



「日本のコーポレート・ガバナンスのさらなる深化」

提言

2010年3月24日
社団法人 経済同友会

内容

．はじめに	1
．日本のコーポレート・ガバナンスのさらなる深化に向けた課題	3
（1）コーポレート・ガバナンスの目的	
（2）日本のコーポレート・ガバナンスは何を目指すのか	
．日本のコーポレート・ガバナンスのさらなる深化に向けた提言とその背景	6
（1）よりよくするためのコーポレート・ガバナンスのさらなる深化	
（2）提言とその背景	
1) 経営者の倫理観と高い志	
2) 社外取締役	
3) 社外取締役・社外監査役に対する独立要件の追加	
4) 監査役と社外取締役の機能補完	
5) 役員指名・役員報酬決定プロセスの透明化	
6) 執行役員	
（3）日本のコーポレート・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	
．おわりに	15
．『コーポレート・ガバナンス原則』	16
（1）経営者の倫理観	
（2）株主の権利とステークホルダーとの関係調和	
（3）取締役会の透明性・客観性・妥当性の確保	
（4）情報開示	
（5）経済のグローバル化への対応	

．はじめに

経済同友会では、これまでコーポレート・ガバナンスのあり方に関して様々な議論を行い、提言を行ってきた。この議論の背景には、経営の意思決定における透明性を高め、迅速性を向上させ、ステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを図っていくことで、企業の競争力向上と企業価値の向上を目指し、企業における不祥事の発生を防止していこうという考え方が一貫として流れていたと振り返ることができる。

実際に、日本においてはコーポレート・ガバナンス強化に向けて商法の改正や会社法の制定がなされてきた。この法改正の動きは、委員会設置会社と監査役設置会社を選択制とするなど、それぞれの企業でコーポレート・ガバナンスのあり方が多様であるという考え方に立つと同時に、公正性と透明性を備えている必要があるという考え方に立つものであった。

しかしながら、このようにコーポレート・ガバナンスについての法制度が整備される中においても企業による不祥事は繰り返し発生している。一方で、経済のグローバル化の進展により、米国・欧州の政府や内外の投資家からは、日本の上場企業の大多数が選択している監査役設置会社におけるコーポレート・ガバナンスはわかりにくいとの指摘がなされている。これらの状況を踏まえて、監査役設置会社に対する監督機能の強化に対する議論提起がなされるようになってきた。具体的には、意思決定や業務執行に対する透明性・客観性等の確保を目的とする社外取締役の導入促進や代表取締役¹の指名プロセスの透明化などである。

このような流れの中で、日本において世界に通用するコーポレート・ガバナンスの制度や仕組みが必要であるという議論が活発化しており、2009年6月17日には、経済産業省「企業統治研究会」と金融庁金融審議会「我が国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ」からそれぞれコーポレート・ガバナンスに関する報告書が公表された。また、2009年9月29日には、東京証券取引所が、コーポレート・ガバナンス向上に向けた環境整備等に関して「上場制度整備の実行計画2009」を公表し、この実行計画に基づき、2009年12月30日付けで業務規程等の改正（独立役員の確保、コーポレート・ガバナンス報告書記載要領の見直し等）を行った。さらに、金融庁でも、コーポレート・

¹ 本提言書では、業務執行権限を有する社長あるいは会長を示す場合に、企業によってはCEO（最高経営責任者）の呼称を付している場合もあるため、「代表取締役」という言葉で統一させている。

ガバナンスに関する開示の充実を目指して、本年2月に内閣府令の改正案(コーポレート・ガバナンス体制、役員報酬、株式保有状況、株主総会議決権行使結果にかかる開示)を公表した。

一方で、監査役設置会社を選択している上場企業からは、取締役会が取締役の業務執行を監督することに加え、監査役も適法性の観点から業務執行の監督を行うという多重構造となっていること、監査役のうち半数以上は社外監査役であり取締役会における透明性・客観性が高められていること、常勤監査役が配置されるとともに専門性の高い人材が配置され任期も4年間保障されていることなど、委員会設置会社にはない特長を有しているとの主張もなされている。

このように国内における議論が深まっていく中で、経済同友会においても、コーポレート・ガバナンスの当事者である企業経営者という視点から、日本のコーポレート・ガバナンスのこれからのあるべき姿を広く社会に発信する責任があるとの認識に基づき、委員会設置会社(当初は委員会等設置会社)が認められてから6年以上が経過した現在でも日本の上場会社の約97%が選択している監査役設置会社を対象とした「日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化」をテーマとして、米国やドイツのコーポレート・ガバナンスの実態比較を行うなど議論を行ってきた。

日本のコーポレート・ガバナンスの制度や仕組み、あるいは風土や文化において、今後も残し高めていくべきところと、逆に改善すべきところを明らかにし、日本の優れた点を活かしながら、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のか、このような議論を通して、本提言をまとめた。

コーポレート・ガバナンスに関する議論が高まっている状況において、この提言が、日本企業にとってグローバルに通用するコーポレート・ガバナンスの仕組みを構築するための指針となり、そして、このような取り組みに対して広く内外の理解が得られることを願ってやまない。

・ 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

日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化を考えていく上で、はじめに、コーポレート・ガバナンスの目的を整理し、日本的コーポレート・ガバナンスで何を目指すのかを明らかにしておきたい。

コーポレート・ガバナンスの目的を整理すると次のようになると考えられる。

- ・ 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

このようなコーポレート・ガバナンスの目的を達成するための基本的な考え方は、昨年度、経済同友会が発表した第16回企業白書から引用すれば「会社の経営実態及び経営の意思決定のあり方について、株主をはじめとするステークホルダーの目から見て、透明性・客観性・妥当性・迅速性及びその開示性が十分に担保されている体制を構築し、忠実に運営していくこと」とまとめることができる。

このようにコーポレート・ガバナンスの目的、基本的な考え方を整理した上で、次に、日本的コーポレート・ガバナンスで何を目指すのか、まとめておきたい。

(2) 日本的コーポレート・ガバナンスは何を目指すのか

日本的コーポレート・ガバナンスにより目指すことの一つ目は、コーポレート・ガバナンスの目的の実現に向け、現状で抱える問題点、課題を明らかにし、よりよくするための方策を具体的に明示することである。

企業は事業活動を行うことでステークホルダーに対して様々な影響を及ぼしている。このため、企業が不正行為を行った場合、その損害が及ぶ範囲は株主だけではなく顧客、取引先、従業員や地域・社会にまで広がることになる。このように、不正行為は企業の存亡にかかわるだけではなく、ステークホルダーにも悪影響を及ぼすことになるが、残念ながら企業による不正行為は後をた

ず繰り返し発生している。企業は不正行為の発生を防止するため、コーポレート・ガバナンスの制度や仕組みを整備する必要がある。但し、コーポレート・ガバナンスの制度や仕組みを整備しただけで、企業の不正行為のすべてを防止することはできない。このため、新たな制度や仕組みを手当するなど継続的な見直しが重要であるとともに、何よりも経営者がコーポレート・ガバナンスを意識して経営にあたるという姿勢がより重要になってくる。

不正行為防止のための取組みを誠実にやっている企業は、万が一不正行為が発生した場合でも、整備されたコーポレート・ガバナンスによる自浄作用により、悪影響を最小限に抑えることができるであろう。時代に合ったコーポレート・ガバナンスの整備・運用に真摯に取り組む企業は、企業活動の基盤である株主や他のステークホルダーからの信頼を向上させると期待される。このため、コーポレート・ガバナンスの整備が直接、企業業績に好影響を与えるとは言えないものの、コーポレート・ガバナンスを整備し、それを対外的に説明することで、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼を向上させることができれば、結果として、企業は広く社会で認められながら、企業価値の向上を目指すことができると考えられる。

また、企業価値の向上や不正行為の防止を図っていく上で、代表取締役の独断専行や暴走を牽制するためには、取締役会による監督機能は極めて重要な役割を果たすが、日本企業の場合は、取締役が社内から選任され、取締役会の構成が、社内ヒエラルキーを反映していることが多いため、はたして本当に機能しているのか、という疑問を払拭することができていない。そもそも、代表取締役に対する牽制が実現可能なのか、どのような制度や仕組みなら機能できるのか、コーポレート・ガバナンスは、このような懸念を克服できる望ましい姿を目指したものになるべきである。

目指すことの二つ目は、内外の投資家に対する説得性を高めることである。

はじめにも述べたが、経済のグローバル化の進展により、米国・欧州の政府や内外の投資家からは、日本のコーポレート・ガバナンス、とりわけ、監査役設置会社の仕組みがわかりにくいという指摘が寄せられている。これは、取締役会を構成するメンバーのほとんどが業務執行の当事者であること、業務執行を監督する監査役の権限が会社法上、適法性監査の範囲にとどまるとされていること、社外取締役の設置が義務付けられていない取締役会において意思決定の透明性・客観性・妥当性等が担保されていない、といったことがその主な内容である。

日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化を志向するにあたっては、このような米国・欧州の政府や内外の投資家からの指摘も踏まえた上で、グローバルに説得性のある内容とすること、そして、このような取組みを適切に開示する体制を確保すべきである。

・ 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とその背景

(1) よりよくするためのコーポレート・ガバナンスのさらなる深化

経済のグローバル化が進み、企業の置かれた環境が変わってくる中、日本の上場企業の大半は、ほぼ一貫して終身雇用制度を維持してきている。この制度の中で、多くの日本企業においては、取締役のほとんどは社内から昇格してきた。ただ、このように社内出身者が大半を占める取締役会においては、代表取締役に対する牽制機能を発揮させることは容易なことではないと考えられるため、監査役設置会社における監査役の権限強化を図っていくことで、コーポレート・ガバナンスの実効性を向上させようと努めてきた。

委員会設置会社であれ、監査役設置会社であれ、コーポレート・ガバナンスの制度や仕組みには運用面も含めて、いずれにも限界があり、それぞれの制度に優劣はない。前述したコーポレート・ガバナンスの目的を達成する上で、終身雇用制度から生じた日本企業の特徴、あるいは風土や文化、さらには監査役に付与されてきた権限といったものをいかに活かしながら、コーポレート・ガバナンスをどのようにしてよりよくしていくのか、本提言における日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化の基本的な考えは、このようなところに力点を置いている。

同時に、日本企業のコーポレート・ガバナンスの制度や仕組みを内外の投資家に対して、継続的に情報発信・開示を行っていくことが重要であると認識している。日本企業における現状のコーポレート・ガバナンスにおいて重大な欠陥があるとは考えないものの、問題点、解決すべき課題が存在することは事実である。コーポレート・ガバナンスに絶対的な解というものはなく、それぞれの企業がそれぞれ置かれた状況を見極め、どのように取り組んでいくのかを自ら判断し、継続的に制度や仕組みを改善すると同時に、米国・欧州の政府や内外の投資家に対しては、日本企業が改善を繰り返して築きあげてきたコーポレート・ガバナンスの制度や仕組みをこれまで以上に適切に開示し、丁寧に説明することが必要である。

本提言は、このような取り組みへの強力な指針となると同時に、広く内外の理解が得られることを願ってまとめたものである。

(2) 提言とその背景

1) 経営者の倫理観と高い志

提言

一企業の動向がグローバルに大きな影響を与える今、コーポレート・ガバナンスに重大な責任を持つ経営者（代表取締役をはじめとする業務執行取締役）には、どのような状況に置かれても、自らを厳しく律し、不正な行為がなく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、企業を永続的に成長させるという高い志が求められる。

それとともに、経営者には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、経営者候補の選定基準の重要なポイントとすることの責任も求められる。

背景

コーポレート・ガバナンスは、制度や仕組みだけでは限界があることは、繰り返される企業の不祥事や 2008 年秋に米国に端を発した金融危機が示している。すなわち、コーポレート・ガバナンスの制度や仕組みが有効に機能し、その目的とする効果が発揮されるかどうかの責任は経営者自身にあるということである。

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、その企業の経営者（特に代表取締役）であり、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・ガバナンスには重大な欠陥があるといわざるをえない。一企業の動向が時にグローバルに大きな影響を与える時代となった現在、コーポレート・ガバナンスに重大な責任を持つ経営者には、どのような状況に置かれても、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、企業を永続的に成長させるという高い志が求められる。

多くの日本企業の経営者は、社内から昇格する過程において多面的な評価を受けることで一定水準の倫理観を保持しているといえるが、常にコーポレート・ガバナンスの責任者であり、当事者であるとの自覚を持ってその任にあたるべきである。それとともに、このような倫理観と高い志が次の世代を担う経営者にも引き継がれていくよう努める責任がある。

2) 社外取締役

提言

コーポレート・ガバナンスの要である取締役会における意思決定とそのプロセスに対する透明性・客観性・妥当性の確保をより確かなものとするため、広く説得性が高い有効な方法として、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見識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環境を整備するため、社外取締役を複数名導入することが望ましい。

背景

社外取締役導入の目的には、業務執行取締役の説明責任の向上、助言機能、利益相反のチェック、コンプライアンスの確保、業務執行に対する監督等があるが、中でも重要な役割は、業務執行権限のある取締役の業務執行に対する監督である。この監督機能の発揮においては、必ずしも業務に精通していることを必要とせず、ビジネス見地、社会的見地、国際的見地など社外取締役が有する総合的な経験と見識からの監督が期待される。

日本の取締役会は、社内出身者が大半であるため、代表取締役を頂点とする社内ヒエラルキーが取締役会においても反映され、取締役会による代表取締役の業務執行に対する監督機能が十分に発揮されてはいないのではないかと、という懸念が生じるが、このような懸念に対しては、代表取締役から指揮・命令を受けたことのない社外取締役を導入することが極めて有効である。さらに社外取締役が取締役会において意見を述べ、適切に議決権を行使しやすい環境を整備するという観点から複数名の社外取締役を導入することが望ましいと言える。また、後で述べる通り、この懸念に対しては、監査役の機能発揮という面からも取り組んでおり、社外取締役と監査役の連携強化も重要となる。

3) 社外取締役・社外監査役に対する独立要件の追加

提言

各企業において、株主をはじめとしたステークホルダーと経営者との利益相反行為の防止など、取締役会の一層の透明性・客観性・妥当性を確保し、コーポレート・ガバナンスの実効性をさらに高めていくため、社外監査役の独立性担保を前提としつつ、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する。

背景

現行法上の社外役員の要件は当該企業との雇用関係に着目したものであるため、経営の透明性・客観性・妥当性の確保が適切に担保されているという評価を得にくい場合がある。特に、株主をはじめとしたステークホルダーと経営者との利益相反行為の防止については、独立性の低い社外役員ではその役割を十分に果たせないという懸念がある。このため、経済産業省「企業統治研究会」と金融庁金融審議会「我が国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ」から独立役員を1名以上確保することが提言され、これを受けて東京証券取引所は上場企業に対し1名以上の独立役員を確保し届け出るよう要請している。独立性の要件を追加する目的は、利益相反の場面で一般株主等の利益を保護することであり、そのためには取締役会において適法性の観点からの意見陳述に留まる社外監査役ではなく、社外取締役を導入している企業では妥当性の観点から事案の決議に対し賛否の投票権を持つ社外取締役が独立性要件を備えることでその目的が達成されるものとする。よって、独立性要件は社外取締役が導入されていれば社外取締役が、社外監査役のみ導入されている企業においては社外取締役が導入されるまでは社外監査役が、それぞれ独立性要件を備えるべきである。

また、この独立性を有する役員について、東京証券取引所は、経営陣から著しいコントロールを受ける場合及び経営陣に対し著しいコントロールを及ぼしうる場合のいずれにも該当しない者とし、「著しい」の解釈についても上場管理等に関するガイドラインにおいて具体的な判断基準を示しており、この東京証券取引所が公表した内容（添付参考資料を参照）が妥当と判断する。

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・監督の実効性は、監査役と社外取締役がそれぞれの役割を互いに補完しあうことでより効果的に高めることができる。そのため、監査役と社外取締役は、相互に連携・コミュニケーションを強化することが重要である。

監査役と社外取締役が機能を補完し、代表取締役をはじめとする業務執行取締役の業務執行を監督するため、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である。

背景

業務執行権限のある取締役、特に代表取締役に対して、監査役による監査機能が十分発揮されていないとの指摘がなされ、これまで監査役の権限は順次強化されてきたものの、適法性の観点からの監査では十分とはいえない場合がある。そのため、妥当性の観点からも監督する社外取締役との間で積極的な連携・コミュニケーションを確保することが重要である（その前提として、社内監査役と社外監査役との間の十分な連携・コミュニケーションが必要）。また、監査役に対する専任スタッフの配置、内部監査（統制）部門との連携、監査役と代表取締役との定期的な意見交換等も監査役の代表取締役に対する監督機能の強化、牽制の発揮という点で有効である。

一方、社外取締役においても取締役の業務執行を監督する場合に監査役と連携することで監督機能をより効果的に発揮することができ、全体としての監査・監督機能が強化されることになる。

なお、会計監査人の選任議案・報酬の決定権を監査役の権限とすることの検討も行われているが、会計監査人が行う業務の内容とその対価の妥当性については執行側である取締役会で判断するほうが適切であること、現行法上、監査役には会計監査人の選任議案・報酬の決定に対する同意権が与えられ、会計監査人の選任が株主総会で行われることより、現行制度に特段の問題はなく十分機能している。但し、監査役が同意権を適切に行使できるよう取締役からの十分な説明が必要である。なお、監査役の財務や会計に関する知見については、東京証券取引所がコーポレート・ガバナンス報告書で開示するよう求めており、会計基準の変更等も行われることからこれまで以上に必要であり、また適法性監査の視点から企業活動に関係する法律への知見も同様に必要といえよう。

5) 役員指名・役員報酬決定プロセスの透明化

提言

代表取締役役に役員候補指名権や役員報酬決定権が集中し、役員候補の指名・役員報酬決定にかかるプロセスが不透明であるとの懸念を払しょくするために、役員候補指名に関わる考え方、役員報酬決定における考え方・基準等を明確にした上で、これらの適切な開示がなされるべきである。また、取締役会の下にこれらの考え方・基準に基づいて役員候補や役員報酬を決定する、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することでより透明性を高めることができる。

背景

監査役設置会社において、代表取締役を含む役員候補の指名プロセスが不透明であるとの懸念に対しては、役員候補指名に関わる考え方を適切に開示することで透明性を向上させることができ、さらに委員会設置会社の指名委員会に似た役割を持つ諮問機関（社外取締役や社外・社内監査役をメンバーに含む）においてこの考え方に基づいて人選を行うことで、透明性をより一層高めることができる。ただ、委員会設置会社の指名委員会と同様に過半数の社外取締役を確保することは現実的ではないことより、過半数にこだわる必要はないものとする。なお、役員の任期や年齢の制限などを役員指名の考え方に併せて導入し、内規などでルール化することも有意義なものとして推奨する。

また、役員報酬については、高額な役員報酬の場合、経営者が短期的な経営姿勢に陥る可能性があるという弊害や、各取締役の報酬が代表取締役によって決定された場合、取締役会による代表取締役への監督が機能しないという弊害が指摘される。この点についても役員指名プロセスと同様に役員報酬決定における考え方・基準等（報酬に関わる計算フォーミュラの策定、業績連動の導入、ストックオプションの位置づけの明確化等）を明らかにし、さらに諮問委員会を設置することで役員報酬に関する疑念を払拭できると考える。

なお、役員報酬は株主から見ると会社経営を役員に委任するコストであり、そのコスト総額は株主総会で是非が問われることで十分であり、その総額の内訳がどのようになっているかは、株主にとって重要な問題にはならないことから、役員報酬の個別開示の是非は各企業の判断に任せるべきである。

6) 執行役員

提言

監査役設置会社における経営の意思決定における迅速化及び監督と執行を分離させることによる監督機能の強化を実現させる方策として、多くの企業が導入している執行役員制度を支持する。

また、各企業は、それぞれの執行役員制度が意思決定の迅速化及び監督と執行の分離を目的とするものであること、及びその仕組みや内容を積極的に説明し、説得性を持たせるよう努めるものとする。

背景

取締役数の多い企業では執行役員制度を導入することにより取締役の員数を減少させ、結果、取締役会での審議を活性化し、併せて執行の権限を執行役員に委譲することで執行の迅速性を向上させようと努力している。執行役員制度は経済活動がグローバル化する中であって、競争力を維持し、企業価値の向上を成し遂げるために考案された仕組みであり、多くの企業で採りいれられている。

取締役会の主たる役割を最も重要な業務の意思決定と執行役員制度に基づく執行役員による業務執行を監督する機関であるとするのは、監査役を設置してきた日本の企業にとってコーポレート・ガバナンスのスタイルとして非常に馴染みやすいものでもある。

また、執行役員制度を採用する企業では、社長・副社長・専務・常務といったいわゆる役付きは、執行役員に付することで、取締役としては同列であるとみなすような工夫もなされており、取締役会における取締役の職務遂行、特に監督機能の遂行にあたっては執行役員での序列が意識されない運営が行われている。

しかしながら、執行役員制度は法律上規定されておらず日本企業が独自に培ってきたコーポレート・ガバナンス向上のための施策であり、それぞれの企業が独自に構築してきた制度であるため、コーポレート・ガバナンス体制の中での位置付けが外からは見えにくい。このことから、各企業は執行役員制度の導入が監督と執行の分離であることとその内容、具体的には執行役員の権限と責任、執行役員を監督する機関（者）等について、積極的に説明する必要がある。

(3) 日本的コーポレート・ガバナンスの強み

提言としては掲げていないものの、日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化を目指す上で、日本企業が培い、現に有しているガバナンスに対する以下のような姿勢・考え方はこれからも日本企業が持つ強みとして保持していくべきである。

1) 長期的視野に立った経営の推進

これまで多くの日本企業は、研究開発投資や人材育成投資など長期的な視点での経営を実践していくことで、企業を長期的に見た成長へと導いてきた。経済がグローバル化し、多様化する中であっても、企業が存続し、企業価値を高めていくためには、これまでの強みであった長期的視野に立った経営は不可欠であり、今後も推進していくことはより一層重要となってくる。そして、このことこそが、株主や他のステークホルダーからの信頼を得ることができる経営に繋がっていくものと確信する。

2) 経営者と従業員との関係の調和

グローバルに説得性のあるコーポレート・ガバナンスの仕組みを構築していく上で、日本企業が持つ経営者と従業員との間の信頼関係はガバナンスの有効性を高める役割を十分に担っている。

日本企業の終身雇用制度、企業内組合、経営者と従業員との定期的なコミュニケーション機会というものは、戦後の高度経済成長を人材確保と労使の目標の共通化という形で支えてきたと言える。このような日本企業の制度や習慣により培われてきた経営者と従業員との間の信頼関係は、迅速な意思決定の実現、現場での創意工夫、例えば英語にもなっている従業員の「改善」活動が安全で高品質な製品を生む源泉になっているといった日本企業の強みとして、各企業に保たれており、今後も引き続き強みとして維持すべきである。

なお、経営者と従業員との関係に関しては、民主党の「公開会社法（仮称）の制定に向けて」というペーパーによれば、監査役の一部を従業員代表から選任する、との記述が見られる。従業員代表をガバナンス機関に置くという考え方はドイツにおいて見られるものであるが、ドイツで監査役会といわれている機関は資本家及び労働者双方の代表から構成されるもので、その主たる役割は

経営を執行する者の選任・解任及び執行の監督であり、日本の監査役会とは権限や機能の面から異なるということに留意する必要がある。

日本企業の監査役に従業員代表を導入しようとする目的やその役割は、現時点ではまだはっきりとはしておらず、今後の議論により明確になってくるものと思われるが、従業員が被るかもしれない不利益を排除したり牽制したりするような役割だけを求めるのであれば、株主との利害対立の可能性もあり、監査役の職務としては不適切なものとなる。監査役は特定のステークホルダーの意見を代表するものではなく、取締役に対する適法性監査を職務とする監査役の機能上、従業員代表を監査役とすることは適切ではないと考える。

．おわりに

コーポレート・ガバナンスの真に大切なところは、株主をはじめとしたステークホルダーからより強い支持を受けるものでなければならないことである。このため、現状を肯定し、内向きの議論に終始することがないよう、経営の透明性、客観性、妥当性の確保とさらなる向上を目指して真摯に取り組むことが必要であり、それにより外部に対しては経営の意思決定における説得性を持たせ、内部の従業員に対しては経営陣への信頼と会社への誇りを勝ち取ることができると考える。この結果として、社会的にも存在価値を見出され、グローバルな競争にも勝ち抜いていけるような会社にしたいという経営者の思いが結実できるものと強く確信する。

このような考えを基本観として提言をまとめると同時に、提言の最後に、経済同友会として、企業経営者と企業に関わるすべてのステークホルダーに向けた「コーポレート・ガバナンス原則」を発表したい。この「コーポレート・ガバナンス原則」が、コーポレート・ガバナンスを強化する取り組みを進めていく上で、企業経営者一人ひとりの拠りどころとなり、指針となり、その結果として、日本のコーポレート・ガバナンスが世界でも模範となりえることを示すことができれば、本提言をまとめた企業経営委員会メンバーすべての喜びとするところである。

『コーポレート・ガバナンス原則』

(1) 経営者の倫理観

原則

コーポレート・ガバナンスの運用に重大な責任を持つ経営者には、どのような状況に置かれても、自らを厳しく律し、不正な行為がなく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、企業を永続的に成長させるという高い志が求められる。

それとともに、経営者には倫理観と高い志を次の世代を担う経営者に継承させ、経営者候補の選定基準の重要なポイントとし、後継者を見極めることの責任も求められる。

補足

コーポレート・ガバナンスは、制度や仕組みだけでは限界がある。だからこそ、それらを継続的に見直していくことが重要であると同時に、その効果を最大限発揮されるべく、本来の目的に沿って厳密に運用されることが重要になってくる。

コーポレート・ガバナンスの重大な責任を持つ経営者には、その制度や仕組みの見直しを継続し、運用を厳密に実行していく力強い意思が要求される。このため、その力強い意志の背景として、経営者には、どのような状況に置かれても不正な行為がなく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、企業を永続的に成長させるという高い志が求められることになる。

それとともに、このような倫理観と高い志が次の世代を担う経営者に引き継がれていくよう努める責任がある。

(2) 株主の権利とステークホルダーとの関係調和

原則

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である。また、株主の権利は、少数株主や外国人株主といった属性に関わらず公平、平等に保護されなければならない。

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である。企業は株主だけでなく、顧客、取引先、従業員、地域・社会といった様々なステークホルダーとの関係をバランスよく調和することで企業の成長を確かなものとするべきである。

補足

企業に対する最終的なリスクテイカーである株主の権利が保護されることはコーポレート・ガバナンスの最大の目的であることは言うまでもなく、株主がすべて平等に扱われることも含め、このことが基本的な枠組みとなる。

株主をはじめとしたステークホルダーからの信頼は企業活動の基盤であるため、コーポレート・ガバナンスにおいて、真に大切なところは、株主をはじめとしたステークホルダーからより強い支持を受けることである。このため、経営の透明性、客観性、妥当性の確保とさらなる向上を目指した取り組みと同時に、様々なステークホルダーとの関係調和、つまりステークホルダー・マネジメントに努めていくことも重要となってくる。

ステークホルダー・マネジメントというのは、あるステークホルダーの利益を別のステークホルダーの犠牲によって実現するというような利害の一方的な調整という意味ではない。長期的な企業価値の向上という点では、株主をはじめとしたステークホルダーの利害は一致するはずであり、経営者は、このような確信を持って、企業経営にあたるべきである。

その結果、株主や顧客、取引先、地域・社会などの外部のステークホルダーに対しては、経営の意思決定における高い説得性を持たせることができるであろうし、内部のステークホルダーである従業員からは経営陣への信頼と会社への誇りを勝ち取ることができるであろう。

社会的に信頼され、存在価値を確固たるものにし、グローバルな競争にも勝ち抜いていける企業を目指すためには、株主をはじめとするステークホルダーとの間で調和のとれた関係を構築することが重要である。

(3) 取締役会の透明性・客観性・妥当性の確保

原則

株主から経営を委任された取締役や取締役会は、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に説明ができる体制を構築するとともに、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するべきである。

補足

取締役会の透明性・客観性・妥当性を確保する方法として、各企業はその経営スタイルに合わせて社外有識者によるアドバイザリーボードの設置等、様々な仕組みを導入している実績があるものの、広く説得性が高い有効な方法として、社外取締役の導入が考えられる。

この社外取締役には、業務に精通していることを前提とした監督ではなく、ビジネス見地、社会的見地、国際的見地など社外取締役が有する総合的な経験と見識からの監督が期待される。

このような役割が期待される社外取締役は、日本的とも言われる取締役会の構成が社内出身者で大半を占める場合には、特にその効果が発揮されると期待される所であり、さらに複数名の社外取締役を導入することで取締役会での発言や議決権行使がより適切になされることが期待される。また、利益相反行為の防止においては経営者からの独立が重要であり、社外取締役が独立性を備えることで対応すべきである。

また、監査役設置会社に関して、取締役会における議決権がない監査役がその期待される役割と機能を効果的に発揮するためには、社外取締役との積極的なコミュニケーションを図るとともに社外取締役を監査役のカウンターパートナーとして連携することで、監査役の監査機能とともに社外取締役の監督機能の有効性を高めることができると考える。

例えば、社外役員に対する取締役会付議議案の事前説明制度や社外役員が社内の情報に容易にアクセスできる仕組みの構築、取締役会以外における監査役と代表取締役との定期的な面談の実施等は代表取締役に対して牽制機能を発揮する方法として有効である。

(4) 情報開示

原則

コーポレート・ガバナンスが有効に機能することを担保するため、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・開示するべきである。

補足

コーポレート・ガバナンスの目的を達成するための基本的な考え方の一つとして、会社の経営実態及び経営の意思決定のあり方について、株主をはじめとするステークホルダーの目から見て、透明性・客観性・妥当性・迅速性及びその開示性が十分に担保されている体制を構築し、忠実に運営していくことが求められる。

上記のような、会社の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・管理システムなどに止まらず、株式の持合い状況、株主総会における議決権行使の結果や報酬決定のプロセス・システム等についても、会社に関する重要事項として、適時、適切に情報を発信・開示することにより、株主をはじめとしたステークホルダーは、経営の遂行に対する評価の機会が与えられ、それが会社に対する信頼性の向上へと繋がっていくことになる。このようなステークホルダーからの信頼を企業活動における基盤とすることで、会社は企業価値の向上を目指していくことができると考える。

このような観点から、個人株主を含めた内外の株主に対するIRを充実させるとともにその他のステークホルダーやマーケットに対しても重要な情報を発信・開示することが益々重要となる。

(5) 経済のグローバル化への対応

原則

企業は文化的背景、地域的背景による公平性を保ち、男女と年齢、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となってくる。

補足

経済と市場がグローバル化した世界経済において、日本において会社が企業価値を高めていくためには、日本企業の持つ強みを十分に発揮していくと同時に、企業内部のグローバル化も必要になっていくであろう。

企業内部のグローバル化で最も重要な点であり、また最も克服すべき課題は、企業が抱える人材の多様化である。文化的背景、地域的背景、男女と年齢、人種等のダイバーシティを保つことが、企業に魅力ある人材を引き寄せ、効果的な人材育成が可能となり、結果、企業において内なるグローバル化が達成できると考える。

以上

参考

i. 監査役設置会社におけるコーポレート・ガバナンスの事例

1) 花王株式会社の事例（2009年6月29日現在）

取締役会	15名の取締役で構成。その内、社外取締役は2名。 従前は代表権・業務執行権を有しない会長が取締役会議長であったが、現在は会長が空席のため、代表権・業務執行権限を有する社長が取締役会議長。
監査役会	監査役4名で構成。その内、社外監査役は2名。なお、補欠の社外監査役を1名選任。
委員会・諮問機関等（指名・選任等、報酬等）	
指名・選任等	会長・社長選任審査委員会（全社外取締役と全社外監査役で構成。会長と社長の選任・再選任に関する適正性について審査）
報酬等	報酬諮問委員会（全代表取締役、会長、全社外取締役で構成。取締役及び執行役員の報酬制度や水準について毎年審査）
経営の意思決定における迅速化の方策	
経営会議	社長の下に設置。社長を含む上席の執行役員を中心に7名で構成。監査役も陪席。 経営に関する全般的な重要事項を審議。
執行役員会	執行役員25名で構成。その内、13名は取締役を兼務。 社長の方針示達及び情報連絡並びに決算報告、内部監査報告等業務執行に関わる事項の報告のほか、重要な経営課題について検討を行う。
役員報酬開示	全取締役及び全監査役のそれぞれの報酬総額と、その内、全社外取締役及び全社外監査役のそれぞれの報酬総額、役員賞与引当計上金額、及びストックオプションとして割り当てた新株予約権による報酬額を内訳区分開示。
コーポレート・ガバナンス関連各種委員会等	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会 ・内部統制委員会 ・情報開示委員会
その他	<p><u>役員の多面評価</u></p> <p>2年に一度、社長以下全執行役員（取締役兼務者を含む）の多面評価を実施。役員として備えるべきリーダーシップの内容を明示し、上司、同僚、部下の3方向からその成果を評価する制度で、評価結果は本人にフィードバックして改善点の気づきを促している。</p> <p><u>役員の倫理確保</u></p> <p>全取締役、全監査役、全執行役員とも、全社員と同様、花王ビジネスコンダクトガイドライン（BCG：倫理規程）の遵守誓約書に署名済。また、全執行役員（取締役兼務者を含む）は、毎期末において、自身及び担当部門においてBCG違反がなきよう業務を執行してきた旨の確認書（BCG遵守確認書）への署名を求められる。</p>

2) 小松製作所株式会社の事例（2009年6月25日現在）

取締役会	10名の取締役で構成。その内、社外取締役は3名。 取締役会議長は代表取締役会長（非執行役員）が務める。
監査役会	監査役5名で構成。その内、社外監査役は3名。
委員会・諮問機関等（指名・選任等、報酬等）	
報酬等	報酬諮問委員会（役員報酬、賞与、ストックオプションの制度、水準等について毎年審議）
経営の意思決定における迅速化の方策	
戦略検討会	常務以上の執行役員12名が正規メンバー。 事務局およびオブザーバーとして一部の執行役員4名、常勤監査役1名が出席。 大きな戦略案件、組織改訂、新会社設立などについての審議を目的とする。戦略検討会で審議した案件のうち、取締役会決議を要するものについては、取締役会に諮り決定する。 各執行役員等は戦略検討会での審議を踏まえ、取締役会から委譲された権限の範囲内で職務を執行する。
執行役員ミーティング	執行役員30名および数名の本部長がメンバー。常勤監査役1名はオブザーバー。年4回開催。 経営方針の伝達、各事業、各機能の共通テーマ（監査、コンプライアンス等）についての議論、周知が目的。
役員報酬開示	取締役および監査役の報酬等の総額を開示。 内数として、以下についても開示している。 ・社外取締役・社外監査役の報酬等の額 ・取締役賞与の額（株主総会で決議された額） ・ストックオプション（当事業年度の報酬として費用計上した額）
コーポレート・ガバナンス関連各種委員会	・コンプライアンス委員会 ・情報開示委員会
その他	<u>International Advisory Board</u> アドバイザーは社外の有識者4名。原則年2回開催。 会社からは取締役10名及び議題に関係する役員が出席。 業務執行を補完する手段として、グローバル企業としてのあり方について客観的な助言・提案を得ることを目的とする。

3) 株式会社セディナの事例（2009年6月4日現在）

取締役会	18名の取締役で構成。その内、社外取締役は4名。 代表権を有する会長が取締役会議長。
監査役会	監査役5名で構成。その内、社外監査役は3名。
経営の意思決定における迅速化の方策	
経営会議	会長、社長、社内取締役、執行役員（本部長以上）常勤監査役で構成。 主として、経営戦略に関する重要事項の審議・決定・報告を行う。 代表権を有する社長が経営会議議長。
執行会議	社内取締役並びに執行役員、常勤監査役で構成。 主として、月次損益に関する報告、並びに事業運営に関する重要事項の 審議・決定・報告を行う。議長はテーマに応じ代表取締役が担う。
役員報酬開示	全取締役並びに全監査役の報酬総額を開示。 その内数として社外役員に対する報酬総額を開示。
コーポレート・ガバナンス関連各種委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会 ・内部統制委員会 ・顧客満足委員会
その他	<p><u>経営理念・企業倫理の浸透</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・Ethics-Cardの常時携帯を通じた啓蒙 ・毎年10月を「企業倫理月間」と設定し、勉強会並びにアンケート実施を通じた啓蒙 <p><u>役員倫理確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業倫理・コンプライアンスをテーマとして外部の有識者を招き、執行役員以上を対象に毎年役員セミナーを実施 <p><u>監査役と代表取締役とのコミュニケーション</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・常勤監査役の経営・執行会議メンバーとしての参画 ・監査役による代表取締役社長との定期的な会合の実施

4) D I C 株式会社の事例（2009年6月24日現在）

取締役会	8名の取締役で構成。その内、社外取締役は2名。 代表権を有する会長が取締役会議長（非執行役員）
監査役会	監査役4名で構成。その内、社外監査役は2名。
委員会・諮問機関等（指名・選任等、報酬等）	
指名・選任等	役員指名委員会（会長、社長、社外取締役2名の4名で構成。社長候補者、取締役、監査役、執行役員の選任および解任案を決定し、取締役会に提出）
報酬等	役員報酬委員会（会長、社長、社外取締役2名の4名で構成。取締役会の一任を受け、取締役および執行役員の個人別の報酬および賞与の額を決定）
経営の意思決定における迅速化の方策	
執行会議	社長の下に設置。社長、事業部門長4名、管理部門担当執行役員5名および監査役1名を常任メンバーとし、重要な業務執行に係る案件を審議する。審議された案件のうち、取締役会での審議、承認が必要なものについては、取締役会に諮り、決議を受ける。
執行役員会	執行役員21名で構成。その内、5名は取締役を兼務。 主として取締役会案件に係る決議事項及び報告事項の報告、並びに、執行役員の重要な業務執行状況の報告を行う。
役員報酬開示	全取締役及び全監査役の総額を開示。 内数として、社外取締役・社外監査役の報酬等の額も開示している。
コーポレート・ガバナンス関連各種委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR委員会 事業部門長4名、管理部門担当執行役員6名、常勤監査役1名、弁護士の12名で構成。「コンプライアンス」「財務報告の信頼性」など11件のテーマにつき活動方針の策定を行うとともに、進捗を管理する。 ・内部統制会議 社長、内部統制・経理部・法務部各担当役員と部長の7名で構成。内部監査結果と課題改善策を討議。
その他	<u>監査役と社長との定期ミーティング、社外取締役と社長との定期ミーティング</u> 経営の重要事項に関し、監査役、社外取締役の理解を深めるため、説明と意見交換を実施。

5) 丸紅株式会社の事例（2009年6月22日現在）

取締役会	13名の取締役で構成。その内、社外取締役は2名。 代表権・業務執行権限を有さない会長が取締役会議長。
監査役会	監査役4名で構成。その内、社外監査役は2名。
委員会・諮問機関等（指名・選任等、報酬等）	
報酬等	役員処遇委員会 （業績連動報酬の導入、報酬決定フォーミュラの設定）
経営の意思決定における迅速化の方策	
経営会議	社長の下に設置。社長及び代表取締役（執行役員兼務）10名で構成。 監査役も陪席。 経営に関する最高方針及び全社的重要事項を審議。 別に、特別経営会議において、部門及びコーポレート部門の各組織に関わる重要な営業方針・運営方針に関する事項を審議。
執行役員会	執行役員35名で構成。その内、10名は取締役を兼務。 社長の方針示達及び情報連絡並びに決算報告、内部監査報告等業務執行に関わる事項の報告。
役員報酬開示	全取締役及び全監査役のそれぞれの総額と、全社外取締役及び全社外監査役の合計額を開示。
コーポレート・ガバナンス関連各種委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会 ・内部統制委員会 ・開示委員会
その他	<p><u>社是・経営理念・行動憲章</u> 社是「正」「新」「和」に基づく経営理念及び丸紅行動憲章を制定</p> <p><u>役員の倫理確保</u> 毎年、全役員・全執行役員は従業員と同様に、社是、経営理念、丸紅行動憲章に掲げた理念に則り、法令・規則・諸規程を遵守し、高い倫理観を保持することを宣誓。</p> <p><u>監査役と取締役・執行役員とのコミュニケーション</u> 全監査役と社長は2カ月に1回の頻度で面談。 常勤監査役と社長を除く代表取締役及び全執行役員部門長は個別に年1回面談。</p> <p><u>監査役と会計監査人及び内部監査部門とのコミュニケーション</u> 全監査役と会計監査人は毎月定例会議を実施。 全監査役と内部監査部門は毎月定例会議を実施。</p>

6) 三井金属鉱業株式会社の事例（2010年1月14日現在）

取締役会	取締役9名で構成。内、社外取締役1名。 役付取締役は3名（会長、社長、専務）で、全員が代表取締役。 取締役会議長は会長または社長が務める。
監査役会	監査役4名で構成。内、社外監査役2名。
委員会・諮問機関等（指名・選任等、報酬等）	
報酬等	報酬委員会：役員の報酬の検討を行う
経営の意思決定における迅速化の方策	
経営会議	取締役9名および上席執行役員2名の合計11名で構成することを基本とし、テーマによって議長（会長または社長）指示に基づく者も参加できる。 経営に関する基本戦略について、個別テーマを取りあげ検討し、方向付けを行う。
経営連絡会	取締役9名および上席執行役員2名、その他社長の指名する者で構成。四半期決算月は各部門長も出席する。 会社業務執行に関する重要事項について報告および情報交換を行う。
経営方針会議	執行役員のうち上位者9名（取締役兼務者7名、上席執行役員2名）で構成。 取締役会の決議を要する事項以外の会社業務執行に関する重要事項について審議。
役員報酬開示	取締役・監査役の報酬総額をそれぞれ開示。
コーポレート・ガバナンス関連各種委員会	・内部監査委員会

7) 横河電機株式会社の事例（2009年6月29日現在）

取締役会	10名の取締役で構成。その内、社外取締役は3名。 代表取締役は2名（会長、社長）。 代表権を有する会長が取締役会議長（非執行役員）
監査役会	監査役5名で構成。その内、社外監査役は3名。
委員会・諮問機関等（指名・選任等、報酬等）	
報酬等	役員報酬委員会（会長、社長、経営管理担当取締役で構成）
経営の意思決定における迅速化の方策	
経営会議	会長、社長、執行役員（部門の長）及び常勤監査役の19名で構成。 但し、常勤監査役は議決権なし。 その内、7名は取締役を兼務。社長が経営会議議長。 オブザーバーとして欧州・北米・東南アジアの拠点長3名が参加。 業務執行における重要事項を審議。
役員報酬開示	全取締役及び全監査役の総額を開示。
コーポレート・ガバナンス関連各種委員会	・内部統制システム 企業倫理システム 意思決定システム 監査役監査の環境整備
その他	社外取締役を含む取締役候補選任のアドバイスを取締役会に対して行うアドバイザリーボード（取締役指名委員会）の設置を検討中。社外役員（社外取締役＋社外監査役）を中心に構成する予定。

ii. 経済産業省「企業統治研究会報告書」(要点)

1. コーポレート・ガバナンスの基本的考え方について

- 一般株主に代わって、経営者に近いところで企業価値の向上についてモニタリングする機能を社外取締役、社外監査役に期待するという意見が根強い。
- いたずらに欧米の形式に倣う必要はないが、より世界の投資家が理解・納得しやすい制度を考えることは大切である。

2. 社外役員（取締役・監査役）の独立性について

- 「独立性」とは、経営陣から独立した立場で、利害関係を経営陣との間で有していないこと。
- 親会社、メインバンクなどの取引先、当該企業から報酬を得ているコンサルタント、親族等は独立性要件を満たさないとされている。
- 大切なのは、企業統治の「実効性」の確保と、一般株主の利益と衝突しない「独立性」の確保の関係であり、次のとおり結論する。

最低限、一般株主保護のため、一般株主との利益相反が生じるおそれのない「独立」な役員が存在することを前提とする。上場企業が満たすべき枠組みとしては、社外性に多様性を認め、一律に「社外性」要件を「独立性」要件に置き換えることは行わない。

個々の上場企業の対応については、独立性の確保とガバナンスの実効性の確保の両面から最適な統治構造が株主との対話の中で合意形成できるよう、企業側の考え方につき、開示の充実等を求める。

3. 社外取締役の導入について

- 監査役会設置会社においても社外又は独立取締役の設置は、個々の企業にとって取締役の業務執行に対する監督に加え、外部的視点からの助言機能が期待される。
- ただし、企業独自の方法で、実体的にガバナンスに力を入れている企業も見受けられる。したがって、次のいずれかの対応を選択することを求めることと結論する。

社外取締役を設置し、企業統治体制を整備、実行することについて、開示する（社外取締役の役割、機能の開示等）。
を選択しない場合、当該企業独自の方法で、企業統治体制を整備、実行することについて、開示する。

4 . <省略>

iii. 金融庁金融審議会「我が国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ報告～上場会社等のコーポレート・ガバナンスの強化に向けて～」(要点)

取締役会について

- 委員会設置会社制度は、取締役会の監督機能の強化という観点から、内外の投資者等には一つの分かりやすいコーポレート・ガバナンスの枠組みである。
- 監査役設置会社において見られる、独立性の高い社外取締役を1名ないし複数名選任した上で、監査役会等との連携を図っていく体制は、わが国の法制との整合性を保ちつつ、国際的にも通用しうる一つの望ましいモデルとなり得るのではないか。
- 取引所においては、ガバナンスのモデルを提示し、上場会社に対して十分な開示を求めるといった対応がとられるべきである。

監査役機能強化

- 監査役については、(取締役の監督機能の実効性につき)現状、必ずしも株主・投資者の期待に応える存在となっていない。
- 監査役監査を支える人材・体制の整備、独立性の高い社外監査役の選任、財務・会計に関する知見を有する監査役の選任、等の措置が講じられることが望まれる。

社外取締役・監査役の独立性

- 親会社、兄弟会社、大株主企業、主要取引先の出身者等は、独立した立場からの監督という主旨が十分に満たされない懸念がある。
- 取引所においては、社外取締役・監査役について、会社との関係についてより具体的な内容の開示を求めるとともに、当該者の独立性に関する会社の考え方についても適切な開示を求めることが適当である。

iv. 東京証券取引所のコーポレート・ガバナンス向上に向けた環境整備等に関する「上場制度整備の実行計画2009」(要点)

上場会社のコーポレート・ガバナンス向上に向けた環境整備

(1) 取締役会のあり方

スタディグループ報告に掲げられたモデルについて、上場会社コーポレート・ガバナンス原則の末尾に備考として提示する。

コーポレート・ガバナンス報告書において、当該モデルを踏まえつつ、現状のガバナンス体制とその体制を選択する理由についての開示を求める。

(2) 監査役の機能強化

上場会社コーポレート・ガバナンス原則に、「実行計画」に掲げた監査役の機能強化に向けた体制の整備に係る内容を追加する。

コーポレート・ガバナンス報告書におけるガバナンス体制の現状の開示において、監査役の機能強化に向けた取組み状況についての記載を求める。

(3) 社外取締役、監査役の独立性の確保

コーポレート・ガバナンス報告書におけるガバナンス体制の現状の開示において、社外取締役・監査役の会社との関係及び当該者の独立性に関する会社の考え方についての記載を求める。

(4) 独立役員を選任

独立役員を1名以上確保すべき旨を企業行動規範の「遵守すべき事項」として定め、独立役員の名氏及び指定の理由についてコーポレート・ガバナンス報告書における記載を求める。

(5) <省略>

(6) <省略>

(7) 上場会社の企業グループ化への対応

上場会社コーポレート・ガバナンス原則に、上場会社のコーポレート・ガバナンスは、場会社の企業グループ全体として実現されるべきものである旨を追加する。

中核子会社を有する上場会社における現状の適時開示について、当該子会社が経営上の重要事項を決定する際などに、当該子会社の経営陣の見解も併せて適切に開示するよう求める。

有価証券上場規程施行規則第211第6項第5号、第226第6項第5号
(上場内国株券の発行者が、コーポレート・ガバナンス報告書において開示する独立役員の確保の状況)

(5) 独立役員の確保の状況(独立役員として指定する者が、以下のaからeまでのいずれかに該当する場合は、それを踏まえてもなお独立役員として指定する理由を含む。)

a 当該会社の親会社又は兄弟会社の業務執行者等(業務執行者又は過去に業務執行者であった者をいう。以下同じ。)

b 当該会社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者等又は当該会社の主要な取引先若しくはその業務執行者等

c 当該会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者及び当該団体に過去に所属していた者をいう。)

d 当該会社の主要株主

e 次の(a)又は(b)に掲げる者(重要でない者を除く。)の近親者
(a) aから前dまでに掲げる者

(b) 当該会社又はその子会社の業務執行者等(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役若しくは業務執行者でない取締役であった者又は会計参与若しくは会計参与であった者を含む。)

v. 民主党「公開会社法（仮称）制定に向けて」(要点)

1. 情報開示の徹底、2. 内部統制の強化、3. 企業集団の明確化、を主な要素とする「公開会社法」(仮称)を制定し、よりいっそう透明で責任のある経済社会を構築する。

(1) 公開会社にふさわしい情報開示のあり方が明確になる

情報開示について、一般の会社よりも強化する

- ・ 金融商品取引法の情報開示制度、財務諸表制度、会計監査制度を準用
- ・ 株主の随時質問権と会社の回答義務を設ける（制限あり）

(2) 内部統制を強めることで、企業統治が向上する

資本市場が要求する企業統治を実現する

- ・ 社外取締役の条件を強化する
- ・ 監査役の一部を従業員代表から選任する
- ・ 監査役の独立性、機能性を強化する
- ・ 公認会計士、監査法人の監査役等に対する報告義務を設ける
- ・ 公認会計士の「インセンティブのねじれ」を解消する
- ・ 公認会計士の選任、報酬決定の権限を監査役会等に移行する

(3) 企業集団を基本単位とすることで、分かりやすくなる

企業集団については、金融商品取引法上の概念を前提とする

親会社は、子会社の会計制度、内部統制制度の構築と運営に責任を負う

- ・ 子会社の重要な意思決定は、親会社の株主総会で承認を要する
- ・ 親会社は、子会社の取締役による業務執行を指揮できる
- ・ 子会社債権者に、親会社および親会社取締役に対する損害賠償の請求を認める
- ・ 親会社株主に、子会社への株主代表訴訟提起権を付与する

vi. 平成 22 年 2 月 12 日金融庁公表「企業内容開示府令（案）」（概要）

有価証券報告書等の「コーポレート・ガバナンスの状況」等において、以下の事項の開示を義務付けます。

(1) コーポレート・ガバナンス体制について

コーポレート・ガバナンス体制の概要・当該体制を採用する理由
内部監査及び監査役（監査委員会）監査の組織、人員（財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査役又は監査委員の有無）及び手続
社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」）と内部統制部門との連携
社外役員の員数及び社外役員と有価証券報告書提出会社との人的関係、資本関係又は取引関係その他の利害関係、並びに社外取締役を選任していない場合の理由

(2) 役員報酬

役員（取締役、監査役及び執行役をいい、主要な連結子会社の役員の場合には当該連結子会社からの報酬を含め、最近事業年度における報酬等の額が1億円以上である（又は1億円以上と見込めるのが明らかな）者に限ることができる。）ごとの報酬等の種類別（金銭報酬、ストックオプション、賞与、退職慰労金等）の額
取締役、監査役、執行役ごと（社外役員がいる場合には社外役員以外と社外役員別）の報酬等の種類別の額及び対象となる役員の員数、並びに使用人兼務役員の使用人給与のうち重要なものがあれば、その総額、対象となる役員の員数及びその内容
報酬等の額又はその算定方法に係る決定方針の有無及び当該方針を定めているときはその内容及び決定方法

(3) 株式保有の状況

純投資目的以外の目的で保有する株式で、イ又はロのいずれかに該当するものの銘柄、株式数、貸借対照表計上額、保有目的
イ 当期又は前期の貸借対照表計上額が資本金の1%を超える場合
ロ 貸借対照表計上額の上位30銘柄に該当する場合
純投資目的で保有する株式の上場・非上場別の当期・前期の貸借対照表計上額の合計額、最近事業年度における受取配当金、売却損益及び評価損益

の合計額

提出会社が持株会社である場合における主要な連結子会社（提出会社と連結子会社のうち投資株式計上額が最も大きい連結子会社）で一定の要件を満たすものの株式について と同様の事項

（４）議決権行使結果について

臨時報告書において、株主総会における議案ごと（役員の選任または解任に関する議案の場合は、当該選任または解任の対象となる者ごと）の議決権行使の結果（賛成、反対及び棄権の議決権数）またその議決権数に当該株主総会に出席した株主の議決権の数の一部を加算しなかった場合には、その理由を開示。

以上

委員長

勝 俣 宣 夫 (丸紅 取締役会長)

副委員長

江 幡 真 史 (セディナ 取締役副社長執行役員)

駒 村 義 範 (小松製作所 取締役専務執行役員)

杉 江 和 男 (D I C 取締役社長執行役員)

竹 林 義 彦 (三井金属鉱業 取締役特別顧問)

中 川 俊 一 (花王 取締役常務執行役員)

八 木 和 則 (横河電機 取締役専務執行役員)

委員

秋 山 雅 弘 (アルモニコス 代表取締役)

荒 尾 泰 則 (新日本有限責任監査法人 経営専務理事)

生 田 正 治 (商船三井 最高顧問)

伊佐山 建 志 (カーライル・ジャパン・エルエルシー 会長)

石 井 義 興 (ビーエスピー 取締役)

市 野 紀 生 (東京ガス 取締役会長)

伊 藤 秀 俊 (オックジフキャピタルマネジメント 顧問)

伊 藤 守 (コーチ・トゥエンティワン 代表取締役)

稲 田 和 房 (セゾンファンデックス 取締役社長)

稲 葉 延 雄 (リコー 特別顧問)

井 上 ゆかり (キヤドバリー・ジャパン 取締役社長)

入 江 仁 之 (シスコシステムズ IBSG 日本統括)

岩 波 秀 樹 (J F E ホールディングス 専務執行役員)

上 野 守 生 (プロネクサス 取締役社長)

浮 田 萌 男 (竹中工務店 取締役副社長)

牛久保 雅 美 (サンデン 取締役会長)

内 田 士 郎 (プライスウォーターハウスクーパース
取締役社長)

内 永 ゆか子	(ベルリッツ・インターナショナル 取締役会長 兼 社長 兼 CEO)
浦 上 浩	(リョービ 取締役会長)
大河原 愛子	(ジェーシー・コムサ 取締役会長)
大 竹 美 喜	(アフラック (アメリカファミリー-生命保険) 創業者・最高顧問)
岡 本 実	(タイコ エレクトロニクス ジャパン 取締役会長 (職務執行者))
奥 本 洋 三	(興銀リース 取締役会長)
尾 崎 英 外	(あいおい損害保険 取締役会長)
小 野 俊 彦	(日新製鋼 相談役)
片 岡 啓 治	(明電舎 取締役会長)
加 藤 義 孝	(新日本有限責任監査法人 理事長)
金 澤 薫	(日本電信電話 取締役副社長)
川 村 治	(テー・オー・ダブリュー 取締役会長)
川 本 昌 寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
木 下 満	(モルガン・スタンレー・キャピタル 取締役 マネージング・ディレクター)
木 村 廣 道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
清 原 健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
藏 本 誠 三	(三井不動産 常務取締役常務執行役員)
小 泉 周 一	(千代田商事 取締役社長)
河 野 栄 子	(D I C 社外取締役)
小 林 恵 智	(ヒューマンロジック研究所 取締役会長)
近 藤 龍 観	(東京寝台自動車 取締役社長)
斎 藤 博 明	(T A C 取締役社長)
佐々木 克 巳	(首都高速道路 取締役社長)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
里 見 治	(セガサミーホールディングス 取締役会長兼社長)
篠 田 紘 明	(バンテック 取締役会長)
島 田 博 文	(コムシスホールディングス 相談役)
志 村 康 昌	(U C C 上島珈琲 取締役副社長)
正 田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)

白井芳夫	(日野自動車 取締役社長)
陳野浩司	(ドイツ証券 マネージングディレクター)
杉田浩章	(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)
杉本迪雄	(NTTコムウェア 取締役社長)
鈴木孝男	(三菱ふそうトラック・バス 取締役会長)
銭高一善	(銭高組 取締役社長)
高木勇樹	(日本ブランド農業事業協同組合 (JBAC) 顧問)
高田正澄	(ネスレ日本 取締役兼専務執行役員)
高橋栄一	(ファイザー 取締役 執行役員)
高橋薫	(損害保険ジャパン 執行役員)
高橋衛	(ドイツ証券 常勤監査役)
高部豊彦	(東日本電信電話 相談役)
宅清光	(三機工業 相談役)
竹尾 稠	(竹尾 取締役社長)
橘・フクシマ・咲江	(日本コフ・フェリー・インターナショナル 取締役会長)
田幡直樹	(RHJインターナショナル・ジャパン エグゼクティブシニアアドバイザー)
田部井昌子	(関塾 取締役会長)
竹馬 晃	(横浜倉庫 専務取締役)
辻井隆司	(A.T.カーニー パートナー)
辻本博圭	(近鉄エクスプレス 相談役)
常陰 均	(住友信託銀行 取締役社長)
手納美枝	(デルタポイントインターナショナル 代表取締役)
同前雅弘	(大和日英基金 副理事長)
中井 稔	(i p 2 0 取締役相談役)
長島 徹	(帝人 取締役会長)
中嶋洋平	(日油 取締役会長)
長瀬寧次	(日立化成工業 取締役会長)
中野正健	(日本生産性本部)
中村 明	(クリーク・アンド・リバー社 取締役会長)

永山 妙子	(ファースト エグゼクティブ リミテッド 代表取締役)
夏目 誠	(JR東日本リテールネット 取締役社長)
野口 章二	(飯野海運 特別顧問)
野田 智義	(アイ・エス・エル 理事長)
八丁地 隆	(日立製作所 代表執行役 執行役副社長)
伴 紀子	(池袋松屋 取締役社長)
火浦 俊彦	(バイン・アント・カパニージャパン・インコーポレイテッド マネージング パートナー)
平野 哲行	(平野デザイン設計 取締役社長)
廣瀬 駒雄	(ディレクトフォース シニアフェロー)
藤岡 誠	(日本軽金属 取締役専務執行役員)
藤沼 彰久	(野村総合研究所 取締役会長兼社長)
藤本 修一郎	(日産化学工業 取締役会長)
藤原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
古田 英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
程 近智	(アクセンチュア 取締役社長)
堀 政良	(損害保険ジャパン 執行役員)
堀口 智顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
本田 桂子	(マクセン・アント・カパニージャパン ディレクター)
松尾 雅彦	(カルビー 相談役)
松本 善臣	(宇部興産 取締役)
峰岸 真澄	(リクルート 取締役常務執行役員)
宮城 利行	(ティーガイア 取締役会長)
村上 輝康	(野村総合研究所 シニア・フェロー)
森 正勝	(アクセンチュア 最高顧問)
森川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
森島 英一	(佐世保重工業 取締役社長)
矢崎 和広	(諏訪貨物自動車 取締役会長)
安田 育生	(ピナクル 取締役会長&CEO)
山内 隆司	(大成建設 取締役社長)
山田 匡通	(イトーキ 取締役会長)
山中 信義	(バインキャピタル・ジャパン 副会長)

山 中 衛	(H O Y A 相談役)
山 本 裕 二	(ヒューロンコンサルティンググループ 取締役社長兼 CEO)
横 山 進 一	(住友生命保険 取締役会長)
吉 沢 正 道	(ロングリーチグループ 代表取締役)

以上 117 名

事務局

伊 藤 清 彦	(経済同友会 執行役)
山 田 智	(経済同友会 政策調査第 1 部マネジャー)