

【別紙 2：社外取締役活用の視点】

- 社外取締役について検討する場面は大きく分けて、①社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面、②社外取締役を探し、就任を依頼する場面、③社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面、④社外取締役を評価し、選解任を検討する場面が存在し、それぞれの場面に応じて社外取締役を活用するための検討を行うことが有益である。
- また、仮に社外取締役をあまり活用できていないという結果が生じた場合において、どの場面において問題があったのかを検証する上でも場面に分けて検討することは有益である。
- 具体的には、以下の 9 つのステップに分けて検討することが考えられる。

ステップ	検討事項	場面
1	自社の取締役会の在り方を検討する。	社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面
2	社外取締役に期待する役割・機能を明確にする。	
3	役割・機能に合致する資質・背景を検討する。	
4	求める資質・背景を有する社外取締役候補者を探す。	社外取締役を探し、就任を依頼する場面
5	社外取締役候補者の適格性をチェックする。	
6	社外取締役の就任条件（報酬等）について検討する。	
7	就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする。	社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面
8	社外取締役が、期待した役割を果たしているか、評価する。	社外取締役を評価し、選解任を検討する場面
9	評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する。	

1. ステップ 1：自社の取締役会の在り方を検討する

社外取締役の要否・役割・人数等を検討する前に、まずは自社の取締役会の在り方や目指すべき方向性を検討すべきである。

- 取締役会の在り方は各社の状況に応じて多様であり、それに依りて社外取締役の選任の要否、期待する役割・機能、人数・割合等が異なり得る。
 - 例えば、社長・CEO 権限が分権的な場合には、社長・CEO 主導で遂行しにくい事項（一部事業からの撤退等）について社外取締役からの積極的な提案等も期待される。
 - 他方、集権的な場合には、基本的には社長・CEO の果敢な業務執行の後

押しを期待し、仮に社長・CEOに問題がある場合には社長・CEOの解職を含めて行動することを期待することになる。

- また、例えば、個別の業務執行の決定が多い場合には、個別の業務執行の決定に対する助言も期待される。社外取締役の人数（割合）はそれほど多くなくても足りるが、その分、個人の力量が重要となる。
- 他方、個別の業務執行の決定が少ない場合には、経営の監督中心で、個別の業務執行の決定に対する助言はそれほど期待されない。社外取締役の人数（割合）は多い方が整合的と考えられる。
- いずれの場合においても、経営陣の多くが自社内での就業経験しか持たない我が国企業では、社外の知見を持つ社外取締役の経験は、経営判断に際して多面的な検討を行う上で有効であり、**監視監督**と助言の両面において、社外取締役が積極的に関与することが期待される。

2. ステップ2：社外取締役に期待する役割・機能を明確にする

社外取締役に期待する役割・機能、あるいは逆に期待しない役割・機能を、選任する前に社内で明確にしておくことを検討すべきである。

2.1. 社外取締役に期待する役割・機能（総論）

- 社外取締役に期待する役割・機能を明確にしないまま、漠然と社外取締役を選任すると、社外取締役が役に立っているのかどうか、適切に評価することは困難である。
- そこで、社外取締役に期待する役割・機能、あるいは逆に期待しない役割・機能を、選任する前に社内で明確にしておくことを検討すべきである。

- 社外取締役に期待される役割・機能の例として、以下の事項が考えられる。
 - 経営戦略・計画の策定への関与
 - 指名・報酬決定プロセスへの関与
 - 利益相反の監督
 - 株主やその他のステークホルダーの意見の反映
 - 業務執行の意思決定への関与
 - 内部通報の窓口や報告先となること

- 逆に社外取締役に期待しない役割・機能の例として、例えば以下の事項が考えられる。

- 個別の業務執行の細部にわたる指導¹
- 経営戦略の原案の作成
- 企業の担当者レベルで行われる不正の端緒を自ら探索して発見すること²

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【原則 4-7. 独立社外取締役の役割・責務】

「上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、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に適切に反映させること」

<参考：コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会報告書・別紙 3

「法的論点に関する解釈指針」での整理（平成 27 年 7 月 24 日公表）>

（社外取締役の役割・機能）

- ① 指名や報酬の決定を通じた業務執行の適切な評価と、評価等を通じた将来志向のインセンティブ付けによる監督
- ② 利益相反の監督
- ③ 助言や議決権の行使による業務執行の意思決定への関与

（原則として社外取締役が行うことができる行為の例）

・例えば、以下の行為は、通常は業務執行者の指揮命令系統に属しては行われ~~ない~~行為

¹ 社外取締役が業務執行の細かい部分について指導を行おうとした結果、業務執行が間違った方向に進んだことがあるという企業の声や、社外取締役が業務執行（例えば、通常は担当者レベルで行われている取引先との交渉）を自ら行ってしまい困っている、といった企業の声もある。社外取締役は業務執行者ではないことは勿論だが、社外取締役に期待する役割を明確にした上で任命することで、こうした問題の回避にも資すると考えられる。

² 社外取締役は一般的に社内事情や事業の実態に関する知識等が不足しているため経営陣の不祥事を（内部通報などの契機なしに）自ら積極的に探索して発見することは難しいという趣旨で記載している。重要な案件において、不正や問題の端緒を把握した場合には、社内関係者にヒアリングを行う等の行動を起こすことまで否定する趣旨ではない。なお、指名委員会等設置会社における監査委員である社外取締役や、監査等委員会設置会社における監査等委員である社外取締役においては、監査を担うことから、不正の発見・摘発も実務的に可能な範囲で期待される側面があるが、ここではそれ以外の社外取締役を念頭において記載している。

であり、原則として「業務を執行した」にはあたらない。

- ① 業務執行者から独立した内部通報の窓口となること
- ② 業務執行者から独立した立場で調査を行うために、企業不祥事の内部調査委員会の委員として調査に関わること
- ③ 内部統制システムを通じて行われる調査等に対して、業務執行者から独立した立場に基づき、指示や指摘をすること
- ④ MBO における以下のような行為
 - ・対象会社の取締役会の意見表明（賛同の是非、応募推奨の是非、アドバイザーの選任等）について検討を行うこと
 - ・MBO や買付者に関する情報収集を行うこと
 - ・買付者との間で交渉を行うこと
- ⑤ 第三者割当による株式の発行、支配株主との重要な取引等を行う場合等、上場規則に基づき必要となる場合において、業務執行者から独立した立場から意見を述べること
- ⑥ 任意に設置されたコンプライアンス委員会に出席し、自らの経験を基に役職員に対するレクチャーを行う等、社内におけるコンプライアンス向上の活動に関与すること
- ⑦ 経営会議その他、経営方針に関する協議を行う取締役会以外の会議体に社外取締役が出席し、意見すること
- ⑧ 社外取締役が、その人脈を生かして、自ら M&A その他の商取引の相手方を発見し、紹介すること
- ⑨ 株主や投資家との対話や面談を行うこと

2.2. 社外取締役に期待する役割・機能（各論）

2.2.1. 経営戦略・計画の策定への関与

- 経営戦略・計画の策定への関与は、取締役会の在り方に関わらず、社外取締役に求められる役割の一つである。
- 会社の経営に最も精通しているのは社内の業務執行者であり、会社の業績を上げるのは社外取締役ではなく経営陣の役割であるため、原案の作成の中心は社内の業務執行者であるのが自然である。
- 社外取締役に期待される役割は、経営陣に対して、経営戦略について説明責任を果たさせる役割、例えば、以下のような観点から、自らの知見に基づいて気づいた点があれば質問を発する役割である。
 - 社内の論理に陥っていないか。

- 中長期的な企業価値向上を意識した内容になっているか。
- リスクを過度に回避していないか。
- 見通しが合理的な根拠に基づく適切なものか。 等

2.2.2. 指名・報酬決定プロセスへの関与

- 取締役会の果たす経営の監督は、経営陣（とりわけ社長・CEO）の指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することが中心となる。経営の監督を経営陣自身が行うことは客観性に欠ける懸念があり、客観的な立場から業務執行を評価するために、業務執行を行っていない社外取締役が活躍することが特に期待される。
- 具体的には、社外取締役には、策定した経営戦略・計画に照らして、どのような成果を上げているか、経営陣に説明を求める役割と、その説明を踏まえて、以下のような観点から、経営陣を適切に評価し、指名と報酬に反映させる役割が期待される。
 - 達成の度合いとその要因は何か。
 - 経営陣に原因のない外部要因によるものだったか。
 - 中長期的な企業価値向上が図られているか。 等

○ また、現社長・CEOの指名（再任・解任等）だけでなく、将来の社長・CEOの交代と後継者指名に向けた後継者計画を監督することも、社外取締役の役割として期待される³。

- 経営陣以外の取締役の指名・報酬決定プロセスに関与することも社外取締役に期待される。経営陣であれば、社長・CEOがその人事権を掌握することも考えられるが、社外取締役などの経営陣以外の取締役については、経営陣を監督する役割を担う者であり、社長・CEOから独立して指名・報酬の判断がなされることが望ましいことから、特に社外取締役の積極的な関与が必要となる。

2.2.3. 利益相反の監督

- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反が生じ得る場面においては、利害関係のあり得る者がその判断に関与することは適切ではない。このため、独立的・客観的な立場から社外取締役がその妥当性を判断することで、積極的に

³ 詳細は、別紙4「社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点」を参照されたい。

監督に関与することが期待される。

- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反が生じ得る場面の例として、以下のような場面が考えられる。
 - 役員報酬の決定
 - MBO（マネジメント・バイ・アウト）や支配株主等による買収への対応
 - 支配株主等との取引
 - 敵対的買収への対応（買収防衛）
 - 企業不祥事への対応⁴ 等

2.2.4. 株主等のステークホルダーの意見の反映

- 社外取締役は、ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させることが期待されている。ステークホルダーとの対話の主体となることが有効な場面もあると考えられる。
- ステークホルダーには様々な者が含まれるが、とりわけ我が国企業においては、株主を意識することが重要であると考えられる。我が国企業は伝統的に従業員や顧客、取引先等を重視した経営を行っており、相対的に株主をあまり意識してこなかったとされてきた状況の中では、ステークホルダーのうち、株主にも焦点を当てて、その意見を取締役に適切に反映させるという役割が社外取締役に期待されているという点を意識しておく必要がある。

2.2.5. 個別の業務執行の決定への関与

- 取締役会の在り方として、個別の業務執行の決定が多い会社の場合には、社外取締役も、その決定に関与する度合いが高まる。個別の業務執行の決定に関与することによって、経営の監督が実効的にできるという側面もある。
- 他方、あまり関与しすぎると、自ら決定に関与した事項について、監督を十分にできるかという問題が生じ得る。また、社外取締役は、本来的に社内者よりも事業に関する知識や経験が不足していることが一般的であることに鑑みると、個別の業務執行の決定に深く関与することまで社外取締役に期待することはかえって意思決定が非効率になる可能性もある。
- そのため、個別の業務執行の決定にどの程度関与されるかについては、監督機能とのバランスも踏まえて検討することが必要である。

⁴ 重要な案件において、不正や問題の端緒を把握した場合には、社内関係者にヒアリングを行う等の任に当たることが考えられる。また、社内で発見された企業不祥事の事実関係の調査や再発防止に向けた取組の指導などの任に当たることが考えられる。

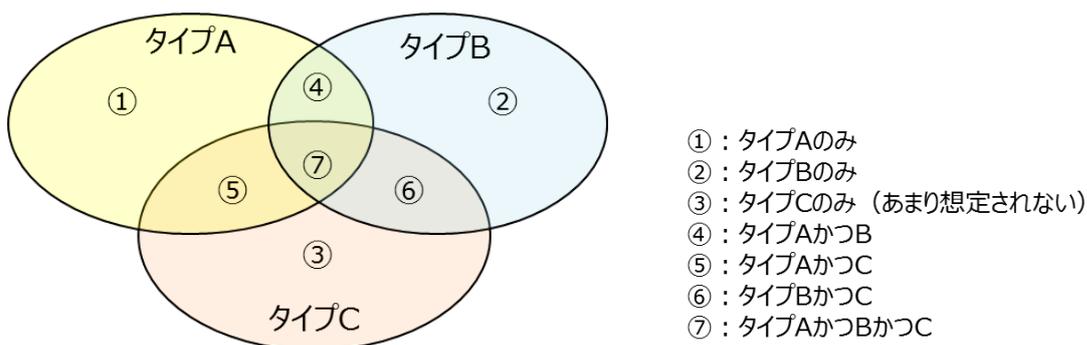
3. ステップ3：役割・機能に合致する資質・背景を検討する

社外取締役の役割・機能に応じて、社外取締役に求める資質・背景やそのバランスを検討すべきである。また、社外取締役のうち1名は、経営経験を有する社外取締役を選任することを検討すべきである。

- 上記2.のとおり、社外取締役に様々な役割・機能が期待されているため、それを果たすことのできる人材の資質・背景を検討する必要がある。
- 独立性は、重要な資質・背景の一つではあるものの、独立性があるだけでは足りず、それ以外の資質・背景の多様性も考慮する必要がある。自社の取締役会の在り方や社内取締役の有する資質・背景とのバランス等も踏まえ、社外取締役として実質的に役割・機能を果たすために必要となる資質・背景が何かについて、検討する必要がある。
- 検討に際しては、取締役会が健全に監督機能を発揮するため、ジェンダーや国際性の面を含む取締役のダイバーシティ（多様性）を確保するという視点を持つことも重要である。特に、取締役の中に女性が一人もいない企業においては、取締役としての質の担保を前提としつつ、女性の社外取締役を選任することを積極的に検討すべきである。
- そもそも社外取締役に期待する役割として、取締役会に自社に無い多様な価値観を反映させるダイバーシティがある。自社の経営課題を踏まえて必要な人材を定義するなど、経営目標とダイバーシティを結びつけて検討すべき事項と考えられる。
- また、社外取締役に期待される全ての役割・機能を一人の社外取締役が十分に果たすことは現実的には難しいこともあり得る。そのため、社外取締役に求める資質・背景を検討する際には、取締役会・社外取締役を総体（集合体）として捉え、様々な資質や背景を有する人材を組み合わせ、取締役会・社外取締役全体として機能させる必要な資質・背景を備えさせるという観点、また、企業経営に対して複合的・多様な視点を有する構成とする観点から、社外取締役の中での多様性を確保することも有益な場合がであると考えられる。
- 以上のように、社外取締役に求める資質・背景は、多様性の観点も踏まえて、各社において真剣に検討すべきものであるが、社外取締役は、その期待される役割・機能や求められる資質・背景に応じて、大きく分けて、①経営経験

型、②専門知識型、③属性着目型の 3 つのタイプに分類することもできる。

類型	特徴	例
タイプ A 経営経験型	経営経験者としての目線からの意見が期待されるタイプ。 その会社の事業分野における経験がある場合と、ない場合がある。	現役の会社経営陣やその退任者 等
タイプ B 専門知識型	専門的な知見に基づく意見が期待されるタイプ。 その会社の事業分野に関する専門知識を有する場合と、会社経営一般の専門知識を有する場合がある。	法曹、会計士、学者、行政経験者 等
タイプ C 属性着目型	経営戦略上、特定の属性に着目し、その観点からの意見が期待されるタイプ。 上記 A・B のタイプの検討の際に、重畳的に考慮することが一般的 (A・B のタイプにも該当することが大半)。	性別 (女性)、国籍 (外国人)、その他 (年齢、民族、信仰) 等



- 各社において、いずれの資質・背景を有する社外取締役を選任する必要があるか、どういうバランスで選任するのかという点を十分に検討することが重要である。
- また、各社の自主的な検討は尊重されるべきであるものの、社外取締役に期待される役割・機能に照らして、社外取締役のうち少なくとも 1 名は、経営経験型の社外取締役を選任することが社外取締役の有効活用に際して重要であると考えられる。
- なお、タイプ A (経営経験型) やタイプ B (専門知識型) はその有する経験 (キャリア) や知識 (スキル) に着目した分類であるが、タイプ C (属性着目型) はそれらとは異なり属性に着目した分類となる。もっとも、タイプ C (属性着目型) でも、取締役としての質の担保は前提であり、属性だけに着目して選任することは基本的には想定されず、経営経験 (タイプ A) や専門知識 (タイプ B) を有する人材の中で、特に女性や外国人といった属性にも着目する場合を念頭に置いている。

<参考：企業の取組例>

- ・社外取締役について、取締役会でバックグラウンドをいろいろと見ながらお願いしているが、やはり経営経験者をお願いするケースが多い。(指名委員会に入る社外取締役に關して)「任命」においては、人物力・人間力を語れる人。人間としてまっとうな人かどうかを見分けられる人。自身の経営実務に照らして、候補者の「企業価値向上への意欲と具体策」がホンモノかどうか見分けられる人。「罷免」においては、候補者の実務が、企業を荒廃させ、あるいは持続的成長をもたらす経営能力において不足すること、あるいは社内を停滞させることを見抜き得る人。
- ・社外取締役はどういう人材が揃っていなければならないかという、現在の当社の場合、法律の専門家、医薬品ビジネスの実際の経営者、法学者等、非常に幅の広い構成になっているが、総じて言えることは、グローバル化に伴う市場の変化や技術の変化等を理解し対応できる専門的な識見、経験、情熱があることである。それと、CEOに対する監視・監督という言葉を使ったが、CEOが説明責任を果たしているかどうかを常に見続けて、足りない場合には質問し要求するといった厳しさのある人たちでなければいけないと思っている。まとめると、会社の将来を見据えて正しい情報を選び抜く洞察力、判断力が求められると考えている。
- ・社外の役員候補者を選ぶ際には、経営に携わった人、法曹、サイエンス関係の人、女性など、その候補者の属性を考慮している。女性役員には、より幅広い見地からのアドバイスをもらっている。

○ 社外取締役の資質については、企業ごとの個別事情や、それぞれの社外取締役に期待する役割・機能に応じて求められる資質・背景とは別に、そのベースとなるものとして、財務・会計・法務を含め、企業経営に関する基礎的な知識・知見を有していることなど、全上場企業・全社外取締役に共通する、いわばミニマム・スタンダードとして必要な最低限のリテラシーが求められると考えられる。

○ なお、社外取締役は、社内取締役と比べて社内の事情に精通していないことは当然である。社外取締役に不足している情報については事前にレクチャー等で情報提供を行うなど、社外取締役のサポート体制をしっかりと整えることが重要であり、社内の事業やその属する業界の事情に精通していることは必ずしも社外取締役として必要な資質ではない。

4. ステップ4：求める資質・背景を有する社外取締役候補者を探す

- 社外取締役に求める資質・背景が決まれば、それを有する社外取締役候補者を探すことになる。
- 社長等の紹介、社外取締役等の紹介が一つの選択肢であるが、範囲が限定的になる懸念や、属人的な関係に左右される懸念がある。また、他社の社外取締役を務めている者から候補者を探す方法も考えられるが、特定の人材に集中する懸念がある。
- そこで、社外取締役候補者に関する情報を広く得るために、社外取締役の紹介を行う人材紹介会社や業界団体等を利用することも一つの選択肢として考えられる。もっとも、社外取締役の紹介業は我が国ではまだ十分には広がっておらず、その背景には社外取締役の候補者の質・量が十分に確保されていないという課題もある。
- これらを踏まえると、一企業の問題にとどまらず、我が国として社外取締役の人材市場をどのように構築・拡充していくかが課題となり、社外取締役の人材市場の拡充のためには、経営経験者が積極的に他社の社外取締役を引き受けることが望まれる。
- このように、現状においては社外取締役の人材の供給面に制約がある中で、企業には、いかに適任者を見つけるかという工夫が求められる。例えば、日頃から、経済団体の会合等の機会を捉えて、他社の経営陣など社外取締役の候補者となり得る人材に意識的にアンテナを張り巡らせておくとともに、候補となり得る者を社内の研修や講演等に呼ぶなどして適格性の評価のための情報収集を行っておくなど、社外取締役を選任する必要が生じた場合に円滑に候補者を探すことができるように準備をしておくことが有効である。また、自社の社外取締役の就任期間なども踏まえて、計画的に社外取締役の後継者探しを進めることも重要である。
- また、我が国企業の現状では経営陣に加わる際の年齢が高いためそこから退任する際の年齢も高くなることが多いという指摘も踏まえると、経営経験者の社外取締役候補者を探す際には、高齢であるとしても年齢のみをもって候補者から一律に排斥するのではなく、高齢だが優秀な経営経験者を積極的に活用することも一つの選択肢と考えられる。

5. ステップ5：社外取締役候補者の適格性をチェックする

- 会社としては、社外取締役候補者としてリストアップした者のうち、最も適任と思われる人を選出することになるが、社外取締役候補者の適格性を確認する上で、表立って社外取締役候補者の面接等を行うことが難しい面もあり、この点を考慮した実務上の工夫も行われている。

<参考：企業の取組例>

- ・社外取締役を選任する際に、複数の候補者に会社で講演をしてもらい、見極めを行った。講演内容等を吟味検討して社外取締役として選定するということは事前に伝えなかった。

- また、既に他社の社外取締役を務めている場合には、その同じ会社の社外取締役を務めた者による取締役同士の評価が活用できる場合もある。そういった情報を人材紹介会社等を活用するなどして調査することも実務上の工夫として考えられる。
- この点に関しては社外取締役が実質的な役割・機能を果たす上では、必要な資質・背景を有していることに加えて、アベイラビリティ（社外取締役として必要な時間や労力を自社のために費やせること）やコミットメント（自社の企業価値向上への意思・意欲があること）も重要である。そのため、例えば、適格性の確認の一環として、社外取締役候補者の本業や兼職の状況を確認することや、あらかじめ社外取締役の兼職数の上限の目安を設けておくことなども検討に値する⁵。
- なお、社外取締役候補者の側から見れば、優秀な人材であっても、就任を求める会社の状況に応じて、選任されないことがあり得ることから、社外取締役候補者の側としても、最終的に就任に至らない可能性があることも認識しておくことが有益である。

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【補充原則 4-11②】

「社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。」

6. ステップ6：社外取締役の就任条件（報酬等）について検討する

就任を依頼するに際して、社外取締役の就任条件について検討すべきである。特

⁵ 米国では、一定数以上の企業の取締役を兼任するとアドバイスやモニタリングのパフォーマンスが低下することが実証研究により明らかになっているという指摘もある。

に、社外取締役の報酬について、インセンティブ付与の観点から、固定報酬に加えて、業績によって付与数変動しない自社株報酬など、インセンティブ報酬を付与することも考えられる。

- 就任を依頼するに際して、社外取締役の就任条件について検討する必要がある。
- 特に、社外取締役の報酬について、社外取締役に対して、会社の中長期的な企業価値向上へのインセンティブを適切に付与するという観点も踏まえて、その報酬水準や構成を検討する必要がある。
- これまで社外取締役には固定報酬しか付与していない会社も多いが、我が国においては、これまで一般に企業価値向上への意識が必ずしも高くないとの指摘もあり、また、インセンティブ報酬を意識して監督がおろそかになるおそれも低いことを踏まえると、社外取締役へのインセンティブ付与の観点から、自社株報酬・業績連動報酬を付与する選択選択肢も含めて検討することが有効と考えられる。
 - ▶ 自社株報酬は、株主の意見を適切に反映させる役割を担う社外取締役にとって、株主と目線を合わせる観点から、有効な場合がある。特に、自社株報酬のうち、業績条件の付されていない自社株を付与する類型のものは、その割合が金銭報酬に比して過度に高くない限り、付与することによる弊害が少なく、有力な選択肢として考えられる。
 - ▶ 業績連動報酬は、経営陣と同じ内容の業績連動性を有するような場合には、社外取締役が独立した立場から業務執行の監督を果たす上で適切ではない可能性もあるので慎重な検討が必要となる。もっとも、弊害が想定されない場合には、一律に業績連動報酬が否定されるものでもなく、経営陣よりも緩やかな業績連動性を有する報酬を付与することがあってもよいという考え方もありうるあり得る。
- また、報酬水準に関しても、社外取締役として期待される役割・機能を果たすために相当な時間や労力を費やすこともあるため、それに見合っているか否かという観点から検討することも必要である。
- なお特に、指名委員会・報酬委員会・監査（等）委員会等の委員長や委員の兼務の有無などで、する場合や、取締役会議長を務める場合、筆頭独立社外取締役によって貢献度合いが異なる場合があることから、上記を務める場合などにおいては、社外取締役とは別に、会社への貢献度合いを図る際に、費やしたして費やすこととなる時間や労力や時間、果たした、果たすべき役

割に応じて付与する方法や責任も相当程度増大し得ると考えられることから、こうした負担や責務に応じて適切な水準の報酬とするという観点も重要と考えられる。

- また、その他の就任条件として、会社補償や会社役員賠償責任保険（D&O 保険）の適切な活用も検討対象となる⁶。

<参考：英国の社外取締役報酬の個別開示例>

例) BP 社の社外取締役報酬（抜粋：2015 年次報告書より）

Fee structure		2015 remuneration (audited)							
The table below shows the fee structure for non-executive directors from 1 May 2014:		£ thousand		Fees		Benefits*		Total	
	Fee level £ thousand		2015	2014	2015	2014	2015	2014	
Senior independent director ^a	120	Paul Anderson	177	175	28	48	205	223	
Board member	90	Alan Boeckmann	178	70	14	17	192	87	
Audit, geopolitical, Gulf of Mexico, remuneration and SEEA committees chairmanship fees ^b	30	Admiral Frank Bowman	177	165	12	17	189	182	
Committee membership fee ^c	20	Antony Burgmans	149	150	19	9	168	159	
Intercontinental travel allowance	5	Cynthia Carroll	127	125	68	66	195	191	
		George David ^b	60	185	15	18	75	203	
		Ian Davis	145	150	3	5	148	155	
		Professor Dame Ann Dowling ^d	141	140	1	11	142	151	
		Brendan Nelson	125	125	11	16	136	141	
		Phuthuma Nhleko	167	150	11	9	178	159	
		Paula Rosput Reynolds ^d	93	-	56	-	149	-	
		Sir John Sawyers ^d	85	-	0	-	85	-	
		Andrew Shilston	165	150	3	8	168	158	

^a The senior independent director is eligible for committee chairmanship fees and intercontinental travel allowance plus any committee membership fees.
^b Committee chairmen do not receive an additional membership fee for the committee they chair.
^c For members of the audit, geopolitical, Gulf of Mexico, SEEA and remuneration committees.
^d Benefits include travel and other expenses relating to the attendance at board and other meetings. Amounts disclosed have been grossed up using a tax rate of 45%, where relevant, as an estimation of tax due.
^e Retired on 16 April 2015.
^f In addition, Professor Dame Ann Dowling received £25,000 for chairing and being a member of the BP technology advisory council.
^g Appointed on 14 May 2015.

(出典：第 6 回 CGS 研究会 ウイリス・タワーズワトソン説明資料より抜粋)

- また、社外取締役の報酬水準や構成の見直しを行うに際しては、株主等の理解を得ることも必要となるため、下記 8. で述べるように、納得を得るために、社外取締役の働きぶりについての情報発信も重要と考えられる。

7. ステップ 7：就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする

社外取締役が、その期待される役割を果たすことができるよう、サポート体制の構築等の環境整備を行うことを検討すべきである。

- 社外取締役が会社のサポートなしに期待される役割を果たすことは困難と思われる。そのため、例えば以下のような工夫が有効と考えられる。
 - 取締役会の事前説明の実施
 - 経営会議への出席等のアクセスを確保

⁶ コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会報告書・別紙 3「法的論点に関する解釈指針」(平成 27 年 7 月 24 日公表) も参照されたい。

- 事業所・工場等の見学の実施
- 取締役会以外の場での意見交換会
- 独立社外者のみの会合
- 筆頭独立社外取締役の選定
- 任意の委員会の活用（特に指名・報酬）

<参考：企業の取組例>

（事前説明）→本ガイドライン 13～14●～●頁参照。

（経営会議への出席等のアクセス確保）

- ・毎週1回、曜日を決めて経営会議を開催しており、その議事録を月次決算と同時に社外取締役に送っている。
- ・議長を含め、社外取締役は隔週で行っている社内役員中心の経営会議にも陪席している。
- ・社外取締役が任意で執行役員会に出席している。全員が出ている訳ではなく、参加は自由である。

（事業所・工場等の見学の実施）

- ・社外取締役が就任後、国内主要事業所を見るようにしている。
- ・国内事業所・海外現地法人等の視察を実施している。
- ・社外取締役に海外の事業拠点を見学してもらうことも兼ねて、海外で取締役会を行ったこともある。

（取締役会以外の場での意見交換会）

- ・毎月ではないが、取締役会の前に昼食会を行っている。社外取締役と社内取締役で行うこともあれば、取締役会メンバー全員で行う場合もある。
- ・中期経営方針に関する意見交換のため、社外の会場にて終日のオフサイトミーティングを行っている。オフサイトミーティングでは、中期経営計画の案を社外取締役に見てもらい、意見をもらった。

（筆頭独立社外取締役の選定）→本ガイドライン 64●頁参照。

（任意の委員会の活用（特に指名・報酬））

- ・指名委員会の中に、特別部会が不定期で開かれる。そこでは社長選任に関して議論をする。メンバーは社外取締役と社外監査役のみで、社長はオブザーバーとしては参加していないが、プレゼンテーションはする。特別部会の議論の後、結果を指名委員会

に伝え、委員会で議論する。委員会には社長もメンバーに入っており、その議論の結果を社長が取締役会で報告し、そこで決議する。

- ・指名委員会に相当する委員会として、会長と社長の選任を審査する会長・社長選任審査委員会を設置した。メンバーはかつては社外取締役のみだったが、現在は社外取締役と社外監査役で（議長は取締役会議長）、社長がオブザーバーとして入る。その後、社長を補佐する人も審査しないといけないとのことで、取締役・執行役員も対象となった時期があるが、執行役員全員について十分な情報があるわけではないので執行役の選任について責任を取れないとの意見が社外取締役からあり、現在は取締役に対象としている。

経営会議など執行側の議論の状況を社外取締役がどの程度把握すべきかについて、取締役会の在り方や、社外取締役に何を期待するかに応じて検討すべきである。

- 例えば、取締役会における個別の業務執行の決定が多く、社長・CEO 権限が分権的な会社の場合には、社外取締役もかなり詳しい議論の状況を把握する必要があると考えられる。
- 他方、取締役会における個別の業務執行の決定が少なく、社長・CEO 権限が集権的な会社の場合には、戦略策定やその進捗確認、経営評価等に必要範囲に限ってその都度把握する（経営陣や担当部署から報告させる）ことでも足りると考えられる。
- また、社外取締役が取締役会議長を務める場合には、少なくともその社外取締役は、取締役会議長として適切に議案選定や議事進行を行う上で、経営会議等に参加する等して執行側の議論の状況を把握しておく必要があると考えられる。

取締役会とは別に、独立社外者のみで意見交換できる場を設定することを検討すべきである。

- 取締役会とは別に、独立社外者のみで意見交換できる場を設定することは、他の社外者の有する情報を得たり、認識の共有を図ったりすることで、取締役会での発言がしやすくなる効果や、社長・CEO に対して社外者の意見を伝えやすくなる効果が期待できると考えられる。
- そこで、独立社外者のみで意見交換できる場を設定することを検討すべきである。

- 独立社外者のみの会合においては、例えば以下の事項について議論を行うことが考えられる。
 - 取締役会の運営における改善点
 - 経営陣に対する評価、指摘すべき事項の有無 等

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【補充原則 4-8①】

「独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的で開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。」

<参考：企業の取組例>

(独立社外者のみの会合)

- ・平成 27 年度から、独立社外役員（社外取締役・社外監査役）のみが参加する会合（外役会）を定期的で開催している。そこでは、社外役員間の意見交換を実施しているほか、社外役員と常勤監査役・外部会計監査人との連携の機会としても活用している。
- ・指名委員会の中で社外役員だけのエグゼクティブコミッティーのようなものがある。メンバーがそれぞれ多忙であるので、日程は事前に年間を通して決めている。
- ・社外取締役同士の判断で、社外取締役同士の会合を頻繁に行っている。
- ・社外取締役だけで集まって、不定期で会食をしている。

社外取締役が経営陣との対話や株主等のステークホルダーとの対話を円滑に行うために、筆頭独立社外取締役を選定することを検討すべきである⁷。

- コーポレートガバナンスにおける社外取締役の役割が高まるにつれ、社外取締役が経営陣や株主等との対話を行う必要性が増す。このため、単なる調整役というよりも、様々な対話の中心としての役割を期待して、社外取締役の中で主導的な役割・機能を果たす社外取締役を選定しておくことが有効と考えられる。
- なお、取締役会議長や各委員会の委員長が社外取締役である場合、その者が実質的に同様の機能を果たすこともあるので、「筆頭独立社外取締役」といった名称の者を選定することを一概に求めるものではない。

⁷ 「筆頭」という言葉から、社外取締役に優劣を付けるような印象を持つ可能性もあるが、そのような趣旨は含んでいない。

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【補充原則 4-8②】

「独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。」

<参考：企業の取組例>

・在任期間が最も長い人が筆頭社外取締役を務めている。筆頭社外取締役は指名委員会の委員長に就き、オピニオンリーダー的な役割を果たしている。

8. ステップ8：社外取締役が期待した役割を果たしているか、評価する

社外取締役の質の向上の観点から社外取締役が期待する役割を果たしているかについて、各社において評価することを検討すべきである。

- 社外取締役は常に優れているとは限らず、期待している役割を果たしていない場合もあり得る。そのため、社外取締役についても特別扱いせず、適正に評価を実施することが必要である。
- 例えば以下のような評価の取組が考えられる。
 - 社外取締役同士の相互評価の実施
 - 取締役会の実効性評価を実施する中での評価
 - 株主等のステークホルダーによる評価が可能となるように対外的に情報を発信する 等
- 選任された当初においては、社内の事情に精通していないことから、十分な役割を果たせないこともあり得るため、選任からの期間等も考慮した上で、評価することが求められる。
- また、社外取締役個人を評価すること よりもに加え、社外取締役全体を一つのチームとして見て、実効的に機能しているか否かを評価するという視点を持つことも有益である。

社外取締役の活躍の状況に関する対外的な情報発信の充実を検討すべきである。

- 社外取締役は、株主等のステークホルダーの意見を反映する役割が期待され

ているにもかかわらず、その株主等のステークホルダーから見た場合に、会社内における社外取締役の活躍の状況（働きぶり）について把握できる情報が乏しいとの指摘がある。

- そこで、社外取締役の働きぶりに関する情報を、会社が積極的に発信していくことが重要である。
- 例えば、以下のような情報の発信があると、株主等にとって有益と考えられる。
 - 社外取締役が関与した委員会があれば、その活動状況の概要
 - 経営会議等の執行側の会議への参加状況
 - 社外取締役の発言のうち特に役に立った事項
 - 社外取締役同士のコミュニケーションの状況
 - 社外取締役と経営陣や株主との対話の状況 等
- 社外取締役の働きぶりについての情報発信があると、株主等としても社外取締役を正当に評価することに資する。例えば、社外取締役の報酬を見直す際に、社外取締役の働きぶりが分からないと株主等としても賛同しがたいと考える可能性もあるところ、もし働きぶりについて情報提供があり、それに基づいて社外取締役の意義や貢献度合いを正当に評価することができれば、その結果として、株主等からの賛同を得やすいといったメリットも考えられる。なお、株主等から正当な評価を受けるために、情報発信のほか、社外取締役が株主等と対話する機会を設けることも考えられる。
- また、他社が社外取締役候補者を探す際にも、社外取締役に関する情報が提供されていれば、それを参考として、自社の求める資質や背景を有する社外取締役候補者を探し、自社に適した人材か否かを見極めることに役立つと考えられ、そういった取組を通じて社外取締役の人材市場の拡大に資することも期待される。

9. ステップ9：評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する。

社外取締役の評価を踏まえて、社外取締役の再任・解任等について検討すべきである。

- 会社がきちんと上記ステップ 1 から 7 までの検討を実践したとしても、社外取締役が適任者でなかったために、必ずしも期待した役割を果たしていないという事態が生じることも考えられる。また、そういった場合においても一度選任したら容易に解任できないのではないかという懸念から、社外取締

役の選任・増員になかなか踏み切れない会社があることも考えられる。

- 当然のことながら、社外取締役の問題があるような場合には、再任しない、あるいは解任する、という選択を行うことを会社は検討する必要がある。社外取締役においても、そういった緊張感と覚悟を持つ必要がある。

就任期間が長期に及ぶ社外取締役の再任の判断において、就任期間の長さによる利点と弊害の有無等を考慮した上でその適否を判断することを検討すべきである。

- 社外取締役の就任期間が長いからといって、一律に問題であるというのではなく、むしろある程度の長さの就任期間を経ることで、その会社に関する知見や経営陣との適度な信頼関係が築かれ、会社への貢献度合いや経営陣への影響力が高まっていくという指摘や、社外取締役のメンバー構成として就任期間が短い者だけでなく長い者も存在することで実効的な役割を果たすことができるという指摘がある。そのため、一律に厳格な再任上限（就任期間の上限）を設けることまでは必要ないと考えられる。
- 他方、社外取締役は会社から独立していることが重要な要素の一つであることからすると、あまりに長期間にわたって同じ会社の社外取締役を務めていることが独立性の観点から適切なのかという指摘もある。また、社外取締役が就任期間中に達成すべき目標を明確にし、その達成に向けてコミットメントを確保する観点から、各企業において上限を設定することは有益であるという指摘もある。
- また、社外取締役の上限を設定した上で、それぞれの交代のタイミングをずらし、一定のサイクルで社外取締役が入れ替わるような仕組みを設けることで、社外取締役が中心となって社外取締役の選解任や再任を行うことに伴う社外取締役ポストの既得権益化といった問題を解消し、社外取締役の独立性を確保しやすくするとともに、取締役会の新陳代謝を実現するという観点からも、上限を設けることは有意義であると考えられる⁸。
- そこで、例えば、厳格な再任上限を設けなくても、10年などの定量的な就任期間の目安を定め、それを超えて社外取締役に就任させ続ける場合には、指名委員会等において、その者の社外取締役としての貢献度合いや引き続き

⁸ 平成30年7月に公表された英国の改訂版コーポレートガバナンス・コードにおいては、9年以上在任することが非業務執行取締役の独立性を損ない得る事情として挙げられている。米国においては、社外取締役の就任期間の上限を定めている企業はS&P500のうち5.4%に留まる一方で、取締役の定年（mandatory retirement age）を定めている企業が多い（S&P500の73%）（IRRC Institute+ISS, “Board Refreshment Trends at S&P 1500 Firms”）。

就任させる必要性和、就任期間の長さによる弊害の有無等を十分に考慮した上で、再任の適否を判断することが考えられる。

- なお、選任した社外取締役の問題がある場合に対処するための安全弁として、一定のサイクルで社外取締役が入れ替わるような仕組みを設けておくために、原則的な再任上限を社内規則等で定めておくことも考えられる⁹。
- ステップ8で述べたとおり、社外取締役をチームとして見た場合に、足りていない部分がないかを検証し、足りていない場合には、それを補うために新たな社外取締役を選任するなどの選択を検討することも必要である。

社外取締役の再任・解任等を検討する際に、社外者中心の指名委員会を活用することを検討すべきである。

- 社外取締役を評価するとしても、社外取締役は、社長・CEOら経営陣の業務執行の監督を実効的に行うため、経営陣からの独立性が確保されている必要がある。そのため、経営陣の評価のみに基づいて直接的に社外取締役の選解任の判断を行うことは、社外取締役による監督の実効性を損ねるおそれがあり、望ましくない。
- そこで、社外取締役の選解任については、ガバナンスの実効性を高める上で、社外者中心の指名委員会を活用することが考えられる¹⁰。
- ステップ8で前述したとおり、就任からの期間が短い時期における評価に基づき、早計に再任しない・解任するという判断を下すのではなく、もし何か問題があることが判明した場合においても、期待される役割を果たすためにどのような点を改善すべきかという点を伝えることが妥当と考えられる。
- なお、指名委員会での議論に際して、社内の経営陣や、コーポレートガバナンス関連の対応を一元的に行う部署からの評価も参照することは、多面的な評価を行う観点から有益であり、否定されるものではない。

社外取締役の再任基準を設けておくことを検討すべきである。

⁹ ただし、再任上限を設けると、上限年数までは再任し続けられるものとして事実上機能してしまい、上限年数に達する前に社外取締役を交代することに支障が生じるおそれもあるという指摘もあるため、原則的な再任上限を定める場合には、社外取締役への説明等の際に留意する必要がある。

¹⁰ 詳細は、別紙3「指名委員会・報酬委員会活用の視点」の「2. 諮問対象者・諮問事項」の「2.2. 社外取締役」を参照されたい。

- 指名委員会において社外取締役の再任・解任等を検討する際に、複数の委員による判断の共通の拠り所となる基準がなければ、選任した社外取締役が適任者でなく、期待した役割を果たしていない場合であっても、不再任とすることが容易でないことも懸念される。
- また、社外取締役は、社長・CEO から経営陣の業務執行の監督を実効的に行うため、経営陣からの独立性が確保されている必要があるところ、社外取締役の再任・解任等に関する基準がなければ、社外取締役の再任・不再任が執行側の意向によって左右され、客観的には貢献度が高いものの執行側の意に沿わない社外取締役が恣意的に不再任とされることや、社外取締役がその可能性をおそれて十分な監督を行うことができないといったことも懸念される。
- そこで、社外取締役の質の担保と、社外取締役の独立性・監督の実効性の確保の両方の観点から、指名委員会における社外取締役の再任・解任等に関する審議を実質的・客観的なものとするために、社外者中心の指名委員会において、社外取締役の再任に関する一定の基準（必ずしも定量的な基準に限らず、再任の適否を検討する上で重要な考慮要素や評価の視点といった定性的な基準も想定される）があらかじめ定められていることが望ましいと考えられる。

<参考：企業アンケートの調査結果>

⊖ 社外取締役の再任に関する基準を設けている企業は、約 24%に留まる（企業アンケート（H29）Q56 参照）。