

価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンスにおける構造と実務への波及効果

Gemini 3.6 Flash

日本経済が長年にわたるデフレおよびコストカット優先型経営から脱却し、賃上げと積極的な成長投資が牽引する循環型経済への移行を進める中、企業がいかに中長期的な成長力を創出・強化するかが最大の経営課題となっている¹。こうした文脈において、内閣府の知的財産戦略本部が設置した「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」(座長:加賀谷哲之(一橋大学商学部教授))は、令和8年8月3日に「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」を取りまとめ、公表した¹。

本ガイダンスは、令和8年7月に閣議決定された「日本成長戦略」および同年に実施された「コーポレートガバナンス・コード(CGC)」の改訂と緊密に連動している¹。改訂CGCにおいては、原則数が従来の83項目から30項目へと大幅にスリム化される一方で、知的財産をはじめとする無形資産への投資が企業の成長投資における最重要項目として規定された¹。取締役会には、知財・無形資産の「創出・取得・強化・保護・収益化」に主体的に取り組み、その論理的なプロセスを投資家等へ説明することが明確に求められている¹。

しかし、多くの日本企業においては知財・無形資産が経営戦略の中心に据えられておらず、投資効果の可視化や部門間連携が阻害されているのが実情である¹。本ガイダンスは、日本企業が直面する構造的課題を「5つの主要ボトルネック」として体系化し、先進企業の実践事例を交えて解決策を提示することで、企業の攻めのガバナンスへの転換と資本市場との対話高度化を後押ししている¹。

政策的背景と知財・無形資産の概念的拡張

本ガイダンスの提示に至る背景には、単なる開示ルールの整備にとどまらない、日本企業の経営パラダイムそのものを転換させようとする政策的意図が存在する¹。背景にある制度的動向および対象となる知財・無形資産のスコープは以下の通りである²。

従来の知財管理は、特許権や商標権といった法的権利の保護や侵害リスクの回避といった防御的な役割(リスクマネジメント)に偏重しがちであった⁶。これに対し本ガイダンスにおける「知財・無形資産」の定義は、特許権や意匠権といった権利にとどまらず、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、さらにはこれらを生み出す組織能力やプロセスに至るまで、幅広い未財務・非財務資産を包括している²。

知財・無形資産は、一度創出されれば繰り返し活用することが可能であり、事業全体に大きなレバレッジをもたらす「中長期の成功のタネ」である¹。企業が価格決定力を確保し、業界内のゲームチェンジを引き起こして持続的な高収益性を達成するためには、知財・無形資産を軸とした「攻めの参入障壁」の構築が不可欠となる¹。

一方で、知財・無形資産への投資には「成長の糧に投資するほど短期的には会計上の損益が悪化して見える」という本質的なジレンマ(知財・無形資産のジレンマ)が伴う¹。会計基準上、研究開発費

や人材育成費、ブランド構築費用などの無形資産投資は発生時に販売費及び一般管理費（販管費）として全額費用処理されることが多い²。そのため、将来の成長に向けた積極的な投資を実行するほど、単年度の営業利益や営業活動キャッシュフローが低下し、短期的な損益指標に依存する経営陣や市場関係者からの評価が得にくくなる構造が存在している¹。本ガイダンスは、この「会計上の費用処理」と「経済的な価値創出」の乖離を埋め、中長期的な資本効率向上を説明するための理論的フレームワークを提供している¹。

5つの主要ボトルネックと解決の方向性

検討会は、日本企業が知財・無形資産を経営の根幹に据えることを阻んでいる阻害要因を5つのボトルネックとして特定した¹。それぞれの課題構造、求められる対応の方向性、およびガイダンス付属資料で示された先行企業における具体的な解消事例は以下の通り整理される²。

ボトルネック領域	企業の課題構造	対応の基本方向性	先進企業の解消事例
1. 取締役会・経営陣体制	取締役会や経営陣の体制が、中長期的な無形資産の価値を評価・審議するガバナンス構造になっていない ² 。	取締役会アジェンダへの知財視点の組入れ、担当CxOの配置と結果責任に基づく明確なインセンティブ設計 ² 。	味の素:「新・7つの重要な経営事項」に無形資産審議を組み込み ⁶ 。 TDK: CFO/CTOメッセージを通じた未財務資本と企業価値算定の連動開示 ⁶ 。
2. 参入障壁の構築・活用	自社の立ち位置が分析できず、技術的優位性がビジネス上の収益に結びつかない（「技術で勝って事業で負ける」） ² 。	事業プロセスの細分化と強みの解体、オープン＆クローズ戦略の採用、他者連携によるゲームチェンジの創出 ² 。	イトーキ: バリューチェーン細分化による強みの可視化 ⁶ 。 フジクラ: 全事業の戦略ストーリー化と高付加価値領域への集中 ⁶ 。 日立製作所:「戦略SIBビジネスユニット」と共創エコシステム ⁶ 。 中外製薬: ロシュとの協働による強みの補

			完と集中投資⁶。 Vectura Group (英): CDMO+ロイヤリティのオープン&クローズモデル⁶。
3. 知財・無形資産のジレンマ	無形資産投資が短期的には販管費を押し上げ、利益指標を悪化させるため投資推進の合意が得にくい²。	時間軸に沿った限界利益向上プロセスの可視化、費用計上される投資の成長因果関係の明示、適切なKPIの設定²。	丸井グループ: 人的資本投資の償却費モデルと限界利益の経年推移の開示⁶。 Amazon.com(米): 10-Kにおける技術・インフラ投資と長期的フリーキャッシュフローの因果関係提示⁶。 ニッタ: 事業ROICや新製品売上比率を盛り込んだ「SHIFT2030」⁶。
4. 部門連携・人的配置	知財部門と事業・技術部門がサイロ化し、事業戦略策定段階からの戦略的な人的配置や連携が不十分である²。	部門間の人的交流、ビジネスモデルを一気通貫で描く専門ポジション(IPデザイナー等)の配置、知財部門の役割拡張²。	富士フイルムHD: エコノミック・モート構築に向けた知財活動の拡張⁶。 旭化成: 経営企画直下の「知財インテリジェンス室」配置⁶。 レゾナック: 「IPデザイナー」による事業と知財の直結⁶。 富士通: AI応用技術のIP化と標準化・ルール形成の推進⁶。

5. 投資家発信の不足	中長期の成長ストーリーに関する発信が乏しく、中長期志向の機関投資家層を形成できていない ² 。	無形資産を活用した新ビジネスモデルと数値見込みの提示、社外取締役・外部視点を交えた説明体制の整備 ² 。	旭化成: 定期的な「無形資産戦略説明会」の開催と定量的見通しの提示 ⁶ 。 富士フイルムHD: ESG説明会での知財戦略公開、社外取締役評価・投資家Q&Aの統合報告書開示 ⁶ 。
-------------	--	---	--

先進企業事例に見る戦略的実装メカニズム

ガイダンス付属資料で取り上げられている企業事例を分析すると、成功企業は知財・無形資産を単なる管理対象や権利保護手段として捉えるのではなく、経営戦略の「駆動力」として再構築していることが理解できる⁶。

ガバナンスと経営体制の改革(ボトルネック1)

味の素株式会社は、指名委員会等設置会社への移行を機に、取締役会で重点審議する「7つの重要な経営事項」を再定義した⁶。この枠組みにおいて、事業ポートフォリオ戦略と人財・技術・知財といった無形資産への投資・価値向上を一体的に議論する体制を構築し、取締役会が中長期の成功のタネを監督・支援する仕組みを確立している⁶。

TDK株式会社は、統合報告書(TDK United Report)の中でCFOとCTOの対話を並列配置し、財務資本の拡充と並んで技術力・人的資本・顧客基盤といった「未財務資本」の強化が企業価値評価(PER等)に与える影響を論理的に整理している⁶。全売上高の10%超を研究開発に投じ続ける方針を明示し、未財務資本の進化が将来の財務価値へと変換されるポジティブな成長サイクルを可視化している⁶。

攻めの参入障壁と共創モデル(ボトルネック2)

株式会社イトーキは、長年の信頼やノウハウを「Tech×Design based on PEOPLE」と定義し、研究開発から調達、生産、物流、販売に至るバリューチェーン全体を細分化した⁶。各プロセスにおける差別化要素を明らかにすることで、単なる価格競争に陥らない高付加価値型の事業構造を組み上げている⁶。

株式会社フジクラは、国策インフラ依存型の受動的ビジネスから脱却し、「すべての事業で競争優位の戦略ストーリーを描く」方針へ転換した⁶。汎用品市場を避け、細径高密度・高性能ケーブル等の独自技術領域に経営資源を集中させることで、全事業部での黒字化と強固な参入障壁の再構築を成立させた⁶。

また、日立製作所はCEO直下に「戦略SIBビジネスユニット」を立ち上げ、データセンターやヘルスケアなどの成長領域において、自社技術のみならずアカデミアやスタートアップの知財・無形資産を組み合わせる共創型エコシステムを構築している⁶。中外製薬株式会社はスイス・ロシュ社との独自の提携モデルを活用し、導入品による安定収益を自社創薬技術や基盤特許へ再投資する構造を作り

上げた⁶。英国のVectura Group社は、吸入剤CDMO市場において開発・製造ソリューションを提供しつつ、顧客製品に組み込まれた自社コアIPのロイヤリティを回収するオープン＆クローズ戦略を定着させている⁶。

時間軸を意識した投資効果の定量化(ボトルネック3)

株式会社丸井グループは、人的資本投資が短期的には費用計上されつつも、中長期的には限界利益の向上をもたらすメカニズムを、10年償却の試算モデルを用いて開示した⁶。投資開始3年目で限界利益が単年度の償却費を超え、中期経営計画の最終年度には投資コストの5倍の収入を生み出す推移を示したことで、費用計上される無形資産投資の経済的合理性を証明している⁶。

米国のAmazon.com社は、Annual Reportにおいて、AIやクラウド基盤(AWS)等への技術・インフラ支出が短期的なフリーキャッシュフローを減殺する可能性に言及しつつ、それが長期的成長と顧客体験向上に直結する理由を定性・定量的に提示している⁶。ニッタ株式会社は、中長期計画「SHIFT2030」において事業ROICを導入し、新製品売上比率などの定量的KPIを設定することで、無形資産投資の成果を継続的に追跡する仕組みを導入している⁶。

組織サイロの破壊とハブ人材の育成(ボトルネック4)

富士フイルムホールディングス株式会社は、知財部門の機能を従来の「自社技術の権利化」や「リスク予防」から、市場の優位性を確保する「エコノミック・モート(経済の堀)」の構築へと拡張した⁶。IPインテリジェンスの分析結果を経営判断に活用し、標準化活動や顧客訴求価値の保護を推進している⁶。

旭化成株式会社は、経営企画担当役員直下に「知財インテリジェンス室」を組織し、IPランドスケープを用いて技術動向を踏まえた事業ポートフォリオ分析を経営陣に提供している⁶。株式会社レゾナックは、出願戦略だけでなく契約設計やビジネスモデル構築を一気通貫で手掛ける「IPデザイナー」を現場に配置し、知財とEBITDA(未払利息・税引前・償却前利益)の向上をダイレクトに接続させている⁶。富士通株式会社は、AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」などの応用技術のIP権利化と標準化戦略を事業部門と一体で推進している⁶。

機関投資家との対話高度化(ボトルネック5)

旭化成株式会社は、機関投資家やメディアを対象とした「無形資産戦略説明会」を継続的に実施している⁶。自動車内装材事業やクリティカルケア事業において、自社のデザイン力やデータ解析技術といった無形資産がどのように収益化されるかを示し、2030年近傍における売上高目標(各事業数千億円規模)などの具体的数値を提示して投資家との対話を深化させている⁶。

富士フイルムホールディングス株式会社は、ESG説明会の中で知財戦略を公表するとともに、社外取締役による無形資産経営への客観的評価や、保有特許数と収益性の連動性に関する機関投資家とのQ&A内容をそのまま統合報告書等で公開している⁶。

報道および市場・関係機関の反響と評価

本ガイダンスの公表は、株式市場、主要メディア、法務・ガバナンスの専門分野、さらには各種産業団体や土業コミュニティにおいて広範な議論を巻き起こしている⁴。

メディアによる報道と政策的焦点の解説

主要報道機関は、政府が企業の無形資産投資の透明化と経営陣の意識改革に対して踏み込んだ

姿勢を示した点を強調して報じた¹¹。

読売新聞(令和8年8月3日付朝刊)は、「知的財産で企業価値向上、中長期的利益を可視化し投資状況を開示...政府指針で意識改革へ」と打電し、有価証券報告書等を通じた投資状況の開示要請や、知財・無形資産を統括する最高責任者(担当CxO)の配置推奨、さらには部門間人材交流の重要性を報じた¹²。

日本経済新聞(令和8年8月3日付)は、「知財・無形資産への投資状況、企業に開示促す 政府が要綱を公表」との見出しで、コスト削減型経済からの脱却には知財やブランドへの積極投資と開示を通じた競争力強化が欠かせないとする政府の狙いを解説した¹¹。

専門メディアである「商事法務(CODE解説)」は、コーポレートガバナンス・コードの2026年改訂において全体原則がスリム化された中で、本ガイダンスが提示されたタイミングと意義に注目している⁴。スリム化によって本質的な成長投資への注力が求められる中、企業が直面する5つのボトルネックと具体的な先進企業事例を網羅した本ガイダンスは、実務上の行動指針として極めて有用であると評価した⁴。

士業・専門団体および機関投資家コミュニティの反応

金融および企業ガバナンスの専門機関からも、本ガイダンスに対する肯定的な評価が相次いでいる⁵。

検討会の委員を務めた一般社団法人日本金融人材育成協会の森会長は、自団体の公式情報において、本ガイダンスが従来の特許権等の狭義の知財を超えて人材や組織能力までスコープを広げた点を高く評価した⁵。短期的利益の圧迫というジレンマを可視化の手法によって克服し、担当CxOの配置や有価証券報告書等での情報発信を促す内容は、日本企業のガバナンスを「攻めの経営」へ転換させる実践的な手引書であると述べている⁵。

一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会(IPAGA)や一般社団法人日本知的財産協会(JIPA)などの専門団体は、検討会での意見交換やプレゼンテーションを通じて本ガイダンスの策定プロセスに直接寄与してきた⁹。これらの団体は、企業と投資家の建設的な対話(エンゲージメント)を支援するため、ガイドラインに沿ったコミュニケーション・フレームワークの実装や、企業内のIPデザイナー・知財アナリストといった専門人材の育成プログラムを本格化させている¹³。

今後の展望と企業に求められる実践的対応

内閣府知的財産戦略推進事務局は、本ガイダンスの公表を改訂コーポレートガバナンス・コードに対応する施策の第一段階と捉えている²。今後は、市場や企業からのフィードバック、ならびに各企業の有価証券報告書や統合報告書での開示実務の進展状況を踏まえ、既存の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」本体の改訂へとつなげていく方針である²。

上場企業をはじめとする日本企業においては、本ガイダンスの趣旨を踏まえ、以下のような段階的かつ本質的な経営アプローチを推進していくことが期待されている¹。

第一に、取締役会における実効的な論議の活性化である²。自社の強みの源泉となる無形資産を再確認し、事業ポートフォリオの組み換えや資本配分のアジェンダの中に知財・無形資産の視点を組み入れるガバナンス体制を整備することが求められる²。

第二に、組織のサイロ化を解消する構造改革である²。知財部門を単なる出願・管理部署にとどめず、経営企画や事業開発と一体化させ、IPデザイナー等のハブ人材の配置や人的交流を通じて、攻めの参入障壁を設計する体制を構築する必要がある²。

第三に、投資効果の時間軸に沿った可視化と適切なKPIの設定である²。費用計上される無形資産投資が、いかに中長期的な限界利益や収益性指標（事業ROIC等）の向上に繋がるかという因果関係をロジックモデルとして可視化することが不可欠となる²。

第四に、資本市場との質の高い対話の実現である²。社外取締役の視点や外部評価を取り入れながら、知財・無形資産を活用した成長ストーリーと数値的見通しを統合報告書や説明会等で説得力をもって示し、中長期視点を持つ投資家層とのエンゲージメントを深めていくことが重要である²。

本ガイダンスは、知財・無形資産を「コストやリスクの管理対象」から「企業価値向上を加速させる最重要エンジン」へと再定義するものであり、日本企業の持続的成長に向けた強力な羅針盤として機能していくことが見込まれる¹。

引用文献

1. 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.pdf
2. tousi_guidance_shiryo_01.pdf
3. 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,
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/tousi_guidance.html
4. トップページ | CODE, <https://code.shojihomu.jp/>
5. 当協会の森会長が内閣府・検討会メンバーとして参画した「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」が公表されました！ | 2026年8月 | お知らせ,
https://www.kigyou-keiei.jp/news/2026/08/03_284414.html
6. tousi_guidance_shiryo_02.pdf
7. 内閣府における知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会,
https://aivas.jp/20210922_2648.html
8. 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,
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/tousi_guidance_shiryo_01.pdf
9. 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28回）議事次第,
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai28/gijishidai.html
10. 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31回）議事次第,
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai31/gijishidai.html
11. 知財ニュース | 知財業界ポータルサイト「IP Force」, <https://ipforce.jp/News>
12. 知的財産で企業価値向上、中長期的利益を可視化し投資状況を開示...政府指針で意識改革へ, <https://www.yomiuri.co.jp/politics/20260802-GYT1T00282/>
13. 知財ガバナンス研究会, <https://ipiaga.org/ip-governance-study-group>
14. 知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0 | サステナビリティ・コミュニケーション | YUIDEA,
<https://sustainability-communicate.com/posts/glossary-IPIntangibleAssetsGovernanceGuidelines>