2026 年 11 月 16 日

レポート

知的財産経営の現在地

政策研究事業本部東京本部副本部長　兼　知的財産コンサルティング室長
兼　グローバルルール研究センター長 ［東京］ 主席研究員　肥塚 直人

1. はじめに

事業を取り巻く環境の変化は早まる一方であり、経営のかじ取りを一層難しくしている。知的財産経営の重要性は増しており、この 10 年を振り返ると 2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂に端を発した議論や、特許情報分析ツールの高度化や普及等も背景に、経営レベルでも注目度は格段に高まった[1]。一方で、知的財産経営が本当の意味で理解されるようになったかと言えば、知的財産経営の普及・定着は途上にあると言わざるを得ない。本稿では、これまでの経済学や経営学上の議論を知的財産経営との関係を意識しながら振り返った上で、知的財産経営という概念が定着する以前から今日に至るまで、知的財産が経営上どのように位置づけられてきたのかについて考察を行う[2]。少しでも知的財産経営の理論的な意義についての理解が深まることで、より多くの経営者や企業関係者、これを支援する士業専門家やコンサルティングサービス提供者、さらには産業政策や知的財産政策を担う政府等の間における議論の解像度が高まることを期待したい。

2. 知的財産経営の論理的背景

(1) 伝統的な知的財産の捉え方

近代的な特許制度が整備され、国際的な枠組みが整備されるようになったのは 19 世紀後半であるが、特許権をはじめとする知的財産権は経済活動ないし企業活動においてどのように理解されてきたのであろうか[3]。まず、日本では比較的なじみの深い Schumpeter の理解から振り返ってみると、Schumpeter は資本主義経済における経済発展とは、市場が均衡している静態的なものではなく、動態的なものであるとしており、生産要素の新しい組み合わせ、つまり「新結合」が動態的な状態を生む上で重要であることを指摘している[4]。また Schumpeter は後に公表した論文の中でも、完全競争が現実的な世界を表すものではなく、「新商品、新技術、新供給源泉、新組織型（例えば支配単位の巨大規模化）」による競争が費用や品質の点において決定的な優位を生み、現存企

---

[1] 肥塚直人「なぜ今、知的財産が経営レベルで注目されているのか？」特許ニュース第 16363 号（2025 年）1～7 頁。
[2] 特に経営学上の議論の経緯を振り返るにあたっては、本文で引用させていただいた文献の他、次のような文献を参考にさせていただいた。三谷宏治『経営戦略全史』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2013 年）、琴坂将広『経営戦略原論』（東洋経済新報社、2018 年）、琴坂将広『経営戦略の進化〈理論編〉』（東洋経済新報社、2026 年）。
[3] 制度論としての特許制度正当化事由についての議論は、肥塚直人「特許制度の現代的課題」知財ぷりずむ第 283 号（2026 年）25～35 頁でも整理させていただいており、適宜参照いただきたい。
[4] シュムペーター（塩野谷祐一／中山伊知郎／東畑精一　訳）『経済発展の理論（上）（下）』（岩波文庫、1977 年）上巻 161～248 頁参照。シュムペーターは、経済が動態とよべる状態になるためには新結合を遂行する企業家の重要性と銀行による信用創造機能の重要性を強調している。本書は、1922 年に出版された第 2 版の邦語文献であり、長年にわたり日本で参照されてきた邦語文献である。2020 年には 1911 年に公表された初版の翻訳書が刊行されている。J.A. シュンペーター（八木紀一郎／荒木詳二 訳）『経済発展の理論（初版）』（日本経済新聞出版、2020 年）。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。
（お問い合わせ）コーポレート・コミュニケーション室　E-mail：info@murc.jp

業の基礎や生存自体をゆるがすとして、創造的破壊による競争の重要性を指摘している[5]。その上で、特に新商品や新技術のための長期投資には不確実性が伴うことから、「特許や〔生産〕過程の一時的な秘密や、ある場合にはまた前払いで保証された長期契約等の保全策」が必要であり、もし特許が保証されないか、保証されていたとしても十分に保護作用を果たさないとすれば投資を意味あるものとするために他の手段が用いられる必要があるとも指摘している[6]。

こうした考え方は随所に見られ、例えば Knight は、1921 年に公表している「リスク・不確実性および利潤」[7]という著名な論文の中で、完全競争はすべての人が完全な知識を持つ状態でなければならず、そのような状態では利潤は生まれない、逆に現実の世界では知識が偏在していることから、不完全競争とならざるを得ず、その結果利潤が生まれるという考え方を示している[8]。Knight のこのような考え方はその後の経済学や経営学の論文でも頻繁に引用されており、その後の議論に大きな影響を与えていると評価できる[9]。

20 世紀中ごろ以降の注目すべき見解として、Penrose が 1959 年に公表した「企業成長の理論」[10]がある。Penrose は経済成長の要素として企業そのものに注目し、企業は資源の集合体であると捉え、論文の随所で知識資源の重要性を指摘している。またノーベル経済学賞受賞者でもある Arrow は 1962 年に公表した「経済福祉と発明のための資源配分」[11]の中で、「発明」を情報という財の生産と見なし、一般的にリスクが高い発明という活動への投資が過少になると指摘している。特許制度の有用性は肯定しながらも完全なものではなく、政府や大学等の役割の重要性や、独占市場よりも競争市場の方が、イノベーションを創出する可能性があるとの示唆をしている。

1980 年代には今日のダイナミック・ケイパビリティに通ずる考え方も見られるようになる。Nelson/Winter は、知識や技術は企業内における日常的な組織行動（ルーチン）として蓄積されるもので、イノベーションも偶発的に生じるものというよりは、組織の能力と選択の結果として生じるものであるという考え方を示している[12]。またダイナミック・ケイパビリティの代表的な論者として広く知られている Teece も、イノベーションを実現した企業が必ずしも最大の利益を得るとは限らず、特許制度が理論通りには機能しないことを前提に、補完的資産の保有や市場における行動、組織戦略が収益の配分を決めることから、戦略的な資源配分の重要性を指摘している[13]。

---

[5] J.A. シュムペーター（中山伊知郎／東畑精一　訳）『新装版 資本主義・社会主義・民主主義』（東洋経済新報社、1995 年）127～134 頁。本書は、1950 年に出版された第 3 版の邦語文献である。
[6] シュムペーター・前掲注 5、136～137 頁。
[7] Frank H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin Company (1921). 邦語文献として、フランク・H・ナイト（桂木隆夫／佐藤方宣／太子堂正称 訳）『リスク、不確実性、利潤』（筑摩書房、2021 年）がある。
[8] Id at 197-198.
[9] 例えばジョーン・ロビンソン（加藤泰男 訳）『不完全競争の経済学』（文雅堂書店、1957 年）や E.H.チェンバリン（青山秀夫 訳）『独占的競争の理論－価値論の新しい方向－』（至誠堂、1966 年）を参照。なおいずれの文献の原書も第一版は 1933 年に刊行されている。
[10] Edith Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell (1959).
[11] Kenneth Arrow, Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention (1962).
[12] Richard R. Nelson and Sidney G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press (1982). 邦語文献としてリチャード R. ネルソン／シドニー G. ウィンター（後藤晃／角南篤／田中辰雄 訳）『経済変動の進化理論』（慶応義塾大学出版会、2007 年）がある。
[13] David J. Teece, Profiting from Technological Innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, Research Policy Vol.15, 285-305 (1986).

(2) 資源ベース論のアプローチ

知的財産経営は、いわゆる資源ベース論の考え方と親和性が高い。考え方の源流はすでに紹介したPenroseに遡るが、経営学や経営実務において資源ベース論が注目されるようになるのは 1980 年代に入ってからである[14]。リソース・ベースド・ビューという表現を最初に用いたのは Wernerfelt[15]であり、経営資源の獲得市場におけるポジションによっても競争優位性を確保できることを主張した Barney の論文[16]はその後の議論や実務への浸透に大きな影響を及ぼすこととなった。日本でも同年代に伊丹教授が、ヒト・モノ・カネに加えて「情報的経営資源」[17]ないし「見えざる資産」[18]が経営資源として重要であることを指摘している他、Penrose の考え方をベースとした多角化戦略の実証研究[19]が行われる等、注目されることとなった。

日本でも参照されることの多い経営資源の定義を見ると、「企業の経営資源(firm resources)とは、全ての資産、ケイパビリティ(能力)、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特性、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下にあって、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである」[20]と述べ、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本に分類できるとしている。伊丹教授は、経営資源はヒト・モノ・カネに加えて情報を含む概念で、情報の典型例として技術的なノウハウを上げつつ、情報的経営資源を企業の持つ「見えざる資産」の総称と捉え、これが最も重要な経営資源であると指摘している[21]。また紺野教授と野中教授はより直接的に、「知識を特許やノウハウ、データベースなどに形式化した、さまざまな知財は経営資源と呼べる」[22]と指摘しており、知的財産も重要な経営資源の一つであると捉えるのが経営学の文脈でも、経営実務上も自然な捉え方と言える。

経営資源の分類について、その内容だけでなく、性質に着目するものがあり、例えば汎用性の程度と固定性の程度という二つの軸で分類する文献もある。この分類によれば金銭等の財務的資源は最も汎用性が高い経営資源となるが、短期資金であれば可変性が高い一方、資本金は固定性が高くなる。人的資源についても比較的標準化されたスキルを持った人材を短期の契約で雇用するのであれば可変性が高いと言えるが、熟練工であれば固定性が高いということになる。一般的に固定性が高い経営資源を毀損するとすぐに市場で調達したり、代替性を有する経営資源を確保したりすることが難しいため、適切に管理をしていくことが必要であるが、技術やブランドといった知的財産は最も固定性が高い経営資源の一つに分類されている[23]。

---

[14] 背景の一因として、日本企業の成功要因に対する関心が高まる中、外部環境からのアプローチでは説明できない企業内部の要因が注目されたこともある。例えば日本企業の成功要因の分析を行った論文の邦語訳文献として、ウィリアム・G・オオウチ(徳山二郎 訳)『セオリーZ: 日本に学び、日本を超える』(CBS・ソニー出版、1981 年)、リチャード・T・パスカル／アンソニー・G・エイソス(深田祐介 訳)『ジャパニーズ・マネジメント: 日本的経営に学ぶ』(講談社、1981 年)等がある。
[15] Birger Wernerfelt, A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5, 171-180 (1984).
[16] Barney, Jay B., Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. Management Science Vol.32, No.10, 1231-1241 (1986).
[17] 伊丹敬之『経営戦略の論理』(日本経済新聞社、初版、1980 年)。
[18] 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』(日本経済新聞社、1984 年)。
[19] 吉原英樹／佐久間昭光／伊丹敬之／加護野忠男『日本企業の多角化戦略:経営資源アプローチ』(日本経済新聞社、1981)。
[20] ジェイ B.バーニー(岡田正大 訳)『企業戦略論済:競争優位の構築と持続. 上 基本編』(ダイヤモンド社、2003 年)242～244 頁。
[21] 伊丹・前掲注 18(新・経営戦略の理論)、47～48 頁。
[22] 紺野登／野中郁次郎『知力経営 ダイナミックな競争力を創る』(日本経済新聞社、1995 年)43 頁。
[23] 伊丹敬之／加護野忠男『ゼミナール経営学入門2版』(日本経済新聞社、1993 年)43～48 頁。

(3) 組織能力に着目したアプローチの進展

経営資源も単にこれを獲得すればよいという訳ではなく、経営資源を効果的に活用する組織能力が必要となる。Chandler は、経営資源を適切に活用するための組織が発展してきたと捉えており、経営資源を活かすための戦略と組織の重要性を強調している[24]。例えば戦略を「長期の基本目標を定めたうえで、その目標を実現するために行動を起こしたり、経営資源を配分したりすること」と定義した上で、組織は戦略に応じて決まると指摘していることからもその一端をうかがい知ることができる[25]。

1990 年代には、組織能力に対する関心が高まる中、Kogut と Zandar の論文[26]を一つの皮切りとして知識ベース理論とも呼ばれる考え方が注目されるようになる[27]。日本では Senge が提唱する「学習する組織」[28]や、野中教授と竹内教授が提唱する「知識創造企業」[29]が比較的よく知られている。また Hamel と Prahalad が提唱した「コア・コンピタンス」という概念も 1990 年代に経営資源論のアプローチをより定着させたことで知られているが、コア・コンピタンスを「顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」[30]と定義しており、個々の経営資源そのものよりも、経営資源を活用する組織の能力に力点がおかれている点は注目すべきである[31]。Hamel と Prahalad は、コア・コンピタンスについて管理する重要なポイントとして「(1)すでに持っているコア・コンピタンスの確認、(2)コア・コンピタンスの獲得計画、(3)コア・コンピタンスの構築、(4)コア・コンピタンスの社内への配備、(5)他社に抜きんでたコア・コンピタンスの防御」[32]があると指摘している。

ダイナミック・ケイパビリティ[33]は経営資源論のアプローチが急速に変化する事業環境に対応できるのかといった疑問や、長期的にはコア・リジディティ(硬直的)となる指摘[34]等に対応して誕生し、2010 年代以降に注目が高まった。Teece は「企業の成功のために無形資産が重要であると同時に、学習や新しい知識の生成を可能にするようにデザインされた、ガバナンスやインセンティブ構造は重要である」、「ダイナミック・ケイパビリティのコンテクス

---

[24] Alfred D. Chandler, Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of theIndustrial Enterprise, MIT Press (1962). 邦語訳文献として、アルフレッド・D・チャンドラーJr.(有賀裕子 訳)『組織は戦略に従う』(ダイヤモンド社、2004 年)がある。

[25] アルフレッド・D・チャンドラーJr.・前掲注 24、17～18 頁。

[26] Bruce Kogut and Udo Zander, Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, Organization Science Vol.3, No.3, 383-397 (1992).

[27] Robert M. Grant, Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal Vol.17, Winter Special Issue, 109-122(1996).

[28] Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 1990. 邦語訳文献として、ピーター・M・センゲ(枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子 訳)『学習する組織―システム思考で未来を創造する』(英治出版、2011 年)。

[29] Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, 1995. 邦語訳文献として、野中郁次郎・竹内弘高(梅本勝博 訳)『知識創造企業』(東洋経済新報社、1996)。

[30] Gary Hamel and C.K. Prahalad, Competing for the Future, Harvard Business School Press (1994). 邦語訳文献として、ゲイリー・ハメル／C・K・プラハラード(一條和生 訳)『コア・コンピタンス経営:大競争時代を勝ち抜く戦略』(日本経済新聞社、1995 年)。本注記における引用は、同邦語文献 11 頁。

[31] Hamel と Prahalad は 1980 年代に急成長を遂げた日本企業にはこうした能力が備わっていたとして、日本企業の事例を多用している。

[32] ゲイリー・ハメル／C・K・プラハラード・前掲注 30、286 頁。今日の知的財産経営ないし知的財産戦略を論ずる文献が積極的にこれを引用している訳ではないが、広く経営学の分野はもちろん、実務家にも読まれてきた同書がこのように指摘している点は、その後の知的財産経営ないし知的財産戦略の議論にも少なからず影響しているものと考えられる。

[33] ダイナミック・ケイパビリティが誕生した経緯や議論の発展については、多数の文献が整理を行っている。寺前俊孝「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ」名城論叢第 14 巻第 4 号(2014 年)13～28 頁。永野寛子『ダイナミック・ケイパビリティ論の系譜』(中央経済社、2025 年)。

[34] Dororthy Leonard-Barton, Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal, Vol. 13, 111-125 (1992).

トにおいては、知識を含む資産の統合・結合の能力が重要」[35]であると指摘する。また Helfat らは、ダイナミック・ケイパビリティを「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」と定義している[36]。

3. 日本における知的財産経営の実際

(1) 知的財産経営の捉え方

知的財産経営という概念自体は比較的知られるようになってきたものの、経営者に広く知られているとまでは言えず、学問的にも日本知財学会における議論や蓄積[37]を除くと必ずしも十分に研究対象とはなってこなかったが、実務上は例えば「知的財産活動を企業活動に取り入れて、企業が保有する知的財産を有効に活用する経営形態」[38]というような定義が見られる。また「知的財産戦略経営」という表現を用いて、「事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の三位一体による経営戦略を構築・運用することによって企業価値の増大を図るバリューチェーン・マネジメント」[39]という定義を行っているものもある。

本稿で見てきたように経営学上の議論にあえて当てはめれば、経営資源として「知的財産」に着目して、有効な経営資源として「知的財産」を取得し、活用する組織能力の重要性を強調する概念であると理解して間違いないと言える[40]。また類似する概念として「知的資産経営」という概念を経済産業省が提唱しているが、「知的資産」には知的財産に加えて、人的資産、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク、技能等が含まれる概念であると整理されており、有形のものを除いた経営資源全般ないし伊丹教授が定義する「見えざる資産」とほぼ同義の概念であると理解できる。とすると、知的資産経営も現代的に捉えれば、事業環境変化に対応したダイナミック・ケイパビリティを前提とした、知的資産を取得し、これを活用する組織能力であると再定義できる。

(2) 知的財産戦略の実際

知的財産戦略についてさまざまな定義があるが、「知的財産戦略とは、事業を強くする知的財産の創造、保護（権利化）、活用の戦略である」[41]といった定義がされている。実務上は事業戦略と対で考えられることが多く、競争優位性の発揮や参入障壁の文脈で知的財産の取得や知的財産戦略を検討することが少なくない。競争戦略論の代表的な研究者である Porter は、知的財産戦略について具体的な論述はしていないものの、いわゆる 5 フ

---

[35] David J. Teece, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, Strategic Management Journal Vol.28(13), 1319-1350 (2007). 同論文の邦語文献として、渡部直樹編著『ケイパビリティの組織論・戦略論』（中央経済社、2010 年）の第 1 章に収録されている、デビッド・J・ティース「ダイナミック・ケイパビリティの解明 （持続的な）企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」がある。本注記における引用は、同邦語文献 44 頁参照。

[36] Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece, Sidney G. Winter, Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Wiley-Blackwell (2007). 邦語訳文献として、C.ヘルファット／S.フィンケルスティーン／W.ミッチェル／M.ペトラフ／H.シン、／D.ティース／S.ウィンター（谷口和弘／蜂巣旭／川西章弘 訳）『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』（勁草書房、2010 年）。本注記における引用は、同邦語文献 6 頁参照。

[37] 日本知財学会での議論や蓄積については、押久保政彦「日本における知財経営の変遷と今後の課題」日本知財学会誌第 19 巻第 3 号（2023 年）28～36 頁を参照。

[38] 特許庁「中小企業支援知的財産経営プランニングブック」（2011 年）12 頁。

[39] 増山博昭『実践 知的財産戦略経営～事業・R&D・知財の三位一体を実現する MOT の真髄～』（日経 BP 企画、2006 年）32 頁。

[40] 例えば米山教授は、知財を企業の競争力に結びつける能力こそが重要であると指摘する。米山茂美「知財と企業の競争力－知財を梃子にした事業競争力の確立」日本知財学会誌第 6 巻第 1 号（2009 年）22 頁。また髙橋教授は、取得した知的財産を「育成」することが重要であり、知的財産の価値を高めていくことで多様、多目的に活用できるようになると指摘する。髙橋義郎『現代経営と知的財産権 第 2 版』（創成社、2003 年）240～241 頁。

[41] 丸島儀一『知的財産戦略－技術で事業を強くするために』（ダイヤモンド社、2011 年）2 頁。

ォース分析の枠組みにおいて特許や社外秘情報によって独占が保たれている製品ノウハウや設計情報が参入障壁の一例になる[42]ことや、三つの基本戦略において、製品設計やブランド・イメージ、テクノロジー、製品特長といった知的財産を差異化手段の例として強調している[43]点はまず押さえておく必要がある。知的財産を競争戦略論の文脈で明確に論じるものは散見され、例えば Dierickx と Cool も、直接的な言及していないものの、レピュテーション、ノウハウ、ブランド、組織文化等を模倣困難な資産のストックとして扱っており、競争優位性の持続性を高めることにつながるものであるという認識を示している[44]。また Rumelt も企業同士の競争における強みや優位性は五つに大別できるとし、情報、ノウハウ、地位、効率、組織のマネジメントに着目すべきであると述べ、他社が持っていないスキルや特許を「ノウハウ」の例示としてあげている[45]。日本でも Porter に代表される競争戦略と知的財産戦略を関連付けて論じる文献があり、例えば秋山弁理士は、知的財産戦略は「特定事業、特定技術分野や特定技術、ブランドなどに関連して知的財産権として権利獲得し、自らが守られるようにすることを主眼として、競合相手の参入を予防するような戦略」を行うことになるとし、知的財産権の利活用を通じて優位なポジショニングを確保することが必要となると指摘している[46]。また石田教授・石井教授も知的財産経営を「知的財産を核に据えた競争優位戦略経営」[47]であると指摘している他、知的財産権が経営戦略において果たす基本的機能として、参入障壁の構築による市場独占、差別化による競争優位の確立、経営利益・企業価値の創造の三つを指摘[48]しており、知的財産権が参入障壁として、競争優位性の源泉として重要な役割を果たすことを強調している[49]。

(3) 知的財産部門の役割

従来の知的財産部門は、知的財産実務を担う専門的・技能的な機能部門としての役割が期待されることが多く、権利化や保有する権利の維持管理等がその主要な機能・役割であるとされてきた。しかし、知的財産の創造・保護・活用という知的創造サイクルの重要性が主張されるようになる中、知的財産部門が研究開発部門に対して発明等の発掘や知財情報分析に基づく問題提起等、「創造」に関わる機能を果たしたり、事業部における事業化や他社との連携に際して助言を行うといった「活用」に関わる機能を果たしたりするといった例も見られるようになった。こうした中、Reitzig と Puranam は実証研究の結論の一つとして開発のプロセスにおいて、法務やビジネスの専門知識を組み込むことは容易なことではないが、これらの橋渡しを成功させている企業は特許による保護を

---

[42] M.E. ポーター（土岐坤／中辻萬治／服部照夫 訳）『新訂 競争の戦略』（ダイヤモンド社、1995 年）26 頁。Porter は、参入障壁を 7 種類に分けて説明しており、その中で規模とは無関係なコスト面での優位性を指摘しており、その優位性の例として、「独占的な製品テクノロジー。パテントや社外秘によって独占が保たれている製品ノウハウや設計特長。」を指摘している。

[43] ポーター・前掲注 42、59 頁。Porter は他社に打ち勝つための 3 つの基本戦略、すなわち、「コストのリーダーシップ」、「差別化」、「集中」があり、その差別化の手段としてこれらを紹介している。

[44] Ingemar Dierickx and Karel Cool, Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, Management Science, Vol. 35, No.12 (1989) 1504-1511.

[45] リチャード・P・ルメルト（村井章子 訳）『戦略の要諦』（日経 BP/日本経済新聞出版、2023 年）293 頁。

[46] 秋山敦「競争戦略理論にみる知的財産戦略」パテント第 55 巻第 9 号（2002 年）33～39 頁。

[47] 石田正泰／石井康之『企業経営に資する知的財産－技術力、知財力、人間力で創造する－』（経済産業調査会、2016 年）190 頁。

[48] 石田／石井・前掲注 47、226～230 頁。

[49] 玉井誠一郎『知財戦略経営概論－知識経済社会を生き抜く教養書－』（日刊工業出版プロダクション、2011 年）193～198 頁は、「知財経営」の要素を他者の権利侵害回避を念頭においた「知財安全性」の確保と事業優位性の確保であるとし、知財経営のレベルが高まると、競合に出来ない優位性を確保したり、そもそも戦わずに勝つブランドを確立したりするといった知財の活用が可能になると指摘している。

得る上で有利に働くことを指摘しており[50]、Somaya はこれを引用しつつ、知的財産部門が果たす役割として、技術部門や法務部門との横断的な調整力も知的財産を業績向上につなげる組織能力として重要であると指摘している[51]。日本でも石田教授が、「戦略的知的財産部門の役割、目的は、企業計画目標達成への寄与であり、業務内容としては、知的財産を事業計画に練り込み、知的財産情報を使いこなし、リスクマネージメント対応を行うことであり、効果は、経営に力を与え、企業価値評価を高め、企業の持続的発展を期すこと」であると述べている[52]。

またアメリカを中心にパテント・トロールと呼ばれる NPE の活動が盛んになったことに端を発した訴訟・紛争対応の必要性が生じたり、当時の新興国における模倣対策等の必要性が高まったりした。加えてオープン・イノベーション型の研究開発[53]も増える中、知財部門による知的財産マネジメント機能の強化が必要とされるようになる[54]。また知財法務機能の拡充も必要となり、大企業を中心として知的財産部門が関連する法務機能を充実させるようになる[55]。また営業秘密の管理強化も必要となる中、多くの大企業は営業秘密についても知財部門が所管する例が多く見られた所である。

最近では、本稿でも触れたように 2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂に端を発した投資家と経営者の対話の中で持続可能な成長戦略を示していくことが求められている他、特許情報等の活用促進によって知的財産の言語化・見える化が進んだこともあり、知的財産部門が戦略立案の支援機能を担うケースが見られるようになってきた[56]。その際、知的財産部門は、自社の経営資源の現状を見える化しつつ、中長期的に獲得していくべき経営資源の獲得戦略を検討するという重要な役割を担うことになる。また自社の経営資源を活用して競争優位性を確保すべき市場を創造する戦略と、市場における自社のポジション確保のための戦略、つまり、オープン&クローズ戦略の立案支援等も重要な役割となってきた。こうした戦略立案の支援機能は、経営層や経営企画部門、研究開発企画部門、事業部における事業企画部門や新規事業担当部門等において求められる機能であり、従前よりも幅広い社内関係各部門への貢献が求められるようになっている。

---

[50] Markus Reitzig and Phanish Puranam, Value Appropriation as an Organizational Capability: The Case of IP Protection Through Patents, Strategic Management Journal Vol.30 (2009), 765-789.
[51] Deepak Somaya. Patent Strategy and Management: An Integrative Review and Research Agenda, Journal of Management Vol.38 No.4 (2012), 1084-1114.
[52] 石田正泰「企業経営における知的財産の機能と役割」財団法人知的財産研究所編『特許の経営・経済分析』(雄松堂出版、2007 年) 107 頁。
[53] Chesbrough は、オープン・イノベーションにおいては、知的財産権はテクノロジー戦略の重要な要素であり、知的財産権は購入対象にもなると指摘している。ヘンリー・チェスブロウ(大前恵一朗 訳)『OPEN INNOVATION－ハーバード流イノベーション戦略のすべて』(産業能率大学出版部、2004 年)68 頁。
[54] 米山茂美／渡部俊也／山内勇「オープン・イノベーションと知財マネジメント」一橋ビジネスレビュー第 63 巻第 4 号(2016 年)6～21 頁。
[55] 知的財産部門の機能だけでなく、法務部門との連携の必要性を指摘するものもある。例えば原田正純「企業の知的財産部門を活性化するには」パテント第 67 巻第 7 号(2014 年)39～45 頁の中で、著作権法や不正競争防止法の取り扱いや交渉や訴訟における役割に触れ、法務部門との連携の必要性を指摘する(同 45 頁参照)。
[56] コーポレートガバナンス・コードは 2026 年 7 月にも改訂されている。2026 年の改訂版では、取締役会の役割・責務として成長投資に向けた取組の重要性に関する内容が大幅に追記されており、その中で成長投資(設備・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資等)などに関する具体的な説明責任が強調されている。更に、改訂版の解釈指針には、「知的財産等の無形資産への投資については(中略)その創出・取得・強化・保護・収益化に戦略的に取り組むべき」ことが明記されている。

4. 知的財産経営の現代的な課題

(1) 高まるデザインの重要性とデザイン経営

経済や社会が成熟する中、人々の生活習慣や価値観も多様化し、機能的な価値のみならず、意味的な価値が重要な意義を持つ時代となった[57]が、製品やサービスの意味的な価値を高めている要素の一つにデザインがある。デザインによって、製品に新たな意味的な価値を与えられることも多く、これによって生じるイノベーションもまた企業経営において重要視されるようになっている[58]。デザインもまた知的財産として重要な経営資源であることに疑いはないが、「デザイン経営」という概念も提唱され、注目されている。特許庁が開催した産業競争力とデザインを考える研究会によれば、「デザイン経営」とは「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営」と定義されている。また同研究会はデザイン経営について、「デザインを重要な経営資源として活用し、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿である」とも定義しており[59]、企業実務でも徐々に浸透してきている。一方で、デザイン経営は「既存の経営理論とどのように接続され得るかは十分に検討されていない」[60]という指摘もあるように、経営上どのように位置づけて考えればよいのかについては必ずしも理解が十分に浸透しているとは言えない[61]。しかし、少なくともデザインが今日的な事業環境下において求められる組織能力を高めるものであることはすでに知られている所であり[62]、広義に捉えれば知的財産経営の一部であると捉えられる[63]。

(2) 経済安全保障と知的財産経営

経済安全保障[64]が国内外でかつてないほど注目されているという事業環境に照らせば、経営のかじ取りは一層難しくなっている。経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律（以下、経済安全保障推進法）が 2022 年に成立・公布され、2024 年 5 月までにすべての制度の運用が開始されていることも、知的財産経営に少なからぬ影響を与えている[65]。

事業環境を捉える際、経済産業上のトレンドや業界トレンドはもちろんだが、政治・外交・安全保障上のトレンドも念頭におきつつ、技術動向や出願動向にも注意を払いながら、自社の現在および将来のポジショニングを意

---

57 延岡健太郎『価値づくり経営の論理：日本製造業の生きる道』（日本経済新聞出版社、2011 年）。
58 ロベルト・ベルガンティ（佐藤典司・岩谷昌樹・八重樫文監訳、立命館大学 DML 訳）『デザイン・ドリブン・イノベーション』（クロスメディア・パブリッシング、2016 年）。
59 産業競争力とデザインを考える研究会「『デザイン経営』宣言」（2018 年）。
60 安藤拓生・八重樫文「デザイン経営の議論の整理と研究課題の導出」デザイン科学研究第 4 巻第 1 号（2024 年）132 頁。
61 この点、岩谷昌樹・八重樫文「経営学部で『デザイン経営』を学ぶ意義－『デザイン経営』の理論的枠組みの検討」立命館経営学第 61 巻第 1 号（2022 年）57～83 頁が既存の経営理論との関係性について整理を行っており参考となる。デンマークデザインセンター（DDC）が実施した調査によれば、調査対象企業の 79%がデザインによりブランド力が高まったとしている。Danish Design Centre, Design Delivers 2018: How design accelerates your business, 17-18 (2018).
62 企業における知識創造においてデザインが重要であることを指摘するものとして、紺野／野中・前掲注 22 がある。また組織のデザインの重要性を論じるものとして E.A.ガーロフ（車戸實 監訳）『経営組織の理論とデザイン：戦略的アプローチ』（マグロウヒル出版、1989 年）がある。またミラノ工科大学の研究者がデザインという営みが戦略的な支援となるという意味での「ストラテジックデザイン」という概念も提唱している。ジャンルカ・カレッラ、フランチェスコ・ズーロ編著（羽山康之 訳、牧尾晴喜 翻訳監修）『未来を創るストラテジックデザイン－新しい価値の構想に向けた、戦略としてのデザイン入門』（株式会社ビー・エヌ・エヌ、2025 年）を参照。
63 肥塚直人「デザインの保護と意匠制度～デザイン経営の時代における制度上の課題～」レポート（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング、2026 年）もご参照いただきたい。
64 経済安全保障推進法は経済安全保障を直接的に定義しておらず、政策の現場では 2022 年 12 月 16 日に閣議決定された国家安全保障戦略において明記された「我が国の平和と安全や経済的な繁栄等の国益を経済上の措置を講じ確保すること」という定義が用いられることが多いと言われている。風木淳『経済安全保障と先端・重要技術－実践論』（信山社、2023 年）2 頁を参照。
65 肥塚直人「経済安全保障推進法により変わる知財戦略」知財管理第 75 巻第 9 号（2025 年）1164～1175 頁。

識することが求められるようになっている。このことは例えばクアルコムを巡る議論を見ても明らかであり、自社の戦略や判断が特定の国や地域における安全保障に代表される公益上の要請を害する可能性がある場合、政治的にも社会的にも注目され、場合によっては経済活動に一定の制約が課せられる可能性やレピュテーション上のリスクが顕在化する可能性についても念頭においておく必要がある。知的財産部門はもはや出願や紛争対応といった知的財産実務に対応する機能だけではなく、より戦略的な機能が求められるようになっている。

(3) 市場創造と知的財産経営

市場創造の重要性が高まる中、市場領域を形成していく手段として標準化戦略やルール形成戦略に対する関心も高まっている。こうした考え方自体は経営学上も 1990 年代から見られ、例えば Oliver は、制度に対応するだけでなく、制度を創造・変革していけるという視点を示し[66]、Baron は企業が活動する領域を「市場」と「非市場」に分け、それらを統合的にマネジメントする必要性を強調している[67]。2000 年代にはプラットフォーマーや新興国市場に対する注目も高まる中、Peng らが「制度ベース論」を提唱し、制度環境とその変化が、従前からの産業ベースの競争、企業固有の経営資源と組織能力に続く戦略の第三の柱であると位置づけられるようになった[68]。

日本でも 2010 年代以降になると、オープン&クローズ戦略の重要性が強く指摘されるようになり、その前提となる知的財産戦略や知的財産マネジメントの重要性が強調されるようになった[69]。戦略的な特許権取得やノウハウ等の秘匿によって、自社のコア領域を確保するクローズ戦略と並行して、市場形成に必要なオープン領域を形成していくオープン戦略の手段として標準化戦略についても注目されるようになる[70]。また、ルール形成戦略の必要性も同時期に強調されるようになる[71]が、企業が標準化戦略やルール形成戦略を立案、実行していくために必要となる組織能力を直ちに獲得することが難しいこともあり、その浸透には時間を要しているが、これらを実践する日本企業も着実に増えてきている。Peng らが指摘する「制度」の経営戦略上の重要性は今後も高まる一方であり、オープン&クローズ戦略を念頭においた知的財産経営が必要となる。

5. さいごに ～激動の時代を迎える企業の持続的な成長のために～

知的財産と聞くと、従来は知的財産専門家の領域であり、機能分化された知的財産部門等の専担部署や弁理士等の有資格者が取り扱うものであるというような印象を持たれることが多かった。しかし、本稿で触れたように現代における経営を考える上で、知的財産は最も重要な経営資源の一つであり、事業戦略上も重要な要素となることが改めて確認された。

---

[66] Christine Oliver, Strategic Responses to Institutional Processes, The Academy of Management Review Vol.16, No.1 (1991) 145-179.
[67] David Baron, Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components, California Management Review Vol.37, No.2 (1995) 47-65.
[68] Mike W. Peng, Sunny Li Sun, Brian Pinkham and Hao Chen, The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod, Academy of Management Perspectives Vol.23, No.3 (2009) 63-81.
[69] 小川紘一『オープン＆クローズ戦略 日本企業再興の条件』(翔泳社、2014 年)。
[70] 例えば一例として、小川紘一『国際標準化と事業戦略―日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル』(白桃書房、2009 年)、江藤学『標準化教本: 世界をつなげる標準化の知識』(日本規格協会、2016 年)等を参照。
[71] 例えば一例として、西谷武夫『パブリック・アフェアーズ戦略』(東洋経済新報社、2011 年)、國分俊史・福田峰之・角南篤 編著『世界市場で勝つルールメイキング戦略 技術で勝る日本企業がなぜ負けるのか』(朝日新聞出版、2016 年)等を参照。

地政学リスクの高まりとそれに伴う市場やサプライチェーンの分断、AI やロボティクスに代表される技術革新による経済や社会の構造的な変革を目の当たりにする中、企業は 10 年、20 年、30 年と持続的に成長していくことが求められている。そのためには事業環境が変化しても継続的にイノベーションを生み出す組織能力と、必要となる経営資源、特に知的財産を戦略的に獲得し、これを有効に活用していく組織能力を身につけることが必要である。

（一般社団法人発明推進協会「知財ぷりずむ」第 289 号 21～31 頁（2026 年 10 月号）より転載。原稿提出日：2026 年 9 月 7 日。）

－ ご利用に際して －

■ 本資料は、執筆時点で信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

■ また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。

■ 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。

■ 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。

■ 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

（お問い合わせ）コーポレート・コミュニケーション室　E-mail：info@murc.jp