

経営の新たな座標系： 知財・無形資産ドリブン ン経営への変革

2026年、企業価値を牽引する
「動的設計図」の実装

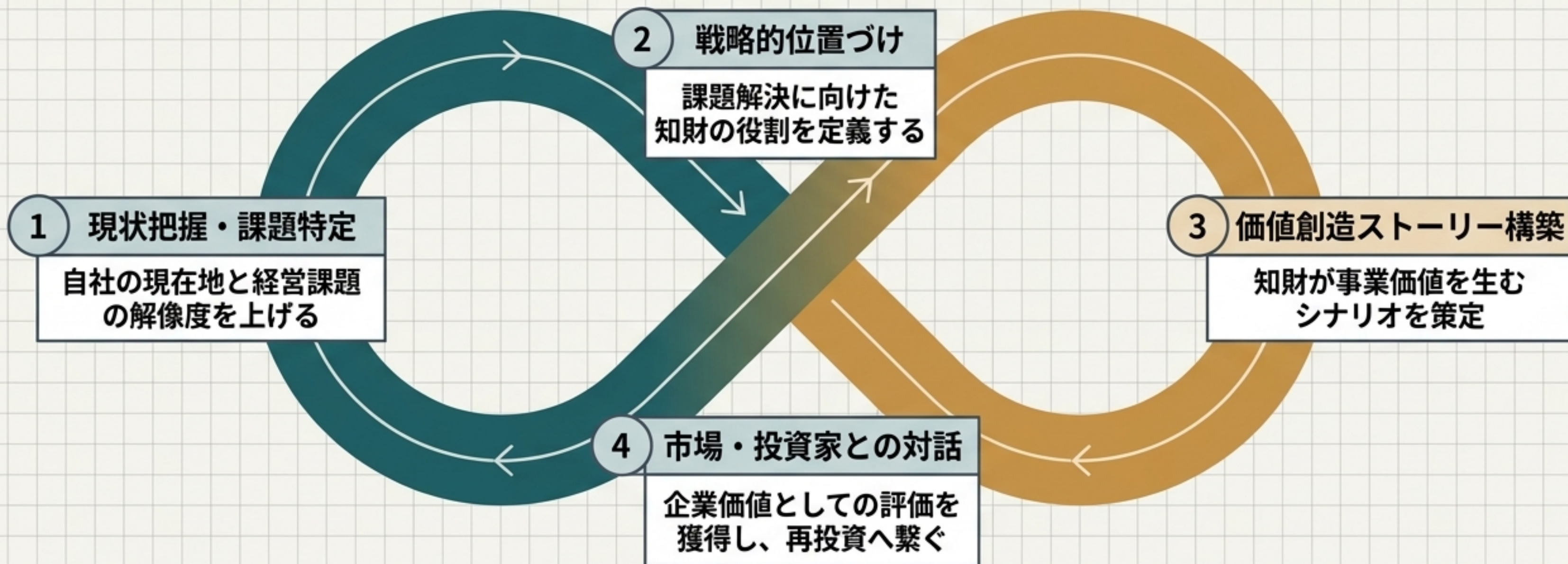
「法的防衛」から「成長投資」へのパラダイムシフト

2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂（新原則4-1）により、知財・無形資産は設備・人的資本と並ぶ「重要な投資対象」として明確化されました。

	従来型：法務的知財	次世代：知財・無形資産経営
目的	防衛的成本	<u>企業価値を牽引する成長投資</u>
対象	取得済みの特許・商標	<u>無形資産全体（データ・ブランド等）</u>
アプローチ	R&D完了後の出願	<u>研究初期・標準化との一体化</u>
評価指標	出願・登録件数	 <u>企業価値・価格決定力</u>
担い手	知財部門の閉じた業務	 取締役会と全社の協働

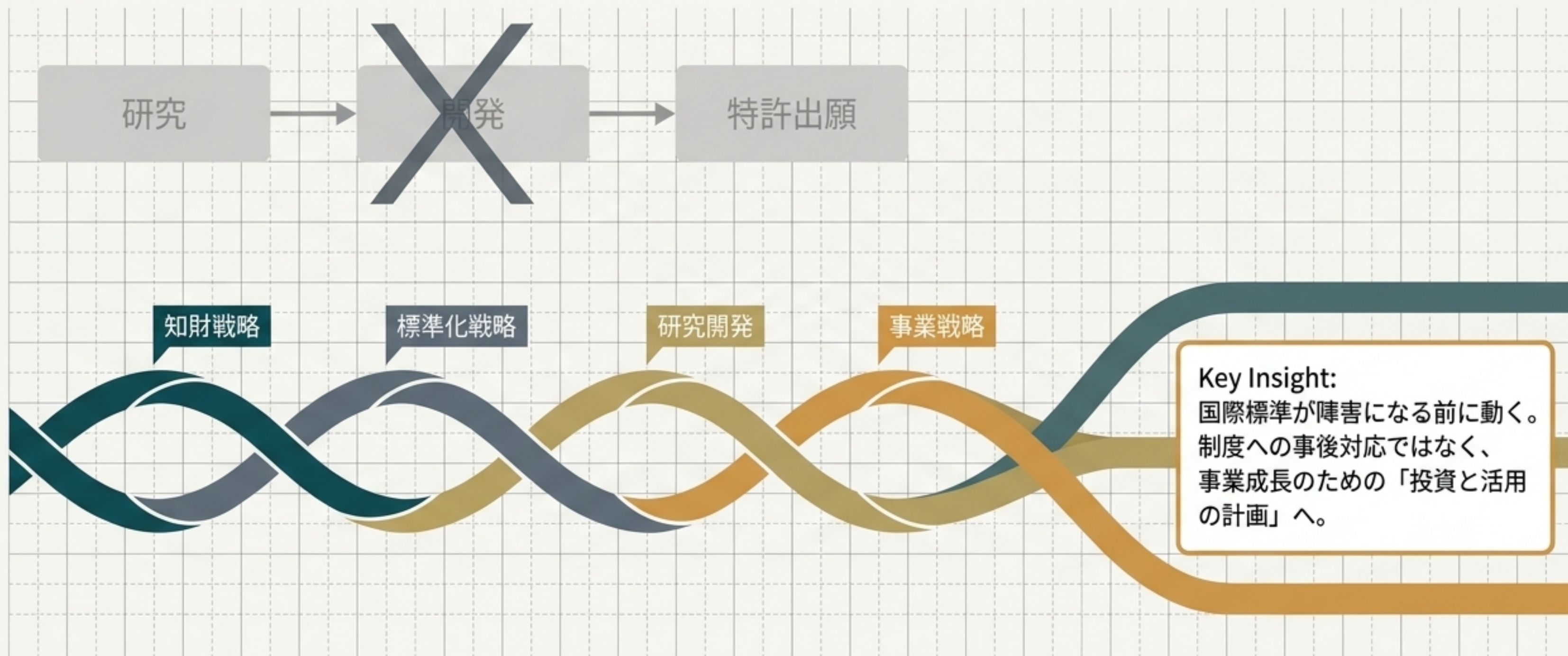
知財投資のバリュークリエーション・サイクル

知財への支出は費用ではありません。将来の価格決定力と競争ルールを変革する「資産形成」のサイクルです。（内閣府・清水氏講演より）



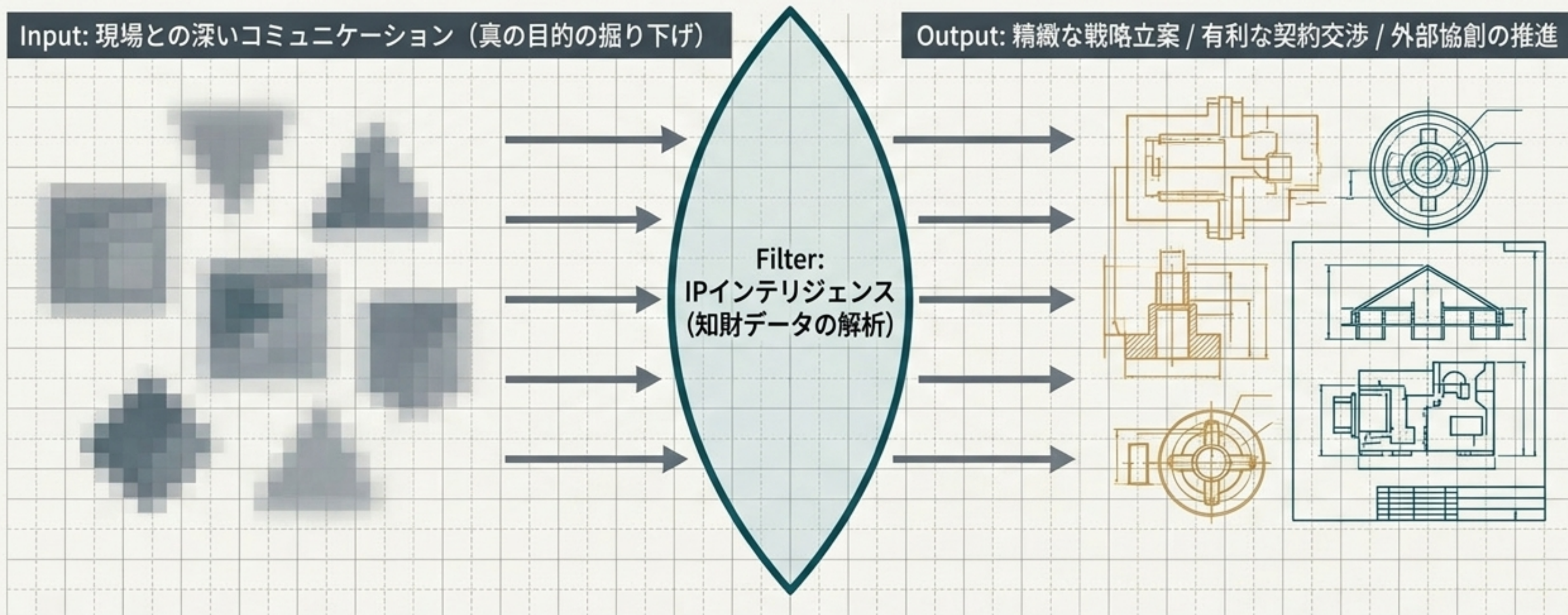
パイプラインの統合：初期段階からの4位一体

論文発表や開発完了を待ってから特許を考える時代は終わりました。何をオープン（普及）にし、何をクローズ（独占）にするか、初期段階から統合的な設計が不可欠です。



IPランドスケープの本質は「解像度の向上」

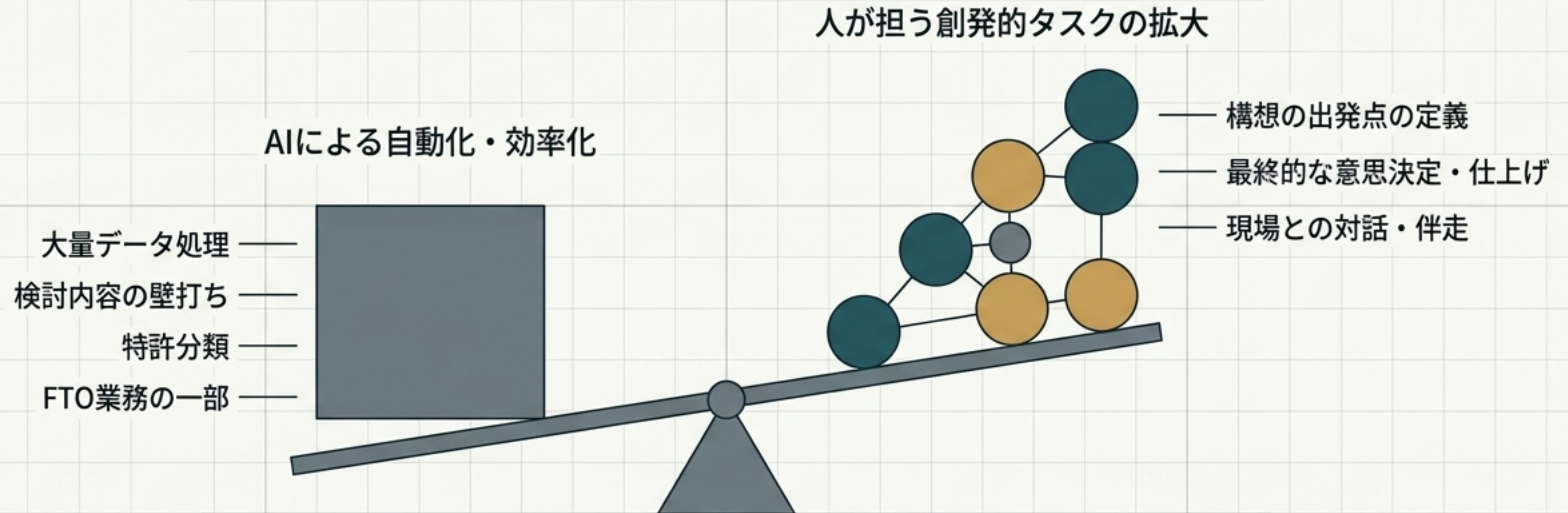
知財部の仕事は「価値創造プロセスにおける開発行為」。分析資料の作成自体が目的ではなく、現場の課題を起点にビジネスのピントを合わせるレンズです。（ダイキン工業・安部氏講演より）



【オープン&クローズ戦略の実践】 R32冷媒の特許を開放し標準化を主導。自社特許が市場拡大のボトルネックになることを防ぐ戦略的決断。

生成AIによるリソースの戦略的再配置

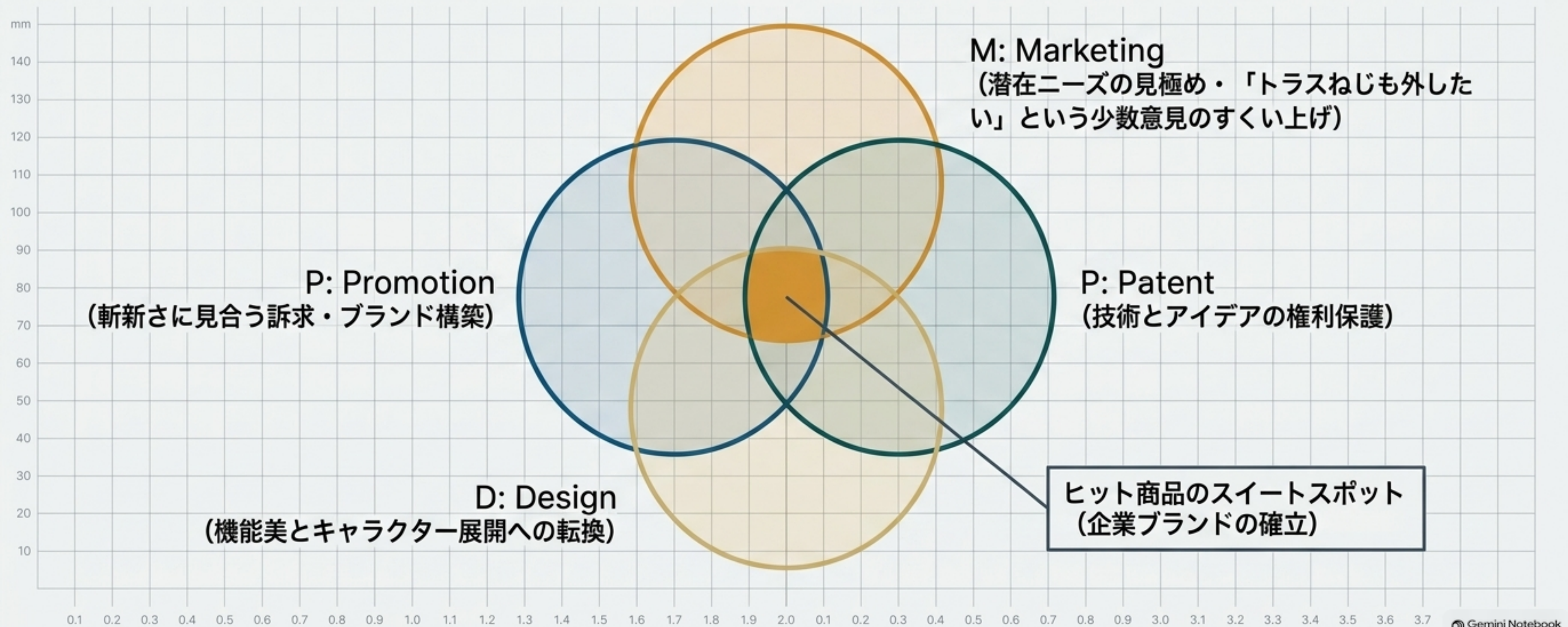
AIの価値は単なる「時間短縮」ではありません。創出された余力を、どの事業課題の解決（IPLや協創）に振り向けるかが知財部門変革の要です。



政策的背景：AI事業者による情報開示と対応を促す「プリンシプル・コード」により、知財保護と利用促進の透明性を両立する。

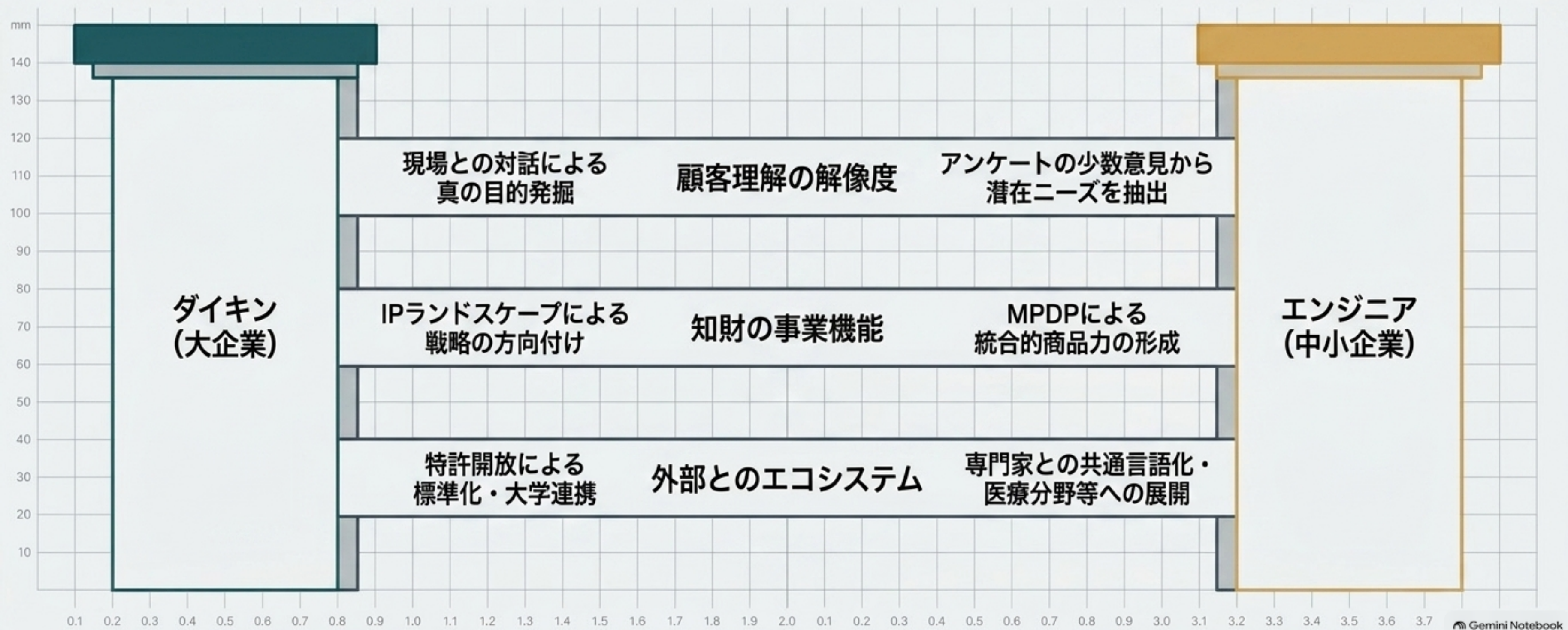
売れる価値への変換：MPDP理論

「特許を取れば売れる」は幻想です。斬新な商品ほど、その新しさを顧客に伝える力が不可欠であり、4つの要素が重なるスイートスポットを狙う必要があります。（エンジニア・高崎氏講演より）



規模を問わない知財経営の共通項

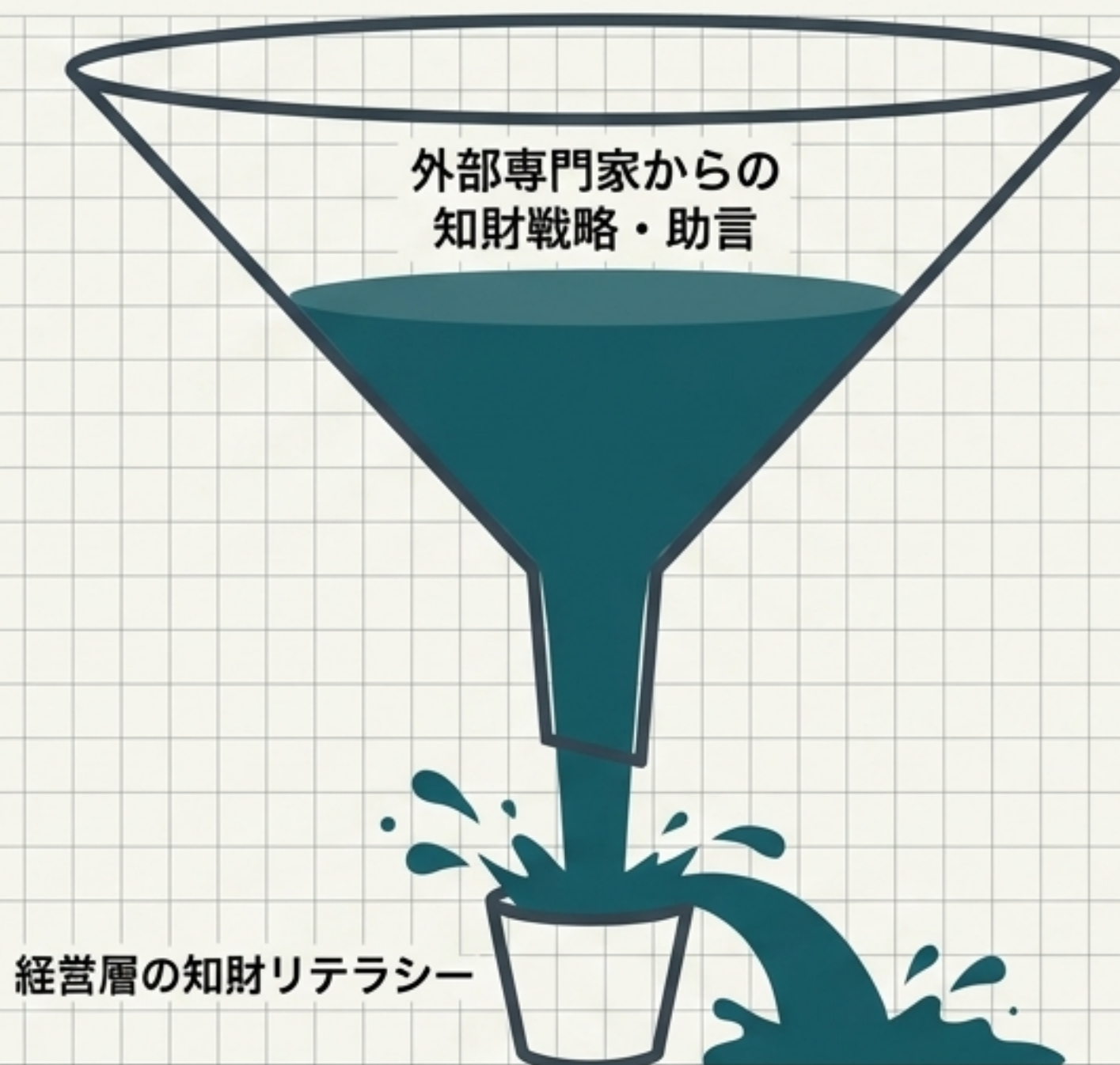
大企業と中小企業、規模や手法は違えど「知財を事業価値に変換する」本質的なアプローチは完全に一致しています。



構造的欠陥：「二階からビール」現象

どれほど専門家から有益な知財戦略を注がれても、受け手である経営層に基礎知識（受け皿）がなければ、事業価値に変換されることなく全て溢れ落ちます。

mm



× 誤ったアプローチ

経営者が弁理士と同等の専門家になろうとする。

○ 正しいアプローチ

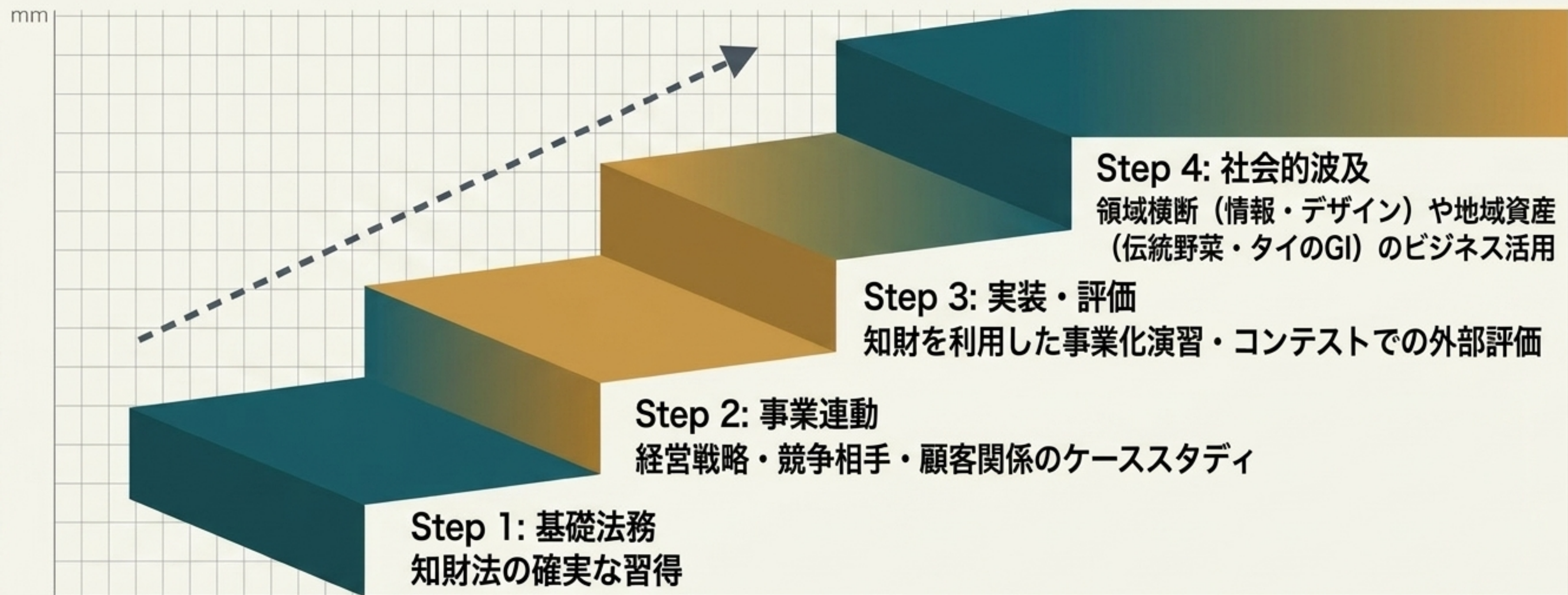
相談し、理解し、経営判断を下すための「共通言語」を持つこと。

アクション

社内外の専門家と経営陣を繋ぐ「知財リテラシー」の組織的底上げ。

知財教育の進化：制度理解から「価値の実装」へ

これからの知財人材育成は、「制度を理解する人」を育てることから、専門性を土台に他分野と協働し「実際に価値を生み出す人」を育てる営みへとシフトしています。（大阪工業大学・杉浦氏講演より）



経営に生きる知財人材：専門性と当事者意識の統合

「主となる座標はビジネスであり、知財はそれを支え、活かすための座標である。」（パネルディスカッションより）

専門性
(Legal/Technical Depth)

ビジネス座標
(Management,
Marketing,
Social Issues)

ビジネス座標を見失わない

専門性を鍛えるあまり、知財そのものが目的化する罅を避ける。自分たちがどのビジネス座標で考えているか、常に対話で問い直す。

最後まで作り切る伴走力

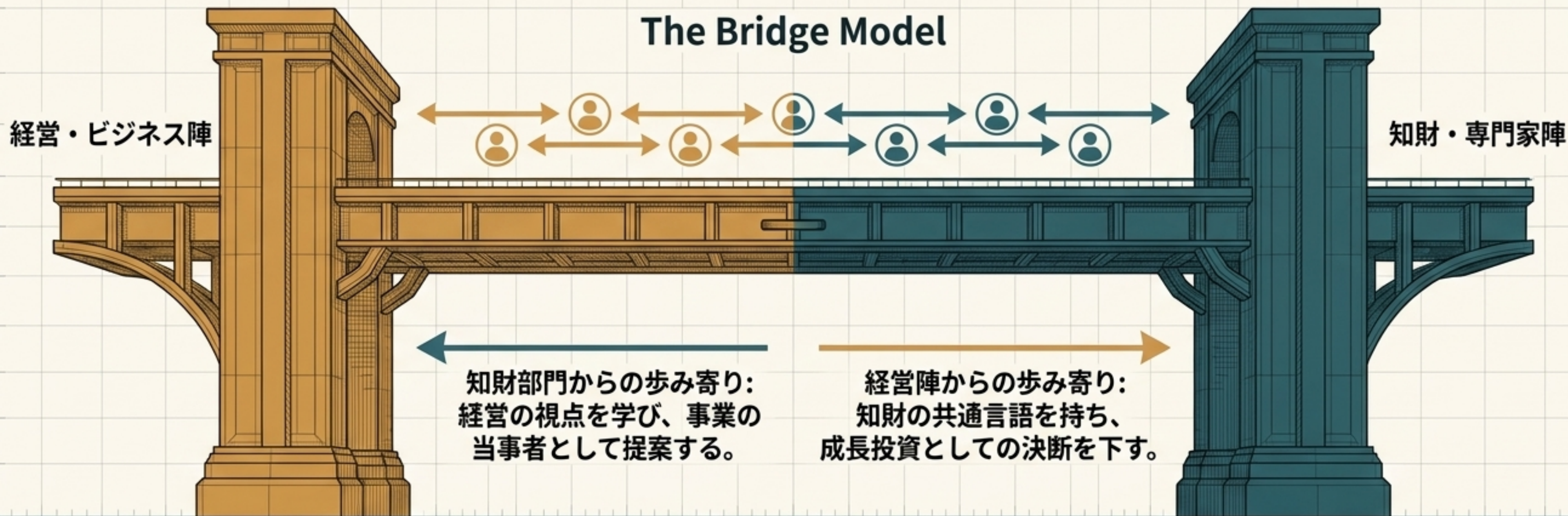
コメントや分析で終わらず、事業に伴走し、価値を具現化する実行力。

翻訳者としての役割

なぜその知財が全社戦略において重要なのかを、経営の文脈で俯瞰して説明する力。

新たな見取り図：相互歩み寄りのエコシステム

知財を経営の力に変えるために、万能なスーパーマンを一人育てる必要はありません。組織全体で強みを組み合わせるエコシステムこそが、次世代の知財経営の完成形です。



2026年。知財・無形資産は、法的防衛の盾から、企業価値を最大化する「最強の経営エンジン」へと進化する。
行動を変え、日本発の逆襲を始める時論です。