

2017年10月16日

「取締役会の果たすべき重要な役割」

日本企業の取締役会はまさに変革の時を迎えている。ほんの数年前までは、重要な意思決定は社長に一任され、経営会議等で審議された内容を追認することが取締役会の役割であった。いわば「追認型」の取締役会である。

その後、コーポレートガバナンス・コードが制定され、社外取締役の選任も更に進み、取締役会は大きな変貌を遂げた。社外取締役に対する事前説明、十分な審議時間の確保など、様々な運営上の工夫を積み重ねることにより、取締役会の在り方は大きく変化し、審議の客観性・妥当性にも向上がみられる。その一方で、社外取締役から要請する議案も散見されるものの、取締役会の議案のほとんどは執行側からの提案に基づくものであり、社外取締役は次々と上がって来る個別案件を、粛々と処理することが求められている。いわば「個別案件処理型」の取締役会である。

機関設計の如何を問わず、個別案件の重要性は言うまでもないが、個別案件の処理を超えて、取締役会がイニシアティブをとって審議すべき事項、取締役会こそが担える重要な役割があるはずである。それらの中には、社外の“目”を活用することにより一層高度な意思決定が期待できる事項、また、社長を含む経営陣中心で決めることが必ずしも妥当でないような事項も含むであろう。コーポレートガバナンスの目的が、持続的な成長と企業価値の向上であれば、それを実現するために取締役会が果たすべき役割、取締役会が重点的に審議すべき事項を明確化し、具体化するというのが、本提言の目的である。このような役割を十分に果たしている取締役会こそが、実効性のある取締役会ということができる。

本提言では、取締役会の果たすべき重要な役割として 7 つの項目を挙げているが、その中でも、「社長の後継者計画」と「社長の評価」は最も重要な役割と位置付けている。急速に変化する社会環境、経営環境の中で持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには、最適な人材を社長として選任し、その経営執行を適切にモニタリングすることが不可欠である。そのプロセスにおいて、社外の“目”も活用して客観性と合理性を担保し、より良い意思決定と監督を実現することが、取締役会改革の本丸である。

なお、監査役、とりわけ社外監査役は、社外取締役と同じく、ステークホルダーの視点に立った継続的な企業価値向上のために、取締役会において重要な役割を果たしている。以下では、(社外)取締役を中心に論じるが、必要に応じて(社外)監査役にもその趣旨を及ぼして考えることが求められる。

1. 取締役会の役割は、経営上重要な事項に関する意思決定と執行の監督である。具体的には、少なくとも以下の7項目を含むことが望ましい。

- ① 社長(CEO)の後継者計画

- 取締役会は、社長指名のための委員会を設置するか、或は指名（諮問）委員会において、社長の後継者計画を審議するべきである。
 - 社長の後継者計画を審議する委員会は、その過半数を社外取締役とし、委員長も社外取締役とすることが望ましい。
 - 後継者計画の第一ステップは、社長にはどのような資質が求められるかという人物像（判断基準）を確立することである。将来予想される社会・経済環境及び当該企業の経営環境のもとで、持続的な成長と企業価値の向上を実現するための資質を明確化することが望ましい。
 - 後継者計画の原則は内部昇格である。特段の事情がなければ、社内人材から後継者を選ぶことが望ましい。そのためには長期にわたる周到な後継者計画を実施する必要がある。候補者を現任の取締役限定する必要はない。
 - 現社長は、任期満了の少なくとも3年前には、複数名の社長候補者を委員会に推薦することにより、後継者候補のパイプラインを継続的に維持しておくと共に、候補者の評価と育成のための十分な時間を確保することが望ましい。
 - 委員会は、候補者の今迄のキャリアと社長となるために踏むべきキャリアプランを議論したうえで、キャリアプランの達成状況、判断基準に対する適性を客観的に評価して、最終候補者を取締役会に提案することが望ましい。
 - 社長が最終候補者を推薦する場合においても、社長はあくまでも委員会に対して推薦するのであり、委員会が主体となって、客観的かつ合理的な審査を経たのちに、最終候補者を取締役会に提案するという建て付けが望ましい。
 - 社外取締役は、取締役会の場以外においても、将来の社長候補となり得る人材と接する機会を積極的に作り、人物評価の機会を増やす努力をすることが望ましい。また、社外取締役は、そのような機会を活用し候補者の育成にも資するよう心がけることが望ましい。
 - 新社長の就任にあたっては、取締役会は、新社長に期待するミッションを明確に伝えるとともに、社長はそのミッションを達成するための自身の経営方針（ビジョン）を取締役会に対して明確に示すことが望ましい。社長の経営方針は、中期経営計画の骨格を形成するものである。
- ② 中期経営計画（経営戦略）の策定と実施状況の監督
- 取締役会は、中期経営計画において、3年後または5年後に会社が目指すべき具体像を明確に確立することが望ましい。成長戦略、企業体質の改善、環境変化への適切な対応等について、定量目標だけにとどまらず定性目標も含めて、定めることが望ましい。
 - 取締役会は、中期経営計画の目標が達成可能であり、かつ株主や市場の負託にも応えるものであるかという観点に加えて、社会環境、経営環境や技術の変化等に対する妥当性や潜在的なリスクについて、客観的な視点から検討し、必要に応じて問題点を指摘し、修正を求めることが必要で

ある。

- 中期経営計画の中で定められた定量・定性目標は、その進捗を評価するためのマイルストーンを定めて、少なくとも毎期ごとにその達成状況をレビューすることが望ましい。また、進捗に遅れなどが認められた場合には、必要な改善策を講じる必要がある。このレビューの結果は、社長の評価のための資料としても利用することが望ましい。

③ コンプライアンスとリスクマネジメント

- 取締役会は、企業が「社会の公器」であり、コンプライアンスとリスクマネジメントが企業価値向上の前提条件であることを自覚し、企業の特長、企業を取り巻く外部環境に応じたオーダーメイドの体制が整備され、絶えず見直しが行われているか(PDCA)についてモニタリングしていかなければならない。
- 取締役会は、執行側から悪いニュースがいち早く報告されるような体制及び動機づけを行うことが望ましい。社外取締役は、取締役会以外の場においても、リスク情報について積極的に情報収集すると共に、リスク情報が入りやすくなるよう現場との信頼関係の構築を心掛けることが望ましい。
- リスクマネジメントについては、不祥事対策だけではなく、カントリーリスク、経済上のリスクなど幅広いリスクを適時に把握できるようなシステムを整備するなど ERM(全社的リスク管理)の観点から取締役会が監督することが望ましい。

④ サステナビリティ

- 取締役会は、企業価値の向上と持続可能な社会に貢献する事業活動が不可分であることを自覚し、財務パフォーマンスだけにとらわれることなく、常に社会的責任の観点(SDGs や ESG など)からモニタリングを行わなければならない。

⑤ 社長(CEO)の評価

- 取締役会は、社長の評価のための委員会を設置するか、或は指名(諮問)委員会において、社長の評価を毎年実施するべきである。
- 社長の評価を行う委員会は、その過半数を社外取締役とし、委員長も社外取締役とすることが望ましい。
- 社長の評価の目的は、現任の社長に次年度以降も継続してもらうことが適当であるかどうかを判断することである。
- 評価にあたっては、年度予算の達成状況に加えて、中期経営計画で定めた目標の達成状況、後継者計画の進捗状況、当該企業の直面する経営課題への対応状況、コンプライアンスの問題、企業の社会的存在意義、株主、ステークホルダーを含む外部における評価等を客観的かつ総合的に勘案することが望ましい。
- 現任の社長に継続してもらうことが不相当と判断される場合には、社長を再任しないことを取締役会に提案することが望ましい。また、内規で定め

る在任期間を超える場合であっても、現任の社長の継続が望ましい場合には、その旨取締役会に提案することが望ましい。

⑥ 役員報酬

- 取締役会は、適切な役員報酬制度の設計と公平な個別報酬の実現のために、役員報酬(諮問)委員会を設置すべきである。
- 役員報酬(諮問)委員会は、その過半数を社外取締役とし、委員長も社外取締役とすることが望ましい。
- 役員報酬制度の目的は、優秀な人材を確保(Attract)し、維持(Retain)し、会社の経営目標を達成するような行動に向けて鼓舞(Motivate)するようなインセンティブを与えることである。報酬の絶対金額の多寡は、海外との比較にだけ頼るのではなく、この目的を達するために十分なレベルであるかどうかという観点と、株主・ステークホルダーの理解を得られるかという観点を総合して決めることが望ましい。
- 役員に対して会社の経営目標の達成にむけて努力・挑戦をかきたてるインセンティブを与えるためには、一般従業員の報酬体系とは一線を画した、メリハリのある魅力的な報酬体系を構築することが望ましい。実績に対しては、業績連動報酬を活用して公平かつ十分に報いるとともに、成果に結びつかなかった場合のセーフティーネットも手当をしておくことが望ましい。
- とりわけ、社長については、権限と責任の重大性と与えられたミッションの難易度を反映した適切な報酬水準とすることが望ましい。会長、顧問、相談役への自動的な横滑りを前提とした低位安定型の報酬とは決別し、経営者としての実績に対して十分に報いることが望ましい。
- 報酬の構成要素については、固定報酬及び短期の業績連動報酬中心から、中長期の業績連動報酬、株式報酬等も適切に活用した体系へ移行することが望ましい。
- 役員に対して魅力的な報酬を提供する前提として、その報酬に相応しい資質をもった役員が選任される仕組みや選考基準を作ることが望ましい。

⑦ 取締役の指名

- 取締役会は、取締役候補者のサクセッションプランの策定と推進のために、取締役指名(諮問)委員会を設置すべきである。
- 取締役指名(諮問)委員会は、その過半数を社外取締役とし、委員長も社外取締役とすることが望ましい。
- 取締役会は、その役割を果たすために必要な経験・能力・見識を有する人物で構成されることが望ましい。とりわけ、社外取締役には、企業経営全般について幅広い経験を有する人物等、当該企業の直面する経営課題に対応できる多様な人材を選任することが望ましい。
- また、取締役会は、社外・社内を問わず、部分最適に偏らず、全社最適の観点から議論ができるような人物によって構成されるべきである。
- 社外取締役は、会社からの経済的な独立性に加えて、経営陣に対して

厳しい意見を言うことをためらわない精神的独立性と会社の発展を願う気持ちを持ち有する人物であることが望ましい。

- 取締役の指名を行う(諮問)委員会は、社外取締役や社内取締役を選任した後も、その適格性を継続的に評価し、問題がある場合には、再任しないことを決定または取締役会に提案することが望ましい。
2. 上記 7 つの役割はそれぞれ別々に審議・検討するべきものでなく、すべてを有機的に連携させることによって、はじめて取締役会の実効性を向上させることができると認識すべきである。
 3. 取締役会は、上記の 7 項目に代表されるような経営上重要な事項に関する意思決定と執行の監督に専念することが望ましい。一方で、夫々の会社の経営陣の成熟度や事情によっては、助言機能の一環として、執行の一部分に関与することもあり得る。
 - ① 例えば、執行役(員)候補者の人選は経営陣が行うべきものであり、社外取締役の役割は、人事の仕組みと判断基準の妥当性について確認することにあるが、特別な事情がある場合には、社外取締役が中心となって執行役(員)候補者を人選することもあり得る。
 4. 取締役会における個別案件の審議
 - ① 取締役会は、特定の部門の最適化ではなく、全社的な企業価値最大化の観点から審議するのは勿論のこと、株主及び様々なホルダーの利益に配慮した審議を行う必要がある。
 - ② 大型の投資案件、M&A 案件は、以下のような観点も含めて審議することが望ましい。
 - 投資が資本コストを十分に上回り、リスクに見合ったリターンを生むかどうか。
 - 投資が失敗した場合の最大損失を見積もり、その損失が会社の許容範囲内であるかどうか。さらに、その最大損失のリスクをヘッジするための諸施策が講じられているかどうか。
 - 中期経営計画などで定められた会社が進むべき方向性・目指すべき具体像と整合性があるかどうか。
 - 事業計画の前提条件(将来の経済動向、市場動向、競争動向、技術動向等)が妥当であるかどうか。
 - 投資または M&A を実行してゆく上での人・物・金の裏付けがあるかどうか。
 - ③ 手続き的には、1回限りの取締役会で最終的な決議を行うのではなく、その前段階で社外役員(社外取締役、社外監査役)に対する説明、意見交換の機会を設けることが望ましい。
 - ④ 取締役会において決議された投資案件や M&A 案件は、取締役会において定期的に進捗状況のレビューを行うことが望ましい。

5. ガバナンス体制の構築

- ① モニタリング機能の強化の観点から、取締役会議長は、社外取締役、又は非執行の会長が担うことが望ましい。社長(または会長)が取締役会議長を兼務するような場合には、例えば社外取締役の中から筆頭独立取締役・リードディレクターを選ぶ等、取締役会のモニタリング機能を強化するためのガバナンス上の仕組みを手当てしておくことが望ましい。
- ② 取締役会は、いざという時には社長を解任できるよう、社外取締役を過半数とする、或は指名委員会に社長の解任権を与える等、ガバナンス上の仕組みを手当てしておくことが望ましい。
- ③ 指名、報酬等の任意の諮問機関を設置した際には、その答申が尊重されるような仕組みを作ることが望ましい。

6. 顧問・相談役制度

- ① 顧問・相談役制度は、各社の事情により自主的に構築・運用すべきものであるが、それぞれの役割とそれに相応した報酬、在任期間を明確に定めて、取締役会の承認を得たのち、開示する等、株主、ステークホルダーの理解を得られるような透明性の高い制度とするべきである。
- ② 在任期間の定めのない終身の顧問・相談役や明確な役割の無い顧問・相談役は廃止するべきである。
- ③ 社長・会長経験者については、経営陣に対して影響力を行使したり心理的プレッシャーを与えたりするような事態を避けるために、現役退任後は、顧問・相談役などの肩書で残らないことが望ましい。

今回の提言に際しては、取締役会が果たすべき役割に焦点を当てて議論を行ってきた。しかし、上記のような取締役会の改革だけで、企業の持続的成長と企業価値の向上を実現することはできない。急激に変化する経済・経営環境の中で、成長戦略と企業体質の改善を実行するための経営執行力の強化こそが喫緊の課題である。とりわけ、①社長及び会長の果たすべき役割、②終身雇用、年功序列、内部登用等に代表される会社共同体的体質や③企業間の経営人材の流動性の欠如といった問題については、本提言の範囲を超えるものであり、今後本格的な議論が求められる。

以上