

令和7年度 知財経営に関する動向調査

日本企業の「あるべき知財経営」を定義し、企業規模を問わず使える標準的フレームワークを提示した調査。要点を整理するとともに、論証・設計上の弱点と、書誌・定義上の不整合を一次資料と照合して検討した。

報告書 12頁

要約版資料 25頁

要約版資料補足 28頁

チェックリスト Excel

作成 令和8年2月

レビュー改訂 2026年8月25日

Claude Opus 5

01 何が公表されたか

公表物は4点。読む順序としては、要約版資料でフレームワークの全体像をつかみ、チェックリスト（Excel）で自社に当てはまる、という構成になっている。報告書本体は事業報告としての体裁で、分量は薄い。

報告書

事業の背景・目的、調査方針、調査結果、フレームワークの定義。図表はほぼなく、文章・箇条書き中心。

PDF / 12頁

要約版資料

フレームワークの本体。5つの活用方法ごとに「目指す状態・施策例・KPI・取組レベル」を提示。

PDF / 25頁

要約版資料補足

詳細事例12社と参照論文の詳細（回帰係数・p値まで記載）。

PDF / 28頁

知財経営チェックリスト

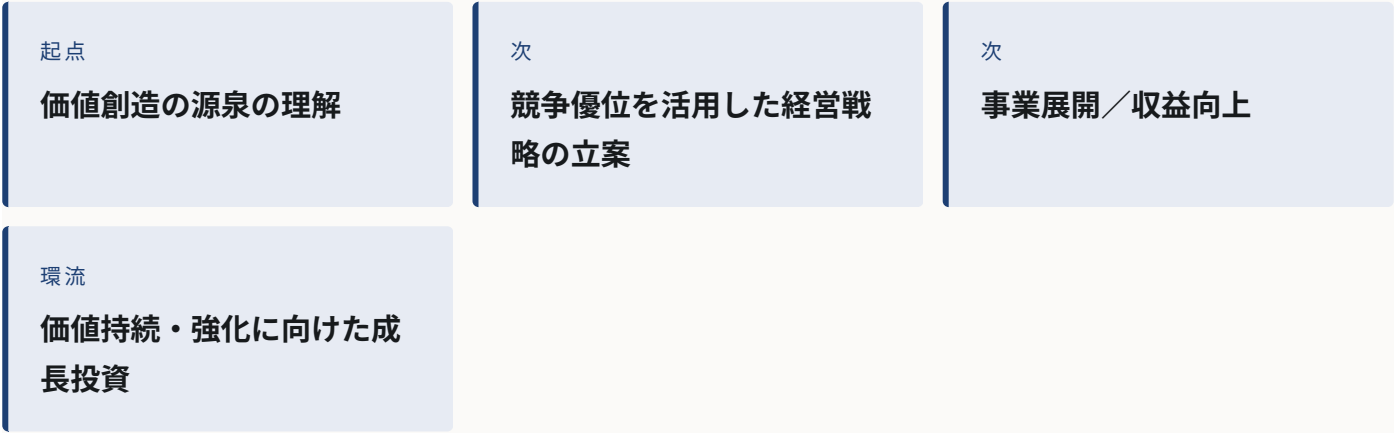
経営層向け診断（Lv1～Lv3）＋知財部門タスク90行＋事業/R&D部門タスク56行。

Excel / 4シート

調査期間は**2025年11月～2026年1月の約3か月**。手法は、先行研究22本のレビュー、公開情報調査、企業および機関投資家・金融機関へのヒアリング、検討委員会による意見聴取である。委員属性は、知財部門責任者3、非知財役員2、アカデミア1、機関投資家1とされるが、複数属性に該当する場合はそれぞれ計上されるため、**実人数は公表資料から確認できない**。実名が公表されているのは、委員長の明治知的財産部長 石丸和彦氏である。

02 中核の主張：知財経営を4段階のループとして定義した

本調査の最大の成果は、「知財経営」という曖昧な言葉に構造を与えた点にある。経営の営みを4段階に分解し、そのそれぞれで知財がどう効くかを対応させた。



収益向上を通じ無形資産の重要性を再認識し、起点へ戻る

この4段階を回すために必要なものとして、**5つの知財の活用方法**と、それを実行する**6つの内部機能**が置かれる。扱う知財の範囲も、従来の知財権（特許・商標・意匠・著作権）から、権利化しない技術、さらにデータ・アルゴリズム・ノウハウ等の明文化されない知的資本まで拡張された。

5つの活用方法 × 6つの内部機能（要約版資料が全セルについて「目指す状態」と施策例を提示）

知財の活用方法	内容	提示されている管理KPI例
① 知的資本の体系的な管理／運用	知財権と非明文の知的資本を棚卸し、事業と紐づけて可視化。権利化・開示・ライセンス方針を制御。	クリアランスによる回避ライセンス料／出願数
② 知財情報の分析／活用	IPインテリジェンスによる内部外部分析。経営戦略・R&D戦略・M&A候補の選定に反映。	経営層への分析報告回数
③ 効果的な知財開示／金融活用	投資家が評価する形での知財戦略の開示。知財担保等による資金調達。	企業価値と関連する知財スコア
④ 知財流通／協業等による収益化	未利用知財の売却・ライセンス、外部活用による事業化。	ライセンス売上／オープンイノベーション実施数
⑤ 技術・製品開発の加速	社内ノウハウ・データの体系化とAI活用によるR&D効率化、製品化への伴走。	特許分析時間／特許スコア

6つの内部機能＝(a)組織・機能設計／(b)ガバナンス／(c)人材・スキルセット／(d)社内プロセス・メカニズム／(e)文化・マインドセット／(f)資本・市場接続。この6つはISO56005およびDIN77006の構成要素とマッピングされ、両者との「対応を確認した」とされている。

加えて、産業を**特許型／商標・意匠型／ノウハウ・データ型**に類型化し、業種によって知財の効き方が違うことを明示した点、投資家側を**ジャッジメンタル投資／クオンツ投資**に分けて開示への期待が異なることを整理した点は、実務的に有用な整理である。

03 課題と問題点

以下は、公表4点に加え、該当論文の正式掲載版・撤回通知および法令等の一次資料を照合して整理した指摘である。資料から確認できる事実と、本レビューによる評価をできる限り区別した。

書誌

同名論文の掲載版と撤回情報が混同されている

要約版資料補足は、Ernst, Conley and Omlandによる2016年のR&D Management掲載論文の書誌情報・分析結果を示す一方、脚注に「**ただし著者都合でWithdrawn済**」と記している。しかし、正式なVersion of Recordは2016年にR&D Management 46巻S2号、677-690頁として刊行され、撤回されていない。Withdrawnとなっているのは、同名・同著者による2012年のResearch Policy Article in Press版である。

したがって、問題は「撤回論文を中核根拠として使用したこと」ではなく、**同名論文の掲載版、掲載誌、出版年、DOIおよび撤回対象を混同した書誌情報上の不整合**である。補足資料では両版を明確に区別し、本文の引用先を2016年版に統一すべきである。

出典

要約版資料補足 p.26／Ernst et al., R&D Management 46(S2), 677-690 (2016)／Research Policy版のWithdrawn通知 (2012)

統計

媒介分析の統計結果と有意水準の説明が不十分である

報告書はErtugrul et al.について、「特許が顧客の認識に影響を与え、間接的に売上やROAなどの財務指標と相関する」と要約する。原論文では、特許取得から売上・ROAへの**直接効果は有意でない**一方、顧客による製品の新規性（NOVELTY）・品質（QUALITY）の認知を介する間接効果が検討されている。

NOVELTY経路は売上 $p=0.085$ 、ROA $p=0.100$ で10%水準、QUALITY経路は売上 $p=0.022$ 、ROA $p=0.028$ で5%水準、両経路を合計した間接効果は売上 $p=0.009$ 、ROA $p=0.008$ で有意である。したがって、「**有意でない結果を相関ありに丸めた**」とは評価できない。一方、補足資料は、直接

効果と間接効果、5%・10%の有意水準、合成間接効果の違いを十分に説明せず、結果を単純化している。

出典

要約版資料補足 p.27／Ertugrul et al., Journal of Financial and Quantitative Analysis 59(5), Table 4

論証

個別研究からフレームワーク全体の因果効果へ一般化している

参照研究のすべてが単純な相関分析というわけではない。Ertugrul et al.は、特許審査官のランダムな割当てに伴う審査官の許可傾向を操作変数として用い、特許取得の内生性や逆因果に対処している。したがって、「**逆因果をどこでも検討していない**」とする評価は正確でない。

ただし、同論文が検証するのは、特許活動が顧客資本を介して業績・企業価値に影響するという限定された経路である。5つの知財活用方法と6つの内部機能からなる30セル全体を導入すれば、企業の「稼ぐ力」が高まることまで実証したものではない。**個別研究の結果をフレームワーク全体の因果効果へ広げるには、追加の検証が必要**である。

出典

報告書 p.4／Ertugrul et al.（審査官許可傾向を用いた操作変数分析・媒介分析）

書誌・定義

参照論文の年次・文献番号・ROA定義に不整合がある

報告書・要約版資料ではErtugrul論文を2017年とする一方、要約版資料補足では2024年としている。正式なジャーナル掲載は2024年（Vol.59, No.5, pp.2425–2458）、オンライン公開は2023年である。2017年がワーキングペーパー版を指すのであれば、**版と書誌情報を明示して区別**すべきである。

また、補足資料p.26は見出しでErnst論文を「文献①」としながら詳細欄では「文献②」、p.27は見出しでErtugrul論文を「文献②」としながら詳細欄では「文献③」としている。さらにROAを「総資産／減価償却費を差し引く前の営業利益」と記載するが、原論文の定義は「**減価償却前営業利益／総資産**」であり、分子と分母が逆である。いずれも訂正可能な明確な不整合である。

出典

報告書・要約版資料／要約版資料補足 pp.26–27／Ertugrul et al., 2024, Table 1

正例中心で、対照群と反実仮想が置かれていない

公開資料で取り上げられた企業は、味の素、武田薬品、ブリヂストン、日立、レゾナック、ユニ・チャーム、アシックス、LG電子、IBM、Qualcomm、Nestlé、Fractus、AEROGEN等、知財経営に積極的な企業の正例を中心としている。非実施企業や、同様の取組を行って成果が得られなかった企業を体系的に置く対照設計ではないため、**選択バイアスや生存者バイアスが生じている可能性**がある。事例から当該施策が成果の必要条件または十分条件であると結論づけることはできない。

さらに、事例は「財務パフォーマンスとの関係が確認できる（事例①）／できない（事例②）」に区分されるが、**何をもって「確認できる」とするかの判定基準が示されていない**。施策の時期と売上グラフを並置して矢印で結ぶだけでは、構造改革、市況、事業ポートフォリオ変更等の他要因を統制できない。「関係が確認できる」という表現は、因果効果ではなく例示的な関連を示すものとして限定すべきである。

中堅・中小企業を目的に掲げながら、適用可能性を検証していない

報告書の目的は「大企業だけでなく、中堅或いは中小企業において…標準的フレームワークを提供する」と明記されている。一方、公開資料には**企業規模別の選定基準、対象社数、検証結果が示されていない**。詳細事例は大企業を中心としており、日本の中小企業でフレームワークが実行可能かを検証した結果も確認できない。

6つの内部機能には、担当役員、監視機構、専門人材、定期教育、専門組織等、相応の組織規模を前提とする要素が多い。中小企業向けには、役割の兼務、外部専門家・支援機関の活用、費用制約を踏まえた簡易モデル等を別途示さなければ、**「企業規模を問わず使える」との主張を実証面から支えることは難しい**。

「動向調査」でありながら国内の定量データがない

調査全体では、先行研究レビュー、公開情報調査、企業・金融機関へのヒアリング、検討委員会による意見聴取が行われた。しかし、**日本企業の知財経営の現在地を代表性のある数値で把握するアンケート等は実施されていない**。したがって、「知財経営を実践する企業は依然として限定的」という前提も、日本企業のLv1／Lv2／Lv3の分布も数字で示されておらず、定量的な「動向」把握としては限定的である。

金融機関調査も同様で、「GICS 11セクターのうち7割程度で知財情報の活用が可能との回答」とあるが、**ヒアリング先の社数・属性・質問文が非開示**で、注記は「機関投資家へのヒアリングを基に作成」の一行のみである。母数と質問設計が分からないため、第三者は結果の意味と再現性を評価できない。

ガバナンス

検討委員会の構成・審議過程の透明性が限定的である

委員属性は、知財部門責任者3、非知財役員2、アカデミア1、機関投資家1とされるが、複数属性への重複計上があるため、**実人数は公表資料から確認できない**。実名が公表されているのは委員長のみである。公開された属性だけを見る限り、中小企業経営、会計・法務、金融実務等の視点がどの程度含まれたかも判断できない。

意見聴取は3つの時期に分け、個別に行われたとされるが、委員相互の討議、合議、反対意見の処理がどのように行われたかは公表資料から確認できない。また、「経営層への訴求においては論文によるエビデンスよりもキャッチーな事例を中心に訴求すべき」との助言を踏まえて報告用資料が事例中心に変更された。訴求力を重視すること自体には合理性があるが、**論文エビデンスをどのように補完したのかの説明が不足している**。

設計

30セルの網羅マトリクスに優先順位がない

5つの活用方法 × 6つの内部機能のすべてについて「目指す状態」が示される一方、**どれが必須でどれが任意か、どこから着手すべきか、投資対効果の重みはどうか**が示されない。結果として「全部やれ」に読める。産業類型（特許型／商標・意匠型／ノウハウ・データ型）で軽重が違っていると本文で述べながら、チェックリストは全産業共通で、類型別の重み付けは実装されていない。

取組レベルもLv1～Lv3の3段階と粗く、判定は定性的な自己申告に依存する。**診断の単位（全社／事業／部門）が定義されていない**ため、事業ごとに成熟度が異なる企業では回答が定まらない。

設計

ISO56005・DIN77006との照合が対応表の羅列にとどまる

報告書が示すのは、ISO56005の4.1～4.7、DIN77006の7項目と自らの構成要素を「⇔」で結んだ一覧であり、記述も「**対応を確認した**」というレベルにとどまる。国際規格にあって本フレームワークにない要素、その逆の要素を特定するギャップ分析は行われていない。

対応関係を示すこと自体は、独自性または実効性の証明にはならない。目的に掲げた「海外における標準化事例を踏まえた妥当性評価」としては薄く、実際に標準化する場合の主体、維持更新、準拠判定、監査等の仕組みにも触れていない。

価値評価

提示された特許価値算定式の妥当性・比較可能性が十分に説明されていない

報告書はコストアプローチによる特許価値算定式を提示する。

$$\text{特許価値 } N = \sum(t=1 \rightarrow 5) [R\&D\text{費用}_t \times \text{対象特許率}_t \times \text{減価率}(1/t)]$$

コストアプローチは価値評価の一類型であり、それ自体が理論的に成立しないわけではない。しかし、この算定式については三つの説明不足がある。第一に、R&Dコストと経済的価値は同一ではなく、同額の投資から生まれた特許でも事業寄与は大きく異なる。第二に、対象特許率や減価率を「業界ごとに任意で決定」するなら、企業間・時系列の比較可能性を確保するルールが必要である。第三に、5年で打ち切る根拠を「無形資産の法定耐用年数である5年」とするのは正確でない。

日本の耐用年数省令では、特許権8年、実用新案権5年、意匠権7年、商標権10年であり、ソフトウェアも用途により3年または5年と異なる。したがって、「**無形資産＝5年**」という一律の前提は採れない。

また、「知財の外部供与や投資家による評価時の価値向上余地を残すことが可能」との記述は、算定値を保守的に設定することを利点としているように読めるが、評価目的との整合性が明確でなく、手法選定の理由として追加説明を要する。価値評価がフレームワークから除外された理由も、委員会の助言だけでなく、企業調査で知財の金額換算例が少なかったことを含む。それでも算定式が報告書に残る以上、**参考例なのか推奨手法なのかを明示**すべきである。

出典

報告書「企業調査」「検討委員会」／減価償却資産の耐用年数等に関する省令 別表第三

位置づけ

既存の政策文書との棲み分けが整理されていない

知財経営に関する公的ツールは既に多い（内閣府の知財・無形資産ガバナンスガイドライン、知財人材スキル標準、IPランドスケープ実践ガイドブック、知財経営コミュニケーションガイド

ブック、事例集各種）。本調査もそれらを参照元として列挙しているが、**本フレームワークがどれを置き換え、どれと併用するのかが示されていない**。「標準的フレームワーク」を掲げる以上、利用場面と既存文書との関係を整理する必要がある。

開示

基礎情報の開示が限定的で、第三者検証が難しい

報告書本体は12頁で、事業報告としての要約にとどまる。ヒアリング先の社数・属性、企業選定基準、質問設計、分析方法、公開情報調査の抽出条件が公表されていない。発言録そのものは守秘上非公開とする合理性があり得るが、**少なくとも対象社数、属性、選定基準、質問設計および分析方法是開示することが望ましい**。

参照論文リストは別ファイルで提出されたと本文にあるが、公表4点には含まれていない。政府調査事業の成果物として、第三者による追試・再評価を可能にする情報の開示は十分とはいえない。

04 それでも使えるところ

論証や透明性の弱さは、この成果物が実務で無価値だという意味ではない。「エビデンスに基づく処方箋」ではなく「議論の共通言語」として使うなら、質は高い。

経営層との対話の議題設定

チェックリストのLv1／Lv2／Lv3は、自社の現在地を経営と知財部門が同じ言葉で確認するための叩き台として機能する。診断結果を評価に使うのではなく、「なぜ我々はLv2なのか」を議論する材料として扱うのが妥当。

役割分担の棚卸し

知財部門タスク90行、事業／R&D部門タスク56行の対応表は、「どちらがやるのか曖昧なまま放置されていた作業」を洗い出す用途に向く。知財人材スキル標準への参照箇所も付されている。

産業類型による優先順位づけ

フレームワーク側が重み付けを与えていない以上、自社が特許型／商標・意匠型／ノウハウ・データ型のどれか（多くは混在）を先に決め、5つの活用方法に自前で軽重をつけてから使う。全セルの充足を目標にしない。

KPIは自社で作り直す

提示されているKPI例は出願数、特許スコア、ライセンス売上など従来型に寄っている。特に活用方法⑤（技術・製品開発の加速）と非明文の知的資本については、各社で設計し直す必要がある。

総合評価：本フレームワークは、導入効果が因果的に実証された「標準処方箋」ではない。一方、知財経営を4段階、5つの活用方法、6つの内部機能に分解した構造は有用である。企業が自社の産業特性・規模・戦略に合わせて選択・重み付けを行う診断・対話ツールとして位置づけるのが妥当である。

本レビューは、特許庁「令和7年度知財経営に関する動向調査」の公表資料4点（報告書／要約版資料／要約版資料補足／知財経営チェックリスト、2026年8月21日公開）を基礎とし、該当論文の正式掲載情報・撤回通知および法令を照合して作成した。資料内の引用箇所は該当頁を示した。最終確認日：2026年8月25日。

- ・特許庁「令和7年度知財経営に関する動向調査 報告書」公表ページ
- ・Ernst, Conley & Omland (2016), “How to create commercial value from patents: the role of patent management,” R&D Management 46(S2), 677–690.
- ・同名Research Policy版のWithdrawn通知（2012）
- ・Ertugrul, Krishnan, Xu & Yu (2024), “Corporate Patenting, Customer Capital, and Financial Market Outcomes,” JFQA 59(5), 2425–2458.
- ・e-Gov法令検索「減価償却資産の耐用年数等に関する省令」