

ガイドラインの主な変更点

2020年 6月9日

経済産業省

主な変更点

ご指摘・論点など

主な修正内容

全体

はじめに

- ・ 会社も社外取締役もレベルが様々であり、3つの機関設計ごとにクラス分けして整理すべき（小林委員）
- ・ 本ガイドラインが前提とする取締役会の在り方を明示しておくべき（塚本委員・大杉委員）

- ・ 社外取締役に期待される役割は、会社の状況やタイミングによってバリエーションがあるのではないかと。（佐久間委員）

- ・ 心得1～5の関係性について整理すべき。（小口委員）

【該当頁：p6, 8】

- ・ 「本ガイドラインの位置づけ」で、CGコード・CGSガイドラインの考え方を踏襲し、「機関設計を問わず、取締役会の監督機能を強化していく」方向性を明記した上で、第2章の「取締役会のアジェンダセッティング」については、特に監査役設置会社における「個別の業務執行の決定」の議案の絞り込みについて、会社法との関係を整理。
- ・ 「本ガイドラインの目的と主な対象」で、「上場企業の社外取締役を広く対象とする」との記載に、「中でも特に、グローバル競争の中で持続的な成長を目指す企業の社外取締役には積極的な取組を期待する」旨を追加。

【該当頁：p8】

- ・ 「本ガイドラインの目的と主な対象」で、「社外取締役に求められる具体的な役割や重点は、会社の経営の実態等により多様であることを踏まえつつ、本ガイドラインは、各社に共通すると考えられるものを中心に（一般的な提言をまとめたものである）」との記載を追加。

【該当頁：p8～9】

- ・ 「本ガイドラインの構成」において、「心得1, 2, 5は主として社外取締役の役割について、心得3, 4は、こうした役割を果たすための心構えについて記載している」旨を追記。

主な変更点

ご指摘・論点など

主な修正内容

第1章

前説

・ ベストプラクティスとして期待される役割を述べる前に、取締役としての制度上の職務について明記しておくべき（佐久間委員）

【該当頁：p12】

- ・ 「取締役の役割」の冒頭において、会社法上の取締役会の職務・権限について、機関設計ごとに記載を追加。
- ・ その上で、「社外取締役の役割」として、「取締役として上記の基本的な役割を担うものであるが、特に、社外者として経営の監督を行う役割が期待されている」と記載。

第1章 心得1

・ 「経営の監督」のためには、平時における「経営者の評価」が重要であり、その具体的な在り方について記載を充実させるべき。（松元委員・中村委員）

【該当頁：p16, 65】

- ・ 心得1の解説に「平時における経営陣の評価」に関する具体的な記載を追加。
- ・ なお、上記記載に関連して、「3.1 社長・CEOの指名に関する社外取締役の対応の在り方」において、評価指標となる経営目標や報酬KPIの設定段階からの関与について追記。

主な変更点

ご指摘・論点など

主な修正内容

第1章

第1章 心得1

- ・ 社外取締役の「監督」には、「攻め」の意味も含まれることを明確にすべき。(藤田委員)
- ・ どのようにリスクテイクを後押しするかが重要。(宮島委員)

【該当頁：p18】

- ・ 心得1の解説において、社外取締役が行うべき「経営の監督」の解説として、「監督」には、「攻め」(適切なリスクテイクに対する後押し)の意味も含まれるとの記載を拡充。
- ・ また、社外取締役がどのようにリスクテイクの後押ししていくか、具体的な記載を追加(報酬設計等を通じて)。

第1章 心得2

- ・ 「客観的」な立場・視点という表現が、投資家・株主から独立であるとい捉えられないように留意すること(藤田委員)

【該当頁：p23】

- ・ 心得2の解説において、「客観的な」との表現を削除し、「社内のしがらみにとられない立場」へと修正。

- ・ ESGやSDGsなどが資本効率が高い言い訳に利用されないように注意(青委員)

【該当頁：p27】

- ・ 注釈31において、「公開市場で資金調達を行う上場企業の持続可能性は、資本コストを踏まえた収益性の確保を前提とするものであることに留意」すべき旨を追加。

主な変更点

ご指摘・論点など

主な修正内容

第1章

第1章 心得3

・社外取締役の経済的独立性を過度に強調しすぎるべきではない。また、常勤の社外取締役や社外監査役などについても配慮した記載が必要（塚本委員）

【該当頁：p29】

- 心得3の解説において、社外取締役の独立性については、まず精神的独立性が重要であるとした上で、そのために「経済的に過度に依存しすぎないこと」と、修正。
- また注釈32において、「企業に対する経済的独立性という観点では、常勤の社外取締役（監査等委員等）（常勤の社外監査役にも同様の問題が発生しうる）においては、ある程度経済的な依存関係が生じる場合もあるが、いざというときに辞任する覚悟を持って意見を言えるような人が就任していれば問題なく、過度に経済的独立性のみを強調することは必ずしも好ましくない。」との発言があった旨を追加。

第1章 心得5

支配株主などと利益相反が発生する場合の対応として、「独立的・客観的」とあるが、一般株主の利益を保護する必要があることを明確に（藤田委員）

【該当頁：p34】

- 「客観的」を削除し、注釈33において、「独立的」について、「利益相反がある場合、社外取締役には利益相反により利益が害される可能性がある一般株主の利益を守ることが強く要請される。」との解説を追加。

主な変更点

ご指摘・論点など

主な修正内容

第2章

第2章 1.1

- ・ 社外取締役の活躍（機能発揮）に対する経営陣の意識・意欲が出発点であることを最初に入れるべき（青委員）

【該当頁：p37】

- ・ 「1.1 会社側と役割認識についてすり合わせを行い、必要なコミットメントを確認する」において、「社外取締役が機能発揮するための前提となる取締役会の在り方（監督機能がどの程度重視されているか等）や、自らが考える社外取締役の役割を果たすことに対して経営陣が前向きに考えているか、必要なサポート体制整備について取り組む意欲があるかといった点について、経営陣の考え方を確認しておくことが重要」との記載を追加。

第2章 2.1

- ・ 取締役会の役割を明確にし、役割を果たすために開催回数・頻度・時間が適切かを確認し、見直しを行うべき（三苦委員）

【該当頁：p39】

- ・ 「2.1 アジェンダセッティング」に「取締役会の開催回数・時間」を追加し、冒頭に、「取締役の限られた時間を最大限有効活用する観点から、当該企業における取締役会の役割・位置づけを明確にした上で、これを踏まえて、現在の取締役会の開催回数・頻度・時間などが適切なものとなっているかを確認し、必要に応じて見直しを促すことが求められる」との記載を追加。

- ・ 取締役会のアジェンダとして、中長期の経営戦略等により時間を割くという流れはよいが、個別の業務執行とのバランスも重要（伊藤委員）

【該当頁：p41】

- ・ 注釈43を追加し、「個別の業務執行の決定に関する議案が付議されることにより、社外取締役の理解が深まり、実効的な監督機能の発揮という観点からも有意義な面があるとの指摘があった」旨を記載。

主な変更点

ご指摘・論点など

主な修正内容

第2章

第2章 2.3

- ・ 社外取締役が監査役等から情報を得られる仕組みの構築を行うべき（太田委員）

【該当頁：p63】

- ・ 2.3.3「監査役等からの情報共有の仕組みを作る」という項目を新たに設け、「様々なリスク情報に接する監査役等（監査役、監査等委員、監査委員）と、それ以外の社外取締役との情報格差は非常に大きいため、取締役会等において、監査役等からそれ以外の社外取締役に対し、直近のリスク情報や、内部通報に関する分析など、監査役等が有する様々なリスク情報を報告し、共有するような仕組みをの作る構築ことも有意義である」旨の記載を追加。

第2章 2.3

- ・ 社外取締役の人数が一定数以上いる場合の役割分担などについて記載を設けるべき（三苫委員）

【該当頁：p64】

- ・ 2.3.4「その他の工夫」という項目を新たに設け、「社外取締役の人数が一定数以上の場合には、重要なテーマについて議論する任意の委員会（事業ポートフォリオやサステナビリティ等）を設け、専門や経験に応じて担当を分けて集中的に審議すること」について記載を追加。

第2章 3.1

- ・ 社外取締役が任意の指名・報酬委員会の設置を推進することも重要（太田委員）

【該当頁：p64】

- ・ 「3 指名・報酬への関与の在り方」の冒頭に、任意の指名・報酬委員会の設置状況（現状）について述べた上で、設置されていない場合には、設置を求めていくことも社外取締役の重要な役割ということを明記。

- ・ あらかじめ解任基準を定めておく趣旨を明確にすべき（後藤委員）

【該当頁：p65】

- ・ 「解任基準」に関する記載を第1章「心得1」から第2章「3. 指名・報酬への関与の在り方」に移し、その趣旨について、「社外取締役が経営者の解任について議論を躊躇することなく、透明性を持った議論を行うべく、あらかじめ経営者の解任について検討を行うべき場合の基準を定め、その基準に基づき検討を始めるような仕組みを構築しておくことが有用」である旨を明記。

主な変更点

ご指摘・論点など

主な修正内容

第2章

第2章 3.1	・ CEOの解任基準について、定量基準を示せないか（小林委員）	【該当頁：p65】 <ul style="list-style-type: none">数値的な経営目標については各社で設定されることを想定し、「解任基準」に関し、「中計等で掲げた経営目標や報酬KPIの標準レベルが合理的な説明がされないままに未達となっている場合」を例示に追加した上で、経営目標等の設定が適切なものになるよう、社外取締役が関与するべき旨も記載。
第2章 4.4	・ 社外取締役が、社外取締役の構成やサクセッションプランに関与すべき（翁委員）	【該当頁：p71】 <ul style="list-style-type: none">「4.4 社外取締役の構成やサクセッションプランを考える」を新たに設け、「指名委員会が中心となり、社外取締役の人材ポートフォリオ（多様性）を検討し、適切な構成を維持・確保するためのサクセッションプラン（後継者計画）について、社外取締役自身が主体的に考えていくことも重要であること」を明記。
第2章 5.1	・ 取締役会以外の非公式会合について、「社外取締役＋社長」や「社外取締役＋非業務執行取締役」も必要ではないか（小林委員）	【該当頁：p73】 <ul style="list-style-type: none">「5.1 社外役員のみでの議論の場」に、「監査役等」と並べて、「非業務執行の社内取締役」を入れることも有用である旨追加。
第2章 6.1	・ 社外取締役と投資家（資本市場）との対話は重要（小林委員・神作先生）	【該当頁：p79】 <ul style="list-style-type: none">「6.1 投資家との対話やIR等への関与」の冒頭に、6.1と6.2を合わせた意義についての記載を追加。注釈62において、英国のCGコードについて追加。

主な変更点

ご指摘・論点など

主な修正内容

第2章

第2章 6.2

取締役会で議論を尽くした内容については、社外取締役も執行陣とともにワンチームで対外的に正当性を示すことが重要
(武井委員)

【該当頁：p81】

- 「6.2 監督者として投資家等への発信・説明を行う」において「(略) 取締役会の一員であり、(経営を監督する立場にある社外取締役) (略)」との記載を追加。
- 注60「社外取締役も取締役の構成員であり、取締役会で決定した事項については、社外取締役も、基本的にこれに沿った説明を行う必要があるとの指摘があった」を追加。