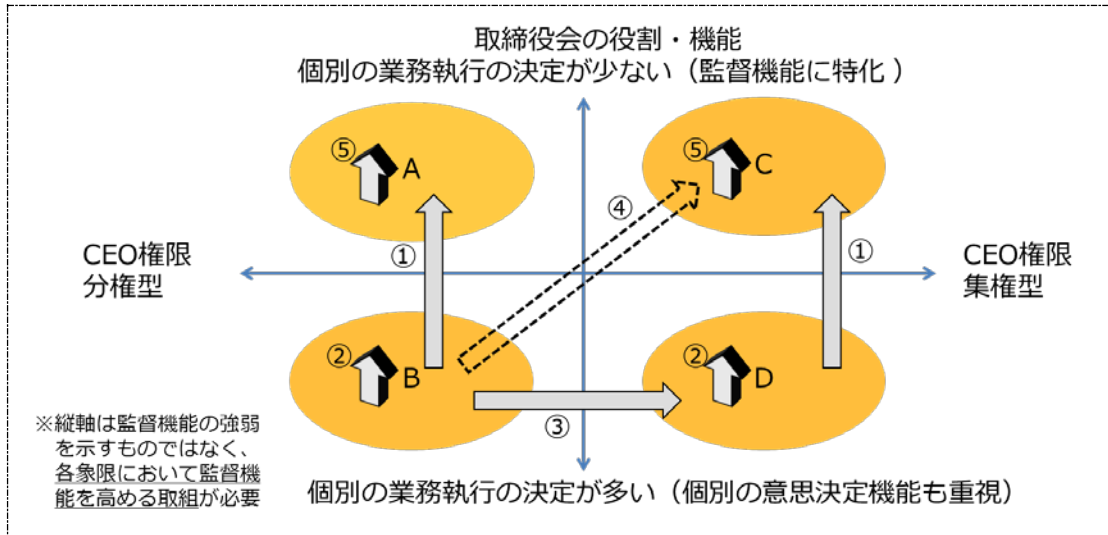


【別紙 1：取締役会の役割・機能に関する検討の視点】



1. 縦軸・横軸・立体軸の考え方

1.1. 縦軸の考え方

- 一つ目の視点（縦軸）として、取締役会における個別の業務執行の決定が多いか（個別の意思決定機能も重視するか）、それとも個別の業務執行の決定が少ないか（監督機能に特化するか）という分類で整理している。
 - 取締役会は、基本的な経営戦略や経営計画を決定することを前提に、意思決定機能と監督機能の双方を果たすところ、その2つの機能のバランスをどのように図るかという点で、取締役会の在り方は異なると考えられる。
 - 例えば、取締役会で個別の業務執行の決定を行っている場合には、監督機能に加えて意思決定機能も重視していることになり、他方、取締役会では個別の業務執行の決定が少なく、監督中心になっている場合には、監督機能に特化していることになる。
 - なお、監督機能と意思決定機能は、一方を強化すると他方が弱まる場合もあるが、監督機能と意思決定機能は完全に相反するものではなく、両立する場合もある。個別の業務執行の決定が多い場合であっても、取締役会が監督機能を果たす必要がないという趣旨ではない。

1.2. 横軸の考え方

- 二つ目の視点（横軸）として、業務執行における社長・CEO の権限が分権的か、集権的かという分類で整理している¹。
 - 社長・CEO が業務執行においてトップダウンの経営力を発揮することができる環境にある場合には集権的と整理している。他方、例えば社長・CEO が各事業部門長など経営陣間の意見調整を行うとともに、経営陣間の相互監視の中で経営が行われているような場合（ムラ社会的ないし村落共同体的経営をしている場合）には分権的と整理している。
 - 経営陣のみならず、従業員との関係も考慮すべき場合がある。例えば、従業員の高い能力が競争力の源泉であり、いつでも転職できる優秀な従業員が多く、社長・CEO が従業員の意向に配慮せざるを得ない場合等において、社長・CEO の権限が分権的になることがあり得ると考えられる。

1.3. 立体軸の考え方

- 三つ目の視点（立体軸）として、取締役会の監督機能が強い（実効的）かどうかという分類で整理している。縦軸は、監督機能の強弱を示すものではなく（特化することと、強化することは同じではない）、いずれの象限においても、取締役会の監督機能を強化する取組が必要である。
- 監督機能の強化の在り方は、それぞれの象限に応じて異なると考えられるため、各象限と整合的な形で監督機能を強化する取組を選択していくことが考えられる。

2. 自社の経営・取締役会の見直しの方向性

- 上記 1. の整理を前提に、いくつか見直しの方向性を検討すると、例えば以下のような方向性が考えられる。

2.1. 方向性①

- 方向性①（象限 B から象限 A へ、象限 D から象限 C へ）：取締役会の役割・機能の転換（取締役会を監督に特化させることを志向する方向性）
 - 取締役会の役割・機能として、従前は個別の業務執行の決定まで取締役

¹ 社長・CEO や他の経営陣の経営能力の高低を指すものではない。

会で行ってきたが、これを業務執行者に権限委譲し、取締役会の役割・機能を監督機能中心に転換していくことを志向する場合である。

- ▶ 例えば、象限 D から象限 C への移行でいえば、実質的に社長・CEO に権限が集中している（例えば社長・CEO によるトップダウンの経営が行われている）会社において、取締役会の個別の業務執行の決定を少なくし、権限委譲を受けた社長・CEO が取締役会の開催等を待たずに迅速に業務執行の決定を行いやすい環境が作られると考えられる。他方、業務執行者同士による相互監督があまり期待できない懸念を踏まえ、強い権限を持つ社長・CEO の暴走や腐敗が生じないように監督する役割を取締役に期待して、監督機能中心の取締役に転換していく方向での取組が考えられる（監督機能を強化する取組（方向性⑤）をあわせて実施する必要があると考えられる。）。

2.2. 方向性②

- 方向性②（象限 B 内・象限 D 内での取組）：取締役会の意思決定機能を重視しつつ、取締役会内外の監督機能の強化を志向
 - ▶ 取締役会の役割・機能は、従前と同様に個別の業務執行の決定を行うことを志向し、取締役会の監督機能への特化は志向しない場合である。
 - ▶ 例えば、象限 B に関して、各事業部門・セクションの自立性を重視し、そこから出される意見の利害調整によって意思決定が行われている会社の場合に、従来と同様のコンセンサス重視・社内調和重視の取締役会での意思決定を維持することが、自社の事業特性や環境に適している場合があることも否定されない。このような場合においてまで、取締役会を監督機能に特化させていくことを志向する必要はない。
 - ▶ 他方、社長・CEO を含む経営陣を監視することは必要であるため、取締役会が個別の業務執行の決定を行うことを前提に、その内部で可能な監督機能の強化（意思決定過程における一定の公正性・客観性・透明性の確保）と、取締役会以外の部分での監督機能（例えば社外取締役が過半数を占める各種委員会による監督など）を充実させる取組が必要になる。

2.3. 方向性③・④

- 方向性③（象限 B から象限 D へ）：社長・CEO の権限強化（集権化）
方向性④（象限 B から象限 C へ）：方向性③とともに取締役会の役割・機能

も転換

- 例えば、前述した象限 B に位置する会社の場合には、事業の撤退や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、自社の競争力の向上の阻害要因の一つとなり得る。
- こうした課題が存在する会社では、これに対応するため、社長・CEO への権限集中や意思決定の迅速化を志向した取組が考えられる。
- また、社長・CEO への権限集中を進めることと併せ、バランスを取るために、社長・CEO に対する監督を強化すること、特に最終手段として社長・CEO を解職できる仕組み（社外者中心の指名委員会、解職基準等）の用意が必要となる。
- なお、上記のような取組が取締役会の役割・機能の転換（方向性①）も伴って実施される場合には、方向性④と整理される。

2.4. 各方向性における監督機能の強化の在り方

- 方向性①（あるいは方向性⑤）での監督機能の強化は、典型的には以下のように整理できる。
 - 社外取締役に期待する役割として、会社の経営戦略を策定するとともに、それに沿った経営がなされているか、評価することが重視される。
 - 取締役会における個別の業務執行の決定を最小限にする（社長・CEO に大幅に権限を委譲する）という観点から付議事項を見直す必要がある²。
 - 取締役会は、個別の業務執行の決定について逐一報告を受けることもできるが、時間の制約上、評価する上で特に重要な案件を取り上げて執行側に報告させることも考えられる。
 - 社内の業務執行者による執行を客観的に評価するために、取締役会の構成は、社外者が中心（例えば過半数）となることが基本となる。
 - 社外取締役中心の取締役会で全ての事項を審議することが非効率な場合があるため、効率性のために、指名・報酬委員会などの専門委員会を設置することが考えられる。その場合の委員会の決定内容については、（取締役会の構成が社外者中心であるため）必ずしも取締役会を拘束する必要はない。
 - 個別の業務執行の決定を最小限にしか行わないため、毎月取締役会を開催しないという選択肢も考えられるが、経営戦略などの議論がこれまで

² 指名委員会等設置会社であっても、意思決定の多くを取締役会が引き続き行う場合には、監督機能に特化する方向性①型とは言えない。

不十分であった場合、それを重点的に議論する時間に充てるため、従前どおり毎月取締役会を開催することも考えられる。

- 取締役会議長は、客観的な評価という観点から、業務執行者以外が務めることが望ましい。
- 従業員も含めた社内の意識として、取締役は経営陣の監督者であるという意識改革が必要である。
- なお、象限 A（CEO 分権型）では、社長・CEO 以外の経営陣についても社外取締役が評価することが求められる。他方、象限 C（CEO 集権型）では、社長・CEO に人事権があることも集権の一要素であるので、社長・CEO 以外の経営陣についての評価は、一次的には社長・CEO に任せてよい。

○ 方向性②での監督機能の強化は、典型的には以下のように整理できる。

- 社外取締役に期待する役割として、会社の経営戦略を策定し、個別の業務執行の決定に際しても外部者の視点から助言することが重視される。
- 取締役会において、重要な事項の審議に時間をかけるという観点から、重要性の低い業務執行の決定について、社長・CEO に権限を委譲するべく付議事項を見直す必要がある。
- 個別の業務執行の決定を行う以上、社内の事業に精通している業務執行取締役が中心となることが通常である。他方、個別の業務執行の決定が、社内論理に陥っていないかを第三者の目としてチェックさせるために、社外取締役を一定数選任することが望まれる（社外者同士でも議論できるように、複数の社外取締役が選任されている方が監督機能が高まる）。
- 社内の業務執行者中心の取締役会では、取締役会限りで十分な監督をすることが制度上難しく、取締役会以外の部分で監督機能を確保することが必要となる。このため、社外者中心の指名・報酬委員会を設置することが考えられる。また、かかる指名・報酬委員会の決定内容は、取締役会において尊重される必要がある。
- 業務執行の決定において意思決定の迅速性を損なわないために、毎月 1 回程度の開催は必要となることが想定される。
- 取締役会議長は、業務執行の決定を主導する観点から、社内の業務執行取締役が務める場合もある。他方、取締役会による監督機能を少しでも高める観点から、業務執行者以外が務めることも考えられるが、その場合には、取締役会議長となる者は、取締役会付議事項とすべき案件か否かの判断ができる程度に会社の業務内容を把握している必要がある。

- 方向性③（あるいは方向性④）での社長・CEO への権限集中は、典型的には以下のように整理できる。
- 社長・CEO が社内の事業部門や社長・CEO 退任者をおもんぼかって果敢な経営判断ができない背景には、社長・CEO に選定された際の社内基盤が大きく影響していると考えられる。そのため、社長・CEO に権限を集中する上で、社内論理や社長・CEO 退任者の意向で社長・CEO を選出する流れを断ち切ることが重要である。
 - このため、指名委員会がより強い役割を発揮することが求められる。特に象限 B から象限 D に移行する場合には、指名委員会による社長・CEO の選定に関する決定は、取締役会において尊重される必要がある。
 - 社長・CEO の報酬についても、社長・CEO に対する評価を示す手段の一つとなることから、報酬委員会を活用することが考えられる。
 - 社長・CEO に集権するとしても、全ての事項を網羅的に指揮することには困難が伴う。その際には、社長・CEO の指揮命令のもとで、各分野を統括する COO、CFO、CTO、CIO など、各分野のチーフオフィサーを選定することも、社長・CEO への権限集中を進める上で有益な方策となり得る。その場合、各チーフオフィサーが社長・CEO の指揮命令に実質的に属するために、社長・CEO がその人事権を掌握している必要がある。その意味で、チーフオフィサーが重要な使用人の選任として取締役会の決議事項になる場合であっても、その候補者の提案は社長・CEO が行うことが適当である（基本的に社外取締役は問題がないかをチェックすることで足りる。なお、仮に社長・CEO による人選や人事権の行使が不当な場合には、社外取締役は社長・CEO と協議し、それでも是正されない場合には最終的には社長・CEO の変更で対処する）。
 - 社外取締役は、平時には、社長・CEO への権限集中のため、社長・CEO の果敢な業務執行の決定を支える（リスクテイクを促す）環境の整備という観点で、社長・CEO の業務執行が経営判断の観点から問題ないと認められる場合には、その正当性を社内外に認め、社長・CEO の指名・報酬に反映して評価することが求められる。
 - 他方、社長・CEO に権限を集権化する以上、その質の低下を防ぐための一定の緊張関係（バランス）も必要となる。社長・CEO に問題があると認められる場合には、まずは社長・CEO の報酬における評価を通じた警告を発し、それでも是正困難な場合には最終手段として社長・CEO を解職できる仕組み（社外者中心の指名委員会、解職基準等）が必要となる。

- 以上のほか、社長・CEO への権限集中のためには、社内全体の意識改革あるいは仕組み作りを伴わないと実態が変わらないため、併せて会社の組織体制を見直すことなども考えられる。

<参考：企業の取組例>

- ・非常に多い事業体を抱えているコングロマリットと称されるような企業は、キャリアパスの問題もあって社長が全部をつかみ切れないうちがあり得るので、実際に事業をやっている人たちの意見を一番尊重して、そこが決めてきたものに対してほとんど反対ができない、反対するツールもないというようなことがある。そこで、社長の権限を強くするためのツールが必要と考え、戦略的事業評価制度という外の目で事業を評価する制度を導入した。また、CEO への権限を集中するという意図で、経営トップの呼称を CEO に変更した。

- ・取締役会の諮問機関として役員指名諮問委員会を設置し、役員候補者について答申を行う。委員長を社外取締役とすることで客観性を担保している。これを元に取り締役候補者を取締役会で決議し、株主総会で取締役を選任する。

代表取締役 CEO は、取締役会の監督のもと、業務執行に関する一切の権限を有し、他の執行役員への指揮命令権を有する。その代わり、取締役会等への説明責任を負う。説明責任を果たすことによる信頼関係の構築は CEO の重要な責務である。

社外役員は、平時は信任・信頼にもとづきリスクテイクを支援しつつ、有事には案件または CEO の行動に待ったをかける。これにより、CEO のダイナミックなリーダーシップの発揮と、社外役員による監督の綱引きの構図となり、両者の間に緊張感のあるコラボレーションを生み出している。