

価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンス ～コーポレートガバナンス・コード改訂を機会に、企業価値を向上させるために～

2026 年 8 月 3 日

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

長らく続いたデフレ・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進む今、我が国企業に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。7 月に閣議決定された日本成長戦略においても、企業の成長投資の質・量の向上、知財を戦略的に取得・活用する企業経営の推進、知財・無形資産の開示の促進が、対応の方向性の重要な部分と位置付けられている。

本年改訂されたコーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」という。）では、知的財産等の無形資産¹（以下「知財・無形資産」と称する。）が成長投資の重要な柱と位置付けられた²。これらは企業価値向上の源泉であるため、その「創出・取得・強化・保護・収益化」に戦略的に取り組み、投資家等へ説明することが、取締役会に求められている。

しかしながら、多くの日本企業において、上記の戦略的な取組は十分に進んでいないのが実情である。その背景には、知財・無形資産が経営の根幹に据えられていないという課題がある。

投資効果のレバレッジが高く、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・無形資産は「中長期の成功のタネ」というべきものである。企業価値向上を実現させるためには、その成功のタネを追求することで攻めの参入障壁を構築し、価格決定力やゲームチェンジを生み出す必要がある。そのため、攻めの参入障壁をいかに構築するかが経営戦略策定の鍵となる。

しかしながら、知財・無形資産には、成長の糧に投資するほど短期的には利益が悪化して見えるというジレンマが存在する。このジレンマを克服するとともに、上記の参入障壁を構築するための戦略的な部門連携や人的配置に取り組み、中長期成長に関心のある投資家への発信を充実させていくことが重要である。

本ガイダンスは、内閣府主催の有識者検討会で特定された、上記課題の解決を阻む 5 つの主要ボトルネックについて、具体的事例に基づいて対応の方向性を示したものである。取締役会が、これらの方向性に基づいて、可能なものから順に、速やかに対応することが期待される。

¹ 本ガイダンスにおける「知的財産等の無形資産」の範囲は、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、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、幅広い知財・無形資産を含む。

² 原則 4-1 では、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、成長の実現のために、知的財産等の無形資産への投資を含む成長投資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とされている。

本ガイダンスの公表は、改訂 CGC に対応する検討会の取組の第一歩である。今後のフィードバックや評価を踏まえ、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの改訂につなげる予定である。

< 5つの主要ボトルネックと対応の方向性 >

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に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、自社の強みを生かし、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、判断の迅速化と高度化を実現する

ボトルネック 2

中長期の価格決定力やゲームチェンジのために、

市場環境における自社の立ち位置を踏まえた参入障壁の構築・移転・活用ができていない

- 市場環境における自社の立ち位置を踏まえて、知財・無形資産の強みを多面的に分析し、参入障壁を支える差別化要素に磨き上げることで、価格決定力を強化するという、「技術で勝ってビジネスで負ける」状態から脱却するための唯一の解を追求する
 - 自社の事業プロセスを個々の領域に細分化し、各領域における自社の強みを、知財・無形資産を軸とした複数の観点から分解して可視化することで、競争優位の源泉となる差別化要素を見極め、経営戦略に反映させる
- 事業環境の変化に応じて、参入障壁を他者と共同で構築し又は他者との間で移転することで、発想の転換を伴うゲームチェンジを生み出し、市場全体の価値を高めながら、強固な競争優位を確保する
 - 顧客獲得目線で実施するオープン＆クローズ戦略に基づいたビジネスモデルを設計することで、新規市場の創出や事業拡大を図る
 - アカデミアやスタートアップと連携し、他社の知財・無形資産も活用することで、自社単独では到達不可能な事業領域を開拓する
 - 中長期成長を見据えた他社との連携により、自社単独では不足する経営資源を補完し合い、差別化要素となる知財・無形資産への集中投資を可能にすることで、参入障壁を再構築する

ボトルネック 3

知財・無形資産のジレンマ－成長の糧に投資するほど短期的には利益が悪化して見える－が存在する

- 中長期成長に不可欠であるにもかかわらず取締役会・経営陣や財務担当者に理解されにくい知財・無形資産への投資効果を、時間軸に沿って因果関係とともに可視化を行うことで、目先の利益を優先する経営に陥ることを防ぐ
 - 知財・無形資産への投資が、短期的には費用計上により財務指標を押し下げる一方、中長期的には限界利益の向上に寄与することを、時間軸に沿って可視化を行う
 - 成長投資の性格を有しながらも販売費及び一般管理費に計上されることとなる研究開発、人材育成、ブランド管理、インフラ構築等に係る費用について、それによって構築される知財・無形資産が中長期的な成長につながる因果関係について可視化を行う
 - 上記の時間軸や因果関係を踏まえた可視化を可能とする適切な KPI の設定に努める

ボトルネック 4

攻めの参入障壁を構築するための戦略的な部門連携や人的配置が実施できていない

- サイロ化しがちな知財部と、顧客や競合他社に対する現場における情報を有する各部門が、それぞれ独り相撲に陥ることなく、事業戦略の策定段階から、攻めの視点での参入障壁構築について協調して議論することができる環境が整備されるよう、戦略的な部門連携や人的配置を実施する
 - 知財部が、事業部門・技術部門等と密に連携し、市場成長性・技術の優位性・競争力の持続性を見極めた上で、攻めの視点での参入障壁を構築する戦略的な連携体制を整備する
 - 経営企画等の全社的な戦略を扱う部門と知財部との間で人的交流が生じる仕組みを構築することで、部門間の連携を促進するとともに戦略的な人的配置を実現する
 - 出願戦略・契約設計のみならず、ビジネスモデルも一貫通貫でデザインする知財と事業のハブ機能を担うポジションを設け、部門間の戦略的な連携を促進する
 - 事業機会の探索、ビジネスモデル構築、国際標準・ルールの戦略的活用等の戦略的活動を、知財部の担当領域として明確に位置付けることで、部門間の戦略的な連携を促進する

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