

2026年コーポレート ガバナンス・コード 改訂の要諦

「形式」から「実質」へ、
知財・無形資産で描く
稼ぐ力の設計図



経営陣・独立社外取締役・IR担当者向け 戦略ガイド

日本企業の現状と課題

資本効率の低迷
(資本コストを上回る収益の欠如)

現預金の滞留
(内部留保の増加と成長投資の不足)

国際競争力の低下
(かつての技術的優位性の喪失)

2026年
改訂の
真の目的

「稼ぐ力の奪還」

形式的なコンプライアンスを
脱却し、停滞する資本を
成長エンジンへと
再接続する。

投資家の視点の変化

非財務情報の重視
(将来の財務につながる情報への期待)

知財・無形資産の
将来価値評価

ESGと持続可能性
(サステナビリティ) への関心

- ・プライム市場再編に伴う要件強化
- ・サステナビリティ・多様性 (スキルマトリクス) の提示
- ・知財・無形資産への言及 (補充原則)

- ・【本改訂】知財・無形資産の経営戦略への完全統合 (原則4-1)
- ・有価証券報告書の総会前開示
- ・「稼ぐ力」に直結する成長投資の促進

- ・株主の権利と平等性の確保
- ・透明性の高い情報開示の導入

2026年 -
実質化と成長への転換

2021年 - ESG・多様性の拡張

2015年 - 基盤構築



原則 (Principles)

- ・コンプライ・オア・エクスプレインの対象。
- ・企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す「基本指針」。
- ・一部の重要な補充原則がここに格上げされ、実効性が強化された。



解釈指針 (Interpretive Guidelines)

- ・原則の実効性を高めるための「実務的なガイドライン」。
- ・法令と重複する無駄を削除し、業種や規模に応じた柔軟な対応を可能にする設計。

「形式的なチェックリスト対応」の終焉。自社の状況に合わせた独自の戦略構築が必須に。

持続的成長と中長期的な企業価値の向上

成長投資の促進

- 現預金の有効活用
- 設備・R&D・人的資本・知的財産への最適配分
- 資本コストを意識した経営

取締役会の機能強化

- 独立社外取締役の役割明確化(プライム市場1/3以上)
- 戦略的議論の推進
- 事務局(コーポレートセクレタリー)機能の強化

情報開示の高度化

- 有価証券報告書の早期開示
- 非財務情報(知財等)の透明性向上
- 投資家との建設的な対話の深化

滞留する 経営資源

現預金、
遊休不動産、
政策保有株式

現預金、
遊休不動産、
政策保有株式

取締役会の監督と検証

フィルターの網目：
資本コストの把握

フィルターの動力：
経営資源の最適配分
に関する戦略的議論

再配分される成長投資

設備投資
(CAPEX)

研究開発
(R&D)


人的資本
(スキル向上・多様性)

知的財産・
無形資産
(収益化の源泉)

日本企業の課題である「カネ余り」を解消し、資本コストを上回るリターンを生む資産へ資金を還流させる仕組み。

Conceptual Target Model for Corporate Governance

戦略的議論と
企業戦略の
策定・実行監督

The diagram is a circular model with a central yellow circle containing the text '戦略的議論と 企業戦略の 策定・実行監督'. This central circle is surrounded by a thick blue ring. The blue ring is further enclosed by a white ring with a dashed outer boundary. Arrows indicate a clockwise flow from the center through the blue ring to the white ring. A vertical double-headed arrow on the left side of the diagram indicates the vertical extent of the model.

事務局・コーポレート セクレタリー機能

- 取締役会の議論を円滑に進めるための情報提供・調整機能。
- 形式的な議事進行から、戦略的議論を引き出す「触媒」としての役割へ。

独立社外取締役

- プライム市場で1/3以上の選任
- 経営陣の監督・利益相反の防止を超え、「企業戦略の策定」へ積極的に関与する役割への進化。

※取締役会は「課題認識」と「議論の概要」を具体的に開示し、透明性を確保することが求められる。



「開示のタイミング」が総会前に前倒しされることで、株主は初めて「実質的な判断材料」を持って総会に臨むことが可能になる。

2021年までの知財の扱い - 補充原則

- 位置づけ: 守りの資産
(特許保護・リスク管理)
- コードの扱い:
補充原則 3-1③ / 4-2②
(補足的な開示要求)
- 認識:
一部の技術部門の管轄

2026年改訂のハイライト - 原則 4-1への統合

- 位置づけ: **攻めの収益源**
(経営戦略の中核・プロフィットセンター)
- コードの扱い: **原則 4-1**
(取締役会が監督すべき最重要
の成長投資の柱)
- 認識: **国家の経済安全保障にも
直結する「稼ぐ力」の源泉**

「知財・無形資産」はもはや法務・知財部門の専管事項ではない。
トップマネジメントが直接コミットすべき最重要アジェンダである。

1: 現状把握 (As-Is)

自社の強みとなる
知財・無形資産
(特許、ブランド、
データ等)の特定
と価値評価。

2: 将来像の設定 (To-Be)

経営戦略と連動
した知財の活用
ビジョンの策定
(どの市場で、
どう勝つか)。

3: 定量指標による 進捗管理 (KPI)

知財投資のROIや、
事業への貢献度を
測る定量的な指標
(KPI)の設定と
モニタリング。

4: 投資家への 開示・対話

解釈指針に基づき、
As-IsからTo-Be
への道筋をストー
リーとして語り、投
資家と対話する。

解釈指針は、企業が独自の状況に応じて柔軟な知財戦略を構築し、
外部に発信するための実践的なフレームワークを提供する。



ロイヤルティ収入 の獲得

保有する特許や技術ライセンスを他社に供与し、直接的なキャッシュフロー（ライセンス収入）を生み出すモデル。



ブランド価値による プレミアム価格

商標、デザイン、顧客体験といった無形資産を活用し、価格競争を脱却。高い利益率を確保するプライシング戦略。



新規事業創出と 参入障壁構築

知財を武器に新たな市場へ進出（ブルーオーシャン開拓）。同時に、強力な特許網で競合の参入を防ぎ、長期的な優位性を保つ。



知財は単なる「権利保護」から、
「収益化（マネタイズ）」のフェーズへ移行しなければならない。

サステナビリティ

個別テーマ(CSR)から、
気候変動リスク(TCFD等)
や社会課題解決を通じた
持続的成長の要へ。

ジェンダー・国籍の多様性

形式的な数値目標から、異
なる視点を取り入れること
による「イノベーションの土壌」
作りへ。

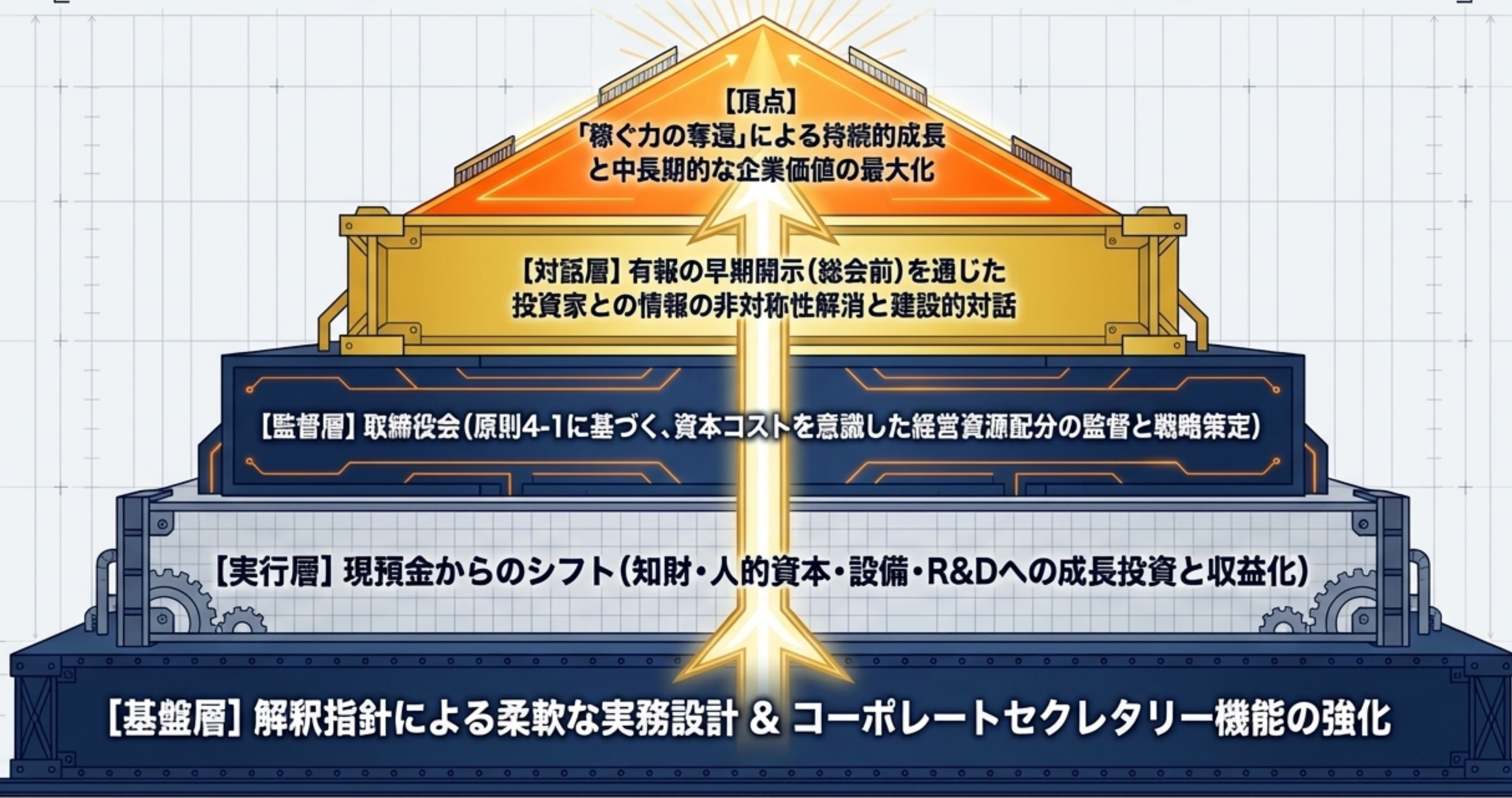
スキルマトリクス

取締役会の構成要素。事
業環境の変化に対応する
ための最適な知識・経験
の組み合わせを可視化。

経営戦略 (Corporate Strategy)

2026年改訂では、これらの要素が「上位原則」に統合された。
多様性とサステナビリティは、企業の競争力と直結する。

「稼ぐ力の奪還：重層的建築体としての成長モデル」



2026年に向けた経営陣のアクションプラン (Boardroom 4 Questions)

Q1

【知財戦略】

当社の知財・無形資産は、単なる管理対象ではなく、
全社の経営戦略・収益モデルと完全に連動しているか？（原則4-1対応）

Q2

【資本配分】

資本コストを上回るリターンを生むため、滞留する現預金を的確に
成長分野（人的資本・R&D）へ再配分できているか？

Q3

【対話の基盤】

定時株主総会前に有価証券報告書を開示し、投資家に十分な判断材料
を提供するプロセスを構築できているか？

Q4

【取締役会の実質化】

取締役会は形式的な報告事項の承認を脱し、独立社外取締役を交えた
「戦略的議論」の場として機能しているか？

「形式的遵守」の時代は終わった。
実質的なガバナンス・アーキテクチャの構築が、次世代の競争力を決定づける。