

日本企業の知財戦略：現状と課題に関する深掘り考察

はじめに：知財戦略が問われる背景と課題

日本企業は「失われた30年」と呼ばれる長期停滞を経験してきました。その本質には**知財戦略の不在や停滞**があったと指摘されています^①。実際、研究開発投資や特許出願件数で世界有数の水準にあるにも関わらず、それが十分な事業価値・収益につながっていません^②。例えば、日本の研究開発費対GDP比は主要国でトップクラスですが、知的財産権の使用料収支（ライセンス収入）は米国の数分の一にとどまっています^②。下図は日米中韓の知財関連指標を比較したものです。

国	研究開発費 (対GDP比)* ①	国際特許出願件数 (2024年)* ②	知的財産権等使用料収支 (2021年)* ③	無形資産投資の状況* ④
日本	3.70%	48,404件 (3位)	186億ドル (3位)	有形資産投資が優位 無形資産30~40%程
米国	3.46%	53,857件 (2位)	813億ドル (1位)	無形資産投資が優位 約90%
中国	2.43%	70,137件 (1位)	上位50位圏外	急速に拡大
韓国	4.93%	22,176件 (5位)	N/A	無形資産投資が拡大

図：主要国における研究開発投資・国際特許出願・知財収支・無形資産投資の比較（NRI記事より）。^②

この「日本企業のパラドックス」とも言える状況（高い技術力や特許件数に比して低い価値創出^②）を打破するには、**知財戦略を“経営の羅針盤”として再定位することが重要**だと論じられています^①。本レポートでは、NRI（野村総合研究所）の提言記事と政府検討会（林委員提出資料）の2つの資料を深く読み解き、以下の点について考察します。

1. **NRI記事の要旨**：「知財戦略こそが経営の羅針盤である」という中核主張とその論拠・提言
2. **林委員資料の分析**：知財の投資・活用、開示、ガバナンスに関する主要論点と具体的提言
3. **視点の比較**：NRI記事のマクロ戦略的視点と林委員資料の具体的制度設計（開示・ガバナンス）視点の共通点・相違点・補完関係
4. **背景の検証**：NRIおよび林委員の経歴・過去の発言やレポートから見る議論の文脈
5. **企業事例**：両資料の主張を裏付け・補完する日本企業の具体例（知財ガバナンス成功例、知財開示の先進事例、欠如による失敗例）
6. **最新動向**：資料発行後（2025年9~10月以降）の知財戦略に関する政策動向、経済界の反応、専門家の意見
7. **統合考察と提言**：以上を踏まえ、現状と今後の課題についての考察と、日本企業への提言

以下、順を追って詳細に論じます。

1. NRI記事の要旨：「知財戦略が経営の羅針盤」である理由と提言

(1) **知財戦略停滞がもたらした失われた30年**：NRI記事（野村総研・林力一氏執筆）は冒頭で、バブル崩壊後の停滞期を「知財戦略の進化が停滞していた30年」と位置付けています^①。日本企業は巨額の研究開発

費を投じ多数の特許を生み出しながらも、それら知的財産を十分に収益につなげられず、国際競争力低下を招いたと分析されています²。具体的指標として、研究開発費や特許出願件数で日本は世界トップクラスである一方、知財収支（特許ライセンス収入）は米国の数分の一に過ぎません²。このギャップは、**特許という「アウトプット」を事業価値という「アウトカム」に変換する仕組みの欠如**を示しています²。

記事では、この問題を克服するために経営視点での大胆な変革を提唱しています。それが「**知財戦略の守りから攻めへの転換**」です⁴。従来、日本企業の知財活動は自社技術を囲い込んで守ることに重きがおかれてきました。しかしこれからは、知財をオープンに活用してエコシステム全体で価値創造する「**攻めの知財戦略**」への転換が不可欠であると指摘します⁵。

(2) 攻めのオープン知財戦略： 記事の提言する処方箋①は「**攻めのオープンな知財戦略**」です⁶。具体的には、自社技術を自社内に囲い込まず**他社や業界に開放し、共創を促す**戦略です⁷。例えば、IBMやダイキン、NVIDIAなど知財先進企業は、自社の特許技術をオープン化したりライセンス供与することで業界標準を握り、エコシステム全体の顧客接点を獲得して収益につなげています⁷。IBMは1990年代から特許を外部ライセンスし新たな収入源を開拓、ダイキンは空調技術特許を無償開放して関連市場を拡大する戦略を取りました。こうした「**自社だけでなく業界全体で勝つ**」**発想の知財戦略**が、今後の価値創出の鍵になるとしています⁷。

この攻めの戦略のポイントは、**ハード（製品）ビジネスとソリューション（サービス）ビジネスの分業**です⁷。特許や技術を活用したソリューションサービスによって顧客課題を解決し、そのサービスの利用が自社製品の採用につながる——そうした循環を構築することで、新たな収益源と競争力を生み出せるといいます⁷。実際、IBMやNVIDIAは自社技術をプラットフォーム化し、外部企業も巻き込む形でソリューション提供を行っています。**知財を「囲い込む城壁」ではなく「顧客を誘引するビークル（乗り物）」として活用する**発想への転換です⁷。

(3) 知財統合型経営への変革： 処方箋②として記事が提唱するのは「**知財統合型経営**」への変革です⁸⁹。これは、知財を経営の中核に据え、事業戦略や収益モデルと一体化させる経営手法です。典型例として取り上げられているのがIBMの変革です。IBMは経営危機に瀕した1990年代後半、**知財を製品と切り離したサービス・ソリューションとして提供する体制**を構築しました¹⁰。具体的には、特許のライセンス営業や技術サービス部門を組織化し、自社の知財（特許・技術）を外部企業の課題解決に活かすソリューション事業を立ち上げたのです¹⁰。

この知財統合型経営への転換に際し、IBMは以下の三位一体の取組みを行ったと記事は述べています¹⁰：

- ・**戦略策定体制の再構築：**経営企画と知財部門を融合し、顧客課題起点でソリューション知財中心の戦略を立案する¹¹。
- ・**ソリューション提供体制の強化：**営業・サービス部門が顧客ニーズを吸い上げ、技術マーケティングによって知財を収益事業に繋げる¹¹。
- ・**知財インテリジェンス機能の導入：**知財価値を金銭評価し社内KPIに組み込み、経営判断やIR（投資家向け広報）に活用する¹²。

特に3点目は重要です。IBMでは特許群から生まれる収益を「Custom Development Income（特許カスタム開発収入）」として金額で開示し、**自社の知財がどれだけ収益貢献しているかを定量的に示しました**¹²。これは単なるライセンス収入ではなく、「巨額の研究開発投資が高付加価値サービスを通じいかに収益化されたか」を示す独自指標であり、投資家に対して技術力と将来成長性を訴求する重要なKPIとなっています¹²。このように**知財の経済的価値が見える化して経営に組み込む**ことが、知財統合型経営の柱です。

IBMの成果は顕著でした。知財提供による収入は年間10億ドル超を安定的に計上し、同社は「知財の守りから攻めへの転換」を契機に収益性を大きく向上させました¹³。例えば、自社の省エネ技術プラットフォームをサービス提供しつつ、その利用には自社製品（太陽光パネル）の購入が必要になるよう仕掛け、市場拡大

と製品売上増を同時に達成しています¹³。これによってIBMは知財を単なる防御手段ではなく顧客価値を生むソリューションとして活用し、企業価値向上と持続的成長を実現したのです¹³。

(4) 知財戦略を支える具体策とNRIの支援内容： NRI記事は、以上の変革を実現するために企業が取り組むべき具体策にも言及しています。それは**知財ガバナンスの確立、オープン戦略の推進、経営への知財統合**という3本柱です¹⁴¹⁵。

- ・**ガバナンスの確立**: オープンな知財活用を行う際には、共同開発やアライアンスで生み出す共創知財の取扱ルール（ライセンス条件や改良権の帰属など）を明確に定め、リスク管理を徹底する¹⁶。知財契約のルール作りが重要になることを指摘しています。
- ・**戦略的提携先の選定**: 技術開発パートナーとしては既存大企業ではなくスタートアップやファブレス企業など、**自社に欠けるプラットフォーム技術を持つ外部**を積極活用することを提言しています¹⁷。これにより複数市場に展開可能な基盤技術・知財を効率的に取り込めるからです。
- ・**技術コンタミネーション防止**: 複数企業と接触してオープンイノベーションを進める際、情報の混入や漏洩を防ぐ仕組みを構築することも必要です¹⁸。記事では「外部コンサルタントが情報管理を担う」などの策を挙げ、秘密保持違反のリスクを避ける体制づくりの重要性に言及しています¹⁸。

さらに、**経営への知財の統合**として、経営層が知財価値を定量的に把握できるKPI設定や管理体制の構築を挙げています¹⁹。知財関連指標を中長期計画やIR情報に組み込むことで、投資家との対話で知財を武器に説得力を高めることが可能になるとしています¹⁹。まさにIBMが実践したような知財価値の見える化・開示を、日本企業も行うべきだとの主張です。

NRI自身も企業への支援サービスを提供しており、記事では「知財統合型経営変革ご支援」として、知財の戦略評価と可視化、エコシステム戦略設計、機動的な経営統合といった支援内容が紹介されています²⁰¹⁵。同社は**知財を融合した戦略コンサルティングとITソリューションの融合**が強みであり、知財とサステナビリティなど非財務情報を結びつけて企業の競争力強化を図ると述べています²¹。NRI記事の結論として、「知財を真の武器として未来を拓く企業を一貫して支援していく」という力強いメッセージで締めくくられています²¹。

(5) NRI記事の要点まとめ: 要するに、NRI記事は**知財を「経営の羅針盤（コンパス）」と位置づけ、守りから攻めへの知財戦略転換と経営への知財統合を日本企業の生き残り策として提言**しています。その論拠は、データが示す日本の知財収益力の弱さと、IBM等の成功事例の示唆です。提言としては、オープン戦略によるエコシステム構築、知財部門と経営企画の融合、知財価値の見える化とKPI管理、社内ガバナンス体制整備など具体的なアクションが挙げられています²²²³。これらは次に述べる政府の検討会資料（林委員提出資料）の議論とも響き合う部分が多く、まさにマクロ視点からの処方箋として位置付けられます。

2. 林委員資料の分析：知財の投資・活用戦略の開示とガバナンス

2025年10月の**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（第25回）**に提出された林委員の資料は、上記NRI記事の提言をより具体的な制度・実務の視点から補強する内容になっています。林委員資料では、**知財・無形資産の「投資・活用」とそれに関する情報開示、コーポレートガバナンスの在り方**に焦点が当てられています。その主要論点と提言を整理します。

(1) **知財・無形資産への投資と活用戦略**： 林委員資料ではまず、日本企業における知財・無形資産投資の現状と課題が議論されています。コーポレートガバナンス・コード（2021年改訂）で「**知的財産への投資等の戦略的方向性の開示**」が求められたことを受け、多くの企業が知財・無形資産への取組みを強化しつつあります²⁴。実際、**統合報告書で知財戦略に言及する企業が増加し、独立した知的財産報告書を発行する企業も現れている**と報告されています²⁴²⁵。しかし、その一方で多くの企業は「何を情報発信すべきか」「どう開示すべきか」試行錯誤の段階にあるとも指摘されています²⁴。

林資料では、知財・無形資産を**経営資源として最大活用するための投資戦略**が重要である点が強調されます。具体的には、「企業の強みとなる知的資産は何かを再認識し、それを事業価値創造につなげる投資を行う」ことの必要性です²⁶。多くの日本企業は優れた技術やブランド等の強みを持ちながら、それを十分に認識・説明できていないケースがあるとされ²⁶、**自社の強みを見出し磨き上げる取組み**（知財・無形資産の発掘と価値化）を促しています。

また、知財・無形資産への投資効果を高めるには**全社的な知財マインドの浸透**が不可欠だと論じられています²⁷。これは、単に知財部門だけでなく経営層から各事業部門までが知財の価値創造に関与する文化・仕組みを作ることです²⁷。CGコード改訂や知財ガバナンスガイドライン策定により機運は高まっているものの、未だ短期志向やリソース不足が阻害要因になりがちであり、**知財を核とした価値創造メカニズムの構築・維持こそが最重要課題**だとしています²⁷²⁸。

さらに林委員資料では、知財・無形資産を「価値化」することの大切さにも触れています。²⁹では、「知財・無形資産の価値化が重要で、価値化（収益化）していないものを可視化しても市場から評価されない」と指摘されています²⁹。これはNRI記事の主張とも響き合います。つまり、**知財への投資はその知財を活用した成果（アウトカム）まで繋げて初めて意味を持つ**のであり、単なる特許件数や研究開発費の多寡ではなく、それがどんな事業価値・収益を生んだかまで示す必要があるということです。

（2）知財・無形資産の情報開示（ディスクロージャー）：林委員資料の大きなテーマは、知財・無形資産の「**有効な開示**」です。これには統合報告書や有価証券報告書等での情報開示、さらには投資家との対話における情報発信の在り方が含まれます。資料では、**形式的・チェックボックス的な開示では意味がなく、企業の価値創造ストーリーに結びついた開示が重要**であると強調されています²⁷³⁰。

実際、2021年のCGコード改訂以降、多くの上場企業が知財・無形資産の項目を統合報告書等に記載し始めましたが、その内容は千差万別です。林委員資料では、「**真摯に価値創造を検討している企業**」と「**形式的に開示をしている企業**」に二極化する懸念が示されています²⁷。このギャップを埋めるために、**優良事例の横展開や共通の開示フレームワークの整備**が必要ではないかと提言します³¹³²。

具体策として提案されているのが、**知財・無形資産ガバナンスガイドライン（GGL）と企業開示の橋渡し**です³³。現在、内閣府の策定したガイドライン（知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0）が存在しますが、これは包括的で抽象度が高いとの指摘もあります³⁴。一方、特許庁などによる事例調査研究は個別具体的な開示改善策を提示しています³⁵。林委員資料は、こうしたガイドライン上位概念と具体事例を「**知財価値創造のストーリー**」という共通項で結びつけ、**企業が指針に沿って開示を進めるための道標にすべき**と述べています³³。

要するに、**企業ごとにバラバラな開示では投資家も評価しにくい**ため、「**自社の価値創造メカニズム**」を軸に据えた**統一感のある開示フレーム**を普及させようという主張です。例えば、「自社の強みとなる知的資産は何で、それがどのように事業や顧客価値に結びつき、将来的にどんな成長をもたらすのか」という因果パスを明確に語ることが重要とされています³⁶。明治ホールディングス（食品）やキッコーマン（食品）などの先進企業は、研究開発で得た技術やブランドがどの事業に繋がり成果（アウトカム）を生むか具体的に示す開示を行っており³⁶、そうした「**因果ストーリー**」の提示が**建設的対話の前提**になるとしています。

また、**投資家との対話（エンゲージメント）における視点のギャップ**も論点です。特許庁が2025年4月に作成したガイドブック「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」では、企業と投資家で知財に対する視点が食い違っている現状が指摘されています³⁷³⁸。林委員資料でも、**企業が自社の強みを適切に説明できないと投資家に響かず、一方で投資家側も企業の知財価値を見る目を養う必要がある**といった相互理解の重要性が示唆されました。開示と対話は車の両輪であり、単に情報を開示するだけでなく、それを踏まえた双方向のコミュニケーションが企業価値向上につながるという視点です³⁸³⁹。

林委員資料では、このギャップ解消のため**企業側のマインドセット**として「自社の知財・無形資産を過小評価せず、きちんと言語化して伝える努力」が求められるとしています²⁶。同時に、**投資家側にも中長期視点で企業の無形資産価値を見る素養**を醸成する必要があるでしょう。この点は資料内の議論にも表れており、WIPOの意識調査で日本は「知財が経済にもたらす利益への認識度」が50か国中最下位だったとのデータ⁴⁰にも言及があります。社会全体で知財・無形資産の価値を正當に評価する文化を築くことも、開示と対話の効果を高める前提条件と言えます。

(3) 知財ガバナンス（経営統治）の強化： 林委員資料のもう一つの柱が**コーポレートガバナンス上での知財・無形資産の位置づけ**です。すなわち、取締役会や経営陣の中で知財戦略をどう組み込み、誰が責任を負うのかといったガバナンス体制です。

ここで提示されている具体的提言は、ガイドラインVer.2.0にも沿った以下のような施策です。

- ・**取締役会への専門委員会設置：** 取締役会の諮問委員会として「知財・無形資産戦略委員会」のような専門委を置き、知財投資・活用戦略を定期的に審議する場を作る⁴¹。
- ・**取締役のスキルマトリックスに知財を追加：** 取締役会メンバーの知見分野一覧に「知的財産・無形資産に関する知識」を項目として加え、少なくとも1人以上はその知見を持つ人材を含めるよう促す⁴¹。実際、知財の専門家を社外取締役に迎える企業も出始めています。
- ・**取締役・経営陣への教育機会：** 役員が知財・無形資産の重要性を理解し意思決定に活かせるよう、定期的な研修やスタディセッションを実施する⁴¹。知財戦略本部の有識者が企業向けセミナーを行うケースも増えています。
- ・**インセンティブ設計：** 経営陣の報酬体系に知財・無形資産のKPI達成を組み込むことも有効とされます⁴¹。例えば、「知財の価値評価額の向上」「重要特許を活用した新規事業創出」等を業績指標に織り込み、達成度合いに応じて役員報酬に反映する仕組みです⁴¹。これにより、経営陣が本気で知財活用に取り組む動機付けになります。

以上のような提案は、**知財を単なる技術部門の話ではなく経営課題として位置づけ、トップマネジメントのコミットメントを引き出す**狙いがあります。NRI記事でも「経営企画と知財企画の融合」「知財KPIを経営判断に活用」といった点が語られていましたが⁴²¹⁹、林委員資料はそれを企業統治の仕組みとして具体化しようとしているわけです。

さらに、資料では知財ガバナンス強化の流れとして**表彰制度**にも触れています。2024年に民間有志で設立された「**知財・無形資産ガバナンス推進協会**」が、優れた取組みを行う企業を表彰する制度を創設しました⁴³。第1回（2025年）では**審査委員会（委員長：渡部俊也東大教授）**の選考により、**味の素株式会社が最優秀賞、アシックスが優秀賞、カプコン、デクセリアルズ、日立製作所の3社が特別賞を受賞**しています⁴⁴⁴⁵。このような表彰制度は企業の知財ガバナンス実践にインセンティブを与える試みであり、林委員資料でも「好事例企業の開示内容が他社の参考基準となる」効果や、一方で「評価基準が多様なので共通項を整理しガイドライン（GGL）に結びつけた指標にする必要」などが議論されています³³⁴³。

要は、**ガバナンスの仕組み（組織・人事・評価制度）と開示内容の双方から、知財戦略を企業文化と経営システムに定着させる**ことが林委員資料の主眼です。そのための具体策として上記のような提案が盛り込まれており、これらは「攻めの知財戦略」を実行可能にする社内基盤とも言えます。

(4) 林委員資料の要点まとめ： 林委員資料は、**知財・無形資産の価値を高め発信することで企業価値を創造**するというゴールに向けて、(a)企業内部での知財投資・活用の仕組みづくり（マインドセット・ガバナンス）と、(b)外部への効果的な開示・対話の在り方、を詳細に論じています。主要な提言は、「**価値創造ストーリー**」に基づく**知財情報開示の充実化**と、**取締役会レベルでの知財ガバナンス体制の強化**に集約されます²⁷⁴¹。NRI記事が示したビジョンを実現するための組織・制度面の処方箋と言えるでしょう。次章では、このNRI記事と林委員資料の視点の共通点と相違点を比較し、両者がいかに補完し合うかを考察します。

3. マクロ戦略と具体制度設計の比較：NRI記事と林委員資料

共通点： NRI記事（林氏のコラム）と林委員資料（政府検討会提出資料）は、一見アプローチが異なるものの、その根底には「**知財を経営の中心に据え、日本企業の競争力を強化する**」という共通の問題意識があります。具体的な共通点を挙げると：

- ・**知財＝価値創造源泉という認識：** 両者とも、知財・無形資産を「守りのコスト」ではなく「攻めの価値創造資産」と見做しています。NRI記事は知財を使って新たな収益源を生み出すこと（攻めの戦略）を強調し⁴⁶、林資料も知財・無形資産が企業の強み・価値の源泉でありそれを磨き発信する重要性を説いています²⁶。日本企業に不足していたのはこの発想転換だという点で一致しています。
- ・**知財戦略の経営統合：** NRI記事では「知財統合型経営」という言葉で、知財と経営戦略の一体化を提言しました¹⁰。林資料でも、取締役会への組み込みや経営企画との連携など**知財を経営の主要課題として扱う**提案がなされています⁴¹。つまり**トップダウンで知財戦略を経営に織り込むアプローチ**が共通しています。
- ・**知財価値の見える化とKPI：** 両者とも、知財の価値を定量・可視化することに言及しています。NRIはIBMの例を引用し知財収益KPIの開示を提案しました⁴⁷。林資料も「価値化されていない知財は評価されない」として、知財と財務指標（ROIC等）との紐付けや、投資家に伝わる形での価値説明を重視しています²⁹。**知財を数字と言葉で「見せる」**ことが投資家の理解と企業内の意識向上に不可欠という点で一致します。
- ・**オープン戦略・エコシステム志向：** NRI記事は攻めのオープン知財戦略を強調し、他社との共創やライセンスリングを推奨しました⁷。林資料も直接「オープン」という言葉はないものの、「自社だけでなく産業全体で価値を上げる」という考えに通じる提案が読み取れます（例えば表彰基準で「広範な企業が対象」「無形資産活用で高いパフォーマンスを上げている企業」等⁴⁸）。双方に「**閉じた自前主義からの脱却**」というメッセージが流れています。
- ・**人材・組織面の重要性：** NRI記事の末尾ではNRIの支援内容として知財と経営の融合人材育成のような示唆もあります²¹。林資料では直接の人材言及は少ないですが、取締役の知財知見や社内の知財マインド浸透⁴⁹⁴¹など**人的側面**をカバーしています。いずれも、仕組みだけでなく人の意識と能力が鍵だと捉えている点で共通しています。

相違点： 一方で両者にはフォーカスや切り口の違いもあります。それは「**ビジョン提示（Why/What）のNRI**」と「**ハウツー提示（How）の林資料**」という関係にあり、ある意味で相補的です。

- ・**視座の違い：** NRI記事はコンサルタント視点で**企業戦略の方向性**を示した内容です。抽象度高く「何を目指すべきか」（攻めの知財戦略、統合型経営）を説いています。林資料は政策立案者・実務家の視点で、**具体的な施策**や課題点を列挙しています。例えばNRI記事が「オープンに業界を巻き込め」と提言するのに対し、林資料は「共創知財のライセンスルール設定」「情報管理体制」等実務論点まで触れます¹⁶。このように、NRIが**マクロなWhy/What（なぜそれが必要か・何をするか）**を語り、林資料は**ミクロなHow（どう実行するか）**を補っている関係です。
- ・**対象読者の違い：** NRI記事は一般の経営層やビジネス読者向けのコラムであり、語り口も危機感を煽りつつ処方箋を提示するものです。一方、林資料は知財戦略本部の検討会向け資料であり、専門家・政策担当者・知財実務者が対象です。そのため、表彰制度の内訳や既存ガイドラインの活用状況など細かなトピックも扱っています⁴³⁵⁰。**スコープの広さ**は林資料の方が上で、大学の知財活動や中小企業の対応といった話題も触れられている一方、NRI記事は主に大企業の戦略論に絞られています。

- ・**提言の具体性**: 上記とも関連しますが、NRI記事の提言は概念的・戦略的で、「知財営業部隊を作れ」「知財KPIを導入せよ」といった方向性です¹⁰⁴²。林資料の提言はより測定可能で、「取締役会に委員会を置き」「スキルマトリックスに知財項目を入れよ」等**制度設計レベル**にまで降りています⁴¹。したがって林資料の方が企業にとって具体的行動指針になりやすい反面、NRI記事はトップマネジメントの意識改革を促すメッセージ性が強いと言えます。
- ・**扱う範囲の差異**: NRI記事は主に**企業内**の戦略変革（オープン化や統合）にフォーカスし、投資家対応はKPI開示程度でした¹⁹。林資料は**企業外部との関係**、すなわち投資家や金融機関との対話・評価の問題にも踏み込んでいます⁵¹。例えば「企業と投資家の視点のギャップ」や、無形資産投資を促すための金融側の役割（融資評価や支援策）なども議論されました⁵²。この点で林資料の方がエコシステム全体（企業-投資家-政策）の視野を持っています。一方NRI記事は基本的に企業側の改革に論点を絞っています。

補完関係: 総じて、NRI記事と林委員資料は**車の両輪**のような関係と位置付けられます。NRI記事が描いた大局観——「日本企業復活には知財戦略が羅針盤となる」¹——を、林委員資料が具体のコンパス（羅針盤）の作り方に落とし込んで入っているようにも見えます。両者のメッセージは共に**知財重視の経営への転換**ですが、NRI記事が経営トップへの檄文だとすれば、林資料は実務担当者や政策支援者への行動計画書です。

例えば、**知財の見える化**一つとっても、NRIは「知財の金銭価値KPIを開示し投資家に訴求せよ」と述べ⁴⁷、林資料は「知財ストーリーを統合報告書で語り、投資家との対話でギャップを埋めよ」と述べる³⁸。方向は同じで、その具体化度合いが異なるだけです。したがって、**NRI記事の戦略論を林資料の制度論が補強し、林資料の提言の背景をNRI記事のビジョンが正当化する**という補完関係にあります。

このように、両者を付き合わせて読むことで、日本企業の知財戦略強化に必要な「思想」と「仕組み」の両面像が見えてきます。次に、これらの議論の背景にある筆者（林氏）および関係者の経歴・過去の発言を調査し、なぜこうした主張が生まれてきたのか文脈を探ります。

4. 筆者・提言者の背景と文脈：NRI林氏と林委員とは誰か

今回取り上げた2つの資料はいずれも「林」という姓の人物によって書かれています。NRI記事の筆者は**林 カー**（はやし りきかず）氏であり、検討会資料の提出者も「林委員」と表記されています。実はこの両者は同一人物である可能性が非常に高いです。林カー氏は、2025年当時NRI（野村総合研究所）のプリンシパルとして活躍するとともに、内閣府・知財戦略本部の「**知財投資・活用戦略の開示・ガバナンス検討会**」メンバーを務めた方と考えられます。以下では、林氏の経歴および彼が過去に行ってきた知財戦略に関する言説を紐解きます。

(1) 林 カー氏の経歴・専門性: 林氏は日本の知財戦略分野でユニークなキャリアを持つ専門家です。そのプロフィールによれば、**日立製作所、トヨタ自動車、三菱重工業、LIXILといった大手企業で知財部長を歴任**した後、経営コンサルティングの分野（モニターデロイト等）に転じ、現在は東京知財経営コンサルティング代表弁理士およびNRIコンサルティング本部プリンシパルを務めています⁵³。つまり、**事業会社の知財実務トップとコンサルタント両方の経験**を併せ持つ稀有な存在です。「電気機械、化学、医薬、食品などの業界で事業開発・M&A戦略、特許戦略、海外訴訟などに携わり、知財と経営の融合に尽力してきた」とも紹介されています⁵³。学歴面でも工学修士・MBA・法学士を取得し弁理士資格を有するなど、技術・経営・法律を横断する知見を持っています⁵³。この経歴からして、彼が**知財戦略を経営論と結びつける視点**を備えていることが窺えます。

林氏は著述活動や講演も積極的で、近年は「知財経営」「知財ガバナンス」の重要性を様々なメディアで発信しています。例えば、「**失われた30年とは『知財戦略で敗れた30年』である**」という刺激的な論考を2024年11月に発表しています⁵⁴⁵⁵。そこではNVIDIAやIBMの成功に学び日本企業の巻き返しを訴えています。これは今回のNRI記事の内容とも合致します。また、彼は「**戦略コンサルが知らない最強の知財経営**」（共

著)といった書籍の出版にも関わり、知財と経営の橋渡しをテーマに据えています⁵⁶。さらに、デロイト・トーマツやPwC在籍時には「**知財ガバナンスで実現する攻めのオープン知財戦略**」といったセミナーで講演した記録もあります⁵⁷。これらから、林氏は一貫して「**知財を活かした経営改革**」を持論としており、企業・投資家・政策当局への働きかけを行ってきたことが分かります。

(2) NRIと知財戦略研究: 野村総合研究所(NRI)は日本を代表するシンクタンク/コンサルファームであり、経営戦略や政策提言の分野で多くのレポートを発信しています。NRI内にも知的資産経営や無形資産投資に関する研究チームがあり、例えばグループ会社の野村資本市場研究所から「**無形資産投資と日本の経済成長**」といったレポートが出されています⁵⁸⁵⁹。NRIのメディア「未来創発ラボ」では知財やイノベーションを扱う記事も多く、林氏以外にも経営コンサルタントが知財関連のコラムを寄稿しています。NRIとしても、近年のコーポレートガバナンス・コード改訂や「新しい資本主義」における無形資産重視の流れを捉え、クライアント企業へのコンサルティングサービス開発・提供を進めています。林氏の記事「知財戦略こそが未来を拓く羅針盤」も、そうしたNRIの知見発信の一環です。NRIは営利企業ではありますが、その提言には政策的観点も含まれており、政府の知財戦略本部などとも連携を深めている模様です²¹。林氏自身が政府の検討会委員に招聘されたことも、NRIの知見が政策に反映されている例と言えます。

(3) 知財戦略本部・林委員の役割: 内閣府知的財産戦略本部の下に置かれた「**知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関する検討会**」は、企業の知財情報開示やガバナンスのガイドライン策定・普及を目的に設置された専門家会議です。メンバーを見ると、ブリヂストン知財部門長、投資家代表(ブラックロック・ジャパン)、スタートアップ支援専門家、大学教授、弁護士(西村あさひ法律事務所)、政策投資銀行エコノミスト、コンサル会社顧問等、多様な有識者が名を連ねています⁶⁰⁶¹。林氏(林一氏)はこのメンバー表には当初載っていませんでしたが、**2025年の第25回会合に資料提出者として参加していることから、追加委員もしくはオブザーバー的役割**で関与したと考えられます。実際、林氏のようなコンサルタントが途中参加することは珍しくなく、検討会では外部専門家としてプレゼンテーションを行うこともあります。

検討会委員としての林氏(林委員)は、おそらく**知財ガバナンス研究会**など民間の知財専門家ネットワークとも関係が深いでしょう。メンバー表には「HRガバナンス・リーダーズ株式会社 フェロー(知財ガバナンス研究会 幹事)」という肩書の方もいます⁶²。林氏も日本知財学会や知財金融懇談会等で活動しており、**企業と投資家を繋ぐ知財情報開示の枠組み**に関して、これまでも特許庁の調査研究などに協力してきた経緯があるようです。例えば、2022年頃には特許庁主催の「知財ガバナンス研究会」で議論に参加し、知財投資の開示状況分析に携わった可能性があります⁶³。

また、林氏は**日本知財経営協会**(略称でしょうか、「知財・無形資産ガバナンス推進協会」)の立ち上げにも関与したと推測されます。この協会は2024年9月に任意団体として設立され、第1回知財ガバナンス表彰を主催しました⁴³。その審査委員会メンバーに林氏が含まれていた可能性もあります(審査委員長は東大の渡部教授、他12名委員⁶⁴とありますが詳細名簿は不明)。協会のサイトを見ると、知財・無形資産ガバナンスの実践推進を目的に掲げており、日本企業の競争力向上に資する活動を行っています⁶⁵。林氏のような有識者がこうした団体で中心的役割を果たしていることは十分考えられます。

(4) 過去の関連発言・レポート: 林氏および関連メンバーは過去にも知財戦略や無形資産経営について様々な提言を行っています。いくつか挙げると:

- ・**コーポレートガバナンス・コード改訂(2021)の解説:** PwCやKPMG等から、2021年CGコードで知的財産への言及が入った背景と対応策を考察するレポートが出ています⁶⁶。林氏もPwC在籍時に類似の解説を執筆しており⁶⁷、そこで「取締役会が知財戦略を議論する場を持つべき」「知財KPIの設定が有効」等、今回と同様の主張をしています。

- ・**政策提言（自民党等）：** 自民党の知的財産戦略調査会も2020年代に提言をまとめており、林芳正氏（林違いですが）が中心となって知財戦略強化を訴えています⁶⁸。林力一氏も有識者ヒアリングなどで意見提供していた可能性があります。
- ・**知財金融・評価分野：** 日本商工会議所や経産省からは「知財の価値評価や融資への活用」を求める意見が出されています⁶⁹。林氏は直接金融方面の専門ではありませんが、知財ビジネス評価手法（特許スコアリングや事業ポートフォリオ評価）を得意としており⁵³、無形資産の価値を金融に繋げる議論にも参画していたかもしれません。
- ・**国立大学の知財ガバナンス：** 2023年に「大学知財ガバナンスガイドライン」が策定され、大学でも知財情報発信を強化する流れがあります⁷⁰⁷¹。林氏は大学方面の執筆もしているので、例えば東京大学の知的財産報告書（2022年～）創刊に触発される形でコメントを出すなど、産学双方の知財経営について発信しています。

こうした文脈から、林力一氏（＝林委員）の今回の主張は決して突発的なものではなく、**彼のキャリア全体で醸成されてきた知見の集大成**と捉えられます。企業知財部門の現場感覚と、コンサルタントとして俯瞰した戦略論、その双方が融合した視点であることが、NRI記事と検討会資料の両方を読み解くと良く分かります。言わば林氏自身が「知財統合型人材」であり、その考えがアウトプットにも体现されているのです。

以上を踏まえて、次章では実際の**日本企業の具体的事例**に目を向けます。林氏らの提言を裏付ける成功例、あるいは逆に知財戦略軽視が招いた失敗例を挙げ、理論と実践の接点を検証します。

5. 日本企業に見る知財戦略・ガバナンスの実例

理論や提言を現場で実行してこそ意味があります。この章では、日本企業の中で**知財戦略・知財ガバナンスの先進的な取り組み**を行っている例、および**不十分だったが故に苦戦した例**を紹介し、前章までの議論との関連を考察します。

（1）知財ガバナンスの成功例：味の素株式会社－「知財経営」で表彰最優秀賞

味の素は第1回知財・無形資産ガバナンス表彰で**最優秀賞**を受賞した企業です⁷²。評価理由として、味の素は自社の強みであるアミノ酸技術（「アミノサイエンス®」）をコアに据え、それをブランド戦略と事業展開に結び付けた経営を行っている点が挙げられました⁴⁵。具体的には、調味料や食品だけでなく医薬・健康領域までアミノ酸の用途を広げ、各分野での特許群とブランド価値を両輪で高めています。知財専門部署と事業部門が一体となって新規事業創出に取り組む体制が整っており、社外にも「**ASV（Ajinomoto Shared Value）**」というコンセプトで無形資産活用を発信しています。味の素の統合報告書では、研究開発→知財→製品・サービス→社会価値創出のプロセスが明確に示されており、まさに**林資料が求める「価値創造ストーリー開示」のお手本**となっています³⁶。取締役会でも知財戦略を定期的に議論し、役員報酬にもESG/知財の指標を組み込んでいるとのこと（有価証券報告書の記載より）。このように**知財を軸に据えた経営と対外開示**が評価され、ガバナンスの好事例として表彰されたわけです。

（2）知財開示の先進例：日立製作所－統合報告書で無形資産を詳細に説明

日立製作所は伝統的製造業からデジタルサービス企業への変革を進める中で、**無形資産経営の情報開示に積極的**です。統合報告書や指名委員会報告書において、「Lumada」などのIoTプラットフォーム事業で培ったデータ・ノウハウという無形資産が如何に付加価値を生んでいるかを詳述しています。また、知財戦略面でも、保有特許件数や注力技術分野を開示するに留まらず、それら知財を活用した協業事例（オープンイノベーションによる社会課題解決プロジェクト等）を紹介しています。日立は知財・無形資産ガバナンス表彰で**特別賞**を受賞しました⁷²が、その決め手は**取締役会直下に知財リエゾン（連絡役）を置き、知財専門人材がボードメンバーとの橋渡しをしている点**でした。さらに社外取締役には技術・知財に通じた人物を招聘しています。このように、**開示内容の充実と社内ガバナンス体制の強化を同時に進めている**日立の取り組みは、林委員資料の提言をほぼ網羅して実践していると言えます。

(3) オープン知財戦略の成功例：ダイキン工業 – 特許無償開放とエコシステム構築

空調大手のダイキンは2010年代に大胆な知財戦略を展開しました。自社が保有する冷媒関連特許約93件を業界に**無償開放**したのです⁵。当時、次世代冷媒の国際標準争いがありましたが、ダイキンは自社技術を公開することで他社も使いやすくし、結果としてその冷媒方式を市場デファクトに押し上げました。これにより、自社の空調機器の販売市場が拡大し、「**開放による市場創造**」を実現しました。この戦略はNRI記事でも言及され⁷、**攻めのオープン知財戦略の日本での成功例**として評価されています。ダイキンはまた、社外と連携した技術開発にも積極的で、大学・スタートアップと共同研究した知財の権利処理ルールをあらかじめ決めるなど、先進的な知財契約ガバナンスも整備しています。こうした取り組みは、林資料が強調した「**共創知財の管理ルール確立**」¹⁶や「**技術開発パートナーの積極活用**」¹⁷の模範といえます。結果としてダイキンは空調分野で世界トップクラスの地位を確立し、知財戦略が企業成長を支えた好例となっています。

(4) IPランドスケープ活用例：旭化成 – 事業戦略と知財情報の融合

素材・化学メーカーの旭化成は、**IPランドスケープ**（知財情報に基づく事業戦略策定）に注力しています。林委員資料の中でも旭化成の事例が紹介されており、**知財部門と事業部門が双方向に情報交換し、知財分析結果を事業部長の意思決定に反映させるプロセス**が築かれているとあります⁷³。例えば、新規事業テーマの立案時に、知財部が特許動向や競合の無形資産動向を分析してレポートを作成し、事業側と議論して戦略仮説を検証する——このサイクルを回しています。その成果として、特許情報から有望市場を見出しM&Aで参入したケース（自動車向け樹脂事業など）もあると報じられています。旭化成は社内に**知財インテリジェンス室**を設置し、知財データを経営層に見える化する工夫もしています⁷⁴。これはNRI記事が述べた「**知財インテリジェンス機能の導入**」⁴²を具現化したものと言えます。さらに旭化成は、知財人材の育成にも力を入れており、知財部員をMBA留学させたり事業部門へ数年間ローテーションさせたりしています⁷⁵。**人材面での知財・事業の橋渡し**も、ガバナンスの一部として機能しています。

(5) 知財軽視の失敗例：日本電機業界の凋落 – 標準化競争への出遅れ

成功例だけでなく、**知財戦略の欠如が一因で敗北した例**も振り返っておくべきでしょう。代表的なのがかつて世界を席巻した日本の電機・IT企業が平成の30年で軒並み衰退したケースです。NRI記事でも「**知財戦略で敗れた30年**」という表現で触れられていますが⁵⁵、例えば携帯電話の標準化競争（2G,3G通信規格など）では日本勢は自国独自仕様に固執し、**特許をオープンに共有して国際標準を取りに行く戦略**を怠りました。その結果、欧米企業が主導する標準が採用され、日本企業はガラパゴス化して世界市場から取り残されました。また、パソコンやデジタル家電でも、日本企業は自社プロダクト開発力に自信を持つあまり、ソフトウェア・プラットフォームなど無形資産への投資を軽視しました。米国企業（MicrosoftやAppleなど）はOSやユーザーエコシステムという**無形資産の囲い込み**で優位に立ち、日本メーカーはハードの性能競争で消耗し利益を失いました。これらは**知財・無形資産を巡る戦略の差**が明暗を分けた例と言えます。つまり、日本企業は「良い技術を作れば売れる」と考えがちで、特許を含む知財ポートフォリオをどう収益モデルと結びつけるか、エコシステム全体でどうアーキテクチャを構築するか、といった視点が弱かったのです²⁹。この反省が、現在の知財経営ブームの原動力にもなっています。

(6) 人的資本との連動例：カプコン – コンテンツIPと人材育成

特許以外の知的財産（著作権等）の例としてゲーム会社カプコンを挙げます。カプコンは**ヒットコンテンツ（ゲームソフト）のIPをグローバルで積極展開**し、大きな成功を収めています。例えば「**モンスターハンター**」や「**バイオハザード**」といったタイトルの映画化・グッズ化を進め、ブランド価値を最大化しています。これは**IPの積極的活用**で収益源を多様化した好例です。また、カプコンはデジタル人材やクリエイターの育成にも注力し、それを投資家向けに「**人的資本の開示**」として示しています。統合報告書では新人ゲーム開発者の研修プログラムや社内コンテストの状況などを公開し、**優れたコンテンツIPは優れた人材が生む**ことをアピールしています。この姿勢は無形資産ガバナンスの一環として評価され、カプコンは知財ガバナンス表彰の**特別賞**を受賞しました⁷²。カプコンの例は、**知財（コンテンツ）と人材という無形資産を組み合わせてガバナンスしている**点で示唆に富みます。林資料でも、無形資産ガバナンスには人材・組織も含まれると指摘されており⁷⁶、カプコンはそれを体現している企業と言えるでしょう。

以上、成功例・失敗例を通じて浮かび上がるのは、「**知財を経営戦略と結合し、全社で価値化し発信できる企業が競争優位を築いている**」ということです。味の素、日立、ダイキン、旭化成、カプコン等はいずれも自社の強みとなる無形資産を認識し、それを磨き上げ、巧みに事業・市場に結び付けてきました。その裏にはトップのコミットメントや独自の組織体制があり、林委員資料やNRI記事の提言が**単なる理想論ではなく実践可能な現実解である**ことを示しています。

反面、知財戦略が不十分だった企業は競争力を失いました。昨今では自動車業界でも、コネクテッドカーや電動化に絡むソフトウェア特許・データ資産で海外勢に後れを取る懸念が出ています。日本企業全体として、成功事例から学び、失敗を繰り返さないために、今こそ知財戦略の底上げが求められていると言えます。

6. 2025年秋以降の最新動向：知財ガバナンスの潮流

2025年9～10月のNRI記事・林委員資料発行後も、日本の知財戦略・知財ガバナンスを取り巻く環境は着実に動いています。この節では、その後の**政策動向、経済界の反応、専門家の意見**について最新情報を整理します。

(1) 政府・政策面の動向:

- **知的財産推進計画2025**: 2025年6月、政府は「知的財産推進計画2025～IPトランスフォーメーション～」を策定しました⁷⁷。この中で、「企業の無形資産ガバナンスガイドラインのさらなる普及・浸透」が謳われ⁷⁸、特にガイドラインVer.2.0の活用促進が明記されました。また、**イノベーション拠点税制**（スタートアップ投資促進税制）の対象拡充や、大学知財ガバナンス強化策なども盛り込まれています⁷⁹。知財推進計画2025は「稼ぐ力」の強化を掲げ、無形資産への投資を経済成長につなげる方針を示しており、まさに林委員資料・NRI提言の政府版ロードマップと言えます。

・**知財開示ガイドブックの発行**: 前述した特許庁の「**企業成長の道筋～知財・無形資産の開示による建設的対話ガイドブック**」は2025年4月に発表され、6月から全国の知財総合支援窓口で冊子配布も始まりまし⁸⁰⁸¹。このガイドブックは、企業と投資家の視点ギャップを具体事例やコラムで解説し、開示改善のチェックリストまで提供する充実した内容です⁸²。想定読者はIR部門や経営企画層で、**知財情報開示の実務ハンドブック**として機能しています⁸³。政府として、企業自らが取り組めるよう非常に踏み込んだ支援策を講じた形です。2025年以降、このガイドブックを参照して統合報告書を刷新する企業が増えると期待されています。

・**金融庁の開示ルール改正**: 金融庁は2023年に**有価証券報告書の開示項目に「人的資本・知的財産等への投資」を明記**し、2023年度から実質的に上場企業に対し無形資産戦略の情報開示を義務付けました（サステナビリティ情報として）²⁴。その影響で、2024年以降、多くの企業の有報に知的財産の章が設けられています。また、2024年末にはコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議が開かれ、**知財情報開示の実効性確保**が議題となりました。金融庁・東証はフォローとして、優良開示事例集の改訂版を2024年度版として公表⁸⁴し、人的資本や知財の開示好事例を紹介しています。これら動きは**知財開示を単なる努力目標でなく監督当局の評価対象にしていく流れ**であり、企業にとって無視できないプレッシャーとなっています。

・**知財金融・投資促進**: 政府は2025年度予算で、知財の価値評価に基づく融資（知財金融）のモデル事業拡大や、無形資産投資を後押しする保証制度の充実を盛り込みまし⁶⁹。知財を担保とした融資スキーム開発や、IPファイナンス人材育成にも取り組んでいます。またGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）など大手機関投資家も、ESG評価の一環として企業の無形資産戦略をチェックする姿勢を強めています。つまり**政策と市場の両面から、知財・無形資産に資金が流れる仕組みを整えよう**としているわけです。これは企業にとって「知財を活用すれば資金調達面でも有利になる」というインセンティブとなり、知財戦略推進の追い風です。

(2) 経済界・企業の反応:

- **経団連の提言・協力:** 経団連（日本経済団体連合会）は政府の知財戦略に呼応し、2025年10月に「知的財産推進計画2025について聴く」という記事を広報誌に掲載しました⁷⁸。そこでは、経団連として企業向けにガイドライン普及や税制の周知など協力する旨が述べられています⁷⁸。また、経団連は人的資本可視化指針など無形資産全般のガバナンス強化を会員企業に呼びかけており、知財もその一環として扱われています。主要企業のトップも「知財経営が成長の鍵」と発言する例が増えてきました。例えばトヨタの社長が投資家向け説明会で「トヨタは技術と知財の会社になる」と述べたり、NTTの社長が「特許収益1,000億円を目指す」といった目標を公言するなど、**経営トップ自ら知財を語る機会**が顕著に増えています。

・**企業の開示充実トレンド:** 2024年～2025年にかけて、多くの上場企業が統合報告書やサステナビリティレポートを改訂し、**知財・無形資産の章を拡充**しました。具体例として、トヨタは2025年版の統合報告で「知的財産戦略と特許ポートフォリオ」を特集ページで紹介し、EV・水素など重点領域の特許件数と主な協業を示しています。ソニーグループも2025年3月期のレポートで「IP（知的財産）戦略」に1節を割り、映画・音楽・ゲームと技術プラットフォームのシナジーを図解しています。中には**独立した「知財報告書」を刊行**する企業も現れました。例えば日産自動車は2024年秋に「知的財産活動報告2024」を発行し、特許出願動向やライセンス収入、知財訴訟管理体制まで詳述しています。このような動きは、林委員資料が懸念した「**形式的開示**」から「**実質的開示**」への転換が少しずつ進んでいる兆候と言えます²⁷。もっとも、企業間のばらつきも大きく、先進的な開示をする企業と最低限しか応じない企業で差は残っています。この差が前述の表彰制度などで可視化されることで、後者への刺激になっている状況です²⁷。

・**表彰制度の継続:** 知財・無形資産ガバナンス推進協会による表彰制度は、第2回（2026年予定）以降も継続実施が決まりました⁸⁵。第1回の反響が大きかったため、今後は中堅企業や非製造業など裾野を広げて選考する方針とのことです⁶⁴。このような**名誉付与による促進策**は、日本的ではありますが効果的で、受賞を目指して知財ガバナンス強化プロジェクトを社内立ち上げる企業も出てきています。

(3) 専門家・有識者の見解:

- **学界からの評価:** 日本知財学会などでは、これら一連の知財ガバナンス強化策を概ね歓迎しつつ、今後の課題も指摘されています。例えば「ガイドラインVer.2.0は包括的すぎて中小企業にはハードルが高い」「投資家側も知財評価スキルを磨く必要がある」「知財の金銭的価値評価手法を確立せねば形骸化する」といった意見です。林委員資料内でも「GGL（ガイドライン）の普及浸透は大企業中心、一方で中小企業への展開が課題」との声がありました⁸⁶。まさにその通りで、今後は**中堅・中小や非製造業への知財経営浸透**が次のテーマになるでしょう。

・**投資家側の声:** 機関投資家やアナリストからは、「情報開示が増えるのは良いが、企業ごとに指標がバラバラで比較評価が難しい」「**核心となる経営戦略との関係が見えないと評価につながらない**」といった声が聞かれます²⁷³⁰。つまり、開示は増えたものの質の担保・比較可能性をどう確保するかが問われています。これに対し、知財ガバナンス協会では**各社の開示内容を横断分析し共通項やベストプラクティスを抽出するプロジェクト**を始めました（2025年度）。投資サイドでは、ESG評価会社が「知財・イノベーション」スコアを開発する動きもあります。将来的には知財スコアの高低が株価に織り込まれる可能性もあり、専門家らはそのような**マーケットメカニズムによる誘導**に期待を寄せています。

・**国際動向との比較:** 欧米でも無形資産重視の流れは強まっており、EUは2022年にCSRD（企業サステナビリティ報告指令）で「無形資産情報はビジネスモデルや価値創造と不可分」との考え方を明示しました⁸⁷。米国SECも人的資本開示の強制ルールを検討中です。日本の取り組みはそれらと歩調を合わせるもので、専門家からは「むしろ日本はガイドライン策定など**先行している面もある**」との評価があります。林委員資料においても、海外動向として欧州CSRDの無形資産言及が引用され、日本企業も無形資産報告の流れから逃れられないと指摘されています⁸⁷。この国際的文脈を踏まえ、専門家

らは「日本発の知財ガバナンスモデルを確立し、世界に発信すべきだ」と提言しています。実際、知財ガバナンス表彰制度は世界でも例がなく、日本独自の試みとして海外から関心を集めています。林氏も「日本企業には技術力がありイノベーション余地は大きい。知財戦略次第で世界のルールメイカーになれる」と述べており（前掲記事より要旨）、ガラパゴス敗戦から一転して**知財経営で世界をリードする**という高い志が示されています。

以上、2025年秋以降の動向を見ると、**政策・企業・投資家の三位一体で知財ガバナンス改革が進行中**であることが分かります。まだ道半ばとはいえ、日本の経営文化が少しずつ「無形資産重視」に転換しつつある点は注目に値します。林委員資料やNRI記事で論じられた課題意識は、そのままアクションプランや議論として現実に展開されています。では最後に、これまでの分析を総括し、**日本企業が直面する知財戦略上の課題と今後取るべき施策**について提言的にまとめます。

7. 統合考察：知財戦略強化に向けた課題と提言

（総括） 本稿ではNRIによる戦略提言と政府検討会資料を起点に、日本企業の知財戦略・ガバナンスを多面的に考察してきました。両資料が共通して訴えるメッセージは明瞭です：「**知財戦略こそ日本企業の未来を拓く羅針盤である**」¹。テクノロジーやブランドといった無形資産をどう活かすかが、成熟経済下での成長を決める一この認識は、もはや一部有識者の意見ではなく政府・産業界全体の共通認識になりつつあります。

しかし、現状はまだ知財戦略を十分に舵取りに活かしていない企業も多く存在します。そこで最後に、日本企業が直面する主な課題を整理し、それに対する提言をまとめます。

課題1: 知財戦略の経営統合不足（知財と事業・経営の分断）

提言：**経営トップ主導で知財統合経営を推進せよ**。具体的には、(a)経営戦略策定の段階から知財部門を巻き込み、事業ポートフォリオ評価や成長戦略立案に知財視点を組み込む⁴²、(b)取締役会で知財投資・活用戦略を定期議題とし、必要に応じて社外知財専門家の意見を仰ぐ⁴¹、(c)各事業のKPIに知財・無形資産指標を設定し、知財の価値向上が経営陣評価に直結するような仕組みを作る⁴¹。トップがコミットすることで初めて社内に本物の知財マインドが根付くため、CEO自ら「知財戦略は我が社の羅針盤だ」と明言し陣頭指揮を執るくらいの姿勢が望まれます。幸い、日本には林氏のように知財と経営の両方を理解するプロフェッショナルも増えており、そうした人材をCXO（Chief Intellectual Property Officer等）に登用することも有効でしょう。

課題2: 知財・無形資産の価値見える化と情報発信の不足

提言：**価値創造ストーリーを構築し、内外に語れ**。単に「特許〇件取得」「研究開発費〇億円」ではなく、「自社の無形資産がどのように競争優位を生み、将来の利益に繋がるか」を示す物語を作り込み、それを統合報告書や投資家説明会で発信すべきです⁸⁸。例えば前述の味の素のように、自社技術から製品・サービスを経て顧客価値・社会価値創出に至るまでの因果関係を図解・定量化して示すのです³⁶。また、知財価値の定量化にも挑戦しましょう。自社独自の知財KPI（例：ライセンス収入額、新製品売上高に占める特許関連製品比率、ブランド価値評価額など）を設定し、目標値と実績を開示します⁴⁷。投資家との対話では、短期の数字変動よりもこのような**知財KPIのトレンドや戦略的意義**を議論する場に転換することが重要です³⁸。情報発信は社内にも効用があります。全社員が自社の無形資産の強みを再認識し誇りを持つことで、さらに知財を磨こうという意欲が湧くでしょう。「**知財で語れる会社**」になること—これが課題解決のカギです。

課題3: 攻めの知財戦略への踏み出し不足（オープン化への不安）

提言：**守りの殻を破り、オープンエコシステム戦略を採用せよ**。自社技術を開放したり外部と共有することに抵抗がある企業も多いですが、閉じこもっているのは市場ごと縮小しかねません。むしろ**自社知財を起点に業界標準作りや連携を仕掛け、市場全体を拡大する戦略**を取るべきです⁷。そのためには、(a)共同研究やライセンスの契約テンプレート整備、(b)他社に開示できる知財・できない知財の峻別ルール策定、(c)知財流出リスク管理（秘密管理や契約違反時の対応計画）など、ガバナンス体制を整えた上でオープン戦略に踏み切

ることです¹⁶。具体例として、プラットフォームビジネスを展開する際に関連特許群を合理的条件でライセンス提供し、参加企業を募る、といったモデルが考えられます。また**スタートアップとの積極協業**も攻めの知財戦略の一部です¹⁷。自社に足りない無形資産を外部から導入し、一緒に市場を創る発想で臨むことが、結果的に自社価値の最大化につながります。「**100%自前**」はもはやリスクであり、「**共創による価値創造**」が**リターンを生む**という認識転換を促したいところです。

課題4: 社内人材・組織体制の整備不足

提言: **知財人材の育成と適材適所配置を急げ**。知財統合型経営を実行するには、それを担う人材と組織が必要です。提言としては、(a)**事業部門と知財部門の人事交流**を増やす。知財部員を事業戦略策定に関わらせ、事業担当者も知財研修を受けさせる⁴¹。(b)有望な知財人材にはMBA留学や海外知財訴訟経験など成長機会を与え、将来のCIPO候補に育てる。(c)取締役会に知財・技術に通じた社外取締役を迎える⁴¹。幸い2022年の改正で上場企業の社外取締役比率が増え、専門知識を持つ人材を入れやすくなっています。知財スキルマトリックスを作り必要人材を明確化することも有効でしょう⁴¹。(d) **社内横断の知財戦略委員会**を設け、経営企画・R&D・知財・マーケティング・営業などが定期的に情報共有・議論する場を持つ⁷⁶。こうした人と組織の施策によって、知財戦略は現場レベルまで浸透し実効性を増します。単に制度やルールを決めても動くのは人ですから、最後は「人づくり」が重要です。「**経営も分かる知財人材**」「**技術も分かる経営人材**」を増やすことが長期的課題となります。

課題5: 投資家との対話不足と短期圧力

提言: **投資家と中長期視点での対話チャンネルを構築せよ**。多くの企業が四半期利益に追われ中長期投資がおろそかになる傾向があります。知財への投資はすぐには成果が出ないため、短期志向の投資家からは理解されにくいかもしれません。しかし、それを打破するには**企業側から積極的に未来志向の情報発信と対話**を仕掛ける必要があります。提言として、(a)トップマネジメント自ら年に一度は「知財・無形資産戦略説明会」を開催し、技術ビジョンや人材戦略も含め語る。(実際にこれを行う企業が増えています)、(b)**長期投資志向の機関投資家(年金基金やESGファンド)との定期的ラウンドテーブル**を設け、双方の期待値や懸念を議論する³⁸。(c)統合報告書等で中期的な知財KPI目標や無形資産投資計画を開示し、進捗をフォローアップする。投資家に対しては、「短期の利益だけでなく将来の競争力を見てほしい」というメッセージを繰り返し伝えることです。近年、欧米では「クォーターリー・キャピタリズム(四半期資本主義)」見直しの機運もあり、日本企業も毅然と「将来価値のための投資」を主張すべき時です。むしろ良質な投資家は無形資産への投資姿勢を歓迎するはずであり、自社の知財戦略が市場から正当に評価されるよう**対話の質を高めていく**ことが重要です⁸²。

以上の提言をまとめると、「**攻めの知財戦略を全社で実践し、その価値を見える化して世界に示せ**」という言葉に尽きます。日本企業は長年の製造業的DNAから脱皮し、無形資産を核とした価値創造企業へと生まれ変わらねばなりません。それは単なるコストカットや効率化ではなく、**知恵と創造性への投資で未来を切り拓く道**です。

林力一氏が述べたように、知財戦略はまさに経営の羅針盤です¹。コンパスが正しく指し示す先に進めば、たとえ嵐の中でも航路を誤ることはないでしょう。日本企業には優れた技術も人材もあります。そのコンパス(知財戦略)を信じ、経営の舵を取る勇気が求められています。幸い、政策支援や成功事例も出揃い、追い風は吹いています。**今こそ知財戦略を経営の中心に据え、日本企業が持続的成長という目的地に向けて再び舵を切る時です**。

最後に、本レポートの要点を簡潔に総括します。

- 日本の「失われた30年」は知財戦略の停滞によるもので、今求められるのは**守りから攻めへの知財戦略転換と知財統合型経営への変革**^{1 8}。
- 攻めの知財戦略とは、自社技術をオープン化してエコシステムを構築し、知財をソリューションとして収益化することである⁷。IBMやダイキンの成功がその有効性を示す^{7 13}。

- ・その実現には、**経営企画と知財の融合、知財KPIの導入、知財ガバナンス体制（契約ルール・リスク管理）の整備**が不可欠^{22 16}。NRIはこうした変革を包括支援している²⁰。
- ・一方、政府の知財ガバナンス検討会（林委員資料）は、**知財・無形資産投資の情報開示充実とコーポレートガバナンスへの知財組込み**を具体策とともに提言^{27 41}。価値創造ストーリーに基づく開示と、取締役会レベルの知財監督機能強化が柱^{89 41}。
- ・両者の視点は共通目的（知財重視経営）に向かい補完関係にある。NRI記事がビジョンを示し、林資料が制度面の道筋を示すことで、思想と仕組みの両面から知財戦略強化が語られている。
- ・筆者である林カー氏は大企業知財部長とコンサルの経験を併せ持つ知財戦略の第一人者であり、その主張は自身のキャリアを通じた信念に基づく。政府検討会でも活躍し、知財ガバナンス表彰制度創設などに寄与した。
- ・日本企業では既に味の素、日立、ダイキン、旭化成、カプコン等が知財戦略・ガバナンスで先進的実践を行い成果を上げている。一方で過去の電機産業の失敗に見るように、知財戦略軽視は競争敗北を招くという教訓もある。
- ・2025年以降、政府は知財推進計画に基づきガイドライン普及や税制支援を進め、金融当局も開示義務化を強めている。経済界もこれを支持し、企業の開示は質量ともに向上中。ただし中小企業や投資家側の課題など今後のテーマも残る。
- ・最後に、日本企業への提言として、**経営トップ主導の知財統合、知財価値の見える化と発信、オープン戦略への踏み出し、人材・組織整備、投資家との建設的対話**の5点を挙げた。これらを実行することで知財を真の武器とし持続的成長を実現できると考える。

日本企業が羅針盤としての知財戦略を信じ、未来への航路を切り拓くことを強く期待して本レポートの結びとしたい。

1 42

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 42 46 47 58 59 知財戦略こそが、日本企業の未来を拓く経営の羅針盤 | NRI経営コンサルタントの視点 | 野村総合研究所(NRI)
https://www.nri.com/jp/media/column/mcs_blog/20250930.html

24 25 40 70 71 わが国の企業や大学による知財活動の情報発信について
<https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4711>

26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 43 44 45 48 49 50 64 72 85 86 89 kantei.go.jp
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentakai/dai24/gaiyou.pdf

36 41 60 61 62 73 74 75 76 87 88 kantei.go.jp
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentakai/pdf/v2_shiryo1.pdf

37 38 39 51 80 81 82 83 知財・無形資産の開示と建設的な対話で、企業成長の道筋を示すためのガイドブック「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」を作成しました（METI/経済産業省）
<https://www.meti.go.jp/press/2025/04/20250428002/20250428002.html>

52 69 [PDF] 1 知的財産政策に関する意見 2025 年4月 17 日 日本商工会議所 東京 ...
<https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1205841>

53 54 55 林 カーのプロフィール | Japan Innovation Review powered by JBpress
<https://jbpress.ismedia.jp/list/jir/follow/author/%E6%9E%97%20%E5%8A%9B%E4%B8%80>

56 戦略コンサルが知らない 最強の知財経営 | 林力一, 渋谷高弘 | 本 | 通販

<https://www.amazon.co.jp/>

%E6%88%A6%E7%95%A5%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%82%B5%E3%83%AB%E3%81%8C%E7%9F%A5%E3%82%89%E3%81%AA%E3%81%84-%E6%9C%80%E5%BC%B7%E3%81%AE%E7%9F%A5%E8%B2%A1%E7%B5%8C%E5%96%B6-%E6%9E%97%E5%8A%9B%E4%B8%80/dp/4296118269

57 知財ガバナンス革命（オンデマンド配信）

<https://tohmatu.smartseminar.jp/public/seminar/view/36845>

63 [PDF] HRGL Sustainability Opinion

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai21/siryou7-2.pdf

65 知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）

<https://ipiagpa.net/>

66 知的財産×ガバナンス 知的財産への取組みにかかるコーポレート ...

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202201/36-02.html>

67 [PDF] 知的財産×戦略 高収益企業のビジネス戦略の実現のための知 ... - PwC

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/pwcs-view/assets/pdf/36-04.pdf>

68 知的財産戦略調査会提言 | 政策 | ニュース - 自由民主党

<https://www.jimin.jp/news/policy/200198.html>

77 [PDF] 知的財産推進計画2025 - 日本特許情報機構（Japio）

https://japio.or.jp/00yearbook/files/2025book/25_a_04.pdf

78 「知的財産推進計画2025」について聴く (2025年10月16日 No.3701)

https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2025/1016_12.html

79 [PDF] 「知的財産推進計画2025」（概要）

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku_gaiyo.pdf

84 [PDF] 記述情報の開示の好事例集 2024 - 金融庁

<https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241205/01.pdf>