

CGS研究会「中間整理」と「CGSガイドライン」の改訂

検討の背景

- ① 昨年末の上場企業向けフォローアップ調査で明らかになった実態や、この1年間の進捗
- ② コーポレートガバナンス・コードの改訂（金融庁・東証）の動き

中間整理

これらを踏まえ、コーポレートガバナンス改革を「形式から実質へ」と深化させていく上で今後必要な取組について「CGS研究会（※）」で議論し、中間整理として提言。

※2016年7月から法務省・金融庁の参加も得て開催、2017年3月に「CGSガイドライン」を策定。2017年12月に再開し、今年度末をめどにグループガバナンスに関する指針を取りまとめ予定。

CGSガイドラインの改訂

本年9月、中間整理に基づき、「CGSガイドライン」を改訂。

「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) の主な改訂内容

	主な改訂内容	頁 [※]	関連する中間整理の提言	頁
本文	企業の多様性に応じた取組の在り方 - <u>グローバル展開の進んだ大規模・多角化企業</u> 、オーナー企業、新興・中堅企業を例として、その特性に応じて求められる取組の在り方について追記	5-6	2.CGSガイドラインの対象（ターゲットイング）	3
	ダイバーシティ - 取締役会のダイバーシティの要素として、 <u>ジェンダーや国際性</u> を例示	15	7.取締役会 —取締役会の多様性	19-20
	取締役会議長 - <u>取締役会の監督機能を重視</u> する企業において <u>社外取締役などの非業務執行取締役</u> が取締役会議長を務めることの意義や、必要な環境整備等について追記	17-21	7.取締役会 —取締役会議長	19
	委員会の実効性評価 - <u>指名委員会・報酬委員会</u> 等について、取締役会と一体として実効的に機能しているか、 <u>取締役会の実効性評価の一環として評価を行う</u> ことが有益である旨を追記	27	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —委員会の実効性評価	13
	社外取締役の人材市場の拡充 - 経営経験者（特に <u>社長・CEOやCFO等を退任した者</u> ）等が他社の社外取締役を引き受けることの意義について追記	30-31	3.社外取締役の活用 —社外取締役の人材プールの拡充	8
	社長・CEOの指名と後継者計画 - 社長・CEOの指名と後継者計画の重要性、現社長・CEOの責務、 <u>取締役会による監督と客観性・透明性の確保、社内者と社外者（指名委員会）の役割分担</u> など、後継者計画に関する記載を全面改訂	33-38	5.社長・CEO等の指名・後継者計画	16
	指名委員会と報酬委員会の連携 - 社長・CEOの選解任の実効性向上や効率的な委員会運営の観点から、指名委員会と報酬委員会との連携を図ることが有効である旨を追記	50	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —審議事項や審議対象等に応じた委員会のあり方	12

※ CGSガイドラインの頁数は、改訂前からの変更点を表示した「見え消し版」における頁数を記載しています。

「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) の主な改訂内容

	主な改訂内容	頁	関連する中間整理の提言	頁
本文	相談役・顧問制度に関する情報発信 <ul style="list-style-type: none"> 東証の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を利用して積極的に情報発信を行うことが期待される旨を追記 	56-57	—	—
別紙1	— (改訂なし)	—	—	—
別紙2	ダイバーシティ (再掲) <ul style="list-style-type: none"> 取締役会のダイバーシティの要素として、ジェンダーや国際性を例示 	73	7.取締役会 —取締役会の多様性	19-20
	社外取締役を求める資質・背景・適格性 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会・社外取締役を総体 (集合体) として捉え、全体として必要な資質・背景を備えさせる観点と、複合的・多様な視点を有する構成とする観点を追記 社外取締役の資質について、ミニマム・スタンダードとして最低限のリテラシーが求められる旨を追記 社外取締役が実質的な役割・機能を果たす上でのアベイラビリティや責任感と覚悟の重要性と、本業や兼職状況の確認等について追記 	73, 75, 77	3.社外取締役の活用 —社外取締役に求められるリテラシー及び資質の確保	6
	社外取締役の再任上限 <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の独立性確保や取締役会の新陳代謝の実現の観点から、各社において、再任 (就任期間) 上限を設定することの意義について追記 	85	3.社外取締役の活用 —社外取締役の在任期間の上限の設定等	7-8
	社外取締役の再任基準 <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の質の担保と、社外取締役の独立性・監督の実効性の確保の観点から、指名委員会において社外取締役の再任基準の設定を検討すべき旨を追記 	86-87	3.社外取締役の活用 —社外取締役の選任・再任プロセスの明確化	6-7

「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) の主な改訂内容

主な改訂内容		頁	関連する中間整理の提言	頁
別紙 3	指名委員会と報酬委員会の連携（再掲） <ul style="list-style-type: none"> - 社長・CEOの指名と報酬決定は業績評価等共通する部分が多いことから、指名委員会と報酬委員会との連携を図ることが有効である旨を追記 	90	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —審議事項や審議対象等に応じた委員会のあり方	12
	報酬委員会において議論すべき事項 <ul style="list-style-type: none"> - 適切なインセンティブ付与や優秀な人材確保の観点から、報酬委員会において議論すべき事項について追記 	92- 93	6.経営陣幹部の報酬・業績評価等	17
	委員会の構成 <ul style="list-style-type: none"> - 委員会の委員としては社外取締役が原則（最も適任）であり社外監査役の活用は補完的なものである点を明確化するとともに、外部有識者（専門家）に関する課題を追記 - 委員会の構成について「社外者」ではなく「社外役員」を中心とする考え方に変更（①社外役員が過半数か、②社外役員が半数であって委員長が社外役員） 	100 - 105	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —社外者委員の範囲	12- 13
	委員会の構成・運営の在り方 <ul style="list-style-type: none"> - 諮問対象者・諮問事項や企業の置かれた状況に応じて、望ましい委員会の構成や運営の在り方は異なり得る旨を追記 	107 - 108	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —審議事項や審議対象等に応じた委員会のあり方	12
	委員会の実効性評価（再掲） <ul style="list-style-type: none"> - 委員会について、取締役会と一体として実効的に機能しているか、取締役会の実効性評価の一環として評価を行うことが有益である旨を追記 	108 - 109	4.指名委員会・報酬委員会の活用 —委員会の実効性評価	13
別紙 4 (新設)	社長・CEOの後継者計画 <ul style="list-style-type: none"> - 社長・CEOの後継者計画に取り組もうとする企業が参照できるベストプラクティスや考え方を整理し、先進的な企業における取組例を紹介 - 後継者計画を構成する取組、後継者計画の時間軸、後継者計画の策定・運用に取り組む際の7つの基本ステップ、社内者と社外者の役割分担、指名委員会の役割、後継者計画の言語化・文書化、外部人材の招聘、特殊な企業における後継者計画の在り方、情報発信など 	全体	5.社長・CEO等の指名・後継者計画	16

後継者計画の重要性と監督の在り方

後継者計画の重要性

- 変化の激しい経営環境の中、大胆な経営改革も必要
成否の鍵は、難しい舵取りを担うトップの経営力
- ➔ **優れた後継者の選任に向けた計画的・戦略的取組 = 後継者計画が重要**

後継者計画の監督と客観性・透明性の確保

- これまで、後継者指名は現社長・CEOの専権事項（社内論理や主観的判断の懸念）
- ➔ **取締役会が後継者計画を監督し、後継者指名の客観性・透明性を高める必要**
- 社内取締役は社長の人事権に服し、社長候補となる可能性も。
- ➔ **実効的な監督の担い手として、社外取締役を中心とした指名委員会**

社内者・社外者の役割分担

- 最適な後継者指名に向けた社内者・社外者の共同作業
- 通常、原案作成は社内者主導で、指名委員会は、プロセス全般に関与し、社内者に説明責任を果たさせ、企業価値向上の観点から合理性をチェック
- ただし、組織ぐるみの不祥事や業績悪化等により、社内者への信認が失われた例外的場合には、指名委員会がプロセスを主導すべき（→普段から後継者候補の育成状況の把握が必要）
- 指名委員となる社外者には、十分なコミットメントと資質が求められる

後継者計画の重要性と監督の在り方

指名委員会の構成

- コード上は、「独立社外取締役を主要な構成員とする」ことが原則
- **「社外役員」**（※）が過半数、又は半数 + 委員長とすることが望ましい
※社外取締役が最適任、社外監査役は補完的。外部有識者はプラスα。
- **委員長を社外役員**とする方が、独立性・客観性は確保されやすい
- 現社長・CEOを委員とした場合も、**自身の選解任・評価についての審議には加わらないよう**、運用上の工夫

指名委員会のサポート

- 実効的な監督のため、判断材料となる**十分な情報提供**が不可欠
- 社外者委員も、必要に応じて、情報提供を求める等、積極的な対応も求められる
- ➔ **指名委員会をサポートする事務局の体制整備が必要**

文書化 = 情報開示ではないことに留意

後継者計画の言語化・文書化

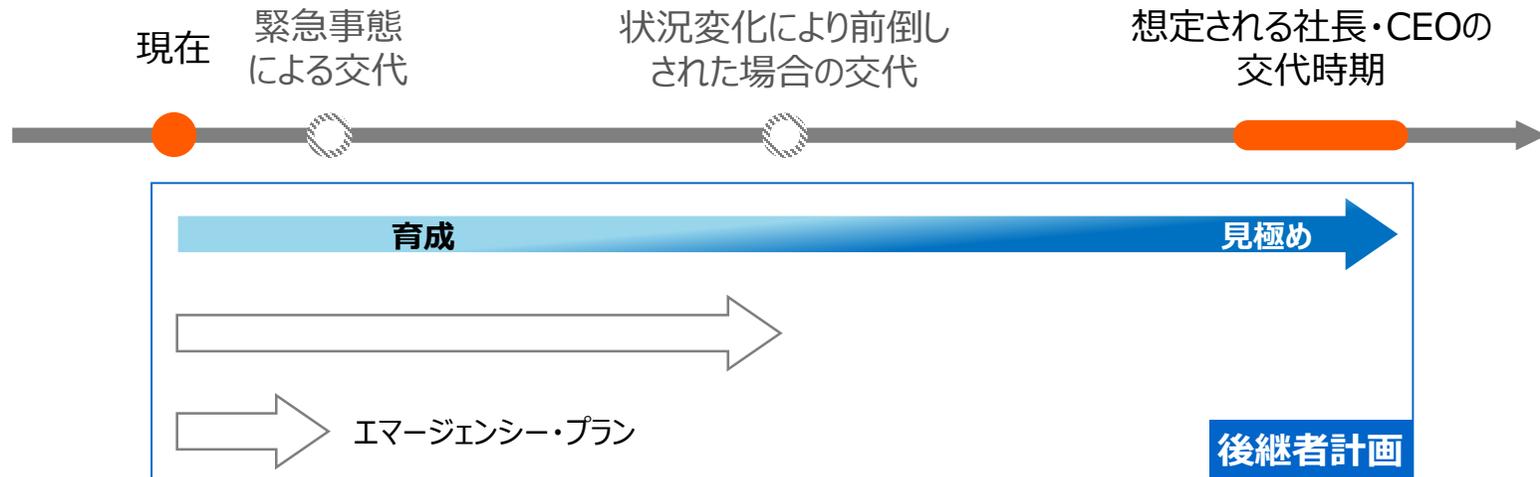
- 適切な監督のため、重要事項は言語化することが必要
- 中長期の取組の安定性・継続性の観点から、指名委員会の規則・資料・議事録として文書化し、保管しておくこと（ただし、厳重な情報管理が必要） ※注93（「見え消し版」では注99）参照
- 指名委員会の取締役会に対する説明責任を果たす上でも重要

情報発信

- 透明性を高め、ステークホルダーの信頼を得る観点から、指名委員会の構成・役割・関与状況等について情報発信することが有益

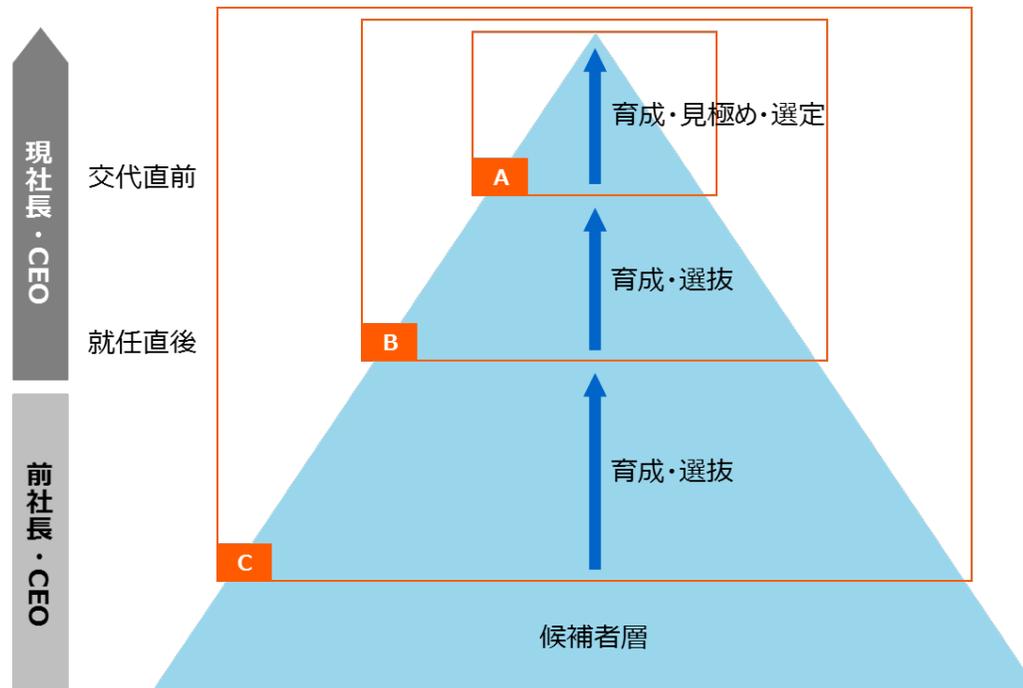
後継者計画を構成する取組

- 将来の状況変化や不測の事態にも対応できるよう、様々なシナリオ・時間軸を想定
- 企業の状況によっては、外部人材も視野に入れて、幅広い候補者層から検討することも有益



後継者計画の時間軸

- 後継者計画には、見極め・選定と育成の2つの要素がある
- 特に育成の側面は、取組期間や効果は企業によっても様々
- 社長・CEOは、就任したときから、次の社長・CEOの交代に向けて後継者計画に着手することが望ましい



後継者計画の基本ステップ

- 後継者計画の策定・運用への取組は、7ステップに分けて検討すると有益
- 各社の状況により取組の在り方は異なる。基本形も踏まえつつ、自社に必要な取組が何かを議論し、工夫を重ねることが重要

- ・タフアサインメント
- ・社外取締役との面談や外部専門家のコーチング等

- ・本人との面談
- ・360度評価
- ・従業員の意識調査
- ・心理学的手法を用いた適性テスト
- ・社外取締役との直接の接触を増やす工夫
(1対1の面談、取締役会等での質疑、研修講師、食事会など非公式な交流 等)

