

## コーポレートガバナンスに関する基本方針 ベスト・プラクティス・モデルの策定

2015年4月  
日本取締役協会

企業は、株主から資本を預託され、事業活動を通じて利益を上げて持続的に成長し、長期的な企業価値を持続的に増大させることを期待されている。企業が事業活動を行うに当たっては、株主だけでなく、顧客、取引先、従業員、地域社会等の様々なステークホルダーが企業に関わり、企業を支えている。したがって、企業は、これらのステークホルダーの立場を十分に踏まえた上で、この株主の負託に応えていかなければならない。コーポレートガバナンスは、企業が持続的に成長し、長期的な企業価値を最大化させるための基盤として極めて重要である。質の高いコーポレートガバナンスは、国内外の投資家からの信頼を高め、経営資源の十分な活用を可能とすることにより、企業の更なる成長を促進させるだけでなく、企業がより品格を備えた、持続可能性の高い企業となることに資するものである。

取締役会は、効率的かつ実効的なコーポレートガバナンスを実現し、それを通じて、企業を持続的に成長させ、新たな価値を創造し、長期的な企業価値の最大化を図ることについて、株主を始めとするステークホルダーに対して責任を負っている。現在の日本の上場企業に必要なものは、不祥事等を防止する「守りの経営」だけでなく、グローバル競争を勝ち抜き、「稼ぐ力」を高めるための「攻めの経営」である。わが国上場企業は、国際的な競争に勝ち抜き、その社会的責任を果たしていくためにも、コーポレートガバナンスの質を高める努力を不断に継続していかなければならない。

このような観点から、2014年6月に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014」では、「持続的な企業価値の向上のための自律的な対応を促す」ためのアクションプランとして、コーポレートガバナンス・コードの策定が盛り込まれ、これを受けて2015年3月5日には金融庁及び東京証券取引所を共同事務局とする「コーポレート・ガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」が「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方〈コーポレートガバナンス・コード原案〉～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～」(以下「コード原案」という)を公表した。

当協会としても、2014年10月に、日本の企業経営を変革し、海外の投資家からも評価されるような、「攻めの経営」を可能とするための「攻めのコーポレートガバナンス」を実現させていく観点から、「コーポレートガバナンス・コード(日本取締役協会案)」を取りまとめ提案したところであるが、さらに、コード原案の原則3-1(ii)において東京証

券取引所第1部・第2部上場企業各社が策定・公表すべきものとされている「コーポレートガバナンスに関する基本方針」のベスト・プラクティスとしてのモデルとして、「コーポレートガバナンスに関する基本方針ベスト・プラクティス・モデル」を策定したので、ここに公表する。

「コーポレートガバナンスに関する基本方針ベスト・プラクティス・モデル」の全体の構成は、下記のとおりである。

- 第1章 総則
- 第2章 株主の権利・平等性の確保
- 第3章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- 第4章 適切な情報開示と透明性の確保
- 第5章 取締役会等の責務
- 第6章 株主との対話

これらのうち、主なポイントは下記のとおりである。

「第1章 総則」では、取締役会の基本的な役割を役員を選解任を中心とした業務執行の監督として捉える「モニタリング・モデル」の考えに基づき、会社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を示している。

「第2章 株主の権利・平等性の確保」では、全ての株主が適切に議決権を行使することのできる環境整備（株主総会の分散開催を含む）とともに、持合株式に係る議決権行使の基本方針や少数株主の利益を害さないようにするための基本方針を開示することを盛り込んでいる。

「第3章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働」では、取締役会が株主を含むステークホルダーの利益を十分に考慮すべきことを盛り込んでいる。

「第4章 適切な情報開示と透明性の確保」では、リスク管理、内部統制システム等に関する方針を開示することを盛り込んでいる。

「第5章 取締役会等の責務」では、「モニタリング・モデル」の考えに基づき取締役会の基本的な役割を示した上で、独立社外取締役の人数、任期及び兼任制限を設けるとともに、取締役の報酬等に関する方針（株式関連報酬その他の業績連動型報酬の割合の設定に関する方針を含む）を開示することを盛り込んでいる。

「第6章 株主との対話」では、取締役議長等を中心とした取締役会と株主との対話を盛り込んでいる。

「コーポレートガバナンスに関する基本方針ベスト・プラクティス・モデル」は、コード原案を踏まえて、グローバル企業が策定・公表している **Corporate Governance Guidelines** や **Corporate Governance Principles** 等を参考として、現時点におけるわが国上場企業の実情にも適宜配慮しつつ、各上場企業が、自社のコーポレートガバナンスに関する基本方針を定める際のベスト・プラクティスとしてのモデルを示したものである。わが国上場企業が、これを参考に、取締役会における十分な議論を経た上で、自ら主体的に、それぞれの「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定することを強く期待したい。

「コーポレートガバナンスに関する基本方針ベスト・プラクティス・モデル」は、わが国上場企業のコーポレートガバナンスの在り方について、唯一絶対のモデルを提示することを企図したものではない。コーポレートガバナンスを実効化するための方法論にはさまざまなものがあり得、「最善の」コーポレートガバナンスを探求していくための努力には終わりがなく、その意味でコーポレートガバナンスの在り方に「完成形」はないと考えられるからである。ここに示された具体的内容は、今後の理論や実務の進展を踏まえ、必要に応じて随時見直しが必要とされなければならないことを付言する。

以 上

## コーポレートガバナンスに関する基本方針ベスト・プラクティス・モデル 〔監査役会設置会社版〕

- ※ 本モデルは、各上場企業の取締役会が策定して公表すべきコーポレートガバナンスに関する基本方針について、ベスト・プラクティスとしてのモデルを提示するものである。
- ※ 本モデルは、監査役会設置会社を想定して策定している。

### 序文

当社は、当社が持続的に成長し、当社の長期的な企業価値を向上させ、もって株主の皆様へ当社の株式を安心して長期的に保有していただくことを可能とするため、最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的として、取締役会決議に基づき、本基本方針を制定した。今後、本基本方針を改訂した場合には、適時適切にその内容を公表する。

### 第1章 総則

(コーポレートガバナンスの基本的な考え方)

- 第1条 当社は、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組む。
- 2 当社は、当社の持続的な成長及び長期的な企業価値の向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を十分有効に活用し、迅速・果敢な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であると考え、次の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組む。
- (i) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
  - (ii) 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
  - (iii) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
  - (iv) 独立社外取締役が中心的な役割を担う仕組み（取締役会の構成、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の設置、独立社外取締役会議の開催等）を構築し、取締役会による業務執行の監督機能を実効化する。
  - (v) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

### 第2章 株主の権利・平等性の確保

(株主総会)

- 第2条 当社は、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使す

ることができるよう、定時株主総会の招集通知を株主総会日の3週間前までに発送するとともに、発送後直ちに当社ホームページに当該招集通知を開示する。

- 2 当社は、議決権電子行使プラットフォームを利用するなど、株主総会に出席しない株主を含む全ての株主が適切に議決権を行使することのできる環境（当社の株主総会をできる限り他社と異なる日に開催すること等を含む。）の整備に努める。

（株主の平等性の確保）

第3条 当社は、どの株主もその持分に応じて平等に扱い、株主間で情報格差が生じないよう適時適切に情報開示を行う。

（株式の政策保有及び政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針）

第4条 当社は、取締役会において、上場株式の政策保有に関する基本方針及び政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針を別途定め、開示する。これらの基本方針は、当社の長期的な企業価値の向上に資するものであることは勿論、株式保有先企業の企業価値の向上にもつながるものでなければならない。

〔少数株主の利益を害さないようにするための基本方針〕

第5条 当社の子会社の株式が国内外を問わず金融商品取引所に上場している場合、当社は、取締役会において、当該子会社において少数株主の利益を害さないようにするための基本方針を決定し、開示する。当社に親会社等が存することとなった場合には、当社は、取締役会において、当社の少数株主の利益を害さないようにするための基本方針を決定し、開示する。]

※ 該当がない場合には、本条は削除、以下1条ずつ繰上げ。

### 第3章 ステークホルダーの利益の考慮

（倫理基準及び利益相反）

第6条 当社は、取締役、執行役員及び従業員等が常に倫理的に行動することを確保するため、取締役会において、倫理基準を別途定め、開示する。

- 2 取締役は、自らに関して利益相反に係る問題（潜在的なものを含む。）が生じた場合には、速やかに取締役会に報告し、取締役会の承認を得なければならない。

（ステークホルダーとの関係）

第7条 取締役会は、当社の長期的な企業価値の向上のために、当社の株主のみならず、当社の従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会その他の様々なステークホルダーの利益を考慮する。

- 2 当社は、従業員を含む様々なステークホルダーが、当社における違法又は非倫理

的な慣行についての懸念を取締役会（又は適切な場合には監査役会）に伝えることができ、これによって当社から不利益な取扱いを受けることがない旨を、就業規則その他の関係する社内規程に明記する。

#### 第4章 適切な情報開示と透明性の確保

（リスク管理、内部統制システム等に関する当社の方針の開示）

第8条 取締役会は、会社法その他の適用ある法令に基づき、当社及び当社を含む企業集団のリスク管理、内部統制システム、法令遵守等に関する当社の方針を決定し、適時適切に開示する。

- 2 取締役会は、会社法及び金融商品取引法その他の適用ある法令並びに適用ある金融商品取引所規則に従って、公正、詳細、かつ平易な方法によって、財務及び業務に関する事項を開示する。

#### 第5章 取締役会等の責務

##### 第1節 監督機関としての取締役会の責任

（取締役会の役割）

第9条 取締役会は、株主からの委託を受け、長期的な企業価値の最大化を通じて自らの利益の増進を図る全ての株主のために、効率的かつ実効的なコーポレートガバナンスを実現し、それを通じて、当社が持続的に成長し、長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負う。

- 2 取締役会は、前項の責任を果たすため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、社長（最高経営責任者）その他の経営陣の指名、評価及びその報酬の決定、当社が直面する重大なリスクの評価及び対応策の策定、並びに当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社のために最善の意思決定を行う。

（独立社外取締役の役割）

第10条 当社の独立社外取締役は、取締役会が決定した経営戦略ないし経営計画に照らし、当社の経営の成果及び経営陣のパフォーマンスを随時検証及び評価し、全ての株主共同の利益の観点から、現在の経営陣に当社の経営を委ねることの適否について判断し、意見を表明することを、その主たる役割の一つとする。

（取締役会議長）

第11条 当社の取締役会議長は、代表権を持たない非業務執行取締役が務め、これにより監督と執行の分離を図る。

- 2 取締役会議長は、取締役会の議論の質を高め、取締役会が効果的かつ効率的に運営できるよう努める。この責務を果たすために、取締役会議長は、全ての議案

(とりわけ戦略的議題に関するもの)について十分な時間が確保され、また、各取締役が適時に適切な情報を得られるように配慮しなければならない。

## 第2節 取締役会の有効性

(取締役会の構成)

第12条 当社の取締役会の人数は3名以上20名以下とし、そのうち3名又は取締役会の員数の3分の1に相当する数のうちいずれか多半数以上は、独立社外取締役とする。

- 2 指名諮問委員会(第16条に定める。以下同じ。)の勧告を受けた取締役会は、社外取締役の独立性に関する基準(以下「独立性基準」という。)を別途定め、適時適切に開示する。

(取締役の資格及び指名手続)

第13条 当社の取締役は、優れた人格、見識、能力及び豊富な経験とともに、高い倫理観を有している者でなければならない。

- 2 当社は、性別、年齢、国籍、技能その他取締役会の構成の多様性に関する考え方を定め、取締役候補者を決定するに際しては、かかる考え方にに基づき、取締役の多様性に配慮する。当社は、取締役会において、取締役会の構成の多様化に向けた測定可能な目標を設定し、適時適切に開示する。
- 3 当社の全ての取締役は、毎年、株主総会決議による選任の対象とされる。
- 4 新任取締役(補欠取締役を含む。)の候補者は、本条を踏まえ、指名諮問委員会における公正、透明かつ厳格な審査及び勧告を経た上で、取締役会で決定される。

(監査役の資格及び指名手続)

第14条 当社の監査役は、優れた人格、見識、能力及び豊富な経験とともに、高い倫理観を有している者でなければならない。当社の監査役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有している者でなければならない。

- 2 当社は、性別、年齢、国籍、技能その他監査役会の構成に関する考え方を定め、監査役候補者を決定するに際しては、かかる考え方にに基づき、監査役の多様性に配慮する。当社は、取締役会において、監査役会と協議の上、監査役会の構成の多様化に向けた測定可能な目標を設定し、適時適切に開示する。
- 3 新任監査役(補欠監査役を含む。)の候補者は、本条を踏まえ、指名諮問委員会における公正、透明かつ厳格な審査及び勧告並びに監査役会の同意を経た上で、取締役会で決定される。

(独立社外役員の任期及び兼任制限)

第15条 取締役会は、独立性基準において、最初に就任してから 8 年を超えて就任している社外取締役及び社外監査役は、それぞれ独立社外取締役又は独立社外監査役の要件を満たさないとする旨を定めるものとする。

- 2 当社の独立社外取締役及び独立社外監査役は、当社以外に 3 社を超えて他の上場会社の取締役又は監査役を兼任してはならない。

(指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の設置)

第16条 当社は、取締役会の諮問委員会として、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を置く。

- 2 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員の過半数は独立社外取締役とし、これらの議長は独立社外取締役が務める。

(指名諮問委員会)

第17条 指名諮問委員会は、取締役及び執行役員の選任及び解任に関する株主総会の議案の内容について、当該議案の確定前に検討し、取締役会に勧告する。また、独立性基準の内容につき、取締役会に勧告する。

- 2 指名諮問委員会は、その職務を執行するために公正かつ透明な基本方針、規則等を定める。
- 3 指名諮問委員会は、再任時において独立社外取締役の在任期間が 6 年を超えるような場合には、再任の可否を特に慎重に検討する。

(報酬諮問委員会)

第18条 報酬諮問委員会は、取締役の報酬等に関する方針（業績連動型報酬についてのリンク対象となる業績等の指標の選定及び株式関連報酬の付与基準等を含む。）及び個人別の報酬等の内容について検討し、取締役会に勧告する。

- 2 報酬諮問委員会は、その職務を執行するために公正かつ透明な基本方針、規則等を定める。

(業績評価の指標)

第19条 取締役会は、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会とも適宜協議の上、中期経営計画において、取締役会、指名諮問委員会又は報酬諮問委員会が社長（最高経営責任者）及び各取締役の業績評価をする際に用いるべき ROE その他の経営指標及びその目標値を随時設定し、適時適切に開示する。

(承継プラン)

第20条 取締役会は、指名諮問委員会の意見を徴した上で、社長（最高経営責任者）の承



継プラン（サクセッション・プラン）を随時策定し、定期的に見直しを行う。当該承継プランにおいては、当社の経営戦略を踏まえた社長（最高経営責任者）の資質に関する要件を定める。

- 2 取締役会は、指名諮問委員会の意見を徴した上で、社長（最高経営責任者）が退任するときには、前項の承継プランに基づき、社長（最高経営責任者）の後継者となるべき候補者を決定する。

（取締役の責務）

第21条 取締役は、その職務を執行するに十分な情報を収集するとともに、積極的に意見を表明して議論を尽くさなければならない。

- 2 取締役は、その期待される能力を発揮して、当社のために十分な時間を費やし、取締役としての職務を遂行する。
- 3 当社の取締役は、就任するに当たり、関連する法令、当社の定款、取締役会規則その他の当社の内部規程を理解し、その職責を十分に理解しなければならない。

（取締役及び監査役の研鑽及び研修）

第22条 当社の新任取締役（独立社外取締役を含む。）は、就任後 3 か月以内に、法務・コンプライアンス管掌取締役又は外部弁護士による研修プログラムに参加するとともに、当社の経営戦略、財務状態その他の重要な事項につき社長（最高経営責任者）又はその指名する業務執行取締役から説明を受ける。

- 2 当社の取締役及び監査役は、その役割を果たすために、当社の財務状態、法令遵守、コーポレートガバナンスその他の事項に関して、常に能動的に情報を収集し、研鑽を積まなければならない。
- 3 当社は、取締役及び監査役に対するトレーニングに関する基本方針を別途定め、適時適切に開示する。

（取締役会の議題の設定等）

第23条 当社の取締役会議長は、各取締役からの提案及び意見を踏まえ、毎事業年度末に開催される取締役会において、翌事業年度の取締役会において議題とすべき、当社の経営戦略、リスク及び内部統制に関する主要な事項を定める。

- 2 各回の取締役会に先立ち、当社の取締役会議長は、社長（最高経営責任者）と協議して、当該取締役会の議題を定める。
- 3 当社の取締役会の議題及び議案に関する資料は、各回の取締役会において充実した議論がされるよう、取締役会の会日に十分に先立って（但し、特に機密性の高い案件についてはこの限りでない。）、社外取締役を含む各取締役に配付されなければならない。

(独立社外取締役及び監査役による社内情報へのアクセス)

第24条 当社の独立社外取締役及び監査役は、必要があるとき又は適切と考えるときにはいつでも、社内取締役、執行役員及び従業員に対して説明若しくは報告を求め、又は社内資料の提出を求めることができる。

- 2 当社は、独立社外取締役がその職務を適切に遂行することができるよう、監査役会事務局とは別個の組織として、適切な人員及び予算を付与された独立社外取締役事務局を設置する。
- 3 当社は、監査役会及び各監査役がその職務を適切に遂行することができるよう、適切な人員及び予算を付与された監査役会事務局を設置する。

(独立社外取締役会議)

第25条 当社は、少なくとも年 2 回、独立社外取締役のみをメンバーとする独立社外取締役会議を開催し、当社の事業及びコーポレートガバナンスに関する事項等について自由に議論する。当該会議には独立社外監査役も出席する。

- 2 独立社外取締役は、前項の会議に加えて、取締役会議長を入れずに、少なくとも年に 1 回、取締役会議長の評価を行うための会合を開催する。
- 3 独立社外取締役は、その中から筆頭独立社外取締役を選定する。筆頭独立社外取締役は、前二項に規定する独立社外取締役会議（会合）を主導し、その中で提起された事項について、取締役会議長及び社長（最高経営責任者）と定期的に協議する。
- 4 独立社外取締役会議は、第 1 項の会議において、定期的に、内部監査部門長から当社の内部監査の結果及びリスクに関する留意点について報告を受ける。
- 5 独立社外取締役会議は、経営陣及び当社のアドバイザーから独立した法務、会計、財務その他のアドバイザーを独自に当社の費用により利用することができる。

(自己評価)

第26条 取締役は、取締役会の有効性、自らの取締役としての業績等について毎年自己評価を行い、その結果を取締役に提出する。取締役会は、各取締役の自己評価に基づき、毎年、第三者評価機関も入れて取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示する。

### 第3節 報酬制度

(取締役等の報酬等)

第27条 業務執行取締役の報酬等は、株主の長期的利益に連動するとともに、当該業務執行取締役の当社の企業価値の最大化に向けた意欲をより高めることのできる、適切、公正かつバランスの取れたものでなければならない。

- 2 当社は、第 18 条第 1 項の規定に基づく報酬諮問委員会による勧告に基づき取締役会が決定した取締役の報酬等に関する方針（株式関連報酬その他の業績連動型報酬の割合の設定に関する方針を含む。）を、適時適切に開示する。
- 3 独立社外取締役の報酬等は、各独立社外取締役が当社の業務に関与する時間と職責が反映されたものでなければならず、かつ、株式関連報酬その他の業績連動型の要素が含まれてはならない。
- 4 取締役の報酬等については、第 18 条第 1 項の規定に従い、報酬諮問委員会の公正な検討及び勧告を経て、取締役会が株主総会に提出する議案の内容及び個人別の報酬等の額を定める。
- 5 報酬諮問委員会が第 18 条第 1 項の規定に従って取締役の個人別の報酬等の額について勧告をする場合には、業種を考慮し、適切な比較対象となる他社の報酬等の水準を参照しつつ、報酬等の額の適正性を判断する。この場合、報酬諮問委員会は、当社における他の役職員の報酬等及び当社が属する企業集団内における他の会社の役職員の報酬等の水準等も考慮する。
- 6 当社は、取締役に対して支払われた報酬等の額について、第 2 項の方針とともに適切な方法により開示する。

## 第 6 章 株主との対話

（株主との対話）

第28条 取締役会議長は、株主の意見が取締役会全体に確実に共有されるよう努める。

- 2 取締役会議長は、株主との建設的な対話を統括する取締役として、中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する主要な株主とコーポレートガバナンス及び重要な経営上の方針について随時議論するものとし、独立社外取締役は当該主要な株主との対話に出席する機会を与えられるものとする。当該対話を行うに際しては、株主間において実質的な情報格差が生じないように十分留意するものとする。
- 3 当社は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する基本方針を別途定め、開示する。

コーポレートガバナンスに関する基本方針ベスト・プラクティス・モデル 作成関与者  
(会社名 50 音順、敬称略)

**日本取締役協会 コーポレートガバナンス委員会**

委員長：株式会社大和証券グループ本社 名誉顧問 原良也

副委員長：西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 太田洋

西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 高木弘明

西村あさひ法律事務所 カウンセル 弁護士 泰田啓太

**問い合わせ**

一般社団法人 日本取締役協会

〒105-6106 東京都港区浜松町 2-4-1 世界貿易センタービル 6 階

電話：03-5425-2861 <http://www.jacd.jp/>