

取締役会関連 参考資料  
(原則3-1(iv)等に基づく開示)

2016年1月20日  
株式会社東京証券取引所

# 原則3-1(iv)・補充原則4-11①に基づく開示

## 原則3-1(iv)

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

(iv) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

## 補充原則4-11①

取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。

### 1. 選任・指名の方針

A社(監査役会設置会社)

取締役候補者(社外取締役候補者を除く。)は、**会社経営や会社の業務に精通**し、会社の業務に貢献でき、かつ、**人格・見識**に優れている人物とする。

社外取締役候補者は、**独立した立場**から経営の**監視・監督機能**を担う役割を果たすとともに、その豊富な**知識・経験**と**高い見識**に基づき、会社の企業活動に**助言**を行うことができる人物とする。

監査役候補者は、**人格・見識**に優れており、かつ、**会社経営や会社の業務に精通**している、または**法律、財務・会計**等の分野における**豊富な知見と経験**を有する人物とする。

各取締役・監査役候補者の選任・指名の決定手続きとしては、取締役会議長の提案をもとに、取締役会の決議により決定している。なお、各監査役候補者については、取締役会議長は、監査役会の事前の同意を得た上で、上記提案を行うものとする。

# 原則3-1(iv)・補充原則4-11①に基づく開示(つづき)

## B社(監査役会設置会社)

取締役候補者の選定は、当社が食品、アミノサイエンス、医薬などの広い範囲の事業をグローバルに展開していることから、これらの事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、取締役会全体として各事業分野、経営企画、人事、財務・会計、研究、開発、生産等について専門能力・知見を有する社内出身の取締役と、多様なステークホルダーや社会の視点から成長戦略やガバナンスの充実について積極的に意見を述べ問題提起を行うことができる複数の社外取締役により取締役会を構成することを基本方針とし、役員等指名諮問委員会の答申に基づいております。

## <知識・経験・能力のバランス>

### C社(指名委員会等設置会社)

指名委員会は、取締役候補者の決定に当たり、以下の事項を考慮する。

1. 取締役会の経営監督機能及び意思決定機能の実効性を確保するため、取締役候補者の有する経験や専門知識等の多様性、社外取締役とそれ以外の取締役(執行役兼務者及び当社グループ出身の非執行取締役)の構成比等を考慮する。
2. 取締役会の継続性を保つため、新任の取締役候補者が候補者の全て或いは殆ど全てを構成することとならないよう考慮する。
3. 取締役会に新しい視点や意見が継続的にもたらされるよう、取締役候補者が当社取締役に就任してからの年数や年齢を考慮するものとする。

指名委員会は、原則として、75歳に達した者を取締役候補者としない。但し、特別の場合、75歳以上の者を候補者とすることがある。

### D社(監査役会設置会社)

取締役会において、その出席者である取締役及び監査役が、経営戦略等の妥当性、実現に当たってのリスク等を客観的、多面的に審議し、この執行状況を適切に監督・監査するためには、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有する社内外の者が様々な観点から意見を出し合い精査することが重要であると考えていますので、これの実現を図るために適切な取締役及び監査役を指名します。

また、前任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知識、知見の共有を図るため、社外役員の在任期間に差を設けます。

経営陣幹部については、経営戦略等の立案に必要な事業環境やこれに対応するための当社グループの事業・経営状況の理解及び取締役会が定めた経営戦略等を、強いリーダーシップを発揮し迅速かつ適切に執行できる経験と能力を重視して指名します。

# 原則3-1(iv)・補充原則4-11①に基づく開示(つづき)

## E社(監査役会設置会社)

当社は、取締役を10名以下とし、社外取締役は企業経営経験者、**当社が今後成長をめざすグローバル領域、IT分野**等で高い**見識・専門知識**を持つ者等から複数名選任しており、取締役会では活発な議論がなされています。取締役の選任・解任については、その検討と取締役会への提案を行う諮問機関として、任意の委員会を設置しており、同委員会は社外取締役が過半数を占めています。

## <多様性>

## F社(監査役会設置会社)

取締役会における重要な意思決定に際しては、取締役および監査役の**ダイバーシティ(多様性)**が担保されていることが**重要**であり、その**中でも化粧品メーカーとして女性の価値観および発想が特に重要**であることから、**女性の取締役および監査役の選任が必要**であると考えています。2015年6月末日現在、取締役6名は、●●●グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名、●●●グループでのキャリアを有する者2名、高い独立性を有する社外取締役3名で構成されています。また監査役5名は、●●●グループでのキャリアを有する常勤者2名と高い独立性を有する非常勤の社外監査役3名で構成されています。取締役および監査役計11名は、女性3名、男性8名で構成されています。

## G社(監査役会設置会社)

国籍、年齢、性別を問わず、また多様な価値観を受入れ、役割を果たすことができる**多様な人材を積極的に登用する方針**ではありますが、特に**女性枠または外国人枠等の枠を設定する方針ではございません**。

## H社(監査役会設置会社)

定款で取締役を15名以内と定めており、取締役会は、**国籍、人種、性別、年齢などにかかわらず**、取締役に**最適と思われる人材**を取締役候補者として選定しています。現在は、企業経営に関する豊富な知識と経験、そしてグローバルな視点を兼ね備えた9名が取締役を務めています。取締役9名のうち3名が独立社外取締役、4名が外国人となっており、取締役会においては多角的な視点から建設的で活発な議論が行われています。

# 原則3-1(iv)・補充原則4-11①に基づく開示(つづき)

## <非業務執行性・独立性>

### I社(監査等委員会設置会社)

経営と監督の分離のため、非業務執行者である取締役が過半数を占める構成としております。

### J社(指名委員会等設置会社)

経営の透明性及び監督の客観性を確保するため、取締役総数の3分の1以上を独立社外取締役とするとともに、過半数を執行役を兼務しない取締役とします。

### K社(監査役会設置会社)

化粧品を中心とした事業をアジアグローバルなエリアで展開し、意思決定の品質と機動性を損なわず十分な監督機能を確保し、企業価値の持続的向上を図る上では、代表取締役(社長執行役員)のほか、当社グループの事業に精通した業務執行取締役3名~5名と独立社外取締役複数名の規模が適正であると考えております。

## <適正規模>

### L社(監査役会設置会社)

規模については、コングロマリットの中核としての持株会社として必要最小限の構成とすることを基本として、その時々に必要な人材や後継体制などを考慮に入れながらバランスのとれた適正な規模を確保してまいります。

### M社(監査役会設置会社)

当社は、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、実質的な議論を確保するためには、取締役会の規模は取締役最大で12名と考えております。また、業務執行の監督はもとより、経営の意思決定そのものに対する妥当性までの監督・助言を行うため複数の社外取締役が必要と考えます。

現在の当社の取締役は8名であり、うち社外取締役が3名となっております。取締役の任期は1年間とし、取締役会は経験や専門分野の異なった多様な人材により構成いたしております。

# 原則3-1(iv)・補充原則4-11①に基づく開示(つづき)

## 2. 選任・指名の手続

### N社(監査役会設置会社)

毎年、**代表取締役が人選**し、**取締役会での承認**を経て株主総会へ付議し承認を得ております。

### O社(監査等委員会設置会社)

経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行うに当たっては、当社または他社での業績、経験、知識、人望等を勘案し、適切な人材を取締役会規則に基づき取締役会にて選任することとしています。また、取締役候補の指名にあたっては、取締役会の多様性確保の観点から、人員の特性にかたよりが出ないように留意し、**取締役会での決定に先立ち独立社外取締役に意見を聞く**こととしております。

### P社(指名委員会等設置会社)

当社は指名委員会等設置会社であり、**指名委員会が、取締役の選任および解任に関する株主総会議案**、取締役の選任および解任のために必要な**基本方針、規則**および**手続等**を**決定**する権限を有しています。指名委員会は、**次年度の取締役会構成案**、社外取締役の**独立性・中立性の要件等**を決定するとともに、**取締役候補者**の決定を行っています。指名委員会の任務、活動内容等については、第103期事業報告で開示しています。

**執行役の選任**は取締役会の決議事項であり、**代表執行役CEO**が、理由を付して候補者を取締役会に**提案**し、**取締役会で選任**しています。

# 原則3－1(iv)・補充原則4－11①に基づく開示(つづき)

## Q社(監査役会設置会社)

当社取締役会が役員人事を行なうにあたり、法定手続きに加えて、取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化すると共に社外取締役の関与と助言および監督を積極的に得るため、取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役全員と代表取締役社長で構成する「指名諮問委員会」(以下「委員会」)を設置し、委員会が人事に係る手続きの適切な行使を監督し助言します。

委員会は、取締役会より、経営陣幹部(最高経営責任者、代表取締役)の選任案および取締役・監査役候補者の指名案に関し諮問を受けるとともに、個々の選任理由について予め報告を受け、検討に関与し、助言を行ない、その審議結果を取締役会に答申します。

また、委員会は、執行役員を選任案に関しても、取締役会への付議に先立って報告を受け、人選の妥当性を確認します。

取締役会は、これら役員人事に関する議案については、委員会からの答申を受けた後に決議します。委員会は、取締役会で答申と異なる決定をした場合には、その理由の説明を取締役会に求めることができます。

なお、本「役員人事に関する方針と手続き」(含む、「役員に求める人材像」、「社外役員独立性判断基準」)は、委員会が取締役会から諮問を受け、妥当性を審議した後に取締役会に答申した内容であり、今後改訂を行なう場合も同様に取扱いします。

# 原則3-1(iv)・補充原則4-11①に基づく開示(つづき)

## <経営陣幹部の選抜プロセス>

### R社(監査役会設置会社)

取締役候補者の指名および執行役員の選任は、候補者の妥当性について社外取締役を委員長とする役員指名諮問委員会の答申を得た上で、取締役会の決議をもって決定しています。また、執行役員社長の選任にあたっては、この手続に従うほか、役員指名諮問委員会でのより慎重な検討を行っています。**執行役員社長候補者**は、当社の経営理念や経営戦略の実現などの観点から、あらゆる可能性を排除せずに**社内外から選抜**しますが、この**選抜の段階から社外取締役を委員長とする役員指名諮問委員会およびその委員長が設置する特別部会**において審議を受けています。

### S社(指名委員会等設置会社)

**新任執行役の選定プロセス**では、**経営幹部候補者研修**を経た執行役候補者に対して、**書類及び面接による1次審査**のうえ、外部の視点と日常接している内部関係者の視点の両方を取り入れた客観性及び妥当性の高い判断を行うために**アセスメントを実施**しております。その結果を踏まえ、**代表執行役及び人事担当執行役で構成される評価会議**において、**執行役候補者群を決定**します。

代表執行役社長は次期執行体制を編成する際、執行役候補者群の中から執行役として適任と判断する者を選択し、次期執行役選定案を作成し、「執行役の担当職務一覧表」と合わせて取締役会へ提出いたします。なお、**指名委員会**は、上記の取締役会提案に先立ち、代表執行役社長から次期執行役選定案を含む、**次期執行体制案**及び**各執行役の担当職務案**の報告を受け、**プロセスの妥当性**を含めて監督します。

### T社(監査役会設置会社)

当社グループは、基礎素材製品を広範な産業に供給しており、豊富な現場経験と深い専門能力をベースに的確な経営判断ができることに加え、受託者責任にもとづき業務執行から独立して客観的な立場で経営の監督を遂行できることを、社内取締役候補者を指名する場合の基準としています。

社内からの登用に当たっては、**将来の社長を含む経営陣幹部への選任を視野に入れて、取締役候補者を予め計画的に育成**することが重要であり、**業務執行の基幹ポスト**については、取締役候補者の指名基準に準じて**現場経験と専門能力をベースに的確な判断ができること**を選任基準とするとともに、**基幹ポストの中長期的な人事計画を定期的に作成し、取締役会が承認**しています。

# 補充原則4-14②に基づく開示

## 補充原則4-14②

上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

### 1. 対象者・内容

#### U社（監査役会設置会社）

**社内取締役**については、就任時に**財務・会計、コンプライアンス**に関連する外部セミナーを受講し、就任後においても、**対象者の知識・経験等を勘案した外部セミナー・研修の受講、個別コーチング**を通じた知識の習得等を継続的に実施することとしており、会社がこれらの自己研鑽に必要な支援を行います。また、**役員集合研修**や社外講師による**講話・意見交換**等を定期的実施し、取締役に求められる役割を果たすために必要となる情報や知識を提供します。

**社内監査役**については、経理・財務部門未経験者が就任した際には、**財務会計**に関連する外部セミナーを受講し、就任後においても、**監査手法・CSR・リスクマネジメント・コンプライアンス**等のセミナーの中から、対象者の知識・経験等に応じた内容を受講することとしており、会社がこれらの自己研鑽に必要な支援を行います。

**社外取締役及び社外監査役**については、当社グループや航空業界に対する理解を深めるために、就任時に**当社グループの業務内容の説明**を行い、就任後においても**空港・整備・運航・客室等の現場や施設の視察**をする機会を設けています。また、航空業界の基本知識に係わる講習や、主要なグループ各社の事業内容の説明等を継続的に実施しています。

#### V社（監査役会設置会社）

**社外取締役および社外監査役**については、専門分野や企業経営に関わった経験の度合いがそれぞれ大きく異なることから、**個々のバックグラウンド等を踏まえて個別に対応**しています。

#### W社（指名委員会等設置会社）

当社では、取締役・執行役がその職責を十分に果たせるようにするため、社外専門家による**法務・財務等の研修、メディアトレーニング**等の各種トレーニングを適宜実施するとともに、必要に応じて社外の研修会に参加することとしています。また、社外取締役に対しては、当社の事業内容や組織、経営課題について説明を実施するとともに、適宜当社発電所や事業所等の視察を実施するなど、当社事業への理解を深める機会を提供することとしています。

# 補充原則4-14②に基づく開示(つづき)

## X社(監査等委員会設置会社)

取締役(社外取締役を除く)に対しては、就任時に所管部門から取締役としての義務・責任を中心とする事項に関する説明を実施するとともに、就任後も社外有識者による講義等の機会を提供するほか、第31条に定める**取締役会全体の実効性に関する分析・評価の結果に基づき**、必要と認める場合には**適宜適切なトレーニング**の機会を設けるものとする。

## 2. タイミング

### Y社(監査役会設置会社)

(1)当社は**役員就任時**にその役割・責務(遵守すべき法令・ルール含む)に関する教育を実施する。

- 1)企業理念(●●●●● GROUP VISION、CSR方針等含む)
- 2)事業・財務・組織等に関する必要な知識
- 3)役員の義務と責任(遵守すべき法令・ルール、コーポレートガバナンス・コード)
- 4)内部統制システム

(2)当社は必要知識習得や**適切な更新**の機会提供・斡旋を行い、その費用の支援を行う。

- 1)社内役員研修会の開催
- 2)外部講師招聘による講習会・講演会の開催(法令・コンプライアンス・安全・品質・技術等)
- 3)所属団体が開催する各種大会、講演会、見学会及びその他の外部セミナー等への参加

### Z社(監査役会設置会社)

取締役を対象に、人脈形成、経営者の視点・視野・視座の向上、グローバルリーダーの心構えを構築することを目的に**四半期に1回**、勉強会を実施しております。

# 補充原則4-14②に基づく開示(つづき)

## 3. 実施状況の開示・報告

### AA社(指名委員会等設置会社)

取締役を対象とした研修会等は、取締役からの要望をふまえ、随時企画・実施しています。新任の社外取締役については、当社取締役への就任に備え、会社概要、企業理念、経営状況、コーポレートガバナンスに関する事項および各種役員関連規程等の説明を、就任前に実施しています。さらに就任後は、当社への理解を深めることを目的に、当社の事業活動、医薬品業界の動向、当社の経営環境等について、担当する執行役による説明会や事業所の視察等を早期に実施しています。

また、取締役および執行役を対象としたコンプライアンス役員研修会を定期的に行っています。

新任の執行役については、執行役の役割や義務、責任、会社との契約形態および執行役として知っておくべき法的知識の修得を図ること、当社役員関連規程への理解を図ること、また、エグゼクティブとしてのリーダーシップを高めることに資する知識・スキルの修得を図ることを目的として、就任後、速やかに新任執行役研修を実施することとしています。

なお、2014年度の役員研修会の**実施状況**については、当社第103期**事業報告**において開示しています。

### BB社(監査役会設置会社)

経営企画室長は、取締役および監査役のトレーニングの**実施状況を毎年取締役会に報告**します。

## (参考)補充原則4-14②を実施していないとする例

### CC社(監査役会設置会社)

各取締役・各監査役はその能力、**経験及び知識が職務を遂行するにふさわしいかどうかを判断したうえで指名**し、株主**総会の承認**を得たものであり、取締役・監査役に対する**定期的なトレーニングを行う必要はない**と考えているため、トレーニング**方針を定める予定はありません**。