

# 上場会社における指名委員会の 役割と後継者計画

弁護士 草地 邦晴

## 1 はじめに

報道等によると、昨年来、上場会社において指名委員会を設置する会社が急増しているという。その最も大きな理由は、一昨年導入されたコーポレートガバナンス・コードに、経営陣幹部の選・解任や最高経営責任者等の後継者の計画に関する原則が盛り込まれたことにある。さらに、近時いくつかの著名企業で最高経営責任者の交代に関して混乱が生じ、マスコミにも大きく取り上げられたことで、経営陣の選・解任、交代の問題が、時として大きな企業リスクとなり、企業にとっての重要課題であることが再認識されたという背景も指摘できよう。

そこで、本稿においては、この問題に関するコーポレートガバナンス・コードの原則を概観した上で、後継者計画と指名委員会の果たすべき役割について考えてみたい。

## 2 コーポレートガバナンス・コード<sup>1</sup>

### (1) 原則

コーポレートガバナンス・コード(以下は単に「本コード」という)においては、原則3-1において、次の内容を開示・公表し、主体的な情報発信を行うべきこととされている。

(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

### (2) 補充原則

また、次の補充原則が設けられている。

4-1③ 取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)について適切に監督を行うべきである。

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を踏まえ、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。

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。

(3) すなわち、本コードでは、取締役会において、経営陣幹部の選任と取締役候補者の指名についてその方針と手続を定め、これを開示した上で、公正性・透明性の高い手続に従って適切に実行し、個々にこれを説明すべきこととされ、最高経営責任者の後継者計画についての監督も行うべきとされている。そして、会社の機関設計が指名委員会等設置会社ではなく、かつ独立社外取締役が過半数に至らない取締役会については「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」することなどによって独立社外取締役の関与・助言を得ることとされている。

もちろん会社の実情によりどのような機関設計をとるかは自由であるが、これによらない場合には、上場会社において採用しない理由の説明が必要となる。

### (4) フォローアップ会議

これを受け金融庁のフォローアップ会議意見書(2)<sup>2</sup>では、「最高経営責任者(CEO)の選解任は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していく上で、上場会社にとって最も重要な戦略的意思決定であり、そのプロセスには、客観性・適時性・透明性が求められる」と指摘しており、人材の育成方針を定め、必要な実務経験を積みせつつテストを行い、候補を入れ替えながら人材を育成するとともに、資質を見極めるプロセスを設ける例などが紹介され、独立社外取締役の関与を得るため任意の諮問委員会等を活用することなどが指摘されている。

## 3 各機関設計における取締役と最高経営責任者の選任

### (1) 指名委員会等設置会社

もともと会社法は、社外取締役の関与も得て客観性のある取締役の選・解任を行うための機関設計として、指名委員会等設置会社(改正前の委員会設置

会社)を用意している。指名委員会の委員の過半数は社外取締役で構成され(400条3項)、指名委員会が取締役の選任議案を決定(404条1項)する仕組みである(代表執行役の選定・解職は取締役会が行う(420条)ため、最高経営責任者の選任についての関与は間接的である。)

しかし、指名委員会等設置会社という機関設計を採用する上場会社は多くなく、本コード導入後もわずかに増加したにとどまっているようである<sup>3</sup>。

#### (2) 監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社

これらの機関設計を採用する会社においては、取締役の選任議案を決定するのは取締役会であり(298条1項4項)、代表取締役の選定を行うのも取締役会である(362条2項)。

独立社外取締役の数は増加しているものの、取締役会の過半数に至らない会社も多くあり、本コードへの対応として、任意の諮問委員会として指名委員会を設置した会社が多数に及んだものと考えられる。

この委員会は法律上規定された委員会ではないため、その名称、位置付け、扱う内容、委員の構成等も様々なものが考えられる。その多くは、取締役会の諮問機関という位置付けで、その決定は法的拘束力も有しない。指名に関する委員会と報酬に関する委員会が1つとなっている場合や個別(あるいは一方のみ)になっている場合もあり、名称も指名委員会、指名・報酬諮問委員会、人事諮問委員会等と様々なようである。委員の構成も、過半数を社外取締役が占める場合とそうではない場合がある。

従って、こうした諮問機関としての指名委員会の設置が、実質的に見て選任プロセスの公正性や透明性に資するものとなるのかは、具体的な制度設計や運用によるところが大きく、単に指名委員会が設置されただけでは十分なものとは言えない。

## 4 最高経営責任者(CEO)の交代プロセスとその後継者計画

(1) そもそも、本コードにおいて、経営陣幹部の選・解任や最高経営責任者等の後継者の計画が取り上げられることになった理由は、従来の我が国の最高経営責任者の選任が、現職・前職からの指名によって事実上決定される傾向にあり、客観的な基準がなく、その決定プロセスが見えない、との批判が高まっていた点にある。また、明確なルールや基準のもとで行われていない後継指名は、経営陣や大株主間の対立に巻き込まれやすく、長期に紛糾すると、

ガバナンスに対する信頼の低下や株価の下落など、企業価値を毀損することにもなりかねない。

こうした問題は以前から指摘されていたところであり、我が国におけるCEO交代プロセスに関しては、経済界からも提言が行われていた。

例えば、経済同友会の「CEO交代プロセスのイノベーション」<sup>4</sup>においては、「最適なタイミングで最適な人材にCEOの役割と責任を継承するメカニズム」の構築が重要テーマであることが確認され、そのためには、①業績評価プロセスの透明性を高めること、②CEO候補の選抜育成のためのサクセッションプランを構築すること、③客観性の高いプロセスを経て交代することが必要である等と指摘されていた。

また、同時期に出された『『経営者後継のベストプラクティス』CEO委員会報告書2006』<sup>5</sup>においても、後継者育成計画にかかる「CEOサクセッションプラン」の策定や、管理職育成・取締役候補者・CEO後継候補者の育成・選抜に段階的につながる人材育成システムの構築が提言され、これに実現するためには、現CEOと指名委員会が積極的に関与すべきであることが指摘されていた。

(2) これらの提言や本コードの指摘を踏まえ、またステークホルダーが多様化する中で我が国の上場企業が置かれている状況等に鑑みると、企業の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を図る上で、それぞれの会社に適合した後継者計画の策定や、透明性と公正性を確保したCEOの交代プロセスを実現することの重要性は増していると言わざるを得ないだろう。

そのベースとなるのは、会社理念に裏打ちされたあるべきCEO像、取締役像の設定であり、そこから導かれる客観的な基準と、候補者に対する客観的な情報の評価プロセス、それを検証可能とする透明性などが確保されることが必要となろう。また、それを適時に行うための継続的な人材育成も視野にいれることが求められる。

そこで中心的な役割を果たすべきは、やはり取締役会ということになるが、CEOの選定は高い機密性が求められることや、幅広い知見や判断における客観性を担保するためには独立社外取締役の関与が望ましいことから、これを中心とした指名委員会と現CEOが協力しながら、後継者計画の実現を図っていくような仕組みが望ましいと言えよう。

(3) そのためには、まず取締役会においてサクセッ

シヨンプランが十分に議論されて策定される必要があり、また指名委員会の実効性を確保する仕組みも必要であろう。諮問機関である場合にも事実上の拘束的な効果が付与されるような運用や規則、定款上の位置付けを行うということも考えられるところであるし、適格性のある独立社外取締役の確保も課題となる。

(4) もっとも、それぞれの上場企業にとっての最善の方法は異なりうる。経営陣と大株主との関係、従前からの経営のあり方や考え方などは、企業それぞれに事情が異なっており、事情に応じたあり方が模索されるべきである。

ただし、上場企業である以上は、株主等のステークホルダーに対し、経営陣幹部とりわけ最高経営責任者の選定について、求められる資質に照らして、合理的に適切なプロセスを経て行われたことを説明する必要がある。その観点からの検討が必要であろう。

- 1 <http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/code.pdf>
- 2 会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のあり方  
「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」意見書(2)(金融庁 平成28年2月18日)
- 3 上場企業のコーポレート・ガバナンス調査 日本取締役協会(2016年8月1日)
- 4 「CEO交代プロセスのイノベーション～『企業イノベーション』の継続的な遂行を目指して～」 社団法人経済同友会(2006年)
- 5 「経営者後継のベストプラクティス」CEO委員会報告書2006 日本取締役協会CEO委員会(2006年7月)

#### 参考文献

「最高経営責任者の選任およびその前提となる後継者計画について」—持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた後継者の創り方—(佃秀昭 商事法務No.2096(2016.3.25)25頁～)  
「座談会 最高経営責任者の選解任・後継者計画等をめぐる近時の潮流と課題」(田中亘他 商事法務No.2108(2016.8.5)6頁～)