

2026年改訂コーポレートガバナンス・コードと取締役会事務局・コーポレートセクレタリーの機能強化

― 上場企業の知財戦略・知財ガバナンスへの影響を中心とした分析 ―

エグゼクティブサマリー

2026年7月21日に確定したコーポレートガバナンス・コード改訂は、単なる条文整理ではなく、金融庁が明示するとおり、細目的なチェックリスト対応からプリンシプルベースへ戻る「**コードの実質化**」を狙った構造改革である。コンプライ・オア・エクスプレインの対象を抽象度の高い原則に絞り、具体例・趣旨・背景を新設の「解釈指針」に移した。金融庁・東京証券取引所は2026年7月21日に改訂版を確定し、147の個人・団体からのパブリックコメントを踏まえている。 ¹

知財部門にとって最重要なのは、取締役会事務局の強化だけではない。改訂後の原則4-1は、成長投資として「研究開発」「知的財産等の無形資産」を明記し、解釈指針では知財・無形資産について「創出・取得・強化・保護・収益化」に戦略的に取り組むことまで明示した。さらに原則4-2は、その資源配分が公表した経営戦略・計画に照らして適切かを**不断に検証**することを取締役に求め、原則4-4は技術等の情報流出リスクを全社的リスク管理の考慮事項として明記した。したがって2026年改訂は、知財を「知財部門が管理する権利」から、**取締役会が成長投資・競争優位・リスクの三方向から継続監督する経営資源**へと一段引き上げた評価できる。 ²

指定されたBUSINESS LAWYERSの記事は、この改訂を「形式から実質へ」と整理し、三大ポイントを①成長投資、②有価証券報告書の株主総会前開示、③取締役会の機能強化、と捉えた上で、特に③を支える**取締役会事務局・コーポレートセクレタリー（CS）の高度化**を実務上の重点としている。記事の中核的主張は、今後の事務局は日程調整・資料取りまとめを行う「事務方」では足りず、議長・独立社外取締役を支え、議題を設計し、必要な会社情報を取りに行き、各委員会を含む取締役会プロセス全体を能動的に運営する機能へ変わるべき、というものである。これは原則4-14の解釈指針と整合している。 ³

ただし、ここには重要な線引きがある。**2026年コードは、外国法上のCorporate Secretaryに相当する法定役職の設置、専任部署、取締役会直属の報告ライン、事務局長の独立性、特定資格・研修などを一律には要求していない**。金融庁はパブリックコメントへの回答で、「Corporate Secretary」は能動的な事務局機能を理解しやすくする参考表現であり、組織位置・評価権限・予算・人材配置等は各社ごとに設計すべきだと明言している。したがって「GCや法務責任者をCSとすべき」という指定記事の方向性は有力な実務提案ではあるが、**コード上の義務ではない**。 ⁴

知財実務への最大のインパクトは、筆者の分析では「知財部門の権限拡大」そのものより、**何を、いつ、どの粒度で取締役会に上げるかを定める情報・議題ガバナンスの高度化**にある。大型R&D、重要特許群、ノウハウ秘匿、共同研究、ライセンス、技術供与、IP訴訟、海外生産移転、M&A、生成AI、技術流出などについて、CISO・CTO・法務・情報セキュリティ・経営企画・IRから別々に情報が上がる体制では、取締役会が経営戦略との関係を判断できない。強化された事務局には、それらを「競争優位」「投資対効果」「ダウンサイドリスク」「利益相反」「開示」の共通軸で統合し、取締役会が判断可能な議案へ変換する**ガバナンス・オーケストレーター**としての役割が期待される、というのが本調査の結論である。 ⁵

指定記事の要旨と改訂の全体像

指定記事「2026年改訂コーポレートガバナンス・コードの解説―取締役会事務局・コーポレートセクレタリーの機能強化」は2026年7月31日掲載で、本間隆浩弁護士・高田洋輔弁護士が執筆している。記事は改訂全体を、①「形式から実質へ」、②スリム化・プリンシプル化と解釈指針の新設、③成長投資・有報早期開示・取締役会機能強化、④CS機能強化への実務対応、という順で説明する。 [filecite turns0file0](#)

記事が特に強調するのは、原則数の削減が規律緩和を意味するわけではない点である。改訂前は基本原則5、原則31、補充原則47という細かな構造だったのに対し、改訂後は基本原則4、原則26へ整理され、具体的・例示的事項は新設の解釈指針へ移された。記事はこれを「何項目コンプライしたか」という形式論から、各社が原則の趣旨を理解し、自社の事情に即して実質的に説明する方向への転換と評価している。金融庁自身も、コンプライ・オア・エクスプレインの対象を抽象的・概念的な原則に限定し、解釈指針を新設した理由を「コード策定時のプリンシプルベースの精神に立ち返る」ためと説明しており、この記事の理解は公式説明とほぼ一致する。 [filecite turns0file0](#) 6

記事が整理する三つの主要ポイントのうち、**成長投資は知財部門と直接結び付く**。改訂後の原則4-1は、会社の目指すところへ向けた「成長の道筋」を取締役会が構築し、収益・資本効率目標の実現のため、設備、研究開発、人的資本、知的財産等の無形資産、M&A等へ具体的にどう資源配分するか説明することを要求している。指定記事も、知財等の無形資産を競争力・企業価値向上の源泉として、創出・取得・強化・保護・収益化へ戦略的に取り組む必要性を指摘している。 [filecite turns0file0](#) 7

第二のポイントは有価証券報告書の定時株主総会前開示である。記事は、原則1-2に総会前提出の方向性が入り、解釈指針では**総会開催日の3週間以上前が最も望ましい**とされたことを紹介する一方、現行の会社法・金商法実務との調整や定款変更など、単純な日程前倒しでは済まない企業があることも指摘する。これは知財についても、研究開発、知財・無形資産戦略、重要リスク等を有報に反映する場合、知財部・法務・IR・経理・事務局間の情報確定時期を前倒しする必要があることを意味する。 [filecite turns0file0](#)

第三が取締役会機能強化であり、記事は独立社外取締役の増加とモニタリング型取締役会への移行に伴い、事務局の役割が変質すると論じる。記事のp.7～10では、海外におけるCorporate Secretaryを取締役会・委員会の制度設計、運営、法令・開示対応、ガバナンス助言等を担う高度専門職として説明したうえ、日本でも、単なる会議準備ではなく、会社法・CGコードを理解し、会社・業界についての深い情報を社外取締役へ提供できる機能が必要になるとする。その延長で、ガバナンスと事業の双方を理解する法務責任者等がCSをリードすることに合理性がある、というのが記事固有の実務提言である。 [filecite turns0file0](#)

ここは公式資料と区別して読む必要がある。金融庁は「Corporate Secretary」という名称そのものを制度化したわけではなく、**従来型取締役会事務局を、会議体の役割に照らして議題を能動的に設定・運営する機能へ高度化することを示す参考表現**として使用した、と説明している。外国型法定役職の導入は要求されていない。 8

過去版との主要差分

2021年版と2026年版を対照すると、知財・取締役会事務局に関係する差分は次のように整理できる。

- ・**コード構造の全面的なスリム化**。2021年版の「基本原則＋原則＋補充原則」を再編し、2026年版ではコンプライ・オア・エクスプレイン対象となる基本原則・原則を絞り込んだうえ、新たに「解釈指針」を設けた。解釈指針はC/E対象そのものではないが、原則を実効的に実施する際の趣旨・具体例を示す。したがって「解釈指針に書かれていない方法＝非コンプライ」ではない一方、原則の趣旨を満たしていることを自社の言葉で説明する重要性はむしろ増した。 6

- ・**知財・無形資産投資を原則レベルの成長戦略へ格上げ**。2021年版にも、人的資本・知的財産投資を監督すべき旨は存在したほか、旧原則5-2は設備・R&D・人的資本等への経営資源配分を説明するよう求めていた。2026年版の原則4-1はこれを経営戦略・成長投資の中核に再構成し、「知的財産等の無形資産」を明記したうえ、解釈指針で「創出・取得・強化・保護・収益化」を明示した。さらに原則4-2で資源配分の不断の検証を要求した点が重要である。 9
- ・**取締役会審議と情報支援を一体化**。2021年版では、旧原則4-12が「審議の活性化」、旧原則4-13が「情報入手と支援体制」であり、資料早期配布、審議時間、追加情報請求、社外取締役への情報提供担当者等を別々に定めていた。2026年版ではこれらを新原則4-14「取締役会における審議の活性化等」に統合し、「取締役会を支える部署等」の人員を含む支援体制を原則本文に明記した。 10
- ・**「取締役会事務局（コーポレートセクレタリー等）」を初めて明示**。新4-14解釈指針は、事務局を会議運営の事務方に限定せず、取締役会・傘下委員会が実効性ある議論の場となるよう、役割・責務に照らして適切な審議事項を定め、能動的に運営することを期待する。さらに、社外取締役・社外監査役からの指示に応じて社内情報を適確に提供するための連絡・調整も想定する。独立社外取締役が議長である場合や社外比率が高い場合には、この機能が特に重要になる。 3
- ・**内部統制・ERMを独立原則へ**。2021年版では旧補充原則4-3④に置かれていた内部統制・全社リスク管理が、2026年版では原則4-4として独立した。そして解釈指針に「サイバーセキュリティ」「地政学要因によるサプライチェーン途絶」「技術等の情報流出」が具体的に入り、リスク対応を収益機会にもつながり得るものとして捉えている。これは知財管理に直接的な改訂である。 11
- ・**取締役会実効性評価等を原則側へ引き上げ**。2021年版では実効性評価・結果開示は補充原則4-11③だったが、2026年版では原則4-13に毎年分析・評価と概要開示を位置付けるなど、取締役会のPDCAがより中核的な規律となった。事務局にとっては、会議を開催するだけでなく「議論の質を測り、翌年度のアジェンダ・情報提供へ反映する」役割が強まる。 10
- ・**CEO後継者計画、独立社外取締役の役割・質・独立性等を再構成・強調**。2026年改訂は、取締役会の中核責務を原則に残し、具体例を解釈指針へ移す一方、CEO、利益相反、独立社外取締役による監督を重視する方向を明確にしている。 12

比較を知財実務へ落とすと、次表のようになる。

主要なコード変更	知財活動への想定影響	上場企業に推奨される対応
原則4-1：R&D・知財等の無形資産を成長投資として明記し、創出・取得・強化・保護・収益化を要求。 13	特許取得件数だけでなく、経営戦略との結び付き、投資額、競争優位、収益化まで取締役会の監督対象となる。	中計と知財戦略を連結し、「IP Investment & Value Creation」年次議案を設ける。
原則4-2：経営資源配分を不断に検証。 14	R&D・特許ポートフォリオを一度承認して終わりにできない。継続・中止・追加投資・外部取得を比較する必要が高まる。	研究テーマ・特許群・ライセンス・M&Aを同じ資源配分レビューに載せる。

主要なコード変更	知財活動への想定影響	上場企業に推奨される対応
原則4-4：技術等の情報流出リスクを明記。 14	営業秘密、製造ノウハウ、共同研究、海外拠点、従業員移動、サイバー侵害が取締役会レベルのERM課題になる。	「Critical Technology Risk」をトップリスクに組み込み、CISO・CIPO・法務・経済安保部門の統合報告を行う。
原則4-14：取締役会支援部署・CS機能を明示。 3	技術的な知財情報を取締役会が判断可能な経営情報へ加工する必要が生じる。	事務局にIPリエゾンを置き、CIPO/CTO/CFD/GC/IR横断で資料をレビューする。
4-14解釈指針：能動的な議題設定。 3	「知財部が上程しなかったから取締役会で議論しなかった」が通用しにくくなる。	IP案件の取締役会上程トリガーを事前に文書化する。
関連当事者・利益相反監督の強化。 14	親子会社間の技術移転、役員関係先へのライセンス、経営者出資スタートアップとの共同開発等で公正性が問題となる。	独立レビュー、価格・条件のベンチマーク、利害関係取締役の関与管理を議案テンプレート化する。
有報の株主総会前開示・開示早期化。 filecite0turn0file0	知財・R&D・技術リスクについて、経理決算後に知財部が追記する従来型プロセスでは時間不足が起こり得る。	知財・IR・法務・事務局の開示カレンダーを前倒しし、未公表重要案件の情報管理を強化する。

取締役会事務局・コーポレートセクレタリーに求められる機能

新原則4-14を厳密に読むと、「義務・原則」と「望ましい実装」を分けて理解することが重要である。

原則本文のレベルでは、取締役会に自由闊達な議論を促すこと、取締役・監査役が能動的に情報を取得できること、取締役会・監査役会が円滑な情報提供を確認すること、そして上場会社が「取締役会を支える部署等の人員面を含む支援体制」を整えることが求められる。 3

そのうえで解釈指針は、①資料の十分な事前共有、②必要情報の整理・分析、③年間スケジュール・想定議題設定、④議題数・開催頻度の最適化、⑤十分な審議時間、内部監査との直接的連携に加えて、事務局・CSが適切な議題を自ら設計し、取締役会・委員会を実効的な議論の場にすることを期待している。これは「会議運営」から「ボード・ガバナンス設計」への機能拡張である。 3

さらに金融庁の2026年事例集を見ると、実務上の高度化は既に始まっている。事務局の位置付けには、執行側、取締役会直属、その中間、部門横断型が存在し、一律モデルはない。ある事例では法務部から専任取締役会室へ移行し、経営企画との情報連携を高めることで社外取締役との情報非対称性を縮小している。また、経営企画と法務・コンプライアンスがバーチャル事務局を構成する例、取締役会・各委員会・経営会議をCorporate Secretaryの下で統合運営する例も紹介されている。 15

実務上の職務記述に置き換えれば、今後のCS/取締役会事務局には少なくとも次の機能が必要になる。

アジェンダ設計では、経営戦略、資本配分、リスク、CEO・人材、サステナビリティ等について、取締役会が本来審議すべきテーマが漏れていないかを議長と確認する。FSA事例集では、事務局が社外取締役議長と一回の取締役会につき複数回打合せを行い、時間配分・論点まで設計する事例が掲載されている。 16

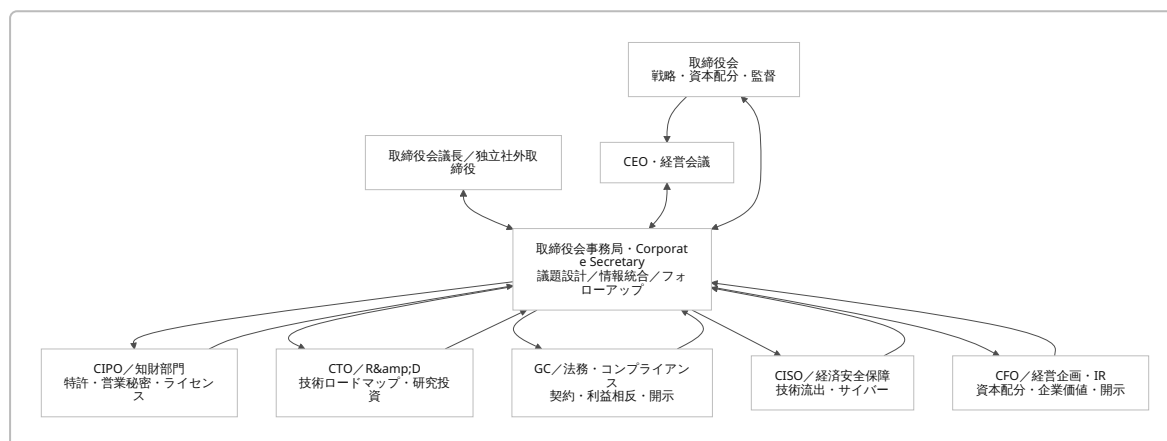
情報ゲートウェイとしては、執行部門が作った説明資料をそのまま転送するのではなく、社外取締役が経営判断を行えるよう、論点・選択肢・リスク・財務影響を整理し、追加情報を取得する。特に知財案件では、技術説明だけ、特許件数だけでは不十分であり、競争優位・市場・投資額・代替技術・権利化可能性・秘匿性・FTO・ライセンス機会・流出リスク等を統合する必要がある。後段は本報告の実務提言だが、その基礎となる情報非対称性解消はFSA事例集が明確に重視している。 15

フォローアップも重要である。審議後の宿題、取締役からの追加情報要求、条件付き承認事項を管理し、経営会議・執行部門へ戻す。取締役会と執行を「結節点」でつなぐという事例集の考え方は、R&DやIPのように数年間にわたり成果が出る案件で特に有効である。 17

一方、**報告ライン・独立性・資格について、一律の新ルールはない**。パブリックコメントでは「事務局長の一次評価者を取締役会議長にする」「経営陣からの独立性を確保する」「予算権限を保障する」といった提案があったが、金融庁は有益な視点と認めつつ、各社の状況が異なるためコードで一律に定めることは適切でないとした。専任部署、外国型CS、特定の独立性制度も要求していない。人材育成・スキル向上についても有益としながら、各社の自律的な組織運営事項と整理している。 18

したがって上場企業にとって望ましいのは、形式的な「独立部署化」より、**機能的独立性**を確保することである。すなわち、CEO・執行側が不都合と考える情報についても、議長・独立社外取締役・監査役から求められれば適切に取得・提供できる権限・アクセスを規程化することである。金融庁も、社外取締役への情報提供が経営陣の意向で恣意的に制約されない仕組みは企業によって有用になり得ると回答している。 19

知財を組み込んだ望ましい関係は、例えば以下である。



これはコードが特定の組織図を要求しているという意味ではない。FSA事例集が示すように実際の組織形態は多様であり、上図は「取締役会が知財情報へ直接到達でき、執行部門横断で情報を統合する」という機能要件を可視化した推奨モデルである。 15

知財活動への具体的インパクト

知財戦略・R&D・ポートフォリオ

2026年版では、知財投資がR&D・人的資本・設備と同列の「成長投資」として明文化され、取締役会が成長の道筋と結び付けて説明・検証する対象となった。さらに「創出・取得・強化・保護・収益化」というライ

フサイクル全体が示された。これは、従来の「特許出願件数」「保有件数」「知財費用」といった活動指標だけでは、原則4-1の趣旨に十分応えにくいことを意味する。 13

実務的には、CIPOは知財戦略を「権利取得計画」ではなく、**どの事業の、どの競争優位を、どの知財・ノウハウで、何年間防御又は収益化するか**という経営資源配分として示す必要がある。取締役会事務局は、CTOの技術ロードマップ、CIPOの知財ポートフォリオ、CFOの投資回収仮説、事業部の市場戦略を一つの議題へ統合する役割を担うべきである。これは内閣府・経産省の「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」が、2021年CGコード改訂を背景に、知財・無形資産投資・活用戦略の開示とガバナンスを企業価値評価につなげようとしてきた方向とも整合する。 20

参考：内閣官房「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」

https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2.html

特許・ノウハウ、ライセンス、営業秘密

2026年版が「保護」と「収益化」を同時に明記したことは、**特許にするか営業秘密として保持するか、自己実施するかライセンスするか**という選択そのものを経営判断として扱いやすくする。例えば製造プロセス技術であれば、特許出願に伴う公開と、営業秘密として長期間保持する価値を比較しなければならない。重要なのは、CSがその技術判断を代替することではなく、CIPO・CTO・事業責任者の異なる判断軸を取締役会の審議材料へ統合することである。原則4-14が事務局に求めるのも、取締役会の責任を代行することではなく、主体的意思決定を支える補完機能である。 21

営業秘密・技術流出については規律がさらに明確である。原則4-4は「技術等の情報流出リスク」を明記しており、経産省が2026年4月に公表した「技術流出対策ガイダンス第2版」は、海外生産拠点・人を通じた流出に加え、**国内外との共同研究、調達時のすり合わせ**まで対象を拡大している。したがって、共同研究契約やサプライヤーへの技術開示を「法務・知財の契約管理」に閉じるのではなく、一定以上の重要技術について取締役会又はその委員会へリスク情報を上げる仕組みが合理的である。 22

参考：経済産業省「技術流出対策ガイダンス第2版」

<https://www.meti.go.jp/press/2026/04/20260427002/20260427002.html>

ライセンスについては、単なる契約条件ではなく、①コア技術をどこまで開放するか、②独占・非独占、地域・用途制限、③改良発明・バックグラウンドIP、④ノウハウ開示範囲、⑤競合化リスク、⑥将来の事業オプション、⑦収益化を同時に判断する必要がある。2026年版で「収益化」が明示されたことから、重要なライセンスアウトをIP部門の収入案件としてだけでなく、企業価値・競争優位の再配置として議題化する実務が望ましい。 13

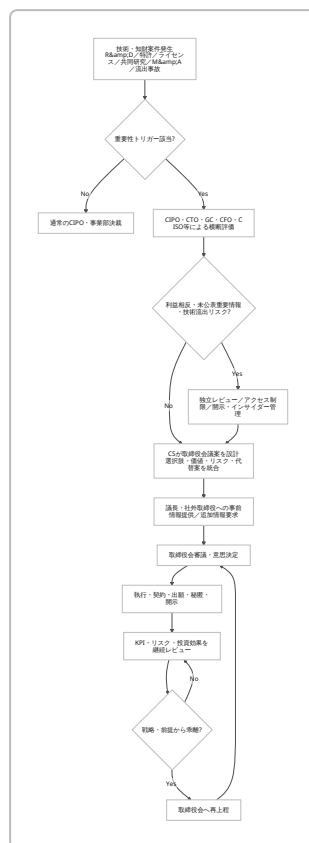
開示・インサイダー情報と利益相反

知財案件は情報の非対称性が大きい。大型ライセンス、重要技術の喪失、特許訴訟、研究開発の重大な成否、技術流出、M&Aに伴うIP取得等は、案件によって企業価値に大きな影響を及ぼし得る。一方、何でも早期に開示すると出願前発明や営業秘密、交渉条件そのものを損ない得る。したがって事務局・法務・IR・CIPOには、**「取締役会に十分な情報を提供すること」と「対外的な秘密保持・未公表情報管理」を分離して設計する能力**が必要になる。2026年版は取締役会に適時・正確な情報開示の監督を明示している。 14

具体的には、「IP Material Event Matrix」を設け、重要ライセンス、主要特許・独占権の喪失、重大な侵害訴訟、重大な技術流出、重要共同研究・技術供与、IP集約型M&Aなどについて、①取締役会上程、②適時開示・法定開示検討、③インサイダー情報管理、④情報アクセス制限、⑤社外専門家利用、の可否を同時判定することが有効である。これはコード本文に特定のマトリクスが要求されているわけではなく、本報告の推奨する内部統制である。

利益相反も見落とせない。2026年版原則4-3は、経営陣・支配株主等と会社との利益相反を管理し、関連当事者取引について重要性・性質に応じた手続をあらかじめ定め、監視・承認することを求めている。したがって、親会社と子会社間の知財移転、グループ内ライセンス、役員が関係するスタートアップへの技術供与、共同研究成果の帰属変更などは、単に「価格が妥当か」だけでなく、**将来の技術オプションをどちらの会社に帰属させるか**という観点で取締役会の利益相反管理対象になり得る。 14

知財案件の望ましい意思決定フローは次のように設計できる。



この「継続レビュー」が、旧版との差として特に重要である。2026年原則4-2は経営資源配分について**不断に検証**することを明記しているため、大型R&DやIP取得は「取締役会で承認済み」をもってガバナンスが完了するのではなく、仮説・競争環境・技術成熟度が変化したときに再上程できることが重要になる。 14

上場企業への実務対応とケースシナリオ

推奨する組織・職務設計

最優先で行うべきなのは、名称として「Corporate Secretary」を新設することではなく、**取締役会事務局規程又は職務記述書を改訂**することである。金融庁は専任部署や特定報告ラインを要求しておらず、執行側・取締役会直属・中間型・部門横断型のすべてに実例がある。 23

推奨職務記述は、少なくとも「取締役会年間アジェンダ設計」「議長との事前協議」「重要議案の論点整理」「社外役員の追加情報要求への対応」「委員会間調整」「執行側への決議・宿題のフィードバック」「取締役会実効性評価」「ガバナンス開示」「未公表情報の取扱い」を含めるべきである。知財については、これに**CPO/CTOとの定例IPガバナンスレビュー**と、IP重要案件上程基準の管理を追加する。

組織上は、事務局長をGC、経営企画責任者等の配下に置く場合でも、議長・筆頭独立社外取締役・監査機関へ直接アクセスできる「dotted line」を規程上認める形が実務的である。これはコード上の必須形態ではないが、経営陣による情報フィルタリングを避ける機能的独立性の確保策として合理的であり、FSAも同種の仕組みが有用となる場合を認めている。 19

内部統制・文書化

知財ガバナンスでは、少なくとも以下の文書をボード・ガバナンス体系に組み込むことが望ましい。

年間IP Strategy & Capital Allocation Memoでは、事業戦略、技術ロードマップ、R&D投資、特許・ノウハウ、外部取得、ライセンス、投資撤退を一枚のロジックでつなぐ。**Critical IP & Technology Risk Register**では、重要営業秘密、侵害訴訟、FTO、技術流出、サイバー、共同研究、主要人材依存等をERMへ接続する。**Material IP Transaction Paper**では、大型ライセンス・技術供与・IP取得について財務価値だけでなく失われる競争オプションを明記する。こうした文書化は原則4-1、4-2、4-4、4-14を一体運用するための実務上の手段である。 24

議事録も変える必要がある。「知財戦略について説明を受け、了承した」ではなく、例えば「特許化と秘匿化の比較」「競合技術に対する優位性」「投資継続条件」「ライセンスによる将来市場の制約」など、**取締役会がどの主要前提を検証したか**が後から追跡できるレベルの意思決定記録が望ましい。2026年コードが意思決定過程の合理性を重視する背景とも整合する。 13

KPI・評価指標

特許件数だけを取締役会KPIにすることは避けるべきである。推奨するKPI群は、例えば次のようなものである。

領域	KPI例	見るべき意味
取締役会プロセス	IP戦略議案の年間実施率、事前資料リードタイム、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
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	原則4-1・4-2との整合
IPポートフォリオ	戦略事業をカバーする重要特許・ノウハウのレビュー率、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・事業収益、未利用IPの活用レビュー	「収益化」の進捗
営業秘密	重要秘密情報の棚卸し率、アクセス権レビュー率、共同研究・調達案件の技術流出評価率	原則4-4への対応
リスク	重大IPインシデント、重大侵害・FTO案件、取締役会上程までの時間	リスク監督の実効性

これらは画一的な数値目標にすべきではない。事業モデル、製品ライフサイクル、特許依存度、規制産業が否かによって有効な指標は大きく異なる。知財・無形資産について企業と投資家の対話の質を高めるための実務資料として、特許庁も2025年に「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」を公表している。 25

参考：特許庁「特許戦略ポータルサイト／企業成長の道筋」

<https://www.jpo.go.jp/support/general/tokkyosenryaku/index.html>

研修

CS・取締役会事務局には、会社法・CGコードだけでなく、最低限「知財が利益構造をどう守るか」「特許と営業秘密の選択」「ライセンス・共同研究」「技術流出・経済安全保障」「IP訴訟」「R&D投資評価」「未公表情報管理」の理解が必要である。他方、コードは事務局職員に特定資格・研修を一律に義務付けておらず、金融庁も人材育成・スキル向上を有益としつつ各社の判断事項と整理している。²⁶

取締役側にも、CIPD向け専門講義ではなく、「IPを経営判断するための研修」が必要である。例えば、①競争優位とIP、②特許・営業秘密・データ・ブランドの違い、③研究開発案件のstage-gate、④技術流出、⑤ライセンス・訴訟、を年1回程度ケース型で扱う方法が考えられる。

実務チェックリスト

2027年のCG報告書対応までに、少なくとも「取締役会事務局規程」「年間アジェンダ」「IP重要案件上程基準」「社外役員からの情報要求ルート」「IP/R&D投資レビュー」「重要技術リスク登録簿」「利益相反審査」「ライセンス・共同研究承認権限」「開示・インサイダー情報判定」「取締役会実効性評価への事務局・IP項目追加」を点検することが望ましい。指定記事も、改訂内容を反映したCG報告書の提出期限は決算期にかかわらず2027年7月末と説明しており、企業は次回定時総会まで待つのではなく、2026年度中に実装を始める合理性が高い。²⁷

ケース：高度製造業の海外共同開発 — 良い結果

A社は、海外企業との次世代製造プロセス共同開発に50億円を投資する。従来ならCTOが投資案件、知財部が共同研究契約を別々に処理していたが、強化後のCSは「成長投資＋技術流出」の統合議案として上程する。CIPDは特許化すべき領域と秘匿すべきプロセスを分類し、CISOはアクセス制御、GCは成果帰属、CFOは投資回収、事業部は市場機会を提示する。取締役会は、相手方へ開示するbackground know-howを限定し、段階的な情報開示を条件に承認する。

結果として、共同研究そのものは加速しつつ、コア工程ノウハウの流出リスクを抑えられる。これは原則4-1の成長投資と原則4-4の技術流出管理を、4-14の事務局機能が接続する典型例である。経産省の2026年技術流出対策ガイダンスも共同研究・調達時の技術流出を新たに対象化している。²⁷

ケース：海外生産移転でノウハウ流出 — 悪い結果

B社はコスト削減のため海外サプライヤーへ工程を移管した。投資額が取締役会上程基準未満だったため、事務局は通常の設備・調達案件と判断し、CIPDを審議に参加させなかった。しかし移管には、長年蓄積した公知でない加工条件・検査条件・不良解析ノウハウの開示が必要だった。数年後、委託先から人材が競合企業へ移動し、実質的な競争優位を喪失する。

問題は「秘密保持契約が弱かった」だけではない。**事務局が金額基準だけで議題を選び、技術価値・不可逆性を取締役会リスクとして認識しなかったこと**にある。2026年原則4-4が技術等の情報流出をERM上の考慮事項として明示したため、今後は大型金額案件だけでなく「critical technologyを外へ開示するか」を上程トリガーに含めるべきである。²⁸

ケース：AIスタートアップ買収と利益相反 — 良否を分けるケース

C社は、役員の知人が創業したAIスタートアップを買収しようとする。価値の大半はソフトウェア、学習データ、アルゴリズム、開発者ノウハウである。弱い事務局であれば「成長領域のM&A」として経営陣資料をそのまま取締役会へ送り、価格妥当性だけが議論される。この場合、コードの所有権、OSSライセンス、学習データ利用権、従業員発明、キーパーソン退職、役員との人的関係などが審議から漏れ、買収後に無形資産価値が大きく毀損する可能性がある。

強いCSであれば、役員との関係を利益相反として早期認識し、CIPO・GC・CISO・CFOを横断させ、独立社外取締役へ追加情報を提供する。その結果、IP表明保証だけでなく、重要開発者のリテンション、データ権利のクローリング条件化、独立した価値評価等を実施したうえで意思決定できる。これは原則4-1の「外部への投資」とIP取得、原則4-3の利益相反管理、原則4-14の情報支援が交差する案件である。 24

総合評価

2026年改訂を知財の視点から読む場合、「コーポレートセクレタリーを置くべきか」という組織論だけに焦点を当てるのは狭すぎる。より本質的な変化は、**知財・無形資産が成長投資として取締役会の戦略・資本配分の中心に置かれ、その保護・収益化と技術流出リスクまで同じガバナンスループで監督されるようになったこと**である。原則4-1、4-2、4-4、4-14を一体として読む必要がある。 24

その意味で、CS/取締役会事務局の知財における役割は「知財判断をする人」ではない。**CIPO・CTO・事業責任者が持つ技術知、CFOの資本配分、GCの法務リスク、CISOの技術流出、IRの市場説明を結び付け、取締役会が判断すべき問題を適切なタイミングで議題化する人・機能**である。金融庁自身も、事務局が取締役会の責任を代替するものではなく、議題設定・会議運営によって主体的意思決定を補完する機能であると明確にしている。 21

したがって上場企業の知財・法務責任者にとって最優先課題は、CSという肩書を新設することではなく、「**どのIP事項が取締役会で議論されなければならないか**」というアジェンダ・ガバナンスを再設計することである。その際、金額だけでなく、競争優位への影響、不可逆性、重要技術の外部開示、利益相反、企業価値・開示への影響を上程トリガーにすることが、2026年コードを「形式から実質へ」移す最も知財実務的な対応と考えられる。これは指定記事が示す「事務方から戦略的CSへ」という方向を、知財ガバナンスに具体化したものと位置付けられる。 3

主要一次資料・参考資料

金融庁・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）の確定について」

2026年7月21日。改訂コード、変更点、趣旨、概要、パブリックコメント、取締役会事例集への公式入口。

29

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721.html>

金融庁・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）」

原則4-1、4-2、4-4、4-14等の原文。 24

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/01.pdf>

金融庁・東京証券取引所「2026年改訂版—改訂前からの変更点」

旧版との条文レベルの新旧対照資料。

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/02.pdf>

金融庁「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」

知財・無形資産を含む成長投資、コード実質化、取締役会機能強化の公式な趣旨説明。 6

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/03.pdf>

金融庁「改訂案に対するご意見の概要及びそれに対する考え方」

CSの法的位置付け、専任組織、独立性、評価ライン、人材・研修が一律義務ではないことを確認するうえで特に重要。 30

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/06.pdf>

金融庁「取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026」

取締役会直属型、執行側、部門横断型、Corporate Secretary設置例、議長との事前連携、情報非対称性解消等の事例。 31

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/10.pdf>

東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日版）」

旧原則4-12、4-13、4-14、旧5-2等との比較の基準。 32

<https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210611-1/05.pdf>

内閣府・経済産業省「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」

2021年CGコード改訂を背景に、知財・無形資産の投資・活用戦略、開示、ガバナンスを企業価値へつなぐための政府ガイドライン。 20

https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2.html

経済産業省「技術流出対策ガイダンス第2版」

海外拠点、人材、共同研究、調達時のすり合わせ等に伴う技術流出対策。2026年原則4-4の知財リスク実装を考える際の重要資料。 33

<https://www.meti.go.jp/press/2026/04/20260427002/20260427002.html>

特許庁「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」

知財・無形資産の開示と投資家対話を企業成長のストーリーへ接続するための実務資料。 25

<https://www.jpo.go.jp/support/general/tokkyosenryaku/index.html>

BUSINESS LAWYERS「2026年改訂コーポレートガバナンス・コードの解説—取締役会事務局・コーポレートセクレタリーの機能強化」

指定記事。2026年7月31日。本間隆浩弁護士・高田洋輔弁護士。記事本文では、改訂の「形式から実質へ」という狙い、三大改訂点、Corporate Secretaryの概念、日本企業の事務局実務との違い、法務部門を中心とする機能高度化の方向を論じている。 filecite turn0file0 turn

<https://www.businesslawyers.jp/articles/1560>

1 29 コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）の確定について：金融庁

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721.html>

2 3 5 7 13 14 22 24 27 28 fsa.go.jp

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/01.pdf>

4 8 18 19 21 26 30 fsa.go.jp

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/06.pdf>

6 12 fsa.go.jp

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/03.pdf>

9 10 11 32 fsa.go.jp

<https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210611-1/05.pdf>

15 16 17 23 31 fsa.go.jp

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721/10.pdf>

20 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン（略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン）Ver. 2.0の策定

https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2.html?utm_source=chatgpt.com

25 知財・無形資産の開示と建設的な対話で、企業成長の道筋を示すためのガイドブック「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」を作成しました（METI/経済産業省）
https://www.meti.go.jp/press/2025/04/20250428002/20250428002.html?utm_source=chatgpt.com

33 「技術流出対策ガイダンス第2版」を取りまとめました（METI/経済産業省）
https://www.meti.go.jp/press/2026/04/20260427002/20260427002.html?utm_source=chatgpt.com