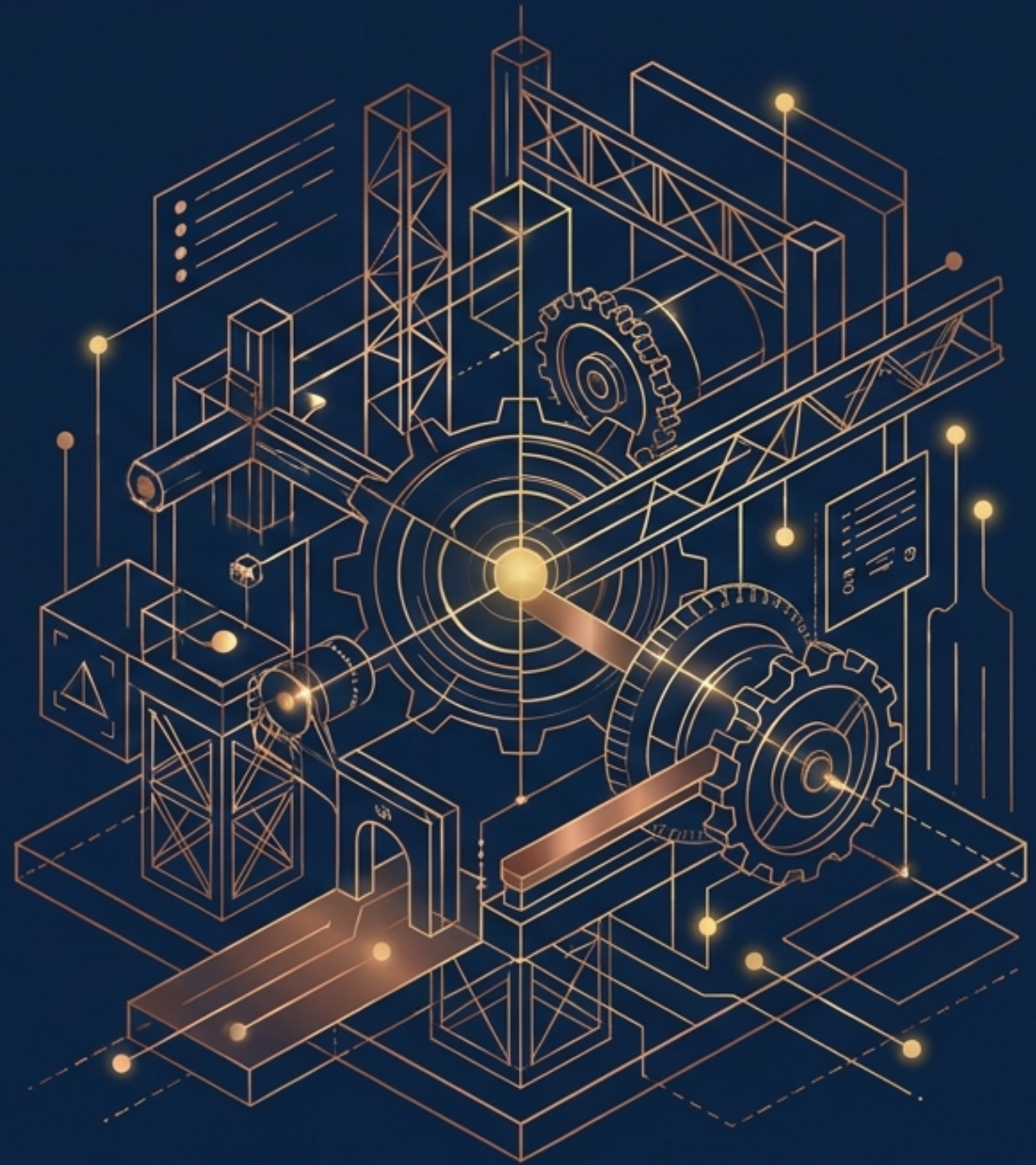


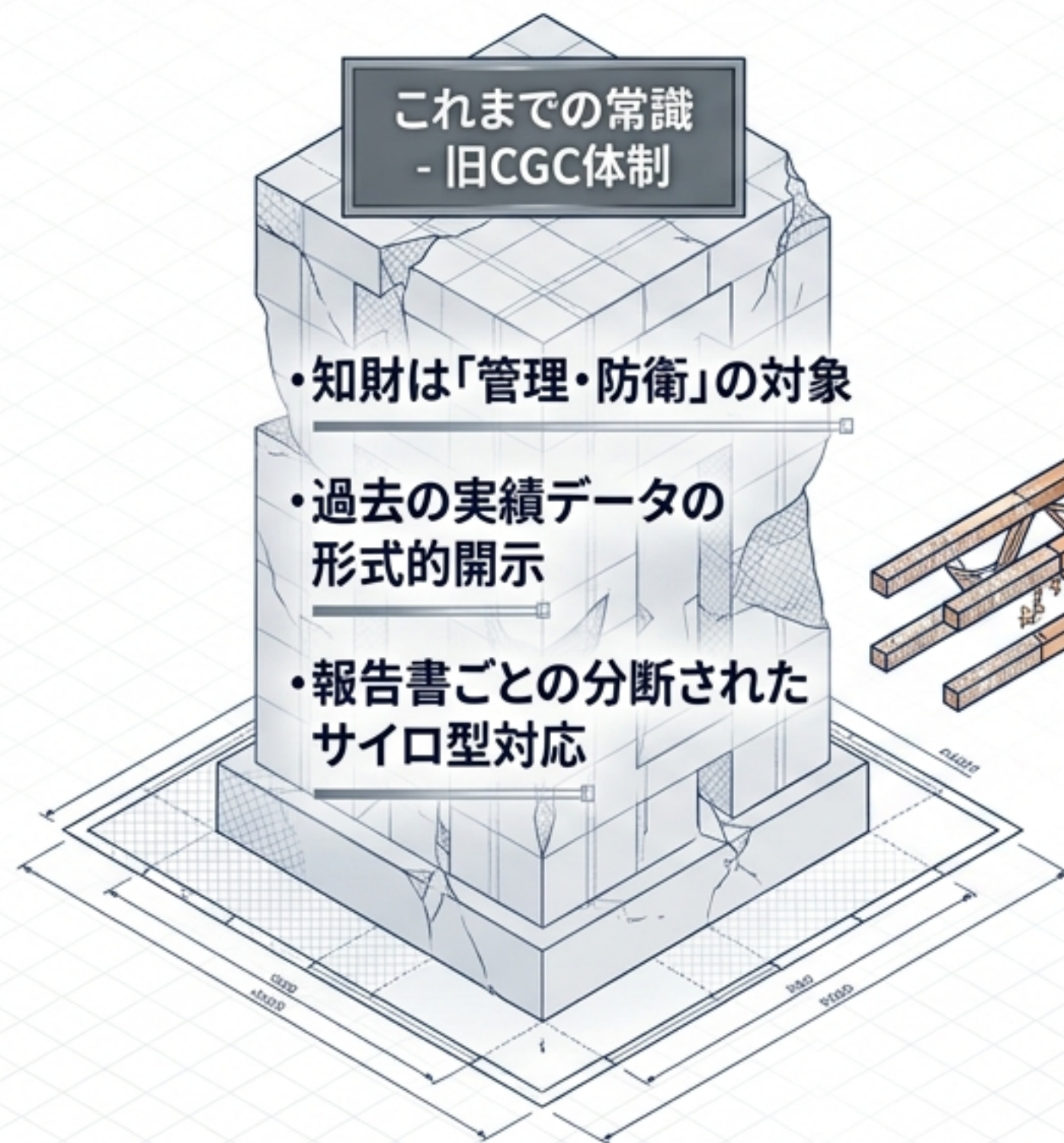
経営陣・社外取締役・IR・知財責任者 向け特別解説

コーポレートガバナンス・ コード2026改訂の深層

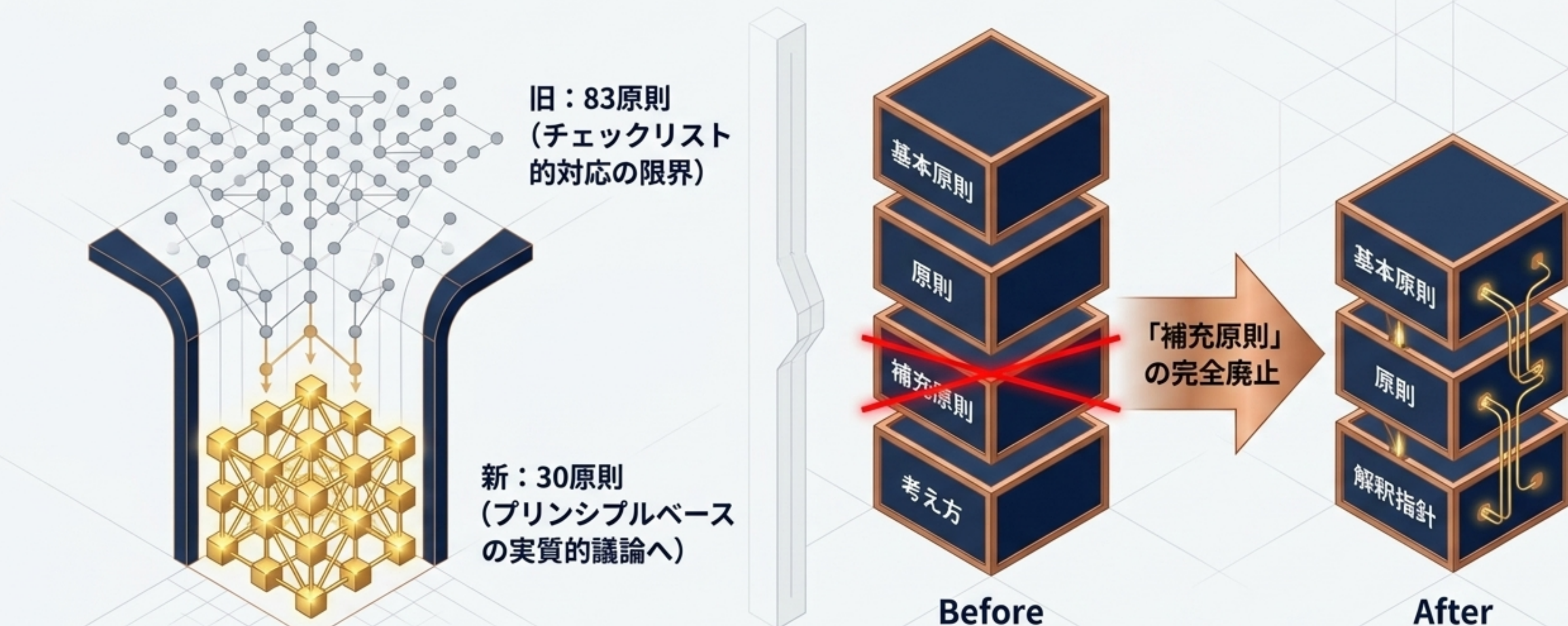
知財・無形資産ガバナンスと
「三位一体開示」の
アーキテクチャ再設計



ルール対応から、価値創造ストーリーによる 「攻めのガバナンス」へ



83から30原則への劇的なスリム化と「実質的対話」への移行



形式的な「コンプライ・オア・エクスプレイン」の時代は終焉。
企業は自らの言葉で「独自の成長ストーリー」を語るステージへ強制移行された。

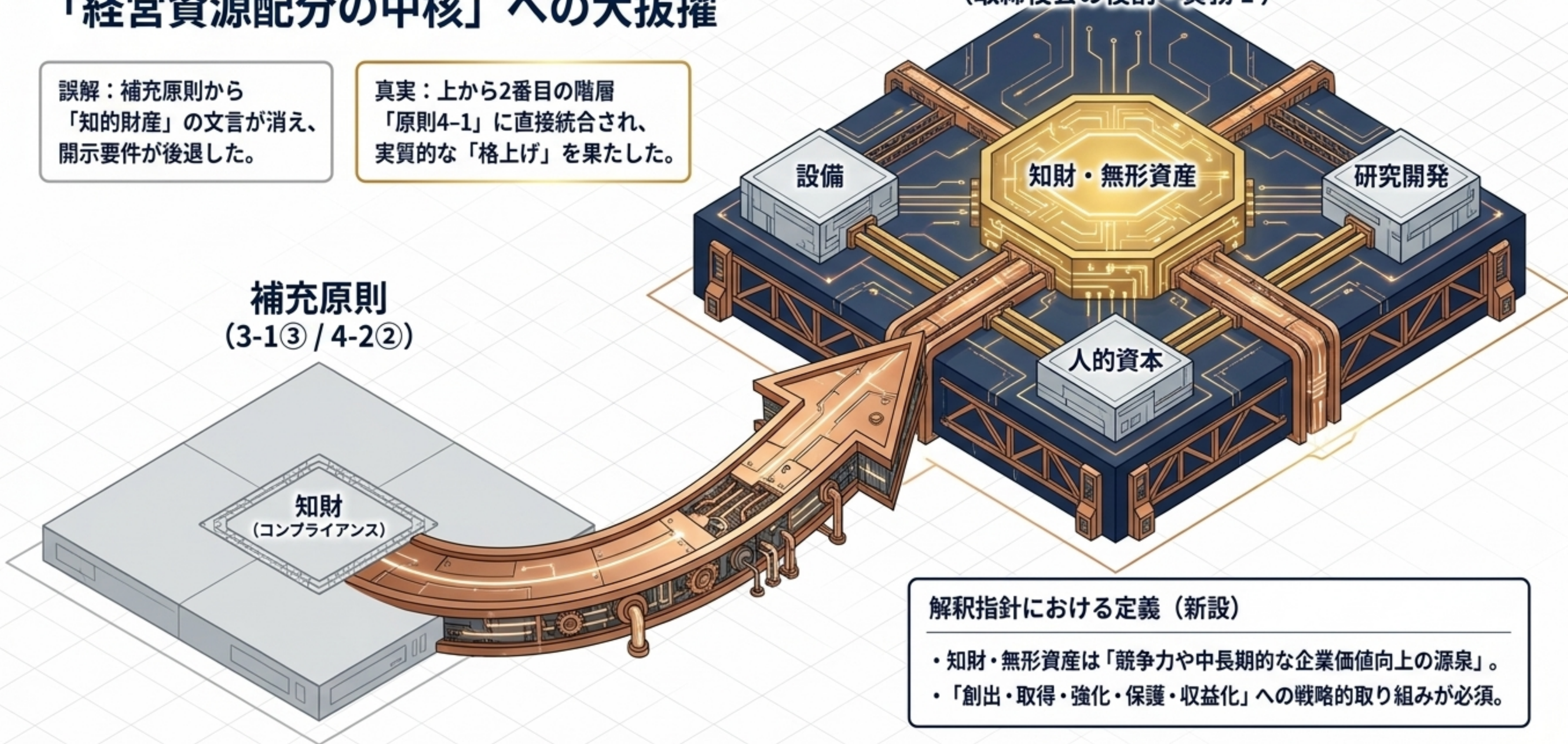
知財の構造的昇華：開示要件から 「経営資源配分の中核」への大抜擢

誤解：補充原則から
「知的財産」の文言が消え、
開示要件が後退した。

真実：上から2番目の階層
「原則4-1」に直接統合され、
実質的な「格上げ」を果たした。

原則4-1 (取締役会の役割・責務 I)

補充原則 (3-1③ / 4-2②)



解釈指針における定義（新設）

- ・ 知財・無形資産は「競争力や中長期的な企業価値向上の源泉」。
- ・ 「創出・取得・強化・保護・収益化」への戦略的取り組みが必須。

東証（JPX）の新要求：戦略的成長投資としての知財の明記

新・CG報告書記載要領

(1) 実施しない理由（エクスプレイン）

※従来の言い訳スペース

(2) コードの各原則に関する取組み

※完全に独立した新設欄

原則4-1における具体的要求
（成長投資のロジック）

・収益計画や資本政策の基本方針

・収益力・資本効率等に関する目標

・成長投資（設備・研究開発・人的資本・知的財産等）の説明

・事業ポートフォリオ見直し等の
資源配分

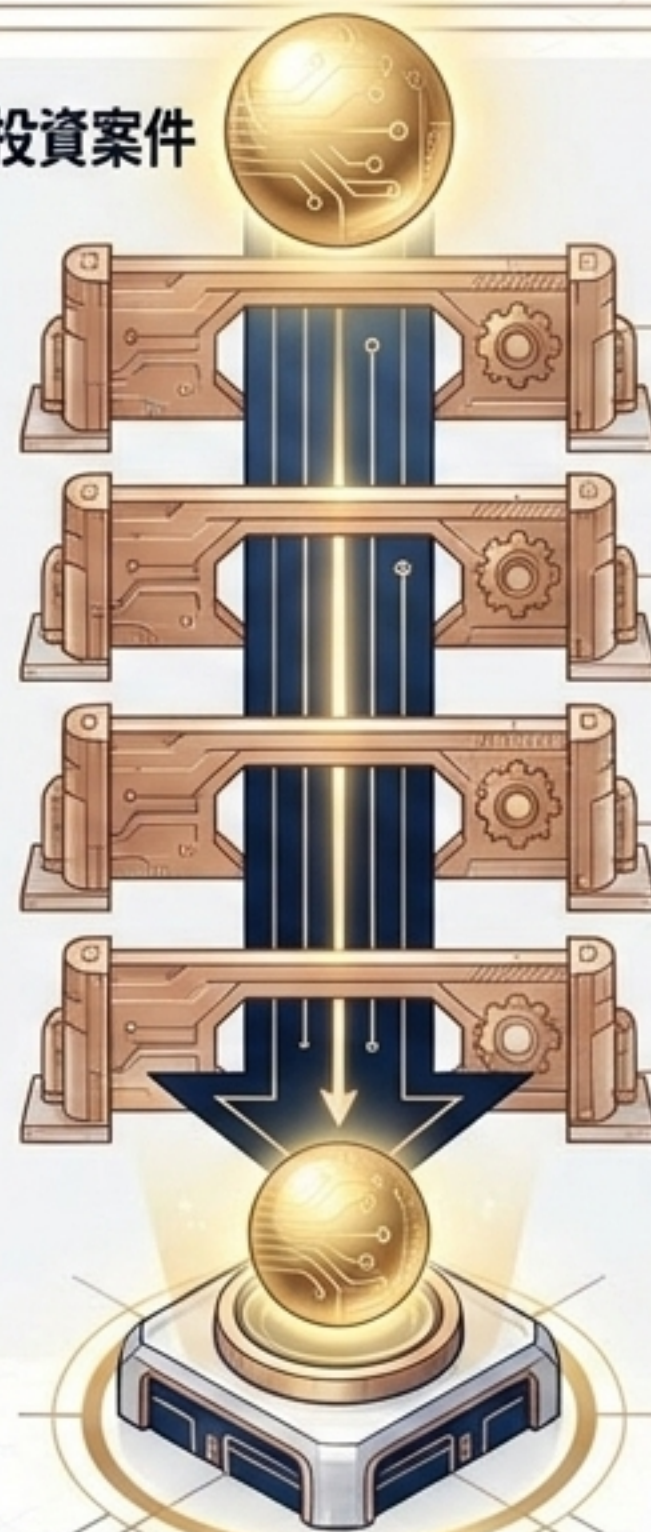
Key Insight: 知財は、設備や人的資本と並ぶ独立した「成長投資」の構成要素として、経営資源アロケーションの妥当性を説明するロジックへの組み込みが強く要求されている。

知財実務のパラダイムシフト： 「過去のデータ」から「未来の仮説」へ

旧CGC体制下（管理中心）	CGC2026体制下（攻めのガバナンス）
開示の主眼（Focus） 客観的な事実（過去のインプット・アウトプット）	開示の主眼（Focus） 企業価値（キャッシュフロー）向上への投資ロジック
主な指標（Metrics） 特許出願件数、保有件数、技術分類別ポートフォリオ	主な指標（Metrics） 参入障壁の構築力、将来マージン、資本コストに対するリターン
アプローチ（Approach） 絶対的な正解（数値）の提示	アプローチ（Approach） 説明可能な投資仮説（価値創造ストーリー）と段階的検証
取締役会の役割（Board Role） 実行事実の事後確認	取締役会の役割（Board Role） 因果パス（投資から収益化プロセス）の妥当性の不断の検証

取締役会における新たな問い： 知財投資を検証する4つのアジェンダ

無形資産への投資案件



事業戦略との連動性 (Strategic Alignment)
なぜ他の投資ではなく無形資産へ資源を配分するのか？
自社のどのコア事業を強化するのか？

競争優位と価格決定力 (Economic Moat)
獲得した特許やノウハウは、将来にわたって自社の高い収益性（マージン）と価格決定力を保護する参入障壁となるか？

リターンの見込みと資本コスト (ROIC > WACC)
その成長投資は、自社の資本コスト (WACC) を上回るリターンを生み出す検証可能な仮説に基づいているか？

事業再編と撤退基準 (Portfolio Restructuring)
資本効率が低下している「価値毀損セグメント」の知財アセットはないか？ 売却やアライアンスによる再構成が必要か？

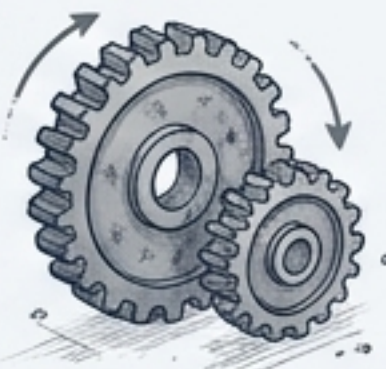
取締役会 承認
(Board Approval)

目指すべきは短期的ROEではなく「EP（経済的利益）」の持続的拡大

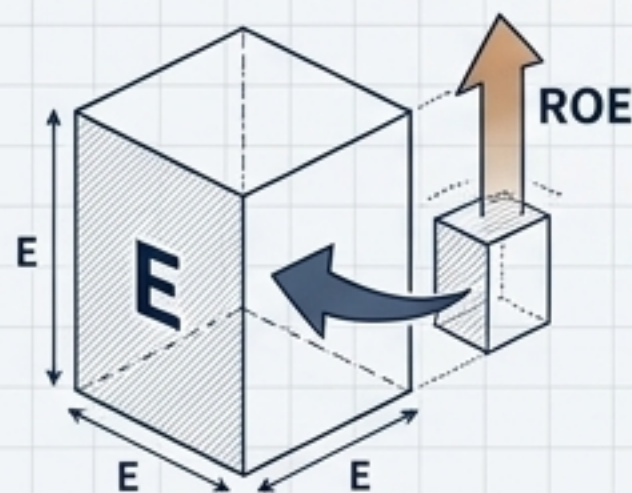
経産省「成長投資ガイダンス」の核心：日本企業は多額の現預金を抱え、知財・人的資本等への成長投資比率が極めて低い。

The Trap

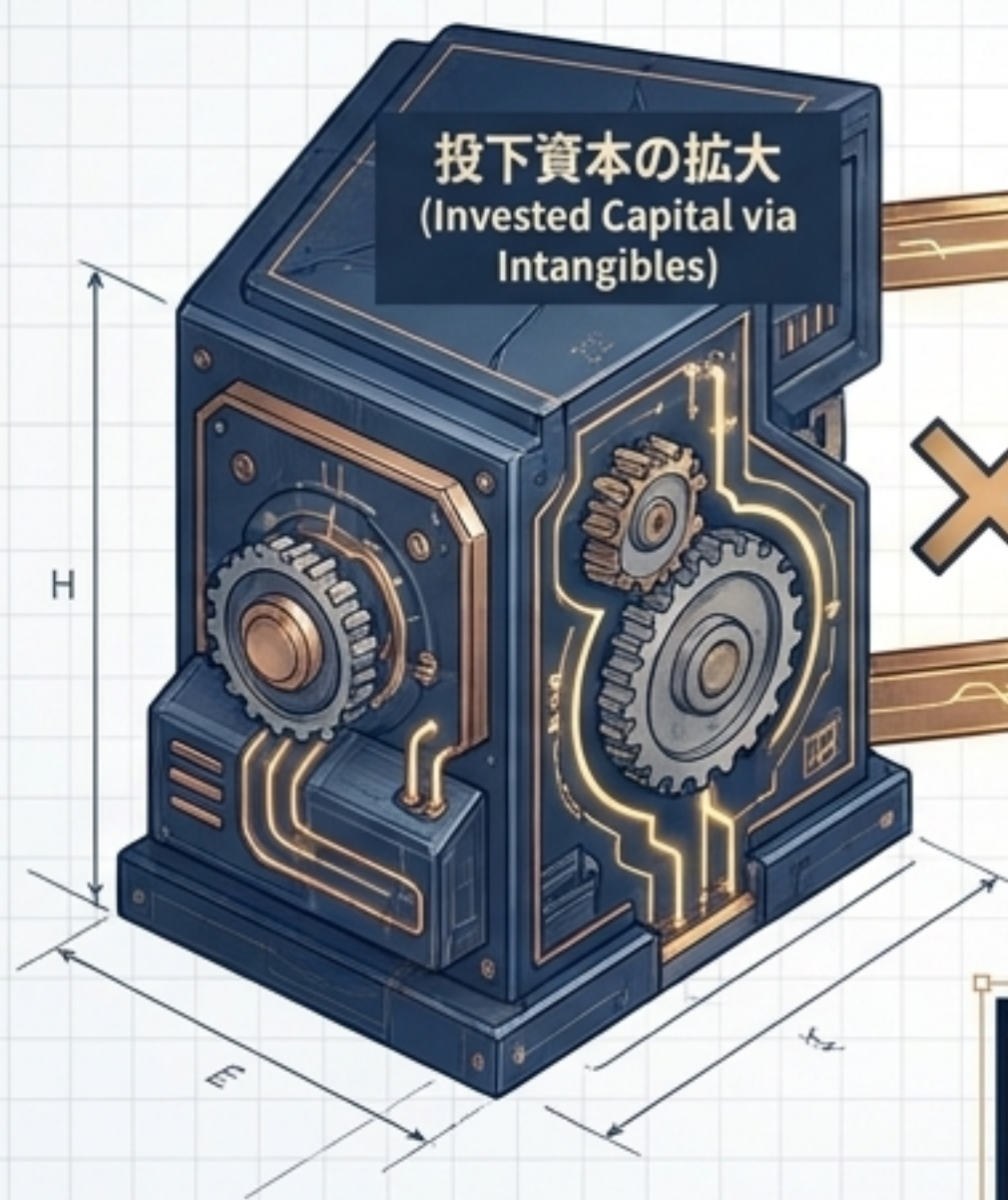
短期的な資本効率改善の罠



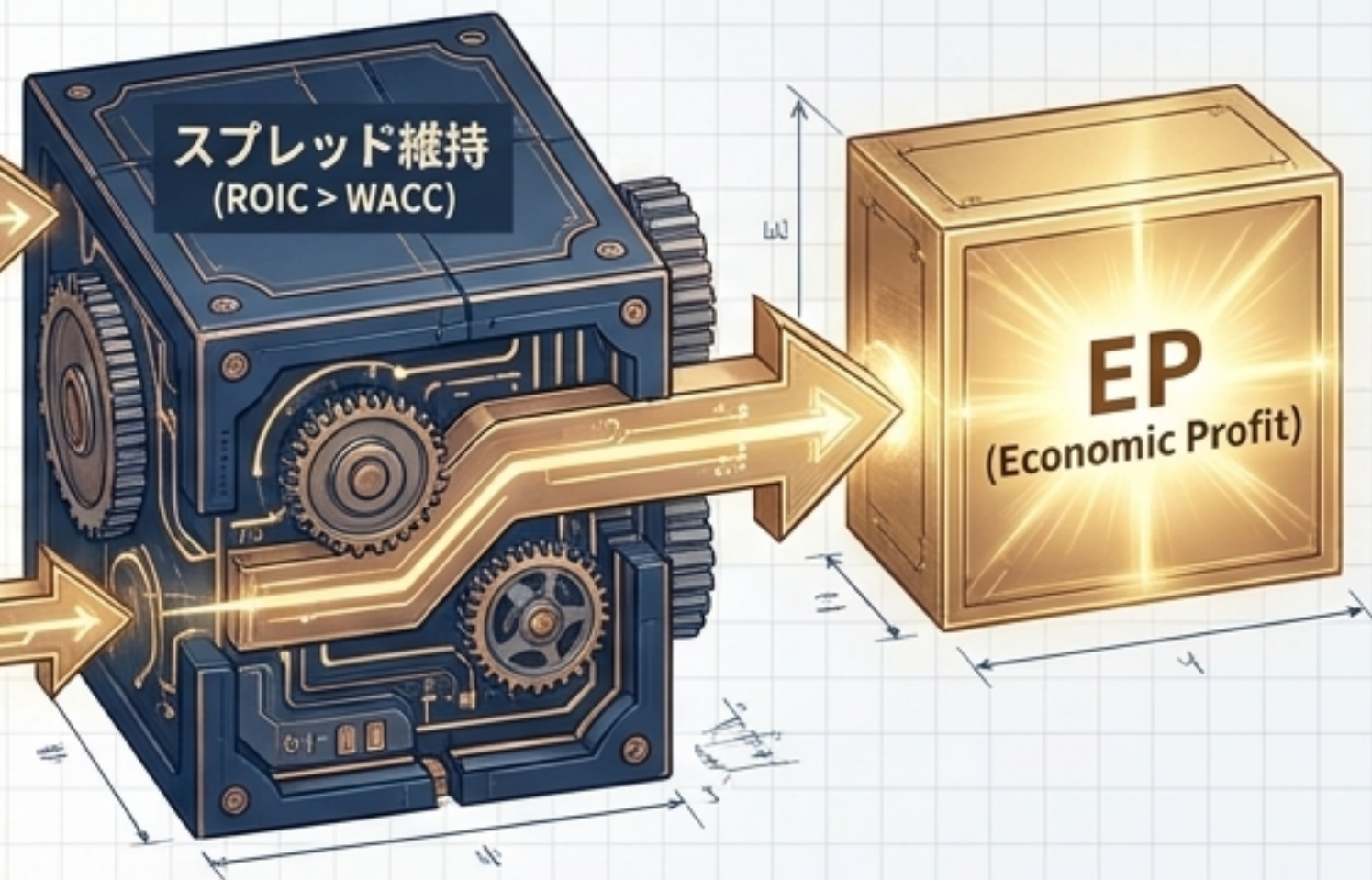
自社株買い等による一時的なROE改善に偏ることは「成長志向型コーポレートガバナンス」ではない。



Engine / Balance



The Goal

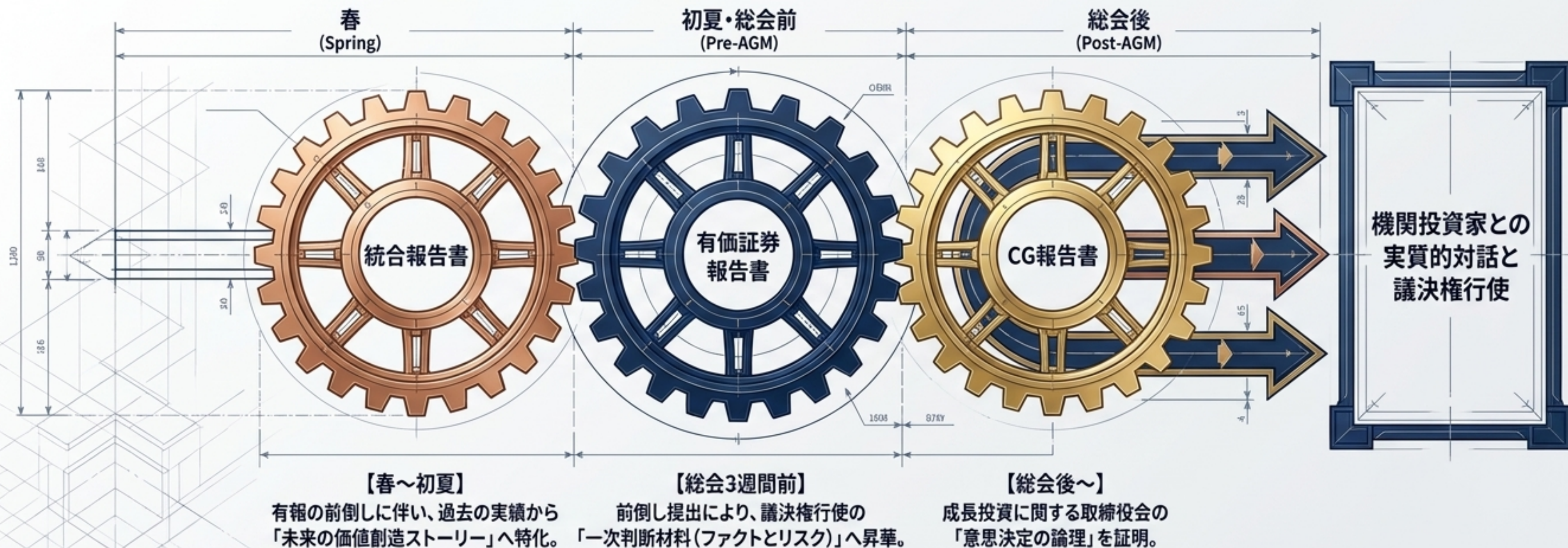


価値創造の公式： 投下資本 × 資本スプレッド = EP

スプレッドをプラスに保ちながら、リスクマネーを知財・無形資産に再配分し、絶対額としての価値創造（EP）を拡大させることこそが真の目的である。

「三位一体開示モデル」の全体像：開示体系の完全な再構築

各部門が縦割りで作成していた報告書群が、投資家の投資判断のための「連動するエコシステム」へと進化。



Key Insight: 3つの報告書が相互に論理矛盾なく接続され、一貫した「資本配分のストーリー」を提示する設計が不可欠。

Role 1: 有価証券報告書 — 厳格なファクトと防衛ガバナンスの一次情報源

新たな位置づけ (Pre-AGM Shift) : 株主総会の「3週間以上前」提出。投資家が精査する法的責任を伴うベースライン。



知財・無形資産における必須開示要素



過去の投資実績



研究開発・設備・知財等の客観的ファクトと正確な投資額。



本質的リスクの防衛拠点

解釈指針が求める

- 「技術等の情報流出」「サイバーセキュリティ」
- 「地政学的サプライチェーン途絶」に対する厳格なリスク開示。

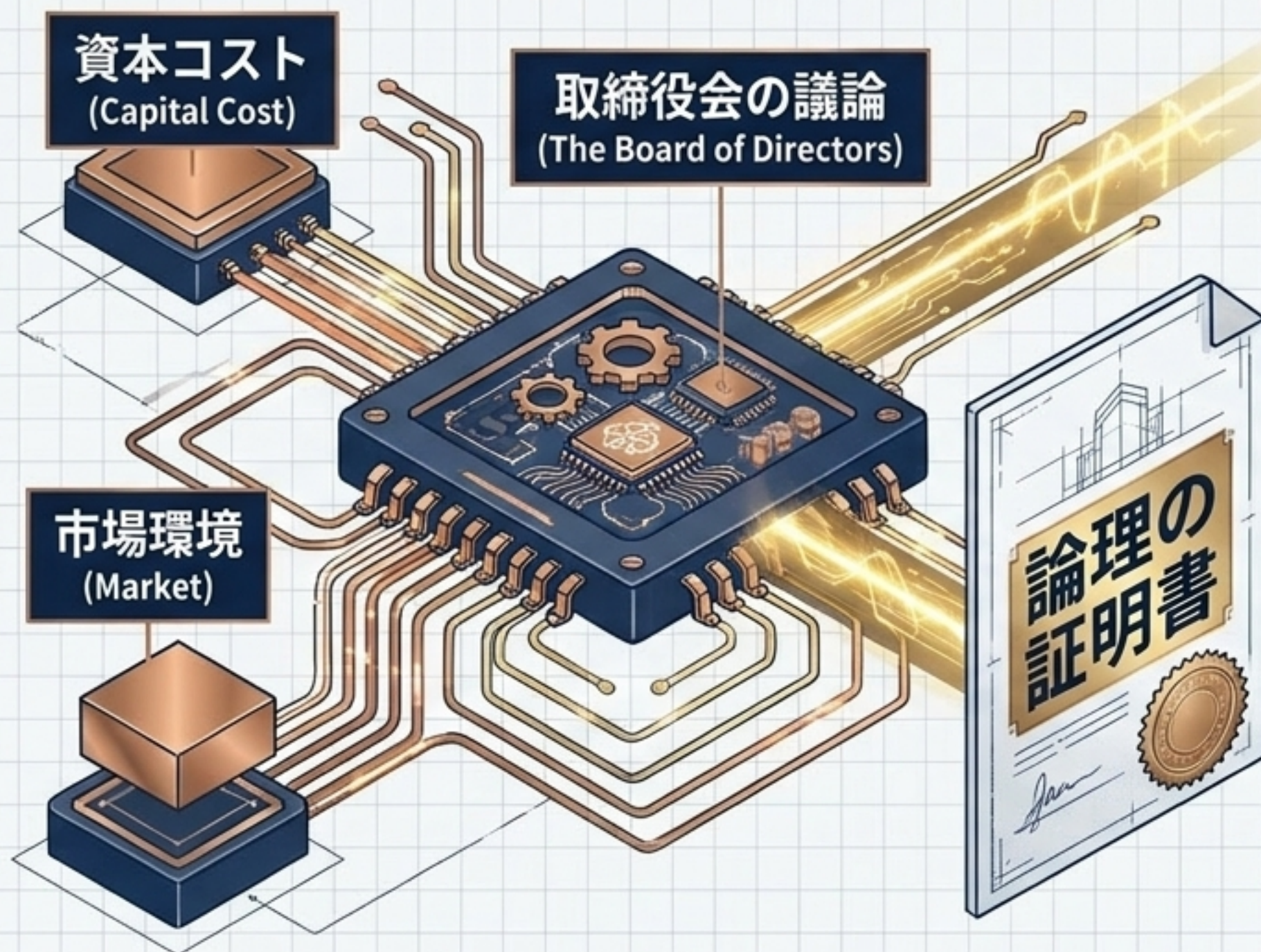


ガバナンス体制の実績

上記リスクを取締役会の「常設議題」としてどのようにモニタリングし、実効的な防衛策を講じているかの証明。

Role 2: CG報告書 — エセコンプライを排する「意思決定の論理の証明書」

新たな位置づけ：形式的なコンプライ宣言から、経営資源配分の「プロセスと論理」を実証するドキュメントへ。



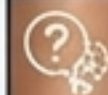
知財・無形資産における必須開示要素



原則4-1への応答



新様式「(2) 原則に関する取組み」欄を活用した、資本コストに基づく成長投資決定プロセスの開示。

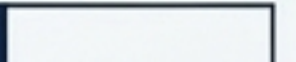


Whyの証明

「なぜその知財投資を行うのか」「なぜその事業ポートフォリオ見直しを決断したのか」についての建設的な議論の言語化。



社外取締役の関与

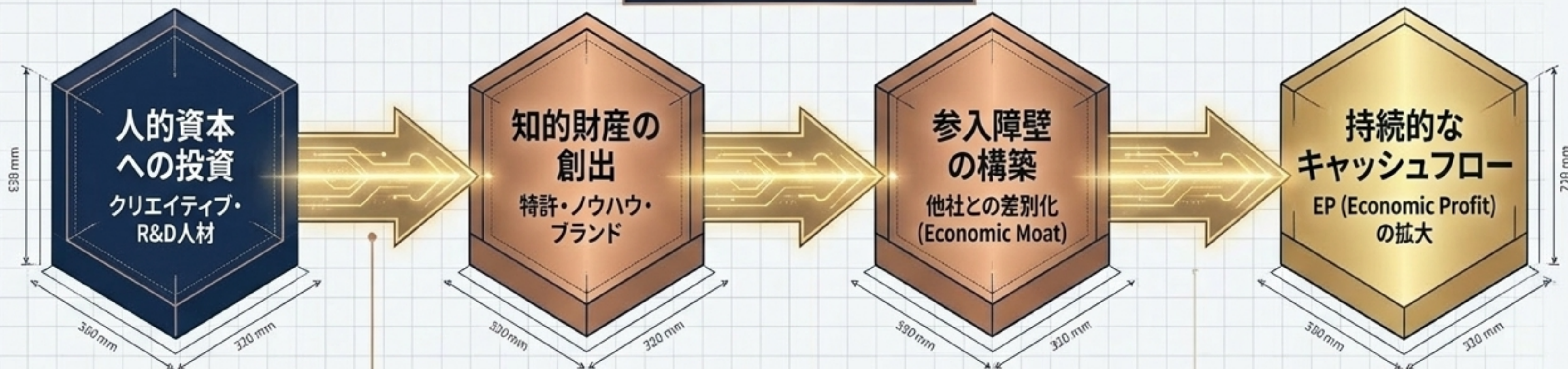


定型文を廃し、社外取締役がどのように議論に関与・監督したかの実態を開示。

Role 3: 統合報告書 — 数値を未来に繋ぐ「納得と共感の因果パス」

新たな位置づけ：有報（過去のファクト）と明確に役割を分け、「過去の言い換え」から完全に脱却。未来に向けた価値創造ストーリーに特化。

Causal Path (因果パス)



シナジーと因果パスの可視化

知財を単独セクションに閉じ込めず、人的資本への投資が、どのように特許やブランド創出に繋がり、他社との差別化となって将来CFへ転換されるかを描き出す。



リスクから機会への昇華

有報で提示した本質的リスクを、いかにビジネスチャンスへと転換し、持続的なEPを生み出すかの「成長の道筋」。

開示要件の俯瞰マトリクス：三大報告書の役割とガバナンス要件

	有価証券報告書 (有報)	CG報告書	統合報告書
[開示タイミング]	総会開催日の 3週間以上前 (望ましい)	総会後更新 (2027年7月末CGC対応必須)	春～初夏 (有報前倒しに伴うシフト)
[主たる読者と目的]	機関投資家 / 議決権行使の一次判断	ガバナンス評価機関 / 実質性の評価	長期保有投資家 / 中長期価値ポテンシャルの評価
[知財・無形資産の 開示焦点]	客観的ファクト (投資額) と 厳格なリスク (情報流出等)	成長投資方針の明記、 ポートフォリオ見直し基準	因果パス (人材→知財→収益) の定性・定量説明
[取締役会の ガバナンス証明]	リスク管理体制の実績、 定例議題化	資本コストを上回る 投資決定プロセスの開示	キャピタルアロケーションの 妥当性検証プロセス

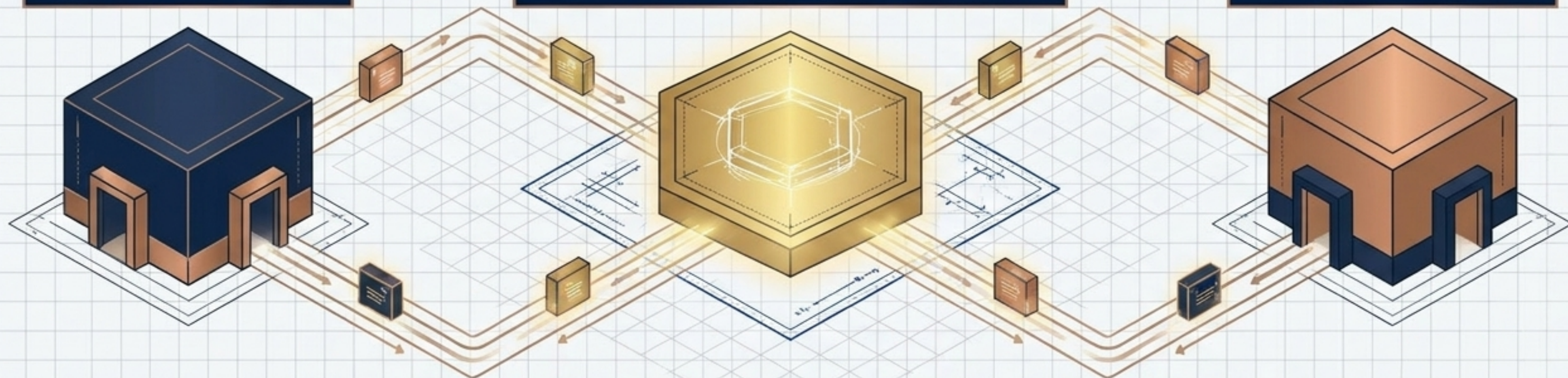
インテリジェンス・ハブとしての知財部門：「名前なき参画」の意義

サイロ化からの脱却：開示テクニックだけでは機能しない。社内の役割分担の根本的な刷新が必要。

経営陣・社外取締役
(Decision Making)

知財部門
(インテリジェンス・ハブ / IPランドスケープ)

IR・経営企画部門
(Investor Dialogue)



社外取締役の「地雷」回避支援

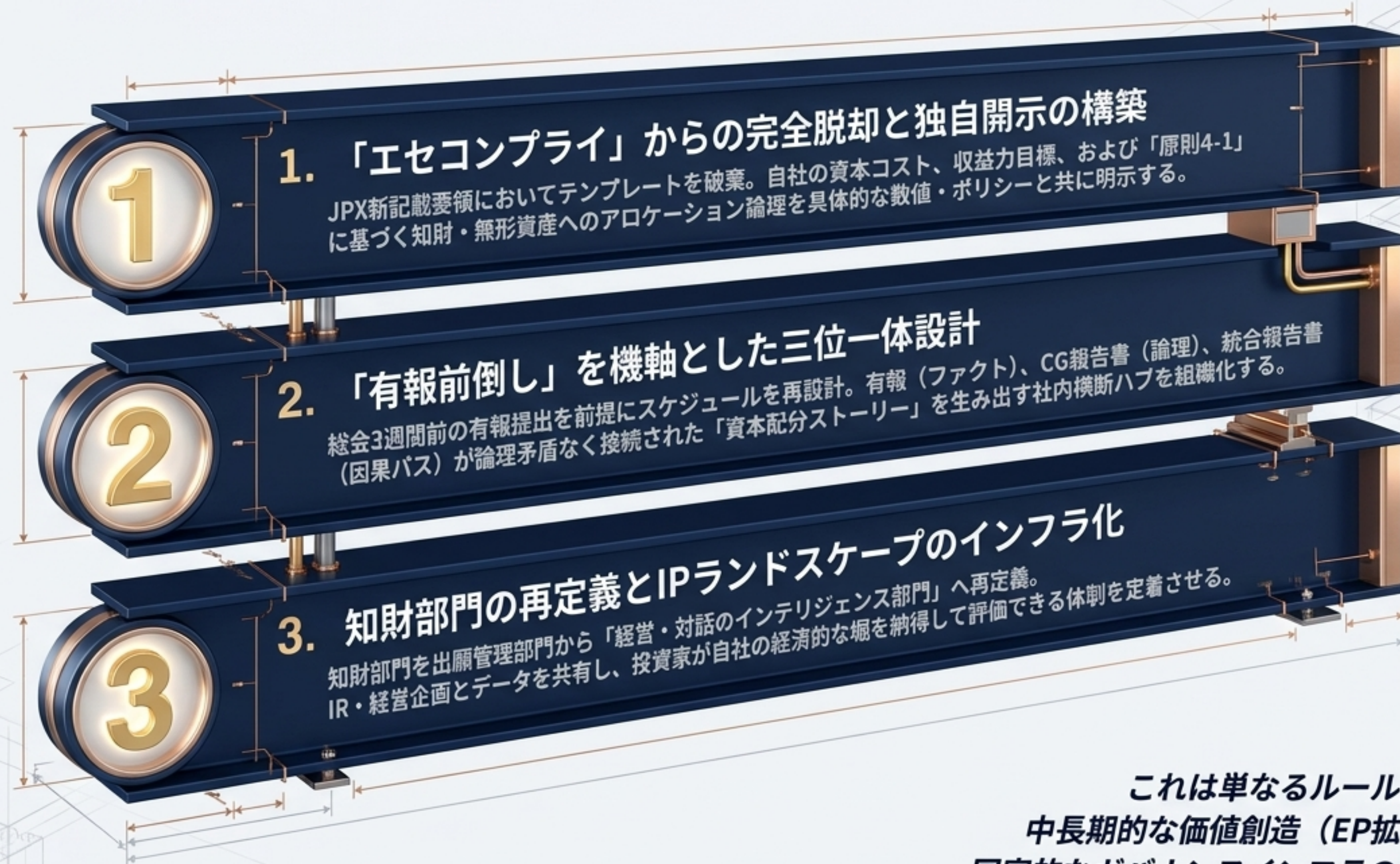
地政学リスクや技術流出リスクといったガバナンス上の「地雷」を察知し、適切なリスクテイクを促すためのデータフィードバックループを構築する。



IR・経営企画との強固な連携

投資家の「なぜ御社の戦略に優位性があるのか？」という問いに財務単独では回答できない。知財部門は高度なファクト分析を提供し、対話の最前線を裏から支えるべきである。

日本企業への実践的提言：2026年を見据えた3つのアクション



これは単なるルール変更ではない。
中長期的な価値創造（EP拡大）のための、
国家的なガバナンスインフラの再定義である。