

MIYAKE LEGAL SEMINAR

コーポレートガバナンス・コード (2026年改訂版)の実務対応

— 確定版の要点、パブリックコメントの考え方、2027年7月末に向けた実務対応 —

弁護士法人三宅法律事務所 弁護士 渡邊 雅之

2026年7月22日

本日の内容

1

改訂の全体像

規範構造の再編とスリム化の趣旨

2

実務家が今すぐ動くべき3点

有価証券報告書／政策保有株式／成長投資

3

テーマ別の要点(13テーマ)

条項・当局の考え方・実務対応

4

2027年7月末に向けた逆算工程

工程表と「丁寧なエクспレイン」

5

理解度チェック

実務判断に直結する設問

改訂の基本情報

2026.7.21

確定・公表

金融庁・東京証券取引所

5年ぶり

3度目の改訂

2015年適用開始、2018・2021年改訂

147

意見提出（個人・団体）

令和8年4月10日～5月15日

2027.7末

CG報告書 提出期限

改訂後コードに基づく記載

公表資料の構成 — 実務上とくに有用な3点

- ・ 別紙3「成長投資の促進に向けたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」… 改訂の趣旨
- ・ 別紙6「意見の概要及びそれに対する考え方」… 個別論点に関する当局の考え方（本日の中心資料）
- ・ 参考2「取締役会の機能強化の取組みに関する事例集2026」… 他社の取組みの参照

規範構造の再編 — 「補充原則」の廃止

改訂前

基本原則

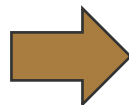
コンプライ対象

原則

コンプライ対象

補充原則

コンプライ対象



改訂後(2026年改訂版)

基本原則

コンプライ・オア・エクスプレインの対象

原則

コンプライ・オア・エクスプレインの対象

解釈指針

対象外(実質的な対応を支援)

POINT 「補充原則」は一のカテゴリーとして廃止。中核部分は原則に格上げされ、重複部分は削除、背景・目的やベストプラクティスは「解釈指針」に集約された(前文11項)。

スリム化の趣旨 — 「負担軽減」ではない

× よくある誤読

- ・ 開示項目が減った＝対応コストの軽減が目的
- ・ 解釈指針に移った項目・削除された項目は対応不要

○ 正しい理解

- ・ 目的はコード自体の「実質化」
- ・ 移管・削除された記載の重要性は失われない（前文12項）

削除された主な開示事項と、その理由

削除された開示事項	理由
サステナビリティに関する開示（旧補充原則3-1③）	有価証券報告書の記載事項と重複
経営陣に対する委任の範囲の開示（旧補充原則4-1①）	実務上理解が進み、ある程度浸透
独立性判断基準の開示（旧原則4-9）	有価証券報告書の記載事項と重複
取締役・監査役の兼任状況の開示（旧補充原則4-11②）	事業報告・参考書類・有報と重複

PART 2

実務家が今すぐ動くべき3点

着手から実装まで時間を要するもの、実態との乖離が重大な問題となるもの、取締役会の議題そのものが変わるもの

今すぐ動くべき3点

1 逆算に最も時間を要する

有価証券報告書の 総会前提出

原則1-2

総会日程・基準日・監査スケジュールの再設計を伴う。実装まで1～2事業年度。

2 「地雷」が最も大きい

政策保有株式の 「売らせない圧力」

原則1-4

コンプライアンスと現場実態の乖離は、ガバナンス上の重大な問題と評価され得る。

3 取締役会の中身が変わる

成長投資・ 資源配分の説明

原則4-1・4-2

中期経営計画の報告では足りない。議題設計そのものの転換を要する。

逆算の起点は「今期」— CG報告書の提出期限(2027年7月末)だけを見ると時間があるように見える

① 有価証券報告書の株主総会前提出

解釈指針が示す考え方

- ・ 株主総会開催日の「3週間以上前」の提出が最も望ましい
- ・ ただし一律の実行義務ではない(現行法制下では必ずしも容易でない)
- ・ 実現手段:株主総会開催日・議決権行使基準日の後ろ倒しの検討

並行して進む制度的検討

- ・ 有報と事業報告等の一本化
- ・ 会社法監査と金商法監査の一元化
- ・ 有報の記載事項の整理

実務対応 — 制度改正待ちにせず、検討した記録を残す

1

現行日程で前倒し可能な開示は何か

2

招集通知等で代替的に前倒しできる情報は何か

3

総会日・基準日を見直す余地はあるか

4

会社法監査・金商法監査への影響はどうか

② 政策保有株式 ― 原則本体への格上げ

- (1) 縮減方針の開示と、取締役会における個別銘柄の検証(保有目的・便益・リスクと資本コスト)
- (2) 議決権行使に係る具体的基準の策定・開示と、基準に沿った対応
- (3) 政策保有株主からの売却等の意向に対し、取引の縮減を示唆するなどして売却を妨げないこと
- (4) 経済合理性を十分に検証しないままの取引継続など、会社・株主共同の利益を害する取引を行わないこと

最大の地雷

99.8%

旧補充原則1-4①のコンプライ率

コンプライと公表しつつ、担当者・経営層レベルで売却を妨げる実態があれば、原則違反にとどまらずガバナンス上の重大な問題と評価され得る。

実務対応:売却意向が示された場合の社内対応方針(取引縮減の示唆の禁止を含む)を、直ちに整備する

③ 成長投資・経営資源の配分

求められていないこと

キャピタルアロケーション／キャッシュアロケーションの一律の開示（当局が明確に否定）

問われていること

自社が構築した「成長の道筋」を踏まえ、ヒト・モノ・カネの配分を株主に分かりやすい言葉・論理で具体的に説明できるか

投資機会の3つの観点（原則4-1 解釈指針）

内部 ⇄ 外部

設備・研究開発・人的資本・知的財産／M&A・業務提携・スタートアップ出資

短期 ⇄ 中長期

投資回収期間の異なる機会の組合せ

国内 ⇄ 国外

地方への人的投資・地方拠点の整備を含む

実務対応：中期経営計画の報告にとどめず、成長投資・事業ポートフォリオ・株主還元と内部留保の議論へ議題を転換する

PART 3

テーマ別の要点

13テーマについて、条項の趣旨・パブリックコメントにおける当局の考え方・実務上の着眼点を整理する

13テーマ一覧 — 主な格上げ・新設

原則	テーマ	位置づけ
1-1	株主との建設的対話	旧5-1を移管・格上げ
1-2	株主総会における権利行使（有報の総会前提出）	旧1-2①③④を格上げ
1-3	相当数の反対票があった会社提案議案	旧補充原則1-1①を格上げ
1-4	政策保有株式	原則本体に格上げ（4項目）
2-2	多様性の確保	旧2-4①を格上げ・観点を整理
4-1・4-2	成長投資／経営資源の配分の検証	旧5-2等を統合
4-3	CEOの選解任・後継者計画・利益相反管理	旧4-3①～③・4-1③・1-7を統合
4-4	内部統制・全社的リスク管理体制	独立の原則として新設
4-5	サステナビリティを巡る取組み	旧2-3・4-2②等を統合
4-7	任意の仕組み（指名・報酬委員会）	旧4-10①を格上げ
4-8～4-12	独立社外取締役（役割・質・数・独立性・機能発揮）	体系化。4-9・4-12は新設
4-13	取締役会・監査役会の実効性確保	旧補充原則4-11①③を格上げ
4-14	取締役会における審議の活性化等（事務局）	旧4-12・4-13を統合

内部統制・全社的リスク管理体制の独立原則化

位置づけの転換

コンプライアンス確保・リスク最小化のための「守り」にとどまらず、経営陣が果断にリスクテイクを行うための「裏付け」と位置づけられた。グループ全体を含む体制構築と、内部監査部門を活用した運用状況の監督が求められる。

解釈指針が例示するリスク — ここが本丸

サイバーセキュリティリスク

地政学的要因によるサプライチェーン途絶リスク

技術等の情報流出リスク

これらは「収益機会にもつながり得るもの」として、リスク管理体制整備の考慮事項に含まれ得るとされた。

実務対応

- ・ サイバー・経済安全保障・サプライチェーン・情報流出を、取締役会のリスク管理議題として明示的に取り上げる
- ・ 内部監査部門から取締役会・監査役への直接報告（デュアルレポーティング）を含む連携体制を確保する

CEOの選解任・後継者計画・利益相反管理

経営陣の人事

(1)

業績等の評価を踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い選解任を実行。CEOの後継者計画の策定・運用に取締役会が主体的に関与し、解任手続も確立する。

情報開示の監督

(2)

適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行う（内部統制・リスク管理体制は原則4-4として独立）。

利益相反の管理

(3)

経営陣・支配株主等の関連当事者との取引について、重要性・性質に応じた手続を定めて枠組みを開示し、監視（承認を含む）を行う。

実務対応：後継者候補の教育・選定基準・選定手続を文書化し、取締役会・指名委員会の関与を議事録上明確化する

株主総会・株主との対話

原則1-3

相当数の反対票への対応

- ・ 可決されても相当数の反対票があれば、反対理由・原因を分析し、適切に対応（旧補充原則1-1①の格上げ）
- ・ 分析結果や対応状況を株主に説明することが考えられる
- ・ 「相当数」に数値基準はないが、各社が客観的な基準を定めることも有益（当局）

原則1-1

株主との建設的対話

- ・ 対話促進の体制整備・取組みに関する方針を取締役会が検討・承認・開示
- ・ 株主の希望と面談の主な議題を踏まえ、経営陣・社外取締役を含む取締役又は監査役が臨むことが基本
- ・ 議題によっては社外取締役が対応者となるべき場面がある
- ・ 対話内容を踏まえた社内での情報共有・検討

サステナビリティ／多様性の確保

原則4-5

サステナビリティを巡る取組み

- ・ 取締役会は基本的な方針を策定し、積極的・能動的に取り組む
- ・ ISSB基準の策定、一定のプライム市場上場会社へのSSBJ基準に基づく有報作成の義務付けが背景
- ・ リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題

原則2-2

多様性の確保

- ・ 観点はジェンダー・国際性・経歴（中途採用を含む）・年齢・文化的背景（従前の「国籍」→「国際性」）
- ・ 中核人材への登用等における考え方と自主的かつ測定可能な目標を決定し、状況を開示
- ・ 人材育成方針・社内環境整備方針を実施状況と併せて開示
- ・ 各観点ごとの開示・目標設定を一律に求めるものではない（例示）

独立社外取締役 — 「質」への軸足移動

原則4-8

役割・責務

監督機能を前に、
助言機能を末尾に

原則4-9

質の確保

【新設】
資質を備えた人物の選定

原則4-10

数の確保

プライム3分の1以上
等を維持

原則4-11

独立性の確保

実質面を担保する
判断基準の策定

原則4-12

機能発揮

【新設】独立社外者のみの
会合・筆頭独立社外取締役

当局の説明 有識者会議では過半数など高い水準を求める意見もあったが、人数のみならず「質」の確保も重要との指摘を踏まえ、改訂前の水準は引き上げず、役割・質・数・独立性・機能発揮の重要性を改めて強調することとした。

実務上の着眼点: 数合わせではなく、筆頭独立社外取締役の実質稼働と独立社外者のみの会合の定期開催が試金石となる

独立社外取締役の選任水準

区分	プライム市場	その他の市場
原則	3分の1以上	2名以上
支配株主を有する場合	過半数(支配株主からの独立性を有する者)	3分の1以上
必要と考える場合	過半数の選任も	3分の1以上の選任も

過半数選任に代わる選択肢

支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会の設置。

見落とされやすい点

支配株主に該当しないものの、実質的な支配力を持つ株主を有する上場会社においても、本原則の趣旨に沿った対応を採ることが望ましいとされている。

指名・報酬委員会の独立性・客観性

原則に格上げされた内容

- ・ 監査役会設置会社・監査等委員会設置会社で独立社外取締役が過半数に達しない場合、独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置
- ・ プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることが基本
- ・ 委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示

委員会の責務(解釈指針)

取締役会が指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討を行うに当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、適切な関与・助言を行うこと。指名(サクセッションプランを含む)・報酬に係る取締役会機能の独立性・客観性と説明責任を強化する観点から重要。

実務上の着眼点

- ・ 社外取締役が過半数か否かという形式ではなく、後継者計画・報酬設計への実質的関与があるかを点検する
- ・ 委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等の開示文言を、原則格上げを踏まえて見直す

取締役会の実効性確保 ― 評価と支援体制

原則4-13

実効性評価の原則格上げ

- ・ 毎年、取締役会全体の実効性を分析・評価し、結果の概要を開示（旧補充原則4-11③の格上げ）
- ・ スキル・マトリックス等により、備えるべきスキル等を特定して開示（旧補充原則4-11①の格上げ）
- ・ 監査役には財務・会計に十分な知見を有する者を1名以上
- ・ 評価手法は、まず各取締役が自ら及び取締役会全体を評価することが考えられる

原則4-14

審議の活性化と事務局

- ・ 自由闊達で建設的な議論を尊ぶ気風の醸成
- ・ 取締役・監査役の能動的な情報入手と、情報提供の確保の確認
- ・ 取締役会を支える部署等の人員面を含む支援体制の整備
- ・ 事務局は単なる事務方にとどまらず、適切な審議事項を定めるなど運営を能動的に行うことが望ましい

PART 4

2027年7月末に向けた逆算工程

提出期限は「締切」ではなく「逆算の起点」

逆算工程 — 何を、いつまでに

今期(2026年度)

- ・ 改訂内容の棚卸しと自社ギャップ分析
- ・ 削除・移管された規定の論点整理(「対応不要」と誤読しない)
- ・ 有報の総会前提出・総会日程・基準日・監査スケジュールの見直し着手
- ・ 政策保有株式の売却意向対応方針の整備
- ・ 成長投資・資源配分に関する取締役会議題の再設計

2027年前半

- ・ 実効性評価票の改訂と実施(自己評価と全体評価の二層化)
- ・ 指名・報酬委員会の実質関与の点検
- ・ CG報告書ドラフトの「丁寧なエクспレイン」化

2027年7月末

- ・ 改訂後コードに基づくコーポレート・ガバナンスに関する報告書の提出

総会・監査日程の再設計と取締役会の議題転換は、着手から実装まで1~2事業年度を要する — 今期からの着手が分水嶺

「丁寧なエクスプレイン」が形骸化する4類型

1 ひな型流用型

他社の文例をそのまま貼り付け、自社の個別事情に触れない。プリンシプルベース・アプローチの趣旨に真っ向から反する。

2 「コンプライ」の空宣言型

体制・議題の実体を伴わないままコンプライと表明する。政策保有株式、実効性評価、CEO後継者計画で顕在化しやすい。

3 理由の後付け型

エクスプレインの理由が「当面は困難」等の一般論にとどまり、いつ・何を・どう改善するのかの工程を示さない。

4 解釈指針の軽視型

コンプライ・オア・エクスプレインの対象外であることを理由に解釈指針を無視し、結果として原則の趣旨から外れる。

回避策: 各原則について「自社の現状／課題／対応の工程」を一体で語る

本日のまとめ

1

規範構造が三層に

補充原則は廃止。コンプライ対象は基本原則・原則に絞られたが、解釈指針・削除項目の重要性は失われない。

2

求められるのは「実質」

開示文言の手直しではなく、取締役会の議題・年間工程・開示の三位一体の再設計。

3

逆算の起点は今期

有報の総会前提出、政策保有の運用是正、成長投資の議題転換は、今期からの着手が分水嶺。

理解度チェック(抜粋)

- | | | |
|----|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Q1 | 解釈指針に移管され、又は削除された記載は、対応不要と考えてよいか。 | 否。重要性が失われたと考えることは適切ではない(前文12項)。 |
| Q2 | 有価証券報告書の総会前提出は、一律の実行義務か。 | 否。「総会日の3週間以上前」は最も望ましい水準であり、義務ではない。 |
| Q3 | 経営資源の配分について、一律の開示が求められるか。 | 否。問われるのは「成長の道筋」に沿った説明ができるかである。 |
| Q4 | 政策保有株主から売却の意向が示された場合の対応は。 | 取引の縮減を示唆するなどして売却を妨げてはならない(原則1-4(3))。 |
| Q5 | 支配株主を有するプライム市場上場会社に求められる水準は。 | 独立性を有する独立社外取締役の過半数選任(又は特別委員会の設置)。 |

※ 全12問と解説は、当事務所ニュースレター「コーポレートガバナンス・ニュース」をご参照ください。

THANK YOU

ご清聴ありがとうございました

弁護士法人三宅法律事務所

弁護士 渡邊 雅之

TEL 03-5288-1021 FAX 03-5288-1025

Email: m-watanabe@miyake.gr.jp

本資料は一般的な情報提供を目的としたものであり、個別の事案に関する法的助言を構成するものではありません。