

平成 30 年 4 月 27 日

東京証券取引所 上場部 御中

特定非営利活動法人

日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク

理事長 牛島 信

## 「コーポレートガバナンス・コード改訂」についての意見

平成 30 年 3 月 30 日に公表された「フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」（以下「改訂案」という。）について、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（以下「CG ネット」という。）として、以下のとおり意見を述べる。

改訂案は、平成 29 年 12 月 8 日に閣議決定された「新しい経済政策パッケージ」において示された「2018 年 6 月の株主総会シーズンまでに、投資家と企業の対話の深化を通じ、企業による以下の取組を促すための『ガイダンス』を策定するとともに、必要なコーポレートガバナンス・コードの見直しを行う」との方向性を踏まえ、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」で議論を重ねたものである。

政策保有株式、企業年金の機能発揮、CEO の選解任、取締役会における指名・報酬機能の強化、独立社外取締役の有効な活用、取締役会の多様性の拡充など内容は多岐にわたっているが、本意見書では、コーポレート・ガバナンスの根幹となり、内容について大いに賛同できる CEO の選解任、指名・報酬機能、取締役会の多様性について意見を述べることとしたい。

### 1. CEO の選解任

中長期的な企業価値向上の観点から、会社は自らが置かれたそれぞれの環境に適した優れた最高経営責任者（CEO）を選任し、その後 CEO にふさわしくない状況となった場合には解任しなければならない。客観性、適時性、透明性が担保された選解任手続きの確立はコーポレート・ガバナンスの根幹を支える制度の一つといえよう。

改訂案においては、原則 3-1 で CEO をはじめとする経営陣幹部の選解任についての情報開示を促し、補充原則 4-3②で資質を備えた CEO の選任、補充原則 4-3③で CEO の解任のための手続きを取り上げており、高く評価したい。特に、CEO の解任について独立した補充原則を設けることは、CEO の解任プロセスの確立が大きな課題である

ことをそれぞれの会社が認識し、実効性のある取り組みを進める契機になると考えられる。その際にはCEO個人を取締役会で評価する工夫が求められよう。

選解任にとどまらず、補充原則4-1③で示されているCEOの後継者計画の策定についても同じことが言える。CEO候補の育成が十分な時間とリソースをもって行われていくよう取締役会は監督すべきであることを明記することに賛同するものである。

## 2. 指名委員会・報酬委員会

CEO以外の経営陣幹部、そして株主総会で選任される取締役、監査役には、それぞれの役割に見合った資質のある人物が適切なタイミングで選ばれることが必要である。また、それらの職責に応じて適切な報酬が与えられることはコーポレート・ガバナンスの確立、とりわけ中長期的な企業価値の向上のために極めて望ましいことである。こうしたプロセスにおいて、指名委員会、報酬委員会の二つの委員会の役割は欠かせない。

現行コードでは、補充原則4-10①に、任意の指名委員会・報酬委員会が「例えば」として取り上げられている。これに対して、改訂案では、例示という軽い表現でなく、具体的な取り組みとして指名委員会・報酬委員会を挙げていることは評価したい。すでに東証一部の上場会社のうち3割程度が法定ないしは任意の指名委員会や報酬委員会を設置しているが、今回の改訂が実現すれば、日本企業における指名、報酬委員会の導入に一段と弾みがつくことが期待される。

任意の仕組みも含めて指名、報酬委員会が各会社で機能し、経営幹部の指名や業績に応じた報酬といった極めて重要なガバナンス上の問題をしっかりと検討できる環境が整えられるべきことをコーポレートガバナンス・コードで打ち出すことの意義は大きく、当該委員会の審議結果が取締役会において十分な審議の対象となり、取締役会の適切な最終決定につながることを期待される。

任意の仕組みも含め指名、報酬委員会は、取締役会におけるCEOの後継者計画（補充原則4-1③）の監督や、健全なインセンティブとしての報酬制度の設計と具体的な報酬額の決定（補充原則4-2①）にも貢献することになる。これらの改訂についても賛意を示したい。両委員会の設置によりCEOのリーダーシップへの良き助言、監督が与えられることが大いに期待される。

## 3. 取締役会の多様性

多様な知識、経験を有する者で取締役会が構成されることは、イノベーションの促進やリスク管理の観点から有益である。2015年にコーポレートガバナンス・コードが適用されるまでは社内・社外という切り口からの多様性の議論が多かったように思えるが、その後の女性活躍促進の動きや、経営の一層のグローバル化の流れから、社内・社外という点にとどまらない取締役会の多様性が実現されることが望まれる。

改訂案では、原則4-11に「ジェンダーや国際性の面を含む」という表記が加えられて

おり、上述の観点から大いに賛同できるものである。もっとも、原則の適用対象が多数かつ多種多様であることからすれば、この改訂案については形式的な遵守による形骸化も懸念される。そのため、形式にとらわれず、真の意味での多様性が実現され、中長期的な企業価値が創出されるための工夫が望まれる。

#### 4. 最後に

2015年のコーポレートガバナンス・コード適用以降、上場会社の間で急速なコーポレート・ガバナンス改革が進んでいる。今後は、この改革による上場会社のコーポレート・ガバナンスの実効性を如何にして向上させるかが課題となる。本改訂案が確定した際には、東京証券取引所が、改訂の内容やその必要性などを関係各所にわかりやすい形で周知徹底されることを期待したい。

CGネットは、コーポレートガバナンス・コードの実践者であるべき独立社外取締役や独立社外監査役とその候補をはじめ、経営陣幹部に対するトレーニングプログラムである「MIDコース」を定期的実施しているほか、コーポレート・ガバナンスの実務を担う取締役会事務局等向けのトレーニングプログラムである「MID事務局コース」を実施するなどしている。これは単にコーポレートガバナンス・コード原則4-14を各企業が遵守するよう支援するのみならず、上場会社におけるコーポレート・ガバナンス全般の実効性を向上させることを目指しているからである。今後も、このような活動を通じて、上場会社のコーポレート・ガバナンスの実効性の向上に向けての取り組みをいっそう拡充していく所存である。

以上

#### 【本件についてのお問い合わせ先】

特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク

専務理事 富永 誠一

〒105-6112 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービルディング 12F

Tel : 03-5473-8038 / e-mail : info@cg-net.jp