社外役員等に関するガイドライン

平成２６年６月３０日

経済産業省

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

目次

1. 前文 1
1.1 コーポレート・ガバナンスの基本原則 1
1.2 本ガイドラインの趣旨 2
1.3 検討経緯 2
2. 本ガイドラインを踏まえた、企業の情報発信 4
2.1 本ガイドラインの対象 4
2.2 企業の情報発信 5
3. 取締役会の役割等 5
3.1 取締役会の役割 5
3.2 取締役会の人選及び構成 5
3.3 取締役会の運営 6
3.4 株主との対話 6
4. 業務執行役員の役割等 6
4.1 業務執行役員の役割 6
4.2 業務執行役員の人選 7
4.3 業務執行役員の報酬 7
5. 社外役員を含む非業務執行役員の役割等 7
5.1 社外役員を含む非業務執行役員の役割 7
5.2 社外役員を含む非業務執行役員の人選 8
5.3 社外役員を含む非業務執行役員の報酬 9
5.4 監査役等の役割 9
6. 社外役員を含む非業務執行役員のサポート体制 9
6.1 情報の共有 9
6.2 サポート・スタッフ 10
6.3 費用の負担 10
6.4 役員間の連携のための環境整備 11

1.　前文

1.1 コーポレート・ガバナンスの基本原則

グローバリゼーションの進展、少子高齢化の進展など我が国の社会経済構造が大きく変革を迫られる中、企業が成長を続け、将来にわたって持続的に繁栄していくためには、国際的にも納得が得られる、社会経済的に望ましいコーポレート・ガバナンス・システムの在り方について絶えず議論し、検討を深めていくことが不可欠である。

コーポレート・ガバナンスが達成すべきものとしては、

①　長期的なパフォーマンスを実現すること

②　不祥事、あるいは企業としての非常に不健全な事態の発生を防止するメカニズムを用意すること、

という二つの視点があり得る。

これに加えて、

③　上記①、②の点を、投資家に分かりやすく提示すること

も重要である。

企業は、自社の置かれた状況、リスクなどの取り巻く経営環境を踏まえ、自社のビジネス・モデルに応じて、企業価値向上のための経営戦略を構築すべきである。企業は、かかる経営戦略を踏まえて、自社の企業価値向上に適う機関設計の在り方、取締役会の役割・構成その他のコーポレート・ガバナンス・システムの在り方について、継続的かつ不断に検討すべきである。かかる検討を行う際の視点は、たとえば以下の事項が考えられる。

① 自社の置かれた状況、リスクは何か。自社の経営戦略をどう考えるのか。これらを踏まえ、取締役会にどのような機能を求めるのか（たとえば、監督に特化したモニタリング型か、業務執行の意思決定を中心的役割としたオペレーション型か、両者のハイブリッド型か等。）。

② どのような機関設計を選択するのか。

③ 取締役会に求める役割を踏まえて、その構成員はどのような人材がふさわしいか。また、社外役員を含めた取締役会の構成員をサポートする体制としてどのようなものがあるか。

④ 自社のコーポレート・ガバナンス・システムの在り方を、投資家に対して分かりやすく開示できているか。

1.2 本ガイドラインの趣旨

本ガイドラインは、本研究会が行ったヒアリングから得られた我が国企業におけるベスト・プラクティスを中心に、欧州各国のコーポレート・ガバナンス・コードを参照しながら、社外役員を含む非業務執行役員及びそのサポート体制に関する事項を中心とした[1]我が国の上場会社が国内外から信頼を受ける良質なコーポレート・ガバナンスを確保するために求められる又は望まれる事項等を示したものである。

1.3 検討経緯

我が国では、平成２１年の東京証券取引所有価証券上場規程改正を受けて独立役員の導入が進むなど、着実にコーポレート・ガバナンスの強化が図られてきているが、一部の上場会社における不祥事を契機に、我が国のコーポレート・ガバナンス・システムは、その在り方について内外から批判を受けている。

このような中、東京証券取引所は、独立役員制度の改正にかかるパブリックコメントを実施し、平成２４年５月に独立役員に係る情報開示の拡充等を内容とする有価証券上場規程の改正を行った。

さらに、法制審議会会社法制部会では、社外取締役導入義務付けを巡る議論が行われ、法制審議会は、平成２４年９月に「社外取締役が

[1] 企業の健全で持続的な成長のためには、まずは業務執行役員がその責務を適正に果たすことが重要であり、非業務執行役員を含む監督機関の在り方を検討するにあたっては、業務執行役員との役割分担・連携に留意しなければならないことはいうまでもない。したがって、本ガイドラインには、取締役会及び業務執行役員等に関連する基本的な事項も記載している。

存しない場合には、社外取締役を置くことが相当でない理由を事業報告の内容とする」こととする要綱、上場規則において取締役である独立役員を一人以上確保するよう努める旨の規律を求める附帯決議を採択し、直ちに法務大臣へ答申した。

これを受けて、平成２５年１１月に、会社法改正案が閣議決定された。改正案においては、「社外取締役を置くことが相当でない理由」の、定時株主総会における説明義務が追加された。さらに、改正案施行から２年経過後において、「社外取締役の選任状況その他の社会経済情勢の変化等を勘案し、企業統治に係る制度の在り方について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて、社外取締役を置くことの義務付け等所要の措置を講ずる」こととする附則が追加された。上記会社法改正案は、平成２６年６月２０日に成立した。

また、平成２６年２月、上記附帯決議に基づき、上場規則において、上場会社は「取締役である独立役員を少なくとも１名以上確保するよう努めなければならない。」旨の規定が設けられた。

かかる社外役員の導入に向けた動きの中、経済産業省は、社外取締役を含む非業務執行役員を活用する大前提である、非業務執行役員に期待される役割について整理を行い、広く企業システムのあるべき形について検討を行うため、平成２４年３月「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」（以下、「本研究会」）を設置した。

2.　本ガイドラインを踏まえた、企業の情報発信

2.1 本ガイドラインの対象

本ガイドラインは、金融商品取引所における上場会社及びその役員を対象としている。また、自社のコーポレート・ガバナンス・システムの在り方を積極的に検討する非上場会社及びその役員も、本ガイドラインを参照することが考えられる。

本ガイドラインでは、
「企業」とは、金融商品取引所における上場会社をいう。
「業務執行役員」とは、監査役会設置会社においては代表取締役その他の業務執行取締役を、委員会設置会社においては執行役をいう。
「非業務執行役員」とは、社外取締役[2]及び監査役をいう。
「役員」とは、取締役、監査役及び執行役をいう。
「社外役員」とは、社外取締役及び社外監査役をいう。
「監査役等」とは、監査役及び監査委員をいう。

また、本ガイドラインでは、
① 上場会社を対象とした事項は「企業は」
② 役員等を対象とした事項は「取締役会は」、「社外役員は」、「社外取締役は」、「監査役は」等
と記載している。
また、本研究会の考えとして、
① 遵守しなければならない事項は、「べきである。」
② 推奨される事項は、「望ましい。」
③ 一つの選択肢として検討される事項は、「考えられる。」
と記載している。

[2] 社外取締役は、外部の視点から期待された役割を果たすため、当該会社及びその子会社で「業務を執行した」ものでないことが要件とされている（会社法第 2 条第 15 号）。

2.2 企業の情報発信

本ガイドライン及び本研究会の中間取りまとめに記載された事項を踏まえて、企業は、社外役員を含む非業務執行役員の戦略的な活用状況等の自社のコーポレート・ガバナンス・システムの在り方[3]を、積極的に情報発信することが考えられる（Comply AND Explain)。

その際、上記 1.1（1 頁）に述べたことを踏まえれば、取締役会に求める役割（たとえば、監督に特化したモニタリング型か、業務執行の意思決定を中心的役割としたオペレーション型か、両者のハイブリッド型か等）に応じ、非業務執行役員の役割やこれを巡る企業内システムも変わるのであり、企業は、これらを整合的に検討・発信することが重要であり、本ガイドライン及び本研究会の中間取りまとめに記載された事項も、かかる観点を踏まえて参照されることが重要である。

3. 取締役会の役割等

3.1 取締役会の役割

3.1.1 取締役会は、会社法の定めるところに従い、会社の重要な業務執行を決定し、かつ業務執行役員の職務の執行を監督すべきである。

3.1.2 取締役会は、十分な情報を得た上で、誠実かつ相当な注意を払って、企業価値向上に適う判断を行うべきである。

3.2 取締役会の人選及び構成

3.2.1 企業は、多様な価値観に基づく経営アドバイス、経営の監督を可能とするため、取締役会の構成員の人選における多様性（ダイバーシティ）に配慮することが考えられる。

---

[3] 会社法改正案においては、新たな機関設計として、監査等委員会設置会社を選択することが可能であり、企業はかかる新たな機関設計の選択肢も踏まえて、自社のコーポレート・ガバナンス・システムの在り方を検討し、情報発信することが考えられる。

3.3 取締役会の運営

3.3.1　企業は、取締役会において、重要な業務執行の決定及び職務執行の監督に必要な事項に関し、活発な議論が可能になるように、取締役会の議題を設定することが望ましい。

3.3.2　企業は、取締役会において意義のある意見・指摘・質問が行われるよう、取締役会の付議議案について、取締役会出席者の事前準備に要する期間に配慮して、資料の送付又は説明をすることが望ましい。

3.3.3　取締役会議長は、取締役会の主催者として、業務執行役員と非業務執行役員との建設的な関係を確保し、開かれた議論を行うことができる環境を整備・促進すべきである。

3.3.4　企業は、取締役会の監督機能を強化するため、取締役会議長と業務執行役員とを分離することが考えられる。

3.4 株主との対話

3.4.1　企業は、企業価値向上に向けた株主との対話の在り方等について検討することが望ましい。

4.　業務執行役員の役割等

4.1 業務執行役員の役割

4.1.1.　業務執行役員は、企業価値向上を果たすための中心的役割を担う者として、十分な情報を得た上で、誠実かつ相当な注意を払って、業務執行に当たるべきである。

4.2 業務執行役員の人選

4.2.1　企業は、人事が評価の重要な手段であることを踏まえ、業務執行役員の選任・選定過程の透明性の在り方について検討することが望ましい。

4.3 業務執行役員の報酬

4.3.1　企業は、業績を客観的な視点から評価し、それを報酬に適正に反映させるため、業務執行役員の報酬の決定過程の透明性の在り方について検討することが望ましい。

5.　社外役員を含む非業務執行役員の役割等

5.1 社外役員を含む非業務執行役員の役割

5.1.1　非業務執行役員は、取締役会に上程される事項に限らず、自らが知り得た情報の中に、違法性を疑わせる事情があれば、監査役を含む他の非業務執行役員等と連携して、調査し、取締役会で意見を述べること等により、違法又は著しく不当な業務執行を防止すべきである。

5.1.2　社外取締役は、経営戦略の策定、投資・M&A の実行、企業の経営・構造改革などの業務執行の重要な事項について、社内外での知見・経験を生かし、業務執行の過程で不可避的に生じる各種利益相反事象を含むリスクに対処し、企業価値の持続的な向上のため外部の視点から忌憚のない意見を述べることが望ましい。

5.1.3　社外取締役は、役員の選任・選定過程、報酬の決定過程において、人事・報酬の決定が役員評価の重要な手段であることを考慮し、忌憚のない意見を述べることが望ましい。

5.1.4　非業務執行役員は、企業の経営方針や取締役会の付議案件について、業務執行役員とコミュニケーションをとることが望ましい。

5.1.5　非業務執行役員は、自らに期待された役割を十分理解した上で職務の執行に当たり、必要となる時間を十分に確保すべきである。

5.2 社外役員を含む非業務執行役員の人選

5.2.1　企業は、非業務執行役員の人選に当たって、非業務執行役員に期待する役割を、非業務執行役員及び株主に対して明らかにすべきである。

5.2.2　企業は、非業務執行役員の人選に当たって、企業の経営戦略との関係で適切なモニタリング又は助言のできる人材か否かを選任基準とすることが望ましい。

5.2.3　企業は、非業務執行役員に独立性のある者が選任されることを確保するため、非業務執行役員の独立性に関して、法令上の基準に加えて、具体的な基準を定めることが考えられる。

5.2.4　企業は、非業務執行役員に業務執行役員からの独立性を強く求める場合、非業務執行役員の人選過程において、業務執行役員からの推薦とするのではなく、非業務執行役員に候補者の選定を依頼することが考えられる。

5.2.5　企業は、監督の実効性と独立性のバランスを考慮して、非業務執行役員の最長在任期間を検討することが望ましい。企業は、非業務執行役員の独立性を確保するため、非業務執行役員の最長在任期間を設けることが考えられる。

5.3 社外役員を含む非業務執行役員の報酬

5.3.1　企業は、非業務執行役員の報酬水準を、その職務に投入する時間及び職務上果たすべき役割を反映したものとすることが望ましい。

5.4 監査役等の役割

5.4.1　監査役等は、業務調査権限を有した非業務執行役員として、違法又は著しく不当な業務執行の有無を調査し、内部統制システムの整備運用状況その他業務執行役員の業務執行の状況を監査するとともに、会計監査人の独立性その他会計監査の実効性について監査すべきである。

5.4.2　監査役等は、取締役や会計監査人との意思疎通や、内部監査・内部統制部門との連携を図ることにより、自らの職務遂行に必要な情報を収集すべきである。社外監査役は、必要に応じて、自ら一次情報を取得することが考えられる。

5.4.3　監査役等は、企業不祥事が生じた有事においては、不正の原因を徹底的に追及するとともに、必要により当該事象と利害関係のない社外専門家等と協働し、調査委員会等を組織することが望ましい。

5.4.4　監査役は、取締役会その他の自らが出席する重要会議において、適法性の観点に限らず、妥当性の観点からも意見を持った場合には、自らの意見を述べることが考えられる。

6.　社外役員を含む非業務執行役員のサポート体制

6.1 情報の共有

6.1.1　企業は、非業務執行役員の就任時などの適切な機会に、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報・知識を提供すること

が望ましい。

6.1.2　企業は、非業務執行役員に社内の情報を十分に共有するシステムを構築することが望ましい。企業は、非業務執行役員が意義のある意見・指摘・質問をすることが可能となるように、取締役会の付議議案について、非業務執行役員の事前準備に要する期間に配慮して、資料の送付又は説明をすることが望ましい。

6.1.3　企業は、監査の実効性を高めるために、監査役等と内部監査・内部統制部門との連携を強化すべきである。

6.1.4　企業は、内部監査・内部統制に関する情報について、経営者に対する報告と同内容の報告を、経営者に対する報告と同時期に、非業務執行役員に伝達する仕組み（デュアルレポート体制）を構築することが望ましい。

6.1.5　企業は、企業内における不正の端緒を掴むために、内部通報システムの情報の受領先に監査役等を加えることが考えられる。

6.2 サポート・スタッフ

6.2.1　企業は、非業務執行役員がその役割を果たすために、非業務執行役員をサポートする人員を確保することが望ましい。

6.3 費用の負担

6.3.1　企業は、非業務執行役員がその役割を果たすために必要な費用（企業から独立した外部専門家に委託することが必要な場合には、その費用を含む。）を負担すべきである。

6.4 役員間の連携のための環境整備

6.4.1　企業は、非業務執行役員が経営に対する監督を実効的に行うために、業務執行役員や他の非業務執行役員との間で定期的に会合を開くなど、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備することが望ましい。

以　上

添付 :「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」委員名簿

平成２６年６月３０日現在
（敬称略）

座長：	神田（かんだ） 秀樹（ひでき）	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	阿部（あべ） 泰久（やすひさ）	一般社団法人日本経済団体連合会常務理事
	砂川（いさがわ） 伸幸（のぶゆき）	神戸大学大学院経営学研究科教授
	石田（いしだ） 猛行（たけゆき）	インスティテューショナルシェアホルダーサービシーズエグゼクティブ・ディレクター
	江良（えら） 明嗣（あきつぐ）	ブラックロック・ジャパン株式会社　コーポレートガバナンス・チーム
	大杉（おおすぎ） 謙一（けんいち）	中央大学法科大学院教授
	太田（おおた） 順司（じゅんじ）	公益社団法人日本監査役協会会長
	大場（おおば） 昭義（あきよし）	東京海上アセットマネジメント株式会社代表取締役社長、日本証券アナリスト協会会長
	尾崎（おざき） 安央（やすひろ）	早稲田大学法学部教授
	神作（かんさく） 裕之（ひろゆき）	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	黒見（くろみ） 敬三（けいぞう）	住友商事株式会社文書総務部長
	佐久間（さくま） 総一郎（そういちろう）	新日鐵住金株式会社代表取締役副社長
	澤口（さわぐち） 実（みのる）	森・濱田松本法律事務所弁護士
	静（しずか） 正樹（まさき）	株式会社東京証券取引所取締役常務執行役員
	島岡（しまおか） 聖也（せいや）	株式会社東芝取締役監査委員
	関（せき） 孝哉（たかや）	コーポレート・プラクティス・パートナーズ株式会社代表取締役
	武井（たけい） 一浩（かずひろ）	西村あさひ法律事務所弁護士
	田代（たしろ） 有一（ゆういち）	キヤノン株式会社法務統括センター 取引法務部長
	寺下（てらした） 史郎（しろう）	株式会社アイ・アールジャパン代表取締役社長ＣＥＯ
	西村（にしむら） 義典（よしのり）	株式会社資生堂取締役執行役員
	濱口（はまぐち） 大輔（だいすけ）	企業年金連合会運用執行理事
	藤田（ふじた） 友敬（ともたか）	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	柳川（やながわ） 範之（のりゆき）	東京大学大学院経済学研究科教授

【オブザーバ】

坂本（さかもと） 三郎（さぶろう）	法務省民事局参事官
油布（ゆふ） 志行（もとゆき）	金融庁総務企画局企業開示課長