

## 各国のコーポレート・ガバナンス・コード等の抜粋

- ・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）

# 目次

---

## 取締役会等の責務(うち、構成・機関設計・手続等)

独立社外取締役の役割	2
独立社外取締役の独立性	5
取締役会の構成	12
取締役会議長の役割・地位	17
委員会の設置・運営	22
取締役のコミットメント	37
取締役等の研鑽	40

## 【独立社外取締役の役割】

### ●英国コーポレート・ガバナンス・コード

#### 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。

# 取締役会等の責務 【独立社外取締役の役割 ② / ③】

## 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、そうした接触が適切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。

## ●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

- 2.7 非業務執行取締役は以下を担当すべきである。
- (a) 戦略について建設的に異を唱え、戦略に関する提案作成のサポートをすること。
  - (b) 合意された目標を達成するにあたっての経営陣の業績を評価し、業績報告を監視すること。
- 2.8 経営陣に対するチェック機能としての有効性を高めるため、経営陣が同席することなく非業務執行取締役が定期的に会合を持つことが望ましい。

## ●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

### 2.6 独立した会合

議長は、非業務執行取締役の会合を業務執行取締役の参加なしに定期的に持つべきである。さらに、非業務執行取締役は、（筆頭独立取締役の下で）議長の参加なしに、必要に応じ、かつ、少なくとも年1回の頻度で会合を持つべきである。

## 【独立社外取締役の独立性】

### ●英国コーポレート・ガバナンス・コード

#### 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する者を明示すべきである。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、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。

## ●フランス「上場会社コーポレートガバナンス・コード」

### 9 独立取締役

- 9.3 独立取締役としての適格性は任命／指名委員会[appointments or nomination committee]が議論し、年次報告書の公表前に取締役会が毎年見直すべきである。

独立取締役であるかどうかの判断が会社の経営陣のみならず取締役会自身によっても行われるよう、取締役会は、任命／指名委員会の提案により、次に述べる基準に基づいてメンバー各々の役職を個別に検討し、取締役が選任された際には、その決定につき、年次報告書を通じて株主に、また、株主総会にそれぞれ通知しなければならない。

取締役会は、特定の取締役が本基準の全てを満たす場合であっても、株主の構造やその他の理由から、当該取締役個人や会社の特殊な状況を踏まえ、独立しているとは考えられないと判断することができる。

反対に、本基準を満たしていない取締役を、それにもかかわらず独立取締役であると判断することもできる。

# 取締役会等の責務 【独立社外取締役の独立性 ③ / ⑦】

9.4 取締役の独立性の判断および当該取締役と経営陣、会社またはそのグループとの間の利益相反の回避のために設けられる基準は以下のとおりである（ただし、下記の基準は委員会と取締役会により見直されるものとする）。

- － 当該会社の従業員、業務執行取締役、または親会社もしくは親会社が連結する会社の従業員もしくは取締役ではなく、過去5年間に当該役職を担当していないこと。
- － 当該会社が直接的または間接的に取締役職を占めている会社、当該会社の従業員が取締役に名を連ねている会社、または当該会社の業務執行取締役（現職か当該職務を5年間に当該役職を担当していた場合を含む）が取締役に名を連ねている会社の業務執行取締役ではないこと。
- － 当該会社もしくはそのグループにとって重要な、または当該会社もしくはそのグループがその事業の相当な部分を占める顧客、納入業者、投資銀行家や商業銀行家ではないこと。当該会社またはそのグループとの関係がどの程度重大かに関する評価は取締役会で議論されなければならない。[以下をはじめとする、]その評価の基準も関連文書に明記しなければならない。
- － 業務執行取締役との間に近親関係がないこと。
- － 過去5年以内に当該会社の外部会計監査人に就任していないこと。
- － 当該会社の取締役を12年間以上務めていないこと。

会社が上記の基準に基づいてこれを正当化できれば、取締役会の議長については、業務執行取締役を兼任していてもこれを独立していると扱うことができる。

会社やその親会社の大株主を代表する取締役については、独立しているとみなすことはできるが、この株主が当該会社の支配に参加していないことを条件とする。[独立取締役の候補者の]保有株式数または保有議決権が10%を超える場合、任命／指名委員会からの報告に基づいて、会社の資本構成および起こり得る利益相反の存在とも関連させて、取締役会は、独立取締役としての取締役の資格を系統的に見直すべきである。



# 取締役会等の責務 【 独立社外取締役の独立性 ④ / ⑦ 】

## ●フランス「MiddleNextコード」

R 8 : 取締役会の構成－独立取締役 [Independent Director]

### 勧告

取締役の独立性を正当付ける基準は5つあり、これらの基準は、取締役の判断の独立性に影響を与え得る重要な経済的関係、契約上の関係、あるいは親族関係の不存在 [を求めているという点] によって特徴付けられている。

- － 独立取締役は、当該会社又はそのグループ会社において賃金を受領している従業員又は役員であってはならず、過去3年以内にそのような地位にあった者であってはならない。
- － 独立取締役は、当該会社・グループ会社の重要な顧客、仕入先又は銀行 [の関係者] であってはならない。また、独立取締役は、取引の重要な部分が当該会社・グループ会社によって占められている者の顧客、仕入先又は銀行 [の関係者] であってはならない。
- － 独立取締役は、当該会社の大株主であってはならない。
- － 独立取締役は、役員や大株主と近しい親族関係を有する者であってはならない。
- － 独立取締役は、過去3年間において当該会社の外部会計監査人 [auditor] を務めた者であってはならない。

上記の基準を踏まえて、各メンバーの状況につき個別に検証することは取締役会の責任である。取締役会は、その決定について説明ができることを条件として、上記の基準の全てを満たすわけではない者を独立していると判断することが可能であり、また上記の基準を全て満たす者であっても独立していないと判断することも可能である。

## ●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

### 取締役会の構成とガイダンス

2.3 「独立」取締役とは、会社、関連会社、10%以上の持分を有する株主またはその役員との間に、会社の利益を目的とした独立した事業判断を妨げうる関係または合理的に見て妨げると考えられるような関係がない取締役を意味する。年次報告書では、独立性を有していると取締役会が認識している取締役を特定すべきである。取締役会は指名委員会の意見を考慮した上で、取締役がその性質や判断において独立性を保っているか否か、取締役の判断に影響を及ぼす可能性があり、また及ぼしかねないと考えられるような関係や状況が存在するかを判断すべきである。そのような関係が生じた場合、取締役は取締役会にその旨を報告すべきである。

取締役会は、取締役の判断に関連すると思われる関係や状況があるにもかかわらず、取締役が独立性を保っていると判断した場合は、その理由を述べるべきである。ここでの関係や状況には以下が含まれる。

- (a) 取締役が、当事業年度または過去3事業年度のいずれかの時期において、会社または関連会社に雇用されている場合
- (b) 取締役の近親者が、当事業年度または過去3事業年度のいずれかの時期において会社または関連会社に雇用され、その報酬が報酬委員会によって決定されている場合
- (c) 取締役またはその近親者が、当事業年度または直近の事業年度において、取締役としての報酬以外に、サービス提供の対価として多額の報酬を会社または関連会社から受け取っている場合

# 取締役会等の責務 【 独立社外取締役の独立性 ⑥ / ⑦ 】

(d) 取締役が次に該当する場合

(i) 取締役が、当事業年度または直近の事業年度において、または、

(ii) 取締役の近親者が、当事業年度または直近の事業年度において、

ある組織の10%以上の持分を有する株主、パートナー（10%以上の持分を有する）、業務執行取締役または取締役であり、当事業年度または直近の事業年度において、会社がその組織またはその子会社に多額の支払いまたは重要なサービス（監査業務・銀行業務・コンサルティング・法務サービスなど）を提供し、またそれらを受けた場合。目安として、いずれかの事業年度における支払総額が20万シンガポールドルを超える場合は、多額であると見なされる。公表された料金体系によるサービスまたは日常業務、小売取引や小売関係（クレジットカード・銀行・証券・モーゲージ・保険に関する勘定や取引など）で発生する支払いは、特別な取扱いや優遇がなければ含まれない。

(e) 取締役が、会社の10%以上の持分を有する株主、またはその近親者である場合

(f) 取締役が、当事業年度または直近の事業年度において、10%以上の持分を有する株主と直接の関係を有している。

上記の関係はすべてを網羅したものではなく、取締役が独立性を欠いていると見なされる状況の例を示している。これらの関係の1つ以上が存在するにもかかわらず、取締役会が取締役の独立性を認めたい場合は、該当する取締役が有する関係の性質をすべて開示し、独立性を保っていると考えられる理由を、責任をもって説明すべきである。

2.4 任期が最初の選任から9年を超える取締役の独立性については、特に厳格な評価の対象とすべきである。取締役会はこの評価にあたり、取締役会メンバーの段階的な入れ替えの必要性も検討すべきである。取締役会は、そのような取締役が独立性を有すると考える理由についても説明すべきである。

# 取締役会等の責務 【独立社外取締役の独立性 ⑦ / ⑦】

## ●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

### 2.5 取締役の独立性

取締役会は、年次報告書において、いかなる外部的影響からも独立して判断を行うことができると取締役会が認めた取締役の氏名を〔独立取締役として〕記載すべきである。取締役会は、独立性の判断に影響するとみられる関係・状況が存在するにも関わらず、当該取締役を独立だと判断する場合には、その判断の理由を開示すべきである。かかる関係・状況には以下の各項が含まれる。

- a) 取締役が会社またはその子会社において経営陣として勤務した経験があり、当該勤務の終了から取締役への就任までの間に適切な期間が確保されていない場合
- b) 取締役が、会社またはその子会社に対する専門的または契約上の重要なサービスの提供者において、取締役、幹部職員またはパートナーの地位にある場合、および適切な期間内においてそのような地位に就いていた場合
- c) 取締役が、取締役としての報酬とは別に追加的な報酬を会社から受領したか、または、会社のストックオプション制度、業績連動型報酬制度もしくは年金制度に参加している場合
- d) 取締役が、会社のアドバイザー、取締役または経営陣と密接な家族関係を有し、または有していた場合
- e) 取締役が他の会社・事業体との間に取締役の相互就任関係があるか、または他の会社・事業体への関与を通じて他の取締役と重要な繋がりを持つ場合
- f) 取締役が、会社の重要な〔significant〕株主もしくは当該株主の役員であり、または当該株主と協調関係にある場合
- g) 取締役が、少数株主または政府の代表者として取締役に指名された場合
- h) 取締役が、その独立性が損なわれ得るほどの長期にわたり会社の取締役である場合

## 【取締役会の構成】

### ●英国コーポレート・ガバナンス・コード

#### 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くべきである。

##### 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。

##### 各則 [Code Provisions]

- B.1.2 比較的小規模な上場会社の場合を除き、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。

## ●フランス「上場会社コーポレートガバナンス・コード」

### 9. 独立取締役

9.2 取締役は何より誠実で、能力があり、活動的で、精勤し、熱心であることが求められることから、独立取締役の比率のみを参照して取締役会の質を決めることはできないが、市場の期待に応えるだけでなく、議事の質を高めるためにも、相当の割合 [significant proportion] で独立取締役を取締役に参画させることは重要である。

支配株主のいない分散所有型の会社においては取締役会メンバーの半数を独立取締役が占めるべきである。支配株主型の会社では、独立取締役は少なくとも3分の1を占めるべきである。この比率を決定する上で、従業員株主を代表する取締役および従業員を代表する取締役は考慮しない。

# 取締役会等の責務 【 取締役会の構成 ③ / ⑤ 】

## ● フランス「MiddleNextコード」

R 8 : 取締役会の構成－独立取締役 [Independent Director]

**趣旨** : 大株主の存在は、少数株主の利益を害するほどに、取締役会が大株主の利益を過剰に代表するという事態につながるおそれがあるが、戦略的視点や各会社の状況を踏まえれば、このような事態はあてはまらない場合もある。したがって、取締役会が、取締役会の決定に関して異なる見識を提供できるような外部の人材に対しても門戸を開くことが望ましい。しかしながら、会社の規模によっては常に多くの人数の取締役会が必要とされるわけではなく、会社によっては独立取締役を得る [attract] ことが困難であることも想定される。したがって、独立取締役の人数については、現実的な対応が必要になる。

### 勧告

取締役会には、最低でも2名の独立取締役が含まれるべきである。取締役会が5名以下のメンバーからなる場合には、独立取締役を1名とすることもできる。〔他方、〕より大人数の取締役会においては、この独立取締役の人数を増員することも考えられる。

# 取締役会等の責務 【取締役会の構成 ④ / ⑤】

## ●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

### 取締役会の構成とガイダンス

#### 原則：

- 2 取締役会は強固で独立性を備えているべきである。これは、会社の業務について、特に経営陣および10%以上の持分を有する株主から独立した客観的な判断ができるということである。個人や少数のグループが取締役会の意思決定を独占すべきではない。「10%以上の持分を有する株主」とは、会社の議決権付株式1単位以上に対する利害関係を有し、保有株式に付された議決権が、発行済議決権付株式に付された総議決権の10%以上を占める者を意味する。「議決権付株式」に自己株式は含まない。

#### ガイドライン：

- 2.1 取締役会は強固で独立性を備えているべきであり、取締役会メンバーの3分の1以上は独立取締役で構成されるべきである。
- 2.2 以下のいずれかの場合は、取締役会メンバーの半分以上を独立取締役とすべきである。
  - (a) 取締役会の議長（以下「議長」）が最高経営責任者（またはそれに相当する者、以下「CEO」）を兼ねている場合
  - (b) 議長およびCEOが近親者である場合
  - (c) 議長が経営陣を兼ねている場合
  - (d) 議長が独立取締役でない場合
- 2.5 取締役会は、その構成人数を検討し、人数が有効性に及ぼす影響を念頭に置いた上で、効果的な意思決定を容易にすると考える適切な構成人数を決定すべきである。この決定にあたって取締役会は、取締役会や各委員会の構成を変更することによって生ずる過度の混乱を避けるために、会社の事業の範囲や性質、事業上の要件を考慮すべきである。取締役会は、身動きが取れなくなるほどの人数を抱えるべきではない。



## ●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

### 3.0 取締役会の構成および取締役の任命

#### 3.1 取締役会の構成

取締役会の過半数は非業務執行取締役とすべきであり、その過半数は独立取締役であるべきである。なお、この基準は、被支配会社に関しては当然に異なり得るところであり、その場合には、取締役会の決定的多数〔critical mass〕が独立であることが推奨される。効果的なチャレンジ、議論や客観的な意思決定を生み出すために、取締役会においては関連する知識、独立性、能力、業界知識および多様な視点の持ち主が十分に組み合わされるべきである。

## 【取締役会議長の役割・地位】

### ●英国コーポレート・ガバナンス・コード

#### 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。

# 取締役会等の責務 【 取締役会議長の役割・地位 ② / ⑤ 】

## 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、株主に対してその理由を説明すべきである。

## ●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

### 3 取締役会議長と最高経営責任者の職務の分離

#### 3.1 フランス法における経営と監督の権限に関する組織形態の多様性

フランス法は、全ての会社に対して、単層型（取締役会）および二層型（スーパーバイザー・ボードとマネジメント・ボード）という[組織形態の]選択肢を与えている。

さらに、取締役会設置会社においては、取締役会議長と最高経営責任者の職務の分離、または当該職務を兼任させるという選択肢がある。法令がどちらか一方の形態を勧めているということではなく、取締役会は経営管理の執行にあたって上記の2形態のどちらかを選択することができる。[いずれの組織形態を採用するかについては、]各社固有の事情に基づいて決定するものとされている。会社が取締役会議長と最高経営責任者の職務の分離を選択する場合、取締役会議長に対して法令が与える職務に加えて同議長に委託する職務を、定めなければならない。

# 取締役会等の責務 【 取締役会議長の役割・地位 ④ / ⑤ 】

## ●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

議長および最高経営責任者

原則：

- 3 取締役会の長としての責任と、会社の事業経営を担う幹部の責任は、明確に分担されるべきである。権限が1人の者に大きく集中してはならない。

ガイドライン：

- 3.1 権限の適切なバランスを保ち、説明責任を高め、取締役会による独立した意思決定能力を向上させるため、原則として議長はCEOを兼任すべきではない。議長とCEOの責任の分離については、これを明確化し、文書化した上で、取締役会の同意を得るべきである。さらに、議長およびCEOが近親者である場合、取締役会は議長とCEOの関係を開示すべきである。
- 3.2 議長は以下を担当すべきである。
  - (a) 取締役会が果たすべき役割のすべてにおいてその有効性を確保すべく、取締役会を主導すること。
  - (b) 議題を設定し、すべての議題（特に戦略的課題）について議論する十分な時間を確保すること。
  - (c) 取締役会において風通しがよく活発に議論ができる文化を推進すること。
  - (d) 取締役が完全かつ十分な量の情報を適時に入手できるようにすること。
  - (e) 株主と効果的なコミュニケーションを図ること。
  - (f) 取締役会内、および取締役会と経営陣との間の建設的な関係を促すこと。
  - (g) 特に非業務執行取締役の効果的な貢献を促すこと。
  - (h) 高水準のコーポレートガバナンスを推進すること。

これらは職務の一例であり、議長の職務と責任のすべてを包括的に記したものではない。 20

## ● ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

### 2.1 議長および最高経営責任者

取締役会は独立したリーダーシップを保持すべきである。取締役会議長の地位と会社の経営陣との間には明確な責務の分担を設けるべきである。

### 2.2 筆頭独立取締役

議長はその選任日において独立しているべきである。議長が独立していない場合には、会社はそこから生じうる潜在的な問題を軽減するために、筆頭独立取締役の選任などの適切な措置をとるべきである。取締役会はそのリーダーシップ構造が適切である理由を説明すべきであり、また当該リーダーシップ構造は継続的にレビューされるべきである。筆頭独立取締役は、万一、株主や取締役が議長に関する懸念について討議を希望する場合には、貴重なコミュニケーション・チャンネルにもなる。

### 2.4 取締役会の実効性

議長は取締役会においてリーダーシップを発揮し、その実効性を確保する責務を負う。議長は、幅広い意見が提供されるよう、〔取締役会における〕開放的な文化と建設的な議論を確保すべきである。その中には、取締役会における適切な議題の設定や、各議題に対する適切な討議時間の確保が含まれる。取締役会は、適切な範囲で経営陣へヒアリングを行う機会を保障されるべきである。

## 【委員会の設置・運営】

### ●英国コーポレート・ガバナンス・コード

#### 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、指名委員会が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。

#### 各則 [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、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。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ② / ⑮ 】

- 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〕に明記されるべきであり、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。  
（中略）
  - ・ 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。

## 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。



# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ③ / ⑮ 】

## 補助原則 [Supporting Principles]

報酬委員会は、業務執行役員や経営幹部〔senior management〕から意見を聞き、最高経営責任者の提案について最高経営責任者との間で協議するときには、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。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。

取締役会議長は、報酬に関して、報酬委員会委員長が、必要に応じて主要な株主と連絡を維持するようにすべきである。

## 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、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・役割について説明する設置要綱を入手可能とすべきである。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。

## ● ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

### 5.3 委員会の設置

- 5.3.1 スーパーバイザリー・ボードは、企業の特徴及び従業員数に応じて、十分な専門知識を有する委員会を設置するものとする。各委員会の委員長は、その活動内容についてスーパーバイザリー・ボードに定期的に報告する。
- 5.3.2 スーパーバイザリー・ボードは、監査委員会を設置し、特に、会計プロセス、内部統制制度、リスク管理制度、内部監査制度の有効性についてモニターし、また、年次財務諸表の監査、この場合においては特に、外部会計監査人の独立性、外部会計監査人が付随的に提供するサービス、外部会計監査人の監査の範囲、監査上焦点となる点の決定、監査報酬契約、コンプライアンス状況についてモニターするものとする。ただし、これらを別の委員会が担当している場合はこの限りではない。監査委員会の委員長は、会計原則〔accounting principles〕及び内部統制プロセスの適用について、専門的な知識と経験を有するものとする。監査委員会の委員長は、独立した者であって、過去2年以内にその会社の「執行役」を務めた者であるべきではない。
- 5.3.3 スーパーバイザリー・ボードは、株主代表〔の「監査役」〕だけで構成される指名委員会を設置するものとする。指名委員会は、スーパーバイザリー・ボードに対して、株主総会に推薦する適格な候補者を提示する。

## ●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

### 15 取締役会の委員会

委員会の数およびその構成は各取締役会が決定する。しかし、法令 によって監査委員会へ課された職務に加えて、取締役と業務執行取締役の報酬や任命は取締役会の専門委員会による予備的な作業の対象とすることが望ましい。

取締役会が特定の懸案に対処する専門委員会を設置した場合であっても、唯一の法定の意思決定権限を有する取締役会の権限から当該事項を除外してはならない。また、合議体としてその職責の遂行に対して説明責任を負いかつ負い続けるべき取締役会の分裂が生じることも許されない。委員会は取締役会に代わって行動するのではなく、取締役会の延長上で行動し、その業務を促進する。特にこうした理由から、委員会による取締役会への報告の質や委員会の活動に関する説明を年次報告書へ含めることは重視されるべきである。

取締役会の委員会は、その職責を果たすにあたり、取締役会議長に対して事前に連絡を行い、事後に取締役会へ報告することを条件に、会社の主な責任者[principal managers]と接触することができる。

取締役会の委員会は、会社の費用で、取締役会議長に対して事前に連絡を行い、事後に取締役会へ報告することを条件に、その所掌内の事項に関して外部の専門調査を要求することができる。外部コンサルタント（例えば主要な市場において適用可能な報酬のシステムおよび水準に関する情報を入手することができる報酬を専門とするコンサルタント）が提供するサービスを委員会が利用する場合には、委員会は当該コンサルタントが客観的な立場にあるようにしなければならない。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑥ / ⑮ 】

各委員会は、その職責および運営方法を規定する内部規則を備えていなければならない。委員会の内部規則は取締役会によって承認されるべきものであり、取締役会の内部規則に組み込むかまたは別に規定することもできる。

委員会の事務局の業務は、委員会の委員長が指名する者か委員長の同意を得た者が担うものとする。

委員会[のメンバー]については、取締役の相互就任[cross-directorships]は避けるべきである。

## 16 監査委員会

各取締役会は監査委員会を設置すべきである。同委員会の職責は取締役会の職責と不可分であり、会社の財務諸表を承認し、連結財務諸表を作成する義務を法的に負っている。財務諸表の承認は、取締役会が、その不可欠な2つの職責である経営成績の検討と、株主や市場へ提供する情報の信頼性・明確性の検証を行う主要な機会である。

### 16.1 メンバーシップ

監査委員会のメンバーは財務又は会計に精通[competent in finance or accounting]しているべきである。

監査委員会における独立取締役の割合（従業員株主を代表する取締役と従業員を代表する取締役は計算に含まれないため除外する）は少なくとも3分の2相当であるべきであり、委員会にはいかなる業務執行取締役も含めるべきではない。

監査委員会の委員長の任命やその任期の延長は任命／指名委員会が提案し、取締役会が特別に検討すべきである。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑦ / ⑮ 】

## 17 任命または指名を担当する委員会

任命／指名委員会は、会社の指導的立場にある組織における将来のメンバーシップを準備する責任があることから、会社の将来を築く重要な役割を担う。したがって、各取締役会は、そのメンバーをもって、取締役と業務執行取締役を任命または指名する委員会を設置すべきであり、これは報酬委員会と分離させることも分離させないこともできる。

### 17.1 メンバーシップおよび運営形態

任命／指名委員会が報酬委員会と分離されている場合、[任命／指名委員会については]報酬委員会のメンバーシップに関する勧告や運営形態を準用する（以下を参照）。

しかし、報酬委員会に関する規定とは異なり、最高経営責任者は任命／指名委員会の議事に関与する[associated with]ものとする。取締役会議長と最高経営責任者の職務が分離されている場合には、同議長はこの委員会のメンバーになることができる。

## 18 報酬を担当する委員会

### 18.1 メンバーシップ

報酬委員会には業務執行役員を含めるべきではなく、過半数は独立取締役が占めるべきである。委員長は独立取締役が務めるべきである。従業員を代表する取締役がこの委員会のメンバーであることが推奨される。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑧ / ⑮ 】

## ●フランス「MiddleNextコード」

### R12：委員会の設置

趣旨：委員会の数や効率性については、会社それぞれの状況や取締役会の規模によって、著しく現実的な対応が求められる。プラグマティズム [Pragmatism] の観点からは、委員会の数や効率性をどのように決めるかという点について、会社は可能な限り大きな裁量を持つべきであろう。

#### 勧告

各会社は、それぞれの状況に応じて、一つまたはそれ以上の専門委員会や特別委員会（監査、報酬、指名、戦略等）を設置するか否かを決定すべきである。監査委員会の設置に当たっては、関連する規制に従い、かつ各会社の状況を踏まえて、監査委員会を設置するのか、それとも、書面によって定めた条件に従って取締役会自体にこうした委員会の任務を負わせるのかを、会社が決定するものとする。

### R13：取締役会及び委員会の会議

趣旨：会社や取締役会の規模、その時点における課題、会社の存続に関係する主要な出来事は、いずれも〔取締役会及び委員会の会議の〕適正な開催頻度を決定するに当たっての重要な要素である。

#### 勧告

会議の開催頻度や討議時間は、会議において提示された議案を深く検証するに当たって十分なものであるべきである。開催頻度については、会社の規模や特性に応じて会社の裁量によって決定されるが、最低でも年4回は開催されることが推奨される。取締役会の会議ごとに、各回の議論の内容を要約した議事録が作成される。取締役会議長の報告書において、各年度に開かれた会議の回数と取締役の出席率が記述されなければならない。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑨ / ⑮ 】

## ●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

4.1 すべての取締役の選任について取締役会に提言を行うため、取締役会は、その権限と職務を明確に記した設置要綱をもって指名委員会を設置すべきである。指名委員会は3名以上の取締役で構成すべきであり、委員長を含むメンバーの過半数は独立取締役とすべきである。代表独立取締役を任命する場合は、指名委員会のメンバーとすべきである。取締役会は年次報告書において、指名委員会メンバーの氏名と指名委員会への主な設置要綱を開示し、取締役会が指名委員会に委譲した役割と権限を説明すべきである。

4.2 指名委員会は、以下に関する事項について取締役会に提言すべきである。

- (a) 取締役、特に議長およびCEOの後継者育成計画の見直し
- (b) 取締役会・各委員会・取締役の業績評価プロセスの作成
- (c) 取締役会を対象に実施する研修や専門分野育成プログラムの見直し
- (d) 取締役の選任・再任（該当する場合、代理取締役を含む）

取締役の選考・選任・再任のプロセスにおいて考慮すべき重要な事項には、取締役会の構成と段階的な入れ替え、各取締役の（独立取締役である場合は独立取締役としての）能力・積極性・貢献度・業績（出席率・心構え・参加・率直さなど）が含まれる。すべての取締役は、定期的かつ少なくとも3年毎に、再指名と再任を受ける必要があることとすべきである。

4.3 指名委員会は、年に1回および状況に応じて必要とされる場合に、ガイドライン2.3および2.4の規定、その他の重要な要素を考慮した上で、取締役が独立性を保っているかどうかを判断する責任を負う。上記のガイドラインに規定された関係が1つ以上あるにもかかわらず、独立取締役と見なすことができると指名委員会が考える場合は、その見解を取締役に提示し、取締役会の判断を仰がなければならない。逆に、ガイドライン2.3および2.4に該当しないにもかかわらず、取締役が独立性を欠いていると指名委員会が判断した場合も、同様にその見解を取締役に提示し、取締役会の判断を仰ぐべきである。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑩ / ⑮ 】

## 報酬に関する方針の策定手続き

### 原則：

業務執行役員の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き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。

### ガイドライン：

- 7.1 取締役会は、その権限と職務を明確に記した設置要綱をもって報酬委員会を設置すべきである。報酬委員会は3名以上の取締役で構成し、委員長を含むメンバーの過半数は独立取締役でなければならない。潜在的な利益相反リスクを最小限に抑えるため、報酬委員会のすべてのメンバーは非業務執行取締役とすべきである。取締役会は年次報告書において、報酬委員会メンバーの氏名と報酬委員会への主な設置要綱を開示し、取締役会が報酬委員会に委譲した役割と権限を説明すべきである。
- 7.2 報酬委員会は、取締役会および主たる経営幹部に対する報酬の一般的枠組みを見直し、取締役に提言すべきである。また、各取締役および主たる経営幹部に対する具体的な報酬パッケージを見直し、取締役に提言すべきである。報酬委員会からの提言は、取締役会全体による承認を受けるべきである。報酬委員会では、取締役の報酬、給料、手当、賞与、オプション、株式によるインセンティブ・賞与、給付金など、報酬のすべての面を網羅すべきである。
- 7.3 報酬委員会は、すべての取締役の報酬について、必要に応じて社内外から専門的アドバイスを得るべきである。選任された報酬コンサルタントと会社の間ですでに関係がある場合、その関係が報酬コンサルタントの独立性・客観性に影響を及ぼさないようにすべきである。会社は報酬コンサルタントの氏名と所属事務所を年次報酬報告書で開示し、会社とコンサルタントの間の既存の関係の有無を記載すべきである。



# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑪ / ⑮ 】

- 7.4 報酬委員会は、業務執行取締役および主たる経営幹部との委任契約の解除によって発生する会社の義務を見直し、委任契約の中に、過度に寛容的でない、公正かつ合理的な解除条項が含まれていることを確認すべきである。報酬委員会は公正さを保ち、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べきである。

## 監査委員会

### 原則：

- 12 取締役会は、その権限と職務を明記する文書の形での設置要綱を有する監査委員会を設置すべきである。

### ガイドライン：

- 12.1 監査委員会は3名以上の取締役で構成し、委員長を含むメンバーの過半数は独立取締役であるべきである。  
監査委員会のメンバーは、すべて非業務執行取締役であるべきである。取締役会は年次報告書において、監査委員会メンバーの氏名と監査委員会の設置要綱を開示し、取締役会が監査委員会に付託した役割と権限を説明すべきである。
- 12.2 取締役会は、監査委員会のメンバーが職務を遂行するための適格性を備えていることを確保すべきである。監査委員会の委員長を含む少なくとも2名のメンバーは、最新かつ重要性の高い会計または関連する財務管理の専門知識または経験（その適格性は経営判断によって解される）を有しているべきである。必要とされる資格要件については、取締役会がその事業判断の中で解釈する。
- 12.3 監査委員会は、その設置要綱の範疇に入るあらゆる事項を調査する明示の権限を有し、経営陣への完全なアクセス、経営陣からの協力、取締役または業務執行役員を監査委員会に召集する裁量、その機能を適切に遂行できるだけの合理的なリソースを有しているべきである。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑫ / ⑮ 】

12.4 監査委員会の責務には以下が含まれる。

- (a) 財務諸表および財務実績に関する公表内容の完全性を確保する目的で、財務報告における重大な課題や判断を評価する。
- (b) 内部統制（財務・経営・コンプライアンス・ITに対する統制を含む）の妥当性および有効性を少なくとも毎年評価し、取締役会に報告する（評価は、社内で実施しても、その能力を有する第三者のサポートを得て実施してもよい）。
- (c) 会社の内部監査部門の有効性を評価する。

## ● ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

### 1.7 委員会

取締役会は、監査、報酬、指名等の議題について審議するための委員会を設置すべきである。取締役会がこれらの委員会を設置しないと決定した場合には、取締役会はその事実および当該責務を効果的に果たすために採用する手続について開示すべきである。

### 3.8 指名委員会

取締役会は、非業務執行取締役で構成され、かつその過半数を独立取締役とする指名委員会を設置すべきである。指名委員会の主要な役割と責務は、委員会の設置要綱〔terms of reference〕に記載すべきである。かかる役割と責務には、以下の事項が含まれる。

- a) 個別の任命毎に、求められる役割、経験および能力を記述することにより、スキルのマトリックスを設定し、また、取締役会の構成を評価すること。
- b) 取締役の任命手続を主導し、株主に対して取締役の選任および再任についての推奨案を提出すること。
- c) 取締役の独立の原則を保持するため、指名手続において、指名委員会のメンバー間および指名委員会とそのアドバイザーとの間の利益相反（および潜在的な利益相反）の問題に対処すること。
- d) 〔取締役候補者の〕リクルートおよび評価に関する独立コンサルタントの選任（その選定、契約条件を決定し、当該コンサルタントの社名等およびコンサルティング報酬を開示することを含む）について検討し、またその責任を負うこと。
- e) 取締役の指名について、直接または取締役会を通じて、株主との対話に応じること。
- f) 取締役会の後継者計画を策定すること。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑭ / ⑮ 】

## 5.5 リスク委員会

企業のリスク管理方法に関する究極的な責任は取締役会全体がこれを負う。ただし、会社のリスク管理手法を監視するにあたり、透明で重点的〔focus〕かつ独立した判断が必要であるところ、かかる判断を行う上で、リスク委員会の設置は効果的な対処法となりうる。リスク委員会は、単独型の委員会とすることも、また指名やガバナンス、戦略、監査その他の委員会と兼ねた委員会とすることもできる。

## 6.8 報酬委員会

取締役会は、非業務執行取締役で構成され、かつその過半数を独立取締役とする報酬委員会を設置すべきである。報酬委員会の主要な役割と責務は、報酬委員会の設置要綱〔terms of reference〕に記載すべきである。かかる役割と責務には、以下の事項が含まれる。

- a) 会社の報酬のあり方と方針を定め、これを取締役に勧告すること。
- b) 最高経営責任者および経営陣を対象とする、短期および長期の株式ベースのインセンティブ報酬、ならびに年金計画を含めたその他の給付制度について、設計、実施、監視および評価を行うこと。
- c) 報酬委員会委員の間の利益相反および報酬委員会とそのアドバイザーとの間の利益相反がいずれも生じないようにすること。
- d) 独立した報酬コンサルタントを任命すること（その選定、契約条件の決定を含む）と当該コンサルタントの社名等およびコンサルティング報酬を開示すること。
- e) 報酬に関して、直接にまたは取締役会を通じて、株主との間で適切なコミュニケーションをとり、これを継続すること。

# 取締役会等の責務 【 委員会の設置・運営 ⑮ / ⑮ 】

## 7.9 監査委員会

取締役会は、非業務執行取締役で構成され、その過半数を独立取締役とする監査委員会を設置すべきである。監査委員のうち少なくとも一名は、財務に関する直近のかつ関連する専門知識を有する者とすべきである。取締役会議長は、監査委員会の議長を兼任すべきではない。特段の事情があるとしてかかる兼任がなされた場合は、かかる事情について年次報告書において説明がなされるべきである。監査委員会の主要な役割と責務は、設置要綱[terms of reference]において記載すべきである。かかる役割と責務には、以下の事項が含まれる。

- a) 会計報告、会社の財務業績に関する一切の公式の公表書類について、その適切性〔integrity〕を監視し、これらの書類に含まれる財務報告上の重要な判断についてレビューすること。
- b) 主要な会計方針および会計判断が一般に認められた国際的な会計基準に適合するよう継続的に監督し、会社の会計報告における注記の中でかかる会計方針を開示すること。
- c) 適用法令に基づく最小範囲の法定監査、および会社が必要とする範囲での監査の保証の追加を承認すること。また、株主(その保有株式数が合理的に設定された基準を満たす株主)が望む場合には、次期監査対象の拡大を求める機会や監査結果について議論する機会が付与されるべきである。
- d) 外部監査人により実施された監査の品質を保証し、毎年、監査人の能力と独立性を評価すること。そうするにあたり、監査委員会は外部監査人の選任、再任、解任(もしあれば)および報酬について監督するべきである。株主が望む場合には、監査プロセスに関して会社と対話する機会が与えられるよう、監査が実施される前にその情報が開示されるべきである。
- e) 経営陣がいない場で外部監査人と十分な対話を行い、経営陣と外部監査人との関わり合いを監督すること(外部監査人より提出されたマネジメント・レターをレビューし、それに対する経営陣の回答を監督することを含む)。
- f) 監査委員会の活動とその結果を年次報告書において報告すること。

## 【取締役のコミットメント】

### ●英国コーポレート・ガバナンス・コード

#### 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。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。

# 取締役会等の責務 【取締役のコミットメント ② / ③】

## ●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

### 5.4 構成及び報酬

5.4.5 各「監査役」は、その任務を果たすために十分な時間を確保しなければならない。上場会社の「執行役」は、グループ外の上場会社のスーパーバイザリー・ボードや、グループ外の上場会社における同種の機関〔supervisory bodies〕については、計3社を超えてそのメンバーに就任しないものとする。

## ●フランス「上場会社コーポレートガバナンス・コード」

### 19 業務執行取締役と非業務執行取締役の取締役職数

取締役は必要な時間と注意を自らの職責に注ぐべきである。

業務執行取締役は自らのグループの系列ではない他の上場会社（外国会社を含む）の取締役職に2つ以上就くべきではない。また、上場会社における取締役職を新規に受諾する前に取締役会に意見を求めなければならない。

取締役会議長[と最高経営責任者の]職務を分離させている場合は、当該議長[の他社取締役兼務]について、取締役会は、当該議長に固有の状況や与えられた任務を考慮して、特定個別の勧告を策定することができる。

非業務執行取締役は自らのグループの系列ではない他の上場会社（外国会社を含む）の取締役職に4つを超えて就くべきではない。この勧告は任命時にも任期の次回更新時にも適用するものとする。

取締役は、他社（フランス国内外の会社を含む）で務めている取締役職の最新の状況を取締役会に知らせるべきであり、これには他社の取締役会の委員会への参加も含まれる。

## ●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

- 4.4 取締役が複数の会社の取締役会に名を連ねている場合は、各会社の業務に十分な時間をもって注力しなければならない。指名委員会は、取締役を務める上場会社数や、その他の主たる責務を考慮して、その取締役が会社の取締役としての職務を適切に遂行できるか、および遂行してきたかを判断すべきである。取締役が複数の会社で取締役を務めることによって直面する時間的な競合への対処については、ガイドラインを設定すべきである。

取締役会は、1人の取締役が取締役として就任できる上場会社数の上限を定め、それを年次報告書で開示すべきである。

## ●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

### 1.4 コミットメント

取締役会はその義務を果たすべく定期的に会合を持つべきであり、また取締役は取締役会への準備および出席に適切な時間を充てるべきである。取締役は取締役会の議論および意思決定に十分貢献できるよう、〔会社の〕ビジネス、その運営および経営陣について十分に理解すべきである。

### 1.5 他社の取締役の兼任 [Directorships]

個々の取締役(特に議長および業務執行取締役)の〔他の取締役職の〕兼任数および内容は、慎重に定期的に検討およびレビューされるべきである。各取締役が他の会社の取締役をいくつまで引き受けることができるのかについては、明確に開示されるべきである。



## 【取締役等の研鑽】

### ●英国コーポレート・ガバナンス・コード

#### 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。

##### 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ようにすべきである。

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。

# 取締役会等の責務 【 取締役等の研鑽 ② / ③ 】

## ● ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

### 5.4 構成及び報酬

- 5.4.5 「監査役」は、職務を遂行するために必要な研修及び教育〔training and further education measures〕を自主的に受講するものとする。「監査役」は、会社から適切なサポートを受けるものとする。

## ● フランス「上場会社コーポレートガバナンス・コード」

### 13 取締役の研修〔training〕

- 取締役の任命に係る主要な条件の一つはその能力であるが、誰もが会社の組織および活動に関して詳しい予備知識をもっているとア priori に期待することはできない。したがって、自らが必要と考える場合、各取締役には各会社の特徴、事業や市場に関する補足的な研修が提供されるべきである。
- 監査委員会〔audit committee〕のメンバーには、任命時に当該会社の会計・財務・運営の特徴に関する情報が提供されるべきである。
- 従業員を代表する取締役 または従業員株主を代表する取締役にはその職責の遂行に対応した研修が提供されるものとする。

# 取締役会等の責務 【 取締役等の研鑽 ③ / ③ 】

## ●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

- 1.6 次期取締役は、取締役会の一員になるにあたり、包括的かつそれぞれに合った就任プロセスを経るべきである。これには、取締役としての職務内容と職務遂行の方法に加え、会社の事業やガバナンス慣行に精通するためのオリエンテーションプログラムを含むものとする。初めて就任する取締役に対しては、会計、法務、業界特有の知識についての研修を必要に応じて実施すべきである。

すべての取締役が定期的な研修を受けることも同様に重要であり、特に、関連性の高い新法、規制、事業リスクの変化については随時研修を実施することが重要である。

取締役に対する研修の準備と費用については、会社が責任を持つべきである。取締役会はさらに、新取締役や現取締役に対して行った就任プロセス・オリエンテーションプログラム・研修について、年次報告書で開示すべきである。

- 1.7 取締役の選任時は、会社は各取締役に対して、取締役の職務と義務について記載した正式な文書を交付すべきである。「初めて就任する取締役」とは、上場会社の取締役としての経験がない取締役を指す。

## ●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

- 1.6 就任ガイダンス [Induction]

取締役会は、新任取締役がその任命後可能なかぎり速やかに会社について十分に情報を得ることができるよう、正規の手続を整備すべきである。取締役は、その責務を果たすため、自己の知識および技能を定期的に更新する機会を保障されるべきである。