

事務局説明資料

2026年7月29日

内閣府 知的財産戦略推進事務局

1. ガイダンス案について

(1) . ボトルネック・目的・成果・解消策の対応

- CGC改訂案との対応づけは分かりやすいが、一部抽象度が高く解消策へのプロセスが不明瞭。ガイダンスを見た企業がどこから手をつけるか悩む可能性がある。事例は別紙、実装プロセスはガイドライン改訂に盛り込む形であればこの構成でよい。
- 成功事例の背後にある「企業体質」こそ重要。強みを生かした戦略形成力（動脈）と、自社の知財・強みを認知・維持・浸透させるマネジメント（静脈）の両輪が必要。IPランドスケープの発展系（知財の作用を可視化・仮説化するレベル）がその役割を担い、社内での戦略的な事業ビジョン策定につながる。こうした体質への言及があるとさらによい。
- 知財・無形資産投資が収益・会社成長にどう結びつくかが示されていない。本来あるべき姿を明確に規定すべき。また、GGL2.0と異なる用語が使われており、価値創造プロセスの流れが従来のガバナンスガイドラインと変わっている点が懸念される。
- 1～5の表題が分かりにくい。①取締役会での議論、②強みを活用した成長の道筋、③KPI・因果パスを設定した経営資源配分、④横断連携と人材育成、⑤投資家への発信、という整理が分かりやすい。重なりなく理解されやすい表題に変えるべき。
- ボトルネックフローチャートはすっきりしているが唐突感がある。CGCに合わせた主要ボトルネックの整理を前に置くと構造が分かりやすくなる。事例のポイントと企業公表資料はカラーコーディングで区別すべき。海外事例をもっと少し充実させるとよい。
- 解消策2の「CxOの役割整理」にとどまらず、知財・無形資産投資の執行責任者（仮称：CIAO＝Chief Intangible Assets Officer）の設置を提案。CFOが無形資産まで管理するのは無理があり、専任の執行責任者を置くことが重要。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」という言葉で知財部が遠ざけた点にあり、今回はブームになる訴求力ある形にすべき。
- CIAOのような役割設置は有益だが、CHROのように独り歩きするリスクがある。人的資本経営でもCHROが独立・アイソレートしてしまう問題があり、CFOとシンクロナイズして同じ経営目標を語れる関係が重要。役割が独り歩きしないよう注意が必要。

1. ガイダンス案について

(2) . CGC改訂案との対応

- ・ ガイダンスとガイドラインの役割・位置づけが不明確。CGC改訂後に企業が考える段階でガイダンスを出すのは時期尚早という見方もある一方、タイムリーという見方もある。両者の時期的な関係も整理が必要。
- ・ CGC改訂の背景として、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方向性が打ち出されており、ガイダンスもこの認識を踏まえたものにすべき。訴求先を経営者・取締役会への訴求を第一義とし、投資家はそれをサポートする構造にすべき。IPランドスケープや知財投資を積極的に推進する国の方針に対し、ガイドラインの内容が低調ではないかという懸念もある。
- ・ CGC改訂は原則主義に立ち戻り、具体的な参照ガイダンスが複数準備されている。知財・無形資産ガイダンスは「CGコード改訂→成長投資ガイダンス→知財・無形資産ガイダンス」という流れでタイムリーに出てくることが重要。企業が来年7月までに公表しなければならないタイミングを意識することが大事。
- ・ 「はじめに」でCGC改訂により知財・無形資産の位置づけがさらに重要になったと明確に言い切るべき。文言が変わっただけでなく位置づけが重要になったというニュアンスが出ていない点がもったいない。
- ・ CGCとのリンクが一目で分かるタイトル（例：「価値創造を加速する知財・無形資産成長投資ガイダンス」「CGコード改訂を踏まえた価値創造加速ガイダンス」等）を検討すべき。アンケートはガイダンスの広報活動としても活用すべき。
- ・ 「はじめに」の締めめの文章に、取締役会が知財・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すること、経営陣が最善の努力を行うことを監督し投資家とのエンゲージメントを深めるための参考として活用いただければ幸い、という内容を盛り込むとCGC改訂と平仄が取れる。また、社外取締役が取締役会での知財・無形資産議論に加わりバトルコミュニケーションが深まる好事例を解消策1に追加するとよい。
- ・ ガイダンスはCGC原則4-1に関し、取締役会でどう知財・無形資産を議論・開示するかへのメッセージを発信するものとして位置づけるべき。取締役会と執行役員（知財・無形資産の責任者）を両輪とする経営メッセージを明確に出すべき。CGC発行と同タイミングでの発行が好ましい。

2. ガイドライン改訂の進め方

・ガイドライン改訂ではボトルネック解消のための具体的な実装プロセスを盛り込むべき。企業規模・業種によって傾向が異なるため、ナビゲーション機能を持たせた形が望ましい。

・形式的なガイダンス作成より、日本企業が知財・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の考え方をしっかり固めることが先決。事例集を多く出すより考え方の整理が重要。

・ガイドラインには経営戦略の整理・知財経営の実装方法を盛り込むべき。AmazonのようなKPI設定と知財形成のやり方など、現場が最も悩む点を盛り込んでほしい。

・ガイダンスで考え方を示し、ガイドラインで実装の実務を示す整理でよい。事例については、なぜその組織でできたのか、経営陣がコミットしたきっかけ（成功体験か危機か）などの背景・経緯を深掘りすることに価値がある。ガイダンスは経営陣向け、ガイドラインは実務担当者向けとオーディエンスを整理して進めるとよい。

・海外事例をもう少し充実させ、CGC改訂後1年間の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、国際標準化戦略・スタートアップ・アカデミアとの連携など知財の「活用」についてもガイダンス・ガイドラインに盛り込むことが重要。

・2005年の「知的資産経営の開示ガイドライン」の経緯も踏まえながら、訴求力ある形にすべき。半分ブームになりつつデメリットを補強していくやり方が最善。

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示すメインの場として注力する方向でよい。有報は比較可能性の利点がある一方、義務的側面もあるため何を載せるかは慎重に検討が必要。
- ・開示は氷山の一角であり、経営戦略・KPIの整理が先決。知財部だけでなく経営企画も入った知財経営の実装議論が必要。
- ・知財を全体戦略の中に位置づけ、ビジネスモデル・価値創造モデルとの連動性を示すことが重要。
- ・どう見せるかより前に、将来性に自信と説得力ある中身・体質（真の知財経営体質）が重要。
- ・知財・無形資産を有価証券報告書に取り込む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られたように、同様のプロセスを経ることができる。取締役会での討議内容・CxO間の連携・人材育成の開示により比較可能性も確保できる。TDKの企業価値算定式やニッタ・電気興業の事例が参考になる。

1. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン（GGL）の改訂の進め方 ver2.0

現状

- 競争力の源泉としての知財・無形資産の重要性の高まり（←デジタル化の進展、グリーン社会実現の要請）
- 日本企業は、知財・無形資産の投資・活用において海外先進企業に後れ、PBR 1 倍割れ、海外投資家等の日本株離れ

知財・無形資産の投資・活用の促進により、
企業価値の向上、更なる投資資金の獲得

- 企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の
開示・ガバナンスを強化
- 投資家・金融機関が企業の知財・無形資産
の投資・活用戦略を適切に評価し、**必要な資
金を供給する資本・金融市場の機能強化**

※「知財・無形資産」のスコップは、特許権、商
標権、意匠権、著作権といった知財権に限られ
ず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフト
ウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・
レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、
これらを生み出す組織能力・プロセスなど幅広い。

コーポレートガバナンス・コードの改訂
(2021年6月)により、**知財投資戦略
の開示、取締役会による監督**を明記

⇒上場企業は実施(comply)か説明(explain)が求められる

知財・無形資産の投資・活用戦略の
開示・ガバナンスの在り方を分かりやすく示す

価値協創ガイダンス2.0

統合報告書、IR資料
経営デザインシートなど

知財・無形資産ガバナンスガイドライン

大企業・投資家・金融機関に加え
中小企業・スタートアップでの活用も期待

SX実現に際し、環境・社会面の課題を長期的に
プラスの価値評価につなげる

5つのプリンシプル（原則）

企業

投資家・金融機関

「価格決定力」「ゲーム
チェンジ」につなげる

「費用」でなく「資産」
の形成と捉える

「ロジック/ストーリー」
として開示・発信

全社横断的体制整備
と「ガバナンス構築」

「中長期視点での投資」
を評価・支援

知財・無形資産の投資・活用のための企業における7つのアクション

現状の姿の
把握

重要課題の
特定と戦略の
位置づけ明確化

価値創造
ストーリー
の構築

投資や資源配分
の戦略構築

戦略の構築・
実行体制と
ガバナンス構築

投資・活用
戦略の
開示・発信

投資家等との
対話を通じた
戦略の錬磨

スタートアップ等への経営資源提供・サプライチェーンとのパートナーシップ

Ver.2.0で追加

企業と投資家・金融機関のコミュニケーション・フレームワーク

事業ポートフォリオ変革からバックキャストした
企業変革の「ストーリー」

自社の本質的な強みと知財・無形資産を接続する「**企図する因果パス**」
経営指標と知財・無形資産投資戦略の紐づけ(ROIC逆ツリー等)

1. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン（GGL）の改訂の進め方 ver3.0案

現状

- ・ デフレ・コストカット型経済から脱却し、賃上げと投資がけん引する成長型経済への移行が求められている
- ・ 日本企業は、中長期の成長力をいかに創出・強化するかが、これまで以上に問われている
- ・ AIを前提として社会や産業の在り方を再構築する時代となっている

知財・無形資産の投資・活用の促進により、
企業価値の向上、更なる投資資金の獲得

- ・ 企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の
開示・ガバナンスを強化
- ・ 投資家・金融機関が企業の知財・無形資産
の投資・活用戦略を適切に評価し、必要な資
金を供給する資本・金融市場の機能強化

※「知財・無形資産」のスコープは、特許権、商
標権、意匠権、著作権といった知財権に限られ
ず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフト
ウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・
レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、
これらを生み出す組織能力・プロセスなど幅広い。

2026年7月に改訂されたコーポレートガ
バナンス・コードは、**成長実現のための知
財・無形資産への投資に対する、取締役
会による具体的説明を要請**

⇒上場企業は実施(comply) が説明(explain)が求められる

知財・無形資産の投資・活用戦略の
開示・ガバナンスの在り方を分かりやすく示す

価値協創ガイダンス2.0

統合報告書、IR資料
経営デザインシートなど

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver3.0

5つのプリンシプル（原則）

知財・無形資産の投資・活用のための企業における7つのアクション

企業と投資家・金融機関のコミュニケーション・フレームワーク

5つのプリンシプルと7つのアクションの実装を阻むボトルネックとその解消策

取締役会・経営陣の体制

参入障壁の
構築・移転・活用

知財・無形資産のジレンマ

戦略的な
部門連携や人的配置

中長期成長に関心のある
投資家への発信不足

(参考) GGL ver.2.0の目次

Executive Summary

I はじめに

- (1) 本ガイドラインの位置付け
- (2) 本ガイドラインの想定利用者と期待される活用方法
- (3) 本ガイドラインにおける「知財・無形資産の投資・活用」のスコープ

II 日本における知財・無形資産の投資・活用の現状と課題

- (1) 企業における戦略構築・ガバナンス等の課題
- (2) 投資家・金融機関における中長期的視点の欠如
- (3) ジャパン・パッシングの問題
- (4) 企業と投資家・金融機関の間の思考構造のギャップ

III 企業価値を顕在化するコミュニケーション・フレームワーク

- (1) 知財・無形資産の投資・活用を企業変革につなげる「ストーリー」の構築と磨き上げ
- (2) 知財・無形資産の投資・活用と事業価値をつなぐ因果パスの企図・実装
- (3) 経営指標（ROIC等）と知財・無形資産の投資・活用戦略の紐付け

IV 企業に求められる知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信

- (1) 企業が意識すべき投資家や金融機関が重視する視点
 - ① 知財・無形資産を「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる
 - ② 知財・無形資産の投資・活用を「費用」でなく「資産」形成として捉える
 - ③ 「ロジック/ストーリー」としての説得的な説明
 - ④ 全社横断的な体制整備とガバナンス構築
- (2) 企業における知財・無形資産の投資・活用にかかる戦略構築の流れ
 - ① 自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析
 - ② 知財・無形資産を活用した持続的成長に繋がるビジネスモデルの検討
 - ③ 競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築
 - ④ スタートアップに対する経営資源提供を通じた価値協創能力の構築
 - ⑤ サプライチェーンとのパートナーシップにおける外部の知財・無形資産の有効活用

- (3) 多様な投資家・金融機関に対する開示・発信・対話の実行

- ① 定性的・定量的な説明（KPI等含む）
- ② 様々な媒体を通じた戦略の開示・発信
- ③ セグメント単位の開示・発信
- ④ 投資家との双方向の対話の実践

- (4) 知財・無形資産を経営変革や企業価値に繋ぐガバナンスの実践

- ① 全社横断的な体制の構築
- ② 取締役会によるガバナンス
- ③ 社内における連携体制・人材育成

V 投資家や金融機関等に期待される役割

- (1) アセット・オーナーに期待される役割
- (2) 投資家（アセット・マネージャー）に期待される役割
 - ① アクティブ運用における期待行動
 - ② パッシブ運用における期待行動
 - ③ クオンツ運用における期待行動
- (3) アナリストに期待される役割
- (4) 金融機関（間接金融機関）に期待される役割
- (5) ベンチャー・キャピタル（VC）に期待される役割
- (6) 知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等に期待される役割

VI おわりに（今後に向けた課題）

参考資料集 図表・コラム・事例

1. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン（GGL）の改訂の進め方

目次案

エグゼクティブ・サマリー

Ver2.0「はじめに」に相当する内容に加え、ガイドラインの全体像を示す

I 企業価値向上に向けた課題と知財・無形資産の役割

- (1) 企業が直面する課題
- (2) 投資家・金融機関が直面する課題
- (3) 企業と投資家・金融機関のコミュニケーションの課題
- (4) その他

● **・GGL Ver2.0策定時からの環境変化（CGC改訂、経済構造の変化、AIの普及等）を踏まえた課題等を記載する**

II 基本となる考え方

- (1) 5つのプリンシプル（原則）
- (2) 7つのアクション
- (3) コミュニケーション・フレームワーク

● **・基本となる考え方のエッセンスを凝縮したコンパクトな記載とする**

III 5つのプリンシプルと7つのアクションの実装を阻むボトルネックとその解消策

1. 取締役会・経営陣の体制

- (1) 取締役会のアジェンダに知財・無形資産を組み込む
- (2) 執行責任者の役割及びインセンティブ

2. 自社の立ち位置を踏まえた参入障壁の構築・移転・活用

- (1) 知財・無形資産の強みを多面的に分析し、差別化要素に磨き上げる
- (2) 他社との協調

3. 知財・無形資産のジレンマ

- (1) 時間軸に沿った投資効果の可視化
- (2) 投資効果の因果関係の可視化

4. 戦略的な部門連携や人的配置

- (1) 戦略的な部門連携
- (2) 戦略的な人的配置

5. 中長期成長に関心のある投資家への発信不足

- (1) 中長期成長に関心のある多様な投資家を理解する
- (2) 投資家目線を取り込んだ発信と対話

● **・基本となる考え方の実装のボトルネックを明示しつつ、先進企業の事例をもとにした解消策を提示する**
・CGC改訂への対応の方向性も盛り込む

VI まとめ

参考資料集 図表・コラム・事例

今後の検討会の予定

会議体		実施概要（参加者／時期／議題案）	
知財投資検討会		打ち込み予定の議題案（現時点での想定）	ご意見を頂きたいポイント
第31回	7/29	中間報告①：論点整理、ボトルネックの深掘り ● 目次案 ● ヒアリング調査	● 改訂の進め方 ● ヒアリングより収集すべき情報
第32回	9/7	中間報告②：ボトルネック深掘り ● ボトルネック1「取締役会・経営陣の体制」 ● ボトルネック5「中長期成長に関心のある投資家への発信」 ● 進捗報告（アンケート調査結果・速報）	● 各ボトルネック1、5に対するガイドラインの叩き台
第33回	10/20	中間報告③：ボトルネックの深掘り ● ボトルネック3「知財・無形資産のジレンマ」 ● ボトルネック4「各部門の連携や戦略的人的配置」 ● 進捗報告（アンケート調査結果、ヒアリング調査結果①）	● 各ボトルネック3、4に対するガイドラインの叩き台 ● 各ボトルネック1、5の修正案
第34回	12月上旬	中間報告④：ボトルネックの深掘り、ガイドライン骨子の検討 ● ボトルネック2「価格決定力やゲームチェンジにつなげる」 ● ガイドラインの骨子案 ● 進捗報告（ヒアリング調査結果②）	● 各ボトルネック2、全体に対するガイドラインの叩き台 ● 各ボトルネック1、3、4、5の修正案

1. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン（GGL）の改訂の進め方

（1）GGL Ver. 3.0で追加する要素

- ・環境の変化（CGC改訂、経済構造の変化、AIの普及等）を踏まえた課題やその解決の方向性
- ・GGL Ver. 2.0の取組に対するボトルネックとその解消策

（2）GGL Ver 2.0から引き継ぐ要素

- ・基本となる考え方
（5つのプリンシプル、7つのアクション、コミュニケーションフレームワーク）
- ・変化した環境の下でも有用な事例

（3）目次案の構成

（4）想定する読者

- ・上場企業の取締役・経営陣
- ・投資家・金融機関
- ・知財・無形資産に関わる実務担当者

（5）第32～34回までの議題

- ・ボトルネック1－5のそれぞれにおいて、重点的に議論すべき論点

2. ヒアリング調査の進め方

（1）ヒアリング先の選定方針

（2）企業から収集すべき情報

（3）機関投資家・プライベートエクイティファンドから収集すべき情報