innoventier Power for the Business 弁護士法人イノベンティア

企業法務相談室

〈第15回〉

弁護士 溝上（みぞがみ） 武尊（たける）

2010年大阪大学法学部卒業、12年京都大学法科大学院修了、13年弁護士登録。18年4月より弁護士法人イノベンティアに勤務。主に企業をクライアントとし、知的財産法、国際取引法、M&A、一般企業法務の分野において、相談、各種契約書・社内文書の作成・レビュー、訴訟・交渉の代理等に携わっている。

今回のご相談

最近、相談役・顧問制度を廃止する会社が増えていると聞きます。当社においても、退任取締役が相談役・顧問として会社に残り、社内で現経営陣に助言したり、社外で公職に就いたりしています。当社も相談役・顧問を廃止した方がよいでしょうか。また、相談役・顧問を存続させたい場合は、どのように対応すればよいでしょうか。

相談役・顧問を巡る最近の議論

相談役・顧問とは

確立した定義はありませんが、相談役・顧問とは、退任役員が企業と一定の関係を保持し続けるための役職ないし制度・慣行をいうことが多いと思われます（実際の呼称は「相談役」「顧問」に限られません）。

相談役・顧問を巡る議論が盛んになった背景の一つに、平成二九年三月三一日の経済産業省による「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）」の策定があり、その中で相談役・顧問の問題点（後述）が指摘されました。また、同年六月九日に閣議決定された「未来投資戦略二〇一七」においても、「適正なガバナンス機能を阻害しているのではないかとの懸念」（第一・Ⅱ－（B）－三）が示されました。

これらを受け、同年八月二日、東京証券取引所はコーポレート・ガバナンス報告書（以下「CG報告書」といいます）の記載要領を改訂し、平成三〇年一月一日以降に上場会社が提出するCG報告書において、「代表取締役社長等を退任した者の状況」の記載が可能となりました。具体的には、現職の相談役・顧問の情報に加え、その存廃に係る状況、社内規程の制定改廃、任命手続に関する記載が想定されています。任意開示項目とはいえ、投資家との関係では、透明性の高い内容の開示を迫られています。

東証ルール変更の流れを作ったCGSガイドラインは非上場企業も対象としており（一・三）、相談役・顧問を巡る最近の議論は、上場・非上場を問わず全企業が注目すべきものです。

問題点

相談役・顧問について指摘される主な問題点は、以下のとおりです（CGSガイドライン五・一・一参照）。なお、CGSガイドラインや東証ルールは、退任役員の中でも社長（CEO）経験者が就任する相談役・顧問を対象としていますが、以下ではそれに限定しません。

① 会社法上の役員ではない
相談役・顧問は、会社法上の役員ではないため、その就任に会社法上の選任手続は不要であり、原則として会社法上の責任を負いません。

② 現経営陣への不当な影響力の行使
経営責任のない相談役・顧問が現経営陣に不当な影響力を行使し、実質的トップが不明となる事態が生じるとの指摘があります。

③ 現経営陣による忖度
相談役・顧問が不当な影響力を積極的に行使しなくても、現経営陣が相談役・顧問の意向を慮り、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の指摘があります。

④ 客観的な判断の難しさ
相談役・顧問としても、過去に自ら立ち上げた事業や深く関与した事業から撤退したい旨の相談を受けると、自らの過去の判断を見直さざるを得ない場合もあり、客観的な判断が難しいとの指摘もあります。

⑤ 役割・処遇に関する不透明さ
法定の制度ではないため、相談役・顧問の役割・処遇が各社によって一様でなく、外部から認識できない不透明さがあります。平成三〇年一月一日以降、各社のCG報告書により徐々に開示されているとはいえ、多くの企業における実態は未だ不明です。

このコーナーは、飯島歩氏、藤田知美氏、町野静氏、松下外氏、村上友紀氏、溝上武尊氏、アザマト・シャキロフ氏が交代で執筆します。

廃止か存続か―他社の事例―

しかし、相談役・顧問も問題点ばかりではありません。CGSガイドラインも相談役・顧問の存在が会社の利益になり得ることを認めており、相談役・顧問による財界活動への取組や、顧客との関係維持、後任への引継ぎにおける役割、さらには、社会活動・公益的職務への取組に一定の評価を与えています（五・一・二）。

結局、相談役・顧問の実態が様々であり、「一律に良い・悪いというものではない」（CGSガイドライン五・一・二）ため、不要であれば廃止し、必要であれば、先述の問題点を克服し得る制度として存続させるという個別対応が望まれます。

ここで、最近の相談役・顧問に関する主な企業の対応は【図表】のとおりです。従前の運用は廃止しつつ、役割、処遇等の明確化や、選任手続の透明性確保を図った新たな相談役・顧問制度を整備した例も散見され、実務上参考になります。

【図表】主な企業の対応（平成三〇年）

カゴメ	相談役・顧問を廃止
日本たばこ産業	相談役・顧問を廃止
サッポロHD	相談役を廃止。今後、元代表取締役等が顧問等に就く場合は取締役会で決議し（予め指名委員会に諮問）、報酬は報酬委員会で決定
伊藤忠商事	相談役・顧問を廃止。社外活動に従事する役付理事職（報酬有）を創設
パナソニック	相談役を廃止。社外の役割は会長・社長経験者が特別顧問（非常勤・無報酬・任期八〇歳上限）として担う
神戸製鋼所	相談役・慣例的な顧問を廃止。経営上の指導・助言、対外活動のために原則一年単位で顧問を委嘱可。代表取締役退任者に委嘱する場合は特任顧問（予め指名・報酬委員会の審議）
富士通	相談役・顧問を廃止。一定の場合はシニアアドバイザー・シニアフェローとして委任契約（予め取締役会決議）
三菱UFJフィナンシャルG	傘下の相談役・特別顧問を廃止。会長等経験者を対外活動のために特別顧問（任期一年、更新有、最長六年）とする場合有。特別顧問退任後、必要な場合は名誉顧問（無報酬）として顧問契約
三菱商事	二〇二〇年七月以降、相談役（社長経験者、対外活動に従事）は非常勤・報酬なし。今後、新たに特別顧問を任命しない

見直しのポイント

相談役・顧問の見直しのポイントは、以下のとおりです（CGSガイドライン五・一・二参照）。

① 現状の確認
見直しの前提として、現在の相談役・顧問の地位、権限、処遇、活動内容等を確認する必要があります。

② 相談役・顧問に期待する役割の明確化
期待する役割がない、又は現経営陣がその役割を担うことができる場合は、相談役・顧問の完全廃止が考えられます。

現経営陣への指導助言を役割とする場合は、不当な影響力や忖度を防止すべく、併せて取締役会改革（社外取締役の活用等）の検討が望まれます。

③ 役割に見合った処遇の設定
役割に見合っていれば、相応の報酬の支払や執務室、社用車等の提供も問題ありません。処遇は、社内規程への明記、契約書の締結等により透明性を高めることができます。

なお、相談役・顧問の報酬が役員時代の報酬の後払い的性格を有している場合は、役員報酬の適正性についても検証が望まれます。

④ 見直し・選任における社外者の関与
見直し・選任の客観性を高めるため、指名・報酬委員会等を活用し、社外取締役等の社外者の関与を得ることが考えられます。

⑤ 情報発信
自社の相談役・顧問制度について、CG報告書やプレスリリースによって積極的に情報を発信し、投資家の理解を求めることが考えられます。Ⓡ