

2023年に公表された「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver. 2.0」をはじめ、近年、さまざまな場面で日本企業に「知財・無形資産ガバナンス」を普及・定着させようという動きが見られる。今回は「知財で日本を元気に」を合言葉に知財・無形資産ガバナンスによる企業等の価値向上を目指して活動する知財・無形資産ガバナンス協会（IPIAGA）の代表理事のお三方に話を伺い、今なぜ知財・無形資産ガバナンスが必要とされているのか、そして企業が知財や無形資産に関する取り組みを通じて持続的に成長していくために、知財部門はどのような役割を果たしていくべきかを考えてみたい。

持続的成長とガバナンス

組織等を健全に運営するための仕組みのことを「ガバナンス」という。例えば企業経営を対象にしたものとして、不祥事を防止しつつ、会社の収益力を強化して持続的に成長させることにより企業価値を高め、ステークホルダーの利益最大化などを図る「コーポレートガバナンス」が知られている。

「知財・無形資産ガバナンス」もコーポレートガバナンスの一部であり、知財・無形資産を、企業の経営資本として投資・活用し、会社の成長につなげていくシステムであるといえるが、これまで行われてきた知財管理とは何が

異なるのだろうか？ 「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」策定までの経緯を概観しながら確認する。

コーポレートガバナンス・コード改訂

企業が市場で評価されるポイントにはさまざまなものがあるが、デジタル化の著しい進展やサステナビリティを重視する傾向が強まるなど、昨今の社会の変化に伴い、企業価値の源泉として知財を含む無形資産の重要性が増してきたとの指摘が聞かれる。無形資産を活用している海外企業は成長を続けている、中長期的視点を持つ海外投資家は企業の非財務情報を重視している、なども同様の問題意識に基づいているのではないだろうか。

ところが、評価手法がある程度確立している有形資産と比べ、無形資産の投資や活用は難しい。それ故に多くの日本企業にとって知財活動は、事業で優位に立つための重要な取り組みと認識されながらも、経営層や他部門からは注目されにくいものだったかもしれない。そんな状況を打開するきっかけになると期待されるのが、「コーポレートガバナンス・コード（CGC）」^{※1}の改訂である。

菊地修氏はCGC改訂のきっかけを次のように振り返る。

「私は機械部品メーカーのナブテスコ在職中、知財を含め競争力の源泉を『コア価値』と呼び、各カンパニーで

それを把握する活動を行いました。コア価値を見定めたくえて、成長ストーリーを描き、それを事業計画に盛り込んでいったのです。その一環として、例えば競争相手、お客さま、サプライヤーのことを知るためにIPラウンドスケープも実施しています。それだけの成果ではありませんが、活動開始から7年で株価は3倍になりました。このようなやり方を日本企業に広めようと活動したのですが、手応えを感じずに悩んでいたところ、CGCに知財を盛り

※1 コーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものとして、2015年に策定された。東京証券取引所（東証）上場企業にとっては事実上のルールとなっている。



きくち おさむ
菊地 修氏

(一社)知財・無形資産ガバナンス協会
理事長

基本となる考え方は同じなのである。

ガイドラインで企業価値向上と知財・無形資産^{※3}の関係におけるポイントとされているのが、企業の目指すべき将来の姿（To Be）と現状（As Is）の差を埋める過程を成長ストーリーとして描き、知財・無形資産を投資・活用してそれを実現していくこと。そのために5つの原則、7つのアクション、コミュニケーション・フレームワークの3本柱（図1）を軸として、望ましい会社の組織体制、持つべき視点、取るべき行動が紹介されている。

「これまでの知財活動では研究開発の成果である発明を出願しようという発想が多かったのではないのでしょうか。金融庁や東証の考え方はその逆で、会社を持続的に成長させる知財・無形

資産を生み出すために、いかなる研究開発を行い、そのためにどのような人材に投資するかを考えるように経営しなさいというものです。従来の日本企業の知財活動や研究開発の考え方とは全く逆の発想ですが、これこそが本来あるべき知財経営戦略を唱えていると思います」（菊地氏）

知財・無形資産ガバナンス体制の3類型

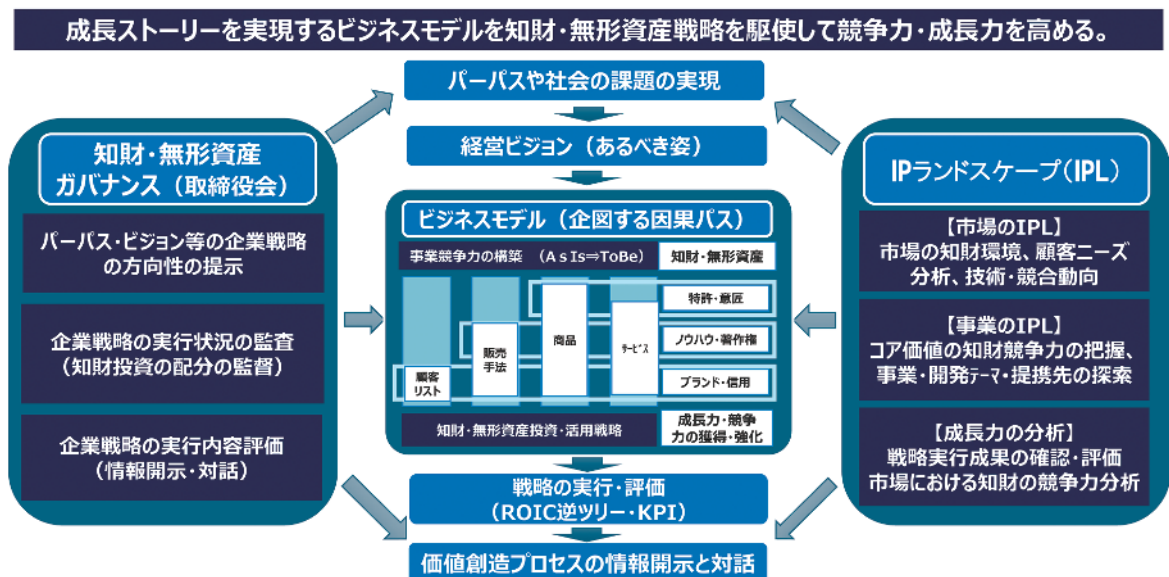
ガイドラインに基づいて、企業の目指す将来の姿、取締役の役割、知財活動の関係を整理したものが図2に示されている。まずパーパス・ビジョン、社会課題から導かれる将来の姿に向けて、説得力のある成長ストーリーを打ち出し、それを実現するためのビジネ

スモデルを描く。そして、そのモデルと知財の投資・活用のつながり（企図する因果パス）を策定して実行した内容を、投資家などに情報開示していくというのが大まかな流れである。

成長ストーリーやビジネスモデルの提案、知財の投資・活用戦略の策定・実行、情報開示などは知財の権利化業務とはだいぶ性質が異なる。既存の技術や製品に対してその権利化や競争力を高めるような、いわば局所的な知財

※3 知財・無形資産ガバナンスで対象となるのは知的財産権だけではない。技術、ブランド、デザイン、データ、顧客ネットワーク、バリューチェーン、サプライチェーンなどや、これらを生み出す組織およびプロセスを含むとされている。

図2 価値創造プロセスにおける知財・無形資産投資・活用戦略の実行方法



画像提供：一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会

活動とは違うのである。さらにいえば、知財投資・活用には、協業やM&Aなども含まれる。菊地氏が指摘した東証等の発想のとおり、より上流から知財が関与していく重要性をこの図は示している。

このように知財・無形資産ガバナンスは、事業単位（事業戦略のみ）ではなく企業活動全体（経営戦略等）に関わるスケールで取り組むことなので、具体的にどのような手順、体制でこれを実現するかは、各社の事情に応じてよく検討する必要がある。事業戦略がそのまま経営戦略となっていたり、経営者が自社の技術分野に誰よりも精通していたりする中小企業の場合には、比較的シンプルな体制で済むと思われる

が、大企業となると、知財部門単独で知財権以外のノウハウや顧客ネットワーク、サプライチェーンなどを全社的に把握するのが困難なのは想像に難くない。

知財ガバナンス研究会（IPIAGAの前身組織）が行った調査によると、知財・無形資産ガバナンスの体制は①知財戦略をつかさどる機関が知財部門のサポートを受けつつ全社を指導する体制、②知財部門とは別の知財戦略部門が司令塔となる体制、③知財部門が部門横断的に取り組む体制——の3類型に分けられる（図3）。

「会社の全部門で自己の強みとなる知財や無形資産を分析し、それらを会社の成長につなげる役割は必須です。

その役割を知財部門が担えれば、ぜひやるべきだし、経営企画部門等がやるならば、知財担当者もそこに協力していければ、知財部門も経営者から会社の価値創造に対する役割が与えられ、会社の成長に貢献する戦略部門へと発展していくと考えます」（菊地氏）

知財人材と知財部門の役割

菊地氏は知財・無形資産ガバナンスには知財人材が向いているという。

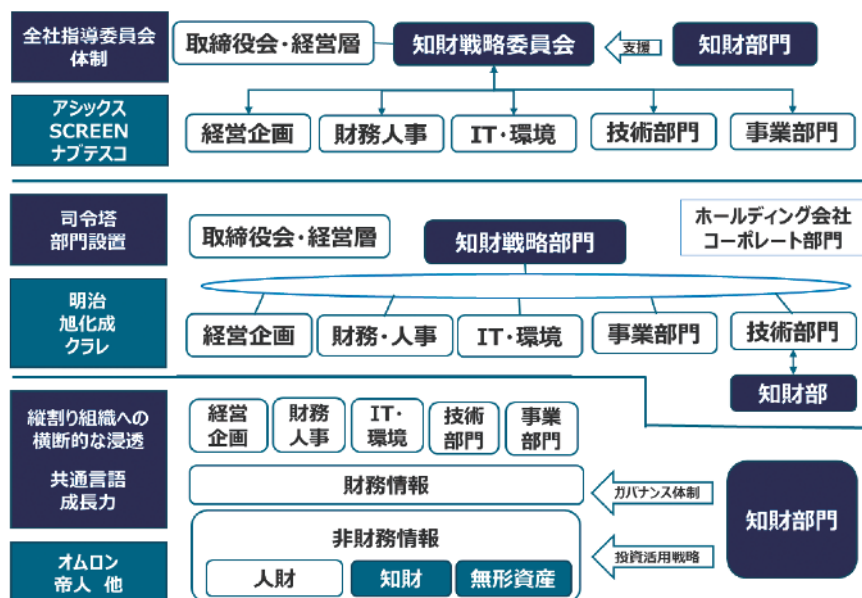
「発明を上位概念で捉えて文章に落とし込んだり、いろいろな実施例を考えたりする能力がある方は、訓練を積み重ねれば、会社の強みを見つけ出し、それを成長につなげるイメージを描く仕事にもなじみやすい。また、権利化もできて、戦略も描けるとなると、自身の提案した会社の成長ストーリーに沿うような知財戦略を実現していけるわけで、大きなやりがいにもつながり、いいサイクルが回り始めます」

知財情報を経営情報、事業情報と組み合わせて分析するIPランドスケープも、特許や技術等の情報に触れる機会が多い知財部門が貢献できるだろう。

KDDIでは知財部門のトップを務めた川名弘志氏がコーポレート統括本部で全社の中長期的な知財・無形資産戦略の策定に関与している。

「私はCFOの下で知財・無形資産ガバナンスに取り組んでいて、2025年度では自社の知財権だけでなく、広く

図3 日本企業における知財ガバナンスの執行体制の現状（知財ガバナンス研究会の調査結果）



画像提供：一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会

我々の現状の強みとなる知財・無形資産を特定し、見える化していきます。技術が強みだと思い込んでいても、実際にはオペレーションやお客さまへのアフターサービスが強いのかもかもしれません。研究開発部門に属していると、技術に偏るため特許中心になるおそれがありますが、CFOの下ですので、全社目線で活動できる状況だと思っています。一方で強みの特定は簡単なようで非常に難しいと痛感しています」

強みとなり得る情報や取り組みは、遍在しているうえ、独立した固有のものではなく、互いに絡み合っている場合もある。目の前のテーマだけに着目しては各要素の関わり合いがつかめなくなるし、全体を俯瞰しようとすると細部に宿った価値を見逃すかもしれない。現場が一番詳しいからとヒアリングを行ってみても、思い込み、個人の

プライド、部署ごとの思惑などからバイアスのかかった意見や非協力的な回答が寄せられることもある。

「実際にナブテスコでは重要情報の全社的な棚卸しからスタートし、それらを整理して強み見える化するまでに2年要しました」(菊地氏)

強みの把握について川名氏は別の側面からも重要性を説く。

「自社の真の価値を知ることは、人の育成にも関わります。強みを生み出す人が評価されるべきなのに、それとは違う部分で目立った人が評価されるのはおかしな話です。人的投資と組織の強みは連動すべきであって、CGCに人的資本と知的資本が一緒に入った理由もそこにあるのではないのでしょうか^{※4}。自社の強みに誇りを持つ企業文化になっていくことが大事だと思います」

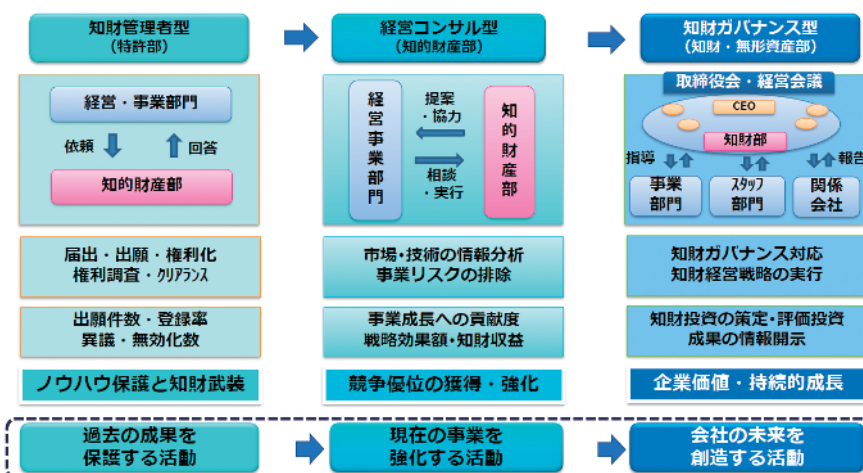
かつては権利取得を担うイメージ

だった知財部門も今では事業部門・研究開発部門と連携した戦略的な活動など、より能動的な取り組みが期待されるようになってきた。今後は企業の体制にもよるが、さらに幅広い活動が求められるということだろう。その姿を菊地氏は図4のように整理している。

「昔の知財管理者型の知財部門は特

※4 国際統合報告評議会の定義では、資本は財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の6つに分類される。知的財産は「知的資本」に当たるが、ガイドライン上の知財・無形資産ガバナンスの対象は「知的資本」「社会・関係資本」にまたがるといえる。

図4 知財・無形資産ガバナンス時代における知的財産部門のミッション変革



出典：「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」



川名 弘志 氏

(一社)知財・無形資産ガバナンス協会 副理事長

KDDI(株)
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

許事務所型などと呼ばれる場合もありましたが、これは研究成果などの過去の技術等を扱うのがメインでした。今はIPランドスケープを駆使した経営コンサル型となり、現在の事業を手掛けます。そして、私たちはこれらに加え、会社の成長ストーリーや未来をつくり上げる業務を行うべきだと考えて、知財ガバナンス型を提案しています」

川名氏はさらに知財・無形資産ガバナンスを担うことが知財担当者のキャリアパスからも望ましいという。

「知財部門が作業部隊のように見られていては、そこに所属する人は経営層に近い高い役職に就くことは難しい

と思います。財務資本、人的資本をメインで扱う部門は役員を当然のように輩出し、知的資本の部門からは輩出されないという状況になりかねません」

適切なKPIの設定による評価

戦略に沿って投資・活用を遂行し、次の段階で行うのは評価である。前述のように無形資産の価値測定は容易ではないため、この作業を避けてきたケースもあるかもしれないが、知財・無形資産の活動を取締役に監督し、情報開示する以上、もはやこれを省略する選択肢はない。

ロイヤルティーのように知財そのものが直接収入をもたらすケースは多くないと思われるので、企業のあるべき姿への到達を計測できる経営指標に対し、知財に係るKPI（重要業績評価指標）の設定を適切に行えるかどうかの評価のポイントになるだろう。

「一例として、コア価値の貢献を測るには売り上げや利益、株価等以外にも事業の市場シェアがあり得ます。市場自体が成長していれば、売り上げ・利益を見て、飽和状態の市場であればシェアを見るなど、事業や市場に応じて考え方を教えてください」（菊地氏）

図2にある「ROIC逆ツリー」とはROIC（投下資本利益率：投下された資本に対する利益の割合）を分解してその構成要素を分析するもの。ROIC逆ツリーをいち早く活用したオムロン

ではROICを事業構造に応じたROIC改善項目に分け、さらにそれに対して各部門のアクション（知財活動を含む）とKPIを設定している。これにより知財の投資・活用も数値として把握され、ROIC改善への貢献度が評価される。

ただし、オムロンのように各部門の知財活動のKPIまで設定するとするとハードルが高い。まずは事業計画ごとのKPIからスタートするのがお勧めのことだ。

IPIAGAはさまざまな企業を題材に、知財・無形資産ガバナンスの調査研究を行っている。その成果の一例として、太平洋セメントの事業を「企図する因果パス」で示したものを図5に紹介する。

この企図する因果パスは、事業の価値創造プロセスにおいて、そのビジネスモデルを構築するために、いかに知財や無形資産の投資・活用を行い、その結果、どのように売り上げや利益につながるかを実行計画に落とし込むものである。その内容や成果などを可視化して、投資家等に情報開示し、対話につなげていくことで、戦略も錬磨できる。

知財・無形資産ガバナンスの普及に向けて

引地進氏によると知財・無形資産ガバナンスに取り組むスピードは各社まちまち。社内で重要性の認知がいま一つだと感じられる場合、まず知財部門が経営層に対して知財が企業の成長に



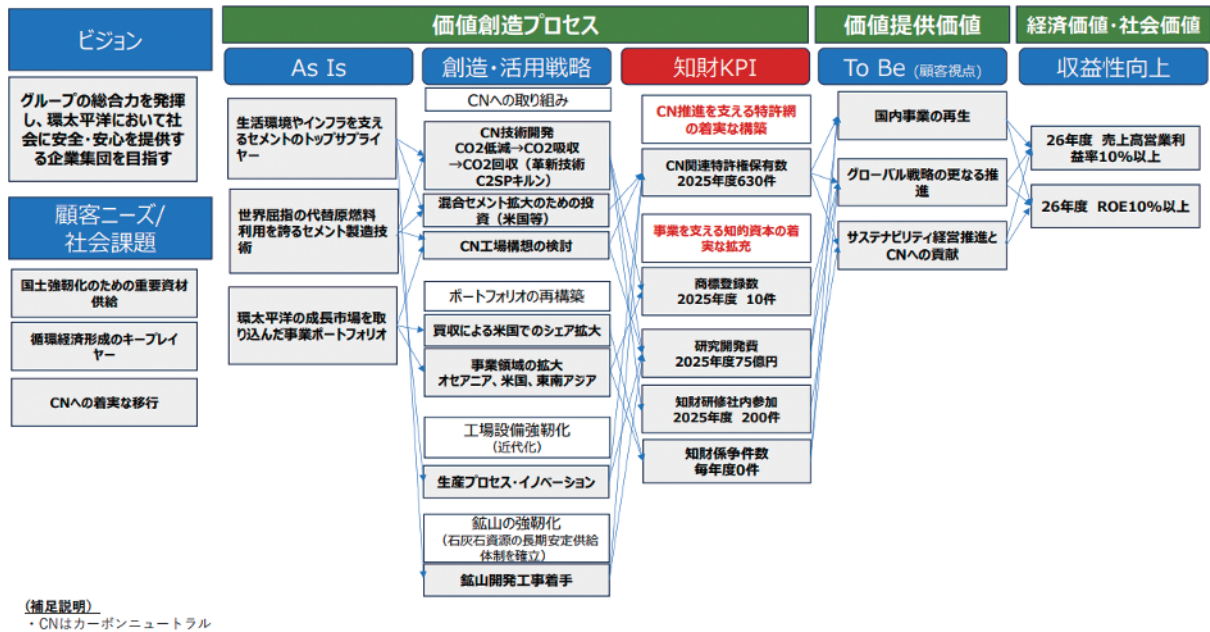
ひきち すずむ
引地 進氏

(一社)知財・無形資産ガバナンス協会
副理事長・事務局長

日清オイリオグループ(株)
技術本部
知的財産部長
弁理士

図5 価値創造プロセスにおける企図する因果パスの分析例

企図する因果パス+KPI：太平洋セメント



出典：知財ガバナンス研究会 知財情報活用分科会 知財KPIチームの分析結果

貢献していることを上手に見せていくことが重要だそう。その後、本格的に取り組む始めてぶつかる壁は「人」と具体的なやり方である。

「実際に始めようとする、多くの場合、人づくりと仲間づくりが課題になりますので、当協会では研修事業などを通じて実践できる人材の育成や情報交換できる仲間づくりを支援していきます。また、蓄積した情報を書籍化して知識を共有することによっても、日本企業の知財・無形資産ガバナンスを支援し、企業、大学等の価値向上を図ります。さらに、これは決定事項ではありませんが、各社の統合報告書の質について継続的に行ってきた調査の

成果を活用し、表彰を通じて模範事例を紹介したり、政策提言を行ったりすることができればと思っています」(引地氏)

2021年のCGC改訂から4年間で上場企業を中心に実践が進んできた知財・無形資産ガバナンス。統合報告書、コーポレートガバナンス報告書を通じて他社の開示内容も確認できるが、IPIAGAのような場で情報収集や切磋琢磨せつさくを行うのも効率的な手だろう。IPIAGA自体は今年法人化した団体だが、その前身である知財ガバナンス研究会の活動は「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」の元となるなど、この分野で重要な役割を果たしてきて

おり、非常に頼れる存在である。

最後に知財・無形資産ガバナンスの第一線で活躍してきた菊地氏に展望を伺った。

「当協会の目的である『知財で日本を元気に』を実現するには、大企業だけでなく中小企業も、また産業界だけでなく、投資家・金融機関や大学・研究機関なども活動対象になります。そこで当協会では、知財・無形資産ガバナンスの実践者に加え、知財専門家、知財投資を担う投資家がスクラムを組んで『チーム知財』として日本の価値を創造していく活動を展開してまいりますので、多くの方々にご参加いただけますと幸いです」