

# プライム市場上場企業における知財・無形資産ガバナンスの深層分析と社会的波及効果に関する総合調査報告

Gemini 3.1 pro

## 1. 序論: マクロ経済環境の変化と知財・無形資産ガバナンスの今日的意義

グローバル経済における競争の源泉が、伝統的な有形資産(設備、不動産など)から無形資産(知的財産、人的資本、データ、ブランド、顧客基盤等)へと不可逆的な移行を遂げている現在、日本企業の稼ぐ力を持続的に向上させるための最重要課題として「知財・無形資産ガバナンス」への関心がかつてなく高まっている。日本は第二次世界大戦後から1980年代にかけて、類まれな技術力とノウハウという知財・無形資産を原動力として奇跡的な経済成長を遂げた<sup>1</sup>。しかしその後、「失われた30年」と称される長期の経済低迷に陥った主因の一つは、これらの知財・無形資産を経営資源として戦略的に再投資し、新たな価値創造へと結びつけるガバナンスの欠如にあったと指摘されている<sup>1</sup>。

その一方で、米国や欧州、さらには中国をはじめとする新興国においては、知財・無形資産に巨額の投資を行い、それを活用した革新的なビジネスモデルを構築することで目覚ましい発展を遂げている<sup>1</sup>。さらに昨今では、地政学リスクの増大、物価の高騰(インフレーションの進行)、生成AIによるデジタルトランスフォーメーション(DX)、そして地球環境を守るサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)など、マクロ経済環境そのものが激変の波に晒されている<sup>1</sup>。こうした環境下において、今後の日本企業が持続的な成長を遂げるためには、知財・無形資産を経営の中核に据えた統合的な価値創造プロセスを実践し、それをグローバルな投資家に対して説得力をもって開示することが不可欠となっている<sup>1</sup>。

本稿は、一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 (IPIAGA) が2026年3月6日に公表した「プライム市場時価総額上位700社に対する知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告(2025年度)」の全容を詳細に解剖し、その調査結果が示唆する企業経営への本質的な洞察、ならびに政財界を巻き込んだ社会的反響(インパクト)について網羅的かつ多角的に論じるものである<sup>1</sup>。2021年6月のコーポレートガバナンス・コード(CGC)改訂によって導入された補充原則、および2023年3月に策定された「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver2.0」を踏まえ、日本市場における制度的枠組みは着実に整備されてきた<sup>1</sup>。本調査は、この制度的要請に対する日本を代表するプライム市場上位700社(2025年9月末時点の時価総額基準)の応答を定量的・定性的に精査したものであり、過去4回にわたる大規模調査の系譜を継ぐ歴史的価値を持つレポートである<sup>1</sup>。

本調査の最大の意義は、義務的開示(ミニマム・スタンダード)と任意開示(プラス・アクション)の双方から企業の現在地を立体的に評価した点にある。さらに、本報告書の公開前後に見られた政府機

関や自由民主党といった政策決定層との連動は、知財ガバナンスが単なる企業内の法務・知財部門の管理手法から、国家レベルの経済安全保障および成長戦略の要石へと昇華していることを如実に示している<sup>3</sup>。

## 2. 調査の設計思想と評価フレームワークの構造

本報告書における分析の妥当性を担保するため、まずはその調査設計と評価のフレームワークを明確にしておく必要がある。調査期間は2025年10月から12月であり、対象範囲は東証プライム上場企業の時価総額上位700社（2025年9月末時点）に設定された<sup>1</sup>。この対象選定は、2022年度のJPX日経インデックス400選定銘柄から始まり、2023年度の950社、2024年度の960社、2025年3月（2024年度）の990社と推移してきた過去の調査と時系列での比較可能性を維持しつつ、日本の資本市場を牽引する中核企業群にフォーカスを当てる意図がある<sup>1</sup>。

調査は大きく3つの層（レイヤー）で構成されている。第一の層は、コーポレートガバナンス報告書を対象とした「ミニмум・スタンダード調査」である<sup>1</sup>。ここでは、CGCの補充原則3-1③（経営戦略と整合した知財・無形資産の投資・活用戦略の開示）および同4-2②（取締役会による知財・無形資産投資の監督）に関する記載内容の質が問われた<sup>1</sup>。第二の層は、統合報告書および有価証券報告書を中心とした任意開示全般を対象とする「プラス・アクション調査」であり、企業が自発的にどの程度の深さで戦略を開示しているかを評価するものである<sup>1</sup>。そして第三の層が、上記両調査において高評価を獲得した企業群から抽出される「好事例候補調査」である<sup>1</sup>。

各調査における評価基準は、単なるキーワードの有無をチェックする機械的なものではなく、事業の持続的成長との論理的な接続が図られているかを問う定性的な基準が採用されている。ミニмум・スタンダード調査における評価基準の全体像を以下の表に示す。

評価レベル	補充原則3-1③（投資・活用戦略の開示）の評価基準	補充原則4-2②（取締役会の監督体制）の評価基準
◎（優）	知財・無形資産の投資・活用戦略等に対する実体的な取り組みが、経営戦略や経営課題との整合性を踏まえ、具体的に記載されている。	現在既に、取締役会で、知財・無形資産の投資等に関して監督していることが記載されている。
○（良）	知財・無形資産に対する取り組み（特許出願等の権利化やリスク管理など）が、具体的に	今後、取締役会で、知財・無形資産の投資等に関して監督していく予定であることが記載されてい

	記載されている。	る。
△(可)	知財・無形資産に関する記載はあるが、具体的な取り組み内容に関する記載はなされていない(今後の活動表明等に留まっている場合を含む)。	取締役会ではなくても、執行部門において知財戦略会議の設置等、知財活動に関する推進体制の記載がある。
×(不可)	知財・無形資産に関する記載はない(単に、知財・無形資産等の言葉をタイトル等で使用している場合を含む)。	知財・無形資産に関する監督・推進・活動体制等の記載はない。

出典:一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会「知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告」<sup>1</sup>

この厳格な評価基準は、企業が「知財」という言葉を体裁として取り繕うだけのグリーンウォッシュならぬ「知財ウォッシュ」を排除し、真に経営戦略の根幹に無形資産を据えているかを峻別するための強力なフィルターとして機能している<sup>1</sup>。

### 3. 義務的開示(ミニマム・スタンダード)における形式主義と実態の乖離

調査結果の中核をなす定量データは、日本企業が抱える「形式的遵守(チェック・ザ・ボックス)」と「実質的統合」の間に横たわる深い谷を赤裸々に可視化している。

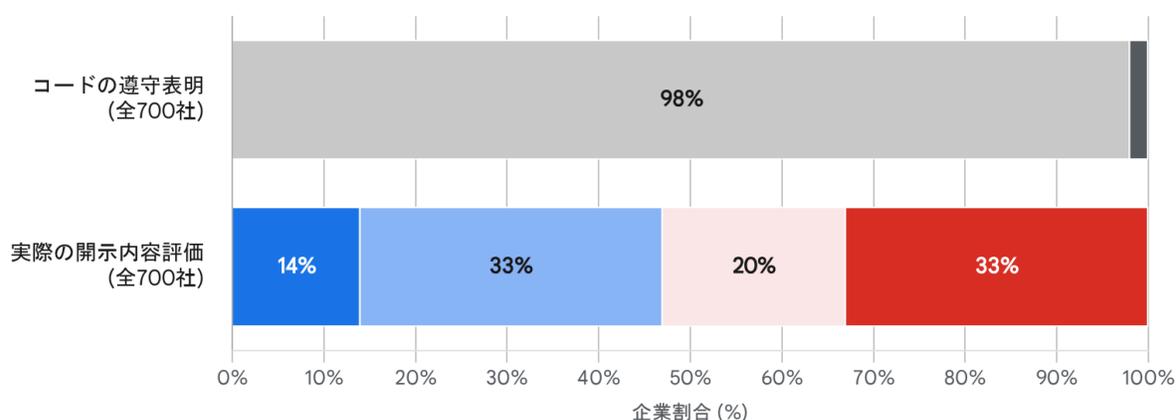
CGC補充原則3-1③に関して、調査対象700社のうち実に686社(構成比98%)が「COMPLY(遵守)」を宣言している<sup>1</sup>。また、補充原則4-2②についても690社(同99%)が遵守を表明している<sup>1</sup>。コーポレートガバナンス報告書の表面的な数字を追う限り、日本トップ企業のほぼすべてが知財ガバナンスの要請に完全に応え、グローバル・スタンダードのガバナンス体制を構築しているように見える。

しかしながら、前述の厳格な評価基準に基づき実際の開示内容に対する定性評価を行った結果は、この楽観的な仮説を完全に打ち砕くものであった。補充原則3-1③において、経営戦略との整合性を踏まえた具体的な記載がなされている「◎(優)」評価を獲得した企業は全体のわずか14%(95社)であり、具体的な取り組みが記載されている「○(良)」評価は33%(229社)に留まった<sup>1</sup>。対照的に、記載がない「×(不可)」は33%(235社)、不十分な「△(可)」は20%(141社)に達し、合算すると半数以上

(53%)の企業が実質的に不合格の烙印を押される結果となったのである<sup>1</sup>。

## 遵守表明と実態の乖離：半数以上の企業が実質的な開示要件を満たさず

遵守表明:      ■ COMPLY (遵守)   ■ EXPLAIN (説明)  
内容評価:      ■ ◎ 優秀   ■ ○ 良好   ■ △ 不十分   ■ × 記載なし



補充原則3-1③に関して、98%の企業が「COMPLY」を宣言しているにもかかわらず、記載内容が十分とされる「◎」および「○」の評価を得た企業は合計で47%に留まり、53%の企業が開示不十分（△または×）となっている。

Data sources: 知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告(2025年度)

さらに深刻な課題が浮き彫りになったのは、取締役会の監督機能に関する補充原則4-2②の実態である。こちらは義務的開示が厳格に求められているわけではないという背景事情があるものの、実に85%(592社)の企業が記載なし(×評価)となっており、任意で高度な開示を行っている企業は極めて限定的であった<sup>1</sup>。取締役会という企業の最高意思決定機関において、知財・無形資産投資が依然として「専門部署の管轄外業務」として扱われ、中核的な戦略アジェンダとして認識されていない現状がここから読み取れる。ただし、前年と比較して「◎」と「○」の合計が10%(73社)に増加している点は、一部の先進的企業において取締役会が知財投資を重要なテーマとして扱い始めている兆しとして肯定的に評価すべきである<sup>1</sup>。

この開示水準の経年推移(2022年度～2025年度)を概観すると、興味深い構造的課題が見えてくる。補充原則3-1③に関する評価は、2022年度から2024年度にかけては「◎」と「○」の割合の合計が増加し、明確な改善傾向を示していた<sup>1</sup>。しかし、2025年度においては前期比でほぼ横ばい(改善の踊り場)となってしまったのである<sup>1</sup>。これは、CGCが要請している義務的開示でありながら、知財

ガバナンスの重要性を理解してしっかりと記述する先進企業群と、いつまでも形式的な対応に終始する遅滞企業群との間で「二極化」が生じ、その階層が固定化している可能性を強く示唆している<sup>1</sup>。市場全体の底上げを図るためには、開示不十分な企業に対する投資家からのエンゲージメント(対話を通じた改善要求)など、より実効性の高い外部からの動機付けが必要な局面に移行していると言える<sup>1</sup>。

## 4. 任意開示(プラス・アクション)が浮き彫りにする戦略的課題

コーポレートガバナンス報告書における形式的な開示にとどまらず、統合報告書等の任意開示を通じた「プラス・アクション調査」では、さらに精緻な6項目の評価が行われた<sup>1</sup>。この分析は、企業がいかんにして知財を「語るべきストーリー」として投資家に伝達しているかを測定するものである。具体的には以下の6つの評価項目が設定され、それぞれの項目で具体的な記載があるか(○)、不十分か(△)、記載なしか(×)が判定された。

1. ビジョン: 中長期ビジョン実現に必要な知財・無形資産の具体的な説明
2. ストーリー: 成長ストーリー(価値創造プロセス)を伴う知財・無形資産投資活用戦略の説明
3. 知財把握: ビジョン実現に必要な知財・無形資産の把握(成長の源泉となるAs-IsとTo-Beの考察)
4. 監督体制: 知財・無形資産投資等のガバナンス体制の説明
5. 戦略活動: 知財・無形資産戦略の活動内容(創造・保護・活用、リスク管理他)
6. KPI: 知財・無形資産投資等に関する定量的な目標値の記載

この結果から、日本企業の開示における明確な得意分野と不得意分野のコントラストが明らかになった<sup>1</sup>。6項目の中で比較的良好な評価を得たのは、「戦略活動」(○評価:321社)と「ストーリー」(○評価:302社)であった<sup>1</sup>。この事実は、日本企業の多くが「自社がどのような知財活動を行っているか」という戦術レベルの活動内容や、統合報告書上で描かれる「理想的な価値創造プロセス」を定性的な文章として綴ることには一定の習熟を見せていることを示している。

しかし、その美しいストーリーを裏付けるための「実行メカニズム」と「測定メカニズム」において、著しい欠落が見られるのである。具体的には、それを実行・監視する「監督体制」に対する○評価はわずか109社にとどまり、成果を定量的に測定する「KPI」に至っては○評価が125社に低迷している<sup>1</sup>。特にKPIの項目においては、実に402社もの企業が「×(記載なし)」の判定を受けている<sup>1</sup>。知財や無形資産という本質的に不確実性が高く、財務諸表に直接表れにくい資本に対して、客観的な目標設定と進捗測定の手法を確立することが、多くの日本企業にとって極めて難易度の高い壁となっている状況が如実に表れている<sup>1</sup>。また、現状の知財ポートフォリオと未来に必要なポートフォリオのギャップを分析する「知財把握(As-Is/To-Be)」についても、×評価が267社に上っており、現状分析の解像度の低さも課題として残っている<sup>1</sup>。

これら6項目の評価を総合した「総合評価」において、優れた水準に達している「◎」評価は57社(構成比8%)、合格水準である「○」評価は196社(同28%)であり、全体の約36%の企業が合格ラインをクリアしているに過ぎない<sup>1</sup>。他方で、273社(同39%)が「×」評価となっており、総合的に見て知財・無形資産の投資・活用状況に関する開示がほとんど行われていないという厳しい現実がある<sup>1</sup>。「×」評価に「△(可:25%)」を加えると、全体の約64%の企業が開示状況不十分というステータスにあり、日

本のプライム市場全体としての情報開示の底上げに向けたさらなる促進策の導入が急務であることを証明している<sup>1</sup>。

## 5. 企業属性(時価総額および業種)がもたらす開示水準の非対称性

本報告書の分析は、企業が属する「時価総額という規模の大小」と「産業構造の違い」によって、知財ガバナンスに対する感度と成熟度が大きく非対称に分布していることを実証している<sup>1</sup>。

### 5.1. 巨大資本への集中と時価総額の相関

時価総額別の分析では、規模が大きくなるほど総合評価が高くなるという極めて明白な正の相関関係がデータによって裏付けられた<sup>1</sup>。調査対象700社の時価総額分布を見ると、1兆円以上の企業が11%、5千億円以上1兆円未満が14%、2千億円以上5千億円未満が31%、1千億円以上2千億円未満が44%という構成になっている<sup>1</sup>。

この階層別に総合評価を比較すると、時価総額1兆円以上の最上位企業群では高評価(◎+○)の割合が58%(◎17%+○41%)に達しており、過半数が高度な開示を実現している<sup>1</sup>。これに対し、時価総額5千億円以上1兆円未満の層では高評価割合が51%に低下し、2千億円以上5千億円未満の層では38%に、そして1千億円以上2千億円未満の層では31%(◎に至ってはわずか1%)にまで急落する<sup>1</sup>。この現象の背後には、グローバルな資本市場の力学が働いていると推察される。時価総額の高い巨大企業ほど、海外の機関投資家やアクティビストファンドとのエンゲージメントが日常化しており、彼らから「将来の成長源泉である無形資産に対する投資戦略を明示せよ」という強い開示圧力を直接的に受けている<sup>1</sup>。さらに、規模の大きい企業は専門人材を配置する経営リソースにも余裕があり、統合報告書の作成プロセス自体が高度化していることも要因として挙げられる。報告書は、「時価総額を上げるためには、時価総額の高い企業に倣うことが近道である」と考察し、中堅規模のプライム企業に対しても積極的な取り組みを促している<sup>1</sup>。

### 5.2. 業種間断層: 製造業の優位と非製造業の遅滞

産業構造(東証33業種分類)別の傾向は、時価総額の相関以上に劇的なコントラストを示している。全体的な傾向として、概ね製造業が知財情報開示に積極的であり、非製造業は消極的であるという明確な断層が存在している<sup>1</sup>。本調査では、標本数が一定数あり有効な結果が得られる業種として、食料品、輸送用機器、情報・通信業、銀行業、サービス業などがピックアップされ比較分析された<sup>1</sup>。

特筆して評価が高いのは「食料品」セクターである。高評価(◎+○)が半数以上(57%)を占め、特に最高評価である「◎」の割合が19%と、全抽出業種中で際立って高い水準を記録している<sup>1</sup>。この驚異的なパフォーマンスの理由は、後述する味の素や日清オイリオグループに代表されるように、日本のトップ食品メーカーが単なる「食品の製造・販売」という旧来のビジネスモデルを脱却し、「アミノサイエンス」「バイオテクノロジー」「フードテック」といった高度な技術知財と、長年培ってきた強力なブランド知財を掛け合わせた「無形資産ポートフォリオ経営」へと自己定義を拡張しているためである<sup>1</sup>。一方で、同じ製造業であっても「輸送用機器」は高評価が50%(◎8%)であり、全体平均に近い堅

実な分布を示している<sup>1</sup>。

非製造業に目を向けると、状況はさらに複雑化する。「情報・通信業」は、高評価(◎+○)の割合が前年の28%から55%へと急増し、短期間で劇的な改善を見せた<sup>1</sup>。これは、生成AIの台頭や社会全体のDX推進に伴い、アルゴリズム、ソフトウェア・アーキテクチャ、そしてデータセットそのものが事業のコアコンピタンスとなる中で、自社の技術優位性を言語化・指標化する圧力が急速に高まった結果と解釈できる<sup>1</sup>。

対極に位置し、深刻な遅滞状況にあるのが「銀行業」である。高評価の割合は僅か2%(◎はゼロ、○が2%)に過ぎず、圧倒的多数(72%)が×評価に沈んでおり、知財情報開示に極めて消極的であることが浮き彫りとなった<sup>1</sup>。金融機関においても、顧客の決済データ、金融アルゴリズム、フィンテック関連の特許、そして何より強固な顧客基盤という無形資産は極めて重要な成長ドライバーであるはずだ。しかし、伝統的な有形資産中心のバランスシート経営や規制産業としてのコンプライアンス対応に思考が偏重しており、「知財・無形資産を通じた攻めの価値創造」という概念の導入が遅々として進んでいない現状がデータによって冷酷に示されている<sup>1</sup>。サービス業についても、高評価は27%にとどまり、非製造業全体としての課題の根深さを示している<sup>1</sup>。

## 6. 知財・無形資産KPIの深層分析：指標の罫とアウトカム志向への転換

本調査報告書において、学術的にも実務的にも最も深い洞察を提供しているのが、知財・無形資産KPI(重要業績評価指標)の質的分析である。統合報告書で定性的なストーリーを語る企業は増えたが、それをいかに定量化するかが最大の障壁となっている。調査チーム(高野誠司特許事務所)は、2025年に発行された統合報告書に記載された知財・無形資産KPIの中から、単なるエビデンスの羅列や一般的な人的資本指標を除外し、厳選された80社・132指標を抽出して精密な分析を行った<sup>1</sup>。

分析の結果、抽出された132の知財KPIのうち、大分類として最も多かったのは「特許関連」の77指標(保有特許数、特許出願数など)であり、次いで「研究開発費関連」が23指標、その他の事業特化型指標が32指標であった<sup>1</sup>。これをさらに細分類すると、特許出願数が27、保有特許数が16、研究開発費が23となっており、伝統的なR&D指標に著しく偏重していることがわかる<sup>1</sup>。

KPIの特性分類	該当割合 / 傾向	経営・投資家視点からの課題・分析
コントロール難易度	容易(55%), 中間(31%), 困難(14%)	自社で統制可能な「行動量(出願数、教育回数、投資額等)」の開示に過度に偏重している。外部環境に左右される成果指標が

		少ない。
目標開示度	数値開示(53%), 抽象表現(37%), 非開示(10%)	半数は具体的な数値目標を持つが、残る半数は「向上させる」「増加させる」等の抽象表現に逃げ込んでおり、コミットメントが弱い。
他社比較容易度	困難(34%), 中間(49%), 容易(17%)	各社独自の定義や算出ロジックが多く、業界内での自社の立ち位置の測定や、投資家による横並びでのベンチマーク比較が極めて困難である。
因果パス強度	弱い(51%), 中間(41%), 強い(8%)	知財活動が最終的にROE、ROIC、営業利益率などの財務成果(アウトカム)にどう繋がるかの論理的連鎖が断絶している企業が過半数に上る。

出典: 一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会「知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告」に基づく集計結果<sup>1</sup>

上記の表が示す通り、日本企業が陥っている最大の「指標の罫」は、自社でコントロールが容易なインプット指標(研究開発費)や中間的アウトプット指標(特許出願数)に依存し、最終的な企業価値と直結する「因果パスの強い指標」が決定的に不足している点である<sup>1</sup>。経営指標と直結する因果パスが「強い」と評価された知財KPIは僅か8%に過ぎず、51%が「弱い」と判定されている事実は深刻である<sup>1</sup>。特許出願件数という「数」だけを追うKPIマネジメントは、質の伴わない「防衛的コスト」への偏重や、現場への無意味なノルマの押し付けを招きかねない。

こうした状況下にあって、少数の先進企業は既に因果パスの強い「アウトカム志向のKPI」へと舵を切っている。報告書のリスト(16ページ)には、次世代の知財経営のモデルとなるべき秀逸なKPIが多数掲載されている<sup>1</sup>。例えば、カシオ計算機は「新技術要素開発貢献売上比率」を指標とし、生み出した技術が実際のトップライン(売上)にどれだけ貢献したかをダイレクトに測定している<sup>1</sup>。ロームは「注力領域の特許出願の比率」を掲げ、全方位的な無駄打ちを排除し、戦略的注力分野へリソースを集中させる意志を指標化している<sup>1</sup>。コニカミノルタは「知財ROI」という投資対効果を直接的に問う

極めて高度な指標を導入しており、デンソーは特許の「活用率」や「戦略採用率」といった、取得した権利がビジネスで実際に稼働しているかを測る指標を開示している<sup>1</sup>。さらには、資生堂のように「戦略領域の特許出願比率」に加え「国内外の研究受賞数」を含める企業や、SOMPOホールディングスのように無形資産の最終成果としての「事故対応の総合満足度」をKPIに据える非製造業の事例も確認できる<sup>1</sup>。

投資家が真に求めているのは、「どれだけお金を使ったか(R&D費)」「どれだけ書類を作ったか(出願数)」ではなく、「その投資が将来のキャッシュフローの拡大や事業リスクの低減にどう結びつくのか」という論理的なパスの証明である。日本企業の知財・無形資産ガバナンスが次の次元へ進化するためには、行動量に依存した初期的なKPIから脱却し、事業貢献と連動する高度なアウトカムKPIへの移行が急務である<sup>1</sup>。

## 7. 知財情報開示と市場評価(株価・時価総額)の複雑な相関関係

企業経営者にとって最大の関心事の一つは、「知財ガバナンスの強化は、短期的な株価上昇の特効薬となるのか」という問いであろう。本調査報告書は、2022年度から2025年度まで継続して対象となったプライム上場企業660社の3年間の推移をトラッキングすることで、この問いに対して極めてニュアンスに富んだ結論を提示している<sup>1</sup>。

まず、補充原則3-1③に対する企業姿勢(遵守表明推移)と、その後の時価総額上昇率の関係において、明確なペナルティの存在が確認された<sup>1</sup>。2022年から2025年にかけて常に「COMPLY(遵守)」を維持した企業群(CC:525社)の3年間の時価総額上昇率の平均は75.0%増であった<sup>1</sup>。これに対し、非遵守理由を説明する「EXPLAIN」に転落した企業群(EC:11社)の上昇率は61.9%にとどまり、常にEXPLAINを継続している企業群(EE:2社)の上昇率に至っては34.0%増と大きく劣後している<sup>1</sup>。このデータは、ガバナンスコードに対する消極的な姿勢や、市場との対話を拒むような開示姿勢が、市場からの資本調達力や企業評価に対して「ガバナンス・ディスカウント」として機能し、長期的なペナルティをもたらしていることを強力に示唆している<sup>1</sup>。

しかしながら一方で、業種別の3年間時価総額平均倍率と、統合報告書の総合評価スコアの間には、単純かつ直接的な正の相関関係は確認できなかった<sup>1</sup>。例えば、3年間で時価総額が急激に上昇した(平均倍率で2番目に高い)銀行業は、前述の通り知財情報開示の総合評価が全業種中で最低レベルである<sup>1</sup>。逆に、総合評価が最も高かった海運業の時価総額上昇率(3年間倍率1.80)は、市場全体平均(1.75)と同水準のパフォーマンスにとどまっている<sup>1</sup>。非鉄金属のように、時価総額が4倍以上に跳ね上がりつつ総合評価も平均をやや上回る業種も存在するなど、その動向はみだら模様である<sup>1</sup>。

この事実は、市場の現実を正確に反映している。短期から中期(3年程度)の株価形成は、金利動向、為替の変動、資源価格の乱高下、あるいは地政学的要因などの巨大なマクロ経済変位に圧倒的な影響を受ける。知財・無形資産への投資とその高度な開示は、即座に明日の株価を押し上げたり、四半期ごとのEPS(1株当たり利益)を急増させる魔法の杖ではない<sup>1</sup>。しかし、本質的な企業価値創造の観点から見れば、知財戦略は「強固な参入障壁の構築」「他社に真似できない価格決定力

(プライシング・パワー)の確保」、そして「破壊的イノベーションに対する新規事業の創出」という、企業の生命線を守り育てる唯一の手段である。報告書は、短期的な株価との相関が見えにくいからといって投資を怠ることは許されず、継続的な知財・無形資産への投資を行わない企業は、将来の市場環境の変化に対する復元力(レジリエンス)を致命的に喪失することになると鋭く警告している<sup>1</sup>。

## 8. 統合的価値創造を体現する好事例企業の戦略的深層

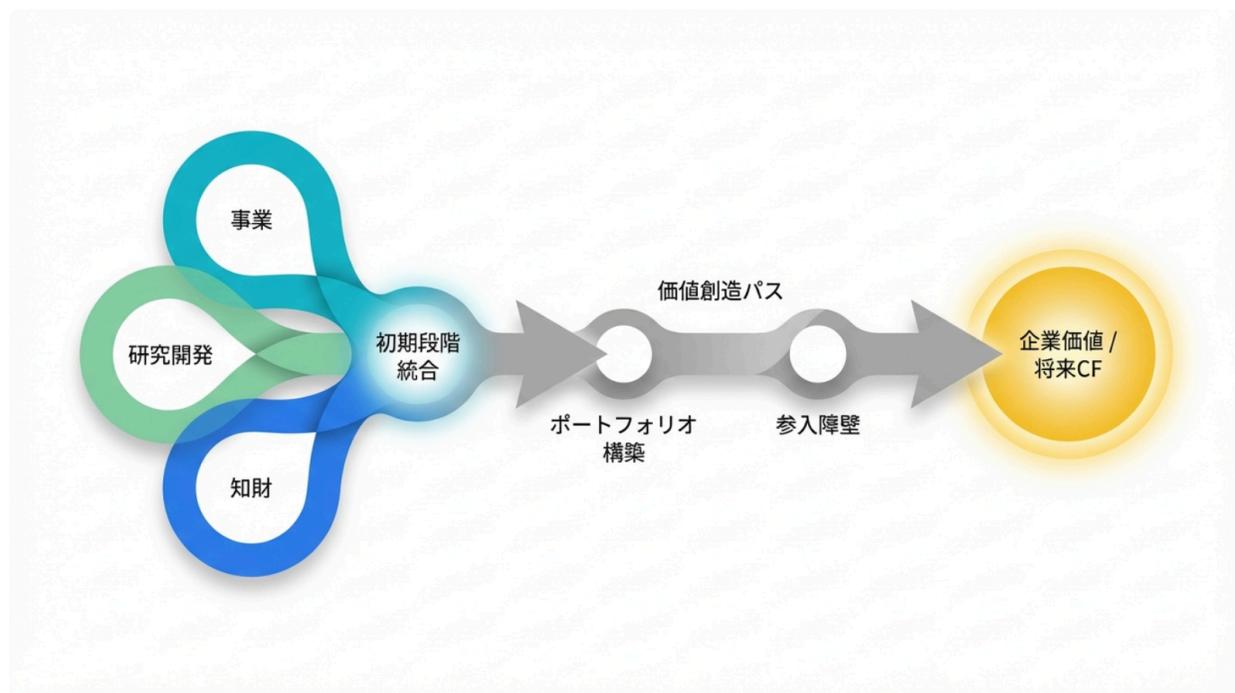
本報告書は、単なる評点付けによる市場全体の俯瞰に留まらず、工藤一郎国際特許事務所が算出するYK値(特許出願等のコストに基づき算定した特許の経済価値を示す指標)などの客観的データも加味した上で、自社の持続的成長のストーリーを知財と強固に結びつけて見事に開示している「好事例企業」6社を厳選し、その戦略の深層を解説している<sup>1</sup>。選定されたのは、\*\*日清オイリオグループ(2602)、味の素(2802)、三井金属(5706)、デンソー(6902)、東京エレクトロン(8035)、住友商事(8053)\*\*の6社である<sup>1</sup>。これらの企業に共通する最大の特質は、知財部門を「特許を申請する受動的な法務の下請け」ではなく、「事業創造をリードする能動的な戦略的パートナー」として位置づけている点にある<sup>1</sup>。

### 8.1. 知財・事業・研究開発の「三位一体」経営(味の素・三井金属)

味の素は、自社の中核コンピタンスである「アミノサイエンス®」の強みを活かした知財を無形資産の要と位置づけ、研究開発(R&D)、事業、そして知財が完全に連動する「三位一体」の活動を統合報告書で明示している<sup>1</sup>。同社の開示で特筆すべき革新性は、半導体基板用層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®(ABF)」の事例に示されたプロセス変革である<sup>1</sup>。従来の日本企業にありがちな「技術が完成してから知財部門が特許の出願を検討する」という後追い型のスタイルを根底から打破し、「開発の極めて初期の段階から知財部門が参画する」体制へと転換したことを明記している<sup>1</sup>。これにより、スピード感をもって強固な知財ポートフォリオが構築され、事業の絶対的な競争優位に繋がったと説明している。実際、プリント基板分野における同社のYK値は競合他社を圧倒して1位となっており、食品以外の電子材料分野で知財戦略が完璧に機能していることを証明している<sup>1</sup>。

同様に三井金属も、新規事業推進において「ステージゲート管理」を導入し、市場ニーズと事業化ポテンシャルの視点からテーマを絞り込むプロセスに、知的財産の確保とリスクマネジメントを完全に組み込んでいる<sup>1</sup>。事業創造本部が主導し、全固体電池向け固体電解質(A-SOLID®)や次世代半導体パッケージ向け特殊キャリア(HRDP®)などの具体的テーマと結び付けて知財活動を説明しており、YK値の段階的な上昇という結果も伴っている<sup>1</sup>。

## 先進企業における「三位一体」の知財統合型価値創造モデル



味の素やデンソーに代表される好事例企業では、知財部門が技術完成後に動くのではなく、開発の初期段階（ステージゲート）から事業およびR&Dと三位一体となって参画する。これにより、強力な参入障壁が構築され、将来のキャッシュフロー創出という最終的なアウトカムへと繋がっている。

### 8.2. 未来の価値創造パスの可視化と圧倒的宣言（デンソー・東京エレクトロン）

デンソーは、メカニカル部品からエレクトロニクス、さらにはソフトウェアへと事業領域を劇的に拡張する中で、知財の重点領域を「クルマの価値の拡張」「モビリティの拡張」「社会システムとの融合」の3つに明確に定義している<sup>1</sup>。同社の統合報告書内で最も秀逸なのは「技術・知財における価値創造パス」の可視化である<sup>1</sup>。例えば技術分野の電動化においては、注力技術として「走行中給電システム」を明示し、それがどのようなアウトプット（モビリティの電動化）を生み、最終的にどのようなアウトカム（循環型経済、脱炭素を通じたサステナブルな地球環境）をもたらすかという因果関係の連鎖を一覧表で論理的に説明している<sup>1</sup>。これにより、技術知財が抽象的なものではなく、社会課題解決と利益創出の両輪を回す具体的エンジンであることが投資家に明確に伝達されている<sup>1</sup>。

東京エレクトロンは、その圧倒的なスケールと自信に満ちた開示が特徴である。同社は「2025年3月期から5年間で累計1.5兆円以上の研究開発投資を計画」していることを明記した上で、自社が「半導体製造装置メーカーでNo.1の特許ポートフォリオを有している」ことを統合報告書上で堂々と宣言している<sup>1</sup>。競合他社と比較して圧倒的ナンバーワンであることを自ら宣言することで、特許ポートフォリオの強靭さを際立たせている。さらに、その特許ポートフォリオが支える事業の強みを、具体的な市場シェアのパーセンテージや市場シェア順位と直接的に結びつけて記載しており、強固な知財が将来の莫大なキャッシュフローを担保する防波堤であることを視覚的かつ定量的に証明している<sup>1</sup>。

YK値の分析でも、ウエハ検査装置や基板処理システム等の関連で、1件の特許が中堅メーカー1社分に相当するほどの有力特許を多数保有していることが裏付けられている<sup>1</sup>。

### 8.3. 無形資産のハイブリッド化による新規市場創出(住友商事・日清オイリオグループ)

住友商事は、製造業とは異なる総合商社ならではの視点から知財を極めて広範かつ戦略的に捉えている<sup>1</sup>。同社は知的財産を単なる技術特許に限定せず、革新的なプロダクトデザイン、多彩なビジネスノウハウとして「知的資本」に位置づけている<sup>1</sup>。さらに、この知的資本を単独で機能させるのではなく、「多様な人財(人的資本)」「グローバルなネットワークや顧客との信頼関係(グローバルリレーション資本)」「市場におけるブランド価値」といった複数の無形資産と融合・複合化させることで、新規事業を創出し事業の成長力を高める戦略をとっている<sup>1</sup>。無形資産を掛け合わせるこのアプローチは、特許出願に馴染みの薄い非製造業が知財ガバナンスにどう取り組むべきかという問いに対する、一つの最適解を提示している<sup>1</sup>。

また、日清オイリオグループは、油脂技術を核とする知財を重要な経営資源と位置づけ、揚げものの吸油量を抑える「ヘルシーオフ製法」等において、単に特許を取得するだけでなく、マーケット情報と組み合わせたIPランドスケープ的分析を活用している<sup>1</sup>。これにより、家庭用市場と業務用市場の両面で周到な特許網を構築して高い参入障壁を確立するとともに、新たな市場の創出(将来キャッシュフローのイメージ)と研究開発費・保有特許数の伸びを具体的な数値で明示し、調味料分野におけるYK値で競合をダブルスコアで引き離す圧倒的1位のポジションを築いている<sup>1</sup>。

## 9. 本調査報告書がもたらした政財界への波及効果と社会的反響

本調査報告書(2026年3月6日公表)は、単なる一民間法人の分析レポートという枠を大きく超え、公表直後から日本の政財界において極めてダイナミックな波及効果と社会的反響を生み出している<sup>1</sup>。これは、本報告書で浮き彫りになった「知財ガバナンスの形骸化(形式主義の蔓延)」という課題が、一部企業のコンプライアンス問題にとどまらず、国家レベルの経済安全保障および成長戦略と直結する喫緊の危機として、政策決定層に深く共有されたためである。

### 9.1. 国家戦略(自由民主党 知的財産戦略調査会)への直接的波及とパラダイム転換の共有

最も象徴的な反響は、報告書公表からわずか1週間後の2026年3月13日、自由民主党の「知的財産戦略調査会」において、IPIAGAが本調査結果に基づく直接の報告と政策提言を行う機会を得たことである<sup>3</sup>。このハイレベルな政策会議の場では、単なる特許出願の運用論や実務的な改善策を超え、より大きなマクロ経済の視座に基づく議論が展開された<sup>4</sup>。特に強調されたのは、「デフレからインフレへの経済環境変化と企業戦略への影響」という歴史的パラダイムシフトである<sup>4</sup>。長らく続いたデフレ経済下においては、企業は内部のコストカットという守りの戦略のみで生き延びることが可能であった。しかし、物価や人件費が継続的に上昇するインフレ環境下においては、独自の技術、強固なブランド力、模倣困難なビジネスモデル(=すなわち知財・無形資産の集合体)に基づく「価格決

定力(プライシング・パワー)」を持たない企業は、容赦無く市場から淘汰される運命にある<sup>4</sup>。

報告会においては、社内における経営戦略と知財戦略の分断(サイロ化)が招く致命的なリスクが指摘され、事業や開発業務に直結した「戦略的な発明発掘活動」の必要性が強く訴えられた<sup>4</sup>。本調査で明らかになった「三位一体の経営」の欠如が、いかに日本企業の国際競争力を内側から削いでいるかが、国政レベルの重大課題として共有されたのである<sup>4</sup>。また、これに先立つ2026年2月27日には、同調査会事務局長を務める山田太郎参議院議員との直接の意見交換も行われており、IPIAGAの知見が日本の政策形成プロセスへ継続的かつ深く関与していることが確認できる<sup>3</sup>。

## 9.2. 評価枠組みの制度化と強力な官民連携(知財・無形資産ガバナンス表彰)

本調査で明らかになった「好事例企業」の取り組みを一部のトップランナーのものに留めず、日本社会全体へと広く実装するため、IPIAGAは新たなインセンティブ・メカニズムとして「知財・無形資産ガバナンス表彰(2025年度)」を創設した<sup>2</sup>。この表彰制度のプロセスは、2025年10月から2026年1月にかけて計3回程度の審査委員会を通じて候補を絞り込み、2026年1月末に最終決定を行った後、2026年2月上旬から中旬にかけて日本経済新聞等の主要メディアを通じて大々的に公表するという周到なスケジュールで進行している<sup>2</sup>。

ここで極めて重要なのは、この表彰制度が決して民間単独のプロモーション活動ではなく、国家の中枢機関による強力なバックアップを受けている点である。具体的には、経済産業省、金融庁、日本取引所グループ(JPX)、内閣府、特許庁(後援予定含む)という、日本の産業政策・金融行政・市場ルール運営を司る全主要機関がこの活動を後援している<sup>2</sup>。調査報告書において「総合評価×」という不名誉な烙印を押された企業群(全体の実に39%)にとっては、こうした官民一体となった巨大な評価システムの構築と主要経済メディアを通じた公表は、事実上の強烈な外圧(ピア・プレッシャー)として機能する<sup>1</sup>。市場の透明性を極限まで高め、投資家の眼を通じて企業行動を半ば強制的に容容させるというコーポレートガバナンス・コード本来の目的が、本報告書のデータを推進力として、より実効性を伴う形で社会実装され始めたと言える。

## 9.3. 人的資本投資への展開(次世代リーダーの実践的育成)

さらに本報告書は、調査分析という枠を超え、「人」という最も重要な無形資産に対する実践的なソリューションへと直結している。知財ガバナンスの理想を描くのは制度であっても、それを実行する主体は最終的に組織内の「人財」である<sup>1</sup>。IPIAGAは、戦略を描き、他部署を巻き込んで実行し、それを投資家へ開示できる人材が日本市場において圧倒的に枯渇しているという課題に対し、独自の教育プログラムを展開している。具体的には、2026年2月20日に「第1期 次世代リーダーコース」を完了させており、さらに同年7月からは次期コースの開講を予定、2026年1月にはリアル研修会も開催するなど、矢継ぎ早に教育インフラの拡充を図っている<sup>3</sup>。これにより、トップダウンのガバナンス要請とボトムアップの実務遂行能力の向上を両輪で回すエコシステムが形成されつつある<sup>5</sup>。

# 10. 結論および次世代の企業経営に向けた戦略的提言

「プライム市場時価総額上位700社に対する知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告(2025年度)」は、日本企業の経営中枢に対する痛烈な現状告発であると同時に、次なる持続的成長へと

導く確かな希望の羅針盤でもある。

本調査が暴き出したのは、コーポレートガバナンス・コードの改訂から数年が経過した2025年度時点においても、日本を代表する巨大企業の過半数が「形式的な遵守 (COMPLY)」という仮面を被りつつ、その実態においては経営戦略と知財戦略の統合に深く苦渋しているという深刻な現実である<sup>1</sup>。統合報告書に美しい言葉は並ぶものの、それを裏付ける実行体制は脆弱であり、投資家に対する説得力ある因果パスを持ったKPIを提示できずにいる企業が圧倒的多数を占めている<sup>1</sup>。

しかし同時に、味の素、デンソー、東京エレクトロンのように、知財部門を開発の最上流から事業部門と強固に連動させ、生み出された技術や特許を確固たる参入障壁や将来のキャッシュフローへと見事に変換している先進企業の存在も、客観的データに基づき明確に証明された<sup>1</sup>。時価総額の高いグローバル企業ほどこれらの高度な開示に優れているという事実は、現代の資本市場がもはや伝統的な有形資産への設備投資以上に、知財やデータ、人的資本といった無形資産への戦略的投資を「企業価値の真の源泉」として圧倒的に高く評価していることの動かぬ証左である<sup>1</sup>。

自民党・知的財産戦略調査会での議論が象徴するように、インフレ経済への転換という歴史的なマクロ環境の変化は、企業に対して「他社に決して真似できない付加価値」を価格に転嫁する力を容赦なく求めている<sup>3</sup>。知財・無形資産とは、まさにその価格決定力を生み出す唯一無二の源泉である。

日本企業が「失われた30年」の呪縛から完全に脱却し、再びグローバル市場における主導権を奪還するためには、経営層における以下の3点へのパラダイム転換が不可欠であると結論付けられる。

1. コンプライアンスからの完全脱却と「価値創造ツール」としての再定義: CGCの補充原則に対する「怒られないための表面的な作文対応」を直ちに排し、知財ガバナンスを自社の持続的競争優位性を構築し、市場に証明するための最強の戦略兵器として経営の主座(取締役会のアジェンダ)に据えること。
2. 「三位一体」プロセスの組織的実装と **As-Is/To-Be** の明確な言語化: 事業部門、R&D部門、知財・法務部門のサイロ化された垣根を破壊し、初期段階からの連携プロセス(ステージゲート等)を組織のハードワイヤリングとして構築すること。そして、現在の無形資産ポートフォリオ(As-Is)と、未来の事業戦略を実現するために必要なポートフォリオ(To-Be)のギャップを投資家へ率直かつ論理的に開示すること。
3. 「アウトカム直結型」知財KPIの抜本的策定と運用: 単なる研究開発費の増減や特許出願件数といった、自己満足に陥りやすい「コントロール可能な行動量指標」から脱却すること。知財への投資が、事業貢献利益、価格プレミアムの獲得、あるいはリスクの低減にどう結びついているのかを可視化する、自社独自の「因果パスの強い指標(知財ROIや貢献売上比率など)」を開発し、市場の厳しい評価に晒すこと。

本報告書が引き起こした、政府中枢から主要メディア、そして資本市場を巻き込む強烈な波及効果は、日本経済全体が知財・無形資産を中心とした「新たな資本主義のルール」へと本格的に移行する決定的な転換点(ティッピング・ポイント)に達したことを示している<sup>2</sup>。この新たなゲームのルールを深く理解し、無形資産という見えざる資本の海を戦略的かつ大胆に航海できる企業のみが、これからの激動の10年を生き抜き、持続的な企業価値の飛躍を実現するであろう。

## 引用文献

1. shiryō4.pdf
2. 一般社団法人知財・無形資産ガバナンス推進協会 (IPIAGPA), 3月 17, 2026にアクセス、<https://ipiagpa.net/>
3. 知財で日本を元気に:一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会, 3月 17, 2026にアクセス、<https://ipiaga.org/>
4. よろず知財戦略コンサルティング, 3月 17, 2026にアクセス、<https://yoroziuipsc.com/>
5. 知財・無形資産ガバナンスの実践状況調査報告(2024年度), 3月 17, 2026にアクセス、[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/dai24/siryō5.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai24/siryō5.pdf)