

2026年改訂コーポレート ガバナンス・コードの要諦

形式から実質へのパラダイムシフトと、
コーポレートセクレタリーの戦略的進化

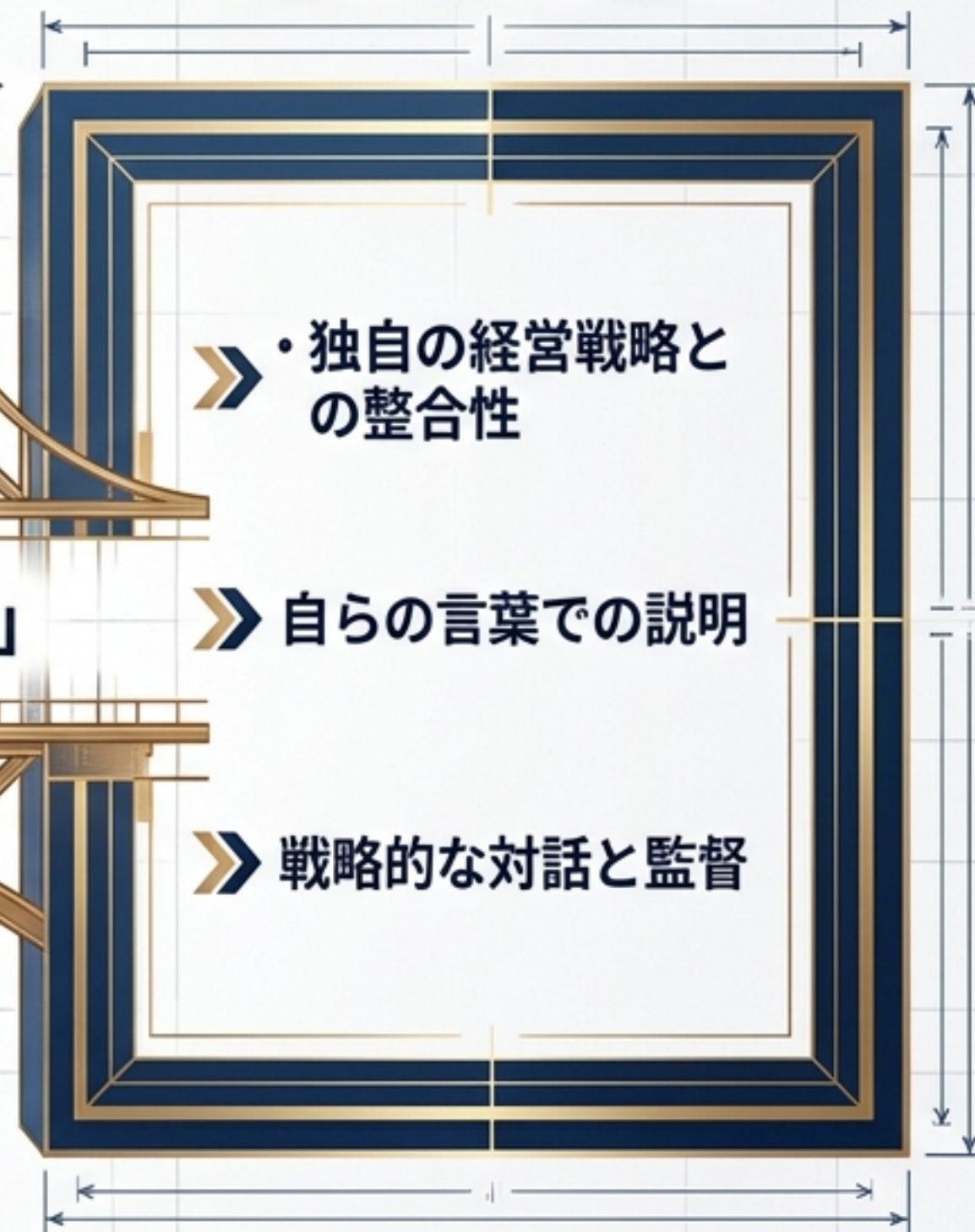
BUSINESS LAWYERS 解説記事より再構成
(本間 隆浩 弁護士 / 高田 洋輔 弁護士)

過去10年の課題：「形式的な
コンプライ・オア・エクスプレイン」



2026年改訂：「コードの実質化」

2026年以降：
「実質的な価値創造」



形式的対応から脱却し、プリンシプルベース・アプローチの真の精神へ立ち返る。

なぜ今、改訂なのか？「コードの実質化」への回帰

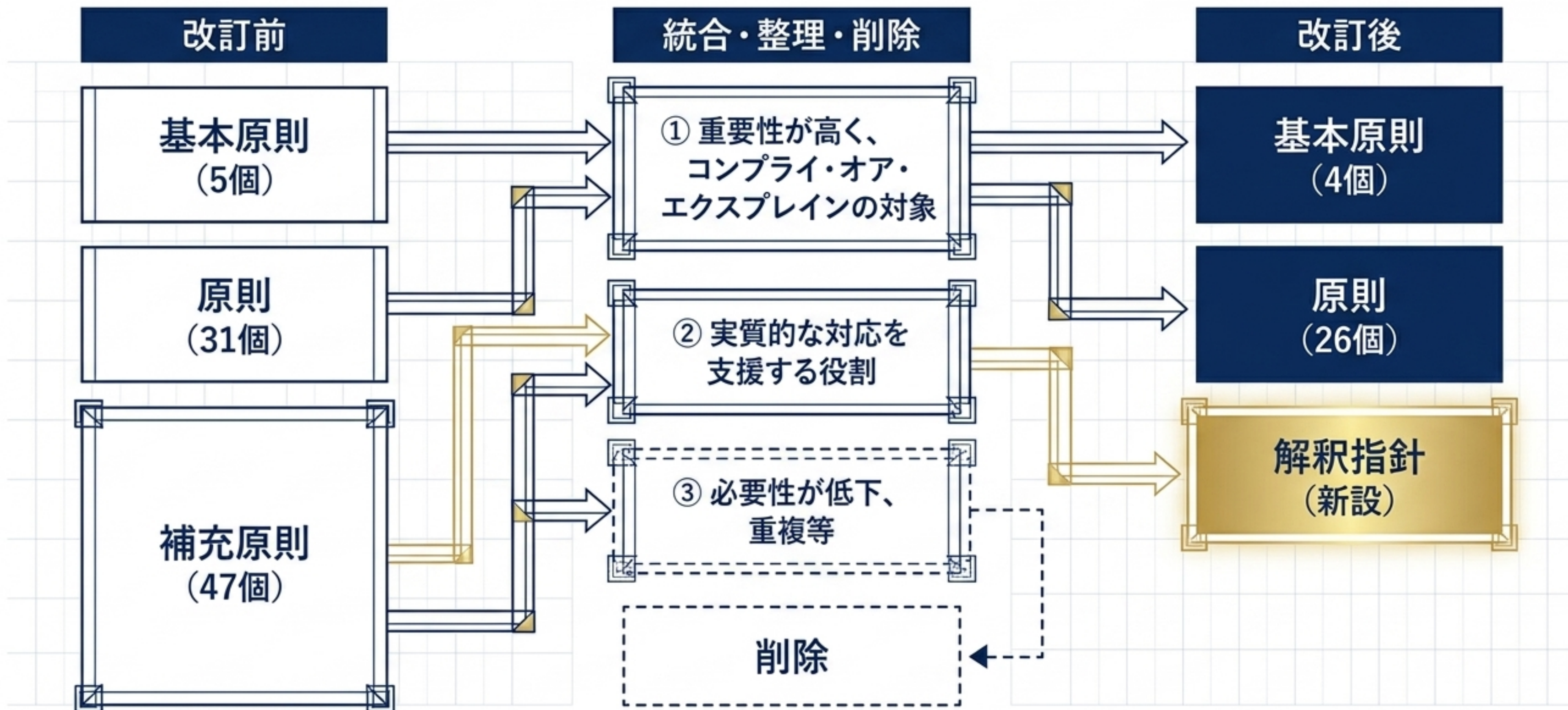
原則が概念的・抽象的なものとなることで、各社には「自らの言葉で説明する、より丁寧なエクспレイン」が求められる。

画一的・形式的対応

本質的・戦略的対応

自社の戦略や状況に応じた本質的な対応を行う

構造的な再設計：スリム化・プリンシプル化と「解釈指針」の新設



「解釈指針」の正しい位置づけ：画一的対応からの脱却

原則

- ・コンプライ・オア・エクスプレインの対象
- ・厳格なルール：形式的な遵守、または明確な理由の説明が必須

解釈指針

- ・コンプライ・オア・エクスプレインの対象外
- ・柔軟なガイド：ベストプラクティスおよびグッドプラクティスの提示



形式的に同等の対応を行う必要はなく、
自社の状況に照らして異なる取組みを選択することが可能。

2026年改訂における3つの主要テーマ

成長投資の促進

最適な資源配分と
事業ポートフォリオの見直し

取締役会の 機能強化

取締役会の機能強化

独立社外取締役の活用と
「事務局」の充実

有価証券報告書の 株主総会前開示

建設的な対話のための
環境整備



アジェンダ1&2：資源配分の最適化と対話環境の整備

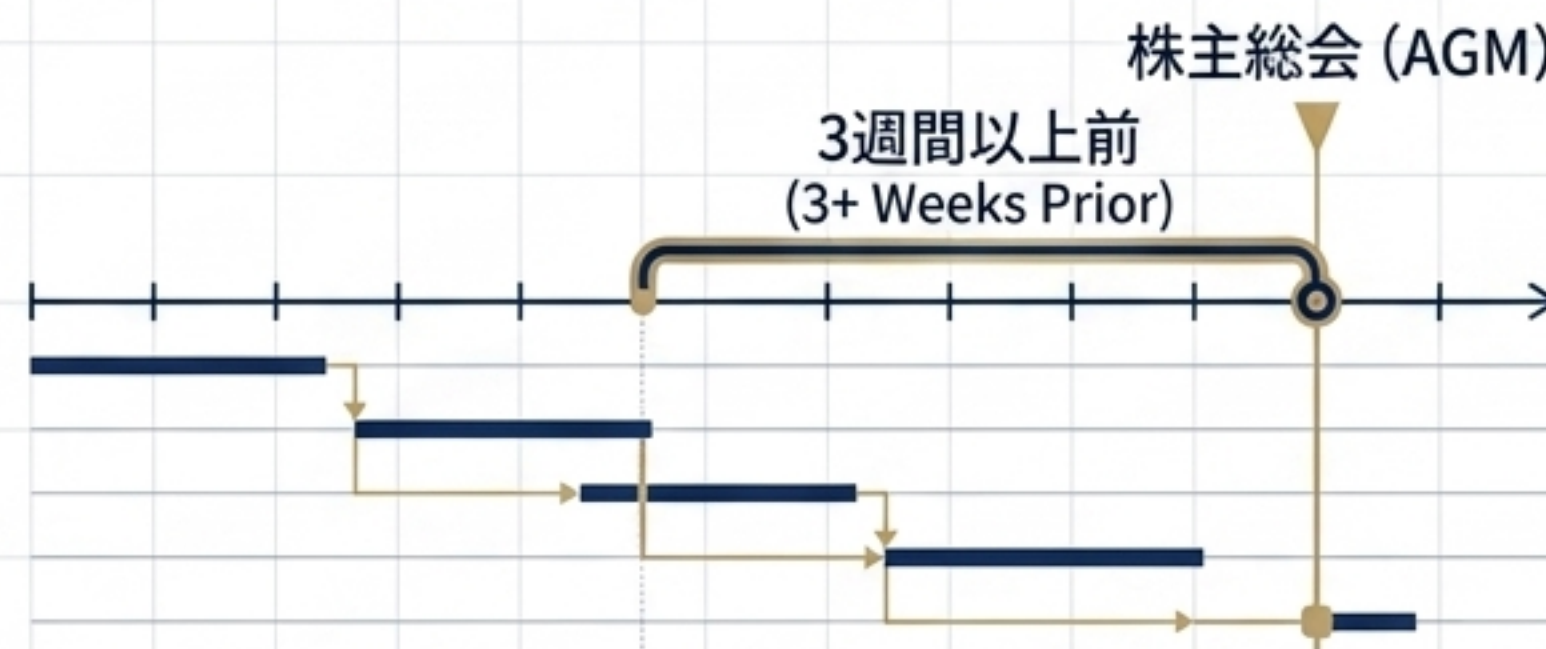
成長投資



- 資本収益性と資本コストを意識した経営資源の配分
- 設備・研究開発・人的資本・知的財産等への無形資産投資

※適正な水準の現預金等を保有することも資源配分の一環として認められる

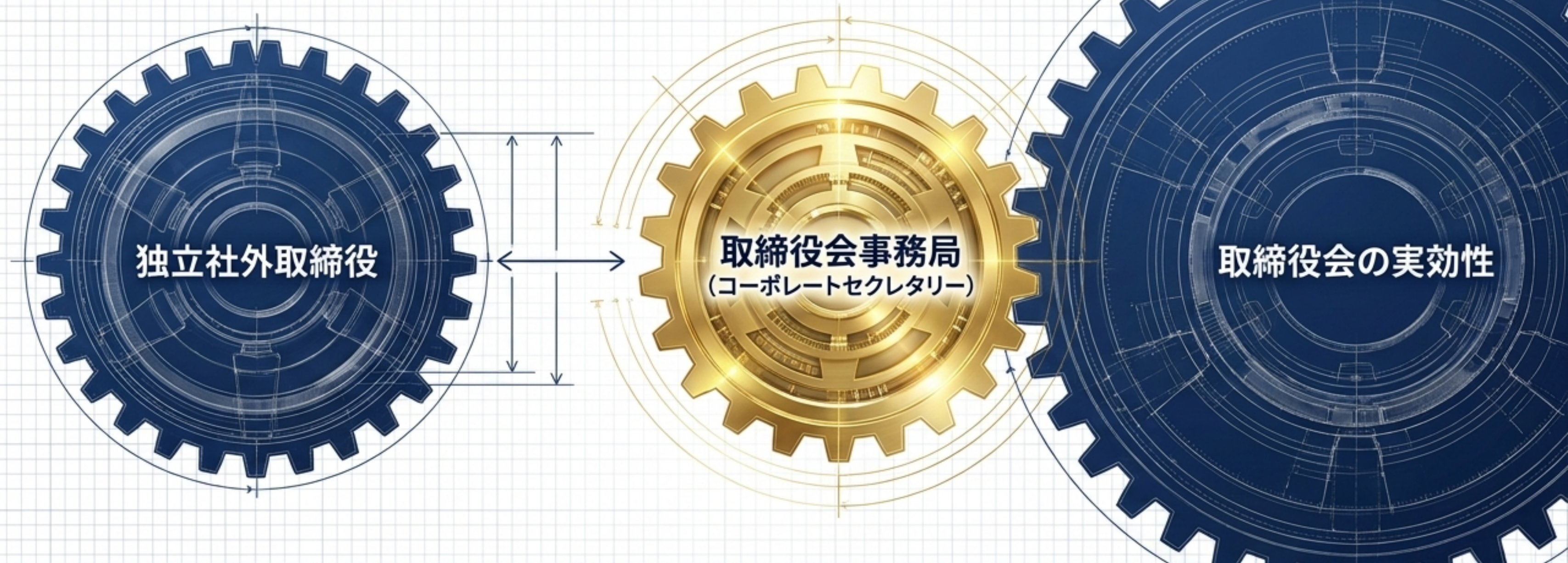
事前開示



- 総会開催日の3週間以上前の提出が最も望ましい
- 法令・監査対応等の実務運用からのスケジュール見直しが必要

アジェンダ3：取締役会の監督機能強化と、それを支える「事務局」

プライム市場の上場企業において独立社外取締役が半数を占めるなど、外形面での体制整備は相当程度まで到達。



議論が実効的なものとなるよう、執行側のみにおもねることなく自律的に機能し、
取締役をサポートする「取締役会事務局」が重要。

「取締役会事務局」から「コーポレートセクレタリー」へ

	従来の日本の実務	2026年以降の期待
役割	事務的な対応	戦略的なガバナンスの要
スタンス	受動的	能動的・自律的
主な業務	日程調整、議事録作成	議題設定、実効性評価、情報提供
求められる知見	総務・経理的知識	深い経営・事業知識と高度な法的理解
責任者	法務以外の部門	ジェネラルカウンセル / 法務責任者

コーポレートセクレタリーに求められる3つの能動的役割



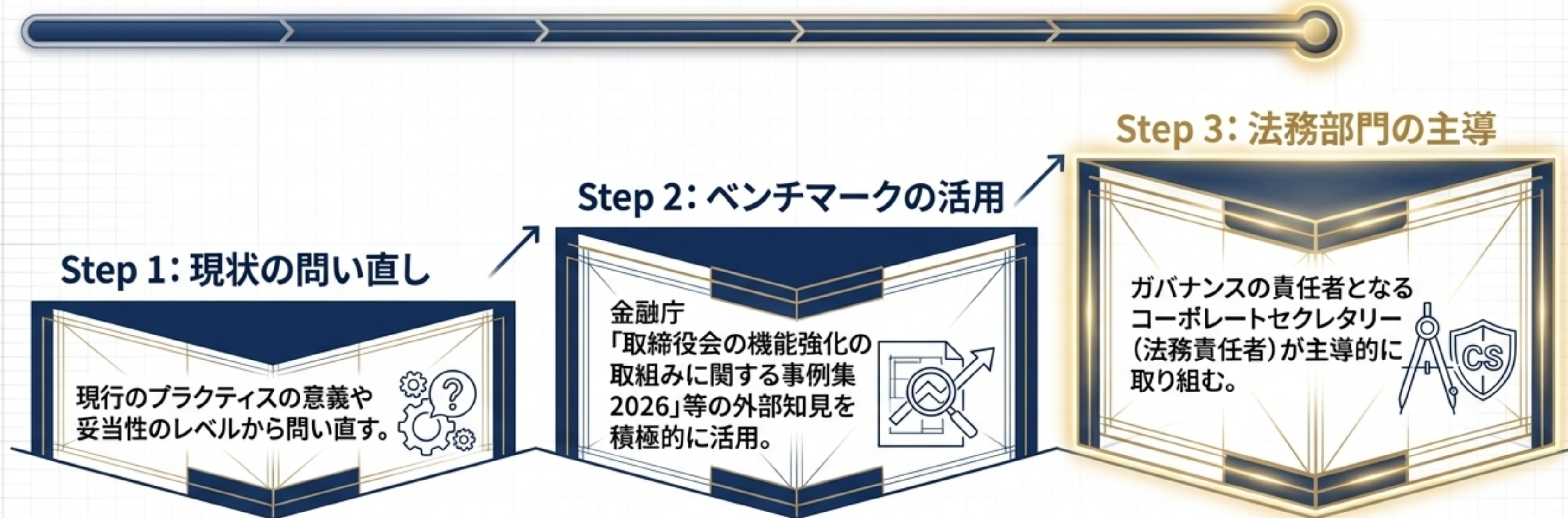
独立社外取締役の「真の実力」を引き出す結節点



社外取締役が効果的に機能するには、自社の経営や事業に関する深い知識に基づき、適切なサポートを提供する能動的な事務局が不可欠。

2026年に向けた実務対応：自社の現在地を問う

コーポレート・ガバナンス報告書の
提出期限：2027年7月末



取締役会事務局は、従来のような事務方にとどまらず、
合目的かつ戦略的にガバナンスを推進する存在へ。