

CGコード原則＜抜粋＞

【原則 1－2. 株主総会における権利行使】

上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

補充原則 1－2④ (CG コード対応状況、初年度及び次年度 2 頁)

上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り(議決権電子行使プラットフォームの利用等)や招集通知の英訳を進めるべきである。

【原則2－5. 内部通報】

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

補充原則2－5① (今後の展開 C 11 頁)

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置(例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等)を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

【原則3－1. 情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- (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) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

補助原則3－1② (CGコード対応状況、次年度 2頁)

上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。

【原則 3－2. 外部会計監査人】

外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

補充原則3-2① （会計監査人との関係強化 (4) 13頁）

監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
- (ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

補充原則 3-2② （次年度以降の検討事項 (2) 7 頁）

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- I. 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
- II. 外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス(面談等)の確保
- III. 外部会計監査人と監査役(監査役会への出席を含む)、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
- IV. 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体の確立

第四章 取締役会等の責務 【基本原則 4】

上場企業の取締役は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、企業戦略等の大きな方向性を示すこと。経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと。独立した客観的な立場から、経営陣(執行役及びいわゆる執行役員も含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。こうした役割・責務は監査役設置会社(その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる)、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

補充原則 4-2① （CG コード対応状況、初年度及び次年度 2 頁）

経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

補充原則 4-4① （社外取締役との連携 13 頁）

監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう社外取締役との連携を確保すべきである。

【原則 4-5 取締役・監査役等の受託者責任】 （社外取締役との連携 13 頁）

上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

【原則 4－8 独立社外取締役の有効な活用】 （CG コード対応状況、初年度及び次年度 2 頁）

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。

補充原則 4－8① （次年度以降の検討事項 (2) 7 頁）

独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

【原則 4－9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

【原則 4－10. 任意の仕組みの活用】

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

補充原則 4－10① （コード対応状況、初年度・次年度 2 頁及びその他留意点 13 頁）

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、例えば、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

【原則 4－11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有している者が 1 名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

補充原則 4－11①

取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。

補充原則4－11②

社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

補充原則 4－11③ （はじめに 1頁）

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

【原則4－13. 情報入手と支援体制】

取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

補充原則4－13①

社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

補助原則4－13② （外部専門家との関係 14頁）

取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

補助原則4－13③ （内部監査部門との新たな仕組み 12頁）

上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

花王㈱ CG報告書 2015 年版＜抜粋＞

(別紙 2 -1)

2015 年 8 月 7 日

監査役設置会社(監査役 5 名内 3 名社外) 任意の報酬・指名委員会設置 取締役 7 名(3 名社外)

…前半省略

11 取締役会全体の実効性についての分析・評価及びその結果の概要(原則 4-11-3)

少なくとも毎年1回、取締役会において全ての社外取締役及び社外監査役による取締役会の実効性についての評価を実施し、それに基づき出席者による議論を行い取締役会の実効性を高めるための改善に繋がります。

2015 年 5 月度及び 6 月度取締役会において全社外取締役 3 名及び全社外監査役 3 名からCGコードにおいて特に取締役会に期待されている以下四つの視点を含め、取締役会の活動について意見が述べられました。

1. 企業戦略等の大きな方向性の議論(基本原則 4)
2. 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備(同上)
3. 独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督(同上)
4. 株主・投資家との建設的なコミュニケーション(基本原則 3、5)

この意見を踏まえ、これら四つの視点を中心に実効性についての自己評価を実施しました。

以下、その概要です。

1. 取締役会では、花王がどのような会社でありたいのかビジョンが明確に共有されたうえで、具体的な数値目標を掲げながら、中長期の経営戦略が議論されている。取締役会の年間の審議テーマが共有され、さらに毎月の取締役会の冒頭には、社長執行役員をはじめとする代表取締役から執行における足元及び中長期の関心事が共有されており、大きな方向性と直近の活動が的確に関連づけられている。この点は、更に不断の充実を図っていくべきである
2. 充実したコンプライアンス体制に加え、投資案件審議において経営指標の一つである「EVA」による評価が有効に活用されている。社外取締役は、「リスク」を取るにあたっての備えを確認しつつ、投資実行への賛否の判断を前向きに表明できる形で機能している。
3. 非執行の取締役である独立社外取締役が議長を務め議事進行を行い、社内・社外の枠を超えて活発な議論がなされており、これを社内取締役が意識して取り込む努力をしていることで、要所における社外監査役も含めた社外役員の多様な経験から生じる客観的な意見に基づいた監督が行われている。
4. 社長執行役員をはじめとする経営陣が積極的にIR活動を実施し、その内容は取締役会にもフィードバックされ、投資家との双方向のコミュニケーションができています。株主総会や株主見学会における株主と役員との質疑応答により建設的なコミュニケーションが実施されている。
5. 取締役会の今後の課題として、中長期の成長戦略、グローバル拡大のための戦略や人材戦略があるが、その実現のために、まずは、今後さらにそれらの議論に時間を割いて行くことが挙げられる。

以上

2016 年 8 月 5 日

CG コードの各原則を実施しない理由

◇ 補助原則 3-1① 中期経営計画の開示

現在、次期中期計画を策定中であり、開示は出来ないが、確定後速やかに開示することを予定しています。その方向性は、…以下省略

◇ 補助原則3-2-2iii 外部会計監査人と社外取締役との十分な連携の確保

社外を含む監査役が、会社側の窓口となり外部会計監査人と連携をとる役割を果たすと考えており、社外を含む取締役は、監査役を通じて外部会計監査人の考えや課題等の共有が為されます。

そうした共有の中から取締役が必要と判断した場合に外部会計監査人と直接意見交換の場を設けることで、効率性と十分な連携を確保しております。

◇ 原則4-8① 独立社外取締役のみの定期的な情報交換

独立社外取締役は、多様な視点で議論を図るために取締役会の合間、または別な機会を設けて自主的に会合を開催し、当社の課題や在り方について情報交換を行っております。

こうした現状においては、当社が設定した定期的な会合よりも監査役を含めた社外役員同士の自主的な開催を尊重する方が適切と考えております。…以下省略

11 取締役会全体の実効性についての分析・評価及びその結果の概要

前段省略

…

…

なお監査役会においても監査の実効性についての評価を実施しました

2016 年 2 月に開催された監査役会において、2015 年度の監査総括を行った後に、当期の監査役の活動について出席者間で議論し、評価を行いました。当期は監査の効率性及び有効性を高めるために、会計監査人との情報交換の機会を多く持ったことや経営監査室の内部監査部門との協働を推進したことにより、監査の効率性及び有効性が一定程度高まったとの意見が述べられました。また、今後さらに会計監査人及び内部監査部門との連携を深め、監査体制をより強化する方策を検討していくことを確認しました。

以上

取締役会評価に関する規程(例)

(別紙 3-1)

(目的)

第1条 本規程は、東京証券取引所の有価証券上場規程に定める「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、取締役会全体の実効性についての分析・評価(以下「取締役会評価」という。)の実施について必要な事項について定める。本規程による取締役会評価の結果に基づき、取締役会の機能の向上を図るものとする。

なお、取締役会評価は、個々の取締役・監査役の報酬決定や個々の取締役・監査役の再任の適否を直接の目的とするものでないことを確認する。

(取締役会評価の実施主体)

第2条 取締役会評価は、〇〇〇が主体となって行うものとする。

2. 〇〇〇は、取締役会評価に関して以下の事項を行う。

①取締役会評価に関するスケジュールの策定

②質問票の作成及び取締役・監査役への配布並びに記入済みの質問票の回収

③取締役・監査役へのインタビューの実施

④取締役会評価の報告書の作成並びに取締役会における取締役会評価の報告

3. 〇〇〇が取締役会評価を行うにあたっては、事務局である〇〇室がこれを補助するものとする。なお、〇〇室は、〇〇室担当の社内取締役に、質問票の回答の内容やインタビューの結果を知られることがないように配慮するものとする。

(質問票)

第3条 〇〇〇は、質問票を各取締役に配布する。

2. 各取締役・監査役は、〇〇〇が定める日までに、質問票に回答を記載し、独立社外取締役会の事務局である〇〇室に提出する。

3. 〇〇〇は、各取締役・監査役が回答を記載した質問票を分析する。

(インタビューの実施)

第4条 〇〇〇は、質問票の分析の結果を基に、各取締役・監査役に対してインタビューを実施する。

(取締役会評価の取り纏め)

第5条 〇〇〇は、各取締役・監査役の質問票の回答及びインタビューの結果を集計・分析し、取締役会評価の報告書を作成する。

(取締役会への報告)

第6条 〇〇〇は、取締役会評価の結果に関する報告書の内容について当事業年度中の取締役会に報告する。

2. 取締役会は、前項に基づき取締役会全体の実効性についての結論を決定し、次事業年度の目標を設定する。

3. 取締役会は、前事業年度に目標を設定した場合には、それが達成できたと評価できるか否かについても取締役会で議論をする。

(取締役会評価の結果の概要の公表)

第7条 取締役会は、前条による取締役会評価の「結果の概要」を速やかに公表する。

(改廃)

第8条 この規程の改廃は、取締役会が行う。

附 則

1. この規程は、平成 年 月 日より実施する。

「取締役会評価」に関する質問票 <例>

次の各質問に関して、該当するものを選択して○を付けると共に、その理由や改善すべき点について記載してください。

第一問 取締役会の構成に関する質問

取締役会の人数は適切でしょうか。

- (1) 適切である
- (2) 適切でない(多すぎる)
- (3) 適切でない(少なすぎる。)
- (4) 分からない

[理由・改善すべき点] 意見自由に記入

第二問 取締役会の構成員(監査役を含む)は多様性(知識・経験・能力、性別、国籍、年齢、その他のバックグラウンド)が適切に確保されているでしょうか。(CGコード 4-11、4-11①)

- (1) 十分確保されている
- (2) 一応確保されている
- (3) 不十分である
- (4) 全く確保されていない
- (5) 分からない

[理由・改善すべき点] 意見自由に記入

第三問 社外取締役の人数・割合は適切でしょうか。(CGコード 4-8)

- (1) 適切である
- (2) 適切でない(多すぎる)
- (3) 適切でない(少なすぎる)
- (4) 分からない

[理由・改善すべき点] 意見自由に記入

第四問 社外取締役は、業界や経営に関する知識・経験・能力が十分にあるでしょうか。(CGコード 4-9)

- (1) 十分確保されている
- (2) 一応確保されている
- (3) 不十分である
- (4) 全く確保されていない
- (5) 分からない

[理由・改善すべき点] 意見自由に記入

」

以下省略

当社取締役会の実効性に関する自己評価 <抜粋>

(別紙 4)

第一生命保険株式会社

1. 評価プロセス

取締役会の実効性等に関するアンケート用紙(無記名)を、取締役会メンバーである取締役・監査役(会長・社長を除く)に配布し、回答を得ました。回答結果に基づき、外部コンサルタントの協力のもと、取締役会において取締役の実効性に関する分析及び自己評価を行いました。

【主な評価項目(詳細)】

(1) 取締役会の運営(総論)

- 取締役会運営および議論の内容
- 取締役会における議論の十分性
- テーマ別(例:当社を取り巻く環境、中長期戦略、人材育成等)の議論の十分性

(2) 取締役会での審議充実に向けて

- 経営に関する情報提供・説明の十分性
- 取締役会の事前説明と十分性
- 会議当日の運営

(3) 取締役会における監査役の役割・期待の発揮に向けて

- 事前の情報提供と準備時間の十分性
- 取締役会での発言機会の十分性

(4) 役員間のコミュニケーションの活性化に向けて

- 社外役員間のコミュニケーション及び社内外取締役
- 監査役間のコミュニケーションの十分性

(5) 株主との関係充実に向けて

- 株主とのコミュニケーション結果に関する情報提供の十分性
- 資本市場への発信の十分性

2. 取締役会の実効性に関する評価の結果(概要)

アンケートの結果、取締役会運営および議論の内容について、総合的に評価が高いことが確認されました。回答全体を通して、ネガティブな評価が少なく、総じて高い評価となっておりますが、とりわけ「取締役会参加者は、企業価値・ミッション・戦略・事業計画を理解のうえ、主要課題に対する評価を理解している」、「取締役会は事業戦略の執行状況を効果的にモニタリングできている」、あるいは「経営課題に関する情報は十分提供されている」といった項目において評価が高くなっています。

また、社外役員および『他の会社の社外役員を兼務する社内取締役』からも、効果的な取締役会運営が行われているとの回答が多く、相対的に優れているとの評価となっています。

一方、当社は、2016年10月に持株会社体制へ移行し、グループベースでの柔軟な経営資源配分、傘下会社での迅速な意思決定に資するガバナンス体制の構築、およびグループ運営スタイルの抜本的変革を通じて、グループ各社のマルチブランド戦略の展開とグループ総合力の最大化を実現すべく、大きく変化を遂げる中で、以下の点についてさらなる改善の余地があるとの指摘がありました。

- 中長期的な課題(事業戦略等)の議論の一層の充実
- 審議事項の見直し等によるメリハリのある運営の推進
- 審議活性化のための事前説明の一層の充実
- 経営課題等に関する研修の一層の充実

3. 前回アンケート結果を踏まえた取組み

議案の理解促進等による審議の活性化、および社外役員間のコミュニケーション活性化等について課題が指摘された。そこで以下のとおり取締役会運営の充実・見直しを進めました。

＜審議の活性化＞

- 取締役会上程議案の見直し・簡潔な説明の推進・案件の内容、重要性に応じた事前説明の充実

＜社外役員の経営の理解促進＞

- 取締役・監査役への就任前後での研修の充実・社内行事への参加、国内外拠点訪問による現地経営幹部との意見交換等の実施、社外取締役・監査役と経営幹部との経営課題等に関するディスカッション、非取締役執行役員と社外役員との意見交換など

今回の取締役会評価において検証したところ、これらの取組みが、審議の活性化と社外役員の経営の理解促進に貢献したことを確認した。ただし、今回の取締役会評価の結果に見られるように、さらに改善の余地があることも確認しました。

4. 今後の課題への対応

2016 年度については、2015 年度の取組みを継続して推進するとともに、上記の自己評価結果を踏まえ、取締役会で議論をした結果、

- (1) 上程議案のさらなる見直しやエグゼクティブ・サマリーを活用した説明徹底、案件の内容・重要性に応じた事前説明の一層の充実による審議の活性化
- (2) 研修等のさらなる充実や国内外拠点訪問機会の提供等を通じた当社経営の理解促進の取組みを一層推進していくことに致しました。これらの施策を通じて、取締役会運営の実効性を向上させ、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めてまいります。

以上

* 当社は、10 月 1 日に持ち株会となり、同時に「監査役設置会社」から「監査等委員会設置会社」に変更。