

**コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針
(CGS ガイドライン)**

平成 29 年 3 月 31 日

経済産業省

本ガイドラインの位置づけ

本ガイドラインは、『日本再興戦略 2016—第四次産業革命に向けて—』に基づいて経済産業省が策定した、コーポレートガバナンスの実務に関する指針である。

『日本再興戦略 2016—第四次産業革命に向けて—』においては、「攻めの経営」の促進に向け、新たに講ずべき具体的施策の一つとして、実効的なコーポレートガバナンス改革による企業価値の向上が掲げられ、その中で、「取締役会の役割・運用方法、CEO の選解任・後継者計画やインセンティブ報酬の導入、任意のものを含む指名・報酬委員会の実務等に関する指針や具体的な事例集を、本年度内を目途に策定する」こととされている。

これを受け、経済産業省は、平成 28 年 7 月から法務省及び金融庁からオブザーバとしての参加を得て開催された CGS 研究会（コーポレート・ガバナンス・システム研究会。座長：神田秀樹学習院大学大学院法務研究科教授）により取りまとめられた報告書『CGS 研究会報告書～実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引～』（平成 29 年 3 月 10 日公表）を踏まえ、我が国企業のコーポレートガバナンスの取組の深化を促す観点から、各企業において検討することが有益と考えられる事項を盛り込んだ本ガイドライン『コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針』（CGS ガイドライン）を策定した。

本ガイドラインは、平成 27 年に策定されたコーポレートガバナンス・コードにより示された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企業が実践するに当たって考えるべき内容をコーポレートガバナンス・コードと整合性を保ちつつ示すことでこれを補完するとともに、「稼ぐ力」を強化するために有意義と考えられる具体的な行動を取りまとめたものである。本ガイドラインの内容やコーポレートガバナンス・コードで示されている各種原則を踏まえて、企業が各社に適したコーポレート・ガバナンス・システムの在り方を主体的に検討する際に、本ガイドラインで提示した検討事項も考慮して議論されることが望まれる。

目次

1.	はじめに.....	1
1.1.	問題意識.....	1
1.2.	CGS ガイドラインの方向性.....	4
1.3.	CGS ガイドラインの意義・対象.....	4
2.	取締役会の在り方.....	8
2.1.	取締役会の役割・機能.....	8
2.2.	各社の経営・取締役会の在り方の整理.....	9
2.3.	モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行を検討する場合の留意点.....	11
2.4.	取締役会の運営に関する論点.....	12
3.	社外取締役の活用の在り方.....	19
3.1.	社外取締役の活用に対する課題.....	19
3.2.	社外取締役の活用に向けて.....	19
3.3.	社外取締役の人材市場の拡充に向けて.....	21
4.	経営陣の指名・報酬の在り方.....	23
4.1.	経営陣の指名の在り方.....	23
4.2.	経営陣の報酬の在り方.....	28
4.3.	指名委員会・報酬委員会の活用.....	31
5.	経営陣のリーダーシップ強化の在り方.....	36
5.1.	相談役・顧問の在り方.....	36
5.2.	取締役会長の在り方.....	40
6.	おわりに.....	42

【別紙1：取締役会の役割・機能に関する検討の視点】	43
1. 縦軸・横軸・立体軸の考え方	43
1.1. 縦軸の考え方.....	43
1.2. 横軸の考え方.....	44
1.3. 立体軸の考え方	44
2. 自社の経営・取締役会の見直しの方向性	44
2.1. 方向性①.....	44
2.2. 方向性②.....	45
2.3. 方向性③・④.....	45
2.4. 各方向性における監督機能の強化の在り方.....	46
【別紙2：社外取締役活用の視点】	50
1. ステップ1：自社の取締役会の在り方を検討する.....	50
2. ステップ2：社外取締役に期待する役割・機能を明確にする.....	51
2.1. 社外取締役に期待する役割・機能（総論）	51
2.2. 社外取締役に期待する役割・機能（各論）	53
3. ステップ3：役割・機能に合致する資質・背景を検討する	55
4. ステップ4：求める資質・背景を有する社外取締役候補者を探す.....	58
5. ステップ5：社外取締役候補者の適格性をチェックする	59
6. ステップ6：社外取締役の就任条件（報酬等）について検討する.....	59
7. ステップ7：就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする ..	61
8. ステップ8：社外取締役が期待した役割を果たしているか、評価する	64
9. ステップ9：評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する。	66

【別紙 3：指名委員会・報酬委員会活用の視点】	68
1. 委員会の設置目的	68
2. 諮問対象者・諮問事項	69
2.1. 社長・CEO	69
2.2. 社外取締役	74
2.3. 社長・CEO 以外の経営陣	75
3. 委員会の構成	78
3.1. 社外者と社内者のバランス	78
3.2. 委員会の委員となる社外者	79
3.3. 委員会の委員となる社内者	81
4. 取締役会との関係	82
5. 委員会で行うべき事項・スケジュール	82
5.1. 指名に係る事項・スケジュール	82
5.2. 報酬に係る事項・スケジュール	84
6. 委員会の事務局	85

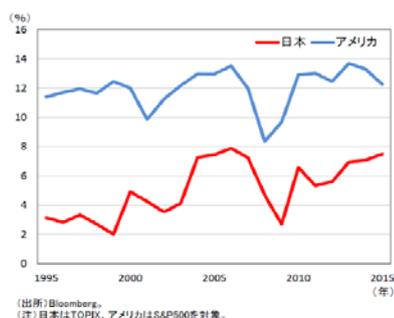
1. はじめに

1.1. 問題意識

- 過去 20 年間、我が国企業全体としての「稼ぐ力」は諸外国に比べると低迷しており、株価指数に表される我が国企業の「企業価値」も、欧米や新興国と比較して「一人負け」している状況であると指摘され、「稼ぐ力」の低迷の原因の一つとして、我が国企業は、欧米企業と比べ、低収益な事業を抱え込み続けている傾向にあると指摘されている¹。

<参考：売上高営業利益率（ROS）の日米比較、株式指数・時価総額の長期的傾向>

売上高営業利益率（ROS）の日米比較



株式指数・時価総額の長期的動向

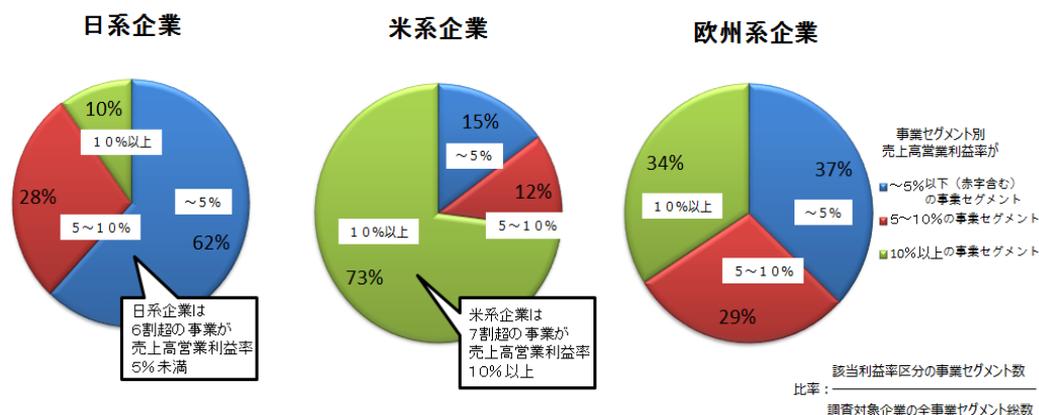
	倍率（倍）	
	株価指数 (2016年の値 /1990年の値)	時価総額 (2015年の値 /1990年の値)
日本	0.7	1.7
アメリカ	7	8.1
イギリス	3	*2.2
ドイツ	7	4.8
香港	7	38.2
インド	24	*5.4
中国	24	*16.0
インドネシア	12	*5.3
タイ	2	17.1

(備考)
自己資本利益率(ROE)は、
ROE = 売上高利益率(ROS) × 総資産回転率 × 財務レバレッジ
と分解できる。

(備考) ・株価指数については、1990年は12月末、2016年は3月末時点の数値。
・時価総額は、それぞれの国における上場企業の時価総額の合計。なお、イギリスについては、2015年の値の代わりに2008年の値を使用。インド、中国については、1990年の値の代わりに2003年の値を使用。インドネシアについては、1990年の値の代わりに1995年の値を使用。
(出所) 東京海上アセットマネジメント大場取締役会長講演資料及び世銀統計より作成。

<参考：事業セグメント別の利益率の分布>

事業セグメント別の利益率の分布



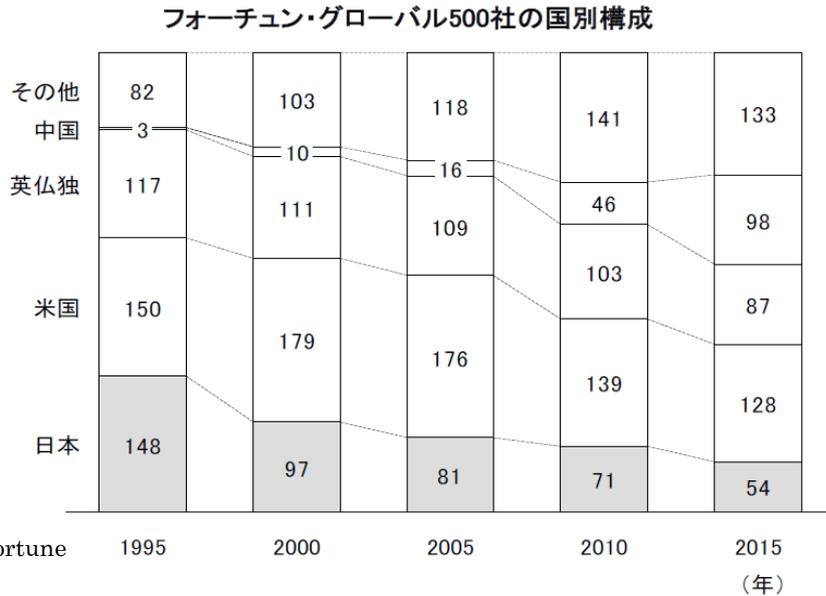
出所：Bloombergデータベースを元に、デロイト・トーマツコンサルティング作成した資料を加工。事業セグメント別売上高・営業利益の両方を、FY2006-13の8期連続で取得可能な世界連結売上TOP500の中から、各国別売上高（ハーフィンゲール指数）上位50%、海外売上高比率20%以上の企業

(出典：第4回未来投資会議（平成29年1月27日）小林会長提出資料より抜粋)

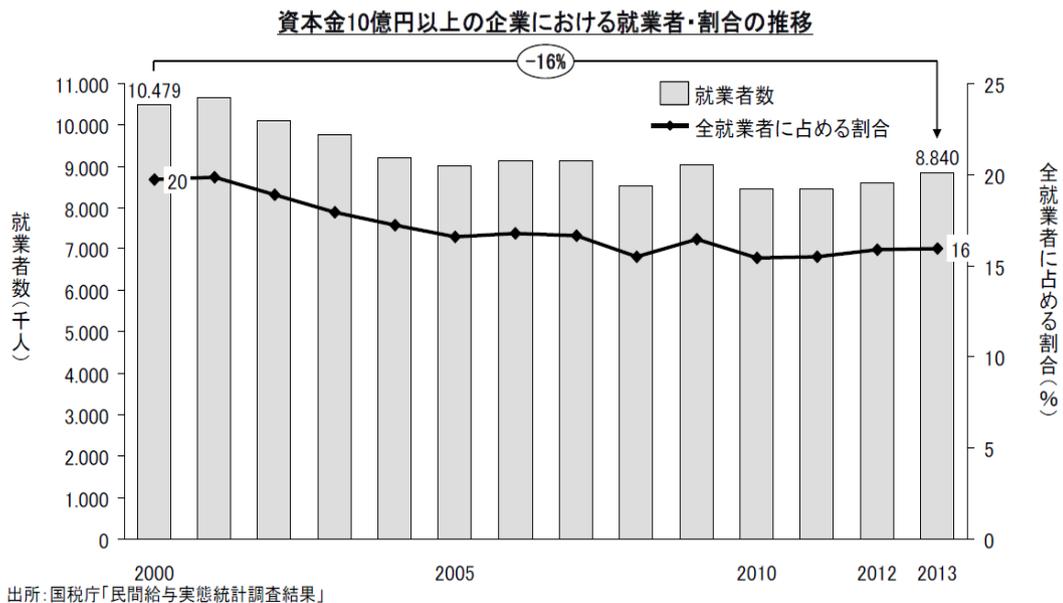
¹ 第4回未来投資会議（平成29年1月27日）小林会長提出資料。

- また、グローバル競争の中で我が国経済・企業の地位が低下しており、雇用の面で見ても、大企業における就業者数は、平成 12 年以降大幅に減少し、全就業者に占める割合も大きく低下しているとも指摘されている²。

<参考：フォーチュン・グローバル 500 社の国別構成>



<参考：資本金 10 億円以上の企業における就業者・割合の推移>



(出典：第 4 回未来投資会議 (平成 29 年 1 月 27 日) 富山氏提出資料より抜粋)

² 第 4 回未来投資会議 (平成 29 年 1 月 27 日) 富山氏提出資料。

- コーポレートガバナンス改革は、こうした過去 20 年以上にわたって企業価値が低迷し続けてきた我が国の現状から脱却し、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値³の向上を図ることのできる経済システムを構築することを目指している。
- 企業が長期の持続的成長の確保を目指すためには、ESG（環境・社会・ガバナンス）を踏まえた経営を進めることが重要である。その中でも要となるのは、環境や社会も含め、それぞれの企業が何を指すのかという根源的な決定に関わるガバナンスの要素である。
- また、企業価値の低迷が続いてきた多くの我が国企業にとって、中長期的な企業価値の向上を図る上で乗り越えなければならない課題の多くがコーポレートガバナンスに関するものである。その内容は、以下のとおり企業によって様々である。

（課題例）

- 事業ポートフォリオの適切な見直しが不十分で、非中核的な事業や撤退が必要な事業に無駄なリソースを割いている。
- 経営判断の軸が不明確で、社内コンセンサスを重視する結果、意思決定プロセスに時間を要している。
- 第四次産業革命などの環境変化を踏まえた将来の経営戦略について、十分な時間をかけて議論できていない。
- 経営人材の選抜が企業ごとに閉じた仕組みとなっているため、社長・CEO のほとんどが他社での経営経験がなく、全く違った価値観、考え方に基づく多面的な検討ができない。
- ガバナンス改革を企業価値向上にどう結びつけるのかが分からず、外から示された規律を形式的に「遵守」する結果になっている。
- 社長・CEO から経営陣に求められる資質や後継者の育成が明確でない。
- 社長・CEO から経営陣とは別に経営への影響力を持っている者が存在し、社長・CEO から経営陣の果敢な意思決定が阻害されている。
- 求める資質を有する社外取締役候補者を探すことが難しい。

³ 企業価値とは、「会社の財産、収益力、安定性、効率性、成長力等株主の利益に資する会社の属性又はその程度」をいうとされており（経済産業省および法務省が平成 17 年 5 月 27 日に公表した「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」2 頁参照）、概念的には、「企業が生み出すキャッシュフローの割引現在価値」を想定するものであるとされている（企業価値研究会が平成 20 年 6 月 30 日に公表した報告書「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」1 頁の注 2 参照）。

- こうした課題に対し、ガバナンス強化を求める外部の声を意識して形式的な対応を取るだけでは無意味であり、企業価値向上の要であるコーポレートガバナンスに関する課題をどう解決するかという観点から、各企業がガバナンスの改善に取り組むことが重要である。その際には、課題が多様である以上、各企業の自主的な取組みの多様性は尊重されるべきである。

1.2. CGS ガイドラインの方向性

- 中長期的な企業価値向上に向け、中心的役割を果たすのは社長・CEO から経営陣である点は、どのようなガバナンス形態の会社でも同様である（例えば社外取締役が経営するわけではない）。そのため、社長・CEO から経営陣がこの役割を果たすことができるよう、どのような仕組みを作るのかが、問われることとなる。
- 第一に、社長・CEO から経営陣が中長期的な企業価値向上を目指して経営を行うためには、経営判断の軸となる戦略が必要である。戦略の立案に当たっては、社外の視点や知見を取り込むべく、取締役会で検討することが有益である。
- 第二に、優れた社長・CEO から経営陣を選び、適切なインセンティブを与えることで適切なリスクテイクを促し、その成果をチェックしていく仕組みを作ることは全ての企業において必須である。そして、この仕組みの中心は取締役会である。
- これらの観点から、経営や監督に関する取締役会の機能の強化や、監督機能の中心の一つとなるべき社外取締役の活用、経営陣の指名・報酬の在り方、経営陣のリーダーシップ強化の在り方（相談役・顧問の在り方等）について、本ガイドラインで取り上げることとした。
- この中には、例えば、企業ごとに閉じた経営人材の選抜の仕組みや、業界他社との横並びを意識した報酬体系のように、我が国企業の伝統的な経営システムと結びついており、一社だけでは変えにくい項目も含まれている。問題を改善するためには、多くの企業で同時に、社外役員の活用や、経営経験者の他社の社外取締役への就任、経営陣の報酬体系の見直しといった取組を進めていくことが必要である。

1.3. CGS ガイドラインの意義・対象

- 平成 27 年にコーポレートガバナンス・コードが策定され、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が示された。本ガイドラインは、

企業がこうした原則を実践するに当たって考えるべき内容をコーポレートガバナンス・コードと整合性を保ちつつ示すことでこれを補完するとともに、「稼ぐ力」を強化するために有意義と考えられる具体的な行動を取りまとめたものである。

- 本ガイドラインでは企業に取組の検討を求める事項を提言しているが、コーポレートガバナンスに関する課題解決のために何をすべきかは企業によって異なり、当該取組の実施を一律に要請するものではない。各社の規模やフェーズ（創設期、成長期、成熟期等）によって、コーポレート・ガバナンス・システムをどのように構築するか、どの程度のスピードで改革するかという点は異なるものと考えられる。本ガイドラインの内容やコーポレートガバナンス・コードで示されている各種原則を踏まえて、各社に適したコーポレート・ガバナンス・システムの在り方を主体的に検討する際に、本ガイドラインで提示した検討事項も考慮して議論されることが望まれる。
- 本ガイドラインは、上場企業に対するアンケート調査、ヒアリングの結果や、本研究会における上場企業の経営経験者あるいは社外取締役の委員の知見を得て取りまとめたものであるため、本ガイドラインの内容は、基本的には上場企業にとって参考となる事項が多い。もっとも、上場企業の中でも、コーポレートガバナンスの取組の深度や関心に応じて、状況は異なるものと考えられ、また、非上場の大企業であっても、稼ぐ力を高めるために、本ガイドラインの内容は参考になる部分が多いと考えられる。
- 例えば、コーポレートガバナンスに取り組み始めた企業群の中には、真剣にコーポレートガバナンスに取り組みたいものの、企業内での議論の蓄積がなく、実際に何をすれば有益なのか悩んでいる企業も多い。本ガイドラインは、先進的な上場企業や投資家などの声も反映させながら、有益と考えられる検討事項や取組を紹介しているものであるため、まさにそのような悩みを持つ企業には、本ガイドラインを読んでいただき、これを参考にしながら、自社に最適なコーポレートガバナンスが何か検討を深めることが望まれる。
- 次に、コーポレートガバナンスにこれまで積極的に取り組んできた先進的な企業群では、本ガイドラインの提言がなくとも既実践してきた部分やさらに先行して実践している部分が多い。こうした企業群にとっては、本ガイドラインの内容が物足りないと感じる部分もあるかもしれないが、その場合には、各社のこれまでの取組の検証やその独自性を確認したり、これまで取り組んでこなかった事項を再検討したりする際に、本ガイドラインを参照することが望まれる。
- 最後に、コーポレートガバナンスにこれまであまり関心を持っていない企業

群やコーポレートガバナンス改革に着手できていない企業群においては、我が国企業の多くが過去 20 年間以上にわたり企業価値を伸ばすことができなかった事実と、この間の様々な議論や試行錯誤を経た上で、中長期的な企業価値向上を図るためにはコーポレートガバナンスの改革が必要であるという議論に至っている点について、改めて経営陣が認識した上で、本ガイドラインの内容やコーポレートガバナンス・コードで示されている各種原則を参考にしつつ、実質的な改革に踏み出すことが望まれる。本ガイドラインの提言を形式的に導入したとしても、かえってコストを増加させるだけにとどまる可能性もあるので、改革に踏み出す際には、まず本ガイドラインで記載した検討事項を中心に、取締役会で議論を深め、小さくとも取り組むことのできる事項があれば、そこから順次着手していくことが考えられる。

- 前述のとおり、社外役員の活用や、経営経験者の他社の社外取締役への就任などは、多くの企業が同時に進めなければ解決できない側面があり、これらについては、これまでコーポレートガバナンスに積極的でなかった企業も含め、多くの企業が検討に着手する必要があると考えられる。
- 以上のように、各社の置かれた状況に応じ、本ガイドラインの活用の仕方は異なるものと考えられる。決して本ガイドラインの内容を押しつけるものではないが、本ガイドラインが各企業のコーポレートガバナンス改革を後押しするために活用されれば幸いである。
- また、各企業が自主的に取り組んでいる先進的な事例があれば、他社の参考にもなるよう、それを積極的に外部に情報発信していただければ幸いである。

(参考) CGS ガイドラインの構成・用語

- コーポレートガバナンス改革は、社長・CEO の理解なくして実質化を進めることは難しい。まず社長・CEO がコーポレートガバナンス改革に取り組む意義を理解し、率先して取り組む姿勢を示すことが望まれる。
- この点を強く意識し、本ガイドライン前半（本文）においては、社長・CEO から経営陣を主な対象に、全体に関わる内容についての提言を行っている。
- また、本ガイドライン後半（別紙 1 から 3 まで）においては、コーポレートガバナンスを担当する企業幹部などを主な対象に、より具体的な指針として、数々の提言を行っている。
- なお、コーポレートガバナンスの問題は、これまでの各企業の文化・企業風土等に根ざしているところも大きいと、コーポレートガバナンス改革を進

める上で、一部の者だけでなく、取締役や経営陣あるいはその前段階の候補者層の意識改革を一斉に行っていくことが求められる。あらゆる階層での意識改革のためには、社長・CEO やコーポレートガバナンスを担当する企業幹部の主導の下で、取締役や経営陣等に対してコーポレートガバナンスに関する研修・トレーニングを適切に実施することが重要である。本ガイドラインがそういった研修・トレーニングの際にも活用されることがあれば幸いである。

- 本ガイドラインの基となった CGS 研究会報告書には、参考資料として、東京証券取引所市場第一部・第二部上場企業（平成 28 年 6 月末日時点）を対象に経済産業省の委託事業として実施したコーポレートガバナンスに関する企業アンケート調査（以下「企業アンケート」という。）の調査結果が掲載されているので、適宜参照されたい⁴。
- なお、本ガイドラインにおける次に掲げる用語の意味は、特に断らない限り、以下のとおりである。
 - 社長・CEO：企業の経営のトップに立つ者を指す。なお、CEO は、Chief Executive Officer（最高経営責任者）の略。
 - 社外者：社外取締役、社外監査役、社外の有識者を指す。
 - 社内者：社内取締役、執行役、執行役員その他の従業員を指す。
 - 経営陣：企業の経営判断を担う社長・CEO、業務執行取締役、執行役、執行役員その他重要な使用人を指す。
 - 経営経験者：現役の経営陣やその退任者を指す。
 - 法定の指名委員会・報酬委員会：指名委員会等設置会社における指名委員会・報酬委員会を指す。
 - 任意の指名委員会・報酬委員会：監査役設置会社、監査等委員会設置会社または指名委員会等設置会社において任意に設置される指名・報酬に関する委員会（名称を問わない。また、指名と報酬で会議体を分けるか否かを問わない）を指す。
 - 委員会：法定か任意かを限定して記載している場合を除き、法定の指名委員会・報酬委員会と任意の指名委員会・報酬委員会の双方を指す（「指名委員会」や「報酬委員会」と記載している場合も同様）。

⁴ <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170310001.html>

2. 取締役会の在り方

2.1. 取締役会の役割・機能

- 我が国企業は、コーポレートガバナンス・コードの適用開始等を踏まえて、取締役会の役割・機能を改めて見つめ直している段階にある。
- そもそも取締役会の機能としては、①経営陣（とりわけ経営トップである社長・CEO）の指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することによる監督を行う機能（監督機能）と、②個別の業務執行の具体的な意思決定を行う機能（意思決定機能）があるところ、そのいずれの機能を果たす上でも必要となるのは、基本的な経営戦略や経営計画を決定することである。経営戦略等は、監督する際に業務執行を評価する基準となり、個別の業務執行の決定を行う際にもその是非を判定する重要な指針になる。

＜参考：コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会報告書での整理（平成 27 年 7 月 24 日公表）＞

「取締役会の機能としては、基本的な経営戦略や経営計画を決定することに加え、

- ・ 指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することによる監督（「監督機能」）
- ・ 業務執行の具体的な意思決定（「意思決定機能」）

の二つがある。すなわち、取締役会は監督機能と意思決定機能の双方を果たす。」

- しかしながら、これまで我が国企業の取締役会では、経営戦略に関する議論が十分にできていなかったところがある。また、監督機能と意思決定機能のうち、意思決定機能が重視され、監督機能が十分に発揮されてこなかったところもある⁵。

＜参考：企業アンケートの調査結果＞

取締役会での議論が不足していると考えている分野として、中長期経営戦略を挙げた企業は約 40%、社長・CEO の後継者計画・監督を挙げた企業は約 47%存在する（企業アンケート Q26 参照）。

⁵ なお、このことは我が国企業の取締役会が全く機能していなかったことを意味するものではない。我が国企業の多数を占めている監査役設置会社では、会社法上、取締役会が業務執行を決定する機関として位置付けられた上で、具体的な業務執行の決定をさせることを通じて取締役会の監督機能を充実させることを求めている。監査役設置会社は、業務執行の決定に関連する案件の範囲を保守的に考え、多くの案件を取締役に付議してきた経緯があり、それ以外の経営戦略に関する議論や監督機能に関する議論に十分な時間を割くことが難しい状況にあったものと思われる。

- 取締役会が実効的に機能するためには、意思決定機能のみならず、監督機能を果たすことや、それらの前提となる基本的な経営戦略や経営計画を決定することが重要である。そのため、これまで基本的な経営戦略や経営計画に関する事項や監督機能に関する事項を取締役会で十分に議論してこなかった企業は、いかにして取締役会でのこれらの事項の議論を充実させるかという課題に対応する必要がある。
- この課題への対応策としては、取締役会への付議事項を見直し、取締役会で議論されてきた事項のうち重要性が高くない業務執行案件を縮小するとともに、経営戦略に関する議論や監督機能に関する議論を充実させることが考えられる⁶。企業アンケートの調査結果においても、付議基準の引き上げ等により付議事項を減らす方向で既に検討を行っている企業が多く存在する。

<参考：企業アンケートの調査結果>

コーポレートガバナンス・コード導入後の1年間で、取締役会の重要な業務執行の範囲や取締役会への委任の範囲の見直しを実施した企業が約39%、見直しを検討している企業は50%存在する。また、見直しを実施あるいは議論・志向している企業のうちの約59%の企業が、付議基準の引き上げや付議項目の削減により、委任範囲の拡大を図っている（企業アンケート Q27, 27-2 参照）。

- コーポレートガバナンス改革として取締役会の役割・機能の見直し（付議事項の見直しを含む）を行う場合、その方向性は、自社の経営の在り方や取締役会の在り方によって異なる。そこで、まず自社がどのような会社を目指すのか、どのような取締役会を目指すのか、検討することが有益である。

コーポレートガバナンスを検討する際に、どのような会社を目指すのか、どのような取締役会を目指すのか、検討すべきである。

2.2. 各社の経営・取締役会の在り方の整理

- 事業領域、企業規模、創業からの期間、株主構成等に応じて、各社の置かれている状況は多様であり、それぞれに適したコーポレートガバナンスを検討する必要がある。
- そもそも自社がどのような会社を目指すのか、どのような取締役会を目指す

⁶ これまでの取締役会への付議事項を維持しつつ、取締役会の回数や時間を増やすことによって、経営戦略等に関する事項や監督機能に関する事項について議論する時間を確保するという方法もあり得るが、それが現実的な選択肢ではない企業も多いと思われる。

のか、という点について、自覚的に整理することが、自社の取締役会の役割や機能を再検討するに当たって有益である。

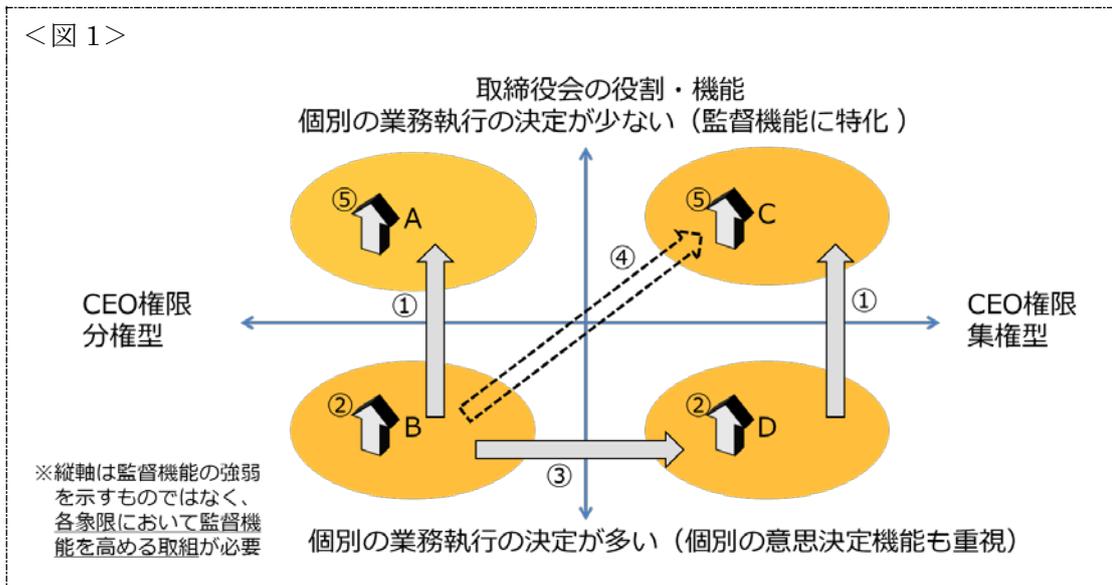
- 検討の際には、下記図 1 のように、(1) 経営において社長・CEO に権限を集中させたいのか否か（横軸）、また、(2) 取締役会でなるべく個別の意思決定まで行いたいのか否か（縦軸）という視点から検討することが考えられる⁷。
- 基本的な経営戦略や経営計画の決定に加えて、個別の業務執行の決定をどこまで取締役会で取り扱うのかについては、個別の業務執行の決定を取締役会で取り扱うこととする実質的な理由は何か、また、個別の業務執行の決定を取締役会で扱うことが、取締役会が行う経営の監督を実効的なものとする上でどの程度有効なのか、といった観点から検討することが有益である。
- 下記図 1 を用いた整理では、例えば経営判断の迅速性については、取締役会における個別の業務執行の決定が少ない場合（縦軸の上半分）や、社長・CEO 権限が集権的である場合（横軸の右半分）には、一般的に、迅速性を確保しやすい傾向にあると考えられる⁸。
- また、監督機能の強化との関係では、いずれの象限に属する場合においても、監督機能の強化への取組が等しく必要となる（方向性②・⑤が監督機能の強化を表現している）。そのため、ある象限から別の象限へ移行するという大がかりな改革を行うかどうかにかかわらず、各社は、それぞれの状況に適した監督機能の強化を目指す必要がある。

取締役会の役割・機能について、機関設計を変更するといった大がかりな改革だけでなく、より漸進的な取組を含めて、監督機能強化への取組を検討すべきである。

⁷ 縦軸・横軸いずれに関しても、会社法上の機関設計とは必ずしも結びつくものではない。どの機関設計を選択していたとしても、その実質に応じていずれの分類にもなり得る。例えば、指名委員会等設置会社においても、取締役会で個別の業務執行の決定を行っている場合には、図 1 の下側に位置するものと考えられる。

なお、いずれの象限が優れているといった単純な比較をすることは議論の目的ではない。また、視点は以上の二つに限られず、例えば、株式の所有構造が分散しているか否か（創業家などの支配株主が存在するか否か）、持株会社か否かといった分類なども考えられ、必ずしもこの 4 象限で全てを分類できるものではない。上記の分類が正しいかどうかというよりも、いくつかの視点に分けて自社の経営・取締役会の在り方を検討してはどうかという提言に主眼がある。

⁸ もっとも、そうでない場合であっても、運営上の工夫によって、意思決定の迅速性を確保することも可能であるため、必ずしも意思決定の迅速性との関係でいずれが優れているというものではない。



- 縦軸・横軸・立体軸の考え方や、各方向性や象限内での取組に関する考え方の詳細については、別紙1「取締役会の役割・機能に関する検討の視点」を参照されたい。
- 上記図1は、企業のコーポレートガバナンスの実効性向上の方法には様々なパターンがある中で、どのような選択肢があるかを示すものであり、現在自社はどこにいるのか、改革したいならばどこからどこへ向かうのか、を企業が自ら認識する助けとなるものである。企業がこうした検討を行うことは、取締役会の実効性評価の場面においても、取締役会の実効性向上に資するものと考えられる。

2.3. モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行を検討する場合の留意点

- 取締役会を実効的に機能させるために、取締役会では経営戦略決定や業績評価を中心に行い、経営陣に個々の業務執行の決定を委任するガバナンス体制を採用することは、選択肢の一つである。その結果として経営の意思決定の迅速化が図られることも期待される。
- とりわけ、海外市場において資金調達や事業展開・企業買収を行う機会が多く、海外の株主や取引先等のステークホルダーからの付託に応えるためにモニタリング機能に重点を置いたガバナンス体制を求められる企業においては、こうしたステークホルダーの理解を得る観点から、機関設計の別にかかわらず、モニタリング機能に重点を置いたガバナンス体制への移行も重要な課題となる。

- 欧米においては、モニタリング機能に重点を置いたガバナンス体制が採用され、取締役会に占める独立社外取締役比率が高く、また、指名委員会・報酬委員会が設けられていることが一般的である。
- そこで、仮に我が国企業がモニタリング機能に重点を置いたガバナンス体制（上記 2.2.掲載の図 1 の象限 C）に移行することを検討する場合には、機関設計の別にかかわらず、例えば以下の点に留意することが考えられる。
 - 取締役会の構成として、独立社外役員が相当数を占めるようにする。
 - そういった構成に適した取締役会の役割・機能として、個別の業務執行の決定を最小限とする（社長・CEO に権限を委譲する）という観点から付議事項を見直し、会社法上可能な範囲で監督機能に特化させる。
 - 個別の業務執行の決定を減らすことに伴い、取締役会の開催頻度・所要時間の見直しを行うことも一案である（回数を減らす一方、1 回あたりの時間を長くするなど）。
 - 会社の内外のガバナンス対応を一元的に行う部署・担当者を配置する。等
- モニタリング機能に重点を置いたガバナンス体制は、究極的には社長・CEO の解職を行うことを念頭に置いたものであるが、それは非常に限定的にしか生じない事象であり、多くの社長・CEO から経営陣にとっては、決して経営に敵対的な仕組みではない。社外取締役を通じて経営への株主等からの支持を得る仕組みとなり得、結果として、社長・CEO から経営陣を後押しする効果があると考えられる。そのため、社外取締役を経営陣と敵対する存在と捉えることは適切でなく、経営陣と社外取締役などの社外者が一緒になって、企業の中長期的な企業価値向上のためにそれぞれの特性を活かして貢献することが重要であると考えられる。

2.4. 取締役会の運営に関する論点

2.4.1. 社外取締役への情報提供や意見交換（取締役会以外の会議体の活用等）

- 取締役会において実質的な議論を行うためには、取締役に対する十分な情報提供と準備が必要である。
- 社内取締役については、元々社内事情や事業に詳しく、また、取締役会の前段階で経営会議等に参加しているため、この点が問題となることは少ないが、社外取締役は基本的には会社やその事業に関する知識を元々十分に有しておらず、経営会議等にも参加していないことが多い。社外取締役が取締役会で実効的な議論をするためには、社外取締役にも十分な情報を提供する工夫

が必要となる。

- 工夫の例として、取締役会の数日前に事前に資料を提供する例や、取締役会の前に議案の説明を行っている例などが存在する。
- また、取締役会とは別に、「取締役評議会」などの名称の別の会議体を設け、そこでインフォーマルに情報提供や意見交換を実施することで、社内と社外取締役（社外役員）とのコミュニケーションの充実を図っている例や、社外役員だけで集まる場を設けて社外役員同士のコミュニケーションの確保や経営陣に対する意見形成を実施する例も存在する。取締役会で議論すべき事項を他の会議体に移すことで取締役会を形骸化させるのであれば問題であるが、そうではなく取締役会で実効的な議論をするための準備として他の会議体も活用することは選択肢の一つと考えられる⁹。
- 以上のような工夫を行い、社外取締役に対する十分な情報提供と準備を行うことが有益である。その際には、事前の情報提供や意見交換が取締役会当日の議論の制約にならないように配慮することも必要である¹⁰。
- なお、社外取締役への情報提供については、情報提供の時期や内容に関して、従業員の意識改革が必要な場合がある。従業員の側に、社外取締役を外部者として情報管理の対象とすべきという意識や、取締役会では経営会議で決めた事項を最終決定すべきという認識があると、社外取締役への情報提供の時期を遅らせたり、その内容を制限したりする行為が生じ得る。こうした行為は取締役会における十分な審議を妨げるものであるため、従業員においても、取締役会が実質的に議論して判断する場であることや、社外取締役も善管注意義務を負っていること、適切なタイミングで社外取締役への情報提供を行うべきことを十分に認識できるように意識改革を行うことが重要である。

<参考：企業の取組例>

（事前の情報提供や議案の説明）

- ・ 3週間前に議題を確定させ、7日前に開催通知を送付し、3営業日前に資料を配布している。社外役員に事前説明が必要と思われる案件については、事前に説明の機会を設けている。
- ・ 取締役会に先立ち、社外取締役に事前説明に行っている。そこで宿題をもらい、回答を取締役会に反映させている。

⁹ 取締役会とは別の会議体を設けることも有益であるが、リスクに関する情報なども取締役会の場に早め
に上げて、自由闊達に議論ができるような形に取締役会そのものを変えていくことも重要と考えられる。

¹⁰ 事前の情報提供や意見交換を行う際に、その場で社外取締役に意見を出したり社内者と議論を行ったり
することがあるところ、事前の段階で詳細に意見出しや議論を行い意見調整が済んでしまうと、かえって
実際取締役会では特段議論や検討が行われずに終わることにもなりかねないという指摘がある。そのた
め、取締役会というフォーマルな場で取締役同士により実質的な議論を交わすべき事項については、事前
に意見調整を行いすぎないといった配慮が必要な場合もあると考えられる。

- ・資料の事前提供を取締役会の 2 日前にメールで行っている。個別の説明は原則行っていないが、要望があった社外取締役には行っている。
- ・事前説明会として、取締役会 2 日前に集ってもらい、取締役会の重要な議題について取締役会を担当する役員から説明している。
- ・社外取締役の要望により、取締役会 2 日前に、過去のものを含む全ての審議資料と、取締役会の議案を 1 枚にまとめたサマリーを送っている。データベースを作り、そこに資料をアップロードしたらその都度連絡している。
- ・議長（社外取締役）のスケジュールを取締役会前に 1 時間半ほど確保してもらい、事務方から当日の案件を説明している。
- ・一人一台の専用タブレット端末を支給し、資料を遅くとも取締役会の 3 営業日前までに、完成したものを順次配信する。前回の配付資料も見ることができる。要望があった社外取締役には事前ブリーフィングを行っている。紙と異なり、できた資料から配信できるほか、セキュリティ面など、メリットは大きい。

(取締役会とは別の会議体を設け、情報提供や意見交換を実施している例)

- ・取締役会の他に、取締役会メンバーミーティングという非定例の会合を行っている。情報共有や忌憚のないディスカッションの場であり、そこでの議題は取締役会でも扱わなければいけないというわけではない。
- ・取締役会開催前の 1 時間ほどの間を利用して、取締役会議長、経営企画本部長および社外取締役との間で、意見交換を行っている。
- ・取締役会の議長である社外取締役が取締役会の議事の有用・円滑な進行に資するために経営会議に陪席し、併せてそこで得た必要な情報は取締役会や社外役員だけの会合において他の社外役員にも共有し、情報量の均一化を図っている。

2.4.2. 取締役会における決議事項・報告事項（あるいは審議事項）

- 取締役会の決議事項とするか否かに関して、会社法との関係で保守的に対応することを優先し、なるべく決議事項にしてきた会社も多いと思われる。
- しかしながら、取締役会の決議に社外者が加わるようになると、それまで仮に取締役会を経営会議等の判断を単に追認する場としか認識してこなかったような企業においても、取締役会は自ずと実質的に議論し、判断する場に変わっていかざるを得なくなる。
- 決議事項として付議する場合、社外取締役が責任をもって決定するに足る情報提供や説明と、社外取締役の意見に基づいた柔軟な変更の余地を確保することが必要になり、それに伴って取締役会の時間が不足したり、社内の負担が増加したりすることがあり得る。これを踏まえると、取締役会に社外取締

役が含まれる場合には、取締役会に諮るべき重要事項なのか否か、改めて検討し、決議事項とせず、報告事項とした方がよい議案がないか、見直すことが有益である。

- また、決議事項でも報告事項でもなく、継続的に審議することを目的に取締役会に上程するなど、決議事項と報告事項の区分以外の上程事項も考えられる。経営戦略の策定など、一度の取締役会で直ちに結論が出ない事項については、審議事項などとして、結論を出さない前提で審議する工夫も、実質的な議論のためには有益である。

<参考：コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会報告書での整理（平成27年7月24日公表）>

- ・ 監査役会設置会社において、上程事項の範囲を決定する上での考慮要素を示し、一定の場合にはその範囲を限定的に考えることができる旨を明示。
- ・ 上程事項の範囲を決定する際の考慮要素
 - ・ 任意に設置される指名・報酬委員会
 - ・ 社外取締役の選任
 - ・ 内部統制システムの構築・運用

<参考：企業の取組例>

- ・ 事業戦略の実行計画段階を取締役会で論議している。取締役会で3回くらい論議できるように、早い段階から取締役会にかけようとした。その結果、議論の内容や精度が向上した。
- ・ 中期計画は、従来は年1回取締役会の議題としていたが、そのときだけ議論しても仕方なく、もっと定期的に報告・議論したいという声もあって、意識的に議論の機会を増やしている。
- ・ リスク管理体制の見直しを契機に、取締役会の上程事項を見直して、個別の案件はほぼ上程されないような付議基準とした。見直し後は、取締役会で、経営戦略の議論をしっかりとやるようになった。例えば、3か年計画については、これまで1回の取締役会で決めていたところを3回くらいの審議を経ることにした。
- ・ 取締役会1回当たりの所要時間は2~3時間程度であり、1時間程度は法定事項などの定型的事項の決議に、残りの時間を経営計画や戦略との関係で大きな意味のあるM&Aに関する議論や、報告事項の報告に充てている。経営計画で定めた資源配分が変更されるような個別案件は上程されるイメージである。個別の業務執行は各事業部門に決定権を与えて、迅速な意思決定を実現している。報告事項も、細かな個別の業務執行に関する事項ではなく、中期経営計画、四半期決算、年度予算に影響するものを中心に報告している。経営戦略については、社内で作成した結果を上

程するのではなく、その策定の段階から取締役会で議論している。社外取締役への説明を意識し、そもそも論から説明を始めるようにしている。

- ・年間で取締役会で議論すべき重要なテーマをあらかじめピックアップし、リスト化している。
- ・取締役会は重要な業務執行の決定権を持っているとされているが、大きく分けて、ビジネスに関連する事項と、ガバナンスに関連する事項で、取締役会の関わり方は異なる。まず、経営戦略や個別の業務執行の決定などビジネスに関する事項については、内容を策定すべきは経営陣であり、取締役会は、その内容が社内論理に偏っていないか、リスク分析が適切かなどをチェックする形で関与する（その内容を修正することまで期待しておらず、拒否権に近い）。他方、取締役会の構成や指名・報酬などガバナンスに関する事項については、取締役会や任意の委員会で内容を練って実質的に決定する形で関与する。

2.4.3. コーポレートガバナンスの対応部署に係る整備

会社の内外のコーポレートガバナンス関連の対応を実効的に行うための体制整備を検討すべきである。

- 我が国では、コーポレートガバナンスに関する所管部署が多岐にわたることが多く、内部の意思決定においても複数の部署での調整が必要になり、また、外部から情報にアクセスする際に情報が分散していてアクセスしにくいという指摘がある。
- 欧米各国においては、コーポレートガバナンス実務、取締役会・委員会の運営、社外役員・社内役員に対するアドバイザー機能を伴うガバナンス・コミュニケーション等のプロフェッショナルとして、「カンパニー・セクレタリー」等の職が確立されている。
- コーポレートガバナンスについて各企業が統合的な戦略を策定する必要があることも踏まえると、「カンパニー・セクレタリー」と呼ぶかどうかは別として、コーポレートガバナンス対応を一元的に統括する部署・担当者を配置することを検討することが考えられる。対外的にも、一元的な窓口を設置する意義に加えて、株主等との意思ある対話（エンゲージメント）を担うことや、統合的な戦略を踏まえた情報提供の主体となることが期待される。
- コーポレートガバナンスの対応部署・担当の在り方について検討し、各企業の状況に応じた体制強化を図っていくことが有益である。

<参考：カンパニー・セクレタリーの主要業務等>

カンパニー・セクレタリーの主要業務	英国企業・米国企業等	日本企業 (代表的な所管部門)
・取締役会、委員会の意思決定、企画運営サポート（アドバイザー） ・取締役会、委員会の運営管理・議事録管理（アドミニストレーター）	カンパニー・セクレタリーが 一元的に対応 (米国: Corporate Secretary)	・経営会議（アドバイザー機能） ・法務部、経営企画部 （アドミニストレーター機能）
・資本政策・株式取引関連（新株発行、配当支払、あらゆる法律要件の遵守）		・財務部
・コーポレートガバナンス問題に関する社外専門家（会計監査人、弁護士、金融機関、税理士等）との情報交換		・法務部、財務部、総務部
・コーポレートガバナンス問題に関する取締役（社外取締役）、執行役との情報交換		・法務部、総務部、秘書室
・株主との対話（ガバナンスコミュニケーションの窓口：Shareholder Engagement）		・IR部、総務部、法務部

(出典：第5回 CGS 研究会 寺下委員説明資料より抜粋)

2.4.4. 取締役会の実効性評価

- 企業は取締役会の実効性評価を行うことが求められているものの、これまで我が国企業が取り組んできたことのない事項であるため、その対応に苦勞している企業も少なからず存在すると思われる。

<参考：企業アンケートの調査結果>

取締役会の実効性評価を実施していないと回答した企業が約 30%存在する（企業アンケート Q66 参照）。

- 取締役会の実効性評価の方法としては、取締役・監査役へのアンケートを実施した企業が多く、インタビューを実施した企業や、社外役員による集団討議を行った企業はそれほど多くない状況にある。

<参考：企業アンケートの調査結果>

取締役会の実効性分析・評価の手法として比較的多いのは、取締役または監査役へのアンケートである（それぞれ約 52%、約 36%）。また、取締役または監査役へのインタビュー、社外役員による集団討議といった方法は、少数にとどまる（いずれも、1割前後）（企業アンケート Q67 参照）。

- どのような方法で取締役会の実効性評価を行うかは、各企業において検討す

べきことであるが、いずれの方法を選択するとしても、その前提として、第三者的な視点を取り入れながら、前述したように自社の経営や取締役会の在り方について取締役会で議論することが必要と考えられる。

- その上で、評価に際しては、必ずしも点数付け・ランク付けすること自体に意義があるわけではなく、取締役会として改善していくべき事項があるか否か、それを改善するためにどういった取組を行うかを検討し、その取組を実施した後に、その効果を検証し、さらなる取組につなげるといった PDCA 型の評価を行うことも一つの方策として考えられる。

3. 社外取締役の活用の在り方

3.1. 社外取締役の活用に対する課題

- 企業においては、社外取締役の活用が奏功し、社外取締役の行動や指摘が企業の行動の具体的な改善に結びついている例も存在する。例えば、社外取締役の指摘を踏まえて事業戦略を見直した例、社外取締役の指摘に基づいて取締役会の審議内容を見直した例、社外取締役の経験に基づく助言を活かして従来の慣行を見直した例、社外取締役が取締役会議長として議案を適切に差配している例などである。
- 他方、社外取締役が期待する役割を果たしていないという企業や、社外取締役の適任者が見当たらないという企業もある。その原因は、社外取締役側に社外取締役としての役割の認識不足等の問題があることもあり得るし、企業側に社外取締役が活動しやすい環境整備の不備等の問題があることもあり得る。
- 流動性が乏しい雇用システムの中で、新卒採用された従業員が社内で職業経験を積み、内部昇格により取締役となることの多い我が国企業¹¹では、どうしても社内で蓄積された経験に頼って経営を行うこととなるが、急速な時代の変化の中で、社外の知見を活用しながら成長している内外の企業との競争に勝つことは容易ではない。
- 今後は、経営の仕組みを、社外取締役の知見・経験を活用しやすいものへと変えていく必要がある¹²。

3.2. 社外取締役の活用に向けて

企業が社外取締役を活用するために整理すべきポイントは何かを場面ごとに検討すべきである。

- 社外取締役に関しては、いくつか懐疑的な意見も存在する。例えば、事業を分かっていない社外取締役に経営戦略の策定はできない、社内者の情報を持っていない社外取締役に社長・CEOの選解任を任せることはできない、社

¹¹ 我が国の新任 CEO に占める、外部招聘者の割合は海外に比べ低く（約 3%）、他企業での経験を有する者の割合も、やはり海外に比べ低い（約 24%）（PWC「strategy & 2015 年世界の上場企業上位 2,500 社に対する CEO 承継調査結果概要」より）。

¹² 長期的に見ると、従業員レベルでの雇用の流動化や経営陣への外部招聘などの取組が進めば、社外の知見・経験が経営に反映されることとなるが、その実現には時間を要する。より足元でできる取組として、社外取締役の活用が考えられる。

外取締役を導入したけれども業績が一向に上がらない、などである。

- しかしながら、そもそも社外取締役に期待すべき役割は、企業の経営を行わせることではない。経営を行うのは従前どおり社長・CEOを中心とする社内の経営陣である。
- 社外者は、特に社外者としての属性に基づいて社内者では適正に判断・評価しにくい事項について関与する際に真価を発揮する。
- こうした社内者と社外者の役割分担に留意しつつ、社外者である社外取締役の活用を検討する必要がある。社外取締役は、モニタリング機能を重視したガバナンス体制を志向する場合には取締役会の構成員の相当数を占めるように選任される必要があると考えられ、また、それ以外の場合であっても、社外取締役が相当数いることで実効的に機能する場面もあると考えられることから、いずれの会社においても、社外取締役をどの程度の比率で活用していくのかという点を検討することが有益である。
- 社外取締役について検討する場面は大きく分けて、①社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面、②社外取締役を探し、就任を依頼する場面、③社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面、④社外取締役を評価し、選解任を検討する場面が存在し、それぞれの場面に応じて社外取締役を活用するための検討を行うことが有益である。
- また、仮に社外取締役をあまり活用できていないという結果が生じた場合において、どの場面において問題があったのかを検証する上でも場面に分けて検討することは有益である。
- 具体的には、以下の9つのステップに分けて検討すべきである。その詳細は、別紙2「社外取締役活用の視点」で示しているので、そちらを参照しつつ取組を進めることが望まれる。

ステップ	検討事項	場面
1	自社の取締役会の在り方を検討する。	社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面
2	社外取締役に期待する役割・機能を明確にする。	
3	役割・機能に合致する資質・背景を検討する。	
4	求める資質・背景を有する社外取締役候補者を探す。	社外取締役を探し、就任を依頼する場面
5	社外取締役候補者の適格性をチェックする。	
6	社外取締役の就任条件（報酬等）について検討する。	
7	就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする。	社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面
8	社外取締役が、期待した役割を果たしているか、評価する。	社外取締役を評価し、選解任を検討する場面
9	評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する。	

- なお、社外取締役について、どのような資質を求めるか検討する必要があるが、詳しくは別紙2「社外取締役活用の視点」のステップ3で提言しているとおり、社外取締役のうち1名は、経営経験を有する社外取締役を選任することを検討すべきである。

3.3. 社外取締役の人材市場の拡充に向けて

社外取締役の人材市場の拡充のため、経営経験者が積極的に他社の社外取締役を引き受けることを検討すべきである。

- 社外取締役の人材市場の拡充が必要となる中で、実際に経営に携わっていた経営経験者は、経営戦略の策定や経営の評価を行う社外取締役の有力候補であり、そういった人材が積極的に他社の社外取締役になることで、社外取締役の人材市場が拡充されていくことが期待される。
- この点、これまでのように、各企業が経営経験者を会長や相談役・顧問などとして囲い込んでいては社外取締役の人材市場の拡充はおぼつかない。経営経験者の流動化が進めば進むほど、社外取締役からもたらされる知見や自社役員の経営経験が充実し、ひいては各企業に恩恵が及ぶことを踏まえ、各企業が一步も二歩も踏み込んだ対応を取ることが求められている。

(経営陣から退任した者の社外取締役への就任)

- 経営陣から退任した後は、相談役・顧問として自社に残るよりも、他社の社外取締役に就任して、その長年の経営で培った経営の知見を活用することが、社会への貢献という観点からも有益である。

(現役の経営陣の社外取締役への就任)

- 現役の経営陣の中には、社長・CEO やそれ以外の取締役等もいれば、社長・CEO 退任後の会長なども存在する。今後、経営トップに就く可能性のある経営陣などについては、他社の社外取締役として自社とは異なる業界や文化に触れることが今後の自社の経営に役立つというメリットもある。また、社長・CEO 退任後の会長については、社長・CEO 在任時と比べれば時間に余裕がある場合もある。
- 社外取締役の人材不足解消の観点、および経営陣が他社の経営の監督を経験する機会を確保する観点から、現役の経営陣も、個々人の置かれた状況(役職、能力、時間的な余裕など)を考慮した上で、法律上・実務上問題のない

範囲で、他社の社外取締役就任することも考えられる。

- 現役の経営陣が他社の社外取締役に就任することについて、株主等のステークホルダーや社内の理解も必要となる。他社の社外取締役としての経験が自社の経営に活かせる面もあることも踏まえ、株主等も過度に否定的な反応をせず、自社の経営に支障がない範囲で、他社の社外取締役への就任をプラスに評価する視点も持つようにすることが有益である。

自社の経営陣が他社の社外取締役に就任することを制約する社内規則がある場合でも、柔軟な運用を検討すべきである。

- 社内の経営陣が他社の社外取締役に就任することを制約する社内規則を設けている企業が存在する。自社の経営にコミットさせる観点から、こうした制約には一定の合理性があると思われる一方で、他社の社外取締役として経営を監督する立場を経験し、視野を広げることが、ひいては自社での経営においても有益となることがある。
- このような観点から、社内規則が存在する場合においても、自社の経営に悪影響を及ぼさない範囲で可能な限り他社の社外取締役の就任を認めるなど、柔軟な運用を検討すべきである¹³。
- 以上のように、経営経験者が他社の社外取締役になることが一般化していけば、自然と社外取締役の質・量の拡充につながると考えられる。
- また、複数の社外取締役を経験することで、企業の経営の在り方に関して横断的に見る目が養われるという側面もあるので、自らの状況を踏まえて他社に貢献できる兼任数の範囲内で、複数の社外取締役を引き受けることも考えられる。

¹³ 社内規則において、他社の社外取締役に就任するためには会社の同意が必要とされているような場合において、その同意を柔軟に行うことを想定している。社内規則において、他社の社外取締役となることを（会社の同意を条件とするのではなく）全面的に禁止しているような場合には、そもそも規則を柔軟な内容（会社が同意すれば就任可能とする等）に変更することが考えられる。

4. 経営陣の指名・報酬の在り方

4.1. 経営陣の指名の在り方

4.1.1. 経営陣の指名とコーポレートガバナンス

- 中長期的な企業価値向上に向け、優れた社長・CEOから経営陣を選び、その成果をチェックするとともに、将来を見据えた後継者計画を監督することが肝要であるところ、その役割を担うのが取締役会である。
- もっとも、現在の我が国企業においては、取締役会の構成員（取締役、監査役）の多くが社内者であり、社外取締役を含む社外者の比率がそれほど高くない企業が多い状況にある。社長・CEOに対する評価の実施や、現社長・CEOの決めた後継者について意見を出すことは、通常は社内者には期待し難く、また、社内者は後継候補でもあり得るため、利害関係を有している。そのため、社長・CEOの評価や後継者計画については、社内者とは別に客観的な立場から検証する役割が求められるところであり、その役割を担うのが社外取締役を中心とする社外者である。取締役会の意思決定に際して、社外者が独立的・客観的な視点で監督を行うことが期待される。
- もっとも、これは社外者に社長・CEOの選解任の主導権を完全に渡すということではなく、社内者と社外者の役割分担の問題である。現社長・CEOが経営者として適任でないと社外者が考えるような有事の場合には社外者が主導する必要が生じ得るが、そうでなければ、平時において社長・CEOの選解任および後継者計画の原案を作成する役割は、基本的には現社長・CEOである点は従前と変わらない。これまでと異なるのは、社外者への説明を経なければ決定できないという手続が加わることにより、現社長・CEOが他者に説明できない内容の人事を通せなくなるという意味でのコントロールが働くようになるため、結果として、最終的な判断に正当性が与えられる点にある。また、現社長・CEOの頭の中で考えられてきたことを、社外者に対しても説明することで、その判断の公正性・客観性が高まることに資することも期待される。
- 社内の候補者のことを分かっていない社外取締役が社長・CEOから経営陣を選定することは困難だとする意見もあるが、社内取締役についても、社長・CEOの提案に意見を言いにくい、自らが候補者になり得るという利益相反の問題や、社内基準でしか判断できないなどの課題があり、社内者だけで決めることが適切とは限らない。社外取締役が社内の候補者に関する情報を多く有していないことを前提に、社外取締役の理解を得るべく企業が工夫して

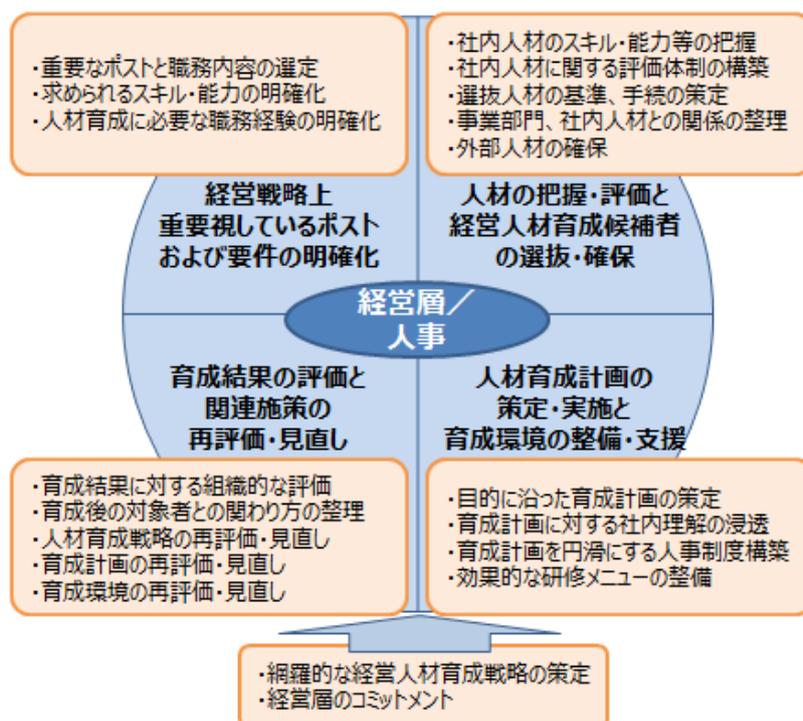
取り組む姿勢が必要である。

4.1.2. 経営人材候補の戦略的な育成の在り方

- 後継者計画を実効的にするためには、将来社長・CEOら経営陣となり得る資質を有する候補者層を充実させることが必要である。この際、次世代の社長・CEOや各部門の最高責任者となり得る執行役員等の層に加え、その次の世代である事業部長等の層も含め、複層的に育成対象とすることが有効である。これらの候補者を育成するプロセスにおいて、社内外の関係者に加え、後継者の選定に中心的な役割を担う取締役会や指名委員会も積極的に関与することが求められる。
- 候補者の育成方法は、各社それぞれの考えや事情によって様々な形があるが、国内外の先進的な取り組みを行っている企業の実例を見ると、以下のような共通パターンが見られる。
- まず、自社の経営戦略を実現するために、育成対象とすべき社長・CEOら経営陣等の重要ポストの特定と当該ポストの人材像、そこで求められる能力・スキル等の明確化が必要である。
- 次に、社長・CEOら経営陣等の候補者プールを形成するため、社内人材のスキルや能力を把握・評価することにより、候補者の選抜を行う。選抜に当たり、事業部門による人材の囲い込みを防ぐため、社長・CEOら経営陣の選抜プロセスへの積極的な関与が不可欠となる。また、社内に適切な人材がない場合には、社外からの登用も含め人材確保の在り方を検討することが必要である。
- さらに、選抜した候補者それぞれについて、育成戦略に沿った配置・研修を実施するとともに、育成環境の整備・支援を行う。育成戦略に沿った配置を行うためには、社内の様々な関係者の理解と支援が必要である。育成を目的とした、タフアサイメントのための人事異動や各事業部門での効果的な育成が実行されるよう、社長・CEOら経営陣が先頭に立ち、候補者の育成に時間と労力をかけることが重要である。また、人事部門と事業部門が連携し育成のサポートを行うことが必要である。
- 最後に、育成の成果を高めていくためには、候補者の育成結果を評価し次の育成計画に反映するとともに、育成施策についても、経営戦略の実行に資するものとなっているのかどうか、再評価や見直しをすることが必要である。経営層の参画のもと、育成結果について組織的に評価を行い、育成計画の実施を経て候補者の経営者としての適正がどの程度高まったかを判断し、次の育成計画に反映していく仕組みをつくることが求められる。

- 詳細については、「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」（経済産業省・平成 29 年 3 月 31 日公表）を参照されたい¹⁴。

<経営人材育成を行うに当たって企業が取り入れるべき施策・制度>



4.1.3. 経営陣・取締役の指名（各論）

（社長・CEOの指名）

次期社長・CEOの選定を検討する際に、適当な候補者がいる限り、執行側から複数の候補者を示すことを検討すべきである。

- 次期社長・CEOの候補者について、社内者からの登用が多い現状において、最も候補者の情報を有しているのは現社長・CEOを含む社内者である。そのため、候補者の原案作成を行うのも現社長・CEO等の社内者であることは自然である。
- 社外取締役等の社外者は、次期社長・CEOの選定手続が適切になされているか、会社の将来を決定づける判断にふさわしい十分な検討が行われているかという面の確認が重要である。また、結論として誰を経営者として選定するかという局面では、経営トップとしての重責にふさわしい人材であるかど

¹⁴ <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170331001.html>

うか、外部の目から確認する役割が期待される。

- 社外者に対して、現社長・CEO等が、次期社長・CEOをこの人にしたいという結論だけを示し、それ以上の情報や説明なしに了承を求めることでは、公正で透明性の高い手続が行われているとは言いがたい。
- 単一の候補者しか示されていないと比較対象がないため議論がしにくく、また、社外者が候補者を見つけ出すことには困難が伴うことから、社外者による議論を充実させる工夫として、複数の候補者を原案として経営陣から提案することが有益な場合もある（他方、適当な候補者がいない場合にまで無理に複数の候補者を提案することは有益でないと考えられる）。
- また、指名委員会（とりわけ社外者の委員）が候補者に触れる「延べ時間」を確保することが重要である。候補者について、数年にわたりモニタリングをしていかないと、いきなり提案された人を追認せざるを得ない状況にもなりかねない。現在の多くの会社でこの点ができていないという指摘もあり、指名委員会の内外で候補者に触れる機会と時間を確保する取組を行うことが、とりわけ社外者が指名プロセスに実質的に関与する上で重要であると考えられる。

<参考：企業の取組例>

- ・3人の候補者をCEOが出して、その3人を取締役会の場合に案件の説明で出てくるようにして、取締役会の中でもいろいろな議論をして、彼はここはマルだ、ここはバツだ、ここは三角だという比較を取締役がその中でできるように、ある程度の工夫をしながら、1年間かけて後継者選定を実施した。
- ・取締役会は概ね月1回のペースで開かれているが、取締役会場で社長候補者に、担当事業の状況等について説明をさせる。その結果を毎回、社長指名諮問委員会において評価する。何年もかけてこのプロセスを行い、次期社長の選定の資料とする。この委員会の委員長は社外取締役であるが、かなりの時間をかけている。社外取締役に次期社長を決めるのは難しいと言われるが、真剣に4、5年見ていればかなりのことがわかる。

（取締役の指名）

取締役の指名に関しては、取締役会に求める役割と、その実現のための構成（多様性）を指名方針の策定の際に検討すべきである。

- 取締役は、取締役会の一員として、経営戦略等の策定や、経営の監督、業務執行に関する意思決定に携わることになる。
- 取締役会で議論を充実させる上で必要な資質は、取締役会に求める役割（監

督機能と意思決定機能とのバランス) に応じて異なるものと考えられる。そのため、取締役会に求める役割と、その実現のために必要な資質・メンバー構成について、取締役の指名指針を策定する際に検討することが有益である。

<参考：企業の取組例>

- ・取締役会に必要な資質を表にまとめ、どの取締役がどの資質を備えているかという表を作成して、取締役の指名において足りない資質等を検討している取組例
(取締役に求める資質とそれを満たす取締役の検討方法の例)

資質 取締役	経営全般	業界知識	国際的経験	営業 販売	技術 研究開発	ICT	行政経験	法務	財務 会計
A	●	●	●						
B	●	●		●					
C		●			●				
D			●					●	
E			●				●		
F	●					●			
G									●

(A から D まで：社内取締役、E から G まで：社外取締役)

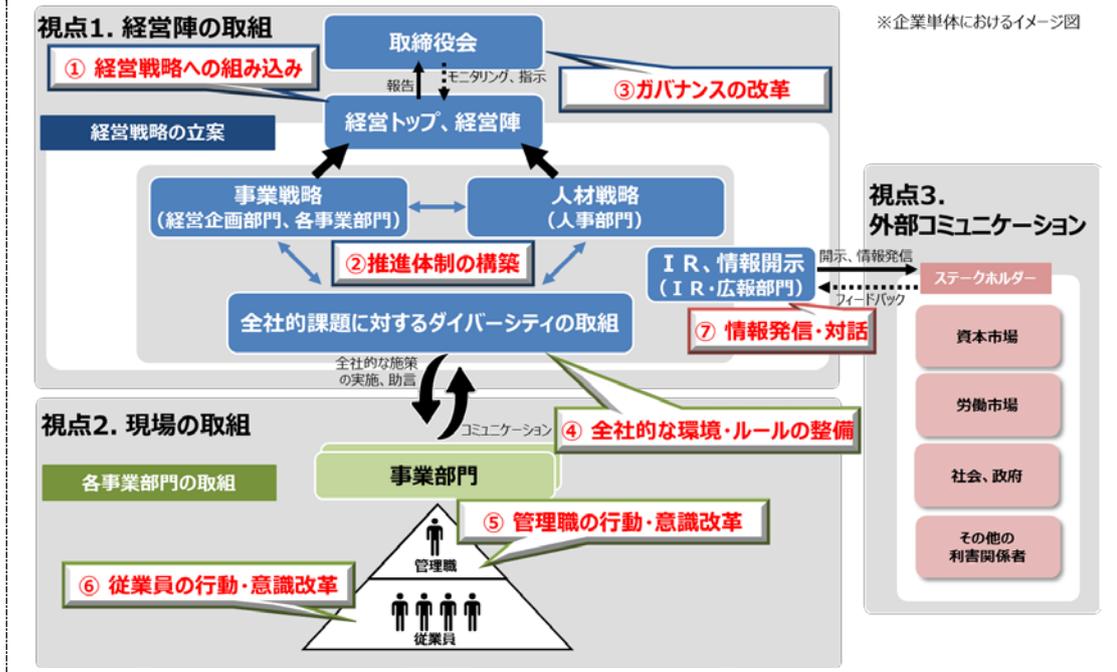
- また、方針を策定するに際して、候補者が有すべき資質に関する実質的な内容に関する側面と、それを見抜くための手続的な内容に関する側面の両面から検討することが考えられる。
- 取締役の構成を検討する際に、とりわけダイバーシティの観点を意識することが重要である。取締役会においては、経営戦略の実行のために、多様な人材を活かす「ダイバーシティ経営」をどのように進めているかについてのモニタリングが求められる。また、経営戦略に自社には無い多様な価値観を反映させる観点から、取締役自体の多様性を確保しておく必要がある。

<参考：ダイバーシティ 2.0 について>

- ・「ダイバーシティ 2.0」とは、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を産み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」である。全社的かつ継続的に取り組むには、下記の通り体系的な実施が求められるが、特に、①経営陣における経営戦略への組み込み、②戦略と取組をモニタリングするガバナンス改革が重要となるとの指摘がなされている。

・詳細については、「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～」及び「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」（平成 29 年 3 月 23 日公表）を参照されたい¹⁵。

・「ダイバーシティ 2.0」実践のための 7 つのアクション



4.2. 経営陣の報酬の在り方

経営陣の報酬体系を設計する際に、業績連動報酬や自社株報酬の導入について、検討すべきである。

- 我が国企業の経営陣の報酬について、依然として固定報酬が中心であり、業績連動報酬や自社株報酬の割合は欧米に比して低い傾向にあると指摘されている¹⁶。
- 業績連動報酬や自社株報酬は、業績や株価の変動に応じて経営陣が得られる経済的利益が変化するため、中長期的な企業価値向上への動機付けとなる¹⁷。
- 自社株報酬については、それに加え、自社株を保有することにより、経営陣と株主の価値共有に資するというメリットもある。

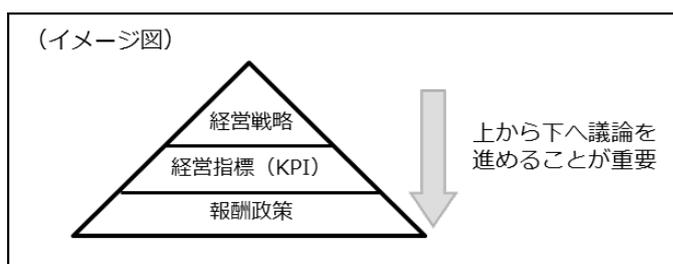
¹⁵ <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170323001.html>

¹⁶ 社長・CEO の報酬に関する欧米との比較は、第 6 回 CGS 研究会のウイリス・タワーズワトソン説明資料を参照されたい。

¹⁷ 事業再構築が必要な局面においては、短中期的な業績の悪化を伴う改革が必要な場合があるが、こうした場合には、業績連動報酬の導入が、経営陣が必要な改革を回避しようとする動機付けにならないよう、設計に当たって留意する必要がある。

- 業績連動報酬や自社株報酬の導入を検討するに際しては、例えば各社の状況に応じて、以下のような要素を踏まえて検討することが有益である。
 - 自社が掲げる経営戦略等の基本方針に沿った内容になっているか。
 - 財務指標・非財務指標を適切な目標として選択しているか。
 - 自社の状況からして業績連動報酬や自社株報酬を導入することが適切な時期か¹⁸。
 - 報酬全体に占める割合が適切か¹⁹。

- 報酬政策（業績連動報酬・自社株報酬を導入するか否かを含む）を検討するに際しては、まず経営戦略が存在する必要がある。その上で、経営戦略を踏まえて具体的な目標となる経営指標（KPI）を設定し、それを実現するためにどのような報酬体系がよいのか、という順番で検討していくことが重要である。経営戦略なくして、報酬政策だけを検討しても、経営陣に対して適切なインセンティブを付与することに繋がらない。



<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【原則 4-2 取締役会の役割・責務(2)】

「…経営陣の報酬については、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なインセンティブ付けを行うべきである。」

【補充原則 4-2①】

「経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、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。」

¹⁸ 例えば、経営再建のために様々な改革（事業の撤退、特別損失の計上、従業員のリストラ等）に取り組む企業においては、改革に伴って一時的には財務指標の数値が悪化することもあり得る。そういった状況の下で、(短期的な)業績連動報酬を導入することと、かえって改革を阻害する要因ともなり得る。このように、業績連動報酬の導入が適当ではない場合もありうるため、各社の状況を踏まえて検討することが必要である。

¹⁹ 報酬全体に占める業績連動報酬の割合を高くすると、目標となる業績が達成できない場合に、経営陣が実際に受け取る報酬額が減少することになる。報酬の絶対額がそれほど高くない傾向にある我が国において、報酬水準の見直しを検討することなく、業績連動報酬を導入すると、経営陣が生活に心配を抱くことになり、適切なインセンティブが付与されない可能性もある。報酬水準の見直しや報酬構成の在り方全体の見直しをする中で、業績連動報酬の導入について検討することが必要である。

<参考：コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会報告書・別紙 1
「我が国企業のプラクティス集」での整理（平成 27 年 7 月 24 日公表）>

○どのようなインセンティブが設定されるかは、具体的な報酬設計の内容等により異なるものであるが、基本的な検討の視点とメリット・デメリットの例を示すと、以下のとおりである。

検討の視点		メリット（例）	デメリット（例）
変動か否か	変動	○適切にリスクを取って企業価値を向上させるインセンティブとして機能する。 ※連動の指標は、基本的には企業又は役員個人の目標と連動させる。	○変動割合が大きすぎると、安定した経営を阻害するおそれがある。
	固定	○業績等により変動しない安定した収入（生活資金等）が見込めることにより、安定した経営を行うインセンティブとして機能する。	○固定割合が大きすぎると、適切に必要なリスクを取らずに経営するおそれがある。
連動期間	中長期	○中長期的な企業価値を向上させるインセンティブとして機能する。 ※連動の期間は、基本的には企業又は役員個人の目標と連動させる。	○日々の職務執行のためのインセンティブとして機能しにくい。
	短期	○日々の職務執行のためのインセンティブとしてより直接的に機能する。	○短期的な企業価値向上のみを目指すインセンティブとなるおそれがある。
交付物	株式	○株主としての地位があるため、株価や配当を高めようとするインセンティブとして機能する。 ○報酬付与後もエクイティを保有している限り、インセンティブ機能は継続する。	○株価は景気の動向等、外的な要因により影響を受ける可能性があるため、インセンティブとして機能しない可能性がある。
	新株予約権	○株価を高めようとするインセンティブが機能する。 ○報酬付与後もエクイティを保有している限り、インセンティブ機能は継続する。	○「株式」のデメリットと同様。 ○株主としての地位がないため、直接株式を保有する場合と比較して、保有者がインセンティブとして感じにくい可能性がある。
	金銭	○流動性が高い収入が見込める。	○報酬付与後、インセンティブ機能は消滅する。
連動方法	上方のみ連動	○企業価値を向上させるインセンティブとして機能する。	○連動指標の目標値と現在値があまりにも乖離している場合、インセンティブとして機能しない、又は、過度なリスクを取るインセンティブが生じ得る。
	下方のみ連動	○企業価値の低下を防ぐインセンティブとして機能する。	○一定の目標値以上に企業価値を向上させるインセンティブが機能しない。
	上方/下方に連動	○企業価値を向上させるとともに、低下を防ぐインセンティブとして機能する。	○なし

中長期的な企業価値に向けた報酬体系についての株主等の理解を促すために、業績連動報酬や自社株報酬の導入状況やその内容について、企業が積極的に情報発信を行うことを検討すべきである。

- 業績連動報酬や自社株報酬は、企業が掲げる経営戦略等の基本方針に基づいて設計されるものであるため、その内容は株主等のステークホルダーの関心事である。かかる報酬の導入状況や内容について、企業が積極的に情報発信を行うことが有益である。
- 特にこうした中長期のインセンティブ報酬の比率の少ない我が国企業では、説得力をもった説明を積極的に行うことで、株主等からの理解や評価を得ることが期待され、報酬制度の見直しの後押しとできる場合も多いと考えられる。

4.3. 指名委員会・報酬委員会の活用

社長・CEOの選解任および後継者計画に関して、法定の指名委員会（指名委員会等設置会社の場合）または任意に設置した指名委員会（指名委員会等設置会社、監査役設置会社または監査等委員会設置会社の場合）を利用することを検討すべきである²⁰。

- 社長・CEOの選解任および後継者計画の監督に際して、取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するための方策として、例えば以下のように、いくつかの方策が考えられる。

（指名に関する取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するための方策）

※各項目に付記した○はコーポレートガバナンスの実効性向上の観点（例えば独立性と客観性の確保の観点等）から見た場合のメリット、△は課題を表す。

- ① 取締役会の構成員の相当数（例えば過半数）を社外取締役とする方法（取締役会自体の独立性の向上）
 - 取締役会自体の独立性が高く、外部から分かりやすい。
 - 取締役会を監督に特化することを志向する場合と整合的である。
 - △ 伝統的な我が国企業にとって変化の度合いが大きい。

²⁰ 指名委員会等設置会社、監査役設置会社または監査等委員会設置会社のいずれであっても、会社法上は、社長・CEO（代表執行役、代表取締役）の選定・解職は取締役会の権限とされている。そのため、指名委員会等設置会社においては、社長・CEOの選解任や後継者計画について、法定の指名委員会に任意に諮問する方法のほか、例えば、指名委員でない社外取締役も含めた社外取締役全員で構成する任意の委員会を別途設けてそこに諮問するなど、任意の委員会を利用する方法も選択肢として考えられる。

- ② 取締役会の下に社外者中心の法定または任意の委員会を設ける方法
 - 仕組みが確立されることで指名・報酬プロセスの安定性が生じる。
 - 取締役会での個別の業務執行の決定も重視する場合でも取締役会の在り方（社内者中心の取締役会）と整合的である。
 - △ （とりわけ任意の委員会の場合）制度の設計や運用次第で非力になる可能性がある。

- ③ 委員会を設けずに、社外取締役に対する取締役会での審議前の説明の充実や、個別の意見交換の実施などを行う方法
 - 十分な説明と意見交換を行う場合、任意の委員会を設置する場合に準ずる程度の実質の充実が可能である。
 - △ 外部から分かりにくく、実質が伴っていても評価されにくい可能性がある。
 - △ 仕組みが確立されていないため安定性に欠ける可能性がある。
 - △ 社外取締役が少数の場合は、経営陣の提案に問題があるような場合にも、十分な検討がなされない可能性がある。

- これらのうち、上記①のように取締役会の構成員の相当数（例えば過半数）を社外取締役とする方法も考えられるものの、現状の我が国の取締役会の構成からすると変化の度合いが大きく、敷居が高いと感じる企業も多いものと思われる。
- 上記③については、実質が伴っている場合には問題ないが、外部から分かりにくいという問題や、安定性に欠ける可能性があり、特に社外取締役が少数の場合には課題がある。
- そこで、取締役会の在り方を問わず、いずれの企業にとってもコーポレートガバナンスの実効性を高める上で有効と考えられる方策として、法定または任意の指名委員会を活用することを検討すべきである。任意の指名委員会の場合、独立した客観的な評価や透明性の確保という観点からは、社外者中心に議論する場を取締役会とは別に設け、その意見を十分に踏まえた上で、指名・報酬に関する取締役会としての判断を行うことが考えられる。
 - 取締役会の構成員の相当数（例えば過半数）を社外取締役とする場合においても、取締役会よりも社外者比率を高める観点や、議論をより深く効率的に行う観点から、指名委員会を活用することも有益な場合があると考えられる。
 - 平時から委員会を設置しておくことで、指名・報酬に関する議論を実際

に定期的に繰り返し行うことになるため、仮に有事が生じた際にも戸惑うことなく対処できるようになることが期待される。そのため、現時点では社長・CEOの選解任に問題を感じていない企業であっても、有事に備えて、委員会を平時から設置しておく意義があると考えられる。

- ▶ 社長・CEOにとっても、委員会での独立した立場からの客観的な評価としてその経営が正当だと評価されれば、社長・CEO権限の強化や迅速果敢な意思決定を行いやすい環境につながるメリットがある。他方、その反面として、社長・CEOが不当に暴走した場合には歯止めをかける役割も併せて付与する必要がある。
- ▶ なお、社外者主体の委員会の構成としては、①社外者が少なくとも過半数であるか、または、②社内者・社外者が同数であって委員長が社外者であることが考えられる。詳細は「別紙3：指名委員会・報酬委員会活用の視点」の「3. 委員会の構成」を参照されたい。

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【補充原則 4-1③】

「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、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行うべきである。」

【補充原則 4-3①】

「取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。」

<参考：企業の取組例>

- ・監査等委員会設置会社に移行するときに、投資家から、指名・報酬のガバナンスが効いていないのではないかと指摘があったことから、セットで任意の指名・報酬委員会を導入することにした。
- ・社長の専権事項であったが、外から見たときに選任理由を明確にしないといけないと考えて、委員会を設置した。
- ・創業者が、自身の後継者をどうするか、自分がいなくなった後の会社の体制をどうするかという観点から、指名・報酬委員会の設置を提案して設置した。

社長・CEOの選解任の実効性向上のために、指名委員会とともに、法定の報酬委員会または任意に設置した報酬委員会も併せて利用することを検討すべきである。

- 社長・CEOの選解任に際して、その前提として社長・CEOの評価が行われることになるが、評価は、指名の局面に限られず、役員報酬を適正に決定する局面でも必要なものであり、両者は共通する部分も多い。社長・CEOの評価は、社長・CEOの解任といった極端な事例としてではなく、むしろ毎期の報酬に反映されていくことが通常であると考えられる²¹。
- そのため、委員会は、指名委員会だけでなく、報酬委員会も併せて設置することが有効であると考えられる²²。

<参考：企業の取組例>

- ・ CEOが、CEOと社外のメンバーで構成される報酬委員会の中で、1年間の行動アジェンダを説明し、1年後に自己評価もした上で、1年前にCEOが言ったことをどれだけ実行したのか、つまり有言実行度というのを社外の委員が評価して、それでランク付けして評価することをしている。
- ・ 社長の評価に関して、報酬委員会と一緒に使うのは非常に効き目がある。1年で業績が下がったが、しかしまだ辞めさせるかどうかわからない、もう少し頑張ってもらいたいというときには、報酬委員会を使って、その報酬の方で社長を査定していく。変動報酬の方で意思を取締役会として表示すれば、相当にいろいろな意味でその人間の選解任に対する、将来の解任に対するある種の予備的な判定をしたというような格好にもなるし、あるいは逆にもう少し頑張れということを表示したということにもなる。

指名委員会・報酬委員会の設計・運用等について、別紙3「指名委員会・報酬委員会活用の視点」を参考として検討すべきである。

- 指名や報酬に関する委員会は、(法定の委員会に関して法定された事項を除き)その柔軟性・自由度が高いメリットがある一方、設計・運用次第では非力にもなり得る。
- 指名や報酬に関する委員会(法定のものを含む。)を設置する際に、例えば以下の事項について、どのように設計・運用するかを検討することが重要である。

²¹ 逆も同様に、報酬委員会だけで社長・CEOの評価を全てできるとは限らない。社長・CEOの報酬の評価基準において、財務指標による定量的な基準と定性的な基準の両方が含まれている場合には、定性的な評価も報酬に反映させることができるが、定量的な評価しか含まれていない場合には、定性的な評価を報酬に反映することができない。そういった場合には、定性的な評価(例えば、企業の風土改革等にもっと積極的に対応してもよかったのではないかとといった評価等)を社長・CEOにフィードバックする場として、指名委員会を利用することが考えられる。

²² 指名委員会と報酬委員会を設置する場合、形式的に一つの委員会とするか、別の委員会とするかは委員の負担との関係で検討することが考えられる。

- 委員会の構成
- 諮問対象者の範囲
- 諮問事項の内容
- 取締役会との関係
- スケジュール（開催頻度・時間）
- 事務局 等

- 上記の事項を検討する際には、検討すべき事項や参考となる例を別紙3「指名委員会・報酬委員会活用の視点」で示しているのので、そちらを参照しつつ、各社に適した委員会の在り方を検討することが望まれる。

指名委員会・報酬委員会（とりわけ任意のもの）を設置する場合には、対外的にその構成や運用実態について情報発信することを検討すべきである。

- 指名委員会・報酬委員会（とりわけ任意のもの）については、その設計や運用に自由度・柔軟性があるため、対外的な情報発信がなければ、外部からはその実態が把握しにくくなり、せっかく設置したにもかかわらず、正当に評価されない可能性がある。
- そこで、委員の構成や、審議事項、開催実績等の運用実態に関して、対外的に情報発信することが有益である²³。

²³ コーポレートガバナンス報告書において、委員会の有無や、委員の属性別の人数等については開示されているが、それにとどまらない情報発信が有益と考えられる。

5. 経営陣のリーダーシップ強化の在り方

5.1. 相談役・顧問の在り方

5.1.1. 相談役・顧問制度に関する課題

- 退任した自社²⁴の社長・CEOが、相談役・顧問等の名称で、会社と一定の関係を保持し続ける慣行が存在する会社がある²⁵。
- 相談役・顧問の役割は、各社によって様々であり、社長・CEO経験者を相談役・顧問とすることが一律に良い・悪いというものではない。実態として、多くの財界活動が「無報酬」である中、会社によっては、相談役・顧問として財界活動に取り組むことが会社の利益になっている場合や、顧客との関係維持を図る上で一定の役割を果たしている場合²⁶、過去の経緯等を知る者として一定の時間をかけて後任への引き継ぎを行っている場合など、会社の利益になっている場合もあると考えられる²⁷。
- また、企業価値の向上は、従業員、顧客、取引先、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーが貢献して生み出されるものであり、退任した社長・CEOが相談役・顧問として社会活動や公益的職務などに取り組むことは、コーポレートガバナンスの観点から意義がある場合もあると考えられる。

²⁴ なお、例えば持株会社の場合には、自社に限らず、その重要な子会社の社長・CEOが退任した後に相談役・顧問に就任するケースにおいても同様の課題が存在することがあり、下記5.1.2.記載の社内での役割の明確化と情報発信が重要となる場合もあるという指摘がある。

²⁵ 相談役・顧問以外にも様々な役職名があるが、ここでは名称のいかんを問わず、退任した社長・CEOが何らかの名称で会社と一定の関係を保持することを取り上げている。

²⁶ 顧客との関係維持では、例えば時々の挨拶や取引先の冠婚葬祭への対応は、副社長等の現役役員よりも、元社長・CEOの相談役・顧問が行う方が評価されるとの指摘もある。

²⁷ 例えば、相談役・顧問は、現役の経営陣を退き、従来よりも時間的な余裕があるからこそ、業界の活動や地域社会への貢献活動等に力を発揮してもらうことが可能となり会社に利益となっている場合があると考えられる。あるいは、当該相談役・顧問が特有のノウハウや人脈などを有している場合、競合他社にそれらが拡散することを防止するため、相談役・顧問制度を設けているケースもあると考えられる。

さらに、相談役・顧問が社外取締役の人材プールとなっている面もある。この点については、出身会社に籍をおかず他社の社外取締役に就任する選択肢もあるが、社外取締役に招聘する企業にとっては、社外取締役が出身会社に相談役・顧問として籍を置き、その業界に関する情報アクセスを維持しながら、社外取締役としてその知見を活用してもらうことがメリットになる場合があると考えられる。加えて、現役の経営陣の報酬が海外に比して高額ではない我が国においては、社外取締役の独立性という観点からも、相談役・顧問が、籍を置く会社から報酬等を支給されることで、他に収入源と財産的基盤がない場合に比して、社外取締役に就任する会社との関係でより強固な独立性を保つことにつながる場合もあり得るという意見もある（ただし、最後の意見に対しては、本来的には現役の経営陣の報酬を適正な水準に見直すことで十分な財産的基盤を現役の経営陣のうちに築いておくことにより解消すべき問題であるという指摘や、相談役・顧問として籍を置く会社と、社外取締役に就任する会社との間に、一定の取引関係等が存在する場合には、かえって独立性に疑義を生じさせ得ることも考慮する必要があるという指摘もある）。

<参考：企業アンケートの調査結果>

相談役・顧問の制度・慣行を有する企業が約 78%存在し、現役員または元役員が相談役・顧問として現に在任している企業が約 62%（そのうち元社長・CEO が相談役・顧問として現に在任している企業が約 58%）存在する（企業アンケート Q70 参照）。相談役・顧問が果たしている役割として、業界団体や財界での活動など事業に関連する活動の実施を挙げた企業は約 35%、顧客との取引関係の維持・拡大を挙げた企業は約 27%、社会活動や審議会委員など公益的な活動を挙げた企業は約 20%存在する。他方、役員経験者の立場からの現経営陣への指示・指導を挙げた企業も約 36%存在する（企業アンケート Q71 参照）。

- 他方で、社長・CEO 経験者が会社に相談役・顧問として残る場合、会社経営についての責任を有さない相談役・顧問による現役の経営陣への不当な影響力の行使が生じているのではないかという指摘や、誰が実質的に経営のトップを担っているかわからない事態が生じるという弊害の指摘もある。また、相談役・顧問が不当な影響力を積極的に行使しない場合においても、現役の経営陣が、社長・CEO 経験者である相談役・顧問の意向をおもんばかって、事業ポートフォリオの見直しなど果敢な意思決定を躊躇する要因になり得る²⁸という指摘もある²⁹。
- 加えて、相談役・顧問の役割・処遇は、各社によって様でないがゆえに、外部から認識できない点で不透明さがあることは否定できず、会社の中には、相談役・顧問の実態が社内ですら広く把握されていないケースもある。
- 我が国全体でコーポレートガバナンス改革を進めていく観点からは、会社が社長・CEO 経験者を相談役・顧問等として抱え込むのではなく、他社の社外役員として活躍することを制約しないことが望ましい。

²⁸ 相談役・顧問となる元社長・CEO としても、例えば、過去に自らが立ち上げた事業や深く関与していた事業から撤退して別の新規事業への投資を増やしたいという相談を現経営陣から受ける場合において、自らの過去の判断の是非を見直さざるを得ない場合もありうるため、客観的な判断が難しい、言い換えれば、過去の自分からの独立性を持った判断をすることは難しいという指摘もある。

²⁹ 元社長・CEO が相談役・顧問として会社に残っていない場合であっても同様の問題は生じ得るため、必ずしも相談役・顧問について検討・見直しを行うだけで解決する問題ではない。もっとも、相談役・顧問として会社に残る場合の方が、会社情報へのアクセスや現経営陣とのコミュニケーションが容易であるため、そういった弊害が生じやすい面があると考えられる。また、相談役・顧問として会社に残らなかった元社長・CEO 経験者は、その会社の情報を把握し続けるという負担から解放され、違う業界や違う会社での活躍に力を注ぐことができるようになるという指摘もある。

5.1.2. 社内での役割の明確化と情報発信

まず社内において、退任した社長・CEO 経験者を自社の相談役・顧問とするかどうかを検討する際に、具体的にどういった役割を期待しているかを明確にすることを検討すべきである。

その上で、当該役割に見合った処遇（報酬等）を設定することを検討すべきである。

以上の検討に際して、法定または任意の指名委員会・報酬委員会を活用するなど社外者の関与を得ることを検討すべきである。

- 株主等に対して責任を負っていない相談役・顧問が、社長・CEO の選解任や経営に不当な影響力を行使している事態が生じている場合には、現役の経営陣が社内で適切なリーダーシップを発揮するという観点から問題であり、改善する必要がある。このような事態は、相談役・顧問の中でも、経営トップであった社長・CEO 経験者が相談役・顧問として会社に残る場合に、特に問題となり得ると考えられる。
- こうした不当な影響力の行使は、基本的には、取締役会が機能することによって改善すべき問題である。例えば、社外者を中心とした指名・報酬委員会を設置し、社長・CEO 選定、報酬決定に関するプロセスの透明化を図るとともに、社外取締役や社外者の委員に自ら果たすべき役割を認識させることが重要と考えられる。このことが、結果として相談役・顧問である社長・CEO 経験者などからの不当な影響力に対する「盾」として機能することにもつながる³⁰。
- もっとも、相談役・顧問については明確な社内制度が無いが故に、社外取締役等において、あるいは会社によっては社内者においても、その存在や役割、処遇を十分認識していないことがある。

<参考：企業アンケートの調査結果>

相談役・顧問の役割を把握していない企業や、役割が特にないと回答した企業が、それぞれ約 1 割存在する（企業アンケート Q71 参照）。

³⁰ 元社長・CEO による現社長・CEO に対する不当な影響力の行使の問題は、現社長・CEO を指名したのが元社長・CEO であるという人事上のつながり（連鎖）が大きく作用しているという指摘もある。そのため、この問題を解決する上では、次期社長・CEO を現社長・CEO の判断のみで選定するという状況を解消すべく社外者中心の指名委員会が関与する等、指名プロセスの改革が有効な対応策の一つと考えられる。

- そこで、社内において、退任した社長・CEO 経験者を自社の相談役・顧問とするかどうかを検討する際に、具体的にどういった役割を期待しているかを明確にしつつ、その役割に見合った処遇となっているか否かを検討することが有益と考えられる。

<参考：企業アンケートの調査結果>

約 2 割の企業において、相談役・顧問制度の見直しの実施あるいは検討がこれまでに
行われたことがある（企業アンケート Q75 参照）。

- 以上の検討に際して、取締役会で議論することも考えられるが、社外者の関与を得る方が客観性の確保に資する面がある。そこで、相談役・顧問制度を法定または任意の指名委員会・報酬委員会における諮問対象に含め、相談役・顧問への就任時とその後の更新時に委員会で議論するなど、社外取締役等の社外者の関与を得ることが考えられる。

社長・CEO 経験者を相談役・顧問として会社に置く場合には、自主的に、社長・CEO 経験者で相談役・顧問に就任している者の人数、役割、処遇等について外部に情報発信することは意義がある。産業界がこうした取組を積極的に行うことが期待される。

- 相談役・顧問の役割は、各社によって様々であり、社長・CEO 経験者を相談役・顧問とすることが一律に良い・悪いというものではないことから、以上のように適切な役割・処遇を社内で設定し、客観性を確保した上で、外部に情報提供することで、コーポレートガバナンスに関する社内の体制の適正性について、投資家など社外から理解を得ることができる³¹。
- また、社長・CEO の報酬が諸外国と比べて低い我が国では、その前提として、社長・CEO を退任した後で相談役・顧問として報酬を得ることが前提とされており、報酬の後払い的要素もあるとの指摘もある。

³¹ 特に、同様の慣行を持たない外国の投資家に理解と安心感を与えるために有益であると考えられる。

相談役・顧問として報酬を得ることを前提に、現役時代の社長・CEOの報酬が低く設定されており、報酬の後払いとなっている会社においては、現役の経営陣に対する報酬をインセンティブ報酬の導入などによる報酬の引き上げと、相談役・顧問の位置付けや報酬の見直しを組み合わせることで、全体として適正化を図ることも考えられる。

会社における相談役・顧問制度の検討の結果、相談役・顧問として会社に残らないこととなった元社長・CEO経験者については、積極的に他社の社外取締役等に就任して、その長年の経営で培った経営の知見を活用することが、社会への貢献という観点から期待される³²。

5.2. 取締役会長の在り方

現社長・CEOに権限を集中させることの是非を踏まえて、取締役会長の権限・肩書（代表権の付与等）を検討すべきである。

- 我が国企業において、「取締役会長」を置く会社が多く存在するところ、その役割は、取締役会議長である場合もあれば、（取締役会議長ではなく）取締役の中での筆頭者である場合もあり、各社によって異なる。
- 経営陣のリーダーシップ強化の観点から、業務執行体制として取締役会長と社長・CEOが一体となって経営トップとして業務執行を担うことが適した会社もあれば、取締役会長は経営トップの監督に徹する観点から業務執行から一線を画することが適した会社もあると考えられる。
- 例えば、明確に監督と執行を分けて、社長・CEOが執行の全責任をもち、取締役会が監督機能を果たすという会社においては、前社長・CEOが強い権限や肩書を持って（例えば代表権を有したまま）取締役会長に就任すると、現社長・CEOにとって業務執行が行いにくい状況が生じ得るという指摘がある。
- 取締役会長は、取締役会議長として監督に集中し、取締役会評価に力を入れること等により、現社長・CEOとの役割分担が明確になり、現社長・CEOが迅速・果敢な意思決定を行う上で有益である場合もあると考えられる。こ

³² 相談役・顧問となることと、他社の社外取締役に就任することは二項対立ではなく、相談役・顧問として会社に残りながら他社の社外取締役に就任することもできると考えられるので、相談役・顧問となった元社長・CEOについても、積極的に他社の社外取締役に就任することが社会への貢献という観点から望まれる。

のため、取締役会長にどのような権限・肩書を付与するか³³については、監督と執行の分離や、現社長・CEOへの権限集中の観点とあわせて、各社の状況に応じて整理することが有益と考えられる³⁴。

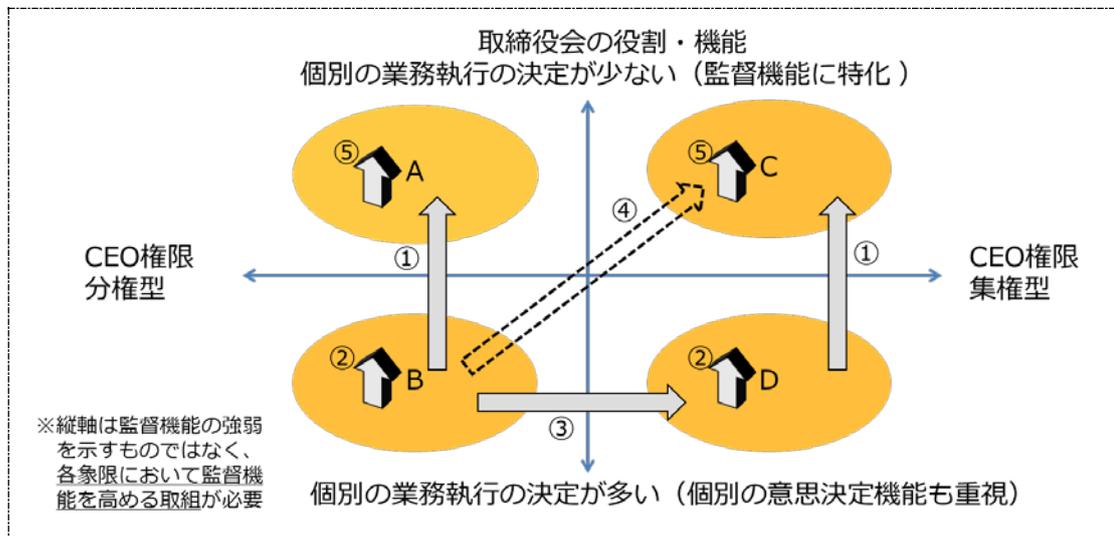
³³ 指名委員会等設置会社の場合には、取締役会長を執行役兼務とするか、その上で代表権を付与するか（代表執行役とするか）を検討し、他方、監査役設置会社または監査等委員会設置会社の場合には、取締役会長を業務執行取締役とするか、その上で代表権を付与するか（代表取締役とするか）を検討することになる。

³⁴ なお、業界団体や政府の委員会等が、その代表や委員を企業から選定する際に、一定の権限（代表権）や肩書（例えば副社長ではなく社長や会長という肩書）を要求するため、それらに応じる便宜のために、企業内での整理とは別に権限や肩書を付与せざるを得ない実態もあるという指摘がある。

6. おわりに

- 企業アンケートの調査結果（CGS 研究会報告書参考資料）を見ると、多くの企業が1年かけてコーポレートガバナンス・コード対応を行い、1回目の取締役会の実効性評価を終えて、2年目である現在は、実効性評価で見つかった様々な課題について中身を詰める段階に入っている企業が多いことが窺われる。コーポレートガバナンス改革を形式から実質に進化させることが現在の大きなテーマであるが、実質に向けた動きが着実に前に進んでいることが示されている。
- 過去20年以上にわたって企業価値が低迷し続けてきた現状から我が国が脱却し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることのできる経済システムを構築するためには、各企業がコーポレートガバナンス改革の歩みを進めていくことが鍵となる。今後も引き続き各企業が本ガイドラインを参考にしつつ、各社にとって最適なコーポレート・ガバナンス・システムを構築・運用していくことが望まれる。

【別紙1：取締役会の役割・機能に関する検討の視点】



1. 縦軸・横軸・立体軸の考え方

1.1. 縦軸の考え方

- 一つ目の視点（縦軸）として、取締役会における個別の業務執行の決定が多いか（個別の意思決定機能も重視するか）、それとも個別の業務執行の決定が少ないか（監督機能に特化するか）という分類で整理している。
 - 取締役会は、基本的な経営戦略や経営計画を決定することを前提に、意思決定機能と監督機能の双方を果たすところ、その2つの機能のバランスをどのように図るかという点で、取締役会の在り方は異なると考えられる。
 - 例えば、取締役会で個別の業務執行の決定を行っている場合には、監督機能に加えて意思決定機能も重視していることになり、他方、取締役会では個別の業務執行の決定が少なく、監督中心になっている場合には、監督機能に特化していることになる。
 - なお、監督機能と意思決定機能は、一方を強化すると他方が弱まる場合もあるが、監督機能と意思決定機能は完全に相反するものではなく、両立する場合もある。個別の業務執行の決定が多い場合であっても、取締役会が監督機能を果たす必要がないという趣旨ではない。

1.2. 横軸の考え方

- 二つ目の視点（横軸）として、業務執行における社長・CEOの権限が分権的か、集権的かという分類で整理している³⁵。
 - 社長・CEOが業務執行においてトップダウンの経営力を発揮することができる環境にある場合には集権的と整理している。他方、例えば社長・CEOが各事業部門長など経営陣間の意見調整を行うとともに、経営陣間の相互監視の中で経営が行われているような場合（ムラ社会的ないし村落共同体的経営をしている場合）には分権的と整理している。
 - 経営陣のみならず、従業員との関係も考慮すべき場合がある。例えば、従業員の高い能力が競争力の源泉であり、いつでも転職できる優秀な従業員が多く、社長・CEOが従業員の意向に配慮せざるを得ない場合等において、社長・CEOの権限が分権的になることがあり得ると考えられる。

1.3. 立体軸の考え方

- 三つ目の視点（立体軸）として、取締役会の監督機能が強い（実効的）かどうかという分類で整理している。縦軸は、監督機能の強弱を示すものではなく（特化することと、強化することは同じではない）、いずれの象限においても、取締役会の監督機能を強化する取組が必要である。
- 監督機能の強化の在り方は、それぞれの象限に応じて異なると考えられるため、各象限と整合的な形で監督機能を強化する取組を選択していくことが考えられる。

2. 自社の経営・取締役会の見直しの方向性

- 上記1.の整理を前提に、いくつか見直しの方向性を検討すると、例えば以下のような方向性が考えられる。

2.1. 方向性①

- 方向性①（象限Bから象限Aへ、象限Dから象限Cへ）：取締役会の役割・機能の転換（取締役会を監督に特化させることを志向する方向性）
 - 取締役会の役割・機能として、従前は個別の業務執行の決定まで取締役

³⁵ 社長・CEOや他の経営陣の経営能力の高低を指すものではない。

会で行ってきたが、これを業務執行者に権限委譲し、取締役会の役割・機能を監督機能中心に転換していくことを志向する場合である。

- ▶ 例えば、象限 D から象限 C への移行でいえば、実質的に社長・CEO に権限が集中している（例えば社長・CEO によるトップダウンの経営が行われている）会社において、取締役会の個別の業務執行の決定を少なくし、権限委譲を受けた社長・CEO が取締役会の開催等を待たずに迅速に業務執行の決定を行いやすい環境が作られると考えられる。他方、業務執行者同士による相互監督があまり期待できない懸念を踏まえ、強い権限を持つ社長・CEO の暴走や腐敗が生じないよう監督する役割を取締役に期待して、監督機能中心の取締役に転換していく方向での取組が考えられる（監督機能を強化する取組（方向性⑤）をあわせて実施する必要があると考えられる。）。

2.2. 方向性②

- 方向性②（象限 B 内・象限 D 内での取組）：取締役会の意思決定機能を重視しつつ、取締役会内外の監督機能の強化を志向
 - ▶ 取締役会の役割・機能は、従前と同様に個別の業務執行の決定を行うことを志向し、取締役会の監督機能への特化は志向しない場合である。
 - ▶ 例えば、象限 B に関して、各事業部門・セクションの自立性を重視し、そこから出される意見の利害調整によって意思決定が行われている会社の場合に、従来と同様のコンセンサス重視・社内調和重視の取締役会での意思決定を維持することが、自社の事業特性や環境に適している場合があることも否定されない。このような場合においてまで、取締役会を監督機能に特化させていくことを志向する必要はない。
 - ▶ 他方、社長・CEO を含む経営陣を監視することは必要であるため、取締役会が個別の業務執行の決定を行うことを前提に、その内部で可能な監督機能の強化（意思決定過程における一定の公正性・客観性・透明性の確保）と、取締役会以外の部分での監督機能（例えば社外取締役が過半数を占める各種委員会による監督など）を充実させる取組が必要になる。

2.3. 方向性③・④

- 方向性③（象限 B から象限 D へ）：社長・CEO の権限強化（集権化）
方向性④（象限 B から象限 C へ）：方向性③とともに取締役会の役割・機能

も転換

- 例えば、前述した象限 B に位置する会社の場合には、事業の撤退や戦略的な方針転換や事業ポートフォリオの見直しを適時・適確に行いにくく、自社の競争力の向上の阻害要因の一つとなり得る。
- こうした課題が存在する会社では、これに対応するため、社長・CEO への権限集中や意思決定の迅速化を志向した取組が考えられる。
- また、社長・CEO への権限集中を進めることと併せ、バランスを取るために、社長・CEO に対する監督を強化すること、特に最終手段として社長・CEO を解職できる仕組み（社外者中心の指名委員会、解職基準等）の用意が必要となる。
- なお、上記のような取組が取締役会の役割・機能の転換（方向性①）も伴って実施される場合には、方向性④と整理される。

2.4. 各方向性における監督機能の強化の在り方

- 方向性①（あるいは方向性⑤）での監督機能の強化は、典型的には以下のように整理できる。
 - 社外取締役に期待する役割として、会社の経営戦略を策定するとともに、それに沿った経営がなされているか、評価することが重視される。
 - 取締役会における個別の業務執行の決定を最小限にする（社長・CEO に大幅に権限を委譲する）という観点から付議事項を見直す必要がある³⁶。
 - 取締役会は、個別の業務執行の決定について逐一報告を受けることもできるが、時間の制約上、評価する上で特に重要な案件を取り上げて執行側に報告させることも考えられる。
 - 社内の業務執行者による執行を客観的に評価するために、取締役会の構成は、社外者が中心（例えば過半数）となることが基本となる。
 - 社外取締役中心の取締役会で全ての事項を審議することが非効率な場合があるため、効率性のために、指名・報酬委員会などの専門委員会を設置することが考えられる。その場合の委員会の決定内容については、（取締役会の構成が社外者中心であるため）必ずしも取締役会を拘束する必要はない。
 - 個別の業務執行の決定を最小限にしか行わないため、毎月取締役会を開催しないという選択肢も考えられるが、経営戦略などの議論がこれまで

³⁶ 指名委員会等設置会社であっても、意思決定の多くを取締役会が引き続き行う場合には、監督機能に特化する方向性①型とは言えない。

不十分であった場合、それを重点的に議論する時間に充てるため、従前どおり毎月取締役会を開催することも考えられる。

- 取締役会議長は、客観的な評価という観点から、業務執行者以外が務めることが望ましい。
- 従業員も含めた社内の意識として、取締役は経営陣の監督者であるという意識改革が必要である。
- なお、象限 A（CEO 分権型）では、社長・CEO 以外の経営陣についても社外取締役が評価することが求められる。他方、象限 C（CEO 集権型）では、社長・CEO に人事権があることも集権の一要素であるので、社長・CEO 以外の経営陣についての評価は、一次的には社長・CEO に任せてよい。

○ 方向性②での監督機能の強化は、典型的には以下のように整理できる。

- 社外取締役に期待する役割として、会社の経営戦略を策定し、個別の業務執行の決定に際しても外部者の視点から助言することが重視される。
- 取締役会において、重要な事項の審議に時間をかけるという観点から、重要性の低い業務執行の決定について、社長・CEO に権限を委譲するべく付議事項を見直す必要がある。
- 個別の業務執行の決定を行う以上、社内の事業に精通している業務執行取締役が中心となることが通常である。他方、個別の業務執行の決定が、社内論理に陥っていないかを第三者の目としてチェックさせるために、社外取締役に一定数選任することが望まれる（社外者同士でも議論できるように、複数の社外取締役が選任されている方が監督機能が高まる）。
- 社内の業務執行者中心の取締役会では、取締役会限りで十分な監督をすることが制度上難しく、取締役会以外の部分で監督機能を確保することが必要となる。このため、社外者中心の指名・報酬委員会を設置することが考えられる。また、かかる指名・報酬委員会の決定内容は、取締役会において尊重される必要がある。
- 業務執行の決定において意思決定の迅速性を損なわないために、毎月 1 回程度の開催は必要となることが想定される。
- 取締役会議長は、業務執行の決定を主導する観点から、社内の業務執行取締役が務める場合もある。他方、取締役会による監督機能を少しでも高める観点から、業務執行者以外が務めることも考えられるが、その場合には、取締役会議長となる者は、取締役会付議事項とすべき案件か否かの判断ができる程度に会社の業務内容を把握している必要がある。

- 方向性③（あるいは方向性④）での社長・CEO への権限集中は、典型的には以下のように整理できる。
- 社長・CEO が社内の事業部門や社長・CEO 退任者をおもんぼかって果敢な経営判断ができない背景には、社長・CEO に選定された際の社内基盤が大きく影響していると考えられる。そのため、社長・CEO に権限を集中する上で、社内論理や社長・CEO 退任者の意向で社長・CEO を選出する流れを断ち切ることが重要である。
 - このため、指名委員会がより強い役割を発揮することが求められる。特に象限 B から象限 D に移行する場合には、指名委員会による社長・CEO の選定に関する決定は、取締役会において尊重される必要がある。
 - 社長・CEO の報酬についても、社長・CEO に対する評価を示す手段の一つとなることから、報酬委員会を活用することが考えられる。
 - 社長・CEO に集権するとしても、全ての事項を網羅的に指揮することには困難が伴う。その際には、社長・CEO の指揮命令のもとで、各分野を統括する COO、CFO、CTO、CIO など、各分野のチーフオフィサーを選定することも、社長・CEO への権限集中を進める上で有益な方策となり得る。その場合、各チーフオフィサーが社長・CEO の指揮命令に実質的に属するために、社長・CEO がその人事権を掌握している必要がある。その意味で、チーフオフィサーが重要な使用人の選任として取締役会の決議事項になる場合であっても、その候補者の提案は社長・CEO が行うことが適当である（基本的に社外取締役は問題がないかをチェックすることで足りる。なお、仮に社長・CEO による人選や人事権の行使が不当な場合には、社外取締役は社長・CEO と協議し、それでも是正されない場合には最終的には社長・CEO の変更で対処する）。
 - 社外取締役は、平時には、社長・CEO への権限集中のため、社長・CEO の果敢な業務執行の決定を支える（リスクテイクを促す）環境の整備という観点で、社長・CEO の業務執行が経営判断の観点から問題ないと認められる場合には、その正当性を社内外に認め、社長・CEO の指名・報酬に反映して評価することが求められる。
 - 他方、社長・CEO に権限を集権化する以上、その質の低下を防ぐための一定の緊張関係（バランス）も必要となる。社長・CEO に問題があると認められる場合には、まずは社長・CEO の報酬における評価を通じた警告を発し、それでも是正困難な場合には最終手段として社長・CEO を解職できる仕組み（社外者中心の指名委員会、解職基準等）が必要となる。

- 以上のほか、社長・CEO への権限集中のためには、社内全体の意識改革あるいは仕組み作りを伴わないと実態が変わらないため、併せて会社の組織体制を見直すことなども考えられる。

<参考：企業の取組例>

- ・非常に多い事業体を抱えているコングロマリットと称されるような企業は、キャリアパスの問題もあって社長が全部をつかみ切れないうことがあり得るので、実際に事業をやっている人たちの意見を一番尊重して、そこが決めてきたものに対してほとんど反対ができない、反対するツールもないというようなことがある。そこで、社長の権限を強くするためのツールが必要と考え、戦略的事業評価制度という外の目で事業を評価する制度を導入した。また、CEO への権限を集中するという意図で、経営トップの呼称を CEO に変更した。

- ・取締役会の諮問機関として役員指名諮問委員会を設置し、役員候補者について答申を行う。委員長を社外取締役とすることで客観性を担保している。これを元に取り締候補者を取締役会で決議し、株主総会で取締役を選任する。

代表取締役 CEO は、取締役会の監督のもと、業務執行に関する一切の権限を有し、他の執行役員への指揮命令権を有する。その代わり、取締役会等への説明責任を負う。説明責任を果たすことによる信頼関係の構築は CEO の重要な責務である。

社外役員は、平時は信任・信頼にもとづきリスクテイクを支援しつつ、有事には案件または CEO の行動に待ったをかける。これにより、CEO のダイナミックなリーダーシップの発揮と、社外役員による監督の綱引きの構図となり、両者の間に緊張感のあるコラボレーションを生み出している。

【別紙 2：社外取締役活用の視点】

- 社外取締役について検討する場面は大きく分けて、①社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面、②社外取締役を探し、就任を依頼する場面、③社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面、④社外取締役を評価し、選解任を検討する場面が存在し、それぞれの場面に応じて社外取締役を活用するための検討を行うことが有益である。
- また、仮に社外取締役をあまり活用できていないという結果が生じた場合において、どの場面において問題があったのかを検証する上でも場面に分けて検討することは有益である。
- 具体的には、以下の 9 つのステップに分けて検討することが考えられる。

ステップ	検討事項	場面
1	自社の取締役会の在り方を検討する。	社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面
2	社外取締役に期待する役割・機能を明確にする。	
3	役割・機能に合致する資質・背景を検討する。	
4	求める資質・背景を有する社外取締役候補者を探す。	社外取締役を探し、就任を依頼する場面
5	社外取締役候補者の適格性をチェックする。	
6	社外取締役の就任条件（報酬等）について検討する。	
7	就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする。	社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面
8	社外取締役が、期待した役割を果たしているか、評価する。	社外取締役を評価し、選解任を検討する場面
9	評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する。	

1. ステップ 1：自社の取締役会の在り方を検討する

社外取締役の要否・役割・人数等を検討する前に、まずは自社の取締役会の在り方や目指すべき方向性を検討すべきである。

- 取締役会の在り方は各社の状況に応じて多様であり、それに依りて社外取締役の選任の要否、期待する役割・機能、人数・割合等が異なり得る。
 - 例えば、社長・CEO 権限が分権的な場合には、社長・CEO 主導で遂行しにくい事項（一部事業からの撤退等）について社外取締役からの積極的な提案等も期待される。
 - 他方、集権的な場合には、基本的には社長・CEO の果敢な業務執行の

後押しを期待し、仮に社長・CEOに問題がある場合には社長・CEOの解職を含めて行動することを期待することになる。

- また、例えば、個別の業務執行の決定が多い場合には、個別の業務執行の決定に対する助言も期待される。社外取締役の人数（割合）はそれほど多くなくても足りるが、その分、個人の力量が重要となる。
- 他方、個別の業務執行の決定が少ない場合には、経営の監督中心で、個別の業務執行の決定に対する助言はそれほど期待されない。社外取締役の人数（割合）は多い方が整合的と考えられる。
- いずれの場合においても、経営陣の多くが自社内での就業経験しか持たない我が国企業では、社外の知見を持つ社外取締役の経験は、経営判断に際して多面的な検討を行う上で有効であり、監視と助言の両面において、社外取締役が積極的に関与することが期待される。

2. ステップ2：社外取締役に期待する役割・機能を明確にする

社外取締役に期待する役割・機能、あるいは逆に期待しない役割・機能を、選任する前に社内で明確にしておくことを検討すべきである。

2.1. 社外取締役に期待する役割・機能（総論）

- 社外取締役に期待する役割・機能を明確にしないまま、漠然と社外取締役を選任すると、社外取締役が役に立っているのかどうか、適切に評価することは困難である。
- そこで、社外取締役に期待する役割・機能、あるいは逆に期待しない役割・機能を、選任する前に社内で明確にしておくことを検討すべきである。

- 社外取締役に期待される役割・機能の例として、以下の事項が考えられる。
 - 経営戦略・計画の策定への関与
 - 指名・報酬決定プロセスへの関与
 - 利益相反の監督
 - 株主やその他のステークホルダーの意見の反映
 - 業務執行の意思決定への関与
 - 内部通報の窓口や報告先となること

- 逆に社外取締役に期待しない役割・機能の例として、例えば以下の事項が考えられる。

- 個別の業務執行の細部にわたる指導³⁷
- 経営戦略の原案の作成
- 企業の担当者レベルで行われる不正の端緒を自ら探索して発見すること³⁸

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【原則 4-7. 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。

- (i) 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
- (ii) 経営陣幹部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
- (iii) 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
- (iv) 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に適切に反映させること」

<参考：コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会報告書・別紙 3

「法的論点に関する解釈指針」での整理（平成 27 年 7 月 24 日公表）>

（社外取締役の役割・機能）

- ① 指名や報酬の決定を通じた業務執行の適切な評価と、評価等を通じた将来志向のインセンティブ付けによる監督
- ② 利益相反の監督
- ③ 助言や議決権の行使による業務執行の意思決定への関与

（原則として社外取締役が行うことができる行為の例）

- ・例えば、以下の行為は、通常は業務執行者の指揮命令系統に属しては行われたい行

³⁷ 社外取締役が業務執行の細かい部分について指導を行おうとした結果、業務執行が間違った方向に進んだことがあるという企業の声や、社外取締役が業務執行（例えば、通常は担当者レベルで行われている取引先との交渉）を自ら行ってしまい困っている、といった企業の声もある。社外取締役は業務執行者ではないことは勿論だが、社外取締役に期待する役割を明確にした上で任命することで、こうした問題の回避にも資すると考えられる。

³⁸ 社外取締役は一般的に社内事情や事業の実態に関する知識等が不足しているため経営陣の不祥事を（内部通報などの契機なしに）自ら積極的に探索して発見することは難しいという趣旨で記載している。重要な案件において、不正や問題の端緒を把握した場合には、社内関係者にヒアリングを行う等の行動を起こすことまで否定する趣旨ではない。なお、指名委員会等設置会社における監査委員である社外取締役や、監査等委員会設置会社における監査等委員である社外取締役においては、監査を担うことから、不正の発見・摘発も実務的に可能な範囲で期待される側面があるが、ここではそれ以外の社外取締役を念頭において記載している。

為であり、原則として「業務を執行した」にはあたらない。

- ① 業務執行者から独立した内部通報の窓口となること
- ② 業務執行者から独立した立場で調査を行うために、企業不祥事の内部調査委員会の委員として調査に関わること
- ③ 内部統制システムを通じて行われる調査等に対して、業務執行者から独立した立場に基づき、指示や指摘をすること
- ④ MBO における以下のような行為
 - ・ 対象会社の取締役会の意見表明（賛同の是非、応募推奨の是非、アドバイザーの選任等）について検討を行うこと
 - ・ MBO や買付者に関する情報収集を行うこと
 - ・ 買付者との間で交渉を行うこと
- ⑤ 第三者割当による株式の発行、支配株主との重要な取引等を行う場合等、上場規則に基づき必要となる場合において、業務執行者から独立した立場から意見を述べること
- ⑥ 任意に設置されたコンプライアンス委員会に出席し、自らの経験を基に役職員に対するレクチャーを行う等、社内におけるコンプライアンス向上の活動に関与すること
- ⑦ 経営会議その他、経営方針に関する協議を行う取締役会以外の会議体に社外取締役が出席し、意見すること
- ⑧ 社外取締役が、その人脈を生かして、自ら M&A その他の商取引の相手方を発見し、紹介すること
- ⑨ 株主や投資家との対話や面談を行うこと

2.2. 社外取締役に期待する役割・機能（各論）

2.2.1. 経営戦略・計画の策定への関与

- 経営戦略・計画の策定への関与は、取締役会の在り方に関わらず、社外取締役に求められる役割の一つである。
- 会社の経営に最も精通しているのは社内の業務執行者であり、会社の業績を上げるのは社外取締役ではなく経営陣の役割であるため、原案の作成の中心は社内の業務執行者であるのが自然である。
- 社外取締役に期待される役割は、経営陣に対して、経営戦略について説明責任を果たさせる役割、例えば、以下のような観点から、自らの知見に基づいて気づいた点があれば質問を発する役割である。
 - 社内の論理に陥っていないか。

- 中長期的な企業価値向上を意識した内容になっているか。
- リスクを過度に回避していないか。
- 見通しが合理的な根拠に基づく適切なものか。 等

2.2.2. 指名・報酬決定プロセスへの関与

- 取締役会の果たす経営の監督は、経営陣（とりわけ社長・CEO）の指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することが中心となる。経営の監督を経営陣自身が行うことは客観性に欠ける懸念があり、客観的な立場から業務執行を評価するために、業務執行を行っていない社外取締役が活躍することが特に期待される。
- 具体的には、社外取締役には、策定した経営戦略・計画に照らして、どのような成果を上げているか、経営陣に説明を求める役割と、その説明を踏まえて、以下のような観点から、経営陣を適切に評価し、指名と報酬に反映させる役割が期待される。
 - 達成の度合いとその要因は何か。
 - 経営陣に原因のない外部要因によるものだったか。
 - 中長期的な企業価値向上が図られているか。 等
- また、経営陣以外の取締役の指名・報酬決定プロセスに関与することも社外取締役に期待される。経営陣であれば、社長・CEO がその人事権を掌握することも考えられるが、社外取締役などの経営陣以外の取締役については、社長・CEO から独立して指名・報酬の判断がなされることが望ましいことから、社外取締役の積極的な関与が必要となる。

2.2.3. 利益相反の監督

- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反が生じ得る場面においては、利害関係のあり得る者がその判断に関与することは適切ではない。このため、独立的・客観的な立場から社外取締役がその妥当性を判断することで、積極的に監督に関与することが期待される。
- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反が生じ得る場面の例として、以下のような場面が考えられる。
 - 役員報酬の決定
 - MBO（マネジメント・バイ・アウト）
 - 支配株主等との取引

- 敵対的買収（買収防衛）
- 企業不祥事への対応³⁹ 等

2.2.4. 株主等のステークホルダーの意見の反映

- 社外取締役は、ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させることが期待されている。ステークホルダーとの対話の主体となることが有効な場面もあると考えられる。
- ステークホルダーには様々な者が含まれるが、とりわけ我が国企業においては、株主を意識することが重要であると考えられる。我が国企業は伝統的に従業員や顧客、取引先等を重視した経営を行っており、相対的に株主をあまり意識してこなかったとされてきた状況の中では、ステークホルダーのうち、株主にも焦点を当てて、その意見を取締役に適切に反映させるという役割が社外取締役に期待されているという点を意識しておく必要がある。

2.2.5. 個別の業務執行の決定への関与

- 取締役会の在り方として、個別の業務執行の決定が多い会社の場合には、社外取締役も、その決定に関与する度合いが高まる。個別の業務執行の決定に関与することによって、経営の監督が実効的にできるという側面もある。
- 他方、あまり関与しすぎると、自ら決定に関与した事項について、監督を十分にできるかという問題が生じ得る。また、社外取締役は、本来的に社内者よりも事業に関する知識や経験が不足していることが一般的であることに鑑みると、個別の業務執行の決定に深く関与することまで社外取締役に期待することはかえって意思決定が非効率になる可能性もある。
- そのため、個別の業務執行の決定にどの程度関与されるかについては、監督機能とのバランスも踏まえて検討することが必要である。

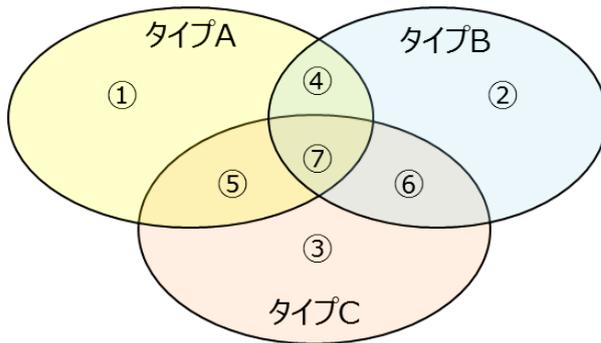
3. ステップ3：役割・機能に合致する資質・背景を検討する

社外取締役の役割・機能に応じて、社外取締役に求める資質・背景やそのバランスを検討すべきである。また、社外取締役のうち1名は、経営経験を有する社外取締役を選任することを検討すべきである。

³⁹ 重要な案件において、不正や問題の端緒を把握した場合には、社内関係者にヒアリングを行う等の任に当たることが考えられる。また、社内で発見された企業不祥事の実態関係の調査や再発防止に向けた取組の指導などの任に当たることが考えられる。

- 上記 2.のとおり、社外取締役には様々な役割・機能が期待されているため、それを果たすことのできる人材の資質・背景を検討する必要がある。
- 独立性は、重要な資質・背景の一つではあるものの、独立性があるだけでは足りず、それ以外の資質・背景の多様性も考慮する必要がある。自社の取締役会の在り方や社内取締役の有する資質・背景とのバランス等も踏まえ、社外取締役として実質的に役割・機能を果たすために必要となる資質・背景が何かについて、検討する必要がある。
- 検討に際しては、取締役のダイバーシティ（多様性）を確保するという視点を持つことも重要である。そもそも社外取締役に期待する役割として、取締役会に自社に無い多様な価値観を反映させるダイバーシティがある。自社の経営課題を踏まえて必要な人材を定義するなど、経営目標とダイバーシティを結びつけて検討すべき事項と考えられる。
- また、社外取締役に期待される全ての役割・機能を一人の社外取締役が十分に果たすことは現実的には難しいこともあり得る。そのため、様々な資質や背景を有する人材を組み合わせることで社外取締役全体として機能させるという観点から、社外取締役の中での多様性を確保することも有益な場合があると考えられる。
- 以上のように、社外取締役に求める資質・背景は、多様性の観点も踏まえて、各社において真剣に検討すべきものであるが、社外取締役は、その期待される役割・機能や求められる資質・背景に応じて、大きく分けて、①経営経験型、②専門知識型、③属性着目型の 3つのタイプに分類することもできる。

類型	特徴	例
タイプ A 経営経験型	経営経験者としての目線からの意見が期待されるタイプ。 その会社の事業分野における経験がある場合と、ない場合がある。	現役の会社経営陣やその退任者 等
タイプ B 専門知識型	専門的な知見に基づく意見が期待されるタイプ。 その会社の事業分野に関する専門知識を有する場合と、会社経営一般の専門知識を有する場合がある。	法曹、会計士、学者、行政経験者 等
タイプ C 属性着目型	経営戦略上、特定の属性に着目し、その観点からの意見が期待されるタイプ。 上記 A・B のタイプの検討の際に、重畳的に考慮することが一般的（A・B のタイプにも該当することが大半）。	性別（女性）、国籍（外国人）、その他（年齢、民族、信仰） 等



- ① : タイプAのみ
- ② : タイプBのみ
- ③ : タイプCのみ (あまり想定されない)
- ④ : タイプAかつB
- ⑤ : タイプAかつC
- ⑥ : タイプBかつC
- ⑦ : タイプAかつBかつC

- 各社において、いずれの資質・背景を有する社外取締役を選任する必要があるか、どのようなバランスで選任するのかという点を十分に検討することが重要である。
- また、各社の自主的な検討は尊重されるべきであるものの、社外取締役に期待される役割・機能に照らして、社外取締役のうち1名は、経営経験型の社外取締役を選任することが社外取締役の有効活用に際して重要であると考えられる。
- なお、タイプA（経営経験型）やタイプB（専門知識型）はその有する経験（キャリア）や知識（スキル）に着目した分類であるが、タイプC（属性着目型）はそれらとは異なり属性に着目した分類となる。もっとも、タイプC（属性着目型）でも、属性だけに着目して選任することは基本的には想定されず、経営経験（タイプA）や専門知識（タイプB）を有する人材の中で、特に女性や外国人といった属性にも着目する場合を念頭に置いている。

<参考：企業の取組例>

- ・社外取締役について、取締役会でバックグラウンドをいろいろと見ながらお願いしているが、やはり経営経験者をお願いするケースが多い。（指名委員会に入る社外取締役にに関して）「任命」においては、人物力・人間力を語れる人。人間としてまっとうな人かどうかを見分けられる人。自身の経営実務に照らして、候補者の「企業価値向上への意欲と具体策」がホンモノかどうか見分けられる人。「罷免」においては、候補者の実務が、企業を荒廃させ、あるいは持続的成長をもたらす経営能力において不足すること、あるいは社内を停滞させることを見抜き得る人。
- ・社外取締役はどういう人材が揃っていなければならないかという点、現在の当社の場合、法律の専門家、医薬品ビジネスの実際の経営者、法学者等、非常に幅の広い構成になっているが、総じて言えることは、グローバル化に伴う市場の変化や技術の変化等を理解し対応できる専門的な識見、経験、情熱があることである。それと、CEO に対する監視・監督という言葉を使ったが、CEO が説明責任を果たしているか

どうかを常に見続けて、足りない場合には質問し要求するといった厳しさのある人たちでなければいけないと思っている。まとめると、会社の将来を見据えて正しい情報を選び抜く洞察力、判断力が求められると考えている。

- ・社外の役員候補者を選ぶ際には、経営に携わった人、法曹、サイエンス関係の人、女性など、その候補者の属性を考慮している。女性役員には、より幅広い見地からのアドバイスをもらっている。

- なお、社外取締役は、社内取締役と比べて社内の事情に精通していないことは当然である。社外取締役に不足している情報については事前にレクチャー等で情報提供を行うなど、社外取締役のサポート体制をしっかりと整えることが重要であり、社内の事業に精通していることは必ずしも社外取締役として必要な資質ではない。

4. ステップ4：求める資質・背景を有する社外取締役候補者を探す

- 社外取締役に求める資質・背景が決まれば、それを有する社外取締役候補者を探すことになる。
- 社長等の紹介、社外取締役等の紹介が一つの選択肢であるが、範囲が限定的になる懸念や、属人的な関係に左右される懸念がある。また、他社の社外取締役に務めている者から候補者を探す方法も考えられるが、特定の人材に集中する懸念がある。
- そこで、社外取締役候補者に関する情報を広く得るために、社外取締役の紹介を行う人材紹介会社や業界団体等を利用することも一つの選択肢として考えられる。もっとも、社外取締役の紹介業は我が国ではまだ十分には広がっておらず、その背景には社外取締役の候補者の質・量が十分に確保されていないという課題もある。
- これらを踏まえると、一企業の問題にとどまらず、我が国として社外取締役の人材市場をどのように構築・拡充していくかが課題となり、社外取締役の人材市場の拡充のためには、経営経験者が積極的に他社の社外取締役に引き受けることが望まれる。
- また、我が国企業の現状では経営陣に加わる際の年齢が高いためそこから退任する際の年齢も高くなることが多いという指摘も踏まえると、経営経験者の社外取締役候補者を探す際には、高齢であるとしても年齢のみをもって候補者から一律に排斥するのではなく、高齢だが優秀な経営経験者を積極的に活用することも一つの選択肢と考えられる。

5. ステップ5：社外取締役候補者の適格性をチェックする

- 会社としては、社外取締役候補者としてリストアップした者のうち、最も適任と思われる人を選出することになるが、社外取締役候補者の適格性を確認する上で、表立って社外取締役候補者の面接等を行うことが難しい面もあり、この点を考慮した実務上の工夫も行われている。

<参考：企業の取組例>

- ・社外取締役を選任する際に、複数の候補者に会社で講演をしてもらい、見極めを行った。講演内容等を吟味検討して社外取締役として選定するということは事前に伝えなかった。

- また、既に他社の社外取締役を務めている場合には、その同じ会社の社外取締役を務めた者による取締役同士の評価が活用できる場合もある。そういった情報を人材紹介会社等を活用するなどして調査することも実務上の工夫として考えられる。
- この点に関しては、優秀な人材であっても、就任を求める会社の状況に応じて、選任されないことがあり得ることから、社外取締役候補者の側としても、最終的に就任に至らない可能性があることも認識しておくことが有益である。

6. ステップ6：社外取締役の就任条件（報酬等）について検討する

就任を依頼するに際して、社外取締役の就任条件について検討すべきである。特に、社外取締役の報酬について、インセンティブ付与の観点から、固定報酬に加えて、業績によって付与数に変動しない自社株報酬など、インセンティブ報酬を付与することも考えられる。

- 就任を依頼するに際して、社外取締役の就任条件について検討する必要がある。
- 特に、社外取締役の報酬について、社外取締役に対して、会社の中長期的な企業価値向上へのインセンティブを適切に付与するという観点も踏まえて、その報酬水準や構成を検討する必要がある。
- これまで社外取締役には固定報酬しか付与していない会社も多いが、我が国においては、これまで一般に企業価値向上への意識が必ずしも高くないとの指摘もあり、また、インセンティブ報酬を意識して監督がおろそかになるお

それも低いことを踏まえると、社外取締役へのインセンティブ付与の観点から、自社株報酬・業績連動報酬を付与する選択も含めて検討することが有効と考えられる。

- 自社株報酬は、株主の意見を適切に反映させる役割を担う社外取締役にとって、株主と目線を合わせる観点から、有効な場合がある。特に、自社株報酬のうち、業績条件の付されていない自社株を付与するタイプのものは、その割合が金銭報酬に比して過度に高くない限り、付与することによる弊害が少なく、有力な選択肢として考えられる。
- 業績連動報酬は、経営陣と同じ内容の業績連動性を有するような場合には、社外取締役が独立した立場から業務執行の監督を果たす上で適切ではない可能性もあるので慎重な検討が必要となる。もともと、弊害が想定されない場合には、一律に業績連動報酬が否定されるものでもなく、経営陣よりも緩やかな業績連動性を有する報酬を付与することがあってもよいという考え方もありうる。
- また、報酬水準に関しても、社外取締役として期待される役割・機能を果たすために相当な時間や労力を費やすこともあるため、それに見合っているか否かという観点から検討することも必要である。
- なお、指名・報酬委員会の委員の兼務の有無などで、社外取締役によって貢献度合いが異なる場合があることから、上記とは別に、会社への貢献度合いを図る際に、費やした労力や時間、果たした役割に応じて付与する方法も考えられる。

<参考：英国の社外取締役報酬の個別開示例>

例) BP 社の社外取締役報酬 (抜粋：2015 年年次報告書より)

Fee structure		2015 remuneration (audited)							
The table below shows the fee structure for non-executive directors from 1 May 2014:		£ thousand		Fees		Benefits*		Total	
	Fee level £ thousand		2015	2014	2015	2014	2015	2014	
Senior independent director*	120	Paul Anderson	177	175	28	48	205	223	
Board member	90	Alan Boeckmann	178	70	14	17	192	87	
Audit, geopolitical, Gulf of Mexico, remuneration and SEEA committees chairmanship fees*	30	Admiral Frank Bowman	177	165	12	17	189	182	
Committee membership fee*	20	Antony Burgmans	149	150	19	9	168	159	
Intercontinental travel allowance	5	Cynthia Carroll	127	125	68	66	195	191	
		George David*	60	185	15	18	75	203	
		Ian Davis	145	150	3	5	148	155	
		Professor Dame Ann Dowling†	141	140	1	11	142	151	
		Brendan Nelson	125	125	11	16	136	141	
		Phuthuma Nhleko	167	150	11	9	178	159	
		Paula Rosput Reynolds‡	93	-	56	-	149	-	
		Sir John Sawers‡	85	-	0	-	85	-	
		Andrew Shilston	165	150	3	8	168	158	

* The senior independent director is eligible for committee chairmanship fees and intercontinental travel allowance plus any committee membership fees.
† Committee chairmen do not receive an additional membership fee for the committees they chair.
‡ For members of the audit, geopolitical, Gulf of Mexico, SEEA and remuneration committees.
* Benefits include travel and other expenses relating to the attendance at board and other meetings. Amounts disclosed have been grossed up using a tax rate of 45%, where relevant, as an estimation of tax due.
† Retired on 16 April 2015.
‡ In addition, Professor Dame Ann Dowling received £25,000 for chairing and being a member of the BP technology advisory council.
* Appointed on 14 May 2015.

(出典：第6回 CGS 研究会 ウイリス・タワーズワトソン説明資料より抜粋)

- また、社外取締役の報酬水準や構成の見直しを行うに際しては、株主等の理解を得ることも必要となるため、下記 8. で述べるように、納得を得るために、社外取締役の働きぶりについての情報発信も重要と考えられる。

7. ステップ 7：就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする

社外取締役が、その期待される役割を果たすことができるよう、サポート体制の構築等の環境整備を行うことを検討すべきである。

- 社外取締役が会社のサポートなしに期待される役割を果たすことは困難と思われる。そのため、例えば以下のような工夫が有効と考えられる。
 - 取締役会の事前説明の実施
 - 経営会議への出席等のアクセスを確保
 - 事業所・工場等の見学の実施
 - 取締役会以外の場での意見交換会
 - 独立社外者のみの会合
 - 筆頭独立社外取締役の選定
 - 任意の委員会の活用（特に指名・報酬）

<参考：企業の取組例>

（事前説明）→本ガイドライン 13～14 頁参照。

（経営会議への出席等のアクセス確保）

- ・毎週 1 回、曜日を決めて経営会議を開催しており、その議事録を月次決算と同時に社外取締役に送っている。
- ・議長を含め、社外取締役は隔週で行っている社内役員中心の経営会議にも陪席している。
- ・社外取締役が任意で執行役員会に出席している。全員が出ている訳ではなく、参加は自由である。

（事業所・工場等の見学の実施）

- ・社外取締役が就任後、国内主要事業所を見るようにしている。
- ・国内事業所・海外現地法人等の視察を実施している。
- ・社外取締役に海外の事業拠点を見学してもらうことも兼ねて、海外で取締役会を行ったこともある。

(取締役会以外の場での意見交換会)

- ・毎月ではないが、取締役会の前に昼食会を行っている。社外取締役と社内取締役で行うこともあれば、取締役会メンバー全員で行う場合もある。
- ・中期経営方針に関する意見交換のため、社外の会場にて終日のオフサイトミーティングを行っている。オフサイトミーティングでは、中期経営計画の案を社外取締役に見てもらい、意見をもらった。

(筆頭独立社外取締役の選定) →本ガイドライン 64 頁参照。

(任意の委員会の活用 (特に指名・報酬))

- ・指名委員会の中に、特別部会が不定期で開かれる。そこでは社長選任に関して議論をする。メンバーは社外取締役と社外監査役のみで、社長はオブザーバーとしては参加していないが、プレゼンテーションはする。特別部会の議論の後、結果を指名委員会に伝え、委員会で議論する。委員会には社長もメンバーに入っており、その議論の結果を社長が取締役会で報告し、そこで決議する。
- ・指名委員会に相当する委員会として、会長と社長の選任を審査する会長・社長選任審査委員会を設置した。メンバーはかつては社外取締役のみだったが、現在は社外取締役と社外監査役で (議長は取締役会議長)、社長がオブザーバーとして入る。その後、社長を補佐する人も審査しないといけないとのことで、取締役・執行役員も対象となった時期があるが、執行役員全員について十分な情報があるわけではないので執行役の選任について責任を取れないとの意見が社外取締役からあり、現在は取締役を対象としている。

経営会議など執行側の議論の状況を社外取締役がどの程度把握すべきかについて、取締役会の在り方や、社外取締役に何を期待するかに応じて検討すべきである。

- 例えば、取締役会における個別の業務執行の決定が多く、社長・CEO 権限が分権的な会社の場合には、社外取締役もかなり詳しい議論の状況を把握する必要があると考えられる。
- 他方、取締役会における個別の業務執行の決定が少なく、社長・CEO 権限が集権的な会社の場合には、戦略策定やその進捗確認、経営評価等に必要な範囲に限ってその都度把握する (経営陣や担当部署から報告させる) ことでも足りると考えられる。

取締役会とは別に、独立社外者のみで意見交換できる場を設定することを検討すべきである。

- 取締役会とは別に、独立社外者のみで意見交換できる場を設定することは、他の社外者の有する情報を得たり、認識の共有を図ったりすることで、取締役会での発言がしやすくなる効果や、社長・CEO に対して社外者の意見を伝えやすくなる効果が期待できると考えられる。
- そこで、独立社外者のみで意見できる場を設定することを検討すべきである。
- 独立社外者のみの会合においては、例えば以下の事項について議論を行うことが考えられる。
 - 取締役会の運営における改善点
 - 経営陣に対する評価、指摘すべき事項の有無 等

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【補充原則 4-8①】

「独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的で開催するなど、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。」

<参考：企業の取組例>

(独立社外者のみの会合)

- ・平成 27 年度から、独立社外役員（社外取締役・社外監査役）のみが参加する会合（外役会）を定期的で開催している。そこでは、社外役員間の意見交換を実施しているほか、社外役員と常勤監査役・外部会計監査人との連携の機会としても活用している。
- ・指名委員会の中で社外役員だけのエグゼクティブコミッティーのようなものがある。メンバーがそれぞれ多忙であるので、日程は事前に年間を通して決めている。
- ・社外取締役同士の判断で、社外取締役同士の会合を頻繁に行っている。
- ・社外取締役だけで集まって、不定期で会食をしている。

社外取締役が経営陣との対話や株主等のステークホルダーとの対話を円滑に行うために、筆頭独立社外取締役を選定することを検討すべきである⁴⁰。

⁴⁰ 「筆頭」という言葉から、社外取締役に優劣を付けるような印象を持つ可能性もあるが、そのような趣旨は含んでいない。

- コーポレートガバナンスにおける社外取締役の役割が高まるにつれ、社外取締役が経営陣や株主等との対話を行う必要性が増す。このため、単なる調整役というよりも、様々な対話の中心としての役割を期待して、社外取締役の中で主導的な役割・機能を果たす社外取締役を選定しておくことが有効と考えられる。
- なお、取締役会議長や各委員会の委員長が社外取締役である場合、その者が実質的に同様の機能を果たすこともあるので、「筆頭独立社外取締役」といった名称の者を選定することを一概に求めるものではない。

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【補充原則 4-8②】

「独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。」

<参考：企業の取組例>

- ・ 在任期間が最も長い人が筆頭社外取締役を務めている。筆頭社外取締役は指名委員会の委員長に就き、オピニオンリーダー的な役割を果たしている。

8. ステップ8：社外取締役が期待した役割を果たしているか、評価する

社外取締役の質の向上の観点から社外取締役が期待する役割を果たしているかについて、各社において評価することを検討すべきである。

- 社外取締役は常に優れているとは限らず、期待している役割を果たしていない場合もあり得る。そのため、社外取締役についても特別扱いせず、適正に評価を実施することが必要である。
- 例えば以下のような評価の取組が考えられる。
 - 社外取締役同士の相互評価の実施
 - 取締役会の実効性評価を実施する中での評価
 - 株主等のステークホルダーによる評価が可能となるように対外的に情報を発信する 等
- 選任された当初においては、社内の事情に精通していないことから、十分な役割を果たせないこともあり得るため、選任からの期間等も考慮した上で、

評価することが求められる。

- また、社外取締役個人を評価することよりも、社外取締役全体を一つのチームとして見て、実効的に機能しているか否かを評価するという視点を持つことも有益である。

社外取締役の活躍の状況に関する対外的な情報発信の充実を検討すべきである。

- 社外取締役は、株主等のステークホルダーの意見を反映する役割が期待されているにもかかわらず、その株主等のステークホルダーから見た場合に、会社内における社外取締役の活躍の状況（働きぶり）について把握できる情報が乏しいとの指摘がある。
- そこで、社外取締役の働きぶりに関する情報を、会社が積極的に発信していくことが重要である。
- 例えば、以下のような情報の発信があると、株主等にとって有益と考えられる。
 - 社外取締役が関与した委員会があれば、その活動状況の概要
 - 経営会議等の執行側の会議への参加状況
 - 社外取締役の発言のうち特に役に立った事項
 - 社外取締役同士のコミュニケーションの状況
 - 社外取締役と経営陣や株主との対話の状況 等
- 社外取締役の働きぶりについての情報発信があると、株主等としても社外取締役を正当に評価することに資する。例えば、社外取締役の報酬を見直す際に、社外取締役の働きぶりが分からないと株主等としても賛同しがたいと考える可能性もあるところ、もし働きぶりについて情報提供があり、それに基づいて社外取締役の意義や貢献度合いを正当に評価することができれば、その結果として、株主等からの賛同を得やすいといったメリットも考えられる。なお、株主等から正当な評価を受けるために、情報発信のほか、社外取締役が株主等と対話する機会を設けることも考えられる。
- また、他社が社外取締役候補者を探す際にも、社外取締役に関する情報が提供されていれば、それを参考として、自社の求める資質や背景を有する社外取締役候補者を探し、自社に適した人材か否かを見極めることに役立つと考えられ、そういった取組を通じて社外取締役の人材市場の拡大に資することも期待される。

9. ステップ9：評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する。

社外取締役の評価を踏まえて、社外取締役の再任・解任等について検討すべきである。

- 会社がきちんと上記ステップ1から7までの検討を実践したとしても、社外取締役が適任者でなかったために、必ずしも期待した役割を果たしていないという事態が生じることも考えられる。また、そういった場合においても一度選任したら容易に解任できないのではないかという懸念から、社外取締役の選任・増員になかなか踏み切れない会社があることも考えられる。
- 当然のことながら、社外取締役に問題があるような場合には、再任しない、あるいは解任する、という選択を行うことを会社は検討する必要がある。社外取締役においても、そういった緊張感と覚悟を持つ必要がある。

就任期間が長期に及ぶ社外取締役の再任の判断において、就任期間の長さによる利点と弊害の有無等を考慮した上でその適否を判断することを検討すべきである。

- 社外取締役の就任期間が長いからといって、一律に問題であるというのではなく、むしろある程度の長さの就任期間を経ることで会社への貢献度合いや経営陣への影響力が高まっていくという指摘や、社外取締役のメンバー構成として就任期間が短い者だけでなく長い者も存在することで実効的な役割を果たすことができるという指摘がある。そのため、一律に厳格な再任上限（就任期間の上限）を設けることまでは必要ないと考えられる。
- 他方、社外取締役は会社から独立していることが重要な要素の一つであることからすると、あまりに長期間にわたって同じ会社の社外取締役を務めていることが独立性の観点から適切なのかという指摘もある。
- そこで、例えば、厳格な再任上限を設けないとしても、10年などの定量的な就任期間の目安を定め、それを超えて社外取締役に就任させ続ける場合には、指名委員会等において、その者の社外取締役としての貢献度合いや引き続き就任させる必要性と、就任期間の長さによる弊害の有無等を十分に考慮した上で、再任の適否を判断することが考えられる。
- なお、選任した社外取締役に問題がある場合に対処するための安全弁として、一定のサイクルで社外取締役が入れ替わるような仕組みを設けておくために、原則的な再任上限を社内規則等で定めておくことも考えられる。

- ステップ8で述べたとおり、社外取締役をチームとして見た場合に、足りていない部分がないかを検証し、足りていない場合には、それを補うために新たな社外取締役を選任するなどの選択を検討することも必要である。

社外取締役の再任・解任等を検討する際に、社外者中心の指名委員会を活用することを検討すべきである。

- 社外取締役を評価するとしても、社外取締役は、社長・CEOら経営陣の業務執行の監督を実効的に行うため、経営陣からの独立性が確保されている必要がある。そのため、経営陣の評価のみに基づいて直接的に社外取締役の選解任の判断を行うことは、社外取締役による監督の実効性を損ねるおそれがあり、望ましくない。
- そこで、社外取締役の選解任については、ガバナンスの実効性を高める上で、社外者中心の指名委員会を活用することが考えられる。
- ステップ8で前述したとおり、就任からの期間が短い時期における評価に基づき、早計に再任しない・解任するという判断を下すのではなく、もし何らかの問題があることが判明した場合においても、期待される役割を果たすためにどのような点を改善すべきかという点を伝えることが妥当と考えられる。
- なお、指名委員会での議論に際して、社内の経営陣や、コーポレートガバナンス関連の対応を一元的に行う部署からの評価も参照することは、多面的な評価を行う観点から有益であり、否定されるものではない。

【別紙 3：指名委員会・報酬委員会活用の視点】

1. 委員会の設置目的

- 指名委員会・報酬委員会を設置する目的は、大きく分けて以下の二つに大別される。
 - ①社外者の関与を強めること
 - ②メンバーを絞って効率的な議論をすること（役割分担）
- 自社の取締役会の社外者比率が高くない場合（例えば過半数に達していない場合）には、上記①の目的が重要になることが多い。
- 他方、自社の取締役会の社外者比率が高い場合（例えば過半数の場合）には、取締役会自体への社外者の関与が強いと評価できる場合が多いため、必ずしも上記①の目的のために委員会を設置する必要はない。委員会を設置するのであれば、社外者比率を取締役会よりも高めることで、上記①の目的を果たすように設計するか、上記②の目的からメンバーを絞り集中的に議論する観点から設置することが考えられる。
- 各社において、上記の 2 つの目的を意識して、委員会の設置の有無とその具体的な仕組みを検討することが望ましい。

（機関設計との関係）

- 我が国の上場企業の機関設計としては、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、監査役会設置会社の 3 つの類型が存在する。
- 指名委員会等設置会社の場合には、取締役会の中に、指名委員会・報酬委員会・監査委員会の 3 つの委員会が必ず設置されており、その構成や権限は会社法で法定されている。
- 他方、監査等委員会設置会社の場合には、監査等委員会が存在するものの、指名と報酬に関する委員会を設ける必要は会社法上はない。また、監査役設置会社の場合にも、取締役会とは別に監査役会が存在し監査報告の作成等を行うが、指名と報酬に関する委員会や会議体は会社法上は設ける必要がない。
- このように、選択した機関設計によって、法定の指名委員会・報酬委員会の有無が前提として異なるところがある。もっとも、法定と任意で共通する事項も多く存在するため、本提案では、法定か任意かを区別せずに取り扱っている部分も存在する。

＜参考：会社法との関係－監査等委員会設置会社と任意の指名・報酬委員会－＞

監査等委員会設置会社の場合、監査等委員会の選定する監査等委員は、監査等委員以外の取締役の指名と報酬に関して意見陳述権を有する。

かかる意見陳述権と、任意の指名委員会・報酬委員会の答申内容や取締役会の決定権限との関係について、整理しておく必要がある。

例えば、全ての監査等委員のみで構成する指名委員会・報酬委員会を設置することとすれば、意見陳述権との関係の整理は容易となる一方、全ての監査等委員が指名・報酬・監査の全てに注力する必要が生じることから、監査等委員（特に社外取締役）の負担が大きいという難点はあり得る。

他方、監査等委員会の選定する監査等委員が代表して任意の指名委員会・報酬委員会に参加するとすれば、監査等委員会以外の議論の影響を受けていることをどう評価するかという点の整理が必要であるが、監査等委員会の選定する監査等委員の意見も反映させた上で指名委員会・報酬委員会が原案を作成するのが通常と思われるため、実際上の問題が生じないと考えられる。

監査等委員が1名も入っていないような場合には、監査等委員会の選定する監査等委員が、指名委員会・報酬委員会とは別の意見を出す事態も生じ得る点に留意が必要である。

- なお、指名委員会・報酬委員会を設置する場合には、その運営や判断が適切に行われ、投資家その他のステークホルダーに対する透明性を確保できるよう、適切なタイミングでその設置目的や諮問対象の範囲、委員構成等について、情報発信することが有益と考えられる。

2. 諮問対象者・諮問事項

2.1. 社長・CEO

社長・CEOの選解任および後継者計画について、指名委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。

社長・CEOの報酬について、報酬委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。

- 企業価値向上の中心的役割を果たすのは社長・CEOら経営陣である点はいずれの企業でも同様である（例えば社外取締役が経営をするわけではない）。

優れた社長・CEOら経営陣を選び、適切なインセンティブを与え、その成果をチェックしていく仕組みを作ることは全ての企業において必須である。

- そこで、社長・CEOの選解任の局面で、指名委員会を活用することが考えられる。
- また、適切なインセンティブを与える観点から、社長・CEOの報酬について、報酬委員会が監督することが考えられる。

(指名委員会と報酬委員会の関係)

- 社長・CEOの評価をする上で、社長・CEOに問題があると認められる場合においても、指名委員会でいきなり解任する(あるいは再任しない)という厳格な選択を行う前に、報酬委員会における評価を通じて、経営の改善に取り組むようシグナルを発することが考えられる。こうした場合には、指名委員会と報酬委員会は、いずれか一方だけを設けるよりも、両方を同時に設ける方がよい(なお、一つの委員会が両方の機能を兼ねることでもよい)。

(指名委員会等設置会社との関係)

- なお、この点は、指名委員会等設置会社の場合においても、法律上は代表執行役(社長・CEO)の選定権限は指名委員会にはないため、これまでに指名委員会で取り組んでいない可能性がある事項である。
- 実態として、社長・CEOを誰にすべきかという点は所与のものとして、法定の指名委員会ではその他の取締役候補者を定めることが中心であったような会社の場合には、この機会に改めて社長・CEOの選解任や後継者計画についても指名委員会で議論することが考えられる。

<参考：会社法との関係>

監査役設置会社、監査等委員会設置会社における代表取締役の選定権限は取締役会にある。また、指名委員会等設置会社の場合における代表執行役の選定権限は取締役会にあり、指名委員会にはない。

そのため、会社法上のいずれの機関設計を選択しているかにかかわらず、CEO(代表取締役・代表執行役)の選定については指名委員会への任意の諮問事項になる。

(参考) 機関設計別の CEO の選定手続きについて

	監査役設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社
CEO の選定	取締役会が決定 (各社の任意により、委員会等を関与させることができる)		
取締役の 選任	株主総会が決定		
候補者 の決定	取締役会が決定 (各社の任意により、委員会等 を関与させることができる)	指名委員会が決定	取締役会が決定 (各社の任意により、委員会等 を関与させることができる)

(出典：第3回 CGS 研究会 佐久間委員提出資料より抜粋)

社長・CEO の指名方針を設けておくことを検討すべきである。また、指名委員会が、個別の指名候補者の指名に加え、その前提となる指名方針の策定に関与することを検討すべきである。

報酬委員会においても、社長・CEO の個別の報酬額の決定に加え、その前提となる報酬方針の策定に関与することを検討すべきである。

- 社長・CEO の選定について、何も方針がない中で発案して議論することが難しいことから、指名方針を定めておくことが必要である。
- 指名委員会においては、社長・CEO を誰にするかという個別の候補者の指名にとどまらず、その前提として、どのような資質を有する者が自社の社長・CEO として求められるのかという方針の策定から関与することが考えられる。
- 社長・CEO の選解任や後継者計画においては、「あるべき社長・CEO 像」を策定することが特に重要である。会社の事業によって異なると考えられるため、各社が自主的に定める必要がある。

(社長・CEO に求められる資質・能力の一例)

- 困難な課題であっても果敢に取り組む強い姿勢（問題を先送りにしない姿勢）と決断力
- 変化への対応力
- 高潔性（インテグリティー）
- 胆力：経営者としての「覚悟」。企業価値向上の実現に向け、個人的なリスクに直面しても限界を認めず、利害関係者からの批判を乗り越え果断に決断する力。
- 構想力：経営環境の変化と自社の進むべき方向を見極め、中長期目線に立ち、全社戦略をグローバルレベルで大きく構想する力。

- 変革力：業界や組織の常識・過去の慣行に縛られない視座を持ち、組織全体を鼓舞しつつ、「あるべき像」の実現に向けて組織を変えていく力。
- なお、後継者計画を実効的にするためには、将来社長・CEOから経営陣となり得る資質を有する候補者層を充実させることが必要である。この際、次世代の社長・CEOや各部門の最高責任者となり得る執行役員等の層に加え、その次の世代である事業部長等の層も含め、複層的に育成対象とすることが有効である。これらの候補者を育成するプロセスにおいて、社内外の関係者に加え、後継者の選定に中心的な役割を担う取締役会や指名委員会も積極的に関与することが求められる（上記本文 4.1.2.参照）。詳細については、「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」（経済産業省・平成 29 年 3 月 31 日公表）を参照されたい⁴¹。
- 報酬委員会においても、同様に、報酬方針の策定から関与する必要がある。

社長・CEOの解職基準（解職の要否について議論を始める契機となる基準）を平時から設けておくことを検討すべきである。

- 社長・CEOの選定だけでなく、解職も諮問対象とする上で、どのような場合に解職の議論をすべきかについて、何も基準がない中で発案して議論することが難しい問題であることから、平時の際から解職基準を定めておく方が有事の際に対応しやすい環境になる。
- 解職基準については、必ずその基準に抵触したら解職ということではなく、基準に抵触した場合に、社長・CEOの責任に帰すべき問題なのか否か、どのように改善していけばよいかという点を含めて、議論を始める基準として活用することが考えられる⁴²。
- その結果として、社長・CEOの責任によらない事情に基づく場合には、逆に基準があることが社長・CEOを社内や対外的な関係で支えることに資することも期待される。
- 社長・CEOの解任は、社外取締役の方が発議しやすいと思われるが、社内取締役も、取締役である以上、場合によっては発議し、議論するという覚悟

⁴¹ <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170331001.html>

⁴² 解職基準として、例えば、ある財務的な目標を定め、その目標の未達成を発動条件とする例がある。その場合において、仮に目標未達成となった場合においても、環境などの要因に左右された可能性もあり、全てが社長・CEOの責任であったと直ちに判断することが適切でないことも考えられる。また、定めた目標以外の部分で、社長・CEOの貢献がある場合にはそれを正當に評価し、社長・CEOの解職を行わないという判断も十分にあり得る。そのため、ここで解職基準を定めたとしても、それに抵触したら直ちに解職するというような硬直的な基準とすることが想定されているわけではない。

が必要である。

- 解職基準を設けたとしても、解職が議論される局面は相当極端な場合であり、やすやすと発動するものではなく、むしろ平時から取締役会の議論などを通じて社長・CEO への助言や監督を行うことが重要である。

<参考：企業の取組例⁴³>

(解任基準を定める例)

- ・ 定量的な (解任) 基準を定めている。
- ・ 連続減益などの基準に該当した際に、社長交代の審議をするための指名委員会が発動するよう規定で定めている。

(平時から議論をするための工夫)

○ 指名委員会等設置会社

- ・ 指名委員会等設置会社なので、役員の任期はそもそも一年であり、取締役の候補者決定は社外取締役が過半数を占める指名委員会が行う。

○ 監査等委員会設置会社

- ・ 任意の取締役会の諮問委員会 (指名委員会) で、年に 1 度、信任・不信任についての見直しを実施する。
- ・ 監査等委員会には、社長をはじめ取締役の選解任について意見を述べる権利が付与されている。

○ 監査役設置会社

- ・ 会社の業績等の評価等を含めた社長の評価について、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会 (任意) で審議している。
- ・ 指名委員会を設置し、代表取締役や取締役社長の解職に関して審議・答申している。
- ・ 社長の任期は 1 年であり、社長の再任についても毎年、取締役再任・選任審査委員会で審査している。
- ・ 社長指名諮問委員会で 1 年に 1 回社長の続投・退任について審議している。現社長自身が、来期の続投、退任について意思を述べた後、退席し、現社長がいない場で審議する。
- ・ 社外委員をメンバーとし、社長業績評価委員会を設置し、社長の業務執行について審議している。
- ・ 報酬委員会が行った業績評価結果 (会社・個人) を指名委員会に報告している。
- ・ 任意の人事報酬委員会があり、役員の候補者に関する事項を審議し、社長に答申することを義務としている。

⁴³ 企業アンケート Q32 も参考になる。

2.2. 社外取締役

社外取締役⁴⁴の選解任について、指名の方針策定のみならず、個別の選解任を含めて、指名委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。

- 社外取締役は、社長・CEOら経営陣の業務執行の監督を実効的に行うため、経営陣からの独立性が確保されている必要がある。
- そのため、経営陣の評価のみに基づいて直接的に社外取締役の選解任の判断を行うことは、社外取締役による監督の実効性を損ねるおそれがあり、望ましくない。加えて、もともと社外取締役は社長・CEOの指揮命令下でないことに意義がある以上、その選解任を社長・CEOが握ることで人事権を掌握する必要もない。
- そこで、社外取締役の選解任は、ガバナンスの実効性を高める上で、社外者中心の指名委員会への諮問対象とすることが考えられる。

<参考：会社法との関係>

監査役設置会社または監査等委員会設置会社において、取締役会が取締役の選解任に係る株主総会議案の内容を決定するため、指名委員会への諮問は任意の諮問事項である。

他方、指名委員会等設置会社において、指名委員会が取締役の選解任に係る株主総会議案の内容を決定する（任意の諮問事項ではない）。

このように、監査役設置会社・監査等委員会設置会社と、指名委員会等設置会社とは、取締役の選解任に係る株主総会議案の内容決定権限の所在に差異がある点を、指名（諮問）委員会の対象を検討する際に留意する必要がある。

指名と同様に、経営陣からの独立性を確保する観点から、社外取締役の報酬について、その方針策定と個別額の決定を報酬委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。

- 上記のとおり、社外取締役は、経営陣からの独立性が確保されていないと、監督機能を実効的に果たせないおそれがある。
- そこで、社外取締役の報酬について、社外者中心の報酬委員会への諮問対象

⁴⁴ 社外取締役とは別に社内の非業務執行取締役を選任している会社において、非業務執行取締役が監督機能を果たすことを会社が主に期待している場合には、社外取締役に関して本ガイドラインが述べる事項は、非業務執行取締役にも同様に当てはまる部分が多いものと考えられる。

に含めることがガバナンスの実効性を高める上で有益である⁴⁵。

<参考：指名委員会等設置会社の報酬委員会と取締役の報酬>

指名委員会等設置会社において、報酬委員会が取締役の個人別の報酬額と、その決定に関する方針を定める。

2.3. 社長・CEO 以外の経営陣⁴⁶

社長・CEO 以外の経営陣の選解任について、社外者中心の指名委員会の場合には、個別の選解任には能動的に関与せず、指名方針の策定への関与にとどまることも考えられる。

- 社長・CEO 以外の経営陣（業務執行取締役を含む）の指名について、指名委員会がどこまで関与するかについては、例えば以下のようにいくつかのパターンが考えられる。
 - 指名に関しては、経営陣の人数が多い場合には、その経営陣の候補者全員について社外者が個別に把握することは容易ではないという課題もあることから、指名方針の策定に加えて、個別の指名候補者の選定をするよりも、社長・CEO が行う選定過程に問題がないかを指名委員会で確認することとどまることも考えられる。
 - また、経営陣のうち、特に重要な役割を担う者（例えば CFO 等）に絞って、指名委員会がその個別の候補者の選解任について能動的に関与することも考えられる。
- ① 社長・CEO 以外の経営陣の個別の選解任まで行う（個別の候補者の資質や能力を能動的に確認し、誰が適任者かを判断する）
- 候補者選任の透明性・客観性が高い。
 - △ 社外者にとって、経営陣の人数が多い場合には、具体的な候補者全員に関する判断材料が不足し、判断が難しい可能性がある。
- ② 社長・CEO に、候補者の選定方針や各候補者の選定理由等の説明を求

⁴⁵ なお、報酬委員会において社外取締役が委員の中心となっている場合、社外取締役の報酬について議論することは、自らの報酬に関わることとなるため、ためらいを感じる可能性があるという指摘もある。しかし、他に適切に判断できる者が想定されない以上、報酬委員会で議論することになり、その議論の結果として定められる報酬水準・設計の妥当性については、最終的には株主等のステークホルダーに対して合理的に説明可能なものか否かによるものと考えられる。

⁴⁶ なお、このほか重要な子会社の社長・CEO 等を対象とすることも選択肢として考えられる。

める（不合理な説明でなければ社長・CEOの原案を承認する）

- 社長・CEOに他の経営陣に対する人事権（第一次的に他の経営陣候補者を選び出す権限）を残しつつ、説明責任を果たさせることで透明性・客観性を確保できる。

- ③ 何も関与しない（社長・CEOに完全に委ねる）
 - 社長・CEOに権限を集中させる上で有効な可能性がある。
 - △ 社長・CEOの独善化を招く可能性がある。

※各項目に付記した○はコーポレートガバナンスの実効性向上の観点（例えば独立性と客観性の確保の観点等）から見た場合のメリット、△は課題を表す（以下同じ）。

<参考：指名委員会等設置会社の指名委員会と執行役の選解任>

指名委員会等設置会社において、執行役の選解任は指名委員会の権限ではなく、取締役会の権限である。

なお、指名委員会等設置会社において、社外取締役・非業務執行取締役以外の取締役（すなわち、執行役を兼務する取締役）の選解任は指名委員会の権限であるところ、実務上は、指名委員会は、社長・CEOに、候補者の選定方針や各候補者の選定理由等の説明を求めることを中心とする（個別の選解任について精査することを必ずしも行わない）ことも可能であると考えられる。

社長・CEO以外の経営陣の報酬について、社外者中心の報酬委員会であっても、報酬委員会が個別の報酬額の決定まで関与することを検討すべきである。

- 社長・CEO以外の経営陣の報酬について、報酬委員会がどこまで関与するかについては、例えば以下のようにいくつかのパターンが考えられる。
 - 指名に関しては指名候補者について個別に把握することは難しいことが多いのに対して、報酬に関しては役職に応じた報酬水準を基本として個別の報酬額を設定するケースが多く、指名と比較すると個別的な情報に基づく判断の必要性が少ない。
 - そのため、報酬に関しては、社外者中心の報酬委員会であっても、報酬方針の策定に加えて、その当てはめとなる個別の報酬額の決定についても報酬委員会が関与することが考えられる。
- ① 社長・CEO以外の経営陣の個別の報酬額の決定まで行う
- 報酬決定の透明性・客観性が高い。

- 報酬方針・基準があれば、定量的に評価できる部分も多く、(指名と比して) 社外者でも判断しやすい。
- ② 社長・CEO に、報酬方針や個別の報酬額の決定理由等の説明を求める(不合理な説明でなければ社長・CEO の原案を承認する)
- 社長・CEO に他の経営陣に対する人事権(第一次的に他の経営陣の個別の報酬額を決める権限)を残しつつ、説明責任を果たさせることで透明性・客観性を確保できる。
- ③ 何も関与しない(社長・CEO に完全に委ねる)
- 社長・CEO に権限を集中させる上で有効な可能性がある。
 - △ 社長・CEO の独善化を招く可能性がある。

＜参考：指名委員会等設置会社の報酬委員会と執行役の報酬＞

指名委員会等設置会社において、報酬委員会が執行役の個人別の報酬額と、その決定に関する方針を定める。

＜参考：諮問対象者と諮問事項の組み合わせ例＞

諮問対象者	指名		報酬	
	指名方針の策定	個別候補者の指名	報酬方針の策定	個別報酬額の決定
社長・CEO	○	○	○	○
社外取締役	○	○	○	○
業務執行取締役	○	△	○	○
執行役員	○	△	○	○
その他重要な使用人	△	×	△	×

(凡例 ○：内容決定にも関与 △：手続の確認 ×：関与せず)

- なお、社外取締役や経営陣の構成を検討する際に、とりわけダイバーシティの観点を意識することが重要である。取締役会においては、経営戦略の実行のために、多様な人材を活かす「ダイバーシティ経営」をどのように進めているかについてのモニタリングが求められる。また、経営戦略に自社には無い多様な価値観を反映させる観点から、取締役自体の多様性を確保しておく必要がある。詳細については、「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～」及び「ダイバーシティ 2.0 行

動ガイドライン」(平成 29 年 3 月 23 日公表)を参照されたい⁴⁷。

3. 委員会の構成

3.1. 社外者と社内者のバランス

委員会の構成として、①社外者が少なくとも過半数であるか、または、②社内者・社外者が同数であって委員長が社外者であることを検討すべきである。

- 委員会の構成(社内・社外比率)の選択肢として、例えば以下のように、いくつかパターンが考えられる。
 - ①社外者のみ
 - ②社外者が過半数
 - 取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化という委員会を設置する趣旨と整合的に説明しやすい。
 - ③社外者・社内者が半数ずつ
 - 社外者が意見しやすい環境は整えられる。
 - 委員長を社外者とするなどの工夫により、社外者が過半数の場合と実質的に遜色ない設計にすることが考えられる。
 - ④社内者が過半数
 - ⑤社内者のみ
 - 社外者の数を十分に確保できていない場合には、委員長を社外者とするなどの工夫をした上で、まず社内者中心で委員会を設置することも考えられる。
 - もっとも、社外者の潜在的候補者が十分に増えた段階では、委員会の設置趣旨に照らして、構成比率を見直すことも必要になると考えられる。
- 設置目的に照らして考えると、上記①・②とするか、あるいは上記③でも委員長を社外者とする工夫をすることが重要と考えられる。なお、社外者のみの場合であっても、社内の情報を説明することが不可欠なため、説明者等の位置付けで社内者が委員会の場に同席することは考えられる。
- また、委員会が実効的に機能するかどうかは、委員となる社外者が真剣に働いているかどうかによる部分が大きい。形式的に社外者を選任するだけでは

⁴⁷ <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170323001.html>

足りず、委員となる社外者がその役割を自覚して真剣に取り組むことが重要である。

- 委員会の運営に際して、例えば以下の役割を担う者として、委員長を置くことが考えられる。
 - 委員会の議事を進行する役割
 - 委員会の答申内容を取締役会へ説明する役割
 - 委員会の事務局と協議する役割
 - (委員会の構成によっては) 可否同数の場合に決定する役割 等
- また、委員長を置く場合、委員長を社外者とするか、社内者とするかについても、以下の観点から検討する必要がある。
 - ① 委員長を社外者とする
 - 独立性・客観性と説明責任の強化の観点からは整合的である。
 - 社内者・社外者が半数ずつの場合に、社外者を委員長とする工夫もある。
 - △ 委員長としての負担が大きく、それを担うことのできる社外者がいないと難しい。
 - ② 委員長を社内者とする
 - 会社の事情に精通した者による円滑な運営や、社内との連携が期待できる。
 - △ 社内者中心の構成の場合、委員長も社内だと外部から評価されない可能性がある。
- 社内者を委員長とするよりも、社外者を委員長とする方が、社外の主体的な関与を引き出しやすいという指摘もある。他方で、委員会を設置する当初は、運営方法や社内との連携方法が確立していない場合もあり、このような場合には、社内者を委員長とすることも考えられるが、ある程度運営が円滑にできるようになった段階で、改めて委員長を社外者にすることの是非について検討する、といった工夫が考えられる。

3.2. 委員会の委員となる社外者

委員会の委員となる社外者に期待される役割に照らして、経営の監督を行う社外取締役を委員として選任することを検討すべきである。
なお、社外者比率を高める観点から、社外監査役を活用することも考えられる。

- 委員会の構成（社外者）の選択肢として、例えば以下のように、いくつかのパターンが考えられる。
- その中でも、まず社外取締役がその期待される役割に照らして、委員の候補として挙げられる。
- もっとも、社外者比率を高める観点や、社外取締役では足りない見識を補う観点から、社外監査役を活用することは考えられる。

① 社外取締役

- 委員に期待される役割に照らして、経営の監督を独立した立場から行う（独立）社外取締役が最も適任と考えられる。
- コーポレートガバナンス・コードにおいても、独立社外取締役の役割・責務として、「経営陣幹部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」が期待されている（原則4-7 (ii) 参照）。

② 社外監査役

- 任意の委員会の場合、社外監査役を委員あるいはオブザーバーにすることが考えられる。特に、十分な数の社外取締役が存在しない場合、社外者比率を高める観点から、委員にすることに一定の合理性がある。
- △ 十分な数の社外取締役が存在する場合、社外取締役ではなく、あえて社外監査役を委員とすることについて、理由を整理しておく必要がある（例えば、報酬委員会において社外監査役の法務・会計等の専門的知識を期待する等）⁴⁸。

③ 外部有識者（専門家）

- 効率性の観点から設置している場合には、効率的な議論に資する役割を期待して、外部有識者を委員あるいはオブザーバーとすることが考えられる。
- △ もし委員会で多数決による決定を行うことがある場合には、取締役会との関係にもよるが、会社の役員でない者が委員として議決権を持つ理由を整理しておく必要がある。

⁴⁸ 監査役は、本来的には、経営陣の業績評価を中心とする監督を行う役割を期待される主体ではないため、その法的位置付けに鑑み、社外取締役と同じ位置付けで委員とすることには違和感があるとの指摘もある。他方、社外取締役よりも社外監査役の方が、監査役としての役割・権限に基づき、社内の候補者に関する情報を多く持っていることがあり、社外監査役が委員となることが適切な場合があるという指摘もある。

3.3. 委員会の委員となる社内者

社長・CEO の選解任や報酬を諮問対象とする委員会の委員に社長・CEO が含まれる場合には、必要に応じて社長・CEO のいない場で議論できるような工夫を検討すべきである。

- 委員会の委員となる社内者の選択肢としては、社長・CEO、業務執行取締役、非業務執行取締役、社内監査役などが考えられる。
- 次期社長・CEO の選定・後継者計画について、最も責任を持つのは現社長・CEO である。他方、自身の評価（再任・解任、報酬）に関連する審議の際には、その場にいると十分な議論ができない可能性もある。
- そこで、社長・CEO のいない場で議論できるような工夫をすることが有益と考えられる。
 - ① 現社長・CEO は委員にしない（オブザーバーに留める、必要に応じて呼ぶなど）。
 - ② 現社長・CEO も委員とするが、自身の評価に関連する審議の場を別に設定する、あるいは退席させるようにする。

<参考：企業の取組例>

- ・取締役会長・執行役社長ともに指名委員会、報酬委員会のメンバーではない。もっとも、人事担当の社内取締役が委員となり、他社の水準や、当社の業績、各事業の責任者の個人の成果ないし結果についてしっかりと情報提供し、問題なく運用できている。
- ・CEO の評価に関して、社外取締役と社外監査役だけで構成する評価部会を指名委員会と報酬委員会の共通の下部組織として設置している。そこで何かを決定するわけではなく、CEO の1年間の定性評価、定量評価、社内の空気（CEO がおかしくなっているといった兆候の有無）といったものを全て含め、この人に来年もやらせていいかを議論する場であり、議論の結果をそれぞれの委員会に上げる。
- ・指名委員会の委員は社外取締役と社外監査役のみで構成し、社長はオブザーバー。
- ・投票権を持つのは誰かという観点で、社外のみを委員としている。社内の情報が必要であれば、委員がそれを要求して社内から提供させ、必要があれば社長を呼んで話を聞いているので、問題ない。

4. 取締役会との関係

諮問事項の場合、委員会において様々な審議・決定を行ったとしても、最終的な決定主体はあくまで取締役会である。

取締役会で委員会の答申内容を踏まえた議論・決定ができるよう、委員会での審議内容を取締役会に詳細に報告することを検討すべきである。

- 社長・CEO の選解任・後継者計画は、いずれの機関設計においても諮問にとどまる。諮問であれば、社外者中心の委員会が最終決定するわけではない。
- 決定主体はあくまで取締役会であり、取締役会で議論しなくてよいわけではない。取締役会が委員会の答申内容と異なる決定を行うこともあり得る。
- 他方、委員会の答申内容を踏まえた議論・決定が行われることが委員会を設置した趣旨に適う。
- そこで、取締役会で委員会の答申内容を踏まえた議論・決定ができるよう、委員会での審議内容について、基準やプロセスを含めて詳細に取締役会に報告することが重要である。
- その上で、仮に取締役会で委員会の答申内容と異なる決定を行う場合には、委員会の答申内容を尊重する観点からすると、相応の理由が必要と考えられるため、その理由を整理するとともに、必要に応じてその理由を外部に情報発信することが考えられる。

5. 委員会で行うべき事項・スケジュール

5.1. 指名に係る事項・スケジュール

- 指名委員会における社長・CEO の後継者計画のプロセスは、例えば、以下のように行うことが考えられる⁴⁹。
 - (1) 次期社長・CEO の候補者を選定するまでの過程
 - ①後継時期の経営環境とこれに適した「あるべき社長・CEO 像」を策定する
 - ②候補者を多面的に評価し、基準を満たす候補者を選定する
 - ③選定された候補者の育成課題を特定し、社長・CEO 就任までの期間に当該課題に対応した能力開発方針を決定する

⁴⁹ 第6回 CGS 研究会のエゴンゼンダー株式会社説明資料を踏まえた上で整理したものである。

- (2) 候補者を育成し、次期社長・CEOに指名するまでの過程
- ④具体的な育成計画を策定する
 - ⑤能力育成・開発の実施と進捗管理を行う
 - ⑥育成結果の評価および次期社長・CEO指名を行う
 - ⑦任命後における次期社長・CEOの支援を行う
- また、指名委員会の実効性強化のポイントとして、例えば以下の事項が考えられる。
- 現社長・CEOのコミットメントを引き出す：現社長・CEOのコミットメント（例えば、指名委員会への情報提供や意見陳述、社内者へのサポート指示、指名委員会の判断を尊重する姿勢等）がなければ、指名委員会は実効的な機能を発揮できない。社長・CEOにコミットメントを迫ることは指名委員の重要な責務である。
 - 「あるべき像」の議論を行う：次期社長・CEOの「あるべき像」につき指名委員会で十分に議論する。会社の持続的成長・中長期的な企業価値向上を実現するためにどのような「能力・資質・経験・価値観」が必要であるかを明確化する。
 - 「客観評価情報」を活用する：候補者選定に際し、A氏かB氏という個別論に走らずに、まずは「能力・資質・経験・価値観」に関する「客観評価情報」を充実させる。
 - 十分な時間をかける：「適時性」とは十分に時間をかけることであり、少なくとも3年のスパンで「あるべき像」の策定、候補者選定、育成過程の監督を行う必要がある。
 - 指名後のフォローをする：適切なタイミングで、新ポストへの定着状況をフォローする。
- 指名委員会のスケジュールは上記を踏まえて設定する必要がある。方針策定から始める段階か否か、社長・CEOの交代の時期か否か等によって、必要となる回数や時間は異なるものの、実質的な議論を行うためにはある程度の回数・時間が必要となる。特に、社長・CEOの後継者については、株主総会までの1年間ではなく、複数年度を費やして検討することが考えられる。

＜参考：6月株主総会の会社が1年間で取り組む場合の指名委員会のスケジュール例＞

回数	時期	内容	必要な対応
第1回	6月頃 (株主総会后)	<ul style="list-style-type: none"> ・運営規則の策定（見直し） ・指名委員会の委員長の決定 ・委員会のスケジュールの策定・確認 ・指名方針の検討（あるべきCEO像の検討、手続） ・経営人材育成方針の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・指名方針の原案作成
第2回	8月頃	<ul style="list-style-type: none"> ・指名方針の検討・策定 ・指名方針に基づく「能力・資質・経験・価値観」の検討、それぞれの評価基準の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・指名方針に基づく能力等の原案作成
第3回	10月頃	<ul style="list-style-type: none"> ・社内で作成した各候補者の原案の受領・審議 	<ul style="list-style-type: none"> ・各候補者に関する客観的評価に関する情報の準備
第4回	12月頃	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的な審議 	
第5回	2月頃	<ul style="list-style-type: none"> ・社内で作成した各候補者の最終案の受領・審議 ・候補者との面談 	<ul style="list-style-type: none"> ・最終案の準備 ・面談の機会の設定
第6回	4月頃	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会への答申内容の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会への答申資料の作成

5.2. 報酬に係る事項・スケジュール

○ 報酬を決定するに際して、例えば、以下の事項を検討する必要がある。

(1) 報酬方針・報酬制度の設計

- 経営陣の報酬を取り巻く状況の整理（情報収集）
- 経営戦略等から導かれる目標の設定
- 目標達成に向けたインセンティブの合理性の検討（報酬ミックスの検討）
- 報酬の金額水準の妥当性の検討
- 対象者から理解を得るよう説明の実施
- 対外的な情報提供に関する検討

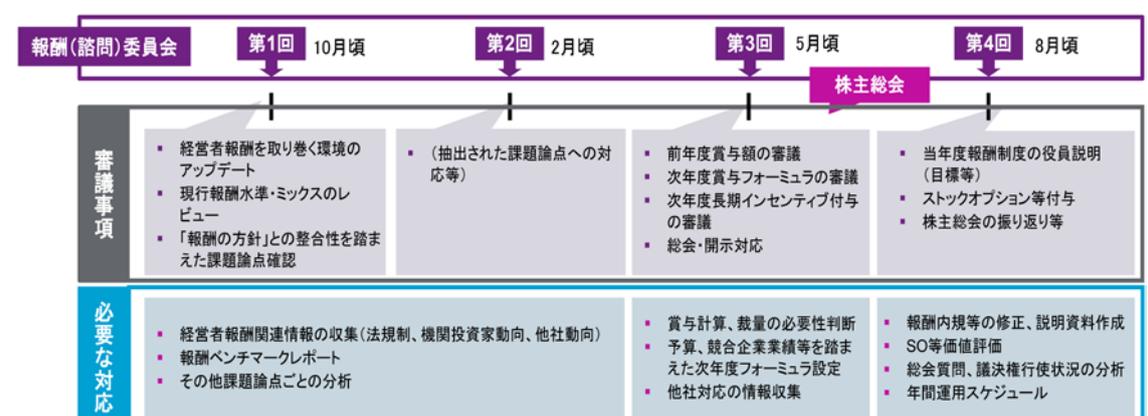
(2) 報酬制度に基づく具体的な報酬額の決定

- 対象者の業績評価
- 業績評価に基づく報酬額の決定（当てはめ）

○ 経営陣の報酬制度の設計や運用上の判断においては、株主に対する説明の視点だけでなく、経営陣に対するインセンティブの視点も含めて、両者の適切なバランスが維持されるように行われることが重要である。

- 各社の戦略等が異なれば、報酬制度の内容も異なる。そのため、他社との比較では足りず、自社の経営戦略等と整合的な制度を設計する必要があり、そのため検討には一定の時間を要する。
- また、社外取締役が委員会の審議に適切に関与・助言することは、報酬制度にかかる経営判断の合理性を裏付けるものであり、対外的な説明責任の一助となる。
- そのため、会社ごとの制度の状況等に応じて十分な説明責任を履行する観点から、審議すべき事項の包括性、判断材料（報酬関連情報）の十分性、審議時間（開催回数や委員会1回あたりの時間）の十分性等を考慮して運用することが重要となる。

<参考：6月株主総会の会社の報酬委員会のスケジュール例>



(出典：第6回CGS研究会 ウイリス・タワーズワトソン説明資料より抜粋)

6. 委員会の事務局

- 社外者中心の指名委員会・報酬委員会が実効的に機能するためには、社内者の協力が不可欠である。社内者が委員会に関与し、委員会の運営や、議論の前提となる資料の取りまとめ、原案の作成、委員会への情報提供、委員会の意見の取りまとめの補助等を行うことが必要とあり、これらの事項を担当する事務局を委員会に設置することが考えられる。
- いずれの部署が担当するかという点については、コーポレートガバナンス対応の一元的な対応部署の設置の検討とも併せて検討することが考えられる。

以上