

## CGS 研究会

### 第 8 回 議事要旨

1. 日時：平成 29 年 1 月 12 日（木曜）8 時 00 分～10 時 00 分
2. 場所：経済産業省本館 17 階国際会議室
3. 出席者：神田座長、青委員、石田委員、伊藤委員（9 時 10 分途中退席）、江良委員、大杉委員（9 時 30 分途中退席）、大場委員、翁委員、神作委員、後藤委員、小林委員、佐久間委員、澤口委員、武井委員、寺下委員、松元委員、御代川委員、竹林参事官、田原課長  
（欠席：岩井委員、大宮委員、川村委員、富山委員、藤田委員、柳川委員）

4. 議題：研究会報告書の取りまとめ①

5. 議事概要：

はじめに、本日の資料・議事等の公開について、資料 2 記載のとおりとすることについて委員の了承を得た。

次に、産業人材政策室伊藤参事官より資料 3、経済社会政策室藤澤室長より資料 4 の説明を行い、その後、質疑応答を行った。

続いて、事務局より資料 5・6 の説明を行い、その後、討議を行った。討議の概要は以下のとおり。

#### <資料 3・4 説明後の質疑応答>

- 【佐久間委員】非常に興味深いお話をお伺いした。特にダイバーシティの問題は、今までこういうお話を聞いたことがなかったので、大変参考になった。ダイバーシティを進めるために、非常に有効なのは企業合併である。私が今いる会社は合併を繰り返してきており、その経験からしても合併によって一気にダイバーシティが進む。つまり取締役会の相当数が全く違う会社の人になる。全く違う文化、違う行動指針の人たちとある日突然一緒にやっていくということで、ダイバーシティは大きく進む。  
そこで、ダイバーシティを進めるという意味でも、やはり合併なり M&A を日本として積極的に進めるというような視点も 1 つ必要ではないかと思う。せっかく経産省としてこれに取り組んでおられるのであれば、この視点を加えていただけないかと思う。
- 【石田委員】ダイバーシティについて意見を申し上げる。本来ダイバーシティが意味すること、求めることは、意見の多様性であり、それを確保するた

めに、外形的な多様性、特に日本では性別の点での多様性に脚光が当たることを認識することが大切だろう。意見の多様性を目的として、外形的な多様性が求められているということだ。その逆ではないことを理解することが重要だろう。

<資料5・6 説明後の討議>

- 【伊藤委員】まず、全般的な感想としては、この研究会で十分にカバーできなかったテーマやポイントを含め、コーポレートガバナンスに関する多様な論点について非常に有益なガイダンスが示され、大変画期的なものだと思っている。多くの企業がこの報告書、あるいは実務指針を参照することで、コーポレートガバナンスに対する歩が確実に前に進むだろうと思っている。とりわけ、例えば私もこの研究会で強調してきた指名・報酬委員会について、どう活用したらいいのか悩んでいる会社が多い中で、実務指針を示してくれたというのは大変意義深いことだと思っている。  
1つだけ追加的に、相談役・顧問について私が感じていることを申し上げさせていただく。方向性は報告書案で示されたとおりで結構だと思う。ただ、もちろん相談役・顧問で有意義な役割を果たしている方も十分おられるので、相談役・顧問は一掃すべきだとは思っていないが、有意義な役割を相談役・顧問の方が果たしているかを議論する場があまりない。例えば顧問について、自動更新になっていて、社外の我々が全く知らないところで継続される会社が結構あり、どういう役割を顧問の方がされているのかということをお我々もほとんど知らない。取締役は1年ごとに総会でも承認されるという中で、相談役・顧問の方が自動更新というのは、広い意味でのコーポレートガバナンスということからみると、ややアンバランスである。もう取締役ではないので厳格に取締役会で議論するというのは重いことになるので、指名・報酬委員会で相談役・顧問の方の役割や継続の是非を議論することが、透明性という観点からすると、一つの方法ではないかと思っている。
- 【小林委員】3つほど申し上げる。  
まず、5.1「相談役・顧問制度に関する課題」の脚注で、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が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という記載があるが、なぜそうなるのか、やや意味が不明瞭である。  
次に、伊藤委員のご指摘のとおり、相談役・顧問のファンクションが明確になっていけばよいのだが、あの人はまだ相談役なのかどうかよくわからないというようなレベルでやっている会社は、指名委員会等で当然しっかりと把

握すべきだと思う。

三点目、「取締役会長の在り方」について、取締役会の役割・機能の4象限の図と関連付けて言うと、CEOの権限が分権化されているのか、集中しているのかというような議論の中で、CEOといってもそのファンクションは会社によって色々だと思うし、指名委員会等設置会社か監査役設置会社かによっても大分違うわけだが、ここのポイントは、社長・CEOが執行する上で、あまり会長が執行に関与すると非常にやりづらかろうという点にあると理解している。指名委員会等設置会社で、明確に監督と執行を分け、社長・CEOが執行の全責任を持ち、取締役会は監督機能を果たすという会社においては、社長・CEOが執行、会長は監督ときれいに仕分けできるのだが、監査役設置会社と監査等委員会設置会社では、ここが不明確である。「代表取締役会長」とか「会長・CEO」という役職があったりして、極めて意味がわかりづらい。それを統一しろという意味ではないけれども、やはり執行が十分な権限を持って自由にできるようにしないと、二重執行のようなことになり、外から非常に見えづらい。「取締役会長の在り方」という項目は、報告書案では、「本研究会で十分に議論できなかった事項」に入っているが、1つの問題提起としてももう少し前面に出したほうがいいのではないかと考えている。

- 【事務局】まず、最初の点は、ご指摘を踏まえ記載ぶりを検討したい。次に、「取締役会長の在り方」については、小林委員から提起していただいた問題意識を書いたものだが、今ご指摘いただいたように、この表現では、問題意識の出し方がまだ手ぬるいということかと思うので、さらに問題意識がわかりやすいように工夫してまたご相談させていただきたい。
- 【佐久間委員】「5.1 相談役・顧問」のところについていくつか申し上げる。まず、「相談役・顧問の役割、処遇は、各社によって様々であり、一律に良い・悪いというものではない」とあるが、処遇が良い・悪いということではなくて、相談役・顧問の存在そのものが良い・悪いと言っているとすれば、一律には悪くないけれども、部分的には悪いということを断言しているのと一緒にだから、言い過ぎである。相談役・顧問となった者が悪いことをしたら、その人が悪いということだと思うので、ここは表現ぶりを改めていただきたい。次に、ここでいう相談役・顧問が、社長・CEO経験者に限定されているかどうかでだいぶ違ってくる。元役人など専門性のある方を顧問として置いて、従業員と同じようになっている場合もあり、こういう方々はコーポレー

トガバナスに関して議論すべき話とは違ってくる。

また、役割を設定することやその役割に見合った処遇を設定することは当然だと思うが、外部に情報発信をすることについては、ここで問題になっている不当な影響力、行使の弊害の除去と関係するののかということの説明ができていないから、当然に必要となることではないと思うので、表現は書き分けた方がよいと思う。制度的に開示ということになれば、悪いことをする人は堂々と悪いことをするだけの話だと思うので、目的と手段が一致しておらず、悪影響の排除には全くつながらないのではないかと思う。

- 【事務局】ご指摘をいただいた部分は、研究会の議論を踏まえて書いたつもりではあったが、もう少し丁寧な表現を検討したい。その他の表現も含めて、ご指摘いただいたところは工夫させていただきたい。
- 【大杉委員】まず、1点感想のようなものを申し上げる。  
相談役・顧問の件だが、議論になっているのは、相談役・顧問になった方に能力がないとか悪いことをするというのではなくて、相談役とか顧問という制度が存在すること自体が、たとえその人物が、能力があり高潔な人物であったとしても、昇進レースで悪いインセンティブを生み出したり、実際に社長に就任した人の経営のやり方に関して必ずしも適切でないインセンティブを与えるおそれが一定程度存在するということである。つまり、人の良し悪しではなく制度の良し悪しが議論になっているのだと思う。そのような観点で、相談役・顧問の各社における在り方は、取締役会なり指名委員会で定期的に検証することは良いことだと思う。また、対象を社長経験者に限定するか否かについては、この研究会では、社長経験者以外の取締役や執行役員の経験者が相談役・顧問になることについてこれまで議論していないので、社長経験者以外は報告書の対象から除外してよいと思う。  
次に、2点質問させていただきたい。第1は顧問に関することについてであるが、最近、優秀な人を他社に出したくないから社長退任後顧問にするのだというような言説に接した。つまり、そのような方が他社の社外取締役になることは自分の会社にとって良くないことだから、相談役・顧問として遇する、という意味で合理性があるというようなことを、ある方がお書きになっていた。私にはその考え方が正しいかどうか十分な知見がないので、ご意見をいただければと思っている。事務局からでもよいが、できれば今この場にいらっしゃる企業経営者の方々からいただくと大変ありがたい。  
第2は、少し本筋から離れて恐縮だが、産業人材政策室の伊藤参事官に、私の考えが正しいかどうか、感触を教えていただきたい。少し後ろ向きな現状

認識として、日本の大企業の人事評価は課長までのレベルでは、人事部が中心になって非常に客観的、精密にやっているものの、その重点が年功とか残業時間等にかかり置かれてしまっているのではないかというのが1つの印象である。もう1つの印象は、課長より上のレベルの人事は、暗黙知が支配する領域になっていて、悪くいうと恣意性が高いというものである。これらの私の印象は時代遅れである可能性もあるので、この点について少し教えていただければと考えている。

- 【伊藤参事官】なかなかお答えしにくいところもあるが、今まで企業のさまざまな慣行についてヒアリングをした結果、おっしゃるとおり、ある一定の年代までの人事評価のあり方と、それ以上のところでは大分違うということが浮かび上がってきている。

2点おっしゃったうちの前半、すなわち課長以下、特に30代あるいは40代ぐらいまでの若い方の人事評価がしっかり緻密になされているかどうかというところについては、今ご指摘があったように、やはり年功あるいは労働時間、すなわち会社にいることに伴って報酬をもらっているという面があり、その方の成果や生産性といったものをきちっと評価するための職務内容の明確化と、それに基づく公正な評価が日本の多くの企業において成熟していないのではないかという問題がある。

次に後半部分だが、上記を経て選抜されてくる一定の経営幹部の候補においても、もともとある種の職務内容の明確化と、それに基づく評価がされていない中での選抜・昇進だから、結果として役員あるいはその一歩手前になった後も、具体的にCEOや取締役会との関係で、何をアサインメントとして規定され、そして、一定の期限までにどういったアチーブメントが求められているのかといったことが必ずしも明らかになっていないケースがかなり多いのではないかと。

そういう意味では、ジュニアの層でも、さらに役員候補の層においても、今まで以上に職務内容の明確化とそれに基づく評価がより一層求められているということであり、そういう意味では、コーポレートガバナンスの文脈でこれまで議論いただいている指名委員会、報酬委員会での審議によって、そういった職務内容を明確化し、これによりある種のインセンティブをつけていくということが非常に重要なのではないかと考えている。

- 【事務局】前半のご質問は委員の方々からお答えいただいたほうがいいかもしれないので、先に事務局からお答えするのは僭越だが申し上げます。ご指摘いただいたように、他社に出したくないので残っていただくという要素があ

るという話は、第4回の研究会で武井委員からご指摘をいただいた点である。そういう視点もある一方で、だから社外取締役の層がいつまでたっても厚くならないのだという意味で、やはり社外取締役の人材プールという観点から、なるべく相談役として残らずに出てきていただいたほうがいいのではないかという議論のほうが多かったということ踏まえて、この報告書の案を作っているところである。ご指摘のような点はあると思うが、まとめに当たって、それをどうするかというところは、事務局としても、もし委員の方からその見方についてご意見があれば大変ありがたいと思っている。

- 【後藤委員】まず、全体的な印象として、非常に多岐にわたる議論をとてもの確にまとめられていて、大きな違和感もなく、とても良いレポートになるのではないかと期待している。  
資料5の方向性案と、資料6の報告書案で、少し書き方のニュアンスが違う箇所がある。例えば、方向性案では、優れたCEO・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する役割は取締役会にある、と書いてあり、これは適切なことではつきりと示すことが良いと思うが、報告書案だと明確には書かれていないように思う。また、会社法上のどの機関設計を採用していても監督機能の強化を検討すべきだと方向性案に書いてあるところも、報告書案では明確ではないように思うので、これらは報告書案でも書いておいた方がよいと思う。  
その上で、報告書案の中で監督機能の定義として、業務執行を評価する、ということが書いてあるが、重要なのは誰の評価をしているかという点である。一番上にいる社長・CEOがその下の人たちのことを評価しているのだろうが、その一番上の人働きぶりを評価することも必要であるということがモニタリングモデルの考え方だと思うので、そのあたりを定義でもう少ししっかりと書くというリクエストを申し上げたい。
- 【事務局】大変大事なご指摘に感謝を申し上げたい。方向性案の内容と整合するように報告書案は修正する。また、ご指摘いただいた監督のあり方というのはいろいろな側面があり、モニタリングモデルということであると、一体何がモニタリングモデルなのかという議論自体が不毛ではないかというご指摘もあったので、実質的にどういうことをするのかという観点で、この資料を作っているところだが、正確性を期すという観点から色々と工夫しなければならぬというご指摘かと考えているので、整理をしたいと思う。
- 【後藤委員】お答えをいただき、感謝したい。誤解のないように少しだけ補

足らせていただくと、必ずしもモニタリングモデルという言葉を使えとか、モニタリングモデルを強化すべきであるという趣旨ではない。モニタリングモデルは社外取締役が中心となって、取締役会の過半数を社外取締役が占める形にするということだと思ふのだが、それに限らず、どういう形であれ、経営トップとその少し下にいる首脳陣の評価というものは必要だろうということである。

- 【松元委員】 1点だけ、必ずしも明確に理解が及ばなかった点があるので、ご質問させていただきたい。  
報告書案において、「経営陣の指名・報酬の在り方」という項目において「社長・CEOの指名」とそれ以外の「取締役の指名」が、一応項目を別にして書き分けられているようであるが、そこは研究会の中では必ずしも意図的に区別して議論されていなかったような印象があり、一括りに指名委員会を関わらせていこうという話であったように思う。報告書案では、社長・CEOについては指名委員会で個別の人物までしっかりと見るべきであるが、それ以外の取締役については指名委員会では方針を策定するだけということも考えられるというトーンに全体的に読めるが、報告書案はそのような意図で書かれているということではよいか。それとの関係で、あえて社長・CEOとそれ以外の取締役を書き分けようとしたがゆえに混乱が出てきているのではないかという印象の表現がいくつかあるので、少しご検討いただければと思う。
- 【事務局】 ここで書き分けているのは、アンケートをしたところ、指名・報酬委員会を作っても、そもそも社長・CEOは対象にしていないという企業がかなりある中で、それはいかなるものか、そこに積極的にかかわらせる必要があるのではないか、あるいは逆に社長の選解任とか社長の報酬を議論するときには、社長に外れていただく工夫をするということも考えたらどうかというご提案を書くこととの関係で、書き分けているということである。  
また、社長・CEOの候補者について議論することはできても、その下の経営陣の候補者となると、対象者が課長クラスなどで何十人もいて、社外者に個別の人物の良し悪しまで見ていただく機会を設けることも難しいのではないかということを考えて、書き分けている次第である。このような区別がよいかどうかについても論点だと思うので、具体的な表現ぶりを含めて、いただいたご意見も踏まえて、またご相談させていただければと思っている。
- 【石田委員】 お話を聞いていると、相談役・顧問は、定義が本当にばらばら

で運用もばらばらであり、これはほとんど企業文化だと思うが、そもそも文化というものは明確化できない。相談役や顧問について明確化しても、例えば名誉ファウンダーという人がいたりして、その人はどうかということにもなる。

仮に相談役や顧問制度がないとしても、例えば何かあったときにOBの顔を伺うという企業文化があれば、それは広い意味で相談役・顧問制度のようなものがあるわけで、そこまでクリアにできない。したがって、相談役・顧問制度の役割の明確化はできない。ならば、やはりそれを少なくとも会社として、もしそれがあればそれを見直すことが重要ではないかと思う。見直すというのは、廃止するなら廃止する、しないならしないでもいいのだが、要は考えてみるということである。この前のアンケートだと、相談役が何人いるかわからない、顧問が何人いるかわからない、報酬がどうなっているかわからないという会社すらあるわけだから、さすがにそれは考えてみたほうがいいのではないかと思う。

これに関連して、文化のような問題ははっきり言って企業の方々が個々に考えるしかない問題で、人々が持っている美しい心に訴えるしかない。そうなってくるとやはり重要なのは、教育でじっくりと考えていこうというところだと思うので、この報告書の中で別立ての大きな節にする必要まではないと思うが、ディレクターエデュケーションのようなものが重要だといった内容があると、人々の意識が変わっていくという意味でプラスになると思う。

- 【御代川委員】この研究会で既に申し上げているが、当社は相談役・顧問役制度を廃止している。廃止からもう7年ぐらい経つが、その感想を申し上げると、私はそういうものを復活させる意味は全く感じない。むしろ前の経営陣が廃止したことに非常に感謝している。私は人事部門を担当しているが、ほかの会社からは、相談役とかそういう方がいると、経営層の人事があるときには、事前にそういった方にお伺いをしなければいけないという話を聞いたりもする。

CEOである社長が最終のジャッジをすることで経営責任というものが果たせると私は思う。経営陣を退任された方は、社会的な貢献というか、色々なところで社外役員などをされて、ご自分の経営経験等をアドバイスされるということがいいのではないかと思う。

最近、当社を辞めた経営陣の話を知ると、多くの方が違う業界に行きたいと言っていた。違う業界や企業に行くということは、非常に不安ではあるけれども、一方で、非常に謙虚な姿勢で臨むことができる。要は自分に課せられた役割がはっきりしていれば全うできると思う。素晴らしい能力を持った方



が1つの会社に長くいることを、これからは変えていく時代ではないかというような感想を私は持っているところである。

- 【佐久間委員】4.3「指名委員会・報酬委員会の活用」のところで、社長・CEOの選解任及び後継者計画に関して、それを権限とする法定の委員会は存在しないため、法定の指名委員会を活用する、または任意の指名委員会を設置することを検討すべき、という表現が正確だと思う。他の部分を含めて整理していただきたい。

それから、相談役・顧問に関しては、今までの議論が念頭に置いていたのは、やはりCEO経験者ということなので、はっきりそこに限定したほうが、報告書としてはすっきりするのではないかと思う。

- 【武井委員】まず、報告書はとても良くまとまった内容のものでできていると思う。そのうえで、2点コメントがある。

1つは相談役・顧問について。先ほど佐久間委員からご指摘があり、石田委員からも相談役・顧問という概念が広いという指摘があったが、書くときには色々な形で注意して書かないといけないと思う。相談役・顧問というのは広い言葉で、何を指しているのかの解釈が人によってばらばらであり、悪い例もあるだろうが、全部悪いというわけではないと思う。また、これから若年の社長が増えてきて退社していくのであれば、会社の円滑な人材戦略上、顧問・相談役という地位を活用せざるを得ない場合もあると思う。だから、今でもかなり注意して書いておられるとは思いますが、一律に否定しているかのように読まれないよう注意深い書き方が必要だと思う。

もう一点は、社外取締役になるということと、相談役・顧問として残るということは決して二択とか二項対立ではないと思う。相談役・顧問に残っても他社の社外取締役にはなれるわけで、むしろCEOだった人がライバル企業とか同業他社の社外取締役になることを果たして当該企業にとって許容しがたいということ認識しておくべき。営業秘密の保全であったり競業避止などの観点がある。フルスピードで走っていた社長がいきなりライバル企業の社外役員になるというのは難しいところもあると思う。

次に、より大きな点として、別紙3の指名・報酬のガイドラインについて。これは、先ほど伊藤委員もおっしゃったとおり、大変重要になると私も思っており、中でも先ほど伊藤参事官と藤澤室長からお話のあった経営人材候補の戦略的育成ガイドライン、ダイバーシティガイドラインは、大変素晴らしい内容なので、ぜひうまく中身を取り込んでいただきたい。

特に、別紙3の「2. 諮問対象者」について、現状は「2.1. 社長・CEO」、

「2.2. 社外取締役・非業務執行取締役」（社外役員）、「2.3. 社長・CEO 以外の経営陣」というポジションで区別して書いてあるが、おそらくその前に経営人材候補の戦略的な育成のあり方についてのガイドラインあるいは指針のような考え方がまずあり、そのうえで各役員の候補に当てはめていくのだと思う。したがって、経営人材育成のあり方というところを最初に持ってきたほうが良いと思う。

これは、例えば個別の業務執行を取締役会がどこまで行うかという議論で、社外の方も入れて最初に経営戦略等のマクロの話を議論してから個別の話を議論するから議論が深まるのであり、いきなり個別の話を社外の方に投げても議論が深まらないという話と似ている。総論の後に各論があるというのが自然だと思うのだが、総論になるのが経営人材育成のガイドラインであり、社長等のポジションへの当てはめは各論である。こういったガイドラインに書かれているエッセンスのマクロの部分で、まずは社外の方を含んだ指名委員会等で議論するというのが大事かと思う。このことを書いていただいた上で、社長・CEO等の各論を書いたほうが座りが良いのかなと思った。よって、両ガイドラインと時期的に合わせてその中身を取り入れたほうがより良いものになると思った。

- 【小林委員】 3つほどある。

まず、社外取締役就任の話について。必ずしもリタイアした人に限らず、現役の経営者にとっても、違った業界の違った文化というのは極めて勉強になるので、現役ながら1つや2つは社外取締役をやるというようなこともむしろ必要ではないかと思う。

次に代表権について。現場にいと、代表権にやたらこだわる会長がいて、代表権を外そうとすると大変に抵抗するという話を聞くことがある。そもそも代表権とは何なのかということが議論されたかどうか定かではないが、指名委員会等設置会社では代表執行役という社長・CEOがいて、代表取締役は存在しないが、監査役会設置会社だと代表取締役会長と取締役会長では意味が全く違うと思っている方もいる。だから、代表権がそもそも日本の中でどういう位置づけになっているのかをクリアにされたらどうか。

最後に、報告書の書き出しの問題意識について。現状では、欧米を含め、中長期的投資においては非財務の領域が非常に重要になってきている。その非財務の領域の中のESG投資、ここではそのうちG（ガバナンス）が重要なので、コーポレートガバナンス強化が重要だというような書き出しのほうが、全体を俯瞰できるのではないかと思う。

- 【澤口委員】全体的に私の持論にも近い部分が多くて、違和感なく拝見している。その上で、2、3申し上げる。

モニタリング機能を重視したガバナンス体制について、冒頭に経営の意思決定の迅速化を図るためという切り口から入っているが、古典的なモニタリングモデルというのは、取締役会が実効性を果たすのはどのような局面かということから考えてきているので、迅速化という点から入るのがよいかについて考える余地があるかと思う。

相談役・顧問について、書かれていること自体は納得できる部分も多いが、他のことと同列でよいのだろうかという気がしている。この報告書は全般的には、社外取締役が増えて現場で非常に悩んでいる取締役会のあり方について、モニタリング的な発想も1つの提案として書かれた非常に重要な報告書だと思っているが、それとこの相談役・顧問の話は少し次元が違うように思う。メディアに受けそうなところを集めたといった変な誤解をされないのかというような印象を持った。

それから、別紙1の「取締役会の役割・機能に関する検討の視点」の表について。縦軸は非常によく理解できるが、横軸は本当に重要な軸なのか。部門間の壁を取り払っていろいろやるべきではないかという議論やCEOの権限が分権型といえる会社もあるということ自体は理解できるが、今日ではCEOが部門に遠慮して部門間のコーポレートアクションをしないという選択は許されない時代だと思うので、並列的に縦軸、横軸というほどの重要性が本当にあるのかはよく考えた方がよいかと思う。

- 【翁委員】私も全体として非常に意味のあるものができつつあると思っている。

別紙3の実務指針案「2.2. 社外取締役・非業務執行取締役」中に、社外取締役などを指名委員会の諮問対象に含めることを検討すべきという提案があるが、その下に書いてあることはとても重要なことで、やはり社外取締役は今後企業において重い位置を占めていくことになっていくと思うので、経営陣からの独立性の確保は重要だと思う。この点はもっと前のほうに書かれている必要があるのではないかと思う。つまり、指名委員会等が設けられていなくても、経営陣からの独立性が確保されていることはやはり重要で、社外役員というのはそういう観点から選任される必要があるということが前のほうに書かれている必要があるのではないか。

次に、同じ項目中の「社外取締役や非業務執行取締役の選解任が、社長・CEOの一存で左右されるのは望ましくなく」というのはそのとおり。やはり後任のCEOを選ぶための議論にかかわる人は、社長だけでなく会長も含めて、

そういう人の影響を直接受けるのは望ましくないので、やはり社外役員などの議論を通して選任されるというプロセスがあったほうがいいのではないかというような感じを持っている。

そして、報告書案本体の「4.3. 指名委員会・報酬委員会の活用」という項目に、ガバナンスのあり方、実効性を高める上で、全体として社外者中心に議論する場があることが望ましいと書いてあるが、その通りだと思う。今出てきている相談役の議論とか、会長と社長の微妙な関係とか、そのようなことは、やはり社外の人たちだけで議論して、CEOに何か言うことができるような仕組みを活用するといいいのではないかと思っている。

先ほど小林委員がおっしゃった代表権のことについては、私も同じ問題意識を持っている。日本は代表権者がとても多く、CEOだけではなく、会長や取締役などでも代表権を持つ人が多いような企業があり、代表権は一体何なのかという議論は必要かと思う。

先ほど議論ができていないという話があったが、CEOを退いた会長の役割というのは、代表権をどう考えるかとか、監督に徹するべきではないかとか、そういう議論も今の日本の企業の多くにとってとても大事な課題だと思うので、今回は難しいかもしれないが、今後議論していく必要がある課題ではないかと思う。

- 【大場委員】この報告書案は、大変有益なものだと思うので、対外的にこのまとめを公表する際には、より多くの人たちになるほどそうかと思っていただけのような仕組みも必要だと思う。報告要旨を1枚冒頭に掲げることが非常に重要ではないかと思う。

この研究会は何のためにやっているかという、相談役の議論をするためにやっているわけではなく、持続的な企業価値向上のためにガバナンスをどう強化するかとか、持続的企業価値の向上に向けて取締役会をどう活性化するかということを議論しているはずである。そういうことを前提に、メッセージというか要旨をまとめられるのが望ましいのではないかと思う。

そのときに、非常に大きな意味をもつと私が思うのは、小林委員からもご指摘のあった、大きな流れとしてのESGという広い観点が非常に大事だというメッセージである。ESGを除外した持続的企業価値の向上などというのはあり得ないと思うので、そのような観点でこの報告書がまとめられているというメッセージが必要ではないかと思う。

- 【青委員】事務局の方には、大変分量の多いものをしっかりとまとめていただき、感謝している。全体のトーンについて、賛成である。

その上で、4点ほど、意見を申し上げます。

1点目は、冒頭にある課題例についてである。先ほどご指摘があったように、企業価値をいかに中長期的に高めていくかというところが一番の要であるため、何でも監督するというトーンよりは、企業価値向上というところをできるだけ前向きに出したほうが良いと思う。そうした意味で、課題例のところは積極的にリスクをとって経営するということを後押しするような観点から例をピックアップするということが考えられると思う。

2点目として、取締役会のモニタリング機能や経営戦略について議論していくことは、取締役会の機能としてどのような会社でも共通して必須だと思っているので、委員会型の会社だけでなく、取締役会の機能が業務執行中心の会社であっても、このような機能は共通して必須なものであるとして取り上げていただくとことが大切ではないかと思う。

3点目として、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ということが、非常に大事だと思っている。すなわち、取締役会を十分に機能させるという観点からも当然大事だろうし、ダイバーシティの観点からも相当数の人数がいるということは大事なところかと思う。そのため、ぜひこういう点は強調していただきたい。

4点目は、相談役・顧問の関係である。CEOがしっかりと責任をもって経営を行うということに関して、相談役・顧問が制約となるかどうかという観点からみれば足りると思われるので、主なターゲットは、CEOの経験者の方が残られた場合に限定すればよいかと思う。また、そうしたことに関して、まず社内とか指名委員会とか、場は色々あると思うが、いずれにしても、相談役・顧問の役割、機能に関して議論していくという慣行をつくっていくことが大事だと思われる。そうした意味で、伊藤委員が最初におっしゃったところに賛成したい。それとは別に、役員経験者の方が他の会社の社外取締役として活躍していただくというところについては、できる限り前向きな形で各社の方々が受けとめられるように、それを後押しするような形でとりまとめいただければと思っている。

- 【江良委員】全体的に大変膨大な量をまとめていただいて感謝している。報告書の方向性、基本的な部分については、これで素晴らしいのではないかとと思っている。見切れていない部分もあるので、おいおいフィードバックしていきたい。

先ほどから少し議論されている相談役の話と関係するが、このテーマの本質は、誰が経営のトップを実質的に担っているのかというのがよくわからないという点にあるのだろうと思う。社長が実権をもっているのか、それとも会

長なのか、まさかとは思いますが代表権を持っていない顧問なのか、権限と肩書きのあり方が外部からはわかりづらいということかと思う。そういった視点を盛り込んで問題提起をいただくと、先ほどからご指摘のあった様々な論点をまとめて議論しやすくなるのではないかと思った。

さらに関連するが、相談役・顧問制度については、制度に対する評価はケース・バイ・ケースだと思っており、また、全体の中でこの部分だけをさらに切り出して取り上げることはあまり意味がない話だと思っているが、一方で、アンケートの回答の中でもかなりの会社がこの制度自体を今後見直したいと回答されていたように記憶している。見直したいということは、本当はやめたいという考えもあるのではないかと推測する。そういう見直しを検討しているような企業が考えを実行しやすくなるよう応援する、背中を少し押してあげるという観点も、とりまとめにおいて少し反映いただくことも大事なのではないかと思う。

最後に、武井委員も言及されていたが、冒頭にプレゼンいただいた、将来の経営幹部候補生の育成や、ダイバーシティというテーマについての視点や取り組みは重要な視点だと思うので、極力このレポートに盛り込んでいただきたい。とりわけ経営人材の育成、あるいはその前段階となる雇用というか、採用も含めたあり方というのは、ガバナンスに与える影響が非常に大きい部分だと考えているので、また別の機会で議論を深める場があると良いのではないかと思った。

- 【神作委員】 やや細かい点かもしれないが、1点申し上げる。「自社の経営陣幹部が他社の社外取締役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」という点について。

この項目は社外取締役を活用するためのステップの中に位置づけられているが、これは社外取締役の活用の側の会社の問題ではなくて、派遣する会社の側の問題であり、かつ、今もご指摘があったと思うが、派遣するほうの会社の側からすると、自分の会社の将来または現在の経営幹部の知見を広げるという点もあると思う。よって、この部分は、むしろ経営幹部の育成とか人材のほうの話にむしろつながる可能性がある話ではないかと思った。したがって、ここだけ違う話が入っているように思ったので、指摘させていただきたい。

以上

お問合せ先

経済産業政策局産業組織課

電話：03-3501-6521

FAX：03-3501-6046