

知財・無形資産ガバナンスが、新時代へ

——CGコード改訂がもたらす知財・無形資産による企業成長の道筋——

一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 理事長 菊地 修

1. 2026年度「コーポレートガバナンス・コード」改訂の概要と変遷

2026年4月3日に開催された金融庁の「コーポレートガバナンス・コード(以下「コード」という)の改訂に関する有識者会議(第3回)」において、コード改訂案が審議された。この結果を受け、今後東京証券取引所(以下「東証」という)からパブリックコメントが募集され、コードの改訂が正式に発行される予定である。

今回の改訂は5年ぶりに行われるもので、日本企業が持続的に成長するために適切な経営資源の配分を行い、「稼ぐ力」を高めて資本市場に更なる活性化を促すための極めて重要な転換点となる。

【改訂の主なポイントと新旧の比較】

これまでのコードにおいても、知的財産投資に対する取締役会の監督や情報開示に関する規定は存在したが、今回の改訂ではその位置づけを原則4-1に格上げし、「取締役会の役割・責務」として明確化した点が画期的である。これにより、知財・無形資産は「企業戦略等の大きな方向付け」として、具体的に取り組むべき事項であることが明記された。

(1) 新原則4-1の規定内容:

「知的財産等の無形資産」(以下「知財・無形資産」という)を「成長投資」の対象として、以下の通り、明示している。取締役会は、自社の資本コストを踏まえた収益計画や資本政策の方針を示すとともに、成長投資や経営資源の配分に関し具体的に何を実行するのか説明すべきであると規定された。

「取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)を確立し、それに向けた成長の道筋を構築するなど、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきである。

また、取締役会は、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、成長の実現を目指し、自社の資本コストを踏まえて収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、成長投資(設備・研究開発・人的資

本・知的財産等の無形資産への投資等)や事業ポートフォリオの見直し等の経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて説明を行うべきである。」

(2) 解釈指針における明記:

原則の解釈指針では、知財・無形資産への投資が「競争力や企業価値向上の源泉である」という認識を前提に、その「創出・取得・強化・保護・収益化」に戦略的に取り組むべきであることが強調されている。

「知的財産等の無形資産への投資については、競争力や企業価値向上の源泉であることを踏まえ、その創出・取得・強化・保護・収益化に戦略的に取り組むべきである。」

2. 改訂の背景:成長投資の促進と取締役会の役割・責務

改訂案の核心は、取締役会が「経営資源の配分」に対してこれまで以上に能動的な役割を果たすよう求めている点にある。具体的には、以下の3点が重視される。

- **成長の道筋(ロードマップ)の構築:** 単なる数値目標に留まらず、会社が目指す姿に向けた論理的な成長シナリオを描くこと。
- **具体的な資源配分の説明:** 人的資本や知財・無形資産へいかに資源を投じるかを議論し、ステークホルダーへ説明すること。
- **不断の検証:** 成長投資が当初の経営戦略や計画に照らして適切か、取締役会が継続的にモニタリングを行うこと。

3. 上場企業が講じるべき具体的な対応と措置

この改訂を受け、上場企業は形式的な対応を超え、実質的な価値創造メカニズムの構築に向けて以下の措置を講じるべきである。

(1) 知財・無形資産戦略の「見える化」と収益化の設計

解釈指針に示されたサイクルを回すため、自社の保有する知財・無形資産がいかに競争優位性を生んでいるのかを、IP ランドスケープ等を活用して可視化する必要がある。特に、今回の改訂案が「自社の資本コスト」を踏まえた収益計画を求めている点は重要である。知財投資が資本効率(ROE 等)の向上や PBR の改善にどう寄

与するのかという視点を持ち、投資家が重視する「収益化(マネタイズ)」のロジックをこれまで以上に分析・発信することが求められる。

(2) 人的資本と知財・無形資産を両輪とした価値創造ストーリーの構築

知財・無形資産を生み出す「人」への投資と、その成果物である「知財」への投資を一体として捉える視点が不可欠である。優秀な人材がどのような環境で独自の知財を創出し、それが企業の持続的成長にどう結びつくのかという、一貫した価値創造ストーリーの構築が急務である。

(3) 取締役会による監督体制の強化

取締役会は、執行部門からの報告を受動的に確認するだけでなく、経営戦略の観点から「成長や競争優位を確保するために知財・無形資産ポートフォリオは適切か」といった問いを立て、厳しく検証するプロセスを導入すべきである。

4. 組織体制の変革:部門横断的な連携

実効性を高めるためには、組織のサイロ化(縦割り)を打破し、経営企画、財務、IR、知財、法務などの各部門が密に連携する体制の構築が不可欠である。

(1) 経営層とCIPO(知財最高責任者)の対話:

知財・無形資産投資が会社の勝ち筋にどう貢献し、結果として財務数値にいかに関わりつくかを共通言語で語り合う場を持つこと。

(2) 多層的な情報開示の戦略的活用:

以下の報告書の役割を再定義し、自社の将来性を訴求する「投資家へのラブレター(エクイティ・ストーリー)」として磨き上げる。

- ① **有価証券報告書(法定開示)**: 知財・無形資産投資が中長期的な財務パフォーマンスに関わりつく論理的根拠を明示する。
- ② **コーポレートガバナンス報告書(東証要請)**: 取締役会による知財ガバナンスの実効性や、資源配分の妥当性に関する透明性の高いプロセスを開示する。
- ③ **統合報告書(任意開示)**: 価値創造ストーリーの中核に知財・無形資産を据え、非財務情報と財務情報の連結によって多角的に発信する。

さらに重要なのは、これらの開示を単なる「報告」で終わらせないことである。改訂の真の目的は資本市場の活性化にあり、開示内容を投資家との「対話(エンゲージメント)のツール」として活用し、建設的な議論を通じて企業価値を高めていく姿勢が求められる。

5. 結論

今回のコード改訂は、日本のコーポレートガバナンスが企業の「稼ぐ力」の向上に向け、「攻めのガバナンス」へと大きく舵を切ったことを意味する。知財・無形資産を経営の柱に据え、その創出から収益化までを戦略的に管理できる企業こそが、グローバルな資本市場で選好される。上場企業には、この改訂を機に、知財・無形資産を企業の成長力を高める源泉として再定義し、投資家との対話を通じて持続的な価値向上を実現していくことが期待されている。

(2026年4月4日 出稿)