

# 目 次

## 改訂にあたって

<b>第1章 執行役員制度</b> .....	1
第1節 執行役員制度規程.....	2
第2節 執行役員就業規則.....	17
第3節 執行役員制度検討委員会規程.....	30
<b>第2章 職務権限と業務の執行</b> .....	35
第1節 執行役員職務権限規程.....	36
第2節 執行役員業務目標規程.....	51
第3節 執行役員予算執行規程.....	57
第4節 執行役員業務報告規程.....	64
第5節 執行役員業績評価規程.....	68
第6節 執行役員リスクマネジメント規程.....	76
第7節 執行役員危機管理規程.....	85
第8節 執行役員接待費支出規程.....	95
第9節 取引先慶弔見舞金規程.....	99
<b>第3章 服務規律・コンプライアンス</b> .....	107
第1節 執行役員服務規律規程.....	108
第2節 執行役員コンプライアンス規程.....	116
第3節 執行役員業務監査規程.....	121
第4節 執行役員競業避止規程.....	130
第5節 執行役員懲戒規程.....	133

## 目次

<b>第4章 任 免</b> .....	137
第1節 執行役員指名委員会規程.....	138
第2節 取締役・執行役員兼務規程.....	144
第3節 執行役員定年規程.....	151
第4節 顧問規程.....	153
<b>第5章 報酬・賞与・退職慰労金</b> .....	157
第1節 執行役員報酬・賞与規程.....	158
第2節 執行役員年俸規程.....	164
第3節 執行役員ストックオプション規程.....	168
第4節 執行役員退職慰労金規程.....	175
<b>第6章 出張と出張旅費</b> .....	183
第1節 執行役員出張規程.....	184
第2節 執行役員出張旅費規程.....	189
第3節 執行役員海外出張旅費規程.....	193
<b>第7章 福利厚生</b> .....	197
第1節 執行役員貸付金規程.....	198
第2節 執行役員生命保険規程.....	203
第3節 執行役員慶弔見舞金規程.....	205
第4節 執行役員業務災害特別補償規程.....	208
<b>第8章 健康管理・休暇・自己啓発支援等</b> .....	213
第1節 執行役員生活習慣病検診規程.....	214
第2節 執行役員人間ドック受診規程.....	216
第3節 執行役員ガン検診規程.....	218
第4節 執行役員禁煙手当規程.....	220

第5節	執行役員健康手当規程	222
第6節	執行役員年休計画の付与規程	224
第7節	執行役員リフレッシュ休暇規程	226
第8節	執行役員私傷病休職規程	228
第9節	執行役員自己啓発手当規程	231
第10節	執行役員外国語習得奨励金規程	234
第11節	執行役員資格取得奨励金規程	237
第12節	執行役員・若手社員交流会規程	240
第13節	執行役員特別褒賞金規程	242
第14節	執行役員パワハラ防止規程	244
第15節	執行役員インサイダー取引防止規程	247
第16節	執行役員大地震対応規程	250
第17節	退任執行役員死亡弔慰金規程	253
<b>第9章</b>	<b>執行役員会</b>	<b>255</b>
第1節	執行役員会規程	256
第2節	経営戦略会議規程	261

---

## 第1章

---

# 執行役員制度

## 第1節

# 執行役員制度規程

## 1 規程の趣旨

### (1) 取締役会の現状

株式会社の場合、取締役会は、経営の最高の意思決定機関として位置付けられています。

取締役会は、本来的に、取締役全員で会社の経営方針や経営計画を討議し、決定を下すための機関です。しかし、現状は、取締役の大半がいわゆる「兼務役員」であるため、「経営を管理監督する機能」と「一定の事業を執行する機能」とが混在しています。

また、取締役全員で経営方針や経営計画を徹底的に討議し、一定の結論を下すためには出席者が一定人数以下であることが必要です。取締役が30人も40人もいては、自由闊達な議論や、相互のディスカッションはとて期待できません。

現状をみると、取締役の人数があまりにも多いために、取締役会が形骸化、形式化している会社が少なくありません。議論らしい議論をすることなく、ただ単に取締役社長の報告を聞くだけで散会しています。

### (2) 執行役員制度の趣旨

現在、経営をめぐる環境にはきわめて厳しいものがあります。このような状況の中で会社が、従業員の雇用を守りつつ、持続的に成長発展していくためには、意思決定機関である取締役会を活性化させる必要があります。

また、現在、経営の健全性・透明性の確保（コーポレートガバナ

ンス)が強く求められていますが、コーポレートガバナンスの面から、「経営を管理監督する機能」と「一定の事業を執行する機能」とを明確に分離することが望ましいといわれます。

こうした問題意識から企画されたのが「執行役員制度」です。

執行役員制度は、

- ・ 総合的、大局的見地から経営方針を議論し、かつ、経営全体を管理監督する者（取締役）
- ・ 大きな権限を与えられて一定の事業や業務を責任をもって遂行する者（執行役員）

とを区分することにより、経営の効率化、意思決定の迅速化およびコーポレートガバナンスの実現を期するというものです。

### （3）執行役員制度の効果

執行役員制度は、

- ・ 経営の健全性、公正性の確保
- ・ 経営の効率化、意思決定の迅速化
- ・ 業務執行区分の明確化
- ・ 取締役会の機能の強化
- ・ 業務の遂行に優れた人材の登用
- ・ 会社の競争力の強化、業績の向上

などの効果が期待できる制度です。執行役員制度を導入する会社が増えています。

執行役員制度を導入するときは、あらかじめ、合理的、現実的な観点から制度の枠組み（フレームワーク）を決めておくことが必要です。

## 2 規程の内容

### （1）制度の目的の明確化

どのような分野においても、新しい制度を導入するときは、はじ

## 第1章 執行役員制度

めに、その目的を明確にすることが大事です。目的が明確にされていないと、導入しても成功しません。「他社が導入しているから」とか、「時代の流れになっているから」というような理由で導入しても、成功するはずはありません。

執行役員制度についても、同様です。導入するときは、あらかじめその目的を明確にしておくべきです。

執行役員制度の目的としては、一般的に、

- ・ 経営の健全性、公正性を確保すること
- ・ 経営の効率化、意思決定の迅速化を図ること
- ・ 業務執行区分の明確化を図ること
- ・ 取締役会の機能を強化すること
- ・ 業務の遂行に優れた人材を登用すること
- ・ 会社の競争力を強化し、業績の向上を期すること

などがあります。

### (2) 執行役員の選任基準

執行役員制度は、特定の管理部門あるいは事業部門の責任者に幅広い裁量権を与え、その部門の業務を執行させるという制度です。

このような制度の趣旨に沿って、執行役員の選任基準を定めます。選任基準は、合理的なものでなければなりません。制度の目的からすると、次のような基準を設けるのが合理的です。

- ・ 豊かな業務経験を有すること。会社の業務に精通していること
- ・ 経営感覚が優れていること
- ・ 指導力、統率力、行動力および企画力に優れていること
- ・ 執行役員にふさわしい人格、識見を有すること
- ・ 心身ともに健康であること

執行役員は、幅広い裁量権を与えられて、特定の事業部門、管理部門の業務を執行する者です。豊かな業務経験がなければ、その任務を遂行することは難しいでしょう。また、会社の業務や組織に精

通していない場合も、その任務を効率的、効果的に遂行することが困難です。

執行役員に経営感覚が要求されることは、当然のことです。経営感覚が劣っていると、その責任を達成することは困難です。

さらに、執行役員は、業務執行のリーダーであり、責任者であり、部下を指揮命令する立場にあります。このため、指導力、統率力、行動力、企画力が要求されます。

### (3) 選任の手続き

会社法は、「支配人その他の重要な使用人の選任および解任」は、取締役会の決議によって行わなければならないと定めています（第362条第4項第3号）。

執行役員の選任は、会社にとってきわめて重要な人事です。このため、取締役会の決議によることを定めます。取締役会に諮ることなく、社長が独断で執行役員を指名し、辞令を交付するようなことがあってはなりません。

なお、取締役会に対する執行役員の推薦については、

- ・社長が行う
- ・特別の委員会を設けて選任を行う

などがあります。

### (4) 取締役との兼任

取締役と執行役員との兼任については、「経営の健全性、公正性を確保するため、取締役は執行役員を兼任すべきでない。取締役は、経営全体の管理・監督に専念すべきである」という意見と、「意思決定の迅速化、人材の有効活用のため、必要に応じ、執行役員の兼任を認めるべきである」という意見とがあります。

どちらが正しく、どちらが正しくないということは、一概には断定できません。自らの会社の組織風土や経営方針などを踏まえて判断すべきです。

### (5) 定数

執行役員の定数を決めるか決めないかを明確にします。

執行役員制度は、一般に、部長、支店長、工場長、研究所長などのポストにある者に大きな権限を与え、その業務を遂行させるというものです。したがって、定数は特に設ける必要はないといえます。

### (6) 任期

取締役の任期は、会社法によって、2年以内（非公開会社は10年以内）と定められています。任期を定めることなく取締役を選任することは、会社法違反です。

これに対し、執行役員は、会社法上の役員ではないから、任期を定めなくても、法律に違反することはありません。

任期を定めるか定めないかは、それぞれの会社の自由です。執行役員は、一般の部課長とは異なり、幅広い裁量権を与えられて担当部門の業務を執行する者ですから、比較的短期の期間を定めて任用し、任期中の成果を評価して再任の可否を判断することが望ましいといえます。

任期を定めないと、就任期間、在任期間が長くなるにつれて、執行役員としての自覚と緊張感が薄れ、業務への取り組みがマンネリになる可能性があります。業務への取り組みがマンネリになると、優れた成果を収めることが難しくなります。

これらの事情を考慮すると、取締役と同じように任期制を採用するのがよいでしょう。

### (7) 会社との関係

執行役員と会社との関係については、雇用関係、委任関係などが考えられます。

一般的には、部長、支店長、工場長、研究所長などのポストにある者（従業員）を執行役員として任用し、社長の指揮命令の下に業務を執行させるケースが多いでしょう。社外から業務のスペシャリ

ストを招聘するというケースは少ないでしょう。このため、会社と執行役員との関係は、基本的に雇用関係とするのが現実的でしょう。

#### (8) 役位

執行役員の処遇については、

- ・ 役位を設ける
- ・ 役位は特に設けない

の2つがあります。役位を設ける場合には、

- ・ 2段階（上席執行役員、執行役員、または、常務執行役員、執行役員）
- ・ 3段階（専務執行役員、常務執行役員、執行役員）

などがあります。

#### (9) 退任の要件

執行役員の退任の要件を定めます。一般的には、次のいずれかに該当するときは退任とします。

- ・ 任期が満了したとき
- ・ 辞任を申し出て取締役会で承認されたとき
- ・ 定年に達したとき
- ・ 死亡したとき
- ・ 取締役会で解任されたとき

#### (10) 定年

執行役員について定年制を適用するかしないかを明確にします。定年制を設けないと、執行役員の高齢化に歯止めをかけることができなくなります。また、執行役員の人事ローテーションが停滞する可能性があります。

執行役員は、業務の執行責任者です。名誉職的なポストではありません。したがって、その年齢構成がいたずらに高齢化したり、その人事が停滞したりすることは、会社にとって好ましいことではありません。このため、定年制を実施するのがよいでしょう。なお、