

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29回 議事要旨

- 日時 : 2026年4月20日(月) 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、小野塚委員、菊地委員、三瓶委員、杉光委員、武井委員、立本委員、林委員、松島委員、松原委員、森委員

## 1. 議論

### (1) 販管費に含まれる成長投資の開示

- ・販管費に含まれる成長投資の開示については、各社が独自の形式で行っている現状がある。中長期的な視点を持つ投資家にとって分かりやすい開示方法や、投資判断への活用方法について、投資家の目線から深掘りしていくことが重要。各社がばらばらに開示するのではなく、標準的な開示モデルを示すことで、開示の浸透とその意義の理解促進につながる。今後、投資家の意見も取り入れながら、この点についてさらに検討を深めていくべき。
- ・成長投資はあくまでもインプットに過ぎず、特に知財に関する成長投資に焦点を絞る過ぎるのではなく、バランスシート経営の視点から広く捉えることが重要。成長投資の開示においては、投資額そのものだけでなく、その投資が目指す成果を達成しているかどうかを合わせて開示することが有効。

### (2) 知財・無形資産に関する情報開示のあり方

- ・実効的な開示において、可視化と同様に社内でのバトルコミュニケーションの題材となるべき。知財が価値を生む構造は複雑であり、構造やキーサクセスファクターの階層に基づく複合的な反応が実態としてある。そのため、経営デザインシート等での静的な開示だけでなく、状況の変化を踏まえた動的な視点が必要である。また、自社の強みを活かして本当に収益を上げられるかという観点から仮説検証を行い、数値化されていないキーサクセスファクターやKPIを仮説に組み込むことが重要。
- ・信頼性や継続的改善への真摯な取り組みという日本企業の強みを積極的に発信していくべき。自動車の信頼性や鉄道システムに代表されるような高品質なコア事業があつてこそ、ソリューション事業が成り立つという原点を踏まえ、これまでアピールが不十分であった信頼性やこだわりへのリソース投入を可視化していくべき。新技術や新事業モデルの訴求も重要であるが、日本型の強みである地道な取り組みをしっかりと開示していくべき。
- ・開示の実効性を高めるためには、言葉による説明だけでなく、小さなPDCAサイクルを迅速に回し、実績を示すことで信頼を獲得していくことが重要な課題。
- ・知財・無形資産の見える化において、財務との連携は重要であるが、インプット段階の見える化が不十分である。優秀な人材確保のためには、給与水準の開示や職場環境の整備が重要であ

り、野村総研の統合報告書における平均給与水準や離職率の開示、イトーキの疲れにくく快適なオフィス環境の構築、日本ビジネスシステムズの日本一の社員食堂といった事例は、人材確保への取り組みを具体的に示す好例である。アウトプット・アウトカムを売上・利益との連動だけで捉えるのではなく、まずはインプットの見える化に取り組むことが重要な第一歩。

- ・統合報告書だけでなく、決算説明会資料がより詳細な情報を提供している場合がある。これらの説明会資料や映像をホームページ上で公開することで、企業内容の理解促進につながる。また、工場・研究所・販売現場の見学は企業の競争優位性を示す上で非常に有効であり、その内容を映像等でホームページ上やYouTubeなどに公開することで、より広く情報を届けることができる。こうした見える化の取り組みがいかに企業価値を生んでいるかを、財務とも連携して説明できる企業の参考事例を積極的に評価・発信していくことが重要。
- ・人的資本については可視化指針の整備と有価証券報告書への開示義務化が進んでいる一方、人材投資と業績をつなぐ因果パスの中間に位置する知財・無形資産については、可視化指針の整備と有価証券報告書への開示義務化が未整備である。人的資本と同様に、知財・無形資産についても可視化指針を策定し、KPIを活用した有価証券報告書への開示義務化を進めることが重要な課題である。
- ・成長投資の成果達成状況を開示することが有効であり、その浸透にはフジクラの事例のように、経営トップから、従業員一人一人、新入社員まで平易な問いを通じて全社的に考えさせる取り組みが参考になる。開示において最も重要なのは、知財・無形資産がビジネスモデルの強化にどのように活用されているかを説明することである。こうした開示により、投資家が関心を持ち、進捗状況をモニタリングし、最終的に企業価値の評価に反映するという好循環が生まれる。

### (3) 人的資本経営の浸透の知財・無形資産への取り込み

- ・人的資本経営の成功の鍵は、経営課題として位置づけ推進した点にある。経営戦略におけるKPIの設定と進捗管理を通じて、企業の価値創造ストーリーとして開示していくことが重要。また、こうしたKPIの設定・管理はコモディティ化やサプライチェーンの断絶といった経営課題への対応策にもなり得る。これら経営層が抱える課題を明確に示し、KPIの設定・管理と結びつけていくことで、これらの不確実性へのレジリエンス強化に繋がることから、知財・無形資産経営の実践につながる。
- ・人的資本と知財・無形資産は相互に強化し合う循環的な関係にある。人的資本なくして知財・無形資産は生まれず、知財・無形資産の可視化・管理・活用なくして財務アウトカムにはつながらない。また、強力なブランドやサプライチェーン、組織文化といった知財・無形資産が形成されることで、優れた人材が集まり、人的資本がさらに強化される。この循環的な関係を企業の競争優位性を持続的に構築するループとして捉え、KPIを含めた数値化とともに当検討会から積極的に情報発信していくことが有効。
- ・人的資本と知財・無形資産の関係について、首相官邸が示す「モノからコトへと進む時代、付

加価値の源泉は、創意工夫や新しいアイデアを生み出す『人的資本』、『人』です」という考え方は、人が創意工夫や新しいアイデアを生み出す、すなわち無形資産を創出するという点が重要であると言い換えることができる。すなわち、人材投資というインプットと、業績や付加価値というアウトカムの間、知財が媒介項として存在する構造として捉えることが最もシンプルな理解である。

- ・ビジネスモデルと知財・無形資産の関係を「依存」と「影響」という切り口で捉えることで、人的資本可視化指針との視点・軸が統一され、人的資本経営との関連性が分かりやすく整理できる。

#### (4) 知財・無形資産経営ガイダンス（案）

##### ア.ガイダンス（案）全体

- ・コーポレートガバナンス・コード(CGC)の改訂において、知的財産等の無形資産への投資が明記されたことを受け、当検討会がこれまで使用してきた「知財・無形資産」という名称との整合性が取れるようになった。この名称はすでに浸透しており、変更による混乱を避ける観点からも、ガイダンスの名称を知財・無形資産のガイダンスとすることが望ましい。また、資料7に記載のとおり、知的財産権・知的財産・知財無形資産という区分けを整理し、これらが企業の価値創造の源泉であるという説明をしたうえで、知財・無形資産という呼称が適切である。
- ・優れた企業の事例紹介だけでなく、知財・無形資産経営がまだ十分に実践できていない企業が目標に到達するためのロードマップを示すことが重要である。今後、手引書の具体化を通じて、そうした企業への実践的な道筋を示していくべき。
- ・委員からの意見に共通しているのは、知財・無形資産を経営の中核に据えるために経営者の積極的な関与が重要であるという点である。その関与を得るためには、見える化の推進とともに、バトルコミュニケーションを通じて得られた結果でなければ、投資家や外部ステークホルダー、社員への理解共有も難しいという認識がある。現状では様々な構成要素が未整備の状況にあるが、ガイダンスの策定に当たっては、こうした連携も含めて整理した上で発信していく姿勢が重要である。また、そのために必要なインフラについても検討会の中で積極的に議論し、まとめていく必要がある。

##### イ.経営者の積極的な関与

- ・改訂が議論されたCGCの原則4-1において、知的財産等の無形資産への投資は取締役会が中心となって行うことが明確化された。取締役会が大きなビジョンや方針を示し、その執行を経営陣が担うという役割分担が想定されるが、取締役会の中心的な役割を明確に規定していく必要がある。経営者という表現では、取締役会なのかCxOを中心とした経営陣なのかが不明確になる恐れがあるため、取締役会と執行部それぞれの役割を明確に区別した上で、取締役会が主体的に担うべき事項を明示すべき。
- ・知財・無形資産経営を推進する上で、経営トップの認識が重要である。人的資本の取り組みが

進展した背景には、経営者によるコンソーシアムの早期発足による、経営者同士の切磋琢磨、政府のリーダーシップが大きく寄与していた。人的資本への投資による成果を知財・無形資産として獲得し、事業収益につなげていくためにも、経営者同士の対話・交流の場を設けるとともに、政府の成長戦略と連携したロードマップを策定するコンソーシアムの設立について、内閣府が主導して検討を進めることが望ましい。経営トップの認識、現場の感覚、政府の方向性が一体となって推進できる体制の構築が求められる。

- ・技術投資は知財投資と密接に関連しており、その最終責任者は CTO・CIO・CSO など企業によって異なる。こうした投資判断を行う委員会を設置し、CEO はインナーブランディング・アウターブランディングの観点から投資戦略のストーリーを社内外に発信する役割を担うことが多い。スタートアップや中小企業では CEO が全てを担う場合もあるが、多くの企業においては、委員会と取締役会の役割分担および連携を前提とした投資判断・監督の仕組みを構築することが、ガバナンスの観点から重要。加えて、実務の観点では、これら技術・知財投資委員会（例：CTO/CIO 主導の委員会）と取締役会との関係性を明確化することが重要である。具体的には、①取締役会：投資方針・リスク許容度・ポートフォリオ全体の監督、②技術・知財投資委員会：個別案件の評価・優先順位付け・実行判断といった役割分担を行い、委員会での議論内容が取締役に適切にエスカレーションされるガバナンスループの構築が求められる。
- ・可視化だけでなく、それを活用したバトルコミュニケーションが重要であることを、プラズマテレビと液晶テレビの事例が示している。特許出願数の分析により、1997 年に液晶技術のブレイクスルー特許が登場した時点で潮目の変化は検知可能であったにもかかわらず、プラズマへの投資はその後ピークを迎えるまで継続された。これは、変化の兆候を捉えても、それを戦略転換につなげるコミュニケーションが不十分であった事例といえる。一方、液晶側も特許出願数が過剰となり、特許の数が逆 KPI として機能してしまった反省例でもある。技術を守ることが事業の破壊につながりかねないという教訓として、知財戦略のあり方を改めて考える必要がある。
- ・知財・無形資産に関するバトルコミュニケーションは、価値創造を加速する最も効果があるボトルネックは何か、の観点からすると、経営戦略が報告・決議されていく取締役会において行われることが重要である。もちろん、取締役会に上がる前の段階の執行部の経営会議で、しっかりバトルコミュニケーションが行われることも不可欠である。基本方針において CEO 主導とされている点については、経営の監督と業務執行の分離が進む中、特に海外投資家の視点からも取締役会議長を CEO 以外が務めるケースが増えていることを踏まえると、CEO 主導でのバトルコミュニケーションではなく、取締役会でのバトルコミュニケーションというフレーズに修正することが適切である。
- ・知財・無形資産投資戦略を全社的に推進するためには、経営者の積極的な関与における責任体制やガバナンス構造の曖昧さを解消することが不可欠である。また、組織横断的な連携やサイロ化の解消も重要な課題である。これらの課題が解決されることで、統合的な知財・無形資産投資戦略における全社ガバナンスの確立につながる。

- ・ KPI と経営成果との関係を明確に説明できないことが、バトルコミュニケーションを行う上での大きな課題となっている。
- ・ 経営者の理解と関与を促進することが最優先課題であり、これを広く普及させ、当たり前の取り組みとして定着させることが重要。
- ・ バトルコミュニケーションを実効的に行うためには、定量的な数字、すなわち KPI が不可欠である。数値的根拠のない議論は空中戦になってしまい、バトルコミュニケーションとして成立しない。試験の成績もない学生が優れた勉強法を主張しても説得力がないように、数字の裏付けなくして有意義なバトルコミュニケーションは成立しない。知財・無形資産を可視化し、KPI を示した上でバトルコミュニケーションを行うという流れを確立することが、現在の最重要課題であり、これが欠如していることが現状のボトルネックとなっている。
- ・ ボトルネック解消において最も重要なのは、経営者（執行）だけではなく取締役会の積極的な関与である。その実現手段として、CGC の原則 4 - 1 5 に定める取締役の研鑽プログラムに知財・無形資産・人的資本経営に関する内容を組み込むことが有効である。社外取締役が執行側に取り組み状況を問うことで、執行側が自らの取り組みを見直す契機となり、知財・無形資産経営が経営マターとして定着することが期待される。
- ・ 取締役会がガバナンスレベルで知財・無形資産経営を推進することは重要であるが、そのためのインフラが不足している。取締役会での実質的な議論を実現するには、知財・無形資産をアジェンダとして設定できる機能が必要であり、近年必要性が高まっているコーポレートセクレタリー等の専門職も含め、こうしたアジェンダ化機能の整備をガイダンスに盛り込んでいくべきである。

#### ウ. 成長の道筋を示す価値創造ストーリーの具体化

- ・ 企業価値ストーリー、投資戦略、KPI の設計・進捗管理を別々に行っている企業が多いが、これらは本来一体のものである。KPI を設定し進捗を管理することで経営戦略が収益に与える影響を可視化し、その内容を投資家に開示していくことが重要である。ストーリーの構築、KPI の設定・管理、投資家へのコミュニケーションを統合的に捉え、一体的に推進していく必要がある。特に、KPI は単なる管理指標にとどまらず、コア事業とソリューション/プラットフォーム事業（以下、Sol/PF 事業）の双方における知財・無形資産の活用状況を示す指標として設計することが 2 面市場を持つビジネスモデルの強さから重要であり、投資家との対話においてもその整合性が問われる。知財戦略として経営に意義のあると言われてきたオープン&クローズ戦略は、経営戦略の視点ではコア事業（モノ）がクローズ戦略で、Sol/PF 事業（コト）がオープン戦略に対応しており表裏一体であることを前提に開示をすると言語を繋げることができる。

#### エ. 投資戦略の構築

- ・ 何に投資するのかというインプットだけでなく、知財・無形資産への投資は、企業価値や株価・経営指標の向上を目標とすることを明確にすべきである。中期ビジョンにおいても、株価や事業収益を意識した価値創造の観点から、知財・無形資産投資および人的資本との連携を推

進していく必要がある。京セラが統合報告書において KPI として事業貢献金額を設定し、知財活用による売上増加を指標の一つとしている事例は、今後の参考となる。

- ・投資判断に有効な開示項目として、短期的な利益（ROE）と中長期的な市場期待（PER）をつなぐストーリーを示すことが重要である。具体的には、コア事業および Sol/PF 事業における知財・無形資産への投資に対して KPI を設定し、その進捗を管理・開示することで、最終的に収益や ROE・PER の向上につながるストーリーを描くことができる。この手法は IBM 等の欧米企業でも実践されている。また、知財戦略においては、コア事業におけるクローズ戦略と Sol/PF 事業におけるオープン戦略を表裏一体のものとして捉え、経営企画と連携しながら知財部門が戦略立案に主体的に関与していくことが求められる。モノ（コア事業）：知財・無形資産をクローズに活用（競争優位の確保）に加えて、コト（Sol/PF 事業）：知財・無形資産をオープンに活用（エコシステム形成）の両輪での戦略構築が必要である。この両輪構造は、経営戦略的には、①新興企業の台頭によるコモディティ化への対応では、クローズ戦略により差別化技術の囲い込みと、オープン戦略により標準化・ネットワーク効果の確保が可能となる。また、②サプライチェーン断絶リスクへの対応では、クローズ戦略により代替技術・コア部材の内製化と、オープン戦略により外部パートナーとの柔軟な連携・冗長性確保が可能となる。このように、単なる知財活用にとどまらず、経営戦略上のレジリエンス確保・事業ポートフォリオ転換の手段として経営視点での重要な意義を持つ点を開示で示していく必要がある。

#### オ. 共創を促進する組織と人材育成計画の構築

- ・企業内の縦割り構造により、知財や人材を含めた価値創造を担う人材が不足している。CEO や CxO が主導し、イノベーションを推進できるプロデューサー人材と、発明・デザイン・コンテンツ等を生み出す創造人材の両輪で人材育成を進めていく必要がある。その実現に向けて、実践的な教育のあり方について検討すべき。
- ・教育面においては、委員会での戦略立案・投資判断を担う CxO や経営企画、ビジネスアーキテクトといった人材が必要である。また、事業部門と知財部門それぞれの役割を明確にした上で、必要な人材育成を推進していくべき。特に、オープン戦略を担う人材として、アライアンス設計・標準化戦略・データマネジメント、プラットフォーム戦略（オープン&クローズ戦略）の設計に精通した人材の育成が重要となる。

#### カ. 中長期目線を踏まえた市場への積極的発信

- ・投資家の中には、知財・無形資産を特許出願のようなものとして捉え、価値創造との関連性を十分に認識していない場合もある。そのため、投資家に対する啓発活動を積極的に推進していくことが重要。
- ・知財・無形資産経営は、人的資本・技術投資・ガバナンス・市場との対話を統合する経営テーマであり、特に「モノ×コト」「クローズ×オープン」の両輪での戦略設計が、コモディティ化と不確実性が高まる事業環境において不可欠となっている。また、サステナビリティ経営の文脈で知財・無形資産を捉える動きが進んでいる一方、近年はサステナビリティ投資自体に対する市場の評価がやや慎重化（短期収益重視への揺り戻し）している点に留意が必要である。

そのため、単に ESG 的意義を訴求するのではなく、関連する技術・知財の投資と収益・企業価値（ROE/PER）との関係と、知財・無形資産を通じた競争優位・成長機会との結びつきを明確に説明することが求められる。

## 2. プレゼンテーション

### (1) プレゼンテーション 1 (HR ガバナンス・リーダーズ株式会社)

・資料に基づき、内ヶ崎氏より説明があった後、下記の質疑応答が行われた。

・質問 1 (委員)

経営・取締役・従業員を分けて考える視点が有益だと感じた。エグゼクティブの監督におけるアカウンタビリティ (説明責任) を、開示の観点からどのように担保するか。

・回答 1 (内ヶ崎氏)

アカウンタビリティとは単なる説明責任にとどまらず、正しい経営を「証明」する責任でもある。取締役会が人的資本投資の方針を定め、経営陣に権限委譲し、経営チームは人的資本投資を価値創造ナラティブにつむぐ。方針に基づき執行を監督し、資本市場とエンゲージメントすることで、資本市場と取締役会と経営チームの中での信頼関係を醸成することがアカウンタビリティといえる。監督機能を強化するには、経営チームの役割・人材力を可視化したうえでの権限移譲と、基本方針の明確化が前提となる。人的資本経営の執行と監督を、社会に開示・対話して磨き上げていくことが重要。

・質問 2 (委員)

人的資本への投資が財務指標に結びつくまでには時間軸が必要だが、その時間軸をどのように捉えるべきか。好事例があれば教えてほしい。

・回答 2 (内ヶ崎氏)

味の素は、10 年後を見据えたバックキャストで人的資本投資の価値創造ストーリーを開示・実践している好例。CEO が価値創造ストーリーを語り市場の期待を醸成し、CFO が ROIC 等を通じてファイナンス面から、CHRO が人的資本の ROI を通じて、CTO がテクノロジー・知財・無形資産面から知的資本の ROI を通じて、統合的に価値創造ストーリーの実現可能性をロジック化することが重要。

また、経営者報酬の短期インセンティブ KPI として、従業員エンゲージメント向上を活用する企業が増えているが、それが人的資本 ROI (生産性向上) →ROIC→企業価値向上へとつながるロジックを明確に説明することが求められる。

・質問 3 (委員)

人事部門と知財部門が縦割りになっている企業が多い中、全社的な無形資産戦略を推進するためにはどのようなガバナンス体制が望ましいか。

・回答 3 (内ヶ崎氏)

取締役会レベルでは戦略・テクノロジー委員会を設け、CHRO・CTO・CFO が統合的に投資戦略を議論する体制が理想。さらに経営レベルだけでなく、現場レベルでも、FP&A・HRBP・知

財担当マネジャーが連携して動くことで、事業・人材・知財のポートフォリオが統合的に機能し、価値創造サイクルが回る。

・質問4（委員）

人的資本開示の領域整理（公開版資料 p.11）を知財に置き換えた場合、どのようなイメージになるか。

・回答4（内ヶ崎氏）

エグゼクティブ投資は CTO・CIPO のサクセッションや人材育成に対応。ポートフォリオ部分は事業・人材・知財・サステナ・内部統制を統合的に構築することが必要。イノベーション環境整備としては、自社技術の競争優位性を基礎として、スタートアップ・M&A・アライアンスを通じて、どのようにビジネスモデルを強化するかを KPI 化することが重要。

・質問5（委員）

国際標準化戦略やオープン戦略の重要性を、今後のガイドラインに盛り込む考えはあるか。

・回答5（知財事務局）

国際標準については官民ハイレベルフォーラムで研究開発初期段階からの戦略立案を議論中であり、知財もそのアジェンダに含まれている。本検討会でも委員からオープン&クローズ戦略への言及があることを踏まえ、ガイドラインにその関係性を盛り込む方向で議論を進めたい。

## （2）プレゼンテーション2（一般社団法人知財・無形資産ガバナンス推進協会）

・資料に基づき、渋谷氏より説明があった後、下記の質疑応答が行われた。

・質問1（委員）

事務局で選別した他薦企業が、最終的に応募に至らなかった理由は何か。

・回答1（渋谷氏）

他薦企業については、製造業においては前向きな反応が多く見られ、多くの企業が応募に至った。一方、非製造業では決算期前の多忙さや経営トップの理解を得る難しさ等から、応募に至る事例は限定的であった。今後は本検討会とも連携し、知財・無形資産は製造業における知財戦略にとどまらず、非製造業やサービス業における無形資産戦略の中核であることを広く周知していく必要がある。また、日本取締役協会やデザイン協会等、非製造業の関係団体を通じ、本表彰制度の認知向上を図っていく。

・質問2（委員）

渋谷氏の視点からみた総合的な観点から、本表彰において高い評価を受ける企業には、どのような定性的特性が認められるか。

・回答2（渋谷氏）

経営トップ（会長・社長）が知財への理解を持ち、執行役員レベルでも知財・無形資産を意識した組織やガバナンス体制を構築している企業が高く評価されている。企業の規模や上場有無に関係なく、経営層から経営企画、知財、法務、人事までが横断的に連携する体制が重要なポイントとなっている。

・質問3（委員）

製造業では中長期視点が重要だが、すぐに成果が数字として表れにくいという課題がある。そのため、短期の成果と中長期の取り組みのバランスに悩みがある。短期で数字が出ていなくても将来的に成果につながる取り組みをどう評価するか。言い換えると、「良い方向に進んでいる」と判断する基準は何かあるか。

・回答3（渋谷氏）

ROIC（中長期指標）とROE（短期指標）、さらにWACC（資本コスト）のバランスを見ながら経営することが重要である。研究開発投資のような長期視点の取り組みを続けつつ、短期の収益指標も高める必要がある。こうした短期・中長期の指標を両立させ、知財・無形資産を財務成果につなげるには、最終的にトップや経営陣の意識が大きく影響している。

・質問4（委員）

経営トップの知財や無形資産への理解は、本人の経験や背景によるものか。それとも、もともと問題意識を持つ人がトップになっているのか。また、トップのタイプによって関心の度合いが異なる可能性があり、どのような属性や特性のトップがこうした分野に関心を持つのか。

・回答4（渋谷氏）

アシックスのように、トップが中長期目線での投資活動を行っていた経験があることや、貝印のように、トップが係争を通じて知財の重要性を理解していることに加え、知財やブランドに詳しい専門人材が側近として支える体制が重要である。特に、トップ自身の経験や問題意識と、それを補完する専門人材の連携という組み合わせが、望ましい経営スタイルといえる。

以上