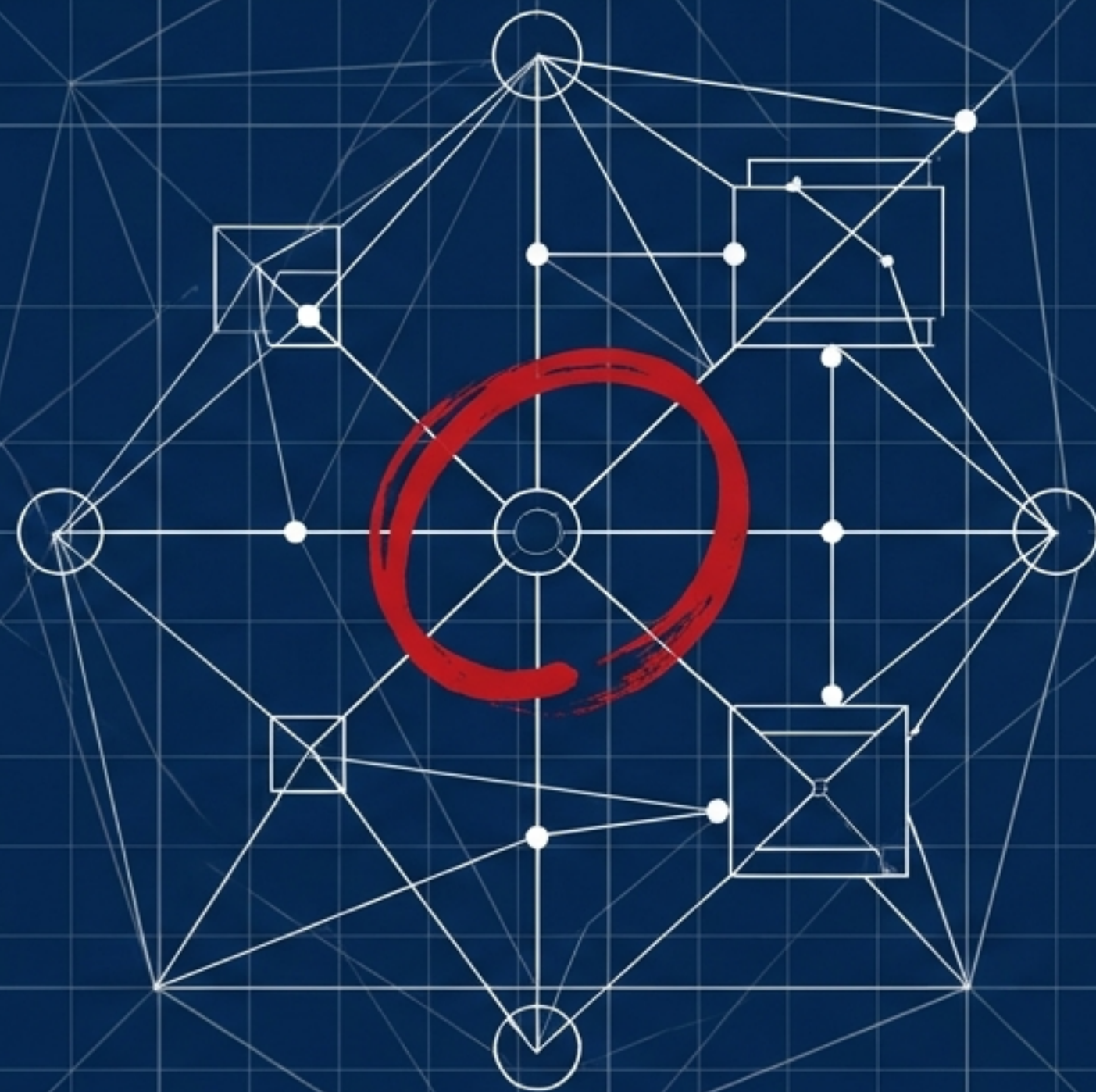


Executive Briefing & Critical Analysis

特許庁「令和7年度 知財経営動向調査」 の解体と再構築

標準的フレームワークの「青写真」と
企業実装への「現実的課題」



青写真：JPOの貢献 - 価値創造のメカニズムを標準化

- 従来の「権利管理」から、事業・R&Dと連動した「価値創造」へ知財の役割を転換。
- データ・ノウハウを含む「知的資本」全体を対象とした包括的な実装フレームワーク（24のタスク）を提示。



現実的課題：本稿の実務的評価 - 「稼ぐ力」への変換に向けた摩擦

- 知財と業績の「相関」と「因果」の混同リスク。危機的状況の特例（LG事例等）の一般化への警鐘。
- 金額評価（コストアプローチ算定式）の限界と、データ管理・部門間KPIのガバナンスにおける実装指針の不足。



本資料は、提示された標準フレームワークを「自社専用のエンジン」へと再設計するための経営層向け指南書である。

従来の管理対象 - 氷山の一角

特許権、商標権、意匠権
明文化された排他的独占権。

拡張された管理対象 - 巨大な基盤

データネットワーク、アルゴリズム、ノウハウ

データネットワーク、
アルゴリズム、ノウハウ
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。

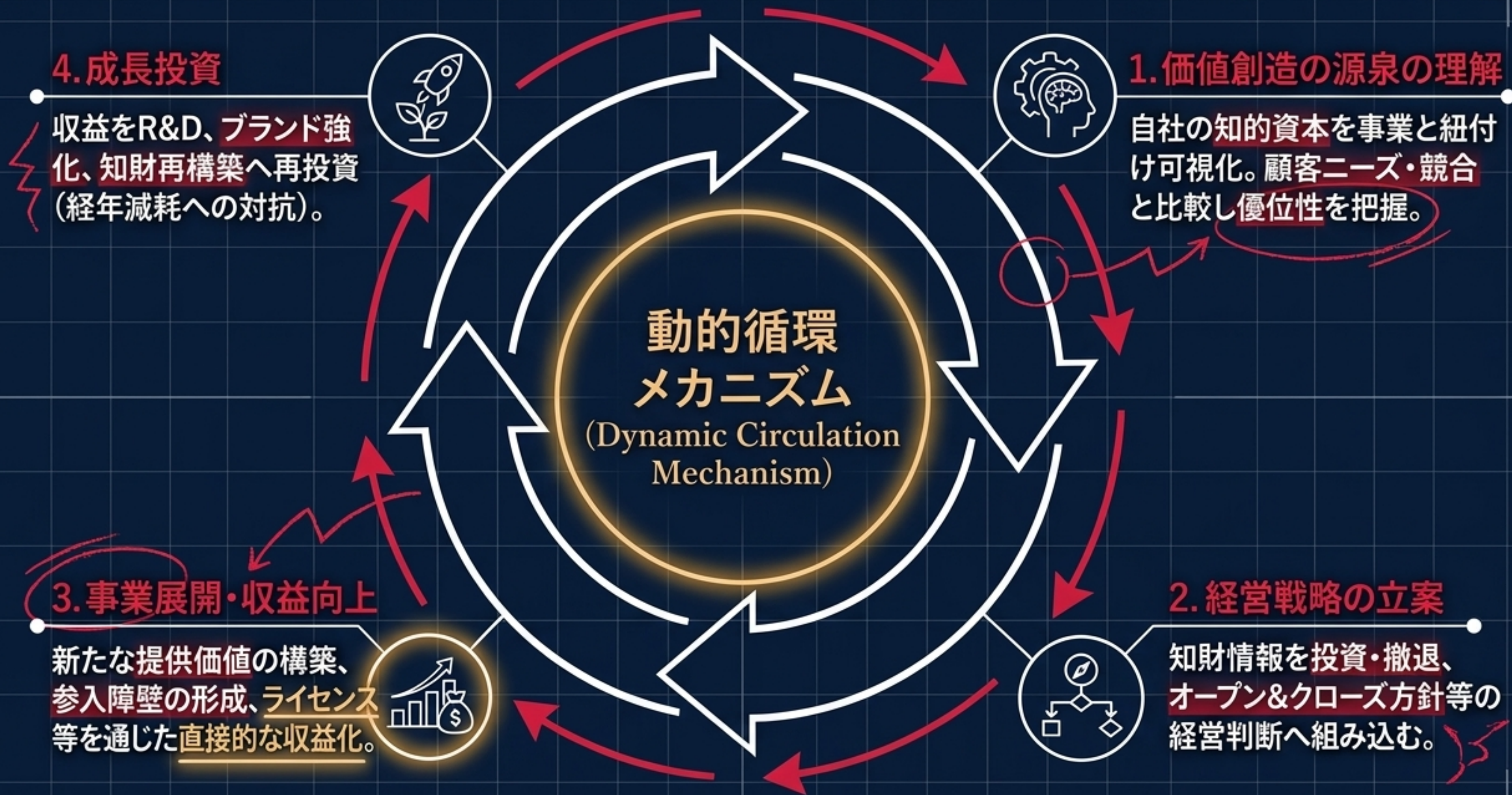
真の価値源泉

パラダイムシフト

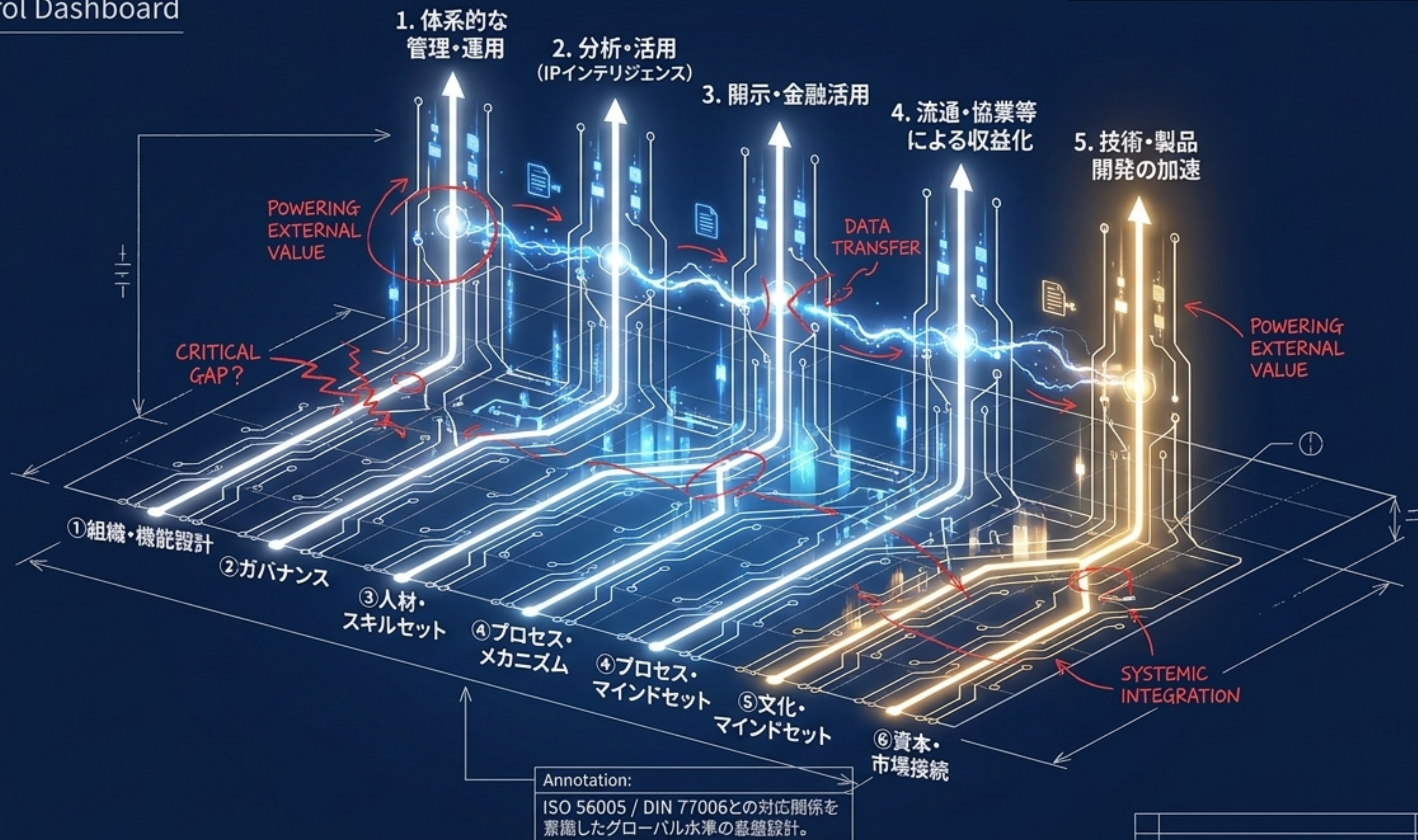
デジタルシフトと「コト
売り」への変革により、
水面下の無形資産が企
業価値の源泉に。

戦略的要請

単なる「秘匿化」や「
権利化」ではなく、開
示、標準化、ライセン
スを組み合わせた事業
連動型のポートフォリ
オ管理が不可避。

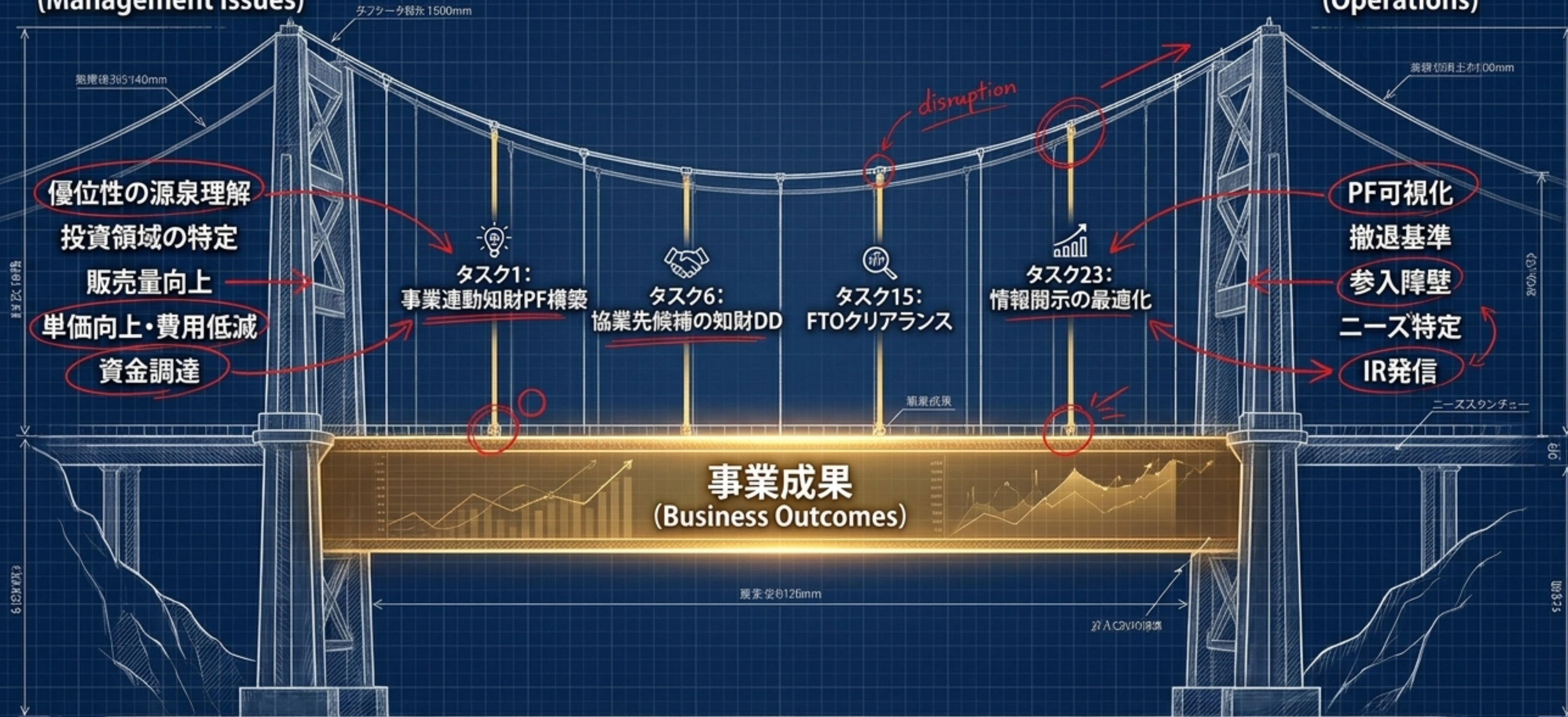


Control Dashboard



経営層 (Management Issues)

事業・R&D部門 (Operations)

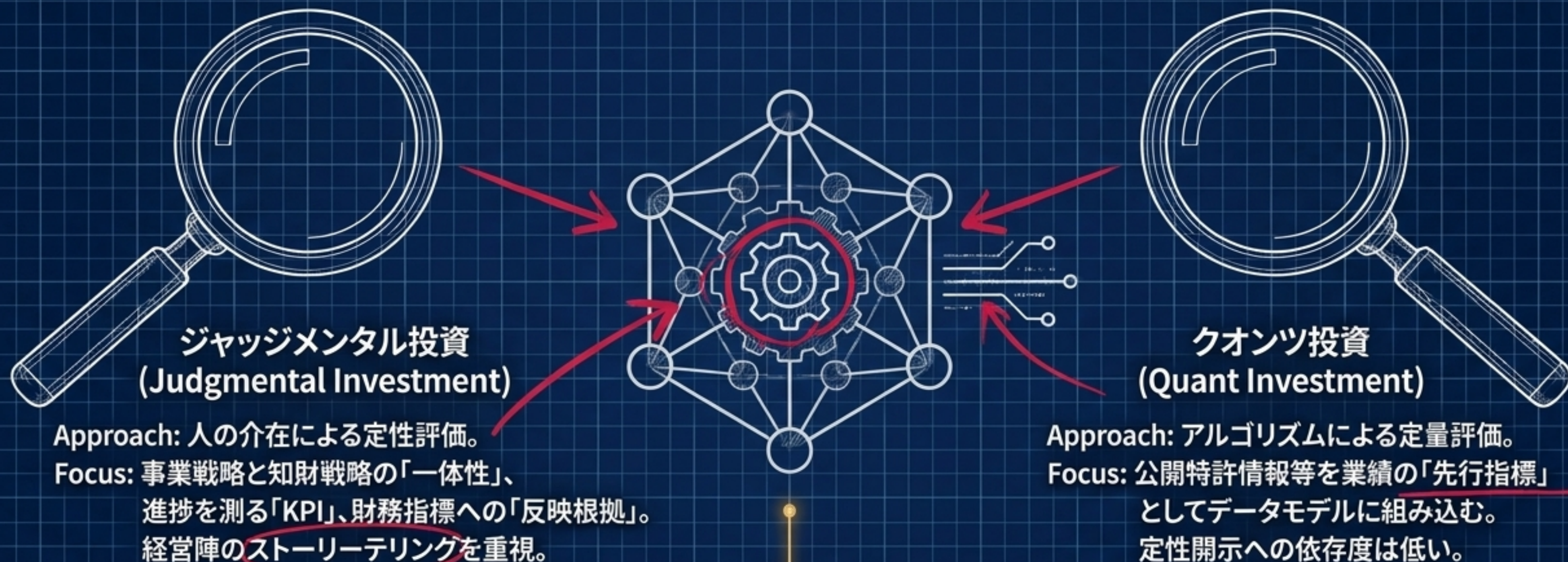


競争優位の源泉に応じた3つの産業類型 (3 Industry Archetypes)

特許型 (Patent-Driven)	商標・意匠型 (Brand/Design-Driven)	ノウハウ・データ型 (Data/Know-how-Driven)
Sectors: 医薬品、通信・電子、自動車 Key Strategies: M&A知財DD、 SEPライセンス・標準化、 特許網+FTOの重層的防 御。	Focus: ブランドイメー ジ、デザイン Key Strategies: ブランドPF管理、 グローバル模倣対策、 自社製品への高付加価値 化。	Focus: 権利化困難な暗黙 知やデータセット Key Strategies: サプライチェーンを跨ぐ データ一元管理、 営業秘密としての徹底保 護。

→ Note: 実際の企業・事業では、これら複数類型が高度に「混在」して実装される。

資本市場との接続：投資家は知財をどう評価するか



GICS 11セクターのうち「約7割」で知財情報が活用されている。

THE REALITY CHECK

標準的フレームワークに潜む「構造的課題」と「実装の死角」

1. 因果関係の錯誤 (The Causality Illusion)
2. 金額換算の限界 (The Valuation Gap)
3. ガバナンスの未整備 (The Governance Blindspots)

相関関係・事例の事実 - The Evidence

Bagnaら(2021): 無形資産と売上成長の正の相関。

- 企業事例：ブリザストン（ソリューション事業成長率10%）、味の素（非食食品CAGR8%）、LGエレクトロニクス（Apple等から8,900億ウォンのライセンス収益）。

レッドペン注釈：純粋な因果効果の限界 - The Red Pen Critique

「他要因（ブランド力、資金力、既存顧客客基盤）を統制した厳密な因果関係の証明ではない。」

「LGの事例等は、事業撤退や経営危機を契機とした『特殊事情』に基づく資産活用であり、平時の企業戦略へそのまま一般化するには極めて慎重な判断を要する。」

Note: Ertugrulら(2024)の審査官ランダム割当てを用いた因果識別研究の存在は認めるが、個別事例の因果立証にはならない。

JPO方式の限界：コストアプローチの死角

「過去のサンクコスト依存」
- 投入されたR&D費用への依存度が高く、研究開発の「効率性」や特許の「将来価値」を評価できない（コストアプローチの限界）。

「市場・収益価値の欠落」
- 将来キャッシュフロー（インカムアプローチ）や市場取引価格（マーケットアプローチ）が直接反映されない。

$$N = \sum \left[\text{R\&D費用}_t \times \text{対象特許率}_t \times \text{減価率}_t \times \left(\frac{1}{t} \right) \right]$$

Result：企業間比較や知財金融で利用できる共通尺度の確立は見送られ、
「定量的対話」の課題は依然として残る。

データ・ノウハウ管理の 矛盾

可視化による内部不正・
漏洩リスクの増大。

暗黙知提供者への「利益
還元（人事評価）」や、
最小権限設計等の踏み
込んだ実装指針が欠如。

確定日付（公証）も文書
存在の証明に過ぎず、
営業秘密管理規程との総合
的連動が必須。

中堅・中小企業の 実装難易度

リソース制約との不整合。

CIPO配置や高度なデジタ
ル人材を前提するLv3基
準はハードルが高く、段
階的な導入ロードマップ
（外部リソース活用等）が
未具体化。

プラットフォームの死角 & KPI分断

デジタル・プラットフォーム
事業の特殊性。

OSS、API公開、コミュニ
ティ形成など
「オープンエコシステム」の
ガバナンス設計が不十分。

事業部門（単年度損益）と
知財部門（中長期資産形成）
のKPIの分断を埋める評価
制度の再設計が急務。

● 主要な貢献と実務上の論点の総括 (Synthesis of Contributions vs. Challenges)

【貢献】 報告書の到達点	➡ 【課題】 実務上の論点
特許からデータ・知的資本へ拡張。	漏洩リスク管理、暗黙知可視化に伴う人事評価・権限設計。
4段階の循環構造の提示。	成功事例における交絡因子（別要因）の統制と厳密な解釈。
5つの活用と6つの機能による現在地点検。	中小企業向けの優先順位・段階的導入モデルの欠如。
24タスクによる事業連携の具体化。	短期KPI（事業）と中長期KPI（知財）のガバナンス統合。
投資家ニーズの解像度向上。	金額換算尺度は未確立。非財務KPIとストーリー構築への依存。

収益化への変換
(Transformation to Earning Power)



結論：フレームワークを「稼ぐ力」へ変換するために

1. 盲目的なチェックリスト適用の回避

1. 盲目的なチェックリスト適用の回避

自社の事業モデル、規模、知財類型、成熟度に応じて、本報告書のフレームワークに「独自の優先順位」を付けること。

2. ガバナンスと評価制度の再設計

知財活動と事業成果の連動を絵に描いた餅にしないため、部門間のKPIの分断を解消する実質的な人事評価制度の構築が鍵となる。

3. 対話の武器としての活用

3. 対話の武器としての活用

完成された正解ではなく、経営陣、事業部門、投資家との「対話を深めるための共通言語・ベンチマーク」として本報告書を最大限に活用すべきである。