

上場会社等のコーポレート・ガバナンスの あり方について

場所： 中央合同庁舎第7号館13階共同第1特別会議室

日時： 平成21年1月19日(月)午前10:00～12:00

日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム
事務局長 大楠 泰治

目次

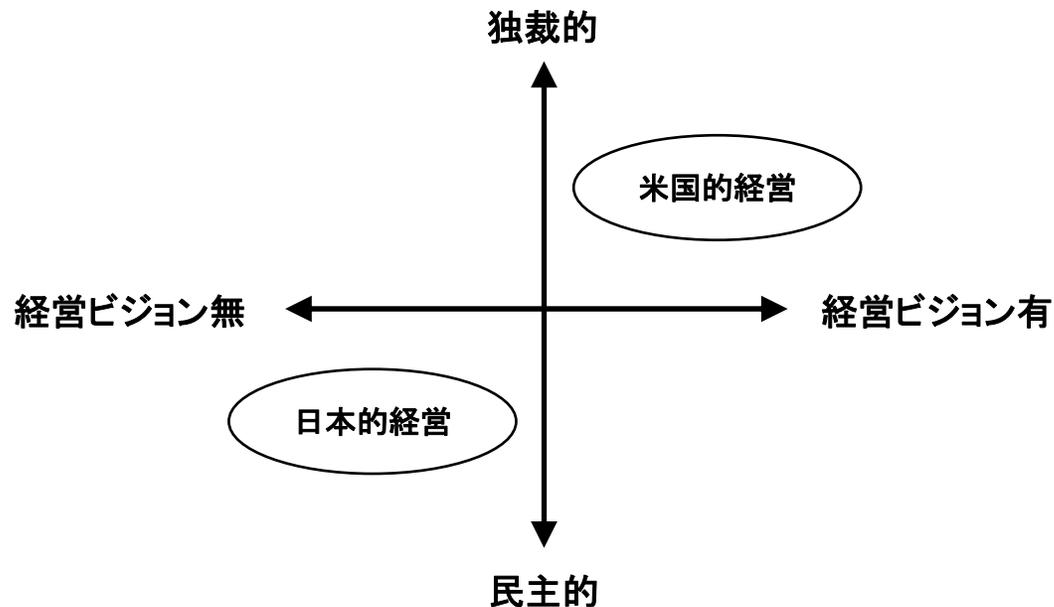
1. コーポレート・ガバナンスのあり方についての論点
 - a. コーポレート・ガバナンスと経営戦略
 - b. コーポレート・ガバナンスと資本市場
 - c. OECDコーポレート・ガバナンス原則と社外取締役

添付資料: OECD “Boardroom Guide”

1. コーポレート・ガバナンスのあり方についての論点

a. コーポレート・ガバナンスと経営戦略

- “Good Corporate Governance”は“Good Business Strategy”のAlternativeではない。
- “Good Corporate Governance”は投資家にとって“Insurance Policy”
- 日米の経営スタイルの違いとコーポレート・ガバナンスのあり方



1. コーポレート・ガバナンスのあり方についての論点(続き)

b. コーポレート・ガバナンスと資本市場

- 『ソニー : ガバナンス・ストーリー』
- ガバナンス推進役の日米の違い
 - ー 日本: 銀行が主導的
 - ー 米国: 機関投資家が主導的
- 日本に於ける海外機関投資家の影響力増大 (図1、図2、図3 参照)

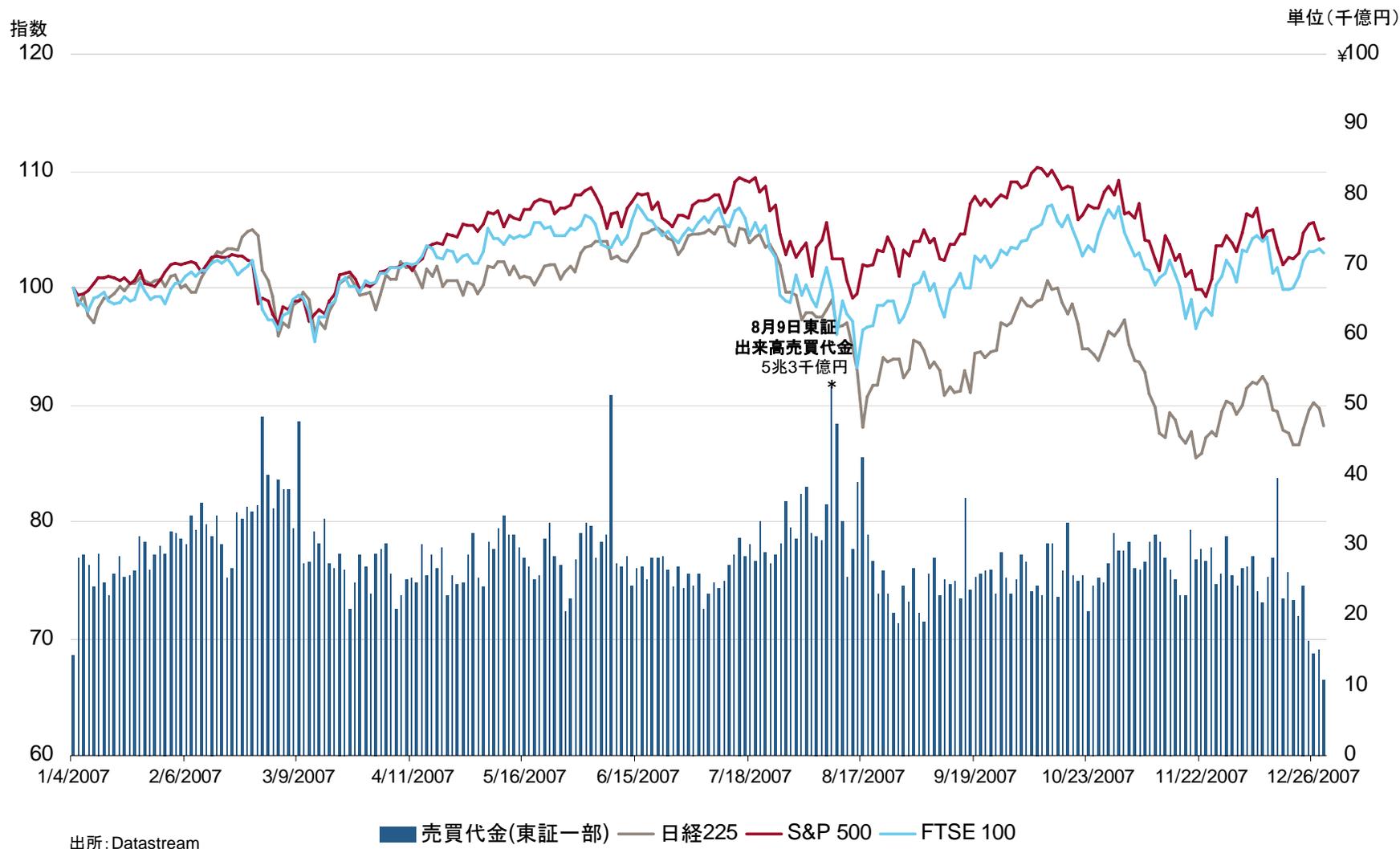
1. コーポレート・ガバナンスのあり方についての論点(続き)

c. OECD コーポレート・ガバナンス原則と社外取締役

- 1997年のアジア危機 → ガバナンスの不在
- OECDの危機意識 → ガバナンス原則の策定
- 取締役会の機能強化が最大の目的
 - － 監査・指名・報酬委員会を取締役に置く事を推奨
- 社外取締役は取締役会の活性化には不可欠 → Higgs Report (2003年)

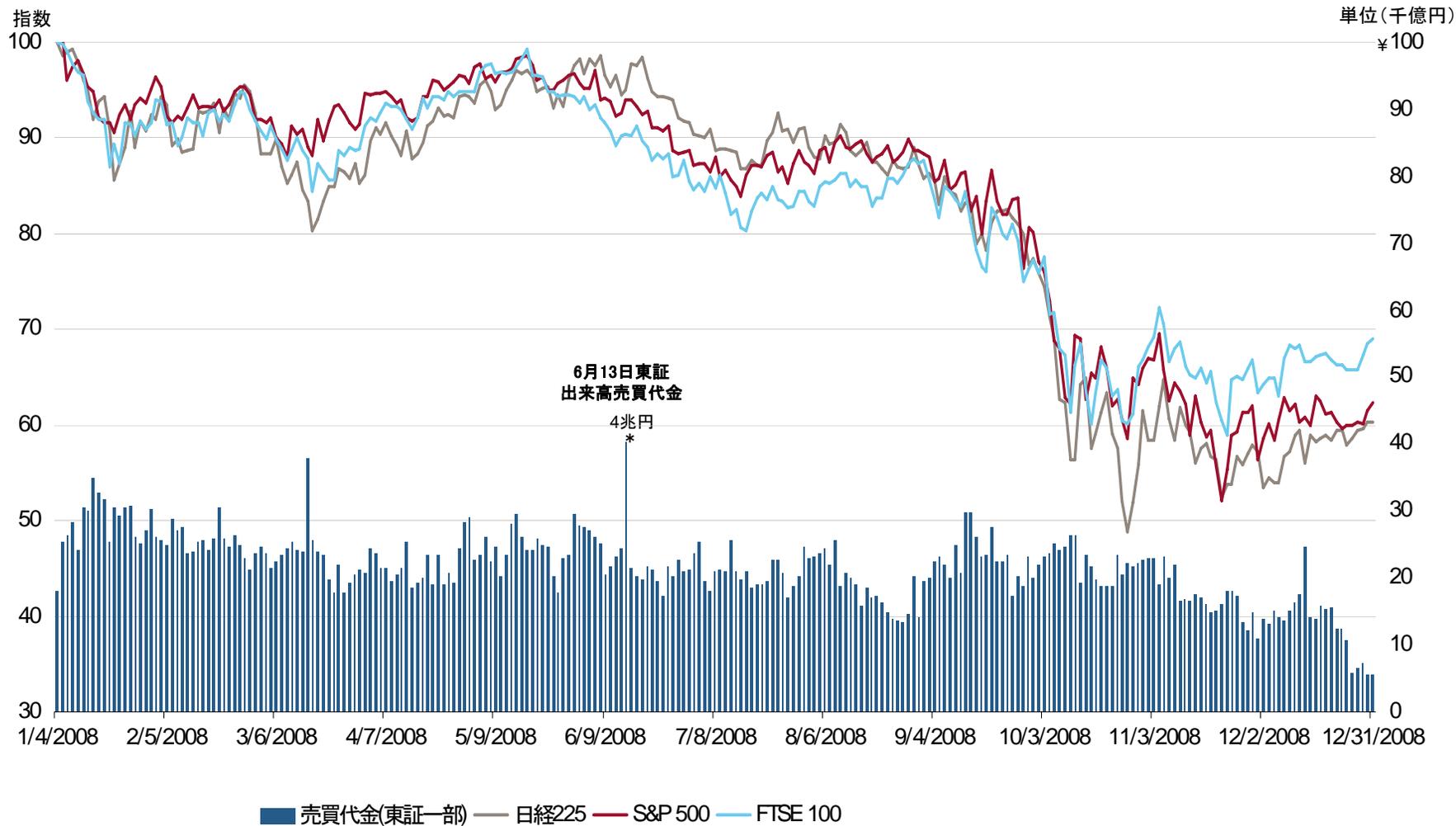
1. コーポレート・ガバナンスのあり方についての論点(続き)

米国・英国・日本市場動向比較(2007年) (図1)



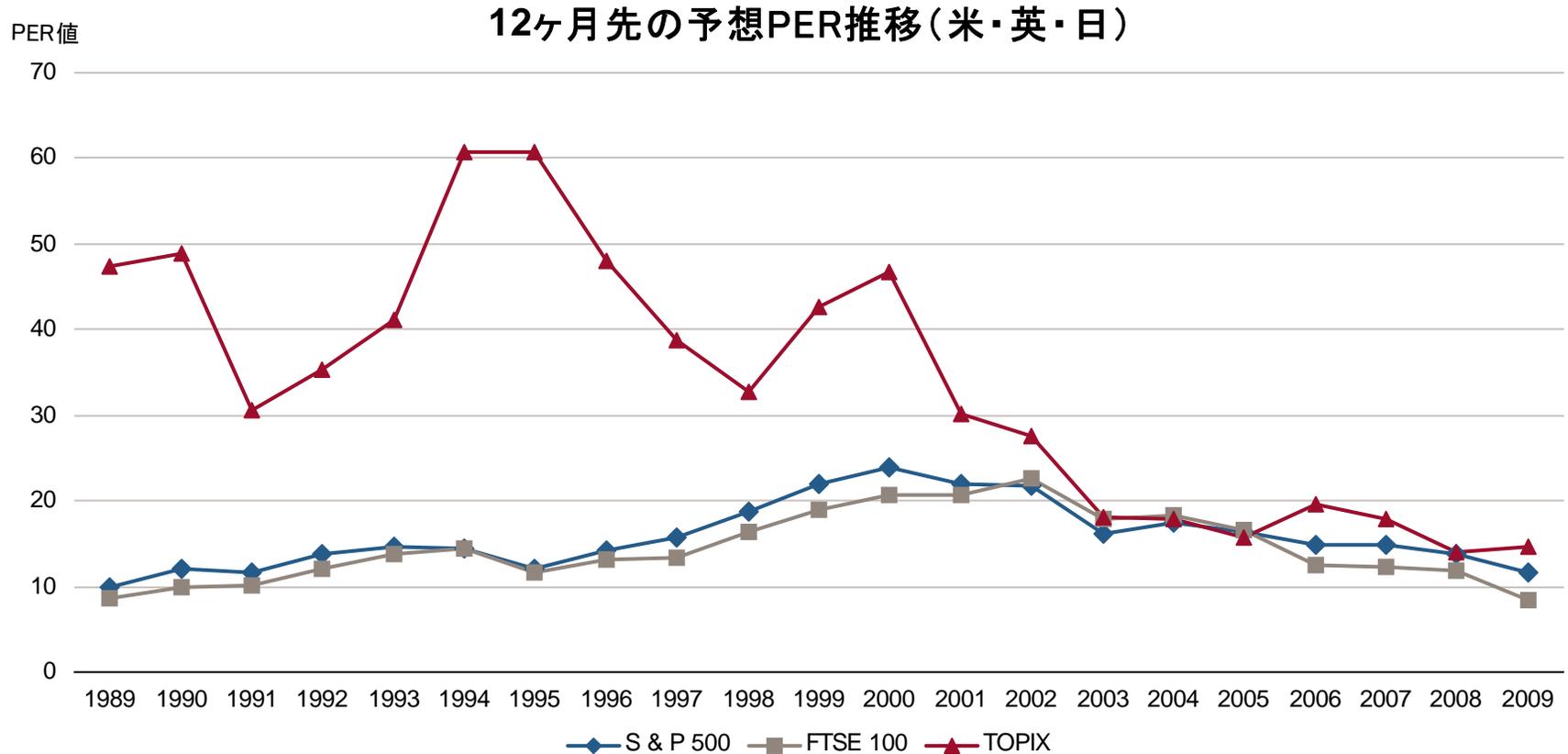
1. コーポレート・ガバナンスのあり方についての論点(続き)

米国・英国・日本市場動向比較(2008年) (図2)



出所: Datastream

1. コーポレート・ガバナンスのあり方についての論点(続き) 米国・英国・日本予想PER推移 (図3)



添付資料

OECD “Boardroom Guide”

A. コーポレート・ガバナンス

OECDコーポレート・ガバナンス原則

この原則は投資家から資本を調達するにあたり、必要とされるコーポレート・ガバナンスの基本的枠組を示したもの。

1999年に制定され、2004年に改訂

- i. 透明性があり、効率的な資本市場を育くむ
- ii. 株主の権利を守り、その円滑な行使を担保する
- iii. すべての株主を公平に扱う
- iv. 様々なステーク・ホルダーの権利を認識し、彼らと協力して富の創出、雇用維持、企業の持続性の確保に努める
- v. 重要な事項について適時ならびに正確な公表を行う
- vi. 取締役会は企業戦略のガイダンス及び経営陣の効率的なモニタリングを行う

OECD “Boardroom Guide”（続き）

A. コーポレート・ガバナンス

取締役会の役割(OECDの“Boardroom Guide”)

OECDコーポレート・ガバナンス原則(vi)項を明確化

- A) 取締役はすべての開示された情報に基づき、善管注意義務をもって、企業ならびに株主の最善の利益になるよう行動しなければならない
- B) 取締役会の決定が、株主間に異なる利害をもたらすような場合は、全ての株主を公平に扱うべきである
- C) 取締役会は高い倫理水準が求められる。ステーク・ホルダーの利益について考慮する必要がある
“Board is responsible for all stakeholders, but accountable only to shareholders”
(Alastair Ross-Goobey, CEO of Hermes)

OECD “Boardroom Guide”（続き）

A. コーポレート・ガバナンス

取締役会の役割(OECDの“Boardroom Guide”)

OECDコーポレート・ガバナンス原則(vi)項を明確化

D) 主要な取締役会の機能

1. (a) 企業戦略・主要な企業活動及び年間の予算とビジネス・プランを検討し、ガイダンスを付与
- (b) 業績目標を設定し、その経過をモニタリング
- (c) 主要な設備投資及び買収・部門売却について監督
2. 企業のカバナンス体制の実務効果をモニターし、必要があれば改訂
3. 主要な経営陣を選定し、適切な報酬を与え、各自の業績をモニタリング
必要に応じ、更迭ならびに承継計画を監督
4. 主要な経営陣と取締役の報酬が、企業及び株主の長期的利益に合致するよう調整
5. 取締役の指名及び、選定プロセスを制定及び透明化
6. 資産の不正使用・濫用を含め、経営陣、取締役及び株主間の利益相反についてモニターし、監督する
7. 企業会計・財務諸表が実態を正確に反映させるものにする。
これには独立した会計監査・リスク管理システム及び財務業務活動の管理システム・法制度の遵守を含む(内部統制)
8. 開示及び伝達のプロセスを監督

OECD “Boardroom Guide”（続き）

A. コーポレート・ガバナンス

取締役会の役割(OECDの“Boardroom Guide”)

OECDコーポレート・ガバナンス原則(vi)項を明確化

F) 取締役は、企業に関する事柄について客観的で独立した判断が出来なければならない

1. 取締役は十分な数の非経営陣の社外取締役を選任することを考慮すべき彼らの役割として、
 - (a) 財務・非財務情報の正確さを担保し、利害関係者取引を吟味
 - (b) 主要な経営者や取締役の指名
 - (c) 経営陣の報酬検討
2. 取締役会の中に委員会が設立される時には、その使命・構成及び運営方法について明確に定められ、公開されるべきである
3. 取締役は自らの責任について実際にコミットすることが出来なければならない

G) 取締役はその責任を全うするために、正確で時宜を得た関連情報に対してアクセスを持たなければならない