知財・無形資産

IPIAGA®

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会　Vol.2(October 2026)

知財・無形資産ガバナンス協会設立１年を振り返って
協会トピックス
次世代知財リーダー
AI 活用最前線
わが社の知財・無形資産ガバナンスの取り組み
分科会活動報告
論文
協会理事／参与紹介

IPIAGA
INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION

一般社団法人　知財・無形資産ガバナンス協会

1. 目的

当法人は、日本の企業及び大学等が、知的財産を含む無形資産（以下「知財・無形資産」という。）を積極的に投資及び活用をする経営及びガバナンスを実践するとともに、その☒内容を投資家及び金融機関等広く一般に開示し対話を行うこと（以下「知財・無形資産☒ガバナンス」という。）によって、持続的な成長及び企業及び大学等の価値の向上を実現することを促進し、もって日本経済を活性化し、「知財で日本を元気に」することを目的としています。

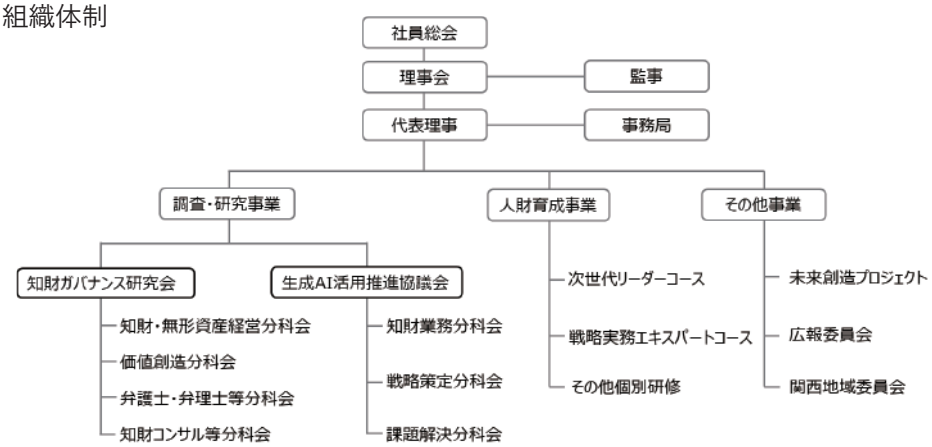
2. 運営

当協会では、企業や大学等の知財・無形資産ガバナンスの実践者に加え、弁護士、弁理士、コンサルタントなどの知財専門家や、知財投資を担う投資家の方々がスクラムを組んで、知財・無形資産ガバナンスに関する調査・研究や、人財育成、論文や動画等の情報発信などの事業を展開します。
また、この企業や大学の持続的成長を支えるために、当協会では、幅広い分野における全世代の人財が積極的に参画し、政府の成長戦略支援や戦略人財育成、生成 AI 活用推進など、の事業を推進し、日本産業の活性化と持続的な成長のために積極的に取り組んで参ります。

3. 事業

当法人は、前条の目的を達成するために、次の各号に掲げる事業を行います。
(1) 知財・無形資産の投資・活用戦略やその執行・ガバナンス体制に関する調査・研究
(2) 知財・無形資産ガバナンスの実行状況の調査・分析、好事例の探索、公表、表彰
(3) 知財・無形資産ガバナンスに関する研修及び講演等の実施
(4) 知財・無形資産ガバナンスに関する動向調査、情報発信、事業の協業・受託
(5) 知財・無形資産ガバナンスに関する人財・団体との交流及び相互啓発
(6) 知財・無形資産ガバナンスに関する公的機関への協力、意見具申
(7) 前各号に掲げるもののほか、当法人の目的を達成するために必要な事業

4 . 組織体制



目　次

1	挨拶	知財・無形資産ガバナンス協会設立１年を振り返って	川名　弘志	01
2	協会トピックス			
	①	日本の成長戦略を卓越化する知財・無形資産ガバナンスの革新 ―当協会の政策提言が「国家成長戦略」「CGC改訂」に結実した全貌―	菊地　　修	03
	②	一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会 設立1周年記念式典		
		来賓挨拶　内閣府 知的財産戦略推進 事務局長	中原裕彦様	12
		来賓挨拶　特許庁長官	河西康之様	13
		記念講演　自由民主党 参議院議員	山田太郎様	14
3	特集：1	次世代知財リーダー		
		企業価値創造に貢献する知財部門へ	加藤　吉祥	17
		知財業務の進化と知財・無形資産ガバナンスへの挑戦 ～経営と知財をつなぐ仕組みづくり～	西尾　晃一	19
		知財活用を事業の当たり前にするために ～事業戦略と一体となった知財部門への変革～	塚本　悠希	22
4	特集：2	AI活用最前線		
		AIと人が協働する知財業務の実現 ―ダイキン工業におけるAI活用の実践―	安部　剛夫	25
		島津製作所における知的財産業務への生成AI活用と 業務変革の現状と今後	阿久津好二	31
		生成AI・AIエージェントがもたらす知財業務の構造転換 ―「AIファースト」時代に、知財プロフェッショナルはどこへ軸足を移すか―	萬　　秀憲	35
5	特集：3	わが社の知財・無形資産ガバナンスの取り組み		
		知財・無形資産で経営をつなぐ ―企業変革における知財・無形資産ガバナンスの実践―	初谷　泰夫	42
		ダイバーシティを強みに変える知財・無形資産ガバナンス ―TDK Unitedが実践する「Empowerment & Transparency」―	小柴　亮典	47
6	分科会活動報告	2025年度 価値創造分科会活動成果報告		
		生成AI活用グループ	加藤　友将	52
		ブランド模倣品対策グループ	分部　悠介	56
		開示・エンゲージメントグループ	高橋　佳子	60
		KPIグループ　高野　誠司・丸﨑　恒司・會澤　英樹・藤澤　一也		63
		企業の成長に向けた技術ブランディングの活用	髙橋　啓治	68
		知財・無形資産投資における「勝ち筋」を見極めるテーマ選定手法	今井　清太	73

無断転載禁止

7	論文			
		知財権侵害と知財保険の実務、M&Aの留意点	平賀　智	76
		コーポレートガバナンス・コード改訂で期待される 知的財産投資による企業価値向上	澤嶋　裕希	82
8	協会理事／参与紹介　私と知財・無形資産ガバナンス			
		本質的IPLの活用を軸にした知財経営 ～トップの言葉と現場の汗、その両輪～	荒木　充 大久保典雄	86 89
	編集後記		広報委員長	91





無断転載禁止

1：挨拶

知財・無形資産ガバナンス協会設立1年を振り返って



川名　弘志

当協会は､「知財で日本を元気に」という志を掲げて発足し、多くの皆様の温かいご支援に支えられ、6月9日、無事に設立一周年を迎えることができました。

日頃より当協会の活動に格別のご理解とご支援を賜っております関係省庁・関係機関の皆様、会員企業・団体・個人の皆様、そして記念式典の開催にご尽力いただいたすべての皆様に、心より御礼申し上げます。

この1年間は、当協会にとって、まさに「実践しながら基盤を築く」草創の1年でありました。

日本企業がこれまで培ってきた技術、ブランド、デザイン、データ、ノウハウ、人財、顧客基盤、組織能力といった無形の力を、いかに企業価値へ、さらには日本全体の産業競争力へと結びつけていくのか。

この大きな問いに対し、当協会は、議論の場を開き、実践者の輪を広げ、社会に向けて発信することを通じて、知財・無形資産ガバナンスを経営の重要課題として位置づけるための歩みを進めてまいりました。

2026年度は、知財・無形資産ガバナンスを「理念の共有」から「経営への実装」へと進める、第2ステージであります。この「第2ステージ」という言葉には、極めて大きな意味があります。

第1ステージは、課題を共有し、理念を掲げ、基盤を整える段階でした。

しかし、第2ステージでは、いよいよそれを企業経営の現場に根づかせ、具体的な成果へとつなげていくことが求められます。

知財・無形資産ガバナンスは、もはや知財部門だけのテーマではありません。経営者、取締役会、事業部門、研究開発部門、財務・IR部門、人事部門、さらには社外取締役や投資家を含めた、企業価値創造に関わるすべての主体が向き合うべき経営の中核アジェンダです。

知財・無形資産をどのように把握し、どのように磨き、どのように投資し、どのように守り、どのように活用し、どのように収益化し、そしてどのように企業価値として説明していくのか。

これは、企業の成長戦略そのものであり、取締役会が担うべきガバナンスそのものであります。

また、生成AIの進展は、私たちの活動に大きな変化をもたらしています。しかし、AIを導入すれば自動的に競争力が生まれるわけではありません。

重要なのは、AIを活用しながらも、人間がどのような問いを立て、どのような戦略を描き、どのような意思決定を行うかです。

AI時代においてこそ、企業固有の知財、データ、ブランド、組織能力、人財といった無形資産をいかに構想し、組み合わせ、競争優位へと転換するかが問われています。

知財・無形資産ガバナンスの本質は、まさにそこにあります。

さらに、日本全体の成長戦略という観点からも、知財・無形資産の重要性はますます高まっています。研究開発投資、設備投資、人財投資、デジタル投資、地域資源、文化資源、農林水産業のブランド化、コンテンツ産業の国際展開など、日本には、まだ十分に価値化しきれていない無形の資産が数多く存

＊KDDI株式会社　コーポレート統括本部プロフェッショナル（知的財産戦略担当）弁理士

無断転載禁止

在しています。

これらを個別企業の中だけに閉じ込めるのではなく、産業政策、地域創生、大学・研究機関との連携、スタートアップとの共創、国際標準化、グローバル市場開拓と結びつけていくことが、これからの日本にとって極めて重要です。

当協会が掲げる「知財で日本を元気に」という言葉は、決して単なるスローガンではありません。

それは、日本企業の稼ぐ力を取り戻し、日本経済の成長力を高め、次の世代に希望ある社会を引き継いでいくための、具体的な行動指針であり、私たちの変革への決意であります。

そのために、私は三つのことが大切であると考えております。

一つ目は、革新することです。

制度改訂や社会環境の変化を受け身で捉えるのではなく、知財・無形資産を軸として、企業が自らの成長戦略、事業ポートフォリオ、研究開発、ブランド戦略、人的資本戦略を再設計していくことが必要です。同時に、生成AIをはじめとする新たな技術を活用し、知財戦略業務そのものを高度化し、経営に対する提案力を高めていかなければなりません。

二つ目は、価値化を追求することです。

知財・無形資産は、創造するだけでは価値になりません。

発見し、取得し、強化し、保護し、活用し、収益化して初めて、企業価値となり、社会価値となります。その一連のプロセスを経営の中心に据え、知財・無形資産を「コスト」ではなく「未来への投資」として捉え直し、粘り強く実践していくことが求められます。

三つ目は、共創することです。

知財・無形資産ガバナンスは、一社だけで完結するものではありません。

企業同士、官と民、地域と大都市、経営者と専門家、現役世代と次世代リーダーがつながり、知見を共有し、実践を積み重ねていくことで、初めて社会全体の力になります。

当協会は、そのための開かれたプラットフォームであり、知財・無形資産を起点とした価値創造のエコシステムを育てる場であり続けたいと考えております。

そして何より大切なのは、掛け声だけで終わらせず、行動につなげることです。

自社の経営会議で、知財・無形資産の議論を一歩進めていただく。

取締役会で、知財投資や無形資産の活用について問いを立てていただく。

財務・IRの現場で、知財・無形資産と企業価値との関係を語っていただく。

若い世代に、知財戦略の面白さと可能性を伝えていただく。

そして、協会の研究会、研修、分科会、プロジェクトに、さらに積極的にご参画いただく。

その一つひとつの行動が、企業の変革につながり、日本の産業競争力の強化につながっていくものと確信しております。

当協会も、2026年度において、知財・無形資産ガバナンスの深耕と実践、生成AI活用による知財業務の革新、IPランドスケープ等を通じた日本の成長戦略への貢献、そして機関誌や地域フォーラム、広報活動を通じた発信力・存在感の強化に、全力で取り組んでまいります。

設立一周年は、ゴールではありません。むしろ、ここからが本当のスタートであります。

皆様とともに、知財・無形資産を中核とした経営とガバナンスの在り方を探究し、企業の価値創造を支え、日本の「稼ぐ力」を高め、強く豊かな「知財豊国」の実現に向けて、力強く歩みを進めてまいりたいと存じます。

無断転載禁止

2：協会トピックス①

日本の成長戦略を卓越化する知財・無形資産ガバナンスの革新
―当協会の政策提言が「国家成長戦略」「CGC改訂」に結実した全貌―

菊地　修



1．当協会の政策提言の成果と国家の決断

2026年6月12日、高市首相は第55回知的財産戦略本部を開催し[1]、我が国の命運を左右する「知的財産推進計画2026」[2]を決定した。この決定において、第1に取り組むべき最優先事項として明記されたのが、「戦略17分野における日本の競争優位性の確保のためのIPランドスケープ（以下、IPL）の活用を図り、技術開発競争の勝ち筋を特定した上で、集中的に知財投資を進めること」である。

さらに、7月21日に日本成長戦略本部から公表された「日本成長戦略」[3]でも、「17 の戦略分野における国内外の特許等の知財情報を活用したIPランドスケープの実施の検討、国等が支援する研究開発投資における権利侵害の有無等についての事前調査及び研究開発投資の成果の適切な知財取得」を実施することが決定された。

さらに大きな変革は、同年7月に東京証券取引所が公表した、5年ぶりに改訂されたコーポレートガバナンス・コード（以下、CGC）である。今回のCGC改訂では、最大の目的として「企業の成長投資を促進すること」が据えられた。その本丸は、新原則4-1（取締役会の役割・責務）で、「知的財産等の無形資産」は、その成長投資の対象として設備投資、研究開発、人的資本と並んで4本柱として位置づけられ、さらに「補充原則」から「原則」へと格上げがなされた。

当協会は、これらの政策こそが今後日本が持続的な経済発展を遂げるための「キーストン（要石）」であると確信し、官民が同じビジョンに向かって成長戦略を協働していくことこそが、「知財で日本を元気に」し、強く豊かな「知財豊国」を造るために不可欠であると考え、自由民主党や政府に対して提言を重ねてきた。

その情熱的な信念と愚直な行動が、ついにこの国の政策を動かし、未来を切り開く画期的な成果として実を結ぶことにつながった。

2．知財経営に対する危機感と、提言までの経緯

この歴史的快挙の背景には、日本における知財を軽視した風潮に対する当協会の凄まじい危機感があった。当協会は、2021年、CGC改訂で知財投資を補充原則へ追記することを実現したことで発足し

1－https://www.kantei.go.jp/jp/105/actions/202606/12chizai.html
2－https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/260612/siryou2.pdf
3－https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/nipponseichosenryaku/pdf/jgs2026.pdf

＊一般社団法人　知財・無形資産ガバナンス協会　理事長

無断転載禁止

た「知財ガバナンス研究会」を母体に、2025年に一般社団法人として独立した。このビジョンは、「企業が知財・無形資産を経営基盤として価値創造を実行し、知財で日本を元気にする」ことで、企業経営で知財・無形資産戦略を実践することを説いてきた。ただ、この認識が企業や投資家に充分に浸透したとはいえず、また今般のCGC改訂では知的財産に関する規定を削除する意見も出されていた。このため、CGCによる個々の企業による取組みだけではなく、日本全体を株式会社と考え、その知財・無形資産を成長の源泉と捉え、政府と企業が協働して成長戦略を描き執行していく重要性について、内閣府、経済産業省、農林水産省などの関係省庁に精力的に提言していった。ただ、誠に残念なことではあるが、政府は、話を聞き置くだけの冷ややかな反応であった。

このような状況を大きく打破する契機となったのは、2025年10月の高市政権発足に伴い、国家としての成長戦略が力強く打ち出されたことである。このような政権の変革は、当協会にとっても、自由民主党知的財産戦略調査会（会長：大塚拓衆議院議員）の事務局長を務める山田太郎参議院議員と直接面会できる絶好の機会を得ることにつながった。山田議員や小山政策秘書に対して、日本の競争力を強化して国際的な市場価値を高めるために、国家として如何なる戦略を講じるべきかを情熱的に説明を行い、議論を交わした。

高市政権が提示した「戦略17分野」では、すでに中国が猛烈なグローバル特許出願を行い寡占状態にある事実を示し、この状態に対抗するにはIPLを駆使し、日本の強みを徹底的に分析し、チョークポイント（日本の勝ち筋）となる技術や製品（部品、素材、コンテンツを含む）を開発することが必須であると提案した。さらに、民間企業がこれまでの「失われた30年」といわれる停滞期から脱却し、大きく成長路線へと舵を切るためには、現在改訂審議中のCGCで、経営者が成長投資を行う対象として「知的財産」をしっかりと認識するように規定化することが、最重要であることを力説した。

この国家と民間が共に協働して成長戦略を描く知財政策は、山田議員や小山政策秘書の心を捉え、この結果、自由民主党知的財産戦略調査会・親会（会長：大塚拓衆議院議員）の2026年第1回会合（3月13日）において、当協会が考えている日本の成長戦略を直接提言する機会が得られることになった。

3．緊迫の20分間――調査会での真剣勝負と、国会を揺るがした提言

2026年3月13日、自由民主党本部。当初同調査会の会議時間は1時間と設定されていたが、当日急遽、2026年度予算案を衆議院で採択することが決まり、この会議時間は20分も圧縮されるという緊迫した状況下で、調査会はスタートした。

冒頭、大塚会長から、「知的財産は、日本の宝であり企業の成長の源泉である。これに国も企業もしっかりと投資をして、競争力を確保し、活用することで成長していくことがこの国の勝ち筋である。このためには、国の政策と企業の経営が協力して、経営者が自らの仕事としてリーダーシップを発揮し実践していく体制を構築することが必須である」という、とても感動的なご挨拶が行われた。その後引き続き行われた政府側（内閣府・特許庁・金融庁）の説明では、予定時間を大幅に超過し、20分を過ぎても終わらない。このままでは、20分頂いていた当協会の説明時間だけでなく、議員各位による討論の時間がなくなってしまうとハラハラしながらその時を待った。

この瞬間、私は腹を決めた。用意していた64ページに及ぶ詳細な説明資料を説明することは止め、提言のポイントだけを情熱を込めて説明することを決断した。早速、起立してマイクを強く握り、当

無断転載禁止

協会は、「知財で日本を元気に」するために、企業や投資家、専門家などの知財関係者が「チーム知財」として活動している団体であることを大きな声で紹介し、本日は、限られた時間なので、以下の目次(図1)に沿って、日本を再興するために必須の事項のみに絞って説明すると宣言して、そのポイントの説明を開始した。

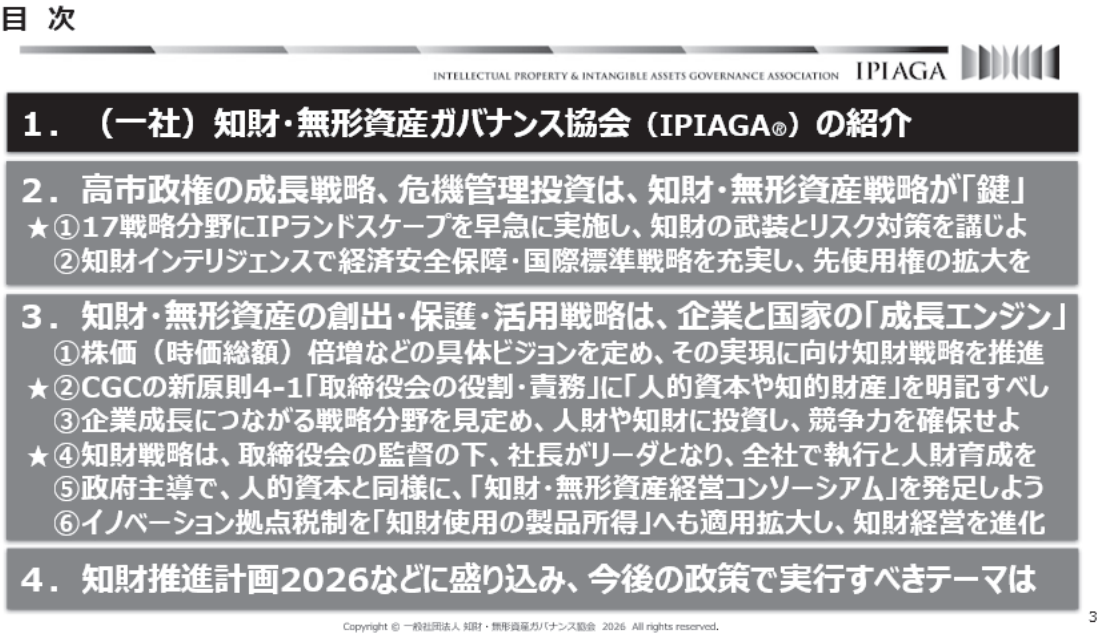


図1　自由民主党知的財産戦略調査会（2026年3月13日）の当協会説明資料の目次

この気概を持った説明は功を奏し、当協会の日本を元気にしたいという強い想いと熱い情熱が、参加された議員の皆様の心に深く突き刺さった。特に大塚会長や山田事務局長から、戦略17分野における中国の出願状況を踏まえたIPL分析の重要性が改めて指摘されると共に、企業経営者が自ら知財戦略を先導することを明確化するために、CGCの改訂で知財・無形資産投資を規定することが、金融庁に対してその場で強く要請された。この要請を受け、金融庁では、当協会が提示した新原則4-1の改訂案を踏まえ、前向きに再検討することがその場で表明された。

さらに、同調査会知的財産創出・保護小委員会の委員長である山下貴司衆議院議員からは、「当協会の提言内容を踏まえて、しっかりとした議論をしたいので、4月1日の小委員会で、再度この内容を説明してほしい」と要請された。また、山谷えり子参議院議員は、わざわざ我々のもとへ足を運ばれ熱心に知財の重要性に関してご質問をされた後、週明けのNHKで放送された参議院予算委員会で、「成長戦略17分野に知財戦略の実行体制が必要であること、知財を成長エンジンとしてしっかり守る必要があること、さらに韓国では知的財産処(省)を発足し、中国は市場経済を支配する武器として使用していること」などの当協会の提言内容を国会での質疑に届けてくださった。この質問を受け、小野田紀美知的財産担当国務大臣からは、「次期知的財産推進計画に必要な施策を盛り込んで、企業と産業の行動変容につなげていきたい」との歴史的な答弁を引き出すことに成功した。この一連のドラマが、今般の「日本成長戦略」や「知的財産推進計画2026」におけるIPL・知財戦略実行の規定、およびCGCへの知財・無形資産の明記という快挙へとダイレクトにつながったものと考えている。

無断転載禁止

４．新年度の熱風――小委員会（4月1日）での提言と戦略の共有

続く4月1日の小委員会では、新年度の初日という極めて多忙な時期にもかかわらず、多くの自由民主党の議員各位に加え、内閣府や経済産業省、法務省、農水省、金融庁、警察庁、特許庁など多くの省庁の幹部ら約30名が出席する、熱気あふれる会合となった。前回の調査会で大塚会長、山田事務局長をはじめ、山下小委員長と懇意になったことから、まず、場を和らげるために「4月1日は、新年度の初日なので、日本が明るく元気になる話をします」と口火を切ってからプレゼンテーションを開始した。現在、高市政権の成長戦略17分野におけるグローバル特許出願環境を具体的な資料（図2参照）を用いて解説した上で、日本の特許出願が質的・量的に地位が低下している厳しい現実を指摘し、その一方で中国が技術覇権の獲得を目指して知財を武器化し、世界市場に侵攻している状況を、具体的データを示し解説した。

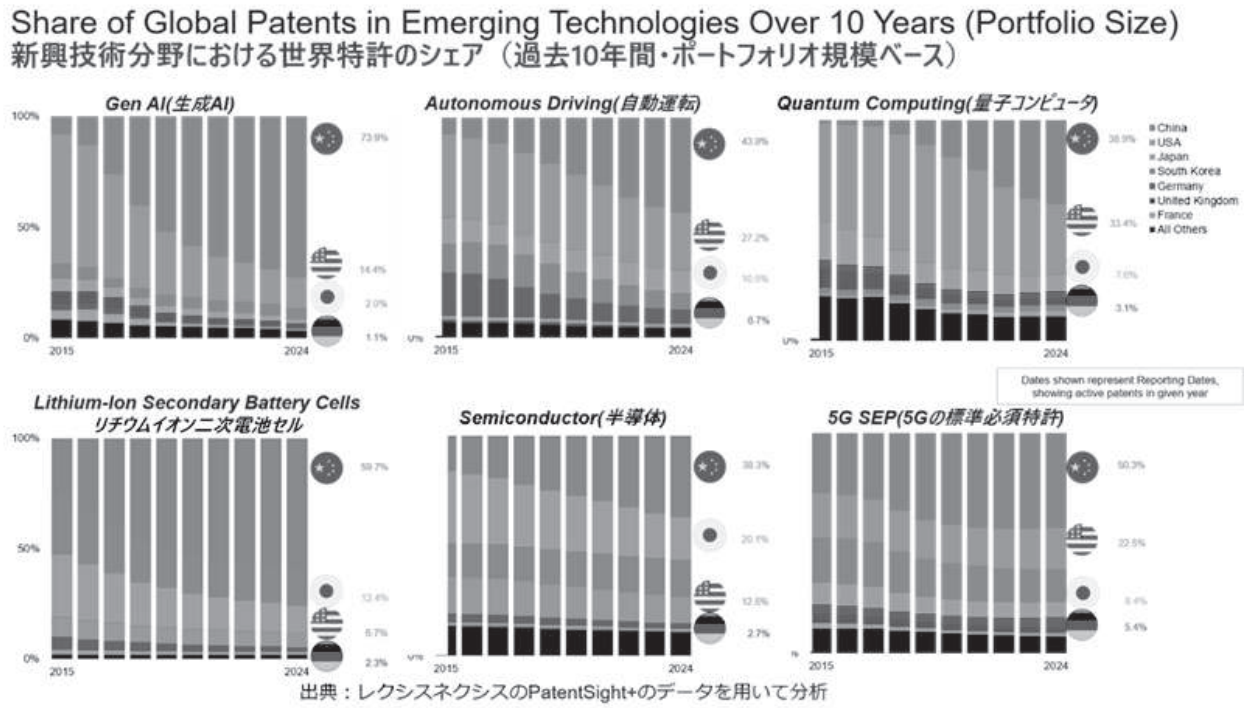


図2　高市政権の成長戦略17分野におけるグローバル特許出願環境

このような背景を踏まえれば、国家予算を戦略的に投下しその成果を国力として確保していくためにも、IPLを駆使して日本の強み（チョークポイント）を見定めた上で、そこに集中的な知財投資を行うことが重要であると強調した。そのIPLの実施には極めて高度な専門的能力が必要となるため、当協会としても積極的にその実行に協力・支援することを、図3の資料を用いて申し述べた。

無断転載禁止

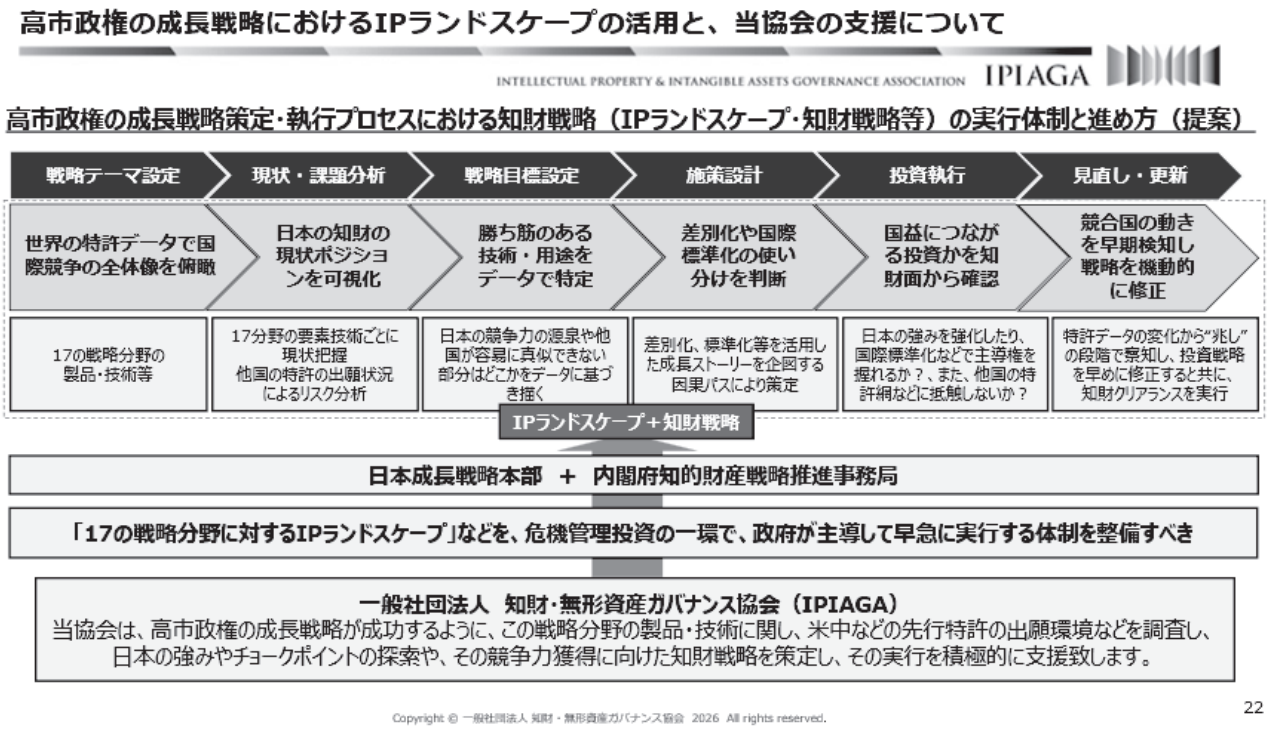


図3　成長戦略17分野に対するIPランドスケープの実行と当協会の協力・支援

また、このIPLを具体的にどのように進めるべきか、その分析結果を今後の戦略策定にどうつなげるかという実務について、当協会の松岡理事から、成長戦略の中核である「フィジカルAI」を事例に、図4に示す戦略分布図などを用いて極めて明快に説明していただいた。

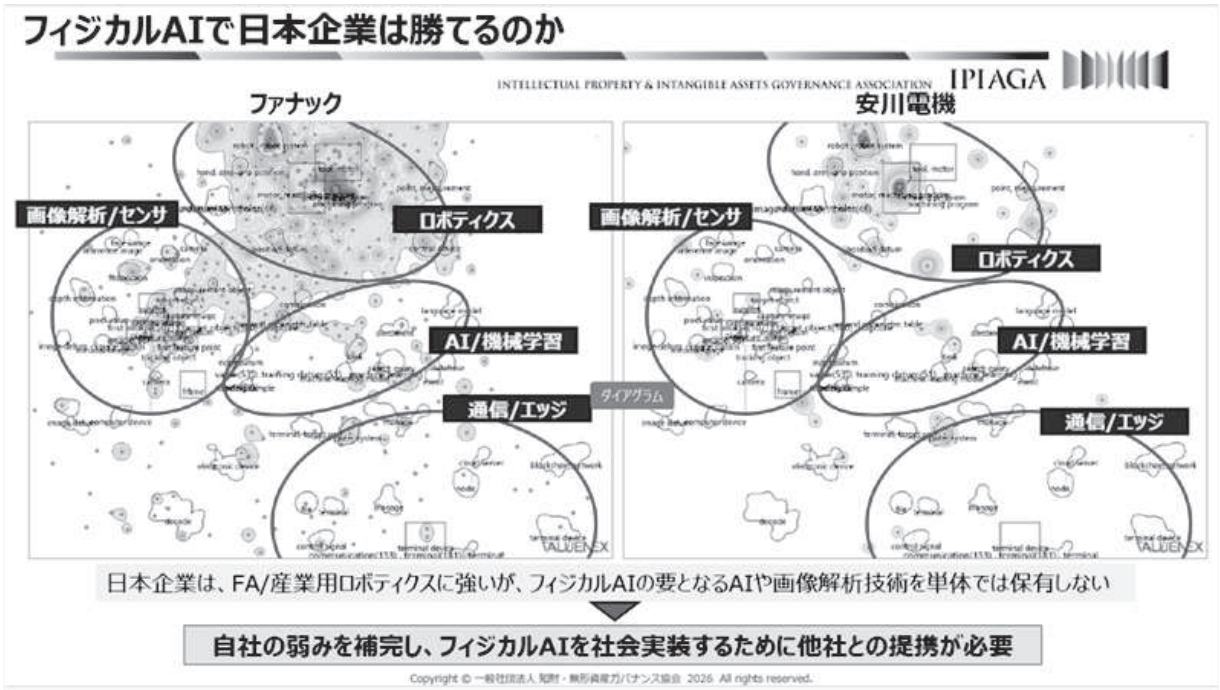


図4　フィジカルAI分野のIPランドスケープによる戦略分布

無断転載禁止

この説明に対して、多くの議員の方々から高い評価と関心が示され、大塚会長からその場で「是非17分野に関して、国別の特許出願状況を速やかに可視化してほしい」との具体的な要請を受けた。この要請を受けて、当協会では早速、成長戦略17分野に対するIPLを実行するプロジェクト（以下、「IP-Compass PJ」という）を発足し、現在、各戦略分野におけるIPLに総力を挙げて取り組んでいる。なお、この小委員会で議論された内容に関しては、当日取材していた日本経済新聞社が、「高市政権の知財戦略、米中の特許『空白域』に活路 17分野の事例調査」という記事[4]を同日付けで発信し、大きな話題を呼んだ。

さらに、こうした国家戦略に合わせて日本企業が成長投資として競争力を確保するために、CGC新原則4-1における成長投資の対象として「人的資本や知的財産」を明示し、取締役会がそれらの創出、取得、強化、保護、収益化のために取り組む責務を規定するように、図5の資料などを用いて再度、強く要請した。

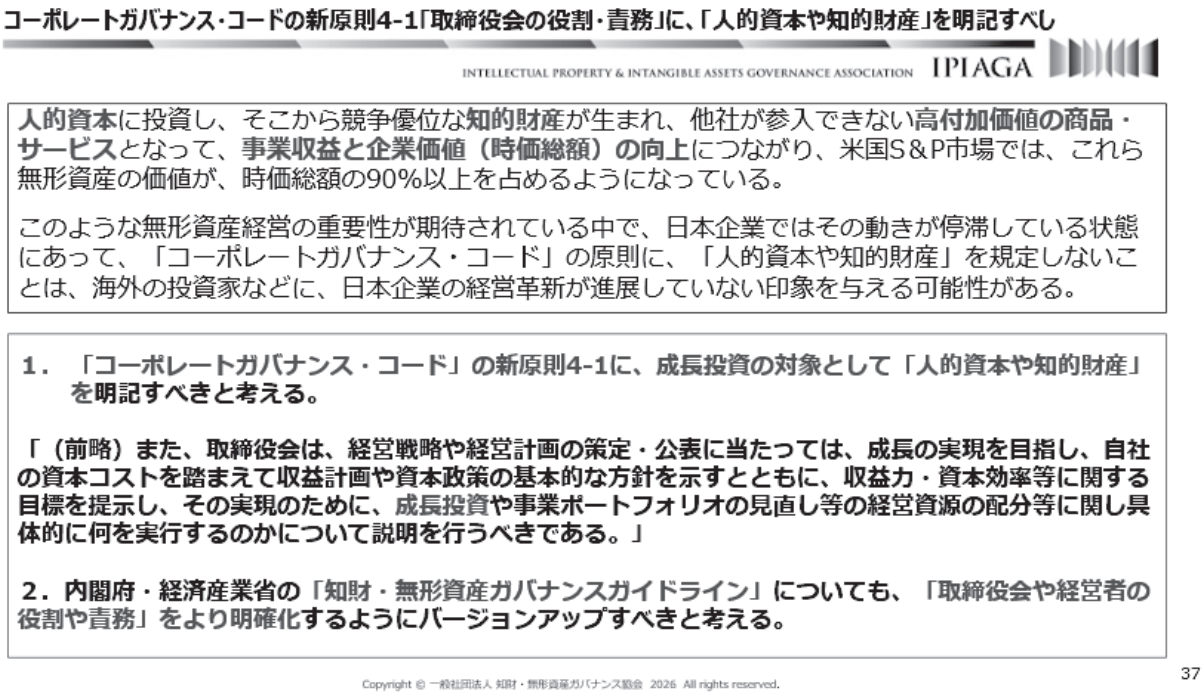


図5　コーポレートガバナンス・コード改訂における知的財産投資の明記要請

最後に、現在の日本政府における知財戦略が各省庁に分散した縦割り行政になっている弊害を指摘し、中国のような国務院を中心とした国家戦略構築や、韓国が2025年に設立した「知的財産処（省）」に対抗するためにも、各省庁に分散した知財戦略機能を横串で統率・執行する「知的財産省（仮称）」を設置すべきと、図6を用いて、国家グランドデザインを提言した。この国家の中枢機能が、日本全体の強みや競争力の源泉を集中的に把握し、我が国の技術開発や事業戦略に成長投資を行い、知財・無形資産の創出・保護・活用を戦略的に実行していく社会を早期に構築することへの期待を述べ、締めくくった。

4－https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA133VI0T10C26A3000000/

無断転載禁止

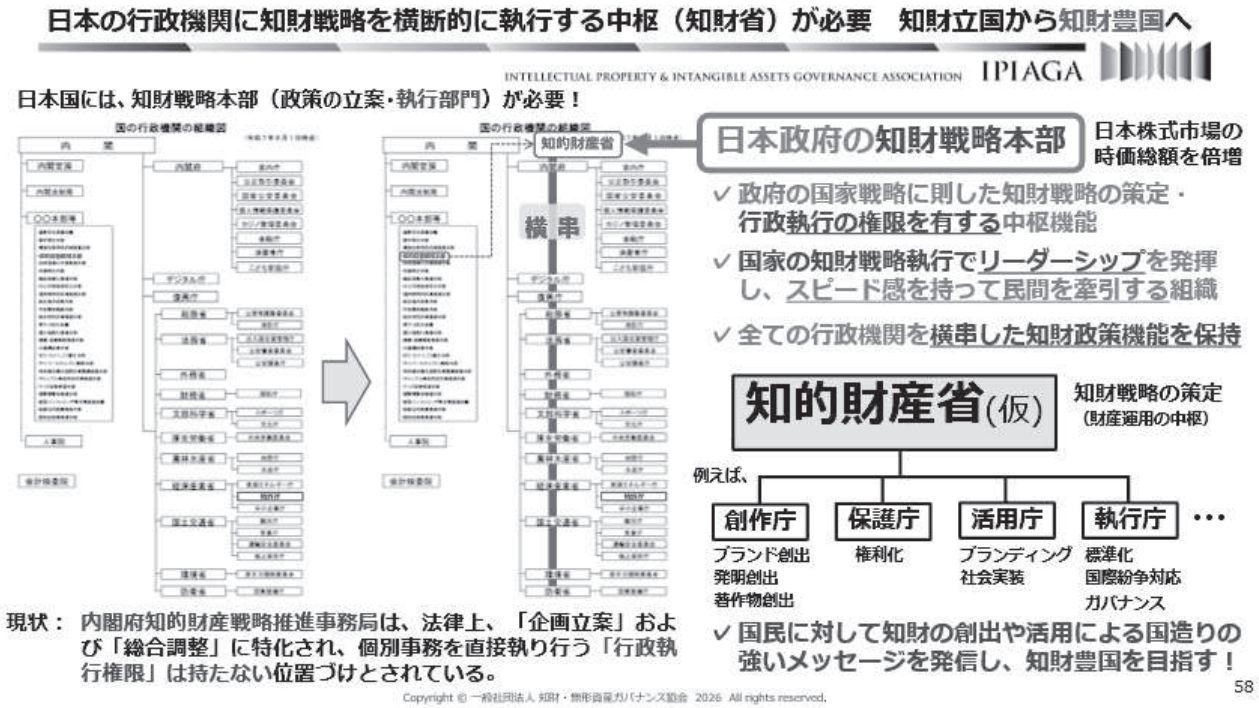


図6　日本の知財戦略を策定・執行する中枢機関（知財省）設置の必要性

5．自由民主党に対する提言の結果

このように、当協会が自由民主党知的財産戦略調査会において2回にわたり、情熱と魂を込めた提言（①国家成長戦略17分野へのIPL実行、②CGCの新原則に知財・無形資産投資を規定、③知的財産省の発足など）は、同調査会が、政府に提出した提言書に盛り込まれた。

この結果、6月12日に開催された政府知的財産戦略本部において「知的財産推進計画2026」が正式に決定され、高市首相から、第1番目の取組事項として17分野のIPL実行が明言されたことにつながった。

また、4月3日に開催された金融庁でのCGC改訂に関する有識者会議においても、新原則4-1において、取締役会は成長投資として「知的財産等の無形資産」を審議し説明する責務を盛り込むことが確認された。さらに、自由民主党知的財産戦略調査会の政策提言において、長期的なテーマとして「知的財産省（仮称）」の創設が盛り込まれるとともに、短期的には、内閣府知的財産戦略推進事務局の定員・実員の増強、予算の拡充、権限の強化という「人・金・物・権限の強化」が提言されたことは、政府の知財行政の地位向上と権限増強を図るために極めて画期的な歴史的一歩となった。

さらに、7月6日にNHKで中継された参議院決算委員会において、山田参議院議員から、「成長戦略の17分野における知財リスクやチョークポイントの把握に向けてIPランドスケープを実行すること、それに基づく集中投資と戦略知財の取得に向けた補助金付与や標準化戦略を行うべきこと」が高市首相に対して質問された。　これに対して高市首相からは、「企業の競争優位性を確保するためにIPランドスケープを活用し、技術開発競争の勝ち筋を特定して集中的投資を進めることが重要であるので、知的財産戦略本部が関係省庁と連携してIPランドスケープの活用を進める。この方針は日本成長戦略にも盛り込む。研究開発戦略と知財・標準化戦略を一体的に進めることは、我が国の稼ぐ力を高める上で重要な課題である。IPランドスケープで技術開発の勝ち筋を見定めることは、補助金や政府調達を含

無断転載禁止

む公的資金の効果的効率的な活用にも資すると認識している。政府では、知財戦略、国際標準化戦略、成長戦略を一体的に推進することで新技術立国の実現の加速化をする。」との答弁がなされた。

この答弁を受け、山田議員から「なんとしても高市政権の官民17投資分野は成功させなくてはならない。高市首相は知的財産担当大臣を経験しており、とても詳しいので、総理のリーダーシップでこれを実現してほしい。」とエールを送った。

この結果、このIPランドスケープや知財戦略については、前述の通り「日本成長戦略」に盛り込まれ、「17 の戦略分野における国内外の特許等の知財情報を活用したIPランドスケープの実施の検討、国等が支援する研究開発投資における権利侵害の有無等についての事前調査及び研究開発投資の成果の適切な知財取得」を政府が実行することが決定された。今後、この日本成長戦略に基づき「技術開発の勝ち筋」に対して公的資金の投資がなされ、民間投資との相乗効果により、日本を元気にし、強く豊かにしていく成長投資がより効果的、効率的に執行されることが期待できる。

6．提言活動を通じて感じたことと、今後の取り組み

2026年6月12日は、私個人にとっても、これまでの知財人生で尽力してきたIPLや知財投資について、日本の首相から、知的財産戦略本部で国家の成長戦略で実施することが明言されたという極めて感慨深い記念日となった。

私は、小泉首相が知財立国を提唱された2002年頃から、東芝で特許情報を活用した知財経営を実践し[5]、さらにその実績をベースに、2012年からナブテスコで事業のコア価値を中核とした知財経営戦略を展開[6]してきた。その戦略の一環で実施したIPLは、2017年7月に日本経済新聞で紹介[7]され大きな話題となり、その後IPL普及のために尽力をし続けてきた。そして2020年からは、知財によって企業価値を高め持続的成長を実現するように、CGCに知財投資を追記するために奮闘し、2021年3月にこの補充原則への追記を実現し[8]、翌4月に知財ガバナンス研究会を発足して、2025年に当協会へと発展させてきた。

しかし、今回の5年ぶりのCGC改訂では、当初、新原則に「知的財産」を盛り込むことに慎重な意見や、解釈指針への記載で足りるとの考えが示されていた。このまま放置していては、知的財産は企業の価値創造や経営戦略で必要性が少ないかのような誤解を経営者や投資家に与え、当協会の存立基盤をも揺るがしかねない重大な事態になると、強い危機感を抱いた。だからこそ、文字どおり必死の覚悟で、一縷の望みをかけ、自由民主党に提言を重ねてきたのである。

この提言では、中国政府の技術覇権獲得に向けた国家戦略と特許出願の寡占化の現状を具体的に示すとともに、日本企業の特許出願の質量の低下の状況を踏まえ、経営戦略の中核として将来の事業を支える知財を確保する知的財産投資を経営者自身がリーダーシップを発揮する環境を創ることが、日本の未来のために必須であることを必死に訴えた。この情熱が通じ、日本の特許環境の危機感を共有し、これらを解決するために、国家戦略でのIPL実行と、CGCにおける知財投資の規定化に対して共感していただき、共に行動していただくことができた。

この提言を通じて強く感じたことは、高市政権を支える自由民主党の国会議員の皆様は、当然のことだが、この国を強く豊かにするために、国際的な競争力や成長性を高めていくよう責任感を持って、

5－http://www3.jpc-net.jp/cisi/pdf_file/20-05koenroku.pdf
6－https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/69/7/69_298/_pdf/-char/ja
7－https://www.nikkei.com/article/DGKKZO18871090U7A710C1TCJ000/
8－https://www.nikkei.com/article/DGXZQODL230SS0T20C21A5000000/

無断転載禁止

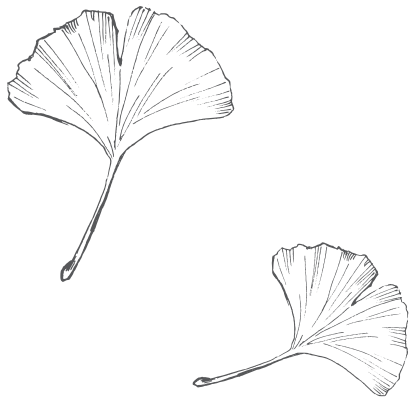
極めて真摯に取り組んでおられることである。国が見定めた戦略分野に対してIPLを実行し、成長投資を執行して生み出した技術や事業を保護・活用する知財戦略を駆使して、国家や企業の稼ぐ力としていくことを真剣に考えている。

このために当協会としても、早速、IP-Compass PJを発足し、戦略分野に対するIPL分析を精力的に進めており、また、CGC改訂に対しても、知財ガバナンス研究会や分科会で、取締役会で如何なる審議を行い、それをどのように執行し、情報開示を行うかについて検討を進めている。

さらに現在、戦後の復興期から、いわゆる「失われた30年」の経済低迷期に整備された知財・無形資産に関する法制度や行政慣行などに関して、今後の社会や経済環境を踏まえ、グローバル市場での存在感や競争力を高めていくために必要な見直しや整備を進めるように、会員の皆様から広く意見や要望をお聞きして、自由民主党に対して政策提言を行っていく計画である。

当協会は、このような活動を通じて、今後、国と民間企業が協働し、日本の経済や未来を支える知的基盤を構築していくように、企業が、改訂CGCに基づき、取締役会が知財・無形資産投資を経営戦略として的確に審議し、会社のビジョン実現に向けた成長投資を推進していくことを期待している。また、日本政府には、変化の激しいグローバル市場において、日本企業が知財戦略によって国際的なプレゼンスと競争力を高めていけるように、これまでの法制度や行政運営、財政・外交などの見直しや再構築を果敢に実行すると共に、日本の知財戦略を策定・執行する知的財産省などの中枢機関の設置についても検討されることを期待している。

そこで当協会では、今後も知財で日本を元気にしていくために、政府や自由民主党に提言を行いながら、日本企業の価値創造や持続的成長のために役立つ戦略や手法等を研究し、知財豊国を創り上げていくために貢献する所存であるので、引き続きご協力を賜れますと幸いである。



無断転載禁止

2：協会トピックス②

一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会 設立1周年記念式典

来賓挨拶

内閣府知的財産戦略推進事務局長

中原 裕彦　様



【概要】

中原氏は来賓挨拶の冒頭、設立1周年を迎えた協会に対し祝辞を述べるとともに、菊地理事長をはじめとする役員、会員の尽力に敬意を表しました。

同氏は、協会の活動が日本の知財政策形成に与えた具体的な影響を三つの側面から評価しました。第一に、内閣府の「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」への多大な貢献です。協会が実施した独自調査により、企業の形式的なコンプライアンスと実質的な取り組みの乖離が浮き彫りにされ、「実質的な経営変革に繋がる開示」の重要性という課題認識を深める上で決定的な役割を果たしたと指摘しました。第二に、協会が主催する定例研究会等の活動が、単なる情報交換に留まらず、多様な企業の知財実務者が集う「学習の連鎖」を生み出し、政策と現場を繋ぐ重要な役割を担っている点を高く評価しました。経営者の意識と行動の変革なくして真の改革は成し得ないとし、協会の活動がその変革を促す触媒となっていると述べました。第三に、生成AI活用推進協議会の活動に言及し、成功事例だけでなく試行錯誤のプロセスまで共有する姿勢が、業界全体の知見向上に繋がるとの期待を示し、AIの活用は社会の将来を左右する大きな課題であり、現場での知見をルールメイキングに繋げる取り組みの重要性を強調しました。

最後に、中原氏は、協会の活動が今後10年、100年と続く知財業界の発展の礎となり、「知財で日本を元気にする」という目標の実現に繋がることへの強い期待を表明し、祝辞を締めくくりました。

無断転載禁止

来賓挨拶

特許庁長官

河西 康之　様



【概要】

河西氏は祝辞の中で、日本経済が成長型経済へ移行できるかの分岐点にある今、イノベーションによる投資拡大が不可欠であり、その鍵を握るのが「知財」であるとの認識を示しました。知財を起点とした収益向上、再投資、そして更なるイノベーション創出という好循環を創り出し、日本の「稼ぐ力」を強化する必要性を訴えました。

その実現に向けた特許庁の取り組みとして、二本の柱を提示。第一の柱は「世界最速・最高品質の特許審査の着実な実施」です。審査体制の整備・変革にしっかりと取り組み、発明の高度化・複雑化に対応していく方針を明らかにしました。第二の柱は「価値創造の推進」です。企業の経営において知財を戦略的に取得・活用するため、事業内容に沿った権利化を助言する「事業戦略対応まとめ審査」や、標準開発の進捗に合わせた柔軟な特許審査の導入（今年度開始予定）といった施策を紹介しました。さらに、海外での権利取得を支援する「特許審査ハイウェイ（PPH）」の活用推進や、INPIT、日本弁理士会等と連携した「知財経営支援ネットワーク」を通じた中小企業・スタートアップ支援の強化についても言及しました。

最後に、河西氏は、知財・無形資産ガバナンス協会の精力的な研究、情報発信、対話の場づくりといった活動が、日本全体の知財ガバナンスの進化と企業価値向上に繋がることへの心からの期待を述べ、祝辞としました。



無断転載禁止

記念講演

自由民主党参議院議員
山田 太郎 様



「日本の新たな勝ち筋としての知財戦略―成長戦略・国際標準との三位一体改革―」

【概要】

1. はじめに：すべての政策課題は「知財」に通ず

講演の冒頭、山田氏は、自らが自由民主党の政務調査会において長く知財戦略に関与してきた経験に触れるとともに、現在担当する広範な政策分野がすべて「知財」というキーワードで結びついていることを示し、現代の政策立案における知財の横断的な重要性を強調しました。環境部会長として取り組むサーキュラーエコノミー（都市鉱山からの資源回収等）における日本の精錬技術、エネルギー政策におけるペロブスカイト太陽電池のような次世代技術、DX推進、ロボット政策、そしてデジタル庁やこども家庭庁の設立に至るまで、同氏が関与する政策課題の根幹には、常に技術開発とその成果物である知的財産の戦略的な活用と保護という問題が存在します。これらの具体例を挙げることで、同氏は、知財が決して専門家や特定部署だけの問題ではなく、企業の経営、国家の産業競争力、ひいては安全保障にまで直結する根源的なテーマであることを明確にしました。

本講演は、こうした問題意識のもと、自民党知的財産戦略調査会が取りまとめた最新の提言に基づき、今後の日本の成長戦略の核心を知財の観点から論じるものであると位置づけ、議論を開始しました。

2. 日本の勝ち筋の新たな方程式：「成長戦略 × 知財戦略 × 国際標準戦略」

山田氏は、デフレ経済からの脱却を目指す日本が確かな成長軌道に乗るための「勝ち筋の公式」として、「成長戦略（投資）× 知財戦略 × 国際標準戦略」という三位一体の戦略が不可欠であると提唱しました。これら三つの要素は相互に連携する「掛け算」の関係にあり、どれか一つでも欠ければ国家としての競争に勝利することはできないと断じました。

第一の要素である「**成長戦略**」は、政府が掲げる17分野の成長戦略等に代表される、未来への「投資」を指します。この投資により、企業は新たな技術やサービスといったアセット（資産）を生み出します。しかし、同氏は、単にアセットを創出するだけでは不十分であると指摘します。

そこで不可欠となるのが、第二の要素である「**知財戦略**」です。投資によって生み出された無形資産を、特許権や著作権等の知的財産権として確保・保護し、他社の模倣を防ぎ、自社の競争優位性を確立します。これがなければ、せっかくの投資も研究開発も、他者や他国に利益を奪われる結果に終わってしまうのです。

そして、最も見過ごされがちでありながら決定的に重要なのが、第三の要素である「**国際標準戦略**」です。同氏は、現代のグローバル市場が、米国主導の「デファクト標準（市場での事実上の標準）」と、欧州主導の「デジュール標準（ルールベース標準、特に環境・人権・セキュリティ等を起点とする『ブリュッセル効果』）」の覇権争いの場となっていると分析。日本は、たとえ個別の技術力で優位に立っていても、この国際標準化競争で主導権を握れなければ、製品やサービスが市場から排除される「ガラパゴス化」

無断転載禁止

のリスクに常に晒されます。過去の携帯電話の事例を引くまでもなく、この戦いに敗れれば、成長戦略と知財戦略の努力は水泡に帰すことになります。

この三つの歯車を同時に、かつ協調して回すことこそが、日本の新たな勝ち筋の根幹をなす方程式であると、同氏は強く結論づけました。

3. 無形資産の時代における企業価値創造と「開示」の重要性

次に山田氏は、グローバルな潮流として「無形資産の時代」が到来していることをデータに基づき示しました。米国のS&P 500構成企業の企業価値の約9割がインタンジブル（無形資産）によって占められているのに対し、日本企業も近年その比率を5割近くまで高めており、この流れをさらに加速させる必要があると論じました。

同氏は、日本企業が持続的に成長し、デフレ脱却に不可欠な賃上げや未来へのR&D投資の原資を確保するためには、株主への配当（インカムゲイン）を重視する短期的な経営から、企業価値そのものを向上させる（キャピタルゲイン）経営への転換が急務であると主張しました。そのためには、企業の競争力の源泉である無形資産への戦略的投資と、その価値を投資家やマーケットに適切に伝え、正当な評価を得るための「**開示（ディスクロージャー）**」が決定的に重要です。

この文脈で、同氏は、コーポレートガバナンス・コードの改訂において、知財関連事項が補充原則から「原則」へと格上げされ、取締役会の監督責務として明記されたことの舞台裏と意義に言及。これは知財・無形資産ガバナンス協会をはじめとする産業界からの強い働きかけと政治が連携して勝ち取った重要な成果であると評価しました。

しかし、同氏はそれで満足することなく、さらに踏み込んだ改革として、**有価証券報告書における知財情報の開示義務化**を強く主張しました。投資家が企業の将来性を判断する上で、知財戦略、セキュリティ対策、そしてCO2排出量といった非財務情報は、もはや財務情報と同等、あるいはそれ以上に重要です。これらを「企業の成績表」である有価証券報告書に記載させることは、企業の自主性に任せる段階ではなく、ルールとして制度化すべきであるとの断固たる見解を示しました。これは、企業経営の質を高め、日本市場全体の魅力を向上させるための不可欠なステップであると強調しました。

4. 知財戦略の具体的展開：コンテンツ、海賊版、そして司令塔

山田氏は、知財戦略を具体的に推進するための主要な論点を多角的に展開しました。

(1) 知財の創造・保護・活用

IPランドスケープの活用による自社の強み・弱みの可視化、経営層の知財リテラシー向上、大学における研究成果の適切な知財化（論文発表前の出願）の徹底、そして損害賠償制度の強化など、知財エコシステム全体の機能強化が必要であると指摘。また、AIの進化等に伴い新たに顕在化している「声の権利」に代表されるパブリシティ権の保護についても、社会的な影響を考慮しつつ、経済的価値を保護する枠組みの検討を慎重に進めている現状を報告しました。

(2) コンテンツ戦略：第二の基幹産業への道

同氏は、日本の漫画、アニメ、ゲーム等に代表されるコンテンツ産業を、自動車産業に次ぐ「**第二の基幹産業**」と明確に位置づけ、現在の輸出額約6兆円を**2033年までに20兆円**に拡大させるという野心的な国家目標を提示しました。この目標達成のためには、海外プラットフォームへの過度な依存、旧

無断転載禁止

態依然とした製作委員会方式の限界、そして深刻なクリエイターの待遇問題といった構造的課題の克服が急務であると指摘。特に、韓国のKOCCA（韓国コンテンツ振興院）等をモデルに、**年間1000億円規模の公的支援を5年間集中的に行う**など、国家による抜本的な支援強化が必要であると具体的に提言しました。日本の強みである「コミケ」に象徴される厚いクリエイターのエコシステムを、国家戦略として活かし、世界市場に繋げていくべきだと訴えました。

(3) 海賊版対策：国家の意志としての戦い

コンテンツ戦略と表裏一体の課題として、同氏は海賊版対策の重要性を強調。現在の**推計被害額は年間10兆円**にも上り、この巨大な損失を正規市場に還流させることができれば、20兆円という目標達成も視野に入るとの見方を示しました。同氏は、海賊版サイトを運営する者に対しては「ディズニーは著作権に厳しい」、「ディズニーの著作権を侵害すると徹底的に訴えられる」と評されるような厳格な姿勢で臨むべきだとし、海賊版対策機関CODA（コンテンツ海外流通促進機構）の機能強化（「ノック・アンド・トーク」と呼ばれる直接的な警告活動等）や、国際的な法執行協力体制の構築を急ぐべきだと主張しました。また、需要側の課題として、AI翻訳等を活用して正規版を海外で同時配信する体制を構築することが、海賊版を根絶する上で最も効果的な対策の一つであると論じました。

5. 司令塔機能の強化と「国民的課題」としての知財

山田氏は、これら多岐にわたる戦略を統合し、強力に推進するための「司令塔」の必要性を訴えました。具体的には、**内閣府知的財産戦略推進事務局**の予算と定員を増強し、その機能を抜本的に強化することを提言しました。

また、国際標準戦略においては、経団連等と連携した官民のハイレベルフォーラムを設置し、国家として取るべき標準を議論・決定するとともに、その最前線で戦う人財を産業界から積極的に輩出していくことの重要性を説いた。特に、国際機関の要職を中国等の他国に占められている現状に強い危機感を示し、官民一体で日本のプレゼンスを向上させる努力を求めました。

さらに同氏は、日本企業が政府や政治に対するロビーイング（政策提言活動）において、外資系企業に比べて著しく消極的であると指摘。自社や業界の、ひいては日本の国益のために、もっと声を大にして課題を訴え、政策変更を働きかけるべきだと、産業界に向けて強いメッセージを発しました。政治も経済も、待っているだけでは何も変わりません。当事者として積極的に行動を起こすことが求められていると鼓舞しました。

6. 結語：日本の未来を拓く「勝ち筋の公式」の実践に向けて

山田氏は講演の締めくくりとして、日本の再生と成長は、本講演で提示した「**成長戦略 × 知財戦略 × 国際標準戦略**」という三位一体の方程式を、官民が一体となって実践できるかにかかっていると改めて強調しました。

この1年間で、コーポレートガバナンス・コードの改訂など、知財をめぐる状況は確かに前進しました。この機運を逃さず、あと一押し、二押しすることで、日本の進むべき方向性は確固たるものになるとの力強い展望を示しました。

知財・無形資産ガバナンス協会が、その推進の中核を担うプラットフォームとして大きな役割を果たすことへの期待を表明するとともに、会場に集った産業界のリーダーたちに対し、共に汗を流し、力強い日本を創り上げていこうと呼びかけ、1時間にわたる情熱的な講演を締めくくりました。

無断転載禁止

3：特集1　次世代知財リーダー



企業価値創造に貢献する知財部門へ

加藤　吉祥

1. これまで・今・これからの知財業務の変化

製薬産業の根幹をなす知財業務は、研究開発の成果を確実に特許として権利化し、独占期間を確保し、出来るだけ長く競合から大切な新薬を守ることが中心で、この役割は、業界の特性上、今後も変わることはなく、引き続き極めて重要であると考えています。

一方で、近年はその環境は大きく変化しています。創薬のための高度化やモダリティの多様化（低分子創薬、核酸医薬、バイオ医薬に加え、細胞治療、遺伝子治療、ウイルス治療など)、さらにはオープンイノベーションの進展により、医薬品に関する特許だけではなく、技術、ノウハウ、データを含めた複合的な知的財産として捉え、どこと協業することでどんなメリットが出るのかを考える必要性が以前にも増して、高まっています。

そのため、これまでの研究成果を権利化していく知財部の活動に加え、事業全体の構造をきっちり把握し、今行っている知財業務がどのように事業に資しているのかを考え、そこから一歩踏み出すために、よりビジネス視点を取り込む余地があると感じています。自社の知的財産、技術、ノウハウを「どのような形で使い、どこの会社と組むことでそれらが活かせ、事業価値を最大化できるか」という観点を持つことで、新たな可能性が広がると考えています。

さらに、知財部門は研究成果の“出口”だけでなく、“入口”、すなわちターゲット探索や技術探索といった上流段階から関与する方向に挑戦しつつあり、研究部門と協議しながら、知財がより早い段階から関与することで、当社の技術ポートフォリオの価値を高めることが出来ればと思っています。

2. 目指す姿の実現に向けた課題

このような変化を踏まえた知財機能の高度化に向けて、「研究部門との連携のあり方」は考えるべきポイントになります。研究者は各分野において深い専門性を有しており、知財部門が関与する際に、単なる支援ではなく、どのように価値を提供できるかが問われます。知財が加わることで「有益である」と実感してもらうためには、知識・スキルの向上に加え、双方の対話を通じた関係構築が不可欠です。特に創薬初期段階から関与する場合、単に権利化を前提とした関与ではなく、「技術・ノウハウとしての価値を大きく出来るか」を見据えた議論が求められます。そのためには、研究･知財が一体となって、お互いを必要とする仕組みづくりが重要です。

また、ビジネスの理解という面では、自社が行っているビジネスに興味を持ち、他社の状況を把握するとともに、これまであまり関わってこなかった部門ともコミュニケーションをとっていくことで、ビジネス構造全体を学び、ニーズや課題に気づき、新たな価値が生み出せればと考えます。先ずは、担当テーマについて競合状況、市場での位置づけ、競合製品売上や開発状況などを調査・整理することで、状況を把握し、自らの業務がどのような価値を持つのかを理解することは、業務への関わり方も違ったものに変えていく第一歩だと思っています。

＊キッセイ薬品工業株式会社　知的財産部長

無断転載禁止

3. 他部門との連携と価値創出

知財部門は、発明・技術・データそのものを生み出す部門ではなく、他部門が創出した知的資産をいかに活かすかをマネジメントする機能であると考えています。

部門間のコミュニケーションを取りやすい環境を構築し、それぞれの部門が違う部門の行っていることに興味を持つことで、新たなシナジーが生まれることもあります。「知財部が前に出る」というよりも、「会社全体として企業価値をどう高めるか」という共通目標を軸に議論することで、他部門との協力関係を構築していけるように出来ればと考えます。様々な部門が行っている業務を良く知っている知財部門は違った強みが出ます。

また、投資家も含めた外部ステークホルダーとの対話という観点では、産業の特性上、製品を保護する特許の詳細そのものを解説するなどの直接の開示は難しい一方、自社の技術や研究の方向性をうまく外部発信することは、今後の戦略の示唆にもなります。研究本部も巻き込みながら、技術の価値を分かりやすく発信していくことが、今後の重要なテーマと認識しています。

4. 求められる能力・経験の変化

AI技術の進展により、出願書類作成や調査業務の一部は効率化が進むと考えられます。しかし、その結果を評価し、戦略として適切かを判断するためには、引き続き実務経験に基づく本質的な判断力が不可欠だと考えます。

加えて、今後は以下のような能力を持つことで、知財人財としての付加価値を生むと考えます。

事業・研究理解力

　技術がどのような価値を生み、将来どのような事業につながるのかを理解する力

分析力・着想力

　他社特許や技術動向を踏まえ、自社の戦略的ポジションから新たな価値創出の機会を見出す力

コミュニケーション・巻き込み力

　研究・事業・経営をつなぎ、知財の価値を組織全体に浸透させる力

アライアンス力

　オープンイノベーションを前提とし、知財を組み合わせて価値配分・最大化する視点

これらを持ち合わせることは知財人財として、様々な局面に適応でき、その上で舵取りをしていけることであり、今後のキャリア形成で重要な要素になると考えています。更には、経営層との対話や対外発信の重要性について、認識していくことも必要です。

5. おわりに

私は、知的財産部に異動し、知財を「どのように活かすか」という視点で業務に取り組んできました。本協会の次世代リーダー研修を受け、知財は単に権利を守るための機能ではなく、未来の価値を創出するための重要な経営資源である――ということを学び、必ずしも社内向けだけではない、様々な業務の方向性を感じました。その認識のもと、知的財産を通じて企業価値の向上に貢献することに引き続き取り組んでいきたいと考えています。加えて、その価値を社外へ適切に発信し、ステークホルダーとの対話につなげていくことについても、模索していきます。

無断転載禁止

知財業務の進化と知財・無形資産ガバナンスへの挑戦
～経営と知財をつなぐ仕組みづくり～



西尾　晃一

研究、DX、知的財産をつなぐキャリア

筆者の知財キャリアは、約20年間の研究業務を経て、2015年に知的財産部へ異動したことから始まりました。当時は特許出願や権利化業務を担当し、特許調査の強化やIPランドスケープの実装を目的とした組織の立ち上げにも携わりました。その後、2022年から2年間は全社DX推進組織の立ち上げと全社の業務改革に取り組み、現在は知的財産部に戻り、情報戦略室の立ち上げ、IPランドスケープの戦略的活用、知財ガバナンスの推進、情報開示といった新しい役割に挑戦しています。

当社の事業は農業化学品、機能性材料、化学品、医薬品など幅広く、その根底には多様なコア技術が存在し、企業価値創造プロセスの中でも知的財産は重要な構成要素として位置付けられています。その価値をいかに高め、事業や経営に結び付けるかが重要なテーマとなっています。

知財業務は「過去」から「未来」へ

こうした経験を振り返る中で、知財業務そのものが大きく変化してきたことを実感しています。特に10年ほど前までの知財業務は、研究成果の権利化を中心とした活動が主であったように思います。研究部門とのコミュニケーションを通じて発明を発掘し、適切な出願や権利形成につなげることが最も重要な役割でした。出願の準備や権利範囲の検討に多くの時間を費やし、知的財産部は知的財産を権利へ結び付ける専門組織とされていました。改めて整理すると、これは既に生み出された研究成果に最適な対応を行う活動であり、「過去」に対するアプローチであったと言えるかもしれません。

近年は事業環境の変化に伴い、知財部門に求められる役割も広がっています。企業単独で事業を進めることが難しくなる中、第三者との共同研究・開発や業務提携、オープンイノベーションが増加し、契約や渉外の重要性も高まっています。知財担当者には、知財実務に加え、ステークホルダーとの関係構築や事業支援、法務、契約、事業理解といった幅広い知見が求められるようになりました。

また、2017年頃からIPランドスケープという考え方が広がり始めました。知財情報を権利取得や侵害予防にとどめず、事業戦略や研究開発戦略の立案に活用する動きであり、知財部門の視点を大きく変える契機となりました。さらに2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂により、知財・無形資産の活用や情報開示が求められるようになり、知財部門は経営との接点を持つことが不可欠になりました。今後は経営との対話を通じて企業の将来に貢献し、「過去を守る組織」から「未来を考える組織」へ変化する必要があると考えています。



＊日産化学株式会社　知的財産部　情報戦略室長

無断転載禁止

なぜ知財ガバナンス委員会を目指したのか

知財・無形資産ガバナンス協会の次世代リーダーコース研修（第1期）に参加した背景には、“知財・無形資産ガバナンス”を当社において形にしたいという想いがありました。近年、多くの企業が知的財産や無形資産を企業価値創造の源泉として位置付け、経営との連携を強化しています。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂により知財・無形資産に関する経営レベルでの議論の重要性も高まっています。

こうした変化は、知財業務の対象や範囲だけでなく、知財部門に求められる役割そのものを変えつつあるように感じています。そのような環境変化の中で、当社においても中長期的な視点から知財・無形資産について継続的に議論する場が必要ではないかと考えるようになりました。

これまでも知的財産に関する個別案件の報告や相談の機会は存在しました。しかし、企業価値向上や将来の競争優位の観点から知的財産を議論し、経営層と知的財産に関する方向性を共有する場は、さらに充実させる余地があると感じており、一歩先を見据えた仕組みづくりに挑戦したいという想いが強くなりました。

現在は「知財ガバナンス委員会」の設置に向けて取り組みを進めています。委員会の設置そのものを目的にせず、知的財産について経営層と継続的に対話し、方向性を共有しながら企業価値向上につなげていくための基盤を整えたいと考えています。

知財を知財の言葉で語らない

経営層との対話・議論において、筆者自身が強く感じているのは、「知財を知財の言葉で語らない」ことの重要性です。知財担当者は多くの専門知識を持っています。しかし、経営層との対話では、知的財産を正確に説明すること以上に、それが企業価値や競争優位にどうつながるのかを伝えることが重要です。経営層が求めているのは、知的財産が将来の成長や事業戦略にどのような意味を持つのかという視点です。そのためには、知的財産を経営の言葉へ翻訳し、意思決定に活用できる形で伝える必要があります。知的財産を会社全体の課題として共有できる形に変換することが、今後ますます重要になると考えています。

人財育成と組織変革への挑戦

こうした考え方を組織に定着させるためには、人財育成も欠かせません。当社では、知的財産部員の目標と中期経営計画とのつながりを意識できるよう、フレームワークを用いた目標設定に取り組んでいます。日々の業務と経営目標との関係を考える機会を増やし、経営視点を育成したいと考えています。また、サステナビリティ、IR、人事など他部門との対話も積極的に進めています。実際に話をしてみると、企業価値向上という共通の目的のもとで協力できる部分が非常に多く存在し、知財部門だけで課題を解決するのではなく、多様な部門と連携しながら取り組むことの重要性を改めて感じています。

今後は、知的財産や無形資産について経営視点で考えられる仲間を社内に増やしていきたいと考えています。そのためにも知財・無形資産ガバナンス協会の研修や学習機会を積極的に活用しながら、組織全体のレベルアップにつなげていきたいと考えています。



無断転載禁止

おわりに

知財業務は、権利化を中心とした活動から、事業支援、そして経営支援へと大きく変化しています。今後はこれまで以上に、知財・無形資産を企業価値創造の重要な源泉として捉え、その価値を経営とともに高めていくことが求められます。そのためには、ガバナンス体制の整備、人財育成、部門横断的な連携を着実に進める必要があると考えています。経営層と知財部門が共通の言葉で未来を議論できる仕組みや環境をつくることが、これからの知財部門に求められる重要な役割です。知財・無形資産ガバナンス協会の研修で得た学びを実践につなげ、知財・無形資産ガバナンスの実現に向けた取り組みを進めていきたいと考えています。



無断転載禁止

知財活用を事業の当たり前にするために
～事業戦略と一体となった知財部門への変革～

塚本　悠希



技術を守る知財から、事業を動かす知財へ

私は現在、株式会社デンソーにおいて、事業戦略と連動した知財戦略の立案・推進を担当しています。当社は、モビリティを中心とした環境・安心領域で事業を展開しており、自動車産業は電動化、ソフトウェア化、コネクティッド化、さらにはSDV化など、大きな変革期にあります。こうした環境では、企業単独で競争力を確保することが難しくなり、他社との協業、標準化、アライアンス、オープンイノベーションを組み合わせながら価値を創出することが求められています。

これまでの知財業務は、発明を発掘し、権利化し、競合他社から技術を守ることを中心に発展してきました。もちろん、権利化やリスク回避は今後も重要です。一方で、それだけでは、事業環境の変化に十分に応えられません。どの技術を保有し、どの領域をオープンにし、どこを競争優位の源泉としてクローズするのか。そして、その知財を価格交渉、契約、アライアンス、標準化、事業提携などにどのように活用するのか。知財部門には、事業戦略を実現するための設計者としての役割が求められています。

私はこの変化を、知財の創出・保護中心の活動から、事業成果創出までを含めた活動への進化と捉えています。知財を「持つ」ことに加え、知財を「使い」、事業競争力に変えていくことが、これからの知財部門の重要な使命です。

統合報告書2025が示す知財経営の方向性

当社の統合報告書2025では、価値創造ストーリーの中で、企業成長を支える戦略や財務・非財務資本の強化策、各資本が相互に作用することで生み出される競争力を重視しています。

知的資産においては、知財を事業戦略と結び付けて活用する経営資源として捉える方向性を示しています。特に、攻めと守りの知財戦略により知財経営を実現するという考え方、知財を特許に限らずソフトウェアやノウハウ等も含めて捉えること、IPランドスケープを活用した戦略立案、オープン＆クローズ戦略、知財戦略会議による事業との対話、さらには特許活用率や戦略採用率といったKPIによる可視化を進めています。統合報告書で示された方向性は、知財部門に対する社外への説明であると同時に、社内に対する変革のメッセージでもあります。知財を事業の外側で管理するのではなく、事業・技術・経営戦略の議論の中に組み込み、企業価値向上に結び付けていくことが求められています。

知財の「うれしさ」を経営・事業と語る

次世代リーダーコースに参加する中で、改めて考えさせられたのは、「知財は何のために存在するのか」ということです。知財部門では、調査分析、知財戦略立案、特許出願・権利化など多くの活動を行っています。しかし、事業部門や経営層が本当に知りたいのは、それらの活動が事業成果にどのようにつながるのかです。

私はこれを「知財の効き目」と表現しています。例えば、その知財によって競争優位をどう維持でき

＊株式会社デンソー　法務知財広報渉外本部　知的財産部　第1知財戦略室長

無断転載禁止

るのか、利益率向上にどう寄与するのか、アライアンス交渉をどう有利に進められるのか、将来事業の選択肢をどう広げられるのか、といった視点です。知財部門の一人一人は、担当する事業への知財の効き目をどう描くべきか、事業の意思決定にどう使えるかを示す必要があります。知財が事業競争力にどう効くのかを語ることができて初めて、知財は事業戦略の中に組み込まれます。

「知財活用」を言語化する

当社では、知財活用をより実践的なものにするため、統一した知財戦略書を整備し、活用しています。知財戦略書では、事業における重要テーマは何か、オープン領域とクローズ領域はどこか、必要な知財資産は何か、どのような活用シナリオでいつ達成を目指すのかを整理します。重要なのは、特許を何件保有するかではなく、「その知財を何に使うのか」を明確にすることです。

知財の活用方法は、特許ライセンスに留まらず、顧客との取引維持、価格交渉、標準化、ノウハウ管理、共同開発、オープンイノベーションなど、事業活動の多様な場面で活用されます。そのためには、特許だけでなく、ノウハウ、ソフトウェア、著作権、データ、標準化に関わる技術情報なども含め、事業に最適な知財ポートフォリオを構築することが重要です。知財活動は、事業フェーズや競争環境に応じて、どの知財をどう活かすかを設計する活動へと進化していく必要があると考えます。

KPI設計が知財部門の変革を後押しする

知財部門が事業成果への貢献を目指すのであれば、人材育成や組織体制だけでなく、それらを促進するKPI設計も重要なファクターです。これからは、知財活動の結果として、事業へどのような価値をもたらしたのかを評価する指標が必要になります。例えば、特許活用率、事業戦略と紐付いた重点テーマ比率、活用シナリオを設定した知財ポートフォリオの割合、標準化やアライアンスへの活用実績、契約・価格交渉への貢献実績、事業責任者との知財戦略合意率などです。

KPIは単なる評価指標ではなく、組織がどこへ向かうのかを示すメッセージです。事業貢献や知財活用を評価すれば、知財担当者は事業を理解し、活用シナリオを考え、事業部門との対話を深めるようになります。つまり、知財部門を事業成果創出型へ変革するためには、行動変容を促すKPI設計が不可欠だと考えます。もっとも、知財の事業貢献を定量的に測ることは容易ではありません。知財単独で成果を生むのではなく、技術、営業、契約など複数の要素が結び付いて成果が生まれるからです。だからこそ、定量指標と定性評価を組み合わせ、知財がどの意思決定に関与し、どの事業活動を前進させたのかを可視化していくことが重要です。

これからの知財人財に必要なもの

このような知財活動を実践するために、知財部員にはどのような能力が必要になるか。私は大きく三つあると考えています。

一つ目は、事業を理解する力です。技術や発明単位ではなく、誰が顧客なのか、どのような価値を提供しているのか、どこで利益を生み出しているのかを理解することが重要です。知財担当者が事業構造を理解できれば、守るべき技術や活用すべき知財も見えてきます。

二つ目は、戦略を設計し実行する力です。市場、競合、技術動向を分析し、知財が競争優位にどのように貢献するかを考えます。さらに、構想だけではなく、実際に活用までやり切る実行力が求めら

無断転載禁止

れます。

三つ目は、関係者を巻き込む力です。知財部門は、技術・事業、営業、法務、経営層など多くの関係者と関わります。それぞれの立場に応じて伝える内容を変えながら、「知財が事業競争力にどう効くのか」を説明し、合意形成につなげる力が必要です。そして、これらをAIツールも使い、精度・効率よく推進することが求められます。

実践の中で人は育つ

一方で、こうした能力は座学だけでは身につきません。実際の事業の中で、知財をどう使うかを考え、関係部門と議論し、時には契約や交渉の場面に関与しながら経験を積むことが必要です。

当社では、知財担当者が実際の事業戦略立案や知財活用の議論に参加し、経験を積めるような仕組みづくりを進めています。また、成功事例だけでなく、失敗事例も含めて共有し、組織全体の知見として蓄積していくことも重要です。属人的な活動にとどめるのではなく、組織の力として再現可能な形にしていくことが必要です。知財部門のマネジメント層には、そうした実践の場を整備し、若手が挑戦できる環境を作る役割が求められます。知財活用を事業の当たり前にするためには、仕組み、人材、KPIを一体で設計し、日々の業務の中で行動変容を促していくことが重要です。

おわりに

知財部門は、開発現場から経営層までをつなぐことのできる数少ない組織の一つです。私は、知財を事業戦略の設計要素として位置付け、「どんな知財を持ち、どう活用するか」を明確にしながら、知財活用が経営や事業戦略の議論に当たり前に組み込まれている状態を実現したいと考えています。そのためには、オープン＆クローズ戦略を事業へ組み込み、知財のうれしさを経営・事業の言葉で語り、知財活用を促進するKPIを設計し、それを実践できる人財を育てることが重要です。次世代リーダーコースで得た学びや社外ネットワークも活かしながら、知財の価値を事業成果につなげる取り組みを今後も進めてまいります。

無断転載禁止

4：特集2　AI活用最前線



AIと人が協働する知財業務の実現
― ダイキン工業におけるAI活用の実践 ―

安部　剛夫

はじめに

知財において、AI活用をリードする企業の取組みというお題に対して、弊社をご指名いただいたことは大変光栄ではありますが、ここ数カ月、多くの方との交流を通じてお話を聞くと、弊社よりも先進的にAIを活用されている会社は多数あり、必ずしも弊社がリードするポジションにいるようには感じていません。よって、いささか僭越なところはありますが、一企業の取組みとして参考になればと思い本稿を寄稿させていただくこととしました。

ダイキン工業とAI

近年は生成AIが社会的関心の中心となっていますが、その技術的基盤は、2010年代前半から本格化した第3次AIブーム[1]に求めることができます。とりわけ、画像認識分野における深層学習の成功を契機として、AIは従来のルールベース型の処理から、大量のデータに基づいてモデルを学習し、その学習済みモデルを推論や分類、予測に用いる技術へと大きく展開しました。2015年前後には、深層学習モデルの性能向上と応用範囲の拡大を背景に、学習モデルをどのように構築し、取得し、利用し、保護するのかという問題が、技術面のみならず、知的財産、契約、事業戦略の観点からも盛んに議論されるようになりました。

こうした技術潮流の中で、ダイキン工業は2015年11月、テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）[2]を設立しました。TICは、同社の技術開発の中核拠点であると同時に、社外の企業、大学、研究機関との協創を通じてイノベーションを創出するための拠点として位置づけられています。

さらに同社は、2017年7月に大阪大学との大規模な包括連携[3]を開始しました。この連携は、情報科学分野を中心に、大阪大学の研究知見とダイキン工業が有する空調技術・産業技術のノウハウを結びつけるものであり、AI・IoTを活用した空気・空間づくり、スマート工場、マテリアルインフォマティクスなどを対象としていました。

同時期に、同社はAI・IoTの活用を担う社内人材の育成にも着手しました。その象徴的な取組みが、2017年12月に設立された社内大学「ダイキン情報技術大学」[4]です。同大学では、希望する新入社員に対して2年間の集中的なICT教育を行い、単に情報技術に詳しい人材を育成するだけでなく、技術を事業課題に適用できる人材の育成を目指しました。

この取組みの一つの意義は、AI人材を一部の専門部門に閉じ込めるのではなく、各事業部門の課題解決に接続しようとした点にあります。ダイキン情報技術大学で学んだ人材が各部門の課題に向き合う過程では、受け入れ側の部門にも、AIで何ができ、何ができないのかを理解するための一定のリテラシーが求められるようになりました。AI活用は情報系人材だけの課題ではなく、現場のドメイン知識を有

＊ダイキン工業株式会社

無断転載禁止

する部門と、AI・データ活用の知見を有する人材との協働によって初めて実装可能となります。その意味で、同社の取組みは、AI人材の育成にとどまらず、組織全体のAIリテラシーを高める契機となりました。

知財部門とAI

このような全社的なAI活用の流れは、知財部門においても、現場課題に対してAIをどのように適用し得るのかを考える契機となりました。知財部門には、先行技術調査、特許分類、他社特許の監視、技術動向分析、発明発掘、権利化判断など、膨大な技術文書を読み解き、比較し、評価する業務が存在します。これらの業務は、従来は専門人材の経験と知識に大きく依存してきましたが、AIの発展により、その一部を高度化・効率化できる可能性を考え始めました。

とりわけ特許文献は、企業等が開発した技術のうち、権利取得を目的として出願された内容が、一定の様式に従って記載された技術文書です。さらに、公開日、出願人、発明者、技術分類、引用関係などの書誌情報を伴い、多くの場合、国際特許分類（IPC）や各国・地域の特許分類が付与されています。そのため、特許文献は、学術論文と並び、技術情報を対象とするAI活用に適したデータ群の一つであるといえます。

世界では毎年膨大な数の特許出願・公開公報が蓄積されており、それらは技術分野ごとの分類情報を伴って利用可能です。このような特許情報を、単なる権利調査や先行技術調査の対象としてだけでなく、次の技術開発の方向性を見極めるための情報源、さらには知財業務そのものを改善するためのデータ基盤としてどのように活用するかは、AI技術の進展を見据えれば、早期に検討すべき課題でした。

ダイキン情報技術大学出身者との知財に関するAIの検討開始

AI活用を進める中で強く感じるのは、ドメイン知識とAIに関する知識の双方が一定の水準に達したときに、初めて実務上の壁を越えられるということです。知財業務においても、AI技術だけで業務課題が解決するわけではありません。特許文献の読み方、技術分野ごとの表現の違い、上位概念下位概念と明細書の記載の関係、権利範囲の捉え方、調査や分析の実務上の勘所といったドメイン知識がなければ、AIの出力を適切に評価し、業務に組み込むことは難しいのです。

そのためには、ドメイン知識を有する知財部門のメンバーがAIの基本的な考え方を学ぶとともに、AIに強いダイキン情報技術大学出身者が知財業務や技術開発の現場に固有の知識を学ぶことが重要です。両者が互いの領域を理解し、共通言語を持つことによって、単なる技術導入ではなく、実務に即したAI活用が可能となります。

ダイキン工業における知財領域のAI活用では、知財部門内の作業効率向上や業務高度化のみを目的とするのではなく、会社全体の技術部門や企画部門に価値を提供するアウトプットを優先してきました。これは、知財部門のみを対象とする場合に比べ、全社の技術者や企画担当者が利用できる形でAIを実装した場合の方が、効果を享受する人数が多く、投資対効果も大きくなり得るためです。

このように、AI導入の効果を全社に波及させるためには、個別の分析や試行にとどまらず、継続的に利用可能な仕組みとしてシステム化することが不可欠です。その際には、知財部門だけで完結させるのではなく、IT部門と密接に連携し、早い段階から巻き込むことが重要です。IT部門が加わることで、データ連携、セキュリティ、ユーザー管理、運用保守などの観点を踏まえた実装が可能となり、AI活

無断転載禁止

用を一過性の取組みではなく、組織的に利用される仕組みへと発展させることができます。

具体的に運用されている知財AI

具体的な取組みの一つが、特許文献の理解を支援するAIツールの開発・展開です。特許文献は、技術内容、目的、課題、解決手段、効果などが一定の形式で記載されている一方、文章量が多く、専門的な表現も多いため、技術者や企画部門の担当者にとって必ずしも読みやすいものではありません。また、知財部門にとっても、多数の特許文献を短時間で読み込み、内容を把握し、技術的な観点から整理することは大きな負荷となります。

そこでダイキン工業では、生成AIが登場した初期に知財部員とAI人材が連携して技術検証を行い、特許文献から内容を端的に把握するための「2行要約」を生成するとともに、文献が扱う課題を示す「課題タグ」を自動付与する仕組みを構築しました。その際、特許に記載された目的や解決手段を簡潔に表示することで、技術者や知財部員が特許文献を読み込む際の負担を軽減することを目指しました。具体的な検証を経た後、利用可能なツールとして整備し、全社展開へとつなげています。単なる実証実験にとどめるのではなく、現場で使える形に落とし込み、部門を超えて活用できる仕組みへ発展させた点に特徴があります。

実際に、この特許の2行要約および課題タグの自動生成ツールは全社に展開され、特許調査や特許読み込みに要する負担の軽減に寄与しています。社内展開後には、関連作業について7割以上の工数削減効果が確認されており、知財部門内の効率化にとどまらず、技術者や企画部門を含む全社的な知財情報活用を支援する取組みとなっています。

二つ目の具体的な取組みが、AIによる特許マップ作成支援です。特許マップは、特定の技術領域における出願状況、技術課題、解決手段、競合他社の注力領域、自社の空白領域などを把握するために有用な手段です。一方で、特許マップを作成するためには、多数の特許文献を読み込み、技術内容を整理し、課題や用途、解決手段などの観点から分類する必要があります。そのため、従来は技術者や知財部員に大きな負担が生じていました。

そこでダイキン工業では、特許文献から技術課題を抽出し、大課題、中課題、小課題へと階層的に分類するAIを構築しました。具体的には、商用検索ツール等から取得した特許リストを入力データとし、AIが各特許文献の課題抽出、分類案の提示、階層分類、要約付与、必要に応じて翻訳付与を行います。これにより、特許文献群を単なるリストとして扱うのではなく、技術課題の構造として把握できるようにすることを目指しています。

この仕組みにより、技術者や知財部員は、個々の特許文献を一件ずつ読み込む負担を軽減しながら、対象技術領域の全体像を把握しやすくなります。たとえば、年度ごとの出願動向、課題ごとの出願集中度、競合が注力している領域、自社にとっての空白領域や出願候補領域などを可視化することで、技術検討や出願戦略の検討に活用することができます。

この取組みについても、知財部門の作業効率化だけを目的とするものではありません。AIによって整理された特許マップは、技術動向や市場の変化を読み解くための知財インテリジェンスとして、技術部門や企画部門が主に利用します。これにより、特許情報は、権利取得や他社特許調査のための情報にとどまらず、研究開発テーマの探索、競争環境の把握、事業戦略の議論の起点として活用されます。すなわち、AIによる特許マップ作成支援は、特許文献を「読む」負担を軽減するだけでなく、特許情報

無断転載禁止

を「意思決定に使える情報」へと変換する取組みです。知財部門が保有する情報とAIの処理能力を組み合わせることで、知財活動を全社の技術戦略・事業戦略に接続するための基盤となり得ます。

三つ目の具体的な取組みが、AIによるクリアランス調査量の抜本的削減です。新製品や新技術を事業化する際には、他社特許を侵害しないかを確認するためのクリアランス調査が必要となります。この調査では、対象技術に関連する多数の特許文献を収集し、自社技術との関係を確認したうえで、リスクの有無を判断する必要があります。しかし、調査対象となる特許文献には、実際には自社技術との関係が薄い文献や、確認の優先度が低い文献も多く含まれます。そのため、従来は人が広い範囲の文献を確認し、その中から議論すべき文献を絞り込む必要があり、技術部門および知財部門に大きな負担が生じていました。

そこでダイキン工業では、過去のクリアランス活動で発生したデータを活用し、AIによってノイズ特許文献を半自動的に削減する取り組みを進めています。具体的には、社内の技術資料、特許検索式、特許母集団リストなど、通常業務の中で作成される情報を入力として用い、AIが一次判定を行います。AIは、確認が必要な文献とノイズに近い文献を仕分けし、人が確認すべき対象を重点確認の範囲に絞り込みます。

従来の業務フローでは、特許調査範囲の検討、特許母集団の作成の後、人が全件を確認し、その過程でノイズ文献を手作業で除外していました。これに対し、AIを取り込んだ業務フローでは、特許母集団の作成後にAIが一次スクリーニングを行い、ノイズ特許を確認対象から除外するとともに、非ノイズ特許については人が精査します。これにより、人の確認作業は、AIが見るべき特許として抽出した文献に集中できるようになります。

この取組みの特徴は、AIに最終判断を委ねるのではなく、AIを一次スクリーニングに用い、最終的な確認・議論は人が担う設計としている点にあります。クリアランス調査は事業リスクに直結するため、AIの出力をそのまま結論とすることは適切ではありません。一方で、AIによって明らかに優先度の低い文献を事前に圧縮できれば、専門家は本来注力すべき文献の確認や判断に時間を割くことができます。

また、この取組みのもう一つの特徴は、AIを一次スクリーニングに用いることを前提とした業務フローに変えたことです。構築したAIが人の判断と同等レベルであることを、過去実際に人手で行ったクリアランスサーチの結果データを用いて検証・立証し、それらを技術幹部および知財関係者に説明することで納得性を高めたおかげで、業務フローを変えるところまで繋げられたのです。

実際に、この取組みにより、通常のクリアランス活動で発生するデータのみを用いながら、ノイズ特許文献を半自動的に削減することが可能となっています。人の確認工数は平均で約20%、最大で約70%削減されており、単なる効率化にとどまらず、限られた専門人材の判断力をより重要度の高い業務に振り向けるための仕組みとなっています。

以上、社内で具体化されている取組みをいくつか紹介しました。これらの事例を導入するにあたって見えてきた点があります。それは、AI導入において重要なのは、単に既存業務の一部をAIにそのまま置き換えることではないという点です。

新しい仕組みを業務に導入しようとする際、従来の業務プロセスを前提として、その業務に合うようにAI側を調整しようと考えがちです。もちろん、実務に適合するようにAIの出力や機能を調整することは必要です。しかし、既存の業務フローを固定したまま、AIだけを無理に合わせようとすると、AIの特性を十分に活かせず、期待した効果が得られない場合があります。

無断転載禁止

今後重要になるのは、AIを利用する場合に、既存の業務フローを見直し再設計することを排除しないことです。すなわちAIと人の役割分担を前提に、業務全体を組み直す視点が求められます。このような業務設計ができて初めて、AIは単なる効率化ツールではなく、知財活動の質を高め、全社の技術戦略や事業戦略に貢献する仕組みとなります。

今後の展望

私の知る限り、近年、多くの企業においてAIの導入・活用が進められており、その対象は先行技術調査や分析業務にとどまらず、特許出願や権利化といった知財実務の中核領域にも徐々に広がり始めています。例えば、Genzo AI社が提供する知財業務自動化プラットフォーム[5]をはじめ、Questel社が提供するAIアシスタントQthena[6]、Smart-IP社が提供する明細書作成や中間対応の支援サービスであるappia-engine[7]など、出願・権利化業務を対象としたサービスが相次いで提供されています。このような動向は、AI技術が知財実務の中心的な業務へと浸透しつつあることを示しており、この流れは今後も不可逆的に進展していくものと考えられます。

もっとも、明細書作成や中間対応といった知財実務の中核業務にAIを活用することが、人材育成の観点から望ましいのかについては議論があります。この問題については、AIの活用そのものを問題視するのではなく、その活用方法を区別して考える必要があります。

確かに、AIに業務を単純に代替させるだけであれば、利用者は自ら考える機会を失い、専門性の形成を阻害するおそれがあります。しかし一方で、自己の成長に必要な情報収集、論点整理、比較材料の抽出などをAIに担わせることができれば、基礎的な作業に費やす時間を大幅に削減し、その分、発明の本質の把握や権利範囲の設計、拒絶理由への対応方針の検討といった、より高度な知的判断に時間を投入することが可能です。AIを思考の代替ではなく思考を支援する道具として活用できる人材ほど、むしろ専門性の向上を加速させることができると考えられます。

もちろん、AIの出力を十分な検証を経ることなくそのまま利用するだけでは、専門性の向上にはつながりません。特に出願・権利化の場面では、発明の本質をどのように把握するか、どの範囲まで権利化を目指すか、先行技術との差異をどのように構成するかといった判断が不可欠であり、これらは現時点においてAIが専門家に代わって最終的に担える領域ではありません。最終的な責任を負うべき判断は、依然として人間に委ねられています。

したがって、重要なのはAIを使うか否かではなく、AIをどのように使うかです。AIそのものが専門家を直ちに代替するというよりも、AIを高度に使いこなし、その能力を自らの専門性と組み合わせられる人材が、生産性と付加価値の双方を高め、より多くの仕事を担うようになる可能性が高いです。変化を過度に脅威として捉えるのではなく、自らの専門性を磨くための自己投資を続けるとともに、AIを自在に活用できる高度専門人材を目指すことが、これからの知財実務において一層重要になると考えます。その意味では、自己の意識の重要性がより高まったと言えるかもしれません。

懸念事項

一方で、AI活用を進める上では、AIへの過度な依存がもたらすリスクにも留意する必要があります。たとえば、AIの出力品質が一時的に低下する場合や、システム障害、通信障害、災害その他の不測の事態により、AIを利用できない状況が突然生じる可能性は否定できません。業務をAIが常時安定して

無断転載禁止

利用できることを前提に組み立ててしまうと、AIが使えない瞬間に、従来であれば可能であった判断や作業を人が再現できなくなるおそれがあります。
この点は、今後、技術面および運用面の改善により一定程度解消されていくと考えられます。しかし、知財実務を担う専門家としては、AIを使いこなす能力と同時に、AIが利用できない場面でも、自ら考え、判断し、必要なアウトプットを一定水準で作成できる能力を保持しておく必要があります。AIは専門家の能力を拡張するものであるべきであり、専門家の基礎的な判断力や構成力を置き換えるものとして位置づけるべきではありません。

未来を担う人材へ

特に、今後を担う若手人材には、AIを使うことによって効率化できる作業と、自らの頭で考え抜き判断すべき事案とを区別する力を身につけてほしいと思います。自らが高度化すればするほど、AIを活用してできる業務の幅も量も広がっていきます。AIを活用して生産性を高め、その結果作り出した時間を専門性の向上や価値創造のために使い、たとえAIが使えない状況であっても業務を支えることができる人材こそ、これからの知財実務において求められる人材像と考えます。

参考文献

[1] 日本ディープラーニング協会『AI白書2023』KADOKAWA, 2025.
[2] ダイキン工業株式会社ホームページ 「TIC MISSION」 https://www.daikin.co.jp/tic/mission（最終アクセス：2026年7月9日）.
[3] 国立大学法人 大阪大学 ダイキン工業株式会社 ニュースリリース「大阪大学とダイキン工業との情報科学分野を中心とした包括連携契約の締結について」(2017年6月23日）.
[4] ダイキン工業株式会社ホームページ「デジタル時代における製造業の変革～ダイキン情報技術大学におけるAI人材の育成と卒業生の活躍～」https://www.daikin.co.jp/tic/topics/feature/2025/20250115（最終アクセス：2026年7月9日）.
[5] 株式会社Genzo AI, Genzo AI製品情報 https://www.genzo-ai.co.jp/（最終アクセス：2026年7月9日）
[6] Questel社, Qthena AI Assistant 製品情報 https://www.questel.com/qthena/ja（最終アクセス：2026年7月9日）
[7] Smart-IP社, appia-engine 製品情報 https://appia-engine.com/

注記：本文中の工数削減率等の社内実績値は、ダイキン工業株式会社における社内検証結果に基づく。

無断転載禁止

島津製作所における知的財産業務への生成AI活用と業務変革の現状と今後



阿久津　好二

1. はじめに

島津製作所は、生成AIが登場した当初から特許の専門業務を生成AIに置き換える活動を進めてきました。現在では、特許業務、IPランドスケープ、戦略構築、価値評価等について、知財部員が収集したデータを生成AIに入力し、その出力を知財部員が検討するという業務スタイルに変化しています。これは業務プロセスを作成・検討・承認・決裁に分けた場合に、作成・検討プロセスの大半を生成AIに担わせ、承認フェーズ以降を人が担うという役割分担に相当します。この特許業務の変革によって、効率化・均質化・高度化という狭義の効果にとどまらず、若手知財部員の特許・技術スキル向上が加速され、事業貢献を真剣に考える思考にシフトするなど、より生産的な部門へと少しずつ変革が進んでいることを実感しています。現在、生成AIが自律的に作成と検討を担い、知財部員は承認・決裁等の意思決定に集中する仕組みを検討しています。

2. 島津製作所における知財業務への生成AI活用の変遷

生成AIが登場するまでは、特許管理システムのワークフローから受領したタスクについて、自社や他社の特許文献を読み込み、先行文献調査を行ったり、特許性や技術的範囲の属否を検討して、結果を文書化するという業務を繰り返していました。2023年から始まった中期経営計画において、業務効率の改善と知財価値向上を掲げ、知財部の全業務の棚卸を行いました。その中で会社として最もネックとなっていたのが、研究開発者による年間10万件におよぶ他社特許スクリーニング（FTO）でした。研究開発の遅延抑止が経営課題となっていた当社にとって、この工数は以前から問題視されていました。そこで、当時ChatGPT 3.5や4に技術的範囲の属否判定アルゴリズムをプロンプトに書き起こし、業務プロセスに標準的に組み込んだのです。当初、生成AIの信頼性はまだまだ低く、リスク許容度の低いFTOに適用することに慎重な意見も相次ぎましたが、技術者よりも見落としが少ないことを数千件のバックデータで示し、該否判定理由を人が確認するという運用で全社の了解を取り付けました。開発部隊にとっては夢のシステムであり、AI活用を後押ししてくれる人が大半となりました。10万件を超えるデータをもとにプロンプトや運用の見直しを続け、2025年後半からは、AIが問題ないと判定した案件については、人による確認を不要とする運用に切り替えました。並行して、発明抽出、先行文献調査、中間処理、翻訳等の各種業務を次々と業務標準化していきました。翻訳についても、当初は生成AIの出力を知財部の事務担当と専門家によりチェックしてもらい、蓄積された修正ポイントをもとに改良を重ねていった結果、人による修正が減少していったのです。このように、生成AIによるリスクを人によるチェックで軽減する仕組みを業務標準として定め、実運用からの声を元にシステムの改良を継続することで、人の関与を減らしていくという運用を心がけてきました。石橋を叩くのではなく、アジャイル的な発想が必要となることを実感した数年でありました。

＊株式会社 島津製作所　知的財産部　部長　弁理士

無断転載禁止

3. 業務プロセス・業務スタイルの変化

生成AIの導入に伴い、業務プロセス自体が変化してきました。生成AIを導入する際に、知財業務を全て洗い出し、生成AIに代替すべき業務の優先順位付けをしました。特定の業務を生成AIに代替する際に、人による業務を次のステップに分けて考えています。

1. 入力：検討に必要な情報の収集
2. 検討：入力情報と専門知識に基づく考察と意思決定
3. 出力：他人への伝達のための書類を作成

結局のところ、ホワイトカラーの業務は全てこの3ステップの繰り返しです。例えば、特許出願する発明を特定する場合を想定すると、これまで知財部員は、発明者からの発明提案書を受領し、発明の内容を理解した上で先行文献調査を行い、新規性・進歩性のある発明について製品をカバーできそうかどうか等を考慮して特許出願の必要性を検討し、発明提案書にコメントを付して特許事務所に送付していました。これを上位概念化すると次のようになります。

1. 入力：知財戦略（差別化、ライセンス収入、標準化等）、アイデア、先行技術
2. 検討：戦略、アイデア、先行技術を元に特許出願すべき発明を熟考
3. 出力：特許事務所に伝達するための文書作成

製品を差別化するためにどのようなアイデアを実装するのかは、実は研究開発計画書や商品企画書などに既に盛り込まれていますし、先行技術はWebから収集可能であるためあえて準備する必要がありません。このような考えのもと、研究開発計画書や商品企画書等に記載された事業目論見を前提としてアイデアを発明の形で抽出するロジックと、抽出した発明の先行技術を調査するロジックを生成AIのシステムプロンプトとして記述しました。これにより、生成AIが事業に必要で新規性のある発明の候補を抽出し、事業部と知財部員が相談して選定した発明について発明者を特定した上で、特許事務所に伝達すべき定型フォーマットに沿った文書や明細書の素案を出力するシステムが完成しました。このシステムの採用によって、従来とは発明創出から特許事務所への発注までの業務プロセスが大きく変化し、内容も高度化しました。更に、研究開発計画書や商品企画書を作成する段階でIPランドスケープを活用し、市場の把握やホワイトスペースの特定等を行っています。また、営業活動にもIPランドスケープの活用が広がっています。2025年度には年間100件を超えるIPランドスケープを提供するほど、事業活動への知財情報の活用が進んでいますが、IPランドスケープ担当もまた、生成AIの活用力がずば抜けており、これだけの情報提供を実質2名で実現しています。これらを踏まえると、業務プロセスを更に上位概念としてとらえて、部門の垣根を超えた入力、検討、出力の定義とAIによる自動化へと変革していく未来が見えてきます。知財部員の働き方も様変わりしました。知財部のデスクに座って大量の文献を血眼になって読み進める時間はAIに代替され、事業部との対話に時間を費やせるようになったのです。知財部が主催する発明掘り起こし会のスタイルも、知財部側で整理した内容を持ち込むようになるなど、大きな変化を遂げています。最近は本当に事業部からの相談が多く、吸収した事業背景を元に知財の価値を判断できる力が培われつつあると感じています。

4. 期待していた効果と副次的効果

中期経営計画で期待していた生成AIの導入効果は、業務効率の向上、経費削減、知財力の強化にありました。この点、知財部のいわゆるルーチン業務の処理時間は概ね**30%減**となっている他、翻訳費用

無断転載禁止

や海外代理人への支払いの低減により、外払いの経費を**6%程度**削減できています。更に生成AIによる先行文献調査力を背景に、特許出願のふるい分けが進み、従来は提案発明の**25%程度**であった先行文献発見率が50%を超える等、特許出願の質向上に大きな貢献を果たしています。これらは当初意図していた通りの効果を生み出していますが、副次的に次のような効果も生み出しています。

(1) 人財育成

当社知財部は、ベテラン層の定年到達、管理職への昇進、中堅の外部出向や研究所とのローテーション等による離脱により、知財経験年数の短い人の人員構成比率が高くなっています。そのため、新入社員やローテーションにより事業部から参画された方のスキルアップが急務でした。ベテランのロジックを組み込んだ生成AIの標準化によって、特許性や技術的範囲の属否といったOJTで身につけるべきベースのスキルアップが極めて効率的に進んでいます。普段の業務で生成AIが生成した出力を「模範解答付き事例問題集」としてAIと壁打ちしながら理解し、上司への口頭説明で理解を確認するというサイクルを多数こなすことで、ベースとなる知識が極めて短時間で獲得できています。これは意図して設計したものではありませんが、生成AIを導入した大きな副産物です。ただし、ベースの知財力は獲得できても、より高度な判断ができるようになるには、当事者対立構造のある業務を先輩と共に経験する他なく、そのような機会に若手を積極参加させることが今後の課題となっています。

(2) 社内での知財投資への意識の高まり

知財部はこれまでコストセンターとして評価されていた部門であったため、知財予算や工数削減が実現できることが明らかになると、組織の縮小や知財予算枠の削減を指示される可能性をある程度覚悟していました。しかし、経営トップは、コストや事業部の工数削減によって生み出された予算、更にはGenzo AIにより生み出される収益を何に使うのかについて回答を求め、躊躇した私に対し、「知財活動へ積極投資をするとなぜ答えない」と強く詰め寄りました。これは当初想定していたこととは真逆の方向であり、自らの視座の低さを痛感しました。経営層は限られた資本を活用して企業価値を高めることがミッションであり、特に当社は有利子負債ゼロの会社であるため、単に経費や工数を浮かせるのみで、企業価値向上のための投資に行動を起こさなければ、ほとんど意味をなさないのです。このメッセージは、知財部のみならず、研究開発で未来に投資する全ての従業員に勇気を与えるものとなっており、社内での知財投資への意識の高まりを一層牽引することとなっています。

5. 現在進めている新たな取り組み

社内での知財意識の高まりを受け、生成AIの活用を次のステージに進める活動に取り組んでいます。

(1) AIを活用した知財の事業貢献評価と知財投資への活用

知財の事業貢献評価は極めて難しく、知財があるからこそ獲得できている事業収益を正確に特定することは事実上不可能とされてきました。そのため、ガバナンスコード改訂を受けて知財投資の状況を社外に説明する際にも、企図する因果パス等の定性的説明及び出願件数や権利保有件数等の数字だけでは、将来の事業成長への期待値を示すことは難しいです。社内的にも、知財投資の効果が実際には赤字なのではないかという知財不要論が出たり、あるいは「知財は重要」という一種の盲目的な信仰

無断転載禁止

によって、ノルマを課してでも出せる特許をできる限り出願するという意見が出たりします。しかし、技術的な特徴から生まれる性能や機能が製品・サービスの商品選択要因となっている限り、自社製品・サービスを上回る性能や機能を競合他社が実現できなかったり、実現できたとしても市場投入の時期を遅らせたりすることが出来るような知的財産が存在し、個々の販売単位でその集計が可能になるのであれば、単なる「他社けん制効果」という抽象的な評価ではなく、「知財があるからこそ得られた利益」を獲得できた金額として直接算定できるはずです。この評価は、人手での解析ではおよそ不可能な領域でしたが、生成AIの登場により、ある程度真値に近づける評価手法を確立できる見込みがあります。現在当社知財部では、IP ROICの精度向上と知財投資判断への組み込みを進めており、将来の実装を目論んでいます。

(2) 自律的知財業務システム

生成AIによる業務効率化システム、特許管理システム、IPランドスケープ等の調査・分析用システムがそれぞれ分離しており、知財部員が情報収集したデータをこれらのシステムに入力し、出力を他の部門や社外の関係者に発信しているのが現状です。つまりは、依然として「知財部員がツールを使っている状況」にあります。しかし、Claude CodeなどによりAIエージェント化が現実味を帯びてきているため、AIエージェントに社内外の情報へのアクセス手段と、情報の発信手段を与えることで、ほぼ自動化された知財部を構築することが可能になってきています。ただし、仮にエージェントが業務主体となった場合でも、修正指示、承認・決裁は人間が行う必要があるため、業務フローの可視化と承認経路を再設計する必要があります。つまりは、「人が使われる側になる（AIから承認依頼を受ける）状況」を想定しているのです。現在、この構想設計を進めており、実現できれば新たなステージに入るでしょう。なお、エージェントにアクセス手段を与えることによるセキュリティ上の深刻な懸念が残されているため、このリスクマネジメント手法を確立した上でなければ、運用を開始することはできません。

6. おわりに

生成AIの活用による業務の変革はまだ序章に過ぎず、今後数年は予測不能な状況の変化が起こる可能性があります。島津製作所は、今後もいわば社会実験とも言える改革の先頭を走り、皆様に情報提供し続ける所存です。当協会の生成AI活用推進協議会も、リテラシーの高いメンバーが集まっており、スピード感をもって研究を進めています。この活動が日本の知財業界全体に浸透することで、知財で日本が世界をリードする時代が来ることを切に願っています。

無断転載禁止

生成AI・AIエージェントがもたらす知財業務の構造転換
―「AIファースト」時代に、知財プロフェッショナルはどこへ軸足を移すか―



萬　秀憲

1. はじめに

生成AIの登場から3年余りが経過し、企業知財部門におけるAI活用は「導入するか否か」を論じる段階を終え、「業務をどう再設計するか」を問う段階に入りました。汎用生成AIの利用率は9割を超え、知財専用ツールの導入も半数に達する一方で、活用の深度や効果測定の面では企業間・部門間の差が急速に拡大しています。

この変化は、出願・権利化といった知財部門内部の業務にとどまりません。ライセンス交渉や契約実務など、当事者間の分析力の差が結果を左右してきた領域にこそ、より本質的な影響が及びます。生成AI・DXは個別業務の効率化ツールである以前に、知財業務が暗黙のうちに置いてきた「前提」そのものを書き換える技術だからです。

本稿では、筆者が複数業種の知財部門を横断的に支援してきた経験と、知財・無形資産ガバナンス協会 生成AI活用推進協議会での活動を踏まえ、まず企業知財部門における生成AI活用の現状を概観します。そのうえで、生成AIおよびAIエージェントの急速な進化が知財業務にもたらす構造変化を、(1) 業務の「前提コスト」の崩壊、(2) 情報の非対称性の解消、(3) 業務の起点の転換（AIファースト）、(4) ガバナンス、という4つの視点から論じ、知財プロフェッショナルが今後どこへ軸足を移すべきかを考察します。個別業務の効率化テクニックではなく、知財業務そのものの地殻変動を対象とすることを、あらかじめお断りしておきます。

2. 企業知財部門における生成AI活用の現状

表1は、2026年1月および5月時点における企業知財部門の生成AI活用状況について、筆者がセミナー・研究会等の機会を通じて把握した概況を整理したものです[1)]。厳密な統計調査ではなく傾向値である点に留意が必要ですが、実務感覚とも整合する像が浮かび上がります。

表1　企業知財部門における生成AI活用の概況（2026年1月・5月時点）

項目	区分	回答割合
ツール導入状況	汎用生成 AI	90%以上
	知財専用 AI ツール	50～60%
	自社専用 AI 環境	15～30%
活用レベル（自社認識）	Lv1：個人的利用	10～30%
	Lv2：一部業務で利用	50～70%
	Lv3：日常業務で標準利用	10%程度
	Lv4：高度な自動化・戦略的活用	10%未満
効果測定の状況	測定していない	50～70%
	一部測定している	30～50%
	定常的に測定している	5%未満

（出所）筆者調べ[1)]。セミナー・研究会等でのアンケート・ヒアリングに基づく傾向値。

＊よろず知財戦略コンサルティング　代表

無断転載禁止

第一に、汎用生成AIはすでに9割以上の知財部門に普及しました。もはや「使っているか」は論点ではありません。他方、知財専用AIツールは5〜6割、自社データを組み込んだ自社専用環境となると1割半から3割にとどまります。第二に、活用レベルの自社認識を見ると、過半の企業が「一部業務での利用」(Lv2)で足踏みしており、日常業務への標準的な組込み(Lv3)は1割程度、高度な自動化・戦略的活用(Lv4)に至っては1割に満たない状況です。第三に、時間削減や品質向上といった効果の測定は、半数以上の部門が「測定していない」と答えています。

すなわち、普及は完了したが定着と成果の可視化はこれからであり、「使う」と「使いこなす」の間に大きな断層が存在します。この断層を放置したまま次節で述べる技術進化が進めば、知財部門間の実力差は不可逆的に開いていくと筆者は見ています。

この断層の背景には、いくつかの実務的な事情があります。まず、知財業務は成果物の品質要求が高く、誤りが権利範囲や契約条件に直結するため、担当者が個人的な下書き支援(Lv1〜Lv2)以上に踏み込むことを躊躇しがちです。次に、機密管理ルールが未整備の企業では「入れてよい情報」の線引きが曖昧なまま利用が広がり、かえって部門としての標準化が進みません。さらに、効果測定が行われていないため、投資対効果を経営層に説明できず、専用ツールや自社環境への投資判断が先送りされる、という悪循環です。

逆にいえば、(1)機密区分に応じた利用ルールの明確化、(2)部門標準のユースケース定義、(3)時間削減・品質向上の定点測定、という三点を整えた部門は、Lv3以上へ比較的短期間で移行しています。活用の巧拙は、ツールの優劣よりも、この足回りの整備によって決まりつつあるというのが筆者の実感です。

3. 生成AIの急速な進化とAIエージェントの登場

(1)「一強」から熾烈な競争へ

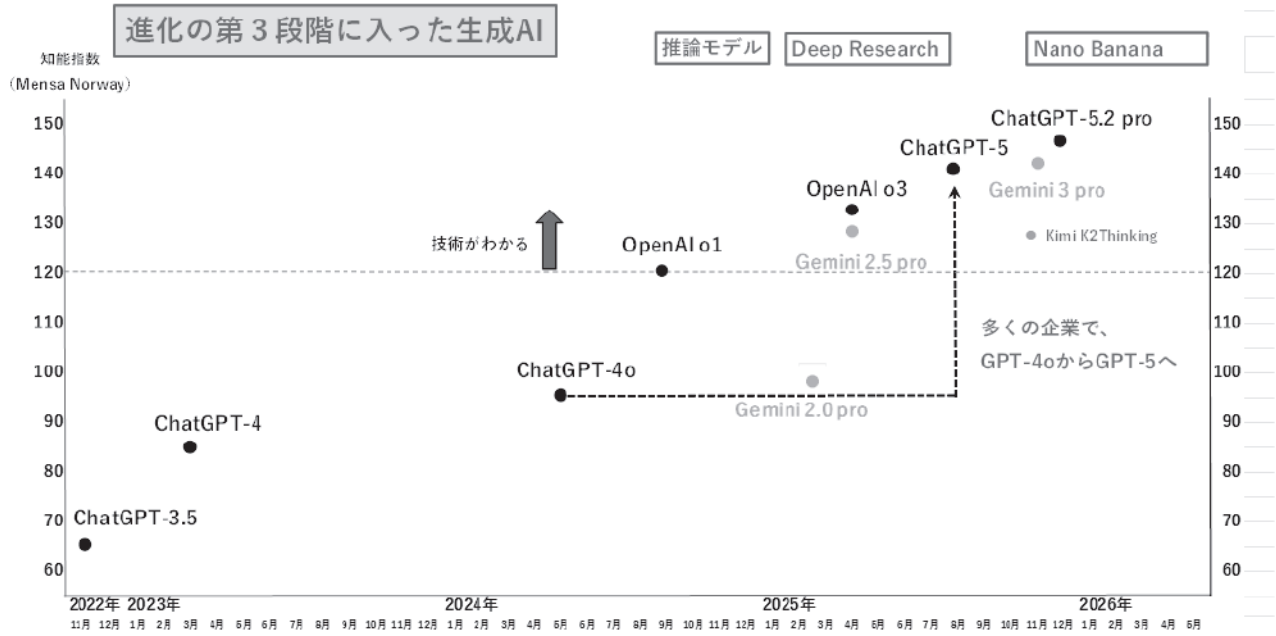
生成AI自体の進化も加速しています。ソフトバンクはAIの進化を8段階で整理し、人間と同等の会話が可能な段階(レベル1)から、博士号レベルの知識(レベル2)、人間の代わりにタスクを実行するエージェント機能(レベル3)を経て、自ら発明を生むAI(レベル4)、組織的に活動するAI(レベル5)へと進み、レベル5までを満たせばAGI(人工汎用知能)、レベル6以降を満たせばASI(超知性)に至るとします[2)]。

図1に示すとおり、主要モデルのIQ(ノルウェーメンサのIQテスト：Mensa Norway IQ Test)は2024年5月のChatGPT-4o(IQ90前後)から、同年9月のOpenAI o1(IQ120)、2025年4月のo3(IQ134)を経て、2025年後半にはGPT-5(IQ148)、Gemini 3 Pro(IQ142)、ChatGPT-5.2 Pro(IQ147)と、人間の上位1%に相当するIQ135のラインを相次いで突破しました。かつてのChatGPT一強の状況は終わり、複数陣営による熾烈な競争が進化をさらに加速させています。現在はエージェント機能を持つレベル3の段階にあり、その先のレベル4「自ら発明を生むAI」が視野に入りつつあることは、知財関係者にとって決して他人事ではありません。

なお、レベル4以降が現実味を帯びれば、AIが関与した発明の取扱い、すなわち発明者性や進歩性判断の基準といった知財制度の根幹に関わる論点が、実務の問題として顕在化してきます。これらは各国で議論が続いており結論を予断できませんが、少なくとも「AIの進化は知財業務のやり方だけでなく、知財制度の前提にも及び得る」という視座は持っておきたいところです。

無断転載禁止

図 1　主要生成 AI モデルの IQ（Mensa Norway IQ Test）の推移



（出所）Mensa Norway 公表値 [3] を基に筆者作成。

(2)「単作業の道具」から「仕事を任せられる存在」へ

この進化の中で、知財業務にとって決定的に重要なのがAIエージェントの登場です。表2に示すとおり、従来型の生成AI活用は、文献を翻訳する、請求項を形式チェックするといった、人が逐一指示して初めて動く「単作業」の道具でした。これに対しAIエージェントは、「この技術領域の特許ランドスケープを作成せよ」と依頼するだけで、文献収集、請求項の深度分析、市場・競合分析、レポート作成までをプロジェクト全体として自律的に計画・実行し、成果物を返してくるようになりつつあります。

表 2　従来型の生成 AI 活用と AI エージェントの比較

観点	従来型の生成 AI 活用	AI エージェント
業務の単位	翻訳、形式チェックなど人が指示する「単作業」の処理	「特許ランドスケープを作成せよ」といった業務のかたまり（プロジェクト）の遂行
人の役割	一手ごとに指示・確認を行う操作者	目的・条件を与え、成果物をレビューし最終判断する監督者
処理の流れ	指示→出力→確認の逐次的な繰返し	文献収集→分析→レポート作成までを自律的に計画・実行
位置づけ	作業を速くする道具	仕事を任せられる存在

一手ずつ動かす道具から、仕事のかたまりを任せられる存在へ。ここが大きな転換点です。これに伴い、知財実務家の働き方も、自ら手を動かして成果物を作る姿（Before）から、AIが作成した一次案をレビューし、最終判断を下す姿（After）へと重心が移りつつあります。

(3) 用途別に見た現状の到達水準

では、現時点でどこまで使えるのでしょうか。表3は、知財業務の主要領域について、生成AI・AIエージェントの適用状況を筆者なりに評価したものです。特許調査から出願・権利化、知財戦略、意匠・商標、そして渉外・契約に至るまで、ほぼ全業務が「実務投入可」の段階に入ったというのが筆者の評価です。

無断転載禁止

表3　生成AIの知財実務への応用状況（用途別・筆者評価）

業務領域	主な適用例	現状の到達水準（筆者評価）
特許調査	先行技術調査、無効資料調査、SDI、ランドスケープ分析	実務投入可（中堅レベル）
出願・権利化	明細書・請求項ドラフト、拒絶理由対応案、中間処理支援	実務投入可（中堅レベル）
知財戦略	ポートフォリオ分析、競合分析、IP ランドスケープ	実務投入可（中堅レベル）
意匠・商標	類否検討支援、指定商品・役務の整理、調査	実務投入可（中堅レベル）
渉外・契約	契約書ドラフト・レビュー、クレームチャート作成、翻訳	実務投入可（中堅レベル）

（出所）筆者作成。2026 年前半時点の評価であり、モデルの進化により短期間で変わり得る。

ただし、いずれの領域も現状は「レビュー前提の中堅レベル」にとどまります。経験を積んだ中堅担当者の一次成果物に相当する品質は出せますが、そのまま外部提出や意思決定に使える水準ではなく、専門家による検証が不可欠という意味です。使える範囲は一気に広がりましたが、精度と機密保持の観点から「どう使うか」の設計が欠かせません。この認識を出発点として、次節では知財業務に生じる構造変化を4つの視点から論じます。

4. 知財業務に生じる4つの構造変化

(1) 業務の「前提コスト」が崩れる

知財業務は、調査・分析・ドラフトに時間がかかることを前提に組み立てられてきました。先行技術調査、無効資料収集、明細書ドラフト、契約レビュー、翻訳――「時間がかかるから」を常態として、優先順位づけと絞込みが行われてきたのです。生成AIはこの前提を崩します。

変化は二段階で進みます。第一段階は、今までの業務が速くなることです。上記の作業の所要時間は一気に短縮されます。しかし本質は第二段階、すなわち、これまでコスト的に手をつけられず諦めていた分析が日常になることにあります。広域の特許ランドスケープや競合ポートフォリオの継続的モニタリングは、従来であれば費用対効果の壁に阻まれていましたが、分析コストの激減により定常業務として回せるようになります。その結果、付加価値の所在は「作業をこなすこと」から「何を分析させ、その結果をどう判断するか」へと移ります。

筆者自身の実務でも、この変化は既に現実です。知財AI活用研究会（現・知財DXラボ）では、機械学習を利用したSDI調査の分類精度を、生成AIによる「構造化抄録」の付与と組み合わせることで7割程度から9割超へ引き上げました[4)]。従来であれば人手の再分類コストゆえに精度改善を諦めていた領域が、運用の工夫で日常的に改善できる領域に変わった一例です。同様のことが、無効資料調査の網羅性、外国出願前の翻訳品質確認、契約書の条項横断チェックなど、至るところで起き始めています。

(2) 情報の非対称性が「両側から」溶ける――渉外・契約への影響

この変化が最も鋭く現れるのが、渉外・ライセンス契約の領域です。ライセンス交渉は、突き詰めれば情報の非対称性の上に成り立ってきました。相手ポートフォリオの強み・弱み、自社製品の抵触範囲、特許価値――これらを精緻に分析できる側が交渉を有利に進めてきたのであり、分析力はそのまま交渉力でした。

無断転載禁止

ところが生成AIは、クレームチャート作成、無効資料調査、ランドスケープ分析、特許バリュエーションといった分析作業のコストを従来の数分の一に引き下げます。そして重要なのは、同じことが交渉の相手方にもできるという点です。分析による優位は片側に留まらず、非対称性は両側から溶けていきます。

双方が同水準の分析武装を短期間で整えられるようになれば、交渉の本質は「情報優位を競うゲーム」から「戦略構想力と、人的な信頼・交渉力を競うゲーム」へとシフトします。相手の分析結果を前提に、どのような事業上のストーリーを描き、どの権利の組合せで何を実現するかという構想力、そして合意形成に向けた人的な信頼関係の構築力が、交渉の帰趨を分けるようになります。渉外担当者に求められる能力の重心が変わるのです。

この変化は脅威であると同時に好機でもあります。従来、大規模な分析体制を持てなかった中堅・中小企業や大学・スタートアップにとって、分析の民主化は交渉テーブルでの立場を底上げします。他方、分析力の規模で優位を築いてきた企業は、その優位の源泉を戦略構想力と信頼構築力へ意識的に移し替える必要があります。

(3)「AIファースト」――業務の起点が変わる

第三の変化は、業務設計の思想そのものに関わります。「AIファースト」とは、既存業務にAIを“足す”ことではありません。業務設計の起点をAIに置き、人間は最終判断と例外処理に回るという発想の転換です。その際に有用なのが、表4に示す自動化段階の整理です。人が逐一確認するHITL、要所でのみ介在するHOTL、監督に専念するHOOTLという3段階を業務ごとに使い分け、どの業務をどの段階に置くかを意識的に「設計し直す」ことが求められます。

表4　自動化の3段階と知財業務への適用イメージ

段階	人の関与	知財業務での適用イメージ
HITL（Human in the Loop）	人が逐一確認・承認する	明細書ドラフト、拒絶理由対応案など権利内容に直結する業務
HOTL（Human on the Loop）	人は要所でのみ介在する	先行技術調査、SDI 配信、契約書の一次レビューなど
HOOTL（Human out of the Loop）	人は監督に専念する	定型的なウォッチング、期限管理、社内照会への一次回答など

（出所）筆者作成。適用イメージは各社の機密管理体制・品質要求により異なる。

ここで重要なのは、三つの段階に優劣はなく、業務の性質に応じた使い分けが本質だという点です。権利内容や契約条件に直結する業務は当面HITLに置く一方、定型性の高い監視業務はHOOTLへ移し、浮いた人的資源を上流の判断業務に振り向けます。この配置の設計こそが、AIファースト時代の知財マネジメントの中核になります。

この設計を突き詰めれば、知財部門の定義自体が変わります。「自ら調べ、自ら分析する部門」から、「AIに調べさせ、分析させ、判断を担う部門」への再定義です。変化は出願→権利化→活用→係争という知財バリューチェーン全体に及びます。特許ポートフォリオについても、防衛的に“貯め込む”発想から、事業戦略から逆算し、AIで継続的に棚卸し・選別する発想への転換が進むでしょう。年に一度の棚卸しではなく、事業環境の変化に応じた継続的な選別が、コスト面でも現実的になるからです。

無断転載禁止

(4) 最大の論点は「ガバナンス」

ただし、知財業務には固有の壁があり、使い方を誤れば効率化どころか重大な事故を招きます。リスクは大きく三つに整理できます。第一に情報管理の事故です。未公開発明や秘密保持義務の対象となる情報を、利用条件を確認せずに外部AIサービスへ入力すれば、秘密情報の漏えい、営業秘密性の喪失、契約違反等を招くおそれがあります。さらに、入力情報に第三者がアクセス可能な状態となった場合には、特許出願前の公開として新規性に影響する可能性も否定できません。第二に品質の毀損です。ハルシネーション(もっともらしい誤情報)を含む出力を、検証を経ずにそのまま権利化や経営判断に持ち込むリスクは常に存在します。第三に入力データの権利処理です。AIに学習・参照させるデータの著作権や契約上の取扱いは、従来の知財管理にはなかった新しい論点であり、実務上の整理はなお発展途上にあります。

これらのリスクは、それぞれ性質が異なる点に注意が必要です。情報管理の事故は利用環境とルールの問題であり、契約形態(入力データを学習に使わない設定等)と機密区分ごとの利用可否の明確化によって相当程度制御できます。品質の毀損は業務プロセスの問題であり、前述のHITL／ HOTLの設計、すなわち人の検証をどこに置くかで対処します。入力データの権利処理は法的整理の問題であり、著作権法上の扱いや契約実務の議論の進展を注視しつつ、当面は保守的な運用を取らざるを得ません。

いずれも一社の工夫だけで完結する問題ではありません。だからこそ、「どこまで・どう使うか」に関する業界としての共通規範が必要になります。筆者が共同代表を務める生成AI活用推進協議会が取り組んでいるのは、まさにこの“安全に使うための土台づくり”です。ガバナンスは活用のブレーキではなく、思い切ってアクセルを踏むための前提条件と捉えるべきです。

5. おわりに——「人にしかできない上流」へ

本稿で述べてきた構造変化を、知財プロフェッショナルの側から捉え直せば、結論は明快です。AIファースト時代の知財プロフェッショナルとは、AIに仕事を奪われる存在ではありません。AIを使いこなし、上流へ軸足を移す存在です。

ここでいう上流とは、第一に「戦略」——何を分析させ、どの事業仮説を検証するかを構想すること。第二に「判断」——AIの出力を検証し、権利化・交渉・投資の意思決定を担うこと。第三に「信頼」——交渉相手や社内外の関係者との人的な信頼関係を築くことです。分析の民主化が進むほど、この三つの価値は相対的に高まります。

誤解のないように付言すれば、これは下流の実務が不要になるという意味ではありません。明細書の最終品質を見極める力、無効論の筋の良し悪しを嗅ぎ分ける力、契約条項の落とし穴を見抜く力——こうした実務の目利き力があってはじめて、AIの出力を検証し判断を下すことができます。上流へ移るとは、実務能力を土台としたうえで、時間の使い方の重心を構想と判断と関係構築に移す、ということです。

現状はなお、表1に見たとおり「使う」と「使いこなす」の断層が大きいです。しかし図1に示した進化の速度を踏まえれば、様子見の猶予は長くありません。個々の実務家には自らの業務をHITL・HOTL・HOOTLの物差しで棚卸しすることを、組織には効果測定とガバナンス整備を車の両輪として進めることを、そして業界には共通規範づくりへの参画を、それぞれ提案して本稿の結びとしたいと思います。

無断転載禁止

注記

1)表1の数値は、筆者がセミナー・研究会等の機会を通じて実施したアンケート・ヒアリング(2026年1月・5月)に基づく傾向値であり、統計的に管理された調査によるものではない。

2)「ソフトバンク孫正義が熱弁した「OpenAI o1」と超知性。ただしSVFの出資有無の言及なし」
https://www.businessinsider.jp/article/294639/

3) 本スコアは特定のテスト環境(Mensa Norway IQ Test)における推定値である。
https://www.trackingai.org/homeに定期的に新モデルの推定値がアップされている。

4) 知財AI活用研究会(現・知財DXラボ)における筆者らの取組み。詳細は同研究会の公表資料を参照されたい。





無断転載禁止

5： 特集 3　わが社の知財・無形資産ガバナンスの取り組み

知財・無形資産で経営をつなぐ
―企業変革における知財・無形資産ガバナンスの実践―

初谷　泰夫

1. はじめに

近年、企業価値の源泉は有形資産から知的財産や人的資本といった無形資産へと移行しています。こうした中、無形資産をいかに経営に組み込み、価値創造につなげるかという「知財・無形資産ガバナンス」の重要性が高まっています。

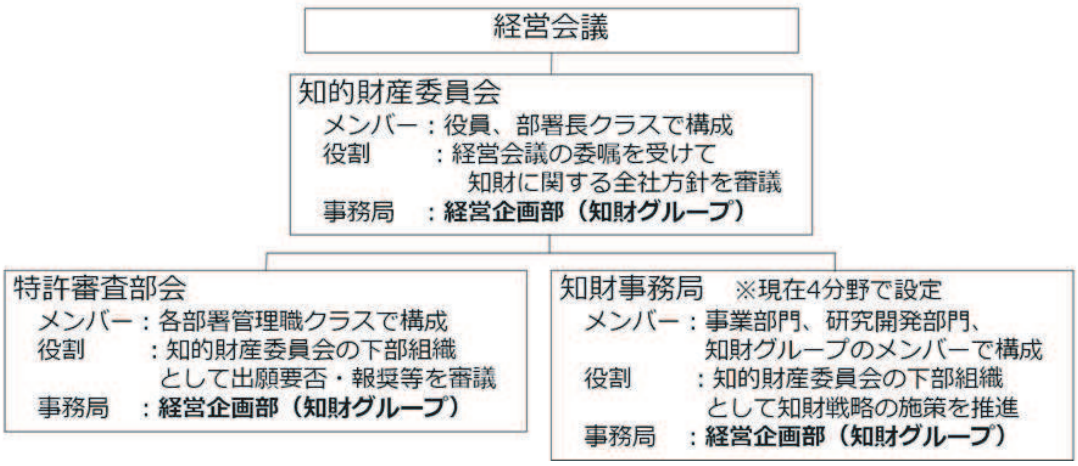
当社は、水産・食品分野で長年培ってきた技術やブランド等を有していますが、これらを事業成長に戦略的に活用するという観点では課題を抱えていました。そこで当社は、知財組織のゼロからの立ち上げと知財・無形資産の経営への統合を進めるとともに、2026年の企業変革（マルハニチロ⇒Umios）を契機として、ブランドも含めたガバナンス体制の再構築を推進してきました。

2. 知財組織の立ち上げ

マルハ、ニチロの経営統合当時、知財組織は存在せず、特許は研究所に1名、商標は法務部門に0.5名程度という脆弱な体制でした。

そこで、当社における知財・無形資産ガバナンス体制構築のため、2014年に特許業務を本社へ移管し、経営会議の委嘱を受けて全社戦略を検討する知的財産委員会を設置しました。さらに、出願要否等を審議する特許審査部会、知財戦略遂行を担当する知財事務局を同委員会の下部組織として設置しました（図1-1参照）。

図1-1：Umiosにおける知財体制図①



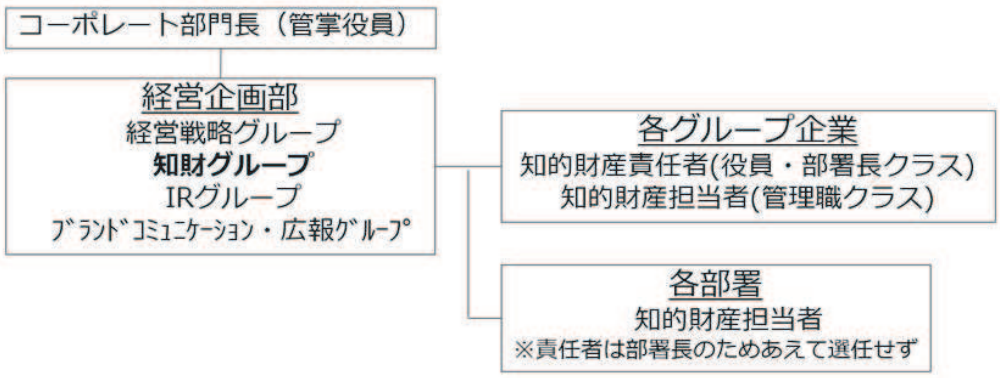
＊Umios株式会社　経営企画部 副部長兼知財グループ長　弁理士

無断転載禁止

2018年には、経営企画部内に知財グループを新設、翌年商標を含めた全知財業務を同グループに集約し、知財機能の一元化を進めました。加えて、グループ会社には知的財産責任者・担当者を、社内各部署には知的財産担当者を選任し、知財グループとの連携の推進役として全社的に知財に取り組む体制を構築しました(図1-2参照)。

現在、経営企画部には経営戦略、IR、広報の機能を有するチームが知財と並列で配置され、これらを融合した戦略の推進に向けた新たな段階に入っています。

図 1 -2：Umiosにおける知財体制図②



3. CI（Corporate Identity）変革プロジェクト

当社における変革を象徴する1つが、CI変革プロジェクトです。

本プロジェクトの発足時から知財グループのメンバーが事務局の一員として参画し、社標・ドメイン・著作権といった観点から意思決定を支援しました。社標については、各国制度を踏まえた先行調査およびリスク分析を行い、複数候補について比較評価を実施しました。また、ダミー名義による出願や国際出願戦略の設計により、情報統制とグローバル展開の両立を図りました。さらに、社標やロゴに関する著作権処理やドメイン取得など、ブランド構築の前提となるその他の無形資産の整備も行いました。

これらの取り組みは、知財が経営判断に直接関与する機能へと進化したことを示すものです。

4. グループ会社も含めたガバナンス体制

CI変革は単なる社名変更ではなく、グループ会社のガバナンス体制見直しの経営施策でもあります。

当社は従来、グループ各社がそれぞれ強いブランドを持ち、それらをマルハニチロが支えるエンドース型のブランド体制となっていました。この体制は、各社が長年培ってきたブランド価値や顧客との関係性を維持しやすく、各事業の自律性や柔軟性を確保できるという利点がありました。一方で、グループ全体としてのブランド認知やメッセージの一貫性

図2：Umiosグループの社名変更ニュースリリース


Umiosグループ 各社の社名変更について

コーポレート　2026年2月17日

マルハニチロ株式会社（本社所在地：東京都江東区、代表取締役社長：池見 賢）は、2026年3月1日（日）に社名を「Umios株式会社」に変更します。これに伴い、グループ各社の社名を以下の通り変更することを予定しております。

グループ各社の社名を「Umios」ブランドへ統一し、BLUE PLANETとUmios ロゴタイプで構成するブランドシンボルを使用いたします。グループ各社が「Umios」ブランドを掲げることにより、一貫した顧客体験と高い信頼性を提供し、グローバルに「Umios」ブランドの価値最大化を図ります。

umios

無断転載禁止

が弱く、個別最適の積み重ねに留まりやすいという課題も抱えていました。

また、事業間・グループ会社間でのブランドの位置付けの曖昧さが生じることで、ブランドを全社的に活用しきれていないという認識が徐々に高まっていきました。

こうした背景のもと、当社でグループとしての一体感を高め、知財・無形資産を経営資源としてより戦略的に活用していく必要性についてプロジェクト事務局が提案し、経営判断としてブランドを軸とした統合の方向へと舵を切るに至りました。

これが当社グループにおけるマスターブランド化であり、グループ主要各社も“Umios”を冠する社名に変更し、Umios本体と同じロゴを使うことでグループ全体の力を最大化する戦略を採用しました(図2参照)。

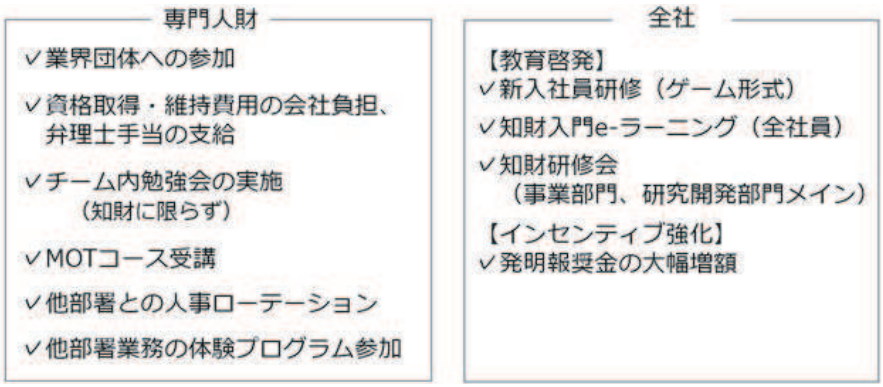
5. 人財育成

知財・無形資産ガバナンスを実効的に機能させるためには、組織体制の整備に加え、それを支える人財の育成が不可欠です。当社では、知財機能の強化と並行して、人財育成を重要な基盤と位置づけ、専門人財の育成と全社的な知財意識の向上の両面から取り組みを進めてきました。

まず、専門人財については、知財グループにおける資格取得推奨だけにとどまらず、技術や研究開発を事業戦略と結びつけて競争力につなげるマネジメント手法を学ぶ技術経営(MOT)コースの受講、他部署体験や他部署との人事ローテーションなど、知財の専門性はもちろん、経営や事業の理解を重視した育成を行っています。知財業務も特許、商標などの法域ではなく、事業分野ごとに分けて、一気通貫で知財全般を担当することで、より担当事業を理解して伴走できる人財となることを求めています。

一方で、知財・無形資産の価値創造は特定部門のみで完結するものではなく、事業部門や研究開発部門を含めた全社的な取り組みが重要です。このため、当社では全社員向けや対象者を限定した研修を実施し、共通認識として浸透させることを目指しています。特に「知財は難しい、よくわからない」と敬遠されがちなため、新入社員にはゲーム形式で触れてもらう、若手社員向け勉強会では事業の中での実例で紹介する等、興味を持ってもらえるよう工夫を心がけています(図3参照)。

図3：人財育成の取り組み



また、当社が目指すソリューションカンパニーを実現するため、当社では社員の人事目標から利益項目が外され、「挑戦」「共創」を重点的に評価する制度に180度方針転換が行われました。この「挑戦と共創」への意識醸成を強力に支援する仕組みの1つとして、知財グループより発明報奨制度の大幅な見直しを提案し、事業接続を重視した発明創出へのインセンティブ強化を実現しました(図4参照)。

これらの取り組みにより、全社員を巻き込みながら知財・無形資産を創出・活用する基盤が形成さ

無断転載禁止

図4：Umiosの職務発明制度（概要）

出願報奨　：10万円／件
実績報奨　：①売上に応じた支給（1100万円／年の上限撤廃、支給金額を最大3倍に増額）
②ライセンス、譲渡金額に応じた支給
③社外表彰受賞による支給（最大100万円／件）

れつつあります。知財・無形資産は特定部門に閉じた機能ではなく、Umiosの価値創造を推進し、全社を有機的につなぐハブという新たな機能に変化しつつあります。

6. 成果

これらの取り組みにより、当社の知財活動には以下のような変化が見られています。

図5：本取り組みの前後における知財活動の変化

	取り組み前(2014年)	取り組み後(2025年)
委員会組織	発明報奨委員会	知的財産委員会
知財部門	なし	経営企画部知財グループ
特許出願数	9.0件／年※1	16.3件／年※2
社外表彰	なし	地方発明表彰累計5件受賞 （特許庁長官賞、発明協会会長賞等）
コーポレート商標	—	知財グループが選定から参画
統合報告書／ＨＰ	知財に関する記載なし	知財のページあり
知財研修の受講者数	46名／年※1	844名／年※2
報奨金支給総額	—	2014年度の約6倍
特許使用製品の売上	—	2014年度の約15倍

※1 2010-2014年度平均　※2 2021-2025年度平均

具体的には、特許出願数1.8倍、知財研修受講者数18倍、特許使用製品の売上15倍など、顕著な増加が見られます。これらは、知財活動の量的拡大に加え、組織全体への浸透が進んでいることを示しています。また、直近2年で地方発明表彰を5件受賞し、社外からの講演・登壇や寄稿の依頼が増加するなど、社外からの評価も高まっていると認識しています（図5参照）。

経営への関与という観点では、合弁企業の設立時などM&A時の相談なども徐々に増えてきており、知財・無形資産が価値創造機能として認識され始めたことによる効果と捉えています。

7. 今後の展望

現時点では、投資家との対話、特に知財・無形資産の開示は発展途上にありますが、事業部門およびIR部門と連携し、そのあり方の検討を進めています。

また、当社の利益水準は過去最高となっている一方、「Umiosならではの強み、競争優位性が何なのか」「今後の飛躍のための勝ち筋をどう描くのか」について、社外に対する分かりやすい言語化と開示が不十分という課題感があります。この点に関して、経営戦略・事業戦略と連携した知財・無形資産ガバナンスのさらなる深化に取り組むことで、当社の競争優位性の可視化を推進し、その成果を経営意思決定や事業活動に、より一層結びつけていくことで価値創造への貢献を目指したいと考えています。

無断転載禁止

その一歩として、Umiosが掲げる「挑戦と共創」の価値観を起点に、知財・無形資産を活用した新たな価値創造に向けて、知財グループだけでなく事業部門においても人事目標への知財の組み込みを目指しています。

8. おわりに

当社の取り組みは、事実上、知財機能ほぼゼロから出発し、組織と役割の変革を通じて発展してきました。まだ解決すべき課題はありますが、改革を進めているなかで、知財・無形資産は企業価値の源泉であり、経営を構成する一部としての役割に移行しつつあると認識しています。

知財・無形資産は、その配置と関わり方によって企業価値への貢献度が大きく変わります。それぞれの企業の業種や文化などにより異なるため唯一の解はありませんが、その活動が企業の価値観と結びついたとき、単なる資源ではなく企業変革を駆動する中核機能となると考えています。

本稿が、知財・無形資産ガバナンスの実践に取り組む企業の一助となれば幸いです。



無断転載禁止

ダイバーシティを強みに変える知財・無形資産ガバナンス
―TDK Unitedが実践する「Empowerment & Transparency」

小柴　亮典



1. 原点としての「独創の精神」と「特許」の関わり

当社は、設立当初から特許と極めて深い関わりを持つベンチャー企業を原点としています。その歴史は、1930年に東京工業大学の加藤与五郎博士と武井武博士によって世界初の磁性材料「フェライト」が発明されたことに遡ります。創業者である齋藤憲三は、「世の中にまだ存在しない価値を素材のレベルから創り上げる」という独創の精神のもと、両博士から特許の譲渡を受け、その事業化を目的に1935年に「東京電気化学工業株式会社」を設立しました。この社名の頭文字（Tokyo Denki Kagaku）が、現在のTDKの由来となっています。

それ以来、当社はフェライトの事業化で培った技術を磁性体、誘電体、圧電体へと応用し、「材料技術」「プロセス技術」「評価・シミュレーション技術」「製品設計技術」「生産技術」という5つのコアテクノロジーを蓄積してきました。これらは当社が長年にわたり獲得してきた重要な知的資産であり、現在も当社の競争優位性を支える基盤となっています。
長期ビジョンとして「TDK Transformation」を掲げ、自己を変革し続け、世界のお客様とともに成長するNo.1パートナーとなることを目指す現在においても、知的財産を尊重し活用する企業文化は当社のDNAとして脈々と受け継がれています。



図1 創業者である齋藤憲三と加藤与五郎博士、
武井武博士（出典：TDK株式会社）



図2「IEEEマイルストーン」銘板と世界初のフェライトコアを使用したコイル
（出典：TDK株式会社）

2. M&Aによる成長と「TDK United」がもたらすダイバーシティ

今日の当社の成長モデルを語る上で欠かせないのが、クロスボーダー M&Aを通じた戦略的なパートナー企業の獲得と、それに伴う事業ポートフォリオの絶え間ない入れ替えです。1980年代のHDDヘッド事業関連企業の買収に始まり、2000年代の二次電池事業、そして2010年代のセンサ関連企業の買収など、当社は時代と市場の要請に合わせて国内外の新しい仲間をグループに迎えてきました。

＊TDK株式会社 技術・知財本部 副本部長 兼 知的財産権センター GM

無断転載禁止

このようにM&Aによってグローバルに規模を拡大してきた企業として、当社は各社・各拠点の自律性を最大限に尊重しています。異なる歴史や文化を持つ企業群を、日本の本社がトップダウンで画一的に管理することは、それぞれの組織が持つ固有の強みやアジリティ（機敏性）を失わせてしまうリスクがあるためです。
当社では、買収した企業群を含めたグループ全体を「TDK United」と呼称し、そこから生み出される多様性（ダイバーシティ）こそがイノベーションの源泉であると位置づけています。知財活動のマネジメントにおいても、このダイバーシティの強みをいかに活かしつつ、全体最適に向けた接続を図るかがガバナンス上の大きなチャレンジとなっています。

3.「Empowerment & Transparency」に基づく分散管理とガバナンス

当社の知財・無形資産ガバナンスの基本方針は、「Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）」です。事業や地域の特性を重視し、知財の権利帰属や管理を各拠点に委ねる「分散管理体制」を採用しています。

仮に、本社がグループ全体の知財を「集中管理」する体制をとれば、全社的な知財戦略の策定や権利の一元管理は容易になるかもしれません。しかし一方で、事業の最前線にいるグループ各社の機動的な意思決定を阻害し、特許取得や発明創出への動機づけを低下させる懸念があります。特に、多岐にわたる事業を展開する当社においては、多様なビジネスに柔軟に対応できる分散管理体制が理にかなっています。

この分散管理体制下において、本社IP機能が果たすべき役割は、各拠点の業務を細かく統制することではなく、「①ガバナンスの実行」「②事業部・関係会社のIP活動サポート」「③グローバル連携の促進」の3点に集約されます。各地域の本社と連携しながら、知財活動の透明性を担保しつつ、権限を現場に委譲することで、ガバナンスと自律性の両立を図っています。

4. 分散管理の課題を乗り越える知見共有の仕組み

一方で、各拠点の自律性を過度に重んじる分散管理には副作用も存在します。それは、組織のサイロ化や、拠点ごとに知財戦略・知財スキルが独自に発達しすぎてしまい、グループ全体としてのシナジーが生まれにくくなるという課題です。
実際、知財活動に対するアプローチには国や地域ごとに特有の傾向が見られます。例えば米国拠点では、契約の履行や将来の係争リスクを見据えた強固な権利網の構築が重視される傾向があります。一方、欧州拠点では「パテントコーディネーター」と呼ばれる高度な技術専門性を持つシニア技術者が配置され、彼らが自律的に現場の知財活動を主導する風土が根付いています。

このような分散管理のもとで独自に発達したベストプラクティスを、いかにしてグループ共通の形式知に変換するか。その課題に対処する施策として、当社は「Global IP Summit」を開催しています。

無断転載禁止







図3 2024年10月TDKグループ初の
Global IP Summit開催

本サミットでは、世界各地の知財担当者が一堂に会し、自拠点の成功事例やシステム運用、AI活用等のノウハウを共有します。また、事業戦略と知財戦略の整合(アライメント)に関する議論を通じて、参加者同士の強固なネットワークを構築しています。これにより、拠点の自律性を維持したまま、グループ全体としての知財マネジメントの底上げという期待効果を生み出しています。

5. 事業戦略とのアライメントと「企図する因果パス」の実装

企業価値の源泉が有形資産から無形資産へとシフトする中、コーポレートガバナンス・コードの改訂や、内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」の発行など、投資家をはじめとするステークホルダーから企業に対する情報開示の要請は高度化しています。企業は、自社の知財・無形資産に対する投資が、いかにして事業の競争力強化や持続的なキャッシュフロー創出につながるのかを、論理的なロジックやストーリーとして説明することが求められています。

当社においても、事業戦略と知財戦略のアライメント(整合)の実現は最重要課題の一つです。知財部門が単に特許の出願件数を追うのではなく、その活動が事業の成長というリターンにどう結びつくのか、因果関係を明確にしなければなりません。
その際、当社ではガイドラインに示された「企図する因果パス」という概念を重視しています。この言葉は、開示資料のための抽象的な用語にとどまらず、当社の実際の戦略策定や業務推進の現場で日常的に用いる共通言語として機能しています。「この知財施策の企図する因果パスは何か」「事業のどの課題を解決し、どう価値を生むのか」という問いかけを絶えず行っており、おそらく、日本で一番「企図する因果パス」が聞こえてくる会社だと考えているほどです。この一貫した因果関係を明確化する努力により、知財投資の合理性を社内外に示し、経営層や投資家の理解と納得を獲得することを目指しています。

無断転載禁止

6. よりよい意思決定を導く「IPインテリジェンス」の常態化

事業戦略とのアライメントを具現化する具体的な施策が、事業やR&D活動の意思決定に貢献する「IPインテリジェンス」の提供です。

当社におけるIPインテリジェンスとは、特許情報を単独で集計するだけのパテントマップ作成ではありません。技術トレンドや競合他社の動向といった知財情報と、市場動向や当社の製品ロードマップなどの非知財情報を重ね合わせてその因果パスを分析し、経営や事業のマネジメントに資する洞察を引き出す活動を指します。
その運用プロセスにおいては、「①事業課題の特定」「②知財・非知財情報の分析」「③わかりやすい提言」そして「④よりよい意思決定を導く継続的な働きかけ」というサイクルを重視しています。顧客である事業部門やR&D部門からの依頼を待つ「オーダー型」ではなく、これらの部門に深く入り込み、自ら課題を抽出して共に解決策を探る「伴走型」へと変革を進めています。

また、情報ソースの拡充や分析の高度化のために、商用データベースや各種AIツール（生成AIや機械翻訳等）も積極的に導入・活用し、IPインテリジェンス活動の常態化を図っています。

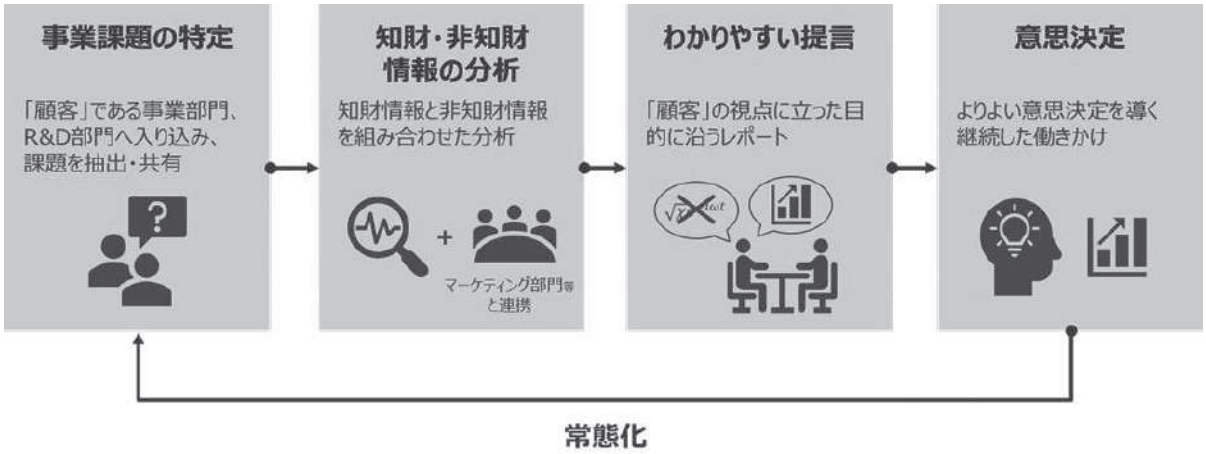


図4 IPインテリジェンス常態化に向けたステップ

7. 知財機能の拡張と「Transformation」を牽引する人材の挑戦

社会や事業環境が急激に変化する中、知財部門の役割はもはや「特許の取得・管理」という枠内に収まりません。知財活動をより広く解釈し、機能の垣根を超えた連携を強化することが不可欠となっています。

具体的には、現場に密着した契約履行や技術流出防止を担うための「法務機能」との連携、知的財産のグローバル融通に伴う移転価格税制に対応するための「経理・財務・税務機能」との連携、知財・無形資産ガバナンスへの対応を進める「経営企画機能」との連携、そして新規事業やベンチャー投資（CVC）における知財サポートや、市場のメガトレンドを捉える「マーケティング機能」との連携まで、そのスコープは広がり続けています。

無断転載禁止



図5 広がり続ける知財機能の連携パートナー

このような知財機能の拡張は、組織を構成する人材に高い適応力と専門性を要求します。当社の知的財産権センターのメンバーは今、TDK Transformationと連動する形で、自らの業務プロセスを根本から見直すという挑戦の只中にあります。従来の特許実務の質を維持向上させながら、新たなIPインテリジェンスのスキルを獲得し、事業部門や他機能と高度な議論を交わし、さらにはグローバル拠点の多様な意見を取りまとめます。これらを実現するプロセスには、決して少なくない試行錯誤と、日常的な業務負荷が存在しているのが実態です。
しかし、これら一つひとつの難務に向き合う現場メンバーの努力こそが、当社の知財組織を単なるサポート部門から「ビジネス成長を牽引する戦略パートナー」へと進化させている最大の原動力です。組織としては、Transformationに伴う負荷や挑戦のプロセスを正当な進化の軌跡として明確に評価し、前向きな動機づけへとつながる環境づくりを重要なマネジメントの責務として位置づけています。

8. おわりに

当社の知財・無形資産ガバナンスは、設立時のフェライト特許に象徴される「独創の精神」と、M&Aによって培われた「ダイバーシティ」の基盤の上に成り立っています。

権限委譲を通じた各拠点の自律性の尊重、Global IP Summitでの知見共有による全体最適の追求、事業戦略とアライメントした「企図する因果パス」の実装、そしてIPインテリジェンスや機能間連携を通じた意思決定への貢献。これらすべてが、サステナブルな企業価値の向上という目的に向けて連動しています。
知財組織もまた、自己を変革し続ける主体です。今後も、変革の最前線で挑戦を続ける知財メンバーと共に、グループ全体の総合力を結集し、世界のお客様と社会の課題解決に資する知財・無形資産ガバナンスの深化に取り組んでまいりたいと考えています。

無断転載禁止

6：分科会活動報告

2025年度 価値創造分科会活動成果報告
―生成AI活用グループ―



加藤　友将

1. はじめに

知財・無形資産ガバナンス協会の設立から1年余り、価値創造分科会 生成AI活用グループでは、企業価値を持続的に向上させるための「価値創造ストーリー」策定において、生成AIをどのように活用できるかについて研究を行いました。本稿では、約1年にわたる当グループの検討成果と実践から得られた知見をご報告いたします。

2. 研究の背景と狙い

これまでの特許出願や先行技術調査といった定型的な知財業務は、その大部分が生成AIに移行可能となりつつあります。これからの知財部門には、企業の価値を創造する知財戦略業務において生成AIを積極的に駆使し、経営参謀へとシフトしていくことが強く求められています。本研究では、生成AIを活用して価値創造ストーリーの仮説を効率的に作成することを狙いとしました。今回は特定の事業をスコープとしており、モデルケースとして、国内大手企業が展開する、成長性が高く市場認知度も高いデジタルソリューション事業を題材に取り上げ、公知情報に基づき分析を行いました。

※以降の分析は、知財・無形資産ガバナンス協会　価値創造分科会において、公開情報に基づき生成AIを用いて第三者的な立場で分析した結果であり、当該企業の公式見解を示したものではありません。

3. 検討アプローチと検討プロセス

分析には、「Gemini 2.5/3.0/3.1 pro」や「Deep Research」等の最新の推論モデル/AIエージェントを活用しました。価値創造ストーリーを描くプロセスは、知財・無形資産ガバナンスの考え方そのものと捉えており、私たちはRAG（検索拡張生成）を用いて知財ガバナンスの要件を参照させながら、PESTEL、VRIO、3C、5F、SWOTといった網羅的な戦略フレームワークを取り入れたメタプロンプトを設計しました。最終的に、シナリオプランニングを用いた「全体最適型のアプローチ」と、有望セグメント単位

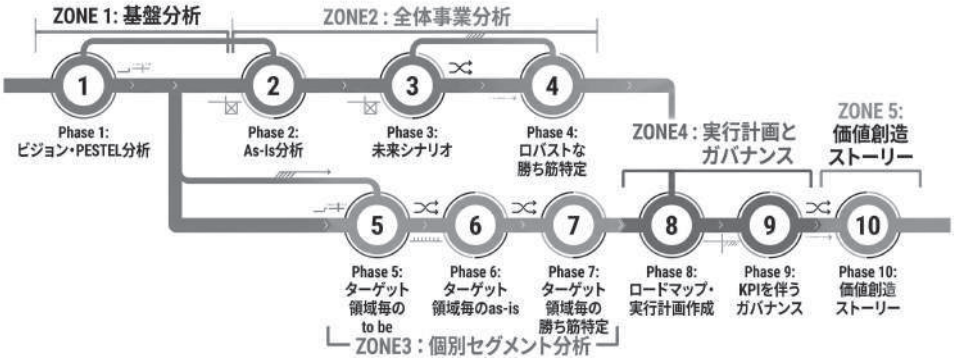


図1:価値創造ストーリーを描くプロセス

＊オムロン株式会社 ストラテジックR&D本部 コーポレートR&D戦略室 戦略企画部 知的財産インテリジェンスグループ 主査

無断転載禁止

での「個別最適型のアプローチ」を統合し、全10フェーズからなる分析プロセスを構築しました(図1参照)。そのプロセスは以下のように大きく５つのゾーンに分かれます。

・ZONE 1: 基盤分析（フェーズ1）
　ビジョンと外部・内部環境分析からAs-Isを明確にし、シナリオプランニングの基礎となる重要不確実性を特定して複数の未来シナリオを描きます。

・ZONE 2: 全体事業分析（フェーズ2 ～ 4）
　VRIOによる競争優位の源泉の特定に加え、事業存続を脅かす「価値毀損リスク」を直視するレジリエンス分析を実施しました。その上で、いかなる未来でも共通して必要となる「ロバストな資産」を特定し、競争優位に繋がる勝ち筋とオープン＆クローズ戦略を導出しました。

・ZONE 3: 個別セグメント分析（フェーズ5 ～ 7）
　個別セグメント分析では、製造プロセス革新や次世代エネルギーなど、将来に向けて需要が急拡大する有望市場セグメントを特定し、セグメントごとのAs-IsとTo-Beのギャップ分析および勝ち筋の特定を行います。

・ZONE 4: 実行計画とガバナンス（フェーズ8 ～ 9）
　特定した勝ち筋に基づき、技術・IPロードマップや実行計画を作成します。さらに、進捗を測るためのKPI（財務・非財務指標）を設定し、シナリオの変化に応じて機動的に戦略を見直すガバナンス体制を規定します。

・ZONE 5: 価値創造ストーリー（フェーズ10）
　すべての分析を統合し、投資家、従業員、顧客といったステークホルダーごとのコミュニケーション戦略を構築し、一貫した物語（ナラティブ）へと昇華させます。

4.　知財ポートフォリオ分析

本検討の中では、特許データを用いた知財ポートフォリオ分析の自律化と深掘りも行いました。AIが業界全体の特許傾向を読み取り、「同じビジネスモデルで争う企業」、「特定技術に特化した専門プレーヤー」、および「異業種からの参入者」といった3つの異なる戦略的立ち位置の競合軸を自律的に定義し、Pythonによる厳格なデータクレンジングを経てトップ企業を選定しました。さらに、特許の「要約」よりも権利範囲を直接的に規定する「独立請求項」を最優先して解析させ、抽象的な概念を排した「技術」と「課題」の2軸からなる独自の分類体系を自動構築しました。各特許に多面的なラベルを付与してクロス集計を行うことで、競合独占領域や自社独占領域を特定し、戦うべきホワイトスペースをヒートマップ上に可視化しました(図2参照)。実際の当該事業の分析では、競合が汎用クラウドや設備の自動化へ投資を集中させているのに対し、「現場の作業（暗黙知）」をデジタル化するアプローチで独自のホワイトスペースを築いていることが浮き彫りになりました。また、EU AI法等の法規制動向を「戦略的モート（堀）」と捉え、法規制に自動準拠する「コンプライアンス監査IP」や「説明可能なAI（XAI）」が今後の競争のキーファクターとなるという具体的なインサイトも得られました。

5.　実践を通じた気づき

約1年にわたり、生成AIを用いてこれら一連のプロセスを検証した結果、実務に直結するいくつかの重要な気づきが得られました。

無断転載禁止

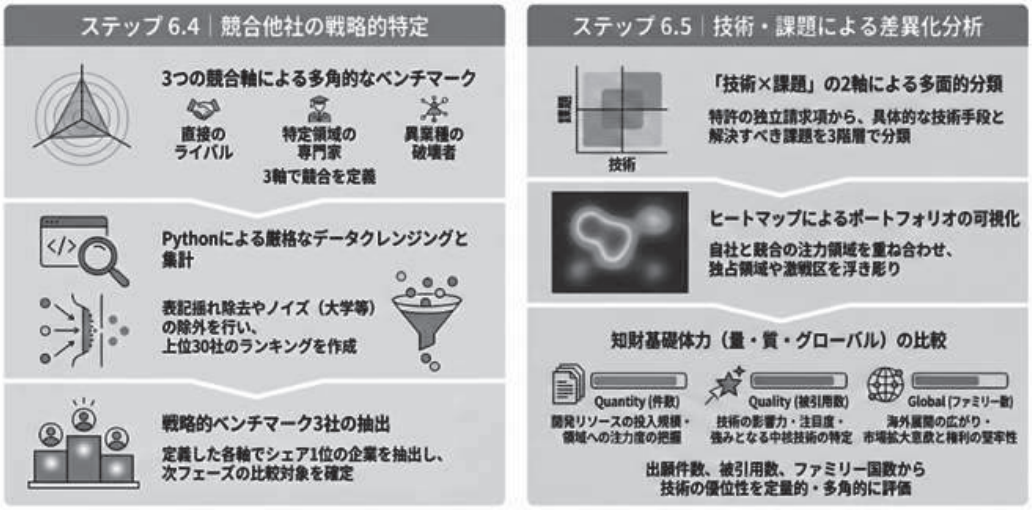


図２:知財ポートフォリオ分析

第一に、「問いの分解」の重要性です。「どうすれば勝てるか？」といった大きな問いをそのまま投げるのではなく、「技術的なアプローチは何か？」などと問いを小さく刻むことで、より具体的で実用的な回答を引き出すことができます。

第二に、「プロンプトの工夫による具体性の維持」です。生成AIに要約や統合を繰り返させると、記述内容が徐々に抽象化されてしまう傾向があります。これを防ぐため、「具体的な固有名詞や数値を残す」「対立点は両論併記する」といった指示を徹底することが不可欠でした。また、大量の情報を一度に入力するとAIの出力が薄くなる傾向が見られたため、フェーズやステップごとに区切って段階的に実行させる運用が効果的でした。

6. おわりに ～価値共創サイクルへ～

生成AIの真価は、価値創造ストーリーの「仮説」を圧倒的な効率とスピードで描ける点にあります。しかし、それがゴールではありません。生成された仮説を「対話ツール」として社内外のステークホルダーと建設的に対話し、そこで得られた知見やフィードバックを再びAIに還流させることで、ストーリーをより強靭なものへと進化させていくことが重要です。このような「価値共創サイクルを回すこと」こそが、持続的な企業価値の向上に繋がると確信しています(図3参照)。

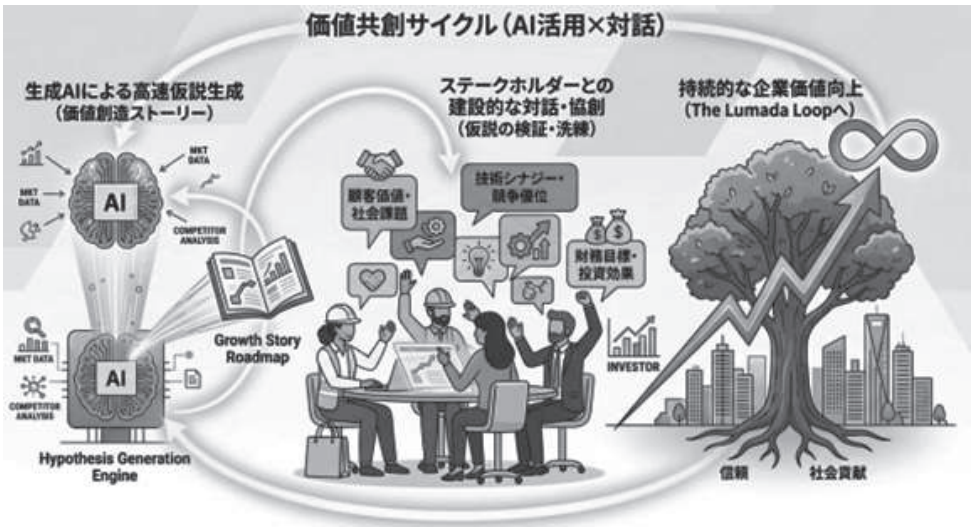


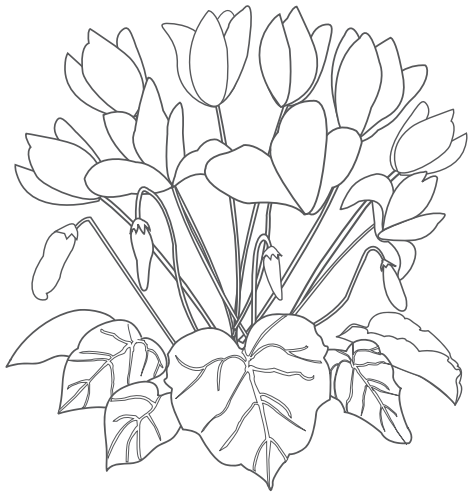
図3:持続的な企業価値向上に向けた価値共創サイクル

無断転載禁止

本研究成果が、読者の皆様の知財戦略業務における生成AI活用の参考となり、次世代の知財ガバナンス実践の一助となれば幸いです。

7. 謝辞

本研究は、知財ガバナンス研究会 価値創造分科会 生成AI活用グループにおいて、大成建設株式会社 長谷部氏、日清オイリオグループ株式会社　細川氏、平川氏、NTTドコモビジネス株式会社　大友氏、株式会社 資生堂 向山氏とともにオムロン株式会社の加藤友将が取り組みました。ご指導を賜りました分科会メンバーや協会会員の皆様、関係各位に深く御礼申し上げます。



無断転載禁止

2025年度 価値創造分科会活動成果報告
―ブランド模倣品対策グループ―

分部　悠介



模倣対策の「価値」をどう証明するか
― AI時代における売上転換・リスク回避・企業開示から考える実務フレームワーク ―

1. はじめに ― 問題意識

本稿では、価値創造分科会のブランド模倣品対策グループが2025年度に取り組んだ研究活動の成果を報告します。

模倣対策は、長らく「コスト」あるいは「守りの法務業務」として捉えられ、削除件数・摘発件数といった活動量の指標で語られてきました。しかし、こうした件数指標だけでは、その施策が企業にとってどれだけの「価値」を生んでいるのかが経営層に伝わりにくいという課題があります。

そこで本グループでは、模倣対策の価値を、(1) 経営層に説明可能な形で言語化・定量化し、(2) 企業開示・企業価値に関する説明と対話へつなげるための実務フレームワークを検討しました。

2. 模倣対策の価値の捉え方

模倣対策が生み出す価値は、売上回復という側面だけでは捉えきれません。財務指標に表れやすい効果（売上機会の確保、正規品価格の維持、法務対応コストの抑制、市場シェアの防衛）と、直接数値化しにくい効果（ブランド価値の維持、顧客信頼の確保、消費者保護、ESG/SDGsへの貢献）の双方に及びます。すなわち、模倣対策は単なるコストではなく、企業価値と社会的価値の双方を守る施策であると位置づけられます。

また、模倣対策は「失った市場を回復させる活動」としても捉えられます。一定の知名度を持つ商品では、正規品のシェア上昇に伴い、模倣品が発生しやすくなります。これを放置すれば、模倣品が正規品の売上・シェアを侵食し続けるおそれがありますが、模倣対策によってその伸びを鈍化させ、正規品市場を奪還・回復することが可能になります。

ここで強調したいのは、模倣品が一定規模に達した市場では、「模倣対策だけで売上が増えるわけではないが、模倣対策なしに持続的な売上成長を実現しにくい」という点です。模倣対策は守りの業務に見えながら、販売戦略と連動して成長に寄与するための前提条件でもあります。

3. 価値を2つの軸に分解する

模倣対策の価値を社内で説明する際は、次の2つに分けて考えると整理しやすくなります。

① 売上転換効果 ― 模倣品を排除・抑止した結果、需要の一部が正規品・正規チャネルに戻る効果です。

＊IP FORWARDグループ 総代表・CEO ／弁護士・弁理士

無断転載禁止

売上転換効果 ＝ 対策により排除・抑止された模倣品需要量 × 転換率 × 単位あたり正規品購入額

鍵となるのは「転換率」です。模倣品購入者の全員が正規品に移るわけではなく、転換率は、価格差、入手容易性、安全性・品質への不安、ブランド愛着、他社代替可能性という5つの要素によって左右されます。なお、上式の「模倣品需要量」は市場全体ではなく、当該対策によって排除・抑止されたと合理的に見積もることができる範囲に限定します。これらを踏まえると、業界・商品類型ごとにおおよその転換率の仮説を置くことができます(表1)。

業界・商品類型	転換率の目安	戻りやすい／戻りにくい理由
化粧品	高め 30〜60%	肌トラブルへの不安があり、正規品への信頼が重要。価格差が極端でなければ戻りやすい。
食品・衛生用品	高め 30〜60%	健康・安全への不安が強い。継続購入品のため、一度戻ると顧客生涯価値（LTV）が出やすい。
医薬品・医療機器	中〜高 30〜70%	安全性・信頼性が極めて重要。ただし、流通構造・購入者属性によって差が大きい。
キャラクターグッズ・IP商品	中〜高 20〜50%	ファン心理があり、正規品を所有する動機がある。価格差が小さければ戻りやすい。
スポーツ用品	中 20〜40%	品質・性能を重視する層は戻りやすい一方、価格重視層は残りやすい。
家電・電機製品	中 20〜40%	故障・保証・発火リスクへの不安がある。ただし、価格差が大きいと転換は限定的。
自動車部品・安全部品	低〜中 10〜30%	安全性は重要だが、購入者が修理業者・流通業者の場合も多く、消費者転換は見えにくい。
BtoB 機械・産業部品	低〜中 10〜25%	単価は高いが、購買プロセスが複雑。調達ルート変更の問題がある。
高級ブランド・時計・バッグ	低め 5〜20%	正規品と模倣品の価格差が大きく、偽物購入者がそのまま転換しにくい。
アパレル・ファッション雑貨	低〜中 10〜30%	単価・愛着・流行性で差が大きい。価格差が小さければ転換余地がある。

表1　業界・商品類型別にみた転換率の目安（議論の出発点としての仮説）

※本表は、分科会での議論の出発点として置く初期仮説であり、統計的に実証された業界標準ではありません。実際の転換率は、上記5要素（価格差、入手容易性、安全性・品質への不安、ブランド愛着、他社代替可能性）を踏まえ、各社の商品特性と実績データにより補正する必要があります。

② リスク回避価値 ― 模倣品を放置した場合に生じ得た事故・健康被害・ブランド毀損等を防ぐ価値です。

リスク回避価値 ＝ 対策により排除・抑止された偽物流通相当量 × リスク発生率 × 1件あたり想定損害額

売上に直接戻らなくても、模倣対策によって「避けられた損失」があります。その中身は業態によって異なります。例えば、自動車・産業部品では事故・故障・訴訟リスク、医薬品・食品・化粧品では健康被害・行政対応・補償リスク、高級ブランドではブランド毀損・価格維持リスクが中心となります。数値化は、

無断転載禁止

(i) リスクの定義、(ii) 対策により減少したと合理的に見積もることができる偽物流通相当量、(iii) リスク発生率と1件あたり想定損害額の仮置き、という3ステップで行い、まずは保守的な仮置きから始めるのが現実的です。

ここで着目したいのが、AIの活用です。発生件数・損害額の根拠となるデータ（消費者窓口件数、SNS・レビュー上の口コミ、過去の裁判例・事故事例等）は、従来は収集・分析の負担が大きいものでした。しかし、生成AIを用いてこれらの探索・整理を支援することで、「感覚値」から「根拠ある仮置き値」への変換を効率化できます。ただし、AIの出力自体を根拠とせず、原典の確認、重複の除去、データの偏りの点検を行うことが前提です。AIが導くのはあくまで初期の仮置き値であり、これを叩き台として、現場の実態を知る事業部・販売部門と対話し、前提を補正していくことで、推計は実務に耐える精度へと近づきます。すなわち、AIによる効率化と現場知見の擦り合わせを往復させることが、価値推計を机上の試算に終わらせないための鍵となります。

なお、費用対効果を示す場合、売上転換額をそのまま対策費用と比べると過大評価になります。売上転換額に粗利率又は限界利益率を乗じた「利益貢献額」に換算した上で、次式により比較します。

費用対効果倍率 ＝（利益貢献額 ＋ リスク回避価値）÷ 対策費用

費用対効果倍率が1.0倍を上回れば、推計上、対策によって得られた価値が対策費用を上回ることを意味します。その際、売上転換効果とリスク回避価値の重複計上を避け、保守・標準・上振れの複数シナリオで幅を示すことが重要です。

4. 社内説明から企業開示、そして企業価値の説明へ

売上転換とリスク回避を分け、費用との比較まで行うことで、社内説明（予算確保・経営層への説明・事業部連携）から、企業開示（統合報告書・IR・サステナビリティ）、さらに外部評価（リスク管理力への信頼・消費者保護への評価・企業価値に関する対話）までを、一本の流れとしてつなげることができます。

この点に関連して、日本企業の開示実態についても公開情報ベースの簡易調査を行いました。上場企業36社の統合報告書・IR・サステナビリティレポート等を対象としたところ、模倣対策に関する記述は、詳細開示（定量データ・具体事例あり）が7社（19%）、中程度（施策説明はあるが定量は限定的）が14社（39%）、概要のみ（言及はあるが数値記載なし）が15社（42%）でした。

開示が先行する企業の例としては、MTG、バンダイナムコ、ホンダ、アシックス、カシオ計算機、パナソニックなどが挙げられます。

その多くは「何を実施したか」という活動内容の開示が中心です。もっとも、開示そのものが「模倣品にきちんと対応する会社である」というシグナルとなり、消費者・代理店からの信頼、ひいてはブランド価値の維持・向上に寄与し得ます。

もっとも、公開情報から確認できるのは、主として施策内容や削除・摘発件数等の活動実績であり、対策が売上やリスクの低減にどこまで寄与したかを外部から検証することには限界があります。公開された対策件数と売上高を単純に比較しても、新製品投入、広告、価格改定、市場環境等の影響を切り分けられず、模倣対策の効果を示したことにはなりません。

だからこそ、価値説明を高度化するには、社内の対策ログ、対策費用、商品・市場別の販売データ、事故・

無断転載禁止

苦情・返品等のリスク情報を、施策・商品・地域・期間単位で連携させる必要があります。これにより、活動量の集計にとどまらず、売上転換効果とリスク回避価値を、前提と推計幅を明示しながら説明できるようになります。さらにデータが蓄積すれば、施策前後や対象外の商品・地域との比較を通じて、推計の妥当性を継続的に検証することが可能となります。

実務上は、①施策内容の記述（Level 1）、②対応件数・費用等の活動実績の数値化（Level 2）、③売上転換効果・リスク回避価値の推計と検証（Level 3）という順に、段階的に高度化するのが現実的です。Level 3では「因果」を断定するのではなく、用いたデータ、前提、計算方法、推計幅、限界を併せて示すことが重要です。外部開示では、営業秘密や執行戦略への影響にも配慮し、指標・レンジ・考え方を中心に適切な開示範囲を選びます。この段階的な開示により、模倣品対策を単なる実施件数ではなく、企業価値を守る施策として説明できるようになります。

5. まとめと今後の展望

今回の研究成果は、次の5点に整理されます。

・価値は2つに分ける：売上転換効果とリスク回避価値を分けて捉えます。
・対策の寄与範囲を切り分ける：市場全体ではなく、当該施策により排除・抑止されたと合理的に見積もることができる範囲を評価します。
・費用と比較する：売上転換額を利益貢献額に換算し、リスク回避価値と合わせて対策費用と比較します。
・仮置きし、対話とデータで磨く：転換率・リスク発生率・想定損害額は保守的に置き、原典確認を伴うAI活用と、事業・販売部門との対話で補正します。
・企業開示へつなげる：対策ログ、費用、販売、リスク情報を連携し、活動実績から価値の推計・検証へと段階的に高度化します。

模倣対策は、「実施する時代」から、「その価値を説明し、企業価値の説明につなげる時代」へと移りつつあります。金融庁・東京証券取引所が2026年4月に公表したコーポレートガバナンス・コード改訂案では、成長投資や知的財産・無形資産を含む経営資源配分の説明が一層重視されています。また、同年6月に決定された「知的財産推進計画2026」でも、海賊版・模倣品の対策強化が明示されました。知財・ブランド保護を経営課題として語る環境は、制度面でも整いつつあります。本稿が、会員各社が自社の模倣対策の価値を説明し、高度化していくための一助となれば幸いです。

無断転載禁止

2025年度 価値創造分科会活動成果報告
―開示・エンゲージメントグループ―

高橋　佳子



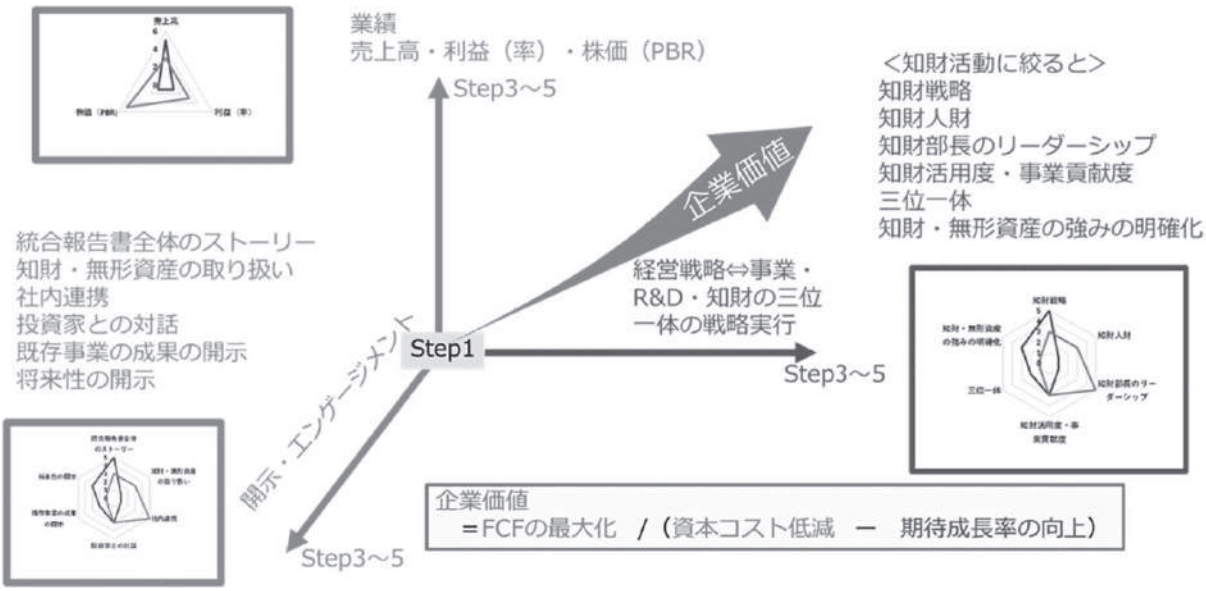
1. はじめに

本稿では、価値創造分科会　開示・エンゲージメントグループが2025年度に取り組んだ研究活動の成果を報告します。開示・エンゲージメントグループでは、情報開示、社内連携、投資家との対話の在り方を検討しています。2025年度は、情報開示に向けた社内連携にフォーカスして検討を行いました。

2. 問題意識

優れた企業開示は、企業の財務情報と非財務情報を統合し、企業独自の価値創造ストーリーを通じて、持続的な価値創造が将来の成長と企業価値向上につながることを説明しています。知財・無形資産の情報開示という観点で見ると、知財･無形資産の情報が単独で存在するのではなく、価値創造ストーリーの文脈の中で示されていることが重要です。これを実現するには、開示そのものを整えるだけでは不十分であり、事業･研究開発･知財の各部門が日常的に連携しながら価値創造活動を推進していること、そして、その取り組みや成果を発信するためにIR部門とも連携していることが不可欠です。こうした問題意識のもと、価値創造を支える組織連携と知財活動に焦点を当てました。

【図1】企業価値向上に向けた知財活動、開示・エンゲージメント



3. 優れた開示をしている企業から得られた示唆

優れた開示をしている企業10社へのヒアリングをしたところ、これらの企業では、組織連携がしっかりとなされており、相互理解が深いという共通点がありました。開示統合度（事業戦略や財務情報と知財・無形資産情報との統合度合い）を3段階、組織成熟度を3段階で整理し、ヒアリングした企業をプロットしたものが図2になります。

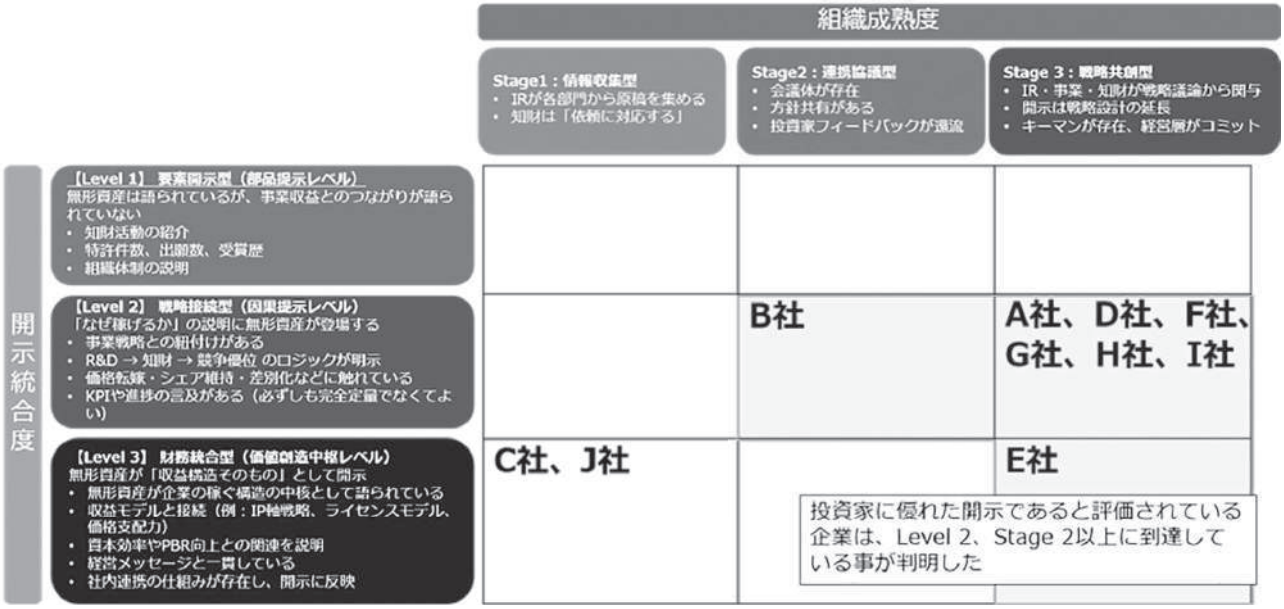
＊キヤノン株式会社知的財産法務本部　主幹・弁理士

無断転載禁止

また、優れた開示をしている企業は、事業・研究開発・知財・IRがしっかりと連携している、すなわち、組織成熟度が高いことがわかりました。組織成熟度の高い企業に共通して見られたのは、①全社から集められた各部門がコミュニケーション・提案をする仕組み、②アサインされた担当者の議論への積極的な関与、③部門間の議論を推進するキーパーソンの存在、です。そのうえで、各社はさらに独自の工夫を重ねており、経営層のコミットメント獲得、投資家との対話で得られた示唆のフィードバック、社員の開示への当事者意識の醸成など、組織の実情に応じた取り組みが見られました。

開示統合度と組織成熟度には相関があったことからも、良い開示をする前提は、日常的な連携を通じた相互理解にあるといえます。また、印象的だったのは、優れた企業ほど、社内に内発的な熱量が存在していたことであり、その熱量が開示の説得力と魅力を支えていたことです。

【図2】 開示統合度と組織成熟度

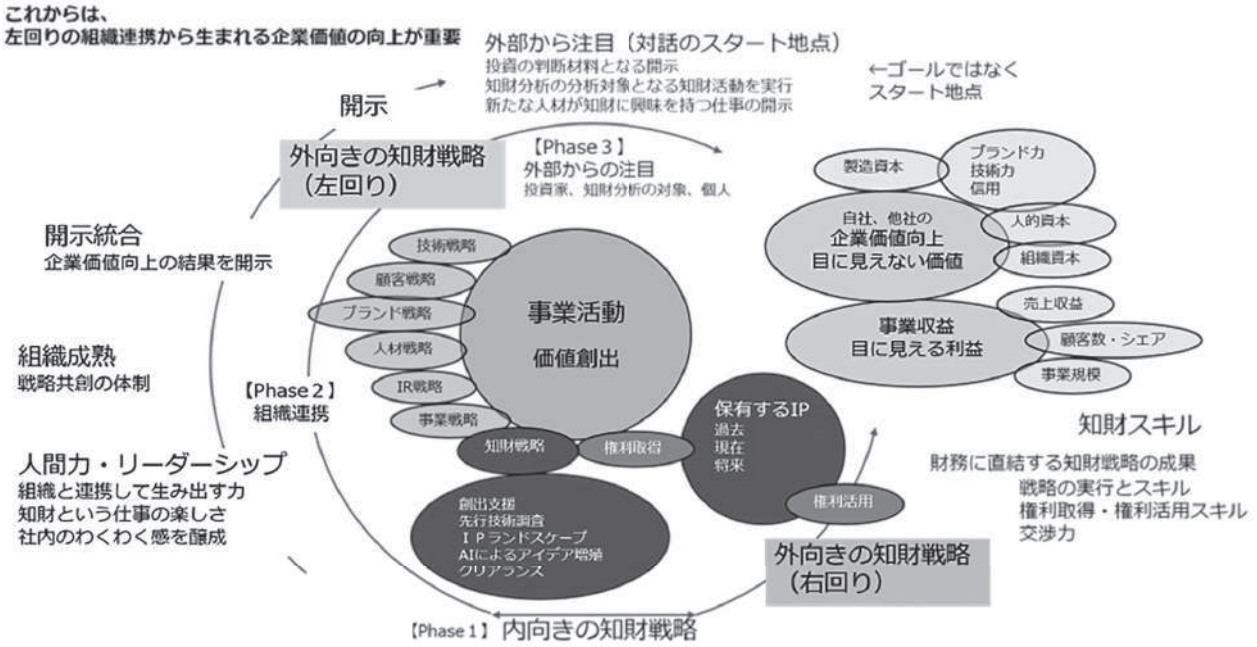


4. 企業価値向上に向けた知財活動

これからの知財活動は、権利取得・防衛にとどまらず、他部門と連携しながら事業成長に資する価値創造活動へ能動的に関与していくことが重要であると考えます。こうした知財活動の変化に伴い、開示の在り方も見直していく必要があります。保有特許件数、IPランドスケープの実施数、発明の創出支援といった知財活動そのものの説明にとどまらず、知財戦略がどのように財務成果に結びついているのか、さらには、事業・研究開発・知財の各部門の連携を通じて価値創造活動が将来の成長と企業価値向上にどのように寄与するのかを示し、投資家との対話に資する開示へと発展させていくことが求められます。

無断転載禁止

【図3】 企業価値の向上に向けた知財活動



5. おわりに

知財部門は、経営のリスクを抑制する存在であると同時に、事業の成長を加速する存在でなければなりません。本年度の活動を通じて、優れた開示は、事業に貢献する知財活動とそれを支える組織連携の上に成り立つものであることを改めて認識しました。本稿で整理した内容が、価値創造を支える日々の活動や組織連携を見直す契機となり、より良い知財活動と開示の実現につながれば幸いです。

6. 謝辞

本研究は、出光興産株式会社　作山重雄氏、栗田工業株式会社　柿山喬氏、株式会社村田製作所　船木由里氏、森永製菓株式会社　新井敬子氏、ヤマハ株式会社　蛯原雄作氏、レクシスネクシス・ジャパン株式会社　小澤恵輔氏とともに取り組みました。ご支援とご協力をいただいた関係各位に厚く御礼申し上げます。

無断転載禁止

2025年度 価値創造分科会活動成果報告
―KPIグループ―

高野　誠司・丸﨑　恒司・會澤　英樹・藤澤　一也

KPIグループは、旧知財情報活用分科会の知財・無形資産KPIグループの活動を引き継ぎ、KPIに関連する研究を行っています。参加メンバーが各自の興味のあるテーマを持ち寄り、共通点があればチームを編成して研究を進めることもありますが、共通点がなければ各自が個別に研究を進めます。

定例の分科会では、メンバーが途中経過を報告し、課題等を共有し、互いに意見を交わしながら個々の研究内容をブラッシュアップします。

2025年度は、4人のメンバーが下記のテーマの研究を行いました。

テーマ①:「知財KPIの傾向分析」

テーマ②:「出願に関する知財KPIの実効性分析」

テーマ③:「企業買収における知財・無形資産評価」

テーマ④:「無形資産割合の開示とその本質的意義」

本稿では、以下の流れでオムニバス形式にて報告します。まず、テーマ①で知財KPIの統計的な傾向を俯瞰し、テーマ②で知財KPIの具体例を挙げて実効性を検証します。また、テーマ③で特許・発明者情報から企業買収における統合効果を考察します。そして、テーマ④では無形資産の割合について可視化を試みます。

成果報告①「知財KPIの傾向分析」

高野誠司特許事務所　所長弁理士　高野　誠司

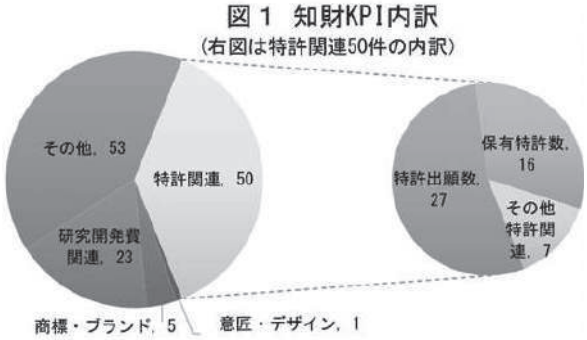


企業統治指針を示す「コーポレートガバナンス・コード」(CGC)を補足する「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、KPI(Key Performance Indicator)の設定・活用が推奨されています。

上場企業は、統合報告書を発行するにあたり、知財・無形資産に関するKPI(以下「知財KPI」といいます)をどのように表現し、どの程度開示すべきか、他社の動向や傾向が気になるところです。

昨年(2025年)、「最新の知財KPI」と題し、2024年に発行された統合報告書に記載された知財KPIの事例や傾向を知財ガバナンス協会で発表したところ、大きな反響がありました。

今年(2026年)も同様の趣旨で、2025年に発行された最新の統合報告書に記載された知財KPIの事例を収集し、前年比較を交え傾向の分析を行いました。



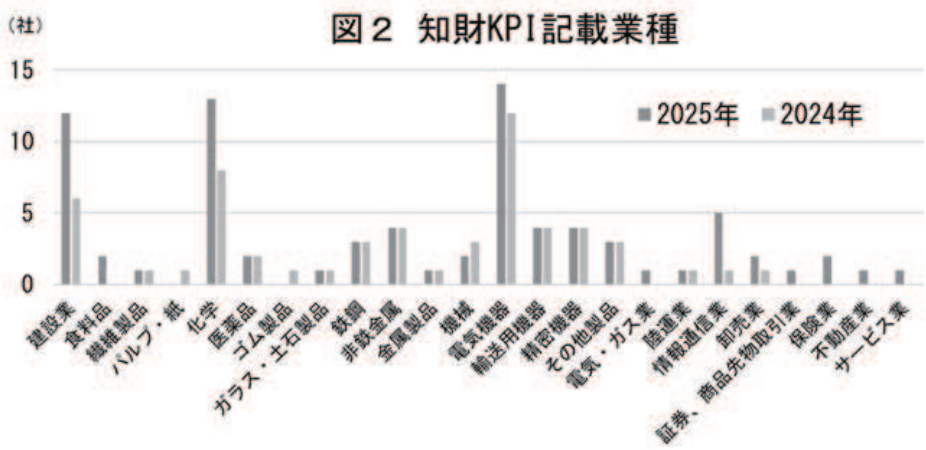
知財KPIとして明示され、将来の目標として掲げられているものを厳選したところ、**80社で132件の知財KPIを確認**できました。

＊高野誠司特許事務所　高野　誠司　　日鉄テクノロジー株式会社　丸﨑　恒司
古河電気工業株式会社　會澤　英樹　　デクセリアルズ株式会社　藤澤　一也

無断転載禁止

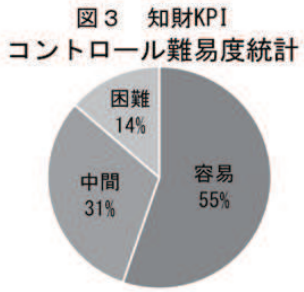
これらの内訳を確認したところ、**知財KPIは「特許出願数」が最も多く**、次に研究開発費が多いことが分かりました（図1参照）。

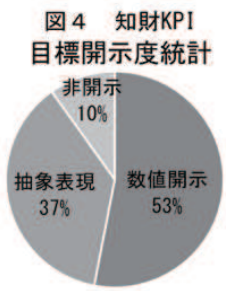
統合報告書に知財KPIを記載している企業の業種（東証33業種分類）を確認したところ、**電気機器の業種で知財KPIの記載が多く、建設業と化学で昨年と比較し増加している**ことがわかりました（図2参照）。



自らコントロール可能かどうかという難易度で知財KPIを仕分けしたところ、**自社でコントロールできる知財KPIが多い**ことがわかりました（図3参照）。

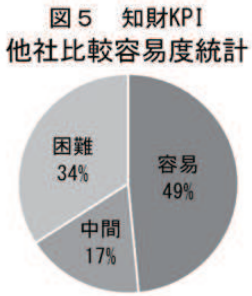
知財KPIの数値目標を開示しているか確認したところ、半数以上が数値目標を開示しており、昨年と比較して**知財KPIの数値目標開示は進んでいる**ことがわかりました（図4参照）。

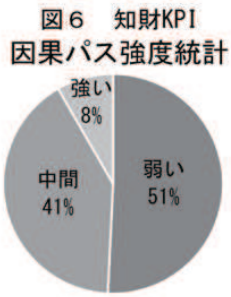




他社と比較可能な知財KPIか比較容易度で仕分けしたところ、業界を超えて比較可能な知財KPIが多いことがわかりました（図5参照）。

経営指標に結びつくロジックやストーリーを確認して因果パス強度で仕分けしたところ、経営指標と直結する知財KPIは少ないことが分かりました（図6参照）。





なお、知財KPIの具体例、図3から図6の仕分け基準、詳細な分析内容については、高野誠司特許事務所のホームページをご参照ください。

https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/20260120_IP_KPIsV1.0a.pdf

無断転載禁止

成果報告②「出願に関する知財KPIの実効性分析」



日鉄テクノロジー株式会社
知的財産事業部　知的財産調査部　統括主幹　丸﨑　恒司

(1) 目的

統合報告書において各企業が設定した知財KPIと実際の企業活動との対応を分析した事例は、これまで必ずしも多くありませんでした。本研究では、知財KPIに基づく活動が実際に実行されているか、それが事業の方向性に即したものであるかを分析し、知財KPI設定の実効性を評価することを目的としました。分析対象としては、「新規事業・環境配慮技術に関する特許出願の割合」を知財KPIとして設定している大王製紙株式会社を選定しました。同社の複数の新規事業の中でも、2020年以降一貫して取り上げられているCNF（セルロースナノファイバー）に着目し、知財KPIとの関係を分析しました。

(2) CNF出願動向の分析

2019年度から2024年度までの各年度において、大王製紙株式会社の全特許出願数／年度に占めるCNF関連特許出願数／年度の比率を算出し、その経年変化を分析しました。なお、2024年度については未公開分があるため（下左図のグレー部分が2024年度に対応）、調査時点で把握できた範囲に基づく比率となります。下左図に示す通り、知財KPIが設定された2023年度以降、CNF関連出願比率の上昇傾向が確認されました。この結果から、2021年のパイロットプラント稼働を経て、2025年7月の商用プラント本格稼働を見据え、KPIに基づくCNF関連出願が推進されていることが窺えます。

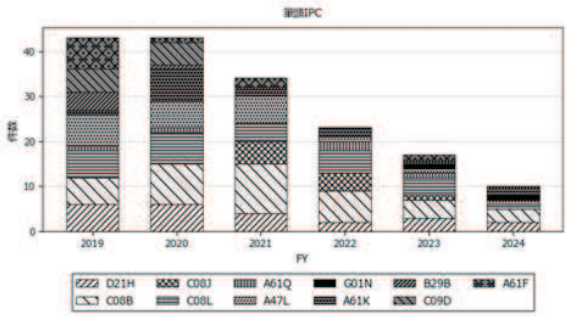
(3) CNF出願内容の分析

次に、CNF関連出願の筆頭IPCの変化を確認しました。下右図の通り、2022年度以前の出願では、セルロースの化学変性、製紙、清掃具、吸収体に関連する分類が中心であり、既存の紙・日用品事業への応用を主な対象としていたものと考えられます。一方、2023年度以降は、材料の分析・計測／センサーに関連する分類が新たに見られました。これは、統合報告書においてCNFの新規用途開発として半導体分野が挙げられていることと対応するものと考えられます。すなわち、統合報告書に記載の新規用途への展開を見据えた出願であり、知財KPIに基づく出願が事業の方向性と整合していることを示していると考えられます。

(4) まとめ

以上の分析から、大王製紙株式会社では、知財KPIに基づき、CNF事業の進展に連動した出願活動が実行されていることが確認できました。出願比率の上昇や、筆頭IPC分類に見られる新規事業分野への広がりは、いずれも同社の事業展開の方向性と整合していると思われます。この点で、同社は知財KPIを事業に連動して機能させている好例と位置づけられます。本分析から、知財KPIの設定は、企業の知財活動を事業の方向に沿って促す実効的な手段となり得ることが示唆されます。





無断転載禁止

成果報告③「企業買収における知財・無形資産評価」

古河電気工業株式会社
知的財産部　知財活用部　知財解析課　課長　會澤　英樹



近年、企業買収（M&A）の活発化に伴い、企業価値評価の重要性が一層高まっています。企業価値の評価は、財務指標や有形資産にとどまらず、特許などの知的財産を含む無形資産の視点が不可欠です。本稿では、昭和電工と日立化成の統合事例（現：株式会社レゾナック）を対象に、買収・統合過程における企業価値の変化を、特許情報からどのように読み解けるかを検討しました。

本分析では、2019年12月のTOB方針発表から、2020年4月の連結子会社化、同年10月の昭和電工マテリアルズへの社名変更、さらに2023年1月の持株会社体制移行によるレゾナックの発足に至る一連の統合を対象としました。統合前後の特許出願動向を比較し、技術融合および人財融合の進展状況を分析しています。

「人財・技術の融合」を直接的に捉える指標として、本稿では発明者の重複（共同発明）に着目しました。具体的には、両社それぞれについて2019年12月31日以前の出願から発明者ランキング上位（各社TOP1000）を抽出し、2020年1月1日以降の出願特許を対象に、AIを用いた解析で、当該発明者が同一特許に含まれるかに基づき、「両方」「日立化成のみ」「昭和電工のみ」「その他」の4区分に分類しました。

その結果、「両方」に該当する共同発明特許は、分析対象特許全体の約3%でした（図1）。次に、各年度の分析対象特許全体に占める共同発明特許の割合を算出したところ、図2に示すように、年次的な増加傾向が確認され、人財融合が段階的に進展している可能性が示唆されました。技術領域別にみると、半導体実装・製造プロセスや電池関連の分野において共同発明が多く、統合に伴う共同開発テーマの立ち上がりが確認できます。

さらに決算説明資料を踏まえると、半導体分野では技術融合の進展が収益に結びつき、過去最高の営業利益に寄与しています。一方、電池分野では融合は進展しているものの、収益化はなお途上にあると整理できます。

以上の結果から、統合後における共同発明比率の変化を「統合KPI」として定点観測し、研究開発投資、重点テーマ設定、拠点再編などの施策と突合することで、統合効果の確認に活用できると考えます。なお、発明者名の表記ゆれや出願人名義の変更は分析結果に影響を与えるため、名寄せなどの前処理とサンプル確認による品質確保が重要です。技術・人財融合が収益に結び付くには一定の時間を要するため、短期・中期・長期の時間軸で継続的に評価することで、無形資産ガバナンスの説明力向上につながると考えます。

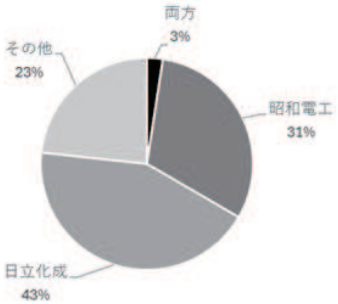


図1　統合後特許における発明者属性別構成比

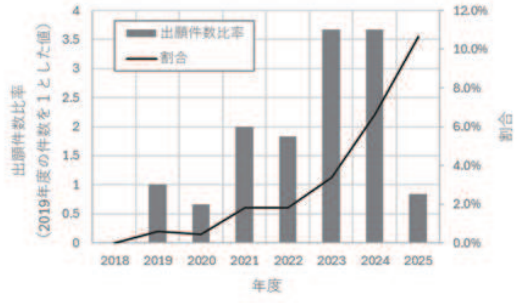


図2　共同発明特許の出願件数および割合の年次推移

無断転載禁止

成果報告④「無形資産割合の開示とその本質的意義」

デクセリアルズ株式会社
知的財産戦略部　知的財産2課　統括課長　藤澤　一也



近年、企業価値の源泉は、有形資産から知財、技術、ノウハウ、ブランド、人財、顧客基盤などの無形資産へ大きく移行しています。Ocean Tomoの最新調査レポート※1では、米国ではS&P500の時価総額に占める無形資産割合、すなわちIntangible Asset Market Value（IAMV）が92%に達し、日本市場においても前回から52%（2025年)へ大幅に上昇したと報告されています。これは企業価値を構成する無形資産の重要性が高まり、その内容を投資家やステークホルダーに分かりやすく説明する必要性が増していることを示しています。

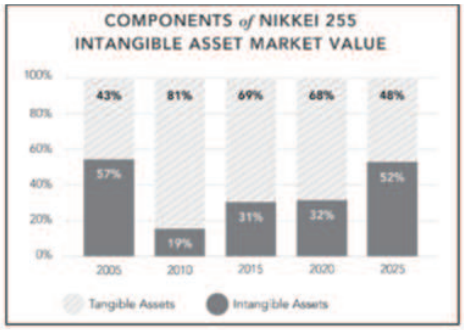


図１：Ocean TomoのNikkei225無形資産割合

もっとも、同レポートでは、日本のIAMV上昇について、ガバナンス改革やスチュワードシップ・コードの影響が主因である点にも言及されており、この数値は単に日本企業の技術力向上を示すものではなく、有形資産中心の価値評価から無形資産を重視する価値評価へ、資本市場の視点が広がっていることを示すものとして捉える必要があります。

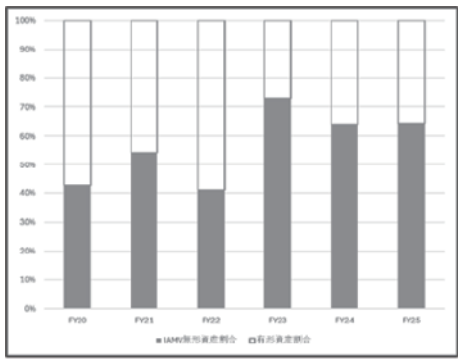


図2：当社の無形資産割合

これを踏まえ、当社では、統合レポート2025※2において、当社が保有する特許や技術だけでなく、材料技術、プロセス技術、評価技術、顧客とのデザイン・イン／スペック・インを通じて蓄積してきた顧客対応力、量産対応力、組織能力など、企業価値形成に寄与する無形資産の存在を示す一つの参考指標として「時価総額に占める無形資産の割合」を初めて開示しました。

一方で、無形資産割合は時価総額を用いて算定されるため、株価変動の影響を直接受けます。そのため、単純に「高いほどよい」「目標値として管理できる」と捉えるのではなく、知財を含む無形資産がどのように事業の競争優位や収益力につながっているのかを説明するための対話指標として位置づけることが重要です。無形資産割合の開示の本質的意義は、数値そのものを競うことではなく、見えにくい価値創造の仕組みを可視化し、投資家・ステークホルダーとの対話の質を高める点にあります。

本分科会での検討を通じて、無形資産割合は単独で示すだけでは十分ではなく、事業戦略、知財戦略、人財戦略、研究開発投資との繋がりを併せて説明することにより、より有効な開示となることを確認しました。今後は、どのような知財・技術・人財への投資が、どの事業領域の競争優位や収益力につながっているのかを、より分かりやすく示すことが求められます。当社らしい高付加価値型ビジネスへの理解を深め、継続的な企業価値向上に繋げるため、今後も知財・無形資産の可視化と開示の高度化に取り組んでいきます。

※1－Ocean Tomo, Intangible Asset Market Value Study, 2025.
※2－デクセリアルズ株式会社『デクセリアルズ統合レポート2025』P.31

無断転載禁止

2025年度 価値創造分科会活動成果報告
―企業の成長に向けた技術ブランディングの活用―

髙橋　啓治



1．要旨

本稿は、知財・無形資産価値創造分科会の投資・活用戦略グループが2025年度に実施した、技術ブランディングに関する研究活動と成果を報告するものです。日本には優れた技術を有する企業が多い一方、その価値が顧客や市場に十分伝わらず、適正な評価や事業成果に結び付いていない例も少なくありません。そこで本研究では、BtoB・BtoCを問わず活用できるガイドブックの作成を目指し、先進事例の分析、業種別の類型整理、KPIの検討を行いました。本稿が、自社技術の価値を効果的に伝え、持続的な競争優位と企業価値の向上を図る一助となれば幸いです。

2．技術ブランディングの先行研究事例と本研究での定義

技術ブランディングは、マーケティング論、とりわけブランド論を理論的基盤として研究されてきました。その源流の一つが、最終製品に組み込まれる部材、素材、成分、要素技術などをブランド化するインブランディングです。KotlerとPfoertsch（2010）[1]は、技術や部材のブランド化が市場における製品の差別化やプレミアム価値の創出に繋がることを体系的に示し、Erevellesら（2008）[2]は、技術ブランドの価値を企業間関係の視点から分析し、成分ブランドがサプライチェーン全体の競争優位に寄与することを論じています。日本では、豊隅（2008）[3]がコア技術のブランド化による競争軸の形成を提唱し、杉光（2016）[4]は技術ブランドをマーケティング論およびブランド論の観点から整理するとともに、特許・商標等の知的財産権と連携させる戦略的意義を示しています。また、一般社団法人日本知的財産協会の2019年度商標委員会（2020）[5]は、BtoB企業における技術ブランドの必要性と効果を研究し、報告しています。

本研究では、技術ブランディングを「企業が保有する技術を可視化し、製品・サービスまたは企業ブランドと結び付けることにより、当該技術を価値の源泉として認知させ、差別化および競争優位の形成を図る戦略的活動」と定義しました。また、機能ブランディングやインブランディングを技術ブランディングに含まれる類型と位置づけました（図1参照）。

ブランディング名	定義	事例
製品・サービスブランディング	● 製品やサービスの価値や魅力を明確にし、競合との差別化をつくる活動。 ● デザインや機能、世界観など購買時に比較される要素を磨き、『その商品だから選ぶ』理由を育成し、売上やファン形成につなげる。	iPhone SK-II AWS
技術ブランディング	● 企業が持つ独自技術を市場で価値あるものとして認識してもらう取り組み。 ● 高度な技術内容をわかりやすく翻訳し、独自性・信頼性を訴求することで、製品採用や共同開発を促す長期的なブランド化を行う。	QRコード TPS KUMON
機能ブランディング	● 技術や製品の機能を生活者が実感できる価値（使うとどう良くなるか）へ翻訳し、購入理由に変える手法。YRK&は、ファンクショナルブランディング®として独自メソッドを展開。 ● “自社製品ラインナップの範囲のみ”で展開する独自技術のシンボル化で、コモディティ化市場において差別優位性を図るブランド戦略も含む	ヒートテック ナノイー エッグショック サイクロンテクノロジー SKYACTIV
インブランディング（イングリーディエント（素材・成分・要素）ブランディング）	● 製品に使われる素材・成分・技術そのものにブランド価値を持たせ、最終製品の価値を高める。 ● BtoBビジネスにおいては、『この成分・技術要素が入っているから良い』と理解してもらうことで顧客の製品価値を高め、顧客の採用意欲を高める。	GORE-TEX Intel シマノ VISA Dolby
インナーブランディング	● 社員が自社のブランド価値を理解し、行動で体現できるようにする社内向けの浸透・共感づくりの取り組みのこと。インブランディングとは別物。	-

＊日産化学株式会社

無断転載禁止

3．技術ブランディングで期待される効果

技術ブランディングで期待される効果については、株式会社日経リサーチ(2020)[6]の興味深いレポートがあり、技術ブランドと企業ブランドの関係が明確な場合、技術への信頼が企業全体の評価向上につながることが示唆されています。

また、特にBtoBビジネスにおける技術ブランディングは、単なる知名度向上ではなく、以下のような実利的な経営成果をもたらします。

①「特許の崖」への対応と信頼の持続

特許権は原則として出願から20年で満了しますが、技術ブランドを商標として資産化することで、更新を通じて信頼と識別性を長期的に維持できます。ただし、商標は技術それ自体の独占を保証するものではなく、蓄積された信頼・想起を防衛する役割を担う点に留意が必要です。

②第一想起(想起占有)の獲得

顧客に技術課題が生じた際、解決手段として真っ先に自社が想起されることで、商談を有利に進められます。

③価格プレミアムと交渉力

最終顧客からの「逆指名」(プル型需要)により、サプライヤーとして直接顧客に対する交渉力が高まり、価格転嫁や共同開発が促進されます。

④サステナビリティ価値の提供

素材の環境性能をブランド化することで、顧客のESG戦略を支援し、採用の後押しとなります。

⑤優秀な人財の確保

企業の技術力や研究開発力を対外的に可視化することで、優秀な研究者や技術者の獲得に寄与します。

⑥共創の呼び水

自社技術の価値を広く発信することで、オープンイノベーションや共同研究の契機となります。

4．研究内容と成果

4．1　研究の目的と進め方

本研究は、BtoB企業が技術ブランディングを実践する際の参考となるガイドブックの作成を目標として、先進事例の分析と業種別の類型整理、KPI検討などを行い、技術ブランディングを推進するうえでの有効な考え方や実践上の示唆を整理しました。具体的には以下のように検討を進めました。

① 国内外の先進事例の収集と比較分析
② BtoB企業に適した技術ブランディングの類型整理
③ 産業特性ごとの価値変換の視点の抽出
④ 実行状況と成果を把握するためのKPI体系の検討
⑤ 技術ブランディングにおける知的財産部門の役割整理

4．2　業界別事例研究とガイドブックの作成

まずは複数業界の先進事例を比較し、技術を顧客価値へ変換する際の着眼点を整理しました。誌面の都合上、先進事例の具体的な紹介は省略しますが、主な傾向は次のとおりです。

無断転載禁止

ブランディングの分類	定義	例
製品・サービス ブランディング	● **製品やサービスの価値や魅力を明確**にし、**競合との競争優位性を図る**活動。 ● **デザインや機能、世界観**など購買時に比較される要素を磨き、**『その商品だから選ぶ』理由を育成**し、**売上やファン形成**につなげる。	iPhone SK-II AWS
技術ブランディング	● **企業が持つ独自技術**を市場で価値あるものとして**認識してもらう**取り組み。 ● **高度な技術内容をわかりやすく翻訳**し、**独自性・信頼性を訴求**することで、**製品採用や共同開発を促す長期的なブランド化**を行う。	QRコード TPS KUMON
機能ブランディング	● 技術や製品の**機能を生活者が実感できる価値（使うとどう良くなるか）へ翻訳**し、購入理由に変える手法。 ● “自社製品ラインナップの範囲のみ”で展開する**独自技術のシンボル化で、コモディティ化市場において競争優位性を図る**ブランド戦略も含む。	ヒートテック ナノイー エッグショック サイクロンテクノロジー SKYACTIV
インブランディング（イングリーディエント（素材・成分・要素）ブランディング）	● **製品に使われる素材・成分・技術そのものにブランド価値**を持たせ、最終製品の価値を高める。 ● **BtoBビジネスにおいては、『この成分・技術要素が入っているから良い』と理解してもらう**ことで顧客の製品価値を高め、**顧客の採用意欲を高める。**	GORE-TEX Intel シマノ VISA Dolby

このように、技術ブランディングは一律の方法論ではなく、業界特性、顧客接点、評価主体に応じて価値翻訳の方法を変える必要があります。また、技術ブランディングの実装においては、まず、競争優位の源泉となるコア技術を、顧客が他の技術と識別可能な粒度で特定し、その特徴や提供価値を言語化することが起点となります。そのうえで、以下の三つの要素を組み合わせることが重要です。

可視化：目に見えない技術の特徴や優位性を、データ、図解、比較、実証結果などによって理解可能な形で示すこと。

名称化：技術や素材に覚えやすい固有の名称を付与し、顧客の記憶に残る識別標識であるとともに、社内外で価値を共有するための共通言語にすること。海外展開に関しては、各国・地域の言語、文化、宗教、慣習などにも配慮すること。

物語化：技術が生まれた背景、開発に込められた理念、社会的意義および顧客にもたらす価値を、一貫したストーリーとして伝えること。

4. 3　実装に向けたKPI整理

技術ブランディングの推進においては、「実施したかどうか」だけでなく、「どのような成果につながったか」を段階的に把握する必要があります。この認識のもと、本研究ではKPIを以下の8カテゴリーで整理しました。このKPI体系は、現時点で完成版というよりも、各社が自社の事業特性に応じてカスタマイズ可能な実務上のたたき台として位置づけられます。

市場・売上関連：技術ブランド起因売上、新規採用件数、利益率改善、価格プレミアム

競争優位・浸透度：市場シェア、設計指定率、標準化・推奨採用状況

信頼性・認証：第三者認証取得数、顧客監査合格率、品質保証実績

認知・評価形成：認知率、想起率、信頼スコア、指名検索量

共創・知財：共同開発件数、関連特許・商標保有状況、ライセンス展開

ESG貢献：CO2削減貢献量、環境性能訴求の採用実績、顧客ESG対応への寄与

企業価値・財務：営業キャッシュフロー貢献、IRでの説明項目化、外部評価への反映

組織内部：開発スピード、部門連携、生産性・歩留まり改善

無断転載禁止

4. 4　知的財産部門に期待される役割

本研究では、技術ブランディングをマーケティング部門のみの課題として捉えるのではなく、知財・事業・技術・広報を横断する知財ガバナンスの実践領域として位置づけました。その中で知的財産部門には、特に次の役割が求められると考えています。

- 自社のコア技術を棚卸しし、競合と識別可能な単位で再定義すること
- 特許、商標、ノウハウを組み合わせた知財ミックスを設計すること
- 技術名称の権利化・管理を通じて、長期的なブランド資産化を支えること
- 技術価値を事業・広報・IRの言語へ翻訳するハブとなること

この点は、従来の「権利取得・管理中心」の知財機能から一歩進み、知財部門が価値創造と価値伝達の接続役を担う可能性を示しています。

4. 5　まとめと今後の課題

本研究では、技術ブランディングの概念と主要類型を整理し、先進事例から業界別に技術を顧客価値へ変換する際の着眼点を整理し、さらにKPI体系および知財部門の役割を整理することで、実務に接続可能な検討基盤を提示しました。

一方で、技術ブランディングの成功・失敗を反映させたガイドブックにはなっておらず、BtoBとBtoCという視点での体系的な整理や、KPIと実際の業績・企業価値との関係検証も不十分です。今後も研究を重ね、技術ブランディングを競争戦略・知財戦略・無形資産経営をつなぐ実践知へと発展させていく必要があります。

5. おわりに

BtoB企業において、優れた技術を保有していることと、その価値が市場で正当に認識されることとの間には、なお大きな隔たりがあります。技術ブランディングは、その隔たりを埋め、技術を顧客や社会に伝わる価値へと転換するための有力な方法です。本報告で整理した内容が、会員各社における技術価値の再認識と、知財・ブランド・事業を横断した取り組みの一助となれば幸いです。

6. 謝辞

本研究は、知財ガバナンス研究会 知財・無形資産価値創造分科会 投資・活用戦略グループのうち、NTTドコモビジネス株式会社の松岡和氏、IP FORWARD株式会社の分部悠介氏、三菱マテリアル株式会社の岡田宏之氏と日産化学株式会社の髙橋啓治が取り組みました。1年を通じてご指導を賜りました分科会メンバーや研究会会員の皆様、関係各位に深く御礼申し上げます。

7. 参考文献

1) Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2010), Ingredient Branding: Making the Invisible Visible, Springer, Berlin
2) Erevelles, S., Stevenson, T. H. and Srinivasan, S. (2008), “An Analysis of B2B Ingredient Co-Branding Relationships,” Industrial Marketing Management, Vol.37, No.8, (2008), pp.940-952.
3) 豊隅優(2008),「技術を顧客に結び付ける技術ブランディング―コアテクノロジーの識別化及び差別化による競争軸の検討―」, Direct Marketing Review vol.7, Journal of the Academic Society of Direct Marketing

無断転載禁止

4) 杉光一成(2016),「ものづくり企業におけるインブランド（技術ブランド）戦略の可能性―主としてマーケティング論とブランド論の観点から―」, 日本大学知財ジャーナル第9号, pp.45-52.
5) 一般社団法人日本知的財産協会2020年9月度 東西部会報告「B2B企業と技術のブランド化～技術ブランドの必要性と効果～」(2019年度 商標委員会 WG5 テーマ1)
6) Report「企業名より有名？「技術ブランド」を活用したブランディング」(2020/12/17) 株式会社日経リサーチ (2025/7/30参照)　https://service.nikkei-r.co.jp/report/brand_id72



無断転載禁止

2025年度 価値創造分科会活動成果報告
―知財・無形資産投資における「勝ち筋」を見極めるテーマ選定手法―

今井　清太

はじめに：投資テーマ選定と「ノウハウ」の可視化

企業の将来ビジョンを実現するためには、現状の強み・弱みを把握し、将来像との間にあるギャップを「知財・無形資産への投資」によって埋める必要があります。我々テーマ選定チームは、このギャップを埋めるための「投資テーマ選定」に焦点を当てて活動を行いました。

投資テーマの妥当性を評価する際、特許化された技術は外部から把握しやすい一方で、企業競争力の源泉である「ノウハウ」は見えにくく、可視化が不十分であるという課題がありました。しかし、各社のビジョンやブランドと特許出願の間には密接な関係があり、そこには必ずノウハウが隠されているはずです。本年度は、特許明細書中のパラメータ設定や出願動向などから、見えないノウハウの在処をあぶり出すアプローチを検証しました。

事例1：T社（液晶ディスプレイ用偏光子保護フィルム）

液晶ディスプレイ用偏光子保護フィルムは、長らくTAC（トリアセチルセルロース）製のものが主流であり、今なおよく用いられている素材です。一方、PET（ポリエチレンテレフタレート）は安価で透明性に優れるものの、複屈折による「虹ムラ」が発生し、視認性を害するという課題がありました。T社は2013年頃にこの虹ムラを解消した画期的なPET製フィルムの提供を開始し、現在では高い市場シェアを獲得しています。



【図１：T 社の特許出願動向】

この技術的背景を特許情報から読み解くと興味深い事実が分かります。T社は1999年から2009年にかけて、包装用フィルム（シュリンクフィルム）の開発に注力していました。PETを包装用に適応させるべく、製膜条件を変えながら「厚み分布」「収縮応力」「屈折率」といったデータを地道に蓄積していたのです。

この包装用フィルム領域で長年蓄積された「屈折率制御のノウハウ」が、偏光子保護フィルムの画期的な開発につながった可能性があります。競合他社の視点に立てば、自社のデータ蓄積量と対比するこ

無断転載禁止

とで､「同じレベルの製品を出すのにあと何年かかるか」、あるいは「別の技術で勝負すべきか」といった問いが出てくることになり、この問いに対する解を追求することで投資判断につなげることができると考えられます。

事例2：U社（天然ガス向けCO2分離膜）

天然ガスの精製プロセスでは、不純物である二酸化炭素（CO2）の除去が大きな課題となります。技術的には溶剤または分離膜を用いることが考えられますが、U社はCO2分離膜を展開しています。



【図２：U 社の CO2 分離膜関連出願動向】

U社は元々、ポリイミドなどの高分子合成や成膜技術をコア技術（ノウハウ）とするメーカーでした。2019年から2021年の特許出願を見ても、膜厚やガス拡散速度をパラメータとした「非対称中空糸膜の成膜技術」をコア技術としていることがうかがい知れます。

しかし、2021年以降の出願傾向を見ると変化が現れます。「コンプレッサーの動力低減」や「差圧確保のための多段設計」などへ出願の焦点がシフトしているのです。これは、U社が単なる「膜メーカー」から、モジュールや精製装置といった「システムの提供」へと事業を拡大したことを裏付けています。

特許情報の変化は、U社が従来の素材ノウハウに加え、新たに「装置設計」や「シミュレーション技術」を獲得したことを示唆しています。競合企業としては、自社がそのシステム領域の技術を獲得する必要があるのか、あるいは別のアプローチで回避できないかなど、より深い次元での戦略立案が求められます。

まとめ：特許情報の深掘りが導く投資テーマの決定

「ノウハウ」は秘匿されているものであり、当然ながら全容については外から知ることは不可能です。しかし、今回の検証から、特許情報を深掘りすることで見えない「ノウハウ」の所在を特定できる可能性が確認できました。

特許分析において、権利範囲を示す「クレーム」だけでなく「実施例」やその中の「パラメータ」に着目することが重要です。T社の事例のように、パラメータから「競合が蓄積しているデータ」を特定したり、U社の事例のように、パラメータの変化から「競合が近年新たに獲得した技術」を察知したりすることが可能になります。

無断転載禁止

表面的な特許件数だけでなく、他社が持つ競争力（権利とノウハウの両面）を正しく評価すること。それこそが、自社が本当に投資すべきテーマ、すなわち「勝ち筋」を見極めるための羅針盤となります。読者の皆様にはこの羅針盤を使いこなし、研究、事業、経営に対する「勝ち筋」を提言していかれることを切に願います。



無断転載禁止

7：論文

知財権侵害と知財保険の実務、M&Aの留意点



平賀　智

1. はじめに

知財権侵害と、その損害を補償する知財保険については、ほとんど説明がされていない。又、

被買収企業と買収企業に関するM&Aの知財侵害訴訟とその補償についても、見当たらない。

筆者は、約20年の知財経験と40年を超える損害保険の経験を有するので、実務の視点から、当該領域についての説明を行おうとするものである。

2. 前置き

本文の内容は、筆者の従来の知見に基づくが、知財の問題も、保険の内容も、日々変わりゆくものなので、あくまで参考情報としてご理解いただき、絶対的な情報として扱わないことを前置きする。

3. 知財権侵害　特徴と留意点

1) 知財権侵害の特徴は、リスクマネジメントやクリアランス調査をしても、「ゼロリスク」にはならないことである。企業は、ビジネスをしていると、いつか爆発するかもしれない「地雷リスク」として、知財リスクを認識すべきである。特に、著作権侵害は、事前調査ができない。
2) 知財侵害の定義は、知財法上、曖昧な部分が多い。あらかじめ、可視化して対策ができる性質ではない。経営上、リスクマネジメントとしては、不透明リスクとして対処されなければならない。
3) 利用侵害や抵触侵害等も想定すれば、発生した侵害態様は、素早い分析と対処検討の必要がある。
4) 知財侵害訴訟は長引くことが多く、訴訟費用は多額となり、和解金や賠償金も要すれば、特別損失計上となる可能性があり、それは株主や機関投資家から、役員が責任追及されることにもなる。

4. 知財リスクマネジメント

従って、現代企業では、技術からデザイン、ブランド、著作物の広い領域で、可能なクリアランス調査をしつつ、全事業に関するリスクマネジメントを行い、費用や賠償金に備える知財保険の設定を検討(検討したうえで、保険契約を見送るという判断を含む)することが、ガバナンスで要請される。

5. 素人のリスク判断の問題

筆者の経験では、日本では知財侵害訴訟は少なく、大きな現実問題とはならないとの声も聞く。

しかし、大きな被害・損害が発生しにくいと言うのであれば、大規模工場に何百億円の火災保険は不要と言えるし、無制限対人賠償の自動車保険も、保険料が無駄と言える。

ワーストケースシナリオに対処するのが保険である。今、健康であっても、もし自分が死亡したら

＊ミノル国際特許事務所所属、三井住友海上火災保険社員

無断転載禁止

家族が経済的に困るから生命保険に加入するのと同じく、「普段は・・まあ、このままで保険は無くても大丈夫だろう」というリスク判断の放棄は、リスクマネジメントではない。

人は、チャンスを好み、話題にするが、リスクを嫌い、気にしない。それが失敗につながる。

とはいえ、筆者が企画をする知財保険の補償金額は、数億円が通常レベルである。訴訟費用をメインの補償対象とする。考えてみればわかることだが、賠償金をたくさん支払っても、使用差し止めを権利者から通告されたら、敗訴した企業はビジネスが継続できない。地雷を踏んだ知財訴訟の「被告」は何としても、訴訟に勝訴する前提で、訴訟に臨まなければならない。知財権侵害問題のワーストケースシナリオとは「敗訴」である。勝訴のためには、時間単価の高い著名な弁護士や経験豊かな弁理士を起用する必要がある。そんなシナリオを、知財担当者や保険担当者は認識すべきである。

6. カントリーリスク

では、あらためて、世界の知財リスクを考えてみたい。確かに、日本よりも、米国や中国での知財侵害訴訟の頻度や費用・賠償金の高額さは、客観的なデータとして確認できる。権利意識の高さがその背景とも言える。米国や中国の事業だからと、知財侵害リスクを検討する企業は多い。

ここで、米国には、悪名高き「パテントトロール」の存在があり、中国では「先取商標権」で涙をのんだ外国企業(含む日本企業)も多い。それぞれ、知財ビジネスにおける問題として認識される。

すると、知財リスクというのは、世界において、均一的ではなくて、個別性の強いリスクであるとわかる。つまり、知財リスクは、カントリーリスクなのである。企業は、海外展開において、国ごとに個性の異なる知財リスクを把握し、対応していく必要があるということである。損害保険会社は、カントリーリスクという概念には馴染んでいるが、企業、特に知財担当者から、知財リスクはカントリーリスクという声を聞いた覚えはない。例えば、特許侵害リスクとは、技術的侵害の要素だけではなく、カントリーリスクという側面も理解し、国ごとに特許侵害リスクの中身は異なりうるという認識での具体的な対処を志向すべきと言える。

図表 1【日本、米国、中国　特許侵害訴訟の比較】



日本と比べて、米国、中国の特許侵害訴訟は、おおよそ、10 倍程度、頻度が高い。（人口修正比較ベース）

又、米国は、物価が日本の 3 倍程度高いので、訴訟費用や和解金、賠償金も 3 倍程度高いと想定する必要がある。

例えば、ある企業が、

- **日本では、10 年に 1 回の知財侵害訴訟、費用 5000 万円と想定していたとすると、**
- **米国環境では、年に 1 回の訴訟頻度、費用 1 億 5000 万円が想定されるということを認識すべきである。**

無断転載禁止

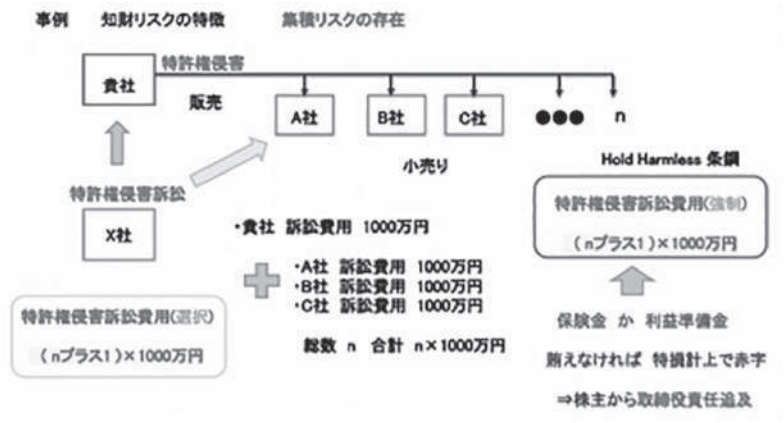
7. 集積リスク

集積リスクとは、例えば、地震により多くの家屋が被災すると、保険契約は一軒ごとの地震補償付帯の火災保険契約ではあるが、地震損害は同時多発するという実態がある。知財権侵害リスクとしても、集積リスクが存在する。

製造企業Aが製品を販社B、C、Dに卸売りした時に、販社から、「販売製品に、もし、第三者から特許侵害訴訟が提起された場合は、訴訟費用や賠償金をA社が負担する」という契約条件が売買契約に盛り込まれることがある。PL(製造物責任)訴訟で用いられるHold Harmless条項という条件である。

ここで注意をすることは、特許権者Xが、当該製品にX社の特許権侵害を認知して、A、B、C、Dの各社を、特許侵害訴訟の対象(被告)とした場合、A社は、B、C、Dの少なくとも訴訟費用を負担しなければならなくなる。つまり、A社自身の特許訴訟費用以外に、販社の訴訟費用も追加負担するという、同時多発の合計費用損害(集積リスク)を試算しておかねばならない。

図表 2【集積する知財訴訟費用の例　Hold Harmless 条項】



メーカーと販社 A,B,C が、X 社の特許侵害製品の販売にかかわったとして訴訟を受けた(被告)の場合で、
契約書で、知財訴訟費用を受けた場合の一切の費用等は、メーカー負担と約定(Hold Harmless)となっているときは、
被告 4 社の費用等は、メーカーが全て負担する。
つまり、訴訟費用等は集積する。

8. 知財保険

話を知財保険に切り替える。知財保険には、大きく三つの種類が存在する。

1)サイバー保険

サイバー保険の契約者が、ネットコンテンツに関する下記の知財権侵害をした場合、費用や賠償金が補償される。①電子著作物　②意匠登録された画像　③電子商標

サイバー保険は、そもそも、インターネット通信の領域における第三者への損害賠償と関連費用の補償を行う保険である。上記①②③について、HPやネット空間の業務上で、無断で他人の著作権、意匠権、商標権を侵害してしまった場合、補償される。サイバー保険のメイン補償対象は、サイバー攻撃を受けた際のシステム関連修復費用や、個人情報の漏洩に対する賠償金を補償することにあるが、知財侵害の補償も組み込まれている。

この補償は約款に明記されているが、知財についての理解がないと、約款の意味が理解できない。保険については、どのようなリスクを前提とし、どのような補償内容がかみ合っているかが大事な確認ポイントとなる。知財保険では、リスクと補償のそれぞれの中身を突き合わせなければならない。

2)知財訴訟費用保険

知財訴訟費用保険には、個別設計の保険と定型商品がある。定型商品とは「海外知財訴訟費用保険」

無断転載禁止

である。内容は、①中小企業基本法に定める中小企業が対象で、②海外での知財(産業財産権)訴訟での、③費用補償をする、④商工団体の会員制度保険である。

きっかけは、特許庁の総務課長(当時)から、中国の先取り商標権に苦しむ(中国商標権侵害の被告とされる)日本の中小企業の知財訴訟費用を補償する保険を作ってほしいと言われたことであった。

総務課長は、保険料に対する補助金を用意するとの条件を提案した。正直、筆者は「保険料の補助金制度は、今まで事例が無い」と思った。しかし、商工団体の会員制度保険とすることで、特許庁から商工団体に補助金を交付し、保険会社が補助金を集金する決済手段を講じて、保険は実現した。

補助金は、保険料の50%(初年度)、1/3(次年度以降)を負担する。適格審査も無い。インフレが進む状況では、補助金を活用することが、経営上の大きなメリットとなる。ただし、補助金は限度があり、早い者勝ちである。

3)知財賠償責任保険

完全オーダーメイドで、知財管理・対応状況等の確認を要する賠償金・和解金・訴訟費用の総合型知財保険である。産業財産権だけでなく、著作権(ネットコンテンツを除く)侵害も補償可能で、大企業との成約が多い。

重要なのは、和解金である。特許訴訟の被告として、もし、敗訴すれば、特許権者から当該特許技術の使用差し止めをされてしまうかもしれない。だから、勝訴のために訴訟に臨むが、不利な状況と認識される場合は、早期に戦略的和解をして、和解金を支払い、差し止めを回避する。賠償金よりも和解金の利用が重要ということが、一般の保険とは異なって、知財保険の特徴である。

ただし、ライセンス費用については補償されない。知財侵害の損害賠償金は、相手の過去の逸失利益を前提に計算される。賠償金の算出方法として、ライセンス費用を用いることには問題がない。
しかし、和解等での将来的なライセンス費用支払は、いわば営業継続費用であって、過去の逸失利益の代償ではないから、賠償責任保険の枠組みとしては入っていないことによる。

又、標準必須特許(SEP)に関しても、将来的なライセンス費用の支払が求められるが、知財保険としては補償できない。そもそも、SEPは独占実施排他権ではなく「非独占実施共用権」を内容とする。いわば「特許権の反対権利」という属性を有する。標準規格という性質が、特許権を反対の「共用権」に変換してしまうことは、知財関係者としては、認識しておく必要がある。

図表３【知財保険３種類の概要比較】

種類	サイバー保険	海外知財訴訟費用保険	知財賠償責任保険
対象知財	著作権、意匠権、商標権	特許権、実用新案権、意匠権、商標権	特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権
補償対象	ネットコンテンツ(注1)	物、サービス	物、サービス、紙媒体等の著作物
補償内容	賠償金、関連費用	海外知財訴訟費用	訴訟費用等(注2)、和解金、賠償金
限度額	個別設定	5000万円	最大可能提供額（原則）10億円

注1 ①電子著作物【著作権】②画像【意匠権】③電子商標(文字・記号・イラスト等)【商標権】

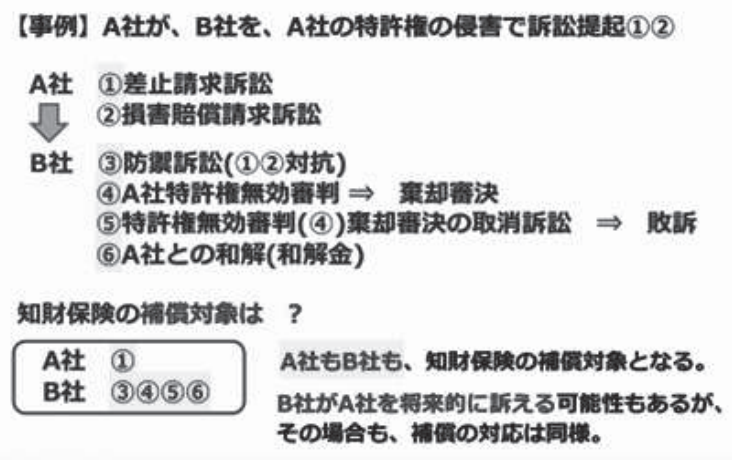
注2 被告訴訟(応訴)を対象とする。無効審判費用【特許権】、取消審判費用【商標権】を含む適切な原告差し止め請求訴訟費用を含むが、原告損害賠償請求訴訟は対象とならない

注3 海外知財訴訟費用保険の保険料は、特許庁補助金支給対象。ただし、加入は中小企業に限る。商工会議所等の会員向け団体保険。

注4 知財賠償責任保険は、個別知財リスクに対応する完全オーダーメイド設計保険

無断転載禁止

図表 4【特許侵害訴訟の構成と知財保険の補償可否】



ただし、知財賠償責任保険では、引き受けできない事例も多い。業種や当該企業の状況により、知財侵害リスクが、保険会社の想定レベルを超えることがあるからである。

9. M&Aと知財保険

筆者は、以前、M&A仲介事業者と話をしたことがあるが、当時は、知財デューデリジェンスの対応には、積極的でないとの印象を持った(関係者によれば、最近は、知財デューデリジェンスの対応は活発化しているとも聞く)。

M&Aにおいては、買収実現後の問題発生に対して、被買収企業と買収企業との責任問題を回避するべく、責任の所在が約定されて、その損害を補償する「表明保証保険」という保険が存在する。

筆者は、M&Aの標準プロセスとして、以下のような知財対応の内容を提案している。

1) 被買収企業が、買収協議の前提として、代表商品等について、知財クリアランス調査を実施しレポートを買収企業と共有する。
2) 知財クリアランス調査により、問題点が指摘されたら、速やかに、侵害回避対策を行う。
3) 上記の問題処理後、又は問題の指摘が無い場合は、被買収企業は、買収成立後の1年間有効な知財賠償責任保険を、被買収事業部分について設定する。(保険契約ができない場合も、契約できない事実を確認することが重要である)
4) 買収成立2年目以降は、買収企業が、知財賠償責任保険を継続するかしないかを判断する。

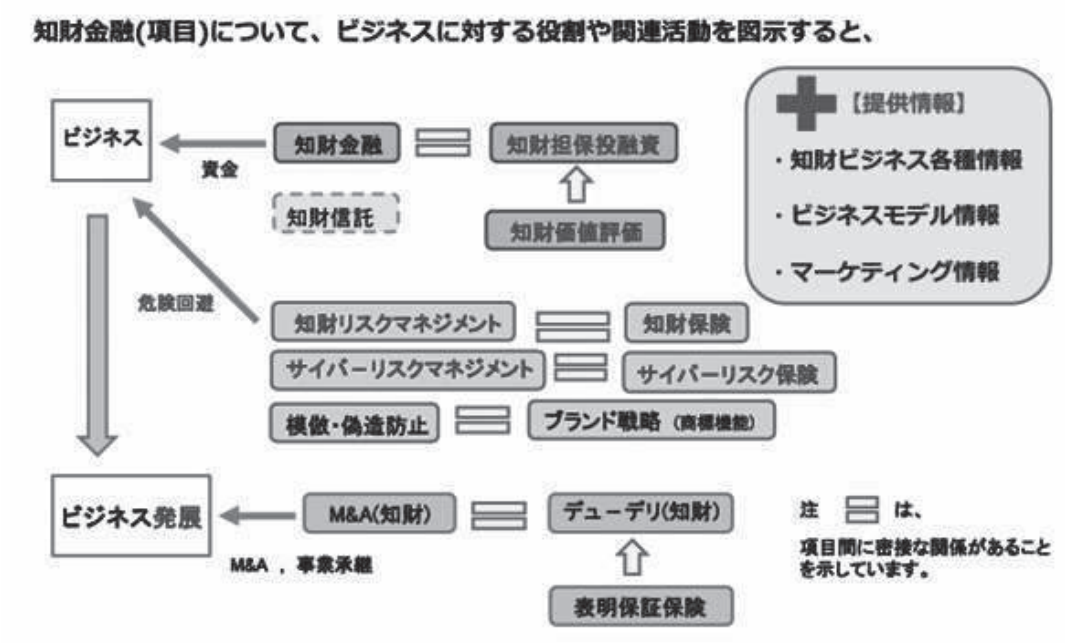
このようにして、M&A手続きのプロセスにおいて、知財クリアランス調査と知財保険の効果を設定することが、M&A後の企業の経営安定性を強化すると考える。

あとがき

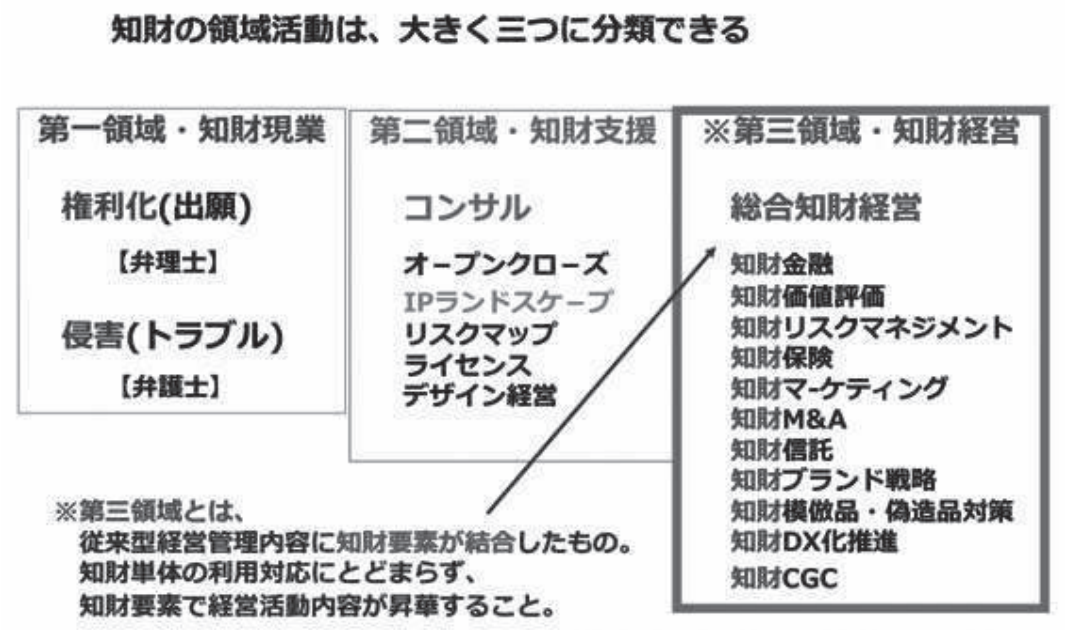
筆者は、他にも、知財価値評価と知財金融(例;特許を質権設定して担保とする投融資)、休眠特許のECサイトでの譲渡(要するに、楽天やメルカリでの商品紹介販売と同様な「特許紹介販売」ECサイトの展開)、日本貿易保険の行う「海外ライセンス費用未回収(とりっぱぐれ)保険」等、いろいろな新企画検討や、珍しい保険制度の情宣等を行っている。今回の寄稿が、新しい情報として読者のお役に立てば幸いである。

無断転載禁止

図表 5【ビジネスと知財支援活動の概要】



図表 6【知財領域活動の区分】 総合知財経営活動の充実が課題



以上

無断転載禁止

コーポレートガバナンス・コード改訂で期待される知的財産投資による企業価値向上



澤嶋　裕希

コーポレートガバナンス・コード改訂が示す経営資源配分の転換

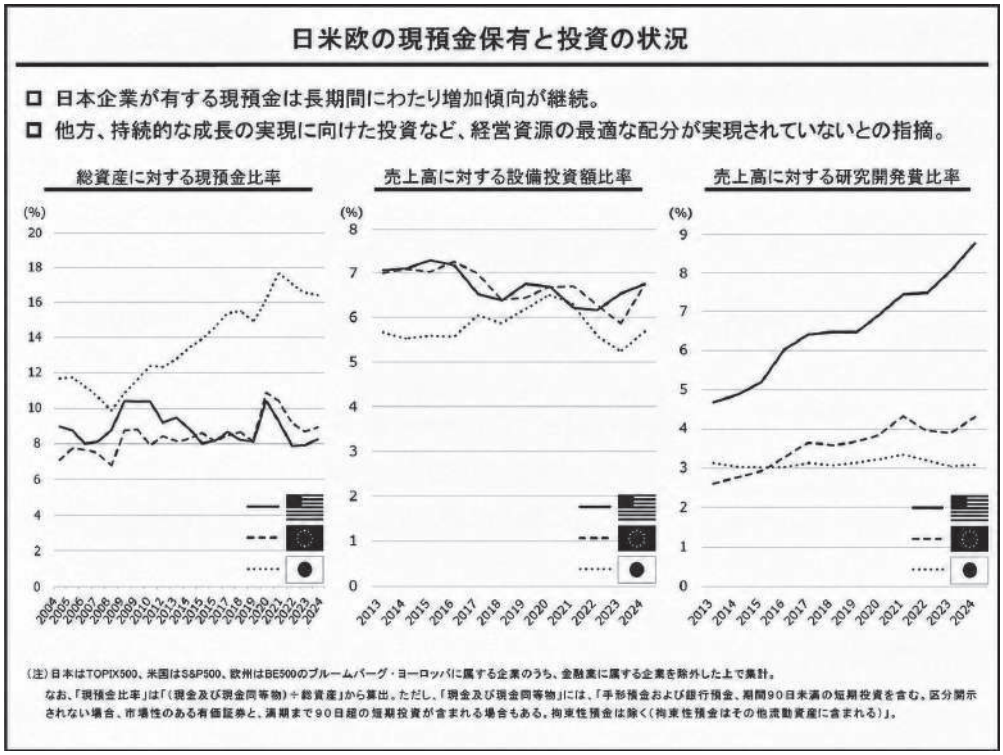
2026年7月、コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）が5年ぶりに改訂された。今回の改訂は、「守りのガバナンス」にとどまらず、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた「攻めのガバナンス」の実現を一層促す内容となっている。

本改訂において特に注目されるのは、成長投資の促進に向けた経営資源配分のあり方が明確に問われている点である。取締役会には、企業が目指す成長戦略を踏まえ、設備投資、研究開発投資、人的資本投資、知的財産を含む無形資産投資などへの資源配分が適切に行われているかを不断に検証し、実効的に監督することが求められている。

日本企業は長年にわたり、米国企業と比較してPBR（株価純資産倍率）やROE（自己資本利益率）が低水準にとどまっていると指摘されてきた。その背景には、経営資源が収益性向上や企業価値最大化に向けて十分に活用されていないという課題がある。

長期にわたるデフレ環境下において、多くの企業は有望な投資機会を見出せず、結果として現金や有価証券などの非事業資産を積み上げてきた。こうした資金の滞留が資本効率の低迷を招いてきたことは否定できない。

東京証券取引所や機関投資家は、「資本コストや株価を意識した経営」の実践を通じて、事業ポートフォリオ改革や成長投資の推進を求めてきた。しかしながら、日本企業全体としては依然として変革の途上にある。今回のCGコード改訂は、こうした状況を踏まえ、企業の成長戦略と資源配分のあり方を取締役会が監督すべき重要課題として改めて位置付けたものである。

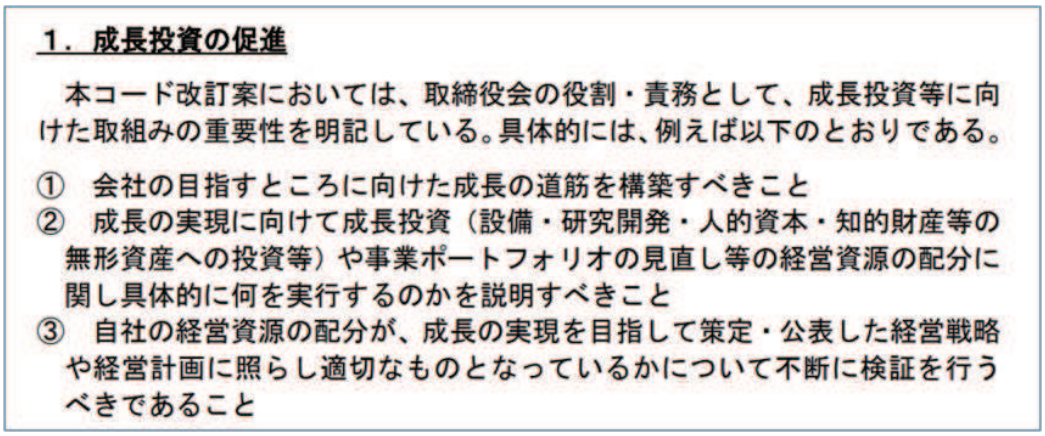


コーポレートガバナンス・コードの改訂に関する有識者会議・第2回　事務局参考資料

＊三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社　シニア・スチュワードシップ・オフィサー

無断転載禁止

こうした中で、成長投資の具体例として知的財産への投資が明示されたことは極めて意義深い。知的財産が単なる権利保護の手段ではなく、企業価値創出のための重要な経営資源として認識され始めていることを示している。



1．成長投資の促進

本コード改訂案においては、取締役会の役割・責務として、成長投資等に向けた取組みの重要性を明記している。具体的には、例えば以下のとおりである。

① 会社の目指すところに向けた成長の道筋を構築すべきこと
② 成長の実現に向けて成長投資（設備・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資等）や事業ポートフォリオの見直し等の経営資源の配分に関し具体的に何を実行するのかを説明すべきこと
③ 自社の経営資源の配分が、成長の実現を目指して策定・公表した経営戦略や経営計画に照らし適切なものとなっているかについて不断に検証を行うべきであること

「成長投資の促進に向けたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」より一部抜粋

中長期的成長を左右する知的財産投資

今回の改訂は、知的財産投資のみを特別視したものではない。むしろ、設備投資、研究開発投資、人的資本投資、知的財産投資といった成長投資全体の中で、企業がどのような価値創造シナリオを描き、どのように経営資源を配分するのかを問うものである。知的財産は、その戦略を支える重要な構成要素として位置付けられている。

企業価値向上のためには、各種投資がどの程度利益成長に寄与しているかを把握する必要がある。設備投資や研究開発投資だけでなく、人的資本や知的財産を含む無形資産への投資について、その成果と投資回収の関係性を検証することは不可欠である。

重要なのは、自社の資本コストを上回る収益力を持続的に確保できるかどうかである。そのためには、ROIC（投下資本利益率）と資本コストとの差を継続的に分析し、投資が企業価値向上につながっているかを検証する必要がある。

さらに、知的財産投資の評価に当たっては、単に特許件数や出願件数を見るだけでは不十分である。知的財産がどの事業において競争優位を生み出し、事業ポートフォリオ全体の収益性向上や資本効率改善にどのように貢献しているかを把握しなければならない。

今回の改訂では、成長投資に関する事項が補充原則から原則へと格上げされた。これは、成長投資の妥当性や成果の検証が、経営陣だけでなく社外取締役を含む取締役会の主要な責務として認識されるようになったことを示している。

中長期的な企業成長を実現するためには、知的財産を競争力の源泉として活用し、事業戦略と連動させることが不可欠である。インフレ環境への転換が進む中で、企業は高付加価値で差別化された製品・サービスを提供できるかが問われており、その基盤となる知的財産の重要性はますます高まっている。

知的財産情報開示の意義と課題

企業の情報開示は、財務情報中心の時代から、ガバナンス、環境、人的資本などを含むサステナビリティ情報へと大きく広がっている。その中で、将来の収益力を支える知的財産・無形資産に関する開示の重要性も高まっている。

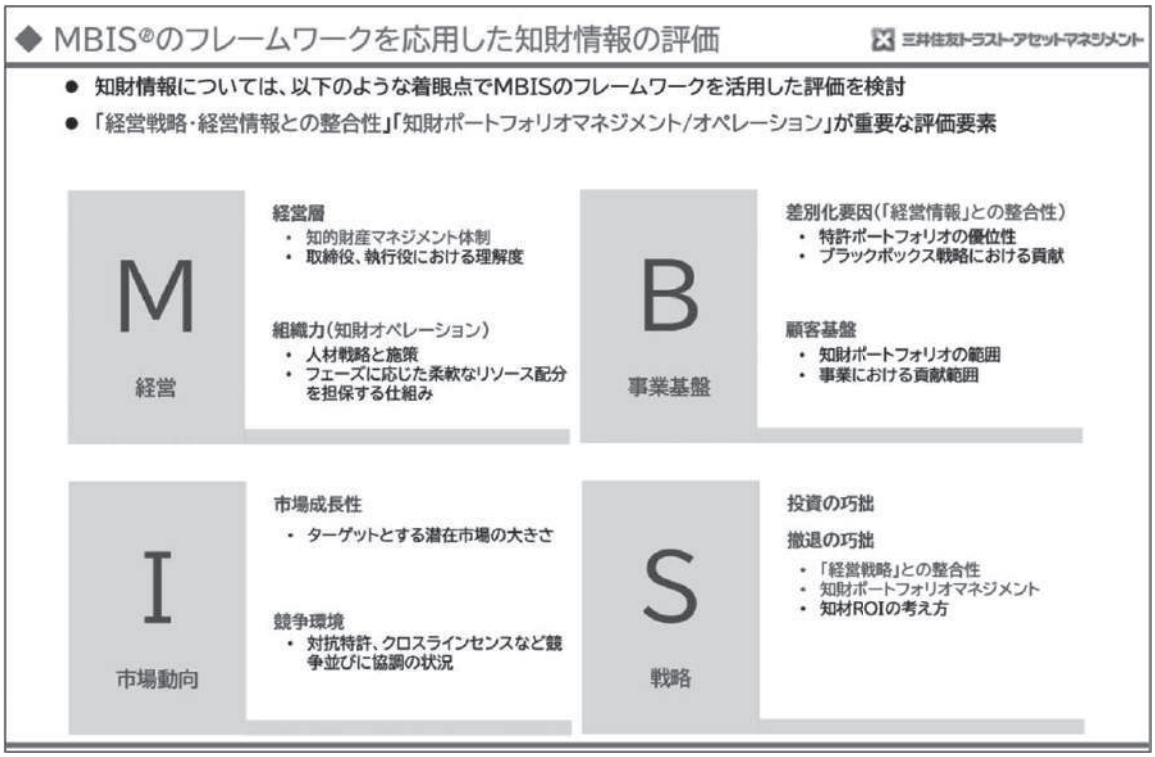
無断転載禁止

一方で、知的財産については統一的な開示フレームワークが十分に整備されておらず、企業ごとに開示内容や開示水準に大きな差がある。これは、知的財産の活用形態が企業のビジネスモデルや事業特性に大きく左右されるためである。

しかしながら、知的財産が企業競争力の源泉として果たす役割は確実に大きくなっている。投資家がその価値を分析し、投資判断に反映していく流れは今後さらに強まると考えられる。

その際、投資家が知りたいのは特許件数そのものではない。知的財産をどのように事業戦略へ結び付け、将来の成長や収益拡大につなげようとしているのかというストーリーである。したがって、知的財産情報は単独で開示するのではなく、経営戦略、事業ポートフォリオ、人的資本投資などとの関連性を示しながら説明することが重要となる。

また、知的財産の創出から事業化までのプロセス、事業への貢献実績、投資効率、将来の収益への寄与などを時系列で示すことも有効である。さらに、それを支える組織体制や意思決定プロセスの透明化も、投資家との対話を促進するうえで重要な要素となる。



三井住友トラスト・アセットマネジメント作成

市場における知的財産情報の評価メカニズム

近年では、統合報告書やESG説明会を通じて知的財産戦略や無形資産戦略を積極的に開示する企業が増えている。これらの取り組みは評価されるべきであるが、市場での企業評価を考える際には注意も必要である。

一般に、知的財産に関する情報開示だけで企業価値評価が大きく変化することは多くない。投資家は個々の情報を組み合わせながら将来の成長シナリオを構築し、企業価値を評価している。

その意味で、知的財産情報は企業価値を単独で決定する要素ではなく、成長ストーリーを補完・裏付ける重要なピースである。新規事業の成長や収益性改善、事業ポートフォリオの変革と結び付いた

無断転載禁止

ときに、その価値は市場から高く評価される。

投資家は断片的な情報を積み重ねながら仮説構築と検証を繰り返している。そのプロセスにおいて知的財産情報は重要な判断材料となるが、最終的な評価は経営戦略や資本配分、事業競争力などを含む総合的な視点によって決定される。

企業価値最大化に向けた今後の方向性

日本企業はこれまで、不確実性を伴う将来情報の開示に慎重な姿勢を取る傾向があった。知的財産に関しても、自社の競争優位の源泉に関する情報発信を控える企業は少なくない。

しかし、結果としての財務情報だけに依拠した情報発信は、投資家との情報格差を拡大させ、企業価値が適切に評価されない要因にもなり得る。

むしろ、将来の収益創出に結び付く知的財産戦略や活用方針を適切に開示し、市場との建設的な対話を通じて理解と評価を高めていくことが、企業価値向上につながる重要な取り組みとなる。

また、知的財産の可視化は株価の適正評価にとどまらず、事業提携やM&Aなどの戦略的選択肢を広げる効果も期待できる。今後は、知財部門だけでなく経営陣や取締役会が主体となり、知的財産を経営資源としてどのように活用するのかを説明していくことが求められる。

今回のCGコード改訂は、知的財産に関する情報開示の拡充だけを求めるものではない。企業に対して、知的財産を重要な経営資源として位置付け、その投資効果を検証しながら成長戦略の実現に結び付けることを求めるものである。取締役会には、知的財産を含む無形資産への投資が事業ポートフォリオの高度化や企業価値向上にどのように貢献しているかを継続的に監督する役割が期待される。

【参考文献】

①金融庁 「第2回 コーポレートガバナンス・コードの改訂に関する有識者会議議（令和７年度）」資料2
事務局参考資料
https://www.fsa.go.jp/singi/revision_corporategovernance/siryo/20260226/02.pdf
②金融庁・東京証券取引所 「成長投資の促進に向けたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」
https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260410/03.pdf
③内閣府　知的財産戦略本部　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
第14回会合　プレゼンテーション資料（三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社）
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai14/siryou8.pdf

無断転載禁止

8：協会理事／参与紹介



私と知財・無形資産ガバナンス
本質的IPLの活用を軸にした知財経営

荒木　充

企業での知財マネジメント現場で痛感しますが、知財・無形資産の事業収益への貢献は間違いなく大きい一方、知財は見えにくいが故に投資対効果を説明するのが容易ではありません。また、すごい特許があるからといって、それだけで事業価値が出せる訳でもありません。どのように知財が事業価値に変換されていくかを可視化し、そうした知財を持続性もって強化・再生産していくマネジメントが企業知財部門の重要なミッションになります。知財の作用の可視化を軸とした「攻めの知財」を実装していくことが、失われた30年と言われた日本産業界がリベンジしていくカギになると思います。

もちろん、企業知財部門の役割として「守り」の仕事は言うまでもなく依然として重要です。守りなくして攻めはありません。他社の権利を尊重し、抵触リスクを最小化する特許クリアランス業務、協業で正当に自社の権利と自由度を守る契約業務、そして勿論、自社創出の知財とプロダクト（役務含む）を守る権利化業務、これら守りの仕事がしっかりできた上で、はじめて攻めの知財が活きてきます。守りが発展する形で攻めの知財活用へ発展していく流れは自然な進化にも思えます。今の日本産業界は正にこのフェーズに突入している段階なのかもしれません。

持続性・発展性のある企業には必ず「秘伝のタレ」ともいうべきコア知財が存在し、これが代々枯れないように継ぎ足され強化されていきます。その風土・仕組みが存在しています。これらは知的資産というべきものだと思います。知的財産が生まれ、事業価値・社会価値に変換されるには、その土台となる知的資産が存在して作用しています。しかし、これら知的財産とその根底にある知的資産の存在や作用メカニズムは見えにくいが故に、こうした知財構造を理解・活用した「攻めの知財」はどこから手を付けたらよいのかわからずスタックしてしまいます。これに対し、企業知財部門はIPランドスケープ（IPL）も活用した知財作用の可視化によるコミュニケーションによって戦略的な知財活用をプロモートしていくことができます。自社の真の強みを把握し、価値変換メカニズムの仮説を立てるマネジメントが戦略的な知財活動に繋がります。ガバナンス協会で様々な知財経営の先進企業と交流させていただいて、知財経営メカニズムの仮説として持っていたこうした思いは確信に変わりました。日本産業界には日本独特の知的資産が根底にあって、そこから知財が生まれ、価値に変換されます。この流れの中で顧客／市場をよく見て、寄り添って、新たな知財創出に繋がる循環が回っています。ここに日本型の知財経営の強みがあるのです。

こうした日本型の知財経営の強みは多くの有力な企業がこれまで実践してきました。それが故に日本は100歳をこえる長寿大企業が世界一多くあります。既に日本産業界がもっている強み、代々枯らさずに発展させてきた強みを再認識することが「攻めの知財」での前提であり、ここが入口になるのだと思います。こうした強みを生み出している知財作用メカニズムを可視化してテーブルの上に載せます。この見えるようになった仮説をたたき台にして、社内バリューチェーン内での知財コミュニケーショ

＊株式会社ブリヂストン　知的財産部門 部門長

無断転載禁止

ンが進むようになり、経営層とバトルコミュニケーションとも言うべき、地に足付いた本質的な議論が可能となります。知財を可視化するとすごいね、面白いねのレベルではなく、自社の真の強み知財は何か、それはどのように事業価値／社会価値に変換できるか、そしてそれは現実性があるのか。こうした厳しく激しいコミュニケーションは経営層側も知財作用を理解するからこそ成立します。IPLはこうした知財経営での真剣な議論での共通言語として作用します。IPLを使って、こうしたコミュニケーションを実践し、知財を価値に効果的且つ戦略的に変換する触媒作用こそがこれからの企業知財部門に求められる真の役割となるのです。こうなると、知財部門はこれまで以上に度胸を据えて事業経営にどっぷり浸かっていく覚悟がいります。

これまでのCGC改訂によって、知財経営の重要性が喚起され、またその実装／実践が促されることになったのはたいへんありがたいことで、日本産業界・知財界にとってたいへんな追い風になっています。CGC改訂に併せて内閣府・経産省・特許庁からのガイドラインの提示などの支援にも企業で知財を担当するものとして深く感謝します。その一方、企業側ではCGC改訂に対応した開示をどうすればよいかが新たな課題となっています。知財経営を外部にご説明してお見せするという、これまで経験のない業務をどうやればいいのかの焦りを私も実際に感じましたし、同じように多くの企業での悩みにもなっていることと思うのです。またCGCにコンプライしながら、知財経営の根拠や実態を提示できていないケースが少なくないとの指摘もあります。どうやって社外、とくに投資家の方々にお見せしてお伝えすればいいかを悩みながら統合報告書の作成に取り組むことになる訳ですが、しかし、改訂から数年を経て思うのは、本質はそこじゃないという反省です。即ち、“しっかり事業で知財を活用していますよ”というのを如何にうまく言ったり見せたりよりも、社内全体に地に足の付いた知財経営を浸透させることが先に来なくてはなりません。実にあたりまえな反省です。企業で体質化していない知財経営をできている風に言っていては、長期的な信頼を欠くことになってしまいます。まず自社が自信もって知財経営できているか。即ち、源泉となるコア知財群（秘伝のタレともいうべきもの）があって、それが事業価値／社会価値に変換される仕組みと体質が組織に浸透、且つ、常に強化されている状態とするマネジメントが確立されるべきであり、見せ方や言い方は、それができた次に考えれば良いのです。

これは何もゼロから新しいことをすることにはならないはずです。多くの日本企業にはSECIモデルが現場で回る知財経営は既に根付いています。暗黙知として知財が生まれ、それが組織で形式知化されて価値に変換され、更にその流れが個人の知財再生産へつながる循環が回り続けているからこそ、日本には長寿企業が多いのだと思います。有形資産である工場でのトラブルを最小化して効率的に回すには多くの無形資産／知財が常に再生産されながら働いています。製品や役務を使ってくださるお客様に満足いただいて困らないように品質を高度、且つ安定化させる努力は日本企業のいたるところにみられます。ここにも特許出願していない多くの無形資産・知財が存在し、作用しています。こうした日本型の知財・無形資産活用の強みは産業界に広く浸透している一方、可視化されていないところが多い領域でもあって、重要な強みなのにあまり意識されていません。この知財の循環が回せる伝統的な企業の強みはもっとアピールしていくべきものだと痛感します。日本のモノづくりの真面目さを基盤とした目立たない知財・無形資産が確かにあるのですが、長年にわたって人と時間に投資されてきた効果は見えにくく計測しにくいです。これは日本の生産性が低いと言われる理由の一つになっ

無断転載禁止

ているようにも思います。この日本の強みを今やしっかりアピールしたいです。

高市総理が戦略17分野における日本の競争優位性確保に向け、IPLを戦略的に活用していくとの方針を示されています。IPLが知財界での浸透が進み、日本産業界での競争優位に繋げる重要ツールとして新たな段階に入った事を感じます。日本産業界の伝統的な知財・無形資産の強みをIPLで可視化することを軸に、私たちは攻めの知財を新たなフェーズにシフトし、成果に繋げていくことができると確信しています。



無断転載禁止

私と知財・無形資産ガバナンス
～トップの言葉と現場の汗、その両輪～

大久保　典雄



3月末で古河電気工業㈱ シニアフェロー、知的財産部長の職を離れましたが、知的財産部長就任時の2017年からの歩みを、知財・無形資産ガバナンスの視点から振り返ってみたいと思います。

「リスクミニマム」から「チャンスマキシマム」へ

研究開発畑を30年以上にわたり歩んできた私が知財部長を拝命した当時、活動は「リスクミニマム」すなわち他社特許の侵害回避や権利保全・契約対応を主眼に置く守りの活動に閉じていました。知財部もまた、研究開発を後方から支える機能戦略部門――出願・権利化と渉外に軸足を置く部署――として位置付けられ、経営との距離も決して近くはありませんでした。私は、2017年に新聞記事を通じて知ることになったIPランドスケープ、すなわち自他社の知財情報と市場・技術動向を重ね合わせ、経営・事業の意思決定に資する分析手法を軸に、「チャンスマキシマム」――競争環境を読み解き、事業機会の最大化を狙う攻めの知財活動――への転換を掲げ、経営に資する知財部への変革に踏み出しました。

追い風となった政策潮流

変革に着手して数年を経た2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂、続く内閣府・経済産業省による知財・無形資産ガバナンスガイドラインの公表が大きな追い風となりました。この2021年の改訂で、取締役会による知的財産への投資等の監督と、その情報開示が補充原則として初めて明記されたことは、知財・無形資産をガバナンス規範の俎上に載せた転機でもありました。これを契機として、知財・無形資産を起点とした価値創造とPBR向上への要請は、いまや経営の中心課題となっています。社内の議論もまた、こうした政策潮流を背景に、確かな足場を得ていきました。

同志との出会い――研究会という幸運

この時期、本協会の前身である知財・無形資産ガバナンス研究会に加入できたことは、私にとって幸運でした。「知財で日本を明るくする」を掲げる同志の皆様から、各社の試行錯誤や生々しい変革の体験を直に伺えたことは、社内の活動を一段引き上げる原動力となりました。

経営者フォーラムでの忘れ難い学び

さらに忘れ難いのは、当時の小林社長が知財・無形資産経営者フォーラム（日経知財シンポジウム）に登壇され、経営者同士が知財・無形資産を経営戦略・事業競争力・企業価値の視点で真剣に論じ合う――その場の熱量と緊張感は、何ものにも代え難い学びでした。

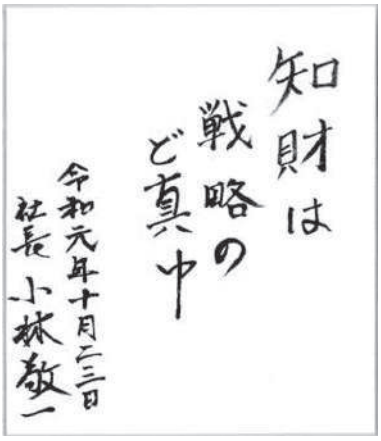
「知財は戦略のど真ん中」――変革を貫いた一言

振り返って痛感するのは、変革の鍵は経営陣、とりわけ組織のトップリーダーシップと、それを支

＊古河テクノリサーチ㈱ 代表取締役社長（前 古河電気工業㈱ シニアフェロー・知的財産部長）

無断転載禁止

える強力なボトムアップ活動に他ならないということです。特に忘れ難いのは、社長から発せられた「知財は戦略のど真ん中」という一言です。経営トップ自らがそう言い切ってくださったことは、知財部門にとって何にも代え難い励ましであり、その後の変革を貫く強力な推進力となりました。



小林社長（当時）の直筆色紙

全社で知財戦略を実行する仕掛けへ

この旗印のもと、知財戦略対話と称する事業部門長との対話、知財戦略会議と称する経営メンバーとの対話をはじめ、経営層、管理職層向け知財ニュースレターの定期配信、社外有識者を招いた知財をテーマとする講演会、取締役会での知財・無形資産報告、そして中期経営計画への知財KPI（IPランドスケープ実施率100％等）の組み込みに至るまで、知財戦略を全社で実行する仕掛けを次々と整えていきました。知財は機能部門の業務から全社の経営アジェンダへと位置付けを変えました。

現場の汗――三位一体と人財育成

一方で、変革は号令だけでは進みません。事業・研究開発・知財の三位一体活動、若手知財人財の育成、現場発のIPランドスケープ実践を粘り強く積み上げてきました。トップの言葉と現場の汗、その両輪が噛み合って初めて、2025年知財功労賞 経済産業大臣表彰という結実に至ったと感じています。

「戦略の」から「経営の」へ――ガバナンスの本質

共に歩んだ小林社長は、後にIPジャーナル巻29号巻頭言で『知財を経営のど真ん中へ』と書き残されました。「戦略の」から「経営の」へ――この一語の深化こそ、知財・無形資産ガバナンスの本質に迫るものであり、それが制度や開示の議論に留まらず、人と組織の文化に根を張る営みであることを物語っています。

次代へ――IPIAGAへの期待を込めて

次代を担う知財人財に伝えたいと思います。経営の言葉で語り、現場から動かす、その往復こそが王道です。IPIAGAは、まさにその往復を社会全体で前へ進める結節点です。「知財で日本を明るくする」同志の輪に連なる一員として、本協会の発展と、日本企業の知財・無形資産ガバナンスの深化に、引き続き微力ながら尽力してまいります。

無断転載禁止

編集後記

記　広報委員長

秋冷の候、会員各位におかれましては益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。今秋号も、無事皆様のお手元にお届けできることを、担当者として大変嬉しく思います。

さて、本稿を執筆するにあたり、遠い昔の記憶がふと蘇りました。私は長年、ある電気メーカーの知財部に籍を置いておりました。毎年行われる全社経営方針発表会では、壇上の社長の言葉に固唾をのんで耳を傾けたものです。「今年こそは、社長の口から『知的財産』の重要性について語られるのではないか」。しかし、事業戦略、財務戦略、様々な言葉が飛び交う中、私たちの拠り所である「知財」が経営のキーワードとして語られることは、ついぞありませんでした。多くの知財関係者が、似たようなもどかしさを感じてこられたのではないでしょうか。ところが、です。今国会での高市首相の答弁（※）を耳にした時の衝撃を、皆様と共有せずにはいられません。一国のリーダーが、国会という公の場で、「IPランドスケープ」の必要性に言及し、知財を基軸とした国家戦略を語られたのです。

あの頃、経営方針の片隅にでも載ることを夢見ていた「知財」という言葉が、今や国の成長戦略のど真ん中に据えられました。これは、単なる一答弁ではありません。知財・無形資産が、コストセンターや守りの法務マターではなく、未来を創造する攻めの経営アセットへと、その立ち位置を根本から変えた歴史的な転換点であると、私は確信しております。

私たち知財・無形資産ガバナンス協会が設立以来、訴え続けてきたこと。それは、知財を経営のアジェンダとして取締役会で議論し、企業価値向上に繋げる「知財ガバナンス」の確立にほかなりません。今回の首相答弁は、私たちの活動が時代の要請と完全に合致していることの、何よりの証左と言えましょう。

このまたとない追い風を、私たちは決して逃してはなりません。長年、現場で奮闘されてきた知財ご担当の皆様、経営に携わる皆様、そして私たちを支えてくださる全ての会員の皆様。今こそ、それぞれの持ち場で、この国の大きなうねりを自社の変革の力へと転換する時です。

この機関誌が、そのための羅針盤として、皆様の一助となることを心から願っております。実りの秋、皆様の企業においても、知財・無形資産という豊かな土壌から、大きな果実が実ることを祈念しております。

※ 2026年7月6日 参議院決算委員会における答弁

無断転載禁止



論文募集について

当機関誌では、論文のご投稿を広く募集しております。

1. 会員の皆さまからのご投稿を歓迎します。
2. 投稿書式などの詳細は、広報委員会または事務局までお問い合わせください。
3. 掲載が決定した論文の執筆者には、規定に基づいた謝礼をお支払いいたします。

なお、掲載の可否や掲載時期については広報委員会にて判断いたしますので、あらかじめご了承くださいますようお願いいたします。

無断転載禁止

ご入会の案内

ご入会にあたって

一般社団法人　知財・無形資産ガバナンス協会に入会を希望される方は、当法人の定款、概要、規程をお読みの上、以下の入会申し込みサイトよりお申し込みください。

入会メリット

企業や大学等の知財・無形資産ガバナンスの責任者や実践者に加え、弁護士・弁理士、コンサルタントなどの専門家が、実践事例や方法を調査・研究し、相互研鑽や交流を図ることができます。

また、このような実践者やリーダ候補を育成する研修に参加できると共に、生成AIなどの先進技術の活用法を研鑽することができ、皆さまの企業や大学等の持続的成長と価値創造を実現することができるようになります。

	会員種別	入会金	年会費
正会員	A会員（大企業）	1万円	10万円
	B会員（上記以外の企業･団体）	1万円	7万円
賛助会員	個人会員	無料	2万円

正会員お申込

賛助会員お申込

広報委員会

委　員　長　佐々木健一
副　委員長　副田　圭介
委　　員　押谷　昌宗

知財・無形資産

Vol.2 October 2026　令和 8 年 10 月 31 日

協会 HP

発行　一般社団法人　知財・無形資産ガバナンス協会
〒100-0005　東京都千代田区丸の内一丁目 6 番 5 号
丸の内北口ビル　大野総合法律事務所内

本誌の一部または全部は著作権法により保護されています。
許可無く複製・転載等する行為はお断りします。

IPIAGA®

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION

一般社団法人　知財・無形資産ガバナンス協会