

「知財・無形資産ガバナンス」の新展開 第2ステージに進化

— 「知財で日本を元気に」する取り組みと、逆襲に向けた社会実装の軌跡 —

New Developments in Intellectual Property and Intangible Asset Governance: Evolution to the Second Stage



一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会 理事長

菊地 修

東芝、ACCESS、ナブテスコで知財責任者として IP ランドスケープを活用した知財経営戦略を指導すると共に、IP ランドスケープや知財・無形資産ガバナンスの普及に尽力。2021年に知財ガバナンス研究会を発足した後、2025年に当協会を設立し、理事長に就任。内閣府・経済産業省「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」委員

✉ info@ipiaga.com

1 はじめに：歴史的転換点における 知財・無形資産ガバナンスの使命

我が国は今、長らく続いたデフレ経済から脱却し、インフレ社会へと大きく転換し始めた。また生成 AI、フィジカル AI 等の劇的な進化と投資の拡大により、産業構造や仕事の在り方自体も歴史的な転換点を迎えている。この激変する経済環境下で、適切な価格転嫁と利益確保を可能にする「価格決定力」の獲得は日本企業にとって最重要な経営課題となっている。

この課題を実現するために、企業は、今後の市場動向を IP ランドスケープ等により見定め、自社が市場支配力を獲得できる技術やサービスを開発し、それらを特許、ノウハウ、ブランドといった「知財・無形資産」で戦略的に保護し、積極的に活用することで事業競争力を確保していく「価値創造プロセス」を実行する必要がある。

さらにこのプロセスの実行を、取締役会での確に監督すると共に、投資家などにその情報を開示することで、会社の持続的な成長性を評価してもらい、企業価値（株価など）を高めていく「知財・無形資産ガバナンス」に取り組む必要がある。

この知財・無形資産ガバナンスについては、2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」という）で「補充原則」として追記され、更に、2026年の再改訂により、「原則」に昇格し、取締役会が成長投資として経営戦略を策定し公表する役割・責務を担うことが定められた。

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会（以下、「IPIAGA」という）は、2021年の CGC 改訂を受け、2021年4月に知財ガバナンス研究会として発足し、2025年2月に、日本企業がこの価値創造プロセスを

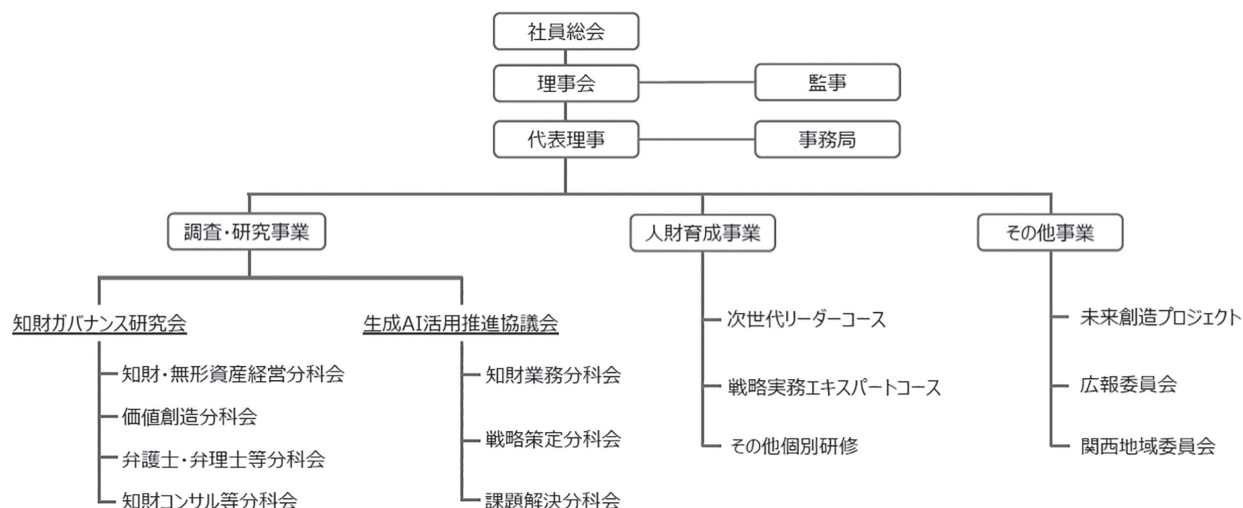


図1 知財・無形資産ガバナンス協会の組織体制

実行することで持続的に成長し、日本が元気になるように貢献すべく、一般社団法人となって、活動をより積極的に展開している。

そして、今般、CGC が再改訂される 2026 年は、知財・無形資産ガバナンスが第 2 ステージへと進化し、「日本企業が知財戦略を駆使して逆襲を始める年」と位置づけ、政府の成長戦略に対する IP ランドスケープの実行を支援すると共に、企業経営における戦略策定・執行とその戦略人財の育成などに取り組んでいく。

以下、この活動内容と今後の展望について詳説する。

2 IPIAGA の体制：「産金官学」による「チーム知財」

当協会は、企業、大学、弁護士、弁理士、公認会計士、コンサルタント、そして投資家や政府機関がスクラムを組んで活動する「チーム知財」の体制で組織化している。

知財・無形資産ガバナンスを実効性あるものにするためには、企業の取締役会、経営陣や IR、経営企画、知財部門などの取り組みではなく、政府機関や投資家、弁護士・弁理士などが、同じビジョンに向かって、「共通言語」で対話しながら活動していくことが不可欠である。

2.1 IPIAGA の組織機構と研究体制

IPIAGA の組織は、図 1 に示すように、最高意思決定機関である社員総会の下で、理事会での審議を経て、代表理事を中心に、実務的な研究・推進を担う研究組織と、組織経営を司る事務局や委員会で構成されている。

その中心となる「知財ガバナンス研究会」には、知財・無形資産経営を担当する責任者、価値創造を推進する実務家、弁護士・弁理士等の専門家、知財コンサル等の分析家による 4 つの分科会が置かれている。さらに急速に進展している生成 AI の活用を推進するため、2025 年 10 月に「生成 AI 活用推進協議会」が設置された。また、全国展開の足掛かりとして「関西地域委員会」を設立し、首都圏に留まらず、多くの地域で知財リテラシーの向上を図ると共に、協会機関誌「知財・無形資産」を編纂・発行する「広報委員会」を発足した。このような多角的な組織体制により、知財・無形資産が企業の「稼ぐ力」にどのように寄与するかを可視化し、適切な投資判断や経営判断が行われる環境を整備している。

2.2 多様なステークホルダーの参画

IPIAGA の会員構成は、2026 年 3 月末時点で、正会員 120 社、個人会員 56 名、特別会員 20 名に達し、製造業のみならず、金融機関、機関投資家、IT・サービス業、さらには法曹界やアカデミアといった広範なステークホルダーが参画している。これは、知財・無形資産ガバナンスがもはや、知財担当者だけの担当分野ではなく、企業経営全般や、資本市場を含む社会的なインフラとして期待されていることが現れている。

3 協会の歩みと政府への提言・協力の実績

IPIAGA は、「知財で日本を元気に」するビジョンを実現すべく、企業が知財を経営資源として戦略的に投資・活用する経営を実現するように、CGC に「知的財産投資」に関する内容を盛り込むように尽力してきたメンバーが中心となって、2021 年 3 月の金融庁での CGC 改訂審議の結果、「知的財産投資」が補充原則（3-1 ③、4-2 ②）で追記されたことを契機に、2021 年 4 月に「知財ガバナンス研究会」を設立したことを活動の起点としている。

その後、内閣府と経済産業省が設置した「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」（以下、「知財投資検討会」という）に、IPIAGA のメンバーが参画し、知財・無形資産ガバナンスのあるべき姿や企業の取り組みなどを提言することで、「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」（以下、「知財ガイドライン」という）バージョン 1.0、2.0 の発行に貢献した。

また、上場企業が、CGC の知財投資に関する補充原則や知財ガイドラインを如何に実践しているかを、2022 年から毎年調査・分析し、その結果を知財投資検討会や自由民主党知的財産戦略調査会に報告し、現状と課題を把握して頂き、今後の対応方針などの検討に活用して頂いている。

3.1 CGC 改訂での新原則 4-1 制定への歴史的貢献

2026 年 6 月 9 日に開催された設立 1 周年記念式典は、IPIAGA の活動が国家の政策実現や企業の経営革新に対する貢献が来賓者から高く評価される感銘の一日となった。

この理由としては、IPIAGA が、2026 年 3 月 13 日に開催された自由民主党知的財産戦略調査会、4 月 1

日に開催されたその知的財産創出・保護小委員会（以下、これらを合わせて「自民党調査会」という）の2回にわたり、5年ぶりのCGC改訂において、知財投資に関する規定案を提示すると共に、この規定によって、日本企業が知財・無形資産を中核とした経営を実践するようになることが、日本経済を活性化し、持続的成長のために必須な取り組みであることを提言した。この結果、2026年4月3日に開催された金融庁有識者会議で「知的財産等の無形資産への投資」は「原則」において規定され、これまでの「補充原則」から昇格される原動力となったためである。

この新原則4-1（取締役会の役割・責務）は、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たって、成長投資の対象として「知的財産等の無形資産」は、「設備」「研究開発」「人的資本」と同様に、具体的に何を実行するかを説明すべきであることが明記された。この規定により、「知財・無形資産」は、「企業の成長投資の4本柱」の一つとして、正式に位置付けられることになった。

さらに、この原則の解釈指針では、取締役会は、「知財・無形資産が、競争力や企業価値向上の源泉であることを踏まえ、その創出・取得・強化・保護・収益化に戦略的に取り組むべき」と規定されている。今後、企業の経営者には、知財・無形資産を、企業価値向上の源泉（資本）として、戦略的に投資・活用を進める責務が要請されることとなり、日本企業の知財・無形資産ガバナンスへの取り組みは、第2ステージへと飛躍していくことにつながる。

3.2 国家成長戦略17分野に対する IPランドスケープの実行とそれに 基づく知財投資の重要性

またもう一つの理由は、IPIAGAが自民党調査会に提言した掲題の内容が結実したことによる。

すなわち、高市首相は、2026年6月12日に開催された知的財産戦略本部の会合で、同日決定した知的財産推進計画2026に関して、「第1に戦略17分野における、日本の競争優位性の確保のための、IPランドスケープの活用になり、技術開発競争の勝ち筋を特定した上で、集中的に知財投資を進めることが必要です。」と説示された。さらに、この内容は、2026年7月21日付けに公表された日本成長戦略においても明記され、日本を強く豊かにする成長戦略として位置づけられた。

これらは、政府が、今後の日本を担う重要分野に対して、官民が協働で成長投資や危機管理投資を実施する際には、IPランドスケープを実行して、これら分野の日本の強みを把握し、それに基づき投資テーマ分析や知財リスク調査を行い、それに基づきノウハウ保護や特許網構築、非侵害対応などの知財投資を実施することが必須となることを宣言したものである。

これまで、IPIAGAは政府や自民党調査会に対してこの実行を支援することを表明し、日本成長戦略の官民ロードマップにビルトインして活動ができるように要請してきた。この結果、知的財産推進計画2026において、多くの省庁において短期中期の施策の方向性として、「日本成長戦略会議において示された戦略17分野について、特許等の知財情報を活用したIPランドスケープの実施を検討し、国等が支援する研究開発プロジェクトの勝ち筋を明確化する。」ことが明記されたものと考え、IPIAGAにプロジェクトを発足し、現在この活動に取り組んでいる。

4 知財ガバナンス研究会と分科会： 理論構築と実践

知財ガバナンス研究会は、毎月の定例会を通じて、日本を代表する企業や、投資家、専門家、政府等の担当者が自らの取り組みや今後の方針、戦略情報などを紹介し、会員による議論を通じ、知財・無形資産ガバナンスの理論と実践を深耕する場を提供している。また、年に2回リアル研修会を開催し、関心が高いテーマに対して、会員間での膝を突き合わせ、真剣な議論を行い、その後、広く深い人脈を構築できるように、フランクな懇親会を実施している。

4.1 先進事例の共有と役割変革の検証

2025年度の研究会では、ブリヂストンによる「原理原則に立ち戻った知財マネジメント」や、セガサミー、旭化成、TDK、日産化学等から具体的戦略やその実行体制が解説された。各社の報告に共通しているのは、従来の「特許取得・保護（知財実務型）」から、経営層と一体となって事業の将来キャッシュフローをデザインする「経営参謀（知財ガバナンス型）」への役割変革の重要性である。

また、内閣府や経済産業省から政府の施策や取り組み

を説明頂いて意見交換を行うと共に、投資家から、知財情報開示での期待する姿などをご教示頂いている。

4.2 知財・無形資産ガバナンスピラミッドと、それに基づく経営層とのコミュニケーション手法の策定

知財・無形資産経営分科会では、知財部門が経営陣に対して、自社の成長のために如何なる知財・無形資産戦略を説明し、経営戦略として効果的に実行して頂くために、以下の3つの方法論（ツール）を開発した。

（1）知財リーダー行動ガイドライン：

知財部長などのリーダーが、経営層とのコミュニケーション密度を段階的に高めるために実施すべき5ステップを整理した。このステップは、各知財責任者が実施してきたノウハウを集約したもので、社長に声が届く環境作りから、経営会議での戦略議論までをナビゲートしている。

（2）知財・無形資産ガバナンスピラミッド：

経営者が、自社の知財・無形資産経営のレベルが、あるべき姿と比してどのような位置づけにあるかを一目で把握できるように、その経営レベルを現場の知財活動（Lv1）からステークホルダー志向の戦略（Lv5）までの5段階に構造化したピラミッドを作成した。これにより各段階の知財活動を、ROIC や PBR といった経営指標といかに紐付けするかという KPI 設計の指針も提供している。

（3）知財戦略実践マトリクスマップ：

上記ピラミッドの各段階において、具体的に実践すべき戦略や業務の具体的な内容を、「基本的な知財実務」から「成長をリードする革新的な知財活動」までの成熟度に応じて可視化するマトリクスマップ（段階×成熟度）を作成している。このマップに基づき、自社の現在状態（As Is）とあるべき姿（To Be）のギャップを明確にし、今後革新すべき業務を明確化して自組織のレベルアップを図ると共に、経営者や投資家との対話の基盤として活用できる。

4.3 知財リスクのルブリック作成と企業の知財ガバナンス実践状況調査

弁護士・弁理士等分科会では、企業の法的・知財リスクマネジメントを、Lv1 から Lv5 まで段階的に把握する「成熟度ルブリック」を開発した。これにより、PMI（M&A 後の統合）における知財リスクや、生成 AI 活用

における法的課題などに対する自社の耐性を客観的に評価できるようにした。

また、知財コンサル等分科会では、上場企業上位700社を対象に「知財・無形資産ガバナンス実践状況調査」を行い、開示情報の質や取組状況などを共通の評価軸に基づき分析し、優れた企業を好事例（ベストプラクティス）として選定した報告書を作成し、首相官邸の知財投資検討会のホームページを通じて公表している。

5 生成 AI 活用推進協議会：知財業務の破壊的革新

2025年10月に発足した本協議会は、生成 AI を単なる効率化ツールではなく「戦略策定のパートナー」と位置づけ、知財部員を、知財実務から、戦略的な企業価値の創造業務へとシフトさせる変革を主導している。

5.1 3つの研究領域で、創造的業務に人財シフト

生成 AI の劇的な進化により、これまで知財部門が実行してきた先行技術調査や、発明抽出、特許出願、中間処理、権利管理等の知財業務の大部分は、生成 AI で自動化・高度化されつつある。その一方で、今後企業が目指すべき事業や技術開発に対する知財・無形資産での価値創造やリスクマネジメントは極めて重要な業務になっている。

そこで、本協議会では、以下の3つの分科会を通じて、知財業務の人的リソースを、いかに「企業価値創造の担い手」として転換していくかを研究している。

（1）知財業務分科会（攻めの実務）：

発明発掘から特許出願、拒絶理由通知への対応、権利管理におけるプロンプトエンジニアリングの最適化などを実行している。

（2）戦略策定分科会（攻めの戦略）：

IP ランドスケープ（IPL）と AI を統合し、膨大な非財務情報から価値創造ストーリーを短期間で策定し、言語化・モデル化する手法を開発している。

（3）課題解決分科会（守りの戦略・基盤構築）：

情報漏洩防止、著作権侵害リスクの回避、ハルシネーション（虚偽回答）への対策等、安全な利用環境を構築するためのガバナンス指針を研究している。

これらは2026年度内に「生成 AI 活用ガイドブック」を作成して、知財業界の生成 AI の活用やDXを牽引する。

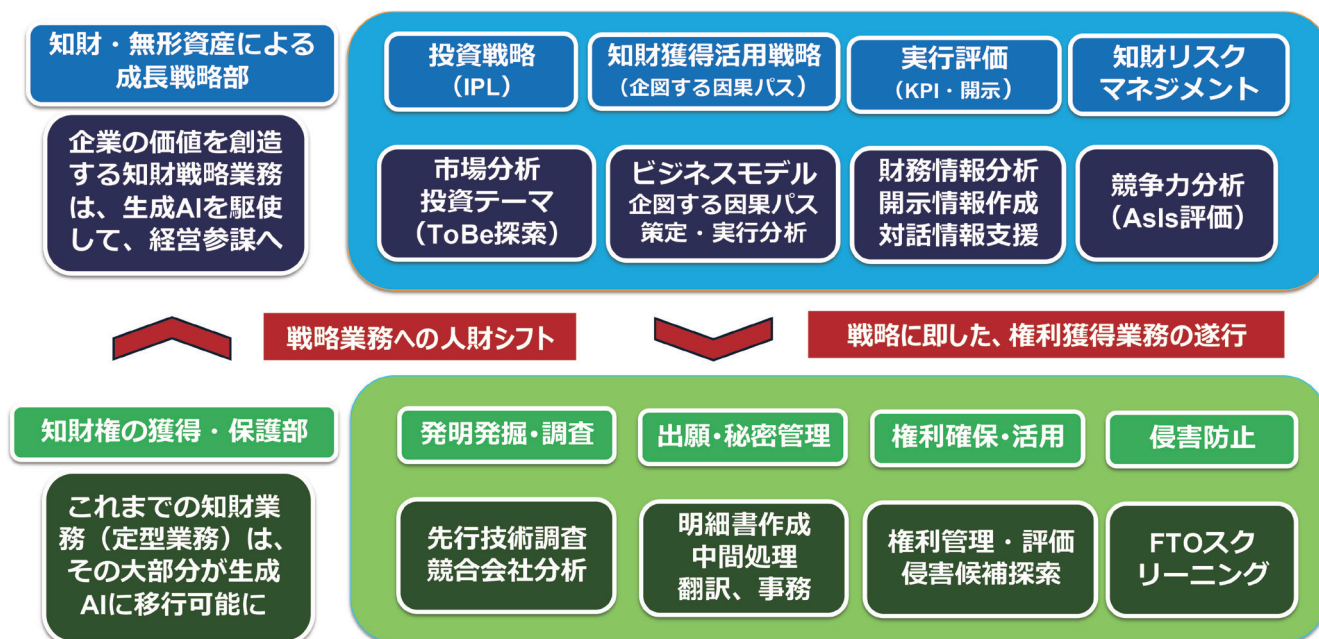


図2 生成AIによる「経営参謀」への人財シフト

6 人財育成：次世代リーダーへと「志」を継承

知財・無形資産を生み出し、それを活用して事業収益を得る原動力は「人」である。IPIAGAの人財育成事業では、幕末の「松下村塾」の理念に学び、単なる知識やスキルの習得ではなく、実践の場において成果を生み出す力を養うことこそが、真の「人財」育成であると考えている。これらの人財が、自らの力で、会社を成長させ日本を豊かにするといった「志」を胸に、次世代のリーダーとして自律的行動を実践することができるように、各分野で卓越した実績を有する講師が指導に当たっている。

6.1 経営を語れる知財リーダーの輩出

第1期「次世代リーダー研修」では、42名の選抜メンバーが8ヶ月間にわたり、マインドセット、経営戦略、投資家コミュニケーションを徹底的に議論した。単に知財制度に詳しい「専門家」ではなく、知財をROEやROICといった事業業績（果実）に結びつけ、その投資成果を投資家へ論理的に語れる「経営人財としての知財リーダー」を輩出することが、企業の価値創造に貢献し、ひいては日本経済を強くするキーストーン（要石）となると考える。

この研修では、受講生同士の双方向ディスカッションを

重視することで、修了後も人的ネットワークを維持することができ、企業の垣根を越えた知見の還流を促している。

6.2 実務に即した柔軟な教育機会の提供

IPIAGAでは、長期のリーダー研修に加え、生成AIの実務的な活用法に対する特化型研修を、理論編と、実践編の2回に分けて開催した。今後も、多くの実務家に対して、最新の知財・無形資産戦略や実務スキルを、それぞれのニーズに合わせて柔軟に習得できる研修を提供していく。

表1 知財実務型研修と知財ガバナンス型研修の比較

	知財実務型	知財ガバナンス型
戦略	知財（特許）戦略	知財・無形資産の投資・活用戦略
対象領域	知財（特許）	知財・無形資産
時間軸	短期重視	中長期
整合性	研究開発戦略	経営戦略（ESG含む）、事業戦略
対話・連携先	R&D・技術部門	経営層・全社関係部門、投資家

7 今後の展望：2026年度のIPIAGA重点方針

IPIAGAは、2026年度は、①CGCが改訂され、取締役会で知財・無形資産投資を成長投資として審議し、

また②政府が成長戦略 17 分野で IP ランドスケープを実行して知財投資を行うことがスタートすると共に、③知財投資検討会で知財ガイドラインのバージョン3が策定される歴史的な転換点にあると考えている。

そこで、IPIAGA では、「2026 年を日本が知財戦略で逆襲を開始する年」と位置づけ、企業や大学での知財・無形資産ガバナンスを第 2 ステージへと進化させることを構想している。そこで、以下の 3 つの重点方針を掲げ、今後も会員がスクラムを組んで、「チーム知財」として「知財で日本を元気に」するために取り組んでいく所存である。

(1) 知財・無形資産ガバナンスの更なる深耕

改訂 CGC に基づく、知財・無形資産ガバナンスの実践方法・体制等を深耕し、成長投資における「価値創造プロセス」での知財・無形資産戦略の策定と実装の定着化を図る。特に、取締役会や経営会議等での検討の進め方とその情報開示や投資家との対話の在り方などを検討する。

(2) 知財・無形資産戦略人財の育成と AI 活用の促進

企業や大学の価値創造を担う人財を育成するため、次世代リーダー研修や生成 AI 戦略活用研修を実施すると共に、知財ガバナンス研究会や生成 AI 活用推進協議会での切磋琢磨を通じて、知識や見識の研鑽に加え、人脈構築を図り、自律的に行動できる戦略人財の育成を実行する。

(3) 政府の成長戦略への貢献と、政策提言の継続実施

成長戦略 17 分野に対する IP ランドスケープについて、当協会にプロジェクトを設置し実行を支援すると共に、日本や世界の「未来予想図」を構想し、日本が保有する知財・無形資産を活用して「成長ストーリー」を策定していく。

また、日本の持続的成長のために必要な知財・無形資産に関する法制度や行政慣行の制定や見直し等を政府や自民党調査会に提言する。特に、これまで積み上げてきた法制度などが今後の日本企業の成長のために必要かや有効かについて再評価し、改善案等を提案する。

8 おわりに：未来を拓く羅針盤として

不確実性が常態化した現代社会において、知財・無形資産は、企業や大学の本質的価値であり、未来を切り拓く潜在的な力である。これらを成長投資として戦略的に活用し、組織を持続的に成長させることが経営の真髄であり、投資家や社会からもその実践が期待されている。

この知財・無形資産ガバナンスをより多くの企業が実行しその内容を開示することで、世界中の投資家から高く評価され、TOPIX 等の時価総額が高まり、日本全体が強く豊かな「知財豊国」を実現できるように、多くの皆様と共に尽力して参る所存である。



図3 「知財で日本を元気に」する取り組み