

2026年5月14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・コード改訂案 についてのCGネットの意見

令和8年4月10日に公表された「コーポレートガバナンス・コード改訂案」（以下「本改訂案」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、下記のとおり意見を述べる。

記

1. 本改訂案の全体方針（プリンシプルベースへの回帰・コードの実質化）について

本改訂案が、コード策定時のプリンシプルベースの精神に立ち返り、補充原則を廃止して原則を抽象化・概念化するとともに、コード全体をスリム化し、その趣旨・背景を示す「解釈指針」を新設した点は、形式的な遵守ではなく実質的なガバナンスの実現を促すものとして高く評価しており、CG ネットとして異論はない。

2. 第4章（取締役等の責務）に関する意見

（1）独立社外取締役の「実質化」について

近時の大型不祥事事例に見られるように、形式的に独立社外取締役を選任していても、その監督機能が実質的に機能不全に陥ることは十分にあり得る。

この問題が生じないようにするためには、独立社外取締役において、会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督等が期待されていることも踏まえれば、独立社外取締役の経営陣からの実質的な独立性を担保する仕組みが必要であり、その一環として、独立社外取締役の選任過程自体の独立性を高めることが重要である。

したがって、独立社外取締役の新たな選任にあたっては、既に取締役会を構成している独立社外取締役が主導的な役割を果たすべきであり、CEO その他の経営陣による人選を追認する方法によることは許されないことを明確に示すべきである。さらには、独立社外取締役のみで構成される会議体又は独立性の高い指名委員会を通じて人選を実質的に行うべきとすることも検討すべきである。

また、本改訂案が独立社外取締役の役割・責務を明確化した点は評価するが、一方で、助言と監督は本来表裏一体である。独立社外取締役は、経営の方針や経営改善について中長期的な企業価値向上の観点から助言を行う役割と、経営陣幹部の選解任その他の重要意思決定を通じて経営を監督する役割とを、相互に関連するものとして担うべきである。

なお、独立社外取締役の機能を実効的に発揮させるためには、独立社外取締役が企業価値向上にどのように貢献しているかを継続的に評価し、その役割を果たすことを促進するための仕組みを整えることも重要である。そのための方策として、取締役会評価の実効性の向上、独立社外取締役を含む取締役の貢献度の相互評価、個々の取締役に対するフィードバック、さらには独立社外取締役の役割にふさわしい報酬設計の在り方（その一部を株式報酬とすることを含む）等について、検討を進めることが望まれる。

(2) コーポレートセクレタリーの役割・機能の明確化について

コーポレートセクレタリーは、独立社外取締役の実質的な監督機能を支える専門的役割を果たすものとして、極めて重要である。日本の上場会社では、独立社外取締役の人数的整備は進んだが、それだけでは実質的な監督は期待できない。このことは、近時の大型不祥事例に照らしても明らかであり、取締役会支援機能の強化は喫緊の課題である。その観点から、本改訂案が取締役会事務局（コーポレートセクレタリー等）の機能強化を明記した点は評価できるが、以下の点について、より明確な方向付けが必要である。

— 役割・機能の明確化

欧米制度の体系的な研究、日本企業の実態把握、両者のギャップ分析を踏まえつつ、執行からの独立性や執行と取締役会の結節点としての位置づけを含め、日本企業におけるコーポレートセクレタリーの役割・機能を整理すべきである。

— 執行からの独立性の確保

取締役会支援機能が執行側に従属することのないよう、取締役会議長への直接報告ルートの確保など、独立性に関する考え方を明確にする必要がある。

— 取締役会支援機能の一元化・横断化

現状では、取締役会、指名・報酬委員会、監査委員会、株主総会、株主との対話等に関する支援機能が複数部署に分散しがちであり、連携不足が生じやすい。執行の監督のためには、各関係機関を横断して整合的に支援する機能が必要であり、その観点から、少なくとも支援機能の一元的又は強固な横断連携を促すための方向性を示すべきである。

— 選任・解任及び体制の開示

コーポレートセクレタリーは取締役会を支援する機能を持つ以上、その設計、少なくとも責任者の選解任については、取締役会が議論の上で決定することが適当である。また、取締

役・監査役に対する支援体制については、実効性確保の観点から、その内容を開示により明らかにすることが望ましい。

— 名称先行の回避

名称のみが先行し、実際の権限・機能・人材が伴わない体制とならないよう留意すべきである。重要なのは、コーポレートセクレタリーという名称の採用自体ではなく、取締役会、特に独立社外取締役を支え、取締役会の実質的な監督を可能にする独立性と専門性を有する機能を制度として整備することである。

以上のとおり、コーポレートセクレタリーは、独立社外取締役を「置く」ことから、それを「機能させる」ことへといったガバナンス改革を進めるための制度的裏付けである。もともと、日本においては、欧米制度をそのまま移植するのではなく、日本企業の実情に即した設計が必要である。そのため、コーポレートセクレタリーの役割・機能を明確化し、ガイドライン又はこれに準ずる方法で早期に整理する必要がある。そのうえで、研修プログラム等を通じた専門人材の育成・登用、独立性の高い取締役会の構築、ガバナンスへの強いコミットメントを備えた執行部門の形成といった、実質的な体制整備を進めることが、日本企業におけるガバナンス機能の強化に資する。

こうした取組は、近時のガバナンス不全事例で顕在化した課題に対して、実効性の高い対応策として機能し得るものであり、コーポレートセクレタリーはその意味で「特効薬」としての役割を果たし得る。

3. 結び

現在の日本の課題は、形式的な制度整備が相当程度進んだにもかかわらず、独立社外取締役がなお十分に機能していない点にある。大型不祥事の経験は、監督機能を支える支援体制の重要性及び緊急性を改めて示した。

CG ネットとしては、本改訂案を契機として、独立社外取締役の実質化及びそれを支えるコーポレートセクレタリー機能の在り方に関する研究・提言・研修・啓発活動を一層推進していく所存である。

以上