

会社における相談役・顧問の在り方に関する最近の動向

1. 「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（平成 30 年 9 月 28 日改訂後 経済産業省）（抄）

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

○退任した自社の社長・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。

○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、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。

○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、会社経営について責任を負わない相談役・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、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断な意思決定を躊躇する要因になり得るといった指摘もある。

（中略）

○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委員会・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。

（中略）

○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。

○平成30年1月1日、東京証券取引所により「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の様式および記載要領の一部改訂が行われ、代表取締役社長等を退任した者の相談役や顧問などへの就任の有無の記載欄が新設された。代表取締役社長等を退任した者が、引き続き、相談役や顧問などに就任している場合には、その氏名、役職・地位、業務内容等を記載することが望まれている。企業においては、この欄を利用して積極的に情報発信を行うことが期待される。

2. 「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」（平成30年8月2日改訂後 東京証券取引所）（抄）

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

(8) 代表取締役社長等を退任した者の状況 記載上の注意

- ・ 代表取締役社長等を退任した者の会社との関係について説明する場合は、作成画面において「記載する」を選択し、その内容を記載してください。

(例) 代表取締役社長等であった者が、取締役など会社法上の役員の地位を退いた後、引き続き、相談役や顧問など何らかの役職に就任している、又は何らかの会社と関係する地位にある場合には、それぞれの者ごとに氏名や役職・地位、業務内容、勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等）及び代表取締役社長等の退任日、相談役・顧問等としての任期を記載するとともに、その合計人数を記載することが考えられます。また、「その他の事項」の欄には、

- ・ 相談役・顧問などの存廃に係る状況（「すでに廃止済み」、「制度はあるが現在は対象者がいない」など）
- ・ 相談役・顧問等に関する社内規程の制定改廃や任命に際しての、取締役会や指名・報酬委員会の関与の有無
- ・ 相談役・顧問等の報酬総額

などについて記載することが考えられます。

※ 元代表取締役社長等には、元代表取締役社長の他、元最高経営責任者（CEO）や元代表執行役社長を含みます。

※ 業務内容については、社内で経営に関わっている場合には、その内容についても記載することが考えられます。また、社内における業務内容を記載する他、社外の活動（公職等）に会社を代表して参加している場合には、その内容も記載することが考えられます。具体的な業務内容や会社を代表しての活動が無く、単に役職名の肩書きの使用を許諾しているのみの者については、氏名、役職・地位、社長等退任日、任期の欄のみ記載した上で、「業務内容」や「勤務形態・条件」の欄に、業務内容や勤務実態が無い旨の説明を記載することが考えられます。

※ 報酬については、給与、顧問料など費目の名称を問いません。

※ 任期については、任期の定めが無い場合には、その旨、記載することが考えられます。