

参考資料 2 - 1

英 国

2014年 8 月 7 日時点 仮訳

英国・コーポレート・ガバナンス・コード(仮訳)

FRC (財務報告評議会)
2012 年 9 月

目次

ガバナンスおよび本コード	1
序 文	2-3
コンプライ・オア・エクスプレイン	4-5
本コードの主要原則 [Main Principles]	6-7
第 A 章: リーダーシップ	8-10
第 B 章: 取締役会の有効性	11-17
第 C 章: 説明責任	18-21
第 D 章: 報酬	22-24
第 E 章: 株主との関係	25-26
付則 A: 業務執行取締役に対する業績連動型報酬の設計	
付則 B: コーポレート・ガバナンスに係る開示	

ガバナンスおよび本コード

1. コーポレート・ガバナンスの目的は、会社の長期的な成功をもたらすことができるような、効果的で [effective]、企業家精神に富み [entrepreneurial]、注意深い [prudent] 経営を促進することにある。

2. 英国コーポレート・ガバナンス・コード(以下「コード」という)の初版は、1992年にキャドバリー委員会によって策定された。その第2.5節は今日も本コードにおける権威ある定義として存続している。すなわち、

「コーポレート・ガバナンスとは、それによって会社を方向づけ、制御するためのシステムである。取締役会は、それぞれの会社のガバナンスに責任を負っている。ガバナンスにおける株主の役割は、取締役と外部会計監査人を任命し、自ら満足できる適切なガバナンス構造が構築されるようにすることである。取締役会の責任には、会社の戦略的目標 [strategic aims] を設定し、それを実行するために指導力を発揮し、経営を監督し、自らの受託者責任に関連して株主に報告を行うことが含まれている。取締役会の活動は、法令、規則ならびに株主総会における株主に従う。」

3. このように、コーポレート・ガバナンスとは、会社の取締役会が何を行い、いかに会社の価値を設定するか、に関わるものであり、常勤役員 [full-time executives] が行う日常的な経営管理とは区別されるべきものである。

4. 本コードは、実効性の高い取締役会実務のための数多くの重要な要素について、指針を提供するものである。〔また、〕本コードは、説明責任、透明性、誠実さ、長期的視点に立った企業の持続的成功への専心、といった優れたガバナンスに共通する根本原則に基づくものである。

5. 本コードは永続的なものではあるが、不変ではない。常に変化する経済・社会的な事業環境の下で本コードの目的適合性を維持するためには、本コードを適切なインターバルで再評価することが必要である。

6. この新たなコードは、2012年10月1日以後に開始される会計年度において、その会社設立が英国内であると英国外であるとを問わず、〔ロンドン市場で〕株式をプレミアム上場する全ての会社に適用される。

※文中の〔 〕は訳注を示す。()については原典にその旨の記載がある。

序文

1. 2011年、FRC〔財務報告評議会〕は本コードの実施状況のレビューを実施し、2010年版コードの序文に記載のある2つの主要な結論を強調するにいたった。第1に、本コードの文言ばかりではなく、その趣旨・精神に従うということについてさらに多くの関心が払われる必要があること。第2に、本コード〔の適用状況〕をモニターするにあたり、株主が与え得るインパクトは、上場会社の取締役会と株主との相互作用の一層の強化によって更に強化され得るし、また、そうなるべきあること。投資家の優れた行動に関するガイドンスである英国スチュワードシップ・コードは、本コードの姉妹編と見なされるべきものである。

2. ほぼ20年間にわたり本コードが建設的に活用されてきたという事実が、本コードの名声を高めている。実際に、本コードを遵守することそれ自体が良いガバナンスを構成する、という信念のようなものすら存在しているように見受けられる。しかしながら、本コードは、当然のことではあるが、原則、構造〔structure〕やプロセス等について一般的なガイドンスに過ぎない。本コードが適用される〔現実の〕状況には幅がありすぎて、本コードで示す以上に具体的に取締役会の行動を縛ることは不可能であるため、本コードを遵守しさえすれば有効な取締役会が実現される、と保証することはできない。取締役会がいかに行動すべきかを決定する際には、本コードの枠内において、多くの選択の余地が存在する。

3. 本コードの趣旨・精神に従い効果を得るためには、取締役会は、取締役会の全般的な任務と、当該全般的な任務から示唆される取締役会の個々のメンバーの役割について、徹底的かつ継続的に熟慮しなければならない。この努力に当たって決定的な鍵となるのは、取締役会議長の指導力、CEOに対する支援およびCEOからの支援、そして、全ての取締役が率直かつオープンに議論を行うことである。

4. これは軽視することのできない課題である。取締役会を成功裡に運営することは非常に難易度が高い。時間と知識には制約があることに加え、強力で有能で多忙な取締役達が、相互の尊重とオープンさを維持する必要性の下で、社内取締役〔executive〕の立場と社外取締役〔non-executive〕の立場とでは要求が異なる中において、これを縫うように、お互いにやり取りを重ねることとなるためである。良好なガバナンスを達成するためには、継続的で質の高い努力が必要である。

5. 本コードは、取締役会が会社の利益を一番に考えてその義務を果たそうとする際に、これを支援すべく活用されるものである。FRCは、本コードに関する最新のレビューにおいて、本コードの「トーン」の転換に注力している。そこでは、限定的ながらも重要な変更

として、取締役会の活動の指針となるべきプリンシプルが重要である、というシグナルが発せられている。こうした変更によって、取締役会の任務について明確化と理解が促進され、その結果、株主との意思疎通がより効果的に行われることが期待されている。

6. 取締役会議長には、取締役会の任務と実効性に関する原則（本コードの第 A 節および第 B 節に記載）がどのように適用されたのかについて、自ら毎年報告〔annual statements〕を行うことが奨励される。このことにより、取締役会運営の実効性を高めるための取組みが投資家にとって一層鮮明になるばかりでなく、会社が本コードの幾つかの「各則〔provision〕」部分について、遵守〔comply〕ではなく説明〔explain〕を選択した場合に、投資家は当該説明を受け入れ易くなるかも知れない。微妙な問題については、しばしば安易に「ひな型」〔boiler-plate〕的な説明が行われることがあるが、これはコミュニケーションの放棄に他ならない。取締役会議長が、自らガバナンスについて報告するようになれば、こうした弊害が払拭されるターニングポイントとなるかも知れない。

7. 法令上、会社は第一義的に株主に対して説明責任を負っており〔accountable〕、また、会社と株主との関係は本コードの主題ではあるが、会社には、資本以外のキャピタルの提供者が行う貢献を認識することが奨励される。ガバナンスに関する会社の全体的なアプローチと関連がある限り、取締役会は当該キャピタルの提供者の意見に耳を傾けることに関心を有するものであり、会社は当該関心を尊重するよう奨励される。

FRC(財務報告評議会)

2012年9月

コンプライ・オア・エクスプレイン

1. 「コンプライ・オア・エクスプレイン」のアプローチは、英国コーポレート・ガバナンスのトレードマークである。これは本コードの制定当初から適用されており、本コードの柔軟性の基礎となっている。会社と株主の双方から強い支持を受けており、国際的にも広く称賛され、見習われて来ている。

2. 本コードは厳格なルール集ではない。それは原則（「主要原則」と「補助原則」）および「各則〔provision〕」から構成されている。取引所の上場規則は、会社に対し、「主要原則」を遵守することと、それをどのように遵守したかについて株主に報告することを義務付けている。原則部分は本コードの核心であり、それをどのように適用するのかは、取締役会が本コードに従いどのような運営を行うべきかを決定するに当たっての中核的な論点である。

3. 特定の状況下では、他の手段によって良いガバナンスが達成され得るのであれば、「各則〔provision〕」を遵守する代わりに代替手段に従うことは正当化される。そうするための条件は、その理由について株主¹に明確かつ注意深く説明することである。株主は、会社との立場の違いについて議論したいと考えるかもしれないし、その結果、株主の投票行動に影響が及ぶことがあり得る。会社が説明を行う場合には、自社の実際の活動〔代替手段〕が当該「各則」の上位に位置する「原則」とどう整合するのか、優れたガバナンスにどう貢献するのか、事業目的の達成をいかに推進するのか、について説明に努めるべきである。会社は、背景を説明し、取ろうとしている行動〔代替手段〕の明確な合理的根拠を提供し、〔代替手段によって〕何らかの付加的なリスクが生じるようであれば、これに対応しつつ、関連する「原則」との調和を維持するための軽減措置について説明を行うべきである。ある「各則」からの逸脱が時限的なものである場合には、会社は、いつから遵守する予定なのか、を示すべきである。

4. こうした説明を受けた株主は、会社の個々の状況を正當に考慮すべきであり、特に、会社の規模と複雑性、会社が直面するリスク・課題の性質に留意すべきである。株主は、会社の説明に説得力がない場合には異論を述べる十分な権利を有する一方で、機械的な評価を行うべきではなく、また本コードからの逸脱を自動的に違反行為として取り扱うべきではない。株主は、会社からのこうした説明には注意深く反応すべきであり、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の趣旨を踏まえるとともに、優れたコーポレート・ガバナンスの目指すものは何なのか、を念頭に置くべきである。株主は、会社と真っ直ぐに向き合うべきであり、また会社と株主の双方は、それぞれの立場についての議論に応じるべきである。

5. 小規模の上場会社は、特に上場間もない場合には、いくつかの「各則」が、会社規模

¹ 本節において株主に言及している部分は、株主を補助してガバナンス問題を分析する契約を結んでいる株主の仲介者や代理人に対しても適用される。

と比較して釣り合わないか、しっくりこない〔less relevant〕と判断する場合があるろう。いくつかの「各則」は、FTSE350 以外の会社には当てはまらない。にもかかわらず、そうした会社も、本コードに記載された手法を採用することが適切だと考えるかもしれないし、また、そうすることは奨励される。また、外部から経営を管理されている投資会社〔investment companies〕は、通常、〔一般の上場会社とは〕異なる取締役会構造を有しているため、本コードの幾つかの「各則」の適合性に影響が生じるであろう。こうした会社が本コードの責務を果たそうとするに当たっては、投資会社協会が策定したコーポレート・ガバナンス・コード・ガイドが役立つであろう。

6. 英国のコーポレート・ガバナンス制度の健全性にとって、会社の取締役会と投資家との間で十分なエンゲージメントが行われることは極めて重要である。「コンプライ・オア・エクスプレイン」がルール・ベースのアプローチの有効な代替策であり続けるかどうかという点については、会社と株主の双方が責任を負っている。取締役会と株主の間の相互作用の向上には、実務上も制度上も障害が存在する。しかしながら、双方には、本コードに対する姿勢とその建設的な活用との好循環につながるような、信頼関係強化の余地が残されていることも確かである。

本コードの主要原則 [Main Principles]

第A章: リーダーシップ

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。

会社において、取締役会の運営を担う責務と、事業の経営を担う責務とでは、明確に責務の分担がなされるべきである。何人も、制約の無い決定権限を持つべきではない。

取締役会議長は、取締役会においてリーダーシップを発揮することと、取締役会がいかなる役割を果たす場合にも実効性の高いもの [effective] であることについて、責務を負う。

単体構造の取締役会のメンバーたる者の役割のひとつとして、非業務執行取締役は、戦略に関する提案について、建設的な議論を挑むとともに、より良いものとするよう支援すべきである。

第B章: 取締役会の有効性

取締役会とその下にある委員会は、スキル、経験、会社からの独立性、会社についての知識に関して適正なバランスを有し、その義務 [duties] と責務 [responsibilities] を効果的に果たせるようになっているべきである。

新たな取締役の任命については、正式で [formal] 厳格かつ透明性ある手続が定められるべきである。

すべての取締役は、その責務を有効に果たすにあたり十分な時間を会社のために割くことが可能であるべきである。

すべての取締役は、取締役会に加わるにあたって就任ガイダンス [induction] を受けるべきであり、また、そのスキルと知識を随時更新・アップデートすべきである。

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。

取締役会は、取締役会、その委員会、及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。

すべての取締役は、継続して良好なパフォーマンスをあげていることを条件として、定期的に再任手続に付されるべきである。

第C章: 説明責任

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。

取締役会は、その戦略目標〔strategic objectives〕を達成するに当たり、取ろうとしている重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。

取締役会は、事業報告〔corporate reporting〕やリスク管理・内部統制原則をどのように実施するかについて、また、外部会計監査人との適正な関係の維持について、公式かつ透明な仕組みを確立すべきである。

第D章:報酬

報酬の水準は、会社を成功裏に運営するために必要なクオリティを備えた取締役を引きつけ、保持し、動機づけするのに十分な程度のものであるべきだが、会社は、この目的を達成するために必要な額以上に支払いを行うことは回避すべきである。業務執行取締役の報酬のかなりの割合は、会社および個人のパフォーマンスにリンクするように構成されるべきである。

業務執行役員の報酬方針を策定し、また、個々の取締役の報酬パッケージを確定するに当たっては、正式かつ透明性ある手続が定められているべきである。いかなる取締役も、自らの報酬決定には関与すべきではない。

第E章:株主との関係

目指すところ〔objectives〕についての相互理解に基づき、株主と対話〔dialogue〕を行うべきである。取締役会全体が、株主との間で満足のいく対話が行われるようにする責務を負っている。

取締役会は、株主と意思疎通を図り、株主の参加を促すために年次株主総会を活用すべきである。

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感 [value] 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²、会社の利益を一番に考えて行動しなければならない。

各則 [Code Provisions]

A. 1. 1. 取締役会は、自らの義務を効果的に遂行するために十分な頻度で開催されるべきである。取締役会の決定を要するものについては、当該決定事項のための正式な日程が定めおかれるべきである。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、取締役会はこ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。

A. 1. 2. 当該年次報告書には、取締役会議長、副議長（存在する場合）、最高経営責任者 [chief executive]、筆頭独立取締役 [senior independent director]、各委員会の委員長と所属取締役を明記すべきである³。取締役会と委員会の開催回数および各取締役の出席状況も記載すべきである。

A. 1. 3. 会社は、取締役に対する訴訟に備え、適切なカバレッジ範囲の保険契約をアレン

² 英国での株式会社の取締役のこれらの義務は、2006 年会社法の第 170 条~177 条に規定されている。

³ 各則 A. 1. 1 および A. 1. 2 は FSA 規則 DTR 7. 2. 7 R と同趣旨であり、A. 1. 2 は同規則 DTR 7. 1. 5 R と同趣旨である。（付則 B を参照）

ジすべきである。

A. 2: 責務の分担

主要原則 [Main Principle]

会社において、取締役会の運営を担う責務と、事業の経営を担う責務とでは、明確に責務の分担がなされるべきである。何人も、制約の無い決定権限を持つべきではない。

各則 [Code Provision]

A. 2. 1. 取締役会議長と最高経営責任者の役割は、同一人物が果たすべきでない。取締役会議長と最高経営責任者との責務の分担は、明確に確立され、書面化され、取締役会の同意を得るべきである。

A. 3: 取締役会議長

主要原則 [Main Principle]

取締役会議長は、取締役会においてリーダーシップを発揮することと、取締役会がいかなる役割を果たす場合にも実効性の高いもの [effective] であることについて、責務を負う。

補助原則 [Supporting Principle]

取締役会議長は、取締役会の議案 [agenda] を定めるとともに、すべての議案、とりわけ戦略的課題に関するものについて十分な時間が確保されるようにする責務を負う。また、取締役会議長は、特に非業務執行取締役による効果的な貢献を促し、業務執行取締役と非業務執行取締役の間の建設的な関係を確保することによって、開放的な議論の気風を促進するべきである。

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務を負っている。取締役会議長は、株主との有効なコミュニケーションを確保すべきである。

各則 [Code Provision]

A. 3. 1. 取締役会議長は、任命時点において後掲 B. 1. 1 に記載する独立性基準を満たしているべきである。最高経営責任者は、当該会社の取締役会議長になるべきでない。仮に例外的に、最高経営責任者を取締役会議長にする旨を取締役会が決定する場合には、取締役会は、主要な株主と事前協議を行うとともに、任命時および次回の年次報告書で⁴、株主に対してその理由を説明すべきである。

⁴ 本条項を遵守するか否かに関しては、任命が行われた年のみにおいて報告の必要がある。

A. 4: 非業務執行取締役 [Non-executive Directors]

主要原則 [Main Principle]

単体構造の取締役会のメンバーたる者の役割のひとつとして、非業務執行取締役は、戦略に関する提案について、建設的な議論を挑むとともに、より良いものとするよう支援すべきである。

補助原則 [Supporting Principles]

非業務執行取締役は、合意された目標や目的に照らして経営のパフォーマンスを精査し、業績の報告・公表をモニターすべきである。非業務執行取締役は、財務情報が正しいものであることや、財務面の統制管理・リスク管理システムが強固で信頼できるものであることについて、確証を得るべきである。非業務執行取締役は、業務執行取締役 [executive directors] の報酬の適正水準を決定するとともに、業務執行取締役の任命と、必要があればその解任、更には後継者計画の策定について主要な役割を果たす責務を負う。

各則 [Code Provisions]

A. 4. 1. 取締役会は、非業務執行取締役のうち1名を筆頭独立取締役 [senior independent director] に任命し、取締役会議長を支え、必要に応じて、他の取締役との仲介を行う役割を果たさせるべきである。株主が、取締役会議長、最高経営責任者、業務執行取締役という通常の接触経路では懸念を解決できなかった場合や、そうした接触が適当でないという懸念を抱えている場合には、当該株主は、筆頭独立取締役に接触できるべきである。

A. 4. 2. 取締役会議長は、業務執行役員 [executives] を入れずに、非業務執行取締役との会合を年に複数回は開催すべきである。非業務執行取締役は、少なくとも年に1回以上、また、適切と考えられる他の適宜の機会に、取締役会議長を入れずに、筆頭独立取締役がリードをとる形で、取締役会議長の実績評価のための会合を持つべきである。

A. 4. 3. 取締役は、会社経営や提案されているアクションを巡り、解消されない懸念を有する場合には、取締役会議事録に当該懸念が記録されるようにすべきである。非業務執行取締役がこうした懸念を抱えて辞任する場合には、取締役会議長に説明書面を提出し、取締役会に回覧すべきである。

第 B 章:取締役会の有効性

B.1:取締役会の構成

主要原則 [Main Principle]

取締役会とその下にある委員会は、スキル、経験、会社からの独立性、会社についての知識に関して適正なバランスを有し、その義務 [duties] と責務 [responsibilities] を効果的に果たせるようになっているべきである。

補助原則 [Supporting Principles]

取締役会は、業務の要求に応えられるように、また、取締役会とその委員会の構成が変化しても無用な断絶を生むことなく運営できるように、十分な規模であるべきであり、また、運営しにくいほど大きくすべきではない。

取締役会は、いずれかの個人や少数のグループが意思決定を支配することができないよう、業務執行取締役と非業務執行取締役（特に独立非業務執行取締役）とを適正に組み合わせるべきである。

委員会の委員長・委員を決定するに際しては、委員会に新風を吹き込み、また、特定の個人に過度に依存しないようにすることが大切である、という点を考慮すべきである。

委員長および委員会メンバー以外の何者も、指名委員会、監査委員会、または報酬委員会に出席する権利を付与されないが、委員会からの出席依頼があれば出席することができる。

各則 [Code Provisions]

B.1.1. 取締役会は、年次報告書において、非業務執行取締役のうち取締役会が独立取締役であると考える者を明示すべきである⁵。取締役会は、取締役が人格・判断力において独立的であるか否か、また、取締役の判断に影響を及ぼす又は及ぼすように見られる関係や環境があるか否か、を判断すべきである。取締役会は、ある取締役について、以下に記すものを含め当該取締役の判断に影響すると見られるような関係や環境が存在するにもかかわらず、当該者を独立取締役と決定した場合には、その理由を〔年次報告書において〕示すべきである。

- ・ 当該取締役が、過去 5 年以内に、当該会社またはグループの従業員であったこと。
- ・ 当該取締役が、過去 3 年以内に、直接に会社とビジネス上の重要な関係があったか、

⁵ 各則 A.3.1 は、取締役会議長は任命時点において本条項に記載の独立基準を充足すべきである、と規定しているが、就任後には本基準は議長には適用されない。

または、会社とビジネス上の重要な関係を有する団体のパートナー、株主、取締役または幹部であったこと。

- 当該取締役が、役員報酬以外に追加報酬を受領したことがあるか現に受領していること、会社のストック・オプションか業績連動型の報酬スキームを付与されていること、または会社の年金スキームのメンバーであること。
- 当該取締役が、会社のアドバイザー、取締役または幹部職員〔senior employees〕と近い親族関係にあること。
- 当該取締役について、他の会社/団体が相互に取締役を選任している関係にある〔cross-directorships〕か、当該他の会社/団体の取締役と重要な連携関係にあること。
- 当該取締役が、大株主〔significant shareholder〕を代表していること。
- 当該取締役が、最初の選任の日以降9年間以上にわたり取締役を務めていること。

B.1.2. 比較的小規模な上場会社の場合を除き⁶、少なくとも半数（取締役会議長を除く）の取締役会メンバーは、取締役会が独立取締役と判断した非業務執行取締役から構成されるべきである。比較的小規模な上場会社の場合、少なくとも2名の独立非業務執行取締役を置くべきである。

B.2: 取締役の任命

主要原則〔Main Principle〕

新たな取締役の任命については、正式で〔formal〕厳格かつ透明性ある手続が定められるべきである。

補助原則〔Supporting Principles〕

取締役の候補者探しと任命は、能力に基づき、客観的な基準に照らして、また、性別を含め取締役会の多様性はメリットをもたらすという点に配慮しつつ、実施すべきである。

取締役会は、取締役と経営幹部〔senior management〕の任命に当たっては、会社と取締役会の適切なスキル・経験を維持しつつ、取締役会の漸進的なリフレッシュを進めるため、秩序だった承継計画が策定・実行されていることについて確証を得るべきである。

各則〔Code Provisions〕

B.2.1. 取締役の任命プロセスをリードし、取締役会への推薦〔取締役候補の選任権を有する取締役会に対する候補者の推薦〕を行うべく、指名委員会を設置されるべきである。指名委員会メンバーの過半数は、独立非業務執行取締役とすべきである。取締役会議長か

⁶ 小規模会社とは、直前会計年度において、年間を通じて一度も FTSE 350 に含まれなかった社をいう。

独立非業務執行取締役がその委員長を務めるべきであるが、同委員会が取締役会議長の後任者人事を取り扱う場合には、取締役会議長は委員長を務めるべきでない。指名委員会は、その役割や取締役会から委任された権限について説明を行う設置要綱〔terms or reference〕を閲覧可能〔available〕とすべきである⁷。

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。

B. 2. 3. 非業務執行取締役は、再任手続に付され、解任に関する定款の規定に服することを前提とし、特定の期間において任命されるべきである。非業務執行取締役の就任期間が6年を超える場合には、特に厳格なレビューに服するべきであり、また、取締役会に漸進的に新風を吹き込むことの必要性を考慮すべきである。

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⁸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、その旨及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. 3: 取締役のコミットメント

主要原則〔Main Principle〕

すべての取締役は、その責務を有効に果たすにあたり十分な時間を会社のために割くことが可能であるべきである。

各則〔Code Provisions〕

B. 3. 1. 指名委員会は、取締役会議長の任命にあたっては、危機の発生時には対応の必要があることを認識した上で、想定される関与時間の見積もりを記載した職務説明書〔job specification〕を作成すべきである。取締役会議長に他の重要なコミットメントがあれば、任命前に取締役会に開示されるべきであり、年次報告書にも記載されるべきである。そのようなコミットメントに変更があった場合には、その都度、取締役会に報告されるべ

⁷ 閲覧可能なものとすべき、との要件は、会社自身または会社のためのウェブサイトに掲載することによってこれを満たすことができる。

⁸ この条項は、FSA 規則 DTR 7.2.7 R と重複している（本コードの付属文書 B を参照）。

きであり、次回の年次報告書でその影響を説明すべきである。

B. 3. 2. 非業務執行取締役の任命に関する契約条件は、閲覧可能〔available〕とされるべきである⁹。任命書には想定関与時間を記載すべきである。非業務執行取締役は、その期待に応えるために十分な時間を提供することを請け負うべきである。彼らに他の重要なコミットメントがあれば、その大まかな時間数とあわせて任命前に取締役会に開示されるべきであり、またその後に変更があった場合には取締役会に通知されるべきである。

B. 3. 3. 取締役会は、その業務執行取締役が、FTSE100 会社の 2 社以上の非業務執行取締役か、FTSE100 会社の取締役会議長を引き受けることに同意すべきではない。

B. 4: 取締役の研鑽〔development〕

主要原則〔Main Principle〕

すべての取締役は、取締役会に加わるにあたって就任ガイダンス〔induction〕を受けべきであり、また、そのスキルと知識を随時更新・アップデートすべきである。

補助原則〔Supporting Principles〕

取締役会議長は、取締役が、そのスキルと知識を、また、取締役会や取締役会委員会において役割を果たすために必要な会社情報を、絶えずアップデートするにすべきである。会社は、自社の取締役が知識・能力を研鑽・アップデートするために必要なリソースを提供すべきである。

すべての取締役は、自らが有効に機能するために、会社に関する適正な知識と会社の業務・従業員へのアクセスを必要とする。

各則〔Code Provisions〕

B. 4. 1. 取締役会議長は、新しい取締役が加わる際には、十分かつ正式な、本人に適した就任ガイダンスが受けられるようにすべきである。この一環として、取締役は、主要株主と面会する機会を得るべきである。

B. 4. 2. 取締役会議長は、取締役の研修・研鑽〔training and development〕ニーズに関して、随時、レビューを行うとともに各取締役と合意すべきである。

⁹ 非業務執行取締役の任命に関する契約条件は、会社の登記上の事務所において、通常の営業時間中、何人に対しても閲覧可能であるべきであり、年次株主総会（総会の 15 分前から総会の最中）においても閲覧可能であるべきである。

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。

B.6: 評価

主要原則 [Main Principle]

取締役会は、取締役会、その委員会、及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。

B. 7: 再任 [Re-election]

主要原則 [Main Principle]

すべての取締役は、継続して良好なパフォーマンスをあげていることを条件として、定期的に再任手続に付されるべきである。

各則 [Code Provisions]

B. 7. 1. FTSE 350 会社のすべての取締役は、毎年、株主による選任 [election] の対象とされるべきである。その他の会社の取締役については、指名後の最初の株主総会において株主に選任され、またその後3年を超えない期間のうちに再任の対象とされるべきである。〔その際、〕非業務執行取締役を9年を超えて務める者は、毎年、選任の対象となるべきである。選任または再任の対象とされる取締役については、氏名のほか、十分な経歴その他の関連情報を提供し、株主が十分な情報を得て投票できるようにすべきである。

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。

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、株主が会社の業績、ビジネスモデル及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。また、外部会計監査人は自らの報告義務について記述すべきである。¹⁰

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。¹¹

C.1.3. 取締役〔会〕は、年次財務報告および半期財務報告において、事業がゴーイングコンサーンであることを、必要に応じその裏付けとなる仮定や能力 [qualifications] の

¹⁰ この要件は、ISA700号(英国・アイルランド)「The Auditor's Report on Financial Statements」における監査対象と責任に関する開示によって充足することもできる。上記はFRCウェブサイトから入手可能である。

¹¹ 当該説明は、年次報告書において、2006年会社法第417条が求めるビジネス・レビューと同一部分に記載されたいことが望ましいであろう。ビジネスモデルの説明において考慮されるべき事項に関するガイダンスは、「Reporting Statement: Operating and Financial Review」に示されている。上記はFRCウェブサイトから入手可能である。

説明とともに、報告すべきである。¹²

C. 2: リスク管理と内部統制¹³

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、取ろうとしている重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. 1. 取締役会は、少なくとも毎年、会社のリスク管理と内部統制システムの有効性をレビューすべきであり、これを実施したことを株主に報告すべきである¹⁴。そのレビューは、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。

C. 3: 監査委員会および外部会計監査人¹⁵

主要原則 [Main Principle]

取締役会は、事業報告 [corporate reporting] やリスク管理・内部統制原則をどのように実施するかについて、また、外部会計監査人との適正な関係の維持について、公式かつ透明な仕組みを確立すべきである。

本コード条項 [Code Provisions]

C. 3. 1. 取締役会は、少なくとも 3 名の、または小規模な会社の場合には 2 名の¹⁶、独立非業務執行取締役から構成される監査委員会を設立すべきである。小規模な会社の場合、独立非業務執行取締役に加えて、取締役会議長が、議長就任時に独立取締役とされた者である場合に限り、監査委員会の委員（ただし委員長ではない）になることができる。取締役会は、監査委員会のメンバーのうち少なくとも 1 名は、最近において財務に関する経験 [financial experience] を有する者とすべきである¹⁷。

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]

¹² 「Going Concern and Liquidity Risk: Guidance for Directors of UK Companies 2009」がこの本コードの該当部分を適用する手段について提案している。上記は FRC ウェブサイトから入手可能である。

¹³ 「Internal Control: Guidance to Directors」は本コードの該当部分を適用する手段について提案している。上記は FRC ウェブサイトから入手可能である。

¹⁴ さらに、FSA 規則 DTR 7.2.5 R は、会社に対し、財務報告プロセスに関連する内部統制およびリスク管理システムの主な特徴点について記述することを義務付けている。

¹⁵ 「Guidance on Audit Committees」は、本コードの該当部分を適用する手段について提案している。上記は FRC ウェブサイトから入手可能である。

¹⁶ 脚注 6 を参照。

¹⁷ この条項は、FSA 規則 DTR 7.1.1 R と重複している（付属文書 B を参照）。

に明記されるべきであり¹⁸、そこには下記の事項が含まれるべきである。

- 会社の財務報告のほか、会社の財務業績に関するすべての公式発表について、その真正性〔integrity〕をモニターし、それらに関する財務報告上の重要な判断をレビューすること。
- 会社の財務にかかる内部統制〔internal financial controls〕をレビューすること。さらに、独立取締役から構成されるリスク委員会が取締役会自身がこの問題に取り組んでいることが明らかでない限り、会社の内部統制・リスク管理システムをレビューすること。
- 会社の内部監査〔internal audit〕機能の有効性をモニターし、レビューすること。
- 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。
- 監査委員会が自己の責務をどのように果たしているかについて、取締役会に報告すること。

C. 3. 3. 取締役会から委任を受けた役割・権限をその内容に含む監査委員会の設置要綱〔terms of reference〕は、入手可能〔available〕であるべきである¹⁹。

C. 3. 4. 取締役会から求めがあった場合、監査委員会は 年次報告書・財務諸表〔annual report and accounts〕が、全体として、公正でバランスがとれた、理解容易なものであるか否か、株主が会社の業績、ビジネスモデル及び戦略を評価するために必要な情報を提供しているか否か、について助言を行うべきである。

C. 3. 5. 監査委員会は、会社の従業員が、財務報告〔financial reporting〕やその他の事項を巡る不正の可能性について、秘密裏に懸念を伝えることができるような仕組み〔arrangements〕をレビューすべきである。監査委員会の目的は、そのような事項につい

¹⁸ この条項は、FSA 規則 DTR 7.1.3 R と重複している（付属文書 B を参照）。

¹⁹ 脚注 7 を参照。

て、応分かつ独立した調査や適切なフォローアップを行うための仕組みを働かせるようにすることである。

C.3.6. 監査委員会は、内部監査活動の有効性をモニターし、レビューすべきである。内部監査を置いていない会社の場合には、監査委員会は、毎年、内部監査機能の必要性の有無を検討し、それに基づく提案を取締役に提示すべきであり、また、当該機能が存在しない理由は、年次報告書の関連箇所において説明すべきである。

C.3.7. 監査委員会は、外部会計監査人の任命、再任および解任を提案することについて、主たる責任を負うべきである。FTSE 350 会社は、少なくとも 10 年ごとに、外部監査契約を入札にかけるべきである。取締役会が監査委員会の提案を受け入れない場合には、年次報告書及び外部会計監査人の任命・再任を（株主総会に）提案する文書において、監査委員会が自らの提案について説明した文書を添付するとともに、取締役会が異なる立場を取った理由を記載すべきである。

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²⁰。当該報告書には、下記を含むべきである。

- ・ 監査委員会が、財務報告に関して重要と考えた事項と、当該事項にどのように対応したのか。
- ・ 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。

²⁰ この条項は、FSA 規則 DTR 7.1.5 R および DTR 7.2.7 R と重複している（付属文書 B を参照）。

第 D 章：報酬

D.1: 報酬の水準および構成

主要原則 [Main Principle]

報酬の水準は、会社を成功裏に運営するために必要なクオリティを備えた取締役を引きつけ、保持し、動機づけするのに十分な程度のものであるべきだが、会社は、この目的を達成するために必要な額以上に支払いを行うことは回避すべきである。業務執行取締役の報酬のかなりの割合は、会社および個人のパフォーマンスにリンクするように構成されるべきである。

補助原則 [Supporting Principles]

業務執行取締役の報酬の業績連動部分は、会社の長期的な成功を促進するよう、長期の時間軸で設計されるべきである。

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、自社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。

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、本コードの付属文書 A の条項に従うべきである。

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」²¹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 年間の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・

²¹ Large and Medium-Sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008 により、英国株式会社に要求されている。

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。

D.1.4. 報酬委員会は、取締役が期限前に退任する場合、当該取締役の任命契約において、(年金拠出金その他の要素を含め)どのような支払規定が置かれているのかを注意深く考慮すべきである。その目的は、パフォーマンスが芳しくないにも関わらずこれに報いることを回避することにあるべきである。〔早期に〕退任する取締役は退任による弊害を緩和すべきである、という当該取締役の責務を踏まえ、支払の減額については、委員会は強固な方針を貫くべきである。

D.1.5. 〔再任しない場合の事前〕通知期間ないし契約期間は、1年以下に設定すべきである。外部から登用する新たな取締役に、長期の当該通知期間や契約期間を設ける必要がある場合であっても、初回の当該期間の経過後には、こうした期間は1年以下とすべきである。

D.2: 手続

主要原則 [Main Principle]

業務執行役員の報酬方針を策定し、また、個々の取締役の報酬パッケージを確定するに当たっては、正式かつ透明性ある手続が定められているべきである。いかなる取締役も、自らの報酬決定には関与すべきではない。

補助原則 [Supporting Principles]

報酬委員会は、取締役会議長及び/又は最高経営責任者との間で、両者以外の業務執行役員の報酬に関する提案について協議を行うべきである。また、報酬委員会は、業務執行役員の報酬に関するコンサルタントの任命についても責任を負うべきである。業務執行役員や経営幹部〔senior management〕が報酬委員会に対して助言や支援を行う場合には、利益相反を認識し回避することに注意を払うべきである。

取締役会議長は、報酬に関して、会社が、必要に応じて主要な株主と連絡を維持するようすべきである。

各則 [Code Provisions]

D.2.1. 取締役会は、少なくとも3名の、または小規模な会社の場合には2名の²²、独立非業務執行取締役から構成される報酬委員会を設立すべきである。さらに、取締役会議長は、任命時点で独立性があると見なされた者であった場合には、委員長以外の委員として報酬委員会に加わることができる。報酬委員会は、取締役会から委任された権限・役割につい

²² 脚注6を参照。

て説明する設置要綱を入手可能とすべきである²³。報酬コンサルタント会社が使用された場合には、年次報告書においてこれを特定するとともに、他の面で会社とつながりがあるか否かに関して説明が付されるべきである。

D. 2. 2. 報酬委員会は、年金受給権やいかなる支払をも含む、全ての業務執行取締役と取締役会議長の報酬を設定する責務を委任されるべきである。同委員会は、さらに経営幹部〔senior management〕の報酬の水準と仕組みについて、提案とモニターを行うべきである。ここでいう「経営幹部」の定義は取締役会が決定すべきであるが、通常、取締役会の直下の層を含めるべきである。

D. 2. 3. 取締役会自身が、または定款で要求された場合には株主が、定款の定める範囲内で非業務執行取締役の報酬を決定すべきである。ただし、定款が許容する場合には、取締役会はこの責務を〔何らかの〕委員会に委任することができ、その委員会には最高経営責任者が加わることができる。

D. 2. 4. 株主は、上場規則に定めのある場合を除き、新規の長期的インセンティブ・スキーム（上場規則において定義²⁴）の導入や既存スキームの著しい変更のすべてについて、これを個別に承認するよう求められるべきである。

²³ この条項は、FSA 規則 DTR 7. 2. 7 R と重複している（付属文書 B を参照）。

²⁴ 上場規則 LR9. 4 を参照。同規則は FSA ウェブサイトから入手可能である。

第E章:株主との関係

E.1:株主との対話

主要原則 [Main Principle]

目指すところ [objectives] についての相互理解に基づき、株主と対話 [dialogue] を行うべきである。取締役会全体が、株主との間で満足のいく対話が行われるようにする責務を負っている²⁵。

補助原則 [Supporting Principles]

株主との接触窓口の大半は最高経営責任者と財務担当取締役 [finance director] ではあるものの、取締役会議長は、主要な株主の関心と懸念をすべての取締役が認識しているようにすべきである。

取締役会は、現実的で効率的な何らかの方法により、継続して株主の意見に触れるようにすべきである。

各則 [Code Provisions]

E.1.1. 取締役会議長は、株主の見解が取締役会全体に伝達されるようにすべきである。取締役会議長は、主要な株主と、ガバナンスや戦略について議論すべきである。非業務執行取締役は、主要な株主との定期的な会合に出席する機会を付与されるべきであり、また、主要な株主から求めがあれば会合に出席することを想定しておくべきである。筆頭独立取締役は、主要株主の関心や懸念についてのバランスのとれた理解に資するべく、様々な主要株主との十分な数の会合に参加し、その意見に耳を傾けるべきである。

E.1.2. 取締役会は、取締役会メンバー、とりわけ非業務執行取締役が、例えば直接の対話やアナリスト・証券会社によるブリーフィング、株主意見のサーベイの実施など、主要な株主が会社に対して有する意見を理解するためにどのような手段を講じたのかについて、年次報告書に記載すべきである。

E.2:年次株主総会の建設的な活用

主要原則 [Main Principle]

取締役会は、株主と意思疎通を図り、株主の参加を促すために年次株主総会を

²⁵ この原則または条項は、株主を情報へのアクセスにおいて平等に取り扱うという法令の一般的要件に取って代わるものではない。

活用すべきである。

各則 [Code Provisions]

E. 2. 1. 会社は、すべての株主総会において、事実上異なる案件については別個に提案を行うとともに、特に年次株主総会においては業務報告と財務報告に関する決議を提案すべきである。委任状用紙は、それぞれの決議について、株主に対して、決議項目それぞれに賛成・反対し、または棄権する選択権を付与する形式とすべきである。委任状用紙や投票結果に関する発表文では、棄権は法的には投票に当たらず賛成・反対の得票割合の計算には算入されないこと、を明示しておくべきである。

E. 2. 2. 会社は、株主総会に当たり受け取ったすべての有効な委任状が適正に記録され、カウントされるようにすべきである。投票が挙手による場合には、会社は、下記の情報を各決議毎に、総会会場において提供するとともに、会社のまたは他に依頼して開設するウェブサイトにおいて合理的に可能な限り速やかに提供すべきである。

- ・ 有効な委任状が提出された株式の数
- ・ 決議に賛成の投票数
- ・ 決議に反対の投票数
- ・ 棄権の意思表示があった株式数

E. 2. 3. 取締役会議長は、監査委員会、報酬委員会、指名委員会の委員長が年次株主総会で質問に回答できるように、また、すべての取締役が出席するように手配すべきである。

E. 2. 4. 会社は、年次株主総会の開催通知および資料が、総会開催日より少なくとも 20 営業日前までに株主に送付されるよう手配すべきである。