

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q1 取締役会の年間スケジュール策定

Q 取締役会の年間スケジュールはどのようなことに考慮して策定しますか。

A

株主総会等の行事との兼ね合い、会場の空き状況や環境、財務数値のとりまとめ作業の予定等を勘案して策定します。

解説

1 問題の所在

上場会社においては、たとえば、株主総会の招集や監査済決算の承認のように、会社法上取締役会決議を前提とし、決議後に行事がある場合や、取締役会決議後に適時開示が必要な場合もあります。決算については、法令上必要な監査済決算の承認に加えて、任意で、監査前の段階で一度取締役会の承認をとる運用をしている会社もあるかもしれません。そこで、株主総会や決算短信の公表等の固定行事の日程を最初に設定して、これらの行事のために必要な意思決定のための取締役会をスケジュールリングし、続いてこのような行事のない月の取締役会をどのように配置するかを検討することになります。

取締役会は3か月に1回以上開催し、取締役過半数以上の出席のもと、決議事項の決議に加え、業務執行取締役（業務執行役）の業務執行状況の報告等を行うこととなります（会社法363条2項、369条1項ほか）。

多忙な役員（特に社外）の取締役会への出席を確保するなどの観点から、取締役会の年間スケジュールはある程度事前に決めておくことが考えられます。有価証券報告書等で役員の取締役会出欠率について開示することからも、出席の確保は重要です。

また、新任役員候補者選定の際には、兼職先での用務等との関係で取締役会への出席があまり期待できないようであれば、そもそも候補者にすべきではないという判断をすることも想定されます。

他方で、スケジュールの策定方法それ自体については、法令上特段の決まりがないため、その方法等が問題となります。

2 年間スケジュール策定にあたっての主な考慮要素

まず、取締役会決議後に必要となる作業との兼ね合いで会議の時間を設定する必要が生じることもあります（下記**(1)**）。

また、取締役会では、インサイダー情報をはじめ、機微に触れる内容が議論される可能性があります。そこで、安心して役員が議論できるよう、実会場での開催の場合は、十分なセキュリティ等の環境を持つ会場の確保が、WEB開催の場合は、セキュリティの確保されたオンライン回線が、それぞれ必要です（下記**(2)**）。

そして、議論するための材料として十分な情報が集まっていないと、役員が集まっても十分な議論ができないことが考えられるため、情報の収集と資料のとりまとめ等に必要な時間も考える必要があります。特に、取締役会での報告事項のうち、財務数値の占める重要性を考えると、報告のための準備に必要な時間も考える必要があります（下記**(3)**）。

以下、それぞれ解説します。

(1) 取締役会決議を前提とした行事との兼ね合い

上記**1**のように会社法上取締役会決議を前提とし、決議後に行事がある場合や、取締役会決議後に適時開示が必要な場合があります。こうした行事等の日程およびその準備との兼ね合いを踏まえて、取締役会の日程を決める必要があります。特に適時開示が想定される場合には、事前作業に要する時間も勘案して、その日の何時に会議を開催するかまで決定する必要が生じることもあります。

(2) 取締役会の開催場所の確保と環境

全員がWEB参加のため、特段の場所の手配が不要な場合を除き、取締役会の開催場所の確保が必要です。自社社屋内に役員会議室等がある場合は、その会議室を利用するのが原則でしょう。したがって、その会議室の空き状況を確認しなければなりません。開催場所については、取締役会議事録にも記載されます。

取締役会では、機微性の高い事項が扱われることも想定されるため、審議の内容が外部に漏れ聞こえることがなく、審議が十分できるだけの環境（空調等の面も含め）を確保する必要があります。特に自社の役員会議室等ではなく、例外的に外部の会議室を借りる場合は、よりいっそう注意しなければなりません。

そして、会場設営・撤収の準備も含め、ある程度時間に余裕をもって、会場を確保する必要があります。

WEB参加がある場合には、十分な討議ができるよう、即時性・双方向性があり、例外的に Teams や Zoom 等の一般的な WEB 会議ツール以外を利用する場合は、漏えいリスクの低い回線状況・設備が具備されているかについて、よりいっそう注意しなければなりません。

以上については、会社法施行規則 101 条 3 項 1 号かっこ書、会社法 369 条 3 項を参照してください。

なお、WEB 会議については法務省民事局「規制緩和等に関する意見・要望のうち、現行制度・運用を維持するものの理由等の公表について」（平成 8 年 4 月 19 日）も参照してください。全員 WEB 参加の場合は、取締役会議事録上は、議長の所在場所を書くことが多いようです。

(3) 財務数値の公表日ととりまとめ作業の日程

取締役会での報告事項のうち、財務数値については、会社の経営状況を指し示すものとして重要といえます。詳細は、全役員への通知（会社法 372 条 1 項）により取締役会での報告の省略は可能だとしても、その重要な部分については、実際の議場で報告することが想定されます。また、過去の開示時期もふまえて決定される財務数値の公表日では、同日に取締役会が開催されることが通常です。財務数値の公表日と同日開催の取締役会のスケジュールから、財務数値のとりまとめ作業の日程を逆算し検討することになりますが、とりまとめに必要な十分な時間を確保しなければなりません。

また、取締役会の場で財務数値の適切な報告がなされることを確保するため、財務数値について社外役員に対して事前説明を行う場合も多いでしょう。財務数値の報告や公表日の取締役会開催にあたっては、社外役員への説明の日程も勘案することが必要となるでしょう。

● 各社の事例

〔A 社〕

当社（12 月決算、監査役会設置会社、取締役 10 名中 4 名、監査役 5 名
--

中 3 名がそれぞれ社外) では、8 月に翌年度の日程を決定して、取締役会でも報告をしています。また新任役員の選任の際には、候補者に依頼する時点で、その時点で決定済みの取締役会の日程を示して、出欠に問題がないか確認しています。

〔B 社〕

6 月の定時株主総会后、取締役会が新体制となったタイミングで、直近 2 年間分のスケジュールを全構成員に案内しています。原則として毎月の所定の曜日を開催日としていますが、祝日や社内行事と重なった場合には週単位で前後させます。先の日程まで確保してもらっているので、事前の確認はせず、スケジュールを案内した時点でほかに外せない予定がある場合に、リモート参加をしてもらうか、再調整を行うかをつど検討しています。

実施場所は実会場に全取締役が参集する形式をとっています。当社の保有施設（保養所）を利用するため、利用予約は比較的柔軟に可能です。

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q2 抽象的な取締役会決議事項「重要な財産の処分及び譲受け」の付議基準

Q 会社法の条文上は抽象的で具体的な内容が定められていない「重要な財産の処分及び譲受け」という取締役会決議事項については、付議基準はどのように定めることが望ましいでしょうか。

A

判断の明確化や意思決定の迅速化等の観点から、一定の量的な基準を定めることが望ましいといえます。

一方で、量的な基準のみではなく、決議対象となる事項の性質による質的な基準を定めることも望ましいといえます。

また、あらゆる基準を網羅的に定めることは現実的には難しいことから、客観的に「その他重要な業務執行に関する事項」と定めたり、バスケット条項該当性の判断プロセスを取締役会付議基準に定め、「代表取締役社長が付議を提案し、取締役会が認めた事項」というバスケット条項も基準として定めることが望ましいといえます。

解説

1 問題の所在

「取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない」（会社法 362 条 4 項柱書）とされています。そして、会社法 362 条 4 項各号において、

- ① 「重要な財産の処分及び譲受け」（1号）
- ② 「多額の借財」（2号）
- ③ 「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」（3号）
- ④ 「支店その他の重要な組織の設置、変更及び廃止」（4号）

とされており、「重要な」という抽象的な文言を用いて、取締役会決議事項を定めているものがあります。そのため、具体的な判断基準が不明確であり、どのような取締役会付議基準を定めればよいかが問題となります。

なお、指名委員会等設置会社においては、会社法 362 条の適用はありません（会社法 416 条 1 項柱書）。また、監査等委員会設置会社においては、取締役の過半数が社外取締役である場合には、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定を取締役に委任することができます（会社法 399 条の 13 第 5 項本文）。

2 「重要な財産の処分及び譲受け」

上記 1 のとおり、「重要な」といった基準は、会社法 362 条 4 項柱書のほかに、同項各号においても使用されています。本稿では、実務でも登場場面が多いと思われることから、「重要な財産の処分及び譲受け」（同項 1 号）に絞って検討していきます。

(1) 基準設定の一般論

「重要」であるかの判断においては、量的な要素のほかに質的な要素も考慮するものとされています。質的な点においては、日常業務に属するものと例外的な業務に属するものとは、判断を慎重に行うという観点からもおのずと重要性に差が出てきます。

そのため、重要性の判断基準を定める場合も、量的な基準のみならず、当該行為の内容を勘案した質的な基準を定めることも必要となってきます。

このような考え方は、「重要な財産の処分に該当するかどうかは、当該財産の価格、その会社の総資産に占める割合、当該財産の保有目的、処分行為の態様および会社における従来の取扱い等の事情を総合的に考慮して判断すべき」（最一判平成 6・1・20 民集 48 巻 1 号 1 頁）という判例の考え方にも沿うものだと考えます。

ア 量的な基準

それでは、まず量的な基準としてどのような基準を設定すべきかを検討します。

この点について、上記(1)最一判平成 6・1・20 およびその他の裁判例等においては、おおむね総資産の 1%を超える場合に、「重要」と判断している見解があります。そのため、量的な基準を設定する際には、まずは総資産の 1%がいくらかを確認することが考えられます。また、会社法においては、連結ではなく、単体での検討が原則であることから、この場合の総資産については連結ではなく、当該企業単体での数値で決定するのが望ましいと考えられます。まずは、総資産を基準に判断すべきと考えますが、ストック面（総資産、資本の部、純資産等）のみならず、フロー面（経常利益、フリーキャッシュフロー等）も考慮して基準を検討する方法も考えられます。

また、量的な基準を作成する際に、上場規則上の適時開示における軽微

基準等を参考にする場合もあります。東京証券取引所における軽微基準の場合は、連結での基準が原則となり、連結純資産（総資産ではありません）の10%～30%を基準としています。

いずれの基準をとるとしても、「総資産の〇%」という基準になると、総資産の変動により基準が変動してしまうため、具体的な金額基準を定めることとなります。具体的な金額を設定するにあたっては、会社法に違反するリスクを回避するためにも、上記の基準よりも厳しめの基準を設定するほうが無難です。

総資産の金額を基準としたものではありませんが、動産譲渡の場合の付議基準において具体的な付議基準を回答した企業のうち、約25%の企業が1億円以上を付議基準としている¹ことも参考になると思います。

イ 質的な基準

上記(1)最一判平成6・1・20でも述べているとおり、量的な基準のほか、当該財産の保有目的、処分行為の態様、会社における従来 of 取扱い等の質的な基準も「重要」であるかの判断要素とされています。

たとえば、寄付金・債務免除については、その性質から通常とは異なる取扱いをすべきとする見解があります。これは、「処分行為の態様」について着目しています。寄付金は反対給付がなく、また、法人税による損金不算入の制限があることから、債務免除については反対給付がないことから、その質的な点を考慮して、量的な基準を設定すべきとされています。

具体的には、寄付金については総資産の0.01%、債務免除については総資産の0.1%を基準すべきとする見解もあります²。実務上も、当該見解を参考に、寄付金、債務免除については、別の量的な基準を設けるという運用をしている例が多いようです。

それ以外にも、質的な基準を、①財産の譲渡か、財産の譲受か、②処分・譲受の対象となっている財産の種類等（動産、不動産、無体財産、有価証券、債権譲渡等）、③取引先（返済能力をよく知るグループ会社か否か）等によって検討するという方法もあります。

上記の寄付金・債務免除以外の点について、どこまで対象行為ごとに基準を設けるかは、各社の事業内容の性質に応じて決定するのがよいでしょう。

特に会社の日常的な業務に属することに関しては、原則として「重要な」財産の処分に該当しないという見解もあります。この点も考慮して、会社の日常的な業務とはいえないものを中心に具体的な基準を定めることとなります。

(2) バスケット条項

最後に、取締役会に付議するあらゆる業務執行について、取締役会付議基準に網羅的に定めることは困難であることから、予期しない事象が発生した場合に備えて、バスケット条項も付議基準として定めることが望ましいといえます。

この点、客観的に「重要な業務執行」と判断されるものは、取締役会決議によることが会社法上求められます。したがって、付議基準も客観的なものであるのが原則であり、「その他重要な業務執行に関する事項」という内容のバスケット条項が一般的でしょう。

もっとも、この場合、バスケット条項該当性、すなわち、「重要な業務執行」についての判断権者が問題となりますが、最終的な判断権は取締役会にあることが求められます。

したがって、実務的には、代表取締役社長がバスケット条項該当性を判断するケースもあると考えられますが、バスケット条項該当性の判断プロセスを取締役会付議基準に定める場合（判断権者を記載する場合は、上記のとおり、取締役会の判断権が排除されないことを明確にするため、「代表取締役社長が付議を提案し、取締役会が認めた事項」といった内容にすることが考えられます。

● 会社事例

会社法研究会各社の事例についてご紹介しますので、ご参考にさせていただきます。

量的な基準

量的な基準に関しては、具体的な定め（1億円以上など）を規定している会員がほとんどでした。

金額によって内容を定めることができる議案（資産の廃棄、訴訟提起

など)では具体的な金額基準(企業規模、議案内容などに応じて、概ね1億円~50億円)を定めている例がほとんどでした。

質的な基準

- A社:例えば、人事案件であれば、人事制度上のグレードに基づき「重要性」を判断しているほか、グループ会社間の取引についても、個別事案の付議要否の判断基準として「重要性」基準を設けています。
- B社:一例として、付議事項「重要な規定の制定、改廃」について、経営会議規程等いくつかの規程を列挙しています。
- C社:グループ外取引か、グループ内取引かにより、基準を変えています(グループ内取引は取締役会よりも下位の決裁にしているケースが多い)。

1 別冊商事法務編集部編『別冊商事法務 No.415 改正会社法下における取締役会の運営実態』(商事法務、2016)15頁~

2 東京弁護士会会社法部編『新・取締役会ガイドライン〔第2版〕』(商事法務、2016)209頁

【参考資料】

東京弁護士会会社法部編『新・取締役会ガイドライン〔第2版〕』(商事法務、2016)207頁~

島田邦雄編著『取締役・取締役会の法律実務 Q&A〔第2版〕』(商事法務、2022)430頁~

山田和彦ほか『取締役会付議事項の実務〔第2版〕』(商事法務、2016)20頁~

別冊商事法務編集部編『別冊商事法務 No.415 改正会社法下における取締役会の運営実態』(商事法務、2016)15頁~

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q3 取締役会に付議すべき案件の収集、議案の決定方法

Q 取締役会に付議すべき案件の収集はどのように行い、議案をどのように決定すべきでしょうか。

A

取締役会事務局において、各取締役、執行役員や各部門から取締役会付議事項となる可能性のある案件を収集し、取締役会付議基準に照らして、議案として上程することが適切かどうか確認した上で決定することが一般的と考えられます。

解説

1 問題の所在

取締役会の議案は、決議事項と報告事項に分かれています。

決議事項については、会社法 362 条 4 項に「重要な財産の処分」「多額の借財」等、抽象的な記載がされ、一義的に明確でないこともあり、各社は会社法で定められている事項も盛り込むなどした上で取締役会付議基準を設け、その付議基準に該当した案件を取締役に議案として上程するのが一般的です。

もっとも、取締役会の招集権者または取締役会事務局が単独で取締役会付議基準に該当する案件を漏れなく洗い出し、取締役会に議案として上程するのは不可能です。そのため、取締役会事務局が社内関係者や関係部署から議案として取締役会に上程することが求められる可能性のある案件を収集することが実務上行われています。

本稿では、取締役会に上程することが求められる可能性のある事案の収集、議案のプロセスについて、会社法研究会のアンケート結果も踏まえて解説します。

2 取締役会に付議すべき案件の収集方法

(1) 誰から収集するか

部署や役職は会社ごとに異なるため一概にはいえませんが、上程すべき議案に漏れないように、議案を上程する可能性がある部署や役職者には、取締役会への付議が求められる可能性のある案件の提供を広く呼びかける必要があります。会社法研究会のアンケート結果では、以下の回答が

ありました。

- A 社：取締役・専務執行役員・常務執行役員、経営企画部門
- B 社：業務執行取締役、執行役員
- C 社：全取締役
- D 社：コーポレートや企画部署、社外取締役
- E 社：各事業所の部長、グループリーダー（課長クラス）

(2) どのようなタイミングで収集するか

会社法上、取締役会の招集通知に議案の内容を記載しておく必要はないものの（Q5「取締役会招集通知の発信が期限よりも遅れた場合の対応」参照）、取締役会開催前に会議資料を出席役員に配布する会社は多く、会議資料の事前配布時期を考慮して取締役会への付議が求められる可能性のある案件の提供を呼びかける必要があります。会社法研究会のアンケート結果では、以下の回答がありました。

- a 社：取締役会の 1 か月前
- b 社：取締役会の 3 週間前
- c 社：取締役会の 2 週間前
- d 社：取締役会の 12 営業日前

3 議案の最終決定者

このようにして収集した案件を、取締役会事務局において取締役会付議基準に照らし、決議事項または報告事項として適切かどうかをチェックし、全体の議案数や会議時間を踏まえて、議案の順番や所要時間を決定する会社が多いでしょう。

会社法研究会のアンケート結果によれば、事務局が取りまとめたものを、最終的に取締役会議長や総務担当取締役が議案として決定するというプロセスを経ている会社もありました。

4 その他留意事項

関係者から漏れなく取締役会への付議が求められる可能性のある案件を

収集しようとしても、取締役会付議基準に該当する案件がすべて漏れなく事務局に提供されるとは限りません。

そのため、定例的な取締役会の議題を設定することで、取締役会への付議が求められる可能性のある案件の提供漏れを防ぐことも考えられます。すなわち、決算、株主総会、役員人事等の年間スケジュールにあわせて定例的な取締役会の議題をあらかじめ設定し、上記 **2(1)**の関係者に周知することで、案件の提供漏れを防止します。このようにして収集した案件を元に非定例的な取締役会の議題を追加していきます。

なお、特に投資案件等は、経営委員会、取締役会への付議のタイミングが決まっていて、それに間に合うように担当部署が対応している例も多いでしょう。

また、部門担当者の認識不足等により、本来は取締役会に付議すべき案件が下位レベルの決裁案件として稟議に回されてしまう可能性もあります。このような場合に取締役会に付議させるように、まずは、下位レベルの決裁機関において、稟議に回されてきた案件について取締役会付議基準に該当しないかもチェックし、あわせて決裁基準を策定するガバナンス関連の部署や内部監査室等の部署でモニタリングする仕組みを講じておくことも考えられます。

なお、取締役会の決議事項として議案を上程する前に、経営会議や各種委員会で審議を要するものとしている会社も多く、この場合にはそれらの会議体の事務局と審議内容や資料を連携することも必要となる場合があります。

【参考資料】

日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク＝取締役会事務局懇話会
編著『取締役会事務局の実務——コーポレート・ガバナンスの支援部門として』（商事法務、2021）107頁～123頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q4 経営会議等の位置づけ

Q 経営会議等と称される、取締役会とは別に経営層が出席する会議は、取締役会との関係でどのように位置づけたらよいでしょうか。

A

法令上定めのある機関ではないので、位置づけは各社の事情に基づき、社内規程において定めることができます。設置の目的に照らして定めることが重要です。

解説

1 問題の所在

経営会議、常務会等の名称で、取締役会とは別に、経営層（取締役や執行役員等）が出席する会議（以下総称して「経営会議等」とします）が設置されている企業もあります。経営会議等については、法定の意思決定機関である取締役会とは異なり、設置する・しないおよび設置する場合の位置づけ等についての特段の法令上の定めがないことから、これらを設ける場合に、どのように社内で位置づけるかなどが問題となりえます。

2 会員アンケート

会社法研究会でアンケートをとった際に、経営会議等についての質問項目を含めたところ、経営会議等を設置している会社から次のような回答が得られました。

	内規上の位置づけ	構成員	取締役会付議事項を議論するか
A社	経営会議規程で、議長、付議基準等を定めている	執行役員等取締役直下の幹部のみ	取締役会付議を前提に、詳細説明を実施
B社	内規で、取締役会と経営会議それぞれへの付議事項を明確化している	執行役員等、取締役直下の幹部のみ	特段の決まりや慣例はない

C社	内規で経営会議を社長の諮問機関として定めている	執行役員等、取締役直下の幹部のみ	取締役会付議を前提に、詳細説明を実施（事業に関する事項は事前に経営会議で審議）
D社	特に明確になっていない	執行役員等、取締役直下の幹部に加えて常勤監査役も含む	特段の決まりや慣例はない

補足：指名委員会等設置会社の会員企業からは次のようなコメントがありました（組織の性質が異なるので別書きにしています）。

- ① 組織規程で「取締役会から委任された事項を審議又は決定する機関」として定めている。取締役会は、業務執行の決定の権限を法律で認められる限り執行役に対して原則として委任している。取締役会の決議で執行役に委任された事項のうち、特に重要な業務執行については、「経営会議」等の会議体における審議を経て決定することとしている。
- ② 構成員は執行役員等取締役直下の幹部のみ。
- ③ 取締役会付議事項を議論するかについては特段の決まりはない。

3 検討

経営会議等は、執行役員等の経営層幹部が出席する会合であるのが通常であり、機微事項に属する事項が話題になることも想定されるうえ、準備等にも労力を要することから、何らかの形で社内規程上その位置づけを明確化しておくことが望ましいと考えられます。

その際、経営会議等は何をする場なのかという目的を明確化すると、おのずから目的を効率的に達成するうえで必要な構成員も定まるでしょう。目的次第で、取締役、執行役員またはそれに準じた地位の従業員、監査役のどこまでを入れるか、および、社外役員についても含めるのか否かが定まるものと考えます。

通常は、経営会議等の決裁基準は会社が作っています。

経営会議等は、取締役会で決議すべき事項については、その前段階の審議を行うことを目的としている会社が多いでしょう。これは、取締役会の審議の時間を真に審議に値することに使えるようにする意味で、取締役会の実効性向上に資するものといえます

そして、その他の経営会議等で決議すべき事項については、経営会議等が最終的な判断をすることを目的している会社が多いでしょう。日々の経営の詳細について議論したり、一切定めを設けずに、必要に応じてつど議題等を設定して議論したりする場合は考えられ、取締役会付議事項・報告事項にとらわれずに、会社の方向性を議論するという形も重要な情報共有の場となりえます。

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q5 取締役会招集通知の発信が期限よりも遅れた場合の対応

Q 取締役会議案の確定に遅れが生じたことで、議案を掲載した取締役会招集通知の発信が定款所定の期限よりも遅れてしまいそうです。どのように対応すべきでしょうか。また、実際に遅れてしまった場合はどのように対応すべきでしょうか。

A

招集通知の発信が遅れそうな場合は、取締役会の招集通知において、議案の記載は必須ではないため、仮の状態でもよいので、期限どおり招集通知を発信し、会社法上の取締役会の招集手続の要件をまず満たすことが大切です。

また、招集通知の発送が遅れてしまった場合、招集手続の省略について、事前にと取締役全員から同意を得ておくことで、招集手続の遅れによる問題を回避することができると考えられます。そして、当該取締役会にと取締役全員が出席し、かつ異議を述べなかった場合には、招集手続の瑕疵は問題になりません。

解説

1 問題の所在

会社法 368 条 1 項では、取締役会を招集する者は、取締役会の日の 1 週間（これを下回る期間を定款で定めた場合にあっては、その期間）前までに、各取締役に対してその通知を発しなければならないとされています。この招集手続に瑕疵がある（不適法である）場合、当該取締役会決議の無効原因となるおそれがあります。したがって、招集通知の発信が遅れそうな場合、そして実際に遅れてしまった場合でも適法にと取締役会を開催するために、事務局としてどのように対応するかを考えておく必要があります。

2 具体的な対応

(1) 招集通知の発信が遅れそうな場合

取締役会の招集通知において、当日の議案（アジェンダ）の記載は必須ではありません。そのため、議案が確定していないからといって招集通知の発信が遅れてしまうくらいなら、仮の状態でもよいので、期限どおり招集通知を発信し、会社法上の取締役会の招集手続の要件をまず満たすこと

が大切です。具体的な議案・議題については、内容が固まり次第、会社法上の招集手続とは別に役員に対して通知します。

(2) 招集通知の発信が遅れてしまった場合

会社法 368 条 2 項において、「取締役会は、取締役……の全員の同意があるときは、招集の手続を経ることなく開催することができる」とされていることから、事前にと取締役全員から同意を得ておくことで、招集手続の遅れによる問題を回避することができると考えられます。この同意については、明示的なものでも黙示的なものでもよいとされています（東京地判昭和 40・10・22 判タ 185 号 143 頁）ので、電子メール等の手段をもって、各取締役より、招集通知によらない取締役会開催に係る同意を得るとよいでしょう。

この点、たとえば、年度初めに 1 年分の取締役会の日程をあらかじめ連絡したことをもって、取締役会の開催について同意を得ているのだから、招集手続は不要ではないか、という考え方もあるかもしれません。

しかし、招集手続を不要と解するためには一定の条件を満たす必要があるとする説もあることから、事務局としては、取締役会の招集手続はつど行うこととした上で、手続に漏れがあった場合でも取締役の出席を確保できるよう、予防的にスケジュールを設定しておくという対応が無難でしょう。

また、招集通知発信が遅れてしまった場合、招集手続を行う主目的は取締役等の取締役会への出席を確保する点にあることから、全取締役が実際に取締役会に出席しかつ招集通知を欠いたことに対する異議を述べなかった際には、招集手続の瑕疵は治癒されるとも考えられます。

この点に鑑みれば、事務局としては、招集通知発信の期日を過ぎてしまったとしても、まずはすみやかに招集通知を発し、取締役全員の出席を確保できるよう働きかけることが重要と考えられます。

● 各社の事例

〔A 社〕

当社では定款で招集通知の発送期日を取締役会日の 3 日前までとし、緊

急時には発送期日を短縮できる旨も定めています。

通常は取締役会の1週間前までに招集通知を発送しており、「開催日時」、「開催場所」、「議題（アジェンダ）」、「事前配付資料」、「議事録押印用の印鑑の持参依頼」、「ご質問フォームのリンク」を記載しています。

招集通知以外では、株主総会後の取締役会で次々回の株主総会までのスケジュールを案内、取締役会散会時に次回取締役会の開催日時をアナウンスすることで、取締役会の開催日程を伝えています。

〔B社〕

当社では定款で招集通知の発送期日を取締役会日の3日前までとし、緊急時には発送期日を短縮できる旨も定めています。原則として取締役会のだいたい2週間前までには発送しています。

招集通知には、「開催日時」、「開催場所（Teamsの場合は追って接続先を通知する旨も記載）」、「社外役員向け事前説明の有無」、「昼食の用意の有無」、「目的事項（その時点での予定のもの）」、「出席予定者」を記載しています。

そのほか、次年度の開催予定は毎年8月の取締役会で報告（1年分の日程を記載したカレンダーを共有）、取締役会の閉会宣言時に議長が次回開催日を口頭で告知することでも、日程を伝えています。

〔参考資料〕

江頭憲治郎＝中村直人編著『論点体系 会社法3 株式会社Ⅲ〔第2版〕』（第一法規、2021）253頁～259頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q6 社外取締役への事前説明の留意点

Q 当社の事業戦略に関する議案について、取締役会に諮ることとなりました。取締役会の中だけで十分に議論を深めることは難しいので、社外取締役に対してあらかじめ議案内容の説明をしたいと思いますが、どのような点に留意すればよいでしょうか。

A

取締役会の審議を活性化させる上で、社外取締役に対する事前説明を通じた情報提供は効果的です。情報提供の方法としては、取締役会資料を事前に送付するのみならず、必要に応じて事務局や当該議案の担当者によって、対面あるいはウェブ会議等を利用した事前説明を行う、あるいは議案説明の様子を収録した動画を提供すること等が考えられます。

社外取締役の属性や状況等により、求められる事前説明の内容や方法は異なりますので、事務局としては、どのような議案について事前説明を実施するかといった判断基準や、事前説明を行う方法等について、あらかじめ方針を定めておくことがスムーズでしょう。

解説

1 問題の所在

取締役会議案に関する事前説明に関して会社法上の規定はないため、実施の要否や対象、方法については会社が自由に定めることができます。

しかし、事前説明の場で質疑が尽くされてしまい、取締役会当日の議論で意見があがらなくなってしまうと、取締役会議事録の作成の段階で問題が生じる場合があります。具体的には、取締役会決議に参加した取締役について議事録に異議を留めない者は当該決議に賛成したものとみなされること（会社法 369 条 5 項）や、取締役会議事録にはその議事の経過の要領およびその結果について記載することが求められていること（会社法施行規則 101 条 3 項）等を踏まえ、議事録に残すべき意見の記録が失われているか、留意する必要があります。

2 具体的な留意点

(1) 事前説明を行う議案に関する方針

社外取締役に事前説明を行う主目的は、取締役会における審議の活性化

にあることから、事前説明を行わないと議案の背景や細かな数値実績等の理解が不十分になるようなものについては、優先的に事前説明の対象とすることが考えられます。

また、一般的に審議が長時間化する傾向にある重要議案についてのみ事前説明を行うという方針も考えられます。この場合、重要議案かどうかは、金額や緊急性等を踏まえ、総合的に判断することとなります。

議案ごとに事前説明の要否を判断せず、すべての議案について事前説明を行う方針とすることも、事務局では想定していなかった論点や疑問点が発見され、取締役会当日の議事をスムーズに進行できる可能性が高まるという点でメリットがあります。

社外取締役のスケジュールや、事前説明に費やすことのできる社内の人的リソース等の個別の事情に鑑み、事前説明を行う議案の範囲を検討してください。

(2) 事前説明の方法

次に、どのような方法で社外取締役に事前説明を行うかについて、検討しておく必要があります。

簡易的なものとして、事前の資料配付に対してメール等のフォーマットで質問を受け付けるといった方法があるほか、社外取締役のオフィスへの訪問やウェブ会議を介し個別に対面方式で説明を行う、あるいは社外取締役全員に対して一括で説明会を開催するなど、さまざまな方法が考えられます。

なお、対面形式で説明会を行うと、事前説明の段階で疑問点等の説明がすべて尽くされてしまい、取締役会当日の審議では社外取締役からまったく意見が出ないということが起こりえます。特に、事前説明の場で、議案に関する本質的な質問や異議が出た場合には、取締役会当日にも、社外取締役本人から明確に意思を表明してもらうよう求める必要があります。

また、事前説明の場で、社外取締役から情報の補足や修正を求められたような場合には、取締役会資料に反映させるなど、議案に対する社外取締役の意見等を記録として残すことが望ましいと考えられます。

(3) 事前説明の時機

社外取締役に事前説明を行う時期についても検討が必要です。事前説明

の中で指摘された事項等を当日の審議に反映する準備期間を踏まえ、取締役会開催前のある程度の余裕を持っておくなど、事前資料の提供時期等とあわせて検討しておくといよいでしょう。

上記(2)(3)の検討事項についても、事前説明を行う議案に関する方針(上記(1))と同様、個社の事情に鑑み、実効性があるようにあらかじめ取り決めておくと、複雑な議案の場合にもスムーズに対応することができます。

● 会社事例

事例①

当社では、一部の機密性の高い秘匿案件を除くすべての議案で事前説明を実施しています。事前説明は対話によるものとし、実際の訪問を行うか、ウェブ会議形式で説明を行うかについては、個別の取締役のスケジュール等から適時判断しています。

事例②

当社では、社外取締役から要請を受けた議案についてのみ、事前説明を行うこととしています。指名された社内の業務執行取締役が事前説明することとし、対話で説明しています。

事例③

当社では、専門性が高く、業務執行に携わっていない者にとっては理解が困難な議案について、事前説明を行うこととしています。事前説明の要否については、議長ないし当該議案を担当する役員の裁量で決定しており、明文化された基準はありません。また、事前説明はウェブ会議で行い、社外取締役全員に対して一括して説明します。

事例④

当社では、一部の議案について事前説明を行うこととしており、その要否については、重要度や複雑性、社内役員と社外役員の情報ギャップの大きさ等に鑑み、事務局が総合的に判断しています。事前説明の場は取締役会の開催直前に設定し、社外取締役全員に対して一括して説明します。

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q7 取締役会における議案説明の省略

Q 取締役会決議事項について、事前に議案の説明を行ってれば、取締役会当日は当該議案の説明を省略することが可能でしょうか。

A

事前に議案の説明を行っている取締役会決議事項の議案について、法的には当日説明の省略は可能なものの、実務上は概略の説明程度を行うのが一般的です。

解説

1 問題の所在

役員（取締役および監査役）は多忙で長時間スケジュールを抑えることが難しいことがあり、限られた取締役会の時間を有効に活用することが必要になります。一方で、取締役会の前に資料を送付するだけでなく、役員に事前に議案の説明をすることが多く、この場合に取締役会当日の説明を省略することができるかが問題となります。

2 議案の当日説明省略の可否

取締役会の決議事項は、会社法上定められているほか（会社法 362 条 4 項）、各社が取締役会付議基準で定めているのが一般的です。

取締役会決議の通常のプロセスは、「議案説明・審議・決議」であるところ、議案説明は、取締役および監査役が善管注意義務を果たすため、案件の事実等を正確に認識するために重要なものです。

しかし、取締役会決議は、取締役による自由闊達な「審議」と、その審議を踏まえた上での「決議」が望ましいところ、事前に取締役および監査役に正確な事実認識をしてもらうだけの十分な議案の「説明」を行ってれば、必ずしも取締役会当日のその場で「説明」が行われることは法的には必須ではないと考えられます。

しかし、個別に事前説明を受けた役員としては、他の役員がどのような説明を受けているかがわからないまま決議を行うことに不安を抱く可能性があるため、事前説明を行ったとしても、取締役会において説明を一切省略するのではなく、「詳細は事前説明時に別紙でご説明したとおり」というかたちで概略の説明を行いつつ、事前説明時に役員から受けた質問につ

いて取締役会場で回答することが実務上は一般的です。

会社法研究会参加企業を対象に実施したアンケート結果によれば、議案の説明を完全に省略している企業は少数であり、説明を簡略化するにとどめているのが多数でした。

3 議案の当日説明を省略した場合の留意点

当日の説明を省略した場合、取締役会議事録には、当該議案についての説明は当然に記載されず、適切な説明がなされたことの記録を残せないこととなります。

そこで、取締役会当日に議長または議案提案者である取締役から、事前説明を行った旨の発言をし、取締役会議事録にはその発言の記録を残しておくことで、取締役会決議の手續の適正性を確保しておくことが考えられます。

【参考資料】

- ・ 日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク＝取締役会事務局懇話会 編著『取締役会事務局の実務――コーポレート・ガバナンスの支援部門として』（商事法務、2021）160頁～166頁
- ・ 島田邦雄編著『取締役・取締役会の法律実務 Q&A〔第2版〕』（商事法務、2022）504頁～505頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q8 取締役が3か月に1回の職務執行状況報告を行えない場合の対応

Q 少なくとも3か月に1回は実際に取締役会が開催されているものの、職務執行状況報告を行わなければならない一部の取締役が出席できず、3か月に1回の職務執行状況報告を行えない場合はどうしたらよいでしょうか。

A

職務執行状況の報告は、他の適当な取締役が全員分をまとめてすることができ、他の適当な取締役に代わりに報告を行わせることもできます。

また、代わりに報告を行う他の適当な取締役がおらず、取締役会の日程を変更した場合、前回の報告から3か月を数日超えたとしても、問題ないものと解されています。

解説

1 問題の所在

「代表取締役」および「代表取締役以外の取締役であって、取締役会の決議によって取締役会設置会社の業務を執行する取締役として選定されたもの」¹（会社法363条1項1号・2号。以下「業務執行取締役」といいます）が、取締役会に職務執行状況の報告をするためには、取締役会が実際に開催されなければなりません。ところが、ある取締役に緊急の予定が入り日程を変更しようとしたとき、3か月を超えないように当初の日より前で調整すると次の取締役会までの日数の起算日が前倒しになります。すると以降のすべての取締役会の開催日も再調整しなければならなくなります。

2 制度趣旨

取締役会が取締役の職務執行の監督および会社の業務執行の決定を適切に行うためには、その構成員である各取締役は、会社の業務執行状況について、十分な情報を得る必要があります。このため、業務執行取締役は、自己の職務の執行の状況を、3か月に1回以上取締役会に報告する義務を負います（会社法363条2項）。

3 他者による職務執行状況報告の可否

3 か月に 1 回の職務執行状況報告を行わなければならない取締役が取締役会に出席できない場合、まず、当該業務執行取締役の代わりに、他の業務執行取締役や取締役でない使用人（執行役員や担当部長）が報告を行えるかどうかを検討します。

この点、会社法 363 条 2 項で、業務執行取締役が「自己の」職務執行状況を報告しなければならないとされたことについて、各自が自己の職務執行状況を報告しなければならないという説もあります。しかし、これは自分が受任していない他者の業務について報告義務を負うことはないという趣旨であり、他者の業務執行状況報告をしてはならないということではありません。

したがって、法的には、代表取締役が一括して報告してもよいし、他の業務執行取締役が代わりに報告することも可能です。

また、業務執行取締役の指揮命令のもと、取締役会において、取締役でない使用人（執行役員や担当部長）が当該業務執行取締役の職務執行の状況を報告することも許されると考えられています。

なお、報告内容の性質上、他の業務執行取締役や使用人に報告させることが適切でない場合、取締役会の日程変更を検討しなければなりません。これについては、下記 4 を参照してください。

4 職務執行状況報告を行う取締役会の日程変更の検討

上記 2 のとおり、業務執行取締役の職務執行状況報告の頻度は、3 か月に 1 回以上です（会社法 363 条 2 項）。ある取締役会で報告をしたら、そこから 3 か月以内に開催される取締役会で報告をなささいという意味です。前回の報告と次の報告の間が 3 か月以上空いてはいけないうし、第 1 四半期は 4 月に報告し、第 2 四半期は 9 月に報告するというように四半期に 1 度報告しなささいという意味でもありません。

これは、業務執行取締役に定期的に報告させることで、取締役会における取締役の職務執行の監督権限（会社法 362 条 2 項 2 号）を適正に行使させるために設けられた制度で、この報告は省略することができません（会社法 372 条 2 項）。したがって、3 か月に 1 回、業務執行取締役に自己の職務の執行の状況を報告させるための取締役会を現実には開催しなければな

りません。

ただし、おおむね 3 か月に 1 回行われていれば足り、あまり杓子定規に 3 か月の日数にこだわることはなく、数日程度の遅れがあったとしても会社法 363 条 2 項の趣旨に反せず、ただちには義務違反とはなりません。

なお、この数日程度とは取締役会による取締役の職務執行の監督権限の適正な行使という観点から、実質的な影響があるかという視点で見た場合、少なくとも、数日から 1 週間程度のずれであれば許容されると解されています。

5 書面報告はできないが、WEB 開催での報告は可能

なお、法務省民事局「規制緩和等に関する意見・要望のうち、現行制度・運用を維持するものの理由等の公表について」(平成 8 年 4 月 19 日)において、「取締役間の協議と意見交換が自由にでき、相手方の反応がよく分かるようになっている場合、すなわち、各取締役の音声と画像が即時にほかの取締役に伝わり、適時的確な意見表明が互いにできる仕組み」であれば、テレビ会議システムによる取締役会の開催もできるとされています。Skype や Zoom、Teams 等のサービスも、このテレビ会議システム・WEB 会議システムの一つとして利用することができるでしょう。

〔参考資料〕

- ・ 森本滋編『取締役会の法と実務』(商事法務、2015) 310 頁～〔小林章博〕
- ・ 塚本英巨「実務問答会社法第 76 回 II 業務執行取締役による職務執行状況の報告のあり方」商事法務 2334 号 101 頁 (2023)
- ・ 元木伸『改正商法逐条解説』(商事法務研究会、1981) 115 頁
- ・ 稲葉威雄『改正会社法』(金融財政事情研究会、1982) 236 頁
- ・ 渡辺邦弘「実務問答会社法第 79 回 I 業務執行取締役の職務執行状況報告の頻度」商事法務 2341 号 (2023) 83 頁
- ・ 相澤哲＝石井裕介「新会社法の解説 (8) 株主総会以外の機関 [上]」商事法務 1744 号 103 頁 (2005)

¹ 当該後者の取締役は、いわゆる業務担当取締役であり、使用人兼務取締役とは異なるとされている（落合誠一編『会社法コメンタール 8——機関（2）』（商事法務、2009）233頁）。

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q9 次回の取締役会の開催を待てない場合の対応

Q 投資案件への対応等で、急いで進めないとならない案件がありますが、次回の取締役会の開催を待てない場合はどのような対応が考えられますか。

A

臨時取締役会を開催して決議する、または書面決議を行うことが考えられます。また、これらの方法で決議できないやむを得ない事情が場合は、取締役の善管注意義務違反のリスクがあるものの、事後にすみやかに取締役会の決議（追認決議）をとることも考えられます。

解説

1 問題の所在

年間の取締役会の開催計画を立て、その計画に基づき、予定していた定例の取締役会で必要な決議をとるのが一般的な対応ですが、取締役会の開催間隔が長ければ3か月近くになることもあるため、次回の定例の取締役会の開催を待てないことが実務上発生しうるため問題となります。

2 臨時取締役会

まず、会社法および定款に定める招集手続に従い、臨時取締役会を開催することが考えられます。

臨時取締役会は、①下記3の書面決議とは異なり、取締役全員の同意がなくても決議できる、②口頭で補足説明をすることができるので、役員（取締役および監査役）の理解促進を図ることができる、③役員間で議案の内容について議論できるというメリットがあります。②③を重視して、重要案件など議論が必要な議案は、臨時取締役会の方法を選択することが実務上一般的です。

他方で、差し迫った日時の中、WEB会議や電話会議で開催することが可能なものの、少なくとも定足数を充足するために必要な役員のスケジュールを確保する必要があるというデメリットはあります。

3 書面決議

会社法上、取締役が取締役会の決議の目的である事項につき提案をした場合において、取締役の全員が書面により同意の意思表示をし、かつ、監査役が異議を述べなかったときは、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす旨（いわゆる書面決議）を定款で定めることができるとされており（会社法 370 条）、実際に多くの会社がこれを定款で定めています（Q16「取締役会の書面決議」も参照）。

書面決議は、上記 2 の臨時取締役会とは異なり、役員のスケジュールを確保する必要がないというメリットがありますが、一方で、①取締役全員の同意がないと可決できない、②監査役の異議があると決議は成立しない、③臨時取締役会は決議がとれば完了するのと比較すると、取締役および監査役全員の印鑑または同意の証跡（電子メールも可）取得に相対的に時間がかかる傾向にある、④別途の事前説明をしない限り口頭での説明ができず、取締役および監査役の理解促進を図れないというデメリットがあります。口頭での説明をしないことで、議案に関する取締役および監査役の理解が不足した状態で決議されれば、取締役および監査役の善管注意義務違反となるおそれもあります。特に、投資案件のような重要な議案については、それまでの取締役会で既に実質的な議論が完了しており、契約締結日・適時開示日との関係で最終決定だけ別日にする必要があるような場合にのみ書面決議が選択されるなど、重要案件については限定的な場面でのみ用いられるのが実務上一般的です。

以上を、表にまとめました。臨時取締役会と書面決議のメリット・デメリットを踏まえて、どちらにすべきか、議案ごとに決定すべきと考えます。

	メリット	デメリット
臨時取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ・必ずしも取締役全員の賛成がなくても決議できる。 ・口頭で補足説明をすることで役員の理解促進を図ることができる。 ・役員間で議案の内容について議論できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の日時 of 役員のスケジュールを押さえる必要がある。

書面決議	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員のスケジュールを押さえる必要がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役全員の同意がないと可決できない。 ・ 監査役の異議があると決議は成立しない。 ・ 印鑑または同意の証跡取得に時間がかかる。 ・ 別途の事前説明をしない限り、口頭での説明ができず、役員理解促進を図れない。 ・ 重要案件で用いられる場面は限定的である。
------	--	---

会社法研究会参加企業を対象としたアンケートでは、議論の場を設けることを重視して、臨時取締役会の開催を優先させる企業が多かったものの、役員の日程調整が困難であるという理由で書面決議を優先させる企業や、説明・議論が必要な場合は臨時取締役会、説明・議論済みで決議のみを行う場合は書面決議という形で使い分けている企業もありました。

4 追認決議

取締役会の決議がされる前に案件を進めてしまい、事後的に取締役会の決議をとる、いわゆる追認決議が許容されるか問題となることがあります。

この点、会社法が、会社の重要な意思決定を取締役に委ねていることから、経営の透明性の確保やコーポレートガバナンス、内部統制等の観点から、原則的には事前に承認されるべきです。そして、取締役会の事前承認がないまま案件を進めることは、会社法上、取締役の任務懈怠、すなわち善管注意義務違反となる可能性があります。また、法定の決議事項で登記が求められるものは、効力発生日後の追認決議では法務局で受け付けてもらえない可能性もあることに留意が必要です。これに加え、上場会社においては、適時開示事由に該当する事案については、プレスリリースに取締役会の決議を経ていないこと（事後追認を予定していること）を記述することが事実上困難であることから、事後追認が許容される場面は多くはありません。

このように、取締役会の承認を得ずに承認を要する行為を行うことは、それ自体原則として善管注意義務に違反しうる行為であるため、事後追認

は可能な限り避けるべき手段です。特に投資案件のような重要な議案においては、追認決議を前提に進めるべきではありません。もっとも、会社の経営上、緊急で対応せざるを得ない案件で、臨時取締役会の招集や書面決議での対応が間に合わない状況が発生する可能性はあり、追認決議がなされる見込みが高い状況であれば、業務執行を担当する取締役の裁量において緊急の対応を行うことが、ただちに取締役の善管注意義務違反とならないといえず、可能な限りすみやかに取締役会が追認するのであれば、その決議の効力まで否定されるものではないとも考えられます。

なお、担当取締役は、追認対象行為を行う前に、経営会議等の他の会議体での協議や個別説明を通じて、会社の損害を最小限にとどめるためには他に方策がなかったことを説明した上で、可能な限り多くの役員の賛成を得ておくなどの手段を尽くし、後日の取締役会で事後追認決議が否決されるリスクを減らすことが必要です。

会社法研究会参加企業を対象としたアンケートでは、追認決議を許容していない企業が多数だったものの、特に緊急を要し取締役会の議論を経る時間のないときに追認を許容している企業もありました。

5 意思決定の機動性確保のための措置

上記 2 から 4 は、実際に急ぎの案件が発生した場合の対応ですが、急に取締役会で決議しなければならない案件が発生することが多く、かつ、取締役の日程を押さえたり、書面決議を短期間で回覧したりすることが難しい会社においては、意思決定の機動性を確保するために、あらかじめ以下のような措置を講じることも考えられます。

(1) 代表取締役等への委任

監査役会設置会社では、重要な業務執行の決定を代表取締役等に委任することはできませんが（会社法 362 条 4 項）、受任者である代表取締役等の恣意性を排除できるだけの事項を取締役会で事前に決定しておき、その範囲内で代表取締役等が具体的な決定をすることは可能です。たとえば、物品を購入する案件であれば、物品の内容、購入目的や用途、購入数量や購入金額の上限、期間等を、取締役会であらかじめ決定しておけば、その

範囲内で具体的な取引条件の決定を代表取締役委任することは可能です。

なお、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社では、監査役会設置会社のように個別具体的な授権行為を行うことなく、一定の事項（監査等委員会設置会社については、会社法 399 条の 13 第 2 項・5 項、指名委員会等設置会社については、会社法 416 条 2 項・4 項）を除いた大部分の事項について、取締役または執行役に業務執行の決定を委任することができます。

（２） 特別取締役の選任

会社法研究会参加企業を対象としたアンケートでは、導入している企業を確認できませんでしたが、取締役会設置会社のうち、取締役の数が 6 人以上および 1 人以上の社外取締役が存在するという要件のいずれにも該当する場合には、取締役会は重要な財産の処分・譲受けおよび多額の借財についての決議については、あらかじめ選定した 3 人以上の取締役（特別取締役）のうち、議決に加わることができるものの過半数が出席し、その過半数をもって行うことができる旨を定めることができます（会社法 373 条 1 項）。

【参考資料】

- ・ 島田邦雄編著『取締役・取締役会の法律実務 Q&A〔第 2 版〕』（商事法務、2022）411～412 頁
- ・ 江頭憲治郎『株式会社法〔第 9 版〕』（有斐閣、2024）442～444 頁、588～589 頁、617～618 頁
- ・ 澤口実『Q&A 取締役会運営の実務』（商事法務、2010）11～12 頁、55～56 頁、134～135 頁、216～220 頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q10 取締役会の構成員・出席者以外の者の取締役会への同席の可否と留意点

Q 取締役会の構成員・出席者以外の者が、取締役会に同席することは可能でしょうか。可能な場合、同席させるための手続、同席者がいる場合の取締役会決議への影響等の留意点を教えてください。

A

取締役・監査役以外の者も、取締役会の承認のもと、同席することは認められ、その同席により取締役会の決議に影響が生じることはありません。以上の点は、その者が社内の者か社外の者かで変わるところはありません。ただし、取締役会の構成員以外の者は、決議に参加できず、取締役会の目的である事項を提案することもできません。

なお、社外の者を取締役に同席させる場合は、社内の者の同席より一定の配慮が必要です。

解説

1 問題の所在

「取締役会は、すべての取締役で組織する」（会社法 362 条 1 項）とされ、全取締役が取締役会の構成員となります。また、監査役が設置されている場合は、監査役に出席義務（会社法 383 条 1 項）があることから、取締役と監査役の取締役会への出席は求められているといえます。なお、会社法 362 条 1 項の文言からすれば、取締役会の構成員は取締役のみで、監査役は、出席義務が課されているものの、構成員ではないと解されます。

そこで、取締役・監査役以外の者の取締役会への同席は禁じられているのではないか、また、取締役・監査役以外の者が同席した場合に、取締役会決議の効力に影響が生じるのではないかという点が問題となります。

そして、仮に同席が認められる場合には、同席の可否の判断基準はどうか、同席する者が社内の者か社外の者かで差異が生じるのか、という点も問題となりえます。

また、役職員ではありませんが、会社の利害と密接な関係を持つ大株主がオブザーバーなどとしての同席を認めるよう求めてくる場合もあり、その場合の対応方法も上記に加えて問題となりえます。

2 取締役・監査役以外の者の取締役会への同席の可否と取締役会決議の効力

会議体の一般原則からすれば、会議体の構成員・出席者でない者は、特段の根拠がない限り、その会議体に同席できないといえます。そうすると、取締役・監査役以外の者は、取締役会に同席できないとも考えられます。社内の者と社外の者とに分けて、取締役会の同席の可否を検討します。

(1) 社内の者

取締役が、所管業務のすべてについて、取締役会における他の取締役・監査役の質問等のすべてに対応できるまで詳細を把握するというのは、実務上困難といえます。この場合、社内の事業部門の担当者が事業の詳細を説明するなど、取締役・監査役以外の者が取締役会に同席することが、取締役会の審議上有益なこともあるでしょう。

したがって、取締役会に求められる機能を十分に果たすための議論等に必要な範囲では、取締役の補助者等として、社内の者が、取締役会に同席し説明等をするには問題ないと解されます。

そして、こうした考え方のもとでの同席であれば、取締役会メンバーの承認（下記 **3(1)**）を前提にすべきではあるものの、社内の者の取締役会への同席していた場合でも、取締役会決議の効力に影響は生じないと考えられます。

(2) 社外の方

上記 **(1)** の考えは、社外の方の同席にも当てはまります。したがって、取締役会に求められる機能を十分に果たすための議論等に必要な範囲では、社外の方が取締役に同席し説明等をするには問題ないと解されます。たとえば、社外の方の弁護士が、提起された訴訟の見通しについて説明したりする場合等があるでしょう。

そして、上記 **(1)** と同様に、取締役会の承認（下記 **3(2)**）を前提に、社外の方が取締役に同席した場合でも、取締役会決議の効力に影響は生じないと考えられます。

なお、自社の役員ではない社外の大株主が、オブザーバー等として同

席を認めるよう求めてくる場合があります。

この場合、上記のとおり、取締役会に求められる機能を十分に果たすための議論等に必要ということであれば、そのような者の同席を認める余地があります。しかし、そうした正当化が困難な場合でも、大株主の理解を得ることは、自社の円滑な経営に資することが多いことからすれば、取締役会の承認のもとで同席を認めることも考えられます。

3 取締役・監査役以外の者を取締役に同席させる場合の留意点

(1) 社内の者

取締役会では企業秘密にかかわる情報を扱う可能性もあることから、無制限に取締役・監査役以外の者の同席を認めるべきではなく、事前にと取締役会における一定の手続（手続について取締役会規程等に明文の定めがなく、運用で認められている手続も含みます）で承認を得た上で同席を認めるべきでしょう。実務的には、取締役会議長の判断で出席を認め、他の取締役等から異論が出ないことで承認があったと取り扱っている会社が多いでしょう。

そして、同席の可否は、上記 **2(1)** のとおり、取締役会に求められる機能を十分に果たすための議論等に必要かどうかという観点から判断すべきで、その判断は取締役会自身がすべきです。

(2) 社外の者

取締役会に社外の者を同席させる場合は、社内の者の同席より一定の配慮が必要です。社外の者の同席については、社内の者の同席と異なり（上記 **(1)**）、積極的に取締役会で承認する会社が多いでしょう。

取締役会で自社が守秘義務を負う秘密情報が社外の同席者にも開示されると、守秘義務違反になる可能性があります。

また、大株主など同席者が社外の者である場合、取締役会で未公開の情報が開示され、その者が当該情報に接することが、フェアディスクロージャールール（金融商品取引法 27 条の 36 第 1 項・2 項）に抵触する可能性もあるので、注意が必要です。仮に同席を認める場合でも、上記のと取締役会メンバーの承認に加え、その場で見聞きした内容等について守秘義務を負う旨の書面の同意書を、同席者から求めておくことが望ましいでしょう。

う。

4 取締役会に同席を認める場合の規定例

取締役・監査役以外の者の取締役会への同席について、取締役会規則等で明記している企業もあります。以下、いくつかの記載例を紹介します。

A社 取締役会規則

(関係者の出席)

第〇条 取締役会は、必要に応じ、取締役以外の者を出席させて、その意見又は説明を求めることができる。

B社 取締役会規程

(取締役会の議長および副議長)

第〇条

……

〇 取締役会議長および取締役会副議長は、必要と認める者を取締役会に出席させ、その報告または意見を徴することができる。

C社 取締役会規程

第〇条 (他の者の出席)

取締役会において必要と認めるときは、取締役以外の者を取締役会に出席させ、その意見または報告を求めることができる。

本研究会会員企業へのアンケートでは次のような回答がありました。

- ① 取締役会規程で必要に応じて構成員以外の者を参加させることができる旨規定している。
- ② 規約形式の内規ではなく、ガイドラインの形式で、取締役会の報告者と陪席者を定めるとともに、その他の者の陪席時には取締役管掌部門長の承認を要する旨定めている。
- ③ 特に定めはないが、法律上出席義務のある取締役・監査役と取締役

会事務局が参加者で、その他の説明者を追加する場合には事前に議案担当の役員が説明者を決定する。議案募集時に配布する提出用フォーマットに具体的な説明者の記載欄がある。

- ④ 特に定めはないが会社法上の必須出席者のほか、一定レベル以上の執行役員、財務、経理、IR、人事、法務等の管理部門の長もオブザーバーとして出席させている。
- ⑤ 特に定めはないが、議案登録時に陪席者の申請を行っている。

【参考資料】

- ・ 島田邦雄編著『取締役・取締役会の法律実務 Q&A〔第2版〕』（商事法務、2022）348頁～352頁
- ・ 落合誠一編『会社法コンメンタール第8巻 機関(2)』（商事法務、2009）245頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q11 取締役会に遅刻・途中退出した取締役の書類上の取扱い

Q 取締役が取締役会に遅刻したり、途中退出したりしたときでも、事業報告や株主総会参考書類、取締役会議事録において、出席取締役として取り扱ってよいでしょうか。

A

いずれの書類においても出席取締役として取り扱えます。しかし、株主・投資家等に正確な情報を提供する趣旨から、遅刻・途中退出によって参加しなかった旨を書類上明記しておくことも考えられます。

解説

1 問題の所在

取締役会は会社の業務執行の決定を行う機関です（会社法 362 条 2 項、399 条の 13 第 1 項、416 条 1 項）。したがって、その構成員である取締役は、会社に対する自らの善管注意義務を果たす上で、取締役会に出席して業務執行取締役から報告を受けたり、審議・決議に参加したりすることが当然に期待されています。そのため、まず、事業報告には、各社外取締役の取締役会への出席状況の記載が義務づけられています（会社法施行規則 124 条 4 号）。そして、多くの上場企業では、株主総会の招集に当たって、法定記載事項ではないものの、株主総会参考書類の取締役選任議案に再任取締役候補者の取締役会への出席回数を付記しています。さらに、有価証券報告書においても、企業内容等の開示に関する内閣府令により、「コーポレート・ガバナンスの概要」として、取締役会の活動状況の記載が求められているため、その中で取締役の取締役会への出席回数を記載することが考えられます。

また、取締役会に出席した取締役および監査役は、取締役会議事録に署名・記名押印等を行う必要があります（会社法 369 条 3 項・4 項）。

以上のことから、急用等で取締役会に遅刻し、または途中退出した取締役について、事業報告や株主総会参考書類、取締役会議事録等にどのように記載すればよいか問題となります。

2 事業報告・株主総会参考資料等における記載

事業報告や株主総会参考資料等において、再任の社外取締役・取締役候

補者の取締役会出席状況を記載する趣旨は、株主から会社の経営を託された取締役にとって、業務執行の決定機関である取締役会に出席して、意見を述べたり議決権を行使したりすることは、その責任を果たす上で最も基本であることに鑑み、株主・投資家に対して、再任の当該社外取締役・取締役の候補者が取締役の職分を果たしているか、また、果たすことができるかを判断するための情報を提供することにあります。そうすると、事業報告等においては、事実をありのままに記載することが望ましいともいえます。しかし、法令上は事業報告に「取締役会……への出席の状況」のみを記載すればよいこととされているため（会社法施行規則 124 条 4 号）、記載方法については各社の裁量に委ねられていると考えられます。

そのため、取締役会は議案ごとに出欠の判断がなされるわけではないことからすると、遅刻や途中退席した取締役については、取締役会の審議過程のすべてに加わらなかったことのみを理由に欠席扱いとする必要はありません。すなわち、当該取締役が遅刻で不在だった時間や退席前の在席時間、審議中の発言等の諸事情を考慮して、実質的に取締役会の審議に関与したといえる場合には、事業報告や株主総会参考書類の上では出席したものととして扱うことも許容されるでしょう。

この場合、株主・投資家に対してできるだけ正確な情報提供をするため、遅刻または途中退出した旨を当該書類に付記することも考えられます。

3 取締役会議事録における記載

取締役会が終了すると、取締役会議事録（電磁的記録を含む）を作成し、出席した取締役・監査役がこれに署名または記名押印した上で 10 年間本店に備え置くものとされています（会社法 369 条 3 項、371 条 1 項）。そして、一定の要件を満たした株主・債権者は、権利を行使したり、取締役・監査役の責任を追及したりする上で必要な場合には、議事録の閲覧・謄写請求をすることができます（同条 2 項）。また、決議に参加した取締役のうち、議事録に異議をとどめないものは、その決議に賛成したものと推定されます（会社法 369 条 5 項）。

遅刻・途中退出した取締役については、上記 2 と同じく、実質的に取締役会の審議に関与したといえる場合には、取締役会議事録でも出席として

扱うことも許容されるでしょう。そして、株主・債権者の権利行使等の際に疑義が生じないように、遅刻・途中退出した取締役が決議に参加しなかった議案を議事録に明記した上で、当該取締役を含む全出席取締役・監査役がこれに押印すべきです。

なお、遅刻・途中退出した理由をことさらに議事録に記載する必要はありませんが、投資家等からその理由について質問があったときのために、実務上は、議事録とは別にその記録を残しておくといよいでしょう。

【参考資料】

- ・ 落合誠一編『会社法コンメンタール第 8 巻 機関（2）』（商事法務、2009）301 頁～309 頁
- ・ 江頭憲治郎『株式会社法〔第 9 版〕』（有斐閣、2024）446 頁～447 頁
- ・ 田中亘『会社法〔第 4 版〕』（東京大学出版会、2023）238 頁～244 頁
- ・ 三井住友信託銀行ガバナンスコンサルティング部編『株主総会・取締役・監査役会の議事録作成ガイドブック〔第 3 版〕』（商事法務、2022）
- ・ 中村直人編著『取締役・執行役ハンドブック〔第 3 版〕』（商事法務、2021）328 頁～339 頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q12 取締役が取締役会に遅刻した場合の審議・決議のやり直し

Q 取締役が、交通事情等により、予定されていた取締役会の開会時刻に遅刻した場合、取締役会議長は、当該取締役が加わった後に審議・決議のやり直しをすることができるでしょうか。また、そうすべき場合がありますか。

A

取締役会議長は、取締役会の議事進行上の裁量により、遅刻した取締役のために審議・決議をやり直すことができます。また、より慎重な審議を行うこと等を理由に、当該取締役が加わった後に審議・決議をやり直すべき場合もありえます。

解説

1 問題の所在

多くの会社では、取締役会の議事進行は、取締役会規程等の手続に従って選定された取締役会議長（以下、単に「議長」といいます）が、その裁量によって行います。もっとも、議長を含む取締役は会社との委任関係に基づいて善管注意義務を負っているため（会社法 330 条、民法 644 条）、裁量にも限界があります。すなわち、議長は、会社の利益のため、慎重かつ円滑に取締役会の議事を進行すべき善管注意義務を負っていると解されるところ、取締役が電車の遅延等の交通事情等によって遅刻し、取締役会の議事がある程度進められたところで到着した場合、それまでに出席取締役の間で行われた審議や、定足数を満たしてなされた決議をやり直すことができるか、また、そうすべきかが問題となります。

2 取締役の遅刻が見込まれる場合の議事の進め方

取締役会の決議は、原則として議決に加わることができる取締役の過半数が出席し、その過半数をもって行うこととされています（会社法 369 条 1 項）。そのため、この決議要件を満たした採決が行われる限り、取締役会の閉会を待たず、採決があった時点で決議内容が確定します。よって、適法に確定した決議を、遅刻した取締役の到着後に取り消す必要はありません。

もっとも、取締役会は会社の業務執行を決定する機関である以上（会社

法 362 条 2 項、399 条の 13 第 1 項、416 条 1 項)、会社に対して善管注意義務を負っている取締役としては、取締役会でより慎重な審議を経て議案を決議することが望ましいでしょう。

そのため、議長は、取締役の遅刻が見込まれるときは、報告事項があればそれらを審議事項に先立って議題としたり、重要な審議事項を後回しにしたりするなど、取締役の遅刻の影響が生じにくい議事の進め方を検討すべきです。

さらに、遅刻した取締役が到着した後は、議長は、当該取締役に対してそれまでの審議経過を説明し、意見があれば発言するように促すことも必要です。そして、取締役会の議題・議案は当日に上程することも可能であることからすると、すでに決議された議案であっても、遅刻した取締役が改めて会議に加わることにより審議が充実し、異なる結論が出ることもありうる議長が判断した場合は、全取締役の同意を得た上で決議をいったん取り消して新たに審議し、決議を行うことも許容されます。

また、遅刻した取締役も、当然に会社に対する善管注意義務を負う立場ですから、できるだけ審議・決議に加わるべきです。そのため、遅刻した取締役は、議題・議案の内容によって、自身を交えて審議・決議をすることが会社や株主にとって利益になると判断できる場合は、議長に対して追加審議や決議のやり直しを要求することが可能な場合もあるでしょう。

【参考資料】

- ・ 落合誠一編『会社法コンメンタール第 8 巻 機関(2)』(商事法務、2009) 286 頁～291 頁
- ・ 江頭憲治郎『株式会社法〔第 9 版〕』(有斐閣、2024) 439 頁～441 頁
- ・ 東京弁護士会会社法部編『新・取締役会ガイドライン〔第 2 版〕』(商事法務、2016) 368 頁～370 頁
- ・ 中村直人編著『取締役・執行役ハンドブック〔第 3 版〕』(商事法務、2021) 82 頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q13 取締役会資料の留意点

Q 取締役会資料についての留意点を教えてください。

A

取締役会資料は、各社各様です。会社法研究会各社等の実際の実践の取組み（プラクティス）等を交えながら、資料の作成上の工夫、社外取締役への資料、取締役会資料の事前配布、取締役会議事録への添付に分けて、解説します。

解説

1 問題の所在

取締役会は、法令、定款に加え、各社の取締役会規程（規則）により各社各様の運営がされています。したがって、当然に取締役会資料も各社各様で、その実態はつまびらかでなく、各社の実務担当者は頭を悩ますことが多いでしょう。

2 取締役会資料の内容について

(1) 資料の作成上の工夫

資料の作成上の工夫については、議案書フォーマットの作成、サマリーの作成、議案の背景・効果・リスク等一定事項について記載の義務づけ、社内で使用される略語の不使用、社内共通用語集を作成し共有化しているところや目安や上限とする分量の設定等を行っている企業があるようです。

会社法研究会各社の事例

（エグゼクティブ）サマリーを作成している会社が多く、特に議論が長くなりそうな案件についてサマリーを作っている会社がありました。

背景・効果・リスク等、一定事項にかかる記載の義務づけについては、以下のような事例があります。

A社：議案書フォーマットに投資対効果等の記載を義務づけている。

B社：（投資関連議案について）目的、内容、ターゲット会社の情報、本件が与える当社への付加価値、事業計画、他手段との比較、競合情報、リスクの内容と対策。

（投資関連議案以外について）目的、内容、他手段との比較、リスクの有無、リスクの内容と対策。

C社：取締役会に至るまでの他会議の審議の経過。

D社：サマリーの中に経営会議の審議状況の記載を義務づけている。

(2) 社外取締役への資料について

取締役会資料は、社外取締役にも理解しやすいように、客観的で簡潔明瞭な内容にすることが重要で、議案の提案・報告内容のみならず、その背景や目的、効果やリスク等、検討するために必要な関連情報が整理されていることが望まれます。むやみに専門用語を用いて記載されていないか、投資案件等についてはメリットばかり強調せず、生じうるリスク等についても言及されているかなどを事前にチェックし、不十分な内容であれば主管部署（資料作成部署）に修正を求めることも必要となります。また、取締役会の開催にあたっては、資料の送付に加えて事前説明を行う会社が多いようです。

会社法研究会各社の事例

E社：事前説明において、必要に応じて背景情報、前提情報を伝えるための資料を準備。

3 取締役会資料の事前配布

コーポレートガバナンス・コード補充原則 4-12①は、取締役会における審議の活性化を図るための具体的な方策の1つとして、「取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること」を挙げています。

多くの会社が事前にと取締役会資料を配布しており、方法はさまざまですが、会社法研究会のアンケート結果から、「紙で配布」、「電子メールで送信」、「ファイル共有システムまたは社内ファイルサーバーでの共有」の、大きく3つに分類できます。

取締役会資料を事前に配布することは法的には要求されておらず、資料の配布をシステム上で行うことも問題はありません。

事前配布のタイミングは、2～3営業日前の会社が多いようです。

社外取締役の中には、タブレット端末やパソコン等の操作に不慣れな者

もおり、資料の余白に自身の予定質問や審議内容を書き込みたいという要望が根強くあるような場合は、紙の配布がみられます。

電子メールでは、資料を取締役会メンバーに一斉送信でき、事務局の工数面から利便性が高いといわれています。一方、転送による情報漏えいのリスクや他のメールに埋もれて気づかれない可能性があることにも注意が必要です。

ファイル共有システムまたは社内ファイルサーバーでの共有は、資料のデータを所定のファイル共有システム（社内または社外のシステム）や社内ファイルサーバーに格納し、役員ごとにアクセス権限を設定する、会社からタブレット端末を貸与（配布）するなどの準備をしたうえ、役員自身がシステムサーバーにアクセスして資料を閲覧してもらうようにされています。紙や電子メールでの配布に比べてセキュリティ上のリスクが低く、資料の差替えが容易で、効率もよいようです。

経済産業省の「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」の報告書の別紙資料「我が国企業のプラクティス集」では、「取締役会の3営業日前にセキュリティのかかったサイトに資料をアップしている」、「サイトにアクセスして見られている」、「秘書室から、5営業日前に取締役会資料をデータで配信している」、「取締役会事務局（経営戦略担当部）が、さらに個別に事前説明を行っている」などの事例が挙げられています。

会社法研究会各社の事例

「紙」による配布の会社はなく、電子メールやファイル共有システムや社内ファイルサーバーによる配信が多数です。

A社：当社独自のポータルサイトと電子メールによる配信で資料共有を行っている。

B社：メール配信は、受信者側でメールが埋もれる、受信者が誤って転送などする危険があるため、社内ファイルサーバーに入れている。

C社：原則、取締役に貸与した専用端末（iPad）からのみアクセス可能としている。

D社：ファイル共有システム（BOX）に格納したうえで、URLを案内している。

4 取締役会議事録への添付の有無

取締役会議事録の添付資料について、法律上の決まりはありません。

議事録に取締役会資料をすべて添付する必要はありませんが、議事の内容を明確にする観点からは添付しておく方がよいこともあります。

ただし、添付された資料は、議事録と一体となり、株主や債権者等の閲覧等の請求の対象になります。特に取引先と締結する契約については、秘密保持契約が定められていることもあるので、議事録に契約書の要旨を記載し契約書そのものの添付を避けるということも考えられます（Q15「取締役会議事録」も参照）。

会社法研究会各社の事例

A社：社内限りの資料のため、議事録に資料の要点を入れるようにしている。

B社：一部綴じ込みしている。残りは社内ファイルサーバーに保存している。

C社：すべての付属資料を議事録に綴じ込んで保存している。

D社：背景等の資料は除き、決議対象部分の資料のみ添付している。

〔参考資料〕

- ・ 中村直人＝倉橋雄作「第二回取締役会事務局アンケート集計結果の分析〔I〕」商事法務 2237号（2020）20頁
- ・ 日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 取締役会事務局懇話会編『取締役会事務局の実務——コーポレート・ガバナンスの支援部門として』（商事法務、2021）156頁
- ・ 経済産業省 コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会「コーポレート・ガバナンスの実践～企業価値向上に向けたインセンティブと改革～」別紙1「我が国企業のプラクティス集」（2015）42頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q14 取締役会の WEB 開催の留意点

Q 取締役会を WEB 開催する場合、どのような点に注意して行うべきかを教えてください。

A

適法な開催、出席の前提となる「即時性」「双方向性」の確保、情報管理、出席者の意見確認等の議事進行、そのほか取締役会議事録の作成等（開催場所の記載）で、運営上の工夫が求められます。

解説

1 問題の所在

取締役会の決議は、「議決に加わることができる取締役の過半数……が出席し、その過半数……をもって行う」とされているのみで（会社法 369 条 1 項）、その開催方法、出席方法については特段の規定がありません。特別利害関係がある取締役は、議決に加わることができず、定足数算定の基礎から除外されます（同条 2 項）。

この点、会社法施行規則 101 条 3 項 1 号では、「取締役会が開催された日時及び場所（当該場所に存しない取締役（監査等委員会設置会社にあつては、監査等委員である取締役又はそれ以外の取締役）、執行役、会計参与、監査役、会計監査人又は株主が取締役会に出席をした場合における当該出席の方法を含む。）」が取締役会議事録の記載事項とされており、テレビ会議方式または電話会議方式による取締役会がなされる場合があることは、法律上は予定されています。

取締役会は、取締役個々人の資質、スキルを重視して運営されているため、取締役本人の出席が求められ、海外勤務等で実際の開催場所に参加が困難な場合にリモートで取締役会に出席するケースも増加しています。WEB 開催の場合は、リアルに開催される取締役会と比較すると、参加者の意見の有無、議案に対する賛否を明確に確認しにくい場合があります。「即時性」「双方向性」の確保が必要であるという観点からも議長には適切な議事進行や運営上の工夫が求められます。

さらに、取締役会の議事録を作成しなければなりません（会社法 369 条 3 項）、全取締役および監査役が WEB 出席した場合、法定記載事項である開催場所をどのように記載するかという問題が生じます。

2 適法な開催、出席の前提となる「即時性」「双方向性」の確保

現在では、Zoom や Teams といったツールを利用したテレビ会議方式または電話会

議方式による方法での取締役会の開催も増加しています。

これらを利用した取締役会は、「取締役間の協議と意見交換が自由にでき、相手方の反応がよく分かるようになっている場合、すなわち、各取締役の音声と画像が即時にほかの取締役に伝わり、適時的確な意見表明が互いにできる仕組み」（法務省民事局参事官室「規制緩和等に関する意見・要望のうち、現行制度・運用を維持するものの理由等の公表について」（平成8年4月19日））によるものといえ、法律上も有効な取締役会の開催方法になります。

Zoom や Teams を利用する場合、通信状況の確認は、議事の開始時点で通信状況が正常であると確認できれば、その後は、明らかな通信障害がなければ繰り返し確認する必要まではありません。

一方で、途中から通信状況が不安定になるケースもあります。WEB 出席している取締役との通信断絶中に、取締役会の議論が続いた場合や、（報告事項の重要性の軽重に限らず）報告事項の報告が行われていた場合（＝議事が進行していた場合）には、通信断絶から復帰までの間は、当該取締役は出席していない（中座扱い）とされるのが原則と考えられます。他方、通信断絶中に取締役での議論・報告が停止され、この間に復帰したような場合は、当該取締役は出席していたと評価して問題ないでしょう。このため、常に WEB 出席者の接続状況には留意しなければなりません。

このような場合に備えて、開催場所には少なくとも定足数に必要な人数の取締役が出席することや、別の通信手段（別の回線や電話会議システムを別途用意する）の準備等の対応をあらかじめ行っておくことが考えられます。

なお、WEB 出席者の通信環境や通信機器の状況により、映像のみが途切れた場合は、音声通話の即時性、双方向性が担保できていれば、取締役会に出席していると評価することが可能です。

しかし、映像も音声も遮断してしまった場合は、出席していると評価することは難しいでしょう。

会社法研究会各社の事例

取締役会を WEB 開催している会社では、Teams、Zoom を主に使用し、少数ですが Webex を使用している会社もありました。

ほとんどの会社では、事務局が常に出席者の接続状況を監視しています。万一に備え

た代替的な出席手段として、以下のような事例がありました。

A社：NTT docomo が提供する「ボイスミーティング」を契約しており、万が一接続が途絶えたときのバックアップとしている。

B社：事務局が常時監視し、接続が切れた場合は各秘書と連携。Webex を準備。

C社：原則は Teams を利用しているが、質疑等で通信状態に乱れがあれば、電話回線に切り替えることがある（iPhone 用スピーカー）。

3 情報セキュリティ

情報セキュリティの点でも注意が必要になります。

いろいろな WEB 会議システムの中でどれを選択するかは、コスト、システムの安定性や信頼性、使いやすさ、情報漏えい対策等を総合的に勘案して判断することになるでしょうが、取締役会で扱われる議案や報告事項の機密性、重要性に鑑み、必要に応じて、利用するサービスをよりセキュリティの高いサービスに切り替えるなどの対応をすることも必要です。

また、WEB 会議システムの録画機能等を利用して会議の内容を録画している場合等は、その録画した記録が複数の人に共有されないような設定をするなどの注意が必要です。設定面等についてはあらかじめ IT 部門と十分に対応を協議しておく必要があります。また、WEB 会議の様子をのぞき込まれたりする可能性もありますので、各取締役が WEB で取締役会に出席する場所は、公共の場所は避け、事業所や自宅に限定するなどの注意も必要です。

会社法研究会各社の事例

参加者の端末は会社側でセキュリティ対策を講じた機器を貸与している会社がほとんどです。リモート出席者の個々の役員に対して他者に映像、音声は漏れないように常に注意喚起を行うなど、情報漏えいの観点から一定のルールづけを実施しているようです。

また、WEB 会議のサービスそのものの切替えはしていませんが、パスワードは毎回変更しているという工夫もありました。

4 出席者の意見確認、決議事項の賛否の確認方法

取締役会を WEB 開催する場合、リアルに開催される場合と異なり、WEB 出席している取締役の意思確認が難しくなりがちです。一般的に、WEB 会議を開催する場合、発言者以外はミュートにするという対応をすることも多いでしょう。

特に採決の際には、海外等でデータの送信に時間がかかる場合は、取締役側の反応が遅れることもあるため、議長は WEB 出席している取締役の意思を意識的に確認する必要があります。取締役会事務局としても、WEB 出席している取締役の議案に対する賛否が不明瞭な場合は、積極的に議長に賛否の確認を行ってもらうようにすることが必要です。

会社法研究会各社の事例

リモート出席者の意見、決議事項の賛否の確認方法は、議長がリモート出席者を含む全員に議案に対する賛否を口頭で確認している会社が多く、その他議長がリモート出席者を含む全員に議案に賛成の場合は挙手をさせている会社や、議長が議案に対する異議の有無を聞いて、何も発言がなければ承認可決としている会社もありました。

5 取締役会議事録における取締役会の開催場所の記載

取締役会議事録には、取締役会が開催された「場所」（開催場所）を記載する必要があります（会社法施行規則 101 条 3 項 1 号）。開催場所が取締役会議事録の記載事項とされている趣旨は、その取締役会が実際に開催されたことを、その開催場所を記載することで明らかにする点にあると解されています。

取締役会を WEB 開催した場合の実務上の悩ましい点として、議事録に記載する取締役会の開催場所をどのようにするかという点があります。議長がいる場所を取締役会の開催場所とするケースが多いでしょうが、実際にどこを開催場所と定めるかは、法令上明確ではありません。議長自身が自宅で WEB 出席している場合等は、議長の自宅を開催場所とすることも考えられますが、取締役の一部が会社の会議室にいれば、会社の会議室を開催場所とすることも可能だと考えられます。

【参考資料】

弥永真生『コンメンタール会社法施行規則・電子公告規則〔第 3 版〕』（商事法務、2021）561 頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q15 取締役会議事録の記載内容と確定のための留意点

Q 取締役会議事録にはどのような内容を記載すべきでしょうか。また、議事録の確認および署名における留意点は何でしょうか。

A

取締役会議事録（以下、単に「議事録」といいます）は、10年間本店に備え置かなければならず、株主または債権者に閲覧・謄写されされることを意識した内容で、議事の経過を記載すべきです。

そして、議事録確定のためには、一般的な議事録作成の手順に従いつつ、議案等に対する重要な質疑については、各役員には、議事録に残すべきものがないかという観点から、主に議事録案における自身の発言内容を確認してもらい、議事録の内容の確定後は、各役員から押印等を取得します。

解説

1 問題の所在

取締役会の議事については、「法務省令で定めるところにより、議事録を作成」（会社法 369 条 3 項）しなければならないとされています。

この点、会社法 369 条 3 項が委任する会社法施行規則 101 条 3 項においては、取締役会が開催された「日時」および「場所」（同項 1 号）等、取締役会議事録の一部の形式的な内容について、具体的な記載があります。

しかしながら、議事録における取締役会の具体的な議事内容の記載については、「取締役会の議事の経過の要領及びその結果」（会社法施行規則 101 条 3 項 4 号）とあるのみです。

また、出席した取締役および監査役による「署名し、又は記名押印」（または電子署名）（会社法 369 条 3 項・4 項、会社法施行規則 225 条 1 項 5 号）が必要とされていますが、議事録の確定について、それ以上に詳細な記載はありません。

そのため、議事録の記載内容と確定について、どのような留意点があるか問題となります。

2 議事録の記載内容

(1) 具体的な考慮要素

上記 1 のとおり、議事録で記載すべきとされている事項は、「議事の経過

の要領」および「その結果」の2点です。

会社法施行規則上は、「経過の要領」を記載することとなっていますので、すべての経過を逐語録のように記載する必要はありません。それでは、どの程度の内容を記載すべきでしょうか。

最初に意識すべき事項としては、原則として、裁判所の許可が必要ではありませんが、議事録が株主または債権者等による閲覧・謄写の対象となるということです（会社法371条3項・2項）。

この点、取締役会においては機密事項が話し合われることもありますし、取締役会での議論を活発にするためにも、議事録に記載しないことを前提に、ある程度自由に発言をしてもらう必要もあり、議事録の記載との関係で悩ましい問題があります。

また、逐語録のような議事録を作成した場合、発言のニュアンスを正確に再現することは困難ですので、閲覧・謄写の対象になりうることを考えると、一言を本来の趣旨とは異なる趣旨でとらえられ、不正確な事実認識に基づく責任追及等を招来することもありえます。また、逐語録とした場合、内容が長大になりすぎるため、かえって議事の経過がわかりづらくなったり、誤解を招くことも考えられます。

そして、決議に参加した取締役等は議事録に異議をとどめておかないと決議に賛成したものと推定されます（会社法369条5項）。

取締役が任務を怠った場合は、これによって生じた損害を会社に対して賠償する責任を負うものとされていますが（会社法423条1項）、決議に賛成した取締役についても、一般的な相互監視義務違反として、任務懈怠による賠償責任を負う可能性があります。

したがって、取締役は議事録に異議をとどめることにより、自身がその決議に反対であったことを明確に示すことが重要です。

(2) 議事録における具体的な対応

上記**(1)**を踏まえて検討すると、議事録の内容は「要領」で足りること、詳細に記載することのリスクやわかりづらさや誤解を回避すること等から、議事録には要旨を記載するという対応が実務的に一般的といえます。

また、上記**(1)**のとおり、決議に参加した取締役等は、議事録に異議をとどめておかないと決議に賛成したものと推定されることとの関係から、議

案に対する重要な質疑等は、できる限り記載することが望ましいといえます。

なお、取締役会の議事内容を録音しているケースが多いでしょう。近年、Teams 等の WEB 会議システムにはテキスト生成機能がありますので、これらの機能を活用して、議事の逐語録作成も検討に値します。

しかし、議事の逐語録は、上記のとおり、わかりづらさや誤解を回避する観点から議事録の添付物とはせず、議事の録音データも含め、議事録作成のための内部的な参考資料として利用することが多いでしょう。

会社法研究会で、「役員の質疑については、どの程度、議事録に記載していますか？」とのアンケートを行ったところ、質疑内容のすべてについて議事録に記載している企業はいませんでした。

「決議に必要な事項や、異議や重要な事項等、一部のみを議事録に記載している」という回答が最も多く、次に多かったのが、「議事録とは別に質疑内容を記載した文書を作成している」という回答でした。

3 議事録の確定

一般的な議事録作成の手順としては、

- ① 取締役会事務局による議事録草案の作成
- ② 担当取締役による内容の確認
- ③ 社外役員を含む全役員に対してメール等による議事録案の確認
- ④ 役員の修正意見等を踏まえた議事録の修正
- ⑤ 押印

というものが多いと思われます。

上記 **2 (1)** のとおり、各役員の忠実義務等の関係からは、議案等に対する重要な質疑については議事録に記載することが重要になります。

そのため、各役員には、主に自身の発言内容のうち、議事録に残すべきものがないかという観点から、議事録案の内容を確認してもらうことが重要です。

各役員に対して議事録案の確認を行ってもらった後、役員からの修正意見等も踏まえたうえで、議事録の内容を確定させた後に、各役員から押印等を取得する作業に入ります。

また、近年、議事録には、現在利用者が増加している立会人型の電子署名も認められています。サービスの内容としては PDF 化したデータに対して電子署名が施されています。

なお、代表取締役の選定時（商業登記法 46 条 2 項）が典型的ですが、議事録を登記申請の添付書類とする場合、出席役員の電子署名は、法務大臣指定の電子証明書によって認証されたものが求められることには注意が必要です（商業登記規則 101 条 1 項 1 号）。

議事録への押印を取得する際に工夫していることについて、会社法研究会でアンケートをとったところ、「取締役が議事録の内容を確認した後の押印のために、取締役の印鑑を預かっている」とする会社も一定数見られました。

また、上記のような電子署名サービスを利用している会社もすでに複数あり、今後は増加することも予想されます。

【参考資料】

- ・東京弁護士会会社法部編『新・取締役会ガイドライン〔第 2 版〕』（商事法務、2016）417 頁～450 頁
- ・島田邦雄編著『取締役・取締役会の法律実務 Q&A〔第 2 版〕』（商事法務、2022）500 頁～501 頁
- ・日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク＝取締役会事務局懇話会編著『取締役会事務局の実務――コーポレート・ガバナンスの支援部門として』（商事法務、2021）229 頁～244 頁
- ・デジタル庁「電子署名」（2024）
(<https://www.digital.go.jp/policies/digitalsign>)
- ・新経済連盟「取締役会議事録に施す電子署名についての法務省見解」（2020）(<https://jane.or.jp/proposal/notice/10829.html>)

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q16 取締役会の書面決議

Q 取締役会の書面決議を行う場合の注意点は何か。

A

書面決議は、利用できる場面や決議の手順等に注意が必要です。

解説

1 問題の所在

取締役が取締役会の決議の目的である事項につき提案をした場合において、取締役の全員が書面により同意の意思表示をし、かつ、監査役が異議を述べなかったときは、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす旨（いわゆる書面決議）を定款で定めることができるとされています（会社法370条）。

取締役会の書面決議（以下、単に「書面決議」といいます）は、緊急案件や比較的重要性の低い案件でも効率的に対処できるため、実際に多くの会社が書面決議できる旨を定款で定め、その利用は広がっています。しかし、書面決議を利用する場面や手順が問題となります。

2 書面決議を利用できる場面

書面決議を利用できる決議事項に、法令上特段の制限はありません。

取締役が海外出張で取締役会の定足数を満たさないような場合や、敵対的買収への対応方針等の緊急を要する決定を行う場合、社外取締役が本務で参加できないときのほか、取締役会の決議事項のすべてについて書面決議を利用することは可能と考えられます。

しかし、IPO（新規株式公開）の準備中や、対面での時間をかけた慎重な検討が求められるような場合は、WEB会議や電話会議をまず検討するなど書面決議は回避すべきでしょう（Q9「次回の取締役会の開催を待てない場合の対応方法」も参照）。

3 書面決議の手順

① 定款の規定の確認

定款に書面決議の定めがない場合は、株主総会で書面決議できる旨を規定する定款変更を決議しなければなりません。

② 提案書の作成と送信

書面決議の要件として、提案書の具体的な記載事項や様式についての定めはありませんが、

- i 提案した取締役
- ii 書面決議を行いたい旨
- iii 決議する事項
- iv 決議事項に同意する場合の意思表示をしてほしい旨と、その期限

を記載した提案書を作成し、各取締役に送信します。電子メールでの送信でも問題ありません。

書面決議の提案をすることができる取締役には法令上制限はありませんが、実務的には招集権者である代表取締役等が提案している例が多いようです。

決議事項（上記 i）については、できるだけ詳しく具体的な内容を記載しておきましょう。

③ 取締役の同意書および監査役の異議のない旨の確認書の受領

提案書とともに同意書（上記 iv）を送り、署名をして返送してもらえるように手配します。提案書には、同意書の返信期限を記載しておきます。

なお、書面決議の成立のためには、監査役が異議を述べなかったこと（会社法 370 条）についての書面（電磁的記録）の受領は要求されていませんが、異議を述べなかった事実を明確にするため、実務上、全監査役からも異議がない旨の確認書を受領しておくべきです。

また、特別利害関係者である取締役は決議に参加する資格がないので、同意取得は不要です。

以上の書面は、電子メールでの送信でも問題ありません。

④ 取締役会議事録の作成

取締役全員からの同意書、そして全監査役からの異議がない旨の確認書を受領し、書面決議が有効に成立したら、取締役会議事録を作成します。議事録は取締役の同意書とともに 10 年間本店に備え置かれ、株主等の閲覧・謄写請求の対象となります（会社法 371 条 1 項・2 項）。

書面決議をした際は、取締役会議事録に以下の事項を記載します（会社

法施行規則 101 条 4 項 1 号)。

- イ 取締役会の決議があったものとみなされた事項の内容
- ロ イの事項の提案をした取締役の氏名
- ハ 取締役会の決議があったものとみなされた日
- ニ 議事録の作成に係る職務を行った取締役の氏名

なお、法定記載事項ではありませんが、実務上、「監査役が異議を述べなかつた旨」を記載している例も多いようです。

「取締役会の決議があったものとみなされた日」（会社法施行規則 101 条 4 項 1 号ハ）は、取締役全員の同意の意思表示がそろった時とされています。同意書を異なる日付で順次受領した場合、最後の同意書を受領した時に決議があったものとみなされます。

4 書面決議の対象が登記事項の場合

書面決議の対象が登記事項であるときは、定款とともに、取締役会議事録に代えて、取締役会の決議があったものとみなされることを証する書面を、登記申請書に添付します（商業登記法 46 条 3 項）。しかし、法務省の通達（平成 18 年 3 月 31 日付法務省民商第 782 号法務省民事局長通達 48 頁）により、上記 3 ②の会社法施行規則 101 条 4 項 1 号の内容を記載した取締役会議事録を、取締役会の決議があったものとみなされることを証する書面として取り扱って差し支えないとされています。

取締役会を開催したときの議事録と異なり、出席取締役および監査役が存在しないので、署名または記名押印は不要とされています。議事録の作成を行った取締役に関しても、署名または記名押印に関する定めはなく、不要です。

しかし、書面決議の対象が代表取締役選定の場合、変更登記申請書には、取締役全員の同意書（実印の押印と印鑑証明書が必要）か、取締役会議事録に出席した取締役および監査役の実印の押印と印鑑証明書を、変更登記申請書に添付することが必要とされています（商業登記規則 61 条 6 項 3 号）。ただし、登記所に提出されている代表取締役の印鑑が取締役会議事録に押印されている場合は、各取締役の印鑑証明書は不要です（同項

ただし書)。

5 常に書面決議のみとすることはできない

取締役会は、常に書面決議のみとすることはできません。

代表取締役（業務執行取締役）は、業務執行に関する報告のため、最低3か月に1回は実際に取締役会を開催しなければなりません（会社法372条2項、363条2項）。

また、担当者が各取締役のもとを回り、議案の賛否を確認して決議をする「持ち回り決議」は無効である（最判昭和44・11・27民集23巻11号2301頁）といったことにも注意が必要です。

〔参考資料〕

- ・ 澤口実 = 三浦亮太「会社法実務の主要論点（1） 取締役会運営上の留意点」商事法務 1889号（2010）17頁
- ・ 相澤哲ほか「電磁的方法・電磁的記録、設立、精算、持分会社、電子公告」相澤哲編著『別冊商事法務 No.300 立案担当者による新会社法関係法務省令の解説』（商事法務、2006）145頁
- ・ 塚本英巨「実務問答会社法第65回 電子メール等の方法による取締役会の決議の省略等」商事法務 2302号（2022）127頁
- ・ 小林章博「取締役会の法務〔Ⅲ〕 取締役会の運営（2）」商事法務 2274号（2021）65頁
- ・ 落合誠一編『会社法コンメンタール第8巻 機関（2）』（商事法務、2009）314頁〔森本滋〕
- ・ 澤口実『Q&A取締役会運営の実務』（商事法務、2010）196頁
- ・ 三井住友信託銀行証券代行コンサルティング部編『株主総会・取締役会・監査役会の議事録作成ガイドブック〔第3版〕』（商事法務、2022）262頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q17 新任取締役の研修プログラム

Q 新任取締役の就任時にどのような対応が必要でしょうか。また、新任取締役向けに、どのような研修を実施していますか。

A

会社法研究会のアンケート結果から、ほとんどの会社において新任取締役向けの研修プログラムがあり、各事業部門等の役職員による社内研修を実施している会社もあれば、社外の研修プログラムを活用する会社もあるなど、研修プログラムの内容や方法は多岐にわたります。

解説

1 問題の所在

取締役は、その職務執行にあたり、会社の事業やガバナンス体制はもちろんのこと、取締役としての法的義務や責任等についても理解しておく必要があります。また、コーポレートガバナンス・コード原則 4-14 においても、上場会社は、個々の取締役等に対するトレーニング機会の提供・斡旋、その費用支援が求められています。そのため、新任取締役に対しては、各種の情報提供にあたり、研修を実施している会社が多いでしょうが、その内容や方法等は各社によってさまざまです。

2 新任取締役就任時の対応事項

新任取締役の就任時には、多くの対応事項がありますが、たとえば、以下のような事項があげられます（以下の事項はあくまでも一例としてあげていますので、これらに限られるものではありません）。

このうち、下記②について、研修を実施することが考えられます。

① 諸手続および諸契約

- ア 就任承諾書等の登記用書類の取得依頼
- イ 責任限定契約、D&O 保険、補償契約（いずれもある場合）の説明および締結または加入

② 会社に関する情報提供

- ア 事業内容
- イ 組織、ガバナンス体制

③ 取締役会に関する事項

- ア 関係役員、取締役会事務局等の関係者との顔合わせ、前任者からの引継ぎの調整
- イ 年間スケジュールの調整（Q1「取締役会の年間スケジュール策定」も参照）
- ウ 取締役会規程、各種委員会規程等の説明
- エ 取締役会に使用する IT ツールの提供および説明
- オ 直近の取締役会資料等の提供

3 各社の事例

会社法研究会のアンケート結果によると、多くの会社には新任取締役向けの研修プログラムがあり、各社さまざまな研修を実施していることがわかりました。2社の事例を紹介します。

〔A社〕

全新任取締役を対象に、弁護士が講師を務める企業倫理研修を実施している。ほかにも意見交換会や自社イベント、設備の視察も行っている。

〔B社〕

新任社内取締役向けには、社外研修を活用して、選任時研修会を実施している。

新任社外取締役向けにも、就任時に、社外研修を活用しての研修会および各事業部長による事業部の説明会を行うほか、就任後も、社外研修を活用しての月例の研修会、社内の重要会議（部門会議、工場安全衛生委員会等）への出席、月例の事業部長との面談を実施し、継続的な研修プログラムを実施している。

上記2社のほか、全新任取締役を対象に、部門ごとの説明会を就任時に実施している会社が複数ありました。

〔参考資料〕

日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 取締役会事務局懇話会編
『取締役会事務局の実務 コーポレート・ガバナンスの支援部門として』
(商事法務、2021) 330頁～335頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q18 取締役の略歴や重要な兼職の開示

Q 株主総会参考書類等において、取締役の略歴や重要な兼職について記載する箇所がありますが、記載する略歴の始期や兼職の範囲はどのように考えればよいでしょうか。

A

会社法研究会のアンケート結果から、各社においてさまざまな基準を設けていることがわかりますが、取締役にふさわしい候補者であるかを株主が判断するにあたり必要な情報を記載することが考えられます。

解説

1 問題の所在

株主総会において取締役の選任議案を提出する場合、株主総会参考書類には、「候補者の氏名、生年月日及び略歴」を記載する必要があります（会社法施行規則 74 条 1 項 1 号）。

さらに、上場会社については、候補者の「重要な兼職」の状況、また、社外取締役候補者は当該候補者が特定関係事業者の業務執行者もしくは役員である、または過去 10 年間に業務執行者もしくは役員であった場合はその旨の記載も求められます（同条 2 項 2 号・4 項 7 号八）。

この点、候補者の略歴をいつ時点から記載するのか、および、「重要な兼職」の範囲については、法令等で特段定めがなく、各社の判断に委ねられていることから、どのように記載すべきかが問題となります。

2 略歴

株主総会参考書類における略歴の記載内容については、上記 1 のとおり法律上の定めはありませんが、プロネクサスディスクリージャー相談第 1 部編『招集通知・議案の記載事例〔2024 年版〕』（商事法務、2024）では、取締役にふさわしい候補者であるかを株主が判断するのに必要と考えられる略歴として、以下の事項を例としてあげています。

- ① 過去に会社の役員等またはそれ以外の業務執行者であったときは、部長職（これに準ずるものを含む）以上の経歴
- ② 過去に他の会社の役員等またはそれ以外の業務執行者であったとき

は、部長職（これに準ずるものを含む）以上の経歴

③ 現任の取締役であるときは、就任年月と地位および担当

④ その他、取締役としてその経歴が有効な専門資格（公認会計士や弁護士等）の職歴

会社法研究会のアンケート結果によれば、執行役員就任以前の役職を記載している会社が過半数でした。執行役員就任以前の役職については、社内および社外取締役ともに、部長職や課長職以上と基準を設けて記載している会社もあれば、社内取締役は、たとえば、部長職以上と基準を設けて記載する一方、社外取締役については、基準を設けず、自己申告どおりの経歴を記載する会社もありました。

また、社内および社外取締役ともに基準を設けずに、まずは、取締役から経歴を申告してもらったうえで、役員としての資質があることを示すのに必要な情報を会社が選定して記載することに加え、候補者本人が希望する経歴をあわせて記載している会社もありました。

なお、2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの原則4-11および補充原則4-11①では、各取締役の能力・知識・経験等を一覧化した「スキル・マトリックス」を開示することが求められており、多くの会社が、株主総会参考書類等で開示するようになりました。そのため、部長職や課長職以上と基準を設けて略歴を記載する会社の中には、「スキル・マトリックス」との関連も考えて、「スキル・マトリックス」の記載内容を補強する経歴を略歴に記載しているという会社がありました。

3 重要な兼職

株主総会参考書類等で記載する「重要な兼職」についても、上記1のとおり、何が重要であるかなどについての法律上の定めはありませんが、プロネクサスディスクロージャー相談第1部編・前掲書では、兼職先の会社が取引上重要な会社であるか否か、当該会社役員が兼職先の会社において重要な職務を担当するか否かなどを考慮して判断されるべきものであること、さらに、兼職内容が主な職業（たとえば弁護士等）と判断できること等の考え方が示されています。

会社法研究会のアンケート結果によれば、取締役の兼職状況の記載にあたり、一定の基準を設けている会社が多く、4社の例を紹介します。

〔A社〕

- ① 他の法人等（会社のみならず法人その他の団体含む）の業務執行取締役、執行役または使用人等
- ② 他の法人等（会社のみならず法人その他の団体含む）の社外役員その他これに準じるもの
- ③ 弁護士、公認会計士、大学教授

〔B社〕

- ① 社内取締役：重要な子会社の兼職
- ② 社外取締役：上場会社において業務執行または非業務執行の地位にある

〔C社〕

- ① 共通：C社との間で競業・利益相反関係にある団体の代表者（100%子会社は除く）や社会的地位を表すもの、取締役本人からの要望
- ② 社内取締役：重要な子会社の代表者
- ③ 社外取締役：上場会社の役員

〔D社〕

兼職先の職務執行の負荷等により判断

なお、一度、株主総会参考書類に記載した略歴や兼職の内容を変更するケースも考えられます。その場合、株主等から質問を受けることも想定されますので、変更した理由を説明できるようにすることが望ましいと思われれます。

〔参考資料〕

プロネクサス ディスクロージャー相談第1部編『別冊商事法務 No.477
招集通知・議案の記載事例〔2024年版〕』（商事法務、2024）244頁～
246頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q19 子会社における代表取締役の選定

Q 当社の子会社（取締役会設置会社で非公開会社。代表取締役1人）で、取締役の交代等により取締役会の構成に変更があるときに、新たな代表取締役の選定をあわせて行う場合、毎回、代表取締役の就任日付での取締役会決議、または書面決議により代表取締役の選定を行っていますが、何か別の手段はないでしょうか。

A

定款の定めにより、取締役会に加えて、株主総会においても代表取締役の選定を行うことができるとした上で、株主総会決議によって代表取締役を予選することが考えられます。

解説

1 問題の所在

取締役会の構成に変更があり、かつ新たな代表取締役の選定を行う場合、株主総会の決議によって取締役を選任した上で（会社法329条1項）、取締役会の決議によって代表取締役の選定を行うことが通常です（会社法362条2項3号・3項）。

しかし、取締役会の構成に変更があるとき、①新たに選定される代表取締役が選定決議の時点で取締役ではない場合は当然、②新たに代表取締役に選定される者がすでに取締役の地位にある場合でも、構成が変更する前の取締役会において、当該変更の効力発生日に先立って代表取締役を選定（予選）することはできないとされています。そのため、当該変更の効力発生日付での取締役会決議、または書面決議（会社法370条1項）により、代表取締役を選定することになります。

しかし、取締役会決議によると、取締役会議事録の作成や書面決議の場合における全取締役からの同意の取得に加え、変更登記の際に必要な書類の収集等（下記3参照）、実務上の負担は少なくないことから、何か別の手段はないかが問題となります。

2 株主総会決議による代表取締役の選定

そこで、上記実務上の負担を軽減するための方法として、株主総会において代表取締役の予選を行うことが考えられます。

会社法上、取締役会設置会社の株主総会では、会社法に規定する事項および定款に定めた事項に限り決議することができるとされています（会社法 295 条 2 項）。したがって、代表取締役の選定を、取締役会に加えて株主総会においても決議することができる旨の定款の定めを設けることにより、株主総会に対しても代表取締役の選定権限を付与することが考えられます。

会社法 349 条 3 項は、「株式会社（取締役会設置会社を除く。）」について、定款の定めにより、株主総会決議によっても代表取締役を選定できると規定しています。そのため、「取締役会設置会社」において、このような定款の定めを設けることの有効性について争いがありましたが、取締役会設置会社である非公開会社の事案において、最高裁もその有効性を認めています（最三決平成 29・2・21 民集 71 卷 2 号 195 頁）。

したがって、たとえば、本問で想定している 100%子会社（取締役会設置会社で非公開会社）においては、このような定款の定めを設けることで、取締役会に加えて、株主総会でも代表取締役を予選することが可能となり、取締役会における代表取締役の選定決議を省略するという実務が考えられます。

なお、上記の株主総会において、取締役としての選任も同時に行う場合は、当該取締役の就任を停止条件として代表取締役の予選を行わなければならないため、議案の順序に留意する必要があります。

3 登記実務への影響

会社届出印（社長印）を提出している代表取締役全員が交代し、新しい代表取締役の選定を取締役会で決議する場合、当該変更登記の申請にあたっては、①代表取締役の選定を決議した取締役会に出席した取締役および監査役の実印を押印した当該取締役会の議事録（書面決議の場合は全取締役の実印を押印した同意書）、および、②当該印鑑につきいわゆる印鑑証明書を添付しなければならないとされています（商業登記規則 61 条 6 項 3 号）。

なお、代表取締役が全員交代するのではなく 1 人でも重任する場合は、現任の代表取締役の押印のみで足りますが（商業登記規則 61 条 6 項ただ

し書)、特に子会社の場合は、代表取締役が1名であることが多く、その代表取締役1名が交代する場合、代表取締役全員が交代することになるため、必ず上記①、②を収集する必要がある、変更が生じた時から2週間以内(会社法915条1項)という限られた期間内に変更登記をしなければならない点も踏まえると、実務上の負担は少なくありません。

株主総会の決議により代表取締役を定める場合も、当該変更登記の申請にあたっては、①議長および出席取締役全員の議事録への押印、②当該押印に係る印鑑証明書の添付が求められますが(商業登記規則61条6項1号)、その株主総会議事録に変更前の代表取締役が会社届出印(社長印)を押印しているときは、上記①②は不要となります(商業登記規則61条6項ただし書)。

したがって、代表取締役が1人の子会社において、株主総会で代表取締役Aを予選し、代表取締役がBからAに交代するとしても、現任の代表取締役Bが在任中であることから、現任の代表取締役Bが会社届出印(社長印)を株主総会議事録に押印することが可能となり、株主総会に出席した全取締役の印鑑や印鑑証明書の取得等の手続が不要となります。

そのため、代表取締役が1人の子会社において、株主総会決議により代表取締役の選定を行うことは、登記実務の観点からも、変更登記の際に必要な株主総会に出席した全取締役の印鑑や印鑑証明書の収集等の業務負担を大幅に削減できるというメリットがあります。

〔参考資料〕

- ・ 大庭広紀ほか「子会社機関業務の合理化の手法」BUSINESS LAW JOURNAL146号(2020)34頁～42頁
- ・ 松井信憲『商業登記ハンドブック〔第4版〕』(商事法務、2021)151頁、399頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q20 監査等委員会設置会社における重要な業務執行の決定の委任

Q 監査等委員会設置会社において、これまで取締役会付議事項であった重要な業務執行の決定を取締役に委任する場合、どのような方法があるでしょうか。

A

取締役会で委任の相手方となる取締役の役職を指定して決議する方法が一般的ですが、このほか、委任の相手方となる取締役個人を特定して取締役会で決議する方法があります。

解説

1 問題の所在

平成 26 年改正会社法により、株式会社の新しい機関設計として導入された監査等委員会設置会社においては、取締役会は会社の業務執行者の監督を行うことが重視されており、社外取締役が取締役の過半数である場合または定款に定めがある場合には、重要な業務執行の決定の多くを取締役に委任することが認められています（会社法 399 条の 13 第 5 項・6 項）。この点、会社法には取締役への委任の方法等についての定めが置かれていないため、どのような方法により委任をすることができるか、その方法が問題となります。

2 取締役への委任方法と留意点

監査等委員会設置会社において、重要な業務執行の決定を取締役に委任をする場合は、上記 1 のとおり、社外取締役が過半数であるか、定款に委任できる旨の定めがあることが必要であり、そのうえで次のような方法で委任することが考えられます。

- ① 特定の個人ではなく、代表取締役や業務執行取締役などの役職に選任された者を指定して委任する
- ② 特定の取締役個人を指定して委任する

上記①の場合は、

ア 特定の職位にある取締役に対して委任する旨（たとえば、「代表取締役に対して譲受価格●億円以下の他社株式譲受の決定を委任する」）

の取締役会決議をする場合、

イ 取締役会規程に定められた取締役会の付議事項以外を、取締役への委任事項とみなす場合

が考えられますが、上記イの場合は、疑義を避けるため、取締役会規程上の取締役会の付議事項の部分に、「その他の事項は当社代表取締役に委任する」などと明記しておくことが考えられます。

また、上記②の場合は、特定の個人を指定して委任する旨（たとえば、「代表取締役●●氏に対し、取引銀行から●億円以下の融資を受けることの決定を委任する」）の取締役会決議を行うこととなりますが、②の方法は実務的にはまれなケースと考えられます。

<取締役会規程の定め方の例>

第●条（付議事項）

取締役会は次の事項を決議する。

- (1) 会社の運営に関する基本方針
- (2) 内部統制システムの整備
- (3) 経営計画
- (4) ……

2. 取締役会は、重要な業務執行の決定のうち前項各号のいずれにも該当しない事項を取締役社長に委任する。

〔参考資料〕

- ・ 田中亘『会社法〔第4版〕』（東京大学出版会、2023）334頁～337頁
- ・ 中村直人編著『取締役・執行役ハンドブック〔第3版〕』（商事法務、2021）149頁～153頁

*特に区別を要する場合を除き、上場会社・3月決算会社・監査役会設置会社をモデル事例とする。

Q21 執行役員兼務取締役に対する執行役員としての退職慰労金支給

Q 取締役および執行役員への退職慰労金制度がない会社において、退任する使用人（執行役員）兼務の取締役に対して、長年の功労に報いるために退職慰労金を付与する場合、取締役としての退職慰労金付与の株主総会決議を経ずに、使用人（執行役員）としての退職慰労金を支給することは可能でしょうか。

A

取締役に対する報酬の株主総会決議において、使用人給与分が取締役報酬に含まれてないことが明示されていることが前提ですが、執行役員の退職慰労金の体系が確立していれば、株主総会決議を経なくても、確立した体系に基づく使用人（執行役員）としての退職慰労金の支給は可能です。執行役員の退職慰労金の体系が確立していない場合は、株主総会決議を経ずに退職慰労金の支給をすることはできません。

解説

1 問題の所在

執行役員兼務取締役の退職慰労金が、取締役の職務執行の対価として支給される場合は株主総会決議が必要となりますが、使用人（執行役員）としての退職慰労金と評価できるのであれば、株主総会決議が不要となるのか問題となります。

2 退職慰労金の報酬該当性

取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益（以下「報酬等」といいます）は、定款または株主総会決議によって定めなければならないとされています（会社法 361 条 1 項）。この点、取締役の退職慰労金は終任した取締役に対し支払われるものですが、在職中の職務執行の対価として支給される限り報酬等の一種であり、定款・株主総会決議により額を定めなければならないとされています（最二判昭和 39・12・11 民集 18 卷 10 号 2143 頁）。

取締役に退職慰労金を支給するにあたって株主総会決議を必要としている趣旨は、他の報酬等と同様に、取締役のお手盛りを防止する必要性から、株主総会による監視をすることにあります。退職慰労金は退任取締役に支

給されるものではありませんが、退任取締役への支給額が現職の取締役が将来退任する際の支給額を決めるための先例となるため、お手盛りのおそれがないとはいえません。そうだとすると、使用人（執行役員）としての退職慰労金の体系が確立しており、その体系に基づく退職慰労金の支給であれば取締役のお手盛りの危険性は低いといえます。

使用人兼務取締役の使用人給与分が取締役の報酬等に含まれるか否かについては争いがありました。最高裁判例（最三判昭和 60・3・26 判時 1159 号 150 頁）においても、「取締役の報酬額には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれない」旨明示してされた取締役の報酬額改定の株主総会決議につき、①使用人として受ける給与の体系が明確に確立されている場合において、②別に使用人として給与を受けることを予定しつつ、取締役として受ける報酬額のみを株主総会で決議することとしても、取締役としての実質的な意味における報酬が過多ではないかどうかについて株主総会がその監視機能を十分に果たせなくなるとは考えられないとして、会社法 361 条（当時は旧商法 269 条）の脱法行為には当たらないと判示しており、使用人分給与は条件付きで取締役の報酬等に含まれないと判断しています。

上記②については、どのような事情があれば「予定」したといえるかが問題となりますが、一般的には、報酬決議に際して使用人給与分が含まれてないことを明らかにする必要があると解されています。

このような判示からすれば、取締役の在職中の報酬のみならず退職慰労金も同様に考えられ、すなわち取締役に対する報酬の株主総会決議において、使用人給与分が取締役報酬に含まれてないことが明示されていることが前提ですが、執行役員の退職慰労金の体系が確立していれば（執行役員に対する退職慰労金の支給規程があり、その支給規程に基づいて支給されるべき執行役員としての退職慰労金部分が明白であるような場合）、退職慰労金の体系に基づく退職慰労金の支給は可能です。

しかし、執行役員の退職慰労金の体系が確立してないにもかかわらず、執行役員としての退職慰労金を支給することはできない（取締役の報酬は株主総会決議で定めなければならないとしている会社法 361 条の脱法行為と評価されるおそれが高い）といえます。

本件では、執行役員への退職慰労金制度がない会社とのことですので、執行役員の退職慰労金の体系が確立しているとはいえないため、執行役員としての退職慰労金を支給することはできないと考えられます。

もともと、上記最高裁判例（最三判昭和 60・3・26）が示した①②の要件は、使用人分給与分と称して実質的に取締役の職務執行の対価として多額の財産上の利益が株主の関与なく支払われるといった脱法行為の防止を意図したものであり、基本的には所有と経営が分離し、かつ法律・判例を熟知した法務スタッフの揃っていることが多い上場会社に迎合的なルールというべきであり、中小閉鎖会社の紛争においてはより柔軟な解釈をする必要があるという見解もあります。

具体的には、たとえば、当該会社の一人株主である経営者の了承の下で使用人給与分が決まっているといった当該会社の実情からして株主総会の関与なしに使用人分給与が支払われたとしてもお手盛りのおそれがないと認められるときは、上記①②の要件を充たさなくても、使用人兼務取締役は使用人給与分の支払いを受けられると解すべきとされており、この見解からすれば、退職慰労金も同様に考えることができるでしょう。

3 経営トップに近い執行役員に対する報酬を使用人給与とすることの問題点

執行役員兼務取締役が代表権を持つ場合や、代表権を持つ者の指揮監督を受けない場合等、経営トップに近い役割を果たす場合はさらに留意が必要です。

この場合、執行役員兼務取締役は、その職務の実態からして、従業員としての要素はほぼ失われています。それにもかかわらず、取締役報酬とは別に上記最高裁判例（最三判昭和 60・3・26）の「明確に確立されている使用人としての報酬体系」に沿った報酬を支給する理由はそもそも見出しがたく、その合理性は失われつつあること、特に、執行役員分の報酬に業績連動報酬や株式報酬を含める形とした場合は、従業員一般の給与体系とはかけ離れ、その具体的な内容の決定について裁量的な判断が伴うことから、もはや上記最高裁判例（最三判昭和 60・3・26）の前提は失われるという指摘があります。その上で、今後の実務では、執行役員兼務取締

役が経営トップに近い役割を果たし、従業員としての実質が失われているのであれば、執行役員分の報酬支給を取りやめ、取締役としての報酬に一本化させることが考えられること、実務上の傾向としても、取締役が執行役員を兼務する場合に、使用人分給与を支給する例は減少しているように思われることが指摘されています。

以上のような見解および実務動向を踏まえると、所轄部門のトップとしてかつ経営陣の一員として業務執行にあたる執行役員兼務取締役について、退職慰労金を含めた報酬を取締役への報酬等一本にせず、取締役報酬等+執行役員分の報酬等で支払うのは、近時の潮流に逆行するものといえます。

また、(i)執行役員分の報酬等が、取締役を兼務していない（純粹に使用人である）執行役員の報酬体系と実質的にみて一体的・統一的とはいえないような場合、(ii)執行役員分の報酬等が多額であるにもかかわらず、事業報告の「株式会社の会社役員に関する重要な事項」（会社法施行規則 121 条 11 号）として開示されていない場合、(iii)取締役としての報酬等と執行役員としての報酬等の総額が株主総会で決議された取締役の報酬等の総額の枠内を超える場合には、会社法 361 条への抵触が問題とされるリスクが残るといえます。

〔参考資料〕

- ・ 江頭憲治郎『株式会社法〔第 9 版〕』（有斐閣、2024）471 頁～475 頁、486 頁～488 頁
- ・ 落合誠一編『会社法コンメンタール第 8 巻 機関（2）』（商事法務、2009）158 頁～161 頁
- ・ 倉橋雄作『執行役員の実務』（商事法務、2018）152 頁～153 頁
- ・ 田辺総合法律事務所 = 弁護士法人色川法律事務所編『Q&A 兼務役員の法務と実務——企業集団における人材活用』（商事法務、2020）110 頁～111 頁