

# 知財KPI策定の勘所

——改訂CGC対応に向けた知財KPI策定の基礎と実践——

山 内 明\*  
高 野 誠 司\*\*

**抄 録** 2021年6月のコーポレートガバナンス・コード（以下、CGCと略す）改訂<sup>1)</sup>を受け、知的財産への投資等について事業戦略との整合性や実効性等の開示が実質的に義務化されたことに伴い、かかる知財活動を定量化したKPI（以下、知財KPIと略す）策定が喫緊の課題となっている。しかしながら、本稿執筆時点（2022年9月）においてもコーポレートガバナンス報告書等で知財KPIを開示している企業は僅かであり、また開示された知財KPI自体、特許件数やイノベーション投資額といった無難なものが殆どである。大半の企業が改訂CGCの趣旨を理解していても、知財KPIの策定に難儀し、他社の動きを様子見するとともに開示を躊躇している状況が窺える。そこで本稿では、かかる状況打開の一助となるよう、知財KPI策定の基本的な考え方や事例を紹介したい。

## 目 次

1. はじめに
2. 改訂CGC対応実態と知財KPI開示事例
  2. 1 改訂CGC対応の実態
  2. 2 知財KPIの開示事例
3. 知財KPI策定上の留意事項
4. 知財KPIの策定事例
  4. 1 KPI項目の検討例
  4. 2 KPI策定事例とIPランドスケープとの関係
5. おわりに

## 1. はじめに

東京証券取引所による2021年6月のCGC改訂<sup>1)</sup>を受け、内閣府と経済産業省が2021年8月に「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、検討会と略す）」を発足し、翌年1月には「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer. 1.0（以下、ガイドラインと略す）」<sup>2)</sup>を公表した。同月には、検討会の委員である杉光氏、立本氏による「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等の設定の中間報告（以下、知財KPI設定中間報告と略す）」<sup>3)</sup>も公表された。これらについては、各社知財部門長を主たる参加メンバーとして2021年4月に発足した「チーム知財」こと、「知財ガバナンス研究会（以下、研究会と略す）」<sup>4)</sup>においても随時議論されてきた。

これらにより、コーポレートガバナンス報告書や、2022年6月に各社から発行される統合報告書に反映される準備は整ったかのようにみえたが、実際に反映されたものは僅かであり、各社がKPI策定に難儀している状況が浮き彫りとなった。このことを研究会の分科会活動を通じて明らかにしたのが高野氏であり、また同氏はガイドラインを咀嚼した「知財・無形資産ガバナンス実践マニュアル（以下、実践マニュアル

\* 株式会社知財ランドスケープ CEO 弁理士、  
AIPE認定シニア知的財産アナリスト  
Akira YAMAUCHI

\*\* 高野誠司特許事務所 弁理士 Seiji TAKANO

と略す)』<sup>5)</sup>においてKPI等指標に関する留意事項の執筆を担当した。

かかる状況を打開したいとの共通の志をもって同氏と本稿を共著するに至った。具体的には、まず第2章において改訂CGCの対応状況、そして知財KPIの開示状況の実態、更には具体的な開示事例を、続く第3章において、知財KPI策定上の留意事項を、それぞれ高野氏に執筆いただき、それらを受け第4章においてIPランドスケープを視野に入れた知財KPI策定事例を山内が紹介する流れとした。

## 2. 改訂CGC対応実態と知財KPI開示事例

CGCが改訂され、補充原則3-1③及び4-2②において、知的財産投資に関する情報開示及び取締役会による監督について追記された。上場企業は、コーポレートガバナンス報告書で投資家等に各種情報を開示するが、その際にCGCの各補充原則を遵守するか、遵守しないのであればその理由を説明する必要がある(Comply or Explain)。

ところが、「知財投資などの具体的な取り組みを開示することなく、コンプライしている(遵守しない理由の記載がない)会社が少なからずあるのではないかと、CGC改訂に関わった内閣府関係者から研究会に調査依頼があった。この調査結果から分かった改訂CGC対応実態と知財KPIの開示事例について以下に説明する。

### 2.1 改訂CGC対応の実態

#### (1) 上場企業397社の実態を調査

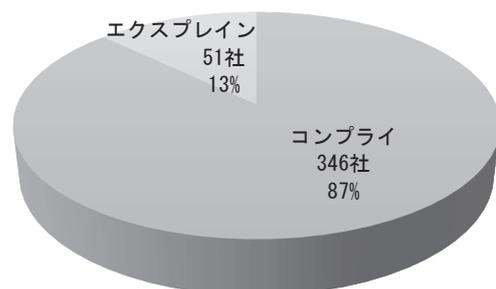
JPX日経インデックス400(2021年8月6日付リスト)<sup>6)</sup>の構成銘柄を調査対象とした(調査時の2022年4月までに3社が上場廃止のため397社を調査)。製造業から非製造業まで幅広い業種が含まれている。コーポレートガバナンス報告書の補充原則3-1③に関する記載内容につ

いて、下記の判定基準で○△×の評価を行った。その際、コーポレートガバナンス報告書にURLが明記されている統合報告書やホームページの記載内容も確認している。

- ：知財・無形資産の投資等戦略、または知財活動(特許出願等)について、実体的な取り組みが具体的に記載されている。
- △：知財・無形資産に関する記載はあるが、具体的な取り組み内容に関する記載がない(今後の活動表明等に留まっている場合を含む)。
- ×：知財・無形資産に関する記載がない(単に、知財・無形資産等の言葉をタイトル等で使用している場合を含む)。

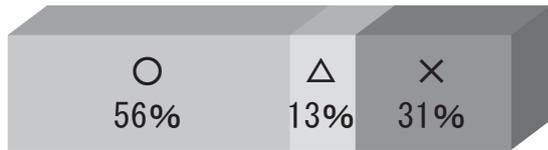
#### (2) 情報開示せずコンプライとした企業を散見

補充原則3-1③をコンプライとした会社は、397社中、346社(87%)あるが(図1参照)、この内、知財・無形資産の投資等戦略や知財活動に関する具体的な情報開示があった会社の割合は、本来100%になるはずのところ、56%(193社)にとどまり、31%の会社(107社)は、知財・無形資産に関する記載がなかった(図2参照)。



知財ガバナンス研究会 知財コンサル等分科会の調査データに基づき高野誠司特許事務所加工

図1 補充原則3-1③ コンプライ割合



知財ガバナンス研究会 知財コンサル等分科会の調査データに基づき高野誠司特許事務所で加工

図2 コンプライ346社の情報開示状況

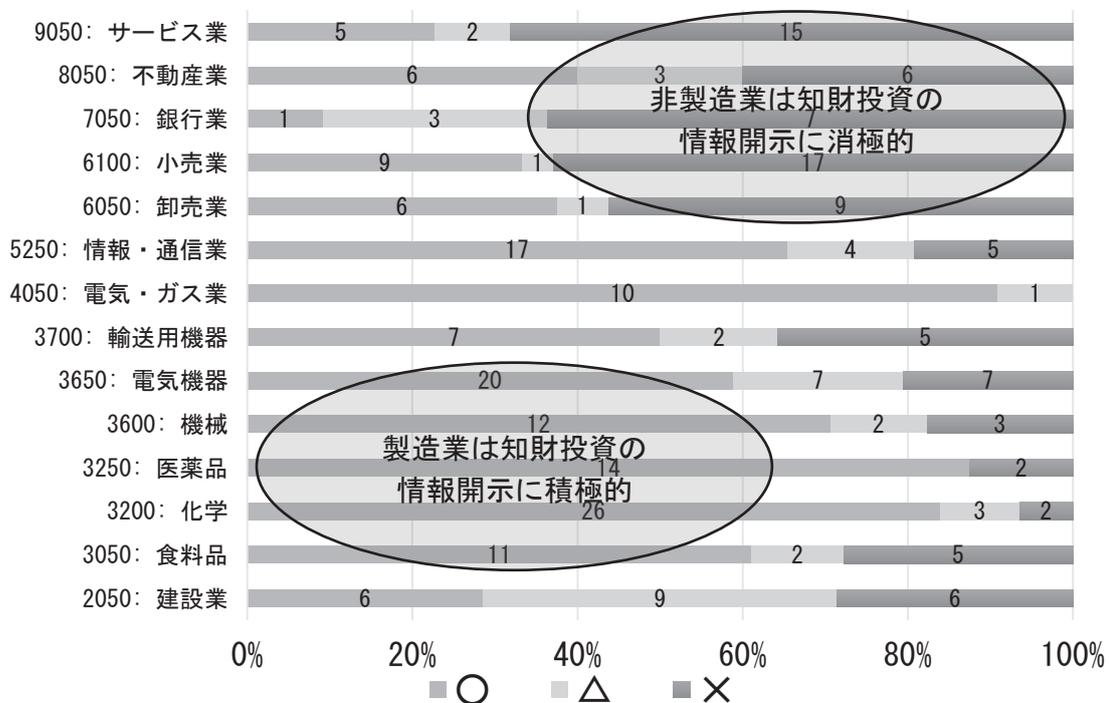
### (3) 製造業と非製造業で対応に温度差

図3は、業種別に分析した結果であるが、製造業と非製造業で、対応が二極化していることがわかる。製造業では積極的に情報開示しているが（○の割合が比較的高い）、非製造業では消極的である（×の割合が比較的高い）。これは、非製造業において「知財＝特許」と捉えていることが要因かもしれない。今回のCGC改訂を受けて公表されたガイドラインでは、特許等の知財権のみならず「無形資産」も開示すべき範囲としている。非製造業であっても、無形資産であるブランドやノウハウ等が重要であること

に変わりはなく、むしろ不可欠である。製造業か非製造業かにかかわらず、無形資産への投資や活用戦略に積極的に取り組み、その情報開示についても投資家等に対して丁寧に行うべきである。

## 2. 2 知財KPIの開示事例

前述の調査と同様に、JPX日経インデックス400構成銘柄（2021年8月6日付リスト）397社について、コーポレートガバナンス報告書に知財KPIの記載があるか確認したところ、補充原則3-1③の対応として直接記載のあった企業を2社確認することができた。また、直接の記載ではないが、参照サイトに知財KPIの記載があった企業を3社確認することができた。具体的には、特許出願件数、特許登録件数、研究開発費、開発費に占める革新技術開発費比率、イノベーション投資額、医薬用医薬品の承認取得品目数、国内外の研究受賞数、先端科学的研究員



東証33業種分類のうちサンプル社数が10以上の業種について分析。グラフ内の数値は社数  
知財ガバナンス研究会 知財コンサル等分科会の調査データに基づき高野誠司特許事務所加工

図3 業種別情報開示状況

数をKPIとして設定している例があった（図4参照）。

なお、本章では、伝統的な知財部門の守備範囲である特許や商標等、特許庁管轄の知財のみならず、広く無形資産をスコープとする今回のガイドラインの趣旨に沿って知財KPIを確認している。また、各知財KPIの定義については、原文<sup>7)</sup>を確認いただきたい。

企業名（証券コード）	知財・無形資産KPI	媒体名
大成建設株式会社（1801）	特許出願件数	サステナビリティ
エーザイ株式会社（4523）	医薬用医薬品 承認取得品目数、研究開発費	価値創造レポート
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
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	コーポレートガバナンス報告書
ティ・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

各社コーポレートガバナンス報告書等の記載から高野誠司特許事務所が2022年4月に抽出して作成

図4 知財KPI開示事例

CGC改訂直後の報告書とあって、知財KPIまで開示されている例は少なく、また戦略上開示できないKPIもあるためか、今回確認できた知財KPIは無難なものにとどまっている。記載要領が定められているコーポレートガバナンス報告書ではなく、記載に関して自由度の高い統合報告書で知財KPIを開示している企業もあるが、自社の知財・無形資産の投資・活用戦略を積極的に開示し投資家の関心を引くためには、コーポレートガバナンス報告書で対応するのが確実であろう。仮に、統合報告書等で知財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が欲しいところである。

### 3. 知財KPI策定上の留意事項

前述の実践マニュアルは、研究会内の弁護士と弁理士で構成される分科会による活動として、ガイドラインを補いつつ知財戦略策定を補

助する目的で作成されたものである。実践マニュアルは、技術を成長力とする製造業だけではなく、ブランドや顧客との信頼関係、業務ノウハウ等を競争力の源泉とするサービス業においても積極的に参照され、実践的なガバナンスに活用されることを目指している。そして、現在も内容の充実を図るべく更新作業が進められている。

ガイドラインの趣旨に即し、実践マニュアルのスコープも、知財・無形資産となっており、特許（技術やソフトウェア）に限らず、意匠（デザイン）、商標（ブランド）、更には、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、サプライチェーン、バリューチェーンに至る。また実践マニュアルでは、各知財・無形資産の各論に入る前に、それらに登場する指標に関する留意事項をまとめて記載している。本稿では、実践マニュアルの記載内容から、狭義の知財、特に特許を念頭に知財KPI策定上の留意事項を抜粋した。

#### (1) 経営指標から知財KPIへの落とし込み

今回CGC改訂の趣旨から期待される知財KPIは、知財への投資の情報開示や取締役会による監督の際に用いられ、企業価値向上に資するものであるから、非財務情報である知財KPIを、将来のキャッシュフローに貢献する財務指標につなげる必要がある。換言すれば、知財KPIを含む非財務情報をプレ財務情報としてとらえ、経営戦略を通じていずれ財務情報に昇華することが期待されている。

KPIは、知財KPIに限らず、その最終目標として掲げられる経営指標を達成するために、部門や業務毎に業績等の進捗を管理できるよう設定されモニタリングされる言わば中間指標である。KPIは、組織内外で共有され、PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Act cycle）におけるCheckにおいて重要な役割を果たす。設定した

目標値に対して達成状況をモニタリングすることで、組織のパフォーマンスの動向を把握でき、目標値との差分が分析され、必要に応じて活動の見直しがなされる。

したがって、経営が目指す経営指標は、分解して組織や現場に落とし込み、最終的には個々の社員の活動や成果が直接反映されるKPIを設定することが有効である。そして、「現場レベルの知財KPIが良好に推移すれば、各々が有機的に連動し、卓越した知財・無形資産を形成し、最終的に経営指標が向上する」といったロジック・成長ストーリーを構築する必要がある。

## (2) 長期的視点が不可欠

特許権等の知財権は、研究開発等の創造活動で生まれることが多く、研究開発費は知財KPI候補になり得るが、研究開発費は投資の性格を帯びながら損益計算書上は費用、つまり切られやすいコストとして計上される。翻って、研究開発の成果は数年以上経過した後に財務的効果が顕在化することがあり、知財KPIには長期的な視点・観察が欠かせない。ここで留意すべきは、必ずしも研究開発費が大きいほど将来的な企業価値が高まるとは限らないことである。資金投下の塩梅が難しく、研究開発費に相応しい価値ある無形資産を生み出しているか、研究開発効率を確認することが重要であることは言うまでもない。そして知財KPIは事業のライフサイクルを意識して目標値を設定し、モニタリングする必要がある。

知財KPIを起案、設定する知財部門は、短期的な成果を求めがちな経営者に対して粘り強く説明し理解を得る必要がある。そして、腑に落ちた経営者側は、知財KPIの達成状況を見守りつつ適切に監督することが肝要である。

## (3) 透明性

財務指標の多くは会計基準等により標準化さ

れ、算出方法が明らかになっている。しかし、知財に関する指標については、特許庁が管轄している各種一次情報の様に定義が揺るぎないものもあれば、民間や学会等で提唱された黎明期のものもあり、後者については同じ表現の指標であっても算出方法が異なることもある。たとえば、特許を評価する際に用いられる被引用件数ひとつとっても、他の特許審査での引用情報を逆引きして算出する必要がある、データベース事業者間で値が一致しないことがある。

そして、各サービス事業者で提供している「スコア」の類は、算定式がブラックボックスの場合が多い。仮に算定式を開示していると案内のあるスコアであっても、第三者が再現できないものがあり、客観的かつ透明性があるとは言えないことも多いので留意が必要である。いずれにしても、独自の指標や特定事業者が提供するスコアを知財KPIに用いる場合は、可能な限り算定式を第三者が再現できる程度に開示することが望ましい。

## (4) ダブルスタンダードの是非

本来、KPIなどの指標は社内外で統一されるのが理想である。いわゆるダブルスタンダード(内外二重基準)は、関係者への混乱や不信感につながりかねず、管理も煩雑になる。しかし、ステークホルダーの知財に関する知見には幅があり、特に、投資家に戦略等を分かりやすく説明するためには、知財用語や業界用語を極力用いることなく簡潔にすべきであり、また、複雑な算定式や多数の前提条件をつけた説明では理解されない可能性がある。他方で、会社の内部環境や競争関係など外部環境を熟知している社員と共有すべき指標は、具体的かつ詳細なものが効果的である。また、競合関係や取引先との各種数字情報、更には事業戦略上秘匿したい指標もある。

したがって、知財KPIは、社内外や組織間で

統一することが必ずしも好ましいとは限らない。知財KPIは社内外で区別して設定してもよいし、指標の粒度は社内外で異なってもよいと考える。重要なのは、知財KPIを使い分けるときに、その様な事情を関係者へ丁寧に説明することである。

#### (5) 継続性

知財KPIは独自のものであってもよいが、自社にとって都合のよい範囲や視点で設定されてはならない。自社に都合のよい知財KPIは、往々にしてその後の辻褃合わせで混乱をきたし、「ボロが出る」ことによって、かえって信頼を失う。そして、同一の知財KPIを継続的に観察することが重要である。つまり、成長率の基準軸をコロコロ変えてはならない。企業には持続的成長が期待され、特に投資家にとっては、成長性は見極めたい重要なポイントだからである。また、知財KPIの設定では、CGC改訂の趣旨に即し、取締役会によって知財・無形資産の投資・活用戦略の進捗を監督する際に用いられることも念頭に置く必要がある。

#### (6) その他の留意点

知財KPIは、定量的なものでなければ計測が困難であるが、必要に応じて定性的な補足や前提条件等の説明があった方が有効な場合がある。また、定量的なデータは、収集までにタイムラグが生じることもあり、指標によっては収集・観測の「時点」に関する説明を要する。また、業種のみならず、事業形態やビジネスモデルによって用いるべき知財KPIは異なるのが自然であり、無理に社内で統一する必要はない。さらに、知財KPIを設定する際、とかく競合他社を意識して他社との比較や相対的評価に観点が向いてしまうが、ステークホルダー、とりわけ投資家は「競争よりも成長」に興味がある。企業価値を上げるために、競合他社に対して優

れている点を知財KPIで示すことは必ずしも要しない。所属する業界全体、ひいては日本産業全体が発展を遂げ、ともに成長することは、今回のCGC改訂の趣旨にも沿う。

そして何より、知財KPIは開示すること自体が目的化されるべきではないことに留意が必要である。

## 4. 知財KPIの策定事例

前章までに述べた通り、知財は、特許（技術等）に限らず、意匠（デザイン）、商標（ブランド）等、多岐に亘ることから、知財KPIも特許に限定されるべきでないことは勿論であり、非製造業者であれば、猶更である。しかしながら、本章では、紙面制約の関係上、イノベーターな開発力を強みとするビジネスモデル、換言すれば、特許に焦点をおいたKPI事例とすることをご承知おき願いたい。

### 4.1 KPI項目の検討例

#### (1) 知財KPI策定の前提と項目例

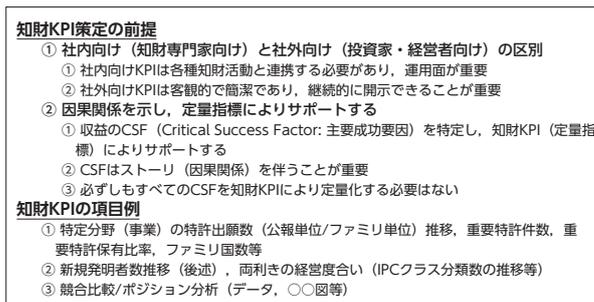
知財KPIについては、前述したガイドラインに記載されているビジネスモデル別【定量的な説明例】、内閣府知的財産戦略推進事務局の各種資料、知財KPI設定中間報告、実践マニュアルが参考になる。いずれも今後更なる内容の充実を図る更新が期待されている。本稿執筆時点（2022年9月）において、知財KPIに特化して体系的にまとめられ公表されているものは、知財KPI設定中間報告であり、以下、これを参酌しつつ事例に基づく考察を加えて論じたい。

まず、知財KPI策定の前提については、3章で論述済であるため、多くは割愛することとするが、社外向けKPIについて補足すると、知財を専門としない投資家等に向けて開示されることから、中長期的業績との因果関係を簡潔明瞭かつ継続的に開示できるものとする必要がある。さらに中長期的業績との因果関係について

補足すれば、知財KPIは収益のCSF（Critical Success Factor：主要成功要因）をサポートできるものでなければならず、そうでなければ、投資家等からの信用が得られず、目的を果たすことはできない。

次に、知財KPIの項目例については、知財KPI設定中間報告において網羅的かつ多面的にリスト化されており、大変参考になる。但し、かかるリストに記載された項目の内、社内外を問わずグローバルに関連情報がデータベース化されかつ容易に利用可能なものは意外にも少ない。その内の代表的項目としては、特定分野の重要特許件数、新規発明者数、両利きの経営度合い（IPCの付与状況）等が挙げられる（図5参照）。ここで、重要特許件数とは、特定分野の母集団上、年平均被引用数上位5%に該当するものと定義される。母集団としては、有償データベース提供企業の外国ベンダーが傾注するファミリー単位とするか、国内ベンダーが傾注する公報単位（国毎にデータ収録）とするかの判断が求められ、更に自社／他社を区別しない全被引用数とするか、他社被引用数に限定するかとの判断も求められる。

なお、株式会社知財ランドスケープでは、クライアント企業から特に要望がない限り、原則、ファミリー単位かつ他社被引用数を用いることとしている。ファミリー単位を用いるのは、同社によるIPランドスケープサービスではグローバル分析が求められることが多いことから、効率性に富むファミリー単位をデフォルトとしていることとの整合を図るためである。全被引用数ではなく他社被引用数を用いるのは、自社被引用数には、対象分野において自社のみが採用しているガラバゴス発明（例えば、かつて隆盛を極めたフィーチャーフォンにおけるNTTドコモのiモード）が含まれ兼ねず、重要特許としての信頼性を損なう虞があるためである。

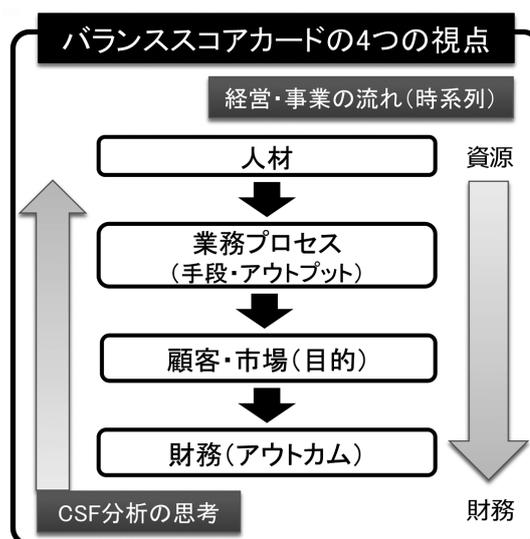


「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関するKPI等の設定（中間報告）、IFI Working Paper No10, 2022」に基づき著者改変

図5 知財KPI策定の前提と項目例

## (2) バランススコアカードに対応するCSF

知財KPI設定中間報告によれば、業績との因果関係（以下、ストーリーといい、前述の成長ストーリーと同義）を示すものとしてバランススコアカードが好適である（図6参照）。すなわち、人材による業務プロセスを経たアウトプットが顧客・市場で認められて収益を生むという流れがあり、「人材に投資するなどしてイノベティブな環境を整備すれば、重要特許をより効率的に獲得できる結果、価格決定力／製品等の差別化を担保でき、営業利益率の増大等の業績向上

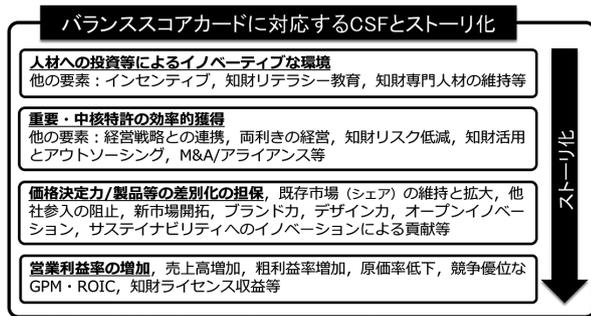


「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関するKPI等の設定（中間報告）、IFI Working Paper No10, 2022」に基づき著者改変

図6 バランススコアカードの4つの視点

に繋がる」というストーリーを描くことができ好適である（図7参照）。

なお、ここでいうバランススコアカードとは、正しくは知財業務に適合させるために知財KPI設定中間報告の共著者が本来のバランススコアカードの考え方を踏襲しつつ改良したものであることを申し添える。



「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）、IFI Working Paper No10, 2022」に基づき著者改変

図7 バランススコアカードに対応するCSFとこれらを用いたストーリー化例

## 4. 2 KPI策定事例とIPランドスケープとの関係

### (1) 重要特許件数をKPIとする検討事例

前述の「人材投資が営業利益率の増大等の業績向上に繋がる」というストーリーにおける前半部として新規発明者数及び重要特許件数の相関を分析した事例を紹介したい。図8は、機能性食品分野におけるグローバル出願人トップ8について自社保有特許に占める重要特許比率を示すものであり、図8の①によれば、年平均他社被引用数上位5%を重要特許とした場合、NESTLE, DSM, ABBOTT, DANONEの外国勢が平均値たる5%超となり、5%に遠く及ばない日本勢に対して大きく優位であることが分かる。

当該重要特許比率を縦軸、新規発明者頻度（＝新規発明者数合計／全出願件数）を横軸に配した散布図（図8の②）によれば、これら外国勢では、新規発明者頻度が日本勢よりも大きい傾

向にあり、人材に投資するなどしてイノベティブな環境を整備すれば、重要特許がより効率的に獲得できることを肯定するものといえよう。また図9は、新規発明者数の時系列推移を示すものであり、これによれば、外国勢は日本勢に比して当初より新規発明者数が多い傾向が認められ、機能性食品という有望分野にいち早く着目して人材投資した結果、いち早く成果が得られた様子が窺える。

これらの分析結果によれば、特に新規分野の開拓では、有望分野にいち早く着目して、より多く人材投資することが重要特許をより効率的に獲得する定石といえよう。前述の「人材投資が営業利益率の増大等の業績向上に繋がる」というストーリーにおける後半部、すなわち「価格決定力／製品等の差別化を担保でき、営業利益率の増大等の業績向上に繋がる」については、総論として、NESTLE, DSM, ABBOTT, DANONEの外国勢がROE等の業績で日本勢に勝ることから明らかである。各論として、図10において人材投資に最も積極的なNESTLEを例に挙げ、便宜上、機能性食品分野に限らない全体について過去10年間のROEを比較すると、前期（2012～2016年）16.6%に比して後期（2017～2021年）22.6%と大きく向上しており、先行した人材投資が後の業績に貢献できることを裏付けるものといえよう。

かかる人材投資から業績貢献に至るまでには、開発テーマ設定→技術開発→開発成果としての発明の特許出願権利化という一連のプロセスを伴い、自ずと相当の期間を伴うため、中長期視点でKPIを適切に設定するとともに投資家から理解を得る必要がある。研究会のアドバイザーである波多野氏<sup>8)</sup>の分析によれば、研究開発への投資当初は利益率が低く、5年経過以降に利益率が向上する傾向が認められ、換言すれば、5年以上の投資計画の必要性が示されており、大変参考になる。KPIについては、時に投

資家と粘り強く対話し、理解を得る必要があることを物語っているといえよう。

以上より、「新規発明者頻度及び重要特許保有比率の組合せによる自社／他社比較」、正確には、「新規発明者頻度及び重要特許保有比率

**①上位出願人の重要特許件数等**

重要特許 (ファミリ単位：他社被引用)

順位	出願人	全特許出願件数	重要特許件数	重要特許比率	平均ファミリ国数
1	NESTLE G (スイス)	664	55	8.3%	9.12
2	DSM-G (蘭)	259	15	5.8%	6.77
3	日本企業A	247	1	0.4%	2.26
4	ABBOTT (米)	220	12	5.5%	7.22
5	DANONE-G (仏)	208	16	7.7%	6.82
5	日本企業B	208	2	1.0%	4.10
7	日本企業C	186	4	2.2%	2.75
8	日本企業D	165	0	0.0%	1.00

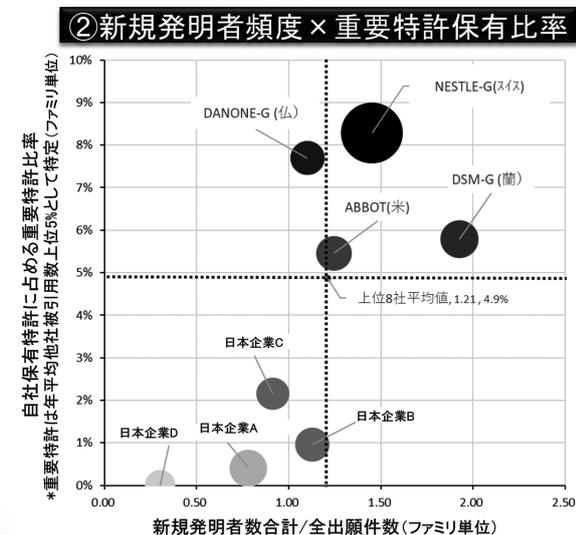


図8 機能性食品分野における上位出願人の新規発明者頻度（人材投資）と重要特許保有比率（投資結果）の相関例

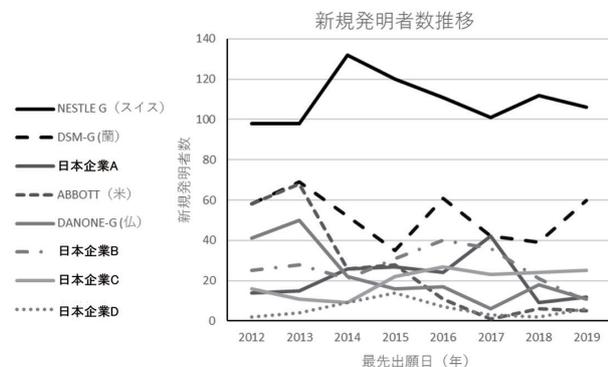


図9 機能性食品分野における上位出願人の新規発明者数（人材投資）の時系列推移

の組合せの相関を視覚化したもの」は、知財KPIとして相応しいといえるだろう。

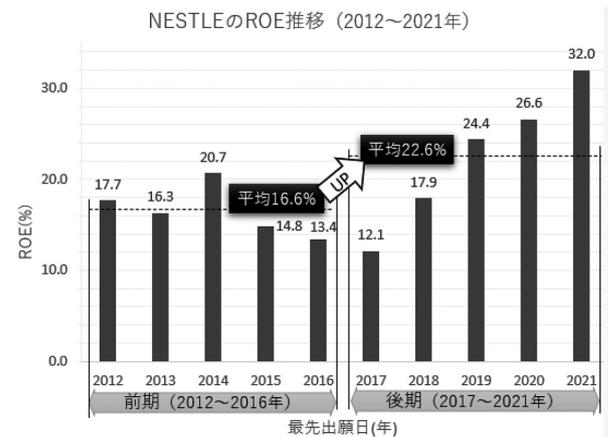


図10 NESTLEのROEの時系列推移

(2) 知財活動施策化とIPランドスケープ

以上より、「人材投資が営業利益率の増大等の業績向上に繋がる」というストーリーを説明できるKPIとして、「新規発明者頻度及び重要特許保有比率の組合せによる自社／他社比較」を特定したが、念のため当該KPIを知財活動施策に落とし込めることを確認したい。

ここで注目すべきは、機能性食品という有望分野にいち早く着目して人材投資した結果、いち早く成果を得た外国勢の先見性である。日本勢は、後追い開発の結果、上市時にレッドオーシャンとなる事態を未然に回避するためにも、外国勢の更に先を行く先見性を身に付ける必要がある。かかる先見性を身に付ける上で威力を発揮するのが他でもないIPランドスケープである。例えば、新規開発テーマを探索する場合、1次スクリーニングのクライテリアとして、①外国勢を中心とした競合の新規発明者数が少ない分野かつ②既存技術との親和性が比較的大であることとし、これを満たす分野をIPランドスケープによって炙り出すことが可能である。続く2次スクリーニング以降では、特許出願から1年半の未公開期間も考慮した確度の高いテーマの探索や絞り込みとすべく、ブーメラン分析<sup>9)</sup>を

行うことが肝要である。ブーメラン分析とは、特許情報を手掛りとして重要な非特許情報を収集し、それらの情報を補完し合って深掘分析する様子をブーメラン投法に見立てて称したものであり、IPランドスケープ手法の基本である。以上より、IPランドスケープを駆使すれば、「新規発明者頻度及び重要特許保有比率の組合せによる自社／他社比較」という知財KPIを、例えば、「いち早く特定、検証された有望分野に対して人材を積極投資しつつ、当該知財KPIをモニタリングする体制を整備する」という知財活動施策に落とし込めることが分かる。

## 5. おわりに

本稿では、知財KPIの策定に難儀し、他社の動きを様子見するとともにコーポレートガバナンス報告書等への開示を躊躇している企業を想定し、かかる状況打開の一助となるよう、知財KPI策定の基本的な考え方や事例を紹介した。紙面の関係もあり、特に4章の事例では、イノベティブな開発力を強みとするビジネスモデルに焦点をおいたものに留めたが、読者による知財KPI策定に少しでも役立てば幸甚である。本執筆にあたり、前述した研究会の幹事を務めるHRガバナンス・リーダーズ株式会社の菊地修氏、実践マニュアルの中心的執筆者であるメリットパートナーズ法律事務所の知念芳文氏、知財KPI設定中間報告の共著者である金沢工業大学大学院教授の杉光一成氏には、研究会や分科会等を通じて多大なご支援を頂戴した。また、研究会のアドバイザーである株式会社SBI証券の波多野紅美氏には、「投資視点から見た知的財産に関わる情報活用の可能性」について示唆に富む情報を開示頂いた。また、株式会社知財ランドスケープの提携先である川瀬IPR代表の川瀬健人氏には、本稿で使用した図面の一部を提供頂いた。

## 注 記

- 1) 株式会社東京証券取引所、改訂コーポレートガバナンス・コードの公表  
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>
- 2) 内閣府知的財産戦略推進事務局、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（略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン）Ver1.0の策定  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/governance\\_guideline/pdf/shiryol.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline/pdf/shiryol.pdf)
- 3) 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>
- 4) HRガバナンス・リーダーズ株式会社、「知財ガバナンス研究会について」  
<https://www.hrgl.jp/service/ipgovernance/#:~:text=%E6%97%A5%E6%9C%AC%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%8C%E7%9F%A5%E8%B2%A1,%E3%81%A8%E3%81%97%E3%81%A6%E3%80%812021%E5%B9%B44%E6%9C%88>
- 5) 知財ガバナンス研究会 弁護士・弁理士等分科会、「知財・無形資産ガバナンス実践マニュアルVer1.0（β版）」、2022年8月2日
- 6) 株式会社東京証券取引所・株式会社日本経済新聞社、JPX日経インデックス400構成銘柄、2021年8月6日
- 7) テイ・エス テック株式会社、「コーポレートガバナンス報告書」、2021年12月27日  
 株式会社ダイフク、「コーポレートガバナンス報告書」、2021年11月26日  
 エーザイ株式会社、「価値創造レポート」  
<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2021vcr.pdf>  
 大成建設株式会社、「サステナビリティ」  
<https://www.taisei-sx.jp/iso26000/consumer/>  
 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス、「サステナビリティ」  
<https://www.po-holdings.co.jp/csr/policy/>  
 （URL参照日は2022年8月25日）
- 8) 波多野紅美、知財ガバナンス研究会向け2022年6月度プレゼン資料「投資視点から見た知的財

産に関わる情報活用の可能性」

19\_2\_10.pdf

- 9) 山内, Japio YEAR BOOK 2019 「IPランドスケープ3.0」

(URL参照日は7) を除き全て2022年9月1日)

<https://japio.or.jp/00yearbook/files/2019book/>

(原稿受領日 2022年9月14日)

