

検討に当たっての視点（例）

- ・ 取締役会等の責務（うち、構成・機関設計・手続等）

平成 26 年 10 月 31 日（金）

取締役会等の責務（うち、構成・機関設計・手続等）

OECD原則や諸外国のコードでは、取締役会の責務について記載されている。前回議論を行った取締役会等の役割・機能等を踏まえ、取締役会の構成・機関設計・手続や、取締役に対するトレーニング等について、我が国でコードを策定するに当たり、留意しておくべき点は何か。

OECD原則	検討の視点（例）
<p>OECD原則</p> <p>VI. 取締役会の責任</p> <p>コーポレート・ガバナンスの枠組みにより、会社の戦略的方向付け、取締役会による経営陣の有効な監視、取締役会の会社及び株主に対する説明責任が確保されるべきである。</p>	<p>➤ 前回会合の議論においては、取締役会の重要な役割・機能には、株主に対する受託者責任等を踏まえて、企業の利益率・資本効率を向上させ、その持続的成長を促すよう、</p> <ol style="list-style-type: none">① 企業戦略等の大きな方向性を示すこと② 経営陣による適切なリスク・テイクをサポートするような環境整備（説明責任の確保）を行うこと③ 独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効的なモニタリングを行うこと <p>等が含まれており、こうした役割・機能は、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合においても、等しく適切に発揮される必要があるとの指摘。</p> <p>かかる指摘を踏まえ、以下の事項について、どのように考えるか。</p>

OECD原則	検討の視点（例）
<p>E. 取締役会は、会社の業務について客観的な独立の判断を下すことができるべきである。 （Eの注釈5段落目）</p> <p><u>取締役会の独立のメンバーは、取締役会の意思決定に大きく貢献し得るものである。独立のメンバーは、取締役会及び経営陣の業績評価について客観的な意見を導入することができる。さらに、独立のメンバーは、執行役員の報酬、承継計画、企業支配権の変更、買収防御、大規模な資産取得、監査機能といった、経営陣、会社、株主の間で利益が異なる可能性のある分野において重要な役割を果たし得る。</u></p> <p>（Eの注釈5段落目）</p> <p><u>独立のメンバーがこの重要な役割を果たすためには、取締役会として「独立している」と考えている者は誰か及び、その判断の基準は何か</u>が示されることが望ましい。</p>	<p>独立性・客観性、知識・経験・能力等</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 取締役会が、会社の業務について客観的な独立の判断を下すために、どのような点に留意すべきか。 ➤ 独立社外取締役に対し、以下のような役割を期待することについて、どのように考えるか。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営効率の向上のための助言を行うこと ・ 経営陣の評価・選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと ・ 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること ・ 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主を含む株主等の意見を取締役に適切に反映させること <p style="text-align: right;">等</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 上場企業は、金融商品取引所の定める独立性基準を満たす独立役員を指定し、関連する情報を開示しているが、独立性基準と独立性に関する情報開示について留意すべき点があるか。【資料3参照】 <p>（※）地域に根差した企業においては、当該企業と何らかの形で取引関係等を有する者が多く、独立社外取締役の人選</p>

OECD原則	検討の視点（例）
<p>(E の注釈 1 段落目)</p> <p>経営業績の監視、利益相反の防止、会社に対する競合する要請の間のバランスをとることの義務を果たすために、取締役会が客観的な判断を下せることが重要である。第一に、これは、経営陣との関連での独立性と客観性を意味するものであり、取締役会の構成・構造についても含意を有するものである。かかる状況において取締役会が独立であるためには、<u>通常、十分な数の取締役会メンバーが経営陣から独立していることが必要とされる</u>であろう。</p>	<p>が容易ではないとの指摘もあるが、どのように考えるか。</p> <p>➤ 独立社外取締役に期待される役割を踏まえ、その知識・経験・能力・適性等について、どのように考えるか。【資料3参照】</p> <p>(※) 当該企業や業界に関する深い知識を欠く独立社外取締役には、十分な役割・貢献は期待し得ないとの指摘がある一方で、独立社外取締役に求められるものは執行機能ではなく監督機能であること、取締役会に求められる知識・経験等はボード全体で満たされるべきものであること、などに鑑みれば、一概にそうとは言えないとの指摘も存在。これらの点について、どのように考えるか。</p> <p>➤ 業務執行に対する実効的な監督を実施するという取締役会の重要な機能を適切に発揮するために、取締役会は、知識・経験・能力等において適正なバランスを有し、かつ、実効的な議論ができるような適正な人数で構成されることが重要であるとの指摘があるが、取締役会の多様性と適正規模について、どのように考えるか。</p> <p>➤ 上場企業は、金融商品取引所の規則により、独立社外取締役を少なくとも1名以上確保するよう努めなければならない。</p>

OECD原則	検討の視点（例）
	<p>この点、独立社外取締役の人数については、形式的に基準を設けることの弊害が指摘されることもあるが、他方で、一般に、独立社外取締役がその期待される役割を実効的に果たすためには、取締役会において十分な数の独立社外取締役を確保することが必要との指摘もある。</p> <p>以上を踏まえ、例えば以下の人数の独立社外取締役を確保すべきとの指摘について、どのように考えるか。【資料3参照】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2名以上（次頁参照） ・ 3名以上 <ul style="list-style-type: none"> （※）独立社外取締役のみによる会合（executive session）の開催や、当該会合の座長等を務める筆頭独立社外取締役（lead independent director）の選定が可能となる人数。 ・ 3分の1以上（仏・シンガポールのコード、仏のヴィエノ報告書） <ul style="list-style-type: none"> （※）仏のコード：支配株主型の会社の場合。 （※）シンガポールのコード：取締役会議長が独立取締役である場合。 ・ 2分の1以上（英・仏・シンガポールのコード、米の取引所規則） <ul style="list-style-type: none"> （※）仏のコード：分散所有型の会社の場合。

OECD原則	検討の視点（例）
	<p data-bbox="1182 220 2078 308">（※）シンガポールのコード：取締役会議長が独立取締役でない場合。</p> <p data-bbox="2040 320 2085 360">等</p> <div data-bbox="1086 384 2078 858" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p data-bbox="1104 400 2063 440">自民党・日本経済再生本部「日本再生ビジョン」より抜粋</p> <p data-bbox="1104 451 1944 491">1.（2）コーポレートガバナンス・コードの制定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1104 502 1980 590">○ 上場株券の発行者は、取締役である独立役員を少なくとも2名以上確保することとする。 <li data-bbox="1104 601 2040 842">○ 取締役である独立役員を少なくとも2名以上確保しない場合、当該事業年度に関する定時株主総会において、取締役である独立役員を少なくとも2名以上置くことが相当でない理由を説明しなければならない。 </div>

OECD原則	検討の視点（例）
<p>(Eの注釈1段落目)</p> <p>単層構造の取締役会構造をとる多くの国では、<u>最高経営責任者（CEO）と取締役会会長との職を分離すること</u>や、それが兼務される場合には、筆頭非執行役員に社外取締役の会議を招集させ、そ</p>	<p><u>運営、委員会、トレーニング等</u></p> <p>➤ 取締役会の機能の実効性を確保する観点から、取締役会の運営について、どのような点に留意すべきか。例えば以下のような点について、どのように考えるか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会日に十分に先立って資料を配付すること ・ 年内の開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと ・ 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること ・ 審議時間を十分に確保すること ・ 活発・率直で建設的な議論を確保すること ・ 公正かつ効率的な議事進行を行うこと <p style="text-align: right;">等</p> <p>➤ 上記のような取締役会の運営を実現すべく、取締役会議長がリーダーシップを発揮することについて、どのように考えるか。</p>

OECD原則	検討の視点（例）
<p>の会議の議長を務めさせることにより、取締役会の客観性や経営陣からの独立性が強化され得る。<u>この二つの職務の分離は、権力の適切なバランスが達成され、説明責任を向上させ、経営陣から独立して意思決定を行う取締役会の能力を高めるための助けともなることから、良い慣行と見做され得るものである。</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 取締役会議長と、経営（執行）の最高責任者との兼任について、どのように考えるか。【資料3参照】 （参考）2013年のデータ 米国：S&P500 指数の企業のうち、221社（45%）が議長とCEOを分離。 英国：FTSE350 指数の企業のうち、329社（94%）が議長とCEOを分離。 ➤ 株主等の意見を取締役に適切に反映させるとの観点からは、独立社外取締役のみによる会合の座長や筆頭独立社外取締役を選任して、その役割を発揮させるということも考えられるが、どのように考えるか。

OECD原則	検討の視点（例）
<p>1. 取締役会は、利益相反の可能性のある事項を取り扱う際には、<u>〔これを取り扱う場に〕独立の判断を下せる十分な数の非執行の取締役会メンバーを割り当てることを検討すべきである。こうした責務の例としては、財務・非財務報告の廉潔性の確保、関連者間取引の検討、取締役会メンバー及び幹部経営陣の指名、取締役に対する報酬が挙げられる。</u></p> <p>2. 取締役会の委員会が設立された場合には、その権限、構成、業務遂行の手続が、取締役会により適切に定義付けられ、開示されるべきである。</p>	<p>➤ 経営陣・取締役の指名及び報酬については、客観的な独立の判断を下せるよう、取締役会に委員会を設置すべきとの指摘があるが、例えば、監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社において、経営陣・取締役の指名及び報酬に関する任意の委員会を設置することについて、どのように考えるか。</p> <p>➤ 上記の委員会のほか、企業の特異性等に応じて特別の委員会（リスク管理委員会、CSR委員会等）を設置することについて、どのように考えるか。</p> <p>➤ 取締役会が任意の委員会を設置する場合には、その構成・権限・手続等を適切に定め、開示を行うことについて、どのように考えるか。</p> <p>（※）この点に関しては、前回の会合において、このような委員会は、株主に対する説明責任を果たす観点から、株主に対して善管注意義務を負い、かつ客観的な独立の判断を下すことが可能な、独立社外取締役を含む取締役を中心に構成されるべきとの指摘があったところ。</p>

OECD原則	検討の視点（例）
<p>3. 取締役会メンバーは、有効に自らの責務に専念できるべきである。</p> <p>（注釈）</p> <p>あまりに多くの取締役会に帰属することは、取締役会メンバーの業務遂行を阻害することになり得る。会社は、同一人物による複数の取締役会への帰属が、有効な取締役会の業務遂行と両立し得るかどうかを検討しようと考えようとするであろうし、その情報を株主に開示しようとするであろう。兼務できる取締役会職の数に制限を課している国もある。取締役会メンバーが株主に対して正当性や信頼性を確保することに比べれば、特定数の制限を導入することはそれ程重要ではないかもしれない。取締役会メンバー個々の取締役会への出席記録や取締役会に代わって遂行されたその他の業務と関連の報酬を公表することによって、正当性は確保されるであろう。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 取締役は、自らの責務を有効に果たすために十分な時間を確保すべき、ということについて、どのように考えるか。 ➤ 取締役の他社の取締役等との兼任数（例えば、コードにおいて兼任の具体的な上限数を記載すること）について、どのように考えるか。他方、適切な知識・経験・能力・適性等を備えた独立社外取締役候補を探すことが難しいとされる現状とのバランスについて、どのように考えるか。

OECD原則	検討の視点（例）
<p>（注釈） 取締役会の慣行を改善し、そのメンバーの業績を向上するために、会社が、個々の会社の要請に適合した、取締役会のトレーニングや自主的な自己評価を実施することが、益々多くの国において奨励されている。取締役会メンバーが任命時点で適切な能力・技術を体得すること、任命後に、会社内のトレーニングや会社外の講習により、関連の新しい法律、規制、変化する商業リスクに対応することも奨励されるものに含まれるであろう。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 取締役・監査役に期待される役割を十分に果たすに当たり、新任者を含む各取締役・監査役は、当該役割に係る理解を深めるとともに必要な知識の習得・アップデート等の研鑽に努め、また、会社は、適宜、そうした研鑽の機会の提供・アレンジや、その費用の支援を行う、ということについて、どのように考えるか。 ➤ トレーニング等の方針等について開示を行うことにつき、どのように考えるか。【資料3参照】 ➤ 取締役・監査役に対するトレーニングになじむ事項となじまない事項について、どのように考えるか。

以上のほか、今回までの議論を踏まえ、補足的な御意見や、コードを策定するに当たり、留意しておくべき点があるか。