

マンスリー・ハイライト 拝啓社長殿

マネジメントのための経営財務情報

今回のテーマ： 役員選任プロセス

役員を選任プロセスは、それが社長の専権事項であったり、その選任基準が不文律、非公開であることが殆どです。

上場企業においては、2015年6月1日よりコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード。）の適用が始まり、「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あたっての方針と手続き」および「取締役会が当該指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明」（CGコード原則3-1(iv)、(v))を公開すること、指名委員会・報酬委員会(法定/任意)を設置し、取締役の指名・報酬等の検討に関し社外取締役の関与・助言を求めること（GCコード補充原則4-10①）が要求されます。

選任プロセス・説明

CGコードに沿った選任プロセスによれば、取締役・執行役員は、役員を選任基準に則り、指名委員会（法定/任意）が指名候補者の適格性を、報酬委員会が業績評価を審議し、取締役会がその候補者を決定し、株主総会で最終決定します。選任理由は株主招集通知等にて開示を行いますが、最近では企業での経験、能力、知識、人格に着目する傾向にあります（CG白書2017）。

東証一部・二部上場企業対象の企業アンケート調査結果（2016年9月。経済産業省。）では、指名委員会（法定/任意）の活用状況、社長解任時の工夫に関してつぎのとおり示しています。

◇役員選任プロセス

	指名委員会 設置会社	監査役・監査等 委員会設置会社
社長/CEO 選任	取締役会※	
取締役 選任	株主総会	
候補者 決定	指名委員会	取締役会※

※任意で委員会が関与可能

1. 指名委員会の活用・活動

諮問対象	指名委員会の指名について議論される役職は、 取締役(約9割)、社長・CEO(約7割)、執行役員(約5割)
答申内容	指名委員会の答申は、 取締役会の中で参考意見に留まる(約6割)、社内規則を置くなど取締役会に対し拘束する(約4割)
取締役会報告事項	指名委員会の議論した事項で取締役会への報告した内容は、 指名候補者の個人名(約7割)、指名理由(約5割)、指名候補者の選任基準(約3割)、 指名候補者選出のプロセス(約2割)

2. 指名委員会の導入影響

導入効果	委員会の過半数以上を構成する社外取締役は、 ・社内事業に精通していないため具体的な意思決定の有効性に課題がある ・社内の常識に囚われず第三者的視点を導入することで自由闊達な意見交換の促進がある ・上程議案に対して各ステークホルダーを意識した質問・提案・助言がある
------	--

3. 社長・CEOの解任

有事の解任	社長・CEOに問題が認めらるときの解任を促す工夫は、 ・工夫をしていない/不明(約9割超) ・工夫している例(少数) 連続減益などの基準に該当した際に社長交代の審議のための指名委員会が発動するよう規定で定めている、社長の解任基準を設けている、社長オープンジャッジシステムにより株主が直接評価するシステムを設けている
-------	--

お見逃しなく！

指名委員会は社外取締役等が主要な構成員です。現社長・CEOの頭の中で指名について考えられてきたことを、社外取締役に対して説明するだけでも、その論理が整理でき、その判断の公正性・客観性が高まることにつながると期待されます。