

2026年CGコード改訂の全貌：成長投資と「実質化」へのパラダイムシフト

従来（～2025年）



形式的なガバナンス
他社事例の模倣や表面的な遵守（コンプライ）



経営資源の滞留
過剰な現務金の抱え込みや
遊休不動産の長期保有



短期的還元の偏重
目先のROE/PBR改善のための
安易な自社株買い



パラダイムシフト



2026年改訂以降



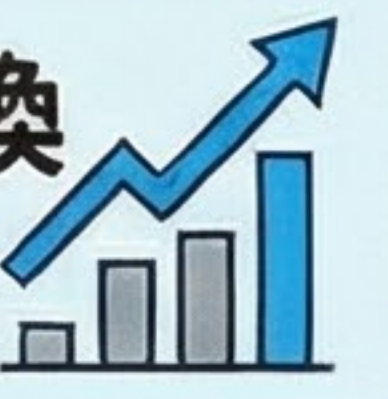
自律的なガバナンス（実質化）
独自の価値創造ストーリーの構築と
説明が求められます。



資源の絶え間なき検証・流動化
資本効率を最大化させるための
検証を義務付けます。



中長期的な成長投資への転換
無形資産への集中投資を促進します。



経営資源の再定義と「不動産」への切り込み



- 「不動産およびその他の資産」を検証対象として明記
- バランスシートのスリム化と資金の流動化
- 「絶え間なき検証（Constantly Examine）」の義務化



慣行や「担保としての安全」といった非合理的な理由による
資産保有は、ガバナンス上の機能不全とみなされます。

中長期価値創造の3大投資領域



人的資本：コストから「価値創造の源泉」へ
リスクリング、処遇競争、ダイバーシティ確保に徹底的に
資本を投下し、労働生産性の抜本的向上を目指します。



研究開発（R&D）：次世代技術への大膽なリスクテイク
GX、DX、先端バイオなどの成長領域に対し、短期的な費用対効果に拘われない長期的投資を行います。



知的財産・無形資産：取締役会レベルの戦略課題へ
単なる法務管理ではなく、事業ポートフォリオの見直しや価値創造ストーリーの中核として活用・可視化します。

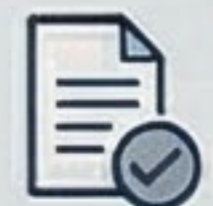
実務的な課題と
今後のスケジュール



2026年夏：新CGコードの正式総括（予定）



2027年7月：新コードに基づく報告書の提出期限



有価証券報告書の「総会前開示」の推奨

投資家層による改訂案への反応の違い



長期投資家（年金等）



企業経営者



アクティビスト

高く評価。人工的な株価写しよりも、イノベーションによる特長キャッシュフロー増大を歓迎。

歓迎と警戒の交流。還元要求への防波堤となる一方、資産の保育質を期する実務負担を概念。

ネガティブ評価。単純な「現会社き出し要求」が回際になり、エンゲージメントのハードルが上昇。