

金融庁・東証、実効的なコーポレートガバナンスのための取締役会のあり方に関する視点を提示

金融庁及び東京証券取引所は、2016年2月18日付で、『会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のあり方「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(2)』(以下「本意見書」という)を公表した。本意見書は、コードの諸原則のうち、取締役会のあり方に関し、現時点で重要と考えられる視点を示すものである。多くの上場会社において、上場会社が6月の株主総会に向けた取締役候補の検討や、取締役会の実効性の評価への準備に当たって参考にできるよう公表された。

2015年6月30日に閣議決定された、「日本再興戦略」改訂2015を受け、「スチュワードシップ・コード」及び「コーポレートガバナンス・コード」の普及・定着状況をフォローアップするとともに、上場企業全体のコーポレートガバナンスの更なる充実に向けて、必要な施策を議論・提言することを目的として、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」(以下「フォローアップ会議」という)が金融庁に設置され、2015年9月から2016年2月の期間で6回にわたり開催された。

フォローアップ会議では、両コードの実施・定着状況のフォローアップ、両コードの普及・周知に向けた方策についての議論・助言、コーポレートガバナンスやスチュワードシップ責任の更なる充実に向けた議論等の中で、「攻めのガバナンス」の観点から、以下の論点等を中心に検討が進められた。

- 取締役会等をめぐる論点
 - CEOの選解任のあり方
 - 独立社外取締役の増員(人選、兼職数等)
 - 独立社外取締役の設置にとどまらない、ガバナンス全体のあり方
 - 取締役会の監督と執行の分離
 - 監査機能の適切な発揮
 - 取締役会の実効性評価 等
- 各会社の機関設計(監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社)や、任意委員会の活用状況
- 政策保有株式
- 企業と機関投資家間の建設的な対話 等

この中で、取締役会等をめぐる論点については、一定の議論がなされたことから、今回、意見書として取りまとめられることとなった。

なお、今後、フォローアップ会議は継続して開催され、他の論点等についても意見書等が取りまとめられ、公表されることが想定される。

以下、本意見書の概要について紹介する。

ポイント

- 取締役会のあり方に関する視点として、①CEOの選解任のあり方、②取締役会の構成、③取締役会の運営及び④取締役会の実効性の評価に関して提示されており、関連する取組みの例も紹介されている
- 資質とリーダーシップを有する取締役の計画的な育成・選任、独立性・客観性を備えた取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクルを作り上げていくことが重要である

I.本報告書の位置付け

2015年6月よりコーポレートガバナンス・コードの適用が開始され、3,500社を超える上場会社が適用対象となり、2015年12月末までに、約7割・約2,500社の上場企業が、コードへの対応状況を公表している。

2015年12月末時点の市場区分別の開示状況

市場区分	開示会社数	Comply or Explainの対象
市場第1部	1,476社	基本原則:5原則 原則 :30原則 補充原則:38原則
市場第2部	382社	
計	1,858社	
マザーズ	105社	基本原則:5原則
JASDAQ	522社	
合計	2,485社	

2015年12月末時点の市場区分別の各原則の実施状況

市場区分	全原則Comply	90%以上Comply	90%未満Comply
市場第1部	14.2%(209社)	69.4%(1,025社)	16.4%(242社)
市場第2部	1.8%(7社)	54.5%(208社)	43.7%(167社)
合計	11.6%(216社)	66.4%(1,233社)	22.0%(409社)

Explain率が高い原則の例(explain率が20%を超える原則)

原則	内容	Comply会社数	Explain会社数
補充原則4-11③	取締役会の実効性に関する分析・評価、結果の概要の開示	676社	1,182社(63.6%)
補充原則1-2④	議決権の電子行使のための環境整備、招集通知の英訳	820社	1,038社(55.9%)
原則4-8	独立社外取締役の2名以上の選任	1,069社	789社(42.5%)
補充原則4-2①	中長期的な業績と連動する報酬の割合、現金報酬と自社株報酬との割合の適切な設定	1,288社	570社(30.7%)
補充原則4-10①	指名・報酬等の検討における独立社外取締役の関与・助言	1,311社	547社(29.4%)
原則3-1	以下の情報開示の充実 (i)会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画 (ii)ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針 (iii)経営陣幹部・取締役の報酬決定の方針と手続 (iv)経営陣幹部・取締役・監査役候補の指名の方針と手続 (v)個々の経営陣幹部・取締役・監査役の選任・指名についての説明	1,336社	522社(28.1%)
補充原則3-1②	海外投資家等の比率等を踏まえた英語での情報の開示・提供の推進	1,379社	479社(25.8%)

(注)フォローアップ会議第5回(2016年1月20日開催)資料を元に作成

これまでに公表されたコードへの対応状況について、2015年12月末までに東証第1部・第2部に上場している会社(1,858社)の開示によると、6割から7割の会社が原則の9割以上をコンプライするなど、各原則は高い比率でコンプライされている。

本報告書は、これまでの上場会社におけるコードへの対応状況を踏まえ、コードの諸原則のうち、取締役会のあり方に関し、「形式」的な対応ではなく、「実効」的なコーポレートガバナンスを実現していく上で、現実的で重要と考えられる視点を示すものであるとしている。

II. 企業を取り巻く経営環境の変化と取締役会のあり方

経営環境の変化や経営課題の複雑化に対応しながら、持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させていくため、経営陣が最高経営責任者(CEO)を中心として、絶え間なく、先見性のある、適確な経営判断を行っていくこと、取締役会が経営陣とともに会社におけるリーダーシップを発揮すること、及び、取締役会の実効性について継続的に評価を行い、取締役会の向上を絶えず図っていくことが求められている。本報告書では、これらの要求に対応するため、取締役会のあり方に関して、以下の4つの視点が提示されている。

1. 最高経営責任者(CEO)の選解任のあり方(補充原則4-1③、4-3①等)

(1) CEO候補者の人材育成及びCEOの選任、選任のための後継者計画の策定及び運用

日本企業におけるCEOとしての資質を備えた人材の不足という課題へ対処するため、CEO候補者の人材育成及びCEOの選任には、中長期的な観点から、十分な時間と資源をかけて取り組むことが重要であるとし、選任のための後継者計画の策定及び運用にあたっては、社内論理のみが優先される不透明なプロセスによることなく、客観性・適時性・透明性を確保するような手続が求められるとしている。併せて、このような観点から取り組みを進めている上場会社の事例が、以下のとおり紹介されている。

最高経営責任者(CEO)の選解任に関する取り組みの例

- 企業の中長期的な戦略を踏まえ、将来のCEOに求められる資質(あるべき像)を十分に議論する。また、議論の結果を社内でも共有する。
- 取締役会において、CEOとなりうる人材の育成方針を定め、その方針の下、早期の段階から候補となりうる者を複数選定し、必要となる実務経験を積ませつつテストを行うことによって、候補を入れ替えながら、人材を育成する。
- 取締役会において、CEOの候補者複数名を明らかにし、十分な時間をかけ、取締役会が候補者の資質を見極めるようなプロセスを設ける。その際、社内のみならず、社外の人材にも目を向ける。
- 独立社外取締役の十分な関与を得るため、指名委員会、指名にかかる任意の諮問委員会や、エグゼクティブセッション(独立社外者のみを構成員とする会合を活用する。

(2) CEO解任の仕組み

適切に会社の業績等の評価を行ったうえで、CEOに問題がある場合には、CEOを解任できる仕組みを整えておくことが必要であるとし、取締役会が適時・適切にCEOを解任できるよう、取締役会が経営陣からの独立性・客観性が十分に確保されていることが重要であるとしている。

2. 取締役会の構成(原則4-7~9、4-11等)

(1) 取締役会メンバーの資質のバランスや多様性を充実させる取り組み

取締役会の構成（原則4-11）について、会社の事業・ステージ、経営環境や経営課題に応じて、取締役会メンバーの資質のバランスや多様性を充実させる取組みが見られるとして、以下の取組みが紹介されている。

取締役会メンバーの資質のバランスや多様性を充実させる取組みの例

- 自らが成長分野と位置づけている分野における専門家等の選任
- 自社と異なる事業分野における経験・見識を持つ経営経験者等の選任
- 国際的な事業展開のためグローバルな人材の選任

(2) 独立社外取締役の資質のバランスや多様性の充実

各上場会社による独立社外取締役の選任の着実な増加を受け、独立社外取締役の人数の増加だけでなく、その資質のバランスや多様性の充実させる取組みが期待されている。

(3) 取締役会の独立性・客観性

取締役会の独立性・客観性を一層確保するため、更なる取組みを行っている上場会社があるとして、以下の取組みが紹介されている。

取締役会の独立性・客観性を一層確保するための取組みの例

- 監査役会・監査等委員会設置会社を中心に、指名・報酬等に係る任意の諮問委員会等を活用する。その際、独立社外取締役を過半とし、委員長を独立社外取締役にする。
- CEOと取締役会議長を分離する。
- 米国における事例も踏まえ、取締役会と経営陣の実効的な役割分担を図るため、筆頭独立社外取締役を設置する。
- 独立社外取締役の選任プロセス自体に独立社外取締役が主体的に関与する。

(4) 監査委員会等の独立性・客観性の確保

監査委員会・監査等委員会（以下「監査委員会等」という）が業務監査・会計監査等の重要な役割・責務を果たすためには、監査委員会等が独立性・客観性を確保する必要があるとしている。委員長を独立社外取締役とすることは、監査委員会等の独立した客観的な立場を高めることに資する取組みと考えられるとしている。

(5) CEOの選解任

取締役会や監査委員会等の独立性・客観性が実質的に確保され、その機能が十分に発揮されるか否かは、しばしば、CEOが、取締役会等の「独立した客観的な立場」という特性を、経営判断等を行う上で活かす意思があるかどうかにかかっているとしている。こうした観点からも、CEOの選解任は、上場会社にとって重要な課題である。

(6) 取締役会に関する開示・説明

取締役会の構成に関する考え方、取締役候補の指名や経営陣幹部の選任に関する方針・手続の開示、個々の選任・指名についての説明（補充原則4-11①、原則3-1（iv）（v））の内容は、各上場会社が、経営環境や経営課題に対応して、如何なる取締役会の構成をとることにより取締役会が求められる役割を果たしていこうとしているかが具体的に分かるようなものとなっていることが重要であるとしている。

3. 取締役会の運営（原則4-8、4-10、4-12～14等）

(1) 取締役会による経営陣の監督とリーダーシップの発揮

取締役会は、経営環境の変化と経営課題の複雑化に対応しながら、経営陣を監督し、また、経営陣とともに求められるリーダーシップを発揮していく観点から、以下のような議論を充実

させていくべきであるとしている。

- 戦略的方向付けとこれに基づく具体的な経営戦略や経営計画
- 会社の業績の適切な評価とこれに基づく経営戦略等の見直し及び経営陣幹部の選解任・報酬の決定
- 内部統制・リスク管理体制の整備

(2) 取締役会における議論の充実のための運営上の工夫

取締役会において、(1)のような議論を充実させていくためには、論点の明確化、議案の絞り込みや十分な審議時間の確保など(補充原則4-12①)、運営上の工夫が必要であるとして、以下の取組みが紹介されている。

取締役会における、議論を充実させるための取組みの例

- 議案について、効果的に取締役会の意見が引き出されるよう、論点・問題意識を明確にする。また、その際、取締役会議長が適切にリーダーシップを発揮する。
- 事業活動上、戦略的に重要と考えられる議案については、金額基準にとらわれず、取締役会で議論を行う一方で、議案数を絞り込むため、経営陣に委任することが適当な業務執行の決定権限については、委任を適切に進める。
- 取締役会の議案として、「報告事項」、「決議事項」に加え、「審議事項」を導入し、重要なテーマについて決議に先立って取締役会で議論する。
- 中長期的な戦略を議論するために必要な経営・財務情報を、適時に取締役会に対して報告する。
- 各議案についての議論が実質的に行われるよう、議案1件ごとに適正審議時間を確保する。
- 取締役会の適切な運営を支えるための人員体制の充実を図る。

(3) 社内業務執行取締役の役割

社内業務執行取締役は、執行者としての役割にとどまらず、取締役として業務執行全体や他の取締役の職務の執行の監督等を行う役割も担っていることについて、認識を深めるべきであるとしている。

(4) 取締役会において独立社外取締役が議論に貢献できるような環境整備

取締役会において独立社外取締役が戦略的方向付け等の議論に貢献できるよう、環境整備を行うことが必要であるとして、以下の取組みが紹介されている。

取締役会において独立社外取締役が議論に貢献できるような環境整備のための取組みの例

- 独立社外取締役への報告・情報提供の工夫を行う。
- 独立社外取締役に、時期(就任時、就任後)、会社の状況等に応じた適切なトレーニングの機会を提供する。
- 独立社外取締役と会社の状況に通じた常勤監査役等との間での情報交換を行う。
- エグゼクティブセッションを活用する。
- 独立社外取締役から取締役会の議案を募る。

(5) ステークホルダーの意見の取締役会への適切な反映

独立社外取締役の役割・責務として、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が重要であるとしている。

(6) 内部通報の機能の十分な発揮

不祥事防止の観点から、内部通報は最後の防波堤であり、こうした内部通報の機能を十分に発揮させるためには、例えば、社外取締役・社外監査役を内部通報のレポートラインとするなど、経営陣から独立した窓口で情報が伝達される仕組みを整備することが適切であるとしている。

4. 取締役会の実効性の評価（原則4-11）

(1) 取締役会の構成や運営状況等の実効性についての適切な評価

評価の実施に際しては、企業の置かれた状況に応じ、様々な取組みが考えられるが、取締役会のメンバー一人ひとりによる率直な評価がまずは重要となると考えられるとして、以下の取組みが紹介されている。

取締役会の構成や運営状況等の実効性についての適切な評価の実施に関する取組みの例

各取締役に、各自の取締役会への貢献について自己評価を求めるとともに、取締役会がその役割・責務を十分に果たしているか、より実効性を高めるためにどのような課題があるかについても聴取する。

指名委員会や独立社外取締役のみによる会合も活用するなど、独立社外取締役の主体的な関与を確保する。

任意の委員会も含め、取締役会に設置された各委員会の運営状況等も評価の対象とする。

英国における経験も踏まえ、評価の独立性・客観性をより高める観点から外部の眼も入れた評価を行う。また、評価機関との利益相反関係の有無を明らかにするため、その名称の公表を行う。

(2) 取締役会の役割・責務に照らした実質的な評価

取締役会の実効性を適確に評価するためには、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会が果たすべき役割・責務を明確化することがまず求められるとしている。その上で、評価の実施にあたっては、こうした役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況等が実効性あるものとなっているかについて、実質的な評価を行うことが必要であるとしている。

(3) PDCAサイクル実現のための情報開示・説明

取締役会が、その資質・多様性や運営を充実させていくためのPDCAサイクルを実現するに際しては、自らの取組みや実効性の評価の結果の概要について、ステークホルダーに分かりやすく情報開示・説明を行うことが重要であるとしている。

編集・発行

有限責任 あずさ監査法人

azsa-jgaas@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.