

# 「日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化」 提言要旨

## はじめに

- コーポレート・ガバナンス強化に向けた法改正がなされるも企業不祥事は繰り返し発生。
- 経済、マーケットがグローバル化する中、欧米の投資家等から、日本の監査役設置会社のコーポレート・ガバナンスはわかりにくいとの指摘。
- コーポレート・ガバナンスの議論が活発化（経済産業省企業統治研究会、金融庁金融審議会、東京証券取引所）。
- 多くの企業が選択している監査役設置会社において、わかりやすく説得性があり、世界に通用するコーポレート・ガバナンスへといかに深めていくか。

## 日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化に向けた課題

- (1) コーポレート・ガバナンスの目的
  - 株主をはじめとした様々なステークホルダーとの関係調和を図りながらの企業価値の向上
  - 企業の不正行為の防止
  - 代表取締役に対する牽制機能
- (2) 日本のコーポレート・ガバナンスは何を目指すのか
  - よりよくするための方策を具体的に明示すること
  - 内外の投資家に対する説得性を高めること

## 日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化に向けた提言

### 1) 経営者の倫理観と高い志

【提言】 経営者には、自らを厳しく律し、正しい経営を貫くという強い倫理観と、企業価値を向上させ、企業を永續させるという高い志が必要。それとともに、このような倫理観と高い志を次の世代を担う経営者に継承させる責任も。

【背景】 どのように優れたコーポレート・ガバナンスの制度や仕組みであっても、それを実行するのは経営者。経営者に正しい経営を行うという倫理観が欠如していれば、その企業のコーポレート・ガバナンスは機能不全に。

### 2) 社外取締役

【提言】 取締役会の意思決定とそのプロセスに対する透明性・客観性・妥当性を確保するため、ビジネス見地、社会的見地、国際的見地など総合的な経験と知見から監督機能を発揮できる社外取締役を少なくとも1名導入すべきである。さらに社外取締役が取締役会で意見を述べ、監督機能や牽制機能をより発揮しやすいよう、社外取締役を複数名導入へ。

【背景】 社内取締役だけからなる取締役会でステークホルダーの利益が適切に保護されるか疑問。また、大きな権限を有する代表取締役に対する牽制機能を社内昇格の取締役だけで発揮することには限界。

### 3) 社外取締役・社外監査役に対する独立要件の追加

【提言】 株主をはじめとしたステークホルダーと経営者との間の利益相反行為を防止など、取締役会の一層の透明性・客観性・妥当性を確保し、その実効性を高めるため、社外監査役の独立性確保を前提としつつ、それ以上に、取締役会で議決権を持つ独立社外取締役の導入を推奨。

【背景】 株主をはじめとするステークホルダーと経営者間で利益相反が生じた場合、独立性の低い社外役員では牽制機能が不十分になる恐れ。また、取締役会で議決権のない社外監査役では牽制機能に限界。

### 4) 監査役と社外取締役の機能補完

【提言】 取締役の職務執行に対する監査・監督の実効性を高めるために、監査役と社外取締役が、相互に連携・コミュニケーションを強化することが重要。監査役と社外取締役のそれぞれが必要な情報を収集し交換するほか、代表取締役との定期的な面談など監督・牽制の場を設けることも有効。

【背景】 取締役の業務執行に対する実効性の高い監査・監督は、監査役、社外取締役がそれぞれの権限を単独で行使するだけでは達成困難。両者が連携することで全体としての実効性が向上。

### 5) 役員指名・役員報酬決定プロセスの透明化

【提言】 役員候補指名・役員報酬決定にかかるプロセスの不透明感を払しょくするため、役員候補指名の考え方、役員報酬決定の考え方・基準等を明確にし、適切に開示。また、取締役会の下に、社外役員を含めた指名委員会・報酬委員会等の諮問機関を設置しそれらを実践することでより透明性を確保。

【背景】 代表取締役に役員候補指名権や報酬決定権が集中し恣意的な判断がなされることのないよう適切な制度・仕組みが必要。

### 6) 執行役員

【提言】 監査役設置会社における意思決定の迅速化及び監督と執行の分離を目的とする執行役員制度を支持。各企業は、執行役員制度の目的・仕組みを積極的に説明。

【背景】 多くの企業が採用する執行役員制度は、法律上規定されておらず、各企業が独自に構築した経緯からそれぞれ内容が異なることより、外から見てその制度や仕組みが不明確。各企業は執行役員制度の主たる目的が監督と執行の分離を目指すものであることを説明することが必要。

日本的コーポレート・ガバナンスの強み 1) 長期的視野に立った経営の推進 2) 経営者と従業員との関係の調和

## 「コーポレート・ガバナンス原則」

### (1) 経営者の倫理観

経営者には、自らを厳しく律し、正しい経営を貫くという強い倫理観と、企業価値を向上させ、企業を永續させるという高い志が必要。それとともに、このような倫理観と高い志を次の世代を担う経営者に継承させる責任も。

### (2) 株主の権利とステークホルダーとの関係調和

企業価値を高め、株主の権利を適切に保護することはコーポレート・ガバナンスの最大の目的。株主の権利は、その属性に関わらず公平・平等に保護される必要がある。同時に、長期的な企業価値の向上を図る上では、様々なステークホルダーとの関係を良好に保つことも極めて重要。

### (3) 取締役会の透明性・客観性・妥当性の確保

取締役会は、株主をはじめとするステークホルダーに対して、経営の意思決定が透明性・客観性・妥当性の観点からみて十分説明できる体制を構築し、すべてのステークホルダーからの評価が受けられるようその内容を開示。

### (4) 情報開示

ガバナンス体制の基本的な考え方、内部統制システムを含む経営体制・管理システム、株主をはじめとするステークホルダーに対する施策など、会社に関するすべての重要事項について、適時、適切に発信・開示。

### (5) 経済のグローバル化への対応

経済がグローバル化する中、企業は、男女、年齢、人種等のダイバーシティの観点による公平性を保つことが重要。