

「社外取締役の在り方に関する実務指針」の概要

- コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえつつ、社外取締役の役割と具体的な取組等について、実務的な視点から整理。
- 全3章で構成されており、これに加えて、「社外取締役の声」と「アンケート調査結果」を参考資料として加えている。

	項目	詳細
本体	第1章 社外取締役の心得	<ul style="list-style-type: none">● 取締役会の職務・権限や取締役の義務・役割に関する会社法の規定や解釈などを整理した上で、こうした会社法上の位置づけを踏まえたベストプラクティスとして、社外取締役の役割及び心構えとして特に重要な点をまとめている。● 具体的には、《心得1》《心得2》《心得5》は、主として社外取締役の基本的な役割について記載しており、《心得3》《心得4》は、こうした役割を果たすための心構えについて記載。(→p.2)
	第2章 社外取締役としての具体的な行動の在り方	<ul style="list-style-type: none">● 第1章で整理した社外取締役として期待される役割を果たすための具体的な行動の在り方についてまとめている。(→p.3、p.4)
	第3章 会社側が構築すべきサポート体制・環境	<ul style="list-style-type: none">● 社外取締役が役割を果たすために会社側が構築すべきサポート体制及び環境について記載している。
	参考資料① 社外取締役の声	<ul style="list-style-type: none">● 社外取締役へのインタビュー調査及び社外取締役向けアンケート調査の自由記述欄で頂いたご意見を、本編の構成に沿って各項目に関連するものを列挙する形で掲載している。
	参考資料② アンケート調査結果	<ul style="list-style-type: none">● 社外取締役向けアンケート調査及び企業向けアンケート調査の結果のうち、本ガイドラインに関連するものについて整理している。

社外取締役の5つの心得

心得1

- 社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEOの交代を主導することも含まれる。

心得2

- 社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。

心得3

- 社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

心得4

- 社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

心得5

- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

具体的な行動：社外取締役の経営の監督

- 経営の監督を行うため、社外取締役には視点の高い議論を行って取締役会の実効性を向上させる役割や、指名・報酬委員会を通じた積極的な指名・報酬への関与が期待される。

取締役会の実効性向上

1. 取締役会の在り方への関与

- ◆ **アジェンダ設定に関与**し、中長期的な経営戦略、事業ポートフォリオの見直し等の重要な議案に注力するよう求める
- ◆ 重要な議題については、**固まる前の段階から繰り返し議論**することを求める

2. 取締役会を活性化させる工夫

- ◆ 発言の機会を増やすとともに、**簡潔で付加価値の高い発言**をするよう心掛ける。
- ◆ その場で結論を得ることを目的としない**議論の時間を設ける**
- ◆ 経営陣に対応を求めた事項について、**事後のフォロー**を行う

3. 取締役会で建設的な議論を行うための取組

- ◆ 一定のテーマについて議論する**任意の委員会**を設ける

指名・報酬への関与

1. 指名・報酬への関与の在り方

- ◆ **後継者計画の策定・運用**が適切に行われるように実効的に監督する。
- ◆ 企業理念や経営戦略に基づく**中長期的な経営目標(KPI)と整合的な報酬設計**になっているかを確認する。

2. 取締役会、指名/報酬委員会の実効性評価

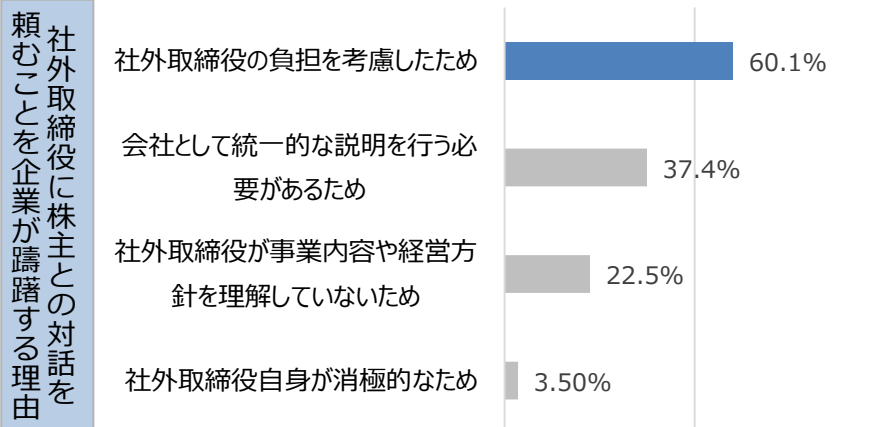
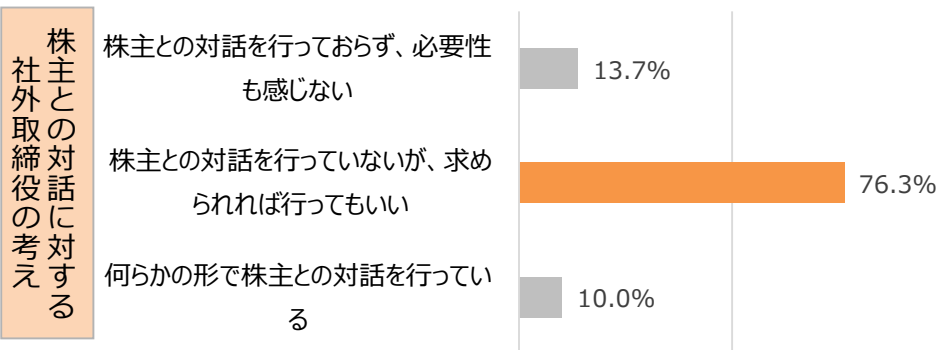
- ◆ **社外取締役自身の評価**について、十分な貢献ができていないか謙虚な姿勢で評価を行い、自律的にPDCAサイクルを回していくべき。
- ◆ **社外取締役の構成やサクセッションプラン**について、指名委員会が中心となり、中長期的な時間軸で社外取締役自身が主体的に考えていくべき。

具体的な行動：株主との対話やIRへの関与

- 社外取締役には、投資家との対話を通じてその視点を取締役会の議論に反映させるとともに、経営の監督者として投資家等への発信・説明を行うことが期待される。

社外取締役のエンゲージメントに関するアンケート結果

社外取締役の約76%は株主との対話に前向きな姿勢を示す一方、約6割の企業は社外取締役の負担を考慮して、社外取締役に対して株主との対話を依頼することを躊躇している。



本指針の提案内容

- ◆ **投資家との対話**を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に**有用なものは、取締役会の議論に反映**させる。
- ◆ **監督者として投資家等への発信・説明**を行い、必要に応じて取締役会として決定した方針の合理性や妥当性について投資家等の理解と納得を得るように努力すべき。

(参考) 武田製薬工業の事例



武田製薬によるシャイアー社への買収申出についての記者会見では、坂根正弘氏（社外取締役兼取締役会議長）が、シャイアー社の買収提案に関する取締役会の議論について説明し、また東恵美子氏（社外取締役）がその戦略的な根拠を説明した。