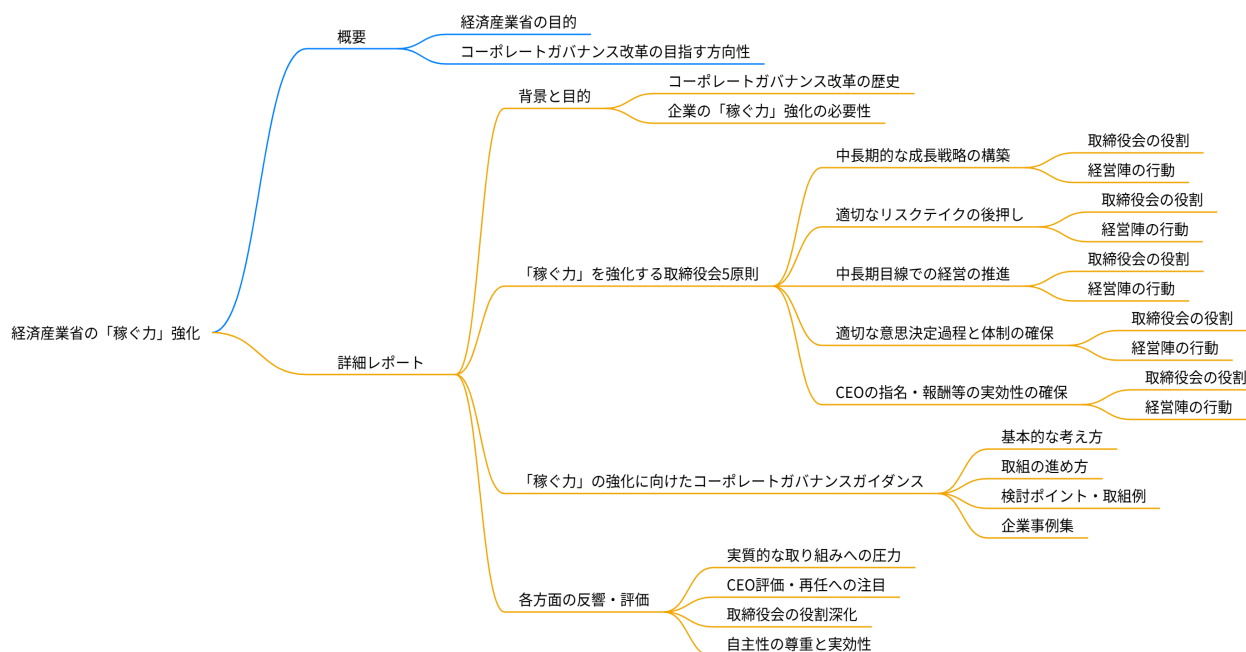


経済産業省：「『稼ぐ力』を強化する取締役会 5 原則」と「『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス

Felo AI



概要

経済産業省は、日本の上場企業の「稼ぐ力」を強化するため、「『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会」での検討を踏まえ、「『稼ぐ力』を強化する取締役会 5 原則」および「『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（『稼ぐ力』の CG ガイダンス）」を 2025 年 4 月 30 日に策定・公表しました[21][35][38][69][76]。これらは、コーポレートガバナンス改革を形式的な遵守から、実質的な企業価値向上、すなわち「稼ぐ力」の強化につなげることを目指すものです[1][69][79]。特に TOPIX500 構成企業などを念頭に、取締役会が経営戦略の構築やリスクテイクを後押しし、CEO の評価・選解任の実効性を高めることなどを促しています[4][7][21][48][76]。CG ガイダンスは、各社が自社の状況に合

わせてガバナンス体制を検討・深化させるための考え方や具体的な取組例、企業事例を提供し、自主的な取り組みを支援するものです[1][13][24][39][69][85]。

詳細レポート

背景と目的

日本のコーポレートガバナンス改革は、政府の成長戦略として位置づけられてから 10 年以上が経過し、社外取締役の増加など形式面での整備は進展しました[7][69]。しかし、一部企業ではコーポレートガバナンス・コードへの対応が目的化し、形式的な体制整備にとどまっているとの指摘がありました[1][69]。デフレ型経済から成長型経済への移行が求められる中、日本企業が持続的に「稼ぐ力」を強化し、事業ポートフォリオの転換や積極的な成長投資といった「攻めの経営」に取り組む必要性が高まっています[69][79]。このような背景から、経済産業省は 2024 年 9 月に「『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会」を設置し[1][2][47]、企業の「稼ぐ力」強化に資するコーポレートガバナンスのあり方について検討を進めてきました[2][69]。その成果として、取締役会が果たすべき役割を明確化し、企業の自主的な取り組みを促すために「取締役会 5 原則」と「『稼ぐ力』の CG ガイダンス」が策定されました[1][69]。

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） 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。	✓ 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） 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。	✓ 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） 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。	✓ 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選元を検討
原則 4（経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保） 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。	✓ 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） 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。	✓ 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

「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則

「稼ぐ力」を強化する上で取締役会が踏まえるべき内容を、経営陣がとるべき行動と対比する形で以下の 5 つの原則として整理しています[1][4][12][40][41][69]。これらに法的拘束力はなく、企業の自発的な行動を促すものです[4]。

1. 中長期的な成長戦略の構築と実行に向けた取締役会の役割:

- 取締役会: 自社の強み・競争優位性を踏まえた「価値創造ストーリー」を主体的に構築・深化させる[6][7][10][33][44][49][52][83]。
- 経営陣: 取締役会が示す方向性に基づき、具体的な戦略・計画を策定・実行する。

2. 適切なリスクテイクの後押し:

- 取締役会: 経営陣による適切なリスクテイクを後押しし、挑戦を奨励する企業文化を醸成する[4][12][33][40][41][44]。
- 経営陣: 取締役会の理解・支援のもと、事業ポートフォリオ転換や成長投資などのリスクを取る。

3. 中長期目線での経営の推進:

- 取締役会: 資本コストを意識し、中長期的な視点での経営判断や投資を促す[4][5][12][37][40][41][43]。短期的な業績変動にとらわれすぎない評価を行う。
- 経営陣: 中長期的な企業価値向上に資する経営を行う。

4. 適切な意思決定過程と体制の確保:

- 取締役会: 経営の監督機能を発揮し、意思決定プロセスの透明性・客観性を確保する[4][12][40][41]。経営のマイクロマネジメントではなく、プロセスや体制を確認する[7][14][54]。
- 経営陣: 重要な経営判断について、取締役会に十分な情報を提供し、実質的な議論に貢献する。

5. CEO の指名・報酬等の実効性の確保:

- 取締役会: 経営トップとしてふさわしい CEO を選定し、毎年、原則 1～4 も踏まえた評価を行い、再任・不再任の判断を行う[4][12][33][40][41][44]。客観性・適時性・透明性のある手続きを確立する[36]。

- 。経営陣 (CEO): 企業の価値創造に向けてリーダーシップを発揮し、取締役会による評価を真摯に受け止める。

「稼ぐ力」のCGガイダンスの概要

主な対象：TOPIX500を構成する企業

目的：企業が、CGコードにおける原則を形式的にコンプライするのではなく、「稼ぐ力」の強化（※）に向けたCGの取組を行うことを支援する

（※）単なる現時点の収益性・資本効率の向上ではなく、中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上

（注）各企業において「稼ぐ力」を強化するためのCGの取組等の一例を示すものであり、記載されている取組を一律に要請するものではない。

■ CGの考え方の整理

「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営

- ✓ 自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリー（※）を構築し、実行することが重要

（※）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。

《具体的な行動》

- ① 事業ポートフォリオの相替え・成長投資の実行
- ② CEOら経営陣による価値創造ストーリーの構築と実行を支える実効的なCGの構築
- ③ 価値創造ストーリーの構築と信頼関係の構築、将来期待の醸成に向けた株主・投資家との対話

（主要メッセージとして抜粋）

「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則

- ✓ 取締役会・CEOら経営陣が常日頃から意識して行動
 - 原則1：価値創造ストーリーの構築
 - 原則2：経営陣による適切なリスクテイクの後押し
 - 原則3：経営陣による中長期目線の経営の後押し
 - 原則4：経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保
 - 原則5：指名・報酬の実効性の確保

「稼ぐ力」の強化に向けたCGの捉え方

- ✓ 透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための基盤
- ✓ 意思決定過程の合理性・透明性を確保しつつ、経営者に裁量と責任を与えるもの

CGの取組の全体像

- ✓ 「稼ぐ力」の強化に向けたCGの取組
 - ① CEOら経営陣による業務執行を様々な側面から支える取締役会の構築
 - ② 価値創造ストーリーを立案・実現できる強靱な経営チームの組成
 - ③ CGの実効性・持続性を担保する評価・検証の仕組みの構築
- ✓ 価値創造ストーリーとCGの関連性
 - 価値創造ストーリーの構築、その実現に向けた業務執行、評価・検証という全体メカニズムが実効的に機能するCGを構築することが重要
- ✓ 企業が「稼ぐ」ためのアクション
 - 株主・投資家の声を適切に反映：価値創造ストーリーの磨き上げ・信頼関係の構築・将来期待の醸成
 - 将来的なビジネスモデルの在り方や、その下での事業ポートフォリオの在り方を踏まえ、貴重な経営資源をコア事業の強化や将来の成長事業への投資に集中
- ✓ 「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の在り方について十分議論し、取締役会等と経営陣が、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・仕組みを検討することが重要

■ 自社におけるCGの取組の検討

自社におけるCGの在り方の検討

- ✓ 議論する際に重要と考えられる検討ポイント／取組例を提示
 - CGの位置付け／役割分担等の明確化
 - 全取締役とCEOら経営陣の共通理解
 - 最適な機関設計の選択

CGの各体制・仕組みの検討

- ✓ 「稼ぐ力」の強化の観点から特に重要と考えられる体制・仕組みを抽出し、議論する際に重要と考えられる検討ポイント／取組例を提示
 - 取締役会（アジェンダ・議論活性化／権限委譲、実効性評価（取締役個人評価含む）等）
 - 報酬委員会（報酬委員会の体制、報酬政策）
 - CEOら経営陣（執行役員等体制（C&O等）、経営会議等の在り方、幹部候補人材の選抜・育成）
 - 指名委員会（CEOの後継者計画、CEOの再任・不再任（CEO評価含む）等）
 - 事務局（事務局体制・仕組み）

「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（「稼ぐ力」のCGガイダンス）

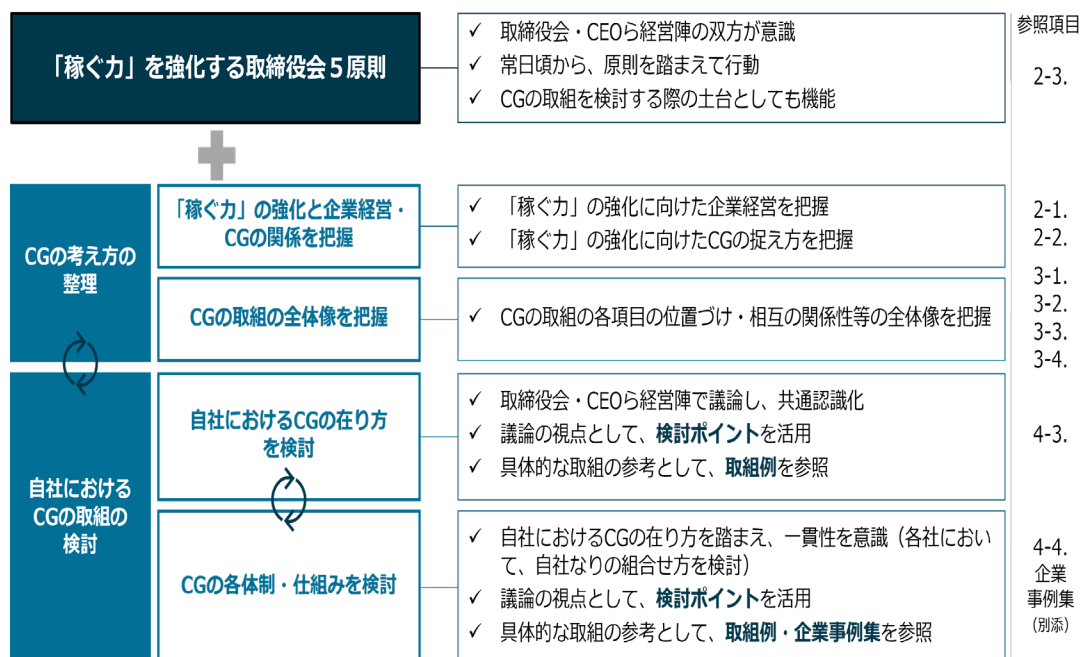
本ガイダンスは、特に TOPIX500 構成企業を主な対象とし[7][21][48][76]、各企業が自社におけるコーポレートガバナンスのあり方を検討・実践する際の参考となるよう、取組の前提と

なる考え方、取組の進め方、具体的な検討ポイントや取組例、さらに企業事例集（別添）を提供します[1][13][21][24][39][46][69][76][85]。

主な内容:

- 基本的な考え方: コーポレートガバナンスを「稼ぐ力」強化の基盤と捉え、各社が主体的に自社に最適な体制・仕組みを構築することの重要性を強調[1][5][37][43][69]。
- 取組の進め方: 取締役会、CEO、事務局等が連携し、PDCA サイクルを回しながら継続的にガバナンスを深化させるプロセスを提示[69]。
- 検討ポイント・取組例: 取締役会の構成・実効性評価、指名委員会・報酬委員会の役割と体制、CEO 後継者計画、経営会議のあり方、取締役会事務局の体制など、多岐にわたるテーマについて具体的な論点と取り組み例を示す[7][24][39][45][77]。
- 企業事例集: 先進的な取り組みを行っている企業の事例を紹介し、他社の参考に供する[21][24][39][69][76][77]。

活用の仕方: 本ガイダンスは、企業に一律の対応を求めるものではなく、CEO や社外取締役が自社のガバナンスを見直すきっかけとしたり、取締役会、経営陣、事務局などが具体的な取り組みを進める際の参考にしたりすることを想定しています[69]。



各方面の反響・評価（想定含む）

これらの原則・ガイダンスは公表（2025 年 4 月 30 日）から間もないため、具体的な企業や投資家からの詳細な反響はこれから表面化すると考えられます

[35][38][40][41][42][43][44][46][49][52][69][76][78][85]。しかし、これまでのコーポレートガバナンス改革の流れを踏まえると、以下のような点が注目される可能性があります。

- 実質的な取り組みへの圧力: 形式的なコード遵守から一歩進んで、「稼ぐ力」の強化という実質的な成果に繋がるガバナンスの実践が、投資家などからより強く求められるようになる可能性があります[79]。特に PBR1 倍割れ企業など、「稼ぐ力」に課題を抱える企業へのプレッシャーが増すことも考えられます[90]。
- CEO 評価・再任への注目: 5 原則の第 5 項で示された「毎年の CEO 評価と再任・不再任判断」は、特に注目を集める可能性があります[36]。これまで年功序列や任期満了まで務めることが多かった CEO 人事に対し、業績や戦略実行力を踏まえたより厳しい評価と判断が求められ、アクティビストや機関投資家がこの点に対話や株主提案の材料とするケースが増えるかもしれません[36]。
- 取締役会の役割深化: 取締役会に対し、経営戦略への主体的な関与やリスクテイクの後押しといった、より積極的で実質的な役割発揮が期待されます[7][83][89]。これに伴い、取締役会の構成（スキル、経験、多様性）や運営、実効性評価の重要性が一層高まると考えられます[3][8][9][15][18][19][23][26][29][34][56][62][63][64][65][66][67][68]。
- 自主性の尊重と実効性: 法的拘束力がないため、企業がどれだけ自主的にこれらの原則・ガイダンスを活用し、実質的な改革に繋がられるかが鍵となります[4]。形骸化を避け、実効性を高めるためには、経営トップのコミットメントと、株主・投資家との建設的な対話が重要となるでしょう[88]。

これらの施策は、会社法改正の議論（従業員等へのインセンティブ付与など）とも連動しており[7][21][30][51][76][82][87]、日本企業全体の「稼ぐ力」向上に向けた継続的な取り組みの一環として位置づけられています[11][53][84][91]。

1. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 — 経済産業省](#)

2. [“Study Group on Corporate Governance toward the ...](#)
3. [Improving board effectiveness — Spencer Stuart](#)
4. [経産省、取締役会 5 原則を公表 企業の「稼ぐ力」向上後押し](#)
5. [経産省、企業の「稼ぐ力」強化へ取締役会 5 原則を策定 上場 ...](#)
6. [経産省、企業の「稼ぐ力」強化へ取締役会 5 原則を策定 上場 ...](#)
7. [「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスのあり方 ...](#)
8. [How To Ensure Good Corporate Governance In 10 Simple Steps](#)
9. [5 Key Elements of a Board Performance Review](#)
10. [経産省、企業の「稼ぐ力」強化へ取締役会 5 原則を策定 上場 ...](#)
11. [中小企業のガバナンス強化に税理士が果たす役割は大きい](#)
12. [経産省、取締役会 5 原則を公表 企業の「稼ぐ力」向上後押し](#)
13. [経産省、企業の「稼ぐ力」強化へ取締役会 5 原則を策定 上場 ...](#)
14. [Principles of Corporate Governance](#)
15. [Enhancing Board Effectiveness: Strategies and Challenges](#)
16. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 — CEO の 1 年毎の再任 ...](#)
17. [稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会（第 7 ...](#)
18. [Governance Guidelines | Corporate Governance](#)
19. [How to Improve Board Effectiveness: 7 Action Steps — iBabs](#)
20. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 — Goo ブログ](#)
21. [経済産業省「「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則」](#)
22. [Corporate Governance: What It Is and Why It Matters](#)
23. [Enhancing Board Effectiveness: Key Practices for Success](#)
24. [経産省「稼ぐ力」を強化する CG 参考事例を検討 | 経営財務](#)
25. [Corporate governance and earnings management: Evidence ...](#)
26. [How to achieve enduring board effectiveness | EY — US](#)
27. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 — Goo ブログ](#)
28. [Policies on Corporate Governance](#)
29. [Timeless principles of board dynamics](#)
30. [「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会 ...](#)
31. [Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and ...](#)
32. [What are the five principles of corporate governance?](#)
33. [経産省、「稼ぐ力」強化へ手引き策定 取締役会 5 原則も](#)

34. [Maximize Impact: 5 Strategies for Effective Director Reviews](#)
35. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 — Goo ブログ](#)
36. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 — CEO の 1 年毎の再任 ...](#)
37. [経産省、企業の「稼ぐ力」強化へ取締役会 5 原則を策定 上場 ...](#)
38. [経済産業省「「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則」](#)
39. [経産省「稼ぐ力」を強化する CG 参考事例を検討 | 経営財務](#)
40. [経産省、取締役会 5 原則を公表 企業の「稼ぐ力」向上後押し](#)
41. [経産省、取締役会 5 原則を公表 企業の「稼ぐ力」向上後押し](#)
42. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 — Goo ブログ](#)
43. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 — 経済産業省](#)
44. [経産省、「稼ぐ力」強化へ手引き策定 取締役会 5 原則も](#)
45. [「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会（第 7 ...](#)
46. [経産省、企業の「稼ぐ力」強化へ取締役会 5 原則を策定 上場 ...](#)
47. [“Study Group on Corporate Governance toward the ...](#)
48. [「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスのあり方 ...](#)
49. [経産省、企業の「稼ぐ力」強化へ取締役会 5 原則を策定 上場 ...](#)
50. [How To Ensure Good Corporate Governance In 10 Simple Steps](#)
51. [「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会 ...](#)
52. [経産省、企業の「稼ぐ力」強化へ取締役会 5 原則を策定 上場 ...](#)
53. [中小企業のガバナンス強化に税理士が果たす役割は大きい](#)
54. [Principles of Corporate Governance](#)
55. [Governance Guidelines | Corporate Governance](#)
56. [Maximize Impact: 5 Strategies for Effective Director Reviews](#)
57. [Corporate Governance: What It Is and Why It Matters](#)
58. [What are the five principles of corporate governance?](#)
59. [Corporate governance and earnings management: Evidence ...](#)
60. [Policies on Corporate Governance](#)
61. [Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and ...](#)
62. [Improving board effectiveness — Spencer Stuart](#)
63. [5 Key Elements of a Board Performance Review](#)
64. [Enhancing Board Effectiveness: Strategies and Challenges](#)
65. [How to Improve Board Effectiveness: 7 Action Steps — iBabs](#)

66. [Enhancing Board Effectiveness: Key Practices for Success](#)
67. [How to achieve enduring board effectiveness | EY – US](#)
68. [Timeless principles of board dynamics](#)
69. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則」、「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」を策定しました（METI/経済産業省）](#)
- 70.
- 71.
- 72.
- 73.
- 74.
- 75.
76. [経済産業省「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則」](#)
77. [経済産業省「第 8 回「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレート ...](#)
78. [経産省、「稼ぐ力」強化へ手引き策定 取締役会 5 原則も](#)
79. [日本企業の「稼ぐ力」、コーポレートガバナンス改革](#)
80. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 – CEO の 1 年毎の再任 ...](#)
81. [「稼ぐ力」の強化に向けた CG ガイダンスと取締役会 5 原則 ...](#)
82. [「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会 ...](#)
83. [「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスのあり方 ...](#)
84. [「稼ぐ力」とコーポレートガバナンス改革 2015 年 04 月 15 日](#)
85. [「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則 – 経済産業省](#)
86. [コーポレートガバナンスとは？意味や目的、強化する方法と ...](#)
87. [経済産業省「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレート ...](#)
88. [第 7 回「稼ぐ力」強化に向けたコーポレートガバナンス研究会 ...](#)
89. [企業の稼ぐ力を取り戻せ！コーポレートガバナンス改革 10 年 ...](#)
90. [企業の稼ぐ力を取り戻せ！コーポレートガバナンス改革 10 年 ...](#)
91. [『「稼ぐ力」の再興に向けて』の解説 第 1 回 – 日本取締役協会](#)
- 92.