

監査懇話会 SG分科会

コーポレートガバナンス・コード(CGC)を踏まえた監査役の在り方について

《目 次》	...	1
「CGCを踏まえた監査役の在り方について」をテーマアップした背景について	...	2
1. コーポレートガバナンス・コードに関して	...	3
(1) コーポレートガバナンス・コードの概要	...	3
(2) WGの検討内容	...	4
2. 「攻めのガバナンス」における監査役の在り方	...	6
(1) 監査役監査基準改定の概要	...	6
(2) 監査役監査基準における基本的な概念	...	7
(3) CGCの「攻めのガバナンス」を踏まえて監査役としてできること	...	10
(4) CGCの「攻めのガバナンス」を踏まえた監査役の姿勢	...	11

付表1

付表2

《検討プロセス》

- ① CGCの概要把握
- ② キーワードを選定して議論
- ③ CGCに対応した監査役監査基準改定の概要を把握
- ④ 以上を踏まえて監査役の在り方を議論

※ 議論が拡散し過ぎない様に、当WGでの検討範囲は下記項目を除外した。

- ・監査等委員会などの機関設計に係る事項
- ・CGCと会社法および金商法の相互関連性に係る事項
- ・三様監査に係る事項

リーダー	(株)ダイヤモンドテレコム 王子グリーンリソース(株)	常任監査役 常勤監査役	増田富夫(※) 西村博之
コーディネーター	三菱電機照明(株)	常任監査役	谷口明彦
アドバイザー	監査役懇話会	理事	板垣隆夫

(※人事異動のため2016年11月まで)

「コーポレートガバナンス・コードを踏まえた監査役の在り方について」 をテーマアップした背景について

コーディネーター 谷口明彦

★着眼点は何か？

(1)コーポレート・ガバナンスコード

2015年6月1日適用開始のコーポレート・ガバナンスコードの第4章 取締役会等の責務【基本原則4】の中で、①「企業戦略等の方向性」②「リスクテイクを支える環境整備」③「経営陣、取締役の監督」の取締役会の役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うとある。そして、【原則4-4.監査役及び監査役会の役割・責務】において、「監査役(会)は自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でない。機動的・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」と謳われた。

(2)監査役監査基準

2015年7月23日改訂監査役監査基準の中で、①第2章 監査役の職責と心構え 及び ②第4章 コーポレートガバナンスコードを踏まえた対応には、会社法381条1項に規定される従来の監査役の責務である「取締役の職務執行の監査」及び会社法362条2項に規定される取締役会による「取締役の職務の執行の監督」からより広い企業統治における監督機能全般を意味する新しい「監査役の監督」(広義の監督機能)の概念が示され、監査役による監査は広義の監督の一部とされた。
なお、従来の「取締役の職務執行の監査」は会社法382条、384条、385条において、「定款に反する重大な事実」、「著しく不当な事実」が認められるときの取締役会・株主総会への報告義務及び当該行為の差止請求の権限として規定されている。
日本監査役協会は「監査役等の英文呼称」(Audit & Supervisory Board Member)において広義の監督機能についての考え方を既に提示している。

(3)広義の監督機能

2012年9月20日「監査役の英文呼称」の検討諮問会議の座談会議事録において以下が確認された。

株式会社は構造的に無責任体質となり得る(アダム・スミスの二重の無責任:①配当に満足する株主②他人の金の管理者たる取締役)ため、社会に対する誠実性の維持(実質的にガバナンスと同意味)が必要で、そのためには非業務執行役員が必要である。

日本の監査役会設置会社の場合、監査役は唯一法律で規定されている非業務執行役員であり広義の監督機能の一翼を担う機関であると言える。

⇒現状では、「広義の監督機能」との表現は一般に定着したとは言えない。

- ・海外から監査役に業務執行者の人事権がないとの指摘がある。
- ・会社法は正面から妥当性監査を監査役の権限としているわけではない。

⇒広義の監督機能は、取締役会と監査役会が協働して担っている。

監査役設置会社に指名・報酬委員会を設置(ハイブリッド方式)し、諮問委員会に監査役が入り、指名・報酬に関与する

1. コーポレートガバナンス・コードに関して

1. (1) コーポレートガバナンス・コードの概要

① 経緯

「日本再興戦略」(H25年6月に閣議決定)を受け、下記施策が実現

- (i) JPX日経インデックス400(「投資家にとって投資魅力の高い会社」で構成される新しい株価指数)
- (ii) 有価証券上場規程の改訂(独立役員である取締役1名以上の確保要請)
- (iii) 投資家側には「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード: H26年2月)
- (iv) 改正会社法(H27年5月施行): 監査等委員会設置会社、社外役員の要件
- (v) 投資を受ける企業側には「コーポレートガバナンス・コード」

H26年12月: 第8回有識者会議

H27年1月まで: パブリックコメント

H27年3月: 原案

H27年6月: 適用開始

② 歴史的背景

リーマンショック→リスクを低減させるためのコーポレートガバナンスの必要性が重視される

外国人持株比率の上昇→海外投資家に理解されやすいガバナンスが求められる

クロスボーダーM&Aの増加→同上

③ CGCの目的

(i) 「稼ぐ力」

「日本再興戦略」では成長戦略とコーポレートガバナンスの強化がセット

日本企業の「稼ぐ力」を取り戻す施策としてのコーポレートガバナンスの強化

(ii) 「攻めのガバナンス」

CGCは成長戦略の一環として策定

「会社におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなくむしろ健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている」

④ 法的拘束力

CGCは法的拘束力を有するものではない

個々の企業の自己規律に委ねられる

⑤ 構成

序文、5つの基本原則、30の原則、38の補充原則(付表1参照)

第1章 株主の権利・平等性の確保(7つの原則・9つの補充原則)

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働(5つの原則・3つの補充原則)

第3章 適切な情報開示と透明性の確保(2つの原則・4つの補充原則)

第4章 取締役会等の責務(14の原則・19の補充原則)

第5章 株主との対話(2つの原則・3つの補充原則)

1. (2)WG検討内容

CGCの全体論は幅広すぎるため注目すべきキーワードを絞り込み、特化して検討を実施した。

当初の検討では下記項目以外に次の項目等も候補に挙がっていた。

「comply or explain」「監査等委員会」「モニタリングモデル」「三様監査」「サステナビリティ」「ダイバシティ」

①「攻めのガバナンス」

<論点およびコメント>

- a) 「ガバナンスの強化」は「収益力の強化」に結びつくのか？
→「ガバナンスの強化」がなされれば即「収益力の強化」に結びつくわけではない。
必要条件的にガバナンスの強化なくして収益力の強化は望めない、と解釈した。
- b) 利益至上主義に陥り「守り」が疎かになるのでは？
→守りの要素は重要であり、これを疎かにしてはならない。
守りがあってこそ攻めがある、と考察するものである。
- c) 「攻め」と「守り」は表裏一体であり、監査役は基本的に「守り」に重点を置くべき。
→「攻め」と「守り」のバランスを取ることが重要である。
「攻め」一方に偏るリスクを避けなければならない。
ただし、「自己の守備範囲を過度に狭く捉えることなく(原則4-4)」とあり、d)以下について検討した。
- d) 「攻めのガバナンス」において監査役に求められるものとは何か？
→あくまでも「一翼を担う」レベルであって、ここがメインではない。(メインは守り)
しかしながら、プロセスの妥当性を監査するという観点から経営判断に関してもある程度関与すべきであると考ええる。
- e) 「適切なリスクテイクを支える環境整備」
→基本原則4では「その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担う」とある。
合理的・客観的な経営判断が行える環境整備は、監査役の果たすべき責務のひとつと考える。
また、逆に「投資しないリスク」といった状況についても、何らかの関与があって良い。
無論そのためには、原則4-3にあるように「内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべき」である。
- f) 監査領域の拡大
→CGCの源流は欧米型のモニタリングモデルであり、海外と日本とでは取締役会や監査役の構造が異なっているために現在の制度設計にすんなりとはなじまない要素がある。
しかし1.(1)①にある通りCGCを含む一連のガバナンス改革の流れは不可避・不可逆であり、その導入により監査領域を拡大することができる、むしろチャンスであると捉えるべきであると考ええる。
- g) 監査役に求められる役割の変化。
→上記d)e)f)にて論じたように、監査役にはその役割の変化が求められているものと認識する。
また実効性の高い監査を行うことにより会社を守ることができる等の役割を果たすこともできる。
(実効性の高い監査→ガバナンスが適正に機能→経営意思決定のプロセスが合理化→
経営陣が結果責任を問われない→会社が守られる)
別な観点としては、過剰管理(=制御のやり過ぎ)の是正等も重要な役割である。

②取締役会

<論点およびコメント>

- a) 取締役会の主要な責務である監督機能が適正に果たされているか？
→CGCや改正会社法はその前提条件として取締役会が適正に監督機能を果たすことになっている。
しかしながら、実態は十分に機能しているとは言えないと感じる。
その責務を果たすためには改革が必要であり、取締役会に監督機能を回復させることが重要である。
- b) 取締役会における「執行」と「監督」の分離。
→取締役会には「モニタリング型」と「マネジメント型」があるが、監査役(会)設置会社は基本的に後者である。
しかし、後者であっても会社法に定められた監督(モニタリング)機能は果たす必要がある。
監督機能を果たさない大きな理由は①取締役代表取締役からの独立性がない②重要な業務執行の法定決議事項が多過ぎる。
①の対応策が独立社外取締役の2人以上の選任であり、②の対応策としては会社法の改正が検討されている。
- c) 取締役が不勉強すぎる。(CGCどころか会社法を理解していない)
→一般論として、業務執行系の取締役はCGCに対する理解に乏しいと思われる。
原則4-14において「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、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである」とあるが、これが実効性あるものとして実施されているかは大いに疑問である。
特に子会社に置いてこの傾向は顕著であると思われる。
- d) 「監査役は取締役会と協働して監督機能を担う」となっているが、協働の内容は？
→ひとつの監督業務をともに行うということではなく、補い合うことと解釈する。
監査役は監査を通じてその役割を果たすものと認識する。
- e) 「監査」と「監督」の定義は？
→監督とは、指示・命令・人事等をもって経営の方針・計画・目標等を司るもの。
監査とは監視・検証等を実施すること。
また、「広義の監督」と「狭義の監督」については「2. 監査役の内実」にて論じる。
- f) 内部統制の実効性(取締役会での決議、事業報告書での報告義務)
→大会社においては内部統制に関し、取締役会決議と事業報告書における報告が義務付けられている。
しかし、形式化・形骸化の傾向があるものと思われる。
CGCの各原則への対応についても大半がcomplyであり、「とりあえずcomplyしておけばよい」という安易なスタンスが感じられる。

③社外役員(特に独立社外役員)

<論点およびコメント>

- a) 社外役員の意義とは？
→独立性を有し執行側に干渉されない存在は重要であるが、業務の内容に精通していないという弱点をどのようにカバーするかが課題となる。
監査役に関しても非業務執行役員であるという観点での意義がある。
- b) 社内業務の精通していない社外役員に業務執行および適正な監督機能は果たせるのか？
→補充原則4-4①に「前者(社外監査役)に由来する強固な独立性と、後者(常勤の監査役)が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせることで実効性を高めるべき」とある。
情報の共有が大きな課題であり、この点では社外取締役についても同様である。
- c) 非業務執行役員としての連携(監査役と社外取締役)
→補充原則4-8②に「独立社外取締役は、(中略)、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべき」とある。
非業務執行役員同士の連携は非常に重要なものと認識する。
(但し、弊社においては社外取締役は存在せず、非常勤取締役はすべて親会社および兄弟会社から派遣されている)

2. 「攻めのガバナンス」における監査役の在り方

平成 27 年に改訂された監査役会設置会社に係る監査役監査基準は CGC 諸原則を反映させているので、まず監査役監査基準において CGC 諸原則を反映させた際の基本的な考え方を検証し、その上で CGC の「攻めのガバナンス」を踏まえた監査役の在り方について検討した。

(1) 監査役監査基準改定（平成 27 年 7 月 23 日）の概要（付表 2 参照）

監査役監査基準改定の概要は、同基準の「改定の趣旨」によると以下の通りである。

1. 各条項のレベル分け、補足の追記

- ・レベル分け： 監査役監査基準には、会社法等の法的義務を伴う規範と企業統治の観点から望ましい規範が混在することから、各条項の行動規範としての意味合いをレベル分けで示した。
- ・補足の追記： CGC がプリンシプルベース・アプローチ（原則主義）であることから、各条項だけでは十分に説明できない CGC 原則の趣旨を、新たに追記した補足において説明した。

2. 内容

- ・会社法及び会社法施行規則等の改正内容を反映した。（⇒本日は触れない）
- ・CGC 諸原則を反映した。（⇒本日のテーマ）

3. CGC 諸原則を反映した、主な改定内容

- ・CGC 諸原則を反映させた、監査役監査基準の主な改定内容は下表の通りである。

条項	内容	拡充	新たに規定
第2条・第3条	監査役職の職責と心構え	✓	✓
第13条	監督機能の一翼を担う監査役の役割やコードを踏まえた対応		✓
その他	第 9 条 監査役候補者の選定方針への関与	✓	
	第12条 研修等に係る費用を会社に請求する権利		✓
	第14条 株主等との対話		✓
	第16条 社外監査役との連携	✓	✓
	第36条 監査役会の監査実績の評価等	✓	

4. 監査役監査基準の対象会社

- ・会社法上の大会社を対象とし、主として上場会社を念頭において作成された（従来通り）。

(2) 監査役監査基準における基本的な概念

監査役監査基準において CGC 諸原則を反映させた際の基本的な考え方について検証した。

1. 「広義の監督機能」

- 1) CGC の「基本原則 4」では、「監査役設置会社において、取締役会の役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる」とされている。

【CGC 基本原則 4 取締役会等の責務】

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。

- 2) 監査役監査基準における CGC を反映させた記載 (注)【第●条】は、監査役監査基準の条項を示す。

条項において、「監査役(会)は監督機能の一翼を担う」と記載されている。

【第 2 条】第 1 項:

「**監査役は、取締役と協働して会社の監督機能の一翼を担い**、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより…社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。」

【第 3 条】第 2 項:

「**監査役は、監督機能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、…」

【第 13 条】第 2 項:

「**監査役及び監査役会は、…自らの職責の範囲内でこれらの監督機能の一部を担うものとする。**」

序文・補足において、「監査役(会)が一翼を担う監督機能」を、「広義の監督機能」の概念で説明。

- 1) 序文(「監査役監査基準の改定について」)

「ここ(第 2 条、第 3 条、第 13 条)でいう監督機能とは、会社法により規定されている取締役会による『取締役の職務の執行の監督』より広義の概念であり、監査役(会)と取締役会とが協働することによる包括的な監督機能を指し、監査役(会)による監査は、この**広義の監督**の一部であると考えている。」

- 2) 【第 2 条】第 1 項 補足:

「**広義の監督機能**は、取締役会と監査役(会)が協働して担うものであり、『監査』もその一部と考えている(**広義の監督機能**の概念については、当協会『監査役等の英文呼称について』(平成 24 年 8 月 29 日)において提示していたものであるが、本基準においても同様の概念を踏まえて改定するものである。)」

- 3) 【第 13 条】第 2 項 補足:

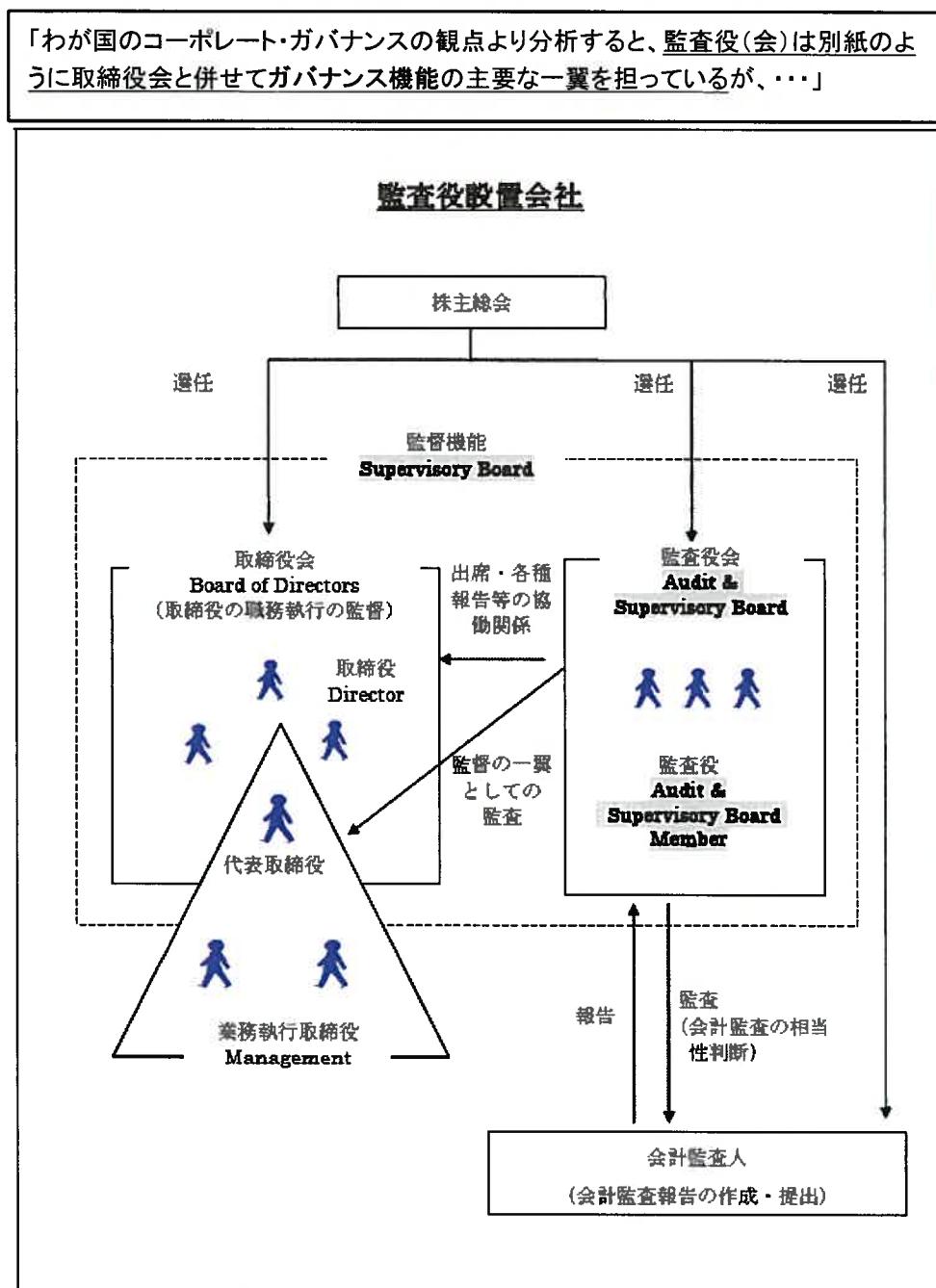
「・これら**広義の監督機能**に対する監査役の関与のあり方としては、取締役会がこれらの監督職務を適切に果たしているのかを**監査すること(会社法第 381 条第 1 項参照)**のほか、例えば、適切なリスクテイクの礎となる内部統制システムのあり方について構築の段階から積極的に意見を表明することが挙げられる。

・また、各社の置かれている環境によっては、リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等から、個別案件だけではなく、中期経営計画策定に係る議論においても積極的に発言することも考えられる。」

3) 「広義の監督機能」の概念 ⇒「監査役等の英文呼称について」における説明

「監査役等の英文呼称について」は、「監査役等の英文呼称検討諮問会議」による答申書。

諮問会議では英文呼称の検討に際し、監査役が本来何をする職責なのかについて議論された。



《まとめ》

・「狭義の監督機能」と「広義の監督機能」の概念(「監査役監査基準」第2条・第13条補足より)

- 〔 狭義： 取締役会による取締役の職務の執行の監督(会社法第362条第2項第2号)。
- 〔 広義： 取締役会と監査役(会)が協働して担う、包括的な監督機能。

監査役(会)について

- 〔 監査(会社法第381条第1項)は、広義の監督の一部。
- 〔 その他(例示)： 内部統制システムのあり方について、積極的に意見を表明。
中期経営計画策定に係る議論において、積極的に発言。

2. 「非業務執行役員」

1) 監査役監査基準における記載

条項および補足において「非業務執行役員」を記載（CGC には記載なし）

【第 14 条】補足：

「監査役と株主等との対話について…今後**非業務執行役員**としての監査役に対する期待が高まる…」

【第 16 条】第 3 項：

「監査役は、社外取締役を含めた**非業務執行役員**と定期的に会合をもつなど、…」

2) 「非業務執行役員」の概念

「監査役等の英文呼称検討諮問会議 座談会」における「非業務執行役員」の概念は以下の通り。

「…広義の監督をするために、どこの国でも必ずそこに**非業務執行役員**を入れています。業務執行者だけでなく、**非業務執行役員**もいないと監督はできないというのは常識に近い人間の知恵です。監査役という**非業務執行役員**も、広義の監督機能を担う一員である以外に、本来の存在意義はないはずです。」

※武井弁護士：西村あさひ法律事務所、監査役等の英文呼称検討諮問会議・議長

※月刊監査役 2012 年 11 月号から抜粋

《まとめ》

- ・非業務執行役員は、社外取締役および監査役から構成される。
- ・業務執行の監督には非業務執行役員が必要であり、監査役は非業務執行役員として、広義の監督機能を担う一員である。

3. 「守りの機能」、「能動的・積極的に意見を表明」、「リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点」

1) CGC における記載（CGC「原則 4-4」）

【CGC 原則 4-4 監査役及び監査役会の役割・責務】

…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。

2) 監査役監査基準における CGC を反映させた記載

条項において、「能動的・積極的な意見の表明」と記載されている。

【第 2 条】第 2 項：

「…自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく…**能動的・積極的な意見の表明**に努める」

【第 3 条】第 3 項：

「監査役は…**能動的・積極的に意見を表明**するよう努める」

補足において、意見表明の観点として、「リスク管理」や「経営判断の合理性」を例示している。

【第 2 条】第 2 項 補足：

「既に多くの実務においては、監査役は…法令や定款違反の可能性の観点だけではなく、**リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点**等からも意見を述べている」

【第 3 条】第 3 項 補足：

「「**能動的・積極的に意見を表明**」とは、専ら経営に関する事項として、発言を控える、若しくは意見を求められるまで待つことをせずに、企業にとり有益と自ら判断した場合は躊躇することなく**リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点**等からも意見を述べることを期待したものである」

【第 13 条】第 2 項 補足：

「…**リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点**等から、個別案件だけではなく、中期経営計画策定に係る議論においても積極的に発言すること考えられる」

《まとめ》

- ・監査役には、企業にとり有益と自ら判断した場合は躊躇することなく、リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等からも意見を述べる（能動的・積極的な意見表明）が期待されている。

(3) CGCの「攻めのガバナンス」を踏まえて監査役としてできること

監査役監査基準にCGC諸原則を反映させた際に基本とした考え方を理解した上で、CGCの「攻めのガバナンス」を踏まえて監査役として何ができるかを議論した。

1. 監査役職責の一義的には「守りのガバナンス」（監視）であり、その前提で「攻めのガバナンス」にも貢献する（広義の監督の一翼を担う）ことができる。また「攻めのガバナンス」に必要な「経営の意思決定過程の合理性（経営判断の原則）の確保」は「守りのガバナンス」にも必要であり、両者は表裏一体とも言える。
2. 「攻めのガバナンス」には、監査役職責を広く捉え過ぎることにより善管注意義務違反を問われるリスクもあるが、一方で、監査領域の拡大や非業務執行役員としての監査役に対する社会的期待に応える機会であると、前向きに捉えることもできる。

《具体例》

- ・監査領域の拡大の事例 ⇒ 人事・労務問題、持続可能性におけるトリプル・ボトムライン（経済・環境・社会）、ESG（環境・社会・統治） [CGC原則2-3・原則2-4]

3. 広義の監督機能の一翼を担う非業務執行役員として、適法性だけでなく妥当性についても、リスク管理の観点や経営判断の原則の観点から、客観的・合理的な意見表明を積極的に行う。 [CGC原則4-4]

《補足説明》

- ・会社法では、監査役の妥当性監査を明示的に規定していないが、適法性監査に限定もしていない。また適法性監査には善管注意義務が含まれるから、取締役の経営判断に係る事項について不当な点がないかどうかの観点から、経営判断の原則に基づく妥当性監査が必要となる。
- ・経営判断の原則には、例えば「投資しないリスクは何か」という「攻めのガバナンス」の視点もある。
- ・監査役は議決権を有しないからこそ、決議に拘束されない独立性・客観性の確保が可能である。

《具体例》

- ・取締役会以外の重要会議（経営会議、予算会議、月次実績会議等）への出席による、能動的・積極的な意見表明を行う。 [CGC原則4-4]
- ・組織規定・経営会議規定・職務権限規定等について、コンプライアンスの視点だけでなく、組織権限や責任の明確化による効率的な業務執行体制の整備の監査を行う。
- ・取締役会の監督機能強化のために、取締役会付議事項のスリム化の観点から、業務執行の決定に係る付議事項の妥当性を監査する。 [CGC原則4-12]
- ・会計監査人による会計上の見積りの監査において、事業計画や前提条件の妥当性について意見表明を行う。 [CGC原則3-2・補充原則3-2②(iii)]

4. 非業務執行役員（社外取締役、（独立）社外監査役、社内監査役）による連携を行う。

[CGC補充原則4-4①・原則4-6]

《補足説明》

- ・社外監査役は、監査役の調査権活用により社外取締役より多くの質の高い情報が入手可能である。 [CGC補充原則4-4①・補充原則4-13①]
- ・社内事情に精通している常勤（社内）監査役が情報収集と評価を行い、社外監査役・社外取締役と共有できる。 [CGC補充原則4-4①]
- ・社内監査役も、業務に関与しないことから、業務にしがらみがない意味での独立性があると言える。

《具体例》

- ・非業務執行役員による定期会合を開催する。 [CGC 補充原則 4-8①]
- ・監査役による調査権・費用請求権を活用した情報収集を行う。 [CGC 補充原則 4-4①]

5. 監査役の人事的独立性を確保する。

《具体例》

- ・監査役会による監査役人事の同意権・提案権活用により独立性を確保する。
- ・監査役の指名・報酬などに係る任意の諮問委員会等へ参加する。 [CGC 補充原則 4-10①]

6. 監査役制度の強化(「守りのガバナンス」の強化)によって、「攻めのガバナンス」にも貢献する。

《具体例》

- ・内部監査部門のデュアルレポーティングを行う。
- ・内部通報制度の通報先に監査役(会)を追加する。 [CGC 原則 2-5・補充原則 2-5①]
- ・研修・トレーニング制度を拡充する。 [CGC 原則 4-14・補充原則 4-14①]

7. 取締役会による CGC 対応を対象とした監査を実施することを通じて、「攻めのガバナンス」に貢献する。

《補足説明》

- ・「監査役及び監査役会の役割・責務」(CGC「原則 4-4」)自体も、コンプライ・オア・エクスプレインの対象である。

(4) CGC の「攻めのガバナンス」を踏まえた監査役の姿勢

- ・監査役が非業務執行役員として広義の監督の一翼を担う、という考え方は進歩的であるが、会社法の規定から、一般的には監査役が監督を担うことには違和感があり、現時点では全ての会社・監査役に共有されている概念ではない。

※会社法の規定において、監査役が監督を担うことに違和感を覚える点。

1. 監査役が取締役を選解任する権限がない。
2. 監査役の妥当性監査を明示的に規定していない。

従って監査基準・監査規程等における監査役の「攻めのガバナンス」に係る役割は、各社が主体的に判断することが現実的である。

- ・しかし実質的には、「攻めのガバナンス」に相当する実務的対応は既に監査役によって行われている。従って、それぞれの監査役が CGC の目指す「攻めのガバナンス」を踏まえて、非業務執行役員として広義の監督の一翼を担うべく、監査役活動に実効的に活かすことが重要である。

以上

第一章 【株主の権利・平等性の確保】

【基本原則1】

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。

また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。

少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

【原則1－1. 株主の権利の確保】

上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

補充原則

1－1①

取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があつたと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

1－1②

上場会社は、総会決議事項の一部を取締役会に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているかを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

1－1③

上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げるような配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利(違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等)については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

【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

1－2①

上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じて適確に提供すべきである。

1－2②

上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を送送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

1－2③

上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

1－2④

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。

1－2⑤

信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。

【原則1－3. 資本政策の基本的な方針】

上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。

【原則1－4. いわゆる政策保有株式】

上場会社がいわゆる政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有に關する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で主要な政策保有についてのリターンとリスクなどを踏まえた中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証し、これを反映した保有のねらい・合理性について具体的な説明を行うべきである。

上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための基準を策定・開示すべきである。

【原則1－5. いわゆる買収防衛策】

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手續を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

補充原則

1－5①

上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方(対抗提案があればその内容を含む)を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

【原則1－6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策(増資、MBO等を含む)については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手續を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

【原則1－7. 関連当事者間の取引】

上場会社がその役員や主要株主等との取引(関連当事者間の取引)を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手續を定めてその枠組みを開示するとともに、その手續を踏まえた監査(取引の承認を含む)を行うべきである。

第二章 【株主以外のステークホルダーとの適切な協働】

【基本原則2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

【原則2－1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】

上場会社は、自らが担う社会的責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行うつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

【原則2－2. 会社の行動準則の策定・実践】

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

補充原則

2－2① 取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

【原則2－3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

補充原則

2－3① 取締役会は、サステナビリティ（持続可能性）を巡る課題への対応は重要なリスク管理の一部であると認識し、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである。

【原則2－4. 女性の活躍促進を含む社内多様性の確保】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る。との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

【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 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。

第三章【適切な情報開示と透明性の確保】

【基本原則3】

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づき開示を適切に行うとともに、法令に基づき開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

【原則3－1. 情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づき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、(本コーポ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、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

補充原則

3－1① 上記の情報の開示に当たっても、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

3－1② 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 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

3－2② 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制の確立

第四章【取締役会等の責務】

【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。

【原則4－1. 取締役会の役割・責務(i)】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

補充原則

4－1① 取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

4－1② 取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

- 4－1③ 取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)について適切に監督を行うべきである。
- 【原則4－2. 取締役会の役割・責務(2)】
- 取締役会は、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を主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。
- また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

補充原則

- 4－2① 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。

- 【原則4－3. 取締役会の役割・責務(3)】
- 取締役会は、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を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。
- また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。
- 更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

補充原則

- 4－3① 取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。
- 4－3② コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。
- 【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督、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。

補充原則

- 4－4① 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】
- 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4－6. 経営の監督と執行】
- 上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。
- 【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

- 【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、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、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られる上場会社は、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 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。
- 4－8② 独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

- 【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 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。

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。

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。

【原則4－12.

取締役会における審議の活性化】
取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を導ぶ気風の醸成に努めるべきである。

補充原則
4－12①

取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。

- (i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
- (ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報がく適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で提供されるようにすること
- (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
- (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- (v) 審議時間を十分に確保すること

【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。

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。

4－13②

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。

4－13③

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。

【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、こうした対応が適切にとられているかを否かを確認すべきである。

補充原則
4－14①

社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務(法的責任を含む)を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

4－14②

第五章 【株主との対話】

【基本原則5】

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役(社外取締役を含む)は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

【原則5－1. 株主との建設的な対話に関する方針】

上場会社は、株主からの対話(面談)の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

補充原則
5－1①

株主との実際の対話(面談)の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部または取締役(社外取締役を含む)が面談に臨むことを基本とすべきである。

5－1②

株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。

- (i) 株主との対話全般について、下記(ii)～(v)に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
- (ii) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
- (iii) 個別面談以外の対話の手段(例えば、投資家説明会やIR活動)の充実に関する取組み
- (iv) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
- (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

5－1③

上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

【原則5－2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

【A】条 項	【B】補 足	【C】 CGCの 該当する原則
第2章 監査役の職責と心構え		
第2条(監査役の職責)		
◎ 1. 監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。【Lv.3】	・本基準における「監督」の概念は、会社法第362条第2項第2号に規定する「取締役の職務の執行の監督」に留まらず、より広い企業統治における監督機能全般を意味する。 ・広義の監督機能は、取締役会と監査役(会)が協働して担うものであり、「監査」もその一部と考えている(広義の監督機能の概念については、当協会「監査役等の英文呼称について」(平成 24 年 8 月 29 日)において提示していたものであるが、本基準においても同様の概念を踏まえて改定するものである。) ・また、コーポレートガバナンス・コード(以下、補足において「GC」という。)において求められている各種ステークホルダーとの協働は、取締役会及び経営陣が主導的に行うべきものであるが、監査役も企業統治体制の確立の観点から、取締役会及び経営陣を後押しすることが求められていることから今回の改定を行った。	基本原則2 基本原則4
● 2. 前項の責務を通じ、監査役は、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果断な意思決定が可能となる環境整備に努め、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、取締役又は使用人に対し能動的・積極的な意見の表明に努める。【Lv.4】	・GC原則4-4のとおり、監査役が、いわゆる「守りの機能」を含めその役割・責務を十分果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切ではない。 ・既に多くの実務においては、監査役は、取締役会又は経営会議等重要な会議のほか、様々な場面で多岐にわたる事項について、法令や定款違反の可能性の観点だけでなく、リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等からも意見を述べている(具体例については、日本監査役協会「第77回監査役全国会議に係る事前アンケート 集計結果」(2013年10月8日)を参照。) ・ただし、これらの対応は各社の置かれている状況を勘案して行われるべきもので、各企業一律に求められるものではないことに留意する必要がある。	
3. 監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証、会社の業務及び財産の状況に関する調査等を行い、取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見の表明、取締役の行為の差止めなど、必要な措置を適時に講じなければならない。【Lv.2】		
第3条(監査役の心構え)		
1. 監査役は、独立の立場の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき行動しなければならない。【Lv.2】		
◎ 2. 監査役は、監督機能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、常に監査品質の向上等に向けた自己研鑽に努め、就任後においても、これらを継続的に更新する機会を得るよう努める。【Lv.4】		基本原則4 原則4-4 補充原則4-14①
◎ 3. 監査役は、適正な監査視点の形成のため、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、監査役に求められる役割と責務を十分に理解する機会を得るよう努めるほか、経営全般の見地から経営課題についての認識を深め、経営状況の推移と企業をめぐる環境の変化を把握し、能動的・積極的に意見を表明するよう努める。【Lv.4】	・「能動的・積極的に意見を表明」とは、専ら経営に関する事項として、発言を控える、若しくは意見を求められるまで待つことをせずに、企業にとり有益と自ら判断した場合は躊躇することなくリスク管理の観点や経営判断の合理性の観点等からも意見を述べることを期待したものである。	
4. 監査役は、平素より会社及び子会社の取締役及び使用人等との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努める。【Lv.4】		
5. 監査役は、監査意見を形成するに当たり、よく事実を確かめ、必要があると認めたときは、弁護士等外部専門家の意見を徴し、判断の合理的根拠を求め、その適正化に努める。【Lv.4】		
6. 監査役は、その職務の遂行上知り得た情報の秘密保持に十分注意しなければならない。【Lv.2】		
7. 監査役は、企業及び企業集団の健全で持続的な成長を確保し社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立と運用のために、監査役監査の環境整備が重要かつ必須であることを、代表取締役を含む取締役に理解し認識させるよう努める。【Lv.4】		
第3章 監査役及び監査役会		
第9条(監査役選任手続等への関与及び同意手続)		
1. 監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議しなければならない。【Lv.1】同意の判断に当たっては、第10条に定める選定基準等を考慮する。【Lv.3】		
◎ 2. 監査役会は、監査役の候補者、監査役候補者の選定方針の内容、監査役選任議案を決定する手続、補欠監査役の選任の要否等について、取締役との間であらかじめ協議の機会をもつことが望ましい。【Lv.4】	・監査役候補の指名の方針等を会社が定める場合に、取締役会だけで定めるのではなく監査役会が関与することについて言及している。	原則3-1(iv)(v)
3. 監査役会は、必要があると認めたときは、取締役に對し、監査役の選任を株主総会の目的とすることを請求し、又は株主総会に提出する監査役の候補者を提案する。【Lv.3】		
4. 監査役は、監査役の選任若しくは解任又は辞任について意見をもつに至ったときは、株主総会において意見を表明しなければならない。【Lv.2】		
5. 補欠監査役の選任等についても、本条に定める手続に従う。【Lv.3】		
6. 監査役及び監査役会は、社外監査役選任議案において開示される不正な業務執行の発生の予防及び発生後の対応に関する事項について、適切に記載されているかにつき検討する。【Lv.3】		

Lv.	事項
1	法定事項
2	不遵守があった場合に、善管注意義務違反となる蓋然性が相当程度ある事項
3	不遵守が直ちに善管注意義務違反となるわけではないが、不遵守の態様によっては善管注意義務違反を問われることがあり得る事項
4	努力義務事項、望ましい事項、行動規範ではあるが上記1～3に該当しない事項(検討・考慮すべきものの具体的な行動指針は示されていない事項等)
5	権利の確認等上記1～4に当てはまらない事項

【基本原則 2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働】
上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。
取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

【基本原則 4 取締役会等の責務】
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。

【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、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。

【補充原則4-14①】
社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務(法的責任を含む)を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

【原則3-1 情報開示の充実】
(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

【A】条 項	【B】補 足	【C】 CGCの 該当する原則
第12条（監査費用） ※第1～3、5項は非表示		
● 4. 監査役は、その役割・責務に対する理解を深めるため必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に適合した研修等を受ける場合、当該費用を会社に請求する権利を有する。【Lv.5】	・費用負担についても明確にしている。	補充原則4－13② 原則4－14
第4章 コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応		
第13条（コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応）		
● 1. コーポレートガバナンス・コードの適用を受ける会社の監査役は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を十分に理解したうえで、自らの職務の遂行に当たるものとする。【Lv.4】	・GCは会社の持続的成長と中長期的企業価値向上に資する内容であることから、第13条第1項は、GCの適用を直接受けていない会社であってもGCの趣旨を取り込むことを否定するものではない。	
● 2. 監査役及び監査役会は、取締役会が担う以下の監督機能が会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促しかつ収益力・資本効率等の改善を図るべく適切に発揮されているのかを監視するとともに、 <u>自らの職責の範囲内でこれらの監督機能の一部を担うものとする</u> 。【Lv.4】	・監査役及び監査役会は、第2条第1項に規定されているとおり、取締役会と協働して会社の 広義の監督機能 の一翼を担う機関であるが、当該監督機能の例として、GC基本原則4に3つの役割・責務が提示されており、当該役割・責務の一部は監査役・監査役会も担うことになる（GC基本原則4参照）。 ・これら 広義の監督機能 に対する監査役の関与のあり方としては、取締役会がこれらの監督職務を適切に果たしているのかを監査すること（会社法第381条第1項参照）のほか、例えば、適切なリスクテイクの礎となる内部統制システムのあり方について構築の段階から積極的に意見を表明することが挙げられる。 ・また、各社の置かれている環境によっては、 リスク管理の観点や経営判断の合理性の観点 等から、個別案件だけではなく、中期経営計画策定に係る議論においても積極的に発言することも考えられる。 ・ただし、これらの関与の度合いは各社の事情により異なるべきものであり、第2項がレベル4となっているのもこの点を勘案したものである。なお、監査役が行うべき対応は、第2条に掲げる監査役の職責を踏まえて行われることになる。	基本原則4
● 一 企業戦略等の大きな方向性を示すこと 二 代表取締役その他の業務執行取締役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 三 独立した客観的な立場から、代表取締役その他の取締役等に対する実効性の高い監督を行うこと		
● 3. 監査役が指名・報酬などに係る任意の諮問委員会等に参加する場合には、会社に対して負っている善管注意義務を前提に、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に適正に判断を行う。【Lv.3】	・諮問委員会の設置や当該委員会に監査役が参加するかどうかは各社の状況に応じて任意に対応する事項である。	原則4－10
第14条（株主との建設的な対話）		
● 1. 監査役は、中長期目線の株主等と対話を行う場合には、関連部署と連携して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的範囲内で適切に対応するものとする。【Lv.4】	・本条は、監査役と株主等との対話について、監査役が株主等と対話を行っている実例があり、今後 非業務執行役員 としての監査役に対する期待が高まると考えられることから規定している。 ・「中長期目線の株主」とは、いわゆるショートターミズムの株主ではなく、例えばスチュワードシップ・コードを採択し、顧客・受益者への長期的なリターンを確保するよう投資対象企業の中長期的な企業価値の向上への深い理解と関心をもっている機関投資家等が典型で、こうした株主は「会社のガバナンスの改善が実を結ぶまで待つことができる」（GC「経緯及び背景」第8項参照）者でもある。 ・なお、監査役が実際に対話を行うに当たっては、IR部門等の関連部署と十分な連携を図り、株主等にとって判りやすい説明となるよう、会社全体としてできるだけ一貫性のある説明を確保する必要があることから「関連部署と連携して」と規定している。	基本原則5
● 2. 前項の対話において把握された株主の意見・懸念は、代表取締役その他の業務執行取締役、取締役会及び監査役会に対して適切かつ効果的に伝えるものとする。【Lv.4】		
第5章 監査役監査の環境整備		
第16条（社外取締役等との連携）		
◎ 1. 監査役会は、会社に社外取締役が選任されている場合、社外取締役との情報交換及び連携に関する事項について検討し、監査の実効性の確保に努める。【Lv.4】 <u>監査役及び監査役会は、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の確保に努める</u> 。【Lv.4】		補充原則4－4①
● 2. <u>筆頭独立社外取締役が選定されている場合、当該筆頭独立社外取締役との連携の確保に努める</u> 。【Lv.4】		補充原則4－8②
● 3. 前2項のほか、監査役は、社外取締役を含めた 非業務執行役員 と定期的に会合をもつなど、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスクのほか、監査上の重要課題等について意見を交換し、 非業務執行役員間 での情報交換と認識共有を図り、信頼関係を深めるよう努める。【Lv.4】		補充原則4－8①
第8章 監査の方法等		
第36条（監査計画及び業務の分担） ※第2～5項は非表示		
◎ 1. 監査役会は、内部統制システムの構築・運用の状況にも留意のうえ、重要性、適時性その他必要な要素を考慮して監査方針をたて、監査対象、監査の方法及び実施時期を適切に選定し、監査計画を作成する。【Lv.3】 <u>監査計画の作成は、監査役会全体の実効性についての分析・評価の結果を踏まえて行い、監査上の重要課題については、重点監査項目として設定する</u> 。【Lv.3】	・実務上、毎年の監査計画策定に当たり、前年度の監査計画及び実績の分析・評価に基づき、反省点の改善、次期の重要課題の設定、往査先の選定等を行い監査計画に反映している例が多い。 ・また、個々の監査役の実績評価についても行うことが望ましいが、そこまで基準に含めることは実務との乖離が大きいので本条では言及していない。 ・なお、評価結果の開示まで行うかどうかは会社の裁量に委ねられることから、本基準では言及していない。	補充原則4-11③を踏まえた改定である。

【補充原則4-13②】
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。

【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、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

【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。

【基本原則 5 株主との対話】
上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。
経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

【補充原則4-4①】
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。

【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。

【補充原則4-8②】
独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

【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。