

株式会社 CGIR（以下、「CGIR」という）は、以下 1～5 の基準に則りコーポレートガバナンス評価を実施している。

### 1. 組織・取締役体制

日本企業では、経営執行者が取締役を兼務するケースが多く、取締役会の機能上で問題があり、どのように経営と監督を分離しているかが組織上重要であると考えられる。

コーポレートガバナンス・コードの制定により社外取締役の選任が進む中、監督機能が適切に機能するためには過半数の社外取締役が求められる。しかし、単に社外取締役を集めれば良いという訳ではなく、社外取締役には独立性や社外取締役として会社にどのように貢献するかが求められる。つまり、独立した立場で経営執行を監督し、時には経営執行を強力に推進させることが求められるのである。長期間社外取締役や社外監査役を務めている場合、その独立性に疑義が生じる。また、近年の国際化や女性社会進出に伴い、取締役のダイバーシティも求められる。

また、顧問・相談役制度では、経営トップの元上司にあたる人物が顧問や相談役となるケースが多く、経営執行上大きな壁となる場合が多く、組織体制を歪ませる可能性が高い。

上場企業には多くの子会社・関連会社がある。この子会社・関連会社をガバナンスする体制の整備は非常に難しい課題であるが、上場企業は積極的に取り組む必要がある。特に、習慣や制度が異なり、身近にいない海外子会社・関連会社へのガバナンスには特に注意が必要である。

### 2. 指名・報酬・監査体制

前項で述べたとおり、日本企業では経営執行者が取締役を兼務するケースが多く、その場合重要な役割を担うのが監査役である。監査が経営から独立し、株主・投資家に代わって、経営陣に物申す体制が整備できているかは、多くの日本企業にとって非常に重要である。

また、指名や報酬といった人事権が経営トップにある場合は、経営と監督の分離が難しくなる。監査役会設置会社では、指名や報酬に関する社外取締役を中心とした委員会を設置し、経営トップに物申す体制整備が必要である。

### 3. 株式・IR/SR・株主総会

日本企業では、企業同士で株式を持ち合う「株式持合い」が昔から行われてきた。株式持合いの問題は、その資金を R&D 等の投資に向ければ更に企業発展に寄与するということと、持合いによる安定株主化が株主総会の決議に会社寄りの影響を与えることである。

近年、株主総会は変容を遂げており、電子化や招集通知早期発送等が行われるようになって

た。海外投資家比率の上昇に伴い、海外機関投資家向けに早期招集通知発送も増えてきたが、まだまだ改善の余地はあると思われる。

経営者が自分善がりに行動せず、株主・投資家に向くことは、コーポレートガバナンス上で非常に重要であると考えられる。そのためには、率先して組織の状況や中期経営計画を株主・投資家に理解を求める必要がある。

#### 4. ROE

コーポレートガバナンス・コードが制定される前後から、日本企業には ROE の向上が求められてきた。コーポレートガバナンス評価では業績に影響を受けない評価を実施しているが、海外機関投資家が求める最低ラインの ROE は達成すべきと考えている。

#### 5. リスク管理他

企業は、コーポレートガバナンスの一環として、リスク管理体制の整備に取り組むべきである。経営トップは、情報セキュリティやコンプライアンスを含む、リスク管理を組織で徹底し、リスクの顕在化を未然に防ぎつつ、いざインシデントが発生した際に適切かつ迅速な対応ができる組織体制を整備すべきである。

また、近年 ESG の推進が求められており、コーポレートガバナンスの推進と同時に、環境や社会への対応も非常に重要であると考えられる。

以 上