

「知的財産推進計画2026」が促す企業経営と知財部門の抜本的変革—内閣府説明資料に見る知財・無形資産経営の新潮流—

Gemini 3.6 Flash

1. 序論:「知的財産推進計画2026」の策定背景と全体像

わが国における知的財産戦略の最高意思決定機関である知的財産戦略本部(本部長:内閣総理大臣)は、2026年6月12日、「知的財産推進計画2026」を決定した¹。同日開催された本部会合において、日本経済が長年にわたるデフレおよびコスト削減を最優先する構造から脱却し、賃上げと積極的な国内投資が経済循環を牽引する成長型経済へと移行しつつある時代的背景が強く意識された³。これに伴い、本計画は「成長戦略を支える知財戦略の推進」を主テーマとして掲げ、企業の持続的な高付加価値化と国際競争力強化に向けた国家戦略の羅針盤としての役割を担っている²。

内閣府知的財産戦略推進事務局の清水参事官による説明資料では、現代の企業経営および国家戦略を規定する「6つの環境変化」が示されている¹。第一の認識は、無形資産投資の世界的急増と日本企業の相対的位置づけである¹。世界知識所有権機関(WIPO)のレポートをはじめとする国際的な統計によれば、世界経済の成長エンジンは有形資産投資から知財、研究開発、ソフトウェア、ブランド、組織能力といった無形資産へと完全にシフトしている¹。米国市場では時価総額に占める無形資産の割合が9割を超えているのに対し、日本企業の無形資産割合は過去の約3割から52%へと拡大したものの、依然として米国や主要先進国と比較すると拡大の余地を残している¹。高付加価値な経済構造を構築するためには、無形資産の創出および投資のさらなる加速が不可欠である¹。第二に、生成AI(人工知能)の急速な社会実装が産業構造および業務プロセスに非連続なイノベーションをもたらしている点が挙げられる¹。しかし、日本企業においては他者の権利侵害リスクや情報漏洩への懸念から、業務利用の普及度が国際的に見て限定的な水準にとどまっていることが懸念されている¹。この課題に対し、技術開発の促進と知的財産権の保護、透明性確保、クリエイターへの適正な対価還元を両立させる枠組みの整備が求められている¹。

第三に、地政学リスクの高まりに伴う経済安全保障および技術流出防止の重要性である¹。従来は信頼関係のもとで進められていた国際的な共同研究や顧客取引が、予期せぬ知的財産・先端技術の流出経路となるリスクが高まっている¹。営業秘密の不正取得事犯の増加や研究インテグリティの脅威に対し、技術の軍事転用リスクや事業構造の変化を踏まえた厳格な流出防止対策が不可欠となっている¹。

第四に、ルール形成および国際標準化戦略の不可欠性が指摘されている¹。優れた製品を製造するだけでは市場の主導権を握れない時代において、オープン＆クローズ戦略の徹底および国際標準の獲得が勝敗を左右する¹。既存の国際秩序やルールが通用しにくくなる中、政府が掲げる「日本成長戦略17分野」において、研究開発の初期段階から標準化を組み込む戦略的アプローチが推進されている¹。

第五および第六の認識として、コンテンツ産業の基幹産業化とクールジャパン戦略の進化が挙げら

れる¹。日本のコンテンツ産業は市場規模において鉄鋼業や半導体産業に匹敵・凌駕する基幹産業へと成長しており、政府は2033年までに海外市場規模を20兆円に拡大する目標を掲げている¹。また、訪日外国人旅行消費額が過去最高を更新する中、地域の歴史・食・コンテンツを融合させた高付加価値な体験を提供し、海外展開規模を2033年までに50兆円以上とする目標に向けて官民連携が進められている¹。本計画は、これらの環境認識を踏まえ、知財・無形資産経営の推進、生成AI等への制度的対応、国際標準化、コンテンツ振興を一体的に推進する構造をとっている¹。

2. 企業経営（経営層・取締役会）に求められる意識改革とガバナンス変革

「知的財産推進計画2026」において、最も本質的な企業経営上の変革として打ち出されているのが、企業のガバナンス構造における知財・無形資産の位置づけの明確化である¹。

2026年7月21日、金融庁および東京証券取引所によって公表された改訂版「コーポレートガバナンス・コード（CGC）」は、上場企業に対する統治指針を大きく再編した¹。従来のコード体系において知財・無形資産投資は補充原則（補充原則3-1③等）に位置づけられていたが、今回の改訂によって原則のスリム化が行われる中で、「原則4-1」へと格上げ・再整理された¹。この改訂に伴い、取締役会は成長投資（設備投資、研究開発投資、人的資本投資、知財・無形資産投資等）および事業ポートフォリオの見直しに関し、経営戦略との整合性を説明する明確な結果責任を負うこととなった¹。あわせて新設された解釈指針においては、知財・無形資産が企業価値向上と持続的な競争力の源泉であることを明示し、「創出・取得・強化・保護・収益化」に戦略的かつ一体的に取り組むべきことが力強く要請されている¹。

CGC改訂と密接に連動する施策として、内閣府知的財産戦略推進事務局、経済産業省、特許庁を事務局とする有識者検討会（座長：加賀谷哲之・一橋大学教授）は、2026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 ～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～」を公表した³。本ガイダンスは、法令に基づく形式的な規制や開示義務化とは異なり、上場企業の取締役会が自主的に参照し、実質的なガバナンス構造を構築するための実践的な指針として策定された³。政府は、本ガイダンスを通じた産業界からのフィードバックや実務対応の進展を踏まえ、令和8年度（2026年度）中に既存の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン（GGL）Ver. 2.0」を全般的に改訂し、「Ver. 3.0」へとバージョンアップさせる予定である¹。

本ガイダンスおよび内閣府の説明資料が問題提起している核心概念が、「知財・無形資産のジレンマ」である¹。これは、知財や人的資本、ブランド等の無形資産へ資金を投入しても、現行の会計基準においてはその多くが単年度の費用（販売費及び一般管理費等）として即時計上されるため、短期的には営業利益や自己資本利益率（ROE）を押し下げる要因として作用してしまう構造的課題を指す¹。経営陣が投資家からの短期的な財務成果の要求に過度に圧迫されると、真に不可欠な中長期の成長投資を抑制し、既存資産の維持やコストカットに偏重する「縮小均衡」に陥るリスクが存在する³。内閣府は本計画を通じ、知財・無形資産を一度投資すれば繰り返し効果を発揮するテコ効果の高い成功のタネとして再定義した¹。そして、短期的な費用発生と将来のキャッシュフロー創出との因果関係や時間軸を定量・定性的に可視化し、短期志向の資金ではなく、中長期的な企業価値成長に関心を持つ投資家層との質の高い建設的対話を主導することを企業経営層に求めている¹。

3. 知財・無形資産経営の実装を阻む「5つの主要ボトルネック

ク」と解消アプローチ

内閣府の有識者検討会による議論を通じ、日本企業が知財・無形資産を経営戦略の根幹に据えることを阻んでいる構造的要因として「5つの主要ボトルネック」が特定された¹。企業が形式的な対応を排し、実質的な成長投資へと舵を切るためには、これらの課題構造を解明し、先進的な解消事例に即した組織的対応を推進することが不可欠である³。

ボトルネック領域	企業の構造的課題 (現状認識)	ガイダンスが示す対応の方向性	先行企業における解決事例・アプローチ
1. 取締役会・経営陣の体制	取締役会のアジェンダが単年度の財務報告や定型議案に追われ、中長期の無形資産投資・活用を正当に評価・審議するガバナンス構造になっていない ¹ 。	取締役会のアジェンダ(事業ポートフォリオ組換え・資源配分)に知財視点を組み込む。知財・無形資産を統括する担当CxOの配置と成果責任に基づくインセンティブ設計を行う ³ 。	味の素グループ: 取締役会において中長期価値に影響する「7つの重要な経営事項」を定め、ポートフォリオと連動する無形資産(人財・技術・知財)への投資と価値向上を個別に審議・評価 ⁴ 。
2. 参入障壁の構築・移転・活用	自社の技術的優位性を製品の機能的性能のみに依存し、市場環境や競合分析に基づく「攻めの参入障壁」やビジネスモデル設計が不足し、「技術で勝ってビジネスで負ける」状態に陥る ¹ 。	事業プロセスを細分化して自社の強みを多角的に解体・可視化する。オープン＆クローズ戦略の採用、他社連携やアカデミア・スタートアップ活用によるゲームチェンジを主導する ³ 。	イトーキ: バリューチェーンの各プロセスを細分化し差別化要素を可視化 ⁴ 。 TDK: 「機能対等」の文化のもと、未財務資本の強化と「フェライトツリー」進化による期待成長率向上 ⁴ 。
3. 知財・無形資産のジレンマ	人的資本やR&D、ブランド等の無形資産投資を拡大するほど、単年度の財務指標(PL)が悪化して見え、投資判断や社外・投資家への説明が難航する ¹ 。	販管費計上される成長投資が中長期的に利益(限界利益等)をもたらす因果関係と時間軸をモデル化し、投資効果を評価可能な適切なKPIを設定する ³ 。	丸井グループ: 無形資産投資の成果を時間軸で捉える10年償却試算モデルを示し、投資開始3年目で限界利益が単年度償却費を超える推移を可視化 ⁴ 。

			Amazon.com: AI・クラウド(AWS)等の基盤費用と中長期成長の因果関係を開示⁴。
4. 組織のサイロ化と部門連携	知財部門が法務・権利化の専門組織として孤立し、経営企画、事業部門、R&D部門との戦略的な連携や人的交流が不全となっている¹。	知財部と事業・技術部門の強力な連携体制を整備する。経営企画と知財の相互人的交流、出願・契約・ビジネスモデルを一気通貫でデザインするハブ人材の配置を進める³。	富士フイルムHD: 知財の役割を自社権利化から「エコノミック・モート(経済の堀)」構築へ拡張⁴。 旭化成: 経営企画部と知的財産部との人事交流⁴。 レゾナック: 知財と事業をつなぐハブポジションの設置⁴。
5. 投資家との関係・対話	企業の情報開示が過去の財務実績や形式的な知的財産件数の報告にとどまり、中長期の成長シナリオに関心を持つ投資家との対話(エンゲージメント)が不足している¹。	知財・無形資産を活用した新たなビジネスモデルと将来価値の見込みを提示する。社外取締役や外部視点を活用し、潜在価値を統合報告書や説明会でわかりやすく開示する¹。	旭化成: 無形資産戦略説明会を開催し、持続的成長ストーリーを投資家に直接解説¹²。 富士フイルムHD: 社外取締役や投資家を対象としたESG・知財戦略説明会を実施¹²。

これら5つのボトルネックの解消プロセスを通じ、企業は単なる知財権の獲得という数量的アプローチから脱却し、事業戦略・財務戦略と知財戦略が完全同期した「質の高い企業価値創造システム」へと昇華することが可能となる¹。

4. 知財部門に求められる機能再定義と役割の進化

「知的財産推進計画2026」が求める経営変革に対応するためには、企業内の知的財産部門(知財部)そのものが、従来の受動的な管理業務組織から、経営・事業戦略を力強く牽引する「能動的な価値創造ハブ」へと変貌を遂げなければならない¹。

「防衛型・権利化重視」から「エコノミック・モート(経済の堀)の構築」へのシフト

従来の知財部門の主たる任務は、R&D部門が生み出した技術成果を過不足なく特許出願し、他社からの権利侵害を未然に防ぐリスク予防と自社権利化に重点が置かれていた³。しかし本計画では、知財の役割を競合他社の参入を排除し、自社の価格決定力や高収益性を持続的に担保するための「エコノミック・モート(経済の堀)」の構築へと再定義している¹。具体的には、単なる特許の単体出願にとどまらず、技術、意図的なノウハウのブラックボックス化(秘匿)、商標・ブランド、顧客データ、契約によるライセンス構造、さらには国際標準化を組み合わせた多層的な参入障壁を意図的にデザインすることが求められる¹。

「日本成長戦略17分野」におけるIPランドスケープ(IPL)の全面適用

本計画における柱の一つが、IPランドスケープ(知的財産情報と市場・技術情報の複合的分析)の高度な活用である¹。内閣府は、政府の「日本成長戦略17分野」において、各省庁における知財視点の活用度合いに差が生じていることを指摘し、官民双方でIPランドスケープの手法を一気通貫で適用する方針を提示した¹。企業の知財部門は、自社の要素技術の分析にとどまらず、グローバルな知財データや市場動向、競合他社の特許ポートフォリオを俯瞰・予測し、自社が狙うべき将来のゲームチェンジの機会や勝ち筋を経営層や事業部門に提示するインテリジェンス機能を担う必要がある¹。

研究開発初期段階からの戦略的ビルドインと「新規性喪失例外」依存の脱却

国の公募型研究費や自社の大規模R&Dプロジェクトにおいて、研究の初期段階で知財戦略が十分に練られていないため、学会発表や論文公表を優先した結果、特許法第30条(新規性喪失の例外規定)の適用申請に過度に依存する実態が問題視されている¹。新規性喪失の例外規定は救済措置であり、海外での適切な権利化を阻害するリスクを孕んでいる¹。そのため知財部門は、研究開発の構想・企画段階からプロジェクトに参画し、論文発表のタイミングと国際出願日程、標準化提案のスケジュールを一体的・計画的にコントロールするフロントローディング型マネジメントを徹底しなければならない¹。

生成AI時代における「IPインテリジェンス」の実装とガバナンス対応

知財業務自体のデジタル変革(DX)として、生成AIを活用した「IPインテリジェンス」の導入が推進されている⁵。特許調査、明細書作成の補助、競合他社文献の要約・比較分析等において生成AIを積極的に組み込み、知財業務の劇的な効率化と高度化を図ることが推奨される⁵。同時に、自社内で生成AIを利用する際や、自社生成AIモデルを構築・提供する際には、他者の知的財産権を不当に侵害しないためのリスク管理が必須となる¹。内閣府が策定を進める「生成AIの適切な利活用等に向けた知的財産の保護及び透明性に関するプリンシプル・コード(仮称)」に即し、入力データの適正性確保や出力結果の知財チェック体制を整備することが、知財部門の新たなガバナンス上の責務となっている¹。

経済安全保障と技術流出防止(営業秘密・研究インテグリティ)

雇用の流動化、国際的な共同研究の拡大、リモートワークの定着等を背景に、企業の重要技術や営業秘密が意図せず国外や競合他社へ流出するリスクが激増している¹。従来の安全保障貿易管理(輸出管理)に加え、時間経過に伴う製品・技術の軍事転用リスクや、退職者・第三者を経由した情報漏洩リスクに対応することが急務である¹。知財部門は、法務・人事・情報セキュリティ部門と連携し、「営業秘密管理指針」や「研究インテグリティ確保の手順書」に基づいた社内規程の更新、秘密情報の格付け・アクセス権限の厳格化、海外拠点とのライセンス契約や共同研究契約における技

術流出防止条項の強化を主導することが求められる¹。

5. 国家戦略・産業構造転換と連携した知財エコシステム

「知的財産推進計画2026」は、民間企業個別の取組支援にとどまらず、国家全体の成長投資を支える知財エコシステムの強化を多角的に展開している¹。

技術優位性を確実な市場獲得(事業優位性)へつなげるため、2025年に策定された「新たな国際標準戦略」に基づく施策の具体化が加速している¹。政府は成長戦略17分野における主要技術・製品の標準化状況のモニタリングおよびフォローアップを実施するとともに、官民の最高幹部級が集う「官民ハイレベルフォーラム」を開催し、国際標準化に向けた官民の一体的なルール形成体制を構築している¹。企業は、研究開発ロードマップの策定段階からデファクト／デジュリ標準の獲得構想を組み込むことが不可欠である¹。

知財権が侵害された際に、権利者が迅速かつ正当な救済を受けられる環境を整備するため、民事救済措置のさらなる実効性向上が検討されている¹。過去の特許法改正による損害賠償算定方法の見直しや差押制度の導入成果を検証しつつ、侵害者側の不当利益剥奪を実効化する規定の導入、権利者による証拠収集のさらなる円滑化、さらに多数の権利者が存在する分野における「権利集約の仕組み」の構築などが議論されている¹。これにより、知財侵害に対する抑止力を飛躍的に高める政策方針が示された¹。

優良な植物品種や地場産品のブランド価値を海外流出から防ぎ、稼ぐ力へと変換するため、2026年夏に「育成者権管理機関」が設立・事業化される¹。これにより、海外における出願手続きの一元化や育成者権の適切な管理・ライセンス、模倣品に対する水際・現地対策が大幅に強化される¹。また、地理的表示(GI)保護制度や商標制度を活用したモデル的展開を進め、地域の中小企業・小規模事業者に対する伴走型の知財経営支援ネットワークが拡充されている¹。さらに、大学や公的研究機関の優れた研究成果を迅速にビジネス化するため、「大学知財ガバナンスガイドライン」の実効性向上や、研究者の転退職時における知財取り扱い指針の定着が進められている¹。スタートアップに対しては、知財専門家を派遣して経営支援を行う「IPAS(知財加速化支援プログラム)」の機能強化を通じ、自立的な知財ポートフォリオ構築を多角的にバックアップしている¹。

6. 結論と企業実務への提言

「知的財産推進計画2026」および連動する「改訂コーポレートガバナンス・コード」「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」は、日本企業に対して「知財・無形資産を経営の根幹に据える抜本的転換」を強く要請している¹。知財を単なる法務的な権利保護の手段(コスト要因)として閉鎖的に管理する時代は終わりを告げ、中長期の企業価値向上を加速させる最大の成長エンジン(投資・価値創出要因)として位置づけ直さなければならない¹。

この歴史的転換期において、企業経営層および取締役会は、単年度の財務結果の承認にとどまらず、中長期の事業ポートフォリオ組み換えおよび成長投資に関する審議アジェンダに知財・無形資産投資の観点を明示的に組み込む必要がある³。また、知財・無形資産の創出から収益化までを全社横断的に統括する担当CxO等の責任者を明確化し、その成果を中長期の評価体系や報酬指標と連動させることが求められる³。さらに、販売費及び一般管理費等として計上される成長投資が将来の限界利益やキャッシュフロー創出へつながるタイムラグと因果関係をモデル化し、統合報告書等を通じて中長期志向の機関投資家との対話を深化させることが極めて重要である¹。

一方、知財部門および実務統括者は、経営企画、R&D、事業部門、マーケティング部門との間に日

常的な連携体制および人事交流の仕組みを構築し、出願・契約・ビジネスモデルを一体不可分で設計する知財ハブ人材の育成を急がなければならない³。単なる特許件数管理から脱却し、グローバルな知財インテリジェンス(IPランドスケープ)を活用して事業戦略の勝ち筋や攻めの参入障壁を導き出すことが不可欠である¹。加えて、生成AIを活用した知財業務の高度化を推進しつつ「プリンシプル・コード」に即したガバナンスを確立し、営業秘密管理と研究インテグリティの遵守により重要技術の意図せぬ流出を水際で阻止する体制を強固にすることが求められる¹。

「知的財産推進計画2026」が描くビジョンは、知財・無形資産という目に見えない強みを直視し、それを確固たる競争優位と高付加価値な財務成果へと変換し続ける持続的な経営エコシステムを構築することにある¹。企業がこの変革の要請を正しく捉え、経営構造および知財機能の変革を迅速に実行に移すことこそが、国際社会における日本産業全体の再飛躍を果たす鍵となる²。

引用文献

1. 内閣府の清水参事官 20260804.docx
2. 小野田内閣府特命担当大臣記者会見要旨 令和8年6月16日,
https://www.cao.go.jp/minister/2602_k_onoda/kaiken/20260616kaiken.html
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://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/1ca6e1d26e317c411286.pdf>
4. 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,
<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/570ea2c8ea32f3c9c7db.pdf>
5. 知的財産推進計画2026 - 内閣官房,
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/260612/keikaku_all.pdf
6. 経済財政運営と改革の基本方針 2026 (原案) 令和8年6月30日 - 内閣府,
https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2026/0630_shiryo01.pdf
7. 「知的財産推進計画2026」(概要),
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/260612/keikaku_gaiyo_all.pdf
8. 第55回知的財産戦略本部会合 - 内閣府,
https://www.cao.go.jp/minister/2602_k_onoda/photo/2026_035.html
9. Gemini 3.6 Flash 1. コーポレートガバナンス・コード2026改訂の基本方針と無形資産の構造的昇華,
https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/cgc_2026_and_ip_disclosure_gemini.pdf
10. 所長コラム - 高野誠司特許事務所, <https://takano-pat.com/column/>
11. 「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」公表 - 高野誠司特許事務所, <https://takano-pat.com/news/20260803/>
12. 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 付属資料 - 内閣官房,
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/tousi_guidance_shiryo_02.pdf