

社外役員を含む非業務執行役員の
役割・サポート体制等に関する
中間取りまとめ

平成26年6月30日
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. 検討の背景	5
2. 検討経過	8
3. 事務局における調査	13
4. 社外役員を含む非業務執行役員の役割	14
5. 社外役員を含む非業務執行役員のサポート体制	33

<細目次>

1. 検討の背景	5
1.1. 研究会の設置趣旨	5
1.2. 研究会設置後の動き	6
1.3. 中間取りまとめの方針	7
2. 検討経過	8
2.1. コーポレート・ガバナンスの視点	9
2.2. 取締役会（ボード）の役割について	9
2.3. 非業務執行役員という整理について	10
2.4. 欧州諸国のCGコードについて	11
2.5. 中間取りまとめを踏まえたコーポレート・ガバナンスに係る開示	11
2.6. ガバナンス・コードの策定と海外発信について	12
3. 事務局における調査	13
4. 社外役員を含む非業務執行役員の役割	14
4.1. 問題意識	14
4.2. 社外役員を含む非業務執行役員の役割の具体像について	15
4.2.1. 社外役員を含む非業務執行役員に共通する役割	15
① 期待される役割と企業の性格の関係	15
② コミットメント	16
③ 株主との対話	16
4.2.2. 社外取締役の役割	17
① 経営のモニタリング	17
①-1. 適法性（コンプライアンス）の観点からのモニタリング	17
①-2. 企業価値向上の観点からのモニタリング	19
①-2.1. 経営戦略の策定におけるモニタリングのプラクティス	19
①-2.2. 投資・M&Aの決定におけるモニタリングのプラクティス	19
①-2.3. 経営・構造改革におけるモニタリングのプラクティス	20
② 経営に対するアドバイス	21
②-1. 経営戦略の策定におけるアドバイスのプラクティス	21
②-2. 投資・M&Aの決定におけるアドバイスのプラクティス	22
②-3. 経営・構造改革におけるアドバイスのプラクティス	23
②-4. 社内体制の強化におけるアドバイスのプラクティス	24
③ 業務執行役員の評価（指名・報酬）	25
4.2.3. （社外）監査役の役割	27
① 監査に必要な情報の収集	27
② 取締役会などにおける意見陳述	28
②-1. 監査役のプラクティス	28

②-2. 社外監査役のプラクティス	28
③ 監査報告書による指摘.....	30
④ 違法行為差止め.....	31
4.3. 社外取締役と（社外）監査役の役割分担について	32
5. 社外役員を含む非業務執行役員のサポート体制.....	33
5.1. 問題意識.....	33
5.2. 人選と人材について.....	34
① 候補者の選定	34
② 構成.....	34
③ 報酬.....	35
④ 在任期間の在り方.....	36
⑤ 社外役員の育成・流動性確保の重要性.....	36
5.3. サポート体制について.....	37
5.3.1. 社外取締役の役割を支える体制.....	38
① 企業情報の提供・取得.....	38
①-1. 取締役会議案に関する事前の情報の提供	38
①-2. 社内情報の入手の仕方	38
①-3. 他の社外役員を含む非業務執行役員との連携.....	39
①-4. 執行部とのコミュニケーション.....	40
①-5. 研修・教育.....	41
② サポートスタッフ	41
③ 費用の負担.....	41
④ 取締役会の会議としてのセッティング	42
④-1. 議題の設定.....	42
④-2. 取締役会議長と業務執行取締役の分離.....	42
④-3. 取締役会議長と非業務執行取締役の関係	43
④-4. 筆頭独立取締役の任命	43
5.3.2. （社外）監査役の役割を支える体制.....	45
① 企業情報の提供・取得.....	45
①-1. 社内情報の入手の仕方	45
①-1.1. 監査役全般について	45
①-1.2. 社外監査役について	46
①-2. 他の社外役員を含む非業務執行役員との連携.....	46
①-3. 執行部とのコミュニケーション.....	47
①-4. 研修・教育.....	48
② サポートスタッフ	48
③ 費用の負担.....	48
④ 取締役会の会議としてのセッティング	49

1. 検討の背景

1.1. 研究会の設置趣旨

グローバル化の進展、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。

我が国では、平成21年の東京証券取引所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、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、東京証券取引所でも独立役員制度の改正にかかるパブリックコメントが実施されたため、これらの議論の大前提である社外役員を含む非業務執行役員に期待される役割について整理を行い¹、広く企業システムのあるべき形について検討を行うことで、企業経営の実態を踏まえた企業統治ルールの導入が実現されるよう、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。

¹ その際、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。

1.2. 研究会設置後の動き

その後、平成24年6月には産業構造審議会新産業構造部会でも、「有効なコーポレート・ガバナンスを確立することは企業活動の根幹であり、その重要な要素となる社外役員を含む非業務執行役員が果たしている役割、課題などを明らかにするとともに、これら非業務執行役員が本来果たすべき役割について整理を行っていく」旨の報告書が取りまとめられた。

また、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」こととし、社外取締役等の要件につき、親会社及び兄弟会社の業務執行役員等でないこと、当該会社の業務執行役員等の近親者でないことを追加する要綱、「金融商品取引所の規則において、上場会社は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設ける」よう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、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。

これらの動向を受けて、社外取締役を選任する企業がこれまで以上に増加している。東京証券取引所の平成26年6月17日付プレスリリース²によれば、平成26年6月16日時点において、社外取締役を1名以上選任する上場会社（市場第一部）の比率は、昨年より11.9%（253社）増加し、74.2%（1,345社）とのことである。

² <http://www.tse.or.jp/news/09/b7gje6000004n58m-att/b7gje6000004n5bv.pdf>

1.3. 中間取りまとめの方針

これまで、本研究会では、本研究会の委員を中心的な対象とするヒアリングを行ってきたが、委員からも、社外役員を含む非業務執行役員に期待される役割はまさに今整理されるべき論点であるとの指摘があるため、社外役員を含む非業務執行役員に期待される役割を中心に先行的な取りまとめを行うこととし（以下、「中間取りまとめ」）、この中間取りまとめが、

①社外取締役をはじめとする社外役員を含む非業務執行役員が職務を執行する際、

②企業、特に経営者が社外取締役の選任を検討する際、

③企業が、既に導入している又はこれから導入しようとする社外役員を含む非業務執行役員を活用し、実効的なコーポレート・ガバナンス・システムの構築を検討する際、

に参照されることで上述の要請に応えることとしたい。

また、委員からは、我が国での監査役制度の実態をはじめ、我が国のコーポレート・ガバナンス・システムについて、海外に分かりやすく説明・発信していくことの重要性も指摘されている。この中間取りまとめに盛り込まれた、我が国の非業務執行役員が実際に果たしている役割のうち、主要な事項を中心に紹介することで、海外において、我が国のコーポレート・ガバナンス・システムを理解するツールとして活用されることも期待される。

なお、コーポレート・ガバナンスは、本来、各企業が自主的に取り組み、多様性が尊重されるべきものであって、過度に一律なルールを押しつけることになれば、企業が創意工夫を行わず、むしろ逆効果にもなりかねない。

このため、中間取りまとめは、コーポレート・ガバナンスの向上に向けて意欲的に取り組む企業・社外役員を含む非業務執行役員のプラクティスをもとに、各企業・非業務執行役員が自主的な取組をする上で留意すべき事項をまとめたものとする。

2. 検討経過

本研究会はこれまで計8回開催され、第1回では、我が国コーポレート・ガバナンス全体の問題について議論を行い、第2回から第6回は、企業担当者及び有識者から話を伺い、議論を行った。第2回以降の本研究会のテーマは以下のとおりである。

第2回：委員会設置会社におけるコーポレート・ガバナンスの実態

第3回：監査役会設置会社におけるコーポレート・ガバナンスの実態

第4回：投資家の視点から見たコーポレート・ガバナンスの在り方

第5回：コーポレート・ガバナンスに関する海外制度との比較

第6回：経営学の視点から見たコーポレート・ガバナンスの在り方

第6回、第7回研究会においては、上記に加えて、事務局提案の中間取りまとめの方向性についても議論を行った。

2.1 コーポレート・ガバナンスの視点

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。

本研究会では、一部の上場会社における不祥事が契機の一つであることから、コンプライアンス体制についてどう構築していくかということについても一定の配慮をしつつ、上記①と③の両者を中心に検討することとした。

特に、③に関連して、海外からの分かりやすさという点から、欧米のコーポレート・ガバナンス・システムとの比較を意識しつつ、我が国のコーポレート・ガバナンス・システムについての歴史的な経緯、欧米との社会的基盤の違いを踏まえた検討を行うこととした。

2.2. 取締役会（ボード）の役割について

（日本と外国との違い）

- 社外役員を含む非業務執行役員の役割を議論する前提として、取締役会の権限や義務、機能は何かという点が重要であるとの指摘があった。特に、諸外国と比較しつつ議論するのであれば、海外の機関投資家は、日本の企業の取締役会を、その実態とは異なるイメージで捉えている可能性があることに留意することが重要との意見がなされた。
- 具体的には、英米で見られるような監督に特化した取締役会（モニタリング型）なのか、業務執行に関する意思決定を中心的役割とした取締役会（オペレーション型）なのか、の区別がある。
- 欧米では、前者のモニタリング型の取締役会が普通であり前提とされるが、我が国においては、企業によって両者の選択が可能である。

（機関設計選択の考え方について）

- 上記の取締役会の役割に密接に関連する点として、機関設計の選択がある。機関設計については、我が国の現行法制上、委員会設置会社と監査役会設置会社を選択することができる。また、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も選択することが可能である。
- 委員会設置会社は通常モニタリング型と理解できる。他方、監査役会設置会社は、オペレーション型となるケースが多いと考えられるが、取締役会の議題・事実上の機関の建付け(任意の指名委員会や報酬委員会)により、モニタリング型の取締役会を実現することもできると考えられる(いわゆる「ハイブリッド型」)。

(オペレーション型とする場合の監督機能確保の在り方について)

- 取締役会をオペレーション型とする場合、監督機能をどの機関が果たすか、とりわけ指名・報酬決定の在り方が論点となりうる。本研究会では、この点について、オペレーション型取締役会を有する企業からのヒアリングの中で、社外監査役を含め監査役が、適法性に限らずビジネスの中身についてまで監督機能を発揮している、取締役の報酬については半数以上を社外委員で構成する報酬委員会を設置し、その答申に基づいて取締役会において決定している、とのやりとりがあった。

2.3. 非業務執行役員という整理について

本研究会において、会社の役員を、業務執行を行う業務執行役員と業務執行役員に対して監督の役割を担う非業務執行役員に峻別する整理について、以下のような意見があった。

- 社外取締役であれ、監査役であれ、監査と監督がきちんと行われていることが重要であるため、「非業務執行役員」という(統一的な)整理は支持できる。一方で、取締役と監査役は機能的にはっきりと分かれているため、最初から同じグループに入れて整理することに違和感があるとの意見もあった。
- この点について、取締役会の機能として、業務執行の決定よりも、業務執行に対する監督を重視する企業においては、非業務執行役員である社外取締役と社外監査役とでは、業務執行を監督するという点で、その役割の違いは大きくなく、「非業務執行役員」として共通して考える余地が大きいのではないかと。
- 一方で、取締役会の機能として、業務執行の決定を重視する企業においては、社外取締役が個々の業務執行の決定により直接に関与することになるため、社外取締役と、決定に議決権行使という形で直接関与しない(社外)

監査役の役割は異なってくる、したがって「非業務執行役員」という共通のキーワードでまとめて考えることになじまないのではないかとの意見もあった。

上記のように、社外取締役と監査役を非業務執行役員として統一的に整理することには様々な意見があるが、中間取りまとめは（非業務執行役員ではあるが社外役員ではない）社内監査役も対象とし、個別の項目は、原則として社外取締役と（社外）監査役に項目を分けて記載している。

2.4. 欧州諸国のCGコードについて

- イギリス、フランス、ドイツなど欧州諸国では、社外役員の役割・サポートシステムに関する規律を、「コーポレート・ガバナンス・コード」³としてソフトローの形で提示している。こうしたコードは、理想的な規範を並べるのではなく、実際のベスト・プラクティスを基礎として作成されているため、企業が追従しやすい規範となっており、また、企業の好ましい慣行の集約であり、企業の自主性を尊重するためあらためて法律で強制する必要はないとの考えのもとに、ソフトローの形で提示されている。なお、こうしたコードは機関投資家の意見を考慮して制定されているため、企業がコードの遵守を宣言している場合には、株主総会における議案の支持率が高くなるとの指摘があった。

2.5. 中間取りまとめを踏まえたコーポレート・ガバナンスに係る開示

- 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。
- したがって、本研究会の中間取りまとめに盛り込まれたプラクティス等を、全ての企業が画一的・形式的に取り入れるのではなく、各企業が、上記の観点から十分に検討の上、自社のコーポレート・ガバナンス・システムの在り方を、事業報告、コーポレート・ガバナンスに関する報告書などに開示し、積極的に情報発信することが考えられる（Comply AND Explain）。

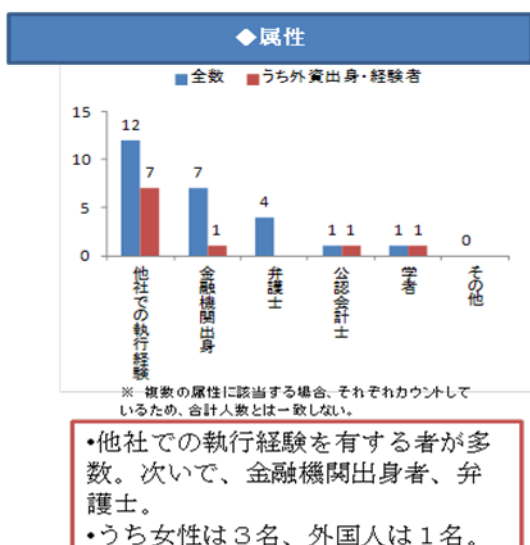
³ こうした欧州各国のコードのうち、事務局調査（下記3参照）及び公表事例で得られなかった事項で、社外役員を含む非業務執行役員の役割・サポートシステムの在り方を考える上で参考になると考えられる規定の一部については、中間取りまとめにおいても紹介している。

2.6. ガバナンス・コードの策定と海外発信について

- 優れたコーポレート・ガバナンス体制を持っている企業の取組に加えて、現時点ではコーポレート・ガバナンスに対する取組が不十分な企業の底上げをどのように行っていくかについても、海外に説明することが必要であり、そのためにも、関係者によってコード・オブ・ベスト・プラクティスを作り、方向性を対外的に説明していくことを検討すべきとの指摘があった。

3. 事務局における調査

- 本研究会の事務局において、複数の社外取締役・監査役に対して、主に以下の点についての実態を把握することを目的として、ヒアリングを行った（平成24年4月－6月）。
 - ①社外役員が会社法的な義務に直面した際にとるべき行動
 - ②社外取締役義務付けの議論の前提として把握すべき社外役員の役割
 - ③監査役・社外監査役の活躍事例
- このうち、社外取締役ヒアリングに関しては、特定非営利活動法人 日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（CGネット）の御協力により、上場企業を中心に、業種横断的に、計25名の社外取締役（社外監査役経験者も含む。また、過去の経験者も含む。）に対してヒアリングを行った。ヒアリング対象者の属性及び就任先企業の規模・機関設計は次表のとおりである。



◆就任先企業の規模・機関設計

	大企業	中堅企業	小計
監査役会設置会社	18	22	40
委員会設置会社	9	0	9
小計	27	22	49

大企業：連結売上高1,500億円以上
中堅企業：連結売上高1,500億円未満

※ 公開情報が取得できない企業(非上場会社、米國企業)4社を除く。
※ 複数の企業で経験を有する者が存在するため、企業の合計数とヒアリング対象者の数は一致しない。

- また、監査役ヒアリングに関しては、公益社団法人 日本監査役協会の御協力により、上場企業を中心に、業種横断的に、計12名の監査役（常勤監査役が中心）に対してヒアリングを行った。
- 上記の社外取締役・監査役ヒアリングに加え、社外役員を含む非業務執行役員のベスト・プラクティスを追加・補足するため、企業側の担当者（計18社）に対してヒアリングを実施した（平成24年12月）。

4. 社外役員を含む非業務執行役員の役割

4.1. 問題意識

社外役員を含む非業務執行役員の役割を巡る問題意識は、二つある。

一つは、社外役員を含む非業務執行役員の役割の具体像に迫ることである。会社法には、業務執行者としての取締役や、監査役については詳細な規定が置かれているが、監督者としての取締役の具体的な役割については必ずしも十分な規定が置かれているわけではない（会社法第 362 条第 2 項第 2 号に、取締役会として「取締役の職務の執行を監督」と規定されているが、その「監督」の内容について具体的な説明はない。）。したがって、取締役が取締役会の構成員として善管注意義務、忠実義務に則って行動するほかに、具体的にどのように監督をするのか、監査役とどのように有機的な連携をしていくか、といった点について、法律上の規定が充実しているわけではない。そこで、こうした監督者としての取締役の役割を明らかにしていく必要がある。また、本研究会では、社外役員を含む非業務執行役員が十分に機能していない企業に対しては、ベスト・プラクティスを示すことで、コーポレート・ガバナンスの底上げを図る必要があるとの意見があった。さらに、海外の投資家からみると、日本の制度、特に監査役制度は分かりにくく、社外監査役の存在が十分に認知されていない可能性がある、したがって、社外取締役だけでなく、監査役、特に社外監査役について、どのような機能を果たしているかを海外に向けて発信することが重要との指摘もあった。社外役員を含む非業務執行役員の具体像を明らかにすることは、これらの問題の解決にも資する。

もう一つは、社外取締役と、その他の非業務執行役員（監査役等）との関係について明らかにすることである。

以下、それぞれについて、まとめる。

4.2. 社外役員を含む非業務執行役員の役割の具体像について

4.2.1. 社外役員を含む非業務執行役員に共通する役割

① 期待される役割と企業の性格の関係

社外役員を含む非業務執行役員に期待される役割と、企業の性格との関係について、本研究会において、以下の指摘があった。

- 独立性が高く業務執行の監督を中核とする取締役会と、業務執行の意思決定を中核とする取締役会とでは、社外役員を含む非業務執行役員の役割は異なってくるのではないか。
- 社外取締役の必要性や、社外取締役の役割は一様ではなく、企業ごとに異なりうるため、これらを企業ごとの違いを意識して整理することが重要。
- 経営学の観点から、社外取締役・独立取締役と業績との関係について、決定的な実証研究は存在しないことについて紹介があった。さらに、近年は、企業ごとに最適なボード構成が異なり得るということを前提に、企業タイプごとに実証分析を行う研究が増えている事実についても、共有された。例えば、具体的には、キャッシュフローが多く、経営者が資金を浪費する可能性が高い企業においては、社外取締役によるモニタリングが有効なのではないか、情報獲得コストの高い企業（R&Dなどの比率が高く、企業特殊な知識の重要性が高い企業）では、専門的知識の乏しい社外取締役は有効でないのではないか、また、日本型ガバナンス構造の企業（外国人持株比率が低く、持合い比率が高い企業）において、パフォーマンス改善に社外取締役が寄与できるのではないか、といった視点で実証分析が行われている。

これらの指摘と、下記のプラクティス等に見られた多様性を踏まえると、以下の示唆が導き出されるのではないか。

- 企業がいずれの機関設計を採るか、また取締役会にどのような役割を求め、その役割の実現のためにどのような取締役会の構成とするかは、コンプライアンスの観点からだけではなく、企業ごとに、そのリスク、ビジネスの可能性について検証した上で、企業の経営戦略に基づいて選択されるべきである。こうした企業の選択については、普遍的な正解があるわけではなく、企業の経営環境の変化、それに伴う経営戦略の変化に応じて不断に検討されることが求められる。
- このように、企業の機関設計、取締役会の役割・構成は、企業の経営戦略に応じて選択されることが求められ、その結果、社外役員を含む非業務執

行役員に期待される役割も、各企業の置かれた状況、企業の経営戦略との関係で異なってくる。

- 企業は、自社が社外役員を含む非業務執行役員に求める役割を、当該役員及び株主に対して明らかにすることが求められ、当該役員も、自身の役割を理解した上で、職務の執行に当たることが求められる。

② コミットメント

<諸外国のコードの規定>

(UKコード⁴ B.3.2)

・非業務執行取締役は、期待に見合うための十分な時間を有することを保証する。

<上記の規定から得られる示唆>

非業務執行役員は、期待された役割を果たすため、その職務に必要となる時間を十分に確保すべきである。

③ 株主との対話

<諸外国のコードの規定>

(UKコード E.1.1)

・非業務執行取締役は、主要な株主との間の定期会合に出席する。主要な株主からの求めがある場合にも、会合に出席する。

<上記の規定から得られる示唆>

企業の経営を判断するのに十分な時間、知識、経験等を有しない株主との対話においては、社外取締役が、株主の利益を代表するものとして、株主との定期会合、株主の求めに応じた会合に出席することが考えられる。

他方で、経営戦略・業務執行の具体的な内容につき対話を望む株主との関係では、実際にこれらの決定に深く関与している業務執行取締役による対応が適切であると考えられる。

⁴ 英国において Financial Reporting Council が公表した 2012 年 9 月付 The UK Corporate Governance Code (<http://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx>)。を指す。本文においては、該当規定の概要を記載している。以下同じ。

本研究会においても、投資家との対話において、株主の視点を代表する社外取締役が対応することが望ましい場合もあるとの指摘があった。

4.2.2. 社外取締役の役割

以下では、社外取締役の役割を、

- ①業務執行役員の提案のネガティブチェック（「経営のモニタリング」）、
- ②業務執行役員の提案に対する、又は自ら提案して行うポジティブなアドバイス（「経営に対するアドバイス」）、
- ③「業務執行役員の評価（指名・報酬）」、

に類型化して、それぞれ、具体的なプラクティス⁵等とともに説明する。

なお、本文に掲載されている以外のプラクティスについては別紙を参照されたい。

① 経営のモニタリング

本研究会では、社外役員の役割には、不祥事を防止してマイナスを防ぐ側面と、長期的パフォーマンスのサステナビリティというプラスを伸ばす側面があり、両者を区別して整理すべきとの指摘がなされたところである。

これを踏まえて、この項を：

- ・適法性（コンプライアンス）の観点からのモニタリング<マイナスを防ぐ>と、
 - ・企業価値の向上の観点からのモニタリング<プラスを伸ばす>、
- とに分けて検討することとする。

①-1. 適法性（コンプライアンス）の観点からのモニタリング

<ヒアリングから得られたベスト・プラクティス>

⁵ 本研究会では、第2回・第3回におけるヒアリング及び事務局調査を通じて、プラクティスが共有された。以下紹介される具体的なプラクティスは、現時点までに事務局が収集し得た情報の範囲内で選定されており、この他により良いプラクティスがある可能性はあるが、優良な取組を指す言葉として「ベスト・プラクティス」が一般的であり分かりやすいことから、ここではこの語を用いている。

《監査役会設置会社⁶⁾》

(電気機器A社)

- ・他社での執行経験のある社外取締役が、ワンマン経営をする社長のコンプライアンス上問題が生じそうな行為について、社内取締役が進言しない中、問題点を強く主張して止めさせた例。

《監査役会設置会社》

(精密機器B社)

- ・他社で執行経験のある社外取締役が社外監査役と積極的に意見交換を行い、必要に応じて社外監査役に調査権を行使してもらい、それによって問題点を発見し解決した例。

【他6件】

＜上記プラクティスから得られる示唆＞

社外取締役は当然、適法性（コンプライアンス）の観点から業務執行のモニタリングをする必要がある。取締役会に上程される事項に限らず、社外取締役が内部監査部門等を通じて取得した情報の中に、違法性を疑わせる事情があれば、監査役等と連携して、調査し、取締役会で意見を述べること等によって、違法な又は著しく不当な業務執行を防止すべきである。

ただし、仮に結果的に違法な業務執行を防止できなかったとしても、社外取締役は、会社の全ての違法行為に対して責任を負うわけではないと考えられる。裁判例⁷⁾の中には、大規模会社において、「相応のリスク管理体制に基づいて職務執行に対する監視が行われている以上、特に担当取締役の職務執行が違法であると疑わせる特段の事情が存在しない限り、担当取締役の職務執行が適法であると信頼することには正当性が認められる」としており、こうした特段の事情がない限りは、監視義務違反としての善管注意義務違反は問われないとしているものがある。社外取締役に過度の責任を負わせないためにも、社外取締役に期待される適法性の観点からのモニタリングは、こうした「信頼の権利⁸⁾」を前提としたものであると考えられる。

⁶⁾ 監査役会設置会社に関しては、社外取締役を2名以上選任し、かつ任意の指名・報酬委員会を設置している企業を、監査役会設置会社と委員会設置会社との中間的形態（いわゆるハイブリッド型）とみなし（上記2.1.2.参照）、このような場合にはその旨を注記している。

⁷⁾ 東京高判平成20年5月21日（ヤクルト本社事件）

⁸⁾ 澤口実編『新しい役員責任の実務』62頁（商事法務、2012）

①-2. 企業価値向上の観点からのモニタリング

<ヒアリングから得られたベスト・プラクティス>

①-2.1. 経営戦略の策定におけるモニタリングのプラクティス

《監査役会設置会社（社外取締役2名以上、かつ任意の指名・報酬委員会設置）》

（製造業C社）

（他社での執行経験のある社外取締役が、自身の執行経験に基づいて経営戦略の抱えるリスクについて指摘を行い経営戦略の実現可能性を高めた事例）

- ・グローバル展開の進展に伴い、ファミリー経営から脱却し、もたれあい構造を払拭して経営の透明性の確保を図るため、監督と執行の分離を図るべく、執行役員制度とともに複数の社外取締役を導入し、「人事委員会」、「報酬委員会」に相当する委員会を取締役に設置している。
- ・取締役会の役割は、経営目標・戦略などの重要事項の決定と、ステークホルダーを代表して執行サイドに対する監督を行うことであり、経営の透明性確保という観点から、事前の経営会議は行わず、取締役会において実質的な議論を行っている。
- ・このため、社外取締役の人選においては、企業経営の経験とともに、独立性に重点が置かれており、独立性に関する独自の基準を設け、企業経営者、経営コンサルタントなどを選任している。
- ・結果、経営経験を有する社外取締役からは、自身の経験に照らして、執行サイドが提案する議案のリスク等についての指摘が行われ、取締役会の議論が活発化し、経営目標・戦略の実現性の向上に貢献している。

【他2件】

①-2.2. 投資・M&Aの決定におけるモニタリングのプラクティス

《委員会設置会社》

（電気機器D社）

（大企業経営者出身の社外取締役が社内の議論に対して外部の視点から問題点を指摘し、不利な投資案件の回避に貢献した例）

- ・企業経営のグローバル化、デジタル技術革新による競争激化、株式持ち合いの解消に伴う外国人持株比率の上昇という背景の下、経営の監督と執行の分離による経営の監督機能の強化、経営の透明性・健全性・効率性の向上、執行役への大幅な権限委譲による意思決定の迅速化を図るため、「委員会設置会社」形態を採用した。当時の経営者が、「人」に依存するのではなく「システム」に依存する経営・ガバナンス機構が望ましいと判断したことによる。
- ・取締役会は、業務執行の決定の権限を大幅に代表執行役社長に委任し、取締役

会が決定すべき事項として「経営の基本方針」等業務執行の基本的な事項に重点的に取り組むとともに経営執行状況の監督に注力。

- ・一般株主の目線に基づく監督機能を充実することが重要と考え、指名委員会が定めた独立性基準に沿って独立性の高い社外取締役を選任し、その上で、その時々々の経営戦略に応じて様々な業種や専門を持つ企業経営者を選任している。
- ・結果、経営管理を専門とする大企業経営者出身の社外取締役は、投資案件の決定において、すでに経営会議において社内の議論を経ていたが、取締役会で外部の視点から問題点を指摘し、結果として多額の評価損を生じることになっていたはずの会社の買収を中止させることができた。

《委員会設置会社》

(製造業E社)

(他社での執行経験のある社外取締役が、M&A 案件において、経営判断のプロセスをチェックした上で、社長提案を後押しした事例)

- ・経営者（「人」）の力量のみによる経営でなく、「仕組み」による経営ができる体制を構築すべきと考え、米国企業のガバナンス体制も参考にし、社外取締役を選任して、商法改正に伴い、委員会（等）設置会社に移行した。
- ・取締役会は、経営戦略などの経営の本質的な問題について議論する場であり、また経営に対する監督が重要な機能であるため、取締役会の過半数を社外取締役とし、社外取締役には経営者や執行経験のある人材を選任している。
- ・結果、他社での執行経験のある社外取締役が、M&A 案件において、社長に案件が成功するかどうか迷いがあったとき、経営判断のプロセスが適正かどうかを判断した上で「成長戦略との関係を考えてやるべきだ」と社長の背中を押したことがあった。

【他12件】

①-2.3. 経営・構造改革におけるモニタリングのプラクティス

《監査役会設置会社》

(情報・通信F社)

(他社での執行経験のある社外取締役が会社の売却に際して、大株主である創業家だけではなく一般株主等の利益を考慮した意見を述べ、取締役会の議論をまとめた例)

- ・他社での執行経験のある社外取締役が、企業経営を立て直すために他社の大規模な資本参加を受け入れることを検討する際、大株主である創業家だけの利益を追い求めるのではなく、膨大な数のカスタマーや一般株主を代表していることを意識して意見を述べ、取締役会での意見を通じて、判断に踏み切れない社内取締役の意見を変えていった。

【他1件】

＜上記プラクティスから得られる示唆＞

社外取締役は、企業価値を持続的に向上させる、という観点から業務執行のモニタリングをすることも求められる。具体的には、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場面において、その知見・経験を生かして、外部の視点から忌憚のない意見を述べる。

このような役割を期待するためには、社外取締役の選任の場面において、企業の経営戦略との関係で適切にモニタリングのできる人材か否かを基準の一つとすることも考えられる。

② 経営に対するアドバイス

＜ヒアリングから得られたベスト・プラクティス＞

②-1. 経営戦略の策定におけるアドバイスのプラクティス

《監査役会設置会社》

(輸送用機器G社)

(海外情勢に詳しい社外取締役が、海外の政治情勢を踏まえた意見を述べている例)

- ・米国の証券取引所に上場する際に、社外取締役を導入した。
- ・社外取締役は、経営の監督において外部の視点を入れることを主眼としており、経営戦略と直接関連があるわけではなく、財務における監督を期待して銀行の執行経験者を、またグローバルな視点による監督を期待して海外情勢に詳しい者を、それぞれ選任している。ただ、社外取締役による経営のアドバイスは副次的な効果と考えている。
- ・結果、海外情勢に詳しい社外取締役からは、ビジネスを展開しようとしている、又は既にしている海外の政治情勢を踏まえて、今後の事業の進め方について意見を述べてもらっている。過去には、ある地域への事業展開にあたり、(当該取締役が)現地当局との橋渡しの役割を果たし、その結果当該地域でのビジネスに成功できたことがあった。

《監査役会設置会社》

(エネルギーH社)

(関連事業の専門家である社外取締役が、専門家としての知見を生かし今後の事業環境などについてアドバイスし、経営戦略の策定に貢献している例)

- ・新たな事業インフラへの転換後の拡販が経営課題となったこと、経済界におけるコーポレート・ガバナンスの意識の高まりを受けて、経営改革を実施し、執行役員制度を導入するとともに複数の社外取締役を選任した。
- ・取締役会の役割は、重要事項に関する意思決定と執行サイドに対する監督であり、具体的には、同社が公的色彩の強い企業であるため、リスクの高い投資を行うのではなく、如何に安定的に成長していけるかを外部視点も交えて議論することが期待されている。
- ・このため、社外取締役の人選においては、リスク管理の観点から広く企業法務に精通する弁護士、新事業インフラに基づく拡販という経営課題への対応という観点から、エネルギーの利用者側の視点を熟知している専門家を選任している。
- ・結果、エネルギー・環境分野の専門家である社外取締役から、電力会社との競争や将来のエネルギー源の変化など、中長期的なエネルギー環境についてのアドバイスがあり、経営戦略、投資戦略の策定に貢献している。

【他 2 件】

②-2. 投資・M&A の決定におけるアドバイスのプラクティス

《監査役会設置会社（社外取締役 2 名以上、かつ任意の指名・報酬委員会設置）》

（サービス I 社）

（金融業出身の社外取締役が、自身の経験を生かして、対価の妥当性が問題となった M&A において対外交渉に貢献した例）

- ・取締役会、監査役会及び執行役員のみならず、それぞれの果たすべき役割・責任を明確化し、それぞれが有機的に機能するガバナンス体制を構築することにより、持続的な企業価値向上を重視した経営を目指すため、現状の体制（執行役員制度、取締役会の過半数の社外取締役の選任、任意の報酬委員会）を採用した。
- ・執行役員制度により、執行役員が業務を執行し、取締役会はその監督及び重要な経営方針等の決定に専念することにより、効率的かつ健全な経営に努めている。
- ・社外取締役の人選は、金融に関して知見・経験のある人材が必要と考え、金融業出身者から選任している。
- ・結果、金融業（証券会社）出身の社外取締役は、株式交換による完全子会社化の案件において、株主の意見を踏まえて独立委員会を組成して交換比率に関する交渉を経営陣・株主・FA との間で行い、会社にとって有利な比率で妥結することができた。

《監査役会設置会社（社外取締役 2 名以上、かつ任意の指名・報酬委員会設置）》

（商社 J 社）

（海外情勢に詳しい社外取締役が、外国政府との関係も考慮した上で海外の權益

買収の案件を進めるよう意見し、円滑な案件の遂行に貢献した例)

- ・赤字を計上するなど業績が悪化していた時期に、経営体制を変えなければならないという意識があり、執行役員制度を導入して、社外取締役を選任した。
- ・社外取締役には、当社のビジネスが多様であるため、経営戦略に応じた特定分野のアドバイスよりも、幅広い視点で経営を監督できる人材を選任している。
- ・結果、海外情勢に詳しい社外取締役が、外国政府との関係悪化が懸念される海外の権益買収の案件において、外国政府の動向を踏まえたアドバイスをすることで、外国政府との関係を良好に保たせつつ、円滑な案件の遂行に貢献した。

【他6件】

②-3. 経営・構造改革におけるアドバイスのプラクティス

《監査役会設置会社（社外取締役2名以上、かつ任意の指名・報酬委員会設置）》

(小売K社)

(他社での執行経験のある社外取締役が、経営の総合的なマネジメントという観点から、不採算部門からの撤退を促し、事業構造改革に貢献した例)

- ・規制強化によって大きく業績が悪化し、抜本的な構造改革が必要となったのをきっかけに、既存事業にしがらみのある社内の人間だけで構造改革を行うことは困難と考え、執行役員制度とともに複数の社外取締役を導入した。委員会設置会社に移行しないのは、監査役会設置会社においても、任意の指名・報酬委員会を設置することができる点、取締役と異なりブレーキだけの役割を持ち、しかも任期が4年と長く地位が安定している監査役がいる点で監査役会設置会社の方が優れていると考えたからである。
- ・取締役会の構成は、企業戦略とコンプライアンス、経営経験者と専門家というそれぞれの観点から、社内取締役では不足する部分を社外取締役が補うという考えに基づいて決定している。
- ・構造改革を推し進めるという観点からは、経営を総合的にマネジメントでき、経営執行の経験に基づいて社長に意見を言うことができる社外取締役が必要であると考え、他社での執行経験のある社外取締役を選任した。
- ・結果、当該社外取締役が、従来収益源であったものの大きく業績悪化していた事業部門からの撤退を意見し、実現させることで、会社の構造改革に貢献した。

《監査役会設置会社》

(電気機器L社)

(他社での執行経験のある社外取締役が、事業に関する知識と執行の経験を生かし、生産体制についてアドバイスをすることで、経営危機にある企業の生産体制の改革に貢献した例)

- ・債務超過などの業績悪化に対応するため、経営構造改革を行い、経営と監督の分離を図るため執行役員制度を導入し、併せて社外取締役を選任した。取締役

会は、基本的・戦略的意思決定機関であると同時に、業務執行の監督機関と位置づけられ、経営の基本方針や重要事項を審議、決議するとともに、業務執行状況の監視、監督を行っている。

- ・そして、社外取締役は、経営の監督機能の実効性を確保するため、経験、実績、専門的見地・見識等のある者を選任している。
- ・結果、他社での執行経験のある社外取締役が、しがらみや既得権的な発想が存在するために社内意見だけでは変革が困難だった製造現場での生産体制について、事業に関する知識と執行の経験を生かし、アドバイスをすることで、生産体制の改革に貢献した。

【他2件】

②-4. 社内体制の強化におけるアドバイスのプラクティス

《監査役会設置会社》

(卸売M社)

(他社での執行経験のある社外取締役が企業法制の制度改革の際に社外取締役の知識・経験によって社内体制の強化に貢献した例)

- ・株式の上場をきっかけに、創業家を中心とする経営から、株主の目線を意識する経営に変革するために社外取締役を選任した。
- ・取締役会の役割は、社内の経営会議で決定した事項を報告・審議することであり、取締役会の議論は社外役員による指摘を中心に進められている。取締役会は、会社の規模に照らし少人数に抑え、社長以外は全員非業務執行取締役としている。
- ・そのために、経営経験豊かな人材と財務の専門家を社外取締役として選任している。
- ・結果、他社での執行経験のある社外取締役が、法務部門が手薄な中堅企業において、会社法、金融商品取引法、内部統制など制度改革が行われた時期に、その知識・経験に基づいて制度改革への対応に貢献した。

<上記プラクティスから得られる示唆>

社外取締役は、業務執行に対するアドバイスも期待される。社外での専門的な経験・知見を生かし、その会社にはない知識やノウハウをもたらすことで、企業価値の持続的な向上に資することができる。具体的には、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場面において、アドバイスをすることが期待される。また、大企業に比べて社内体制が十分でない中小企業においては、社内体制を強化するためのアドバイスを行っている例もある。

この点においても、上記①-2.と同様、社外取締役の選任の場面において、

企業の経営戦略との関係で有効なアドバイスのできる人材か否かを基準の一つとすることも考えられる。

なお、経営に対するアドバイスを求めることについては、社外取締役としてではなくとも、外部のアドバイザーと契約をしてアドバイスを求めれば足りるとする指摘もある。この点に関して、社外取締役を選任している企業からは、社外取締役は、会社の取締役として外部アドバイザーよりも社内事情に精通していることや、会社法上の善管注意義務・忠実義務を負っており、責任の重みが違うとの意見が聞かれた。

③ 業務執行役員の評価（指名・報酬）

社内役員では、業務執行役員に対する客観的な評価をすることが困難な場合もあり得るため、業務執行役員の業績を評価し、その待遇に関与することも、社外取締役に期待される重要な役割である。この役割は、上記の「①経営のモニタリング」や、「②経営に対するアドバイス」の両者にまたがる、別次元の切り口であるため、別個独立の項目としている。

<ヒアリングから得られたベスト・プラクティス>

《委員会設置会社》

(電気機器N社)

(社長交代の場面において、社外取締役が重要な役割を果たした例)

- ・米国の証券取引所に上場する際、ガバナンスのグローバル・スタンダードを視野に入れて検討し、社外取締役を導入し、商法改正に併せて、経営の執行と監督を明確に分離すると共に、執行に権限を大きく委譲し、執行のスピードを上げるために委員会（等）設置会社に移行した。監査役会設置会社では、取締役会の法定の決議事項が多く、機動的な意思決定をすることの妨げとなっていた。
- ・社外取締役には経営の監督を求めている、特定のビジネスに長けている人、という基準での人選は行わず、事業が多岐にわたることから、ダイバーシティを意識した構成としている。その上で、毎年指名委員会において、現在の取締役会にはどのような人材が必要か、という議論をする。
- ・結果、社長を交代させる場面において、取締役会の議論において、社外取締役が重要な役割を果たした。

《監査役会設置会社（社外取締役2名以上、かつ任意の指名・報酬委員会設置）》

(情報・通信O社)

(外資系企業で執行経験のある社外取締役が、当該企業での社長評価や社長交代

の経験を生かして、任意の指名・報酬委員会において、独立した立場から社長の業績評価、次期社長の人物評価を行っている例)

- ・外資系企業で代表者の経験のある社外取締役が、任意に設置された指名報酬委員会において、インタビューによる次期社長の人物評価、年度当初に定める定量的な指標に基づく社長の評価などを行っている。

《監査役会設置会社（社外取締役2名以上、かつ任意の指名・報酬委員会設置）》

(精密機器P社)

(他社での執行経験のある社外取締役が任意の指名委員会において他の社外取締役と協働して客観的な視点で人物評価を行い、前社長の意向と異なる次期社長を選任した例)

- ・買収防衛策を導入することをきっかけとして、社外取締役を選任した。現在の取締役会は、①持株会社に常勤し、主に上場会社としての業務を遂行するとともに企業グループとしての目標の明確化と各事業子会社のモニタリングを行う取締役、②各担当事業に精通し、主要な事業子会社の代表取締役を兼務する非常勤の取締役及び③独立した立場から経営者としての豊富な経験と幅広い見識を生かして経営のチェック・監督を行う2名の社外取締役で構成されている。また、任意の機関として、過半数を社外取締役が占め、社外取締役が委員長を務める指名委員会及び報酬委員会を設置している。
- ・そして、社外取締役は経営者としての豊富な経験や幅広い見識又は企業財務、会社法務等の高い知識や見識を有すること等を重視して選任。
- ・結果、他社での執行経験のある社外取締役が、他の社外取締役とも協働して、社長の人事に関し、社内取締役や監査役にインタビューをして客観的な視点で人物評価をし、最終的には任意の指名委員会において、社長の意向とは異なる人を社長に選任した。このように、客観的視点を持つ社外取締役が次期社長を選任したことで、社長人事を巡る社内の紛争を防ぐことができた。

《監査役会設置会社（社外取締役2名以上、かつ任意の指名・報酬委員会設置）》

(小売Q社)

(他社での執行経験のある社外取締役が人材育成プランの策定に貢献している例)

- ・他社での執行経験のある社外取締役が中心となって、人材育成プランの策定について提案を行うなど、経営の向上に貢献している。

【他3件】

＜上記プラクティスから得られる示唆＞

業務執行役員の評価における究極的な手段は、その役員を解任・解職するこ

とである。また、役員候補の選任・選定場面（特に代表取締役社長の選定プロセス）において、社外取締役がアドバイスをすることも重要である。社外者である社外取締役が人物評価そのものを行うことは困難な場合もあるが、社外取締役が関与することによって選任・選定プロセスの透明性を高めることができる。

また、社外取締役は、業績を客観的な視点から評価し、それを報酬に反映させることで、業務執行役員に対して適切な評価をすることができる。

4.2.3. (社外) 監査役の役割

(社外) 監査役においては、「監査役は、取締役の職務の執行を監査する」(会社法第 381 条第 1 項) との規定をはじめ、その職務や権限に関する規定が置かれており、社外取締役に比べると、法律上その職務は明らかになっているといえる。

そのため、以下では、監査役の重要な職務・権限について、プラクティスと共に説明する。

① 監査に必要な情報の収集

<ヒアリング等から得られたベスト・プラクティス>

(食料品A社)

(監査役の調査により不祥事を発見した例)

- ・社外取締役は、細かな業務執行には口出しをせず、大きな方向性について意見を述べる一方で、監査役は不正の抑止に力点を置いている。
- ・そのため、監査役の人選においては、業界全体に詳しく、会計知識のある人物が選ばれている。
- ・そして、監査役が財務諸表の数字に疑問を持ち、調査を行ったことで、企業内で不祥事が行われていたことを発見するに至った。

(公表事例)

(元役員が経営していた会社との間で不適切な取引があったとの監査役の指摘により、弁護士ら社外委員による調査を行った例)

<上記プラクティスから得られる示唆>

監査役は、企業の業務及び財産の状況に関して調査する権限を有しており(会社法第 381 条第 2 項)、取締役や会計監査人と意思疎通を図ることや、内

部監査・内部統制部門との連携、現地調査をすることなどによって、監査のために必要な情報を収集することが求められる。

特に有事においては、不正の原因を徹底的に追及するために、会社と利害関係のない社外者と協力し、調査委員会を組織する事例も見られる。

② 取締役会などにおける意見陳述

<ヒアリングから得られたベスト・プラクティス>

②-1. 監査役のプラクティス

(情報・通信B社)

(監査役が、社長に対して法令違反や不祥事隠ぺい等のリスクを普段から警告している例)

(監査役が、株主の視点から、投資案件等の妥当性について意見を述べている例)

- ・監査役は業務執行のラインに組み込まれず、社長の業務命令に従う必要がないという立場で、社長に対して、社長主導による法令違反、内部統制の不備による法令違反、社長による不祥事の隠ぺいが行われたときのリスクを警告している。
- ・また、取締役会においては、投資案件等の妥当性について、経営者に対して質問をし、対処すべき課題の指摘や経営戦略に合致しているかの確認を行っている。この際、自分が株主であれば監査役にどのような役割を期待するか、という点を判断基準として職務を行っている。

②-2. 社外監査役のプラクティス

(水産・農林C社)

(金融機関出身の社外監査役が、社長提案の案件に関して、社内取締役とのコミュニケーションによって、取締役会での議論の方向性付けを行った例)

- ・経営の意思決定の迅速化と若手人材の登用を図るため、執行役員制度を導入している。そして、適正、かつ透明性の高い業務執行を確保するため、監査役会による取締役会の監督とあわせ、独立・公正な社外取締役を設置している。
- ・金融業界や経営に関する豊富な知識、識見を有しており、経営全般に対する客観的で的確かつ有効な助言をすることができる人物を選任している。
- ・結果、社長プロジェクトの買収案件が急遽取締役会に上程された際、大きな損失を与える可能性があったため、監査役の立場から反対論を述べ、決議を延期させた。その後、役員や事業部門にヒアリングを行ったところ、担当役員、他の役員や研究部門からも専門的な観点からもリスクの存在が指摘され、懸念が

示された。(延期後の取締役会において、社外監査役が、当該買収について) 第三者の評価を得ていないという手続面と専門的観点から反対意見を述べたところ、社内役員からも反対意見が出て、否決された。心の中ではどの役員も反対だったのに最初は承認され(そうになっ)たが、社外監査役が反対意見を述べるとみな心中の反対意見を述べ始めた。

(電気機器D社)

(違法性監査のみならず妥当性監査も行い、広報・IRの在り方についてアドバイスしている事例)

- ・社外監査役として、他企業経営者出身2名と弁護士1名を選任している。
- ・同社では、米国ADR上場のため社外取締役を導入しているが、社外監査役に求められることは、法定の監査役固有業務を除けば、社外取締役のそれと大きな違いはなく、違法性だけでなく妥当性監査も担う。すなわち、「コンプライアンスの観点に加え、「第三者の目」、一般常識の観点から「質問」することが期待されている。
- ・具体的な事例としては、新聞へのリークが起きた際に情報管理体制について質したり、また、決算内容やIRの表現・説明の仕方について投資家の立場から意見をし、分かりやすいものにしたりといった形で貢献している。

(輸送用機器E社)

(監査役が経営判断のプロセスをチェックしている例)

- ・業務執行の監視において大事なのはデュープロセスであり、100円で売るといったもの(商品)をなぜ110円で売らないのかというのは監査役としては言い過ぎだが、競合メーカーの値段はいくらなのか、どのような検討を経て100円と判断したのか、というように取締役が正しく経営判断のプロセスを踏んでいるか確認するのは、監査役の役目であると認識している。
- ・このような認識に基づき、取締役会の付議案件についてプロセスの確認を重点的に行っている。

(建設F社)

(監査役が、経営会議での決定に関わらず、取締役会で案件の妥当性について意見を述べている例)

- ・経営監視機能を高めることを期待して社外監査役を選任しており、そのため、社外監査役には会社の主たる事業に関して豊富な経験と識見を有している人物を選任している。
- ・そして、取締役会では、経営会議で決められた案件を単に承認するのではなく、監査役、特に社外監査役に説明し、その意見を聞くこととしている。その意見の内容は、適法性に関するものに限らず、提案の目的・意図から、リスク分析、

財務分析、案件を実行する場合としない場合の比較考量など、妥当性の観点からの意見・質問を述べている。こうした議論を踏まえて、経営会議で決定された案件についても、実際に否定された案件や、実行に際して条件が付された案件が存在する。

(機械G社)

(弁護士である社外監査役が、その知識・経験を生かし、法務部門の改善を実現した事例)

- ・内部規程において、「社外監査役は、取締役会で積極的に発言しなければならない」と規定されており、取締役会は一般株主の利益に配慮した経営方針・戦略の意思決定を行う場と位置付けられている。
- ・このため、豊富な法的知識・経験があり、企業としがらみのない弁護士を社外監査役としている。
- ・結果、弁護士である社外監査役が、契約手続きやクレームへの対応など十分ではなかった法務部門（の運用）を改善するための具体的なアドバイスを行い、改善につなげた。

<上記プラクティスから得られる示唆>

監査役は、取締役会に出席し、必要があると認められるときは、意見を述べなければならない（会社法第383条第1項）。監査役が取締役の職務執行を適法性の観点からチェックを行い、意見を述べるのが求められるのは当然であるが、これには取締役の善管注意義務違反の有無のチェックも含まれる。さらに、これに加えて、いわゆる妥当性の観点からの意見・アドバイスを述べることも妨げられない。

取締役会の他にも、経営会議等の会社の重要会議に出席する場合には、上記と同様の役割が求められる。

③ 監査報告書による指摘

<公表事例から得られたベスト・プラクティス>

(公表事例)

(監査報告書で内部統制システムの不備を指摘した例)

(公表事例)

(監査報告書でコンプライアンス上疑義があるとして、事業報告を承認しなかった例)

<上記プラクティスから得られる示唆>

監査役は、監査報告を作成しなければならない（会社法第 381 条第 1 項後段）。監査報告は監査の結果を示す重要な書面であり、場合によっては、監査報告で問題点を指摘することが求められる。

④ 違法行為差止め

<公表事例から得られたベスト・プラクティス>

(公表事例)

(代表取締役による返済期限の猶予及び会社財産の譲渡に対して、善管注意義務違反を理由として違法行為差止の仮処分申請を行い、これが認められた例)

<上記プラクティスから得られる示唆>

監査役は、取締役が法令・定款に違反する行為をし、又はこれらの行為をす
るおそれがある場合において、その行為によって会社に著しい損害が生ずるお
それがあるときは、その取締役に対してその行為をやめることを請求できる
(会社法第 385 条第 1 項)。この差止請求権は強力な法律上の権限であるから、
実際の行使にあたっては、事前にと取締役の違法行為の是正を求めるなど、慎重
な検討が必要であるが、この請求権が行使された例も存在する⁹。

⁹ 本文中に記載したもの他に、監査役が差止請求権を行使した例として、取締役会が定時株主総会に提出予定だった監査役解任決議議案の差止めを求める仮処分申請を行った例（公表事例）がある。

4.3. 社外取締役と（社外）監査役の役割分担について

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

（運送業A社）

- ・監査役は「これはまずいのではないか」という観点から発言する（検討を促す）が、社外取締役は「こういうふうにやってみればよいのではないか」といった積極的な方向性を経営的な観点で発言・提案する。

（化粧品B社）

- ・社外取締役は取締役会において、付議案件を執行する前提で、どのようにすれば当該案件が成功するのかという視点で意見を述べるのに対して、社外監査役は付議案件の執行にはニュートラルな視点で、全方位的に検討事項の遺漏、適法性・リスク管理に問題がないかについて意見を述べている。

（製造業C社）

- ・取締役会において、社外監査役も社外取締役と変わらずに事業の妥当性に踏み込んだ指摘を行うことが期待されており、実際に行っている。

<上記プラクティスから得られる示唆>

上記 4.2.3.②で述べたとおり、（社外）監査役は、いわゆる妥当性の観点からの意見・アドバイスを述べることも妨げられず、実態上も適法性監査・妥当性監査という区別にこだわらず、社外取締役と同様に意見を述べている例も多く見受けられた。

その中でも、社外取締役はアップサイド（業務執行の成功）を目指すための意見を述べるのに対し、（社外）監査役はダウンサイド（業務執行の失敗）を防ぐための意見を述べているとの区別が見受けられた。これらの例を参考にして、（社外）監査役が妥当性についても意見を述べる場合には、社外取締役が述べる意見との方向性の違いを意識することが考えられる。

なお、社外取締役と（社外）監査役の違いについて、社外取締役は、情報取得の手段が法律上規定されている（社外）監査役に比して情報量が少ないとの指摘がある。しかし、この点については、下記 5.3 のとおり、社外取締役の情報取得に対して企業が十分なサポート体制を構築するかという実態上の問題であり、社外取締役の制度自体の問題ではないと考えられる。

5. 社外役員を含む非業務執行役員のサポート体制

5.1. 問題意識

社外役員を含む非業務執行役員のサポートシステムを巡る問題意識は、二つある。

一つは、社外役員として期待する役割を果たしてもらうために、企業がどのような人選を行うか、である。社外役員の人選に関しては、「独立性」の有無・内容の観点から議論されることが多い。しかし、「独立性」は社外役員が役割を果たすための消極要件であり、社外役員が期待される役割を果たすための積極要件をどのように確保していくかという点についての議論が必要である。

もう一つは、社外役員を含む非業務執行役員を支えるために、どのような社内体制を構築し、取組を行うべきか、である。一般に、社内役員に比べて、当該企業に関する情報、社内者・社内体制とのつながりは弱いことが多い。社外役員を含む非業務執行役員を有名無実なものとしないうるためにも、十分なサポートを用意する必要がある。本研究でも、社外役員を含む非業務執行役員が果たせる機能は、そのサポート体制によって異なり、多くの上場企業が社外役員を選任し、機能させようと努力している中、社外役員の導入及び活用において足りないところが何かを整理することが必要であるとの指摘があった。また、常勤監査役や監査役会による情報提供を受けられることができる監査役に比べて、社外取締役は共有される情報量が乏しいとの指摘があり、選任された社外取締役を実効的に機能させるための手当を講じる必要がある。

以下、それぞれについて、まとめる。

5.2. 人選と人材について

① 候補者の選定

<ヒアリング等で得られたベスト・プラクティス>

事務局において行ったヒアリングでは、社外役員候補者の選定は、経営者との個人的なつながりに基づいて行われる事例が多かった一方で、本研究会でのヒアリングによれば、以下のとおり社外役員が中心に選定を行っている事例もある。また、公表事例では、社外役員の独立性に関する基準を具体的に定めている例もある。

(医薬品A社)

- ・最初に、社外取締役で構成される指名委員会が社外取締役候補をリストアップし、不十分な場合には、その他の社外取締役や社内取締役などがリストアップする。その後、独立性の調査などを行って、最終的には社外取締役である指名委員長が就任依頼をする。

(公表事例)

(社外役員の独立性に関する基準を具体的に定めて開示している例（「主要な取引先」を除くなど）

<上記プラクティスから得られる示唆>

社外役員に、業務執行役員からの独立性を強く求める場合には、社外役員の人選手続においても、業務執行役員からの推薦とするのではなく、社外役員その他の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。また、社外役員に独立性のあるものが選任されることを確保するため、法令上の基準に加えて、社外役員の独立性に関する具体的な基準を定めることが考えられる。

② 構成

<ヒアリング等で得られたベスト・プラクティス>

(化粧品B社)

- ・取締役会に多様な価値観を持ち込むことを重要視しており、役員構成のダイバ

ーシティを図るという観点から、女性と外国人を役員として選任している。

(医薬品C社)

- ・取締役会の役割として、業務執行への助言機能よりも経営の監督機能に重点を置き、株主、顧客、社員等のステークホルダーの利益向上を目指しており、そのためにも取締役会の構成において多様性を求めており、外国人や女性を選任している。

この他、取締役会のダイバーシティを意識した人選を行っている事例としては、上記 4.2.2.③【電気機器N社】の事例などがある。

また、委員からは、EU では、2011 年に、ヨーロッパ企業のコーポレート・ガバナンスを改善するための提案（The EU Corporate Governance Framework に係る Green Paper）がまとめられ、現在、ボードのさらなる多様性の確保などについて議論されていることについても、注視すべきとの意見が出された。

(エネルギーD社)

- ・海外の資源権益確保が重要な経営課題であるため、海外事業に精通した執行経験のある社外取締役を選任し、結果、海外事業のリスクについても指摘があり、海外事業を行う際の撤退条件を入念に設定するようになった。

<上記プラクティスから得られる示唆>

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に、取締役会の多様性（ダイバーシティ）の観点から、女性・外国人などの多様なバックグラウンドを持つ社外役員を選任することが考えられる。

一方で、企業の経営戦略との関係で特定の分野を重要視する場合には、当該分野に関する専門的な知識・経験を持つ社外役員を選任することが考えられる。

③ 報酬

<諸外国のコードの規定>

(UK コード D.1.3)

- ・非業務執行取締役の報酬水準は、その職務に投入する時間及び職務上の責任を反映させる。

<上記の規定から得られる示唆>

企業は、適切なインセンティブを確保するため、社外役員を含む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のが望ましい。

④ 在任期間の在り方

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(医薬品E社)

- ・社外取締役は、就任したときから経営者やその他社内者と関係ができていき、「社外取締役の社内化」が進んでしまうことから、社外取締役の最長在任期間を原則として3年に限定している。

<上記プラクティスから得られる示唆>

在任期間が長ければ、社外取締役が当該企業の事業に精通し、より実効性のある監督ができるという考え方もあるものの、社外取締役が就任した時点から「社内化」が進むため、社外取締役の最長在任期間を限定することが考えられる。

⑤ 社外役員の育成・流動性確保の重要性

- (社外役員の候補に関して) 人材のプール、人材の育成・教育といった仕組みがなければ、社外役員が増加したとしても、実態が伴わなくなる懸念があり、こうした仕組みを全体として作ろうとする動きが必要である¹⁰。
- 人材確保を容易にするためにも、また、業務執行役員に対して(遠慮なく)モノを言う(ことができる状況を担保する)ためにも、人材の流動性を実現することが重要である。

¹⁰ 経済団体の一部において、社外役員の候補者の人材ファイリングが検討されている。かかる動きは、企業による適切な人材確保を実現させる仕組みとして、前向きに評価できる。

5.3. サポート体制について

一般に、経営資源は情報・ヒト・モノ・カネと言われるが、社外役員を含む非業務執行役員に対しても、十分な企業内部情報、サポートスタッフ、活動費等を提供する必要がある。また、取締役会や監査役会などの重要会議において社外役員が発言をしやすいような環境整備・工夫も必要である。

そこで、以下では、社外役員を含む非業務執行役員のサポートシステムについてのベスト・プラクティスを項目ごとに説明する。

注意を要することは、各企業に必要とされるサポートシステムの内容は、企業の機関設計・規模・経営環境・財務状況などによって異なり、以下に示される全てのサポートシステムを構築することが義務付けられるものではないという点である。あくまで企業ごとにサポートシステムを検討する場合の参考と捉えて頂きたい。

ただし、サポートシステムの中でも、重要性や普及の度合いなどに照らして、推奨される事項と、一つの選択肢として検討される事項に分けることができると考えられ、前者については「望ましい」、後者については「考えられる」との語尾を用いて表現している。

5.3.1. 社外取締役の役割を支える体制

① 企業情報の提供・取得

①-1. 取締役会議案に関する事前の情報の提供

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(エネルギーA社)

- ・取締役会が開催される前の週に社内イントラネット上に資料がアップされ、資料を読み込んだ上で取締役会に臨む。また、アップされた資料に関する意見や質問をイントラに書き込むこともでき、事務局が事前に回答をすることで、取締役会では実質的な議論が行われている。

(化粧品B社)

- ・取締役会の4、5日くらい前に事務局が社外取締役及び社外監査役に対して資料を送付し、読み込んだ上で取締役会に参加してもらっている。

(エネルギーC社)

- ・取締役会の開催前に1時間ほど社外役員向けの説明会が行われる。特に、複雑な案件においては事前説明会の必要性は高い。事前説明会に用いられる資料は、その前日か当日に配布・送付される。

<上記プラクティスから得られる示唆>

企業は、社外取締役が取締役会において意義のある意見・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、社外取締役が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。

本研究会においても、社外役員、特に社外取締役の役割を支えるためには「情報」が重要であり、社外取締役を補佐するスタッフや、内部統制部門から定期的に情報が入ってくるような仕組みが必要であるとの指摘があった。

①-2. 社内情報の入手の仕方

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(水産・農林D社)

- ・ 社外取締役になったとき、社長に交渉して、監査役と同じ情報が得られるように、内部監査部門、内部統制部門が不正を発見した場合は、これらの部門からの情報を社長だけでなく、社外取締役に対してもダブルレポートさせるようにしてもらって、常によく見ている。

(電気機器E社)

- ・ 不祥事等で一定以上の重要性があるものが発生した場合、社長のみならず社外取締役を含む全ての取締役に対して報告されるシステムになっている。

(エネルギーF社)

- ・ 社内の情報については、社内役員からだけでなく、事務局からも共有されることになっている。

(証券G社)

- ・ 社外取締役である監査委員に対して情報を提供するため、常勤の社内取締役を選任している。その社内取締役は社外取締役と他の社内取締役とのつなぎ役の役割を果たしている。

<上記プラクティスから得られる示唆>

社外取締役がその役割を果たすためには、社内の情報が十分に共有される必要があり、企業はそのために社外取締役に対して情報を共有するシステムを構築することが望ましい。そのために、社内事情に精通した常勤の役員を選任することも考えられる。

企業は、情報の中でも、特に、内部監査・内部統制に関する情報については、経営者に対しての報告と同内容の報告を、経営者に対する報告と同時期に、社外取締役に伝達する仕組み（デュアルレポート体制）とすることが望ましい。

①-3. 他の社外役員を含む非業務執行役員との連携

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(医薬品H社)

- ・ 社外取締役のみで構成するミーティングを年に1, 2回開催し、事務局も席を外して社外取締役だけで自由に議論をしている。取締役会や委員会以外でも社外取締役間でコミュニケーションをとってもらい、相互に理解を深めることが、取締役会での議論を活発にするものと考えている。コミュニケーションを

とることにより社外取締役の経営に対する課題意識も高まり、結果として取締役会の議論が実り多いものになっていく。

(精密機器 I 社)

- ・社外監査役と意見交換を行っており、調査の必要がある場合には、調査権のある社外監査役に調査を依頼することがあり、その結果、問題が発覚し、解決した例もある。

<上記プラクティスから得られる示唆>

社外取締役は、経営に対する監督を実効的に行うために、他の非業務執行役員と定期的に会合を開き、相互での情報共有、意見交換をすることが望ましい(企業はそのような連携を充実させるための環境を整備することが望ましい)。

また、社外取締役は、(社外) 監査役との関係では、必要に応じて監査役に認められている調査権の行使を依頼するなど、協働して経営に対する監督の実効性を高めることが望ましい(企業はそのような協働を充実させるための環境を整備することが望ましい)。

①-4. 執行部とのコミュニケーション

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(J 社)

- ・案件によっては、取締役会の前に社長から取締役の付議案件について個別説明を求め、説明を受けることがあり、それを踏まえて取締役会に臨んでいる。

(金融K社)

- ・役員人事における考慮要素とするために、社長へのヒアリングを年に1、2回実施している。

<上記プラクティスから得られる示唆>

社外取締役は、経営に対する監督を実効的に行うために、企業の経営方針や取締役会の付議案件について、執行部とコミュニケーションをとることが望ましい(企業はそのようなコミュニケーションを充実させるための環境を整備することが望ましい)。

①-5. 研修・教育

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(医薬品L社)

- ・新任の社外取締役に対して、取締役会事務局が、外部組織とも連携をして研修を行っている

<上記プラクティスから得られる示唆>

企業は、社外取締役が自らの法的な権利義務を理解し、経営を監督する上で必要となる知識を習得するために、社外取締役に対して研修・教育を受けさせることが望ましい。必要に応じて、社内での研修・教育だけでなく、外部機関における研修・教育を受けさせることも考えられる。

② サポートスタッフ

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(医薬品M社)

- ・取締役会事務局が社外取締役の活動全般をサポートし、特に監査委員に対しては内部監査部門がサポートしている。内部監査部門に所属する従業員は、執行役から独立しており、その人事評価も監査委員会で行っている。

<上記プラクティスから得られる示唆>

企業は、社外取締役がその役割を果たすために、社外取締役をサポートする人員を確保することが望ましい。

③ 費用の負担

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(情報・通信N社)

- ・M&Aにおいて社外取締役を中心として独立委員会を設置した際、客観的に対価の算定根拠や算定プロセスを確認するために、フィナンシャル・アドバイザーを選任した。

<上記プラクティスから得られる示唆>

実際の運用においても、企業は、社外取締役がその役割を果たすために、企業から独立した外部専門家に委託する費用など、社外取締役の活動を支える費用を提供することが望ましい。

④ 取締役会の会議としてのセッティング

④-1. 議題の設定

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(医薬品O社)

- ・取締役会は、経営の監督に専念できるよう決議事項のほとんどが法定決議事項であり、業務執行の意思決定を大幅に執行役に委任している。

(電気機器P社)

- ・取締役会は原則として会社法所定事項に加え、M&A その他の事業戦略で企業価値、株主利益に著しい影響を及ぼす事項のみを決定する。

(電気機器Q社)

- ・取締役会の監督機能を充実させるという観点から、取締役会の付議基準の金額を上げるなどして、法定の範囲内で取締役会から執行役員に対して権限を委譲している。

<上記プラクティスから得られる示唆>

企業は、取締役会において社外取締役も活発に議論できるように、法定の範囲内で、取締役会の議題を設定することが望ましい。

本研究会においても、社外役員が参加している取締役会に上程する議案を少し限定し、業務執行の細目にわたるような議案は挙げないとするような、取締役会の議案の選別の仕方も重要であるとの指摘があった。

④-2. 取締役会議長と業務執行取締役の分離

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(医薬品R社)

- ・経営の監督機能を明確にするために、取締役会議長と代表取締役社長を分離し、社外取締役が取締役会議長を務めている。

なお、東京証券取引所「コーポレート・ガバナンス白書 2013」によれば、社長以外が取締役会議長を務めている割合は 21.1%であり、社外取締役が取締役会議長を務めている割合は 0.3%である。

<上記プラクティスから得られる示唆>

企業は、取締役会における執行と監督の分離を図り、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取締役とを分離することが考えられる。その場合、社外取締役が取締役会議長を務めることも考えられる。

④-3. 取締役会議長と非業務執行取締役の関係

<諸外国のコードの規定>

(UK コード A.3 Supporting Principles)

- ・取締役会議長は業務執行取締役と非業務執行取締役との建設的な関係を確保すること等によりオープンな議論をする文化を促進する。

(UK コード B.6.3)

- ・非業務執行取締役は取締役会議長の業績を評価する責任を負う。

<上記の規定から得られる示唆>

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。

また、監督に特化したモニタリング型の実務取締役会を有する会社は、業務執行とその監督の分離を確保するため、監督機関の主催者である取締役会議長の評価を、業務執行取締役でなく、社外取締役に行わせることが考えられる。

④-4. 筆頭独立取締役の任命

<諸外国のコードの規定>

(UK コード A.4.1)

・取締役会は、非業務執行取締役の相談役、他の取締役の間の仲介役として、非業務執行取締役の中から筆頭独立取締役 (the senior independent director) を 1 名任命する。

<上記の規定から得られる示唆>

企業は、社外取締役の中から、議長の役割を補完するための相談役、取締役間の仲介役を選任しておくことが考えられる。

5.3.2. (社外) 監査役の役割を支える体制

① 企業情報の提供・取得

①-1. 社内情報の入手の仕方

①-1.1. 監査役全般について

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(証券A社)

- ・内部統制部門のスタッフは、社長と社外監査役の両方にレポートを提出している。内部統制部門が作成した改善策に問題がある場合には、社長に対して意見を申し出ている。

(保険B社)

- ・執行サイドの内部監査部門と監査役の連携は重要。内部監査をする前に必ず着目点について報告を受け、意見交換をしている。また、内部監査の結果は、経営会議で報告される前に共有され、問題点・改善方法について打ち合わせをしている。

(電気機器C社)

- ・内部通報システムには複数のルートがあり、法務部に通報するルートもあれば、監査役に通報するルートもあり、実際、月に1、2回程度、海外の子会社の情報を含めて直接監査役に内部通報されている。内部通報の内容は、監査役会で、社外監査役に全て報告するようにしている。

(商社D社)

- ・社外の弁護士と社外監査役を窓口として、社外の人に直接スピークアップ（内部告発）できる制度を設けている。

<上記プラクティスから得られる示唆>

監査役は、監査の実効性を高めるために、内部監査・内部統制部門との連携を強化し（企業はそのような連携を充実させるための環境を整備し）、併せて企業は、内部監査・内部統制に関する情報については、経営者に対しての報告と同内容の報告を、経営者に対する報告と同時期に、監査役に伝達する仕組み

(デュアルレポート体制) とすることが望ましい。

また、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を加えることも考えられる。

①-1.2. 社外監査役について

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(エネルギーE社)

- ・社内監査役が、経営会議への出席、稟議書の回覧、実査・往査等を行い、その内容を監査役会に報告することにより、社外監査役を含む全ての監査役が情報を共有する。

(電気機器F社)

- ・週1回、常勤監査役と監査役スタッフとのミーティングがあり、監査の状況について説明を受ける。非常勤監査役には常勤監査役から説明し、必要に応じて執行側も呼んで説明をする。

(化粧品G社)

- ・社内監査役に限らず、社外監査役も経営会議に出席して監査に必要な情報を自ら収集している。

(エネルギーH社)

- ・社外監査役も往査に参加することが多く、ほとんどの往査で最低一人は社外監査役が参加している。

<上記プラクティスから得られる示唆>

社外監査役がその役割を果たすためには、社内の情報が十分に共有される必要があり、そのために企業は、常勤監査役や監査役会による情報共有を含め、社外監査役に対して情報を共有するシステムを構築することが望ましい。

また、社外監査役自らが往査などによって一次情報を取得することも考えられる。

①-2. 他の社外役員を含む非業務執行役員との連携

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(運送業I社)

- ・社外取締役とは、取締役会で会っているほか、公式には年2回、社外役員だけの会合があり、そこで人事評価を含め経営事項についても様々な話をしている。

(食料品J社)

- ・情報共有のため、非業務執行役員間でディスカッションする機会を設けている。

<上記プラクティスから得られる示唆>

監査役は、監査を実効的に行うために、他の非業務執行役員と定期的に会合を開き、相互での情報共有、意見交換をすることが望ましい(企業はそのような連携を充実させるための環境を整備することが望ましい)。

①-3. 執行部とのコミュニケーション

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(情報・通信K社)

- ・社内監査役と代表取締役は、年に4回ミーティングを実施している。そのうち2回は社外監査役も含めてのミーティングである。

(商社L社)

- ・監査役は月1回、社外監査役も含め、社長、会長のミーティングを行っており、監査役が監査を通じて感じたことなどについてざっくばらんな意見交換を行っている。

(情報・通信M社)

- ・年に1回社長と面談を行い、企業の対処すべき課題、経営戦略について意見を述べている。

<上記プラクティスから得られる示唆>

監査役は、監査を実効的に行うために、企業の経営方針や取締役会の付議案件について、執行部とコミュニケーションをとることが望ましい(企業はそのための環境を整備することが望ましい)。

①-4. 研修・教育

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(エネルギーN社)

・社外役員向けの勉強会を定期的に行っている。

<上記プラクティスから得られる示唆>

企業は、監査役が法的な権利義務を理解し、監査役が監査をする上で必要となる知識を習得するために、監査役に対して研修・教育を受けさせることが望ましい。必要に応じて、社内での研修・教育だけでなく、外部機関における研修・教育を受けさせることも考えられる。

② サポートスタッフ

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(保険O社)

・監査役の専属の事務局があり、必要な調査や資料の収集を行っている。

(エネルギーP社)

・専属スタッフが数名存在する。このスタッフの人事考課は監査役の権限であり、執行からは独立している。

(食料品Q社)

・不祥事が起きた当時は監査役付のスタッフがおらず、不祥事発覚後、反省を込めて監査役付のスタッフを設置した。

<上記プラクティスから得られる示唆>

企業は、監査役がその役割を果たすために、監査役をサポートする人員を確保することが望ましい。

③ 費用の負担

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(エネルギーR社)

- ・監査に必要な経費は、たとえ当初の予算外の支出であっても手当てされるので、予算を意識するあまり監査に必要な業務を行うことができない、ということはない。

(化粧品S社)

- ・必要な費用については適切に措置されており、費用についての制約はなく監査を行う上で問題は生じていない。

<上記プラクティスから得られる示唆>

監査役は、法律上、職務の執行について、費用の前払い、支出した費用等を請求することができるが（会社法 388 条）、実際の運用においても、企業は、監査役がその役割を果たすために、企業から独立した外部専門家に委託する費用など、監査役の活動を支える費用を提供することが望ましい。

④ 取締役会の会議としてのセッティング

<ヒアリングで得られたベスト・プラクティス>

(商社T社)

- ・取締役に対しても監査役に対しても、取締役会の付議案件の資料は1週間前に送付される。また取締役会の前に監査役会が開催され、複雑な付議案件についてはこの時点で監査役に事前説明される。

<上記プラクティスから得られる示唆>

企業は、監査役が取締役会において意義のある意見・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、特に社外監査役が事前準備に要する期間に配慮して、事前に資料の送付又は説明をすることが望ましい。

【別紙】①社外取締役の属性と活動領域

	他社執行経験（国内企業）
投資決定・M&A	<p>（製造業A社） （他社での執行経験のある社外取締役が、M&A 案件において、経営判断のプロセスをチェックした上で、社長提案を後押しした例）</p> <p>（エネルギーB社） （海外事業に精通した執行経験のある社外取締役が、海外事業の展開においてアドバイスをすることで、海外での円滑な権益確保に貢献した例） （海外事業に精通した執行経験のある社外取締役が、海外事業のリスクについて指摘し、海外事業を行う際の撤退条件を入念に設定するようになった例）</p> <p>（製造業C社） （他社での執行経験のある社外取締役が、M&A や海外での上場政策などについて、社内の議論では想定されていなかったリスクについての指摘をし、事前のリスク回避に貢献している例） （他社での執行経験のある社外取締役から、将来の環境変化を見越して、事業を縮小すべきでないかという意見が出され、事業を縮小した例）</p> <p>（住宅D社） （他社での執行経験のある社外取締役が、海外事業における労務管理のアドバイスや現地当局との折衝を行うなど、海外事業のスムーズな展開に貢献している例）</p> <p>（生活用品等製造・販売E社） （他社で執行経験のある社外取締役の発案した議論の進め方により、反対意見が浮き彫りになり、M&A 案件におけるリスクの低減に貢献した例）</p> <p>（製造業F社） （他社での執行経験のある社外取締役が、当該業界における慣行に対して他業界からの視点で問題点を指摘している例）</p> <p>（商社G社） （他社での執行経験のある社外取締役が、率直な意見を述べることで取締役会の議論の活性化に貢献している例）</p> <p>（小売H社）</p>

	<p>(他社で執行経験のある社外取締役が、買収防衛策の継続審議において中心的な役割を果たし、結果として買収防衛策を継続しないこととした例)</p> <p>(電気機器I社)</p> <p>(他社での執行経験のある社外取締役が、新規事業において他業種との連携をアドバイスすることで、当該事業の展開に貢献した例)</p> <p>(卸売J社)</p> <p>(他社での執行経験のある社外取締役が、中期経営計画をより積極的なものとするよう指摘し、それに基づき国内工場への投資を実行した例)</p> <p>(精密機器K社)</p> <p>(他社での執行経験のある社外取締役が、M&A の案件において、デューデリジェンスの重要性を指摘し、経営判断の適正化に貢献した例)</p>
--	---

	女性・外国人・学者等
投資決定・M&A	<p>(商社L社)</p> <p>(海外情勢に詳しい社外取締役が、外国政府との関係も考慮した上で海外の権益買収の案件を進めるよう意見し、円滑な案件の遂行に貢献した例)</p>

	他社執行経験 (国内企業)
経営改革・構造改革	<p>(製造業M社)</p> <p>(他社での執行経験のある社外取締役が、業績の悪化した事業の存続理由について説明を求めることで、社内では敬遠されがちな議論を深めることに貢献した例)</p>

	女性・外国人・学者等
指名・報酬	<p>(医薬品N社)</p> <p>(学者である社外取締役が執行役の報酬の算定方式の妥当性について意見を述べた例)</p>

【別紙】②社外取締役の役割と活動領域

	モニタリング
投資決定・M&A	<p>(生活用品等製造・販売A社) (他社で執行経験のある社外取締役の発案した議論の進め方により、反対意見が浮き彫りになり、M&A 案件におけるリスクの低減に貢献した例)</p> <p>(エネルギーB社) (海外事業に精通した執行経験のある社外取締役が、海外事業のリスクについて指摘し、海外事業を行う際の撤退条件を入念に設定するようになった例)</p> <p>(製造業C社) (他社での執行経験のある社外取締役が、M&A や海外での上場政策などについて、社内の議論では想定されていなかったリスクについての指摘をし、事前のリスク回避に貢献している例)</p> <p>(エネルギーD社) (関連事業の専門家である社外取締役が、専門家の視点で議案をチェックしている例)</p> <p>(精密機器E社) (他社での執行経験のある社外取締役が、M&A の案件において、デューデリジェンスの重要性を指摘し、経営判断の適正化に貢献した例)</p> <p>(製造業F社) (他社での執行経験のある社外取締役が、当該業界における慣行に対して他業界からの視点で問題点を指摘している例)</p> <p>(商社G社) (他社での執行経験のある社外取締役が、率直な意見を述べることで取締役会の議論の活性化に貢献している例)</p>

	アドバイス
投資決定・ M&A	<p>(小売H社) (他社で執行経験のある社外取締役が、買収防衛策の継続審議において中心的な役割を果たし、結果として買収防衛策を継続しないこととした例)</p> <p>(電気機器I社) (他社での執行経験のある社外取締役が、新規事業において他業種との連携をアドバイスすることで、当該事業の展開に貢献した例)</p> <p>(卸売J社) (他社での執行経験のある社外取締役が、中期経営計画をより積極的なものとするよう指摘し、それに基づき国内工場への投資を実行した例)</p>

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

【オブザーバ】

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