

# 取締役会の運営と課題について

2017年10月16日(月)

西村あさひ法律事務所

弁護士 高木 弘 明

## はじめに

- 取締役会の運営は変革期
  - 「これだけやっておけばOK」というようなミニマム・スタンダードはなくなってきている
- PDCAのサイクルと同様、取締役会の役割や運営について常に検証することが重要
  - 大がかりな改革は必ずしも要しない

## CGコードが示す取締役会の役割

- CGコードの提示する取締役会の役割(基本原則4)
  - ① 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
  - ② 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
  - ③ 独立した客観的な立場から、経営陣(執行役及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

## 取締役会の役割に関する指針等

- 「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のあり方」(フォローアップ会議意見書(2))
  - － 取締役会で充実させていくべき議論の内容
    - ① 戦略的方向付けとこれに基づく具体的な経営戦略や経営計画
    - ② 会社の業績の適切な評価とこれに基づく経営戦略等の見直し及び経営陣の選解任・報酬の決定
    - ③ 内部統制・リスク管理体制の整備

## 取締役会の役割に関する指針等

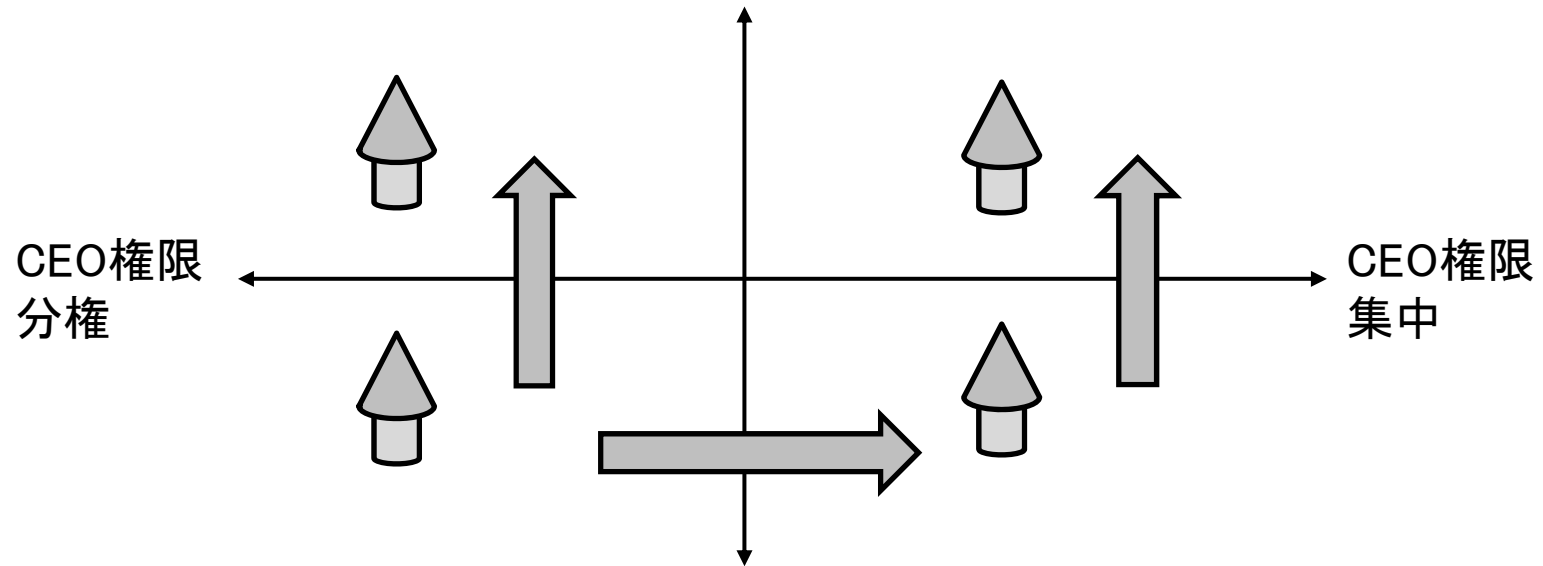
- コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)
  - 意思決定機能・監督機能の前提となる基本的な経営戦略や経営計画を取締役会で決定することが重要
  - 優れた社長・CEOを選び、適切なインセンティブを与えることで適切なリスクテイクを促し、その成果をチェックしていく仕組みの中心は取締役会
  - コーポレートガバナンス改革として取締役会の役割・機能の見直しを行う場合、その方向性は自社の経営のあり方や取締役会のあり方によって異なる

## 取締役の役割と機能

- マネジメント・モデルとモニタリング・モデル
  - － マネジメント・モデル: 個別の業務執行に関する具体的な意思決定の機能を重視
  - － モニタリング・モデル: 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の機能を重視
- モニタリング・モデルへの移行が全般的な傾向
- ただし、マネジメント・モデルを維持しつつモニタリング機能を強化するという方向性もある(次スライド参照)

# 取締役の役割と機能

監督機能に特化(個別の業務執行の決定少ない)



意思決定機能を重視(個別の業務執行の決定多い)

(注)CGSガイドラインを基に講演者作成

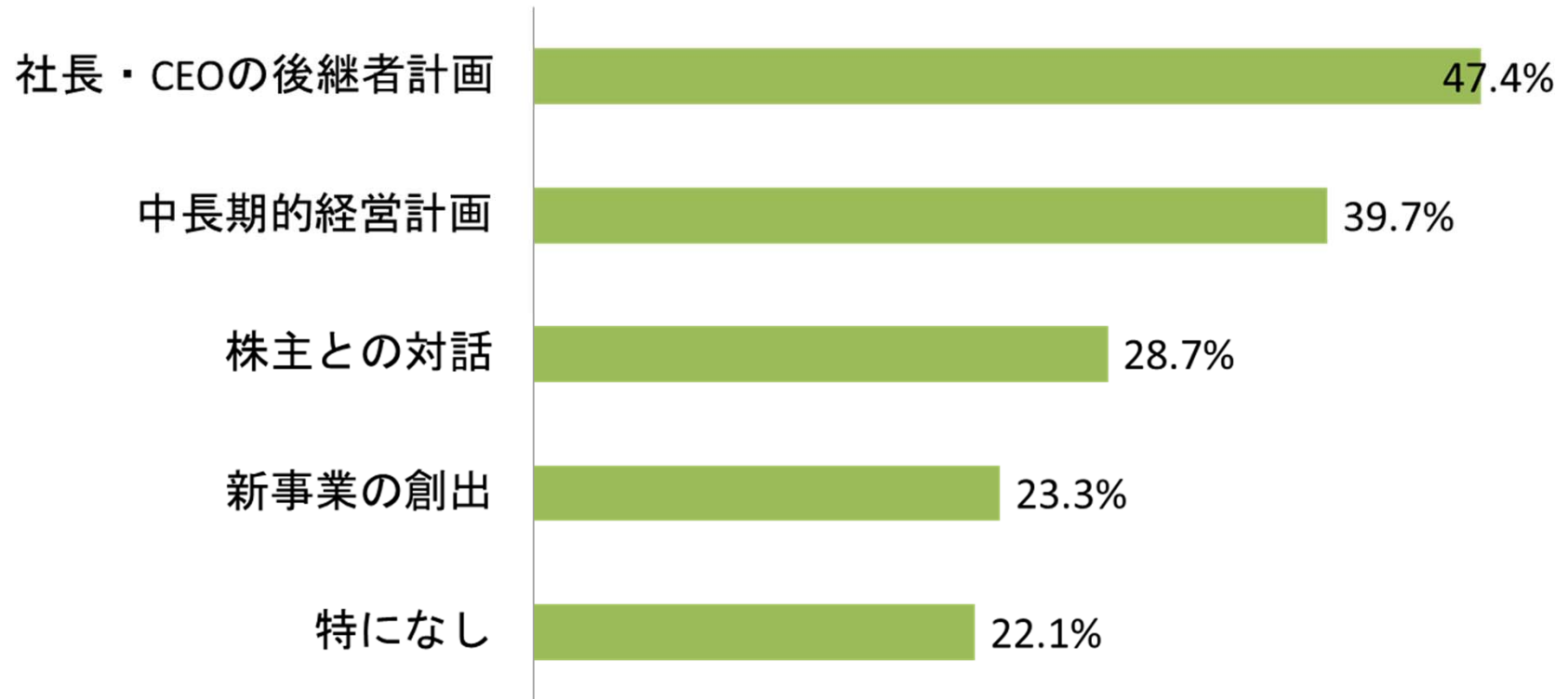
## 取締役会の役割と機能

- 最も重要なのは、基本的な経営戦略・経営計画の策定
  - 個別の業務執行を決定するに際して、判断をする上での重要な指針(意思決定機能)
  - 経営陣(特に社長)の業務執行を評価する基準(選解任・報酬)
- 経営戦略に関する議論が十分されてきたか？
  - 個別の業務執行の決定を重視してきた結果、より高次元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かけることが難しいとの指摘
  - 取締役会での議論が不足していると認識されている分野(次スライド)



# 取締役会の役割と機能

## 取締役会で議論が不足している分野



(注)経産省「コーポレートガバナンスに関する企業アンケート調査結果」  
(2017年3月)を基に(項目を一部抜粋)講演者作成

## 取締役会の付議事項

- 現状の、取締役会への付議件数と開催頻度
  - － 年間の平均案件数は、決議事項55.4件、報告事項45.9件合計101.5件(注1)
  - － 取締役会を年間13回以上開催した会社が74%、19回以上開催した会社に限っても14%(注2)・・・会社規模の大小とは無関係
  - － 取締役会1回あたりの平均所要時間は、1時間以上2時間未満が56%(1時間未満を加えると71%)(注2)

(注1) デロイトトーマツ取締役会実態調査アンケート結果2016年版

(注2) 経産省「コーポレートガバナンスに関する企業アンケート調査結果」(2017年3月)

## 取締役会の付議事項

- 取締役会への付議件数を見直す動き
  - － 2016年中に取締役会の付議基準を見直した会社が39%、現在見直し中の会社が50%
  - － 付議基準の見直しを検討している会社のうち、付議基準の引上げ又は付議事項の削減の方向で見直しを進めている会社が59%
    - ・ 付議基準の引下げ又は付議基準の追加の方向で検討している会社は8%
  - － 経営戦略に関する事項、報酬ポリシーに関して取締役会付議事項を追加することは考えられる

## 取締役会の付議事項

- 「重要な」財産の処分
  - － 実務的には「総資産の1%程度」が目安とされてきたが、数値基準のみで決まるものではない
  - － 「当該財産の価値、その会社の総資産に占める割合、当該財産の保有目的、処分行為の態様、会社における従来の取扱い等の以上を総合的に考慮して判断すべき」(最判平成6年1月20日民集48巻1号1頁)
- 法制審議会会社法制(企業統治等関係)部会では軽微基準は設けられない方向

## 取締役会の付議事項

- CGS研究会の「法的論点に関する解釈指針」(CGS研究会の別紙3)
  - － 取締役会が監督機能を果たす場合、「重要な業務執行の決定」とは、基本的には具体的な業務執行の決定を含まない
  - － 監督機能を重視する場合、諮問委員会を設置している場合の付議基準

## 取締役会の付議事項

- 別冊商事法務415号のアンケート調査結果(2016年)
- 重要な財産の処分・譲受け
  - 会社の規模により、5億円以上や10億円以上を付議基準として定める会社が多い。しかし、同規模の会社でも付議基準の金額には相当の幅がみられる
  - 事業譲渡については、金額にかかわらず全て付議している会社が多数。有価証券の処分・譲受けも付議する方向で基準を設ける会社が多数
  - 他方、無体財産や債権の譲り受けについては付議基準の金額を高くし、あるいは付議対象としない会社が多数

## 取締役会の付議事項

- 多額の借財
  - － 小規模の会社(資本金30億円以下)では、金額基準を定めているのは50%未満。金額には相当の幅
- 支配人その他の重要な使用人の選任・解任
  - － 本社本部長(54.8%)、本社部長(51.4%)
  - － 支店長・工場長レベルの選任についても付議事項としている会社が25%前後→スリム化の余地

## 取締役への情報提供のあり方

- 参考資料の提供のタイミング(注)
  - － 招集通知とともに参考資料等を提供する会社が19.3%
  - － 取締役会の意思決定に必要な書類・資料等の提供時期
    - ・ 6日前～3日前に提供する会社が28.8%
    - ・ 2日前～1日前に提供する会社が37.0%
  - － 社内各事業部における資料準備の負担と事前検討・事前説明の時間の確保とのバランス

(注)別冊商事法務415号のアンケート調査(2016年)



## 取締役への情報提供のあり方

- 事務局からの事前説明(注1)
  - － 資料の事前送付については84%が実施
  - － 事前説明の実施の有無は会社規模(売上高の大小)により差が顕著
    - ・ 売上高5,000億円以上の会社: 73%
    - ・ 売上高5,000億円未満の会社: 39%
  - － 社外取締役のみに事前説明を行う会社が、社内取締役も含めて事前説明を行う会社より5割程度多い(注2)

(注1) 経産省「コーポレートガバナンスに関する企業アンケート調査結果」(2017年3月)

(注2) 別冊商事法務415号のアンケート調査(2016年)

## 社外取締役の活用のあり方

- CGSガイドラインが示す9つのステップ
  - ① 自社の取締役会のあり方を検討する
  - 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
  - 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
  - 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
  - ⑨ 評価結果を踏まえて再任・解任等を検討する

## 社外取締役の活用のあり方

- 4つのフェーズ
  - ① 求める社外取締役像の検討
  - ② 社外取締役の人選・就任依頼
  - ③ 社外取締役が就任後に活躍してもらう
  - ④ 社外取締役の評価・選解任（再任を含む）
- ①のフェーズでは、取締役会のあり方や目指すべき方向性が前提となる
  - 社外取締役に期待する役割・機能の明確化

## 社外取締役の活用のあり方

- 社外取締役に期待する役割・機能の明確化
  - － 経営戦略・経営計画への策定への関与
  - － 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

※ CGコード原則4-7

# 社外取締役の活用のあり方

- CGコード原則4-7
  - 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

## 社長・CEOの指名

- 社長・CEOの選解任は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していく上で最も重要な戦略的意思決定
  - － しかし、社長・CEOに対する評価を社内者が実施することは現実には難しい面
  - － 社外者による独立した客観的な立場からの監督が重要
  - － 現社長・CEO等の社内者が原案を示すことは合理的。ただし、その際に複数の候補者を示すことが有用
    - ・ 複数の候補者に、取締役会における案件説明者として出席させる例
    - ・ それぞれの担当事業の状況等について説明させる例

## 社長・CEOのモニタリング

- 現社長・CEOの評価の具体的方法
  - ① 社長・CEOに対し、経営戦略・計画について説明を求める
  - ② 経営戦略・計画が株主の立場からは是認できるものであることを検討する
  - ③ 経営の成果について説明を求める
  - ④ 上記①～③から現社長・CEOの実績を検討・評価し、最終的には現社長・CEOに経営を委ねることの是非について判断する

## 社長・CEOの指名・後継者計画

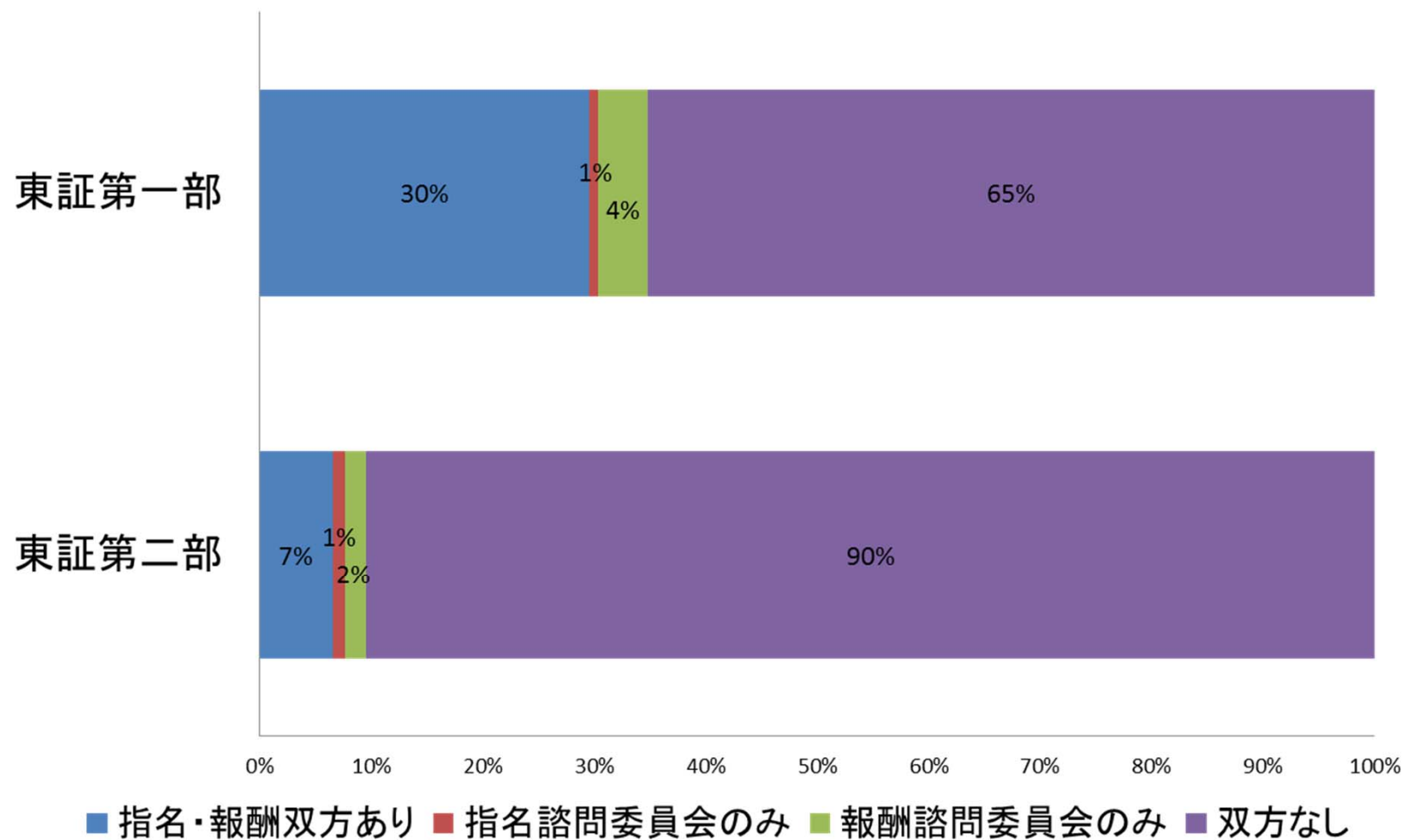
- あるべき社長・CEO像の議論
  - － 社長・CEOに求められる能力・資質として、たとえば、困難な課題に果敢に取り組む姿勢、決断力、変化への対応力（柔軟性）、全社戦略に関する構想力等
- 後継者計画
  - － 候補者（後継者予備軍）の育成
    - ・ 経営理念等の共有、役員としての資質、経験
  - － 候補者の絞り込み・選抜
    - ・ 実績の裏付け、資質と経営戦略との相性、熱意



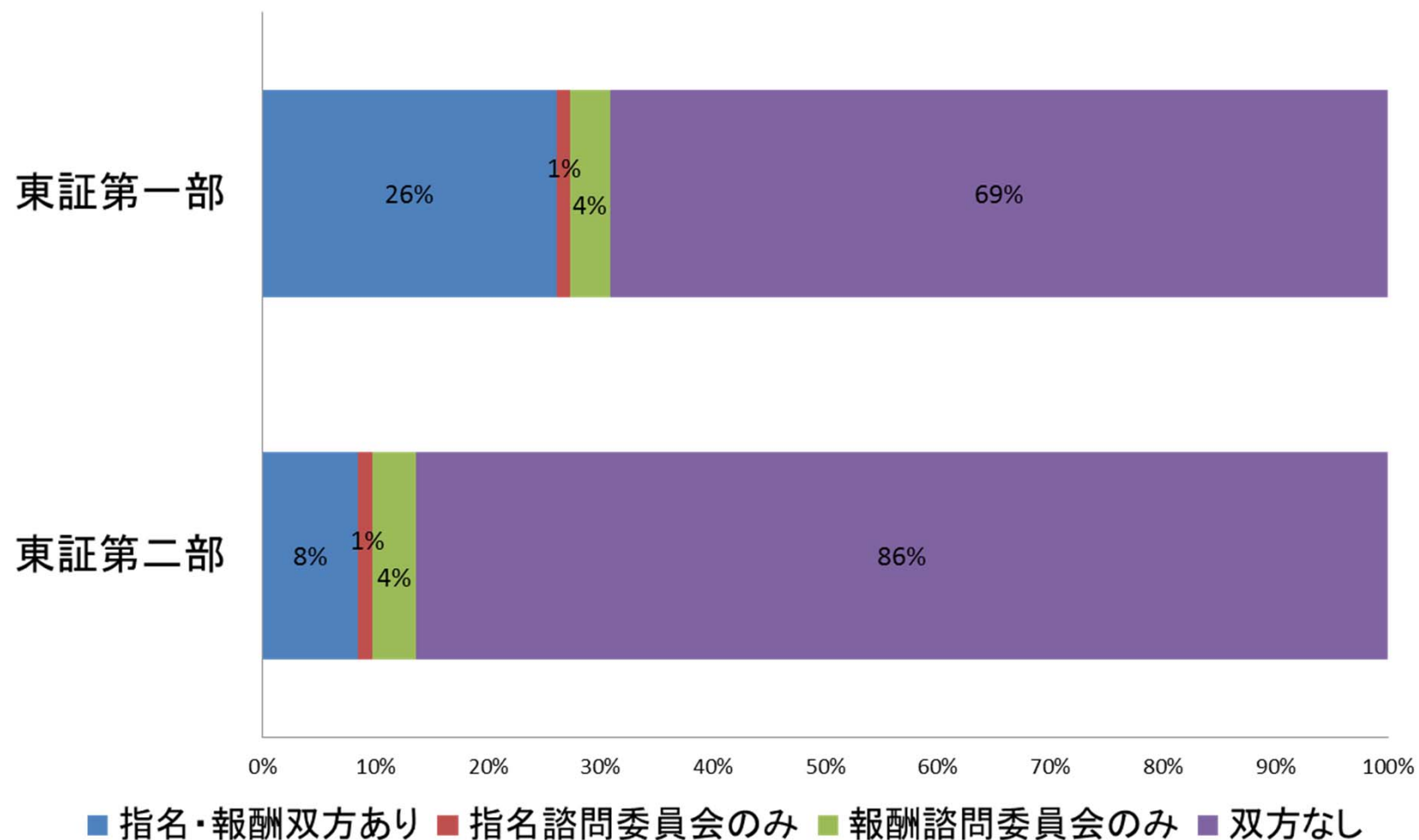
## 指名(諮問)委員会の活用

- 指名(諮問)委員会の活用
  - － 社外取締役(またはその他の社外者)を中心とする委員会
  - － 社外監査役は、監査役としての役割・権限に基づき、社外取締役に比べて社内の候補者に関する情報を多く持っている場合がある
- 指名(諮問)委員会での審議事項の整理
  - ① 社長・CEO(及び特定の重要ポスト)の指名・後継者計画
  - ② その他の社内取締役(+子会社役員)の指名
  - ③ 社外取締役(その他非業務執行取締役)の指名

## 諮問委員会の設置状況(監査役設置会社)



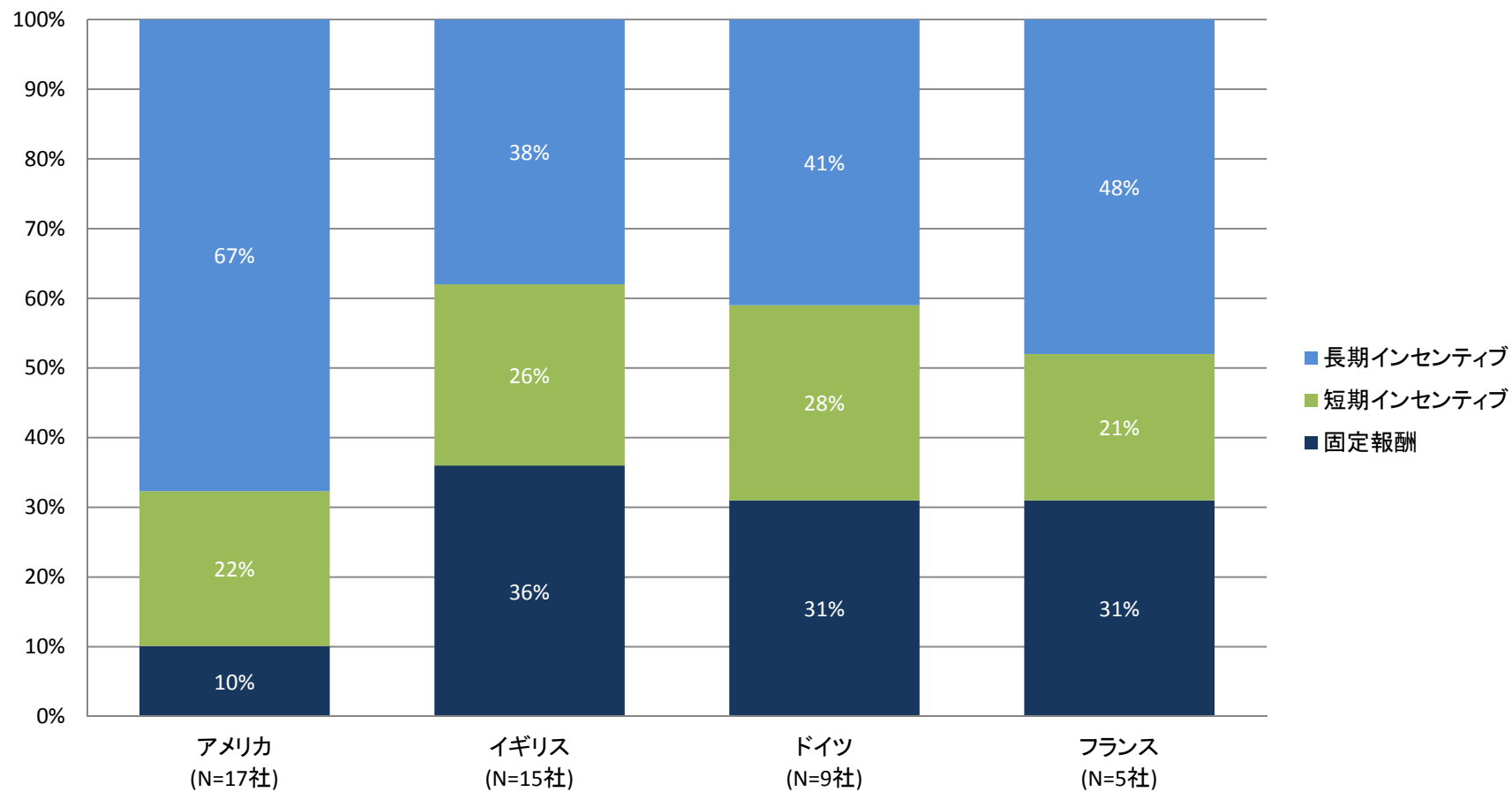
## 諮問委員会の設置状況(監査等委員会設置会社)



## 取締役の報酬（インセンティブ報酬等）

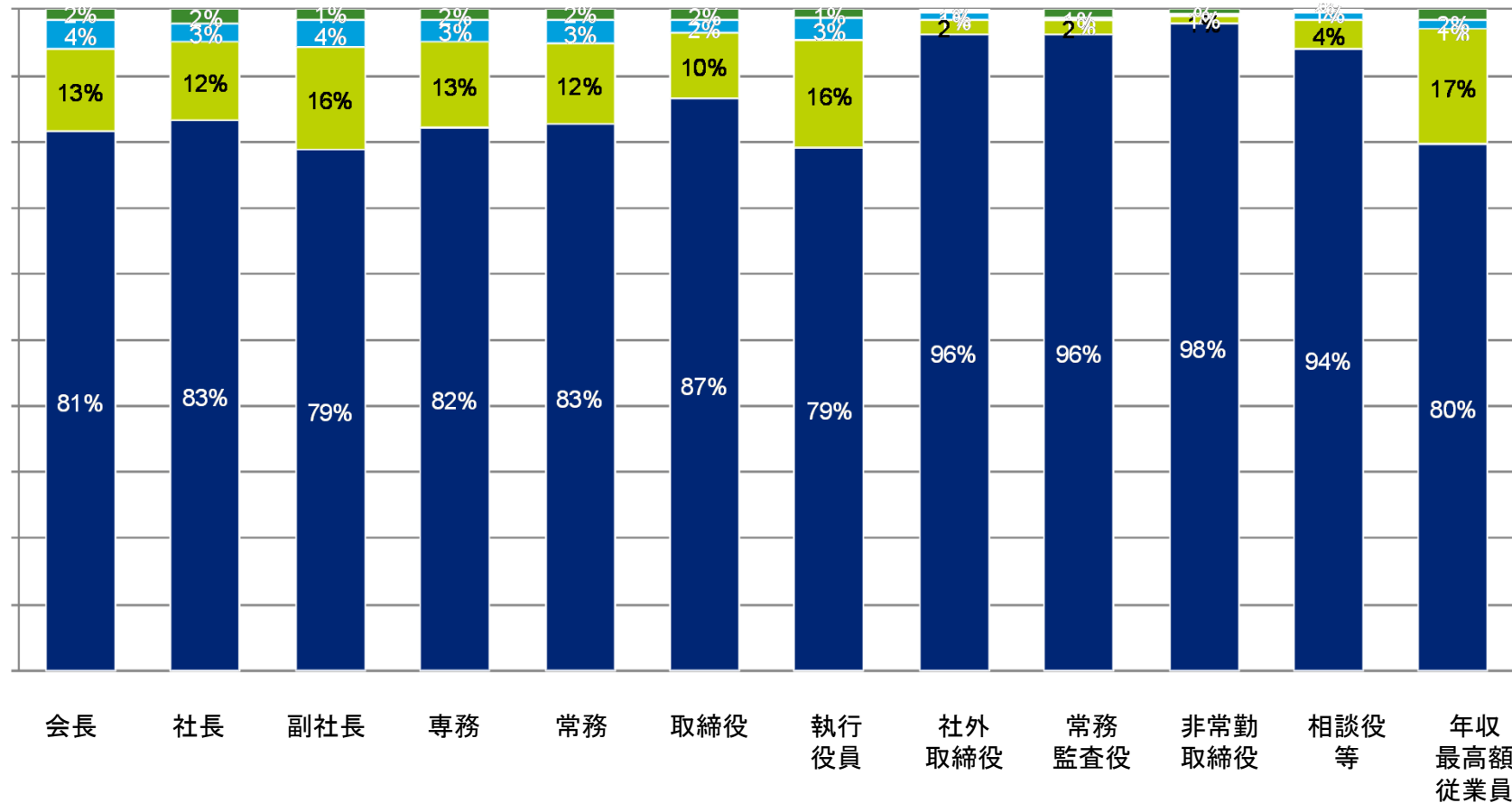
- CGコード
  - － 原則4-2 「経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。」
  - － 補充原則4-2① 「経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。」

# 欧米の報酬ミックス



(注) 2015年3月经産省委託調査「日本と海外の役員報酬の実態及び制度等に関する調査報告書」から抜粋

# 日本における報酬ミックス



(注) 2015年3月经産省委託調査「日本と海外の役員報酬の実態及び制度等に関する調査報告書」から抜粋

## 報酬戦略・報酬制度の検討

- 経営戦略と整合性のある報酬戦略の整理
  - － ステークホルダー（投資家・株主、役員、社員）から納得感のある報酬制度・報酬ポリシーの構築
  - － 報酬ポリシーの開示
- 報酬戦略を後押しする具体的な制度設計の検討
  - － 報酬水準と報酬ミックス
  - － KPI（業績評価指標）の選択、変動幅
  - － 株式報酬のスキーム選択
  - － 交付対象者

# 報酬戦略・報酬制度の検討

- 経営戦略と整合性のある報酬戦略(一般的な例)
  - 経営戦略:企業の持続的成長、中長期的な株主価値の向上
  - 報酬戦略
    - ① ペイ・フォー・パフォーマンス
    - ② 中長期業績と連動性
    - ③ 優秀な人材の確保 (attract and retain)
    - ④ 経営者の株式保有の促進
  - 制度設計戦略
    - i. 業績に基づく変動報酬の比率を高める
    - ii. 中期経営計画の達成度と連動、クローバック
    - iii. ベンチマーク調査を実施し、ピアグループと比較して競争力のある報酬水準とする
    - iv. 株式保有ガイドラインを設ける 等



## 報酬(諮問)委員会の活用

- 社外取締役(またはその他の社外者)を中心とする委員会
  - － 指名(諮問)委員会と共通の委員会でもよい
  - － 外部アドバイザーの活用
- 報酬戦略・方針、制度の設計に関する検討が非常に重要
  - － 他社の報酬水準等の情報収集、経営戦略等から導かれる目標(KPI)の設定、目標達成に向けたインセンティブとしての報酬ミックスの検討等
  - － ここが決まれば、個別の報酬額はある程度定量的に決まる

## 内部統制・リスク管理体制の整備と取締役会

- 会社法制定、平成26年会社法改正対応等により、基本方針の整備は完了
  - － リスク評価の実施(影響度・発生確率の評価)→重要リスク・優先対応リスクの特定
  - － 金融機関はリスクアペタイト・フレームワークにより対応
- 3つのリスク
  - － 財務リスク(日々の業績)
  - － オペレーショナルリスク(品質、法令遵守、安全衛生等)
  - － 戦略リスク(原材料市況、為替等の外部要因)

ご清聴ありがとうございました

西村あさひ法律事務所

弁護士 高木 弘明(たかぎ ひろあき)

Tel: 03-6250-6421

[h\\_takagi@jurists.co.jp](mailto:h_takagi@jurists.co.jp)