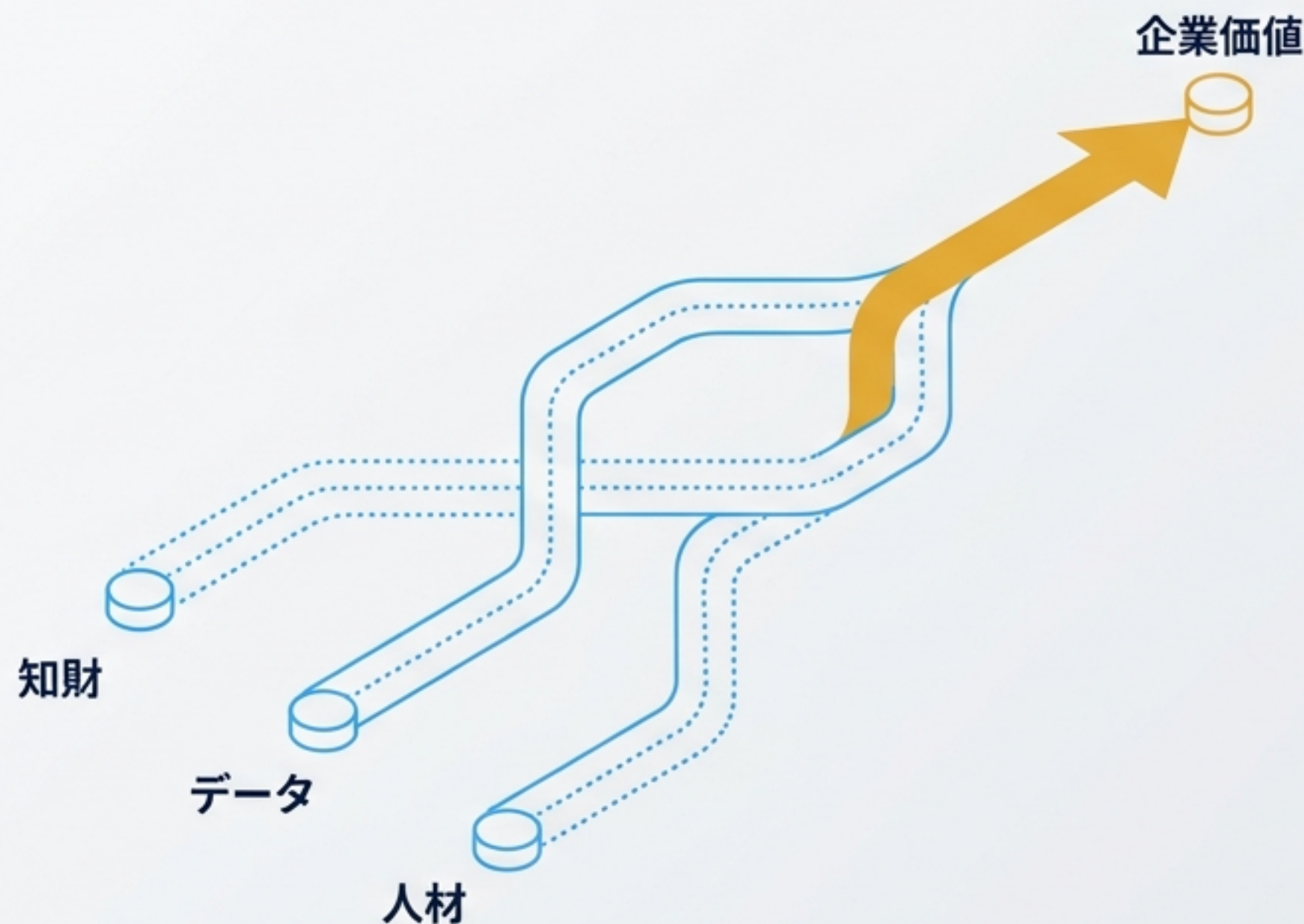


価値創造を加速する 知財・無形資産 ガイダンス

2026年CGコード改訂に伴う

「見えない資産」の財務価値化と
ガバナンス戦略：
経営陣のための実装プレイブック





【本質】費用から
「成長投資」への転換

- 「投資額の開示」が目的ではない。
- 競争優位から収益化に至る「価値創造の因果経路」の証明が中核。



【対象】法的権利から
「経営資源」への拡張

- 特許や商標に留まらない。
- 技術、ブランド、データ、人材、組織能力など、限界費用を抑え継続的価値を生む広範な資産が対象。



【要請】開示PJではなく
「経営管理システム」

- 形式的なコンプライアンス（定型文）からの脱却。
- CxO（CEO, CFO, CTO, CHRO等）が連携し、投資・実行・検証を統合する体制の構築。

ガバナンス政策の進化とタイムライン

企業に残された移行猶予期間

2021年6月

CGコード改訂（知財・無形
資産投資戦略の開示導入）

2026年7月21日

【起点】CGコード2026公表・施行
（成長投資としての再配置）

2027年7月末

【期限】上場企業の2026年
コード移行期限

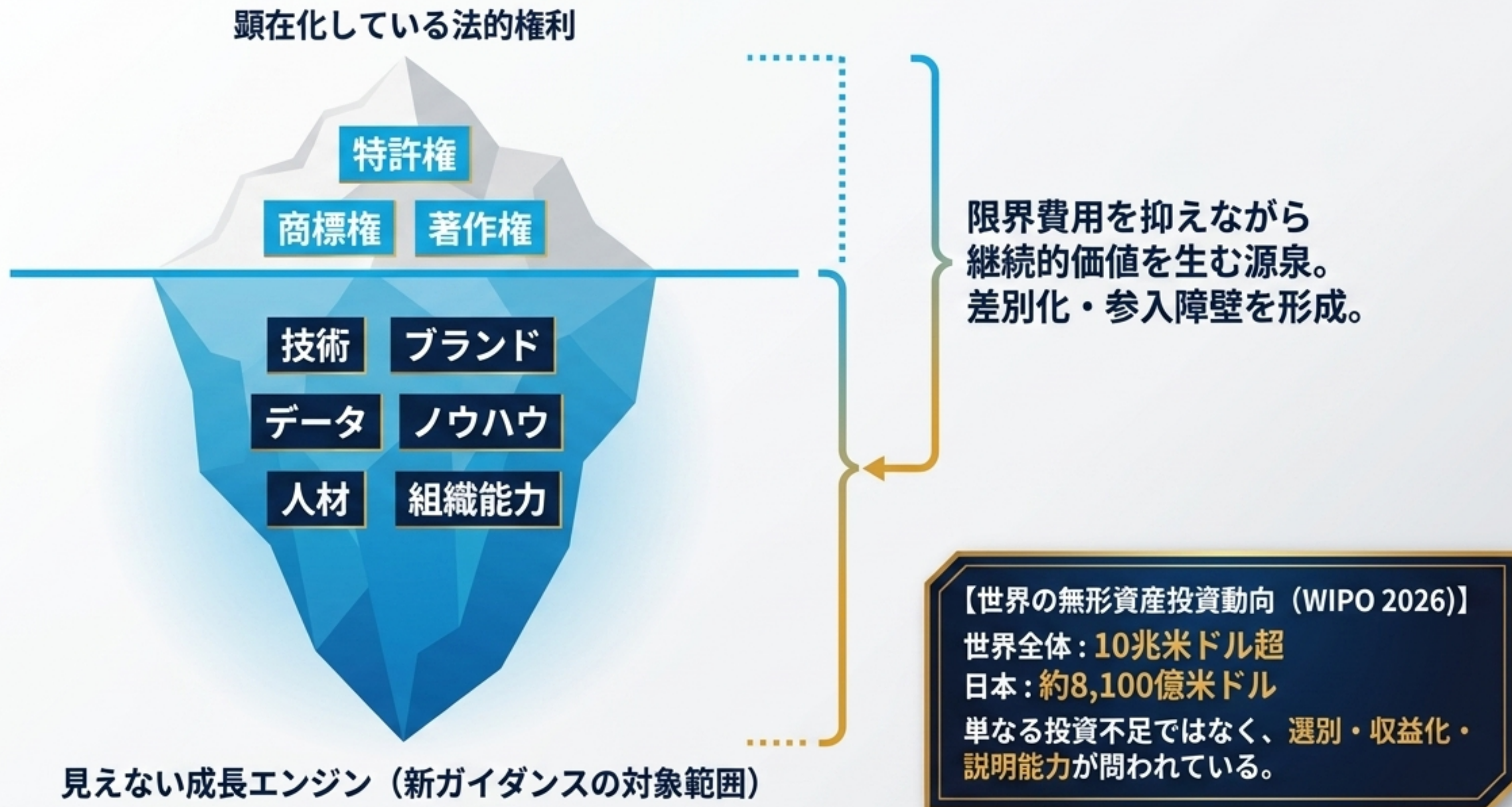
2023年3月

ガイドライン Ver.2.0公表
（価値創造ストーリーの具体化）

2026年8月3日

【重要】新ガイダンス公表

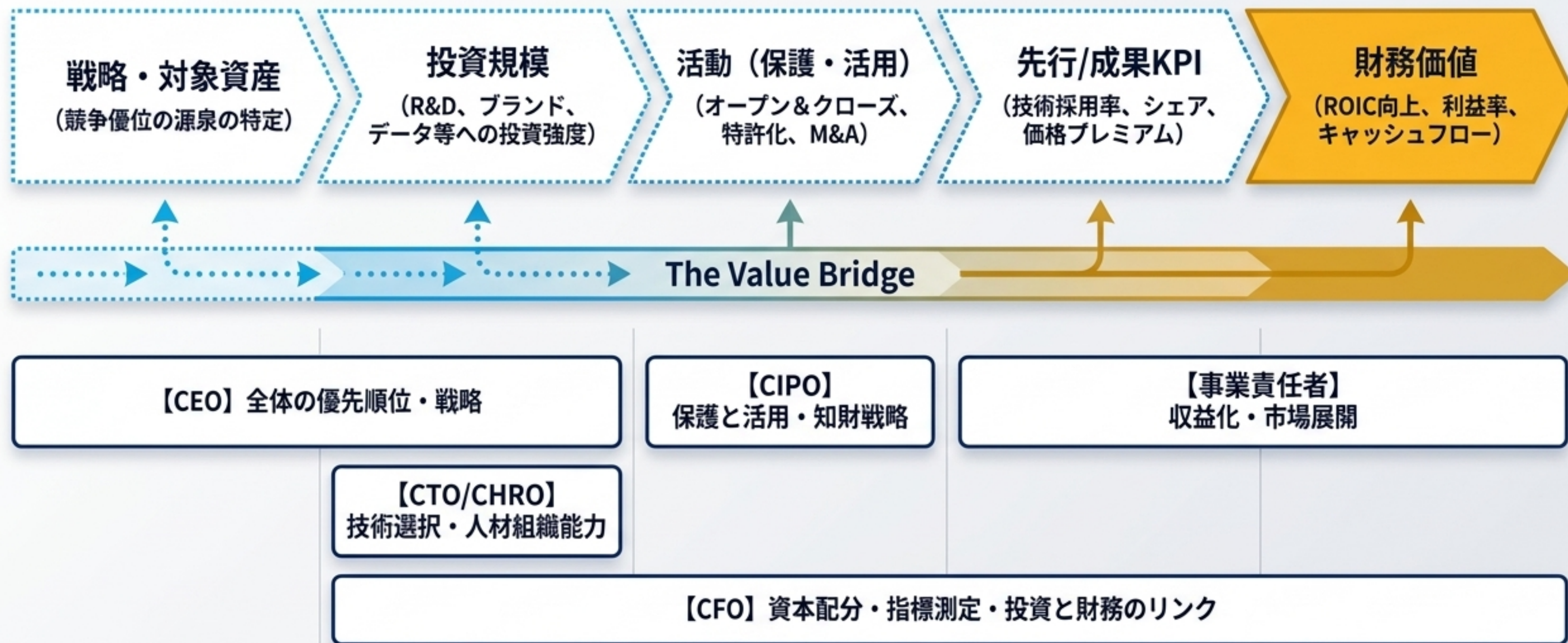
再定義される「無形資産」のスコープ



日本企業の5つの構造的ボトルネックと処方箋

現状の課題 (Why)		ガイダンスの要請 (What)
【時間軸】 短期利益・年度予算に偏った取締役会	→	中長期投資の審議・担当役員・基準の設定
【認識】 投資が「費用」処理され因果が見えない	→	投資からアウトカム、財務価値（ROIC等）の因果経路を提示
【指標】 強みが暗黙知でありKPIが不在	→	技術採用率やブランドプレミアム等、客観的な指標を設定
【組織】 部門間サイロ化と弱い連携	→	知財・事業・財務等の横断体制と「攻めの参入障壁」構築
【責任】 CxO間の責任曖昧さ	→	CFO, CTO, CHRO, CIPOの役割明確化と未達時の是正措置

【Synthesis】価値創造の因果経路（バリュー・パスウェイ）

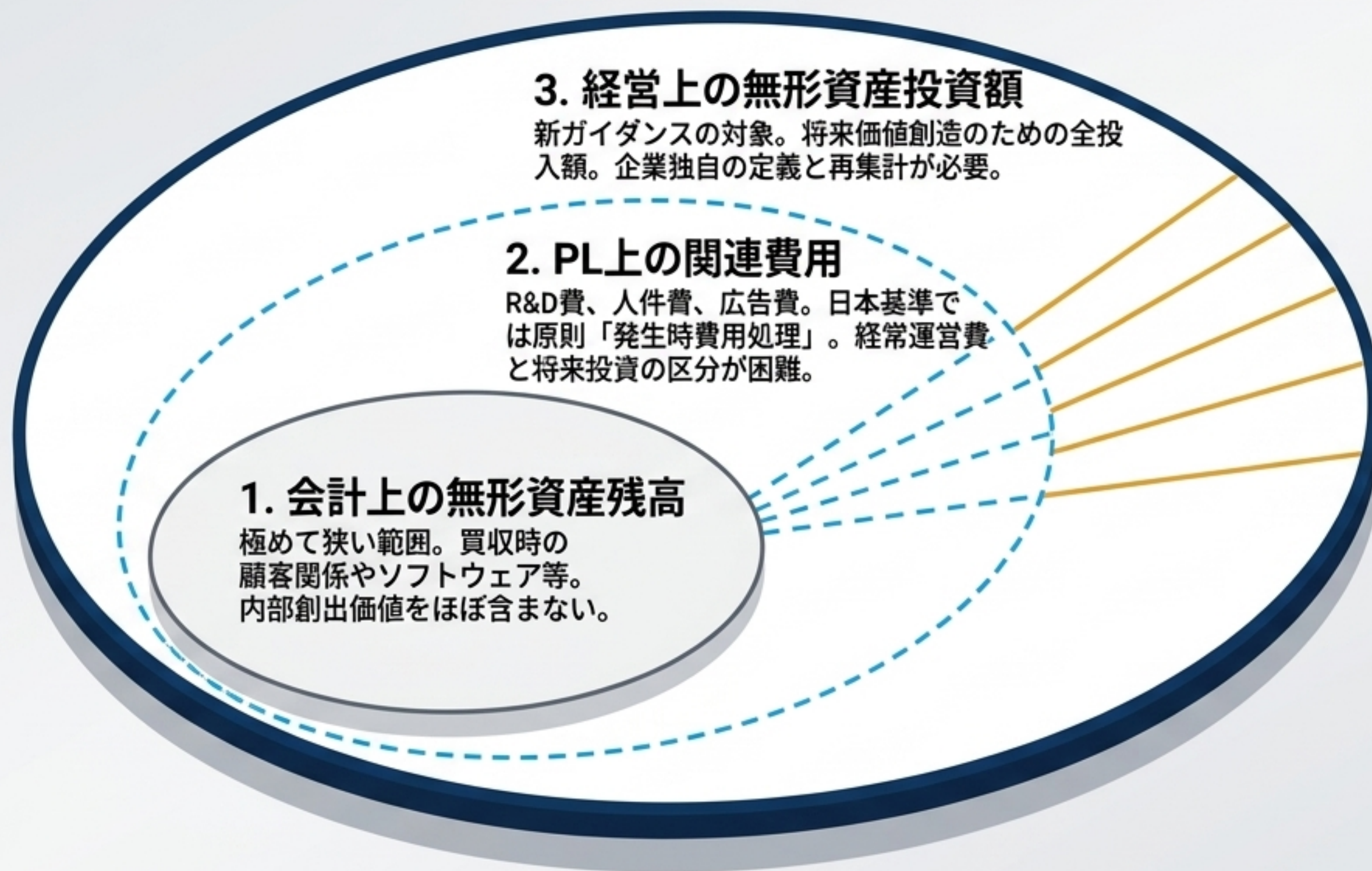


既存制度との比較：新ガイダンスが埋める「実装の空白」

評価軸	2021年CGコード	2026年CGコード	新ガイダンス
法的性質	コンプライ・オア・ エクスプレイン	コンプライ・オア・ エクスプレイン	任意の実務指針 (法的拘束力なし)
経営戦略との接続	投資戦略の説明	成長経路・資源配分	事業ポートフォリオ、参入障 壁、収益化までの因果経路
対象範囲	知的財産・人的資本	研究開発・人的資本・知財	技術、データ、ブランド、ノ ウハウ、組織能力まで包括
KPI要求	具体指定なし	具体指定なし	因果経路、先行・成果指標の 設定を重視

キーテイクアウェイ：新ガイダンスは、コードが求める「成長投資」を企業内部でどう
実行・管理するかという「実装の空白（Missing Link）」を埋める設計図である。

【Explanatory】 会計基準の壁と「3つの数値」の非対称性



日本基準の構造的課題：
将来価値を生むR&D等の投資が、当期利益を押し下げる「ペナルティ」として機能してしまう。

ガイダンスの役割：会計基準は変えず、非財務・記述情報でこのギャップを補完し、資本市場の誤解を解く。

グローバル基準との比較：日本独自の統合的アプローチ

IFRS (IAS 38) [国際/欧州]

認識・測定が中心。R&Dの一部資産化。
経営開示や取締役会の役割は対象外。

米国SEC (Reg S-K) [米国]

人的資本中心の原則主義。
経営者が実際に管理に用いる指標の開示。
知財やR&Dとの統合ではない。

ISSB (IFRS S1) [国際]

サステナビリティ関連の機会とリスク。
知財投資そのものを直接対象とする
基準ではない。

日本の新ガイダンス [日本]

【独自性】 権利・ブランド・データ・人材を
統合。会計・経営・ガバナンス・IRを横断する
包括的企業行動指針。

グローバルに類を見ない包括的アプローチ。
統一測定基準がないため、企業ごとの「独自の定義とロジック」の質が問われる。

ケーススタディ1：攻めの参入障壁と価値創造ストーリー



日清オイリオグループ 攻めの参入障壁

- 戦略: 「ヘルシーオフ製法」を中心に、家庭用・業務用の強固な特許網を形成。周辺技術との組み合わせ。
- 評価: 単なる特許取得ではなく、競合が容易に再現できない事業構造を作り、市場創出と価格決定力へ接続。



東京エレクトロン 差別化と顧客信頼

- 戦略: 事業・研究開発・知財の一体運用。保有特許数 24,996件（2025年3月末）。
- 評価: 特許の「量」に加え、グローバル特許出願率（約75%）や許可率を開示。高品質ポートフォリオによる製品差別化と中長期企業価値の基盤構築。

ケーススタディ2：CxO連携と三位一体のマネジメント



味の素

三位一体とガバナンス

- 戦略: 事業・R&D・知財の「三位一体」。ABF等の開発初期段階から知財部門が深く関与。
- 評価: 知財、人財、ブランド戦略を取締役会で長期的視点から審議。部門間のサイロを破壊する強力な体制の好例。



デンソー

オープン&クローズと定量化

- 戦略: オープン&クローズ戦略、IP ランドスケープ、標準化の積極的活用。
- 評価: 6,400億円（2024年度）のR&D費と、約39,000件（2023年度末）の保有特許。非財務投入と財務価値の定量的な関係説明に積極的。知財担当役員からの発信。

学術評価と市場の現実 (The Reality Check)

誤解: 開示=即時の株価上昇

- ▶ 新ガイダンス公表時、特定企業の即時的な異常収益は確認されず。
- ▶ 700社調査で98~99%が形式上コンプライするも、成果への強い因果経路を示すKPI設定は約8%のみ。単なる「数」の開示は無意味。

真実: 資本市場との対話による 中長期の質的転換

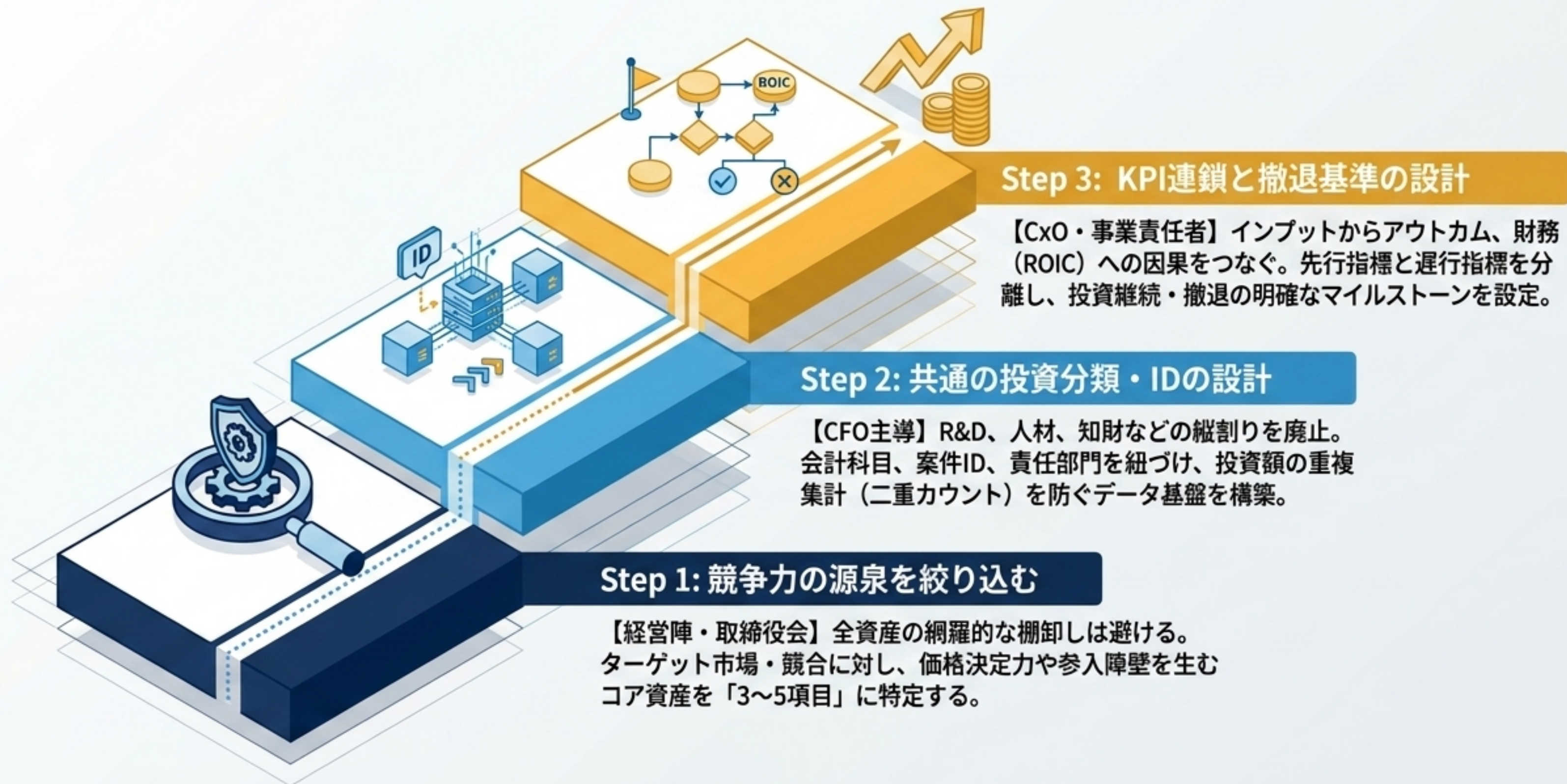
- 1 アナリスト予想の分散低下
(不確実性の排除)
- 2 資本コストの低減
- 3 長期投資家 (エンゲージメント株主)
との対話品質向上
- 4 ROIC・価格設定力の持続的向上
(日銀・RIETI研究示唆)



実装における6つの陥りやすい罠（リスク）と回避策

リスク	発生メカニズム	対応策
定型文対応（形骸化）	コードに「対応済み」と書くこと自体が目的化	【対策】 案件単位で戦略、投資、KPI、財務成果を接続する。
指標のゲーム化	特許数や研修時間を機械的に増やすだけ	【対策】 数量だけでなく、質、利用率、成果、および撤退指標を組み合わせる。
営業秘密の流出	将来技術や競争戦略の過度な開示	【対策】 事業別の集約値、レンジ表示、時間差開示、秘匿理由の説明を使い分ける。
会計との不整合	費用処理額を「資産価値」と誤認させる	【対策】 会計上の残高・PL費用・経営上の投資額を明確に区分し注記する。
比較可能性の欠如	各社で投資定義がブレる	【対策】 定義、範囲、配賦ルール、重複排除の基準を明示する。
過大投資・サunkコスト化	「無形投資は常に善」との誤認	【対策】 取締役会での投資後評価、マイルストーン設定、撤退判断基準の厳格化。

経営陣に対する推奨アクション（First 3 Steps）



「管理 (Volume)」から 「価値創造 (Value)」へのパラダイムシフト

知財を「何件持つか
(防衛・コンプライアンス)」の
時代は終わった。

これからは、
「どう選び、投資し、守り、
組み合わせ、収益化し、
市場に証明するか」が問われる。

新ガイダンスは開示の負担ではない。
自社の見えざる競争優位を可視化し、
資本市場からの正当な評価（資本コスト
の低減と中長期成長）を勝ち取るための
【最強の戦略ツール】である。