

事務局説明資料

2026年9月7日

内閣府 知的財産戦略推進事務局

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）改訂で追加する要素

ア. 企業体質・組織浸透

- 現行の5つのプリンシプル・7つのアクションは意図的な戦略形成（攻め）を担う「動脈的」構成だが、知財の組織浸透・体質変革という「静脈的」構成も対置して盛り込むべき。動脈・静脈をつなぐ役割としてIPランドスケープ（IPL）の活用が有効であり、知財の分布・所在の可視化にとどまらず、知財が価値・戦略へと転換されるかまで可視化・議論できる第2フェーズへの格上げを図るべき。
- 各社は既に一定の成果を上げていることから、まず自社において知財がいかに生まれ、事業価値・社会価値へと転換されてきたかを見つめ直すことが出発点。こうしたファンダメンタルな議論をベースとして初めて、7つのアクションが実効性を持つ。経営トップが本気で取り組む姿勢を持つことが変革の前提。
- 暗黙知の価値化が進まない要因は、市場の潜在ニーズの掘り起こしが不十分なことと、自社のコアとなる知見・能力を十分に把握・活用できていないこと。AIの普及により、これまで暗黙知によって守られてきた競争優位が脅かされるリスクが高まっており、非特許の無形資産を意識的に把握・活用していくことが生き残りの条件となり得る。
- 暗黙知を形式知化しなければAIを有効に活用できない一方、形式知化が進めばAIを最大限に活用できる。三菱重工の統合報告書では社内の暗黙知を言語化・形式知化しAIに読み込ませる取組が紹介されており、先進的な事例として注目。AIを活用するためには暗黙知の形式知化が不可欠という点をGGLのテーマとして検討すべき。
- 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。

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）改訂で追加する要素

イ. AI・データ・競争環境

- AI時代における競争優位の源泉が特許にとどまらずデータ等へと広がっていることを踏まえ、こうした環境変化を意識した知財・無形資産戦略の視点をGGLに盛り込むことが重要。実務面では自己診断ツール等の現場で活用できるツールの提示が有効。成功事例のみならず失敗要因やその一般化された知見もGGLに反映されることが望ましい。
- 日本はフィジカルAIをはじめとする分野において優れた現場データ・ノウハウを保有しているが、データ化されておらず、知財として積極的に活用するという意識が乏しい。中国はシミュレーション技術やロボットを活用して大量のデータを蓄積しており、このまま推移すれば日本の強みが有効に活用されないまま終わるリスクがある。知財を排他的権利としてのみ捉えるのではなく、価値創出のための道具として活用するという認識を経営者に広めることが重要。
- 戦略17分野においてグローバル特許の約7割を中国が占めるに至っており、投資に先立ってIPLにより知財の状況を正確に把握した上で投資戦略を構築することが不可欠。こうした考え方が政府の成長投資戦略に反映されたものと理解しており、企業における知財戦略の基本を国の投資戦略においても実践することが王道。

第31回検討会でのご意見③

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）改訂で追加する要素

ウ. 投資家・中長期成長

- ・「中長期成長に関心のある投資家への発信不足」という課題については、企業側の発信不足という側面もさることながら、そもそも中長期的な成長に関心を持つ投資家層自体が減少しているという構造的な問題があるのではないか。問題提起を投資家側にも向ける形での記載を検討する余地がある。
- ・取締役会と経営陣の体制について、問題の本質は体制の構造よりも、取締役会メンバーやCEOが知財・無形資産の重要性を十分に認識していないという意識の問題にあるのではないか。体制論に重点を置くと組織・人事の問題に矮小化され、現経営陣から反発を招くリスクがある。取締役会が主体となって長期的な方向性を定め、成長投資を議論・実行できる体制・考え方・手法・評価を中心軸に据えることが本来あるべき姿。
- ・「参入障壁の構築」を強調すると特許出願といった狭義の知財活動に帰結するリスクがある。データやノウハウを活用してイノベーションや標準化を推進し稼ぐ力を高めることに向いているのではないかと。自社の強みを把握・活用しつつ他社と連携する経営が重要である。
- ・「知財・無形資産のジレンマ」については、経営陣がそれを成長ストーリーと結びつけ、最終的に投資家への還元につながるという確信と実行力を持てるような方向に議論を導くことが重要。取締役会が十分な議論を経て確信を持って経営に臨むスタンスを示すGGLとすべき。

エ. 取締役会・コーポレートガバナンス・コード（CGC）との連動

- ・GGLの改訂は、CGCの改訂と連動させており、企業が取り組む契機として相当のインパクトがある。アンケート等はCGCの改訂を契機としてガイダンスの認知度・活用度を高める取組と位置付けて実施することが重要。
- ・取締役会との連動が今回の取組において特に重要。投資家への発信の前提として取締役会における議論が不可欠。アンケートにおいても取締役会でいかなる議論が行われるべきかが浮かび上がるような設問設計とすべき。知財・無形資産には秘匿性の高い情報が含まれることから、踏み込んだ議論を取締役会や戦略検討委員会等において行い、その上で投資家との対話に臨む流れを構築することが重要。
- ・取締役会において、本質的な議論ができていない企業とできていない企業の間で何が違うのかを明確に整理することが認知度向上の前提として必要。

第31回検討会でのご意見④

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）改訂で追加する要素

オ. 構成・章立て

- 現行案のⅢ「ボトルネックとその解消策」の5つの切り口は各企業が自社の課題を認識するための枠組みとして機能するが、Ⅲの後にいきなりまとめに移行する構成では不十分。経営者に実践を促すためにはⅣとして「知財経営の実践」という章を設けるべき。
- 2026年のCGC改訂において知財が経営の中核要素として原則に格上げされ経営戦略との連動が求められることから、連動のための可視化・説明の必要性、その具体的手法としてIPLの活用というロジックを示すことが有効。国家戦略においても勝ち筋の特定にIPLの活用が位置付けられていることから、企業戦略においてもIPLを活用して勝ち筋を特定することの必然性を示すことができ、経営者の意識喚起につながる。
- 好事例の紹介については、ヒアリング調査で得られる個別解と組織論としての共通項目から導かれる一般解を組み合わせることが有効。知財・事業・経営の三位一体化や四位一体化の具体例、IPLの活用を統合報告書等で開示している企業の事例を示すことで、経営者が「知財経営の実践」から学ぶべき内容を具体的に理解できるようにすることが重要。

カ. 訴求力・キーワード

- GGL ver.2.0は内容として優れているにもかかわらず各種セミナー等で紹介しても認知されていないという実態がある。発信側と受信側それぞれの文化や思考構造の違い、すなわち投資家文化や投資家の生態系を含む双方の思考ギャップの構造がある。このギャップへの理解を深めることが解消策の実効性を高めることにつながる。ことから、GGLの1から5の各項目にこうした視点を組み込むことで解消策の理解度がより高まるのではないかな。
- 「暗黙知がなぜ価値化できていないのか」という問いを「秘伝のたれがあるのになぜ儲かっていないのか」と言い換えることで、業種や知財への関与度を問わず誰にでも分かりやすい表現となる。この問いを入口とすることで各ボトルネックが自然な流れで結び付き、全体像を分かりやすく提示できる構成となり得る。
- どれほど優れた内容であっても、アイキャッチとなる要素や新鮮さがなければ広く認知されない。GGLの中で新しいCxO名称（例：CIAO=Chief Intangible Assets Officer）を提唱することが有効。新たな役職名称を提示するだけでもメディアが取り上げやすくなり社会的な注目を集める契機となる。「IPランドスケープ」という言葉の普及に関わった経験からも、キャッチーな言葉が普及の起点となることは実証されている。

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

（1）改訂で追加する要素

キ. 知財経営の実態・段階的実装

- 多くの日本企業にとっていきなりCxOを巻き込んだ経営レベルの議論を実現することは困難であり、GGLにおいては知財戦略の高度化、知財KPIの設計・管理、経営への連携、CxOを含む投資ガバナンスという段階的なフェーズを示した上で、各フェーズにおける実装方法を中心に記載することが必要。
- 知財投資のKPI管理については、特許件数やコスト管理にとどまらず、差別化効果やリスク低減といったクローズ戦略の効果、顧客獲得や新規事業創出といった長期的な価値創造への貢献を示す指標を明確化し開示していくことが必要。
- オープン&クローズ戦略については実装できている企業がまだ少ない。事業戦略を踏まえてどの事業をオープンにし、どの事業をクローズにするかという具体的な手順を示さなければ実装の促進は難しく、GGLにおいて具体的な手順を明示すべき。オープン戦略は事業戦略の構築から一体的に取り組まなければ実行できない性質のものであり、事業スケールを目的とした知財の開発・活用をいかに実装するかをGGLに明示することが重要。
- 知財投資の効果をROE、ROIC、PER等の経営指標と結びつけて評価する仕組みを社内でどのように構築するかという問題は、CxOをガバナンス体制に組み込むかどうかといった具体的なガバナンスの構成に直結する。こうした知財投資の効果測定と経営指標との連動を踏まえたガバナンス体制の構築の在り方を示すべき。

（2）目次案の構成

- 第1項「企業が直面する課題」についてはCGCに関する記述が中心となりがちだが、AIに関する中国の動向や日本企業の現状と今後の取組の方向性についてもしっかりと書き込むことで、より説得力のある内容となる。

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

（3）想定する読者

- GGLの主たる読者を、取締役・経営陣に設定することを意識して進めるべき。実務者向けの詳細な実装方法については別冊として補完する形が有効であり、事例についても別冊事例集として整理することが適切。IPL等の実践ツールについてはGGL本体と連動する形で案内することで、より実践的な活用につながる。
- 取締役の役割について、従来のCGCでは監督・チェック機能として認識されがちであったが、今回の改訂では取締役自らがリーダーシップを発揮する役割へと変化しており、このメッセージを明確に打ち出し取締役会をターゲットとした発信を行うことが必要。
- GGLの読み手として最も重要なのは経営者であり、「暗黙知・無形資産がなぜ価値化できていないのか」という問いかけがメッセージの軸の一つになり得る。価値化が実現すれば投資家の関心は自然と高まり、可視化・見える化が求められ、さらなる開示へとつながるという好循環が生まれる。
- 読者層の設定について、ニーズも関心も異なる読者層を同時に取り込もうとすると結果的に誰にも響かないものになりかねない。価値化できていない根本的な原因は責任者が明確でないことにあり、誰がそれを担うのが明確でないことが価値化の実現を妨げている。
- 最大のボトルネックは経営者の意識改革が十分に進んでいないことであり、GGL Ver.3.0においては少なくともその意識改革の契機となることを目指すべき。ガイダンスの名称についても「経営者のための知財・無形資産ガバナンスガイドライン」のように経営者向けであることを明示することで経営者の関心を引きやすくなる。
- GGL Ver.1.0、2.0においても経営陣をターゲットとしてきたが経営陣に十分に届かなかった理由の一つとして取締役会へのアプローチが不十分であったことが挙げられる。GGL Ver.3.0では取締役会を主たるターゲットとして明確に位置付けることが重要。取締役会が知財・無形資産を将来キャッシュフローや企業価値向上の源泉として理解することを促す観点から、今回の改訂はその流れに沿ったものとする。

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

（3）想定する読者

- 経営者の意識としてはメインバンクが強く意識されている。GGLの目次案においてⅢの「中長期成長に関心のある投資家への発信不足」及び関連する各項目についても「投資家・金融機関」と表記を統一し、金融機関を明確にターゲットとして位置付けることが適切。銀行は融資先との相対の対話を通じて暗黙知を含む情報交換を行っており、暗黙知をいかに評価しながら融資判断を行うかという観点が加わることで議論がより実態に即したものになる。
- 取締役会では、知財・無形資産を含む成長投資等の重要案件について、担当CxOの説明のみならずCxO間の連携機能も評価される。特に、社外取締役が委員長を務め過半を占める指名・報酬委員会（CGC改革下でプライム市場企業の相当数に及ぶ）が経営陣（CxO）の人選・報酬を決議する点が重要。知財・無形資産活用戦略に関する議論やその前提となるCxO間の連携が評価され、報酬決定や必要に応じたCxO・執行役員の退任要求につながる。こうした取締役会と経営陣の関係性を認識しておくことが重要。

2. ヒアリング調査の進め方

(1) ヒアリング先の選定方針

- プライベートエクイティ(PE)ファンドと上場株式に投資する機関投資家との間には、非公開情報へのアクセスの可否という点で決定的な差異があり、情報の非対称性は相当程度大きい。こうした前提条件の違いを踏まえた上でヒアリング調査の分析・発信を行うことが重要。
- ヒアリング先の機関投資家は、知財に対して明確な関心を持つ者とすべき。

(2) 企業から収集すべき情報

- 特徴的な成功事例にとどまらず、失敗の要因や行動を阻害した根本原因が把握できるような設計とすべき。
- 企業向けヒアリングについては、社内における取組に関する項目と、その取組を投資家に対してどのように発信・アピールしているか、また発信しているにもかかわらず投資家の反応が芳しくないといった企業側の悩みを含む対外コミュニケーションに関する項目とを明確に区分して整理するとより分かりやすくなる。

(3) 機関投資家・PEファンドから収集すべき情報

- PE投資家へのヒアリングにおいては、評価に用いるKPIの例にとどまらず、それを用いた評価ロジックまで深掘りして聴取できれば企業側にとって有用な情報となり、その内容をGGLに反映するとよい。
- グロースインデックスをベンチマークとする機関投資家に対しては、そのインデックスをどのように注目・評価しているかを聞く形が適切。PEファンドについては、知財・無形資産への注目を所与の前提とするのではなく、どのような場合に注目するのか、注目した場合にどのように活用するのかという観点から問うべき。
- ヒアリング先にメガバンク1行及び地方銀行1行程度を加えることが望ましい。金融庁が本年5月に開始した企業価値担保権制度は知財・無形資産を含む将来キャッシュフローの源泉となる無形資産の情報を総合的に評価して融資を行う制度であり、この制度への対応において先進的な取組を行っている地域金融機関をヒアリング先として加えることが適切。

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

ガイドラインの構成と各ボトルネックの整理の流れ

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 知財・無形資産の投資・活用の現状と課題

- (1) 企業における課題
- (2) 投資家・金融機関における課題
- (3) 企業と投資家・金融機関の関係
- (4) その他

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

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

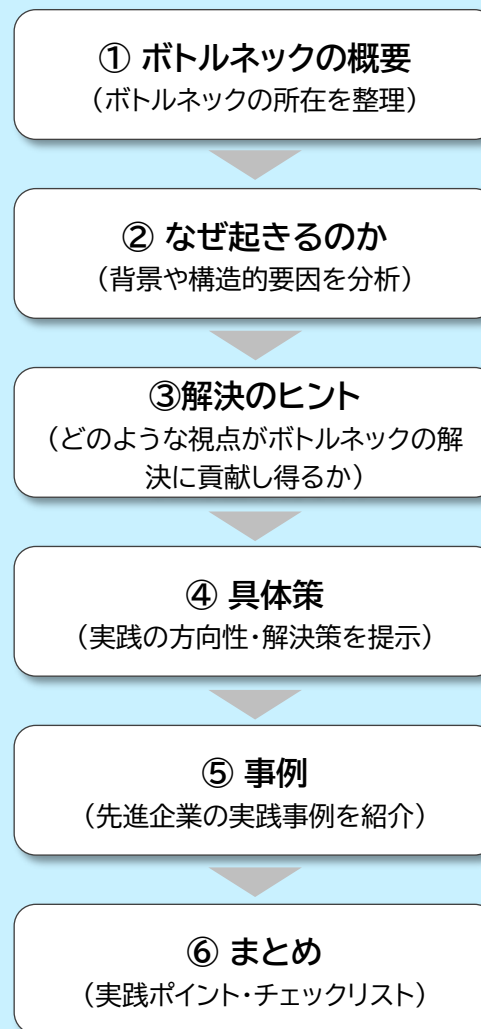
5. 中長期成長に関心のある投資家への発信不足

- (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

IV まとめ

参考資料集 図表・コラム・事例

各ボトルネックの整理の流れ



ボトルネック 1

取締役会・経営陣の体制が、中長期の成功のタネを追求できていない

- 取締役会を、知財・無形資産に基づく参入障壁を活用した中長期的に稼ぐ仕組みの構築について、議論する体制にすることで、レバレッジの高い知財・無形資産への投資を確実なリターンにつなげる
 - → 取締役会において、中長期での経営計画に関するアジェンダ（事業ポートフォリオの組み換えや資源配分等）に、知財・無形資産への投資及び活用の観点を組み入れ、自社の強みを活かし、伸ばす戦略を議論する体制を整備する
- 執行責任者に対して結果責任に基づく明確なインセンティブ構造を設け、緊張感と高い当事者意識を兼ね備えた経営体制を構築することで、変化のスピードと技術の高度化に対応する
 - → 知財・無形資産の創出・取得・強化・保護・収益化を統括する執行責任者（担当 CxO）の配置、専門性が最大限発揮できる役割及び、責任者間の相乗効果を創出できる連携関係を設計し、判断迅速化と高度化を実現する

ボトルネック 1 – 全体像（現時点の想定）



取締役会・経営陣の体制が、中長期の成功のタネを追求できるようになっていない

ボトルネックの概要

中長期の成功とは？

- ・高い粗利率を中長期に維持すること
- ・新たな顧客を獲得し、事業拡大すること
- ・収益の再投資により、中長期的に企業価値を向上させること

タネの追求とは？

- ・知財・無形資産（タネ）を、参入障壁を活用した価格決定力あるビジネスモデルの構築に結びつけること

取締役会・経営陣の体制不備により生じる問題

- ・自社が保有するタネが本当にあるのか、それが成功のタネなのか、それをどのように追求するのが判断できない。
- ・優れた知財・無形資産を持っても、営業現場において安易な値下げに応じてしまう。
- ・投資回収の見込みが立ちやすい有形資産を中心とした資源配分がなされ、レバレッジが高く、一度創出されるとその効果を繰り返し享受することができる知財・無形資産に資源配分した競合他社に後れをとる。
- ・知財・無形資産の投資・活用戦略を、投資家や金融機関への説得的な説明に耐えるものに昇華させることができない。

ボトルネックとなる要因

ステージⅠ.

経営陣が「中長期の成功のタネ」を特定できていない

- ・タネによって経営課題を解決し得る可能性を認識できていない
- ・経営陣がタネについて各部門と議論する仕組みがない
- ・タネを特定するために必要な情報が提供されていない

- II（1）5つのプリンシプルにて説明
- **本パートで深堀り**
- ボトルネック2&3で深堀り

ステージⅡ.

取締役会で「中長期の成功のタネ」を議論できていない

- ・タネに関する議題が設定されていない
- ・議論を深めるために必要な情報が提供されていない

- **本パートで深堀り**
- ボトルネック2&3で深堀り

ステージⅢ.

取締役会が、経営陣に「中長期の成功のタネ」に関連した執行をさせていない

- ・経営陣における知財・無形資産への投資・活用責任が不明確
- ・執行の効果を評価するKPIやモニタリングの仕組みが未整備
- ・戦略的な部門連携や人的配置が実施できていない

- **本パートで深堀り**
- ボトルネック3で深堀り
- ボトルネック4で深堀り

ボトルネック 1 – 全体像（現時点の想定）



取締役会・経営陣の体制が、中長期の成功のタネを追求できるようになっていない

ボトルネックとなる要因

解決のヒント

ステージⅠ.

経営陣が「中長期の成功のタネ」を特定できていない

- ・タネによって経営課題を解決し得る可能性を認識できていない
- ・経営陣がタネについて各部門と議論する仕組みがない
- ・タネを特定するために必要な情報が提供されていない。

ステージⅡ.

取締役会で「中長期の成功のタネ」を議論できていない

- ・タネに関する議題が設定されていない
- ・議論を深めるために必要な情報が提供されていない

ステージⅢ.

取締役会が、経営陣に「中長期の成功のタネ」に関連した執行をさせていない

- ・経営陣における知財・無形資産への投資・活用責任が不明確
- ・執行の効果を評価するKPIやモニタリングの仕組みが未整備
- ・戦略的な部門連携や人的配置が実施できていない

知財・無形資産を経営陣と議論する仕組み

- ・知財・無形資産を全社的に議論する委員会等の設置

知財・無形資産を取締役会の議題とする仕組み

- ・アジェンダ設定の勘所を知る取締役会事務局（コーポレートセクレタリー）等との連携
- ・経営課題のタイムリーな把握と、アジェンダの組み立て
- ・本質的な議論をするための社外取締役及びCxOの巻き込み

知財・無形資産に対して投資する責任、知財・無形資産を活用する責任

- ・CxOの役割および説明責任の整理
- ・CxOの成果の測定とインセンティブの設計

具体策
①

取締役会を、参入障壁を活用した中長期的に稼ぐ仕組みの構築について、議論する体制にする

事例

取締役会のアジェンダに、知財・無形資産への投資及び活用の観点を組み入れ、自社の強みを活かし、伸ばす戦略を議論する体制を整備する（味の素グループ）

具体策
②

執行責任者に対して結果責任に基づくインセンティブ構造を設け、緊張感と当事者意識を兼ね備えた経営体制を構築する

事例

知財・無形資産を統括する執行責任者（担当CxO）を配置し、専門性が最大限発揮できる役割及び、責任者間の相乗効果を創出できる連携関係を設計する（TDK）

まとめ

企業価値の源泉を把握することが目的ではない。
その源泉を資源配分の議論に組み込み、責任を持って投資を実行することが、取締役会・経営陣に求められる役割である。

ボトルネック 1 – Ver2.0から踏襲する内容

タイトル		Ver2.0から踏襲する内容	主な記載箇所
1.1	ボトルネックの概要	「中長期の成功のタネ」とは何か - 多くの企業が抱える課題 「成功のタネ」を見極める・判断する・育てるプロセスを整理 - 取締役会・経営陣のどこにボトルネックがあるかを可視化	- ES「5つのプリンシプル」①価格決定力、④ガバナンス - ES「7つのアクション」(i)現状把握、(ii)重要課題特定、(iv)投資・資源配分、(v)体制構築 Ⅲ(1) 事業ポートフォリオ変革からバックキャストしたストーリー
1.2	ボトルネックとなる要因	- ステージⅠ（タネの特定）における要因 - ステージⅡ（タネの議論）における要因 - ステージⅢ（タネに関連した執行）における要因	Ⅱ(1) 戦略構築の課題（強みの把握不足、価格決定力不足） Ⅱ(1) 社内体制の課題（統括部門・責任主体不在） Ⅳ(4)①② 全社横断体制・取締役会ガバナンス
1.3	解決のヒント	- 知財・無形資産を経営陣と議論する仕組み - 取締役会で知財・無形資産を取締役会の議題とする仕組み - 知財・無形資産に対して投資する責任、知財・無形資産を活用する責任	Ⅳ(2)① 自社の強みとなる知財・無形資産の把握・分析 Ⅳ(2)② 持続的成長に繋がるビジネスモデルの検討 Ⅳ(2)③ 投資・資源配分戦略の構築 Ⅳ(4)①② 全社横断体制・取締役会ガバナンス
1.4	具体策	- 知財・無形資産を取締役会アジェンダに組み込む - 事業ポートフォリオと知財・無形資産投資を連動させる - 担当CxO・責任主体・役割分担を明確化する - KPI・インセンティブ・モニタリングを整備する	Ⅳ(4)② 取締役会によるガバナンス Ⅳ(2)③ 競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化戦略 Ⅳ(4)① CFVO/CxO・責任主体の明確化 Ⅳ(2)③、Ⅳ(4)② KPI・インセンティブ・モニタリング
1.5	事例	- 味の素グループ：取締役会で事業ポートフォリオと無形資産を一体で議論 - TDK：担当CxO配置と経営戦略への反映 - 成功のタネを見極めた企業の実践事例（調査中） - 責任主体を明確化した企業の実践事例（調査中）	(本年度調査にてアップデート予定)
1.6	まとめ	- 成功のタネを見極める - 成長投資を判断する - 責任を持って育てる - 取締役会・経営陣の実践ポイントを確認する	(本年度検討会の協議を経てアップデート予定)

ボトルネック 1 – 改訂時に拡充する内容

タイトル		改訂時に拡充する内容	主なインプット資料※
1.1	ボトルネックの概要	「中長期の成功のタネ」とは何か - 多くの企業が抱える課題 「成功のタネ」を見極める・判断する・育てるプロセスを整理 - 取締役会・経営陣のどこにボトルネックがあるかを可視化	- コミュニケーションガイドブック- I, II 2026年改訂CGコード - 検討会委員意見 - アンケート・ヒアリング調査結果
1.2	ボトルネックとなる要因	- ステージⅠ（タネの特定）における要因 - ステージⅡ（タネの議論）における要因 - ステージⅢ（タネに関連した）における要因	- コミュニケーションガイドブック- I, II 2026年改訂CGコード - 検討会委員意見 - アンケート・ヒアリング調査結果
1.3	解決のヒント	- 知財・無形資産を経営陣と議論する仕組み - 取締役会で知財・無形資産を取締役会の議題とする仕組み - 知財・無形資産に対して投資する責任、知財・無形資産を活用する責任	コミュニケーションガイドブック（参考：経営層・知財部門・関係部門の役割モデルの再定義、経営層と知財部門の継続的な対話、Case5「部門横断コミュニケーション」、Case6「強みの再定義」）
1.4	具体策	- 知財・無形資産を取締役会アジェンダに組み込む - 事業ポートフォリオと知財・無形資産投資を連動させる - 担当CxO・責任主体・役割分担を明確化する - KPI・インセンティブ・モニタリングを整備する	- コミュニケーションガイドブックの実践ポイント・チェックリスト - 検討会委員意見 - アンケート・ヒアリング調査結果
1.5	事例	- 味の素グループ：取締役会で事業ポートフォリオと無形資産を一体で議論 - TDK：担当CxO配置と経営戦略への反映 - 成功のタネを見極めた企業の実践事例（調査中） - 責任主体を明確化した企業の実践事例（調査中）	（本年度調査にてアップデート予定）
1.6	まとめ	- 成功のタネを見極める - 成長投資を判断する - 責任を持って育てる - 取締役会・経営陣の実践ポイントを確認する	（本年度検討会の協議を経てアップデート予定）

※ 「[「知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック～経営層と知財部門が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～」](#)について | 経済産業省 特許庁

で多くが充足できると想定しています。ただし、赤字の内容については、本事業の調査結果等で補強していく必要があります。

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が不足している

- 投資家目線を取り込むことで、中長期の企業価値向上に資する攻めの参入障壁の構築に関する発信を充実させ、中長期成長に理解のある投資家層の形成を図る
 - 成長ドライバーである知財・無形資産を活用した新たなビジネスモデルを示すとともに、中長期の企業価値向上に対する具体的な見込みを示す
 - 社外取締役や投資家等による外部視点での見立てを用いながら、経営戦略と知財・無形資産を一体的に捉える視点から、知財・無形資産の潜在価値をわかりやすく投資家に説明する体制を整備する

ボトルネック5 – 全体像（現時点の想定）



中長期成長に関心のある投資家への発信が不足している

ボトルネックの概要

中長期成長に関心のある投資家への発信不足により生じる問題

- ・ 短期目線の投資家だけに注目され、短期的な施策へのプレッシャーが強くなる
- ・ 取締役・企業経営者自身の目線も短期志向になり、中長期の成長が停滞する
- ・ 知財・無形資産への投資・活用戦略が投資家や金融機関に適切に評価されず、企業価値の向上につながらない
- ・ 知財・無形資産の価値が株価に反映されず、更なる投資に向けた資金獲得という好循環が生まれない
- ・ 中長期成長の知見をもった投資家との対話が不足し、戦略の錬磨・ブラッシュアップが行われない

ボトルネックの要因

ステージⅠ. 説明段階

企業成長の道筋を中長期目線の投資家に説明できていない

- ・ 知財・無形資産の保有状況・件数等の「点」での紹介に終始し、成長ストーリーとして位置付けられていない
- ・ 知財・無形資産の投資・活用が将来の事業・企業価値にどうつながるか（因果パス）を説明できていない
- ・ 知財・無形資産の投資・活用とROIC等の経営指標との紐付けを説明できていない
- ・ 中長期目線の投資家へのターゲティングができていない

II（3）コミュニケーション・フレームワークにて説明

ステージⅡ. 対話段階

中長期目線の投資家との建設的な対話につがっていない

- ・ 中長期目線の投資家との対話と、知財・無形資産との紐づけができていない
- ・ IR担当者と知財関係者の共創ができていない

本パートで深掘り

ステージⅢ. 活用段階

中長期目線の投資家との対話が経営高度化につがっていない

- ・ 対話の成果が、経営陣へ届いていない
- ・ 対話の成果が、経営陣へ届いているが、議論すべき対象とならない

本パートで深掘り

ボトルネック2&3で深掘り

ボトルネック5 – 全体像（現時点の想定）



中長期成長に関心のある投資家への発信が不足している

ボトルネックとなる要因

解決のヒント

ステージⅠ. 説明段階

企業成長の道筋を中長期目線の投資家に説明できていない

- ・知財・無形資産の保有状況・件数等の「点」での紹介に終始しており、成長ストーリーとして位置付けられていない
- ・知財・無形資産の投資・活用が将来の事業・企業価値にどうつながるか（因果パス）を説明できていない
- ・知財・無形資産の投資・活用とROIC等の経営指標との紐付けを説明できていない
- ・中長期目線の投資家へのターゲティングができていない

ステージⅡ. 対話段階

中長期目線の投資家との建設的な対話につなげていない

- ・中長期目線の投資家との対話と、知財・無形資産との紐づけができていない
- ・IR担当者と知財関係者の共創ができていない

ステージⅢ. 活用段階

中長期目線の投資家との対話が経営高度化につなげていない

- ・対話の成果が、経営陣へ届いていない
- ・対話の成果が、経営陣へ届いているが、議論すべき対象とならない

中長期目線の投資家との建設的な対話への接続

- ・投資家の評価ロジックや重視する指標と知財KPIとの対応付け
- ・社外取締役等の外部の目線の取り入れ
- ・自社の発信に関する積極的な投資家からのフィードバック獲得
- ・知財部門のIRへの巻き込み

中長期目線の投資家との対話の経営への活用

- ・IR部門の、対話によって得られた知見を集約する役割の明確化
- ・対話の経営戦略や事業戦略の未検討ポイントの洗い出しへの活用
- ・ビジネスモデルの強みや特徴の、投資家の関心事項の軸での整理

ボトルネック 5 – Ver2.0から踏襲する内容

タイトル	Ver2.0から踏襲する内容	主な記載箇所
5.1 ボトルネックの概要	・ 中長期成長に関心のある投資家とは ・ 投資家への発信不足によって生じる課題 ・ 「説明→対話→活用」のプロセスを整理 ・ IR部門・経営陣・取締役会のどこにボトルネックがあるか可視化	・ ES「5つのプリンシプル」⑤エンゲージメント ・ Ⅲ(1) コミュニケーション・フレームワーク ・ Ⅳ(5) 投資家との対話・エンゲージメント
5.2 ボトルネックの要因	・ ステージⅠ（説明）における要因 ・ ステージⅡ（対話）における要因 ・ ステージⅢ（活用）における要因	・ Ⅳ(5)① 投資家との対話の実践 ・ Ⅳ(5)② 投資家との対話を踏まえた改善 ・ Ⅲ(1) コミュニケーション・フレームワーク
5.3 解決のヒント	・ 中長期目線の投資家との建設的な対話への接続 ・ 中長期目線の投資家との対話を経営に活かす	・ Ⅳ(5)① 投資家との対話の実践 ・ Ⅳ(5)② 投資家との対話を踏まえた改善 ・ ES プリンシプル⑤エンゲージメント
5.4 具体策	・ 知財・無形資産を活用した価値創造ストーリーを構築する ・ 投資家の評価ロジックと知財KPI・経営指標を接続する ・ IR部門と知財部門が連携して投資家との対話を実施する ・ 投資家との対話内容を取締役会・経営陣へ還流する	・ Ⅲ(1) コミュニケーション・フレームワーク ・ Ⅳ(3) KPI・指標設計 ・ Ⅳ(5)① 投資家との対話の実践 ・ Ⅳ(5)② 投資家との対話を踏まえた改善
5.5 事例	・ 旭化成：無形資産戦略説明会を通じて成長ストーリーを発信 ・ 日立製作所：投資家との対話内容を統合報告書や経営へ反映 ・ 投資家の評価ロジックと知財KPIを接続している事例（アンケート調査結果を踏まえて抽出・選定・ヒアリング予定）	（本年度調査にてアップデート予定）
5.6 まとめ	・ 説明：価値創造ストーリーを整理する ・ 対話：中長期投資家と対話する ・ 活用：投資家の視点を経営に取り込む ・ IR部門・経営陣の実践ポイントを確認する	（本年度検討会の協議を経てアップデート予定）

ボトルネック 5 – 改訂時に拡充する内容

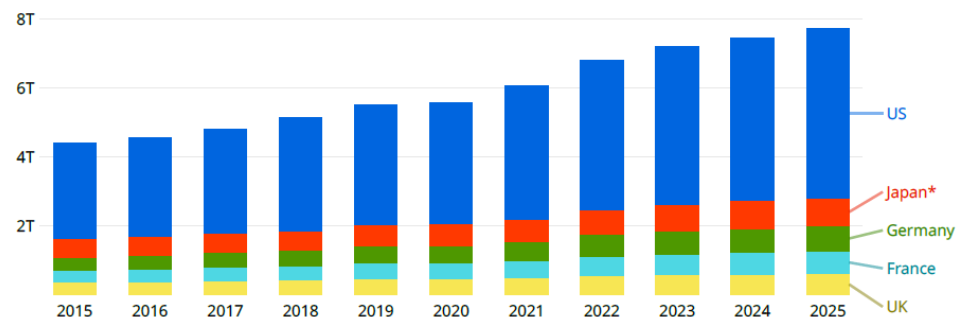
タイトル		改訂時に拡充する内容	主な記載箇所
5.1	ボトルネックの概要	- 中長期成長に関心のある投資家とは - 投資家への発信不足によって生じる課題 「説明→対話→活用」のプロセスを整理 IR部門・経営陣・取締役会のどこにボトルネックがあるか可視化	- 第1章「建設的対話のスパイラル」／フェーズ1～3 2026年改訂CGコード - 検討会委員意見 - アンケート・ヒアリング調査結果
5.2	ボトルネックの要因	- ステージⅠ（説明）における要因 ステージⅡ（対話）における要因 ステージⅢ（活用）における要因	- 第1章「建設的対話のスパイラル」「フェーズ3 投資家対話に基づく経営戦略の再検討」 - 検討会委員意見 - アンケート・ヒアリング調査結果
5.3	解決のヒント	中長期目線の投資家との建設的な対話への接続 中長期目線の投資家との対話を経営に活かす	- 第1章「建設的対話のスパイラル」「経営戦略の高度化」 - 検討会委員意見 - アンケート・ヒアリング調査結果
5.4	具体策	- 知財・無形資産を活用した価値創造ストーリーを構築する - 投資家の評価ロジックと知財KPI・経営指標を接続する - IR部門と知財部門が連携して投資家との対話を実施する 投資家との対話内容を取締役会・経営陣へ還流する	- 第1章 フェーズ3、日立事例（IRが対話内容を経営へフィードバック） - 検討会委員意見 - アンケート・ヒアリング調査結果
5.5	事例	旭化成：無形資産戦略説明会を通じて成長ストーリーを発信 日立製作所：投資家との対話内容を統合報告書や経営へ反映 投資家の評価ロジックと知財KPIを接続している事例（アンケート調査結果を踏まえて抽出・選定・ヒアリング予定）	（本年度調査にてアップデート予定）
5.6	まとめ	説明：価値創造ストーリーを整理する 対話：中長期投資家と対話する 活用：投資家の視点を経営に取り込む IR部門・経営陣の実践ポイントを確認する	（本年度検討会の協議を経てアップデート予定）

※ **太字**の内容は、「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」について | 経済産業省 特許庁で充足できると想定しています。ただし、**赤字**の内容については、本事業の調査結果等で把握した実態を踏まえて補強していく必要があります。

- 日本の無形資産投資は、世界2位を維持（※調査対象国は29か国であり、中韓は本報告の対象外であることに留意）
- 2019年以降、有形資産投資は下落傾向にあるのに対し、無形資産投資は持続的に増加

Figure 8 The US leads in intangible investment, followed by Japan and Germany

Intangible investment for the top 5 economies, 2015–2025, trillion USD PPP

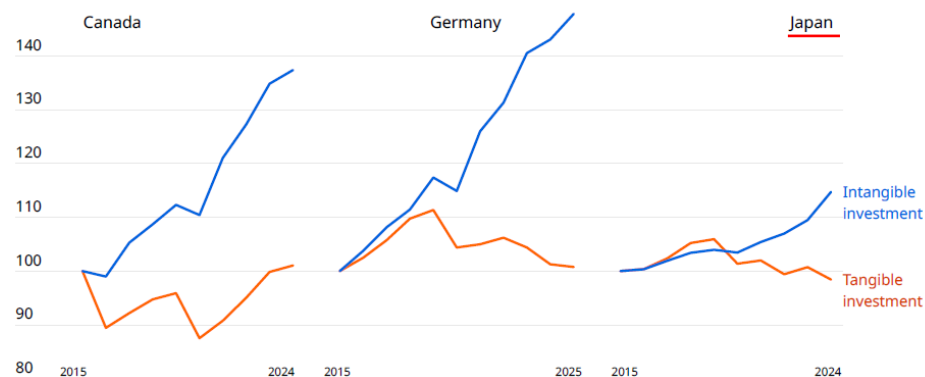


Notes: Investment figures are expressed in terms of current prices. *Since 2025 data for Japan are not yet available, the 2024 value is carried forward for 2025.

Source: WIPO–LBS Global INTAN-Invest Database, July 2026.

Figure 2 Widening gap between intangible and tangible investment in Canada, Germany and Japan

Intangible and tangible investment, 2015–2025*, indexed (2015=100)



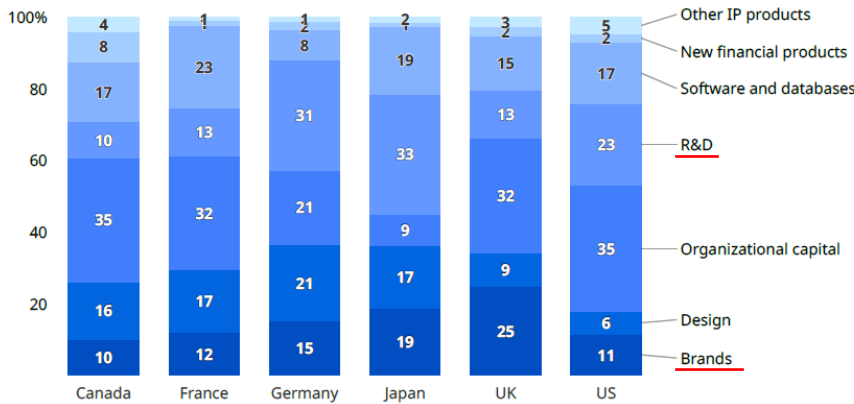
Notes: Investment figures are expressed in chain-linked volume terms to reflect real growth. *Data availability varies by country: Canada (2015–2024), Germany (2015–2025) and Japan (2015–2024).

Source: WIPO–LBS Global INTAN-Invest Database, July 2026.

- 日本は、他国に比べてR&Dへの投資割合が多い
- デジタル化、生成AIの浸透を背景に、ブランドの重要性が高まっている。
- 日本のブランドへの投資は、対象国の中で米英に次ぐ第3位。

Figure 16a Analysis of asset types reveals varying investment patterns across advanced economies

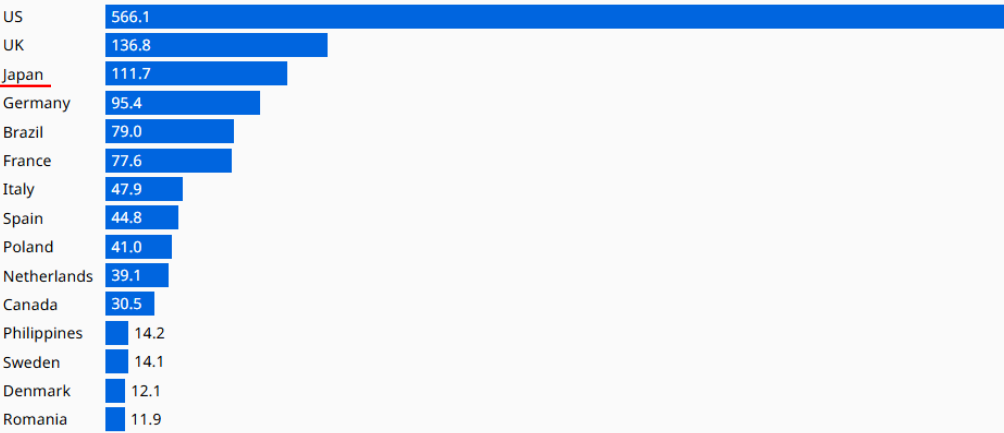
Share of intangible investment by asset type for selected countries, %, 2023



Notes: 2023 is the most recent year for which data is available across all intangible asset types. The "employer-provided training" category is excluded due to missing data for Canada.
Source: WIPO-LBS Global INTAN-Invest Database, July 2026.

Figure 17 Absolute levels of brand investment by country

Nominal investment in brands, 2025*, billion USD PPP

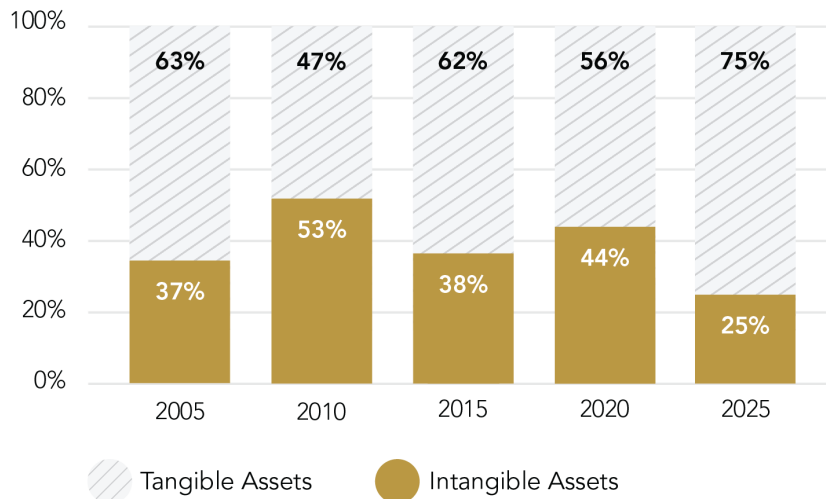


Notes: *Due to unavailability of more recent data, investment levels for the following countries reflect the year in brackets: Brazil (2023), Canada (2024), Japan (2024) and the Philippines (2022).
Source: WIPO-LBS Global INTAN-Invest Database, July 2026. • Get the data • Download image

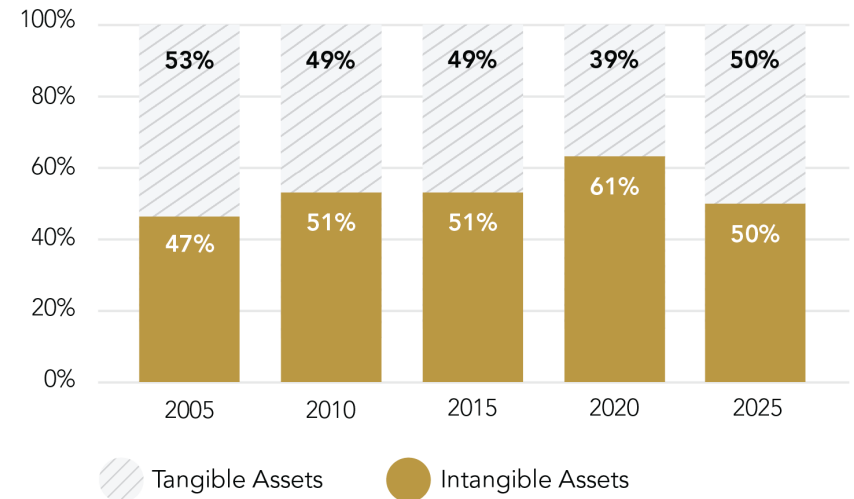
(参考) 中韓市場の企業価値における無形資産割合

- 中国における無形資産割合は、2020年から2025年で、44%から25%に減少。テック、ゲーム、フィンテック、教育セクタの減少が大きいと分析されている。
- 韓国における無形資産割合は、同期間で、61%から50%に減少。半導体サイクル、地政学リスク、韓国の企業価値が外国と比べて低く評価される、いわゆる「コリア・ディスカウント」、バイオ産業の変化が原因と分析されている。

COMPONENTS of SHANGHAI SHENZHEN CSI 300
INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE



COMPONENTS of KOSDAQ COMPOSITE
INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, A PART OF J.S. HELD, INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, 2025

出典：Ocean tomo Intangible Asset Market Value Study（東京証券取引所）令和8年2月9日を加工

SOURCE: OCEAN TOMO, A PART OF J.S. HELD, INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, 2025

企業アンケート結果のサマリー (1/2)

① 投資家との対話は、企業の実行を後押ししており、75%の企業が「有意義である」と実感

- ◆ 投資家からは、事業戦略・成長戦略、収益性向上、株主還元などに高い関心 (⇒結果① : p.10)
- ◆ 投資家から関心が寄せられた項目ほど企業の実行実施率も高く、対話が企業行動を後押ししていることが示唆される (⇒結果②・③ : p.11・12)
- ◆ 75%の企業が投資家との対話を「有意義である」と評価し、対話の価値を実感 (⇒結果④ : p.13)

② 「有意義である」対話では、自社の課題や認識ギャップへの気づき、中長期的・本質的な議論が実現

- ◆ 企業が「有意義である」と感じる対話では、特に以下の点が実現している (⇒結果⑤・⑥・⑦ : p.15~20)
 - ✓ 自社の課題や改善点、投資家との認識ギャップを把握するなど、新たな気づきや示唆が得られている
 - ✓ 短期業績にとどまらず、事業戦略や資本政策などについて、中長期的・本質的な議論が行われている
 - ✓ 開示や取組みの改善、投資家との相互理解や信頼関係の構築など、具体的な成果に繋がっている

③ 「有意義でない」対話では、企業・業界への理解不足や短期目線、一方的・形式的な議論が課題

- ◆ 企業が「有意義でない」と感じる対話では、特に以下の点が課題として挙げられる (⇒結果⑧・⑨・⑩ : p.16~25)
 - ✓ 企業や業界への理解が不十分で、自社の課題や改善点に関する有益な示唆が得られていない
 - ✓ 短期的な業績や株主還元で議論が偏り、中長期的・本質的な議論が行われていない
 - ✓ 一方的・形式的な対話となり、相互理解や信頼関係の構築に繋がっていない

① 機関投資家の関心事項 (Q 1)

◆ 機関投資家からは、事業戦略・成長戦略の方針や目標設定、株主還元、既存事業の収益性向上、などに特に高い関心

Q 1. 直近 1 年間の対話の中で感じる、貴社の取組みに関する機関投資家の関心事項を教えてください (複数選択可)

機関投資家の関心事項		全社 (682社)	(参考) 4象限での集計			
			① ROE 8 % <u>未満</u> PBR 1 倍 <u>未満</u> (215社)	② ROE 8 % <u>以上</u> PBR 1 倍 <u>未満</u> (67社)	③ ROE 8 % <u>未満</u> PBR 1 倍 <u>以上</u> (106社)	④ ROE 8 % <u>以上</u> PBR 1 倍 <u>以上</u> (294社)
事業戦略・ 成長戦略	事業戦略・成長戦略の方針・目標設定	92%	89%	88%	92%	95%
	既存事業の収益性向上	73%	69%	73%	71%	76%
	成長分野への投資 (M&A含む)	67%	60%	67%	59%	75%
	人的資本戦略・人的資本投資	26%	18%	30%	23%	33%
	不採算事業の縮小・撤退	21%	24%	22%	19%	20%
	研究開発・知的財産への投資	12%	9%	12%	17%	11%
資本政策・ バランスシート	株主還元 (配当・自社株買い)	83%	79%	90%	69%	89%
	現預金や不動産など資産の最適化・効率化	35%	37%	40%	25%	37%
	資本と負債のバランス (財務レバレッジ)	29%	28%	27%	25%	32%
	政策保有株	25%	30%	33%	15%	23%
ガバナンス・ サステナビリティ	取締役会の機能強化 (構成・実効性等)	30%	31%	24%	29%	30%
	サステナビリティに関する取組み	21%	20%	25%	21%	21%
その他	短期の業績見通し	73%	60%	76%	75%	81%
	情報開示の充実	39%	35%	37%	39%	42%
	株主・投資家との対話の充実	22%	21%	16%	23%	24%
	その他	9%	10%	4%	13%	7%

投資家が評価する「取組みの進展が見られる企業」：サマリー

掲載企業の区分

プライム市場 1,000億円以上



205 社

最大
7 票

企業一覧の掲載ページ p.6~9

プライム市場 1,000億円未満



55 社

最大
3 票

企業一覧の掲載ページ p.10

スタンダード市場



40 社

最大
3 票

企業一覧の掲載ページ p.11

※ 2026/7/24時点の時価総額に基づき区分

投資家からの主な評価の声



1 資本配分方針の 明確化と進展

- 成長投資と株主還元のバランスを含むキャピタルアロケーション方針を明確化
- 政策保有株や非効率資産の縮減、収益性改善によるキャッシュ創出を通じて、成長投資と株主還元を拡大 など



2 事業ポートフォリオ 改革の進展

- 低収益・非中核事業の撤退、売却、再編を含む抜本的な事業ポートフォリオ改革を推進
- 高成長・高付加価値分野に経営資源を重点配分 など



3 資本コスト・資本 効率を意識した 経営管理の進展

- 資本コストを把握したうえで、それを上回る資本収益性の目標と具体的な改善策を提示
- 事業部門別にROICやWACCなどを管理し、投資判断や資本配分に活用 など



4 経営トップ・取締役会の 強力なリーダーシップ

- 経営トップが企業価値向上や構造改革に主体的に関与し、大胆な事業ポートフォリオ改革や資本政策を実行
- 取締役会・社外取締役の監督機能や、投資家との開かれた対話を通じて、改革の実効性と透明性を向上 など



5 情報開示・IRの進展、 対話を通じた取組みの改善

- 投資家に向き合う姿勢が変化し、情報開示、IR・対話の機会を拡充
- 対話で得た指摘や市場の期待を踏まえ、事業戦略や資本政策等に関する開示や取組みを継続的に改善 など

各企業への具体的な投資家のコメントは、別紙Excelファイルに掲載

(参考) 「取組みの進展が見られる企業」等に関する機関投資家アンケート

業種	コード	会社名	市場区分	時価総額区分 ※2026/7/24日	票数	評価コメントの概要
ガラス・土石製品	5333	NGK	プライム	①1,000億円以上	3	・長期経営計画において各事業の位置付けや事業再生・撤退検討プロセスを明示し、長年赤字が続いたNAS電池事業からの撤退を決定したことを評価。今後5年間の研究開発・設備投資計画を分野別に示すとともに、キャッシュアロケーション方針や株主還元方針の見直しを示した。 ・26/3末には中計および長計を公表。エクイティスブレッドを意識した経営方針を掲げ、事業撤退ルールも明確化。キャッシュアロケーション方針も明示。投資家と社外取締役との対話の機会もあり、社外取の経営への監督姿勢、関わり方が把握できる。 ・不採算事業撤退の他、半導体・データセンター領域への集中を強調することで、内燃機関向け自動車部品メーカーという評価から一変。
建設業	1893	五洋建設	プライム	①1,000億円以上	2	・企業価値向上に向けた明確な計画を打ち出している。規律ある投資姿勢を維持し、自社の強みが発揮できる中核事業へ経営資源を集中させるとともに、長期的な企業価値の創出を目指した資本政策を採用している点を評価。 ・中計目標を上回るROE向上を達成、更なる高みを目指す新中計を公表。事業ポートフォリオの転換を進める投資拡大と株主還元を同時実現。
電気機器	6701	日本電気	プライム	①1,000億円以上	2	・「ベストオーナー」の観点から親子上場の課題解消を進めるなど、企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ改革を推進。自社株買いも適切に実施。 ・利益率の低い非戦略事業を売却・撤退する一方で、高い競争優位性を持つ高利益率事業の成長に経営資源を集中させており、事業ポートフォリオの最適化と収益力の向上を着実に進めている。 ・社長が一貫してROEの重要性を訴え、改善に継続的に取り組んでいる。投資家との対話にも優れており、自社の戦略的ビジョンや企業価値向上策について投資家の理解を深めている。
精密機器	7747	朝日インテック	プライム	①1,000億円以上	2	・不採算事業の減損後でカタリスト不足のなか、粗利改善と次期中計への投資を効果的に開示。戦略マップに基づくM&A・研究開発投資を強化しつつ粗利率・OPMを改善させる方針。
精密機器	7725	インターアクション	プライム	②1,000億円未満	1	・会長の退任に伴い、取締役会を社内は社長のみとし、社外取締役には経営経験や資本市場の視点を持つ人物を登用した。不採算事業からの撤退と、成長分野への投資（研究開発）及び株主還元を行い、経営資源の組み替えを行っている。

出典：投資家が評価する「取組みの進展が見られる企業」一覧（東京証券取引所）令和8年8月12日を加工

1. ボトルネック 1 及び 5 の整理

- (1) ボトルネックの概要
- (2) ボトルネックとなる要因
- (3) 解決のヒント

2. 無形資産投資を巡る最近の情勢

- (1) WIPO Intangible Investment Highlights 2026
- (2) 中韓市場の企業価値における無形資産割合
- (3) 「投資家への期待・要望」等に関する企業アンケート
- (4) 「取組みの進展が見られる企業」等に関する機関投資家アンケート

3. 実態調査

- (1) アンケートの暫定結果
- (2) ヒアリングの進め方