



コーポレートガバナンス・コード(以下「CGコード」)の2回目の改訂が2021年6月に行われた。今回の改訂では、取締役会の機能発揮、企業の中核人材の多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取組み等の観点から新たな原則の追加や既存の諸原則の加筆修正が行われている。また、2022年4月に予定されている東京証券取引所の市場区分の再編との関連から、プライム市場上場会社に求められる「より高いガバナンス水準」の要求事項も示されている。

2021年改訂CGコードに基づくコーポレート・ガバナンスに関する報告書(以下「CG報告書」)については、2021年12月30日までの提出が求められていた。但し、改訂コードのうち、プライム市場上場会社向けの要求事項に係る実施状況については遅くとも2022年4月4日以降開催される定期株主総会の終了後に提出することとされている。従って、プライム市場上場会社向けの要求事項を除き、2021年改訂CGコードに基づくCG報告書の開示が2021年12月末時点において一旦出揃った状況にある。本稿では、2021年12月末時点における上場会社のCG報告書の2021年改訂CGコードの実施(Comply)状況を分析し、今後の課題について考察する。

なお、本稿の意見にわたる部分は筆者の個人的な見解であることを予めお断りする。

1) 2021年CGコード改訂の内容

最初に2021年CGコード改訂の内容を確認しておきたい。以下に、CGコードの構成と諸

原則の数(図表1)、CGコード改訂による基本原則、原則、補充原則の数の推移(図表2)、2021年CGコード改訂箇所(図表3)を示す。

【図表1】2021年改訂コーポレートガバナンス・コードの構成と諸原則の数

		1. 株主の権利・平等性の確保	2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	3. 適切な情報開示と透明性の確保	4. 取締役会等の責務	5. 株主との対話	合計
基本原則	ガバナンスの充実により実現すべき普遍的な理念・目標を示した規範	1	1	1	1	1	5

原則	基本原則を実現するため に一般的に留意・検討さ れるべき事項	7	6	2	14	2	31
補充 原則	上場会社各社において採 用が検討されるべきベス ト・プラクティス	11	4 (新設1)	5 (新設1)	23 (新設2)	4 (新設1)	47
合計		19	11	8	38	7	83

出所：コーポレートガバナンス・コード(2021年改訂版, 2018年改訂版)を基に筆者が作成。

【図表2】コーポレートガバナンス・コード改訂による基本原則, 原則, 補充原則の数

	2015	2018改訂	2021改訂
基本原則		5	5
原則	30	31	31
補充原則	38	42	47
合計	73	78	83

出所：コーポレートガバナンス・コード(2021年改訂版, 2018年改訂版, 2015年公表版)を基に筆者が作成。

【図表3】2021年コーポレートガバナンス・コード改訂箇所

第1章 株主の権利・ 平等性の確保	1 補充原則1-2④	●プライム市場上場会社は、議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべき	Prime	加筆
	2 基本原則2 (考え方)	●サステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)課題への積極的・能動的な対応		
第2章 株主以外のス テークホル ダーとの適切 な協働	3 補充原則2-3①	●サステナビリティを巡る課題へ積極的・能動的に取り組むよう検討を深める	加筆・ 修正	加筆・ 修正
	4 補充原則2-4①	●中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と目標, その実施状況を開示 ●多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針, その実施状況を開示		新設
	5 補充原則3-1②	●プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報の英語での開示・提供	Prime	
第3章 適切な情報開 示と透明性の 確保	6 補充原則3-1③	●経営戦略の開示に当たって, 自社のサステナビリティの取組み, 人的資本や知的財産への投資等の開示 ●プライム市場上場会社は, 気候変動リスクと収益機会の分析を行い, TCFDまたは同等の枠組みによる開示を充実させる	Prime	新設
	7 基本原則4 (考え方)	●支配株主を有する上場会社による, 少数株主の利益を保護するガバナンス体制の整備	加筆	新設
	8 補充原則4-2②	●取締役会による, 自社のサステナビリティを巡る取組みの基本的な方針の策定 ●企業の持続的な成長に資するよう, 経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行の実効的な監督		
第4章 取締役会等の 責務	9 補充原則4-3④	●取締役会によるグループ全体を含めた全社的リスク管理体制の構築と内部監査部門を活用した運用状況の監督	加筆・ 修正	加筆・ 修正

10	原則4-4	●監査役(会)の役割・責務に、監査役の選解任等を追記		加筆
11	原則4-8	●プライム市場上場会社は独立社外取締役3分の1(その他の市場においては2名)以上の選任 ●必要と考える場合にはプライム市場上場会社は独立社外取締役過半数(その他の市場においては3分の1以上)の選任	Prime	加筆・修正
12	補充原則4-8③	●支配株主を有する上場会社は、少なくとも3分の1以上(プライム市場上場会社においては過半数)の独立社外取締役の選任、または独立性を有する特別委員会を設置	Prime	新設
13	補充原則4-10①	●独立社外取締役が取締役会の過半数ではない場合、独立社外取締役を主要な構成員とする指名委員会・報酬委員会を設置 ●プライム市場上場会社は、指名委員会・報酬委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とし、独立性の考え方・権限・役割等を開示	Prime	加筆・修正
14	原則4-11	●取締役会の多様性の要件として、職歴と年齢を追記		加筆
15	補充原則4-11①	●取締役会が備えるべきスキルの特定 ●スキル・マトリックス等の開示 ●独立社外取締役に他社の経営経験者を含める		加筆
16	補充原則4-13③	●内部監査部門が取締役会および監査役会に直接報告を行う仕組みの構築		加筆
第5章 株主との対話	17 補充原則5-1①	●株主との対話の対応者に監査役を追記		加筆
	18 補充原則5-2①	●事業ポートフォリオの方針や見直し状況を経営戦略等において示す		新設

注：上の図表中の「Prime」はプライム市場上場会社についての内容が示される原則と補充原則を示している。

出所：コーポレートガバナンス・コード(2021年改訂版)を基に筆者が作成。

2)2021年改訂CGコードの諸原則実施状況

図表4は東京証券取引所の1部・2部に上場する企業(2,675社)が提出したCG報告書から諸原則の実施・説明(不実施)の状況を集計したものである。2022年1月26日に東京証券取引所から「コーポレートガバナンス・コードへの対

応状況について(2021年12月末時点)」が公表され、2021年12月末までに1部、2部、JASDAQスタンダードの上場企業が提出したCG報告書に基づき各原則のコンプライ率の集計が示されているが、図表4は検索・集計方法が異なるため数値は一致していない。

【図表4】2021年改訂コーポレートガバナンス・コードの実施(コンプライ)状況

No.	原則	2021年12月末時点 (2675社)			Prime	新設・ 加筆・ 修正
		実施 会社数	不実施 会社数	実施率		
第1章						
1	基本原則1	2673	2	99.93%		
2	原則1-1	2674	1	99.96%		

3	補充原則1-1①	2662	13	99.51%		
4	補充原則1-1②	2673	2	99.93%		
5	補充原則1-1③	2674	1	99.96%		
6	原則1-2	2654	21	99.21%		
7	補充原則1-2①	2672	3	99.89%		
8	補充原則1-2②	2616	59	97.79%		
9	補充原則1-2③	2650	25	99.07%		

10	補充原則1-2④	1496	1179	55.93%	Prime	加筆
11	補充原則1-2⑤	2543	132	95.07%		
12	原則1-3	2629	46	98.28%		
13	原則1-4	2459	216	91.93%		
14	補充原則1-4①	2661	14	99.48%		
15	補充原則1-4②	2665	10	99.63%		
16	原則1-5	2668	7	99.74%		
17	補充原則1-5①	2673	2	99.93%		
18	原則1-6	2675	0	100.00%		
19	原則1-7	2673	2	99.93%		

第2章

20	基本原則2	2673	2	99.93%		加筆・修正
21	原則2-1	2674	1	99.96%		
22	原則2-2	2673	2	99.93%		
23	補充原則2-2①	2655	20	99.25%		
24	原則2-3	2661	14	99.48%		
25	補充原則2-3①	2515	160	94.02%		加筆・修正
26	原則2-4	2622	53	98.02%		
27	補充原則2-4①	1751	924	65.46%		新設
28	原則2-5	2674	1	99.96%		
29	補充原則2-5①	2625	50	98.13%		
30	原則2-6	2555	120	95.51%		

第3章

31	基本原則3	2672	3	99.89%		
32	原則3-1	2542	133	95.03%		
33	補充原則3-1①	2655	20	99.25%		
34	補充原則3-1②	1918	757	71.70%	Prime	加筆
35	補充原則3-1③	1748	927	65.35%	Prime	新設
36	原則3-2	2673	2	99.93%		
37	補充原則3-2①	2633	42	98.43%		
38	補充原則3-2②	2670	5	99.81%		

第4章

39	基本原則4	2668	7	99.74%		加筆
40	原則4-1	2666	9	99.66%		
41	補充原則4-1①	2663	12	99.55%		
42	補充原則4-1②	2323	352	86.84%		
43	補充原則4-1③	1946	729	72.75%		
44	原則4-2	2653	22	99.18%		
45	補充原則4-2①	2097	578	78.39%		
46	補充原則4-2②	2086	589	77.98%		新設
47	原則4-3	2669	6	99.78%		
48	補充原則4-3①	2631	44	98.36%		
49	補充原則4-3②	2392	283	89.42%		
50	補充原則4-3③	2343	332	87.59%		
51	補充原則4-3④	2664	11	99.59%		加筆・修正
52	原則4-4	2674	1	99.96%		加筆
53	補充原則4-4①	2667	8	99.70%		
54	原則4-5	2674	1	99.96%		
55	原則4-6	2672	3	99.89%		
56	原則4-7	2670	5	99.81%		
57	原則4-8	2503	172	93.57%	Prime	加筆・修正

58	補充原則4-8①	2481	194	92.75%		
59	補充原則4-8②	2422	253	90.54%		
60	補充原則4-8③	2555	120	95.51%	Prime	新設
61	原則4-9	2618	57	97.87%		
62	原則4-10	2624	51	98.09%		
63	補充原則4-10①	1735	940	64.86%	Prime	加筆・修正
64	原則4-11	2387	288	89.23%		加筆
65	補充原則4-11①	1859	816	69.50%		加筆
66	補充原則4-11②	2673	2	99.93%		
67	補充原則4-11③	2336	339	87.33%		
68	原則4-12	2675	0	100.00%		
69	補充原則4-12①	2660	15	99.44%		
70	原則4-13	2673	2	99.93%		
71	補充原則4-13①	2675	0	100.00%		
72	補充原則4-13②	2674	1	99.96%		
73	補充原則4-13③	2648	27	98.99%		加筆
74	原則4-14	2669	6	99.78%		
75	補充原則4-14①	2664	11	99.59%		
76	補充原則4-14②	2625	50	98.13%		

第5章

77	基本原則5	2671	4	99.85%		
78	原則5-1	2656	19	99.29%		
79	補充原則5-1①	2654	21	99.21%		加筆
80	補充原則5-1②	2646	29	98.92%		
81	補充原則5-1③	2667	8	99.70%		
82	原則5-2	2455	220	91.78%		
83	補充原則5-2①	2149	526	80.34%		新設

注：上の図表中の「Prime」はプライム市場上場会社についての内容が示される原則と補充原則を示している。

出所：株式会社アイ・エヌ情報センターによるeolデータベースを利用した検索・集計を基に筆者が作成。

※検索・集計方法

- ・2021年6月11日～2021年12月31日に提出された東証1部、2部(全2,675社)のCG報告書を対象に検索・集計
- ・「コードの各原則を実施しない理由」を目次選択し、原則の番号をキーワード設定して検索し、不実施の会社数を集計

以下、2021年12月末時点での実施率が低いいくつかの原則についてみていただきたい。

3)補充原則1-2④「議決権電子行使プラットフォームの利用・招集通知の英訳」(実施率55.93%)、補充原則3-1②「英語での情報開示・提供」(実施率71.70%)

補充原則1-2④

上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り(議決権電子行使プラットフォームの利用等)や招集通知の英訳を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。

補充原則 3－1②

上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

補充原則 1－2④は、従前より、機関投資家や海外投資家の利便性向上の観点から議決権電子行使プラットフォームの利用促進や招集通知の英訳の促進を求めており、補充原則 3－1②も同様に、合理的な範囲内での英語での情報開示・提供を求めていたものであるが、いずれの補充原則についても、現状の自社の機関投資家比率や海外投資家比率を考慮して、議決権電子行使プラットフォームの利用や招集通知の英訳あるいは英語での情報開示・提供を見合わせている旨の説明(Explain)が多かったものである。

2021年CGコード改訂では、補充原則 1－2④において、プライム市場上場会社に対して、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームの利用を可能とすることを求める記載が追加され、補充原則 3－1②においても同様に、プライム市場上場会社に対して、必要とされる情報について英語での情報開示を求めている。前述のとおり、プライム市場上場会社向けの要求事項に係るCG報告書開示は、2022年4月4日以降に開催される定時株主総会終了後のCG報告書まで猶予されているため、2021年12月末時点においては、これらの補充

原則に係る実施率に大きな変動は観察されない。今後海外投資家を呼び込むことが期待されているプライム市場において、移行する上場会社がこれらの補充原則にどのように対応するかについて動向が注目されるところである。

4)補充原則 2－4①「中核人材の登用等における多様性の確保」(実施率 65.46%)

補充原則 2－4①

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

補充原則 2－4①は今回のCGコード改訂で新設されたものであり、企業の中核人材における多様性の確保の考え方、測定可能な目標、人材育成方針や社内環境整備方針とそれらの状況の開示を求めるものである。今回のCG報告書開示において、不実施として説明(Explain)した企業の多くは、ダイバーシティの重要性や中核人材の多様性確保に向けた取り組みの重要性を十分に認識している旨を述べてはいるが、この補充原則が求める「測定可能な目標の設定」が未了であることを理由としているものが多くみられた。補充原則 2－4①が、ダイバーシティに係る経営陣によるステートメントの発信に留まらず、KPIを示したうえで具体的なアクションにつながる取り組みと開示を求めているためである。今回のCGコード改訂では、当該補充原則以外にもダイバーシティの重要性を強調する内容が複数箇所に織り込まれているが、CG報告書で具体的な開示を求めることにより、企業の自律的な取り組みを促す効果がどのように

もたらされるかについては今後着目される点であろう。

5)補充原則3－1③「サステナビリティについての取組み等」(実施率65.35%), 補充原則4－2②「サステナビリティを巡る取組み方針の策定, 経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略実行の監督」(実施率77.98%)

補充原則3－1③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

補充原則4－2②

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

今回のCGコード改訂で新設された補充原則3－1③は、上場会社に対してサステナビリティへの取り組みと、人的資本や知的財産への投資についての情報開示を求めている。さらに、プライム市場上場会社に対してTCFDあるいはそれと同等の基準による情報開示を要求している。同じく新設された補充原則4－2②は、サステナビリティを巡る取り組みに係る方針策定を求めるとともに、特に人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらの経営資源

の配分や事業ポートフォリオ戦略の監督を求めており、2021年12月末時点のCG報告書開示におけるこれらの補充原則の不実施の説明(Explain)は、TCFDに基づく気候変動情報開示を含め今後開示に向けて検討・準備を行っている旨が大宗であった。

2020年11月に開催されたCOP26の場で、IFRS財団がサステナビリティ情報開示の基準設定団体となるISSB(国際サステナビリティ基準審議会)の設立と気候変動開示要求事項等のプロトタイプの公表を行うなど、今後の国際的なサステナビリティ開示基準の設定に向けた動きが進んでいる。わが国でも、財務会計基準機構(FASF)が、2022年7月1日のサステナビリティ基準委員会(SSBJ)の設立に向け、2022年1月1日に準備委員会を立ち上げるなど、今後の気候変動を含むサステナビリティ情報開示の統一的な基準作りが急ピッチで進んでいる。金融庁のディスクロージャーワーキング・グループでは、気候変動開示を含む企業情報開示の在り方に関する検討が継続して行われており、有価証券報告書の中でのサステナビリティ開示の在り方などが議論されている。このような国内外の基準設定の動向も見据えながら、今後のサステナビリティ情報開示の準備・検討が、各上場企業において進められている状況と推察される。

人的資本や知的財産投資に係る企業の取り組みについては、政府を主導としたいくつかの研究会等において検討が行われている。例えば、経済産業省経済産業政策局産業人材課では2020年初頭から研究会を開催し、2020年9月には「人材版伊藤レポート」と称される「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」を公表したが、その後も、同課は2021年7月以降「人的資本経営の実現に向け

た検討会」を継続開催している。また、同省経済産業政策局企業会計室では、2021年6月以降「非財務情報の開示指針研究会」を開催しており、そのなかでは人的資本開示に関する検討も行われている。さらに、内閣府知的財産戦略推進事務局と経済産業省経済産業政策局産業資金課を事務局とする「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」が2021年8月に発足し、知的財産投資・活用戦略の開示ガイドラインの策定を進めている。また、同検討会では2021年9月に「今後の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた取組について～改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえたコーポレート・ガバナンス報告書の提出に向けて～」を公表したが、そのなかで改訂CGコードの補充原則3-1③や補充原則4-2②に基づくCG報告書の開示について、「本格的な知財・無形資産の投資・活用戦略の開示等に至っていないにもかかわらず「実施(comply)」という判断を行えば、投資家からは、不誠実な姿勢とみなされ、かえってネガティブな評価につながる可能性が高く、本年末の時点で多くの上場企業が、実質が伴わないまま、「実施(comply)」と判断するような状況となることは、今般の知財・無形資産の投資・活用促進に向けた取組の趣旨に照らして好ましいものではないことに留意すべきである。」と述べており、各上場会社の真摯な取り組みと丁寧なCG報告書開示を促している。

6)補充原則4-10①「指名・報酬委員会の活用」(実施率 64.86%)

補充原則4-10①

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名(後継者計画を含む)・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客觀性と

説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した指名委員会・報酬諮問委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

補充原則4-10①では、従前より指名委員会・報酬委員会の設置と活用を求めていたが、今回のCGコード改訂で、特にプライム市場上場会社に対して各委員会に過半数の独立社外取締役を求めるとともに、委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等の開示を求める旨が追記された。東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2021によると、指名・報酬委員会の設置は上場会社全体でいずれも約4割、JPX日経400構成企業ではいずれも約8割に達している状況であり、2015年のCGコード導入以降、増加している一方で、これらの任意の委員会を設置しない上場企業も未だ3割程度存在する状況である。2021年12月末時点のCG報告書の開示での不実施の説明(Explain)では、取締役会における独立社外取締役の関与と助言で十分であり、指名・報酬委員会の設置を必要と考えない旨の記載が多くみられる。

一方、上述のとおり、当該補充原則のプライム市場上場会社向けの要求事項(委員会の過半数を独立社外取締役とすること、独立性の考え方・権限・役割等の開示)については、CG報告書における開示が2022年4月4日以降開催の定期株主総会終了後まで猶予されているところであるが、今後これらについてプライム市場上場会社がどのように対応していくかについては動向

が注目される。

7)補充原則4-11①「取締役会のスキル等」(実施率 69.50%)

補充原則4-11①

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

今回のCGコード改訂により、補充原則4-11①は取締役会のスキル・マトリックスの開示を求めるものとなった。併せて、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めるべきことが記載された。

2021年12月末時点のCG報告書開示における不実施の説明(Explain)の多くは、スキル・マトリックスの今後の公表に向けて検討・準備中であるという旨のものであった。また、いくつかの3月決算会社では、次回の定時株主総会開催後の開示を想定している旨を明記していた。

これまで各企業の取締役選任に際してはスキルや多様性が考慮されてきたはずではあるが、スキル・マトリックスという形で対外的に明示するとなると、それなりに準備期間が必要であるということかと思われる。取締役会に求められるスキルとその組み合わせについて対外的な開示を求める当該補充原則が、今後の各社の取締役の選任に際してどのような影響を及ぼすかについて動向が注目される。

まとめ

今回のCGコード改訂では、①取締役会の機能発揮(プライム市場上場会社においては独立社外取締役を3分の1以上、スキル・マトリックス開示、指名・報酬委員会の機能強化)、②企業の中核人材の多様性確保、③サステナビリティを巡る課題への取組み等について、原則の新設や改訂が行われている。これらの諸原則が求めるところを各上場企業がそれに解釈したうえで実効性のある具体的なアクションにつなげて行くことが期待されているところであり、今後の東証の市場区分再編によりプライム市場に移行する企業を中心に、「コンプライ・オア・エクスプレイン」をベースとした開示要求による規律付けがどのように機能するかについて継続的に注視していきたい。

小林昭夫

PwCあらた有限責任監査法人

パートナー 公認会計士 公認不正検査士

30年以上に渡り国内・海外の上場企業に対する監査業務や会計アドバイザリー業務を提供している。エネルギー業界および関連の会計処理に精通している。コーポレートガバナンス強化支援チームのリーダーを務め、複数の大手上場企業のコーポレートガバナンス強化支援、取締役会の実効性評価支援等を実施するほか、コーポレート・ガバナンスに関連するセミナーや寄稿などの活動を行っている。また、上場企業の監査役等500名以上から構成される会員組織である「PwCあらたAudit Committee Network」の企画運営を担当。

主な著書

- ・中央経済社「2021年改訂コーポレートガバナンス・コードの実務対応」(2021年9月)
- ・中央経済社「エネルギー・資源投資の会計実務」(2016年3月)
- ・中央経済社「コーポレートガバナンス・コードの実務対応Q&A」(2015年12月)