

社外取締役と監査役の役割・責務について

問題提起者 元(株)三通 常勤監査役 中井淳夫

コーディネーター キオクシアホールディングス(株)
常勤監査役 森田 功

第281回監査実務研究会

日時 1月25日（木）14時～17時

テーマ 社外取締役と監査役の役割・責務について

問題提起者 元(株)三通 監査役 中井 淳夫氏 コーディネータ キオクシアホールディングス(株) 監査役 森田 功氏

開催形式：（ZOOM）併用 場所 文京シビックセンター5階 区民会議室A

概要：日本のコーポレートガバナンス（企業統治）は、日本企業の株主と資本市場への関わり方の変化を背景として、法律面での整備が進み、実効的なものへと変化してきました。コーポレートガバナンス（企業統治）改革の契機となった日本再建計画から10年、コーポレートガバナンス・コード導入から8年が経過し、この間に社外取締役が増え、プライム市場では3分の1以上を選任する企業が95%、過半数を選任案内からする企業が15.9%になったとの報道もあります。（2023年7月末東証調）経営課題が山積する中、社外取締役は解決に貢献しているのか、監督機能を果たしているのか、と厳しい目が向けられる状況ですが、これらの中には、社外取締役だけで解決できない、経営陣と取り組む必要があるものも多いと思われます。今回の実務研究会では、コーポレートガバナンスをめぐる制度的な変遷と社外取締役に期待される役割を考えるとともに、監査役との連携について、皆様と意見交換をさせて頂きたいと思います。

目次

1 初めに 機関設計の選択状況と社外取締役の人数推移	P 4～P 5
2 日本におけるコーポレートガバナンスの変遷	P 6～P12
3 コーポレートガバナンスに係る法令等の変遷	P13～P18
4 会社の機関設計について	P19～P31
5 社外取締役の役割と責任	P32～P34
6 コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン	P35～P49
7 社外取締役の活躍と課題(CGSガイドライン)	P50～P56
8 社外取締役の活躍と課題	P57～P63
参考資料	P64

1. 初めに 機関設計の選択状況

(東証資料 2023年7月31日)

会社法上の機関設計の選択状況



集計対象	社数	指名委員会等 設置会社		監査等委員会 設置会社		監査役会 設置会社	
		会社数	比率	会社数	比率	会社数	比率
プライム市場	1,833社	77社 (+5)	4.2% (+0.3pt)	770社 (+67)	42.0% (+3.7pt)	986社 (-76)	53.8% (-4.0pt)
スタンダード市場	1,440社	11社 (±0)	0.8% (±0.0pt)	564社 (+20)	39.2% (+1.8pt)	865社 (-36)	60.1% (-1.8pt)
グロース市場	538社	3社 (-2)	0.6% (-0.4pt)	176社 (+31)	32.7% (+2.3pt)	359社 (+32)	66.7% (-1.9pt)
全上場会社	3,811社	91社 (+3)	2.4% (+0.2pt)	1,510社 (+118)	39.6% (+2.7pt)	2,210社 (-80)	58.0% (-2.7pt)
JPX日経400	398社	37社 (±0)	9.3% (±0.0pt)	120社 (+12)	30.2% (+3.1pt)	241社 (-13)	60.6% (-3.1pt)

注：括弧内は前年7月比

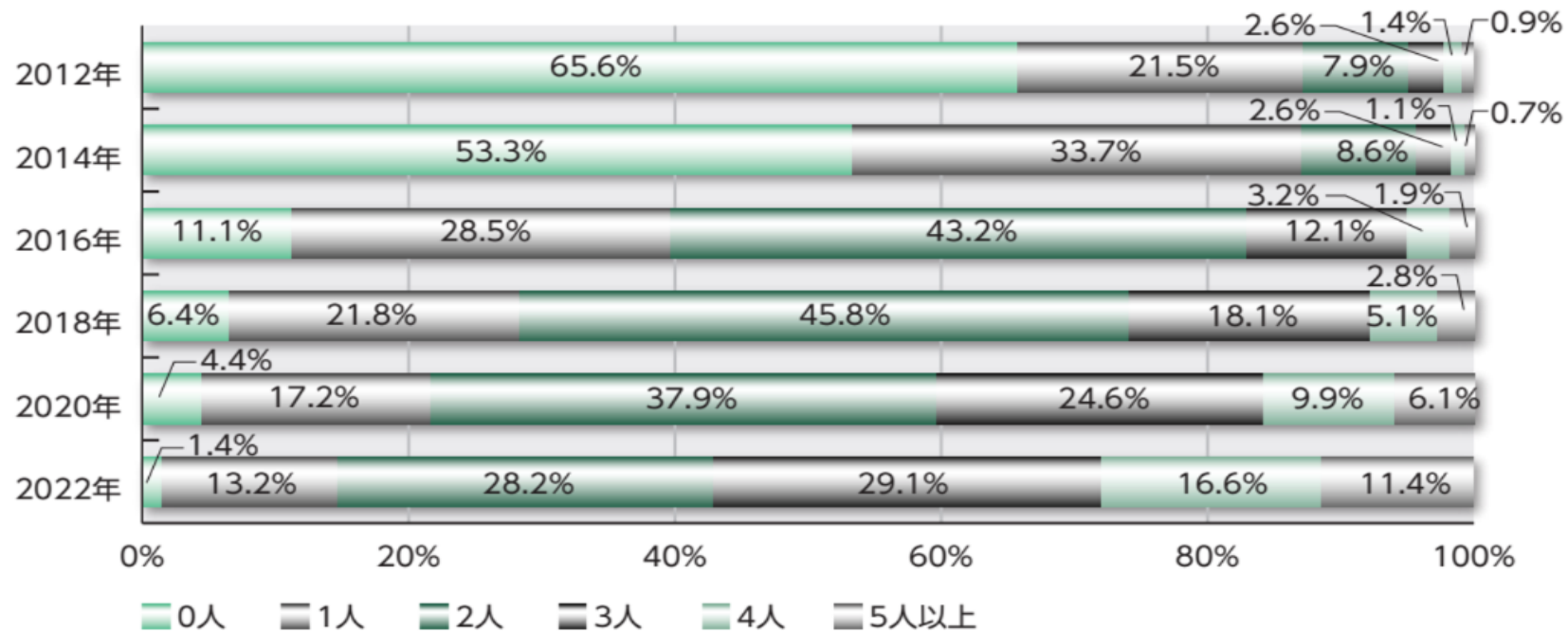
1. 初めに 社外取締役の人数推移(東証コーポレートガバナンス白書2023)

＜独立社外取締役の人数推移＞

東証上場会社全体で独立社外取締役を選任している会社 1人以上選任98.6%(3,716社)前回調査(2年前)比+3%

2人以上選任85.4% 前回調査(2年前)比+6.9% 3名以上選任57.1% (2,154社) 前回調査(2年前)比+16.6%

図表 26 独立社外取締役の選任人数の状況 (東証上場会社)



2. 日本におけるコーポレートガバナンスの変遷

- 1) コーポレートガバナンスという言葉は、「企業統治」とも呼ばれています。
この言葉は、総会屋への利益供与、証券会社による特定の顧客への損失補填など、経営者による企業不祥事が頻繁に起きる度、1990年代に登場しました。

【コーポレートガバナンスの狭い意味での定義】

「事業に必要な資本の提供者(株主資本の場合は株主)が事業を営むもの（経営者）と異なる場合、**株主は経営者に経営を委託することになります。**

経営者が事業目標を達成するために、善良な管理者として最善の注意義務（善管注意義務）を果たしているかどうか、また、会社に対して忠実に職務を執り行っているかを、**株主が経営者を常に監視すること**」

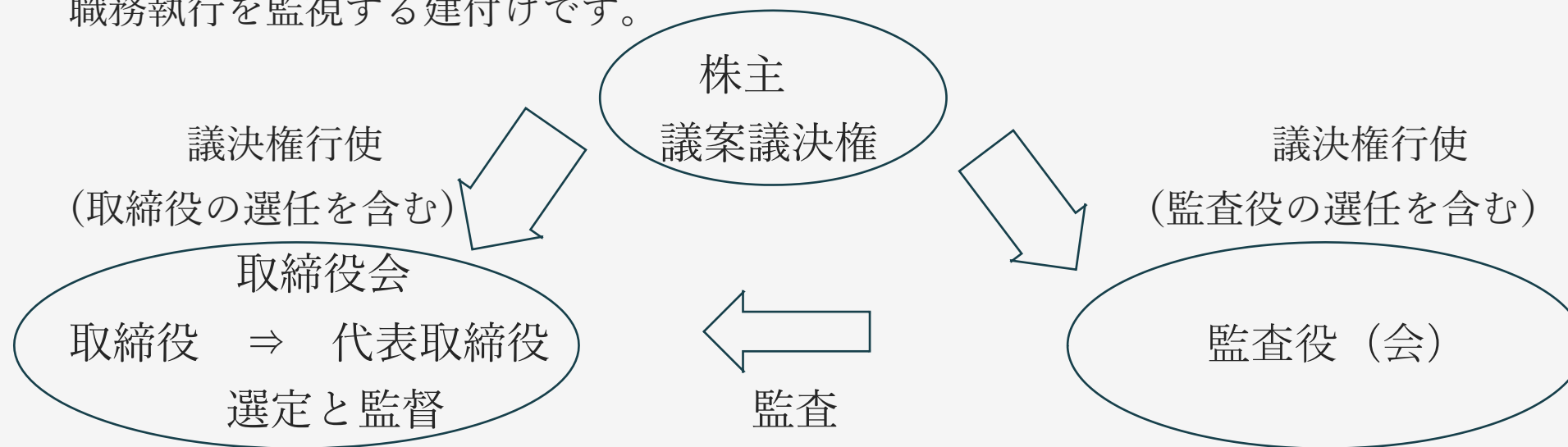
資本の出し手は、株式よりも相対的にリスクが低い長期貸付又は社債への投資という形をとることもあります。この場合、資本の出し手は債権者と呼ばれます。このような債権者が企業に求めるコーポレートガバナンスは、株主の求めるものとは違っています。債権者の求めるものは、債務契約の履行を求めるものです。狭い意味でのコーポレートガバナンスの在り方は、どのような投資家がどのような形で資本を提供するかということに大きく依存することになります。

2. 日本におけるコーポレートガバナンスの変遷

2) 日本企業の従来のコーポレートガバナンスの仕組み

日本企業の大部分を占める監査役(会)設置会社のコーポレートガバナンス体制は、取締役会、監査役（会）、株主総会の3つの機関からなっています。

取締役会では、取締役は代表取締役を含め取締役の職務の執行を相互に監視する建付けです。監査役（会）は、代表取締役及び取締役の職務の執行を監督し、株主は取締役及び監査役の選任権と取締役会の提案に対する議決権を持つことによって、経営者、取締役及び監査役の職務執行を監視する建付けです。



2. 日本におけるコーポレートガバナンスの変遷

3) このコーポレートガバナンスの体制は、日本の会社ではほとんどが機能してこなかった。

その理由：

- ① 日本の高度成長期、会社の成長に必要な資本は、メインバンクの融資という形で供給されたため、メインバンクが日本の会社のコーポレートガバナンスに大きな影響力を持っていました。
メインバンクが日本企業に期待したコーポレートガバナンスは、会社の債務に対する債権者として債務契約を履行を確実にすること。
メインバンクが会社の先々の利払い及び元本返済を確信している限り、或いは担保による保全がなされていれば、経営者がそれを委任した株主に対して善管注意義務や忠実義務を守って職務の執行を行っているかどうかまで監視するインセンティブは相対的に低かった。
- ② 株主側からのコーポレートガバナンスも弱いものでした。
メインバンクによる融資という間接金融に依存する中で、株主資本を密接な取引関係にある会社、銀行などと持ち合う形態をとっていたため、株主によるガバナンスは重視されなかった。

2. 日本におけるコーポレートガバナンスの変遷

③ 株式の持ち合い

メインバンクによる融資という間接金融に大きく依存する構造の中で、日本の高度成長は、株式持合企業が、経営者の善管注意義務及び忠実義務を監視するというコーポレートガバナンスの必要性を希薄にしてきました。

なぜなら、株式の持ち合いがお互いに議決権行使して議案に反対しないような暗黙の了解を前提としていたからです。

✓そのような議決権行使を通じた相互監視をしなくても、企業は毎年売り上げを伸ばし利益を上げ、持ち合っている株式の価値も年々高くなっていたからです。

✓従って、株主総会においても、**議案に対する実質的な議論はほとんどなく、いかに早く株主総会を終えるか**ということが、議長である代表取締役社長の手腕ともされてきた。

このような環境の中で、総会屋と呼ばれる人々が暗躍し、株主による株主のためのコーポレートガバナンスは実質的に機能していなかったのです。

2. 日本におけるコーポレートガバナンスの変遷

④日本の人事制度

取締役による取締役の職務の執行の相互監督という機能もほとんど機能しませんでした。

特に、取締役による代表取締役の職務執行の監督については機能しませんでした。

なぜなら、株式持ち合いと終身雇用制の中で、日本の企業経営は、長年その会社で勤め上げた年功のある人材に受け継がれてきており、取締役は多くの場合、実質的に

代表取締役によって年功序列のもとで選ばれ、形式的に株主総会で選任されてきたからです。

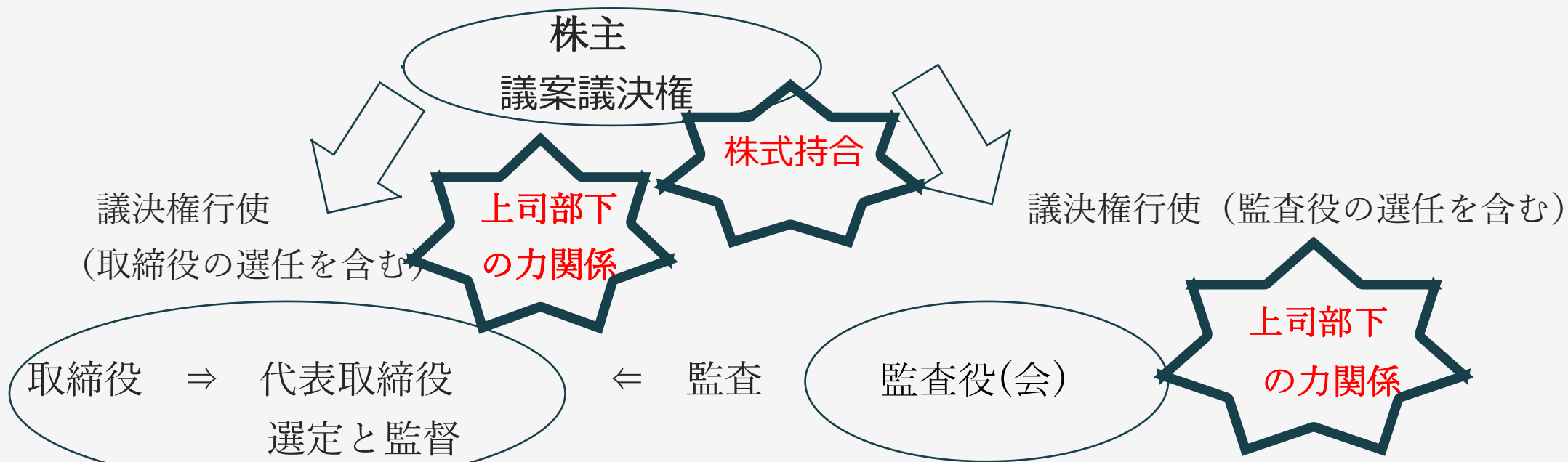
さらに、これから常務取締役、専務取締役、取締役副社長、究極的には代表取締役社長への階段を上ろうとする取締役にとっては、その任命権を握る代表取締役に対しては、

ほとんどその行動を牽制することは出来ない力関係になっていました。

この点については、多くの企業の場合、今でもそれほど変化はないと思われます。

2. 日本におけるコーポレートガバナンスの変遷

日本企業特有のコーポレートガバナンスの担い手であった監査役も、ほとんどの場合、年功のあった人材のいわゆる「あがり」の地位として、実質的に代表取締役によって選ばれ、形式的に株主総会で選任されるという形でした。従って、本来期待される経営者の監視役というよりは、追認役の役割しか果たしてこなかったと言えます。つまり、それが機能すれば、経営者の職務執行を監視することができる形になっているにも拘わらず、前述のような特殊性により従来の日本企業のコーポレートガバナンスは、実質的に機能していなかったのです。

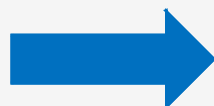


2. 日本におけるコーポレートガバナンスの変遷

日本経済のバブルがはじけた1990年代以降、コーポレートガバナンスが働かず、問題が発覚してから対応に迫られるという事件が相次ぎました。

2002年の商法改正による委員会制度の導入に代表されるように米国の制度を取り入れ、投資家と経営者の関係が米国に近いものになってきました。バブル崩壊による株価の下落により、企業による株式の持ち合いは経済的な合理性を持たなくなり、株式の持ち合いの比率は下がり、機関投資家や海外投資家の比重が高まってきました。

企業の資金調達
銀行からの借入れ
間接金融



株式市場や社債市場での
資金調達
直接金融

日本企業の収益は低迷し、株式の時価総額に代表される企業価値も低迷を続ける中で、その大きな原因は、会社内部出身の取締役はそのほとんどを占めている取締役会がリスク伴う成長戦略をとっていないというコーポレートガバナンスの欠陥にあると、主に海外の投資家から指摘されています。このようなコーポレートガバナンスの現状に対し、変革を迫ったのが「日本再興戦略」改訂2014年」です。

2. コーポレートガバナンスにかかる法令等の変遷

2005(平成17)年 会社関係を規定した商法の一部(第2編)と有限会社法等を「会社法」として1つにまとめられ、グローバル市場で競争している日本企業が、より柔軟に会社の設立等が可能となるよう旧商法の体系が大幅に改定された。

狙いは3つ

①規制緩和：企業経営の機動性・柔軟性の向上

②日本企業の競争力強化：国際市場における日本企業の競争力強化

③コーポレートガバナンスの強化：内部統制の義務付け

大会社及び委員会設置会社(当時)に対し、「株式会社の業務の適正を確保するための体制」

(所謂、広義の内部統制システム)の構築・運用についての義務付けを行った。

2006(平成18)年 金融商品取引法の制定 「財務報告に係る内部統制」に関する諸規定の設定JSOX

2014(平成26)年 日本版スチュワードシップコード公表(正式名：「責任ある機関投資家の諸原則」)

2015(平成27)年 コーポレートガバナンスコード公表(東証の上場規則の一部として施行)

「コーポレートガバナンスは、企業が透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」と捉え「持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための自律的な対応を通じ、社会全体の発展に寄与する」と企業価値創造のエンジンとして機能するための基盤として策定された。

3. コーポレートガバナンスにかかる法令等の変遷

監査役と関連する法令等の歴史			
西暦/和暦	関係法令	内容	社会・CGコード等
1899 明治32	旧商法施行： 監査役制度が規定化	人数：1名以上（常勤・非常勤を問わず） ○任期：1年 業務内容：会社の財産及び取締役の監査 株主総会提出議案の調査・報告	1890年 大日本帝国憲法施行 1894～1895 日清戦争 1904～1905 日露戦争
1950 昭和25	商法改定： 監査役権限が会計監査に限定	（米国での考え方を一部採用） 監査役は会計監査に限定、 業務監査権は取締役会へ付与	1947年日本国憲法施行 1949年中華人民共和国成立 1959年～1953年朝鮮戦争
1964 昭和39	商法改定： 監査役権限が拡大	○任期が2年 ・取締役会への出席、意見陳述権 ・取締役に対する事業報告請求権 ・業務及び財産を調査する権利 ・子会社を調査する権利 ・取締役の不適切行為の差し止め請求権 ・株主総会提出議案及び書類を監査する権利と株主総会での報告 ・取締役と会社の間の訴訟に関して会社を代表する権利	1964東京オリンピック開催 1964～1975ベトナム戦争 1966監査法人制度導入 1967太田哲三事務所（現EYし日本） 1968中央会計事務所j(現あらた)等松青木(現トーマツ)
1974 昭和49	商法監査特例法制定 （2005廃止）	会社区分(大会社、小会社)導入 ・大会社では、業務監査 ・小会社では、会計監査限定	1973年 第一次オイルショック
1975 昭和50	監査役監査基準公表(日本監査役協会)		1080年 第二次オイルショック イラン・イラク戦争

3. コーポレートガバナンスにかかる法令等の変遷

1981 昭和56	商法改正	大会社は2名以上(常勤1名以上) 会計監査人への報告請求権 取締役会への報告義務	1985プラザ合意(ドル高是正) 1989中国天安門事件、ドイツ統合 (ベルリンの壁崩壊)
1993 平成5	商法改正	・ 社外監査役導入(大会社において) ・ 監査役会の法制化 ・ 監査役3名以上 常勤1名以上 社外1名以上 ○監査役の任期は3年	1991年ソビエト連邦解体、ロシア誕生 1995年大和銀行NewYork支店巨額損失事件 1997年北海道拓殖銀行、山一証券経営破綻
2001 平成13	商法改正	大会社において監査役3名以上、 そのうち半数以上は社外監査役とする ・ 社外監査役資格厳格化(5年以上を撤廃し 5年以下でも監査役になれない。資格がない) ・ 取締役会への出席義務 ・ 辞任時意見陳述権 ・ 監査役選任同意権 ・ 社外監査役資格厳格化(5年要件の撤廃) ・ 自社株取得解禁 ○監査役の任期が4年	米国エンロン事件 (監査担当アーサーアンダーセン解散)
2002 平成14	商法改正	・ 委員会設置会社の形態が選択可能 「監査委員会」「指名委員会」「報酬委員会」 (3つの委員会を設置)	米国企業改革法制定(SOX法) 2003年東証四半期情報開示義務付け 公認会計士法改正 2004年西武鉄道有価証券報告書虚偽記載事件

3. コーポレートガバナンスにかかる法令等の変遷

2005 平成17	会社法制定 (2006年施行)	グローバルな市場で競争している日本企業が、より柔軟に、会社の設立、株式制度、会社組織、会計の原則、社債などによる資金調達、M&Aなど、会社法性の全般にわたって、旧商法の体系を大幅に改定、狙いは3つ ①規制緩和：企業系遺影の機動性・柔軟性の向上 ②日本企業の競争力強化：国際市場における日本企業の競争力強化 ③コーポレートガバナンスの強化：内部統制の義務付け 大会社及び委員会設置会社(当時)に対し、 「株式会社の業務の適正を確保するための体制」(所謂広義の内部統制システム)の構築・運用についての義務付けを行っている。以下のことを義務づけた。 ・2006年5月1日以降の最初の取締役会で「株式会社の業務の適性を確保するための体制」を決議すること ・決議内容を事業報告に記載すること ・監査役会が決議内容について適切でないと判断した時には監査役(会)監査報告にその旨を記載すること ・会計監査人の選任解任等同意権 ・社外監査役登記義務	個人情報保護法制定

3. コーポレートガバナンスにかかる法令等の変遷

2006 平成17	金融商品取引法 (J-SOX法)制定	「財務報告にかかる内部統制」関係諸規定	・カネボウ粉飾事件
2014 平成26	会社法改正	・ 監査役の監査は、原則業務監査 (但し、非公開会社は会計監査に限定可) ・ 監査役会における常勤監査役の選定解職 ・ 企業集団を含む内部統制システムの監査 ・ 監査等委員会設置会社の形態の導入	2014年2月日本版スチュワードシップコード (正式名「責任ある機関投資家」の諸原則)公表 2014年6月「日本再興戦略改定未来への挑戦」 2015年6月コーポレートガバナンスコード策定 東証上場規則の一部として施行
2017 平成29		コーポレートガバナンスシステムに関する実務指 針(CGSガイドライン公表) 経済産業省	2018年コーポレート・ガバナンスコードの改定 (第1回)
2019 令和元	会社法改正 2021年施行)	・ 大会社に社外取締役の設置務化 ・ 上場会社では、取締役の報酬方針を決定し、 事業報告で開示することの義務化 ・ (取締役の人材を確保しやすくするために) 役員の賠償責任について役員等賠償責任保険等 の規律の明文化 ・	・ サステナビリティへの取組方針の策定、 人的資本・知的 財産への投資等の 実効的な監督の要請(補充原則4-2②) ・ プライム上場企業へ社外取締役の比率 1 / 3 以上要請(原則 4 -8補充原則4-8③) ・ プライム上場企業の指名委員会・ 報酬委員会について独立社外取締役を 過半数とする要請(補充原則4-10①) ・ 取締役会の構成について、 スキル・マトリックス等により経営環境や 事業特性に応じた適切なスキル等の組合せ の開示の要請(補充原則4-11①)

3. コーポレートガバナンスにかかる法令等の変遷

2020 令和2 社外取締役の在り方に関する実務指針
(社外取締役ガイドライン)

経済産業省CGS研究会

2022 令和4 コーポレートガバナンスシステムガイドライン改訂 経済産業省CGS研究会

2023 令和5 企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正

2023年3月期決算企業CGSから適用 有価証券報告書等において、「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄を新設し、サステナビリティ情報の開示が求められることとなった。

また、有価証券報告書等の「従業員の状況」の記載において、女性活躍推進法に基づく女性管理職比率・男性の育児休業取得率・男女間賃金格差といった多様性の指標に関する開示も求められることとなった。

4. 会社の機関設計について

日本の株式会社には、多様な機関設計が認められています。

但し、どのような株式会社でも株主総会及び1人又は2人以上の取締役を置かなければなりません。(会社295・326 1 ①)》

さらに、定款の定めにより、取締役会、会計参与、監査役、監査役会、会計監査人、監査等委員会、指名委員会等を置くことが出来ます。(会社326②)

取締役会や監査役会等の機関は、会社法326条から329条に定められています。

<会社の形態>

1. 公開会社と非公開会社(会社法上の定め)

「公開会社」は、すべて、又は一部の株式について譲渡制限を設けていない株式会社をさす。

「非公開会社」は、すべての株式に譲渡制限がついている会社です。

公開会社の中で、その発行株式を金融商品取引所に上場している会社を上場会社という。

4， 会社の機関設計について

2， 大会社と中小会社

資本金や負債の額によって、適用される会社法の条項が異なる場合があります。

大会社：次のいずれかに該当する会社（会社2六） 最終事業年度の貸借対照表において

- ① 資本金として計上した額が5億円以上であること
 - ② 負債の部に計上した額の合計額が200億円以上であること
- 大会社以外の株式会社を中小会社としています。

3． 取締役会設置会社

次の場合には、取締役会を置かなければならない。（会社327①）

- ① 公開会社(非公開会社は、取締役会の設置は任意となります)
- ② 監査役会設置会社
- ③ 監査等委員会設置会社
- ④ 指名委員会等設置会社

4， 会社の機関設計について

4． 監査役を置かなければならない会社 （監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社を除く）

取締役会設置会社は、監査役をおかなければなりません。

但し、非公開の中小会社の会計参与設置会社は、取締役会設置会社でも監査役を置くことは任意です
(会社327②)

公開会社は、取締役会の設置が義務づけられいえるので、監査役を置かなければなりません
(会社327①②)但し、

公開会社の大会社は、監査役会の設置義務があるので、監査役(3人以上、半数以上は社外監査役)を置かなければなりません。(会社328①・335③)

大会社は会計監査人を置かなければならず、また、会計監査人設置会社は監査役を置かなければなりません。

したがって非公開会社の大会社は監査役(1人以上)を置かなければなりません。(会社328②・327③)

4， 会社の機関設計について

5． 監査役会の設置、会計監査人の設置

大会社の公開会社は、監査役会及び会計監査人をおかなければなりません。(会社328①)

監査役会の監査役は3人以上のうち半数以上は社外監査役でなくてはなりません。(会社325③)

また、常勤監査役を選定しなければなりません。(会社390③)

6． 社外取締役の設置義務

監査役会設置会社(公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る)であって、

有価証券報告書を提出しなければならないものは、社外取締役を置かなければなりません。

(会社327の2)

4. 会社の機関設計について

会社の機関設計 下記のマークの意味 : ● 設要が必要 △ 設置が任意 X 設置不可						
		取締役	取締役会	監査役	監査役会	会計監査人
大会社	公開会社	● 3人以上	●	●	● 3人以上 常勤1人以上 半数以上社外	●
	非公開会社	● 1人以上	△ 任意 (注3)	● 1人以上	△ (注 3)	●
中小会社	公開会社	● 3人以上	●	● 1人以上	△ (注 1)	△ (注 1)
	非公開会社	● 1人以上	△ (注 3)	△ (注 2)	△ (注 3)	△
監査等委員会 設置会社		● 4人以上 委員会の委員は 過半数社外 (注 4)	●	X	X	●
指名委員会等 設置会社		● 3人以上 各委員会の委員は 過半数社外	●	X	X	●

4. 会社の機関設計について

前頁の表の注記

(注1) 上場会社は、取締役会、監査役会、監査等委員会、指名報酬委員会及び会計監査人の設置を求められている。(東証有価証券上場規程437)

(注2) 非公開会社には、取締役会の設置義務はない。(会社327 1)

取締役会設置会社(監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社を除く)は、監査役の設置義務はあるが、非公開会社の中小会社の会計参与設置会社については、監査役を置かなくともよい。(会社327 2 ②)

(注3) 監査役会設置会社は取締役会を置かなければならない。(会社327①二)

(注4) 監査等委員会設置会社では、監査等委員である取締役が3人以上、そのほかの取締役が1人以上必要とされることから、取締役は4人以上となる。

4. 会社の機関設計について

(1) 社外役員と独立役員

①社外役員は、会社法施行規則に定義があり、会社法上の社外要件を満たし、かつ、会社が社外取締役又は社外監査役として位置付けているものです。会社法25、会社規2③五)

☆会社法の社外要件(会社法25条)

✓社外取締役の就任時、純粹に外部の出身者(現在又は過去、当該会社及びそのグループ会社の関係者でない。)であれば、社外要件に何ら問題はありません。

✓当該会社及びそのグループ会社の関係者の場合社外要件は複雑です。

例 <当該会社の社外取締役への就任の可否> 1 当該会社 2 子会社 3 親会社等 4 兄弟会社

現在	業務執行取締役等	X	X	X	X
過去	業務執行取締役等(10年内)	X	X	○	○
過去	業務執行取締役等(10年超)	○	○	○	○

4. 会社の機関設計について

②独立役員は、会社法上のものではなく、東京証券取引所の規則により上場会社に求められる一般株主と利益相反の招じるおそれのない社外取締役又は社外監査役をいいます。

(東証有価証券上場規程2436の2①)

会社法の社外要件と東証の独立要件は異なるため、社外取締役や社外監査役が直ちに独立役員になるとは限りません。独立役員の要件は、東証の「上場管理等に関するガイドライン」等に詳細に規定されており、会社法の社外要件に加え、例えば、上場会社の主要な取引先・その業務執行者、上場会社から多額の金銭を得ているコンサルタント等、就任10年内の親会社等の業務執行者等は独立性がない。とされています。

4. 会社の機関設計について

②独立役員制

東京証券取引所の独立性基準(次のものには独立性が認められない)

- A. 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- B. 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- C. 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家 又は法律専門家
(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- D. 最近において次のA、BまたはCに掲げるものに該当していた者
- E. 最近の前10年以内のいずれかのときにおいて次の (A) から (C) までのいずれかに該当していた者
 - (A) 上場会社の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
 - (B) 上場会社の親会社の監査役 (社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。)
 - (C) 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- F. 次の (A) から (H) までのいずれかに掲げる者 (重要でない者を除く。) の近親者
 - (A) Aから前Eまでに掲げる者
 - (B) 上場会社の会計参与 (当該会計参与が法人である場合は、その職務を行うべき社員を含む。以下同じ。)
(社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。)
 - (C) 上場会社の子会社の業務執行者
 - (D) 上場会社の子会社の業務執行者でない取締役又は会計参与 (社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。)
 - (E) 上場会社の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
 - (F) 上場会社の親会社の監査役 (社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。)
 - (G) 上場会社の兄弟会社の業務執行者
 - (H) 最近において前 (B) ～ (D) 又は上場会社の業務執行者 (社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。) に該当していた者

4. 会社の機関設計について 3 機関(監査役会・監査等委員会・指名委員会)の比較表

	監査役会 (監査役会設置会社)	監査等委員会 (監査等委員会設置会社)	監査委員会 指名委員会等設置会社
監視の対象	取締役等の職務執行	取締役等の職務執行	取締役・執行役の職務執行
監査対象	適法性・(+ 妥当性)監査	適法性監査 + 妥当性監査	適法性監査 + 妥当性監査
取締役の特徴、 兼務等	使用人兼務取締役らを許容 (執行役員制度での権限移譲 に限界)	代表取締役等が業務執行 執行役はなく、使用人兼務取締役も 許容 (但し、定款で大幅権限移譲可能)	3 委員会の設置必須 代表執行役・執行役を置く、 取締役使用人兼務禁止
モデル	取締役会の業務執行決定 権限広範	取締役会の業務執行決定権限広範	モニタリングモデル
取締役会が委任 可能な職務範囲	会社法362条4項の範囲	会社法362条4項の事項も委任可能 (執行役員への権限移譲拡大)	重要な事項(416条4項但し書き)を除き、 執行役に広く委任可能
その他の 一般 取締役の任期	2年以下(⇒1年以下にして 459条の規律も可能)	1年	1年
構成員	監査役	取締役監査等委員	取締役監査委員
員数	3人以上	3人以上	3人以上
構成員の 選任方法	株主総会	株主総会	株主総会

4. 会社の機関設計について

	監査役会 (監査役会設置会社)	監査等委員会 (監査等委員会設置会社)	監査委員会 指名委員会等設置会社
構成	社外監査役が半数以上	社外取締役が過半数	社外取締役が過半数
常勤の義務付け	あり	なし	なし
任 期	4年(非公開会社では定款に 定めて10年以内)	2年	1年
解 任	株主総会で特別決議	株主総会で特別決議	株主総会で特別決議 委員の解職は取締役会
兼任制限	会社・子会社の取締役、 支配人、使用人、会計参与、 執行役を兼ねることはでき ない	会社・子会社の業務執行取締役、 支配人、使用人、会計参与、執行役 を兼ねることはできない	会社・子会社の執行役、業務執行 取締役、支配人、使用人を兼ねる ことはできない
会計監査人の 選解任・不再任に ついての権限	決定権	決定権	決定権
会計監査人の 報酬に関する権限	同意権	同意権	同意権
取締役等に対する 報告請求権、 子会社調査権	各監査役の(独任制)の権限	監査等委員会が選定する監査等委員 の権限	監査委員会が選定する 監査委員の権限
取締役等の違法行 為差止請求権	各監査役(独任制)の権限	各監査等委員の権限	各監査委員の権限

4. 会社の機関設計について

	監査役会 (監査役会設置会社)	監査等委員会 (監査等委員会設置会社)	監査委員会 指名委員会等設置会社
取締役会の 招集請求権・招集権	各監査役（独任制）の 権限	監査等委員会が選定する 監査等委員の権限	監査委員会が選定する 監査委員の権限
取締役会への報告義務	各監査役（独任制）の 義務	各監査等委員の義務	各監査委員の義務
会社と取締役(執行役) との訴えにおける代表	監査役(各監査役が可能)	監査等委員会が選定する 監査等委員(訴えの当事者を除く)	監査委員会が選定する監査委員 (訴えの当事者を除く)
監査の方法	各監査役が分担し監査	内部監査部門を活用	内部監査部門を活用
会社に著しい損害を 及ぼすおそれのある 事実の報告義務者	取締役	取締役	執行役
株主総会に提出しようと する議案等が法令などに 違反する場合における株主総 会への報告義務	あり	あり	あり
監査報告の作成	各監査役が作成した監査 報告をもとに監査役会 監査報告を作成	監査等委員会報告のみ	監査委員会報告のみ
監査報告への異なる意見を付 記する権限	あり	あり	あり

4. 会社の機関設計について

<監査役会設置会社>

会社法2条10号に定義された株式会社の内部組織形態

- 1) 3名以上の監査役で構成する監査役会が取締役の業務執行を監査する株式会社。
- 2) 監査役の過半数は社外監査役であることが求められている。

現在日本で最も多くの上場会社が採用している形態である。

<監査等委員会設置会社>

会社法2条11の2号に定義された株式会社の内部組織形態

- 1) 取締役会と監査等委員会を設置できる。
- 2) 3名以上の取締役で構成する監査委員会が取締役の業務執行を監査する株式会社
- 3) 委員の過半数は社外取締役であることが求められる。
- 4) 取締役会の監督機能の充実という観点から、自ら業務執行をしない社外取締役を複数置くことで業務執行と監督の分離を図りつつ、そのような社外取締役が、監査を担うとともに経営者の選定・解職等の決定への関与を通じて監督機能を果たすものとするための制度と位置付けられている。

監査等委員会設置会社では常に会計監査人の設置が必要となっている

(会社法327条5項)

<委員会等設置会社>

会社法2条12号に定義された株式会社の内部組織形態

- 1) それぞれ3人以上の取締役で構成する「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」の3つの委員会が設置される。

委員の過半数が社外取締役であることが定められており、株主保護の見地に立った厳正な監督を行うことが期待される。

取締役会の中に社外取締役が過半数を占める「各委員会」を設置し、取締役会が経営を監督する一方、業務執行については執行役にゆだね、経営の合理化と適正化を目指した制度。

指名委員会等設置会社では常に会計監査人の設置が必要となっている

(会社法327条5項)

5. 社外取締役の役割と責任

(取締役の役割) 取締役全員で構成される取締役会の主な職務・権限については、会社法上、機関設計ごとに、次のとおりとなっています。

・ (監査役会設置会社)

① **会社の業務執行の決定**
(特に重要な業務執行の決定)

② 取締役の職務の執行の監督

③ 代表取締役の選定及び解職

(会社法第362条第2項)

監査役会設置会社の取締役会は、重要な業務執行の決定を取締役に委任することはできない

(会社法第362条第4項)。

(監査等委員会設置会社)

① **会社の業務執行の決定**
(特に「経営の基本方針」等の基本事項の決定や重要な業務執行の決定)

② 取締役の職務の執行の監督、

③ 代表取締役の選定及び解職
(会社法第399条の13第1項)

監査等委員会設置会社の取締役会は、原則として重要な業務執行の決定を取締役に委任することができないが、取締役の過半数が社外取締役である場合や定款の定めがある場合には、取締役会決議により、法定の基本事項を除き、重要な業務執行の決定を取締役に委任することができる
(会社法第399条の13第4項同条第5項、同条第6項)

(指名委員会等設置会)

① **会社の業務執行の決定**
(特に「経営の基本方針」等の基本事項の決定)

② 執行役等の職務の執行の監督、

③ 各委員会の委員の選定・解職、

④ 執行役の選任・解任及び代表執行役の選定・解職

(会社法第416条第1項、同法第400条第2項、同法第401条第1項、同法第402条第2項、同法第403条第1項、同法第420条第1項、同条第2項。)

5. 社外取締役の役割と責任

米国では、上場企業において取締役の構成や監査委員会：報酬委員会・指名委員会・コーポレートガバナンス委員会等の機関設計が、ニューヨーク取引所(NYSE)の上場マニュアルによって定められています。

- 取締役会の構成メンバーである取締役は、半数以上を独立取締役(Independent Director)が占めることを要求しています。
- 監査委員会も全員が社外取締役で構成されることを確保することで独立性を確保しています。

この意味で、米国のコーポレートガバナンスの中心的役割は、独立取締役によって担われ、独立取締役が経営者の職務執行を監視しているので、監査役は存在していません。

ドイツの場合には共同決定法により、監査役会は、株主、従業員・労働者の2つの利益代表者からなり、取締役の任免権などの強い力をもっています。

5. 社外取締役の役割と責任

取締役とは、日本で長らく「社内で出世街道を歩んだ先にあるもの」と考えられてきた。契約を締結し、稟議を決裁し、会社の舵取りを担う経営陣が取締役と考えられてきた。しかし、経営陣が担うこれらの業務執行機能は、取締役の本来の職務内容ではありません。取締役の本来の職務内容とは何でしょうか？

「取り締まる役」の字が示すように、「経営陣が何をなすべきかを決定し、決定した通りに業務執行がなされているかを監督すること」が、本来の職務内容です。

業務の決定、執行、監督のうち、取締役の本来的職務は、「業務の決定と監督」であり、執行は含まれません。しかし、この「決定」、「執行」、「監督」の区分は、自明ではありません。社外取締役に期待される役割は、経営全般の監督機能と利益相反の監督機能にあるということが言えます。

コーポレートガバナンスコードでは、第4章 取締役会の責務 基本原則4で。次の通り、記載されています。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

【基本原則4】

上場会社の取締役会は、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、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (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を行うこと
- (3) 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を含む）・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、監査役会設置会社（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。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

【原則4－7. 独立社外取締役の役割・責務】

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し
中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を
取締役会に適切に反映させること

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

【原則4－8. 独立社外取締役の有効な活用】

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、プライム市場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3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。

また、上記にかかわらず、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、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも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、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

【補充原則4－8①】

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に行うなど、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。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

【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、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む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、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分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。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

補充原則【4-11①】

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、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、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを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。

その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

補充原則【4-11③】

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。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

【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。

【原則4－14. 取締役・監査役のトレーニング】

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が切にとられているか否かを確認すべきである。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

【原則4－4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

コーポレートガバナンスコード【原則4－4. 監査役及び監査役会の役割・責務】で、
監査役は、自らの守備範囲を過度に狭くとらえることは適切ではなく、
能動的・積極的に権限を行使して、取締役会においてあるいは、経営陣に対して適切に
意見を述べるべきである。
として、企業価値創造における監査役の積極的な役割を期待しています。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

2020年7月31日に経済産業省が「社外取締役の在り方に関する実務指針」を公表した。

経済産業省では、2019年11月から2020年1月にかけて、社外取締役の活動実態や課題を把握するため、「東証」市場第一部・市場第二部の上場企業の社外取締役を対象にアンケート調査を実施したほか、並行して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための取組を実践されている社外取締役の役割認識や具体的行動をモデル事例として収集するため、42名の社外取締役に対してインタビューを実施した。

本ガイドラインは、これらの調査結果及びコーポレート・ガバナンス・システム研究会（第2期）での議論を踏まえ、社外取締役としての役割認識や心構え、具体的な行動の在り方及び会社側のサポート体制についてのベストプラクティスを整理し、経済産業省として取りまとめたもの。

社外取締役に対して期待される基本的な役割を明確にした上で、そうした役割を果たすための取組について、社外取締役として経験豊富な方々の経験知に基づくベストプラクティスを紹介することで、会社の持続的な成長に向けた実質的な機能の発揮を促すものである。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

《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。

「監督」という言葉が、経営陣のリスクテイクに対してブレーキを踏む役割であるかのような印象を与えることがあるが、むしろ株主から付託を受けた資本を適切に運用し、資本コストを十分に上回る収益性を実現するためには適切なリスクテイクを行っていく必要があり、取締役会で十分に議論を尽くして決定した経営戦略や投資に関して、監督者として、経営陣と共に、様々な投資家から成る資本市場に対して説明責任を果たし、経営陣のリスクテイクを支えることも重要な役割である。

企業としての持続的成長のためには、経営陣の適切なリスクテイクを後押しする ための社外取締役の具体的な貢献として、経営陣による中長期的な視点のリスクテイクに対して十分なインセンティブを与えられるような報酬設計を行うことも社外取締役の重要な役割である

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

《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。

(社内の常識にとらわれない視点)

独自の「社内の常識」が形成されやすいため、社内の常識にとらわれない視点から、会社の意思決定の妥当性をチェックしていくことは非常に重要である。

(中長期的な視点)

「未来」への中長期的な視点だけではなく、「過去から現在、未来へ」という中長期的な時間軸で捉えることも重要である。

(ESG や SDGs を含めた持続可能性を意識した経営の重要性)

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値を向上させるためには、ESG や SDGs の視点を含め、グローバルな潮流も踏まえた持続可能性を意識しつつ経営を行うことが必要である。

(各事業部門の利害にとらわれない全社レベルでの「全体最適」の視点)

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

《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。

社外取締役は、社内のしがらみにとらわれず、社内の人言いにくいことを言うことができる立場にあることから、業務執行から独立した立場として、あえて空気を読まずに、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せず、忖度なく発言・行動することを常に心掛けるべきである。経営陣を監督するという役割を果たし、必要な場合には社長・CEOの交代を主導することも期待されるため、社外取締役には、会社及び経営陣からの独立性が求められる。経歴や血縁関係等に基づく客観的独立性のほか、いつでも会社を辞任できる覚悟を含む精神的な独立性、そのために会社に対して経済的に過度に依存しすぎないことが重要である。なお、経営陣と親しく、経営陣から頼まれて就任した社外取締役についても同様に、あくまでも独立した立場から経営陣を監督することが役割であり、就任の経緯やそれまでの個人的な人間関係にかかわらず、こうした役割を果たせるよう、特に意識することが求められる。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

《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。

社外取締役は、経営を監督するという役割を果たすため、経営陣と適度な緊張感・距離感を保つことが求められるが、実効的な監督を行うためには、率直な意思疎通により社内の状況をよく知ることが重要であり、そのためには、経営陣との間でそれぞれの役割について相互に尊重し合う信頼関係を構築することが不可欠である。

こうした観点から、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、信頼関係を築くためには、「監督者」として一方的に自分の考えを述べるのではなく、経営陣の話をよく聴き、自分の意見に対する反論にも真摯に耳を傾ける謙虚な姿勢が望まれる。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

《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。

会社と経営陣・支配株主等との利益相反が生じ得る場面においては、利害関係のあり得る者がその判断に関与することは適切ではないため、独立的な立場から社外取締役が積極的に関与し、その妥当性を判断することが期待される。

会社と経営陣や支配株主等との利益相反が生じ得る場面の例として、以下のような場面が考えられる。

└ MBO（マネジメント・バイアウト）や支配株主による従属会社の買収への対応

└ 支配株主等との取引

└ 敵対的買収への対応（買収防衛策の導入や実行等）

└ 第三者割当増資等

上記のうち、「MBO（マネジメント・バイアウト）や支配株主による従属会社の買収への対応」については、取締役や支配株主の利益と一般株主の利益との間の利益相反リスクが特に深刻となり得る場面であり、企業価値の向上と一般株主共同の利益の確保を図るという社外取締役の役割を果たすため、平時よりも踏み込んだ対応が求められる。

6. コーポレートガバナンスコードと取締役ガイドライン

☆社外取締役としての具体的な行動の在り方について(目次より)

1) 就任時の留意事項

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

2) 取締役会の実効性を高めるための働きかけ

取締役会のアジェンダセッティング、運営の工夫、情報共有や事前準備

3) 指名・報酬への関与の在り方

4) 取締役、指名委員会、報酬委員会の実効性評価 主体的に関与する

5) 取締役会以外の場でのコミュニケーション 社外役員のみでの議論の場の設定

6) 投資家との対話やIR等への関与

投資家と対話を行いその視点を取締役会の議論に反映

7) 情報収集、研修、研鑽 能動的に情報を入手する

社外取締役の活躍の在り方と課題(CGSガイドライン)

★経済産業省 コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン)

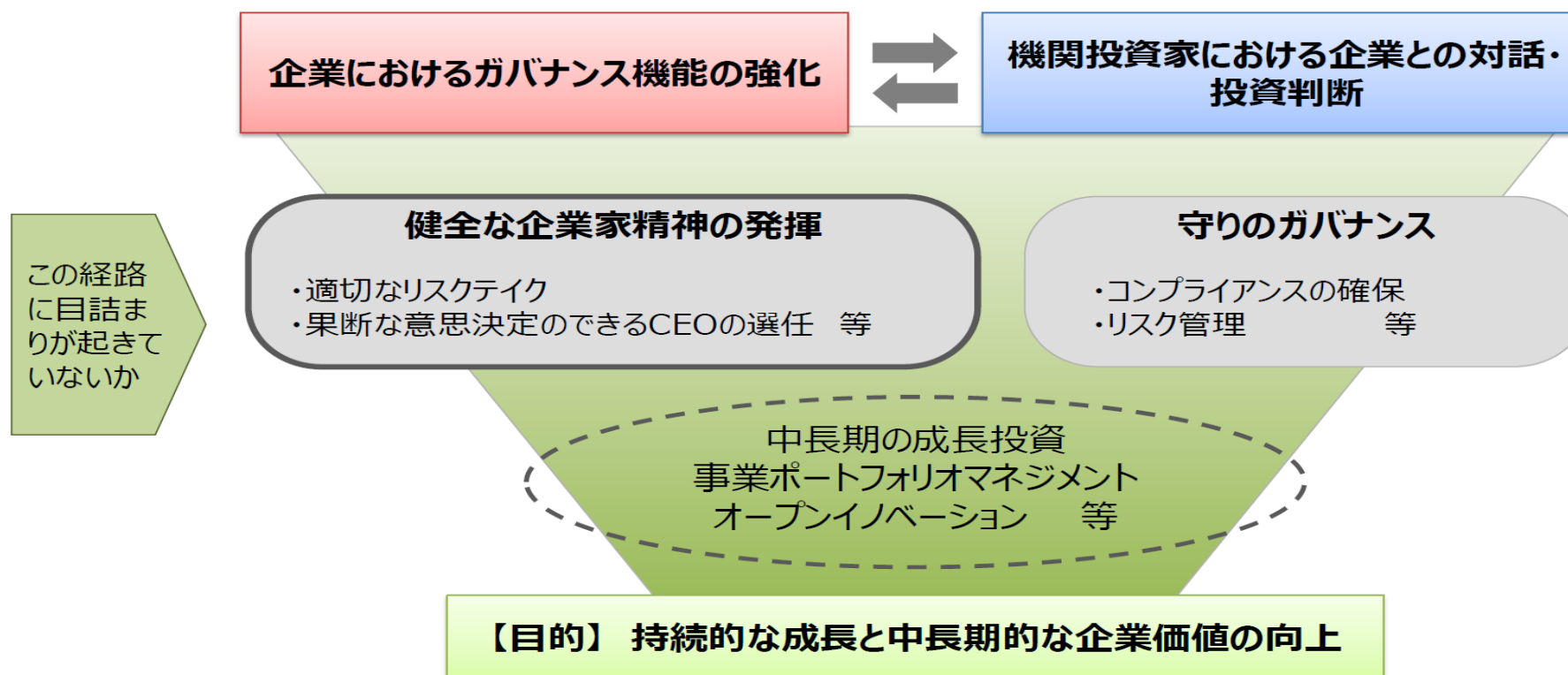
2022年7月19日第2回改訂公表

経済産業省は、2017年3月、日本企業のコーポレートガバナンスの取組の深化を促す観点から、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGSガイドライン)を策定し、2018年9月には改訂を行いました。

企業がグローバルな競争を勝ち抜き、中長期的な企業価値向上を実現するには、長期的な価値創造ストーリーを描いた上で、イノベーションや成長に向けた投資の促進が必要です。そのためには、経営者のアントレプレナーシップ(企業家精神)やアニマルスピリットが健全な形で発揮され、より良い経営戦略を立案しスピードを持ってリスクテイク出来る環境を実現することや、上場企業の経営が企業価値の向上を強く意識したものであることが、望まれています。こうした問題意識から、2021年11月にCGS研究会(第3期)が設置され、検討したその議論をまとめる形で、CGSガイドラインの改訂が行われ、2022年7月29日公表されました。

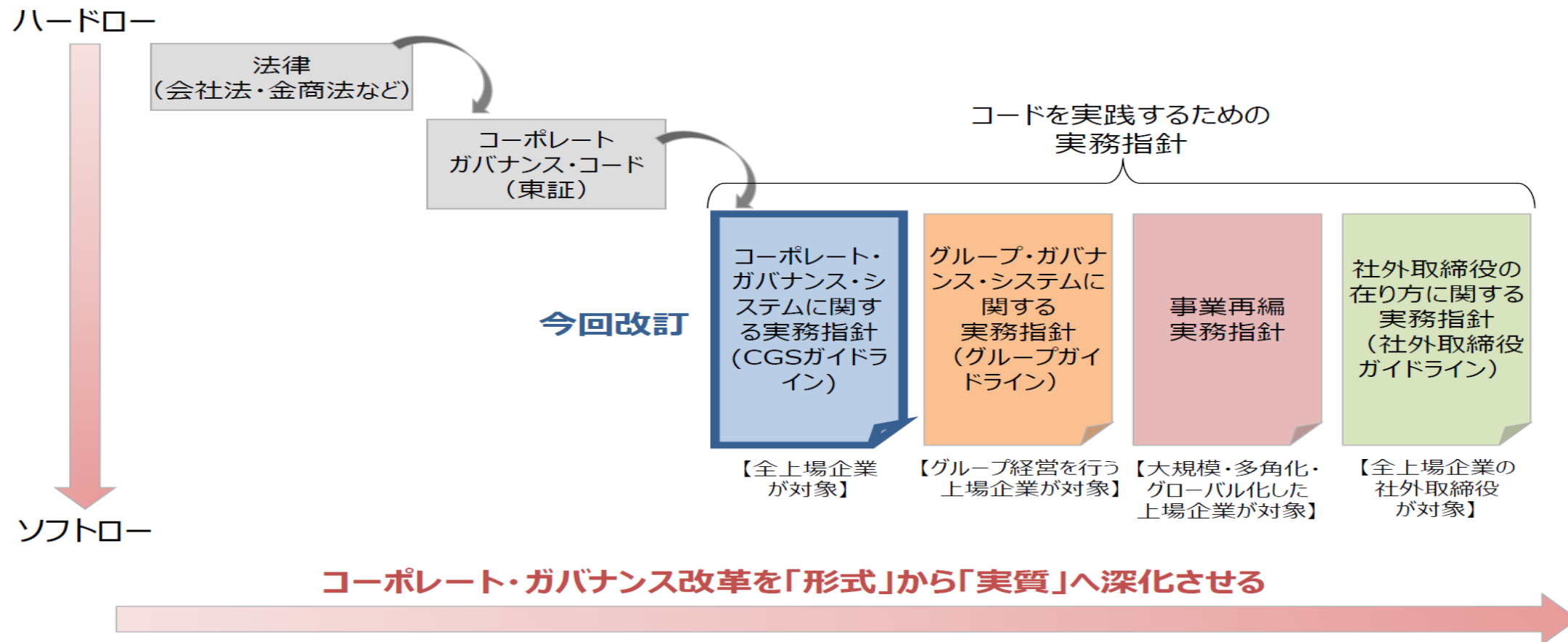
コーポレートガバナンス改革が目指すもの

- ガバナンス機能の強化や企業が市場と向き合うことにより、健全な企業家精神の発揮などを介して、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上という目的に繋がることが期待されている。



社外取締役の活躍の在り方と課題(CGSガイドライン)

経済産業省の各指針の位置づけ



社外取締役の活躍の在り方と課題(CGSガイドライン)

「今後の検討課題」とされた事項

- 研究会では、将来を見据え、ガイドラインとは別に「今後の検討課題」を整理している。

1	コーポレート ガバナンスの在り方	✓ 機関設計のほか、業種やフェーズ等によっても企業毎に状況が大きく異なるなか、<u>ガイドラインやコードで統一的な在り方を示すということが良いのか。</u> ✓ ケースバイケースの要素も強いため、望ましい事例を提示するのみでなく、<u>個別の失敗事例から、取締役会が上手く機能しなかった背景や改善点などについて学べるようにすることが重要ではないか。</u>
2	機関設計	✓ 現行の指名委員会等設置会社制度は、委員会における決定を取締役会が覆すことはできないが、指名委員会等設置会社の多くで社外取締役が過半数を占めている近年の状況を踏まえれば、欧米同様、<u>取締役会に指名・報酬の最終的な決定権限を委ねることを検討してもよいのではないか。</u> ✓ 機関設計や選択肢を<u>よりシンプルなものにすることを検討しても良いのではないか。</u>
3	取締役会	✓ <u>社外取締役を取締役会の過半数とし、グローバルスタンダードを目指していくべきではないか。</u>また、その場合、取締役会にて個別の業務執行を決定するプラクティスなども変わる可能性があるが、<u>ガバナンスの在り方はどのようにあるべきか。</u> ✓ 社外取締役の多様性を高めつつ、取締役会の人数の肥大化を防ぐ中において、<u>取締役会における社内取締役の数をいかに絞るかは、日本では乗り越えられていない重要な課題ではないか。</u>
4	社外取締役	✓ <u>社外取締役の質を向上させるために、社外取締役やその候補者が幅広く受講できる研修コンテンツ（失敗事例を含む社外取締役としてのあり方に関するケーススタディ等）を充実させていく必要があるのではないか。</u> ✓ 社外取締役の株主共同の利益に対する中立性が疑われるような場合、独立性基準においてより厳しくみていくべきではないか。 ✓ <u>独立性基準に加え、適格性基準が必要ではないか。</u>適格性として監督者としての役割・資質も求められるのではないか。 ✓ 社外取締役が兼務している会社の間で取引関係があるような場合、利益相反の問題がありうるため、事前に会社と協議・相談すべきことがより意識される必要があるのではないか。
5	責任追及の在り方	✓ 現行の会社法上、業務執行取締役等である取締役は、責任限定契約の対象から除かれているが、<u>今後、責任限定契約の対象の拡大や、より広く、訴訟委員会制度等を含めた責任追及の在り方について、検討する必要はないか。</u>
6	資本市場	✓ 日本では「実質株主」を確認できる制度が無いが、例えば、一定割合以上の株式または議決権を保有する株主への質問権創設、パブリックキャンペーンの際の各種透明性向上など、<u>株主側の透明性の向上が必要ではないか。</u> ✓ 日本では事例の少ない<u>議決権種類株式の活用</u>につき、企業における中長期的な戦略実現や資本市場活性化の観点、長期保有株主を優遇する観点から、<u>検討していくことも必要ではないか。</u>

社外取締役の活躍の在り方と課題(CGSガイドライン)

CGS研究会（第3期）の概要

- 2021年11月から検討を開始し、6回の議論を経て取りまとめ。

CGS研究会（第3期）委員等名簿

※敬称略

神田 秀樹	学習院大学大学院法務研究科教授 <座長>	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業弁護士
阿部 敦	富士通株式会社取締役会議長	富山 和彦	株式会社経営共創基盤IGPIグループ会長
石田 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代表取締役	藤田 友敬	東京大学大学院法学政治学研究科教授
伊藤 邦雄	一橋大学CFO教育研究センター長	古田 温子	株式会社アイ・アールジャパン常務取締役
江良 明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社マネージングディレクター インベストメント・スチュワードシップ部長	松元 暢子	慶應義塾大学法学部教授
大内 政太	一般社団法人日本経済団体連合会経済法規委員会企画部 会長（日本製鉄株式会社常務執行役員（法務管掌））	三笥 裕	長島・大野・常松法律事務所弁護士
大杉 謙一	中央大学法科大学院教授	宮島 英昭	早稲田大学商学学術院教授
大場 昭義	日本投資顧問業協会会長	森田 守	株式会社日立製作所執行役専務
神作 裕之	東京大学大学院法学政治学研究科教授	柳川 範之	東京大学大学院経済学研究科教授
後藤 元	東京大学大学院法学政治学研究科教授	<オブザーバー>	
小林 喜光	株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役 ※第2回まで参画、肩書きは当時	渡辺 諭	法務省民事局参事官
澤口 実	森・濱田松本法律事務所弁護士	廣川 斉	金融庁企画市場局企業開示課長
武井 一浩	西村あさひ法律事務所弁護士	菊池 敦之	株式会社東京証券取引所上場部長

（注）肩書きは第6回CGS研究会時点のもの（小林委員を除く）。

社外取締役の活躍の在り方と課題(CGSガイドライン)

ガバナンス体制の選択

- ガイドラインでは、取締役会の典型的な姿を二つのモデルに大別した上で、それぞれにおける監督機能の方向性を示している。
- ガバナンス体制の選択や経営への活かし方は、競争戦略の軸の一つ。企業が主体的に選択すべきだが、企業によってはモニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行を検討することは有益。

取締役会の典型的な姿

	A 取締役会を監督に特化させることを志向する会社	B 取締役会の意思決定機能を重視しつつ 取締役会内外の監督機能の強化を志向する会社
機関設計	典型的には指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社	典型的には監査役設置会社
権限移譲	個別の業務執行決定は執行側に大幅に権限移譲	個別の業務執行決定のうち重要性の低いものは執行側に権限移譲
構成	社外者が中心	社内の業務執行者が中心（他方で、監督機能の確保のために一定数の社外取締役を選任）
指名委員会・報酬委員会	審議の効率化のために、指名委員会、報酬委員会に対してタスクアウト（委員会の決定内容は必ずしも取締役会を拘束する必要はない）	監督機能の確保のために、社外者中心の指名委員会、報酬委員会を設置し、タスクアウト（委員会の決定内容は取締役会において尊重される必要がある）
開催頻度	個別の業務執行の決定は最小限であるため、頻度は相対的に少ない（但し、経営戦略の議論などに充てるため、頻繁に開催することもあると考えられる）	個別の業務執行の決定を相当数行うため、迅速性を損なわないために、頻度は相対的に多いことが想定される

社外取締役の活躍の在り方と課題(CGSガイドライン)

監査等委員会設置会社に移行する際の検討事項

- 監査等委員会設置会社を選択するメリットは多いが、単に機関設計を変えるだけではそのメリットを十分活かさないことから、**監査等委員会設置会社への移行を実効的なものとするための検討事項をガイドラインの「別紙2」で整理。**

監査等委員会設置会社のメリット

- 1 社外取締役を過半数とする又は定款の定めにより、重要な業務執行の決定の取締役への委任が可能
- 2 社外監査役に加えて社外取締役を選任する場合の負担感・重複感の解消
- 3 海外投資家から理解されやすいガバナンス体制の構築が可能

▶ **監査等委員会設置会社に移行する流れが強まっている**

移行する際の検討事項

- 1 **取締役会の役割・機能の見直し**
 - ✓ 個別具体的な業務執行事項の決定を執行側に大幅に委任し、**取締役会を監督に特化させる**ことが十分に検討されるべき。
 - ✓ 執行側に委任した事項であっても重要なものは審議事項・報告事項とするなど、柔軟に使い分け。
- 2 **監査等委員会の意見陳述権と任意の指名委員会・報酬委員会の関係**
 - ✓ 監査等委員会と、任意の指名委員会・報酬委員会の間で**不必要な競合が生じないことが重要。**
 - ✓ 監査等委員会が任意の指名委員会・報酬委員会の**決定手続の適切性を中心に確認したうえで、各委員会の判断を踏まえて監査等委員会としての意見を形成**することが考えられる。
- 3 **監査の実効性の向上**
 - ✓ **監査等委員会と内部監査部門との連携強化**（内部監査部門の監査計画、人事報酬等について**監査等委員会の承認や同意・協議を必要とする**など）
 - ✓ **デュアルレポートラインの確保**
- 4 **社外監査役を社外取締役として選任する際の留意事項**
 - ✓ 監査の役割に加えて、**社外取締役として期待される役割を果たすことができるかについても、十分に検討・説明**されることが望ましい。
 - ✓ 社外監査役を監査等委員に選任することによる**監査等委員会設置会社への早期の移行は否定されるものではない。**

社外取締役の活躍の在り方と課題

日本企業のコーポレートガバナンスをめぐる制度的な推移を振り返り、グローバルな資本市場で成長してきた日本企業のコーポレートガバナンスの中で、社外取締役に期待されている役割と現状を確認してきました。

前述のとおり、経営陣が担う業務執行機能は、取締役の本来の職務内容ではなく、

「業務の決定、執行、監督」のうち、取締役の本来的職務は、「業務の決定と監督」であり、執行は含まれないと認識することが重要です。その上で、「社外取締役に期待される役割は、経営全般の監督機能と利益相反の監督機能にある」ということを経営者のみならず、すべての企業人が理解したうえで、社会全体でそのことを認識し、実践する必要があります。

企業の中核人材における多様性の確保、サステナビリティをめぐる課題への取り組み、等々の企業の課題への対応の検討において、企業の価値創造のエンジンとして社外取締役の働きが期待されています。

7. 社外取締役の活躍の在り方と課題

取締役会の景色は様々

多様な社外取締役がそれぞれの
バックグラウンドを活かして経営戦
略や経営計画に意見を反映させ、
経営者がリスクテイクできる環境を
整える取締役会

経営陣との適度な緊張感の下、
監督機能を発揮している
取締役会

何一つ発言すること
なく存在感がない
お飾り状態の
社外取締役

業務執行と評価さ
れる懸念も生じる
指示を述べる
取締役

無用な負荷を現場にかけ、
自身の価値観だけを押し
付けるだけの的外れな
意見を言う取締役

上から目線で経営陣と
軋轢を生じさせる
取締役

それぞれの社外取締役による
統一感のない発言と
とりまとめ役不在による
学級崩壊状態の取締役会

社外取締役の活躍の在り方と課題

監査役（監査委員・監査等委員を含む）としては、社外取締役との連携が重要であり、この連携が、どのようにあるべきか、企業価値向上に向けて、具体的な施策を検討する必要があります。

社外取締役に期待される役割は、下記の通りです。

- 1) 取締役会の実効性を高めるための働きかけ(アジェンダセッティング、運営の工夫)
 - 2) 取締役の指名・報酬への関与の在り方
 - 3) 取締役、指名委員会、報酬委員会の実効性評価
 - 4) 取締役会以外の場でのコミュニケーション(社外役員のみでの議論の場の設定)
 - 5) 投資家との対話やIR等への関与(投資家との対話により、その視点を取締役会の議論に反映)
- 監査役として、具体的に協力可能なことは、何でしょうか？

社外取締役の活躍の在り方と課題

★ 社外取締役と監査役との連携について

- ① 自身の経験では、月次取締役会の終了後、社外取締役(2名)と監査役(3名)、社外役員全員で、意見交換会を行っていました。その際、毎月の監査調書(月毎の監査調書を纏め月次版)を社外取締役に共有し意見交換を行っていました。
監査役の気づき事項を、期末に監査報告として取締役に報告する代わりに、社外取締役の口から改善要望事項を伝えて頂くということもありました。
- ② 取締役会事務局が、取締役会の開催前に、取締役会の議案についての事前説明会を開催していたので、その機会を利用して、意見交換を行うこともありました。
- ③ 取締役会における議論の質を向上させ、建設的な議論を行うためには、経営会議等の社内会議における議論内容(特に反対意見の概要や結論に至った理由)等、社内での検討経緯について、社外取締役が把握し、理解するために協力するという意識で情報共有に努めました。

社外取締役の活躍の在り方と課題

★ 社外取締役と監査役との連携について

④ アジェンダセッティングについて

取締役会における議題選定、取締役会においてどのような議題を議論するかは、ガバナンスを働かせる上で非常に重要であり、社外取締役としても必要に応じてアジェンダセッティングに能動的に関与することが期待されています。具体的には、

- 1) 経営戦略等に関する議論を充実させること
- 2) 監督の観点からは重要であるが、執行側では上程する必要性を認識していなかった案件を取締役会に上程させること、
- 3) 重要な案件を適切な時期に取締役会に上程させて実質的な議論を行うこと、審議時間を確保すること、
- 4) 必要な場合には付議基準自体を見直すことを提案すること

社外取締役の活躍の在り方と課題

★ 社外取締役と監査役との連携について

⑤ 情報の確保

会社側から事前に、資料提供を受け、必要に応じ説明を求める。事前に取り締役会資料を読み込み、準備を行うためには、準備期間が必要不可欠であるため、資料の早期提供を求める。（例えば、概ね3日前までの提供）を求める。社外取締役が理解しやすいように、取締役会で行うべき議論のポイントに合わせた簡潔な資料作りを求める。また、経営会議等の社内会議における議論内容（特に反対意見の概要や結論に至った理由等、社内での検討経緯について把握すること）

社外取締役としては、経営会議等への出席や、議事録や会議資料の閲覧を求めることも考えられる。取締役会の貴重な時間はできる限り「議論」のために使うように心掛けるべきである。

- 監査役等からの情報共有の仕組みを構築する。日々様々なリスク情報に接する監査役等から、直近のリスク情報や、内部通報に関する分析等、監査役等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作ることも有意義と思えます。

社外取締役の活躍の在り方と課題

★ 社外取締役と監査役との連携について

⑥ 研修の必要性について

社外取締役として、社内にはない幅広い視点や洞察を持ち込み、取締役会等の議論に付加価値をつけるために、市場・産業構造の変化や業界動向、ESGやSDGsの大きな潮流等の国際情勢等について、能動的に情報を取りに行くほか、取締役会で議論すべき視点についての海外の最新動向を取り込めるよう、各種のセミナーや研修サービスの活用も含め、研鑽を積むことが有用である。リスク管理やコンプライアンスの観点からも、社会課題の変化に応じて頻繁に変更されるハードローやソフトローについて知識をアップデートするためにみnに研修を受講する等、不断の自己研鑽の努力が期待されます。

これらの社外取締役の責務について、監査役としてよく理解し、協力するためには、例えば、月次ベースで、定例会議を行う等、情報共有に努めることも重要です。

皆さんの会社では、どのような連携を図っているのか、お聞かせ頂けると幸甚です。

参考資料

【書籍】

- ① 社外取締役・監査役の実務-企業価値向上を目指す経営モニタリングの基礎と実践-
著者 箱田順哉氏 安田正敏氏 発行者 同文館出版株式会社
- ② 社外取締役の実像-15人の思想と実践-
編著 経済産業省 協力Pwcあらた有限責任監査法人 発行所金融財政事情研究会
- ③ 最新 監査役の実務マニュアル 編集 一般社団法人 監査懇話会 発行者 新日本法規
- ④ 社外取締役の活躍の在り方と課題 弁護士 三浦亮太 三浦法律事務所
月間監査役 NO.744 2023年2月25日
- ⑤ 社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)2020年7月31日 経済産業省
- ⑥ 企業法制委員会 資料3 改訂CGSガイドラインの解説 2022年9月7日 経済産業省産業組織課
- ⑦ コーポレートガバナンス白書2023 東京証券取引所
- ⑧ コーポレートガバナンス・コード2021年6月11日 東京証券取引所
- ⑨ 監査懇話会 第362回監査セミナー「監査等委員会設置会社と比較しての監査役会設置会社の利害得失の再検証」
青山学院大学法学部 教授 浜辺 陽一郎 先生
- ⑩ 監査懇話会監査基礎講座 元委員長 岩本泰志氏 作成 「監査制度の歴史」