

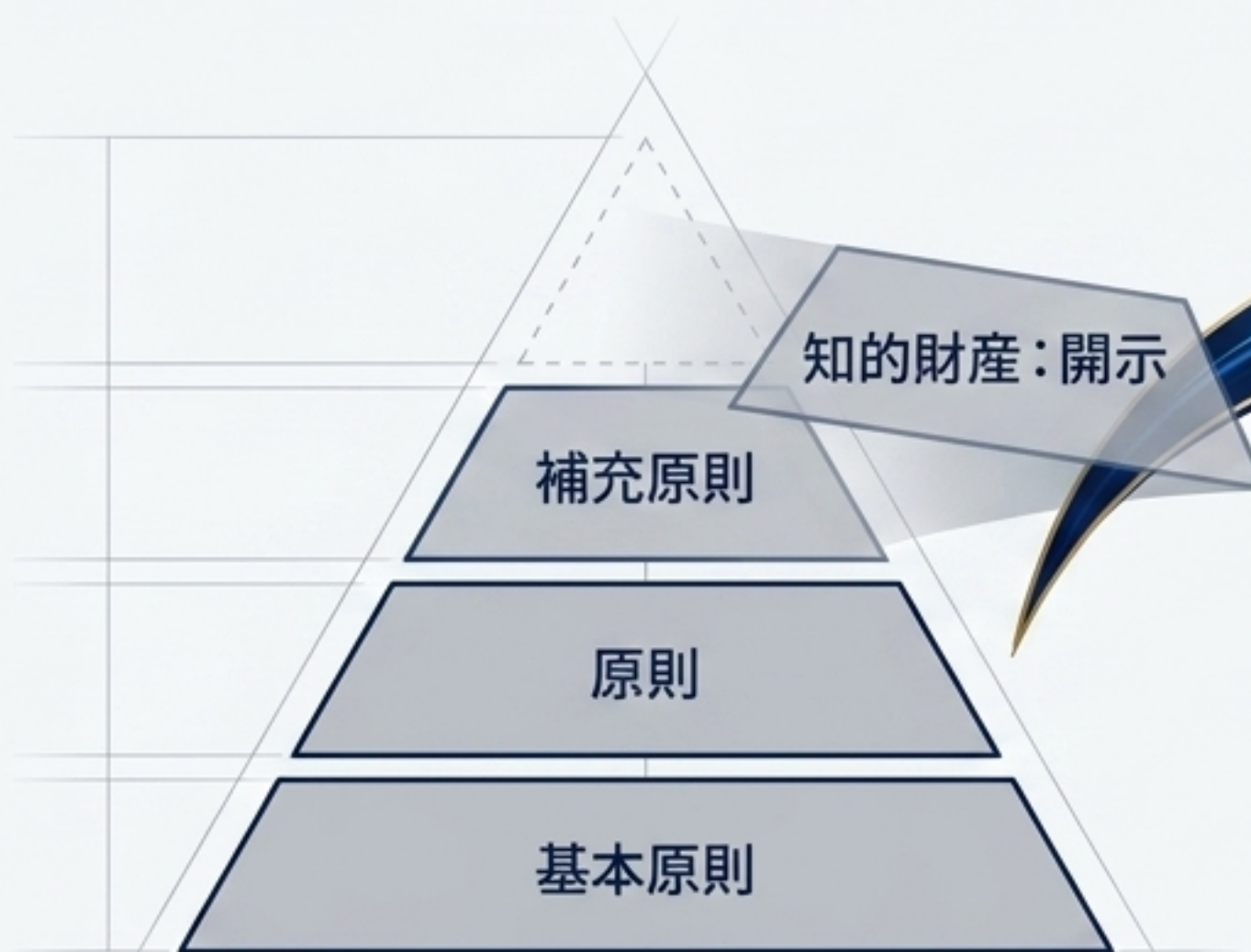
取締役会・経営企画・IR・知財部門 向け戦略ブループリント

稼ぐ力への転換点

2026年CGコード改訂と
知財・無形資産ガバナンスの「実質化」

「開示のチェックリスト」から「経営資源配分の中核」への立体的な進化

Before (2021)



After (2026)



2026年7月実施。コンプライ・オア・エクスプレインの対象を絞り込み、プリンシプルベースへ回帰。
「解釈指針」が実質的なガバナンス水準を決定づける。

知財・無形資産ガバナンスにおけるパラダイムシフトの全容

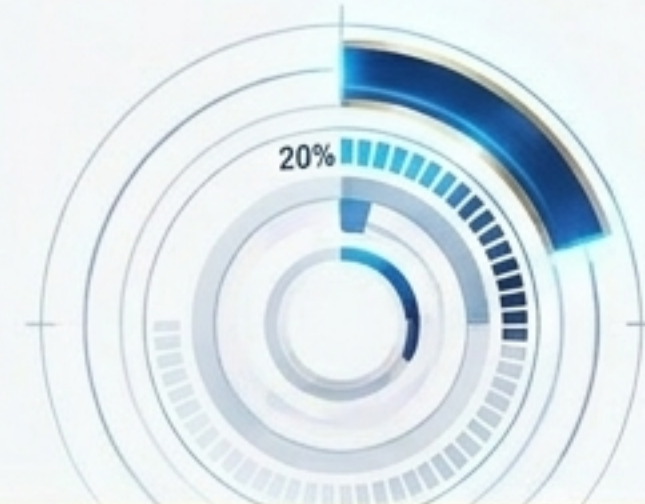
	2021年 (Before)	2026年 (After)
コード上の位置づけ	非財務情報の開示要請項目	成長投資・経営資源配分の中核要素
企業の実務対応	形式的なチェックリスト対応・ボイラープレート化	自社独自の価値創造ストーリーに基づく実質的説明
取締役会の役割	実績の事後的な承認・報告の場	資本配分の妥当性に関する事前的かつ不断の検証
知財部門の役割	出願・維持管理 (コストセンター)	経営戦略の仮説構築支援 (プロフィット/インテリジェンスハブ)

資本市場からの強烈なメッセージ：過剰現預金の厳格な検証と成長投資への転換



73%

企業の最適B/S見直しを
求める機関投資家の割合



20%

実際に最適化を実施していると
評価される企業の割合

金融庁・東証の真意は「現預金の全否定」ではない。「なぜその現金を留保するのか」という徹底した説明責任と、資本コストを上回る無形資産への大胆な再配分の要求である。

無形資産から「稼ぐ力」を生み出すエコノミック・モート（経済的な堀）の好循環



投資家が求めるのは「特許の件数（インプット）」ではなく、
このモート形成を通じた「ROICとWACCのスプレッド（アウトカム）」の証明である。

新解釈指針が求める知財アプローチのエコサイクルと「広義の活用」



オープンイノベーションやM&Aを通じた外部知見の戦略的獲得。

JIPA（日本知的財産協会）からの重要提言

当初案の「収益化」という表現は狭義のライセンス収入を想起させる。知財の真の価値は、自社事業の競争力強化、新事業創出、アライアンス構築を通じた事業全体のキャッシュフロー最大化にある。CG報告書ではこの「広義の活用（事業貢献）」を示すことが必須。

無形資産価値創造の統合アーキテクチャ：部門間連携のハブ化



知財部門の役割再定義：「守りの管理」から「攻めのインテリジェンス」へ



管理・防衛部門

- 特許出願・権利化・維持管理
- 係争対応・リスクヘッジ

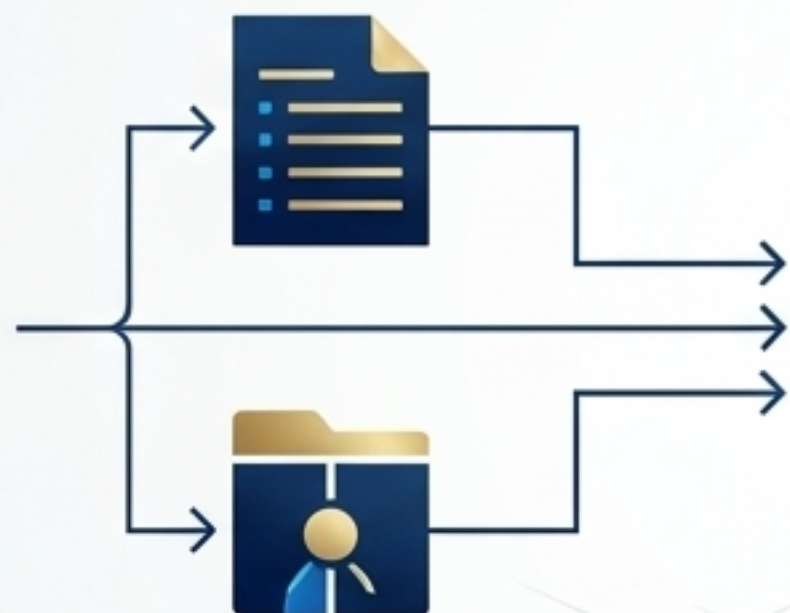


インテリジェンス部門 (IPランドスケープ)

- マクロな事業環境と競合動向のデータ分析
- ホワイトスペース (空白領域) の可視化
- 経営陣の意思決定を支援する戦略仮説の提示

実効的な監督を担保する取締役会事務局 (コーポレートセクレタリー)の機能強化

高度な専門情報
(分厚い技術資料, 特許データ)



取締役会
事務局

- アジェンダ・セッティング機能の確立:
 - ① 経営戦略上、その知財投資が意味するものは何か?
 - ② 資本コストを上回るリターンが見込める蓋然性はあるか?
 - ③ 想定されるリスクシナリオと撤退基準(クライテリア)は何か?

社外取締役
(非技術系バックグラウンド)



スキルマトリックスと連動し、必要に応じて外部専門家(知財コンサルタント・弁理士)の知見を統合する体制整備が不可欠。

2027年7月 次期CG報告書提出に向けた実務ロードマップ

内閣府ガイドライン Ver.3.0案 活用



Phase 1: 2026年 下半期 (現状分析と体制構築)

- 部門横断タスクフォースの組成
- 現預金比率・無形資産投資額の現状レビュー
- 価値創造ストーリーの仮説立案



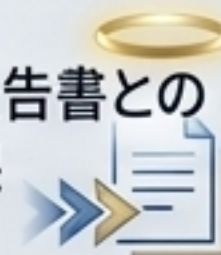
Phase 2: 2027年 上半期 (取締役会における実質的議論)

- 取締役会での議題化とモニタリング
(不断の検証プロセス実施)
- 投資家向けプレ対話
(エンゲージメント)の実施



Phase 3: 2027年 7月末 (開示・対話)

- 新解釈指針にフル対応した新たなCG報告書の提出
- 統合報告書・有価証券報告書とのメッセージの一貫性確保



「形式から実質へ。」

**知財・無形資産はもはや開示義務の対象ではなく、
過剰な現預金を代替し、企業価値を高める
『最強の成長投資エンジン』である。」**

取締役会が経営資源の最適配分を力強く推進し、経営陣が独自のモート形成の
取締役会が経営資源の最適配分を力強く推進し、経営陣が独自のモート形成ストーリーを
投資家に語り尽くす。この「攻めのガバナンス」の体現こそが、低PBRを打破し、
次期CG報告書に刻み込まれるべき企業価値創造の真髄である。