

2026年コーポレートガバナンス・コード改訂と 「知的財産の戦略的再定義」

「守りの開示」から「攻めの資本配分」へ。

コード2.0時代に求められる企業価値創造のナラティブ

ガバナンス
(Governance)

知的財産
(IP)

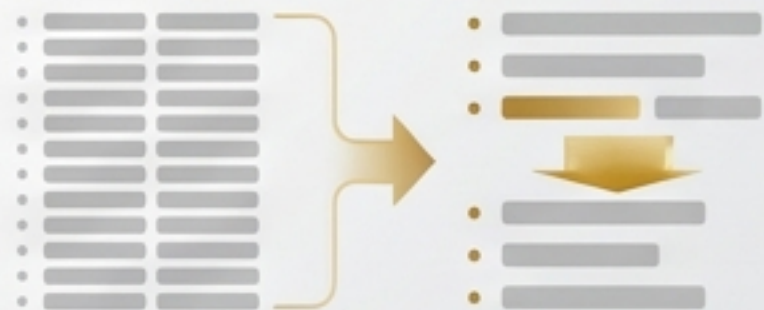
資本
(Capital)

エグゼクティブ・サマリー (The Bottom Line)



規範のパラダイムシフト (形式から実質へ)

項目数は83から30へ大幅スリム化。
「補充原則」は廃止され、遵守を目的としたチェックリスト型対応から、「解釈指針」に基づく本質的な議論へと重心が移動。



知財 = 最重要の「成長投資」 (開示から配分へ)

知財は「サステナビリティ開示の一環」から脱却。設備投資や研究開発 (R&D) と完全に同列に並ぶ、中長期的な収益創出のための「中核的な資本投下対象」に格上げ。



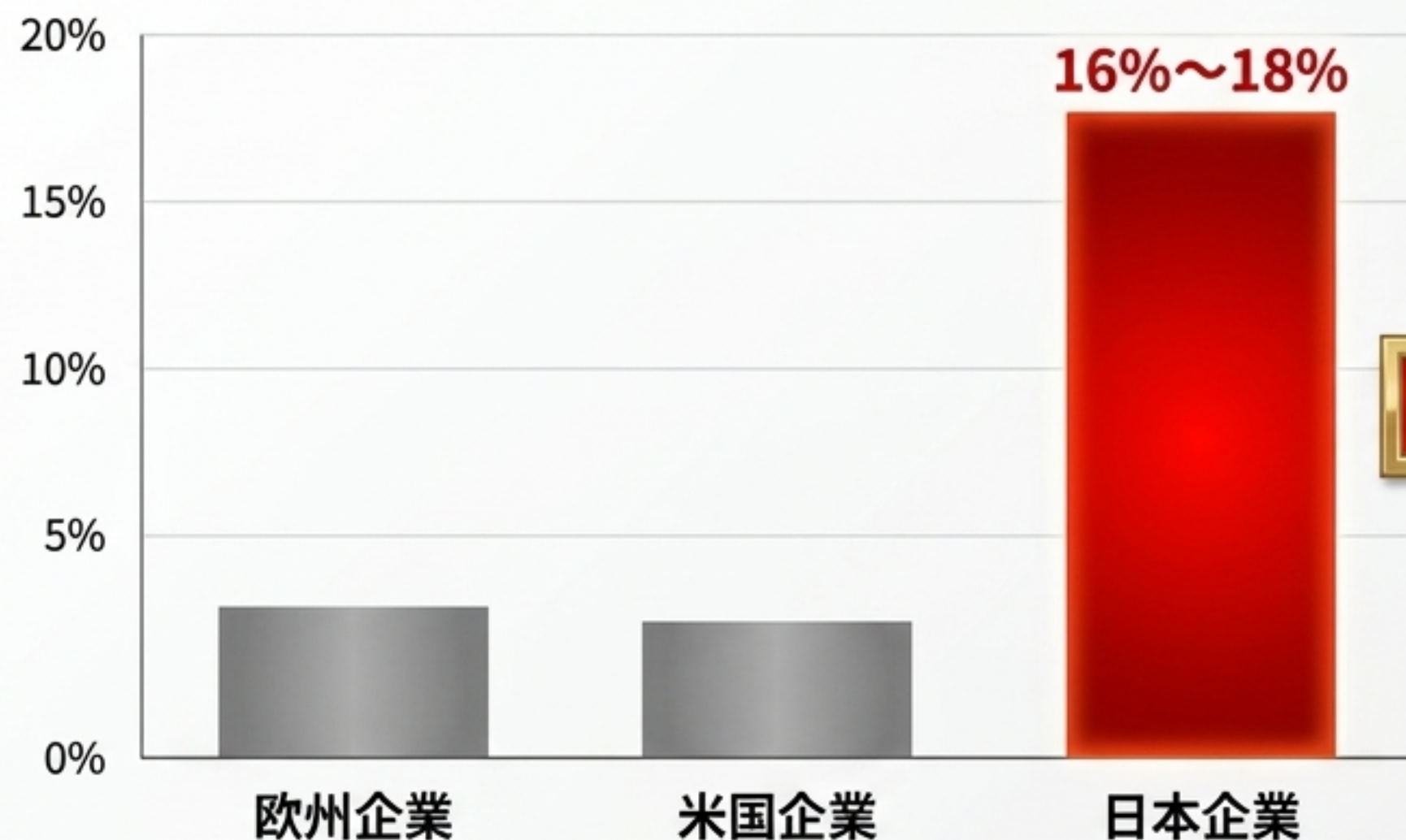
取締役会の新使命 (不断の検証)

手元の余剰資金を知財へ投資する「機会費用の正当化」と、資本収益性 (ROIC等) を基にした「経営言語」での投資家対話 (ナラティブ構築) が義務化される。



改訂のトリガー：過剰な現預金と「稼ぐ力」への強烈な市場圧力

総資産に対する現預金比率



市場と投資家からの問い：
『なぜこの資金を成長分野
へ回さないのか？』

強固すぎるバランスシートと低迷する資本効率。機関投資家の期待と企業の実態には大きなギャップが存在。今回の改訂案は、この余剰資金を「企業家精神の健全な発揮」と「持続的な成長」にダイナミックに振り向けるための強力なインセンティブとして機能する。

コード構造の抜本的見直し (Quantity to Quality)

2021年体制

83の規範
(5基本原則 + 31原則 + 47補充原則)

細則化による「遵守の目的化
(Boilerplate disclosure)」

スリム化と
プリンシプル化

~~補充原則の全面廃止~~

2026年体制

30の規範 (4基本原則 + 26原則)

抽出されたエッセンス：
「解釈指針 (Interpretive Guidance) の新設」

「ルールが減ったのではない。実質的な要求水準はむしろ高まり、『形式より実質 (Substance over form)』が問われる時代に入った。」

補充原則3-1③の発展的解消と戦略的再配置



【比較マトリクス】 知的財産パラダイムの大転換

	2021年コード（旧体制：守り）	2026年コード改訂案（新体制：攻め）
規定の性質	「サステナビリティ・ESG開示」の一環（補充原則3-1③）	「成長投資・経営資源配分の中核」（原則・解釈指針）
担当部門	法務・知財部門、広報・IR部門 主導のレポートニング	CEO、CFO、経営企画を巻き込んだ 全社的な資本アロケーション
目的と 成果指標	開示要件の充足、特許件数や 取り組みの定性的な紹介	資本収益性（ROIC等）の向上、 企業価値の増大への定量的・論理的な寄与
取締役会の 関与	開示内容の事後的な確認・承認	成長への道筋の提示、資源配分の正当性の 執拗な検証とポートフォリオ見直し

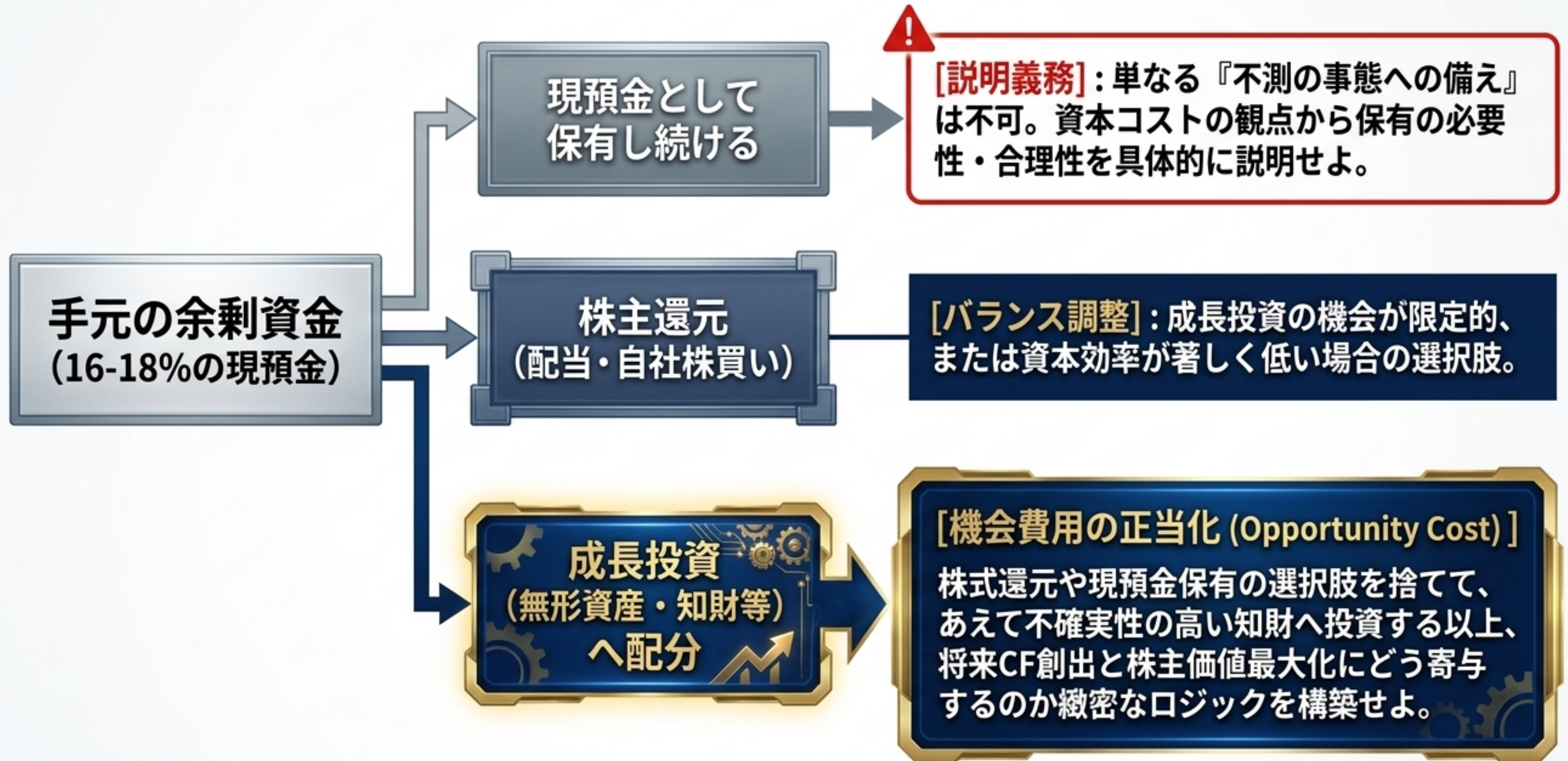
概念の拡張：「知財」から「無形資産（Intangibles）」全体へ



〔設備投資〕 = **〔研究開発〕** = **〔人的資本〕** = **〔無形資産〕**
(Capex) (R&D) (知財含む)

「解釈指針において、これらはすべて同等の『将来収益創出のための中核的な資本投下（成長投資）』として明記された。」

資本アロケーションの論理構造 (The Logic Tree of Capital)



取締役会に課された3つの新たな責務

1. 成長の道筋 (Path for growth) の提示

抽象的なスローガンを排除。
資本収益性を強く意識し、
自社の成長フェーズに見合った
具体的な経営計画として提示する。



2. 実質的な説明 (Substantive Explanation)

定型文 (チェックリスト) の回避。
設備投資、R&D、知財に対し、
「どのような意図で資金を配分し、
どう成長に結びつくのか」を自らの
言葉で語る。

3. 不断の検証 (Persistent Review)

知財投資が機能しているか「持続的かつ執拗に」モ
ニタリング。投資対効果が見込めない場合は、事業
ポートフォリオの見直しや撤退といった果断な意思決定
(場合によってはトップの選解任)を下す受託者責任。

ガバナンス・インフラの高度化と「経営言語への翻訳」

執行側 / サイロ化されたデータ

複雑で高度に専門的な知財データ
(特許網の優位性、営業秘密の潜在価値など)

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)

単なる進行管理ではなく、専門データを抽出し、
戦略的な論点を設計・審議事項を整理するハブ機能

監督側 / 独立社外取締役

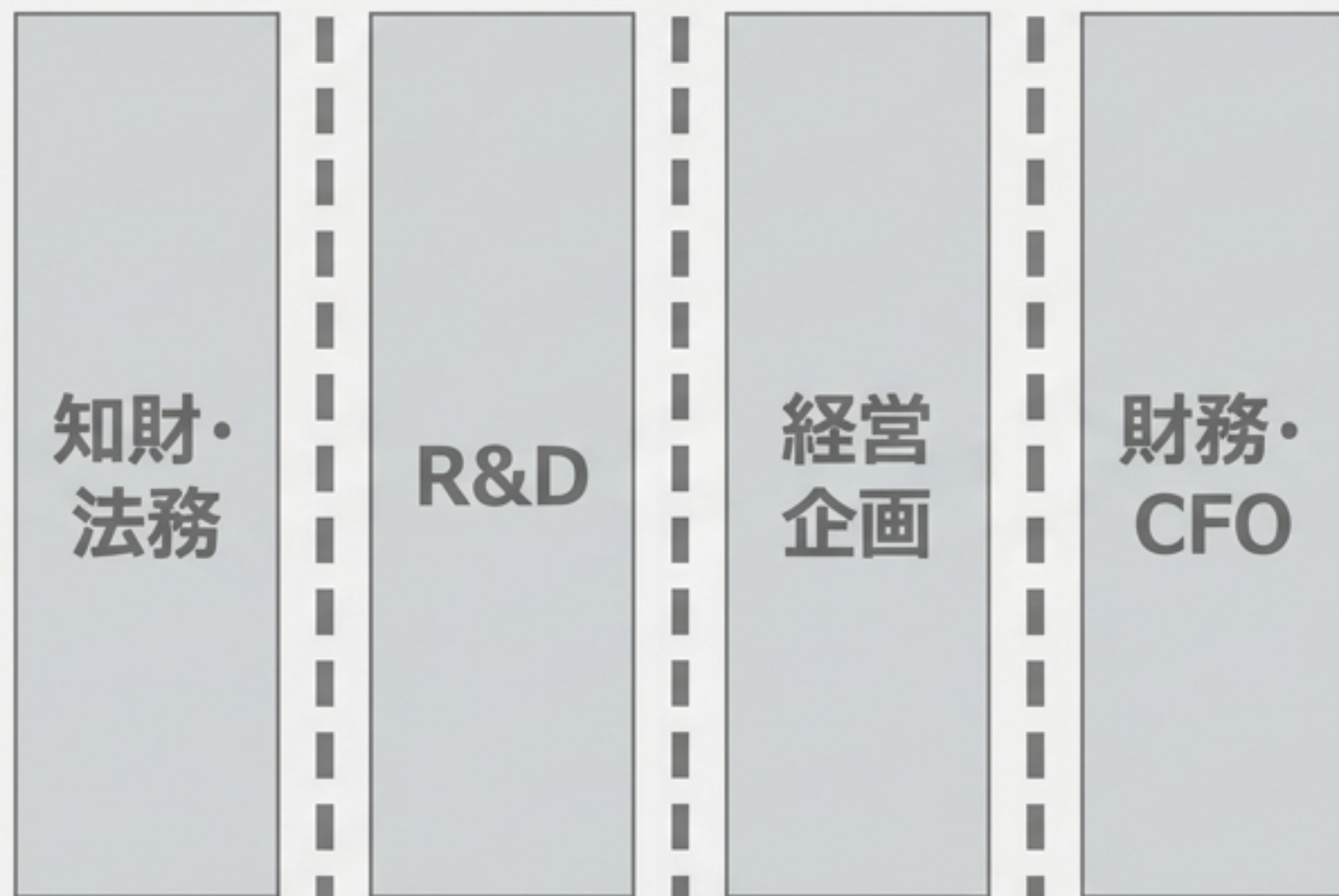
共通の「経営言語 (ROIC、資本コスト、ポートフォリオ最適化)」として翻訳された良質な情報の受領



執行側と監督側 (外部の知見を持つ独立社外取締役) の間に横たわる強烈な情報の非対称性を克服するため、取締役会事務局による「情報の抽出・翻訳・事前提供」という多面的な支援体制の整備が死命を制する。

組織のサイロ破壊 (Breaking the Silos)

Before



• KPI: 特許の出願・維持件数 (縦割り・部分最適)

After



これまで独立して機能しがちであった知財・法務・R&D部門は、CFO組織や経営企画部門と不可分に融合しなければならない。自社の知的財産が事業ポートフォリオの中でどのような役割を果たしているかを統合的に可視化する全社的アプローチが急務。

投資家対話に向けた情報環境の整備（原則1-2）



投資家の分析時間確保:

詳細な法定開示書類が総会前に開示されることで、機関投資家は知財投資の妥当性を精査する時間を確保。

要求される対話の質:

「なぜこの無形資産に投資するのか?」「資本コストに見合う軌道に乗っているか?」という厳しい問いに対し、表面的な答弁ではなく『**深い思考に基づいた論理的な説明 (Thoughtful explain)**』が不可避となる。

【統合】価値創造のナラティブループ (Value Creation Loop)

[内部] 攻めのガバナンス

[外部] 市場との対話



データの羅列ではなく、自社の競争力の源泉である無形資産が、将来のキャッシュフローをどのように創出していくのか。一貫性のある「価値創造の物語」を定量的な財務目標と結びつけて市場に提示する能力が、企業価値評価を決定づける。

「コード2.0」時代に向けた 3つの即時アクション

1. KPIの再定義

「出願・維持件数」等の防衛的指標から、
「無形資産のROIC養与度」といった
成長志向の指標へ転換する。

2. テクノロジーの導入

膨大な非財務情報の集計や
シミュレーションにAI等を導入
(Enablerとしての活用)し、
形式的な実務負担を削減する。



3. 人的リソースの 高付加価値化

削減した時間を活用し、経営陣と取
締役会は「戦略の正当化と論理構築」
という最も人間的で付加価値の高い
意思決定へリソースを集中させる。



新コード(2027年7月適用期限)対応は、単なるコンプライアンスの延長ではない。
次世代の日本経済を牽引する「稼ぐ力」の再発見プロセスである。