

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) について

平成29年4月21日

経済産業省 産業組織課

<目次>

I CGSガイドライン策定の背景

II CGSガイドラインの内容

1. 問題意識と方向性

2. 検討・提言事項

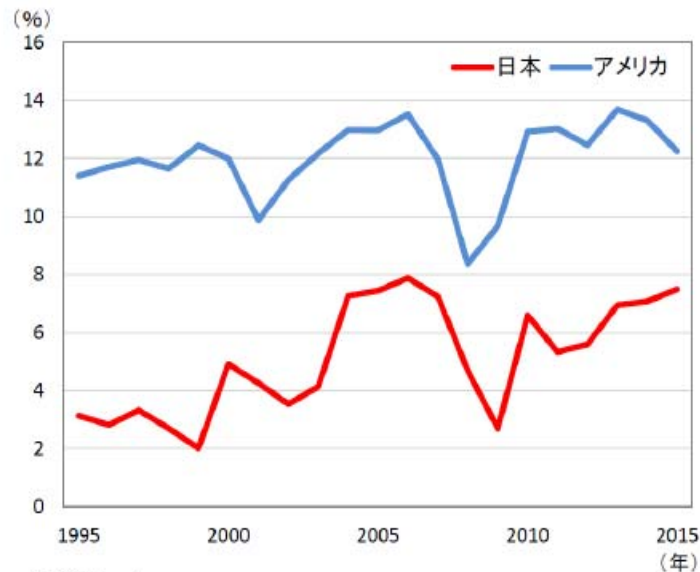
- (1) 形骸化した取締役会の経営機能・監督機能の強化**
- (2) 社外取締役は数合わせでなく、経営経験等の特性を重視**
- (3) 役員人事プロセスの客観性向上とシステム化**
- (4) CEOのリーダーシップ強化のための環境整備**

I CGSガイドライン策定の背景

日本企業の「稼ぐ力」の現状

- 過去20年間、日本企業全体としての「稼ぐ力」は諸外国に比べ低迷。株価指数に表される日本企業の「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。

売上高営業利益率（ROS）の日米比較



(出所) Bloomberg。
(注) 日本はTOPIX、アメリカはS&P500を対象。

(備考)

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

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) ・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。

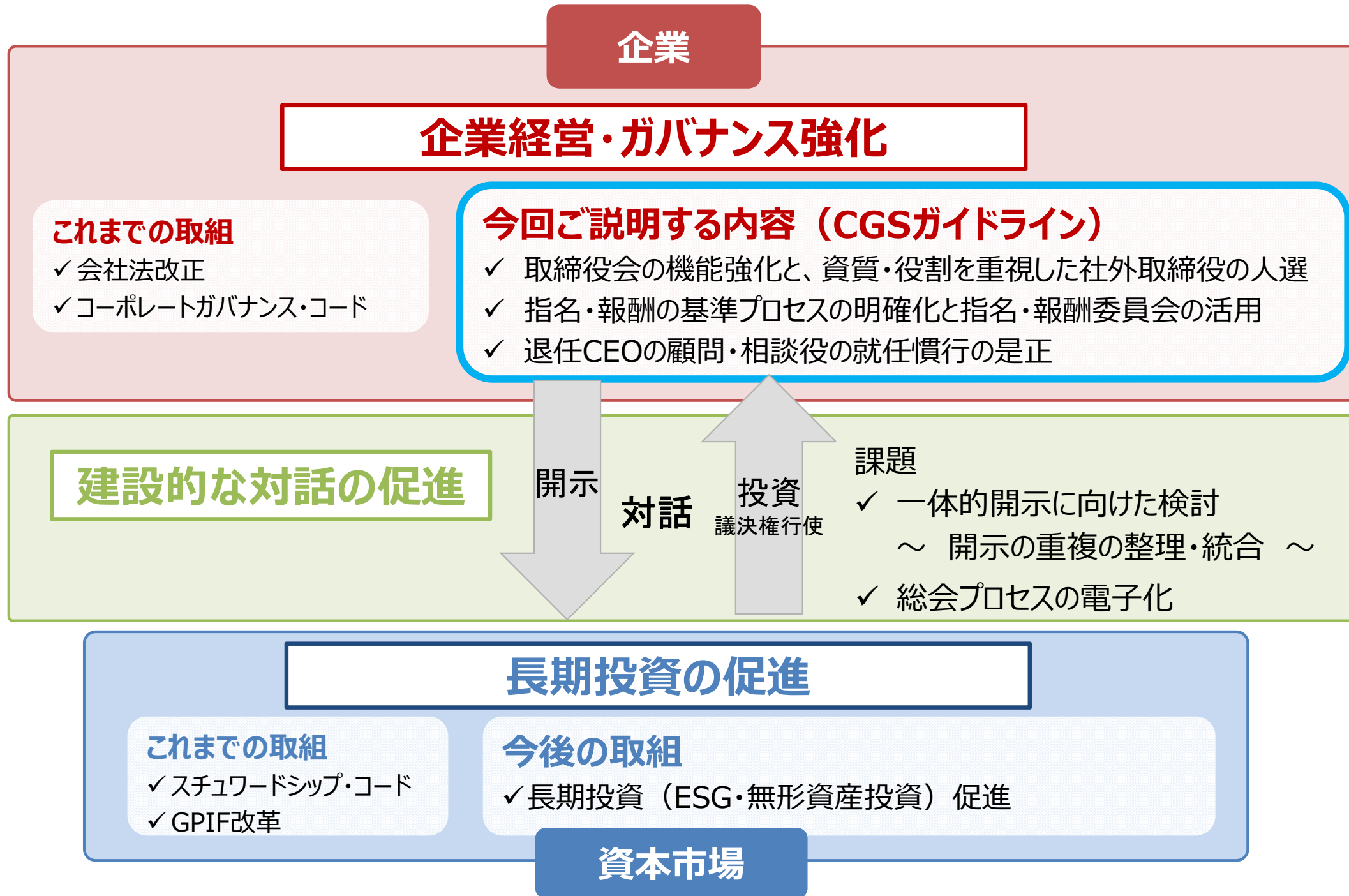
(出所) 東京海上アセットマネジメント大場取締役会長講演資料及び世銀統計より作成。

(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)

我が国におけるコーポレートガバナンス強化に向けた動き

	施策	実施状況
日本再興戦略	JPX日経インデックス400	2014年1月 算出開始
	日本版スチュワードシップコード	2014年2月 公表
	会社法改正	2015年5月 施行
日本再興戦略 改訂2014	持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会	2015年4月 報告書公表
	経営者・投資家フォーラム	2015年6月 開始
	コーポレートガバナンス・コード	2015年6月 適用開始
日本再興戦略 改訂2015	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	2015年7月 報告書公表
	株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会	2016年4月 報告書公表
	金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」	2016年4月 報告書公表
日本再興戦略 2016	「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）の策定	2017年3月 研究会報告書公表 2017年3月 ガイドライン策定
	持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)ガイドラインの策定	(2017年3月に第8回研究会を開催)
	スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会	スチュワードシップ・コードの改訂案のパブリックコメント中

(参考) コーポレートガバナンス関連施策の全体像



CGSガイドラインの策定に至る経緯

「日本再興戦略2016」（2016年6月3日閣議決定）

i) コーポレートガバナンス改革による企業価値の向上（抜粋）

① 実効的なコーポレートガバナンス改革に向けた取組の深化

イ) 持続的な企業価値の向上、中長期的投資の促進

- CEOの選解任プロセスを含めて、取締役会のモニタリング機能の強化を目指す。具体的には、CEOを中心とする経営陣に業務執行の決定権限を委任することで意思決定のスピードを確保し、取締役会が経営戦略の決定や業績評価を中心に行うガバナンス体制に関心を持つ企業ニーズに対応するため、内外の先進的な事例を整理しつつ、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。

CGS研究会（コーポレート・ガバナンス・システム研究会）

「日本再興戦略2016」を踏まえ、法務省と金融庁からオブザーバーとしての参加を得て、「CGS研究会」を2016年7月に立ち上げ、上記の内容について議論。**2017年3月10日**に**報告書**を取りまとめた。

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）

CGS研究会での議論に加え、経済産業省における企業価値向上に向けた検討の成果である「経営リーダー人材育成ガイドライン」及び「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」の内容も盛り込み、各企業において検討することが有益と考えられる事項についての実務指針として、経済産業省は、**2017年3月31日**、「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・公表した。

(参考) C G S 研究会の概要

研究会メンバー（敬称略）

神田秀樹 学習院大学大学院法務研究科教授＜座長＞
青 克美 株式会社東京証券取引所執行役員上場部長
石田猛行 インスティテューショナルシェアホルダーサービシーズ代表取締役
伊藤邦雄 一橋大学大学院商学研究科特任教授
岩井恒彦 株式会社資生堂代表取締役執行役員副社長
江良明嗣 ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門
インベストメント・スチュワードシップ・チーム責任者
大杉謙一 中央大学法科大学院教授
大場昭義 東京海上アセットマネジメント株式会社取締役会長
日本証券アナリスト協会会長
大宮英明 三菱重工業株式会社取締役会長
翁 百合 株式会社日本総合研究所副理事長
川村 隆 株式会社日立製作所名誉会長
神作裕之 東京大学大学院法学政治学研究科教授
後藤 元 東京大学大学院法学政治学研究科准教授

小林喜光 株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長
佐久間総一郎 一般社団法人日本経済団体連合会経済法規委員会企画部会長
（新日鐵住金株式会社代表取締役副社長）
澤口 実 森・濱田松本法律事務所弁護士
武井一浩 西村あさひ法律事務所弁護士
寺下史郎 株式会社アイ・アールジャパン代表取締役社長CEO
富山和彦 株式会社経営共創基盤代表取締役CEO
藤田友敬 東京大学大学院法学政治学研究科教授
松元暢子 学習院大学法学部教授
御代川善朗 アステラス製薬株式会社代表取締役副社長
柳川範之 東京大学大学院経済学研究科教授
＜オブザーバー＞
竹林俊憲 法務省民事局参事官
田原泰雅 金融庁総務企画局企業開示課長

開催実績

全9回（2016年7月1日～2017年2月16日）

第1回（7月1日） 開催趣旨説明、論点出し等
第2回（7月19日） 委員、企業のプレゼン①
（大杉委員、株式会社日立製作所、アステラス製薬株式会社）
第3回（8月31日） 企業のプレゼン②
（三菱重工業株式会社、三菱電機株式会社、株式会社資生堂）
第4回（9月30日） 取締役会の役割・機能

第5回（10月20日） 指名・報酬の在り方①
第6回（11月18日） 指名・報酬の在り方②
（エゴンゼンダー株式会社、ウイリス・タワーズワトソンによるプレゼン）
第7回（12月1日） 社外取締役の役割・機能等
第8回（1月12日） 報告書の取りまとめに向けた議論
第9回（2月16日） 報告書の取りまとめ

(参考)「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」の概要

- 回答期間：2016年8月25日～2016年9月30日（最終締切）
- 手法：依頼状を郵送し、そこに記載した専用URLにアクセスして回答
- 対象：東証第一部・第二部上場企業（2016年6月末日時点）2,502社
- 有効回答社数：874社（回答率34.9%）
- 業種別回答率

（対象企業数は証券コードによる分類であり、回答者の選択と一致しない場合がある）

業種	対象 企業数	回答数	回答率	業種	対象 企業数	回答数	回答率
製造業（自動車・電機・機械・精密機器など加工組立産業）	564	222	39.4%	商社（総合商社・専門商社など）	216	40	18.5%
製造業（化学・紙パルプ・繊維・ガラス・鉄・セメント・金属など素材産業）	380	137	36.1%	テクノロジー・メディア・通信（TMT）（通信・メディア・エンターテインメント・情報テクノロジーなど）	185	58	31.4%
その他製造業（消費財・食品など）	188	72	38.3%	ライフサイエンス・ヘルスケア（製薬業、介護関連業など）	41	9	22.0%
建設業・不動産業	199	69	34.7%	金融業（銀行・証券・保険など）	146	63	43.2%
資源・エネルギー業（石油・電気・ガスなど）	43	19	44.2%	サービス業（外食・宿泊業など）	208	58	27.9%
運輸業（陸運・海運・空運業、倉庫・運輸関連業）	100	38	38.0%				
小売業・卸売業	232	89	38.4%	合計	2502	874	34.9%

Ⅱ CGSガイドラインの内容

1. 問題意識と方向性

コーポレートガバナンスの重要性

企業の持続的な成長、中長期的な企業価値向上を図る上で、ESG（環境・社会・ガバナンス）を踏まえた企業経営の重要性が急速に高まっており、その中でも要になるのはガバナンス。

各企業の検討・取組における課題

- 企業価値の向上を図る上で各企業が抱えているコーポレートガバナンスに関連する課題は様々。
（課題例）
 - 事業ポートフォリオの適切な見直しが不十分で、明確な戦略もなく、非中核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。
 - 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。
 - 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困難である。
 - 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、コードを形式的にコンプライする結果になっている。
 - CEO・経営陣に求められる資質や後継者の育成が明確でない。
 - CEO・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、CEOの果断な意思決定が阻害されている。
- 形式的対応にとどまるのでは無意味であり、上記の課題等をどう解決するかという観点から各企業がコーポレートガバナンス改革に取り組むことが重要。その結果としての各企業の取組は、多様なものとなる。

CGSガイドラインの方向性

- 企業価値向上の中心的役割を果たすのはCEO・経営陣。企業価値向上のためには経営戦略が必須であり、その立案に当たっては社外の視点や知見も入れて取締役会で検討。
- また、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していく仕組みを作ることは全ての企業において必須。

2. 検討・提言事項（全体像）

各企業は、以下の事項について検討すべき。

（１）形骸化した取締役会の経営機能・監督機能の強化

- 中長期の経営戦略、経営トップの後継者計画の審議・策定
- 個別業務の執行決定は対象を絞り込み、CEO以下の執行部門に権限委譲

（２）社外取締役は数合わせでなく、経営経験等の特性を重視

- 人選理由を後付けで考えるのではなく、最初に必要な社外取締役の資質、役割を決定した上で人選
- 社外取締役のうち少なくとも1名は企業経営経験者を選任（逆に、経営経験者は他社の社外取を積極的に引受け）
- 社外取締役の活躍ぶりを発信。中長期的な企業価値向上に向け社外取のインセンティブを高める報酬を付与することも排除しない

（３）役員人事プロセスの客観性向上とシステム化

- CEO・経営陣の選解任や評価、報酬に関する基準及びプロセスを明確化
- 基準作成やプロセス管理のため、社外者中心の指名・報酬委員会を設置・活用（過半数が社外、半々なら委員長が社外）
- 役員候補者の育成・選抜プログラムの作成と実施

（４）CEOのリーダーシップ強化のための環境整備

- 取締役会機能強化により、CEOから各部門（事業部、海外・地域拠点等）へのトップダウンをやりやすく
- 退任CEOが相談役・顧問に就任する際の役割・処遇の明確化
- 退任CEOの就任慣行に係る積極的な情報開示

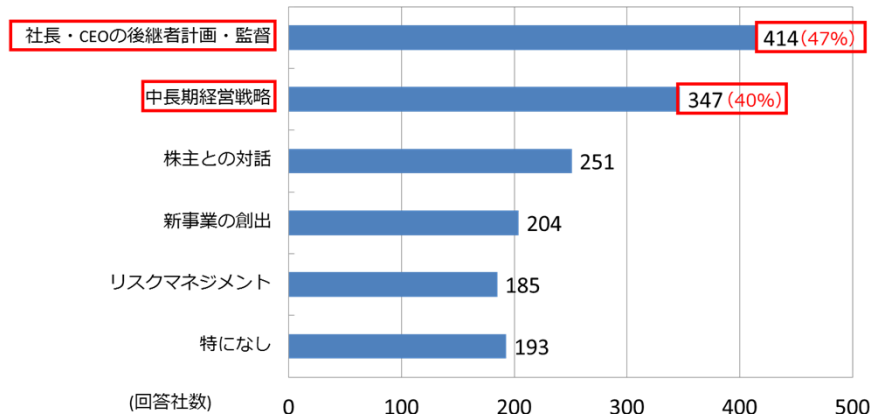
⇒次頁以下で、項目ごとに、アンケート結果、検討・提言事項を紹介。

2. 検討・提言事項

(1) 形骸化した取締役会の経営機能・監督機能の強化

関連するアンケート結果

➤ 取締役会での議論が不足している事項

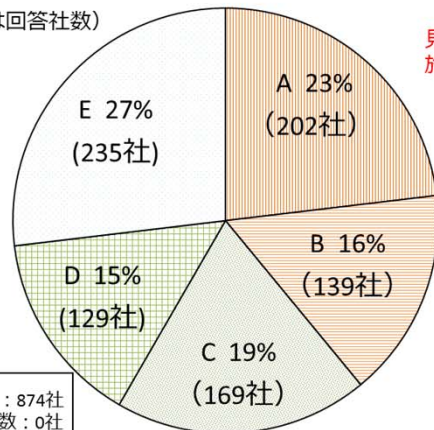


中長期経営戦略、社長・CEOの後継者計画・監督についての議論が不足していると考えている企業が多い。

⇒取締役会をより実効的に機能させる上での課題が存在。
⇒他方、この点を課題と認識する企業が多いことは、日本のコーポレートガバナンス改革が着実に歩を前に進めつつあるという意味で、肯定的な見方もできる。

➤ 取締役会の付議事項の見直しについて

(カッコ内は回答社数)



➤ 回答企業数：874社
➤ 未回答企業数：0社

見直しを実施した：計39%

- A: 過去1年間において見直しを実施し、現在は議論していない
- B: 過去1年間において見直しを実施し、現在も引き続き議論している
- C: まだ見直しには至っていないが、議論している
- D: 見直ししたいと考えているが議論できていない
- E: 見直しの必要性を認識しておらず議論していない

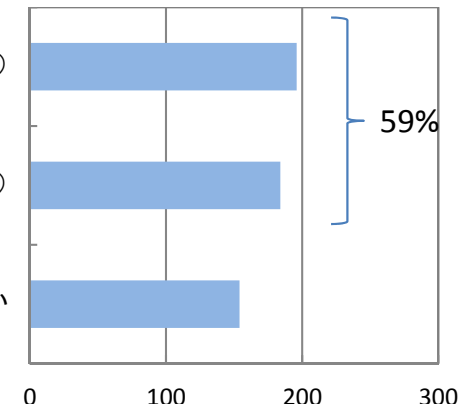
見直しを検討中：計50%

委任範囲の拡大(付議基準の引き上げ)

委任範囲の拡大(付議項目の削減)

見直しの方向性は定まっていない

対象：付議事項の見直しを実施・検討していると回答した企業(全体の50%)



・取締役会の付議事項の見直しを検討している企業は50%存在。

・そのうち59%の企業が、付議基準の引き上げや付議項目の削減による委任範囲の拡大という方向性で検討。

⇒取締役会での議論不足を解消するための取組として、付議事項を減らす方向で検討する企業が多い。

2. 検討・提言事項

(1) 形骸化した取締役会の経営機能・監督機能の強化

CGSガイドラインの提言

別紙1「取締役会の役割・機能に関する検討の視点」

- どのような会社、どのような取締役会を目指すのか、右の図表を参考に検討すべき。

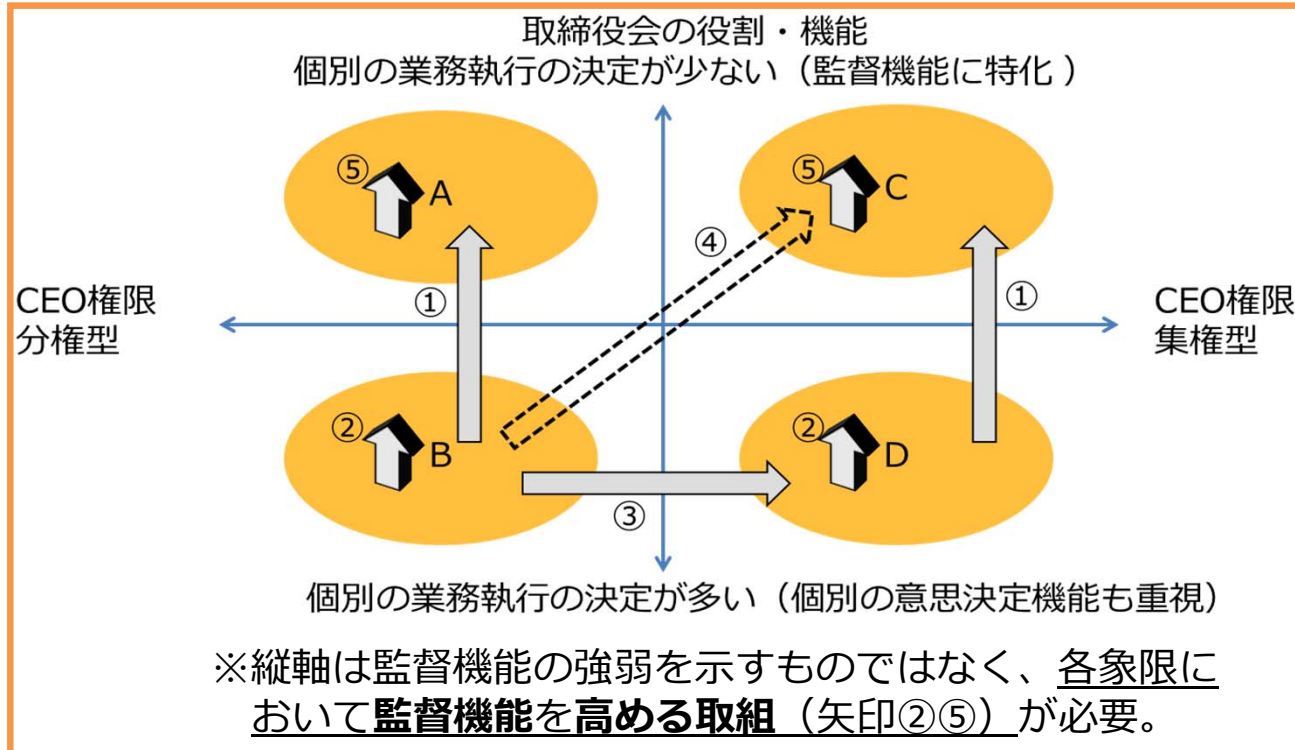


- その上で、取締役会の役割・機能について、機関設計を変更するといった大がかりな改革だけでなく、より漸進的な取組を含めて、**監督機能強化への取組**を検討すべき。

<検討の方向性の例>

例えば、**象限B**の会社で、**事業の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**、それが自社の競争力の向上の阻害要因の一つになっているという課題意識を有する場合

- ⇒ **社長・CEOになるべく個別の業務執行の決定を委任**することとして取締役会は個別の業務執行の決定を最小限にして監督機能に特化すること（**方向性①**）
 - ⇒ 社長・CEOへの権限集中に向けて**社長・CEOが各事業を適切に評価できる仕組みを取り入れること**（**方向性③**）
 - ⇒ **取締役会の構成を社外者中心**としたり、**社外者中心の指名・報酬委員会**で社長・CEOの選解任や報酬をしっかりとチェックする仕組みを設けたりして取締役会の監督機能を強化する取組を併せて実施すること（**方向性⑤**）
- 等が考えられる。

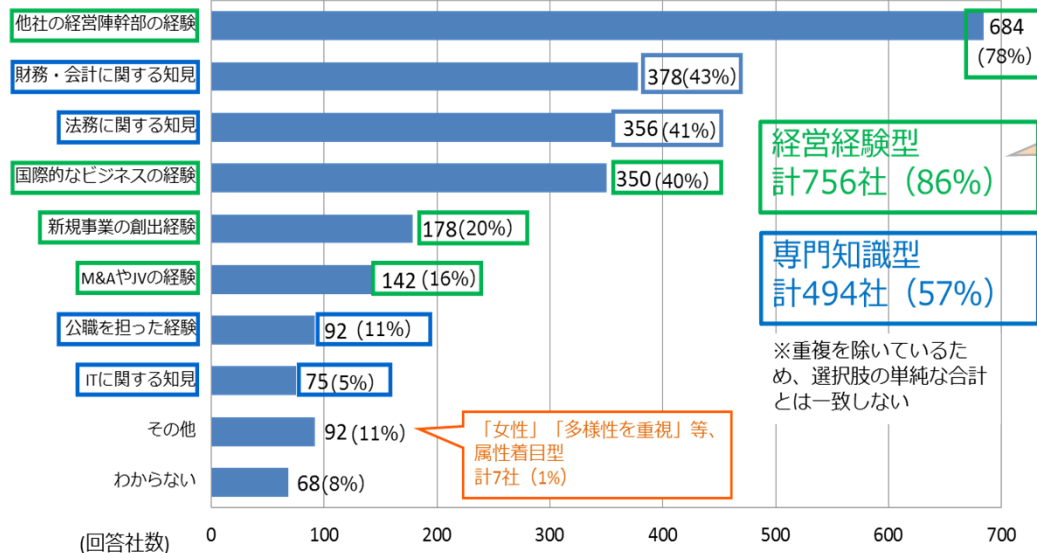


2. 検討・提言事項

(2) 社外取締役は数合わせでなく、経営経験等の特性を重視

関連するアンケート結果

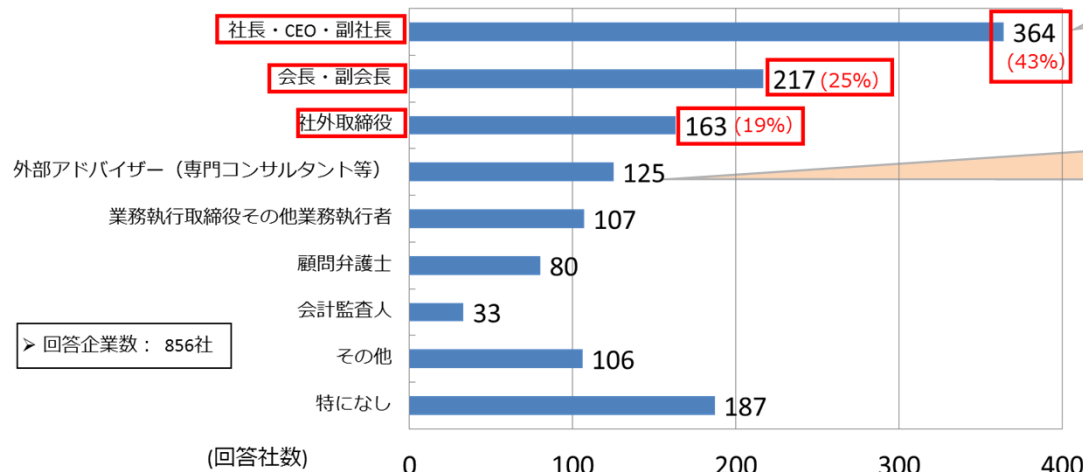
➤ 社外取締役を新たに選任する際に求める経験・知見



他社の経営陣幹部の経験を求めている企業が最も多い。

とりわけ**経営経験者**を中心とした社外取締役の人材市場の拡充が望まれていると考えられる。

➤ 企業が社外取締役候補者を誰に紹介されているか



社長・CEO・副社長が最も多く、次いで、会長・副会長、現社外取締役が多い。

専門コンサルタント等の外部アドバイザーを利用している企業も一定数存在するが、それほど多くない。

属人的な関係から社外取締役候補者を見つけ出そうとしている企業が多い現状。

2. 検討・提言事項

(2) 社外取締役は数合わせでなく、経営経験等の特性を重視

CGSガイドラインの提言

➤ 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、以下のように場面ごとに検討すべき。

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。	

ステップ9：

- 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判断することを検討すべき。
- 社外者中心の指名委員会の活用を検討すべき。

別紙2「社外取締役活用の視点」

ステップ2：

社外取締役に期待する／しない役割・機能を、選任する前に明確にしておくことを検討すべき。

ステップ3：

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。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。



経営経験者は、積極的に他社の社外取締役を引き受けることが望まれる。

ステップ6：

社外取締役にインセンティブ報酬（業績条件に連動しない自社株報酬等）を付与することも考えられる。

ステップ7：

- サポート体制の構築等の環境整備
 - 経営会議など執行側の議論の状況の共有
 - 独立社外者のみで意見交換できる場の設定
 - 筆頭独立社外取締役の選定
- を検討すべき。

ステップ8：

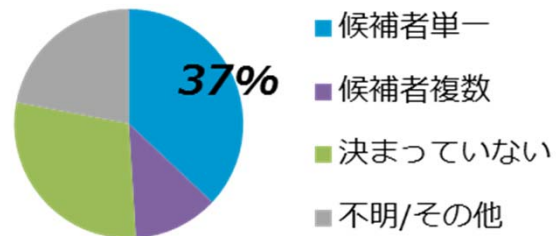
社外取締役の活躍の状況に関する対外的な情報発信の充実を検討すべき。

2. 検討・提言事項

(3) 役員人事プロセスの客観性向上とシステム化

関連するアンケート結果①（指名）

- 指名委員会（法定／任意）を設置している企業は、全体の約36%（グラフは省略）。
- 次期社長・CEOの選定プロセスに関し、候補者の選出から絞り込む手法



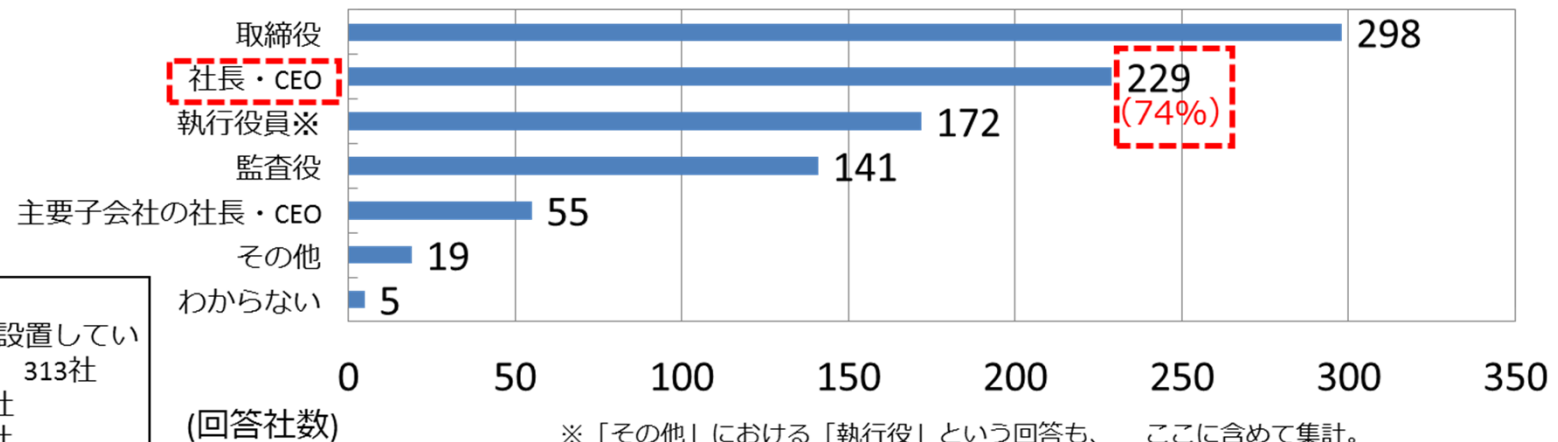
候補者が単一である企業が約4割（約37%）存在。



執行側が、次期社長・CEOの候補者を一人に絞った後に、取締役会や指名委員会等で議論している企業が多い

⇒選定プロセスの実効化が課題

- 指名委員会で指名について議論される役職の範囲



対象
設問35で「委員会を設置している」と回答した企業 313社
➤ 回答企業数：311社
➤ 未回答企業数：2社

指名委員会（法定/任意）が存在する企業のうち、3割弱（26%）の企業において、社長・CEOの指名が審議対象になっていない。

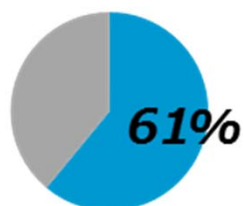
2. 検討・提言事項

(3) 役員人事プロセスの客観性向上とシステム化

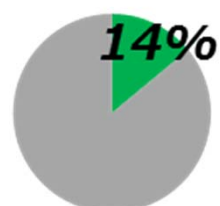
関連するアンケート結果②（報酬）

- 報酬委員会（法定／任意）を設置している企業は、全体の約40%（グラフは省略）。
- 経営陣の業績連動報酬の決定のための指標として何を採用しているか

＜短期指標＞



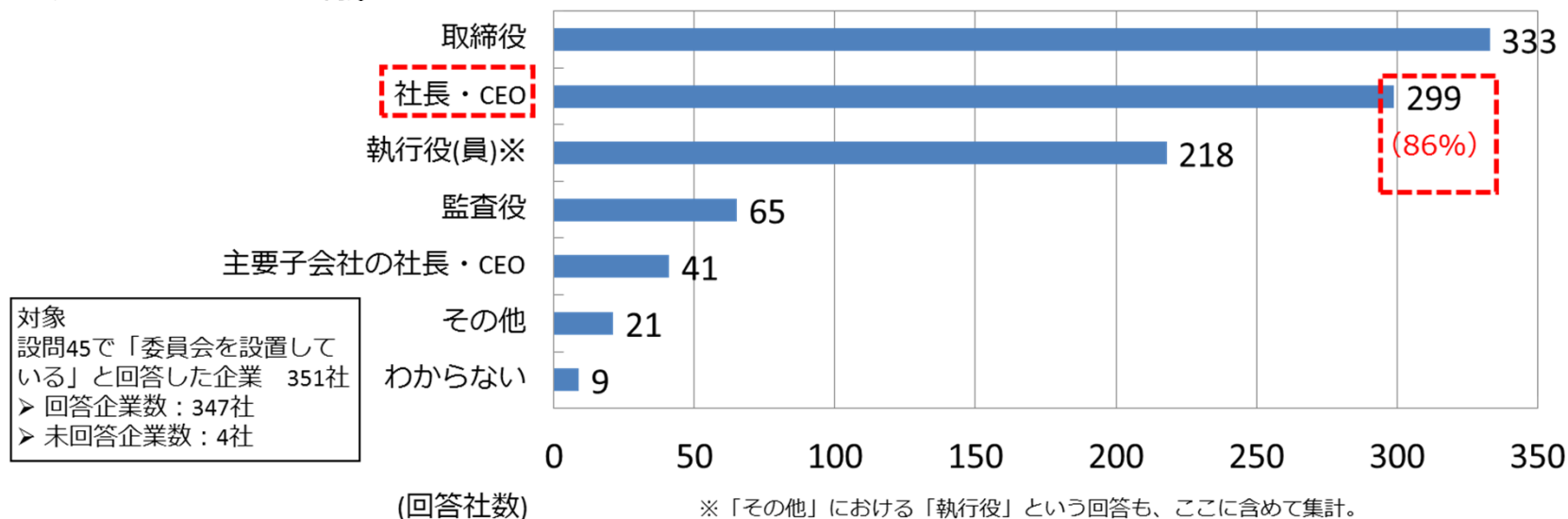
＜中期指標＞



短期指標の業績連動報酬を導入している企業は全体の61%に達するが、**中期指標の業績連動報酬を導入している企業は14%**

⇒**中長期的成長のために、中期目標での業績連動報酬を導入することが課題。**

- 報酬委員会で報酬について議論される役職の範囲



報酬委員会（法定/任意）が存在する企業のうち、1割強（14%）の企業において、**社長・CEOの報酬が審議対象になっていない。**

2. 検討・提言事項（各論③）

（3）役員人事プロセスの客観性向上とシステム化

C G Sガイドラインの提言（指名、報酬）

➤指名について

優れた社長・CEOら経営陣を選び、中長期的な企業価値向上を図るためには、**選定プロセスの実効化**が必要。
また、選定プロセスの要となる取締役会の構成員の選び方（指名方針）が重要。



- 選定プロセス 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。
- 取締役会構成員 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。

➤報酬について

中長期的な企業価値向上を図る上で、社長・CEOら経営陣に対して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**することが重要。
また、報酬体系について、**株主等の理解を得ながら見直しを進める**ことが重要。



- 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。
- 中長期的な企業価値向上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。

2. 検討・提言事項

(3) 役員人事プロセスの客観性向上とシステム化

CGSガイドラインの提言（指名委員会・報酬委員会の活用）

➤ 指名委員会・報酬委員会の活用のための 4つの提言

- ① 社長・CEOの選解任および後継者計画に関して、**法定／任意の指名委員会の利用を検討すべき。**
- ② 社長・CEOの選解任の実効性向上のため、指名委員会とともに、法定／任意の**報酬委員会も併せて利用**することを検討すべき。
- ③ 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」**を参考に検討すべき。
- ④ 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。

(3) 委員会のメンバー構成

- 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
- 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、**社外取締役を委員として選任**すること。なお、社外者比率を高める観点から、社外監査役も活用することも考えられる。
- 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**をすること

別紙3「指名委員会・報酬委員会活用の視点」

以下のことを検討すべきとしている。

(1) 社長・CEOに関する諮問対象の範囲等

- 社長・CEOの選解任および後継者計画を指名委員会への諮問対象に含めること
- 社長・CEOの報酬を報酬委員会への諮問対象に含めること
- 社長・CEOの指名方針を設けること。また、**指名委員会**が、個別の指名候補者の指名に加え、**指名方針の策定に関与**すること
- **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、**報酬方針の策定に関与**すること
- 社長・CEOの**解職基準**を設けておくこと

(2) 社長・CEO以外の諮問対象の範囲等

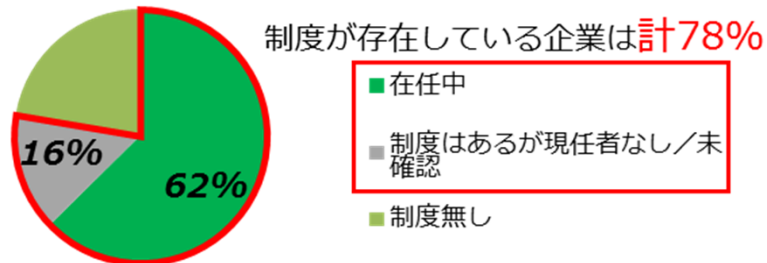
- **社外取締役の選解任**につき、指名方針策定のみならず、**個別の選解任をも諮問対象に含める**こと
- **社外取締役の報酬**につき、その**方針策定と個別額の決定**を諮問対象に含めること
- 社長・CEO以外の経営陣の報酬について、社外者中心の報酬委員会であっても、報酬委員会が個別の報酬額の決定まで関与すること

2. 検討・提言事項

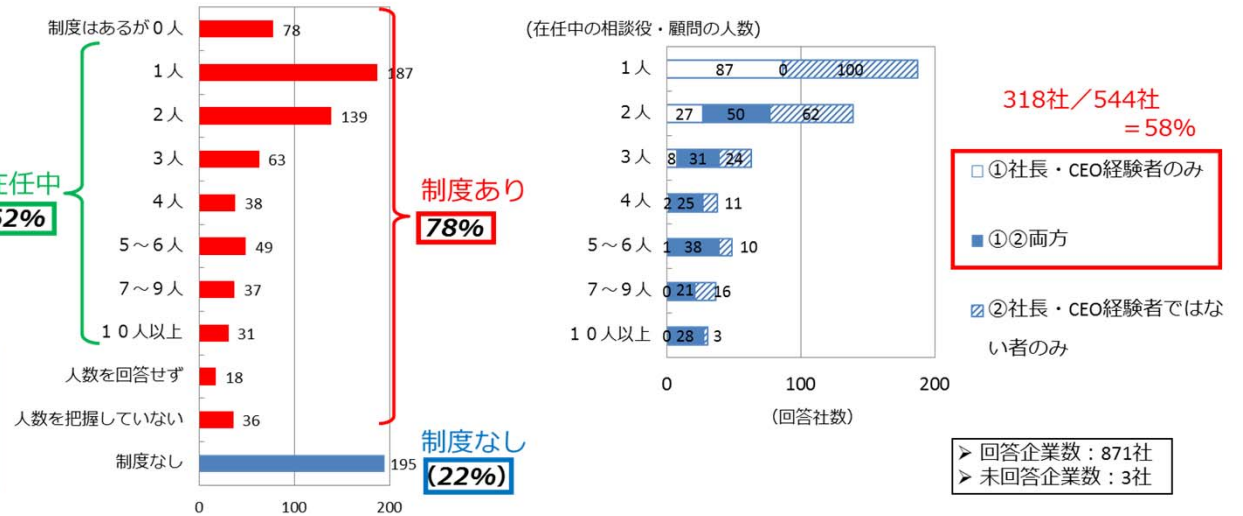
(4) CEOのリーダーシップ強化のための環境整備

関連するアンケート結果①

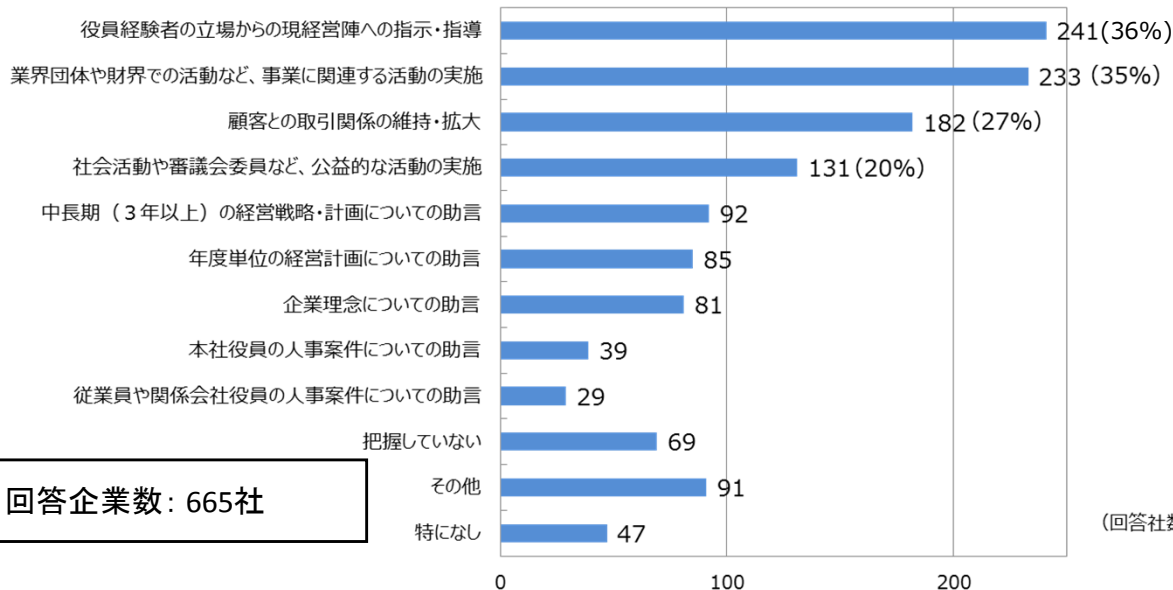
➤ 相談役・顧問の就任状況



全体の78%の企業で相談役・顧問の制度が存在し、62%の企業で、現に在任中。現に相談役・顧問が在任中である企業のうち、社長が在任中なのは58%。



➤ 相談役・顧問の役割



× 現経営陣への指示・指導が最多

⇒現経営陣の意思決定への関与を示唆。

× 役割を把握していない、役割が特にないと回答した企業が存在

⇒位置づけの不明確さを示唆。

○ 一方、業界団体や財界での活動など事業に関連する活動、社会活動や審議会委員など公益的な活動といった社会貢献的な活動に従事していることを示す回答も比較的多い。

不明確さ等の問題がありつつも、相談役・顧問制度の存在そのものを否定しがたい事情がある。

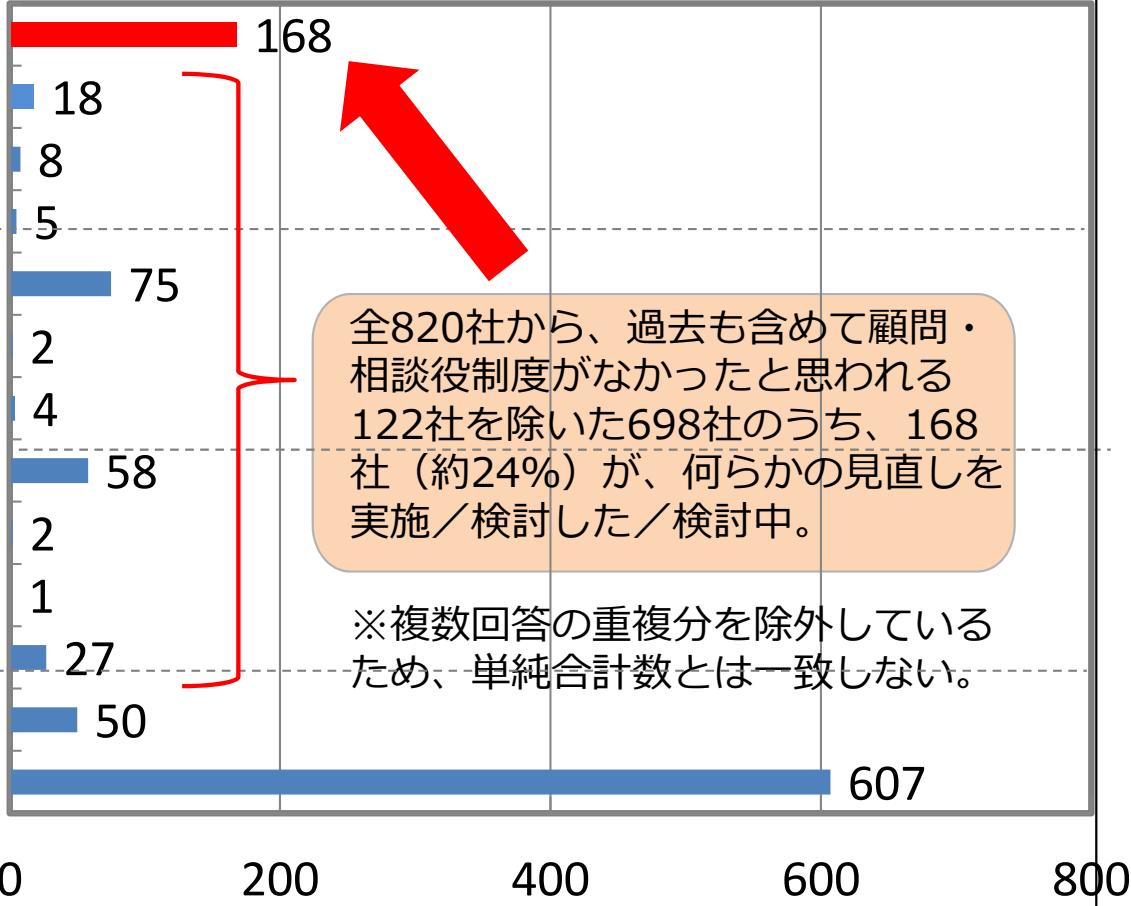
2. 検討・提言事項

(4) CEOのリーダーシップ強化のための環境整備

関連するアンケート結果②

➤ 相談役・顧問の見直し

顧問・相談役制度について、見直しを実施／検討した／検討中
顧問・相談役制度の廃止を実施した
顧問・相談役制度の廃止を検討した(実施はしていない)
顧問・相談役制度の廃止を検討中である
顧問・相談役の人数の削減を実施した
顧問・相談役の人数の削減を検討した(実施はしていない)
顧問・相談役の人数の削減を検討中である
顧問・相談役の報酬の削減を実施した
顧問・相談役の報酬の削減を検討した(実施はしていない)
顧問・相談役の報酬の削減を検討中である
その他(見直しを実施／検討した／検討中)
その他(それ以外)
特に検討したことはない



➤ 回答企業数: 820社

2. 検討・提言事項

(4) CEOのリーダーシップ強化のための環境整備

CGSガイドラインの提言

➤ 相談役・顧問（退任した社長・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もの）について

- 相談役・顧問の役割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。実態として、**無報酬の財界活動等の公益的活動に貢献している面**もある。
- 他方、相談役・顧問による**現役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、**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**が生じるといった指摘もある。また、現役経営陣が、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**果断な意思決定を躊躇する要因になり得る**という指摘もある。また、**位置づけの不明確さ**の問題もある。



- 相談役・顧問に、**具体的にどういった役割を期待しているかを明確に**しておくことを検討すべき。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。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。
- 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**することが期待される。
- 報酬が現役時代の報酬の後払いとなっている会社においては、**インセンティブ報酬の導入**などによる**現役経営陣の報酬の引き上げと、相談役・顧問の位置付けや報酬の見直しをセットで行うことで、全体として適正化**を図ることも考えられる。
- 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期待される。

➤ 取締役会長の在り方について

- 「取締役会長」を置く会社は多く存在するが、その役割は各社によって異なる。

⇒各社の状況に応じて、**取締役会長の権限・肩書（代表権の付与等）**を検討すべき