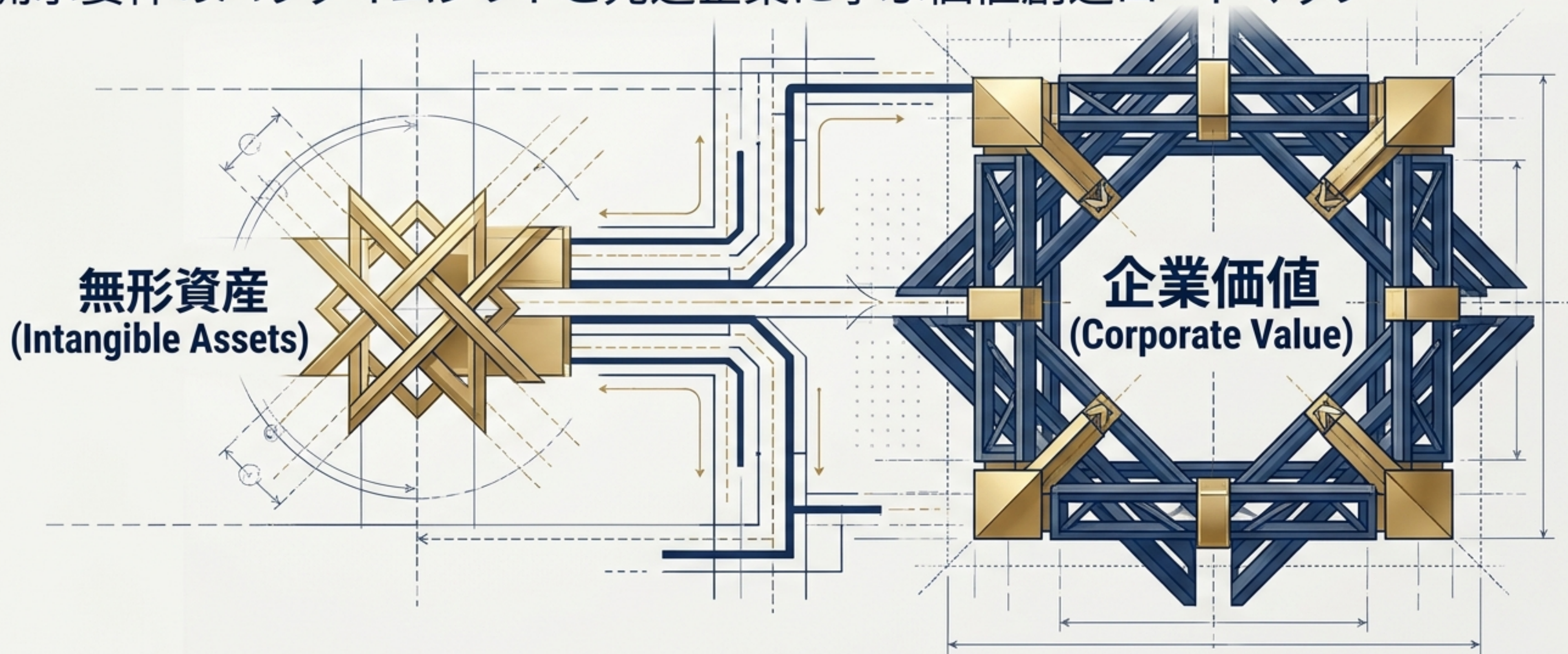


# 2026年改訂コーポレートガバナンス・コード： 知財・無形資産の「攻めのガバナンス」戦略

開示要件のパラダイムシフトと先進企業に学ぶ価値創造ロードマップ



## パラダイムシフト



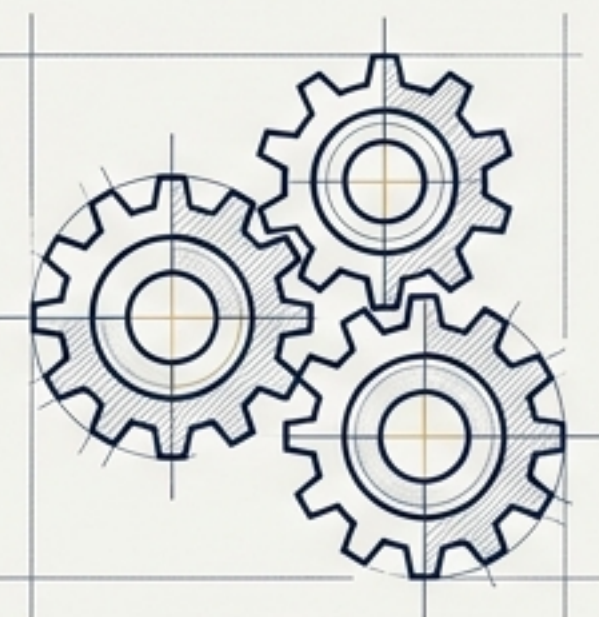
「非財務情報の開示」から  
「成長戦略と取締役会監  
督」の中核テーマへ格上げ  
(原則4-1, 4-2)。

## 経営の死角



98%がコンプライを表明す  
るも、実質的な「価値創造  
ストーリー」や「監督体制」  
の開示は著しく遅滞。

## 3つのアクション



1. 因果パスの再構築 /
2. IPランドスケープの実践 /
3. 取締役会による不断の  
検証体制の構築。

## 2021年：形式的な「開示」

位置づけ：補充原則 3-1③

焦点：知財への投資等についての  
情報開示

認識：サステナビリティ等の  
「非財務情報」の一部



## 2026年：実質的な「攻めのガバナンス」

位置づけ：基本原則 4-1, 4-2 (格上げ)

焦点：成長実現に向けた経営資源の  
配分と不断の検証

認識：将来キャッシュフローを生む  
「成長投資」のエンジン

知財は「過去のコスト報告」から「未来の稼ぐ力を示す経営戦略そのもの」へ移行した。

# 企業価値向上 (Corporate Value Enhancement)

## 因果パス (Causal Path)

知財投資が競争優位を生み、将来キャッシュフローに貢献する「価値創造ストーリー」の明示。



## 監督体制 (Board Oversight)

経営戦略や資本コストに照らした資源配分に対する、取締役会による「不断の検証」。



## KPI連動 (Strategic KPIs)

知財・無形資産の活用状況を測定し、ROIC等の最終経営指標（KGI）へ結びつける指標設定。



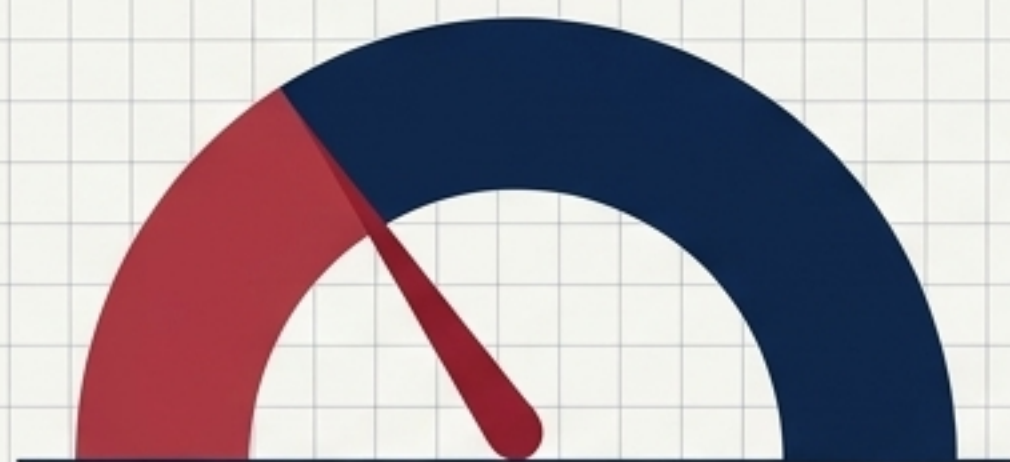


× ここだけの開示（結果の羅列）は  
もはや評価されない。



投資家が真に求めているのは「いくら使ったか」ではなく、  
「どのように儲けの源泉になるか」という論理的な因果関係（パス）の証明である。

# コンプライアンスの「幻想」：実践の空洞化

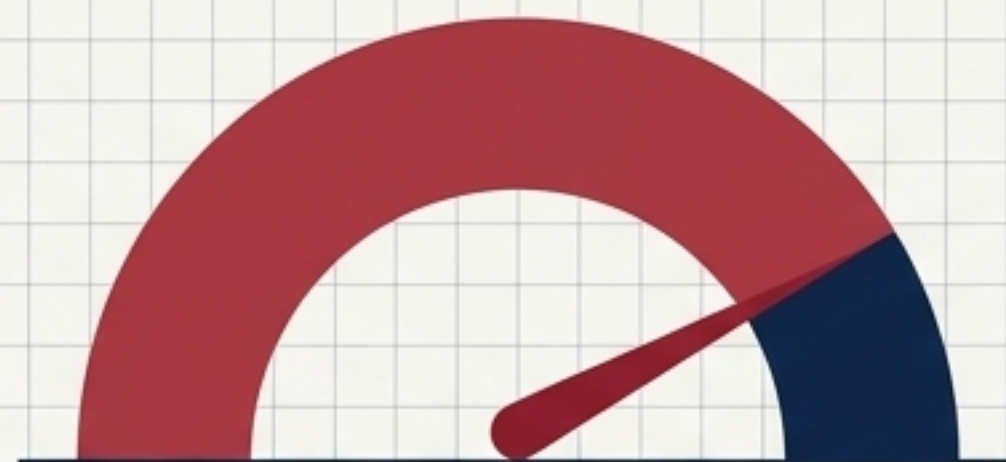


33%

偽装コンプライ

補充原則3-1③

コンプライを表明しながら、実質的な記載を行っていない企業の割合。

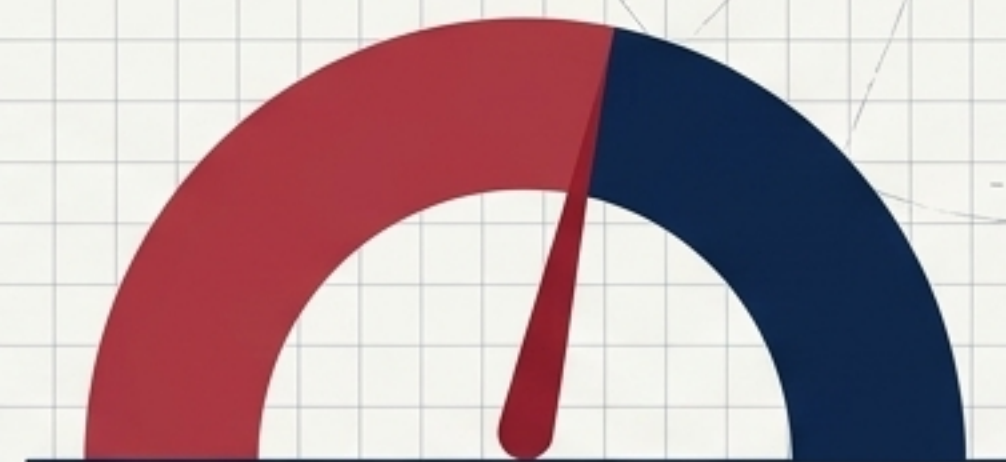


85%

監督開示の欠如

補充原則4-2②

取締役会でのお知財投資の監督体制について、記載が全くない企業の割合。



57%

戦略KPIの未設定

知財KPI

経営指標と直結するKPIがなく、「特許出願・数」等の単純指標に依存、または未記載の割合。

構想・ブランド重視  
(Vision/Brand)

### 味の素 (Ajinomoto)

Brand & Trinity Model

「アミノサイエンス」ブランドによる無形資産の統合表現と、R&D・事業・知財の「三位一体」体制。

### 日立製作所 (Hitachi)

Top-Down Governance Model

CIPO設置と年次IR説明会による、経営層直結型のコミットメントと体制構築。

実務主導  
(Operations-Led)

経営主導  
(Governance-Led)

### 旭化成 (Asahi Kasei)

Intelligence Model

IPランドスケープを駆使し、データに基づく事業戦略の再構築と価値最大化を推進。

### デンソー (Denso)

Clear Pathway Model

注力技術からアウトカム（提供価値）に至る価値創造パスを精緻なマトリクスで一覧化。

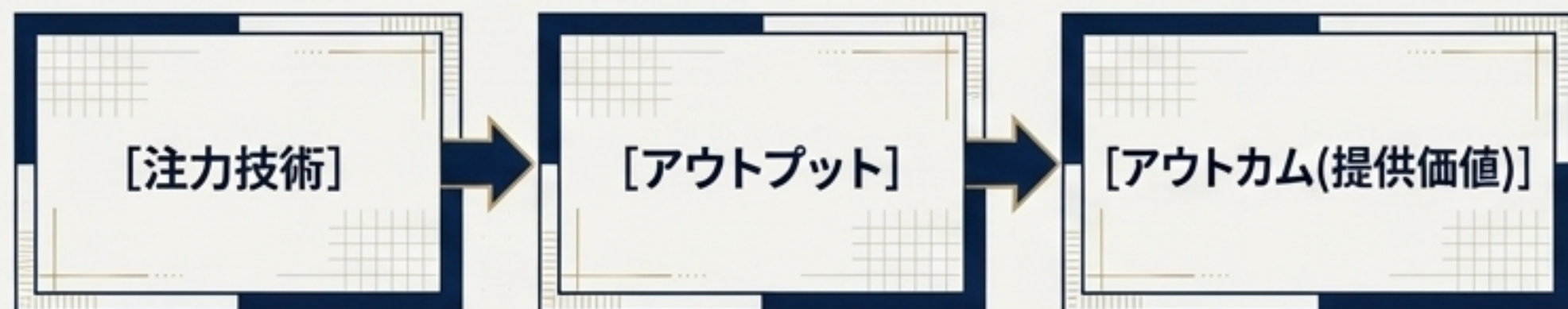
定量・分析重視  
(Data/Analytics)

## 味の素の「三位一体」アプローチ (Ajinomoto)



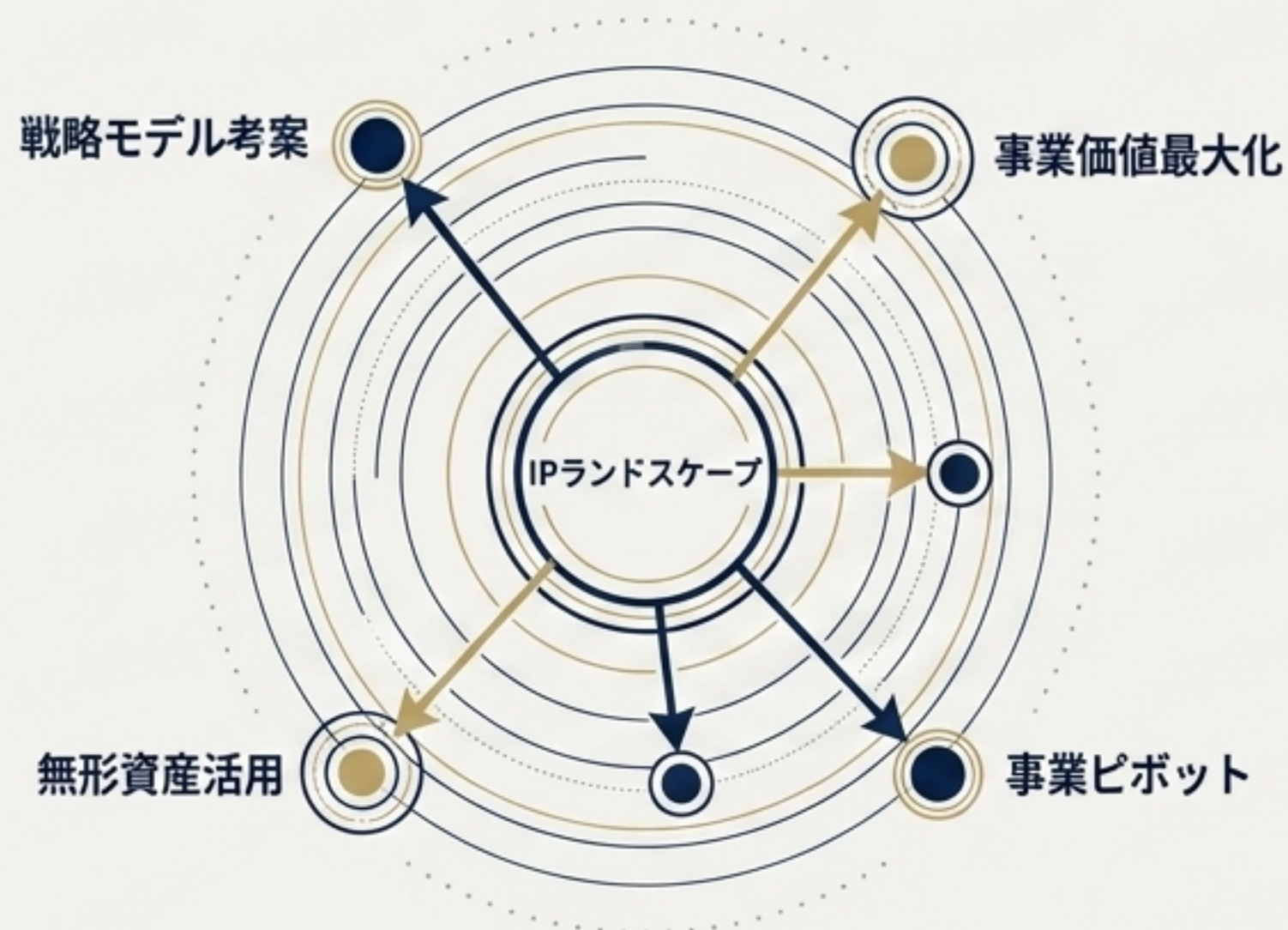
開発初期からの知財部門参画。  
ABF (半導体基板用材料) 等において、  
知財ポートフォリオが直接的に事業の  
競争優位につながるストーリーを開示。

## デンソーの「価値創造パス」 (Denso)



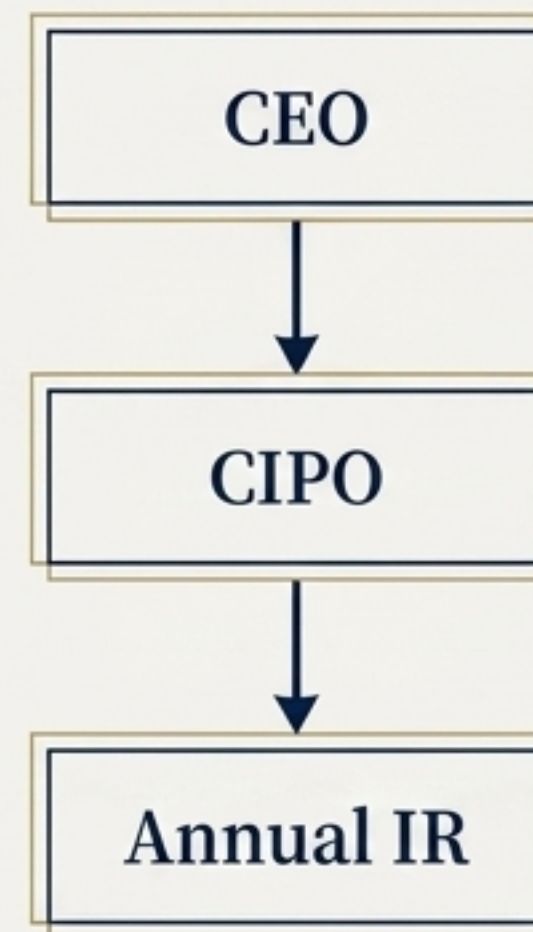
重点領域 (例:「クルマの価値の拡張」)  
ごとに、技術と知財がどのように最終的な  
提供価値を生むかを一覧表で透明化。

## 旭化成のインテリジェンス駆動



「知財インテリジェンス室」を設置。単なる特許分析を超え、無形資産を活用した戦略モデルの考案と事業価値最大化（ピボット等）への貢献を明示。

## 日立のトップダウン・ガバナンス



「競争」と「協創」の2本柱。グループ全体を統括するCIPO（最高知的財産責任者）を置き、毎年の研究開発・知財戦略IR説明会を通じて経営層の強いコミットメントを証明。

## 守りの知財管理

• 独立・孤立した知財部門

• 権利の取得と防衛

• 過去のコスト  
(R&D費)の報告

• 形式的なコンプライアンス  
(チェックボックス)

2026年改訂の本質は、「知財を管理すること」から  
「知財を通じて経営を管理すること」への  
不可逆的なシフトである。

## 攻めの経営ガバナンス

• 部門横断的な対話

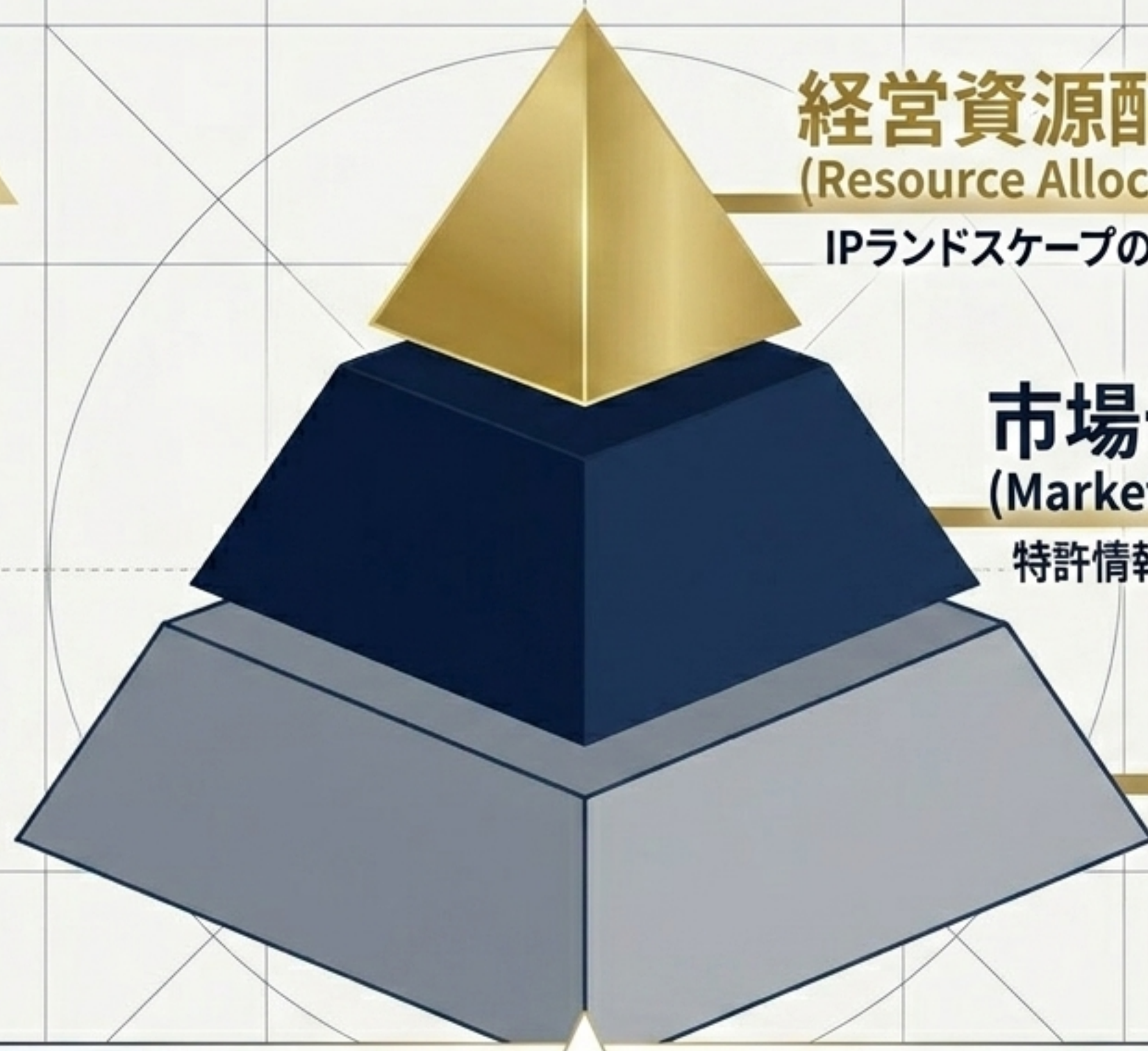
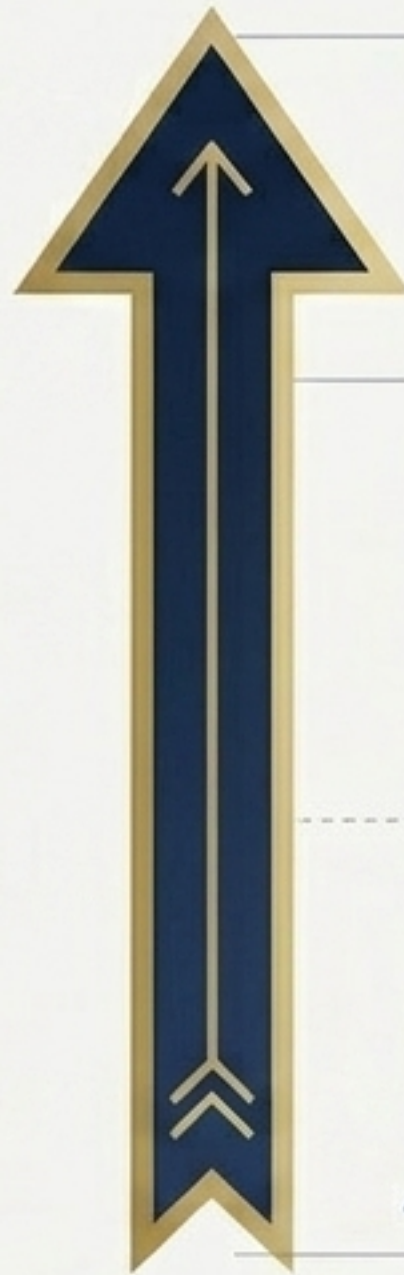
• IPランドスケープ  
による未来予測

• 将来キャッシュ  
フローへの貢献

• 取締役会による継続的  
な資本再配分の検証



価値創造ストーリーは知財部門単独では書けない。  
「知財・無形資産がどう企業価値に直結するか」を社内横断的な対話メカニズムを通じて再構築せよ。



## 経営資源配分の支援 (Resource Allocation Intel)

IPランドスケープの実践。

## 市場データ解析 (Market Data Analysis)

特許情報と市場動向の統合分析。

## 法務・権利化

従来の基本機能。

知財部門を「特許出願マシン」から「経営のインテリジェンス機関」へ  
脱却させ、C-suiteに対する戦略的インプットを義務付けよ。

取締役会事務局 / CIPO



専門的データ  
(Technical Data)

特許スコア、  
R&Dパイプライン。

「経営言語への翻訳  
(Translation to Mgmt Language)」



取締役会  
(Board of Directors)

リスク、ROI、戦略適合性の  
「不断の検証  
(Continuous Verification)」。

2027年7月のCG報告書提出に向けた準備は、今日から始まる。  
単なる開示対応ではなく、自社の価値創造エンジンを再起動せよ。