

事務局説明資料

2026年3月6日

内閣府 知的財産戦略推進事務局

第27回検討会でのご意見（ボトルネックに関するもの）

（1）経営者の関与による企業固有の強みの形成

- 経営者の意思決定とエンジン／文化の接続が不十分
- 経営者と現場との「バトル・コミュニケーション」が不足
- 経営者の関与がなくとも現場に強みを持っているが、経営者がその強みを把握できず投資家にも伝わらない
- 経営者に「知財＝特許管理」という伝統的理解が残存

（2）経営者の知財・無形資産に対する注目度の向上

- 経営者の言語（事業の勝ち筋、成長投資、リスクテイク）と知財部の言語（特許権利化、分析）とのギャップ
- 短期・中期・長期で取り組むべき項目の未整理
- 経営者と知財部が、事業環境の変化を前提に議論できていない

（3）具体的なアクションに対するハードルの低下

- プレイブックやテンプレート等のツールの不足
- 事業部長、企画部長、CFOなど役割別のマニュアルや対話ガイドの欠如

（4）政策・ガイドラインの整理・整備

- 知財の経済的利益について国のPRが不足
- 投資家による知財評価が不足
- 経営者が自社の収益源・強みを客観的に把握できる指標の未整備
- 経営者が各種コンソーシアムと連携する環境の未整備
- 統合的なアプローチでのガイドライン設計が必要
- 有報の記載事項に知財・無形資産を明示的に含めるべき

（5）知財・無形資産への投資の具体化、成長投資による費用増の正当化

- 知財・無形資産への成長投資の具体例（研究開発投資、ブランド価値向上のための市場開拓、DXを活用した生産性向上、創造人材・プロデューサー人材の育成等）が言語化できていない
- 不確実性を含む成長投資の投資家への説明が困難
- 経営者は短期的な利益悪化を避けたいという心理が強く、長期投資としての販管費増加を受け入れにくい

（6）知財・無形資産を活用できる人材の育成

- 知財・無形資産を活用できる人材（プロデューサー人材、マネジメント人材）の育成が課題
- 経営戦略、知財戦略財務、IRを総合的に理解し、協働できる人材が必要
- 人材育成の具体的なキャリアパス、研修体系、評価制度などの詳細設計や人材像が企業全体をどのように動かすかのイメージの共有が必要
- ステップを踏んだ促しの仕組みの欠如
- 社内で行うことと外部専門家と連携することとを定義する実務指針の欠如
- 社内の各部門が何を担うべきの整理不足

（1）経営者の関与による企業固有の強みの形成

- 日本企業の強みは「こだわり」、「つながり」、「すり合わせ」などの文化・暗黙知に基づく連鎖構造にある
- 日本企業の強みが現場に残るのに経営者が把握していない状況は重要な示唆をもつ
- 強みの形成には「暗黙知による自然発生」と「形式知による戦略的形成」の2種類があるが、日本企業は前者に依存し、経営者や投資家に伝わらず企業価値に反映されにくい
- 「こだわり／つながり」が日本企業の強みだが、暗黙知のまま可視化されず光が当たらない構造がある
- 日本は人口減・資源制約国であり、知財・人的資本が競争力の源泉
- GGLの設計思想は「可視化」であるべき

（2）経営者の知財・無形資産に対する注目度の向上

- 原則案は普遍的であるがゆえに記憶に残らず、リスク・機会の要素を強めるなど記憶に残る工夫を施す余地がある
- 事業環境変化を前提とし、顧客の困りごと解決となるソリューション事業・プラットフォーム事業実装を議論すべき
- 無形資産の管理は各社においても発展途上であるため、解決へ導く示唆があれば経営者の目が向きやすくなる
- 知財戦略は機能別戦略と誤解されている一方、IPLは経営戦略・事業戦略そのものの議論に資するという点で、経営者に「自分ごと化」を促す強力な概念となっている
- 経営者に届くために意識すべきは、成長の道筋をしっかりと示すこと、そして、成長投資をきちんと行うことである。

（3）具体的なアクションに対するハードルの低下

- 知財部が担うべき役割である契約やデータ管理など既存の役割を足場にして経営へ入っていくことが有効

（4）政策・ガイドラインの整理・整備

- 経営者自らが強みを見極め、必要な資産を主体的に価値へつなげていくべき

（5）知財・無形資産への投資の具体化、成長投資による費用増の正当化

- 無形資産投資は販管費に潜み、営業利益率低下に結びつきやすいため、粗利率を十分に確保するための戦略的な無形資産形成が重要

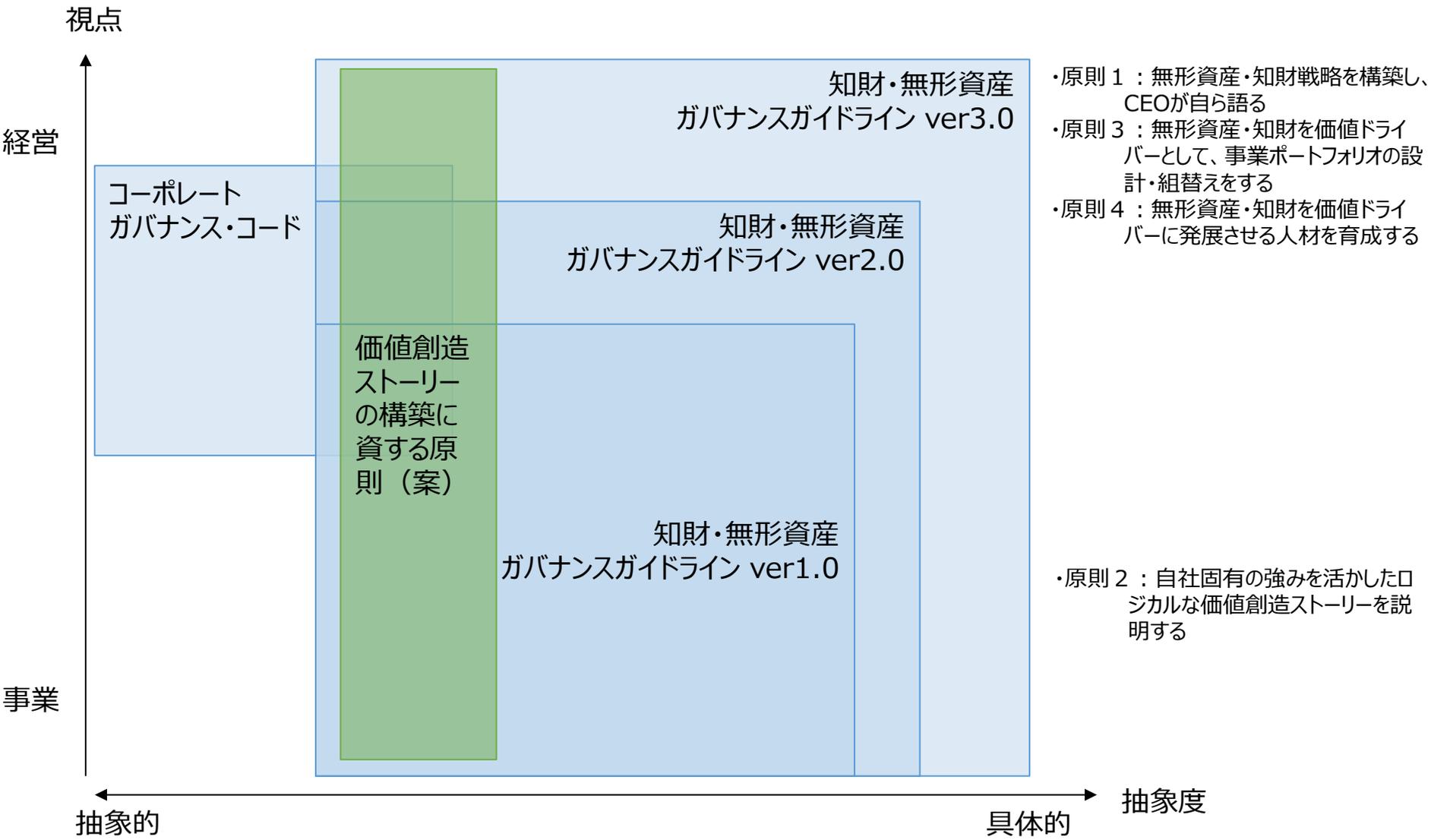
（6）知財・無形資産を活用できる人材の育成

- 技術・市場・財務の統合的理解力、データを整理構造化できる力、事業全体を俯瞰したうえで提案する戦略思考力、組織を巻き込む力などのスキルセットの明示が必要

（7）好事例の重要性

- 経営者が知財・無形資産を自ら語りたいと思うインセンティブが不可欠であり、好事例はその大きな動機付けとなる
- メガバンク系PEファンドにより、無形資産を含むデューデリジェンスがなされており、好事例分析のヒアリング先として望ましい

価値創造ストーリーの構築に資する原則（案）の位置づけ（イメージ）



(参考) CTO Survey 2025

CTO Survey 2025 日本企業の研究・開発の取り組みに関する調査結果

日本能率協会 2025年8月5日 17時10分



一般社団法人日本能率協会（JMA、会長：中村正己）は、企業が抱える研究・開発やイノベーションにおける課題や現状を明らかにし、今後の経営方針の策定や戦略立案、研究・開発部門のマネジメント施策の検討に資する情報を提供することを目的として、全国主要企業の研究・開発部門の責任者の方々（CTO：最高技術責任者）を対象に、『日本企業の研究・開発の取り組みに関する調査（CTO Survey 2025）』を実施しました。本調査は2020年に実施した初回調査（CTO Survey 2020）に続き、今回で2回目となります。

調査結果の主要なポイントは以下のとおり。

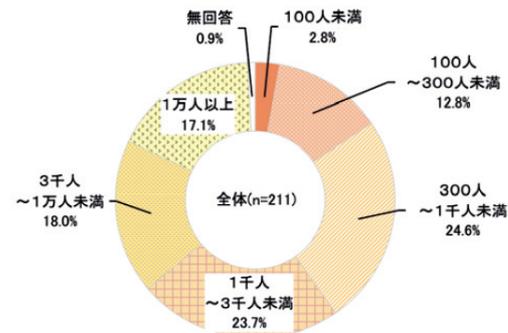
- CTOが重視する課題は「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」**
～経営トップは「デジタル技術の活用」の重視度がより高い
- 引き続き求められる「新事業開発への貢献」「DXへの貢献」**
～CTOには「全社的な経営戦略や事業計画の立案への技術面からの貢献」が求められる
- 研究開発投資 — 新規事業開発を中心に、研究開発全体として明らかな増加傾向**
～64.5%の企業で「新規事業に関する商品・サービス開発」を今後増加させる意向
- ステージゲート法、アジャイル開発、知財、オープンイノベーションは積極活用傾向に**
～一方で成果を上げているか否かについては大きな傾向変化はなし
- 成果群別の比較 — 研究開発投資は高・中成果企業で増加傾向。新規事業開発に重点シフト進む**
～成果を上げる企業では、アジャイル導入やCTOの戦略的関与、人材育成が鍵に
- 「見えない資産」における高成果企業の傾向**
～「暗黙知や組織知を“経営戦略”として捉える姿勢」「リスクを取れる挑戦風土」などに違い

3 回答企業のプロフィール

■ 業界分布

業界分布	%	回答数
製造	91.9%	194
製造・素材系	28.0%	59
3 繊維	1.4%	3
4 パルプ・紙・紙加工	0.9%	2
5 化学	16.1%	34
7 石油・石炭	0.0%	0
8 ゴム・窯業・土石	1.9%	4
9 鉄鋼・非鉄・金属	7.6%	16
製造・組立系	43.1%	91
10 一般機械	15.6%	33
11 精密機器	2.4%	5
12 電気・電子機器	16.6%	35
13 輸送用機器	8.5%	18
製造・その他	20.9%	44
2 食料品	8.1%	17
6 医薬品	2.8%	6
14 その他製造業	10.0%	21
非製造	7.1%	15
建設・不動産	5.7%	12
15 土木・建設・建築	5.7%	12
情報・通信	0.5%	1
16 ソフト開発・情報サービス	0.5%	1
17 通信サービス	0.0%	0
その他	0.9%	2
18 その他非製造業	0.5%	1
1 農林・水産・鉱業	0.5%	1
無回答	0.9%	2
合計	100.0%	211

■ 従業員数



※数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

4-1-12 知財の活用状況

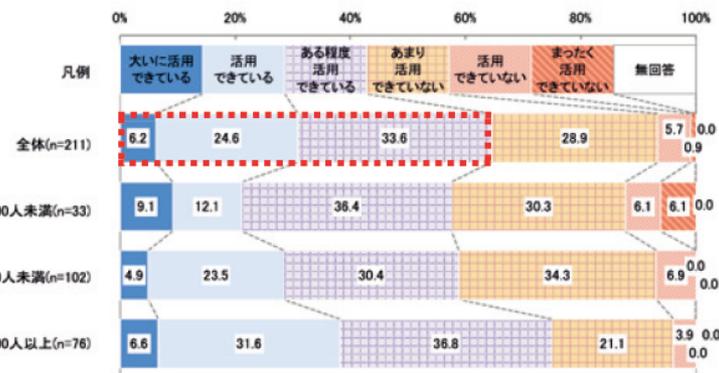
全体
結果

従業員
規模別

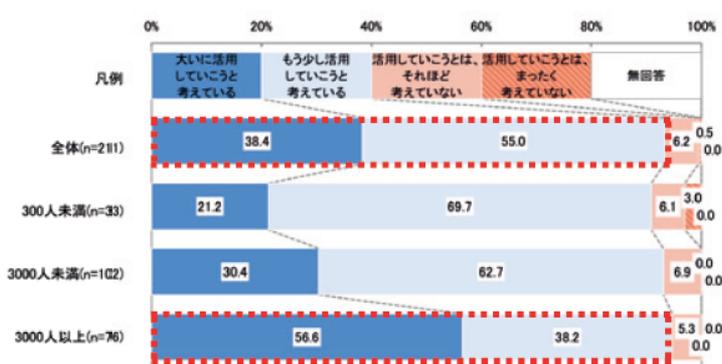
現状の知財の活用状況と今後の方針について尋ねたところ、

- 現状については、全体では「活用できている」（大いに～ある程度の合計）が64.4%であるのに対し、「活用できていない」（あまり～まったくの合計）は35.5%となった。活用の度合いは企業規模と関連していた
- 今後については、全体では「活用していこうと考えている」（大いに～もう少しの合計）が93.4%と大部分を占めた。特に、3,000人以上の企業では、「大いに活用していこうと考えている」が56.6%と過半数を占めた。

■①現状について



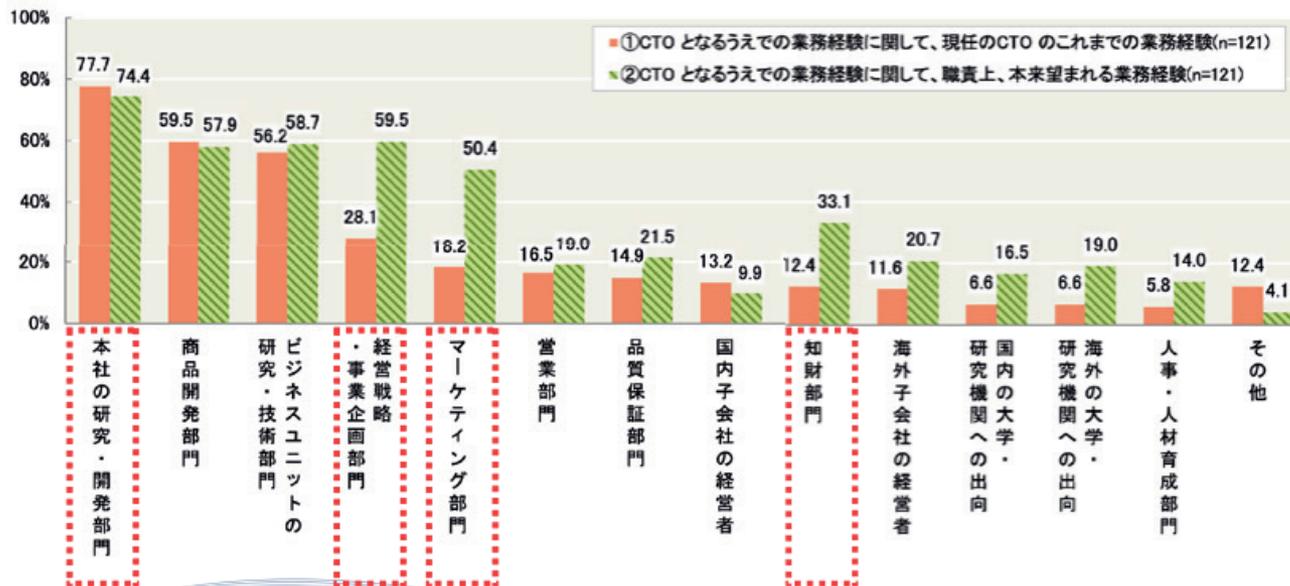
■②今後について



4-3-14 CTOとなるうえでの業務経験

現在のCTOのこれまでの業務経験について尋ねたところ、

- 「本社の研究・開発部門での業務経験」が77.7%と第1位。
- 現任CTOの業務経験と、職責上本来望まれる業務経験のギャップを見ると、「経営戦略・事業企画部門」「マーケティング部門」「知財部門」での経験が本来求められているものだという結果が見られた。



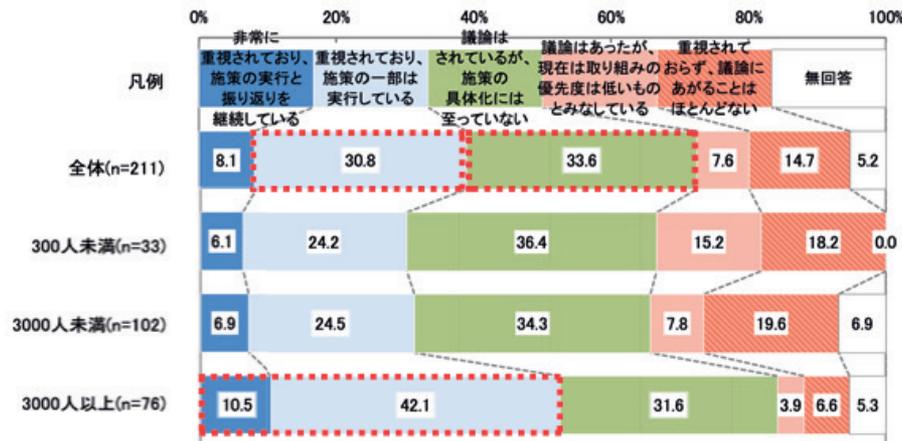
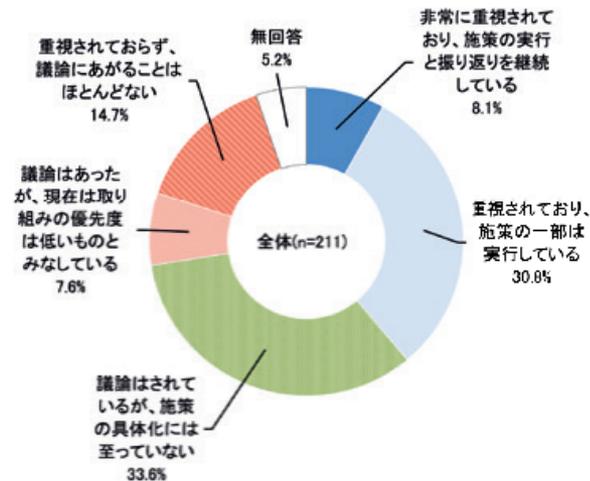
4-5-17 経営会議における見えざる資産

全体
結果

従業員
規模別

経営会議において見えざる資産（暗黙知や組織知）の取組状況について尋ねたところ、

- 「議論はされているが、施策の具体化には至っていない」が33.6%と最も多く、次いで「重視されており、施策の一部は実行している」が30.8%であった。
- 従業員規模別に見ると、3000人以上の企業では「施策を実施している」という回答は52.6%と半数を超えた。



本日も議論いただきたいこと

1. 価値創造ストーリーの構築に資する原則（案）を、以下のとおり位置付けてはどうか。
 - (1) 知財・無形資産ガバナンスガイドラインver3.0に含めるべき要素を先取りしたもの
 - (2) 経営層が直面する様々なボトルネック20~30種程度を、5種程度にグルーピングしたものを原則と対応付け、その解消に資するポイントを開示の観点で整理して提示したもの
 - (3) 改訂後のコーポレートガバナンス・コードに記載された知財・無形資産に関する原則を補完し、その実施を支援するもの
2. 日本企業が以下の取組を進める上でのボトルネック及び改善策は何か。
 - (1) 知財・無形資産投資の対象の明確化とサイロ化を生じない範囲での責任者の明確化
(例：研究開発投資（CTO）、非財務投資の評価(CFO)、ブランド価値向上のための市場開拓（CBO）、DXを活用した生産性向上（CDO）、創造人材・プロデューサー人材の育成（CHRO）)
 - (2) 知財・無形資産の形式知ベースによる意図的・戦略的な形成
(例：As-Isの正確な把握とTo-Beの定義)
 - (3) 販管費に含まれる成長投資の開示
(改善策の例：市場を意識した強みの明示、コーポレートベンチャーキャピタルや社内スタートアップの活用、大学との連携やジョイントベンチャー、中小企業の買収)
 - (4) 経営層と知財部門の共通言語の整備、自社の強みを客観的に把握できる指標の整備
(例：事業戦略との整合性を示す指標、投資効率の高さを示す指標、継続的な成長可能性を示す指標、知的財産と人的資本の連携を示す指標)
 - (5) 人的資本経営の浸透や生成AIの活用などの最近急速に発展している取組の知財・無形資産経営への取込み