

ベストプラクティス企業とは

(1) 形式基準

- ① 取締役会議長が社外取締役であることと
  - 花王、オリンパス、東芝
- ② 取締役会を構成する取締役の過半数が社外取締役であることであること
  - オリンパス、東芝
- ③ 指名委員会委員長が社外取締役であり、かつ指名委員会の委員数は社外取締役が過半数を占めていること。
  - オムロン、花王、オリンパス、テルモ、東芝
- ④ 社外役員が実業界で堅実な実績を上げた人物であること
  - オムロン、オリンパス

(2) 最近の CGC の動きをめぐる小職意見

- ① コーポレートガバナンスコードは株主と経営陣の対話のツール。これを規範的に扱うのは間違い。CGC を巡る一連の動きは日本独特の、横並び主義、形式論、訓誥の学に陥っていないか。CGC は、おかみが何か言ったから経営陣が回答するといった問題ではない。
- ② 一般株主という言葉に対する違和感。企業経営者が株主に対して優越する、あるいは従業員も含めて企業が株主に対して優越するという、日本の悪しき風土を表していないか。すべての株主が一般株主である、それこそが株主平等の原則を表す言葉。
- ③ 日本では、企業内と企業の外（含む株主）で大きな情報の偏りがあり、それが（サラリーマンキャリアの上りとしての）経営者に甘い保身を許す企業風土を生んできた。不正が発覚したときに良く使われる「会社のためにやった。」との表現は、誠に奇妙な論理、そこには株主への配慮はないのか。
- ④ 経営者、株主共、もっと主張すべき。そのぶつかり合いの中から、企業価値の創造が生れる。

(3) 形式基準でのベストプラクティス企業

- ① ファーストティア(オムロン、オリンパス)
- ② セカンドティア (テルモ、花王)
- ③ 骨太会社 (東レ)

以上

	オムロン	花王	オリンパス	テルモ	東レ	東芝
機関設計	監査役会設置会社	監査役会設置会社	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社
取締役会	取締役8人(社外3人)	取締役7人(社外3人)	取締役11人(社外6人)	取締役15人(社外5人)	取締役26人(社外2名)	取締役10人(社外6人)
諮問委員会	社長指名諮問委員会5人(委員長社外取締役) (社内取締役委員2人、社外取締役委員3人)	取締役選任審査委員会6人(委員長社外取締役) (社外取締役委員3人、社外監査役委員3人)	指名委員会(任意)3人(委員長社外取締役) (社内取締役委員数1名、社外取締役委員2人)	指名委員会5人(委員長社外取締役) (社内取締役委員1人、社外取締役委員4人)		
	人事諮問委員会5人(委員長社外取締役) (社内取締役委員2人、社外取締役委員3人)		報酬委員会(任意)3人(委員長社外取締役) (社内取締役委員1人、社外取締役委員2人)	コーポレートガバナンス委員会が審議		
	コーポレートガバナンス委員会5人(委員長社外取締役) (社外取締役委員3人、社外監査役委員2人)			コーポレートガバナンス委員会6人(委員長社外取締役) (社内取締役委員2人、社外取締役委員4人)	ガバナンス委員会3人(委員長社外取締役) (社内取締役委員1人、社外取締役委員2人)	
指名委員会						4人(小林善光委員長)委員は全員社外
報酬委員会						5人(古田佑紀委員長)委員は全員社外
監査委員会						3人(佐藤良治委員長)委員は全員社外
監査役会	監査役4人(社外2人)	監査役5人(社外3人)	監査役4人(社外2人)		監査役4人(社外2人)	
監査等委員会				3名(社外2名)		
取締役会議長	会長	社外取締役	社外取締役	代表取締役会長	社長	社外取締役
CGCのコンプライ	全てコンプライ	一部エクスペイン	全てコンプライ	全てコンプライ	全てコンプライ	一部エクスペイン
		原則3-1(i)(情報開示の充実)経営計画は策定中				補充原則1-2-1(株主総会における権利行使)期日に間に合わなかった。
		補充原則3-2(ii)(外部会計監査人)監査役が十分に外部会計監査人と情報交換、課題の共有を行っているため、特に取締役にこだわらない。				補充原則4-1-3(取締役会の役割責務)後継者計画なし
		補充原則4-8①(独立社外取締役の有効な活用)特に定期的に会合を設定しなくても社外取締役での情報交換は行われている。				原則4-3(取締役会の役割・責務(3))ガバナンス体制全般に不備
						補充原則4-12-1(取締役会における審議の活性化)
						原則4-13(情報入手と支援体制)より改善が必要
社外取締役の構成	富山和彦(元産業再生機構専務)	門永宗之助(イントリンジクス代表)	蛭田史郎(元旭化成社長)	松永真理(松永事務所代表)	伊藤邦男(一橋大学教授)	野田 晃子(公認会計士)(監査委員会委員、報酬委員会委員)
	小林栄三(元伊藤忠社長)	長島徹(元帝人社長)	藤田純孝(元伊藤忠商事副社長)	森郁夫(元富士重工業社長)	野依良治(元名古屋大学教授、ノーベル化学賞受賞者)	池田 弘一(元アサヒグループホールディングス社長)(指名委員会委員、報酬委員会委員)
	西川久仁子(ベネッセMGM社長)	奥正之(元三井住友銀行頭取)	鶴瀬恵子(元公正取引委員会経済取引局長)	上田龍三(愛知医科大学医学部教授)		古田 佑紀(元検事、判事、元弁護士)(報酬委員会委員長、監査委員会委員)
			片山隆之(元帝人副社長)	監査等委員:松永俊彦(公認会計士)		小林 喜光(元三菱ケミカルホールディングス社長)(指名委員会委員長、報酬委員会委員)
			神永晋(元住友精密工業社長)	監査等委員:米正剛(弁護士)		佐藤 良二(公認会計士)(監査委員会委員長、指名委員会委員)
			木川理二郎(元日立建機社長)			前田 新造(元資生堂社長)(指名委員会委員、報酬委員会委員)
社外監査役の構成	松本好史(弁護士)	五十嵐則夫(公認会計士)	清水昌(元日本生命財務審査部長)		永井敏雄(元裁判官、元弁護士)	
	内山英世(公認会計士)	早稲田祐美子(弁護士)	名取勝也(弁護士)		城野和也(元三井住友銀行常務)	
		井上寅壽(公認会計士)	岩崎淳(公認会計士)			
コメント	諮問委員会とはいえ、指名委員会、報酬委員会の制度は一番整っている。取締役の人数では社外取締役の比率が高い。富山氏が良い意味で引っ張っているようである。結局はオーナー会社だからできた。いわゆる一般株主の方向を向いているのか。	諮問委員会委員が全員社外だとかえって思い切った議論ができなくなるのでは。CGCで一部エクスペインをしているが、大きな事項ではない。	取締役の過半数を社外が占める(11人中6人)ここに同社の本気度を感じる。過去の失敗を教訓に本気でガバナンス改革に取り組んでいる印象。	コーポレートガバナンス構築への意欲が感じられる。	目覚社長はCGCに対して、痛烈な批判を公表。自社の実績、技術力に自信があるのであろう。コーポレートガバナンスは日本的なシステムに若干の修正を加えたもの。	いまだ、会計不正問題からの脱却が済んでいない。未だ、特設注意市場銘柄。社外取締役の中心は小林氏の模様。伊丹教授は結局外れている。内部監査部を新設、監査委員会の直轄組織とした点は進歩。