

新戦略策定のための資産運用立国推進分科会 提出資料

2026 年 1 月 15 日
京都大学経営管理大学院
客員教授 上田亮子

コーポレートガバナンス・コード策定から 10 年を経て、企業経営者の意識および取締役会の役割は大きく変化しました。改革目的である企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を一層推進するためには、「守りのガバナンス」に基づく信頼性を確保しつつ、「攻めのガバナンス」を後押しする取組みが期待されます。

また、「会社は社会の公器」と言われるように、企業価値向上の効果は、インベストメントチェーンやサプライチェーン等のバリューチェーンを通じて最終的には社会全体で共有され、ひいてはわが国の将来にわたっての競争力の向上にもつながります。

このような背景から、コーポレート・ガバナンス改革のさらなる進展のため、以下の論点が重要と考えます。

1. 経営資源の適切な配分

- ・ 経営資源の適切な配分（将来投資、内部留保、株主還元のバランス等）に資する取締役会の役割とスキルセット
- ・ 事業環境および B/S マネジメントを踏まえたキャッシュ・ポジションの検討
- ・ 投資家およびステークホルダーに対する説明責任

2. 人的資本投資と研究開発投資の促進

- ・ 将来の企業価値の源泉
- ・ 適切にモニタリングしつつ必要なサポートを行う取締役会の役割
- ・ 人材の流動化、オープンイノベーションを通じて社会全体で共有できる可能性

3. 取締役会（社外取締役含む）に求められる資質

- ・ 資本市場とのコミュニケーション
- ・ サステナビリティ等の新しい課題への対応
- ・ 取締役会（社外取締役含む）を機能させるためのサポート体制の拡充

4. 東証スタンダード市場の戦略的活用

- ・ 市場ルールの高度化に伴う上場コストの増大
- ・ わが国資本市場の国際競争力の向上