

調査報告書レビュー

令和 7 年度

知財経営に関する動向調査

内容のポイント、評価、課題・問題点および改善提案

分析基準日 2026 年 8 月 24 日

GPT-5.6 Sol

対象：報告書、説明資料、補足資料、チェックリストおよび関連一次資料

本稿は、公開資料に基づく独立した分析・評価である。

エグゼクティブ・サマリー

結論 本報告書は、知財を経営・事業・研究開発・資本市場につなぐ共通言語と自己診断ツールとしては有用である。しかし、調査対象と先行研究の選定が正の結果に偏り、成熟度評価の採点基準・再現性・予測妥当性も検証されていない。現段階では「標準的フレームワーク」ではなく、「実務対話用の参考モデル（β版）」と位置付けるのが妥当である。

特許庁の公開ページは 2026 年 8 月 21 日更新である一方、報告書本体は 2026 年 2 月作成、調査期間は 2025 年 11 月から 2026 年 1 月までである。したがって、実質約 3 か月の短期調査として、その射程と限界を読む必要がある。 [1 ; 2, PDF pp.1-4]

評価軸	評価	判断理由
構想・全体設計	A-	価値創造サイクルと全社機能を一つの構造に統合した点は明快。
実務での使いやすさ	B+	30 項目の成熟度チェックと部門別タスクは社内対話に有効。
実証的な裏付け	C	正の研究・成功事例への選択偏りがあり、因果推論も不十分。
標準化の準備度	C-	採点ルール、評価者間信頼性、企業間比較可能性が未検証。
総合	B-	有用な試作版だが、標準・投融资・価値算定への利用は時期尚早。

評価は A~D の 4 段階を基礎とし、+/- で補正した本稿独自の総合判断である。

1. 調査の目的と成果の全体像

1.1 目的と調査設計

報告書は、日本企業における「あるべき知財経営」を明確化し、その実現に必要な組織、機能、指標、教育を、業界・企業規模別に整理することを目的とする。大企業だけでなく中堅・中小企業にも利用可能で、経営・事業部門と知財部門が双方向にやり取りできる標準的フレームワークの提供を試みている。さらに、知財の金銭評価手法と海外標準との整合性も検討対象に含めている。 [2, PDF pp.2-3]

方法は、先行研究調査、国内外企業の公開情報調査・ヒアリング、機関投資家・金融機関調査、有識者委員からの個別意見聴取を組み合わせたものである。主な企業調査対象は味の素、武田薬品工業、ブリヂストン、日立製作所、LIXIL、明治、オムロン、Nestlé、IBM、Qualcomm の 10 社であり、加えて財務面でポジティブな影響があるとされた 7 社の事例を調査している。 [2, PDF pp.3-7]

1.2 提示された知財経営フレームワーク

構成要素	報告書の整理
------	--------

構成要素	報告書の整理
価値創造サイクル	①価値創造源・競争優位の理解 → ②経営戦略の立案 → ③事業展開・収益向上 → ④価値持続・強化に向けた成長投資
知財の 5 つの活用方法	①知的資本の体系的な管理・運用、②知財情報の分析・活用、③知財開示・金融活用、④知財流通・協業等による収益化、⑤技術・製品開発の加速
6 つの内部機能	組織・機能設計、ガバナンス、人材・スキルセット、社内プロセス・メカニズム、文化・マインドセット、資本・市場接続
産業類型	特許型、商標・意匠型、ノウハウ・データ型。ただし実際には企業・事業ごとに混在すると整理
実務ツール	5×6=30 項目の経営チェックリスト、成熟度レベル 1～3、経営課題と部門別タスクの対応表
外部規格との関係	ISO 56005 および DIN 77006 との項目対応を確認

出所：報告書および説明資料を基に整理。 [2, PDF pp.8-10 ; 3, PDF pp.6, 14-24]

この構造の重要な点は、知財を特許・商標・意匠の保有数だけで捉えず、データ、アルゴリズム、ノウハウ等を含む知的資本へ広げたうえで、それを支える組織能力を 6 つの内部機能として整理し、経営戦略・研究開発・協業・資金循環まで一つの循環として扱ったことである。 [2, PDF pp.8-10]

1.3 チェックリストと部門別タスク

公開 Excel は、①経営チェックリスト案、②経営課題と担当者タスクの関係、③知財タスクリスト、④事業部・R&D 部タスクリストの 4 シートで構成される。経営チェックリストは 5 つの活用方法と 6 つの内部機能を組み合わせた 30 評価項目で、レベル 1～3 の状態と企業事例を示す。知財部門だけでなく、事業・研究開発・管理・IR 等の行動に落とし込もうとした点は、実装面で評価できる。 [5]

1.4 資本市場、金銭評価、国際規格

1. 資本市場：報告書は、GICS11 セクターのうち約 7 割で知財情報の活用が可能とする。投資家が求める情報は、事業戦略と知財戦略の接続、進捗 KPI、財務成果への反映根拠である。ただし、回答者数、質問票、集計方法は示されていない。 [2, PDF pp.6-7]
2. 金銭評価：研究開発費を基礎に対象特許率と減価率を掛ける簡易コスト・アプローチを提案するが、調査企業で金銭換算の実例が少ないため、中核要素への採用は見送った。 [2, PDF pp.5-6]
3. 国際規格：ISO 56005 と DIN 77006 の各項目に、今回のフレームワークの構成要素を対応付けている。 [2, PDF pp.8-9]

2. 評価できる点

4. **共通言語の形成**：経営、事業、研究開発、知財、IR が同じ構造で議論できるようにした。
5. **知財概念の拡張**：登録権利だけでなく、データ、ノウハウ、アルゴリズムへ対象を広げ、組織能力も内部機能として扱った。
6. **価値創造との接続**：権利取得・管理ではなく、戦略、事業化、協業、収益化、再投資の循環として整理した。
7. **実装志向**：30 項目の成熟度チェックと担当部門別タスクにより、社内ワークショップへ展開しやすい。
8. **業種差への配慮**：特許中心型だけでなく、商標・意匠、ノウハウ・データ中心型を認めた。
9. **金銭評価への慎重姿勢**：単一の金額評価を標準化せず、中核要素への組み込みを見送った判断は妥当である。

以上の点から、経営層と知財部門の対話を開始するための「論点地図」としての価値は高い。
[2 ; 3 ; 5]

3. 主要な課題・問題点

3.1 正の結論を先取りした調査設計

報告書は、先行研究について「統計的に有意な相関が得られた文献を中心に参照する」と明記する。また企業調査では、知財活動に注力し、ヒアリング可能な企業を中心に選び、追加事例も「財務影響にポジティブな影響を与えている事例」として選定している。[2, PDF pp.3-5]

これは、正の結果が出た研究と成功事例から、知財経営が業績に寄与するという結論を導く構造である。非有意・負の研究、導入失敗例、知財活動を強化しても成果が出なかった企業が欠けているため、出版バイアス、アウトカム選択バイアス、成功事例バイアスが重なる。標準モデルを導く調査としては最も重大な弱点である。

3.2 相関関係と因果関係の混同

先行研究の多くが示すのは知財指標と財務指標の相関である。しかし企業事例では、知財施策が売上・利益等に「貢献した」と因果的に読める表現が用いられる。研究開発力、経営能力、企業規模、ブランド、M&A、市況、為替等の交絡要因を分離しておらず、「高収益企業だから知財活動に投資できる」という逆因果も排除されていない。[2, PDF pp.4-7 ; 4, PDF pp.12-27]

さらに、「稼ぐ力」の指標として売上、利益率、ROA、ROE、ROIC、Tobin's Q、特許スコア、顧客認知、製品発売確率等が混在する。最終成果、媒介変数、非財務指標を一括して扱うため、何を予測・改善するフレームワークなのかが不鮮明である。

3.3 補足資料における論文版・刊行年の同定が不正確

報告書本体は、Holger Ernst らの “How to create commercial value from patents: the role of patent management” を 2016 年の文献として引用している。同題の正式論文は R&D Management 誌 46 巻 S2 号に掲載されている（2016 年、DOI: 10.1111/radm.12210）。一方、補足資料は ScienceDirect 上の取り下げ版を示して「Withdrawn 済」と記載し、旧版と正式刊行版を区別できていない。問題は本体が取り下げ済み論文を使用したことではなく、補足資料の書誌同定が不正確なことである。[2, PDF pp.3, 11 ; 4, PDF p.26 ; 11]

Mine Ertugrul らの論文についても、本体の 2017 年はワーキングペーパー時点、正式論文は 2023 年 2 月にオンライン公開され、2024 年 8 月に Journal of Financial and Quantitative Analysis 59 巻 5 号へ掲載された。刊行履歴を区別せず年だけを記すと、別論文のように見える。また補足資料掲載値では、NOVELTY を媒介する売上・ROA の p 値は 0.085、0.100 で、5%水準では有意でない（10%水準では扱われる）。正式論文は操作変数法と媒介分析により因果推論を試み、QUALITY 経路には 5%水準で有意な結果も含むため、要約では経路・有意水準・識別戦略を明示すべきである。[2, PDF p.11 ; 4, PDF p.27 ; 12]

3.4 成熟度レベルが測定可能な形になっていない

レベル 1～3 は理解しやすい反面、次の測定ルールが示されていない。[3, PDF pp.16–24 ; 5]

10. 各レベルを満たすために必要な証拠・文書・実績
11. 項目の重み、部分達成、該当なし（N/A）の扱い
12. 複数事業・複数地域を持つ企業の集計方法
13. 評価者間の判定一致、再評価時の安定性、ベンチマーク母集団
14. 成熟度と財務成果の関係、将来成果に対する予測妥当性

一部のレベル 3 は、資金調達、企業価値向上、収益化等の外部成果を条件としており、組織能力と結果を混同している。ライセンス、協業、情報開示についても、高いレベルを一律に望ましいとすると、独占戦略や営業秘密保持との整合を損なう。

3.5 大企業中心で、中小企業への適用可能性が未検証

主な事例は大企業・グローバル企業・製造業・知財集約企業に偏る。専任知財組織、CIPO に類する役割、IP インテリジェンス、AI・データ基盤、ライセンス専門人材等を想定する項目が多い一方、最小実装、費用・工数、優先順位、外部委託、兼務体制の設計が示されていない。中堅・中小企業にも利用可能という目的は、現状では実証されていない。[2, PDF pp.3, 5–6 ; 5]

3.6 防御・リスク管理が中核構造で弱い

個別タスクリストには一部登場するものの、上位の 5 つの活用方法は成長・収益化寄りである。FTO、第三者権利侵害、権利無効化、発明・データ・ノウハウの帰属、営業秘密、共同研究契

約、OSS、標準必須特許・FRAND、競争法、経済安全保障、輸出管理等を、独立したガバナンス領域として評価する必要がある。[2, PDF pp.8–10 ; 5]

AI・データ活用についても、学習データの来歴・ライセンス、入力情報の秘密保持、生成物の権利、モデル検証、ベンダー条件、個人情報、アクセス・保存・越境移転等の管理基準がない。技術開発の加速だけでなく、AI・データ知財ガバナンスのモジュールが必要である。

3.7 開示促進と秘密保持のバランスが未整理

知財開示と金融活用を重視する一方、重要性基準、競争上の機密情報の除外、将来見通しの不確実性、KPIの検証・保証、開示負担、開示による模倣・交渉力低下への対応が示されていない。開示量の多さではなく、事業戦略との接続と、秘密保持との境界設計を評価すべきである。

3.8 国際規格との対応は項目名の照合にとどまる

ISO 56005:2020 は、イノベーション・マネジメントにおける知財管理のツール・方法に関するガイダンスである。これに対し DIN 77006:2020-06 は、知財マネジメントシステムの要求事項であり、規格としての性格が異なる。[8 ; 9]

報告書の対応表は、構成要素を項目名に割り当てたもので、適合性、同等性、運用有効性を実証したものではない。また ISO 56005 は 2026 年 7 月 15 日に「改訂予定」の段階へ移っているため、公表時点で更新注記が必要であった。[8]

3.9 公表時点で制度更新に追隨していない

報告書は 2021 年版コーポレートガバナンス・コードを背景としているが、公開前の 2026 年 7 月 21 日に 2026 年改訂版が確定・施行された。作成が 2026 年 2 月である以上、作成時点での反映は困難だったとしても、8 月公開時には追補を付し、成長投資、資本配分、取締役会による監督との接続を更新すべきであった。[2, PDF p.2 ; 6 ; 7]

3.10 教育、人材育成、業種別実装が未完成

目的には「教育」の明確化が含まれるが、役割別コンピテンシー、研修カリキュラム、到達目標、必要時間、評価方法は提示されていない。また、特許型・商標意匠型・ノウハウデータ型という 3 分類は方向性を示すには有用だが、分類基準、混合比率、複合企業の評価方法、業種ごとの重み付けがない。[2, PDF pp.3, 10]

4. 明確な誤り・資料品質上の問題

内容上の限界とは別に、公開資料には次のような訂正・品質管理上の問題が確認できる。

箇所	問題	必要な対応
報告書 PDF p.5	「無形資産の法定耐用年数である 5 年」と一律に説明。	特許権 8 年、実用新案権 5 年、意匠権 7 年、商標権 10 年等、資産ごとに異なる旨へ訂正。簡便化のため 5 年を使うなら、法定年数ではなく分析上の仮定と明記する。 [10]
報告書 PDF pp.8-10	③知財開示・金融活用と④知財流通・協業の番号が途中で逆転。	活用方法の番号を全資料・Excel で統一する。
報告書 PDF p.6	「クオンタム投資」と記載。	一般的な用語である「クオンツ投資」に訂正する。
報告書 PDF p.9	“Peformance Evaluation” と誤記。	“Performance Evaluation” に訂正する。
説明資料 PDF p.4	「価値想像」と記載。	文脈上「価値創造」に訂正する。
補足資料 PDF p.26	同題の取り下げ版を示す一方、2016 年の R&D Management 正式刊行版を識別していない。	旧版と正式刊行版を区別し、正式論文の書誌・DOI を明記して Withdrawn 注記を訂正する。 [11]
報告書 PDF p.11／補足資料 PDF p.27	Ertugrul らの論文について、ワーキングペーパー年（2017 年）と正式刊行年（オンライン 2023 年、巻号 2024 年）を区別していない。	同一研究の刊行履歴を明記し、正式論文の書誌情報へ統一する。 [12]
チェックリスト F13 等	「経営戦略を低減する機能」等の明白な誤記、企業事例番号の不一致。	文章校正と事例 ID の突合を行い、変更履歴を付す。
公開 Excel	無関係な外部ブック参照、壊れた定義名（#REF!）等が残る。	外部リンク、キャッシュ、不要定義名、内部メタデータを削除し、配布用に再検証する。 [5]
公開一式	本体が別途提出するとする「参照論文リスト.xlsx」が確認した公開一式に含まれない。	検索式、採否基準、全採用・除外文献、効果量を含む文献一覧を公開する。 [1 ; 2, PDF p.5]

5. 実務上の使い方と改善優先順位

5.1 現段階で適する用途／適さない用途

適する用途	現段階では適さない用途
経営・事業・研究開発・知財・IR の対話	企業間ランキングや外部認証
自社活動の抜け漏れ確認	投融資・与信判断のスコア
次年度施策の候補抽出	役員報酬・人事評価への直接連動

適する用途	現段階では適さない用途
部門間の役割分担整理	知財の金銭価値算定
試行的な自己診断と改善会議	ISO・DIN 適合性の証明

5.2 改善の優先順位

15. 文献レビューを再設計する。検索データベース、検索式、期間、採否基準、品質評価、非有意・負の研究、効果量・信頼区間を公開する。
16. 企業事例を層別化する。大企業・中堅・中小、製造・サービス・デジタル、成功・失敗・未導入を含む比較設計とする。
17. 成熟度と成果を分離する。組織能力の採点項目と、売上・ROIC・資本コスト等の結果指標を別レイヤーに置く。
18. 評価マニュアルを整備する。証拠要件、重み、N/A、複合事業の集計、評価者研修、評価者間信頼性を定める。
19. 縦断的に検証する。導入前後の変化と対照群を用い、どの施策がどの条件で成果に結び付くかを検証する。
20. 中小企業向け簡易版を作る。90日・1年の導入順序、最小実装、必要工数、外部支援の利用方法を示す。
21. 防御・AI・データのガバナンスを追加する。FTO、営業秘密、契約、OSS、SEP、競争法、経済安全保障、AIデータ管理を独立評価領域とする。
22. 公開資料の版管理を徹底する。誤記、引用、事例番号、外部リンクを修正し、2026年コーポレートガバナンス・コードとISO 56005改訂動向への追補を付す。

6. 総括

本報告書は、知財部門を権利管理部門から経営・事業のパートナーへ転換する方向性を、理解しやすい形で提示した。特に、価値創造サイクル、5つの活用方法、6つの内部機能、部門別タスクの組合せは、社内対話の起点として有用である。

しかし、フレームワークの根拠となる研究・企業事例の選定が正の結果に偏り、因果推論、測定基準、企業規模別適用、外部検証が不十分である。補足資料における論文版・刊行年の取り違い、耐用年数の誤り、番号・Excel品質の問題も、標準モデルとしての信頼性を損なう。

最終評価 「知財経営の標準」ではなく、「知財経営を議論するための有力な試作版」である。まず自己診断と部門横断対話に限定して利用し、実証・測定・リスク管理を補強した第2版へ発展させるべきである。

参考文献・資料

本文中の〔番号〕は以下の資料を示す。PDF の頁は表紙等を含む物理ページ。ウェブ資料の最終閲覧日は2026年8月24日。

- [1] 特許庁「令和7年度知財経営に関する動向調査」2026年8月21日更新。
<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/chizai-keiei.html>（報告書、説明資料、補足資料、チェックリストの公開ページ）。
- [2] 特許庁『令和7年度知財経営に関する動向調査』2026年2月、請負先：アーサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社、12頁。掲載先：<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/chizai-keiei.html>。
- [3] 特許庁『令和7年度知財経営に関する動向調査 説明資料』2026年、25頁。掲載先：
<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/chizai-keiei.html>。
- [4] 特許庁『令和7年度知財経営に関する動向調査 補足資料』2026年、28頁。掲載先：
<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/chizai-keiei.html>。
- [5] 特許庁『知財経営チェックリスト』Excel ファイル、4シート（「経営チェックリスト案」「経営課題と担当者タスクの関係」「知財タスクリスト」「事業部_R&D部タスクリスト」）。掲載先：
<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/chizai-keiei.html>。
- [6] 金融庁・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）の確定について」2026年7月21日。
<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721.html>。
- [7] 東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～』2026年7月21日。<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/01.pdf>。関連公表：
<https://www.jpx.co.jp/corporate/news/news-releases/1020/20260721-01.html>。
- [8] International Organization for Standardization, ISO 56005:2020, Innovation management — Tools and methods for intellectual property management — Guidance, 2020-11. Status: International Standard to be revised (Stage 90.92, 2026-07-15).
<https://www.iso.org/standard/72761.html>。
- [9] DIN Media, DIN 77006:2020-06, Intellectual property management systems — Requirements, current standard.
<https://www.dinmedia.de/en/standard/din-77006/322320002>。
- [10] 国税庁『令和7年分 白色申告者の決算の手引き（一般用）』「主な無形減価償却資産の耐用年数表」（特許権8年、実用新案権5年、意匠権7年、商標権10年等）。
https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/shinkoku/kojin_jigyo/kichou09.pdf。
- [11] Holger Ernst, James G. Conley and Nils Omland, “How to create commercial value from patents: the role of patent management,” R&D Management, Vol. 46, Special Issue S2, 2016, pp. 677–690, DOI: 10.1111/radm.12210.
<https://doi.org/10.1111/radm.12210>。
- [12] Mine Ertugrul, Karthik Krishnan, Bo Xu and Qianqian Yu, “Corporate Patenting, Customer Capital, and Financial Market Outcomes,” Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 59, No. 5, August 2024, pp. 2425–2458; published online 20 February 2023, DOI: 10.1017/S0022109023000194. <https://doi.org/10.1017/S0022109023000194>。