

【別紙 3：指名委員会・報酬委員会活用の視点】

1. 委員会の設置目的

- 指名委員会・報酬委員会を設置する目的は、大きく分けて以下の二つに大別される。
 - ①社外者の関与を強めること
 - ②メンバーを絞って効率的な議論をすること（役割分担）
- 自社の取締役会の社外者比率が高くない場合（例えば過半数に達していない場合）には、上記①の目的が重要になることが多い。
- 他方、自社の取締役会の社外者比率が高い場合（例えば過半数の場合）には、取締役会自体への社外者の関与が強いと評価できる場合が多いため、必ずしも上記①の目的のために委員会を設置する必要はない。委員会を設置するのであれば、社外者比率を取締役会よりも高めることで、上記①の目的を果たすように設計するか、上記②の目的からメンバーを絞り集中的に議論する観点から設置することが考えられる。
- 各社において、上記の 2 つの目的を意識して、委員会の設置の有無とその具体的な仕組みを検討することが望ましい。

（機関設計との関係）

- 我が国の上場企業の機関設計としては、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、監査役会設置会社の 3 つの類型が存在する。
- 指名委員会等設置会社の場合には、取締役会の中に、指名委員会・報酬委員会・監査委員会の 3 つの委員会が必ず設置されており、その構成や権限は会社法で法定されている。
- 他方、監査等委員会設置会社の場合には、監査等委員会は存在するものの、指名と報酬に関する委員会を設ける必要は会社法上はない。また、監査役設置会社の場合にも、取締役会とは別に監査役会が存在し監査報告の作成等を行うが、指名と報酬に関する委員会や会議体は会社法上は設ける必要がない。
- このように、選択した機関設計によって、法定の指名委員会・報酬委員会の有無が前提として異なるところがある。もっとも、法定と任意で共通する事項も多く存在するため、本提案では、法定か任意かを区別せずに取り扱っている部分も存在する。

＜参考：会社法との関係－監査等委員会設置会社と任意の指名・報酬委員会－＞

監査等委員会設置会社の場合、監査等委員会の選定する監査等委員は、監査等委員以外の取締役の指名と報酬に関して、株主総会における意見陳述権を有する。

かかる意見陳述権と、任意の指名委員会・報酬委員会の答申内容や取締役会の決定権限との関係について、整理しておく必要がある。

例えば、全ての監査等委員のみで構成する指名委員会・報酬委員会を設置することとすれば、意見陳述権との関係の整理は容易となる一方、全ての監査等委員が指名・報酬・監査の全てに注力する必要が生じることから、監査等委員（特に社外取締役）の負担が大きいという難点はあり得る。

他方、監査等委員会の選定する監査等委員が代表して任意の指名委員会・報酬委員会に参加するとすれば、監査等委員会以外の議論の影響を受けていることをどう評価するかという点の整理が必要であるが、監査等委員会の選定する監査等委員の意見も反映させた上で指名委員会・報酬委員会が原案を作成するのが通常と思われるため、実際上の問題が生じないと考えられる。

監査等委員が1名も入っていないような場合には、監査等委員会の選定する監査等委員が、指名委員会・報酬委員会とは別の意見を出す事態も生じ得る点に留意が必要である。

- なお、指名委員会・報酬委員会を設置する場合には、その運営や判断が適切に行われ、投資家その他のステークホルダーに対する透明性を確保できるよう、適切なタイミングでその設置目的や諮問対象の範囲、委員構成等について、情報発信することが有益と考えられる。

2. 諮問対象者・諮問事項

2.1. 社長・CEO

社長・CEOの選解任および後継者計画について、指名委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。

社長・CEOの報酬について、報酬委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。

- 企業価値向上の中心的役割を果たすのは社長・CEOら経営陣である点はいずれの企業でも同様である（例えば社外取締役が経営をするわけではない）。

客観性・透明性ある手続により、優れた社長・CEOら経営陣を選び、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である。

- そこで、社長・CEOの選解任の局面で、指名委員会を活用することが考えられる。
- また、適切なインセンティブを与える観点から、社長・CEOの報酬について、報酬委員会が監督することが考えられる。

(指名委員会と報酬委員会の関係)

- 社長・CEOの評価をする上で、社長・CEOに問題があると認められる場合においても、指名委員会でいきなり解任する(あるいは再任しない)という厳格な選択を行う前に、報酬委員会における評価を通じて、経営の改善に取り組むようシグナルを発することが考えられる。こうした場合には観点から、指名委員会と報酬委員会は、いずれか一方だけを設けるよりも、両方を同時に設ける方がよい(なお、一つの委員会が両方の機能を兼ねることもよい)。

- 社長・CEOの選解任や再任の適否の判断と、社長・CEOの報酬の決定は、いずれもその前提として社長・CEOの評価が必要となり、共通する部分も多い。そのため、指名委員会と報酬委員会を別の委員会として設置する場合には、例えば一部の社外者委員を共通にする等、両者の間で緊密な連携を図ることが重要である。

(指名委員会等設置会社との関係)

- なお、この点は、指名委員会等設置会社の場合においても、法律上は代表執行役(社長・CEO)の選定権限は指名委員会にはないため、これまでに指名委員会で取り組んでいない可能性がある事項である。
- 実態として、社長・CEOを誰にすべきかという点は所与のものとして、法定の指名委員会ではその他の取締役候補者を定めることが中心であったような会社の場合には、この機会に改めて社長・CEOの選解任や後継者計画についても指名委員会で議論することが考えられる。

<参考：会社法との関係>

監査役設置会社、監査等委員会設置会社における代表取締役の選定権限は取締役会にある。また、指名委員会等設置会社の場合における代表執行役の選定権限は取締役会にあり、指名委員会にはない。

そのため、会社法上のいずれの機関設計を選択しているかにかかわらず、CEO(代

表取締役・代表執行役)の選定については指名委員会への任意の諮問事項になる。

(参考) 機関設計別の CEO の選定手続きについて

	監査役設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社
CEO の選定	取締役会が決定 (各社の任意により、委員会等を関与させることができる)		
取締役の 選任	株主総会が決定		
候補者 の決定	取締役会が決定 (各社の任意により、委員会等 を関与させることができる)	指名委員会が決定	取締役会が決定 (各社の任意により、委員会等 を関与させることができる)

(出典：第3回 CGS 研究会 佐久間委員提出資料より抜粋)

指名委員会において、社長・CEOの指名方針を設けておくことを検討すべきである。また、指名委員会が、個別の指名候補者後継者の指名に加え、その前提となる指名方針後継者計画の策定・運用に主体的に関与するし、その適切な監督に努めることを検討すべきである。

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、その前提となる報酬方針の策定に関与することを検討すべきである。

- 経営トップの交代と後継者の指名は、企業価値を大きく左右する、企業経営における最も重要な意思決定の一つである。こうした経営トップの後継者指名の適切性を担保するため、そのプロセスの客観性・透明性を確保することが重要であるところ、指名委員会において、執行側が選んだ社長・CEOの最終候補者を最終局面で追認するだけでは、指名委員会として十分な役割を果たしているとはいえず、後継者計画のプロセス全般にわたって適切な監督を行うことが求められる。
- こうした観点から、後継者計画の策定・運用に関して検討すべき事項や参考となる先進的な取組事例を別紙4「社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点」で示しているため、そちらを参照しつつ、各社に適した後継者計画の策定・運用の在り方を検討することが望まれる。
- ~~社長・CEOの選定について、何も方針がない中で発案して議論することが難しいことから、指名方針を定めておくことが必要である。~~
- ~~指名委員会においては、社長・CEOを誰にするかという個別の候補者の指名にとどまらず、その前提として、どのような資質を有する者が自社の社長・CEOとして求められるのかという方針の策定から関与することが考えられる。~~

~~○ 社長・CEO の選解任や後継者計画においては、「あるべき社長・CEO 像」を策定することが特に重要である。会社の事業によって異なると考えられるため、各社が自主的に定める必要がある。~~

~~(社長・CEO に求められる資質・能力の一例)~~

~~➤ 困難な課題であっても果敢に取り組む強い姿勢（問題を先送りにしない姿勢）と決断力~~

~~➤ 変化への対応力~~

~~➤ 高潔性（インテグリティ）~~

~~➤ 胆力：経営者としての「覚悟」。企業価値向上の実現に向け、個人的なリスクに直面しても限界を認めず、利害関係者からの批判を乗り越え果断に決断する力。~~

~~➤ 構想力：経営環境の変化と自社の進むべき方向を見極め、中長期目線に立ち、全社戦略をグローバルレベルで大きく構想する力。~~

~~➤ 変革力：業界や組織の常識・過去の慣行に縛られない視座を持ち、組織全体を鼓舞しつつ、「あるべき像」の実現に向けて組織を変えていく力。~~

~~○ なお、後継者計画を実効的にするためには、将来社長・CEO ら経営陣となり得る資質を有する候補者層を充実させることが必要である。この際、次世代の社長・CEO や各部門の最高責任者となり得る執行役員等の層に加え、その次の世代である事業部長等の層も含め、複層的に育成対象とすることが有効である。これらの候補者を育成するプロセスにおいて、社内外の関係者に加え、後継者の選定に中心的な役割を担う取締役会や指名委員会も積極的に関与することが求められる（上記本文 4.1.2.参照）。詳細については、「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」（経済産業省・平成 29 年 3 月 31 日公表）を参照されたい¹。~~

○ 報酬委員会においても、同様に、報酬方針の策定から関与する必要がある。

○ 報酬委員会において社長・CEO の報酬方針の策定に関与する際には、例えば以下の点を含めて、社長・CEO の報酬方針が、社長・CEO に適切なインセンティブを与え、適切なリスクテイクを促すための仕組みとして機能するような内容となっているか、優れた人材を社長・CEO として確保するために十分な水準となっているか、といった観点から議論を行うことが望ましい。（報酬委員会において議論することが考えられる事項の一例）

¹ <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170331001.html>

- 報酬水準²
- 固定報酬・業績連動報酬・自社株報酬の構成割合
- 業績連動報酬の設計・仕組み（例えば、連動させる経営指標、経営計画において目標とした経営指標との関係、連動させる程度、業績目標等）
- 自社株報酬の設計・仕組み（例えば、株式交付のタイミング、譲渡制限期間・業績条件の設定の有無、インセンティブ機能等）
- リスク管理メカニズムの仕組み（例えば、クローバック条項などの過度なリスクテイクを助長しないための仕組み等）

○ グローバル展開を図り、海外で企業買収を行っているような企業においては、国内と海外の報酬水準の違いから、日本本社の社長・CEOよりも海外子会社の経営陣の方が高額な報酬を受領する逆転が生じている場合もある。報酬委員会においては、経営陣の報酬水準だけでなく、海外子会社を含むグループ会社の報酬水準についても把握した上で、このような逆転が生じている場合には、例えば海外の競合他社とのベンチマーキング等も行いながら、海外から優秀な人材を経営陣として確保する必要性なども踏まえて、国内と海外のダブルスタンダードを維持するのか、それとも日本の報酬水準をグローバルの報酬水準に近づけて1つの報酬制度として体系化を図っていくのかを検討することが求められる。

社長・CEOの解職基準（解職の要否について議論を始める契機となる基準）を平時から設けておくことを検討すべきである。

- 社長・CEOの選定だけでなく、解職も諮問対象とする上で、どのような場合に解職の議論をすべきかについて、何も基準がない中で発案して議論することが難しい問題であることから、平時の際から解職基準を定めておく方が有事の際に対応しやすい環境になる。
- 解職基準については、必ずその基準に抵触したら解職ということではなく、基準に抵触した場合に、社長・CEOの責任に帰すべき問題なのか否か、どのように改善していけばよいかという点を含めて、議論を始める基準として

² 報酬委員会において自社の報酬水準を検討する際に、他社との比較に拘泥している場合があるという指摘がある。他社の報酬水準との比較を行うことは、優秀な人材を確保する上での自社の報酬水準の妥当性を確認する上で有益であると考えられる一方、最適な報酬制度は各社の経営戦略など固有の事情を反映して戦略的に作られるべきものであり、他社との比較のみで導き出されるものではないことに留意すべきである。

活用することが考えられる³。

- その結果として、社長・CEO の責任によらない事情に基づく場合には、逆に基準があることが社長・CEO を社内や対外的な関係で支えることに資することも期待される。
- 社長・CEO の解任は、社外取締役の方が発議しやすいと思われるがガバナンス機能を発揮させる最も重要な局面であり、通常、後継者指名と合わせて検討される必要があることから、指名委員会の社外取締役委員（特に指名委員長）が委員会の招集や取締役会への発議等、主導的な役割を果たすことが期待される。ただし、社内取締役も、取締役である以上、場合によっては発議し、議論するという覚悟が必要である。
- 解職基準を設けたとしても、解職が議論される局面は相当極端な場合であり、やすやすと発動するものではなく、むしろ平時から取締役会の議論などを通じて社長・CEO への助言や監督を行うことや、指名委員会において、再任の適否を判断する際に毎期の業績評価等に基づく実質的な議論を行うこと⁴が重要である。

<参考：コーポレートガバナンス・コード>

【原則 4-3. 取締役会の役割・責務(3)】

「取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。」

【補充原則 4-3③】

「取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEO がその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEO を解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。」

<参考：企業の取組例⁵>

（解任基準を定める例）

- ・ 定量的な（解任）基準を定めている。
- ・ 連続減益などの基準に該当した際に、社長交代の審議をするための指名委員会が発動

³ 解職基準として、例えば、ある財務的な目標を定め、その目標の未達成を発動条件とする例がある。その場合において、仮に目標未達成となった場合においても、環境などの要因に左右された可能性もあり、全てが社長・CEO の責任であったと直ちに判断することが適切でないことも考えられる。また、定めた目標以外の部分で、社長・CEO の貢献がある場合にはそれを正当に評価し、社長・CEO の解職を行わないという判断も十分にあり得る。そのため、ここで解職基準を定めたとしても、それに抵触したら直ちに解職するというような硬直的な基準とすることが想定されているわけではない。

⁴ 必要に応じて、社長・CEO 本人に対してフィードバックを行うことも考えられる。

⁵ 企業アンケート (H28) Q32 も参考になる。

するよう規定で定めている。

(平時から議論をするための工夫)

○指名委員会等設置会社

- ・指名委員会等設置会社なので、役員の任期はそもそも一年であり、取締役の候補者決定は社外取締役が過半数を占める指名委員会が行う。

○監査等委員会設置会社

- ・任意の取締役会の諮問委員会（指名委員会）で、年に1度、信任・不信任についての見直しを実施する。
- ・監査等委員会には、会社法上、社長をはじめ取締役の選解任について株主総会において意見を述べる権利が付与されている。

○監査役設置会社

- ・会社の業績等の評価等を含めた社長の評価について、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会（任意）で審議している。
- ・指名委員会を設置し、代表取締役や取締役社長の解職に関して審議・答申している。
- ・社長の任期は1年であり、社長の再任についても毎年、取締役再任・選任審査委員会で審査している。
- ・社長指名諮問委員会で1年に1回社長の続投・退任について審議している。現社長自身が、来期の続投、退任について意思を述べた後、退席し、現社長がいない場で審議する。
- ・社外委員をメンバーとし、社長業績評価委員会を設置し、社長の業務執行について審議している。
- ・報酬委員会が行った業績評価結果（会社・個人）を指名委員会に報告している。
- ・任意の人事報酬委員会があり、役員の候補者に関する事項を審議し、社長に答申することを義務としている。

2.2. 社外取締役

社外取締役⁶の選解任について、指名の方針策定のみならず、個別の選解任を含めて、指名委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。

- 社外取締役は、社長・CEOら経営陣の業務執行の監督を実効的に行うため、経営陣からの独立性が確保されている必要がある。

⁶ 社外取締役とは別に社内の非業務執行取締役を選任している会社において、非業務執行取締役が監督機能を果たすことを会社が主に期待している場合には、社外取締役に関して本ガイドラインが述べる事項は、非業務執行取締役にも同様に当てはまる部分が多いものと考えられる。

- そのため、経営陣の評価のみに基づいて直接的に社外取締役の選解任の判断を行うことは、社外取締役による監督の実効性を損ねるおそれがあり、望ましくないあるため、監督される立場にある経営陣の関与は必要最小限にとどめることが望ましい。加えて、もともと社外取締役は社長・CEO の指揮命令下でないことに意義がある以上、その選解任を社長・CEO が握ることで人事権を掌握する必要もない。
- そこでそこで、監査役設置会社または監査等委員会設置会社においても、社外取締役の選解任は、ガバナンスの実効性を高める上で、社外者中心の指名委員会への諮問対象とすることが考えられる⁷。

<参考：会社法との関係>

監査役設置会社または監査等委員会設置会社においては、会社法上、取締役会が取締役の選解任に係る株主総会議案の内容を決定するため、指名委員会への諮問は任意の諮問事項である。

他方、指名委員会等設置会社においては、会社法上、指名委員会が取締役の選解任に係る株主総会議案の内容を決定することが法定されている（任意の諮問事項ではない）。

このように、監査役設置会社・監査等委員会設置会社と、指名委員会等設置会社とは、取締役の選解任に係る株主総会議案の内容決定権限の所在に差異がある点を、指名（諮問）委員会の対象を検討する際に留意する必要がある。

指名と同様に、経営陣からの独立性を確保する観点から、社外取締役の報酬について、その方針策定と個別額の決定を報酬委員会への諮問対象に含めることを検討すべきである。

- 上記のとおり、社外取締役は、経営陣からの独立性が確保されていないと、監督機能を実効的に果たせないおそれがある。
- そこで、社外取締役の報酬について、社外者中心の報酬委員会への諮問対象に含めることがガバナンスの実効性を高める上で有益である⁸。

⁷ 社外取締役の選解任については、監督機能の実効性確保の観点から、社内者の関与を必要最小限にとどめる要請が特に強いため、指名委員会において議論する際の運営の在り方については特段の配慮を要するとの指摘もある。

⁸ なお、報酬委員会において社外取締役が委員の中心となっている場合、社外取締役の報酬について議論することは、自らの報酬に関わることとなるため、ためらいを感じる可能性があるという指摘もある。しかし、他に適切に判断できる者が想定されない以上、報酬委員会で議論することになり、その議論の結果として定められる報酬水準・設計の妥当性については、最終的には株主等のステークホルダーに対して合理的に説明可能なものか否かによるものと考えられる。

<参考：指名委員会等設置会社の報酬委員会と取締役の報酬>

指名委員会等設置会社においては、会社法上、報酬委員会が取締役の個人別の報酬額と、その決定に関する方針を定めることとされている。

2.3. 社長・CEO 以外の経営陣⁹

社長・CEO 以外の経営陣の選解任について、社外者中心の指名委員会の場合には、個別の選解任には能動的に関与せず、指名方針の策定への関与にとどまることも考えられる。

- 社長・CEO 以外の経営陣（業務執行取締役を含む）の指名について、指名委員会がどこまで関与するかについては、例えば以下のようにいくつかのパターンが考えられる。
- 指名に関しては、経営陣の人数が多い場合には、その経営陣の候補者全員について社外者が個別に把握することは容易ではないという課題もあることから、指名方針の策定に加えて、個別の指名候補者の選定をするよりも、社長・CEO が行う選定過程に問題がないかを指名委員会で確認することとどまることも考えられる。ただし、こうした場合でも、社長・CEO の後継者計画の一環として、後継者候補の育成の観点から、個別の指名候補者の状況を把握しておくことが必要となる場合も考えられる。
- また、経営陣のうち、特に重要な役割を担う者（例えば CFO 等）に絞って、指名委員会がその個別の候補者の選解任について能動的に関与することも考えられる。
 - ① 社長・CEO 以外の経営陣の個別の選解任まで行う（個別の候補者の資質や能力を能動的に確認し、誰が適任者かを判断する）
 - 候補者選任の透明性・客観性が高い。
 - △ 社外者にとって、経営陣の人数が多い場合には、具体的な候補者全員に関する判断材料が不足し、判断が難しい可能性がある。
 - ② 社長・CEO に、候補者の選定方針や各候補者の選定理由等の説明を求める（不合理な説明でなければ社長・CEO の原案を承認する）
 - 社長・CEO に他の経営陣に対する人事権（第一次的に他の経営陣候

⁹ なお、このほか重要な子会社の社長・CEO 等を対象とすることも選択肢として考えられる。

補者を選び出す権限)を残しつつ、説明責任を果たさせることで透明性・客観性を確保できる。

③ 何も関与しない(社長・CEOに完全に委ねる)

- 社長・CEOに権限を集中させる上で有効な可能性がある。
- △ 社長・CEOの独善化を招く可能性がある。

※各項目に付記した○はコーポレートガバナンスの実効性向上の観点(例えば独立性と客観性の確保の観点等)から見た場合のメリット、△は課題を表す(以下同じ)。

<参考：指名委員会等設置会社の指名委員会と執行役の選解任>

指名委員会等設置会社において、執行役の選解任は指名委員会の権限ではなく、取締役会の権限である。

なお、指名委員会等設置会社において、社外取締役・非業務執行取締役以外の取締役(すなわち、執行役を兼務する取締役)の選解任に関する議案の決定は指名委員会の権限であるところ、実務上は、指名委員会は、社長・CEOに、候補者の選定方針や各候補者の選定理由等の説明を求めることを中心とする(個別の選解任について精査することを必ずしも行わない)ことも可能であると考えられる。

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を検討すべきである。

- 社長・CEO以外の経営陣の報酬について、報酬委員会がどこまで関与するかについては、例えば以下のようにいくつかのパターンが考えられる。
- ~~○ 指名に関しては指名候補者について個別に把握することは難しいことが多いのに対して、報酬に関しては役職に応じた報酬水準を基本として個別の報酬額を設定するケースが多く、指名と比較すると個別的な情報に基づく判断の必要性が少ない。~~
- そのため経営陣への適切なインセンティブ付与の観点から、報酬に関しては、社外者中心の報酬委員会であってもにおいて、報酬方針の策定に加えて、その当てはめとなる個別の報酬額の決定についても報酬委員会が関与することが考えられる。

① 社長・CEO以外の経営陣の個別の報酬額の決定まで行う

- 報酬決定の透明性・客観性が高い。
- 報酬方針・基準があれば、定量的に評価できる部分も多く、(指名と

比して) 社外者でも判断しやすい。

- ② 社長・CEO に、報酬方針や個別の報酬額の決定理由等の説明を求める(不合理な説明でなければ社長・CEO の原案を承認する)
 - 社長・CEO に他の経営陣に対する人事権(第一次的に他の経営陣の個別の報酬額を決める権限)を残しつつ、説明責任を果たさせることで透明性・客観性を確保できる。
- ③ 何も関与しない(社長・CEO に完全に委ねる)
 - 社長・CEO に権限を集中させる上で有効な可能性がある。
 - △ 社長・CEO の独善化を招く可能性がある。

<参考：指名委員会等設置会社の報酬委員会と執行役の報酬>
 指名委員会等設置会社においては、会社法上、報酬委員会が執行役の個人別の報酬額と、その決定に関する方針を定めることとされている。

<参考：諮問対象者と諮問事項の組み合わせ例>

諮問対象者 \ 諮問事項	指名		報酬	
	指名方針の策定	個別候補者の指名	報酬方針の策定	個別報酬額の決定
社長・CEO	○	○	○	○
社外取締役	○	○	○	○
業務執行取締役	○	△	○	○
執行役員	○	△	○	○
その他重要な使用人	△	×	△	×

(凡例 ○：内容決定にも関与 △：手続の確認 ×：関与せず)

- なお、社外取締役や経営陣 (業務執行取締役) の構成を検討する際に、とりわけ取締役会が健全に監督機能を発揮する観点や、経営戦略に自社には無い多様な価値観を反映させる観点から、取締役や経営陣としての質の担保を前提としつつ、ジェンダーや国際性の面を含むダイバーシティの観点(多様性)を意識確保することがとりわけ重要である。また、取締役会においては、経営戦略の実行のために、多様な人材を活かす「ダイバーシティ経営」をどのように進めているかについてのモニタリングが求められる。また、経営戦略に自社には無い多様な価値観を反映させる観点から、取締役自体の多様性を確保しておく必要がある。詳細については、「ダイバーシティ 2.0 検討会報告書～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～」及び「ダイバー

シティ 2.0 行動ガイドライン」(平成 29 年 3 月 23 日公表)、平成 30 年 6 月 8 日改訂)¹⁰、「ダイバーシティ 2.0 の更なる深化に向けて<「競争戦略としてのダイバーシティ経営の在り方に関する検討会」提言>」¹¹を参照されたい¹²。

3. 委員会の構成

~~3.1.1.1. 社外者と社内者のバランス~~

~~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を検討すべきである。~~

~~○ 委員会の構成(社内・社外比率)の選択肢として、例えば以下のように、いくつかパターンが考えられる。~~

~~①社外者のみ~~

~~②社外者が過半数~~

~~➤ 取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化という委員会を設置する趣旨と整合的に説明しやすい。~~

~~③社外者・社内者が半数ずつ~~

~~➤ 社外者が意見しやすい環境は整えられる。~~

~~➤ 委員長を社外者とするなどの工夫により、社外者が過半数の場合と実質的に遜色ない設計にすることが考えられる。~~

~~④社内者が過半数~~

~~⑤社内者のみ~~

~~➤ 社外者の数を十分に確保できていない場合には、委員長を社外者とするなどの工夫をした上で、まず社内者中心で委員会を設置することも考えられる。~~

~~➤ もっとも、社外者の潜在的候補者が十分に増えた段階では、委員会の設置趣旨に照らして、構成比率を見直すことも必要になると考えられる。~~

~~○ 設置目的に照らして考えると、上記①・②とするか、あるいは上記③でも委~~

¹⁰ <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170323001.html>

¹¹ <http://www.meti.go.jp/press/2018/06/20180608001/20180608001.html>

¹² <http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170323001.html>

~~員長を社外者とする工夫をすることが重要と考えられる。なお、社外者のみの場合であっても、社内の情報を説明することが不可欠なため、説明者等の位置付けで社内者が委員会の場に同席することは考えられる。~~

~~○ また、委員会が実効的に機能するかどうかは、委員となる社外者が真剣に働いているかどうかによる部分が大きい。形式的に社外者を選任するだけでは足りず、委員となる社外者がその役割を自覚して真剣に取り組むことが重要である。~~

~~○ 委員会の運営に際して、例えば以下の役割を担う者として、委員長を置くことが考えられる。~~

~~➤ 委員会の議事を進行する役割~~

~~➤ 委員会の答申内容を取締役会へ説明する役割~~

~~➤ 委員会の事務局と協議する役割~~

~~➤ (委員会の構成によっては) 可否同数の場合に決定する役割 等~~

~~○ また、委員長を置く場合、委員長を社外者とするか、社内者とするかについても、以下の観点から検討する必要がある。~~

~~① 委員長を社外者とする~~

~~○ 独立性・客観性と説明責任の強化の観点からは整合的である。~~

~~○ 社内者・社外者が半数ずつの場合に、社外者を委員長とする工夫もある。~~

~~△ 委員長としての負担が大きく、それを担うことのできる社外者がいないと難しい。~~

~~② 委員長を社内者とする~~

~~○ 会社の事情に精通した者による円滑な運営や、社内との連携が期待できる。~~

~~△ 社内者中心の構成の場合、委員長も社内だと外部から評価されない可能性がある。~~

~~○ 社内者を委員長とするよりも、社外者を委員長とする方が、社外の主体的な関与を引き出しやすいという指摘もある。他方で、委員会を設置する当初は、運営方法や社内との連携方法が確立していない場合もあり、このような場合には、社内者を委員長とすることも考えられるが、ある程度運営が円滑にできるようになった段階で、改めて委員長を社外者にすることの是非について検討する、といった工夫が考えられる。~~

3.2.3.1. 委員会の委員となる社外者

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、経営の監督を行う社外取締役を委員として選任することを検討すべきである。

なお、社外者比率を高める観点から、補完的に、社外監査役を活用することも考えられる。

- 委員会の構成（委員となる社外者）の選択肢として、例えば以下のように、いくつかのパターンが考えられる。
- その中でも、まず社外取締役がその期待される役割に照らして、委員の候補として挙げられる。
- もっとも、社外者比率を高める観点や、社外取締役では足りない見識を補う観点から、補完的に、社外監査役を活用することは考えられる。

① 社外取締役

- 委員に期待される役割に照らして、経営の監督を独立した立場から行う（独立）社外取締役が最も適任と考えられる。
- コーポレートガバナンス・コードにおいても、独立社外取締役の役割・責務として、「経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと」が期待されている（原則4-7 (ii) 参照）。

② 社外監査役

- 社外監査役が一般に企業に関する豊富な知識・情報を有することや、社外取締役が少数にとどまっている企業が多い現状も踏まえると、任意の委員会の場合、社外監査役を委員あるいはオブザーバーにすることが考えられる。特に、十分な数の社外取締役が存在しない場合、社外者比率を高める観点から、補完的に、社外監査役を委員にすることに一定の合理性がある。
- △ 社外監査役は、本来的には経営陣の指名・報酬の監督を担う立場にあるわけではないことから、十分な数の社外取締役が存在する場合、社外取締役ではなく、あえて社外監査役を委員とすることについて、理由を整理しておく必要がある（例えば、報酬委員会において社外監査役の法務・会計等の専門的知識を期待する等）¹³。

¹³ 監査役は、本来的には、経営陣の業績評価を中心とする監督を行う役割を期待される主体ではない

③ 外部有識者（専門家）

- 効率性の観点から設置している場合には、効率的な議論に資する役割を期待して、外部有識者を委員あるいはオブザーバーとすることが考えられる。
- △ 外部有識者（専門家）については、①役員のように株主総会で選任されていない点で、社外取締役や社外監査役と比べて法的な位置付けがない、②契約形態によっては執行側からの独立性が確保されにくい場合もある、③専門的知見の活用は、オブザーバーとして参加する方法でも実現可能である、などの指摘もある。そこで、もし委員会で多数決による決定を行うことがある場合には、取締役会との関係での委員会の役割にもよるが、会社の役員でない者が委員として議決権を持つ理由を整理しておく必要がある。

3.2. 社外役員者とそれ以外の委員社内者のバランス

委員会の構成として、①社外役員者が少なくとも過半数であるか、または、②社外役員とそれ以外の委員社内者・社外者が同数であって委員長が社外役員者であることを検討すべきである。

○ 委員会の構成（社外役員（社外取締役および社外監査役）とそれ以外の委員の社内・社外比率）の選択肢として、例えば以下のように、いくつかパターンが考えられる。

① 社外役員者のみ

② 社外役員者が過半数

➤ 取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化という委員会を設置する趣旨と整合的に説明しやすい。

③ 社外役員者・それ以外の委員社内者が半数ずつ

➤ 社外役員者が意見しやすい環境は整えられる。

➤ 委員長を社外役員者とするなどの工夫により、社外役員者が過半数の場合と実質的に遜色ない設計にすることが考えられる。

め、その法的位置付けに鑑み、社外取締役と同じ位置付けで委員とすることには違和感があるとの指摘もある。他方、社外取締役よりも社外監査役の方が、監査役としての役割・権限に基づき、社内の候補者に関する情報を多く持っていることがあり、社外監査役が委員となることが適切な場合があるという指摘もある。

④ 社外役員以外の委員社内者が過半数

⑤ 社外役員以外の委員社内者のみ

➤ 社外役員者の数を十分に確保できていない場合には、委員長を社外役員者とするなどの工夫をした上で、まず社外役員以外の委員社内者中心で委員会を設置することも考えられる。

➤ もっとも、社外役員者の潜在的候補者が十分に増えた段階では、委員会の設置趣旨に照らして、構成比率を見直すことも必要になると考えられる。

○ 委員会の設置目的に照らして考えると、社外役員を中心とした構成とすることが望ましく、上記①・②とするか、あるいは上記③でも委員長を社外役員者とする工夫をすることが重要と考えられる。

○ なお、役員ではない外部有識者（専門家）については、上記3.1.③のような課題があることから、指名や報酬に関する委員会の構成を検討するに当たっては、上記のとおり、社外役員と、外部有識者（専門家）を含むそれ以外の委員の比率を考慮することが望ましい。社外者のみの場合であっても、社内の情報を説明することが不可欠なため、説明者等の位置付けで社内者が委員会の場に同席することは考えられる。

○ また、委員会が実効的に機能するかどうかは、委員となる社外役員者が真剣に働いているかどうかによる部分が大きい。形式的に社外役員者を選任するだけでは足りず、委員となる社外役員者とその役割を自覚して真剣に取り組むことが重要である。

3.3. 委員長

○ 委員会の運営に際して、例えば以下の役割を担う者として、委員長を置くことが考えられる。

➤ 委員会の議事を進行する役割

➤ 委員会の答申内容を取締役会へ説明する役割

➤ 委員会の事務局と協議する役割

➤ （委員会の構成によっては）可否同数の場合に決定する役割 等

➤ 緊急の場合など、必要に応じて委員会を招集する役割

○ また、委員長を置く場合、委員長を社外役員者とするか、それ以外の委員社内者とするかについても、本ガイドライン本文「2.4.1. 取締役会議長」も参

考にしつつ、以下の観点から検討する必要がある。

① 委員長を社外役員者とする

- 独立性・客観性と説明責任の強化の観点から、実効的な委員会運営が図られやすいは整合的である。
- 社内役員・それ以外の委員社内者・社外者が半数ずつの場合に、社外役員者を委員長とする工夫もある。
- △ 委員長としての負担が大きく、それを担うことのできる社外役員者がいないと難しい。

② 委員長を社外役員以外の委員社内者とする

- 委員長を社内者とする場合、会社の事情に精通した者による円滑な運営や、社内との連携が期待できる。
 - △ 社外役員以外の委員社内者中心の構成の場合、委員長も社外役員以外の委員社内だと外部から評価されない可能性がある。
- 社外役員以外の委員社内者を委員長とするよりも、社外役員者を委員長とする方が、社外役員の主體的な関与を引き出し、独立性・客観性と説明責任の強化の観点から、実効的な委員会運営が図られやすくなることが期待されるやすいという指摘もある。他方で、委員会を設置する当初は、運営方法や社内との連携方法が確立していない場合もあり、このような場合には、社内者を委員長とすることも考えられるが、ある程度運営が円滑にできるようになった段階で、改めて委員長を社外役員者にするものの是非について検討する、といった工夫が考えられる。

3.4. 委員会の委員となる社内者が委員会の議論に関与する場合の留意点

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検討すべきである。

- 経営陣の指名・報酬については、会社の経営戦略、経営計画、業績、財務状態、将来の業績見込み、対象者である社内人材に関する情報などが重要な考慮要素となるため、社外取締役の人数や就任期間等によっては、こうした事情に精通する社内者が委員に加わることに一定の合理性がある場合もあると考えられる。
- 社外者のみで委員会を構成する場合であっても、社内の情報を説明すること

が不可欠なため、説明者等の位置付けで社内者が委員会の場に同席することは考えられる。

- 委員会の委員となる社内者の選択肢としては、社長・CEO、業務執行取締役、非業務執行取締役、社内監査役などが考えられる。
- 次期社長・CEO の選定・後継者計画を適切について、最も責任を持つの実施することは、現社長・CEO の重要な責務である。他方、委員会において、自身の評価（再任・解任、報酬）に関連する事項を審議のする際には、現社長・CEO がその場にいると十分な議論ができない可能性もある。
- そこで、こうした事項については、社長・CEO のいない場で議論できるような工夫をすることが有益と考えられる。
 - ① 現社長・CEO は委員にしない（説明役としてオブザーバーに留める、必要に応じて呼ぶなど）。
 - ② 現社長・CEO も委員とするが、自身の評価に関連する審議の場を別に設定する、あるいは退席させるようにする。

<参考：企業の取組例>

- ・取締役会長・執行役社長ともに指名委員会、報酬委員会のメンバーではない。もっとも、人事担当の社内取締役が委員となり、他社の水準や、当社の業績、各事業の責任者の個人の成果ないし結果についてしっかりと情報提供し、問題なく運用できている。
- ・CEO の評価に関して、社外取締役と社外監査役だけで構成する評価部会を指名委員会と報酬委員会の共通の下部組織として設置している。そこで何かを決定するわけではなく、CEO の1年間の定性評価、定量評価、社内の空気（CEO がおかしくなっているといった兆候の有無）といったものを全て含め、この人に来年もやらせていいかを議論する場であり、議論の結果をそれぞれの委員会に上げる。
- ・指名委員会の委員は社外取締役と社外監査役のみで構成し、社長はオブザーバー。
- ・投票権を持つのは誰かという観点で、社外のみを委員としている。社内の情報が必要であれば、委員がそれを要求して社内から提供させ、必要があれば社長を呼んで話を聞いているので、問題ない。

3.5. 諮問対象者・諮問事項や企業の置かれた状況に応じた委員会の構成・運営の在り方

- 委員会の諮問対象者（社長・CEO、それ以外の経営陣、社外取締役）や諮問事項（指名（選任・再任・解任）、報酬）には様々なものが考えられ、それに

- 応じて、望ましい委員会の構成や運営の在り方も一様ではないと考えられる。
- 例えば、社長・CEOら経営陣の指名や報酬決定については、会社の事情に精通している社内者が委員に加わることには一定の合理性がある場合もあると考えられる。
 - これに対して、監督者である社外取締役の指名や報酬決定については、経営陣からの独立性を確保するため、特に社外取締役が主導することが望ましく、こうした観点からは、これを審議する委員会の過半数を社外取締役とし、かつ委員長も社外取締役とすることも考えられる。この点について、理想的には社長・CEOら経営陣の指名・報酬決定とはプロセスを分け、社外取締役のみで委員会を構成すべきという指摘もある。
 - また、社長・CEOの指名に関する事項のうち、通常の後継者計画のプロセスにおいては、社内の情報・事情を熟知している現社長・CEOが指名委員会における議論に積極的に関与することには合理性があると考えられる¹⁴。これに対して、指名委員会において社長・CEOの再任や解任の適否を判断する際には、社長・CEO自身は直接的な利害関係を有することから、社長・CEOが議論に関与することは基本的に望ましくなく、仮に社長・CEOが指名委員会の委員に含まれている場合には、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が必要になると考えられる。
 - 他方で、委員会において必要な情報の多くは共通することが多く、効率的な委員会運営の観点からも、諮問対象者や諮問事項ごとに別々の委員会を設置することまでが求められるわけではないと考えられるが、一つの委員会において、性質の異なる複数の事項を取り扱う場合には、必要に応じて委員会の運用の在り方を工夫することが望ましい。
 - また、諮問対象者や諮問事項が同じであっても、企業の置かれた状況によって、委員会の運営の在り方は異なり得ると考えられる。
 - 例えば、現社長・CEOら経営陣への信頼・信認が存続している通常の状態においては、指名委員会は、基本的には、社長・CEOら経営陣の意見を尊重しつつ、独立した立場から経営陣の指名・報酬の適切な監督に努めることが期待されるのに対して、大規模な不祥事の発生や著しい業績悪化等、現社長・CEOら経営陣への信頼・信認が失われているような例外的な場合においては、社外者中心の指名委員会がより主体的にプロセスを主導していくことが求められる。

¹⁴ ただし、必ずしも社長・CEOが委員として関与する必要はなく、必要に応じて、説明役としてオブザーバーに留めることでも足りると考えられる。

4. 取締役会との関係

諮問事項の場合、委員会において様々な審議・決定を行ったとしても、最終的な決定主体はあくまで取締役会である。

取締役会で委員会の答申内容を踏まえた議論・決定ができるよう、委員会での審議内容を取締役会に詳細に報告することを検討すべきである。

- 社長・CEO の選解任・後継者計画は、いずれの機関設計においても諮問にとどまる。諮問であれば、社外者中心の委員会が最終決定するわけではない。
- 決定主体はあくまで取締役会であり、取締役会で議論しなくてよいわけではない。取締役会が委員会の答申内容と異なる決定を行うこともあり得る。
- 他方、委員会の答申内容を踏まえた議論・決定が行われることが委員会を設置した趣旨に適う。
- そこで、取締役会で委員会の答申内容を踏まえた議論・決定ができるよう、委員会での審議内容について、基準やプロセスを含めて詳細に取締役会に報告することが重要である。
- その上で、仮に取締役会で委員会の答申内容と異なる決定を行う場合には、委員会の答申内容を尊重する観点からすると、相応の理由が必要と考えられるため、その理由を整理するとともに、必要に応じてその理由を外部に情報発信することが考えられる。

5. 委員会の実効性評価

取締役会の実効性評価の一環として、委員会の構成、諮問対象者・諮問事項、審議・運営の在り方も含めて、取締役会と委員会とが一体として実効的に機能しているかについても評価を行うことを検討すべきである。

- 指名委員会・報酬委員会は、取締役・経営陣の指名・報酬の監督に際して、取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するための方策として有効と考えられる一方、制度の設計や運用次第で非力になる可能性もある。
- そこで、取締役会の実効性評価の一環として、委員会の構成、諮問対象者・諮問事項、審議・運営の在り方も含めて、取締役会と委員会とが一体として実効的に機能しているかについても評価を行い、その結果を踏まえて必要な改善を行うことで、委員会の実効性を高めていくことが望ましい。

5-6. 委員会で行うべき事項・スケジュール

5.1.6.1. 指名に係る事項・スケジュール

- ~~指名委員会における社長・CEOの後継者計画の監督のプロセスについては、別紙4「社長・CEOの後継者計画の策定・運用の視点」を参照されたい。例えば、以下のように行うことが考えられる¹⁵。~~
 - ~~(1) 次期社長・CEOの候補者を選定するまでの過程~~
 - ~~①後継時期の経営環境とこれに適した「あるべき社長・CEO像」を策定する~~
 - ~~②候補者を多面的に評価し、基準を満たす候補者を選定する~~
 - ○ ~~③選定された候補者の育成課題を特定し、社長・CEO就任までの期間に当該課題に対応した能力開発方針を決定する~~
 - ~~(2) 候補者を育成し、次期社長・CEOに指名するまでの過程~~
 - ~~④具体的な育成計画を策定する~~
 - ~~⑤能力育成・開発の実施と進捗管理を行う~~
 - ~~⑥育成結果の評価および次期社長・CEO指名を行う~~
 - ~~⑦任命後における次期社長・CEOの支援を行う~~
- ~~また、指名委員会の実効性強化のポイントとして、例えば以下の事項が考えられる。~~
 - ~~現社長・CEOのコミットメントを引き出す：現社長・CEOのコミットメント（例えば、指名委員会への情報提供や意見陳述、社内者へのサポート指示、指名委員会の判断を尊重する姿勢等）がなければ、指名委員会は実効的な機能を発揮できない。社長・CEOにコミットメントを迫ることは指名委員の重要な責務である。~~
 - ~~「あるべき像」の議論を行う：次期社長・CEOの「あるべき像」につき指名委員会で十分に議論する。会社の持続的成長・中長期的な企業価値向上を実現するためにどのような「能力・資質・経験・価値観」が必要であるかを明確化する。~~
 - ~~「客観評価情報」を活用する：候補者選定に際し、A氏かB氏という個別論に走らずに、まずは「能力・資質・経験・価値観」に関する「客観評価情報」を充実させる。~~
 - ~~十分な時間をかける：「適時性」とは十分に時間をかけることであり、少なくとも3年のスパンで「あるべき像」の策定、候補者選定、育成過程の監督を行う必要がある。~~

¹⁵ 第6回CGS研究会のエグゼクティブ株主説明資料を踏まえた上で整理したものである。

~~➤ 指名後のフォローをする：適切なタイミングで、新ポストへの定着状況をフォローする。~~

~~○ 指名委員会のスケジュールは上記を踏まえて設定する必要がある。方針策定から始める段階か否か、社長・CEOの交代の時期か否か等によって、必要となる回数や時間は異なるものの、実質的な議論を行うためにはある程度の回数・時間が必要となる。特に、社長・CEOの後継者については、株主総会までの1年間ではなく、複数年度を費やして検討することが考えられる。~~

~~＜参考：6月株主総会の会社が1年間で取り組む場合の指名委員会のスケジュール例＞~~

回数	時期	内容	必要な対応
第1回	6月頃 (株主総会后)	・運営規則の策定（見直し） ・指名委員会の委員長の決定 ・委員会のスケジュールの策定・確認 ・指名方針の検討（あるべきCEO像の検討、手続） ・経営人材育成方針の検討	・指名方針の原案作成
第2回	8月頃	・指名方針の検討・策定 ・指名方針に基づく「能力・資質・経験・価値観」の検討、それぞれの評価基準の検討	・指名方針に基づく能力等の原案作成
第3回	10月頃	・社内で作成した各候補者の原案の受領・審議	・各候補者に関する客観的評価に関する情報の準備
第4回	12月頃	・継続的な審議	
第5回	2月頃	・社内で作成した各候補者の最終案の受領・審議 ・候補者との面談	・最終案の準備 ・面談の機会の設定
第6回	4月頃	・取締役会への答申内容の決定	・取締役会への答申資料の作成

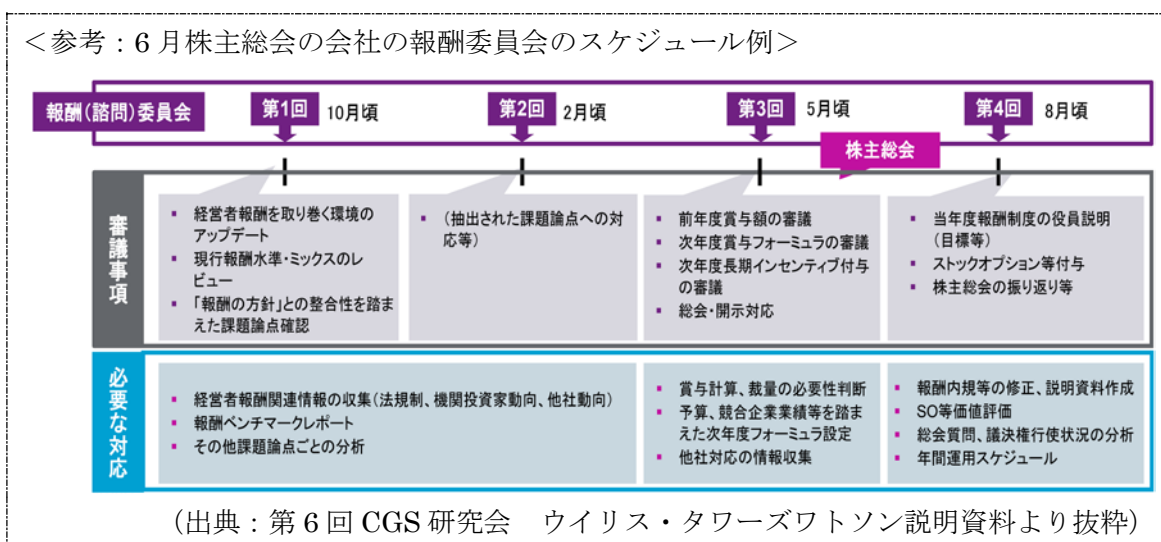
5.2.6.2. 報酬に係る事項・スケジュール

○ 報酬を決定するに際して、例えば、以下の事項を検討する必要がある。

(1) 報酬方針・報酬制度の設計

- 経営陣の報酬を取り巻く状況の整理（情報収集）
- 経営戦略等から導かれる目標の設定
- 目標達成に向けたインセンティブの合理性の検討（報酬ミックスの検討）
- 報酬の金額水準の妥当性の検討
- 対象者から理解を得るよう説明の実施

- 対外的な情報提供に関する検討
- (2) 報酬制度に基づく具体的な報酬額の決定
 - 対象者の業績評価
 - 業績評価に基づく報酬額の決定（当てはめ）
- 経営陣の報酬制度の設計や運用上の判断においては、株主に対する説明の視点だけでなく、経営陣に対するインセンティブの視点も含めて、両者の適切なバランスが維持されるように行われることが重要である。
- 各社の戦略等が異なれば、報酬制度の内容も異なる。そのため、他社との比較では足りず、自社の経営戦略等と整合的な制度を設計する必要があり、そのため検討には一定の時間を要する。
- また、社外取締役が委員会の審議に適切に関与・助言することは、報酬制度にかかる経営判断の合理性を裏付けるものであり、対外的な説明責任の一助となる。
- そのため、会社ごとの制度の状況等に応じて十分な説明責任を履行する観点から、審議すべき事項の包括性、判断材料（報酬関連情報）の十分性、審議時間（開催回数や委員会1回あたりの時間）の十分性等を考慮して運用することが重要となる。



6-7. 委員会の事務局

- 社外者中心の指名委員会・報酬委員会が実効的に機能するためには、社内者の協力が不可欠である。社内者が委員会に関与し、委員会の運営や、議論の

前提となる資料の取りまとめ、原案の作成、委員会への情報提供、委員会の意見の取りまとめの補助等を行うことが必要と~~で~~あり、これらの事項を担当する事務局を委員会~~の下~~に設置することが考えられる。

- いずれの部署が担当するかという点については、コーポレートガバナンス対応の一元的な対応部署の設置の検討とも併せて検討することが考えられる。

以上