



有価証券報告書から読み解く ガバナンスとリスクマネジメントの動向2026 —テキストマイニングによる分析—



本レポートの刊行にあたって

国際秩序や通商環境の変化は、企業経営の前提にこれまで以上に大きな影響を及ぼしています。地政学的な緊張の長期化や中東情勢の悪化は、物流、エネルギー、原材料価格に幅広く波及し、日本企業を取り巻く事業環境の不確実性を一段と高めています。こうしたなか、多くの企業においては、調達・生産・販売の体制を改めて見つめ直すとともに、供給制約やコスト上昇への備えを強化し、変化を見据えた的確な経営判断を重ねていくことがこれまで以上に重要になっています。また、「資本コストや株価を意識した経営」への要請が定着するなか、資本の配分、成長に向けた投資、株主還元の在り方は、企業価値向上に向けた考え方と規律を示す重要なテーマとなっています。限られた経営資源をいかに配分し、その考え方を資本市場にどのように示していくか。この課題に対して、明確な方針のもと一貫した姿勢を示していくことの重要性は、ますます高まっています。

こうした背景のもと、PwCアドバイザリー合同会社は今年も、国内上場企業のガバナンスおよびリスクマネジメントに関する取り組みについて、有価証券報告書の記載内容をもとに分析したレポートを発行いたします。

本レポートは、有価証券報告書における開示内容を通じて、企業がどのような課題を認識し、どのような対応を進めているのかを読み解くことを目的としています。

2026年版では、特に以下の点に注目しています：

- ・ ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢を背景とした地政学リスクの顕著な増加
- ・ 事業継続への影響を踏まえたサプライチェーンやエネルギー供給の不確実性
- ・ 東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営」への要請を受けて進む資本配分の見直し
- ・ 成長投資や株主還元に関する開示の拡充と、株主との対話の重要性

本レポートが、企業の皆様の戦略的な意思決定や開示の一層の充実に資するとともに、不確実性の高い時代における持続的な企業価値の向上と、日本経済の健全な発展に貢献する一助となれば幸いです。

吉田 あかね

PwC Japanグループ 副代表
PwCアドバイザリー合同会社
代表執行役会長



Contents

本レポートの刊行にあたって	2
エグゼクティブサマリー	4
調査方法	8
01 ガバナンス	9
02 リスクマネジメント	13
03 その他トレンドとなっているキーワード	19
データ集	23
お問い合わせ先	37

エグゼクティブサマリー

本調査は、「ガバナンス」「リスクマネジメント」および「その他トレンドとなっているキーワード」の3つに焦点をあて、近年、企業および投資家の間でホットピックスとなっているキーワードを中心に、記載割合の経年変化、および業種別の記載割合に加え、各キーワードがどのような文脈で記載されているかに着目して、分析・考察を行っている。エグゼクティブサマリーでは、今年度、特に各社の意識が高まっているとみられる「地政学」と「キャピタルアロケーション」「成長投資」「株主還元」をピックアップする。

1.地政学

近年、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化に加え、2025年に発足した第2次トランプ政権の相互関税や輸出管理強化の影響による自由貿易体制の揺らぎ、米中対立の深化、経済安全保障の強化など、さまざまな地政学リスクが日本企業の経営に影響を及ぼしている。また、2026年にはイラン戦争が始まったことで、物流やエネルギー、原油価格などで大きな影響を受けた日本企業も多く、有価証券報告書における関連リスクの開示にも顕著な変化が表れている。

「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「事業等のリスク」において「地政学」を記載している企業の割合は、2025年から2026年にかけて大きく増加している(図表A)。ロシアによるウクライナ侵攻が行われた2022年から増加傾向にあったが、イラン戦争によって経営上の課題やリスクとして認識する企業がさらに増加したことが背景として考えられる。「事業等のリスク」における業種別の記載割合を見ると、鉄鋼・非鉄、電機・精密、医薬品、素材・化学において、多くの企業が記載している(図表B)。

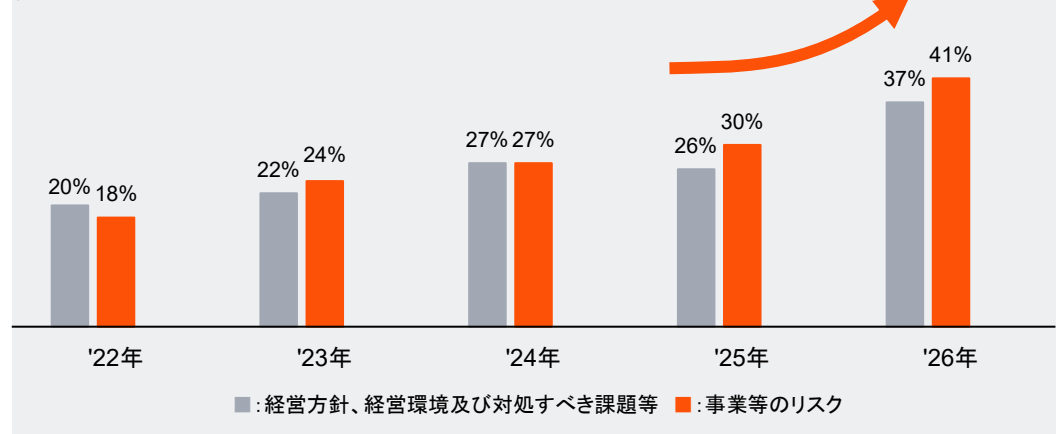
具体的な記載内容は、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」においては、ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢に関する言及と併せて、経営環境の不確実性が高い旨、およびそれに伴う各種コスト上昇、サプライチェーンへの影響を記載している企業が多くみられる。一方で、「事業等のリスク」においては、より具体的なリスクとして、地政学的な対立による制裁・輸出規制や、物流・エネルギー制約により調達・輸送が制約される旨、それによる供給不足、コスト上昇などを記載している企業が多くみられる。

「事業等のリスク」における業種別の記載内容は、業種の特性に応じて傾向がみられ、鉄鋼・非鉄では、原油・鉱石等の原燃料価格や海上物流に関する記載、電機・精密では、部品・材料の供給制約やサプライチェーンの混乱・分断に関する記載、食品では、原材料価格の上昇や供給不安、およびその対策として代替原料や商品価格政策の見直しに関する記載、運輸・物流では、原油・エネルギー価格や通商規制による影響、およびその対策として代替ルートの確保などに関する記載が多くみられる。

地政学リスクは、企業の事業運営の前提として考えるべきリスクとなっており、リスクそのものの開示にとどまらず、経営の対応力を訴求していくことが求められつつある。今後、有価証券報告書においても、リスクが自社の調達・生産・販売に及ぼす影響を定量的に算出し、サプライチェーンの分散化や体制の整備といった対応策を具体的に示したうえで、進捗状況を開示していくことが期待される。

<図表A>

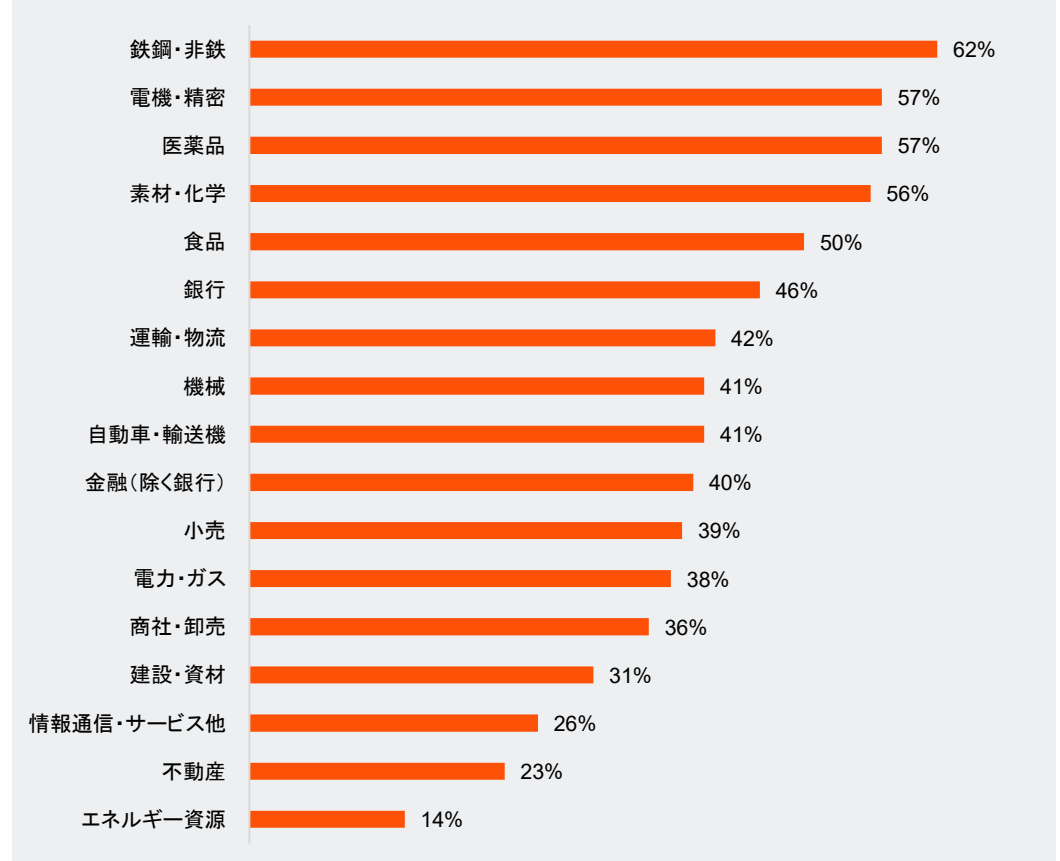
「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」および「事業等のリスク」における「地政学」の記載割合



<図表B>

事業等のリスクにおける「地政学」の記載割合

【2026年 業種別】



2. キャピタルアロケーション、成長投資、株主還元

2023年3月に東京証券取引所が公表した「資本コストや株価を意識した経営」の要請は、日本企業の資本効率改革を大きく加速させる転換点となった。これを背景に、機関投資家やアクティビストは、キャピタルアロケーションの全体最適化と、成長投資・株主還元への資源配分を企業に強く求めており、キャピタルアロケーションの開示を通じた説明責任の重要性は一段と高まっている。

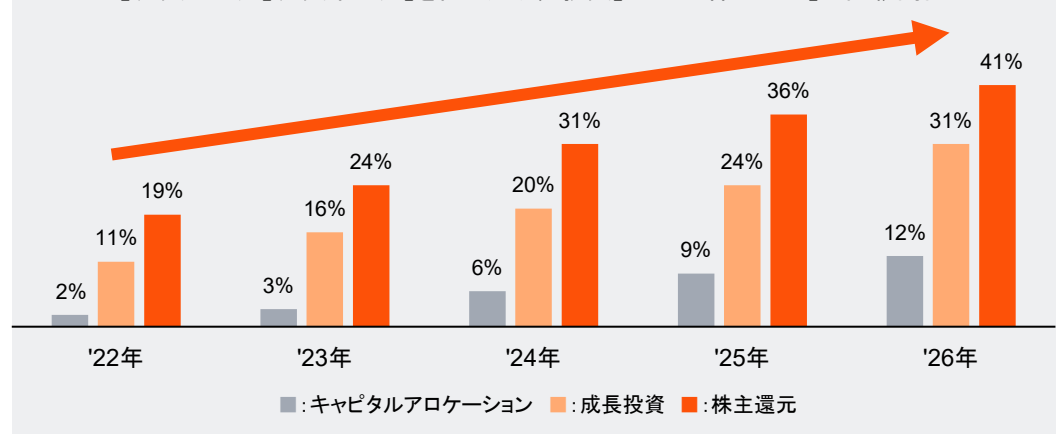
「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」において「キャピタルアロケーション」(「キャッシュアロケーション」、「資金配分」、「資本配分」を含む)「成長投資」または「株主還元」を記載している企業の割合は、2022年以降増加傾向にあり、特に売上高が大きい企業ほど記載割合は高い傾向にある(図表C)。具体的な記載内容として、「キャピタルアロケーション」は、成長投資および株主還元などのアロケーションの方針を検討している旨や、キャピタルアロケーションの具体的な数値の記載が多くみられる。「成長投資」は、単純な設備投資にとどまらず、事業ポートフォリオ変革、M&A、研究開発、DX、AIなどと組み合わせ、将来キャッシュフローと資本効率を高めるための資金配分の1つとしての記載が散見される。「株主還元」は、安定配当や自己株式取得などの還元方法や、配当性向、総還元性向、株主資本配当率(DOE)などの株主還元に関連する指標、および政策保有株式の縮減などの株主還元のための資金捻出策と併せて記載している企業が多数確認できる。

また、「成長投資」を記載している企業の業種別の記載割合を見ると、医薬品、エネルギー資源、商社・卸売、食品で40%以上の企業が記載している(図表D)。業種別の具体的な記載内容は、業種の特性に応じて傾向がみられ、医薬品では、研究開発投資に関する記載、商社・卸売では、資本効率と併せて政策保有株式の売却、営業キャッシュフローなどを原資に、M&A、海外事業、人的資本、DX、事業ポートフォリオ転換に配分する旨の記載、食品では、国内市場の成熟を踏まえた海外展開、工場再編・生産能力増強、DX、サステナビリティ投資などに関する記載が多くみられる。

キャピタルアロケーションに関する投資家の関心は、「還元実績の多寡」から「配分の規律と一貫性」へと移っており、今後、営業キャッシュフローや保有する現預金の使途を、成長投資、株主還元、財務健全性のいずれに、どの優先順位で配分するのかを、目指すバランスシート像とともに定量的に示すことが期待される。加えて、資本コストを上回る収益性の達成状況や、政策保有株式の縮減計画、余剰資金の活用状況を示し、中長期の配分方針を一貫して開示することが、投資家との建設的な対話の礎となる。

<図表C>

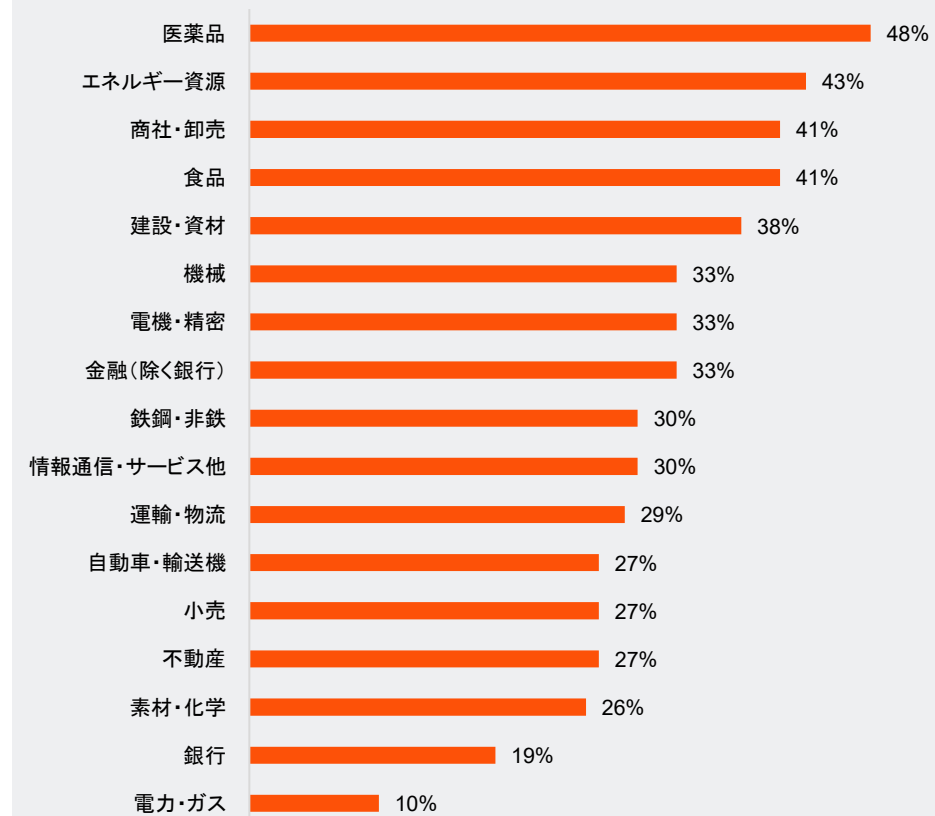
経営方針、経営環境及び対処すべき課題等における「キャピタルアロケーション」(「キャッシュアロケーション」、「資金配分」、「資本配分」を含む)「成長投資」および「株主還元」の記載割合



<図表D>

経営方針、経営環境及び対処すべき課題等における「成長投資」の記載割合

【2026年 業種別】



調査方法

2026年3月31日以降終了する事業年度の有価証券報告書を2026年6月30日までに公表した東証プライム市場上場企業のうち、2022年3月31日以降終了する事業年度から過去5期継続して有価証券報告書を公表している企業(1,035社)を対象としている。

テキストマイニングは、金融庁の開示文書データベースであるEDINETより、XBRL形式で公開されている有価証券報告書データを機械的に取得、形態素解析等の自然言語処理技術を適用し、出現単語・出現キーフレーズについて傾向を分析している。なお、有価証券報告書データの文章の形式や段落の取り方、形態素解析に用いた辞書に依存して、文章の一部が不自然な形で解析されてしまうことなどが起こり得るが、本調査への影響が軽微なものについては追加的な処理は省略した。また、各調査結果の割合は、パーセンテージ以下を四捨五入している。

【テキストマイニングの対象とした有価証券報告書の記載項目】

- ・経営方針、経営環境及び対処すべき課題等
- ・事業等のリスク
- ・コーポレート・ガバナンスの概要

【各年の定義】

- ・2026年: 2026年3月31日以降終了する事業年度
- ・2025年: 2025年3月31日から2026年3月30日に終了する事業年度
- ・2024年: 2024年3月31日から2025年3月30日に終了する事業年度
- ・2023年: 2023年3月31日から2024年3月30日に終了する事業年度
- ・2022年: 2022年3月31日から2023年3月30日に終了する事業年度

【分析に用いた各企業の属性】

・売上高	1,000億円未満:	356社
	1,000億円以上5,000億円未満:	409社
	5,000億円以上:	270社

※各社が公表している直近の有価証券報告書に基づく属性を利用

ガバナンス

1. AI・人工知能

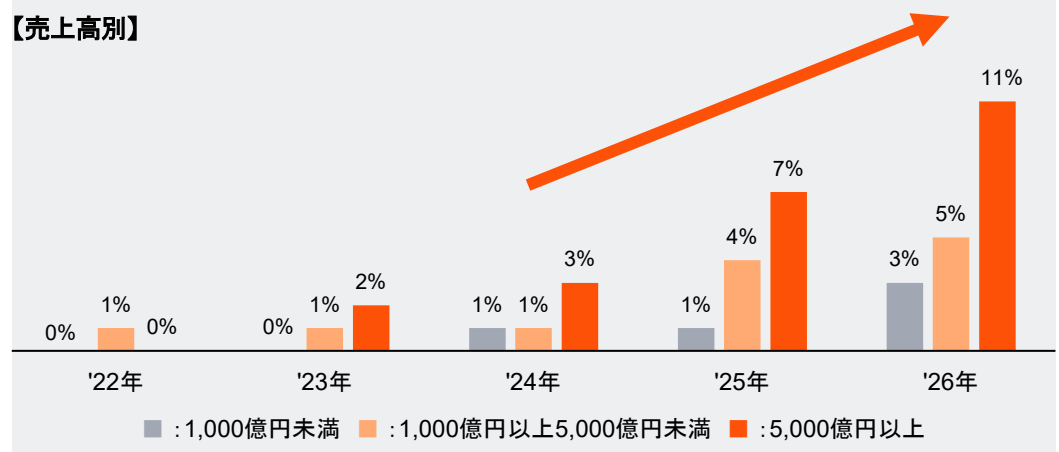
「コーポレート・ガバナンスの概要」において「AI」または「人工知能」を記載している企業の割合は増加傾向にあり、特に売上高が大きい企業ほど記載割合は高い傾向にある(図表1-1)。具体的な記載内容は、取締役会で議論した事項の一つとして紹介されているケースなど、経営陣が生成AIの利用にどのように取り組んでいるかを記載している企業が多くみられる。またAI倫理規則やAI利用方針などAIに関連する社内規範や、AIビジネスの管理体制など、自社のAIガバナンスの仕組みを開示している企業もみられる。

AIに関連する事項はステークホルダーの関心が高い領域であり、特に投資家からはAIに対する投資の成果についても開示・対話することが期待されている。PwCの「グローバル投資家意識調査」(※)においても、多くの投資家が、AIを成長ストーリーの中心に位置づけていることが明らかになっている。AIを取り巻く環境変化と技術革新のスピードは非常に速く、機会とリスクにバランスよく目くばせをしたガバナンスが不可欠である。同時にAIの利用拡大は水資源や電力の消費を通じて環境負荷を伴う側面もあり、サステナビリティを意識した活用も重要な観点である。自社の戦略やビジネスモデルに応じたAIに対する投資とその成果について、具体的な開示・対話を進化させることが期待される。

<図表1-1>

コーポレート・ガバナンスの概要における「AI」または「人工知能」の記載割合

【売上高別】



(※) PwC「グローバル投資家意識調査2025」(2026年2月)

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/global-investor-survey2025.html>

2. 取締役会事務局

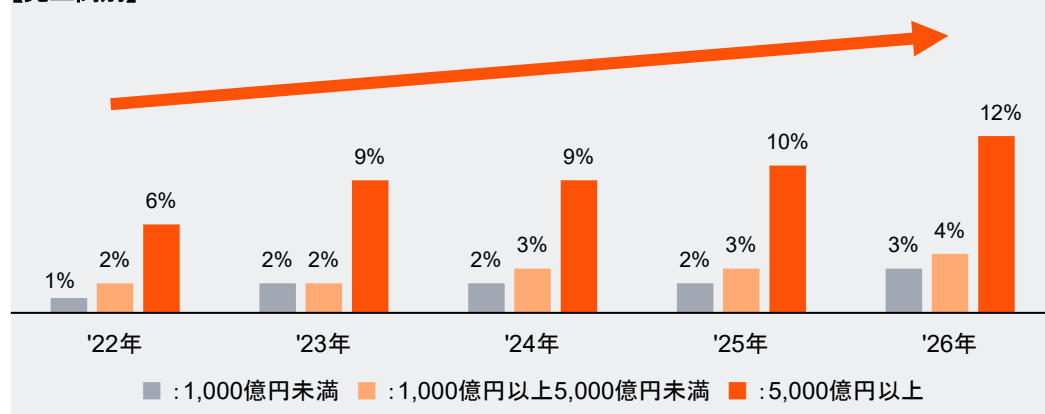
「コーポレート・ガバナンスの概要」において「取締役会事務局」を記載している企業の割合は増加傾向にあり、特に売上高が大きい企業ほど記載割合は高い傾向にある(図表1-2)。具体的な記載内容は、社外取締役が監督・助言機能を十分に発揮できるよう、**取締役会事務局が情報提供や会議運営を支援している旨の記載が多くみられる**。その背景として、独立社外取締役の構成比が高まり、執行と監督の分離が進むなかで、**取締役会事務局に、戦略的な議題設定への貢献、必要な情報の整理・提供、社内関係部門との横断的な調整を通じた実質的な審議を支える実務能力が一層求められていることが想定される**。とりわけ、社外取締役が議長を務める場合には、議長と執行側、社内関係部門をつなぐ結節点としての事務局機能もより重要になると考えられる。

取締役会の事務局機能は、金融庁が2024年に公表した「コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム2024」以降、取締役会の実効性向上を支える重要な要素として注目されている。2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂においても、その機能強化の重要性が示されており、今後、事務局機能の強化に向けた各社の取組みに関する開示と対話の充実が期待される。

<図表1-2>

コーポレート・ガバナンスの概要における「取締役会事務局」の記載割合

【売上高別】



3. 後継者、サクセション

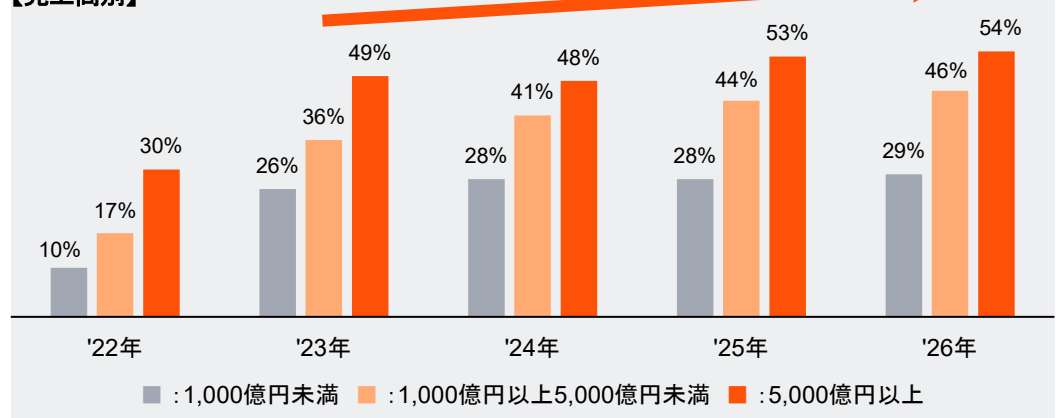
「コーポレート・ガバナンスの概要」において「後継者」または「サクセション」を記載している企業の割合は、2022年以降増加傾向にあり、特に売上高が大きい企業ほど記載割合は高い傾向にある(図表1-3)。具体的な記載内容は、CEO等の後継者計画の策定、候補者の選定・育成、指名委員会の関与等について記載している企業が多くみられる。

後継者・サクセションを巡っては、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂において、取締役会が後継者計画の策定・運用と候補者の育成に主体的に関与することの重要性が示され、2022年に経済産業省が公表した「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針」では、その具体的なプロセスが整理された。その後も、金融庁の「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム」等において、指名委員会等を含む取締役会の実効性向上が継続的な課題とされてきた。

こうした流れの中、経済産業省が2025年に公表した「『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」では、CEOの後継者計画にとどまらず、ボードサクセションの重要性も示されている。2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂に向けた議論においても、後継者計画の重要性が改めて確認されており、今後は、後継者計画の策定にとどまらず、経営戦略と整合した候補者の選定・育成や、指名委員会・独立社外取締役の関与が実際にどのような効果を発揮しているかに関する開示を充実させることが期待される。

<図表1-3>

コーポレート・ガバナンスの概要における「後継者」または「サクセション」の記載割合
【売上高別】



4. サステナビリティ

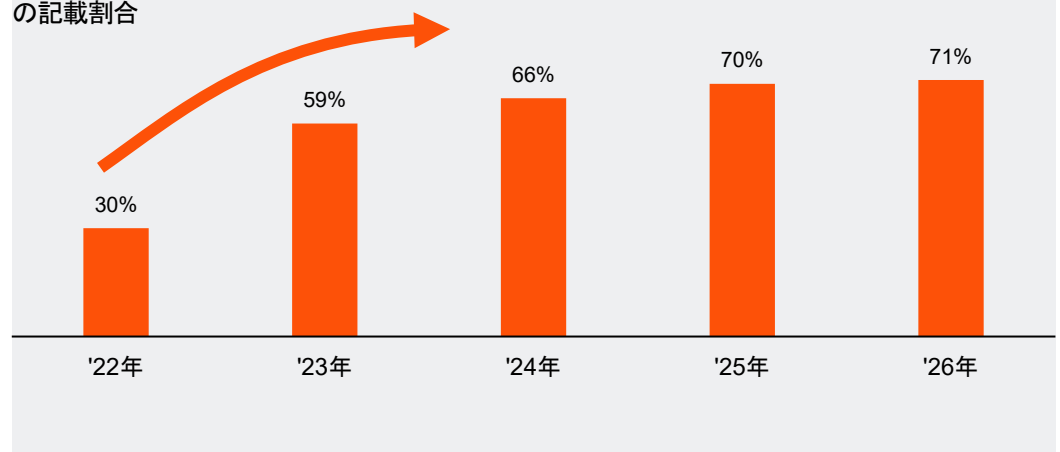
2026年2月に公布・施行された企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正により、東京証券取引所のプライム市場に上場する会社のうち、平均時価総額3兆円以上の会社は2027年3月期から、同1兆円以上3兆円未満の会社は2028年3月期から、SSBJ基準に準拠したサステナビリティ関連記載事項の開示が義務付けられることとなった。今後は、SSBJ基準に基づく開示について、比較可能性の確保や第三者保証の範囲の明確化の観点から、原則として「サステナビリティに関する考え方及び取組」への集約が適当とされている。

もっとも、コーポレート・ガバナンスの概要における「サステナビリティ」または「持続可能性」に関する記載割合は、2022年の30%から2026年には71%へと着実に増加してきたものの、足元ではその伸びはやや緩やかになっている（図表1-4）。

バリューチェーン全体を視野に入れたサステナビリティに関する取組みや開示が求められるなかで、今後制度化が予定されている第三者保証の意義や価値と改めて向き合うべき局面を迎えている。制度対応にとどまらず、自社の経営戦略と結びついたサステナビリティの実践やその成果をステークホルダーに継続的に発信していく重要性は、これまで以上に高まることが想定され、今後、さらなる開示の充実が期待される。

<図表1-4>

コーポレート・ガバナンスの概要における「サステナビリティ」「サステナブル」または「持続可能性」の記載割合



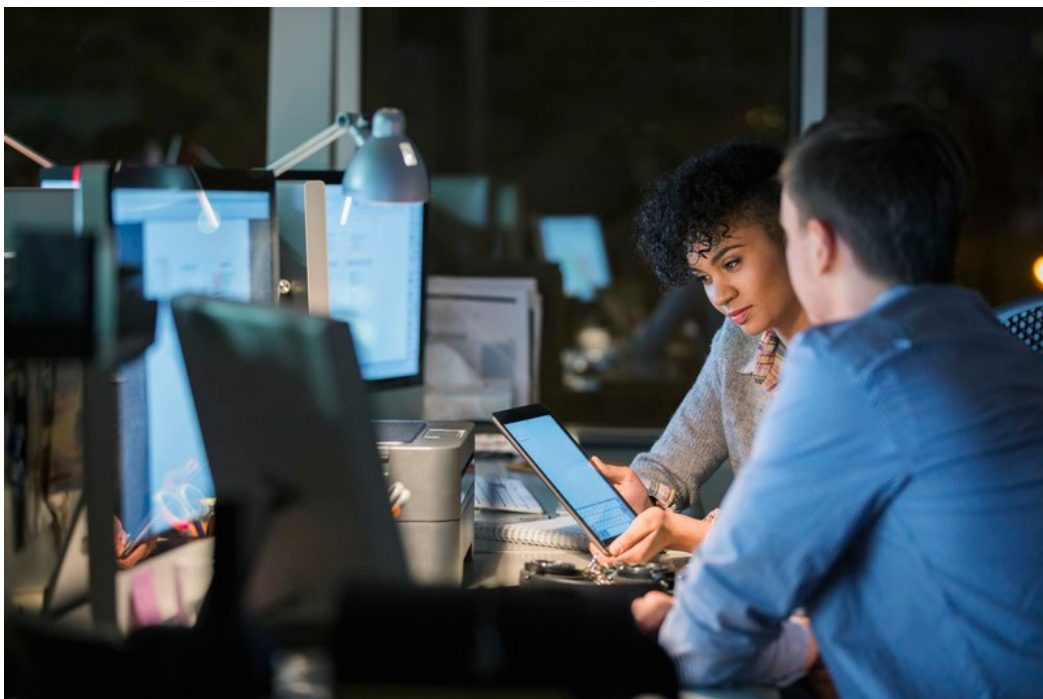
リスクマネジメント

1. サイバー

近年、サイバーリスクは質・量ともに新たな局面へと移行しており、ランサムウェア被害が国内で猛威を振るう一方、生成AIを悪用したフィッシングの高度化や国家支援型攻撃が本格化している。サイバー攻撃はもはやITや情報システム部門に閉じた問題ではなく、基幹システムの停止による事業中断や大規模な情報漏えい、供給網の分断を通じて経営の根幹に影響を及ぼす課題となっている。

「事業等のリスク」において「サイバー」を記載している企業の割合は増加傾向にあり、特に売上高が大きい企業ほど記載割合は高い傾向にある(図表2-1)。また業種別には、**銀行、電力・ガス、自動車・輸送機、医薬品、金融(除く銀行)**において、**80%以上の企業が記載している**(図表2-2)。具体的な記載内容は、**情報漏洩・データ毀損や、システム停止・業務中断といったサイバー攻撃による直接的な影響に加え、賠償や復旧のためのコストにより財務に影響を及ぼす旨を記載している企業が多くみられる**。業種別には、銀行では、顧客情報の漏洩や不正送金といったリスクや、委託先などのサードパーティリスクに関する記載、電力・ガスでは、供給支障や社会的な影響に関する懸念、および対策として関係機関との連携に関する記載、自動車・輸送機では、サプライチェーン攻撃による部品供給・生産停止の懸念、および対策として海外生産拠点を含む統一的な体制を構築する旨の記載が多くみられる。

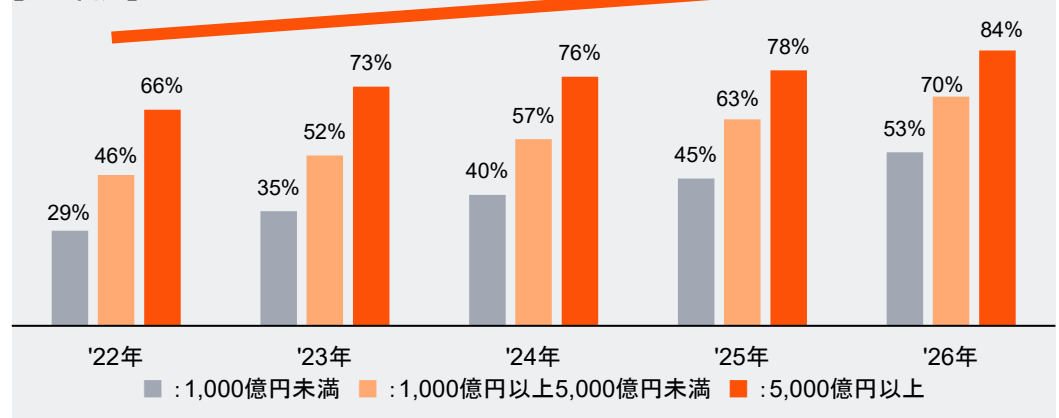
今後、委託先を含むサプライチェーン全体のリスク管理や、生成AIの悪用や地政学起因の攻撃といった新たな脅威への備え、およびこれらを監督する全社的なガバナンスの確立が不可欠である。有価証券報告書において、**サプライチェーンにおける対応や、監督体制、サイバー攻撃が及ぼす影響を自社の特性を踏まえて具体的に開示することが、投資家の信頼に応える鍵となる**。



<図表2-1>

事業等のリスクにおける「サイバー」の記載割合

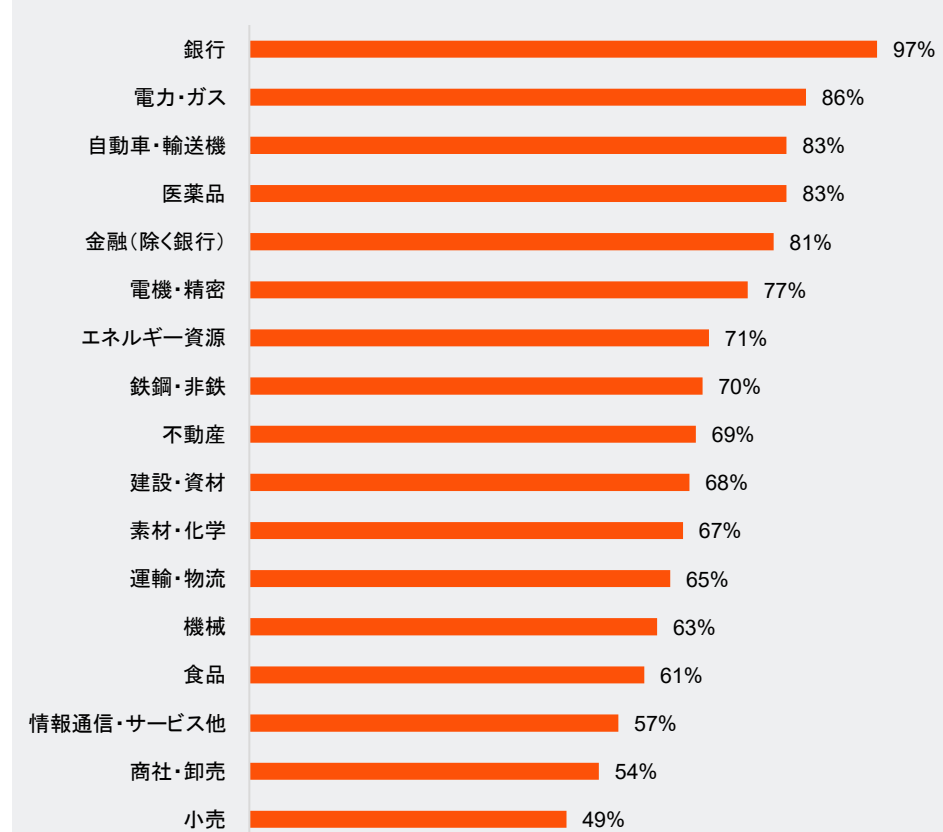
【売上高別】



<図表2-2>

事業等のリスクにおける「サイバー」の記載割合

【2026年 業種別】





2. サプライチェーン

近年、自然災害やパンデミックに加え、ロシアのウクライナ侵攻、中東の物流途絶、米中対立を背景に、サプライチェーンの途絶リスクは著しく多様化している。とりわけ中国によるレアアース・重要鉱物の輸出管理強化は、供給途絶と価格高騰を招き、資源を海外に依存する日本企業に大きな影響を及ぼしている。

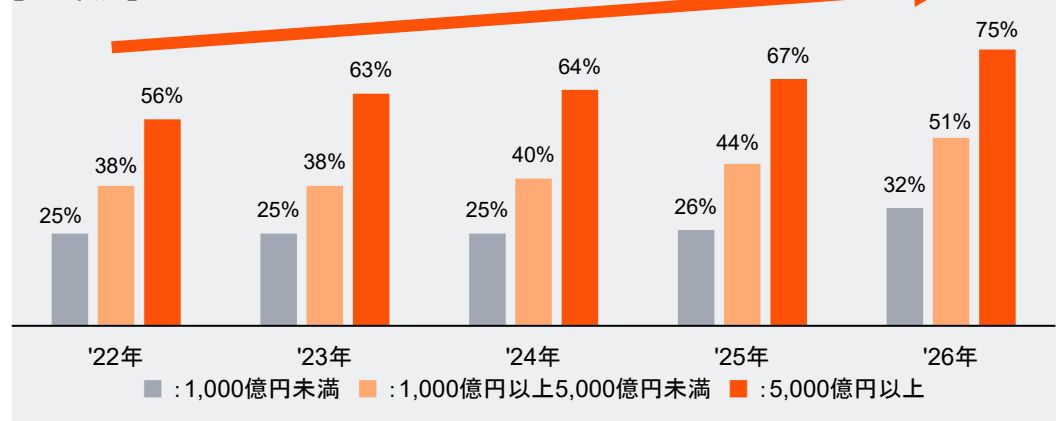
「事業等のリスク」において「サプライチェーン」を記載している企業の割合は増加傾向にあり、特に売上高が大きい企業ほど記載割合は高い傾向にある(図表2-3)。また業種別には、自動車・輸送機、電機・精密、医薬品において、多くの企業が記載している(図表2-4)。具体的な記載内容は、地政学、災害、感染症や取引先の廃業などによるサプライチェーン断絶のリスクを記載する他、調達の分散化や可視化、人権侵害リスクへの対処や、サプライチェーン全体での脱炭素について記載している企業が多くみられる。具体的な記載内容は、業種の特性に応じて傾向がみられ、自動車・輸送機、および電機・精密は、関税や輸出入規制、半導体などの部品の供給不足や市場変動に関するリスク、ならびにそれらに対する顧客・取引先との連携、可視化などの対策に関する記載、医薬品は、事故・災害・国際情勢による原資材供給の寸断といったリスク、およびそれに対して、供給途絶が患者・医療提供に影響し得ることを踏まえ、安定供給を企業責任として捉えた組織的な対策や複数調達による管理強化などの対策の記載が多くみられる。

サプライチェーンリスクは、自社のみならず、委託先、物流会社、部品供給元、海外拠点など、その範囲は多方面に広がっている。今後、各企業は、より網羅的に生産・販売停止のリスクや人権、環境への対処方針を整理・管理するとともに、調達先の可視化、複数購買、代替品評価、地域分散などの対策を進め、サプライチェーンリスクを誰が、どの頻度で、どの指標で管理・監督しているかを明示していくことが重要である。

<図表2-3>

事業等のリスクにおける「サプライチェーン」の記載割合

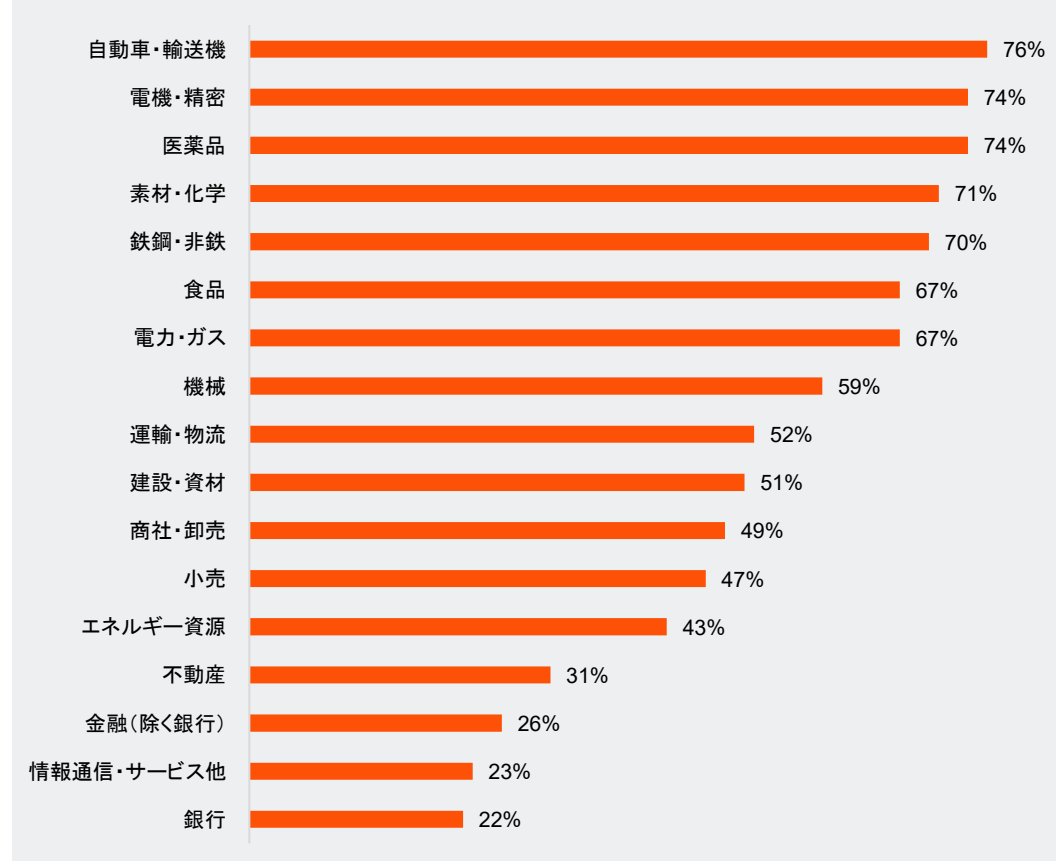
【売上高別】



<図表2-4>

事業等のリスクにおける「サプライチェーン」の記載割合

【2026年 業種別】



3. 税務

2026年も「事業等のリスク」において「税務リスク」や「移転価格税制」「税制改正」「繰延税金資産」「回収可能性」などの税務関連のリスクを多くの企業が記載している。「税務当局」や「税務調査」についても一定数の企業がリスクとして挙げており、税務が事業リスクの1つとして広く認識されていることがうかがえる。

また、2020年頃からは「脱炭素」や「炭素税」などの環境関連リスクについて記載する企業が増加しており、2026年においても、「脱炭素」または「カーボンニュートラル」を記載している企業の割合は33%、「炭素税」または「カーボンプライシング」を記載している企業の割合は15%と、いずれも堅調に推移している（図表2-5、2-6）。気候変動問題がサステナビリティやESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から依然として重要なテーマであり、炭素税や排出権取引などの導入が事業活動に大きな影響を及ぼす重要課題として認識されていることが背景にある。また、2026年も引き続き「関税」をリスクとして記載する企業の割合が21%と高い割合で推移しており、関税リスクが幅広い企業にとって重要な関心事項であることがうかがわれる（図表2-7）。第2次トランプ政権の発足以降、米国の関税政策をはじめとする保護主義的政策の動きが強まるなか、関税は単なる輸入コストの問題にとどまらず、サプライチェーン、商流、原産地、関税評価、移転価格、販売価格への転嫁など、税務・通商の複数領域にまたがるリスクとして認識されつつある。

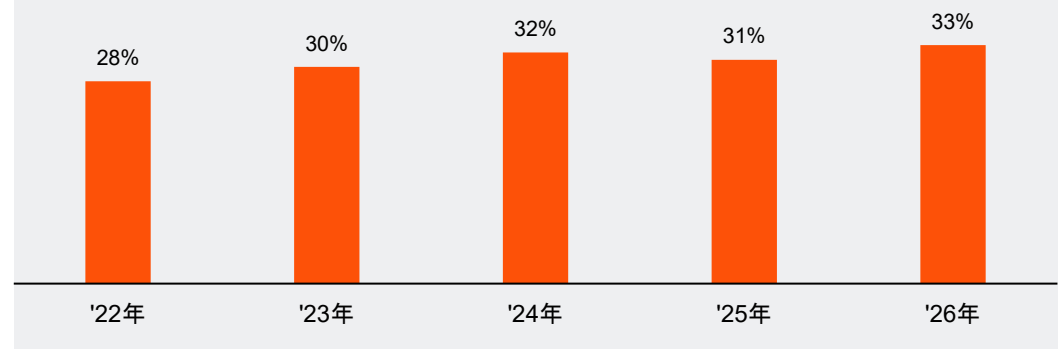
ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、中東情勢の不安定化、米中対立の継続、各国における経済安全保障政策や産業政策の強化などを背景に、各国は自国産業の保護・育成や国内投資の促進を目的として、関税措置、輸出入規制、補助金、税制優遇、国外企業に対する課税・執行強化などを組み合わせた政策対応を進めている。これらの制度変更は、多国籍企業の実効税率、関税コスト、移転価格ポリシー、間接税、税務コンプライアンスに影響を及ぼす可能性がある。

このような国際情勢や制度変更を背景に、多国籍企業にとって、インテリジェンス機能を含むグループ全体での税務ガバナンスや税務リスク管理体制の強化が一層重要となっている。各国の税制改正、関税政策、経済安全保障関連規制、環境関連税制の動向を継続的にモニタリングし、税務部門、関税・通商部門、経営企画、法務、財務、サプライチェーン、サステナビリティ部門等が連携して、税務・関税コストの定量的把握や、商流・物流・価格設定の見直しを行うことが求められる。今後も、税務・関税リスクは申告・納税コンプライアンス上の課題にとどまらず、事業戦略、生産戦略、調達戦略、サプライチェーン戦略、投資判断、開示対応と密接に関連する経営上の重要リスクとして、適切に管理していくことが不可欠である。

<図表2-5>

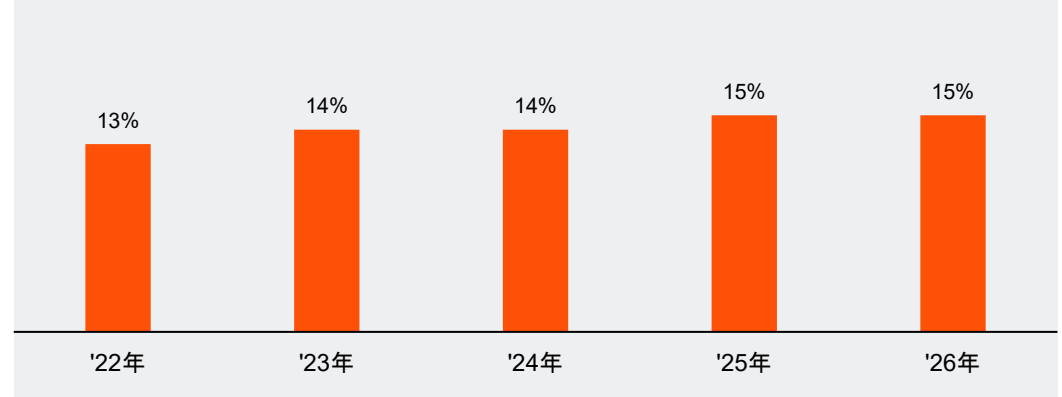
事業等のリスクにおける「脱炭素」または「カーボンニュートラル」の記載割合

【売上高別】



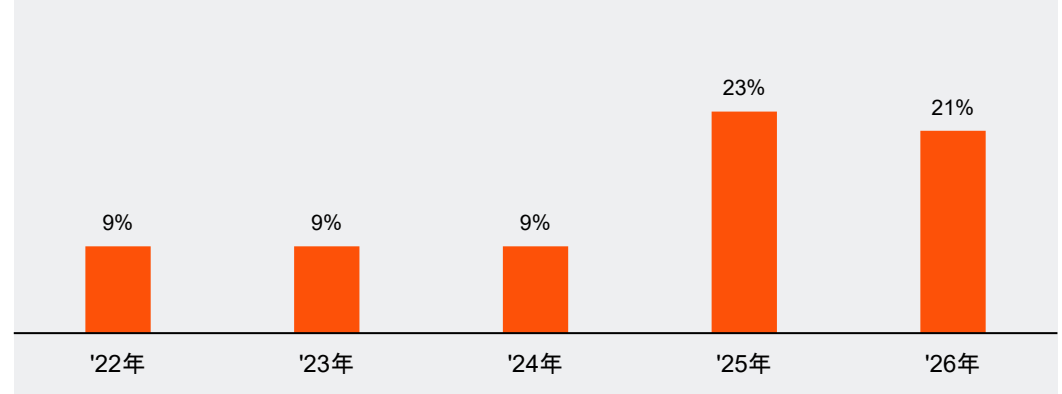
<図表2-6>

事業等のリスクにおける「炭素税」または「カーボンプライシング」の記載割合



<図表2-7>

事業等のリスクにおける「関税」の記載割合



その他トレンドとなっているキーワード

1. 資本効率

2023年3月に東京証券取引所が公表した「資本コストや株価を意識した経営」の要請は、日本企業の資本効率改革における転換点となった。ROEやROICを資本コストと対比して捉える経営規律が急速に定着し、PBR1倍割れ企業への改善圧力が高まるなか、政策保有株式の縮減、株主還元の拡大、成長投資への再配分といった具体的な対策が相次いで実行された。その結果、プライム市場におけるPBR1倍割れ企業は着実に減少しており、こうした経営の変化は、有価証券報告書の資本効率に関する記述にも明確に表れている。

「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」において「資本効率」を記載している企業の割合は2022年以降増加傾向にあり、特に売上高が大きい企業ほど記載割合は高い傾向にある(図表3-1)。また、業種別の記載割合は、エネルギー資源、運輸・物流で50%以上の企業が記載している(図表3-2)。具体的な記載内容は、ROEやROIC、PBRといった評価指標や目標と併せた記載や、資本効率の向上を企業価値や株主価値の改善へ繋げていく旨、政策保有株式、遊休資産の縮減などを通じた資本配分の最適化について記載している企業が多くみられる。

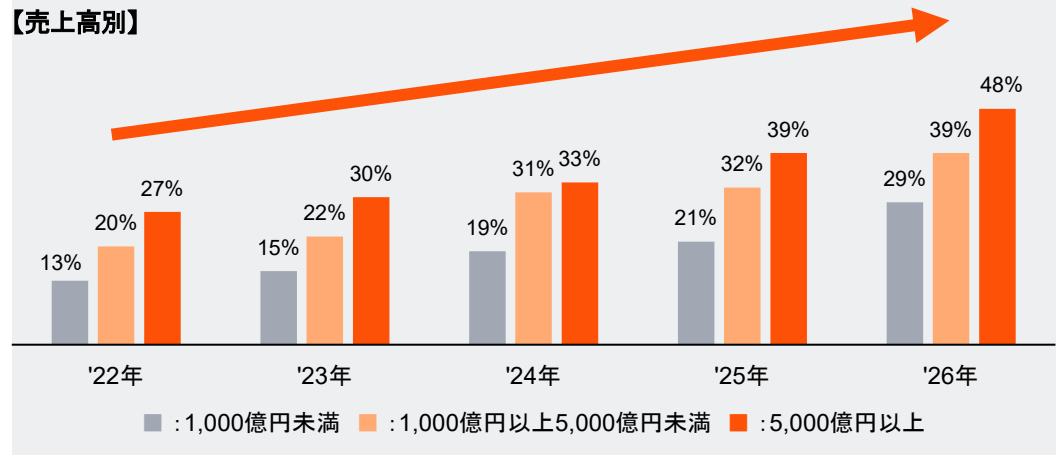
一方で、具体的な取り組みの内容や、事業の縮小・撤退・売却などの抜本的な対応、およびその進捗状況を記載している企業は少数である。今後、投資家に対して資本効率の向上のための取り組みやその状況の理解を促進するためにも、資本コストやROE、ROICと紐づけた成長戦略の記載や、キャピタルアロケーション方針を原資、およびその使途、優先順位の明示、運転資本の最適化や非事業資産の活用方針などのバランスシートの最適化などと関連づけて記載することで、さらなる開示の充実が期待される。



<図表3-1>

経営方針、経営環境及び対処すべき課題等における「資本効率」の記載割合

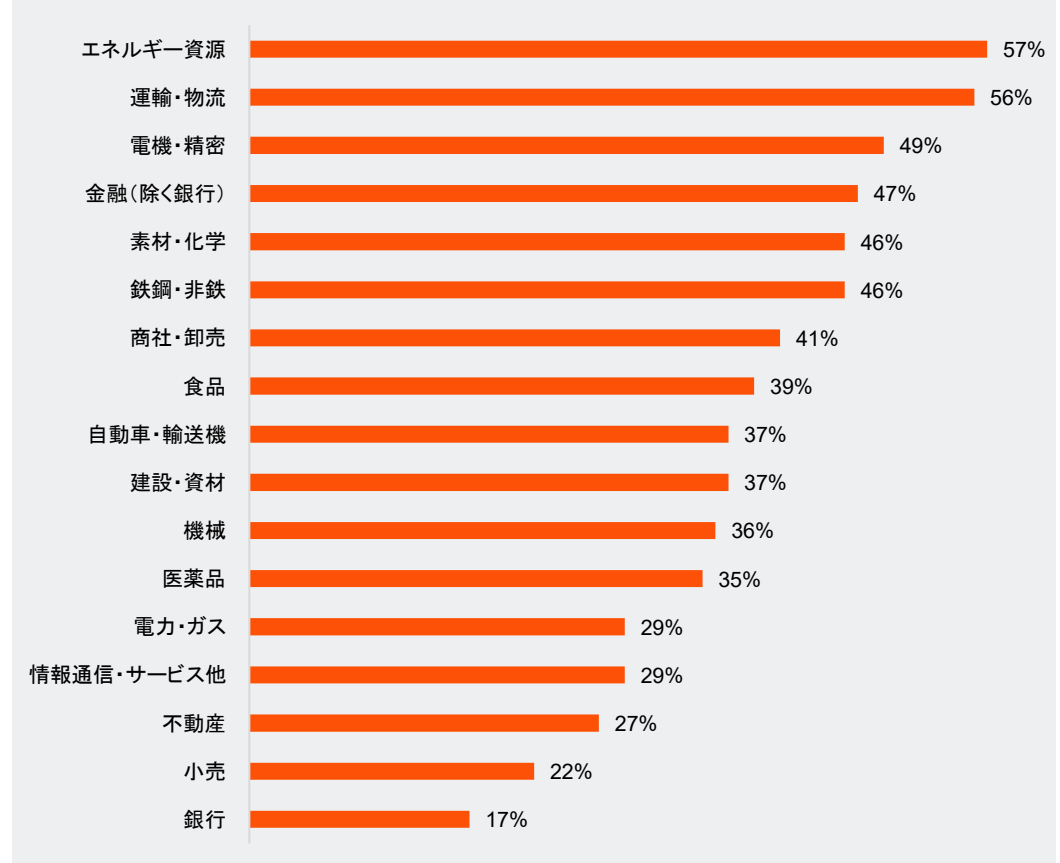
【売上高別】



<図表3-2>

経営方針、経営環境及び対処すべき課題等における「資本効率」の記載割合

【2026年 業種別】



2. 人的資本

人的資本は「コストとしての人件費」から「価値を生み出す資本」へと位置づけを大きく転換させ、企業価値を左右する重要な経営課題となっている。そのなかで、女性管理職比率や男女間賃金格差などの指標の開示に加え、経営戦略と連動した人材戦略の策定・開示が投資家から強く求められている。

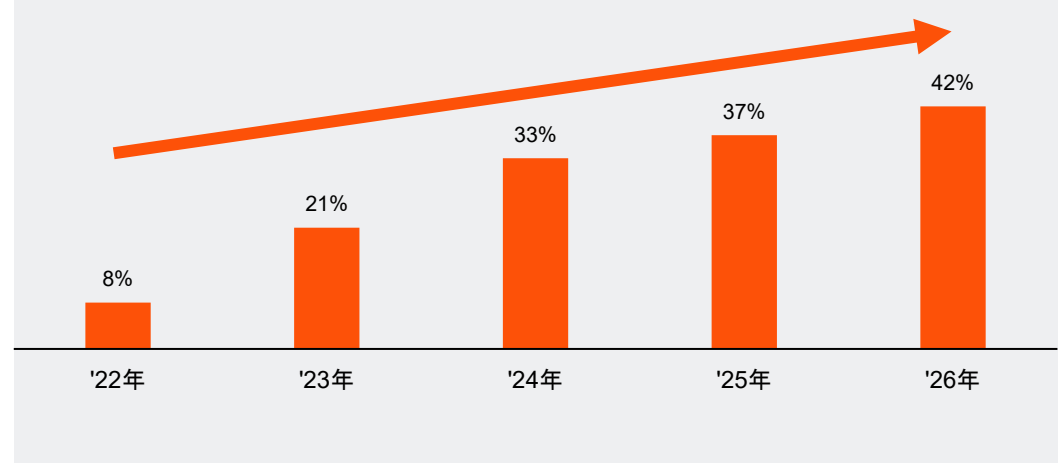
「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」において「人的資本」を記載している企業の割合は増加傾向にある(図表3-3)。業種別の記載割合は、銀行、エネルギー資源、不動産、鉄鋼・非鉄において、50%以上の企業が記載している(図表3-4)。具体的な記載内容は、人的資本経営を推進する旨や、人材育成、リスクリング、エンゲージメントなどの文脈で記載している企業が多くみられる。また、業種別の具体的な記載内容は、業種の特性に応じて傾向がみられ、銀行は、コンサルティング・専門人材の育成、キャリア形成、地域社会や地域企業の課題解決に資する人材の育成に関する記載、鉄鋼・非鉄では、専門人材の育成やウェルビーイング、ダイバーシティに関する記載が多くみられる。

有価証券報告書における人的資本に関する記載は、当年度から人材戦略に関する基本方針等の記載が求められるなど、より拡充の動きがある。一方で、各社の記載内容は、人的資本に投資する旨や、人的資本に関する戦略や方針を定めている旨などにとどまり、経営方針や事業戦略との繋がりが具体的な施策、定量目標などの指標やその分析結果を具体的に開示している企業は少数にとどまる。今後、それらを具体化し、開示することで、企業価値の向上に結びつけていくことが期待される。



<図表3-3>

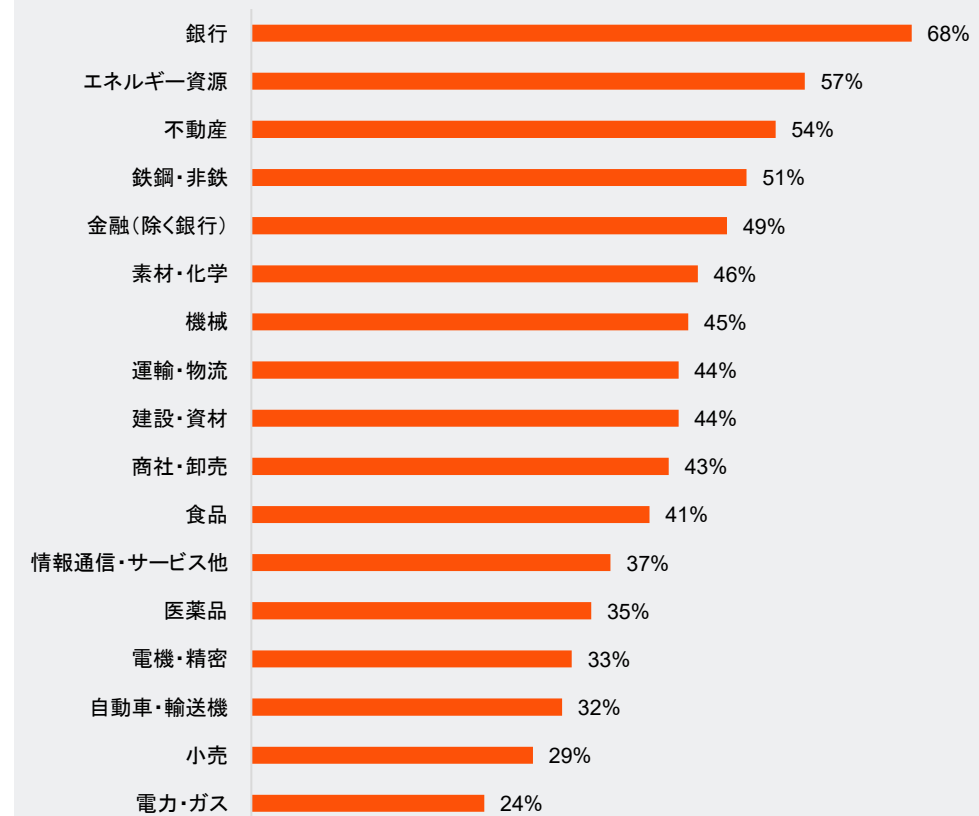
経営方針、経営環境及び対処すべき課題等における「人的資本」の記載割合



<図表3-4>

経営方針、経営環境及び対処すべき課題等における「人的資本」の記載割合

【2026年 業種別】



データ集

経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

地政学	24
キャピタルアロケーション or キャッシュアロケーション or 資金配分 or 資本配分	24
成長投資	25
株主還元	25
資本効率	26
人的資本	26
PBR or 株価純資産倍率	27
ROE or 自己資本利益率	27
ROIC or 投下資本利益率	28
資本コスト	28
事業ポートフォリオ	29
AI or 人工知能	29
DOE or 株主資本配当率	30
政策保有株	30

コーポレート・ガバナンスの概要

AI or 人工知能	31
取締役会事務局	31
後継 or サクセッション	32
持続可能性 or サステナブル or サステナビリティ	32

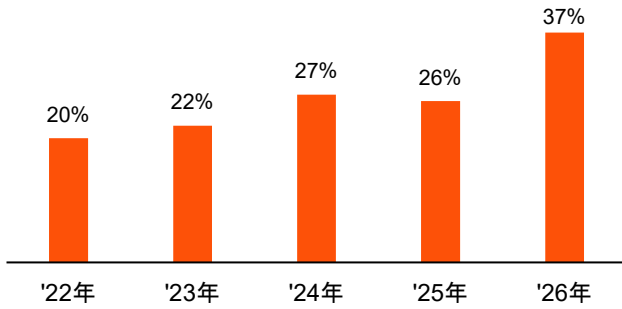
事業等のリスク

地政学	33
サイバー	33
サプライチェーン	34
脱炭素 or カーボンニュートラル	34
炭素税 or カーボンプライシング	35
関税	35
AI or 人工知能	36

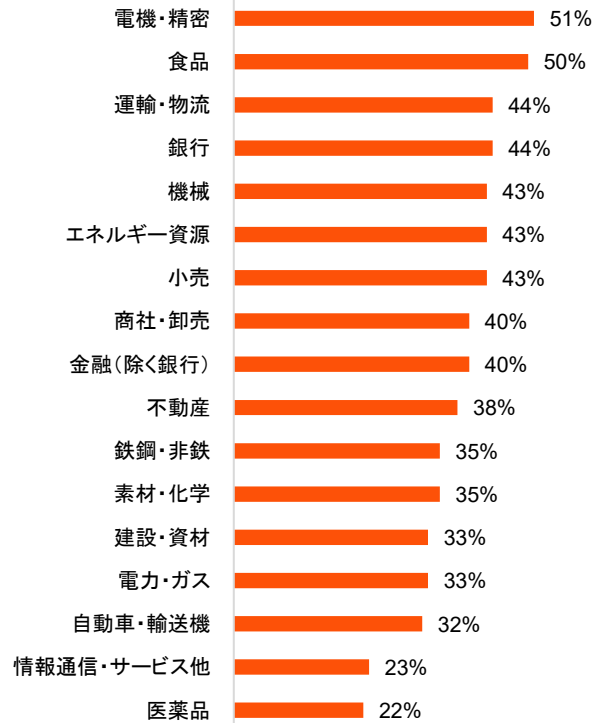
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：地政学

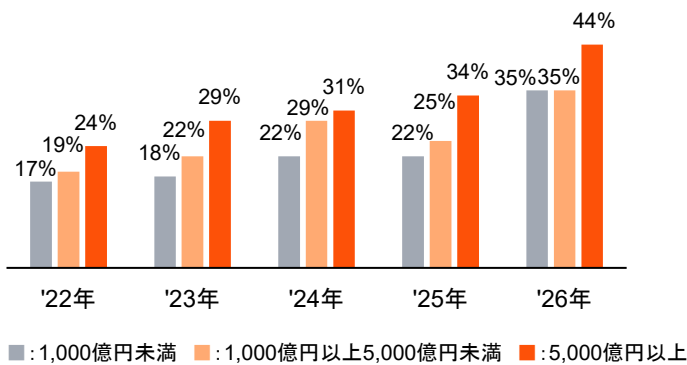
全体



業種別(2026年)



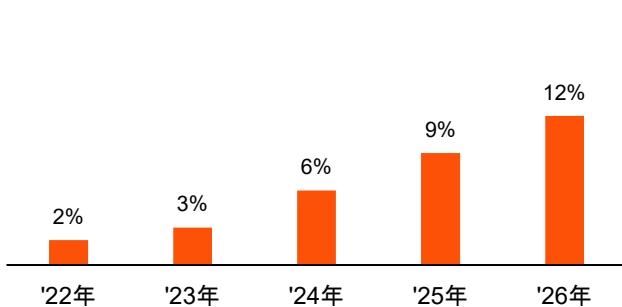
売上高別



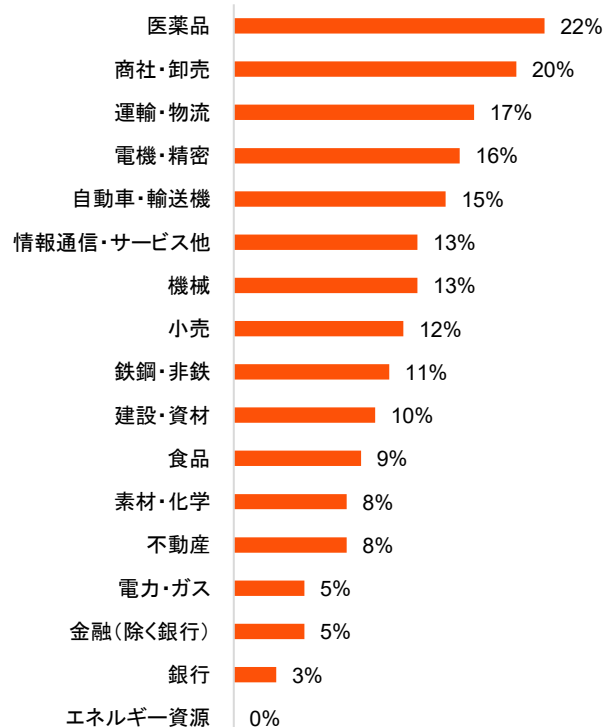
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：キャピタルアロケーション or キャッシュアロケーション or 資金配分 or 資本配分

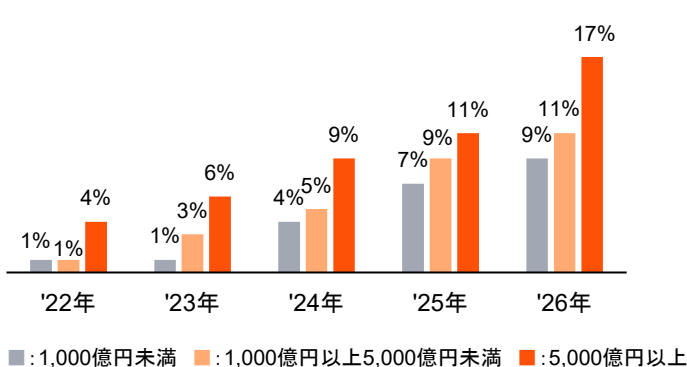
全体



業種別(2026年)



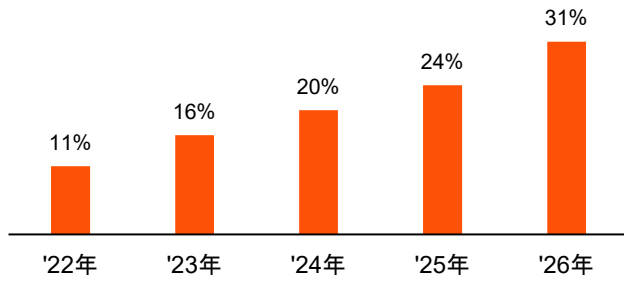
売上高別



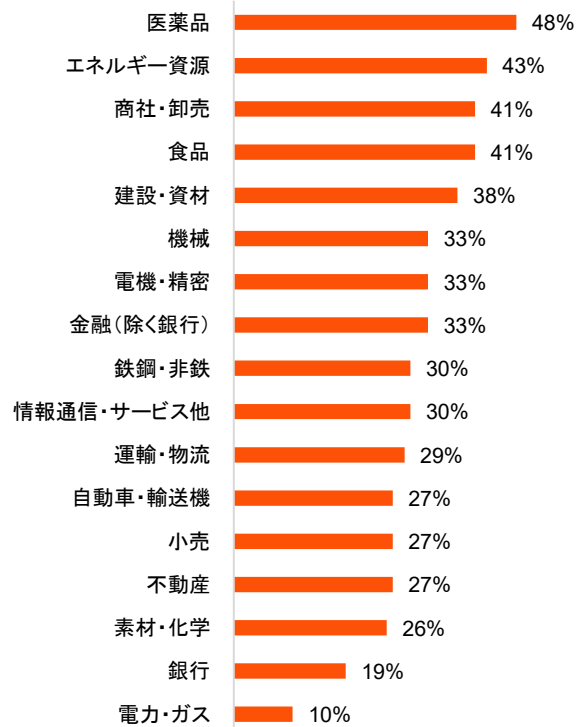
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：成長投資

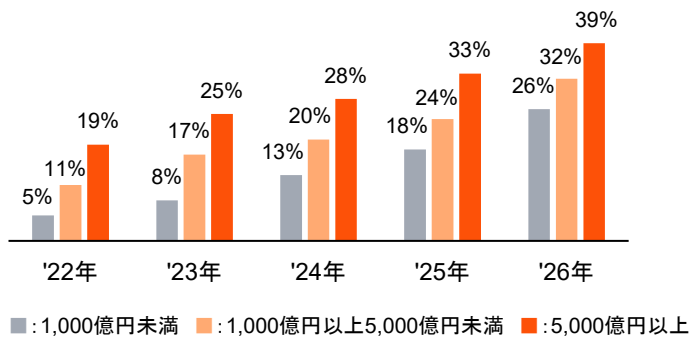
全体



業種別(2026年)



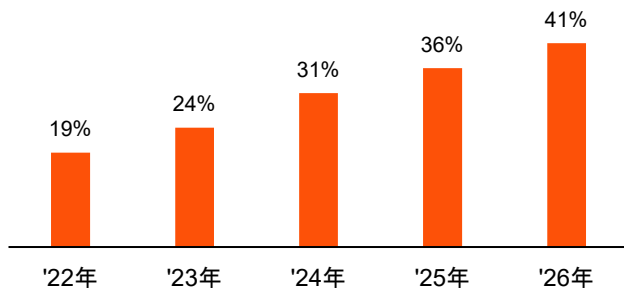
売上高別



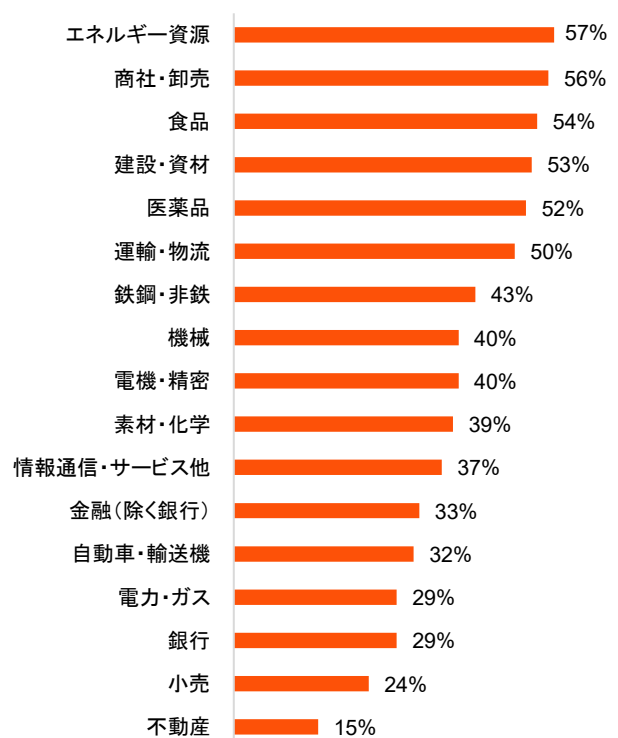
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：株主還元

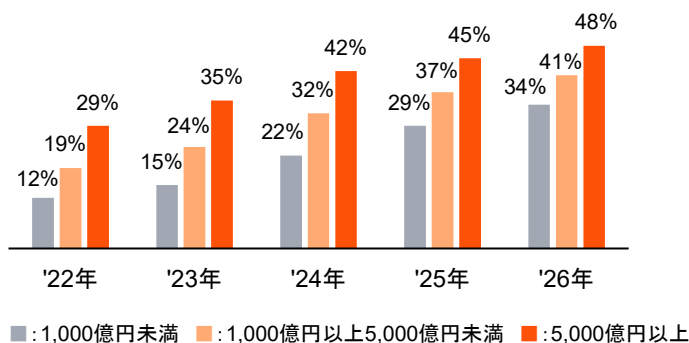
全体



業種別(2026年)



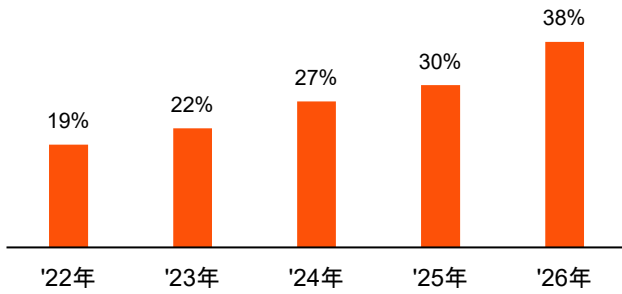
売上高別



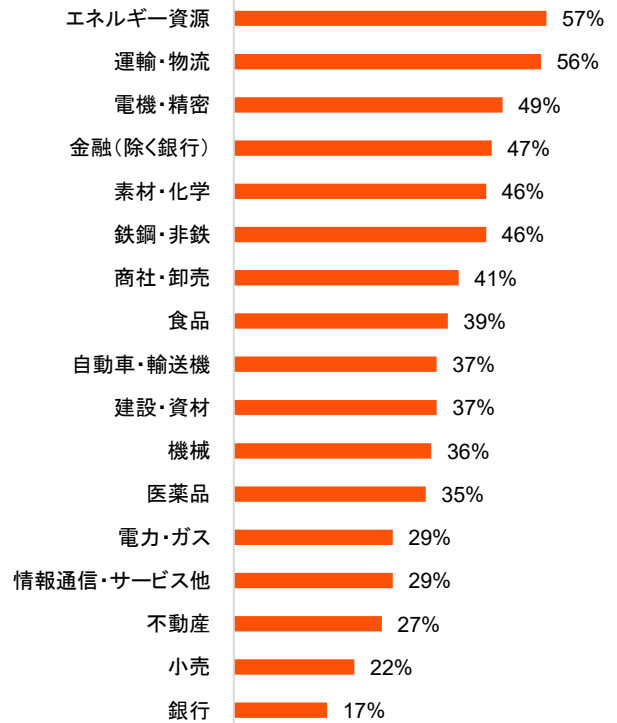
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：資本効率

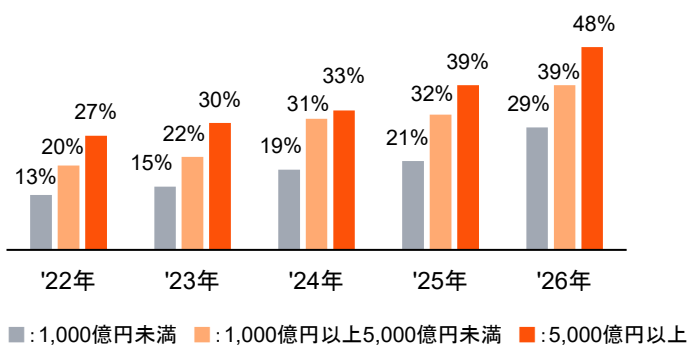
全体



業種別(2026年)



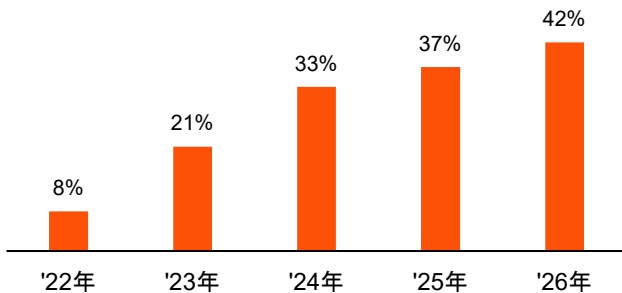
売上高別



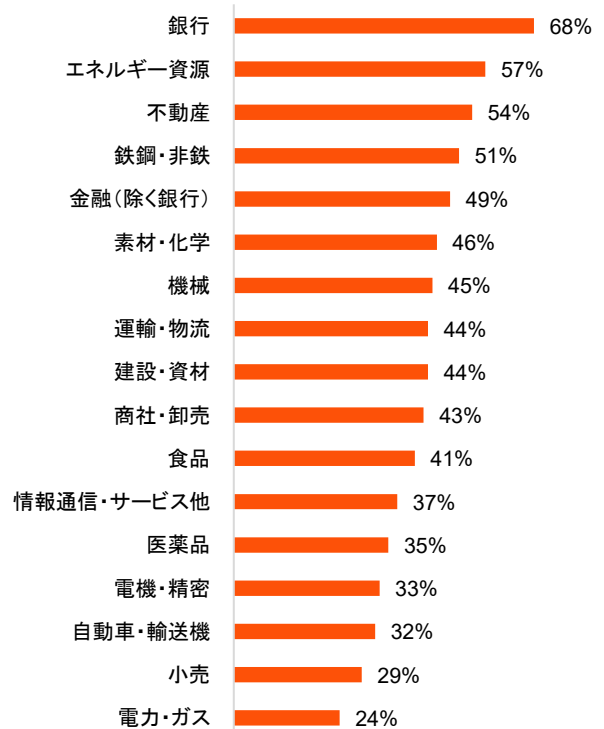
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：人的資本

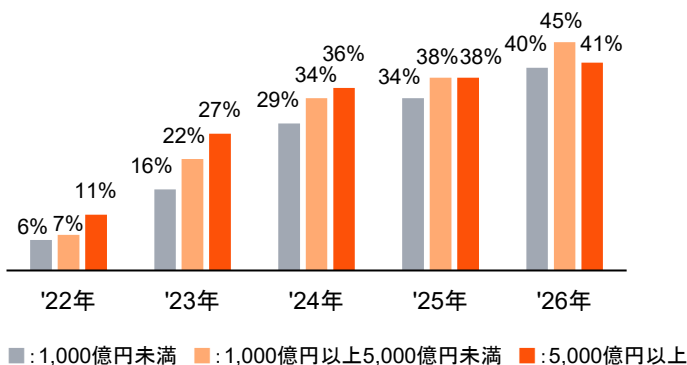
全体



業種別(2026年)



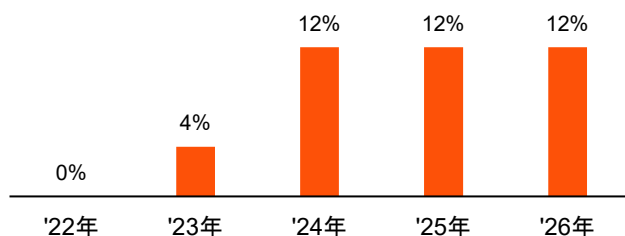
売上高別



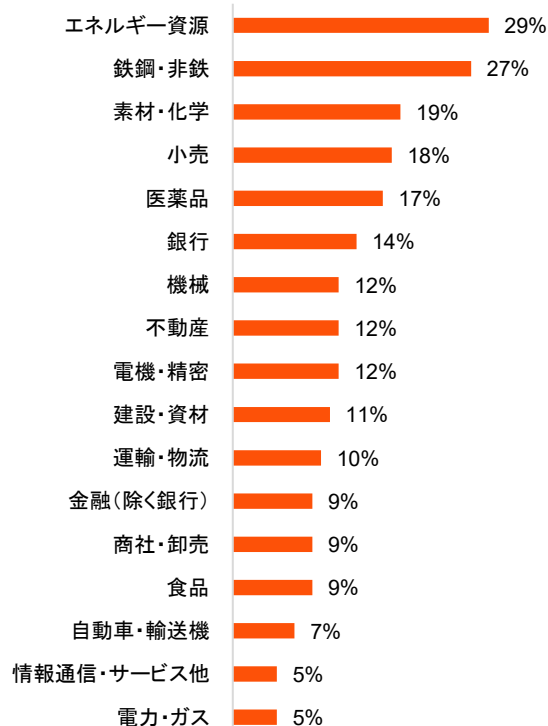
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：PBR or 株価純資産倍率

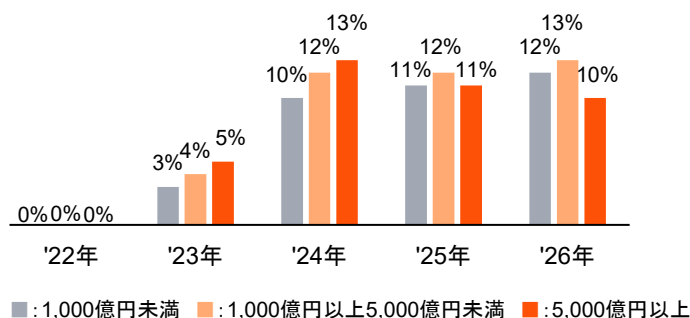
全体



業種別(2026年)



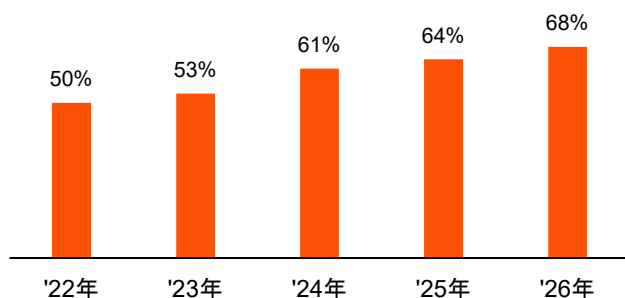
売上高別



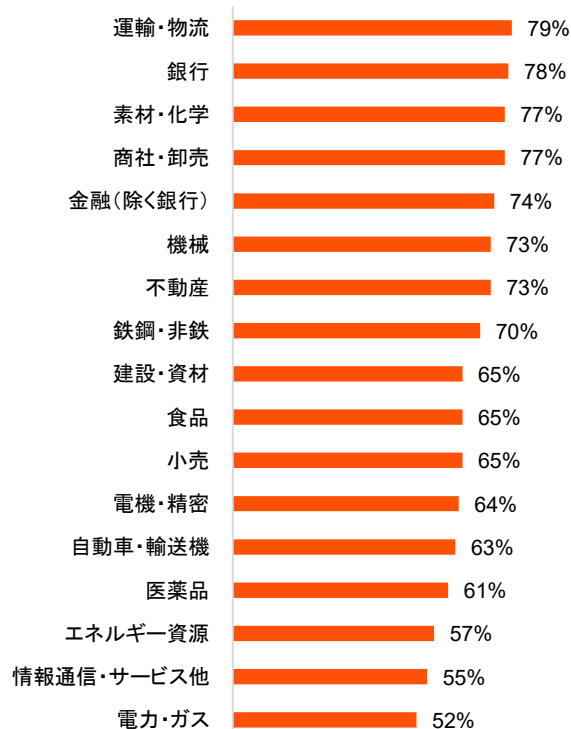
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：ROE or 自己資本利益率

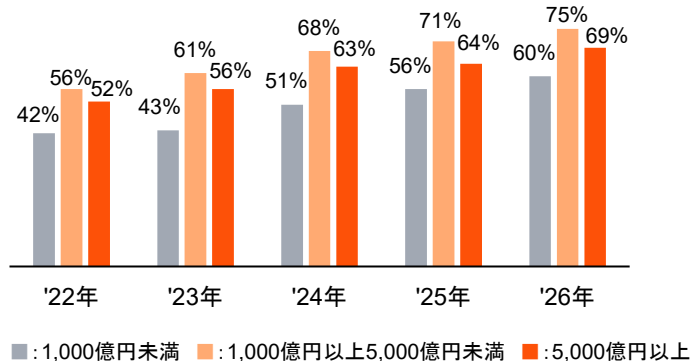
全体



業種別(2026年)



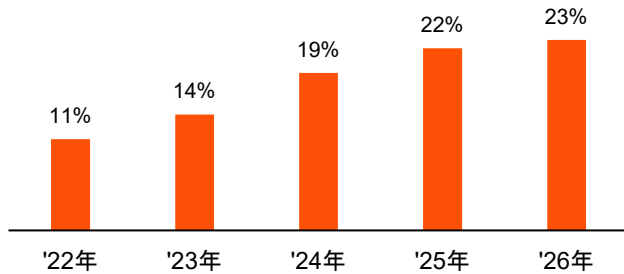
売上高別



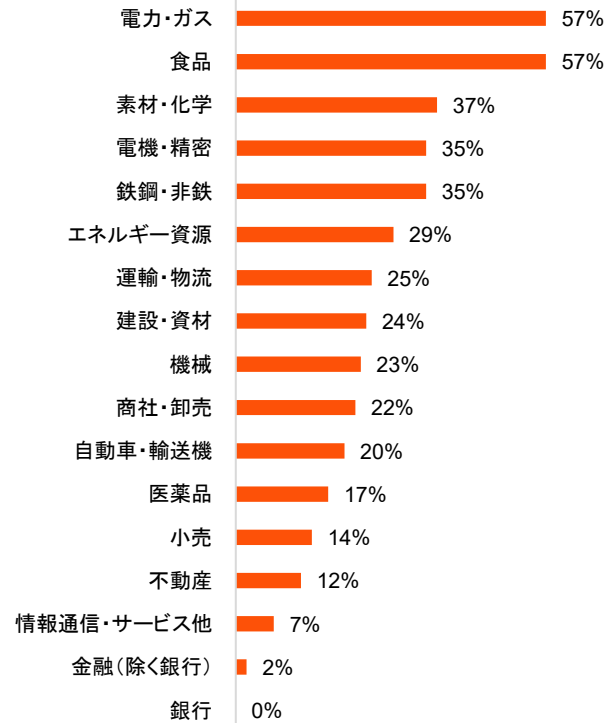
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：ROIC or 投下資本利益率

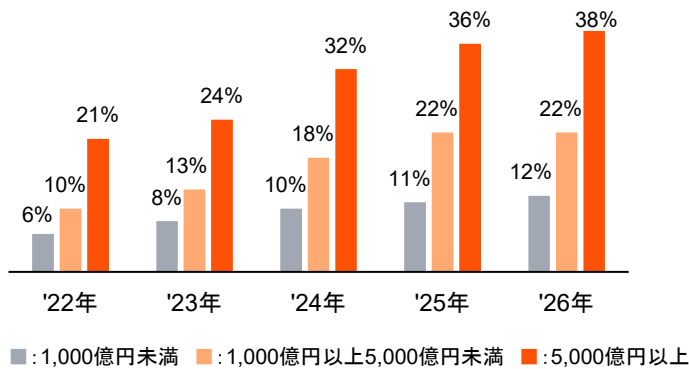
全体



業種別(2026年)



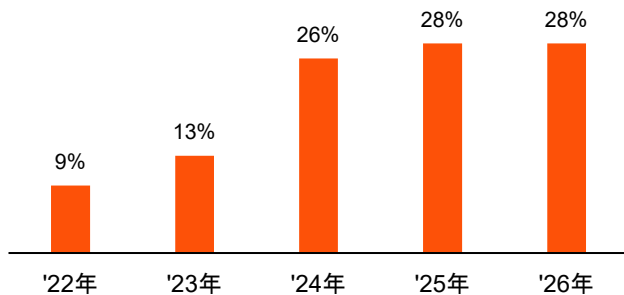
売上高別



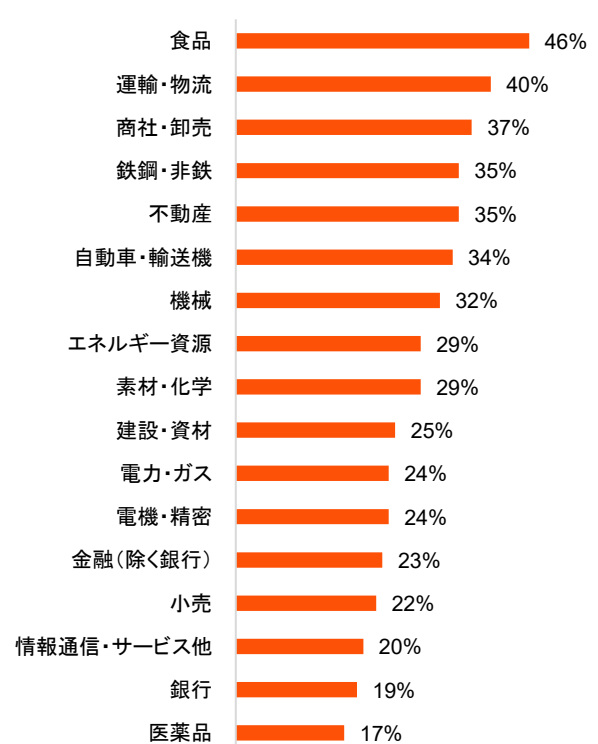
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：資本コスト

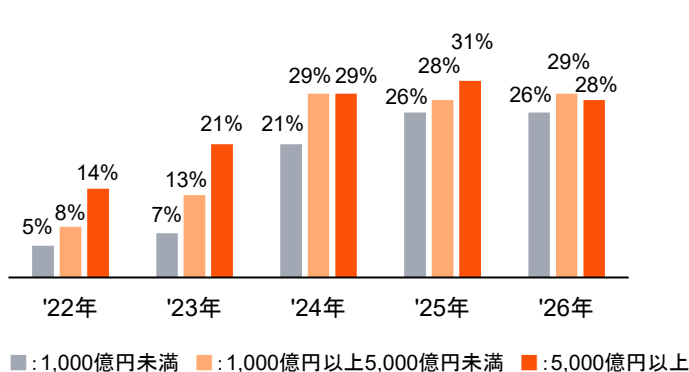
全体



業種別(2026年)



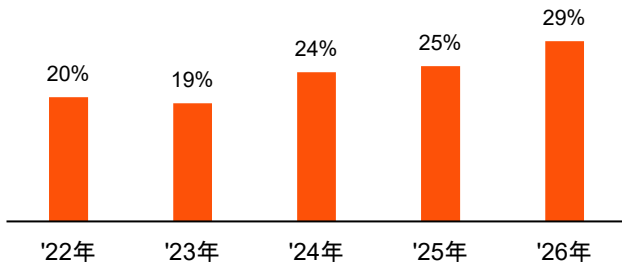
売上高別



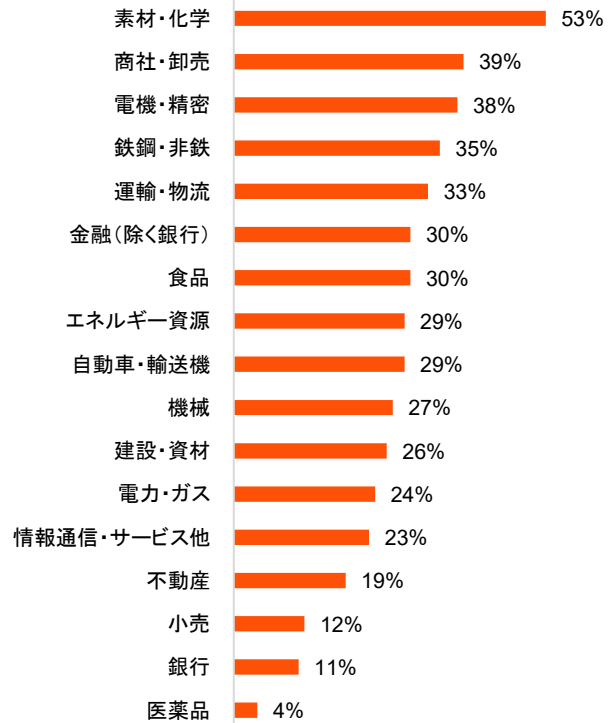
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：事業ポートフォリオ

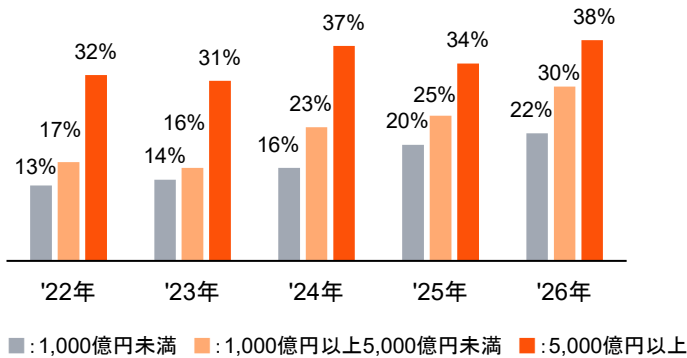
全体



業種別(2026年)



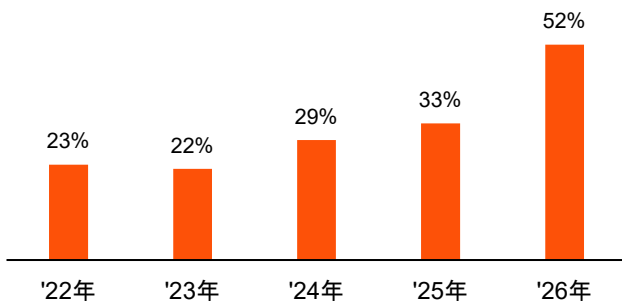
売上高別



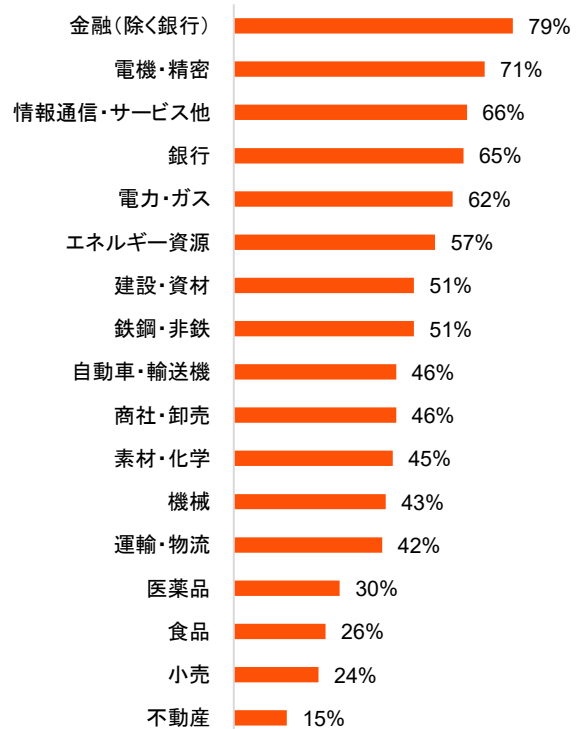
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：AI or 人工知能

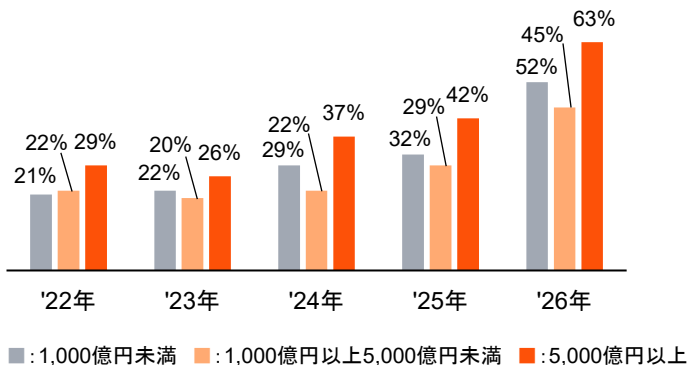
全体



業種別(2026年)



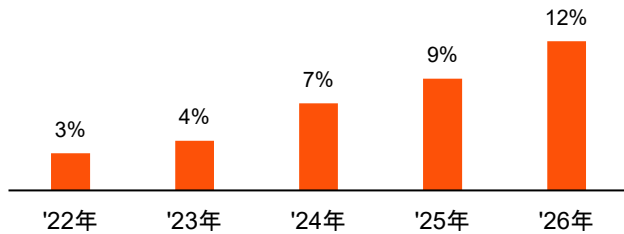
売上高別



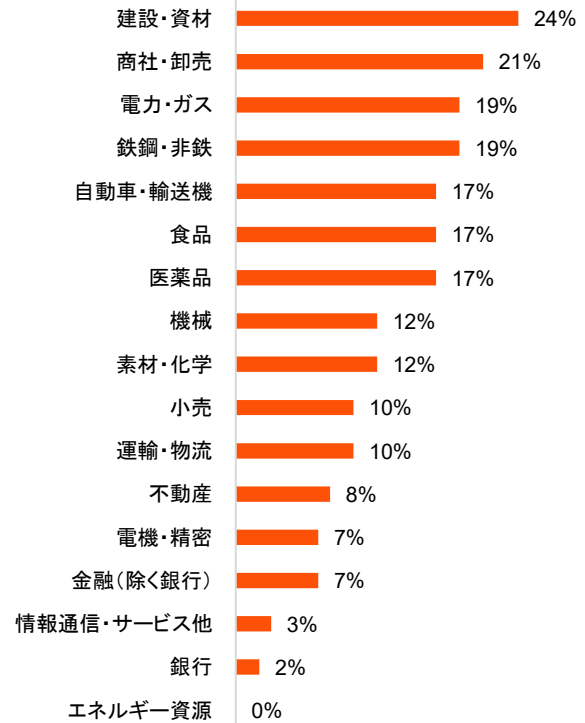
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：DOE or 株主資本配当率

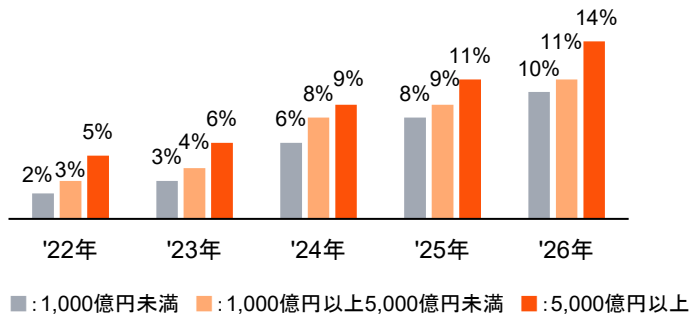
全体



業種別(2026年)



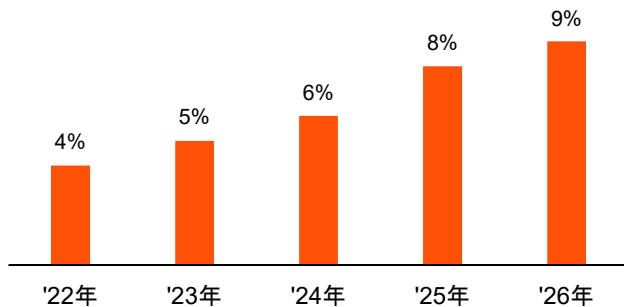
売上高別



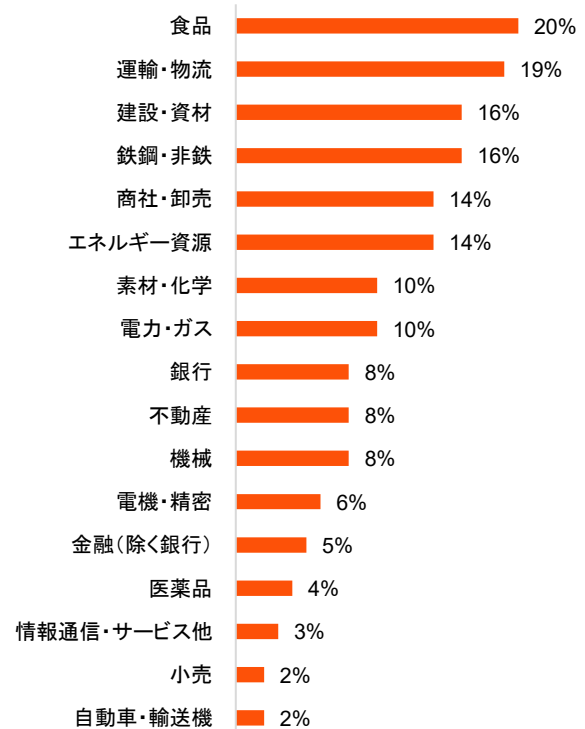
記載箇所：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

キーワード：政策保有株

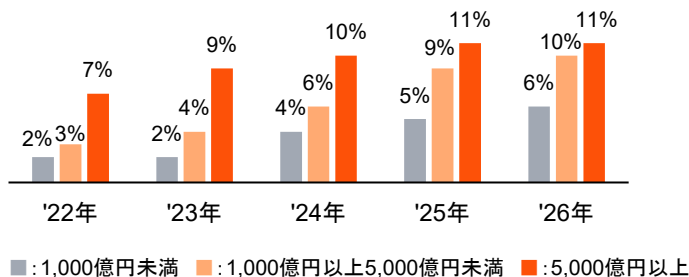
全体



業種別(2026年)



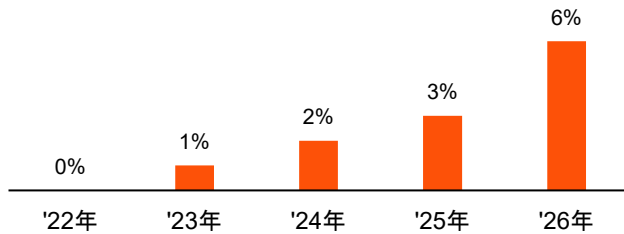
売上高別



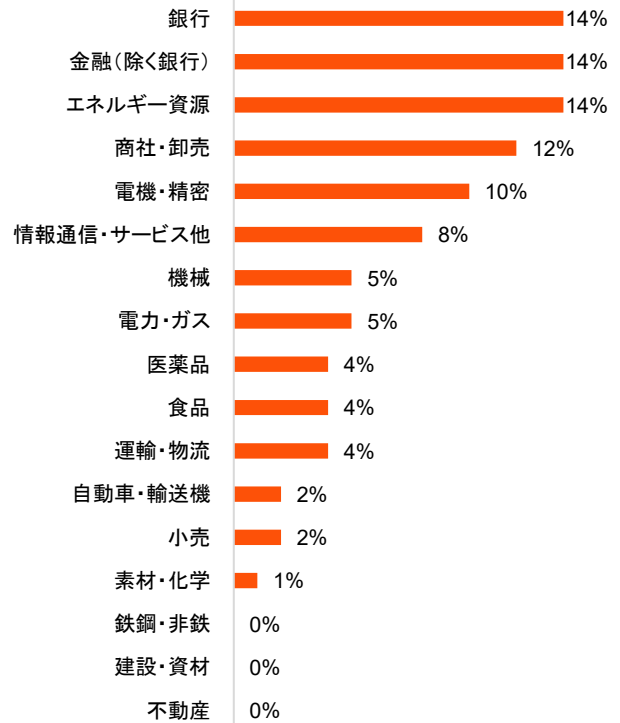
記載箇所 : コーポレート・ガバナンスの概要

キーワード : AI or 人工知能

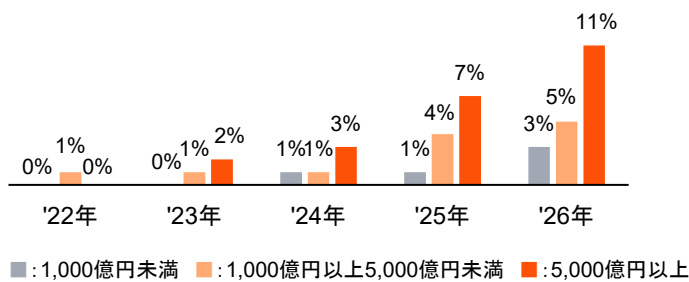
全体



業種別(2026年)



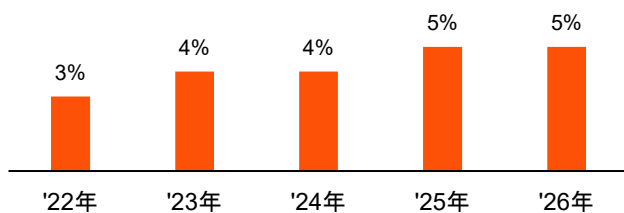
売上高別



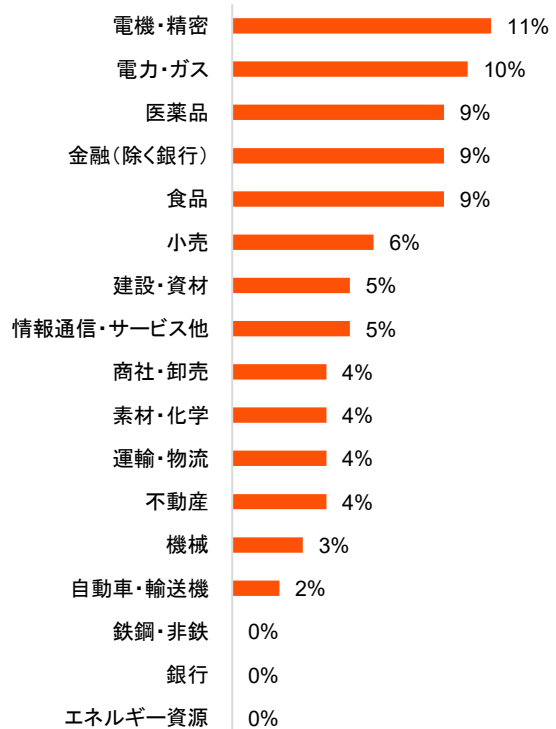
記載箇所 : コーポレート・ガバナンスの概要

キーワード : 取締役会事務局

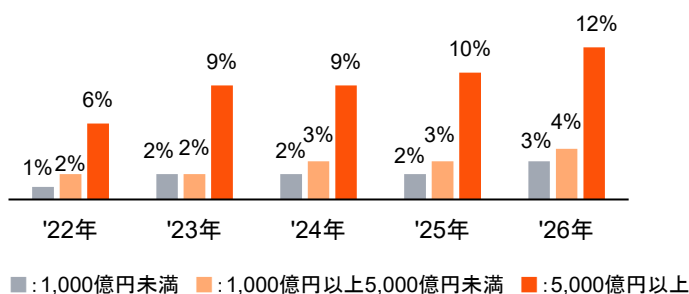
全体



業種別(2026年)



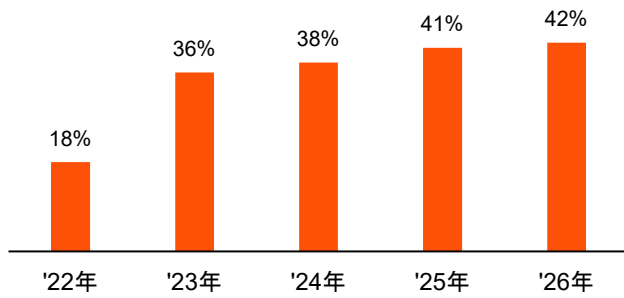
売上高別



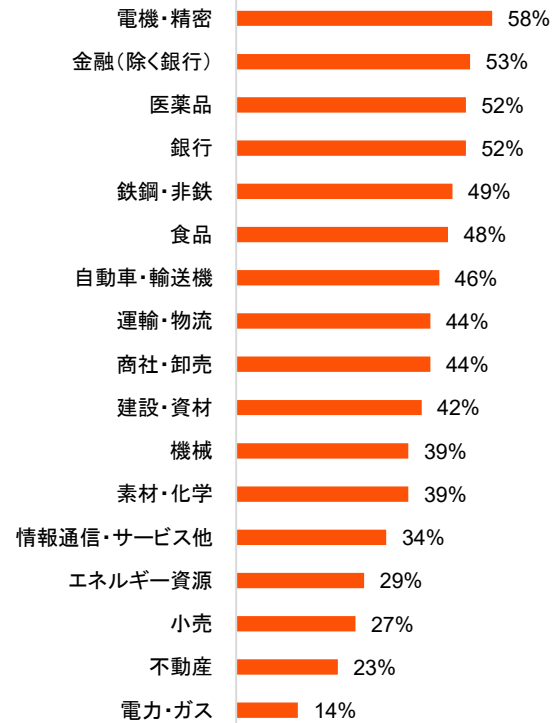
記載箇所 : コーポレート・ガバナンスの概要

キーワード : 後継 or サクセッション

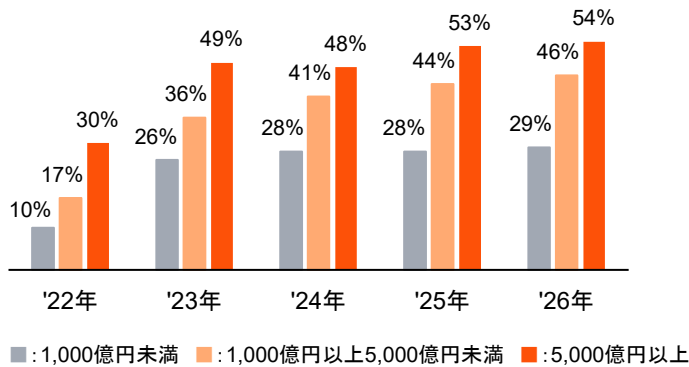
全体



業種別(2026年)



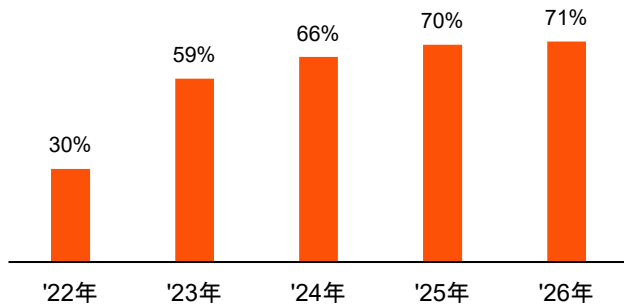
売上高別



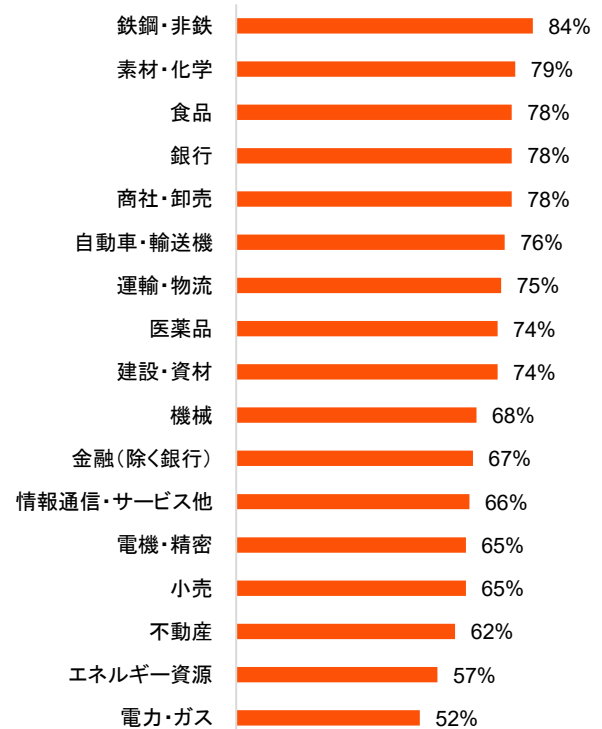
記載箇所 : コーポレート・ガバナンスの概要

キーワード : 持続可能性 or サステナブル or サステナビリティ

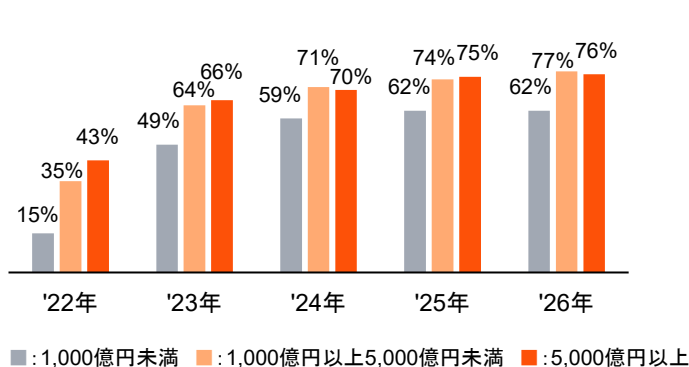
全体



業種別(2026年)



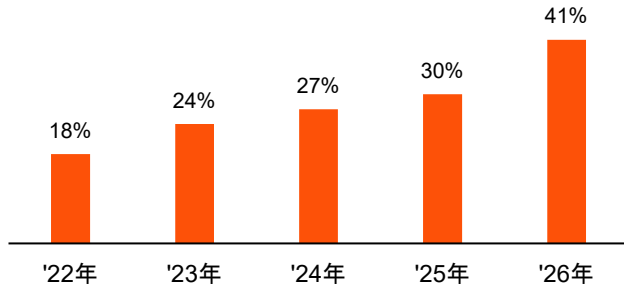
売上高別



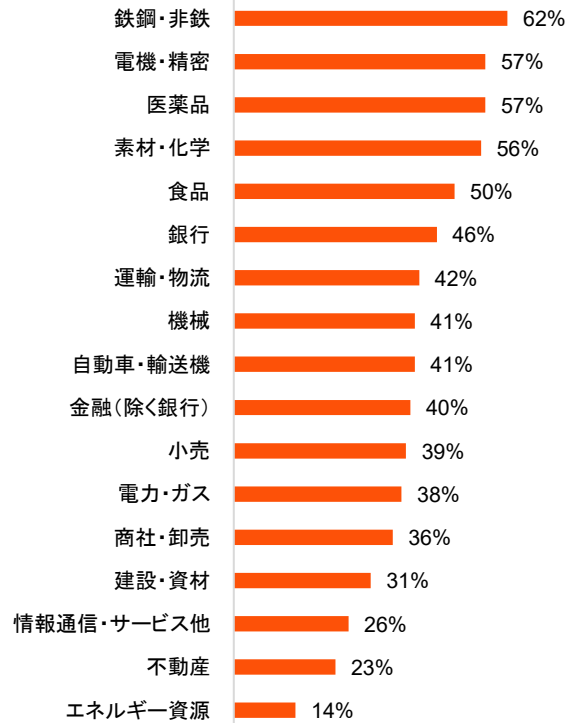
記載箇所：事業等のリスク

キーワード：地政学

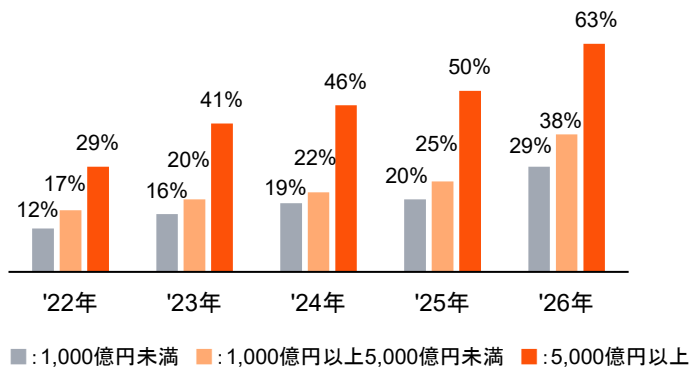
全体



業種別(2026年)



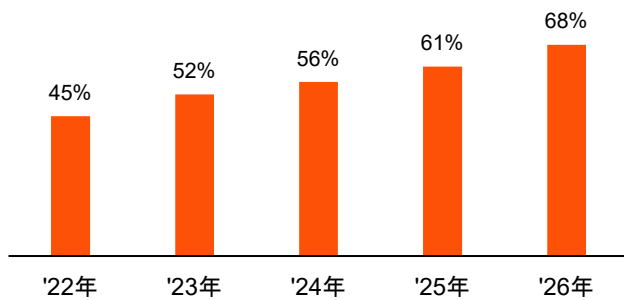
売上高別



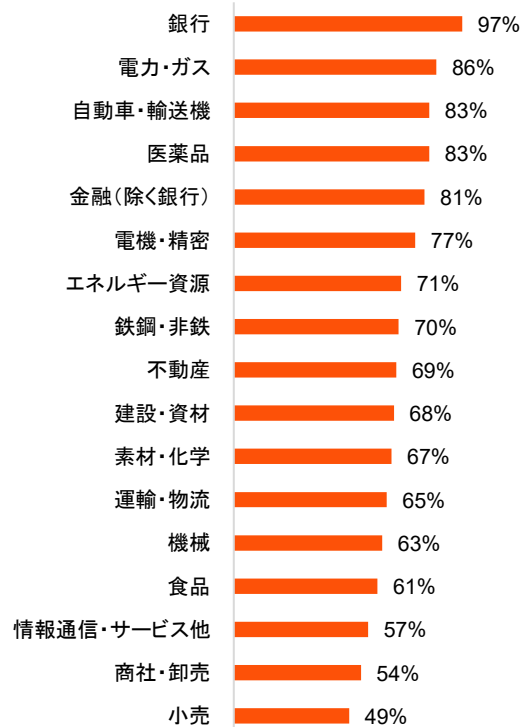
記載箇所：事業等のリスク

キーワード：サイバー

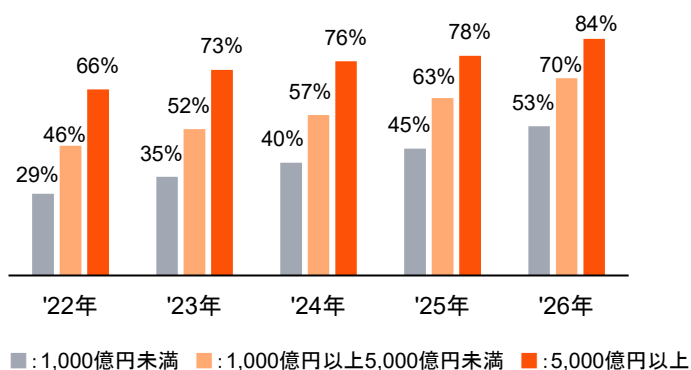
全体



業種別(2026年)



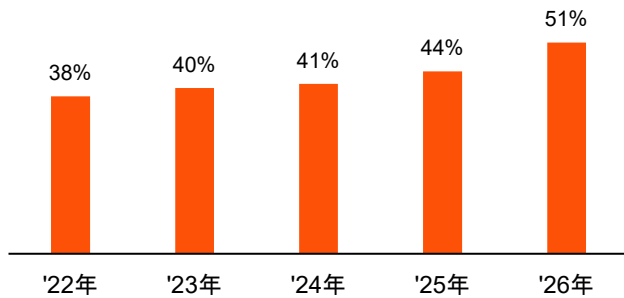
売上高別



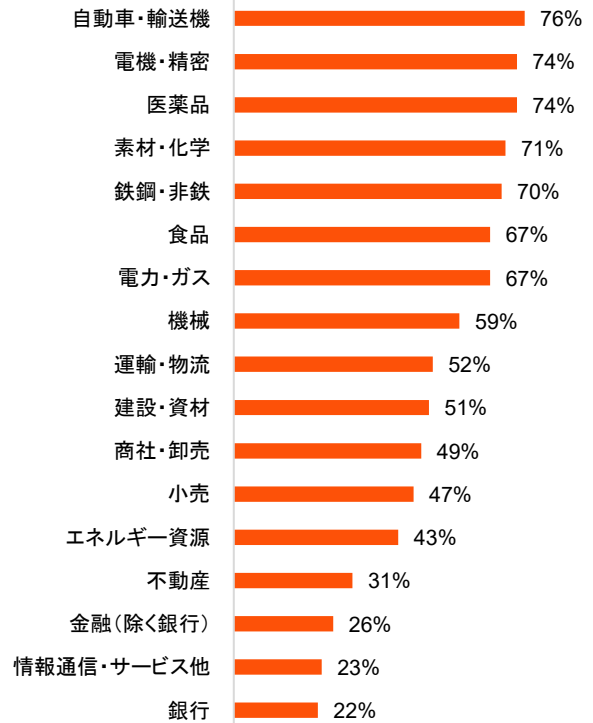
記載箇所：事業等のリスク

キーワード：サプライチェーン

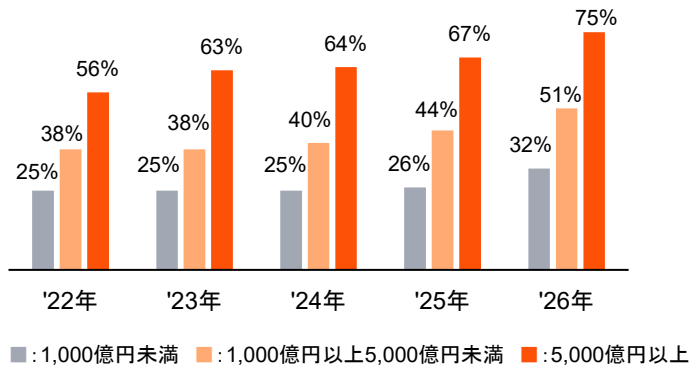
全体



業種別(2026年)



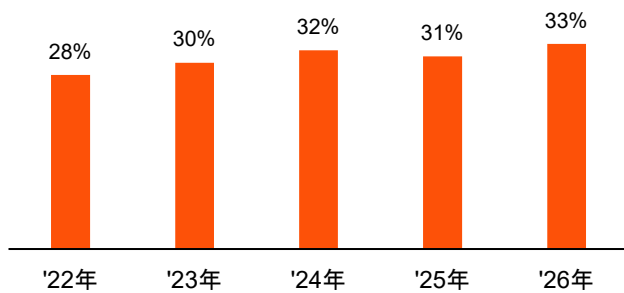
売上高別



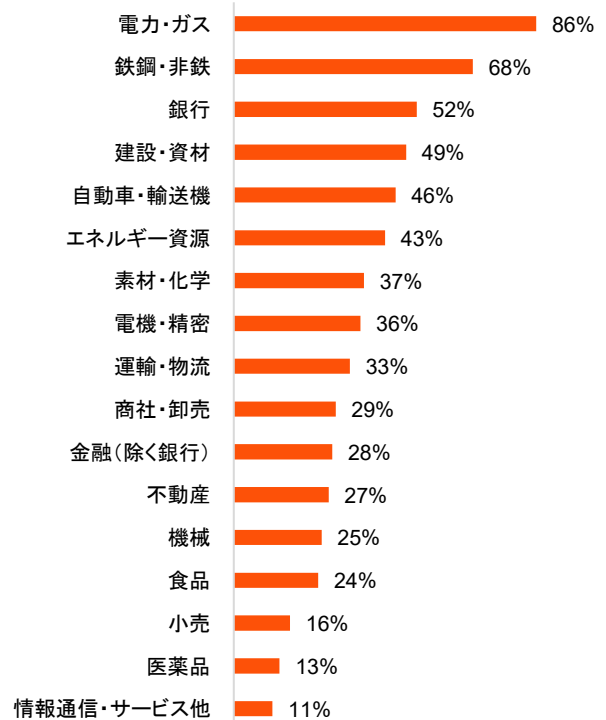
記載箇所：事業等のリスク

キーワード：脱炭素 or カーボンニュートラル

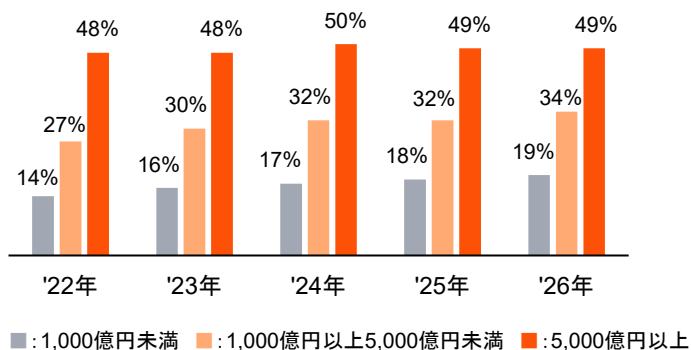
全体



業種別(2026年)



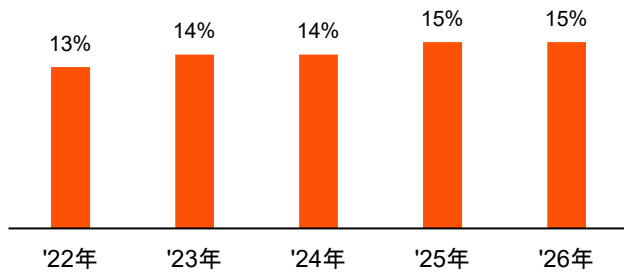
売上高別



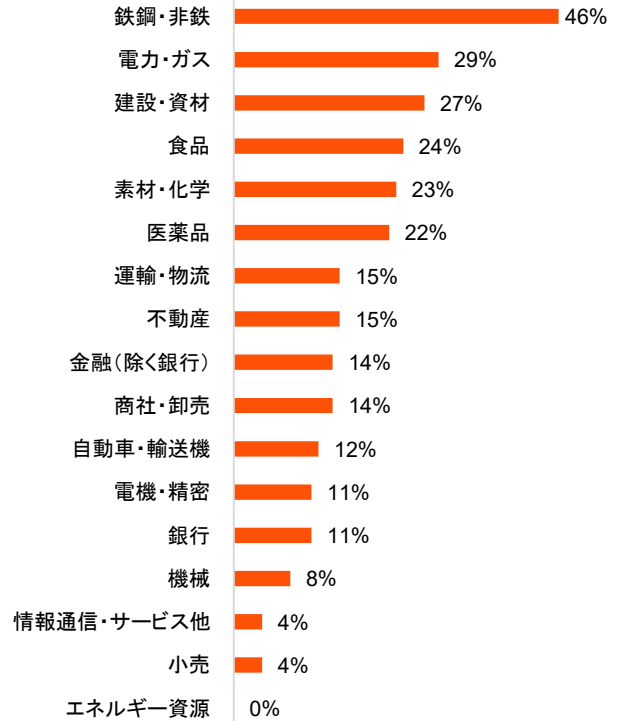
記載箇所：事業等のリスク

キーワード：炭素税 or カーボンプライシング

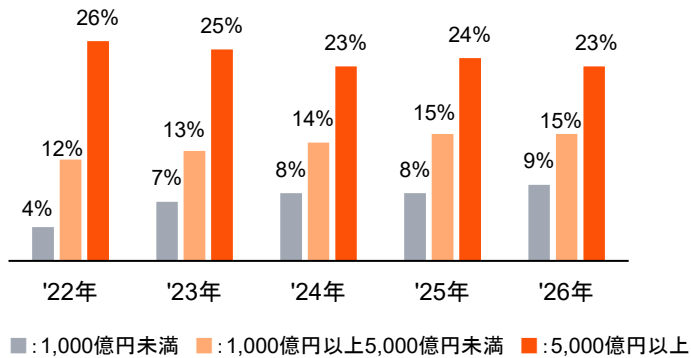
全体



業種別(2026年)



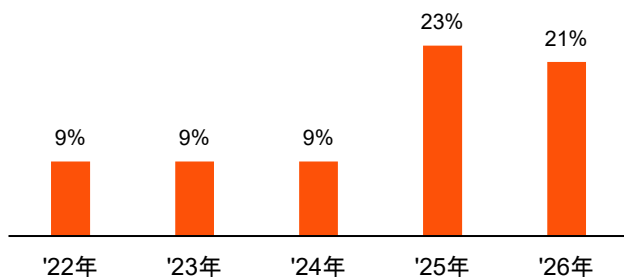
売上高別



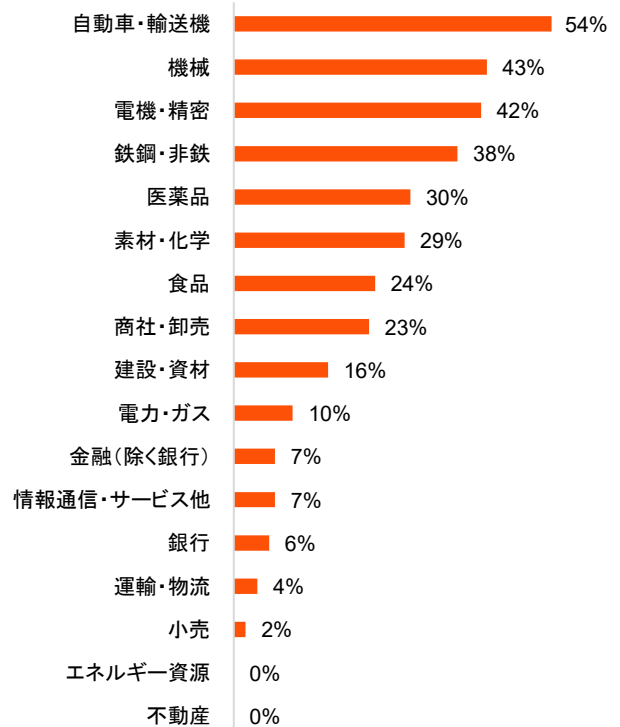
記載箇所：事業等のリスク

キーワード：関税

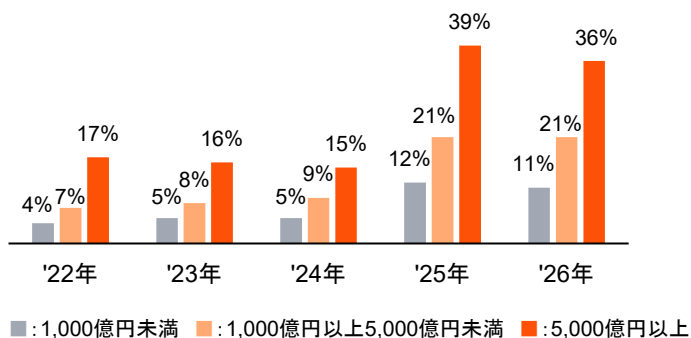
全体



業種別(2026年)



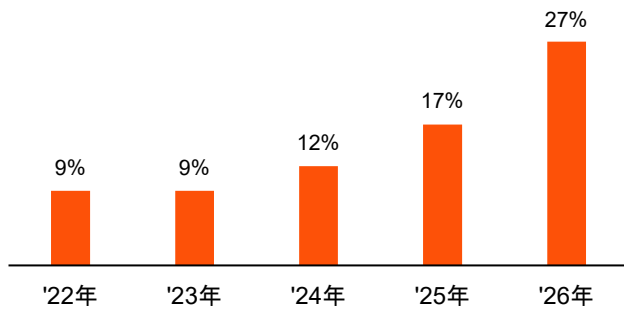
売上高別



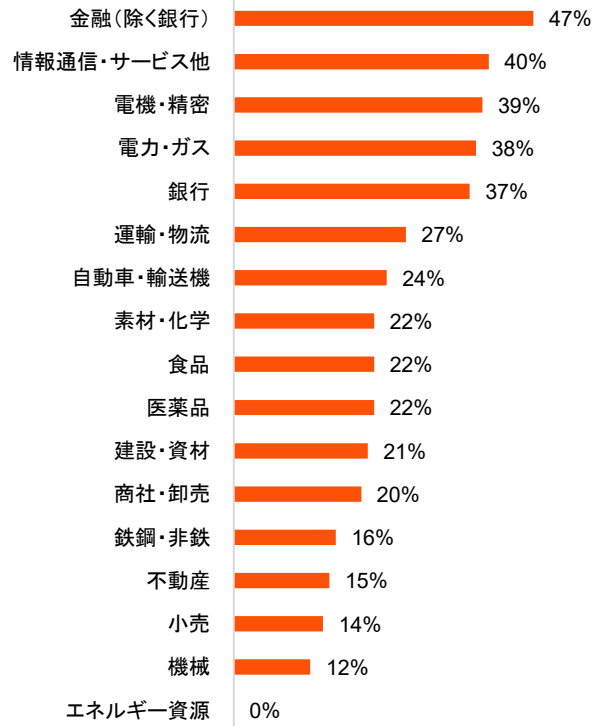
記載箇所：事業等のリスク

キーワード：AI or 人工知能

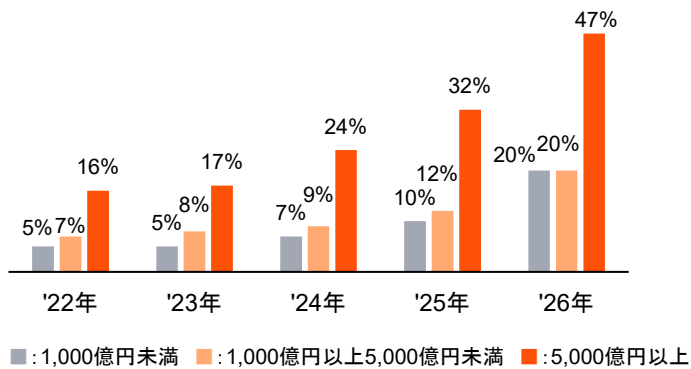
全体



業種別(2026年)



売上高別



お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



PwCアドバイザリー合同会社

PwCアドバイザリー合同会社は、戦略、財務、M&A・再生の高い専門性をもって、クライアントのビジョン実現のために、環境・社会貢献と事業成長の両立を経営の側面から支援しています。PwCグローバルネットワークと連携しながら、クライアントが社会における信頼を構築し、持続的な成長を実現できるよう、最適かつ高い業務品質のサービスを提供します。

PwC税理士法人

PwC税理士法人は、企業税務、国際税務、M&A税務、税務業務における生成AIなどの最新テクノロジーの活用を含め、幅広い税務コンサルティングをPwCグローバルネットワークと連携しながら提供しています。税務の専門性とテクノロジーを融合させ、経営課題の解決に資するビジネスパートナーとして、企業を包括的に支援することを目指します。

PwC Japan有限責任監査法人

PwC Japan有限責任監査法人は、日本で「監査および保証業務」、非監査業務である「ブローダーアシュアランスサービス」を提供する、PwCグローバルネットワークのメンバーファームです。世界で長年にわたる監査実績を持つPwCネットワークの監査手法と最新技術により世界水準の高品質な監査業務を提供するとともに、その知見を活用した会計、内部統制、ガバナンス、サイバーセキュリティ、規制対応、デジタル化対応、株式公開など幅広い分野に関する助言を通じて社会の重要な課題解決を支援しています。PwCビジネスアシュアランス合同会社、PwCサステナビリティ合同会社、PwCリスクアドバイザリー合同会社、PwC総合研究所合同会社とともに、信頼されるプロフェッショナルとして、日本の未来にあらたな信頼をもたらすことを、Assurance Vision 2030として掲げています。



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約14,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

発行年月：2026年8月 管理番号：I202606-12

© 2026 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.