

「令和7年度 知財経営に関する動向調査」の要点と課題・問題点

エグゼクティブ・サマリー

2026年8月21日に特許庁から公開された「令和7年度 知財経営に関する動向調査」は、知財経営を、特許等の権利取得・管理にとどまらず、企業の競争優位を生む知的資本を把握し、経営戦略、事業展開、研究開発、資本市場との対話に活用する経営システムとして整理した報告書である。

本報告書の最大の意義は、知財経営を次の三層で構造化した点にある。

- ・価値創造を循環させる「四つの経営プロセス」
- ・知財を経営に活用する「五つの知財活用方法」
- ・それらを実行するための「六つの内部機能」

この整理は、経営層、事業・研究開発部門、知財部門が共通言語を持ち、自社の知財経営を点検するための出発点として有用である。

一方で、本報告書は、知財経営の導入によって企業業績が向上することを実証したものではない。エビデンスの多くは、知財活動と企業業績との相関研究、知財先進企業・成功企業の事例、限られた有識者・投資家へのヒアリングに基づいている。撤回済み論文が主要な根拠の一つとして残されているほか、文献情報、指標の計算式、知財価値評価の前提等にも複数の誤りが認められる。

したがって、本報告書は、現時点では「検証済みの標準」ではなく、次のように位置付けるのが適切である。

知財・無形資産を企業の競争優位と稼ぐ力に結び付けるための、有用な政策・実務上の参照フレームワーク。ただし、企業業績への効果や評価尺度としての妥当性は、今後の実証が必要なプロトタイプである。

1. 調査の目的と方法

1.1 調査の目的

報告書は、日本企業の知財経営のあるべき姿を明確化し、その実現に必要な組織、機能、指標、教育等を、業界や企業規模の観点から整理することを目的としている。

特に、大企業だけでなく中堅・中小企業においても、経営側・事業側と知財側が双方向で対話できる「標準的フレームワーク」の提供を試みている。また、知財価値、主として特許価値の基本的評価方法の構築と、海外規格との比較によるフレームワークの妥当性評価も当初の目的に含まれていた。

1.2 調査方法

調査では、次の方法が組み合わされている。

1. 知財活動と財務パフォーマンスとの関係を扱った先行研究の調査

2. 国内外企業の公開情報調査及びヒアリング
3. 機関投資家・金融機関へのヒアリング
4. 有識者による検討委員会
5. ISO 56005及びDIN 77006との項目比較
6. 経営層、知財部門、事業・R&D部門向けチェックリストの作成

調査期間は2025年11月から2026年1月までの約3か月である。先行研究については、知財活動と財務パフォーマンスの間に統計的に有意な相関が示された研究を中心に選び、企業調査については、知財活動に注力し、公開情報又はヒアリングが得られる企業を中心に選定している。

2. 報告書の内容のポイント

2.1 知財の対象を知財権から知的資本全体へ拡張

報告書は、知財経営で取り扱う対象を、特許、商標、意匠、著作権等の知財権だけでなく、次のような明文化されていない知的資本にまで拡張している。

- ・ノウハウ
- ・データ
- ・アルゴリズム
- ・営業秘密
- ・事業モデル
- ・顧客が企業や製品に対して持つイメージ
- ・過去の研究・試験データ

これは、製品販売からサービス・ソリューション提供への移行、デジタル化、AI活用、オープンイノベーションの拡大を踏まえたものである。報告書は、事業上の競争優位を生む知的資本を棚卸しし、事業戦略と結び付けて管理することを知財経営の出発点としている。

2.2 四段階の知財経営メカニズム

報告書は、知財経営を次の四段階の循環として定義している。

段階	内容
1. 価値創造の源泉の理解	自社の知的資本を棚卸しし、競争優位の源泉を把握する
2. 競争優位を活用した経営戦略の立案	投資すべき領域、事業展開、事業撤退、収益向上策を決定する
3. 競争優位を活用した事業展開・収益向上	事業ポートフォリオの組み換え、新たな提供価値の構築、収益化を実行する
4. 価値の持続・強化に向けた成長投資	事業収益をR&D、ブランド、知財管理能力等へ再投資する

このモデルの特徴は、知財を取得・保有するだけでなく、知的資本を使って収益を生み、その収益を新たな知的資本へ再投資する循環を重視している点にある。

2.3 五つの知財活用方法

報告書が整理した五つの知財活用方法は、次のとおりである。

知財活用方法	主な内容
①知的資本の体系的な管理・運用	知財権、ノウハウ、データ等を棚卸しし、事業と結び付けて可視化・管理する
②知財情報の分析・活用	IPインテリジェンスにより、市場、競合、自社の優位性、協業・買収候補等を分析する
③効果的な知財開示・金融活用	事業戦略と結び付いた知財戦略を投資家等に説明し、資金調達や企業価値評価につなげる
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、協業、外部事業化、スピンアウト等を行う
⑤技術・製品開発の加速	社内のノウハウや過去データをR&Dに活用し、製品化に向けて知財面から伴走支援する

①と②は主として先行研究から抽出され、③は知財開示・企業価値に関する研究及び投資家調査から整理された。④と⑤は、企業事例及び委員会意見を踏まえて追加された要素である。

2.4 六つの内部機能

五つの知財活用方法を実行するために、企業が備えるべき内部機能として、次の六つが提示されている。

内部機能	確認すべき事項
a. 組織・機能設計	知財活用を実行できる組織、役割及び権限があるか
b. ガバナンス	経営層が競争優位の源泉となる知的資本を理解し、経営判断に使っているか
c. 人材・スキルセット	必要人材を定義し、採用・育成・配置できているか
d. 社内プロセス・メカニズム	知財、事業、R&D、経営企画等が連携する定常プロセスがあるか
e. 文化・マインドセット	知的資本をコストではなく、競争優位を生む経営資源として扱っているか
f. 資本・市場接続	知財を協業、投資、事業開発、資金循環に結び付けているか

五つの知財活用方法と六つの内部機能を組み合わせることで、各社が自社の不足機能を診断する「5×6」の構造となっている。

2.5 知財活動と経営課題の対応付け

報告書は、知財活動を知財部門内部の業務としてではなく、次のような経営課題への対応手段として整理している。

- ・事業ポートフォリオの組み換え

- ・投資領域の選定
- ・新規事業の展開
- ・事業撤退
- ・シェア拡大・既存シェア防衛
- ・販売単価の向上
- ・費用低減
- ・R&D効率化
- ・M&A・協業先の探索
- ・投資家・金融機関との対話
- ・資金調達

この整理により、知財部門が「権利取得・管理部門」から、事業投資、事業開発、競争戦略、R&D及び資本市場との対話を支援する機能へ拡張する方向が示されている。

2.6 業種別の知財類型

報告書は、競争優位を生む知財の特徴により、業種・事業を次の三類型に整理している。

類型	主な特徴
特許型	特許による排他性、特許網、FTO、標準必須特許、ライセンス等が重要
商標・意匠型	ブランド、顧客イメージ、模倣対策、デザイン、ブランドライセンス等が重要
ノウハウ・データ型	権利化しない技術、製造・運用ノウハウ、データの可視化・共有・秘密管理が重要

報告書自身も、実際の企業や製品では複数の類型が混在するとしている。

2.7 部門別チェックリスト

チェックリストは、次の三つの利用者を想定している。

- ・経営層：五つの知財活用方法と六つの内部機能の実現状況を点検
- ・事業・R&D部門：経営課題を解決するため、知財部門と連携して実施すべき事項を確認
- ・知財部門：事業・R&D部門に提供すべき機能とタスクを確認

部門横断的な対話を開始するツールとしては有用である。

2.8 知財価値評価

報告書は当初、知財価値の金額評価を知財経営の構成要素とすることを検討し、R&D費用、対象特許率及び減価率を用いたコストアプローチ案を提示した。

しかし、実際に知財を金額換算して管理している企業が少数であったことから、最終的には、知財の金額価値評価を知財経営の必須要素から除外している。代わりに、被引用数、特許スコア、オープンイノベーション実施数等の非財務指標が重視されている。

2.9 投資家・金融機関による知財情報活用

報告書は、知財情報が次の投資プロセスで利用可能であるとしている。

- ・投資対象となる産業領域の選定
- ・有望企業のリスト化
- ・知財デューデリジェンス
- ・投資先ポートフォリオのモニタリング
- ・投資後の企業価値向上支援

投資家が企業の知財開示に期待する内容としては、事業成長ストーリーと知財の関係、知財戦略の進捗を測る指標、知財活動が財務成果へ反映されている根拠が挙げられている。

3. 本報告書の意義

3.1 知財を事業・経営の問題として再構成した

本報告書は、知財経営を「特許を何件取得したか」ではなく、「どの知的資本が、どの事業で、どのように競争優位と収益を生むか」という問題として整理している。

特許件数中心の管理から、事業・技術・ブランド・データ・ノウハウを含む価値創造システムへ視点を移した点は重要である。

3.2 知財部門の役割を経営支援へ拡張した

報告書が想定する知財部門の役割には、次の活動が含まれる。

- ・事業ポートフォリオへの提言
- ・IPランドスケープ
- ・M&A・協業候補の探索
- ・事業撤退時の知財処理
- ・ノウハウ・データの可視化
- ・R&D・製品化の支援
- ・IR・投資家対話への参画
- ・ライセンス・知財流通

これは、知財部門が経営企画、事業開発、R&D、財務・IR等と連携する「経営参謀型」の機能へ移行する方向を示している。

3.3 金額評価を必須としなかった点は妥当

知財価値を単一の金額に換算することには、不確実性と恣意性が伴う。企業の知財経営にとって重要なのは、必ずしも知財の金額そのものではなく、事業戦略との関係、競争優位への寄与、研究開発・上市・収益化への影響である。

そのため、金額評価を必須項目から除外し、用途に応じて非財務指標を活用する方向へ修正した判断は妥当である。

3.4 共通言語として利用できる

五つの知財活用方法と六つの内部機能は、経営層、事業部門、R&D部門及び知財部門が、自社の知財経営について議論するための共通言語となり得る。

特に、「何を実施しているか」と「実施可能にする組織能力があるか」を分けて考える構造は、実務上有用である。

4. 報告書の課題・問題点

4.1 相関関係と因果関係の区別

報告書本文は、知財活動と企業業績との「相関関係」を中心に説明している。この表現自体は慎重であるが、企業事例の説明では、知財活動が売上・収益の向上に「貢献した」とする因果的な印象を与える記載も見られる。

実際には、次の逆因果が考えられる。

- 知財経営が優れているから業績が高い
- 業績が高く、資金・人材に余裕があるから高度な知財経営を実施できる
- 経営能力、技術力、ブランド力等の第三の要因が、知財活動と業績の双方を高めている

一部の研究は因果識別を試みている。例えばErtugrulらは、特許審査官の準ランダムな割当てと審査官の許可傾向を操作変数として利用している。ただし、この研究で示されたのは、特許活動が顧客の製品新規性・品質認識を介して企業成果に影響する経路であり、五つの知財活用方法と六つの内部機能全体の導入効果を検証したものではない。

したがって、報告書から導ける結論は、

知財経営に関連する活動と企業業績との間には、一定の関連性が報告されている

という範囲にとどめるべきである。

4.2 成功事例中心の選定バイアス

企業調査では、知財活動に注力している企業、公開情報・ヒアリングが得られる企業、財務面にポジティブな影響を与えたと考えられる企業を中心に選定されている。

この設計では、次の事例が十分に含まれない。

- 知財経営を強化しても業績が改善しなかった企業
- 過剰な特許取得や管理コストが負担となった企業
- ライセンス・協業が不成立となった企業
- ノウハウ共有により秘密管理上の問題が生じた企業
- 知財経営を特に強化せず高い業績を実現した企業
- 知財機能が十分でない中小企業

成功事例から共通要素を抽出する方法は、仮説形成には適しているが、標準モデルの有効性を検証する方法としては不十分である。

4.3 調査期間が短い

調査期間は約3か月である。知財活動からR&D成果、上市、売上、利益、企業価値への波及には、通常、複数年の時間差が生じる。

3か月の調査では、公開情報の整理、ヒアリング、フレームワーク案の作成は可能であるが、知財経営の導入効果を時系列で検証することはできない。

4.4 ヒアリング対象と委員構成の代表性

検討委員の属性は、知財先進企業の知財部門責任者3名、非知財部門役員2名、アカデミア1名、機関投資家1名とされている。属性には重複があり、独立した実人数は明確でない。委員長も企業の知財部長である。

一方、次の主体は十分に含まれていない。

- ・中堅・中小企業の経営者
- ・スタートアップ
- ・地域金融機関
- ・機関投資家以外の投資家
- ・公認会計士・監査法人
- ・知財経営に失敗した企業
- ・データガバナンス、サイバーセキュリティ、AIガバナンスの専門家
- ・労務・人材・組織開発の専門家

「日本企業一般の標準的フレームワーク」とするには、より多様な主体による検証が必要である。

4.5 五つの活用方法と六つの内部機能の重複

5×6フレームワークには、次のような概念上の重複がある。

- ・「知的資本の体系的管理」と「社内プロセス・メカニズム」
- ・「効果的な知財開示・金融活用」と「資本・市場接続」
- ・「知財情報の分析・活用」と「技術・製品開発の加速」
- ・「組織・機能設計」と「ガバナンス」
- ・「文化・マインドセット」と「人材・スキルセット」

このため、30の組合せを単純に点数化すると、同じ能力を二重に評価する可能性がある。

「何を行うか」を示す活動領域と、「どのように実行可能にするか」を示す組織能力を、より厳密に区分する必要がある。

4.6 「知財」の境界が不明確

ノウハウ、データ、アルゴリズムまで知財の対象を広げる方向は妥当である。しかし、次の領域との境界や主管部門が十分に整理されていない。

- ・個人情報保護
- ・データ利用権・契約上のアクセス権
- ・サイバーセキュリティ
- ・営業秘密管理
- ・AIモデル・学習データ

- ・ソフトウェア著作権
- ・人的資本
- ・顧客関係資本
- ・ブランド・レピュテーション
- ・標準化・規制対応

対象を広げるほど、知財部門だけで管理することは困難となる。法務、IT、セキュリティ、データ、R&D、営業、財務、人事等との責任分担を明確にする必要がある。

4.7 業種・企業規模別の優先順位が粗い

「特許型」「商標・意匠型」「ノウハウ・データ型」という三分類は分かりやすいが、実際の事業は混合型である。

より実用的な類型化には、次の要素が必要である。

- ・技術寿命
- ・リバースエンジニアリングの可能性
- ・製品当たりの特許数
- ・標準化依存度
- ・規制依存度
- ・データ依存度
- ・ブランド依存度
- ・B2B又はB2C
- ・ライセンス市場の有無
- ・補完資産の重要性
- ・グローバル展開の程度

また、中小企業に大企業と同じ組織・会議体・専門人材を求めることは現実的でない。企業規模別に「最低限必要な機能」と「高度化段階」を示す必要がある。

4.8 KPIと財務成果をつなぐロジックが弱い

報告書やチェックリストには、特許スコア、分析回数、経営報告回数、オープンイノベーション件数、ライセンス売上等が例示されている。

しかし、これらのKPIが、どの中間成果を介して売上成長、利益率、ROIC、企業価値へつながるのが明確でない。

例えば、次のような因果連鎖を事業単位で設計する必要がある。

```

重要発明カバー率・FTO完了率・ノウハウ可視化率
↓
開発期間短縮・上市確率向上・模倣抑制・価格プレミアム
↓
売上成長・粗利率・ROIC・ライセンス収入

```

単なる実施回数ではなく、経営成果に至る仮説と時間差を明示することが重要である。

4.9 チェックリストが形式遵守に陥る危険

チェックリストは社内対話には有用であるが、次の基準が明確でない。

- 各レベルの判定に必要な客観的証拠
- 評価者間で判定を一致させる基準
- 項目別の重要度
- 業種別の適用除外
- 合格水準
- 高得点企業ほど業績が高いという予測的妥当性
- 時系列で評価が向上した場合の成果

このままでは、会議体、担当者、報告制度等を形式的に設置することが目的化する可能性がある。

現段階のチェックリストは、企業間比較や格付けに用いる尺度ではなく、社内対話を始めるための自己診断表と位置付けるべきである。

4.10 ISO・DINとの対応だけでは妥当性検証にならない

報告書は、ISO 56005及びDIN 77006との項目対応を確認し、フレームワークの妥当性を評価している。

しかし、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「ガイドダンス」である。一方、DIN 77006:2020は、知財マネジメントシステムに関する「要求事項」を定める規格であり、両者の性格は異なる。

また、ISO 56005については、2026年7月に第2版の開発が開始されている。

既存規格と項目が対応していることは、一定の網羅性や内容的整合性を示すが、次の事項を証明するものではない。

- 導入により企業業績が向上すること
- チェックリストの得点が知財経営の成熟度を正しく表すこと
- 日本企業全般に適用できること
- 中小企業でも実行可能であること

したがって、「妥当性を検証した」というより、「既存規格との内容的クロスウォークを実施した」と表現する方が正確である。

4.11 知財価値評価案の問題

報告書は、R&D費用に対象特許率と減価率を乗じるコストアプローチを提示している。

しかし、知財の経済価値は、開発に要したコストとは一致しない。将来キャッシュフロー、権利の有効性、技術寿命、残存期間、市場規模、代替技術、実施可能性、ライセンス可能性等を反映していないためである。

この算式によって算出できるのは、最大でも「知財形成コストの内部管理上の参考値」であり、「特許価値」と呼ぶのは適切でない。

また、報告書は減価期間について「無形資産の法定耐用年数である5年を超えない」としているが、無形資産の耐用年数は一律5年ではない。例えば、ソフトウェアだけでも、複製販売用の原本・研究開発用は3年、その他は5年とされている。

最終的に価値評価を必須要素から外した判断は妥当であるが、提示した算式自体は「価値評価手法」として残すべきではない。

4.12 投資家調査の一般化可能性

本体報告書では、機関投資家へのヒアリングを基に投資家の期待を整理しているが、回答者数、運用資産、国内外の別、投資スタイル等が十分に示されていない。

「GICS11セクターのうち7割程度で知財情報を活用可能」という見解も、回答者の属性が不明なままでは投資家一般へ一般化できない。

ジャッジメンタル投資家とクオンツ投資家の区分も、実際には両者を組み合わせる運用が多く、より細かな類型化が必要である。

5. 資料中の具体的な誤り・不整合

5.1 撤回済み論文を根拠に使用

Holger Ernstらの“How to create commercial value from patents: The role of patent management”は、ScienceDirect上で撤回済みの論文である。2012年にResearch PolicyのArticle in Pressとして掲載された後、著者及び編集者の要請で撤回されている。

補足資料も「Withdrawn済」と明記しているにもかかわらず、その相関係数を知財経営の主要エビデンスとして掲載している。

当該論文は、フレームワークの積極的根拠から除外すべきである。

5.2 五つの知財活用方法の③と④が逆転

標準フレームワークでは、

- ③効果的な知財開示・金融活用
- ④知財流通・協業等による収益化

と定義されている。

しかし、四段階の知財経営メカニズムの説明では、

- ③知財流通・協業等による収益化
- ④効果的な知財開示・金融活用

と番号が逆転している。

全資料を正式な五分類に統一する必要がある。

5.3 「クオンタム投資」は誤記

金融機関調査の冒頭では「クオンタム投資」と記載されているが、後段では「クオンツ投資」となっている。数学的・統計的モデルを用いる投資手法を意味する場合、正しい一般的表記は「クオンツ投資」である。

5.4 特許活用率の分子・分母が逆

説明資料では、Harfordらの特許活用率について、

$$\text{企業全出願数} \div \text{新製品採用特許数}$$

と記載されている。

しかし、同研究が構築する利用率は、新製品に利用された特許数を企業の一定期間の特許ストック数で除したものである。

したがって、修正すべき式は次のとおりである。

$$\text{特許活用率} = \text{新製品に利用された特許数} \div \text{対象期間の特許ストック数}$$

なお、同研究は、2026年時点でも著者の研究一覧ではワーキングペーパーとして掲載されている。

5.5 ROAの計算式が逆

補足資料では、ROAを、

$$\text{総資産} \div \text{減価償却費を差し引く前の営業利益}$$

と記載している。

比率の向きは逆であり、当該説明に沿うなら、

$$\text{減価償却前営業利益} \div \text{総資産}$$

とすべきである。

5.6 主要文献の掲載年・著者名の不整合

主要文献には、草稿年、オンライン公開年、最終巻号年が混在している。

- Ertugrulらの論文は、本体では2017年、補足資料では2024年とされている。正式には2023年オンライン公開、2024年の巻号掲載である。
- Agostiniらの論文は資料上2022年とされているが、最終巻号は2024年である。Early Access年を用いる場合は、その旨を明記すべきである。
- Guo-Fitoussiらの論文は本体で2021年とされているが、正式な掲載年は2019年である。
- Aroraらの研究は資料上2022年とされているが、2022年はワーキングペーパー、最終誌面は2023年である。
- 「Parash他」は、Paresh Kumar Narayanらの誤記と考えられる。正式な掲載年は2023年である。

参考文献は、正式誌面、Early Access、ワーキングペーパーを区別して再構築する必要がある。

5.7 別添チェックリストExcelの誤記

別添Excelをセル単位で確認すると、少なくとも次の誤記がある。

シート・セル	現在の記載	修正案
経営チェックリスト案 F13	経営戦略を低減する機能・組織	経営戦略を 提言する 機能・組織
経営チェックリスト案 H15、H16、H18	#6 味の素	#8 味の素
知財タスクリスト F31	知財を棚下し	知財を 棚卸し
知財タスクリスト F39	活用可能な社内プロセス	活用できる社内プロセス
経営チェックリスト案 E25	事業の成長ストーリー	事業の成長 ストーリー
事業部_R&D部タスクリスト G28	協業ストーリー	協業 ストーリー
経営課題と担当者タスクの関係 H23等	保有ケイバ	保有 ケイパビリティ
複数箇所	ステークホルダ	ステークホルダー
複数箇所	富士フィルム	正式社名の 富士フィルム

富士フィルム株式会社の正式社名表記も確認できる。

6. 次年度以降に必要な改善

6.1 文献レビューの再構築

撤回済み論文を除外し、次の事項を明示した体系的文献レビューが必要である。

- ・検索データベース
- ・検索式
- ・対象期間
- ・採用・除外基準
- ・査読の有無
- ・撤回・訂正の確認
- ・因果研究と相関研究の区分
- ・業種・国・企業規模
- ・効果量及び研究間の異質性

各知財活用方法について、エビデンスを「強・中・弱・事例のみ」等に格付けすることが望ましい。

6.2 コアフレームワークと業種別モジュールの分離

全企業共通のコア要素と、業種・事業特性に応じたモジュールを分けるべきである。

共通コアは、例えば次の要素に限定できる。

1. 価値創造仮説
2. 重要知的資本の特定
3. 保護・活用方針
4. 組織・責任
5. KPIとレビュー
6. 外部ステークホルダーとの接続

その上で、医薬、通信・標準化、自動車、素材、消費財、ソフトウェア、データサービス等の業種別モジュールを設定する。

6.3 成熟度モデルへの発展

単純なチェックリストではなく、例えば次の五段階の成熟度モデルへ発展させることが望ましい。

レベル	状態
1. 個別対応	担当者単位で断片的に対応
2. 標準化	基本プロセスと責任者を設定
3. 事業統合	知財戦略と事業・R&D戦略が連動
4. 経営統合	経営会議、投資判断、事業ポートフォリオに組み込み
5. 外部接続・最適化	協業、資本市場、知財流通を含め継続的に最適化

各レベルについて、必要な証拠、成果指標、判定基準を定める必要がある。

6.4 KPI・KGIと因果ロジックの整備

KPIを単独で列挙するのではなく、次の構造で整理すべきである。

- ・活動指標：棚卸し率、重要発明カバー率、分析実施率
- ・中間成果：開発期間、FTOリスク、上市確率、模倣品発生率
- ・事業成果：売上、価格プレミアム、粗利、ライセンス収入
- ・財務成果：ROIC、企業価値、資本コスト
- ・想定タイムラグ
- ・外部要因・前提条件

知財活動と財務成果を直接結び付けず、中間成果を介した因果仮説を明示することが重要である。

6.5 対照群を含む長期実証

フレームワークを導入する企業と導入しない企業、成熟度が向上した企業と変化しない企業を比較し、複数年にわたって追跡する必要がある。

可能であれば、次の方法を組み合わせるべきである。

- ・パネルデータ分析
- ・差の差分析
- ・傾向スコアによる比較

- ・導入前後比較
- ・業種・規模別分析
- ・成功例・失敗例の比較ケーススタディ

6.6 中小企業向け最小実装モデル

中小企業向けには、専任CIPO、高度なIPランドスケープ組織、独立したIR機能等を前提としないモデルが必要である。

例えば、

- ・経営者
- ・開発・事業責任者
- ・外部弁理士・弁護士
- ・税理士・会計士
- ・地域金融機関
- ・公的支援機関

の連携により必要機能を代替する「最小実装版」を設計すべきである。

6.7 データ・ノウハウ管理の責任分担

知財部門、法務、IT、情報セキュリティ、データ管理、R&D、人事等の責任分担を示すRACI表が必要である。

特に、データ・アルゴリズム・AIモデルについては、次の観点を統合すべきである。

- ・権利帰属
- ・利用許諾
- ・秘密管理
- ・個人情報
- ・サイバーセキュリティ
- ・品質・来歴管理
- ・AI学習への利用条件
- ・社外提供・共同利用条件

6.8 外部保証と版管理

将来、企業間比較や投資判断に利用する場合には、自己評価だけでなく、第三者による限定的保証又はピアレビューが必要である。

また、ISO 56005の改訂、会社法・金融制度、コーポレートガバナンス・コード、AI・データ関連制度等の変化に対応するため、年次又は隔年でフレームワークを更新する版管理が必要である。

7. 企業における適切な活用方法

企業は、このフレームワークを一律に遵守すべき規範としてではなく、次の順序で自社用に調整して活用することが適切である。

第1段階：価値創造仮説を明確にする

自社が顧客に提供する価値と、その価値を支える技術、ブランド、データ、ノウハウ、契約、顧客関係等を整理する。

第2段階：重要知的資本を特定する

すべての知財を管理対象とするのではなく、事業成果への影響が大きく、流出・模倣・陳腐化リスクが高い知的資本を優先する。

第3段階：五つの知財活用方法から必要項目を選択する

企業ごとにすべてを同じ強度で実施する必要はない。事業特性に応じて、管理、分析、開示、収益化、開発加速の優先順位を設定する。

第4段階：不足する内部機能を確認する

組織、人材、ガバナンス、プロセス、文化、外部接続のうち、事業戦略の実行を妨げている機能を特定する。

第5段階：事業成果までの因果仮説を設定する

知財活動の実施回数ではなく、開発期間、上市率、価格、シェア、リスク、収益等への影響を追跡する。

このように利用すれば、本報告書は、知財部門の業務点検表ではなく、経営戦略と知的資本を結び付ける対話ツールとして機能する。

8. 総合評価

評価項目	評価
問題設定	高い
知財・事業・R&D・資本市場を統合した構造化	高い
実務上の分かりやすさ	中～高
部門横断の共通言語としての有用性	高い
先行研究レビューの品質管理	低～中
企業業績への因果的立証	低い
企業・業種への一般化可能性	低～中
中堅・中小企業への適用可能性	未検証～中
チェックリストの測定尺度としての信頼性	未検証
ISO・DINとの内容的整合性	中～高
標準・認証モデルとしての完成度	低～中

最終結論

「令和7年度 知財経営に関する動向調査」は、日本企業の知財経営を、四段階の価値創造循環、五つの知財活用方法及び六つの内部機能として体系化し、経営層、事業・R&D部門、知財部門の共通言語を提供しようとした点で重要な報告書である。

特許等の登録知財だけでなく、データ、アルゴリズム、ノウハウを競争優位の源泉に含め、事業ポートフォリオ、R&D、M&A、事業撤退、ライセンス、IR、資金調達まで知財経営の対象を広げた点は高く評価できる。

一方、そのエビデンスは、関連研究、知財先進企業及び成功事例を中心とする公開情報・ヒアリングに依存している。撤回済み論文が主要な根拠に残されているほか、文献の掲載年、指標の計算式、知財価値評価の前提、別添チェックリスト等にも複数の誤りがある。

五つの活用方法及び六つの内部機能は、実務的な納得性を有するものの、相互の独立性、評価尺度としての信頼性、企業業績に対する予測力は検証されていない。

したがって、本報告書は、

知財経営が企業業績を向上させることを証明した報告書ではなく、知財・無形資産を企業の競争優位及び稼ぐ力へ転換するための経営システムの設計案を提示した報告書

と評価するのが適切である。

企業は、本報告書を一律に遵守すべき標準、格付け又は認証尺度としてではなく、自社の価値創造仮説、重要な知的資本、必要な組織能力及びKPIを検討するための自己診断・対話フレームワークとして活用すべきである。