

2026年CGコード改訂と 知財ガバナンスの再設計

取締役会事務局を「事務方」から
「ガバナンス・オーケストレーター」へ
進化させる戦略的ブリーフィング

エグゼクティブ・サマリー：形式的コンプライアンスから実質的ガバナンスへ

2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂は、細目的なチェックリスト対応を脱却し、**プリンシプルベース**へと回帰する「**構造改革**」である。知財は単なる「管理すべき権利」から、取締役会が監督する「**最重要経営資源**」へと一段引き上げられた。

成長投資への格上げ

知財・無形資産は設備投資や人的資本と同列の「成長戦略の中核」として明文化された。

リスク管理の対象拡大

技術・情報流出リスクが全社的リスク管理 (ERM) の考慮事項として明確に指定された。

事務局機能の高度化

これらの情報を統合し、取締役会の主体的意思決定を支える「能動的な議題設定機能」が求められている。

パラダイムシフト：2021年版 vs 2026年版

次元	2021年の位置づけ（過去）	2026年の要求（未来）
知財の位置づけ	人的資本と並ぶ個別の監督対象	原則4-1における「成長投資」の中核。 「創出・取得・強化・保護・収益化」の ライフサイクル全般への戦略的取り組みへ昇格。
資源配分の検証	計画時の説明要求	原則4-2による「不断の検証」。 一度の承認で終わらない、継続的なPDCAの要求。
リスク管理	一般的な内部統制・ERM	原則4-4で「技術等の情報流出リスク」を明記。 サイバー・サプライチェーンと並ぶトップリスクへ。
取締役会支援	審議活性化と情報入手を 別々に規定	原則4-14で統合。「取締役会事務局（コーポレート セクレタリー等）」の能動的な議題設計を初明示。

取締役会事務局（CS）に求められる「実質」とは何か？

金融庁のパブリックコメント回答が示す、形式と機能の境界線

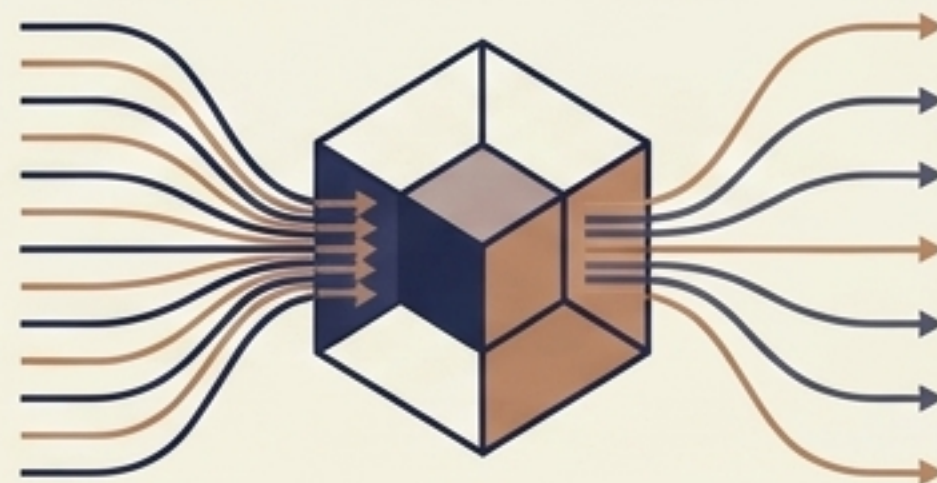
金融庁が一律に要求していないもの（形式）



- 外国法上のCorporate Secretaryに相当する「法定役職」の設置
- 既存部署から切り離された「専任部署」の創設
- 特定の独立性制度や、取締役会直属の報告ライン
- 特定資格の保有や一律の研修義務

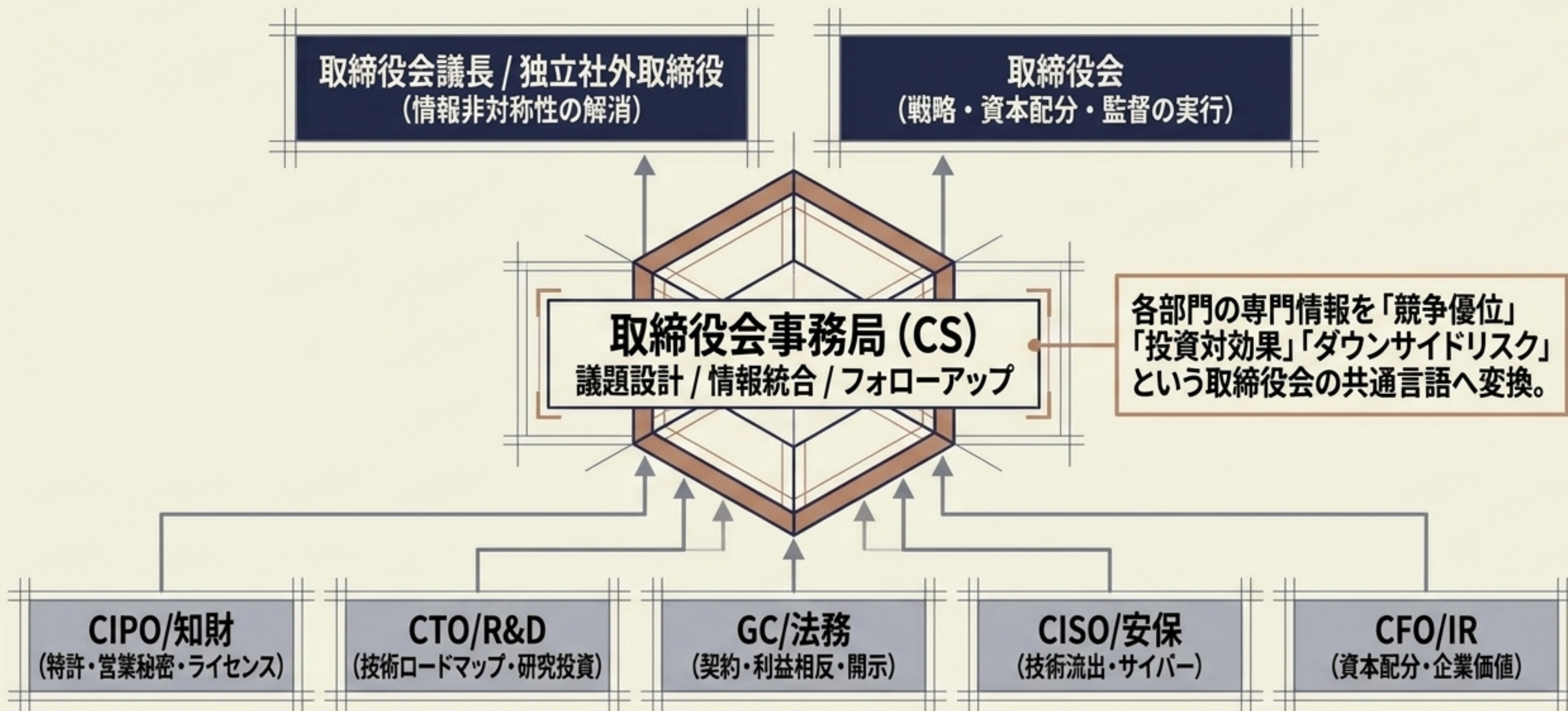
企業価値向上のために求められるもの（実質）

形式から実質へ



- 機能的独立性：経営陣が不都合とする情報でも、社外役員へ適切に提供できる権限。
- 能動的議題設計：執行側の資料をそのまま転送するのではなく、取締役会が議論すべき論点（投資対効果・リスク等）を自ら抽出・設定する力。
- 情報の結節点：CISO、CTO、GCなどの横断的情報を統合するハブ機能。

『ガバナンス・オーケストレーター』としての情報統合モデル

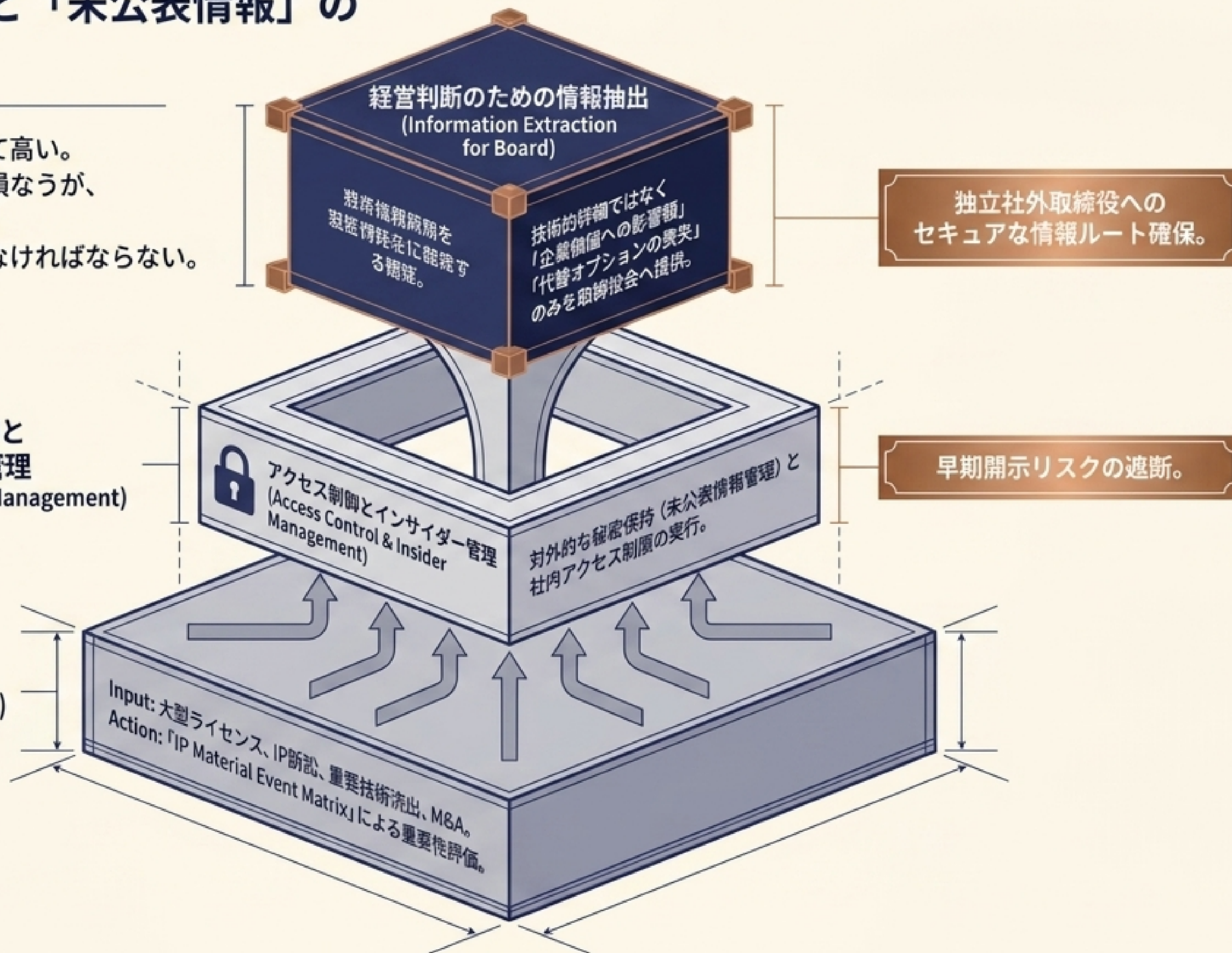


情報非対称性の解消と「未公表情報」の保護アーキテクチャ

知財案件は情報の非対称性が極めて高い。
早期開示は営業秘密や交渉条件を損なうが、
報告遅延はガバナンス不全を招く。
事務局はこの相反を分離・設計しなければならない。

アクセス制御と
インサイダー管理
(Access Control & Insider Management)

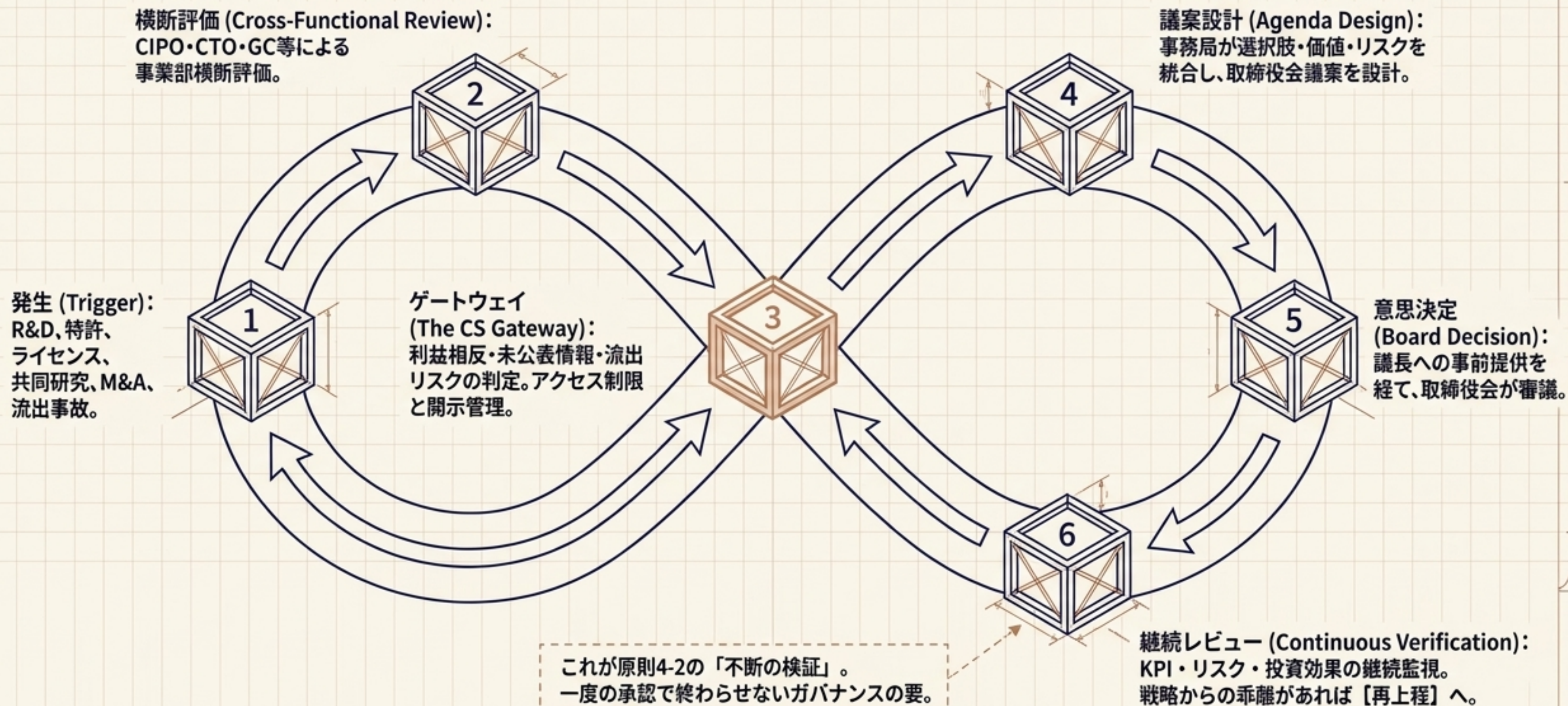
トリガー判定
(Trigger Assessment)



診断的シナリオ：事務局の介入がもたらす分岐点

 高度製造業の海外共同開発	 海外生産移転	 AIスタートアップ買収
状況: 海外企業との次世代プロセス共同開発（50億円投資）。 CSの対応（Strong）：「成長投資+技術流出」の統合議案として上程。CIPO、CISO、GCを横断させ、開示ノウハウを限定。 結果: 共同研究の加速とコア技術流出リスクの極小化を両立（原則4-1と4-4の完全な接続）。	状況: コスト削減のための海外サプライヤーへの工程移管。 CSの対応（Weak）：金額基準のみで通常調達案件と判断。CIPOを審議から除外。公知でない加工ノウハウを開示。 結果: 数年後、委託先人材の流出により実質的な競争優位を喪失。「技術価値・不可逆性」をリスク認識できなかった事務局の失敗。	状況: 役員の知人が創業したAI企業の買収（価値の源泉はソフトウェアと学習データ）。 CSの対応の分岐点: 役員との関係を「利益相反」と早期認識し、IP・データ権利の独立評価を条件化できるか。単なる「価格妥当性」の議論に終始すれば無形資産価値は毀損する。

知財ライフサイクルのインフィニティ・ループと上程フロー



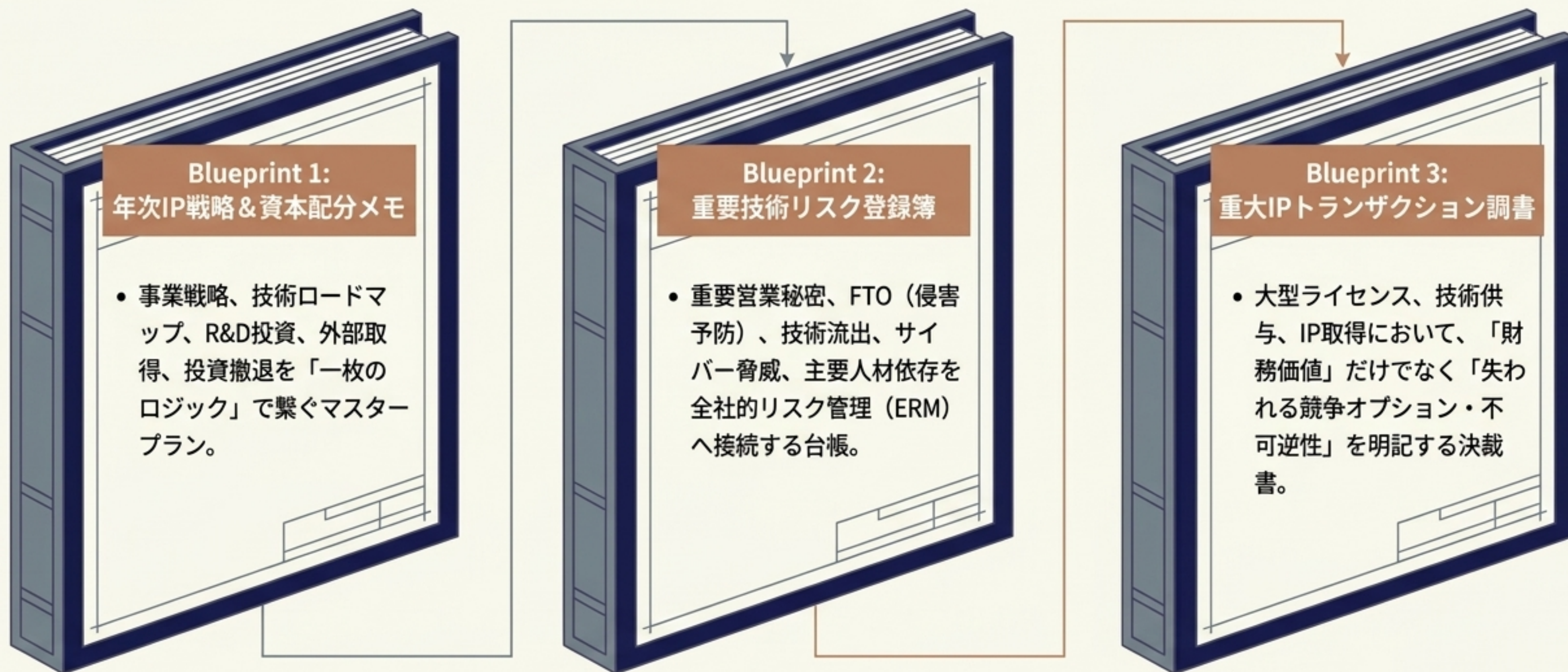
取締役会が監視すべき新・KPIマトリクス

単なる「特許出願件数」の報告は、原則4-1の趣旨を満たさない。

領域	戦略的KPIの例	評価の真意（コード対応）
取締役会プロセス	IP戦略議案の年間実施率 / 社外役員追加質問への回答時間 / 決議後アクション完了率	CS機能の実効性 （原則 4-14）
成長投資	R&D/IP投資対計画 / 重点技術への投資比率 / 外部取得対内部開発の比較実施率	資源配分の妥当性 （原則 4-1・4-2）
ポートフォリオ	戦略事業をカバーする重要特許のレビュー率 / 不要権利整理によるコスト最適化	件数ではなく戦略適合性
収益化	重要ライセンス収益 / IP利用を伴う提携収益 / 未利用IPの活用レビュー	無形資産の価値転換 （原則4-1）
リスク管理	重大IPインシデント発生率 / 重要秘密情報のアクセス権レビュー率 / 流出リスク評価率	技術流出監督の実効性 （原則4-4）

実効性を担保する3つのガバナンス・ドキュメント

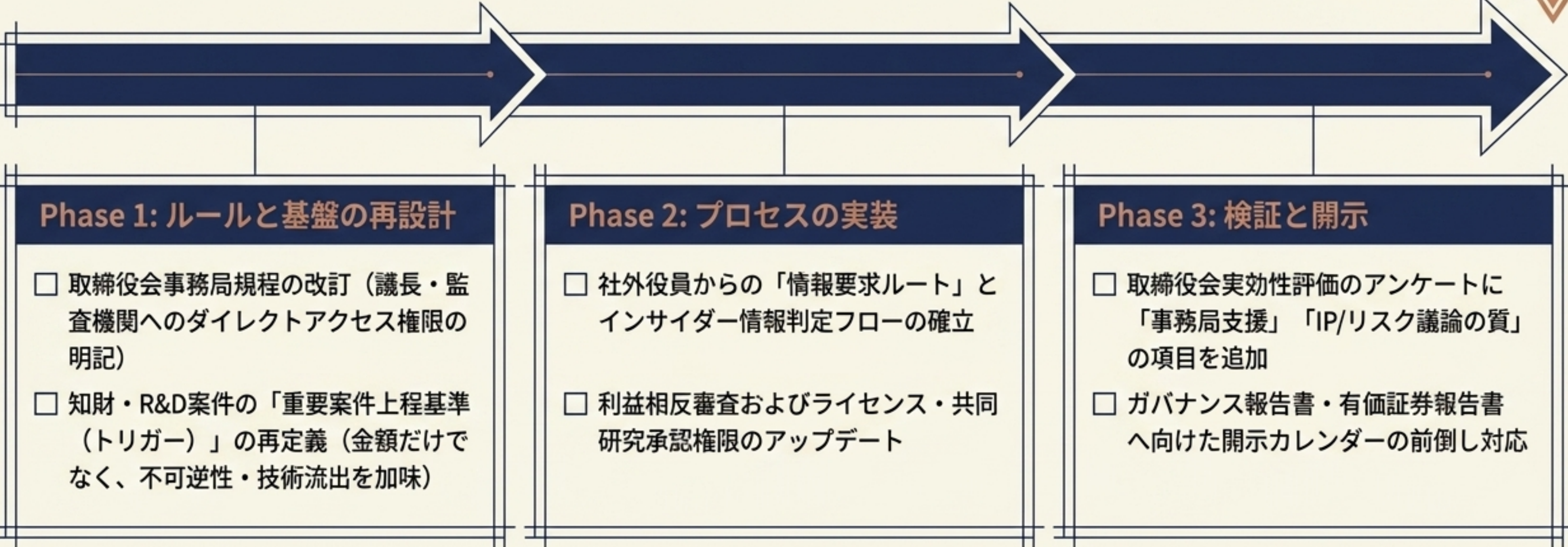
原則4-1、4-2、4-4、4-14を一体運用するためには、以下3つの文書化をガバナンス体系に組み込むことが推奨される。



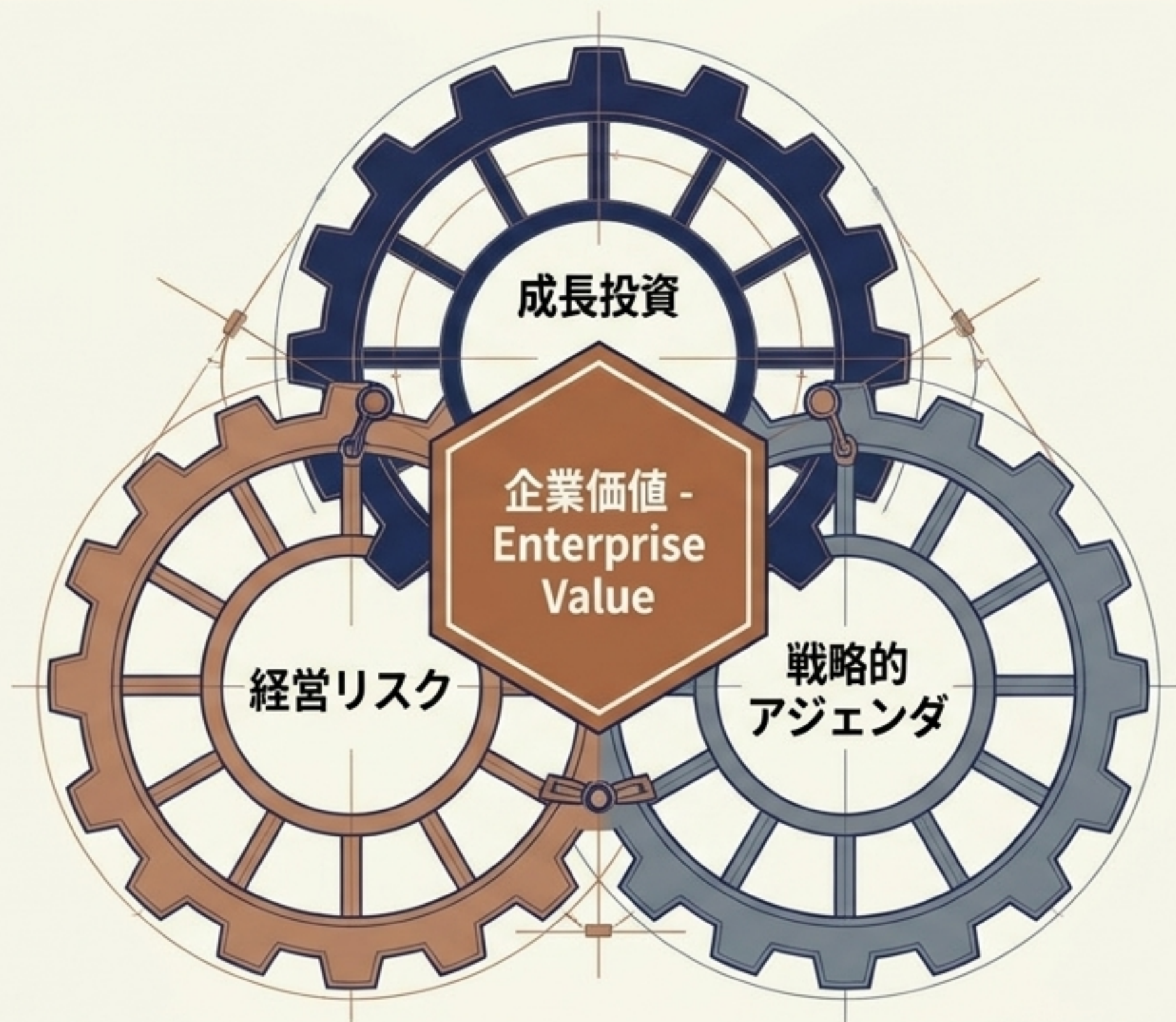
2027年に向けた実装アクション・プラン

次回定時総会を待たず、2026年度中の実装開始が企業価値向上への最短パスとなる。

2027年7月
(2027 CG Report Deadline)



シンセシス：真の目的は「投資家対話の質的転換」



2026年改訂の本質は、「事務局の組織図を
どうするか」という形式論ではない。知財
・無形資産を【成長投資】として位置づ
け、技術流出を【経営リスク】として監督
し、事務局がそれらを【戦略的アジェンダ】
へオーケストレーションする。

この一連のガバナンス・ループが機能した
時、企業は初めて「知財による競争優位
性」を自らの言葉で投資家に語り、企業価
値の向上を証明できる。法令遵守（コンプ
ライアンス）の先にある、攻めと守りの経
営戦略こそが、私たちが描くべき新しい
ブループリントである。