



コーポレートガバナンス・コードに関する意見書

2014年10月20日

公益社団法人 経済同友会

1．コーポレートガバナンス・コードの目的について

当会は、企業の競争力と企業価値の向上のために、コーポレートガバナンスを強化していくべきことを繰り返し提言してきた¹。

今般、「日本再興戦略」改訂 2014 において、「コーポレートガバナンス・コードの策定」が盛り込まれ、「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」において検討が進められていることを高く評価する。

「日本再興戦略」改訂 2014 に記載された通り、日本の稼ぐ力を取り戻すことが、コーポレートガバナンス・コードを策定する目的である。したがって、今回策定されるコーポレートガバナンス・コードは、日本企業の稼ぐ力（収益性、成長性）の改善・向上に資する内容としなければならない。

そのためには、現在の企業の実態に合わせた妥協の産物ではなく、日本企業のベストプラクティスを集め、目指すべき理想的なコーポレートガバナンスの形を提示すべきである。

また、「稼ぐ力」は、短期的な利益を求める株主のためにあるのではない。コーポレートガバナンス・コードの目的は、企業が社会的責任を果たし、中長期的な企業価値を最大化し、ひいては日本経済全体の持続的な成長をもたらすことにある。

2．コーポレートガバナンス・コードの内容について

（1）監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社における指名諮問委員会・報酬諮問委員会の導入

上述のとおり、コーポレートガバナンス・コードの目的は、「稼ぐ力」を長期的に高める条件整備にある。したがって、粉飾決算などの不祥事防止などコンプライアンス違反の回避や牽制（守りのガバナンス）だけでなく、グローバル競争を勝ち抜くための成長力・収益力の向上に資すること（攻めのガバナンス）にも重点を置いた内容を盛り込むべきである。

その意味で、監査役がコーポレートガバナンスにおいて果たしている機能は

¹ 当会は、2010年3月24日付「日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化」、2011年1月11日付「2020年の日本創生 - 若者が輝き、世界が期待する国へ - 」などにおいて、独立社外取締役の複数導入、指名委員会・報酬委員会の設置、監督と執行の分離の徹底などを提言してきた。

重要であるが、監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社においても、独立取締役の機能を強化することは必須である。

したがって、監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社であっても、取締役会の下に、その諮問機関として、過半数が独立取締役によって構成される指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置するべきである。

(2) 独立取締役の数・資質

上述のとおり、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の過半数は独立取締役で構成されるべきである。したがって、独立取締役の数は、最低でも2名以上が必要である。すなわち、少なくとも独立取締役2名、社内取締役1名が指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成メンバーとなるべきであり、指名諮問委員会と報酬諮問委員会の独立取締役を別々にする場合などは2名以上の独立取締役を確保することが求められる。

他方で、独立取締役は、ガバナンスの中核に据えられる重責を担う。したがって、独立取締役の資質を担保するべく、個々の任命時には必要とされる役割と能力を明確にするべきである。また、独立取締役は、献身的に職務を執行し、十分な研鑽を積むべきである。この独立取締役の十分な活動を支えるために、企業は、情報提供や、発言しやすい環境整備などに努めるべきである。

(3) 取締役会の構成

ガバナンスを機能させ、意思決定の迅速化と監督機能の強化を図るためには、監督と業務執行を分離することが望ましい。監督・業務執行の両面を担う取締役会は肥大化しがちであり、意思決定の迅速さや質を下げる。また、業務執行者自らが監督するという矛盾が生ずる。したがって、取締役会の権限を監督機能に限定し、監督と業務執行の分離を徹底するべきである。その上で、取締役会決議事項を限定するなど取締役会に求められる機能・役割を明確にするべきである。

また、取締役会は、性別、年齢、国籍、技能、経歴その他の多様な取締役によって構成されるべきであり、ダイバーシティの確保に配慮しなければならない。稼ぐ力を取り戻し、国際競争力を強化していくためには、取締役会の多様化を進めることは必須である。

(4) 資本生産性に関する経営指標及びその目標値の設定・公表

かつての高度成長期においては、日本企業の資本生産性は世界的にも高い水準にあったが、その後、次第に低下し、特にバブル経済崩壊後の数十年は欧米に比較して長期にわたり顕著に低い状態が続いている。これを持続的に高めていくことは、企業競争力の回復によって日本経済の成長力を高めるだけでなく、家計から企業までつながるインベストメントチェーンを通じた国富創造にも寄与するという意味でも、日本企業が注力すべき一つの経営目標である。

現在、ROEを高めようとする企業が増加しているが、この流れを更に後押しするべく、各企業は、その企業の経営計画において、自らの産業特性や事業リスクに適応した資本生産性に関する経営指標及びその目標値を設定し、公表するべきである。

3. コーポレートガバナンス・コードの運用について

(1) コーポレートガバナンス・コードの適用範囲（コンプライ・オア・エクスプレインの手法の活用で厳格かつ広範な適用の追求）

コーポレートガバナンス・コードの適用範囲は、上場企業の中でも特に高度なガバナンスが期待される東証一部・二部上場企業を適用対象とすべきである。企業としては、東証一部・二部に上場する以上、高度のガバナンスに服する覚悟をもつ必要がある。その一方で、その他の上場企業が自主的にコードの適用を受け入れることを推奨していくべきである。

なお、コードの内容が厳格であると、経営資源の限られている中小規模の上場企業が、それを実施することは難しくなる可能性がある。しかし、今回のコード策定に際しては、いわゆる「コンプライ・オア・エクスプレイン」(実施か説明か)の手法が前提となっている。この手法の下では、個別企業の具体的な事情に応じて、コードと異なるガバナンス・プラクティスを行うことが、むしろ当該企業の長期持続的な価値創造にとって相当であることを説明し、そのガバナンス・プラクティスを行うことが認められている。したがって、上記のような中小規模の上場企業に本コードが適用されたとしても本質的に解決可能な仕組みとなっている。

(2) コーポレートガバナンス・コードの適用時期

コーポレートガバナンス・コードは、日本再興戦略で定められた通り、2015年度より運用を開始するべきであるが、例えば、独立取締役の員数の確保や指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置などは実務的に困難を伴う可能性もある。

したがって、2015年度より運用を開始するとしても、直ちに実施できない場合もあることに配慮するべきである。具体的には、個別の項目を実施することに代えて、いつまでに実施するかを説明することも許容されるべきである。

以上

企業経営委員会

(敬称略)

委員長

菅田 史朗 (ウシオ電機 取締役相談役)

副委員長

尾崎 哲 (野村證券 代表執行役副社長)

尾崎 元規 (花王 顧問)

小柴 満信 (J S R 取締役社長)

高野 由美子 (オリエンタルランド 取締役常務執行役員)

田中 能之 (デュポン 取締役社長)

長瀬 朋彦 (イマジカ・ロボット ホールディングス 取締役副会長)

早川 洋 (浜銀総合研究所 取締役会長)

程 近智 (アクセンチュア 取締役社長)

委員

青木 寧 (花王 執行役員)

浅井 勇介 (RGAラインシュアランスカンパニー 日本支店 日本における代表者兼CEO)

朝倉 陽保 (産業革新機構 専務取締役 COO)

芦田 邦弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

麻生 修司 (富士ゼロックス 執行役員)

荒川 詔四 (ブリヂストン 相談役)

有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役副社長)

市川 晃 (住友林業 取締役社長)

一丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)

伊藤 秀俊 (オックジフキャピタルマネジメント 顧問)

稲木 歳明 (共同印刷 取締役会長)

稲田 和房 (セゾンファンデックス 取締役社長)

井上 明義 (三友システムアプレイザル 取締役相談役)

井上 公夫 (日本アパイア 取締役社長)

井上 健 (日本電設工業 取締役会長)

入江 仁之 (ヘッドストロング・ジャパン 取締役社長)

岩 田 喜美枝	(資生堂 顧問)
上 島 健 史	(みらい証券 取締役社長)
上 野 守 生	(プロネクサス 取締役会長)
宇 治 則 孝	(日本電信電話 顧問)
浦 上 彰	(リョービ 取締役社長)
浦 田 晴 之	(オリックス 取締役兼代表執行役副社長 グループCFO)
江 田 麻季子	(インテル 取締役社長)
江 幡 真 史	(セディナ 特別顧問)
大 井 滋	(J X日鉱日石金属 取締役社長)
大 浦 溥	(アドバンテスト 名誉顧問)
大 江 匡	(プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)
大 岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大 海 太 郎	(タワーズワトソン 取締役社長)
大河原 愛 子	(ジェーシー・コムサ 取締役会長)
大 庭 史 裕	(ICMG 取締役)
大 原 聡	(シグマクシス パートナー)
小笠原 範 之	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役会長)
岡 田 伸 一	(J F Eホールディングス 取締役副社長)
岡 本 潮	(東急不動産ホールディングス 取締役副社長執行役員)
小 野 傑	(西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
柿 本 寿 明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
加 藤 奂	(京王電鉄 取締役会長)
金 重 凱 之	(国際危機管理機構 取締役社長)
鎌 田 英 治	(グロービス 執行役員)
川 合 正 矩	(日本通運 取締役会長)
川 口 均	(日産自動車 専務執行役員)
川 崎 正 己	(キヤノンマーケティングジャパン 取締役社長)
河 原 茂 晴	(KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブ アドバイザー公認会計士)
神 林 比洋雄	(プロティビティLLC 最高経営責任者兼社長)

菊地 義典	(菊地歯車 取締役社長)
北野 泰男	(キュービーネット 取締役社長)
木村 尚敬	(経営共創基盤 パートナー・マネージングディレクター)
スコット キャロン	(いちごグループホールディングス 執行役会長)
清原 健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
國部 毅	(三井住友銀行 頭取)
剣持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
小泉 周一	(千代田商事 取締役社長)
高乗 正行	(チップワンストップ 取締役社長)
河野 栄子	(三井住友海上火災保険 社外取締役)
幸本 智彦	(アクサ生命保険 取締役代表執行役副社長)
古賀 信行	(野村證券 取締役会長)
小島 秀樹	(小島国際法律事務所 弁護士・代表パートナー)
小林 恵智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
昆 政彦	(スリーエム ジャパン 取締役副社長執行役員)
斉藤 惇	(日本取引所グループ 取締役兼代表執行役グループCEO)
斎藤 聖美	(ジェイ・ボンド東短証券 取締役社長)
斎藤 博明	(T A C 取締役社長)
齋藤 正勝	(カブドットコム証券 取締役代表執行役社長)
阪本 美貴子	(ヒューマントラスト 取締役社長)
佐川 恵一	(リクルートホールディングス 取締役常務執行役員)
佐久間 万夫	(Eパートナー 取締役社長)
佐々木 順子	(日本マイクロソフト 執行役)
佐藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
澤田 純	(日本電信電話 取締役副社長)
澤野 正明	(シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)
椎野 孝雄	(野村総合研究所 理事)
品川 泰一	(ユーキャン 取締役社長)
島田 雅史	(アライアンスパートナーズ 取締役社長)

正 田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
陳 野 浩 司	(ナティクス日本証券 マネージング・ディレクター)
菅 野 健 一	(リスクモンスター 取締役会長)
杉 野 尚 志	(レイヤーズ・コンサルティング 取締役CEO)
杉 本 迪 雄	(NTTコムウェア 相談役)
鈴 木 孝 男	(日本立地センター 理事長)
鈴 木 登 夫	(日立物流 取締役会長)
錢 高 一 善	(錢高組 取締役社長)
錢 高 久 善	(錢高組 取締役副社長)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
反 町 勝 夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
高 島 幸 一	(高島 取締役社長)
高 橋 温	(三井住友信託銀行 相談役)
高 松 則 雄	(スミセイ情報システム 取締役会長)
宅 清 光	(三機工業 名誉顧問)
田久保 善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
竹 尾 直 章	(BSIグループジャパン 取締役社長)
竹 中 誉	(エル・ビー・エス 取締役会長)
橘 憲 正	(タチバナエステート 取締役会長)
龍 野 隆 二	(日本ユニシス 代表取締役)
田 中 一 行	(日立化成 執行役社長)
田 中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
谷 川 史 郎	(野村総合研究所 理事長)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
田 幡 直 樹	(ヴァレックス・パートナーズ 上級顧問)
淡 輪 敬 三	(タワーズワトソン シニア・アドバイザー)
ハンス チュアン	(日本アルテラ 取締役社長)
津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)
手 納 美 枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)

富田 純明	(日進レンタカー 取締役会長)
長江 洋一	(六興電気 取締役兼代表執行役社長)
長島 徹	(帝人 相談役)
中谷 康夫	(日立物流 執行役社長兼取締役)
長門 正貢	(シティバンク銀行 取締役会長)
中野 宏信	(シティック・キャピタル・パートナーズ・ジャパンリミテッド 日本代表兼シニアマネージングディレクター)
中村 克己	(カルソニックカンセイ 取締役会長)
中村 悟	(M&Aキャピタルパートナーズ 取締役社長)
西浦 三郎	(ヒューリック 取締役社長)
西山 茂樹	(スカパーJSATホールディングス 取締役会長)
能見 公一	(産業革新機構 取締役社長)
野木森 雅郁	(アステラス製薬 取締役会長)
野田 智義	(アイ・エス・エル 理事長)
乗越 厚生	(星光PMC 取締役会長)
芳賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI 取締役社長)
長谷部 智也	(ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド パートナー)
濱口 敏行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭子	(グロービス 執行役員)
林 達夫	(アークデザイン 取締役社長)
林 良造	(明治大学 国際総合研究所 所長)
原田 昇三	(大林組 取締役副社長執行役員)
板東 徹行	(ケーユーホールディングス 取締役副社長)
日比谷 武	(富士ゼロックス 常勤監査役)
兵頭 克盛	(タキロン 取締役社長)
平田 泰稔	(日本カーバイド工業 取締役社長)
廣澤 孝夫	(企業活力研究所 理事長)
廣瀬 雄二郎	(日本情報通信 取締役社長)
藤岡 誠	(日本軽金属 取締役副社長執行役員)

藤崎清孝	(オークネット 取締役社長)
船橋仁	(ICMG 取締役社長)
堀田康之	(キット 取締役社長)
堀新太郎	(ベインキャピタル・ジャパン 最高顧問)
堀江章子	(アクセンチュア 執行役員)
堀切功章	(キッコーマン 取締役社長CEO)
本田博人	(シーメンス・ジャパン 専務執行役員)
増田健一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
松居克彦	(松居アソシエイツ 代表)
松井敏浩	(大和証券グループ本社 専務執行役員)
松井秀文	(ゴールドリボン・ネットワーク 理事長)
松尾時雄	(旭硝子 執行役員)
松崎正年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
松島訓弘	(電通 取締役常務執行役員)
松本佳久	(出光興産 取締役副社長)
馬淵祥宏	(馬淵商事 取締役会長)
丸山芳範	(ANAホールディングス 専務取締役執行役員)
水嶋浩雅	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長)
三鍋伊佐雄	(オフィス3 主宰)
宮内淑子	(ワイ・ネット 取締役社長)
三宅伊智朗	(スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン 取締役社長)
宮本潤二	(東鉄工業 取締役専務執行役員)
村上雅彦	(日興アセットマネジメント 取締役副社長)
森正勝	(国際大学 副理事長)
森田嘉彦	(海外投融資情報財団 理事長)
矢島良司	(第一生命経済研究所 取締役社長)
安田育生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
安永雄彦	(島本パートナーズ 取締役社長)
矢野龍	(住友林業 取締役会長)

山 川 隆 義 (ドリームインキュベータ 取締役社長)
山 下 良 則 (リコー 取締役専務執行役員)
山 添 茂 (丸紅 取締役専務執行役員)
山 田 英 司 (NTTデータ 取締役副社長執行役員)
山 中 一 郎 (朝日税理士法人 代表社員)
山 中 信 義 (ナブテスコ 社外取締役)
山 中 衛 (HOYA 相談役)
山 本 裕 二 (山本裕二事務所 公認会計士)
吉 沢 正 道 (ロングリーチグループ 代表取締役)
吉 田 雅 俊 (日税ビジネスサービス 取締役会長兼社長 (CEO))
吉 永 達 世 (つばさエンタテインメント 代表取締役)
ティモシー W. ラティモア (メリルリンチ日本証券 取締役社長)
ヨッヘン・レグヴィー (CNC JAPAN マネジングディレクター)

以上183名

事務局

藤 卷 正 志 (経済同友会 執行役)
安 部 建 吉 (経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)
澤 陽 男 (経済同友会 企画部 マネジャー)
松 本 岳 明 (経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)