

# 事務局説明資料

2026年1月30日

内閣府 知的財産戦略推進事務局

# 第26回検討会でのご意見

## 1. コーポレートガバナンス・コード（CGC）改訂時のメッセージ発信

- デフレからインフレへの移行により、差別化が必須。知財は企業価値向上の源泉。
- CGC改訂に合わせた発信は重要だが、現行の知財・無形資産ガバナンスガイドライン(GGL)の5原則との位置づけの整理が必要。
- 人的資本と知財を連動させた発信が効果的。
- 無形資産と知財の概念整理（IA＝無形資産、IP＝知財）が必要。
- CEO が直接説明することで、企業の本気度と信頼性が高まり、取締役会レベルで知財投資のリスクテイクが議論されるようになる。
- 価値創造ストーリーの構築への関心が高まるCGC改訂時に、簡潔でわかりやすい成果物を発信すべき。

## 2. 価値創造ストーリーの構築

- 現状把握をしたうえで、将来像の描き方、価値創造のやり方を具体化すべき。さらに責任者や役割分担の明確化が必要。
- 「因果パス」を可視化し、活動状況を数値化する取り組みを推進すべき。
- ストーリーは論理的構造を持つべきで、希望的観測に陥らないこと。
- 無形資産経営は重要であり、日本企業の競争力強化に不可欠。

## 3. リスクテイクを伴う果敢な経営判断

- 知財・無形資産を事業ポートフォリオ評価に組み込み、撤退・M&A・新規投資に活用すべき。
- コア事業と顧客獲得事業を分けて整理し、知財を再定義し、明確化すべき。

## 4. 人的資本への投資推進

- 発明やコンテンツを創造する創造人材と、事業価値に変えるマネジメント人材の両方の育成が必要。
- 知財・無形資産投資は、付加価値につながった人材投資のアウトプットであるという観点をもつべき。
- 人的資本開示に対する投資家の評価を把握し、参考することが重要。

## 5. 可視化・共通言語・コミュニケーション方法論

- 現状と強化すべき無形資産を可視化した全体俯瞰図や、従業員が創発的アイデアを発言する基盤となる共通言語の整備が不可欠。
- 経営者に伝わりやすい指標化・共通言語化を進め、何で稼ぐかを明確にし、成功例を経営者が腹落ちする形で示すことが重要。
- ロジック（ストーリー）と定量比較（開示）の両方が必要。
- 無形資産可視化ツールを活用し、組織文化の要素も考慮すべき。

## 6. GGL改訂・普及

- どのように具体化していくかが重要。どのように実際のアクションにつなげ、どのように使っていくのかという視点を強めるべき。
- 成功事例の共有で普及を加速すべき。小さなPDCAでよいので、やってみた例を共有できる方向を作っていくべき。
- 知財は単体ではなく、事業価値の中で評価されるべき。
- 海外投資家視点を取り込み、国際的な接続の強化が必要。
- 知財・無形資産を所掌する担当役員の役割を明確化すべき。

# 今後の検討の進め方（現時点の見込み）

第25回（25年10月29日）

➤ 知財・無形資産ガバナンスガイドラインの課題について

第26回（25年12月16日）

➤ 知財・無形資産に関する経営と知財関係者とのコミュニケーションについて

第27回（26年1月30日）

➤ 知財・無形資産に関する経営層へのメッセージ発信について

第28回（26年3月上旬）

➤ 知財・無形資産ガバナンスガイドラインの改訂の方向性について①

第29回（26年4月中旬）

➤ 知財・無形資産ガバナンスガイドラインの改訂の方向性について②

第30回（26年6月中旬）

➤ 知財・無形資産ガバナンスガイドラインの改訂に向けた具体的作業工程について

第31回（26年7月下旬）

➤ 知財・無形資産ガバナンスガイドライン改訂の中間報告①

第32回（26年9月中旬）

➤ 知財・無形資産ガバナンスガイドライン改訂の中間報告②

第33回（26年10月下旬）

➤ 知財・無形資産ガバナンスガイドライン改訂の中間報告③

第34回（26年12月上旬）

➤ 知財・無形資産ガバナンスガイドライン改訂の中間報告④

第35回（27年1月上旬）

➤ ガイドラインの改訂骨子案

第36回（27年2月上旬）

➤ ガイドラインの改訂案（⇒パブリックコメント）

第37回（27年3月上旬）

➤ ガイドラインの改訂案（パブリックコメント後）

1. 2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂後、本検討会で継続的に議論されていた知財・無形資産ガバナンスガイドライン(GGL) のより効果的な活用に向けて、経営層への浸透のボトルネックを特定し、好事例から得られる成功要因を取り入れることはできないか。

段階.1	GGLが経営層に届く	(ボトルネックの仮説：広報の不足、社内共有の不足)
段階.2	経営層が関心を持つ	( " : 「知財」という言葉の専門的なイメージ、メッセージ性の不足)
段階.3	経営層が理解する	( " : 腹落ちする好事例不足)
段階.4	経営層が実行する	( " : 具体的な手順に関する情報不足、産業別の好事例不足)
段階.5	経営層が成功を実感する	( " : 成功を定義する指標の整備不足、投資家との対話不足)

2. 上記段階 1 及び 2 のボトルネックを解消するためのアプローチである「価値創造ストーリーの構築に資する原則（案）」（資料 4）について、以下の観点でご議論いただきたい

- (1) 経営層に対する注目度をさらに高めるには、どうすればよいか
- (2) リアリティ・説得力をさらに高めるには、どうすればよいか
- (3) 経営層が、具体的行動を実行するハードルを下げるには、どうすればよいか

3. 今後の検討の進め方について、ご議論いただきたい

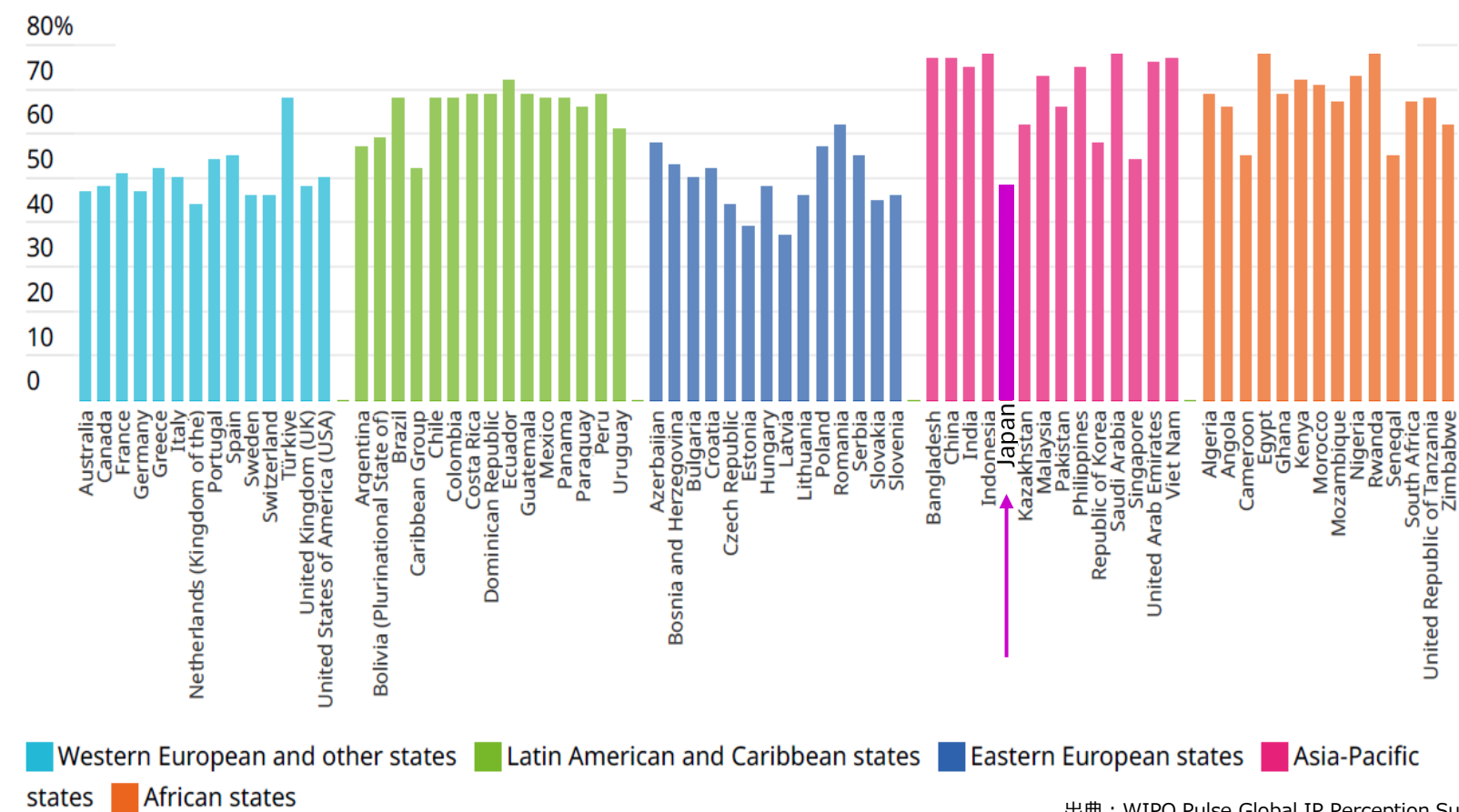
---

# 參考資料

(参考) WIPOにおける各国の知財意識調査

- WIPO は、2025年11月13日に、知的財産意識に関する国際的調査であるWIPO Pulse 2025を発表。
- 74か国の 35,500人からの回答に基づいた調査・分析結果。
- この結果には、知的財産権の経済への影響が含まれており、日本は全体で74か国中64位、アジア太平洋地域14か国中最下位となっている。
- このような知財意識の低さが、知財・無形資産の投資が進まない一因となっている可能性がある。

図 知的財産権が、国内経済に対して利益をもたらしていると思うか

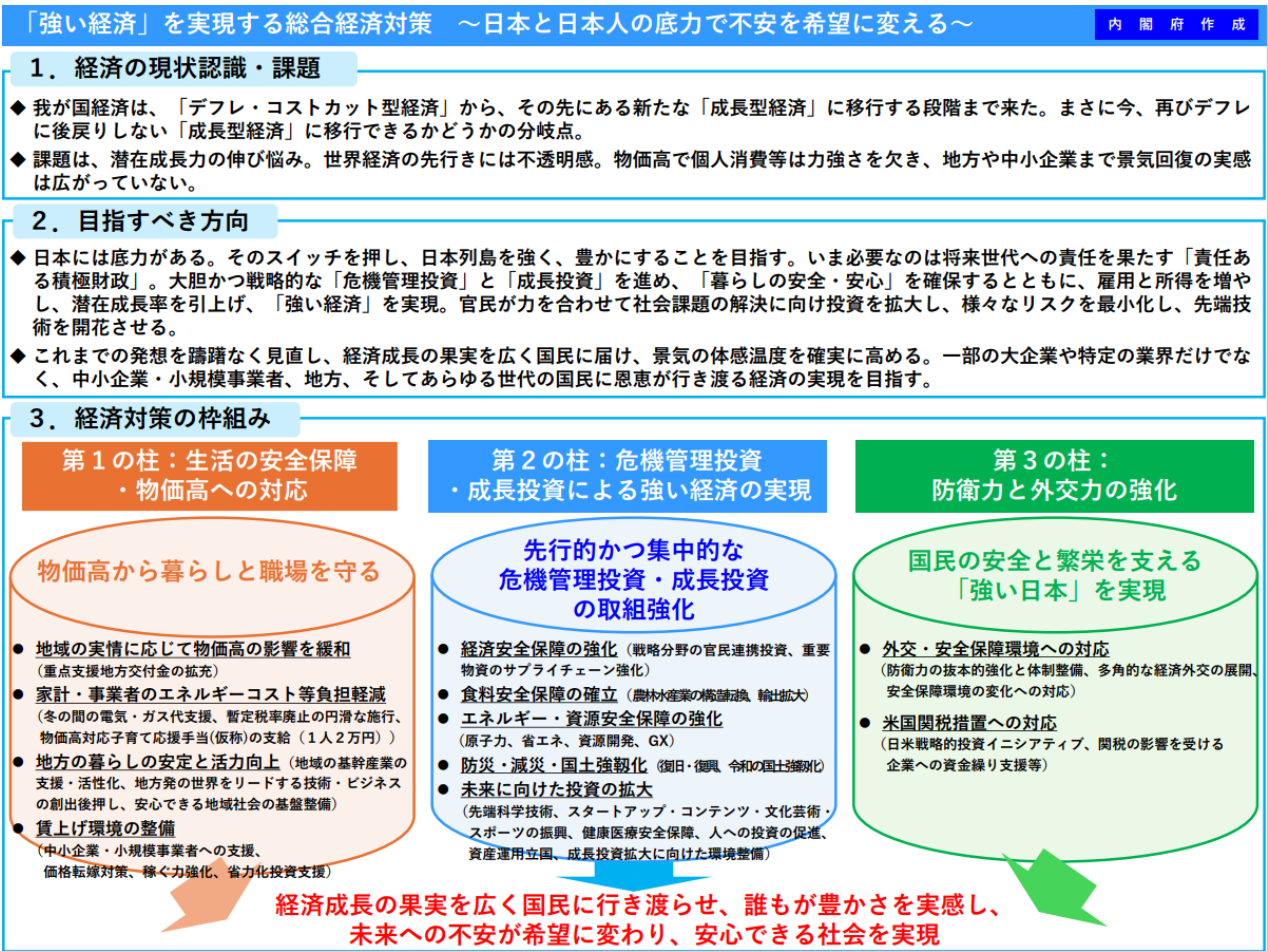


出典：WIPO Pulse Global IP Perception Survey 2025を  
事務局にて加工

# (参考)「強い経済」を実現する総合経済対策～日本と日本人の底力で不安を希望に変える～

令和7年11月21日

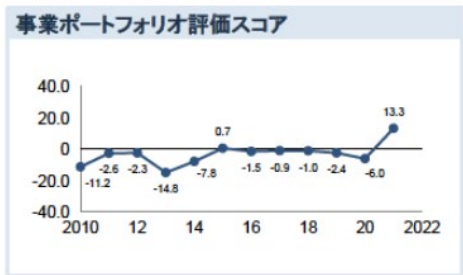
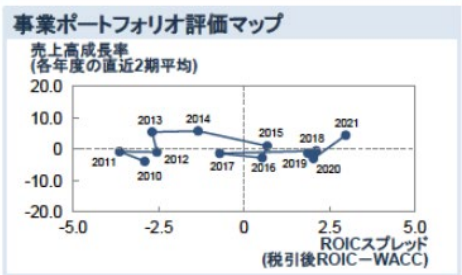
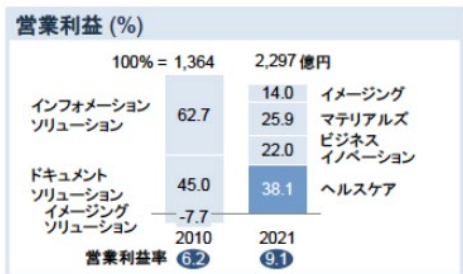
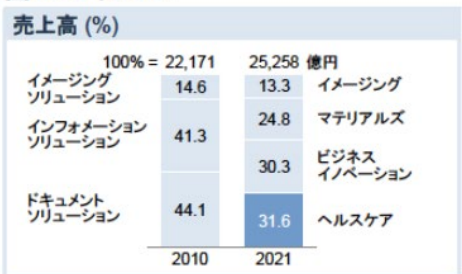
- 令和7年11月21日、高市早苗内閣は、大型の総合経済対策『強い経済』を実現する総合経済対策』を閣議決定した。
- 経済の現状認識・課題として、『我が国経済は、「デフレ・コストカット型経済」から、その先にある新たな「成長型経済」に移行する段階まで来た』とされている。
- 目指すべき方向として、『大胆かつ戦略的な「危機管理投資」と「成長投資」を進め、「暮らしの安全・安心」を確保するとともに、雇用と所得を増やし、潜在成長率を引上げ、「強い経済」を実現』が示されている。



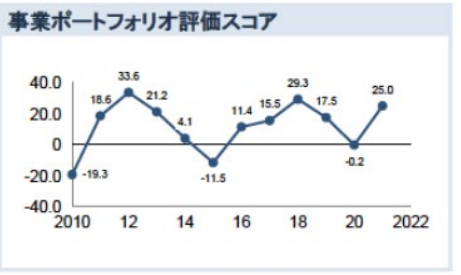
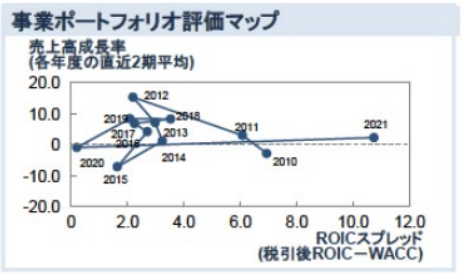
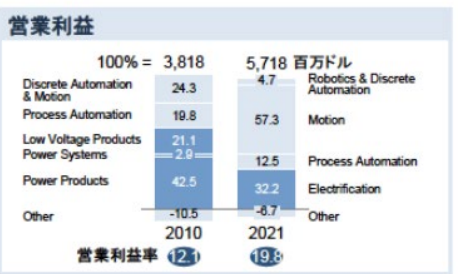
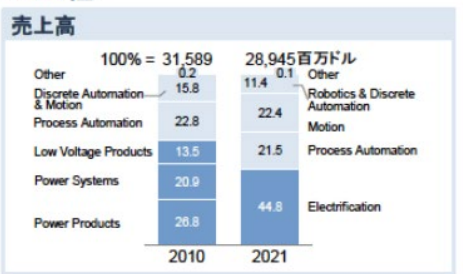


- 独立行政法人経済産業研究所(RIETI)によるSpecial Report（令和4年7月27日）は、事業ポートフォリオ変革が進んでいる企業として、富士フィルム、ABB社等を例示。
- 富士フィルムは、先進・独自の技術をもって、最高品質の商品やサービスを提供することにより、『事業を通じた社会課題の解決』に取り組み、サステナブル社会の実現に貢献する」(中期経営計画 VISION2023)というビジョンのもとで事業ポートフォリオ変革を進めており、成長および稼ぐ力とも向上が続いていると評価されている。
- ABBは、事業ポートフォリオの変革を成長と稼ぐ力の2つの観点から不断に進めており、事業ポートフォリオマップにおいてそのどちらかが低下するようなことがあれば、事業撤退、事業売却、あるいは事業買収を含む事業ポートフォリオの大胆な変革によって、成長と稼ぐ力の向上軌道へのかじ取りを継続的に図っていると評価されている。

富士フィルム



ABB社



出典：RIETI 独立行政法人経済産業研究所 Special Report  
日本企業の持続的な成長を目指した事業ポートフォリオ変革～日本企業の現状と課題～  
4. 事業ポートフォリオの評価指標 図表15、図表16



- 令和7年12月16日、内閣官房において、非財務情報可視化研究会（第7回）が開催され、人的資本可視化指針の改訂について議論された。

## 人的資本可視化指針の改訂について

- 人的資本可視化指針を改訂し、国際的なフレームワークに沿った情報開示や、経営戦略と人材戦略・人事施策の関連づけに関する情報開示を促す。

### 現在の人的資本可視化指針の構成

1. 人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて
  - 1.1. 人的資本の可視化へ高まる期待
  - 1.2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略
  - 1.3. 指針の役割
2. 人的資本の可視化の方法
  - 2.1. 可視化において企業・経営者に期待されること
  - 2.2. 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化（フレームワークを活用した統合的なストーリーの構築）
  - 2.3. 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示（統合的なストーリーへの開示内容の落とし込み）
  - 2.4. 開示事項の類型（2類型）に応じた個別事項の具体的内容の検討
  - 2.5. 具体的な開示事項（定性的事項・指標・目標）の検討に際しての留意点
3. 可視化に向けたステップ
  - 3.1. 可視化に向けた準備
    - ①基盤・体制確立編
    - ②可視化戦略構築編
  - 3.2. 有価証券報告書における対応
  - 3.3. 任意開示の戦略的活用

付録① 人的資本：開示事項・指標集

付録② 人的資本：開示事例集

付録③ 参考資料集

### 国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動と開示

サステナビリティ開示に関する国際基準を踏まえた、経営戦略と人材戦略の連動及び4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に基づく開示を整理。

### 経営戦略を踏まえた人材戦略・人的資本投資の実践

経営戦略を踏まえた人材戦略・人的資本投資に関する記載を拡充し、企業の実質的な情報開示及び人的投資を促す。

※資本市場（投資家）、労働市場（求職者等）との情報開示を通じた対話の充実に向けたポイントも整理。

### 人的資本可視化指針（改訂版）の構成（案）

#### はじめに：改訂の趣旨

#### 1. 人的資本投資及びその可視化の意義

- 1.1. 成長投資としての人的資本投資とその可視化の重要性
- 1.2. 人的資本投資に対する投資家の期待

#### 2. 人的資本の可視化に向けた考え方

- 2.1. 国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動と開示
- 2.2. 経営戦略を踏まえた人材戦略・人的資本投資の実践

付録① 人的資本：開示事項・指標・フレームワーク集

付録② 参考資料集