

**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)**

平成 29 年 3 月 31 日

経済産業省

5. 経営陣のリーダーシップ強化の在り方

5.1. 相談役・顧問の在り方

5.1.1. 相談役・顧問制度に関する課題

- 退任した自社²⁴の社長・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慣行が存在する会社がある²⁵。
- 相談役・顧問の役割は、各社によって様々であり、社長・CEO 経験者を相談役・顧問とすることが一律に良い・悪いというものではない。実態として、多くの財界活動が「無報酬」である中、会社によっては、相談役・顧問として財界活動に取り組むことが会社の利益になっている場合や、顧客との関係維持を図る上で一定の役割を果たしている場合²⁶、過去の経緯等を知る者として一定の時間をかけて後任への引き継ぎを行っている場合など、会社の利益になっている場合もあると考えられる²⁷。
- また、企業価値の向上は、従業員、顧客、取引先、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーが貢献して生み出されるものであり、退任した社長・CEO が相談役・顧問として社会活動や公益的職務などに取り組むことは、コーポレートガバナンスの観点から意義がある場合もあると考えられる。

²⁴ なお、例えば持株会社の場合には、自社に限らず、その重要な子会社の社長・CEO が退任した後に相談役・顧問に就任するケースにおいても同様の課題が存在することがあり、下記 5.1.2.記載の社内での役割の明確化と情報発信が重要となる場合もあるという指摘がある。

²⁵ 相談役・顧問以外にも様々な役職名があるが、ここでは名称のいかんを問わず、退任した社長・CEO が何らかの名称で会社と一定の関係を保持することを取り上げている。

²⁶ 顧客との関係維持では、例えば時候の挨拶や取引先の冠婚葬祭への対応は、副社長等の現役役員よりも、元社長・CEO の相談役・顧問が行う方が評価されるとの指摘もある。

²⁷ 例えば、相談役・顧問は、現役の経営陣を退き、従来よりも時間的な余裕があるからこそ、業界の活動や地域社会への貢献活動等に力を発揮してもらうことが可能となり会社に利益となっている場合があると考えられる。あるいは、当該相談役・顧問が特有のノウハウや人脈などを有している場合、競合他社にそれらが拡散することを防止するため、相談役・顧問制度を設けているケースもあると考えられる。

さらに、相談役・顧問が社外取締役の人材プールとなっている面もある。この点については、出身会社に籍をおかず他社の社外取締役に就任する選択肢もあるが、社外取締役に招聘する企業にとっては、社外取締役に出身会社に相談役・顧問として籍を置き、その業界に関する情報アクセスを維持しながら、社外取締役としてその知見を活用してもらうことがメリットになる場合があると考えられる。加えて、現役の経営陣の報酬が海外に比して高額ではない我が国においては、社外取締役の独立性という観点からも、相談役・顧問が、籍を置く会社から報酬等を支給されることで、他に収入源と財産的基盤がない場合に比して、社外取締役に就任する会社との関係でより強固な独立性を保つことにつながる場合もあり得るという意見もある（ただし、最後の意見に対しては、本来的には現役の経営陣の報酬を適正な水準に見直すことで十分な財産的基盤を現役の経営陣のうちに築いておくことにより解消すべき問題であるという指摘や、相談役・顧問として籍を置く会社と、社外取締役に就任する会社との間に、一定の取引関係等が存在する場合には、かえって独立性に疑義を生じさせ得ることも考慮する必要があるという指摘もある）。

＜参考：企業アンケートの調査結果＞

相談役・顧問の制度・慣行を有する企業が約 78%存在し、現役員または元役員が相談役・顧問として現に在任している企業が約 62%（そのうち元社長・CEO が相談役・顧問として現に在任している企業が約 58%）存在する（企業アンケート Q70 参照）。

相談役・顧問が果たしている役割として、業界団体や財界での活動など事業に関連する活動の実施を挙げた企業は約 35%、顧客との取引関係の維持・拡大を挙げた企業は約 27%、社会活動や審議会委員など公益的な活動を挙げた企業は約 20%存在する。他方、役員経験者の立場からの現経営陣への指示・指導を挙げた企業も約 36%存在する（企業アンケート Q71 参照）。

- 他方で、社長・CEO 経験者が会社に相談役・顧問として残る場合、会社経営についての責任を有さない相談役・顧問による現役の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いう指摘や、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う弊害の指摘もある。また、相談役・顧問が不当な影響力を積極的に行使しない場合においても、現役の経営陣が、社長・CEO 経験者である相談役・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敢な意思決定を躊躇する要因になり得る²⁸という指摘もある²⁹。
- 加えて、相談役・顧問の役割・処遇は、各社によって様でないがゆえに、外部から認識できない点で不透明さがあることは否定できず、会社の中には、相談役・顧問の実態が社内ですら広く把握されていないケースもある。
- 我が国全体でコーポレートガバナンス改革を進めていく観点からは、会社が社長・CEO 経験者を相談役・顧問等として抱え込むのではなく、他社の社外役員として活躍することを制約しないことが望ましい。

²⁸ 相談役・顧問となる元社長・CEO としても、例えば、過去に自らが立ち上げた事業や深く関与していた事業から撤退して別の新規事業への投資を増やしたいという相談を現経営陣から受ける場合において、自らの過去の判断の是非を見直さざるを得ない場合もありうるため、客観的な判断が難しい、言い換えれば、過去の自分からの独立性を持った判断をすることは難しいという指摘もある。

²⁹ 元社長・CEO が相談役・顧問として会社に残っていない場合であっても同様の問題は生じ得るため、必ずしも相談役・顧問について検討・見直しを行うだけで解決する問題ではない。もっとも、相談役・顧問として会社に残る場合の方が、会社情報へのアクセスや現経営陣とのコミュニケーションが容易であるため、そういった弊害が生じやすい面があると考えられる。また、相談役・顧問として会社に残らなかった元社長・CEO 経験者は、その会社の情報を把握し続けるという負担から解放され、違う業界や違う会社での活躍に力を注ぐことができるようになるという指摘もある。

5.1.2. 社内での役割の明確化と情報発信

まず社内において、退任した社長・CEO 経験者を自社の相談役・顧問とするかどうかを検討する際に、具体的にどういった役割を期待しているかを明確にすることを検討すべきである。

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である。

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である。

- 株主等に対して責任を負っていない相談役・顧問が、社長・CEO の選解任や経営に不当な影響力を行使している事態が生じている場合には、現役の経営陣が社内で適切なリーダーシップを発揮するという観点から問題であり、改善する必要がある。このような事態は、相談役・顧問の中でも、経営トップであった社長・CEO 経験者が相談役・顧問として会社に残る場合に、特に問題となり得ると考えられる。
- こうした不当な影響力の行使は、基本的には、取締役会が機能することによって改善すべき問題である。例えば、社外者を中心とした指名・報酬委員会を設置し、社長・CEO 選定、報酬決定に関するプロセスの透明化を図るとともに、社外取締役や社外者の委員に自ら果たすべき役割を認識させることが重要と考えられる。このことが、結果として相談役・顧問である社長・CEO 経験者などからの不当な影響力に対する「盾」として機能することにもつながる³⁰。
- もっとも、相談役・顧問については明確な社内制度が無いが故に、社外取締役等において、あるいは会社によっては社内者においても、その存在や役割、処遇を十分認識していないことがある。

＜参考：企業アンケートの調査結果＞

相談役・顧問の役割を把握していない企業や、役割が特にないと回答した企業が、それぞれ約 1 割存在する（企業アンケート Q71 参照）。

³⁰ 元社長・CEO による現社長・CEO に対する不当な影響力の行使の問題は、現社長・CEO を指名したのが元社長・CEO であるという人事上のつながり（連鎖）が大きく作用しているという指摘もある。そのため、この問題を解決する上では、次期社長・CEO を現社長・CEO の判断のみで選定するという状況を解消すべく社外者中心の指名委員会が関与する等、指名プロセスの改革が有効な対応策の一つと考えられる。

- そこで、社内において、退任した社長・CEO 経験者を自社の相談役・顧問とするかどうかを検討する際に、具体的にどういった役割を期待しているかを明確にしつつ、その役割に見合った処遇となっているか否かを検討することが有益と考えられる。

＜参考：企業アンケートの調査結果＞

約 2 割の企業において、相談役・顧問制度の見直しの実施あるいは検討がこれまでに行われたことがある（企業アンケート Q75 参照）。

- 以上の検討に際して、取締役会で議論することも考えられるが、社外者の関与を得る方が客観性の確保に資する面がある。そこで、相談役・顧問制度を法定または任意の指名委員会・報酬委員会における諮問対象に含め、相談役・顧問への就任時とその後の更新時に委員会で議論するなど、社外取締役等の社外者の関与を得ることが考えられる。

社長・CEO 経験者を相談役・顧問として会社に置く場合には、自主的に、社長・CEO 経験者で相談役・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は意義がある。産業界がこうした取組を積極的に行うことが期待される。

- 相談役・顧問の役割は、各社によって様々であり、社長・CEO 経験者を相談役・顧問とすることが一律に良い・悪いというものではないことから、以上のように適切な役割・処遇を社内で設定し、客観性を確保した上で、外部に情報提供することで、コーポレートガバナンスに関する社内の体制の適正性について、投資家など社外から理解を得ることができる³¹。
- また、社長・CEO の報酬が諸外国と比べて低い我が国では、その前提として、社長・CEO を退任した後で相談役・顧問として報酬を得ることが前提とされており、報酬の後払い的要素もあるとの指摘もある。

³¹ 特に、同様の慣行を持たない外国の投資家に理解と安心感を与えるために有益であると考えられる。

相談役・顧問として報酬を得ることを前提に、現役時代の社長・CEOの報酬が低く設定されており、報酬の後払いとなっている会社においては、現役の経営陣に対する報酬をインセンティブ報酬の導入などによる報酬の引き上げと、相談役・顧問の位置付けや報酬の見直しを組み合わせることで、全体として適正化を図ることも考えられる。

会社における相談役・顧問制度の検討の結果、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就任に就任して、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³²。

5.2. 取締役会長の在り方

現社長・CEOに権限を集中させることの是非を踏まえて、取締役会長の権限・肩書（代表権の付与等）を検討すべきである。

- 我が国企業において、「取締役会長」を置く会社が多く存在するところ、その役割は、取締役会議長である場合もあれば、（取締役会議長ではなく）取締役の中での筆頭者である場合もあり、各社によって異なる。
- 経営陣のリーダーシップ強化の観点から、業務執行体制として取締役会長と社長・CEOが一体となって経営トップとして業務執行を担うことが適した会社もあれば、取締役会長は経営トップの監督に徹する観点から業務執行から一線を画することが適した会社もあると考えられる。
- 例えば、明確に監督と執行を分けて、社長・CEOが執行の全責任をもち、取締役会が監督機能を果たすという会社においては、前社長・CEOが強い権限や肩書を持って（例えば代表権を有したまま）取締役会長に就任すると、現社長・CEOにとって業務執行が行いにくい状況が生じ得るという指摘がある。
- 取締役会長は、取締役会議長として監督に集中し、取締役会評価に力を入れること等により、現社長・CEOとの役割分担が明確になり、現社長・CEOが迅速・果断な意思決定を行う上で有益である場合もあると考えられる。こ

³² 相談役・顧問となることと、他社の社外取締役に就任することは二項対立ではなく、相談役・顧問として会社に残りながら他社の社外取締役に就任することもできると考えられるので、相談役・顧問となった元社長・CEOについても、積極的に他社の社外取締役に就任することが社会への貢献という観点から望まれる。

のため、取締役会長にどのような権限・肩書を付与するか³³については、監督と執行の分離や、現社長・CEO への権限集中の観点とあわせて、各社の状況に応じて整理することが有益と考えられる³⁴。

³³ 指名委員会等設置会社の場合には、取締役会長を執行役兼務とするか、その上で代表権を付与するか（代表執行役とするか）を検討し、他方、監査役設置会社または監査等委員会設置会社の場合には、取締役会長を業務執行取締役とするか、その上で代表権を付与するか（代表取締役とするか）を検討することになる。

³⁴ なお、業界団体や政府の委員会等が、その代表や委員を企業から選定する際に、一定の権限（代表権）や肩書（例えば副社長ではなく社長や会長という肩書）を要求するため、それらに応じる便宜のために、企業内での整理とは別に権限や肩書を付与せざるを得ない実態もあるという指摘がある。