

「知的財産推進計画 2026」が 企業経営・知財部門に求める変革

内閣府・清水参事官の説明と公表原資料に基づく実務整理

核心メッセージ

知財・無形資産を「権利・コスト・リスク」ではなく、成長の道筋、資本配分、価格決定力、事業ポートフォリオを形づくる経営資源として扱う。

2026 年 8 月 5 日

作成：OpenAI GPT-5.6 Pro

目次 本レポートの構成

章	内容
エグゼクティブ・サマリー	本計画が示す経営変革の核心
1	調査の前提と原資料
2	知的財産推進計画 2026 の企業向けメッセージ
3	企業経営に求められる 8 つの変革
4	知財部門に求められる 10 の役割転換
5	実装のための経営・組織モデル
6	実行ロードマップ
7	KPI・評価指標の再設計
8	経営・知財部門の自己診断チェックリスト
9	結論
付録	原資料と本稿の整理事項の対応表／参考文献

読み方

各章では、原資料で確認できる政策方向を「原資料」、そこから企業実務に引き直した内容を「本稿の解釈」、具体的な対応策を「実務提案」として区別しています。

要約 エグゼクティブ・サマリー

本計画が示す経営変革の核心

結論

「知的財産推進計画 2026」は、知財部門に仕事を追加する計画というより、企業が成長戦略をつくり、経営資源を配分し、投資家に説明し、リスクを取りながら市場を形成する仕組みそのものを変える方向を示しています。

経営にとっての 6 つの要点

	要点	意味
1	知財・無形資産を経営の中核に置く	技術、ブランド、データ、ノウハウ、人材、組織能力等を、事業戦略の中心として捉え、従属する補助資産ではなく、競争優位と企業価値を生む中核資源として扱う。
2	取締役会が成長投資として説明する	2026 年改訂コーポレートガバナンス・コードは、成長投資と経営資源分の説明に知財等の無形資産を明示し、その創出・取得・強化・保護・収益化への戦略的取組を求めている。
3	権利数ではなく価格決定力と事業変化で評価する	知財・無形資産が、顧客価値、差別化、参入障壁、粗利、継続収益、事業モデル転換にどうつながるかを示す。
4	知財部門を経営と事業の結節点に変える	出願・権利化・調査の専門機能に加え、IP ランドスケープ、標準化、契約、秘密管理、AI 利用、IR をつなぐ統合機能を担う。
5	守りと攻めを同じ意思決定プロセスに組み込む	AI 活用、共同研究、外部連携、海外展開を止めるのではなく、権利・秘密・契約・標準・証拠を設計して、適切なリスクテイクを支える。
6	開示を「資産一覧」から「価値創造ストーリー」へ変える	統合報告書等で、無形資産、投資、活動、競争優位、収益、企業価値の因果関係を示し、中長期投資家との対話に用いる。

知財部門の新しい定義

従来

権利取得、クリアランス、契約審査、紛争対応を中心とする「知財リスク・権利管理部門」

これから

市場・技術・競争・制度の情報を統合し、経営の選択肢を設計し、価値を守り、事業化し、説明する「無形資産経営の設計・実装部門」

経営陣がまず決めるべき 3 点

1. 当社が中長期に勝つ市場・顧客課題と、その勝ち筋を支える知財・無形資産は何か。
2. その資産へ、いつ、いくら投資し、何を自社保有し、何を外部から取得し、何を標準・連携で広げるか。
3. 成果をどの経営指標で追跡し、取締役会・投資家・従業員にどの因果関係で説明するか。

根拠：内閣府「知的財産推進計画 2026」本文・概要、清水参事官説明、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）」、内閣府「価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンス」。

1 調査の前提と原資料

講演内容、政府の政策文書、企業ガバナンス文書を相互に照合

1.1 本レポートの目的

本レポートは、内閣府知的財産戦略推進事務局・清水参事官による「知的財産推進計画 2026」の説明記録を起点に、内閣府・知的財産戦略本部、金融庁・東京証券取引所が公表した原資料を照合し、企業経営と知財部門に求められる変革を実務の言葉で整理したものです。

「知的財産推進計画 2026」自体は政府施策の方向性を示す政策文書であり、全企業に一律の直接義務を課す文書ではありません。ただし、改訂コーポレートガバナンス・コード、開示制度の検討、各種ガイドライン、政府研究開発プロジェクト、AI・営業秘密・標準化等の制度運用を通じて、企業に対する期待は具体化していきます。したがって本稿では、「法的義務」ではなく「経営上・実務上の要請」として整理します。

1.2 確認した原資料

資料	原資料	本稿での用途
[1]	内閣府・清水参事官「知的財産推進計画 2026」説明記録	2026 年 8 月 4 日。ユーザー提供資料。政策の背景、重点施策、ガイドラインの狙い、企業・知財部門への期待を説明。
[2]	知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2026」	2026 年 6 月 12 日決定。政府の知財政策の本文。
[3]	知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2026（概要）」	全体構造と重点施策を示す概要資料。
[4]	第 55 回知的財産戦略本部会合資料	計画決定の会合資料・議事要旨。
[5]	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）」	2026 年 7 月 21 日確定。取締役会の成長戦略、成長投資、資源配分、知財・無形資産への戦略的取組を明記。
[6]	内閣府「価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンス」	2026 年 8 月 3 日公表。知財・無形資産経営を阻むボトルネックと対応方向を提示。
[7]	内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」	2023 年 3 月 27 日公表。5 原則・7 アクションと企業・投資家のコミュニケーション・フレームワークを提示。

1.3 事実・解釈・提案の区分

原資料	公表文書・説明記録で明示された方針、制度、施策。
-----	--------------------------

本稿の解釈	原資料を企業経営・知財実務へ引き直した分析。業種・企業規模により適用の仕方は異なる。
実務提案	原資料の方向に沿って企業が採り得る実装案。制度上の必須要件を意味しない。

2 知的財産推進計画 2026 の企業向けメッセージ

政策環境の変化を、企業の経営課題として読み替える

2.1 計画の出発点：6つの環境変化

清水参事官は、計画策定の基本認識として、世界的な無形資産投資の増加、生成 AI の急速な社会実装、経済安全保障上のリスク、国際標準の重要性、コンテンツ産業の成長、クールジャパンの海外展開を挙げました。計画は、これらを個別政策としてではなく、知財を軸に接続して扱う構造になっています。[1][2][3]

環境変化	企業への影響	経営上の対応
無形資産投資の拡大	企業価値の源泉が設備等だけでなく、技術・データ・ブランド・人材・組織能力へ移行	知財投資を経営戦略・資本配分へ組み込む
生成 AI の社会実装	利用促進と、著作権・営業秘密・透明性等の懸念が同時に拡大	「使わない」ではなく、安全に使えるルールと責任分担を設計する
経済安全保障	共同研究、取引、採用、海外拠点、デジタル環境が技術流出経路になり得る	特許・営業秘密・契約・研究セキュリティを一体管理する
国際標準競争	良い技術だけでは市場を獲得できず、ルール・標準・適合性が競争条件になる	研究開発初期から標準化と特許戦略を同時設計する
コンテンツ産業	成長産業化と海外展開の一方、海賊版・模倣・AI 利用等の課題が増大	保護・流通・契約・収益還元を事業構造として設計する
クールジャパン	地域・ブランド・コンテンツ・サービスの複合価値が輸出力となる	商標、意匠、GI、著作権、ノウハウを束ねたブランド戦略を構築する

2.2 企業経営に関係する4つの横断軸

軸 A 成長戦略・資本配分

知財・無形資産を中核に据え、IP ランドスケープ等を使って勝ち筋を明確にし、投資・撤退・提携を選ぶ。

軸 B ガバナンス・開示

取締役会が成長の道筋と無形資産投資を監督し、統合報告書等で投資家へ説明する。

軸 C 保護・リスク・制度

AI、営業秘密、技術流出、紛争・証拠収集などを、事業を前進させるリスク管理として設計する。

軸 D 市場形成・エコシステム

国際標準、大学・スタートアップ・中小企業との連携、データ・コンテンツ流通を通じて市場を形成する。

2.3 政策文書を企業に引き直すと何が変わるか

政策の表現

知財・無形資産を中核に据えた企業経営、投資促進、AI 時代の保護、経済安全保障、国際標準、紛争解決、開示・対話を推進する。

企業実務への翻訳

経営会議と取締役会の議題、事業投資の審査基準、研究開発のゲート、提携契約、AI 利用規程、秘密管理、標準化活動、IR 資料、知財部門の人員配置を相互に接続する。

3 企業経営に求められる 8 つの変革

知財を経営課題へ格上げするだけでなく、意思決定の仕組みを変える

3.1 知財・無形資産を経営の「中核資源」に置く

原資料の方向	計画は、知財・無形資産を企業経営と国家戦略の中核に据える方向を示す。新ガイダンスも、知財・無形資産が経営の根幹に据えられていないことを主要課題としている。
本稿の解釈	知財戦略を事業戦略の後工程に置くのではなく、経営理念、顧客価値、事業ポートフォリオ、M&A、研究開発、人材、ブランド戦略を設計する材料として使う必要がある。
最初の実務対応	中期経営計画の重点テーマごとに、競争優位を生む無形資産、保有状況、不足資産、獲得方法、事業成果との因果関係を 1 枚で可視化する。

参照：[1]説明記録、[2][3]知的財産推進計画 2026、[6]新ガイダンス

3.2 取締役会の責任を「知財の監督」から「成長の道筋と資本配分」へ広げる

原資料の方向	改訂コーポレートガバナンス・コードは、取締役会が成長の道筋を構築し、資本コストを踏まえ、知財等の無形資産への投資を含む成長投資と経営資源配分を具体的に説明することを求める。
本稿の解釈	取締役会は、個別特許の件数や訴訟リスクだけでなく、どの市場で、どの無形資産に、どれだけ投資し、何を中止・売却・提携するかを監督する必要がある。
最初の実務対応	年 1 回の知財報告をやめ、四半期又は半期ごとに「重点事業×無形資産投資×成果×リスク」のポートフォリオレビューを行う。

参照：[5]コーポレートガバナンス・コード 2026 原則 4-1、4-2

3.3 知財投資を事業ポートフォリオと一体で評価する

原資料の方向	改訂コードは、内部投資、M&A・提携・スタートアップ出資、短期・中長期、国内・海外など多様な投資機会を認識し、知財・無形資産の創出・取得・強化・保護・収益化に戦略的に取り組むとする。
--------	---

本稿の解釈	出願予算だけを管理するのではなく、内製、買収、ライセンス、共同開発、標準化、オープン化、秘密化を比較し、最も資本効率の高い組合せを選ぶことが必要になる。
最初の実務対応	重点技術ごとに「Build／Buy／Partner／License／Open／Secret」の選択肢を比較する投資審査票を導入する。

参照：[5]コーポレートガバナンス・コード 2026、[1]説明記録

3.4 知財の成果を「価格決定力・参入障壁・ゲームチェンジ」で測る

原資料の方向	新ガイダンスは、中長期の価格決定力やゲームチェンジにつながる「攻めの参入障壁」を重視し、市場環境における自社の立ち位置から強みを捉える。
本稿の解釈	強い特許があるという自己評価では不十分であり、顧客が選ぶ理由、値下げ圧力への耐性、競合の追随コスト、収益モデルの変化まで示す必要がある。
最初の実務対応	知財テーマごとに、対象顧客、代替手段、差別化要因、守るべき価値、価格・粗利・継続率への寄与仮説を定義する。

参照：[1]説明記録、[6]新ガイダンス

3.5 部門横断で無形資産を運用する

原資料の方向	新ガイダンスは、知財部門が専門組織として孤立せず、経営層や他部門と連携し、双方を理解する人材を配置する必要性を示す。
本稿の解釈	技術だけでなく、ブランド、データ、顧客接点、ノウハウ、人材・組織能力が価値創造に関係するため、知財部単独では戦略も開示も完成しない。
最初の実務対応	経営企画、事業、R&D、知財、法務、財務・IR、人事、情報セキュリティによる「無形資産経営会議」を設置し、重点テーマを共同管理する。

参照：[1]説明記録、[6][7]ガイダンス

3.6 短期利益の低下を超えて投資を説明する

原資料の方向	新ガイダンスは、知財・無形資産への投資が会計上は短期的なコストに見えやすい「ジレンマ」を指摘し、中長期の成功との関係を説明する必要性を示す。
--------	--

本稿の解釈	投資額だけでなく、どの能力・権利・市場ポジションを形成し、どの先行指標を経て将来収益へつながるかを説明するロジックモデルが必要である。
最初の実務対応	投入→活動→資産形成→競争優位→事業成果→企業価値の6段階で、知財投資の因果関係を可視化する。

参照：[1]説明記録、[6][7]ガイダンス、[5]改訂コード

3.7 AI 活用と知財保護を両立させる「安全な加速」のガバナンスをつくる

原資料の方向	計画は、生成 AI の技術開発・利用促進と知財保護・透明性を両立するため、プリンシプル・コード等の整備を進める。
本稿の解釈	企業は、全面禁止か無制限利用かの二択を避け、用途・データ・モデル・出力・契約・人の確認に応じてリスクを制御する必要がある。知財部門は利用を止める役割ではなく、安全な利用条件を設計する役割を担う。
最初の実務対応	AI 利用を「公開情報／社内一般／機密／営業秘密・個人情報」に分類し、入力可否、モデル選択、ログ、学習利用、出力確認、権利処理、事故対応を定める。

参照：[2][3]知的財産推進計画 2026、[1]説明記録

3.8 経済安全保障・標準化・権利行使を事業戦略に統合する

原資料の方向	計画は、技術流出対策、研究セキュリティ、営業秘密、国際標準、証拠収集・民事救済等を強化する方向を示す。標準化は研究開発の初期段階から設計し、実施後もモニタリングする。
本稿の解釈	価値を創出しても、流出・標準敗北・権利行使不能で回収できなければ成長投資は成立しない。保護、標準、市場アクセス、証拠の保存を同じ事業設計に組み込む必要がある。
最初の実務対応	重点事業ごとに、特許・秘密・契約・標準・輸出管理・サイバー・証拠保存・紛争対応をまとめた「価値保全設計」を作成する。

参照：[1]説明記録、[2][3]知的財産推進計画 2026

4 知財部門に求められる 10 の役割転換

専門機能を維持しつつ、経営・事業を動かす統合機能へ

以下は、原資料の方向性から導かれる知財部門の実務的な役割転換です。すべての企業が同一の組織形態を採る必要はありませんが、少なくとも「誰がこの機能を担うか」を明確にする必要があります。

	従来	これから	具体的な役割
1	権利管理者	経営戦略アーキテクト	経営課題・市場機会から必要な無形資産を逆算し、投資・保護・活用の選択肢を設計する。
2	出願件数の管理	事業価値ポートフォリオ管理	売上・粗利・価格決定力・市場形成・リスク低減との関連でテーマを評価し、強化・維持・放棄を提案する。
3	発明届出後に関与	研究・事業企画の上流から関与	研究テーマ設定、顧客課題、競争環境、出口戦略の段階で IP ランドスケープを活用する。
4	特許中心	無形資産の組合せ設計	特許、商標、意匠、著作権、データ、ノウハウ、ブランド、人材・組織能力を束ねる。
5	取得・防御中心	創出から収益化までのライフサイクル統括	創出・取得・強化・保護・収益化を一連の戦略として管理し、ライセンス・提携・M&A も選択肢にする。
6	知財部内で完結	部門横断の統合ハブ	経営企画、事業、R&D、財務・IR、人事、法務、セキュリティ、調達をつなぐ。
7	リスク指摘・停止	リスクベースの事業推進	AI、共同研究、外部サービス、海外展開について、禁止ではなく条件・責任分担・監視方法を提示する。
8	国内権利・法務視点	経済安全保障・国際標準視点	技術流出、輸出管理、研究セキュリティ、標準化、SEP・適合性まで含めて市場アクセスを設計する。
9	紛争発生後に対応	証拠レディネスと権利行使戦略	開発記録、秘密管理、契約、侵害検知、証拠保全、費用対効果を平時から整備する。
10	専門用語で社内報告	経営・投資家向け価値ストーリーの作成	無形資産投資と競争優位・収益・企業価値の因果を、財務・IR と共同で説明する。

4.1 知財部門が手放すべき仕事・強化すべき仕事

標準化・自動化・外部化を検討する仕事	人が重点投入すべき仕事
- 定型的な公報要約・分類 - 形式的な期限管理・台帳更新 - 定型契約の一次レビュー - 既知技術の定例モニタリング - 説明資料の初稿・表形式化	- 経営の選択肢・勝ち筋の設計 - 発明者・事業責任者との対話 - 権利・秘密・標準の組合せ判断 - 投資・撤退・提携の助言 - 経営・投資家向けストーリー形成

4.2 必要な人材ポートフォリオ

役割	主な機能
IP ビジネスパートナー	事業部門に入り、顧客価値・競争・投資・知財を接続する。
IP ランドスケープ／データ分析人材	特許・論文・市場・企業・標準データから戦略仮説をつくる。
保護・権利化スペシャリスト	権利範囲、秘密化、契約、出願国・時期を最適化する。
AI・データ・デジタル知財人材	AI 利用、データ権利、OSS、モデル・出力、サイバー連携を扱う。
標準化・ルール形成人材	標準団体、規制、認証、業界ルールと特許戦略を統合する。
知財ファイナンス／IR 人材	無形資産投資のロジック、KPI、開示・対話を財務言語で構成する。

5 実装のための経営・組織モデル

責任を分散させず、知財部だけでも集中させない

5.1 推奨ガバナンス構造

主体	主要責任	位置づけ
取締役会	成長の道筋、重点無形資産投資、資源配分、事業ポートフォリオ、主要リスクを監督。	承認・監督
CEO／経営会議	重点事業と価値創造仮説を決定し、部門間の優先順位・予算・責任を調整。	意思決定
事業部門・R&D	顧客課題、製品・サービス、技術ロードマップ、事業成果を担う。	価値創造の実行
知財部門	IP ランドスケープ、権利・秘密・契約・標準・活用、競争分析、価値説明を統合。	設計・統合
財務・IR	資本コスト、投資評価、KPI、統合報告書・投資家対話を構成。	経済性・説明
法務・リスク・セキュリティ	AI、営業秘密、データ、技術流出、紛争、証拠、コンプライアンスを管理。	保全・リスク制御
人事	橋渡し人材、越境配置、評価・報酬、知財・AI リテラシーを整備。	能力構築

5.2 意思決定プロセス：事業・技術・知財を同時に判断する

STEP 1 市場・社会課題の定義

顧客、規制、競争、標準、技術の変化を踏まえ、どの価値を提供するかを定義。

STEP 2 勝ち筋と必要資産の特定

IP ランドスケープ等で競争空間を把握し、必要な技術・ブランド・データ・ノウハウ・人材を特定。

STEP 3 獲得・保護・開放の設計

内製、買収、提携、ライセンス、特許、秘密、標準、オープン化の組合せを決定。

STEP 4 投資審査とリスク判断

事業価値、資本コスト、実現可能性、FTO、技術流出、AI・データ、標準化、証拠を評価。

STEP 5 実行・モニタリング

事業 KPI と無形資産 KPI を同時に追跡し、追加投資、軌道修正、撤退を判断。

STEP 6 開示・対話・学習

投資と成果の因果を説明し、投資家・顧客・パートナーの反応を次の戦略へ反映。

5.3 経営会議・取締役会に提出する「無形資産経営ダッシュボード」

画面	表示する内容
戦略整合	重点事業・顧客価値・勝ち筋・必要無形資産が一貫しているか。
投資	R&D、人材、データ、ブランド、知財、M&A 等の投資額と進捗。
資産形成	重要特許、秘密、標準ポジション、データ、ブランド、組織能力の形成状況。
事業成果	価格、粗利、売上、継続率、市場シェア、開発期間、提携収益等。
リスク	FTO、権利失効、秘密流出、AI・データ、契約、標準敗北、紛争・証拠の状況。
意思決定	追加投資、保護強化、提携、ライセンス、売却、放棄、撤退の提案。

6 実行ロードマップ

制度対応から始めず、経営テーマと意思決定プロセスから着手する

6.1 0～3 か月：現状把握と経営合意

- CEO・取締役会向けに、本計画、改訂コード、新ガイダンスの影響を 90 分で共有する。
- 重点事業 3～5 件について、無形資産、投資、競争優位、成果、リスクの現状を可視化する。
- 知財部門の業務を「定型／専門／戦略」に分類し、戦略業務へ移す工数を確保する。
- AI 利用、営業秘密、共同研究、標準化、証拠保存の主要リスクを簡易診断する。
- 無形資産経営の責任役員と部門横断チームを決定する。

3 か月時点の成果物

①経営課題マップ、②重点事業別無形資産マップ、③ガバナンス体制、④90 日アクション一覧、⑤取締役会報告フォーマット。

6.2 3～12 か月：重点テーマでパイロット実装

- 重点事業 1～2 件で、IP ランドスケープと出口戦略を一体化した事業レビューを実施する。
- 研究開発・新規事業のゲートに、FTO、特許・秘密、標準、AI・データ、契約、事業価値の審査を組み込む。
- 知財投資のロジックモデルと KPI を設定し、四半期レビューを開始する。
- AI 利用ガバナンス、営業秘密分類、共同研究契約、証拠保存ルールを改定する。
- 統合報告書・事業説明会で、重点事業の価値創造ストーリーを試行開示する。
- 知財・事業・財務を理解する橋渡し人材を配置又は育成する。

12 か月時点の成果物

①重点テーマの勝ち筋、②投資・保護・活用計画、③部門横断ゲート、④KPI ダッシュボード、⑤AI・秘密・標準・証拠の統合管理、⑥開示ストーリー。

6.3 12～24 か月：全社の資本配分・人事・開示へ定着

- 全重点事業を無形資産ポートフォリオでレビューし、投資・撤退・M&A・ライセンス判断に使用する。
- 知財・無形資産に関する取締役会の年間議題と監督指標を定着させる。
- 事業責任者・研究責任者・知財責任者の共通 KPI を導入する。
- 知財部門の人員・外部費用を、出願量ではなく重点事業への貢献度に応じて再配分する。
- 投資家・金融機関・パートナーとの対話結果を、次年度の経営計画とポートフォリオに反映する。

6.4 90 日で着手する最小実装パッケージ

実施事項

1	重点事業を 1 件選ぶ
2	顧客価値と競争課題を定義する
3	特許・秘密・ブランド・データ・人材を棚卸しする
4	競合・代替・標準を分析する
5	投資・保護・活用の選択肢を比較する
6	事業 KPI と無形資産 KPI を設定する
7	経営会議で追加投資・停止・提携を決める

7 KPI・評価指標の再設計

特許件数を否定するのではなく、経営成果へのつながりを補う

出願件数、登録件数、保有件数、予算消化率は業務管理には有用ですが、経営貢献を十分には示しません。指標は、戦略整合、資産形成、事業成果、リスク、組織能力の5層で設計することが望まれます。

層	指標例	見るべきこと
戦略整合	重点事業のうち、勝ち筋・必要無形資産・出口戦略が定義された割合	経営計画と知財活動の分断を測る
戦略整合	IP ランドスケープを投資・撤退・提携判断に使用した件数／割合	分析がレポートで終わらず意思決定に使われたか
資産形成	重要価値を保護する特許・秘密・契約・標準のカバレッジ	権利数ではなく価値保護の穴を測る
資産形成	不足資産の獲得率（採用、提携、買収、ライセンスを含む）	内製だけに偏らない資産形成を測る
事業成果	知財・無形資産で差別化された製品・サービスの売上／粗利	価値創造との接続を測る
事業成果	価格プレミアム、粗利率改善、継続率、クロスセル等	価格決定力・顧客価値を測る
事業成果	ライセンス、共同事業、データ、ブランド等の収益	収益化の多様性を測る
スピード	発明・提案から保護方針決定までの日数	上流連携と意思決定速度を測る
リスク	FTO 重大課題の早期検出率、設計変更リードタイム	事業停止ではなく早期解決への貢献を測る
リスク	営業秘密・AI・共同研究の重大インシデント、是正期間	価値保全能力を測る
市場形成	標準化提案、採用、議長・エディタ等のポジション、関連特許	市場ルール形成への影響を測る
組織能力	事業・財務・知財の橋渡し人材数、越境配置、研修後の実践率	部門連携を持続させる能力を測る
開示・対話	投資家・金融機関との無形資産対話数、指摘事項の反映率	説明の量ではなく学習循環を測る

7.1 評価制度への反映

知財部門だけに「出願件数」や「リスクゼロ」を求めると、事業部門との連携が弱まり、適切なリスクテイクを妨げます。重点テーマについては、事業責任者、研究責任者、知財責任者が共有する成果指標を置くことが有効です。

- 顧客価値・事業仮説の検証速度
- 重点価値の保護カバレッジ
- FTO 課題の早期解決と上市への貢献

- 価格・粗利・継続率等の改善
- 提携・標準化・ライセンスによる市場形成
- 失敗案件からの学習と資源再配分

避けるべき KPI 設計

「特許件数が多いほど良い」「リスク指摘が多いほど良い」「訴訟がゼロなら良い」「予算を使い切れば良い」という単一評価。これらは局所最適や過度な保守姿勢を生み得ます。

8 経営・知財部門の自己診断チェックリスト

20 問で現在地と優先課題を把握する

各項目を「0＝未着手、1＝一部実施、2＝全社又は重点事業で定着」で評価してください。合計 40 点。点数は絶対評価ではなく、優先課題を議論するために使います。

No.	確認項目	点	メモ
ガバナンス			
1	取締役会は、知財・無形資産投資を成長の道筋と資本配分の議題として扱っている。		
2	重点事業ごとに、必要な無形資産と事業成果の因果関係が説明できる。		
3	追加投資、提携、M&A、ライセンス、撤退を無形資産の観点から比較している。		
4	経営陣に無形資産経営の責任者が明確に置かれている。		
研究開発			
5	研究・新規事業の初期段階から IP ランドスケープを使っている。		
6	顧客価値、代替手段、競合、標準、規制を踏まえて勝ち筋を定義している。		
7	特許・秘密・標準・オープン化の組合せをプロジェクトごとに決めている。		
8	知財課題が事業後半で初めて発覚する割合を測定し、減らしている。		
リスク・市場形成			
9	AI 利用について、データ分類、モデル、ログ、学習利用、出力確認のルールがある。		
10	共同研究・委託・採用・退職・海外拠点を含む営業秘密管理が実効的に運用されている。		
11	研究開発初期から国際標準・認証・ルール形成を検討している。		
12	権利行使に必要な開発記録、契約、秘密管理、証拠保全を平時から整備している。		
人材			
13	知財部門と経営企画、事業、R&D、財務・IR、法務、人事、セキュリティの定例協働がある。		

No.	確認項目	点	メモ
14	事業と知財、又は財務と知財を理解する橋渡し人材がいる。		
15	定型業務を標準化・AI化し、戦略対話へ工数を移している。		
16	知財部門の評価に、事業前進・価値創造・学習が含まれている。		
開示・対話			
17	知財件数以外に、価格、粗利、継続率、市場形成等の指標を持っている。		
18	知財・無形資産への投資と成果をロジックモデルで追跡している。		
19	統合報告書等で、自社固有の無形資産と成長戦略の関係を説明している。		
20	投資家・金融機関との対話結果を次年度の戦略・投資へ反映している。		

スコアの読み方

合計	状態	次の重点
0～10 点	知財実務は存在するが、経営との接続が弱い段階	重点事業 1 件のパイロットから開始。
11～20 点	個別の先進取組はあるが、部門・案件依存	共通プロセスと責任体制を整備。
21～30 点	無形資産経営が主要事業で機能	資本配分、KPI、開示への統合を強化。
31～40 点	全社の意思決定・学習循環として定着	外部エコシステム、標準、M&A、投資家対話へ拡張。

9 結論

「知財部の変革」ではなく、「無形資産で経営する会社」への変革

最終結論

知的財産推進計画 2026 が企業に求める本質は、知財の重要性を再認識することではありません。知財・無形資産を起点に、どこで勝つか、何に投資するか、何を自社で持つか、誰と組むか、どう守るか、どのルールをつくるか、どのように成果を説明するかを、一つの経営システムとして運用することです。

企業経営への要請

経営陣と取締役会は、知財を専門部門へ委ねるのではなく、成長の道筋と資本配分の一部として扱う必要があります。知財・無形資産への投資が、どのように競争優位、価格決定力、事業ポートフォリオ、企業価値へつながるかを示し、適切なリスクテイクを支えることが中心課題になります。

知財部門への要請

知財部門は、権利化・調査・契約・紛争対応の専門性を維持しながら、経営・事業・R&D・財務・IR・法務・人事・セキュリティをつなぐ役割へ進化する必要があります。その成果は、件数やリスク回避だけでなく、事業の選択、上市の加速、価格・粗利、市場形成、提携、学習により評価されるべきです。

着手点

全社制度を一度に作るより、重要事業を 1 件選び、顧客価値・勝ち筋・必要無形資産・投資・保護・市場形成・KPI を一枚にまとめ、経営会議で意思決定することが最も有効です。その実例を基に、取締役会、研究開発ゲート、AI・秘密管理、標準化、開示へ広げることが現実的です。

知財部門の新しいミッション案

「企業の見えない強みを特定し、組み合わせ、守り、事業価値へ変換し、その価値を経営と市場に説明する。」

付録 原資料との対応表・参考文献

本稿の主要整理事項がどの原資料に基づくかを明示

付録 A 主要整理事項と原資料の対応

本稿の主要整理事項	主な原資料
知財・無形資産を企業経営の中核に据える	[1]説明記録、[2][3]計画本文・概要
17 の成長戦略分野で IP ランドスケープを活用し、勝ち筋・出口戦略につなげる	[1]説明記録、[2]計画本文
取締役会が成長の道筋、成長投資、経営資源配分を説明する	[5]改訂コーポレートガバナンス・コード原則 4-1
知財等の無形資産を創出・取得・強化・保護・収益化する	[5]改訂コーポレートガバナンス・コード原則 4-1 解釈指針
取締役会が適切なリスクテイクと資源配分を支え、不断に検証する	[5]改訂コーポレートガバナンス・コード原則 4-2
価格決定力・ゲームチェンジ・攻めの参入障壁を重視する	[1]説明記録、[6]新ガイドンス
知財投資が短期的にコストに見えるジレンマを越えて説明する	[1]説明記録、[6]新ガイドンス
部門連携、人的配置、中長期投資家への発信を強化する	[1]説明記録、[6][7]ガイドンス
生成 AI の利用促進と知財保護・透明性を両立する	[1]説明記録、[2][3]計画本文・概要
技術流出、営業秘密、研究セキュリティを強化する	[1]説明記録、[2]計画本文
研究開発初期から標準化を設計し、モニタリング・フォローアップする	[1]説明記録、[2][3]計画本文・概要
知財紛争の証拠収集・民事救済・集团的権利行使等を検討する	[1]説明記録、[2][3]計画本文・概要

付録 B 参考文献・原資料

- [1] 内閣府知的財産戦略推進事務局・清水参事官「知的財産推進計画 2026」説明記録（2026 年 8 月 4 日、ユーザー提供 Word 文書）。
- [2] 知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2026」（2026 年 6 月 12 日決定）。
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/260612/keikaku_all.pdf
- [3] 知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2026（概要）」。
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/260612/keikaku_gaiyo_all.pdf
- [4] 第 55 回知的財産戦略本部会合 議事次第・資料（2026 年 6 月 12 日）。
<https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/260612/gijisidai.html>

- [5] 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）」（2026 年 7 月 21 日確定）。
<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721.html>
- [6] 内閣府「価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンス」（2026 年 8 月 3 日）。
https://www.cas.go.jp/ip/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/tousi_guidance.html
- [7] 内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」（2023 年 3 月 27 日）。
https://www.cas.go.jp/ip/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2.html
- [8] 内閣府「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」。
https://www.cas.go.jp/ip/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/index.html

ウェブ資料の最終確認日：2026 年 8 月 5 日。制度・ガイドラインは今後改訂される可能性があるため、実務適用時には最新の公表資料を確認してください。

留保事項

本レポートは公開資料と説明記録に基づく政策・経営実務上の整理であり、個別案件に関する法的助言、会計助言、投資助言を構成しません。企業規模、上場区分、業種、保有技術、海外展開、規制環境に応じて、実装内容を調整してください。