

2026年改訂CGC：知財・無形資産の 「パラダイムシフト」と戦略的ブループリント

取締役会の責務への「格上げ」と、2027年CG報告書に向けた実践的プレイブック

対象：経営層・取締役会・経営企画・IR・知財部門責任者様

「知財」の文言消失は、 後退ではなく「格上げ」である

The Elevation

取締役会の責務・成長投資の中核

Core Board Responsibility

知的財産

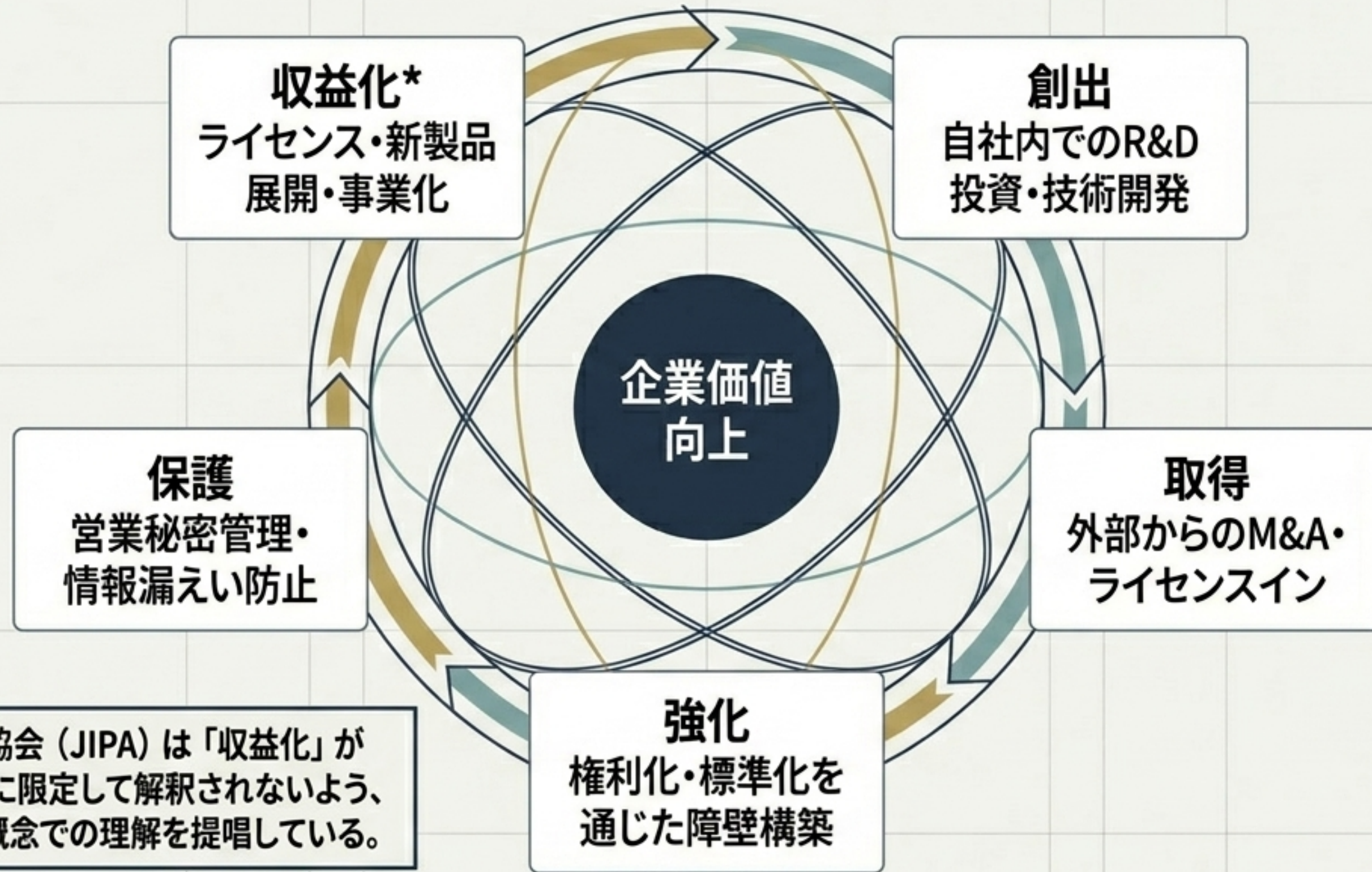
情報開示の1項目

金融庁・東証は「重要性が失われたと考えるのは不適切」と明記。知財は「書くべき欄（旧補充原則3-1③）」から、「経営として議論・検証すべき事項（新原則4-1）」へと根本的に位置づけが変わった。

CGC進化マトリクス: 現行コード vs 2026年改訂案

	現行コード	2026年改訂案
関連条文	補充原則3-1③, 補充原則4-2②	原則4-1, 4-2(2), および解釈指針
基本コンセプト	情報開示としての知財	成長投資としての説明責任
取締役会の役割	曖昧な「実効的監督」	経営資源配分の「不断の検証」と戦略との整合性確認
要求される開示の解像度	「知財投資」という単一キーワード	「創出・取得・強化・保護・収益化」の5要素 + リスク管理体制

原則4-1解釈指針：知財を駆動させる「5つの戦略的柱」



守りのガバナンスと資源配分: 原則4-2(2) & 4-4



原則4-2(2) 取締役会の検証プロセス

年に1回の形式的な報告は不可

中計策定・予算編成・ポートフォリオ見直し、
のたびに、知財投資を含む資源配分を
「不断に検証」しているプロセスを記載

投資しない理由(縮小理由)も
エクスプレインの対象に

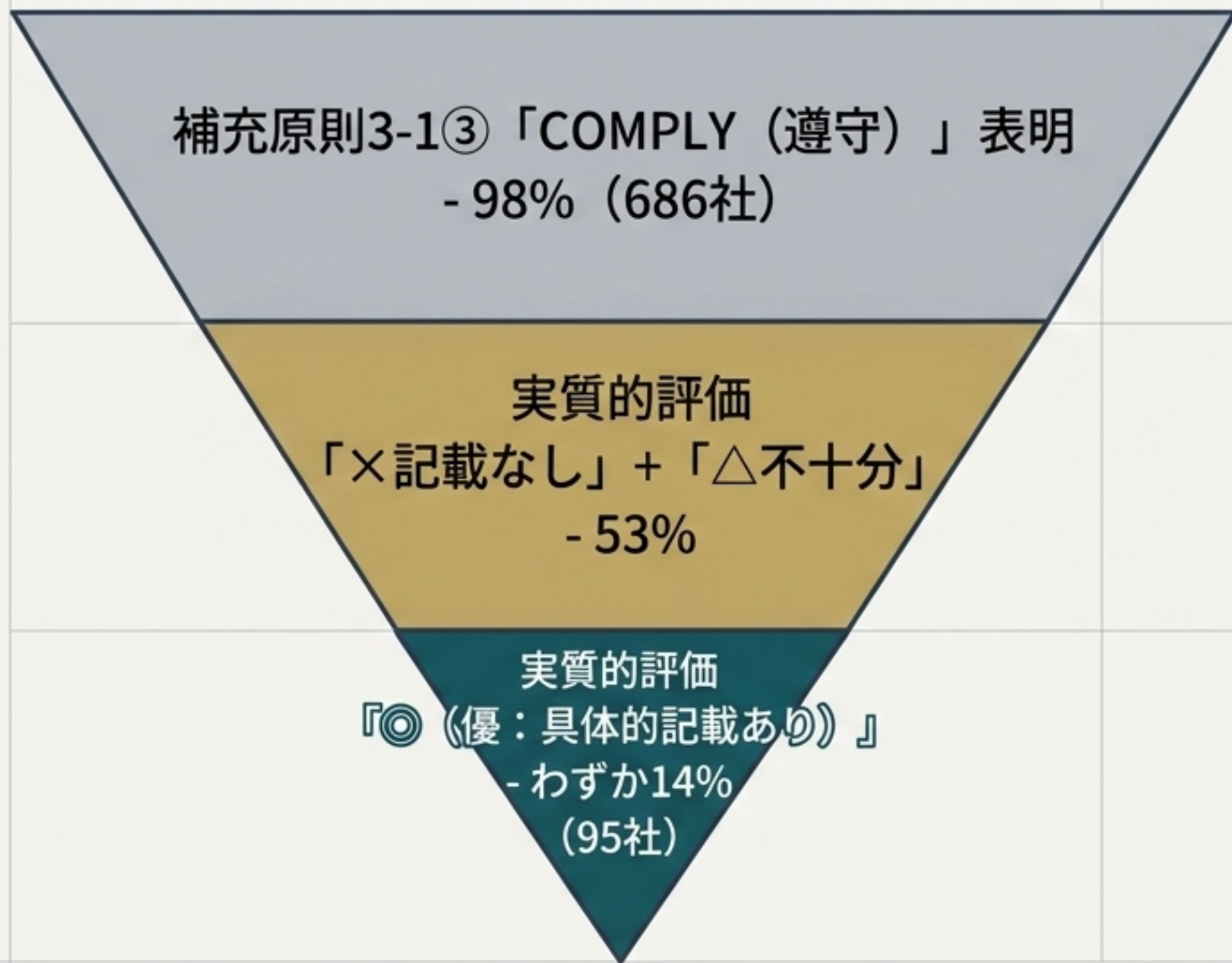


新原則4-4 リスク管理の連携

特許出願の「攻め」だけでなく、
「守り」の管理体制を明示

重要テーマ: サイバーセキュリティ、
経済安全保障、サプライチェーン途絶、
技術等の情報流出リスク

コンプライアンスの錯覚：98%の「遵守」と53%の「実質不合格」



取締役会監督 (旧4-2②) の
記載状況：
実に85%が「記載なし (×)」

ガバナンス・ディスクロージャーの現実と業種間格差

実質的対応がもたらす企業価値の差

形式的対応（COMPLY継続）企業

3年間時価総額上昇率
34%

実質的対応（EXPLAIN継続等）企業

3年間時価総額上昇率 75%

「量」から「質」への移行が不可欠

業種・規模別の二極化

食料品 - 高評価57%（◎は全業種最高の19%） / 情報・通信業 - 55%へ急増

銀行業 - 高評価わずか2%（72%が✕評価で極めて消極的）

時価総額1兆円以上は高評価58%に対し、1,000～2,000億円層は31%に留まる。

2027年プレイブック：CG報告書の「4本柱」アーキテクチャ

2027年CG報告書

戦略の 論理的接続

経営理念・中計
→ 重点事業 →
競争優位 →
必要な知財の
連鎖を説明

5要素の 具体的投資

創出・取得・強
化・保護・収益
化のどこに・な
ぜ投資するか
の説明

取締役会の 不断の検証

中計策定・予算
編成時に、知財
投資を含む資源
分を取締役会が
検証している記
録

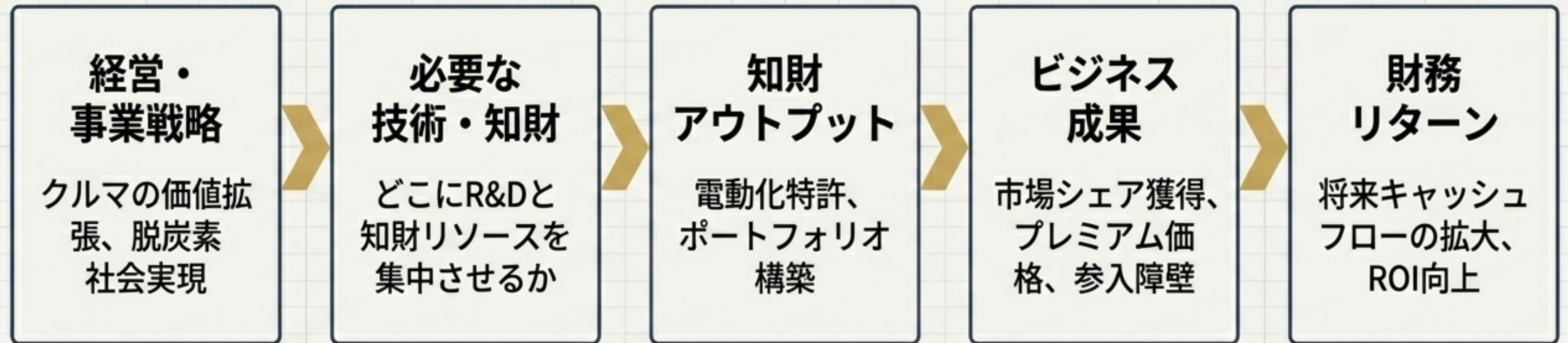
リスク 管理体制

営業秘密管理・
経済安全保障な
ど、技術・情報
流出への対処体
制

コンプライ・アンド・エクスプレイン（投資家との対話品質を高める丁寧な説明）

価値創造パスの可視化：投資家が求める「論理的連鎖」

デンソーの好事例に学ぶ、因果関係のモデリング



この左から右への「因果パス」を証明することが、新CGCの要求水準である。

先進企業6社に学ぶ：実践的プレイブック・マトリクス

企業名	戦略の核心・特徴	具体的な成果・KPI
味の素	アミノサイエンス事業と知財の三位一体。 開発初期からの「知財先行型」体制	半導体基板分野でYK値（特許経済 価値）競合圧倒の1位
デンソー	技術・知財における「価値創造パス」の 完全可視化	「特許活用率」「戦略採用率」の 開示
東京エレクトロン	「半導体製造装置でNo.1のポートフォリ オ」という圧倒的ポジション宣言	5年間1.5兆円のR&D計画と市場 シェア順位の直結
日清オイリオ グループ	IPランドスケープ×市場創出（家庭用・ 業務用市場の周到な特許網）	調味料分野YK値でダブルスコアの 1位
三井金属	新規事業のステージゲート管理へ知財・ リスクマネジメントを統合	全固体電池（A-SOLID）等、具体 テーマとの結びつけ
住友商事	非製造業モデル。「ビジネスノウハウ」「 デザイン」を含む広義の「知的資本」定義	人的資本・ブランド価値と複合させ た新規事業創出

KPIの進化：インプット・アウトプットから「アウトカム」へ

旧来の指標

「どれだけ使ったか・作ったか」

R&D費、特許出願件数

(投資家には事業収益との因果関係が見えない)

新しい指標

「将来CF拡大やリスク低減への論理的パス」

事業収益との因果関係が明確な指標

カシオ計算機

新技術要素開発貢献売上比率

コニカミノルタ

知財ROI

デンソー

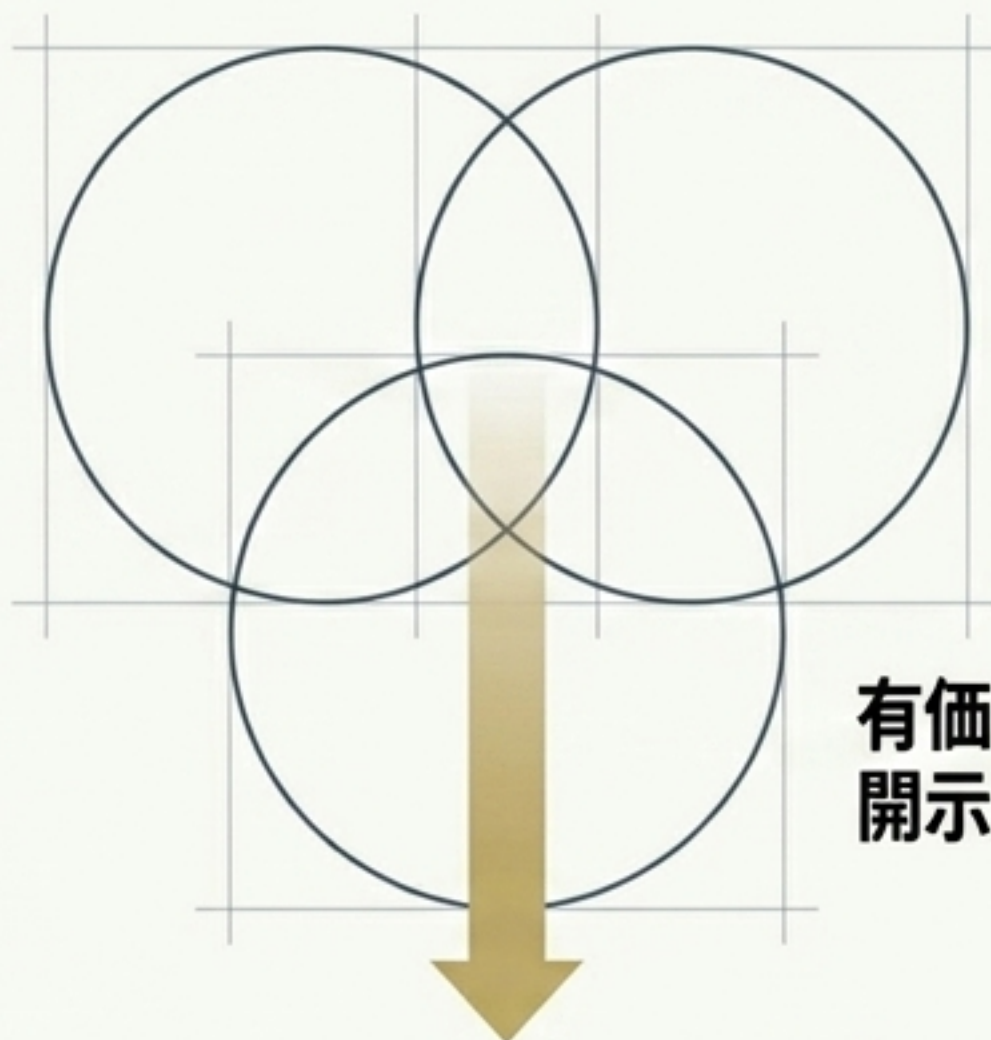
特許活用率

ローム / 資生堂

戦略・注力領域の特許出願比率

究極のインサイト：政策の「三位一体」と知財部門の自己変革

2026年改訂CGC



知財・無形資産ガバナンス
ガイドライン Ver3.0改訂

有価証券報告書における
開示ルール化

権利管理センター
(知財専門用語に閉じ、
出願業務に特化したサイロ)



経営インテリジェンス機能
(取締役会事務局、経営企画、IR、CFOと横断連携し、
知財データを「経営言語」に翻訳するハブ)

CGCへの実質的対応は、部門のあり方を進化させることでのみ達成される。