

日本コーポレート・ガバナンス研究所  
J C G Rコーポレート・ガバナンス原則

<前 文>

企業には従業員、資本提供者、顧客、供給業者等々のステークホルダーが自らの目的を達するために関わっている。同時に、企業はどのステークホルダーが欠けても存続しえない。その意味では、企業はすべてのステークホルダーのために存在しており、すべてのステークホルダーが共存共栄するための公器である。

企業は複数のステークホルダーが関わる組織であるから、それぞれのステークホルダーが自らの利益を主張し合うと調整が困難になる。そこで資本主義経済における株式会社制度においては、ステークホルダー間の利害の調整は市場原理に委ねることを前提に、株主がガバナンスを有し、ビジネスリスクを負担するという形で企業の業績に責任を負うことになっている。資本主義経済では、対等な多数の人々の自由な行動から発生する需要と供給とにより取引条件が決まる市場原理が民主的で公平・公正な取引ルールである。

<本 文>

**【企業の業績目標と経営者の責任体制】**

1. 現代株式会社のガバナンスは、株主の実質的所有とリスク負担に基づき株主に帰属する。これを株主のガバナンスと呼ぶ。
2. 厳しい競争環境のもとで企業が目的を達成するためには、卓越したリーダーシップをもつCEOが、明確な企業業績目標を掲げ、かつそれを責任もって実現しようとする経営体制を確立することが望ましい。

**【取締役会の構成と経営監督機能】**

3. 現代の流動的な企業環境のもとでは、迅速かつ弾力的な企業経営を行うために、CEOは絶大な権限を持つ必要がある。それと同時に、CEOが企業目的の実現に向けて適切な経営を行うよう、CEOを方向付けることが必要である。これをCEOの経営に対する監督という。
4. 経営に対する監督を有効に機能させるためには、監督と経営を明確に分離することが必要である。そのためには、取締役会は経営監督に専念し、CEOは経営執行に専念するという、監督（ガバナンス）と経営（マネジメント）の分離が望ましい。その観点からは、取締役会は、株主以外のすべてのステークホルダーから中立であるという独立性を確保することが必須の要件であり、取締役としては独立取締役が望ましい。

5. 監督の本質は CEO から良質の経営行動を引き出すことである。そのためには、まず、優秀な取締役会と CEO とを確保することであるから、①明確な選任・解任基準をもつ、いわゆる指名委員会の機能を確立することが不可欠である。次に、優秀な CEO が、公明正大かつ効率的に経営を行うよう動機付けることが必要であるから、②内部統制システムの有効性をチェックする、いわゆる監査委員会の機能を確保すること、かつ③インセンティブ・システムの有効性をチェックする、いわゆる報酬委員会の機能を確保することが不可欠である。
6. 本来はマネジメントの責任であっても、株主価値に重要な影響を与える事項については、取締役会がその基本方針の決定あるいは確認に関わることが望ましい。

#### **【最高経営責任者 CEO の経営執行体制】**

7. 健全な業績目標の実現を目指す経営が CEO の個人的な資質のみに依存しないようにするために、持続可能な経営システムを確立することが不可欠である。CEO は、合理的なマネジメント・システムとそれをチェックする内部統制システムとを構築し、自ら直轄すべきである。
8. CEO は会社全体の業績目標を事業部門・子会社に分解し、それらの業績目標によって事業部門長等を監督するべきである。つまり業績目標によって業績評価を行い、かつインセンティブとしてその業績評価に基づいた報奨制度等を活用すべきである。

#### **【アカウンタビリティと透明性の確保】**

9. CEO は、IR、株主総会等を通じて株主と密接なコミュニケーションを図ることによりアカウンタビリティを果たし、株主の信頼を確保すべきである。
10. CEO は、株主以外のステークホルダーと公平・公正な取引を行うために、法律を遵守するとともに、資本主義経済の前提である市場原理を遵守しなければならない。かつ、それらの遵守状況を示すために全ステークホルダーに適切な情報提供をすべきである。すべてのステークホルダーに対する広範な情報活動がディスクロージャである。アカウンタビリティおよびディスクロージャによる企業の透明性の確保は CEO の重大な責務である。