

バックキャスト思考による企業の知財戦略のあり方と課題

2022年12月1日

特許庁総務部企画調査課 特許戦略企画調整官

植田 高盛



1 企業の知財戦略の事例集

2 企業の知財戦略を巡る最近の状況

3 知財戦略の位置づけと各社の事例

4 知財経営実践のための社内コミュニケーション

5 まとめ

6 ご参考

企業の知財戦略の事例集

知的財産権活用事例集

特許庁HPにて掲載！！是非ご覧ください。

(<https://www.jpo.go.jp/support/example/index.html>)

2022年度：企業価値向上に資する知的財産活用事例集
－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－



2021年度：新事業創造に資する知財戦略事例集
～「共創の知財戦略」実践に向けた取り組みと課題～



2020年度：経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】

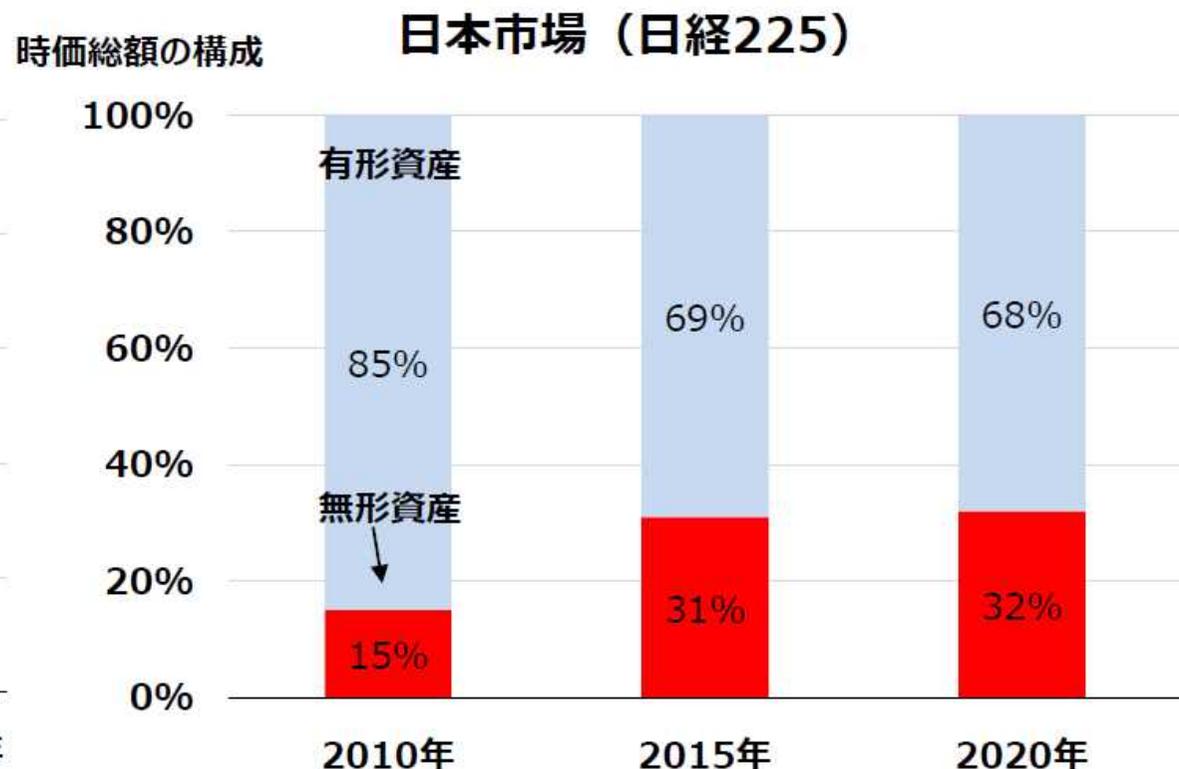
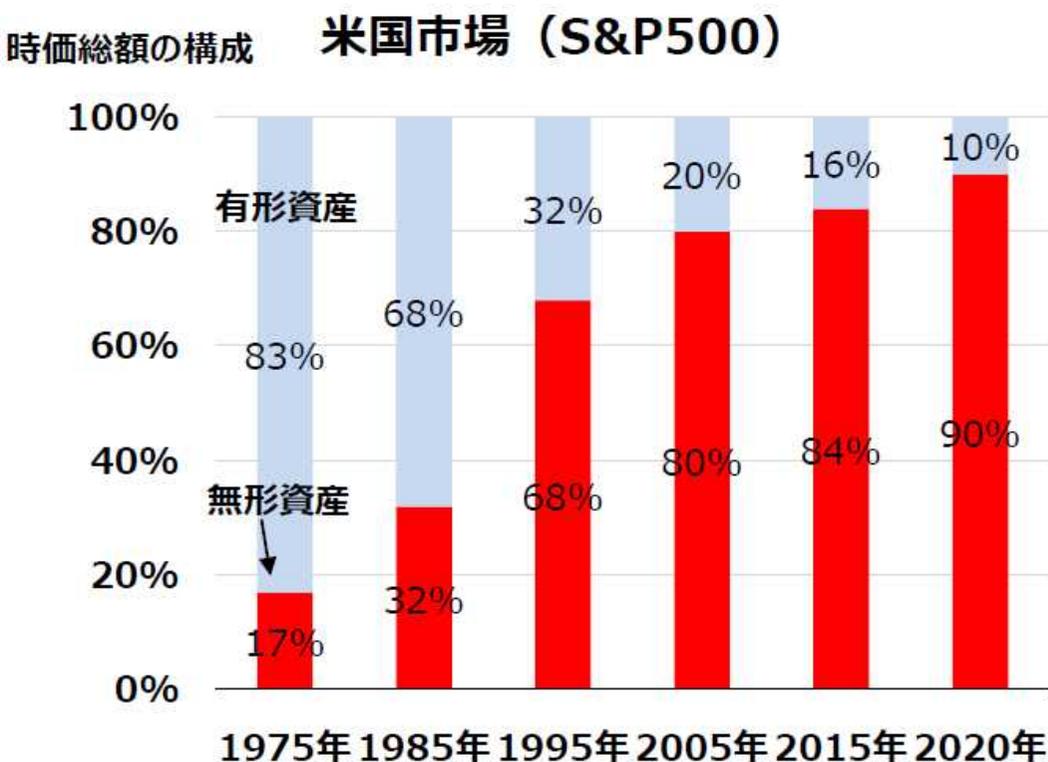


2019年度：経営における知的財産戦略事例集



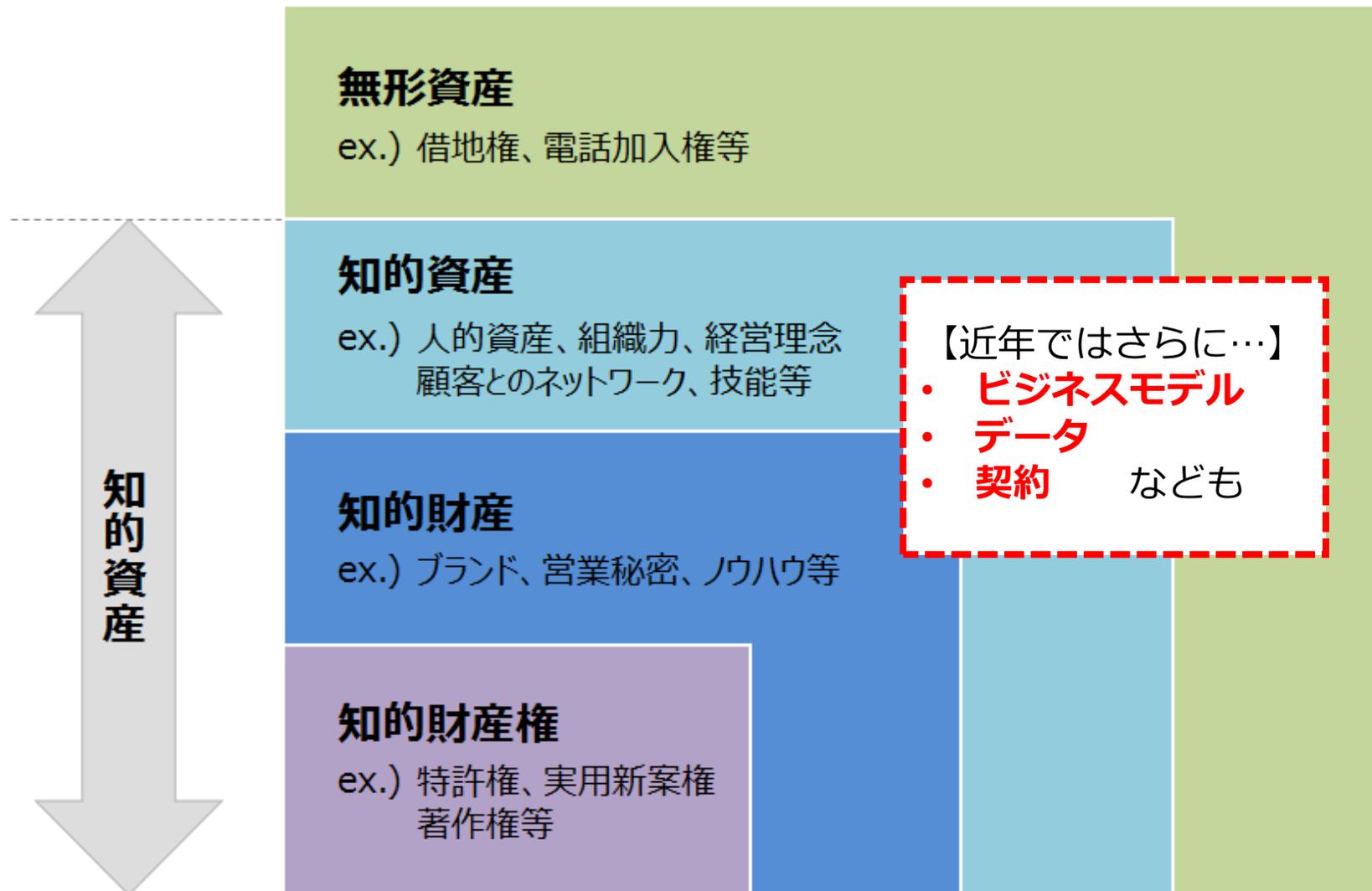
企業の知財戦略を巡る最近の状況

企業価値（時価総額）に占める無形資産の割合



（注）時価総額(market cap)から純有形資産(net tangible asset value)を引いたものを純無形資産（net intangible asset value）としている。その純無形資産を時価総額で割ることによってそのインデックスに占める無形資産を割り出している。

知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図



コーポレートガバナンスコードの改訂（2021年6月）

【原則 3 - 1. 情報開示の充実】

補充原則 3 - 1 ③ **上場会社は、**経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や**知的財産への投資等**についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく**具体的に情報を開示・提供すべきである。**

【原則 4 - 2. 取締役会の役割・責務(2)】

補充原則 4 - 2 ② **取締役会は、**中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。
また、人的資本・**知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分**や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、**企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。**



知財・無形資産ガバナンスガイドライン（2022年1月）

- コーポレートガバナンス・コード改訂を受け、企業がどのような形で知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築に取り組めば、投資家や金融機関から適切に評価されるかについて分かりやすく示すために策定
- 「価値協創ガイダンス」と併せて活用することにより、企業の情報開示や投資家等との対話の質を高めるための「共通言語」として効果的に機能することを期待。



出典：知財・無形資産ガバナンスガイドライン（内閣府知的財産戦略推進事務局）をもとに作成

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline/pdf/shiryo1.pdf

コーポレートガバナンスコードのコンプライア率 (2022年7月14日時点)

新設・改訂された原則	概要	コンプライア率 (2021年12月比)	
		プライム	スタンダード
補充原則 2-3①	取締役会は、サステナビリティ課題への対応はリスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき	95.8% (+1.9pt)	94.0% (+0.7pt)
補充原則 3-1③ 【新設】	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略の開示にあたって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示、人的資本や知的財産への投資等について、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき プライム市場上場会社は、TCFD又は同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき★ 	62.5% (-4.2pt)	59.4% (+0.8pt)
補充原則 4-2② 【新設】	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべき 人的資本・知的財産への投資等をはじめとする経営資源の配分、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督すべき 	86.4% (+6.2pt)	67.2% (+3.5pt)

知的財産への投資の開示・監督について、
まだ手探りの状況

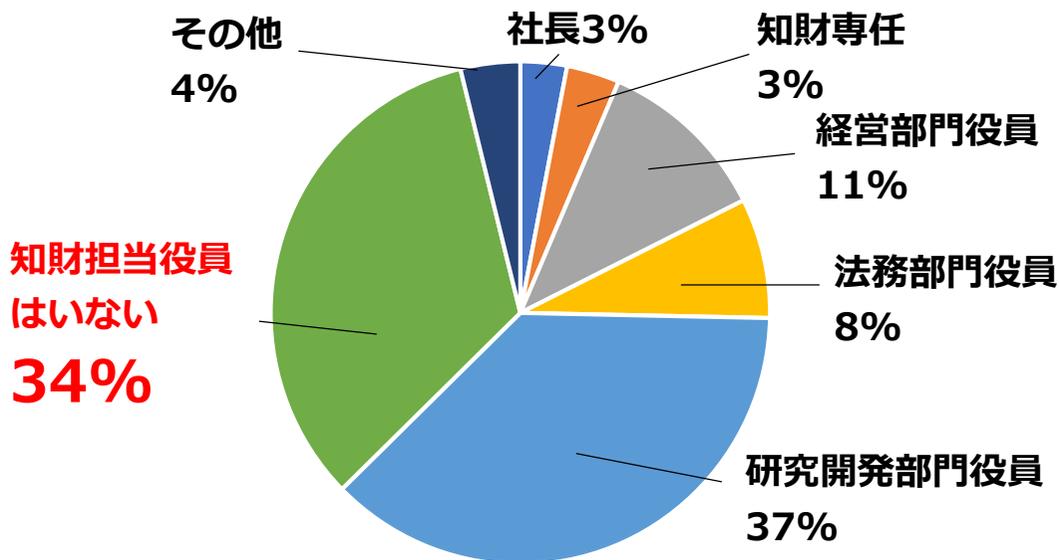
出典：コーポレートガバナンス・コードへの対応状況 (2022年7月14日時点)

株式会社東京証券取引所 2022年8月3日

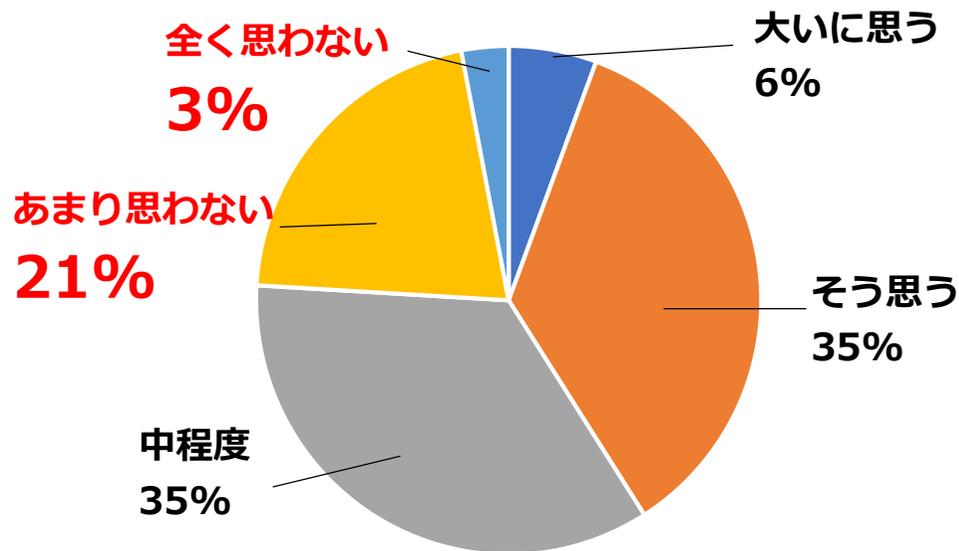
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000006jro6-att/nlsgeu000006jrqr.pdf>

知財と経営に関する企業関係者へのアンケート調査結果

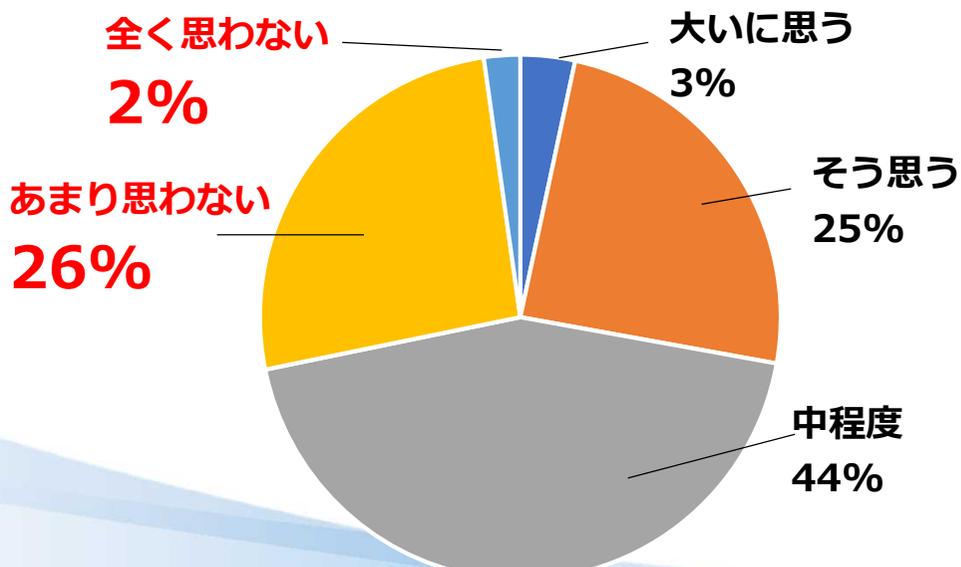
A7 知財担当役員の兼務状況



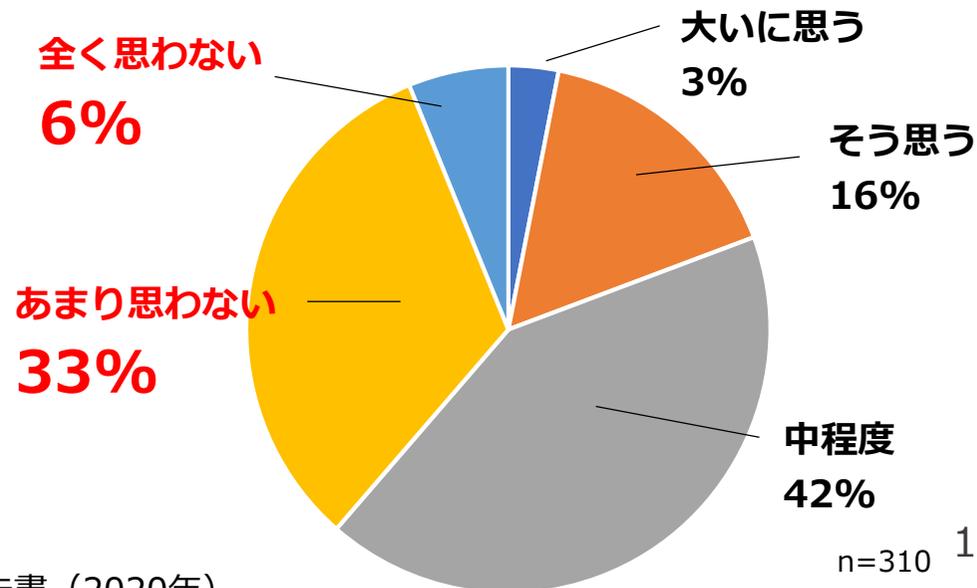
B1 経営層は知財を重視していると思うか



B2 知財活動が経営に貢献していると思うか

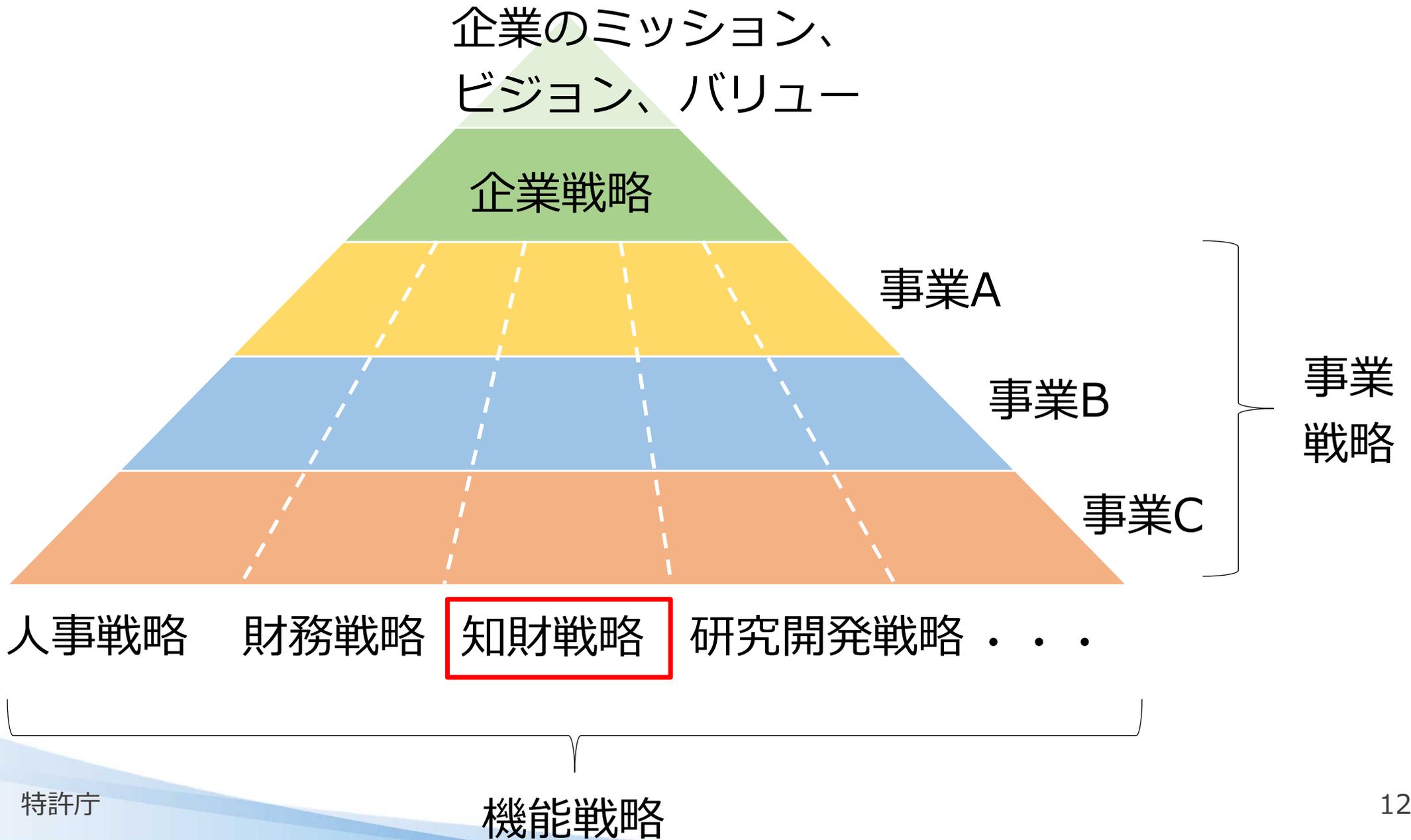


B3 経営と知財部門で情報共有できているか



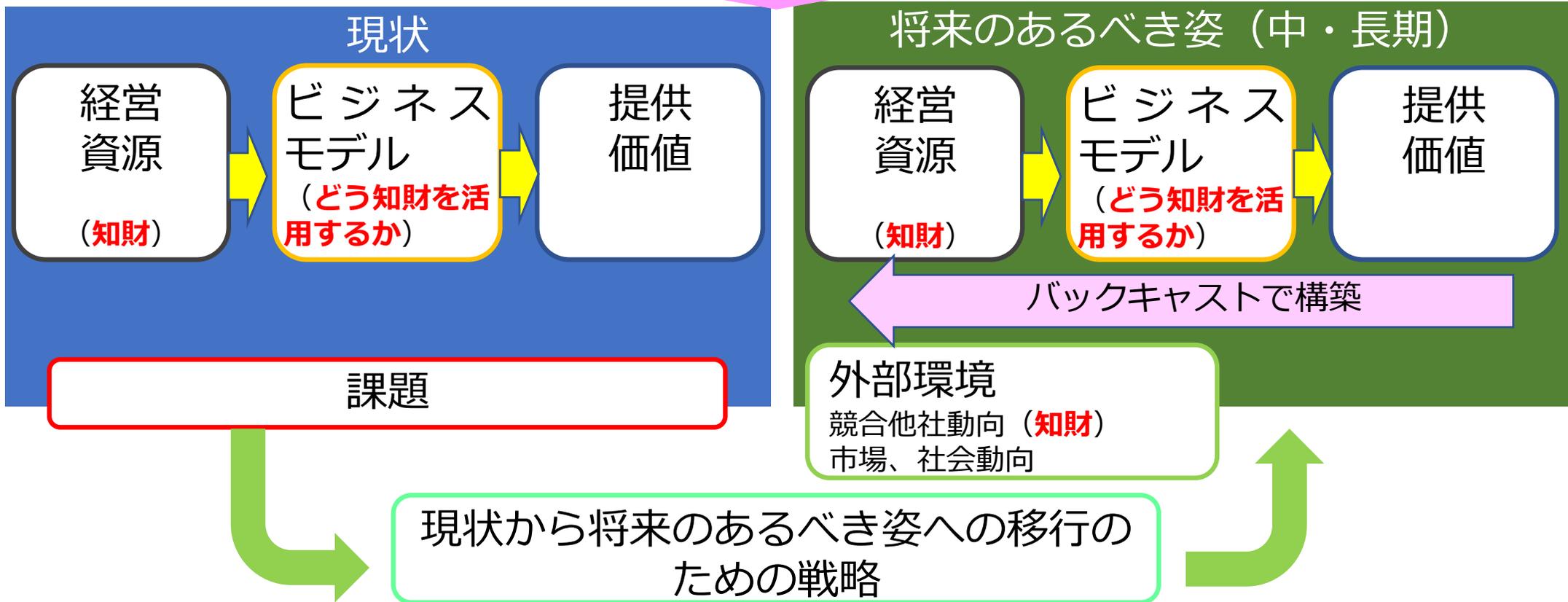
知財戦略の位置づけと各社の事例

知財戦略の位置づけ①



知財戦略の位置づけ②

企業のミッション、ビジョン、バリュー



- どのような知財を獲得するか (ノウハウ、データ等を含めた知財ミックス、知財ポートフォリオの構築)
- どのように知財を獲得するか (自社開発、オープンイノベーション、M&A、ライセンスなど)
- 獲得した知財をどのように活用するか (情報／権利のオープン化／クローズ化)

知財戦略の事例

【デンソーの事例】



電動化

提供価値

環境負荷の低減と
高効率な移動の実現

先進安全／自動運転

提供価値

交通事故のない安全な社会と
快適で自由な移動の実現



コネクティッド

提供価値

クルマ・ヒト・モノがつながる
新たなモビリティ社会の実現

非車載事業 (FA／農業)

提供価値

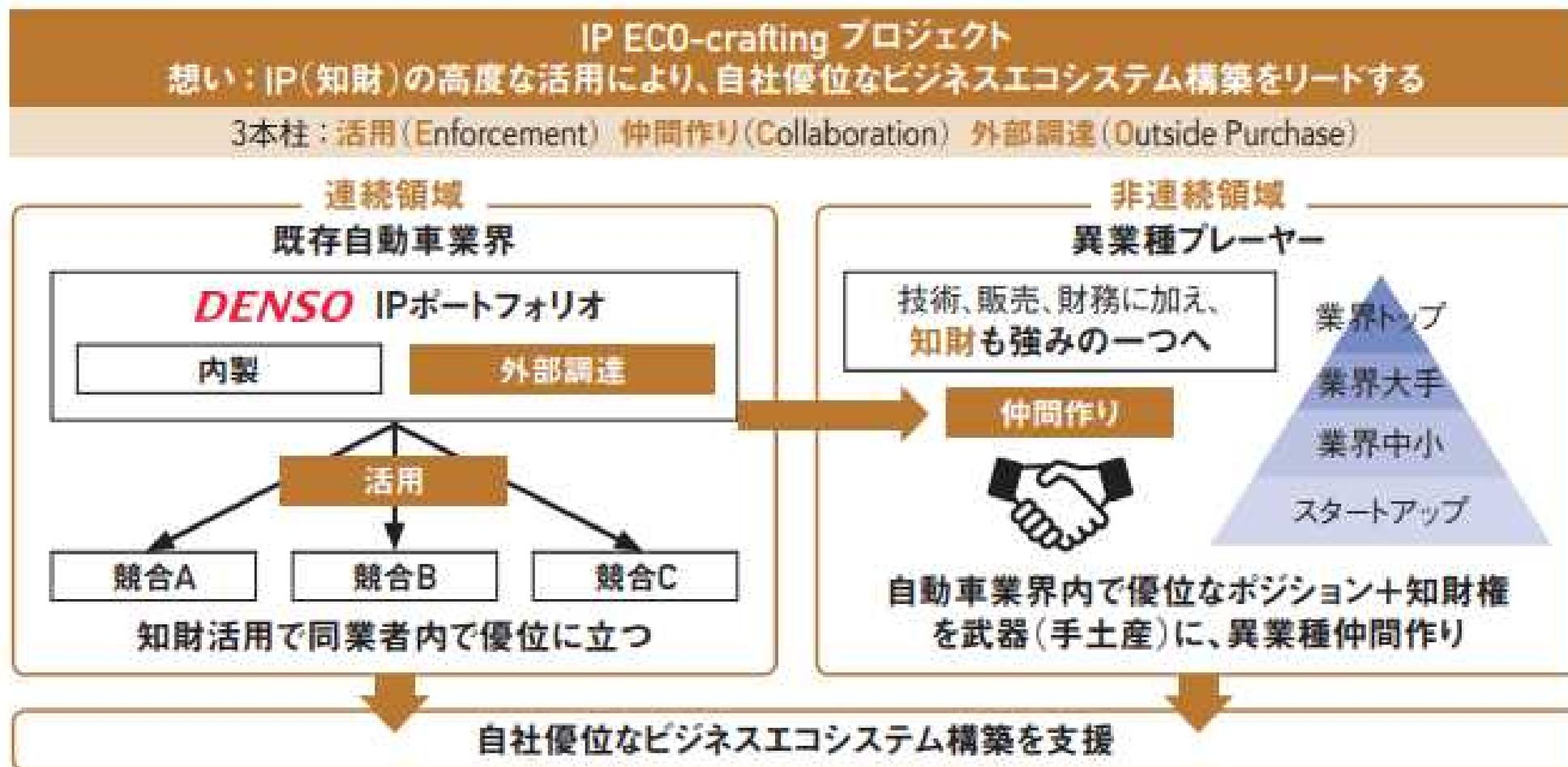
社会・産業界の
生産性向上に貢献



知財戦略の事例（続き）

【デンソーの事例】

図1 同社の全社知財活動方針



戦略策定・実施のための情報分析（IPランドスケープ）

- IPランドスケープとは、経営戦略又は事業戦略の立案に際し、（1）**経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施**し、（2）その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること。その結果に基づいて、**意思決定が行われる**。

企業のミッション/ビジョン/バリュー

価値創造メカニズム

Input

Process

Output

Outcome

経営資源

ビジネスモデル

製品・サービス

経済的価値
社会的価値

知財・無形資産

メカニズム設計時の思考の方向＝バックキャスト

【IPランドスケープ】

経営・事業における知財・無形資産の位置づけを可視化・裏付け

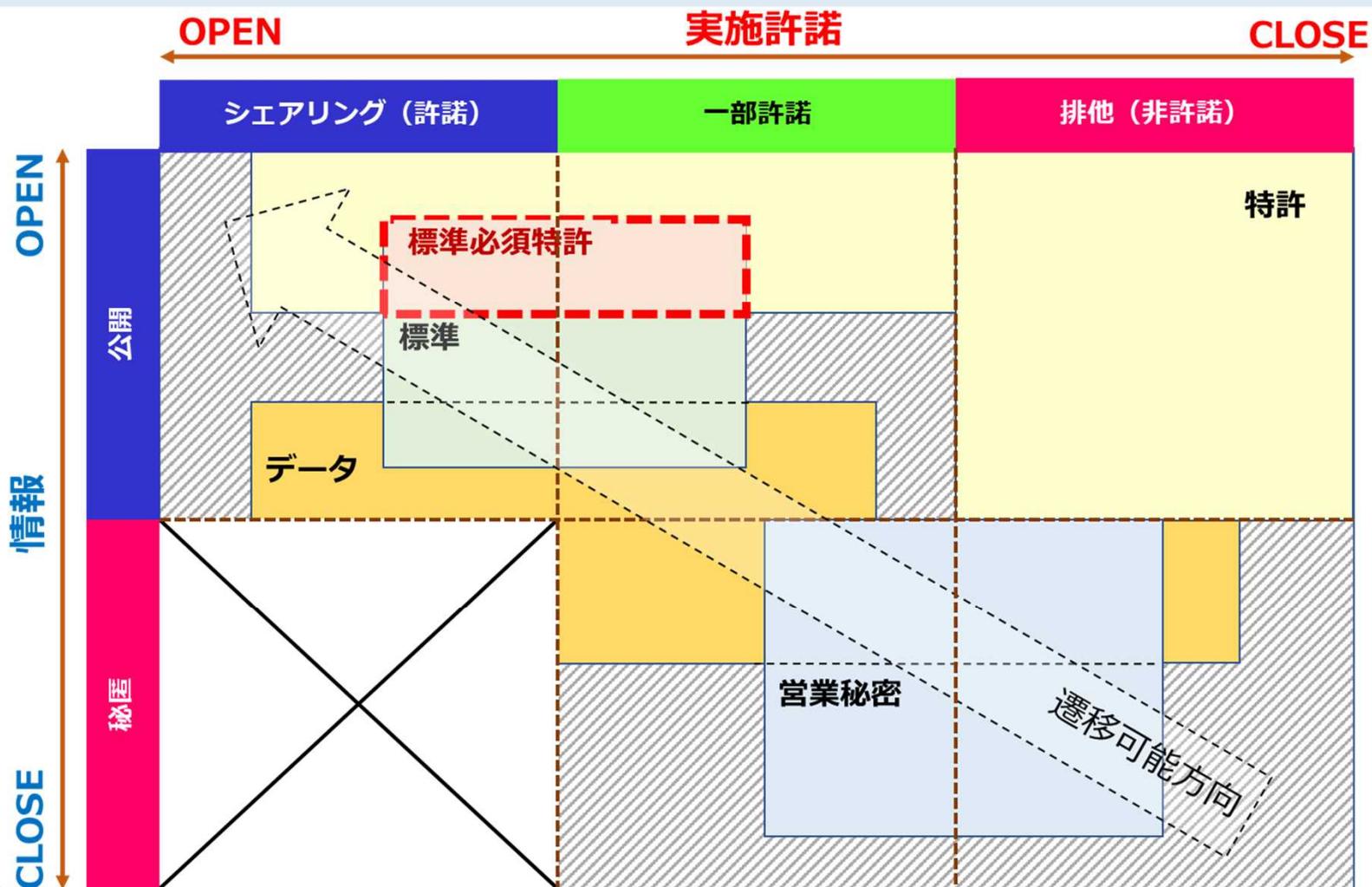
- ① コアコンピタンスの特定、競合他社の状況把握
- ② R&Dテーマ・新規事業の探索、M&A・アライアンス候補の選定
- ③ 傾向の把握、将来予測 など

知財情報

コーポレートガバナンス
コードの改訂を受けた
対応の必要性

知財戦略の構成要素①（オープン&クローズ戦略）

- オープン&クローズ戦略には2つの軸が存在することに注意。
- 標準化は「オープン戦略」に含まれる。逆に独占したい技術等は「クローズド戦略」を駆使する必要がある。



(出典) 知的財産戦略本部 経営デザインシート 雛形 作成補助シート4より抜粋
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html>

知財戦略の構成要素①（オープン＆クローズ戦略）

- オープン＆クローズ戦略は、**社内の知財である技術情報(発明、データ等)について、その管理法（営業秘密（秘匿管理）、特許権、標準化）をうまく組み合わせ**て市場を拡大しつつ、**自社の優位性を確保する戦略**。
- 標準を活用して市場を拡大して、特許を活用して自社の優位性を確保。

	知財（特許）の権利化		標準化	
	メリット	デメリット	メリット	デメリット
市場	自社の優位性維持、 ライセンスを通じた事業拡大	市場規模が拡大しないおそれ	市場拡大・安定 信頼の確保	他者参入容易 自社シェア減少
コスト	ライセンス収入	特許取得・ 維持コスト負担	製造・提供コスト ダウン	価格低下 規格作成コスト負担
競合との 関係	直接的な差別化 他者模倣防止	独占弊害のおそれ (競争阻害による 技術進化の鈍化 等)	共通化 技術伝播容易化 間接的な差別化	標準化された分野 は、直接的な差別 化が困難 コア領域の 標準化はNG

知財と標準の相乗効果

オープン&クローズ戦略の事例

【ダイキン工業の事例】

冷媒R32特許開放におけるオープン&クローズ

冷媒R32特許の開放

DAIKIN ダイキン工業(株)

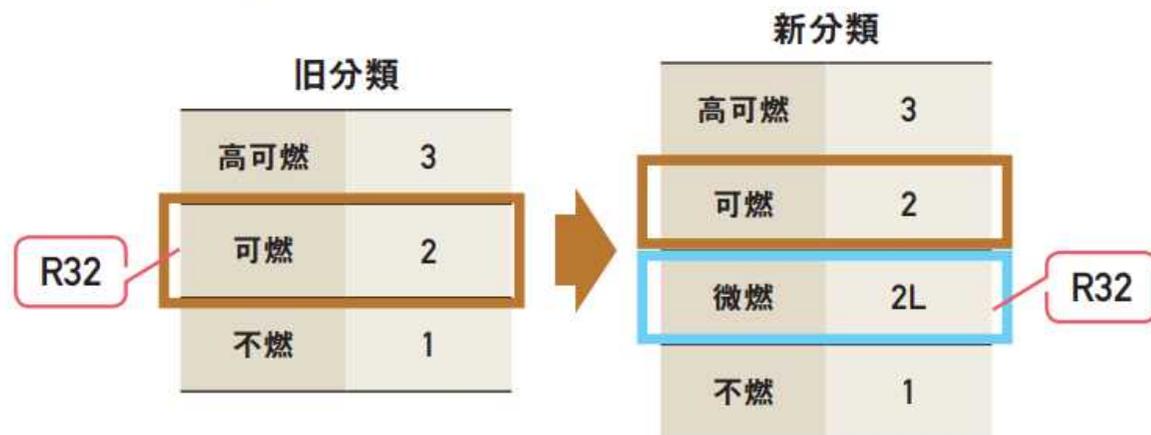
開放

他のエアコンメーカー(グローバル)

- ・R32普及は環境負荷を低減
- ・R32の基本的な特許を対象に無償開放を決断
- ・段階的に開放の範囲(地域、特許)を拡大
- ・競争力維持のためにR32とは技術的に関連しない特許は開放の対象外
- ・特許で攻めてきた相手には開放を取り消せる(2019年の特許解放)

特許

図2 新冷媒R32を使用するためには微燃分類を設けることを目的とした標準化活動が必要だった



冷媒R32特許技術の段階的なオープン化の拡大

2011年：温暖化影響の少ない冷媒への切替えに向けた取組を加速するため、新興国においてR32空調機に関する93件の特許を無償開放。

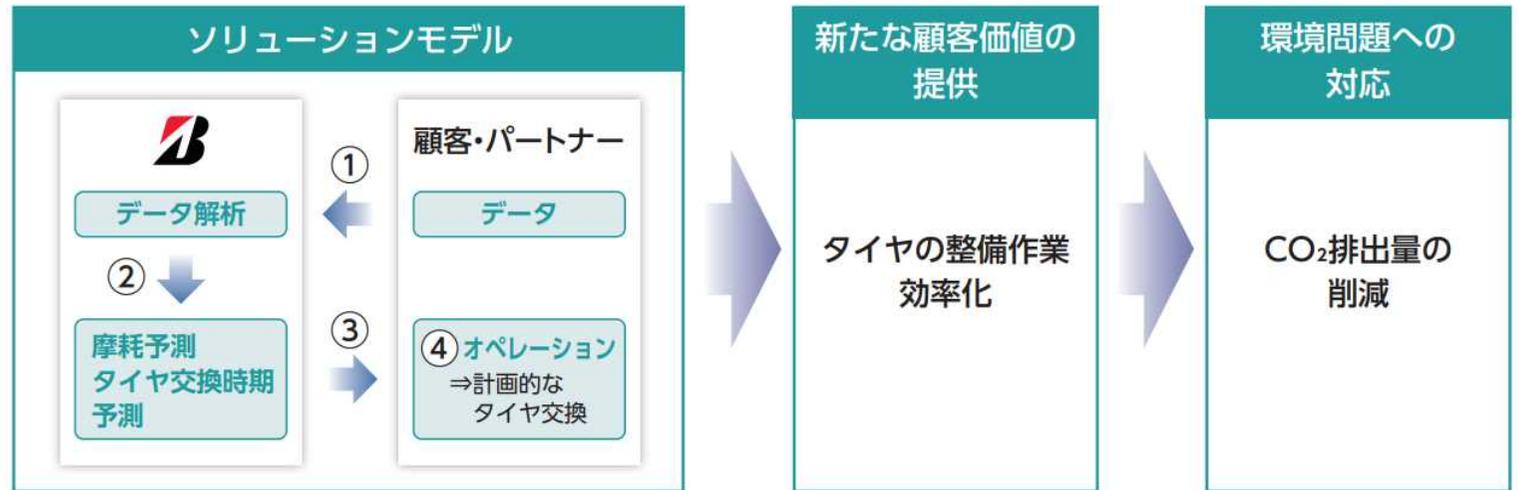
2015年：各国の環境規制の機運の高まりに合わせ、先進国においても「無償開放」を行うことを発表。

2019年：2011年以降に出願した特許(約180件)についても「無償開放」をアナウンス。同社の「特許権不行使の誓約」の中で、事前許可も契約も不要であること、係争等の場合に誓約を取消し得ることなどを明記。

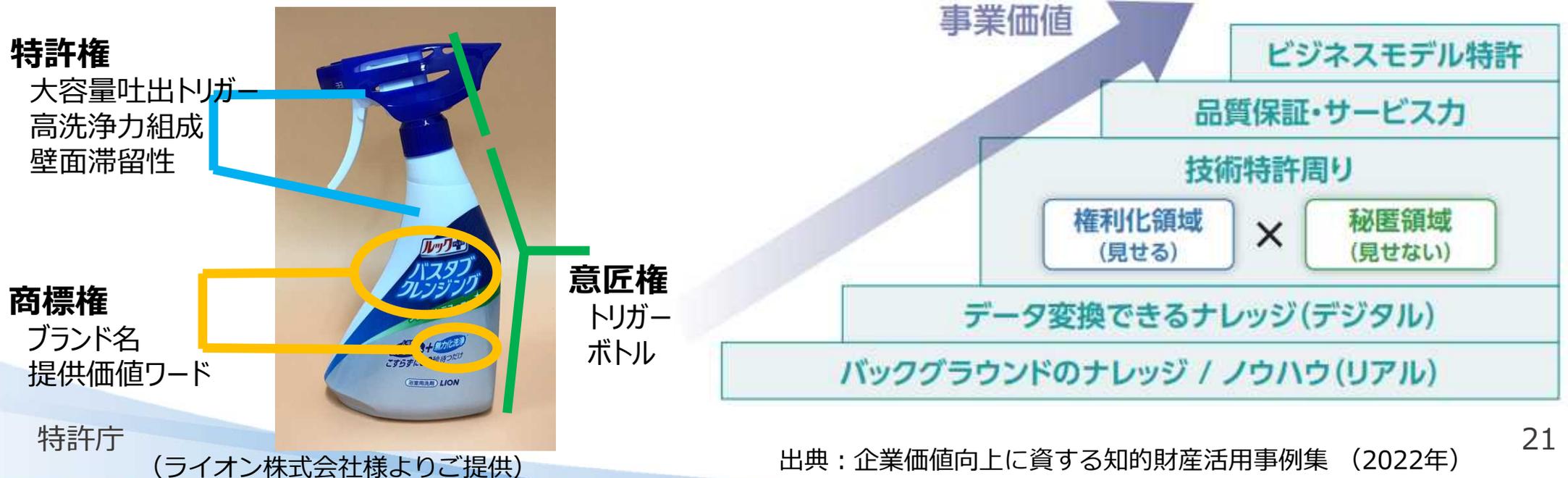
出典：経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】(2020年)²⁰

知財戦略の構成要素② (知財ミックス)

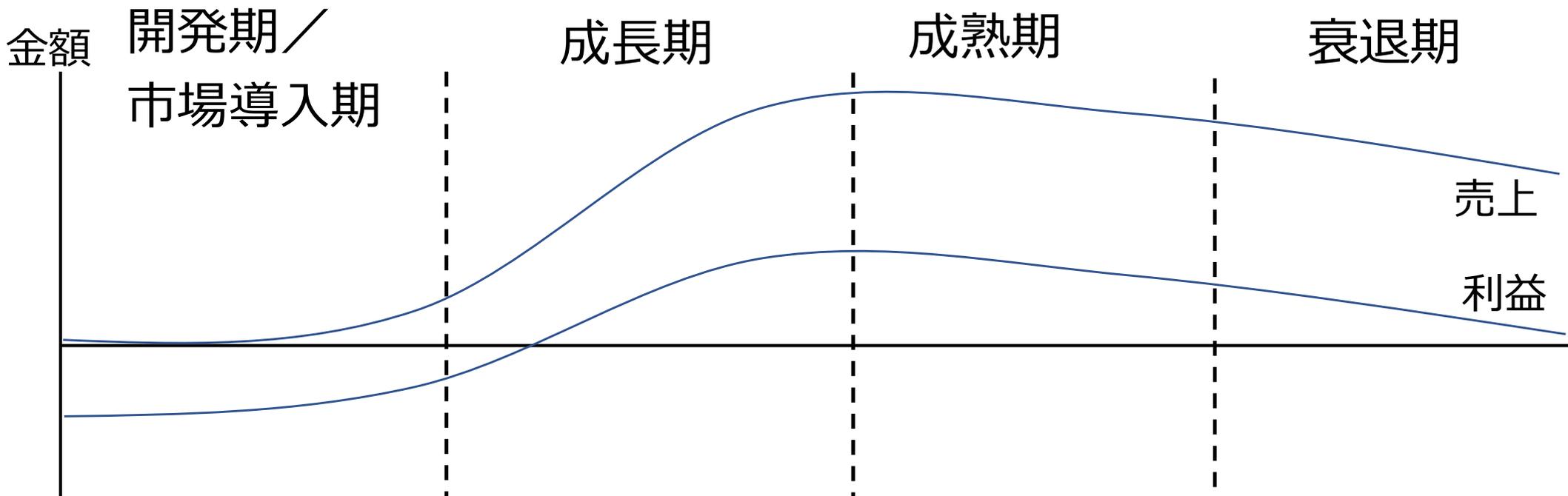
【ブリヂストンの事例】



【一般的な知財ミックスの事例】



プロダクト・ライフサイクルと知財戦略



コアとなる知財ポート
フォリオの構築

- 自社開発
- オープンイノベーションで共創
- M&A、ライセンスで外部調達 等

市場拡大/シェア拡大

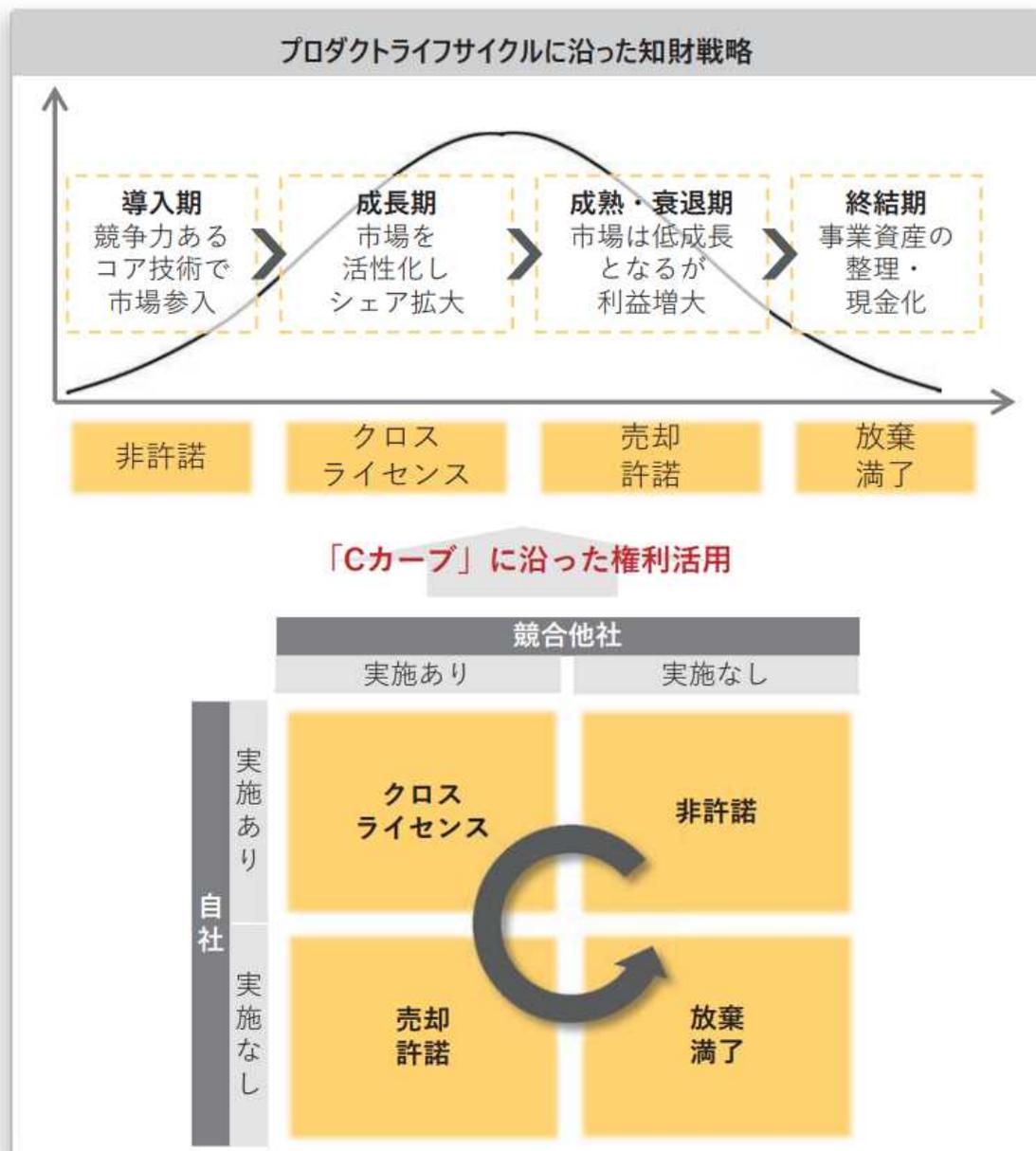
- クローズ戦略、知財ミックスで他社参入排除
- (クロス) ライセンスや標準化による市場拡大促進 (オープン戦略) 等

知財を活用し、差別化により市場シェア維持・拡大、コモディティ化防等

事業と合わせて知財の整理・売却等

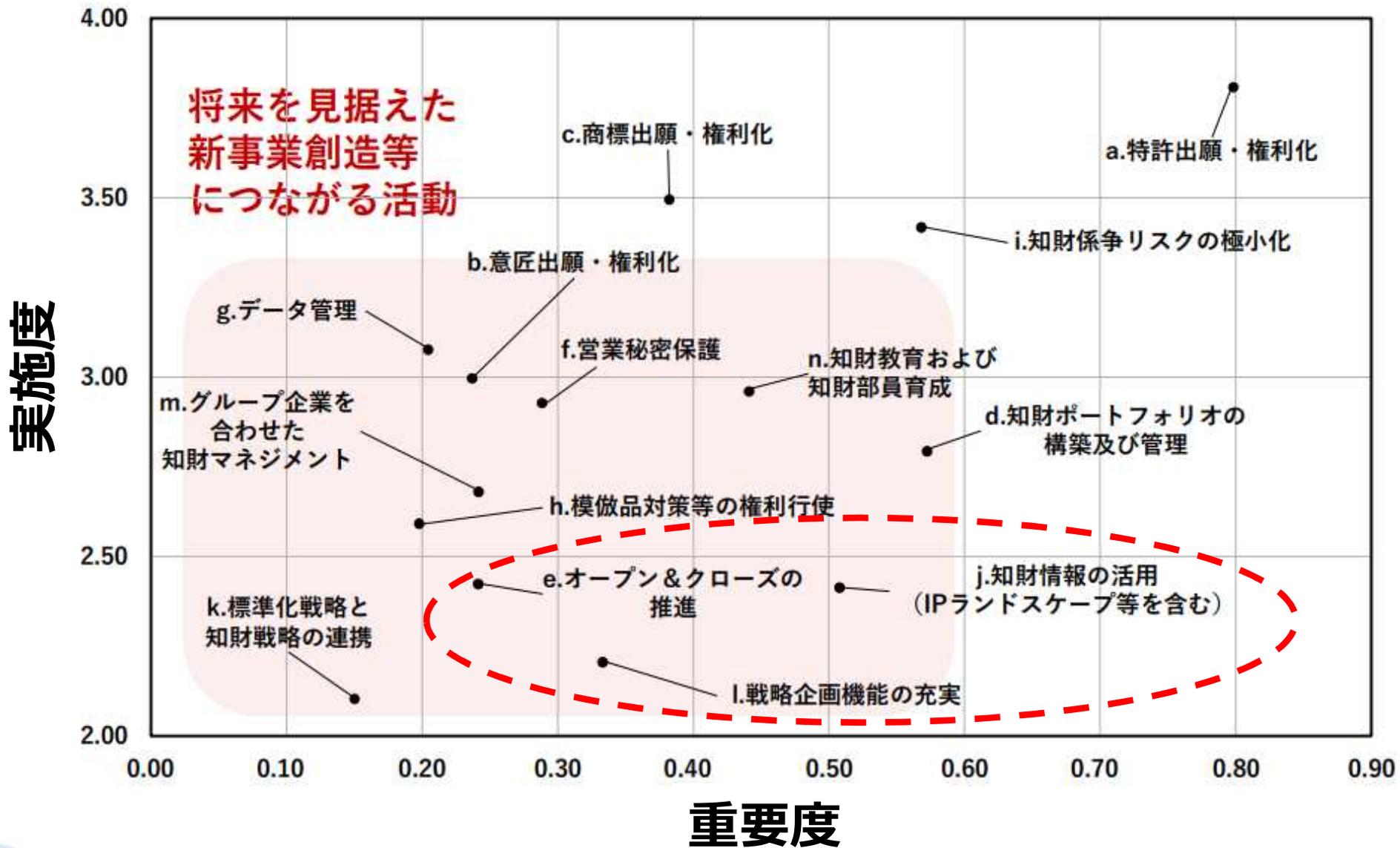
プロダクト・ライフサイクルと知財戦略

【セイコーエプソンの事例】



出典：経営における知的財産戦略事例集（2019年）

知財戦略の実施状況



知財経営実践のための社内コミュニケーション

知財経営へのボトルネック

<経営層、他部門の意識（例）>

- ・ 知財権をたくさん出願して権利を取れば良い
- ・ 知財権は研究開発のノルマ
- ・ 経営戦略に知財は関係ない／知財戦略は知財部門が考えるもの
- ・ 知財は専門的で分からない

<知財部門の意識（例）>

- ・ 戦略をどのように構築すれば良いか分からない
- ・ 経営層や他部門と何をネタに議論すれば良いかわからない
- ・ IPランドスケープを実施して説明しても、経営層や他部門に響かない
- ・ 良い明細書を書いて、良い特許を取れば良い

**経営層・他部門と知財部門とのコミュニケーション
の活性化が必要ではないか**

知財部門と経営層との対話ができている企業の特徴

- ✓ **経営層が** 企業や事業の成長戦略との関係で、知的財産の役割や事業への貢献について理解している
- ✓ **知財部門が** 経営層の思い描く企業や事業の将来像（To be）を、現状（As is）との対比において理解し、適切なタイミングで経営層に情報提供している

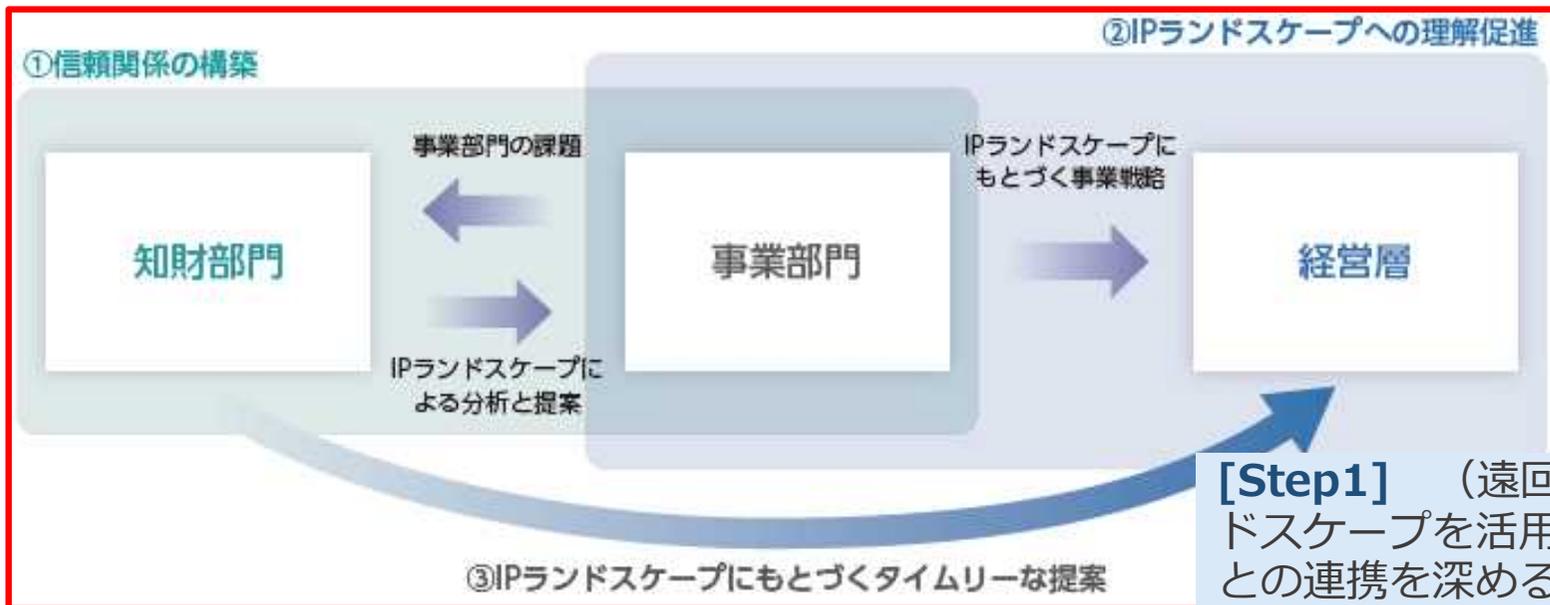


https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2022.html（2022年5月公表）



経営層への知財理解促進のアプローチの事例①

【ブリヂストンの事例】



[Step1] (遠回りであるが) まずは、IPランドスケープを活用して、**知財部門**が**事業部門**との連携を深める

[Step2] **事業部門**が**経営層**に事業戦略を説明する際に、IPランドスケープが使われ始める

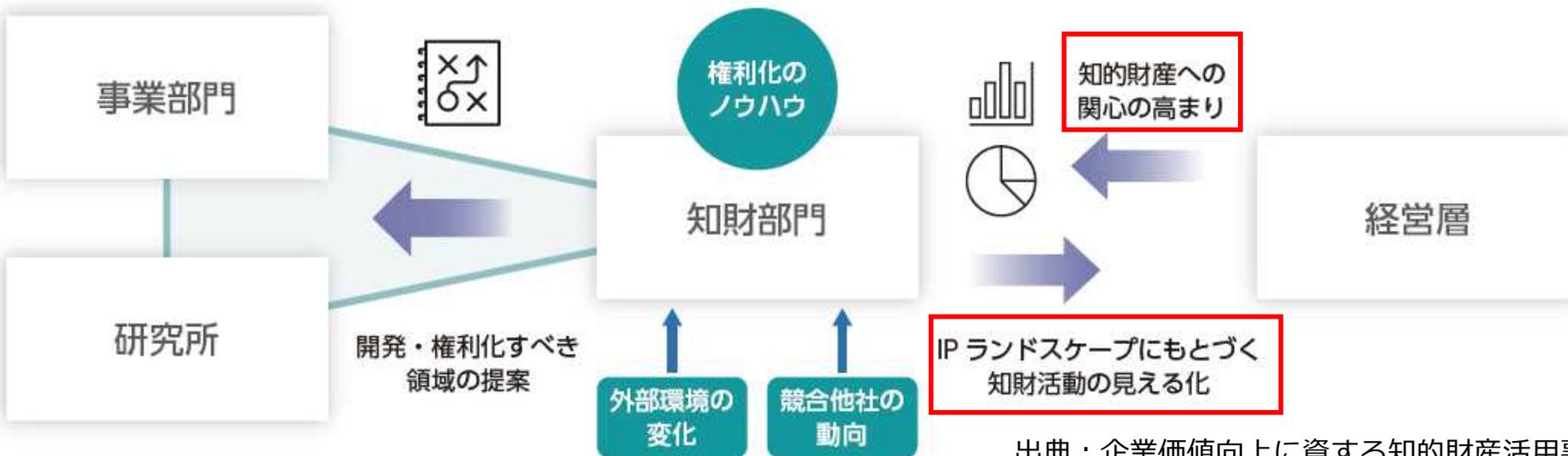
[Step3] **経営層**がIPランドスケープを理解し始める

[Step4] **知財部門**が**経営層**に直接的にIPランドスケープに基づいた提案をタイムリーに提供する

[Step5] 定例開催される経営会議で**社長**自らIPランドスケープに基づいて説明するようになる

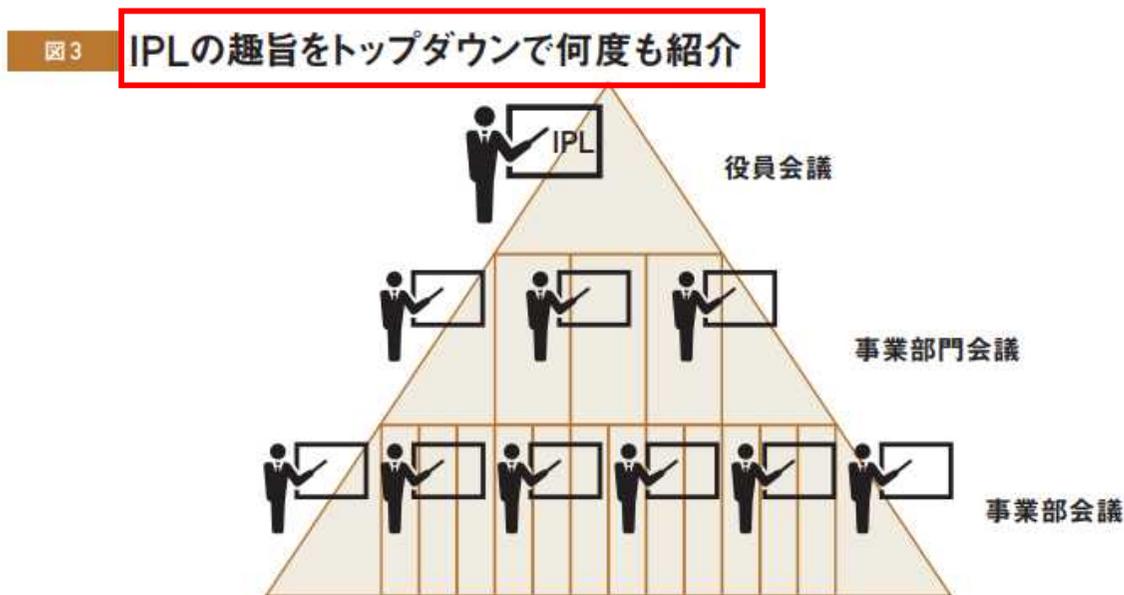
経営層への知財理解促進のアプローチの事例②

【KDDIの事例】



出典：企業価値向上に資する知的財産活用事例集（2022年）

【旭化成の事例】

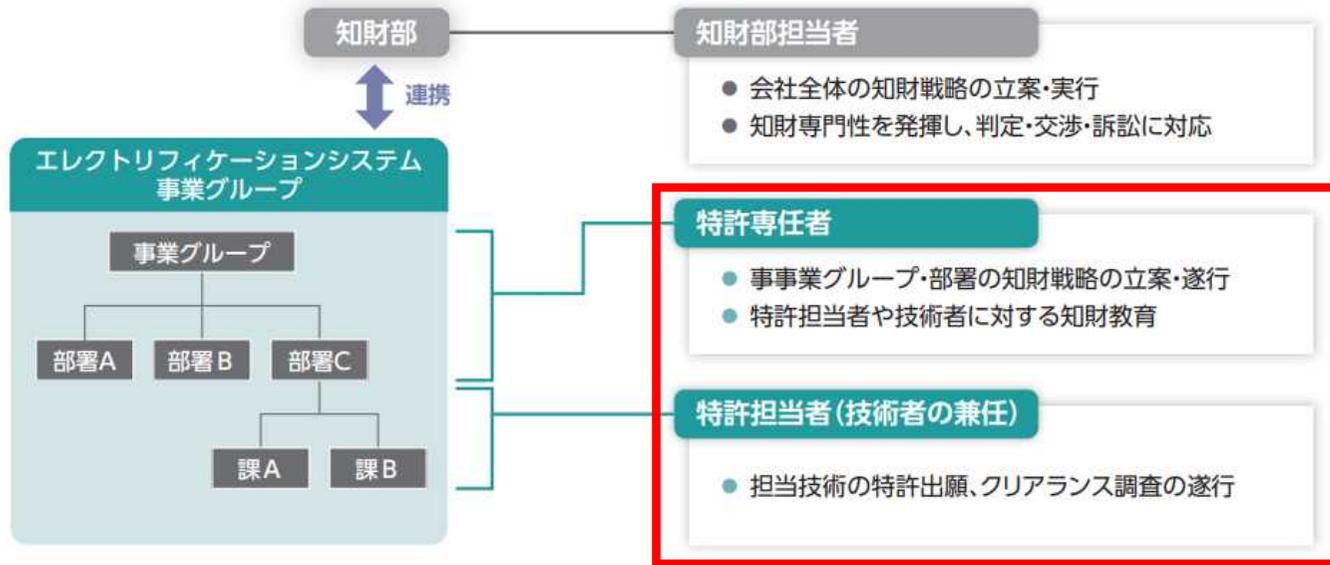


出典：経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】（2020年）

知財部門と事業部門との連携体制の事例

【デンソーの事例】

事業グループの知財組織



【富士通の事例】



知財部門と経営企画部門等との連携体制の事例

【横河電機の事例】

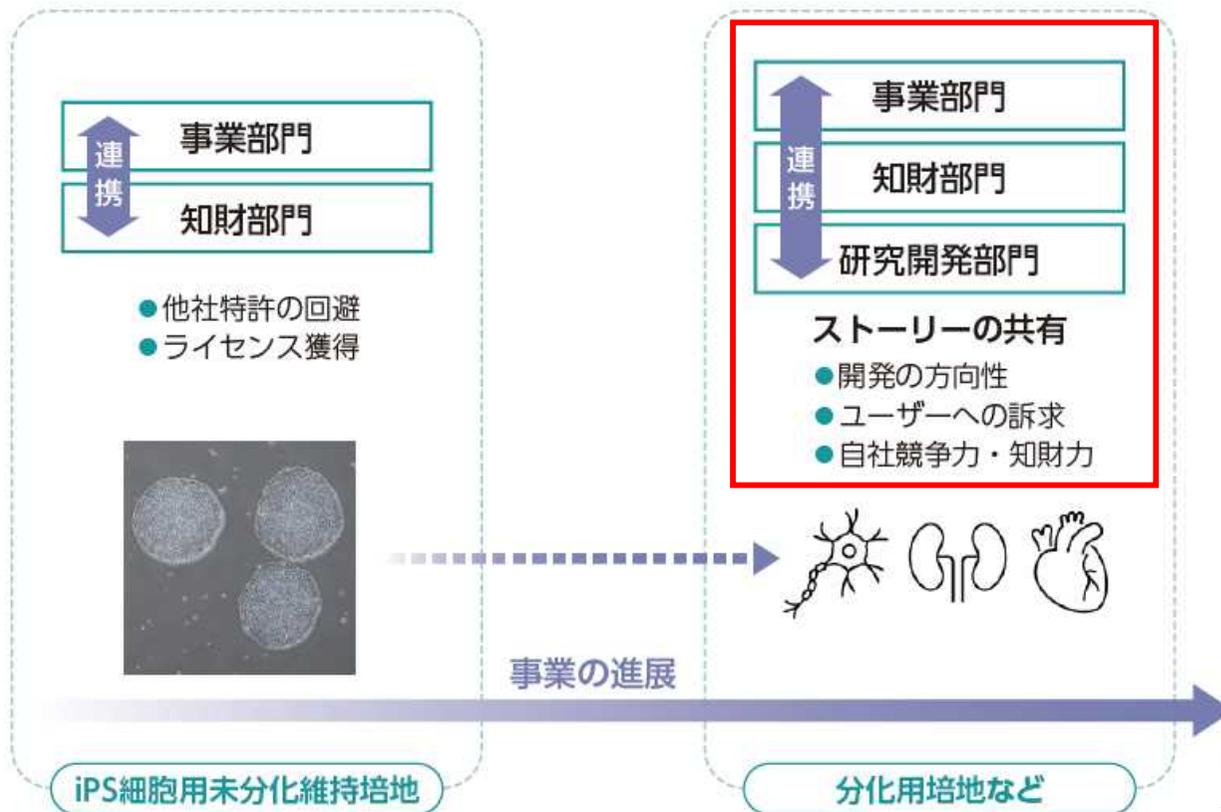


※ C はセンターの略。

- 知財部門がマーケティング本部内に所属
- 知財部門がマーケット動向や経営戦略に触れながら知財戦略を検討
- マーケット情報、技術動向やビジネスの予測について議論、調査しながらIPランドスケープを実施
- マーケティング本部長が、関係部門間の連携を意識し、意思決定

知財部門による事業への参画の事例

【味の素の事例】



出典：企業価値向上に資する知的財産活用事例集（2022年）

【三菱電機の事例】

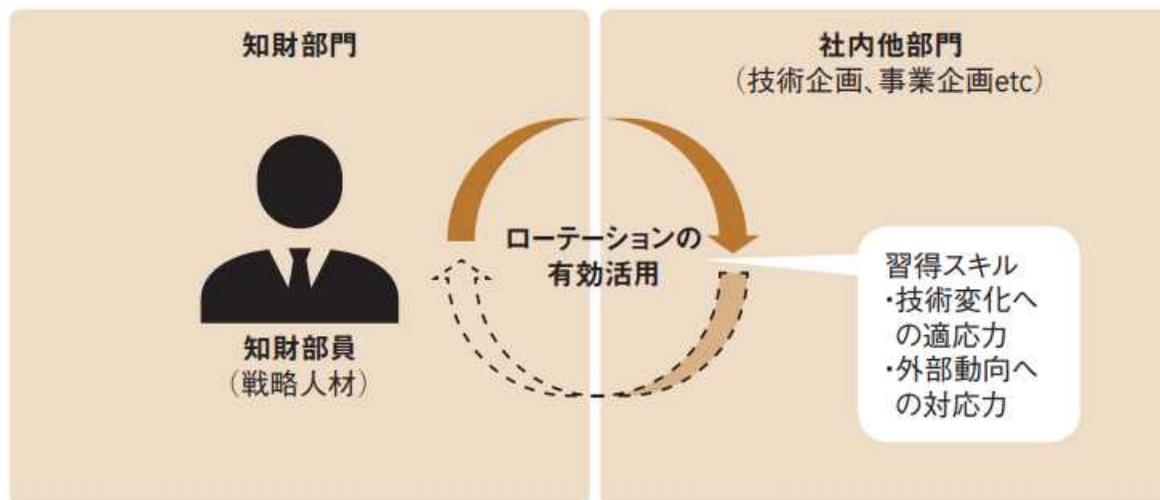


新しいコンセプトを知財で保護するために、上流から入り込んだ知財活動を展開

知財部門の人材育成の事例

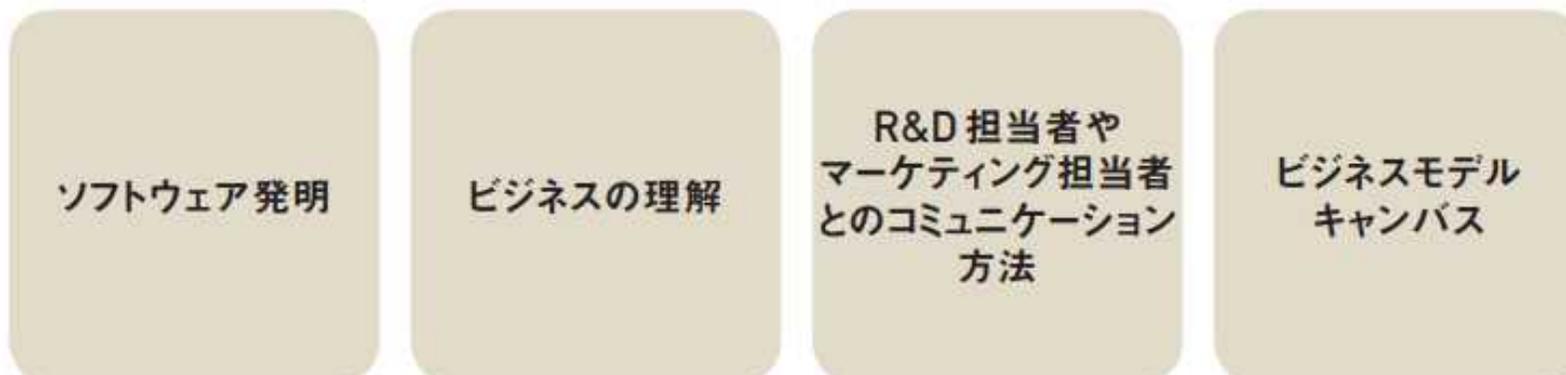
【デンソーの事例】

図6 戦略性を高める知財人材の育成



【シーメンスの事例】

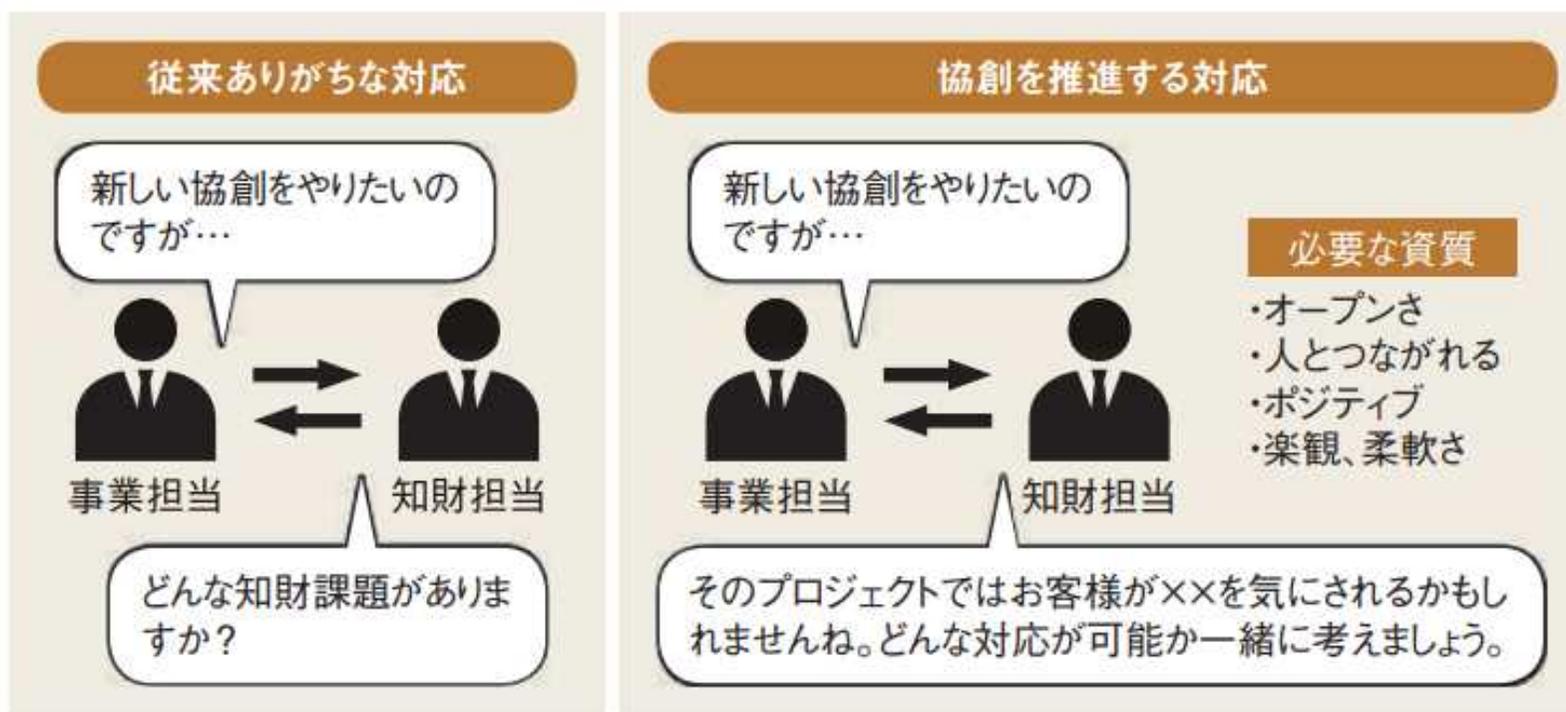
図6 知財担当者の教育



知財部門のマインドセットの事例

【日立の事例】

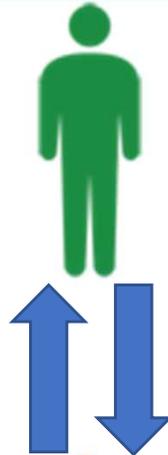
図2 協創戦略を担う知財担当者にとってマインドセットが重要



知財経営を実践するためのコミュニケーションの全体像

3

【経営層】



知財部門のミッションを社内に発信 4

「**経営戦略**」の視点から知財を説明して、経営層に知財の重要性への理解を促す

◆ 経営層の描く将来像に関するIPランドスケープによる情報提供や知財戦略の提案・策定等

【知財部門】



- ◆ 経営戦略やマーケティングへの理解 1
- ◆ 戦略的な発想の実践
- ◆ 他部門との協力のマインドセット（お節介な知財部）
- ◆ 他部門との情報交換（他部門への御用聞き）
- ◆ 他部門との人事的な交流

<知財部門と他部門の協力> 2

- ◆ 知財部門が各事業の企画段階から関与
- ◆ IPランドスケープの実施と事業戦略への提案
- ◆ 事業戦略の観点からの知財戦略の策定と実践
- ◆ 知財戦略の重要性の共有

【その他の部門】



【経営企画部門】



【事業部門】



まとめ

まとめ

- 近年、知的財産の重要性が増しているが、知財を活用した経営への理解や普及にはまだ課題がある
- 知財戦略は全社戦略を達成するためのものであり、オープン&クローズや知財ミックスを、適切に選択して実施すべきもの
- 知財戦略を実行する上で、企業内の様々な部門との連携、知財部門の人材育成やオープンなマインドセットが必要
- 知財を活用した経営を実践するためには、知財部門が他部門と協力関係を築きながら、経営戦略の視点で知財活用の重要性を経営層に説明し、理解してもらうことが必要

ご参考

企業価値向上に資する知財経営の普及啓発に関する調査研究

- 調査対象企業において、**経営層と知財部門を含む企業内チームとの十分な意思疎通・連携**のもと、**中長期的な事業成長に資する知財戦略**を知財情報を活用しつつ**策定・実践**することを通じ、知財経営を企業に浸透させるために必要な事項を調査研究。

経営層（幹部候補者）向け現地調査の実施

派遣チーム



経営
コンサルタント



知財
コンサルタント

オプション派遣



知財情報分析
アドバイザー

- 「As is」における知財の果たす役割の認識
- 「To be」及び「To be」における知財の果たす役割の構想
- 「As is」から「To be」への移行のための知財戦略の策定

- 知財情報ツール活用及び分析の支援

調査対象企業



経営層等

- 十分な意思疎通・連携

企業内チーム

知財部門

事業部門

経営企画部門



- 経営デザインシート等を活用した知財と価値創造メカニズムとの関係の認識
- **知財情報**による裏付け

経営層による座談会の実施



- 現地調査の経験や成果について経営層どうして共有
- 知財経営の在り方等について議論

報告書の作成



- 知財経営の在り方に関する提言
- 知財経営リテラシーに関するチェックリスト
- 仮想事例集、ケーススタディ集 など

ありがとうございました

