

2016年2月5日 全23頁

CGコード開示の動向②

選任・指名の方針・手続等の現況

“So are they all, all honourable men—”¹

金融調査部 主任研究員
横山 淳

[要約]

- 2015年12月に、3月決算の上場会社によるコーポレートガバナンス・コードに基づく開示情報を記載した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の提出の期限を迎えた。
- 東証1部上場会社による10月末までの提出分では、経営陣幹部の選任・取締役候補の指名に関する手続を開示している監査役会設置会社・監査等委員会設置会社198社中88社(44.4%)において、任意の委員会への諮問を行っているとしている。
- 監査役会設置会社が任意に設置する指名のための諮問委員会のうち、約7割が社外者(社外取締役、社外監査役、社外有識者)を過半数とする構成を採用している。
- 選任・指名についての方針として、候補者の資質・属性を掲げる会社が多いが、「人格」、「見識」、「品性」といった抽象的・精神的事項を掲げる事例が特に多かった。それ以外では、「専門的知識」、「経営に関する経験」、(主に社内取締役・経営陣幹部について)「貢献、実績」、(社外取締役について)「独立性」を掲げる事例が多い。

はじめに ～CGコードに対応したCG報告書について.....	2
有識者会議とCGコード原案のとりまとめ.....	2
東証による規則化.....	3
コンプライ・オア・エクスプレインとCG報告書.....	3
1. 選任・指名の方針・手続の開示.....	4
(1) CGコードのポイント.....	4
(2) 手続に係わる開示.....	5
(a) 指名・選任プロセス.....	5

¹ William Shakespeare “Julius Caesar” Act 3 Scene 2.

(b) 指名に関する委員会の構成.....	7
(c) 指名に関する委員会の議長（委員長）、常勤者.....	9
(3) 方針に係わる開示.....	9
(a) 全般的な考え方.....	11
(b) 取締役（候補）・経営陣幹部に求める資質・属性等.....	12
(4) 個々の選任・指名についての説明.....	14
2. 取締役会のバランス、多様性及び規模.....	16
(1) CGコードのポイント.....	16
(2) バランスと多様性.....	16
(3) 規模.....	19
おわりに.....	19

はじめに ～CGコードに対応したCG報告書について

「コーポレートガバナンス・コード」（以下、CGコード）の適用開始から半年以上が経過し、2015年12月には、3月決算の上場会社によるCGコードに基づく開示情報を記載した「**コーポレート・ガバナンスに関する報告書**」（以下、CG報告書）の提出の期限を迎えた。本稿では、2015年10月末時点でCGコードに対応したCG報告書の提出が確認できた東京証券取引所（以下、東証）1部上場会社²（238社）を対象に、CGコードに基づく「コンプライ・オア・エクスプレイン」の現況を検証する。なお、本稿では、説明の都合上、開示事例を紹介するが、**これらをベスト・プラクティスとして推奨する意図や、批判する意図はないことを予めお断りしておく。**

本論に入る前に、CGコードを巡るこれまでの経緯を振り返っておきたい。

有識者会議とCGコード原案のとりまとめ

2014年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014—未来への挑戦—（「日本再興戦略改訂2014」）の中で、CGコードの策定が求められたことを受けて、金融庁と東証が共同事務局を務める「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」（以下、有識者会議）が設置された。有識者会議では、2014年8月以降、議論が重ねられ、2015年3月に「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方《コーポレートガバナンス・コード原案》～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」³（以下、「コード原案」）がとりまとめられた。

² 基本的には、「コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由」欄と「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」欄を設けたCG報告書を対象としているが、実質的に記載がないと判断されるものなどは適宜除外している。

³ 金融庁のウェブサイト（<http://www.fsa.go.jp/news/26/sonota/20150305-1/04.pdf>）に掲載されている。

東証による規則化

有識者会議による CG コード原案のとりまとめを受けて、東証は、2015 年 5 月、有価証券上場規程などの改正を行った。これによって、CG コードが、東証の上場制度の枠組みに取り入れられることとなった（適用は 2015 年 6 月）⁴。

コンプライ・オア・エクスプレインと CG 報告書

改正後の有価証券上場規程の中で、東証上場会社は、CG コードの定める原則（マザーズ及び JASDAQ の上場会社については、「基本原則」のみ）を「実施するか、実施しない場合にはその理由を説明する」ことを、企業行動規範上の「遵守すべき事項」として規定した⁵（東証有価証券上場規程 436 条の 3）。いわゆる「コンプライ・オア・エクスプレイン（Comply or Explain）」が、取引所規則上、義務付けられたのである⁶。

CG コードを実施しない場合の「エクスプレイン」（理由の説明）は、CG 報告書において行うことと定められた（東証有価証券上場規程 436 条の 3）。

また、CG コードに基づく規範の中には、（実施（コンプライ）しない場合ではなく）実施（コンプライ）するために情報開示が必要となるものがある。具体的には、いわゆる政策保有株式に関する開示（「CG コード」原則 1－4）、（独立社外取締役の）独立性判断基準（同原則 4－9）などである。こうした実施（コンプライ）のための開示についても、原則、CG 報告書において開示することと定められた（東証有価証券上場規程施行規則 415 条 1 項 2 号など）。

CG コードに対応した CG 報告書の提出は、適用初年度については「2015 年 6 月 1 日以後最初に開催する定時株主総会の日から 6 か月を経過する日まで」に提出することとされている（「コーポレート・ガバナンスに関する報告書記載要領（2015 年 10 月改訂版）」⁷前文）。つまり、3 月決算会社の場合、適用初年度は、遅くとも 2015 年 12 月までの提出が求められた。なお、2 年目以降は、「定時株主総会終了後遅滞なく提出する」⁸との運用が想定されている。

⁴ 拙稿「コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う東証上場規程等の改正」（2015 年 5 月 21 日付レポート）など参照（http://www.dir.co.jp/research/report/law-research/securities/20150521_009740.html）。

⁵ 「遵守すべき事項」であることから、実際には「実施」（コンプライ）していないにもかかわらず、「その理由の説明」（エクスプレイン）を怠るなど、これに違反した上場会社は、東証による制裁措置等（例えば、上場契約違約金の支払いなど（東証有価証券上場規程 509 条 1 項））の対象となり得る。

⁶ コンプライ・オア・エクスプレインの状況については、拙稿「CG コード開示の動向①『コンプライ・オア・エクスプレイン』の現況 “comply or explain” : that is the question」（2015 年 12 月 24 日付レポート）など参照（http://www.dir.co.jp/research/report/law-research/securities/20151224_010476.html）。

⁷ 東証のウェブサイト（<http://www.jpex.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008j85-att/tvdivq000000uvc4.pdf>）に掲載されている。

⁸ 東京証券取引所「『コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備について』に寄せられたパブリック・コメントの結果について」

（<http://www.jpex.co.jp/rules-participants/public-comment/detail/d1/nlsgeu0000007k0q-att/20150513-1.pdf>） No. 13～16。
なお、東証有価証券上場規程 419 条も参照。

1. 選任・指名の方針・手続の開示

(1) CGコードのポイント

CGコードは、経営陣幹部の選任と取締役（候補）の指名について、次のような開示を求めている。

【原則3-1. 情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

…中略…

(iv)取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

(v)取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

後述2で取り上げる「取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方」も、上記(iv)の「取締役の選任に関する方針・手続」と併せて開示すべきとされている（CGコード補充原則4-11①）。

また、具体的な指名などの手続のあり方としては、次のように独立性・客観性を担保すること（例えば、指名委員会等設置会社以外の場合、任意の諮問委員会を設置するなど）を求めている。

補充原則

4-10① 上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、例えば、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

加えて、経営陣幹部の選解任について、業績等の評価を踏まえて、公正かつ透明性の高い手続に従って実行することを求めている。

補充原則

4-3① 取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価も踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

なお、CG コード原則3-1(iv)(v)では、(取締役(候補)だけではなく)監査役(候補)の指名に当たっての方針・手続も開示対象となっている。しかし、本稿では、主として、**取締役(候補)の指名と経営陣幹部の選任に関する方針・手続**を取り上げることとする。これは、昨今のコーポレート・ガバナンスを巡る議論、すなわち、2014年の会社法改正が「**取締役会の監督機能**」の強化を重要な論点とし⁹、CGコードがいわゆる「攻めのガバナンス」(コード原案前文7項)を重視していることなどが、経営(マネジメント)の中核にいる経営陣幹部と、それに対する監督(モニタリング)の中核となるべき取締役の選任・指名プロセスに、どれだけ反映されているかに焦点を当てることを意図したものである。

(2) 手続に係わる開示

(a) 指名・選任プロセス

2015年10月までにCGコードに対応したCG報告書を提出した**238社中213社**において、CGコード原則3-1(iv)に係る開示として、取締役(候補)の指名や経営陣幹部の選任手続に関する記述が確認できた。

監査役会設置会社(183社)及び監査等委員会設置会社(15社)の場合、取締役(候補)の指名や経営陣幹部の選任手続に係る開示内容は、大まかに、次の①～③のパターンと「④その他」に分類される。

- ①「取締役会が決定する」というもの
- ②「社長(注1)が決定する」というもの
- ③「任意の委員会(注2)に諮問する」というもの
- ④その他

(注1) 個社によって、代表取締役、CEO などがある。なお、「代表取締役が人事担当役員と協議する」などの事例も、このパターンに分類している。

(注2) 個社によって、指名諮問委員会、指名・報酬諮問委員会、人事諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会など名称は異なる。

⁹ 例えば、太田洋・高木弘明『平成26年会社法改正と実務対応[改訂版]』(2015年、商事法務) p.13 など参照。

①は、会社法上の取締役会の権限を踏まえたものであろう。会社法では、監査役会設置会社や監査等委員会設置会社（いずれも取締役会が設置されている（会社法 327 条 1 項））においては、株主総会に提出する取締役選任議案の決定¹⁰（会社法 298 条 1 項 5 号、会社法施行規則 63 条 7 号イ）や、代表取締役等の選定（同 362 条 2 項 3 号、363 条 1 項 2 号）が、取締役会の権限とされている。もっとも、取締役会において実質的な議論・審議・決定がなされているのか、単に、形式的な承認を行っているのに過ぎないのか、については、残念ながら開示内容からだけではわからない事例が多い。仮に、後者であるとすれば、「**ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべき**」（CG コード補充原則 3-1 ①、下線は筆者による）の趣旨・精神に反する疑いがあると、筆者には思われる。言うまでもなく、情報利用者が知りたいのは、法律上の権限の所在ではなく、「実態」としてどのような決定プロセスを経て、取締役（候補）や経営陣幹部が決まるのか、であるからだ。

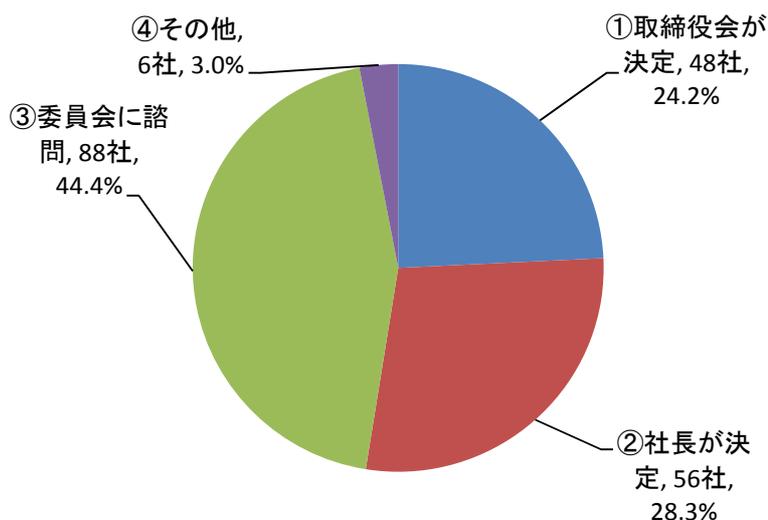
それに対して、②③は、会社法上の権限というよりは、その会社における指名・選任手続を、より「実態」面から説明したものといえるだろう。

②は、一般に、「社長の専権事項」¹¹として扱われることが多いとされる、わが国企業の指名・選任プロセスの「実態」を正直に開示した事例と考えられる。

③は、「**任意の諮問委員会を設置するなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべき**」とする CG コード補充原則 4-10①（下線は筆者による）などを意識した開示と思われる。

①、②、③、④それぞれの社数、割合は図表 1 の通りである。

図表 1 取締役（候補）指名・経営陣幹部選任の手続（指名委員会等設置会社を除く）



（出所）各社の CG 報告書などを基に大和総研金融調査部制度調査課作成

¹⁰ 江頭憲治郎『株式会社法 第 5 版』（有斐閣、2014 年）p. 555 など参照。

¹¹ 江頭憲治郎『株式会社法 第 5 版』（有斐閣、2014 年）p. 555 など参照。

監査役会設置会社・監査等委員会設置会社の **44.4%**が、③「委員会に諮問」を採用している。CGコード補充原則4-10①を踏まえた対応が、適用初年度において、既にある程度、普及していることがわかる。もっとも、その実態については、個社によって差がある（後述(b)参照）。

次いで、②「社長が決定」は28.3%、①「取締役会が決定」は24.2%となっている。さらに、これらの中にも、「社外取締役の意見・助言を反映する」、「社外取締役に事前説明を行う」など、一定の社外取締役が関与する仕組みを設けているというものが、18社確認できた。また、今後、任意の委員会の設置など、社外取締役が関与する仕組みを検討する旨を開示しているものが、11社あった。

「④その他」(3.0%)としては、「常務会」、「経営会議」、「会長と社長の協議」、「経営陣幹部」などがあつた。

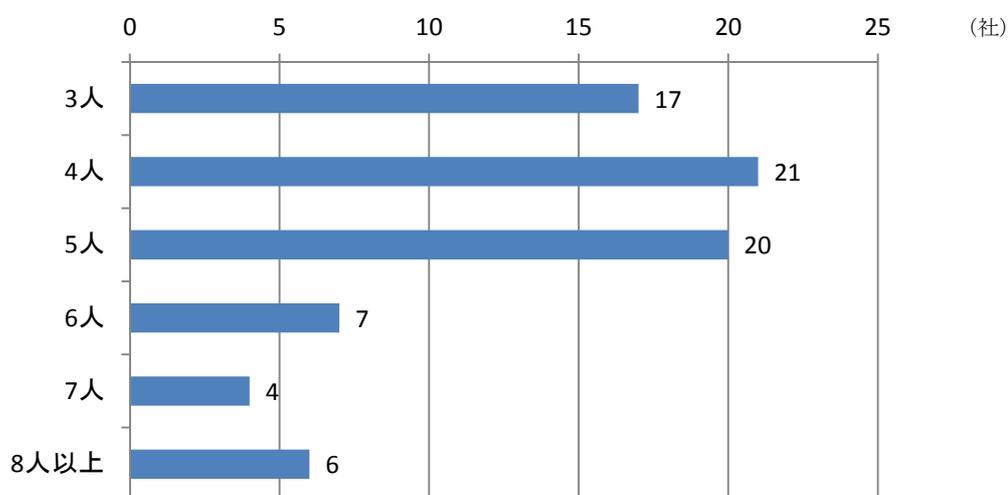
他方、指名委員会等設置会社（15社）は、いずれも「**指名委員会が決定する**」という内容であつた。これは、指名委員会等設置会社の場合、会社法上、株主総会に提出する取締役選任議案の決定権限が、社外取締役が過半数を占める指名委員会にあるとされていることを受けたものである（会社法404条1項）。

(b) 指名に関する委員会の構成

監査役会設置会社・監査等委員会設置会社で、指名に関する委員会を設置している88社のうち、**75社**については、CG報告書などにおいて、委員会の構成を開示している。

まず、委員会の構成員の数は、**平均4.7人**であつた。構成員の数別の社数は、図表2の通りである。4～5人構成とする会社が多く、平均値（4.7人）と比べて大きな違いはない。

図表2 任意の指名諮問委員会の構成員数と社数



（出所）各社のCG報告書などを基に大和総研金融調査部制度調査課作成

次に、指名に関する委員会の構成を、次の6種類に分類してみる。

- | |
|---|
| ①「社外のみ」……社外メンバー（社外取締役、社外監査役、社外有識者）のみで構成 |
| ②「社内1名、他は社外」……構成員中1名のみが社内メンバー（社内取締役、社内監査役）、他は社外メンバー |
| ③「社外過半数（①②を除く）」……構成員の過半数は社外メンバーだが、社内メンバーも複数存在 |
| ④「社外・社内同数」……社外メンバー、社内メンバーが同数 |
| ⑤「社内過半数（⑥を除く）」……構成員の過半数は社内メンバーだが、社外メンバーも1名以上存在 |
| ⑥「社内のみ」……社内メンバーのみで構成 |

その結果を示したのが、図表3である。

図表3 任意の指名諮問委員会の構成（社外・社内）

構成	社数	比率（注）
①「社外のみ」	4社	5.3%
②「社内1名、他は社外」	24社	32.0%
③「社外過半数（①②を除く）」	27社	36.0%
④「社外・社内同数」	12社	16.0%
⑤「社内過半数（⑥を除く）」	7社	9.3%
⑥「社内のみ」	1社	1.3%

73.3%

（注）端数処理の関係で、合計が「100%」となっていない。

（出所）各社のCG報告書などを基に大和総研金融調査部制度調査課作成

「例えば、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置すること」というCGコード補充原則4-10①を踏まえて、社外メンバーを過半数とするケース（①～③）が多数（73.3%）を占めている。ただし、すべてを社外メンバーとするケース（①）よりも、社内メンバーも交えるケース（②、③）が主流である。

また、社外メンバーと社内メンバーを同数とするケース（④）も一定数（16%）存在している。このうち半数以上（12社中7社）では、社外取締役が議長（又は委員長）を務めている（後述(c)も参照）。これもCGコード補充原則4-10①のいう「独立社外取締役を主要な構成員と

する」(下線部は筆者による)を意識した対応だと思われる。

他方、指名に関する委員会は設置しているものの構成員の過半数が社内メンバーというケース(⑤、⑥)も8社(10.6%)確認できた。CGコード補充原則4-10①との関係では、これらの会社(社内メンバーのみの会社も含め)は、いずれも「コンプライ」だとしている。その根拠はよくわからないが、社外取締役がメンバーに含まれている委員会が設置されたことをもって「独立社外取締役の適切な関与・助言」を得ているということかもしれない。

なお、社内メンバーのみで委員会を設置している事例も1社確認できた。この会社は、CG報告書において、(社外メンバーを含まない)委員会の答申内容に関して、社外取締役からも意見を聴取することとしているとの説明を行っている。これも意見聴取を通じて、「独立社外取締役の適切な関与・助言」を得ているという意図であろうか。

(c) 指名に関する委員会の議長(委員長)、常勤者

監査役会設置会社・監査等委員会設置会社が任意で設置する指名に関する委員会について、議長(委員長)に社外取締役が就任しているのは、**75社中42社(56%)**と過半数を占めている。

委員会のメンバーに常勤者を置くのは、**75社中7社(0.9%)**と限定的である。

(3) 方針に係わる開示

2015年10月までにCGコードに対応したCG報告書を提出した**238社中210社**において、CGコード原則3-1(iv)に係る開示として、取締役(候補)の指名や経営陣幹部の選任方針に関する記述が確認できた。

もともと、記述の方法は各社各様である。例えば、取締役(候補)・監査役(候補)・経営陣幹部を特に明確に区分せず、全体としての方針を記述する会社もあれば、社内取締役(候補)・社外取締役(候補)・社内監査役(候補)・社外監査役(候補)・経営陣幹部(執行役員)などに細かく分けて方針を記述する会社もある。また、全体に共通する総論的な方針を掲げた上で、取締役(候補)・監査役(候補)・経営陣幹部あるいは社内・社外について、各論的な方針を示すという記述方法を採用している会社もある。

《事例A 全体としての方針を記述する開示事例》

会社経営および事業推進に関する豊富な経験と幅広い知見を有し、また、多面観察評価による人間性を鑑み、当社が抱える課題の本質を把握し、経営体制の強化を図る能力を有する者について、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会にて審議し、指名しております。

(出所) ヤマトホールディングス「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」(2015年9月7日更新)

《事例B 総論的な方針を掲げた上で、各論的な方針を示す開示事例》

- ・取締役候補者については次の考え方…中略…
- (1) 当社取締役会は、様々な知識、経験、および能力を有する者により構成し、取締役の員数を12名以内とします。
 - (2) 社内取締役については、当社または各事業会社において経営に携わるなどの方法を通じ、事業に関する深い理解と知見を有する者の中から、グループ全体の経営の意思決定および業務執行の監督を担うに相応しい見識を持った人物を選任します。
 - (3) 独立社外取締役の割合を取締役の1/3以上とすることを旨とし、グローバル企業の経営者としての豊富な経験あるいは有識者としての深い知見を有する者等の中から、ガバナンス強化の役割を担う独立社外取締役に相応しく、且つ当社の独立性基準を満たす人物を複数名選任します。
- ・監査役候補者については次の考え方…中略…
- (1) 当社の監査役は、財務・会計に関する適切な知見を有する者を含み、その員数を6名以内とします。また、その半数以上は社外監査役とします。
 - (2) 社内監査役については、当社または各事業会社において経営または監査に携わるなどの方法を通じ、事業に関する深い理解と知見を有する者の中から、取締役の職務の執行の監査を的確、公正に行うことができる知識および経験を持ち、監査機能を担うに相応しい見識を持った人物を選任します。
 - (3) 社外監査役については、グローバル企業の経営者としての豊富な経験あるいは有識者としての深い知見を有する者等の中から、監査機能の充実の役割を担う独立社外監査役に相応しく、且つ当社の独立性基準を満たす人物を複数名選任します。
- …以下、略…

(出所) JFEホールディングス「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」(2015年10月29日更新)

このように上場会社によって、区分の方法が異なっていることから、本稿では、便宜上、明示的に「監査役(候補)」を対象とする方針を除外した上で、(取締役(候補)・経営陣幹部あるいは社内・社外といった区分を行わず)全体を統合して集計した結果を示している。そのため、性質の異なる事項(例えば、内容上、明らかに経営陣幹部を念頭に置いたと思われる事項と、明らかに社外取締役を念頭に置いたと思われる事項)が混在している場合があるが、ご理解をいただきたい。なお、明示的に社外取締役(又は独立社外取締役)を対象とする開示事項につき、特に重要だと思われる点は、個別に本文中で指摘している。

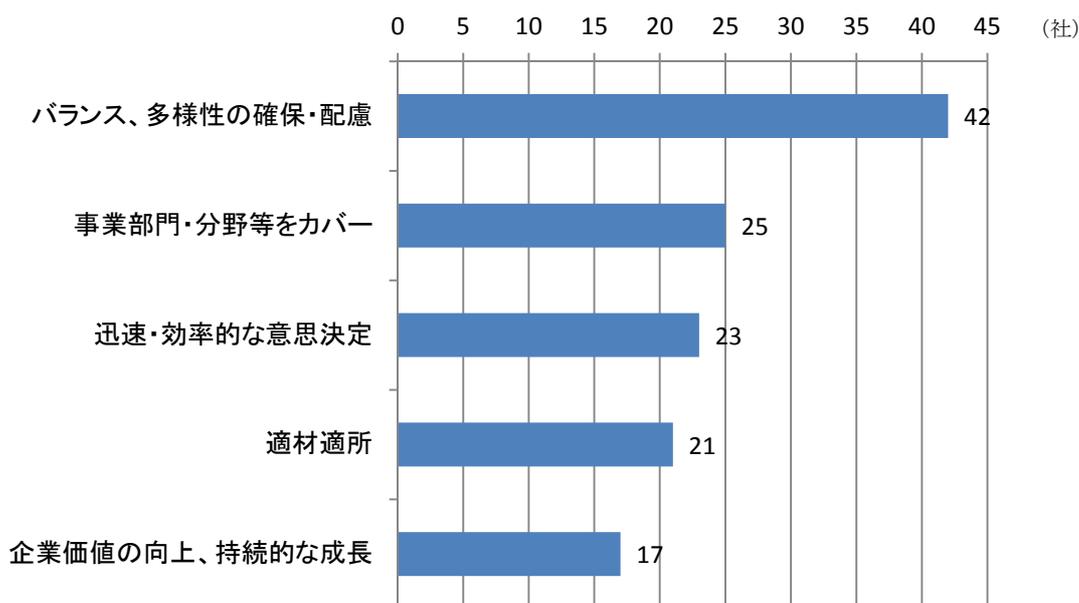
(a) 全般的な考え方

取締役（候補）の指名や経営陣幹部の選任方針に関する記述が確認された **210 社中 91 社** において（取締役（候補）個人に求める資質・属性等ではなく）取締役会全体（経営陣幹部全体）としての方針・方向性に関する説明がなされていた。

こうした取締役会全体としての方針・方向性を説明する場合、「取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべき」とされる後述 2 の取締役会全体の「バランス、多様性及び規模に関する考え方」（補充原則 4-11①）に関する開示とも関連・重複する部分が生じることとなる。実際、会社によっては、両者を一体的に記述する事例や、他方を参照させる事例もあった。

そのため、実態をより正確に把握するためには、原則 3-1 (iv)に加えて、補充原則 4-11①として開示された関連する記述も併せて分析することが望ましいが、便宜上、図表 4 では、原則 3-1 (iv)として開示された内容に限定して、その主なものを整理している。なお、10 社未満（開示のあった会社の 1 割未満）しか言及がなかった事項は、割愛している。

図表 4 主な取締役会全体（経営陣幹部全体）としての方針・方向性（重複あり）



(注) 10 社未満しか言及がない事項は割愛している。

(出所) 各社の CG 報告書などを基に大和総研金融調査部制度調査課作成

最も多かったのは「バランス、多様性の確保・配慮」(42 社)であった。これは「取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべき」とされる「取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方」（CG コード補充原則 4-11①、下線部は筆者による）を意識したものと考えられる。また、「迅速・効率的な意思決定」(23 社)も、取締役会の「規模」と関連する事項だと考えれば、同様に CG コード補充原則 4-11①を念頭においている可能性がある。

「事業部門・分野等をカバー」(25社)は、経営陣幹部の選任を想定した方針だと考えるのが素直だろう。また、わが国における伝統的なガバナンス・モデルの下では「取締役の大半が代表取締役＝社長を頂点とする業務執行担当ラインの一員である」¹²との指摘があることを踏まえると、各部門のヘッドを取締役として指名するという「実態」を正直に説明したものと解する余地もあるかもしれない。

「適材適所」(21社)、「企業価値の向上、持続的な成長」(17社)を掲げる会社も一定数確認される。これらは、確かに「正論」ではあるが、あまりに抽象的・一般的であり、ここから開示会社の指名・選任プロセスに対する考え方を読み取ることは難しい。

(b) 取締役（候補）・経営陣幹部に求める資質・属性等

取締役（候補）の指名や経営陣幹部の選任方針に関する記述が確認された **210社中200社**において、取締役（候補）の指名、経営陣幹部の選任に当たって重視する、個人の資質・属性等に関する説明が確認できた。

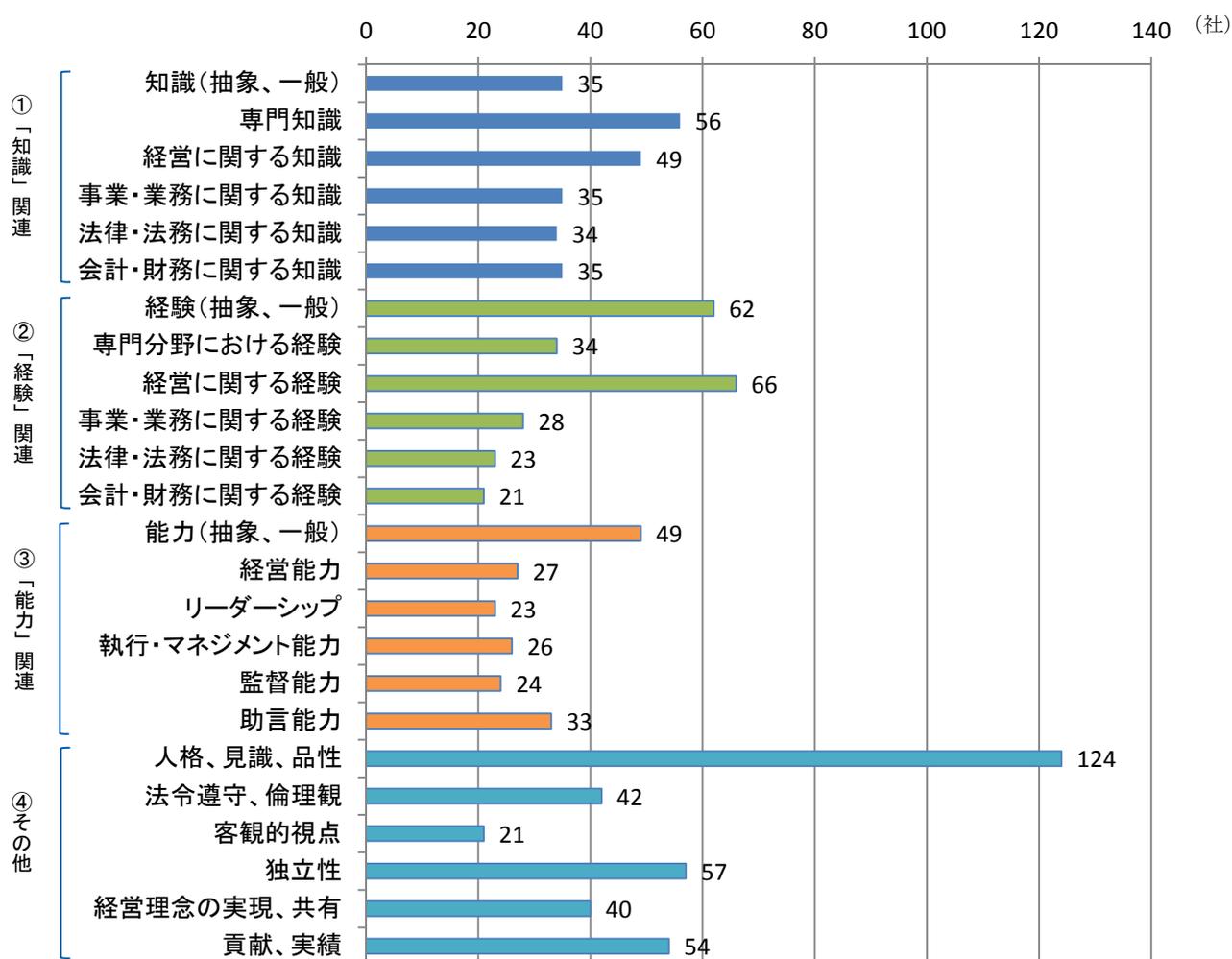
その意味では、CGコード原則3-1(iv)に基づく指名・選任方針の開示については、どのような人物を取締役（候補）・経営陣幹部とするか、という観点から記述する事例が主流となっているといえるだろう。

具体的な記述内容を見ると、ここでも「取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべき」とされる「取締役会の全体としての**知識・経験・能力**のバランス、多様性及び規模に関する考え方」（CGコード補充原則4-11①、下線部は筆者による）を意識したものか、「知識」、「経験」、「能力」という切り口から取締役（候補）・経営陣幹部に求められる資質・属性等を説明しているケースが多かった。

そこで、図表5でも、原則3-1(iv)として開示された取締役（候補）・経営陣幹部に求める資質・属性等を、①「知識」関連、②「経験」関連、③「能力」関連、④その他、に分類し、整理を行った。なお、20社未満（開示のあった会社の1割未満）しか言及がない事項は、割愛している。

¹² 落合誠一『会社法要説』（有斐閣、2010年）p.80。

図表5 取締役（候補）・経営陣幹部として重視する主な資質・属性等（重複あり）



(注) 20社未満しか言及がない事項は割愛している。

(出所) 各社のCG報告書などを基に大和総研金融調査部制度調査課作成

取締役（候補）・経営陣幹部として重視する資質・属性等として、特に多かったのが、「人格、見識、品性」(124社)といった抽象的・精神的事項であった。

上場会社の役員の資質として、これらの事項が重要であることは確かだろう。しかし、ここから、取締役（候補）の指名、経営陣幹部の選任についてのその上場会社の戦略・ポリシーといったものを読み取ることは困難である¹³。わざわざ「人格、見識、品性」といった資質を掲げているのは、「法令遵守、倫理観」(42社)を掲げるケースとも併せて、自社は「守りのガバナンス」を重視するとのメッセージを発信しようとしているのであろうか。それとも、よほどの人格者でなければ社内をまとめることが困難であるという自社の特殊事情を説明しているので

¹³ 拙稿『「相手の眼を見て話す」 『相手の眼を見て聞く』 コーポレートガバナンス・コード雑感V』（2016年1月7日付コラム）なども参照（http://www.dir.co.jp/library/column/20160107_010506.html）。

あろうか。

また、抽象的・一般的に「知識」(35社)、「経験」(62社)、「能力」(49社)を掲げている上場会社も多数見られた。これはCGコード補充原則4-11①のいう「知識・経験・能力のバランス、多様性」を踏まえたものと考えられる。いずれも上場会社の役員として重要な資質であることは確かだが、ここからその上場会社の戦略・ポリシーを読み取ることは困難であることは、前述の「人格、見識、品性」の場合と同様である。

上記以外では、取締役（候補）や経営陣幹部を前提としたこともあり、企業の「経営に関する知識」(49社)や、「経営に関する経験」(66社)を掲げる事例が多く見られた。

また、CGコード補充原則4-11①のいう「多様性」を意識したものか、異なる出身分野などにおける「専門知識」(56社)や「専門分野における経験」(34社)もよく見られた。

そのほか、社外取締役（又は独立社外取締役）を念頭に、「独立性」(57社)、「助言能力」(33社)を重視するとの開示も比較的多かった¹⁴。「独立性」は、CGコード原則4-9が策定・開示を求める「独立性判断基準」を意識したもの、「助言能力」は、同原則4-7(i)が独立社外取締役の役割・責務として「助言」を掲げていることを踏まえたものと推測される。

「貢献、実績」(54社)は、基本的には、経営陣幹部を念頭に置いたケースが多いものと思われる。CGコードにおいても、経営陣幹部の選解任について、「会社の業績等の評価を踏まえて、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべき」と定められている（同補充原則4-3①）。ただし、少数だが、社外取締役を念頭に「専門分野における実績」などを掲げる事例もあった。

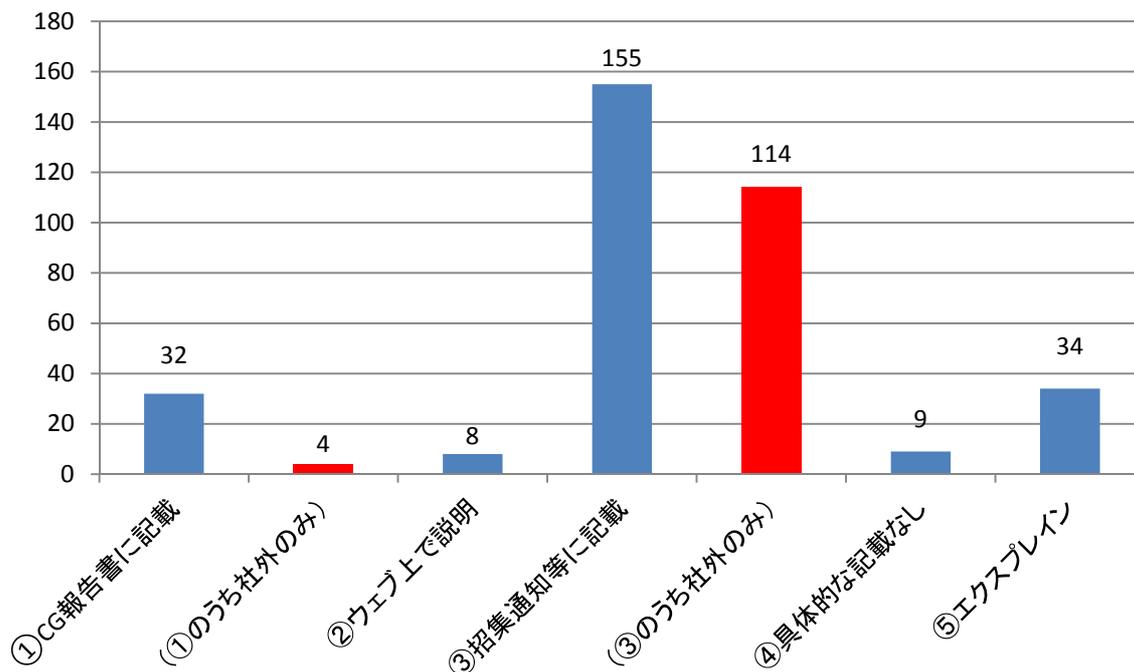
いずれにせよ、現在の自由な様式・記述による開示の下では、取組み姿勢を含め、各社の個性が浮かび上がり興味深い反面、上場会社間の比較・分析を行う上では限界がある。今後、社内取締役（候補）・社外取締役（候補）・社内監査役（候補）・社外監査役（候補）・経営陣幹部といった区分（せめて社外・社内の区分）別の開示が定着することを期待したい。

(4) 個々の選任・指名についての説明

2015年10月までにCGコードに対応したCG報告書を提出した238社において、CGコード原則3-1(v)、すなわち、取締役（候補）の指名や経営陣幹部の選任を行う際の「個々の選任・指名についての説明」の対応状況をまとめたのが、図表6である。

¹⁴ 「独立性」を掲げた57社は、いずれも社外取締役（又は独立社外取締役）について求める資質・属性である旨を明らかにしている。「助言能力」を掲げた会社については、33社中30社が社外取締役（又は独立社外取締役）について求める資質・属性である旨を明らかにしている。

図表6 「個々の選任・指名についての説明」の対応状況



(出所) 各社のCG報告書などを基に大和総研金融調査部制度調査課作成

株主総会招集通知・参考書類において開示している旨を記載している事例が最も多く、**155社**で確認できた。もっとも、そのうち114社においては、株主総会招集通知・参考書類に選任理由の記載があるのは、**社外取締役・社外監査役のみ**であり、**社内取締役・社内監査役**については略歴の記載しかなかった。これは、会社法施行規則（74、74条の3）に基づく開示をもって、CGコード原則3-1(v)も「コンプライ」したとの判断に基づくものであろう。

直接、**CG報告書**に「個々の選任・指名についての説明」を記載している事例は、**32社**と限定的であった（うち4社は、選任理由の記載は、社外取締役・社外監査役のみ）。

少数ではあるが、**自社ウェブサイト**上で説明している旨と、そのURLなどを記載する事例もあった（8社）¹⁵。

他方、原則3-1(v)を「**エクस्पライン**」としている会社は、34社確認できた。その中で、多くみられたのが、現在、社外取締役・社外監査役のみしか選任理由の開示を行っていないが、今後は、社内取締役・社内監査役についても開示を行う予定である、というものであった¹⁶。

これは、株主総会招集通知・参考書類に、**社外取締役・社外監査役のみ**について選任理由の記載があることをもって「コンプライ」とする前述の事例と、現状の開示の実態は、ほぼ同じである。ただ、こちらの事例では、CGコードに「コンプライ」したというためには、**社内取締**

¹⁵ もっとも、中にはURLなどの記載がなく、確認が困難な事例もあった。

¹⁶ 34社中31社で確認できた。他は、決定手続の変更について言及するものが2社、新任候補者と社外取締役・監査役のみ選任理由を記載するとするものが1社であった。

役・社内監査役についても（「略歴」だけではなく）、その者を取締役・監査役候補者とする「理由」の説明が必要だと判断したものと考えられる¹⁷。

なお、「説明」の具体的な内容については、全ての候補者についてほぼ同一の「説明」や、候補者ごとに異なる「説明」を行う場合でも、「〇〇としての知識及び経験を活かして」といった記述の「〇〇」の部分だけをその候補者の出身や履歴などに合わせて差し替えただけの記載がなされている事例が大半であった。

2. 取締役会のバランス、多様性及び規模

(1) CGコードのポイント

CGコードは、次のように取締役会のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、前記1で説明した取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示することを求めている。

補充原則

4-11① 取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。

(2) バランスと多様性

2015年10月までにCGコードに対応したCG報告書を提出した238社中、CGコード補充原則4-11①に係る開示として、取締役会全体の「バランス」に関する言及は181社で、「多様性」に関する言及は156社であることが、それぞれ確認できた。

私見だが、筆者は、「バランス」と「多様性」は、本来、別の概念だと考えている。すなわち、一般に、「バランス」は、全体の均衡・調和の方向性を示す概念であるのに対して、「多様性」は、分化・拡散の方向性を示す概念だと考えられるからである。しかし、CGコード上、両者の明確な定義は設けられていない¹⁸。また、開示事例を見ても、「バランス」と「多様性」を意識

¹⁷ 拙稿「CGコード開示の動向① 『コンプライ・オア・エクスプレイン』の現況」（2015年12月24日付レポート）参照。

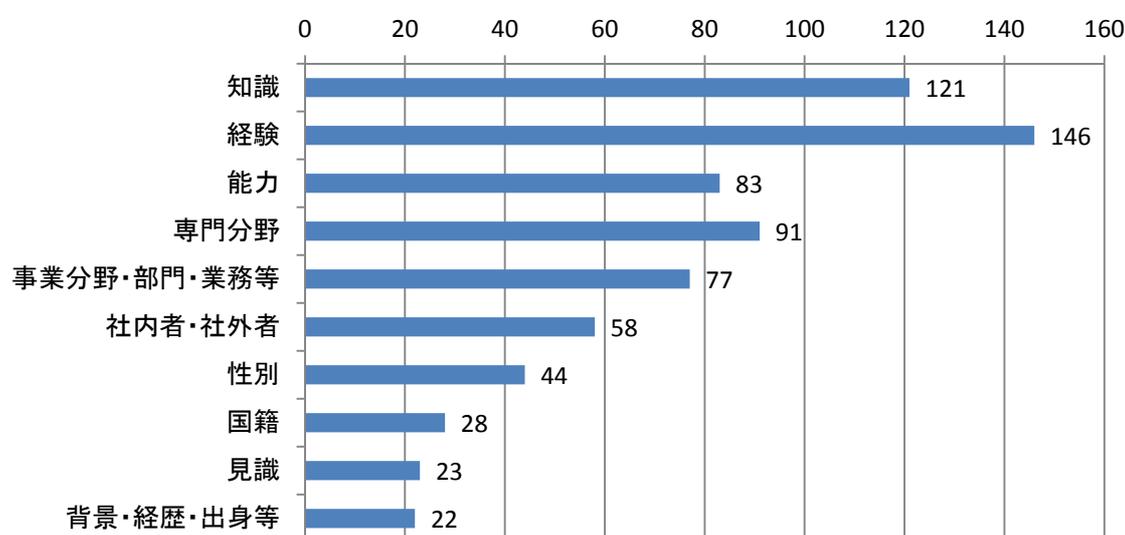
¹⁸ そもそもCGコードは、「本コードで使用されている用語についても、法令のように厳格な定義を置くのではなく、まずは株主等のステークホルダーに対する説明責任を負うそれぞれの会社が、本コードの趣旨・精神に照らして、適切に解釈することが想定されている」（コード原案前文10項）として、用語の解釈を「一義的には各会社の自主的な判断」に委ねる方針を採用している（油布志行・渡邊浩司・谷口達哉・中野常道「『コーポレートガバナンス・コード原案』の解説〔I〕」（『商事法務No.2062』（2015年3月15日号））p.50）。

的に書き分けていると考えられる開示事例が存在する一方、両者を一体として理解していると思われるケースも多かった。

その意味で、取締役会の「バランス」と「多様性」について、現時点で統一的なコンセンサスが形成されているとは考えにくい状況にあると考えられる。そのため、本稿でも、便宜上、「バランス」と「多様性」とを明確には区分せずに扱うこととする。

各社が、バランス、多様性として重視する要素を整理したのが、図表7である。なお、20社未満しか言及がない事項は、割愛している。

図表7 取締役会のバランス・多様性として重視する事項



(注) 20社未満しか言及がない事項は割愛している。

(出所) 各社のCG報告書などを基に大和総研金融調査部制度調査課作成

全体として、「知識」(121社)、「経験」(146社)、「能力」(83社)のバランス、多様性を掲げる事例が多く見受けられる。これは、基本的に、補充原則4-11①の文言をそのまま引いたものと考えられる。もっとも、3つの要素の中で、特に「経験」のバランス・多様性が重視されていることは、わが国の上場会社における取締役会構成に対する考え方の一つの傾向を示すものと解する余地があり、興味深い。

次いで、「専門分野」(91社)、「事業分野・部門・業務等」(77社)のバランス、多様性を掲げる事例が多い。特に、後者（「事業分野・部門・業務等」）は、社内取締役（特に、業務執行取締役）につき、部門間のバランスを念頭に置いたものと推測される。前記1で紹介した取締役（候補）・経営陣幹部の指名・選任方針（CGコード原則3-1（iv））について、「事業部門・分野等をカバー」と説明している上場会社と同様、各部門のヘッドを取締役として指名するという「実態」を正直に説明したものと解する余地もあるかもしれない。

その他、いわゆる「ダイバーシティ」の問題を踏まえて、「性別」(44社)、「国籍」(28社)

を挙げる会社も一定数確認された。その記載内容は「性別、国籍を問わず」適任者で構成するといった趣旨のものが多数であった。もっとも、一部、より積極的に取締役会構成の多様化を進める旨の説明を行っている事例も存在している。筆者は門外漢なので、コメントすべき立場にないが、各社の考え方が垣間見えて興味深い。

《事例C 積極的に取締役会構成の多様化を進める旨の開示事例》

取締役会は半数以上の独立役員で構成します。経歴、ジェンダー、国籍等の異なるメンバーで構成し、取締役会のダイバーシティを積極的に進めます。食品産業、一般産業、アカデミズム、ジャーナリズムなど、多様な専門分野、バックグラウンドを持つ候補者をバランスよく組み合わせることを方針にしています。

(出所) カルビー「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」(2015年9月30日更新)

なお、「〇〇についてのバランス、多様性」といった記載だけではなく、取締役会を構成すべきメンバーの具体的な属性を掲げて、バランス、多様性についての説明としている事例も見受けられた。

《事例D 具体的な属性を掲げて、バランス、多様性についての説明としている開示事例》

……前略……

社外取締役及び社外監査役は、性別を問わず、当社の社外役員の選任ガイドライン及び社外役員の独立性基準に基づき選任を行っています。また、社外取締役は、コーポレートファイナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、弁護士等の多様な専門性を、社外監査役は公認会計士、弁護士、監督行政の経験者、コンサルタント等の高い専門性を有する人材を選任するなどして、事業の競争力を伸ばしながら、健全で持続可能な成長が図れるよう、監督的立場である社外役員の知識・経験のバランスには十分配慮しています。

……以下、略……

(出所) 大東建託「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組み」(2015年6月1日)

こうした説明において、比較的よく掲げられた属性としては、「公認会計士を含む財務・会計専門家」(38社)、「弁護士を含む法律・法務専門家」(33社)、「経営者・元経営者」(31社)であった。

(3) 規模

2015年10月までにCGコードに対応したCG報告書を提出した**238社中176社**において、CGコード補充原則4-11①に係る開示において、「取締役会の規模に関する考え方」について言及があった。

そのうち、具体的な取締役会の人数を挙げて説明するものが**135社**、「迅速な意思決定」、「効率的・効率的な機能発揮」、「適切な規模」など定性的な説明のみであるものが**41社**、それぞれ確認できた。

もっとも、具体的な取締役会の人数を挙げた説明の中にも、(自社が考える適正規模ではなく)現在の取締役数や定款上の定員数を説明したものと考えられる事例が、少なくとも90社程度確認できた。その中には、単に「現在の取締役は〇名である」、「定款上、取締役は〇名以内と定めている」といった記述のみで「考え方」が示されていないケースや、「現在の取締役は〇名で、適切な規模である」といった特段の理由の説明もなく現状を肯定するケースなども散見された。

おわりに

最後に、CGコードに対応したCG報告書における主に「指名」に関連する開示事例を見てきた中で抱いた、筆者なりの感想を述べたい。なお、いずれも筆者の私見であることをお断りしておく。

紋切り型の記述

今回のCGコードに基づく開示においては、それが「コンプライ」であれ、「エクスプレイン」であれ、丁寧な説明を心掛けている上場会社がある一方、抽象的・表層的な表現や、CGコードの文言などを「繋ぎ合せた」だけの説明に終始している開示事例も、しばしば見受けられた。この傾向は、本稿で取り上げた取締役(候補)の指名等を巡る諸原則(原則3-1(iv)、補充原則4-11①など)においては、特に顕著に認められるように感じた。

もちろん、「適材適所」、「人格」、「見識」、「品性」といった選任方針自体は、ある意味で「正論」である。しかし、残念ながら、こうした「模範答案」のような開示を見て、興味を引かれる読み手(開示情報の利用者)がいるとは考えにくい。むしろ、立派だが紋切り型の文面の裏側に、何やら「本心」を隠しているように感じる可能性すらあるだろう。なぜなら、読み手が関心を持つのは、そつなく仕上げられた「模範答案」ではなく、その背後にある企業の「本心」だからだ。読み手に、このような受け止め方をされることは、企業にとっても、(実際に隠したい「本心」があるのならばともかく)不本意なことであるはずだ。

もちろん、こうした紋切り型の言葉を一部で用いていても、別途、自社の意図や考え方など

について丁寧な説明を行っている事例もある。しかし、その一方で、紋切り型の言葉・表現に終始している会社があることも、また事実である。

CG コードは、上場会社に対して、開示情報が「**正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべき**」ことを求めている（**基本原則 3**、下線は筆者による）。加えて、「経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続」を含む原則 3-1 に基づく開示については、特に「**ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべき**」ことも求めている（補充原則 3-1 ①、下線は筆者による）。

これらの諸原則を「コンプライ」しているという以上（これらを「エクスプレイン」している上場会社は、ほとんどないものと理解している¹⁹）、これらの諸原則が求める趣旨・精神を心にとめて、「有用性の高い」情報開示に真摯に取り組むべきであろう。

「指名」に対する独立社外取締役の適切な関与

「任意の諮問委員会を設置するなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべき」とする CG コード補充原則 4-10①などを踏まえて、監査役会設置会社・監査等委員会設置会社においても、「指名」についての任意の委員会を設置する事例が、多く（44.4%）確認されたことは歓迎すべきことである（図表 1）。もともと、委員会の構成員を見ると、「社外・社内同数」や「社内が過半数」といった事例も一定数存在する。

もちろん、CG コードが掲げているのは、文言上、独立社外取締役を「主要な構成員」とする委員会であって、独立社外取締役が「過半数を占める」ことまで要求しているわけではない。また、独立社外取締役が何名、何割といった体裁を形式的に整えることを自己目的化することが妥当でないことも事実であろう。

しかし、CG コード（補充原則 4-10①など）の趣旨は、「会社と取締役との利益相反が生じる得る局面において、取締役会の判断の独立性および客観性を確保する」²⁰ことである。これを最も直接的に実現する方法は、言うまでもなく、取締役会の過半数を独立社外取締役によって構成するというものだろう。ところが、独立社外取締役の複数選任（CG コード原則 4-8）すら難航しているとの指摘があるわが国の上場会社の現状を踏まえれば²¹、いきなり取締役会の過

¹⁹ 本稿が対象とした 238 社中、CG コード基本原則 3 又は補充原則 3-1①を「エクスプレイン」している事例は 1 社もなかった。東京証券取引所の調べでも、2015 年 12 月末までに CG コードに基づく CG 報告書を提出した市場第一部・第二部上場の 1858 社中、基本原則 3 を「エクスプレイン」したものは、2 社（コンプライ率 99.9%）、補充原則 3-1①を「エクスプレイン」したものは、8 社（コンプライ率 99.6%）に留まっている。平成 28 年 1 月 20 日開催「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（第 5 回）提出資料（資料 2）「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2015 年 12 月末時点）」p. 4 (<http://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20160120/02.pdf>)。

²⁰ 油布志行・渡邊浩司・高田洋輔・浜田宰『『コーポレートガバナンス・コード原案』の解説[IV]』（『商事法務 No. 2065』（2015 年 4 月 15 日号））p. 49。

²¹ 例えば、平成 27 年 9 月 24 日開催「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフ

半数を独立社外取締役とするのは、あまり現実的とはいえない。そこで、これに代わる「判断の独立性および客観性」を確保するための工夫、具体的には、取締役会全体からみれば少数派（マイノリティ）にとどまる独立社外取締役が、より強いイニシアティブ・発言力を発揮できる場として、「委員会」という仕組みが提示された考えるべきだろう。CGコードが、（任意の諮問委員会の設置について）「独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合」を前提に論じているのも、これを踏まえたものと理解できる。

これを前提とすれば、「独立社外取締役を主要な構成員とする」とは、本来、「委員会の構成員の過半数が独立社外取締役」であることを通じて、「判断の独立性および客観性」を確保することだと理解するのが素直であり、対外的にも説明しやすいだろう。あるいは、独立社外取締役だけでは委員会の過半数に達していない場合でも、独立性のある社外監査役、社外有識者などを加えた「独立者」が過半数を占めるのであれば、これに準じる状況にあるといえるかもしれない。

逆に、（取締役会レベルだけではなく）委員会レベルでも独立社外取締役（あるいは「独立者」）が少数派（マイノリティ）にとどまる場合、「何のための委員会なのか」という疑問が生じることは避けられない²²。少なくとも、単に、形式的に独立社外取締役が参加している、意見を述べているというだけでは、仕組みとして「判断の独立性および客観性」が実効的に確保されていることを説明する根拠として、極めて弱いと言わざるを得ない。少数派（マイノリティ）である独立社外取締役の意見が、どのように委員会の意思決定に影響を及ぼし、結論に適切に反映されているのかについて、合理性・納得性のある説明が求められる。

例えば、少数派（マイノリティ）の独立社外取締役が、実質的な拒否権（veto）を有していることから、その意見が適切に反映されているという説明が、理論上は、考えられる。もっとも、そうした拒否権（veto）を有していたとしても、それを行使することが現実的に可能か、といった批判はあり得るだろう。

また、少数派の独立社外取締役が委員長（議長）として、委員会の議論をリードしていることから、その意思決定に重要な影響を与えているという説明も考えられる。しかし、仮に議論をリードできたとしても、最終的な判断につき、社内者が多数派（マジョリティ）としてキャスティング・ボートを握っている以上、独立社外取締役が委員長（議長）であるという事実の

フォローアップ会議（第1回）配布資料（資料4） 東証「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況及び関連データ」p.17によれば、2名以上の独立社外取締役を選任する上場会社（市場第一部）は増加したものの、まだ48.4%にとどまっている（<http://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryoku/20150924/04.pdf>）。また、平成28年1月20日開催「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（第5回）提出資料（資料2）「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2015年12月末時点）」p.4でも、独立社外取締役の複数選任を含むCGコード原則4-8のコンプライア率は57.5%にとどまっている（東証市場第一部・第二部上場会社が対象）。

²² 「社外・社内同数」の場合をどのように評価するかは、難しい問題である。私見だが、（社内過半数の場合ほどではないかもしれないが）やはり、仕組みだけから「判断の独立性および客観性」が実効的に確保されていると説明するには、根拠としては弱い面があるように思われる。なお、2015年12月22日開催「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（第4回）議事録」川村隆メンバー発言、門永宗之助氏発言なども参照（<http://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/gijiroku/20151222.html>）。

みをもって、「判断の客観性および独立性」が実効的に確保されていると説明することは難しいように、筆者には思われる。

「バランス、多様性及び規模」の適切性

CG コード（補充原則4-11①）が、取締役会の「バランス、多様性及び規模に関する考え方」の策定・開示を求めているのは、「取締役会のバランスや多様性、適正規模に関する考え方が上場会社においてあらかじめ定まっていることは、その構成員たる取締役の指名・選任を適正に行うこと、ひいては取締役会がその役割・責務を実効的に果たすこと的前提条件になる」²³ためと説明されている。言い換えれば、「バランス、多様性及び規模」という取締役会の構成に関する基本的な考え方が定まってはじめて、取締役（候補）指名・選任の方針・手続（CG コード原則3-1（iv））や、個々の取締役（候補）の指名・選任（同原則3-1（v））の妥当性や整合性などについて、（例えば、株主との対話（同基本原則5、スチュワードシップ・コード原則4）などを通じて）論じる前提が整うということであろう。

こうした考え方に従えば、「取締役会の構成をどうするか」という問題は、まさに、その企業の重要な戦略の一環をなすものだということになる。取締役会の「バランス、多様性及び規模に関する考え方」の開示において、例えば、「各企業において取締役会が求められる役割をどのような構成をとることなどにより実効的に果たしていこうとしているかやその中長期的な企業戦略との関係について、具体的に分かるようなものとなっていること」²⁴や、「その多様性が当該企業を取り巻く各種経営課題に対していかなる形で意味のある多様性・視点をもたらしリンクしているのかというストーリー性」²⁵が重要だといった指摘も、こうしたコンテキストにおいて考えれば、理解しやすいだろう。

そうした中、十分な説明もないまま（あるいは説明が一切ないまま）「自社の取締役会の構成（現状）は適切だ」で済ませている会社が散見されることは、CG コードの趣旨・精神が正しく理解されないまま、表面的な対応（コンプライ）が行われていることの証左であるように、筆者には感じられる。

取締役（候補）・経営陣幹部の指名・選任に関する問題は、コーポレート・ガバナンスの中核をなすべき問題である。金融庁と東証が共同で事務局を務める「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」においても、現在、活発に議論が行われているテーマの一つである。

²³ 油布志行・渡邊浩司・高田洋輔・浜田宰『『コーポレートガバナンス・コード原案』の解説[IV]』（『商事法務No. 2065』（2015年4月15日号））p. 50。

²⁴ 2016年1月20日開催「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（第5回）」提出資料（資料1）「取締役会等をめぐる論点(3)」p. 3
(<http://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20160120/01.pdf>)

²⁵ 武井一浩「コーポレートガバナンス・コードへの対応」（神作裕之責任編集『企業法制の将来展望 資本市場制度の改革への提言 2016年度版』（2016年、資本市場研究会、財経詳報社））p. 248。

他方、指名・選任に関する問題は、上場会社の現経営陣や幹部社員にとっては、大変、センシティブな問題であることは理解できる。しかし、だからといって、指名・選任の方針について紋切り型の記述で済ませ、独立社外取締役の関与は最低限にとどめ、現状の取締役会構成を安易に肯定するようでは、株主・投資者・市場の眼に「保身」と映っても仕方ないだろう。

他人の眼から隠すのではなく、透明性と客観性を確保することが、結果的に、自身の判断と地位についての正当性・合理性・信頼性を裏付けるものとなるとの認識をもち、積極的に説明責任を果たすことが望まれよう。