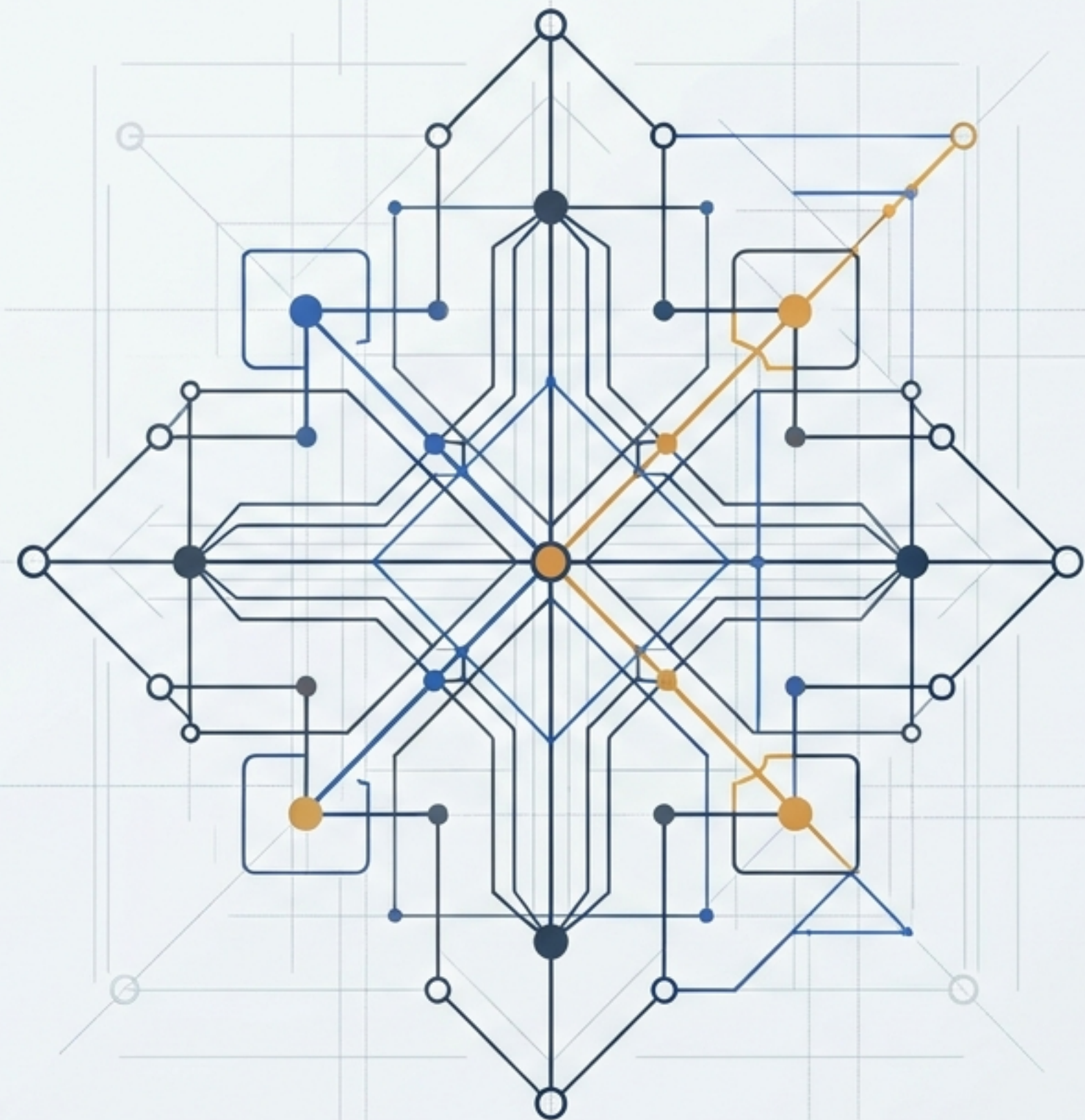


取締役会事務局の 進化と知財戦略の 新たな結節点

2026年改訂コーポレートガバナンス・
コードが突きつける「見えない要求」の
解剖と実践プレイブック



メカニズムの解剖：エグゼクティブサマリー

CGコードの抜本再設計

83項目から30項目への凝縮と
「エクスプレイン」の実質化。

CGコード再編

事務局の権能拡大

事務方から「能動的アジェンダ
セッター」への進化（原則4-14
解釈指針）。

事務局進化

継続的な
取締役会
アジェンダ

知財・無形資産の要請

成長投資の柱としての知財と、
内閣府・経産省ガイダンスとの連動。

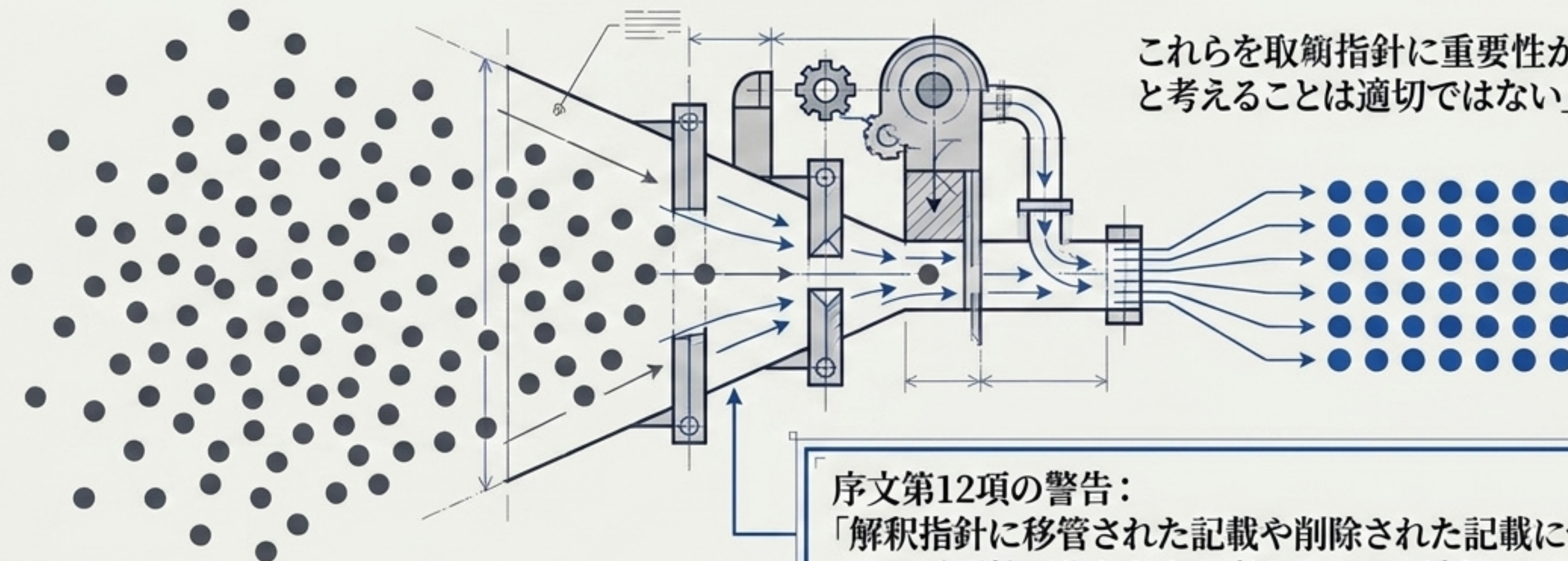
知財投資要請

これら3つの事象は独立していない。これらを結びつけることで、
知財を取締役会アジェンダへ引き上げる「実務上の導線」が完成する。

メカニズムの解剖：エグゼクティブサマリー

2021年版：83項目。「補充原則」に基づく形式的な「コンプライ (Box-Ticking)」の蔓延。

2026年版：30項目へ再編。
補充原則の廃止と「解釈指針」への移管。



序文第12項の警告：
「解釈指針に移管された記載や削除された記載について、その重要性が失われたと考えることは適切ではない」

項目削減は負担軽減を意味しない。
自社の言葉による「エクспレイン」の質が直接問われる構造への転換である。

メカニズムの解剖：エグゼクティブサマリー

成長投資の促進 (原則4-1 / 4-2)

設備・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資。経営戦略に照らした経営資源配分の「不断の検証」。

取締役会の機能強化

社類の機般会は質蟹クレープタル・取締役会事務局(コーポート等)の機能を強化。

適用スケジュール:2026年7月21日確定・適用開始。報告書対応の経過措置期限は「2027年7月末」。

早期開示の要請 (原則1-2)

有価証券報告書の株主総会前開示(開催日3週間前が最も望ましい)。

取締役会の機能強化 (原則4-14 解釈指針)

独立社外取締役の質・数・独立性。取締役会事務局(コーポレートセクレタリー等)の機能強化。

情報流動性
株主対話基盤

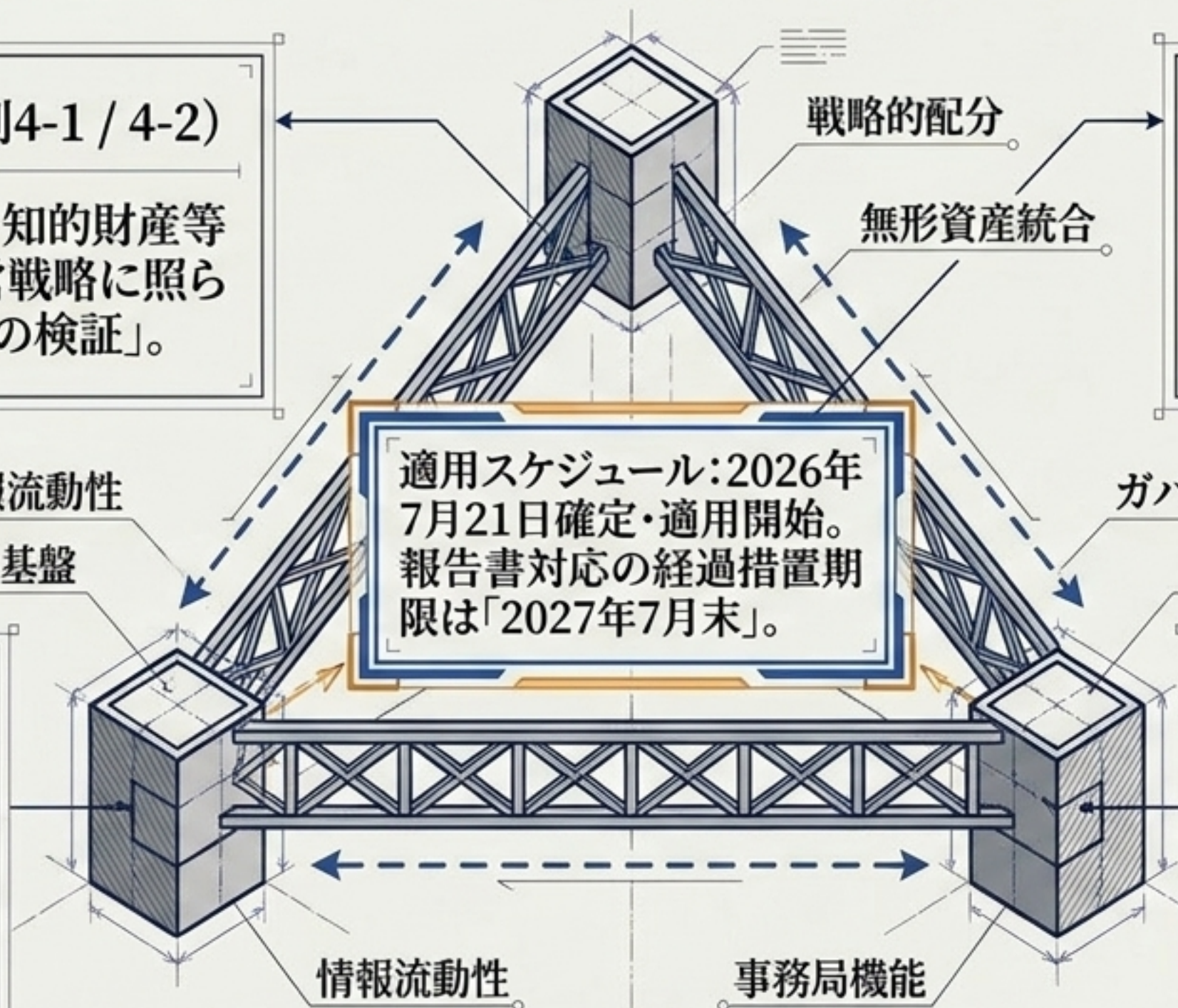
戦略的配分

無形資産統合

ガバナンス強化
事務局機能

情報流動性

事務局機能



取締役会事務局「ケイパビリティ・ラダー」

コーポレートセクレタリー型 (2026 Code Mandate)

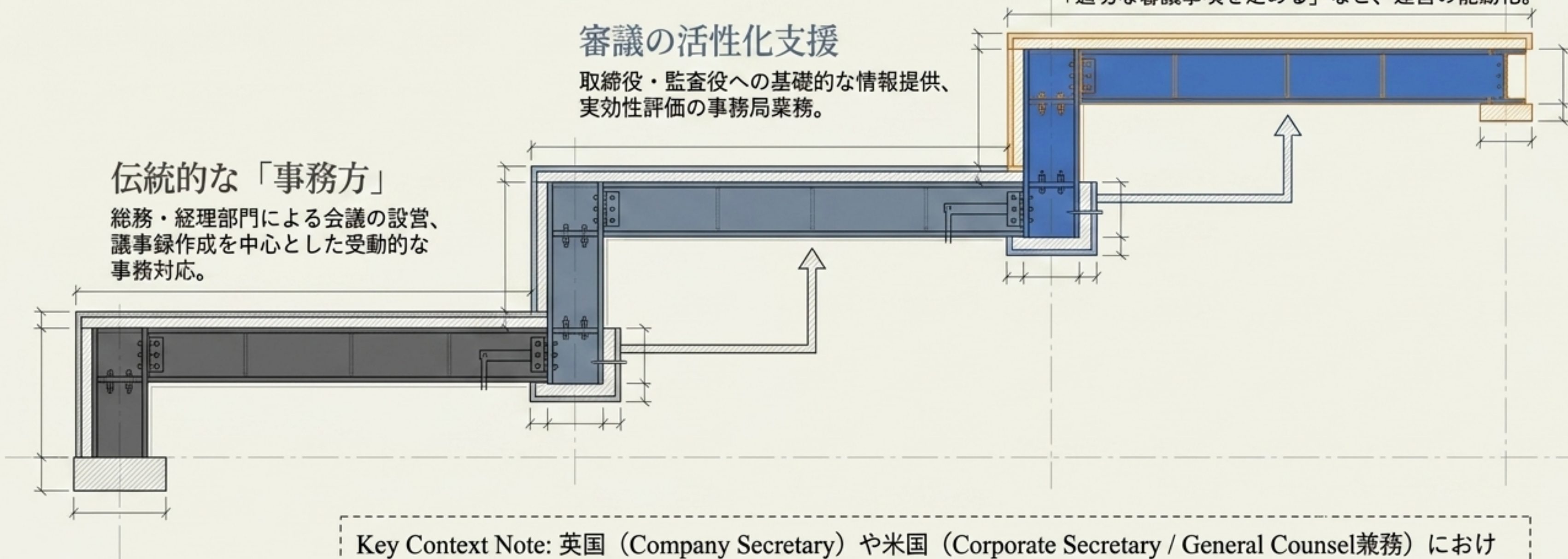
当該会議体の果たすべき役割・責務に照らし
「適切な審議事項を定める」など、運営の能動化。

審議の活性化支援

取締役・監査役への基礎的な情報提供、
実効性評価の事務局業務。

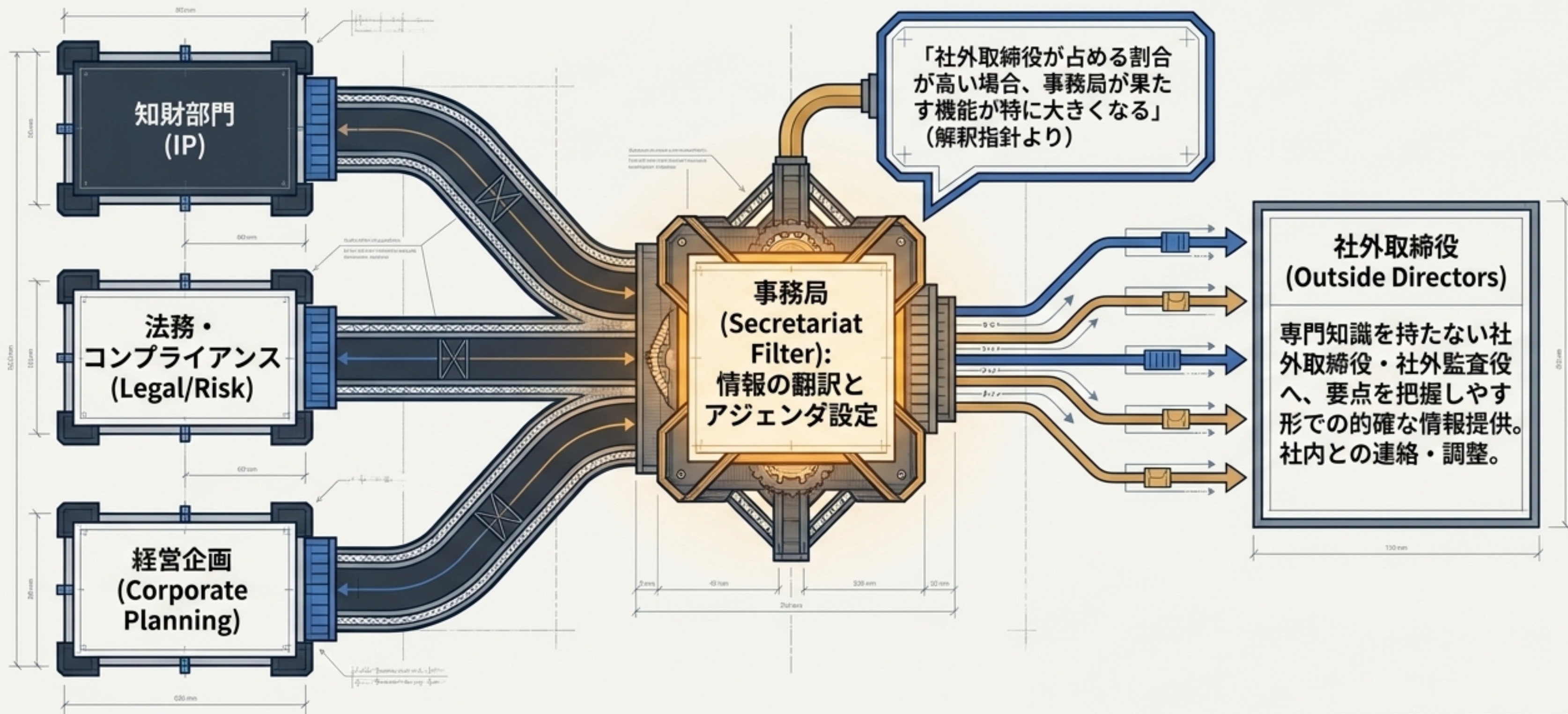
伝統的な「事務方」

総務・経理部門による会議の設営、
議事録作成を中心とした受動的な
事務対応。



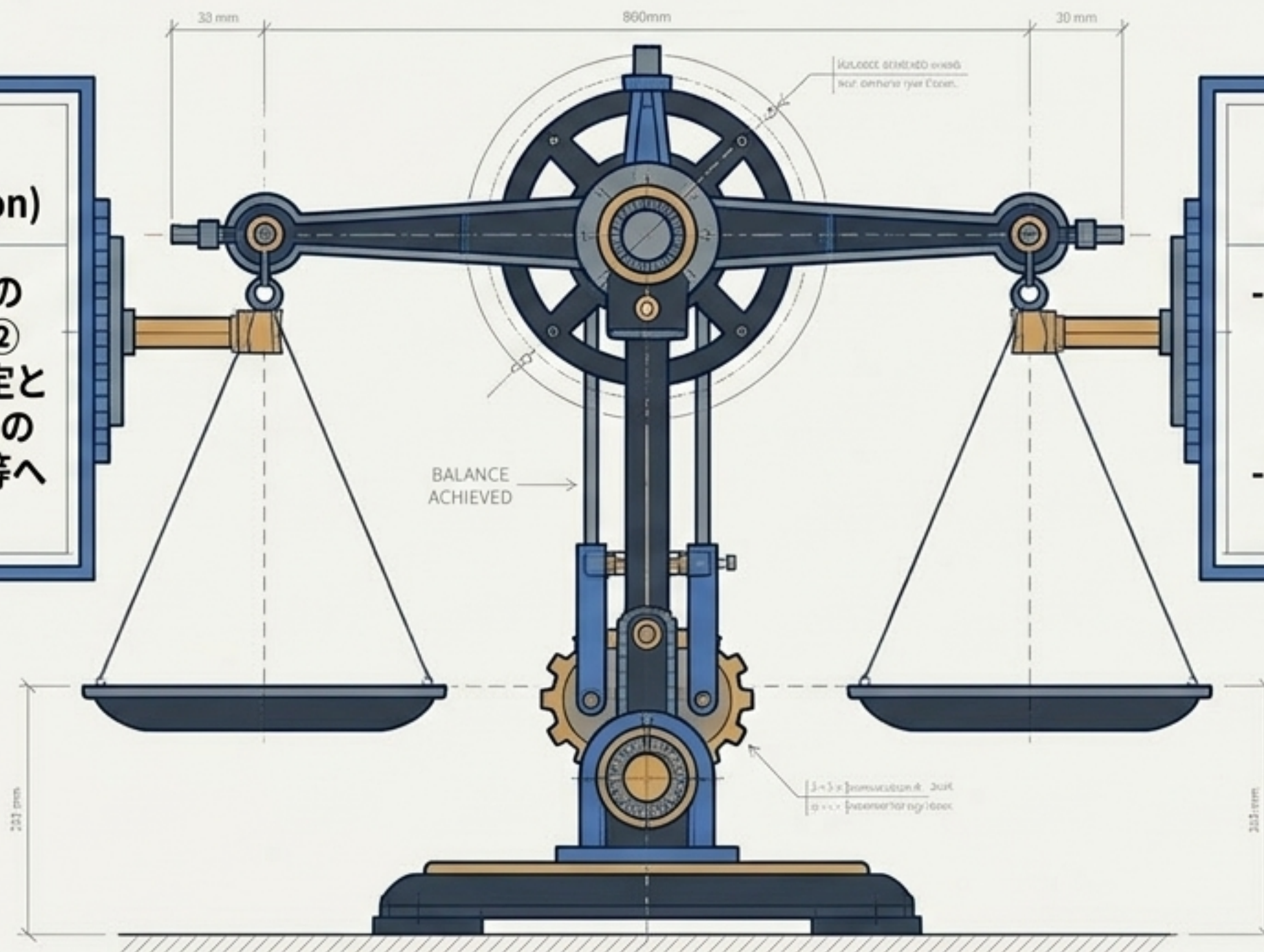
Key Context Note: 英国 (Company Secretary) や米国 (Corporate Secretary / General Counsel兼務) におけるガバナンス助言を担う上級専門職の概念が、ついに日本 (原則4-14解釈指針) に本格導入された。

メカニズムの解剖：事務局のハブ・アンド・スポーク機能 (The Architectural Dossier: Secretariat Hub and Spoke Function)



独立条項の廃止 (The Illusion of Deregulation)

- 旧補充原則3-1③ (知財投資の開示) および旧補充原則4-2② (知財投資の監督) は独立規定と消滅。TCFDへの明示的言及の削除 (法定開示・SSBJ基準等への移行を踏まえた改編)。



成長投資への統合 (The Substantive Mandate)

- 原則4-1：知財等の無形資産への投資は競争力の源泉。創出・取得・強化・保護・収益化への「戦略的取組み」。
- 原則4-2：経営資源配分に対する「不断の検証と監督」。

結論：CGコードは「知財案件の上程」を直接義務付けてはいない。
しかし、次のスライドで示すメカニズムにより、上程は必然となる。

原則4-1/4-2
(成長投資と資源配分の監督)

原則4-14解釈指針
(事務局による能動的
アジェンダ設定)

内閣府「知財投資ガイダンス」
(中長期経営計画アジェンダへの
知財組み込み要求)

これらを
接続する
実務上の導線
(The Practical
Wiring)

結論：
知財・無形資産案
件の取締役会年間
アジェンダへの
継続的組み込みは、
不可避の実務的
帰結となる。

内閣府ガイダンスが指摘する3つの構造的ボトルネック

Bottleneck 1: 取締役会・経営陣の体制不備

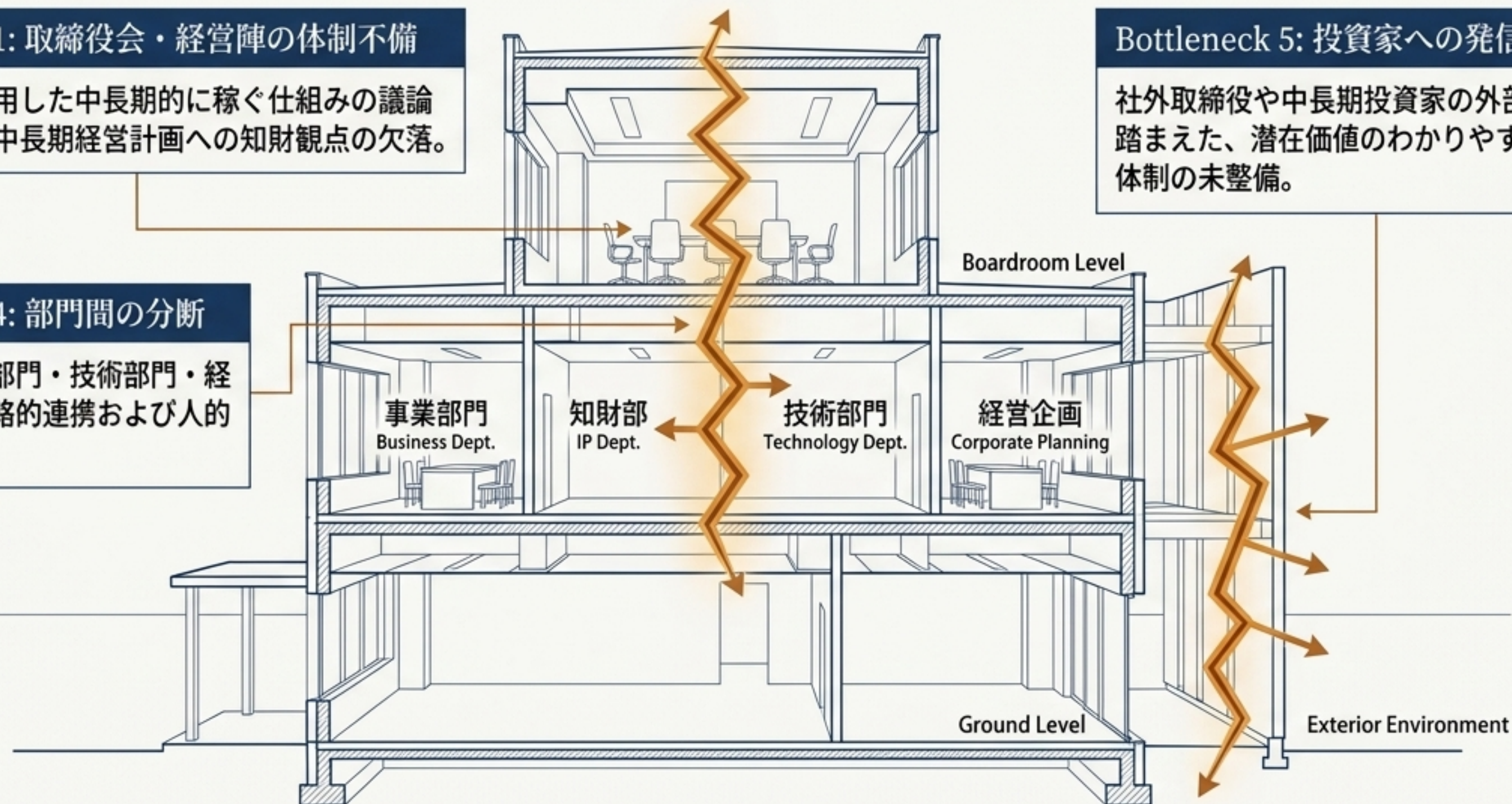
参入障壁を活用した中長期的に稼ぐ仕組みの議論体制の欠如。中長期経営計画への知財観点の欠落。

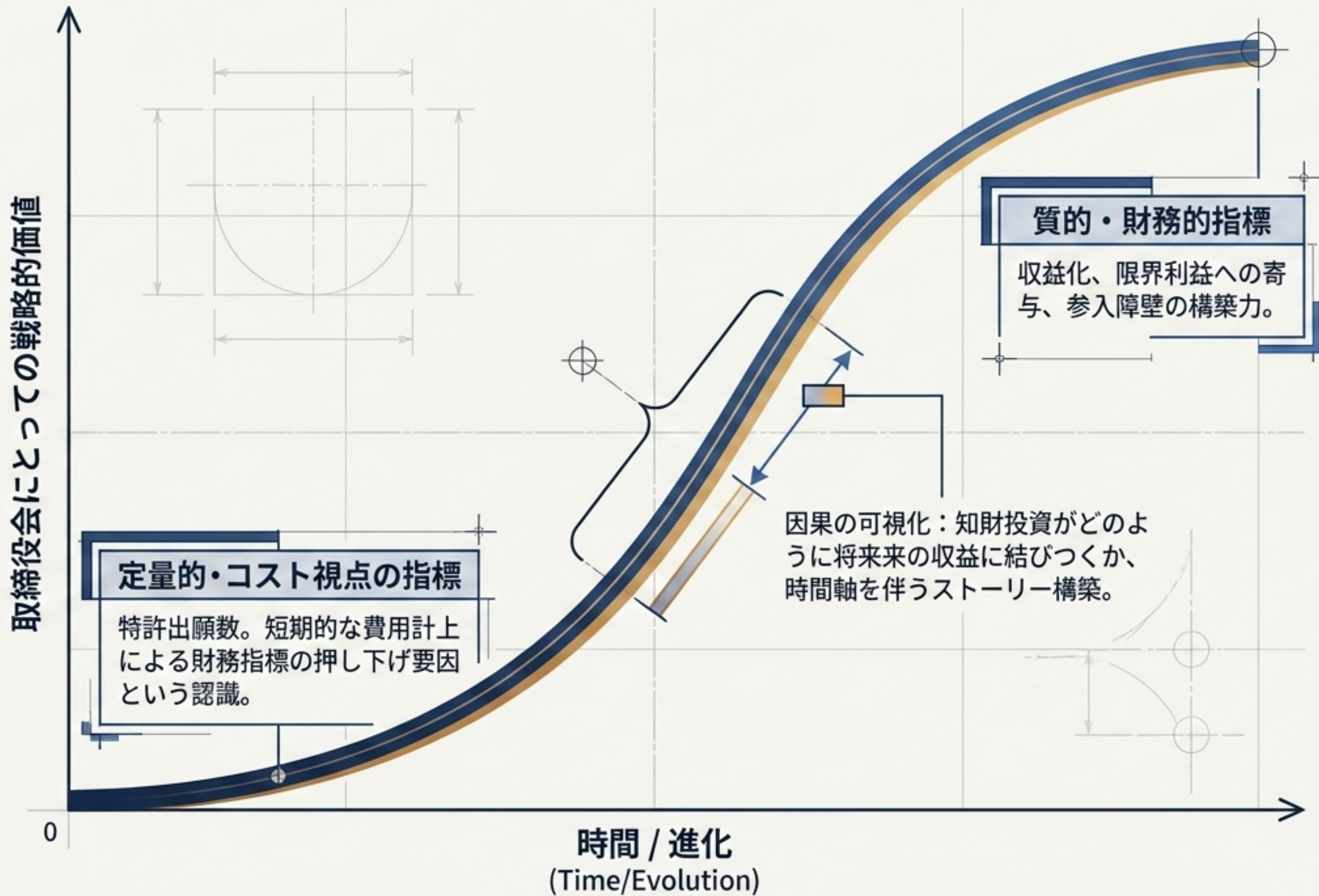
Bottleneck 5: 投資家への発信不足

社外取締役や中長期投資家の外部視点を踏まえた、潜在価値のわかりやすい説明体制の未整備。

Bottleneck 4: 部門間の分断

知財部と事業部門・技術部門・経営企画との戦略的連携および人的交流の不足。





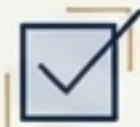
迫り来る外部圧力：議決権行使助言会社の基準厳格化

Criteria	ISS	Glass Lewis
ジェンダー多様性	「取締役会の10%以上」へ変更 (1年間の猶予期間)。	2026年1月開催総会から、プライム 市場上場会社「20%以上」を要求 (プライム以外は1名以上)。
社外取締役の在任期間	在任12年以上の取締役を非独立と みなす (2026年2月実施)。	2026年1月開催総会から、個人単位 で在任12年以上の社外取締役・監査 役を非独立と判定。
将来の動向	—	現時点では知財を直接の反対助言基 準とする動きは未確認だが、2027年 より複数視点・顧客別枠組みへ移行 予定。

実践プレイブック 第1段階：現状棚卸しと再マッピング

Phase 1: 2026年内

Action 1: IR/Disclosure



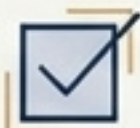
旧補充原則3-1③・4-2②への対応記載の洗い出し。
これらを原則4-1・4-2へ再マッピングする対応表の作成。

Action 2: Internal Governance



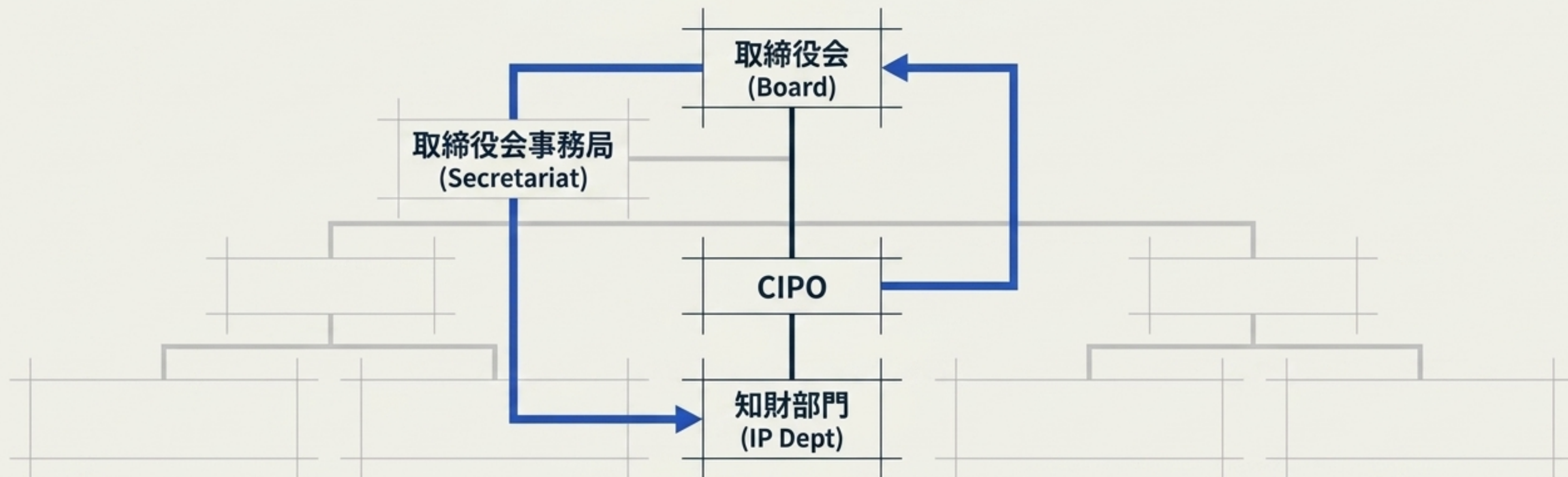
社内規程等で引用している原則番号（例：実効性評価の4-13への移動など）を新体系へ一斉更新。

Action 3: Departmental Alignment



序文第12項を根拠に、「独立開示規定が廃止されても知財の戦略的実務は後退しない」という共通認識を、開示・IR・法務・知財間で確約する。

実践プレイブック 第2段階：体制設計（2026年末～2027年春）



Agenda Wiring

法務/コーポレートセクレタリーと知財部門間のダイレクトな連携ルートを構築。知財案件を年間取締役会スケジュールの「定例アジェンダ」に正式に組み込む。

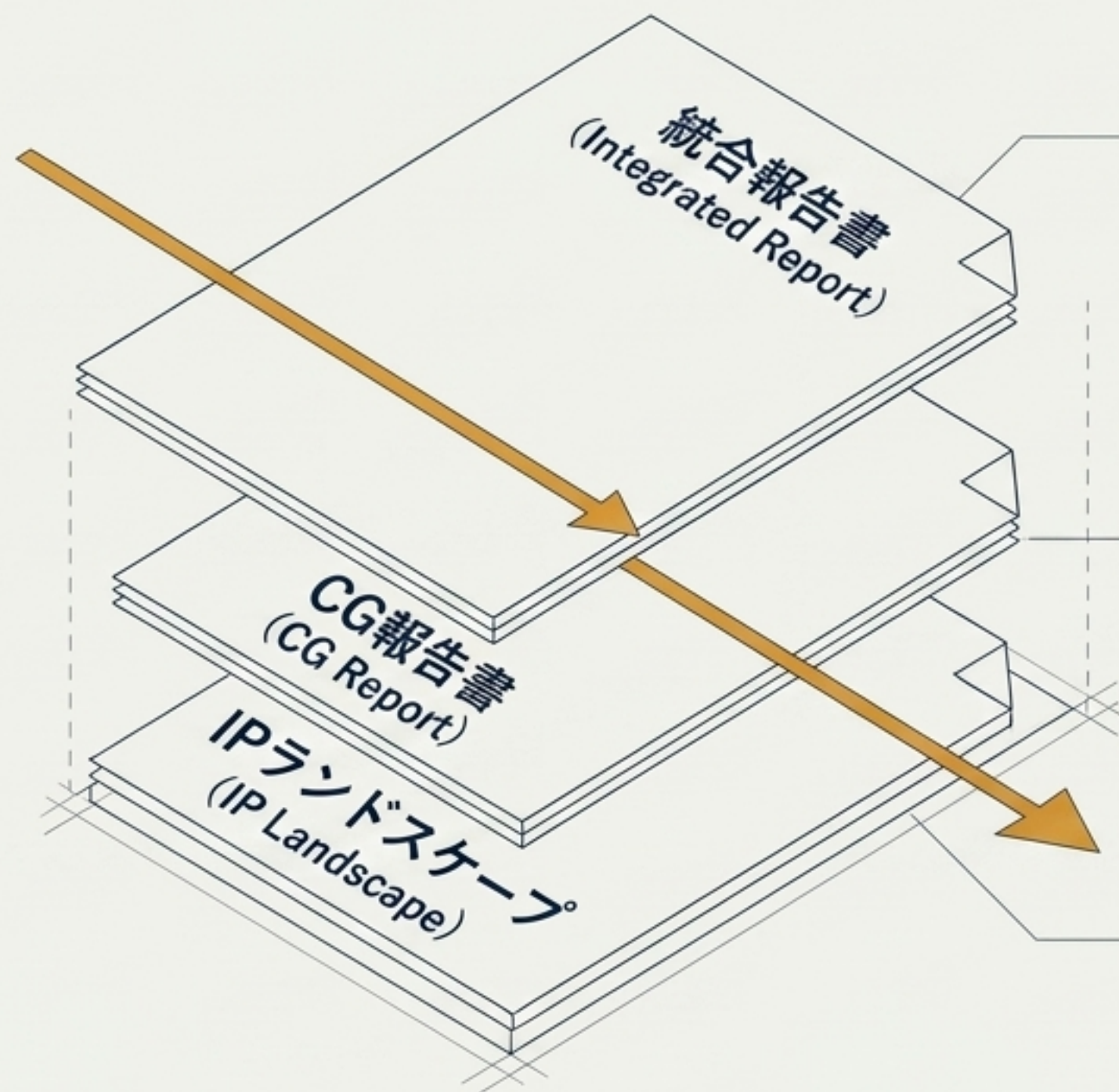
Leadership

知財・無形資産戦略を統括する執行責任者（CIPO等：担当CxO）の配置、権限、レポーティングラインの確定。

Cross-pollination

知財部と事業部門・経営企画間の人的交流・戦略的連携の仕組みを制度化（ボトルネック1・4の解消）。

実践プレイブック 第3段階：開示・説明の実質化（2027年春～7月末）



1

形式的なコンプライアンス表記からの脱却。
自社の言葉による、原則4-1・4-2に対する
「丁寧なエクスプレイン」の文章化。

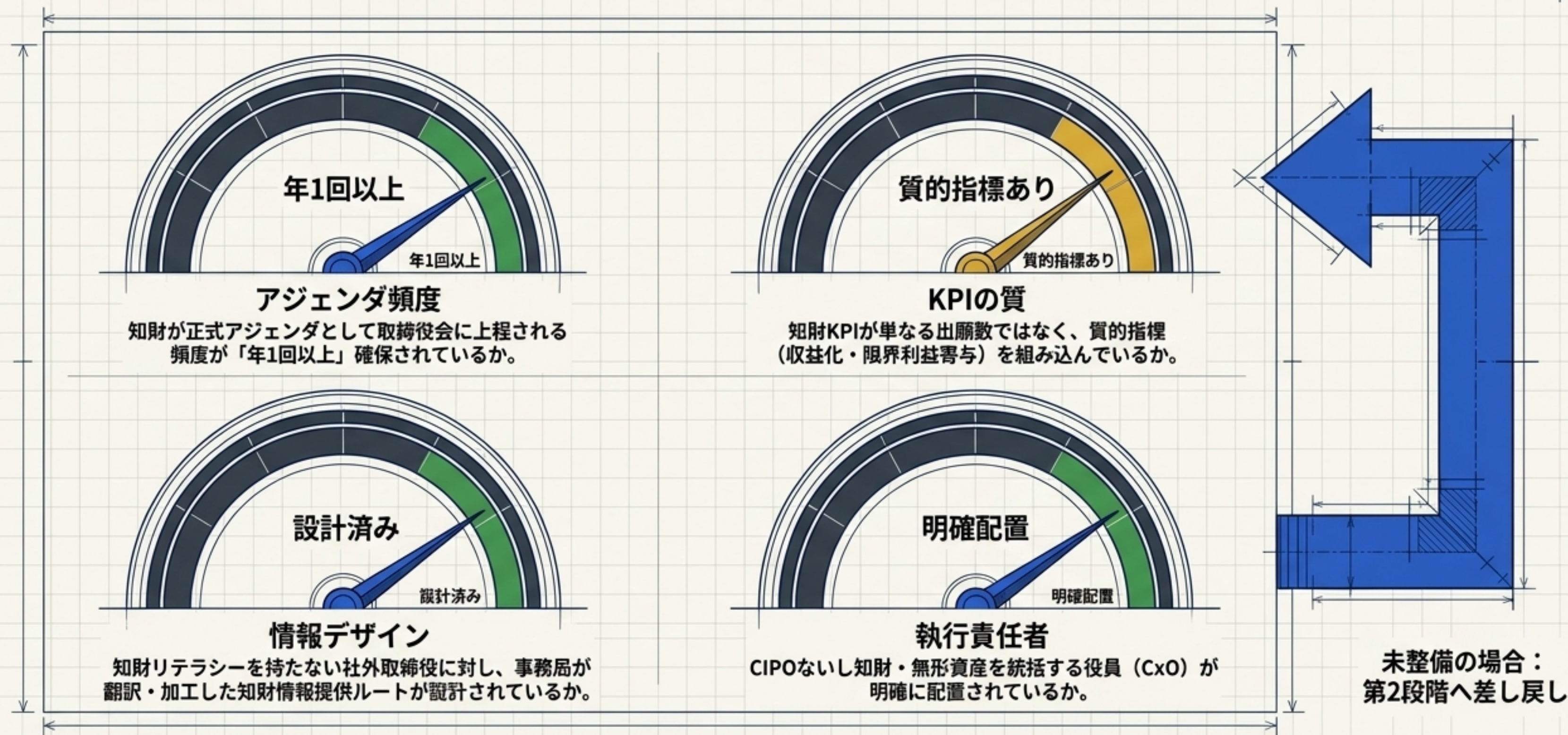
2

IPランドスケープ、参入障壁戦略、知財投資
の時間軸と因果（KPI）を、3つの文書間で
完全に整合させる。

3

取締役会実効性評価（新原則4-13）の質問
項目およびスキルマトリックスに、知財・
無形資産の観点を意図的に織り込む。

戦略的自己点検ダッシュボード（いずれかが未整備の場合は第2段階へ差し戻し）



今後の再設計トリガー：①知財ガバナンスガイドライン改訂、②議決権行使基準への知財組み込み、③有価証券報告書と事業報告の一本化動向。