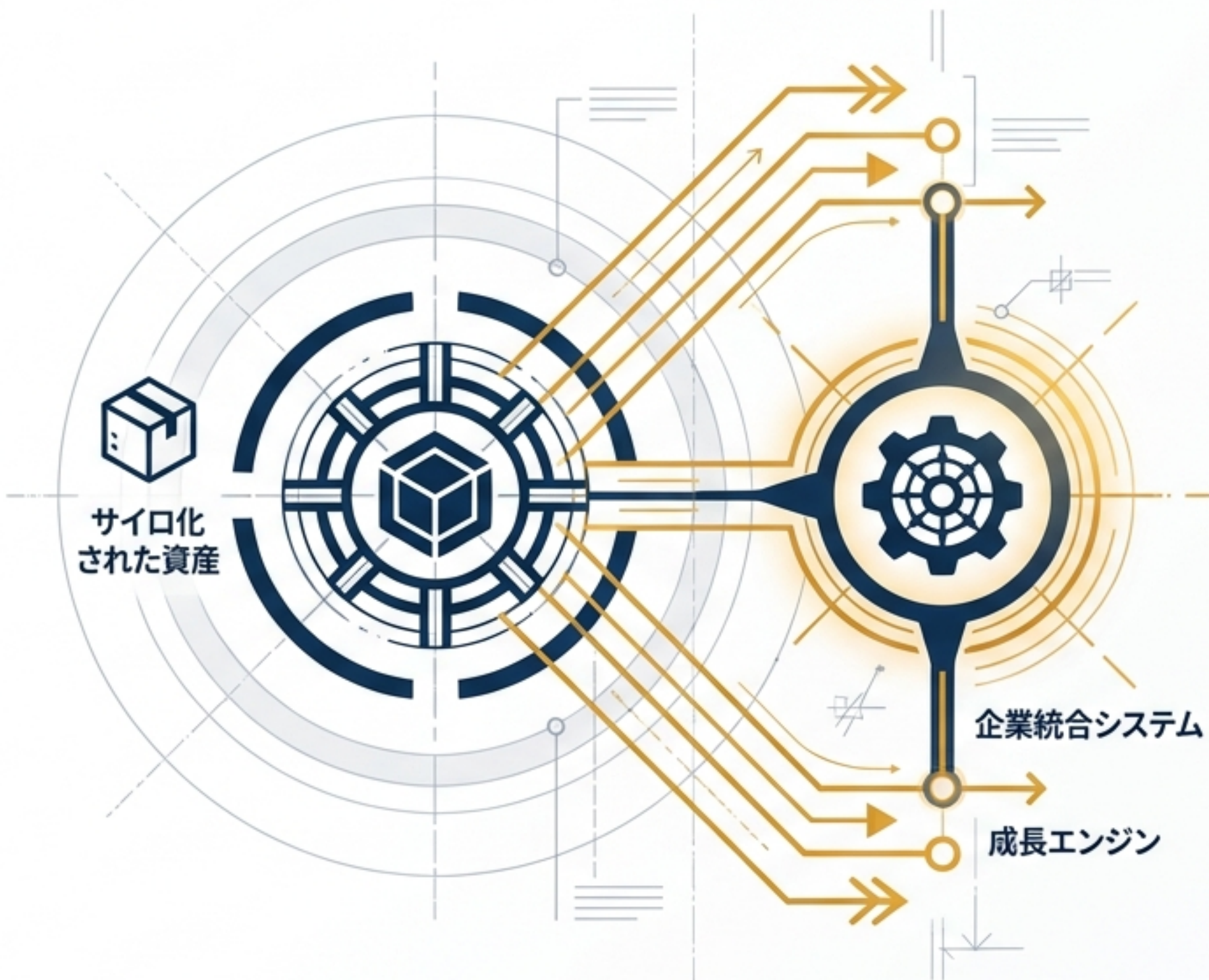




対象：取締役、経営層（CEO/CFO/CTO）、
IR部門、法務・知財統括責任者



知財は「開示項目」から、 取締役会が牽引する 「成長エンジン」へ

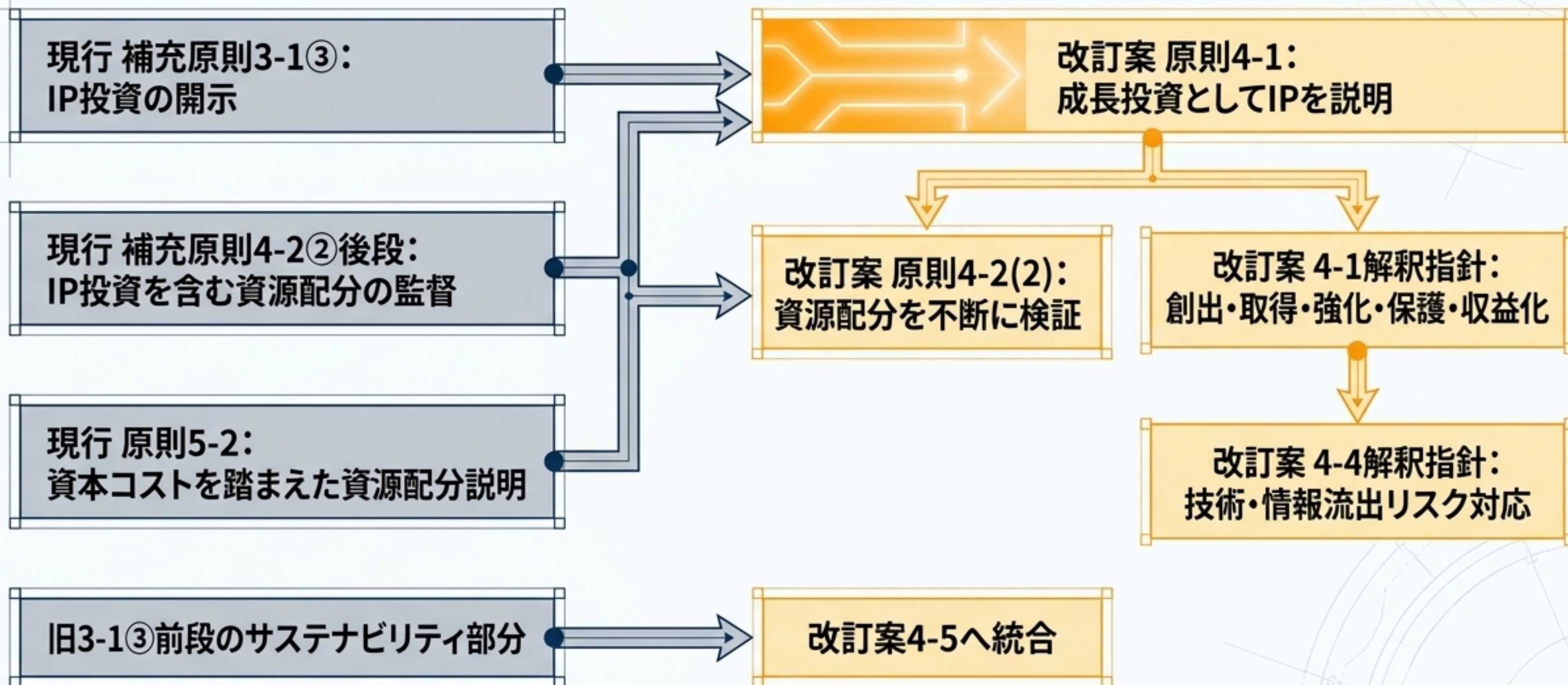
2026年改訂コーポレートガバナンス・コード：
知的財産の再配置と統合的ガバナンスへの
実践的Blueprint

コンプライアンスの「チェックボックス」から、 資本配分の「中核」へのパラダイムシフト



Key Takeaway: 公式資料が掲げる「プリンシプル化・スリム化」を通じた、形式主義からの脱却と「コードの実質化」。

条文の「移管マップ」：IP論点は取締役会の責務（第4章）へ集約された



新旧パラダイムの比較：2021年コード vs 2026年改訂案

比較軸	2021現行	2026改訂案
位置づけ (Positioning)	経営戦略開示の一項目 (補充原則3-1③)	取締役会が説明すべき成長投資の 筆頭例 (原則4-1本文)
取締役会の関与 (Board Involvement)	資源配分・戦略の 「実効的監督」	経営計画に照らした「不断の検証」 (原則4-2(2))
IPのスコープ (Scope of IP)	「知的財産への投資」と 包括的記載	「創出・取得・強化・保護・収益化」の 具体的ライフサイクル (4-1解釈指針)
サステナビリティとの関係 (Link to Sustainability)	サステナビリティと 同一条文内で並列	IP・資源配分(4-1/4-2)とサステナビ リティ(4-5)を明確に分離・独立化

改訂の真の狙い：「現預金偏重」からの脱却と、攻めのガバナンスへの転換

規制当局（金融庁・東証）の意図



- ◆ 持続的成長と中長期的企業価値向上に向けた「成長投資の促進」。
- ◆ 「守り」から「攻めのガバナンス」への転換。
- ◆ 単に記載欄を埋める形式主義からの脱却（コンプライ・オア・エクスプレインの実質化）。

専門家・市場メディアの視点



PwC / KPMG / 大和総研

取締役会の意思決定への直接的介入であり、多様な投資機会と資源配分全体の不断の検証を要求していると評価。

ロイター / テレビ東京 (Newsモーニングサテライト)

IP単独論点ではなく、「現預金の有効活用 (Cash Hoarding問題)」「アクティビスト対応」など、資本配分の説明責任というマクロな文脈で注視。

新たな価値創造エンジン：戦略的IPライフサイクル

1. 創出 (Creation)

自前での研究開発・技術開発。

2. 取得 (Acquisition)

M&A、業務提携、スタートアップ
出資を通じた外部資源の獲得。



競争力と企業価値向上の源泉

5. 収益化 (Monetization)

価格決定力の向上、ライセンス収入、
新規市場参入によるキャッシュフロー創出。

4. 保護 (Protection)

特許網の構築、営業秘密の管理、
情報流出・サイバーリスクへの対応（新4-4連動）。

3. 強化 (Enhancement)

ブランド、データ、ソフトウェアを含む
無形資産ポートフォリオの磨き上げ。

実務対応 Dimension 1：取締役会における「不断の検証」

「知財部門からの年1回の報告」から、
「資本コストと成長戦略に照らした一体議論」へ。

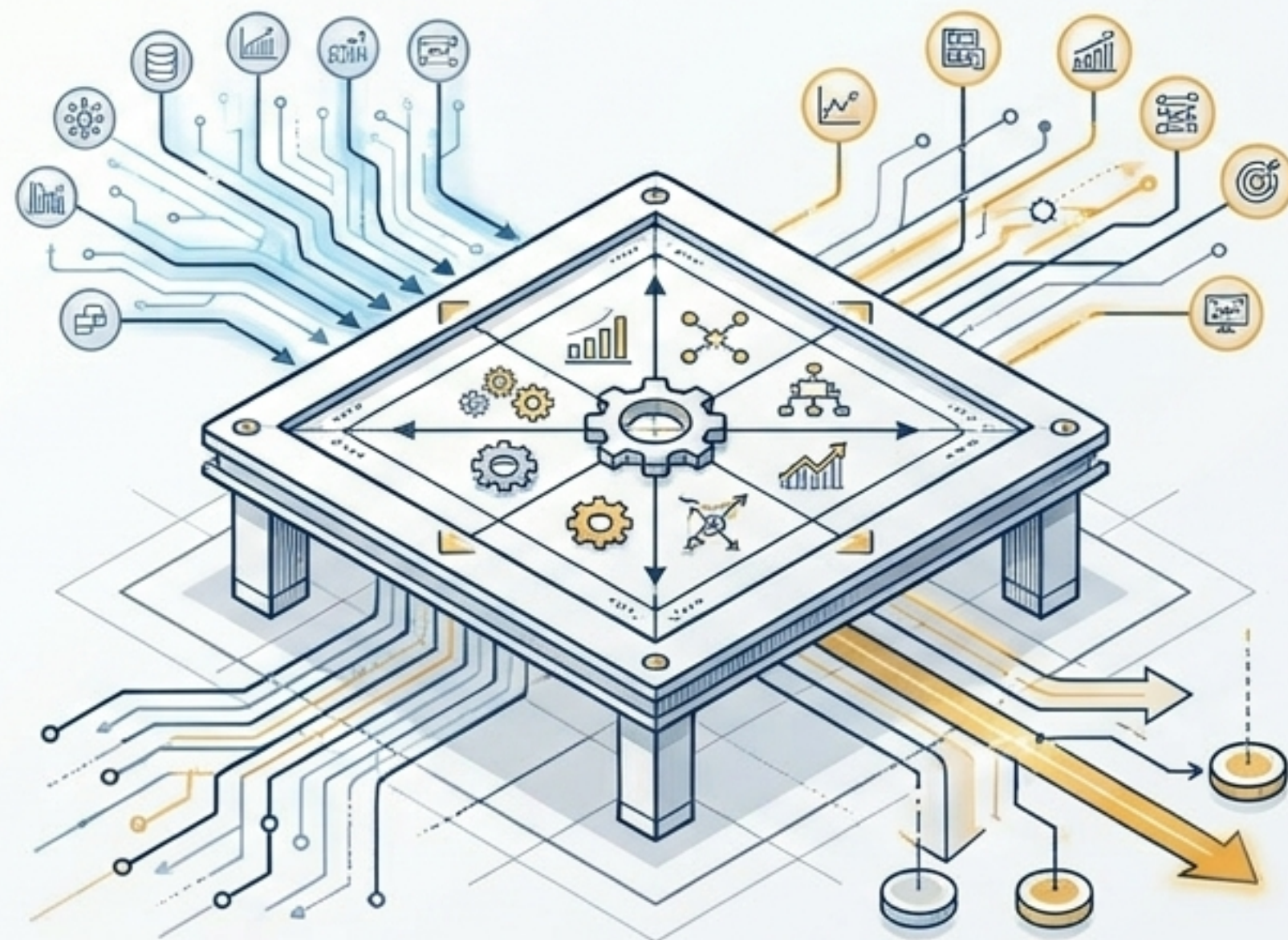
1. アロケーションの定例化

中計策定、予算編成、ポートフォリオ見直し時に、IP投資を取締役会議題の必須項目とする。

Actionable Blueprint

3. 財務インパクトでの議論

単なる特許出願件数ではなく、「どの事業の収益力・価格決定力・将来CFに効くのか」で投資判断を行う。



2. 一枚岩の可視化

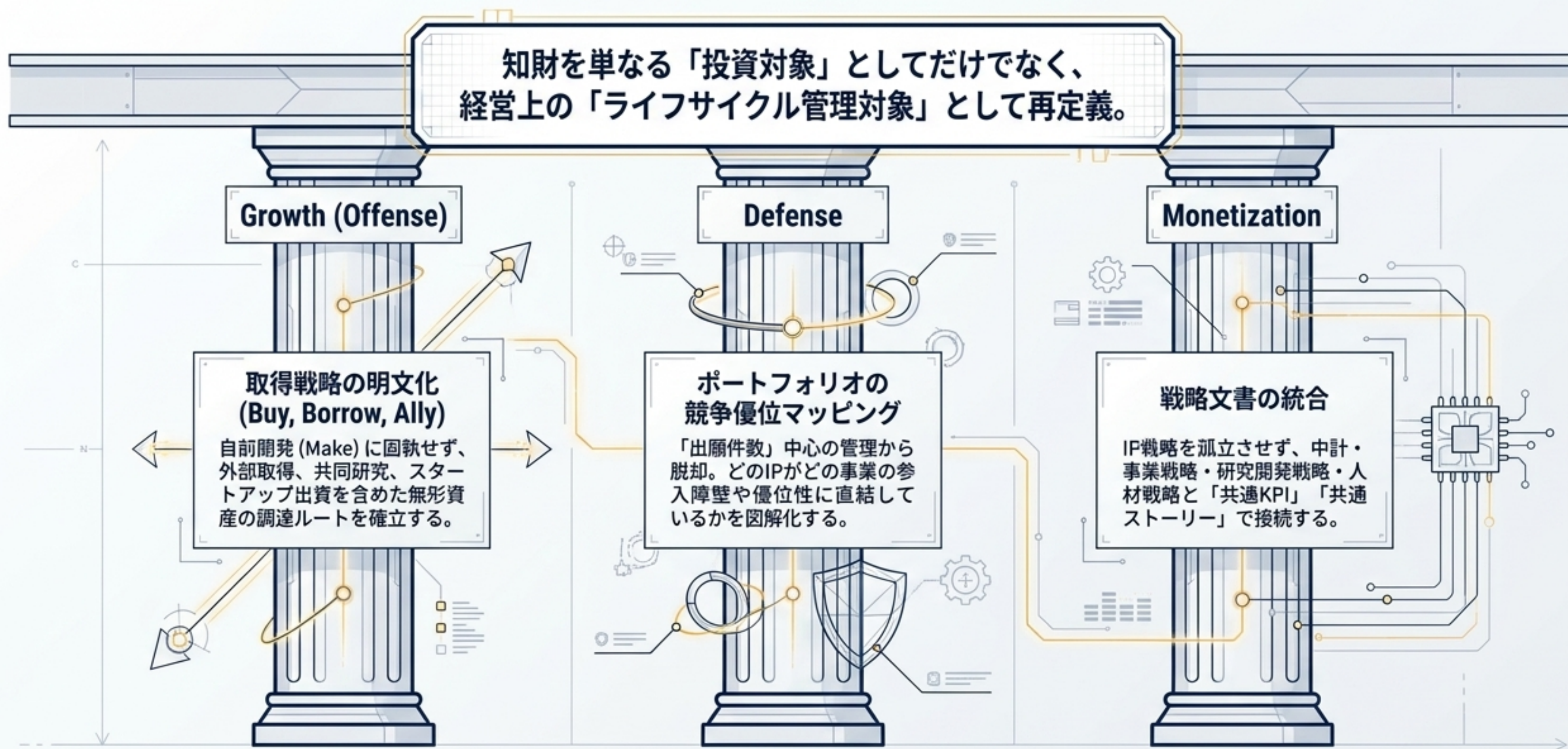
R&D・M&A・ライセンス・秘密管理を「5つのライフサイクル」の観点で整理し、経営陣に提示する。

Actionable Blueprint

4. 不作為の説明責任

現預金・遊休資産を維持する場合、「なぜIPや人的資本への振替が現在最適でないのか」を合理的に説明する。

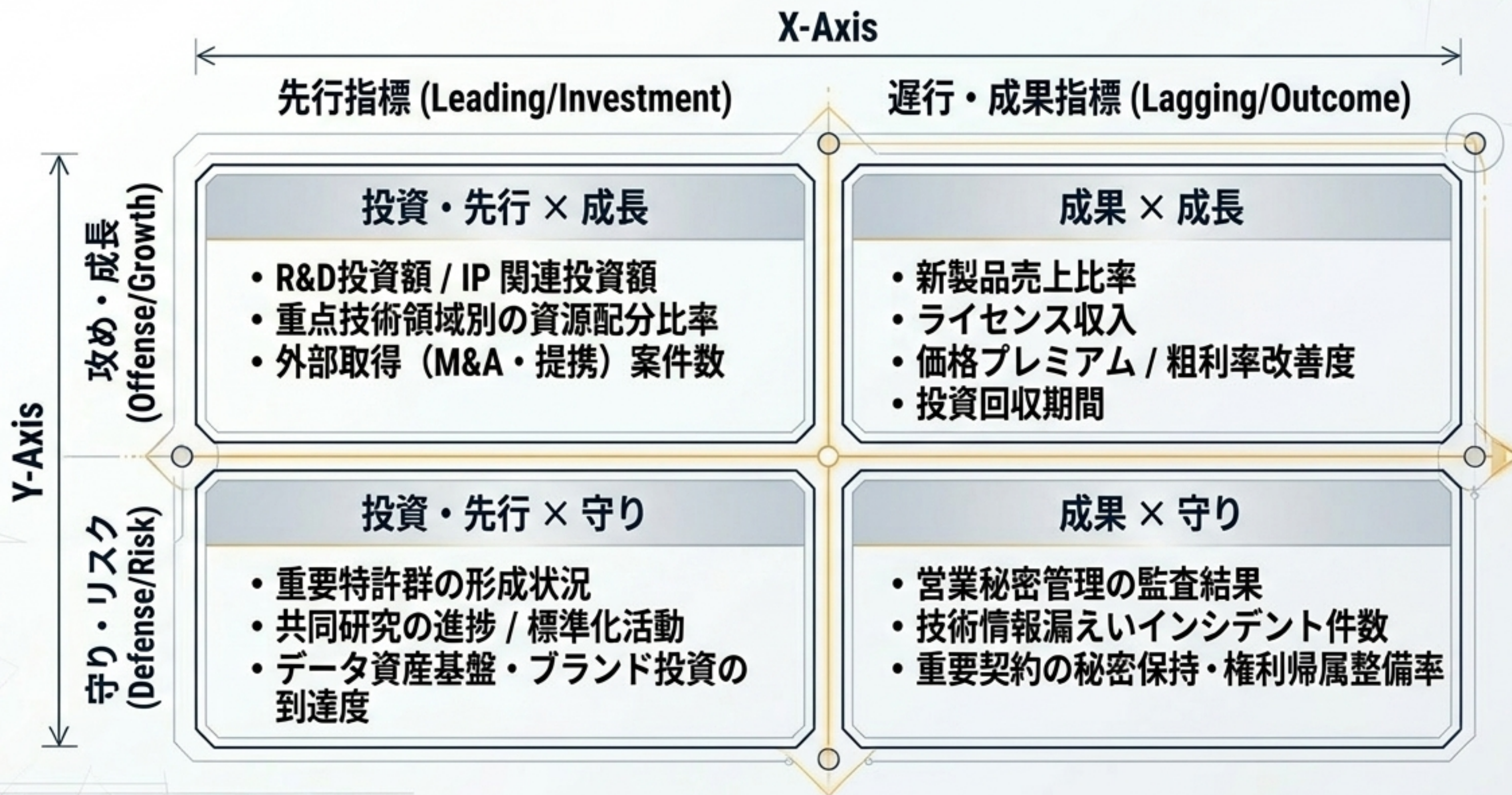
実務対応 Dimension 2： 全社戦略と連動した「知財・無形資産戦略」



実務対応 Dimension 3：統合された物語としての「開示」

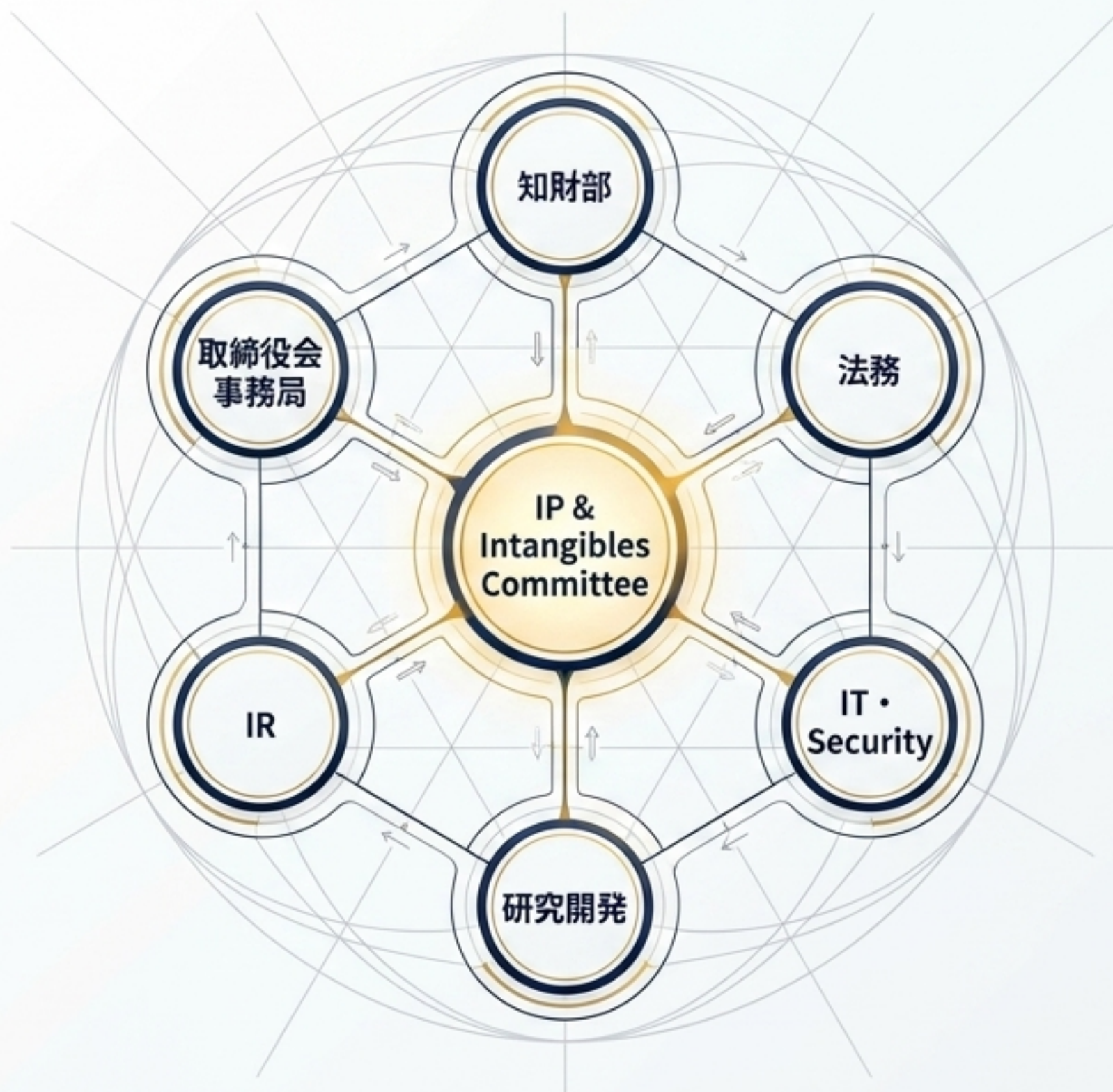


実務対応 Dimension 4：4象限 KPI ダッシュボード



実務対応 Dimension 5：サイロを破壊する「部門横断アーキテクチャ」

新4-4解釈指針における「技術・情報流出リスク（サイバー、経済安保、サプライチェーン）」への対応。知財部単独では不可能。



Key Organizational Shifts



横断委員会の設置: 取締役会または経営会議の直下に、IP・無形資産・データを統括するコミッティを新設。



共通言語化: CFO、CTO/CIO、知財責任者、法務、IR、取締役会事務局が「同一の資料セット・KPI」で議論する体制の構築。

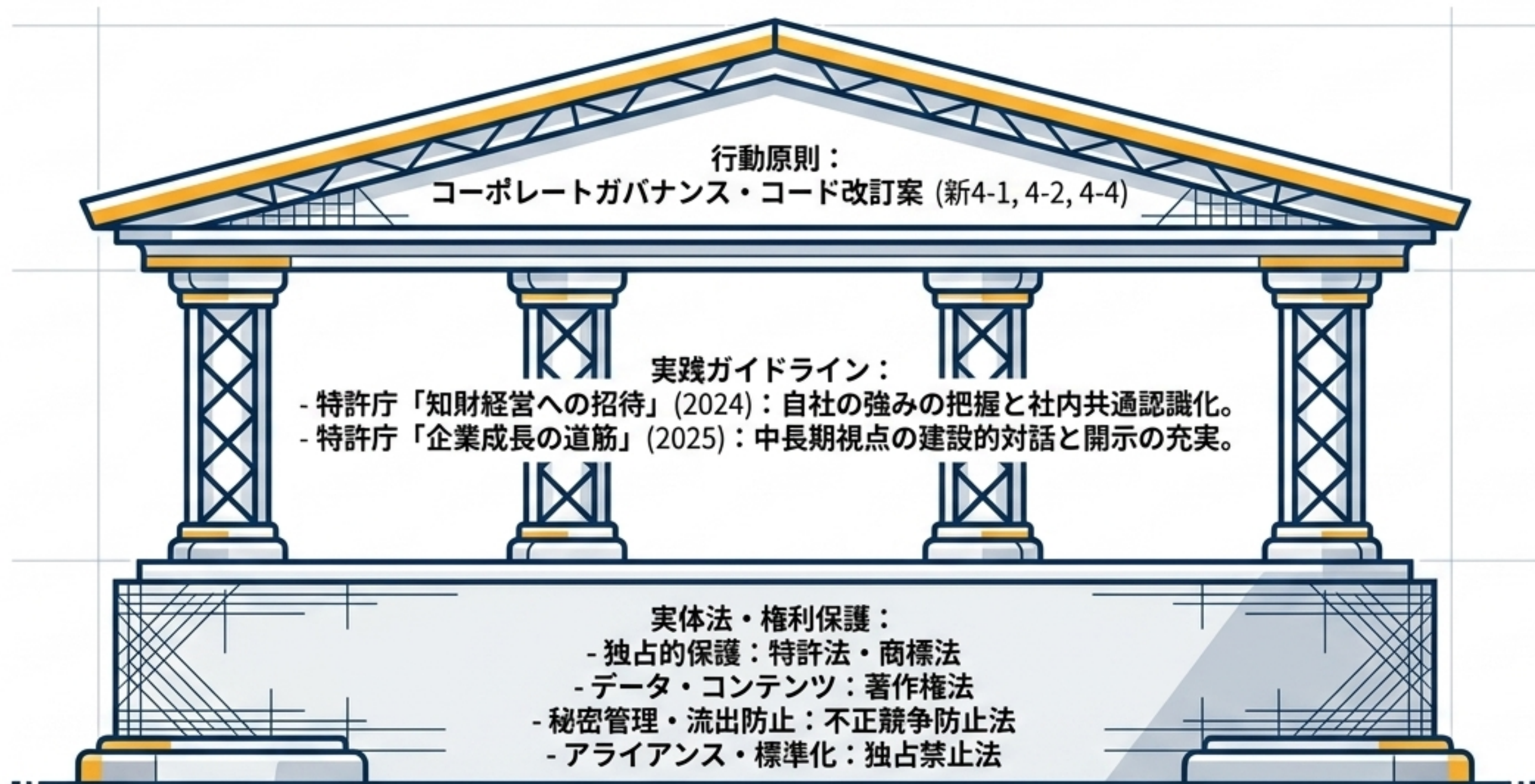


プロセス統合: M&A・業務提携時の「IPデューデリジェンス」と「PMI」を、通常の財務DDと同列の標準プロセスへ昇華。



リスク連動: 営業秘密管理、アクセス制御、輸出管理（経済安保）を一体運用。

ガバナンスを支えるエコシステム：指針と実体法の連携

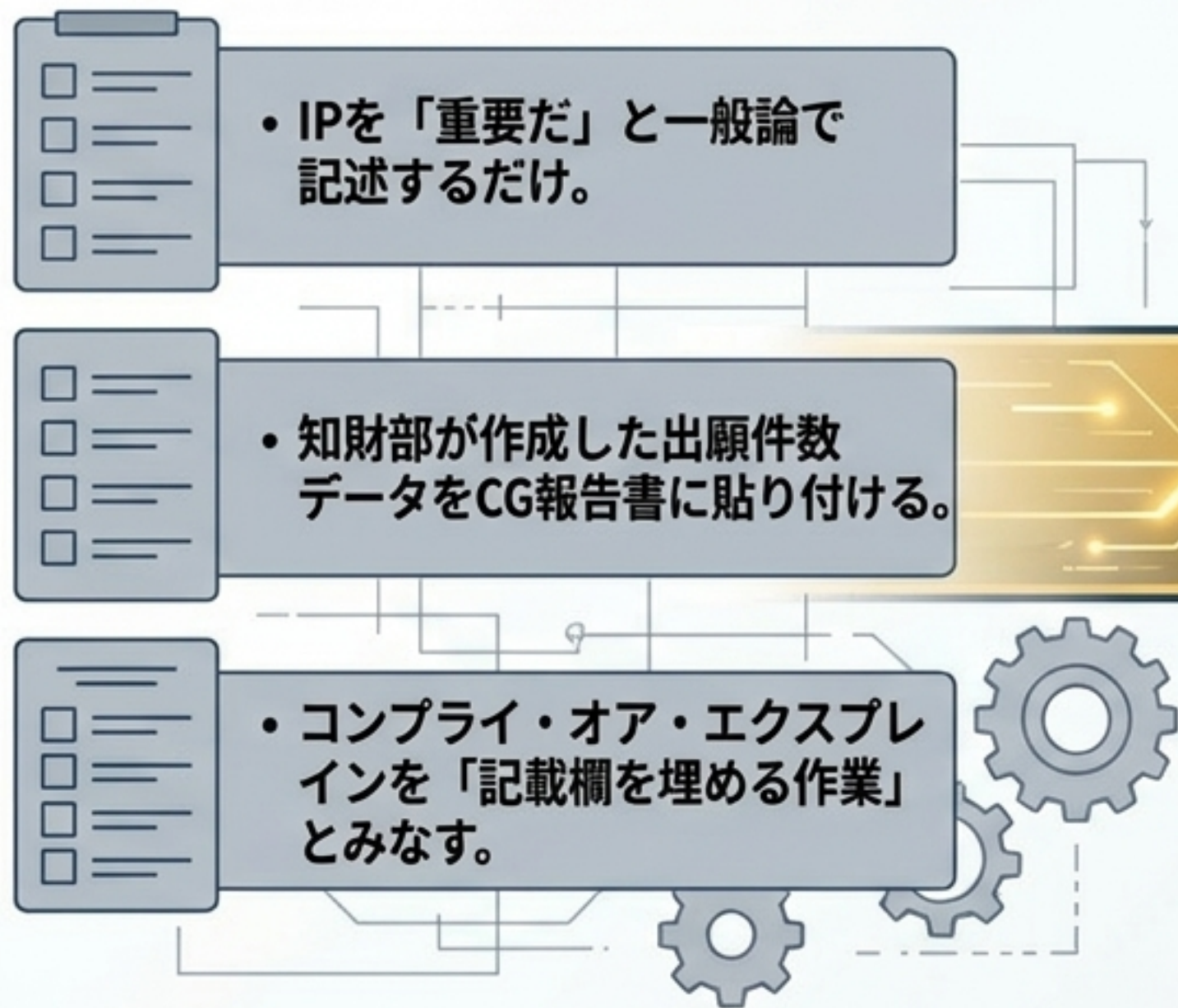


Key Message:

CG報告書の文言修正だけでは不十分。IRストーリーから権利保護、秘密管理までを「一体化」させる必要がある。

結論：「形式的コンプライ」から「実質的統合」への飛躍

形式的コンプライ (Check-box Compliance)



実質的統合 (Substantive Integration)



Final Takeaway: 金融庁のメッセージが示す通り、すべての原則を形式的に遵守する必要はない。なぜ投資するのか、なぜ現時点では投資しないのか—「自社の状況に即した独自の物語（説明）」こそが、投資家との真の対話を生む。