

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.1(March 2026)

知財・無形資産ガバナンス協会設立にあたって

特別寄稿

協会活動

分科会活動報告

特別プロジェクト

協議会

人財育成事業

論文

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会

1. 目的

当協会は、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

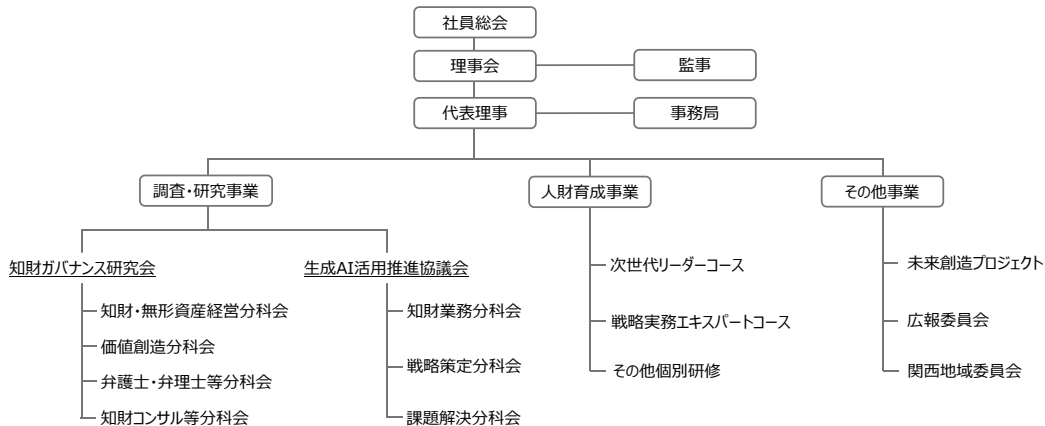
当協会では、企業や大学等の知財・無形資産ガバナンスの実践者に加え、弁護士、弁理士、コンサルタントなどの知財専門家や、知財投資を担う投資家の方々がスクラムを組んで、知財・無形資産ガバナンスに関する調査・研究や、人財育成、論文や動画等の情報発信などの事業を展開します。また、この企業や大学の持続的成長を支えるために、当協会では、幅広い分野における全世代の人財が積極的に参画し、組織の活性化と持続的な取り組みを行うことができるように組織運営を実践して参ります。

3. 事業

当協会は、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」を成長の源泉とし、 激動の世界で輝く「強い日本」へ	菊池 修	01
2	特別寄稿	知財・無形資産ガバナンス協会に対する期待ー	中原 裕彦	04
3-1	協会活動	「知財で日本を元気に」： 価値創造ストーリーの社会実装と日本の再興を目指して	引地 進	07
3-2	協会活動	知財ガバナンス研究会 2025年度活動内容と2026年度の活動方針	菊地 修	11
3-3	協会活動	関西地域委員会 2026年度の方針・活動計画	奥田 武夫	15
4-1	分科会活動報告	知財無形資産経営分科会 2025年度方針、活動内容および次年度計画	本郷いづみ	18
4-2	分科会活動報告	価値創造分科会 2025年度方針、活動内容および次年度計画	松岡 和	22
4-3	分科会活動報告	知財コンサル等分科会 2025年度方針、活動内容および次年度計画	松本浩一郎	25
4-4	分科会活動報告	弁護士・弁理士等分科会 2025年度方針、活動内容および次年度計画	佐々木健一	30
5	特別プロジェクト	2025および2026年度 「日本産業の未来成長ストーリー創造プロジェクト」方針・計画	平賀 智	34
6-1	協議会	生成AI活用推進協議会の発足について 及び 課題解決分科会	萬 秀憲	38
6-2	協議会	知財業務分科会	阿久津好二	42
6-3	協議会	戦略策定分科会	松岡 和	44
7-1	人財育成事業	知財・無形資産ガバナンス研修の概要と実施内容 2025年度方針、活動内容および次年度計画	川名 弘志	46
7-2	人財育成事業	「生成AI活用実践プログラム」開催報告と今後の展望	竹本 如洋 押谷 昌宗	50
8-1	論文	未来を創る 知財・無形資産戦略のパラダイムシフトに向けた一考察	菅野 智子	52
8-2	論文	投資家が期待する企業の知財・無形資産経営の在り方	松島 憲之	58
9	編集後記		佐々木健一	62

1：挨拶

「知財・無形資産」を成長戦略の源泉とし、 激動の世界で輝く「強い日本」へ

菊地 修



1. はじめに：我々の揺るぎない目標

「知財で日本を元気に」すること。これが、私たち「知財・無形資産ガバナンス協会」の存在意義であり、揺るぎない目標です。私たちは、2020年から、「コーポレートガバナンス・コード(CGC)」に、「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示と取締役会による監督」を規定する重要性を訴え、その改訂がなされた2021年に「知財ガバナンス研究会」を発足しました。この研究会を中心に、企業の知財責任者、投資家、アカデミア、法曹界、専門家などが「チーム知財」として結集し、日本の再興に向けて取り組んでおります。そして2025年、世界が歴史的な転換点を迎える中で、日本の企業や大学などの持続的成長と価値創造のために貢献し、日本を再興するために知財・無形資産ガバナンス協会を設立しました。そこで当協会の活動を機関誌にまとめ公表し、今後も引き続き新たな知の結集や実践の場を提供して参ります。

2. 激変する世界と「失われた30年」の教訓

現在、世界経済はかつてない不確実性の渦中にあります。米国ではトランプ政権が「アメリカ・ファースト」を掲げ、関税措置の強化や自国産業保護へと大きく舵を切りました。グローバルなサプライチェーンの分断が進み、ブロック経済化の様相を呈する中、従来の「高品質なモノを作って輸出する」というビジネスモデルだけでは、もはや生き残れない時代が到来しています。

翻って日本に目を向ければ、戦後の奇跡的な復興と高度成長を経て、世界に冠たる経済大国となりました。しかし、バブル崩壊以降の「失われた30年」において、経済は低迷し、国際競争力は34位へと凋落しました。平均賃金においても、かつて追い上げてきた近隣諸国に抜かれるという厳しい現実と直面しています。この停滞の主因は、戦後の成功体験である「ハード思考・前例主義」から脱却できず、企業の使命であるイノベーションの創造に真剣に取り組んでこなかった点にあります。多くの日本企業が、PBR1.0倍割れという市場評価に甘んじている事実は、研究開発や人財、知財への投資よりも、有形固定資産や内部留保に資金を費やしてきた結果と言わざるを得ません。

一方、米国ではGAFAMに代表されるプラットフォーマーが、ITイノベーションと無形資産を武器に莫大な時価総額を獲得しました。中国でも、国家主導で先端技術を取り込み、ハードウェアから次世代通信、AIに至るまで支配力を拡大しています。勝敗を分けたのは、人財(人的資本)や知財(知的資本)に代表される「ソフトパワー(無形資産力)」への投資と活用の差です。

3. 人的資本投資の果実としての「知財・無形資産」

今、日本企業に求められているのは、経営のオペレーティングシステム(OS)を根本から書き換えることです。昨今、政府主導で賃上げやリスクリングなどの「人的資本経営」が叫ばれていますが、単に

人への投資を増やすだけでは、企業価値向上には直結しません。人的資本投資とは、コストではなく「投資」であり、その成果(果実)を確実に回収するメカニズムが必要です。その果実こそが「知財・無形資産」です。

優秀な人財が、最新の知見を学び、創造性を発揮することで、技術、ノウハウ、ブランド、デザイン、データ、顧客ネットワークといった「知財・無形資産」が生み出されます。企業は、この蓄積された無形資産を事業に実装し、他社との差別化を図ることで高収益を実現します。そして得られた収益を人財や知財に再投資する「成長スパイラル」を回すことこそが、持続的な価値創造の源泉となります。知財・無形資産による「稼ぐ力」に結実させない限り、人的資本への投資は一過性の費用に終わってしまいます。

「人財」と「知財」は、まさに経営の車の両輪であり、この両者を統合的にガバナンスすることなしに、企業の成長はあり得ません。

ただ現状日本には、このようなガバナンスを牽引できる人財が大幅に不足しているため、当協会では、このような人財を育成すべく次世代リーダー研修を実施すると共に、実務家や経営者、投資家向けの研修も企画してまいります。

4. インフレ時代における資本政策としての知財投資

さらに、これからの経営環境を見据えた際、見逃せないのが「インフレ」への対応です。長らく続いたデフレ経済下では、現預金を積み上げ、コストを削減することが合理的な経営判断とされました。しかし、インフレが常態化する局面において、現金の価値は相対的に目減りし、原材料や人件費の高騰は利益を圧迫します。こうした環境下における最強の資本政策こそが、「知財・無形資産への投資」です。

強力な技術やブランド、独自のノウハウを持つ企業は、コスト上昇分を価格に転嫁する「プライシング・パワー(値決め力)」を持ちます。また、インフレヘッジとしての側面を持つ無形資産を自社内に蓄積することは、財務的な強靱性を高めることにも繋がります。有形資産への投資が陳腐化しやすいのに対し、知財・無形資産は、適切に管理・活用されれば、時間の経過とともにその価値を増幅させることができます。これからの資本市場において、投資家は「インフレに打ち勝ち、実質的な利益を成長させられる企業か」を厳しく選別します。知財・無形資産への投資は、単なるR&D戦略の枠を超え、企業の存亡をかけた経営・資本戦略そのものなのです。

そこで当協会では、日本を株式会社と想定して、将来のあるべき姿(To Be)を見定め、それに対する現在の強み(As Is)を探索し、明るい未来に向けた成長ストーリーを描く「未来創造プロジェクト」を設置し、知財・無形資産による日本の価値創造にチャレンジしております。

5. 「強い経済」と国民の幸福(ウェルビーイング)への貢献

こうした企業変革の先に、私たちが目指す「明るく元気な日本の未来」の実現があります。高市新政権は、「危機管理投資」と「成長投資」を両輪とする「強い経済」の実現を掲げ、日本を再び「新技術立国」へと押し上げる国家戦略を打ち出しています。知財・無形資産ガバナンスの実践は、この国家戦略を実現する要石(キーストーン)となるものです。

企業が知財・無形資産を起点にイノベーションを創出し、高い収益力を取り戻すことは、単に株主や経営者のためだけではありません。それは、働く人々の賃金上昇を実現し、やりがいのある雇用の場を生み出すことに直結します。さらに、企業の持続的な成長は、税収の増加を通じて国家財政を支え、

社会保障や教育、インフラの整備へと還元されます。また、環境問題や社会課題を解決するイノベーションは、私たちの生活の質を向上させます。

当協会が掲げる「知財で日本を元気に」というビジョンは、経済的な成功 (Economic Value) と、安全・安心、健康、文化といった社会的価値 (Social Value) の両立を目指すものです。知財・無形資産の価値が正當に評価され、循環する社会を作ること、最終的に国民一人ひとりの福祉の向上と、ウェルビーイング (幸福) の実現に大いに貢献するものと確信しています。

6. AI時代の新たな挑戦に対する協会の役割

技術革新の波は止まりません。生成AIの急速な進化は、知財の創造・保護・活用のプロセス自体を劇的に変えようとしています。当協会では、この分野の第一人者を代表に招聘し、先進企業の現役知財部長が幹事として就任いただき、2025年末に「生成AI活用推進協議会」を発足させました。この協議会では、AIによる業務効率化に留まらず、人財をより創造的な戦略業務へとシフトさせ、高付加価値を生み出すための変革を主導して参ります。

7. 当協会の今後の取り組みと当機関誌の内容について

当協会では、上記の活動を通じて、グローバルな経済や社会、政治など環境を探索し、それらに基づく企業や大学などの価値創造の在り方を研究し、持続的な成長を実現する「知財・無形資産ガバナンス」の提言や、それを担う人財の育成、更にはこれらの実践環境の整備などを今後も取り組んでおります。

特に、経営、ブランディング、マーケティング、イノベーション、研究開発・生産革新、DX/SX、M&A/CVC、サプライチェーンなどのあらゆる企業活動に「知財・無形資産戦略」を組み込み、経営の質を高め、競争力や成長力を強化する活動を実践して参ります。

このような「知財・無形資産ガバナンス」という新たな潮流を、日本の企業や大学などで実践し、日本経済を再興することで、地域社会の安全安心や、国民生活の幸福実現へとつなげて参る所存です。

このような私達の初年度の取り組みをまとめたものが、この機関誌です。ここでは、当協会の活動体制、知財ガバナンス研究会と分科会の活動内容、研修制度の実施内容、生成AI活動推進協議会の活動方針をご紹介しますと共に、投資家やアカデミアによるこの活動に関する論考を解説しております。

つきましては、知財・無形資産ガバナンスの最新情報や活動状況を把握するために、当機関誌をご一読くださり、当協会の活動に対してご理解を深めていただきますと共に、より一層積極的にご参画賜りますことをお願い申し上げます。

2：特別寄稿

知財・無形資産ガバナンス協会に対する期待—

中原 裕彦



知財・無形資産ガバナンス協会会報誌の創刊に、心よりお祝い申し上げます。また、この記念すべき創刊号に寄稿する機会を賜りましたことに、深く感謝いたします。

貴協会は、発足以来、上場企業、大学、法律・知財専門家、コンサルタント、投資家など多様な実務家が連携し、知財・無形資産ガバナンスの実践知を蓄積・共有するプラットフォームとして着実に発展してこられました。その成果の結晶である本会報誌の創刊が、我が国の価値創造を次の段階へ押し進める新たな起点となることを期待しております。

いま、知的財産をめぐる環境は大きな転換点を迎えています。昨年決定された「知的財産推進計画2025」では、AIの活用促進、国際標準戦略の強化、クールジャパン戦略の実装など、知財・無形資産を起点に我が国の競争力とレジリエンスを高める重点施策を掲げました。AIについては、生成AIの普及が研究開発や事業創出のあり方を根本から変えつつあり、発明・創作への関与が拡大するなかで、透明性の確保、AI利用発明の特許制度上の取扱いの明確化、研究開発の促進が重要な課題となっております。国際標準は、地政学的リスクや急速な技術革新に対処し、我が国のルール形成力を高める基盤であり、人材育成、規格策定・認証・試験の機能強化、司令塔機能の拡充を進めています。クールジャパンでは、文化資産やコンテンツを活用した海外展開と地域振興の好循環を形成し、「コンテンツと地方創生の好循環プラン」の推進を通じて、サービス収支の改善と新たな成長機会の創出を目指します。

また、世界の企業価値の源泉は、工場設備や在庫といった有形資産から、技術、ブランド、人材、データ、組織知などの無形資産へと、大きく変貌しております。米国では企業価値に占める無形資産比率が過半を超える一方、我が国では依然として有形資産への依存度が高く、このギャップが中長期的な競争力の課題であることは繰り返し指摘されてきました。無形資産を保有することから価値に転換することへと発想を転じ、資本配分やステークホルダーとの対話に結び付ける変革が求められております。

こうした背景のもと、政府は2022年に「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」を策定し、2023年にこれをVer.2.0に改訂しました。Ver.2.0は、企業と投資家の間に横たわる「思考構造のギャップ」に向き合い、双方の共通言語となるコミュニケーション・フレームワークを提示しています。すなわち、将来の姿を実現するための価値創造ストーリー、知財・無形資産と企業価値を結び付ける因果パス(ロジック)、ROICなどの経営指標との紐づけを明確化し、知財・無形資産を「説明可能な経営資源」として提示することを重視しております。

知財・無形資産ガバナンスガイドラインの考え方を現場の実践へと橋渡ししているのが、貴協会の活動であります。例えば、上場企業を対象とした「知財・無形資産ガバナンス実践状況調査」は、企業がどのように知財・無形資産の投資・活用戦略等に対して取り組んでいるかを継続的に調査・分析する重要な取り組みであり、コーポレートガバナンス報告書において知財・無形資産に関する具体的活動や経営戦略・経営課題との整合した取り組みを明示する企業が着実に増加していることを示してい

ます。一方、コーポレートガバナンス・コードにおける知財投資等の開示に関する補充原則（補充原則3-1③）について、コンプライを選択しつつも、開示資料に知財・無形資産に関する記載がない企業が約20%以上継続して存在する、経営指標と直結する知財KPIに関する開示が少ないといった課題も浮かび上がっています。実務者のリアルな悩みをすくい上げ、研修や研究会を通じて共有・解決に導く貴協会の活動は、政策と現場の間を補完する極めて重要な役割を担うものであります。

加えて、これまでの長引くデフレによるコストカット型経済から、賃上げと投資が牽引する成長型経済へ移行するにあたって、日本企業が「稼ぐ力」を強化する必要性が高まっています。「稼ぐ力」の強化には、競争優位性を伴った価値創造ストーリーの構築が重要であり、その源泉が知財・無形資産であることを明確に意識する必要があります。また、人的資本への投資が注目されるなか、知財・無形資産の創出力を高める人材戦略を経営の中心に据えることが不可欠です。このような環境変化のなか、貴協会への期待は一層大きくなっています。価値創造ストーリーと因果パスを具体化するモデル事例の探索・共有を加速し、企業が自社の無形資産を核に競争優位を設計する際の実務指針を提供すること、生成AIをはじめとする新技術の活用に関する情報発信を充実させ、知財実務の効率化と戦略業務の高度化に資する事例を広く届ける、知財開示内容の評価や情報開示の標準化を進め、企業と投資家の対話の質を高める環境整備を進める、大学・研究機関との橋渡しを強化し、研究成果の知財化・事業化の好循環を地域へ波及するといった貴協会の活動に注目しております。

各企業には、知財・無形資産ガバナンスガイドラインに沿って、現行のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産を体系的に把握・分析し、自社の現状の姿(As Is)を正確に整理し、併せて、技術革新や環境・社会の変化を踏まえ、自社にとって重要な課題を特定し、注力すべき知財・無形資産の投資・活用戦略の位置付けを明確化していただきたいと思っております。さらに、将来の姿(To Be)を見据え、短期・中期・長期の時間軸で価値創造に至る道筋を示すとともに、投資および経営資源配分の戦略、KPIによる進捗管理、取締役会を含む実行体制とガバナンスの整備について、定性的・定量的に説明するとともに、社内外への適切な情報開示方針などの整備に取り組んでいただき、実装の上でのボトルネックや、ボトルネックの解消に至ったポイント等をさらに貴協会のなかで共有されるとともに、知財・無形資産ガバナンスの一層の深化をされることを願っております。

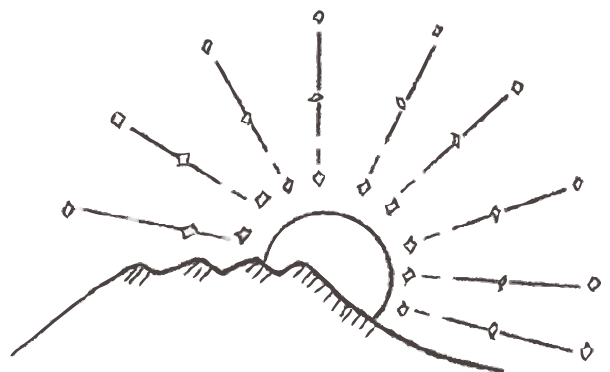
企業と投資家の建設的な対話を実現するためには、統合報告、IR資料、サステナビリティ情報を横断して、無形資産のストーリー・因果・指標を一貫したメッセージとして示すことが重要です。企業の戦略と連動したKPIを設定し、時間軸に沿って改善サイクルを示すことが、投資家の理解と共感を生むと考えております。経営トップ自身が経営戦略として知財・無形資産を語り、資本配分の優先順位とリスクの根拠を明示することが、企業価値のさらなる向上に直結すると認識しております。

地域の中堅・中小企業、スタートアップにとっても、知財・無形資産は競争力の要として重要な役割を果たします。オープンイノベーションや産学連携、知財の共同保有・共同活用、コンテンツやデザインの地域展開など、多様なプレイヤーが参加するエコシステムを強化することで、地方から新たな価値創造の芽を生み出すことができます。研究成果の社会実装を加速し、グローバル市場へと展開するための支援策を重層的に整えることが、我が国全体の持続的成長に資すると考えております。

当事務局としても、ガイドラインの普及・改善、対話の基盤整備、情報発信など、貴協会と連携して前進を続けて参ります。政策と現場の知恵が循環し、挑戦が正当に評価され、次の挑戦へとつながる好循環を社会に根付かせることが重要です。知財・無形資産ガバナンスは、もはや特定部門の専門

領域ではなく、企業の未来を左右する経営の中核へと移行しています。保有している知財・無形資産の列挙にとどまらず、どのように活用し、どの価値と結び付け、どのような未来を実現するのかという意思を、因果パスをもって、社内外に明確に示すことが求められております。

「知財で日本を元気にする」を、実装へと確実に進めていくために、当事務局は、価値創造のストーリーを磨き、因果ロジックを整え、指標で語り、実践で証明するという循環を、一社一社の現場から広げる活動を継続的に支援していきたいと考えています。貴協会の皆様が、その実践者・伴走者として日本企業の変革を支えてこられたことに、改めて敬意を表しますとともに、貴会報誌が、多くの実務者にとって新たな気づきと挑戦を生み出す契機となり、知財・無形資産を起点とする価値創造経営が我が国に広く根付くことを、心より期待しております。



3：協会活動

「知財で日本を元気に」： 価値創造ストーリーの社会実装と日本の再興を目指して

引地 進



1. 設立の背景とビジョン：日本経済の「失われた30年」からの脱却

日本企業は、戦後から1980年代まで、国民の不断の努力と、そこから生み出された技術やノウハウといった「知財・無形資産」を原動力に、世界でも類を見ない経済成長と奇跡の復興を成し遂げました。しかし、その後の「失われた30年」において、多くの日本企業はこれら資産を経営資源として戦略的に活用しきれず、海外への工場移転や技術供与に伴う知財の流失を招き、経済的な停滞に陥っています。一方、米国や欧州、そして中韓などにおける新興企業は、知財・無形資産をフル活用した新しいビジネスモデルや画期的な製品を生み出し、めざましい発展を遂げました。

現在、地政学リスクの増大、脱炭素社会(SX)への移行、そして生成AIによるDXといった、人間の想像を遥かに超える劇的な技術革新の波が押し寄せています。このような激動の時代において、日本企業が再び「新たな勝者」として復活するための最大の鍵は、「知財・無形資産」を経営の中核に据えた価値創造にあります。

そこで、本協会は、日本の企業や大学等が、知財・無形資産ガバナンスを的確に実行し、その内容を投資家に開示し対話することで、持続的な成長と企業価値(特にPBR)の向上を実現し、日本経済を再び活性化させることを目的として設立されました。

2. 知財ガバナンス研究会からの歩み(設立の流れ)

本協会の基盤は、2021年4月8日に発足した「知財ガバナンス研究会」にあります。同研究会は、コーポレートガバナンス・コード(CGC)の改訂により知財投資戦略の開示が求められるようになった潮流を捉え、企業の知財責任者、機関投資家、政府機関、専門家らが集う「チーム知財」として活動を開始いたしました。

4年間にわたる活動では、52回に及ぶ定例報告会を開催し、43社に及ぶ企業の投資・活用実践事例が共有されました。その成果は、内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」への意見具申や、2024年6月に出版された書籍『知財・無形資産ガバナンス入門』に集約されています。このボランティアベースの活動を、より強固な組織として発展させ、産政官学との連携をスムーズに行うために、2025年2月に一般社団法人化を遂げ、同年6月に設立記念式典を執り行いました。

3. 設立記念式典：産官学が結集した「知財立国」への新展開

2025年6月10日、一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会の設立を広く社会に宣言する「設立記念式典」が志賀国際特許事務所にて盛大に挙行されました。会場には、知的財産の有効活用や戦略を担う企業関係者ら会員約100名に加え、内閣府、経済産業省、特許庁、金融庁といった「知的財産立国」を

推進する主要省庁の担当幹部の皆様、さらには国会議員の方々も多数ご出席されました。この式典は、単なる法人の発足披露に留まらず、知財・無形資産ガバナンスが国家レベルの最重要課題であることを産政官学が改めて確認する重要な節目となりました。

式典の冒頭、登壇した菊地修理事長は、日本経済が「失われた30年」という長期停滞に陥った要因の一つとして、安易な海外への工場移転や技術供与による「知財・無形資産の流失」を指摘しました。日本の現場技術が近隣諸国に浸透し、低コスト製品が市場を席卷した現状に強い危機感を示す一方で、現在の生成AI等による技術革新を「日本がかつての高度成長期と同様に、新たな勝者として復活する絶好の機会」と強調しました。そして、この勝敗を決する最大の鍵こそがまさに知財・無形資産であり、その活用を通じて「日本を元気に」するという志を力強く語りました。

また、法人化に伴う新たな指針として、以下の「3つの挑戦」が掲げられました。

- (1) 次世代リーダーの育成：経営・事業戦略の視点から知財を戦略的に創造・活用できる知財経営人財を育てる。
- (2) 日本の未来図の創造：「株式会社日本」のあるべき姿を大胆に描き、国家レベルでの成長ストーリーを構築する。
- (3) 日本の魅力の世界へ発信：知財・無形資産を軸とした日本の競争力を世界に発信していく。

本協会は、2025年2月に一般社団法人としての歩みを始めていますが、法人格を得て非営利性を明確にしたことで、この式典を契機に産政官学の連携をよりスムーズに行い、各種施策を迅速に社会実装していく体制が整ったことを内外に示しました。そして、知財・無形資産による価値創造の道筋(ストーリー)が、光り輝く未来へ進む姿を象徴するロゴマークとともに、日本の再興に向けた新たな挑戦がここから加速することとなります。次に、協会の主な活動をご紹介します。

4. 協会の組織運営と多面的な連携体制

本協会は、幅広い分野の全世代の人財が参画し、組織の活性化と持続的な取り組みを行うことができる組織運営を実践しています。

- **組織構造**：社員総会を最高意思決定機関とし、理事会、監事、事務局を設置しています。
- **強力なリーダーシップ**：理事長に菊地修氏を迎え、副理事長にはKDDI株式会社の川名弘志氏、日清オイリオグループ株式会社の引地進が就任しています。理事には、ブリヂストン、古河電工、オムロン、三井住友海上火災保険、NTTドコモビジネスなど、日本を代表する企業の知財・経営担当者が名を連ねています。
- **「チーム知財」の構成**：2025年12月現在、会員数は352名(正会員114社)に達しています。メーカー・サービス業の実務家だけでなく、弁護士、弁理士、公認会計士、大学関係者、そして、投資家等がスクラムを組んでいる点が当協会の大きな特徴です。

また、協会のロゴマークに用いられている**8色のカラーグラデーション**は、伝統的な和の色彩(黄丹、萌葱色、花浅葱など)を配し、日本企業の健全な発展を支える「八方良し」の要素を託したものです。これら8つの扇の面が広がり、風を興して光り輝く未来へ進む道筋(ストーリー)は、まさに当協会が目指している価値創造を象徴しています。

5. 知財ガバナンス研究会(調査・研究事業)

当協会内には、知財ガバナンスを実務レベルで深掘りするため、「知財ガバナンス研究会」を設置し、以下の4つの専門分科会に分かれて活動しています。

1. **知財・無形資産経営分科会**：企業における知財ガバナンス体制や投資活用戦略の立案、人財育成方法、経営者・取締役とのコミュニケーションの在り方を検討します。
2. **知財コンサル等分科会**：投資家に資する企業の知財力・競争力の情報分析、上場企業のガバナンス実行状況のサーベイ、好事例の分析・事例集作成を行います。
3. **弁護士・弁理士等分科会**：ガバナンスにおける法的課題の検討と、実践マニュアルの作成・解説、専門家団体との連携を推進します。
4. **価値創造分科会**：IPランドスケープ(IPL)を活用した投資テーマ探索や、KPI分析・評価手法の確立、生成AIを活用した価値創造戦略の策定手法を研究します。

6. 戦略的知財人財の育成(研修事業)

知財・無形資産ガバナンスを牽引するリーダーの育成は、本協会の重要事業です。知財部門のミッションを、これまでの「権利化中心の定型業務(特許部)」から、「価値創造に貢献する経営参謀(知財・無形資産部)」へと変革させることを目指します。

- ・ **次世代リーダーコース**：2025年度より開講し、42名参加しています。経営・事業戦略の視点から知財を戦略的に創造・活用し、組織を変革できるリーダーを育成します。
- ・ **ターゲット別研修**：経営者・取締役向け、機関投資家向け、知財実務担当者向けなど、それぞれの立場に合わせたガバナンス研修を体系化し、2026年度から順次拡充予定です。

7. 生成AI活用推進協議会(新たな調査・研究事業)

急速に普及する生成AIを、知財実務の高度化・効率化と、価値創造戦略の策定の両面で活用するため、2025年10月に当協会内に「生成AI活用推進協議会」を新たに設立しました。

- ・ **活動目的**：安全な利用環境を構築し、ベストプラクティスを共有します。また、生成AIを活用した「知財・無形資産の実践ガイドブック」を作成します。
- ・ **体制**：同協議会の共同代表によらず知財コンサルティングの萬秀憲氏、島津製作所の阿久津好二氏を迎え、経済産業省や特許庁もオブザーバーとして参加する産官学の強力な枠組みを構築しています。

8. 中期的な「3つの挑戦」と政策提言

当協会は、日本全体の競争力強化に向けた3つの大きなプロジェクトを推進しています。

(1)日本の未来図の創造(日本の未来創造PJ)

日本を一つの「会社」と見立て、10年先の世界経済を構想します。日本の現在の強み(As-Is)を把握し、目指すべき姿(To-Be)を予測することで、国家レベルでの「成長ストーリー(企図する因果パス)」を策定・提言します。

(2)「知財・無形資産経営コンソーシアム(仮)」の設立提案

政府に対し、経営者と投資家が知財経営を実践するために共に行動する場として、「知財・無形資産経営コンソーシアム(仮)」の設立を提案しています。これは先行する「人的資本経営コンソーシアム」

をモデルとし、知財・無形資産を企業価値向上の源泉として再定義することで、官民協働で社会実装を加速させる試みです。

(3)「新技術立国」の実現に向けた17の戦略分野への支援とリスク対策

政府が掲げる「新技術立国」の実現に向け、AIや半導体など17の戦略分野におけるグローバルな特許環境を分析し、日本企業の「勝ち筋」を明確にします。特に、中国等の知財戦略による影響を把握し、知財防衛や経済安全保障の観点からリスク対策を支援するとともに、機動的な意見具申を通じて国家レベルでの競争力強化に貢献します。

9. 結びに代えて：光り輝く未来へ、「チーム知財」のスクラムで挑む

当協会が提唱する「企図する因果パス」は、単なる保有知財の目録ではありません。それは、自社の本質的な強み(As-Is)を可視化し、目指すべき理想の姿(To-Be)へと至る道筋を「知財・無形資産」という最強の武器と繋ぎ合わせる、唯一無二の「成長ストーリー」そのものです。

また、私たちのシンボルである8色のグラデーションは、伝統的な和色で「八方良し」の精神を表したものです。この「知財の扇」を大きく広げて価値創造の風を起こし、日本企業が再び世界で輝く未来への道筋を社会に実装することが私たちの使命です。

「知財で日本を元気に」。この志を同じくする企業、大学、投資家、そして政府機関等が「チーム知財」として固くスクラムを組み、知恵と経験の結晶である知財・無形資産を経営の中核に据えることで、日本の再興に向けて共に邁進してまいりましょう。

以上



知財ガバナンス研究会

2025年度活動内容と2026年度の活動方針

菊地 修



1. はじめに

「知財で日本を元気に」すること、これが「知財ガバナンス研究会」の目標です。この実現に向け、私達は、経営指南書とされる「コーポレートガバナンス・コード」に、「知財投資の情報開示と取締役会での監督」(知財ガバナンス)を追記するために尽力し、2021年4月に、知財ガバナンス研究会を発足しました。

これを契機に、企業や大学の知財責任者や、投資家、弁護士、弁理士、コンサルタント、更には政府などの知財関係者らが「チーム知財」として結集し、「日本の企業や大学などが、知財・無形資産をコアとした経営を実践し、持続的成長と価値創造を実現」していくために、以下の活動方針に基づき、毎年、最新の経営環境や技術動向、知財環境を調査、分析し、当協会として取り組むべき事項に果敢に挑戦しています。

そこで、本稿では、この研究会の2025年度における活動内容と成果、並びに2026年の活動事項について、以下、紹介します。

2. 活動方針

当研究会の活動方針は、日本の企業や大学などが、知財・無形資産ガバナンスを的確に実行することで、持続的成長と価値創造を実現するために、「知財・無形資産の投資・活用戦略と、その実行体制の構築・実践人財の育成」に関する企業や大学などの活動事例や、政府や投資家など最新情報の分析、諸外国などの先進事例やデータの分析、研究などを行い、情報共有や発信を行うと共に、リアル研修会や関係機関との連携を通じて、戦略的な知財人財の育成とその交流を深めることです。

3. 2025年度の活動内容と成果

2025年度は、上記活動方針に基づき、以下の三本柱を中心に活動を行いました。

(1) 知財・無形資産ガバナンスの実践手法の研鑽と先進的事例の研究

今年度は、以下のリストに示す通り、企業、大学、投資家の第一人者の方々から、直接、知財・無形資産経営に関する最新動向や取り組み事例に関して説明いただき、会員と具体的な実践方法等に関する意見交換を行いました。

特に、2025年6月度において、当協会の設立記念式典における特別講演として、当協会松島理事から、トランプ政権による利益重視政策やインフレ社会における企業経営では知財投資が最も重要な経営戦略となることを具体的な事案を踏まえ詳説いただきました。

また8月度には、旭化成の中村シニアフェローからは、経営企画担当役員の元に「知財インテリジェンス室」を設置し、経営戦略としてIPランドスケープによる事業性分析や、経営層への提言などの具体的な活動内容を紹介していただきました。

さらに、ブリヂストン荒木充氏、セガサミー青山耕三氏、NTTドコモビジネス松岡和氏、日産化学影島智氏、TDK小柴亮典氏、キャノン阿部琢磨氏から、各社の知財・無形資産ガバナンスや経営戦略に関する具体的な活動体制や取り組みなどについて詳細に紹介していただきました。

2026年2月度には、大和アセットマネジメント渡辺勇仁氏、寺島和仁氏から、機関投資家が期待する企業の知財・無形資産戦略の開示と対話の在り方について解説していただき、会員と率直な意見交換を実施しました。

そして、中国がグローバル特許出願件数で70%を占めている現状を踏まえ、LexisNexisの今泉潤一氏から、生成AIや通信等の先端分野における特許出願状況を解説していただくと共に、IP FORWARD グループの分部悠介氏から、中国の国家としての知財活用戦略や訴訟戦略の進め方などの現状とそれに対する実践的な対応策に関して説明していただきました。

月次	研究テーマ	講演者
2025年4月度	原理原則に立ち戻った知財マネジメント	荒木 充氏
2025年5月度	生成AIを知財戦略策定や業務に如何に活用するか	萬 秀憲氏
2025年6月度	現在の国際的な経済環境における知財・無形資産ガバナンスの重要性	松島 憲之氏
2025年7月度	知的財産推進計画2025の概要	野口 聖彦氏
2025年7月度	セガサミーの知財・無形資産ガバナンスの取り組み状況	青山 耕三氏
2025年8月度	中国政府の知財政策と知財訴訟に関する最新状況	分部 悠介氏
2025年8月度	旭化成の知財・無形資産ガバナンス	中村 栄氏
2025年9月度	NTTドコモビジネスの知財・無形資産ガバナンス戦略	松岡 和
2025年11月度	イノベーション拠点税制の概要と今後の課題	今村 亘氏
2025年11月度	中国特許の国際出願状況と生成AI等の先進事業分野における影響	今泉 潤一氏
2025年12月度	島津製作所における知財・無形資産戦略における生成AIの活用状況	阿久津 好二氏
2026年1月度	日産化学の知財・無形資産ガバナンスへの取り組み状況	影島 智氏
2026年1月度	TDKの知財・無形資産ガバナンスへの取り組み状況	小柴 亮典氏
2026年2月度	知財・無形資産 ~対話・評価・投資戦略~	渡辺 勇仁氏 寺島 和仁氏
2026年2月度	キャノンの知財・無形資産戦略における生成AIの活用状況	阿部 琢磨氏

2025年度の知財ガバナンス研究会で報告いただいた研究テーマ、報告者のリスト

(2) 4分科会の活動強化と日本の未来創造や生成AIの活用などの新分野への挑戦

知財ガバナンス研究会では、①企業の知財部長級の方々を中心とした「知財・無形資産経営分科会」、②知財業界の実務家を中心とした「価値創造分科会」、③企業経営の知財法務を研修する「弁護士・弁理士等分科会」、④企業の知財・無形資産ガバナンス実践状況を調査・分析する「知財コンサル等分科会」の4分科会を設置し、各分野の専門家が実践的な研究を進め、年度の中間と期末にその活動内容を報告していただいています。

また、今年度から「⑤日本を元気にするための未来創造プロジェクト」を発足し、日本を株式会社と捉え、現在の強み(As Is)を把握し、未来のあるべき姿(To Be)を探索して、その実現に向けた成長ストーリーを策定し始めています。

さらに、知財ガバナンス研究会2025年5月度には、よろず知財戦略コンサルティングの萬秀憲氏から「生成AIを知財業務や戦略構築において積極的に活用することの重要性」を解説していただき、当協会として「生成AI活用推進協議会」を発足することを決定しました。そこで萬氏と島津製作所の阿久津好二氏に共同代表にご就任いただき、2025年12月度のリアル研修会で阿久津氏からキックオフを兼ねた基調講演をいただきました。この協議会には150名を超える会員の皆様にご参加いただき、2026年から本格的に研究活動に取り組み、生成AI活用ガイドブック等を作成いただく予定です。

なお、これらの分科会やプロジェクト、協議会の具体的な活動内容や来年度の活動計画などは、本書において各代表が詳述しているので、そちらをご参照ください。

(3) リアル研修の充実と政府等への政策提言・連携の深化

当研究会は、内閣府、経済産業省、金融庁など多くの政府機関との連携を深めさせていただき、7月度の研究会では、内閣府知的財産戦略推進事務局野口聖彦参事官補佐から「知的財産推進計画2025」の内容を具体的に解説していただき、知財・無形資産政策のKPIとして、時価総額に占める無形資産割合50%以上を設定した点を紹介いただきました。

また2025年11月度には、経済産業省今村審議官から、イノベーション拠点税制の概要と今後の課題についてご説明いただき、特許等を活用した売上利益に対する課税優遇の必要性を強く要望させていただきました。

さらに、経済産業省知的財産政策室との意見交換において、経済安全保障政策におけるセキュリティ・クリアランスによる技術流出防止策や、大学知財の社会実装化の推進の具体的方策の実行、さらに中国政府による「量から質」への知財政策の転換に伴う日本経済への事業リスクなどについて意見交換し、これらに対処するためには、日本企業も経営者が中心となって知財戦略を推進するためのコンソーシアムの発足など、推進体制の整備が重要であることを提言しました。これらの点に関しては、内閣府知的財産戦略推進事務局や自由民主党知的財産戦略調査会事務局とも意見交換をさせていただき、当研究会として更に分析と対応を進めることを説明しています。

最後に、金融庁との打合せでは、知財・無形資産ガバナンスに関する情報は有価証券報告書にも記載することが要請された旨を紹介しました。

4. 2026年度の活動方針と計画

(1) 2026年度 活動方針

日本の企業や大学などが知財・無形資産ガバナンスを的確に実践することができるように、以下の具体的な活動項目に示す内容を中心に、そのあるべき姿やその具体的な実践方法、社内体制構築や人材育成、情報開示や投資家との対話等について、多くの事例を分析・検討し、相互に情報を交換や人材交流を更に充実していきます。

特に、2026年はコーポレートガバナンス・コード(CGC)の改定が予定されているため、企業価値創造における「知的財産投資」の重要性を各企業や経済界に強く訴求していくと共に、その内容に応じた「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」の充実化などを進めていきます。

また、日本の企業や大学などでの取り組み事例や統合報告書などで公表された内容を分析し、経営者、

経営企画やIR部門や投資家との意見交換を行い、日本企業が価値創造を行う際に必要な知財経営の体制や知財・無形資産戦略(投資対象分析、企図する因果パス構築と実行、価値評価、社内外への開示と対話)の進め方などを整理し、その実践方法を具現化していきます。

【知財ガバナンス研究会の具体的な活動項目】

- ①知財・無形資産ガバナンスに関する政府や投資家の動向や情報の把握・分析
- ②企業や大学における知財・無形資産ガバナンスの実践に関する研究
 - ・企業の価値創造における知財・無形資産の投資・活用戦略の実践方法
 - ・企業での知財・無形資産ガバナンス体制とその活動方法
 - ・取締役会での監督や、知財・無形資産戦略の実効性評価(財務面、社会価値)
 - ・知財・無形資産に関する情報開示や投資家との対話(エンゲージメント)の進め方
 - ・知財・無形資産に基づく事業性評価やイノベーション拠点税制の調査・分析
- ③企業に対する知財・無形資産の投資と情報開示のアンケート実施と分析・評価
- ④知財・無形資産ガバナンスを実践する人財育成方法(教育・研修)
- ⑤その他 知財・無形資産ガバナンス等に関する情報共有や人的交流

(2) 活動計画

当研究会では、定例会を毎月第2火曜日に開催すると共に、会員が直接参加しテーマごとに研鑽を図るリアル研修会を年2回開催しています。

定例会では、上記活動項目に関する第一人者を招聘し、政府や投資家の動向、企業の活動事例研究、専門的な見解の把握などについて説明いただいた上で、会員との意見交換を実施する計画です。また、リアル研修会では、知財・無形資産ガバナンスを実践するために必要な具体的なテーマについて、会員が直接意見交換を行い、相互研鑽を図るとともに、より深い人的交流や人脈形成を図る予定です。

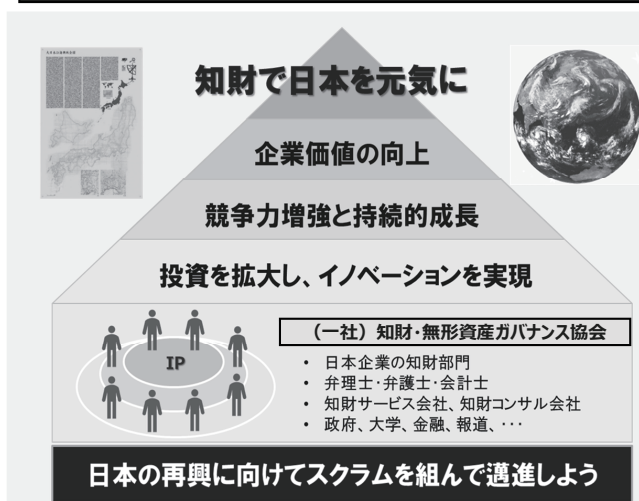
「知財で日本を元気に」するために、日本の企業や大学などがスクラムを組んで、一緒に行動していきましょう。

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION

IPIAGA



人財が創り出した「知財・無形資産」を、経営資源として積極的に活用し、企業や大学などの価値を創造し、持続的に成長させて、日本を元気にしていこう。



知財・無形資産の力で

会社を持続的に成長させ

日本を明るく元気にしよう

そして、未来を築いていこう

Copyright © 一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 2025 All rights reserved.

関西地域委員会 2026年度方針・活動計画

奥田 武夫



1. 体制

委員会代表	奥田武夫	(オムロン株式会社)
委員会副代表	佐々木健一	(関西医科大学)
委員会補佐	本郷いづみ	(株式会社フジシールインターナショナル)

2. 設立趣旨

知財・無形資産ガバナンス協会は、「知財で日本を元気にする」というビジョンのもと、知的財産や無形資産のガバナンスを推進し、企業や大学、地域社会の持続的な成長と価値創造を目指して活動しています。当協会設立の背景には、コーポレートガバナンス・コードの改訂があり、上場企業に対する情報開示の充実や取締役会の役割・責任の明確化が求められる中、知財・無形資産ガバナンスの実践が重要視されています。

そのため、上場企業を中心とした大手企業が主な会員となり、かつ、そのような対象が多数存在する首都圏での活動が中心となっています。

知財・無形資産ガバナンスとは、企業や大学が特許やノウハウなどの知的財産・無形資産を経営資源として戦略的に活用し、価値創造や競争力強化、持続的成長を目指して全社的に管理・運営する仕組みや方針を指し、価値創造メカニズムの実践と同義であるといえます。

この取り組みは、首都圏の大手上場企業だけでなく、全国の大企業(上場・非上場)、および、国内企業の99.7%を占める中小企業においても実践されるべきものであり、知財ガバナンスを実践することにより、各企業が独自性を高め、競争力を向上させるために知財を積極的に活用することが必要といえます。

また、大学においても、多様な知財・無形資産を創出・保有しているものの、そのポテンシャルを十分に発揮しきれていない現状があり、今後、さらなる知財・無形資産ガバナンスの実践が求められています。

そこで、関西地域委員会を設立し、活動することで、知財ガバナンスに関する当協会の活動について、まずは関西地域に存在する、大手企業、中小企業、大学への展開を図り、関西地域の企業・大学における価値創造メカニズム実践の推進を目指すことといたします。

3. 活動目的・方針

- (1) 知財・無形資産ガバナンスの考え方や実践事例を、関西地域を中心とした企業や大学に広め、地域全体の価値創造力を高める。
- (2) 大手企業だけでなく、中小企業や大学も含めた多様な主体が、知財・無形資産を経営資源として活用し、持続的な成長を実現するための支援を行う。
- (3) 地域独自のネットワークやコミュニティを形成し、知財・無形資産ガバナンスに関する情報交換や人材育成を推進する。

4. 目指すべき状態

- (1) 関西地域の企業・大学が、自らの保有する知財・無形資産を把握・創造・活用し、経営の持続的成長を実現している。
- (2) 中小企業経営者や大手企業、大学の知財部門担当者が、知財・無形資産リテラシーを高め、戦略的な知財・無形資産活用を推進できるようになっている。
- (3) 大学や研究機関も、知財の創出・活用を通じて産学連携や地域貢献を強化できている。

5. 主な対象

関西地域を主な拠点とする企業（規模や業種を問わず）、大学、研究機関を対象とし、具体的には下記といたします（ただし、他地域からの参画、参加を拒むものではありません）。

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| (1) 知財担当が存在する大企業、中小企業 | 知財・無形資産に関わる社員 |
| (2) 中小企業 | 実質的に知財・無形資産に関する責任を担う経営者 |
| (3) 大学や研究機関 | 知財担当者 |

6. 活動内容

- (1) 当協会のセミナーや勉強会の関西地域での開催
- (2) 対象者に合わせた知財・無形資産リテラシー向上のための教育プログラムの実施
- (3) 大手企業と中小企業、大学間の意見交換や連携に向けた場の提供

7. 2026年度活動計画

- (1) 知財担当が存在する大企業、中小企業および大学向け
当協会本体活動の浸透
 - ・ 協会本体セミナー等の関西地域での実施
 - ・ 協会本体の独自検定の関西地域での実施
- (2) 中小企業向け
知財・無形資産を経営資源と捉える文化の醸成
 - ・ 知財を学べる、かつ、参加のハードルが低く、ざっくばらんに話せる場の提供
(例：ラウンドテーブル&ネットワーキング)
 - ・ 基礎的知識の引き上げに向けた勉強会（例：知財検定3級レベルの勉強会）
 - ・ 知財・無形資産の戦略的活用の理解に向けた講演
(例：成功している中小企業の経営者による講演&事例紹介、経営デザインシートの活用)

8. 今後の展望

2026年度は、協会本体活動を関西地域に展開することで、「知財ガバナンスの実践とは」を地域全体に知らしめること、中小企業の知財・無形資産リテラシー向上の一助を担うことを主な活動といたしますが、今後は地域の特色を活かした新たな価値創造モデルの構築や、それを全国へ展開することも想定に入れ、活動していきます。

加えて、関西地域委員会の活動を通じて、関西地域の大手企業・中小企業・大学が一体となって知

財活用を推進する体制の構築を目指します。

さらに、首都圏での協会本体活動は、大手上市企業を中心とした活動となっていることを踏まえ、首都圏では難しい思い切ったチャレンジングな取り組みや新たなマーケティングのテストベッド的な役割を担うことも視野に入れて活動していきます。



4：分科会活動報告

知財無形資産経営分科会 2025年度方針、活動内容および次年度計画

分科会代表 本郷 いづみ



1. 本年度の活動方針

知財無形資産経営分科会では、企業が知財無形資産を経営資源として戦略的に活用し、持続的な成長につなげるための実践モデルを確立することを目的に、以下の方針に沿った活動を推進しました。

(1) 企業での知財ガバナンス体制および知財無形資産投資活用戦略の立案手法や実行策の検討

当分科会では昨年度より、企業において知財・無形資産ガバナンスを実行する上での課題について議論を継続してまいりましたが、本年度は「知財部門」が主体となって知財・無形資産戦略の策定・実行の指揮を執る場合の課題に焦点を絞り整理を行いました。具体的には、知財部門が全社戦略の一部として知財・無形資産戦略を策定・実行していくために必要な下地（企業における知財部門の存在意義や提案力）、環境（知財部門の会社への貢献度）、活動（他部門との連携・経営とのコミュニケーション・IPランドスケープ等の提案手法）について、当分科会内での意見交換や当協会会員へのアンケート・インタビューを通じて現状を把握、知財部門が指揮を執るための障害を整理し、その解決手法を「見える成果物」とすることに注力いたしました。

(2) 知財・無形資産経営・ガバナンスを担う人財育成方法の検討

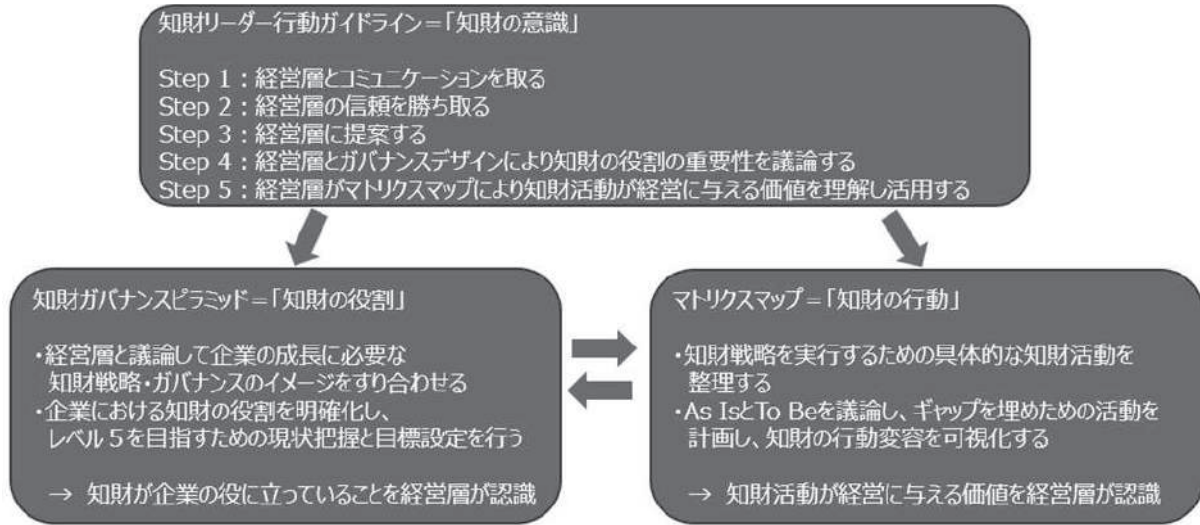
本年度の当分科会内での活動は、上記のとおり「知財部門が知財・無形資産戦略の策定・実行の指揮を執る」ことを主目的としたものであり、当分科会の構成メンバー 15名および専門知識を持つアドバイザー 5名による議論そのものが、互いの研鑽に大いに役立つものとなりました。また当分科会の活動は当協会が主催する知財ガバナンス研究会でも発表し意見交換を実施、分科会メンバーだけではなく、当協会メンバー全体の意識向上を図りました。さらに、2025年9月10日に開催された「知財情報フェア」では、当協会活動の紹介の中で当分科会活動をご説明することで、志を同じくするメンバーを広く募りました。当分科会活動は、活動への参加自体による人財育成だけではなく、分科会活動の成果物がより多くの企業・大学で人財育成に役立てられることを目指しています。

(3) 投資家や経営者・取締役とのコミュニケーション方法検討

知財部門が知財・無形資産戦略の策定・実行の指揮を執る上で最も大きな課題となるのが、知財部門と経営層とのコミュニケーションギャップです。本年度は当協会会員へのアンケート・インタビューを通じて、成功している企業の事例や、成功している知財部門の行動変容に関する知見を集め、課題解決の糸口となるのが「知財部門自体の意識改革」であると結論付けました。この意識改革を促すために、解決手法の見える成果物を「誰もが使える3つのツール」と定め、まずは知財部門のリーダーが、そして知財部門全体が、企業への貢献度向上を目指して自ら行動し、経営層と一緒に知財戦略を策定・実行するための指針作りを検討しています。

2. 活動内容と成果

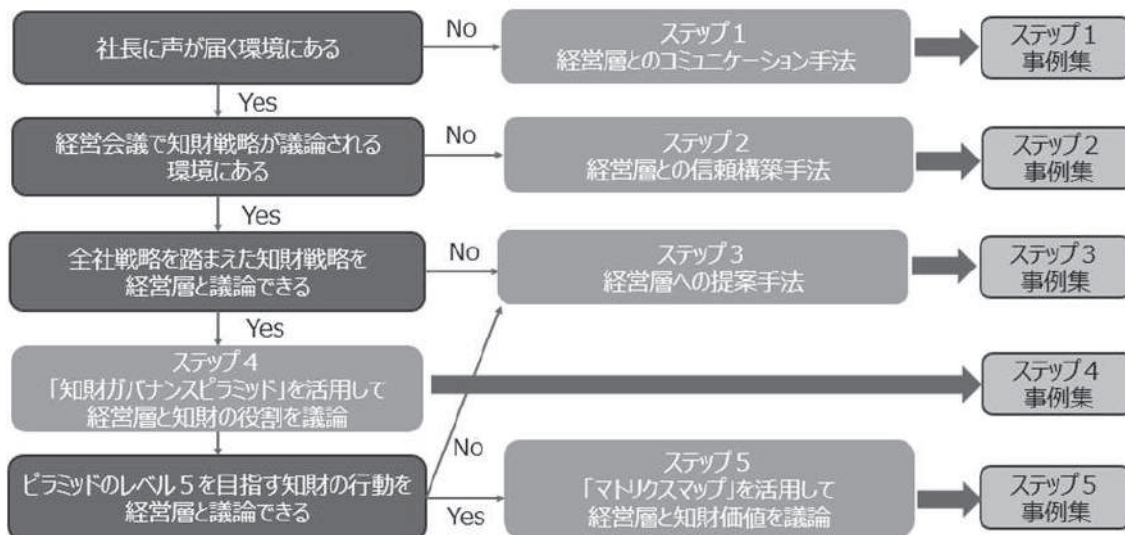
上記の活動の本年度のゴールとして、当分科会は以下に示す3つのツール、「知財リーダーガイドライン」、「知財ガバナンスピラミッド」、「マトリクスマップ」の完成を目指して活動しております。



(1) 知財リーダー行動ガイドラインの作成

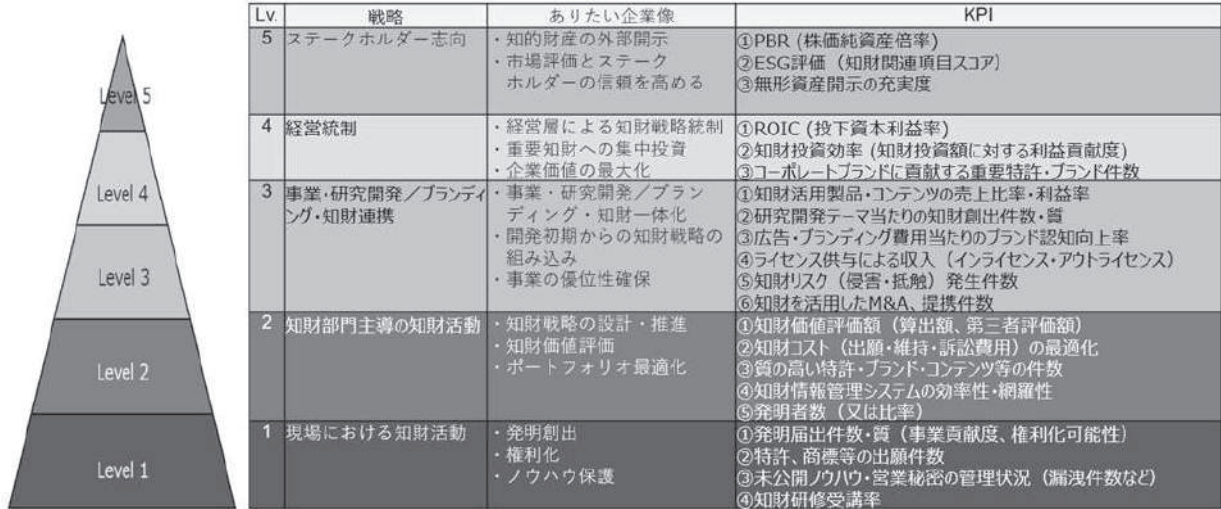
本ガイドラインは、知財リーダーの方が、それぞれの企業における知財部門の立ち位置に合わせて、次の行動に迷った時に参考となる事例集です。知財部門と経営層とのコミュニケーションギャップを埋めるには、知財部門が経営層とのコミュニケーションの密度を段階的に上げていく必要があります。そのためどのように行動すればよいか、各ステップに応じた事例よりヒントが得られるものとなっています。この事例集は、多種多様なご経験を持つ協会メンバーから成功談・失敗談をヒアリングさせていただいた内容に基づいており、より実効性の高いものになるよう、内容を随時充実させていっております。

知財部門が経営層と知財戦略を語れるようになったら、次は経営層と共に全社戦略に知財戦略を盛り込む議論のために、ステップ4で「知財ガバナンスピラミッド」を使っていただく、またひとたび知財戦略が策定されれば、それを実行するために必要な知財活動のAs IsとTo Beを議論するために、ステップ5で「マトリクスマップ」を使っていただく、というのがガイドラインの活用手順です。今後はさらに事例を追加し、事例集をより充実したものに作り上げていく予定です。



(2) 知財ガバナンスピラミッドの作成

下図の「知財ガバナンスピラミッド」は、知財業務の一丁目一番地である「権利取得」を軸とした知財活動をレベル1とし、知財価値向上のための知財戦略をレベル2、事業戦略の推進に向けた知財の活用をレベル3、企業価値向上のための経営戦略に知財戦略を融合させるレベル4、そして、ステークホルダーに企業の成長を伝えるレベル5、という知財戦略の全体像を見える化するためのツールです。



それぞれの組織の現状位置を把握し、ピラミッドがしっかりと立つよう、それぞれのレベルの活動を充実させながら、最終的にはステークホルダーに自社の成長性を認識してもらう、そのために必要な知財戦略を経営層と議論するベースとなるデザインを意図しています。経営層と共に全社戦略遂行に必要な知財戦略を策定する際には、戦略の推進状況を確認するためのKPIも設定することにより、知財活動の全社貢献度をより明確にした議論ができるものと考えております。なお、本デザインの横軸は、上図に示しました「ありたい企業像」以外にも、「ポートフォリオマネジメント」、「リスクマネジメント」、「その他の具体的活動」などが別資料で準備されており、各企業のニーズに応じたデザインに組み替えて活用することが可能です。

(3) マトリクスマップの作成

本マトリクスマップは、知財ガバナンスピラミッドを用いて策定した知財戦略を実行するために、知財部門が必要とされる知財活動を実行できているか、各組織の戦略に合わせて知財活動のAs IsとTo Beを主に知財部門内で議論するためのベースとなるものです。

対象LV.	No.	ありたい企業像	Legacy 過去の慣習に基づく	Conventional 現在も多く見られる一般的な形	Evolving 進化・進化の途中段階	Progressive 先進的な取り組みが見られる	Pioneering 業界をリードする革新的な形		
1	Level 5	1	企業成長戦略への貢献 知財を企業戦略に組み込み、長期ビジョンに沿って市場開拓や事業拡張を支援する	戦略的基盤形成 知財を企業戦略の一部として組み込み、差別化や市場優位性確保のための基盤を整備する段階。研究開発や事業部門と連携し、知財ポートフォリオを戦略的に構築するが、経営層との連携は限定的で、成長戦略全体への影響は部分的。	【定量評価を実施】 何となくの定量評価を実施し、経営層に報告。評価指標や管理方法は未整備で、判断は感覚的。	【指標選定で管理】 定量的な指標を明確化し、毎年管理・報告を実施。経営層は指標を参考に限定的な判断を行う。	【評価基準を整備】 評価基準を策定し、投資効果やコスト削減を数値化。経営層に報告し、判断材料として活用。	【指標選定で判断】 選定した指標を基に投資・譲渡・売却を含む意思決定を実施。ポートフォリオ最適化を推進。	【総合評価で主導】 財務指標に知財価値を統合、ROIや回収率をリアルタイムで経営判断に反映。企業価値最大化。
3	Level 4	1	知財定量的評価による経営判断 経営層が知財価値を定量的に経営判断へ活用する	【形式連携で維持】 形式的な連携。過去実績に基づく属人的管理。戦略との関係性は希薄。	【限定連携で管理】 限定的な連携。過去実績に基づく属人的管理。戦略との関係性は希薄。	【データ連携で実践】 データ連携を推進し、事業戦略を交差する出願方針を立案。知財情報分析が知財活動に反映され始めている。	【戦略連携で最適化】 事業・技術戦略と連携し、価値評価・集中投資を実施。知財が戦略実行の推進力。	【知財が事業の中心】Level4 事業・技術戦略と統合されたIP戦略を実現。知財が事業価値創出の中心。経営判断支援機能。	
7	Level 3	1	事業や技術と連携したIPM 各事業戦略、各技術戦略と連携したIP Portfolio Management	【個別型】 自社出願状況 (対前年比、発明人口比率) に応じた出願目標の設定	【比較分析型】 競合企業との比較を目的としたIPポートマップなどを作成し、出願方針の参考にする。	【戦略連携型】 IPランドスケープなどを活用し、事業戦略を交差する出願方針を立案。知財情報分析が知財活動に反映され始めている。	【統合分析型】 技術・市場・競合の動向を統合的に分析し、事業部門と連携して出願方針を策定。知財情報が戦略的意思決定に活用されている。	【未来設計型】 知財情報を用いた未来予測やシナリオ分析に基づき、出願戦略を設計。事業創出や経営判断に活用する知財戦略が構築されている。	
11	Level 2	1	知財部重点戦略 知財情報 (競合分析や技術動向) を踏まえた出願権利化戦略	【個別型】 自社出願状況 (対前年比、発明人口比率) に応じた出願目標の設定	【比較分析型】 競合企業との比較を目的としたIPポートマップなどを作成し、出願方針の参考にする。	【戦略連携型】 IPランドスケープなどを活用し、事業戦略を交差する出願方針を立案。知財情報分析が知財活動に反映され始めている。	【統合分析型】 技術・市場・競合の動向を統合的に分析し、事業部門と連携して出願方針を策定。知財情報が戦略的意思決定に活用されている。	【未来設計型】 知財情報を用いた未来予測やシナリオ分析に基づき、出願戦略を設計。事業創出や経営判断に活用する知財戦略が構築されている。	
14	Level 1	1	基本的知財管理 知財の基本的な管理 (出願・権利化・維持) を確実に実施	必要最低限・属人的 必要最低限の出願・権利化・維持のみ実施。手続きは個人依存で属人的。	プロセス定型的な管理プロセスが確立され、期間管理や費用管理が組織的に行われている。	標準化と効率化 管理プロセスが標準化され、ITシステム等による効率化が進み、品質管理も実施。	自動化と価値評価 (IPM) 管理業務が事業戦略や知財戦略と連携し、ポートフォリオ最適化や価値評価も行われている。	自動化・モニタリング (IPM) 知財管理が全社標準で自動化・高度化され、経営層がリアルタイムで状況把握・意思決定に活用されている。	

縦軸には知財ガバナンスピラミッドのレベルに応じた具体的な知財活動項目を、横軸は、左端が基本となる知財業務内容、右端が最もアクティブな知財活動となるよう、それぞれの項目に代表的な知財活動事例を記載しております。なお、本マップの縦軸は、上図に示す5項目だけでなく、現段階では22の知財活動項目が別資料で準備されており、各企業の戦略に応じて適切な項目を選択し活用することができます。今後は本マトリクスマップの検証を実施しながら、必要な知財活動項目を追加していく予定です。

3. 来年度の活動方針と計画

来年度、当分科会は、本年度の成果物の検証フェーズとし、成果物の活用可能性を確認するとともに、検証フェーズを利用した人財育成を実施してまいります。

(1) 知財ガバナンスピラミッドおよびマトリクスマップを活用した企業での知財ガバナンス体制・知財・無形資産投資活用戦略の立案・実行策の検討

本年度まとめました知財ガバナンスピラミッドおよびマトリクスマップについては、知財ガバナンスを既に実践されている組織からみた本成果物の完成度検証、知財ガバナンスの強化に挑戦されている企業における活用可能性の検証、投資家および経営者からみた本成果物による知財戦略の納得性、などの検証を実施していく予定です。またこれらの検証を通じ、検証に参加した分科会メンバーの意識改革および行動変容を促し、経営層と議論できる知財人財の育成にも活用して参ります。

(2) 知財リーダー行動ガイドラインを活用した経営者・取締役とのコミュニケーション方法検討

上記検証過程で得られた知財リーダーの体験談、特に失敗経験や失敗を乗り越えた成功事例を追加することで、事例集の中身をさらに充実させ、本協会内外を問わず広く知財部門の皆様に活用いただける事例集の完成を目指します。また、経営者・取締役が考える知財部門への期待や知財人財育成に対する考え方など、知財部門の外側から見た知財のあるべき姿を情報として補足することで、ガイドラインをより実用的な成果物としてまとめます。

(3) 当協会研修事業との連携

成果物を研究発表で終わらせることなく、日本を元気にする活動につなげることが当分科会の目標です。知財ガバナンスピラミッドを用いて知財戦略を実行するための非知財スキルの習得や、マトリクスマップにおける知財部門の在りたい姿に向かうための知財人財の育成など、研修テーマの提案や知財人財育成計画の支援を行うことにより、サステイナブルな活動を行ってまいります。

価値創造分科会

2025年度方針、活動内容および次年度計画

分科会代表 松岡 和



1. 価値創造分科会について

価値創造分科会(旧知財情報活用分科会)は、知財・無形資産ガバナンスの企業における実践手法を研究するため、2021年7月に発足しました。

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」を基盤に、7つのアクションとコミュニケーションフレームワークの具体的実践方法について、多様な企業・組織のメンバーとともに研究を行っています。

価値創造分科会では、知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2における「企図する因果パス」の採用をはじめ、価値創造ストーリーの構築に関する研究、投資家との対話手法の整理や、知財・無形資産KPIに関する枠組みの検討・事例整理など、分科会活動を通じて多くの成果を創出してきました。

これらの成果は、企業における知財・無形資産の投資・活用と価値創造を実践的に支える知見として、研究会での議論や各社の実務に活かされています。

2. 分科会活動の目的

本分科会は、知財・無形資産の投資・活用戦略を企業で実践するため、以下を目的として研究を進めています。

- ・「7つのアクション」と「コミュニケーションフレームワーク」を企業内で活用するための具体手法の研究
- ・先進企業や機関投資家へのインタビューによる多視点での分析
- ・研究成果を知財ガバナンス研究会・次世代リーダー研修・協会機関誌・イベント等で発信
- ・社内実践に向けたメンバー間の学び合い、知見の共有と獲得、人脈形成

3. 体制とメンバー構成

- ・代表：松岡 和 (NTTドコモビジネス)
- ・副代表：高橋 佳子 (キヤノン)、加藤 友将 (オムロン)、今井 清太
- ・事務局：新井 (森永製菓)、向山 (資生堂)、大友 (NTTドコモビジネス)

メンバーは、企業の知財部門、特許事務所、コンサルティング会社、ツールベンダー、機関投資家など多岐にわたり、自発的に活発な議論を行っています。

4. 研究グループの紹介

本分科会では、知財・無形資産ガバナンスの実践に必要なテーマを4つ定め、グループごとに研究をしています。

(1)As IsとTo Beを繋げる投資テーマの選定手法 (テーマ選定グループ)

テーマ選定グループは、企業の将来ビジョンと現状とのギャップを捉え、投資すべき知財・無形資産テーマを明確化することを目的に活動しています。特許、ノウハウ、人財、データ、ブランドなどの知的資本を棚卸しし、将来に向けて不足する要素を特定することで、投資テーマの精度向上を図っています。

なかでも、多くの企業で課題となっている「ノウハウの可視化」に重点を置き、技術コンセプトやメタファーの分析から暗黙知を推定する独自のアプローチを検討しています。また、特許情報、ブランドコンセプト、市場の声(VOC)を組み合わせ、強化すべき技術領域や共創パートナーを導き出すためのフレームづくりも進めています。

こうした取り組みを通じて、企業に眠る「見えていないノウハウ」を発掘し、戦略的な投資テーマの選定へと結びつけることを目指しています。

(2)知財・無形資産 投資・活用戦略グループ

本グループでは自己の興味に基づき2つのチームに分かれて、研究を行っています。

①KPIチーム

本チームの活動背景には、「知財・無形資産KPIをどう設定し、どうステークホルダーへ説明すべきか」という企業共通の悩みがあります。国内企業におけるKPIの傾向や、「経営指標とのつながりが弱い」といった課題も明らかになっています。

また、ブランディングとKPIをつなげ、次のような視点で検討を行っています。

- ・ブランドづくりの成果を、どんなKPIで測るべきか
- ・技術の“見える化”をどう投資家や社内へ伝えるか
- ・企業価値向上につながる説明可能性(アカウンタビリティ)をどう確保するか

ブランドは“感性の領域”と思われがちですが、企業価値に結びつく活動として定量・定性の両面から整理し、再現可能な枠組みへ落とし込むことを目指しています。

②ブランドチーム

ブランドチームは、技術や素材といった無形資産をどのように「ブランド価値」として外部に伝え、事業成長につなげるかを研究しています。特にBtoB領域では、最終製品の影に隠れて技術価値が伝わらない課題があり、これを可視化するためのフレームを検討しています。

例えば、インブランディング(Ingredient Branding)の成功要因、技術差別化ポイントの抽出方法等を研究しています。メーカーがどのように消費者認知を獲得し、パートナー企業と共同でブランド価値を形成しているかも分析しています。

また、業界横断で技術ブランド戦略を比較し、成功パターン(機能価値の明確化/技術の言語化/タグライン化/展示会での可視化など)を整理しています。

さらに、他のブランド団体と意見交換を進めながら、模倣品対策の費用対効果の算定手法も研究をしています。

(3)開示・エンゲージメントグループ

開示グループは、投資家等のステークホルダーとの知財・無形資産に関する対話手法を確立することを目的に活動しています。統合報告書などで知財情報の開示が重視される一方、企業には「効果的な伝え方がわからない」「成長戦略との関連づけが難しい」といった課題があります。

今年度は、開示が進んでいる企業だけでなく、開示に苦戦している企業にもヒアリングを行い、投資家との対話、IR部門との連携、知財部門が抱える課題を幅広く収集しました。これらの知見を踏まえ、実務で使える開示テンプレートや対話手法の整理を進めています。

また、複数企業の統合報告書を比較し、知財の語られ方の違い、ブランド・人的資本との結びつき、IRのスタンスなどを分析することで、より効果的な開示のあり方を探っています。

(4)生成AIを活用した価値創造ストーリーの検討グループ

生成AIグループは、価値創造ストーリーを短期間で高精度に描くためのAI活用プロセスを研究しています。Google Geminiなどの最新推論モデルを使い、PESTEL、3C、SWOT、IPポートフォリオ分析などをAIで自動生成する実験を進めています。

今年度は、「日立Lumada事業」を題材に、2種類のプロセス(単一シナリオ型・複数シナリオ型)で価値創造ストーリーを生成し比較しました。また、AIへのプロンプト設計や、RAG連携による知財ガバナンス文脈の参照方法を検証しました。

今後は、価値創造ストーリーの自動生成のガイドラインを作成する予定です。

5. 来年度の活動方針

価値創造分科会では、知財・無形資産ガバナンスガイドラインに示された7つのアクションとコミュニケーションフレームワークについて、企業における実践事例をもとに、引き続き具体的な活用手法の研究を進めます。

また、分科会で得られた知見や成果を整理・体系化し、知財・無形資産ガバナンスガイドライン改訂版に当分科会の研究成果が反映されることを目指して、関係組織との連携・情報共有を行います。

研究成果については、知財ガバナンス研究会や協会機関誌、各種イベント等を通じて積極的に発信します。

これらの活動を通じて、知財・無形資産を起点とした企業価値創造の実践力向上に貢献していきます。

6. 最後に

本分科会では、意欲の高いメンバー同士が実践的な知識やスキルの獲得を目指し高め合い、知財ガバナンスの実践や投資家への対応に関する現場の課題や成功事例を共有しながら、得られた知見を自社に取り入れられる点が大きな特徴です。今後もさらにこれらの研究活動を一層深化させていきます。

知財コンサル等分科会 2025年度方針、活動内容および次年度計画

分科会代表 松本 浩一郎



1. 本年度の活動方針

知財コンサル等分科会は、知財・無形資産ガバナンスの実践状況に関する調査・研究を行うとともに、その結果を発信することにより、知財・無形資産ガバナンスの向上を図ることを目的としています。

本年度は、「知財・無形資産ガバナンス実践状況調査」の実施を中心に活動を行いました。

2. 活動内容と成果

本年度、知財コンサル等分科会は、上記の活動方針に基づき、以下のような活動を行いました。

(1)「知財・無形資産ガバナンス実践状況調査」の実施体制の検討

前年度(2024年度)の「知財・無形資産ガバナンス実践状況調査」は、評価対象を東証プライム市場の時価総額上位1,000社とし、調査担当者として当分科会のメンバー 34名に公募により参加した知財アナリスト16名を加えた総勢50名で実施しました。この際、ダブルチェックのため、対象会社1社について別々の2名による調査を実施したことから、一人当たり担当数は40社となっていました。

今年度(2025年度)は、当協会の発足に伴い、当分科会のメンバーが急減(約40名→10名弱)し、前年度と同様の体制での本調査の実施は困難となりました。また、知財アナリスト等外部の協力を得ることの是非についても、調査の精度について分科会内で懸念が示されておりました。このため、分科会において、あらためて調査の実施体制について検討を行いました。

その結果、現行メンバーで可能な範囲で調査を行う、外部の協力は受けない、現行メンバーの大部分は調査経験者であるためダブルチェックは行わない、ということとなり、現行メンバーのうち調査の担当が可能な7名で一人当たり100社を担当し、東証プライム市場の時価総額上位700社を調査することとなりました。

(2)「知財・無形資産ガバナンス実践状況調査」の実施

前記の実施体制に基づき、2025年10月から12月にかけて、2025年度の知財・無形資産ガバナンス実践状況調査を実施しました。

担当メンバーの尽力により、当初予定の年末までに全700社についての調査を完了することができました。

(3)「知財・無形資産ガバナンス実践状況調査」の分析および報告

今後、調査結果をとりまとめ、所要の分析を行い、結果を分科会等の場において報告・公表する予定です。

(4) 知財・無形資産ガバナンスについて、好事例の選定

本調査では、CG報告書および統合報告書等の記載内容を踏まえて、各調査担当者(全7名)により「知

財・無形資産ガバナンス」における好事例となる企業を2社ずつ選定しました。
今後、これら14社から全体としての優れた事例を選定する予定です。

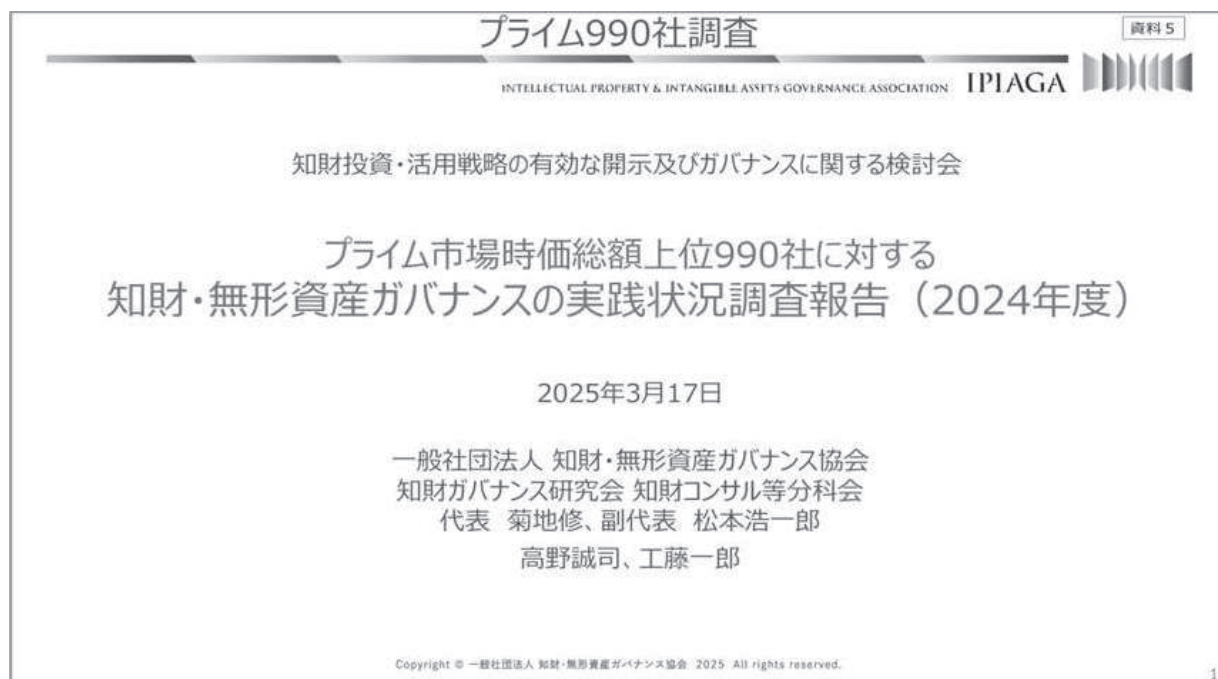
3. 政府知財戦略本部／知財開示・ガバナンス検討会における発表

前年度中の活動となりますが、2025年3月17日に開催された政府知的財産戦略本部の「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(第24回)」において、2024年度の「知財・無形資産ガバナンス実践状況調査」の調査結果についての報告および公表を行いました。

(資料URL)

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai24/siryou5.pdf

(資料表紙)



(調査概要)

コーポレートガバナンス・コードの改訂により「知的財産」に関連する補充原則が追加され、それを補完する知財・無形資産ガバナンスガイドラインが公表されたことを受けて、(旧)知財ガバナンス研究会では、日本企業における知財・無形資産ガバナンスの実施状況に関する調査を行ってきました。

2022年6月にはJPX日経インデックス400選定銘柄を対象とした調査結果を、2023年3月には東証プライム上場企業の時価総額上位950社を対象とした調査結果を、2024年3月には同960社を対象とした調査をそれぞれ公表しました。

今年度は、3年間の状況推移を確認するため、これまでの調査要領を踏襲し、東証プライム上場企業の時価総額上位990社を対象に、知財・無形資産の投資・活用戦略に関する情報開示状況について調査・分析・考察を行いました。

調査概要

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION IPIAGA

はじめに

コーポレートガバナンス・コード改訂およびそれを補完する知財・無形資産ガバナンスガイドラインが公表され、知財ガバナンス研究会では、日本企業における知財・無形資産ガバナンスの実施状況に関する調査を行ってきている。

2022年6月にはJPX日経インデックス400選定銘柄を対象とした調査結果を、2023年3月には東証プライム上場企業の時価総額上位950社を対象とした調査結果を、2024年3月には同960社を対象とした調査をそれぞれ公表した。

今年度は、3年間の状況推移を確認するため、これまでの調査要領を踏襲し、東証プライム上場企業の時価総額上位990社を対象に、知財・無形資産の投資・活用戦略に関する情報開示状況について調査・分析・考察を行った。

調査概要

項目	内容
調査期間	2024年12月～2025年2月
調査対象企業	東証プライム上場企業の時価総額上位990社*
調査対象範囲	ミニマム・スタンダード調査：コーポレートガバナンス報告書（1次リンク先含む） ポジティブ・アクション調査：統合報告書を中心とした任意開示全般 好事例候補調査：ミニマム・スタンダード調査およびポジティブ・アクション調査における高評価企業
調査対象項目	ミニマム・スタンダード調査：補充原則3-1③および同4-2②に関する記載内容 ポジティブ・アクション調査：①中長期ビジョン実現に必要な知財・無形資産（ビジョン）、②成長ストーリー（価値創造プロセス）を伴う知財・無形資産投資活用戦略（ストーリー）、③ビジョン実現に必要な知財・無形資産の把握（知財把握）、④知財・無形資産投資等のガバナンス体制（ガバナンス）、⑤知財・無形資産戦略の活動内容（戦略）、⑥知財・無形資産投資等に関するKPI（定量的指標）の目標値（KPI）の6項目および総合評価

注：2024年11月5日付SPEEDA提供データに基づき、東証プライム市場上場企業の時価総額上位千社から有効な調査結果を得られた990社が対象。時価総額670億円以上の企業は全て含む

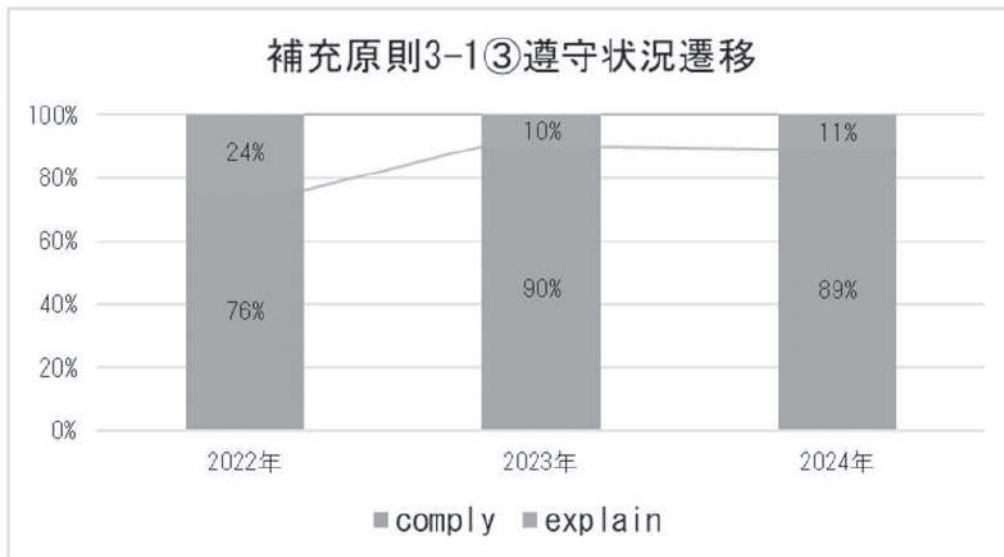
Copyright © 一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 2025 All rights reserved.

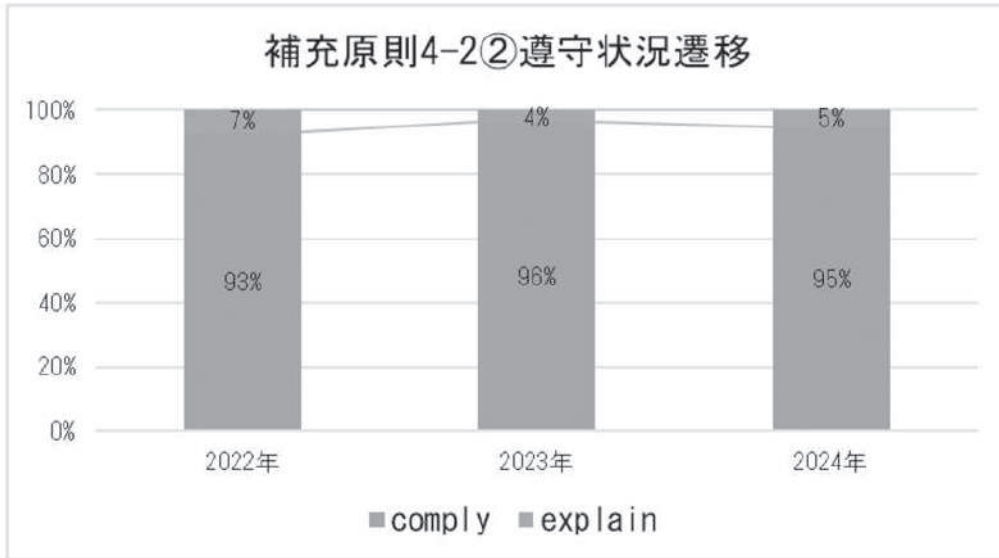
(CG 補充原則3-1③および4-2②遵守状況)

下記は、補充原則3-1③および補充原則4-2②の遵守状況について、3年間の遷移を示したものです。

補充原則3-1③および補充原則4-2②のいずれについても、調査対象の9割前後の企業が、コーポレートガバナンス・コードを遵守している（Comply）と宣言しています。

前回（2023年）は、両補充原則のいずれについてもComplyの比率が増加し、Explainの比率は半減しましたが、今回は前回から大きな変化はありませんでした。

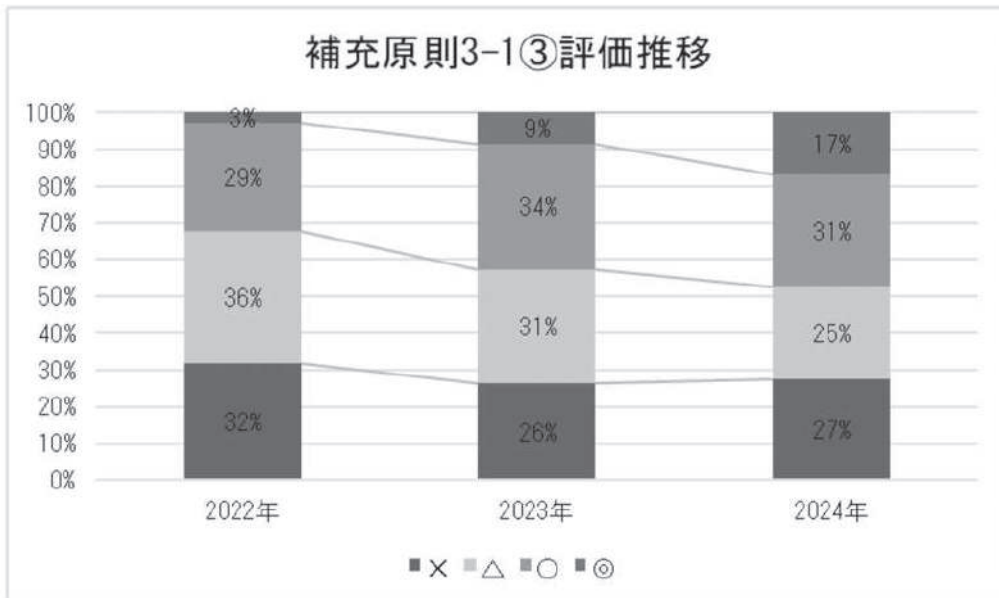


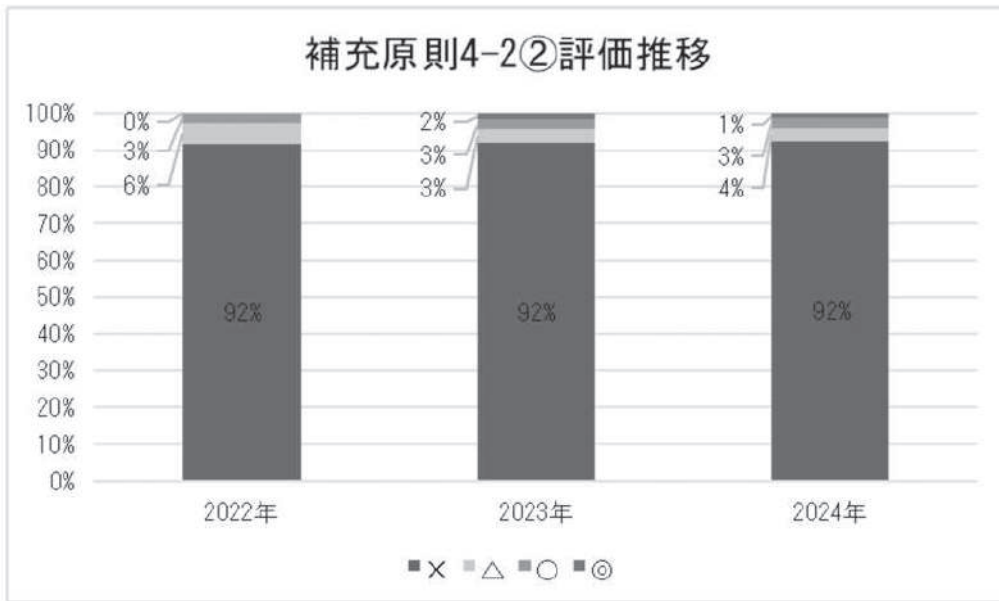


出所：一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会「知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告(2024年度)」(2025年3月17日)

(補充原則の記載についての評価の推移)

下記は、補充原則3-1③および補充原則4-2②の記載について、3年間の評価遷移を示したものです。補充原則3-1③の評価は、高い評価の企業が増加しています(◎と○の評価の合計が2年連続増加)。一方、まったく情報を開示しない企業は、一定数存在したままとなっています(×の評価が横ばい)。補充原則4-2②の評価に、大きな変化は見られません。



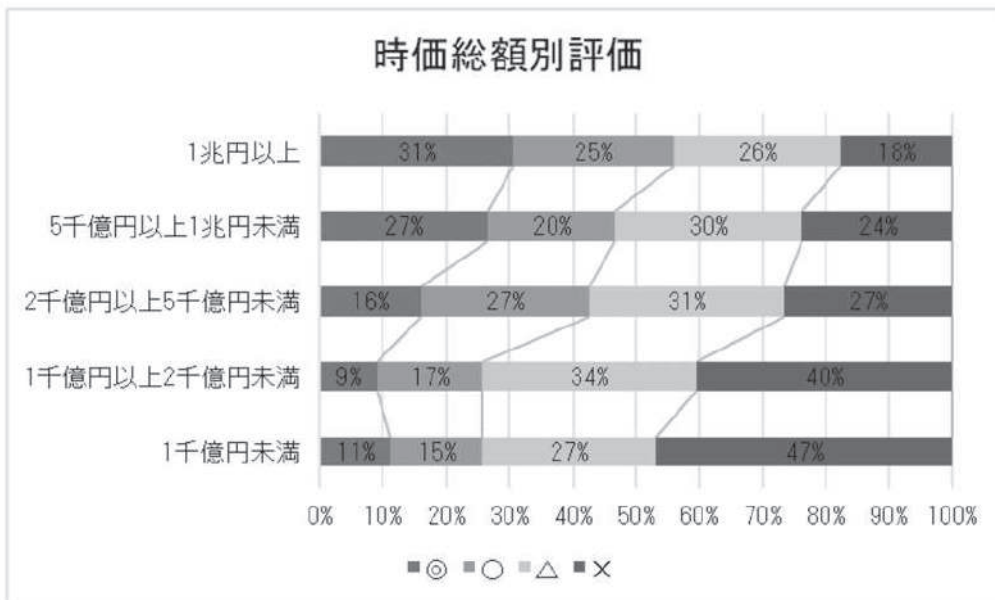


出所：一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会「知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告(2024年度)」(2025年3月17日)

(時価総額別の総合評価)

下記の左は、調査対象企業の時価総額の分布です。下記の右は、統合報告書等のポジティブ・アクションについて、時価総額別の総合評価を示したものです。

時価総額が大きい企業ほど評価が高い傾向にあることがわかります。特に、×の評価の比率は、時価総額が大きくなるほど少ない傾向が鮮明となっています。



出所：一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会「知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告(2024年度)」(2025年3月17日)

弁護士・弁理士等分科会 2025年度方針、活動内容および次年度計画

分科会代表 佐々木 健一



1. 本年度の活動方針

当協会の弁護士・弁理士等分科会では、「知財で日本を元気にする」という協会のビジョンを具現化するため、以下の基本方針に基づき本年度の活動を推進してまいりました。

(1) 法的リスク・知財リスクの抽出と対策発信

協会会員の皆様が知財・無形資産ガバナンスを具体的に実践する際、潜在する法的リスクや知財リスクを的確に抽出し、対策策定に関する実践的なアドバイスを提供することを活動の核としました。具体的には、ヒアリング調査やアンケート調査を通じて課題の実態や傾向を把握し、また、判例分析を通じて法的限界とリスクを明確化することを目指しました。

(2) 専門人材の育成と活躍支援

知財・無形資産ガバナンスに関する法的・知財リスクに対応し、その対策を発信・アドバイスできる専門人材、すなわち弁護士や弁理士等が、企業における社外取締役やコンサルタント、あるいは大学の執行部など、多様なフィールドで活躍できる方法を研究・提案していくことを目標としました。

(3) 情報発信と普及啓発

協会の発信文書に対するリーガルチェックを行うとともに、協会機関誌への掲載記事執筆や書籍の査読を通じて、知財・無形資産ガバナンスに関する専門的知見を広く社会に発信し、その普及啓発に努めました。

(4) 外部連携の強化

弁護士会や弁理士会等の関連専門家団体との連携を深め、協定締結や共同研究を通じて、知財ガバナンスに関する多角的な視点を取り入れ、活動の質を高めることを目指しました。

特に本年度は、「知財・無形資産ガバナンス」の概念を社会に広く普及させ、その実践を促進するための基盤構築に重点を置いた年となりました。

2. 活動内容と成果

本年度、弁護士・弁理士等分科会は、上記の活動方針に基づき、以下のような多岐にわたる活動を展開し、顕著な成果を収めました。

(1) 「知財・無形資産ガバナンス入門」の書籍発行と、本分科会の推進力の源泉

一昨年、当協会の前身の研究会が監修し、『知財・無形資産ガバナンス入門』（中央経済社）の書籍を発行しました。これは、サステナブル経営における知財・無形資産ガバナンスの重要性を体系的に解説し、具体的な実践方法から情報開示、投資家の評価視点に至るまでを結集しています。この書籍発行には、弁護士、弁理士を中心に58名もの専門家が執筆しました。そして、その中の



弁護士5名、弁理士9名の計14名が、当分科会の構成メンバーとして、さらにこの書籍の知財・無形資産ガバナンスを実践する上で重要な法的リスクや知財的リスクの観点から分析・対応策を発信すべく再結集しました。

(2) 知財・無形資産ガバナンスにおけるリスクの体系化

知財・無形資産ガバナンスの実践に伴うリスクの体系化を試みました。

守りのガバナンスにおけるリスクとして、他社の知的財産権の侵害リスク、他社からの知的財産権の侵害リスク、営業秘密や重要データの漏洩リスク、ライセンス契約のコンプライアンス不備など、伝統的かつ深刻化するリスクなどが挙げられます。これらのリスクは以前から存在するものであり、目新しいものではありませんが、特に、グローバル化やデジタル化の進展に伴い、これらのリスクが企業経営に与える影響が甚大化している現状にあるため、これらのリスクを明示し、その対策の必要性を提示しました

攻めのガバナンスにおけるリスクとして、戦略的情報開示に伴う意図せぬ情報漏洩やミスリーディングによる法的責任、M&Aやアライアンスにおける知財デューデリジェンスの失敗、人的資本開示に伴うレピュテーションリスクなどが挙げられます。現代的なガバナンス実践に固有のこれらのリスクを明確化し、その対策の必要性を提示しました。

上記リスクの体系化により、知財・無形資産ガバナンスの実践レベルに応じて、企業が取り組むべき法的リスクや知財リスクも変わってくる事が明らかとなりました。

知財ガバナンス成熟度 レベル別リスク特徴と課題 (サマリー)

レベル	主な状態	法的リスクの特徴	知財リスクの特徴	主要課題 (次ステップ)
Lv1: 初期・場当たり	人に依存、属人的対応	権利帰属・契約・承認不備 → 無効/漏洩/訴訟	発明・ブランド管理漏れ、不要出願、証拠不存在	最低限の統制 (責任分界、発明発掘、契約管理)
Lv2: 反復可能	定型業務は仕組み化、「守り」中心	国際ルール未対応 → 海外紛争に脆弱	技術の把握遅れ → 強者との競争で後塵	経営層関与・攻めの活用へ転換
Lv3: 標準・定義化	経営と連携開始、横展開	グローバル契約に弱く、AI・海外法対応に遅延	事業成果への貢献が限定 → 投資判断に反映されない	経営統合/海外展開に耐える仕組み構築 (Evidence + Contract)
Lv4: 定量管理	知財が事業KPIに統合、価値評価活用	M&A・会計判断での過大/過小評価 → 投資失敗責任	PMI (統合) 失敗、IR責任、価値毀損	無形資産経営・M&A実行力の高度化
Lv5: 最適化	データ統合・戦略自動化、世界基準	AI責任/競争法/輸出規制等の超先端法に適合必要		

(3) 知財ガバナンス成熟度マトリクス・ルブリックの開発

そこで、企業が自身の知財ガバナンスの現状を客観的に評価し、課題を特定するためのツールとして、「知財ガバナンス成熟度マトリクス・ルブリック」を作成しました。このフレームワークは、組織体制、プロセス、文化・認識、外部連携、テクノロジー活用の5つの観点から、知財ガバナンスの整備状況をレベル1(初期・場当たり)からレベル5(最適化)まで段階的に可視化し、各レベルに固有の法的リスク・知財リスクを詳細に記述したものです。これにより、企業は自身の立ち位置を把握し、次のステップに進むための具体的な指針を得ることができます。

知財ガバナンス成熟度マトリクス・ルブリック

	組織体制 (知財部門の位置づけ、経営との関与)	プロセス (知財管理、契約管理、戦略策定の仕組み)	文化・認識 (経営層・従業員の知財意識)	外部連携 (顧問弁護士・弁理士、海外ネットワークとの関係)	テクノロジー活用 (知財管理システム、生成AI等の導入度合い)	
S (レベル5: 最適化)	・知財データ/ブランドなどを包括的に統合管理 ・グローバル基準での知財ガバナンス ・生成AIやデータ分析を駆使した高度な意思決定支援 ・知財情報が経営の意思決定に統合 ・無形資産の価値評価やM&Aで活用 ・インハウスが事業部門と密接に協働	知財部門が経営層と共に全社的な変革を主導。外部専門家は共同研究やM&A戦略に不可欠なパートナー。	事業部門、R&D、知財部門が一体となり、知財戦略を継続的に改善・最適化する仕組みが機能。戦略的な知財開放も可能	知財・無形資産に関する企業文化が確立し、従業員全てが知財活動を自分ごとと捉え、イノベーション創出を推進する。	外部専門家が、戦略的アライアンスやM&Aにおける超付加価値業務に専念。投資家との対話 (IR) に知財部門が関与。	生成AIを含む先端技術を組織的に活用し、知財部門の業務プロセスを継続的に最適化・再構築 (プロセス改善) している。
A+ (レベル4: 定量管理)	・知財戦略を明文化し、事業計画に連動 ・知財部門が経営層に定期的にレポート ・外部専門家との連携も安定化	役員が定期的に参加する「知財経営会議」があり、知財情報が経営の意思決定に統合され、部門間で情報が循環している。	知財活動の効果が定量的に測定され (例: KPI, 投資対効果)。データに基づき改善サイクルが確立されている。	知財リスクだけでなく、無形資産の価値を可視化・開示するための意識が全社的に共有されている。知財教育が定期的実施されている。	外部専門家を戦略パートナーとして位置づけ、単なる受託業務を超えた意見交換や事業戦略の助言を受けている。	AIによる先行技術調査や契約書レビューなど、定型業務の自動化を推進し、専門家を戦略業務へシフトさせている。
A (レベル3: 定義・標準化)	・出願・権利維持など定型業務の仕組み化 ・基本的な知財ポリシーや規程の整備 ・「守りの知財」が中心	知財戦略が文書化され、経営層へ定期的にレポートされる仕組みがある。知財部門が主要な事業戦略策定に関与する。	発明発掘、出願、係争対応等の主要プロセスが文書化され、全社的な標準として適用可能 (テラリング指針あり)。	全従業員を対象とした知財研修が体系化され、知財規程やガイドラインが周知徹底されている。	専門家が案件ごとに選定され、効率的な情報共有と協業のための体制が確立。外部のリソースを適切に活用できている。	知財情報や市場データの分析基盤が整備され、IPランドスケープなど、データに基づいた戦略策定が可能。
B (レベル2: 反復可能)	・知財活動は場当たり的、雇人的に処理 ・紛争やトラブル時だけ弁理士・弁護士に依頼 ・経営層の関与は限定的	知財部門が存在し、特許出願や係争対応など、特定の業務は継続的に反復可能。経営層との対話は不定期。	プロセスは存在するが属人的であり、担当者によって実施内容にバラつきがある。成功体験を反復できる最低限の仕組みがある。	R&D部門など一部の部門では知財の重要性が認識されているが、他部門への浸透が不十分。	専門家への依頼は個別案件ごとの相談 (よらず相談) が中心。関係は受発注に留まり、戦略的情報は共有されていない。	知財管理システムが導入されているが、データ分析やAI活用は限定的。
C (レベル1: 初期・場当たり的)		知財機能が限定的で、総務や研究開発部門の片手間で経営層の関与は個別問題が発生した時に限定的。	プロセスは場当たり的で、個別対応が基本。成功の再現性が低い。	知財は「専門家のもの」という認識で、一般従業員は関心がない。規程類も知られていない。	外部専門家との連携がほとんどなく、必要時のみ単発で依頼する。	Excelなど旧来のツールで管理されており、データ分析や効率化の意識が低い。

※「知財ガバナンス成熟度マトリクス・ルブリック」とは、企業における知財ガバナンスの整備状況を段階的に可視化するフレームワーク

また、これらの各枠に関連する判例等を抽出し、事例として提示していく予定です。

(4) 企業ヒアリング調査の実施と示唆

上記マトリクスの作成前に実施した特定の企業に対するヒアリング調査結果を参考に、仮想事例の位置づけで上記マトリクスの活用を試みたところ、対象企業が「レベル2：反復可能型」の特徴を有しつつも、「レベル3：定義・標準化」へと移行しつつある段階にあると評価でき、上記マトリクスが今後のヒアリング調査等においても有用であることが確認できました。

また、上記ヒアリング調査を通じて、対象企業が、経営層との連動や財務的インパクトを伴う知財戦略の推進といった強みを持つ一方で、知財が組織全体に文化として定着しきれていない点や、外部・テクノロジー活用において更なる深化が必要であるといった課題を抱えていることが明らかとなりました。

上記ヒアリング調査により、対象企業の課題が、多くの日本企業に共通の課題であるという仮説を導き出すことができ、当分科会の企業支援活動の基礎となる貴重な知見を得ることができました。

知財・無形資産ガバナンスを実践する上で重要な法的リスクや知財的リスクについて、今後は、会員の皆様にご協力いただき、上記マトリクスを活用したヒアリング調査等を実施することにより、具体的事例の収集と分析に努めてまいります。

3. 来年度の活動方針と計画

来年度に向けて、弁護士・弁理士等分科会は、本年度の成果を基盤としつつ、さらに実践的かつ具体的な活動を展開し、知財・無形資産ガバナンスの確立と普及に貢献してまいります。

(1) 企業ヒアリング調査の継続と深化

2025年度中に(2026年1月下旬から2月中旬にかけて)、さらに1-2社を対象としたヒアリング調査を計画・準備しています。(2025年12月時点)。

分析と成果発表は、ヒアリング結果は2月末までに分析し、当分科会が作成した「知財ガバナンス成熟度マトリクス・ルブリック」に落とし込み、各レベルに応じた法的リスク・知財リスクの検討を深めます。最終的な成果は、次年度に発表する計画です。これらの活動を通じて、より多くの企業に対する実践的な支援モデルを確立してまいります。

(2) 研究成果の積極的な情報発信

本年度までの活動で得られた知見、特に知財ガバナンス成熟度マトリクスの詳細や企業ヒアリングから得られた実践的な示唆を論文としてまとめ、当協会の機関誌へ寄稿する予定です。2026年8月頃の入稿を目指し、同年秋号での掲載を通じて、当分科会の研究成果を広く会員の皆様や社会に共有し、知財・無形資産ガバナンスのさらなる普及・浸透を図ります。

(3) 専門的研修プログラムの準備と実施

2026年度からの本格的な開始を目指し、当協会が実施する専門的研修プログラムの準備を進めます。教材やテキストの作成、具体的な研修コンテンツの開発、そして上記の法的リスク、知財リスクの検討結果を踏まえた質の高い研修を構築します。この研修は、弁護士・弁理士等の専門家が、企業や社会において知財ガバナンスのリーダーとして活躍するための実践的な知識とスキルを習得できる機会を提供します。

(4) 外部専門家団体との連携強化

弁護士会や弁理士会など、外部の専門家団体との連携を一層強化してまいります。協定の締結や共同研究の推進を通じて、知財・無形資産ガバナンスに関する最新の動向や課題、判例の分析などを共有し、より広範な知見とネットワークを構築します。これにより、多角的な視点から知財ガバナンスの実践を支援し、会員の皆様へより質の高い情報とサービスを提供できる体制を整えてまいります。

5：特別プロジェクト

2025及び2026年度 「日本産業の未来成長ストーリー創造プロジェクト」 方針・計画



平賀 智

1.プロジェクトの趣旨

日本は、失われた30年と言われる「縮小均衡経済」の時代を経験して、新しい「経済成長」の社会を目指そうとされていると言われてしています。それは、どのような時代でしょうか。それは、何を焦点として、どのような経済的に豊かな国民生活を想定すれば、よいのでしょうか。

おそらく、その鍵は、「知財経済」について実現された状況ではないかと考えます。知財経営、知財コンサル、知財投資等の概念は、今迄に語られていますが、より包括的で、かつ具体的な知財経済のストーリーが共有されて、実現されていけば、日本の将来の「豊かさ」を目指しやすいと考えられます。

そこで、知財無形資産の紹介にとどまらず、知財無形資産が、日本の経済・経営・産業において、活かされて、国民経済の発展の参考情報となるように、未来の「豊かな」状況を思い描こうというプロジェクトを、当協会が二カ年計画として立ち上げることにしました。この活動は、諮問会議や有識者懇談会等の活動とは一線を画し、「べき論」ではなく、「未来の豊かさ」を実感させる「工夫・しかけ・経済経営原理等」を見据えた「未来予想図」を語りあうものです。

2.令和7年度(初年度)の活動について

1)体制

リーダーを平賀(当協会理事)、サブリーダーを柿山氏(当協会理事)とし、メンバー総数15名にて、活動を行います。

2)活動

月例WEB会議による情報提供、意見交換を実施しています。「未来予想図」は、決まっているものではなく、各種情報に基づいて、メンバーの自由な発想と協議から描かれます。

3)活動概況

【第一ステップ】として、「枠組」と「実現」の二つの構成要素で、全体をとりまとめつつ、着地を目指します。「枠組」とは、プロジェクト活動で目指す方針、基本的なポイント等を設定することで、「実現」とは、多種多様な情報の収集と分析により、具体的な未来予想図の「豊かさ」を描きます。

【第二ステップ】では、下記の5つの領域テーマでの産業成長ストーリーの多面的な調査・検討を行うこととしました。ただし、当初は、仮領域テーマの設定として、変更の可能性があります。

- ①【産業テーマ】食の未来
- ②【製造テーマ】モノづくりの未来
- ③【生活テーマ】健康長寿の未来

④【娯楽テーマ】IPコンテンツ・エンタメの未来

⑤【環境テーマ】支える(省エネ・メンテナンス・安全・インフラ等)社会の未来

経済と国民生活の事情については、多面性があり、限られた検討時間の中で網羅的に「未来予想図」を策定することは、できません。よって、焦点を当てた五つの領域テーマをもって語ることとします。

4)作業

作業・討議のため【目次シート】(後述)で情報共有とアウトプットをイメージ化します。

3.令和8年度の活動について

1)体制

二カ年PJであり、特に変更の予定はありません。ただし、参加メンバーの変更はあるかもしれません。

2)活動

グループ討議と全体会議を織り交ぜて、「未来成長ストーリー」の原稿作成、追加調査、討議を継続して、成長ストーリーの仕上げ、最終とりまとめをしていく予定です。9月ごろ、協会月例会で、中間発表をする予定。中間発表に対して、当プロジェクトメンバー以外の協会会員の方からのご意見・情報をいただき、それまでの調査検討内容について、必要な補正を実施し、年度末の完成を目指します。

4.全体構成

前述の五つの領域の主テーマの「未来成長ストーリー」が中心となりますが、以下の項目内容を加味して、全体像を補足し、より視野の広い理解ができるような全体構成を想定しています。

1)上記の主テーマの前提として「日本経済経営のファンダメンタルズ(失われた30年のふりかえり)」

を「前置き」として記載します。基本的な分析情報は、日本では国内投資がされず、経済成長が弱いまま、コスト削減の徹底による企業利益の蓄積が優先され、賃金上昇も物価上昇もない、世界に例を見ない「持続型超デフレ社会」が続いたという分析です。過去から現在の「As Is」を認識し、「未来成長ストーリー」の「To Be」を対比させる意義を持ちます。未来とは、過去と現在からの視点による変化です。

2)スペシャルトピックスとして、「AI、知財価値評価、サイバーセキュリティ(安全保障)等(仮置き)」

の個別調査研究を加えて、日本産業と国民生活への影響を与える項目の情報補完を行うつもりです。つまり、経済生活の基盤となる課題について、把握しておかなければ、未来予想図の土台が揺らぐという懸念から、情報補完しておくものです。

3)なお、現在、高市内閣が、経済成長のための投資等の政策提言を盛んに実施しようとしています。

当プロジェクトは、高市内閣の施策についても、並行的に、その内容を把握し、プロジェクト独自の未来予想図に走らないように、留意しつつ活動を行います。

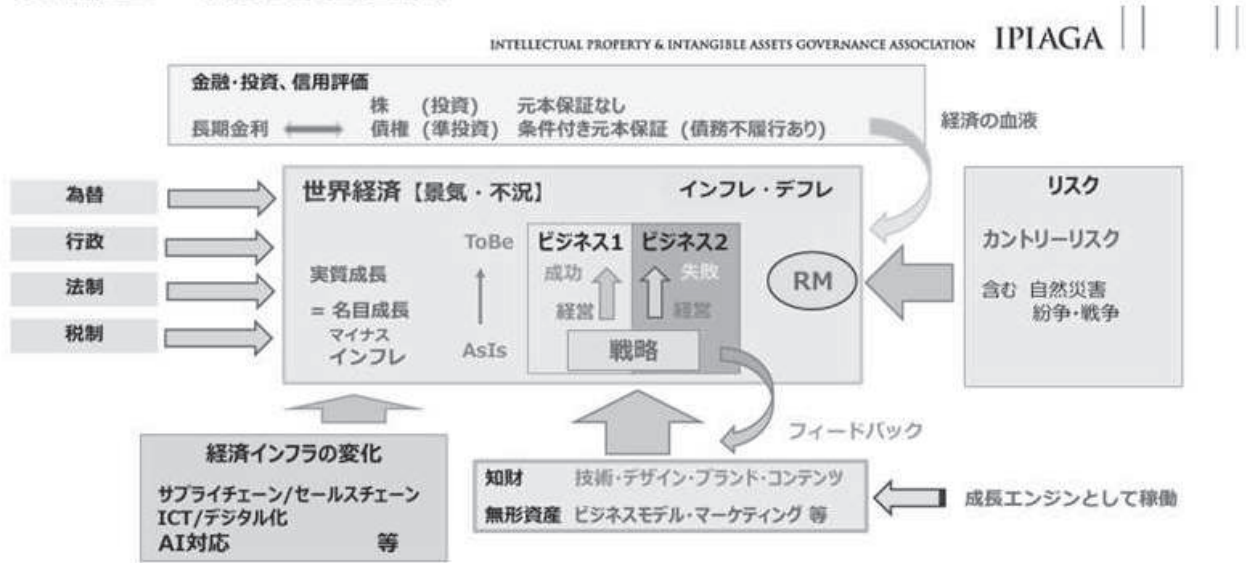
5.課題

全体情報の収集と討論については、時間的制約もあり、想定する未来予想図において、内容的に充実している部分と、調査や分析が足りない部分との混在も予想されます。しかし、プロジェクト活動は、予言や行政企画ではないので、できる範囲での知見の結集という前提にあることを、協会会員各位には、あらかじめご了承ください。

6.参考 詳細説明(例示)

1) 未来創造プロジェクト 検討の全体図(イメージ)

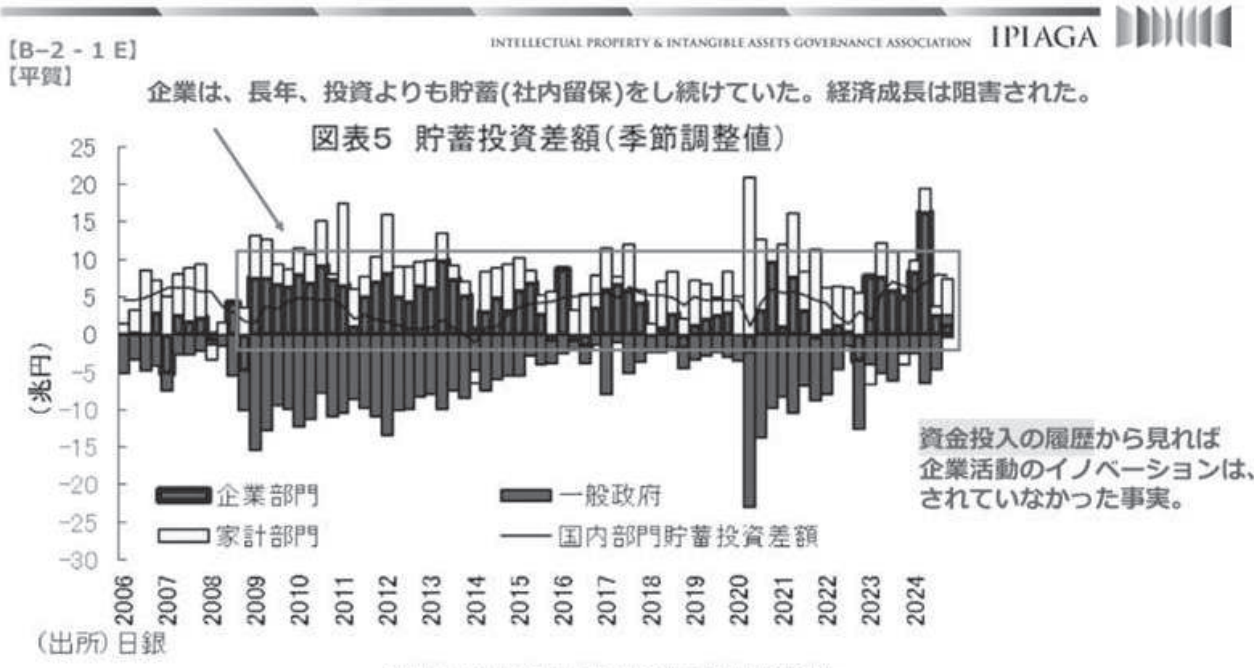
未来創造PJ 検討のための全体図



Copyright © 一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 2025 All rights reserved.

2) 日本経済・経営のファンダメンタルズ 資料の例示

作成 第一生命経済研究所 主席エコノミスト 永濱利廣氏



3) 【産業テーマ】食の未来 資料の例示 目次シート(仮)

【目次】食 1/1 更新日 2025.12.26

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION IPIAGA

枠組	実現
1知財法規 1-1 品種保護 1-2 地域ブランド保護 1-3 パッケージ保護 1-4 製法・配合・プロセスの特許化とノウハウ管理 2政府行政等 2-1 農水省/特許庁の連携：安全規制とイノベーション 2-2 フードテック支援 2-3 ユネスコ無形文化遺産の活用 3知財関連組織 3-1 GI管理団体（各生産者団体や協議会等）との連携 4知財環境、ビジネス環境 4-1 技術開発によるレーサビリティ強化 4-2 物流/コールドチェーン強化 5リスクマネジメント 5-1 食品安全/食品偽装対策 5-2 品種流出問題対策：シャインマスカット等 6その他	1-1 種苗法（シャインマスカット等の海外流出）トピックス 6 植物新品種の海外流出対策：農林水産省 1-2 地理的表示GI(geographical indication)×地域団体商標のダブルブランディング：灘の酒地理的表示（GI）と商標－野菜、食肉、日本酒の事例から 1-3 意匠/立体商標：ヤクルト容器の立体商標 2-3 SAVOR JAPANブランドを活かした食によるインバウンド誘致suishin_kenkyu-82.pdf 4-1 ブロックチェーン技術/IoT技術の促進 4-2 宅配+低温物流： 5-1 DNA鑑定(遺伝子解析)_DNA鑑定検証システム 神戸ビーフ・神戸肉流通推進協議会/ブロックチェーン技術/Iot技術/AI画像認識

Copyright © 一般社団法人 知財・無形資産カバレッジ協会 2025. All rights reserved.

4) 【娯楽テーマ】IPコンテンツ・エンタメの未来 資料の例示 実現詳細情報

IP エンタメの未来 考えられること P20

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION IPIAGA

IP メディアミックス（多種類媒体によるコンテンツ販売）売上ランキング

日本発祥 合計 3,954億ドル（約57兆円強） 引用・作成 TITLEMAX 2020.7.3

順位	IP	売上(億ドル)	順位	IP	売上(億ドル)
1	ポケモン	921	11	マーベル	291
2	ハローキティ	800	12	スパイダーマン	271
3	くまのプーさん	750	13	ガンダム	265
4	ミッキーと仲間たち	705	14	バットマン	264
5	スターウォーズ	656	15	ドラゴンボール	240
6	アンパンマン	603	16	バービー	240
7	ディズニープリンセス	452	17	北斗の拳	218
8	マリオ	361	18	カーズ	218
9	少年ジャンプ	341	19	トイストーリー	207
10	ハリーポッター	309	20	ワンピース	205

Copyright © 一般社団法人 知財・無形資産カバレッジ協会 2025. All rights reserved.

結語

知財無形資産を活用するということは、あらゆる知見を活用するということです。当協会には、知見を豊富に備えた会員が集います。その総力の結集は、今迄に類を見ないあたらしい知財経済の方向を指し示すことができると考えます。当協会のみが可能な知財無形資産を「成長エンジン」とする未来予想図が、日本の羅針盤となることを期待し、活動を進めていく所存です。

6：協議会

生成AI活用推進協議会の発足について

萬 秀憲



一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 (IPIAGA) は、調査研究事業の一環として「生成AI活用推進協議会」を2025年10月に正式に発足させました。本協議会は、急速に進化する生成AIを知財・無形資産の戦略立案や実務に安全かつ効果的に取り入れるための指針を策定し、企業の持続的な成長と価値創造に貢献することを目指しています。

以下に、本協議会の設立目的、活動体制、および今後の計画について詳述します。

1. 設立背景とビジョン：知財人財の抜本的な役割変革

現在、生成AIは「大学の博士号レベルの知識を持つレベル2」から「人間の代わりにタスクを実行するエージェント機能を持つレベル3」へと進化を遂げています。このような技術革新に伴い、「これまでの定型的な知財業務の大部分は生成AIへ移行可能になる」という認識が、本協議会の活動の原点にあります。

本協議会が掲げるビジョンは、「生成AIを駆使して、企業の価値を創造する知財戦略業務を『経営参謀』へと進化させる」ことです。定型業務をAIに委ねることで生まれたリソースを、投資分析や価値創造ストーリーの構築といった高度な戦略業務へとシフトさせ、知財人財が活躍する場を拡大することを目指しています。

2. 活動の基本方針

本協議会は、産官学の緊密な連携を通じて、以下の4つの基本方針を推進します。

- ・ **知財人財の能力向上と環境整備**：生成AIを権利化実務や戦略策定に活用し、専門性と実行力を発揮できる環境を整えます。
- ・ **リスクマネジメントの探求**：著作権、営業秘密、倫理、ガバナンス等の課題を検討し、安全な利用環境を提言します。
- ・ **知見・ノウハウの共有**：ベストプラクティスを共有し、日本企業への生成AI実装を加速させます。
- ・ **社会貢献**：戦略的な知財人財を育成することで、日本経済の活性化に寄与します。

3. 多彩な専門家が集う推進体制

本協議会は、共同代表を中心に、日本の知財界を牽引する企業や官公庁が参画する重層的な組織構造を持っています。

- ・ **共同代表**：萬秀憲氏（よろず知財戦略コンサルティング代表）および阿久津好二氏（株式会社島津製作所知的財産部長）が就任しました。
- ・ **運営会議（幹事会）**：日産化学、ブリヂストン、デンソー、オムロンなど、主要企業からなる13名の幹事で構成されます。本会議は、活動計画の策定や分科会の指導・調整を担う中枢機

関です。

- ・ **顧問・オブザーバー**：IPIAGAの菊地理事長やIPL推進協議会の中村氏が顧問として運営を支えるほか、内閣府、経済産業省、特許庁、INPIT、東京大学などの官公庁や学術機関がオブザーバーとして連携します。
- ・ **事務局**：会議の開催案内や場所の決定、予算管理などの実務を担当します。

4. 三つの分科会による専門的アプローチ

具体的な研究活動は以下の3つの分科会(ワーキンググループ)を通じて実施されます。各分科会に「小分科会」を設けて研究単位とし、実際の研究を深めていく予定です。

区分	分科会テーマ (代表者)	主な対象領域と初年度アウトプット案
攻めの実務	①権利化等の知財業務での活用(阿久津氏)	発明創出、出願、先行技術調査、中間処理、模倣品対策、FTO等の実務効率化。「生成AI活用ガイドブック(事例集)」を作成。
攻めの戦略	②価値創造戦略策定のための活用(松岡氏)	投資分析、価値創造ストーリー構築、ポートフォリオ設計、情報開示高度化。「知財・無形戦略の実践ガイドブック」を作成。
守り・基盤	③活用促進に向けた課題解決(萬氏)	情報管理、著作権、倫理、セキュリティ、ハルシネーション対策。「知財業務における生成AI利用ガイドブック」を作成。

5. 今後の活動スケジュール

本協議会は2025年12月9日にキックオフ会を実施しました。

2026年1月より各分科会を本格始動させ、以下のスケジュールで活動を展開する計画です。(1月15日現在、約120名の方が分科会活動へ参加されています。)

- ・ 2026年1月～3月：活動体制と詳細な活動計画を確立します。
- ・ 2026年4月～2027年3月：分科会による本格的な研究活動を実施します。
- ・ 定期的な会議：隔月開催の「協議会(全体会)」で進捗を共有し、研究単位である「小分科会」は毎月開催され、実際の研究を深めていきます。

将来的な展望としては、各分科会が作成したガイドブックの書籍化も視野に入れており、知財業界全体のデジタル・トランスフォーメーションを強力に後押ししていく所存です。

課題解決分科会

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 (IPIAGA) に設立された「生成AI活用推進協議会」において、企業の「守りの要」を担うのが第3分科会 (課題解決分科会) です。

本稿では、生成AIを安全・適正に知財業務へ実装するための基盤作りを担う、本分科会の活動方針、組織体制、および策定予定のガイドブックの詳細について解説します。

1. 設立目的と「守りの哲学」

生成AIの進化は目覚ましく、知財実務の多くを代替する可能性を秘めていますが、同時に著作権侵害や情報漏洩、ハルシネーション (虚偽回答) といった特有のリスクを伴います。

本分科会の目的は、これらの**情報管理、法務、倫理、ガバナンス、ITセキュリティ**といった横断的課題を体系化することにあります。

最大の特徴は、活動の基本思想として「守りの深さ」別に活動を分けるという設計を採用している点です。生成AIに対して消極的な層と積極的な層では直面する課題が異なるため、**全社共通の「必須ライン」を固める活動と、先進企業の「高度活用」を支える活動の二段構え**で推進されます。

2. 独自の二部構成：小分科会の役割

本分科会 (代表：萬秀憲氏、副代表：影島智氏・山口裕司氏) は、参加企業の習熟度やニーズに合わせて以下の2つの小分科会に分かれて研究を行います。

グループ1：必須の共通基盤 (全社共通)

これから生成AIを利用する、あるいは条件付きで利用している企業を主な対象とします。

- **役割**：すべての企業が必ず押さえるべき「必須ライン」を定義し、「やっていないと対外的に説明できない状態」を防ぐことをゴールとします。
- **主なテーマ**：機密区分の定義、入力可否の判断基準、著作権・営業秘密等の法的論点の整理、NG行為 (競争法違反等) の策定など。

グループ2：高度活用・先進事例

すでにPoC (概念実証) を終え、本番導入や社内RAG (検索拡張生成) の構築を進めている企業を対象とします。

- **役割**：事故を未然に防ぎながら、さらに高度な活用を実現するための知見を集約します。
- **主なテーマ**：詳細な証跡 (ログ) 設計、RAGの権限連動、ハルシネーションの定量化、成熟度モデルの策定、失敗・事件事例の分析など。

3. 「知財業務における生成AI利用ガイドブック」の全貌

本分科会の最大の成果物として予定されているのが、「知財業務における生成AI利用ガイドブック (守り・基盤)」です。このガイドブックは、以下の章立て案に基づき、40~60ページ規模の包括的な内容となる予定です。

- **第Ⅰ部：必須（全社共通）**
 - 知財業務特有の情報リスク構造の整理。
 - **情報区分×AI入力可否マトリクス**：何を入れてはいけないかを明確化。
 - 法務と合意可能な法的論点の整理（著作権、個人情報等）。
 - Human-in-the-loop（人間の介在）の必須性と説明責任。
- **第Ⅱ部：高度活用・先進編**
 - **成熟度レベル定義（Lv1～Lv4）**：自社の立ち位置を把握するための指標。
 - RAG構成パターンや入力制約、権限連動の設計図。
 - 業務別の品質評価指標（調査、明細書作成等）とハルシネーション対策。
 - 先進企業の成功・失敗事例（匿名）の集約。
- **付録（テンプレート集）**：
 - 社内説明にそのまま使える「生成AI利用基本方針」や「利用申請書」、チェックリスト等。

4. 活動体制とスケジュール

本分科会は、実務担当者を中心とした二十数名のメンバーで構成され、**毎月1回・120分**の定例会議を開催します。会議の前半は分科会全体で、後半は各小分科会に分かれて研究を深める効率的な運用が予定されています。

- **2026年2月2日**：キックオフ会実施。
- **2026年2月～3月**：活動体制と計画の確立。
- **開始6か月後**：試行版ドラフトおよび公開・報告会の実施。
- **開始10か月後**：最終版ドラフトの完成。
- **開始12か月後**：成果物の公開およびできれば書籍化に向けた準備。

本分科会での活動成果は原則公開されますが、詳細な事例や特定のテンプレートについては分科会参加者のみの限定公開となる予定です。

知財業務分科会

阿久津 好二



一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 (IPIAGA) に設立された「生成AI活用推進協議会」において、現場実務のDXと知財力の底上げを担うのが第1分科会「知財業務分科会 (権利化等の知財業務での生成AI活用)」です。本稿では、実務の工数削減と価値創造を両立させる本分科会の活動について、詳細を解説します。

1. 設立目的と「攻めの実務」のビジョン

生成AIの進化により、大学の博士号レベルの知識を持つ「レベル2」から、人間の代わりにタスクを実行する「レベル3 (エージェント機能)」への移行が現実味を帯びています。このような背景のもと、本分科会は「発明創出から権利化・活用までの実務に生成AIを効果的に活用する手法」を研究・共有することを目的としています。

最大のビジョンは、これまで知財部員が担ってきた**専門的な知財業務の多くを生成AIへ移行させること**です。これにより、業務の均質化と工数・コストの大幅圧縮を両立し、余剰となった知財人財のリソースを「経営参謀」としての戦略業務へとシフトさせ、企業の競争力を抜本的に強化することを目指しています。

2. 知財実務を網羅する4つの専門研究グループ

代表の阿久津好二氏 (島津製作所知的財産部長) および副代表の富岡氏 (クボタ) の指導のもと、本分科会は実務フローに沿った以下の4つの小分科会 (ワーキンググループ) を編成し、専門性の高い研究を推進します。

- **グループA：発明創出・翻訳** 発明の発掘・創出段階でのアイデア支援や、特許翻訳、多言語要約における生成AIの活用を検討します。
- **グループB：無効資料・先行文献調査** 検索、要約、分類、および関連度評価といった調査業務の自動化・高度化をテーマとします。
- **グループC：中間処理** 拒絶理由通知 (OA) の分析や、応答案 (補正案・意見書) のドラフト作成における効率化手法を研究します。
- **グループD：FTO (自由実施確保)** クレームチャートの作成や、膨大な文献からの自動スクリーニング手法の確立を目指します。

3. 活動体制と「実務者中心」の運営ルール

本分科会は、企業の実務担当者が中心となる10~40名程度のメンバーで構成されます。理論に留まらず、実際の現場で「使える」ノウハウを蓄積するため、以下のような実践的な運営ルールを設けています。

- **定例会議：毎月1回・90分のオンライン会議**を開催し、研究成果の集約と横の調整を行います。
- **参加要件：月1回の定例参加に加え、四半期に1件以上のワーキング貢献や、匿名化した実務事例・ブ**

プロンプトの共有が求められる「アクティブな参画」を前提としています。

- **セキュリティと倫理**：機密情報や個人情報の持ち込みは厳禁とし、各社の責任においてセキュリティ設定やログ管理、競争法遵守を徹底する体制を整えています。

4. 初年度アウトプット：実装に直結するガイドブック

本分科会の最大の成果物として、「生成AI活用ガイドブック(攻めの実務編)」の作成を予定しています。これには、以下の内容が含まれるイメージです：

- **実装事例集**：各社が試行した具体的なユースケースの集約。
- **プロンプト／ワークフロー雛形**：業務に即座に転用可能な実践的なテンプレート。
- **評価観点**：AIが出力した回答を人間がどのように評価・修正すべきかの基準。

最終版のガイドブックは原則として協議会内での公開となりますが、将来的には書籍化も視野に入れた活動を展開します。

5. スケジュール：2026年1月本格始動

2025年12月のキックオフを経て、以下のタイムラインで活動を推進します。

- **2026年1月～3月**：活動体制と計画の確立。
- **開始6か月後**：試行版ドラフトの作成および報告会の実施。
- **開始10か月後**：最終版ドラフトの完成。
- **開始12か月後**：公開・報告会の実施。



戦略策定分科会

松岡 和



【はじめに】

企業における戦略策定プロセスは、生成AIの急速な進化によって大きく変貌しています。生成AIの活用により、市場調査、特許分析、競争環境の整理、事業戦略案の作成など、かつて専門家が多大な労力を要した業務を高精度かつ迅速に行えるようになりました。こうした状況を踏まえ、生成AIを知財・無形資産の投資・活用戦略の策定に活用し、企業の競争力を高め企業価値の向上につなげることを目的に設置されたのが「戦略策定分科会(価値創造戦略策定のための生成AI活用)」です。

【生成AIの戦略策定業務への活用】

生成AIの進化により、知財関連の多くの業務がAIに置き換え可能になりつつあり、戦略策定業務では「AIに何を、どのように考えさせるか」を設計する力が重要になっています。市場調査や特許分析は生成AIが高精度で担えますが、その成果はプロンプトの質に左右され、比較軸や分析視点、前提条件、論理展開の設定次第でアウトプットは大きく変わります。このため、生成AIを戦略策定の中心ツールとして活用するには、AIに実行させる思考プロセスを設計する“シナリオ構築力”が本質的に重要となります。これは単なるツールの操作スキルではなく、事業と知財を深く理解し、戦略ロジックを構築する力を統合した高度な知的能力であり、生成AI時代の戦略人材に不可欠なスキルといえます。

また、本分科会の特徴は、戦略思考の基盤としてIPランドスケープ(IPL)と生成AIを組み合わせた分析手法を開発している点にあります。従来のIPLに生成AIを組み込むことで、外部環境・内部環境分析や競争力分析をより迅速かつ多角的に行い、「攻めの知財戦略」を体系的に整理していきます。

本分科会では、IPL×AI分析を活用し、知財・無形資産ガバナンスガイドラインに沿って、思考プロセスの可視化や因果モデルの活用、戦略ストーリーの策定につながるシナリオを構築し、これらを“実践に直結するスキル”として研究し、その習得を進めていきます。

【分科会の体制】

代表：松岡 和 (NTTドコモビジネス) / 副代表：長谷部 (大成建設)、柿山 (栗田工業) ほか
月1回の定例会を中心に運営し、9月に中間報告会、3月に年間報告会を実施。

【研究テーマ】

本分科会では、企業知財部の戦略策定で重要となる4つのテーマを設定しグループ単位で研究を行います。これらのグループは相互に関連しており、事務局がテーマの重複を調整しながら、参加メンバーの自主性と興味関心に基づいた先端的な研究成果の創出を目指します。

1. 事業価値、知財・無形資産の価値評価

特許、ブランド、技術力、人的資本といった無形資産は企業価値の源泉です。生成AIを活用し、これらを定量的に評価・算出する新しい手法を研究します。

2. 統合報告書の分析と情報開示の高度化

評価の高い企業の統合報告書をAIで解析して共通因子を抽出し、投資家や金融機関等に対して説得力のある開示手法や、ステークホルダーとの対話の進め方を検討します。

3. 価値創造ストーリー、成長ストーリーの構築

企業のパーパスからビジネスモデル、社会的・経済的価値の創出へと至る一連の流れを、生成AIを用いて「因果パス」として言語化する手法を研究します。

4. ポートフォリオ設計・構築手法

資源を集中すべき成長領域に対して知財ポートフォリオを設計し、それがなぜ企業価値を高めるのかというロジックを体系化します。

【目指す未来】

戦略策定分科会は、生成AIを戦略策定のパートナーとして活用することで、生成AIを活用した価値創造戦略を企業に根付かせ、知財部門が「戦略執行組織」として経営に貢献できる体制づくりを後押しします。また、参加企業での実践と、戦略業務を担う次世代人財の育成を強力に推進します。

【アウトプット】

分科会活動を通じて、「生成AIを活用した知財・無形資産戦略の実践ガイドブック」を作成します。この成果物は協議会内で広く共有され、将来的な書籍化も視野に入れた積極的な発信を行います。



7：人財育成事業

知財・無形資産ガバナンス研修の概要と実施内容 2025年度方針、活動内容および次年度計画

川名 弘志



1.本年度の活動方針

(1) 研修事業を立ち上げた背景

2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂、2022年1月の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン (Ver1.0)」、さらに2023年5月の同ガイドライン (Ver2.0) の公表を受け、中長期的かつ持続的な企業成長を実現するうえで、知財・無形資産を戦略的に活用する経営(以下「知財経営」という)の重要性は、広く認識されつつあります。

しかし、現場レベルに目を向けると、多くの企業において、知財・無形資産の価値認識はいまだ十分とはいえ、「知財＝特許」に限定した狭い理解が依然として根強く存在しています。その結果、知財経営の真価が十分に理解・活用されず、実務として定着していないのが実情です。

本来であれば、知財組織・人財こそが、知財経営を牽引する中核として機能すべき存在です。しかし、現実には、その役割を果たし得る人財が社内に育っておらず、また「いかにして知財経営を担う人財を育成すべきか」という具体的な方策が見いだせないとの声が、多くの企業から寄せられています。

こうした状況を踏まえ、当協会は、知財経営を主導し、自ら実践できる高度な人財を体系的に育成することを目的として、新たに研修事業を立ち上げました。事業の開始にあたり、当協会が目指すべき将来像として、知財経営を担うあらゆるステークホルダー—すなわち、投資家、経営者、知財・無形資産に関わる責任者・リーダー・実務担当者、関連部門の関係者—を対象とした研修プログラム体系(2025年5月時点)を策定し、その全体像を公表しています。

【研修プログラム体制】

投資家	機関投資家向け知財・無形資産研修 【企業の知財・無形資産による成長性評価と対話の進め方】
経営者 (CXO、取締役)	経営者・取締役向け知財・無形資産ガバナンス研修 【企業の成長を支える事業ポートフォリオ構築のために知財・無形資産価値評価、知財・無形資産戦略と、その執行・監督体制、情報開示のあり方】
事業戦略 (責任者)	知財・無形資産戦略 実践研修 【新事業構築、既存事業の拡大強化に向けたビジネス構築と知財・無形資産戦略】
知財戦略 (次世代リーダー)	知財・無形資産戦略 基礎研修 【知財・無形資産を活用した価値創造に向け、社内外環境分析、ビジネスアーキテクト、企図する因果パスの策定実行、情報開示の在り方】
知財実務 (知財担当)	戦略的知財実務研修 【価値創造に資する知財実務(IPLや権利確保等)の実践法と、法知識など】
基礎知識 (全関係者)	知財・無形資産ガバナンスの基礎知識研修 【IPL手法、知財・無形資産戦略、経営・事業企画手法、財務分析・投資判断など】

(2) 知財人財の育成の課題

多くの企業において、知財部門は長らく、知財・無形資産全体の一部に過ぎない「知的財産権」(特許権・商標権・意匠権・著作権)を主な業務対象としてきました。そのうえ、業務の大半が他部門からの依頼に応じる受け身的な性格を帯びていたため、企業経営そのものを戦略面から支える力は、必ずしも十分とはいえませんでした。具体的には、研究開発部門から申請された発明の特許出願手続き、開発部門から要請される開発成果に関するクリアランス調査、他部門から寄せられる法律相談への対応、さらには技術系契約書のリーガルチェックなどが、その典型例として挙げられます。

こうした受託型・実務中心の業務経験やナレッジを長年にわたり蓄積してきた既存の知財組織・人材に対し、従来の実務遂行(知財実務型)に加えて、新たに知財・無形資産を戦略的に利活用した成長戦略の立案・推進といった役割(知財ガバナンス型)を求めることは、決して容易ではありません。

事実、知財経営を志向する「知財ガバナンス型」の機能は、従来型の「知財実務型」と比べて、以下のとおり、あらゆる側面において大きく異なります。

このギャップこそが、知財人財育成の最大の課題であり、知財経営の本格的な実践を難しくしている要因といえます。

【知財実務型と知財ガバナンス型の比較】

	知財実務型	知財ガバナンス型
戦略	知財(特許)戦略	知財・無形資産の投資・活用戦略
対象領域	知財(特許)	知財・無形資産
時間軸	短期重視	中長期
整合性	研究開発戦略	経営戦略(ESG含む)、事業戦略
対話・連携先	R&D・技術部門	経営層・全社関係部門、投資家

また同時に、生成系AIの急速な進展により、知財業務そのものの姿も大きく変容しつつあります。この変化の波は、従来の知財実務の在り方を部分的に修正するにとどまらず、その前提やプロセスを根底から組み替えることが確実視されています。

このように、知財組織および知財人財を取り巻く環境がかつてない速度で変化する今、知財人財には、

- ・日本全体の産業競争力向上に対していかなる貢献を果たすのか
- ・自社・自組織の持続的成長のためにどのような役割を担うのか
- ・その役割を果たすために、どのような業務に主体的に取り組むべきか
- ・上記を可能とするため、どのようなスキル・能力の習得と高度化を目指すべきか

が、今まさに厳しく問われています。

こうした問いに真摯に向き合い、自らの専門性と役割を再定義できるかどうか、これからの知財人財にとって決定的な分岐点となるのです。

(3) 人財育成の方針

人財育成において、何よりも優先されるべきは、「志」と「生き方」の確立です。

当協会は、人財育成の基本方針として「松下村塾」の理念に学び、会社や日本の未来を自ら切り開く「自律した人財」の育成をめざしています。すなわち、人間性の確立を重視し、個人としての「志」や「生き方」、すなわち、組織人・一人の人間としていかにあるべきか、そして組織や社会に対して何を成すべきかを、主体的に深く考えることを求めています。

このような考え方を基盤として、当協会では研修の基本方針と受講生に求める心構えを、以下のとおり策定しております。

【研修方針と受講生の心構え】

この研修では、「松下村塾の指導法」を採用して、会社や日本の未来を切り開く「自律した人財」の育成を目指します。講師や研修生が、共に考え、共に行動し、共に「志」を実現していきましょう。

1. 「学は人たる所以を学ぶなり」

学問の目的は、知識の習得ではなく、人間性の確立（個人の「志」や「生き方」を考える）
「人間としてどうあるべきか」「この世の中で何をなすべきか」を学ぶこと。

2. 「師弟同行」「師弟共学」（共に学び、共に考える、共に行動する）

講師が、一方的に教える「先生」という立場ではなく、受講生と共に学び、共に考える「師弟同行」の姿勢を貫く。

3. 実学と実践主義：現実社会や時事問題を題材にした実践的な学び：「学んだら実行せよ」

「学者になるな。実行しなければ意味がない」と、自らも「脱藩、黒船の乗船、牢獄問答、老中襲撃など」を企てた。

4. 個性尊重と個別指導：一人ひとりに合わせた教育

一人ひとりの個性や得意分野、経営環境や組織状況などに即した指導。決まったカリキュラムを押し付けるのではなく、受講生が、ご自身の強みを伸ばし、自主性を育てるため、受講生の状況や関心に応じた議論する場をつくらう。

5. 所属や役職、資格などを問わない自由な討議：

松下村塾は、身分にかかわらず志のある塾生を広く受け入れた。これにより、多様な背景を持つ若者たちが集い、自由闊達な議論が生まれ、新しい視点や発想が育まれる土壌となった。

松陰が松下村塾で指導した期間は、2年10か月間とわずかだが、多くの秀れた人財を輩出し、高杉晋作、久坂玄瑞などを中心に明治維新が蜂起され、伊藤博文、山形有朋などが明治政府のリーダとなり日本の復興に貢献した。

2. 活動内容と成果

2025年度において、以下の3つの研修を実施しました。

(1) 第1期 次世代リーダー研修 (2025年7月～2026年2月の全8回)

(2) 第1回 生成AI活用実践研修 (2025年9月2日)

(3) 第2回 生成AI活用実践研修 (2026年2月6日)

(2)と(3)の研修については、次の章で説明します。

ここでは、(1)の「第1期 次世代リーダー研修」について、概要を記します。

本研修は、2025年7月から2026年2月までの期間、月1回のペースで開催しているもので、主として課長級に相当するリーダークラスの受講生42名を対象としています。

プログラムの設計にあたっては、過去4年間にわたり実施してきた「知財ガバナンス研究会」での研究成果を踏まえ、関係者による徹底した議論と検討を重ねました。その結果、知財経営を実践するうえで不可欠な要素を体系的に取り込んだカリキュラムとして構築しています。

各回の講義テーマは、第一線で活躍する一流の講師陣を迎え、受講生の意識変革(マインドセット)の醸成に始まり、経営戦略、投資家とのコミュニケーション、組織・人財論に至るまで、多岐にわたります。これらを、インプットと論理的なつながりを意識した一連のプログラムとして整理し、知財経営の全体像を立体的に理解できる構成としています。

また、本研修では、受講生同士および講師との双方向のディスカッションを重視しています。質の高い議論を通じて、自身の思考の枠組みが拡張され、新たな発想や気づきが生まれることを、研修の重要な価値の一つと位置づけています。

なお、研修で得た学びを現場で実践し、目指す成果を具現化するには、一定の時間と継続的な取り組みが不可欠です。そのため当協会では、研修修了後も受講生同士や講師陣とのネットワークを維持・発展させ、継続的な刺激と学びの機会を提供することを重視しています。具体的には、当協会をハブとしたフォローアップの仕組みや交流の場の整備など、ポスト研修の支援体制の導入を検討しています。

【第1期 次世代リーダー研修内容と講師陣】

	開催月	テーマ	講師
第1回	25年7月	目指す人物像になるためのマインドセット	菊地 修、川名 弘志
第2回	8月	「有形から無形へ」～経営戦略・事業戦略の本質と知財活用～	鈴木 健二郎
第3回	9月	事業戦略の策定方法	小林 誠
第4回	10月	事業環境の分析（IPランドスケープを含む）	中村 栄、野崎 篤志
第5回 (合宿)	11月	事業戦略に知財戦略をビルドインする方法	菊地 修、荒木 充 松岡 和、加藤 友将
第6回	12月	M&A、オープンイノベーション、標準規格、アライアンス	峰 岳広、奥田 武夫
第7回	26年1月	投資家とのコミュニケーション	松島 憲之、澤嶋 裕希 高橋 佳子、柿山 喬
第8回	2月	組織・人財・リーダーシップ・コミュニケーション+アクション宣言	本郷 いづみ、太田 尚武

3. 来年度の活動方針と計画

「第1期 次世代リーダー研修」については、受講生から概ね高い評価をいただいています。

この成果を踏まえ、内容を一層深化・拡充した「第2期 次世代リーダー研修」(全10回)の開催を予定しています。

あわせて、新たな取り組みとして、知財担当者を主対象とする「第1期 戦略実務担当研修」(全10回)も開講する予定です。知財経営を支える中核人財の層を広げるべく、実務に直結した戦略的スキルの習得をめざすプログラムとして位置づけています。

今後は、このようなステークホルダー別の研修プログラムを順次拡充するとともに、前記4.(2)(3)に記載の「生成AI活用実践研修」に代表されるような専門性の高い個別テーマに特化した研修についても、企画・提供を進めてまいります。

さらに、これらの研修内容を基盤として、各受講生が自組織において実際に実践した戦略的スキルを客観的に評価し、資格として認定する制度の創設を企画しています(2027年度開始予定)。研修と資格認定を連動させることで、知財人財の専門性と実践力を可視化し、その社会的評価の向上にも寄与したいと考えています。

最後に付言すれば、知財人財そのものもまた、日本及び各企業にとって極めて重要な無形資産です。本研修への参加は、まさに無形資産への戦略的投資にほかなりません。受講生の皆様が、その投資の果実として新たな「知財・無形資産」を獲得し、企業において知財経営を力強く推進していくことが、日本全体並びに各企業の競争力向上につながるものと確信しています。

関係各位におかれましては、当協会の研修事業の趣旨にご理解を賜るとともに、当協会主催の各種研修プログラムへの積極的なご参加を、心よりお願い申し上げます。

「生成AI活用実践プログラム」開催報告と今後の展望

竹本 如洋*1
押谷 昌宗*2



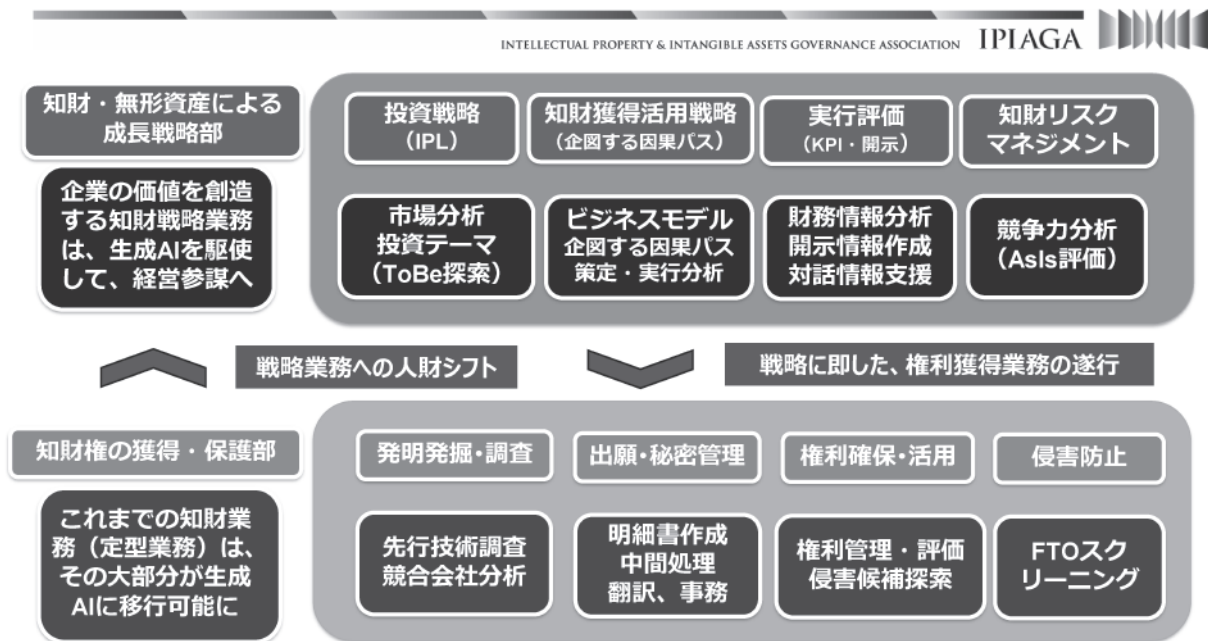
1. はじめに

現在、生成AIは急速な進化を遂げ、知財業界においても出願・中間処理といった権利化実務から、IPランドスケープ(IPL)や知財ガバナンス戦略の策定に至るまで、その活用範囲は大きく拡大しています。

本協会では、会員の皆様が生成AIを活用して業務効率を改善するとともに、より戦略的で高付加価値な業務へ人財をシフトできるよう、「生成AI活用実践プログラム」を立ち上げました。本稿では、その第1回研修の実施内容と、第2回研修の企画概要について紹介します。

第1回研修は、以下のスライドに示されている下半分「知財権の獲得・保護部(従来型の知財業務・定型業務)」におけるAI活用に焦点を当てた内容でした。一方、第2回研修は、上半分「知財・無形資産による成長戦略(知財戦略業務)」を対象に、生成AIを用いて戦略策定を行うことに主眼を置いた研修として企画されています。

生成AIを活用した、現在の知財権業務から、価値創造に向けた戦略業務への挑戦



Copyright © 一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 2025 All rights reserved.

2. 【第1回】生成AI活用の現状と知財実務の変革(2025年9月開催)

第1回研修では、生成AIが知財実務や戦略策定において現在どのように活用されているかについて、具体的な事例を交えながら現状を整理し、将来の展望を共有することに重点を置きました。

(1) 生成AIを活用した価値創造プロセスの策定方法

NTTドコモビジネスの松岡和氏からは、社内で開発が進められている知財業務専門のAIエージェントについて紹介がありました。AIエージェントと人が協働しながら知財関連文書を作成している事例に加え、生成AIを活用したIPランドスケープの具体的なユースケース、さらにはオープン&クローズ

*1：弁理士法人瑛彩知的財産事務所 所長弁理士・米国弁護士(DC, NY)

*2：弁理士法人IPX 代表弁理士(特定侵害訴訟代理課可) CEO

戦略や価値創造メカニズム(経営デザインシート)の作成など、知財ガバナンス戦略に関わる分野について、7つの事例を基に手法をご説明いただきました。

(2) 生成AIの活用による知財業務の革新方法

島津製作所の阿久津好二氏からは、FTO調査、公知例調査、翻訳、情報セキュリティ対応といった現場レベルでの生成AI活用事例が紹介されました。社内における生成AIの使い分けや、プロンプトを段階的に進化させていく具体的な取り組みが共有され、従来の定型的な知財業務の多くが生成AIによって効率化・高度化し得るといふ、実務上の大きな転換点が示されました。

(3) 推論モデル生成AI活用による知財業務高付加価値化

よろずコンサルティングの萬秀憲氏からは、生成AIの進化の過程を踏まえつつ、戦略的な出願方針の検討、パラメータ特許の無効化検討、成長戦略の提案など、推論モデルを活用して知財業務を高付加価値化するための一歩進んだ活用方法が提示されました。

(4) 小括

第1回研修では、生成AIの進化の歴史から、IPランドスケープや具体的な知財実務における活用事例まで、幅広いテーマについて紹介があり、生成AIが知財分野にもたらす可能性を体系的に理解する機会となりました。

3.【第2回】「分析→戦略→実装」の一气通貫実践(2026年2月開催予定)

第2回研修は「上流編」と位置づけ、第1回で整理した現状認識を踏まえ、より実践的なワークショップ形式での実施を予定しています(※本稿執筆時点では未開催)。

(1) プロフェッショナルによる多角的な講演

コンサルティングの視点からは、瑛彩知的財産事務所の竹本理事(元Boston Consulting Group)およびDeloitteの杉山氏が、「企業の経営側・技術側を意識したコンサルティングの考え方」について講義を行う予定です。また、オムロンの加藤氏、大成建設の長谷部氏からは、価値創造プロジェクトの成果としての実践事例が紹介される予定です。さらに、弁理士法人IPXの押谷理事からは、戦略分析に活用可能な生成AIツールについての解説が予定されています。

(2) グループ単位の実践研修

第2回研修の最大の特徴は、参加者が実際に生成AIを操作しながら、具体的な事例を基に「企業活動の分析→事業・知財戦略の策定→実務への落とし込み」を一連の流れとして体験する点にあります。外部・内部情報を活用した市場分析の半自動化や、価値創造と整合する戦略策定の考え方を学びます。

参加者はノートPCを持参し、グループ単位で生成AIを用いた作業と議論を行い、その成果を発表する形式を予定しています。各フェーズの最後には講師陣による講評が行われ、生成AIを活用することで、事例企業のAs Is/To Beを多角的に把握し、戦略的に思考できることを体感してもらうことを目指しています。

4. まとめ

全2回で構成される本研修は、生成AIの知財実務への具体的な活用から、知財・無形資産を軸とした企業のAs Is/To Beを捉える成長戦略の策定までを段階的に学ぶ機会として企画しました。今後は、生成AI活用推進協議会において、これらのテーマについてさらに発展的な議論を進めていく予定です。

8 : 論文

未来を創る 知財・無形資産戦略のパラダイムシフトに向けた一考察

菅野 智子



1. はじめに

2026年、21世紀も四半世紀を過ぎた今、私たちは大きな変革の中にある。現在直面している変化は、単なる一過性の事象ではない。それは、1990年代からの構造変化にさらなるパラダイムシフトを促している。

振り返れば、1990年代、日本はバブル崩壊後の停滞に直面していた。当時、日本企業は高品質な製品で世界を席巻しており、これを支える工場や土地などの「有形資産」が価値の源泉だった。一方、米国では「ヤング・レポート」⁽¹⁾がまとめられ、「プロパテント（知財保護強化）政策」へと舵を切り、さらにIT分野への投資を加速させていた。これは、目に見えない「知的財産」が国際競争力の基盤として浮上し、経済的価値の重心が物質的な「モノ」から知財・無形資産へと移行し始めた転換点だったといえる。

2000年代、情報通信技術（ICT）の飛躍的な発展とブロードバンドの普及は、経済活動のあり方を根本から変容させ、企業のグローバル化を加速させた⁽²⁾。コスト競争力の極大化を目指すサプライチェーンの最適化や経営資源の集中を通じた生産性向上が不可欠となり、国境を越えた競争環境が醸成された。こうした動向は、単一の国家枠組みを超越した地球規模の競争市場を確立させ、現代のデジタル経済の基盤を形成するに至った。

続く2010年代、スマートフォンやIoT技術の普及に伴う「第4次産業革命」⁽³⁾は、あらゆる活動のデジタルデータ化を加速させた。ここでは、膨大なデータを収集・解析し、アルゴリズムという無形資産を高度化させるデジタル・プラットフォーマーが圧倒的な競争優位性を確立した。経済的価値の源泉は、物理的な製品「モノ」の性能そのものから、そこから抽出される「データ」の利活用、さらには新たな価値を提供する「形のない仕組み」へとその重心を広げていった。

2020年代に突入すると、パンデミックの世界的蔓延により、グローバル・サプライチェーンの脆弱性が露呈し、世界経済の前提は一変した。加えて、国際情勢の緊迫化に伴い、産業・技術基盤を脅かす地政学的リスクが拡大している。

そして2022年頃からの生成AIの急速な普及⁽⁴⁾は、知的生産活動そのものの在り方を根底から覆しつつある。膨大な情報に基づくアウトプットの生成が瞬時になされるようになり、もはや情報を所有しているだけでは優位性を保てない時代が到来している。

物理資本の限界から始まった価値のシフトは、地政学的緊張の高まり、また生成AIの普及によって、過去の成功体験だけでは語れない時代となった。こうした変容の時代、我が国の産業政策あるいは、国家・国民の安全を経済面から確保するための経済安全保障政策は、どのような未来展望の下で策定されているのだろうか。

2. 産業政策の新機軸と産業構造の転換

経済産業省は、2021年から「経済産業政策の新機軸」として、世界的潮流も踏まえた産業政策の強化策を検討している⁽⁵⁾。これは、従来の官主導型や、官は民を邪魔しない「新自由主義」とも異なり、官民が協調し、あらゆる政策を総動員するアプローチとしている。社会課題解決を成長のエンジンと捉え、「ミッション志向の産業政策」と「社会基盤の組換え」という枠組みの下で、①国内投資の拡大、②イノベーションの加速、③国民所得の向上の3つの好循環の実現を目指している。

2025年6月の「第4次中間整理」⁽⁶⁾では、2040年を見据えたマクロ経済及び産業構造の転換を定量的に示し、その実現に向けた具体的施策を提示している。この中の「2040年に向けたシナリオ」⁽⁷⁾ではその前提として、地政学リスクに伴う「国際経済秩序の変化」と、深刻な人手不足につながる「世界的な人口動態の転換」の2点を、時代の転換点として位置づけている。そして、マクロ経済の成長に必要な産業構造の転換として、以下3つの方向性が示されている。

第一に、「製造業の製造業X(エックス)化」。これは、GXやフロンティア技術による差別化、デジタル活用によるサービス化等を通じて、社会をトランスフォーメーション(変革)する高付加価値型製造業への転換を意味する。第二に、「情報通信業・専門サービス業の成長産業化」。製造業の高付加価値化やサービス業での省力化等が進む際に生じる新たな需要を開拓することで、新たな付加価値を創出する成長産業へと発展させる。そして第三に、「エッセンシャルサービス業のアドバンスト・エッセンシャルサービス化」。小売・卸売、医療・介護、運輸、建設といった生活基盤産業において、省力化・デジタル化を徹底し、労働生産性を飛躍的に向上させる。

これらの産業構造転換の実現には、官と民とで目線をあわせて、企業の予見可能性を高め、成長投資を促進することが不可欠であり、今後の政策の方向性として、「新たな付加価値を生む成長投資促進のための構造改革」、「物価高・人手不足下でも持続的に成長できる地方経済・産業」、「成長投資を実現する経済基盤(エネルギー、通商等)の強化」の3つに取り組むとしている。

ここでいう高付加価値型の産業構造への転換の本質は、製造業X化やサービスの高度化を支える新技術、データやアルゴリズム、サプライチェーンやバリューチェーン、ブランド、あるいはこれらを生み出す人材、組織力といった知財・無形資産の再編にほかならない。知財・無形資産の価値が資本市場に適切に評価され、次なる成長投資へつなげるための知財・無形資産ガバナンス⁽¹³⁾の確立が大前提となっているといえる。

3. 経済安全保障の多層的展開 守りと攻めの統合

国際情勢の複雑化や社会経済構造の変化に伴い、安全保障の裾野が経済分野に急速に拡大する中、国家・国民の安全を経済面から確保するための取組を強化・推進することはますます重要となっている。2022年に制定された「経済安全保障推進法」⁽⁸⁾を基盤に、現在、さらに踏み込んだ施策が展開されている⁽⁹⁾。

産業支援策(攻め)及び産業防衛策(守り)を有機的に組み合わせながら、官民連携で具体的取組を実施するため、2023年10月に策定された「経済安全保障に関する産業・技術基盤強化アクションプラン」⁽¹⁰⁾は、2024年5月に改訂⁽¹¹⁾され、さらに2025年5月に再改訂⁽¹²⁾された。これは、昨今、生成AIや量子を始め破壊的技術革新が加速し、産業・技術基盤全体にまで技術競争が拡大していることを踏まえたもので、「戦略的自律性」と「戦略的不可欠性」という経済安全保障の2つの戦略的目標に照らし、以下の3つの大

きな方向性を打ち出したものである。

第一に、投資、人材、技術を呼び込むための環境整備を拡大し、国内産業・技術基盤を強化すること。第二に、重要サプライチェーンの強靱化に加え、我が国の優位性を不可欠性まで研ぎ澄まし、世界にとって「かけがえのない国」となること。ここでは、AIやロボット技術等を積極的に利活用し、デジタル化・サービス化を通じて高付加価値化した新たな製造業、すなわち「製造業X」を創出し、物資のみならず、それを支える金融、物流、データといったサービスまで含んだ「バリューチェーン」全体を射程に捉えた取組を強化する。第三に、同志国間、および官民・民間同士の力を有機的に繋ぐ「プラットフォーム」を形成することである。

これらの実現に向け、経済安全保障上の「脅威・リスク」を分析して、自律性・不可欠性確保の観点から重要な物資・技術・サービス等を特定した上で、官民連携と国際連携(同志国やグローバルサウス諸国等)の下でバリューチェーンを強化するための具体的アプローチが整理されている。

(1) 物資・技術アプローチ:「破壊的技術革新が進む領域」、「我が国が優位性を持つ領域」、「対外依存の領域」という考え方の下、今後の重要領域であるコンピューティング、クリーンテック、バイオテック、宇宙・防衛、基盤技術等について、それぞれの領域に該当する重要な物資・技術等を特定していく。

(2) 産業バリューチェーンアプローチ: 研究開発、調達、生産、販売のバリューチェーン全体、バリューチェーンの各階層の対応策を補強する。具体的には、バリューチェーンの上流において戦略技術分野の研究開発や実用化を強化することや、バリューチェーンの各階層において関係者の取組を糾合した「プラットフォーム機能」の形成を官民で促進するなどして、日本の不可欠性の確立に繋げていく。物資・技術だけでなく知財、ソフトウェア、さらに物流、金融、データなどのサービスにも注目し、以下の事項を推進するとしている。

① データの利活用や保護: 実世界とサイバー空間が相互連関する社会(サイバーフィジカルシステム)において、データは重要な「生産手段」の1つである。データ分野の自律性・不可欠性を確保し、産業バリューチェーンを強靱化させる観点から、データの利活用と保護の両面を推進していく。

② 規制、許認可手続き等の見直し: 民間企業等のイノベーション力を発揮させ、我が国の産業・技術基盤を強化するため、戦略事業に関する規制や許認可等の見直しを検討する。

③ 金融機関等との連携: 企業の合併・買収を通じた技術流出リスク等に対応するため、市場合理性とともに経済安全保障の確保に価値を見出す金融機関との連携を深める。

④ 技術管理の強化: 地政学的リスクの高まりを産業技術基盤の強化の「機会」に転ずるべく、海外からの技術・人材・資金の誘致・受け入れを積極的に進める一方、技術流出のリスクに対して技術管理を徹底する。

⑤ 投資・人材の呼び込みと経済安全保障の両立: AI、量子、半導体など経済安全保障上も重要な分野について、対日投資の拡大や高度外国人材の活用を推進し、産学官一体で人材の育成・獲得をしつつ、リスクマネジメントに取り組む。

上記①～⑤はいずれも技術、データ、人材といった知財・無形資産のマネジメントそのものといえる。

以上のとおり、経済安全保障を確保する上で、重要技術の流出を防止する産業防衛策を強化する一方で、日本の優位性を「戦略的不可欠性」へと高めていく必要がある。そのためには、戦略技術分野の研究開発の強化を通じた知財確保の推進や、国際標準化によるルール形成、例えばデータ連携などプ

プラットフォームの形成によるバリューチェーンの強化など、多面的な知財戦略の推進が極めて重要である。

同時に企業においても、従来型の世界最適サプライチェーンと効率的な市場シェア獲得を目的としたオープン&クローズ戦略は、再構築が求められるであろう。自律性と不可欠性の観点は企業にとっても重要であり、自社の暗黙知やノウハウを特定し、これを含めた知財・無形資産を統合的に管理・活用し、バリューチェーン全体で不可欠性を発揮するための積極的な知財・無形資産マネジメントの確立が求められる。

4. 大学の役割と企業との共創 — 社会に向き合うパートナーシップ

こうした複雑化する世界において、大学は新たな価値創造にどのような役割を担うべきなのであるか。大学にとって社会貢献は重要なミッションの一つである。教育による人材育成や学術研究そのものが、長期的・間接的な社会貢献であることは言うまでもない。しかし、今、求められているのは、より直接的な社会への貢献であろう。昨今、大学発スタートアップの創出など、新産業創出への期待が高まっているが、大学に期待される役割は、経済活性化に資する人材育成や研究成果の社会実装に留まるものではない。環境問題や福祉、地域コミュニティの再生といった多様な社会課題に主体的に向き合うことが不可欠だ。産業構造が激変し、リスクや脅威が複合化する現代において、大学は企業と共に社会に向き合い、社会課題に取り組むことで、新しい社会を共創するパートナーであることが求められている。

そして、大学に期待される本質的な使命は、未来社会のあるべき姿を捉えなおし、「問い」を立て、因果関係を「構造化」することだ。このプロセスは大学内に閉じず、産業界や行政など、多様な主体と共に進める必要がある。その共創を通じて、「因果関係」を整理(構造化)し、人々が共有可能な概念へと昇華させることで、状況を劇的に変容させる「レバレッジ・ポイント」の可視化が期待できる。これが新たな価値の源泉を掘り起こす鍵にもなり得る。「問い」を共有することによって、企業はビジネス機会へ、行政は政策課題へと転換できる。こうした共創が、社会課題の解決につながり、新たな社会的価値の創出が実現する。

大学は様々な人々が集う知の拠点であり、国内外の様々な機関と繋がるネットワークの結節点でもある。こうした人的資本の厚みと広範なネットワークは、大学独自の「知的資産」ともいえる。企業と共に社会に向き合い、様々な社会課題に取り組む中で、この大学固有の「知的資産」をいかに社会的価値へと転換していくかが、今後、ますます重要となるであろう。

これに対応し、企業側にも重要な役割が求められる。それは、大学の研究成果、知的資産を単に受け取るだけでなく、それらを自らの経営課題、あるいは社会システム全体から把握される課題に照らし合わせ、新たな価値へと結実させるための「価値化のストーリー」を編み直す役割である。

「問いを立て、構造化する力」と、「未来社会における意味を付与する力」。この両輪による共創プロセスが、生成AI時代の知的生産において、社会に真のインパクトを与える新たな価値創造モデルの基盤となりうる。

5. 次世代社会を支える知財・無形資産戦略の新たな展開

以上をまとめて、次世代社会における知財・無形資産戦略の新たな展開を整理したい。

(1) 製品からエコシステムへーバリューチェーン全体を捉えた知財・無形資産ガバナンス

「製造業X」への転換において、知財戦略の対象は単一の製品から、物流、データ連携を含むバリューチェーン全体へと拡張される。企業は自社完結型の知財管理から脱却し、エコシステム内のパートナーや大学との共創過程で「価値化のストーリー」を編み直す役割が期待される。これらを共有の知財・無形資産とし、社会全体のトランスフォーメーションを実現するガバナンスが期待される。

(2) 地政学的リスクに対応した多層的「オープン&クローズ戦略」

市場拡大と収益性を重視したオープン戦略&クローズ戦略から、重要技術を秘匿し、同志国間での限定された標準を共有し、サプライチェーンの断絶を防いでいかに不可欠性を維持するかといった、自律性と不可欠性を確保するオープン&クローズ戦略に再構築する必要があるだろう。技術分野や領域に応じて、国家としての戦略的自律性と戦略的不可欠性も検討する必要もある。我が国の優位性を不可欠性まで研ぎ澄まし、世界にとって「かけがえのない国」になるため、いわゆる「チョークポイント」となり得る技術、知的財産を戦略的に確保していくことが重要となろう。こうした多層的なオープン&クローズ戦略の実行が不可欠となり、これが国家と企業の強靱性を支える。

(3) 経済安全保障を前提とした知財デューデリジェンスの高度化

今後の投資や提携においては、技術流出の防止のみならず、背後の地政学的リスクを精査する高度な知財デューデリジェンスが不可欠となる。我が国全体の将来的な不可欠性を損なわないための判断基準を明確化し、リスクと機会を正しく評価するガバナンスの構築が求められる。

(4) 「問い」を起点とした価値化ストーリー

複雑化した社会では、未来社会における意味付けが、成長投資を呼び込む鍵となる。知財・無形資産が、未来の社会システムにおいていかに不可欠なピースとなるのか。「問い」を立て、未来社会における意味を見出し、その因果関係を投資家や社会へ論理的に発信することで、成長投資を呼び込み、好循環を創出し得る。

(5) 生成AI時代における知財・無形資産

生成AIの普及により、情報の整理や形式知の価値が相対的に低下する中、AIが学習していない「実世界データ（一次情報）」や「現場の暗黙知（熟練工のノウハウ等）」の重要性はますます高まっている。これらを知的資産として特定して、AIを活用して圧倒的な優位性を確立するためのガバナンス体制の構築が不可欠である。AI時代における不可欠性の源泉は、AIには代替し得ない、経験に裏打ちされた現場の知恵そのものへと回帰しつつある。

6. 未来社会を見据えて

不確実性が常態化した現代社会では、特定主体への過度な依存や閉鎖的な囲い込みは、供給網の硬直化を招き、かえって脆弱性を高める要因になり得る。他方、信頼可能な多様なパートナーとのネットワークは、リスクを分散させ、レジリエンス（強靱性）そのものを価値ある「無形資産」として組み込むことを可能にする。私たちが追求すべき「不可欠性」は、他者を排除することではなく、「日本（あるいは日本企業）が介在することで、ネットワーク全体の信頼が担保される」という、トラスト（信頼）の結節点（ハブ）となることである。この文脈において、日本が守り続けてきた社会の安定性と相互信頼は、

まさにその礎となるだろう。誠実さを重んじる日本的な価値観は、目に見える資産以上に、不透明な時代において世界から選ばれるための「見えない真の価値」となる。知財・無形資産は、他者を排除するための道具ではなく、パートナーを引き寄せ、強靱なサプライチェーンを維持するための「信頼の証」として機能する。技術や知恵を共有し、共に価値を高めていくという姿勢こそが、新しい時代の価値体系を形作っていく。

そして、この先には「価値とはなにか」という根源的な「問い」が待っている。それは単なる経済的利益ではない。安定した社会構造、環境の持続性、人間の創造性の尊重、そして豊かな経験を享受できる社会。未来の価値を定義することは、私たちがどのような未来を望むのかを問い直すことに他ならない。知財・無形資産を軸に、新たな価値の循環を構想し、私たち自身の選択と行動で、望む未来社会を築いていきたい。

【参考文献】

- (1) PRESIDENT'S COMMISSION ON INDUSTRIAL COMPETITIVENESS. Global Competition: The New Reality (Young Report). 1985.
- (2) 総務省, "令和3年版情報通信白書 序章", 総務省,
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/pdf/n0000000.pdf>, (参照 2026-01-12)
- (3) 総務省, "平成29年版情報通信白書 第3章", 総務省,
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/n3100000.pdf>, (参照 2026-01-12)
- (4) 総務省, "令和6年版情報通信白書 第3章", 総務省,
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r06/pdf/n1310000.pdf>, (参照 2026-01-12)
- (5) 経済産業経済局 産業構造課, "経済産業政策新機軸部会", 経済産業省, (最終更新日2025年12月22日)
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/index.html, (参照 2026-01-12)
- (6) 経済産業政策局 産業構造課, "産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 第4次中間整理", 経済産業省 (最終更新日2025年9月26日),
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/20250603_report.html, (参照 2026-01-12)
- (7) 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会, "経済産業政策新機軸部会 第4次中間整理 別添版: 2040年に向けたシナリオ集", 経済産業省, (2025年6月3日),
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/20250603_3.pdf, (参照 2026-01-12)
- (8) 内閣府 政策統括官(経済安全保障担当), "経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律(経済安全保障推進法)(令和4年法律第43号)", 内閣府,
https://www.cao.go.jp/keizai_anzen_hosho/suishinhou/suishinhou.html, (参照 2026-01-12)
- (9) 貿易経済安全保障局 経済安全保障政策課, "経済安全保障政策", 経済産業省, (最終更新日2026年1月27日),
https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/index.html (参照 2026-02-02)
- (10) 経済産業省 大臣官房 経済安全保障室, "経済安全保障にかかる産業・技術基盤強化アクションプラン(令和5年10月)", 経済産業省,
https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/231031actionplan.pdf, (参照 2026-01-12)
- (11) 経済産業省 大臣官房 経済安全保障室, "経済安全保障にかかる産業・技術基盤強化アクションプラン改訂版(令和6年5月)", 経済産業省,
https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/240515actionplanr.pdf, (参照 2026-01-12)
- (12) 経済産業省 貿易経済安全保障局, "経済安全保障にかかる産業・技術基盤強化アクションプラン(再改訂)(2025年5月30日)", 経済産業省,
https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/250530_actionplanr.pdf, (参照 2026-01-12)
- (13) 内閣府知的財産戦略推進事務局, "知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン(略称: 知財・無形資産ガバナンスガイドライン) Ver.2.0 ~企業と投資家・金融機関の対話を通じて将来の企業価値を創造する~", 首相官邸,
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2_logo.html, (参照 2026-01-12)

投資家が期待する企業の知財・無形資産経営の在り方

松島 憲之



投資家との対話で重要なのは価値創造ストーリー

投資家は運用成績を向上させるために企業を様々な角度から分析するが、企業が説明する「未来に向けた明確なビジョン」と「ビジョンを実現できる根拠」、そして「企業価値を向上させるストーリー」を重視する。これは昔から変わらない企業評価の基礎である。

企業が投資家に評価されるためには、「どのような将来像を具体的に目指しているのか」や、その実現に必要な「知財などを生むための経営資源のリソースをどのようにして確保するのか」などの戦略を明確に示し、「企業価値を向上させながら成長するシナリオを明確に説明」することが重要となる。これも昔から変わらない不変の原則であり、それができた企業はポジティブな投資評価を受けるケースが多い。

内閣府が発行した「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、上記の不変の原則を「ロジック／ストーリー」として投資家に説明する必要があるとしている。つまり、未来を見据えた具体的な戦略と根拠を提示することで、投資家からの信頼を得ることができるということだ。私の40年以上にわたるアナリスト経験からみても、その通りだと思う。

投資家からの信頼向上によって株価が上昇し、さらに資金調達力が高まることで、より大規模な無形資産投資ができるようになる好循環に入ることができる。

海外投資家もこのような戦略説明を欧米などの企業から常に受けており、知財経営力を評価して投資する手法が常識化している。日本の企業がグローバルな資金調達競争に負けないためにも、知的財産を軸とした経営戦略による企業価値向上の具体的な説明が重要になる。これが説明できない経営者が海外の機関投資家とミーティングしても評価されない。

コーポレートガバナンスガイドラインの知財関連の開示要求が大きく影響

2021年のコーポレートガバナンスガイドラインの改訂により、「上場会社は、知財への投資について、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである」とこと、「取締役会が、知財への投資の重要性に鑑み、経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである」とされた。

これが企業の積極的な知財開示を推し進める要因になった点は高く評価してよいだろう。それから4年たち、多くの企業が知財関連の開示を行うようになってきている。しかしながら、一部の企業を除いてその開示内容はまだ貧弱で、大幅な改善が必要である。

知財・無形資産ガバナンスガイドラインが示す課題

コーポレートガバナンスガイドラインの改定を受けて、その実効性を高めるために公表されたのが内閣府の策定した「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(以下、「知財・無形資産ガイドライン」)」である。

2022年の「Ver.1.0」とそれを改定した2023年の「Ver.2.0」があるが、その内容は以下に示す通りだ。私

はこの委員であったので、これを作成した時の課題や問題意識が、日本経済再生のための原動力になると信じている。

課題や問題点は以下の5点だ。①新興国企業の台頭による競争激化の中で、日本企業が価格競争を勝ち抜くことができなくなっている。②経済環境が激変するなかで既存のビジネスモデルでは生き残れない可能性があり、持続可能な新たなビジネスモデル構築に向けて知財・無形資産の投資にチャレンジする必要がある。③情報通信を基盤とするような新たなマーケットを創造するビジネスチャンスにおいて、日本企業はあきらかに欧米や新興国の先進的なライバル企業に対して劣勢になっている。④無形資産投資を中心に企業価値を大きく高めている米国では、無形資産投資が有形資産投資を大幅に上回っているが、日本では現在でも有形資産投資の比率が高い。⑤知財経営から生まれる「価格決定力」は、投資家が企業を評価する重視ポイントである。投資家が高評価している欧米の優良企業は、経営戦略や事業戦略において知財・無形資産の投資や活用を重視しながら競争優位を確立し、製品・サービス価値を引き上げることで、強い価格決定力を持つようになっている。

インフレ時代の到来で価格決定力を持つことが最重要

投資家が重要視する「価格決定力」をつけるためには、既存の価値だけではだめで、消費者が求める新しい価値を提案して喜んで購入してくれるという製品やサービスに進化させる必要がある。これを実現するのが、知財・無形資産を活用した競争優位の確立である。

ガイドライン策定時から、すでに日本経済がデフレからインフレにシフトするということを考慮していた。デフレ時代のキーワードは「コスト削減」であったが、インフレ時代のキーワードは「価格決定力」に変化するはずだ。

知財・無形資産ガイドラインでは、自社の特許、ブランド、ノウハウ、優秀な人材といった様々な知財について「現状の姿(As Is)」を再確認し、目指すべき「将来の姿(To Be)」をバックキャストで企業経営者が考えることを求めている。すなわち、現在の知財をどのように活用し、未来のためにどのような知財を新たに獲得すべきかを考え、経営資源の配分や事業ポートフォリオを見直すことを提言しているのである。

今はまさに企業経営の大変革期であり、デフレ時代のビジネスモデルから、インフレ時代の新しいビジネスモデルに構造転換する必要がある。この原動力が知財経営力なのであり、投資家はそれを重視する。

投資家の3つの注目点

今年の投資家の注目点は、①トランプ政権2.0の影響(世界の経済ルールの変化を生む)、②インフレの進行(企業の生き残り戦略の変化が必要)、③アクティビストの活動増加(経営者の質的向上)の3点である。

特にトランプ政権2.0の政策変更の影響は大きく、脱環境政策(環境よきようなら収益よこんにちは)、関税アップ(米国のインフレ加速)、米中覇権戦争によるブロック経済化進展(米国の知財戦略強化)、サプライチェーンの再編(米国への生産回帰)などの動きが、企業収益や株価に大きく影響している。

インフレ対応には知財が生み出す価格転嫁力が必要

デフレ時代のキーワードは『低価格』で、それをグローバル経済でのサプライチェーンを活用したコ

スト削減と数量効果などで達成してきた。しかし、インフレ時代のキーワードは『価格転嫁力』に変わり、その実現には新たな製品やサービスによる差別化が必要になる。『価格転嫁力』を生み出す源泉は、オリジナルで他の追随を簡単に許さない差別化された新技術開発力とそれを活用して新たな需要を創造する知的財産戦略だ。

非財務情報の中では環境対策などの重要度は低下するが、経営体質を転換するためのガバナンス力と企業価値向上につながる知的財産戦略の重要性が明らかに増すだろう。投資家の銘柄選別視点も変化する。インフレ時代を生き延びるにはコスト削減だけではだめで、価格転嫁によるインフレ対応力、ブロック経済化が進む中での差別化要素、企業変革力を生み出す経営力や人財育成力などの見極めが重要視されるようになる。

企業価値の持続的成長ができるかどうかという投資家からの問いに対して、企業経営者やIRは新たな解を示さねばならない。そこでは、従来は企業内に隠されていた「知的財産の見える化」と、それを活用したインフレ対応戦略の開示が必要で、知的財産戦略が投資家との対話の鍵になるだろう。

投資家との対話ツールとして統合報告書の発行が大幅に増加

投資家との対話のツールとして統合報告書を発行する企業が増加しており、すでに発行社数は1000社を超えている。残念ながら、その内容は極めて高いレベルのものと、統合報告書とは呼べない低レベルのものまで玉石混交である。

統合報告書は、企業の財務情報と非財務情報(潜在的価値情報)を統合させたもので、将来志向で書かれる。非財務情報(潜在的価値情報)を活用して戦略を語り、企業価値創造を将来どのように行うかを予想も含めて説明する。統合報告書では過去から現在、そして将来に向けた企業の価値創造ストーリーを一貫して語ることが求められるのである。優秀な統合報告書はそれができているが、その価値創造ストーリーこそが、財務報告だけでは伝えきれない部分であり、投資家が最重要視するポイントなのである。

統合報告書の優良企業は知財経営を説明

優秀な統合報告書は、「知的資産経営」を軸の一つにして作成されており、企業と社会の未来をつなぐ「対話のプラットフォーム」を意識している。企業変革と投資家などのステークホルダーとの接点を同時に設計する統合思考の実践は、企業の持続可能な価値創造の説明が鍵となる。優秀な統合報告書は、この企業の価値創造とサステナビリティの両立を具体的なKPIを示しながらわかりやすく説明している。

優秀な統合報告書は、「知的資産経営」という観点から作成されている。知財戦略だけを説明するのではなくできるだけ「知財の見える化」をはかり、知財戦略と事業戦略を整合させて知財ポートフォリオを構築していることを説明している。そして、これを行うためにIPインテリジェンスを強化し、知財部門の顧客である事業部に戦略検討情報を提供するなど、知財部門が経営の実戦に役立つ組織体系になっている点を説明している。

知的財産部を、重要な経営資産である知的財産の保護・活用のために社長直下の組織とし、経営戦略と連携した知財活動を展開させて、事業化や開発の初期の段階から関連部門と連携して活動する姿を開示する例もある。

日々の知財活動を通して全社の技術情報や知財情報を蓄積した知的財産部が、事業間やグループ会社間のハブとなって技術的な連携をサポートし、グループ全体のシナジー効果を最大化する役割も担って、攻めの知財経営ができてきている要因になっているなどの説明があれば、企業価値創造の源泉が知財であることがよくわかる。

統合報告書の作成ガイドラインとして多くの企業が採用しているものが2つある。その筆頭が、企業価値創造のモデルをインプット・価値創造プロセス・アウトプット・アウトカムで説明するオクトパスモデルを普及させた国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council=IIRC、現IFRS財団)の「国際統合報告フレームワーク」である。そして、最近増加しているのが経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」である。

今後は知的財産経営の説明がかなり増加するはずだが、投資家から評価されるものを作ろうとするなら内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」をガイドラインとして採用するのが良いだろう。

また、知的財産戦略の見える化で是非参考にしてもらいたい有用な資料が、特許庁が策定した「成長企業の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示」である。本書は、企業成長の道筋の示し方に焦点を当てており、現在開示の取組に課題を抱えている企業にとっての道標となるよう、初めに取り組むべき活動や検討の進め方について、豊富な事例をもとにまとめている。

最後に繰り返しになるが、インフレ時代のキーワードの『価格転嫁力』を生み出す源泉は、新技術開発力とそれを活用して新たな需要を創造する知的財産戦略である。従来は企業内に隠されていた知的財産の見える化と、それを活用したインフレ対応戦略の開示が必要で、知的財産戦略こそが投資家との対話の鍵になることを、企業経営者は肝に銘じてもらいたい。

【参考文献】

①伊藤レポート3.0

<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf>

②価値協創ガイダンス2.0

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/Guidance2.0.pdf

③知財・無形資産ガバナンスガイドライン2.0

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2.html

④東京証券取引所が「資本コスト・株価意識経営」に関する資料のUPDATE

<https://www.jpx.co.jp/equities/follow-up/jr4eth0000004vj2-att/240201.pdf>

⑤東証開示好事例集

https://www.jpx.co.jp/equities/follow-up/jr4eth0000004vj2-att/20240201_2.pdf

⑥日本証券アナリスト協会ディスクロージャー優良企業選定

<https://www.saa.or.jp/standards/disclosure/selection/index.html>

⑦投資者の目線とギャップのある事例(東証)

<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20241121-01.html>

⑧「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」(特許庁)

https://www.jpo.go.jp/support/example/ip_disclosure_for_stakeholder.html

⑨「知的財産推進計画2025」概要

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku_gaiyo.pdf



編集後記



記 広報委員長

私は、今は大学勤務ですが、前職の企業では25年以上、出願、権利化、権利行使、交渉・訴訟、M&Aなどの知財業務を行っていました。一貫して持っていた問題意識は、「知財業務に経営や事業の軸を通さないと意味がない」でした。経営戦略があって事業戦略があり、そして、その経営、事業を支える知財戦略があるはずと思って業務を続けていました。その当時、一事業分野の約800件の特許を読破し、目的(事業)と構成(技術)の2軸マトリックスで全件整理し、自社と他社の事業展開状況を鑑みて、早期に権利化するところと放棄するところを取捨選別して、他社との交渉に備え、かつ自社事業の保護に努めました。結果として、事業展開やロイヤリティ収支に当時相当な貢献ができました。研究所にいた私でしたが、事業場から表彰してもらったのを覚えています。

それから20年ぐらいいったでしょう、2021年にコーポレートガバナンスコードが改定され、取締役会に知財・無形資産の管理監督や開示義務を課し、続けて知財・無形資産ガバナンスガイドラインが内閣府から発行されました。これを見ていて、これが当時にあれば、もっともっと経営に刺さる知財活動ができたのになーと思っていました。

何気なく、知財・無形資産ガイドラインの解説の講義を聞きました。その時の講師が、この協会の菊地理事長です。この講義を聞いていて、これからの知財業務はこれだ！と、何かビビーと脳裏に電気が走ったのを覚えています。たまたま、菊地理事長のプレゼン資料の最後のページにアドレスがあり、すかさずプリントスクリーンを取り、すぐさま、研究会(当協会の前身)に入れてほしい旨のメールを送りました。すると、「お前は何者だ。知財部長か(こんなきつい言い方ではなかったとは思いますが。笑)」と返ってきました。履歴書を送ってくださいと言われ、なんで?と思いつつも、すぐさま送りました。そもそも、研究会は企業の知財部長クラスだけの会だったからです。そこで、弁理士だったらサポーターで入ってもらおう、ということまで今に至ります。

そう思うとあれから4年が経ちました。知財・無形資産ガバナンスも当時よりはだいぶ普及してきたと思います。ただ、まだまだすそ野を広げていく必要があると思います。今回、広報委員長の立場で、この機関誌を担当しました。当初は、原稿が集まらないのではと思っていましたが、意外とスムーズに集まりました。約4か月かかりましたが、やっと皆様のもとに届けることができ、ほっとしています。

この機関誌は、今後、協会として年2回発行しようと思っています。春号は、協会の活動報告や今後の活動予定を、また、秋号は、広く会員の皆様からの論文や、特別企画などを特集しようと考えています。この機関誌がきっかけになって、同志の和がもっともっと広がり、「日本を知財で元気にする」源になってほしいと思います。

まるでダブル、いやいやトリプル以上のエンジンを付けたブルドーザーのような菊地理事長を筆頭に、今後もこの活動を推進していきます。皆様のご協力をどうぞよろしくお願いいたします。

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せようお願いいたします。

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」、「会費規程」、「入会及び退会規程」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。さらに詳しい情報は当協会ホームページ (<https://ipiaga.org/>) をご覧ください。

入会メリット

知財・無形資産ガバナンスの実践者(企業・大学等)、専門家(弁護士・弁理士・コンサルタント等)が一堂に会し、実践事例や手法の調査・研究を行います。相互研鑽と交流の機会を提供すると共に、実践者育成のための研修を実施することで、会員の皆さまの組織における持続的成長と価値創造の実現を支援します。

	会員種別	入会金	年会費
正会員	A会員	1万円	10万円
	B会員	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.1 March 2026 令和8年3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