

社外取締役ガイドライン

2013年（平成25年）2月14日

改訂 2015年（平成27年）3月19日

改訂 2019年（平成31年）3月14日

日本弁護士連合会

はじめに

「会社法制の見直しに関する要綱」（平成24年9月7日法務省法制審議会第167回会議）では、社外取締役が有用であるという方向性が示された。

社外取締役がそれぞれの知見を踏まえ、広く社会通念・一般常識に基づき、ブランド価値・レピュテーション等の社会的評価を含めた企業価値の最大化という視点で経営をモニタリングすることの意義は大きいと言えよう。

現時点でも相当数の社外取締役が企業に就任しているが、今後、更に多様な経歴、専門性を持つ者の就任が見込まれ、当連合会の会員もその給源となることが想定される。しかるに、社外取締役は、会社法上の役割を負う者であるから、この点について十分承知して就任することが望まれる。

このような状況において、法律専門家の団体である当連合会が、取締役の善管注意義務の法的分析・整理を踏まえ、社外取締役への就任から退任まで、社外取締役が果たすべき役割等についてのベストプラクティスをガイドラインとしてコンパクトに取りまとめることには、以下のような意義がある。

第一に、多様な経歴を持つ方々が、本ガイドラインを参考とすることで、会社法上の取締役として、その就任から退任まで、役割を果たすために押さえておくべき一定の留意事項の全体像を把握できる。また、社外取締役である経営者・OBの方々も、多忙な中で、実務経験を法的観点から改めて点検できる。

第二に、社外取締役を迎える企業の経営トップや社内者の取締役・事務局や法務部門の者にとっては、社外取締役を活かすためのヒントとなりうる。

第三に、当連合会会員である弁護士に対しては、本ガイドラインを通覧し、研修等で研鑽を積むことにより、十分に役割を果たせることを示し、社外取締役就任への不安や疑問を解消することができる。

上記の取りまとめの趣旨に鑑み、本ガイドラインが広く、社外取締役の方々や、社外取締役を迎え入れる企業側等、各方面で参考とされることを願うものである。

2015年（平成27年）改訂に当たって

2013年（平成25年）2月に社外取締役ガイドラインを公表した後、2年の間に我が国のコーポレートガバナンス及び社外取締役をめぐる状況は大きく変わった。

まず、会社法の一部を改正する法律が2014年6月20日に成立した。会社法制の見直しに関する要綱では、監査役会設置会社のうち、有価証券報告書を提出しなければならない株式会社は、社外取締役を置くことが相当でない理由を事業報告に記すこととされていたが、改正法では、加えて定時株主総会において社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない旨規定された。また、改正法附則第25条では、本年5月1日の施行後2年を経過した後に、社外取締役の選任状況その他の社会経済情勢の変化等を勘案し、必要があると認めるときは、社外取締役を置くことの義務付け等所要の措置を講ずることとされた。

さらに、会社法改正後、2014年（平成26年）6月に、「日本再興戦略」改訂2014が公表され、「稼ぐ力」回復のための積極的な投資の環境として「コーポレートガバナンスの強化」「社外取締役の積極的な活用」が重要な政策として位置づけられた。

そして、本年3月には、東京証券取引所において、コーポレートガバナンス・コードが「日本再興戦略」改訂2014を受けて確定し、本年6月1日から適用されることとなった。この中では、少なくとも独立社外取締役2名以上が選任され、業務執行とは一定の距離を置き、独立した客観的な立場から経営陣に対し実効性の高い監督（モニタリング）を行う役割・責務を果たすべきであるとの原則が提示されている。

「日本再興戦略」改訂2014では、金融政策や財政出動により上場企業等の業績回復を先行させ、その結果積み上がった内部留保を、コーポレートガバナンスの強化や上記社外取締役の役割・責務を活用する枠組みの下、経営陣の健全な企業家精神の発露による積極的な投資に振り向け、日本経済の中長期的な復興を実現し、その成果を広く国民に均てん（全国に効果を行き渡らせること）するとされ、その実現が注視されている。

当連合会は、法律専門家の団体として、今次会社法の改正に伴う社外取締役に関する実務がより良きものとなるよう、また、給源が限られていると言われる中で法律家も含め社外取締役の給源の確保に資するよう、本ガイドラインを上記の変化に対応して改訂する次第である。

本ガイドラインが、社外取締役を受け入れようとする企業や、法律家に限らず実際に就任される多くの社外取締役の方々の良き参考となれば幸甚である。

2019年（平成31年）改訂に当たって

2013年（平成25年）2月に社外取締役ガイドラインを公表し、2015年（平成27年）に改訂したところ、その後の4年の間に我が国のコーポレートガバナンス及び社外取締役をめぐる状況は更に大きく変わった。

まずは、コーポレートガバナンス・コード（CGコード）が普及し、上場企業の経営者等が当該コードを意識した行動をとりはじめるようになった。そして、CGコードが2018年6月1日に改訂・施行され、更に経営者に求められることが増加した。

次に、日本版スチュワードシップ・コードも普及・浸透し、国内の機関投資家の活動が活発となり、議決権の行使基準や行使結果の開示、会社との対話、議決権行使の積極化とこれに伴う反対票の増加が顕著となった。

一方、社外取締役の選任割合が増加し、東京証券取引所上場会社全体では約98.1%が、東証一部上場会社では約99.9%が社外取締役を選任している。社外取締役を選任していない会社は、適任者不在や費用の面を、社外取締役を選任する「相当でない理由」として開示しているが、社外取締役の有用性を正面から否定する開示は見当たらない。このように社外取締役の選任は一般的となっている。

このことから考えると、現在は、社外取締役を選任するかしないかではなく、会社は社外取締役をどう活用するか、社外取締役は自らが何を成すべきかについて、正面から取り組む時代となっている。例えば、近時は任意の指名・報酬等の委員会を設置する会社が増えてきたが、こうした委員会の構築及び運用について、会社と社外取締役の双方が理解する必要がある。

こうした中で、社外取締役候補者の中には、自らが社外取締役を引き受けるべきか否か迷う方もいるであろう。本ガイドラインは、社外取締役の就任時に検討すべき事項を整理してきたが、改めてこれらを見直した。また、社外取締役候補者の法的責任がどのようなものか知りたいという要望に備えて、最近の判例や実務を通じて、取締役の善管注意義務について法的観点から改めて整理をし、最新の各界の動向や実務動向を反映して、社外取締役の職務を見直した。

また、異なる立場である社外取締役を迎える企業の経営トップや社内者の取締役・事務局や法務部門の立場から見ても、社外取締役を活かすための仕組みを構築・運用する実務への指針となるよう、本ガイドラインの内容を改めて見直した。

本ガイドラインが、社外取締役を受け入れる企業や、実際に就任される多くの社外取締役の方々の良き参考となれば幸甚である。

社外取締役ガイドラインの概要

本ガイドラインは、日本の上場会社において99%以上を占める監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社を対象としている。指名委員会等設置会社の社外取締役については、これらを適宜応用・調整の上参照されたい。

- 1 会社，候補者の双方が検討できるよう，社外取締役の就任時，また就任の依頼時に検討すべき事項として，「社外取締役に望まれる資質」を記載した。社外取締役にとって重要な独立性や専門性，また多様性等について記載した。
- 2 取締役の責任を理解した上で就任し，職務に携わることができるよう，社外取締役の善管注意義務の法的分析を整理して提供する。社外役員（監査役も含む）についても「不作為」に基づく責任が発生すること，また，いわゆる証券訴訟において社外役員が責任を負う可能性が高いことについても記載した。
- 3 就任後の具体的な活動指針として，概ね以下のとおり場面を分けて記載した。
 - (1) 就任時
社外取締役への就任を依頼されたとき，自らの適格性を判断するために，どのような事項を，どのように検討するか。
 - (2) 平常時の職務
社外取締役の平常時の職務として，何をどのようにモニタリングするか。また，内部統制部門，監査役（会），会計監査人等と，どう連携するか。
 - (3) 任意の委員会
任意の委員会につき，設置の有無に応じた社外取締役の対応，設計場面における構成，対象者，諮問事項，運用場面における留意点。
 - (4) 非常時の職務
平常時の職務と異なる非常時の職務として，組織再編等のM&A等及び不祥事発生時の対応。
 - (5) 社外取締役の任期・退任
社外取締役の任期の望ましい期間及び退任時の留意点として，利害関係者等への説明，任期中に受領した資料の保管。
 - (6) 監査等委員会設置会社における場合
監査等委員会設置会社の取締役について，その独自の職務について，監査，他部門との連携，独立性，モニタリング，任意の委員会との関係等。
 - (7) その他社外取締役に期待される役割
指名・報酬等への関与，社外取締役間との関係，株主との対話，自己研鑽等。

社外取締役ガイドライン 目次

はじめに	1
2015年（平成27年）改訂に当たって	2
2019年（平成31年）改訂に当たって	3
社外取締役ガイドラインの概要	4
第1 社外取締役にはどのような者がふさわしいか	
1 社外取締役に望まれる資質	8
(1) 社外取締役に望まれる資質	
(2) 社外取締役の候補者	
(3) 多様性の確保	
2 客観的独立性について	9
(1) 社外取締役の客観的独立性に関する基準の開示	
(2) 会社の重要な取引先等の関係者等の場合	
3 専門性について	10
(1) 社外取締役と専門性	
(2) 社会通念・一般常識に基づくモニタリングの重要性	
(3) 専門性と社外取締役の責任	
第2 社外取締役の会社に対する善管注意義務の法的分析	
1 取締役の会社に対する善管注意義務の概略	11
(1) 取締役の善管注意義務	
(2) 善管注意義務違反が具体的に問題となる場合	
2 社外取締役の責任	13
(1) 善管注意義務の水準	
(2) 社外取締役の職務と責任	
3 情報入手の在り方についての善管注意義務	15
(1) 信頼の原則	
(2) 例外となる場合	
4 有価証券報告書等に対する虚偽記載の責任	16
第3 社外取締役の具体的活動の指針	
1 就任検討時における留意事項	17

(1) 経営陣の社外取締役への期待	
(2) 自社株保有についてのルール等の確認	
(3) 能力・資質・独立性の自己確認	
(4) 会社概況の把握	
2 内部統制部門，監査役（会），会計監査人等との連携の留意事項	18
(1) 連携の重要性	
(2) 内部統制，コンプライアンス部門との連携について	
(3) 監査役（会）と社外取締役の役割分担を踏まえた連携について	
(4) 会計監査人の役割・機能を踏まえた連携について	
(5) 有事の連携	
3 取締役会でのモニタリング時の留意事項	19
(1) 付議事項の内容把握	
(2) 審議における質問（発言）の重要性	
(3) 採決時の留意事項	
(4) 議事録の記載についての留意事項	
4 取締役会でのモニタリングの項目	21
(1) 取締役会の決議事項について	
(2) 経営に関するモニタリング	
5 任意の委員会における事項	25
(1) 設置検討の場面	
(2) 設計の検討場面	
(3) 運用の場面	
6 組織再編等の株主共同の利益に影響が及ぶ事項	28
(1) M&A等の組織再編の場合	
(2) 新株発行（公募増資及び第三者割当増資）の場合	
(3) 関連当事者との取引の場合	
(4) MBO及び親会社による上場子会社の完全子会社化（MBO等）の場合	
(5) 特別支配株主の株式等売渡請求の場合	
(6) 敵対的買収防衛策の導入及び発動の場合	
7 不祥事発生時の対応策	30
(1) 不祥事発生時に社外取締役に期待される役割	
(2) 社外取締役に不祥事に関する情報が持ち込まれた場合	
(3) 初動対応	
(4) 会社の不祥事対応が不適切であると判断した場合における対応	

(5) 不祥事対応の最終段階における対応	
8 任期及び退任に当たっての留意事項	3 1
(1) 任期	
(2) 退任に当たっての留意事項	
9 監査等委員会設置会社における同委員会委員である社外取締役	3 2
(1) 組織的監査等を通じた固有の職務	
(2) 内部統制システムを活用した組織的監査等への寄与	
(3) 個々の監査等委員である社外取締役に求められる職務等	
(4) 監査等委員である社外取締役に求められる監督機能	
(5) 任意の諮問委員会を設置した会社における監査等委員の職務	
10 その他社外取締役に期待される役割	3 4

第1 社外取締役にはどのような者がふさわしいか

1 社外取締役に望まれる資質

(1) 社外取締役に望まれる資質

社外取締役は、それぞれの経歴や専門性を背景に、社会における一般常識、会社経営に関する一般的常識並びに取締役及び取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、取締役の業務執行について、企業戦略等の大きな方向性を示し、適切なリスクテイクを支え、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことにより、ブランド価値、レピュテーション等の社会的評価を含めた企業価値を持続的に成長させて中長期的に向上させ、かつ、企業不祥事等による企業価値の毀損を避けるため、内部統制を含めたガバナンスや法令遵守等経営全般のモニタリングを行い、会社と経営陣、支配株主等との間の利益相反を監督し、また少数株主を始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や、業務執行に関与しない範囲でアドバイスを行うことが期待されている。そこで、社外取締役には、こうした目的を実現するために、それぞれの専門性のほか、以下の資質が望まれていると考えられる。

- ① 様々な事業への理解力、資料や報告から事実を認定する力、問題及びリスク発見能力、応用力、説明・説得能力
- ② 取締役会等の会議において、経営者や多数の業務執行取締役等の中で、建設的な議論を提起し、論点や争点を明確化した上で独立性・公正性を保って議論を客観的な立場から整理し、再調査、継続審議、議案への反対等の提案を行うことができる資質及び精神的独立性¹

また、上記の資質を有するのみならず、資本コストなどの財務に関する知識や会社法、金融商品取引法をはじめとする関係法令等の理解など、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に実効的に寄与していくために必要な知見を習得するよう、日々研鑽に努めるべきである。

(2) 社外取締役の候補者

以上の資質を備える者としては、以下の者が考えられる。

- ① 会社の経営者又は経営者OB
- ② 弁護士

¹ 自ら又は自らが現在若しくは過去において所属する組織との取引への影響も独立性に影響し得ることに留意する必要がある。

- ③ 公認会計士
- ④ その他有識者

(3) 多様性の確保

社外取締役については、異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観を企業経営に反映することにより、会社経営におけるイノベーションがもたらされ、かつ、モニタリングの実効性を発揮できるよう、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を確保し、かつ多様なバックグラウンドの人物を選任することが望ましい。

2 客観的独立性について

(1) 社外取締役の客観的独立性に関する基準の開示

社外取締役の独立性については、会社法²、金融商品取引法、金融商品取引所規則等において開示が義務づけられている。

ところで、社外取締役については、各会社に応じて求められるものが異なることも多く、取引先が多種多様であることなど、必要とされる独立性についても自ずから異なってくる。また、投資家等様々なステークホルダーもまた、独立性について様々な基準や考え方を持っている。

そこで、社外取締役は、会社法、金融商品取引法、金融商品取引所規則等の法令等（海外子会社等については当該国の法令等が含まれる。）、会社と取引先の関係その他の事情を踏まえ、各社の実情を考慮して社外取締役の客観的独立性に関する基準等を定め、当該基準を開示することを求めるべきであり、会社は開示すべきである³。

(2) 会社の重要な取引先等の関係者等の場合

銀行等会社の重要な取引先の役職員を兼任する者やその出身者等も社外取締役の候補者となることがある。これらの者も社外取締役になれば、会社に対して守秘義務、善管注意義務及び忠実義務を負うため、取引先ではなく会社の利益を最優先しなければならない。そのため、かかる社外取締役においては、兼任・出身先と会社との間の取引等に関する意思決定に際して、関係先と会社との板挟みとなるおそれがあることに留意する必要がある⁴。

² 会社法の改正により、社外取締役の要件が改正されたことに注意を要する。

³ CGコード原則 4-9

⁴ かかる議案の審議については、自主的に取締役会を退席して審議・議決に加わらない等の対応が考えられる。

3 専門性について

(1) 社外取締役と専門性

- ① 社外取締役が、以下のような分野に関する専門性を有し、それを活用することは、経営全般のモニタリングや他の取締役等に対するアドバイスを行うに当たって有用である。ただし、社外取締役は、弁護士・会計士・税理士・経営コンサルタントのような会社の業務執行に関するアドバイザーの代行者ではなく、業務執行者が専門家から適切なアドバイスを受けているかどうかをモニタリングする職責を有していることに留意すべきである。

ア 会社経営一般に関わる会計、経理、財務、税務、人事、労務、IT、法律などの専門分野に関する知見

イ その会社の営業の分野に関する専門的知見（例えば、医薬品製造販売会社における医学的ないし薬学的知見や医薬品業界に関する知見等）

- ② 取締役会の審議においては、社外取締役の専門性に関する分野の議題であっても、その社外取締役の意見やアドバイスにのみ依拠するような審議は避け、専門性を有していない取締役も含む、全ての取締役が議論できるような審議方法（説明と資料の充実、事前に業務執行をサポートする外部の専門家の意見を求めておく等）に配慮する。

(2) 社会通念・一般常識に基づくモニタリングの重要性

- ① 社外取締役は、専門性を活用するだけでなく、社会通念・一般常識にも基づいてモニタリングを行う。
- ② 取締役会の議案が専門分野に係る場合、その分野の専門性を有しない社外取締役は、社会通念・一般常識に基づいて質問し、説明を求めることによって、議案の理解に努め、取締役としての職務を遂行する。

(3) 専門性と社外取締役の責任

専門性のある社外取締役も、業務執行に関与しない社外取締役としての義務や責任については他の社外取締役と変わらない。ただし、特に専門的能力を買われて取締役に選任された者については、その専門分野については取締役として期待される注意義務の水準が高くなるという考え方もあるので、その意味において責任が重くなる可能性があることに留意する。

第2 社外取締役の会社に対する善管注意義務の法的分析

1 取締役の会社に対する善管注意義務の概略

(1) 取締役の善管注意義務

株式会社とその取締役との関係は委任に関する規定に従うとされていることから（会社法第330条）、取締役は、その職務を遂行するに際して、善良な管理者としての注意義務（いわゆる善管注意義務）を負う（民法第644条）。

(2) 善管注意義務違反が具体的に問題となる場合

取締役の善管注意義務違反が具体的に問題となる場合としては、大きく分けて、以下の2つの場合が挙げられる。

ア 取締役自身の業務執行に関する判断に誤りがあった場合

イ 他の取締役・使用人の業務執行に対する監視、監督等を怠った場合⁵

ただし、取締役の業務執行によって会社に損害が生じた場合に常に取締役の責任を問うことは必ずしも適切でないことから、裁判例においては、経営判断の原則（主にアの場合に問題となる。）や信頼の原則（ア・イ双方で問題となる。）等の基準により、当該責任が一定程度限定されている。

なお、監督責任を果たすために、問題があると判断したときは、内部統制システムの構築又は改善や代表取締役の辞任勧告・解職等を取締役会に対して助言・勧告すること、又は取締役会の招集を請求することも検討すべきである⁶。

① 経営判断の原則

具体的な法令違反がある場合、会社の利益を図る目的でない場合、取締役の個人的利害関係が存する場合等の例外的な場合を除き、取締役自身の業務執行に関する判断に誤りがあった場合における善管注意義務違反の有無を判断するに際しては、

ア 行為当時の状況に照らし合理的な情報収集、調査、検討等が行われたか

イ その状況と取締役に要求される能力水準に照らし著しく不合理な判断

⁵ 会社法上、明文の規定は存しないが、取締役は、一般に、他の取締役等の業務執行一般につき、これを監視し、必要があれば、取締役会を自ら招集し、あるいは招集することを求め、取締役会を通じて業務執行が適正に行われるようにする等の義務（いわゆる監視義務）を負うと解されている（最判昭和48年5月22日民集27巻5号655頁）。

⁶ 社外監査役に関する事例ではあるが、大阪高判平成27年5月21日判時2279号96頁において、社外監査役に対し、内部統制システムの構築義務違反及び取締役会に対する代表取締役解職の助言・勧告義務違反が認定されていることが参考となる。

がなされなかったか
という基準が採用され、これが満たされていれば、取締役の判断が一定程度尊重される傾向にある⁷。

② 信頼の原則

取締役自身の業務執行の場合の経営判断の原則の適用に関して、情報収集、調査、検討等に関する体制が十分に整備されていれば、取締役は、当該業務を担当する取締役・使用人が行った情報収集、調査、分析等の結果に依拠して意思決定を行うことに当然にちゅうちょを覚えるような不備・不足があるなどの特段の事情がない限り、当該結果に依拠して意思決定を行えば足りる⁸。

また、他の取締役・使用人の業務執行に対する監視、監督等の場合も、リスク管理等に関する体制が十分に整備されていれば、他の取締役・使用人の業務活動に問題のあることを知り、又は知ることが可能であるなどの特段の事情がある場合に限り、これを看過したときに善管注意義務違反が認められる⁹。

③ 善管注意義務に違反した場合の責任

ア 会社又は第三者に対する損害賠償責任

取締役が、善管注意義務に違反し、会社又は第三者に損害を与えた場合には、当該会社又は第三者に対して、損害賠償責任を負う場合がある（会社法第423条第1項、第429条第1項）。

イ 免責が認められる場合

このうち、会社に対する損害賠償責任は、原則として総株主の同意がなければ免除することができない（会社法第424条）。ただし、例外として、当該取締役が職務を行うにつき善意かつ重大な過失がない場合であって、

(ア) 株主総会の決議を得た場合（会社法第425条）

(イ) 定款の規定に基づき取締役会の決議を得た場合（会社法第426条）

(ウ) 非業務執行取締役であって、定款の規定に基づき責任を限定する旨の

⁷ 東京地判平成14年4月25日判時1793号140頁（長銀初島事件）、東京地判平成14年7月18日判時1794号131頁（長銀イ・アイ・イ事件）、東京地判平成16年3月25日判時1851号21頁（長銀日本リース事件）、東京地判平成17年3月3日判時1934号121頁（日本信販事件）、最判平成22年7月15日判時2091号90頁（アパマンショップHD株主代表訴訟事件）等

⁸ 東京地判平成14年4月25日判時1793号140頁（長銀初島事件）、東京地判平成16年12月16日判時1888号3頁・東京高判平成20年5月21日判タ1281号274頁（ヤクルト本社事件）等

⁹ 大阪地判平成12年9月20日判時1721号3頁（大和銀行事件）、東京地判平成16年12月16日判時1888号3頁・東京高判平成20年5月21日判タ1281号274頁（ヤクルト本社事件）等

契約を締結した場合（会社法第427条）

のいずれかの要件を満たす際には、一定の限度で免責が認められている。

2 社外取締役の責任

(1) 善管注意義務の水準

社外取締役の善管注意義務の程度、他の取締役に対する監視義務の水準は、一般の取締役と異ならない。ただし、社外者であること¹⁰、業務遂行に關与しない立場であること¹¹が考慮される。なお、専門性との關係については、前記第1、3(3)を参照。

(2) 社外取締役の職務と責任

① 社外取締役の職務

取締役会の権限事項（会社法第362条第2項、第363条第1項第2号）を、会議体である取締役会の一員として行うことである。

② 社外取締役の責任の種類

ア 一般の取締役と同様、法的責任と経営責任がある。

イ 法的責任は、会社に対する忠実義務・善管注意義務違反による損害賠償責任等、法的効果に基づくものである。

ウ 経営責任は、経営の結果に対する責任であり、法的な効果を持たないものである。

③ 社外取締役の経営責任

ア 社外取締役も、取締役として経営責任を負う。

イ 経営責任の取り方は、社外取締役の職務、期待される役割（経営のモニタリング等）に応じたものでなければならず、その責任の取り方には、退任、辞任、報酬の返上・減額等がある。

④ 社外取締役の法的責任

会社に対する忠実義務・善管注意義務を果たすため、社外取締役は、下記の職務を行う（なお、社外取締役は、以下の法的義務を果たすだけでなく、後記第3、3の経営のモニタリングの役割を果たすことが重要である。）。

ア 取締役会の上程（付議）事項に関して

(ア) 審議の過程について

説明や資料に基づき、必要な調査と検討が行われているか、合理的な

¹⁰ 大阪高判平成10年1月20日判タ981号238頁（ネオ・ダイキョー自動車学院事件）

¹¹ 東京地方裁判所商事研究会編「類型別会社訴訟Ⅰ（第三版）」（判例タイムズ社、2011年12月）252頁

手続が行われているかという観点から審査を行う。

(イ) 決議の内容について

取締役会の決定が、その業界における通常の経営者の経営上の判断として著しく不合理でないかという基準から検討する。

イ 取締役会の上程（付議）事項以外について

(ア) 取締役相互間で役割の分担がなされ、相応の内部統制システム、リスク管理体制に基づいて職務執行に対する監視が行われていれば、次の(イ)の場合を除き、担当取締役の職務執行が適法であると信頼することが許容される。

(イ) 社外取締役は、特に他の取締役の職務執行が違法であることを疑わせるような特段の事情がある場合¹²には、適切な措置(監査役への報告等)を採る必要がある。

ウ 内部統制システムの構築、運用等について

(ア) 社外取締役は、就任後のなるべく早期に、会社法上の内部統制、リスク管理体制の構築、整備について、会社の状況、業界の水準に応じた合理性を有する内容となっているか¹³点検しておくことが推奨される。

(イ) 財務報告に係る内部統制については、独立監査人の監査証明を受けた内部統制報告書において有効であるとされている場合には、その後に粉飾決算等の財務計算に関する特段の不祥事等が現実に発生していない限り、報告時点において有効に整備、運用されていると信頼してよい(社外取締役が、公認会計士である等会計についての専門性を有する場合にも同様。前記第1, 3(3)を参照。)

(ウ) 会社に損失を発生させる事態、粉飾決算、反社会的勢力との取引等の不祥事が現実に発生した場合又は財務報告に係る内部統制報告書において開示すべき重要な不備があるとされている場合には、社外取締役は、内部統制、リスク管理体制の見直しを行うプロセスの監督責任を有する。

⑤ 社外取締役と株主総会

ア 株主総会への出席

社外取締役も、原則として、株主総会に出席すべきである。

イ 社外取締役の説明義務

(ア) 社外取締役も、株主総会における株主の質問に対し、取締役として説明義務を負う。上場企業では、コーポレートガバナンス・コードで示さ

¹² 東京高判平成20年5月21日判タ1281号274頁(ヤクルト本社事件)

¹³ 最判平成21年7月9日判時2055号147頁(日本システム技術事件)等

れた社外取締役の果たすべき役割，責任等の履行の状況につき説明を求められることが想定されるので，総会時のみならず日頃から留意しておくべきである。

(イ) 具体的な説明の必要性については，議長の判断，指名に従う。

⑥ 責任限定契約，会社役員賠償責任保険（D&O保険）

ア 社外取締役は，就任に当たり，会社との間で，責任限定契約の締結を要請することを検討する。

イ 社外取締役は，自己又は会社の負担で会社役員賠償責任保険（D&O保険）へ加入できるように会社に要請するとともに，適正な決裁手続が行われるよう監督すべきである。

ウ 会社がD&O保険に加入している場合，保険の内容（特約等）を確認すべきである。

3 情報入手の在り方についての善管注意義務

(1) 信頼の原則

社外取締役は，取締役会の構成員であり，監査役のように独自の権限を行使するのではなく，取締役会に出席し，報告事項及び議案について審議を行い，採決を行うことが権限の中心である。

そのため，社外取締役としては，以下のとおり，取締役会における審議及び採決に関連した情報収集を中心に，善管注意義務を尽くすことになる。この情報収集については，取締役会やその事前説明における役職員の報告や説明に依拠することになり，信頼の原則に基づき，それで善管注意義務を果たせることになる（第2，1(2)②参照）。

(2) 例外となる場合

ただし，役職員による報告や説明について疑問，齟齬，不自然な事項その他の特別な事情があった場合には，これを疑い，更なる調査，報告を要求する必要がある。

そして，取締役会での報告，従業員からの事前説明や報告，内部通報その他の方法により，通常でない事態を把握した場合，まず，監査役に当該事実を報告することが望ましい。なお，会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を把握した場合には，直ちに監査役（会）に報告する義務が生じる（会社法第357条）。その後は，随時，どのような対処がなされているかの情報について，業務執行取締役や監査役，従業員，又は必要に応じて会計監査人等との間で情報を交換する必要がある。

4 有価証券報告書等に対する虚偽記載の責任

上場会社の有価証券報告書，有価証券届出書，臨時報告書等に虚偽記載（記載すべき重要な事項等の記載が欠けている場合も含む）がなされた場合，当該会社の役員は，株主・投資家等に対して損害賠償責任を負うことがある（金商法21条，22条，24条の4，民法709条等）。

金融商品取引法に基づく責任追及の場合，虚偽記載について相当な注意を用いたにもかかわらず知ることができなかつたことを，役員側が立証しなければならない。そのため，社外取締役としては，有価証券報告書等について虚偽記載がないかどうか，相当の注意を用いて確認する必要がある¹⁴。その際，事後の検証が可能なよう，適切な記録を残すべきである。

¹⁴ 社外監査役に関する事例ではあるが，東京高判平成30年3月23日資料版商事法務414号84頁（エフオーアイ事件）において，常勤監査役の職務執行の適正さに疑念を生ずべき事情があるときは，これを是正するための措置を執る義務があるにもかかわらず，取締役等による報告等を信頼していただだけでは，相当な注意を用いていないとして，社外監査役に対する損害賠償請求が認められていることが参考となる

第3 社外取締役の具体的活動の指針

1 就任検討時における留意事項

(1) 経営陣の社外取締役への期待

社外取締役就任に当たって、経営陣が社外取締役に何を期待しているのか（期待される視点・発言，所属する委員会，報酬や条件等）を確認する。

なお，上場会社の場合，会社が社外取締役に求める役割，責務等について，コーポレートガバナンス・コード等を踏まえて，会社の考え方・対応を確認することが重要である。

(2) 自社株保有についてのルール等の確認

社外取締役の自社株保有については，これを積極的に是とする考えと社外性の観点から非とする考えとがある。会社に対して保有ルール，インサイダー取引防止のための自社株売買ルールについて，提示を求める。

(3) 能力・資質・独立性の自己確認

① 社外取締役にふさわしい能力・資質の確認

取締役，取締役会の在り方についての基本的理解や社外取締役としての精神的独立性を有しているか否かの自己確認が必要である。このうち，取締役会等の会議において，経営者や業務執行取締役等に対して，建設的な議論を提起し，論点や争点を明確化した上で独立性・公正性を保って議論を客観的な立場から整理し，再調査，継続審議，議案への反対等の提案を行うことができる資質及び精神的独立性が特に重要である。（第1，1参照）

② 十分な時間等の確保

経営陣の期待に応えるための十分な時間等の資源を社外取締役の職務のために費やすことができるか自己確認が必要である。この際，取締役会に十分な準備を行った上で出席できるかはもちろん，所属する委員会やその他の出席すべき会議，有事の際に社外取締役として十分な時間が取れるかという点も自己確認すべきである。

③ 独立性の確認

会社から独立性のルールの提示を受け，このルールの適切性を確かめた上で，これに照らして自らの業務内容や会社との取引の状況を確認するととも

に、会社に対して独立性判断に必要な情報を提供する¹⁵。

(4) 会社概況の把握

会社の概況を把握する手段、内容としては、以下のようなものがある。最終的には経営陣と面談して就任の可否を判断する。

① 情報獲得手段

- ア 会社法上の開示書類¹⁶
- イ 金融商品取引法上の開示書類¹⁷
- ウ その他¹⁸

② 把握内容

時間的な制約等によって入手できる情報量や種類が限定される場合もある。

- ア 業界状況¹⁹
- イ 社業の確認²⁰
- ウ 取締役、監査役（会）、会計監査人等の状況の把握²¹
- エ 経営姿勢²²

2 内部統制部門、監査役（会）、会計監査人等との連携の留意事項

(1) 連携の重要性

社外取締役は、モニタリングを有効に行うため、通常は、担当取締役等を通じて情報を得ていくことになるが、当該連携は、有事の場合にはその在り方が相当程度異なるので、分けて考えるべきである（有事の場合については（5）参照）。

(2) 内部統制、コンプライアンス部門との連携について²³

¹⁵ なお、弁護士が社外取締役となる場合には、弁護士職務基本規程にも留意する。

¹⁶ 計算書類、事業報告等

¹⁷ 有価証券報告書、四半期報告書等

¹⁸ 株主通信、事業報告書、ホームページの開示情報、前任社外取締役からのヒアリング等

¹⁹ 業界における競争の程度、取引先や顧客との関係等

²⁰ 事業の概況、当該企業の評判、当該企業の事業所の所在地、当該企業の企業グループの構成やグループ各社の位置づけ、主要な取引先、株主構成、ガバナンス機構、主要な投資計画、メインバンクの把握を含めた資金調達構造、関連当事者との人的・資本的關係等

²¹ 取締役、監査役（会）、会計監査人の構成、過去に任期途中で辞任・解任された役員等の有無及びその理由等

²² 企業理念や行動指針、過去に発生した不祥事の対応方法、経営陣の事業に対する考え等

²³ 会社法上、内部統制、コンプライアンス部門は取締役会が監督しているものであるから、社外取締役がこれらの者にアクセスし情報収集を行うことは妨げられるものではない。

社外取締役は、内部統制部門が経営陣に行った内部監査結果報告について、取締役会等で担当取締役を通じて確認することが有用である。その際、疑問点があれば、担当取締役に質問し、疑問を解消する。

(3) 監査役（会）と社外取締役の役割分担を踏まえた連携について²⁴

監査役（会）は、常勤監査役を有し、会社法上様々な調査権能等を与えられており、またスタッフも充実している会社が少なくない。このため社外取締役よりも情報入手が容易な環境であることが多いので、取締役会の場合以外でも、監査役（会）と随時情報交換を行うことは有用である。

(4) 会計監査人の役割・機能を踏まえた連携について

社外取締役が、取締役会等で、会計監査人からの指摘事項の有無や内容を担当取締役等から聞き、必要があれば当該担当取締役等を通じて追加の情報を求めることも有用である。

(5) 有事の連携

社外取締役は、会社で不祥事の発生又は具体的な不祥事発生の兆候を知ったときには、違法性を監査する役割の監査役（会）に報告すべきである（会社法第357条）。

また、社外取締役は、有事においては、正確な情報を把握するために、内部監査部門、監査役（会）、会計監査人等が有する情報を適時に把握できるように、緊密なコミュニケーションをとる必要があり、会社の対応が不十分であると思われる場合には、取締役会で発言するだけでなく、監査役（会）、会計監査人と必要な連携を取る。

さらに、第三者委員会の設置が必要と思われる場合には、他の取締役に対して進言するほか、社外取締役が第三者委員会の設置及び委員の選任手続に積極的に関与すべきである（第3、6参照）。

3 取締役会でのモニタリング時の留意事項

(1) 付議事項の内容把握

① 付議事項の事前の確認

²⁴ 監査役と取締役の連携について、会社法では、監査役に、取締役会出席義務、意見陳述義務を課し（第383条）、また有事には取締役会への報告義務も課し（第382条）、更に会社に著しい損害を生ぜしめる恐れのある取締役の違法行為の差止請求権を与えている（第385条）。また、取締役も有事においては監査役（会）への報告義務がある（第357条）。

社外取締役は、事前に資料等を精査し、事務局の事前説明を求め、不足があれば、更に説明を求め、取締役会において質問をし、十分に内容を把握した上で取締役会決議や報告に臨む必要がある。

② 日常的な情報収集及び社外取締役のみによる意見交換

日常的に、会社の開示事項等を把握するなどの努力や、他の役員、業務執行者とのコミュニケーションを行う。最近では社外取締役の複数選任が求められる傾向にあり、複数の社外取締役が存在する場合には、社外取締役のみによる（社外監査役を含めることもあり得る。）定期、不定期の意見交換等も重要となる。さらに、社外取締役の研修等を取り入れることも検討する必要がある。

(2) 審議における質問（発言）の重要性

① 社外者の視点からの質問（発言）の重要性

社外取締役は、取締役会の席で、積極的に質問をし、社外、一般社会、一般株主の視点からの合理的な説明を求めることが重要である。

② 社内者に期待しにくい質問（発言）の提起

社外取締役には、社内の取締役の場合には上下の関係もあって質問しにくい事柄についても、企業価値の向上や一般株主の利益という視点からの質問をすることが特に、要請される。

③ 経営陣の業務執行とは一定の距離を置いた客観的・公正な企業価値向上に資する質問（発言）

①、②の質問（発言）においては、コーポレートガバナンス・コードにより、業務執行とは一定の距離を置き、独立した客観的な立場から実効性の高い監督（モニタリング）を行う役割・責務を果たすべきであるとの原則が提示されていることから、経営陣の健全な企業家精神の発露による積極的な投資を促し、中長期的な企業価値を向上させることを意識した質問（発言）をすることが重要である。

(3) 採決時の留意事項

① 賛否のみならずその他発言の重要性

ア 決議事項については、賛成、反対、棄権を明確にする。

イ 賛成する場合にも、問題点があると思えばそれを指摘し、その他改善点があれば指摘する。

(ア) 専門家の意見聴取を行った方が良い場合には、それを行うことを条件

として賛成する。

(イ) 当該案件を支持する場合でも、単に賛意を表するだけでなく、社外の立場から積極的な意見を述べる。

② 説明等が納得できない場合の対応

説明等が不合理であり、納得できない場合や疑問が残る場合には、納得できるまで質問等を行い、かつ、他の取締役と十分に議論を尽くし、それでも不十分と判断すれば、当該決議に反対し、又は棄権すべきである。

(4) 議事録の記載についての留意事項

① 議事録の記載事項と署名の重要性

取締役会の議事録には、「議事の経過の要領及びその結果」を記載するが（会社法第369条第3項、会社法施行規則第101条第3項第4号）、反対又は留保付きで賛成した場合や、棄権した場合には、その旨を議事録に記載させる（議事録に異議をとどめなければ賛成したものと推定される（会社法第369条第5項）。）。

② 記載の誤りや記載が不十分な場合の対応

ア 議事録には、出席した取締役、監査役は署名又は記名押印をしなければならないが（会社法第369条第3項）、反対の意思表示が記載されていないなど議事録の内容に誤りがある場合や、留保等の発言の記載がなかった場合には、その旨を記載するように求め、応じなければ署名を拒否する。

イ 自分が述べた意見で重要と思ったことはその旨の記載を求める（会社法施行規則第124条第4号ロ。社外役員の「取締役会における発言状況」は事業報告に記載される。）。

4 取締役会でのモニタリングの項目

(1) 取締役会の決議事項について

① 企業価値向上のための視点からのモニタリング

ア ブランド価値、レピュテーション等の社会的評価を含めた企業価値を最大化するものか。

イ ステークホルダー間の利益の均衡がどの程度とれているか。

ウ 株主共同の利益（一般株主の利益）を損なわないか。

② 法的責任を果たすための判断基準

ア 法令、上場規則等により求められる開示等を含めて違法性がないか。

イ 会社と取締役との間に利益相反がないか。

- ウ 事実とリスクの調査と検討は十分か。
- エ 意思決定は合理的な過程（手続）に基づいているか。
- オ その業界における通常の経営者の経営上の判断として著しく不合理でないか。

③ 取締役会の付議基準の設定

- ア 取締役会の決議事項の基準等の設定が適切か。
- イ 取締役会への報告事項の基準等の設定が適切か。
- ウ 代表取締役その他の業務執行取締役に対する委任の範囲が適切か。

(2) 経営に関するモニタリング

経営に関するモニタリング事項は、以下のとおりである。

① 事業計画等の策定及び評価について

ア 中長期経営計画，年度事業計画，経営戦略等の策定について

(ア) 揺籃期か成長期か収穫期か等の会社のビジネス状況と中長期経営計画等が適合しているか。

(イ) 自社の経営の本質がE S G²⁵と適合しているか。

(ウ) 経営指標の選択は適切か。

(エ) 数値目標の予測に根拠や妥当性等があるか。

(オ) 特に上場企業の場合，資本の効率的活用や投資家を意識した経営指標であるROE等を重視し，自社の資本コスト（期待収益率）を意識し，(ア)に応じた成長戦略に適合した計画となっているか。

(カ) 新規事業について事前に適切な撤退基準を設定しているか。

イ リスクへの姿勢

(ア) 自社のリスクを適切に識別・分類・分析・評価しているか。

(イ) リスクに対し，適切な対応（回避，低減，移転，受容等）を行っているか。

ウ 達成状況の評価について

(ア) 月次，四半期，年度の（決算）報告が経営目標の達成状況の評価のために活用されているか。

(イ) 経営目標の評価，見直しが適切にされているか。

a 数値目標の達成状況の評価が適切か。

²⁵ 環境（Environmental），社会（Social），ガバナンス（corporate Governance）を指し，企業や機関投資家が持続可能な社会のために配慮すべき3つの要素とされている。

- b 数値目標未達の場合の原因の分析，対応策の検討が適切か。
- ② 新規事業参入，事業撤退について
- ア 新規事業参入や新規投資の可否の判断について，資本コストを上回るリターンが得られることが意識されているか，その予測は適正か。
- イ 事業継続，撤退の判断が収益性，成長性を踏まえた合理的観点から行われているか。
- ③ 政策保有株式について²⁶
- ア 個別銘柄毎の精査，検証，開示
- 資本コスト及び利益相反性との関係で，個別銘柄毎に保有目的の適切性，保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し，保有の適否を検証しているかどうか及び検証内容の開示が行われているかどうか監督すべきである。
- イ 議決権行使
- 政策保有株式に係る議決権行使について，具体的な基準が策定・開示されているかどうか，またその運用を監督すべきである。
- ④ 内部留保等の適正な活用，剰余金の処分について
- ア 内部留保等が適切に活用されているか。
- イ 合理的な配当政策の方針を定めているか。
- ウ 株主を意識した株主還元策（自己株式の取得を含む。）を採っているか。
- ⑤ 役員報酬について
- ア 任意の委員会を設置しない理由が適切か。
- イ 取締役報酬の「算定方法の決定に関する方針」が，策定されているか。策定される場合には，経営計画及びKPIと整合しているか。
- ウ 報酬制度設計について，報酬総額，種類（金銭・非金銭，ストック・オプション，業績連動型）の妥当性，取締役にとって適切で十分なインセンティブを与える内容か。
- エ 個別の役員報酬の決定に，達成状況の評価やガバナンスの視点が反映されているか。
- オ 業績の悪化や不祥事等の場合，経営陣報酬の減額等の検討が適切に行われているか。
- カ 上記各事項に関して適切に開示されているか。

²⁶ 政策保有株式に関する事項はCGコード原則1-4に記述があることから，個別銘柄毎の具体的精査，保有の適否の検証，検証内容の内示及び具体的な基準の策定・開示が行われていないときは，十分な理由の開示（エクस्पライン）が行われているかどうか確認すべきである。

⑥ 取締役候補の指名について

- ア 任意の委員会を設置しない理由が適切か。
- イ 経営トップ等に関するサクセッション・プランが作成されているか。
- ウ 取締役の選任，再任・不再任，解職について，当該取締役の能力・経験・実績・将来性等を十分検討しているか。
- エ 取締役会の多様性について，取締役会にて十分に検討され，反映された取締役選任議案となっているか。
- オ 上記各事項に関して適切に開示されているか。

⑦ 経営陣交替への関与について

業績の著しい悪化，不祥事の発生等の場合に，ブランド価値，レピュテーションへの影響を含め株主の信任が得られるかという観点も踏まえ，経営陣の続投の可否，責任の取り方について，助言，説得又は提案を行う。

⑧ 親会社・取締役等との利益相反取引について

会社法や社内の付議基準に基づいて上程される利益相反取引等の承認議案については，次の観点等から審査を行う。

- ア 利益相反の内容（経営者，親会社等）
- イ 会社に与える可能性がある損害の内容及び程度
- ウ 特別利害関係取締役の有無

⑨ 株主・機関投資家との対話（エンゲージメント）について

株主・機関投資家の要請する対話（エンゲージメント）に対して適切な対応等を策定し，これを実行しているか。

⑩ 取締役及び監査役に対する適切なトレーニングについて

社外取締役は，資本市場から資金調達する上場会社において重要な職責を適切に果たすため，経営陣や業務執行取締役と一定の距離を置いてこれを監督（モニタリング）する役割・職責を有する。取締役及び監査役は，社外取締役の役割分担等について理解を深めるためトレーニングに努力すべきであり，取締役会においても適切なトレーニングの機会が提供されているかを確認すべきである。

⑪ 取締役会の実効性評価

社外取締役は，会社において取締役会評価が定期的に行われているかどうか²⁷，また評価項目や手順が適切か否か，確認するべきである。

また，実効性評価の手續において，忌憚なく意見を述べる等，積極的に関

²⁷ 行われていない場合，適切な説明ができていないかどうか確認する必要がある（CGコード原則4-11）。

わるべきである。

5 任意の委員会における事項

(1) 設置検討の場面

経営陣の選任解任といった人事と報酬の決定は、取締役会の監督機能を最も発揮すべき場面であり、本来は社外取締役を含む取締役会の職責である（CGコード原則4-2，4-3）。もっとも、指名・報酬委員会は、以下の特徴を有するため、取締役会での議論に比較して、社外取締役による指名・報酬の検討プロセスの実効性を高める上で極めて有用といえる。

- ① 社外取締役が取締役会の多数を構成していない現状において、社外取締役の指名・報酬決定への関与を高め、ひいては経営陣からの独立性を確保すること。
- ② 多人数での議論が馴染みにくい指名・報酬について、少人数で集中的かつ実質的な議論が期待できること。

そこで、指名・報酬委員会を設置していない会社における社外取締役としては、このような指名・報酬委員会の有用性を理解の上で会社に説明するなど、会社に対して設置を積極的に働きかけるべきである。

会社との協議の結果、指名・報酬委員会を設置しないこととなった場合には、指名、報酬決定の場面における取締役会の監督機能を実効化させるための代替策を検討するよう、会社に対して積極的に働きかけるべきである。代替策としては、例えば、社外取締役と社長・CEOとの指名及び報酬に関する意見交換の場を設けることなどが考えられる。

(2) 設計の検討場面

① 構成

指名・報酬委員会の構成は、当該会社における社外役員が占める割合等に応じて適切な人数構成を検討するべきである。

社外取締役の関与を高め、その独立性を確保する観点からは、社外役員（社外取締役が不在又は少数の場合には社外監査役を含む。）で過半数を目指すよう、他の社外役員を含めて働きかけることが期待される。

その際、同様に独立性を確保する観点から、社外取締役としては、自身を含め、委員の人選が適切であるかどうかについても検討することが期待される。

また、同様の観点からは、社外取締役自らが、指名・報酬委員会の委員長

を務めるかどうか、経営陣や他の社外取締役と十分協議することが重要であり、社外取締役が委員長に就任することが望まれる。委員長となる社外取締役は、指名・報酬委員会の運営が形骸化しないよう、委員会会議の議事を進行し、取締役会に答申内容を伝達するなどの自らの役割の重要性を理解して、積極的な関与を心がけるべきである。

② 指名委員会

ア 諮問対象者

指名委員会において、その選任、不再任、解任について諮問すべき役員又は役員候補者（諮問対象者）は、以下のものとする考えられる。

- ・ 社長・CEO
- ・ 社外取締役
- ・ 社長・CEO以外の経営陣

これらのうち、少なくとも社長・CEOは、抽象的な選任方針にとどまらず、具体的な人選について諮問の対象とするよう、会社に対して働きかけるべきである。

社外取締役は、社長・CEOによる指名が少なくないという実態を踏まえて、指名委員会の諮問対象者とするを会社に対して働きかけることが期待される。

社長・CEO以外の経営陣については、諮問対象者とするべきか議論があることから、そもそも諮問対象者としないうか、諮問対象者とするとしても、社長・CEOによる選定過程に問題がないかを確認するにとどめるなど、関与の程度について、会社と協議することが期待される。ただし、社長・CEO以外の経営陣には、次期社長・CEO候補が含まれている場合も少なくないことから、社長・CEOの後継者計画の検討対象となり得ることに留意を要する。

イ 諮問事項

社外取締役は、指名委員会において、個別具体的な人選を行う前提として、当該会社の企業価値向上のためには、経営陣や社外取締役はどのような能力、資質、バックグラウンドを持つ人物像であることが求められるのかを議論するべきである。

指名委員会の諮問事項として、社長・CEOの選任のみならず、不再任及び解職も含めるよう働きかけるべきである。その際、再任する、又は解職しない判断が恣意的とならないよう、再任・解職基準を設けることを会社に対して働きかけるべきである。

また、社長・CEOの後継者計画の策定・運用についても指名委員会にて積極的に関与するよう働きかけるべきである。

指名委員会では、経営陣及び取締役の指名を検討するに当たっては、多様性とそれぞれのスキルセットに配慮した構成に努めるべきである。

③ 報酬委員会

ア 諮問対象者

報酬委員会において、その報酬について諮問すべき役員（諮問対象者）は、以下のものとするのが考えられる。

- ・ 社長・CEO
- ・ 社長・CEO以外の経営陣
- ・ 社外取締役

社外取締役としては、社長・CEOを含む経営陣はもちろんのこと、経営陣からの独立性を確保するために、自らの報酬についても諮問対象とするよう、働きかけることが期待される。

イ 諮問事項

社外取締役としては、報酬委員会が、社長・CEOを始めとする個別の報酬額だけでなく、報酬方針の策定についても関与するよう、働きかけるべきである。その際、かかる報酬方針や報酬算定方法が、中長期での企業価値向上に向けた適切なインセンティブ付けとして機能しているか、検討するべきである。

社外取締役としては、業績の悪化や不祥事等の場合の経営陣報酬の減額についても報酬委員会の諮問事項とするよう、働きかけるべきである。

(3) 運用の場面

社外取締役としては、指名・報酬委員会の運用が、社長・CEOによる人事について事実上の追認機関となっているような形骸化したものにせず、実質的かつ活発な議論が行われるよう、最大限努めるべきである。

指名委員会と報酬委員会は、検討事項が相互に密接に関連していることから、社外取締役としては、両委員会の連携（社外取締役が両委員会の委員を兼ねることを含む。）に努めるべきである。

社外取締役としては、指名・報酬委員会の事務局との連携を図り、密な連絡を取るよう努めるべきである。

社外取締役としては、指名・報酬委員会の現状の問題点、当該会社における実情、また、そのときの実務動向をも踏まえながら、適宜、制度設計と運用の

見直しを検討するべきである。

上場子会社においては、特に親会社による人事・報酬の影響が強いことから、社外取締役としては、上場子会社の独立性を損なうことのないよう、必要に応じて、指名・報酬委員会の独立性を確保するため親会社との積極的な協議その他の働きかけを行うことが望ましい。また、親会社の社外取締役又は指名・報酬委員会としても、当該親会社の上場子会社の人事・報酬に不当な影響力を及ぼすことのないように働きかけることが望ましい。

6 組織再編等の株主共同の利益に影響が及ぶ事項

組織再編等において経営陣又は支配株主と一般株主との利害が対立することが想定される場面では、独立した立場にある社外取締役が、以下のような視点から株主共同の利益を最大化するための意見を述べることを期待される。

- ・ 企業価値の向上に資する意思決定か。
- ・ 株主共同の利益に配慮した手続がとられているか。
- ・ 一般株主に十分な説明又は情報提供がなされているか。

また、組織再編などの判断に独立委員会が設置される場合には、その委員の選任及び構成に留意するほか、場合によっては社外取締役が自ら委員となり、中立で客観的な意思形成に積極的に関与する。

株主共同の利益に影響が及ぶ各事項の留意点は、以下のとおりである。

(1) M&A等の組織再編の場合

- ① 目的の合理性及び手法の相当性
- ② デューデリジェンスにより抽出された問題点の検討及び解消状況
- ③ 買収価格（比率）とその決定プロセスの公正性²⁸
- ④ 費用（コンサルタント費用を含む。）の相当性

(2) 新株発行（公募増資及び第三者割当増資）の場合

- ① 新株発行の必要性及び相当性²⁹並びに調達資金の使途の合理性

²⁸ 買収価格（比率）については、デューデリジェンスの結果を踏まえ、独立した機関による算定がなされることが望ましい。株価に一定のプレミアムを加算して買収価格（比率）を決定する場合、プレミアムが組織再編に伴うシナジー効果（コスト・シナジー及びレベニュー・シナジー）に見合うかの検証は重要である。特に、支配株主との取引の場合には、注31参照。

²⁹ 金融商品取引所の規則で定められている企業行動規範においては、上場会社が第三者割当を行うに当たり、希釈化率が25%以上となる時、又は支配株主が異動するときは、①経営陣から一定程度独立した者（第三者委員会、独立役員等）による第三者割当の必要性及び相当性に関する意見の入手又は②株主総会の決議等による

- ② 株価算定根拠その他の発行条件の合理性
- ③ 有利発行の非該当性判断及び判断におけるプロセスの公正性
- ④ 割当先選定の妥当性及び相当性³⁰

(3) 関連当事者との取引の場合³¹

- ① 取引の重要性やその性質に応じた適切な手続きが、取締役会においてあらかじめ定められ、その枠組みが開示されているか。
- ② 取締役会が、以下の点を踏まえた適切な監視（取引の承認を含む）を行っているか。
 - ア 取引目的の合理性
 - イ 価格その他の取引条件の相当性及び決定プロセスの公正性³²・透明性

(4) MBO及び親会社による上場子会社の完全子会社化（MBO等）の場合³³

- ① MBOの背景事情を踏まえた目的の合理性
- ② 買付価格の相当性とその決定プロセスの公正性及び透明性（独立委員会の設置、構成及び運営の在り方を含む。）
- ③ 利益相反関係にある取締役の範囲及び関与（遮断）の程度

(5) 特別支配株主の株式等売渡請求の場合³⁴

- ① 売渡対価及び売渡対価の総額の相当性
- ② 売渡対価の支払のための資金を確保する方法の相当性
- ③ 売渡対価の交付の見込み
- ④ 取引条件を定めるときはその相当性
- ⑤ その他売渡株主等の利益を害さないように留意する事項

株主の意思確認を行うべきとされている。また、支配株主の異動を伴う募集株式等の発行に際しては、株主に対する通知又は公告を要するとして、総議決権の10分の1以上の株主が反対の通知を行った場合には、株主総会の特別決議による契約の承認を得なければならないものとされている（会社法第206条の2第3項、第4項、第244条の2第1項、第2項、第5項）。

³⁰ 反社会的勢力に関係しないことの調査を含む。

³¹ 支配株主の有無、名称、議決権割合、支配株主との取引を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針は、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の記載項目となっており、また、東京証券取引所規則においては、支配株主との重要な取引等に際しては支配株主との利害関係を有しない者から意見を入手することが義務づけられている。

³² 独立した当事者との間の取引条件が参考となる。

³³ MBOにおいては、株主の利益を代表すべき経営陣たる取締役が一般株主から株式を取得するという構造的な利益相反関係や、会社に関する正確かつ大量の情報を有している経営陣と一般株主との間に情報の格差が生じるという問題がある。

³⁴ 会社法第179条の2第1項、第179条の3第1項、第4項

(6) 敵対的買収防衛策の導入及び発動の場合

- ① 買収防衛策導入の必要性及び相当性
- ② 買収防衛策発動の正当性³⁵
- ③ 一般株主が買収の是非を判断するための情報及び時間の確保

7 不祥事発生時の対応策

企業の不祥事対応については、日本取引所自主規制法人により定められた「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を念頭に置いて、社外取締役の立場から、経営陣の不祥事対応を確認・監督する必要がある。

(1) 不祥事発生時に社外取締役に期待される役割

不祥事が発生した場合、社外取締役には、次の点が期待される。

- ① 不祥事を客観的に分析し、社内取締役とは異なった視点から、不祥事の具体的内容、発生原因について、業務執行に関与する取締役とは異なった公平かつ中立的な検討を行い、意見を述べること。
- ② 発生した不祥事に対して、誰がどのような責任を負うべきかにつき、公平かつ中立的な判断をすること。

(2) 社外取締役に不祥事に関する情報が持ち込まれた場合

情報提供者が不祥事に関する情報を社外取締役に持ち込んだ場合、社外取締役は、会社法第357条の規定を踏まえ、その情報を直ちに監査役に報告し、監査役を通じた会社による不祥事対応を促す。

(3) 初動対応

- ① 社外取締役は、会社から不祥事が発生した旨を確知した場合、会社の不祥事対応策を正確に把握し、法令、上場規則等関係法令により求められる開示手続等を含めて、会社の対応に問題がないか検討し、必要な意見を述べる。
- ② 社外取締役は、不祥事の内容・状況を踏まえた判断に基づき、初動段階において第三者委員会設置の必要性を、日本弁護士連合会の「企業等不祥事に

³⁵ 敵対的買収に対する防衛策は、企業価値を損なう買収提案から株主の利益を守るものでなければならない。防衛策が被買収会社の経営陣の保身のために濫用されると、一般株主にとって望ましい買収を阻害し、また株主平等原則に反することになり兼ねない。経済産業省・法務省が2005年に公表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」（企業価値防衛指針）及び経済産業省の企業価値研究会が平成20年に公表した「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」が参考となる。

における第三者委員会ガイドライン」を参考に判断する。そして、問題の概要が不明確な段階である等、第三者委員会選任の必要がなければ自らが調査を行うことも検討し、自らが調査対象となったり経営陣が直接関与しているなどの客観的な調査が必要な場合には、第三者委員会の設置及び適切な委員の選任に積極的に関与する。

- ③ 社外取締役は、経営陣から独立した立場において、会社が導入した内部通報制度が適切に運用されているかどうか、また、内部通報に対する報復措置がないかどうか、監督すべきである。
- ④ 社外取締役は、会社の制度として窓口となっているか否かにかかわらず、内部通報を受けたときは、自ら調査を行い、又は適切な役職員に対して調査等を依頼し、当該調査等を監督すべきである。

(4) 会社の不祥事対応が不適切であると判断した場合における対応

- ① 社外取締役は、会社が行う不祥事対応について、継続的かつ適切な時期に報告を受け、その対応に不適切な点があると判断した場合は、更に情報の提供を求め、必要な是正を促すために積極的な意見を述べる。
- ② 社外取締役は、①の場合において不適切な対応を是正するために、取締役会で必要な発言をして議事録に記録させるほか、監査役、会計監査人とも必要な連携を行う。
- ③ これらの取組にもかかわらず、孤立するような事態に至った場合、社外取締役は、辞任を含め、毅然とした対応を取る。

(5) 不祥事対応の最終段階における対応

社外取締役は、会社が不祥事対応を適切な形で終わるよう、以下の点に注意し、必要な意見を述べる。

- ① 不祥事の原因を的確に分析し、当該分析を踏まえた今後の再発防止策が策定され、実行に移されていること。
- ② 不祥事の責任を負うべき者に対して、相当かつ適切な処分あるいは責任の追及を行っていること。
- ③ 不祥事により会社が損害を与えた相手に対して、適切な措置を採っていること。
- ④ 必要とされる対外的対応を取っていること。

8 任期及び退任に当たっての留意事項

(1) 任期

① 法令上の任期

取締役の任期は選任後2年又は1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までである。

② 再任と在任期間

社外取締役についても再任の保証はないが、一般的には、社外取締役が就任後会社の営業の内容、ガバナンスの状況等について知見等を深めることにより、期待される役割をより良く果たすことができると考えられるので、再任されるのが望ましい。

ただし、再任が重なり在任期間が長期化するときは、社外取締役に期待される独立性に疑義が生じ得ることに配慮する³⁶。

本ガイドラインとしては、企業及び投資家の動向等を考慮し、最低4年は必要と考えている。

(2) 退任に当たっての留意事項

社外取締役が、任期中に辞任し、又は解任された場合、その理由について監査役、会計監査人、株主等から説明を求められることがある。そのような場合には、事実を簡潔に偏りなく説明する。複数の社外取締役が一斉に辞任する場合には、特に十分な説明を行う必要がある。

在任中に受領した資料等は、退任後も会社に対する守秘義務を負うと考えられるので、会社に返還するか、又は会社の同意の下に適切に処分する。ただし、自己に対する責任追及のおそれがある場合には、防御のために有用な資料を、情報漏えい等が起こらないよう保管方法に注意して、取締役の法定責任についての時効期間である10年程度は保存する。

9 監査等委員会設置会社における同委員会委員である社外取締役³⁷

³⁶ 長期就任に関する配慮があり、当該社外取締役が十分機能を発揮していれば、あえて不再任とする理由はないと思われる。

³⁷ 平成26年改正会社法において、新たな機関形態として、定款の定めにより監査等委員会を置く株式会社（以下「監査等委員会設置会社」という。）を設置することが認められた。監査等委員会設置会社では、監査役（会）は置かず、3名以上の取締役で構成される監査等委員会が設置される。そして、同委員会の構成員の過半数は社外取締役でなければならないため、監査等委員会設置会社では、2名以上の社外取締役が就任することになる。

監査等委員会設置会社においては、監査等委員会が、組織として監査及び経営全般についての監督機能を果たすことが求められる。したがって、監査等委員である社外取締役には、監査及び監督において、委員会設置会社における監査委員会の構成員と同様の役割が期待される。なお、監査等委員会設置会社においては、必ずしも常勤の委員を置くことを要せず、同委員会は、原則として内部統制システムを利用して、取締役の職務執行を監査

(1) 組織的監査等を通じた固有の職務

- ① 監査等委員である社外取締役は、業務の適正を確保するための内部統制システムを活用し、監査等委員会による監査に寄与する。
- ② 必要があれば取締役会における審議を通じて、監査等委員会による監査の実効性を確保するための内部統制システムの整備・運用を求める。

(2) 内部統制システムを活用した組織的監査等への寄与

- ① 監査に必要な情報について、監査等委員会のスタッフ、内部統制部門、内部監査部門、会計・経理部門等を統括する取締役から定期的な報告を求める。
- ② 職務の執行に当たり必要があれば、いつでも、監査等委員会のスタッフ、内部統制部門、内部監査部門、会計・経理部門等に対して具体的な指示を出し、その報告を受けることができる。

(3) 個々の監査等委員である社外取締役に求められる職務等

- ① 監査等委員会を通じて、取締役会が株主総会に提出しようとする議案等を監査し、法令違反等を認めた場合には株主総会に報告する。
- ② 取締役が不正の行為をし、若しくはそのような行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を取締役に報告する。
- ③ 会社に著しい損害を生ぜしめる恐れのある違法行為を認めた場合には、単独で、その差止請求を行うことができる。
- ④ 監査等委員会として遂行する監査等における独立性を保持し得るよう、委員間におけるコミュニケーションに努める。

(4) 監査等委員である社外取締役に求められる監督機能

取締役会構成員としてのモニタリングに努め、監査等委員会を通じて、以下の監督機能を果たすよう努める。

- ① 監査等委員である取締役以外の取締役の選・解任及び報酬につき、株主総会で意見を述べること。
- ② 監査等委員である取締役以外の取締役と会社との利益相反取引につき、承認の可否を検討すること。

し、監査報告を作成する。したがって、監査等委員である社外取締役も、委員会の構成員として、内部統制システムを利用した監査の遂行に関与する。

(5) 任意の諮問委員会を設置した会社における監査等委員の職務

- ① 監査等委員である社外取締役は、任意の指名委員会や報酬委員会と監査等との果たすべき職務の差異に留意し、監査等委員会において果たすべき職務に専念する。
- ② 監査等委員である社外取締役が、任意の指名委員会や報酬委員会の委員を兼務する場合には、その意見形成においてそれぞれの委員会の審議過程で矛盾が生じないように努める。

10 その他社外取締役に期待される役割

- (1) 社外取締役は、経営陣（執行役及び執行役員を含む。）に対する監督の実効性を高めることを目的として、後継者計画の策定、代表取締役の選・解任ルールの策定など、取締役会の戦略的な意思決定に積極的に関与する。

社外取締役は、取締役会において経営陣の指名、報酬等に関わる任意の委員会が構成されている場合には、委員として関与することが適切である。

- (2) 取締役会を構成する社外取締役が複数名存在する場合、社外取締役は、経営の基本方針、企業統治の実効性を確保するための方策等について独立社外者のみを構成員とする会合等において意見交換、認識の共有を行うことが望ましい。また、筆頭社外取締役を選定する等により、経営執行者や監査役らとの連携が円滑に進むように配慮する。

- (3) 社外取締役は、株主から要請があるときは、株主との対話に関する会社の基本方針に配慮の上、建設的な対話を目的として、株主との面談に応じる場合があることを認識しておくべきである。ただし、事前に会社と面談方法等について協議し、社内取締役や他の社外取締役と共同して面談することが望ましい。

なお、その際には株主との対話の内容及び方法が、法令等に違反しないように努めなければならない。

- (4) 社外取締役は、その取締役会において果たすべき役割、責務の重要性を理解し、また実践するために、研修等による自己研鑽の機会を確保するよう努めるべきである。