

取締役会の実効性評価の実務

～改訂版CGコードの下での実効性確保の視点も含めて～

アンダーソン・毛利・友常法律事務所

パートナー弁護士 塚本 英巨

2018年9月20日

目次

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1. 取締役会評価を始める前に確認すべきこと | P 3 |
| 2. 取締役会評価の実務の現状と課題 | P10 |
| 3. CGコードの改訂と実務対応 | P24 |
| ～経営陣幹部・CEOの「解任」と後継者計画の監督～ | |

1. 取締役会評価を始める前に確認すべきこと

取締役会評価とは？

- 取締役会がその役割・責務を実効的に果たすには、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証し、その結果を踏まえ、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じていくという継続的なプロセス（PDCAサイクル）が重要
 - ⇒ 取締役会は、その機能を向上させるため、**毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示**することが求められている（**取締役会評価、補充原則4-11③**）
- 東京証券取引所の調査によれば、2017年7月14日時点において、CG報告書提出の市場第一部・第二部の上場会社2,540社の中で**補充原則4-11③を実施していたのは1,816社（実施率71.34%）**であり、「説明率」が4番目に高い（同取引所の2017年9月5日付け「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2017年7月14日時点）」）

何のための取締役会か？

- 取締役会がその役割を実効的に果たしているかどうかを評価するためには、まずは、取締役会の役割そのものを確認する必要がある
- 以下のいずれの役割を重視するかなど、**自社の取締役会の役割を確認することが、取締役会の実効性確保・向上の最初の一步**
 - ① 業務執行の決定
 - = **業務執行の意思決定機関**としての取締役会
 - ② 取締役の職務の執行の監督、代表取締役の選定・解職
 - = **業務執行者に対する監督機関**としての取締役会

取締役会評価の視点

- 取締役会の役割を確認してはじめて、例えば、以下の点を評価することが可能となる
 - 議題（決議事項・報告事項）は、自社の取締役会の役割を実効的に果たすために必要十分な範囲か？
 - 取締役の人数（取締役会の規模）は、そのような議題を議論するのに相応しいか
 - 業務執行取締役と独立社外取締役の各人数・構成比は、自社の取締役会の役割を実効的に果たすためにどのようにあるべきであり、現在必要十分な人数・構成比か？
 - 自社の取締役会の役割を実効的に果たすにあたり、取締役会の多様性の確保が必要か、また、どのような面からの多様性が必要か

取締役会の役割と各論との関係①：独立社外取締役の確保

■ 取締役会に期待する役割は、独立社外取締役の役割や人数・割合に関係

① 取締役会の業務執行の意思決定機能を重視する場合

➤ 独立社外取締役に対し、**経営への助言機能を特に求める傾向**

⇒ 独立社外取締役の**人数が少ない**／取締役総数に占める**割合が低い**傾向

② 取締役会の業務執行者に対する監督機能を重視する場合

➤ 独立社外取締役に対し、**業務執行者に対する監督機能を特に求める傾向**

⇒ 独立社外取締役の**人数が多い**／取締役総数に占める**割合が高い**傾向

(参考) 独立社外取締役の選任状況

- 東京証券取引所上場会社における独立社外取締役の選任状況（2018年7月13日時点）

	社数	ゼロ	1名	2名	3名以上	1/3以上	過半数
市場第一部	2,099社	15社 0.7%	168社 8.0%	1,170社 55.7%	746社 35.5%	706社 33.6%	67社 3.2%
市場第二部	511社	22社 4.3%	149社 29.2%	261社 51.1%	79社 15.5%	121社 23.7%	11社 2.2%

（出典：東京証券取引所の2018年7月31日付け「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況、委員会の設置状況及び相談役・顧問等の開示状況」5頁）

取締役会の役割と各論との関係②：決議事項の範囲

- 取締役会に期待する役割は、取締役会の決議事項の範囲とも関係
 - ① 業務執行の**意思決定機能を重視**する場合：決議事項が**多い**傾向
 - ② 業務執行者に対する**監督機能を重視**する場合：決議事項が**少ない**傾向
- ②の考え方を採り、取締役会の決議事項をスリム化するメリット
 - 1回の取締役会当たりの決議事項の数が減る
 - ⇒ 経営計画・経営戦略や業績評価に関する審議に多くの時間をかけることが可能
 - 取締役会の開催回数が減る可能性がある
 - ⇒ 社外取締役が出席しやすくなり得る
 - 取締役の善管注意義務違反が問われにくくなる？

2. 取締役会評価の実務の現状と課題

実効的な取締役会評価のプロセス：自己評価

- 自己評価と外部評価（外部のコンサルタントの起用）があるが、まずは、個々の取締役による自己評価から
- 自己評価の対象を以下のいずれとすべきか
 - (i) 業務執行取締役を含む取締役（及び監査役）全員
 - (ii) 「社外」役員 = 社外取締役及び社外監査役
 - (iii) 「非業務執行」役員 = 社外取締役及び監査役

実効的な取締役会評価のプロセス：自己評価（続）

- 自己評価の手法：①アンケートのみ、②インタビューのみ、③アンケート及びインタビューの併用
 - ①アンケートのみが主流であるが、自社の取締役会の課題・要改善点の把握について深掘りできているか？
 - 投資家から評価されやすいのは、③アンケート及びインタビューの併用
- ①アンケートの場合のみにおける工夫
 - 前年度と同じ質問事項のままで良いか？
 - 自由記載欄における工夫
 - 前年度に出された少数意見の紹介

実効的な取締役会評価のプロセス：自己評価（続）

■ ②インタビューのみの場合

➤ メリット

- ✓ 対象者の意見を引き出しやすい
- ✓ 議事録による記録化

➤ 留意点

- ✓ 対象者（特に、社外取締役、社外監査役、外国人役員）の日程調整が容易でない場合は、取締役会評価のプロセスに時間を要する場合もあり
- ✓ 誰がインタビュアーとなるか？

質問項目の見直し

- 取締役会の実効性を適切に評価することができる評価項目になっているか？
- 重点的に評価すべき事項
 - 取締役会で議論すべき事項に十分に時間をかけてじっくりと議論できているか？
 - ✓ 中長期的な経営戦略・経営課題
 - ✓ CEOの後継者計画の監督
 - そのような事項を議論するなど、取締役会の職務を果たすのに適切な取締役会構成となっているか
 - ✓ 取締役会の規模
 - ✓ 独立社外取締役の人数・割合
 - ✓ 取締役会の多様性

基本的な質問項目（例）

- ✓ 取締役会の規模（人数）は適切か
- ✓ 独立社外取締役・非業務執行取締役の人数・割合は適切か
- ✓ 取締役の知識・経験・能力・性別等の観点から多様性が確保されているか
- ✓ 取締役会の開催頻度は適切か
- ✓ 取締役会付議事項の数及び内容は適切か、取締役会付議事項一つ当たりの審議時間は適切か
- ✓ 取締役会資料は質的・量的に十分か、分かりやすいか
- ✓ 取締役会資料は会日に十分に先立って配布されているか
- ✓ 取締役会付議事項の事前説明は十分か
- ✓ 取締役会では自由闊達で建設的な議論・意見交換を行う雰囲気醸成されているか
- ✓ 実際に、社外取締役及び監査役を含め、取締役及び監査役から積極的に意見が述べられていると考えるか
- ✓ 自分自身は、適切な内容の意見を十分な回数述べているか
- ✓ 取締役の候補者の指名について適切な方針・基準が定められ、運用されているか
- ✓ 取締役の報酬の決定について適切な方針・基準が定められ、運用されているか
- ✓ 最高経営責任者等の後継者計画は適切に監督されているか
- ✓ 取締役・監査役に対するトレーニングは十分に行われているか
- ✓ 過去の取締役会評価で指摘された課題に適切に対処しているか

実効的な取締役会評価のプロセス：外部評価

- 外部評価（第三者評価）も受けるか？
 - 外部評価＝外部コンサルタント（第三者機関）が評価を行うもの
 - ← 自己評価の「手伝い」（アンケート項目のレビュー、アンケート結果の集計・分析のアシスト）とは異なる
- 外部コンサルタントは何を行うか？
 - 外部コンサルタントによるインタビュー
 - 外部コンサルタントによる取締役会の傍聴
- 外部評価を毎年受ける必要があるか？
 - 英国CGコード（2019年1月施行版）は、上場会社に対し、定期的に外部評価を受けることを求め、FTSE350企業に対し、3年おきの外部評価を求めている

取締役会評価の結果の概要の開示

- 「実効性が概ね確保されていることを確認しました」との結論のみの開示への批判
 - ⇒ 評価プロセスの適切性を示すため、結果に加え手続の概要等も開示する傾向
 - 評価の実施時期、評価手法
 - 取締役会全体の実効性そのものを分析し、評価した結果
 - **取締役会全体の実効性を高めるために指摘された課題、要改善点**
 - **前回の評価結果において課題が指摘されていた場合には、課題への対処状況**
- 「投資家と企業の対話ガイドライン」 3-7
 - 取締役会が求められる役割・責務を果たしているかなど、取締役会の実効性評価が適切に行われ、評価を通じて認識された課題を含め、**その結果が分かりやすく開示・説明されているか**

取締役会評価の結果の概要の開示（続）

- 開示媒体：CG報告書、自社ホームページ、株主総会参考書類・事業報告など
- 開示内容の充実化に伴い、CG報告書でなく、自社ホームページで詳細を開示するケースが増えている
 - 質問事項の列挙
 - 回答結果について、グラフ等の活用
- 株主にとっての情報の一覧性を確保する観点から、**取締役選任議案に関する株主総会参考書類に取締役会評価の結果を記載**するケースもある

取締役会評価の結果の開示例：アンケートのみのケース

当社取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価のため、**取締役全員を対象に取締役会の責務や課題についてアンケートを実施**し、取締役会で議論を行いました。その上で、一人一人の自己評価を実施し、その結果に基づいて取締役会として実効性の評価を行いました。評価の実施時期及び結果概要は以下の通りです。

(1) 取締役会実効性評価の実施時期

2018年3月 取締役会の責務や課題のアンケート及び取締役会における議論

2018年4月 取締役の自己評価及び実効性の評価の議論

(2) 取締役会実効性評価の結果概要

当社の取締役会は、各専門性の観点から多様性が確保された構成のもと、重要事項の審議においては活発に議論が行われ、意思決定における透明性は確保されていることを確認しました。以上より、取締役会として適切に運用され、実効性が確保されていると評価しました。また、社外取締役への提出資料の充実等により、意思疎通の向上に努めました。

なお、**当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のために、経営戦略や経営課題の審議につきましても、更なる議論の充実に努めます。また、次世代の経営層の育成や報酬制度については、任意の委員会である候補者検討委員会や報酬検討委員会において引き続き取り組んで参ります。**

今後も本評価結果における課題について継続的に取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上を図ってまいります。

取締役会評価の結果の開示例：インタビューのみのケース

当社では、年に1回、**全取締役及び全監査役に対し取締役会の実効性についてのインタビューを行い**、その結果から抽出された課題と改善策を取締役に報告し、取締役会全体の実効性の向上を図ります。

2017年度のインタビューの結果及び改善策の概要は以下のとおりです。

<インタビュー結果>

- ・ 取締役の人数を絞ったこと等により、一人当たりの発言数が増え、以前よりも議論が活性化したこと、ランチミーティングを社内外取締役の意見交換の場として積極的に活用していること、取締役会の最後に社内取締役から時事に関する報告事項が増加していること、運営・議案・決議プロセス上の大きな問題はないことから、当社の取締役会の実効性が向上していることを確認することができました。
- ・ 一方で、**出資関係の戦略議論は活性化したが、オフサイトミーティングを含め、テーマの幅・数共に見直すべき余地が多い、などの課題を抽出しました。**

<改善策>

今後、以下の改善策を十分に検討のうえ実行してまいります。

- ・ **戦略議論を強化すべく、出席者から募ったテーマを中心にオフサイトミーティング、又は専務役員会において議論する。**
- ・ **年間スケジュールを作成し、計画的に戦略議論の結果を取締役に報告する。**

取締役会評価の結果の開示例：アンケート+インタビューのケース

2017年度取締役会評価では、当社が機関設計を指名委員会等設置会社へ移行したことを踏まえ、委員会に関する評価を開始するとともに、取締役会の監督機能の発揮状況に関する評価項目を充実させて取り組みました。なお、取締役会評価の結果については、取締役会での審議に加え、社外取締役だけが参画する社外取締役会議でも意見交換を実施しました。

<評価プロセス>

2017年度取締役会評価においては、以下の通り、第三者の視点を活用しつつ、**アンケート及びインタビューを実施**の上、取締役会及び各委員会に対する実効性の評価を実施しました。

・評価対象

取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査委員会、リスク委員会、利益相反管理委員会

・回答者

全取締役、各委員会の全委員（取締役以外の社外委員を含む）

・回答方法

① **全取締役、各委員会の全委員に対するアンケート**（5段階評価の選択式設問および記述式設問）

② **社外取締役に対する社外有識者によるインタビュー**

<2017年度取締役会評価に関する実施結果の概要と今後の取り組み>

2017年度取締役会評価において、当社は、取締役会及び各委員会がそれぞれの目的を意識して運営されることで審議の活性化と客観性・透明性の向上が図られており、一定の実効性を確保していると評価しております。

一方、**本評価を通じ、取締役会及び各委員会が改善・向上すべき課題として以下の3点を認識したことから、これらの課題に継続的に取り組むこととしております。**

① **取締役会の効率的で充実した審議に資する運営インフラの磨き上げ**

② **中期経営計画推進にあたっての経営上の重要事項に関するさらなる監督機能の発揮**

③ **取締役会・各委員会の一層の機能発揮に向けた取締役会・各委員会間の連携高度化**

取締役会評価の結果の開示例：外部評価を受けたケース

当社は、指名委員会等設置会社への移行を踏まえ、2016年に引き続き、**2017年7月～9月に第三者機関による3回目の取締役会評価を実施**しました。

評価項目は、取締役会の役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況・審議事項・審議資料・議案説明のレベル・社外取締役への支援体制・3委員会（指名・監査・報酬）活動の実効性などの項目についてそれぞれ分析・評価を行いました。

評価手法は、**第三者機関が「個別インタビュー」及び「取締役会傍聴参加による直接観察」**（注）した結果を集計・分析した報告書を作成し、その報告書を基に取締役会で審議する手法で行いました。

（注）「個別インタビュー」

取締役（社内・社外とも）の全員に対して第三者機関が個別インタビューを実施し、取締役会に関する各種質問に対する考え方・問題意識などをヒアリングしました。

「取締役会傍聴参加による直接観察」

第三者機関が取締役会に陪席し、取締役会の実際の議論の様子を直接観察しました。

2017年7月～9月にかけて実施した取締役会評価では、「取締役会のグループ全体への貢献度」「適切な議案選定と本質的な論議の実行」「各取締役の議論への貢献」などの設問に対しては前回と比べて大きく改善された結果となりました。また、「機関設計変更を通じた企業統治体制の高度化」や、「各委員会の取締役会への貢献度」も高評価を得ることができました。

一方、取締役会の一層の実効性の向上への期待から、執行の企画・提案能力の向上を求める意見もあり、株主視点での企画・提案精度向上に向け、審議資料を見直すことに取り組みました。また、執行強化に向けて、事業ポートフォリオの変革を成し遂げ、企業価値の向上を実現するため、「事業開発統括部」を、最も重要な経営資源である人財の成長がグループ組織全体の成長につながるよう、採用・配置・育成・評価に関する人財政策立案と推進を一層強化するための、「人財戦略統括部」をそれぞれ新設しました。今後も取締役会有効性評価を基点に課題の共有を行い、取締役会全体の実効性の確保に努めていきます。

(参考) フォローアップ会議の意見書 (2016年2月18日公表)

○ 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の意見書

4. 取締役会の実効性の評価 (原則4-11)

取締役会の資質・多様性やその運営を充実させていくための取組みが有効に行われているかなど、取締役会全体としての実効性の評価を行い、次の取組みに継続的につなげていくことが重要である。

(1) 本年5月末をもってコード適用開始から一年が経過することから、各上場会社において、取締役会の構成や運営状況等の実効性について、適切に評価を行うことが期待される。評価の実施に際しては、企業の置かれた状況に応じ、様々な取組みが考えられるが、**取締役会メンバー一人一人による率直な評価がまずもって重要**となると考えられる。

(取組みの例)

- ・ 各取締役に、各自の取締役会への貢献について自己評価を求めるとともに、取締役会がその役割・責務を十分に果たしているか、より実効性を高めるためにどのような課題があるかについても聴取する。
 - ・ 指名委員会や独立社外取締役のみによる会合も活用するなど、独立社外取締役の主体的な関与を確保する。
 - ・ **任意の委員会も含め、取締役会に設置された各委員会の運営状況等も評価の対象とする。**
 - ・ 英国における経験も踏まえ、**評価の独立性・客観性をより高める観点から外部の眼も入れた評価を行う。**また、評価機関との利益相反関係の有無を明らかにするため、その名称の公表を行う。
- (2) 取締役会の実効性を適確に評価するためには、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会が果たすべき役割・責務を明確化することがまずもって求められる。その上で、評価の実施にあたっては、こうした役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況等が実効性あるものとなっているかについて、実質的な評価を行うことが必要である。
- (3) 取締役会が、その資質・多様性や運営を充実させていくためのPDCAサイクルを実現するに際しては、自らの取組みや実効性の評価の結果の概要について、ステークホルダーに分かりやすく情報開示・説明を行うことが重要である。

3. CGコードの改訂と実務対応 ～経営陣幹部・CEOの「解任」と後継者計画の監督～

CGコードの改訂

- 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」において、2018年3月、CGコードの改訂案を取りまとめ
- 当該改訂は、**「投資家と企業の対話ガイドライン」**の策定に伴うもの
- CGコードの改訂について、東京証券取引所がパブリック・コメントの手続（2018年3月30日～4月29日）を実施
- 改訂後のCGコードは、**2018年6月から実施**
 - 上場会社は、改訂後のコードの内容を踏まえたCG報告書を、「準備ができ次第速やかに」、「**遅くとも2018年12月末日まで**」に提出
 - 6月総会会社以外も2018年12月末日までに提出する必要あり

CGコードの改訂版の大きな特徴

- 取締役会の機能のうち「監督機能」の強化、実効性確保をより強く打ち出す
 - 取締役会が経営陣幹部の「解任」を行うに当たっての方針と手続の開示（原則 3 – 1）
 - CEOの後継者計画に対する取締役会のより積極的な監督（補充原則 4 – 1 ③）
 - CEOの選任及び解任に関する補充原則の新設（補充原則 4 – 3 ②・③）
 - 任意の諮問委員会の設置（補充原則 4 – 1 0 ①）

そもそも取締役会の「監督」機能とは？

■ 取締役会による業務執行者に対する「監督」の中核

- ① 経営戦略・経営計画・経営目標といった**評価目標の設定**
- ② 評価目標に基づき、**業務執行者の業績を評価**
- ③ 業績評価に基づき、
 - (i) 当該業務執行者に**引き続き自社の経営を任せて良いかを判断し、業務執行者の候補者を指名**
 - (ii) 当該業務執行者の**報酬を決定**

取締役会の監督機能とCGコードの改訂

- 前記③(i)の関係で、業績評価の結果次第では、**業務執行者の交代**もあり得る
 - ⇒ 業務執行者の「選任」だけでなく「**解任**」の**基準や手続も重要**となる
- また、「交代」するためには、業務執行者（とりわけ、社長・CEOといった最高経営責任者）の後継者がおり、資質を備えた業務執行者を選任することができるようにしていないといけない
 - ⇒ 平時の段階から、後継者となるような人材（後継者候補）を育てておくなど、**後継者計画に対する監督**が適切に行われていなければいけない

取締役会の監督機能とCGコードの改訂（続）

- 「解任」基準等の設定と後継者計画の監督・資質を備えた業務執行者の選任は、つながっているテーマ
- いずれも取締役会の職務であることから、以下の点についてCGコードを改訂
 - ① 経営陣幹部・CEOの「解任」に関する方針・手続の策定等（原則3-1、補充原則4-3③）
 - ② 後継者計画の監督に対する取締役会のより積極的な関与（補充原則4-1③）
 - ③ 客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任（補充原則4-3②）

業務執行者の「解任」

■ 業務執行者の「解任」に関するCGコードの改訂内容

- ① 経営陣幹部の「解任」を行うに当たっての方針と手続の開示（原則3-1(iv))
- ② 経営陣幹部の解任を行う際の、個々の「解任」についての説明（原則3-1(v))
- ③ 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（補充原則4-3③）

業務執行者の「解任」 (続)

- 監督の趣旨からは、業務執行者の業績評価に基づき、どのような場合に業務執行者を不再任とするか（解職するか）という、**解任の方針・基準**を策定することが重要
 - 定性的な基準：資質・適性（不正行為をしていないか、など）
 - 定量的な基準：経営計画・経営目標との整合性
- もっとも、解任基準に抵触したからといって、直ちに解任するわけではなく、まずは、以下の点について、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において議論
 - 目標の未達成を当該業務執行者の責任に帰することができるか？
 - 不再任・解任とする前に、まずは、報酬面に反映させる必要はないか？
 - 不再任・解任が相当であり得るとしても、もう一度チャンスを与える（しばらく様子を見る）必要はないか？

経営陣幹部の「解任」の方針・手続の開示例

経営陣幹部の解任に当たっては、客観性及び透明性を高めるために指名・報酬諮問委員会の審議及び助言・提言を踏まえ、役員任務遂行が困難な事情が生じた場合、取締役会により総合的に判断したうえで解任することとします。

代表取締役などの業務執行取締役（CEO以下の経営陣）について、その業績につき毎年定期的に指名委員会にて審議し、取締役会にて定めた解任基準に該当するとの審議結果であった場合は、指名委員会における審議結果を取締役会にて検証の上、基準に該当する場合は、取締役候補者として指名せず、また、代表取締役・業務執行取締役（CEO以下の経営陣）としての役職を解任します。

解任については、会社業績等の評価を踏まえ、取締役および執行役がその機能を発揮していないと認められる場合においては、指名委員会において、解任の審議を行えるものとしております。

経営陣幹部の職務執行に不正または重大な法令もしくは定款違反等があった場合は、解任することとしております。

取締役の解任提案にあたっては、解任基準を踏まえたうえで、取締役会において決定いたします。
（解任基準）

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 選定基準に定める資質が認められない場合

後継者計画の監督

- 誰が、経営の舵取りを行う社長や最高経営責任者（CEO）になるかの決定が、取締役会による「監督」において最も重要となる部分
 - 改訂後の補充原則4-1③では、取締役会が、最高経営責任者（CEO）等の**後継者計画（サクセッション・プラン）**について、「**策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう**」、適切に監督することが求められている
 - これに関連し、新設の補充原則4-3②は、取締役会が、「**客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべき**」としている
- ⇒ 後継者計画の監督やCEOの選任について、取締役会のより積極的な関与が求められている

誰が後継者計画を立案するか

- 後継者計画に関し、以下の点について最もよく知見を有し、判断することができるのは、原則として、現職の社長・CEO
 - 自社の社長・CEOとしてどのような資質・能力・経験等を有しているべきか
 - 誰が後継者の候補者となり得るか
- ⇒ したがって、現職の社長・CEOが後継者計画を立案することは妨げられない
- むしろ、平時におけるプランニング（原案作成）は、現職の社長・CEOの役割

取締役会によるより積極的な後継者計画の監督のあり方

- そもそも取締役会が後継者計画の監督を実効的に行えているのか？
 - 後継者計画は、現職の社長・CEOの専権事項という認識が根強い可能性
- せめて独立社外取締役が現職の社長・CEOから後継者計画についてヒアリングし、共有してはどうか？
- 後継者計画を何らかの文書として残すこととし、文書化に当たり取締役会の決議を経ることも選択肢の一つ
- 後継者計画の文書化まではしないまでも、取締役会が、後継者候補の育成に関する施策の進捗状況を定期的にチェック
- 任意の指名・報酬諮問委員会において監督

後継者計画の内容

- 後継者計画として盛り込むことが考えられる事項
 - 後継者に求める資質、能力、経験、スキル等の要件（“あるべき社長・CEO像”）
 - （潜在的）後継者候補の評価・選定基準
 - **後継者候補の選定プロセス、育成計画**
 - 社外から後継者を招聘することに対する考え方
 - 社長・CEOが死亡等により職務を遂行することができなくなるなど、緊急事態が発生した場合における、後継者計画（エマージェンシー・プラン）

後継者候補の選定・育成

- 後継者候補の絞り込み、候補となり得る人材のプール（母集団の絞り込み）
- 後継者候補ごと・母集団ごとの育成計画（例）
 - 経営に関する知識の習得機会の提供
 - 特定の経験を積ませたり、特定の能力（リーダーシップなど）を伸ばしたりするためのタフ・アサインメント
 - 社内でのディスカッション形式での研修
- 後継者候補の育成・選抜は、本来、経営戦略等の時間軸も踏まえた、相当の時間と労力の要する作業

後継者計画の監督に関する開示例

最高経営責任者の選定・解職

最も重要な戦略的意思決定であり、当社は、後継者（次期経営陣幹部）計画の策定・実施を経営戦略上の特に重要な項目として位置付けています。

後継者候補の選定に際しては、社内データをもとに第三者機関による診断を踏まえて作成した各後継候補者の評価内容について、社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会において審議を重ねることで、選定プロセスを明確化し、透明性・客観性を確保しています。後継者の決定に際しては、取締役会は指名委員会からの答申内容に基づき、基本理念・グループビジョンの実現を見据え、監督の役割を果たします。後継者に求められる資質については、方針書記載の「JFRグループ 経営人材のあるべき姿」において、「戦略思考」「変革のリーダーシップ」「成果を出すことへの執着心」「組織開発力」「人材育成力」の5項目を役員に求められる資質として、必要な価値観・能力・行動特性を明確にしています。指名委員会でこれらを共有化することで、評価・育成指標の共有化をはかり、中立的育成・選抜に努めています。また、最高経営責任者の解職については、設定した目標や期待した成果と取組みの結果（毎期の業績、戦略の遂行状況等）に加え、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の成果発揮等の状況を踏まえ、指名委員会が審議、決議した答申内容を取締役会で決定することとしています。なお、後継者計画は、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、掲げた戦略の進捗等を勘案した内容となるよう計画的かつ継続的に指名委員会の中で議論を重ねていきます。

最高経営責任者の後継者計画を社長執行役員（CEO）が作成し、指名委員会に提出しております。また、取締役会が次期社長を決定する際は、指名委員会が後継者計画等を踏まえ議論し、最終候補者を取締役会に答申しております。委員の過半数を非執行取締役とし、半数以上を社外取締役とする指名委員会が、取締役会へ上程する後継候補を決定することで、候補者選定の透明性と中立性を確保しております。

「最高経営責任者等の後継者計画（プランニング）」について、経営の透明性・客観性を担保するため、委員の過半数が社外取締役である指名諮問委員会（*）において実施しています。

（*）指名諮問委員会は、取締役会の諮問機関

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー弁護士

塚本 英巨 Hideo Tsukamoto

TEL 03-6775-1129 / FAX 03-6775-2129

E-mail : hideo.tsukamoto@amt-law.com

略 歴

2003年3月 東京大学法学部（法学士）

2004年10月 最高裁判所司法研修所修了（57期）、弁護士登録、当事務所入所

2010年11月 法務省民事局勤務（平成26年改正会社法の企画・立案担当）

-2013年12月

2013年1月 当事務所パートナー就任

2014年4月- 東京大学法学部非常勤講師（「民法基礎演習」担当）

-2017年3月

2016年1月- 公益社団法人日本監査役協会「ケース・スタディ委員会」専門委員

2017年12月- 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システム（CGS）研究会（第2期）」委員

第二東京弁護士会

主な取扱業務

- ・ M&A一般
- ・ コーポレートガバナンス
- ・ 企業間の紛争等についてのアドバイス・訴訟代理
- ・ 株主提案・委任状勧誘を含む株主総会对策等の会社法関連業務
- ・ インサイダー取引規制をはじめとする金融規制法関連業務

最近の主な著書・論文

<著書>

- ・ 『ビジネス法体系 企業取引法』（第一法規 2017年12月）（共同執筆）
- ・ 『コーポレートガバナンス・コードのすべて』（商事法務 2017年5月）（共同執筆）
- ・ 『監査等委員会導入の実務』（商事法務 2015年3月）
- ・ 『一問一答 平成26年改正会社法〔第2版〕』（商事法務 2015年8月）（共同執筆）

<論文>

- ・ 「取締役会議長とCEOの分離の考え方と実務上の留意点」（「旬刊経理情報」No.1519 2018年8月1日号）
- ・ 「会社法制の見直しに関する中間試案の概要と金融機関が確認しておくべきポイント」（「銀行法務21」No.829 2018年6月号）
- ・ 「取締役会の書面決議の活用ポイント」（「旬刊経理情報」No.1504 2018年2月20日号）
- ・ 「監査等委員会の意見陳述権の行使状況についての分析（2017）～その他の若干の論点の検討とともに～」 （「月刊監査役」No.678 2018年2月号）
- ・ 「金融機関における今後の株主総会に向けた対応—主にガバナンス強化の観点から—」（「金融法務事情」No.2077 2017年11月10日号）
- ・ 「任意の指名・報酬諮問委員会の運営のポイント」（「東京株式懇話会会報」2017年8月号）
- ・ 「金融機関の社外役員に求められる役割と責任～社外取締役の導入とガバナンス強化を見据えて～」 （「銀行法務21」No.816 2017年7月号）
- ・ 「監査等委員会設置会社の概要とガバナンス体制の状況—移行会社688社の分析—」（「資料版商事法務」No.390 2016年9月号）

ANDERSON
MŌRI &
TOMOTSUNE

ご清聴ありがとうございました

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所

〒100-8136

東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング

<http://www.amt-law.com>