

各国のコーポレート・ガバナンス・コード等の抜粋

- ・ 情報開示と透明性
- ・ 取締役会等の責務（うち、役割・機能等の発揮）
（・ 株主との対話 ）

平成26年10月20日（月）

目次

1. 情報開示と透明性

開示全般	2
報酬に関する開示	11
取締役等の選任等に関する開示	16
外部会計監査人の役割	20

2. 取締役会等の責務(うち、役割・機能等の発揮)

取締役会に期待される役割・責務	27
取締役(会)の知識・経験	35
取締役会から経営陣への委任	37
取締役会・取締役の評価	38
サクセッション・プラン	44
取締役・経営幹部の報酬	47
内部統制体制	57
情報アクセス	61

【開示全般】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第C章:説明責任

C.1 財務・業務報告

主要原則〔Main Principle〕

取締役会は、会社の現状と展望に関する、公正でバランスが取れた理解容易な評価〔assessment〕を公表すべきである。

補助原則〔Supporting Principles〕

取締役会が公正でバランスが取れた理解容易な評価を公表するべきである、という責務は、期中報告その他の株価に影響を及ぼす報告、規制当局あての報告、法令により公表が求められる情報にも及ぶ。取締役会は、公表される情報が、公正でバランスが取れた理解容易なものとなるようにするための仕組み〔arrangements〕を確立すべきである。

各則 [Code Provisions]

- C.1.1 取締役[会]は、年次報告書において、年次報告書・財務諸表〔annual report and accounts〕の作成における自らの責務について説明するとともに、年次報告書・財務諸表が全体として公正でバランスが取れた理解容易なものであると考えている旨、また、株主が会社の現状・業績、ビジネスモデルおよび戦略を評価するために必要な情報が提供されていると考えている旨、を記述すべきである。(後略)
- C.1.2 取締役[会]は、年次報告書において、会社が長期にわたって創造し維持していくべき価値(ビジネスモデル)と、会社の目的を達成するための戦略について、説明を行うべきである。
- C.1.3 年次財務報告および半期財務報告において、取締役は、その作成時にゴーイング・コンサーンを前提とした会計処理を採用することが適切であると考えたか否かを説明し、会社が財務諸表の承認日から少なくとも12ヶ月以上の期間、ゴーイング・コンサーンを前提とした会計処理を継続することについての重大な不確実性を特定すべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

7 年次財務諸表の提出及び監査

7.1 報告〔Reporting〕

- 7.1.1 株主および第三者は、主として連結財務諸表及びグループ・マネジメント報告書〔Group Management Report〕から情報を得る。期中においても半期報告書、半期のうちにおいても中間報告書、四半期報告書によって情報を得ることができる。連結財務諸表と半期及び四半期に作成される要約版の連結財務諸表〔Condensed Consolidated Financial Statements〕は、国際的に認められた会計原則〔internationally recognized accounting principles〕に従って作成される。
- 7.1.2 連結財務諸表は、マネジメント・ボードによって作成され、外部会計監査人及びスーパーバイザリー・ボードの監査を受ける。半期および四半期財務報告書については、公表前に、マネジメント・ボードが、スーパーバイザリー・ボード又はその監査委員会と協議するものとする。さらに、財務報告規制パネル〔Financial Reporting Enforcement Panel〕及び連邦金融監督庁〔Federal Financial Supervisory Authority〕は、連結財務諸表が会計基準を遵守しているか、確認する権限を有する〔enforcement〕。連結財務諸表は会計年度終了日から90日以内に公表されるものとし、中間報告書については報告対象期日から45日以内に公表されるものとする。
- 7.1.4 会社は、企業にとって重要な他社株式を保有する場合、その会社のリストを公表するものとする。銀行及び金融サービス会社のトレーディング・ポートフォリオであって、議決権が行使されないものは、ここでの公表の対象とはならない。このリストでは、その会社名及び本店所在地、保有株式額、資本金の額、過年度の業績について開示されるものとする。
- 7.1.5 適用される会計規制〔accounting regulations〕に照らして、「関係者〔related parties〕」と考えられる株主との関係は、連結財務諸表に注記されるものとする。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

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。

2.1.4 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。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

説明責任

原則:

- 10 取締役会は、会社の業績・位置付け・見通しについて、バランスの取れた分かりやすい評価を提示すべきである。

ガイドライン:

- 10.1 会社の業績・位置付け・見通しについて、バランスの取れた分かりやすい評価を提示するという取締役会の責任には、期中報告その他の株価に影響を及ぼす報告、規制当局宛ての報告(求められる場合)にも及ぶ。
- 10.2 取締役会は、法令上の義務(証券取引所の上場規則上の義務を含む)の遵守を徹底するために、例えば必要に応じて方針を書面にて確立することにより、適切な措置を取るべきである。
- 10.3 取締役会が会社の業績・位置付け・見通しについて十分な情報を得た上でのバランスの取れた評価をするため、経営陣は取締役会のすべてのメンバーに対して、経営の報告とその説明・関連情報を月次ベースで(取締役会が求める場合には随時に)提供すべきである。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

7.0 開示と監査

7.1 包括的な開示

会社の業績、ビジネス・モデル、事業戦略および長期的な見通しについて株主が評価できるよう、取締役会は、年次報告書および会計報告〔accounts〕において、会社の現状および将来の見通しについての公正かつ分かり易い評価を示すべきである。

7.2 重要性

リスクと価値創造の源を把握するのに役立つ情報を株主が検討することができるよう、取締役会は関連する重要な情報を適時に開示すべきである。株主にとって重要な事項は、年次報告書またはこれと同等の開示書類において簡潔に記述すべきであり、また取締役会の承認を経るべきである。

7.3 確認〔Affirmation〕

取締役会は、会社の年次報告書および会計報告において、会社の現状および将来の見通しに関する真実かつ公正な見解が示されていることを確認すべきである。各法領域における法規制を適宜踏まえることを前提として、年次報告書および会計報告に記載される情報は、以下のとおりとすべきである。

- a) 株主が、リスクならびに過去および現在の業績を評価し、将来の業績についての推論を引き出すことができるよう、投資判断に係る適切な情報であること。
- b) リスク資本の提供者である株主が、その経営および採用された戦略を評価するという会社の所有者としての責務を果たすことができるような情報であること。
- c) 説明の対象とした事象が忠実に表現されている情報であること。

1. 情報開示と透明性

【開示全般 ⑦／⑨】

- d) 一般に、中立的な情報であり、公正かつ偏見のない方法により、不確実性が存在する場合を除き、積極的に報告される情報であること。また、資産および利益を過大評価することや債務および費用を過小評価することがないよう、慎重性を優先すべきであり、形式より実体が伴っているべきである。オフ・バランス化された項目は、いずれも適切に開示されるべきである。
- e) 体系的な方法や手法を用いた場合にも同様の結論が導かれるよう、検証可能であること。
- f) 企業の業績を期間比較でき、かつ他企業と比較できるような方法で開示されること。
- g) 「費用収益対応の原則」[matching principle]に沿った情報であること。

7.4 ソルベンシー・リスク

取締役会は、会社の運営状況やあらゆる重大なリスク(会社の継続を脅かすような支払能力および流動性に関する重大なリスクを含む)についてしっかりと評価を実施したことを、年次報告書において明示すべきである。取締役会は、会社が、期限内に債務を履行し、予測可能な将来にわたり事業を継続できるか否かについて、自らの意見を述べるべきである。かかる意見を述べるに当たっては、当該意見の根拠となる仮定、関連するリスクまたは不確定要素、ならびにかかるリスクおよび不確定要素をどのように管理しているのかを説明すべきである。特に、リスクについては以下を開示すべきである。

- a) 会社の戦略上のリスク
- b) 株主が期待するリターンについてのリスク(当該リスクのうち重要なものに重点を置くべきである)
- c) リスクの監督の方法およびプロセス
- d) 将来の成果に向けて過去の教訓をどのように活かしているか
- e) 会社のビジネス・モデルや戦略目標の達成に対する主要なリスク(会社の継続に対する脅威となるようなリスクを含む)

7.5 非財務情報

取締役会は、株主が会社の戦略目標やその達成の進捗度について理解できるよう、過去の業績を筋道立てて関連づけるとともに、会社の将来のリスク、ビジネス・チャンスおよび将来の見通しについて、統合的な報告を行うべきである。また、そこでの開示は、以下のとおりとすべきである。

- a) 会社のビジネス・モデルと関連付けられていること。
- b) 真に有益な情報を開示するものであり、また、理解の助けになるかぎりにおいて、将来に関する要素を含むものであること。
- c) 会社の事業戦略とそれに関するリスクおよびビジネス・チャンスを説明し、さらに、かかる戦略ならびにリスク管理およびビジネス・チャンスを評価・監督するにあたり、取締役会がどのような役割を果たすかを説明するものであること
- d) 入手しやすく、また、株主が会社の全体像を把握できるような情報と適切に統合されたものであること
- e) 戦略に関連した重要業績評価指標[key performance indicators]を用いており、比較しやすいものであること
- f) 客観的な指標を用いているか、客観的な指標を用いない場合には、証拠に基づいた評価がなされていること
- g) 可能であれば、毎年、別途設定された開示基準に基づく独立した第三者によるアシュアランスを得ることを通じ、補強がなされていること

●東証「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」

4 情報開示と透明性

上場会社のコーポレート・ガバナンスには、会社の財務状況、業績、所有状況やガバナンスを含むすべての重要事項についての適時適切な情報開示（ディスクロージャー）を保証することが期待されている。

上場会社は企業活動に関して迅速かつ正確な情報開示を行う責務を負っているが、これらは市場における投資者の適切な企業評価のためのものであると同時に、株主の適切な議決権行使のためのものでもある。そのために、株主は、経営者の業務遂行の状況を評価するのに十分な、定期的で、信頼できる、比較可能性のある情報、更には定期的な情報開示の間に生じる重要な事象についてのタイムリーな情報についての開示を必要としている。これらの情報開示は、株主間の平等を期すために同時的に開示される必要があるが、公平な情報開示は、市場に対する投資者の信頼を確保し、内部情報の濫用を未然に防止する上でも重要である。

○留意点

上場会社が適時適切な情報開示を行うために留意を要する点は、以下のとおりである。

- ① 財政状態や経営成績についての定量的な情報の開示に加え、株主が会社の経営実態をより的確に把握するための定性的な情報開示の充実
- ② 株主が公平かつ容易に情報にアクセスできる機会の確保
- ③ 情報の開示に関する適正性・迅速性を確保するための社内体制の整備

【報酬に関する開示】

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

4 マネジメント・ボード

4.2 構成及び役員報酬

4.2.4 各々の「執行役」に支払われる報酬の総額は、氏名、固定部分及び変動部分に分類したうえで開示される。「執行役」の任期満了、又は任期途中で退任に伴って付与される給付、又は事業年度中に変更のあった給付についても、同様に開示される。報酬額の開示は、株主総会において不開示とすることにつき4分の3の賛成を得られた場合には不要とされる。

4.2.5 報酬額は〔年次報告書の〕付属明細表〔Notes〕またはマネジメント報告書において、報酬額は開示されるものとする。マネジメント報告書の一部である報酬報告は、「執行役」に対して報酬制度の概要を示すものとなる。その概要は、一般的に分かり易い方法により示されるものとする。報酬報告には、会社が支払うFRINGE・ベネフィットの情報も含むものとする。さらに、2013年12月31日以後に開始する事業年度では、各々の「執行役」毎に、報酬報告に次の事項を記載するものとする。:

- ・ 対象事業年度の給付。その中には、FRINGE・ベネフィット及び変動報酬要素に伴い支払われる最低額と最高額の記述も含む。
- ・ 対象事業年度や関連する事業年度に割り当てられる固定報酬、短期変動報酬及び長期変動報酬の額
- ・ 対象事業年度の年金給付やその他の給付、サービス料

5 スーパーバイザー・ボード

5.4 構成及び報酬

5.4.6 (前略)「監査役」の報酬は、項目毎に細分化したうえで、個人毎に、〔年次報告書の〕付属明細表又はマネジメント報告書により報告されるものとする。また、企業から「監査役」に対して支払われる報酬又は〔監査役が〕個別に提供したサービスに対する対価、特に、アドバイザーや代理業務の対価については、個人毎に記載されるものとする。

7 年次財務諸表の提出及び監査

7.1 報告〔Reporting〕

7.1.3 コーポレート・ガバナンス報告書には、ストック・オプション制度及び類似する証券ベースのインセンティブ・システムに関する情報を含むものとする。ただし、この情報が年次報告書、連結財務諸表 又は報酬報告書に記載されている場合を除く。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

21 取締役の報酬

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。

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。

●シンガポール「コーポレート・ガバナンス・コード」

報酬の開示

原則:

9 すべての会社は、報酬に関する方針、報酬の水準と構成、報酬決定の手続きを、年次報告書で明確に開示すべきである。報酬に関する方針に関連して、取締役および主たる経営幹部に支払われる報酬と業績との関係が投資家に理解できるように開示すべきである。

1. 情報開示と透明性

【報酬に関する開示 ④／⑤】

ガイドライン:

9.1 会社は、取締役、CEO、少なくとも上位5名の主たる経営幹部（取締役またはCEO以外）の報酬を、株主に対して毎年報告すべきである。この年次報酬報告書は、取締役に関する年次報告書の一部またはその別紙とし、会社が株主に報酬を報告する主な手段でなければならない。

年次報酬報告書において、取締役、CEO、上位5名の主たる経営幹部（取締役またはCEO以外）に支給される可能性のある退職慰労金と退職後給付金の総額を開示すべきである。

9.2 会社は各取締役およびCEOの報酬を、その氏名とともに完全に開示すべきである。管理における便宜上、報酬額を四捨五入して千ドル単位で開示してもよい。各取締役およびCEOの報酬について、基本給または固定給、変動または実績連動型による給付または賞与、現物給付、ストックオプションの付与、株式によるインセンティブ・賞与、その他の長期インセンティブに分けた明細（割合または実額）を付すべきである。

9.3 会社は、少なくとも上位5名の主たる経営幹部（取締役またはCEO以外）の氏名と報酬を、25万シンガポールドル単位で開示すべきである。この場合、25万シンガポールドル単位での分布のみを開示すればよい。主たる経営幹部各々の報酬について、基本給または固定給、変動または実績連動型による給付または賞与、現物給付、ストックオプションの付与、株式によるインセンティブ・賞与、その他の長期インセンティブに分けた明細（割合または実額）を付すべきである。

さらに会社は、上位5名の主たる経営幹部（取締役またはCEO以外）に対して支払われた報酬を総額で開示すべきである。

ベストプラクティスとしては、上位5名の主たる経営幹部の報酬を完全に開示することが望ましい。

1. 情報開示と透明性

【報酬に関する開示 ⑤／⑤】

- 9.4 透明性確保のため、取締役またはCEOの近親者に該当する従業員の報酬が、対象となる年度において5万シンガポールドルを超える場合、その報酬の詳細を年次報酬報告書で開示すべきである。この場合、氏名を開示するとともに、対象となる従業員と近親者たる取締役またはCEOとの関係を明確に記載すべきである。報酬は5万シンガポールドル単位で開示すべきである。この場合、5万シンガポールドル単位での分布のみを開示すればよい。
- 9.6 さらに透明性確保のため、取締役および主たる経営幹部に支払われる報酬と業績の関係について、より多くの情報を開示すべきである。年次報酬報告書では、短期・長期のインセンティブ制度の対象となる業績基準、その業績基準を採用した理由、業績基準を達成したかどうかを記載すべきである。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

6.0 報酬

6.3 開示

取締役会は、会社の長期的な戦略目標と一致し、かつ明確で分かり易く包括的な報酬の方針を策定した上で、これを開示すべきである。その際には、経営陣および最高経営責任者に対する報酬をどのように決定し、またその報酬が各事業年度における会社の基本的な業績との関係で適切であることをどのように判断したのかについても、対象者毎に開示すべきである。これには、非金銭的な項目（たとえば、D&O保険、フリンジ・ベネフィットおよび退職給付金）も含まれる（もしあれば）。

【取締役等の選任等に関する開示】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

B.2 取締役の任命

各則〔Code Provisions〕

B.2.4 年次報告書〔annual report〕では、一節を割いて、取締役の任命に関連して指名委員会が踏んだ手順を含め、同委員会の活動について記載すべきである。その記載箇所には、性別を含む取締役会の多様化ポリシーや、当該ポリシーの実現のために委員会が設定した何らかの測定可能な目標、ならびに当該目標の達成に向けた進捗状況の記述が盛り込まれるべきである。仮に、取締役会議長や非業務執行取締役の任命において、外部調査コンサルタントや公募を活用しなかった場合には、説明を行うべきである。外部調査コンサルタントを活用した場合には、年次報告書において、その旨および当該コンサルタントが会社と他の面で関係があるか否かについての記載を行うべきである。

B.7 再任〔Re-election〕

各則〔Code Provisions〕

B.7.2 取締役会は、非業務執行取締役の選任に関する株主宛書面の中で、なぜ取締役会がこの人物を選任すべきと信ずるかについて説明すべきである。取締役会議長は、取締役の再任を株主に提案する場合には、正式なパフォーマンス評価に基づき、当該個人が引き続き有効に業務を遂行しており、任務へのコミットメントを明らかにしていることを確認すべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

5 スーパーバイザリー・ボード

5.4 構成及び報酬

5.4.1 スーパーバイザリー・ボードは、その構成員[「監査役」]が全体として職務を適切に執行するために必要な知識、能力、経験を有するよう構成されなければならない。

(中略)スーパーバイザリー・ボードが選任機関[株主総会]に候補者を推薦する際には、この目途を考慮するものとする。この目途と、その運用状況については、コーポレート・ガバナンス報告書によって公表されるものとする。

株主総会に対して候補者を推薦する際には、各々の候補者と、企業及びその執行機関[executive bodies]と、個人的、ビジネス上の関係があったか、会社と重要な利害関係を有する株主と個人的、ビジネス上の関係があったかについて、開示するものとする。

この開示に関する本コードの勧告は、株主がその権限に基づき客観的な選任を行ううえで、客観的な判断を要する状況であるとスーパーバイザリー・ボードが適切と判断した場合に限る。(後略)

5.4.7 1会計年度中に、「監査役」の会議への出席率が半数を下回る場合には、その旨をスーパーバイザリー・ボード報告書[Report of the Supervisory Board]に記載するものとする。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

取締役会メンバー

- 4.6 取締役の選考・選任・再任プロセスに関する規定は、年次報告書で開示すべきである。これには、候補者の選定・指名プロセスを含むべきである。
- 4.7 年次報告書においては、取締役に関する重要な情報、例えば学歴および職歴、会社および関連会社の株式持分、所属する各委員会（メンバーまたは委員長として）、取締役に初めて選任された日、取締役として最後に再任された日、過去3年間に他の上場会社で務めた取締役、取締役としての職または議長としての職、その他の主たる責務を開示すべきである。さらに、コーポレートガバナンスに関する年次開示資料では、業務執行取締役・非業務執行取締役・独立取締役（指名委員会がその独立性を認めている独立取締役）の区別を開示すべきである。取締役に選任または再任に付された取締役については、その氏名とともに、株主が十分な情報を得た上で判断できるだけの詳細な情報を開示すべきである。この決議に付されるべき情報には以下が含まれる。
- (a) 取締役、会社または10%以上の持分を有する株主と候補者との間の近親関係を含むあらゆる関係
 - (b) 他の上場会社において現在務めている取締役職のリスト
 - (c) その他の主たる責務の詳細

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

3.4 任命プロセス

取締役会は、取締役の指名および選任・再任に関する手続、および取締役候補者に関する情報を開示すべきである。かかる取締役候補者に関する情報には、以下の事項が含まれる。

- a) 取締役の氏名等および任命の理由
- b) 核となる能力、資質および職歴
- c) 近年および現在の他の会社の取締役や経営陣としての就任状況および非営利法人における重要な役割への従事の状況
- d) 支配株主との関係その他の独立性に影響する事項
- e) 在任期間の長さ
- f) 取締役会および委員会への出席状況
- g) 会社の株式の保有状況

【外部会計監査人の役割】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

C.3 監査委員会及び外部会計監査人

C.3.2 監査委員会の主要な役割と責任は、文書の形で設置要綱〔terms of reference〕に明記されるべきであり、そこには下記の事項が含まれるべきである。

- 外部会計監査人の任命、再任ならびに解任について、これらが株主総会の承認に付されるに当たり、取締役会に提案を行うとともに、外部会計監査人の報酬および任期を承認すること。
- 関連する自主規制・法規制上の要件を考慮しつつ、外部会計監査人の独立性と客観性、監査手続の有効性をモニターし、レビューすること。
- 監査法人が非監査サービスを提供することに関する倫理ガイダンスを考慮に入れつつ、外部会計監査人による非監査サービス提供に関する方針を作成し、これを実施すること、さらに、監査委員会として何らかのアクションや改善が必要と考える事項があれば、これを特定したうえで取締役会に報告し、取るべきステップについて提案すること。

C.3.8 年次報告書では、その一節を割いて、監査委員会の責務遂行について記述すべきである。当該報告書には、下記を含むべきである。

- 外部会計監査人の監査手続をどのように評価したか、外部会計監査人の任命または再任に当たって採用したアプローチ、現在の監査法人との契約期間および前回入札がいつ実施されたのか。
- 外部会計監査人が非監査サービスを提供する場合、監査人の客観性・独立性がどのように確保されているか。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

7.2 年次報告書〔Annual Financial Statements〕の監査

- 7.2.1 スーパーバイザリー・ボード又は監査委員会は、外部会計監査人の選任議案の提出に先立ち、該当する場合には、外部会計監査人とその執行機関〔executive bodies〕や主席監査人と、企業及びその執行機関のメンバーとの間に、外部会計監査人の独立性に疑念をもたらすような、事業上、財務上、個人的その他の関係が存在するのか、存在する場合にはどのような関係なのか、について記載された文書を、当該外部会計監査人から取得するものとする。この文書には、過年度及び当期における、特にコンサルタントを始めとする監査以外のサービスの提供の程度について記載するものとする。
- 監査期間中に外部会計監査人が無資格となる事由又は公平性を損なう事由が発生した場合、その事由が直ちに解消されない限り、外部会計監査人はスーパーバイザリー・ボード議長と監査委員会に対して直ちに通知を要する、ということについて、スーパーバイザリー・ボードは外部会計監査人と合意をしておくものとする。

7.2.2 スーパーバイザリー・ボードは外部会計監査人に監査を依頼し、その報酬について合意する。

7.2.3 スーパーバイザリー・ボードは外部会計監査人に対して、スーパーバイザリー・ボードの職務執行に重要な影響を及ぼす事実及び事態が監査において発生した場合には、例外なくまた遅滞なく報告するよう、求めるものとする。

スーパーバイザリー・ボードは、外部会計監査人の監査実施中に、本コードに関してマネジメント・ボード及びスーパーバイザリー・ボードの説明に誤りがあることを発見した場合には、外部会計監査人がスーパーバイザリー・ボードにその旨を通知するか、かつ／又は 監査報告書に記述を行うよう、求めるものとする。

7.2.4 外部会計監査人は、年次財務諸表及び連結財務諸表に関するスーパーバイザリー・ボードの審議に参加し、監査結果について報告する。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

16 監査委員会

16.2 職責

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会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。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

12.4 監査委員会の責務には以下が含まれる。

(d) 外部監査の範囲と結果、外部監査人の独立性・客観性を評価する。

(e) 外部監査人の選任、再任および解任に関する株主への提案事項を取締役会に提案し、外部監査人に対する報酬と監査契約の条件を承認する。

12.5 監査委員会は、経営陣が同席することなく、(a)外部監査人と(b)内部監査人のそれぞれと少なくとも毎年会合を持つべきである。

12.6 監査委員会は、外部監査人の独立性を毎年評価し、(a)当事業年度に外部監査人に支払われた報酬の総額、および(b)監査報酬と非監査報酬の総額の内訳(非監査報酬が発生しなかった場合はその旨の記載)を年次報告書で開示すべきである。外部監査人が相当量の非監査サービスを提供している場合、監査委員会はそのサービスの性質と規模を常に評価し、客観性の維持を図るべきである。

12.9 現在監査を担当している監査法人の前パートナーまたは監査会社の前取締役は、(a)監査法人のパートナーまたは監査会社の取締役でなくなった日から12カ月の間、および(b)監査法人または監査会社に対して何らかの経済的利害を有している間は、会社の監査委員会のメンバーを務めるべきではない。

16.3 すべての取締役は株主総会に出席すべきである。特に、取締役会の議長、監査委員会、指名委員会および報酬委員会の委員長は、株主総会に出席し、株主からの質問に対応すべきである。外部監査人も株主総会に出席し、監査の実施および監査報告書の作成と内容について、株主からの質問に対応すべきである。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

7.7 独立した外部監査

取締役会は、外部監査報告書を公表すべきである。かかる外部監査報告書においては、会計報告に記載された会社の財務状況と業績が真実かつ公正であるかについて、独立した客観的な意見が述べられるべきである。監査報告書には、契約当事者であるパートナーの名前を記載すべきであり、会社は、監査法人の交代の方針を公表すべきである。監査人が辞任する場合、辞任理由は当該監査人により公表されるべきである。

7.8 非監査業務報酬

外部監査人の独立性を毀損することのないよう、外部監査人により提供される非監査業務およびその報酬は、実務上可能な限り監査委員会による承認を経るべきである。非監査業務報酬は、年次報告書において開示されるべきであり、必要に応じて当該報酬についての説明がなされるべきである。非監査業務報酬は、通常は監査業務報酬より低額であるべきであり、そうでない場合には、当該外部監査人による非監査業務の提供が必要な理由と監査の独立性および客観性を確保する方法について明確な説明がなされるべきである。

【取締役会に期待される役割・責務】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第A章:リーダーシップ

A.1 取締役会の役割

主要原則〔Main Principle〕

すべての会社は、会社の長期的な成功に共同して責任を負う、実効性の高い取締役会〔effective board〕によって統率されるべきである。

補助原則〔Supporting Principles〕

取締役会の役割は、リスクの評価・管理を可能とする、注意深く〔prudent〕かつ実効性の高い統制の仕組みのもとで、会社に対して企業家的な〔entrepreneurial〕リーダーシップを発揮することである。取締役会は、会社の戦略的目標を設定し、会社が目的を達成するために必要な資金面・人材面のリソースが確保されるようにするとともに、経営のパフォーマンスの評価を行うべきである。取締役会は会社の価値観と規範〔standards〕を設定し、株主その他の者に対する会社の責務が社内で理解され全うされるようにすべきである。

すべての取締役は、法令上の義務を遵守しつつ、会社の利益を一番に考えて行動しなければならない。

2. 取締役会等の責務

【取締役会に期待される役割・責務 ②／⑧】

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

3 マネジメント・ボードとスーパーバイザリー・ボードの協力〔cooperation〕

- 3.2 マネジメント・ボードは、スーパーバイザリー・ボードと企業の戦略アプローチについて協議し〔coordinate〕、その現状について、定期的に議論を行う。
- 3.3 定款で又はスーパーバイザリー・ボード自身が、基本的に重要な取引についてはスーパーバイザリー・ボードの同意を必要とする旨の規定を置く。当該規定においては、企業の資産、財務状況又は収益状態に重要な影響を及ぼす意思決定や措置についても対象に含める。
- 3.4 (前略) マネジメント・ボードは、企業の戦略、計画、事業動向、リスク状況、リスク管理及びコンプライアンスに関するすべての重要な事項について、スーパーバイザリー・ボードに対して定期的に、遅滞なく、包括的に通知を行う。あらかじめ策定した計画や目標と実際の事業状況が異なるものについて、マネジメント・ボードは、その理由とともに説明する。
- 3.8 マネジメント・ボード及びスーパーバイザリー・ボードは、適切な会社経営のルールに従う。「監査役」は、慎重さと誠実さ〔prudent and conscientious〕に関して善管注意義務を怠った場合には、会社に対する損害賠償責任を負う。ただし、事業に関して意思決定を行う際に、「執行役」又は「監査役」が、適切な情報に基づいて会社の利益を一番に考えて行動していると合理的な理由をもって信じていた場合には、職務違反にはあたらない(経営判断の原則〔Business Judgment Rule〕)。

5 スーパーバイザリー・ボード

5.1 職務と責任

- 5.1.1 スーパーバイザリー・ボードの職務は、マネジメント・ボードに対し継続的に助言を与えるとともに、これを企業経営の面で監督〔supervise〕することである。スーパーバイザリー・ボードは、企業にとって重要な意思決定に関与しなければならない。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

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。

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。

●フランス「MiddleNextコード」

2 「監督」権限〔“Supervisory” power〕

監督権限：〔下記は〕留意事項であり、勧告ではない。

（前略） 監督権限は、〔単層構造の〕取締役会を設置している会社においては取締役会により行使され、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スーパーバイザリー・ボードにより行使される。

法によれば、取締役会を設置している会社においては、取締役会とは、この監督権限の行使という役割を果たすことに加えて、会社の意思決定とコントロールを行う場であり、また、会社の業務方向性を設定するものである。

取締役会は、全体として全ての株主の利益を代表し、常に会社の利益を考慮する義務を負う合議体である。

「監督」機能に関する5つの留意事項：

2 取締役は、その監督義務を適切に果たしているか。

合理的なガバナンスの精神に照らせば、監督義務は、全ての株主の利益が考慮に入れられ、かつ尊重されることを保証するべく、取締役が合議ベースで行動することを含むものである。監督義務は、会社を持続可能な方向に導くための経営陣の能力を確認するものである。

2. 取締役会等の責務

【取締役会に期待される役割・責務 ⑤／⑧】

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

取締役会による業務の遂行

原則:

- 1 すべての会社は、会社を主導し統制する有効な取締役会を設置すべきである。取締役会は、会社の長期的な成功に対して共同で責任を負う。この目標を達成するため、取締役会は経営陣と協働し、経営陣は取締役会に対する説明責任を負う。

ガイドライン:

1.1 取締役会の役割は以下のとおりである。

- (a) 起業家精神にあふれたリーダーシップを発揮し、戦略的目標を設定し、その達成に必要なとなる財源と人材を確保する。
- (b) 注意深くかつ効果的な統制の枠組みを確立することで、リスクの評価と管理を可能にし、株主の利益と会社の資産を守る。
- (c) 経営実績を評価する。
- (d) 主たるステークホルダー(利害関係者)グループを特定し、このグループが持つ認識が会社の評判を左右することを認識する。
- (e) 会社の価値観と基準(倫理基準を含む)を設定し、株主その他のステークホルダー(利害関係者)に対する義務が理解され、果たされるようにする。
- (f) 環境要因や社会要因といったサステナビリティに関する課題を、戦略的目標の一環として考える。

- 1.2 すべての取締役は、いかなる時も、会社の利益の受託者として、その職務と責任を客観的に果たさなければならない。

●ICGN・グローバル・ガバナンス・プリンシパル

セクションA 取締役会

1.0 責務

1.1 義務

取締役会は、十分な情報を得て、誠実で注意深くかつ勤勉に、会社の最善の利益を守るため、関係するステークホルダーに配慮しつつ、株主の利益のために行動すべきである。

1.2 責務

取締役会は、株主および関係するステークホルダーに対して説明責任を負い、長期にわたり[会社の]持続的な企業価値を創造・維持する責務を負う。その役割を有効に果たすため、取締役は以下の活動を行うべきである。

- a) 主要な設備投資、買収および撤退〔divestment〕を含む企業戦略や財務計画を指導し、そのレビューおよび承認を行う。
- b) 会社のガバナンス・環境・社会問題への対応の実務の有効性を監視し、関連する法令を遵守する。
- c) 高度な企業倫理の水準を確立するとともに、誠実な企業文化を生み出すべく、行動規範の実践を監督する。
- d) 関連当事者取引などから生じうる利益相反の管理を監督する。

2. 取締役会等の責務

【取締役会に期待される役割・責務 ⑦／⑧】

- e) 会社の会計報告体制の適切性[integrity]、国際的な基準への適合性、内部統制体制の有効性、および外部監査プロセスの独立性を監督する。
- f) 効果的にリスク管理がなされているかを監督し、リスク管理方針およびその手法を、毎年または事業上の大きな変更のある毎に、積極的にレビューする。
- g) 取締役の指名、選任および評価について、正式、公正かつ透明な手続を確保する。
- h) 最高経営責任者[CEO]を選任し、また必要に応じて解任するとともに、その後継者についての計画を準備しておく。
- i) 最高経営責任者と経営陣[senior management]の報酬体系を、会社および株主の長期的利益と一致させる。
- j) 取締役会の実効性を一貫して高めていくべく、取締役会の評価を定期的かつ客観的に行う。

5.0 リスクの監督

5.1 積極的な監督[Proactive Oversight]

取締役会は定期的に、または重要な事業上の変更がある毎に、[会社の]リスク管理の手法を積極的に監視し、レビューおよび承認を行い、当該手法が効果的に機能していることを確認すべきである。戦略とリスクは不可分であり、両者は取締役会の議論の全ての場面で意識されるべきである。そうである以上、取締役会はその意思決定から生じるであろう結果を幅広く検討し、当該結果に対処するために必要な行動について検討すべきである。

●東証「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」

5 取締役会・監査役(会)等の役割

上場会社のコーポレート・ガバナンスには、取締役会・監査役(会)等※1による経営の監督を充実させ、取締役会・監査役(会)等の株主に対するアカウントビリティが確保されることが期待されている。

※1 取締役会・監査役(会)等とは、取締役会及び監査役(会)を中心とした経営の監督を担う組織をいう。

コーポレート・ガバナンスの法的な枠組みとしては、監査役設置会社と委員会設置会社の選択が認められているが、いずれの場合でも取締役会・監査役(会)等には、自らの戦略指導の下で経営者※2の業務執行が適正かつ効率的に行われているかを評価し、これを経営者の選解任や報酬に反映するなどの方法で、会社と経営者の利益相反を防止し、適切な監督機能を発揮することが期待されている。あわせて、取締役会・監査役(会)等には、企業倫理・法令遵守に関するシステムを適切に機能させることや、株主以外のステークホルダーに対して十分に注意を払い公正に取り扱うことも期待されている。

※2 経営者とは、代表取締役及び業務執行取締役又は代表執行役及び執行役その他いわゆる「執行役員」のような経営に実質的に関与する者として会社が認識している者をいう。

【取締役(会)の知識・経験】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

B.2 取締役の任命

各則〔Code Provisions〕

B.2.2 指名委員会は、取締役会〔全体〕のスキル、経験、独立性、知識のバランスを評価し、当該評価に照らしたうえで、個々の任命時において必要とされる役割と能力について文書を作成すべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

5.4 構成及び報酬

5.4.1 スーパーバイザリー・ボードは、その構成員〔「監査役」〕が全体として職務を適切に執行するために必要な知識、能力、経験を有するよう構成されなければならない。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

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。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

取締役会の構成とガイダンス

- 2.6 取締役会および委員会に属する取締役は、全体としてスキル、経験、性別、会社に関する知識の適切なバランスと多様性を保てるように構成されるべきである。さらには、会計または財務、事業経験または管理経験、業界知識、戦略的計画立案の経験、顧客に関する経験または知識といった中核的能力を持つ者であるべきである。

●ICGN・グローバル・ガバナンス・プリンシパル

3.0 取締役会の構成および取締役の任命

3.1 取締役会の構成

(前略)効果的なチャレンジ、議論や客観的な意思決定を生み出すために、取締役会においては関連する知識、独立性、能力、業界知識および多様な視点の持ち主が十分に組み合わせられるべきである。

【取締役会から経営陣への委任】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第A章 リーダーシップ

A.1 取締役会の役割

各則〔Code Provisions〕

(前略)年次報告書〔annual report〕には、取締役会がどのように活動しているかの説明を記載すべきであり、そこには、取締役会はどういった種類の決定を行い、経営陣〔management〕には何を委任するのか、についてのハイレベルな説明が含まれるべきである。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

取締役会による業務の遂行

1.5 すべての会社は、以下を定めたガイドラインを備えるべきである。

- (a) 取締役会の決定に委ねられている事項
- (b) 取締役会の承認を要する事項を経営陣に対して明確にするための指示
ガイドラインの中で取締役会の承認を要することが定められている重要な取引の種類については、年次報告書で開示すべきである。

【取締役会・取締役の評価】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第B章 取締役会の有効性

B.6 評価

主要原則〔Main Principle〕

取締役会は、取締役会、その委員会、および個々の取締役について、正式かつ厳格な年次評価を実施すべきである。

補助原則〔Supporting Principles〕

取締役会の評価に当たっては、取締役会のスキル、経験、独立性と会社に関する知識のバランス、性別を含む多様性、取締役会がどのように一体的に機能したかや、有効性に関連するその他の要素を考慮すべきである。

取締役会議長は、評価の結果を踏まえ、取締役会の強みを認識し弱点には対処すべきであり、必要があれば、新たな取締役の任命を提案し、または取締役の退任を求めるべきである。

個々の取締役の評価に当たっては、各取締役が、有効に貢献を重ねているか、職務に対するコミットメントを明らかにしているか（取締役会・委員会の会合への出席その他の責務に対する時間的なコミットメントを含む）、を示すことを目的とすべきである。

各則〔Code Provisions〕

- B.6.1 取締役会は、年次報告書において、取締役会、同委員会、個別の取締役に対する業績評価がどのように実施されたのかについて記述すべきである。
- B.6.2 FTSE 350会社における取締役会の評価は、少なくとも3年ごとに外部者によって実施されるべきである。当該外部評価者は、会社と他に関係を有するか否かという点を含め、年次報告書において明らかにされるべきである。
- B.6.3 非業務執行取締役は、筆頭独立取締役〔senior independent director〕の指揮のもと、業務執行取締役の見解を考慮しつつ、取締役会議長のパフォーマンスを評価する責務を負うべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

5 スーパーバイザリー・ボード

5.6 効率性の審査

スーパーバイザリー・ボードは、定期的に、自らの活動の効率性について審査するものとする。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

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。

2. 取締役会等の責務

【取締役会・取締役の評価 ④／⑥】

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。

●フランス「MiddleNextコード」

R15 取締役会の評価の導入

趣旨: 中小上場企業の特性を踏まえれば、外部による正式な[取締役会の]評価は、会社のプラクティスに関する新鮮な見識を提供する手段として有益である可能性はあるが、必須ではない。より強調されるべきは、取締役による内部評価と、1年ごとに自らの仕事の妥当性を評価する取締役の能力[の重要性]である。

勧告: 取締役会議長は、年1回、取締役に対して、取締役会の活動及び同活動のための準備に関して意見を表明することを求めるべきである。この点に関する協議の内容は、取締役会会議の議事録に記録される。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

取締役会の業績

原則:

- 5 取締役会全体と各委員会の有効性と、取締役会の有効な運営に各取締役が果たした貢献については、正式な年次評価を実施すべきである。

ガイドライン:

- 5.1 すべての取締役会は、取締役会全体と委員会の有効性と、取締役会の有効な運営に各取締役が果たした貢献について、指名委員会が行う評価プロセスを実施すべきである。取締役会は、取締役会・各委員会・各取締役の評価方法を年次報告書において記載すべきである。外部の評価会社を利用する場合は、会社または取締役と評価会社との間の関係の有無を、年次報告書で開示すべきである。この評価プロセスは、年次報告書で開示すべきである。
- 5.2 指名委員会は、取締役会の業績評価方法を決定し、客観的な業績基準を提示すべきである。このような業績基準は同業他社との比較を可能にするものであり、取締役会の承認を得なければならない。取締役会が株主の長期的価値をいかにして高めたかという点を評価するものでなければならない。業績基準は年によって変えてはならず、基準の変更が必要であると考えられる場合は、取締役会がその判断を正当化すべきである。
- 5.3 個人評価では、各取締役が継続して効果的な貢献をし、積極的に役職をこなしているかどうか（取締役会や各委員会への時間的な献身、その他の職務を含む）を評価することを目的とすべきである。議長は業績評価の結果に従い、指名委員会と協議して、必要に応じて選任されるべき新たな候補者を取締役会に提案するか、また取締役の辞職を求めるといった対応をとるべきである。

●ICGN・グローバル・ガバナンス・プリンシパル

3.0 取締役会の構成および取締役の任命

3.7 取締役会評価

指名委員会は、取締役会、秘書役(そのような役職が存在する場合)、取締役会により設置された委員会および個別の取締役について、その再任提案に先立って、そのパフォーマンスに関する厳密な審査のプロセスに対して、評価を実施すべきである。取締役会は、定期的に(3年に1回が望ましい)、この評価を請け負う、独立した外部コンサルタントを起用すべきである。非業務執行取締役は、筆頭独立取締役の主導のもとで、執行役員の意見を考慮に入れつつ、議長のパフォーマンスに対する評価の責務を負う。取締役会は、評価の手続を開示し、また合理的に可能であるかぎり、評価結果に関連する重要な事項および評価結果を受けてとった行動について開示すべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

5 スーパーバイザリー・ボード

5.1 職務と責任

- 5.1.2 スーパーバイザリー・ボードは、「執行役」を任命し、解任する。「執行役」を選任する際には、構成員の多様性を考慮し、特に女性の登用を適切に検討するものとする。
- スーパーバイザリー・ボードはマネジメント・ボードとともに、長期的なサクセッション・プランニングを策定するものとする。スーパーバイザリー・ボードは、「執行役」の任命と、報酬を含めた雇用契約の条件を定めるため、委員会を設置し、起案を行わせることができる。(後略)

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

17 任命または指名を担当する委員会

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。

●フランス「MiddleNextコード」

1 執行権限[Executive power]

執行権限:[下記は]留意事項であり、勧告ではない。

執行機能に関する4つの留意事項:

4 「経営者」の承継計画は用意されているか。

経営者の役割が広範囲にわたることを踏まえれば、経営者の承継や、万一、経営者が機能の一部又は全部を果たせなくなった場合に採るべき手段を準備しておくことについて、ガバナンス上の取組みを行うことは合理的であろう。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

取締役会メンバー

原則:

- 4 取締役の選任・再任には、正式かつ透明性のあるプロセスが定められるべきである。
 - 4.2 指名委員会は、以下に関する事項について取締役会に提言すべきである。
 - (a) 取締役、特に議長およびCEOの後継者育成計画の見直し

●ICGN・グローバル・ガバナンス・プリンシパル

3.0 取締役会の構成および取締役の任命

3.8 指名委員会

取締役会は、非業務執行取締役で構成され、かつその過半数を独立取締役とする指名委員会を設置すべきである。指名委員会の主要な役割と責務は、委員会の設置要綱〔terms of reference〕に記載すべきである。かかる役割と責務には、以下の事項が含まれる。

- f) 取締役会の後継者計画を策定すること。

【取締役・経営幹部の報酬】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第D章 報酬

D.1 報酬の水準および構成

主要原則〔Main Principle〕

業務執行取締役の報酬は、会社の長期的成功を促進するように設計されるべきである。業績連動部分は、透明性があり、長期の時間軸に即し、厳格に適用されるべきである。

補助原則〔Supporting Principles〕

報酬委員会は、他社と比較して自社がどの位置にあるかを判断すべきである。しかしながら、報酬委員会がそのような比較を行う際は、会社および個人の業績改善とは無関係に報酬の引上げ方向に偏る、というリスクに注意し、必要な額以上に支払いを行うことは回避すべきである。

報酬委員会は、特に年間給与[salary]の増額を決定する際には、グループ内の他の企業の報酬・雇用条件にも敏感であるべきである。

2. 取締役会等の責務

【取締役・経営幹部の報酬 ②／⑩】

各則〔Code Provisions〕

- D.1.1 業務執行取締役の業績連動型報酬スキームの設計にあたっては、報酬委員会は、本コードの附属文書Aの条項に従うべきである。スキームには、支払済みの報酬額の返還を求め、また報酬の支払いを拒絶することを会社に認める条項を含めるべきであり、会社に返還・支払拒絶を認めることが適切な状況を特定すべきである。
- D.1.2 会社が業務執行取締役を他社の非業務執行取締役として勤務させる場合には、「報酬報告」に、当該取締役がそこで報酬を受領するか否か、受領する場合には幾らなのか、についての記述を行うべきである。
- D.1.3 非業務執行取締役の報酬水準は、関与時間と職責を反映したものとすべきである。非業務執行取締役の報酬には、ストック・オプションその他の業績連動型の要素を含むべきでない。ただし、例外的に同オプションを付与する場合には、株主の事前承認を取得すべきであり、また、当該非業務執行取締役が取締役会を離任した後少なくとも1年間が経過するまでの間は、オプション行使による株式の取得は保留されるべきである。ストック・オプションの保有は、(本コードB.1.1で規定するように)非業務執行取締役の独立性の判断にも影響を与え得る。

2. 取締役会等の責務

【取締役・経営幹部の報酬 ③／⑩】

付属文書A: 業務執行役員向けの業績連動型報酬の設計

バランス

報酬委員会は、固定報酬と業績連動報酬との間、および、即時に支払われる報酬と繰延払いされる報酬との間の適切な割合を決定すべきである。業績基準(適切な場合には非財務的な指標を含む。)は、妥当性を有し〔relevant〕、長期の時間軸に即し、会社の長期的な成功を促進させるよう設計されるべきである。報酬のインセンティブは、リスクポリシーやリスクシステムと両立するべきである。報酬の上限が設定され、それが公開されるべきである。報酬委員会は、取締役が年次賞与や長期的インセンティブ・スキームによる利益を受領する適格性があるか否かを検討すべきである。

株式ベースの報酬

他の長期的インセンティブ・スキームよりも、伝統的な株式オプション・スキームに対して比重が置かれるべきである。役員向けの株式オプションは、上場規則の規定によって許容される場合を除き、市場価格から割引いた割合で提供されるべきではない。提案されるあらゆる新規の長期的インセンティブ・スキームは、株主の承認を受けべきであり、望ましくは既存のスキームに取って代わるべきだが、少なくとも、既存の報酬スキームを包含する熟慮された報酬プラン全体の一部を構成すべきである。実現し得る潜在的な報酬の総額は、過大であるべきではない。株式ベースの報酬については、報酬委員会は、取得費用と関連する税金の支払資金を調達する必要がある場合を除いて、取締役に対して、必要な最低限の数の株式を保有し、かつ、株式付与・オプション行使後の期間(会社を退職した後の期間も含む。)においても株式を保有することを義務付けるよう検討すべきである。通常の場合においては、株式付与その他の形態の繰延報酬は、3年以内に付与・支払いが行われるべきではなく、また、オプションの行使は、3年以内に可能とすべきでない。より長期間とすることが適切な場合もある。役員向け株式オプションや他の長期的インセンティブ・スキームに基づく報酬の付与は、通常、一括してではなく、段階的に行われるべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

4.2 構成及び役員報酬

4.2.2 スーパーバイザリー・ボードは、各「執行役」に対して支払う報酬の総額について決定する。マネジメント・ボードの契約を取り扱う組織[body]がある場合には、当該組織がスーパーバイザリー・ボードに対して報酬額の総額案を提示するものとする。スーパーバイザリー・ボードは、マネジメント・ボードの報酬システムについて討議し、定期的に見直しを行う。

各「執行役」に支払われる報酬の総額は、グループ会社から支払われる全ての報酬を考慮したうえで、実績評価に基づいた妥当な金額がスーパーバイザリー・ボードで決定される。報酬の適正額を決定する基準については、各「執行役」の職務や個々人のパフォーマンス、経済環境、マネジメント・ボードのパフォーマンス、今後の見通しとともに、同業他社や、別の業種の報酬体系をも考慮した標準的な報酬水準も要素となる。スーパーバイザリー・ボードは、マネジメント・ボードの報酬と、シニア・マネージャー及び一般従業員の報酬との関係について、特に時系列での変動を考慮するものとする。スーパーバイザリー・ボードは、シニア・マネージャー及び関係するスタッフの報酬額について、どのように差別化を行うかを決定するものとする。

仮に、適正な報酬額を決めるために、外部の専門家を起用する場合には、その専門家が、マネジメント・ボードからも企業からも独立しているよう、注意しなければならない。

2. 取締役会等の責務

【取締役・経営幹部の報酬 ⑤／⑩】

4.2.3 「執行役」に対する報酬の総額には、金銭による報酬、年金やその他の賞与〔other awards〕、特に職務終了時に支払われる報酬、様々なFRINGE・ベネフィットや、第三者からマネジメント・ボードの職務執行に関連して対象事業年度に支払いが約束され、又は付与される様々なベネフィットを含む。

報酬制度は、企業の長期的な成長を促進するようなものでなければならない。金銭による報酬は、固定給与と変動部分から構成されるものとする。スーパーバイザリー・ボードは、変動要素については、複数年にわたる評価に基づいて決めることに留意しなければならない。変動部分の決定にあたっては、プラスとマイナス両方の動向を考慮するものとする。報酬を決定するすべての部分は、個別にみても、全体としても、妥当なものでなければならず、特に、不合理なリスクを招くものであってはならない。報酬額には、報酬を決定するそれぞれの要素毎に、また、要素全体にも、上限を設けるものとする。変動部分は、厳格な〔demanding〕比較パラメータに関連づけられるものとし、業績目標又は比較パラメータは遡求的に変更しないものとする。

年金スキームについては、スーパーバイザリー・ボードは、個々人が、「執行役」として従事した期間を考慮し、かつ、その会社に対して費やした年間、長期費用を考慮したうえで、それぞれのケースに応じて、給付水準を定めるものとする。

マネジメント・ボードの契約を締結する際には、「執行役」の契約を途中で解除することに伴う支払は、FRINGE・ベネフィットを含めて、2年分の報酬額（退職給付上限額〔severance pay cap〕）を超えず、かつ、雇用契約〔employment contracts〕の残りの期間に相当する報酬を上回ることがないように注意するものとする。仮に、「執行役」の責に帰すべき重大な事由により雇用契約を終了する場合には、その者に対して、いかなる報酬も支払われない。退職給付の上限は、過去の事業年度に対する報酬額の総額に基づいて計算されるものとし、該当する場合には、進行事業年度に支払われる見込みの報酬額の総額も考慮される。

会社支配権の移動〔a change of control〕を事由として、「執行役」としての契約を途中で解除する際の退職金は、退職給付上限額〔severance payment cap〕の150%を超えてはならないものとする。

スーパーバイザリー・ボード議長は、株主総会において、報酬制度の基本的な構成やその変更について概要を説明するものとする。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

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。

●フランス「MiddleNextコード」

1 執行権限〔Executive power〕

経営者〔Managers〕:ミドルネクストからの勧告

R2 役員報酬の定義及び透明性

趣旨: 前述のように、(多くの場合において、当該会社の大株主又は創業者である)役員¹の報酬は、当該会社の損益計算書に対する相対的なインパクトとの関係だけから見れば、高額すぎることは稀である。

したがって、報酬のレベルに目を向けるよりは、報酬を定めるルールの明確性を確保することが重要である。

勧告: 各会社の取締役会は、法令に従って、経営者の報酬レベルと、当該報酬レベルに関して開示する情報を決定すべきである。当該決定は、以下の7つの原則に基づくべきである。

— **網羅性**〔Exhaustive〕: 役員報酬に関する決定は網羅的でなければならない。報酬全体の決定に当たっては、固定部分、パフォーマンスに連動する部分(ボーナス)、ストックオプション、ボーナスシェア〔bonus share〕、取締役手当、年金や個別の便益を考慮に入れなければならない。

— **バランス**〔Balanced〕: 報酬を構成する様々な要素のバランス。報酬を構成する各要素は、その正当性が示されなければならない、また、会社の一般的な利益と合致していなければならない。

— **ベンチマーク**〔Benchmarked〕: 報酬は、インフレの影響も考慮しつつ、可能な限り参考となる職業及び相場に関連して検討されなければならない、また、会社の状況と釣合いがとれていなければならない。

— **一貫性**〔Consistent〕: 経営者の報酬は、当該会社の他の経営者や従業員の報酬と一貫性があるように決定されなければならない。

2. 取締役会等の責務

【取締役・経営幹部の報酬 ⑧／⑩】

- －**ルールの明確性**[Clear rules]: ルールは平易かつ透明でなければならない。すなわち、報酬のうちパフォーマンスに連動する要素[の決定]や、オプション・ボーナスシェアの割当において使用されるパフォーマンス基準[performance criteria]は、当該会社の目的に合致していなければならない。かつ、厳格であり、説明可能であり、できる限り持続可能なものでなければならない。
- －**測定可能性**[Measured]: 報酬やオプション・ボーナスシェアの割当は、適正なバランスを模索すべきであり、当該会社の一般的な利益、報酬慣行や経営者のパフォーマンスを考慮に入れるべきである。
- －**透明性**[Transparent]: 経営者報酬に関する株主への毎年の情報開示は、関連する規制に従って実施されなければならない。

2 「監督」権限[“Supervisory” power]

取締役会: ミドルネクストからの勧告

R14 取締役の報酬

趣旨: 中小上場企業における取締役の報酬の平均は、その他の上場企業における報酬に比べて著しく低く推移している。取締役の責任が増すにつれて、中小上場企業における取締役の報酬も、取締役の会社に対する関与の増加や、取締役に求められる専門性を考慮に入れて決定されなければならない。

勧告: 参加報酬[attendance fees]の支払いについては、総額が株主総会において決定され、[同報酬の具体的な金額は、]取締役会によって、各取締役の出席率や取締役が取締役会に参加するためにかけた時間を踏まえて決定されるべきである。会社は、アニュアル・レポート[Annual Report]や取締役会議長の報告書において、実際に支払った参加報酬に係る情報を提供するものとする。

2. 取締役会等の責務

【取締役・経営幹部の報酬 ⑨／⑩】

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

報酬の水準と構成

原則:

- 8 報酬の水準と構成は、会社の長期的利益とリスク方針に見合うものとするべきで、取締役および主たる経営幹部を引き付け、引き止めるとともに、(a) 取締役が会社のスチュワードシップを発揮し、(b) 主たる経営幹部が会社を成功裏に経営する動機付けとなるのに適したものとするべきである。しかし、会社はこの目的において、必要以上の報酬を支払うことは回避すべきである。

ガイドライン:

- 8.1 業務執行取締役および主たる経営幹部に対する報酬は、その相当かつ適切な部分が、会社と個人の業績に紐付けられる形で構成されるべきである。業績連動型報酬は、株主の利益に見合い、会社の長期的な成功を促進するものとするべきである。さらには会社のリスク方針を考慮し、実際に生じたリスクと釣り合い、今後発生するであろうリスクに敏感なものとするべきである。業務執行取締役および主たる経営幹部の業績評価の目的においては、適切かつ有意義な測定基準を設けるべきである。
- 8.2 業務執行取締役および主たる経営幹部に対しては、一般に長期的なインセンティブ制度が望ましい。報酬委員会は、業務執行取締役および主たる経営幹部が長期的なインセンティブ制度に基づく支給に値するかどうかを評価すべきである。長期的なインセンティブ制度に要する費用とメリットは、慎重に評価すべきである。通常は、株式の支給またはオプションの付与、その他の繰り延べ型の報酬は、ある程度の期間にわたって支給されるべきである。さらに、各年に一定割合しか行使できないような支給スケジュールを利用することが強く推奨される。業務執行取締役および主たる経営幹部は、株式取得費用や関連する納税義務に充当する資金を用意する必要性を考慮した上で、支給期間を超えて株式を保有することが奨励されるべきである。

●ICGN・グローバル・ガバナンス・プリンシパル

6.0 報酬

6.1 利益の一致

報酬は、最高経営責任者やおよび経営陣の利益と会社やおよび株主の利益とが十分に一致するように設計されるべきである。また、報酬は合理的かつ公平であるべきであって、金額は会社全体の事情[context]に見合ったものとすべきである。

6.2 パフォーマンス

会社や株主を犠牲にして不適切なリスクを冒すことに対して報酬が支払われることのないよう、パフォーマンスを評価するにあたってはリスクを考慮に入れるべきである。パフォーマンスに関連する要素は、正確であるべきであり、また、業績報酬が持続的な企業価値の創造と直接に相関するような方法で、十分な時間軸において測定されるべきである。

会社は、重大な不正行為や会社の財務諸表における重大な虚偽記載があった場合に、報酬の支払いを留保できる旨の条項や支払い済みの報酬の返還を請求できる旨の条項(いわゆるクロー・バック条項)をインセンティブ・プランに設けるべきである。

【内部統制体制】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第C章:説明責任

C.2 リスク管理と内部統制

主要原則〔Main Principle〕

取締役会は、その戦略目標〔strategic objectives〕を達成するに当たり、取ろうとしている主要なリスクの性質と範囲を特定する責務を負う。取締役会は、健全なリスク管理と内部統制システムを維持すべきである。

各則〔Code Provision〕

- C.2.2 会社の現状および主要なリスクを考慮し、取締役は、年次報告書において、会社の将来見通しをどう評価したのか、どの期間について将来見通しの評価を行ったのか、その期間を適切と考えた理由を説明すべきである。取締役は、評価を行った期間において、会社が事業を継続し、弁済期の到来した債務を履行できることに関して、合理的な期待を有しているか否かについて、必要に応じ要件や仮定を示しつつ説明すべきである。
- C.2.3 取締役会は、会社のリスク管理と内部統制システムをモニターし、少なくとも毎年、それらの有効性をレビューすべきであり、年次報告書において、そのレビューを報告すべきである。そのモニタリングおよびレビューは、財務、業務、コンプライアンスを含むすべての重要な統制をカバーすべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

4 マネジメント・ボード

4.1 職務と責任

4.1.3 マネジメント・ボードは、すべての法令や企業の内規の遵守を徹底し、グループ会社によるコンプライアンスを実現するために活動する(コンプライアンス)。

5 スーパーバイザリー・ボード

5.3 委員会の設置

5.3.2 スーパーバイザリー・ボードは、監査委員会を設置し、特に、会計プロセス、内部統制制度、リスク管理制度、内部監査制度の有効性についてモニターし、(中略)コンプライアンス状況についてモニターするものとする。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

16 監査委員会

16.3 運営

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。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

リスク管理と内部統制

原則:

- 11 取締役会はリスクガバナンスに対して責任を負う。取締役会は、株主の利益と会社の資産を守るために、経営陣がリスク管理と内部統制に関する健全なシステムを維持していることを確認すべきであり、戦略的目標を達成するために取ろうとしているリスクの性質と範囲を特定すべきである。

ガイドライン:

- 11.1 取締役会は、会社のリスク許容度とリスク方針を決定し、リスク管理と内部統制に関するシステムの設計、運用および監視の状況について経営陣を監督すべきである。
- 11.2 取締役会は、リスク管理と内部統制に関するシステム(財務・業務・コンプライアンス・ITに対する統制を含む)の妥当性および有効性を、少なくとも毎年評価すべきである。評価は、社内で実施しても、その能力を有する第三者のサポートを得て実施してもよい。
- 11.3 取締役会は内部統制(財務・業務・コンプライアンス・ITに対する統制を含む)とリスク管理に関するシステムの妥当性および有効性に関する意見を年次報告書に記載すべきである。取締役会の意見には、内部統制とリスク管理に関するシステムについて、ステークホルダー(利害関係者)が十分に情報を得た上で評価をするのに必要な情報が含まれるべきである。
さらに取締役会は、CEOおよびCFOから以下の事項についての保証を得ているかどうかを年次報告書に記載すべきである。
- (a) 財務記録が適切に保存され、財務諸表には会社の業務および財務に関する真実かつ公正な見解が示されていること
- (b) リスク管理と内部統制に関するシステムの有効性
- 11.4 取締役会は、取締役会に独立したリスク委員会を設置したり、リスク管理の枠組みと方針を監督するという取締役会の職務遂行をサポートしてくれる適切な手段を検討したりしてもよい。

●ICGN・グローバル・ガバナンス・プリンシパル

7.0 開示と監査

7.6 内部統制

取締役会は、有効な内部統制システムが構築・維持されるよう監督すべきである。このような内部統制システムは、国際的に承認された内部監査基準に照らしてより評価されるべきであり、かかる基準に適合するか定期的に検証されるべきである。内部監査機能が設けられていない場合、年次報告書においてその理由を十分に開示するとともに、内部統制システムが有効に機能していると十分に確信している理由を説明すべきである。

【情報アクセス】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

B.5 情報およびサポート

主要原則〔Main Principle〕

取締役会は、自己の責務を果たすのに適した形式と品質の情報を、タイムリーに提供されるべきである。

補助原則〔Supporting Principles〕

取締役会議長は、取締役が、正確で、タイムリーかつ明瞭な情報を得られるようにする責任を負っている。経営陣〔management〕はこうした情報を提供する義務を負うが、取締役は必要に応じその明確化や補足説明を求めるべきである。

「会社総務役」〔Company Secretary 訳注.英国会社法上の役職〕の責務には、取締役会議長の指示のもと、取締役会内部・委員会内部において、また、経営陣と非業務執行取締役との間で情報がスムーズに流れるようにすることや、就任ガイダンスの円滑化を図ること、要請に応じて専門知識の研鑽を補佐すること、が含まれる。

「会社総務役」は、すべてのガバナンス問題に関して、取締役会議長を通じて取締役会に助言を行う責務を負うべきである。

各則〔Code Provisions〕

- B.5.1 取締役会は、取締役、特に非業務執行取締役が、取締役としての責務を果たすために必要と判断した場合には、独立した専門家のアドバイスを会社の費用で利用できるようにしなければならない。〔また、〕取締役会の委員会は、その責務を遂行するために十分なリソースを提供されるべきである。
- B.5.2 すべての取締役は、「会社総務役」の助言とサービスを利用できるべきであり、「会社総務役」は、取締役会の手順が遵守されていることを確保する責務を取締役会に対して負っている。「会社総務役」の任命および解任は、取締役会全体の所管事項であるべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

3 マネジメント・ボードとスーパーバイザリー・ボードの協力〔cooperation〕

- 3.4 スーパーバイザリー・ボードに十分な情報を提供することは、マネジメント・ボードとスーパーバイザリー・ボードの共同責任である。

マネジメント・ボードは、企業の戦略、計画、事業動向、リスク状況、リスク管理及びコンプライアンスに関するすべての重要な事項について、スーパーバイザリー・ボードに対して定期的に、遅滞なく、包括的に通知を行う。あらかじめ策定した計画や目標と実際の事業状況が異なるものについて、マネジメント・ボードは、その理由とともに説明する。

スーパーバイザリー・ボードは、マネジメント・ボードが行う情報提供や報告義務の範囲を詳細に定めるものとする。マネジメント・ボードからスーパーバイザリー・ボードへの報告は、原則として、書面によって行われる（電子的な報告を含む）。意思決定に必要な文書は、可能な限り会合に先立って各「監査役」に送付される。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

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。

●フランス「MiddleNextコード」

2 「監督」権限〔"Supervisory" power〕

監督権限：

「監督」機能に関する5つの留意事項

3. 取締役は、自らの任務を遂行する上で不可欠な手段を有しているか。

この点は、取締役会の会議や取締役会業務の準備をするために必要な情報を提供する（扱われる議題に関する知識を提供し、取締役が意見を案出することを可能とする）ことと関係している。これにより、合議ベースで意思決定がなされる前に、あらゆる異なる意見の表明とトレーサビリティが尊重されることとならなければならない。取締役が就任する際に、会社グループの業務と組織に関する十分な情報を当該取締役に提供しておくことは望ましいことと思われる。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

情報へのアクセス

原則：

6 取締役は、その職務と責任を果たすため、取締役会開催前および継続的に、完全かつ十分な量の情報を適時に入手し、十分な情報を得た上での判断ができるようにすべきである。

2. 取締役会等の責務

【情報アクセス ⑤／⑤】

ガイドライン:

- 6.1 経営陣は取締役会に対して、完全かつ十分な量の情報を適時に提供すべきである。すべての状況において、経営陣が任意で提出した情報のみに頼るのは十分でないと考えられ、各取締役がその職務を適切に果たすためには、追加の質問が必要になる場合もある。したがって取締役会には、経営陣に対する独立したアクセス手段を確保すべきである。取締役は経営陣に情報を求める権利を有し、十分な情報を得た上での判断をするために必要となる追加の情報を入手すべきである。経営陣はそのような情報を適時に提供すべきである。
- 6.2 提供される情報には、取締役会資料とその関連資料、取締役会に上程される事項の背景または説明、開示資料のコピー、予算、見通し、社内の月次財務諸表などが含まれるべきである。予算については、計画値と実績値の間に生じた大きな差について開示し説明すべきである。
- 6.3 取締役は会社総務役(company secretary)に対する独立したアクセス手段を確保すべきである。会社総務役については、その役割を明確に定義すべきである。これには、取締役会の手続きや適用規則および規制の遵守を徹底することに対する責任を含まなければならない。会社総務役は議長の指示に基づき、取締役会内、各委員会内、経営陣と非業務執行取締役との間における情報の円滑な流れを確保すること、取締役会に対してあらゆるガバナンス事項の助言をすること、新取締役の就任を円滑に進めること、必要に応じて専門分野の育成をサポートすることなどに責任を負う。会社総務役は、すべての取締役会に出席すべきである。
- 6.4 会社総務役の選任・解任は、取締役会全体の決議事項とすべきである。
- 6.5 取締役会は、取締役の職務を推進するにあたり、必要に応じて取締役個人またはグループで、独立した専門的相談を会社の費用で受けるための手続きを備えるべきである。