

コーポレート・ガバナンス・コード について

2014年10月9日

ニコラス・ベネシュ

課題認識(1)

- 日本では「ベスト・プラクティス」の概念は殆どなく、理解されていない。参考にされている模範や原則集がない
- 各社のガバナンス・プラクティスについて詳細な開示がなされていない。企業のIR部担当者に会っても、「組織としての魂」、規律、専念する度合いが見えにくい。これらの効率的な確認方法、企業間比較方法が必要
- 役員会は最小限の会社法要件を満たすための形式的な会議体になりがちである。経営会議は事実上の「指揮する」会議体であるが、通常は戦略上の最重要課題などについての「新しい視点」、「懐疑的な質問」がその場では上がりにくい。役員会は企業風土向上を能動的にリードしているケースより、役員員の資質は既存の企業風土次第であるケースが多い
- 社外取締役、監査役はフルに活用されていない。経験豊富な社外役員は少ない。その少数の経験者は複数社に兼務する傾向がある。(その一社でも有事になれば、任務を果たせるのか疑問である。)再選任されたい「お友達」社外役員が多い。社外取締役の情報アクセスは内部者に依存している

課題認識(2)

- 経営の執行と監督の分離は不完全で、あまり機能していない
- 「執行役員」は法的な「役員」の立場ではなく、業務執行取締役と違って善管注意義務がない。(委任契約ではない)
- 業務執行取締役の自己利益が関わる事項(内部者の不当なバイアスがかかりそうな事項)については、役員会の客観的且つ適切な決定を確保する手段がない。また、その手段をとるインセンティブがない
- 役員・経営幹部の報酬に関する開示が不十分。パフォーマンス・ベース報酬に移行とした時に、透明性の改善が益々重要になって来る
- 日本企業にとって「過去の遺産」、「身内の論理」などで不採算性部門の売却が難しい
- 日本のコーポレート・ガバナンス・コードは欧米のコードより、シンガポールや香港など、アジアの「優れているコード」と比較される

コードの果たすべき重要な目的

- 一定の模範＋comply or explainで、各社のガバナンス・プラクティスについて詳細な情報開示と説明を促す
- この情報開示を通して、効率的且つ実効的なスチュワードシップを可能にする
 - 出来る限り、企業間比較が可能な豊富な情報開示をしてもらう(模範)
 - 一方、各社に、それぞれに相応しいプラクティスを工夫・リファインしていただき、それを自ら説明することによって、投資家の理解を深め、企業側のコミットメントを確保する
 - 全役員(内部出身者も含めて)の選任議案について、責任を全うする議決権行使を可能にする。(現在、ボードを支配する内部出身者は新任時に役員を務めたことも他社で働いたこともない以上、内部の経営能力と異なる役員としての資質、知識については投資家が確認できない)
 - 情報の質と情報収集の時間節約によって、効率的なエンゲージメントを可能にする。(ターゲットを絞って、エンゲージメントマーケティング時間を有効活用する。)

ガバナンス・コードに対する遵守ステートメントの例

HSBC Holdings complied throughout 2013 with the applicable code provisions of The UK Corporate Governance Code. The UK Corporate Governance Code does not require HSBC Holdings to disclose the full range of corporate governance guidelines with which it complies.

The [France Telecom] Group is not in full compliance with the recommendations of the Medef/Afep report as regards the number of independent directors on the Audit Committee or on the Remuneration, Selection and Governance Committee. This situation reflects the special legal rules that govern the composition of our Board of Directors and which mean that on the date of this document, eight Board members (the Chairman and CEO, three government representatives, three employee representatives, and one employee shareholder representative) cannot, by definition, meet the independence criteria set out in the Medef/Afep report.

[Deutsche Telekom] **Declaration of Conformity pursuant to § 161 of the German Stock Corporation Act** -- The Supervisory Board and Board of Management of Deutsche Telekom AG hereby declare that, in the period since submission of the most recent Declaration of Conformity pursuant to § 161 of the German Stock Corporation Act (Aktengesetz – AktG) on December 30, 2010, Deutsche Telekom AG has complied with, and will continue to comply with in future, the recommendations of the Government Commission for a German Corporate Governance Code announced by the Federal Ministry of Justice on July 2, 2010 in the official section of the electronic Federal Gazette (Bundesanzeiger), without exception

より詳細な 情報を提 供する例

Statement of compliance with the UK Corporate Governance Code (“Code”).

All references are made to Amlin plc and this statement is supplemental to the Corporate governance report within the Annual Report & Accounts 2013.

Principles of the Code

Commentary

A. Leadership

A.1 The role of the Board

“an effective board...collectively responsible for the success of the company”

The schedule of matters reserved to the Amlin plc Board and its committees provide that the Board’s primary obligation is to lead and control Amlin plc and its business, with exclusive decision making powers over such matters as: overall strategy and resources; risk appetite; investment strategy; remuneration policies; accounting policies; capital expenditure, acquisitions and debt facilities over certain thresholds; and certain key Group policies, appointments and categories of public announcements. The detailed implementation of all these matters, and day-to-day business, are left to management, which report formally to the Board at least quarterly on underwriting, financial, risk and other operational matters and objectives. The current schedule of matters reserved to the Board is available at <http://www.amlin.com/about-amlin/governance/corporate-governance.aspx>.

The Board meets regularly as demonstrated in the attendance list at the front of the 2013 Corporate governance report. The non-executive directors met during the year without executive directors or other executive management present, including at least once without the Chairman. The Chairman chairs full non-executive directors meetings and the senior independent director chairs meetings when the Chairman is not present.

The data sheet at the back of the annual report identifies Amlin plc’s Chairman, Chief Executive, Senior Independent Director, and the Chairman and members of each of the Board Committees.

Amlin arranges appropriate directors and officers insurance in respect of legal action against any of its directors.

A.2 Division of responsibilities

“clear division of responsibilities”

There is a division of responsibilities on the Board between the Chairman, who is responsible for leading and running the Board and related matters such as Board induction and evaluation, and the Group Chief Executive, who has executive responsibility for running the Group’s business.

A statement detailing this division of responsibilities has been approved by the Board, which includes provisions for the Chairman’s role ensuring accountability of the Chief Executive to him and to the Board, in shareholder relations and ensuring constructive relations between Executive and Non-Executive Directors. Details can be found on pages 68 & 69 of the 2013 Annual Report.

全部で
7頁



どのようにCGコードが課題に対応できるか？

- コードの「comply-or-explain」の一環として、自社の「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を策定させて、HPに開示させる（コミットメントを確保）。コードは各社のガイドラインが網羅すべき項目を提示する
- コードは、各社のガイドラインに沿って運営する独立社外取締役のみで構成される多目的委員会の枠組みを提案する。委員会は指名、報酬その他の業務執行取締役の自己利益が関わる事項を事前に検討して役員会のアドバイザーとして活用される
- コードは監査役に期待される役割を詳しく描くことによって、健全なガバナンスプロセス確保に監査役の関与・活用を促す。例：(1)社外監査役一人は決議権のないメンバーとして委員会に参加する義務、(2)全監査役が社外取締役に対する情報提供に積極的に協力する義務
- 社内外役員の実質、知識、研修に関する具体的な原則。役員会の自己評価に関する具体的な原則
- 「過去の遺産」、「身内の論理」などから離れやすい企業風土を確保するために、役員が退任後に受ける報酬についての情報開示

GEのコーポレートガバナンス原則

(NYSEの上場規則により、ウェブサイト掲載が必須)



for business for consumers products about us news investor relations careers

Select Region

NYSE 26.08 -0.02



OUR BOARD



THE BOARD

GOVERNANCE PRINCIPLES

CERTIFICATE OF INCORPORATION

BY-LAWS

OMBUDSPERSON PROCESS

Governance Principles



GEのコーポレートガバナンス原則

(NYSEの上場規則により、ウェブサイト掲載が必須)

Abstract of Governance Principles

- Role of Board and Management
- [Functions of Board](#)
- [Qualifications](#)
- Independence of Directors
- Size of Board and Selection Process
- [Board Committees](#)
- Independence of Committee Members
- [Meetings of Non-Management Directors](#)
- Board Leadership
- [Self-Evaluation](#)
- Setting Board Agenda
- [Ethics and Conflicts of Interest](#)
- Reporting of Concerns to Non-Management Directors or the Audit Committee
- Compensation of the Board
- [Succession Plan](#)
- [Annual Compensation Review of Senior Management](#)
- [Access to Senior Management](#)
- [Access to Independent Advisors](#)
- [Director Education](#)
- Policy on Poison Pills
- Majority Vote Standard
- Stock Ownership Requirements
- Shareowner Approval of Severance and Death Benefits
- [Potential Impact on Compensation from Executive Misconduct](#)

委員会の役割と位置づけ

- コードは、各社のガイドラインに沿って運営する独立社外取締役のみで構成される多目的委員会の枠組みを提案する。委員会は指名、報酬その他業務執行取締役の自己利益が関わる事項を事前に検討して役員会のアドバイザーとして活用される
- 社外取締役が過半数を占めない取締役会の場合こそ、委員会が不可欠
 - 潜在的な利害関係者がいない場の審議によって、社外者の客観的なコンセンサス作りがやりやすくなる。(また、ライアビリティおよびレピュテーションリスクが少数の方にフォーカスされることも、健全な影響を与える。)
 - 社内外新任役員候補の選定プロセスの客観性、健全性を確保することによって、投資家の信頼の向上を図る
 - 第三者によるチェック機能があれば、日本経済が必要とする企業のリスク・テークを促すパフォーマンス・リンクの幹部報酬を増やすことがより可能になるし、健全な仕組みが設計される
 - コードが委員会の創設、運営についての基本ルールを設ける

社外役員の更なる活用のために

- コードがリード社外監査役の役割、リード独立社外取締役の役割、社外役員間の定期的な会合などの模範を提案する（社外者のexecutive session）
- コードは監査役に期待される役割を詳しく描くことによって、健全なガバナンスプロセス確保に監査役の関与・活用を促す
- 社外取締役の情報アクセスが内部者に依存する問題にメスを入れる。社外役員と投資家の会合の可能性を認める（各社のガイドラインに方針を明確化）
- リード独立社外取締役：（1）他の取締役の懸念相談、ボードの議題の提案（2）監査役などと協力して全取締役の情報アクセスを確保（3）株主がコンタクト出来る、いざという時の相手となる（4）必要に応じて、議長を務める（5）役員一人一人と相談し貢献、研修ニーズを評価しアドバイスを提供
- リード社外監査役：（1）全役員の情報アクセスを確保する（2）株主がコンタクト出来る、いざという時の相手となる（3）必要に応じて、ボードの議題を議長、リード取締役に提案
- 監査役：（1）社外監査役一人は、決議権のないメンバーとして委員会に参加する義務（2）全監査役、社外取締役に対する情報提供に積極的に協力する義務の明確化（3）株主がコンタクト出来る、いざという時の情報原

社内外役員の資質、知識、研修

- 社内外役員の資質、研修、知識に関する具体的な原則
- 役員 の 責務 は「経営」(例えば、営業、商品開発)とはかなり違う。現在、殆ど の 新任 役員 は 役員 を 務めた ことが ない。事前 の 役員 研修 以外 は、投資家 に この ような 候補 を「役員 として 承認 しても 良い」と安心 させて 示す 方法 は ない
- ガバナンス 理論 および ベスト・プラクティス について の 理解 が 広がれば、自然 に 更なる プラクティス と コード 改善 に つながる
- 日本 は 役員 研修、資質 に関する ルール が 一つ も ない 国 として 世界的 に 珍しい 存在。OECD Reform Priorities in Asia (2011): “Priority 4: Board performance needs to be improved by appropriate further training and board evaluations”
- 過半数 の 独立 社外 取締役 について 合意 できない 日本 は、別な 面 において 信頼 度 の ギャップ を 埋め なければ ならない。第三者 による 役員 研修 は「教育 熱心 な 日本」の 強み を 生かす べき
- 日本 が 優れた 体制 を 構築 して 見せる 機会

他国のコードの例(1):取締役の資質、適格性、能力、コミットメント(専念度)の確保

- 取締役の指名基準:適切な知識、経験、能力など、及びその補完性の確保
- 取締役の時間的余裕を確保するため、兼任制限 など
- 新任役員のアオリエンテーション。役員研修又は継続的研修
- 取締役の数の制限(普通はガイドライン的な判断基準)

イギリス	ドイツ	米国
<p>「就任する時点ですべての役員は、アオリエンテーション・研修を受け、その後も定期的に自分のスキルと知識を磨き、最新のものにしておくべきである。会長は、一人一人の役員が定期的にスキルや知識を磨くとともに、会社について熟知している状態を確保すべきである。、、、会社は、役員の知識と能力を発展、アップデートするための必要な資源を提供しなければならない。、、、会長は、新しく就任した取締役に、カスタマイズされ、かつフォーマルな充実した研修を受けさせることとする。研修の一環として、取締役は主要株主に会う機会を利用すべきである。」</p> <p>「会長は一人一人の役員と定期的に面会し、各役員の研修・人材開発ニーズについて合意すべきである。」</p>	<p>「監督ボードは機関としての構成について具体的な目標を定めることとする。当目標[基準]は、会社の特性を視野に入れながら、事業の国際性、利益相反の可能性、メンバーの年齢制限、多様性(女性参加も含めて)を考慮する。」</p> <p>「監督ボードの構成員一人一人は責務を果たすために、自主的に必要な研修と教育を受けるべきである。これについて会社から適切な支援を受けるべきである」</p>	<p>「NYSEの上場規定では、国内の上場企業はコーポレート・ガバナンス・ガイドラインで役員のアオリエンテーションと定期的な教育について説明しなければならない。ガイドラインは役員のアオリエンテーション、研修、アオリエンテーションについての企業の方針を説明することとする。</p> <p>各社はガイドラインを会社のウェブサイト上で公表することが義務づけられている。</p> <p>SECのルールでは、「各々の取締役、または取締役候補が、会社の事業内容を考慮した上で取締役として相応しい」と取締役会が結論に至るために要した個人が有する経験、資格、特性、スキルについての情報開示が求められている、、、、。」</p>

他国のコードの例(2):取締役の資質、適格性、能力、コミットメント(シンガポール、香港、パキスタン)

シンガポール

「1.6 新しく就任した取締役はカスタマイズされた、網羅的なオリエンテーション、研修を受けるべきである。内容には、取締役としての義務、および会社のビジネスとガバナンス・プラクティスが含まれ、彼らがこれらに精通している状態を確保すべきである。初めて取締役になる人には、必要に応じて会計、法律、業界特有の知識を網羅する研修を会社は提供すべきである。現役取締役が定期的な研修を受けることも同等に重要である。特に、事業に関連する新しい法令、規制、変化するリスクなどを時々研修で扱うべきである。

会社は、役員研修を用意し、金銭的に負担すべきである。また、ボードは年次報告書に新任・現役役員に提供される会社紹介、オリエンテーション、研修について開示すべきである。

4.2 指名委員会は、以下の項目についてボードに対して推奨すべきである:

(c) ボード・メンバーのための専門的な人材開発プログラムのレビュー

コーポレート・ガバナンス体制についての開示

新任・現役役員に提供される会社紹介、オリエンテーション、研修

香港

「原則: 一人一人の役員は、発行体会社、事業会社の役員としてどのような責任を負うのか、また、その会社の事業活動、成長について精通しなければならない。ボードは単一の会議体のため、非業務執行者は業務執行者と同じ善管注意義務、その他の受託者責任を負う。

コード規定: A.5.1 新任役員は就任の際、カスタマイズされた、包括かつ正式なオリエンテーション、研修を受けるべきである。その後、必要に応じて説明や専門的能力開発プログラムを受けるべきである、、、A.5.5. 全ての役員は専門家として成長し、知識とスキルを磨くための継続的な能力開発プログラムに参加すべきである。このようなプログラムに参加することによって、彼らのボードへの貢献が高度且つ適切であることを確保するのである。発行体会社は人材開発プログラムを用意し、金銭的に負担すべきである。」

パキスタン

「2002年のコーポレート・ガバナンスコードは、すべての上場企業に対して、役員が義務と責任をきちんと認識し、株主のために会社を実効的に運営できる能力を育てることができるように、役員への適切なオリエンテーションと研修を準備することを求める。

2002年のコード条項14(2012年のコード条項11)により、上場企業の取締役は、SECPの基準を満たす役員研修プログラムを受け、提供機関(パキスタン国内、又は海外の機関どちらでもよい)からの認定を受けなければならない。ここでは、適当な機関として最低限満たさなければならない基準と、プログラムで網羅しなければならないトピックを定める、、、。」

比較対象になるシンガポールのCGコードは？

- バックグラウンド: 独立社外取締役の割合については、Singapore とか Malaysia では independent chair がいない場合、過半数が原則である。アジアの国である以上、日本のコードは欧米のコードよりこれらと比較される

シンガポール コード・オブ・コーポレート・ガバナンス (役員研修に関する条項)

「1.6 新しく就任した取締役はカスタマイズされた、網羅的なオリエンテーション、研修を受けるべきである。内容には、取締役としての義務、および会社のビジネスとガバナンス・プラクティスが含まれ、彼らがこれらに精通している状態を確保すべきである。初めて取締役になる人には、必要に応じて会計、法律、業界特有の知識を網羅する研修を会社は提供すべきである。

現役取締役が定期的な研修を受けることも同等に重要である。特に、事業に関連する新しい法令、規制、変化するリスクなどを時々研修で扱うべきである。

会社は、役員研修を用意し、金銭的に負担すべきである。また、ボードは年次報告書に新任・現役役員に提供される会社紹介、オリエンテーション、研修について開示すべきである。

4.2 指名委員会は、以下の項目についてボードに対して推奨すべきである:

(c) ボード・メンバーのための専門的な人材開発プログラムのレビュー

コーポレート・ガバナンス体制についての開示

・新任・現役役員に提供される会社紹介、オリエンテーション、研修」

社内外役員知識および研修ルールの例(日本)

- コードは、各社の「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に(1)社内外役員研修についての企業方針および(2)前年度の実績を開示項目として定める
- コードが以下の企業方針をベスト・プラクティスとして推奨する
 - (1)第三者よる執行役員ガバナンス研修、役員研修および(2)社内外新任役員のオリエンテーション、必要な予備研修(方針及び実績、開示項目)
 - 法律、規制、リスク課題についてのアップデート、役員会メンバー全員にたいして継続的研修を定期的にあレンジする(方針及び実績、開示項目)
 - 社内外役員が独自に受けた役員知識関連の研修費を還付する体制((方針及び実績、開示項目)
 - リード独立社外取締役は毎年、一人一人の役員と面談をし、役員としての貢献を話し合いフィードバックを提供し、必要があれば、更に埋める必要ある知識と研修を決める((方針及び実績、開示項目)
 - 取締役会は(1)総会に提案する役員会メンバーのスキル、知識と経験が適切且つ十分に広いこと(2)研修体制が十分であることを確認して、決議(開示項目)

British American Tobacco (研修・知識について)

- 新任役員は必ず役員研修を受ける
- 法律・規制の改正、業界変化などについてアップデートするための定期研修
- 独立した会長は、各役員「人材開発」上の研修ニーズに関する責任者として、各役員と個別面談を毎年実施
- 会長も第三者機関も取締役会を評価する。会長が各取締役も評価する

B.4 Development

(つまり、コードに沿っての体制です)

Ref B.4

Main principle:

All directors should receive induction on joining the board and should regularly update and refresh their skills and knowledge.

Supporting principle:

The chairman should ensure that the directors continually update their skills and the knowledge and familiarity with the company required to fulfil their role both on the board and on board committees. The company should provide the necessary resources for developing and updating its directors' knowledge and capabilities.

To function effectively, all directors need appropriate knowledge of the company and access to its operations and staff.

All Directors receive induction on joining the Board, covering their duties and responsibilities as directors. Non-Executive Directors also receive a full programme of briefings on all areas of the Company's business from the Executive Directors, members of the Management Board, the Company Secretary and other senior executives, and they may request such further information as they consider necessary.

All Directors receive briefings designed to update their skills and knowledge on a regular basis, for example in relation to the business and on legal and regulatory requirements, and by visits to company sites.

The 'information and professional development' section on p.50-51 includes details of the induction briefings to be attended by Savio Kwan in 2013, together with an overview of the briefings received by the Board on legal and regulatory developments in 2013.

Ref B.4.1

Provision: The chairman should ensure that new directors receive a full, formal and tailored induction on joining the board. As part of this, directors should avail themselves of opportunities to meet major shareholders.

Disclosures :

See B.4 above in relation to the Board induction. All of the Non-Executive Directors remain available to meet with major investors in order to understand their views and concerns, as disclosed in the 'Commitment to dialogue' sub-section on p.51.

Location of disclosure

p.51

Ref B.4.2

Provision: The chairman should regularly review and agree with each director their training and development needs.

Disclosures :

The Chairman meets separately with each Non-Executive Director in the latter part of each year in order to discuss their individual training needs and development plans. This is disclosed in the 'Training and development' sub-section on p.51

Location of disclosure

p.51

目指すべき知識のスタンダードを設ければ、主流になりつつある「ボードの評価」はますます意義ある

- イギリス: (1) 指名委員会は一人一人の取締役のスキル、知識、経験などを評価し、役員会のスキル・バランスについて評価 (2) 毎年、ボードはボードを自己評価して、会長がそれに基づいて行動する (3) 会長(independent chair) が一人一人の取締役と面談し評価して、研修ニーズについて相談、(4) 社外取締役は本人がいない場でindependent chairを評価 (5) 少なくとも三年に一回、第三者専門家のアドバイスを受けてボードの評価

■ 日本(提案):

- 指名委員会は(1)一人一人の取締役のスキル、知識、経験などを評価し、取締役会のバランスについて評価し、ボードの実効性及び関連課題について評価(2)毎年、総会に提案する役員会メンバーのスキル、知識、経験などとそのバランスについて評価(3)毎年少なくとも二回開かれる全社外役員間の会合(社外者の executive session)で、上記の評価二つについて監査役の意見を聞いて、(4)ボードの実効性の課題、今後あるべき構成、研修体制についてボードに報告を行う
- これを受けて、取締役会は毎年、(1)総会に提案する役員会メンバーのスキル、知識と経験が適切且つ十分に広いこと(2)研修体制が十分であることを確認して、決議(開示項目)

BAT (アドバイス、ボードの評価について)

B.5 Information and support

Ref B.5.1 Provision: The board should ensure that directors, especially non-executive directors, have access to independent professional advice at the company's expense where they judge it necessary to discharge their responsibilities as directors. Committees should be provided with sufficient resources to undertake their duties.

Disclosures :

A procedure is in place for the Directors to take independent professional advice at the Company's expense should this be required.

This is disclosed in the 'Information and advice' sub-section on p.107

Each of the Committees is authorised to seek any information that it requires from, and require the attendance at any of its meetings of, any Director or member of management, and all employees are expected to cooperate with any request made by the Committees.

Each Committee is also authorised to obtain, at the Company's expense, outside legal or other independent professional advice and secure the attendance of outsiders with relevant experience and expertise if it considers this necessary, as disclosed on p.107.

Location of disclosure

p.107

Ref B.5.2 Provision: All directors should have access to the advice and services of the company secretary, who is responsible to the board for ensuring that board procedures are complied with. Both the appointment and removal of the company secretary should be a matter for the board as a whole.

Disclosures :

All Directors have access to the advice and services of the Company Secretary. This is disclosed on p.107.

The appointment and removal of the Company Secretary is a matter for the Board.

Location of disclosure

p.107

B.6 Evaluation

Ref B.6 **Main principle:**

The board should undertake a formal and rigorous annual evaluation of its own performance and that of its committees and individual directors.

Supporting principle:

Evaluation of the board should consider the balance of skills, experience, independence and knowledge of the company on the board, its diversity, including gender, how the board works together as a unit, and other factors relevant to its effectiveness.

The chairman should act on the results of the performance evaluation by recognising the strengths and addressing the weaknesses of the board and, where appropriate, proposing new members be appointed to the board or seeking the resignation of directors.

Individual evaluation should aim to show whether each director continues to contribute effectively and to demonstrate commitment to the role (including commitment of time for board and committee meetings and any other duties).

The Board conducts a critical evaluation of its activities on an annual basis. A questionnaire-based peer review of the performance of the Chairman, the Executive Directors, the Non-Executive Directors, the Board and its Committees is conducted, and is followed by separate interviews with each Director to allow a further opportunity to explore particular areas in more detail. The results of the review of the Main Board and its Committees are discussed with the Chairman and presented to the Board. The results of the review of each Director's individual performance (excluding the Chairman) are raised by the Chairman with that Director.

Ref B.6.1 Provision: The board should state in the annual report how performance evaluation of the board, its committees and its individual directors has been conducted.

Disclosures :

The Corporate Governance Statement describes how the performance evaluation of the Board, its Committees and individual Directors was conducted in 2013 on p.51, and discloses the outcome of this process in detail on pp.52-53.

Location of disclosure

pp.51, 52-53

図表 2 : 米国企業の開示事例 (GE)

GE:
コーポレート
ガバナンス原則
関連の情報開示

(大和総研、
「グローバル市場の
期待に応える企業の
コーポレート・ガバナ
ンス開示とは?」、
7/17/2014)



項目	開示内容
①取締役会の権限、責任、役割	<ul style="list-style-type: none"> ■ CEOが取締役会の会長 ■ 独立取締役から1名リーダーを選出し、リーダーが取締役会のガバナンスと運営を監督 ■ 取締役会の機能の明記(経営陣の監督、戦略、業績レビュー、計画・予測、目下の課題、役員報酬、取締役選任などの検討) ■ 取締役会の役割の明記(長期的な企業価値の向上を図る経営陣の監督)
②取締役会の構成、規模、独立取締役の割合	<ul style="list-style-type: none"> ■ 構成(各独立・社外取締役の担当委員会、委員会会長、取締役のリーダー)を表で明記 ■ 監査、役員報酬、ガバナンスなど各委員会の内容の明記 ■ 規模(人数)の記載 ■ CEO以外は独立取締役 ■ その他取締役の多様性(女性、米国以外の出身国、前・現CEO、60歳以下、学者などの比率、取締役在職年数)の明記
③取締役会評価プロセスの存在	<ul style="list-style-type: none"> ■ 毎年、各取締役が取締役会と各委員会に対する評価を独立した第三者のガバナンス専門家に提出 ■ 専門家が取締役会・各委員会のパフォーマンス評価を収集・要約 ■ その後取締役会および委員会で評価についてディスカッション
④新人取締役の選任とオリエンテーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 選任理由と選任プロセスの記載 ■ 法務顧問とCFOによる研修プログラム(戦略、財務、主要なポリシーなど)への参加 ■ 継続的教育プログラムの存在

(出所) GE の株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

ACGA / CLSA “CG Watch 2014” 報告書 (p.134)

Japan is still behind in director training and board evaluation

One area where Japan remains behind the regional curve, however, is in director training and board evaluation. Several organizations provide training, but it needs to become commonplace and accepted as an inherently good thing for all directors (inside and outside, executive and independent) to do. Meanwhile, many other Asian markets are moving forward on director evaluation and, although still early days, this has the potential to enhance board effectiveness considerably. We hope that Japan takes up this idea too.

Downgrade watch-list

Factors that could force the country’s score to fall in 2016:

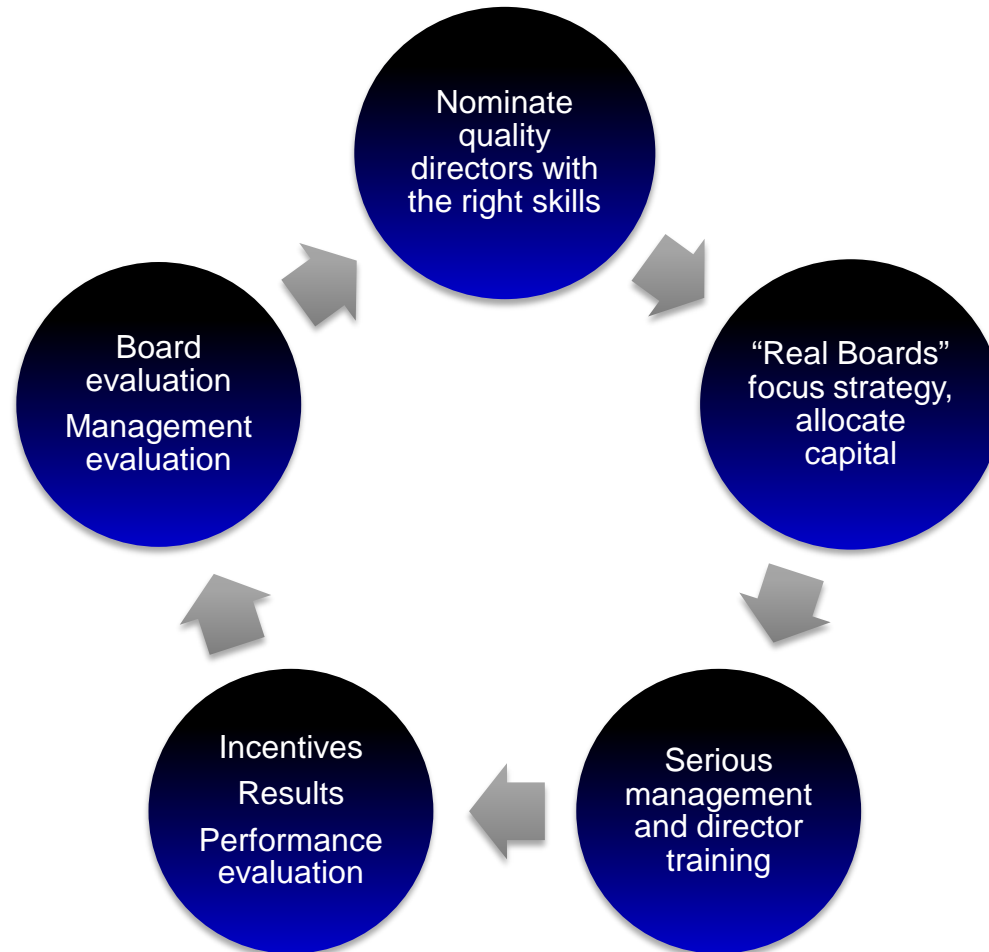
Adoption of a national CG best-practice code that proves to be toothless

- No progress in mandating the adoption of independent directors for all listed companies
- No progress in encouraging the adoption of audit committees in listed firms
- Ineffective implementation of the new Stewardship Code by institutional investors
- No progress in boosting staff resources for key regulators such as the CPAAOB

Quick fixes

- Enhance corporate disclosure of internal-control and risk-management functions
- Enhance corporate explanations of executive and employee remuneration policies
- Release detailed AGM agendas at least 28 days before the meeting
- Improve information access in English on websites of regulators and companies
- **Increase director training**

The Virtuous Cycle: Japan Brings PDCA to Governance



公益社団法人 会社役員育成機構 (BDTI)

今後のプログラム

10月16日(木)セミナー『グローバル化を目指す日本企業が直面するコミュニケーションと人事の壁 ～ 失敗しないためのグローバル・マネジメントとコーポレート・ガバナンスの在り方 ～』

11/14(金)セミナー『日本企業の取締役会メンバーに必須のM&A知識とは？ ～ 自社に価値をもたらす正しいM&A案件を正しく実行するために ～』

11月20日 (木)『国際ガバナンス塾』（役員研修、一日プログラム）

12月 BDTI English “Director Boot Camp”（役員研修、一日プログラム）