

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30回 議事要旨

- 日時 : 2026年6月26日 (金) 14:00～16:00
○場所 : WEB開催
○出席者 : 加賀谷座長、和泉委員、江良委員、菊地委員、三瓶委員、
杉光委員、武井委員、林委員、松原委員、森委員

1. 議論

(1)「価値創造を加速する知財・無形資産経営ガイダンス (案)」

ア. ボトルネック・目的・成果・解消策の対応について

- ・コーポレートガバナンス・コード (CGC) 改訂案との対応については、最後の補足部分で対応付けがあり非常に分かりやすかった。ボトルネックから解消策への対応も整理されており、論理構造的に対応付いていると認識した。ただ一部、抽象度が高いと感じる部分があり、解消策に至るプロセスが分かりにくいところもある。最初にガイダンスを見たときに、非常に優れた事例が豊富にあって参考になる一方で、これを見て取り組む企業がどこから手を付けるか悩むのではないかとも感じた。ガイダンスの位置付けが上位概念のところであり、事例は別紙にする、実装のプロセスは知財・無形資産ガバナンスガイドライン (GGL)の改訂の中に盛り込んでいくということであれば、こういう形でもよい。
- ・課題を網羅し事例も添えられていてよくできているが、欲を言えば、読み手側が自社はどう課題を乗り越えられるかのイメージを膨らませ、乗り越えていこうという気持ちにさせるものができたら更によい。そのための視点として、例示されている成功例の背後にあるものこそ意識したい。各社の苦労や文化・体質の強みを生かした、学習できる組織だからこそできたのだと思う。背後にある体質を例えると、企業組織の動脈と静脈がちゃんと回せるようなもので、動脈になるのは強みを生かした意図的な戦略形成ができる力、バトルコミュニケーションを経た、地に足が付いた将来構想を描けるマネジメント、静脈は自社の真の強み・知財が何なのかを認知し、維持・発展させ、全社に浸透させるマネジメントである。CEO・CxO が幾ら旗だけ振っても、企業組織の静脈がしっかりしていなければ回らない。この体質を強化していく上で重要となるのが知財の作用の可視化であり、IP ランドスケープ (IPL)の発展系であり、知財を可視化する初期のレベルではなく、知財の作用を可視化・仮説化するレベルの IPL がこの役割を担うと期待している。こうした可視化された仮説をテーブルに載せることで、社内バリュエーション、バリューチェーン全域での健全なバトルコミュニケーションができるようになり、意図的・戦略的な事業ビジョン策定が地に足が付いたものになる。こうした背後にある体質についても言及があるとさらに更によい。
- ・ガイダンス案のフローチャートの部分を見ると、何をやるのかが全く分からないという印象。知財・無形資産の投資活用戦略をちゃんとやること、その結果として会社がどう成長するのか、

収益にどう結びつけるのかというところが示されておらず、最後は開示すればよいという結論になっているような印象。本来あるべき姿をきちんと規定すべきである。

- ・ 知財・無形資産の定義が GGL ver.2.0 の言葉と違い、解釈指針にもない言葉が使われている。価値創造プロセスという言葉が「成長の道筋」という CGC の言葉に変わり、フローの流れ自体も今まで GGL で言っていた流れと違うものになっている。社長・経営陣がこれを見たときに、この流れで知財・無形資産の投資をやれば会社の価値創造につながり、勝ち筋も見いだせ、投資家からも評価されるというプロセスにちゃんとなっているかの検証ができているかとても心配。
- ・ ガイダンス案 1～5 の表題が受け切れていない。一つの案として、1 は、取締役会での知財・無形資産の成長投資戦略の議論、2 は、自社の知財・無形資産の強みを活用した成長の道筋の具体化、3 は、強み形成を可視化する KPI や因果パスを設定した知財・無形資産への経営資源配分の加速とし、他の委員から指摘があった動脈・静脈の話もここに入ってくる、4 は、知財・無形資産の共創を促進する横断連携と人材育成・体制の在り方、5 は、中長期成長に関心がある投資家への発信、という整理が考えられる。ぱっと 1 回読んだら空で 1～5 はこうでしたねと分かりやすくなっていないと、人に伝わっていかず使われないので、重なりがなく理解されやすい表題に変えた方がよい。
- ・ CGC に合わせた主要ボトルネックの整理を明示した方が、構造が分かりやすくなるのではない。五つのボトルネックは一覧化した目次にした方が読みやすいだろう。事例のポイントについては、企業が公表している記載事項と、新たに加えたポイントは違うものだと分かるようにカラーコーディングするなどした方がよい。
- ・ ボトルネック解消策にある「CxO の役割を整理する」ととどまらず、知財・無形資産投資の執行責任者を決めることを提案したい。仮称として Chief Intangible Assets Officer (CIAO) を提案するが、あくまでも仮称であり、執行責任者を設置するという考え方が重要。人的資本の世界では CHRO や HRBP という名前があり、その人が何をすべきかという議論が進んでいるが、知財・無形資産の世界ではそこが欠けている。CFO が無形資産まで面倒を見るのは無理があり、オフバランス資産をしっかりと面倒を見る人がいるほうが、役割分担が明確になる。ガイダンスで執行責任者を置くよう求め、GGL でその役割を示すやり方が最もシンプルで分かりやすい。投資家と議論したところ、「CGC でしっかりと無形資産の投資について責任を持つように示されたのであれば、その指導的立場の担当役員を定めるという考え方は自然である」とのコメントがあった。
- ・ Chief Administrative Officer (CAO) が実質的に広い範囲で知財・無形資産を所掌する人として機能している実践事例もあり、そういった立場の人や社内での取組を紹介すべき。
- ・ CIAO のような役割設置はよい面もあるが、CHRO の例のように独り歩きするリスクがある。人的資本経営においても、人材戦略と経営戦略の連動が最大の課題として残っており、CHRO 側は盛り上がっているが独立・アイソレートしてしまっているという問題がある。うまく連動している会社は CHRO と CFO がシンクロナイズしており、お互いが同じ言葉で同じ経営目標を語れる関係にある。役割を設けてもその役割が独り歩きしてしまわないことが重要であり、その

点は気を付けていただきたい。

イ. CGC 改訂案とガイダンスとの対応

- ・ガイダンスと GGL の役割・位置付けが不明確。CGC が改訂されてから企業側がどうするかを考える段階でガイダンスを出すのは時期尚早という考え方もある一方、タイミング的によいという考え方もある。GGL とガイダンスがどういう时期的な関係になるのかも考えていく必要がある。
- ・CGC 改訂の背景として、日本の将来を築き上げていくものは優秀な人材と、その人材が創り上げてきた知財・無形資産をいかに生み出し、活用していくかが重要で、それを企業経営者が認識をし、企業経営のど真ん中として進められるようにするという方向性が打ち出されており、知財・無形資産の創造・取得・強化・保護・収益化を経営者・取締役会が自ら行うべきということが規定されてきた。その意味において、知的財産戦略推進事務局が打ち出すガイダンスも、この知財・無形資産が国の中核・宝であるという認識を踏まえたものにする必要がある。
- ・ガイダンスの訴求先が経営者から担当者・投資家まで並列で書かれている。経営者・取締役会への訴求を第一義とし、それをサポートするために投資家にも理解してもらうという構造にすべき。
- ・高市政権の成長戦略 17 分野において IPL や知財投資を積極的に行うべきという提言が推進計画に盛り込まれており、国が IPL や知財投資を積極的にやるという状況において、それを打ち出したガイダンスの内容があまりにも低調ではないかという懸念がある。
- ・ガイダンスのタイムリーさは重要。CGC 改訂は原則主義に立ち戻ったことで全体としてあまり細かいことに踏み込んでおらず、具体的にどうしたらよいかという悩みに対して、人的資本可視化指針の改訂、成長投資ガイダンスといった様々な参照ガイダンスが準備されている。そういう意味で、成長投資ガイダンスの更に具体的な一部の要素として知財・無形資産についてのガイダンスが位置付けられ、CGC 改訂→成長投資ガイダンス→知財・無形資産ガイダンスという流れでタイミングよく出てくることが重要。企業が 1 年かけて考え、来年 7 月のコーポレートガバナンス報告書までに公表しなければならないというスケジュールの中、浸透を図っていくことは重要である。
- ・本年の CGC 改訂で知財・無形資産の位置付けが更に重要になったと冒頭の文章等で明確に言うてよいのではないか。文言が変わっただけでなく位置付けが重要になったと言い切るべきで、それがあまりニュアンスとして出てきていない。
- ・今回、CGC が 7 月の早い時期に公表される予定であり、そのタイミングに合わせて何らかの成果物を出すべき。CGC では、知的財産・無形資産への投資という成長投資を求めている、その目的は知財・無形資産の創出、取得、強化、保護、収益化に戦略的に取り組むことと明記されている。さらに、そうした成長投資を含む経営資源の配分について、具体的な実行内容を構築・説明することが求められている。こうした背景を踏まえ、CGC に詳細が書かれていない部分について「何を参照すればよいか」という問いに答えるガイダンスとしての役割を果たすべき。(

- ・CGC とのリンクを徹底させるなら、タイトルも「価値創造を加速する知財・無形資産投資ガイドンス」、「価値創造を加速する知財・無形資産成長投資ガイドンス」、「CGC 改訂を踏まえた価値創造加速ガイドンス」など、CGC とのリンクが一目で分かる表題を検討すべき。今のままだと、こちらから CGC の改訂とリンクしていると言っても、表題のところでぴんとこない。また、アンケートを取ることで自体が、ガイドンスの広報にもなるという目的意識を持つべき。
- ・「はじめに」の最後の文章を、CGC の原則 4－1（取締役会の役割・責務）で今回より強力に知財・無形資産が打ち出されていることとリンクさせるべき。締めめの文章に、取締役会が自社の価値創造とその源泉である知財・無形資産について共通言語で議論し成長投資を加速する経営戦略を構築し、その実現に向けて R&D・財務・人事など事業部門を統括する経営陣が最善の努力を行うことを監督するとともに投資家とのエンゲージメントを深めていくための参考として活用いただければ幸いである、という内容を盛り込むと CGC の改訂と平仄が取れるのではないかな。
- ・CGC 改訂の背景・目的をまとめた 4 月 10 日の金融庁・東京証券取引所連名の文書「成長投資の促進に向けたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」では、成長投資の促進に続いて取締役会の機能強化・独立社外取締役の実効性向上が強調されており、ガイドンスの富士フィルムの社外取締役が機関投資家向けに経営戦略と無形資産を一体的に捉えた経営戦略を語っている好事例はよいが、更に社外取締役が取締役会での知財・無形資産議論に加わる形でバトルコミュニケーションが深まるような好事例を解消策 1 に入れるとよい。
- ・ガイドンスは新 CGC の主に原則 4－1 に関し、取締役会でどう成長投資の中で知財・無形資産を議論し開示していくか、に対するメッセージを発信するものとして位置付け、これまでの GGL よりもターゲットを明確にすべきである。取締役会と知財・無形資産を、責任を持って企業価値につなげる役員を両輪として企業経営が進んでいくというメッセージが明確に出されればよい。それが実行できているやり方の好事例や、そこに持っていくための苦労・工夫の事例が附帯資料に入っていれば、より参考になる。それらを踏まえた上での取締役会の役割を示すガイドンスであれば、CGC 発行と同タイミングでの発行が好ましい。

（２）知財・無形資産ガバナンスガイドラインの改訂の進め方

- ・ガイドンスは上位概念の位置付けとしてよい形だと思う。GGL 改訂の中で、今回整理されたバトルネックを解消するための具体的な実装プロセスをより盛り込むべき。企業の規模・業種によって傾向も違うため、単に文書を読んで取り組むだけでなく、何かナビゲーションを付けるような形のものが GGL の段階でできるとよい。まずはメッセージを出すという意味でガイドンスは整理されていてよいが、それを補足する部分、例えば、他の委員が指摘した静脈の話などはこれからの GGL 改訂で検討を進めてほしい。
- ・GGL では実務的な面も含めて取り込んでいただきたい。形式的にガイドンスをつくることよりも、日本企業が成長するために知財・無形資産を中核とした経営・ガバナンス体制をどう構築するかをこの検討会で議論した上で発行すべき。考え方をしっかりさせた上で、その裏付けとなるやり方や事例を出していくべきであり、事例集を多く出すよりも考え方をしっかりさせることが

先決。

- ・ GGL には、開示の前提となる経営戦略の整理と、知財経営の具体的な実装方法を盛り込むべき。開示は氷山の一角であり、何を開示するかを判断するには、その前提として経営戦略・事業戦略と知財・無形資産戦略を一体的に検討するプロセスが必要。特に、知財のオープン戦略は事業戦略の策定と一体不可分であるため、新規事業開発部門において知財経営をどのように実装し、知財部門が事業構想の初期段階からどのように具体的に連携するのかを、GGL で示す必要がある。知財部門だけでは事業・投資判断をやり切れないため、新規事業開発部門、経営企画部門、知財部門等の役割分担と連携プロセスを明確にした上で、知財経営を実装する議論が必要。事例のうまくいっている理由や意味合いに加え、知財経営の運営方法を GGL に示すことが重要。
- ・ 事例にある Vectura のようなロイヤルティ収入を収益源とする事業については、個別企業の事例として紹介するだけでなく、自社のコア製品のマージンによって収益を上げる事業など、他の業界・事業にも応用できるよう、事業モデルと知財活用を一般化・抽象化して GGL に示す必要がある。
- ・ 事例にある Amazon のように、中長期の事業戦略から事業 KPI を設定し、その達成に必要な知財・無形資産を形成していく方法は、実務現場が最も悩む論点の一つであり、GGL で具体的に示すことを検討すべきである。例えば、5～10 年先の将来のコア事業創出を目指す技術開発への知財投資は、長期収益期待に対する投資と位置付けられる。一方、VUCA 時代においては、このような長期投資を縮小する企業も増えており、既存事業で獲得できていない顧客をソリューション事業やプラットフォーム事業を通じて獲得し、将来のコア・収益事業へ育成するための知財投資の重要性が高まっている。こうした事業戦略と知財戦略の連動、並びに事業 KPI と知財・無形資産 KPI の接続方法についても、GGL に盛り込むべきである。
- ・ ガイダンスで考え方を示し、GGL で実装に向けた実務を示す整理でよい。事例については、なぜその組織でこれができたのか、どういうきっかけで経営陣がコミットしたのか、成功体験なのか、過去の知財裁判での敗訴などの危機があったのか、そういった背景・経緯・エピソードが多分あるはずで、それを参考にできるものであれば、企業サイドとしても、投資家サイドとしての評価という観点からも非常に有益。個別の事例をヒアリングして深掘りすることに価値がある。
- ・ ガイダンスは経営陣・意思決定者向けに、考え方・受容性をメインに打ち込む形で、GGL はそういった経営陣の意向を受けて実務に実装していく担当者向けに有益な内容とする、というオーディエンスの整理をした上で進めると位置付けや中身が整理できる。
- ・ 事例をピックアップするときには、統合報告書・CG 報告書・有価証券報告書（有報）のどこからピックアップしてきてもよいのではないかな。あまり硬直的に考える必要はない。
- ・ ポイントのまとめ方は、開示する側（企業側）が表現したいことを上手に表現しているという視点と、読み手（投資家等）としてこう書くと分かるという視点の二つの切り口があり、まだブラッシュアップできる余地がある。
- ・ 海外事例については、うまくやっている会社が幾つもあり歯切れがよいので、もう少し集めら

れるとよい。CGC 改訂後 1 年間で企業が取り組む前半のうちに新たな事例を加えて公表できるとよい。

- ・知財推進計画 2026 との接続として、知財の「活用」についても、国際標準化戦略、スタートアップ・アカデミアとの連携の観点で、GGL ver.3.0 に盛り込むことが重要。GGL ver.2.0 でも盛り込まれているが、ガイダンスにおいてもこういった枠組みを適用していくことは、知財を広く捉えて戦略的に位置付けていくという観点から重要な論点。

・2005 年の「知的資産経営の開示ガイドライン」が普及しなかった最大の理由は「知的資産」という言葉によって知財部が「うちの管掌ではない」と遠ざけた点にあると考えており、今回はそういった轍を踏まないよう、訴求力のある形にすべき。まずブームにならないことには議論が進まないという懸念があり、半分ブームになりつつ、デメリットをしっかりと補強していくやり方が一番よいのではないか。

(3) 開示の促進・強化

- ・統合報告書は自由度が高く、価値創造ストーリーを企業が示すメインの場として位置付けられており、優れたものも既にある。ここを注力する方向でよいと思う。一方で、有報は他社との比較が可能という利点がある反面、義務的な側面もあるため、何を載せるべきかは慎重に検討が必要。
- ・知財を知財として片付けるのではなく、広く企業のストーリーとして全体戦略の中に位置付け、ビジネスモデルや価値創造モデルとの連動性を示すことが重要。知財を全体戦略の中にどう位置付けるかという論点が重要。
- ・知財・無形資産も有報に取り込んでいくタイミングではないか。人的資本が 2023 年にスモールスタートで入り、磨き上げがあった結果、可視化指針のバージョンアップという形で進んでいるように、知財・無形資産も同様のプロセスを経ることができるのではないか。取締役会での討議内容・CxO 間の連携・人材育成について開示することで比較可能性も確保できる。TDK の企業価値算定式のような事例は、取締役会で議論するベースになっており、こういったところを中心に開示していくと比較可能性も確保できるのではないか。
- ・どう見せるか・どこで見せるかより前に、将来性に自信と説得力ある中身・体質が重要。中身としては、日本型企业マネジメントの強みをアピールし、今持っている強み体質（静脈）が何で、その上で説得力ある将来構想（動脈）を見せたい。それができてきた上で、どういう見せ方・伝え方がよいかは自然と見えてくる。

以上