

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27回 議事要旨

- 日時 : 2026年1月30日(金) 10:00-12:00
- 場所 : WEB開催
- 出席者 : 加賀谷座長、荒木委員、和泉委員、江良委員、菊地委員、三瓶委員、
杉光委員、武井委員、中村委員、林委員、松原委員、森委員

1. 議論

(1) 経営者の関与による企業固有の強みの形成

- ・ 真の知財経営、すなわち知財を持続的に成果へ結び付ける本質的議論を経営トップと行う必要がある。自社の本来の強みに焦点を当てた地に足の着いた議論が必要である。当社の強みは「こだわり」と「つながり」に集約される。資料5に示した例として、スタッドレスタイヤでは、なぜ滑るか、どうすれば滑らないかへの徹底したこだわりと、安定生産という難題を部門間の相互リスペクトで支える内部バリューチェーンのつながりがある。鉱山用タイヤを活用した鉱山ソリューションでは、苛酷条件下での故障実態や顧客の困りごとを深く理解し、開発・事業部が強く連携し、さらに顧客ともつながることで提案力を高めてきた。こうした「こだわり」と「つながり」は当社特有ではなく日本産業全体のエンジンである。「こだわり」は本質へのアプローチであり、「つながり」は具現化の連鎖(バリューチェーンの組み立て)である。課題が明確な領域では強みを発揮する一方、潜在的ニーズの発見といった課題が見えにくい領域には弱さがあり、これが失われた30年の一因ではないかと考察している。「つながり」については、日本は有形資産(工場)を活かす力と、すり合わせの強さが優れている。日本の強さのベースには、ベクトル合わせの文化があり、秘伝のたれが枯れずに再生産される点がある。他方、問題は経営の意思決定とこのエンジン/文化が十分につながっていない点にあり、年数回のトップ報告ではなく、日常的な「バトル・コミュニケーション」が不足している。
- ・ 日本の強みとして、知財の再生産力、PDCAに基づく持続的イノベーション、有形資産(工場)の巧みな活用がある。弱みとして、破壊的イノベーションへの脆弱さや不確実テーマへの投資不足、強みの訴求不足や技術を安売りする傾向がある。提言として、強みである「こだわり/つながり」をさらに活かす議論を経営トップと行い、バトル・コミュニケーションをすること、弱みである課題の発見力を産学連携やオープンイノベーションで補うことや、IPランドスケープ(IPL)の活用を拡充すべき。日常的なバトル・コミュニケーションを成立させる前提として、事業や開発の現場で知財がどうワークし、どのように価値へ転換されているかの理解を全社に浸透させる必要がある。その上で経営トップとの対話を強化し、地に足の着いた知財経営を実現すべき。
- ・ なぜバトル・コミュニケーションが行われないのか、その理由が重要である。
- ・ 日本企業は「こだわり」、「つながり」、「すり合わせ」やベクトル合わせ、秘伝のたれの継承とい

った強みを持つ一方で、経営陣がそれを十分に理解・把握していないという関係は不思議である。経営陣の関与がなくとも、現場に強みが残存している日本企業らしい構図には、今後の課題解決の鍵が潜んでいるのではないか。

- ・「強みがどのように形成されるか」という根本的なプロセスは十分議論されてこなかった。強みの形成には2種類のプロセスがある。1つ目は、暗黙知ベースの自然発生的な形成である。現場でビジョン・価値観への「共感」が高まり、経験・ノウハウ・関係性が蓄積される。日本企業は長期雇用が多く、経験等が伝承されやすい。しかし暗黙知ベースであるため、このプロセスを強化するための具体的な方法が不明瞭になる。2つ目は、形式知ベースの意図的・戦略的な形成である。パーパス・ビジョン・価値観を「共有」し、目指すアウトカムを明確化し、無形資産を「他社が模倣できない強み」へ育てる。形式知化されており組織的にプロセスを強化しやすい。海外企業は、2つ目のプロセスを積極的に進め、投資家側もそれを評価する仕組みが整ってきている。これに対し日本企業では、自然発生的に強みを持っているが、経営者が把握できず投資家にも伝わらないという構造が生まれており、結果として企業価値評価に反映されにくい。経営者はこの点に危機感を持つべき。資料4の原則案の副題に「無形資産の意図的・戦略的形成から価値化へ」といったメッセージを入れることで、「形成プロセス」を明示し、内容の説得力を高められるのではないか。
- ・クローズ戦略については、「こだわり」と「つながり」という視点は非常に本質的である。顧客・社会ニーズへの本質的アプローチの中で「こだわり」と「つながり」が生まれ、連鎖構造として知財が企業を支えてきた歴史が日本企業にはある。しかし、その暗黙知は縁の下の力持ちとして機能する反面、可視化されず、光が当たらない構造を生み出してしまったとも言える。日本は人口減少・資源制約の国であり、今後の競争力の源泉は知財と人的資本にあることは明らかである。その意味で知財・無形資産がバナンスガイドライン（GGL）の設計思想は可視化であり、知財に価値を与える・知財を可視化するという思想が中心に据えられるべき。人的資本可視化指針の設計がまさにそうであるように、GGLにも明確な思想・意図がなければ絵に描いた餅に終わる可能性がある。したがって、GGLには強い意思と思想を持たせるべき。
- ・短期的成果が見込める領域には投資が行われるが、10年先の持続性を支える投資は管理・議論が十分でない。また、暗黙知の蓄積による自然発生的な知財形成は日本企業の強みであるが、意図的・戦略的な知財形成は弱点となっている。視野が狭く、オープンイノベーションの活用も十分ではない。欧米型をそのまま導入することには難しさがあるが、富士フイルムやTDKのように、基盤となる強みを活かして大胆な転換に成功した日本企業も存在する。こうした事例を研究することで日本型の戦略的知財形成の可能性を見出せるのではないか。
- ・欧米はコト（サービス）中心であるが、日本はモノ（コア事業）の強さが基盤にあり、そこにコト（サービス）を加えることで独自の強みが発揮される。オープン&クローズ戦略においても、モノ（コア事業）は強みの源泉として維持すべきであり、両利きの経営に相当して難しいのはコト（サービス）領域であるソリューション・プラットフォーム（以下「Sol-PF」）への投資である。経営層と共通言語で議論するためには、知財業界だけで語られがちな「オープン&クローズ

戦略」に話題を限定するのでは不十分である。モノ（コア事業）に加えてコト（サービス）の Sol-PF 戦略と、オープン&クローズ戦略とは本来、相互に結びついた一体の概念であり、両者を統合・変換した視点で経営層と対話することが不可欠となる。米中においては、モノ（コア事業）に対する政府投資の規模が圧倒的に大きい。政府投資の規模も踏まえて、競合に勝てるコア技術・知財と、コト（サービス）への投資バランスが重要である。日本企業は、2000年代以降、顧客価値の多様化や新興企業の台頭によるコモディティ化の波に直面してきた。電気機械業界から始まり、近年は化学業界へ、そして近い将来には自動車業界にも同様の潮流が及ぶと見込まれている。こうした環境下では、モノ（コア事業）単独では競争優位を維持することが難しくなっている。そのため、モノとコトを組み合わせたビジネスモデルの強みをどう引き出すかが重要となる。さらに、クローズ戦略とオープン戦略が相互補完することを前提に、どの領域へどれだけ投資するか、顧客価値をどのように獲得していくかというバランス判断が、企業経営において極めて重要なテーマとなっている。

(2) 経営者の知財・無形資産に対する注目度の向上

- ・IT サービス領域では競争力の源泉が伝統的な特許中心から、ソフトウェア、AI モデル、エコシステム形成のパートナーシップなどに移行しているにもかかわらず、経営層はなお「知財＝特許管理」という伝統的理解に留まる傾向がある。他方、無形資産の管理は各社の知財部門でも発展途上であるため、そこを解決へ導く示唆があれば経営層の目が向きやすくなる。
- ・経営層の注目度を高めるには、機会と脅威の両面からの示し方が有効であり、海外協業など具体的な戦略事例が危機感の醸成に資する。さらに、同業他社の動向を強く意識する経営者の特性を踏まえ、先進企業のトップとメディアとを連携させてピア・プレッシャーを働かせるべき。
- ・出発点は顧客・社会のニーズであり、どういうソリューションを持ち合わせて、保有知財などの無形資産を組み合わせ、開発・改良・磨き上げを重ね、競争力を高め、差別化された価値やビジネスモデルへ仕立てることが本当に重要。知財を守備的な機能に限定せず、成長戦略、攻めの経営戦略の中核として捉えるべき。その方が経営陣とも共通言語化しやすく、周囲からのサポートも得られやすい。一方で、原則案については、書かれている内容が本質的・普遍的であるがゆえに、他の多数のガイドラインとの差別化が難しく、経営者が「当たり前」と受け流して記憶に残らない懸念がある。リスクや機会の観点をさらに書き込み、記憶に残る工夫を施す余地がある。
- ・経営層が知財に関心を持たない最大の理由は、知財は自分ごとではなく、知財部門の話だと捉えていることである。知財戦略という言葉が機能別戦略と誤解され、経営戦略と切り離されてしまうため、経営者が主体的に関与しなくなる。一方、IPL は経営戦略・事業戦略そのものの議論に資するという点で、経営層に「自分ごと化」を促す強力な概念となっている。
- ・原則案について、正しいが記憶に残らず動機づけにならないという問題がある。より刺激的で腹落ちするキーワードが必要である。例として人的資本可視化指針の「可視化」という言葉のように、知財・無形資産でも「知的資本可視化」のような表現を入れると明確性が増す。
- ・今後提示されるコーポレートガバナンス・コード（CGC）改訂案を踏まえて、どのような内容を

記載すれば経営層に届くのかを検討することが重要である。文言そのものよりも、どのような中身を構成すべきか、という視点を、この段階で整理する必要がある。そのうえで重要なのか、価値創造ストーリー、言い換えると、成長の道筋をしっかりと示すこと、そして、成長投資をきちんと行うことである。「価値創造ストーリー」と「成長投資」、この2つが大きなキーワードである。

- ・CGC や経済産業省の『「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則』は、経営層および取締役会が巻き込まれるということを明確に示している。経営層および取締役会は、きちんと自社の強みや競争優位性について議論を進めるべきだが、現実には、知財・無形資産が取締役会の議題となっていない企業が依然として多い。知財を「自分ごと」と捉えていない企業が多く、経営層と知財部門との距離が大きいことがその一因である。取締役会での議論に至る前段階として、経営会議など上位マネジメント層の場で、少なくとも年に一度は知財・無形資産をテーマに議論する体制を構築する必要がある。
- ・知財・無形資産への成長投資とは具体的に何に投資するのかという点は経営者にとって非常に重要であり、これをわかりやすく言語化する必要がある。投資先や投資の構造を具体的に示すことが、経営層の納得と行動につながる。さらに、知財・無形資産を取締役会の議題に上げる効用として、知財部門が視野を広げ、全社戦略に触れることで成長することが挙げられる。また、経営層側にも新しい知識・視点を得られるというメリットがある。知財・無形資産を取締役会で議論する意義とは、単にガバナンス上の形式ではなく、企業内部の壁を破り、全社の視座を統合する点にこそある。結論として、知財を成長戦略および成長投資に結びつけ、経営層が自らの課題として捉えられるような枠組みを構築する必要がある。
- ・経営層と知財部門との言語体系の断絶が最大のボトルネックである。経営層は「事業の勝ち筋」、「成長投資」、「リスクテイク」という言葉で意思決定を行うが、知財部門は「特許権利化」、「分析」など知財固有の言葉で語りがちである。この言語ギャップが、CGC が経営層に届かず、関心を持たれず、腹落ちしない最大の要因である。CEO が自ら語る状態を実現するには、知財・無形資産を経営の言語へ翻訳する仕組みが不可欠。ここで IPL が重要な役割を担う。IPL は特許情報を事業の未来を示すシグナルとして再構成し、経営の意思決定に使える形へ翻訳するアプローチである。競合の事業意図、新規参入の兆候、M&A の伏線などは、財務情報より特許情報を用いたほうが早期に把握できる場合が多い。こうした IPL を手掛かりに、経営者の言語へ翻訳することで、CEO が自ら語り、社内で共通言語が生まれる状態を作ることができる。
- ・価値創造ストーリーが希望的観測に見える理由は因果パスの欠如にある。価値創造ストーリーが経営層に響かない背景には、無形資産 → 事業モデル → 収益性 → ROIC 向上という因果パスが明確に提示されていない点にある。IPL を活用し、成長領域、競合の投資先、技術トレンドなどを定量的に可視化することで、価値創造ストーリーの実現性を高める必要がある。また、撤退・M&A・新規投資など事業ポートフォリオ評価には無形資産の視点が必須であり、経営層が自ら判断する場面でこそ、無形資産の可視化が最も効果を発揮する。
- ・IPL や因果パスの必要性がこれまで議論されてきたにもかかわらず、企業にその活用が広がって

いない背景こそ検討すべき。知財部門に共通言語を扱う能力が不足しているため、経営層との対話が成立していないという課題は、重要な視点であり、短期・中期・長期で取り組むべき項目を整理したうえで議論を深める必要がある。

- ・知財と経営の言語の溝だけではなく、事業環境の変化を前提に議論する必要がある。特に製造業ではモノ（コア事業）だけでは売れず、顧客の困りごとを解決する Sol-PF 事業が必須となっている。Sol-PF 事業では知財を囲い込むだけでなく知財を顧客に使ってもらうオープン戦略が不可欠であり、知財のオープン&クローズ戦略は経営戦略と表裏一体である。クローズ戦略は、R&D の成果をいかに良い特許として権利化するか、あるいはノウハウとして秘匿するかという点で、従来から知財部門の中心的な役割・機能であった。モノ（コア事業）の強みを引き出すうえで、このクローズ戦略は今後も重要である。一方でオープン戦略では、モノ（コア事業）だけでは価値を十分に届けられない未開拓の顧客に対し、「困りごと」やニーズを把握するマーケティングが不可欠となる。そこで得られたニーズを踏まえ、R&D ロードマップへ反映させる役割が求められる。このオープン戦略に対応する役割・機能は、経営視点では極めて重要であり、企業として（知財部門として）新たに備えるべき役割・能力である。
- ・知財用語のままでは経営陣に伝わりにくい。日本企業は人口減・地政学リスクなど VUCA 環境下で、企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ変革が最重要課題となっており、CEO やボードの主たる関心はデータ、サプライチェーン、組織能力といった無形資産の領域である。したがって、GGL では知財・無形資産の範囲が特許権に限らないことを明確に再定義し、経営の言語に翻訳して提示する必要があるし、組織の共通言語になる。また、知財・無形資産はボードメンバーが常に考えている領域そのものであることを強調し、本文に注釈を付け、範囲として、知財権だけでなく、データ、サプライチェーン、組織能力を含むことを強調すべき。それにより、経営層の当事者意識が高まり、議論が活性化する。
- ・経営者から相談を受ける際、多くの企業が抱えている悩みはコングロマリット・ディスカウント（事業多角化による企業価値の市場評価低下）である。また、スタートアップでも IPO 前に企業価値を高めるため、コア事業と複数の Sol-PF 事業を統合しプラットフォーム化することが鉄則になっている。大企業がコングロマリット・ディスカウントを解消する方法は主に 2 つある。一方は、コア技術・事業のケイパビリティを他用途・市場に展開する施策（例：富士フィルムの化粧品・再生医療分野）。他方は、同一バリューチェーン上で、モノ（コア事業）と Sol-PF 事業を結びつけてシナジーを創出する施策である。近年、収益性を高めることができている事業の多くは主に後者であり、前者のイノベーションにおいても後者を組み合わせることで収益性を高める確度が上がる。

(3) 具体的なアクションに対するハードルの低下

- ・実行のハードルを下げるために、プレイブックやテンプレート等のツールが必要であり、事業部長、企画部長、CFO など役割別のマニュアルや対話ガイドが有効である。B2B と B2C の違いにも対応できるモジュール化を進め、中小企業・スタートアップでも容易に使えるツールセットを

整備すべき。生成 AI を組み合わせた簡便なツールであれば普及が進む。

- ・事業部が強い企業ほど Sol-PF 事業は投資効率が悪いと判断されやすく、イノベーションのジレンマが発生する。Sol-PF 事業の投資判断について、事業部から切り離して、コア事業の利益率等と異なり顧客数など KPI を別で設定して、本社側機能として意思決定させる体制が必要（大きい事業部門である場合は、事業部門の中でビジネスアーキテクトが存在する従来からの事業部門の投資と切り離した体制を取ることもある）。知財部門が経営領域に入り込むための現実的な進め方として、いきなり IPL 提案やオープン&クローズ戦略を経営会議で提示するのではなく、まず Sol-PF 事業の推進や個人情報・顧客データの取扱いに関する契約体制の社内構築という、知財部門が元来担ってきた役割・機能の延長線上から着手することが重要である。日立製作所の Lumada のように、知財部門が契約面から経営へ入り込み Sol-PF 事業を支えた好事例がその典型である。こうした契約・データガバナンスの実務を通じて知財経営戦略を扱う役割を社内で定着させることができれば、経営企画や事業・技術企画部門と同様に「経営戦略を担う機能」として社内で認知されるようになる。その段階に至って初めて、マーケティングや R&D ロードマップ設計など高度な戦略策定の領域においても、外部の戦略コンサル等専門家との連携に必要な予算と権限を確保しながら、IPL での事業・技術戦略策定やオープン&クローズ戦略の立案という本来の役割を担うことが可能になる。現状は、戦略策定の役割が社内で十分に認められていないために外部専門家との連携予算も確保できず、戦略策定自体が困難な状況に置かれている企業が多い。この状況を打破するためには、契約実務という既存の足場から経営への関与を段階的に広げていくアプローチが、心理的にも実務的にも最も安定的かつ確実な道筋である。

(4) 政策・ガイドラインの整理・整備

- ・国としての日本の知財が日本経済に利益をもたらしていることに対する PR、投資家による知財評価、そして企業経営者が自社の収益源・強みを客観的に把握できる指標整備が必要である。知財・無形資産の価値創造は本来、経営者自身が能動的に描くべきものであり、会社の強みを把握し、それをどう成長させるかというストーリーは、経営者主導で構築されるべき。経営者自らが強みを見極め、必要な資産を主体的に調達・育成し、財務価値へつなげていくべき。この実現のためには、政府・省庁がリーダーシップを取り、投資家が「貴社の強みは何か」、「それを活かしているのか」を強く問い、経営者が気づいたタイミングで各種コンソーシアムと連携して後押しする環境づくりが必要である。人的資本経営コンソーシアムがうまく機能しているように、知財・無形資産の領域でも同様の枠組みが有効と考える。
- ・GGL の改訂は、知財推進計画 2026 との接続を意識したものになると理解している。クローズ戦略とオープン戦略は本来つながっており、モノからコトへという大きな枠組みの中で議論する必要がある。経済産業省のオープン&クローズ戦略の資料や人的資本可視化指針との接続を常に意識し、統合的なアプローチでガイドラインを設計することが重要である。

- ・セイコーエプソンは、金融庁の「記述情報の開示の好事例集 2025」¹において、知財関連で唯一取り上げられた企業である。その評価ポイントは知財指標を用いた開示である。現在、有価証券報告書（有報）ではサステナビリティに関する項目の中で知財が扱われているが、サステナビリティに限定されることで知財が十分に注目されていない可能性がある。そのため、有報の記載項目に「知財・無形資産」の文言を明示的に含めるべき。これにより企業経営者の意識も高まり、知財ガバナンスの浸透が進む。

(5) 知財・無形資産への投資の具体化、成長投資による費用増の正当化

- ・経営者に行動を促すためには知財・無形資産とは何か、知財・無形資産投資とは何を指すのかを明確化する必要がある。人的資本投資は給与・教育など具体的で分かりやすいが、知財・無形資産投資は何をすればよいか曖昧なままである。知財・無形資産投資の例として、研究開発投資、ブランド価値向上のための市場開拓、DXを活用した生産性向上、創造人材・プロデューサー人材の育成など、具体的な活動や資金使途を明示する必要がある。さらに、経営会議の場で経営者が自社のコア価値・強みをどう高めるかを議論すること自体が、知財・無形資産投資の一部であると位置づけるべき。
- ・成長投資とは具体的に何へ、どのように資金を投じるのかという点は、極めて重要な論点であるとする。無形資産、特に買収によらない自己創設型の無形資産は、会計上は資産計上できず費用となる。その勘定科目は販売費及び一般管理費（販管費、SG&A）であり、R&Dも販管費の一部を構成する。多くの自己創設型の無形資産は、この販管費の中に極めて多様な形で潜り込んでいるため、無形資産への成長投資を拡大しようとする、売上高が変わらない場合、販管費比率が上昇し、結果的に営業利益率（OP マージン）が低下するという構造が生じる。これは経営トップにとって投資家からの批判につながり非常に扱いづらい。しかし、米国企業の中には意図的・戦略的に無形資産を形成し、販管費比率を継続的に引き上げつつも、粗利率の高さによって高い ROIC を実現している例が多い。この粗利率を十分に確保するからこそ販管費としての成長投資が持続可能となるという循環が成立している企業と、30年間コストカットに偏り、価値創造のサイクルを回してこなかった日本企業との間には大きな差が生じている。成長投資は掛け声だけでは成立せず、粗利率を高める仕組み、意図的・戦略的な無形資産形成と、そこへ販管費として資金を投じる構造への深い理解が必要である。人的資本への投資においても同様の構造が存在する。日本全体として、この論点を真剣に認識し取り組む必要がある。
- ・粗利率に投資原資を乗せられる企業は、そのマージンを基礎として無形資産投資を拡大できる。しかし、現状では強みの再整理やマージン改善が必要な企業が多く、そのような企業は投資家に対して成長投資の合理性・必要性を十分に説明できなければ批判を受けてしまう。不確実性を含

¹ 記述情報の開示の好事例集 2025（サステナビリティ情報の開示） 1-48 にて、セイコーエプソンの有価証券報告書について記載がある。

む成長投資を投資家にどう説明し、納得を得るかが現在の日本における大きな課題である。価値創造プロセスをどのように伝え、どこまで開示し、どの程度のリスクと成果見込みを示すのか、GGLがそのヒントとなる必要がある。

- ・政府予算において単年度予算を複数年度化する議論が進んでいるように、企業も中期計画を掲げつつ実際には単年度業績を優先し、R&D費などの販管費を短期的に圧縮してしまいがちである。経営者は短期的な利益悪化を避けたいという心理が強いため、長期投資としてのR&Dなどのための販管費の増加を受け入れにくい。これは企業経営の自己矛盾を引き起こし、持続的成長に必要な投資が行われない構造を生む。したがって投資家が長期視点を持ち、取締役会も中長期ビジョンを見定め、販管費を管理会計上で成長投資と位置付け、一定の投資継続を許容する環境を整備する必要がある。また、毎年の投資継続とその成果の評価を、投資家が適切に理解・支持できる枠組みが求められる。
- ・販管費を削減対象と見る見方と、成長投資の源泉と見る見方が併存しており、投資家に対して長期投資の必要性と成果の見込みを明示できなければ理解は得られない。成長投資として何をどこまで開示し、どのプロセスをどのように測定するか、見える化と説明責任が今後の大きな論点である。
- ・販管費の開示・分解の難しさに対し、実務上の具体的手法として、富士フイルムや日立などが実践する、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）や社内スタートアップ制度がある。スタートアップとして事業を切り出すことで、会計、人事制度、投資評価を本体事業から区分し、投資家への説明責任が果たしやすくなる。また、大学との連携やジョイントベンチャー型の切り出し、あるいは中小企業の買収（M&A）なども無形資産を可視化し成長投資を説明するための有効な手段である。

（6）知財・無形資産を活用できる人材の育成

- ・知財・無形資産を活用できる人材育成が不可欠である。知財部門だけの取り組みでは不十分であり、プロデューサー人材を含む多様な職種が、強みの創造・活用プロセスを理解できるように教育体系を整えるべき。経営者自身も知財・無形資産を活用した利益率向上、提携深化、価値創造ストーリー形成に関する経営ノウハウを学ぶ必要がある。これらを人的資本戦略の重要な柱として組み込むべき。
- ・創造人材に加え、決定的に不足している、無形資産を事業へつなげるマネジメント人材の育成が不可欠である。従来の知財部門は発明を権利化するスキルに偏重してきたため、経営の言語と接続できる人材が極めて少ない。必要とされるスキルセットとして、1) 技術・市場・財務を統合的に理解し翻訳する能力、2) データを構造化し因果パスを描く能力、3) 事業ポートフォリオ全体を俯瞰しリスクテイクを提案する戦略思考、4) 組織を巻き込み共通言語を形成するコミュニケーション能力がある。これらを具備する人材の育成こそが、知財部門を経営の登竜門へと変えていく鍵である。
- ・資料4の原則4に記載の人材育成について、創造人材とマネジメント人材の双方を育成すること

が、持続的な企業価値向上の要となる。企業経営アドバイザー検定は、無形資産・知財の可視化能力、経営戦略・財務・生産管理の知識の双方を備えることを目指す資格であり、両人材の育成に有効であるとともに、両人材の習得によりコミュニケーションがよりかみ合いスピーディになる。この資格保有者は GGL ロゴを名刺に掲載でき、GGL 理解の普及につながっている。

- ・ Sol-PF 事業の推進にはマーケティングや R&D ロードマップ設計など高度な戦略策定スキルを要し、IPL においても特許データのみでは不十分で顧客インタビュー等の追加データが不可欠である。(3) で述べたとおり、知財部門が経営戦略を担う役割として社内で認知された段階で、外部専門家との連携を前提としながら、何を社内で行い、どこを外部に委託するかを定めた実務指針を整備することが重要である。
- ・ 知財部門単独で対応するにはハードルが高い領域が存在する点は重要な観点であり、ガイドラインの実効性を高めるうえでも、どの機能が何を担うべきか整理が必要である。
- ・ 人材育成に関して、知財部門を経営人材の登竜門にするという指摘は重要ではあるが、多くの企業にとっては組織文化の大きな変革を伴い、現実的には浸透しにくいと感じている。経営者が必要性を確信しトップダウンで動かなければ組織は動かない。そのため、具体的なキャリアパス、研修体系、評価制度などの詳細設計が不可欠であり、人材像が企業全体をどのように動かすかのイメージを共有しなければ変革は実現しない。
- ・ 段階を踏まずに人材要件だけを提示すると、組織が萎縮してしまう危険がある。ガイドラインにはステップを踏んだ促しの仕組みが必要である。
- ・ 今後重要となるのは、経営企画・IR・知財部門を横断した経営人材育成であり、経営戦略、知財戦略財務、IR を総合的に理解し、協働できる人材が必要である。そのための体系的な人材育成プログラムを確立すべき。

(7) 好事例の重要性

- ・ 最終段階の状態を経営者が具体的にイメージできなければ、そこへ向かうプロセスで迷いが生じる。実際の好事例を積極的に提示することが効果的であり、すでに日本でも少数ながら確実に先進事例が生まれている。GGL は浸透していないと言われがちだが、むしろ、ようやく浸透し始めたという実感を持っている。
- ・ 海外投資家は、企業の知財権の数を自己創設無形資産の典型として評価する傾向が強いが、日本の投資家は関心が薄いという研究紹介がある。このようなギャップ事例を示すべき。
- ・ 好事例の成功要因を取り入れることが重要である。そのためには、どの情報源から、どの要素を取り入れるかを明確化することが鍵になる。CEO に下から情報を上げて CEO が認知するには、CEO が知財・無形資産を自ら語りたと思うインセンティブが不可欠であり、好事例はそのポジティブインセンティブとして機能する。CEO が自ら語り、ステークホルダーにポジティブインパクトを与える面でも不可欠である。
- ・ 企業価値向上を目的とし、事業ポートフォリオの組み替え、新規事業、M&A を CEO が明確に語ることで投資家の反応を左右する。事業ポートフォリオ改革が急速に進展、広がりつつあり、

GGL の効果もあって PBR 改革、ROIC 経営、事業部門別 KPI 開示などが背景にある。ボードにおいて、ROIC が資本コストを下回る事業に対して売却・撤退提案が討議され実行されるケースが増えている。プロパーの経営会議では決めきれない場面でも、PE ファンド（特にメガバンク系）の関与により、無形資産を含むデューデリジェンスが実施される。人的機能（設計・量産・品質保証等）に分解し、誰が意思決定しているかまで評価し、超過収益の源泉を特定する。このプロセスは重要な示唆を与える。超過収益の数値化には人（キーパーソン）と無形資産の紐づけが不可欠である。このような好事例分析は特にメガバンク系 PE ファンドからのヒアリングが有効。

- ・ GGL の効果が顕在化し、企業は確実に変わりつつあることを実感している。特に WICI ジャパン 統合レポート・アワード 2025 の Gold Award²として評価されたイトーキ社の事例は優れている。経営企画部門や経営層が連携して、知財の可視化、KPI 設定に一体となって取り組んでおり、好事例のモデルになる。

以上

² [WICI ジャパン 統合レポート・アワード 2025 の審査結果](#)