

参考資料 4

フランス

2014年 9月 4日時点 仮訳

上場会社コーポレートガバナンス・コード(仮訳)

(2013年 6月改訂)

Afep(フランス私企業協会)

Medef(フランス企業連盟)

目次

1.	取締役会：合議体.....	2
2.	取締役会と市場.....	2
3.	取締役会議長と最高経営責任者の職務の分離.....	3
4.	取締役会と戦略.....	4
5.	取締役会と株主総会.....	4
6.	取締役会のメンバーシップ：指針.....	5
7.	従業員の代表.....	6
8.	少数株主.....	7
9.	独立取締役.....	7
10.	取締役会の評価.....	9
11.	取締役会の会議と委員会の会議.....	10
12.	取締役による情報へのアクセス.....	10
13.	取締役の研修[training].....	11
14.	取締役の任期.....	11
15.	取締役会の委員会.....	12
16.	監査委員会.....	13
17.	任命または指名を担当する委員会.....	16
18.	報酬を担当する委員会.....	17
19.	業務執行取締役と非業務執行取締役の取締役職数.....	18
20.	取締役の倫理[ethical rules].....	19
21.	取締役の報酬.....	20
22.	業務執行取締役へ任命する場合の雇用契約の終了.....	20
23.	業務執行取締役の報酬.....	21
24.	業務執行取締役の報酬と株式オプション・パフォーマンスシェアの付与方針に関する情報.....	28
25.	本勧告の履行.....	31
	附属書.....	

前文

上場会社は、1995年7月の「ヴィエノー」報告書において、コーポレート・ガバナンスに関する諸原則を初めて策定した。それ以来、1999年7月、2002年9月と2007年1月に、また、2008年10月には上場会社の業務執行取締役¹の報酬について、2010年4月には取締役会への女性の参画について、勧告が追加され、継続的に改訂が行われている。こうした一連の勧告はフランス私企業協会（Afep）およびフランス企業連盟（Medef）の作業部会が立案した。これらの勧告は経済界のイニシアチブによるものであり、経済界は、優れた運営と透明性に関する一定の原則を明確にし、経営実務を改善するとともに投資家と国民の期待に応えることを重視している。この新版に当たって、特に当局、個人投資家や機関投資家を代表する団体、議決権行使助言会社を含め、コンサルテーションを行った。

この勧告は、Afep-Medefコードであり、上場会社は、フランス商法の第L. 225 - 37条および第L. 225-68条に従いレファレンス・コードとして指定することができる。

この勧告は、EU規制市場において有価証券を上場している会社に向けたものである。[もつとも、]その他の会社もこの勧告の全てまたは一部を適用して、自社の特色に適合させることが望ましく、かつ推奨される。

最後に、この勧告の大部分は〔単層構造の〕取締役会を設置している株式会社[*sociétés anonymes*]を想定して記述している。したがって、スーパーバイザリー・ボード[*supervisory board*]およびマネジメント・ボード[*management board*]を設置している株式会社や株式合資会社 (*société en commandite par actions*) が、この勧告に記載された内容を実施するにあたっては、適宜調整をする必要がある。

※文中の〔 〕は訳注を示す。() については、原典にその旨の記載がある。

¹ 本文書において、「業務執行取締役」には取締役会を設置している会社の取締役会議長、最高経営責任者、副最高経営責任者を含み、マネジメント・ボードとスーパーバイザリー・ボードを設置している会社においては、マネジメント・ボードの委員長とそのメンバーや株式合資会社の法定経営者[*statutory manager*]が含まれる。

1. 取締役会：合議体

- 1.1. メンバーシップや組織のあり方にかかわらず、取締役会は全ての株主から委託を受けた合議体であり、そのような性質を維持しなければならない。取締役会は、常に会社の利益に適った行動を取るために、法令が与える職務を遂行する。
- 1.2. 法定された権限を行使するにあたって、取締役会は以下の主な職務を遂行する。会社の戦略の決定、当該戦略に沿った会社経営を担う業務執行取締役の任命、組織形態の選択（取締役会議長と最高経営責任者の職務の分離・統合）、経営の監視、株主と市場に対して、財務諸表を通じて提供される情報や主要な取引に関して提供される情報の質の確保。
- 1.3. 上場会社の著しい多様性に鑑みれば、取締役の組織や運営について形式的かつ同一の内容を要求することは望ましくない。取締役会の業務編成やメンバーシップは、各社の株主の構成、事業の規模および性質や各社が直面している状況に適合していなければならない。これらの点については、各社の取締役会が最良の判断を下すことができるはずであり、その最大の責務は可能な限り最善の方法で取締役の職務を遂行することができる組織と運営のあり方を選択することにある。取締役会の組織や運営は取締役会が作成する社内規定に記載され、各社のウェブサイトや関連文書においてその一部または全部が公開される。

2. 取締役会と市場

2.1 会社による市場とのコミュニケーション

- 2.1.1. 会社の財務情報の開示方針の決定は、各社の取締役会に委ねられている。
- 2.1.2. 各社は、アナリストおよび市場とのコミュニケーションに関して、極めて厳格な方針を定めるべきである。アナリストの業績予想に対する助力を意図した「選択的情報開示」[selective disclosure]の慣行は禁止されるべきである。
- 2.1.3. いかなる形態のコミュニケーションも、誰もが同時に同一の情報を利用できるような形式で実施されなければならない。

- 2.1.4. 取締役会は、投資家が、会社の戦略、発展モデルや長期戦略に関して、偏りがなくかつ明確な説明を与える情報を入手することができるようにすべきである。

2.2 簿外項目と会社リスク

各上場会社は、[簿外債務等の]コミットメントやリスクの特定、監視、そして評価に関して確実な手続きを定め、株主や投資家に関連情報を提供しなければならない。

この目的のために、[会社は以下の事項を実施すべきである。]

- 各社の年次報告書[Annual Report]において、簿外コミットメントの特定・監視、会社の重大なリスクの評価のために設けた社内手続きを明記すべきである。
- 各社は、簿外コミットメントや重大なリスクに関して株主や投資家に対して提供する情報の整備と明確化に取り組み、格付機関による会社の格付けのほか会計年度中に生じた変化を開示しなければならない。

3. 取締役会議長と最高経営責任者の職務の分離

3.1. フランス法における経営と監督の権限に関する組織形態の多様性

フランス法は、全ての会社に対して、単層型（取締役会）および二層型（スーパーバイザリー・ボードとマネジメント・ボード）という[組織形態の]選択肢を与えている。

さらに、取締役会設置会社においては、取締役会議長と最高経営責任者の職務の分離、または当該職務を兼任させるという選択肢がある。法令がどちらか一方の形態を勧めているということはなく、取締役会は経営管理の執行にあたって上記の2形態のどちらかを選択することができる。[いずれの組織形態を採用するかについては、]各社固有の事情に基づいて決定するものとされている。会社が取締役会議長と最高経営責任者の職務の分離を選択する場合、取締役会議長に対して法令が与える職務に加えて同議長に委託する職務を、定めなければならない。

以上のとおり、フランスの株式会社は、経営と監督の権限に関して、3つの組織形態の中から選択をすることができる。

3.2. 選択した組織形態の開示

経営と監督の権限に関する組織形態の選択において、強調されるべき主な適

用原則は透明性である。[具体的には、]業務執行経営陣と取締役会との間の透明性、市場との関連において透明性のある会社経営、そして株主との関係における透明性（特に株主総会の場面において）が挙げられる。

この点に関して、取締役会議長と最高経営責任者の職務を分離すること、あるいはこれらを兼任させることの選択に関する情報が、株主や第三者に対して十分に提供されていることが極めて重要である。

[会社は、]法令で求められる開示に加えて、関連文書や年次報告書を株主に対する開示媒体とすることができる。[開示資料において、]取締役会は[組織形態に関する]決定の根拠および正当性を株主に報告するべきである。

4. 取締役会と戦略

取締役会は、場合によっては個別の委員会による検討を経たうえで、戦略的な重要性のある取引を検討・決定するべきである。[そのような取引につき、]取締役会の内部規則は以下の事項を明記すべきである。

- 関連する原則的な扱いを明示しつつ、取締役会による事前の承認を要する場合は明記する。[ただし、]これはグループのどの部門が関係するかによって異なる場合がある。
- 会社が決定した戦略の範囲外の重要な取引はいかなる場合も取締役会の事前承認の対象とする原則を明記する。
- 取締役会が会社の財務状態、キャッシュ・ポジションやコミットメントに関する情報の提供を受ける根拠となる規則。

これら全ての規定は、他社の買収や処分のみならず、本業の成長に向けた投資や社内のリストラ活動とも関係する。取締役会は、適宜会社のキャッシュ・ポジションに関する情報を得たうえで、必要に応じて資金調達や借入れに関する決定を下すべきである。

5. 取締役会と株主総会

- 5.1. 取締役会は全ての株主からの委託を受ける。取締役会は会社の利益に適うよう法によって与えられた権限を行使する。取締役会は、株主総会に対して、法令に基づく以下の責務につき説明する義務を負う。株主総会の招集と議案の決定、取締役会議長・最高経営責任者・会社の経営の責任を負う副最高経営責任者の選任・解任、経営の監督、株主の承認を求めて株主総会へ提出される年次財務諸表の決定、年次報告書での取締役会の活動の報告。

- 5.2. 株主総会は法令が規定する分野における意思決定機関であり、会社はその株主と対話する貴重な機会でもある。株主総会の場合は、会社の事業や取締役会および特別委員会（監査、報酬など）の活動に関して経営陣が報告する場であるだけでなく、株主との真に開かれた対話の機会でもある²。

取締役会が提案する事業活動が、会社設立契約[contract founding the corporation]の根幹をなすところの会社の事業目的を事実上または法的に変更するようなものである場合、取締役会は株主総会の固有の権限を侵害しないよう注意しなければならない。

会社の事業目的の変更を伴わない場合であっても、当該事業活動がグループの資産や事業の重要な部分に関連するときには、取締役会は当該事項を株主総会へ上程しなければならない。

6. 取締役会のメンバーシップ：指針

- 6.1. 取締役会の質を決めるものはメンバーの技能や倫理と共にメンバーシップのバランスである。

全ての取締役は以下の重要な資質を備えているべきである。

- 会社の利益を重視すること。
- 自身の経験に基づいて特に状況、戦略、そして人物を判断する能力をもっていること。
- [状況を]予測する能力があり、リスクや戦略的な問題を見極めることができること。
- 誠実であり、精勤し、活発かつ熱心であること。

- 6.2. 個人の資質や能力にかかわらず、各取締役は会社の利益に適うよう行動するべきであり、それを怠れば個人的な責任が生じる場合がある。

- 6.3. 各取締役会は、取締役会のメンバーシップと取締役会が設置した委員会のメンバーシップに関して、望ましいバランス（特に男女の比率、国籍や技能の多様性）を考慮し、必要な独立性と客観性をもって取締役会の職責が果たされることを株主と市場に対して保証できるようにすべきである。取締役会は、これらの点に関する方策の目的、方法や結果を関連文書の中で公表するべきである。

² 上場会社の株主総会に関する2012年7月2日の最終報告書において、フランス金融市場庁（AMF）は株主と発行体との間で常に対話をするよう勧告した。

- 6.4. 各取締役会は、男女の参画に関して、2010年の株主総会³または会社の株式が規制市場に上場された日のいずれか遅い日から、3年以内に女性比率を少なくとも20%、6年以内に女性比率を40%に引き上げてこれを維持することを目標とする。この比率の決定において、法人の常任代表である取締役と従業員株主を代表する取締役[下記7参照]は計算に入るが、従業員を代表する取締役は計算に入れないものとする。

取締役会が9名未満で構成される場合、[上記の日から]6年後における男女間の取締役数の差は2名を超えてはならない。

- 6.5. 取締役会がガバナンスや株主に関連する特別な職務を[特定の]取締役に与えることを決定し、特に当該取締役にリードディレクター[Lead Director]・副社長[Vice President]に任命する場合、当該取締役の職務、当該取締役が用いることができる手段・権限は社内規則に規定しなければならない。

7. 従業員の代表

- 7.1. 商法は、従業員が保有する株式が会社の資本の3%を超えた場合、直ちに、株主総会において従業員株主から1名または複数の取締役を任命すべきとしている⁴。

- 7.2. 商法は、定款の規定に応じて、一定の会社⁵において従業員を代表する少なくとも1名か2名の取締役を選出または任命することも定めている。

- 7.3. 従業員株主を代表する取締役と従業員を代表する取締役⁶は、他の取締役と同様に、常に会社の利益に適うよう行動する職責を与えられた合議体である取締役会での議決権をもつ。当該取締役は、他の取締役と同様に、委員会へ参加するために取締役会によって選出されることもできる。

- 7.4. 取締役を対象とする法令の規定の趣旨を損なうことなく、従業員株主を代表する取締役と従業員を代表する取締役は取締役会の他のメンバーと同じ権利をもち、特に守秘義務を含めて同じ義務に服し、同じ責務を担う。

³ これは本勧告が公表された年である。

⁴ 商法第L. 225 - 23 条。

⁵ 商法第L. 225 - 27 条および第L. 225 - 27 - 1 条。

⁶ 50人を超える従業員を有する会社は、法令で規定する条件に従ってアドバイザーの資格で行動する労働者委員会[works committee]の代表を取締役会において少なくとも1名含めるよう求められている。

8. 少数株主

特定の集団や同業者の代表を取締役会 [のメンバー] に含めることは、取締役会が全体として株主を代表する代わりに既得権者の争いの場になる恐れがあるため、望ましくない。

会社が大株主（または協調行動を取る株主の集団）によって支配される場合、当該株主は他の株主に対して取締役会の責務とは別個の直接的な責務を負う。大株主は利益相反を回避し、市場に提供される情報の透明性を確保し、全ての利害を公正に考慮するよう注意しなければならない。

9. 独立取締役

9.1. 取締役が、自らの判断に影響を及ぼす可能性のある会社、そのグループ、またはそのいずれかの経営と一切関係がない場合、当該取締役は独立しているものとされる。したがって、独立取締役は非業務執行取締役、すなわち会社やそのグループの経営に関する職責を果たさない者であるのみならず、いかなる利害関係者（大株主、従業員など）とも結び付きがない者と理解される。

9.2. 取締役は何より誠実で、能力があり、活動的で、精勤し、熱心であることが求められることから、独立取締役の比率のみを参照して取締役会の質を決めることはできないが、市場の期待に応えるだけでなく、議事の質を高めるためにも、相当の割合 [significant proportion] で独立取締役を取締役会に参画させることは重要である。

支配株主のいない分散所有型の会社においては取締役会メンバーの半数を独立取締役が占めるべきである。支配株主型の会社⁷では、独立取締役は少なくとも3分の1を占めるべきである。この比率を決定する上で、従業員株主を代表する取締役および従業員を代表する取締役は考慮しない。

9.3. 独立取締役としての適格性は任命／指名委員会 [appointments or nomination committee] が議論し、年次報告書の公表前に取締役会が毎年見直すべきである。

独立取締役であるかどうかの判断が会社の経営陣のみならず取締役会自身によっても行われるよう、取締役会は、任命／指名委員会の提案により、次に述べる基準に基づいてメンバー各々の役職を個別に検討し、取締役が選任さ

⁷ 商法第 L. 233 - 3 条が規定する意味による。

れた際には、その決定につき、年次報告書を通じて株主に、また、株主総会にそれぞれ通知しなければならない。

取締役会は、特定の取締役が本基準の全てを満たす場合であっても、株主の構造やその他の理由から、当該取締役個人や会社の特殊な状況を踏まえ、独立しているとは考えられないと判断することができる。

反対に、本基準を満たしていない取締役を、それにもかかわらず独立取締役であると判断することもできる。

9.4. 取締役の独立性の判断および当該取締役と経営陣、会社またはそのグループとの間の利益相反の回避のために設けられる基準は以下のとおりである（ただし、下記の基準は委員会と取締役会により見直されるものとする）。

- 当該会社の従業員、業務執行取締役、または親会社もしくは親会社が連結する会社の従業員もしくは取締役ではなく、過去5年間に当該役職を担当していないこと。
- 当該会社が直接的または間接的に取締役職を占めている会社、当該会社の従業員が取締役に名を連ねている会社、または当該会社の業務執行取締役（現職か当該職務を5年間に当該役職を担当していた場合を含む）が取締役に名を連ねている会社の業務執行取締役ではないこと⁸。
- 当該会社もしくはそのグループにとって重要な、または当該会社もしくはそのグループがその事業の相当な部分を占める顧客、納入業者、投資銀行家や商業銀行家ではないこと⁹。

当該会社またはそのグループとの関係がどの程度重大かに関する評価は取締役会で議論されなければならない、[以下をはじめとする、]その評価の基準も関連文書に明記しなければならない。

- 業務執行取締役との間に近親関係がないこと。
- 過去5年以内に当該会社の外部会計監査人に就任していないこと。
- 当該会社の取締役を12年間以上務めていないこと¹⁰。

会社が上記の基準に基づいてこれを正当化できれば、取締役会の議長については、業務執行取締役¹¹を兼任していてもこれを独立していると扱うことができる。

⁸ したがって、以下の場合、会社Aの業務執行取締役であるX氏を会社Bの独立取締役とすることはできない。
- 会社Bが会社Aの取締役職を直接的、または子会社を通じて（間接的に）占めている場合。
- 会社Bがその従業員を会社Aの取締役に任命する場合。
- 会社Bの業務執行取締役（現職か過去5年間に同職を担当していたこと）が会社Aの取締役である場合。

⁹ または直接的もしくは間接的に結び付きがないこと。

¹⁰ この基準に基づく独立取締役の地位の喪失は、その途中で12年の制限が到来する任期の満了に際してのみ生じるべきである。

¹¹ 1頁の定義を参照。

会社やその親会社の大株主を代表する取締役については、独立しているとみなすことはできるが、この株主が当該会社の支配に参加していないことを条件とする。[独立取締役の候補者の]保有株式数または保有議決権が10%を超える場合、任命／指名委員会からの報告に基づいて、会社の資本構成および起こり得る利益相反の存在とも関連させて、取締役会は、独立取締役としての取締役の資格を系統的に見直すべきである。

10. 取締役会の評価

- 10.1. 健全なコーポレート・ガバナンスのために、取締役会はそのメンバーシップ、組織、そして運営を随時見直して、会社の舵取りを委ねた株主の期待に応えるべく、取締役会の機能の評価を実施すべきである（なお、取締役会の委員会に対しても同様の評価を実施すべきである）。

したがって、各取締役会はそのメンバーシップとそのメンバーからなる委員会のメンバーシップにおける望ましいバランスを考え、組織の妥当性や職務遂行のための運営を随時検討すべきである。

- 10.2. 評価は以下の3つを目的とすべきである。

- 取締役会の運営方法を評価する。
- 重要な論点が適切に準備され、議論されているかを確認する。
- その力量や議論への参加を通じて各取締役の取締役会の業務への実際の貢献度を査定する。

- 10.3. 評価は以下の方法で実施されるべきである。

- 1年に一度、取締役会は議題の一つを運営に関する議論にあてるべきである。
- 少なくとも3年に一度、正式な評価の機会を設けるべきである。[このような評価の機会には]外部コンサルタントの協力を得つつ、任命／指名委員会または独立取締役の指導の下で実施することができる。
- 実施した評価や(該当する場合には)結果として講じた措置について、年次報告書を通じて毎年株主に対して情報提供がなされるようにすべきである。

- 10.4. 非業務執行取締役は、業務執行取締役や「社内」取締役[“in-house directors”]を交えずに、定期的な会合を実施することが推奨される。取締役会の運営に関する社内規定には、年に一回開催される当該会合に関する規

定を定めなければならない、当該会合においては、取締役会議長、最高経営責任者や副最高経営責任者各々の業績に関する評価を実施するものとし、参加者は会社の将来の経営陣について検討するものとする。

11. 取締役会の会議と委員会の会議

- 過年度に開催された取締役会と委員会の会議の回数は年次報告書で言及されるべきであり、同報告書において、当該会議への取締役の出席についての情報も株主に提供されなければならない。
- 取締役会の会議の頻度・開催時間は、取締役会の権限事項に関して徹底した検討・議論ができるようなものであるべきである。取締役会の委員会（監査、報酬、任命／指名など）についても同様である。
- 議事は明確であるべきである。会議の議事録は議論を要約し、決定事項を明記すべきである。議事録は、必要に応じて取締役会がその職責を果たすために行ったことの記録を提供する点において、特に重要である。議事録は、徒に詳細にならないようにしながらも、提起された問題または表明された懸念につき簡潔に言及すべきである。

12. 取締役による情報へのアクセス

- 法令は、取締役会議長または最高経営責任者は、各取締役に対して、その職責を果たすために必要な全ての文書および情報を開示しなければならない、という原則を定めている。この開示請求権の行使方法や関連する守秘義務は取締役会の内部規則で定めるべきである。取締役会は、要求された文書を開示することの妥当性を必要に応じて決定する責任を負う。
- 情報の重要性または緊急性に応じて、会社は、取締役に対して、取締役会の会議と会議の間において、[その間にも]事業を行っている当該会社についての適切な情報を提供しなければならない。このような継続的な開示には、報道記事や証券アナリストの報告書などの当該会社に対する批判を含む一切の関連情報も含まれるべきものとする。
- 一方、取締役は自らの職責を果たすのに必要と考える適切な情報を要求しなければならない。したがって、取締役は、適切な情報を得るプロセスに加わることができないと考える場合には、必要な情報を入手するために取締役会に対してその旨の声をあげなければならない。
- 取締役は会社の主な事業部門の責任者[principal executive managers]と面談する機会をもつべきであり、これには業務執行取締役を同席させない場合も含まれる。

業務執行取締役を同席させない場合、[当該業務執行取締役には]事前に通知がなされるべきである。

13. 取締役の研修[training]

- 取締役の任命に係る主要な条件の一つはその能力であるが、誰もが会社の組織および活動に関して詳しい予備知識をもっているとア priori に期待することはできない。したがって、自らが必要と考える場合、各取締役には各会社の特徴、事業や市場に関する補足的な研修が提供されるべきである。
- 監査委員会[audit committee]のメンバーには、任命時に当該会社の会計・財務・運営の特徴に関する情報が提供されるべきである。
- 従業員を代表する取締役¹²または従業員株主を代表する取締役にはその職責の遂行に対応した研修が提供されるものとする。

14. 取締役の任期

取締役の任期は定款[statuts]¹³で定められるものであるが、株主が取締役の選任を通じて十分な頻度で自分の考えを表明できるよう、最長で4年を超えるべきではない([本項の策定時に]既に決まっている任期には適用しない)。

取締役の任期は、取締役会全体の交代を避けるとともに、取締役の円滑な交代に資するよう期をずらして設定[staggered]するべきである。

年次報告書には、取締役の既存の任期の状況を明らかにするために、各取締役の任期の開始日と満了日の詳細を記載すべきである。また、同報告書では、各取締役につき、他社での職務や役職の一覧に加えて、国籍、年齢や主要な役職、そして取締役会の各委員会におけるメンバーの氏名の一覧も記載するべきである。

株主総会が取締役の選任やその任期の延長を求められた場合、株主総会を招集する冊子または通知には法令が求める事項に加えて、当該取締役の来歴をまとめた略歴を含めなければならない。

法令で求められていなくとも、各取締役が個人で最低限所有しなければならない当該会社の株式数を定款または社内規定において定めること、これを年次報告書、株主総会を招集する冊子や通知に記載することは必須[imperative]である。

¹² 商法第 L. 225 - 30 - 2 条

¹³ フランス法では取締役の任期は定款によって定めるものとされており、その年数は6年を超えてはならない。

15. 取締役会の委員会

委員会の数およびその構成は各取締役会が決定する。しかし、法令¹⁴によって監査委員会へ課された職務に加えて、取締役と業務執行取締役の報酬や任命は取締役会の専門委員会による予備的な作業の対象とすることが望ましい。

取締役会が特定の懸案に対処する専門委員会を設置した場合であっても、唯一の法定の意思決定権限を有する取締役会の権限から当該事項を除外してはならない。また、合議体としてその職責の遂行に対して説明責任を負いかつ負い続けるべき取締役会の分裂が生じることも許されない。委員会は取締役会に代わって行動するのではなく、取締役会の延長上で行動し、その業務を促進する。特にこうした理由から、委員会による取締役会への報告の質や委員会の活動に関する説明を年次報告書へ含めることは重視されるべきである。

取締役会の委員会は、その職責を果たすにあたり、取締役会議長に対して事前に連絡を行い、事後に取締役会へ報告することを条件に、会社の主な責任者 [principal managers] と接触することができる。

取締役会の委員会は、会社の費用で、取締役会議長に対して事前に連絡を行い、事後に取締役会へ報告することを条件に、その所掌内の事項に関して外部の専門調査を要求することができる。外部コンサルタント（例えば主要な市場において適用可能な報酬のシステムおよび水準に関する情報を入手することができる報酬を専門とするコンサルタント）が提供するサービスを委員会が利用する場合には、委員会は当該コンサルタントが客観的な立場にあるようにしなければならない。

各委員会はその職責および運営方法を規定する内部規則を備えていなければならない。委員会の内部規則は取締役会によって承認されるべきものであり、取締役会の内部規則に組み込むかまたは別に規定することもできる。

委員会の事務局の業務は、委員会の委員長が指名する者か委員長の同意を得た者が担うものとする。

委員会 [のメンバー] については、取締役の相互就任 [cross-directorships]¹⁵ は避けるべきである。

¹⁴ 商法第 L. 823-19 条。

¹⁵ cross-directorships または相互取締役職 reciprocal directorships という用語は、会社 A の業務執行取締役が会社 B の取締役会の委員会の一員となり、反対に会社 B の業務執行取締役が会社 A の取締役の同様な委員会の一員となるような状況を指すために用いられる。

16. 監査委員会¹⁶

各取締役会は監査委員会を設置すべきである。同委員会の職責は取締役会の職責と不可分であり、会社の財務諸表を承認し、連結財務諸表を作成する義務を法的に負っている。財務諸表の承認は、取締役会が、その不可欠な2つの職責である経営成績の検討と、株主や市場へ提供する情報の信頼性・明確性の検証を行う主要な機会である。

16.1. メンバーシップ

監査委員会のメンバーは財務又は会計に精通 [competent in finance or accounting] しているべきである。

監査委員会における独立取締役の割合（従業員株主を代表する取締役と従業員を代表する取締役は計算に含まれないため除外する）は少なくとも3分の2相当であるべきであり、委員会にはいかなる業務執行取締役も含めるべきではない。

監査委員会の委員長の任命やその任期の延長は任命／指名委員会が提案し、取締役会が特別に検討すべきである。

16.2. 職責

16.2.1. 財務諸表のレビュー

監査委員会の主な職務は以下のとおりである。

- 財務諸表をレビューし、会社の連結財務諸表と（個別）財務諸表の作成で用いた会計基準の妥当性・一貫性につき検討し、これらを確保すること。
- 財務情報の作成過程を監視すること。
- 内部統制およびリスク管理の体制の有効性を監視すること。

[上記の職務における]主な目的は財務諸表の細部を調べるのではなく、財務諸表が作成される体制のフォローアップを評価し、また重要な取引を計上するために選択した方法の妥当性を評価することにある。また、財務諸表のレビュー時には、利益相反が生じ得る主要な取引について委員会が検討する [consider] ことが望ましい。

財務諸表のレビューには十分な時間が充てられるべきである（取締役会による審査の前に2日以上は確保されるべきである）。

監査委員会による財務諸表のレビューには、特に監査に起因する調整や外部会計監査人の作業中に確認された内部統制の大きな弱点などの監査の結

¹⁶ 会社によってこの委員会には様々な名称を付けることができる。便宜上「監査委員会」という名称を用いることにする。

果のみならず、採用された会計基準の要点にも重きを置いた外部会計監査人による説明が伴うべきである。これらの説明に加えて、最高財務責任者からの、会社のリスク・エクスポージャーや重要な簿外コミットメントに関する説明もなされるべきである。

16.2.2. 監査委員会と外部会計監査人との関係

法令に従って外部会計監査人は以下の事項を委員会へ説明しなければならない。

- 一般作業プログラムと実施した考査。
- 財務諸表または財務書類に対して加えるべき変更と外部会計監査人が用いた評価方法に関する所見。
- 特定された不正または不正確な処理。
- 前期と比較した当該報告期間の業績に関する所見から得られる結論および同業績の訂正。

監査委員会は外部会計監査人を定期的にインタビューしなければならない、これには業務執行取締役の同席がないインタビューも含まれる。

特に、外部会計監査人は、監査委員会が自らの職務の遂行と作業の終了について報告するために、財務情報の作成過程の評価と財務諸表の審査を議題とする同委員会の会議において、インタビューを受けなければならない。

これによって監査委員会は、外部会計監査人が確認した財務諸表におけるリスクや不確実性の主要な分野、監査方針、職務遂行時に遭遇した困難について報告を受けることができるようになる。

外部会計監査人は、監査委員会に対して、財務会計情報の作成および処理の手続きに関して、作業の過程で確認された内部統制の著しい弱点についても報告しなければならない。

16.2.3. 外部会計監査人の独立性と客観性を確保する準則の監視

監査委員会は、外部会計監査人の選定手続きを進め、株主総会の前までに、選任されるべき外部会計監査人候補者を取締役に推薦するべきである。また、特に入札実施の必要があるかという点も含めて、同委員会は選任手続きを取締役会へ提案するものとする。同委員会は入札の実施を管理し、仕様の詳細や監査法人の選定を承認することにより選任が「最安値の入札者」ではなく「最良の入札者」の任命になるようにしなければならない。監査委員会は、外部会計監査人から、毎年特に以下の情報を入手するものとする。

- 独立性に関する陳述。

- 外部会計監査人の業務に直接関係しないサービスに関して、会社が支配する会社または会社を支配する会社が外部会計監査人のネットワークに対して支払う手数料の額。
- 外部会計監査人の契約に直接関係する職務に関して提供されるサービスについての情報。

監査委員会は、外部会計監査人と共に、外部会計監査人の独立性を損なわせるリスクやそうしたリスクを軽減するために講じた対策をレビューするものとする。同委員会は、会社およびそのグループが支払う報酬の額や当該監査法人やそのグループの売上に対する当該報酬の割合が外部会計監査人の独立性を損なう恐れのないようにしなければならない。

外部会計監査人は、外部会計監査人に求められる行動規範や監査基準を参照しつつ、当該外部会計監査人の職務がその職務とは関係のない他のいかなる業務とも切り離されるようにしなければならない。選任された監査法人は、自らと自らが所属するグループのために、自らを選択した会社に対して直接的または間接的に実施するコンサルタント活動（法務、税務、ITなど）は控えるべきである。当該会社が支配している会社または支配されている会社に関しては、外部会計監査人は会計監査人に求められる行動規範を特に参照しなければならない。

以上に対して、監査委員会による事前審査を条件として、買収監査など監査に付随するかまたはこれを直接補完するサービスは行うことはできるが、評価・鑑定業務やアドバイザー・サービスはこれに含まれない¹⁷。

16.3. 運営

取締役会に対する監査委員会の業務報告においては、取締役会の議事を促進するよう、十分な情報を提供すべきである。

年次報告書には、過年度における監査委員会の活動に関する記述が含まれるべきものとする。

監査委員会は外部会計監査人のほか財務、会計の担当者に対して、インタビューを実施すべきである。同委員会が望む場合、会社の経営陣が同席しなくとも、インタビューの実施は可能とされるべきである。

監査委員会は連結の範囲と（該当する場合には）一定の会社を[連結から]除外する理由をレビューすべきである。

監査委員会は、必要に応じて、必要な技能と独立性を有することを条件に、外部の専門家を招くことができるとされるべきである。

監査委員会は、内部統制とリスク管理体制の有効性に関して、これらの体制

¹⁷ これは監査基準に規定されている直接関連職務[directly related tasks]の概念と一致する。

が存在し、それが実施され、大きな弱点や欠陥がある場合には是正措置が講じられるようにすべきである。これらのために、同委員会は外部会計監査人による主要な発見事項や内部監査に関する情報の提供を受けなければならない。同委員会は内部監査とリスク管理の担当者に対してインタビューを実施し、その業務の体制に関して意見を述べなければならない。同委員会は内部監査のプログラムに関する情報の提供を受け、内部監査報告書または同報告書の定期的な要約の提供を受けるべきである。

監査委員会はリスクおよび重要な簿外コミットメントを精査し、情報提供を受けた欠陥や弱点の重要性を評価して、必要に応じて取締役会に対して情報を提供するものとする。

17. 任命または指名を担当する委員会¹⁸

任命／指名委員会は、会社の指導的立場にある組織における将来のメンバーシップを準備する責任があることから、会社の将来を築く重要な役割を担う。したがって、各取締役会は、そのメンバーをもって、取締役と業務執行取締役を任命または指名する委員会を設置すべきであり、これは報酬委員会と分離させることも分離させないこともできる。

17.1. メンバーシップおよび運営形態

任命／指名委員会が報酬委員会と分離されている場合、[任命／指名委員会については]報酬委員会のメンバーシップに関する勧告や運営形態を準用する（以下を参照）。

しかし、報酬委員会に関する規定とは異なり、最高経営責任者は任命／指名委員会の議事に関与する[associated with]ものとする。取締役会議長と最高経営責任者の職務が分離されている場合には、同議長はこの委員会のメンバーになることができる。

17.2. 職責

17.2.1. 新しい取締役の選出

任命／指名委員会は、その議事において考慮すべき全ての要素を精査した後、取締役会に対して、[次の事項を]提案する責任を負う。すなわち、会社の株主構成とその変化に応じた取締役会のメンバーシップにおける望ましいバランス、取締役会における男女間のバランス、潜在的候補者の選定と評価、任期延長の望ましさを、についての提案である。特に、同委員会

¹⁸ 会社によってこの委員会には様々な名称を付けることができる。便宜上「任命／指名委員会」という名称を用いることにする。

は将来の独立取締役の指名に関する手続きを整えるものとし、[独立取締役の]潜在的候補者が何らかの打診を受ける前に当該候補者に関して独自に検討を加えるべきである。

17.2.2. 業務執行取締役の後継者育成

任命／指名委員会（または特別の委員会[ad-hoc committee]）は、特に予見できない業務執行取締役の欠員の場合に取締役会が対応できるようにするために、取締役の交代に向けた計画を策定すべきである。取締役会が当該職務を必要に応じて特別の委員会へ委託する場合はあるものの、上記は任命／指名委員会の主要な職務の一つである。取締役会議長がこの職務を遂行する委員会のメンバーであることは自然であり、同委員会においては同議長の見解が考慮されるべき一方で、独立性の欠如の観点に照らせば、同議長がこの委員会の委員長を務めることは望ましくない。

他の委員会と同様、当該年度における任命／指名委員会の活動についての記述が年次報告書に含まれるべきである。

18. 報酬を担当する委員会¹⁹

18.1. メンバーシップ

報酬委員会には業務執行役員を含めるべきではなく、過半数は独立取締役が占めるべきである。委員長は独立取締役が務めるべきである。従業員を代表する取締役がこの委員会のメンバーであることが推奨される。

18.2. 運営

取締役会に対する報酬委員会の業務報告においては、取締役会の議事を促進するよう、十分な情報を提供すべきである。報酬委員会の議事に関する報告が提出された場合、取締役会は業務執行取締役の報酬に関する問題を同取締役の出席なしに審議すべきである。

年次報告書には過年度における報酬委員会の活動に関する記述が含まれるべきである。

18.3. 職責

取締役会が業務執行取締役の全ての報酬や手当を決定するにあたり、報酬委員会は、最善の条件の下で[取締役会が]検討ができるようにしなければならない。全ての決定は取締役会が下さなければならない。

¹⁹ 会社によってこの委員会には様々な名称を付けることができる。便宜上「報酬委員会」という名称を用いることにする。

さらに、同委員会に対しては、会社の業務執行取締役ではない主な経営陣 [principal executive managers] に適用される報酬の方針に関する情報が提供されなければならない。そのために、業務執行取締役は報酬委員会の会議に出席するものとする。

19. 業務執行取締役と非業務執行取締役の取締役職数

取締役は必要な時間と注意を自らの職責に注ぐべきである。

業務執行取締役は自らのグループの系列ではない他の上場会社（外国会社を含む）の取締役職に2つ以上就くべきではない²⁰。また、上場会社における取締役職を新規に受諾する前に取締役会に意見を求めなければならない。

取締役会議長〔と最高経営責任者の〕職務を分離させている場合は、当該議長〔の他社取締役兼務〕について、取締役会は、当該議長に固有の状況や与えられた任務を考慮して、特定個別の勧告を策定することができる。

非業務執行取締役は自らのグループの系列ではない他の上場会社（外国会社を含む）の取締役職に4つを超えて就くべきではない。この勧告は任命時にも任期の次回更新時にも適用するものとする。

取締役は、他社（フランス国内外の会社を含む）で務めている取締役職の最新の状況を取締役に知らせるべきであり、これには他社の取締役会の委員会への参加も含まれる。

²⁰ 上記の制限は、業務執行取締役が、子会社や単独または他と合算して株を保有し、他社の買収と保有株式の管理を目的とする持株会社における取締役職には適用されない。

20. 取締役の倫理[ethical rules]

上場会社の取締役²¹は以下の義務[obligations]を負っていることを自覚するべきである。

- 取締役は、その就任前に、当該職務の一般的な義務と特別な義務に精通するよう
にすべきである。特に関連法令、会社の定款、取締役会の補足的な勧告、取締役
会が採用する内部規則をよく理解しておくべきである。
- これに反する法令の規定がない限り²²、取締役は個人として株式を保有すべきであ
り、取締役の報酬との関連で多数[*fairly significant number*]の株式を保有するべ
きである。就任時に株式を保有していない場合は、自らの取締役報酬を用いて取得
するべきである。
- 取締役は全ての株主から委託を受けており、どのような場合にも企業の最善の利
益を優先して行動すべきである。
- 取締役は取締役会に対して、実在するか潜在的であるかを問わず、いかなる利益
相反をも報告する義務があり、関連する議決への参加は控えるべきである。
- 取締役は、取締役会および自らがメンバーである委員会の全ての会議に出席すべ
きである。
- 取締役には情報を入手する義務がある。そのために、取締役は、取締役会で議題
となる事項に関して、会議へ効果的に参加するために必要なあらゆる有益な情報を
適時取締役会議長から得られるように要求をすべきである。
- 取締役は、自らの職責に従って入手した非公開情報に関しては、厳格な守秘義務
を負っており、これは法令で規定する注意義務より重い内容であることを認識する
べきである。
- 法令の定めるところにより、取締役は以下をなすべきである。
 - 自らがその職責の結果として内部情報を持っている（かつ持っている限り
において）会社の有価証券（デリバティブ商品を含む）の取引を控えること。
 - 当該会社の有価証券に関する取引を開示すること。

最後に、取締役は株主総会へ出席すべきである。

各取締役会には、その運営に必要と考えられる規定を、適宜ここに記載する取締役の
基本的義務一覧に追加する責任がある。

²¹ これらの義務は取締役職をもつ法人の常任代表にも個々の取締役にも当然に適用される。

²² 商法第 L. 225 - 25 条。

21. 取締役の報酬

21.1. 取締役の報酬の総額は株主総会で決定されるが、取締役の報酬の配分方法は取締役会が定めることとされていることに留意を要する。取締役会は、取締役会および委員会への取締役の実際の出席を取締役会の定める手法により勘案すべきであり、従って、[報酬には]当該出席に連動する相当の変動部分も含めるべきである。

各委員会への出席によって、取締役の報酬額は当然に増加するものとする。同様に副社長または筆頭取締役[Lead Director]などの個別の職務を引き受けることによって、関連する規定の適用に基づき、追加報酬または特別報酬の支払いが生じる場合もある。

21.2. 取締役の報酬額には、当該取締役が負った責務の水準やその職責のために必要な時間が反映されるべきである。各取締役会は、取締役に課された職責・責務からみた取締役報酬の水準の妥当性を検討しなければならない。

21.3. 取締役の報酬の配分規定およびそれに基づいて取締役へ支払われた個々の金額は、年次報告書に明記すべきである。

22. 業務執行取締役へ任命する場合の雇用契約の終了

従業員が業務執行取締役に任命される場合、契約の終了または辞職により、会社またはグループ関連会社との雇用契約は終了させることが望ましい²³。

この勧告は、取締役会設置会社における取締役会議長、最高経営責任者とマネージング・ディレクター[managing director]、マネジメント・ボードとスーパーバイザリー・ボードにおけるマネジメント・ボードの議長とマネージング・ディレクター、株式会社の子会社の法定経営者に適用される。

この勧告は、上場しているか否かを問わず、当該グループの子会社の業務執行取締役であるグループ会社の従業員には適用されない。

²³ 雇用契約が継続する場合、判例法に従ってそれは停止する。

23. 業務執行取締役の報酬

23.1. 業務執行取締役の報酬決定の原則と取締役会の役割

取締役会およびスーパーバイザリー・ボードは、報酬委員会による提案に基づき、業務執行取締役の報酬を決定する責任を負う。

上記報酬を決定するために、取締役会と委員会は以下の原則を考慮しなければならない。

- **包括性**：本プロセスを通じて決定される報酬は包括的でなければならない。報酬全体の水準を決定するに際しては、固定コンポーネント、1年次または多年次変動コンポーネント、ストックオプション²⁴、パフォーマンスシェア、取締役の報酬、年金の条件、特別手当、および報酬の他の一切の一般的なコンポーネントが考慮されなければならない。
- **報酬コンポーネント間のバランス**：各コンポーネントは明確に具体化され、会社の一般的な利益に対応しなければならない。
- **ベンチマーク**：報酬は、業種を考慮し、ヨーロッパやグローバルなベンチマークに照らして評価されなければならない。
- **一貫性**：業務執行取締役の報酬は、会社の他の役職員の報酬と整合する態様で決定されなければならない。
- **基準の分かりやすさ**：基準は簡易で、安定性がありかつ透明性があるべきである。報酬の1年次変動部分、多年次報酬部分、または必要に応じてオプションもしくはパフォーマンスシェアの付与を決定するために用いられる業績要件は、会社の目的に合致し、厳格で、説明が可能で、できる限り永続的なものでなければならない。
- **比例性**：固定、1年次変動、必要に応じて多年次の報酬の決定、そしてストックオプションおよびパフォーマンスシェアの付与は、バランス、会社の一般的な利益、市場慣行、および幹部職員の業績を同時に考慮しなければならない。

²⁴ 本記載は引受オプションまたは購入オプションに関係する。

23. 2. 業務執行取締役に応用される報酬方針およびストックオプションやパフォーマンスシェアの付与²⁵

業務執行取締役の報酬は適切で、バランスが取れており、公平なものでなければならない。当該報酬は、社内での連帯感および意欲を高めるものでなければならない。[また、]株主との関係において、説明を行うことやバランスを取る必要性も優先されなければならない。報酬は、できる限り他の株主や世論の反応も考慮しなければならない。当該報酬は、有能な業務執行取締役を惹きつけ、維持し、意欲を高めることができるものでなければならない。

市場[相場]が水準を定めるとしても、それが唯一の決定要素であってはならない。業務執行取締役の報酬は、遂行された業務、得られた結果、そして担った責務によって決定される。業務執行取締役は経営陣としての最終的な責務を負っており、これが高額な報酬を正当化している。

業務執行取締役の報酬は、特殊な事情（例えば経営難に陥った会社のリストラ）の下で引き受けた職務の性質によっても左右される。

長期にわたって業務執行取締役の士気を高めるべく、ストックオプション、パフォーマンスシェア、そして一般的な多年次報酬は、業務執行取締役の忠誠心を高め、その利益と会社そして株主の利益との一致を促すことを目的としている。ストックオプションやパフォーマンスシェアの付与は、資本参加の趣旨、すなわち不確実性が存在する状況下において[株主と取締役の]利害を一致させることを踏まえなければならず、即時的な追加の報酬であってはならない。これらの要素に応じてストックオプション行使の条件とパフォーマンスシェアの最終取得は調整されなければならない。

ストックオプションやパフォーマンスシェアの付与に関する一般的な方針は報酬委員会内で議論されるべきであり、同委員会の提案に基づいて取締役会が承認すべきである。当該方針は合理的かつ適切なものでなければならず、ストックオプションまたはパフォーマンスシェアの付与を認める決議案の検討と関連付けながら、年次報告書内そして株主総会において説明される。

取締役会は、会社の業績と関連して、報酬の全コンポーネントの数年間単位での変化を監視しなければならない。

²⁵ パフォーマンスシェアはフランス商法第 L. 225 - 197 - 1 条以下に基づいて業務執行取締役に付与される株式であり、本提言が義務付けている追加的な要件の対象である。

23. 2. 1. 株式保有の要請

取締役会議長、最高経営責任者、副最高経営責任者、マネジメント・ボードのメンバーそして株式合資会社の法定経営者は、取締役会またはスーパーバイザリー・ボードが定期的に決定する相当数の株式をその任期が終了するまで登録株式として保有するよう義務付けられている。当該株式は、行使されたストックオプションまたはパフォーマンスシェアで構成することもできるが、株式数は相当数におよばなければならない、必要に応じて取締役会が決定する水準まで増やさなければならない。

[その際、]取締役会は、各業務執行取締役に対して、年間報酬額に準拠する方法や相当数の具体的な株式数、（ストックオプションまたはパフォーマンスシェアの行使から生じる株式の場合には、）税金・社会保険料・取引費用を控除後のキャピタルゲインの相当な割合、またはこれらの組み合わせによる水準を提示することができる。

当該水準は、潜在的な業績要件に対応可能である必要があり、少なくとも改選のたびに業務執行取締役の状況を踏まえて定期的に見直さなければならない。

23. 2. 2. 業務執行取締役の報酬の固定部分

固定報酬は、業務執行取締役が社内において継続して職歴を重ねているかまたは社外から採用されたかに応じて別々に計算することができる。

原則として当該固定報酬は、例えば3年ごとなど比較的長期の間隔でのみ見直すことができる。

報酬の引き上げは理由を問わず会社に影響を与える事象と結び付いていなければならない、また、付加的な手当などの他の報酬コンポーネントのことも考慮しなければならない。

しかし、会社が業務執行取締役の固定報酬を毎年引き上げることを選ぶ場合には、当該引き上げは、節度のあるものでなければならない、かつ23.1で言及した一貫性の原則を遵守するものでなければならない。

23. 2. 3. 業務執行取締役の報酬の変動部分

取締役会は、業務執行取締役に対する1年次または多年次変動報酬の付与を決定することができる。

こうした様々な形態の変動報酬は併存させることができるが、その合計額は上記原則、特に包括性と比例性に基づいて決定しなければならない。

変動報酬は、[予め定めた]一定の期間を前提とし、取締役会が決定しなければならない。変動報酬の決定に関する基準は、業務執行取締役の業績に

対する1年次または多年次の評価および会社の戦略と整合していなければならない。変動報酬は対象期間における取締役の業績および会社の発展に対して付与されるものである。株価がこの業績の測定において唯一の基準であってはならない。

変動報酬の条件は、株主にとって分かりやすく、明確なものでなければならない。詳細な情報が年次報告書へ毎年提供されなければならない。

変動報酬は、明確で、かつ、当然ながら事前に決定された目標の達成を条件としなければならない。

定量基準は、単純で、関連性があり、客観的で、測定ができ、かつ、会社の戦略に即していなければならない。

これらの基準は、場当たりの調整を避けるために定期的に見直されなければならない。

定量基準によって生じる恐れのある閾値効果に特段の注意を払うことも必要である。

特別な変動報酬の付与は、非常に特殊な状況においてのみ正当化される。

定性基準は、正確に定義されなければならない。変動部分に関しては、定性基準を用いる場合、定性部分の限度を定めなければならない。必要に応じて例外的な状況を考慮するものとする。

変動報酬は、固定報酬とのバランスが取れた水準に設定しなければならない。変動部分は固定部分の上限比率であり、会社が営む事業のうち取締役会が予め定める事業に適用される。

正当な場合を除き、変動報酬の付与の対象を業務執行取締役のみに限定することはできない。

業績基準の評価のために想定された期間の終了前に業務執行取締役が退職する場合、取締役会が正当化できる例外的な状況がある場合を除き、報酬の変動部分の支払いを認めてはならない。

23.2.4. ストックオプションまたはパフォーマンスシェア

- 付与

業務執行取締役に対するオプションおよび株式の付与は、業績目標の達成を条件としなければならない。

業務執行取締役の退職時には、いかなるストックオプションまたはパフォーマンスシェアも付与することはできない。

法令の規定に従い、ストックオプションやパフォーマンスシェアが全ての従業員に対して付与される訳ではない場合、ストックオプションまたはパ

パフォーマンスシェアの付与を受けない従業員を企業の業績に関与させる別の制度（インセンティブ制度、強制的な制度以外の利益分配制度、株式の特別交付など）を提供する必要がある。

ストックオプション制度とパフォーマンスシェアの総額は資本の僅かな部分に抑えなければならず、株主が経営から得る便益に従って適正なバランスを取らなければならない。希薄化の程度も考慮されなければならない。

さらに、以下の事項を確保する必要もある。

- IFRSに従って評価された付与済みのストックオプションおよびパフォーマンスシェアは、各業務執行取締役にと与えられた全ての報酬、オプション、そして株式の総額に対して、不釣り合いな比率とならないものとする。そのために、取締役会は、該当する業務執行取締役へ与えられる全ての報酬を考慮しながら、新規のストックオプションおよびパフォーマンスシェアの付与を系統的に検討しなければならない。さらに取締役会は、上記付与によって超えることのできない報酬の比率を（市場の基準に従って）決定する責任を負う。
- [ストックオプションやパフォーマンスシェア]の付与は業務執行役員に過度に集中させないものとする。取締役会は、各社の状況（規模、所属する業界、付与範囲、幹部職員数など）に従って、株主が承認した付与総額に照らして、業務執行取締役へ付与できるストックオプションおよびパフォーマンスシェアの上限比率を決定しなければならない。株主総会における議決のために提出される付与制度を許可する決議は、業務執行取締役に対する付与の副次的上限という形で当該上限比率に言及しなければならない。
- 付与は暦年で同じ時期に（例えば過年度の財務諸表の開示後）、偶発的効果を回避するためにほぼ毎年実施される。
- 相場下落による「たなぼた」的な利益は、いかなるものであっても禁止される。事業の重要な変化が制度の改正を正当化する場合を除き、付与されるオプションやパフォーマンスシェアの価値は、会社が従前に実施したものと著しく異なってはならない。
- 業務執行取締役へのパフォーマンスシェアの付与は、取締役会が決定し、付与に際して公表された条件に従い、付与された株式が利用できる時点においてあらかじめ決められた数の株式の取得を行うものとする。

● 価格

ストックオプションの付与、特に業務執行取締役に付与されるストックオプションに関しては、[価格の]ディスカウントが適用されるべきではない。

ストックオプションやパフォーマンスシェアの受益者である業務執行

取締役は、取締役会が株式保有について決定した期間が終了するまで、オプションもしくはオプションの行使の結果として生じる株式またはパフォーマンスシェアのいずれについても、自らのリスクをヘッジするいかなる取引にも関与しないと約束しなければならない。

- **行使**

業務執行取締役による全てのオプションの行使および株式の取得は、連続する数年間にわたって満たされなければならない、真摯に取り組むべき厳しい業績要件にかかるものでなければならない。当該条件は、社内外における業績要件、言い換えれば、他社の業績やベンチマークに関連付けることができる。可能かつ適切な場合には、こうした社内外の業績要件が組み合わされる。

年次財務諸表や中間財務諸表の開示前における、オプションの行使ができない期間を定める必要がある。取締役会またはスーパーバイザリー・ボードは当該期間を定め、業務執行取締役が当該行使の妨げとなる可能性のあるいかなる情報も保持しないようにするために、業務執行取締役がストックオプションを行使する前に踏むべき手続きを必要に応じて決定しなければならない。

23.2.5. 就任手当、退職金、及び競業禁止手当

- **就任手当**

就任手当は、グループ外の会社の出身である新任の業務執行取締役に対してのみ給付することができる。この場合、金額は決定された時に公表されなければならない。

- **退職金²⁶**

会社が倒産した時点の業務執行取締役や職務の失敗があった業務執行取締役が退職時に退職金を受領することは容認されるものではない。

業務執行取締役の職務終了に伴って支払われるこれら所定の手当について、法令は、これを関係当事者間の合意による手続きの対象とすることで、株主に対して重要な役割を与えている。法令は完全な透明性を課しており、退職金を業績要件にかからせている。当該業績要件は少なくとも2会計年度にかけて評価されなければならない。

取締役会が設定する当該業績要件は厳格なものでなければならず、その形態にかかわらず当該退職が強制され、かつ会社の支配や戦略の変更に関連している場合を除き、業務執行取締役への補償を許容することはできない。

²⁶ この基準は商法第 L. 225 - 42 - 1 条および第 L. 225 - 90 - 1 条の規制にも服している。

業務執行取締役が別の役職に就くために退職を選ぶか、同一グループ内の別の役職を与えられるか、または近い将来に年金の給付を受けることができる場合には、当該業務執行取締役への退職手当の支払いは除外されなければならない。

退職金は報酬（固定および変動）の2年分を超えるべきではない。[退職金に加えて、]競業禁止規定が追加的に適用される場合、当該2つの支払[退職金と競業禁止手当]の合計はこの上限を超えてはならない（以下を参照）。

退職前の期間における報酬のいかなる人為的な引き上げも禁止されるべきである。

- **競業禁止手当**

法令が規定する関係当事者間の取引に関する手続きの実施にあたり、競業禁止契約の締結については、報酬委員会において十分な考察が加えられなければならない。

取締役会は、競業禁止要件の実際的かつ効果的な範囲を考慮のうえ、競業禁止契約の締結、競業禁止要件の期間、そして手当の金額を承認しなければならない。この取締役会の決定は公表されなければならない。

取締役会は、競業禁止契約が締結される場合、業務執行取締役が退職するときにこの契約の適用を放棄する権限を取締役に与える条項を組み込まなければならない。

取締役会は、取締役が退職するとき、特に退職により年金の受給権を請求し、または請求したときには、競業禁止契約が依然として有効か否かを公表しなければならない。

どのような場合においても、競業禁止にかかる給付は報酬（固定および変動）の2年分の上限を超えるべきではない。

退職金も支払われる場合、当該2つの手当の合計は上限（上記を参照）を超えてはならない。

23. 2. 6. 補完年金制度

社会保障法（Social Security Code）第L. 137 - 11条に規定する、経営幹部 [senior executives] および業務執行取締役向けの補完年金制度は、濫用防止のための条件を遵守していなければならない。

確定給付型の補完年金制度については、受益者は、適用される規定の定めるところにより、自らの年金受給権を請求するときに会社の取締役または従業員でなければならないという条件に従わなければならない。

濫用を防止するために、一定の追加規定を課す必要がある（新規加入を停

止しており再開もしていない年金は除く)。すなわち、

- 上記一般原則に基づく報酬の総合的な決定の中において、年金の給付金は考慮されなければならない。
- 潜在的な受給者の集団は、業務執行取締役よりも大きな広がりをもつ集団でなければならない。
- 受給者は、確定給付型の年金制度から給付を受けるためには、取締役会が定めた少なくとも2年間の勤続という合理的な要件を満たす必要がある。
- 毎年、潜在的な受給権はスキームにおける勤続要件に応じて漸進的に増加するものとし、受給者の給付金の5%までの増加とする。この漸進性の要件は規定されなければならない。
- 給付金の計算において考慮する基準期間は数年に及ばなければならず、同期間における年金給付の増額を目的とした報酬のいかなる人為的な引き上げも避ける必要がある。
- したがって、退職時において総報酬に比して高い割合の額を得る権利を、即座にまたは徐々に付与するいかなるスキームも除外しなければならない。
- さらに、補完年金制度が付与することになる個人の潜在的な権利、特に基準所得および当該所得の上限割合に関する情報は公開されなければならない。当該割合は基準所得（当該基準期間に支払うべき固定および変動報酬）の45%以上を超えてはならない。

24. 業務執行取締役の報酬と株式オプション・パフォーマンスシェアの付与方針に関する情報

法令は、会社に対して、当該年度中に各業務執行取締役へ支払われたあらゆる種類の報酬および手当の総額のほか、当該取締役の各々がグループ会社から当該年度中に受領したあらゆる種類の報酬および手当の総額を、経営報告書の中で開示する義務を課している。

業務執行取締役に支払われた個々の報酬のみならず、報酬を決定するために会社が適用した方針についても、株主が明確な知見をもつことができるように、包括的な情報が株主へ提供されなければならない。

24.1. 継続情報

業務執行取締役の全ての報酬コンポーネントは、潜在的か発生済みかを問わず、取締役会の会議が関連する決定を承認した直後に公表しなければならない。

24.2. 毎年の報告[annual information]

年次報告書には、業務執行取締役が受領する報酬を株主に知らせる章が含まれていなければならない。同章は、報酬委員会の支援を得て作成されるものとする。

同章には以下の内容が含まれていなければならない。

- 業務執行取締役に支払われた報酬の決定方針、特に年次変動部分の付与に関する規定の詳細な説明。報酬の変動部分の決定に関する一定の要素について、[これを説明することが]守秘義務に反することのないようにしつつ、当該説明は変動部分に関する決定が依拠した基準、当初の予想に照らして当該年度中に同基準が適用されている方法、および個々の取締役の個人的な目標が達成されているかという点を示さなければならない。また必要に応じて、当該説明は変動部分の支払いが繰り延べられているか否かという点を明記し、同繰り延べ払いの条件および方法を示さなければならない。最後に、必要に応じて、当該説明は多年次変動報酬の付与に関する規定を明記しなければならない。報酬の変動部分の決定に関する一定の要素について適用される可能性のある守秘義務を損ねることのないよう、当該報酬の決定が依拠した基準、および多年次変動部分が支払われる際における当該基準の適用方法を示さなければならない。
- 会社が提供する年金制度または年金契約に関する情報。年金制度の著しい多様性を考慮すると、業務執行取締役がグループの経営幹部[senior executive]と同じ年金制度から給付を受けるのかそれとも特別な年金制度から給付を受けるのかを示し、当該制度の主な特徴、特にその計算方法を記述することが重要である。
- 各業務執行取締役の個人の報酬、前年度との比較、固定コンポーネントと変動コンポーネントとの内訳。フランス商法はこれらの事項を開示する義務を一切課してはいないが、株主に最も関係する情報は、変動コンポーネントとそれが計算される年度[の業績]との関係にあると考えられる（報酬の支払が翌年度である場合も同じ）。したがって、当該年度に支払うべき報酬を優先的に開示し、現在の年度に支払うべき金額や過年度に支払った金額を要約表の中で示すことが望ましい。
- 取締役へ支払われる取締役手当の総額と個人別の金額、手当を配分する規定のほか、取締役がグループの系列会社において担っている職務に関連して統括マネージャー[general management team]として受領する手当の支払いに関する規定。
- 全ての受益者へのストックオプションの付与に関する方針の記述。必要に応じて業務執行取締役に適用される付与方針を分けて説明する。特にオプションの性質（購入オプションか引受オプションか）、受益者の範囲の決定基準、プランの周期性、オプション行使に関して取締役会が承認した

条件、および各オプション付与による希薄化の影響を示す必要がある。要約表において、検討時に使用したものと同様の、既存のオプション制度に関連する全てのデータを示さなければならない。

- [一定範囲の]従業員と業務執行取締役に適用される株式付与方針[share award policy]、取締役会が決定した条件や基準、そして各株式付与による希薄化の影響に関する記述。要約表において、ストックオプションの場合と同様の方法により、特に各業務執行取締役に付与されるパフォーマンスシェアの株数およびグループの従業員である主な受益者へ付与される総株数などの全てのデータを示さなければならない。
- 業務執行取締役に付与されたストックオプションとパフォーマンスシェアについての連結財務諸表で用いる方法に従った付与時点での評価額、および各業務執行取締役へ付与された株式の[総株式に占める]比率。

[本記載については、]全ての取締役報酬項目に関するひな型（本文書に添付した別表）に準拠することが望ましい。

24.3. 業務執行取締役の個人別の報酬についての株主との協議²⁷

取締役会は業務執行取締役の報酬を株主総会で提示しなければならない。この提示は、終了した会計年度末にそれぞれの業務執行取締役へ支払われるべき、または付与された報酬の要素を含んでいなければならない。すなわち、

- 固定部分
- 1年次変動部分、および当該変動部分の決定に資するとの観点から、必要に応じて多年次変動部分
- 臨時報酬
- スtockオプション、パフォーマンスシェアと他の全ての長期報酬の要素
- 職務の引き受けまたは終了に関する手当
- 補完年金制度
- その他の手当

上記報酬の提示後に株主による勧告的投票 [advisory vote] の実施が検討されるべきである。当該投票においては、最高経営責任者やマネジメント・ボードの議長に対しては一つの決議、副最高経営責任者やマネジメント・ボードの他のメンバーに対しては一つの決議が提起されることが望ましい。定時株主総会が否定的な意見を出した場合、報酬委員会の助言に従って、取締役会は別の会議で本件を議論し、株主総会で表明された意見にどのように対処するつもりなのかを詳述する文書を直ちに会社のウェブサイト上で公表しな

²⁷業務執行取締役に対して確約した、職務の終了、職務変更もしくはこれらに相当する遡及的な事由の結果として、支払うべきもしくは支払う可能性のある報酬、支払い、または手当に相当する支払いは、規制された契約の手続きの対象となる。

なければならない。

25. 本勧告の履行

25.1. 会社による「コンプライ・オア・エクスプレイン」ルールの実施

本コーポレート・ガバナンス・コードを参照する上場会社は、その関連文書または年次報告書において[本コードに記載された]勧告の履行に関して詳細に報告し、該当する場合には、当該勧告を実施しなかった理由を説明すべきである。

勧告を適用しない場合に行われる説明はわかりやすく、適切でかつ詳細でなければならない。当該説明は具体的で、当該会社の特有の状況に適応していなければならない。当該状況が[勧告を]適用しないことを正当化する理由を、説得的に示さなければならない。該当する場合には、当該説明は実施された代替的な措置を述べ、当該会社が本コードの関連措置の目的を遵守できるよう講じた対策を記載しなければならない。

会社は、一時的に実施しなかった勧告について将来実施する意図がある場合には、当該[不実施の]状況がいつ終わるのかを明示しなければならない。会社は、実施していない勧告とそれぞれの説明を特定の節または表で示さなければならない。

25.2. コードの実施のモニタリングを行う上級委員会[High Committee]

コーポレート・ガバナンスの基本的なルール（コンプライ・オア・エクスプレイン）の実施を確実にするために、Afep および Medefは上場会社によるコーポレート・ガバナンス・コードの実施をモニターする上級委員会[High Committee]を設置した。

本コードを参照する会社は当該上級委員会に参加する。

上級委員会は、国際的に[業務]展開しているグループにおいて幹部職にあるかまたは過去においてあった、その能力が一般に認められている者4名、そして投資家を代表する適任者または法的・倫理的事項に関する能力に照らして選ばれる適任者の者計3名から構成される。委員長は幹部職にあるかまたは過去においてあった者4名の中から選ばれる。

これらの人物は3年間の任期で任命され、当該任期は年をずらして一回更新できる。上級委員会のメンバーは上場会社における取締役職の就任状況を公表しなければならない。

上級委員会は以下の責任を負う。

- 本コードに含まれる原則の適用状況のモニター。このために、上級委員会は、まずコードに関する規定または解釈についての質問（例えば、独立取締役としての資格）を取締役会から受け付けることとし、また、[上級委員会は、]会社が十分な説明なしに本コードの勧告の一つを実施することを怠っていると立証した場合、自ら[の権限において]会社の取締役会に審議させる手続きを開始することができる。会社が上級委員会の勧告に従わないことを決定する場合、会社は、会社の意見および当該勧告に従って行動しないことを決定した理由を、年次報告書／関連文書に記載しなければならない。
- 実務慣行（国際的レベルのものを含む）の変化、フランス金融市場庁（AMF）の勧告の改正、特定の分野における変更や投資家の要請を反映するための本コードの改定の提案をすること。

上級委員会は年次活動報告書を公表するものとする。