

2026年改訂コーポレートガバナンス・ コードと知財、知財戦略

取締役会事務局を起点とした
次世代ガバナンスの実装と価値創造

対象：経営陣・取締役会事務局・知財/法務部門・経営企画担当者

エグゼクティブ・サマリー：2026年改訂がもたらす3つのパラダイムシフト



1. プリンシプルベースの徹底

補充原則が廃止され、「基本原則」「原則」の2階層へスリム化。形式的な項目充足（チェックボックス）から、新設の「解釈指針」に基づく実質的対応への転換が求められる。



2. 取締役会事務局の「ハブ化」

原則4-14にて支援体制が明文化。事務局は単なる手続的裏方から、情報の非対称性を解消し、経営企画・知財・法務等の専門部門と取締役会を繋ぐ「能動的な戦略ハブ」へ進化する。

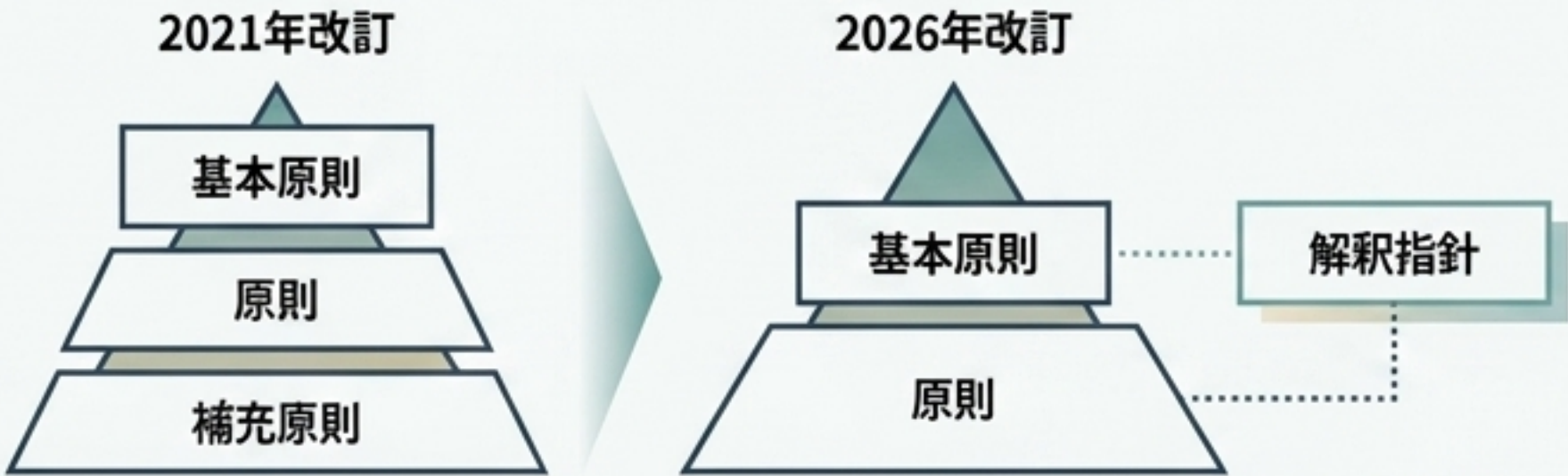


3. 成長投資としての知財・無形資産

原則4-1・4-2により、知財は開示・監督対象から「中核的な資源配分」へ昇華。投資額だけでなく、競争優位と将来キャッシュフローを生む「価値創造ストーリー」の構築が必須となる。

構造変容：形式的コンプライアンスから実質の実装へ

2026年改訂の最大のポイントは「補充原則」の廃止と「解釈指針」の新設。コンプライ・オア・エクスプレイン（C/E）の対象を絞りつつ、ベストプラクティスの重要性は維持されている。



項目	2021年	2026年
階層構造	3階層（基本原則・原則・補充原則）	2階層（基本原則・原則）へ再編。解釈指針を新設。
運用ガイド	具体的・例示的事項が補充原則に含まれていた。	具体例をC/E対象外の「解釈指針」へ移行。実質の実施のための重要性は維持。
成長投資・資本配分	旧補充原則等に分散。	「原則4-1・4-2」へ統合。成長投資と資源配分の不断の検証を要求。
知財・無形資産	投資戦略の開示と監督（旧補充原則）。	成長投資の原則へ再配置。解釈指針で「創出から収益化まで」のライフサイクルを明示。

2026年改訂における3つの主要実務論点

原則4-1 / 4-2

成長投資と経営資源配分の最適化

- 内容：取締役会は、資本コストを踏まえた成長の道筋を構築し、設備、研究開発、知財等の無形資産への投資・資源配分を具体的に説明・継続検証しなければならない。
- 影響：法的な投資義務ではないが、戦略形成と「不断の検証」を求めるプリンシプルベースの規律。

原則4-14

取締役会の機能強化（事務局の高度化）

- 内容：取締役会を支える部署等の支援体制整備を原則化。解釈指針にて、資料の早期共有、情報分析、年間アジェンダ設定等を行う「取締役会事務局等」の機能強化を明示。
- 影響：独立社外取締役が実質的な監督を行えるよう、執行側との情報非対称性を埋める仕組みが必須。

原則1-2

有価証券報告書の総会前提出

- 内容：株主の権利行使環境整備として、解釈指針で「総会開催日の3週間以上前の提出」を最も望ましいベストプラクティスと位置付け。
- 影響：知財・研究開発情報の開示内容確定、秘密情報管理、取締役会審議の大幅な前倒しが必要。

取締役会事務局の再定義： 「手続的裏方」から「戦略的ハブ」へ

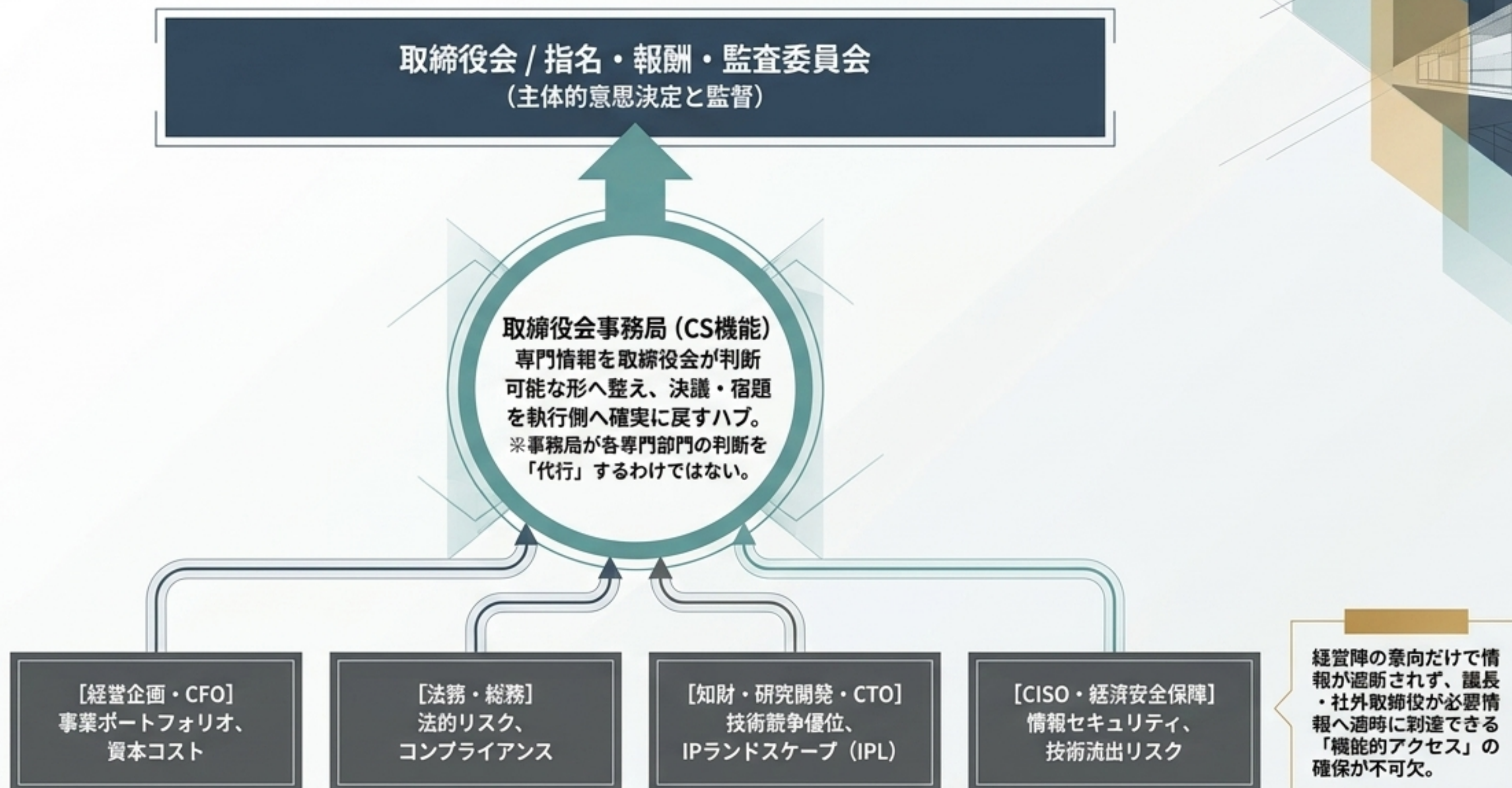
合せ

戦略的
ハブ

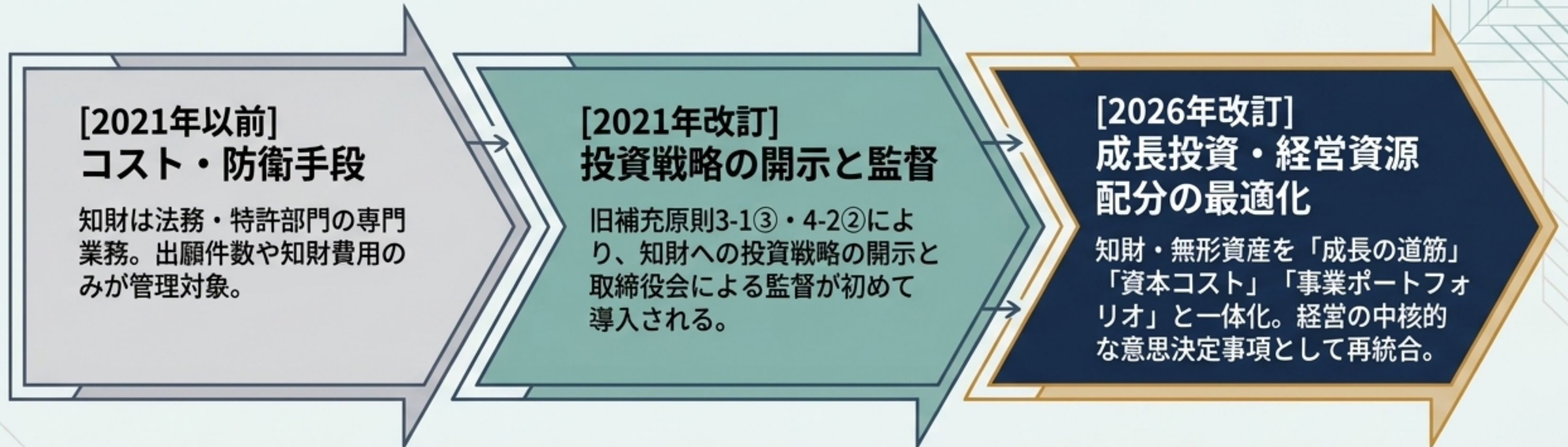
	従来型事務局（手続的裏方）	次世代事務局（戦略的ハブ）
議題の設定	執行側からの決議案を順次処理	長期戦略・成長投資・全社リスク等を 年間アジェンダに能動的配置
情報の質	執行部門の専門的な資料をそのまま転送	取締役が判断すべき論点・選択肢・ 財務影響を整理・分析して提供
会議の目的	取締役会当日の説明時間に多くを割く	事前説明で基礎理解を済ませ、 当日は質疑・討議・意思決定に集中
部門間連携	各部門からの資料回収窓口	経営企画・知財・法務等を横断し、 情報の分断を防ぐ結節点

※「コーポレートセクレタリー」は外国法上の法定役職を一律に要求するものではない。能動的な会議体運営機能を示す参考表現であり、各社が自律的に組織設計を判断する。

部門横断のハブ機能：サイロ化を防ぐ結節点



知財ガバナンスの進化：開示から「成長投資の核心」へ



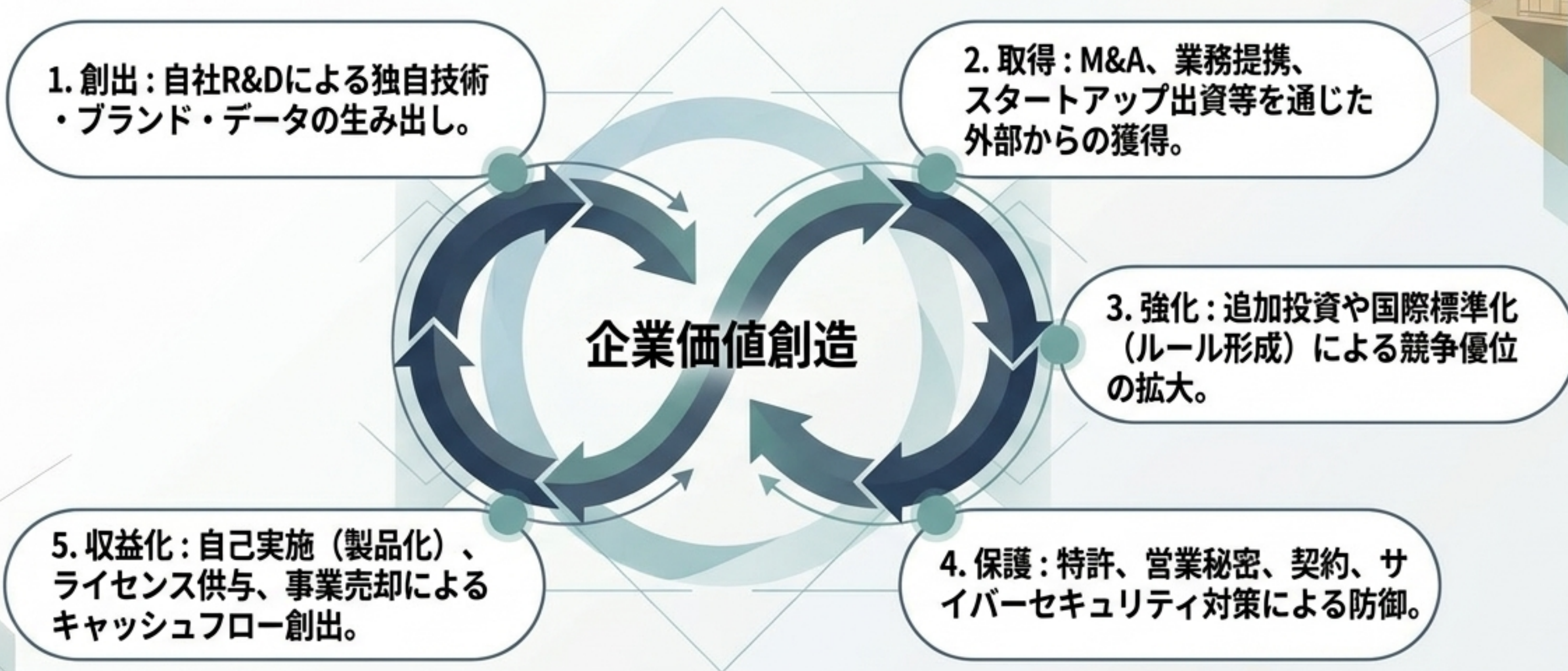
件数偏重からの脱却

投資家や取締役会が確認すべき核心は「権利数」ではない。

知財が競合の模倣を防ぎ、将来キャッシュフローと資本効率を支える因果関係である。
投資継続、追加投資、中止、外部取得などの選択肢を常に比較・検証することが求められる。

知財ライフサイクル戦略（2026年8月3日 新ガイダンス準拠）

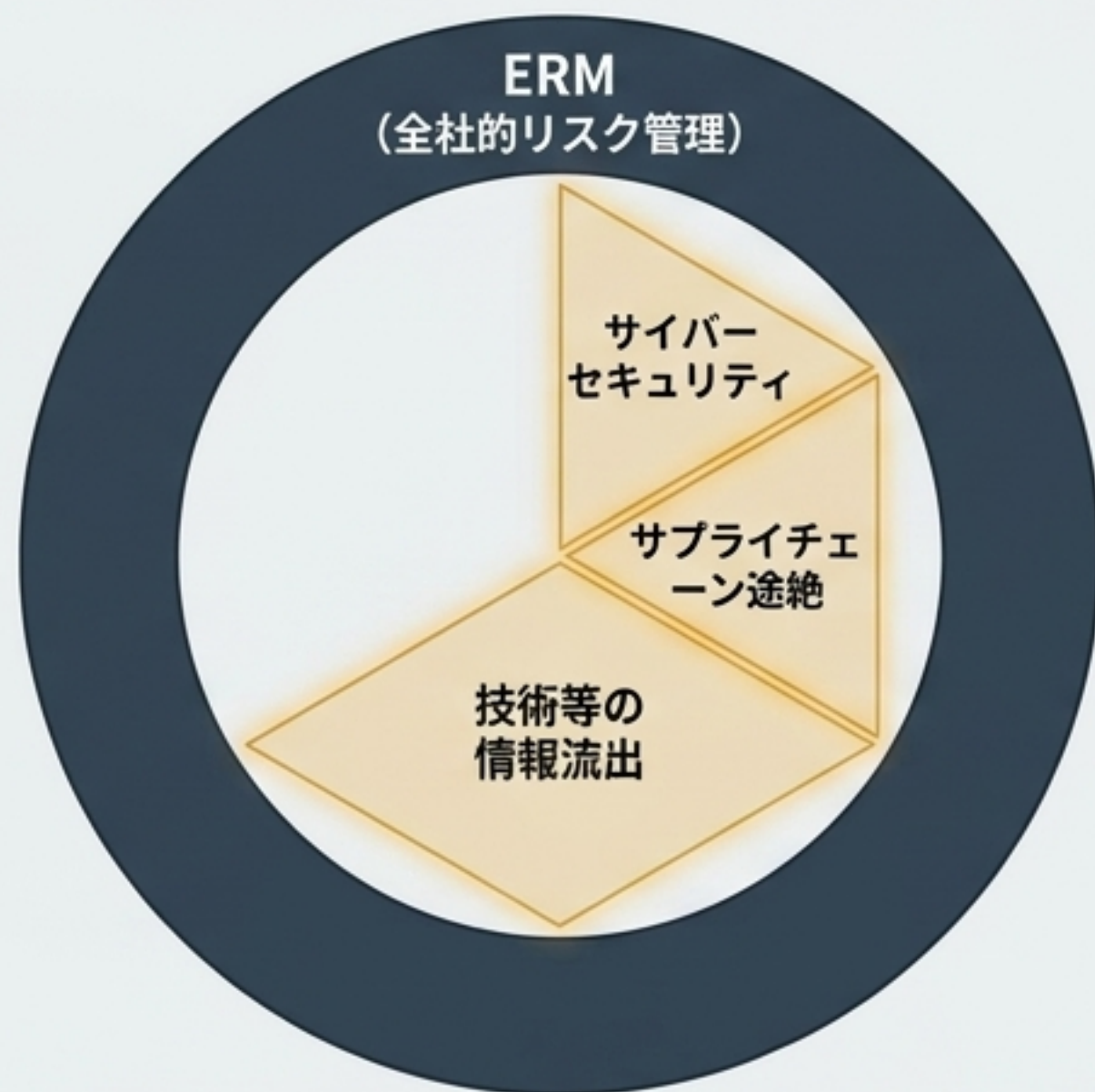
原則4-1の解釈指針が示す、自社開発にとどまらない全方位的なポートフォリオ管理。
知財戦略は「権利取得計画」から「経営資源配分」へ。



※「価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンス（2026年8月3日公表）」に基づく。
開示可能な情報と、営業秘密・交渉中案件を明確に区分する管理体制が実装の中核となる。

リスク管理体制（ERM）との統合（原則4-4）

技術・情報の流出は単なる法務課題ではない。競争優位を根本から損なう全社的リスクとして、取締役会が体制と運用を監督する。



サイバーセキュリティ

デジタルインフラの脆弱性、ランサムウェア等によるデータ窃取リスク。

サプライチェーン途絶

地政学的要因による供給網の分断、調達時のすり合わせに伴うノウハウ流出。

技術等の情報流出

オープンイノベーション、人材流動化、共同研究に伴う営業秘密・ソースコードの流出。

共通のリスク登録簿の構築

技術流出対策が一律に義務化されたわけではない。各社の重要性に応じてERMへ組み込むことが趣旨である。重要技術については、CISO・CTO・法務・CISO・経済安全保障部門が「共通のリスク登録簿」と「上程基準」を持つことが有効である。（※経産省「技術流出対策ガイダンス第2版」参照）

構造的課題：専門情報と経営判断の間に横たわる「壁」

執行・知財部門 (Execution)

専門用語のままの報告

- 「特許クレームの範囲が...」
- 「FTO（侵害予防調査）の結果...」
- 「技術成熟度（TRL）のステータス...」

課題: そのまま上程しても、経営陣は選択肢を判断できない。

取締役会 (Board)

過度な単純化によるリスク

- 「要するに儲かるのか？」
- 「特許は取れたのか？」

課題: 情報が単純化されすぎると、権利の不確実性、代替技術の脅威、競合化リスクなど、重要な経営の前提条件が失われる。

結論: 知財情報の専門性と、経営に必要な俯瞰的視点のギャップを埋める「翻訳メカニズム」が組織内に欠如している。

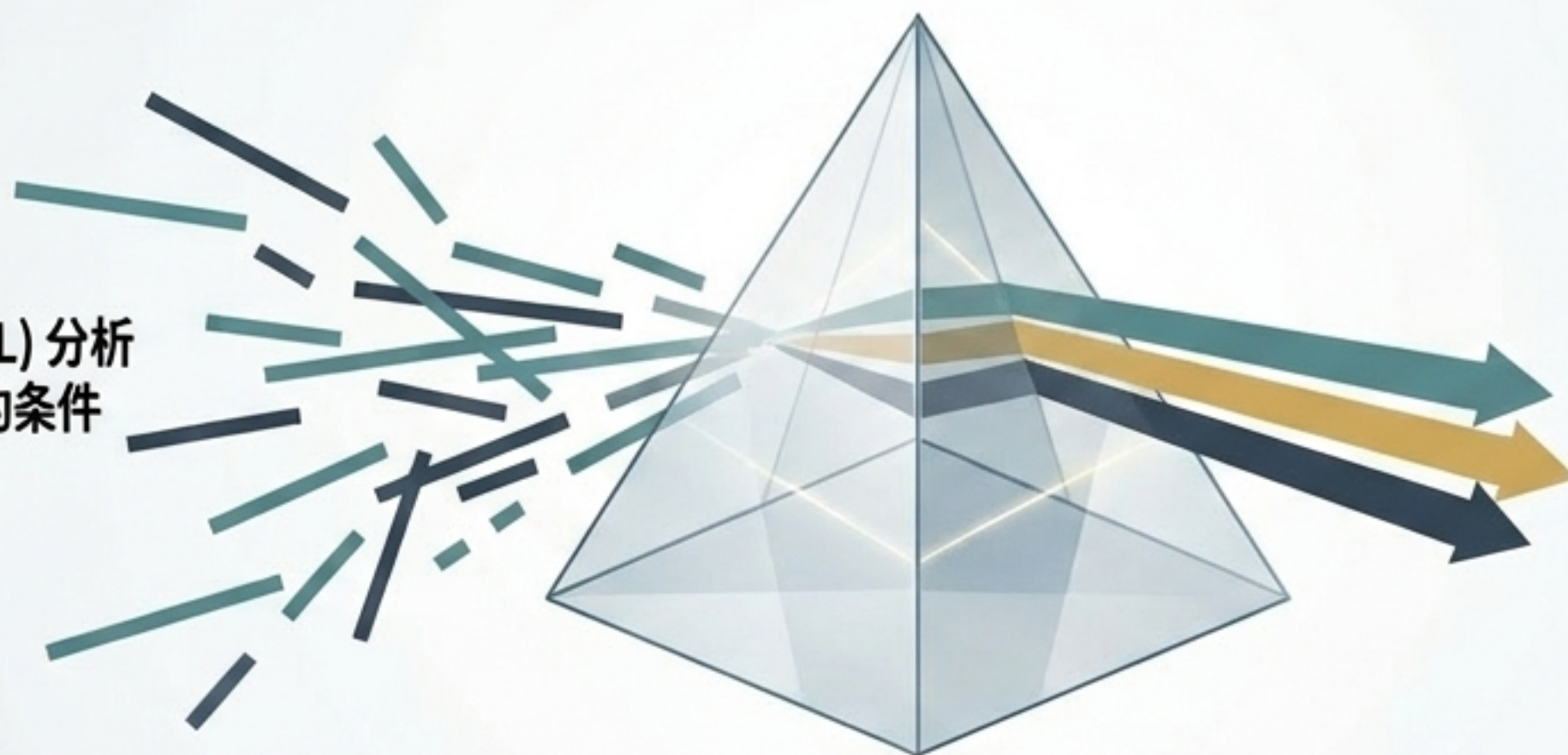
解決策：CS機能を「翻訳フィルター」として活用する

生データ
(Raw IP Inputs)

事務局・コーポレートセクレタリー
(The Translation Filter)

経営判断の論点
(Strategic Board Prompts)

- IPランドスケープ (IPL) 分析
- 重要ライセンスの契約条件
- 競合の特許出願動向
- 営業秘密管理体制



1. 競争優位性: どの事業の、
どの競争優位や参入障壁を形成
するか?

2. 投資条件: 投資継続、M&A、
撤退のトリガー・前提条件は何か?

3. 財務・リスク: 将来キャッ
シュフローへの影響と、最大の
ダウンサイドリスクは何か?

知財部門・CTO・CFOと連携し、専門情報
を「経営言語」へ変換する。

※CSが知財判断を下すのではなく、取締役会
が議論すべき「問い」を設計する。

部門横断の役割分担マトリクス（連携メカニズムの実装例）

	Phase 1: アジェンダ策定	Phase 2: 事前情報準備	Phase 3: 事前レクチャー & 審議	Phase 4: 事後追跡・検証
取締役会 (Board)	成長投資・資本配分の 重点方針と審議テー マを決定。	競争優位、投資条件、 リスクに関する「問 い」を準備。	疑問点を事前確認し、 当日は知財投資の妥 当性を主体的に討議・ 判断。	資源配分の適切性と 承認条件を「不断に 検証」。
事務局 (CS)	議長と協議し、重要知 財テーマ（IPL等）を 年間予定へ能動的に 組み込む。	選択肢、前提、財務影 響を統合した論点整理 を支援。	社外取締役との双方 向説明を調整。当日 の時間配分と論点を 管理。	決議後の宿題・条件・ 再上程トリガーを厳 格に管理。
知財部門 (IP)	経営計画に連動した 重要知財課題と上程 候補を提案。	IPL、FTO、権利・秘 匿方針、代替案など の根拠データを提供。	役員の関心に応じた 補足資料を用意し、 定量・定性の根拠を 説明。	KPI、収益化、重大 リスクの変化を継続 的に報告。

2027年に向けた実践的アプローチ ①：組織・職務設計

取締役会事務局規程の見直し

「コーポレートセクレタリー」という名称新設が目的ではない。
年間アジェンダ設計、議長との事前協議、社外役員への情報提供、決議後フォロー等の実務要件を規程や職務記述書へ明記する。

IP Material Event Matrix の導入

上程基準を「金額」だけで判断しない。
以下の要素を複合的に判定するマトリクスを整備し、取締役会上程・適時開示・インサイダー管理を連携させる。

- ・競争優位への影響度
- ・重要技術の外部開示（不可逆性）
- ・重大な訴訟・FTOリスク
- ・利益相反と企業価値への影響



スキルと研修

特定資格の要求ではない。社外取締役には自社のコア技術や技術流出リスクをケース形式で説明。事務局職員には知財が利益構造をどう支えるかの研修を実施。

2027年に向けた実践的アプローチ ②：ガバナンスDXと情報保護

総会前提出（原則1-2）への対応と、未公表知財の機密保護を両立するセキュアな情報基盤。

取締役会運営の高度化と 負荷軽減

年間アジェンダ、膨大な資料、事前質問、審議履歴、決議後の宿題を一元管理。資料の早期共有を実現し、事務負荷の増大を吸収する。



極秘情報のコントロール

知財・M&A・重大訴訟資料は極めて機密性が高い。利便性だけでなく、以下の保護要件がDX評価の前提となる。

- ・閲覧権限の細分化と暗号化
- ・ダウンロード・印刷の制御
- ・監査証跡（ログ保存）
- ・退任者の即時アクセス停止
- ・生成AI機能への入力制御

DX導入自体はコードの要請ではないが、開示プロセスの前倒しと、営業秘密・交渉中案件の分離管理を同時に達成するための強力なイネーブラーとなる。

マイルストーン：2027年7月のCG報告書更新に向けて

【現在～2026年末】
現状評価とルール再構築

【2027年 上期】
運用テストと開示の前倒し

【2027年7月末】
コーポレート・ガバナンス報告書 更新期限



- ・取締役会事務局規程・職務記述書の見直し
- ・知財部門・経営企画・法務による「知財上程基準」の策定
- ・技術リスク登録簿の統合

- ・年間アジェンダに基づく知財・R&D投資レビューの実施
- ・総会前提出に向けた、全部門横断での開示カレンダー前倒し（経理・IR・法務・知財）

- ・改訂コードに基づく、自社の実効的な支援体制と知財投資戦略の対外開示。

形式から実質へ：価値創造ストーリーの統合

最終的に問われるのは、組織の名称や肩書ではない。知財・無形資産を「成長投資」として活用し、その成果とリスクを取締役会が継続的に検証できる「経営能力」である。統合報告書・有価証券報告書・CG報告書で一貫した物語を語るため、事務局のハブ機能が今、試されている。