

# 排名躍居亞洲第二 日本公司治理改革 成功的關鍵

[工商時報 名家廣場 2024.06.04](#)

文 / 張傳章 證券暨期貨市場發展基金會董事長、葉淑玲 證券暨期貨市場發展基金會處長

依據亞洲公司治理協會 (ACGA) 每兩年公布「CG Watch」公司治理觀察報告，亞洲各國公司治理評比排名，日本於 2016 年名列第四，高於臺灣一名；2018 年及 2020 年名列第七及第五，次於臺灣一至二名；而 2022 年，日本分數跳升 5.3 分最多，躍居第二。近年日臺排名介於伯仲之間，但在近三屆中，日本從第七名躍升至第二，甚已超越臺灣。

## ■提升公司治理改革至 國家成長策略層級

「CG Watch 2023」提到，此屆評比日本較 2020 年快速上升，躍居第二乃因日本管理當局擴大公司治理改革；且證券交易所 (TSE) 致力推動股東價值之提升；加上股東行動主義朝嶄新方向發展，使得日本企業面臨鬆綁其交叉持股的壓力等。其改革政策與努力，值得關注與參考。

日本金融廳於 2013 年以來，將公司治理守則提高到國家成長策略層級，為提升其上市公司中長期企業價值及經濟成長，逐步推動公司治理改革，制定盡職治理守則及公司治理守則，被喻為是「車輛的兩個輪子」，引領日本上市公司逐步加強公司治理。

此外，在時任首相安倍晉三推動的「安倍經濟學」中，公司治理改革由「形式」轉為「深化」，被認為是最重要且最優先的改革課題。2017 ~ 2019 年分別發布「未來投資策略」、「投資人與企業對話指引」及「成長策略」，透過加強投資人與企業之實質對話，提升其時效性，促進建設性的對話；2021 年「成長策略施行計畫」中，推動主要證券市場( Prime Market )上市公司獨立董事選任至少需達三分之一；上市公司必須揭露晉用女性、外國人及中途錄用之管理職，及自主晉用且預定可能目標等情形，俾確保中階人才晉用之多元化等措施。

### ■從安倍內閣到岸田政府，持續推動公司治理的「深化」

安倍的繼任者岸田文雄 2022 年 9 月於紐約證券交易所發表演說，更提及「日本非常重要的政策之一，即是公司治理改革！尤其，設置聽取來自世界各國投資人意見的場域，加速日本的公司治理改革。」其後，金融廳召開「日本公司治理論壇」，與亞洲公司治理協會、國際公司治理網絡( ICGN ) 及美國投資人等國際投資人數次深度交流，檢視過去及對公司治理改革之成效，並於 2023 年發布「公司治理改

革實質化之行動計畫」及「新資本主義嶄新計畫及施行計畫」，推動兼具收益性、成長性及永續性之企業經營，以及企業與投資人建設性的對話。

經進一步比較日本上市公司在公司治理表現，依 2015 年東證一部至 2023 年東證主要市場資料顯示，在選任三分之一以上獨立董事方面，由 12.2% 成長為 93.7%；在設置提名委員會方面，由 10.5% 成長為 85.7%；在設置薪酬委員會方面，由 13.4% 成長為 87.6%；在簽署盡職治理守則機構家數方面，由 2014 年 6 月 127 家，成長為 2023 年 6 月 327 家；在行使股東會議案逐案票決揭露結果及理由之機構數方面，由 2018 年 12 月 20 家，成長至 2023 年 6 月 68 家。綜上顯示近年來日本上市公司之公司治理表現交出了亮麗的成績單。

### ■台灣表現不遑多讓，但仍有精進空間

我國推動公司治理亦不遑多讓，「CG Watch 2023」提到，我國主管機關在 2013 年發布公司治理藍圖以來，評比分數逐年進步；臺灣修法降低大量持股申報及公告門檻，由 10% 修正為 5%；於 2021 年設立新的商業法院，在公司治理上有長足進展。尤其，於 2022 年及 2023 年發布「上市櫃公司永續發展路徑圖」及「上市櫃公司永續發展行動方案」，強化企業永續發展、營造健全 ESG 生態體系，肯定藍圖對提

升臺灣資本市場之國際競爭力之成效。

就公司治理政策推動與機制設計而言，我國上市公司已於 2011 年全數設置薪酬委員會，並於 2018 年起股東常會全面採用逐案票決，優於日本。但在其他面向宜可更為精進優化，例如依第十屆公司治理評鑑「指標 2.7：公司獨立董事席次是否達董事席次三分之一以上？」有得分之上市公司計 805 家，得分比例為 84.6%，低於日本的 93.7%；依公開資訊觀測站資料，上市公司設置提名委員會者僅 103 家，占上市公司比例 10.3%，低於日本的 85.7%，顯示兩國在公司治理推動成效上仍有差距。

觀察日本本屆評比躍居第二，主要在政府高層的重視，特別是岸田首相肯定公司治理推動並在國際會議上演說；金融廳主動徵詢國際投資人意見，讓世界看的見；2014 年以來日本推動少額投資非課稅制度 (NISA)，鼓勵普惠金融達到優異成效；尋求超越「形式」而加強更有效的「實質」的法規遵循策略；另在推動投資人與企業的對話機制上之努力與期待等等，均為加分的因素項目，值得參酌與借鏡。