

取締役会等をめぐる論点（3）

I. 会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のあり方

コーポレートガバナンス・コード（「コード」）の導入に伴い、取締役会がどのような監督機能を果たすべきかが議論され、各上場企業において独立社外取締役の選任が進み、監督機能の一層の発揮を目指してモニタリング型に移行する例も見られるなど、上場企業の取締役会には大きな変化が起きている。一方、例えば、取締役会の実効性評価に関する原則がコードの諸原則中もっともコンプライ（実施）率が低くなっていることなどに見られるように、コードに対応して、如何に取締役会を構成し、運営し、評価し、改善していくかについては、これから取組みが本格化していくところである。

上場企業を取り巻く環境やその市場がグローバル化、技術革新、少子高齢化などにより大きく変化し続ける中、日本の企業の多くが、必ずしもこうした環境の変化に適時に対応できていないのではないかと指摘されている。

このような環境の変化に対応しながら、上場企業が持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させていくためには、最高経営責任者（CEO）を中心とする経営陣により、絶え間なく、先見性のある、適確な経営判断が行われていく必要がある。

このため、CEOの果たす役割がまずもって重要であり、その選解任にあたっては、客観性・適時性・透明性あるプロセスが求められる。そして、CEOをはじめとする経営陣を監督する取締役会は、何よりも独立性・客観性を確保する必要があり、このことは、経営理念等の確立や戦略的な方向付けを行い、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行う役割を担うとともに、実効性の高い監督を行っていく上で必須の要素である（原則4-1～3）。

取締役会がこのような役割・責務を果たしていくためには、

- ① 取締役会の構成
適切な資質・多様性を備えた取締役会の実現とその独立性・客観性の担保
- ② 取締役会の運営
経営戦略や取締役の選解任等に関する議論の充実
- ③ 取締役会の評価
取締役会の実効性の評価によるPDCAサイクルの実現

それぞれの面における取組みが求められる。

このような取組みが、「形式」的な対応となることなく、取締役会の機能の「実質」の「充実」につながっていく実効的な取組みとなるようにしていく観点から、コードの適用等についてなされている指摘は以下のように整理できるのではないかと考えられるが、どうか。

1. 取締役会の構成（原則4-7～9、4-11等）

取締役会が求められる役割を果たしていくためには、適切な資質・多様性を備えた取締役会の実現を図っていくとともに、その独立性・客観性を担保していくことが重要である。

- (1) 取締役会の構成（原則4-11）について、これまでのコードの実施状況を見ると、会社の事業・ステージに応じて、取締役会メンバーの資質のバランスや多様性を充実させる取組みが見られる。

（取組みの例）^(注)

- ・ 自社が成長分野と位置づけている分野における専門家等の選任
- ・ 自社と異なる事業分野における経験・見識を重視して、メーカーや金融の経営経験者等の選任
- ・ 国際的な事業展開のためグローバルな人材の選任

このような取組みを更に進めることにより、独立した客観的な立場から会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を後押しできる適切な資質・多様性を備えた取締役会の実現を図っていくことが必要である。

- (2) 独立社外取締役について見ると、各上場企業による選任が進んできており、自主的な判断により、取締役会の3分の1以上の独立社外取締役を選任している企業も東証第一部上場企業の1割以上に上っている。ステークホルダーの関心は、独立社外取締役の人数の増加だけでなくその資質のバランスや多様性の充実に移ってきている。こうした観点からは、例えば社内では得られない知見や経歴を有し、中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略や取締役の選解任といった経営の監督の議論に貢献できる資質を持った独立社外取締役が、より多く選任されるよう、一層の取組みが期待される。

^(注) 本意見書で紹介する「取組みの例」は、コードの実効性を確保していく上で重要と考えられる事項に関し、フォローアップ会議において紹介された取組み例等を参考として示したものであり、これらが新たに形式的なルールを構成することにならないよう留意する必要がある。

- (3) 取締役会の構成や独立社外取締役の選任にかかる取組みのほか、取締役会の独立性・客観性を一層担保するため、更なる取組みを行っている上場企業がある。

(取組みの例)

- ・ CEOと取締役会議長を分離する。
- ・ 米国における事例も踏まえ、取締役会と経営陣の実効的な役割分担を図るため、筆頭独立社外取締役を設置する。
- ・ 独立社外取締役の選任プロセス自体に独立社外取締役が主体的に関与する。

このような取組みにより、上場企業の実効的な取締役会の独立性・客観性を向上させていくことが期待される。

- (4) コードでは、取締役会等の構成に関する考え方、取締役候補の指名や経営陣幹部の選任に関する方針・手続の開示、個々の選任・指名についての説明（補充原則4-11①、原則3-1(iv)(v)）が求められている。このような開示や説明の内容は、各企業において取締役会が求められる役割をどのような構成をとることなどにより実効的に果たしているかやその中長期的な企業戦略との関係について、具体的に分かるようなものとなっていることが重要である。

2. 取締役会の運営（原則4-8、4-10、4-12~14）

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る上では、取締役会による戦略的な方向付け、適切な会社の業績の評価とこれに基づく経営陣幹部人事等に関する議論を充実させていくことが必要である。

- (1) 戦略的方向付け等についての議論を充実させていくためには、議案の絞込みや十分な審議時間の確保（補充原則4-12①）が必要である。

(取組みの例)

- ・ 事業活動上、戦略的に重要と考えられる議案については、金額基準にとらわれず、取締役会で議論を行う一方で、議案数を絞り込むため、業務執行の決定権限の経営陣への委任を進める。
- ・ 取締役会の議案として、「報告事項」、「決議事項」に加え、「審議事項」を導入し、重要なテーマについて決議に先立って取締役会で議論する。
- ・ 審議時間について、例えば、議案1件あたりの時間として、少なくとも

も 20 分程度を充てる。

(2) また、社内取締役は、自らの取締役会における職責が、執行者としての職責とは異なることについて認識を深めることが重要である。

(3) さらに、独立社外取締役が取締役会における戦略的方向付け等の議論に貢献できるようにするための環境整備に向けた取組みが求められる。

(取組みの例)

- ・ 独立社外取締役への報告・情報提供の工夫を行う。
- ・ エグゼクティブセッション（独立社外者のみを構成員とする会合）を活用する（補充原則 4－8①）。
- ・ 独立社外取締役と監査役等との間での情報交換を行う。
- ・ 監査役会・監査等委員会設置会社を中心に、指名・報酬等にかかる任意の諮問委員会等を活用する（補充原則 4－10①）。その際、独立社外取締役を過半とし、委員長を独立社外取締役にする。
- ・ より付加価値のある助言を得るため、社内者だけでなく、独立社外取締役にも適切なトレーニングの機会を提供する（原則 4－14）。

(4) このほか、独立社外取締役の役割・責務として、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること（原則 4－7（iv））が重要である。

3. 取締役会の実効性の評価（原則 4－11）

取締役会の資質・多様性やその運営を充実させていくための取組みが有効に行われているかなど、取締役会全体としての実効性の分析・評価を行い、次の取組みにつなげていくことが重要である。

(1) 本年 5 月末をもってコード適用開始から一年が経過することから、各企業において、取締役会の資質・多様性や運営状況等の実効性について、適切に評価を行うことが期待される。評価の実施に際しては、企業の状況に応じ、様々な取組みが考えられるが、取締役会メンバー一人一人による率直な評価がまずもって重要となると考えられる。

(取組みの例)

- ・ 指名委員会や独立社外取締役のみによる会合も活用するなど、独立社外取締役の主体的な関与を確保する。

- ・ 評価の対象に、任意の委員会も含め、取締役会に設置された各委員会の運営状況等も含める。
 - ・ 英国における経験も踏まえ、外部の眼も入れた評価や、評価機関名の公表を行う。
- (2) また、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的としてコードが策定されたことに鑑みれば、取締役会の実効性の評価やその開示においては、取締役会が如何に持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を独立した客観的な立場から後押しできているかの検証にも重点が置かれるべきである。

4. 最高経営責任者（CEO）の選解任のあり方

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の観点から、最高経営責任者（CEO）の選解任は上場会社にとって最も重要な戦略的意思決定であると考えられる。選任のための後継者計画の策定にあたっては、客観性・適時性・透明性を担保するような手続が求められる。また、適切に会社の業績等の評価を行ったうえで、CEOに問題があると認められるような場合には、CEOを解任できる仕組みを整えておくことが必要である。このような観点から取組みを進めている上場企業がある。

（取組みの例）

- ・ 取締役会内部においてCEOの候補者を明らかにし、一定の時間をかけ、独立社外取締役も含めて取締役会が候補者の資質を見極めるようなプロセスを設ける。
- ・ 企業の中長期的な戦略を踏まえ、将来のCEOに求められる資質（あるべき像）を十分に議論した上で、CEOの選任を行う。
- ・ CEOの選解任に独立社外取締役の十分な関与を得るため、指名委員会や、指名にかかる任意委員会を活用する。この際にも、指名委員会等において審議時間を十分にとる。

このような取組みを更に進めることにより、CEOが客観性・適時性・透明性ある手続により適切に選解任されるべきである（補充原則4－3①）。

以上のほか、CEOの選解任について、議論しておくべき事項はあるか。

Ⅱ. 監査機能の適切な発揮

不祥事防止等の観点から、これまでの議論において、監査機能の適切な発揮に関連して以下のような指摘があった。

- ・ 内部通報の機能を十分に発揮させるため、レポートラインとして、社外監査役、社外取締役へ通報できる仕組みが必要である。
- ・ 監査役会等こそほぼ全員独立者であるべきであり、このような監査役会等の構成を企業不祥事の再発防止の観点から検討すべきである。また、いわゆる第三者委員会の役割は本来監査役会が果たすべきものである。

以上のほか、監査機能の適切な発揮に関連して、以下の点についてどのように考えるか。また、このほかに議論しておくべき事項はあるか。

○ 監査役・監査委員等の選任

CF0 経験者が監査委員長に就任している例が見られたが、監査役会等が独立した客観的な立場から役割・責務を果たしていくとの観点から、監査役・監査委員等の選任について、どう考えるか。

○ 内部監査部門の活用

内部監査部門の機能を有効に活用する観点からは、内部監査部門から監査役会等へ適切に情報を提供する体制を確立することが重要であると考えられるのではないかと（補充原則 4－13③）。この点を含め、内部監査部門と取締役会や監査役会等との連携の現状とあり方について、どう考えるか。

○ 外部会計監査人

外部会計監査人による適正な監査の確保に向けて、監査役会と取締役会は、少なくともそれぞれ下記の対応を行うべきではないかと（補充原則 3－2①、②）。これらの対応の現状とあり方について、どう考えるか。

<監査役会>（補充原則 3－2①）

- ・ 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
- ・ 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

＜取締役会及び監査役会＞（補充原則 3－2②）

- ・ 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
- ・ 外部会計監査人から CEO・CFO 等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保
- ・ 外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
- ・ 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立