

2026年改訂コーポレートガバナンス・コードにおける知財・無形資産ガバナンスの実質化と各社の対応戦略

Gemini 3.1 pro

1. 2026年改訂の全体像と歴史的転換点

2026年4月10日、金融庁および株式会社東京証券取引所（東証）は、およそ5年ぶりとなる「コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）」の第3次改訂案を公表した¹。本改訂案に対するパブリックコメント（意見募集）は同年5月15日をもって終了しており、金融庁および東証の制度要綱によれば、新たなCGコードの実施時期は2026年7月を目途とされている²。また、上場企業は改訂後のコード内容を踏まえた新たなコーポレートガバナンス報告書（CG報告書）を、準備ができ次第、遅くとも2027年7月末までに提出することが義務付けられている²。

この2026年改訂は、2015年の原典策定、2018年の初改訂、2021年の再改訂に続くものであり、日本の資本市場におけるコーポレートガバナンスのあり方を根本から問い直す野心的な内容となっている¹。とりわけ最大の焦点となっているのが、知的財産（知財）および無形資産のガバナンスにおける位置づけの抜本的な変化である。現行の2021年改訂コードにおいて、知財・無形資産は主に「サステナビリティや人的資本と並ぶ、非財務情報の開示項目」として扱われてきた³。しかし、2026年の改訂案では、知財・無形資産は単なる情報開示の枠組みを完全に脱却し、「成長投資の促進」「経営資源の抜本的な再配分」、そして「取締役会による実効的な監督」という企業経営の根幹をなす中核テーマへと昇華されている⁸。本稿では、この改訂が意味するガバナンスの実質化のメカニズムを解き明かし、今後のCG報告書に求められる具体的な記載要件、ならびに日本企業各社が進めている実務的な対応や組織再編の動向について網羅的に論証する。

1.1. プリンシプルベースへの回帰と「解釈指針」の新設

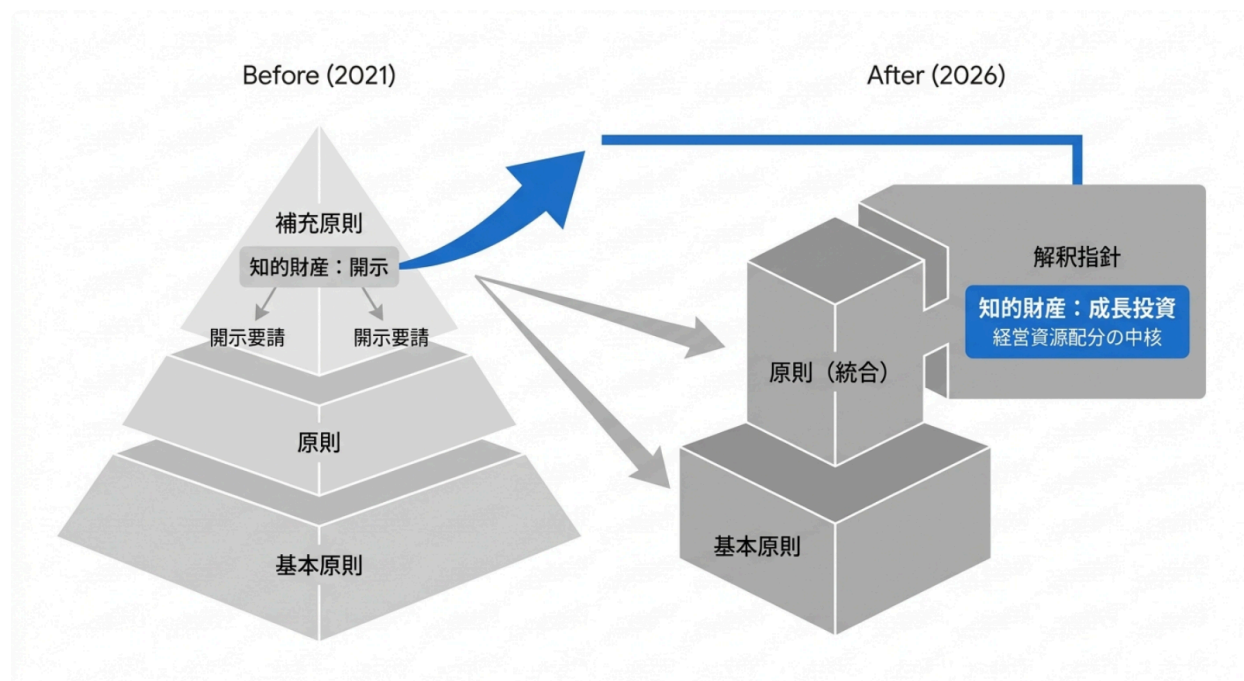
本改訂の構造的な特徴は、CGコード全体の「スリム化」と「プリンシプル化（原則への回帰）」にある¹⁰。これまでのCGコードは、基本原則（5項目）、原則（31項目）、補充原則（47項目）という3層構造をとっており、特に補充原則が細分化・複雑化していた¹⁰。この精緻な構造は、ガバナンス体制の初期的な整備には寄与したものの、近年では企業の実務対応が「細かなチェックリストを満たすための形式的なコンプライアンス（チェックリスト・アプローチ）」に陥り、本来の目的である中長期的な企業価値向上に向けた本質的な議論を阻害しているとの批判が提起されていた⁹。

この課題を克服するため、金融庁の有識者会議は2026年改訂において構造の抜本的な再編成を実施した⁵。具体的には、従来の補充原則の大部分を廃止し、重要性の高いものは上位の「原則」へと統合・格上げを行い、コンプライ・オア・エクスプレイン（コードの各原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか）の対象を真に重要な原則のみに絞り込んだ¹⁰。その上で、実質的な対応を期待する具体例や背景趣旨、ベストプラクティスを記載した「解釈指針」を新たに創設したのである⁵。

項目	2021年改訂コード (現行)の構造	2026年改訂案の 新たな構造	構造改革の意図と影 響
全体構成	基本原則(5)、原則(31)、補充原則(47)の3層構造。	基本原則、原則(統合・スリム化)、解釈指針の新設。補充原則は廃止。	形式的なチェックリスト対応からの脱却。プリンシプルベースの精神への回帰。
コンプライ・オア・エクスプレインの対象	基本原則、原則、補充原則のすべてが対象(市場区分による差異あり)。	基本原則と原則のみに限定。解釈指針は直接の対象外。	企業に対し、自社の状況に応じた柔軟かつ本質的なガバナンス体制の構築を促す。
知財・無形資産の位置づけ	補充原則3-1③および4-2②における「非財務情報の開示要請項目」。	原則に紐づく「解釈指針」の中核要素。「成長投資・経営資源配分」の対象。	事後的な実績開示から、取締役会における事前の投資妥当性検証・モニタリング対象への格上げ。

この解釈指針自体はコンプライ・オア・エクスプレインの直接的な義務対象ではない¹¹。しかしながら、各原則の実効性を高めるための具体的なガイドラインとして機能するため、企業は解釈指針に示された高度な要求水準を念頭に置きつつ、自社の経営環境に適合した独自のガバナンス・ストーリーを構築し、投資家に説明することが強く求められるようになる⁵。

2026年改訂によるCGコード構造の再編と知財テーマの移行



2026年改訂により補充原則が廃止され、知財・無形資産への投資は「解釈指針」において経営資源配分の中核要素として再定義された。

1.2. 「開示項目」から「経営資源配分（成長投資）の対象」へのパラダイムシフト

2026年改訂案の条文を一瞥すると、「知的財産」という具体的な単語が個別の原則から見えにくくなったように錯覚するかもしれない³。現行コード(2021年版)においては、補充原則3-1③や4-2②において、「知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである」といった直接的な開示要請の文言が存在していたからである³。今回の改訂案ではこれらの細目的な記述が再整理された³。

しかしながら、この文言上の変化を知財の重要性の後退と解釈することは致命的な誤謬である。実態はその対極にあり、知財は研究開発、設備投資、人的資本などと並び、企業価値を中長期的に高めるための「成長投資・経営資源配分」という最上位概念の中に強固に統合され、本質的な実質化を遂げたのである³。

2021年改訂以後の実務現場においては、知財情報の開示がコードで求められた結果として、多くの企業が研究開発費の推移や特許の保有件数、知財部門の人員数などをコーポレートサイトや統合報告書に単に羅列するだけの「形式的な開示(ボイラープレート化)」に終始するケースが頻発していた³。機関投資家が真に求めている情報は、「過去にいくら知財にコストをかけたか」「何件の特許を出願したか」というインプットやアウトプットの断片的な数値ではない³。それらの知財投資が、将来のキャッシュフロー創出や競合他社に対する持続的な競争優位性にどのように結びつくのかという、経営戦略上のメカニズム(アウトカムへの接続)の提示である³。

したがって、今回のCGコード改訂は、知財を「事後的に説明・開示すべき単なる非財務データ」から、「企業価値を最大化するために取締役会が事前に検証し、最適な資本を投下すべき中核的な経営資源(キャピタルアロケーションの主戦場)」へと、その実質的な位置づけを劇的に引き上げたものと評価しなければならない³。

2. 取締役会に求められる「不断の検証」とキャピタルアロケーションの最適化

2026年改訂案が上場企業の経営陣に対して突きつける最大の要求は、「経営資源の抜本的な再配分」と、それに対する取締役会の「不断の検証」機能の厳格化である³。この要求の背景には、日本企業特有の財務構造に対する国内外の投資家からの強い懸念が存在する。

2.1. 過剰現預金の検証と無形資産への成長投資の促進

マクロ経済データが示す通り、日本企業の総資産に対する現預金比率は長期間にわたり増加傾向にあり、平均して約16~18%という水準に達している¹⁴。これは米国や欧州のグローバル企業と比較して極めて高い水準であり、資本効率の悪化を招く主要因とみなされている¹⁴。実際、機関投資家の73%が「企業の最適B/S(貸借対照表)の検討・見直し」をエンゲージメントにおける重要課題と捉えている一方で、それを実質的に実施していると評価される企業は20%にとどまっており、投資家と企業の間には極めて深刻なギャップが存在している¹⁴。

今回のCGコード改訂案では、このギャップを是正するため、取締役会に対して極めて強いトーンでメッセージが発信されている。具体的には、現預金や不動産、政策保有株式などの資産保有の意義を厳しく検証し、それらを人的資本、研究開発、そして知的財産といった「無形資産(成長投資)」へと有効活用できているかを含め、現在の経営資源の配分(キャピタルアロケーション)が中長期的な企業価値向上に照らして適切であるかについて、取締役会が「不断の検証」を行うことが明記されたのである⁹。

ここで注意すべきは、金融庁や東証が企業に対して「一律に現預金を減らし、無条件に投資へ回すこと」を強要しているわけではないという点である¹⁶。解説資料等においても、現預金等の保有自体を全否定するものではなく、その必要性や合理性をステークホルダーに対して論理的に説明できる限りにおいて、適正な水準の保有は認められることが明示されている¹⁶。すなわち、今回の改訂案が企業に迫っているのは、「なぜ現在の資本配分となっているのか」「なぜその現金を留保しているのか」という資本効率に関する徹底した説明責任である¹⁶。例えば、配当や自社株買いといった短期的な株主還元要求を一定程度抑えてでも、将来の競争力の源泉となる知財や無形資産への投資へ大胆に舵を切るという経営判断も、その論理と中長期的なリターン(ROIC等の資本コストを上回る収益性)の仮説が明確に提示されていれば、成長投資の促進として投資家から極めて高く評価される構造となっている³。

経営資源配分の対象要素	従来の日本企業の傾向と資本市場からの批判	2026年CGコード改訂が求める「実質化」の方向性
現預金・不動産等の有形資産	リスク回避を優先した過剰保有(総資産の16~18%を占める場合も)。B/Sが肥大化し	保有意義の厳格な検証。資本コストを意識し、過剰な資金は成長資金(無形資産投

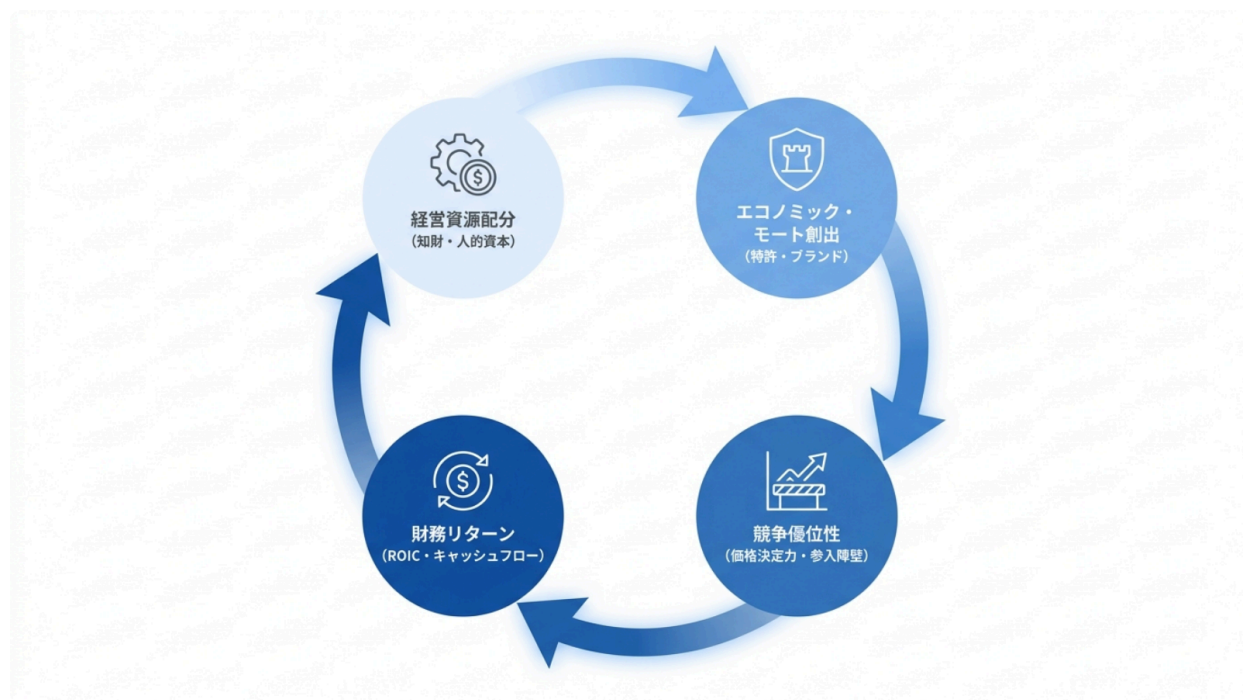
	ROE/ROICを圧迫。	資)への投下を検討する。
知的財産・人的資本等の無形資産	出願件数の増加や維持管理自体が目的化。財務指標(ROICやキャッシュフロー)との連動ロジックが不明確。	将来キャッシュフロー創出の源泉として位置づけ、資本コストを上回るリターンを生む戦略的仮説を構築・実行する。
取締役会の役割と機能	執行側が策定した投資計画や、過去の特許出願実績の「事後的な承認・報告の場」にとどまる。	「なぜ今その領域に投資するのか」を多角的に議論し、資本配分の妥当性を「事前かつ不断に検証」するモニタリング機能の発揮。

2.2. エコノミック・モート(経済的な堀)の構築と「稼ぐ力」の証明

無形資産への投資が単なるコストではなく「成長投資」として正当化されるためには、それが「エコノミック・モート(経済的な堀)」の構築に直接的に寄与していることを、企業は投資家に対して論理的に証明しなければならない³。

著名な投資家であるウォーレン・バフェット氏が提唱し、極めて重要視している「エコノミック・モート」という概念は、競合他社の参入や追随を防ぎ、企業が長期にわたって安定して高い経済的利益(キャッシュフロー)を生み出すことを可能にする「圧倒的な競争優位性」を指す³。米国の投資調査会社モーニングスター(Morningstar)の評価基準等においても、企業の長期的な競争優位性を支える「5つの源泉」のうち、筆頭に挙げられるのが「無形資産(強固なブランド力、特許、ビジネスモデル、法的認可など)」である³。これに加えて、顧客が他社製品に乗り換える際の負担を示す「スイッチング・コスト」、利用者が増えるほど価値が高まる「ネットワーク効果」、競合を凌駕する「コスト優位性」、そして限られた市場における「効率的な規模」がモートの源泉として定義されている³。知財投資は、特許権による直接的な独占(無形資産)のみならず、技術の標準化によるネットワーク効果の創出や、独自の製造ノウハウの秘匿によるコスト優位性の確立など、複数のモートを複合的に構築するための最強のツールとなり得る。

知財投資によるエコノミック・モート形成と企業価値の好循環



経営資源を知財・無形資産へ最適配分することで強力な参入障壁（モート）が築かれ、それが価格決定力や将来キャッシュフローの創出（ROICの向上）へと直結する。

2026年のCGコード改訂において取締役会に求められている本質的機能とは、自社が有する特許やデータ、ブランドといった知財が、いかにしてこの「モート」を深く、そして広く構築し、競合他社に対する「価格決定力」や「将来キャッシュフローの持続的な創出」に結びついているのかを多角的に議論し、その進捗をシビアに確認することである³。投資家との対話（エンゲージメント）の場面においても、企業はこの「稼ぐ力（儲け方のメカニズム）」のロジックを解像度高く、かつ定量的な指標（ROICとWACCのスプレッド等）と結びつけて説明することが求められる。

3. 次期CG報告書（2027年提出）において求められる知財・無形資産の具体的な記載要件

2026年7月目途の新コード実施を受け、上場企業は原則として2027年7月末までに、改訂内容をフルに反映させた新たなコーポレートガバナンス報告書（CG報告書）を提出する必要がある²。そこでは、従前のような「コードの文言をなぞっただけのチェックリスト型の開示」からの完全な脱却が求められる。企業は自社の置かれた独自の経営環境や課題に応じた実質的な取り組みを、コンプライアンド・エクスプレイン（原則を遵守した上で、さらに自社の優れた取り組みを丁寧に説明する）の精神で記述することが強く期待されている⁵。

具体的に、知財・無形資産に関するガバナンスにおいて、今後のCG報告書（ならびに相互参照される統合報告書や有価証券報告書）で満たすべき記載の要点は以下の通りである。

3.1. 価値創造ストーリーとのシームレスな統合

CG報告書の記載において最も重要なのは、知財に関する情報が単独のセクションとして浮いてしまわず、「自社の価値創造ストーリー」の中にシームレスに組み込まれていることである³。

企業は、自社の経営戦略、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略、そして人的資本戦略が、どのような因果関係の連鎖をもって中長期的な企業価値の向上につながるのかを、最終的な経営指標（ROIC、ROE、PBR等）から逆算して整理し、論理的に説明できる状態（ストーリー化）にしなければならない³。内閣府・経済産業省が主催する有識者検討会においても、「自社の技術の凄さやスペックの説明に終始している企業側の問題」と、「顧客価値の創造や市場のスケール拡大といったストーリーを求める投資家側の価値観」との間に大きなギャップが存在することが鋭く指摘されている¹⁸。投資家は限られた時間の中で膨大な数の企業を分析しているため、短時間で納得し、共感できる簡潔かつ力強いストーリー構築がCG報告書記載の前提条件となる¹⁸。

3.2. 戦略的アプローチの明示：創出・取得・強化・保護・活用

原則4-1（取締役会の役割・責務）に関連して新設された解釈指針において、「知的財産等の無形資産への投資については、競争力や企業価値向上の源泉であることを踏まえ、その創出・取得・強化・保護・（収益化／活用）に戦略的に取り組むべきである」旨が示されている¹⁹。

企業はCG報告書において、自社の知財活動が単に自社内での「出願・権利化」という受け身の保護フェーズに留まっていないことを証明する必要がある。スタートアップ企業等とのオープンイノベーションを通じた知財の「取得」、M&Aや戦略的アライアンスを絡めたポートフォリオの「強化」、そして実際の事業優位性確立に向けた「活用」という、一連のエコサイクルとして知財が戦略的に運用されている実態を記述しなければならない。

なお、この解釈指針の策定過程（パブリックコメント期間）において、産業界を代表する一般社団法人日本知的財産協会（JIPA）から極めて重要な修正提案が提出されている点には留意が必要である¹⁹。金融庁の当初案にあった知財の「収益化」という表現について、JIPAは「一般に『特許のライセンス収入』という狭義の直接収益を想起させる傾向がある」と懸念を表明した¹⁹。知財の真の価値はライセンス収入に限定されるものではなく、自社事業の競争力を高めて売上・利益の拡大に貢献することはもとより、新事業の創出や強固なアライアンスの構築といった広範な用途で機能するものであるため、より実態に即した「活用」という表現へ修正すべきとの見解である¹⁹。CG報告書を作成する企業側も、この産業界の問題意識を深く理解し、知財投資の成果を単なる小口のライセンスフィーとして矮小化せず、自社事業全体のキャッシュフローを最大化する「広義の活用（事業貢献）」として記述することが、機関投資家の適切な理解を得る上で極めて有効である。

3.3. 取締役会における監督・検証プロセスの可視化

改訂コードが「取締役会による実効的な監督」を最重要視している以上、CG報告書には「取締役会が知財・無形資産の投資に対して具体的にどのような監督・検証を行っているのか」というプロセス（ガバナンスのメカニズム）の記載が不可欠となる³。単に「適切に監督している」という抽象的な記述はもはや許容されない。

- 議論のアジェンダと質の担保：取締役会が、年に1回の知財部門からの活動実績報告（年間の特許取得件数や発明表彰の実績など）を受動的に聞くだけの場になっていないか。「なぜ今、特定の技術領域に全社の研究開発リソースを集中的に配分するのか」「その投資は資本コストを上回るリターンが見込める蓋然性があるか」「技術動向の変化を踏まえ、撤退・縮小すべき知財ポートフォリオはないか」といった、経営資源配分の妥当性を根拠から検証する場と

して機能していることを明記する³。

- 専門性の確保(スキルマトリックスとの連動): 取締役(とりわけ独立社外取締役)の中に、最新の技術トレンドや知財戦略、無形資産のバリュエーションに関する知見を持つ人材が含まれているか。あるいは、必要に応じて外部の専門家(弁理士や知財コンサルタント等)から客観的な助言を得る体制が構築されているかなど、実効的な監督を裏付ける体制の存在を示す必要がある。

4. 2026年改訂に対する各社の実務対応と組織再編の動向

2026年のCGコード改訂を契機として、日本企業は単なる「コンプライアンス(守りのガバナンス)」から、企業価値を積極的に創造する「攻めのガバナンス」へとパラダイムシフトを遂げなければならない³。当領域における調査および各社の動向を分析すると、先進的な企業はすでに2026年7月の実施を見据え、企業内部で以下のような具体的なアクションと大規模な組織再編に着手していることが確認できる¹³。

4.1. 社内体制の再構築と部門間連携のハブ化(タスクフォースの組成)

知財・無形資産を「成長投資のストーリー」として統合的に語り、資本市場へ開示するためには、知財部門が単独で報告書を起案することは不可能である。各社の対応を調査すると、経営企画部門(中期経営計画の策定とキャピタルアロケーションの統括)、IR部門(投資家との対話・市場評価の社内フィードバック)、サステナビリティ部門(非財務情報開示の統括)、そして研究開発・知財部門が部門横断的に連携するタスクフォースを立ち上げる動きが急増している³。

具体的には、CFO(最高財務責任者)やCSO(最高戦略責任者)といった経営レイヤーをトップとした「無形資産価値創造コミッティ」などの会議体を新設し、財務データと非財務データ(特許情報等の知財データ)を統合して分析する体制の整備が進められている。前述のJIPAの意見書においても、原則1-1(株主との建設的な対話)の解釈指針における「対話を補助する部門(IR担当、経営企画、総務、財務等)」のリストに、「知的財産部門」を明記すべきとの強い提言がなされている¹⁹。これは、投資家との高度な対話において、経営陣の右腕として知財部門がフロントラインに立つことが産業界の新たな標準になりつつあることを示している¹⁹。

4.2. 知財部門の役割変革:「管理・防御」から「インテリジェンス(IPランドスケープ)」へ

企業価値向上に直結するガバナンスを実現するためには、専門性の高い特許や技術の情報を、取締役会や機関投資家が議論・理解できる「経営レベルの言語」へと翻訳・変換しなければならない³。これに伴い、各社の知財部門において役割の再定義が急速に進んでいる。従来の「特許出願・権利化・権利維持・係争対応」を中心とした「管理・防御部門(コストセンター)」から、知財情報を活用してマクロな事業環境や競合の動向を分析し、経営陣の意思決定を支援する戦略仮説を提示する「インテリジェンス部門(プロフィットセンター的役割)」への進化である³。

近年、日本企業において導入が加速している「IPランドスケープ(知的財産情報と市場情報等の統合分析手法)」は、まさにこの要求に応える不可欠なツールとなっている³。自社の特許群がどの事業のエコノミック・モート形成に効いているのか、あるいは将来収益性の高いホワイトスペース(空白領域)はどこかを客観的なデータで可視化することで、取締役会における「経営資源配分の妥当性の検証」を強力にバックアップするインテリジェンスを提供することが、知財部門の新たな至上命題となっている。

4.3. 取締役会事務局(コーポレートセクレタリー)の機能強化

取締役会において実効性のある高度な議論が行われるためには、独立社外取締役への適確かつタイムリーな情報提供が欠かせない¹⁰。2026年改訂案においては、「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」の重要性が改めて強く説かれている¹⁰。

知財という極めて専門的かつ難解なテーマについて、技術バックグラウンドを持たない社外取締役が深い議論を行うためには、事務局の支援が不可欠である。各社の対応事例を見ると、取締役会事務局が知財部門と緊密に連携し、単なる分厚い技術資料を配布するのではなく、「今回の知財投資案件が全社経営戦略上どのような意味を持つのか」「想定されるリスクシナリオと撤退基準は何か」という要点を、整理・分析されたサマリーとして事前提供する体制(アジェンダ・セッティング機能)の構築が進められている¹⁰。

5. 今後のタイムラインと内閣府ガイドラインとの同期

5.1. 3月期決算企業におけるCG報告書提出に向けた実務ロードマップ

金融庁および東証の制度要綱に従えば、改訂CGコードの実施時期は2026年7月が目途とされている²。上場企業は準備ができ次第、順次改訂内容を反映させることが望ましいが、最終的なCG報告書の提出期限は2027年7月末までと、約1年間の猶予が設けられている²。

しかし、日本企業の過半数を占める3月決算・6月株主総会の企業にとっては、総会終了直後の2026年7月以降に即座に体制を整え、次年度(2027年)の総会シーズンに向けて新たな開示方針や取締役会の議題を設定していく必要があり、実務上のスケジュールは極めてタイトである⁴。コンサルティングファーム等の調査に基づく、標準的な実務ロードマップは以下の通りである。

期間	企業に求められる主なアクションと到達目標	関連部門
2026年 下半期 (7月～12月)	現状分析と体制構築フェーズ ・部門横断タスクフォースの組成と主導権(法務/IR/経営企画等)の決定。 ・自社の経営資源配分(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」の仮説立案と知財の役割の言語化。	経営企画、IR、 知財、財務
2027年 上半期 (1月～6月)	取締役会における実質的議論フェーズ	取締役会事務局、 社外取締役、

	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会・指名委員会等での議題化の段取り。 ・知財投資の妥当性に関する実質的な検証プロセス(モニタリング)の実施。 ・投資家向けエンゲージメントシナリオの作成とプレ対話の実施。 	執行役員層
2027年7月末まで	<p>開示・対話フェーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・改訂コード(解釈指針を含む)にフル対応した新たなCG報告書の提出。 ・統合報告書や有価証券報告書とのメッセージの一貫性確保。 	全社横断

5.2. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン(Ver.3.0案)との連動

CGコードの改訂と完全に軌を一にして、内閣府および経済産業省が推進する「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」による議論も、実務指針の最終局面を迎えている¹⁸。

2023年3月に公表された「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」の実務定着状況を踏まえ、2025年後半から2026年春にかけて、Ver.2.0の後継となる新たなガイダンス(通称Ver.3.0案、事務局資料における名称は「価値創造を加速する知財・無形資産経営ガイダンス(案)」)の策定が進められている¹⁸。

同検討会においては、これまでの課題として「経営者が自社の知財・無形資産の強み弱みを俯瞰的に理解できていない」「投資家に伝える機会が少なく、本質的な対話が深まらない」「知財部門が全社の価値創造ストーリーの構築に十分貢献できていない」といった厳しい現状が洗い出されている²⁰。2026年のCGコード改訂で新設された「解釈指針」において求められる実質的なアクションを、各社が具体的な事業活動に落とし込むためのバイブルとして、この新ガイダンス(Ver.3.0案)を活用することが、企業にとって最も効率的かつ効果的な対応策となる⁷。

6. 結論: 日本企業の持続的成長に向けた「攻めのガバナンス」の確立

2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂は、日本の資本市場および上場企業に対し、「形式から実質へ」の不可逆的な転換を迫る歴史的なマイルストーンである。コードの条文(補充原則)から

「知的財産への投資を開示せよ」という個別の直接的な文言が目立たなくなったことを捉え、「知財の重要性が相対的に下がった」、あるいは「開示の負担が軽減された」と受動的かつ形式的に解釈する企業は、今後、資本市場からの評価を急速に落とすことになろう³。

逆に、この構造変化の本質を「知財・無形資産が、従来の有形資産(工場・設備)や過剰な現預金を代替する、企業価値向上のための『最強の成長投資エンジン』として経営のど真ん中に据えられた」と能動的に捉え、いち早く全社的なリソース配分を見直す企業こそが、真の競争優位性を獲得できる³。

自社の特許、独自技術、ブランド、そして人的ノウハウが、いかにして競合の追従を許さない「エコノミック・モート」を強固に築き上げ、資本コストを大きく上回る持続的なキャッシュフロー(ROICの向上)を生み出すのか。この極めて論理的な因果関係のストーリーを経営陣が自らの言葉で語り、取締役会が不断のモニタリングを通じて経営資源の最適配分を力強く推進する。これこそが、2026年改訂コードが真に求める「攻めのガバナンス」の体现であり、来る2027年の次期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。日本企業がこの要請に正面から応えることで、長らく停滞してきた日本市場の評価(低PBR問題)を打破し、持続的な経済成長の新たなサイクルを生み出すことが強く期待される。

引用文献

1. コーポレートガバナンス・コード改訂案の公表について - 金融庁, 6月 30, 2026にアクセス、<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260410.html>
2. コーポレートガバナンス・コードの改訂について 2026年4月10日 株式会社東京証券取引 - JPX, 6月 30, 2026にアクセス、<https://www.jpx.co.jp/rules-participants/public-comment/detail/d1/t13vrt000000sodn-att/t13vrt000000sofy.pdf>
3. 2026年コーポレートガバナンス・コード改訂案 - 消えた「知的財産への投資」の文言? - note, 6月 30, 2026にアクセス、<https://note.com/anozaki/n/n638efb3703be>
4. 2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂はいつ? CG報告書の提出タイミングと3月期企業の実務対応, 6月 30, 2026にアクセス、<https://www.yasuda-cpa-office.com/post/2026%E5%B9%B4%E3%81%AE%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%9D%E3%83%AC%E3%83%BC%E3%83%88%E3%82%AC%E3%83%90%E3%83%8A%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%83%BB%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%89%E6%94%B9%E8%A8%82%E3%81%AF%E3%81%84%E3%81%A4%E3%81%EF%BC%9Fcg%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%E3%81%AE%E6%8F%90%E5%87%BA%E3%82%BF%E3%82%A4%E3%83%9F%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%81%A83%E6%9C%88%E6%9C%9F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E5%AE%9F%E5%8B%99%E5%AF%BE%E5%BF%9C>
5. 成長投資の促進に向けたコーポレートガバナンス・コードの改訂について(案) - 金融庁, 6月 30, 2026にアクセス、https://www.fsa.go.jp/singi/revision_corporategovernance/siryu/20260403/03.pdf
6. コーポレートガバナンス・コード改定に伴う報告書の内容についての検討会 | 小林・弓削田法律事務所 / 特許や商標など知的財産紛争に強い弁護士, 6月 30, 2026にアクセス、<https://www.yu-kobalaw.com/notes/column-830/>
7. 知的財産×ガバナンス 知的財産への取組みにかかるコーポレートガバナンス・コードの改訂 - PwC, 6月 30, 2026にアクセス、

- <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202201/36-02.htm>
↓
8. 2026年CGC改訂で知的財産は「成長投資・・・」の中核要素へ, 6月 30, 2026にアクセス、<https://yoroziupsc.com/blog/2026cgc>
 9. コーポレートガバナンス・コードの2026年改訂案 - よろず知財戦略コンサルティング, 6月 30, 2026にアクセス、<https://yoroziupsc.com/blog/20265673810>
 10. コーポレートガバナンス・コードの改訂案が 公表 - 大和総研, 6月 30, 2026にアクセス、https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/securities/20260427_025733.pdf
 11. 「コーポレートガバナンス・コード(改訂案)」に対する意見書 2026 年 5 月 15 日 上場会社役員, 6月 30, 2026にアクセス、<https://govforum.jp/member/wp-content/uploads/2026/05/b107ca05e17d105b4dbde5c71c38ae8a1.pdf>
 12. 2026 年コーポレートガバナンス・コード 改定案について Felo AI 1. 概要, 6月 30, 2026にアクセス、<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/28f55a8545883ea14fb9.pdf>
 13. 【2026年最新】コーポレートガバナンス・コード(CGコード)の基礎知識と今夏の改訂ポイント, 6月 30, 2026にアクセス、<https://digital.toppan-colorer.co.jp/column/cgc-20260616>
 14. 2026年コーポレートガバナンス・コード改訂案 | 企業は何をすべきかを解説 - サステナブル・ラボ, 6月 30, 2026にアクセス、<https://suslab.net/insight/260331/>
 15. 市場区分の見直しに関するフォローアップ会議(第27回) 議事録 日時: 2026年4月7 - JPX, 6月 30, 2026にアクセス、<https://www.jpx.co.jp/equities/follow-up/nlsgeu000006gevo-att/t13vrt000000vg3m.pdf>
 16. コーポレートガバナンス・コード改訂は「2.0」になり得るか ~スリム化の実態と資産運用立国を支える条件~ | 河谷 善夫 - 第一生命経済研究所, 6月 30, 2026にアクセス、<https://www.dlri.co.jp/report/ld/593205.html>
 17. 日本は世界一「物言う株主」に狙われる国? ガバナンスコード改定で企業が「削れ」と迫った衝撃文言, 6月 30, 2026にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/390994>
 18. 事務局説明資料, 6月 30, 2026にアクセス、https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai26/shiryo3.pdf
 19. コーポレートガバナンス・コードの改訂案における知的財産・無形資産に関する記載について, 6月 30, 2026にアクセス、<https://www.jipa.or.jp/site/content/files/2026/05/%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%9D%E3%83%AC%E3%83%BC%E3%83%88%E3%82%AC%E3%83%90%E3%83%8A%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%83%BB%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%89%E3%81%AE%E6%94%B9%E8%A8%82%E6%A1%88%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6%E3%81%AE%E6%84%8F%E8%A6%8B%E6%9B%B8%EF%BC%88JIPA%EF%BC%89.pdf>
 20. 知財・無形資産ガバナンスガイドラインを読む(番外) 検討会この1年の動きと、次に来る論点, 6月 30, 2026にアクセス、https://note.com/aegis_nova/n/n7e6be96cc60d
 21. 内閣府・経済産業省による「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」に, 6月 30, 2026にアクセス、<https://www.hrgl.jp/info/info-4190/>