

コーポレートガバナンス・コードの改訂について ～成長投資に繋げるコーポレートガバナンス・コード の運用に向けて～

経済産業政策局 産業組織課

2026年9月2日

コーポレートガバナンスの位置付け

- ・コーポレートガバナンスは、企業が自社の競争優位性を伴った中長期目線での成長戦略を構築し、事業ポートフォリオの組替えや成長投資等の適切なリスクテイクを行うことを通じて**成長戦略を実行する「攻めの経営」**に取り組むための基盤である。
- ・コーポレートガバナンス・コードの策定以降、社外取締役数の増加、指名・報酬委員会の設置など、**CGの取組は着実に進んでいる一方で、形式的な対応にとどまることなく、企業が成長投資等の中長期的な価値向上に向けた本質的な取組を進め、「稼ぐ力」を強化することが重要**である。
- ・今般のコーポレートガバナンス・コード改訂の趣旨も踏まえ、「**成長投資の促進**」及び「**取締役会の機能強化**」等に向けた施策を進め、企業の「**稼ぐ力**」の強化に向けたコーポレートガバナンスの取組を後押ししていく。

コーポレートガバナンス・コードの改訂(2026年)の概要

- ❑ 企業が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた本質的な取組に注力できるよう後押しする観点から、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の対象となる原則の内容を概念的かつ抽象的なものに限定。各原則への対応を支援するための具体的な内容や趣旨を記載した「解釈指針」を新設。
- ❑ コードの趣旨・精神を再周知する観点から序文を新設し、以下の内容を明記。
 - ① コードは、市場における中長期の投資を促す効果をもたらすことも期待していること
 - ② 原則をコンプライする場合・しない場合のいずれであっても、その理由を丁寧に説明することが投資家との建設的な対話に資すると考えられること
- ❑ 原則・解釈指針における主な改訂内容は以下のとおり。

経営資源の配分

- 取締役会の役割・責務として、成長投資に向けた取組の重要性を強調。具体的には、原則において、
 - ・ 会社の目指すところに向けた成長の道筋を構築すべきことを追記
 - ・ 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に関し具体的に何を実行するのかを説明すべきことを強調
 - ・ (現預金等の金融資産や実物資産等の経営資源の投資等への有効活用を解釈指針に例示しつつ、)適切な経営資源の配分が実現されるよう、不断に検証を行うべきことを追記

取締役会の機能強化

- 社外取締役の実効性向上に向け、経営の監督を行うことを含めた独立社外取締役の果たすべき役割・責務、質・数の確保、独立性確保の重要性を原則及び解釈指針で強調
- 取締役会の審議の活性化に向け、議長や独立社外取締役を含めた取締役を支援する重要な役割を果たす事務局(コーポレートセクレタリー等)の機能強化を推進すべき旨を解釈指針に追記
- リスク管理に関する取締役会の責任を強調し、リスク管理体制を整備する際の考慮事項として、サイバーセキュリティリスク、国際的な経済安全保障を巡る環境変化等の地政学的要因によるサプライチェーン途絶リスク及び技術等の情報流出リスクへの対応が含まれ得ることを解釈指針に追記

有価証券報告書の 定時株主 総会前開示

- 有価証券報告書を株主総会前に提出することを、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備の重要な例として原則に追記。その際、総会開催日の3週間以上前に提出されることが最も望ましく、株主総会の開催時期の後ろ倒しも含めて検討することが考えられる旨も解釈指針で補足

ステークホルダー との適切な協働

- 株主以外のステークホルダーとの適切な協働の例示として、人的資本への投資や適切な分配、取引先との公正・適正な取引を解釈指針に追記

コーポレートガバナンス・コード改訂にあたっての経産省のスタンス、主張

1. 総論

● コードのスリム化／プリンシプル化

- － 数多い詳細な原則の遵守ではなく、**成長に向け注力すべき原則を明確にし**、コストも軽減するため、スリム化に賛成（改訂版では83の原則を30へ概ね半減）

● エクスプレインの推奨

- － 実効性を高めるためには、**適切なエクスプレインを行うことも重要**であるとの認識を共有すべき
- － （改訂版のCGコードの序文には、以下の内容が記載）形式的な遵守よりも、会社の事情に照らし、**遵守しない理由の説明を積極的に選択すべき**場合がある

2. 各論（主要論点）

● 経営資源の成長投資への有効活用

- － **現預金・金融資産・実物資産等の経営資源**を、成長投資等に有効活用できているか、取締役会が不断に検証すべき

※ 「成長投資」の例として、「設備・研究開発・人的資本・**知的財産等の無形資産への投資**」がコード原則に明記

● 経済安全保障（経済安全保障に係る要素を、CGコードに初めて追加）

- － 取締役会は、リスク管理体制を適切に整備すべき。その際、サプライチェーン途絶リスク・技術等の情報流出リスク等への対策も、**「収益機会にもつながり得る」ものとして、リスク対応**を促す

● 取引適正化

- － 株主以外のステークホルダーとの適切な協働に努めるべき

※ 「取引先との公正・適正な取引（**サプライチェーンにおける適正な価格転嫁を含む**）を行う」ことが解釈指針で例示

● 株主の議決権行使のための適切な情報開示

- － 有価証券報告書を株主総会の開催日前に開示するよう求めるにあたっては、有報と事業報告書等の一本化や一体開示等の環境整備も含めて検討すべき

コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）の記載（成長投資）

【原則4-2. 取締役会の役割・責務Ⅱ：適切なリスクテイクを支える環境整備】

- (1) 取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うべきである。
- (2) 取締役会は、自社の経営資源の配分が、成長の実現を目指して策定・公表した経営戦略や経営計画に照らし適切なものとなっているかについて不断に検証を行うべきである。
- (3) また、経営陣の報酬については、中長期的な企業価値の向上につながるよう適切なインセンティブ付けを行うべきである。

解釈指針

取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

取締役会は、自社の経営戦略や経営計画を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に繋げるために適切なリスクテイクとなる経営資源の配分が実現されるよう、現預金等の金融資産や実物資産等の経営資源を成長投資等に有効活用できているかを含め、不断に検証を行うべきである。また、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、会社の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

また、取締役会は、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）の記載（経済安全保障）

【原則４－４．取締役会の役割・責務Ⅲ：経営陣・取締役に対する実効的な監督②】
取締役会は、内部統制や全社的なリスク管理体制を適切に整備すべきである。

解釈指針

内部統制や先を見越した全社的なリスク管理は、適切なコンプライアンスの確保により持続的に信頼を維持し、リスクを最小化するために重要であるのみならず、経営陣が果敢にリスクテイクを行うための裏付けとなり得るものであるから、取締役会は、グループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築するとともに、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。サイバーセキュリティリスク、国際的な経済安全保障を巡る環境変化等の地政学的要因によるサプライチェーン途絶リスク及び技術等の情報流出リスクへの対応等も、収益機会にもつながり得るものとして、リスク管理体制を整備する際の考慮事項に含まれ得るとともに、そうしたリスクへの対応等が適切に行われるべきである。

コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）の記載（取引適正化）

【基本原則2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

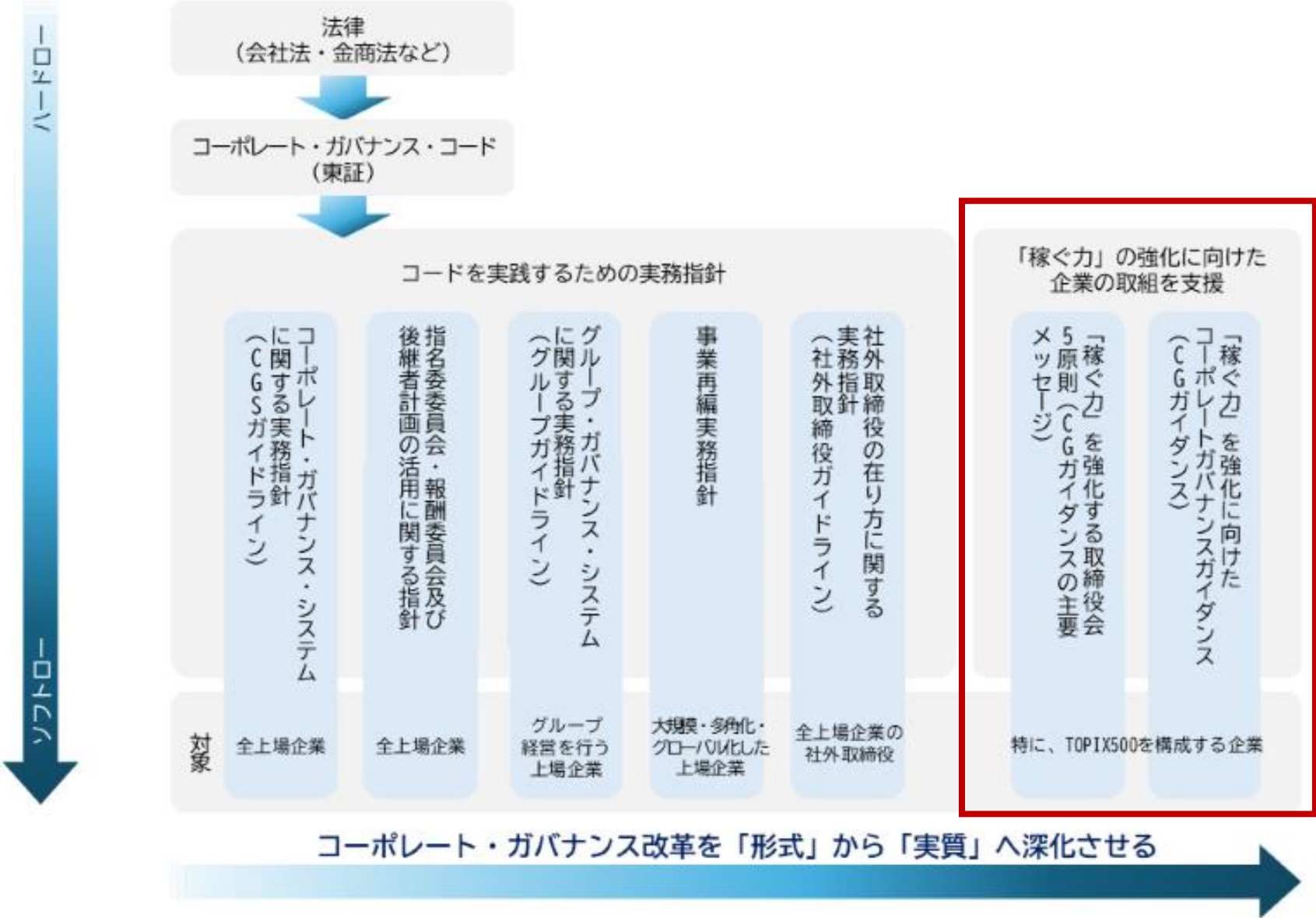
解釈指針

上場会社には、株主以外にも重要なステークホルダーが数多く存在する。これらのステークホルダーには、従業員をはじめとする社内の関係者や、顧客・取引先・債権者等の社外の関係者、更には、地域社会のように会社の存続・活動の基盤をなす主体が含まれる。上場会社は、人的資本への投資等や適切な分配を行う、取引先と公正・適正な取引（サプライチェーンにおける適正な価格転嫁を含む）を行うなど、これらのステークホルダーと適切に協働することにより初めて、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成することができることを十分に認識すべきである。

上場会社が、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる、という好循環の実現に資するものである。なお、地域社会に資する投資を行うことも、中長期的な企業価値の向上につながる場合には、会社の存続・活動の基盤をなす主体を活性化するという意味において重要である。

そのような認識の下、上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

経産省のCG関連ガイドラインとコーポレートガバナンス・コード



(参考) 「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則

※あくまでエッセンスを示したものであり、各社において議論を重ね、具体的な形に落とし込んでいくことが重要。

原則 1 (価値創造ストーリー (※) の構築)

自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーを構築する。

※ 長期的に目指す姿の実現に向けて、どのようなビジネスモデルを通じて、どのような社会課題を解決し、どのように長期的な企業価値向上に結びつけていくかについての一連のストーリー。

原則 2 (経営陣による適切なリスクテイクの後押し)

経営陣が、価値創造ストーリーの実現に向け、事業ポートフォリオの組替えや成長投資等、適切なリスクテイクを行うよう、後押しする。

原則 3 (経営陣による中長期目線の経営の後押し)

取締役会自体が短期志向に陥らないよう留意しつつ、経営陣が、中長期目線で、成長志向の経営を行うよう、後押しする。

原則 4 (経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保)

マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、経営陣の意思決定過程・体制が、迅速・果断な意思決定に資するものとなるよう促す。

原則 5 (指名・報酬の実効性の確保)

最適なCEOの選定と報酬政策の策定を行うとともに、毎年、原則 1 ～ 4 の内容も踏まえたCEOの評価を行い、再任・不再任を判断する。

(参考) 経営陣が取るべき行動

※あくまでエッセンスを示したものであり、各社において議論を重ね、具体的な形に落とし込んでいくことが重要。

(取締役会 5 原則)

経営陣がとるべき行動

原則 1 価値創造ストーリーの構築

- ✓ グループの強みを生かした全体最適の視点を重視し、
価値創造ストーリーを策定
- ✓ P/L視点だけでなく、B/S視点やC/F視点でも議論

原則 2 経営陣による適切なリスク テイクの後押し

- ✓ **価値創造ストーリー**の実現に向けて、資本効率と事業の成長性を考慮しつつ、事業ポートフォリオの組替えや成長投資を実行

原則 3 経営陣による中長期目線の 経営の後押し

- ✓ 短期的な成果をあげることを過度に意識せず、
価値創造ストーリーを基に、**中長期目線で業務を執行**
- ✓ 中長期的な成長による株主利益も考慮した株主還元を検討

原則 4 経営陣における適切な意思 決定過程・体制の確保

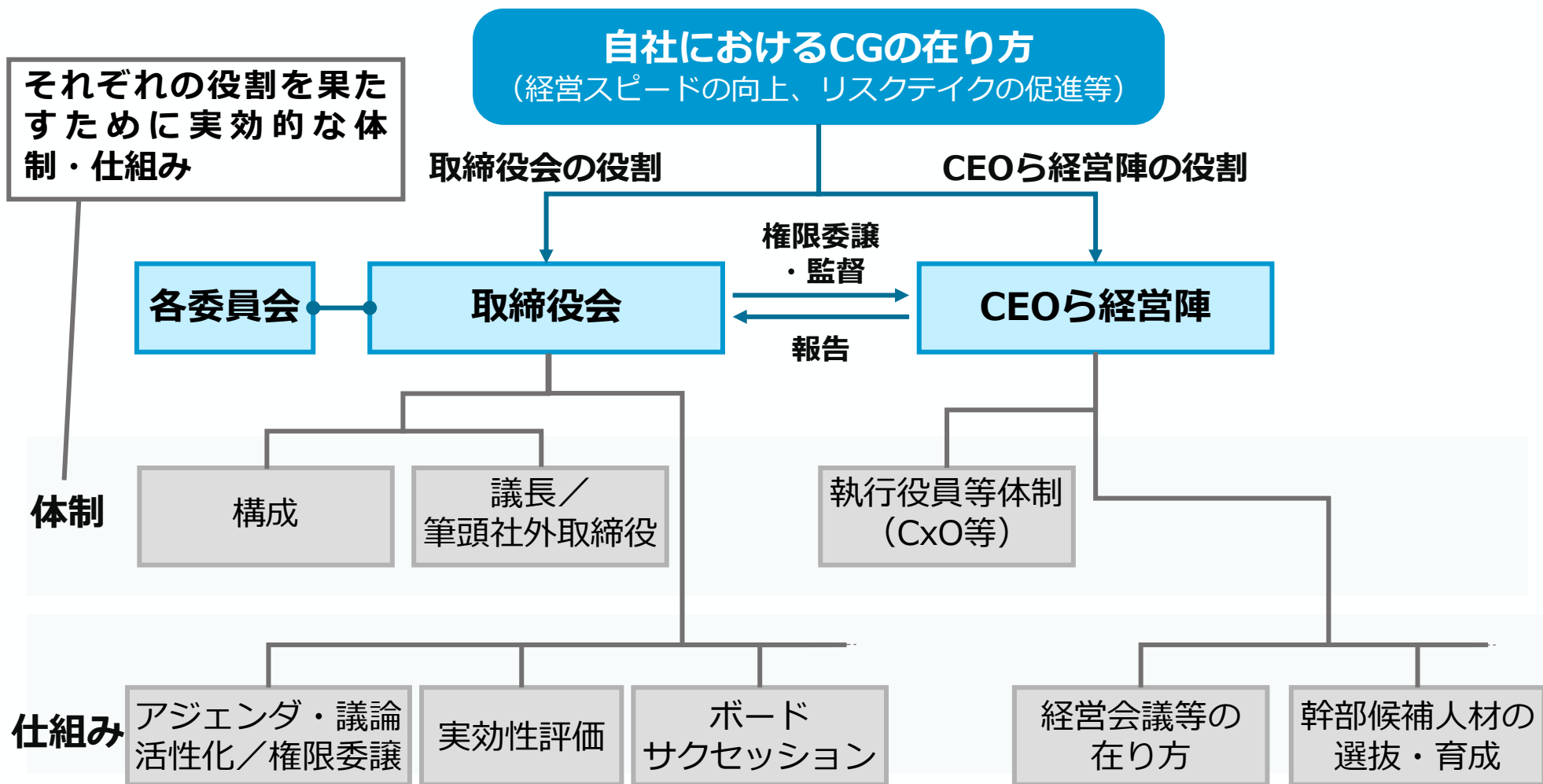
- ✓ **価値創造ストーリー**の構築・実現のための**強靱な経営チームを組成**
- ✓ 経営環境の変化も踏まえつつ、社内論理に陥ることなく、多角的な視点で議論し、意思決定できる仕組みを構築

原則 5 指名・報酬の実効性の確保

- ✓ 自社の経営トップとして**適切なCEO候補者を選定**し、育成する仕組みを構築
- ✓ **価値創造ストーリー**の実現に向けた業務執行を行うとともに、取締役会に**進捗等を適切に報告**
- ✓ **取締役会からの評価結果**を踏まえて、**翌年度以降**の業務を執行

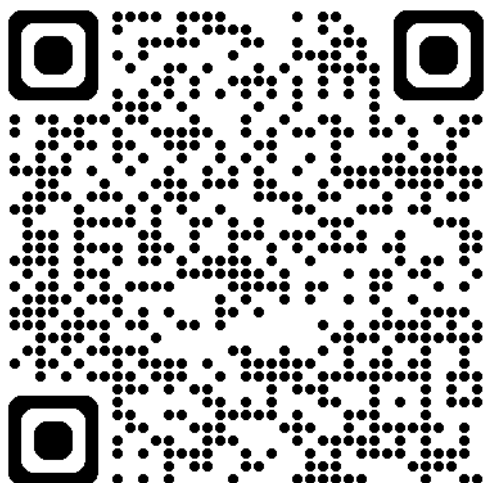
(参考) 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組の進め方

- ・ 自社におけるCGの在り方を踏まえ、取締役会等とCEOら経営陣が、各々の役割を果たし、バランス良く機能発揮できるよう、一貫した考え方の下で、実効的な体制・仕組みを構築する。



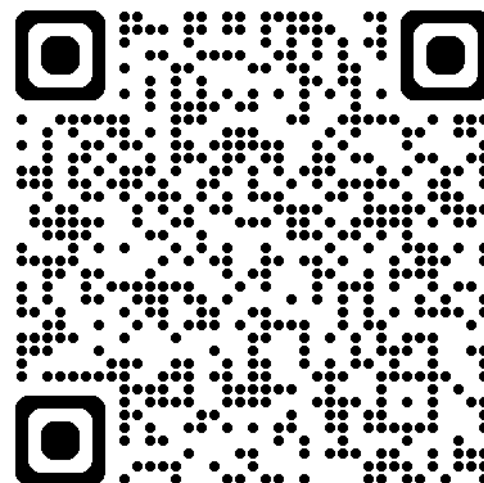
ご静聴ありがとうございました。

「稼ぐ力」の強化に向けた
コーポレートガバナンスガイダンス



https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/earning_power/pdf/20250430_3.pdf

(参考) コーポレートガバナンス・
コード (2026年改訂版)



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