

## 取締役会等をめぐる論点（２）

### ＜「攻めのガバナンス」の観点から＞

#### ○ 取締役会の「独立した客観的な立場」（原則４－３）の確保に向けた対応

- ・ 取締役会が戦略的な方向付け等についての議論を充実させ、独立した客観的な立場から監督を行う上で、独立社外取締役の実質的な機能発揮が重要。
  - － 独立社外取締役が発揮すべき実質的な機能とは、どのようなものか。
  - － 独立社外取締役が備えるべき資質の内容について、どのように考えるか。
  - － 独立社外取締役の人選や選任手続について、どのように考えるか。
- ・ 独立社外取締役への情報提供に工夫が必要。独立社外者のみを構成員とする会合（エグゼクティブセッション）や筆頭独立社外取締役の一層の活用が重要。
  - － 独立社外取締役の機能発揮に向けて、どのような情報提供が必要と考えられるか。また、情報提供の工夫以外に、独立社外取締役の実質的な機能発揮のために、どのような工夫が考えられるか。
  - － エグゼクティブセッションや筆頭独立社外取締役には、どのような機能を果たすことが期待されるか。
- ・ 経営戦略等を議論すべき取締役会に日常的な業務決定が持ち込まれており、議論の充実へ向けて工夫が必要（議案数絞込み、「審議事項」導入等）。
  - － 取締役会で中心的に審議すべき議案について、どのように考えるか。
  - － 議案数の絞込みを図る場合、どのような点に留意すべきか。
- ・ 監査役会・監査等委員会設置会社を中心に、指名や報酬などにかかる任意の諮問委員会等の活用、委員長の人選や委員会の構成等の工夫が重要。
  - － 監査役会・監査等委員会設置会社が指名や報酬などについて公正性や透明性を確保する上で、任意の諮問委員会はどのような役割を果たしうるか。
  - － こうした委員会の機能発揮に向けて、委員長の人選や委員会の構成等について、どのような具体的な工夫が考えられるか。
- ・ ガバナンスの向上へ向けた会社の取組みについて株主の理解を得る上で、取締役会の実効性評価は重要。
  - － これまでの取締役会評価にかかる各企業の取組みも踏まえ、具体的な方法や評価結果にかかる開示について、どのように考えるか。
- ・ 取締役会の「独立した客観的な立場」を確保する観点から、監督と執行の分

離が重要（権限委譲など）。CEOと取締役会議長の分離を図るべき。

- － 監督と執行の分離やCEOと取締役会議長の分離は、どのような場合に望ましいと考えられるか。また、その際、具体的にどのような方法が考えられるか。

## ○ CEOの選解任のあり方

- ・ 攻めのガバナンスの観点から、CEOの選び方は重要であり、また、業績が出ないとき等には解任できることが必要。客観性・適時性・透明性等を担保するような手続が重要。
  - － CEOの選解任について、客観性・適時性・透明性を確保する上で、後継者計画の策定も含め、どのような方法や工夫が考えられるか。