

「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス

「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイドランス策定の狙い

コーポレートガバナンス（CG）は、日本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たうえで、事業ポートフォリオの変革、あるいは成長投資などのリスクテイクを果敢に実行するための「攻めの経営」の基盤である。コーポレートガバナンス・コードの策定などにより、社外取締役の人数や、指名・報酬委員会を設置した企業数の増加など、取り組みは着実に進む一方で、形式的な体制の整備にとどまっている企業も多いとの指摘もある。また、欧米企業と比較すると、日本企業全体の自己資本利益率（ROE）は低水準であり、企業の成長の源泉となる設備や無形資産への投資も、ここ10年間は横ばいという状況である。

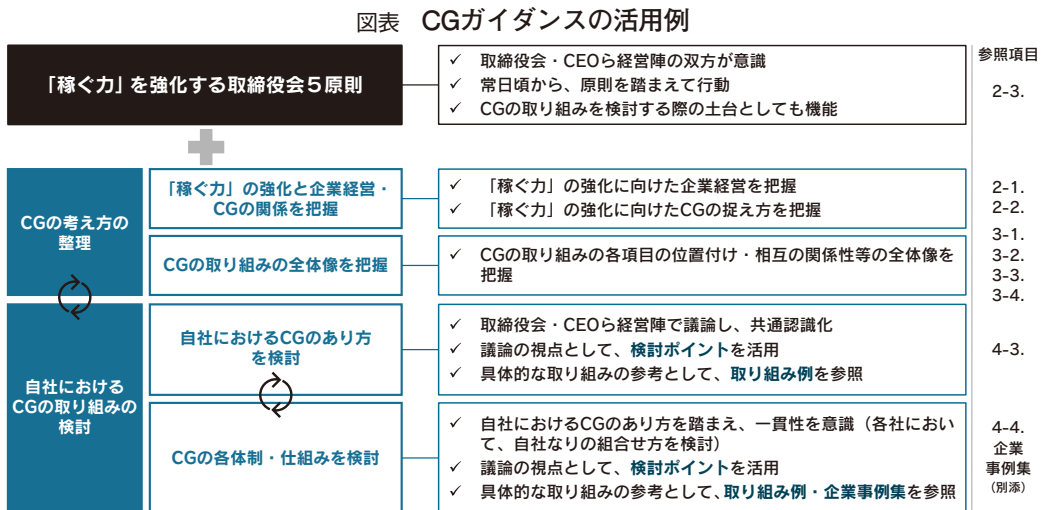
中長期的な企業価値の向上に向けては、経営者が迅速果敢な意思決定を行い、成長投資を実行し、グローバルな市場で売れるモノ・サービスを作るための環境づくり、すなわち「稼ぐ力」の強化に向けたCGの実現に軸足を移していく必要がある。この観点からは、企業は自社にとって最適なガバナンスの実現に向けて、ガバナンスのあり方を自ら議論し、取締役会とCEOをはじめ経営陣との役割分担を明確化したうえで、それぞれの役割に応じた体制・仕組みを構築していくことが重要であると考える。

では、企業の「稼ぐ力」の強化に向けたガバナンスの取り組みを支援するため、ガバナンスの考え方や取り組みの進め方、検討のポイント、具体的な取り組み例を取りまとめている。取締役会やCEOら経営陣が「稼ぐ力」の強化と企業経営・CGの関係やCGの取り組みの全体像を把握したうえで、「自社におけるCGのあり方」を整理しつつ、各社に自律的な取り組みを行う際の参考として活用されることを想定している。なお、CGガイドランスはTOPIX500を構成する企業を主な対象としている。

「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則とは

このガイドランスの主要メッセージを抜粋したものととして、「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則（取締役会5原則）をあわせて公表

している。「稼ぐ力」の強化に向けた経営を行ううえで、取締役会が踏まえるべき内容をお



出所：経済産業省「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイドランス（「稼ぐ力」のCGガイドランス）」（2025年4月30日）

よびこれに対応する形で経営陣が取るべき行動をまとめたものであるが、これらはいくつかでエッセンスを示したものであるため、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となる。

原則1は、「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こと」としている。経営陣が策定する価値創造ストーリーの原案について、取締役会は、自社の強みとリンクした内容となっているか等も含めて議論し、必要に応じて経営陣にさらなる検討を促すとともに、経営環境の変化等に応じて株主や投資家との対話も行い、これを磨き上げることが重要である。

価値創造ストーリーの実現に向け、原則2から4では、それぞれ、経営陣に対し、「事業ポートフォリオの組み替えや成長投資等、適切なリスクテイクを行うよう、後押し」すること、「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、後押しすること」、「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・果敢な意思決定に資するものとなるよう促す」ことを取締役会の重要な役割として示している。これらに対して、経営陣は、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み替えや成長投資を実行すること、価値創造ストーリーを基に、中長期目線で業務を執行すること、価値創造スト

経済産業省経済産業政策局長

畠山陽二郎

はたけやま ようじろう



リーの実行に向けて強靱な経営チームを組成し、経営環境の変化も踏まえつつ、社内のみ議論にとどまらず多角的な視点で議論し、意思決定できる仕組みを構築することが求められる。

最後に、原則5では、「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・不任を判断すること」としている。CEOの選定に際しては、自社の目指す姿や経営環境、CEOの評価結果等も踏まえ、誰に任せるのが最適であるかを十分に検討することが求められる。また、経営陣に関しては、経営トップとして適切な人材を次のCEOとするための候補者の選定や、育成の仕組みを構築すること、あるいは取締役会から経営陣に対する評価結果を踏まえて、翌年度以降の業務を改善し、執行することも重要である旨を記載している。

経済産業省では、日本企業の成長投資を促進するため、CGの強化に向けた施策など、様々な政策を立案し、実施することで日本経済全体の持続的な成長のため尽力していく所存である。本稿で紹介したCGガイドランスおよび取締役会5原則は、「稼ぐ力」の強化に向けたCGの実践を支えるものであり、社内議論だけでなく、株主、投資家への説明にも活用いただくなど、政府のガイドランスとして存分に活用いただきたい。

（注2）価値創造ストーリー：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

（注1）2025年時点で、東証プライム市場における取締役会に3分の1以上の独立社外取締役を選任する企業の割合は98.8%、指名委員会、報酬委員会（法定・任意いずれも含む）を設置する企業の比率はそれぞれ91.3%、93.1%（東京証券取引所2025年7月18日公表資料より）