

我が国企業のプラクティス集

目次

第 1	プラクティスの収集と基本的な検討の視点.....	3
1.	企業ヒアリングによるプラクティスの収集.....	3
2.	基本的な検討の視点.....	4
(1)	ボードプラクティスについて.....	4
(2)	役員報酬設計について.....	5
第 2	ボードプラクティス.....	8
1.	取締役会の役割.....	8
(1)	付議基準、付議事項.....	8
(2)	社外取締役の選任を踏まえた議論の状況.....	14
2.	後継者の計画.....	17
3.	監査役の役割、監査役と社外取締役の連携等.....	18
(1)	社外取締役の選任を踏まえた監査役の役割等.....	18
ア	監査役と社外取締役との役割分担等.....	18
イ	監査に必要な費用の負担.....	20
ウ	監査役と内部監査部門との連携.....	20
エ	監査役と代表取締役等との面談.....	20
オ	スタッフの配置.....	20
(2)	社外取締役と監査役の連携.....	21
4.	経営の監督と執行の分離のための非業務執行取締役の活用.....	21
5.	社外取締役の活躍.....	21
(1)	経営の方針等に関するもの.....	22
(2)	指名や報酬の決定に関するもの.....	23
(3)	利益相反の監督に関するもの.....	26

(4)	少数株主等のステークホルダーの意見の反映に関するもの.....	27
(5)	具体的な業務執行の決定に関するもの.....	27
6.	独立社外者のみによる会合.....	27
7.	中心的な役割を担う社外取締役の選任等による他の役員との連携.....	29
8.	指名・報酬委員会等の社外取締役を構成員とする仕組みの活用状況..	30
(1)	構成員、位置付け等.....	30
(2)	職務内容.....	35
(3)	指名・報酬委員会以外に社外取締役を構成員とする委員会.....	39
9.	取締役会の知識・経験・能力のバランス・多様性等に関する考え方.....	40
10.	取締役会の実効性に関する分析・評価.....	41
11.	取締役会の開催頻度、資料の事前配布等.....	42
(1)	取締役会の事前の資料送付や説明.....	42
(2)	取締役会の資料以外の情報共有.....	44
(3)	開催頻度・参加メンバー等.....	45
(4)	取締役会活性化のためのその他の工夫.....	47
12.	取締役・監査役の情報入手と支援体制.....	47
(1)	社外取締役による情報の入手.....	47
(2)	費用の負担.....	48
(3)	内部監査部門との連携.....	48
(4)	スタッフの配置.....	48
13.	取締役・監査役のトレーニング.....	48
14.	その他のコーポレート・ガバナンスの実効性を高める取組.....	48
第3	役員報酬の活用実態.....	51
1.	報酬制度の概要.....	51
2.	変動型報酬設計上の工夫.....	55

第1 プラクティスの収集と基本的な検討の視点

1. 企業ヒアリングによるプラクティスの収集

- 我が国企業が適切なコーポレート・ガバナンス・システムを構築するためには、法制等の制度だけでなく、各企業における実際の取組（プラクティス）が重要である。
- 本研究会においては、企業のコーポレート・ガバナンスに関する取組の実態を把握するため、企業に対してヒアリングを行った。さらに、事務局において、本研究会での議論に資するよう、研究会でのヒアリングに加えて、企業に対してヒアリングを行った。

[研究会ヒアリング]

第10回、第11回研究会において企業5社（監査役会設置会社4社、指名委員会等設置会社1社）に対してヒアリングを行った。

[事務局ヒアリング]

平成26年12月から平成27年4月にかけて、変動型報酬を導入又は任意の委員会を設置している上場企業を中心に、22社（監査役会設置会社16社、指名委員会等設置会社6社）に対してヒアリングを行った¹。

- 我が国企業においては、各社における社外取締役の確保、コーポレートガバナンス・コードの策定等を踏まえて、取締役会実務（ボードプラクティス）や役員報酬設計等のコーポレート・ガバナンス体制の見直しを検討している会社が少なくない。
- 各社が自社の状況を踏まえて、自社にとって適切なコーポレート・ガバナンス体制を主体的に検討することが求められるものであるが、本プラクティス集は、各社における主体的な検討や取組の一助となることを期待して、ヒアリングから得られた我が国企業のプラクティスの概要を整理したものである。
- 具体的な内容は、第2及び第3を参照。なお、企業の具体的なプラクティス

¹ これに加えて、本研究会第2回・第3回において、企業6社（監査役会設置会社3社、指名委員会等設置会社3社）、事務局において、社外取締役25名・監査役12名に対するヒアリング（平成24年4月から6月）と社外取締役のサポート体制等に関して企業18社に対するヒアリング（平成24年12月）を行っており、その結果の概要は、本研究会の中間取りまとめにおいて紹介されている。これらのヒアリングで得られたプラクティスで参考となるものも、本プラクティス集において紹介している。

を整理したという性質上、内容が大部なものとなるため、参照の便宜のためにプラクティスの傾向等の概要を示したものを点線枠囲み内に記載している²。

- また、現在我が国企業に求められているコーポレート・ガバナンスに関する取組を検討するに当たっては、海外の企業における取組を参考にすることが有益である。そこで、英米各国の企業における開示資料を調査した。その概要は参考資料のとおりである。
- 海外の企業における取組も、各社において、自主的な判断により、必要に応じて、適切なコーポレート・ガバナンスの体制を構築するための主体的な検討や取組に活かすことが考えられる。
- なお、コーポレート・ガバナンスに関する取組は、それぞれの企業がその置かれた状況に応じて工夫すべきものであり、本プラクティス集に記載のプラクティスを一律に推奨する趣旨のものではないことに留意する必要がある。

2. 基本的な検討の視点

(1) ボードプラクティスについて

- 我が国の取締役会は、伝統的には業務執行の意思決定を中心とした機能を果たすことが多かった。現在では、機関設計を問わず、取締役会の監督機能の強化が求められている。
- 各社における適切な取締役会実務（ボードプラクティス）を検討するにあたり、自社の取締役会の役割、すなわち、監督機能と意思決定機能をどのようなバランスで実現しようとするかが重要であり、かつ、全てのボードプラクティスの前提となる。
- したがって、下記に示されたボードプラクティスを参照しつつ、自社のボードプラクティスを検討するにあたっては、自社の取締役会の役割（監督機能と意思決定機能のバランス）を踏まえて、例えば、以下の点を検討することが有益である。
 - 取締役会で議論する事項の設定（下記第2の1, 2参照）

² 各プラクティスにおいて、監査役会設置会社と指名委員会等設置会社を区別したほうが分かりやすい項目については、区別して記載している。なお、会社法制定前の「委員会等設置会社」と平成26年会社法改正前の「委員会設置会社」も現在の呼称である「指名委員会等設置会社」に統一して記載している。

- 社外取締役の選任や多様性への配慮を含む取締役会の構成（下記第2の4, 5, 9 参照）
- 監督機能を強化するための指名や報酬に関する社外取締役を構成員とする委員会の設置（下記第2の8 参照）
- 取締役会の機能を果たす上で必要となる情報の提供や役員間や社内との連携等に関する体制の整備（下記第2の3, 6, 7, 11, 12, 13 参照）
- 取締役会が期待した機能を果たしているかの評価（下記第2の10 参照）

(2) 役員報酬設計について

- 役員報酬は、役員の過去の職務執行の対価としてだけでなく、インセンティブとしての機能を活用することが求められている。
- 報酬のインセンティブとしての機能に着目すると、役員報酬は、目標達成を動機付ける手段である。したがって、報酬のインセンティブとしての機能を効果的に実現する前提として、各社において、
 - 経営戦略や経営計画などにより示される企業の目標
 - 役員個人の目標
 を適切に設定することが必要である。
- 報酬は、基本的には、設定された目標を報酬の連動指標として設定することにより、目標達成のインセンティブとして機能する。
- また、具体的に報酬として支給される交付物や連動の方法によっても、役員に設定されるインセンティブは異なる。
- 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

- 検討の視点を踏まえて、該当する報酬プランとの関係等³の概要を示すと以下のとおりである。

報酬プランの例	報酬プランの概要	変動・固定	連動期間	交付物	連動方法	
パフォーマンス・シェア (Performance Share)	中長期業績目標の達成度に応じて交付される現物株式。	変動	中長期	株式	上方/下方に連動	
リストラクテッド・ストック (Restricted Stock)	譲渡制限が付された現物株式。					
役員持株会	株式取得費用として金銭を持株会に拠出し、持株会を通じて株式を取得。					
株式交付信託	信託を通じて株式を取得。設計によって、パフォーマンス・シェアやリストラクテッド・ストック同様の仕組みを実現することが可能。					
株式報酬型ストックオプション	権利行使価格が1円等極めて低廉な価格のストックオプション。行使条件や付与条件を工夫することによって、パフォーマンス・シェア類似の仕組みを実現することが可能。			新株予約権	上方/下方に連動	
ストックオプション	自社株式をあらかじめ定められた権利行使価格で購入する権利。					上方に連動
ファントム・ストック	仮想的に株式を付与したとみなし、配当と売却益を現金化して受給する権利。					金銭
ストック・アプリシエーション・ライト	株価上昇相当額を現金として受給する権利。			上方に連動		
金銭賞与	—			中長期/短期	金銭	—
役員退職金	—			固定	中長期	金銭
月額報酬	—	短期	金銭		—	

³ 報酬設計の呼称は各社により異なる。また、各報酬プランの概要も、具体的な設計によって異なるため、一般的な設計の場合を念頭に記載している。

第2 ボードプラクティス

1. 取締役会の役割

(1) 付議基準、付議事項

<監査役会設置会社>

- 取締役会が監督機能へ特化することや、執行のスピードアップのために、社外取締役の導入等をきっかけとして、具体的な業務の意思決定に関する事項は付議基準を引き上げ、取締役会では経営戦略や経営計画に関する事項を主として議論する方向で付議基準を見直し又は見直しを検討している会社が多数。
- 一方で、社外取締役の客観的な意見を踏まえて、取締役会において意思決定をした方が良いとの考え方等から、業務上の意思決定に関する事項も幅広く上程している会社もある。なお、そのような会社においても、指名や報酬の決定に関する事項については、監督機能の強化等の観点から、任意に社外取締役を構成員とする委員会を設置している会社も多数ある（下記8（指名・報酬委員会等の社外取締役を構成員とする仕組みの活用状況）参照）。
- リスク管理体制の整備が進んだことを契機に、付議基準を上げた会社もある。
- 具体的な付議基準は、東京弁護士会が発行しているガイドラインに準拠している会社やそれを参考にしている会社が多い。ただし、ほとんどの会社が、定量基準（例えば、総資産の1%等）だけでなく、定性的な面も考慮している。
- 持株会社においては、子会社の判断で意思決定できる範囲を拡大させるため、子会社の判断のみで決定できる事項の金額基準を引き上げる傾向があるが、子会社の本業ではない投資や資本参加に関する案件などは、当該子会社だけでなく、持株会社の取締役会による承認を必要とするようにしている。

<指名委員会等設置会社>

- 取締役会では経営戦略や経営計画などの大局的な議論を中心として行っている会社が多い。
- 法律上、原則として委任が認められる事項を全て執行役以下に委任して具体的な業務上の意思決定は執行役以下で行う方向の会社もあれば、具体的な案件についてもある程度は取締役会で決定することを想定して

いる会社もある。

<監査役会設置会社>

1. 取締役会で承認する「取締役会規程」及び「権限区分表」にて定めている。基準は、東京弁護士会の「新・取締役会ガイドライン」に準拠している。取締役会の開催のタイミングを気にしてM&A等の取引をしなければならないことに経営トップ層が問題意識を持っていたため、上程事項を絞れないか検討したが、既に相当絞り込んだので、現行法では難しいという結論となった。金額基準は、対価が取引の段階に応じて支払われる契約の場合など、どの時点の対価まで対象にして定量基準にあてはめればよいか悩ましい問題がある。支店の移転については、取締役の感覚だと、経営会議で決定すればよいが、会社法上付議しなければならない。その他にも違和感のある議案は散見される。付議事項を絞ることにつき、社内にも意見は色々ある。取締役会で、具体的な意思決定について、社外取締役の目も入れて議論した方がよいという意見もあれば、取締役会は監督に特化して、執行のスピードを重視すべしとの意見もある。
2. 持株会社体制であるが、子会社の意思決定事項につき、どの程度持株会社においてコントロールするかは悩ましい。子会社が独自の判断で意思決定できる金額基準を、50億円から100億円に引き上げた。権限を与えて自由に進めさせる方針であり、持株会社の決定事項として上がってくるものは多くはない。他方で、子会社の業務のうち重要度の高い決議事項については、当該子会社の取締役会のみならず、持株会社の取締役会による事前の了承を必要としている。
3. 付議事項は多い。業務執行の意思決定であれば、幅広く上程している。
4. 持株会社に移行後、事業子会社の判断と責任で迅速な意思決定を行うため、付議の金額基準を少しずつ上げていっている。通常の事業活動に関する案件は、取締役会の付議基準として定額の基準金額を設定している。他方で、本業ではない投資や資本参加に関する案件は、会社全体の経営戦略や事業活動に与える影響が大きいため、全て持株会社の取締役会に上程している。
5. 分権化を進めて、執行側の裁量を増やしていく方針としている。現場で決定できる事項はできるだけ執行役員へ権限移譲している。投資金額5億円の定額基準を定めている。ただし下回る場合でも、重要なものは適宜付議している。
6. 取締役会の事前会議として経営会議が存在する。経営会議後に、取締役会に付議すべきものが取締役会の議案として上程される。また、経営会議にて決定済みの案件については報告している。付議の金額基準については総

資産1%等による定量基準のみではなく、定性的な面も考慮して、多少保守的な運用をしており、幅広に付議している。他方で、社外取締役を導入後、実質的な審議を行うため、付議基準を引き上げた。現在も、付議の金額基準を少しずつ引き上げている。取締役会では、事業の将来見込みなどを提示するが、仮にうまくいかなかった場合でも、その原因を明らかにして次に活かせるようにするため、実際に達成されているかも継続的に報告している。

7. 社外役員が増えて取締役会の議論が活性化してきたので、付議・報告事項を整理し、経営戦略やリスク管理といった真に重要な案件に絞って議論したいと考えており、付議・報告事項をもう少し絞れないか検討している。社内で上程基準に関する先例を蓄積している。「重要な業務執行」に当たるか否かは、まずはこの先例に従い、判断に迷う場合は弁護士に相談して判断する。
8. 取締役会の議題を監督と重要な業務執行に限定し、可能な限り執行と監督が分離するよう付議基準を定めている。投融資案件の増加に伴い、社外取締役が参加する取締役会では、どういう考え方・戦略でやるかという大きな議論に注力できるよう包括的方針を決議し、具体的なあてはめに過ぎない具体的な案件の判断は社長に一任することで効率化を図っている。なお、社長に一任された事項の経過は社外取締役に報告している。報告の結果、社外取締役から、当初の予定よりも投資額を引き上げてはどうかと提案された。「重要な使用人」の選任について、大きな組織の変更の方針については、取締役会で決議し、その方針の範囲内で、個々の従業員の異動については、あまり上程しないようにしている。具体的には、以前は部長クラス以上の選任はすべて取締役会へ上程していたが、現在は必要十分な判断ができるように執行役員クラスのみ上程している。社外取締役は、従業員の顔や名前まで仔細に把握しているわけではない。上程すると、経歴から何から説明しなければならないが、負担感に比して意味があるのか疑問だった。
9. 付議事項は会社法上求められるものより広い。付議基準の細目を定めるガイドラインはよく見直している。金額基準も、会社の資産規模や事業形態の変化に伴いどんどん上がってきている。一定の金額基準を設けているが、事業ごとに金額のインパクトは異なるので、定性的な要素も考慮して付議するか否かを決定している。例えば、新規事業に進出する場合は金額基準に満たなくても上程している。金額自体は付議基準に満たなくてもリスクが高い案件については、定性的に考えて取締役会に付議すべきか否か悩むこともある。

10. 子会社の事業活動について、親会社の承認が必要な事項につき、金額基準がなかったので、新たに設けた。他方で、殊更に子会社の経営の自由度を奪うのではなく、報告すべき事項を報告させることにより、経営の自由度は保っている。海外子会社のコーポレート部門（人事、総務、法務、経理）の正式な報告先はすべて親会社とし、副次的な報告経路を当該子会社とした。以前は逆だった。海外子会社の場合、当該子会社のコーポレート部門は、当該子会社の社長のほうを向きがちなので、報告のルートをルール化した。このようにグループ全体のリスク管理体制を再構築した。これらの体制の整備を受けて、業務執行者が決定できる業務の範囲を拡大し、金額で定めた付議基準を引き上げた。取締役会への報告事項について工夫している。例えば、経営会議結果を必ず報告し、戦略に関する議論活性化のため事業部門毎に現状や課題等を報告し、リスクやコンプライアンスに関する事項も社外取締役からの要請を受けて、定期的に報告している。
11. 金額基準上は上程しなくても良いが、定性的な重要性があるものは代表取締役と相談しながら上程するか決める。例えば、提携先との継続的な関係の維持、当該事業に与えるインパクトなどを定性的なものとして考慮している。海外事業や新規事業は、基準内でも客観的な意見をもらった方が良いので、取締役会に上げている。また、決議事項にするか報告事項にするかも迷うところ。報告は事前に行い、実行後も、経過報告を入れるように運用している。付議事項も見直そうという議論は、社外取締役を導入した当初はなかったが、取締役会を運営する中で、社外取締役から、「個別の業務執行に関与してしまうと、監督することが難しくなってしまうため、より大きな経営方針を審議できるようにしてはどうか」との指摘があり、基準や運用の見直しを検討している。
12. 会社法の条文に明記された事項以外にも、経営の基本方針やビジョンについて議論している。中期経営計画も取締役会で決議している。付議基準として弁護士会の総資産1%基準も意識しているが、あまりギリギリを狙うと金額が変動した際に困るので、保守的に絶対額を基準としている。ここ数年、取締役会の役割としてよりモニタリングに重点を置こうという考え方の下、付議基準の金額を上げて権限委譲を進め、個別の意思決定よりもグローバルな経営の方向性に議論をシフトしている。
13. 意思決定を行うタイプの取締役会であり、定量基準は会社規模に対して低く設定している。取締役会へは、定性・定量各面で2段階での付議・報告を行う仕組みとしている。まず定性的に取締役に認識・承認してもらうために付議を行い、その後必要に応じて金額等の定量的な内容を報告。
14. マネジメント型の取締役会であるため、業務執行に関わる付議事項も幅広

に付議している。社外の知見を業務執行に活かしたいと思っているため、下部組織へ大きく権限を委譲していくつもりはない。付議の定量基準として、金額基準 50 億円を設けている。ただし、もう少し執行サイドに任せて、金額基準を引き上げてもらってもよいのではと思っている。弁護士会基準は特に意識していない。取締役会 1 回当たりの付議・報告件数は 10 件程度。全社の経営戦略を考える部分と、個別案件の部分に分け、特に後者については事前説明資料に内容を記載して当日は質問のみとすることで取締役会を効率化するとともに、全社の戦略を考える部分についての時間を確保している。

15. 経営会議に業務執行にかかる権限を委譲し、取締役会はおっぱら経営会議の監督を行う。可能なものは執行サイドへ権限委譲を進めて、付議基準を都度改訂している。取締役会の主要な決議事項は、役員人事と投資案件。弁護士会の基準を参考にしつつ、金額基準（50 億円～100 億円）を設けている。近年は、金額基準を超える投資案件は少ない。
16. 取締役会に諮るのは数百億円以上の投資案件。総資産 1% よりも低い金額に設定。具体的に意思決定をしている点でマネジメントボード的な意味合いが強い。他方で、多くの計画の報告を上げているので、モニタリングボード的な意味合いもある。両方の要素を併せ持っている。
17. 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。

<指名委員会等設置会社>

18. 多数の事業部門があり、事業活動の中身が多様で、取締役会での意思決定に多くの時間を要したため、事業部門の意思決定のスピードを上げるために指名委員会等設置会社に移行した。取締役会においては、経営改革の実施状況や事業戦略を中心に議論している。法律上委任が認められる事項をすべて執行役に委任し、取締役会では法律上要請される必要最低限のものだけ決議している。事業提携や M&A も執行役会で決定している。金額が大きくても取締役会には上程していない。執行役会は、原則毎週開催しており、M&A や重要な取引案件の交渉などで、スピーディな意思決定が可能になった。事務方も、柔軟にスケジュールを組むことができる。
19. 経営と監督を明確に分離し、執行がスピード感を持った経営判断を行い、社外取締役が過半数を占める取締役会が執行に対する監督を行っている。

付議基準を限定列挙した内規を作成しているほか、経営戦略にあわせて随時基準を見直している。定量的な金額基準を設けているが、案件の目的や新規性等の定性的な側面も考慮し、金額基準を満たさないものでも取締役会に付議することはある。M&A等で機動的な判断を行う必要がある案件については、大枠を取締役会で決定、あるいは一部条件付きとした上で執行に権限委譲をする場合がある。大枠や条件付き決議は、指名委員会等設置会社のほうが法的な疑義無くできると思う。

20. 取締役会で決議するのは、中期経営計画や重要な決算のみ。それ以外の具体的な業務執行の意思決定は、中期経営計画の枠内であれば、執行役に任せていた。決議事項ではないものの、重要な案件は案件の区切りごとに取締役会に定期的に報告していた。また、小さな案件は、定期的な業務状況の報告を入れていた。社外取締役から「青天井」は良くないと指摘を受け、現在は金額基準を設けている。しかし、その金額基準が低いとの意見もあり、改めて金額基準の見直しを検討している。M&A 案件では、時に迅速な決断が求められることから、取締役会を開催する時間がないこともある。開催できないとき、執行側では「取締役会の承認を得ることを条件として」という条件付きで案件を進めるなど工夫している。
21. 決議事項は1回当たり2~3議案程度。取締役会には法律上委任できないものしか残っていない。経営方針と決算報告を照らしてなぜこうなっているかといった大局的な議論を行っている。投融資案件はCEOの下に任意に設置した委員会で議論し、ほとんどそこで決めている。取締役会に上がってくるのは決議案件ではなく報告案件がほとんどである。大規模なM&A 案件も、報告案件である。
22. 決議案件よりも報告案件の方が多い。基本的には法律で委任できる事項はすべて執行役以下に委任している。来年度から取締役会の権限を拡大する予定である。具体的には、今まで執行役限りで承認していた予算の決定を取締役会の決議事項とする。なお、ここでいう予算とは個別案件の予算ではなくセグメントごとの大枠の予算の決定であり、個別案件について議論する趣旨ではなく、大局的な議論を取締役会で行うための改定。なお、個別案件の付議基準も設けているが、ほとんど上程されることはない。
23. 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な事項の決議に、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。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。事業部門ごとの評価も取締役会で行っており、評価がよいと事業部門

の権限が拡大する。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。

(2) 社外取締役の選任を踏まえた議論の状況

- 取締役会の上程議案や報告事項について、社内では取締役会の前に既に議論・検討をしているので、社外取締役を導入した多くの会社では、社外取締役への説明、社外取締役からの指摘やそれを踏まえた議論が中心となっている。
- 個別案件よりも、全社的な経営戦略や経営計画に関する議論が増えた会社が多い（上記(1)も参照）。
- 社外取締役の意見や指摘に基づき、上程された議案が否決されることはほとんどないが、再度審議されることや経過報告等の条件付の決議となることがある。また、否決されなくとも、執行側の評価に影響する場合もある。

<監査役会設置会社>

24. 社外取締役が入ったことにより、取締役会に緊張感が創出された。外部の目で、内部では当然のこととして深く考えられていなかったところを指摘してもらえらる。社外取締役は4人いるが、法律家、事業関連の有識者、経営者のほか、会計士又はコンサルタントを選任している。毎回、各社外役員の詳細知識、経験にもとづく発言・監督をしてもらっている。時には厳しい意見もある。社外取締役に直接意見を聞いたほうがよいとの考えのもとに、緊急性がある場合にも、必ず臨時取締役会も開いている。書面決議は用いていない。
25. 社外役員からの発言も多く、建設的な議論が活発に行われている。外部の視点導入により取締役会が活性化した。
26. 経営会議（常務執行役員と社内取締役のみが出席）で決定したことに対して、取締役会で社外取締役や監査役から様々な意見をいただいております、形式だけの取締役会とはなっていない。社外取締役を導入したことにより、社内の論理が通用しないので、なあなあで決めることが許されなくなったと感じる。取締役会で否決されることはこれまでなかったが、半年後に経過措置を説明することを条件に認められたという事案はあった。
27. コンサルタント出身者、弁護士、経営者の社外取締役を選任している。取

取締役会において、各人の専門性にに基づき、リスクの見落としがないか、活発に意見を出してもらっている。上程された議案が否決されたことはないが、社外取締役の指摘に基づき、再度審議されることがある。

28. 取締役会における議論の対象は、事業の基本的な事項に関することから、海外展開に関わる事項まで幅広い。
29. 取締役会の事前会議として経営会議が存在し、社内での議論は経営会議で概ね尽くされている。そのため、取締役会における議論で、端緒となる指摘は社外取締役からの質問であることが多い。「社外の目」からの積極的な意見・提言により議論は活発に行われており、「気づき」を与える役回りを担ってもらっている。中には差戻しになる案件もある。社外取締役はグローバル事業の経営につき幅広い識見と豊富な経験を有する者を選任している。この結果、業界の常識に囚われることのない広い視野からの指摘により、客観的かつ多角的な視点から検討して、意思決定を行えるようになった。
30. 社外取締役が中心となって質問できるように取締役会議長が運営している。社内役員のみで行う経営会議を毎週行っており、社内取締役はそこで意見を出しているため、取締役会では社外取締役からの質問に回答することが中心となる。質疑応答の時間は、概ね説明と同じくらいの時間を確保している。
31. 個別の投融资案件の良し悪しというより、全社的な経営戦略に適合するかという大きな視点での議論が増えた。投資について、経過報告をしたところ、社外取締役から、予定よりも投資額を引き上げてはどうかと提案された。
32. 社内取締役は経営会議で既に議論しているため、取締役会では社外取締役の発言が中心となる。社外取締役の発言がきっかけで、付議された案件が見直されたこともある。また、取締役会では、経営会議での議論の概要やそこで指摘された留意事項等が報告されている。
33. 個別の決議事項、報告事項に関して、社外取締役が中心に質問をする。これに対して業務執行取締役が回答する形式で議論が進められる。社外取締役から質問が出ることを考慮して、付議の準備を入念に行うようになった。社外取締役は、取締役会に付議された案件には最終的に反対はしない。しかし、案件の内容が指名委員会における議論に影響することがある。取締役会で承認を受けることについて、一般株主の代表者から業務執行に対する「お墨付き」を得るという意識が高まった。
34. 業態上利害関係が抽象的なものが多く、単純な製造販売業等と比べると、社外取締役には判断が難しいところもあると思う。他方で、社外取締役に

対して説明することを意識すると、業界の暗黙のルールが通用しないので、より客観的な説明を求められるようになっていく。社外取締役導入前に比べて、開催時間は長くなっている。取締役会での発言は社外取締役が中心で、約7割は社外取締役からの発言。社外取締役には前日に事前説明会を行っており、質問事項を引き取った上で取締役会に臨むが、それでも当日に思ってもみなかった角度からの質問が出ることもよくある。社外取締役の指摘を踏まえて、3か月ごとの経過報告を前提に、決議されることがあった。

35. 各人が個々のバックグラウンドに根ざした発言をしている。報告をする側も、社外取締役にも分かりやすい論理構成で資料を作る意識が高まった。緊張感をもって取締役会資料の作成にあたっている。
36. 社外取締役については、どういったバックグラウンドを有する人がほしいかを考え、金融面での知見、同業経験、客観性・冷静性といった要素を重視している。このような多様なバックグラウンドから、各事業の経営戦略について喧々諤々の議論がなされている。
37. 社内取締役は経営会議までの間に議論しているので、取締役会では社外取締役が質問し、社内取締役が答えることが多い。社外取締役導入前は、取締役会では特に質問もなく決めていることがあったが、社外取締役の導入により社内取締役への牽制機能が生まれたように思う。社外取締役からの指摘で議案が否決されることはないが、指摘を踏まえて見直しをすることはある。

<指名委員会等設置会社>

38. 指名委員会等設置会社に移行してから、取締役の人数が減り、社外取締役が5名入り、議論が活発になった。取締役会においては、経営改革の実施状況や事業戦略を中心に議論されているが、社外取締役はそれぞれの経験、知見に基づいて活発に議論してもらっている。社内の人間だけだと見逃しがちな基礎的な指摘があることも多い。また、海外市場の状況に関連した質問が出ることも多い。
39. 取締役会では事務局作成のアジェンダを利用するが、アジェンダ外の事柄についても、社外取締役を中心に幅広く議論している。各社外取締役は自己の専門分野に責任感を持ち、活発に議案に対する指摘やアドバイスを行っている。投資案件について、社外取締役の指摘により、追加調査等一部条件付きでの決議となる場合があった。
40. 取締役会では当日は社外取締役の発言が中心。社外取締役の発言がきっかけで取締役会で否決となった例はないが、次回報告することとしたり、弁

護士に問題がないか確認した上で社長一任として決議したりすることはある。社外取締役から特定事項の調査を依頼され、次回の取締役会で結果を報告することがある。

2. 後継者の計画

- 指名委員会において、社長や社長以外の業務執行者の後継者計画について議論している会社や、非公式に社外取締役を交えて後継者候補者を議論している会社がある。
- なお、後継者の計画に関連する英米の取組については参考資料を参照されたい。

<監査役会設置会社>

41. 指名委員会の職務は、社内取締役の選任・再選の基準とプロセスの妥当性、後継者計画・運用状況の適否に関する事項など。直接の職務内容ではないが、代表取締役社長の任命に際しては、指名委員会にも事前に説明を実施している。

<指名委員会等設置会社>

42. 人事部門で執行役候補者群を設定し、特別なプログラムに従ってトレーニングを受けさせている。本人には通知しているが、候補者群から外れた者の士気にも影響し得るので、他の人には分からないようにしている。指名委員会では、執行役候補者を事前に報告してもらっている。社外取締役から、執行役候補者の決め方について意見をもらうことがある。また、取締役会メンバーによる懇談会の場で執行役が説明する際には次期執行役候補者にも同行してもらっている。執行役候補者から説明したり質問に回答してもらったりすることもある。
43. 指名委員会では、個別の人材の資質が分からないので、その点に関する意見はあまりなく、後継者の育成方針に関する意見が出ることもある。経営戦略とのマッチングを考え、だからこの人が役員になるのだ、ということを確認するようなディスカッションを行っている。指名委員会では、執行役の選解任についても議論している。これは、執行役になるところから見ないと、取締役の候補者を選ぶときにどういう人材か直ちに分からないため。
44. 指名委員会において、創業者である前 CEO が指名委員会委員長と相談して、5年後、10年後の会社の姿を踏まえて次の CEO の人選を議論している。
45. 社長候補者に取締役会で担当案件の報告をさせ、社外取締役に次期社長候

補がどんな人物かを見てもらっている。社外取締役も、内々に社長から社長候補者は伝えられているようなので、取締役会の場で、社長候補者の適性を見極めているというところだと思う。さらに、社長選任については指名委員会が一段踏み込んで細かく見ていくべきだと考えており、非公式ではあるが、社外取締役に、社長候補者案の段階で共有するための会議を開き、社外取締役から意見をもらっている。また、指名委員会では、法定の権限に加えて、執行役の人事につき、取締役会が決定する前に委員会に報告するようになっている。

3. 監査役役割、監査役と社外取締役の連携等

- 監査役と社外取締役の役割分担に関する考え方や実態は各社各様である。
- 監査役スタッフや取締役会事務局等を通じて、監査役と社外取締役の連携を図っている会社や、社外取締役と監査役が直接意見交換をする機会を設けている会社がある。

(1) 社外取締役の選任を踏まえた監査役役割等

ア 監査役と社外取締役との役割分担等

46. 理論上は、社外取締役は取締役会を通じての業務執行取締役の監督を行い、監査役は、往査、重要な会議への出席、監査法人・内部監査部門との連携及び各部門からの報告徴求をもとに、適法性監査をすると整理している。しかし、率直に言って、あまり明確な役割分担はされていないような印象もある。例えば、取締役会で、社外監査役からダイバーシティが進んでいないと指摘を受けて、後で人事部が社長にしかられたことがある。それがきっかけで、少し進んだところもある。
47. 社外取締役は、時にはアクセルを踏み、経営側のお尻を叩いて、意思決定をサポートし、会社業績向上に努める役割があると考えている。この点は監査役とは若干異なる。逆に監査役は、法令遵守のために活動する色合いが強いと思う。
48. 社内と社外に大きな違いがあると認識しており、取締役と監査役の区別には大きくこだわっていない。社外役員からは、それぞれのプロフェッショナルの観点から意見をもらっている。社外取締役は常勤ではないため、取締役会事務局と監査役スタッフの担当者レベルで緊密にやりとりしている。監査役には監査役会スタッフが専任されており、社内・常勤の監査役がいるため、圧倒的に情報量が多い。
49. 社外監査役と社外取締役は、どちらも社外という立場を活かして、独立した視点から会社の健全なガバナンス維持に資するものであると考えている。

社外取締役は取締役会の議決権を持ちながら経営上の監督を行うのに対し、社外監査役は社外取締役も含め取締役の職務執行を監査している。社外取締役は企業経営経験者3名で、それぞれの豊富な経営経験を通じ、会社の経営に参画しているとともに、経営全般において幅広く助言をいただいている。社外監査役は公認会計士1名、弁護士1名の2名で、それぞれの専門の立場から、取締役の職務執行について監査している。

50. 社外取締役と監査役の役割分担は明確には意識されていないが、業界の特性上、リスクを取ることが必ずしも推奨されていないからかもしれない。
51. 社外取締役と監査役それぞれ役割分担はあるものの、やや重複感を感じる。監査役は、社外取締役の発言を待ってから発言している。まず経営としてどうしたいかがあって、それを前提に監査するという発想だと思う。
52. 取締役会で、監査役から「妥当性」に関する発言もある。監査役は、意識の上では適法性監査が中心と思っているかもしれない。企業としても、コンプライアンス関連の問題が起きたら、まず監査役に知らせる。本当に大きなコンプライアンス問題は監査役で、通常のリスクは内部統制で管理すべきと考えている。
53. 社外取締役・社外監査役いずれも共通して社外という立場から発言しているように思う。発言の違いは取締役か監査役かというよりも各自のバックボーンによる影響の方が大きい。
54. 社外取締役には経営者としての知見に基づくアドバイス機能が期待されている。監査役は、違法性のチェック機能が主として期待されている。
55. 監査役は適法性監査を担当し、ブレーキの役割を担う。ただし、監査役が妥当性にわたる内容について意見することもあり、完全に棲み分けている訳ではない。
56. 監査役は適法性監査を担当している。ボードに対する抑止力であると考えている。社外監査役についても経営判断原則の合理性を確認してもらうために弁護士を、経営経験があり会計に明るい人ということで会計士を登用している。ただし、海外投資家に説明していて、国際的には理解されにくい。
57. 当社では監査役が経営戦略に関して意見を言うこともある。社外取締役と監査役の役割を厳密に捉えるよりも、二重、三重の仕組みになっているのは良いことだと思う。監査役は、妥当性の問題にも意見を言うようであれば適法性の問題も発見できないので、妥当性の問題だからという理由で、発言を制限されるべきではないと思う。

イ 監査に必要な費用の負担

58. 監査に必要な経費は、たとえ当初の予算外の支出であっても手当てされるので、予算を意識するあまり監査に必要な業務を行うことができない、ということはない。
59. 必要な費用については適切に措置されており、費用についての制約はなく、監査を行う上で問題は生じていない。

ウ 監査役と内部監査部門との連携

60. 監査役は、経営監査室によるモニタリングや社内外からの通報・相談窓口を利用して内部統制状況を把握している。
61. 内部統制部門のスタッフは、社長と社外監査役の両方にレポートを提出している。内部統制部門が作成した改善策に問題がある場合には、社長に対して意見を申し出ている。
62. 執行サイドの内部監査部門と監査役の連携は重要である。内部監査をする前に必ず着目点について報告を受け、意見交換をしている。また、内部監査の結果は、経営会議で報告される前に共有され、問題点・改善方法について打ち合わせをしている。
63. 内部通報システムには複数のルートがあり、法務部に通報するルートもあれば、監査役に通報するルートもあり、実際、月に1~2回程度、海外の子会社の情報を含めて直接監査役に内部通報されている。内部通報の内容は、監査役会で、社外監査役に全て報告するようにしている。
64. 社外の弁護士と社外監査役を窓口として、社外の人に直接スピークアップ（内部告発）できる制度を設けている。

エ 監査役と代表取締役等との面談

65. 2006年から監査役と代表取締役の意見交換を開始し、四半期ペースで実施している。
66. 社内監査役と代表取締役は、年に4回ミーティングを実施している。そのうち2回は社外監査役も含めてのミーティングである。
67. 監査役は月1回、社外監査役も含め、社長、会長とのミーティングを行っており、監査役が監査を通じて感じたことなどについてざっくばらんな意見交換を行っている。

オ スタッフの配置

68. 監査役の専属の事務局があり、必要な調査や資料の収集を行っている。
69. 監査役の専属スタッフが数名存在する。このスタッフの人事考課は監査役

の権限であり、執行からは独立している。

70. 不祥事が起きた当時は監査役付のスタッフがおらず、不祥事発覚後、反省を込めて監査役付のスタッフを設置した。

(2) 社外取締役と監査役の連携

71. 年に1回程度、監査役会の後に監査役と社外取締役が意見交換を行う場を設けて連携を図っている。
72. 監査役スタッフから取締役会事務局に情報共有することにより、各取締役に情報が共有されるようにしている。
73. 監査役の事務局である監査役室のスタッフが動いて社外監査役と社外取締役をつないでいる。
74. 社外取締役と監査役の情報共有のための会議はなく、特に必要だという議論もない。必要な情報は取締役会で共有され、オープンになっている。
75. 監査役と個々の取締役等が年1回対話する機会を設けており、監査役は、会長、社長、部門担当役員、海外子会社のCEOのほか、社外取締役と対話している。それぞれの取締役等と個別に対話しているので、毎月1名とは面談しているイメージ。
76. 社外取締役と社外監査役と意見交換を行っており、調査の必要がある場合には、調査権のある社外監査役に調査を依頼することがあり、その結果、問題が発覚し、解決した例もある。

4. 経営の監督と執行の分離のための非業務執行取締役の活用

- 監督機能を強化するために、社外取締役を取締役会議長としている会社や、定款の定めで取締役会議長を社長でない取締役から選定することを明文化している会社がある。
77. 取締役会の議長は、定款の定めで、社長でない取締役から選定。
78. 監督と執行の分離を徹底するため、取締役会議長を社外取締役としている。
79. 経営の監督機能を明確にするために、取締役会議長と代表取締役社長を分離し、社外取締役が取締役会議長を務めている。

5. 社外取締役の活躍

- 会社や社外取締役により多岐にわたるが、(1)経営の方針等に関するもの、(2)指名や報酬の決定に関するもの、(3)利益相反の監督に関するもの、(4)少数株主等のステークホルダーの意見の反映に関するもの、(5)具体的な業務執行の決定に関するものに整理した。

(1) 経営の方針等に関するもの

- 経営戦略・経営計画に関するもの、資本政策に関するもの、社内体制に関するものに大別できる。
- 創業時からある不採算の事業について、社外取締役が撤退を後押しした事例もある。

<経営戦略・経営計画関連>

80. 他社の経営経験のある社外取締役から、製品の特性により海外消費者に受け入れられる可能性の違い、市場の将来性の違い等の知見を共有してもらい、経営戦略の策定等に役立っている。
81. 海外マーケット動向と経営計画の整合性、リーガル面について専門家の意見の必要性、新興国のカントリーリスクと調査の必要性を指摘してもらっている。
82. 中期経営計画など中長期戦略について、目標設定や達成の定量水準についても意見をもらっている。
83. 創業時からある事業から撤退したとき、社外取締役から、撤退の決断を後押ししてもらった。社内だけでは撤退の意思決定は難しかったかもしれないし、決断のスピードも違ったと思う。経営者として事業撤退の経験がある社外取締役から、撤退時の注意点について意見をもらった。
84. リーマンショック後は、先が見えない状況なので、中期経営計画を2年計画で作ってはどうかといった意見をもらった。
85. 素朴な意見を通じて中期経営計画のブラッシュアップにつながった。
86. 経営経験を有する社外取締役からは、自身の経験に照らして、執行サイドが提案する議案のリスク等についての指摘が行われ、取締役会の議論が活発化し、経営目標・戦略の実現性の向上に貢献している。
87. 海外情勢に詳しい社外取締役からは、ビジネスを展開しようとしている、又は既にしている海外の政治情勢を踏まえて、今後の事業の進め方について意見を述べてもらっている。
88. エネルギー・環境分野の専門家である社外取締役から、電力会社との競争や将来のエネルギー源の変化など、中長期的なエネルギー環境についてのアドバイスがあり、経営戦略、投資戦略の策定に貢献している。
89. 構造改革を推し進めるという観点からは、経営を総合的にマネジメントでき、経営執行の経験に基づいて社長に意見を言うことができる社外取締役が必要であると考え、他社での執行経験のある社外取締役を選任した。その結果、当該社外取締役が、従来収益源であったものの大きく業績悪化していた事業部門からの撤退を意見し、実現させることで、会社の構造改革

に貢献した。

<資本政策関連>

90. 社外取締役がいることで、社内の人間は客観的な議論を意識するようになった。直近はキャッシュが貯まっていることもあり、資本政策として配当・自社株買い等を議論することが多い。社外取締役からは成長投資すべきとの意見が強く、ここ数年でグローバルでの成長投資が2倍になっている。
91. 資本効率についてはよく指摘を受けており、負債比率を上げて、資本効率を上昇させている。

<社内体制関連>

92. 寄附に関する明確な基準を持たないことを社外取締役から指摘され、寄附に関する基準を作成することとなったことがあった。
93. 重要な社内規程において曖昧な定めがあることを社外取締役から指摘されたことをきっかけに社内規程を改訂した。
94. 海外子会社のトップ人事を取締役会決議ではなく執行に任せようという議案が出たことがあった。しかし、当該子会社は、グループ最大の事業会社であったため、社外取締役から重要な子会社のトップ人事はモニタリングの観点からも取締役会で決定した方が良いとの指摘を受け、従来通り取締役決議で行うこととした。
95. 社内でのダイバーシティに関する体制の整備について、外資系企業における経験を踏まえながら、よく指導してもらっている。
96. 女性の社外取締役から、社内の女性の活用体制について意見があり、その結果、女性の活用体制を見直し、高い女性管理職比率を実現している。
97. 他社での執行経験のある社外取締役が、しがらみや既得権的な発想が存在するために社内意見だけでは変革が困難だった製造現場での生産体制について、事業に関する知識と執行の経験を生かし、アドバイスをすることで、生産体制の改革に貢献した。
98. 他社での執行経験のある社外取締役が、法務部門が手薄な中堅企業において、会社法、金融商品取引法、内部統制など制度改革が行われた時期に、その知識・経験に基づいて制度改革への対応に貢献した。

(2) 指名や報酬の決定に関するもの

- 各社において様々であるが概要以下のような取組があった。なお、後継者計画については、上記2（後継者の計画）参照。
- 監督機能に特化した取締役会を持つ会社においては、社外取締役の役割

として執行側の業績を評価することに重きを置く会社や、業績の評価においては数字だけでは計れない部分の評価も行うことが重要と考えている会社がある。

- 次期社長を選ぶために、次期社長候補者を指名委員会に呼んで話を聞き、社外取締役だけで次期社長候補者について話し合うための会合を開いた例がある。
- 役員候補者の選考にあたって、社外取締役が候補者の面談を実施し、外部の視点から評価を行っている。
- 社外取締役を構成員とする委員会が下した客観的な評価をもとに、役員本人に対して厳しい評価を伝える役割を担っている。
- 外資系企業出身の社外取締役から、株主の目線を意識し、単年度で評価している役員報酬を中期経営計画と連動させることで複数年度の業績にコミットさせるべきとの指摘があり、報酬制度改革に着手している。
- 役員の業績連動報酬の設計に関して、事務局が提示した連動の幅をさらに拡大すべきとの指摘や、経営指標に株主目線からの指標も加味するよう指摘があった。
- かつては報酬が一度下がったらなかなか上げられない制度だったが、社外取締役の関与によって、客観的なフォーミュラを作成することや、決定手続の透明性が高まったことから、業績に連動して上昇する報酬を導入することができた。
- 不祥事発生時、社内では世論を意識して減俸処分を受けるべきという考えが強かった。社外取締役からは、会社としては不祥事防止にできることはやっており、なぜ結果責任を取らなければならないのかという意見が出て、減俸処分を取りやめた。

<監査役会設置会社>

99. 社長が報酬委員会に説明して説明責任を果たすことで評価の正当性を担保している。実際にも、「委員会が判断したから」ということで、本人に対して厳しい評価を伝えることがある。人事部のラインだけでは伝えにくいことでも、社外取締役を構成員とする委員会が下した客観的な評価であれば、仕方ないと思ってくれると思う。
100. 役員候補者の選考にあたって、社外取締役が指名諮問の委員として面談を実施し、外部の視点から評価している。
101. 社外取締役から、株主の目線に対する意識を高める観点から、単年度で評価している役員報酬を中期経営計画と連動させることで、複数年度の業績にコミットさせることができないかとの指摘があった。当該指摘に基づき、

検討をはじめている。外資系企業出身の社外取締役から、グローバル水準を意識した報酬制度の設計について、様々な意見をもらっている。

102. 構成員である社外取締役から指摘があり、報酬の設計について、人事が作成した原案の作り直しを命じられたことがある。
103. 役員の実績連動報酬の設計に関して、事務局が提示した連動の幅をさらに拡大すべきとの指摘があり、その後指摘に沿って、修正された。会社が採用する経営指標に、EPS や ROE 等の株主目線からの指標も加味するよう指摘があった。
104. 社外取締役から、報酬の設計について実績連動割合の比率を高めるべきとの提案があった。
105. ストックオプションの導入に際し、報酬委員会を開催した。議長である社外取締役が税制に知見のある方だったので、充実した議論を行うことができた。また、ストックオプションの設計において、社外取締役の指摘も踏まえ、株主と同じ立場で経営を見ることができるようになるため、株価成長率と連動させることになった。
106. 指名委員会及び報酬委員会で、社外取締役は積極的に発言している。また、社外取締役が積極的に発言できるように、指名の基準作りを行い、できるだけ客観的な基準で議論できるようにしている。
107. かつては報酬が一度下がったらなかなか上げられない制度だったが、社外取締役の知見によってそれを破るような実績連動のフォーミュラを作成することができた。
108. 指名委員会において、取締役の人数や、単に候補者の審議だけではなく、そもそも会社の経営方針に照らしてどんな人物が必要かというところから議論すべきとの指摘がなされた。報酬委員会において、社外取締役の指摘に基づき、責任範囲に応じた報酬体系とするため、代表権を持つ役員、取締役である役員への加算を盛り込んだ。
109. 社外取締役から、会社業績に比して報酬が低いので、むしろもう少しもらってもよいという意見がある。社外取締役と議論することで、客観性・透明性が高められるため、良い効果があるという認識。報酬水準も業績に応じて上げやすくなる。
110. 外資系企業で代表者の経験のある社外取締役が、任意に設置された指名報酬委員会において、インタビューによる次期社長の人物評価、年度当初に定める定量的な指標に基づく社長の評価などを行っている。
111. 他社での執行経験のある社外取締役が、他の社外取締役とも協働して、社長の人事に関し、社内取締役や監査役にインタビューをして客観的な視点で人物評価をし、最終的には任意の指名委員会において、社長の意向とは

異なる人を社長に選任した。このように、客観的視点を持つ社外取締役が次期社長を選任したことで、社長人事を巡る社内の紛争を防ぐことができた。

112. 他社での執行経験のある社外取締役が中心となって、人材育成プランの策定について提案を行っている。

<指名委員会等設置会社>

113. 取締役会は、主として執行サイドの結果を見ていて、具体的な事業活動の意思決定や執行は執行役に任せている。最終的に、結果の評価は、社外取締役が行う。企業経営は、時期によって誰がやってもうまくいくときと誰がやってもうまくいかないときがある。数字だけでは計れない部分をいかに評価するかが、社外取締役の腕の見せ所だと考えている。
114. ある事業からの撤退後、次期社長を選ぶために、次期社長候補者を指名委員会に呼んで話を聞き、社外取締役だけで次期社長候補者について話し合うための会合を開いた。
115. 当社では、最初に社外取締役を選んだ時、社長は、社外取締役に対し、何か間違ったことをしたら指摘して、いざという時には自分を解職することがミッションだと伝えていた。
116. ある不祥事が発生したとき、社内は世論を意識して、社長が責任を取って減俸処分を受けるべきという考えが強かった。そんな中、社外取締役からは、会社としては不祥事防止にできることはやっており、なぜ社長が結果責任を取らなければならないのか、という意見が出て、減俸処分は取りやめた。社外取締役がある種の防波堤的な役割を果たした。

(3) 利益相反の監督に関するもの

- 利益相反の監督の観点から以下のような活躍を行っている事例があった。

117. 他社での執行経験のある社外取締役が、企業経営を立て直すために他社の大規模な資本参加を受け入れることを検討する際、大株主である創業家だけの利益を追い求めるのではなく、膨大な数のカスタマーや一般株主を代表していることを意識して意見を述べ、取締役会での意見を通じて、判断に踏み切れない社内取締役の意見を変えていった。
118. 金融業（証券会社）出身の社外取締役は、株式交換による完全子会社化の案件において、株主の意見を踏まえて独立委員会を組成して交換比率に関する交渉を経営陣・株主・FA との間で行い、会社にとって有利な比率で妥結することができた。

(4) 少数株主等のステークホルダーの意見の反映に関するもの

- 社内のダイバーシティに関する体制構築等に関する助言を行っている例（上記(1) 経営の方針等に関するもの<社内体制関連>参照）、少数株主の利益も踏まえた活動を行っている例（上記(3) 利益相反の監督に関するもの参照）がある。

(5) 具体的な業務執行の決定に関するもの

- 社外取締役の経歴・経験や専門性に照らして、様々な指摘や助言等を行っている。

119. 取引案件において、デュー・ディリジェンスと価値算定の甘さを社外取締役から指摘され、再検討となったことがあった。
120. 商社出身の社外取締役から、投資レビューの方法が甘いのではないかという指摘をもらった。
121. 会社の方向を変えうるような M&A 案件の審議において、他社と共同で事業を行う際に押さえるべきポイントや、特に重要な合意事項について意見をもらっている。
122. 経営管理を専門とする大企業経営者出身の社外取締役は、投資案件の決定において、すでに経営会議において社内の議論を経ていたが、取締役会で外部の視点から問題点を指摘し、結果として多額の評価損を生じることになっていたはずの会社の買収を中止させることができた。
123. 海外情勢に詳しい社外取締役が、外国政府との関係悪化が懸念される海外の権益買収の案件において、外国政府の動向を踏まえたアドバイスをすることで、外国政府との関係を良好に保たせつつ、円滑な案件の遂行に貢献した。
124. 過去には、ある地域への事業展開にあたり、(当該取締役が) 現地当局との橋渡しの役割を果たし、その結果当該地域でのビジネスに成功できたことがあった。

6. 独立社外者のみによる会合

- 独立社外者のみの会合について、既に会社として公式に設定している会社や、会社としては設定していないものの、既に社外取締役が自主的に対応していると思われる会社や、社外取締役同士が議論しやすいように部屋を設けている会社がある。
- 社内者不在で有益な議論ができるか疑問であることや、社内者がいても社外取締役が遠慮せず発言できていることから、独立社外者のみの会合を設ける必要性をあまり感じていない会社もある。

- 監査役と社外取締役の連携については上記 3（監査役の役割、監査役と社外取締役の連携等）も参照。

125. 会社として社外取締役だけの会合をセッティングはしていないが、社外取締役用の部屋が用意してある。取締役会の日には、早めに来る社外取締役も多いので、その場で必要に応じて連携が図られている。
126. 社外取締役だけの会議体は、結局ミニ取締役会になってしまうので、設置していない。必要に応じて、社外取締役と社内取締役がアドホックに会合を行っている。
127. 社外取締役同士で、メールでのやり取りを行い、取締役会の付議議案について、意見交換をした上で臨んでいるようだ。実際に、社外取締役が、例えば、法律に関する事項であれば、「事前に弁護士である〇〇社外取締役に相談したのだが・・・」との発言があった。
128. 指名、報酬委員会では社外取締役・社外監査役がメンバーとなっていることから、両者の連携が事実上できていると思う。これ以外に、社外取締役・監査役のみでの情報共有の場は特に設けていない。
129. 社外取締役は、各人の専門性、広い視点、多様な角度からの知見を相互に提供し、取締役会の外でも協力している。独立社外役員（社外監査役を含む。）を中心とする会議体の設置を検討しており、その会議体の中では、監査役に、独立社外役員間での情報共有のため、法定の調査権限等の行使により得られた情報を提供する役割を期待している。
130. 監査役と社外取締役といった社外や非業務執行の役員だけが集まることはしていない。社外者だけで集まったとしても、社内の事情が分からなければ机上の空論しかできないような印象もあるので、意味のある議論ができるのか疑問があるとの意見もある。
131. 社外取締役専用の部屋を作り、取締役会前後にそこに集まってインフォーマルな議論をしてもらえるようにしている。公式に社外取締役だけが集まる会合が必要なのは、社内取締役と一緒にだと社外取締役が思い切った意見を言えない場合だと思うが、当社の社外取締役は経営者 OB が多く発言力がある。非公式な懇談会の際に、社外取締役にも確認したが、問題ないので不要との意見だった。他社とも情報交換しているが、同意見の社外取締役が多いと聞く。
132. 会社として設定はしていないが、社外取締役が自主的に社外取締役だけの会合を開いている。
133. 社外取締役のみで構成するミーティングを年に 1~2 回開催し、事務局も席を外して社外取締役だけで自由に議論をしている。取締役会や委員会以外でも社外取締役間でコミュニケーションをとってもらい、相互に理解を

深めることが、取締役会での議論を活発にするものと考えている。コミュニケーションをとることにより社外取締役の経営に対する課題意識も高まり、結果として取締役会の議論が実り多いものになっていく。

134. 公式には年2回、社外役員のための会合があり、そこで人事評価を含め経営事項についても様々な話をしている。
135. 情報共有のため、非業務執行役員間でディスカッションする機会を設けている。

7. 中心的な役割を担う社外取締役の選任等による他の役員との連携

- 中心的な役割を期待する社外取締役を確保するため、社外取締役の交代のタイミングをずらすことで、在任期間が比較的長い取締役を確保している会社がある。
- 社外者と社内者の繋ぎ役となる（社外取締役ではなく）社内取締役を選定している会社がある。
- 取締役会の前後や、取締役会以外の機会に、取締役会メンバーが集まる会合を設けて、役員間の意見交換や情報共有を行っている会社がある。

136. 単に「独立」であるだけでは、社内の情報が分からない。非執行の社内取締役を選任し、社外取締役と社内取締役の間に入り、情報共有や意見交換を促進することにより、実効的かつ客観的な監督の仕組みを実現している。
137. 社外役員の交代の時期はかぶらないように意図的にずらして、「たすきがけ」にしている。長い人にいわゆる **Lead Director** のような主導的な役割を期待している。
138. 活発な議論を促すために、社外取締役は一斉に交代するのではなく、常に会社のことをよく分かっている社外取締役が構成員の中に含まれるように就任と退任のタイミングを工夫している。
139. 筆頭独立取締役は、良いかもしれないが、社外取締役には負担になるかもしれない。また、筆頭でないと言われた社外取締役が機能しなくなりそうなので、あまり良くないと思う。リーダー格は自然とできるもの。社外取締役は60代の人が多く、年代として目上の人を尊重する部分が強いのではないか。
140. 社外取締役に対して情報を提供するため、常勤の社内取締役を選任している。その社内取締役は社外取締役と他の社内取締役とのつなぎ役の役割を果たしている。
141. 取締役会を、年に1~2回は、地方拠点で開催している。社外取締役に製造拠点等を見学してもらい、ざっくばらんに意見交換している。
142. 取締役会の後に同じメンバーで非公式の会合を設け、意見交換を行っている。

る。

143. 公式な取締役会だと、発言が過度に慎重になることがありえるため、非公式に集まって議論する会合を設けてはどうかという意見があったことから、複数回にわたって予算や重大な投資案件について、非公式なミーティングで意見交換をしている。
144. 取締役会メンバーがざくばらんに議論できる場として、不定期に懇談会を設けている。

8. 指名・報酬委員会等の社外取締役を構成員とする仕組みの活用状況

(1) 構成員、位置付け等

<監査役会設置会社>

- 指名・報酬諮問委員会には、役員構成や報酬の実務を説明できる者が必要との判断から、社長や会長がメンバーとなり、加えて社外取締役が構成員になることが多いが、中には社外取締役だけで委員会を構成している会社もある。
- 諮問委員会の委員長を社長としている会社が多いが、社外取締役を委員長としている会社もある。
- 役員人事に社外取締役が関与することに抵抗を感じる会社においては、まずは報酬諮問委員会を設置し、ある程度実績ができた上で、指名諮問委員会を設置するというように、段階的に設置している会社もある。

<指名委員会等設置会社>

- 法律上委員の過半数が社外取締役でなければならないが、これに加えて、委員長を社外取締役が務め、さらに委員会毎に異なる社外取締役を委員長としている会社、実務上社内の人間がいた方がよいとの判断から委員長をサポートする役割として敢えて社内取締役を入れている会社等、構成について各社で工夫している。

<監査役会設置会社>

145. 指名・報酬委員会の設置は、経営統合による会社の設立当初より検討課題として挙げられていて、社外取締役が過半数を占める体制が確立したのを機に設置した。取締役会の諮問機関であり、取締役5名（会長、社長、独立社外取締役3名）で構成される。議長は、社外取締役が務めている。年に約3回開催している。事務局は経営企画部、人事部、法務・コンプライアンス部。
146. 役員候補者及び役員報酬水準や制度に関して、客観性、公正性及び透明性

を持って審議を行うために設置。また、社外取締役を委員に入れることで外部の視点も取り入れ、よりその目的を強化するもの。取締役会の諮問機関として、役員候補者案や同報酬水準制度などを審議し答申するものと位置づけている。指名・報酬各委員会の定員は各 4 名で、うち社外各 1 名。社外取締役は、双方の委員会を兼務することはない。招集者は取締役社長である。直近では、指名は年 8 回、報酬は年 6 回それぞれ開催。事務局は秘書室。

147. 以前、ニューヨーク証券市場に上場したことがあるが、監査役の役割を外国人投資家が理解しきれないこともあり、海外と類似の仕組みを導入しようと検討したことが設置のきっかけ。任意の委員会として報酬委員会を 2002 年に、指名委員会を 2008 年に設置。両委員会とも恣意性を排除するため、社外取締役を委員長として、社内取締役 1 名、社外取締役 2 名という体制にしている。ただし、役員の人事まで社外の人に関与してもらうのには抵抗感があったため、まずは報酬委員会を設置した。在任期間が一番長い社外取締役を、指名委員会の委員長とし、報酬委員会の委員長は別の社外取締役をお願いしている。報酬委員会は、取締役以外に外部のコンサルタントにも入ってもらい、アドバイスをもらっている。指名委員会の事務局は、人事の部門長と部長クラス。開催頻度は年 1 回だが、退任が多い年は数回開催する。報酬委員会の事務局は、人事と経理の部長クラスのほか若手が数名。報酬の算定はオプション価格の数理計算など複雑な面もあるので専門知識を持っている者を事務局に入れている。開催頻度は、2 か月に 1 回程度。
148. 統合により持株会社体制に移行した。事業会社間の統合では、これをきっかけに、統合後の指名手続の透明性を一層確保する観点から、代表取締役社長の諮問機関として、任意に指名と報酬に関する委員会を設置した。構成員は、社長、副社長、社外取締役 3 名の計 5 名。議長は社長としている。年に 4~5 回開催している。担当事務局は、人事の部長クラスとしている。機密性の観点から、1 名作業者をつけるのみで、その他のスタッフは選任していない。
149. 客観的な立場かつ多角的な視点で、指名や報酬に関する助言をもらうために取締役会の諮問機関として設置。社外取締役 3 名、社内取締役 (CEO, COO) 2 名、オブザーバーで社外監査役 1 名から構成。メンバーの構成は代表取締役が定める。現在は、独立性を確保する観点から社外取締役 3 名を選出している。任期は取締役任期と同様に 1 年としている。毎年留任された場合でも社外取締役の任期上限 (10 年以内) が最大任期となる。3 か月に 1 回程度の開催を基本とするが、必要に応じて適宜開催する。

人事担当上級執行役員の1名が事務局。機密性保持の観点から、スタッフはつけていない。

150. M&A によって海外企業を買収しグローバル展開を加速化する中で、他の欧米先進国と比較したときに、ガバナンスの透明性と客観性を高める必要性があったことから、取締役会の諮問機関として、任意に指名と報酬に関する委員会を設置した。構成員は、社外役員を過半数とし、現在、指名委員会と報酬委員会はいずれも社外取締役1名(委員長)、社外監査役1名、社内取締役1名の計3名となっている。監査役が指名や報酬の決定手続に関与しても、業務執行にはあたらないと考えている。なお、オブザーバーとして外部コンサルタントが出席する場合がある。報酬委員会は年6回、指名委員会は年2回開催している。担当事務局は、人事部長としている。
151. 社外取締役を通じた監督機能強化のために設置した。各委員会には委員として社外取締役が全員(3名)入っている。社内取締役との構成比は概ね半々である。議長は、報酬諮問委員会が社外取締役、指名報酬委員会が社内取締役である。年に2回程度開催する。事務局は人事部門。
152. 過去の不祥事発覚と社長交代を契機に、不正防止及び有識者意見を取り入れ「社外の目」により客観性を高めることを目的に社外取締役を2名~4名とする現体制へ移行した。役員の選任プロセスにおける透明性・公平性を確保し、また、役員の報酬決定プロセスにおける合理性・妥当性を確保する観点から、取締役会とは別の独立諮問委員会として、任意に指名と報酬に関する委員会を設置。構成員は、取締役会の決議によって選定された3名以上の取締役で、その半数以上は社外取締役とするよう社内規程により定めている。議長は代表取締役社長としている。指名委員会は年に4回、報酬委員会は年に2回程度開催している。担当事務局はコーポレート人事室としている。
153. 指名委員会等設置会社への移行も考えたことがあるが、すぐには移行できないと判断し、折衷案として、取締役の諮問機関としての任意の委員会を設けることで指名委員会等設置会社のエッセンスを取り込むこととした。指名委員会は、社長が議長で、その他に社外取締役(2名)、社内取締役(2名)が構成員。報酬委員会は、社外取締役が議長で、社長、社内取締役(2名)が構成員。指名・報酬とも原則年1回開催する。事務局は人事部門が担当する。
154. 社長候補選任プロセスの透明性と客観性を確保することを目的に、指名・報酬委員会を設置した。取締役会の諮問機関であり、取締役会を拘束しない。構成員は、非執行社内取締役2名、社外取締役1名、社外監査役1名としている。当該監査役は、在任期間が長く、社内の事情を良く分かって

いるので、メンバーとなってもらっており、適法性の観点からの指摘を期待しているわけではない。議長は、非執行の社内取締役としている。事務局は、人事、法務、コンプライアンス等の担当部。

155. 社外取締役を導入した年から数えて、報酬委員会は1年目、指名委員会は2年目に設置した。いずれの設置についても、社外取締役が主導した。取締役会で、会社で役員の報酬基準を作ってどう運用するかを議論していた際に、社外取締役から、それは社外取締役の仕事ではないかとの意見があった。他の会社で社外取締役を兼務している別の社外取締役からも同様の意見があり、社外取締役を構成員とする報酬委員会を設置した。結果として、報酬の決定手続の客観性や透明性が確保できていると思う。他社を見ると報酬と指名に関して、両方設置している例が多く、報酬と指名はガバナンスの要であるとの考えのもと、指名委員会も設置した。指名委員会・報酬委員会いずれも、社外取締役全員と社長が構成員であり、取締役会の諮問機関として設置。議長は、指名委員会は社外取締役、報酬委員会は元社長である取締役会議長。不定期に開催しているが、概ね指名委員会は年に5~6回、報酬委員会は2~3回程度。事務局はコーポレート部門が担当している。
156. 社外取締役の導入以前から、人事・報酬の透明性・公平性を高める目的で諮問委員会は設置していた。社外取締役を導入して委員会のメンバーとしたことで、透明性・公平性がさらに高まった。メンバーは社外取締役のみで、社内取締役は入っていない。議案の説明者として社内取締役が出席することもあるが、正規の委員ではないので議決権は持たない。なお、他にオブザーバーとして監査役が出席している。監査役の出席者は監査役会で決めており、議題によっては全員出席することもある。社外取締役だけがメンバーであることについて、社外取締役導入以前でも自身が関わる内容では退席する運用としていたので、特に抵抗感はなかった。また、社外取締役のみで議論しても、何か不明点があれば陪席しているスタッフが回答できるため、特に不都合はない。指名諮問委員会は年2回、報酬諮問委員会は年4~5回開催している。事務局は人事部門。
157. 経営企画部長を事務局として候補者の決定前後で各1回開催している。取締役会が選任する3名以上の委員から構成され、内1名以上を社外取締役とする定めを設けている。現状は社内外各2名の計4名で運営しており、議長は社長が就任している。指名・報酬の最終的な決定権は議長にあるものの、決定過程については議事録の作成により客観性を担保している。
158. ガバナンスにより客観性・透明性を持たせるために、10年ほど前から取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置している。指名は年

2～3回、報酬は3～4回程度の頻度で開催している。委員は取締役会で選出し、議長は社外取締役としている。現在の構成は社外取締役3名及び社長の4名、その他事務局として人事部が出席する。社長を構成員としているのは、社内業務の観点からどういった人材が必要かという知見を有しており、委員会の議論の起点となるため。

159. 2000年前半の社外取締役導入を契機に、客観性・透明性をいっそう高めるため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置。指名委員会は全委員を社外役員とし、全社外取締役及び全社外監査役の計6名からなる。ただ、議論活性化のために社内取締役も入れた方がよいとの意見もあるが、現在のところ社内取締役はメンバーとなっていない。事務局は人材開発、法務・コンプライアンス部、経営戦略部。報酬委員会は会長、全代表取締役及び全社外取締役から構成され、また直近これに全社外監査役も加えた。現時点で会長は不在であり、計8名からなる。事務局は人材開発部、経営戦略部。いずれの委員会も議長は互選であり、指名は必然的に社外役員が、報酬については非執行役員が務めている。
160. 指名委員会等設置会社への移行について、検討したことがあったが、事業内容が多岐に渡り、また、頻繁にポートフォリオが変わっているため、それぞれのビジネスを知らずに監督することは現実的ではないという意見が強かった。他方で、ガバナンスや報酬については社外の方を中心に意見を作って、取締役会に諮った方が、対外的な説明が行いやすいため、2000年頃に取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置した。報酬委員会の構成員は社内が3名（会長、社長、常任監査役）、社外が5名（社外取締役4名、社外監査役1名）という構成にしており、会長が議長をしている。開催頻度は年に2～3回程度。事務局は、総務と人事の部門。

<指名委員会等設置会社>

161. 委員長は人事担当の社内取締役。その他に社内取締役1名と社外取締役3名。客観的な視点から人事や報酬に関する決定を行うためには、決定をする場に、評価を受ける立場である社長や会長はいないほうが適切だと考えているため、社長と会長をメンバーに加えていない。
162. 指名委員会、報酬委員会、いずれも議長は社外取締役である。また、委員会毎に異なる社外取締役が議長を務める。メンバーが揃いやすいので、取締役会と同日に開催するケースが多い。担当事務局については、指名委員会は法務部、報酬委員会は人事部。
163. 社外取締役1年目の方には、委員長はお願いせず、全委員会のメンバーになってもらっている。当初、(社内取締役である)取締役会議長は全体を統

括し、指名委員会は独立した立場から議案を決定するとの考え方にに基づき、取締役会議長は委員会の委員にはなっていなかった。現在は、委員長をサポートする役割を期待して、途中から指名委員に加わった。社内の人材は、社内の人材がいなくて分からない部分が多いので、実務上は社内の人材がいたほうが、実践的だと思う。

164. どの委員会も社外取締役が委員長となっている。社外取締役にはまず委員として2~3年経験を積んでいただき、それから委員長をお願いしている。委員として参加する中で自分の意見が固まっていけば、委員長になったときにスムーズになる。取締役会の事務局は経営企画部局が、指名委員会及び報酬委員会は人事・総務部局が、それぞれ担当している。
165. 創業者の前 CEO が非業務執行役員に退いたとき、多角的な観点から監督できるよう社外取締役を導入した。その際、社外取締役はなるべくビジネス界以外から選ぶようにした。いざというときには CEO を解職できる体制を取っているので、逆に CEO は思い切った経営がやりやすいと思う。指名委員会は社外取締役が委員長を務めている。指名委員会は原則年1回。報酬委員会は複数回開催することもある。指名委員会は、別途非公式の懇談会を開催している。これは社外取締役が個別に行っているもので、会社としてセッティングしているものではない。
166. 指名委員会は、社外取締役3名、社内取締役1名（会長兼 CEO）。報酬委員会は社外取締役3名、社内取締役1名（社長兼 COO）。

(2) 職務内容

（下記のほかに、後継者計画について議論している会社もある（上記2（後継者の計画）参照））

<監査役会設置会社>

- 会社により様々だが、指名諮問委員会については、取締役、執行役員、役付取締役等の選任・解任と、その基準と決定手続の検討が主な職務内容となっている。このほか、持株会社等では、主要な事業子会社の役員等の選任も検討の対象としている。
- 報酬諮問委員会については、役員と執行役員の報酬の水準だけでなく、報酬の構成や連動させる指標の決定等の設計も諮問対象としている会社が多い。社長の定性的な評価を行う部分について、社長の評価が適切であるか、諮問委員会で判断している会社もある。

<指名委員会等設置会社>

- 社長候補や執行役候補の適性を、あらかじめ社外取締役に見てもらった

め、取締役会や委員会の説明の場において候補者にも同行してもらい、候補者が説明や質疑応答対応を行っている会社もある。

- 役員報酬において定性的な評価部分がある場合には、報酬委員会で、社長が社外取締役に対して、評価の理由を説明することで、説明責任を果たしている会社もある。

<監査役会設置会社>

167. 指名委員会の職務は、取締役、監査役、執行役員、代表取締役、役付取締役の選任・解任。報酬委員会の職務は、取締役、執行役員の報酬方針・制度、個別報酬（変動型報酬の連動指標も含む）。原案は人事担当役員及び人事部により作成している。
168. ホールディング及び主要事業会社の社長及びボードメンバー（ホールディングについてはこれに加えて執行役員）の指名・報酬が審議対象。持株会社体制であり、主要な事業子会社の人事は事業上非常に重要なので、検討の対象としている。二次的に候補者を絞り込むプロセスにおいて、指名委員会が関与している。一次的な候補者の選定は幅広く社内で行い、役員候補者1名につき15分の面談をしている。数日かけて10数人程度の候補者を見た上で、候補者の原案を作成する。役員報酬額は外部の役員報酬調査データによる検証の上、報酬諮問委員会にて審議し、取締役会に答申。個人業績評価は、社長と役員との面談で目標を設定の上、任意の指名委員会が達成度を評価する。
169. 指名委員会は、役員選任議案の候補者選定と、執行役員人事が対象事項。また、監査役も役員であるという整理をしているため、対象としている。指名委員会の原案は社長が作成している。報酬委員会は役員と執行役員に加えて、海外子会社の役員の報酬も対象とした。特に買収した海外子会社は、本社の報酬体系とは大きく異なる場合も多い。本社によるガバナンスを効かせる必要があるため、特に対象としている。ただし、海外と日本では役員報酬の相場が大きく異なるので、算定方法まで細かく決めているわけではなく、人材確保（リテンション）や適切なインセンティブの観点から、大きな観点で妥当性の検証を行っている。日本の役員報酬の水準と無理にあわせることはしていない。報酬の原案は、既に算定式などある程度スキームができているので、事務局（人事部門）で作成している。報酬のうち、社長が決められるウエイトは1割程度。
170. 主要な子会社の取締役人事は持株会社全体に影響を与えるので、持株会社の取締役だけでなく、基幹子会社の取締役も、指名諮問の対象としている。報酬について、持株会社の社内取締役を諮問の対象としている。また、報

酬の額だけでなく、報酬の構成や設計も諮問対象としている。賞与について、算定された額の±10%を限度に、社長の定性的な評価が反映される。かかる評価についても、適切かどうかを報酬委員会で判断している。事実上、委員会での諮問を踏まえた決定を取締役会では覆さない運用。

171. 指名は取締役を対象とし、報酬は取締役・監査役及び上級執行役員を対象とする。原案は社長が作成している。委員会の職務は、案を出すことであって、決定権は取締役会にあるが、これまでに取締役会で委員会の案が否決されたことはない。取締役の指名に関しては、その討議対象となる取締役は参加しないこととしている。なお、上級執行役員の指名については、社長が決定権を保持している。会長は拒否権を持つが、今のところ発動実績はない。
172. 報酬委員会の職務は、報酬制度（取締役報酬水準の妥当性、取締役賞与制度における業績目標の妥当性、及び業績結果に基づいた賞与額の適否）に関する事項。報酬委員会の構成員に限り、各個別取締役の報酬を開示して、内容の妥当性について討議している。
173. 指名について、社内の規則上は、持株会社の取締役候補者と主要子会社の社長の人選が対象となっている。ただ、実際の運用上は、持株会社と主要子会社の執行役員まで対象としている。報酬については、持株会社と主要子会社の取締役及び執行役員が対象。
174. 会社の取締役、執行役員だけでなく、主要な子会社の社長に準ずる地位にあるグループ執行役員も、指名諮問の対象としている。会社の取締役、執行役員を報酬諮問の対象としている。また、個別の報酬の額だけでなく、報酬等の方針、規程、プロセス等の制定、変更、廃止も諮問の対象。
175. 指名委員会は、取締役・執行役員指名の選定基準・選定プロセス策定、及び取締役人事案の評価を行っている。報酬委員会は、取締役・執行役員の報酬・賞与の体系・決定プロセスの検討、報酬案の評価を行っている。それぞれの原案は、社長か会長が作成していると思う。
176. 諮問の対象は、取締役及び監査役の指名及び報酬。原案は、委員長と相談しながら、事務局が作成している。
177. 取締役及び執行役員の指名及び報酬を対象としており、原案は社長が作成。報酬委員会では、対象者の担当職務の評価を行っている。その評価に基づいて、報酬額の範囲が概ね定まり、その範囲内で社長が決定する。
178. 指名諮問委員会では取締役の候補者を議論。CEOとCOOの候補者は直接的な対象ではないが、関連情報として認識の上議論。報酬諮問委員会では、取締役の報酬を対象としており、経営計画を考慮しつつ、連動させる指標として何をを用いるか等も議論している。執行役員と兼務している取締役の

報酬については、取締役としての報酬のみ委員会で協議している。指名の原案は CEO と COO が作成し、事務局である人事部門が取りまとめて委員会に提案する。一方、報酬の場合は人事部門が原案を作成し、委員会に提案した後、結果を CEO と COO に報告している。

179. 指名については、取締役候補者、代表取締役候補者、常勤取締役内での役割分担を諮問の対象としている。報酬については、取締役報酬を対象としている。
180. 持株会社及び主要子会社 4 社の取締役、監査役、執行役員の指名と報酬を対象としている。子会社の指名・報酬まで諮問対象としているという点は、指名委員会等設置会社で法律上求められる決定事項よりも拡張している。指名・報酬原案については、ホールディングス社長・人事担当取締役及び人事部長が作成している。指名については、対象となる会社・役員数が多数になるため、執行役員クラスは特筆すべき実績のある候補をある程度絞った上で付議している。報酬については、外部コンサルタントからもベンチマークとなる指標を入手して参考にしている。
181. 取締役、執行役員の指名・報酬を対象とする。指名については、元々は社長の指名だけ行っていたが、社長を支えるチーム体制を構築することが重要と考え、対象を拡大している。指名の原案は人事部が作る。ただし執行役員まで含めると数が多く、現実的に見られるのは役付の役員レベルまで。社内者を審議メンバーに入れてほしいというのも審議対象が多いことが一因。チームとしてうまく機能できているかを見ているので、個々人業績の評価はしない。社長報酬については、後継者を引きつける意味でも、個別開示の基準となる 1 億円を超えて付与してよいのではという議論がある。
182. 役員及び執行役員の報酬や政府の規制への対応、取締役会のあり方などを議論している。春に報酬を、秋にガバナンスを議論するイメージ。報酬の仕組みと水準はコンサルタントに毎年調査を依頼しモニターしている。本委員会では報酬だけでなく、ガバナンス全般も議論しており、付議基準など取締役会の運営や、社外取締役候補者のバックグラウンドの在り方や人数比率についても議論している。個別の人選はしていないが、候補者に必要な要素については議論している。事務局の原案から変わることが多い。報酬水準については、何社かベンチマーク企業を選んでおり、その中で当社の立ち位置がどうあるべきか考えているが、結局有能な役員をリテインすることが可能な額にしている。現在はいないが、仮に欧米から取締役を迎えたとすれば、相応の金額を用意する必要がある。原案は社長や人事担当取締役と相談しながら人事部が作成している。

<指名委員会等設置会社>

183. 法律上定められた職務を行っている。
184. 指名委員会は取締役の選任を対象とし、取締役からの推薦に基づき対象者の選任を行う。事務局からの原案提示はない。報酬委員会は取締役及び執行役の報酬を対象とし、原案から社外取締役が作成・決定。
185. 報酬委員会では、社長以外の執行役の報酬には、定性的な評価の部分がある。定性的な評価は、社長が原案を作ったうえで、報酬委員会で社長が説明した上で、報酬に反映される。報酬委員会における社外取締役への説明を通じて、説明責任を果たしている。社長による評価は社外取締役も必要だろうと言っている。社長の最後の権限である。また、「仕込み」に結びつく数字に表れない部分や、次につながる特損などもあるので、プラスマイナスする意味で社長による評価を加えている。
186. 指名委員会で社外取締役が取締役候補者を評価しやすいよう、上位の役職者による評価を閲覧できるシステムを採用している。報酬委員会において、いかにロジカルに業績連動報酬を構築するか、短期と中期の KPI として何に連動させるかを議論しているようだ。株主と極力利害を連動させるような仕組みとして、現在は、売上、EPS（1株当たり利益）、運転資金の回転率に連動させている。

(3) 指名・報酬委員会以外に社外取締役を構成員とする委員会

- 会社の全般的なガバナンス体制を議論する委員会を設置している会社がある。
- 取締役会のメンバーとして外国人を入れると、毎月開催するのが困難であることから、取締役会の諮問機関として世界情勢や会社の経営戦略に関するアドバイスを求めるための委員会を設置している会社がある。社外取締役も当該委員会の構成員である。

<監査役会設置会社>

187. 会社の全般的なガバナンス体制を議論する委員会を設置している。最近はコーポレートガバナンス・コードや会社法改正への対応等を議論した。議論の結果は取締役会に報告する。独立性基準の採用など、特に重要な事項については複数年にわたり継続して議論を行っている。
188. ガバナンスとコンプライアンスに関する委員会を設置している。コンプライアンス委員会は、不祥事の発生を受けてさらにコンプライアンスを強化するために設置したもの。ガバナンスに関する委員会は法務部門と総務部門が、コンプライアンスに関する委員会は総務部門がそれぞれ事務局を務

めている。ガバナンスに関連する事項について、取締役会に対して答申している。

189. 取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を構成員とするガバナンス委員会を設置している。グループの経営戦略やガバナンス体制の方針等について議論する。
190. 多様性を確保する観点から、外国人の取締役を取締役会のメンバーにしたいと思っはいる。他方で、取締役会に外国人を入れると、毎月集まってもらうのが実際上極めて難しい。そこで、取締役会の諮問機関として世界情勢や会社の経営戦略に関するアドバイスを求めるために別途委員会を設置している。当該委員会の構成員は、社内の関係者が複数名、その他外国籍の有識者複数名、社外取締役2名で年1回開催している。世界情勢や会社の経営戦略について1~2日かけて、各国の経済環境や見通しを議論するとともに、中期経営計画の内容や事業の進捗を説明して意見をもらっている。社内の人間には言えないような忌憚のない意見を言ってくれるので、非常にありがたい。

<指名委員会等設置会社>

191. 本質的なものは何か、長期的に何が大切かを重視する社長の発案により、取締役会メンバーを構成員とし、長期の企業理念について考える委員会を設置している。あえて取締役会と会議体を分離することで、形式張った議論ではなくざっくばらんな討議ができる雰囲気を醸成している。

9. 取締役会の知識・経験・能力のバランス・多様性等に関する考え方

- 女性や外国人を意識的に役員に選任している会社や、社外取締役の選任においてトップマネジメント経験や同業他社経験などの会社経営経験を重視する会社もある。
- 社外取締役によって意見が異なることもあるため、複数の社外取締役がいたほうが執行側としても安心であると考え、実際に多数の社外取締役を選任している会社がある。
- なお、関連する英米の取組については参考資料を参照されたい。

192. 取締役会に多様な価値観を持ち込むことを重要視しており、役員構成のダイバーシティを図るという観点から、女性と外国人を役員として選任している。
193. 取締役会の役割として、業務執行への助言機能よりも経営の監督機能に重点を置き、株主、顧客、社員等のステークホルダーの利益向上を目指している。そのためにも取締役会の構成において多様性を求めており、外国人

や女性を選任している。

194. 海外の資源権益確保が重要な経営課題であるため、海外事業に精通した執行経験のある社外取締役を選任し、結果、海外事業のリスクについても指摘があり、海外事業を行う際の撤退条件を入念に設定するようになった。
195. 各自の幅広い知見・経験に基づく指摘を期待しており、多様性は非常に重要。社外取締役のうち2名は外国人、うち1名は女性としている。社長は、これまでに他社の経営経験はあるが、当社の業界の経営経験はない。業界の事情、特に海外展開に詳しい社外取締役が加わることで、取締役会での議論が深まった。
196. 会社経営、法曹、行政、会計、教育等の分野でトップマネジメント経験を有する国内外の人材を社外取締役に選任しており、会社全体の方向性についてマクロ的な観点から知見を提供してもらっている。
197. 社外取締役については、こういったバックグラウンドを有する人がほしいかを考え、金融面での知見、同業経験、客観性・冷静性といった要素を重視している。このような多様なバックグラウンドから、各事業の経営戦略について喧々諤々の議論がなされている。
198. 今後、一部の社外取締役が暴走して会社がひっかきまわされるという事例も起きるのではないかと思っている。そうした時、ある程度の人数の社外取締役がいれば、抑止力になると思う。
199. 社外取締役でも意見が異なることがあるので、一人ではなく複数いてもらった方が経営者としても安心できると思う。

10. 取締役会の実効性に関する分析・評価

- 取締役全員や社外取締役にアンケートを実施する等の方法で、取締役会の運営や構成等について評価を行っている会社がある。
- なお、関連する英米の取組については参考資料を参照されたい。

200. 取締役会の運営等について、毎年社外取締役に対してアンケートを行っている。定量的な評価ではなくて、全て自由にコメントを書き入れてもらう形で行っている。社内で検討した際には、全部数値化して定量的な方法で行うことも考えたが、数字で評価するのがふさわしいのかという意見もあり、自由にコメントしてもらう形としている。
201. 毎年1回取締役全員に取締役会自己評価アンケートを実施している。取締役会や委員会の人数・構成について確認している。アンケートの結果を踏まえて、取締役会の人数や構成を決定し、指名委員会が候補者等を議論している。

202. 社外取締役から、過去に就任していた会社の取締役会の状況を聴いている。比較の対象となって自社の取締役会の位置づけやイメージを見つめ直すことができるので、有益である。社外取締役へのインタビューを通じて、取締役会に関する率直な意見をいただき、今後の取締役会の在り方・運営などを検討する際の参考にしている。

11. 取締役会の開催頻度、資料の事前配布等

(1) 取締役会の事前の資料送付や説明

- 取締役会の資料については、多くの会社が事前に送付しており、早い会社では取締役会の1週間程度前に資料を届けている。送付方法は、郵送だけでなく、データ送付、社内サイトへのアップロードなど、様々な手法が用いられている。
- 取締役会の開催に当たっては、資料の送付に加えて、多くの会社が事前の説明を行っている。個別に訪問して説明するケースが多いが、取締役会全員を対象とした説明会を設けて、社内役員等が事前に説明している会社もある。
- 資料の内容や記載ぶりについては、社外取締役にも分かりやすいよう配慮している会社がある。また、新任の社外取締役には優先的に説明を実施している会社がある。

<監査役会設置会社>

203. 取締役会の3営業日前にセキュリティのかかったサイトに資料をアップしている。サイトにアクセスして見られている。
204. 秘書室から、5営業日前に取締役会資料をデータで配信している。取締役会事務局（経営戦略担当部）が、さらに個別に事前説明を行っている。
205. 社外取締役に対して、取締役会の1週間前に個別に訪問し、取締役会事務局から、1~2時間程度かけて十分に説明している。
206. 取締役会の事前の会議として、あえて経営会議を行わず、取締役会で、社内取締役を含めて、初めて意見交換や決定をする建付けとしている。議案のために個別の事前説明等を行っていない。
207. 取締役会の3日前に資料は事前送付する。事務局から社外取締役に個別に説明などは行っていない。
208. 必要な情報は、社外取締役も含めて、事前配布している。また、社外取締役に対しては事前の説明を行っている。
209. 社外役員には事前（前日か数日前）に説明を行っており、資料もメールで事前に送っている。

210. 社外役員には、開催日の 4 営業日前に議題・議案を紙ベースで郵送するとともに、2 営業日前に内容について社長と事務局 2 名が事前説明することで、効果的かつ効率的に議論できるようにセッティングしている。
211. 社外取締役への事前説明は事業部門の担当者が個別対応している。社外取締役に大きな経営戦略について議論してもらうべく、中期経営計画に関しては入念に事前説明を行っている。
212. 取締役会に先立ち WEB サイトを通じて付議資料を事前提供することを徹底している。社外取締役からの質問や要望に対しては、取締役会外で個別に説明や報告をする場合もある。
213. 社外取締役全員を対象とした事前説明会を前日に開催し、社内からは、社長、議案の担当者、取締役会事務局が出席している。説明は、取締役会で実際に説明する者が行う。事前説明会以外にも、十分な説明が必要な案件については、個別に事前説明を何度も行うこともある。
214. 社外取締役への取締役会の事前説明は、議案の作成状況にもよるが、1 週間前に訪問して行うようにしている。社外取締役の導入以前は社内ではしか通用しない専門用語を使ったり簡単な説明は省略したりしていたが、導入後は以前より社外のステークホルダーを意識した説明や資料作成を行うようになった。
215. 会議資料は 2 日前に事前配布することとし、特に重要な案件は別途個別説明を行っている。
216. 社外取締役への議案・資料送付は、1 週間程度前に書面郵送するのみで、対面での説明はしない。なお、社外取締役に対してアンケートもしてみたが、全員から事前説明不要との回答があった。事前説明がなくとも、特に取締役会が混乱することはない。社外取締役からの質問にはその場で社内取締役が答えるし、答えられなければ持ち帰って回答する。ただ、当社の社外取締役が本業に近い業種の知見を持っていること、比較的在任期間が長いこと等で、今は事前説明が不要と感じているが、社外取締役が交代した場合には、対応が変わる可能性はある。
217. 社外取締役に対して、取締役会の議題提案の背景、目的、内容等につき、事前に事務局から十分な説明を行っている。
218. 直前になる場合もあるが、対面の方が、伝えられる情報量が多いので、社外取締役に対して事務局が必ず対面で説明。

<指名委員会等設置会社>

219. 必要に応じて、事業部門の担当者が事前に説明を行っている。
220. 会議の 1 週間前に会議資料を各参加者に事前送付している。また、送付後

に追加で議論すべき事柄が生じた場合でも適宜報告を行い、各参加者が認知した状態で取締役会を開催。

221. 1～2 日前に、取締役会事務局が説明。案件の性質上、事務局だけでは不十分なときは、担当の役員にも行ってもらうこともある。事前説明は社外取締役全員にできないこともあるが、1 年目の社外取締役はあまり会社の事業に詳しくないので、優先してできる限り行くようにしている。所要時間は 30 分から 1 時間程度。ブリーフィング程度で、詳しくは資料を見てもらうようにしている。社外取締役の理解を促進するため、社内の用語集を作成している。取締役会で配布する資料はできるだけ簡潔にし、本体と参考資料に分けている。
222. 前日か前々日までに 1 時間程度、副社長(CFO)が説明。最低 1 週間前までに説明を行うことを目標としている。近年会社の事業構造が変化しており、なぜそういう状態になっているかを説明するだけで相当の時間を要する。
223. 事務局ではなく事業担当者が事前説明している。
224. タブレットを配布した上で、資料は 5 日程度前に、電子媒体を利用して事前に各取締役に共有するようにしている。社外取締役の業務理解への補助という面では、取締役会資料を社外者にも分かりやすいよう記載することを心がけているほか、日頃から主要な事業について説明を行っている

(2) 取締役会の資料以外の情報共有

- 取締役会に向けた説明とは別に、業務状況の定期的な報告をしている会社や、経営会議や勉強会等に社外取締役がオブザーバーとして参加している会社もある。
225. 取締役会のあとに、報告会を行っている。重要な議案については、いきなり上程すると、社外取締役は困るので、ここで報告するようにしている。正式な取締役会の報告事項ではなく、事実上の情報提供として行っている。
 226. 経営計画は、「中間報告」として、社内の作成の途中経過を必ず報告会で報告するようにしている。突然取締役会で上程されても、社内議論の経過が分からないため。「中間報告」の段階で、社外取締役から意見をもらって、練り直した上で、取締役会に正式に議案として上程している。
 227. 取締役会という場にとらわれず、取締役会の終了後の全員が参加する討議で経営戦略について議論するなど、意見交換や情報共有について柔軟かつ積極的な運用をしようとしている。
 228. 各事業部門が四半期ごとに事業状況や業績の報告を行う事業部門報告会に、社外取締役も参加している。この報告会で、事業内容の理解や会社の状況を社外取締役にも共有している。

229. 投資案件の精査体制として、執行役員から構成される投資委員会を配置している。投資委員会の決定事項は、社内役員及びオブザーバーとして社外取締役が出席する経営委員会へ上程される。経営委員会では、業務執行の状況と課題の検証、重要案件の事前討議等を行っている。
230. 中期経営計画の進捗を報告する執行役員会や CSR 委員会に、社外取締役もオブザーバーとして参加している。この報告会で、事業状況を把握するのみならず、執行役員にどのような人がいるかを把握する機会となっている。
231. 必要な情報は、社外取締役を含めて、毎週定期的に報告・情報共有している。
232. 取締役会での議論の活性化のため、社外取締役には執行役員の勉強会に参加してもらっている。
233. 取締役会に上程する前に議論を行う経営委員会には、社外取締役もオブザーバーとして参加している。業務執行の状況と課題の検証、重要案件の事前討議等を行っている。
234. 月 1 回程度情報連絡会を行い、執行側が業務状況について報告し、社外取締役から意見をもらっている。
235. 平時においても、メールで随時社外取締役にも情報共有している
236. 社内の情報については、社内役員からだけでなく、取締役会事務局からも共有されることになっている。
237. 社外取締役からの要望により、経営会議で可決されたことのみならず、否決されたことについても取締役会で報告している。社内だけの議論では「これは無理だ」と言って切り捨てられたような案件でも、社外の目から見ると生かす余地があるかもしれない、という趣旨である。

(3) 開催頻度・参加メンバー等

- 監査役会設置会社においては、開催頻度は、概ね月 1 回を基本として、決算期等に必要に応じて臨時に開催している。指名委員会等設置会社においては、監査役会設置会社と同様、概ね月 1 回を基本としている会社と、それよりも少ない頻度としている会社がある。
- 参加メンバーは、取締役・監査役に加えて、事務局（社長室、経営企画、財務、法務部門等）や議題の担当部門が参加している会社がほとんど。
- 取締役が集まらない場合は、TV 会議などのシステムを活用して開催している会社もある一方で、対面での対話を重視し、そうしたシステムを使わない会社もある。

＜監査役会設置会社＞

238. 年 16 回程度開催。取締役、監査役、提案・報告する部門と事務局（秘書室、経営企画、法務等部）が参加。
239. 年 20 回程度開催。取締役、監査役、取締役会事務局、オブザーバー（法務、経営監査ディレクター、秘書室長他）が参加。
240. 月 1 回開催。取締役、監査役、事務局（法務部長と経営企画部長）が参加。
241. 月 1 回と決算承認のために四半期ごとにも開催。取締役、監査役、オブザーバー、事務局（経営企画部長、経理部部長）、案件に応じて説明補助担当者が参加。
242. 月 1 回開催。取締役、監査役、上級執行役員 2 名、事務局（経営企画、IR 本部、株式実務の担当課）が参加。
243. 年 15 回程度開催。平均 3 時間程度。取締役、監査役、オブザーバー（人事責任者、法務責任者、広報責任者）が参加。
244. 月 1 回開催に加え、臨時取締役会も年に数回開催。平均 1 時間半程度。
245. 年 15 回程度開催。取締役、監査役、事務局（秘書室と法務部）が参加。
246. 月 1 回開催。取締役、監査役、事務局（各部署の部長クラス）が参加。事務局は取締役会に上程する議題の選定を行うため、法務、経営企画、財務など、社内の情報の集まる部署が担当。
247. 月 1 回開催に加えて臨時取締役会も必要に応じて開催。取締役、監査役、取締役ではない執行役員が報告者として参加。
248. 年 12 回～14 回程度開催。平均 3,4 時間。取締役、監査役、事務局、議案説明者、経営企画担当執行役員、コーポレート部門担当執行役員が参加。
249. 月 1 回開催。午前中(9 時～12 時)が多い。取締役、監査役、陪席者（総務、財務、法務関係の役員）が参加。
250. 原則月 1 回開催。社内取締役 16 名、社外取締役 2 名が参加。社内取締役の半数を主要グループ会社の社長とし、多角的事業展開による総合力の発揮を目指している。
251. 月 1 回開催。時間は 1.5～2 時間程度。取締役、監査役、事務局（法務部）が参加（オブザーバー無し）。
252. 月 1 回開催に加えて年 2,3 回臨時開催。概ね午前から開始して午後 2～3 時までかかる。集まらない場合は、TV 会議・電話会議などを活用して開催。取締役、監査役、法務や経営戦略の執行役員、事務スタッフが参加。
253. 月 1 回開催のほか、臨時取締役会を株主総会後に開催。TV 会議は実施せず必ず集まる。取締役、監査役、事務局（総務部長）が参加。

<指名委員会等設置会社>

254. 執行役に法律上可能な限り権限委譲しており、決議事項が極めて少ないため、取締役会は2か月に1回程度。平均で2時間程度。総務部長が陪席し、事業部門の担当者が説明。月次決算は、取締役に個別に報告。
255. 毎月1回及び四半期毎に決算承認のために開催。取締役、執行役(CFO)、取締役会事務局、監査補助者が参加。
256. 原則毎月1回。社外取締役4名、非執行社内取締役3名、執行兼務社内取締役4名の計11名。取締役会は全体で3時間半~4時間程度で、実質的に丸一日かかる。
257. 年に8回程度開催。1回当たりの所要は2~3時間。
258. 原則毎月1回。例外的に2回開催する月も。取締役、監査役の他、事務局と執行役が参加。
259. 年10回程度開催している。1回当たりの所要時間は2~3時間程度。

(4) 取締役会活性化のためのその他の工夫

260. 出席者が少ないことから小さめの会場(20平米くらいの部屋)で取締役会を開催している。近い距離感で議論できることも議論が弾む一因かもしれない。
261. あいうえお順や誕生日順などで取締役会の座席を毎回変えて、コミュニケーションが活発になるようにしている
262. 会社のグローバル化を意識して、海外で取締役会を行ったことがある。海外での開催の際には、開催地域での事業戦略を議題として議論してもらった。また、現地のグループ会社のトップからプレゼンを受けたり、現地の有識者とディスカッションを行う時間を設けたりした。

12. 取締役・監査役の情報入手と支援体制

- 社外取締役の情報入手と支援体制として以下のような実例があった。
- 取締役会以外での社外取締役への情報共有については、上記7(中心的な役割を担う社外取締役の選任等による他の役員との連携)、上記11.(2)(取締役会の資料以外の情報共有)も参照。また、監査役に関するものは上記3(監査役の役割、監査役と社外取締役の連携等)を参照。

(1) 社外取締役による情報の入手

263. 役員人事における考慮要素とするために、社外取締役から社長へのヒアリングを年に1~2回実施している。

(2) 費用の負担

264. M&Aにおいて社外取締役を中心として独立委員会を設置した際、客観的に対価の算定根拠や算定プロセスを確認するために、会社の費用負担で、フィナンシャル・アドバイザーを選任した。

(3) 内部監査部門との連携

265. 内部監査部門、内部統制部門が不正を発見した場合は、これらの部門からの情報を社長だけでなく、社外取締役に対してもダブルレポートしている。
266. 不祥事等で一定以上の重要性があるものが発生した場合、社長のみならず社外取締役を含む全ての取締役に対して報告されるシステムになっている。
267. 従業員用に、社外取締役に対する直通のホットラインがある。

(4) スタッフの配置

268. 社外取締役を担当する専任秘書を複数名置いている。
269. 取締役会事務局が社外取締役の活動全般をサポートし、特に監査委員に対しては内部監査部門がサポートしている。内部監査部門に所属する従業員は、執行役から独立しており、その人事評価も監査委員会で行っている。

13. 取締役・監査役のトレーニング

- 新任の社外取締役は、事業内容に詳しくないため、研修やトレーニングといった機会に限らず自社の拠点を案内したり、外部組織と連携して研修を行ったりしている会社もある。
 - なお、関連する英米の取組については参考資料を参照されたい。
270. 新任の社外取締役に対して、取締役会事務局が、外部組織とも連携をして研修を行っている
271. 社外役員向けの勉強会を定期的で開催している。
272. 社外取締役が就任した直後の時期には、会社のことをよく知ってもらえるよう、海外の拠点を含め、工場や研究所に案内するようにしている。

14. その他のコーポレート・ガバナンスの実効性を高める取組

- 目標設定やその評価が重要であると考え、株主・会長や社長・その他役員・従業員を含め、定量的な目標設定を意識的に実践している会社がある。
- 退任役員は自社グループに残らないこととしている会社や、社長や会長の任期を定めている会社がある。
- D&O 保険を見直した結果、会社が提訴する訴訟も補償の対象とした会社やその検討を行っている会社や、縮小填補率や免責規定を見直し補償内容を拡

充した会社がある。

- なお、その他の関連する英米の取組については参考資料を参照されたい。

(目標設定に関する基本的な考え方)

273. 経営における基本的な方針は、約束と結果に対する責任であると考えている。年度が始まる前にまず株主との間で契約する。結果を評価する指標は、定量的に算定できるものでなければならない。分かりやすく、定量的で、かつ、上司との間で合意しておくことが重要。評価をうまくすれば、企業はうまくいくと思う。
274. CEO (会長) と COO (社長) の役割をはっきりさせている。CEO は、株主との間の契約を踏まえ、会社の方針・方向と目標を COO に対して示す。COO はその方針・方向に従って目標を達成する。これも契約であり、COO が契約を守れなかったら CEO が責任を取る。さらに、社長は部下と契約し、部下はその部下と契約する。その結果、社員の数だけ契約書が存在する。その契約に従って1年間の評価を行う。
275. 評価においては、目標の設定が大変重要。簡単に達成できる計画ではそもそもいい意味がない。やりすぎは、足りないのと同じだけ悪い。元々計画そのものもいい加減であっては意味がなく、やりすぎの場合、元々の計画が甘い可能性がある。

(退任した役員について)

276. 退任役員は、子会社含めて自社グループには残らず、他社に社外役員として就任するなどしている。
277. 慣例上、社長経験者が取締役会議長に就任する。指名委員会で議論の上、社長や取締役議長の任期は明文化している。

(会社役員賠償責任保険 (D&O 保険) の見直し)

278. D&O 保険を見直した結果、会社が提訴する訴訟も補償の対象となり、縮小填補率がなくなり、免責規定の一部が削除され、付保の範囲が拡大した。
279. D&O 保険について、会社が役員を訴えた場合に免責とならないよう見直しを検討している。会社の判断で役員を提訴しなければならない場合もあり得ると思うが、免責されることによって提訴を躊躇してしまう可能性があるため。
280. D&O 保険は、填補限度額を上げるため、複数の保険会社でタワーを組んでいる。

(社外取締役の選任方法)

281. 社外取締役は、最初は社長がよく知っている人物から選んだが、その後はその社外取締役が推薦する方から選び、現在では全く知らない人ばかりとなっている。
282. 社外取締役の潜在的な候補者は、たくさんいるというのが真実だと思う。しかし、そこから独立性を考慮し、業種を分散させ、それなりの人格・見識のある人を選ぶと、人が足りないというものもなくはない。突飛な人が来ると困るという思いもあるので、知らない人を避けたいというのも大きい。断られる理由として、肩書きに代表取締役とついている間は引き受けないとか、民間企業は受けないとか、当社だけ受けると他の取引先との関係が悪化しないか心配であるとかいったことがあった。他にも、取締役会の日程がバッティングしてあまり出席できないということもあった。普段は打診する段階で取締役会の日程を示している。今回も早い時期に決まったが、日程の見通しは示した。一人一人オファーしなければならないので、相手の返事が遅いとなかなか前に進めないのが実情。

(社外取締役の在任期間の制限)

283. 社外取締役の独立性を維持するためには任期を制限した方が良くと考えており、毎年一人は交代するように任期を設定している。確かに長く在任しているほうが社内の事情を分かっていただけだが、当社は（元）経営者を社外取締役として招いており、経営の感覚があるため、理解が早いと思う。
284. 社外取締役は、就任したときから経営者やその他社内者と関係ができていき、「社外取締役の社内化」が進んでしまうことから、社外取締役の最長在任期間を原則として3年に限定している。

(その他)

285. 特別取締役による決議の制度がある。機動的な意思決定が必要とされる場合に利用することとしている。今は利用するような議案自体がなく、定時の取締役会で十分に対応できている。
286. 特別取締役による決議の制度がある。取締役会が月1回開催される中で、急なM&Aの入札案件に対して迅速な意思決定を必要とすることが何度かあったため、2009年から導入した。M&Aの入札では、交渉の中で契約条件が変わったり金額が想定を超えたりすることがあるが、取締役会を待たなければならないこともある。しかし、実際に発動したのは過去に一度だけで、それ以外は通常取締役会や臨時取締役会で対応できている。取締役会の開催日から逆算して、予定を立てている。

第3 役員報酬の活用実態

1. 報酬制度の概要

- 報酬構成は、基本的には、固定報酬、変動報酬（年次賞与、ストックオプション等）としており、それぞれの比率は各社によって異なる。
- 変動報酬の割合を増やす方向で検討している会社が多い。中長期の業績目標等に連動した報酬の導入を検討課題と感じている会社がある。
- 社外取締役は固定報酬のみとしている会社が多いが、社外取締役にストックオプションを付与している会社もある。
- なお、報酬に関連する英米の取組については参考資料を参照されたい。

<監査役会設置会社>

287. 基本報酬、年次賞与、ストックオプションで構成。社内取締役と執行役員には、これら全てを付与し、基本報酬：年次賞与：ストックオプションの比率が10：3：3となるよう設計している。社外取締役と監査役は基本報酬のみとしている。
288. 取締役は月額報酬（固定）と業績連動型報酬（年度賞与と株式購入報酬）、常勤社内監査役は月額報酬と業績連動型賞与、社外役員は月額報酬と固定賞与。各役員の固定報酬のうち、毎月定額を株式購入報酬として天引きして自社株を購入している。業績指標を100%達成すれば、社内取締役については業績連動報酬が全体の40～50%に収まるように設計している。その他の役員も役位に応じて業績連動報酬の割合を決定している。
289. 固定報酬、賞与、株式報酬型ストックオプションがある。固定報酬と変動報酬の割合としては、目標値を100%達成した場合、固定報酬が1、賞与が0.5、ストックオプションが0.4という割合。目標値は、過去数年の業績のバラツキをみて、最大値と最小値に線を引き、その中間を基準値に定めて設定している。目標値を達成した場合には標準の報酬が支給される。最小値以下の場合にはゼロとなり、逆に最大値以上の場合には標準の倍の報酬額が支給されるイメージ。監査役と社外取締役は個人毎に額は異なる固定報酬のみとし、変動報酬は支給していない。社内役員の報酬額は、中位よりやや上を目指すということで市場の65パーセントタイル値としている。コンサルティング会社と相談しながら、競合他社や同規模会社など数10社ベンチマーキングしている。変動型の報酬を採用している理由は、業績に対して役員にコミットしてもらうため。これまで、単年ベースで賞与を算定してきたが、今後は中期経営計画（連動期間は3年程度を想定）に合わせる形で変える予定であり、現在検討中。

290. 社内取締役役に、職務執行に対する適切なインセンティブを付与するため、変動型報酬を導入している。インセンティブを強化するため、それまで7:3だった固定型と変動型の比率を、概ね5:5とした。変動型報酬の内訳は、その半分が賞与であり、残り半分が株式報酬型ストックオプションである。
291. 職務執行の対価としての基本報酬、当該事業年度の業績に連動した役員賞与、在任期間中の業績に連動した役員退職慰労金、ストックオプションからなる。目標100%達成時で、おおまかな割合として、基本報酬：賞与：退職金=2:2:1の支給実績である。
292. 社内取締役役に、職務執行に対する適切なインセンティブを付与するため、業績連動型報酬を導入している。業績連動型報酬の内訳は、各事業年度の連結業績等を勘案した賞与、長期インセンティブプランに基づく株式報酬で構成されている。従前は株式報酬型ストックオプションを採用していたが、今後は新規のストックオプションの付与を行わないこととし、現在では、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とした信託を用いた株式報酬制度を導入している。報酬総額に占める業績連動型報酬の割合は60%以上だったが、今後は、長期インセンティブの割合をさらに高めていく予定である。具体的には取締役の役位別基本報酬に対して、2倍の長期インセンティブを付与することを目標としている。現在の基本報酬：賞与：長期インセンティブのそれぞれの割合は、4:5:3程度となる。基本報酬はすでに国際的に遜色ない水準のため、将来的には長期インセンティブの比重を高めることにより、1:1:2とすることを目指している。また、社長については長期インセンティブ比率をさらに高めたいと思っている。
293. 社内取締役役に、職務執行に対する適切なインセンティブを付与するため、「基本報酬」のほか、「業績連動年次賞与」及び「長期インセンティブ」を導入している。業績に対する責任が重い上位の役位ほど業績連動割合を高めている。「基本報酬」「業績連動年次賞与」「長期インセンティブ」のそれぞれの割合は2:1:1となるように設計している。
294. 固定額の基本報酬、業績連動賞与、ストックオプションがある。以前は役員持株会を通じて自社株式を購入していたが、さらに業績や株価に連動させるべく、中長期的インセンティブとしてストックオプションを導入した。固定報酬と業績連動賞与をミックスさせることで報酬全体のバランスを取っている。
295. 業務執行取締役について、基本報酬（月額定額）、株式取得型報酬（役員持株会への拠出、長期インセンティブ）、賞与（1事業年度の業績を反映した短期インセンティブ）を導入している。執行役員も同様の内容としている。

種類別の構成比率は、年度により異なるが、概ね 7 : 1 : 2 である。グローバルな動向も踏まえて、インセンティブ報酬の種類や比率を今後どうするか検討している。

296. 固定報酬、業績連動賞与、ストックオプションを導入している。また、役員持株会を通じて株式購入資金を支給している。現在は固定報酬と変動型報酬の比率は、概ね 2 : 1 となっている。
297. 固定報酬と取締役賞与とストックオプションから構成される。それぞれの割合は固定報酬が約 50% で、賞与とストックオプションはほぼ同じだがややストックオプションの方が多い。人材確保、業績や株主利益向上のインセンティブ付けとなることを重視している。また、コンサルティング会社から聞いた他社の水準も参考にしている。
298. 常勤取締役（主として社内取締役）・執行役員は、固定報酬、賞与、株式報酬型ストックオプション。非常勤取締役（主として社外取締役）は、固定報酬とストックオプション。監査役は固定報酬。報酬委員会導入前に議論があり、導入時に退職慰労金を廃止するとともに、業績連動性を高めて現在の内容になっている。元々は監査役を含めてストックオプションを付与していたが、監査役については職務の性質上見直し、ストックオプションは付与しないことにした。社外取締役については、取締役会での議決権もあり、経営を決定する者としての側面もあるため、ストックオプションを付与している。
299. 目指しているところは、①競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を引きつけることができる報酬制度であること、②企業価値の継続的な向上を進め、株主と利害を共有できる報酬制度であること、③報酬の決定プロセスが客観的で透明性の高いものであることの 3 つ。取締役と監査役の報酬については、外部から得たデータをもとに、当社の規模や業種・業態の類似する大手製造業を同格企業として、毎年ベンチマークを実施し、当社現行制度・水準と比較検証を行い、決定している。社内役員は、固定報酬、賞与、株式報酬型ストックオプションとしている。上位者になるにしたがって、業績連動比率が高まる。たとえば、固定報酬、賞与、株式報酬型ストックオプションの比率は、執行役員では概ね 7 : 2 : 1 程度だが、社長は概ね 6 : 2 : 2 程度。社外取締役にもストックオプションを付与している。社外取締役にストックオプションを付与しているとは思っているのだが、一部議決権行使助言会社の方針もあり、外国人投資家が増えた現在では株主総会で否決されるリスクを感じる。監査役は固定報酬のみとしている。
300. 導入している報酬制度の種類と比率は、月例報酬 50、賞与 20、積立型退職時報酬 10、株式報酬型ストックオプション 20。固定と変動の比率は 1 :

1 としている。積立型退任時報酬といわゆる退職慰労金との違いとしては、退職慰労金は、退職時に 120 もらうが、積立は退職時に 100 もらい、20 は現役時の報酬に持ってくるというイメージ。現役の報酬に一定程度反映させることで透明性を向上させている。役員ごとの具体的な付与状況としては、社内取締役と執行役員は、月例報酬、賞与、積立型退任時報酬、株式報酬型ストックオプションだが、社外取締役と監査役は月例報酬のみとしている。

<指名委員会等設置会社>

301. 基本報酬、年次インセンティブである業績連動賞与、退職慰労金で構成されている。中長期的なインセンティブをどう報酬に入れるかは検討しているところ。業績連動賞与は、会社業績に一義的な責任を負う執行役のみに付与している。
302. 取締役に対しては、従前税制適格ストックオプションを付与していたこともあったが、監督者であるという認識から、現在は基本報酬のみとしている。執行役に対しても、過去税制適格ストックオプションを付与していたが、現在は基本的に基本報酬のみとなっている。その他、業務執行を行う執行役・従業員にはインセンティブの側面から株式を持ってもらいたいと思っており、主に執行役、従業員を対象とし、有償ストックオプションを発行している。また同様の趣旨で、税制適格ストックオプションや、株式累積投資（るいとう）、持株会も方法として検討している。
303. 固定報酬、業績連動報酬、株式報酬型ストックオプションで構成されている。業績連動報酬は、中期経営計画で掲げた指標と連動させている。中長期の業績に連動させた報酬の導入は今後の課題。
304. 執行役は固定報酬、業績連動型報酬及び株式報酬で構成されている。取締役は固定報酬と株式報酬のみである。
305. 固定報酬、業績連動報酬、通常型ストックオプションで構成されている。報酬の評価に定性的なものは含まれず、数字のみで評価している。定性的な評価が加わると株主への説明ができないため。社外取締役にも、企業価値向上に資する役割を期待しており、ストックオプションを支給している。
306. 執行役は業績連動報酬を導入しており、100%達成時は固定給に対して 3 割程度が支給される。インセンティブ報酬を増やしたいと思っているが、まずはどのような変動報酬を設定すれば、ミッションと業績をうまく反映したインセンティブにつながるかを考えている。取締役に対しては、監督者という職務の性質上、原則として変動型報酬は導入していない。取締役の報酬については、海外企業を含めた他社の水準のデータを外部の報酬コ

ンサルタント会社より入手し、報酬委員会で議論している。

2. 変動型報酬設計上の工夫

- 連動指標は、中期経営計画との連動も意識しつつ、各社において様々な指標を用いている。例えば、規模の拡大を目指すために売上高、収益増加を目指すため営業利益、株主の目線を意識して ROE などを設定している。
- 事業部門を担当する役員については、全社業績に加えて、部門業績、個人評価を加味している会社もある。このような会社の場合、役員個人のインセンティブを意識して、下位の役位ほど、部門や個人業績の割合が高い会社が多い。
- 株式型報酬を利用する企業もある。ストックオプションについて、業績や株価等に連動する条件を付けることにより、さらに業績や株価との連動性を高める会社もある。近年、信託を用いた株式報酬制度を導入する会社もある。

<監査役会設置会社>

307. 年次賞与の連動指標として、連結売上高、連結営業利益率、EVA を利用している。上記の指標は、外部の人事コンサルタントの意見を参考にしつつ、報酬委員会で諮って取締役会で決めた。連結売上高と連結営業利益率は、中期経営計画の目標値との平仄を合わせている。EVA は、資本コストの観点から、研究開発型の企業にマッチする指標として採用している。連結売上高 30%、連結営業利益率 30%、EVA40%で考慮しており、指標の達成度に応じて、0%~200%の範囲で変動する形としている。執行役員については、社内取締役と同様の全社業績に加えて、部門業績、個人評価を加味している。役位が下がるにつれて、部門業績や個人評価の比率が高くなる。
308. 対象となる指標は、中長期経営計画の指標と一致させている。取締役報酬の変動部分は、標準化 EPS、平準化 EBITDA、連結 ROE、連結 EVA、連結売上高及び個人業績評価を考慮して決定する。シェアを考慮するため売上、市場評価を反映させるため ROE、経営管理において EVA（経済的付加価値）での業績評価を導入したので EVA も考慮している。特別損益等の非経常項目を除外し、より実質的な収益力を反映させるため、平準化 EBITDA を用いている。標準化 EPS はその 3 割を配当基準とすることを中期経営計画で記載しており、指標として重要視している。
309. 賞与の指標は、営業利益と ROE のみを使っている。営業利益に連動させたのは、闇雲にシェアを拡大しても利益を上げられなければ意味がないと

いう趣旨。ただし、営業担当役員に関しては例外的に売上高を指標としている。これは、営業部門が、製品価格を決定する権限を持たないので、営業利益を指標とすると職務執行のインセンティブとならないため。ROEに連動させたのは、株主目線で、資本効率を意識するため。これらの指標に基づき、各役員別により細かい業績の評価方法を設定している。事業担当をしている取締役は、全社業績が3割で担当事業業績が7割というように評価の対象となる業績の割合を定めている。担当事業にコミットするインセンティブを付与するために、事業担当の取締役には、担当事業分の割合を多くしている。一部の事業部門が調子が良いとしても、全社の利益が上がっていない場合には、株主の目線で考えれば、報酬を高額にすべきでないという意見もある。しかし、役員個人のインセンティブとして考えたとき、担当部門の業績と連動したほうが、適切であり、良い結果を出した者には報いてやりたいという判断で、現在の設計としている。退職慰労金廃止した際に、株式報酬型ストックオプションを導入した。役位によって付与金額の上限があり、それを株価で割って付与している。

310. 持株会社の取締役の賞与は、事業から得られる利益を図る指標として直接的な単年度の連結営業利益に連動させている。事業を行う子会社の取締役の賞与は、その子会社が属する事業部門の業績に連動させている。資本効率に関する指標に連動させることも検討している。持株会社の取締役賞与は、±10%を限度に、社長による定性的な評価も反映させることとしている。執行役員を含む管理職従業員にも、賞与を支給している。全社業績に連動させる部分と、部門業績に連動させる部分があり、職位が上になるほど、部門別の割合が小さくなる。全社や部門の業績は、個人ではどうしても無い事情に左右されることもある。株主との価値の共有、業績向上に対するインセンティブの双方を同時に実現するため、一定の業績基準を達成した場合に、段階的に株式報酬型ストックオプションを割り当てる報酬を導入している。業績基準は、過去の最高利益と、それを超えた目標利益の2段階で設定している。
311. 賞与は、連結売上高・連結営業利益に連動させている。その他、個人業績（定量評価・定性評価の双方あり）の達成度合を評価し、連動させている。上位役職ほど「連結売上高」と「連結営業利益」の比率が高まる。概ね、上位役職で連結売上高+連結営業利益：個人業績=8：2程度。執行役員で6：4程度。全社業績にコミットさせるため、上位役職ほど、売上高、営業利益の比率が高い。他方で、個人のインセンティブの観点から、下位役職の場合には、個人の業績の比率を高めている。執行役員分まで含め、連結経常利益の1.5%の範囲内で分配する。業績と賞与額の関係は、概ね正比

例の直線系を描く。今年度から信託を用いた新たな報酬プランを導入した。来年からは、信託を用いた新たな報酬プランの分が別途加わることになる。

312. 賞与は、連結売上、営業利益率等で構成する業績評価指標の達成状況に連動させている。上層部の取締役になるほど、全社的な目標の比重が高く、下層部になるにしたがって個人目標の比重が高い。信託を用いた株式報酬制度は、取得した当社株式を業績目標の達成度等に応じて交付するもので、中期成長戦略で掲げている3か年にわたる連結売上及び連結営業利益の達成度等に応じて取締役へ交付する。新興国を中心とする海外への進出により、まずはシェアの拡大が重要な課題であることから、シェアの拡大に連動する指標として、連結売上を採用している。業績評価の指標は、報酬委員会において毎年その妥当性を見直しており、今後、株主目線の指標（ROEやEPS）を加味することも検討している。以前は、信託型報酬ではなく、当社取締役に対し、中長期的な株価と業績に連動する長期インセンティブとして、株式報酬型ストックオプションに加え、当社または当社子会社の取締役と上級幹部に対し付与する通常のストックオプションを採用していた。ストックオプションの行使期間は、株式報酬型ストックオプションは割当て後3年～10年の間、通常のストックオプションは割当て後3年～20年の間。
313. 「業績連動年次賞与」は、指標として分かりやすく理解も得られやすい連結営業利益のみをベースに賞与原資が決定され、目標の達成度に応じて賞与原資を配分する仕組み（プロフィット・シェアリング型賞与）としている。「長期インセンティブ」は、短視眼的な経営行動に陥らないように、また、株主の利害との一致の観点から、中長期の業績及び株価に連動する株式報酬型ストックオプション（行使時の払込金額を1株当たり1円とするもの）とし、資本効率を意識した指標を採用している。中期経営計画で目標とする業績指標として掲げている連結投下資本利益率（ROIC：当期利益／（有利子負債＋自己資本））との間に相関をもたせることで業績連動報酬としての性格付けをしている。行使可能な新株予約権の数は、中期経営計画の最終年度のROIC目標達成度に応じて、割当数を変動させている。従前は、D/Eレシオも意識して、業績指標としてROEを採用していたが、現在はD/Eレシオは概ね良い水準に落ち着いてきたため、エクイティだけの効率よりも負債を含めた投下資本全体から得られるリターンを重視して、ROICに連動させている。
314. 業績連動賞与について、連結当期純利益を指標としている。これは、ある事業部門の業績が向上しても必ずしも担当の取締役の貢献によるとは限らないし、取締役も自らの担当に限らず会社全体の事項を相互に監視してい

るので、客観的な指標として連結当期純利益が適当だと考えたため。個別支給額は、総支給額に役職別のポイントをかけた額である。なお、総支給額には確定額の上限額を設けている。個別事業を担当する執行役員は、各事業の業績に応じた報酬体系となっている。ストックオプションについて、行使条件をつけており、新株予約権の割当日から一定年数を経過する間の株価成長率が TOPIX 成長率以上となる場合のみ、割り当てられた新株予約権を全て行使できる。TOPIX 成長率を下回る場合、その程度に応じて新株予約権の一部が行使できなくなる設計としている。このような設計としたのは、株価変動によるメリットとリスクを株主と共有することにより、中長期的な業績と企業価値の持続的な向上への貢献を一層高めるため。

315. 賞与について、単年度の連結営業利益、連結純利益に連動させている。ただし、単独純利益がマイナスの場合には、支給しないこととしている。連結営業利益を基準としたのは、事業活動で得られる利益を直接的に表現する指標であるから。純利益を基準としたのは、株主目線を意識したため。特に、単体の純利益がマイナスの場合には、配当が難しいので、株主の視点からこのような定めを入れた。プロフィット・シェアリング型であり、上記の指標に基づく賞与の総額を、相対評価により支給対象者に分配している。執行役員については、担当部門の業績を考慮することも考えられるが、現在のところは、基本報酬部分で調整している。
316. 単年度の業績に連動する賞与は、連結営業利益を指標として支給している。本業の「儲け」と報酬を連動させることにより、適切なインセンティブが実現できると考え、連結営業利益と連動させている。連結営業利益の目標値を達成すれば、達成度に応じて年の固定報酬の 20%~40%の枠で支給される。株主総利回りに連動する行使条件付きの株式報酬型ストックオプションを導入している。3年間の株主総利回り（配当と株の値上がり益を当初の株価で割った値）の結果に応じて行使割合が 0%~100%の間で変動する。日経平均や、同業他社を同じ計算式で出した結果を見て、行使割合を段階的に構成している。テーブルを作成しており、全ての結果を当社が上回っていれば 100%行使することができ、逆に全て下回っていれば全く行使できない。株主総利回りを基準とすることは、投資家から非常に高い評価をもらっている。会社の業務の執行に責任を負う社長や監督を行う取締役のインセンティブとしては適切だと感じている。執行役員以下に、このようなストックオプションを付与することについては、社内でも議論がある。全社業績との連動を高めることにより全社一体での成長を目指す観点から、執行役員や部長クラスにも付与すべきとの意見もある。他方で、率直に言って、執行役員レベルでは、会社全体の業績よりも自身の担当事業

の業績のほうが、日々の業務のインセンティブになるとの意見もある。

317. 賞与について、ROA と営業利益率を指標としてテーブルを設け支給額を算定している。これらは中期経営計画でも使われている指標である。近年、中期経営計画において ROE も指標として用いることとなったことから、賞与との関係で ROE をどう位置づけるかが課題である。報酬諮問委員会で議論することになる。フォーミュラは各取締役一律である。なお、CEO と COO の報酬は全てフォーミュラが反映されるが、その他の取締役については管掌部分につき定性評価が行われる。CEO と COO 以外の取締役の賞与は、75%はフォーミュラに基づき、25%は管掌部分の定性評価で決まる。
318. 賞与のうち、個人・会社業績連動部分の比率は役職間で差異があり、上位役員ほど全社業績への連動割合が大きく、下部役員になるにつれて個人業績の比率が高くなる。年次の会社業績報酬については、対象指標は利益・規模の 2 つの観点から定めている。利益指標は積立金等を除外した修正当期純利益・修正 ROE、規模指標は売上げとし、それぞれ目標数値を定めて達成度合いで評価している。通常は利益指標の比重を高くしているが、収益化前段階の事業を持つ会社もあるので、その場合は規模指標比率を高めている場合もある。海外担当役員については海外事業全体の利益・売上げと連動するようにするなど柔軟に対応している。個人業績報酬については、担当部門の売上・人材育成等により評価する。
319. 賞与の連動指標は①EVA、②売上と利益。①と②でそれぞれ半々の割合。変動幅は 0~200%。
320. 純粋な変動は賞与のみ。積立は月例報酬の一定金額を積み立てている。対象期間は単年で算出している。中期経営計画が 3 年後というような作り方であれば、中期経営計画の目標と一致させるべきという議論があるかもしれないが、当社の中期経営計画は 2020 年までにどうすべきか、というもののなので、報酬と連動させるのは難しい。対象となる指標は「連結純利益」と「株主資本コスト」。役職によって報酬テーブルは異なるが、算出方法は同じものを使っている。算出の方法のイメージとしては、連結純利益が株主資本コストを上回れば賞与を支給し、下回れば支給しないというもの。ただし、月例報酬の数か月分を基準額として、その 2~3 倍を支給上限としている。当社は、元来、資本コストを重視していることから、役員報酬も資本コストで判断すべきということになった。また、連結純利益は経営執行の果実として一番分かりやすいので、賞与も連結純利益に連動させることにした。指標については様々な考え方があがるが、ROE のように自社株買いなどビジネスの結果以外でも変わりうるものはインセンティブとして

適切ではなく、ビジネスの成果をダイレクトに反映させる指標が望ましいと考えている。なお、担当事業部門の業績は、社長の判断で、月例報酬に反映されているため、額は人によって異なる。いわゆる株式報酬型ストックオプションを導入している。昔は通常型をやっていたが、株価下落局面ではインセンティブとして機能しないので、通常型はそぐわないと考えている。行使条件としては、退任後 10 年以上経過すると行使できない。付与後 2 年間は行使できないが、それを満たせば退任前でも行使できる。

<指名委員会等設置会社>

321. 業務執行のインセンティブを強くするため、業績連動報酬の比率は高く設定している。業績によって賞与部分の金額はダイナミックに変わる。上限を設けていない。前年実績では、報酬全体のうち賞与が 5 割だが、1 割から 3 割程度のこともよくある。他方で、体質強化の達成状況等の定性的な要素も考慮して、短期的な目線のみで利益を上げる行動を抑制しようとしている。専務や常務といっても全員事業本部長であり、協力して会社の業績を上げようというのが当社の社風である。したがって、執行役の報酬設計は、概ね横並びとしている。社員の賞与などは、本業の利益で図るのがインセンティブとして適切であると考え、営業利益ベースとしている。他方で、執行役は、経営に責任をも持つ者として最終的に得られる利益で判断すべきと考え、連結当期純利益をベースとしている。
322. 従業員分の賞与については、部門等で異なり、経営会議で決めている。取締役会や報酬委員会では議論しない。税制適格ストックオプションと有償ストックオプションを導入している。特に有償ストックオプションについては、自費出資して会社の目標にコミットするという発想から、管理職以上を対象に導入している。行使条件は中期経営計画の指標である営業利益を用いている。ただし、会社特性を考慮し、のれん償却を加味した上での数値である。直近発行分の行使期間は約 5 年間としている。税制適格ストックオプションについては、有償ストックオプションの行使条件に達しなかった場合のヘッジの意味もある。行使期間は税制適格であるため総会決議 2 年経過以降 10 年以内である。
323. 株主との関係で特に責任を持つ担当は ROE を、事業に責任を持つ担当は ROA を、それぞれ指標としている。実務的にも、部門内部で BS や PL も作ってはいるが、部門ごとに負債や資本を割り付けるのは簡単ではないので、ROA で見たほうが簡明。中長経営計画で、行き先が不透明な状況下において単年度の業績を重視した際には、中期経営計画と連動させて、単年度業績に連動する報酬を増やした。

324. 連結当期純利益の目標達成度を業績指標とし、役位別の基準額に対し一定の範囲で変動させている。以前ストックオプションを発行していた時は、社外取締役に対しても、株主と利害を同じくすることを狙いとして支給していた。
325. 当期の連結営業利益率を指標とし、目標値を上回るにしたがって報酬の上昇幅が拡大する仕組みとなっている。
326. 変動対象の指標は、全社業績と個人業績がある。全社業績は売上高成長率・利益を指標とする。個人業績指標は、キャッシュフローなど全社業績指標より一段細かい指標を用いて、時々的情勢を勘案して適宜見直しつつ、個人毎に設定する。役職が上になるほど、全社業績の比率を高く、個人業績の比率を低く設定している。また、外国人執行役は、海外の報酬水準も考慮して設定している。

以上