

目 次

はじめに

第 1 章 執行役員制度の趣旨	1
1 執行役員制度とは	2
2 執行役員制度の効果	4
3 執行役員と兼務役員との相違	7
第 2 章 執行役員の義務と責任	9
1 忠実義務	10
2 指揮命令服従義務	12
3 法令遵守義務	14
4 競業避止義務	16
5 業務報告義務	18
6 部下の監督義務	20
7 損害賠償責任	22
第 3 章 執行役員の選任	25
1 選任の基準	26
2 選任の手続き	28
3 候補者選任の方法	30
4 任期の設定	32
5 任期の長さ	34
6 辞令と就任承諾書	36
7 役位の設定	38

8	取締役との兼任	40
9	社外執行役員招聘の留意点	42
第4章 執行役員の退任		45
1	退任の要件	46
2	再任しない条件	48
3	再任しなかった者の処遇	50
4	辞任の申し出	52
5	解任・解雇の事由	54
6	解任・解雇の手続き	56
7	定年制	58
8	退任執行役員の競業防止策	60
9	退任執行役員による競業への対抗策	62
第5章 執行役員の職務と権限		65
1	職務の内容	66
2	職務の特徴	68
3	担当職務の決定手続き	70
4	担当職務の変更	72
5	職務権限付与のポイント	74
6	職務権限の範囲	76
7	執行役員営業部長の職務権限	84
8	執行役員支店長の職務権限	86
9	執行役員工場長の職務権限	88
10	権限行使の心得	90
11	予算の執行	92
12	予算支出の許可事項	94
13	予算の超過	96

第6章 執行役員の業務目標	99
1 業務目標設定の目的	100
2 業務目標設定の手順	102
3 処遇への反映	104
4 営業部門担当執行役員の業務目標	106
5 店頭販売部門担当執行役員の業務目標	108
6 生産部門担当執行役員の業務目標	110
7 商品開発部門担当執行役員の業務目標	112
8 研究部門担当執行役員の業務目標	114
9 経理部門担当執行役員の業務目標	116
10 人事部門担当執行役員の業務目標	118
11 総務部門担当執行役員の業務目標	120
第7章 執行役員の業績評価	123
1 業績評価の目的	124
2 業績評価の実施方法	126
3 営業部門担当執行役員の業績評価	128
4 店頭販売部門担当執行役員の業績評価	130
5 生産部門担当執行役員の業績評価	132
6 商品開発部門担当執行役員の業績評価	134
7 研究部門担当執行役員の業績評価	136
8 経理部門担当執行役員の業績評価表	138
9 人事部門担当執行役員の業績評価	140
10 総務部門担当執行役員の業績評価	142
第8章 執行役員の報酬	145
1 株主総会の決議	146

2	報酬の決定基準	148
3	報酬の構成	150
4	執行役員報酬と部長給与との格差	152
5	執行役員と取締役との報酬格差	154
6	常務執行役員と執行役員との報酬格差	156
7	専務執行役員と常務執行役員との報酬格差	158
8	役位を設けない場合の報酬格差	160
9	報酬の支払い	162
10	報酬の引き上げ	164
11	休職中の報酬	166
12	年俸制の適用	168
13	取締役執行役員の報酬の決め方	170
14	取締役執行役員報酬の決定手続き	172
第9章 執行役員の賞与		175
1	賞与の支給原資と株主総会決議	176
2	賞与の取り扱い	178
3	賞与支給額の算定方式	180
4	業績評価の基準	182
5	取締役執行役員の賞与の取り扱い	184
6	取締役執行役員賞与の決定手続き	186
第10章 執行役員の退職慰労金		189
1	退職慰労金の株主総会の決議	190
2	退職慰労金の取り扱い	192
3	退職慰労金の決定基準	194
4	退職慰労金の決め方	196
5	Σ (役位別定額または報酬×役位別期間) 方式とは	198

6	Σ （役位別定額または報酬×役位別倍率×役位別期間）方式とは	200
7	退任時報酬× Σ （役位別倍率×役位別期間）方式とは	202
8	退任時報酬×執行役員在任期間方式とは	204
9	退任時報酬×在任年数別支給率方式とは	206
10	役位別倍率の決め方	208
11	支払日	210
12	功労金の加算	212
13	制裁としての退職慰労金の減額・不支給	214
14	執行役員昇格時の社員分退職金の取り扱い	216
15	取締役昇格時の退職慰労金の取り扱い	218
16	取締役執行役員の退職慰労金の取り扱い	220
第11章 執行役員の福利厚生		223
1	社会保険	224
2	生命保険	226
3	慶弔見舞金	228
4	健康診断	230
5	人間ドック	232
6	ストックオプション	234
第12章 執行役員の出張旅費		237
1	出張扱いの基準	238
2	交通機関の利用基準	240
3	宿泊料と日当の決め方	242
4	出張旅費節減の工夫	244
5	海外出張旅費の種類	246
6	海外出張の宿泊費と日当	248

7 海外旅行傷害保険への加入	250
第13章 執行役員の表彰と懲戒	253
1 表彰	254
2 懲戒の事由と方法	256
3 訓戒（譴責、戒告）	258
4 減給	260
5 出勤停止	262
6 停職	264
7 懲戒解雇	266
8 諭旨退職（諭旨解雇、依願退職）	268
9 懲戒処分実施の4原則	270
第14章 執行役員会	273
1 執行役員会の設置	274
2 執行役員会の機能	276
3 執行役員会の構成	278
4 執行役員会の種類	280
5 執行役員会の議事運営	282
第15章 経営環境の変化への対応	285
1 若手の登用	286
2 女性の登用	289
3 外国人の登用	292
4 経営課題への対応	295
5 執行役員制度の見直し	298
6 見直しの内容と体制	300

第1章 執行役員制度の趣旨

1 執行役員制度とは

Question 最近、経営の効率化や意思決定の迅速化などを目的として、執行役員制度を導入する会社が増加しているということですが、執行役員制度とはどのようなものですか。

Answer 取締役会において選任され、代表取締役社長の指揮命令を受けて、本社部門、事業部門など、個々の組織の業務を執行する責任者（執行役員）を選任する制度を「執行役員制度」といいます。

解 説

1 執行役員と執行役員制度

会社法は、「重要な人事は、取締役会において決定しなければならない」と定めています。また、会社全体の業務を執行する者は、代表取締役社長です。

取締役会において選任され、代表取締役社長の指揮命令を受けて、本社部門、工場、支店、研究所などの組織の長として、その組織の業務を執行する責任者を「執行役員」といいます。

執行役員の役割は、豊かな業務経験と強いリーダーシップにより、本社部門、工場、支店、研究所などの組織の長として、会社全体の経営方針を踏まえ、担当する部門の業務を執行することです。

執行役員は、会社法上の「取締役」ではありません。しかし、担当する部門の業務執行権を与えられています。そして、その権限の範囲内で責任を負います。

執行役員を選任し、代表取締役社長の指揮命令のもとに、本社部門、工場、支店、研究所などの組織の長として、その組織の業務を執行させる制度を「執行役員制度」といいます。

2 執行役員の特徴

執行役員の特徴は、

- ・担当する業務の範囲が特定されていること
- ・重い業務責任を負っていること
- ・業務執行に関し、大きな権限を与えられていること

などです。

執行役員制度の概要

定 義	代表取締役社長の指揮命令を受けて、特定の部門の業務を執行する者を選任すること
目 的	業務の効率化、意思決定の迅速化を図ること
役 割	特定の部門の業務を効率的に執行し、会社の業績に貢献すること
権 限	担当する業務を執行する権限
選 任	取締役会
任 期	会社の自由（1年または2年としている会社が多い）
定 数	特に制限はない

2 執行役員制度の効果

Question 執行役員制度には、どのような効果が期待できますか。

Answer 経営の効率化、意思決定の迅速化、業務執行区分の明確化、取締役会の機能強化などの効果が期待できます。

解 説

執行役員制度には、主として、次のような効果が期待できます。

1 経営の効率化・意思決定の迅速化

現在、経営を取り巻く環境は、きわめて激しい勢いで変化しています。このため、会社としては、環境の変化に即応して迅速に意思決定を行うことが必要です。意思決定が遅れると、せっかくのビジネスチャンスを逸することになります。

意思決定を迅速に行い、環境変化に即応するためには、業務の第一線のリーダーに大きな権限を付与し、行動の裁量性を確保することが必要です。

執行役員制度は、本社部門、工場、支店、研究所などの責任者に大きな権限を付与するものであるため、環境変化に即応し、組織としての意思決定を迅速に行うことが可能となります。これにより、経営の効率化が図られます。

2 業務執行区分の明確化

「会社全体の経営方針の決定と取締役の業務執行の監督」という業務と「個々の組織（本社部門、事業部門）の業務執行」とは、本来的に質の異なるものです。このため、それぞれの執行者を区分し、責任の所在を明確にすることが望ましいといえます。

執行役員制度の導入により、

- ・会社全体の経営方針の決定と取締役の業務執行の監督を行う者（取締役）
- ・個々の組織（本社部門、事業部門）の業務を執行する者（執行役員）

が区分され、責任の所在が明確になります。

3 取締役会の機能の強化

取締役会は、本来的に、「会社全体の経営方針の決定と取締役の業務執行の監督」という業務を行う機関です。ところが、現実には、個々の組織（本社部門、事業部門）の業務執行に係る事項も取り扱っています。

経営を取り巻く環境が複雑化していることや、会社間の競争が激しくなっていることを考えると、取締役会は本来の機能に専心することが望ましいでしょう。

執行役員制度を実施することにより、取締役会は、「個々の組織（本社部門、事業部門）の業務執行に係る事項の処理」から解放され、「会社全体の経営方針の決定と取締役の業務執行の監督」という本来の業務に専心することが可能となります。

図表 執行役員制度の効果

・ 業務執行に係る意思決定を迅速に行える
・ 部門の最高責任者（部門長）の責任と役割を明確にできる
・ 部門長に大きな権限を付与するので、業務執行意欲を向上することができる
・ 取締役会の機能と役割を純化することができる
・ 経営環境の変化に迅速に対応できる