

コーポレートガバナンス・コード

～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～

2026年7月29日

証券会員制法人 札幌証券取引所

コーポレートガバナンス・コードについて

本コードにおいて、「コーポレートガバナンス」とは、上場会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する。

本コードは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの上場会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、上場会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる。

本コードの目的

1. 上場会社は、株主から経営を付託された者としての責任（受託者責任）をはじめ、様々なステークホルダーに対する責務を負っていることを認識して運営されることが重要である。本コードは、こうした責務に関する説明責任を果たすことを含め会社の意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果断な意思決定を促すことを通じて、「守りのガバナンス」にとどまらない、いわば「攻めのガバナンス」の実現を目指すため、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資すると考えられる主要な原則を盛り込んだものである。

本コードは、上場会社に対してガバナンスに関する適切な規律を求めることにより、健全な企業家精神を発揮しつつ経営手腕を振るえるような環境を整えることで、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を狙いとしている。本コードが定める各原則（基本原則・原則）は、経営陣にとっての制約と捉えることは適切ではなく、むしろ果断な意思決定やリスクテイクを伴う事業活動を後押しするものである。

2. 本コードは、市場における中長期の投資を促す効果をもたらすことをも期待している。市場においてコーポレートガバナンスの改善を最も強く期待しているのは、通常、コーポレートガバナンスの改善が実を結ぶまで待つことができる中長期保有の株主であり、こうした株主は、短期主義的な投資行動の強まりが懸念される昨今においても、上場会社にとって引き続き重要なパートナーとなり得る存在である。本コードは、上場会社が、各原則の趣旨・精神を踏まえ、自らのガバナンス上の課題の有無を検討し、自律的に対応することを求めるものであるが、このような会社の取組みは、会社が自社の中長期的な成長の道筋を自ら語ることを前提として、株主（機関投資家）と会社との間の建設的な「目的を持った対話」によって更なる充実を図ることが可能である。その意味において、本コードと「『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》」とは、いわば「車の両輪」であり、両者が適切に相まって実効的なコーポレートガバナンスが実現されることが期待される。
3. 本コードはこのような目的で策定されたものであり、経営者がその取組みを検討・実行する際に、その一助として活用することが期待される。経営者が本コードの理念を十

分に踏まえ、自社の在るべきガバナンスの実現に向けた改善を能動的に進めることが、多様なステークホルダーにとっても有益である。

「プリンシプルベース・アプローチ」及び「コンプライ・オア・エクスプレイン」

4. 本コードは、上場会社が取るべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」（細則主義）ではなく、いわゆる「プリンシプルベース・アプローチ」（原則主義）を採用している。そのため、上場会社は、一見抽象的で大掴みな原則（プリンシプル）について、その形式的な記載・文言に囚われることなく、その趣旨・精神に照らして、自らの活動が当該原則に即しているか否かを判断することが求められる。株主等のステークホルダーが会社との間で対話を行うに当たっても、このプリンシプルベース・アプローチの意義を十分に踏まえることが望まれる。

5. 本コードは、いわゆる「コンプライ・オア・エクスプレイン」（原則を実施するか、実施しない理由を説明する）の手法を採用している。すなわち、本コードの各原則は法的拘束力を有する規範ではなく、会社の個別事情に照らして実施することが適切でないと考えるものがあれば、当該原則を「実施しない理由」を十分に説明することにより、一部の原則を実施しないことが考えられる。更に言えば、その置かれた状況によっては、各原則を形式的にコンプライするのではなく、むしろエクスプレインを積極的に選択すべき場合があることをも意味する。上場会社は、かかるコンプライ・オア・エクスプレインの趣旨を十分に認識し、各原則の趣旨・精神に照らしてコンプライ又はエクスプレインを選択することが望まれる。

また、上場会社は、エクスプレインを選択した場合には、実施しない原則に係る自らの対応について、株主等のステークホルダーの理解が十分に得られるよう当該原則の趣旨・精神に照らして工夫し丁寧に説明すべきであり、「ひな型」的な表現により表層的な説明に終始することはコンプライ・オア・エクスプレインの趣旨に反することを十分に認識する必要がある。このように、上場会社は「丁寧なエクスプレイン」を行うことが求められる。

6. また、ある原則について単にコンプライとするのではなく、株主をはじめとするステークホルダーに対して十分な情報提供を行う観点から、具体的な取組みの内容及び当該取組みにより原則を実施していると評価できる合理的理由を示すことなどにより、コンプライとする理由について説明を行うことも建設的な対話に資する取組みとして望ましい。

7. 他方、株主等のステークホルダーの側においても、コンプライ・オア・エクスプレインの手法の趣旨を理解し、会社の個別の状況を十分に尊重することが求められる。特に、本コードの各原則の文言・記載を表面的に捉え、その一部を実施していないことのみをもって、実効的なコーポレートガバナンスが実現されていない、と機械的に評価することは適切ではなく、上場会社による「丁寧なエクスプレイン」を歓迎すべきである。

本コードの適用

8. 本コードにおいて示される規範は基本原則と原則から構成されているが、それらを実施すべきか否か、また、実施すべきとしてどのように実施するかは、会社の業種、規模、事業特性、機関設計、会社を取り巻く環境等によって異なり得る。そのため、本コードの各原則は、それぞれの上場会社が自らの置かれた状況に応じて実効的なコーポレートガバナンスの実現に繋がるよう工夫して適用すべきものである。
9. 本コードの全ての基本原則及び一部の原則には「解釈指針」が示されている。これらの「解釈指針」は、コンプライ・オア・エクスプレインの対象ではないが、各原則についての実質的な対応を支援する役割を担うものであり、当該原則の背景となる考え方、目的のほか、当該原則を履行するための最良の手法（いわゆるベストプラクティス）や優れた手法（いわゆるグッドプラクティス）の一つと考えられる方策も含まれる。上場会社は「解釈指針」において示されたこれらの内容を参照しつつ対応することが期待されるが、各原則の趣旨・精神に沿った対応がなされる限りにおいて、その具体的な実現手法は各社に委ねられる。
10. 本コードの一部の原則は特定の機関設計を想定した記載ぶりとなっているが、こうした原則についても、他の機関設計を選択する上場会社は、自らの機関設計に応じて必要の読替えを行った上で適用することが想定される。

企業の実質的な対応を促すための「プリンシプル化」・「スリム化」

11. 2015 年の本コードの適用開始以降、我が国のコーポレートガバナンス改革には一定の進捗が見られた。もっとも、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を真の意味で実現するためには、形式的な対応にとどまることなく、企業と投資家の双方の取組みによるコーポレートガバナンス改革の実質化が重要である。このような問題意識の下、2026 年改訂においては、プリンシプルベース・アプローチ及びコンプライ・オア・エクスプレインの手法を採用する本コードの趣旨に立ち返り、本コード自体の実質化を図る観点から、「プリンシプル化」・「スリム化」が行われた。

具体的には、上場会社が特に注力すべき点が明確になるよう、従前の補充原則を再整理し、ガバナンスの中核となる箇所を原則に格上げする一方、コード内の他の箇所又は法令等との重複がある箇所等を削除することにより、本コードが、経営者が中長期的な企業価値の向上に向けた取組みを検討・実行する際の一助とすることを目的とした文書であることも踏まえ、可能な限り要点を簡潔に記載し、メリハリをつけた文書とされた。

12. プリンシプル化・スリム化はこのような目的で行われたものであり、上場会社の対応コスト・開示負担の軽減のみを意図しているわけではない。当該改訂においてコンプライ・オア・エクスプレインの対象から外れ「解釈指針」に移管された記載や本コードから削除された記載について、当該改訂後にはその重要性が失われたと考えることは適切ではなく、上場会社は、このようなプリンシプル化・スリム化の趣旨を十分に理解した上で、本コードの各原則への対応の実質化に取り組むことが期待される。

2026 年改訂を踏まえた当面の留意事項

13. 2026 年改訂にともない、改訂の趣旨等を記載した「成長投資の促進に向けたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」が公表されている。上場会社や株主その他のステークホルダーにおいては、当該文書を参照することが期待される。
14. 有価証券報告書には投資家の意思決定に有用かつ信頼性の高い情報が豊富に含まれているため、2026 年改訂において、有価証券報告書を株主総会前に提出することを、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備の重要な例として原則 1－2 に記載した。

その際、有価証券報告書は株主総会開催日の 3 週間以上前に提出されることが最も望ましく、選択肢として株主総会の開催時期の後ろ倒しも含めて検討することが考えられる旨も同原則の解釈指針で補足している。金融庁は、企業負担も考慮し、現行法制下で一般化している実務運用からすると株主総会開催日の 3 週間以上前の開示は必ずしも容易ではないとの認識の下、法務省とも連携しつつ、法制審議会において議論されている有価証券報告書と事業報告等の一本化・会社法上の監査と金融商品取引法上の監査の一元化や、有価証券報告書の記載事項の整理といった制度的な検討も並行して進める。

基本原則

【株主の権利・平等性の確保、株主との対話】

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。

特に、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。

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。

【株主以外のステークホルダーとの適切な協働】

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。

【適切な情報開示と透明性の確保】

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、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく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。

【取締役会等の責務】

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、会社の持続的な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。

第1章 株主の権利・平等性の確保、株主との対話

【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。

特に、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。

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。

解釈指針

上場会社には、株主を含む多様なステークホルダーが存在しており、こうしたステークホルダーとの適切な協働を欠いては、その持続的な成長を実現することは困難である。その際、資本提供者は重要な要であり、株主はコーポレートガバナンスの規律における主要な起点でもある。上場会社には、株主が有する様々な権利が実質的に確保されるよう、その円滑な行使に配慮することにより、株主との適切な協働を確保し、持続的な成長に向けた取組みに邁進することが求められる。

また、上場会社は、自らの株主を、その有する株式の内容及び数に応じて平等に取り扱う会社法上の義務を負っているところ、この点を実質的にも確保していることについて広く株主から信認を得ることは、資本提供者からの支持の基盤を強化することにも資するものである。

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ことのないよう配慮すべきである。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。上場会社は、少数株主と経営陣・支配株主との間には構造的に利益相反や情報の非対称性の問題があることから、例えば、（i）買収への対応方針の導入・対抗措置の発動は経営陣・取締役会の保身を目的とするものでないか、（ii）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）は既存株主を不当に害するものでないか、（iii）関連当事者間の取引は会社や株主共同の利益を害するものでないか等の観点から必要性・合理性を検討するなど、適正な手続に従い、少数株主の利益に

配慮すべきである。また、支配株主は、会社及び株主共同の利益を尊重し、少数株主を不公正に取り扱ってはならないのであって、支配株主を有する上場会社には、少数株主の利益を保護するためのガバナンス体制の整備が求められる。

また、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、株主の権利を実質的に確保するための重要な前提として、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。

「『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》」において、機関投資家には、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）を行うことが求められている。上場会社にとっても、株主と平素から対話を行い、具体的な経営戦略や経営計画などに対する理解を得るとともに懸念があれば適切に対応を講じることは、経営の正統性の基盤を強化し、持続的な成長に向けた取組みに邁進する上で極めて有益である。経営陣・取締役が、株主との対話を通じてその声に耳を傾け、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。経営陣・取締役が、株主との対話を通じてその声に耳を傾けることは、資本提供者の目線からの経営分析や意見を吸収し、持続的な成長に向けた健全な企業家精神を喚起する機会を得る、ということも意味する。

【原則 1－1. 株主との建設的な対話】

- (1) 上場会社は、株主からの対話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。
- (2) 株主との対話には、株主の希望と面談の主な議題も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣、社外取締役を含む取締役又は監査役が臨むことを基本とすべきである。
- (3) 上場会社は、株主と行った対話の内容を踏まえ、必要に応じて社内で情報共有や検討を行うなど、適切に対応すべきである。

解釈指針

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、(i) 株主との対話全般について、下記(ii)～(v)に記載する事項の検討・実行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又は取締役の指定、(ii) 対話を補助するIR担当、経営企画、総務、人事、財務、経理、法務部門等の社内部門による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)の充実に係る取組み、(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やいわゆるフェア・ディスクロージャー・ルールが適用される重要情報の管理に関する方策を記載すべきである。

上場会社は、面談の主な議題によっては社外取締役が対話の対応者となるべき場面があることを認識した上で、株主との対話を建設的なものとする観点から、株主の希望と対話の主な議題を踏まえ、対話ごとに適切な対応者を選定すべきである。

【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踏まえ、株主の視点に立って、有価証券報告書を株主総会開催日前に提出するなど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を必要に応じ適確に提供する、株主総会開催日や議決権行使に係る基準日をはじめとする株主総会関連の日程を適切に設定する、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とするなど、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。

解釈指針

株主総会は株主にとって議決権行使等を通じて上場会社に対して直接意見を発信することができる数少ない機会であり、株主との建設的な対話を行うことができる場の一つであることを踏まえ、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ができるよう、例えば以下の点について、株主の視点に立って適切な環境整備を行うべきである。

- (i) 有価証券報告書には役員報酬や政策保有株式等のガバナンス情報等、投資家はその意思を決定するに当たって有用かつ信頼性の高い情報が豊富に含まれていることから、本来、株主総会開催日の3週間以上前に提出されることが最も望ましいと考えられる。そのため、株主総会開催日や議決権行使に係る基準日を従前の慣行に基づく時期から後ろ倒しすることも含めて検討する。
- (ii) 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を、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を送付するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにおいて電子的に公表する。
- (iii) 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。
- (iv) 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、信託銀行等と協議しつつ検討を行う。

【原則 1－3. 株主総会で相当数の反対があった会社提案議案】

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ったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主の権利の実質的な確保に資するよう適切に対応すべきである。

解釈指針

例えば、株主に対して、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析結果や、当該分析を踏まえた上場会社の対応状況等の説明を行うことが考えられる。

【原則１－４．政策保有株式】

- (１) 上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、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、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。
- (２) 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具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。
- (３) 上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。
- (４) 上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。

第2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。

解釈指針

上場会社には、株主以外にも重要なステークホルダーが数多く存在する。これらのステークホルダーには、従業員をはじめとする社内の関係者や、顧客・取引先・債権者等の社外の関係者、更には、地域社会のように会社の存続・活動の基盤をなす主体が含まれる。上場会社は、人的資本への投資等や適切な分配を行う、取引先と公正・適正な取引（サプライチェーンにおける適正な価格転嫁を含む）を行うなど、これらのステークホルダーと適切に協働することにより初めて、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成することができることを十分に認識すべきである。

上場会社が、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる、という好循環の実現に資するものである。なお、地域社会に資する投資を行うことも、中長期的な企業価値の向上につながる場合には、会社の存続・活動の基盤をなす主体を活性化するという意味において重要である。

そのような認識の下、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。

【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、自らが担う社会的な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い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．社内の多様性の確保】

上場会社は、ジェンダーや国際性、経歴（中途採用を含む）、年齢、文化的背景やこれらに限られない観点から、中核人材への登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を決定するとともに、その状況を開示すべきである。

また、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

解釈指針

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、イノベーションや新しい価値創造の源泉であり、会社の変革や持続的な成長を確保する上での強みとなり得る。上場会社は、持続的な成長に向けた人材戦略の重要性に鑑み、ジェンダー・国際性・経歴（中途採用を含む）・年齢・文化的背景やこれらに限られない観点から、上場会社が置かれた状況に応じた多様性を確保するための考え方と自主的かつ測定可能な目標を決定すべきである。

【原則２－３．内部通報】

上場会社は、内部通報に係る適切な体制整備を行い、取締役会は、その運用状況を監督すべきである。

解釈指針

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、違法又は不適切な行為・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、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置を行うべきであり、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。

【原則２－４．企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの

財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

第3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、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく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。

解釈指針

上場会社には、様々な情報を開示することが求められている。これらの情報が法令に基づき適時適切に開示されることは、投資家保護や資本市場の信頼性確保の観点から不可欠の要請であり、取締役会・監査役・監査役会・会計監査人は、この点に関し財務情報に係る内部統制体制の適切な整備をはじめとする重要な責務を負っている。

また、上場会社は、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、法令及び本コードの各原則において開示することが求められる事項のほか、それら以外の項目の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

更に、我が国の上場会社による情報開示は、計表等については、様式・作成要領などが詳細に定められており比較可能性に優れている一方で、会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項などについて説明等を行ういわゆる非財務情報を巡っては、ひな型的な記述や具体性を欠く記述となっており付加価値に乏しい場合が少なくない、との指摘もある。取締役会は、こうした情報を含め、開示・提供される情報が可能な限り利用者にとって有益な記載となるよう積極的に関与を行う必要がある。

法令に基づく開示であれそれ以外の場合であれ、適切な情報の開示・提供は、情報の非対称性の下におかれている株主等のステークホルダーと認識を共有し、その理解を得るための有力な手段となり得るものであり、「『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》」を踏まえた建設的な対話にも資するものである。

【原則３－１．情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、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。

- (１) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- (２) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、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
- (３) 取締役会が経営陣・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (４) 取締役会が経営陣の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (５) 取締役会が上記（４）を踏まえて経営陣の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

【原則３－２．英文開示】

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３－３．会計監査人】

会計監査人及び上場会社は、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。

解釈指針

監査役会は、少なくとも、（i）会計監査人候補を適切に選定し会計監査人を適切に評価するための基準の策定、（ii）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を行うべきである。取締役会及び監査役会は、少なくとも、（iii）高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保、（iv）会計監査人から最高経営責任者（CEO）・最高財務責任者（CFO）等へのアクセス（面談等）の確保、（v）会計監査人による監査役会への出席を含めた、会計監査人と監査役、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保、（vi）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を行うべきである。

第4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、会社の持続的な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。

解釈指針

取締役・監査役は、株主によって選任され、株主に対して受託者責任を負うことを認識し、株主以外の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。

取締役会の在るべき姿は、自らが構築した成長の道筋や会社を取り巻く状況によって変動するものであり、取締役会と経営陣の役割分担の在り方も各社の実情によって異なり得る。取締役会は、このような観点を踏まえ、取締役会の在り方について不断に検討を行うべきである。

上場会社は、通常、会社法が規定する機関設計のうち主要な3種類（監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社）のいずれかを選択することとされているが、いずれの機関設計を採用する場合でも、重要なことは、創意工夫を施すことによりそれぞれの機関の機能を実質的かつ十分に発揮させることである。

また、上場会社の意思決定のうちには、外部環境の変化その他の事情により、結果として会社に損害を生じさせることとなるものが無いとは言い切れない。その場合、経営陣・取締役が損害賠償責任を負うか否かの判断に際しては、一般的に、その意思決定の時点における意思決定過程の合理性が重要な考慮要素の一つとなるものと考えられるが、本コードには、ここでいう意思決定過程の合理性を担保することに寄与すると考えられる内容が含まれており、これにより、上場会社の透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を促す効果を持つこととなるものと期待される。

【原則４－１．取締役会の役割・責務Ⅰ：企業戦略等の大きな方向付け】

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、それに向けた成長の道筋を構築するなど、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る。

また、取締役会は、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、成長の実現を目指し、自社の資本コストを踏まえて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、成長投資（設備・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資等）や事業ポートフォリオの見直し等の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説明を行うべきである。

解釈指針

上場会社は、競争優位性を含む自社の強みや多様なステークホルダーについての考慮を踏まえ、会社の目指すところ（経営理念等）に向けた成長の道筋を定め、その道筋に沿った事業活動を行うべきであり、取締役会は、かかる成長の道筋を構築し、提示する役割・責務を負う。

取締役会は、その道筋を踏まえ、自社の資本コストを的確に把握した上で経営戦略や経営計画の策定・公表を行うべきである。また、それらにおいて提示した収益計画や資本政策の基本的な方針及び収益力・資本効率等に関する目標を実現するため、成長投資や事業ポートフォリオの見直し等を行うなど、資本その他の経営資源を適切に配分すべきである。

取締役会は、中長期的に企業価値を向上させる観点から、自社の収益性・資本効率・資本コストや成長可能性及びそれらを踏まえた自社の成長フェーズ、機会コスト（ある選択を行った場合に失われる他の選択肢から得られる利益）等を十分に考慮した上で、経営戦略や経営計画、それを踏まえた資本政策を実現するために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。投資先を検討するに当たっては、例えば、（ⅰ）投資対象を自社の内部に求めるのか（設備・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資等）、外部に求めるのか（M&A・業務提携・スタートアップ出資への投資等）といった観点、（ⅱ）短期・中長期といった観点、（ⅲ）国内投資（地方への人的投資・地方拠点の整備等）、国外投資といった観点等の多様な投資機会があることを十分に認識すべきである。なお、知的財産等の無形資産への投資については、競争力や企業価値向上の源泉であることを踏まえ、その創出・取得・強化・保護・収益化に戦略的に取り組むべきである。

また、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

加えて、取締役会・経営陣は、中期経営計画を策定・公表した場合には、これ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。

【原則４－２．取締役会の役割・責務Ⅱ：適切なリスクテイクを支える環境整備】

- (１) 取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うべきである。
- (２) 取締役会は、自社の経営資源の配分が、成長の実現を目指して策定・公表した経営戦略や経営計画に照らし適切なものとなっているかについて不断に検証を行うべきである。
- (３) また、経営陣の報酬については、中長期的な企業価値の向上につながるよう適切なインセンティブ付けを行うべきである。

解釈指針

取締役会は、経営陣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、経営陣の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

取締役会は、自社の経営戦略や経営計画を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に繋げるために適切なリスクテイクとなる経営資源の配分が実現されるよう、現預金等の金融資産や実物資産等の経営資源を成長投資等に有効活用できているを含め、不断に検証を行うべきである。また、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、会社の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

また、取締役会は、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するよう、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Ⅲ：経営陣・取締役に対する実効的な監督①】

- (１) 取締役会は、独立した客観的な立場から、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い選解任を実行することを含め、経営陣の人事に適切に反映すべきである。

特に、ＣＥＯの選解任については、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、ＣＥＯの後継者計画（サクセッションプラン）

の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成及び資質を備えたＣＥＯの選任が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。また、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、ＣＥＯがその機能を十分発揮していないと認められる場合にＣＥＯを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

(２) 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べきである。

(３) 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り、あらかじめ、上場会社が関連当事者との間で行う取引について、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

解釈指針

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣の人事、適時かつ正確な情報開示、関連当事者取引等の管理といった経営陣・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・責務の一つとする。

経営の中心的役割を担う経営陣の人事はガバナンスを実効的に機能させるための根幹であり、特にＣＥＯの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定の一つであることを踏まえ、取締役会は、経営陣の選解任を監督すべきである。

【原則４－４．取締役会の役割・責務Ⅲ：経営陣・取締役に対する実効的な監督②】

取締役会は、内部統制や全社的なリスク管理体制を適切に整備すべきである。

解釈指針

内部統制や先を見越した全社的なリスク管理は、適切なコンプライアンスの確保により持続的に信頼を維持し、リスクを最小化するために重要であるのみならず、経営陣が果敢にリスクテイクを行うための裏付けとなり得るものであるから、取締役会は、グループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築するとともに、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。サイバーセキュリティリスク、国際的な経済安全保障を巡る環境変化等の地政学的要因によるサプライチェーン途絶リスク及び技術等の情報流出リスクへの対応等も、収益機会にもつながり得るものとして、リスク管理体制を整備する際の考慮事項に含まれ得るとともに、そうしたリスクへの対応等が適切に行われるべきである。

【原則４－５．取締役会の役割・責務Ⅳ：サステナビリティを巡る取組み】

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、サステナビリティを巡る課題に積極的・能動的に取り組むべきであり、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定するほか、適切な対応を行うべきである。

解釈指針

サステナビリティ（中長期的な持続可能性）は重要な経営課題であると認識されている。加えて、中長期的な企業価値を判断する上でサステナビリティ情報の重要性が世界的に高まる中、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）により国際的な開示基準（ISSB基準）が策定され、各国においてサステナビリティ開示基準の適用に向けた動きが進展している。我が国においても、一定のプライム市場上場会社に対し、ISSB基準と整合的な、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）により策定された開示基準に基づく有価証券報告書の作成が義務付けられている。こうした中、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を進めていくことが重要である。

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、自然災害等への危機管理、多様性などのサステナビリティに関する課題への対応はリスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題について適切な対応を行うべきである。

【原則４－６．監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、その役割・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い、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において又は経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

解釈指針

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」があり、例えば、監査役及び監査役会は、監査役及び会計監査人の選解任、監査報酬等に係る権限を有する。監査役及び監査役会は、そのような役割・責務が果たされるよう、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。

監査役又は監査役会は、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４－７．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。

特に、監査役会設置会社又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、独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置し、適切な関与・助言を得るべきである。

プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

解釈指針

最適な取締役会の在り方は各社の特性に応じて異なり得る。上場会社は、自社の状況に応じた最適な機関設計を採用しつつ、統治機能の更なる充実を図るため、指名委員会・報酬委員会等の任意の仕組みを有効に活用すべきである。

指名委員会・報酬委員会の設置は、経営陣・取締役の指名（サクセッションプランを含む）・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観点から重要である。指名委員会・報酬委員会は、取締役会が指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討を行うに当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、適切な関与・助言を行うことを責務とする。

【原則４－８．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。

- （１）経営陣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
- （２）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
- （３）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
- （４）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

解釈指針

独立社外取締役は、経営陣・支配株主から独立した客観的な立場で、本原則（１）～（４）に挙げられる事項を中心に重要な役割・責務を主導的に果たすことが期待される。

例えば、独立社外取締役は、必要に応じ自身が株主との対話を行うこと等を通じて、少数株主等のステークホルダーの意見を取締役会に反映させるよう努めることが求められる。

また、経営陣との間で緊張感のある信頼関係を構築した上で、平時には経営陣に執行を委ねつつ、監督や助言を通して取締役会における大局的な議論や意思決定を行うことが求められる。経営陣による説明が是認できないものである場合には、反対意見を述べることも自らの役割・責務を適切に果たす上で必要となる。更に、独立社外取締役は、CEOをはじめとする経営陣の選解任（サクセッションプランを含む）・報酬について、経営陣の恣意性を排除し、中長期的な企業価値の向上の観点から適切な内容となるよう、指名委員会・報酬委員会において主体的に機能発揮することを含め、役割・責務を果たすことが求められる。支配株主を有する上場会社においては、経営陣・支配株主と少数株主との間に構造的な利益相反関係があるため、その役割・責務が特に重要となる。

他方、業績悪化・不祥事対応・企業買収などの有事の際には、経営陣から独立した立場にあることを活用し、特に経営陣が利害関係を有する場合には意思決定の主体として適切な判断を行い、説明責任を果たすなど、株主共同の利益を守り中長期的な企業価値の向上に資するよう活動することが求められる。

【原則４－９．独立社外取締役の質の確保】

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など、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・責務を果たすことができる資質を十分に備えた人物を独立社外取締役の候補者として選定すべきである。

解釈指針

独立社外取締役がその役割・責務を適切かつ実効的に果たすためには、これらの役割・責務を果たすことができる資質を備えた人物が一定数選任されることが必要であり、当該人物が客観的な独立性を有することがその役割・責務の信頼・公正性を担保する。本原則は、このうち個々の独立社外取締役の「質」に関する原則であり、取締役会が適切にその役割・責務を果たすための前提となるものである。

取締役会は、どのような人物が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形で役割・責務を果たすことができるかについて、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て検討を行い、適切な人物を独立社外取締役として選任するために必要な識見・能力等の資質に関する基準を策定することも考えられる。

【原則４－１０．独立社外取締役の数の確保】

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向上に寄与するように役割・責務を果たすことができる資質を十分に備えた独立社外取締役を選任すべきであり、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。

支配株主を有するプライム市場上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも過半数（支配株主を有するその他の市場の上場会社においては3分の1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。

解釈指針

本原則は、独立社外取締役がその役割・責務を適切かつ実効的に果たすために必要な要素のうち、「数」に関する原則である。本原則は、上場会社に対して、一定の割合・数以上の独立社外取締役の選任を求めるものであるが、独立社外取締役の数が確保されることのみをもって直ちに独立社外取締役の役割・責務が果たされることにはならず、必要な資質を備えた人物であることが前提となる。

支配株主を有するプライム市場上場会社においては、適切と考える場合には、独立性を有する独立社外取締役を少なくとも過半数（支配株主を有するその他の市場の上場会社においては3分の1以上）選任することに代えて、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置することも考えられる。

また、支配株主には該当しないものの実質的な支配力を持つ株主を有する上場会社においても、本原則の趣旨に沿った対応を採ることが望ましい。

【原則4-11. 独立社外取締役の独立性の確保】

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すべきである。

解釈指針

独立社外取締役の質及び数が確保されることを前提として、独立社外取締役の「独立性」が確保されることが独立社外取締役の役割・責務の信頼・公正性を担保する。

取締役会は、客観的に独立性を有する独立社外取締役を選任するため、例えば上場会社と一定の資本関係・取引関係にある他の組織に所属している場合にはその組織の影響を受けるおそれがないなど、当該独立社外取締役が一般株主と利益相反が生じるおそれがないと実質的に評価するための客観的な独立性判断基準を策定すべきである。

【原則４－１２．独立社外取締役の機能発揮】

独立社外取締役は、他の独立社外取締役との間で、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。

独立社外取締役は、経営陣との連絡・調整や監査役又は監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

解釈指針

独立社外取締役は、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、取締役会における議論に積極的に貢献するため、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ことなどが考えられる。また、経営陣との連絡・調整や監査役又は監査役会との連携に当たっては、例えば、互選により、第一次的にこれらの連絡・調整・連携を担当する者（「筆頭独立社外取締役」等）を決定することなどが考えられる。

【原則４－１３．取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

（１） 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、経歴、年齢、文化的背景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り、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定すべきである。その上で、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。

（２） 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。

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。

（３） 取締役会は、毎年、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。

解釈指針

取締役会は、その役割・責務を果たし、経営戦略や経営計画を実行・実現するため、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るべきである。その上で、例えば、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・マトリックスを開示するなど、本原則の趣旨を踏まえた開示を行うべきである。

また、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るべきである。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る。

なお、取締役会の実効性評価を実施するに際しては、自らの役割・責務を果たすために、取締役会としてどのような機能を発揮すべきかを踏まえた評価を行うことが効果的である。評価の手法についても様々な方法が考えられるが、例えば、まずは各取締役が自ら及び取締役会全体についての評価を行うことが考えられる。

【原則 4－14. 取締役会における審議の活性化等】

- (1) 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・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。
- (2) 取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、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、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。
- (3) 上場会社は、取締役会を支える部署等の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。

解釈指針

取締役会がその役割・責務を十分に果たすためには、取締役会において実質的な審議が十分に行われることが肝要であり、取締役会は、主体的に審議の実質化・活性化を図るための取組みを行うことが期待される。

そのような取組みとして、例えば、(i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って共有されるようにする、(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(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、(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する、(iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定する、(v) 審議時間を十分に確保するなど、その審議の活性化を図るべきである。

また、取締役・監査役がその役割・責務を実効的に果たすためには、取締役・監査役からの情報入手の要請に応えることを含め、会社側からの適切な支援が必要不可欠である。

上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、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。

取締役会の審議の活性化を図り、また、社外を含めた取締役・監査役への情報提供を含めた支援を適確に行うためには、取締役会を支える部署であるいわゆる取締役会事務局(コーポレートセクレタリー等)の機能強化等の取組みを推進することも重要である。取締役会事務局は、上記(i)～(v)を含む会議運営を行う単なる取締役会の事務方としての役割のみならず、取締役会やその傘下の各委員会の会議体を実効性ある議論の場となるよ

う、当該会議体の果たすべき役割・責務に照らし適切な審議事項を定めるなど、それらの運営を能動的に行うことが望ましい。また、必要に応じて、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・調整にあたる役割を担うことも期待される。

なお、独立社外取締役が議長を務める場合や、取締役会における社外取締役が占める割合が高い場合には、取締役会事務局が果たす機能が特に大きくなると考えられる。

【原則 4－15. 取締役・監査役の研鑽】

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、会社の事業・財務・組織等に関する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・監査役に適合した研鑽の機会の提供・斡旋やその費用の支援を行い、研鑽の機会の提供の方針について開示を行うべきであり、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。