

日本知的財産協会
情報活用委員会第4小委員会
企業価値向上に関するヒアリングについて

Ver. 1.2
2025年12月15日
高野誠司

本資料は、一般社団法人日本知的財産協会 情報活用委員会第4小委員会から企業価値向上に関するヒアリングの依頼を受け（下記参照）、知財KPIについて、意見交換した結果をまとめたものである。なお、自己紹介やヒアリング結果の取扱いに関するやりとりなど一部を割愛している。

企業価値向上に関するヒアリングについて

2025 年 12 月 15 日

日本知的財産協会
情報活用委員会第 4 小委員会

【背景】

当委員会では、企業における非財務情報（無形資産・知的資本等）の可視化と開示のあり方について研究を進めております。以前より継続的に「知的財産に関する開示状況の可視化」研究を実施しており、異業種の知見を持つ委員が協力し、「非財務情報」×「可視化」という視点から知財情報を活用した価値創造プロセスの検討を行っております。

このたび、高野誠司特許事務所様の「知財 KPI」に関する分析事例や講演会へのご登壇等の実績に強い関心を持ち、研究の一環としてヒアリングをお願い申し上げます。

当委員会では、以下の観点を中心にご意見を伺い、机上の検討では把握しきれない実務的知見や課題を抽出し、今後の研究および会員企業への展開に活かしてまいりたいと考えております。

1. 知財価値評価・知財KPIの性質・現状理解

主旨：知財KPIの他の指標にはない強みや活用場面について、貴所の分析や支援での事例を通じて基本的な理解を深めます。

Q1-1. 他の指標を用いたKPIと比較し、知財情報を用いたKPIの強みを教えてください。

→ 他の指標を用いたKPIとしては、財務指標、例えば、売上、営業利益、ROE、ROAなどが挙げられます。これらの指標は、それ自体が経営目標であれば直結し、連続的に達成状況を評価できます。一方、知財情報を用いたKPI（知財KPI）は、例えば、参入障壁強化を目的とした特許出願件数など、抽象的な目標に対して、間接的な貢献活動の進捗確認になります。換言すれば、抽象的な目標に対する進捗を可視化することができます。また、非連続な目標に対して、進捗を連続的に測ることができます。これらの特徴は、「強み」というより特色になります。知財KPIは、先行指標（未財務KPI）になり得ますが、遅行指標（登録件数など）にもなり得ます。ただ、知財KPI以外のKPIでもこのような特徴がある指標はあります。あくまでも、一般的なKPIである財務指標をKPIとした場合と知財KPIの場合との比較例です。

Q1-2. 貴所の研究結果（*1, 2）またはコンサルティングの支援事例において、知財KPI開示での好事例（投資家や経営層に評価された事例）や、好事例における共通要因があればお聞かせください。

→ 知財関係者は複雑なKPIを考えようとしますが、経営者やアナリストは、知財専門用語や技術の理解が十分ではない場合があります。開示する知財KPIは、分かりやすいことが重要です。知財KPIの名称で内容が連想できるとよいです。例えば、「AI関連特許出願数」などです。そして、経営目標（KGI）につながるストーリー・ロジックも分かりやすいことが肝要です。また、目標値に対する進捗状況がわかることは基本です。グラフなどで過去実績・現在・将来目標を表現するなど、順調か不調か一目でわかるとよいです。中身も重要ですが見せ方も重要です。逆に、よくない開示は、外向けに良く見せるため見繕うことです。アナリストに見透かされます。

Q1-3. 貴所の支援事例では、知財情報や知財KPIを用いた企業価値向上を主導するのは経営層と知財部門のどちらのケースが多いでしょうか。

→ 弊所に知財KPIで相談される方は、経営から言われて、あるいは他部門や競合がKPIを設定している事実を知り、自分達もと考え、何から手をつけてよいかわからず、勉強から始める知財関係者が多いです。相談は知財部門からですが、企業価値向上を主導しているのは、経営層といえます。逆に、知財部門が企業価値向上を主導されようとしている企業からは、意見交換を打診されることはあっても、支援（コンサル依頼）につながることはありません。別のコンサル依頼はありますが。

Q1-4. Q1-3に関し、主体が知財部門であるケースで、経営層を巻き込むために意識していることや、アドバイスされていることがあれば教えてください。

→ 上記（Q1-2）の通り、知財KPIをテーマにして、企業価値向上を主導する知財部門を支援することはほとんどありません。知財戦略をテーマにした支援において、経営層を巻き込むために意識していることは、クライアントの社風や組織構造です。例えば、特許戦略では、研究開発部門や事業部門、工場などと本社の力関係も観察する必要があります。商標戦略では、経営企画や広報部を巻き込む必要があります。社内調整に尻込みする知財担当者には、背中を押すこと（社内の歩き方のアドバイス）もします。

Q1-5. 企業の多くが知財KPIを“自社の強みの証明”として活用していますが、逆に弱点や改善課題を可視化する機能として用いられている事例はありますか。

→ 高砂熱学工業さんのコーポレートレポート2024 (https://www.tte-net.com/sustainability/pdf/cr_2024.pdf) の事例があります。客観的に競合比較を行い、弱点・改善課題を理解していることが伺えます。むしろ、伸びしろを示し、今後の期待を印象づけます。

Q1-6. 知財KPIとして独自指標を設計する際のポイントがあれば教えてください。人的資本との相関を検証するための「ユニーク発明者数/従業員数等（*3）」や貴所開発の特許総合価値指標「T値（*4）」など、活用目的に応じて一次情報（公開情報）をアレンジする際の留意点についてもお聞きしたいです。

→ 知財KPIが経営に資するストーリーやロジックがしっかりしていればよいが、自信がない場合は、バックデータで検証するとよいです。
例えば、営業利益率を高めるために発明者数をKPIにする場合、「ユニーク発明者数/従業員数」か「のべ発明者数/従業員数」か、いずれを採用するか、自社の過去の実績に照らして、より相関関係が強い方を採用すればよいし、過去データで仮説検証ができていれば、腹に落ち、説明しやすいです。競合比較する場合の指標は、会社規模を吸収して比較することが重要です。特に、競合会社の会社規模が異なる場合は、特許出願数で比較しても有意義な結果は得られません。従業員数や売上、時価総額などで割るとよいです。特に、率で表現できる指標がよいです。営業利益率の様に円/円や、発明者数/従業員数の様に人/人など同じ単位で割った率がよいです。

Q1-7. 統合報告書やIPランドスケープ以外にも知財価値評価・KPIが活用されている場面があれば教えてください。

→ 各場面については、Googleで検索するといろいろ出てくると思います。
私が経験した知財価値評価は、相続特許の金銭評価、M&Aの知財評価、大量特許の棚卸などです。私が経験したKPI活用は、BSCによる会社経営です。KPIの実践であり、知財KPIも設定しました。私はコラム等で公開している通り、独自の知財価値指標を株式投資に活用しています。

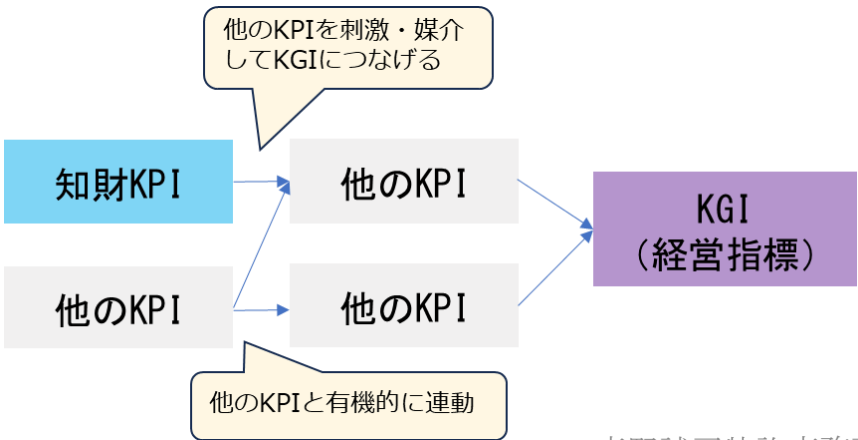
2. 運用における実務上の課題

主旨：知財KPIを実効性のある経営ツールとして運用するための実務的課題、およびその解決策について伺います。

Q2-1. 各企業の統合報告書での知財KPIの開示（*2）において、KGIと連動した経営に資する指標とする上での課題と、その具体的な克服策についてどのようにお考えでしょうか。

→ 開示の課題のサマリは、下表チェックリスト（<https://takano-pat.com/news/column-20251026/>）のフェーズ欄が「開示」の項目をご覧ください。
詳細は、短時間では説明できませんので、書籍「IPランドスケープの取り組み事例と実施体制の構築」（<https://takano-pat.com/news/20251202/>）などを参考になさってください。

ここで一つだけ克服策を示しますと、知財KPIは、無理に直接KGIにつなげる必要はありません。他の（知財以外）のKPIを刺激・媒介して、あるいは他のKPIとの合わせ技で、間接的にKGIにつながる知財KPIを考えるとよいです。



	チェック項目	フェーズ	確認内容
☐	定量性	策定	観察・計測が可能な指標であること
☐	客観性	策定	自社に都合のよい恣意的な指標ではないこと
☐	比較可能性	策定	他社と比較できること、少なくとも自社内で経年分析ができること
☐	納得性	策定	現場が納得し、活動が反映される指標であること
☐	長期視点	策定	長期視点の指標であり、長期的な目標が設定されていること
☐	整合性	策定	経営目標やビジョンと整合性がとれていること
☐	ロジック/ストーリー	策定	経営目標への因果パスがどのように作用するか論理的であること
☐	透明性	策定・開示	算定式が明確であること（ブラックボックスになっていないこと）
☐	目標明示	策定・開示	目標が明示されていること
☐	社内外差	開示	外部に公開する内容が社内で共有する情報の真部分集合であること
☐	秘匿性	開示	ノウハウや秘密情報である戦略的KPIを外部に公開しないこと
☐	継続性	運用	同一指標を継続し、定期的にモニタリングしていること
☐	経営の理解	運用	経営者が重要な指標と認識し、内容を理解していること
☐	取締役の監督	運用	取締役会での知財投資・活用戦略等の報告に用いられていること
☐	目的	策定・開示	知財KPIの策定や開示そのものが目的化されていないこと

Q2-2. 知財情報が投資家の企業価値理解（さらには株価上昇）に寄与するために、企業側が取り得る具体的な施策があれば教えてください。また、受け手側（投資家・市場）の理解度を高めるための課題と対応についても教えてください。

→ 統合報告書は、投資家（アナリスト）にとって古い情報になります。
投資家やアナリストは、まだ周知になっていない合法的な情報が欲しいはずです。
アナリストによれば、工場見学はヒントが多いと聞きます。
私は株主として工場見学を多数申し込みましたが当たりません。もっと機会を増やしてほしいです。
また、ニュースリリースによって株価は短期的には上昇する傾向があります。
ニュースリリースやIRは、文章のみになりがちですが、ポンチ絵があると理解が深まると考えます。

Q2-3. 知財価値評価や知財KPIを導入するにあたり、企業の属性（大企業／中小企業、上場企業／非上場企業）によって生じる実務上の課題はありますか。

→ 大企業では、知財データベース事業者のスコアを活用したり、コンサルを活用する場合がありますが、業者や委託先の破綻リスクを考慮し、算定式の透明性の確保し、万が一の際に、自社で再現し・継続できるようにすることが肝要です。
中小企業は、分かり易さやコスパに重点をおき、背伸びしない方がよろしいかと思います。
上場企業か非上場企業かの差は、公開フェースでの課題が主なものです。
先ほどの、一覧を参考になさってください。

Q2-4. 企業によってKPIの定義や算定基準が異なる現状では、他社との比較やベンチマークとしての妥当性はどの程度確保されているとお考えでしょうか。また今後ベンチマークとなる知財KPIが確立される可能性・必要性についてどのようにお考えでしょうか。

→ 投資家やアナリストは、競合優位性を確認したいと考えますので、業種を超えた比較まで考える必要はないと考えます。例えば、特許出願数は、業界を超えて比較できますが、KPIとしては、その企業のKGIなどへの因果パス強度が弱くなります。

したがって、業界内で比較できるような、特定分野の特許出願数などがKPIとして妥当だと考えます。ただし、登録商標件数などは、同規模（売上や時価総額）のビジネスモデルの近い他業種との比較も有効と考えます。例えば、業界トップを狙うのであれば、他業種でトップシェア企業の登録商標件数をベンチマークとすることも考えられます。

CGC改訂直後は、統一的な指標（KPI）を検討していた研究グループがありましたが、現時点で標準的なものとして認知されているものではありません。

業界を超えて比較できる指標としては、以前から被引用数が存在します。

ただ、特許を出願しない業種では機能しません。

今後は、業界を超えて比較できる指標の試みはトーンダウンして、業界毎、あるいは特殊分野で比較できる指標が、必要に応じて、当該業界・分野の関係団体で検討する動きが出てくると考えます。

3. 知財KPIの適用範囲と限界

主旨：知財KPIの注目度や活用場面が拡大している一方で、企業価値向上や株価上昇等への貢献に関し、知財KPIの適用範囲や構造的な限界について高野先生のお考えを伺います。

Q3-1. 知財情報開示は株価に影響していない（もしくは影響が小さい）という研究結果（*6）もありますが、それでもなお、知財に関するKPIを整備・開示することにどのような意義や価値を見出しておられますか。

→ 知財KPIの整備と知財情報（KPI含む）の開示は別に考える必要があります。

KPIの整備は、経営ツールとして不可欠と考える企業も多く、例えば、BSCで経営している会社では、貢献・意義・価値云々といったことを考えるまでもなく、必須の存在になります。

一方、知財情報の開示インパクトは、景気動向は人口動態、セクターローテーション（流行株）などの変動に比較して小さいことはデータから明らかです。

だからといって、企業価値向上や株価上昇等への影響が全くないわけではありません。知財活動が財務指標に影響を与えるまでには、7～10年程度かかるといった論文もあります。

私が知財情報開示について研究し始めてから、まだその期間に達していません。今後の研究で、貢献度合いなどを明らかにしていきたいと考えます。

Q3-2. 知財KPIは“数値化できる範囲だけを測る”傾向にあると指摘されています。反対に、ノウハウ、創造文化、知財組織風土などの数値化が難しい要素はどのように評価すべきとお考えですか。また、投資家への情報開示を重視しすぎることにより競争相手への過度な情報開示に繋がりがねないリスクについてどのようにお考えでしょうか。

→ BSCによる経営に慣れてくると、各施策の評価指標のアイデアが出てくるようになります。例えば、ノウハウ創造文化の向上であれば、電子タイムスタンプ数、知財組織風土の改善であれば、属人的知財タスク数などで、ある程度数値化できると考えます。

後段の開示リスクについては、ご認識の通りです。無理にKPIを開示する必要はないと考えます。開示できるKPIを、可能な範囲（絶対数値は相対数値にするなど）で開示すればよいと考えます。

Q3-3. 「KPI開示」と「知財戦略の実態運用」に乖離がある企業も見受けられます。形式的なKPI開示が“見せるための数値”にとどまってしまっているケースが多い状況をどのように評価されていますか。

→ 優秀なアナリストであれば、見せるための数値は、見極めることができるはずです。その様なケースが他社であれば、放置すればよいと考えます。一方、自社でその様なケースがあれば、開示しないことも含め、効果を見極め、戦略的に、見直し・判断するとよいと考えます。繰り返しになりますが、知財KPIは、無理に開示する必要はありません。CGCを補足する知財・無形資産ガイドラインでは、知財KPIによる知財情報開示を推奨していますが、義務ではありません。

4. 知財価値評価・知財KPIの今後の見通し

主旨：知財KPIの潜在的な期待と理想像、無形資産ガバナンスの動向を踏まえた日本企業の経営の方向性、および知財部門に求められる役割について、高野先生のお考えを伺います。

Q4-1. 高野先生が知財KPIに寄せる最も大きな期待（ポテンシャル、理想像）や、今後想定される新たな活用の可能性についてお聞かせください。

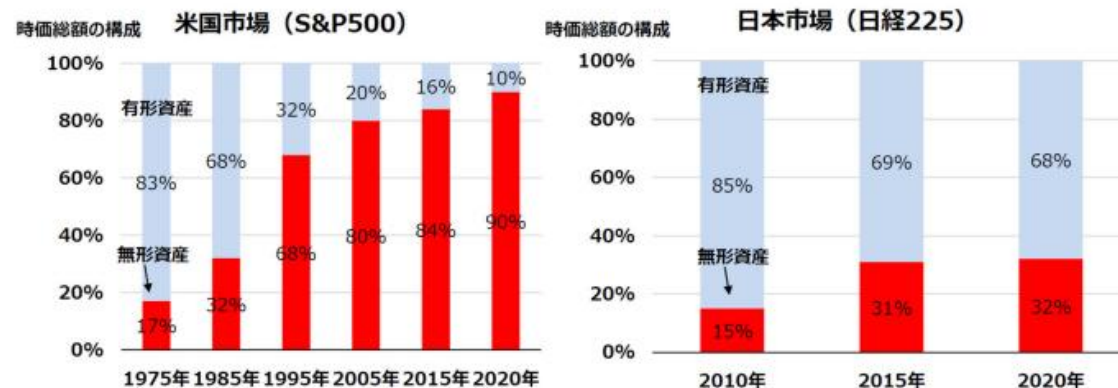
→ 知財活動において、何の分野に力を入れるか、その分野でどの様にありたいか、攻撃範囲、守備範囲を意識してKPIを策定するとよいと考えます。
例えば、AI活用に力を入れるのであれば、「生成AIを活用した〇〇サービスに関連する特許出願数」などです。競合比較もしやすいと考えます。

そもそも、特許制度は国策であり、公開制度は重複投資の防止の意図もあります。累積的技術進歩は他人の技術の利用も含まれます。日本企業同士で、自社のテリトリーを明確にさせることは業界全体、ひいては日本産業を効率的かつ効果的に発展させることにつながると考えます。

オールジャパンで考えると、切磋琢磨や適度な競争は必要ですが、日本企業同士で消耗戦をしている場合ではなく、分担・協力してほしいと思います。知財投資に関する情報や知財KPIの開示によって日本産業全体の効率が上がる、国の競争力が上がることを期待しています。

Q4-2. 経産省・内閣府などの無形資産ガバナンス指針の動向を踏まえ、今後の日本企業の無形資産経営の方向性をどのように見ておられますか。

→ 「知的財産推進計画2025」などで、頻繁に日米比較に用いられる米Ocean Tomo社のグラフがあります（下左図）。内閣府（知的財産戦略本部）は、日本の企業価値に占める無形資産の割合を高めようとしています。この指標を企業単位で作成されるとよいと考えます。デクセリアルズさんが、2025年の統合報告書で開示されました。私は、同じ研究グループに所属する同社所属の知財担当者に「早い者勝ち」（最初が開示した企業が手本になる）と意見しました。



（出典）新しい資本主義実現会議（第5回）資料1、P50（2022年）

図表9：時価総額に占める無形資産の割合

出所：知的財産推進計画

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku.pdf>

Ⅰ 知財ガバナンスの推進と無形資産比率の可視化

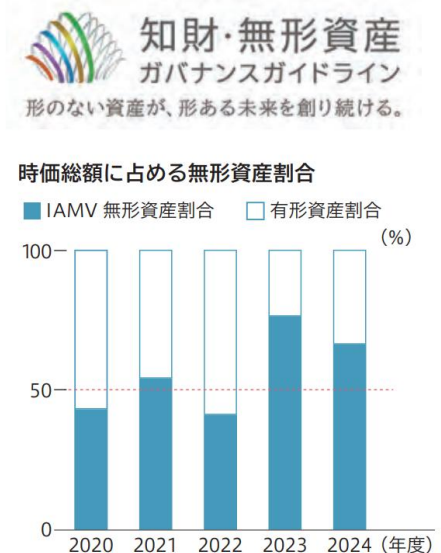
当社は、内閣府が公表している「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」に基づく積極的な知財情報開示と戦略的な無形資産活用を推進しています。

2025年に内閣府から公表された「知的財産推進計画2025」では、日本市場（日経225）における時価総額に占める無形資産比率を2035年までに50%以上へ引き上げる目標が掲げられています。IAMVモデル^{*}による無形資産割合を算出した結果、当社は、目標値を大幅に上回る約65%に達していることがわかりました。この結果は、当社が無形資産を活用した高付加価値型ビジネスを展開する企業であることを示す1つの参考指標と考えています。

※ IAMVモデル(Intangible Asset Market Value Model)：米国Ocean Tomo社が開発した、企業の時価総額に占める無形資産割合を算出する評価モデル。当社における無形資産割合の算出は、2025年4月1日付の時価総額から有形資産（貸借対照表に計上される流動資産および有形固定資産の合計額）を差し引いたもの

出所：デクセリアルズ統合レポート2025

https://www.dexerials.jp/asset/pdf/sustainability/download/Dexerials_Report_2025_J_00.pdf



Q4-3. その中で、知財情報開示や知財部門に求められる役割についてどのように見ておられますか。

→ 2021年6月のCGC改訂で「知的財産」が追記され注目されましたが、補充原則3-1③で併記されている「人的資本」の方がメディアに登場することが多く、「人的資本経営」が脚光を浴びています。

現在、「（ここはオフレコ）」といった動きもあります。

今回の第6次知財ブーム（<https://takano-pat.com/news/column-20220404/>）が去ると、次のブームがいつになるかわかりません。知財関係者の方には、知財投資や戦略など知財情報開示の活動を盛り上げ、一過性のブームにならないよう、取り組みを定着させていただきたいと考えます。

【日本知的財産協会 情報活用委員会第4小委員会にてヒアリングに際し参考にされた弊所の論文等】

*1.CGC 対応における知財・無形資産指標(KPI)の留意点

<https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/Report20230130V1.1.pdf>

*2.最新の知財KPI ～統合報告書に記載された知財KPIの事例と傾向～

<https://takano-pat.com/news/column-20250228/>

*3.人的資本に絡めた知財KPIの可能性

<https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/Report20250709V1.01.pdf>

*4.知財情報でテンバガーを探せるか？ ～特許情報を用いてお宝株を発掘～

<https://takano-pat.com/news/20240509/>

*5.知財情報開示と株価の関係～情報開示の度合いと株価の推移の関係について分析～

https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/IP_disclosure_and_stock_price_V1.2.pdf

*6.知財情報開示による株価への影響 ～知財業界にとって不都合な株価の推移～

<https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/Report20240723V1.2.pdf>

*7.特許IRで株価は上昇？ ～特許取得に関する適時開示の特徴～

<https://takano-pat.com/news/column-20241231/>

*8.知的財産に関わるニュースが株価に与える影響

<https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/Report20230110V1.2.pdf>

*9.企業価値向上のための知財コンサルティング

<https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/CGCconsultation20230928.pdf>