



「価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイダンス（案）」 に対する意見について

2026年4月20日（月）10:00-12:00

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

1. ガイドラインの名称：改訂CGCに則して、「知的財産等の無形資産」（知財・無形資産）を使用すべき

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION



知財・無形資産のスコープ（IPIAGA 菊地作成）

無形資産

人財、スキル・経験、組織・文化、借地権他
顧客ネットワーク、サプライチェーン、ブランド
デザイン、コンテンツ、ソフト、技術、データ 他

知的財産

発明、考案、意匠、商標・著作物、
植物の新品種、営業秘密、情報 他
(知的財産基本法第2条)

知的財産権

特許権、実用新案権
意匠権、商標権、
著作権、育成者権 他

知財・無形資産

CGC 新原則4-1（取締役会の役割・責務）

【原則4-1. 取締役会の役割・責務 I：企業戦略等の大きな方向付け】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、それに向けた成長の道筋を構築するなど、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきである。

また、取締役会は、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、成長の実現を目指し、自社の資本コストを踏まえて収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、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）や事業ポートフォリオの見直し等の経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて説明を行うべきである。

【解釈指針】

知的財産等の無形資産への投資については、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である。

知財・無形資産ガバナンスガイドラインv2.0では、「知財を始めとする無形資産」を「知財・無形資産」と定義

2. ガイダンス（案）①：経営者の積極的な関与：経営者の中核は、「取締役会」と明記すべき



新CGCの原則4-1では、**取締役会が**、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、それに向けた成長の道筋を構築するなど、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきで、その策定・公表に当たって、**知的財産等の無形資産への投資**に対する経営資源の配分等に関して、具体的に何を実行するかを具体的に説明すべきと規定されている。

この解釈指針では、**知的財産等の無形資産への投資**について、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している。

→よって、**経営者等の中核は、取締役会であって、その成長の道筋や戦略的な方向付けに基づき、「経営戦略や経営計画等」を策定する際に、知的財産等の無形資産への投資が具体的に議論されるべきと明記すべきと考える。**

【新原則4-1】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、それに向けた成長の道筋を構築するなど、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきである。また、取締役会は、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、成長の実現を目指し、自社の資本コストを踏まえて収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、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）や事業ポートフォリオの見直し等の経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて説明を行うべきである。

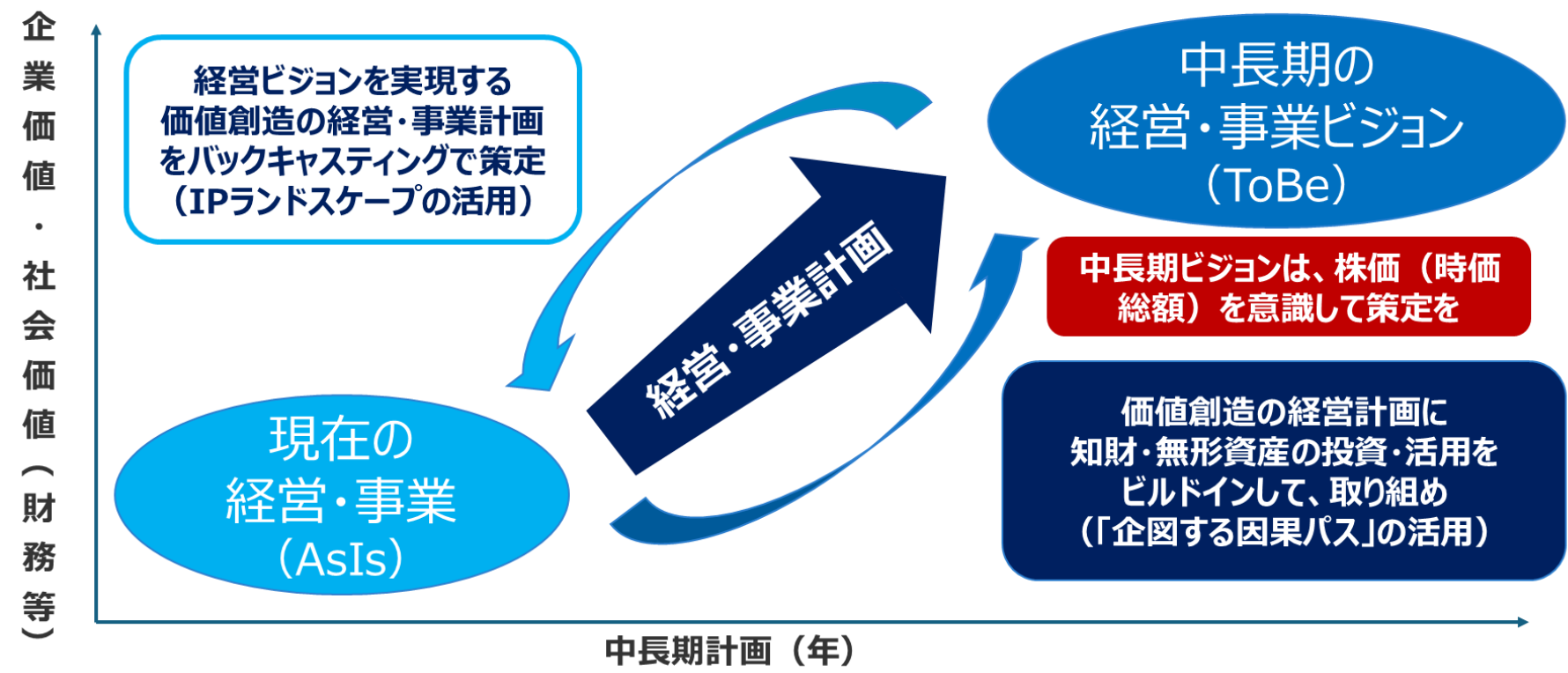
3. ガイダンス（案）③：投資戦略の構築：経営者等の成長の道筋として「知財・無形資産の投資」目標設定

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION



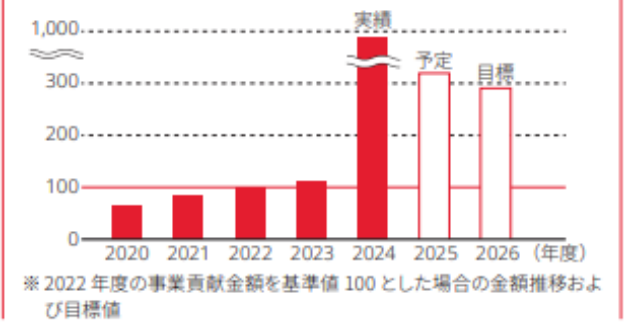
「知財・無形資産の投資」の目標（KPI）は、企業価値（株価）や経営指標（収益）の向上と明確化すべき。

企業経営者は、具体的なビジョン（ToBe）を示し、自社の強み（知財・無形資産）に基づき、企業価値創造の経営・事業計画を描き、投資と執行を牽引せよ！



知財活動の成果を見える化する
京セラ独自の KPI
「事業貢献金額」

知財活動の成果を「事業貢献金額」という形にして示しています。これは①保有特許の活用で増えた売上、②特許ライセンス収入、③条件交渉やクロスライセンスなどにより削減したライセンス支出の合計です。特許件数ではなくこの数値をKPIとして毎年追うことで、知財活動の経済的価値と成長を明確にしています。なお、特定の大型案件の解決に伴い、2024年度は特に貢献額が大きくなっています。



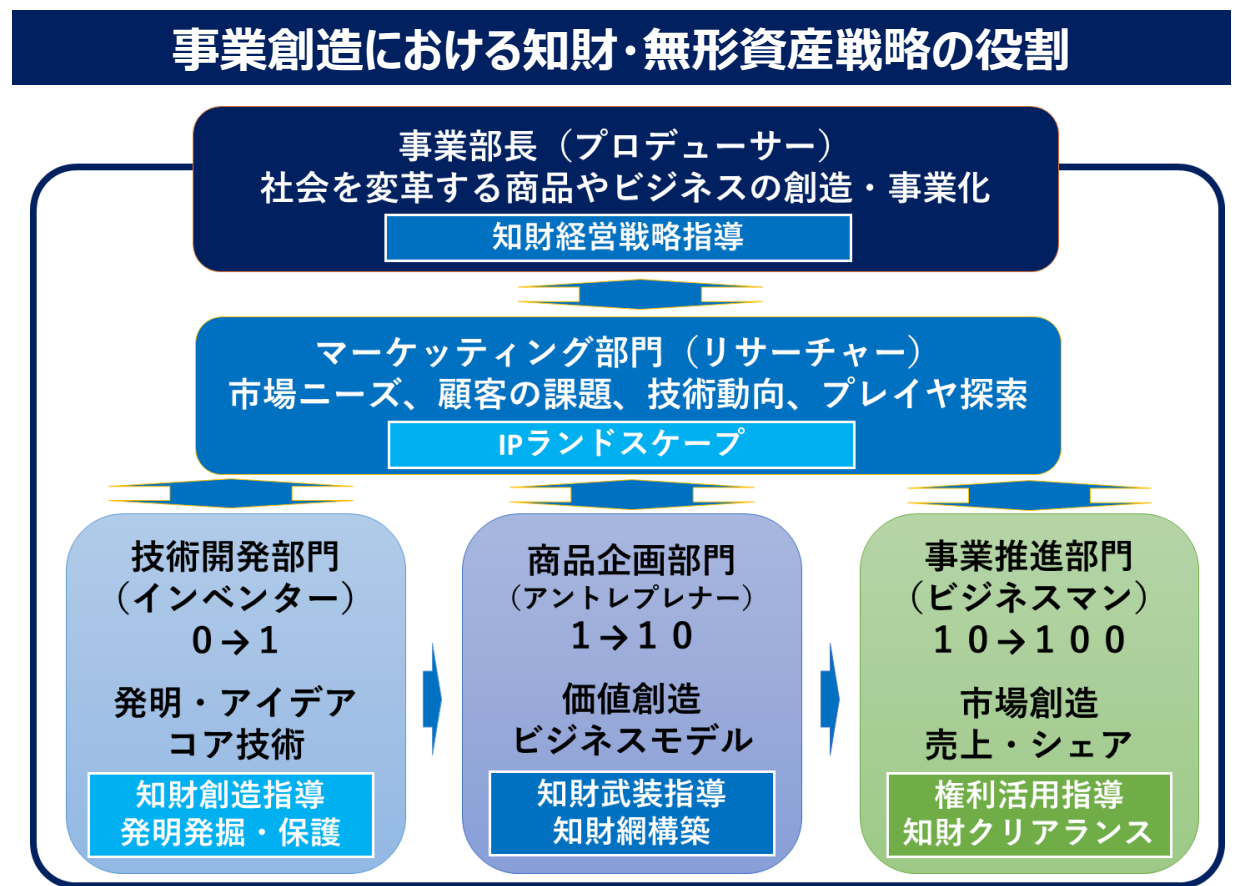
出典：京セラ統合報告書2025

4. ガイダンス（案）④：人材育成計画の構築：知財創造人財と、プロデュース人財の育成が急務

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION



会社のイノベーションを創発するために、その稼ぐ力である無形資産（人財・知財）を、創出、活用する人財が必須で、これらの育成を投資と考え、経営者等がリーダーとなって、現場教育や実践研修などを推進すべき。また、知財・無形資産の投資・活用が企業価値創造につながることを投資家に理解してもらう研修も必要。



5. ガイダンス（案）④：共創を促進する組織：政府主導で知財・無形資産経営コンソーシアムを設立

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION

IPIAGA



CGC改訂から4年以上経過し、「人的資本経営」は、経営者のコンソーシアムを発足し、浸透が進んでいる一方で、知財・無形資産を活かした「知財経営」は、未だ経営者への浸透が不十分。（CG報告書開示でも5割）

そこで、政府の成長戦略、経済安全保障の実現に向け、日本企業を持続的に成長させ、日本経済を発展させるため、企業経営者・投資家が知財・無形資産経営を実践する場として、**政府が主導して「知財・無形資産経営コンソーシアム（仮）」の設立し、官民協働で、共に成長していく体制を構築し、活動すべきと考える。**

持続的な企業価値の向上を実現する知財・無形資産経営

経営者等が経営戦略として
「知財・無形資産の投資・活用戦略」実践

↓
日本政府の成長戦略の執行を加速させる。

知財・無形資産情報の開示
投資家との対話の活性化

↓
株価・企業価値の倍増させる。

取締役会による実効的な監督
リスクテイクした成長戦略の実行

↓
企業の投資促進と適正な経営を

（仮称）知財・無形資産経営コンソーシアムを発足

政府が主導し、企業、投資家が協力して、日本の知財・無形資産経営の**実践、協働、普及**を推進

「知財で、日本列島を強く豊かに」するために、日本企業がスクラムを組んで、一緒に活動しよう

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS GOVERNANCE ASSOCIATION

IPIAGA



日本政府の成長戦略において、「知財・無形資産」を投資・活用する経営戦略を浸透させ、日本企業の持続的成長力を増強し、日本の株式市場における企業価値を高めよう。



知財で日本を元気に



企業価値の向上

競争力増強と持続的成長

投資を拡大し、イノベーションを実現



(一社) 知財・無形資産ガバナンス協会

- 日本企業の知財部門
- 弁理士・弁護士・会計士
- 知財サービス会社、知財コンサル会社
- 政府、大学、金融、報道、...

日本の再興に向けてスクラムを組んで邁進しよう

知財・無形資産の力で

会社を持続的に成長させ

日本を明るく元気にしよう

そして、未来を築いていこう



- 本資料は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、その正確性、完全性を保証するものではありません。ここに示したすべての内容は、当協会ならびに説明者の現時点での判断を示しているに過ぎません。
- また、本資料に関連して生じた一切の損害について、当協会ならびに説明者はその責任を負いません。
- 本資料は、当協会ならびに説明者、引用元・出典元の著作物であり、著作権法により保護されています。
- 当協会ならびに説明者の事前の承諾なく、本資料の全部もしくは一部を、複製、翻案、転送、公衆送信等の利用をすることは、著作権法により禁じられています。
- 本資料や説明の内容における意見等については、説明者の個人的な見解であり、当協会や、説明者が所属している会社や団体としての見解を表明するものではありません。

本資料に関する問い合わせ先

知財・無形資産ガバナンス協会

菊地 修

<mailto:osamu.kikuchi@ipiaga.org>

https://mkt.ub-speeda.com/rs/550-EMV-558/images/20210120_Kikuchi_WP_SPEEDAH2H.pdf



IPIAGA®

INTELLECTUAL PROPERTY & INTANGIBLE ASSETS
GOVERNANCE ASSOCIATION