

知財・無形資産ガバナンス推進のための執行責任者の明確化に関する提案

杉光一成

無形資産が企業価値の大半を占めるとされる時代、ESRS や ISSB など国際基準においても無形資産の重要性が高まっている。そのため現在、議論が進む「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」の役割は極めて重要である。

しかし、実際の現場では、特許・ブランド・データ・顧客関係・ネットワークなどにまたがる知財・無形資産を、全社横断的に統合把握・管理し、その投資・活用戦略の構築、実行、評価、開示まで一貫して担う執行責任者が明確ではない。

既存の経営体制において、無形資産に関係するポスト（CTO、CMO、CDO 等）は存在するものの、管掌領域における個別最適のフローを主眼とし、「無形資産」というストックとしての統合把握までは通常求められていない。

その結果、知財・無形資産ガバナンスは個別部門ごとの取組に分散（サイロ化）しやすく、取締役会での骨太な議論や、資本市場に対する説得的な説明につながりにくい。

この点は、2005 年の経産省「知的資産経営の開示ガイドライン」の「知的資産」開示の理念は先駆的であったが、それを担う責任者・組織の不在こそが、普及の進まなかった主要因の 1 つと考えている。そのため、現在の知財・無形資産ガバナンスを実装するには、理念だけでなく**執行体制の明確化が不可欠**である。

そこで、「知財」と「無形資産」を一体的に捉えるのであれば、企業に対しても、知財・無形資産を全社横断的に統括する執行責任者の設置を促すべきである。具体的には、**Chief Intangible Assets Officer（CIAO）（仮称）**というポストを提案したい。

CIAO は、主にオンバランス資産を所掌する CFO とは別ポジションとして、社内に散在する無形資産を横串にし、全社視点で統合する役割を担う。BS に十分表れない**オフバランス資産である知財・無形資産ポートフォリオ**（知的財産、ブランド、データ、ソフトウェア、顧客関係、パートナーシップ等）を**統合的に把握**し、既存の CTO や CMO 等と緊密に連携しながら、価値創造ストーリーの構築、KPI の設計・監督、知財・無形資産投資・活用戦略、情報開示および投資家との対話を主導する**執行責任者**である。

人的資本については、すでに CHRO（Chief Human Resources Officer）という責任者が普及し、その役割が議論されることによって人的資本経営の推進力となっている。知財・無形資産ガバナンスガイドラインの普及を本気で進めるのであれば、「誰がそれを統括するのか」を政策的に明示して**関係者の「目線」合わせ**をする必要がある。

したがって、今後のガイドラインにおいては、具体的な名称（呼称）の如何に関わらず、知財・無形資産を所掌する**執行責任者の設置を少なくとも「推奨」することを提案**する。

これにより、知財・無形資産ガバナンスは、個別部門任せの分散管理から、経営資源としての全社的ポートフォリオ・マネジメントへと進化し、取締役会の議論の実効性と資本市場との対話の質をともに高めることが期待できると考える。

以上