



タイムリミットは2027年7月。 経営機能としての 「知財トランスフォーメーション」

知的財産推進計画2026・改訂CGコードが要求する
「5つのボトルネック」解消と実践ロードマップ

対象：経営層（取締役・CxO）・経営企画・IR・
知財部門責任者向け設計図

「守りの専門部署」から「価値創造の中核」へ。 コーポレートガバナンス報告書の提出期限が迫る

2027年7月末

知的財産推進計画2026は、知財・無形資産を「企業の経営戦略及び国家戦略の中核に据えることが急務」と断言。

これは単なる知財部門の業務目標ではなく、「経営陣の統治（ガバナンス）に対する直接的な要求」である。

- **期限:** 遅くとも2027年7月末
(改訂CGコード対応報告書提出期限)
- **残された時間:** 約1年
- **要求事項:** 取締役会による「具体的に何を実行するのか」の説明責任
(ひな型的な記載は不可)

なぜ今、知財・無形資産なのか。6つのマクロ環境変化と政策の連動



これらを踏まえ、政府は「知財・無形資産を中核に据えた企業経営の推進」を含む5つの方向性を提示 (第7期科技計画における官民投資目標：180兆円)。

CGコード2026年改訂：「形式から実質へ」取締役会に課された4つの説明責任

該当原則	従来解釈	2026年以降の厳格な要求
原則 4-1 & 解釈指針	【成長投資の具体性】	設備・研究開発・人的資本・知財等への投資等について「具体的に何を実行するのか」を説明。「創出・取得・強化・保護・収益化」への戦略的取組が必須に。
原則 4-2(2)	【経営資源の不断の検証】	経営資源の配分が経営戦略に照らして適切かを「不断に検証」（現預金の有効活用含む）。
原則 3-1③	【戦略との整合性】	人的資本・知的財産投資と経営課題との整合性を、分かりやすく具体的に開示。
原則 4-4 解釈指針	【経済安保リスク】	地政学的要因によるサプライチェーン途絶・技術流出リスク対応をリスク管理体制に組み込む。

「解釈指針」はコンプライ・オア・エクスプレインの対象外（ベストプラクティス）とされるが、説明を先送りすれば機関投資家や議決権行使助言会社の評価において不利に働く可能性が高い。

知財経営を阻む「5つのボトルネック」と解消へのアプローチ

① 体制の欠如

課題

経営陣が中長期の「成功のタネ」を追求できていない。

対応

中長期経営計画への組み込みと、統括する執行責任者（担当CxO）の配置。

② 参入障壁の不在

課題

「技術で勝ってビジネスで負ける」。
価格決定力がない。

対応

事業プロセスの差別化要素を可視化し、オープン&クローズ戦略を設計。

③ 投資のジレンマ

課題

成長投資するほど短期的には利益が悪化して見える。

対応

販管費が中長期成長に繋がる因果関係の可視化とKPI設定。（※次スライドで詳解）

④ サイロ化された組織

課題

知財部と現場・経営企画が分断されている。

対応

知財と事業の「ハブ機能」を担うポジションの設置と部門間交流。

⑤ 発信力の不足

課題

中長期成長に関心のある投資家へ伝わっていない。

対応

社外取締役や投資家目線を取り込んだ潜在価値の説明体制整備。

投資のジレンマを打ち破る「因果関係のパス」の可視化



取締役会に求められるのは、この「見えない因果関係」を論理的に言語化し、時間軸に沿った適切なKPIを設定して投資家に提示することである。

IPランドスケープは「推奨」から「必須要件」へ：成長戦略17分野における勝ち筋の特定

The Policy Shift

日本成長戦略（2026年7月閣議決定）が定める17の戦略分野（危機管理投資＋成長投資）。

各府省庁で進捗にムラがあるため、
「IPランドスケープを用いて一気通貫で勝ち筋を明確化すること」が国の方針として決定。

Impact on Corporate R&D

IPランドスケープは、もはや単なる「任意の分析手法」ではない。

国等が支援する研究開発プロジェクトにおいて、公的資金を獲得するための「参画要件（ルール）」へと位置づけを変えつつある。

必須アクション：公募申請時の先行技術調査・知財戦略策定状況の報告体制の構築（事業の初期段階からの知財視点のビルトイン）。

知財部門のパラダイムシフト：「専門部署」から「経営機能」への脱皮

	従来 (Before)		今後 (After)
位置づけ	コストセンター・裏方の専門部署	➡	価値創造の中核・事業と知財のハブ機能
トップの役職	知財部長（実務責任者）	➡	知財担当CxO（経営戦略統括）
主な役割	出願・権利化・契約審査・防衛	➡	オープン＆クローズ戦略設計・ ビジネスモデルの一気通貫デザイン
組織連携	サイロ化（知財部内で完結）	➡	経営企画やR&D部門との 人的交流・戦略的連携
説明責任	特許件数・侵害回避の社内報告	➡	時間軸と因果関係に基づく中長期KPIの 投資家・取締役会への説明

「知財・事業ハブ機能」のアーキテクチャ設計

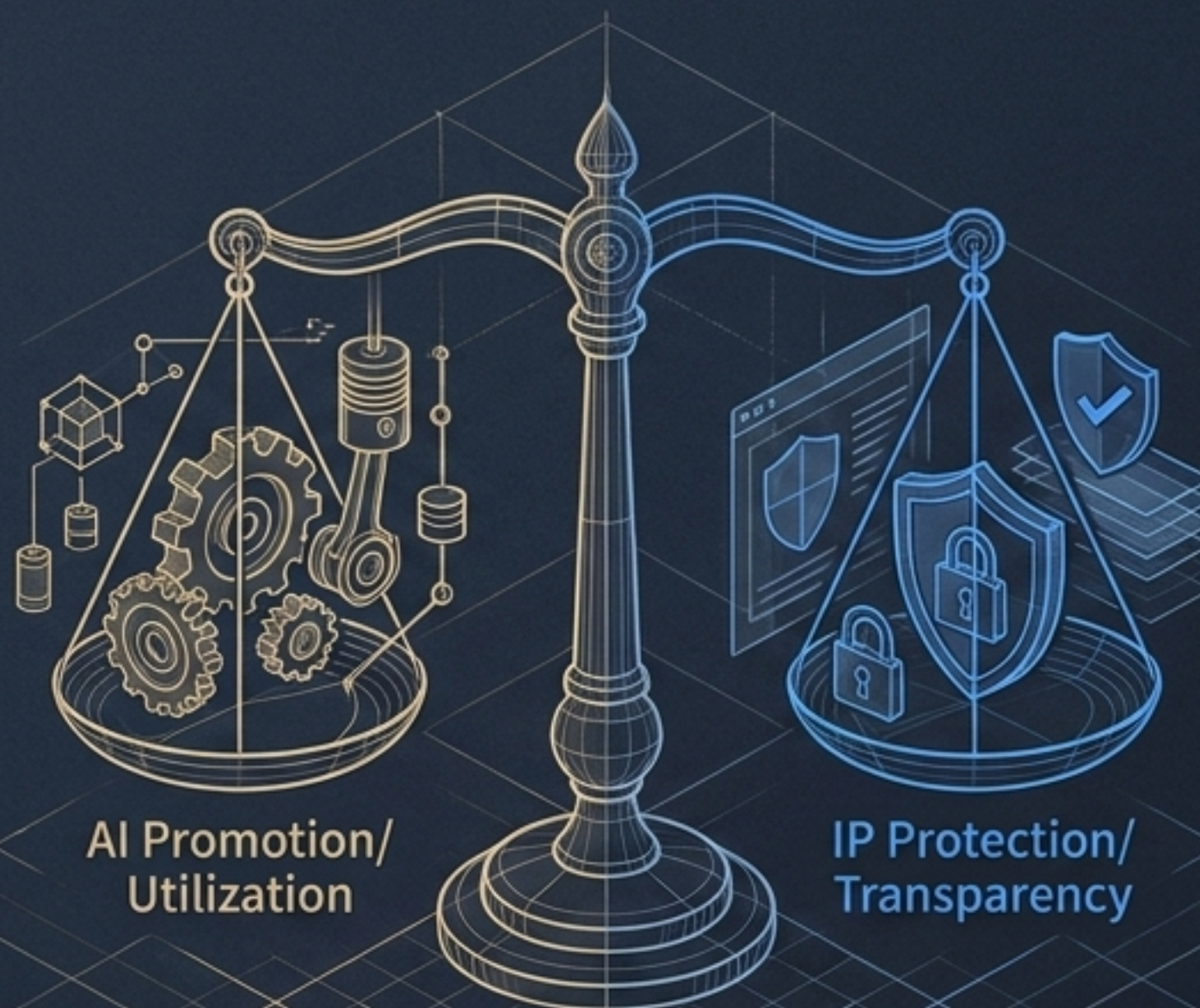


知財部門だけで動く時代は終わった。双方の言語（技術・法務・ファイナンス）を翻訳し、組織を繋ぐ人材の配置が急務である。

生成AIへの実務対応： 「プリンシプル・コード」による利活用と保護の両立

Context (背景)

国内の生成AI業務利用率は55.2% (米国・中国・ドイツは90%超)。知財侵害リスクへの懸念が足かせとなっている現状。



The New Code (新たなコード)

枠組み: 「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)」 (2025年12月案公表)

アプローチ: 罰則ではなく「コンプライ・オア・エクスプレイン (できる範囲で実施し、難しい場合は理由を説明)」のソフトロー方式。

実務要件:

1. 使用モデルの透明性確保
2. 学習データ関連事項の開示
3. 知財侵害防止の技術的措置の有無等の説明

経済安全保障と技術流出対策： 「ガバナンス上の説明対象への格上げ」

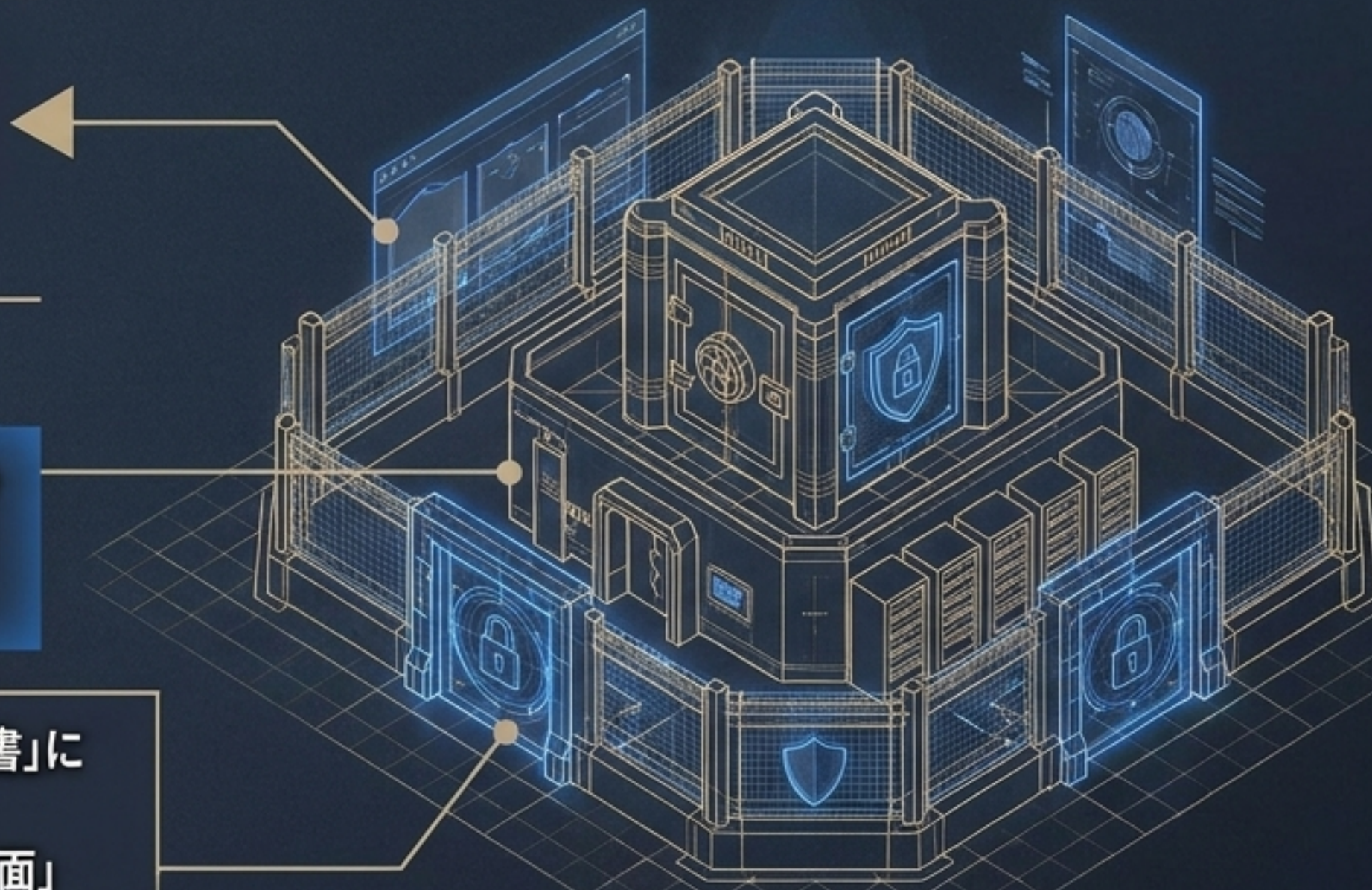
**38事件
72.7%増**

営業秘密侵害事犯の検挙数は
過去10年で最多（2025年中に
38事件、前年比72.7%増）。

従来：営業秘密管理は知財部門の「内部管理事項」。

今後：CGコード原則4-4解釈指針により、技術情報の
流出リスク対応が「リスク管理体制の考慮事項
（取締役会の説明責任）」へと格上げ。

- ✓ 「研究セキュリティの確保に関する取組のための手順書」に基づく体制点検。
- ✓ 共同研究や顧客関係など、従来は「懸念の薄かった局面」における情報流出経路の再評価。
- ✓ 不正競争防止法の規律見直し（国外漏洩防止等）への追従。



2027年7月に向けた 「3フェーズ・トランスフォーメーション・ロードマップ」

Phase 1: 即時 (2026年内) - 診断と体制構築

- 取締役会アジェンダに「知財・無形資産投資」を正式追加。
- 「5つのボトルネック」に基づく自社診断の実施。
- 知財担当CxOの配置検討と、経営企画・IR部門との人的交流設計。



Phase 2: 期限まで (2027年7月末) - ストーリー構築と開示

- 原則4-1・4-2(2)・3-1③に対応した「因果パスとKPI」の開示ストーリー構築。
- 統合報告書での先行開示と、自社固有の事情に即した丁寧なエクспレイン(ひな形回避)。



Phase 3: 継続的取組 - 実装と運用

- IPランドスケープを用いた研究開発の「勝ち筋」特定。
- 生成AIプリンシプル・コードに準拠した社内AIガバナンスの整備。

The Watchlist: 今後の対応水準を左右する4つの政策動向



1 ガバナンスガイドライン改訂版 (令和8年度中)

Ver.3.0 (仮) の内容確定。開示の具体的基準が示される可能性。



2 有価証券報告書の法定開示化

統合報告書 (任意) での蓄積を踏まえた、有報への「記載事項化」に関する法制度的決定のタイミング。



3 生成AIプリンシプル・コード確定版

パブコメ (2026年1月締切) を経た最終的なコンプライ・オア・エクスプレイン要件の確定。



4 権利行使・紛争解決実務の見直し (立法動向)

実効性のない査証制度 (特許法105条の2) の抜本的見直し、損害賠償額算定 (侵害し得の防止)、および集団的権利行使の仕組み作り。

法定開示化を待つのではなく、任意開示の段階で企業価値向上の因果パスを言語化しておくことが、移行コストを最小化する唯一の戦略である。