

実効的な取締役等選任をサポートする 日本版スキル&インテリジェンスマトリックスの必要性

創発戦略センター ESGアナリスト 黒田 一賢

目 次

1. はじめに
2. コーポレートガバナンス・コード適用での取締役等選任における課題
 - (1) 主要な担い手である取締役会等
 - (2) 取締役等選任における課題
 - (3) 取締役会等を取り巻く法的・社会的背景
3. 海外でのスキルマトリックス適用事例
4. 日本版スキル&インテリジェンスマトリックスの必要性
 - (1) 対 象
 - (2) 目 的
 - (3) 日本版スキル&インテリジェンスマトリックス

要 約

1. コーポレートガバナンス・コードはわが国の成長戦略の一環として導入され、「それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与すること」を目的としている。
2. コーポレートガバナンスの主要な担い手として取締役会等が想定されている。最も基本的、かつ重要なのは取締役会等の構成であり、個々の取締役等の素養を熟考したうえでの選任である。ただしその適用状況は必ずしもコードが意図したものとなっていない。
3. 日本企業の大半は監査役会設置会社を選択しており、この機関設計において取締役会は監督・執行両方の責任を課されている。企業の存続を第1に業務執行を監督に優先させることが多く、取締役会における監督機能の実効性が失われてきた点が指摘されている。また社内出身者による取締役就任の慣習は、ジェネラリストとして育成された管理者が取締役として適任であるとの考え方を一般化し、社外取締役の選任にも同様の基準が適用されている可能性が高い。
4. コーポレートガバナンス・コードの精神に即すには、必要な能力を検討したうえで、適切な人材を取締役等に選出する仕組みが必要である。取締役等の素養のバランスおよび取締役会等の機能を客観的に確認するツールとしてスキルマトリックスが有益である。
5. ただしスキルマトリックスは株主価値最大化を目的としたアングロ・サクソン型コーポレートガバナンスにおいて使用されているツールである。そのため取締役会の実効性確保のツールとしては有用であるものの、日本版コーポレートガバナンス・コードの趣旨に即したコーポレートガバナンスを実現するためには「日本版スキル&インテリジェンスマトリックス」として改良する必要がある。
6. コーポレートガバナンス・コードは株主を含むステークホルダーに対する配慮を企業に求めており、「日本版スキル&インテリジェンスマトリックス」において社会全体についての見識・洞察である「インテリジェンス」を取締役等選任基準に含める必要がある。すでに一部の日本企業ではマトリックスという形式を採用していないものの、取締役等に求める経験・素養の一部を公表している場合がある。今後は、多くの企業が「日本版スキル&インテリジェンスマトリックス」として包括的な選任基準およびその説明を公表することにより、株主だけでなく、他のステークホルダーに対しても透明性を確保することが望まれる。

1. はじめに

2014年6月に公表された『『日本再興戦略』改訂2014』では、わが国の成長戦略の一環として日本企業のコーポレートガバナンス強化が提言され、コーポレートガバナンス・コード策定の可能性が明言された。それを受け2014年8月に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が発足、9回の会議を経て、2015年3月にコーポレートガバナンス・コードが策定された。東京証券取引所は2015年5月にコーポレートガバナンス・コードを上場規定の別添として定めた改正規則を公表し、6月から同改正規則が施行された。

コーポレートガバナンス・コードは取締役会等をコーポレートガバナンス強化等の主要な担い手と位置付けており、取締役会等の実効性確保が焦点となる。素養のある取締役等の選任は取締役会等の実効性確保の基盤であり、選任理由の透明性、および新しい取締役人材発掘機会の確保によって達成される。以下では、1) コーポレートガバナンス・コード適用で生じている取締役等選任の課題を整理し、2) 素養のある取締役等選任の重要なツールとなるスキルマトリックスの海外適用事例を紹介したうえで、3) 日本の歴史・文化を反映した「日本版スキル&インテリジェンスマトリックス」を提案する。

2. コーポレートガバナンス・コード適用での取締役等選任における課題

(1) 主要な担い手である取締役会等

コーポレートガバナンス・コードでは、コーポレートガバナンスの主要な担い手として取締役会等を想定している。コーポレートガバナンス・コードの30原則中14原則が取締役会等に関するものであることがそれを明確に物語っている。ここで取締役会等とは会社業務の監督を担う機関を指し、日本で一般的な監査役会設置会社においては取締役会および監査役会を、指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社においては取締役会を指す。

もちろん取締役会等がコーポレートガバナンスにおける唯一の担い手ではない。例えば株主や監査法人もコーポレートガバナンスにおいては重要な主体である。株主は株主総会、その他の場面での株主の権利行使を通して、経営陣へ自身の意思を反映させようとする。監査法人が適切に機能し、企業の会計不正防止に寄与することでコーポレートガバナンス確保の一助となっていると言える。ただし株主や監査法人は取締役会等と比べると、経営陣への介入頻度およびアクセシビリティの観点で影響力はかなり限定されるため、コーポレートガバナンス・コードの想定と現実とのギャップはそれ程大きくない。

(2) 取締役等選任における課題

取締役会等の実効性を確保することこそがコーポレートガバナンス強化において大変重要になる。コーポレートガバナンス・コード第4章が取締役等の責務について詳述しており、図表1に示す通りその14原則は大きく「方針」「適用体制」「実績」の三つに分けられるものと考えられる。第1の「方針」は取締役・監査役・独立社外取締役の役割・責務を示し、取締役会等構成員の行動規範を示す原則群である。第2の「適用体制」は「方針」に示した役割・責務を適切に果たすための体制についての原則群である。第3の「実績」は取締役会等の実効性評価であり、原則4-11が該当する。「適用体制」はさらに「機構設計」と「手続き・サポート」の二つに分けられる。「機構設計」は取締役会等の枠組みに関

連する原則群で、取締役会等の構成や各種委員会の設定について規定している。「手続き・サポート」は既定の枠組みで取締役会等のパフォーマンス向上のために必要な実務上の手引きである。

(図表1) コーポレートガバナンス・コード 第4章 取締役等の責務

	方針	適用体制		実績
		機構設計	手続き・サポート	
原則	1. 取締役会の役割・責務 (1)	6. 経営の監督と執行	12. 取締役会における審議の活性化	11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件
	2. 取締役会の役割・責務 (2)	8. 独立社外取締役の有効な活用	13. 情報入手と支援体制	
	3. 取締役会の役割・責務 (3)	9. 独立社外取締役の独立性判断基準および資質	14. 取締役・監査役へのトレーニング	
	4. 監査役及び監査役会の役割・責務	10. 任務の仕組みの活用		
	5. 取締役・監査役等の受託者責任	11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件		
	7. 独立社外取締役の役割・責務			

(資料) 金融庁「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～」より日本総合研究所作成

取締役会等の評価（「実績」）では「機構設計」「手続き・サポート」の様々な側面で実効性を検証する必要があるものの、最も基本的、かつ重要なのは取締役会等の構成であり、個々の取締役等の素養を熟考したうえでの選任が評価の対象になる。具体的に言えば社内で不足している見識や経験・素養を補完するための独立社外取締役の選任はコーポレートガバナンス・コードの目玉の一つである。しかしその適用状況は必ずしもコーポレートガバナンス・コードの意図するものとなっていない。例えば5～6社の社外役員を兼任する者が現れる等、一部の著名人に過剰な人気が集集中しており、取締役候補市場が発達しない展開となっている。また取締役会の実効性評価について定めた補充原則4-11-3の遵守率が2015年末現在で東証1部・2部上場企業の約36%にとどまり、すべての原則・補充原則のなかで最低となっている。これらの現象が象徴するのは1) 曖昧な選任理由、2) 新しい取締役人材発掘の限界という課題であろう。いずれも「自らのガバナンス上の課題の有無を検討し、自律的に対応すること」というコーポレートガバナンス・コードの趣旨に反している。

(3) 取締役会等を取り巻く法的・社会的背景

会社法は2015年5月の改正より機関設計として監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社のいずれかが選択可能になったものの、日本企業の大半は監査役会設置会社を選択している。この機関設計において取締役会は監督・執行両方の責任を課されている。しかし企業の存続を第1に業務執行を監督に優先させることが多く、取締役会における監督機能の実効性が失われてきた点が指摘されている。もちろん監査役の特権として、取締役の義務違反を知った場合に取締役会への報告をもて事態の解決に至らない場合、裁判所に差し止め命令を申し立てるか、会社を代表して取締役を訴えることができる。ただ、多くの監査役は通常は会社、すなわち事実上社長によって指名されてきた。さらにコンセンサスを重視する企業文化を有する日本企業においては、この法的権限は有名無実化されてしまい、監督を重要視しない取締役会の行動を諫めることは事実上不可能に近いと判断される。一方、日本企業の一部および海外で広く採用されている監査委員会では構成員が経営陣とは独立しており内部監査責任者や外部監査人とのコンタクト・議論だけでなく、取締役会において議決権行使も可能である。

監査委員会は完全無欠の仕組みではないものの、前述の監査役の法的権限と比較するとコーポレートガバナンス上の課題を炙り出しやすく、より実効性の高い監督が期待できる。

さらに日本企業では取締役は社内出身者より選出される慣習が根強く、外部の有益な知見を活用するインセンティブは長らく失われてきた。独立社外取締役の選任が正式に推奨されたのは、東京証券取引所が有価証券上場規定に独立社外取締役を少なくとも1名以上確保する努力義務を課す規則を加え、同規定を施行した2014年2月である。社内出身者による取締役就任の慣習は、ジェネラリストとして育成された管理職が取締役として適任であるとの考え方に基づいていた。この結果、取締役に類似した素養しか備わってなくともこれを是とし、取締役間の差別化や取締役会等における素養のバランスといった意識に乏しい状況が続いてきた。先述の著名人への過剰人気も独立社外取締役の選出においても同様の慣習が踏襲されている可能性が高いことを示している。コーポレートガバナンス・コードの精神に即すには、取締役等に必要能力を検討したうえで、適切な人材を選出する仕組みが必要になる。

3. 海外でのスキルマトリックス適用事例

コーポレートガバナンスの諸問題は企業形態として株式会社を採用することに起因する。したがって、株式会社制度を採用している他の主要先進国での対応を参考にすることが可能である。社内取締役の選定基準を踏襲した不透明な取締役等選任を防止し、取締役等の素養のバランスおよび取締役会等の機能を客観的に確認するツールとしては、スキルマトリックスが有益であると考えられる。スキルマトリックスは2000年代後半の国際金融危機の後、北米を中心に始まった慣行である。コーポレートガバナンスに関する企業へのエンゲージメントに定評のあるカナダの機関投資家団体Council of Institutional Investors (CII) が2014年2月にベストプラクティスとして推奨して以来、採用企業数が順調に増加している。2016年4月末現在で、S&P500採用企業の約10%がスキルマトリックスによる情報開示を行っている。

スキルマトリックスは取締役の素養および取締役会におけるバランスを一覧表にまとめたものである。その目的は企業が必要とする取締役の素養と現職取締役・取締役候補の素養とを対照させ、取締役選任の適切性を開示することにある。図表2は2011年という比較的初期からスキルマトリックスを採用しているプルデンシャル・フィナンシャル社の、2016年のスキルマトリックスである。企業が必要と考える経験や素養を縦軸に、取締役名を横軸に取り（企業によっては縦横の項目が逆の場合がある）、各取締役が取締役会へ貢献できると判断される経験・素養に●を付与している。ただし空欄は必ずしも該当取締役が経験・素養を持っていないということを意味してはならず、●は該当取締役がとくに顕著に取締役会に貢献できる経験・素養という前提である。したがってスキルマトリックスはすべての取締役が縦軸に示されたすべての経験・素養を持つように促すためのツールではなく、特定領域に強みを持つ人材を幅広く採用することにより、取締役会の多様性を促すためのツールであると言える。この例では要求される経験・素養は1) 財務・マーケティング等業務経験、2) 保険業界・不動産等当該企業の事業ドメインに即した業界経験、3) 学術研究・政府等当該企業のステークホルダーでの経験等多岐にわたる。また企業により所属業種・事業ドメイン・操業地域およびそれらの中長期計画が異なり必要な取締役の要件が一様ではないため、企業による自律的な対応を促進するという点でもスキルマトリックスは有用

であると言える。一方、取締役による経営監督の実効性を担保するため、すべての取締役に事業執行経験や、コーポレートガバナンス・財務の専門知識を求めている。

(図表2) プルデンシャル・フィナンシャル社のスキルマトリックス

経験・素養 \ 取締役	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
学術研究							●		●	●			
企業倫理		●		●									
部門長・管掌経験	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
事業執行	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
コーポレートガバナンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
環境・サステナビリティ・企業の責任		●		●		●						●	
財務・資本配分				●	●	●	●	●	●		●	●	●
財務の専門知識・リテラシー	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
金融業界				●	●		●	●	●		●	●	
政府・公共政策		●		●			●	●	●				●
保険業界				●				●				●	
グローバル			●	●	●	●	●			●		●	●
投資	●	●			●		●				●	●	
マーケティング・セールス			●							●			●
不動産	●					●					●		
リスクマネジメント		●		●	●	●	●	●	●		●	●	●
人材マネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
テクノロジー・システム				●		●						●	

(資料) Prudential Financial, Inc. “2016 Proxy Statement” より日本総合研究所作成

スキルマトリックス作成にはその前提として選任基準に含めるべき経験・素養の把握、およびその根拠説明が必要となる。図表3ではGE社の取締役選任基準を列挙している。GE社は取締役会に必要な10の経験・素養を定義し、事業との関連性を説明している。とくにグローバル・関連業界での経験は同社の受注高・売上高における寄与度、テクノロジー関連・政府機関での経験は同社の事業特性と明確に関連付けている。

一方図表3では国内総合重機大手M社の取締役等選任基準も掲載している。コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて社内取締役および社外取締役の選任基準について条文を分け、社内取締役に對して経営者としての視点、監査等委員会構成員に對して会社経営、法務、財務・会計等の知識・経験を要求している。しかしそれを除いて、社内取締役に對して「経歴および能力」や社外取締役に對して「経歴および資質」に基づく選任を行うという記述があるのみで、具体的にどのような経歴・能力・資質が必要なのかについて明示していない。またGE社の選任基準のように、業務に密接に関連した経験・素養についてはとくに言及がなく、公開されている選任基準の不完全性が明白である。GE社の選任基準開示とは異なり、これだけではM社の取締役に適切な人物が選出されているかどうかを把握することは極めて困難である。

スキルマトリックスの実効的な運用においてはマトリックスで取り上げる経験・素養の熟考が必要となる。企業により中長期の経営計画における重点項目、所属業種・事業ドメイン・操業地域等が異なるため、当然必要な取締役等の要件が異なることになる。マトリックスの様式は各社同様のものになるものの、そこでの要求経験・素養に関しては自律的な判断が求められることになる。またこの判断は社長

(図表3) GE社および国内総合重機M社の取締役選任基準

	要求経験・素養
GE社	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ：長期にわたり重要なリーダー職、とくにCEOを経験した取締役はリーダーシップを十分に発揮でき、かつ組織・意思決定過程・戦略およびリスクマネジメント・企業に変化と成長をもたらす方法についての実践的な理解がある。 ・グローバル：GEの継続的な成功の一部はアメリカ外の事業拡大によると考えるため、我々はグローバルビジネス経験者を取締役に迎えた。例えば2015年の売上高の55%、インフラ受注の64%はアメリカ外からである。 ・業界：我々の属する業界でリーダー経験のある取締役を探し、過去数年間に石油・ガスやヘルスケアの業界経験者を取締役会に加えた。何故なら両業界がそれぞれ売上高の14%、15%を占めるためである。 ・財務報告：GEは多くの指標により自社の業績を計測しており、正確な財務報告や厳格な監査は我々の成功にとり不可欠である。すでに監査委員会において財務エキスパートとして数名を取締役会に迎えているものの、すべての取締役に会計や財務報告プロセスの理解を期待する。 ・人材育成・開発：後継者育成における取締役の重要性を鑑み、我々は学識経験者を含め、人材育成・開発経験のある取締役を探してきた。該当する取締役が他者を鼓舞・育成する能力を有し、人材発掘に確かな能力を有すると確信している。 ・投資家：投資家との利害の一致を確保するため、我々は投資・投資決定の責任者を取締役会に迎えた。彼らは経営陣および取締役会が最重要の企業価値創造活動に注力するようサポートする。 ・テクノロジー：テクノロジー企業および先進的なイノベーターとして、テクノロジーのバックグラウンドを持つ取締役を迎えた。我々の成功は新技術・発想の開発・投資に依存する。GEデジタル発足に伴うソフトウェアおよびインダストリアル・インターネットの注力を背景にテクノロジー経験は重要である。 ・リスクマネジメント：監督や重大なリスクの理解における取締役会の役割を鑑み、リスクマネジメント・監督経験のある取締役を迎えた。 ・政府機関：政府・規制機関経験者に加えたのはGEの事業の多くは規制されており、政府の行動や社会・経済的トレンドに直接影響を受けるためである。 ・マーケティング：GEは有機的成長および新市場開拓を目指しており、とくに国際的なマーケティング経験のある取締役が重要である。また自社の事業ポートフォリオをより産業・ソフトウェアに集中しているため、マーケティングやブランディングの能力が重要である。
M社	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の候補者には、本人の経歴および能力を踏まえつつ、経営者としての視点を持ち、グループ全体の発展と経営の高度化に寄与できる人物を選任する。 ・社外取締役の選任にあたっては、本人の経歴および資質に基づき取締役社長が候補者を選定。 ・監査等委員の選任にあたっては、会社経営、法務、財務・会計等様々な分野から、それぞれ豊富な知識・経験を有する者をバランスよく選任する。

(資料) General Electric Company “Notice of 2016 Annual Meeting & Proxy Statement”、M社コーポレートガバナンス・ガイドラインより日本総合研究所作成

や社内取締役の独断ではなく、独立社外取締役の見識も反映すべきである。その反映を適切に行うために独立社外取締役のみで構成される会議体での議論も許容することが重要である。

4. 日本版スキル&インテリジェンスマトリックスの必要性

ただし前章で取り上げたスキルマトリックスは株主価値の最大化を目的としたアングロ・サクソン型コーポレートガバナンスにおいて取締役会の実効性確保のために使用されているツールだといえる。そのため取締役会の実効性確保のツールとしては有用であるものの、日本版コーポレートガバナンス・コードの趣旨に即したコーポレートガバナンスを実現するためには一定の修正が必要だろう。言い換えれば「日本版スキル&インテリジェンスマトリックス」として改良する必要があるということである。その具体的な内容に言及する前に日本版コーポレートガバナンス・コードの特長をその対象と目的の点から再確認したい。

日本版コーポレートガバナンス・コードにおいて、コーポレートガバナンスとは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」と定義されている。

(1) 対象

日本版コーポレートガバナンス・コードにおいて、コーポレートガバナンスの対象は「株主をはじめ

顧客・従業員・地域社会等」、すなわち株主を含む様々なステークホルダーで、アングロ・サクソン型の「株主のみ」とは明確に異なる。例えばイギリスのコーポレートガバナンス・コードの原則・補充原則では株主以外のステークホルダーに一切言及がない。ただし日本版の含意は、株式会社の経営者が株主（出資者）の代理として業務執行を担う、という制度的枠組みを変えるということではなく、株主・経営者双方がその他のステークホルダーへの配慮も欠かさないということである。

実際、日本企業は長期的成長のために従業員やその他ステークホルダーとの友好関係を築いてきた。系列関係や株式持ち合いの慣習はステークホルダーとの長期的な関係の好例である。これらの慣習は戦後の日本企業に安定したヒト・モノ・カネの供給を通じ長期的な経営を支えただけでなく、企業とステークホルダーとの間の情報の非対称性や利害の不一致の可能性を最小化してきた。

アングロ・サクソン型コーポレートガバナンスが支配的な欧米諸国においてさえも、この点を評価する識者が存在することは特筆に値する。日本企業が合併・買収後に人員削減を控えた理由として、従業員を特許等様々な無形資産の源泉と捉えていただけでなく、日本社会での評判や長期的な持続性を短期的な業績回復より優先したためとする指摘がある。こうした日本企業の、集団による価値創造を重視する文化が1) 労働者と使用者との間、および2) 企業と社会との間で役員報酬を巡る論争を極力抑制してきた事実を踏まえ、イギリスのNGOであるHigh Pay Centreはグローバル比較のうえで稀有な存在だと高く評価している。

さらに昨今の統合報告慣行の進展に現れている通り、日本企業は価値創造過程や長期的なビジネス戦略を前提とした、財務・非財務的な価値についての報告に大変意欲的である。コーポレートガバナンス・コード第2章「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」が設けられた背景には、先述の歴史的背景に加え、日本企業の高い意欲に裏付けられた情報開示実績があると考えるのが自然であろう。この傾向は次項で述べるコーポレートガバナンスの目的遂行のうえでも大変重要である。

(2) 目的

日本版コーポレートガバナンス・コードにおいて、コーポレートガバナンスの目的は「透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定」だが、基本原則4で「(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと、(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、(3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役およびいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと」と詳述されている。一般的に(2)は「攻めのガバナンス」、(3)は「守りのガバナンス」と呼ばれており、以下では(1)について経営計画と呼ぶことにする。

コーポレートガバナンス強化は成長戦略の一環として提起されていることから、コーポレートガバナンス・コードでは「攻めのガバナンス」が第一義的と考えられる。しかし「攻めのガバナンス」の実行には、経営計画と「守りのガバナンス」が不可欠である。「攻めのガバナンス」としての具体的なリスクテイクは、綿密に練られた経営計画を下地として実行されるものであり、経営計画は外部環境および内部資源について非財務情報を含む利用可能な情報を十分に考慮したものである必要がある。さらに「守りのガバナンス」とは企業価値向上を阻害する可能性のあるリスクへの対処であり、適切なリスクテイクの裏付けとなるものである。とくに発生確率は低いものの被害が甚大な、いわゆるブラックスワ

ン型の不祥事を、頻発するものの被害の小さい事件・事故と同様、通常のリスク管理プロセスに組み込む体制こそ、中長期的な企業価値向上を実現するために不可欠と言える。短期的な株主価値創造への傾倒だけでなく、その他ステークホルダーへの配慮不足が不祥事の原因となることが多いことを想起すると、財務・非財務情報双方への考慮が不祥事の防止においても鍵となる。

(3) 日本版スキル&インテリジェンスマトリックス

本章では日本版コーポレートガバナンス・コードにおいて株主を含むステークホルダーに対する配慮が求められており、そのうえで「攻めのガバナンス」の遂行により会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る必要があることを説明してきた。それを実現するためには前章で説明したスキルマトリックスでは不十分であり、「日本版スキル&インテリジェンスマトリックス」が必要となる。ここでの「インテリジェンス」は世の中全体についての見識・洞察であり、近江商人の「三方よし」等日本文化に馴染んだ基準であると言える。すなわち1) 企業の本業を通じた社会貢献・社会的課題解決や2) 直接のステークホルダーへの貢献にとどまらず、経済・社会システムの改善についてどのような見識を持っているかという基準でインテリジェンスを計ることが必要である。インテリジェンスの多寡が、企業のステークホルダー配慮の取組みが表面的か示唆に富んだものか、結果的に中長期的な企業価値の向上を担保し得るものかどうかを決定付ける。

またマトリックスおよびその説明を株主総会招集通知やウェブサイトに公開する必要がある。取締役等の選任が会社による重要な意思決定の一つであるため、コーポレートガバナンスの定義に照らし、透明性が確保されるべきである。株主だけではなく、その他のステークホルダーをも対象にするため、株主総会招集通知だけではなく、ウェブサイトの企業情報や会社概要等のページでも情報が発信されるべきである。

2016年4月末現在、マトリックスを作成・公表している日本企業は存在しない。もちろん前章のM社のようにマトリックスという形式を採らず取締役等選任基準の一部を公表している場合があるものの、それでは不十分である。マトリックスの利用により、インテリジェンスを含む包括的な選任基準およびその説明をステークホルダーに示すことこそコーポレートガバナンス・コードの精神に即した対応と言えよう。

本稿では株主を含むステークホルダーに対する配慮を踏まえた取締役等選任ツールとして「日本版スキル&インテリジェンスマトリックス」の必要性を提起したものの、日本企業に必要なインテリジェンスの具体例は次稿で詳述することとしたい。

(2016. 6. 14)

参考文献

- ・首相官邸 [2014]. 「『日本再興戦略』改訂2014—未来への挑戦—」2014年6月
- ・金融庁 [2015]. 「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～」2015年3月

-
- ・ 東京証券取引所 [2016]. 「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）」 2016年1月
 - ・ アジア・コーポレート・ガバナンス協会（ACGA） [2013]. 「『監査委員会』との比較における監査役会の役割と機能」 2013年10月
 - ・ Council of Institutional Investors [2014]. “Best Disclosure: Director Qualifications & Skills”, February, 2014.
 - ・ Prudential Financial, Inc. [2016]. “2016 Proxy Statement”, April, 2016.
 - ・ General Electric Company [2016]. “Notice of 2016 Annual Meeting & Proxy Statement”, April, 2016.
 - ・ Robert A.G. Monks and Nell Minow [2011]. “Corporate Governance Fifth Edition”, December, 2011.
 - ・ Financial Reporting Council [2014]. “The UK Corporate Governance Code”, September, 2014.
 - ・ High Pay Centre [2013]. “Leading or Lagging?: Where Does The UK Stand In The International Debate On Top Pay?”, June, 2013.
 - ・ 国際統合報告評議会 [2015]. 「国際統合報告フレームワーク日本語訳」 2015年3月
 - ・ Aspen Institute [2011]. “Rethinking “Shareholder Value” and the Purpose of the Firm”, October, 2011.
 - ・ Francois Brochet, Maria Loumiotis, George Serafeim [2015]. “Speaking of the Short-Term: Disclosure Horizon and Managerial Myopia”, March, 2015.