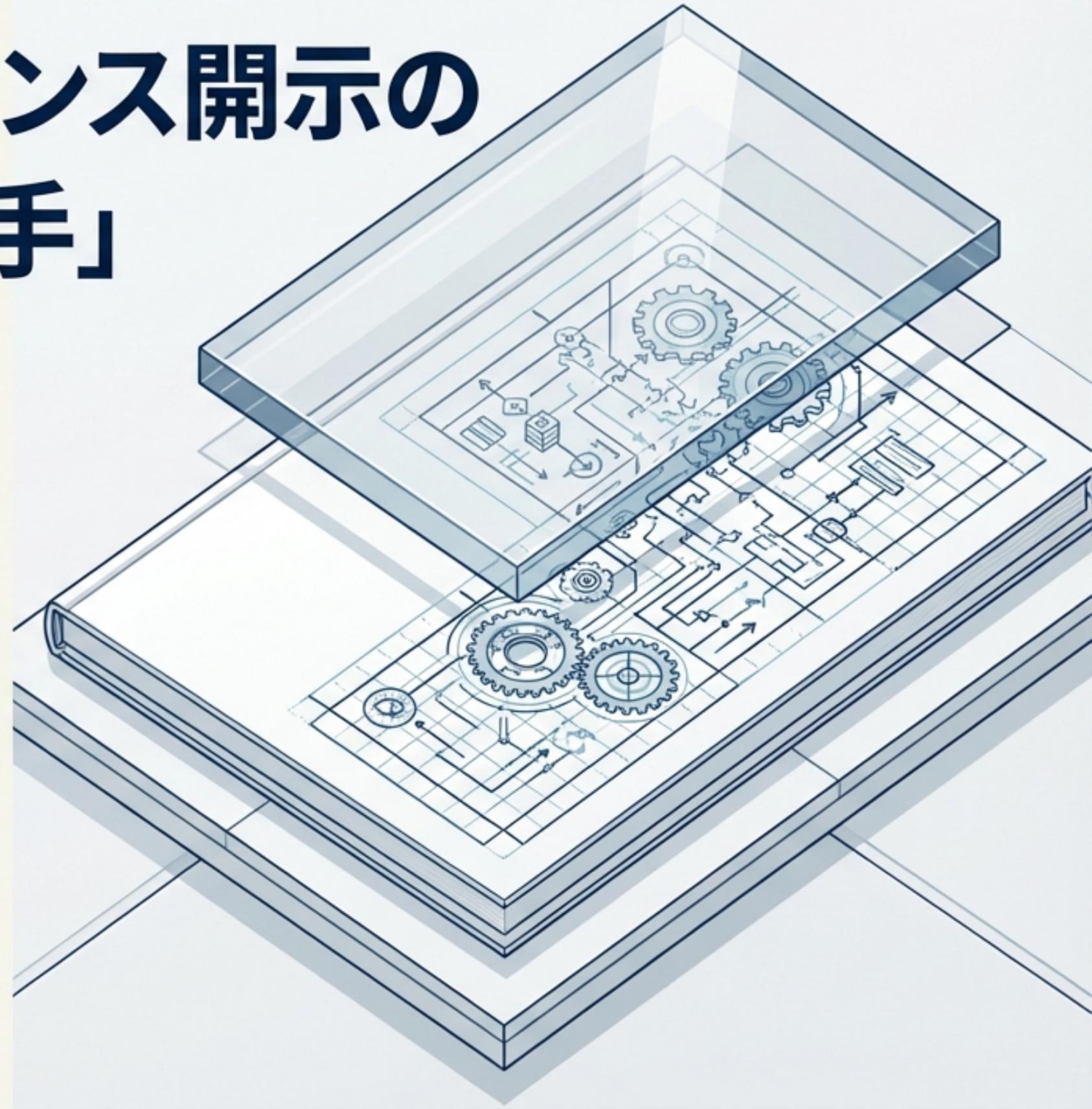


# 知財・無形資産ガバナンス開示の 「現在地」と「次なる一手」

プライム市場トップ700社の実践状況から  
読み解く、「偽装コンプライ」の脱却と  
企業価値向上へのロードマップ



# エグゼクティブ・サマリー：本報告の核心

## 01



### 形式と実態の乖離

98%超がコーポレートガバナンス要件の「遵守 (Comply)」を宣言するも、実態は具体性を欠く「偽装コンプライ」が蔓延。

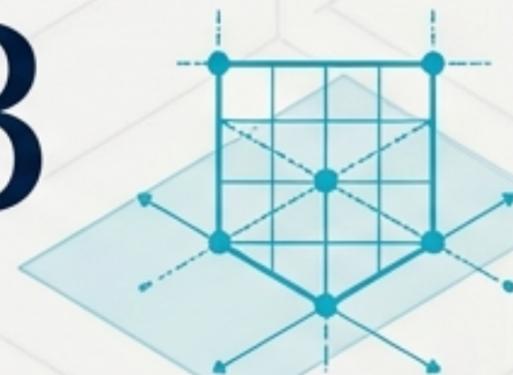
## 02



### 開示のボトルネック

任意開示（統合報告書等）において合格水準に達するのは約36%。最大の障壁は「KPI設定」と「取締役会による監督」の具体性不足。

## 03

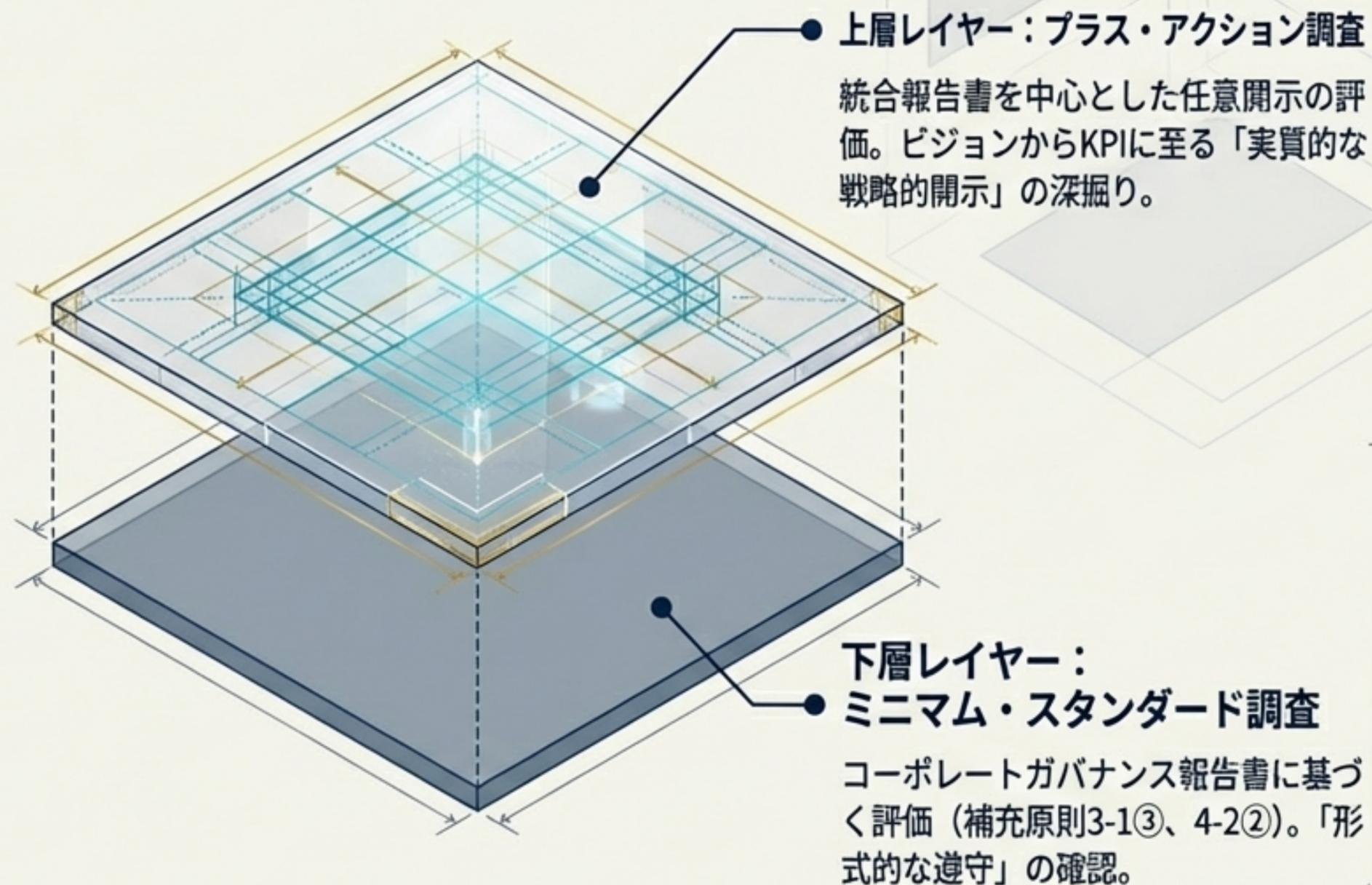


### 解決への見取り図

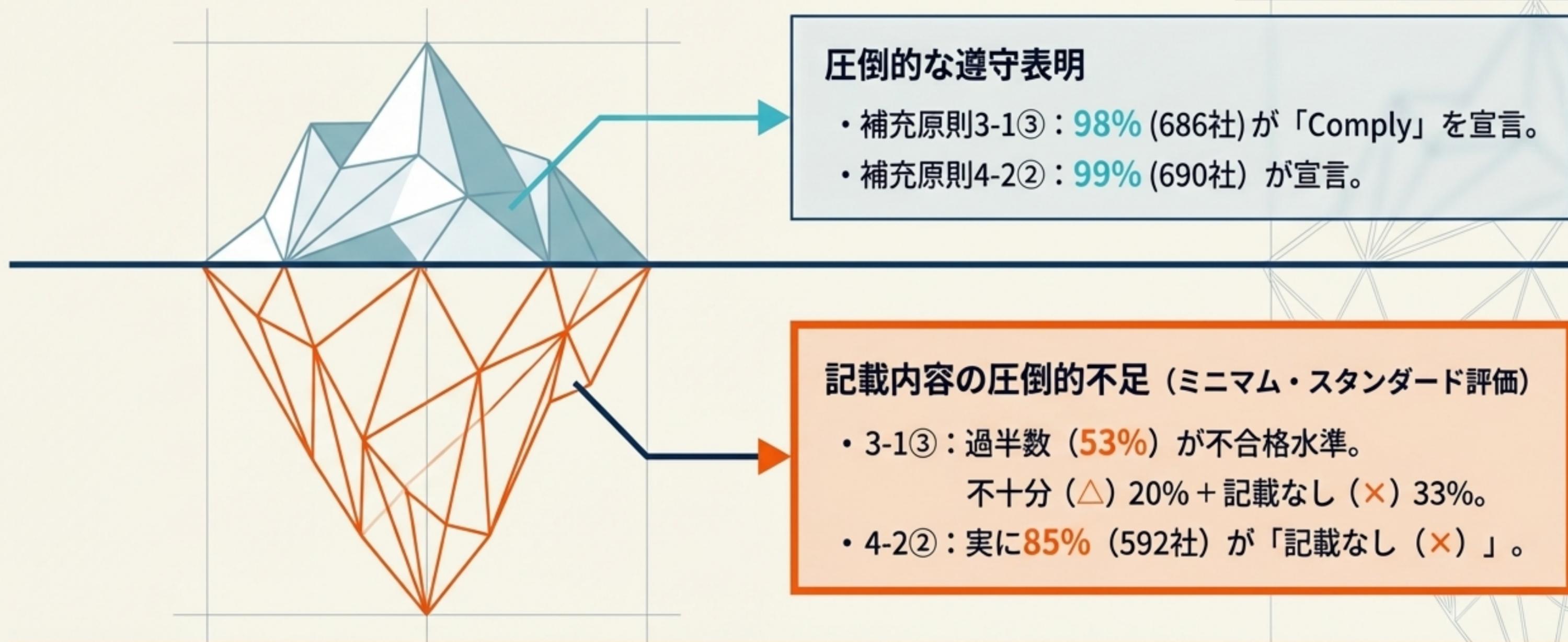
価値創造ストーリーと知財投資を直結させる「好事例6社」のベストプラクティスと、実践のための開示チェックリストを提示。

# 調査のコンテキストと評価の「2つのレンズ」

対象：東証プライム市場  
時価総額上位700社  
基準時点：2025年9月末  
調査期間：2025年10月～12月



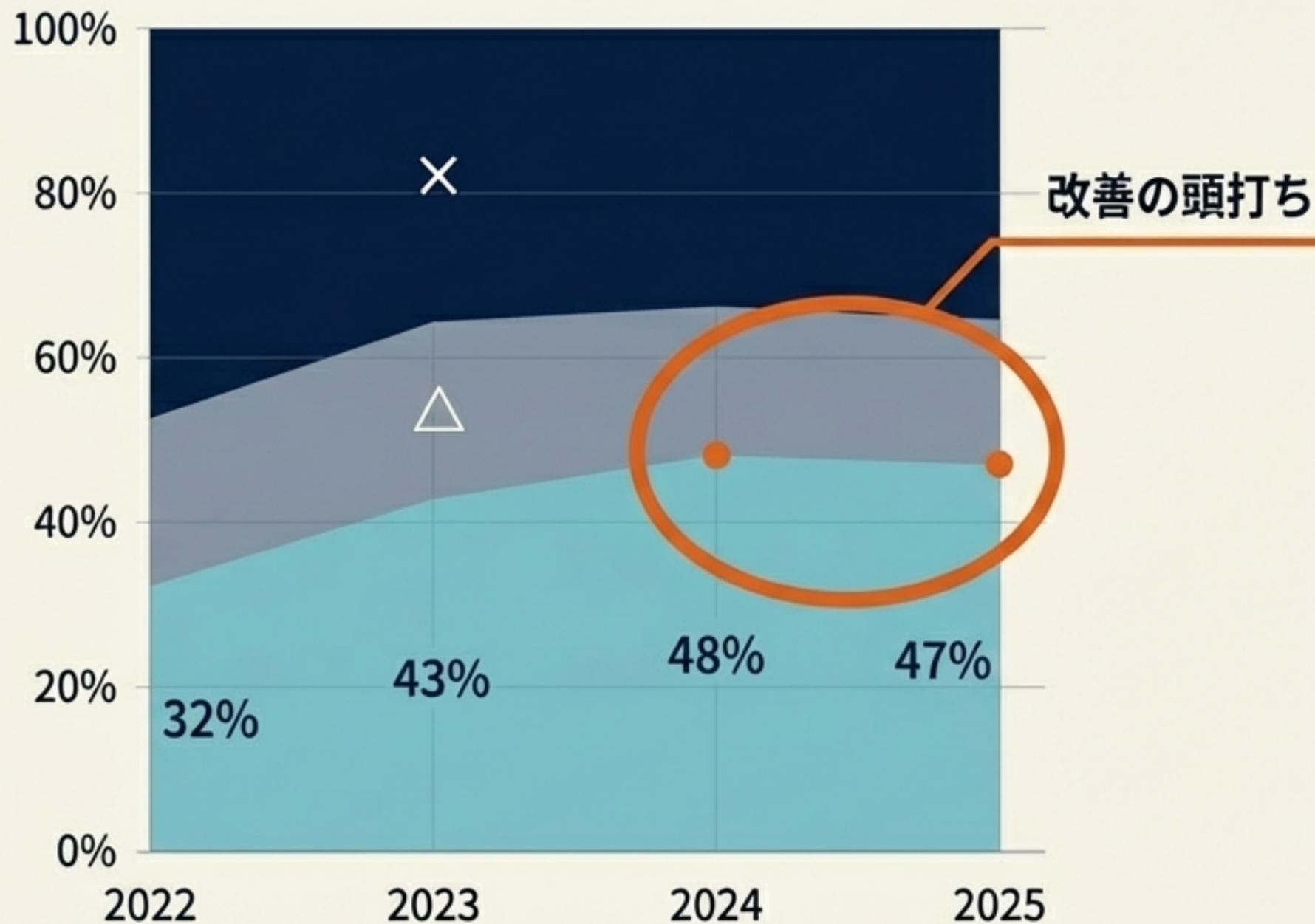
# 表面化する「偽装コンプライ (Disguised Compliance)」



専門家からも「偽装コンプライ」と指摘される事態。ルールに従っているように見えて、実質的な説明 (エクスプレイン) を果たしていない企業が大半を占める。

# 経年推移（2022-2025）：容易な改善は一巡し「踊り場」へ

## 補充原則3-1③ 合格水準 ◎+○ の推移



## 改善の頭打ち

2022年から2024年にかけて急改善したものの、直近2025年度は47%で完全にフラット化。

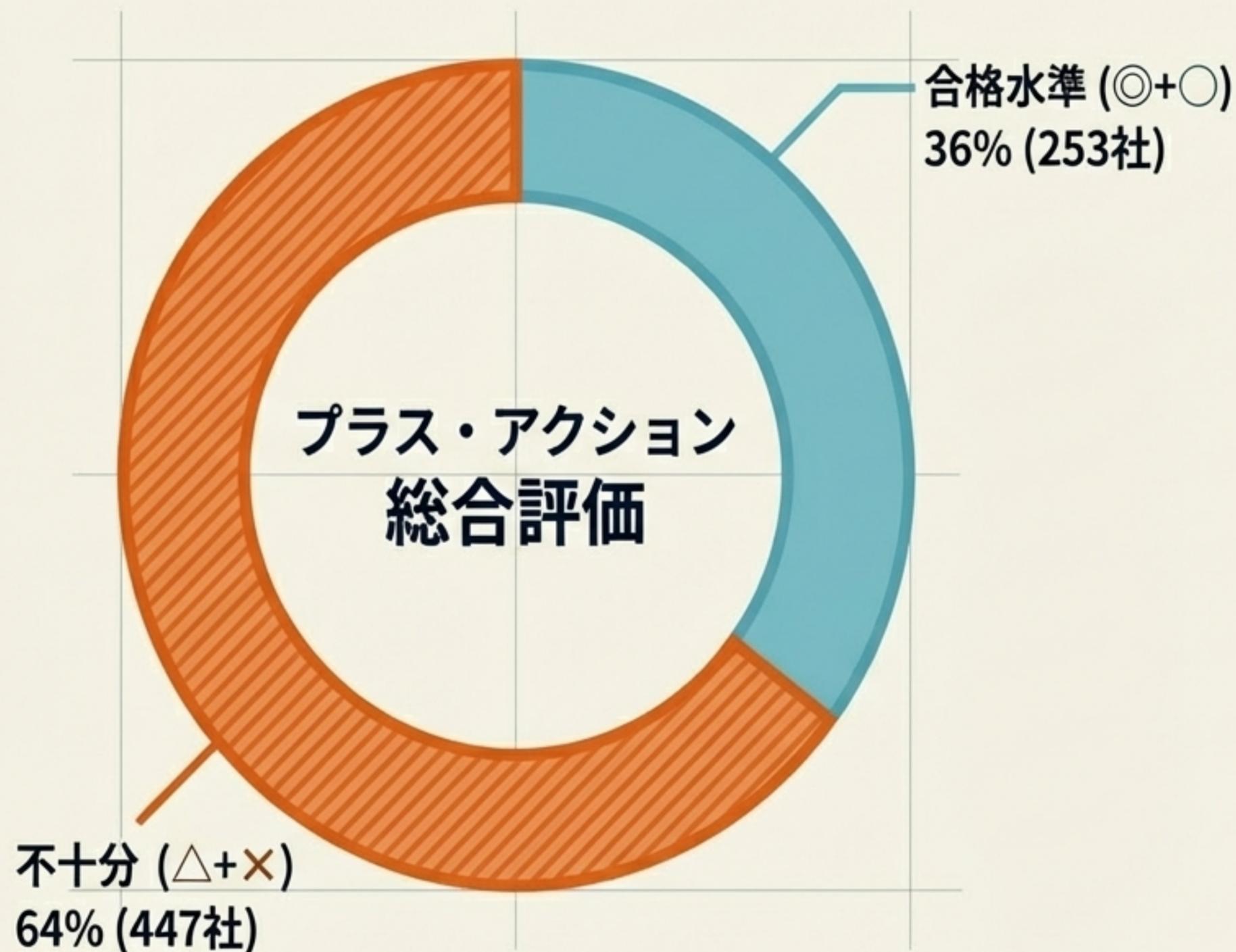
## 4-2②の現状

義務的開示ではないため「記載なし(×)」が継続。2025年度に合格水準が10%に達したものの依然として低水準。

## 結論

表面的な体裁を整えるフェーズは終了。ここから先は「真の戦略的開示」に踏み込まなければ評価は上がらない。

# 任意開示（統合報告書等）の総合評価：積極的アピールの不発



## 実態

自社の魅力を自由に語れるはずの「統合報告書」等においても、約3分の2のトップ企業が情報開示の要件を満たせていない。

## 評価の分水嶺

単なる取り組みの羅列 (×・△) から、企業価値向上に直結する戦略的ナラティブ (◎・○) へと昇華できているか否か。

# 開示のボトルネックを特定する：6項目のヒートマップ

プラス・アクション項目別評価

ストーリー

合格(○) 302社

価値創造プロセスを伴う投資活用戦略は比較的語れている。

戦略活動

合格(○) 321社

具体的な知財活動の記述は進んでいる。

ビジョン/知財把握

△や×が約半数

中間層や記載なしが約半数を占める。

監督体制



不十分(△+×) 591社

合格わずか109社。不十分・記載なしが致命的。

KPI



記載なし(×) 402社

記載なしが突出して多く、全項目で最悪。難航の最大の要因。

**Key Takeaway:** 「戦略やビジョンは語れるが、それを『どう測定し (KPI) 』、『どう監督するのか (体制) 』が完全に欠落している」という構造的欠陥が明白に。

# ボトルネック深掘り①：「KPI」のジレンマと断絶

インプット / 現在の主流

特許出願数、R&D投資額

アウトカム / 最終目的

企業価値向上、ROIC、  
KGI（経営目標）



欠落している因果パス  
中間指標としてのKPI

特許がどのように参入障壁を築き、  
キャッシュフローを生むのかという  
「因果の橋」が架かっていない。

現状の課題：

最も多く開示されるが、  
これらは単なる「活動  
量」であり、価値創出  
の証明にはならない。

# ボトルネック深掘り②：「監督体制」の形骸化からの脱却



Bad: 形式的なコンプライアンス



「知的財産への投資については、取締役会で適切に監督しています。」



評価:



または △

問題点:

結論のみの記述。具体的にどのような議論が行われているかブラックボックス化している。



Good: 実質的な運用プロセス

運用としての記載へのシフト

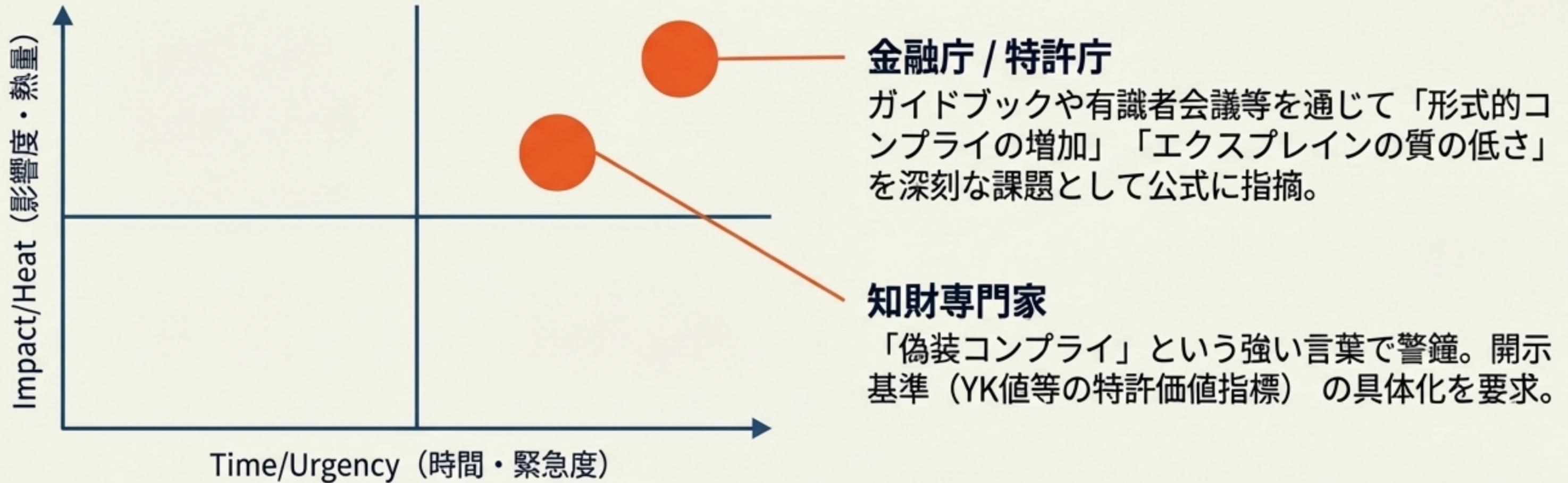
- Where (どこで):	取締役会、または指名・報酬等の委員会
- What (何を):	知財戦略と事業戦略の整合性、投資配分
- When (頻度):	年〇回の定期報告
- How (材料):	競合比較データや特許価値指標 (YK値等) を用いた客観的議論

評価:



または ○

# 市場と専門家の反応（The Market Echo）：高まる「質」への要求



## 市場との対話・株価への示唆

- 「Explain企業の時価総額上昇率は低い」とのデータ示唆あり。
- ※ 業種別での明確な相関は今後の継続調査を要するものの、「中身のない遵守表明」は投資家との建設的対話の障壁（ボトルネック）として機能し始めている。

# ベストプラクティス解剖①：事業創造と知財の融合

	日清オイリオグループ	味の素	三井金属
戦略の核	油脂技術を核とする重要経営資源の循環。	知財・事業・R&Dの三位一体。	新規事業テーマとステージゲート管理の連動。
開示の特筆ポイント	特許網と参入障壁から市場創出・将来キャッシュフローの示唆まで踏み込んで開示。R&D費と特許件数の推移数値を明示。	開発初期から知財部門が参画する体制変更を明記。知財がいかに関与しているかを具体事例で証明。	研究開発投資、ステージゲート管理、知財権取得・営業秘密管理を完全に一体化して記述。

## ベストプラクティス解剖②：ガバナンスと価値創造パス

	デンソー	東京エレクトロン	住友商事
ガバナンスの核	事業戦略と一体化した知財経営。	協業展開と取締役会への直結。	広義の無形資産の定義と資本化。
開示の特筆ポイント	ガイドラインへの準拠を明記し、 <b>価値創造パス(技術→アウトプット→アウトカム)</b> を一覧表で明確に可視化。	R&D投資計画や協業(顧客・アカデミア等)を明示し、 <b>特許ポートフォリオの強さと事業シェア</b> を紐付け。取締役会等での報告体制も明記。	ネットワークやブランドを含む無形資産を経営基盤とし、 <b>ビジネスノウハウ等の知的資本を経営資本の枠組みで指標化</b> 。

# シンセシス（統合）：知財開示の「価値創造因果パス」



**Takeaway:** 優れた開示は「点」の羅列ではなく「線（ストーリー）」である。  
KPIと監督体制のエコシステムが回って初めて、企業価値へのパスが開通する。

# 実務者向け：明日から使える「実質的開示チェックリスト」

	<b>1. 戦略の要点</b> 自社の強みとなるコア技術・広義の無形資産が、事業の競争優位性とどう結びついているか明確に記述されているか？
	<b>2. 投資の意思決定</b> どの事業・技術領域に優先的にリソース（R&D費・人材）を配分しているか、その判断基準が示されているか？
	<b>3. 取締役会での監督</b> 「適切に監督している」という形式論ではなく、頻度・議論の材料・プロセス等「運用」の実態が明記されているか？
	<b>4. KPIと目標</b> 単なる出願数（活動量）ではなく、KGI（経営目標）に至る中間指標として因果関係を持つKPIが設定されているか？
	<b>5. 事業価値への因果パス</b> 知財活動が最終的にどうキャッシュフローやROIC（利益）を生むのか、一連のストーリーとして繋がっているか？

# ステークホルダーへの提言：次なるアクションと価値の共創

## 企業への提言

### 「形式」から「運用・因果」へのシフト

表面的なComply宣言から脱却し、取締役会での「運用実態」を開示すること。そして、活動量（インプット）に留まらない、事業成果（アウトカム）へ繋がるKPIの因果パスを再設計し、自社独自の価値創造ストーリーを紡ぐこと。

Constructive Dialogue

## 当局・投資家への提言

### 「エクस्पレインの質」を測る指標と負担軽減

単なる開示要請に留まらず、優れたエクस्पレイン例やギャップ事例を積極的に提示すること。過度な負担感を軽減しつつ、ガイドラインとコードの関係性を整理し、企業が本質的な開示に向き合える環境を整備すること。

**結論：「偽装コンプライ」の払拭はゴールではない。**

**それは、対話を通じた企業価値の共創 (Co-creation) へ向けたスタートラインである。**