

テーマ「任意の諮問委員会の活用」

問題提起者: 元日新電機(株) 常勤監査役 金馬房雄

コーディネーター: 元応用地質(株) 常勤監査役 石北俊彦

1. はじめに (CG コード適用開始後の現状)

- ① 平成26年(2014年)改正会社法で社外取締役を選任しない場合における説明が義務化されたことから、選任する上場企業(東証1部)の比率は、平成28年(2016年)では98.8%となった。更に、コーポレートガバナンス(以下、CGと称す)で要請されている、独立社外取締役の少なくとも2名以上の選任についても、同年で79.7%の上場企業(東証1部)で実施されている。
- ② それに合せて、監査等委員会設置会社の数も増加し、2016年7月末現在で、東証全上場会社で646社(うち東証1部は356社)が移行している。同時期での東証全上場会社での監査役(会)設置会社は2,788社で(うち東証1部は1,552社)、指名委員会等設置会社は70社であり、全体3,504社に対する監査等委員会設置会社は18.4%となっている。(KPMG集計による)しかし、監査役会を監査等委員会にただ置き換えるだけでは、強力な監査権限を支える枠組みの確保等、問題点も指摘されている。
- ③ こうした中で、監査等委員会設置会社へ移行するにあたって、また監査役会設置会社を維持する場合にあっても、独立社外取締役を主要な構成員とする「任意の諮問委員会」を設置することで、いわば「ハイブリッド型企業統治構造」により、経営者等の指名・報酬プロセスに関して、監督機能を確保する体制に向かう傾向が顕著になって来た。

(注: 3つの機関設計の比較は「添付資料A」を参照)

2. 任意の諮問委員会設置企業の増加

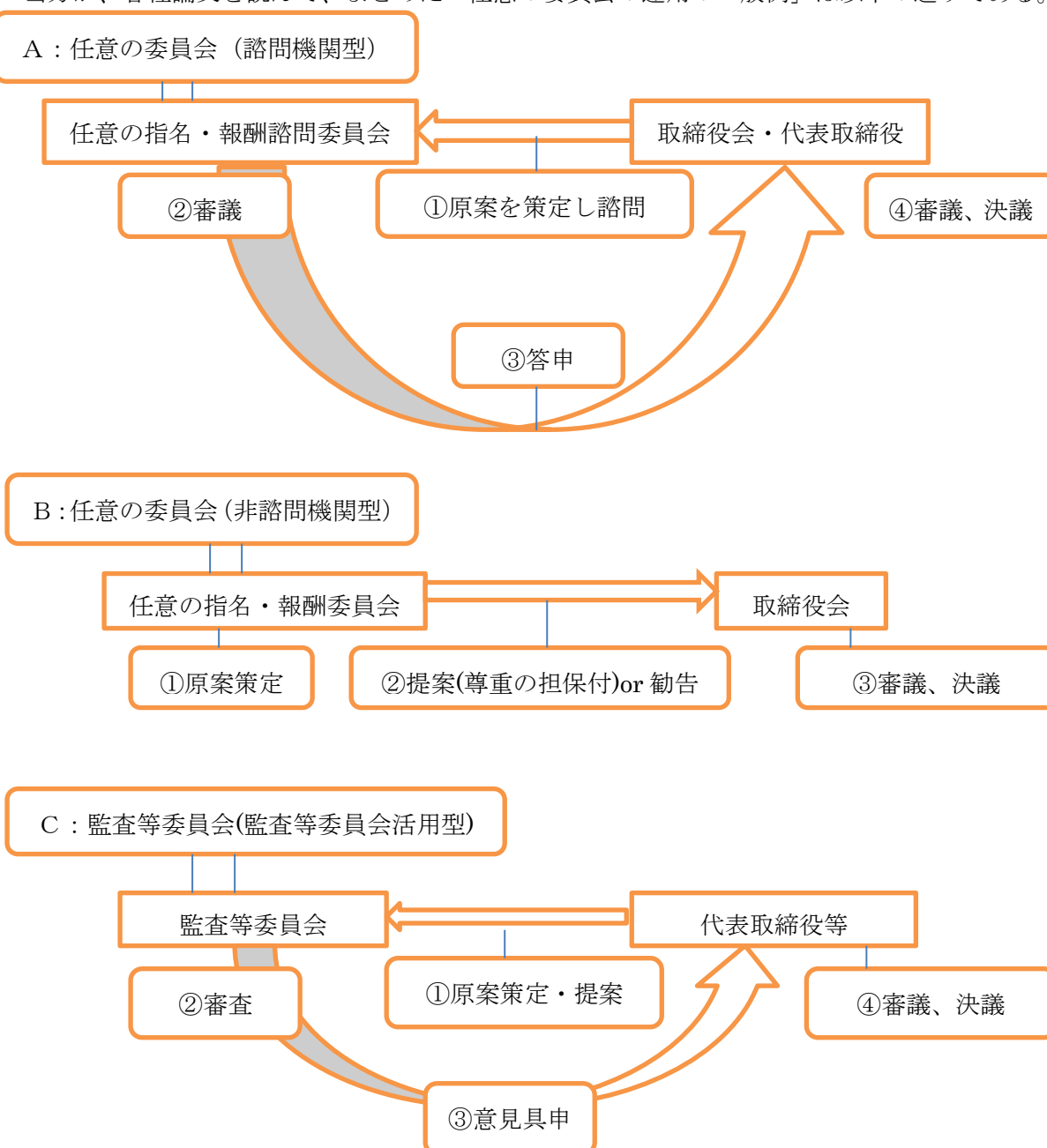
- ① KPMGによる集計では、2016年7月時点での、東証上場会社の中で、「任意の指名諮問委員会」は515社であり(2年前が53社)、「任意の報酬諮問委員会」は587社(2年前が130社)であり、設置会社は急増しているとの事である。
- ② 一方、「商事法務 No.2106」(2016.7.15)の浜田 宰弁護士論文「任意の指名・報酬委員会の実務」によれば、CGコード適用開始から1年後の2016年5月現在での東証全上場会社3,510社のうち、503社が任意の指名委員会及び報酬委員会の少なくともいずれかを設置しており、指名委員会等設置会社69社と合わせて、東証の上場会社の16.3%の572社が、任意又は法定の「任意の指名委員会及び報酬委員会」のいずれかを設置している、との事である。
- ③ 上記論文によれば、任意の指名委員会と任意の報酬委員会をそれぞれ別に設置している上場会社は184社、双方の委員会を兼ねる委員会を設置している会社は212社、任意の指名委員会のみを設置している会社は19社、任意の報酬委員会のみを設置している会社は88社、いずれも設置していない会社が2,938社である。

3. 「任意の諮問委員会」と「任意の委員会」とは何が違う？

- ① 各種業界誌に掲載されている弁護士他の識者の論文を読むと、「任意の諮問委員会」という表現と、「任意の委員会」という表現が、混在している。意識的に差別化しているとは思えず、議論の中身まで疑問に感じる場合もある。
- ② 任意の仕組みの活用は、CGコードの補充原則4-10①に根拠があるので、ここに全文を掲載してみる。

「上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、例えば、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。」

- ③ ところが、上場会社が東証に提出する「CG 報告書」の 1 項「基本情報」に指定されている項目は「指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無」であり、その委員会の名称を記載することになっている。具体的な名称は「諮問」の付いている場合も、付いていない場合もあるので、この全上場会社の CG 報告書を丹念に読み込んで統計数字を掲載する識者は「任意の委員会」という指定された表現を使用している。しかし、前掲の補充原則 4-10①の表現は「任意の諮問委員会」があくまでも前提になっている。識者の論文を丁寧に読んでいくと、かなり表現が混同されているが、結論として、数は少ないものの「任意の諮問委員会」ではない「任意の委員会」の存在に気付くことになる。
- ④ 当方が、各種論文を読んで、まとめた「任意の委員会の運用の一般例」は以下の通りである。



- ⑤ 結局、識者がどこまで認識した上で論文を書いているかは不明なので、明らかに「任意の諮問委員会」に限ったものは「諮問」を付け、不明な場合は「諮問委員会」を含んだ広義の意味での「任意の委員会」という名称を以下使用していく。

4. 「暴走する委員会」と「無視される委員会」

- ① 指名委員会等設置会社の指名委員会や報酬委員会の場合、法令上の委員会の権限事項について、当該委員会に最終的な決定権限があり、後で取締役会が取り消したり、変更は出来ないとされている。従って、早稲田大学の上村達男教授は、最小2名の社外取締役で指名委員会や報酬委員会の運営を牛耳る可能性のある（「暴走する委員会」の可能性もある）この委員会方式は「優れているとは言えない」と論じている。（2017.1.20 監査役会の同教授の資料参照。また、「暴走する委員会」については、2017.2.22 の当会 SG 分科会での田中康郎氏の論文を参照。）
- ② 一方、任意の委員会の場合は、通常、取締役会の諮問機関として位置付けられ（上記のA:諮問機関型）、委員会の答申内容は取締役会決議で事後的に変更或いは修正される可能性が残る。また、少ないものの諮問委員会が代表取締役社長個人への諮問機関に位置付けられる場合もあり、社長が恣意的に取締役会で答申内容を変更する可能性も生じる。更に、会社のCG体制を名目上の諮問委員会を設置していることで、機能していない実態を糊塗する悪意ある場合も可能性として存在する。このような「無視される委員会」を避ける方法として、委員会の答申を無意味化されない仕組みづくりを策定している会社もある。
- ③ 取締役会規程や委員会規程等の社内規定において、取締役会は任意の委員会の答申等を「尊重して決定する」こと等を明文化する例がある。更に、諮問機関型というよりも、委員会の答申等を取締役に「勧告する」例もある。また、原案策定から任意の委員会が関与する場合も存在する。（上記のB：非諮問機関型を参照）（具体的な例としては、後述の9）項及び添付資料Bを参照）
- ④ 任意の委員会は、その職務の範囲や構成員の資格、招集の方法、意思決定の方法、議事録の取り扱いなどが、会社法では何も規程されていないので、基本的に企業の特徴に合わせて柔軟に設計することが出来るという事が利点の一つでもある。

5. 我が国の任意の委員会の経緯

- ① わが国では1990年代後半から任意の指名・報酬委員会を設置する動きが登場した。1998年には東証に上場する会社の内、7社が任意の指名委員会を、5社が任意の報酬委員会を設定していた。
- ② 2003年4月施行の商法改正により委員会設置会社制度が導入され、数十社がこれに移行した後も、監査役設置会社のままで任意の指名・報酬委員会を設置する会社は増加を続けた。
- ③ こうして、上記2. ①の通り、2016年7月の段階では、任意の指名委員会は515社、任意の報酬委員会は587社が設置している。（指名委員会等設置会社は70社）

6. 現在の任意の委員会の状況（*印の会社は、添付資料：Bに記載の詳細を参照されたい）

- 1) 監査役会設置会社を維持したままで委員会を設置している会社について

- ① 任意の指名委員会・報酬委員会を個別に設置する会社

*資生堂、*花王、*パイオニア、三井物産、東京海上HD、TDK、武田薬品、オムロン、ほか

- ② 両方の機能を有する任意の委員会を設置する会社

*帝人、*森永乳業、*パンチ工業、*古河電工、コクヨ、松屋、ほか

- ③任意の報酬委員会のみを設置する会社
 ＊日本たばこ産業、＊信越化学工業、ほか
- ④任意の委員会を設置せず、事前に独立社外役員からの意見を聴取する機会を設ける会社
 ＊日新電機、＊グンゼ、ほか
- 2) 監査役会設置会社以外で任意の委員会を設置している会社について
- ⑤監査等委員会設置会社で任意の委員会を設置している会社
 ＊村田製作所、＊安川電機、＊サントリー食品インターナショナル、＊エイチ・ツー・オー・ホールディング、ほか
 (注：三菱重工業のように、任意の委員会を設置していない会社も多い)
- ⑥指名委員会等設置会社で任意の委員会を設置している会社
 ＊エーザイ（社外取締役ミートینگ）、＊三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（リスク委員会）、ほか
 (注：三菱電機や東芝のように、任意の委員会を設置していない会社の方が多い)
- 3) 監査役が任意の委員会の構成員になっている会社について
- ・＊花王・・・取締役選任審査委員会 6 名中 3 名、取締役・執行役員報酬諮問委員会 9 名中 3 名がそれぞれ独立社外監査役
 - ・＊日本たばこ産業・・・報酬諮問委員会 5 名中 2 名が独立社外監査役
 - ・＊パンチ工業・・・指名・報酬諮問委員会 6 名中 2 名が社外監査役（うち 1 名独立、1 名非独立）
 - ・＊森永乳業・・・人事報酬委員会 6 名中 1 名が常勤監査役（監査役会議長）
 - ・住友電気工業・・・指名諮問委員会及び報酬諮問委員会それぞれ 3 名中 1 名が独立社外監査役
 (注：監査役が、通常取締役会の下部組織である任意の委員会の構成員であることの、是非の論議は後述する 1 1 項 6) を参照されたい)
- 4) 任意の委員会を設置する場合の構成員・委員長（議長）の在り方の選択について
- ①社内取締役と社外取締役とを半々にする例・・・＊村田製作所、＊サントリー食品インターナショナル、富士通、ほか
 (注：3 社は、委員は 4 名構成だが、委員長は社内取締役の場合も社外取締役の場合もある)
- ②社外取締役を過半数にして、委員長は社内取締役にする例・・・＊安川(指名)、＊帝人、＊H2O、ほか
- ③社外取締役を過半数にしない代わりに、委員長を社外取締役にする例・・・＊信越化学、ほか
- ④社外取締役を過半数にして、委員長も社外取締役にする例・・・＊資生堂、＊花王、＊古河電工、他多数

7. 任意の諮問委員会とは何か？

- 1) 任意の諮問委員会の定義
- ・監査役会設置会社または監査等委員会設置会社において、
 - ・取締役会の決定に対して拘束力は有していないものの、その審議に当たって参考とされるべき内容について、諮問を受け、取締役会に答申する機関として（諮問機関）、取締役会の下に設置されるもので、
 - ・独立社外取締役に主要な構成員とし、
 - ・経営陣幹部・取締役の指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、独立社外取締役の適切な関与・助言を得て、もって取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とするもの。
- 2) 任意の諮問委員会の権限・役割
- ① 基本的には、諮問機関であることを前提に、取締役等の候補者の案と、取締役等の報酬額や報酬制度のあり方に関する案を策定し、取締役会に答申することであろう。具体的にどの程度関与させるのか？また、諮問委員会をどのように位置づけるのか？が問われてくる。

- ② まず、任意の諮問委員会を取締役会の指名・報酬に関する方針の審議・決定そのものに関与させるのか、という事が考えられる。つまり、任意の諮問委員会の検討を踏まえて、取締役会が決定する建て付けである。次に考えられるものは、方針はあくまでも取締役会の議論によってのみ決し、諮問委員会は同方針に基づく運用のみに徹するものとする方法である。この2つに関しても、それぞれ各種バリエーションが考えられる。それは、上場各社の固有な事情により形作られていくものであろう。

3) 「経営陣幹部」や「取締役」の範囲

- ①実際には、指名・報酬の方針の中身で決定されるものだが、開示例の傾向では、「取締役」には、代表取締役、役付取締役、社内取締役、社外取締役、独立取締役等の全てを包含する限定なしの取締役全般を指しているようである。

- ②「経営陣幹部」には、「執行役員」まで含めている例が多くあるが、「監査役」を含めている開示例もあれば、一切「執行役員」や「監査役」が出てこない開示例もある。指名に関して、会長・社長等の後継者計画の審議(富士通、日本ガイシ)、或いは監査役の選任の方針も対象に含む開示例がある(三菱商事、旭化成)。

(注：金融庁・東証共同開催の「フォローアップ 会議」の意見書では、最高経営責任者（CEO）の選任の在り方、並びに後継者計画の策定・運用に関する取り組みの例として任意の諮問委員会の活用が紹介されている。上記フォローアップ 会議の概要に関しては、2017.2.22 本会の SG 分科会の板垣隆夫氏の論文を参照されたい)

4) 「指名・報酬」以外の任意の諮問委員会の権限・役割の開示例

- ・取締役会の運営の構成、運営・実効性等の評価を実施（三菱総合研究所、十六銀行他）
- ・取締役、監査役、執行役員のトレーニングの内容・方針についての審議・決定
- ・社長並びに取締役等の業績評価の審議（資生堂、サンゲツ他）
- ・独立社外役員に係る独立性判断基準（三井住友トラスト HD、京都銀行等）
- ・内部統制システム及びリスク管理体制の整備・運用
- ・事業戦略等経営全般に関する事項のアドバイス
- ・執行部門の業務執行のモニタリング
- ・特に、取締役会から諮問を受けた事項

5) 委員会の名称と役割

- ①指名・報酬ごとに別々の諮問委員会を設置する「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」の例
- ②経営幹部・取締役の指名・報酬に関する事項を包括的にして「指名・報酬諮問委員会」や「人事委員会」と称する例
- ③CGに関する重要事項を包括的に審議する「コーポレートガバナンス委員会」と称する例
- ④企業買収等の企業価値に重大な事項に関する審議を対象にした「特別委員会」と称する例
- ⑤経営全般のアドバイスと経営トップの評価を対象にした「アドバイザリーボード」と称する例

6) 構成員に関して

①独立社外取締役

- ・補充原則 4-10①の「独立社外取締役を主要な構成員とする」という文言や、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化する観点から、まずは「独立社外取締役」がメンバーとして最優先で求められる。
- ・「主要な構成員とする」という事ではあるが、必ずしも独立社外取締役が委員の全員や過半数を占める必要はないとみなされている。委員長（議長）が独立社外取締役であれば、「主要な構成員」とみ

なされるとの解釈もある。

(注：東証による CG コードの英訳版によれば、「optional advisory committees(...)to which independent directors make significant contributions」となっている)

(注：一方、上記「フォローアップ 会議意見書」では取締役会の独立性・客観性を一層確保するために「独立社外取締役を過半数とし、委員長を独立社外取締役とする」ことを活用例として挙げている)

②社外の有識者・その他

- ・任意の諮問委員会において扱うテーマによっては、社外の有識者、例えばコンサルタント等を委員会の非常勤メンバーとすることも可能である。東証の CG 報告書の任意の委員会の「委員構成の欄」にも「社外有識者」及び「その他」があり、社内外取締役とは異なる属性を認めている。

例：* 帝人の「アドバザリボード」・・・社外有識者 2 名（外国人らしい?）

コクヨの「人事・報酬委員会」・・・社外有識者 1 名（不明）

* 安川電機の「報酬諮問委員会」・・・その他 1 名（不明）

* 日本たばこ産業の「報酬諮問委員会」・・・社外有識者 2 名（独立社外監査役）

住友電工の「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」・・・その他 1 名（独立社外監査役）

- ・しかし、社外の有識者・その他の当該者は、会社に対する善管注意義務等の責任を負っていないので、どの程度の権限を持たせるのかの検討が必要となる。特に、諮問委員会の答申決定の際の投票権を保持させるのかについては、議論のあるところであろう。

③社内者・監査役

- ・諮問委員会の議論の充実を図る為、議案の内容や会社を取り巻く状況の説明が十分に出来る社内メンバーを入れる開示例もある。(例：社内取締役や執行役員等。社内取締役に会長、社長の例あり)
- ・また、普段から取締役会等で取締役と接触し、監査を通じて社内事情に通じている監査役をメンバーに入れる考え方も存在している。監査役の場合、独立社外監査役の例はいくつかあるが、常勤社内監査役の例は、森永乳業の人事報酬委員会の常勤監査役 1 名（監査役会議長）しか判明出来ない。

(注：某大学教授によれば、監査役が任意の諮問委員会のメンバーに入ることはあり得ないとの見解であり、肝心なことは、社外取締役と監査役との情報共有によりモニタリングという互いの機能を最大に発揮させ、そうした機能を果たすことを、執行とモニタリングとの間の Accord によって確認する事である、とのことであった)

④委員の人数・属性

- ・委員会の人数のある調査によれば、約 8 割が 3~5 名の規模であると。委員の半数以上を社外者にしようとするれば、委員会の規模もこの程度になる模様。
- ・委員の属性に関しては、社外取締役が約 44%、社内取締役が約 41%、社外有識者が約 3%、その他が 12%とのこと。社外取締役が委員の半数以上の会社は約 55%であると。

⑤委員長（議長）の選任

- ・同調査によれば、委員長が社内取締役の場合は約 51%で、社外取締役の場合が約 41%、監査役等その他が約 4%、社外有識者が約 0.5%、委員長なしが約 3.5%である。
- ・開示例では、代表取締役社長等の社内者が委員長になっている場合が最も多いのは、会社の事情に精通したもののほうが、円滑かつ実効性ある議事運営が期待できるとの判断かも知れない。
- ・一方、補充原則 4-10①の「独立社外取締役を主要な構成員とする」という文言より、独立社外取締役を委員長とする例もかなりある。その方が、会社内の利害にとらわれない独立かつ公正な議事が期待され、任意の諮問委員会の設置主旨との関係で望ましいとの判断があるのであろう。

- ・それにしても、監査役等が諮問委員会の委員長になっているケースが約 4%になっていることに、少々驚いてしまう。

7) 手続き問題

①開催頻度

- ・独立社外取締役や社外の有識者の多い諮問委員会では、頻繁に集まらないので、指名・報酬に関する諮問委員会の場合では、開示例としては年 1~3 回程度が多いようである。
- ・開催時期としては、指名・報酬に関する諮問委員会の場合には、事業年度末前頃から株主総会の招集決定前頃が多いようだ。ただし、報酬制度の変更検討のようなイレギュラーな場合は、年度中の開催も必要になり、開催回数も増えることになる。

②委員会規則の策定

- ・規則の制定・改廃は、任意の諮問委員秋が取締役会の下部組織であることから、取締役会の決議によることが一般的と思われるが、委員会の内部規則のままで運営されている場合もありそうである。
- ・具体的な規則の内容は、委員会の目的、権限、役割、委員の選・解任の方法、人気、人数の上下限、メンバー構成、委員会の決定の方法、委員長の権限と選出方法、開催時期、開催手続き等となる。

③事務局の選定

- ・社外役員等も多く関与するために、委員会の運営を円滑にするためには、社内の一定の部署や担当部門が事務局作業を担当することが望ましい。スケジュール調整、関係者間の連絡、資料の手配、議事録の作成等、細かな事務が必要になる。
- ・当委員会では、会社の重要事項を取り扱うことになるので、機密性の確保について慎重な検討が必要となる。

④実効性確保のための委員会の評価の実施

- ・CG コード[®]補充原則 4-11③で、取締役会評価が求められているが、当委員会の実効性確保に向けた試みとして、取締役会評価の一環として当委員会の評価制度を導入し、その運営・審議状況をも評価の対象にすることが有益になると思われる。

8. 任意の委員会をめぐる規律上の問題

(注：この 8 項では、対象は任意の諮問委員会以外の任意の委員会も入る)

1) CG コード[®]補充原則 4-10①における位置づけ：

①「独立社外取締役を主要な構成員とする」に関して；

本件については、既に前 7 項の 6) ①にて、解説済みであるが、実際には、任意の委員会の構成員が社内と社外が半数で委員長が社内で占めている会社においては、この補充原則に即していると言えるのか疑問が残る。(例：村田製作所の指名諮問委員会、サントリー食品インターナショナルの人事委員会の場合。しかも委員長は社長かそれに準ずる社内取締役である可能性が強い) また、社内が過半数で、しかも委員長が社内取締役である会社に至っては、全くこの補充原則に即していないのではと疑問になる。(例：森永乳業の人事報酬委員会)

②「指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべき」に関して；

どのように「関与・助言」を行っていくべきかについて、CG コード[®]では具体的な言及はしていない。そのために、この補充原則への対応として、任意の委員会を設置する場合、その構成員や委員長をど

のように選任するか、委員会が指名・報酬等の検討にどのように関与していくかについては、CGコードが採用するプリンシプルベース・アプローチの下、各上場会社の判断に委ねられているのが実情である。

2) フォローアップ 会議での議論：

- ・同会議の意見書(2)では、この取り組みの例として、「指名・報酬等に係る任意の指名・報酬委員会等を活用するとともに、その際、独立社外取締役を過半数として、委員長を独立社外取締役とする」取り組みが紹介されている。しかしながら、実際のところは、この例はあくまでもコードの実効性の確保の参考例と位置付けられているに過ぎないようである。

3) 会社法上の規律：

- ①会社法上、取締役及び監査役の選任議案の決定は、(取締役会設置会社においては) 取締役会の決議事項とされる。(会社法 298 条 4 項) 一方、監査役の選任議案については、(監査役会設置会社においては) 監査役会に、また監査等委員である取締役の選任議案については監査等委員会に、それぞれ提案権と同意権が付与される。(会社法 343 条 1, 2, 3 項、同 344 条の 2、第 1、2 項)
- ②取締役の報酬については、株主総会で取締役全員の報酬の上限額のみを定め、個々の取締役への配分額は取締役会の決議に一任するのが上場会社において一般的な実務である。監査役(監査等委員)の報酬額の配分は、監査役(監査等委員)間での協議事項とされている。(会社法 387 条 2 項、同 361 条 3 項)
- ③そのため、任意の指名・報酬委員会が、こうした事項の決定に関与することとする場合であっても、基本的には当該権限を付与された機関が最終的に審議し、決定する必要がある。具体的な方法としては、例えば、任意の委員会は取締役会からの諮問を受けて答申を行い、その内容を踏まえて取締役会が最終的な決定を行う、という方法が考えられる。
- ④なお、取締役の報酬の上限額を株主総会で定めた場合における報酬の配分に係る決議については、判例は取締役会から代表取締役への再一任決議が認められると理解されている。(学説上は反対説もある) この判例の見解を前提とすると、少なくとも任意の報酬委員会の構成員全員が取締役である場合には、報酬の配分を委員会へ一任することも認められることになるだろう。
- ⑤しかし、任意の報酬委員会の構成員に取締役以外の者が含まれている場合、とりわけ構成員の相当数が社外有識者等で占められている場合には、会社に対して役員としての善管注意義務を負っていない者に対して、報酬の配分の決定を再一任することは認められないと判断される可能性が高い。
- ⑥ストックオプションの付与に関する事項は原則として取締役会で決議されるものとされているので(会社法 240 条 1 項、同 243 条 2 項)、最終的な決定権まで任意の報酬委員会に委ねることは基本的に認められない。ただし、監査等委員会設置会社において、定款に定めることにより重要な業務執行の決定を取締役に委任することにした場合(会社法 399 条の 13 第 6 項)、ストックオプションの付与を任意の報酬委員会に一任することは認められる。
- ⑦**執行役員**は会社法上、任意の組織上の職位であるため、通常は「重要な使用人」(会社法 362 条 4 項 3 号)に該当すると判断される。その場合、執行役員の選・解任は取締役会の決議事項に該当し、任意の諮問委員会へ、その決定を一任することは認められない。他方、報酬額については会社法上、取締役会の決議事項とはされていない為、任意の報酬委員会へその決定を一任することは認められよう。
- ⑧**子会社の代表取締役**の選・解任や報酬については、会社法において、子会社の株主総会ないし取締役会における議決権行使の方針の決定が、親会社の取締役会の決議事項とされているわけではないので、任意の指名・報酬委員会に対して、これらの決定を一任することが認められよう。

(注：上記 7 項、8 項は次の論文を参照している。「ビジネス法務」2016 年 5 月号、アンダーツ・毛利・友常法律事務所中野常道弁護士。「商事法務」No.2106(2016 年 7 月 15 日)、浜田宰弁護士。)

9. 諮問機関型ではない任意の委員会での権限・役割について（上記3項④の図B{2ページ}を参照）

- ・諮問機関型の任意の委員会の場合は、取締役会から諮問を受け、検討結果を取締役会（一部では代表取締役）に対して答申することが一般的である。
- ・これに対して、取締役・監査役の選任議案については、上記8項の通り、会社法上、取締役会で最終的に審議・決議を行う事とされているものの、任意の委員会の意見が取締役会の決議に十分に尊重されるように、事実上担保しておく観点から、「**尊重**」「**勧告**」という旨を明示する会社も出て来る。
- ・さらに、報酬の配分のうち金銭報酬については、判例の見解に従う限り、取締役会から代表取締役への再一任決議が認められており、この考え方に基づくのであれば、任意の報酬委員会への一任も、少なくとも同委員会の全員が取締役である場合には、認められることになる。
- ・以上に関する会社の例を挙げてみる。
 - ①取締役会が委員会の決定を「**尊重する**」会社・・・アシックス
 - ②取締役会が委員会の決定を「**十分に尊重する**」会社・・・パイオニア
 - ③取締役会が委員会の決定を「**最大限尊重する**」会社・・・バックウ・コーポレーション
 - ④任意の指名・報酬委員会が取締役会に対して自らの決定結果を「**勧告する**」会社・・・H2Oリテイリング
 - ⑤任意の報酬委員会が取締役会から報酬の配分について「**一任を受け、その決定権限を有している**」会社・・・カシオ計算機、*古河電気
- ・こうした会社においても、もし委員会の決定を、取締役会が全てないしは部分的に受け入れない場合には、取締役会にてその理由を説明する義務に関しては、まだ不明点が多い。

10. 監査等委員会設置会社に限った任意の委員会について

1) 導入状況（2016年7月現在）：

- ・監査等委員会設置会社としてCG報告書を提出している東証上場会社646社のうち、任意の指名委員会又は報酬委員会を設置している会社は112社（約17%）で、東証1部上場会社356社では97社（27%）。
- ・646社のうち、任意の指名委員会は96社、任意の報酬委員会は107社。
- ・任意の指名委員会96社・・・社外委員が過半数64社（67%）、半数18社（19%）、半数未満14社（14%）
委員長が社内取締役58社（60%）、社外取締役34社（35%）その他4社（5%）
- ・任意の報酬委員会107社・・・社外委員が過半数67社（63%）、半数20社（19%）、半数未満20社（19%）
委員長が社内取締役60社（56%）、社外取締役43社（40%）、その他4社（4%）
- ・委員会構成で社外委員（社外取締役・社外有識者）が委員の過半数である会社は6割以上。

2) 監査等委員会設置会社において、委員会の答申が否定される場合の対応他：

- ・取締役会において合理的理由なくして否定される場合、監査等委員会の指名・報酬に関する意見陳述権の行使が求められる。当該意見陳述権の存在も背景に、取締役会で適切な調整が事前に行われるかも知れない。
- ・監査等委員が任意の委員会の一部を構成しているか、任意の委員会からの情報共有によって、委員会の審議の状況が監査等委員会にも共有されれば、かかる情報を踏まえて、指名・報酬に関する意見陳述権に関する意見の決定を監査等委員会は行うことになる。
- ・監査等委員会としては、指名・報酬の実体面の審査は任意の委員会に委ね、指名・報酬の決定プロセスの独立性と客観性に重点を置いた検討を行うことになるであろう。

3) 監査等委員会の活用等（上記3項④の図C{2ページ}を参照）

①CGコード補充原則 4-10①に対応し、指名・報酬の決定に先立ち独立社外取締役の助言・意見聴取等を行う例にならい、任意の委員会を設置しない状態で、「監査等委員会の意見を踏まえて」あるいは「監査等委員会の審査を経て」指名・報酬を決定するなど、監査等委員会を、指名・報酬の決定プロセスに明確に位置づけることも考えられる。

②ただし、この場合は、監査等委員会に、任意の委員会と同様な機能を求めることになり、実質的に3つの委員会の機能を兼ねること、業務負担が重くならないかの留意が必要である。しかし、監査等委員会には指名・報酬に関する意見陳述権を有し、もとより指名・報酬への一定の関与が予定されているので、その機能を有効に活用する事には合理性がある。なお、監査等委員会を活用する場合は、代表取締役等が原案を策定し、監査等委員会に提案する場合が多い。

(注：上記10項は「商事法務 No.2111」(2016.9.15) page22 を参照)

1 1. 任意の委員会に関する問題提起 (監査役会設置会社の場合を前提)

1) 社内者が圧倒的に多く、委員長が会長や社長である任意の委員会は、本当にこれで良いのか？

- ・指名に関する任意の委員会は、従来から不透明であった、社長に実質的な指名権があるとされていた日本企業の経営者の選定プロセスを改善するものとして期待されていたはずである。
- ・報酬に関する任意の委員会は、個々の取締役の役割などを踏まえて、適切なインセンティブを与える報酬を設計するという、従来は欠けているくらいのあった機能を補完するものとして期待されていたはずである。
- ・どのような目的で委員会を運用するのかは、各社に委ねられているとはいえ、社内取締役他が委員会の中で数的に圧倒しており、かつ委員長が代表取締役会長や社長である場合には、この期待される機能の有効的な発揮の環境としては相応しくないとと思われる。社内者と社外者が半々である場合にも、委員長が社内者である場合は、同様な危険性が潜む可能性がある。

2) マネジメント型取締役会を維持しつつも、モニタリング機能は任意の委員会に委ねる会社があっても良いのでは？

- ・昨今は、取締役会の役割としてモニタリングを重視する方向にわが国のCG体制が動いているが、会社の業態や個別事情によっては、**取締役会の役割はなお業務執行の決定を重視するマネジメント型を維持しつつ、モニタリング機能は主に任意の委員会に切り出す方向があっても良いのではないか？**いわゆるハイブリッド型のCG体制である。
- ・特に、業務執行者が多く参加しており、モニタリング能力の弱いメンバーが主流な取締役会では、モニタリングに関する事項をそこで全て議論・決定するよりも、取締役会のメンバーのうち社外者を中心とした場、或いは取締役会メンバーではない社外の適任者を加えた場を作る方が、独立性や意思決定の効率性の面でメリットがより生じることも十分考えられる。(注：取締役会のモニタリング・モデルへの移行が常に望ましいとは限らないという指摘もある。商事法務 2038号 2014.7.15 藤田友敬東大教授論文参照)
- ・マネジメント型取締役会を維持していく場合は、あまり社外取締役を多く置かないことが多く、任意の委員会に入る社外者が少数になる可能性も考えられる。その場合、独立性を維持するために、**社外監査役やその他社外の有識者等を入れる必要性も考えられる。**
- ・一方、既に取締役会自体の機能をモニタリング型に特化出来ている会社の場合は、社外取締役は結構多く置かれているので、指名・報酬に関する任意の委員会を設置する場合、社外取締役が中心的存在となる体制が取りやすくなっている。

3) CG報告書の情報開示はもっと詳細に記載させるべきである！

- ・現在の東証の「CG報告書」では、監査役設置会社と監査等委員会設置会社に、指名又は報酬に関する任意の委員会の有無、委員構成、常勤者数、委員長(議長)の属性について記載を求めているだけである。

誰が委員なのか、誰が委員長なのか、社外有識者やその他のメンバーが誰なのか、更に、委員会の権限、委員の選出・委員会の意思決定のプロセスなどについては、情報開示が確保されていない。

- ・これらが未開示のまま任意の委員会が運用されると、本当にモニタリング機能が果たされているのかが不明確となり、批判の隠れ蓑として当委員会を用いるインセンティブも生じてくる。また、支配株主の利益相反を隠す可能性も出て来る。更には、CG 体制が機能していない実態を糊塗するための「無視される委員会」の可能性も出て来る。
- ・委員の構成、委員会の権限、意思決定のプロセスに関しては、より明確に情報開示させるルール作りが求められる。ただし、ソフトローとはいえ余りに厳しく情報開示を求めると、法的影響を意識して、当委員会の設置・運用に消極的となり、メリットが薄まる可能性もあり要注意である。一方、積極的に、これらの情報を詳細に開示している会社もある。

4) 任意の報酬委員会に取締役等の報酬の決定を一任する会社がもっと出て来ても良いのでは？

- ・株主総会決議で定めた範囲内で決定する取締役会の個別報酬について、取締役会が代表取締役に一任することが出来る以上、取締役だけで構成されている任意の報酬委員会には、その決定を一任することが法的に許される可能性があるので、そうした会社の例が増えて来ることは、**報酬の決定に関して公正な審議による妥当性及び透明性の確保が向上する**という観点から好ましいと思われる。

(参照・・・上記 8 項 3) の④、⑤、及び 9 項の⑤。参考資料 B の古河電工の指名・報酬委員会。)

- ・他方、取締役選任議案を任意の指名委員会に一任して決定することは、この事案は取締役会決議として留保されているので(会社法 298 条 4 項)、現状の会社法上は出来ない。

5) ソフトローの有用性＝会社法で望ましい CG 体制を全て規定する事には無理があるのか？

- ・平成 14 年の商法改正で、当時の委員会等設置会社制度を創設した際には、それによる 3 つの委員会を置くのか、又は従来の監査役会制度であり続けるのかの選択肢が設けられた。その後、三委員会をセットにしない方向性の議論の一部が結局、監査等委員会設置会社制度の創設に繋がったと言える。そうして監査等委員会設置会社が急増し、更にそこでも任意の委員会が用いられている現状からして、会社法にて過不足なく必要な機関を固定的に定めるという立法の在り方が見直されることを示唆しているのかもしれない。
- ・もし、現在の指名委員会等設置会社の委員会の様な報酬・指名委員会の権限の範囲や委員会が最終的に決定権を保持するように、会社法で逐一定めた方針の通り運用するという事であれば、現在の任意の委員会ほど委員会の活用は普及しなかった可能性が高い。
- ・指名と報酬について別建てにするか、一つの委員会にするのか、或いはあくまで諮問機関型の委員会にするのか、委員会の決定を尊重するのか、また一任を受けて取締役会に替わって決定権を持つ型にするのか等については、各社の事情や目指す方向性に依拠して、主体的に決めて行けば良いだろう。会社法により逐一権限を固定的に決めずに柔軟な設計の余地を残す方が、我が国の実情に合っているように思える。
- ・但し、柔軟な設計アルゴリズムを認める場合には、**経営者の利害によって内容が歪められるデメリット**も十分に考えられるので、CG 報告書或いは他の方法での情報開示をより詳細に求め、更に上場規則等による制約を課すなどのソフトローの対応が今後より必要になるだろう。

(注：上記 4) 5) に関して、一部「ビジ初法務 2016 年 9 月号」名古屋大学松中学准教授の論文参照)

6) 任意の委員会のメンバーに監査役が入ることに問題はあるのか？

- ・公開されている CG 報告書の中に、常勤社内監査役や独立社外監査役が任意の委員会に、「社外有識者」や「その他」の属性でメンバーとして含まれていることを、堂々と情報開示している会社がいくつかある。

(注：上記 6 項 3) 参照)

- ・監査役が任意の委員会のメンバーに入っていることに関して、そうしている会社の関係者に直接ヒアリングしたわけではないが、その正当性や問題ないとの根拠及びメリットは次のような事柄と推測する。

①まず、任意の委員会が**会社法の枠外**に存在する事より、監査役の会社法上の責務とは一線を画していること。

②CG の模式図からすると、会社の中には「**経営監視・監督**」の範囲と「**業務執行**」の範囲が縦割りに存在する。「経営監視・監督」の範疇には、株主総会と会計監査人・監査役会・取締役会・内部監査部門が属し、一方「業務執行」の範疇には、執行役員会・CEO、各執行部門、内部統制部門等が存在する。指名・報酬(諮問)委員会は取締役会の下部機構である限り、この「経営監視・監督」の範疇に属することになる。つまり、「業務執行」の範疇からは一線を画していることになる。

(注：添付資料Bの 4 ページにある (2) C:パンチ工業の欄の図を参照)

③あくまでも、CG コードの補充原則 4-10①では「…独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである」としてあるが、独立社外取締役は得てして他社の経営者が多く、自社の中での議論をフィードバックしてくれるメリットはあるものの、独立社外監査役は弁護士や公認会計士が多いので、クライアント企業や被監査企業の指名・報酬に関わる知見が多く、また法律的規制や税制を熟知しているので、彼らの関与や助言にも相当大きなメリットを感じている。(「商事法務 No.2106」2016.7.15 杉山忠昭花王執行役員、三苫裕弁護士の論文参照)

④任意の委員会があくまでも「諮問機関型」である限り、会社側、執行側からの諮問を受けて、自分たちのアドバイスを出すというアドバイザー的な位置づけであり、決定・決裁機関ではなく提言・答申機能しかなく、決定権は取締役会にあること。

(注：2017.1.20 監査セミナー、早大上村達男教授のレジュメ 7 ページ「(取締役会が)下部委員会として指名委員会、報酬委員会を設置する場合には、執行との間でその機能と役割について合意をすることが通常は必要」を参照)

⑤「社外取締役と社外監査役が一体として機能することで、監査役設置会社でありながら指名委員会等設置会社の欠陥を是正したより望ましい構成を実現ことも可能となる」(同上村教授レジュメ 8 ページ参照)

- ・但し、任意の委員会が「諮問機関型」ではなく、委員会の決定を「尊重する」ことや「勧告する」ことを規則として明文化している場合や、「取締役会から一任を受け、その決定権限を有している」場合には、監査役がこれらの任意の委員会のメンバーに入る事は、「業務執行への参画」や「自己監査」の可能性があり、避けるべきと判断する。

12. おわりに

以上の通り見て来たとおり、我が国の任意の委員会の実体は多種多様であり、これらの委員会が CG の向上に果たす役割や程度も、企業によってさまざまである。しかし、少なくともこれらの委員会を設置している上場企業は、そうでない企業に比べて、CG の向上へ積極的に取り組んでいる事だけは確実に言えることである。

今後、株主や投資家との対話を通じて、上場企業のこうした取り組みが積極的に評価され、更に政府当局や関係機関によるハードローの見直し及びソフトローの適切なバックアップに繋がれば、我が国の CG の向上に大きく貢献できるものと期待したい。