知財・無形資産 KPI の事例分析

弁理士　高野誠司

1．はじめに

コーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」）改訂によって、上場企業においては知財・無形資産投資等に関する情報開示が求められる。投資家などステークホルダーに、知財・無形資産に関する投資や戦略を分かりやすく説明する上で、各種活動と企業成長との因果関係を示すことが有効である。

その際に、組織の重要業績評価指標であり具体的な数値で表される KPI（Key Performance Indicator）[1]の状況や推移を示すことによって、説得力を補強できる。特に、成長過程の成果は KPI の状況を示すことが有効であり、各種活動において PDCA サイクル（Plan-Do-Check-Act cycle）を回す上で KPI の設定・モニタリングは欠かせない。

その一方、企業の多くが知財・無形資産に関する KPI の必要性は認識しつつも、その KPI を設定することに難儀している。

そして、知財・無形資産に関する KPI は、特許に関連するものに限られない。CGC に記載されている「知的財産」やその略称である「知財」が醸し出す印象として「特許」を想起させ、非製造業における知財・無形資産に関する情報開示が消極的な傾向にあるが[2]、無形資産は非製造業にとっても重要である。CGC に付随して公開された「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」は、「知財・無形資産」と冠され、ブランドなどの「無形資産」を CGC の範疇としていることを明記[3]している。

この様な背景の下、あらゆる企業（非上場企業も含む）において、他社の知財・無形資産に関する KPI 事例は大いに参考になるはずである。本稿は、知財・無形資産に関する KPI 事例を抽出してまとめ、その特徴や傾向などを分析し考察したものである。

2．事例分析の概要と関係組織

弊所は、「知財ガバナンス研究会」（以下「研究会」）[4]にサポーターとして参画し、特許事務所やコンサルティング会社などで構成される「知財コンサル等分科会」のサブリーダとして、「東証プライム市場上場企業における知財・無形資産ガバナンスに関する対応状況調査・分析」（以下「プライム分析」）[5]をまとめた。

プライム分析は、プライム市場上場企業のうち時価総額上位 950 社を対象に、知財・無形資産投資・活用戦略等に関する情報開示内容を調査・分析したものである。これらの企業が発行する統合報告書など広く公開情報を調査範囲としている。その際に、知財・無形資産に関する KPI の記載についても調査した。

プライム分析は、特許事務所等 32 の組織[6]によって分担した調査結果に基づき、弊所が分析をとりまとめ、内閣府・経済産業省共催の「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」（以下「知財投資検討会」）にて報告した。報告は、研究会を主宰し知財投資検討会の委員である菊地修氏と共同で行い[7]、参加委員から高い評価をいただくとともに多くの質疑・関心が寄せられた。

しかしながら、知財投資検討会の報告内容や関連資料には、後述の理由により、知財・無形資産 KPI の事例は含まれていない。そこで、弊所においてプライム分析の基礎となった調査結果を活用し、あらためて知財・無形資産 KPI の事例分析を行った。

3．知財・無形資産 KPI 事例

図表 1 は、プライム市場上場企業を対象に投資家が着目する統合報告書を中心に調査し、知財・無形資産 KPI の記載が確認できた 31 社の 47 指標（KPI）の一覧である。

図表 1．知財・無形資産KPI事例

企業名	証券コード	知財・無形資産KPI	媒体タイトル
株式会社安藤・間	1719	特許出願件数	コーポレートレポート
大成建設株式会社	1801	特許出願件数	サステナビリティ
ライト工業株式会社	1926	特許出願件数	統合報告書
日清食品ホールディングス株式会社	2897	研究開発費	VALUE REPORT
フジッコ株式会社	2908	お客様満足度、（目標として）論文発表と特許出願	統合報告書
東洋紡株式会社	3101	知財情報の解析件数、特許権侵害による事業中止件数など	サステナビリティレポート
住友化学株式会社	4005	石化関連環境負荷低減技術のライセンス数、特許資産規模	住友化学レポート
日産化学株式会社	4021	社会課題解決に貢献する製品・サービスの全売上に占める割合、特許出願件数	統合レポート
日油株式会社	4403	研究開発投資額、特許出願件数	統合報告書
H.U.グループホールディングス株式会社	4544	特定の開発項目	統合報告書
キッセイ薬品工業株式会社	4547	研究開発パイプライン数、承認申請数・承認取得数	統合報告書
楽天グループ株式会社	4755	新規特許・意匠出願	コーポレートレポート
株式会社ポーラ・オルビスホールディングス	4927	国内外の研究受賞数、先端科学研究員数	サステナビリティ
小林製薬株式会社	4967	年間アイデア提案件数、ブランド数	統合報告書
株式会社ブリヂストン	5108	知財ミックス策定数と契約達成数	統合報告書
東海カーボン株式会社	5301	環境負荷低減関連の特許出願数	統合報告書
JFEホールディングス株式会社	5411	特許出願件数、研究開発費における重点分野比	統合報告書
古河電気工業株式会社	5801	（目標として）IPランドスケープ実施率、新事業研究開発費増加率	統合報告書
昭和電線ホールディングス株式会社	5805	特許出願数、顧客満足度	統合報告書
株式会社ダイフク	6383	イノベーション投資額、特許登録件数（累積）	Daifuku Report　コーポレートガバナンス報告書
アズビル株式会社	6845	研究開発費、売上高研究開発費率	azbilレポート
シスメックス株式会社	6869	特許出願件数、特許保有件数	統合報告書
本田技研工業株式会社	7267	特許出願（件数）÷研究開発費（億円）	統合報告書
テイ・エス テック株式会社	7313	開発費に占める革新技術開発費比率	コーポレートガバナンス報告書
日本ライフライン株式会社	7575	研究開発費、特許の出願件数	サステナビリティマネジメント
株式会社リコー	7752	特許他社被引用関連スコア	ESGデータブック
株式会社フジシールインターナショナル	7864	アイデアバンクの応募件数	統合報告書
ヤマハ株式会社	7951	（目標として）新コンセプト商品数	統合報告書
伊藤忠商事株式会社	8001	新規ビジネスの組成数、既存顧客との取引年数	統合レポート
セイコーグループ株式会社	8050	GB比率（ウオッチ完成品売上高に占めるGB売上高の割合）	Value report
株式会社商船三井	9104	研究開発費	サステナビリティ

出所：知財ガバナンス研究会 知財コンサル等分科会での調査結果を参考に高野誠司特許事務所で抽出

プライム分析では、調査対象企業の KPI について下記の判定基準で調査を行った。

〇：知財・無形資産投資等に関する KPI または目標として明示されている指標がある。
△：知財・無形資産投資等に関する KPI の記載はないが、定量的エビデンスの類の記載がある。
×：知財・無形資産投資等に関する KPI や指標の記載がない。

いざ、複数の組織で分担して調査した結果を観ると、企業が将来の目標として掲げている指標（KPI）なのか、単なる過去の実績（エビデンスの類）として掲載したものなのか、峻別が困難な例が散見され、境界を厳格に定めることが困難であった。

この様な状況から、投資検討会に提示する報告等では、具体的な KPI を示すことはせず、統計的に処理した評価結果の説明にとどめている。

弊所は、プライム分析の調査過程で記録された各種情報源の URL などを活用し再調査を行い、KPI と明示のある指標と、企業の明確な目標となっている指標を厳選して抽出した。グレーなものは全て排除して事例をまとめた（図表 1 参照）。

繰り返しになるが、本稿は KPI と言えるもののみを整理して分析したものである。エビデンスの類は除外してる。

なお、KPI の名称からその概要や算出方法が分かるものが多いが、各社の KPI の定義については図表 1 に記載した媒体タイトルの原文を確認いただきたい。

4. 分析と考察

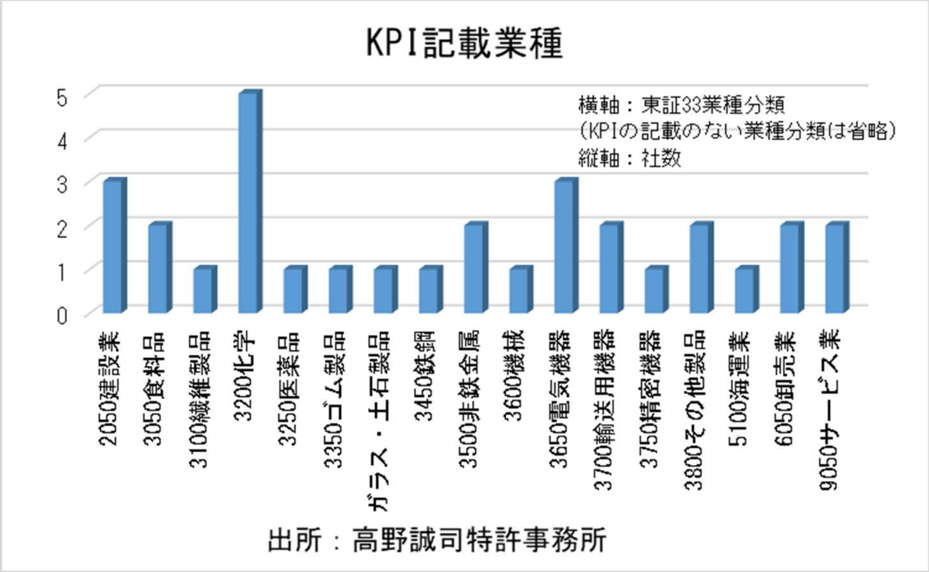
（1）意味がないと言われている「特許出願件数」が最多

図表 2 は、KPI の記載のあった企業の東証 33 業種分類の分布である。KPI の記載が確認できた企業の多くは化学などの製造業であるが、海運業、卸売業（商社）、サービス業でも知財・無形資産 KPI の記載例はある。

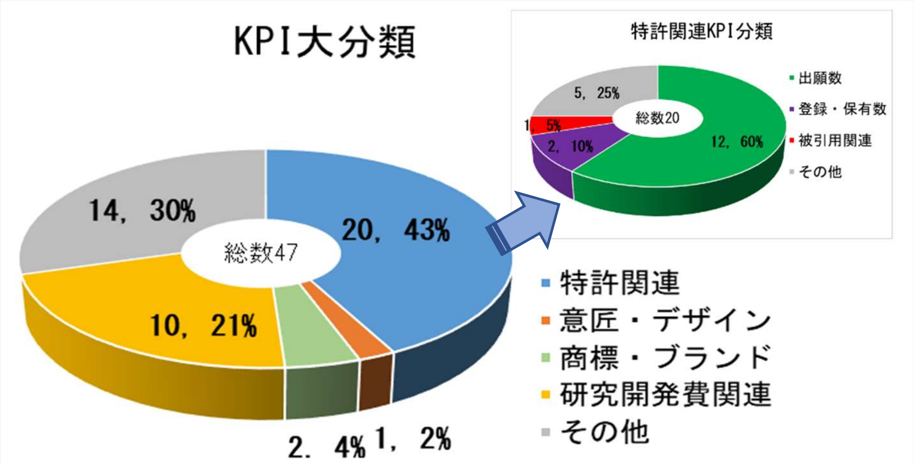
図表 3 は、知財・無形資産 KPI として記載のあった指標の分類である。大分類としては、特許関連、研究開発費関連の指標が多く、意匠や商標関連は少ない。「その他」に分類されている指標には、お客様満足度、など無形資産に関連するものも含まれている。

特許関連の KPI を細分化すると、特許出願数が大半であり、専門家が KPI として有望視する被引用件数[8]に関する KPI はわずか 1 件のみの確認にとどまった。

図表 2．知財・無形資産 KPI の記載業種



図表３．知財・無形資産 KPI の分類



出所：高野誠司特許事務所

（２）自らコントロール可能な KPI を無難に表現

知財・無形資産 KPI を実際に調査して得られた特徴・知見を以下に列挙する。

・記載要領が定められ提出義務があるコーポレートガバナンス報告書や有価証券報告書よりも、自由度の高い任意発行の統合報告書の方が、KPI を多数確認できる。

・KPI の名称から算出方法が分かるものが多いが、一方で記載されている原文を確認しても KPI の算出方法（定義）が不明瞭なものが一定数ある。

・特許出願件数や研究開発費など単純なものが多く、専門家の間で有用と認知される特許の被引用件数はほとんどない。

・過去の実績値として特許（登録）件数や特許保有件数が記載されている媒体であっても、KPI としては特許（登録）件数や特許保有件数ではなく「特許出願件数」になっているケースが散見される。

・KPI の名称だけ示し、具体的な目標数値を伏せている例が散見される。

・KPI の体裁は、箇条書き、推移などの説明文章、表形式、グラフで表現などがある。

・SDGｓ（ＥＳＧ）の内容の一部として、知財・無形資産と直接関係のない項目と一緒に一覧で示す例が少なからずある。

・以前の調査[9]で KPI の記載を確認できた媒体から KPI が削除されているケースがある[10]。

5. まとめ

知財関係者の間で重要指標として認識されている特許の被引用件数[11]を KPI とする例はほとんどなかった（確認できたのは１件）。また、特許は登録数や保有数ではなく出願数を KPI にする例が多い。自らの活動で直接コントロールできない指標は、重要かつ企業価値とつながる指標でありながら、KPI としては扱いにくいのかもしれない。

単なる特許出願件数は、企業価値と直結しないことが知財関係者に浸透しつつあるなか、KPI として掲げる企業が多いことは課題と言えよう。「新規分野での」「特定の国で」などの限定がされていれば意味はあると考えるが、その様なケースは比較的少ない。

記載要領が定められ提出義務のあるコーポレートガバナンス報告書で KPI を開示する企業は少ないが、記載に関して自由度の高く任意に発行される統合報告書で KPI を開示する企業は多い。自社の知財・無形資産の投資・活用戦略について積極的に開示し投資家の関心を引くためには、そして CGC 遵守を確実に示すためには、コーポレートガバナンス報告書で知財活動の概要程度は触れておきたい。統合報告書等で知財・無形資産 KPI を開示するのであれば、コーポレートガバナンス報告書に開示先の丁寧な案内（例えば URL を記載）が欲しいところである。

KPI の名称が記載されていても具体的な目標数値が伏せられているケースがあるが、これでは説得力に欠ける。KPI を開示するからには、目標数値とセットで開示すべきである。

戦略上外部に開示できない KPI もあるためか、今回の調査で確認できた KPI は単純かつ無難なものが多い。知財の専門家や現場では高度な算定式による理論的な KPI を考えても、最終的に会社として外部に公開するものは、退屈な KPI となっている。知財部門と経営との間のコミュニケーションギャップがその一因と考えられる。

CGC 改訂後間もないため、各社手探りのところがあり、現時点では KPI を開示しているだけでも評価に値するが、開示するからには、客観的かつ定量的な KPI であって、会社の成長や企業価値の向上に繋がるロジックとともに[12]、ステークホルダーが関心を寄せるものを据えてほしいところである。

なお、本稿での分析に用いた事例は必ずしも十分な標本数ではなく、記載内容は網羅性・正確性・完全性・再現性を保証するものではない。KPI を設定する際の留意事項は、「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）を参照いただきたい。また、特定企業の投資を勧誘、あるいは投資手法を指南することを意図していない。弊所及び弊所附属研究所は、投資助言・代理業の登録はしていない。本稿に記載の情報を利用して又は参考にして本情報利用者が行った投資、売買、借入その他一切の取引または事業等の結果につき責任を負わない。

---

[1] KPI（Key Performance Indicator）は、ハーバードビジネススクールが提唱したバランススコアカード（BSC）の中で、業績評価のための指標として紹介されたものであるが、日本国内では一般的に「重要業績評価指標」と翻訳され、その言葉に沿った運用が浸透しているため、本稿では一般的に運用されている意味で使用

[2] 菊地修・高野誠司「CGC 改訂後の「知財・無形資産」情報開示 最新状況調査（その２）」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai21/siryou7-2.pdf

[3] 知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」Ver.2.0 P15

[4] 知財ガバナンス研究会 https://www.hrgl.jp/service/ipgovernance/

[5] 菊地修・高野誠司「東証プライム市場上場企業における知財・無形資産ガバナンスに関する対応状況調査・分析」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai21/siryou7-1.pdf

[6] 上記スライド 3

[7] 内閣府知的財産戦略推進事務局・経済産業省経済産業政策局産業資金課共催の「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」議事次第参照
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai21/gijisidai.html

[8] 杉光一成・立本博文「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関する KPI 等の設定（中間報告）」
https://ifi.u-tokyo.ac.jp/wp/wp-content/uploads/2022/01/WP010.pdf
山内明・高野誠司 一般社団法人 日本知的財産協会（JIPA）の月刊誌「知財管理」Vol.73 No.1 pp.31～41
https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/Vol.73No.1pp.31-41.pdf

[9] 2022 年 4 月に JPX400 銘柄のコーポレートガバナンス報告書（1 次リンク先まで）に記載の KPI を調査し 5 社（9 指標）を確認

[10] エーザイ株式会社は、以前の調査[8]では価値創造レポートにて KPI の記載を確認、その後内容が更新され KPI の記載が削除

[11] 被引用件数は、一般的に審査官が特許審査で拒絶理由通知の際に引用した件数であるが、出願人が申告したものや審査官が参考にしたものまで含めた件数の場合も有り
自社引用と他社引用とでは意味合いが異なるため、他社被引用件数のみを評価する考え方が有力

[12] KPI の留意点について、高野誠司 「CGC 対応における知財・無形資産指標（KPI）の留意点」を参照
https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/Report20230130V1.1.pdf