

Mr. Akito Konagaya  
Director, Corporate Accounting & Disclosure Division  
Financial Services Agency (FSA)

CC: Mr. Katsumi Ao, Director & Senior Executive Officer, Tokyo Stock Exchange

25 September 2025

Dear Konagaya san

**Chartered Governance Institute Recommendation to introduce the position of the Company Secretary in Japan**

Thank you for presenting Keynote Remarks at the Chartered Governance Institute's Forum on Company Secretaries, Board Effectiveness and Long-term Value Creation held on 2<sup>nd</sup> October 2025 at the Tokyo Stock Exchange (TSE).

The Chartered Governance Institute (CGI) is the world's premier qualifying organisation for Company Secretaries and Governance Professionals. Our nine divisions<sup>1</sup> support 28,000 Members and 43,000 Students, who work in practice across 80 countries.

Established in 1891 under Royal Charter in the United Kingdom, our vision is to inspire good governance for a sustainable world. We do this by enabling organisations to unlock the value of good governance for long-term success and resilience through public advocacy, chartered governance qualifications and continuous professional development programmes for Company Secretaries and Governance Professionals.

**Action Programme for Corporate Governance Reform 2025**

The CGI applauds the FSA's leadership in strengthening governance practices in Japanese companies as described in the Action Programme for Corporate Governance Reform 2025 (Action Programme). We agree that future policy priorities should focus on the practical application of the principles described in Japan's Corporate Governance Code and other guidance produced by authorities such as the TSE, the Ministry for Economic Trade and Industry (METI) and others.

CGI particularly welcomes reference in the Action Programme to the importance of there being adequate support to corporate boards, and in particular to independent directors, in their role to promote the long-term success of the company as follows:

*"The Secretariat of the board plays an important role by operating independently from the executives and providing support to the Chair, as well as independent directors. It is noted that as boards increasingly focus on their monitoring role, the Secretariat will become even more crucial as a link between non-executives and executives and plays a pivotal role during emergencies.<sup>2</sup>"*

It is within this context, that we respectfully recommend that authorities in Japan recognize the value that a Company Secretary brings to any well-functioning corporate governance

<sup>1</sup> CGI Divisions are established in Australia, Canada, Hong-Kong/China, Malaysia, New-Zealand, Singapore, Southern Africa, United Kingdom & Ireland, and Zimbabwe.

<sup>2</sup> Action Program for Corporate Governance Reform 2025, Japan Financial Services Agency, Page 5

system, ultimately contributing to long-term value creation. In doing so, Japanese authorities might consider encouraging companies, particularly Prime Market listed companies to adopt the position. An example of how this might be implemented is by strengthening reference to board support in Japan's Corporate Governance Code as explained in this letter.

## **Corporate governance and the role of the Company Secretary**

The purpose of governance is to provide a framework of policies and processes that facilitate accountability, responsibility and transparency, thereby enabling efficient and effective decision-making in the long-term best interests of an organisation.

Good governance provides a system by which organisations are directed and controlled and aligns the interests of the Board of Directors, Management, Shareholders and Stakeholders in pursuing an organisation's long-term success. The Company Secretary (or Governance Professional) is pivotal to achieving this success by discreetly advising, facilitating and communicating good governance policies, processes, and structures, whilst ensuring appropriate access to resources and information.

An accomplished Company Secretary is influential, empathetic, diplomatic, and collaborative. They are excellent communicators, organisers and problem-solvers. A trusted advisor to senior leadership, Company Secretaries are known for their integrity, honesty, objectivity, versatility, and composure.

Often reporting to the Board Chair, the role of a Company Secretary is a senior position akin to a lawyer or an accountant. It is a prestigious profession which commands multi-disciplinary knowledge including law and regulation, board responsibilities and oversight, and disclosure and transparency. These subjects are taught in the CGI's post-graduate flagship course, the Chartered Governance Qualifying Program, and delivered across all nine CGI divisions.

## **Recommendation to amend the Japan's Corporate Governance Code**

As corporate governance standards have evolved in Japan, particularly in relation to the increased number of Independent Directors, enhanced corporate disclosures and strengthened shareholder engagement, we respectfully recommend that the FSA, and other regulatory authorities, encourage companies to adopt the role of the Company Secretary.

The CGI recommends that Principle 4.13 of Japan's Corporate Governance Code be amended to explicitly refer to the provision of support to the board of directors by having access to a professional Company Secretary. An example of how this might be considered is shown as track changed to the original text, as follows:

### Principle 4.13 Information Gathering and Support Structure

In order to fulfill their roles and responsibilities, directors and kansayaku should proactively collect information, and as necessary, request the company to provide them with additional information. Also, companies should establish a support structure for directors and kansayaku, including providing access to a Company Secretary appointed by the Board, and responsible for advising on governance matters and sufficient staff. The board and the kansayaku board should verify whether information requested by directors and kansayaku is provided smoothly.

## **Acknowledgement of the value of the Company Secretary**

The CGI's recommended amendment to Japan's Corporate Governance Code aligns with similar references in other prominent international and national codes. For example, the G20-OECD Corporate Governance Principles refer to the Company Secretary in relation to exercising objective independent judgement and fulfilling Independent Director responsibilities:

*"The Chair or lead independent director may, in some jurisdictions, be supported by a Company Secretary."<sup>3</sup>*

*"The contributions of non-executive board members to the company can be enhanced by providing access to certain key managers in the company such as, for example, the Company Secretary...."<sup>4</sup>*

Nationally, the role of the Company Secretary is common in many advanced economies, and in some cases, required by law. For example, in the UK Companies Act (2006), India's Companies Act (2013), Hong Kong's Company Ordinance and South Africa's Companies Act (2008). This is reiterated in Corporate Governance Codes, for example:

*"All directors should have access to the advice of the Company Secretary, who is responsible for advising the board on all governance matters. Both the appointment and removal of the Company Secretary should be a matter for the whole board."<sup>5</sup>*

*"A listed entity should have a Company Secretary who is accountable directly to the board, through the chair, on all matters relating to the proper functioning of the board."<sup>6</sup>*

*"The Company Secretary is responsible for advising the board through the chairman and/or the chief executive on governance matters and should also facilitate induction and professional development of directors."<sup>7</sup>*

Given that Japan has taken great strides to improve its standing as a leader in corporate governance practices in Asia, we encourage regulators to reflect on these examples and to consider how to apply similar guidance.

To conclude, we reiterate our recognition of the good progress of corporate governance reforms in Japan led by the FSA and other authorities such as the TSE and METI. We encourage continued momentum for applying corporate governance principles into practice and we hope our comments are received as constructive guidance for your consideration.

I remain at your disposal should you have any questions about the content of this letter or for a local representative, please contact CGI's Japan Advisor, Amane Fujimoto ([afujimoto@cgiglobal.org](mailto:afujimoto@cgiglobal.org)).

Kind regards,



Kerrie Waring  
**Director General, CGI Global**  
[kwaring@cgiglobal.org](mailto:kwaring@cgiglobal.org)

---

<sup>3</sup> G20-OECD Principles of Corporate Governance (2023), Principle V.E, Page 39

<sup>4</sup> G20-OECD Principles of Corporate Governance (2023), Principle V.F, Page 42

<sup>5</sup> UK Corporate Governance Code (2024) Section 2, Provision 16, Page 9

<sup>6</sup> ASX Corporate Governance Council, Corporate Governance Principles and Recommendations (2019), 4<sup>th</sup> Edition, Recommendation 1.4, Page 8

<sup>7</sup> Hong Kong Corporate Governance Code, Section F

金融庁  
企画市場局  
企業開示課課長  
小長谷章人様

<暫定和訳>

(写) 東京証券取引所: 青克美取締役常務執行役員様

2025年9月25日

小長谷様

英国 Chartered Governance Institute(CGI)による日本におけるカンパニー・セクレタリー導入に関する提言

2025年10月2日に東京証券取引所で開催される Chartered Governance Institute(CGI)主催の「カンパニー・セクレタリーと取締役会の実効性と長期的な価値創造」フォーラムにおいて基調講演をお引き受けいただき、誠にありがとうございます。

英国 Chartered Governance Institute(CGI)は、カンパニー・セクレタリーおよびガバナンス・プロフェッショナルのための世界有数の資格認定機関です。9つの国別組織<sup>8</sup>にて、80カ国で実務に携わる28,000人の会員と43,000人の受講生を支援しています。

1891年に英国王室の勅許状に基づき設立された CGI のビジョンは、持続可能な世界のための良きガバナンスを促進することです。私たちは、対外的な提言、公認ガバナンス資格の認証、カンパニー・セクレタリーやガバナンス専門家向けの継続的な専門能力開発プログラムを通じて、組織が長期的な成功と回復力のための優れたガバナンスの価値を解き放つことができるようになります。

#### コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム 2025

CGIは、金融庁が「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム 2025」(以下「アクション・プログラム」)に示された、日本企業のガバナンス強化における金融庁のリーダーシップを高く評価します。今後の政策課題は、コーポレートガバナンス・コードに示された原則や、東京証券取引所、経済産業省などの当局が策定されたその他のガイダンスの実践に焦点を当てるべきであることに賛同します。

CGIは特に、このアクション・プログラムにおいて、企業の長期的な成功を促進する役割を担う取締役会、特に独立社外取締役への適切な支援の重要性について、以下のように言及されていることを歓迎します。

「取締役会が上記の役割を果たすためには、取締役会の議論が実効的なものとなるよう、議題設定や運営の工夫が必要であり、執行側のみにおもねることなく自律的に機能し、議長や独立社外取締役を含む取締役をサポートする取締役会事務局が重要な役割を果たす。取締役会の機能がモニタリングに特化すれば、事務局の機能は監督と執行をつなぐ結節点として一層重要となるとの指摘や、有事においては事務局機能の重要性が更に増すとの指摘がある。」<sup>9</sup>

このような状況を踏まえ、私たちは日本の監督当局に対し、カンパニー・セクレタリーが円滑に機能するコーポレートガバナンス体制にもたらす価値、ひいては長期的な価値創造への貢献が認識さ

<sup>8</sup> CGIの国別組織は、オーストラリア、カナダ、香港/中国、マレーシア、ニュージーランド、シンガポール、南アフリカ、英国およびアイルランド、ジンバブエに設立されています。

<sup>9</sup> コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム、金融庁

れるよう、謹んで提言いたします。その際、日本の監督当局は、特にプライム市場に上場する会社に対し、カンパニー・セクレタリーの導入を奨励することを検討すべきであります。その具体的な実施方法としては、本書簡でご提案するように、日本のコーポレートガバナンス・コードにおいて取締役会の支援に関する言及を強化することが挙げられます。

### コーポレートガバナンスとカンパニー・セクレタリーの役割

コーポレートガバナンスの目的は、説明責任、責任と透明性を促進する方針とプロセスの枠組みを提供し、組織の長期的な最善の利益のために効率的かつ実効的な意思決定を可能にすることです。

優れたガバナンスとは、組織を指揮・統制し、取締役会、経営陣、株主、そしてステークホルダーの利益を一致させ、組織の長期的な成功を追求するためのシステムです。カンパニー・セクレタリー（またはガバナンス・プロフェッショナル）は、適切なリソースと情報へのアクセスを確保しながら、優れたガバナンスの方針、実施過程、そして構成について慎重に助言、促進、そして伝達を行うことで、この成功の達成に極めて重要な役割を果たします。

優秀なカンパニー・セクレタリーは、影響力、共感力、外交性、そして協調性を兼ね備えています。彼らは優れたコミュニケーション能力、組織力、そして問題解決能力を備えています。経営幹部にとって信頼できるアドバイザーであるカンパニー・セクレタリーは、誠実さ、正直さ、客観性、多才さ、そして冷静さで知られています。

多くの場合、取締役会議長に報告するカンパニー・セクレタリーは、弁護士や会計士に匹敵する上級職です。法律・規則、取締役会の責任と監督、情報開示と透明性など、多岐にわたる知識が求められる、名誉ある専門職です。これらの課題は、CGI の大学院レベルの主要コースであるチャータード・ガバナンス資格取得プログラムで教えられており、CGI の 9 つの国別組織すべてで受講可能です。

### コーポレートガバナンス・コードの改正に関する提言

日本におけるコーポレートガバナンス・コードは、特に独立社外取締役の増加、企業情報開示の充実、株主エンゲージメントの強化といった点で進化を遂げてきました。そこで、金融庁をはじめとする監督当局に対し、企業に対しカンパニー・セクレタリーの役割の導入を奨励することを謹んで推奨いたします。

CGI は、コーポレートガバナンス・コードの原則 4-13 を改訂し、専門家としてのカンパニー・セクレタリーを選任し、取締役会がその者へのアクセスすることによるサポートを提供することを明示的に規定することを提言いたします。この改訂の修正案として、原文から修正を加えたものを以下修正履歴にてご提示いたします。

#### 【原則4-13. 情報入手と支援体制】

取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、上場会社は、取締役会により選任され、コーポレートガバナンスに関する助言に責任を持つカンパニー・セクレタリーへのアクセスや人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

## カンパニー・セクレタリーの価値の認識

CGI が提言する日本のコーポレートガバナンス・コードの改訂は、他の主要な国際的および国内コードにおける同様の言及と整合しています。例えば、国際的なレベルでは、G20-OECD コーポレートガバナンス原則は、客観的で独立した判断の行使と独立社外取締役の責任の遂行に関して、カンパニー・セクレタリーについて次のように述べています。

「取締役会議長または筆頭独立取締役は、一部の法域において、カンパニー・セクレタリーのサポートを受けることができる。」<sup>10</sup>

「非執行取締役の会社への貢献は、例えばカンパニー・セクレタリーのように社内の主要経営陣へのアクセスを提供することで強化される。」<sup>11</sup>

国内的には、多くの先進国においてカンパニー・セクレタリーの役割は一般的であり、場合によっては法律で義務付けられています。例えば、英國会社法(2006 年)、インド会社法(2013 年)、香港会社条例、南アフリカ会社法(2008 年)などが挙げられます。これは、各国のコーポレートガバナンス・コードにおいても、例えば以下のように繰り返し述べられています。

「すべての取締役は、取締役会に対しガバナンスに関するあらゆる事項について助言する責任を負うカンパニー・セクレタリーの助言を受ける権利を有する。カンパニー・セクレタリーの選任および解任は、取締役会全体の議決事項であるべきである。」<sup>12</sup>

「上場企業には、取締役会の適切な運営に関するあらゆる事項について、取締役議長を通じて取締役会に直接責任を負うカンパニー・セクレタリーを置くべきである。」<sup>13</sup>

「カンパニー・セクレタリーは、取締役議長および／または最高経営責任者を通じて、ガバナンスに関する事項について取締役会に助言する責任を負い、取締役の導入ガイダンスおよび専門能力開発を促進すべきである。」<sup>14</sup>

日本はアジアにおけるコーポレートガバナンスの実践のリーダーとして、その地位向上に向けて大きく貢献してきたことを踏まえ、監督当局にはこれらの事例を参考に、同様のガイダンスの適用を検討いただく事を推奨いたします。

最後に、金融庁及び東京証券取引所、経済産業省といった関係当局が主導する日本のコーポレートガバナンス改革が着実に進展しているとの認識を繰り返します。コーポレートガバナンス原則の実践に向けた継続的な推進を期待するとともに、私たちの意見が皆様の検討のための建設的な指針として受け止めて頂くことを願っております。

本書簡の内容についてご質問がございましたら、いつでもお気軽にお問い合わせください。また、日本におけるアドバイザーの藤本周にもお問い合わせください。

(afujimoto@cgiglobal.org).

<sup>10</sup> G20-OECD コーポレートガバナンス原則(2023)、原則 V.E, 39 ページ

<sup>11</sup> G20-OECD コーポレートガバナンス原則(2023)、原則 V.F, 42 ページ

<sup>12</sup> 英国コーポレートガバナンス・コード(2024)2 条 16 項、9 ページ

<sup>13</sup> オーストラリア証券取引所コーポレートガバナンス委員会、コーポレートガバナンス原則、推奨(2019)第 4 版 推奨 1.4, 8 ページ

<sup>14</sup> 香港コーポレートガバナンス・コード、セクション F

敬具



ケリー・ワーリング

CGI Global, ディレクター・ジェネラル

[kwaring@cgiglobal.org](mailto:kwaring@cgiglobal.org)