

# 独立取締役コード

2005年10月13日

日本取締役協会 社外取締役委員会

## はじめに

日本取締役協会の社外取締役委員会では、このたび「独立取締役コード」を作成し、公表するはこびとなりました。

現在、わが国で社外取締役を導入している企業は、公開企業においてさえ約3割に過ぎません。したがって、社外取締役の独立性を議論するよりも、まず社外取締役そのものをもっと広く社会に認知してもらうよう働きかけるのが先決ではないか、という議論が日本では有力です。

米国や欧州諸国のみならず、東アジア諸国においては様相を異にして、たんなる社外取締役や非常勤取締役では意味がなく、社外取締役の重要な要件は経営陣からの独立性である、という議論が支配的になっていることも事実です。

当委員会は、日本の良き伝統を尊重しつつ、同時に欧米企業に追随するだけの愚を犯さぬよう賢慮しながら、これからの日本企業のあるべき姿の一端を示すことが重要であると判断し、「独立取締役のミニマムスタンダード」をお示しすることを目的に本コードを作成しました。すなわち、本コードにより、社外取締役をすでに導入している少数の企業(それが1名の場合もあれば、数名の場合もあります)にも、まだ導入していない多数の企業にも有用な「独立性の規範となるべき指標」を提供したいと考えたからであります。

本コードを参考にして頂きたい企業は、おもに公開企業や大企業の皆様で、委員会等設置会社か監査役設置会社かは問いません。つぎに民営化予定の国営・準国営企業、株式会社ではないが社会的影響力のある法人の皆様におかれても、経営の透明性と社会への説明責任を果たすために、本コードをご参考になれば幸いです。

本コード起草チームは、当委員会の池尾和人副委員長を筆頭に、久保田安彦、広田真一、矢内裕幸の四氏にお願いしました。最後になりましたが、独立取締役について活発な議論をしてくださった当委員会の久保利英明副委員長はじめ委員の皆様、インタビューに応じてくださった経営者の皆様、当委員会で報告してくださった皆様に感謝いたします。

2005年10月13日

社外取締役委員会 委員長 茂木 友三郎

## 目 次

---

はじめに	2p
要 約	4p
独立取締役コード	
1. 本コードの目的	6p
2. 取締役会の役割	7p
3. 独立取締役の定義と役割	9p
4. 独立取締役の員数	13p
5. 独立取締役の能力要件等	14p
6. 独立取締役の報酬	15p
7. 独立取締役の情報源	16p
社外取締役委員会 委員会報告	18p
ワーキングチーム 経営者インタビュー	19p
(参考)社外取締役委員会活動実績	20p

---

## 要 約

### ・日本のコーポレート・ガバナンスにおける独立取締役の意義を提言

本独立取締役コードでは、日本企業の実態を踏まえて、そのコーポレート・ガバナンスの一環として「独立取締役」が重要な役割を果たすことを提言しています。

### ・取締役会による経営監督のための指針として、経営理念と経営の基本方針を重視

取締役会の役割は、経営理念と経営の基本方針に照らして、経営者の職務遂行が妥当なものであるかどうかを監督することです。取締役会は、自らの経営監督機能を果たすための前提として、経営理念と経営の基本方針を承認し、その妥当性について常に評価・検証するよう求められます。

### ・独立取締役は、経営者や特定の利害関係者から独立した立場で、経営の監督をおこなう

取締役会の経営監督は、経営者や特定の関係者の利益に偏するようなものであってはなりません。その点で、経営者および特定の利害関係者から独立した取締役（独立取締役）が取締役会に加わることは、大きな意義があります。独立取締役には、真に企業価値の向上に資する立場から経営の監督をおこなうことが、その役割として期待されます。

### ・独立取締役の資格要件として、実質的な独立性を重視

独立取締役の資格要件として求められるのは、あくまでも実質的な独立性です。それを形式要件で定めることには限界があります。それゆえ本コードでは、独立性については、基本的に取締役会の判断を尊重するとしています。そのうえで、取締役会の適切な判断を促すために、実質的な独立性について疑義が生じやすい場合として、株式保有関係、取引関係、親族関係、金銭的關係など、多様な利害関係が推察される場合を列挙しています。

### ・取締役会に、各取締役の独立性の有無についての判断内容の説明を要求

本コードでは、各取締役の実質的な独立性の有無について、取締役会が恣意的な判断を下さないよう、取締役会にその判断内容を広く説明することも求めています。とく

に取締役会が独立性の疑義が生じやすい場合に当たる者を独立取締役であると判断するときには、その説明責任はより重いものになることを指摘しています。

**・独立取締役に求められる要件(能力、時間、情報、報酬など)を明確化**

独立取締役が経営の監督を行うためには、それに必要な能力を備えているとともに、職務を遂行するために必要な時間を確保しなければなりません。また、独立取締役が社内情報を収集する仕組みを整えることも欠かせません。経営監督の公正性を確保するために、独立取締役の報酬についても一定のガイドラインが必要でしょう。本コードでは、これらの要件に関してベンチマークとなる基準を示しています。

## 独立取締役コード

本コードにおいては、望ましいコーポレート・ガバナンスのあり方は画一的なものではなく、それぞれの会社の特性に応じた多様性が許容されるべきことを前提とし、その具体的な内容に関しては、それぞれの会社の経営理念および経営の基本方針に基づいた取締役会の判断を尊重すべきであるという考え方を基礎とした。ただし、そうした考え方は、いたずらに恣意性を認めるということではなく、説明責任によって裏付けられることを条件とするものである。

### 1. 本コードの目的

本コードは、望ましいコーポレート・ガバナンスを確保するために、独立取締役について、大規模な株式会社が遵守すべき規範のベンチマーク(benchmark)を明らかにするものである。

#### 〔解説〕

##### 【1.】

持続的な企業価値の創造を行い、その成果を価値創造活動に貢献した人々の間に適切に配分していくことが、経営者の責務であるといえる。そして、その責務を経営者が遂行していく上での、最も基本的な枠組みを与えるものがコーポレート・ガバナンスであると考えことにしよう。この意味での適切なコーポレート・ガバナンスが確保されてはじめて、経営者の経営権の権威も基礎づけられることになるといえる。

本コードは、コーポレート・ガバナンスの一環として独立取締役に意義があるという基本認識の下に、とくに独立取締役について大規模な会社が遵守すべき規範のベンチマークを明示しようとするものである。独立取締役の存在は、経営者の経営権の権威により強固な基礎を与えるとともに、経営者による会社経営が適正におこなわれているという投資家や社会からの期待をより確実なものとする効果をもっている。

なお、本コードでは、議論が過度に抽象的なものとなることを避けるために、対象として「大規模な株式会社」を念頭におくかたちで記述している。しかし、本コードの内容のいくつかの部分は、規模の小さな株式会社や、場合によっては、非営利組織(NPO)にも妥当するものであると考えられる。

## 2. 取締役会の役割

- 2.1. 取締役会は、経営者の職務遂行を監督する。
- 2.2. 取締役会は、会社の経営理念および経営の基本方針を承認し、経営監督のための指針とする。取締役会は、有価証券報告書、株主総会その他の媒体を通じて、経営理念および経営の基本方針の内容を説明する責任を負う。
- 2.3. 取締役会が経営監督をおこなうにあたっては、様々な市場や社会からの評価を常に真摯に受けとめ、活動しなければならない。

### 〔解説〕

ここでは、独立取締役に関して規定するのに必要な範囲に限って、取締役会そのものの役割について述べている。

#### 【2.1.】

本コードでは、取締役会を経営監督機関として位置づけている。すなわち、会社の経営は、その権限を有する固有の機関としての経営者(監査役設置会社にあつては代表取締役および業務担当取締役、委員会等設置会社にあつては代表執行役および執行役)によって行われ、それらの経営者の職務遂行を監督するのが取締役会であると考えている。したがって、法律上、取締役会に経営上の重要な事項について決定権が与えられているにしても、それはあくまで経営監督機関として経営に関与すべきことを定めるものに過ぎず、企画立案機能は直接的には経営者によって担われると理解すべきである。

#### 【2.2.】

会社の「経営理念」とは、会社の使命・目的・存在意義、すなわち、その会社が社会や企業活動にかかわる人々に対していかなる価値を創造するのか、そして、企業活動にかかわる様々な主体による貢献にどのように報いていくのか、等々を明文化したものである。この経営理念は、その会社の特質や置かれた環

境などに応じて、会社ごとに様々であり得るけれども、その内容は当該の会社の持続的な価値創造につながるものでなければならない。また、経営理念で定められた大きな目標を実現するためには、より具体的な経営目標や経営者の行動規範を明確に定める必要があるが、本コードでは、それを「経営の基本方針」と呼ぶことにする。

以上の意味での「経営理念」と「経営の基本方針」は、会社の経営者が作成した上で、職務遂行の指針とすべきものである。しかしそれらは同時に、取締役会による経営監督のための指針にもなるべきものである。そこで本条では、取締役会は、その経営監督機能を果たすための前提として、経営理念と経営の基本方針を承認しなければならないことを述べている。

この経営理念と経営の基本方針は、会社の置かれた環境などに変化があれば、それに応じて見直されるべきものである。また、経営者の適切な職務遂行を確保する観点からは、経営の基本方針はなるべく明確なものでなければならない。これらの意味で、取締役会は、経営理念および経営の基本方針の妥当性について、常に評価・検証するように努める必要がある。

株主のみならず、企業活動にかかわる広範な人々にとって、経営理念と経営の基本方針は、きわめて重要な関心事である。それゆえ、取締役会には、それらを説明することが求められる。説明のための媒体としては、株主総会のほか、多くの主体にとってアクセスし易いものであることから有価証券報告書が適当であると考えられる。そこでここでは、とくにそれらの二つの媒体を掲げている。

しっかりとした説明がなされることによって、企業活動にかかわる広範な人々にとっても取締役会の経営監督が適切なものであるかどうかを判断することが可能になる。そして、そのことを通じて、取締役会の経営監督に対する社会的な規律付けが生み出されることが期待される。

### 【2.3.】

会社の活動にとって、その活動に貢献する様々な主体との協力関係が不可欠であり、持続的に価値を創造するためには、会社の経営は企業活動にかかわる広範な人々から一定以上の評価を得るものでなければならない。それゆえ、取締役会は、経営者の職務遂行に対する外部からの評価がどのようなものであるかを常に認識した上で、その監督をおこなうことが求められている。また、それだけにとどまらず、取締役会は自らの経営監督活動もまた、社会からの評価の対象となっていることを常に考慮しておく必要がある。



### 3. 独立取締役の定義と役割

- 3.1. 独立取締役とは、実質的にみて、当該会社の経営者、および、あらゆる特定の利害関係者から独立した判断を下すことができる(非業務執行)取締役をいう。
- 3.2. 独立取締役の役割は、経営者や特定の利害関係者に直接奉仕することではなく、あくまでも持続的な企業価値の創造に資するという観点から経営の監督を行うことにある。
- 3.3. 取締役会は、独立取締役を特定した上で、当該取締役が独立取締役に該当すると判断した理由を有価証券報告書、株主総会その他の媒体を通じて説明する責任を負う。当該取締役が以下のいずれかの者に該当するにもかかわらず、取締役会がその者をなお独立取締役であると判断するときには、その理由に関する説明責任はとくに重いものとなる。
  - 3.3.1. 当該会社の大株主またはその利益を代表する者。
  - 3.3.2. 当該会社の経営者または従業員である(あった)者。
  - 3.3.3. 当該会社のグループ会社の経営者または従業員である(あった)者。
  - 3.3.4. 当該会社と重要な取引関係がある(近い過去にあった)別の会社の経営者または従業員である者。
  - 3.3.5. 当該会社のアドバイザーとして、取締役としての報酬以外に高額報酬を受け取っている(近い過去に受け取っていた)者。
  - 3.3.6. 3.3.1 条から 3.3.5 条までのいずれかに該当する近親の親族を有する者。
  - 3.3.7. 会社間における取締役の相互兼任(インターダイレクターシップ)がある場合の取締役である者。
  - 3.3.8. 当該会社の取締役に就任してから、すでに長期間を経過している者。

#### [解説]

##### 【3.1. , 3.2.】

会社が、様々な主体の協力によって新たな価値を創造し、それらへ価値を分配する組織である以上、企業活動にかかわる主体のうちの特集集団と関わりの深い者が取締役会の構成員に含まれることは、ある意味で自然なことである。たとえば、わが国の現実をみても、法律上、取締役は株主総会で選任されることに

なっているにもかかわらず、株主代表者に限らず、従業員の出身者や、銀行、取引先、親会社からの派遣者等、特定集団との関わりが深く、その利害代表者であるとみなされかねない者が取締役会の構成員となっている場合がある。

もちろん、これらの者が必ず特定集団の利害代表者として行動すると決めつけることは正しくない。特定集団の利害にとらわれることなく、公正に判断し、行動する者も少なくないであろう。しかし逆に、明白な利害関係を有するにもかかわらず、必ずそれに執着することなく適切な行動がとられると想定するならば、不用意だとの誹りは免れないであろう。コーポレート・ガバナンスとしては、特定集団の利害に偏した行動がとられないよう備えを整えることが当然に求められる。

こうした観点から、取締役会の構成員のなかに、経営者およびあらゆる特定の利害関係者から独立した取締役を含めることは、大きな意義のあることだと考えられる。それゆえ、独立取締役については、経営者や特定の利害関係者の利益に偏ることなく、公正に会社が社会において果たす役割を認識し、経営理念と経営の基本方針に照らして経営者の職務遂行が妥当なものであるかどうかを監督することが、その役割であると考えられる。

### 【3.3.】

独立取締役は、あくまで実質的な独立性を有する者でなければならないが、ある取締役が実質的な独立性を有するかどうかを形式要件のみに基づいて判断することには、どうしても限界がある。この問題の解決策としては、取締役会に各取締役の独立性の有無を判断する役割を委ねた上で、取締役会にその判断の内容を広く説明する責任を求めることが考えられる。そうした説明のための媒体としては、株主総会のほか、既述のようにアクセスの容易さから有価証券報告書が適当であろう。

他方で、取締役会の適切な判断を促すためには、取締役の独立性に関して疑義が生じやすい場合を特定化しておくことが望ましい。そのような特定化の意味で、3.3.1 条以下では、一般に独立性を欠いているとみなされかねない者として、株式保有関係、取引関係、親族関係、金銭的關係など、多様な利害関係をもつ者を列挙している。これらの特定化された各項目は、各取締役の独立性の有無にかかわる取締役会の説明が合理的であるかどうかを検証する際にも、いわばチェック・リストとして役立つであろう。

このように、3.3.1 条以下は、あくまで独立取締役の形式的な不適格要件を定めるものに過ぎないから、それに該当しない者であるからといって、直ちに独立取締役として適格であるとは必ずしも断定できない。逆に、3.3.1 条以下に該

当する者は、実質的な独立性を欠いている可能性が大きいと一般的にはみなされるけれども、取締役会が当該取締役の実質的な独立性の具備について客観的に合理的な根拠を示すことができる場合もあり得る。そこで、本条の後半部分では、そのような可能性を考慮して、3.3.1 条以下に該当する者を必ずしも画一的に独立取締役から排除しない代わりに、そうした者を認定する場合には取締役会により重い説明責任を求めている。

#### 〔経営者の親しい友人〕

経営者の親しい友人については、経営者からの独立性を有する者とはとても言い難いとする意見がある一方で、経営者の真の友人ならば経営者の耳に痛いことも言えるだろうから、独立取締役としてむしろ適任者である、という意見もあり、難題の一つといえる。

しかしながら、親しい友人が真の友人とは限らず、ある局面においては真の友人を、取締役の責務と友人の情の相克に巻き込むおそれもあり、あまり歓迎すべき事態とはいえないだろう。賢明な経営者はそのような事態は避けるべきと考えられる。

真の友人についての客観的な定義は難しく、当面は各企業において友人についての固有の判断基準を設けることが望ましい。

#### 【3.3.1.】

株式会社であっても、大株主自身やその代表者は、ここでいう独立取締役とは認められない。少数株主や他の利害関係者の利益を犠牲にして、大株主の利益のみの増進を図ろうとする可能性が認められるからである。なお、本条でいう大株主に当たるかどうかについては、「発行済株式総数の 10%以上の保有」が一応の目安になるであろう。また、当該会社に親会社が存在する場合には、3.3.3 条において、より詳細に言及している。

#### 【3.3.2.】

現行商法上、現在または過去において、当該会社の経営者または従業員である(あった)者は、経営者からの独立性が問題になるため、社外取締役にさえ該当しないとされている。また、そのような者については、従業員の利益に偏った判断を下す可能性があるという意味でも、独立性が疑われる。

#### 【3.3.3.】

現行商法上、現在または過去において、当該会社の子会社の経営者等であ

る(あった)者は、経営者からの独立性が問題になるため、社外取締役にさえ該当しないとされている。加えて本条では、それらの者だけでなく、現在または過去において、当該取締役が親会社や姉妹会社の経営者等である(あった)場合についても、やはり独立性が疑われるとしている。なぜならば、親会社の経営者等は、(とくに、当該子会社に外部株主が存在する場合に)大株主である親会社の利益に偏った判断を下す可能性があるからである。このことは姉妹会社の経営者等についても同様であると考えられる。

#### 【3.3.4.】

現在、当該会社と重要な取引関係のある別会社の経営者等は、もっぱら会社債権者の利益に偏った判断を下す可能性がある。また、当該会社がある者と取引関係をもつかどうかの決定権限は経営者に与えられているのが通例であることからすると、上記のような者については、経営者からの独立性も問題となる。

他方、過去に重要な取引関係があっただけの場合は、必ずしも会社債権者の利益に偏った判断を下す可能性があるとはいえないと思われるかもしれない。しかし、近い過去に重要な取引関係があった場合は、将来の取引関係の形成を期待する度合いが大きいと推定することができるので、現在に重要な取引関係がある場合と同じく、経営者からの独立性が疑われ得ることになる。

以上のことは、当該会社の子会社や姉妹会社との間に重要な取引関係がある(近い過去にあった)場合であっても、基本的に同様であるといえる。

#### 【3.3.5.】

現在または近い過去において、顧問弁護士や経営コンサルタントなどのアドバイザーとして、高額の報酬を受け取っている(受け取っていた)者については、3.3.4条と同様の理由により、経営者からの独立性が疑われる。なお、本条でいう報酬には、年金、住居費用その他、アドバイザーとしての職務の対価として支払われる一切の財産的な利益が含まれる。

#### 【3.3.6.】

上記の3.3.1条から3.3.5条については、当該取締役の近親の親族がそれに該当する場合であっても、やはり当該取締役の実質的な独立性に疑いをもたせかねない理由となり得るものである。なお、近親の親族かどうかについては、「当該取締役と2親等以内の血縁関係にある者、または、それ以外の血縁関係にある親族で当該取締役と同居している者かどうか」が一応の判断基準になると考えられる。

### 【3.3.7.】

会社間で取締役の相互兼任(当該会社の取締役・執行役が別の会社の取締役になり、その別の会社の取締役・執行役が当該会社の取締役になっていること、いわゆるインターダイレクターシップ)がおこなわれる場合、その取締役にについては経営者からの独立性が問題となる。

### 【3.3.8.】

就任当初は独立性を有していた取締役であっても、就任後長期間にわたり取締役としての地位にあり続けている場合には、内部者的な存在に転じている可能性がある。それゆえ、独立性はもとより、社外性(社外取締役とみなし得るかどうか)を問い直される必要がある。

就任期間については、会社の状況等によってどの程度が妥当であるかを一律に判断することは難しいが、各企業において基準を設けて客観性を確保しておくことが望ましい。

## 4. 独立取締役の員数

- 4.1. 取締役会における独立取締役の員数は、独立取締役が取締役会において相応の影響力を及ぼすことができるようなものとすべきである。
- 4.2. 委員会等設置会社の各取締役会委員会については、その構成員の過半数を独立取締役にすべきである。

### 〔解説〕

#### 【4.1.】

独立取締役がその役割を十分に果たすためには、独立取締役が取締役会において相応の影響力を及ぼしうる状況がなければならない。そのためには、取締役の一定割合以上を独立取締役とすることが求められる。ただし、独立取締役には、職務時間の確保(本コード5.3.条およびその解説参照)や情報収集力(本コード7条およびその解説参照)の点で限界があるから、必ずしも独立取締役の数が多ければ多いほどよいということにはならない。このように取締役会の構成のあり方については総合的な考慮が求められるので、会社の特性に応じて、独立取締役を取締役会の構成員の2分の1、あるいは5分の1以上にすると

った基準をもつことが望ましい。

#### 【4.2.】

現行の商法特例法上、委員会等設置会社の三委員会（監査委員会、指名委員会、報酬委員会）については、経営者としての執行役に対する監督を強化する観点から、その構成員の過半数を社外取締役で執行役を兼務しない者としなければならないとされている。本条は、そうした趣旨を徹底するため、これらの三委員会の構成員の過半数を独立取締役とすべきであるとしている。

なお、委員会等設置会社の監査委員会の構成員については、現行法における取り扱いがそうであるように、さらに資格要件を厳格にすることも考えられないわけではない。しかし、既述のように、独立取締役の数が多ければ多いほどよいというものではないから、ここでは、監査委員会とそれ以外の委員会とで、独立取締役の員数にとくに差を設けるという考えは採用していない。

### 5. 独立取締役の能力要件等

- 5.1. 取締役会は、有価証券報告書、株主総会その他の媒体を通じて、独立取締役にその誠実な職務遂行に必要な意思と能力が備わっていることを説明する責任を負う。
- 5.2. 独立取締役のうち少なくとも1名は、最高経営責任者もしくはそれに準じる者、またはその経験者とするのが望ましい。
- 5.3. 独立取締役は、その職務を誠実に遂行するのに必要な時間を確保しなければならない。

#### 〔解説〕

##### 【5.1.】

独立取締役には、職務時間の確保や情報収集力の点で一定の限界があることは否めない。したがって、独立取締役には、それを補うだけの誠実に職務を遂行しようとする強い意思と、それに必要な能力が備わっていなければならないであろう。本条は、取締役会に対して、独立取締役にそうした意思と能力が備わっていることの説明を求めるものである。

##### 【5.2.】

独立取締役についての上記のような問題を緩和するための一つの方法としては、独立取締役の能力要件として問題発見能力に優れていることを要求することが考えられる。他の諸能力についてと同様に、問題発見能力が優れているかどうかを客観的に判断することは困難であるけれども、最高経営責任者（社長、CEO）もしくはそれに準ずる者、またはそれらの経験者は、そうした能力に秀でているのが通例であろう。そこで本条では、いわば次善の策として、独立取締役のうち少なくとも1名は、そうした者とすることを推奨している。

### 【5.3.】

独立取締役はもっぱら非常勤であるために、その誠実な職務遂行に必要な時間が十分に確保されるかどうかが大いに危惧されるところである。確保されるべき具体的な時間数は会社の置かれている環境によって異なりうるが、独立取締役には、取締役会に高い率で出席し、活発な活動が行えるだけの時間的留意が求められる。

## 6. 独立取締役の報酬

- 6.1. 独立取締役は、独立性をおびやかすような高額の実績報酬を受けてはならない。
- 6.2. 独立取締役の報酬の大きな割合を業績連動型としてはならない。ストック・オプションや株式の現物で受け取った報酬分については、その実現（現金化）は退職後の一定期間経過後でなければならない。

### 〔解説〕

#### 【6.1. , 6.2.】

これらは、独立取締役の独立性を維持するための規定である。独立取締役は、もっぱら非常勤であるため、その職務負担とのバランスからいっても、高額の実績報酬を受け取るべきではない。とくに、社外取締役を職業とする場合など特定の会社からの取締役報酬に生計が大きく依存してしまうことは、取締役の職を失うことをおそれ、経営者から独立ではあり得なくなるのではないかという疑義を生じさせかねないので、望ましくない。

また、報酬を業績連動型とすることは、経営者に対する誘因付与としては望

ましいことであっても、持続的な企業価値の創造に資するという観点から経営の監督を行うことを役割とする独立取締役にはふさわしくない。報酬の限られた割合を業績連動型で受け取ることを否認するものではないが、その場合でもその実現に関する制約条件などに十分な留意が必要である。とくにストック・オプションや株式の現物をもつばら報酬として受け取ることによって、独立取締役の利害関心が経営者や大株主のそれらと直接的に同一のものとなることは適当でないと考えられる。

## 7. 独立取締役の情報源

- 7.1. 取締役会は、新任の独立取締役に対して、系統的な情報獲得の機会を提供しなければならない。
- 7.2. 経営者は、独立取締役に対して、適時に、質の高い情報を分かりやすいかたちで提供するとともに、取締役会の承認を得た上で、専属のスタッフの確保など、独立取締役の誠実な職務遂行に必要な環境を整備しなければならない。
- 7.3. 独立取締役は自らも、経営者に対して、誠実な職務遂行に必要な情報を求めなければならない。
- 7.4. 独立取締役は、不測の事態(有事)に備えて、常時から情報の共有をはかるなどの適切な準備をしておくことが望ましい。

### 〔解説〕

#### 【7.1.】

取締役の独立性は、往々にして、当該取締役の情報収集力と相反関係に立つ。すなわち、会社の内部情報にも精通した立場の者が、その会社との間に何らの利害関係も有しないということは想定し難い。けれども、やはり情報の不足は、独立取締役の誠実な職務遂行にとって重大な障害となりかねないものである。こうした相反を緩和するために、第一に、新任の独立取締役がなるべく早い時期から適切に職務を遂行することができるよう、取締役会が系統的な学習の機会を提供することが求められる。この機会提供にあたっては、独立取締役に委託された職務の内容、会社の事業の概況、主要な事業などを効率的に把握できるようにすべきである。



**【7.2.】**

ここでは、独立取締役はもっぱら非常勤であって、タイムリーな情報収集活動にどうしても限界が生じかねないという懸念のもと、そうした限界を少しでも克服できるよう、経営者が果たすべき役割について述べている。

**【7.3.】**

逆に独立取締役としても、必要な情報を経営者に対して自ら率先して求めなければならないのは言うまでもない。もとより、経営者から提供される情報は、それだけでは不十分であったり、誤りを含んでいる可能性も全く排除はできない。それゆえ、独立取締役は自ら能動的にも情報収集に努めるべきである。

**【7.4.】**

独立取締役には、相互に協調して行動することが求められる場合があり得る。そして、そうした必要が発生した場合に十全な行動がとれるようにするためには、日頃からの一定の備えが欠かせないであろう。

以上

## 社外取締役委員会

委員長 茂木 友三郎 (キッコーマン会長)  
副委員長 池尾 和人 (慶應義塾大学経済学部教授、研究科委員長)  
副委員長 久保利 英明 (弁護士)

## 委員会報告

2005年2月14日(月)

立石 信雄 オムロン相談役

2005年3月14日(月)

榎原 稔 三菱商事相談役

2005年4月12日(火)

細谷 英二 りそなホールディングス会長

2005年5月17日(火)

福地 茂雄 アサヒビール会長

2005年7月12日(火)

植松 富司 コニカミノルタホールディングス取締役会議長

2005年9月9日(金)

池尾 和人 慶應義塾大学経済学部教授、研究科委員長

※2005年2月以降開催した当委員会で、社外取締役と独立取締役について報告された方々

## ワーキングチーム

起草者 池尾 和人 (慶應義塾大学経済学部教授、研究科委員長)  
久保田 安彦 (早稲田大学商学部助教授)  
広田 真一 (早稲田大学商学部助教授)  
矢内 裕幸 (日本取締役協会専務理事)

## 経営者インタビュー

2005年2月1日(火)

茂木 友三郎 キックコーマン会長

2005年3月8日(火)

上原 英治 東京ガス副会長

2005年3月9日(水)

鈴木 洋 HOYA 社長

2005年4月4日(月)

瀬谷 博道 旭硝子相談役

2005年5月13日(金)

野村 吉三郎 全日空最高顧問

2005年5月31日(火)

松井 忠三 良品計画社長

2005年6月3日(金)

浦上 浩 リョービ会長

2005年6月7日(火)

細谷 英二 りそなホールディングス会長

2005年7月21日(木)

植松 富司 コニカミノルタホールディングス取締役会議長

※本コード起草に際して、コーポレート・ガバナンスと独立取締役に関する個別インタビューに応じてくださった方々

(参考) 社外取締役委員会 活動実績

2002年5月～9月

委員長： 生田 正治（日本郵政公社 総裁）  
副委員長： 池尾 和人（慶應義塾大学経済学部 教授）  
副委員長： 森本 滋（京都大学法学部 教授）

2002年12月～現在

委員長： 茂木 友三郎（キッコーマン会長・CEO）  
副委員長： 池尾 和人（慶應義塾大学経済学部 教授）  
副委員長： 久保利 英明（弁護士・日比谷パーク法律事務所 代表）

会合	テーマ	講師
2002/5/24 第1回	経済学者から見たコーポレート・ガバナンス 商法改正後の社外取締役	池尾 和人 慶應義塾大学教授 森本 滋 京都大学教授
2002/7/22 第2回	英国におけるコーポレート・ガバナンスと英国取 締役協会の役割	斉藤 真紀 京都大学助教授
2002/9/25 第3回	米国の会計不信とコーポレート・ガバナンスの 改革の概観――エンロン破綻を中心として	青木 雄二 公認会計士
2002/12/25 第1回	委員会等設置会社は是か非か	久保利 英明 弁護士・日比谷パーク 法律事務所
2003/1/29 第2回	監査委員会について――基本的考え方、有 効活用法、内部統制システムの構築	結城 秀彦 公認会計士・監査法人 トーマツ
2003/2/24 第3回	委員会等設置会社における報酬委員会―― 基本的考え方、活用法、構成メンバーの要件 について	阿部 直彦 タワーズペリン東京支店 長
2003/3/24 第4回	委員会等設置会社における、指名委員会―― 基本的考え方、活用法、構成メンバーの要件 について	橘・フクシマ・咲江 日本コーン・フェリ ー・インターナショナル社長
2003/4/28 第5回	改正商法上の執行役と代表執行役 -- その 役割、権限、責任等	落合 誠一 東京大学法学部教授
2003/6/11 第6回	内部統制システム	新美 春之 昭和シェル石油会長

会合	テーマ	講師
2003/7/9 第7回	わが国の委員会等設置会社における指名委員会	大杉 謙一 東京都立大学法学部助教授
2003/8/21 第8回	委員会等設置会社への移行と監督機能の行使	真崎 晃郎 ソニー取締役専務
2003/10/3 第9回	委員会等設置会社への移行について～野村証券グループの場合～	氏家 純一 野村ホールディングス取締役会長
2003/11/19 第10回	委員会等設置会社に移行して	常盤 敏時 イオン取締役兼代表執行役会長
2003/12/22 第11回	ネスレグループのコーポレート・ガバナンスについて	藤井 俊一 ネスレジャパンホールディング代表取締役会長
2004/2/9 第12回	社外取締役の独立性とその条件	矢野 朝水 厚生年金基金連合会専務理事
2004/3/16 第13回	パルコの経営構造改革とコーポレート・ガバナンス	伊東 勇 パルコ取締役会議長兼代表執行役社長
2004/04/28 第14回	スミダコーポレーションのコーポレート・ガバナンス改革	八幡 滋行 スミダコーポレーション取締役会議長 代表執行役会長 CEO
2004/06/16 第15回	海外企業のコーポレート・ガバナンス	室伏 稔 伊藤忠商事取締役会長
2004/07/09 第16回	IBMのコーポレート・ガバナンス	北城 格太郎 日本アイ・ビー・エム会長
2004/09/02 第17回	最近のコーポレート・ガバナンスについて思うこと	久保利 英明 弁護士、野村ホールディングス社外取締役
2004/11/12 第18回	日本生命の株式投資の現状と考え方 ー長期機関投資家として望むこと	田口 弥 日本生命保険相互会社副社長
2005/02/14 第19回	オムロンのコーポレート・ガバナンス改革	立石 信雄 オムロン相談役
2005/03/14 第20回	コーポレート・ガバナンスの最近の話題	楨原 稔 三菱商事相談役
2005/04/12 第21回	りそなのコーポレート・ガバナンス	細谷 英二 りそなホールディングス取締役兼代表執行役会長
2005/05/17 第22回	アサヒビールのコーポレート・ガバナンス～社外取締役の役割	福地 茂雄 アサヒビール代表取締役会長兼 CEO

会合	テーマ	講師
2005/07/12 第23回	コニカミノルタのコーポレート・ガバナンスと社外取締役の役割	植松 富司 コニカミノルタホールディングス取締役会議長
2005/09/09 第24回	独立取締役コードの検討	池尾 和人 慶應義塾大学教授
2005/10/13 第25回	社外取締役の実体験や全国社外取締役ネットワークの活動から思うこと	田村 達也 全国社外取締役ネットワーク代表理事

(注:講師の所属、肩書は会合当時)

#### 本件に関するお問い合わせ先

日本取締役協会 電話 03-5425-2861 FAX 03-5425-2862  
〒105-6239 東京都港区愛宕 1-5-1 愛宕 MORI タワー39 階  
メールアドレス [info@jacd.jp](mailto:info@jacd.jp) ホームページ <http://www.jacd.jp>