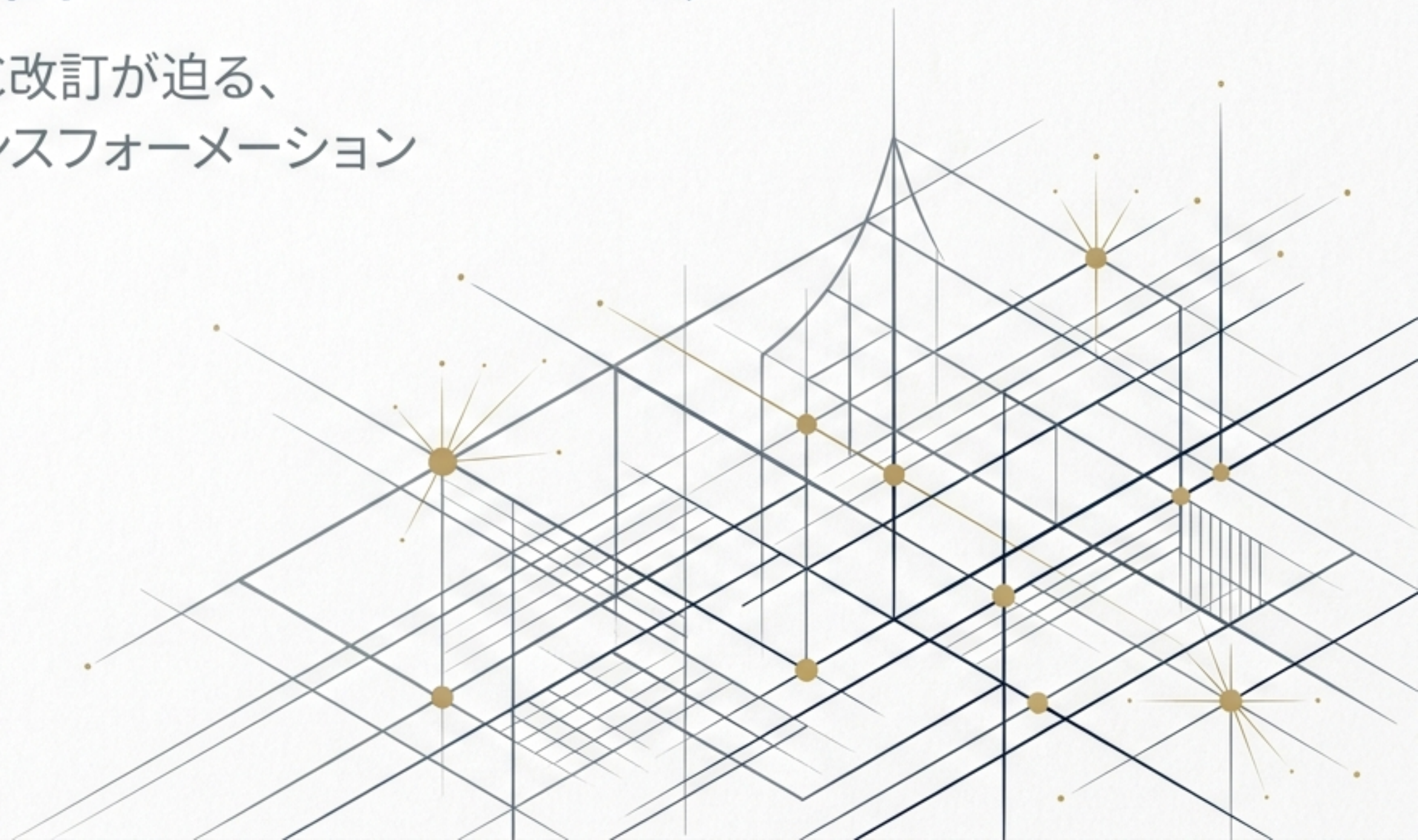


知財・無形資産経営のアーキテクチャ

知的財産推進計画2026とCGC改訂が迫る、
経営と知財機能の抜本的トランスフォーメーション

[CONFIDENTIAL / BOARD REVIEW ONLY]



コスト削減から「知財・無形資産主導の成長型経済」への歴史的転換

過去～現在
デフレ・コスト削減最優先
有形資産中心

日本経済は長年のデフレ・コスト削減構造から脱却し、賃上げと積極的な国内投資が牽引する成長型経済へと移行しつつあります。

2026年以降
知財・無形資産投資
高付加価値化・賃上げ

「知的財産推進計画2026」は、知財を単なる法務・防衛手段から、企業の持続的な高付加価値化と国際競争力強化を牽引する「国家戦略の羅針盤」へと再定義しました。

企業経営を規定する6つの不可逆なマクロ環境変化



CGC改訂が突きつける、取締役会への「結果責任」の要請

現在・未来：原則4-1へ格上げ

取締役会による事業ポートフォリオと
連動した成長投資の戦略性・結果責任

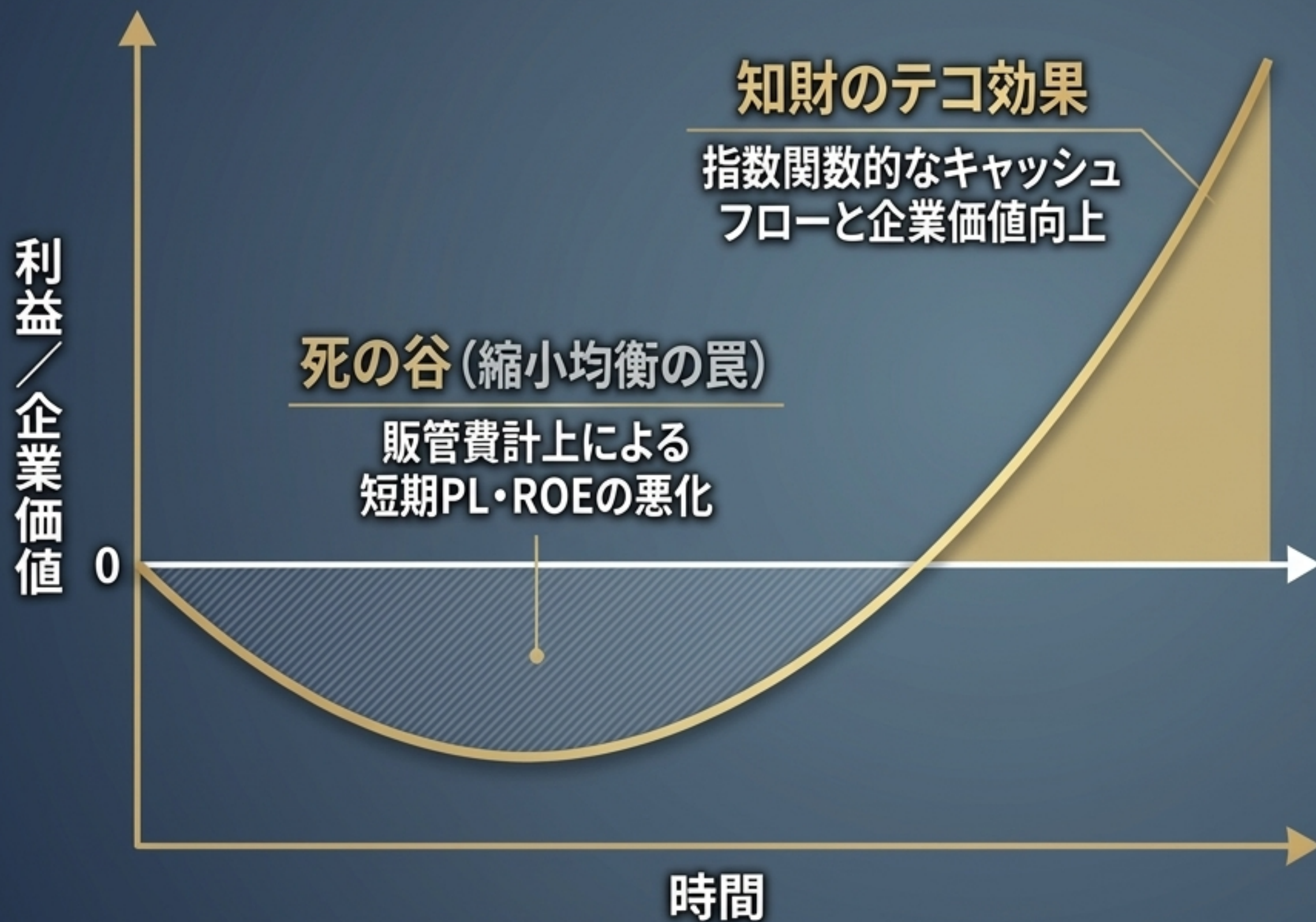
従来：補充原則(3-1③等)

法令に基づく形式的な規制・情報開示



※政府は2026年度中に「知財・無形資産ガバナンスガイドライン(GGL)」をVer. 3.0へ改訂予定。

経営陣を縛る「知財・無形資産のジレンマ」の視覚的構造



だからこそ、中長期志向の
投資家との対話が必要

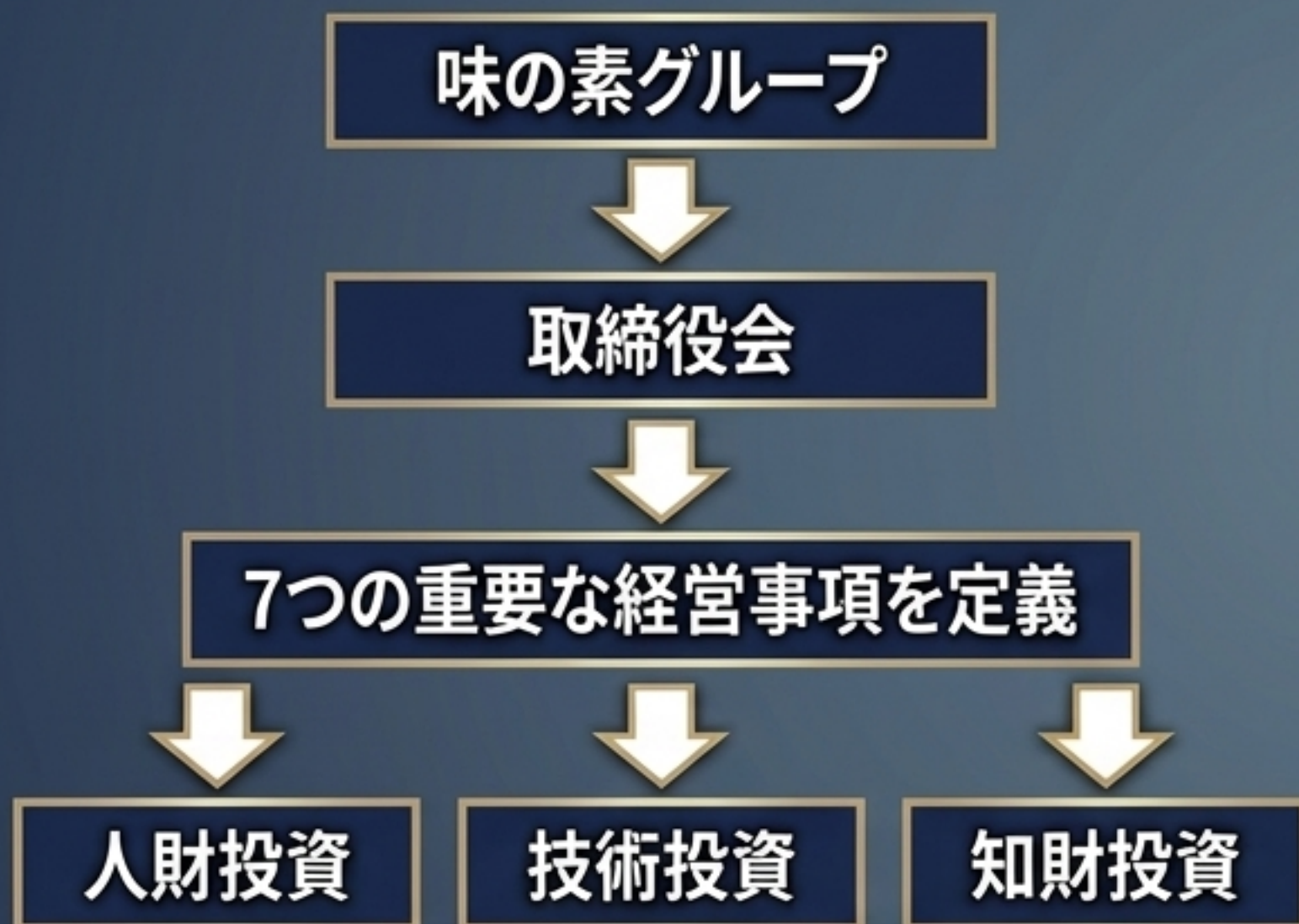
短期的なPL悪化を恐れると、
将来の成長投資を抑制する
リスクが生じます。
一度投資すれば繰り返し効果
を発揮する「成功のタネ」の
メカニズムを市場へ説明す
ることが不可欠です。

知財・無形資産経営の実装を阻む5つの構造的ボトルネック

領域	陥りがちな罫(現状)	転換の方向性
1. 取締役会の体制	単年度財務に追われ 中長期投資の審議が形骸化	担当CxO配置と ポートフォリオ連動の審議
2. 参入障壁の構築	機能的性能のみに依存し ビジネスで負ける	バリューチェーン解体と オープン&クローズ戦略
3. 投資のジレンマ	PL悪化への恐怖と 投資効果KPIの欠如	限界利益等のKPI設定と 時間軸を伴うモデル化
4. 組織のサイロ化	知財部門が法務特化で孤立し 経営と分断	全社横断ハブ人材の配置と 相互人的交流
5. 投資家との対話	過去の特許件数報告にとどまり 成長シナリオ不在	将来価値の提示と外部視点を交えた ESG・知財戦略説明会

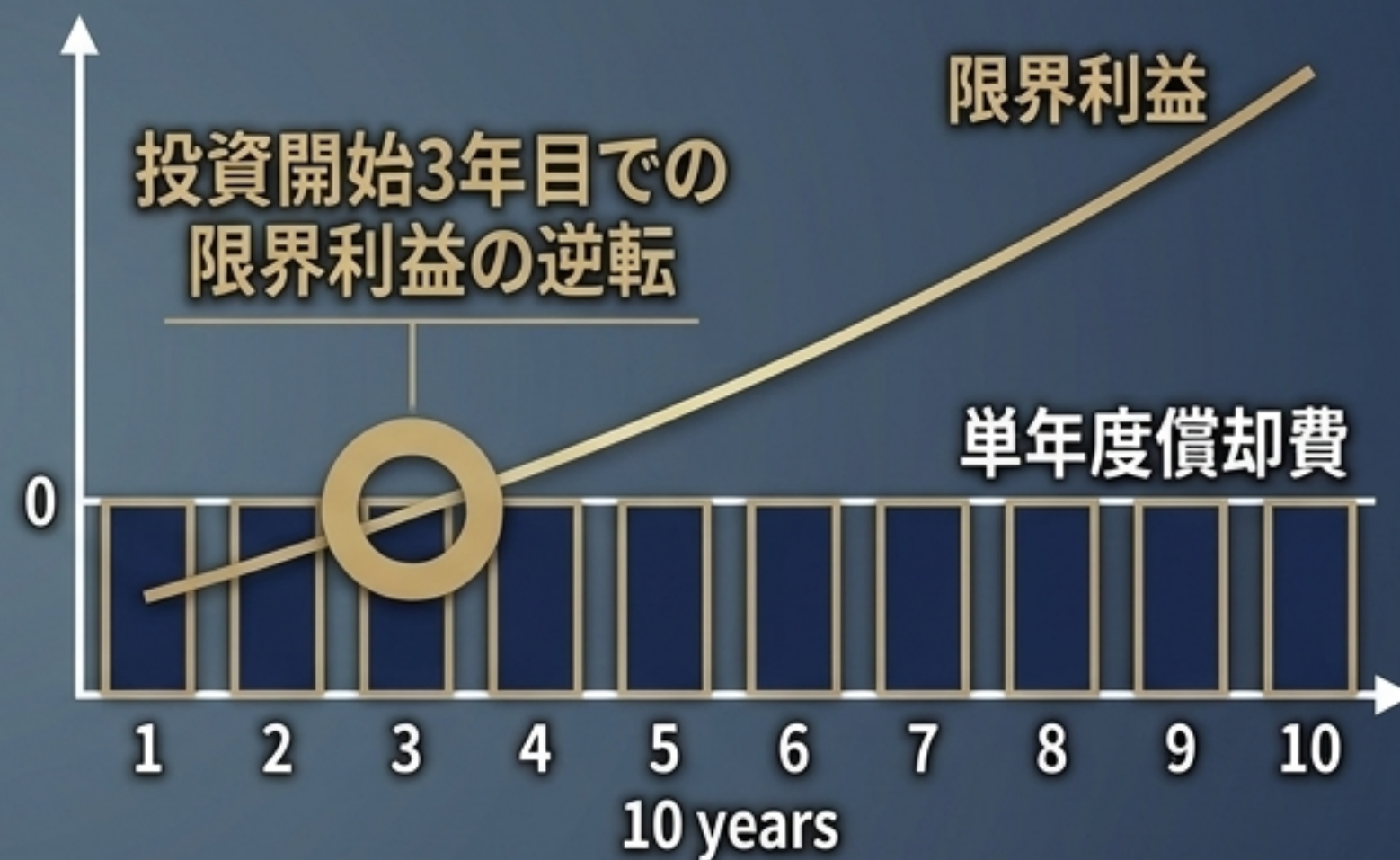
ガバナンスと財務の壁を突破する実践的アプローチ

【ボトルネック1】取締役会のアジェンダ改革



事業ポートフォリオと連動する
無形資産投資を個別に審議

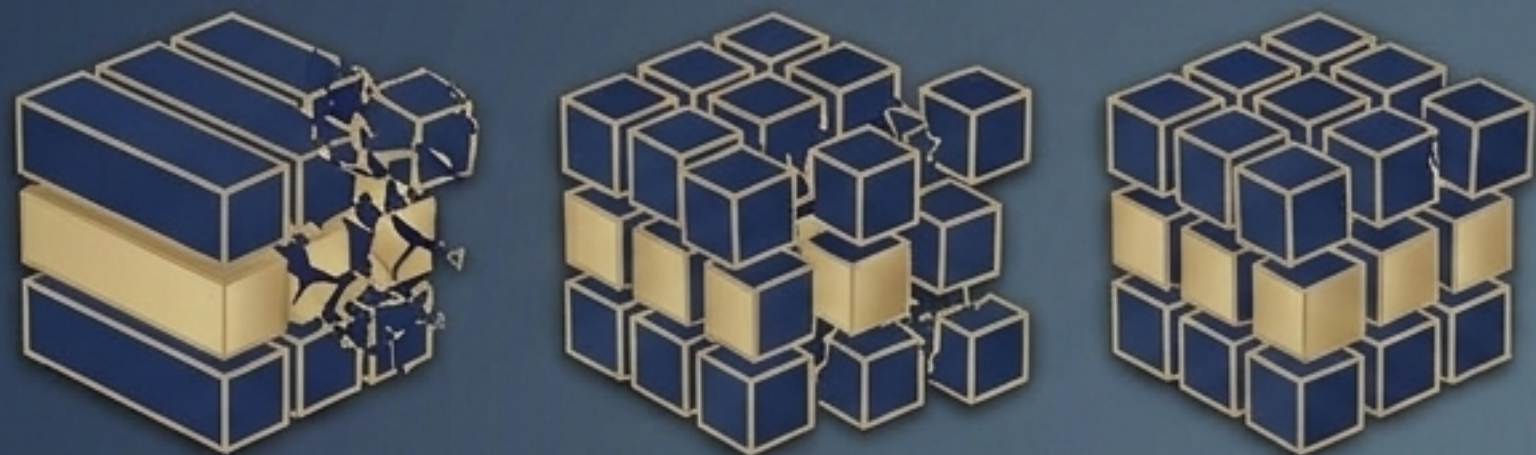
【ボトルネック3】PL悪化のジレンマ解消



丸井グループ：10年償却試算モデルを開示
Amazon.com：AI基盤等の先行費用と
中長期成長の因果関係を提示

戦略的参入障壁の構築と「ハブ組織」への転換

【ボトルネック2】バリューチェーン解体と参入障壁構築



- ・イトーキ：プロセスを細分化し差別化要素を可視化
- ・TDK：未財務資本の強化とフェライトツリー進化による期待成長率向上

【ボトルネック4】サイロ化の破壊と組織連携



- ・富士フイルムHD：自社権利化から「エコノミック・モート」構築へ拡張
- ・旭化成：経営企画部と知的財産部間の積極的な人事交流
- ・レゾナック：知財と事業をつなぐハブポジションを設置し一気通貫でデザイン

知財管理のパラダイムシフト：旧モデルから新モデルへ

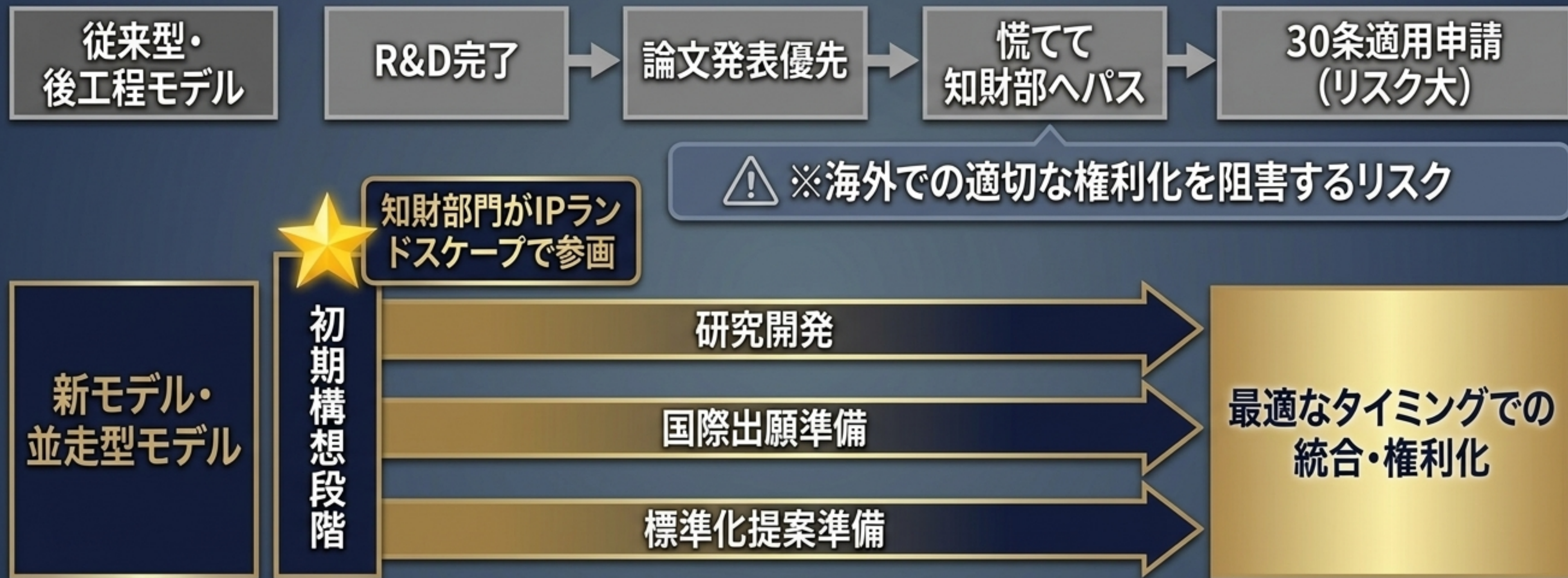
評価軸	20世紀型 (旧モデル)	2026年以降 (新モデル)
目的	他社牽制・法務防衛 (コストセンター)	エコノミック・モートの構築 (価値創造ハブ)
取締役会の アジェンダ	完了した結果の 形式的承認	ポートフォリオ組換えと 投資対効果の戦略議論
知財部門の 立ち位置	法務特化・R&D後の 後工程・サイロ化	全社横断ハブ・経営企画/ 事業との完全連動
KPI・ 評価指標	出願件数・ 知財維持コストの削減	将来の限界利益・ROE ・期待成長率

単一特許への依存からの脱却:「エコノミック・モート」の多層防御

知財部門の役割は「権利化」から、価格決定力と高収益性を持続的に担保する「経済の堀」の構築へと進化しています。単なる特許の束ではなく、これら4つの障壁を意図的に組み合わせた多層的な防壁をデザインする必要があります。



フロントローディング型マネジメントによるIPインテリジェンスの統合



政府の「日本成長戦略17分野」においても、研究開発の構想段階からグローバルな知財データに基づく「勝ち筋」を提示し、同時並行でコントロールすることが求められます。

生成AI時代のIPインテリジェンス実装とガバナンス

攻め: IPインテリジェンスの高度化

守り: 経済安保とリスクマネジメント



企業の成長投資を担保する国家のエコシステム支援

企業の持続的な高付加価値化と国際競争力強化

国際
標準化

官民ハイレベル
フォーラムによる
ルール形成体制

民事
救済
の強化

不当利益剥奪と
証拠収集の円滑化
による抑止力

海外流出
防止

育成者権管理機関
の設立とGI・商標の
保護強化

スタート
アップ
支援

IPAS機能強化と
大学知財ガバナンスの
自立支援

国家知財エコシステム(知的財産推進計画2026)

統合フレームワーク: 質の高い企業価値創造システム

Process (価値変換)





目に見えない強みを、確固たる企業価値へ。

変革の最終関門：「成長ストーリー」を通じた投資家との共創

経営構造と知財機能の変革を完了させる最後の鍵は、機関投資家との「建設的な対話」にあります。社外取締役や外部視点を巻き込んだESG・知財戦略説明会を主導し、将来の企業価値を市場に提示する決断が今、求められています。