

価値創造を加速する知財・無形資産ガイダンス： 戦略的実装への青写真

2026年改訂コーポレートガバナンス・コード対応と「5つのボトルネック」の打破





Pillar 1

背景 (Context)

2026年8月3日、内閣府等より公表。改訂CGCに即応し、上場企業の取締役会が「任意で参照」する重要指針。



Pillar 2

中核 (Core)

抽象的な原則論から脱却。企業価値向上を阻む「5つの主要ボトルネック」を特定し、実例ベースの解消策を提示。



Pillar 3

位置づけ (Action)

既存GGL Ver.2.0を直ちに置き換えるものではないが、2026年度中のGGL本体改訂・有報義務化に向けた「必須の第一歩」。即時の対応が求められる。

「形式的コンプライアンス」の終焉と実質開示への転換点

補充原則
3-1③
98%
(686社)
コンプライ

補充原則
4-2②
99%
(690社)
コンプライ

実態：半数以上が実質的な開示基準に未達

- ・ 記載なし (33%)
- ・ 不十分な記載 (20%)

本ガイダンスの真の目的は、この「形式的コンプライアンス」の蔓延を打破し、
実質的な価値創造ストーリーへと企業を移行させることにある。

政策エコシステムにおける本ガイダンスの戦略的位置づけ

〔位置づけ〕

〔対象〕

〔焦点〕

2026年改訂CGC (7月確定)	大原則・起点	全上場企業	成長投資・資源配分の 説明要求
新ガイダンス (2026年8月)	暫定的な 「橋渡し」	取締役会 (特に大企業)	5つのボトルネックと 具体的な対応の方向性
GGL改訂版 (2026年度中予定)	統一的 フレームワーク	企業・投資家	具体的なKPI様式と 有報開示との連動

Insight: 本ガイダンスは、高次な「CGC改訂」と、
将来の「GGL改訂（詳細ルール）」を繋ぐ、今すぐ実行すべき実務的ブリッジである。

取締役会が再定義すべき「知財・無形資産」の広範なスコープ

法的権利 (Legal)

特許権・商標権・意匠権・著作権に限ず、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、およびこれらを生む組織能力・プロセスまで含む広義の定義¹



情報・技術 (Tech & Data)



知財・ 無形資産

市場・顧客 (Market)



組織・信頼 (Org & Trust)

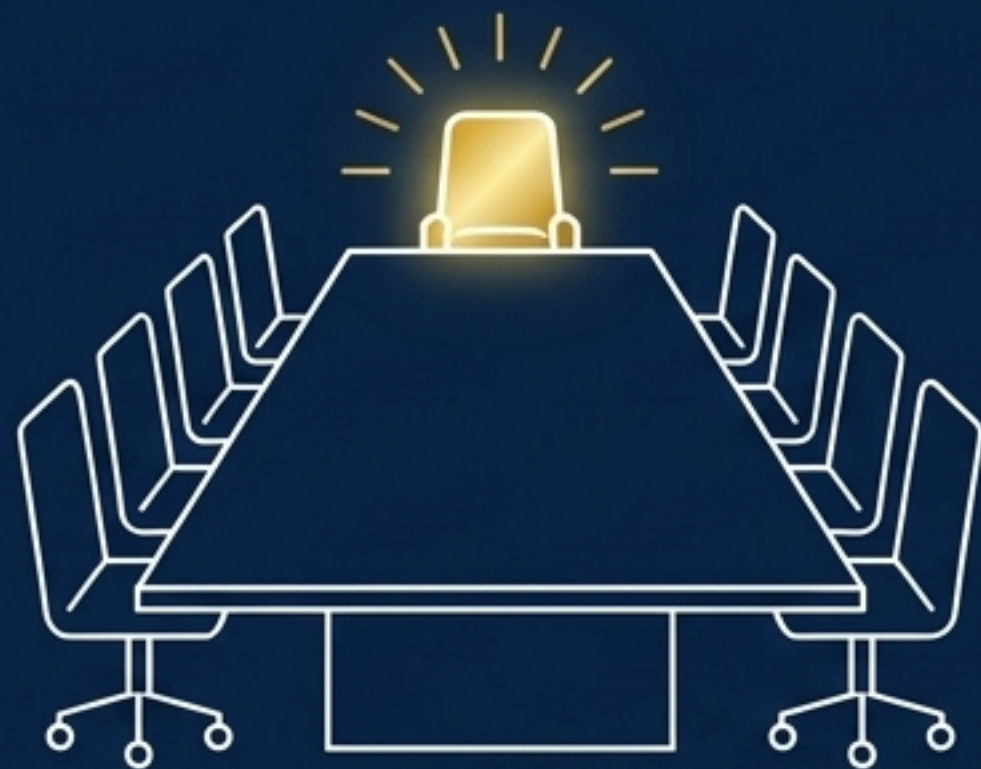


「知財＝法務・特許部の専権事項」という旧来の認識を捨て、企業価値の源泉となる「**広義の無形資産**」として全社的・俯瞰的に管理する必要がある。

企業価値向上を阻む「5つの主要ボトルネック」の全体像



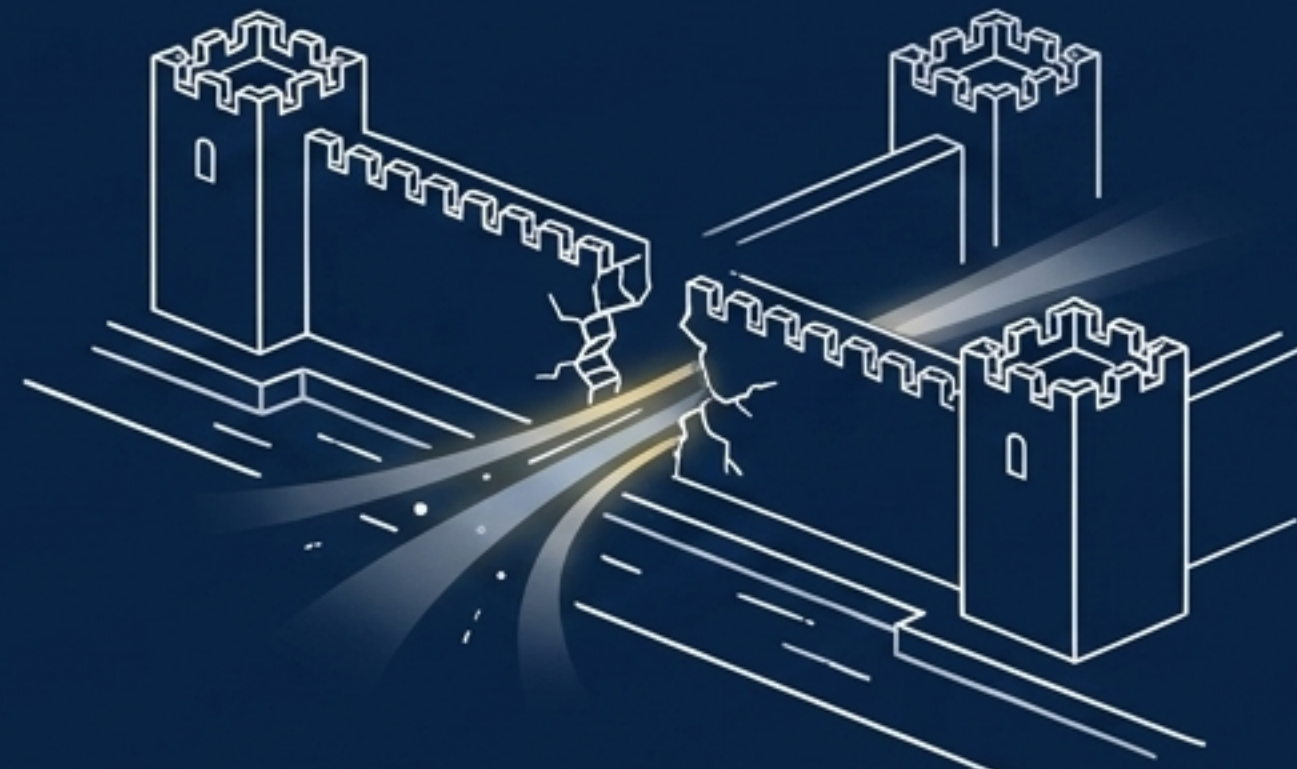
【構造的課題 1&2】 ガバナンスの欠如と「ビジネスでの敗北」



Bottleneck 1: 経営体制

課題：取締役会が知財を中長期の「成功のタネ」としてアジェンダに組み込めていない。

解決策：事業ポートフォリオ組換えに知財の観点を統合。統括する執行責任者（担当CxO）を配置し、結果責任に基づくインセンティブを設計。

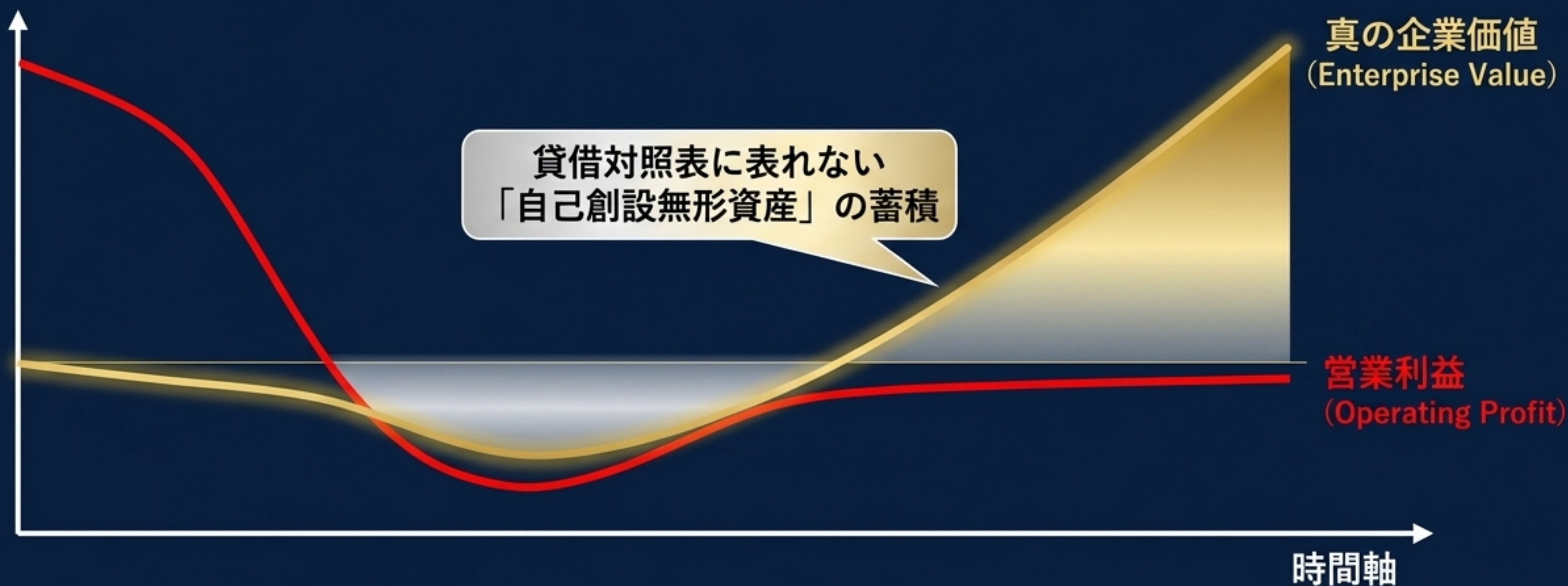


Bottleneck 2: 参入障壁

課題：「技術で勝ってビジネスで負ける」。市場での立ち位置を踏まえた攻めの参入障壁が構築されていない。

解決策：顧客獲得目線のオープン&クローズ戦略。アカデミアやスタートアップとの連携による集中投資。

【構造的課題 3】 知財投資の「ジレンマ」を可視化する



構造的ジレンマ：

自己創設型の知財・無形資産は資産計上されず、販管費として処理されるため、投資を拡大するほど短期的な利益率が悪化して見える。

青写真：

経営陣は、この「時間軸」と「因果関係」に沿った投資効果を可視化し、適切なKPIを設定して投資家に説明する責任がある。

【構造的課題 4&5】サイロ化の打破と対話の再構築

Bottleneck 4 : 組織のサイロ化



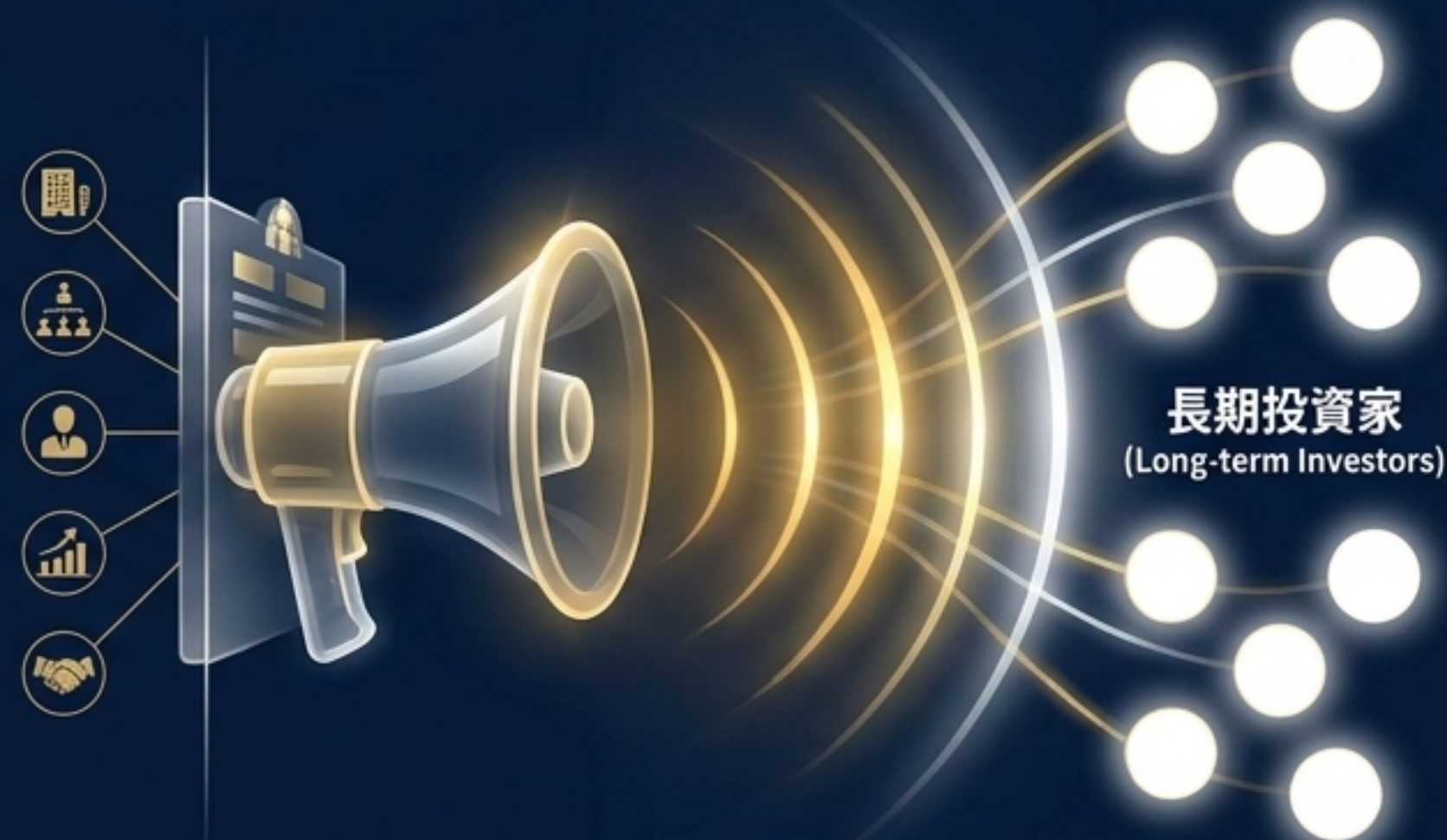
課題:

攻めの参入障壁を構築するための部門連携・人的配置が欠如。

解決策:

知財部を「事業と知財のハブ」へ格上げ。出願だけでなく、ビジネスモデルの一気通貫デザインや国際標準ルールの戦略的活用を担う。

Bottleneck 5 : 発信不足



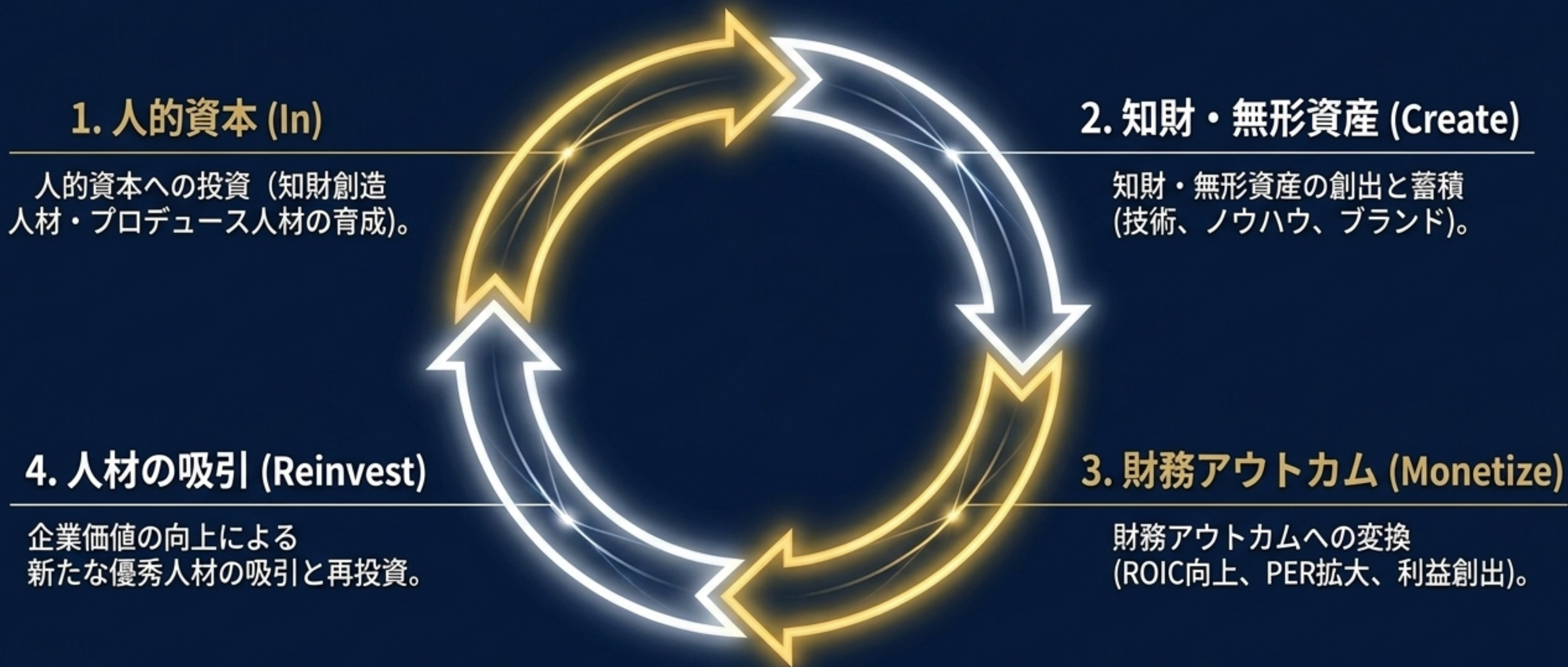
課題:

中長期の成長に関心を持つ投資家への潜在価値の説明不足。

解決策:

新ビジネスモデルと中長期の企業価値見込みを提示。社外取締役の外部視点を活用し、潜在価値を分かりやすく翻訳する体制を整備。

価値創造のフライホイール：人的資本と知財の相互循環



Synthesis: 知財・無形資産の開示は単独のタスクではない。先行してルール化が進む「人的資本開示」と連動させることで、初めて自律的な価値創造ストーリーが完成する。

ガイダンス実装における残存リスクと構造的ジレンマ

1. 測定の困難性 (Measurement)

自己創設無形資産の定量的な算定・測定は依然として難易度が高く、統一的なKPIや算定式は政府から提示されていない。各社独自の指標設計が必須。

2. 形式化への回帰 (Boilerplate Risk)

具体的なフレームワークが提示されたことで、逆に「チェックボックス式」の形式的開示に再び陥るリスク。

3. 開示と秘匿の緊張 (Disclosure vs. Secrets)

日本企業の強みである「すり合わせ」や「暗黙知（ノウハウ）」を可視化することと、営業秘密として保護することのトレードオフ管理。



アクションプラン フェーズ1：即時対応 (Day 1 ~ 100)



取締役会アジェンダの再設定

知財・無形資産投資を、事業ポートフォリオ見直しと連動する最重要議題として正式に組み込む。



担当CxOの任命と権限委譲

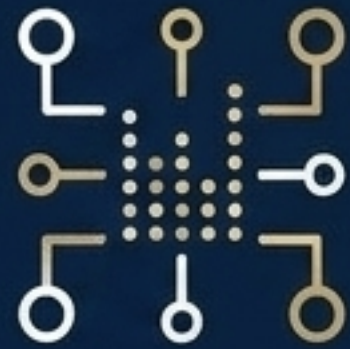
知財の創出・保護から「収益化」までを一気通貫で統括する執行責任者を明確化する。



形式的コンプライからの脱却

CGC補充原則3-1③および4-2②に対する現状の開示内容を見直し、「記載なし」や「定型文」からの即時脱却を図る。

アクションプラン フェーズ2：経営言語への翻訳（3～12ヶ月）



IP Data (特許・技術)

知財部門は特許用語を捨て、「成長投資・ROIC・PER」という経営・財務言語で語る体制を構築する。



IP Landscape / Biz Model

「無形資産 → 事業モデル → 収益性 → ROIC/PER向上」という因果パスをデータで裏付け、可視化する。



Financial KPIs (財務指標)

政府の統一様式を待つことなく、販管費に埋没する成長投資のKPIを統合報告書で先行開示する。

アクションプラン フェーズ3：制度化への適応と差別化（2026年度～）

これらの政策方針が「検討」段階にとどまる現在こそが、**先行的な開示によって市場からの評価を独占する最大のチャンス。**

FY2026

Voluntary Advantage (自主開示による差別化)

Mandatory Compliance (制度的義務化)

2つの政策動向を注視：

1. 金融庁による有報への記載「義務化」の行方。
2. GGL改訂による具体的なKPIや様式の標準化。

結論：価値創造を牽引するための3つのパラダイムシフト

過去 (Past / Illusion)

未来 (Future / Blueprint)

Shift 1: 投資の定義

[過去] 販管費を圧迫する
「コスト」

[未来] 中長期成長を担保する
「成功のタネ」

Shift 2: 組織の役割

[過去] 出願・防衛に特化した
「サイロ化された専門部門」

[未来] 経営・事業・R&Dを繋ぐ
「戦略的ハブ機能」

Shift 3: 開示の目的

[過去] CGC遵守のための
「定型的なチェックボックス」

[未来] ROIC/PER向上へ繋がる
「価値創造ストーリー」

無形資産を可視化する者だけが、次世代の企業価値を定義する。