



2023年4月28日

各 位

会 社 名 空 港 施 設 株 式 会 社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 執 行 役 員 乗 田 俊 明
(コード番号 8864 東証プライム市場)
問 合 せ 先 上 席 執 行 役 員 久 間 敬 介
(Tel 03-3747-0251)

独立検証委員会の検証結果報告書受領に関するお知らせ

当社は、2023年4月10日付「独立検証委員会の設置に関するお知らせ」にて開示しておりますとおり、当社の取締役候補者の選任に関する審議過程において、問題がある可能性が確認されたため、当社と利害関係のない外部の有識者で構成される「役員指名等ガバナンスに関する独立検証委員会（以下、「検証委員会」という。）」を設置し、検証を行ってまいりました。

2023年4月26日に検証委員会より、検証結果報告書を受領いたしましたので、お知らせいたします。

検証委員会の検証結果につきましては、添付の「検証結果報告書」をご覧ください。なお、当該報告書につきましては、個人情報保護等の観点から、一部の氏名等について、部分的な非開示措置を施しておりますことをご了承ください。

当社は、検証委員会の検証結果を真摯に受け止め、問題点の指摘や改善策の提言を踏まえ今後具体的な再発防止策を策定し、取り組んでまいります。

株主や投資家の皆様、お取引先様をはじめとする関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

以 上

2023年4月26日

空港施設株式会社

取締役会 御中

検証結果報告書

役員指名等ガバナンスに関する独立検証委員会

委員長 八田 進二

委員 池永 朝昭

委員 竹内 朗

目次

第1 当委員会の概要	1
1 委託の経緯	1
2 委託事項	1
3 当委員会の構成	1
4 活動期間	2
5 検証の手法	2
6 検証に際しての基本的視座	3
7 当委員会の活動に要した費用	4
第2 検証により確認された事実	5
1 当社の概要	5
（1）沿革	5
（2）事業内容	5
（3）大株主の状況	6
（4）国交省との関係	7
（5）役員の変遷	7
2 当社の指名委員会について	9
（1）指名委員会設置の概要（設置の経緯、役割、構成等）	9
（2）指名委員会の運営状況	9
3 2021年度取締役候補者の選定過程	10
（1）当社の取締役候補者の資質についての考え方	10
（2）山口氏の実績及び役付取締役としての位置づけ	11
（3）2021年5月29日までの取締役会・指名委員会	12
（4）2021年5月30日の常勤取締役の執行部協議①	13
（5）2021年5月31日の執行部協議②～④と取締役会、指名委員会の経過	13
（6）2021年6月1日の取締役会と指名委員会の経過	20
4 2022年12月の本田氏の訪問	24
5 山口氏と国交省出身者及び国交省職員とのやりとり	25
（1）本田氏とのやりとり	25
（2）小幡氏との関わり	27
（3）国交省職員とのやりとり	27
第3 問題点の指摘	29
1 山口氏が働きかけ規制の趣旨に反する発言をして代表取締役副社長の地位を手に入れたこと	29
2 山口氏が招いたコンダクト・リスクの発現により企業価値が毀損されたこと	30

3	国交省出身者を役員に選任することのリスクが適切に管理されてこなかったこと	30
4	指名委員会が国交省出身者を役員に選任する際の要求事項と禁止事項を明確にしてこなかったこと	31
5	指名委員会と取締役会に必要な情報が伝わらず、役員指名ガバナンスが機能不全に陥ったこと	32
6	当社の経営戦略に連動した役員人材戦略が議論されてこなかったこと	34
7	当社の主要なステークホルダーに役員ポストを用意すべきという古い役員体制論が取締役会・指名委員会に未だに残っていること	36
第4	改善策の提言	38
1	役員指名ガバナンスについて役員トレーニングを実施し、取締役会で議論すること	38
2	指名委員会及び取締役会で役員指名方針を策定すること	38
3	中長期経営計画に連動した役員人材戦略について取締役会で議論すること	38
4	重要な情報が取締役会に適時適切に伝わる仕組みを構築すること	38
第5	終わりに	39
1	当社の置かれた特殊環境と将来に向けた経営課題への取組みについて	39
2	東証プライム市場に上場する企業としての社会的責任について	39

【略称一覧】

略称	人名・社名・所属・肩書等
稲田氏	稲田健也氏（空港施設株式会社・代表取締役会長）
乗田氏	乗田俊明氏（空港施設株式会社・代表取締役社長）
高橋氏	高橋朋敬氏（空港施設株式会社・元代表取締役社長）
甲斐氏	甲斐正彰氏（空港施設株式会社・前代表取締役社長）
永芳氏	永芳利幸氏（空港施設株式会社・前代表取締役副社長）
山口氏	山口勝弘氏（空港施設株式会社・前代表取締役副社長）
坪井氏	坪井史憲氏（空港施設株式会社・取締役常務執行役員）
岡田氏	岡田光彦氏（空港施設株式会社・前常務取締役）
大澤氏	大澤寛樹氏（空港施設株式会社・前取締役）
杉山氏	杉山武彦氏（空港施設株式会社・独立社外取締役）
青山氏	青山佳世氏（空港施設株式会社・独立社外取締役）
小椋氏	小椋敏勝氏（空港施設株式会社・独立社外取締役）
岩村氏	岩村敬氏（空港施設株式会社・前独立社外監査役）
芝氏	芝昭彦氏（空港施設株式会社・独立社外監査役）
久保氏	久保成人氏（空港施設株式会社・前独立社外監査役）
JAL	日本航空株式会社
ANA	ANAホールディングス株式会社
DBJ	株式会社日本政策投資銀行
国交省	国土交通省
本田氏	本田勝氏（東京地下鉄株式会社・代表取締役会長）
小幡氏	小幡政人氏（国土交通省・元事務次官）

第1 当委員会の概要

1 委託の経緯

空港施設株式会社（以下「当社」という。）は、取締役会の諮問委員会である任意の指名委員会（以下「指名委員会」という。）を設置し、取締役会の諮問を受けて、指名委員会が取締役候補者の選任に関する審議を行い、取締役会へ答申している。

2023年3月30日以降、一部報道機関により、国土交通省（以下「国交省」という。）の元事務次官が当社の役員選任に介入している旨の報道がなされた。この報道を契機として、当社が社内調査を行ったところ、2021年6月の取締役候補者の選任過程において、問題がある可能性が確認された。

そこで、同年4月10日、当社取締役会は、当社と利害関係のない外部有識者で構成される「役員指名等ガバナンスに関する独立検証委員会」（以下「当委員会」という。）を設置し、上記の問題を含む一連の事実の検証と、透明性のある取締役候補者の選任を実施するために遵守すべき事項や留意すべき事項等の提言を委託することを決議し、当委員会が設置された。

2 委託事項

- ・2021年6月に行われた当社の指名委員会等における取締役候補者の選任に係る一連の事実と審議過程の検証
- ・透明性のある取締役候補者の選任を実施するために遵守すべき事項や留意すべき事項等の提言

3 当委員会の構成

当委員会は、当社と利害関係を有しない中立・公正な外部の専門家である次の3名により構成された。

- ・委員長 八田 進二（青山学院大学名誉教授、大原大学院大学教授）
- ・委員 池永 朝昭（プロアクト法律事務所、弁護士・公認不正検査士）
- ・委員 竹内 朗（プロアクト法律事務所、弁護士・公認不正検査士）

また、当委員会の補助者として、徳山佳祐、長田圭介（両名ともプロアクト法律事務所、弁護士・公認不正検査士）、及び株式会社 foxcale を起用した。

なお、当委員会による検証は、委託事項の内容に鑑みて、件外調査を実施しておらず、また、デジタルフォレンジックによるデジタルデータの調査も限定的に実施したため、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年7月15日策定、同年12月17日改訂）に全面的には準拠していない。しかし、同ガイドラインに準拠した第三者委員会と同等の独立性と信頼性が付与される独立検証委員会として、今後当社がステークホルダーに対して説明責任を果たすために必要な検証と提言を行った。

4 活動期間

2023年4月10日から同月26日まで。

この期間において、全4回の委員会を開催した。

5 検証の手法

2023年6月の株主総会の開催を前提にし、またゴールデンウィークの連休があることから、当委員会の検証は短期間で迅速に行う必要があり、活動期間が限られてくることを考慮し、主に以下の検証の手法をとった。

(1) 当社及び関係者から提出を受けた各種資料の検証

(2) 関係者・関係先に対するヒアリング（面談又は書面）

なお、甲斐氏、山口氏、岩村氏及び久保氏に対しては、当委員会から面談によるヒアリングを申し入れたが、それに応じられなかったため、当委員会から書面により質問し、岩村氏を除く3名からは書面による当委員会への回答を得た（岩村氏からは本報告書提出日までに書面による当委員会への回答を得られなかった）。JAL、ANA及び本田氏に対しては、当委員会から書面により質問し、書面による当委員会への回答を得た。

	関係者・関係先	ヒアリング手法
1	稲田氏	面談
2	乗田氏	面談
3	甲斐氏	書面
4	永芳氏	面談
5	山口氏	書面
6	坪井氏	面談
7	杉山氏	面談
8	青山氏	面談
9	小椋氏	面談
10	芝氏	面談
11	久保氏	書面
12	●●氏	面談
13	JAL	書面
14	ANA	書面
15	本田氏	書面
16	東陽監査法人	面談

(3) 当委員会が必要不可欠と認めた者の会社支給のPC及びスマートフォンのメール等の記録のフォレンジック調査

(4) 社内からの情報提供を受け付ける通報窓口

2023年4月14日に設置したが、通報はなかった。

6 検証に際しての基本的視座

健全かつ強固な企業ガバナンスを構築し、必要な改革を推進することは、東京証券取引所（以下「東証」という。）プライム市場に上場する当社が、持続的な成長と企業価値の向上を目指すうえで、最も主要な課題である。こうしたガバナンス改革の中核を担うのが、組織の体制面としては、有効な内部統制を整備・運用することであり、実態面としては、独立社外役員（社外取締役、社外監査役）による経営の監視・監督が実効性ある形で機能することである。

今般、新聞報道等を通じて問題とされている事案、すなわち、当社取締役の選任過程において国交省の元職員による介入があったなどと報じる朝日新聞等の記事から見て、こうしたガバナンスの体制面及び実態面の双方において、重要な不備ないしは機能不全があったとの懸念が生じた。

とりわけ、取締役候補者及び役付取締役候補者の選定は、取締役会の諮問委員会として設置されている指名委員会における重要案件であることから、まずは、指名委員会の活動状況について検証を行うこととした。さらに、指名委員会からの答申について、最終的な決定を行う取締役会での議論の実態について検証を行った。

なお、今般の取締役の選任及び役付取締役の選任に係る内部統制の有効性の検証に関しては、内部統制の構成要素の内の、「統制環境」と「情報と伝達」の要素が有効に整備・運用されていたかが重要な論点になるものといえる。

つまり、「統制環境」については、経営者層に求められる倫理観、誠実性、更にはインテグリティといった、大きな権限を有する者にとって不可欠な資質を有していることが求められている。また、「情報と伝達」に関しては、重要な判断や意思決定を行うに際しては、真実な情報が適時適切に過不足なく作成・伝達されることが求められているのである。そこで、本検証においても、かかる視点を重視しつつ、検証を行うこととした。

さらに、独立社外役員による経営の監視・監督の視点からは、指名委員会及び取締役会での社外取締役が果たした役割と責務についての評価を行うとともに、監査役会設置会社の当社の場合、「取締役の職務の執行を監査する」（会社法第381条1項）権限を有する監査役の実効性についても必要な論点といえる。つまり、取締役候補者の選任過程での取締役会での議論に関して、社外取締役及び監査役が適切な監視・監督を行っていたのかについて検証を行うこととした。

なお、当社では、問題とされた時期における取締役候補者並びに役付取締役の選任に関して、複数回の執行部協議が常勤取締役のみで開催されており、ここでの議論及び情報の共有

が、指名委員会及び取締役会において適切に伝達されていたのかについても検証を行うこととした。さらに、本事案で指摘されている国交省関係者との間での動向等についても、必要とされる範囲での検証を行うこととした。

7 当委員会の活動に要した費用

当委員会は、当社の取締役会の諮問を受けて設置され、委託事項に関して可能な限りの検証を行った。その結果、本報告書作成段階で、委員会活動に直接的に要した検証費用は、フォレンジック調査費用を含め、約 1,800 万円（現時点での概算数値である）となっている。

但し、委員会活動を進めるに際して、必要な関係資料等の収集に対して専従的に協力を得た当社の職員の方たちに関する間接費用等については、考慮外においている。

なお、こうした費用額を開示することは、当委員会の独立性と当社のステークホルダーに対する説明責任を明確にすることから不可欠であると考えている。

第2 検証により確認された事実

1 当社の概要

(1) 沿革

当社は、1970年2月に、国際航業株式会社の空港施設部門が分離独立する形で設立された。1995年12月に東証市場第二部に株式を上場し、1997年9月に東証市場第一部に上場した。その後、2022年4月に東証の市場区分の変更に伴って東証プライム市場に移行した。

当社の従業員は2022年3月31日現在、連結で122名、単体で116名である。

(2) 事業内容

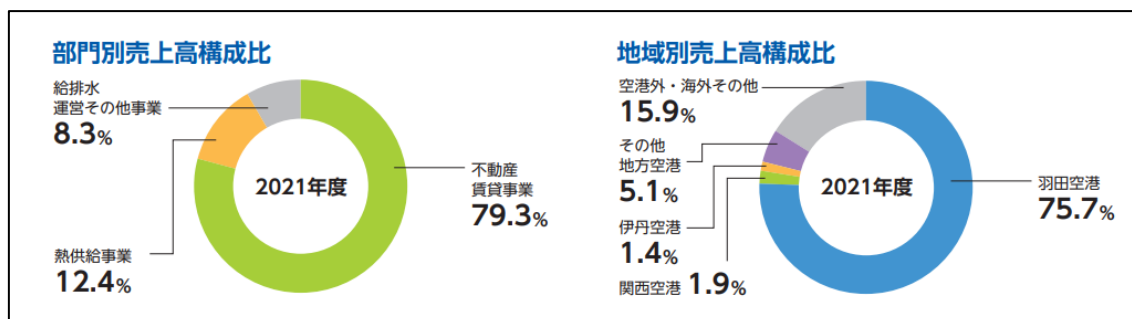
現在の当社の事業は、不動産賃貸事業、熱供給事業及び給排水運営その他事業の3つの部門に分類される。

不動産賃貸事業は、空港及び空港周辺を中心とする事務所ビル等の賃貸事業を行っている。

熱供給事業は、東京国際空港における冷房・暖房等の供給事業等を行っている。

給排水運営その他事業は、東京国際空港及び新千歳空港における給排水運営事業、共用通信事業及び太陽光発電事業等を行っている。

当社の部門別売上高構成比と地域別売上高構成比は、以下のとおりである。



当社は、2016年6月に、事業領域の拡大及び多様化に対応するため、新たな事業目的として以下の赤字囲み部分を追加する定款変更を行い（赤字囲み部分は当委員会）、2018年に京都における新規ホテル投資を行うなど事業領域を拡大している。

第2条（目的） 当社は、次の事業を営むことを目的とする。

1. 空港における次の各事業
 - ① 不動産の賃貸、売買、管理、仲介及び鑑定に関する事業
 - ② 熱供給に関する事業
 - ③ 上下水道施設の管理に関する事業
 - ④ 汚水処理等の水処理に関する事業
 - ⑤ 電気通信に関する事業
 - ⑥ その他空港に関連する施設の運営、管理、賃貸に関する事業
2. 空港周辺における前号に掲げる事業
3. 建設工事に関する事業
4. 前号に係る調査設計工事監理に関する事業
5. 事務用機器、電子応用機械器具、車輛、航空機、航空機部品、その他航空・宇宙関連機器、搬送機器等のリースに関する事業
6. 不動産の賃貸、売買、管理、仲介及び鑑定に関する事業
7. 貸会議室の所有、賃貸、管理、運営に関する事業
8. 駐車場の所有、賃貸、管理、運営に関する事業
9. ホテルの所有、賃貸、管理、運営に関する事業
10. 飲食店及び喫茶店の経営に関する事業
11. 物品販売に関する事業
12. 再生可能エネルギーに関する事業
13. 一般廃棄物及び産業廃棄物の収集運搬、処理に関する事業
14. 金銭の貸付、債務の保証等に関する事業
15. 前各号に関する国外における事業
16. 前各号に付帯関連する事業

（3）大株主の状況

当社の大株主は、2022年3月31日現在、次のとおりである。

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日 本 航 空 株 式 会 社	10,521千株	21.06%
A N A ホ ー ル デ ィ ン グ ス 株 式 会 社	10,521千株	21.06%
株 式 会 社 日 本 政 策 投 資 銀 行	6,920千株	13.85%
日 本 マ ス タ ー ト ラ ス ト 信 託 銀 行 株 式 会 社 (信 託 口)	2,549千株	5.10%
M L I F O R C L I E N T G E N E R A L O M N I N O N C O L L A T E R A L N O N T R E A T Y - P B	1,637千株	3.27%
B N Y M A S A G T / C L T S N O N T R E A T Y J A S D E C	1,231千株	2.46%
B N Y M A S A G T / C L T S T R E A T Y J A S D E C	881千株	1.76%
株 式 会 社 り そ な 銀 行	800千株	1.60%
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 口)	658千株	1.31%
伴 野 富 男	636千株	1.27%

なお、DBJは、2022年3月31日現在、当社に対して、82億0300万円の貸付を行う当社の大口債権者である。

(4) 国交省との関係

当社が事務所用ビル、格納庫、工場用建物の敷地等として利用している土地は、国交省所管行政財産であるところ、当社は当該土地の使用許可を国交省航空局より毎年受けている。

(5) 役員の変遷

会社から提供された資料によれば、当社の役員の変遷は、以下のとおりである。「M」は国交省出身者、「J」はJAL出身者、「A」はANA出身者、「D」はDBJ出身者、「P」はプロパー出身者（国際航業株式会社出身者を含む。）、「O」はその他の者を意味する。黄色網掛けは、国交省出身者が含まれている箇所を示す。なお、「社外取」には、旧商法・会社法で定める社外取締役に加えて非常勤取締役を含み、「社外監」には、旧商法・会社法で定める社外監査役に加えて非常勤監査役を含む。

初代代表取締役社長		会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	社外取	常勤監	社外監	M合計	合計
1970.6	林坦 元海上保安庁長官	P	M	J/A	P	J/O	P/O	A	P	P	1	12
1971.6		P	M	J/A	P	J/O/O	P/P/O	A	P	P	1	14
1972.6		P	M	J/A	P	J/O/O	P/P/O	A	P	P	1	14
1973.6		P	M	J/A	P	J/O/O	P/P/O	A	P	P	1	14
1974.6		P	M	J/A	P	J/O/O	P/P	A/O	P	P	1	14
1975.6		P	M	J/A	P	J/O/O	P/P	A/O	P	P	1	14
1976.6		P	M	J/A	P	J/O/O	P	A/P/O	P	P	1	14
1977.6		P	M	J/A	P	J/P/O	P/P/O	A/P	P	P	1	15
1978.6		P	M	J/A	P	J/P	O/P	J/A	P	P	1	13
1979.6		P	M	J/A	P	J/P/O	P	J/A	P	P	1	13
1980.6		P	M	J/A	P	P/O	P	J/A	P	P	1	12
1981.6		P	M	J/A	P	M/P/O	P	J/A	—	P	2	12
1982.6		P	M	A/J	P	M/O	P/P	J/A	P	P	2	13
1983.6		P	M	A/J	P	M/O	P/P	J/A	P	P	2	13
1984.6		P	M	J/A	P	M/O	P/P	J/A	P	P	2	13
1985.6	P	M	M/J/A	P	M/O	P/P	J/A	P	P	3	14	
第2代代表取締役社長		会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	社外取	常勤監	社外監	M合計	合計
1986.6	山上孝史 元鉄道監督局長	P	M	J/A	P	M/O	P	J/A	J	P	2	12
1987.6		P	M	J/A	P	M/O	P	J/A	J	P	2	12
1988.6		P	M	J/A	P	M/O	P	J/A	J	P	2	12
1989.6		P	M	J/A	P	M/O	M/P	J/A	J	P/O	3	14
1990.6		—	M	J/A	P	M/O	M/P	J/A/P	J	O	3	13
1991.6		—	M	J/A	P	M/O	M/P/P/P	J/A/P	J	O	3	15
1992.6		—	M	J/A	P	M	M/P/P/P	J/A/P	O	O	3	14
1993.6		—	M	J/A	P	M	M/M/P/P	J/A/P	O	P/O	4	15
1994.6		—	M	J/A	P	M/M	M/P/O	J/A/P	O	P/O	4	15
1995.6		M	M	J/A	P	M/M	M/P/O	J/A/P	O	P/O	5	16
第3代代表取締役社長		会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	社外取	常勤監	社外監	M合計	合計
1996.6	山本長 元海上保安庁長官	M	M	J/A	P	M/M	M/P/O	J/A/P	O	P/O	5	16
1997.6		M	M	J/A/P	M/M	M	P/P/P	J/A/P	O	P/O	5	17
1998.6		M	M	J/A/P	M/M	M	P/P/P	J/A/P	O	M/O	6	17
1999.6		M	M	J/A	M/M	M	P/P/P	J/A/P	O	M/O	6	16
2000.6		M	M	J/A	M/M	M	P/P/P	J/A/P	O	M/O	6	16
第4代代表取締役社長		会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	社外取	常勤監	社外監	M合計	合計
2001.6	宮本春樹 元海上保安庁長官	M	M	J/A	M/M	P	M/P/P/P	J/A/P	P	M/O	6	17
2002.6		M	M	J/A	M/M	P	M/P/P/P	J/A/P	P	M/O/O	6	18
2003.6		M	M	J/A	M/P	P	P/P/P	J/A/P	P	M/O/O	4	17
2004.6		M	M	J/A	M/P	M/P	P/P/P	J/A/P	P	M/J/O	5	18
2005.6		—	M	M/J/A	—	M/P/P	M/P/P/P	J/A/P	P	M/J/O	5	18
第5代代表取締役社長		会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	社外取	常勤監	社外監	M合計	合計
2006.6	高橋朋敬 元国土交通省自動車交通局長	M	M	J/A	P	M/P/P	P/P	J/A/P	P/P	M/J/O	4	18
2007.6		M	M	J/A	M/P	P/P	P/P	J/A	P/P	M/O	4	16
2008.6		M	M	J/A	M/P	P	P/P/P	J/A	D/P/P	M/O	4	17
2009.6		M	M	J/A	P/P	M	M/P/P/P	J/A	D/P/P	M/O	5	18
2010.6		M	M	J/A	P/P	M	M/P/P	J/A	D/P/P	M/O	5	17
2011.6		—	M	J/A	D/P	M/P	M/P/P/P	J/A	P/P	M/O	4	17
2012.6		—	M	J/A	D/P	M/P	M/P/P/P	J/A	P/P	M/O	4	17
2013.6		—	M	M/J/A	D/P	M/M/P	P/P	J/A	P/P	M/O	5	17
第6代代表取締役社長		会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	社外取	常勤監	社外監	M合計	合計
2014.6	丸山博 元国土交通省国土交通審議官	M	M	J/A	D/P	M/M	P/P	J/A	P/P	M/O	5	16
2015.6		M	M	J/A	D/P	M/M	P/P	J/A/O/O	P/P	M/O	5	18
2016.6		M	M	J/A	D/P	M/M	P	J/A/O/O	P/P	M/O	5	17
2017.6		M	M	J/A	D/P	M/M/P	P	J/A/O/O	P/P	M/O	5	18
2018.6		M	M	M/J/A	D/P	M/M/P	P	J/A/O/O	P/P	M/O	6	19
第7代代表取締役社長		会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	社外取	常勤監	社外監	M合計	合計
2019.6	甲斐正彰 元内閣官房総合海洋	M	M	J/A	M/D/P	M/P	P	J/A/O/O	P/P	M/O	5	18
2020.6	政策本部事務局長	—	M	J/A	P	M/P/P	M/D	J/A/O/O	D/P	M/O	4	17
第8代代表取締役社長		会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	社外取	常勤監	社外監	M合計	合計
2021.6	乗田俊明 元日本航空取締役専	A	J	M/P	—	M/P/P	M/D	J/A/O/O	D/P	M/O	4	17
2022.6	務執行役員	A	J	M	—	M/P/P	—	O/O/O	D/P	M/O	3	13

2 当社の指名委員会について

(1) 指名委員会設置の概要（設置の経緯、役割、構成等）

当社の指名委員会は、「当社における取締役候補者及び監査役候補者の指名に当たって、候補者の協議、選定を行う取締役会の独立性、客観性と説明責任の強化を図るため」、取締役会の諮問機関として（指名委員会規則1条）、2019年3月に設置された。

設置を決議した取締役会の資料では、東証「コーポレートガバナンス・コード～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～」(以下「CGコード」という。)の要請及び会社を取り巻く諸般の情勢に鑑み、「取締役の指名・報酬の決定に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を確保するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする両委員会を設け、取締役の指名・報酬の決定についての審議を行い、その結果を取締役に報告することにより、適切な関与・助言を得ること（CGコード補充原則4-10①[1]参照）」を趣旨として設置すると記載されている。

指名委員会規則5条によれば、その役割は、取締役会から、株主総会に提出する取締役候補者及び監査役候補者の選任に関する議案について諮問を受け、「当該候補者の経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して適当な人物を選定する審議を行い、取締役会に答申する」ことである。

指名委員会の委員長は、独立社外取締役から委員の互選により選出されることとされ、第1回から現在まで杉山氏が務めている。また、委員長が指名する副委員長は、第1回から現在まで青山氏が指名されている。また、事務局は総務部担当役員が担うこととされており、その役割は、議長の議事運営を補佐するとともに、必要な資料を作成し、指名委員会に提示し、説明することとされている（指名委員会規則7条）。

(2) 指名委員会の運営状況

指名委員会規則4条によれば、指名委員会は、少なくとも毎年1回開催することとされている。各年度の開催状況は以下のとおりであり、2019年以降、毎年3月頃から6月頃にかけて開催され、取締役会からの諮問を受け、6月の株主総会に上程する取締役候補者等について答申している。

年度	開催日
2019年度	2019年3月28日、4月4日
2020年度	2020年3月26日
2021年度	2021年3月26日、4月6日、5月11日、5月13日、5月

¹ CGコード補充原則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、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指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置することにより、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。」

	19日、5月29日、5月31日、6月1日
2022年度	2022年4月7日、4月14日、5月13日

2021年3月26日に開催された第1回指名委員会では、「当社役員に求められる資質」として資料(3.(1)に後述)が提出され、役員選任基準について討議が行われ、同年4月6日に開催された第2回指名委員会では、2021年中に関係取締役による検討がなされて取締役の選任基準の原案が作成されれば、指名委員会で審議することが考えられるとの意見が出され、継続して検討することとなっていた。しかし、その後、役員選任基準に関する原案の作成や取締役会への答申は行われておらず、現在に至るまで「役員指名方針」に相当する役員選任基準は当社において制定されていない。

3 2021年度取締役候補者の選定過程

(1) 当社の取締役候補者の資質についての考え方

2021年3月26日に開催された第1回指名委員会の資料では、指名委員会第1号として、「当社の役員体制について」及び「空港施設株式会社2021年定時株主総会付議議案(取締役選任の件、監査役選任の件及び補欠監査役選任の件)及び取締役会付議議案(役付取締役選定の件及び代表取締役選定の件)について」が議事対象となっている。

当該指名委員会の資料として提出された資料1-2「当社の役員体制について」の「2. 当社に求められる資質(1)常勤取締役」の④には以下の記載がある(下線部は当委員会)。

④当社の主要なステークホルダーとの太いパイプを持つことや、経営環境や市場動向を的確に把握・分析しながら当社事業の企画立案・遂行に必要な経営管理、営業、技術、財務等の知見を有すること

また「3. 現在の当社役員体制」では、現在の役員体制についてのスキル・マトリックス試案が示されている。以下のとおり、スキル項目に「行政・公共部門」が掲げられており、2020年度の甲斐氏、岡田氏、杉山氏、青山氏、岩村氏に「○」印が付されている(赤枠囲みは当委員会)。これらの者は青山氏を除き全員が国交省にて勤務経験があり、また青山氏は勤務経験はないものの、国交省交通政策審議会委員を長年務めた経験があった。他方、警察庁に勤務経験のある芝氏には「○」印が付されていなかった。この「行政・公共部門」の意味については、指名委員会においても取締役会においても議論がされたことがなかった。しかし、この「行政・公共部門」のスキルについては、国交省との深い関わりを色濃く反映したものと捉えるのが自然であろう。

別添資料 空港施設株式会社の役員に係るスキル・マトリックス（現任役員に係る試案）

		経営・組織管理	法務・リスク管理	財務・会計	行政・公共部門	航空・空港	マーケティング・広報	施設・技術	グローバル	交通経済
甲斐正彰	代表取締役社長	○	○		○	○			○	
乗田俊明	代表取締役副社長	○	○			○			○	
稲田健也	代表取締役副社長	○				○	○		○	
永芳利幸	専務取締役	○						○		
小松啓介	常務取締役	○					○			
岡田光彦	常務取締役	○			○	○			○	
田村滋朗	常務取締役	○						○		
大澤寛樹	取締役	○		○					○	
山口勝弘	取締役	○	○		○	○			○	
西尾忠男	取締役（社外）	○				○			○	
芝田浩二	取締役（社外）	○				○			○	
杉山武彦	取締役（独立社外）	○			○					○
青山佳世	取締役（独立社外）				○		○			
村石和彦	監査役	○		○						
星弘行	監査役	○		○						
芝 昭彦	社外監査役（独立社外）		○							
岩村 敬	社外監査役（独立社外）	○			○	○				

（２）山口氏の取締役及び役付取締役としての位置づけ

前掲添付の資料 1-2 では、以下のとおり、「株主総会付議案（人事関連）（案）」として取締役選任の件として取締役候補者 13 名が記載されているが、その番号 9 に山口氏が掲載されていた（赤枠囲みは当委員会）。通常、常勤取締役候補者については記載の順序が社内序列を示していることから、山口氏は常勤取締役候補者としては序列 9 位であったことがうかがえる。

① 第 号議案 取締役 13 名選任の件 本総会終結の時をもって、取締役全員の任期は満了となります。 つきましては、取締役 13 名の選任をお願いするものであります。				① 役付取締役選定の件			
候補者 番号	氏名			取締役社長	甲斐 正彰		
				（会長職を兼職）			
1	甲斐 正彰	重任		取締役副社長	乗田 俊明		
2	乗田 俊明	重任		取締役副社長	稲田 健也		
3	稲田 健也	重任		専務取締役	永芳 利幸		
4	永芳 利幸	重任		常務取締役	小松 啓介		
5	小松 啓介	重任		常務取締役	岡田 光彦		
6	岡田 光彦	重任		常務取締役	田村 滋朗		
7	田村 滋朗	重任					
8	大澤 寛樹	重任					
9	山口 勝弘	重任		② 代表取締役選定の件			
10	芝田 浩二	重任	社外	代表取締役	甲斐 正彰		
11	斎藤 祐二	新任	社外	代表取締役	乗田 俊明		
12	杉山 武彦	重任	社外 独立	代表取締役	稲田 健也		
13	青山 佳世	重任	社外 独立				

そして、このような序列は、同年 5 月 11 日に開催された第 3 回指名委員会に提出された資料 2「指名委員会の現答申案 5」でも維持されていた。

(3) 2021年5月29日までの取締役会・指名委員会

同年5月11日に開催された第3回指名委員会において、芝氏から、「甲斐社長に関する話が自分のところにいろいろと入ってきている。自分が耳にしているところでは、社長には、常勤役員会等で報告内容が思わしくないと厳しく叱責したり、激高したり、受け付けようとしなないといった言動があるとのことである。また、経営の在り方について問題意識を持っている有望な若手社員が現状に失望して辞めると言っているとのことである。これらの話は事実かどうか不明であるが、コンプライアンス上問題ないと評価され得るのか心配な状況であると言わざるを得ない。」と発言し、甲斐氏の言動について問題提起をした。

これに対して、甲斐氏は、「言葉のやり取りで傷ついた人はいるでしょう、私としても今回の指摘を受けて反省するしかない、二度とこういうことが起こらないようにさせていたたく、ということをお誓いしたい」旨述べた。

この発言を受け、指名委員会では「適切な言動が継続的に維持され、健全で透明性の高い企業運営の実現」を将来的に維持されるべき条件に含める前提で、役員体制の答申案が審議されることになった。

同月13日に開催された第4回指名委員会では、答申案に盛り込むべき事項の論点整理について審議が行われた。ここでは、甲斐氏は利益相反の側面があるとして、杉山氏、青山氏及び芝氏により作成された「指名委員会の答申作成に向けた論点整理」と題する資料が配布された。同資料には、それまでに委員から指摘された事項が網羅されていることから、これを基に具体的な答申案を作成することとされた。

その後、同月19日に開催された第5回指名委員会において、甲斐氏のコンプライアンス上不適切な言動に関する情報がある以上、諮問事項を適切に判断できないとして、取締役会に対して、第三者の弁護士による調査が指示され、同月20日に外部弁護士に対して調査が委任された。なお、当該弁護士への調査依頼は、当時、社長代行の立場にあった乗田氏が指名委員会事務局であった山口氏から依頼を受けて行ったものである。

本調査の結果である報告書（以下「弁護士報告書」という。）は同月28日付で作成され、当社に提出された。弁護士報告書では、甲斐氏の言動は、業務上必要かつ相当な範囲を超え、役職員に対して心理的な委縮効果を与えるものであり、就業環境を害するものとして、パワーハラスメントやその他ハラスメントに該当するものと評価された。

この調査結果を受け、同月29日に開催された第6回指名委員会において、「第5回指名委員会において取締役会に対して実施を求めた独立の第三者（弁護士）による調査結果を踏まえた2021年度指名委員会諮問第1号に係る答申案について」が議題となり、同年3月26日に取締役会から諮問された役員体制案については、常勤取締役として再度、役員体制の在り方について検討し、改めて今後との取締役及び代表取締役・役付取締役案につき諮問するよう要請された。なお、この指名委員会において、甲斐氏は、反省の弁を述べたが、自身の退任については「迷っている」と述べるにとどまっていた。

(4) 2021年5月30日の常勤取締役の執行部協議①

これを受け、翌30日の午後、甲斐氏と岡田氏を除く常勤取締役7名（乗田氏、稲田氏、永芳氏、小松氏、田村氏、大澤氏、山口氏）による協議（以下「執行部協議①」という。）が行われた。

この協議では、弁護士報告書及び第6回指名委員会の議事録が配布され、主に弁護士報告書を踏まえた甲斐氏の進退について議論された。

弁護士報告書で認定された事実関係からすれば、甲斐氏の言動は社会的に厳しく非難されるとして、甲斐氏の退任を示唆する意見が出されたが、最終的には進退は甲斐氏自身が決めるべきとの結論に至った。その上で、仮に甲斐氏が退任する場合には、代表取締役社長を含む次期体制を決める必要があり、乗田氏が自薦、他薦を問わず、候補を募った。しかし、この日は誰からも候補は挙がらず、翌日までに各々が1名ずつ候補を決めることを合意して散会した。

(5) 2021年5月31日の執行部協議②～④と取締役会、指名委員会の経過

ア 執行部協議②

(ア) 役員体制について

翌31日の8時30分頃から甲斐氏を除く常勤取締役8名（乗田氏、稲田氏、永芳氏、小松氏、岡田氏、田村氏、大澤氏、山口氏）による執行部協議が開催された（以下「執行部協議②」という。）。なお、この執行部協議②の開始までに、甲斐氏から乗田氏に電話があり、退任の意向が伝えられていたので、その旨は乗田氏から全員に共有された。

その上で、まず乗田氏が各取締役に対して代表取締役社長の候補者を確認したところ、乗田氏を除く参加者から、乗田氏が適切との意見が出たので、乗田氏を代表取締役社長として諮問することが決まった。その際、乗田氏は、それまで国交省出身者が代表取締役社長を当社の設立以来7代連続で務めてきた経緯があり、自身が社長に就任する場合には、稲田氏に会長を務めてほしい旨依頼し、稲田氏もこれを了承し、参加者からも異議がなかった。これにより、会長に稲田氏、社長に乗田氏が就くことが合意された。

次に、議論の対象は代表取締役副社長のポストに移った。そこで、山口氏から、自身を代表取締役副社長とし、また、既に取締役を退任し、相談役であった高橋氏²を再度取締役にするという役員体制案が示された。これに対して、参加者からは、「なぜ山口氏が代表取締役副社長になるのか」等という多くの異論が出され、この場では合意に至らなかった。

この点について、山口氏は、当委員会宛てに提出した書面の中で、稲田氏を会長、乗田氏を社長、山口氏を副社長とする体制案は、執行部協議②よりも前に稲田氏と乗田氏とは非公式に話し合っていたと述べる。しかし、稲田氏及び乗田氏はいずれも、執行部協議②よりも前に山口氏からそのような体制案を聞いた記憶はないと述べており、双方の言い分は食い

² 高橋氏は国交省自動車交通局長を最後に退官し、2006年6月から2014年6月まで当社代表取締役社長、2019年6月まで当社代表取締役会長、2019年6月から当社相談役を務めていた。

違っている。

この執行部協議②では、会長に稲田氏、社長に乘田氏、副社長に山口氏が就く人事案については、出身母体かつ大株主である JAL と ANA の意向を確認しておく必要があるので、山口氏が両社に確認することを決めて散会した。なお、両社への確認を山口氏が行うことになったのは、総務担当役員が大株主である JAL と ANA との窓口を担っており、山口氏が総務を所管していたためである。

(イ) 新しい役員体制に関する基本的な考え方について

また、執行部協議②では、「新しい役員体制に関する基本的な考え方」と題する書面が山口氏から提示され、これに基づいて議論された。この書面は、指名委員会から、再度、役員体制の在り方について検討するよう要請されたことを受け、指名委員会事務局であった山口氏が作成したものである。

この内容は、執行部協議①で議論された内容を山口氏が書面にまとめたものであるが、執行部協議②の参加者からは、「行政部門及び大株主であり主要な顧客である航空二社の関係者をバックボーン」という表現について、これでは国交省とエアラインの出身者が代表取締役を占めてきた従来の経営体制と何も変わらないとの異論やエアライン 2 社を特惠する必要はないとの意見が出され、修文が要請された。

山口氏はこの意見を受けて、同書面を以下のとおり修正（修正箇所の太字は当委員会による）し、同日 11 時 7 分に各常勤取締役役にメールで送信している。

新しい役員体制に関する基本的な考え方

今回の経緯を踏まえ、AFC の新しい役員体制については次のような基本的な考え方に則して組成することとする。

- 当社の主要な事業基盤である空港及び空港分野に係るこれまでの基本的な枠組みを前提としつつもその機能に関わる行政部門及び大株主であり主要な顧客である航空二社の関係者をバックボーンとしつつも、長年現場の知見等を蓄積してきた多様な人材が連帯して会社の発展に取り組むことのできる経営体制の構築
- 健全で透明性の高い企業運営を目指し、各役員がそれぞれにコンプライアンスを遵守するとともに、不都合な情報にも真摯に向き合い、基本的な経営方針を共有する。それらが歪められることのないよう、取締役会、常勤役員会等の場において積極的な議論を行い、適切な情報開示を通じて多様なステークホルダーの信頼を得るための努力を継続
- お互いの良い点を褒め合い、内発的に新しいことへチャレンジすることを促すやりがいを

感じられる社内文化を醸成するとともに、相互に尊重（リスペクト）し、それぞれが培ってきた知見を活かしあえる、自由闊達な企業風土への転換

○取締役に係るガバナンスの一層の強化のため、取締役の任期を現在の 2 年から 1 年に短縮（本年の株主総会に定款変更を付議）

○東証再編、改訂が予定されているコーポレート・ガバナンス・コード等を踏まえ、上場企業として社会の要請に適切に対応

イ 執行部協議③

その後、13 時 30 分ないし 14 時頃から、執行部協議が再開され、甲斐氏を除く常勤取締役 8 名（乗田氏、稲田氏、永芳氏、小松氏、岡田氏、田村氏、大澤氏、山口氏）が参加した（以下「執行部協議③」という。）。

山口氏は、この場で、執行部協議②で話に出ていた JAL と ANA に意向を確認したところ、会長に稲田氏、社長に乗田氏、副社長に山口氏が就く人事案について両社から了承を得られたと報告を行ったが、山口氏が代表取締役副社長となることについては、多くの者が異論を唱え、議論は紛糾した。

JAL と ANA への意向確認について、山口氏は、当委員会宛てに提出した書面において、JAL は当初、国交省出身者が歴代社長を務めてきた当社の社長に JAL 出身者である乗田氏が就任することを固辞したものの、山口氏が、稲田氏を会長、山口氏を副社長とする体制で、社長となる乗田氏を全面的にサポートすることを約する等の懸命の説得を行ったところ、JAL から乗田氏の後任者を当社に送るまでの 2 年間の暫定的措置としてこれを了承したと回答した。また、ANA は、高橋氏を取締役に復帰させることに難色を示したものの、山口氏が、役員構成全体のバランスから高橋氏復帰の意義を説明したところ、稲田氏の会長就任を含め、暫定的措置として了承したと回答した。もっとも、JAL と ANA の誰とやりとりしたかという質問については、「公式プロセスではなく、非公式な意向確認という極めて機微にわたる事案であり、先方に断りなく開示いたしかねます」と回答した。

稲田氏は、当委員会のヒアリングに対し、「山口氏から『ANA は了承したが、JAL の方は揉めている』と聞き、自身も、社長になるのは、プロパーと国交省の争いの中に入り、火中の栗を拾うことになるから嫌だなと思った」と述べる。

これに対し、当委員会が書面で質問したところ、JAL は、2021 年 5 月 31 日に山口氏が代表取締役副社長に就く役員人事案を打診され、了承したという事実はないと回答した。ANA も、空港施設の役員人事について山口氏とやりとりや了承したことはないと回答した。

このように、2021 年 5 月 31 日に山口氏が JAL と ANA へ意向確認したかについて、山口氏と JAL・ANA の言い分は食い違っている。

当委員会は、この執行部協議③の音声データを入手して確認することができなかった。しかし、2023年4月5日週刊文春電子版に「国交省天下り ポスト要求音声と風俗トラブル《音声入手》」と題する記事が掲載され、この協議内容の一部について音声データと発言が公表されている^[3]。そこで、当委員会はこの公表内容を確認し、当委員会による検証内容とも照合した結果、この公表内容には正確性と信頼性が認められると判断したため、この公表内容を以下に引用する（// は録音が途切れていることを指す）。

山口氏：

私からの自薦といいますか意見でありまして、改めて
まあ、これは午前中に私が申し上げたと認識しておるんですが
そうではないということでありましたので
改めて、そういうことを申し上げたいと思います

//

取締役（プロパー）：

なんで山口さんが副社長に自薦でなるというところについて
どういう理由でそう考えておられるかがよく分からない

//

山口氏：

要するに航空会社は航空局との関係ってのは、空港だけの話じゃなくて色々な関係である
んですね
羽田の発着枠だってそうですし、様々な形で関係が深いですね

//

強いて言えば、国有地をお借りしているわけなんで、ある種の現物出資しているという関係性は、おそらくあるんだろうと思いますね
だからこそ、かさ上げだとか色んな形でそういうデリケートなところを調整して
様々な形でですね、CAB（航空局）との面を深くしてやってきている会社なんで

//

協力の仕方の証だとは思いますが、航空局側から見ればということですよ

//

午前中申し上げたように優先順位はどっちかといえば、繰り返しになりますけど代表取締役副社長だと

//

単純に申し上げるとこの1年という議論はない
そこは、かなり優先順位が高いとさっきから申し上げている通りで

³ <https://bunshun.jp/denshiban/articles/b5663>

もしそれが…両方が無理というなら高橋さん（高橋朋敬相談役）を外して下さい、それはハッキリしています

それはバックにいる人たちがどう思っているかということなので

それをおかしいと言われても私自身は答えようがないんです、私自身の考えじゃないんでそこは理解頂きたいんです

取締役（プロパー）：

だから私自身の考えじゃなかったら航空局のどこのところからそういうのがあって

それは本当に具体的にあるのであれば、それは人事権への介入じゃないですか

山口氏：

それを言い出すと物事は何も決まらない

だって、エアラインさんは「大丈夫ですか？」と聞かれるわけです、現実には、じゃあ、「大丈夫ですか」って私自身が思ったってダメなので

それは私はあの…そういう然るべきところに聞かざるを得ないです

それは抜きにできないんですよその話は

介入だと言ったって気にされている以上は答えを出さなきゃいけないので

そこがこの会社の特殊なところだと思うし避けて通れないんです

当委員会は、上記の週刊文春オンラインの公表内容に加えて、2023年4月2日朝日新聞朝刊の記事を含む報道内容と、当委員会による参加者ヒアリングを含む検証内容とを総合して、この協議について次のように整理した（「○」はそのような発言があったと認められたもの、「△」はそのような発言があったかは不明だが、当時の参加者の心情を表したもの）。

論点	山口氏の発言とその意味	他の参加者の発言
山口氏の代表取締役副社長就任は、誰の意向か？	<ul style="list-style-type: none">・ 国交省出身者が代表取締役に就かないと当社と国交省との関係が悪くなるのではないかと、エアライン2社が懸念している・ 山口氏が代表取締役副社長に就くことで、エアライン2社から了承を得た	△いわゆる「御為倒し（おためごかし）」ではないか、いかにもエアライン2社に配慮しているように見せかけて、実は自分の利益を図っているのではないか
山口氏が代表取締役副社長に就かないと、国交省との関係がどのように悪くなるのか？	<ul style="list-style-type: none">・ 当社は国有地を借りており、国が現物出資をしているような関係にある・ エアライン2社の羽田の発着枠の問題や、空港周辺土地のかさ上げ問題について、航空局との	○この会社は国交省の会社だと言われているように聞こえる ○奴隷のように言うことを聞けとも聞こえる △土地を貸している見返りに副社長のポストを出せと言って

	<p>関係が悪化するおそれがある</p> <ul style="list-style-type: none"> 山口氏が代表取締役副社長に就くことが、航空局から見れば協力の証になる 	<p>いるように聞こえた</p> <p>△羽田の発着枠というエアライン 2 社にとって急所となる問題まで持ち出したところに恐怖を感じた</p>
<p>1 年後の 2022 年 6 月に山口氏が代表取締役副社長に就けばよいのではないかと？</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1 年後という話はない 国交省出身者が代表取締役に不在の時期を 1 年でも作ってはならない バックにいる人達がどう思っているかということで、自分の考えではない 	<ul style="list-style-type: none"> ○古い会社にまた戻ってしまう ○社員感情としてそれが新しい船出というものになるのか ○株主さん、社員がどこまで納得いただけるのか
<p>山口氏でなく高橋氏が代表取締役に就けばよいのではないかと？</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高橋氏よりも山口氏の方が優先順位が高い 高橋氏 1 人が代表取締役に就くことでは解決にならない 	<p>△取締役就任 1 年未満の山口氏は信用できず、当社の元社長・会長を務めた高橋氏の方が信用できる</p>
<p>航空局による当社の役員人事権への介入ではないかと？</p>	<ul style="list-style-type: none"> エアライン 2 社が当社と国交省との関係を懸念している以上、山口氏が代表取締役副社長に就いて答えを出さなければならない それが当社の特殊なところであり避けて通れない 	<ul style="list-style-type: none"> ○航空局のどこからか ○当社の役員人事権への介入に当たる

執行部協議③でこのような議論がなされたが、当日は 16 時 10 分から取締役会、16 時 30 分から指名委員会を予定していたため、これらの会議には差し当たり取締役候補者のみを示すこととし、代表取締役及び役付取締役についての協議は持ち越すこととなった。

ウ 第 4 回取締役会

16 時 10 分から 16 時 45 分まで開催された第 4 回取締役会には、総務部担当の山口氏から、指名委員会に諮問する内容として、

- ・甲斐氏を取締役候補者から外す
- ・相談役である高橋氏を取締役候補者とする

という内容の新経営体制案が、以下のとおり資料 1「第 1 号議案 指名委員会への諮問について」の別添 1「株主総会付議案」として提出された（赤枠囲みは当委員会）。

すなわち、国交省出身の甲斐氏が外れ、国交省出身で相談役であった高橋氏が加わり、山

口氏が序列 4 位に昇格していた。

① 第 号議案 取締役 13 名選任の件

本總會終結の時をもって、取締役全員の任期は満了となります。
つきましては、取締役 13 名の選任をお願いするものであります。

候補者 番 号	氏名			
1	稲田 健也	重任		
2	乗田 俊明	重任		
3	永芳 利幸	重任		
4	山口 勝弘	重任		
5	小松 啓介	重任		
6	岡田 光彦	重任		
7	田村 滋朗	重任		
8	大澤 寛樹	重任		
9	高橋 朋敬	新任		
10	芝田 浩二	重任	社外	
11	齋藤 祐二	新任	社外	
12	杉山 武彦	重任	社外	独立
13	青山 佳世	重任	社外	独立

山口氏の提案内容の説明の後に、乗田氏は、「執行部の中で新役員体制の取りまとめをしている。甲斐氏が退任する非常事態であり、皆がベクトルを合わせることが大事だと思っている。集約までもう一步でありベクトル合わせにもう少し時間をかけたい。」旨述べた。

また、この取締役会では、甲斐氏のハラスメント行為について、各取締役及び監査役から役員としての反省が表明され、また、甲斐氏は、混乱を招いたことを反省し、任期満了で取締役を退任する旨述べた。

エ 第 7 回指名委員会

それに続いて 16 時 45 分から 17 時 20 分まで開催された第 7 回指名委員会では、利害関係人である甲斐氏が欠席し、参考人として乗田氏及び稲田氏が参加して審議がなされた。

両氏からは、「常勤取締役が協議した結果、取締役候補の案はとりまとめられたものの、役付き及び代表取締役については成案を得るまでなお時間を要するため、当該事項は本日の取締役会から指名委員会への再諮問事項に含めることができなかった」旨の説明がなされた。そして、役付及び代表取締役を含む成案が出された段階で、改めて諮問内容を審査することとし散会した。

なお、当委員会のヒアリングにおいて、青山氏は、この指名委員会に別添 1「株主總會付議案」として提出された取締役候補者の序列を見たときに、「なぜ山口氏が 3 番手にいるのか」旨の質問を行ったところ、山口氏から「空港で仕事をしている以上、国の人間がいることが望ましい」といった趣旨の回答がなされた旨述べた。

① 第 号議案 取締役13名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役全員の任期は満了となります。
つきましては、取締役13名の選任をお願いするものであります。

候補者 番 号	氏名		
1	乗田 俊明	重任	
2	稲田 健也	重任	
3	山口 勝弘	重任	
4	永芳 利幸	重任	
5	小松 啓介	重任	
6	岡田 光彦	重任	
7	田村 滋朗	重任	
8	大澤 寛樹	重任	
9	高橋 朋敬	新任	
10	芝田 浩二	重任	社外
11	斎藤 祐二	新任	社外
12	杉山 武彦	重任	社外 独立
13	青山 佳世	重任	社外 独立

オ 執行部協議④

これを受けて、同日 18 時頃から、執行部協議が再開され、甲斐氏を除く常勤取締役 8 名（乗田氏、稲田氏、永芳氏、小松氏、岡田氏、田村氏、大澤氏、山口氏）が参加した（以下「執行部協議④」という。）。

山口氏の自薦につき、参加者から異論が出されていたが、当社プロパーのトップである永芳氏も併せて代表取締役副社長に昇格する代替案が参加者から示され、これを受けて議論は収束に向かい、結論として

- ・ 稲田氏を代表取締役会長とする
- ・ 乗田氏を代表取締役社長とする
- ・ 永芳氏を代表取締役副社長とする
- ・ 山口氏を代表取締役副社長とする
- ・ 高橋氏を取締役とする

という案を参加者 8 名全員が承認した。

(6) 2021 年 6 月 1 日の取締役会と指名委員会の経過

ア 第 5 回取締役会

2021 年 6 月 1 日 16 時 00 分から 16 時 20 分まで開催された第 5 回取締役会には、前日の執行部協議に参加した取締役 8 名全員が参加した。

山口氏は、指名委員会への諮問について、資料 1「第 1 号議案 指名委員会への諮問について」に基づいて説明し、別添 1「株主総会付議議案」及び別添 2「取締役会（株主総会后）付議議案」は以下のとおりであった（赤枠囲みは当委員会）。

① 第 号議案 取締役13名選任の件				① 役付取締役選定の件	
本總會終結の時をもって、取締役全員の任期は満了となります。 つきましては、取締役13名の選任をお願いするものであります。				取締役会長	稲田 健也
候補者 番号	氏名			取締役社長	乗田 俊明
1	稲田 健也	重任		取締役副社長	永芳 利幸
2	乗田 俊明	重任		取締役副社長	山口 勝弘
3	永芳 利幸	重任		常務取締役	小松 啓介
4	山口 勝弘	重任		常務取締役	岡田 光彦
5	小松 啓介	重任		常務取締役	田村 滋朗
6	岡田 光彦	重任		② 代表取締役選定の件	
7	田村 滋朗	重任		代表取締役	稲田 健也
8	大澤 寛樹	重任		代表取締役	乗田 俊明
9	高橋 朋敬	新任		代表取締役	永芳 利幸
10	芝田 浩二	重任	社外	代表取締役	山口 勝弘
11	齋藤 祐二	新任	社外		
12	杉山 武彦	重任	社外 独立		
13	青山 佳世	重任	社外 独立		

すなわち、

- ・ 稲田氏を代表取締役会長とする
- ・ 乗田氏を代表取締役社長とする
- ・ 永芳氏を代表取締役副社長とする
- ・ 山口氏を代表取締役副社長とする
- ・ 高橋氏を取締役とする

という内容の新経営体制案を諮問委員会に諮問することとされ、異論なく承認された。

本取締役会では、前日の執行部協議において、山口氏の代表取締役副社長就任について、どのような異論が出され、山口氏がどのように説得したか、山口氏の代表取締役副社長という社内序列が9位だった者が社内序列4位に特進すること、高橋氏が再度取締役に就くこと、プロパーである永芳氏が代表取締役副社長に就くこと等、それまでとは大きく異なる体制となることに関して、執行部による協議が紛糾した過程について、山口氏を含め執行部協議に参加していた8名の取締役の誰からも説明はなされず、他の参加者の誰からもその点に関する質問はなされなかった。

イ 第8回指名委員会

2021年6月1日16時30分から17時00分まで開催された第8回指名委員会には、山口氏は事務局として参加したが、前日の執行部協議に参加した他の取締役7名は参加しなかった。

ここでは、代表取締役社長であった甲斐氏から指名委員会に対する「諮問書」が資料として提出され、その別添1「株主總會付議議案」及び別添2「取締役会（株主總會後）付議議案」は以下の内容であった（赤枠囲みは当委員会）。

① 第 号議案 取締役13名選任の件					① 役付取締役選定の件				
本総会終結の時をもって、取締役全員の任期は満了となります。 つきましては、取締役13名の選任をお願いするものであります。					取締役会長 稲田 健也				
候補者	氏名				取締役社長 乗田 俊明				
番号					取締役副社長 永芳 利幸				
1	稲田 健也	重任			取締役副社長 山口 勝弘				
2	乗田 俊明	重任			常務取締役 小松 啓介				
3	永芳 利幸	重任			常務取締役 岡田 光彦				
4	山口 勝弘	重任			常務取締役 田村 滋朗				
5	小松 啓介	重任							
6	岡田 光彦	重任							
7	田村 滋朗	重任							
8	大澤 寛樹	重任							
9	高橋 朋敬	新任							
10	芝田 浩二	重任	社外						
11	斎藤 祐二	新任	社外						
12	杉山 武彦	重任	社外	独立					
13	青山 佳世	重任	社外	独立					
					② 代表取締役選定の件				
					代表取締役 稲田 健也				
					代表取締役 乗田 俊明				
					代表取締役 永芳 利幸				
					代表取締役 山口 勝弘				

先立って開催されていた第5回取締役会と同様に、この場でも、前日の執行部協議の様子が説明されることはなく、執行部協議に参加していない参加者から質問が出ることもないまま、同内容を指名委員会の答申案とすることが承認された。

また、指名委員会から取締役会に提出する答申書には、次の内容が盛り込まれた（下線は当委員会）。

取締役選任の件については、当委員会での慎重審議の結果、別添のとおり取締役13名選任の件を定時株主総会に議案として付議することが適当であるとの結論を得た。

また、役付取締役及び代表取締役選定の件についても、慎重審議の結果、別添のとおり取締役会に議案として付議することが適当であるとの結論を得た。

ただし、審議の過程で、京都のホテルの減損・業績予想修正をめぐる経緯や一部経営幹部によるコンプライアンス上不適切な言動に関連して、以下のイ) からホ) に取り組むことの必要性についての意見がだされたので、関係取締役においては、こうした点に十分留意して対応されたい。

イ) 健全で透明性の高い企業運営を実現するために、社外役員が常勤役員会等における審議内容・状況等を含む社内の状況を適時適切に把握し得る仕組みを早急に設ける。

ロ) 重要な会計方針等の経営方針について取締役会での十分な審議の機会を確保するなど、取締役会審議のより一層の充実・活性化に努める。

ハ) コーポレートガバナンスの強化及び経営環境の変化に迅速に対応し得る経営体制の構築のため、取締役の任期を2年から1年に変更する。

ニ) 内部通報制度や内部監査制度等の実効性を高めるとともに、自由闊達な企業風土の醸成に努める。

ホ) 経営幹部はコンプライアンス上問題となり得る言動を厳に慎むとともに、取締役会は

取締役の職務執行の監督機能の実効性を高める。

この内容は、当社が投資した京都のホテルの大幅な減損処理・業績予測の下方修正といった重要情報が取締役会に事前に報告され共有されなかったことに対する社外役員からの強い批判や、甲斐氏のハラスメント問題に対する各役員の実省を踏まえて、重要な情報を役員に適切かつタイムリーに伝達して取締役会の機能を強化しなければならないという共通の認識から、それまでの取締役会等の議論で出された対応策をまとめたものであり、当社のガバナンスにとって極めて重要な合意事項であった。それにもかかわらず、前日の執行部協議における山口氏の発言や議論の内容については、指名委員会に報告されなかった。

ク 第6回取締役会

2021年6月1日17時30分から17時55分まで開催された第6回取締役会には、前日の執行部協議に参加した取締役8名全員が参加した。

ここでは、「株主総会付議議案の件」が議案とされ、それに関連して資料2「株主総会参考書類」が提出された。同資料では、「第3号議案 取締役13名選任の件」として、以下のとおり提案する内容となっている（赤枠囲みは当委員会）。そして、この議案は異議なく承認された。

第3号議案 取締役13名選任の件

取締役全員（13名）は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役13名の選任をお願いするものであります。なお、本議案につきまして、取締役会は、社外取締役が委員長を務める指名委員会に諮問し、その答申を踏まえて提案しております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名		候補者番号	氏名	
1	稲田 健也	再任	8	大澤 寛樹	再任
2	乗田 俊明	再任	9	高橋 朋敬	新任
3	永芳 利幸	再任	10	芝田 浩二	再任 社外
4	山口 勝弘	再任	11	斎藤 祐二	新任 社外
5	小松 啓介	再任	12	杉山 武彦	再任 社外 独立
6	岡田 光彦	再任	13	青山 佳世	再任 社外 独立
7	田村 滋朗	再任			

また、本取締役会では、ホテル事業の減損・業績予想修正の経緯や経営幹部によるコンプライアンス上不適切な言動に関連し、指名委員会からの答申書に含まれた取締役としての留意事項（上記イないしホ）が説明された。

4 2022年12月の本田氏の訪問

2022年12月頃、本田氏から稲田氏及び乗田氏それぞれ宛てに秘書経由で連絡があり、面会を申し入れられた。その際、要件は伝えられず、年明けでも可能とのことであったが、再度年内に会いたいとの連絡を受け、稲田氏、乗田氏両名で12月13日に面会することとなった。

同日は、当社本社において、稲田氏、乗田氏が本田氏と面会した。本田氏はその場で、「会長、社長を6月で退いてほしい。山口氏を社長にお願いしたい」と申し入れた。本田氏は、山口氏を社長とする理由として、小幡氏の名前も出しながら、国交省出身者を社長とする体制に戻してほしいと述べた。

本田氏の申入れに対して、稲田氏及び乗田氏は、当社は東証プライム上場会社として厳格なガバナンスを求められており、社長は指名委員会で選考することになっていると説明し、申入れを拒絶した。これに対して本田氏は、それ以上の説得をすることなく、散会した。

稲田氏及び乗田氏は、当委員会のヒアリングに対し、本田氏はその際、山口氏を社長とする人事案について、事前にJALとANAの了解も取っていると述べたと回答した。

そこで、JALとANAが事前に了解していたのかについて、当委員会からJAL・ANA・本田氏に書面で質問したところ、それぞれ以下の回答を得た。

このように、2022年12月13日以前に、山口氏を社長にする人事案について本田氏がJALとANAへ意向確認したかについて、各関係者の言い分は食い違っている。

JALからの回答

<ご質問（原文）>

2022年12月13日以前に、本田氏から連絡を受け、山口氏が当社の代表取締役社長に就く役員人事案を打診され、了承しましたか。

<ご回答>

上記のような事実はありません。

なお、空港施設株式会社の役員人事は同社のガバナンスの中で決めていくことであり、当社が了承できる立場にはありません。

ANAからの回答

・ご質問は、2023年3月31日の朝日新聞記事

『ANAHDの片野坂会長は「本田氏の訪問を受けることはある」とした上で、空港施設社の人事について「話すことはありえない。私に権限はない。了解を得ているという言い方は失礼だ」と述べた』のことと存じます。

朝日新聞の記者の訪問を受けた際、片野坂が答えた内容として、この記事に違和感はありません。

・上場会社の空港施設の社長人事を決める権限は当社にはなく、選定プロセスで了承す

る立場にございません。

本田氏の代理人弁護士からの回答

- ・相手先様のあるお話ですので本田氏からのコメントは差し控えさせていただきたいと存じます。

本田氏が山口氏を社長とする申入れをするにあたり、事前に本田氏から山口氏に伝えていたかについて、当委員会が書面で質問したところ、本田氏は代理人弁護士を通じて、「2022年の秋に、本田氏から山口氏に対して『山口さんを次の社長にさせていただけないかと近々乗田社長と稲田会長にお願いに上がるつもりだ』という趣旨のお話をしたと記憶しております」と回答した。これに対し、山口氏は、当委員会宛てに提出した書面において、「本田氏と当方が空港施設株式会社の代表取締役役に就く役員人事案について協議したことはありません」と回答した。

このように、山口氏を社長にする人事案について本田氏が山口氏に事前に伝えていたかについて、双方の言い分は食い違っている。

なお、第2の5で詳論するとおり、当委員会が収集した資料から、山口氏が2022年11月17日午後の上野の東京メトロ株式会社を訪問したことが確認された。また、やりとりの内容は確認できていないものの、本田氏から山口氏に電話がかかっていたことや、山口氏が本田氏を訪問したことを推認させる複数のメールが確認された。

稲田氏と乗田氏は、本田氏から上記申入れを受けたことについて、当社の取締役会や指名委員会に報告しなかった。もっとも、乗田氏は、小椋氏に対し、2022年12月上旬頃に本田氏が来社することを事前に伝え、また2023年3月上旬頃には本田氏から上記申入れを受けたことを伝えた。話を聞いた小椋氏は、本田氏から上記申入れを受けたことはいずれ指名委員会で共有されるのだろうと思っていたところ、同月30日以降の朝日新聞の報道に至った。

5 山口氏と国交省出身者及び国交省職員とのやりとり

当委員会がデジタルフォレンジックにより検証した結果、以下のとおり、山口氏が国交省の出身者及び国交省職員と連絡を取り、やりとりしていたことが確認された。

(1) 本田氏とのやりとり

山口氏が本田氏と連絡を取り合っていた事実を示す主なメールは、以下のとおりである。この他にも、本田氏から山口氏への架電を伝えるメールやアポイントについて連絡するメールが複数確認されている。

日時	メールの送受信者	内容
2021年6月30日	秘書から山口氏	「東京メトロ 本田会長 のアポイントお取りいたしました。 ■7月5日(月) 13:30 東京メトロ 受付にて 本田様宛 とお伝えくださいとのことでした。お車は裏手の車寄せに駐車しております。」
2021年11月11日	秘書から山口氏	「16時過ぎに 東京メトロの 本田会長より お電話がありました。 お急ぎではないとのことでした。 明日は終日お電話が難しいようなので、11月15日(月) 14:30 迄 には再度お電話いたしますとのことでした。」
2021年11月15日	秘書から山口氏	「本日 17:38 東京メトロ 本田会長 からお電話がありました。 明日の 午後 にお電話いたしますとのことでした。」
2021年12月24日	秘書から山口氏	「【アポイント確定】 よろしくお願いたします。 ■1月5日(水) 13:30~14:00 東京メトロ 本田会長*《新春卓話会 10:30~12:00》終了後に 海事センター に向かう予定にいたしました。 ■1月12日(水) 13:00~13:30 日本海事センター 小幡顧問」
2022年2月2日	秘書から山口氏	「先程東京メトロの本田会長よりTELがありました。折り返しますとお伝えいたしましたが、いかがいたしましょう。 03-xxxx-xxxx 本田会長」
2022年3月3日	秘書から山口氏	「本田会長ですが、本日は1日外出されているとのことでしたので、明日 3/4(金)13:00~14:30 の間でお時間をいただけるように調整中です。よろしくお願いたします。」
2022年7月12日	秘書から山口氏	「【往訪】 *確定いたしました。 ■7月27日(水) 14:00~14:30 東京メト

		ロ本田会長*山口・坪井 DBJ 地下社長、杉元副社長は来週以降で再調整となりました。確定いたしましたらお知らせいたします。」
2022年11月7日	秘書から山口氏	「先程、東京メトロの本田会長の秘書の方より ■11月9日(水)15:30～お電話が入る予定となりました。取り急ぎご連絡まで。」
2022年11月14日	山口氏から秘書	「ありがとうございます。別件ですが、11/17(木)16:00に東京メトロ本田会長のところへの訪問が入りました。15:15発。」

(2) 小幡氏との関わり

山口氏が小幡氏と関わりを有していた事実を示す主なメールは、以下のとおりである。

日時	メールの送受信者	内容
2021年12月24日	秘書から山口氏	「【アポイント確定】 よろしくお願いたします。 ■1月5日(水) 13:30～14:00 東京メトロ 本田会長*《新春卓話会 10:30～12:00》終了後に 海事センター に向かう予定にいたしました。 ■1月12日(水)13:00～13:30 日本海事センター 小幡顧問」
2022年2月21日	秘書から山口氏	「アポイント確定いたしました。 ■3月3日(木)10:00～10:30 日本海事センター 小幡顧問」
2022年8月5日	秘書から山口氏	「【往訪予定】 ■8月9日(火)13:50 出発(14:30アポ) 日本海事センター小幡顧問 *坪井常務*」
2022年11月24日	●●氏から山口氏を含む複数名	「小幡杯は5月13～14日になりました」

(3) 国交省職員とのやりとり

山口氏が現職の国交省職員とやりとりしていた事実を示す主なメールは、以下のとおり

である。

日時	メールの送受信者	内容
2021年6月2日	山口氏から秘書	「国土交通省●●航空局長と●●東京航空局長のアポをお願いします。できれば本日、15分程度。私一人です。」
2021年6月9日	秘書から山口氏	「6月9日(水) ●●航空局長 16:30→17:00のお時間に変更になりました。」
2021年6月29日	国交省大臣官房総務課から Bcc により山口氏	件名「【送付】線引き(6月その3、7月その1)」 「0306-3」「0307-1」と題するエクセルファイルが添付 エクセルファイルは、国交省職員の入省年次やポストが整理されたもの
2021年6月30日	国交省航空局総務課職員管理室人事係から Bcc により山口氏	件名「令和3年7月1日人事異動関連(航空局)」 「人事異動表(3.7.1)」と題されたエクセルファイルが添付 エクセルファイルは、同年7月1日付人事異動に関する対象者氏名、新職及び現職の情報
2022年12月28日	国交省航空局総務課職員管理室人事係から Bcc により山口氏	件名「令和5年1月1日人事異動関連(航空局)」 「人事異動表(5.1.1)」と題されたエクセルファイルが添付 エクセルファイルは、2023年1月1日付人事異動に関する対象者氏名、新職及び現職の情報

このように、山口氏は、国交省出身者である本田氏、小幡氏と連絡を取り合っていたこと、国交省内に存し、その時点では一般に公開されていないと思われる人事情報を国交省大臣官房総務課職員及び航空局総務課職員から受け取っていたことが確認された。

第3 問題点の指摘

1 山口氏が働きかけ規制の趣旨に反する発言をして代表取締役副社長の地位を手に入れたこと

国家公務員法第106条の4（再就職者による依頼等の規制）は、退職して営利企業等に再就職した職員OBが、離職前5年間に在職していた局等組織の職員に対し、再就職先に係る契約等事務（①再就職者が地位に就いている営利企業等やその子法人与国等との間で締結される売買、貸借、請負、その他の契約、②当該営利企業等やその子法人に対する処分に関する事務）に関し、離職後2年間、職務上の行為をする（しない）ように、要求又は依頼することを禁止する。

内閣官房内閣人事局の解説^[4]は、この働きかけ規制（職員OBによる口利きの規制）の例として、

- ・再就職先企業との契約を有利にするよう要求、依頼
- ・公になっていない情報を提供するよう要求、依頼
- ・再就職先企業の処分を甘くするよう要求、依頼
- ・再就職先企業の許認可を認めるよう要求、依頼

をあげている。

これに照らせば、山口氏の2021年5月31日の執行部協議^③における発言は、あたかも山口氏が当社の代表取締役副社長に就くことで、国有地の賃借契約や許認可において便宜を諮るよう国交省航空局に要求、依頼できること（逆に、山口氏が代表取締役副社長に就かなければ、国交省航空局との関係が悪化するおそれがあること）を強く示唆するものであり、この働きかけ規制の趣旨に反するものであった。

そして、山口氏のこの発言に他の取締役が威圧される形で、執行部協議では山口氏が当社の代表取締役副社長に就く人事案が承認される結果となった。参加した取締役の中には、山口氏の言葉の端々から、国交省の出身者ではなく現職の意向が働いていると感じ取り、恐怖を覚えた者も複数名いた。

たしかに、この時点では、山口氏が国交省を離職してから2年以上が経過しており、「離職後2年間」という要件を充たすわけではない。しかし、禁止期間は2年で足りるのか、職員に対する影響力は2年経過後も持続するのではないかと、といった疑問は、規制制定時の国会審議でも呈されていた^[5]。したがって、離職後2年経過後の働きかけ行為は、ブラッ

⁴ 2023年1月内閣官房内閣人事局「国家公務員が知っておかなければならない『再就職に関する規制』と『再就職情報の届出制度』」6頁参照

⁵ 第166回国会（2007年）の審議において、政府側は、既に民間人となっている元職員の職業選択の自由や勤労の権利に対する非常に強い規制となることから、当時の国家公務員法の再就職の規制期間が2年間であることも踏まえ、必要かつ合理的な期間に限定するという意味で2年間としたと説明する。これに対して、野党は人間関係は1年や2年で切れないため2年間の行為規制では意味ない、米国では基本的に5年、民主党案でも10年であるなどと指摘をした。

クな法令違反ではないものの、規制の趣旨に反する「グレーゾーン」の行為と評価される^[6]。

だからこそ、山口氏の 2021 年 5 月 31 日の執行部協議^③における発言は、2023 年 4 月 2 日の朝日新聞朝刊をはじめマスメディアで強く非難され、山口氏自身も報道の翌日である 4 月 3 日に引責辞任を余儀なくされたものである。

2 山口氏が招いたコンダクト・リスクの発現により企業価値が毀損されたこと

山口氏の 2021 年 5 月 31 日の執行部協議^③における発言が、法令違反ではないものの強い社会的非難を招いたことを、「コンダクト・リスク」という観点から検討する。

「コンダクト・リスク」という用語について、金融庁が 2018 年 10 月に公表した「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」11-12 頁では、次のように説明されている。そして、コンダクト・リスクの概念は、金融機関のみならず広く事業会社にも当てはまるものである。

- 法令として規律が整備されていないものの、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等につながり、結果として企業価値が大きく毀損される場合が少なくない。
- コンダクト・リスクが生じる場合を幾つか類型化すれば、金融機関の役職員の行動等によって、①利用者保護に悪影響が生じる場合、②市場の公正・透明に悪影響を与える場合、③客観的に外部への悪影響が生じなくても、金融機関自身の風評に悪影響が生じ、それによってリスクが生じる場合等が考えられる。

これに照らせば、当社の現状は、山口氏が働きかけ規制の趣旨に反する、つまり社会規範に悖る行為を行ったことにより、東証プライム上場会社としての当社に備わるべき役員指名ガバナンスが歪められたという社会的非難を浴び、当社の風評（レピュテーション）に悪影響が生じており、まさにコンダクト・リスクの発現により企業価値が毀損されたものといえる。

3 国交省出身者を役員に選任することのリスクが適切に管理されてこなかったこと

民間企業が国交省出身者を役員に選任することは、国家公務員法に違反するコンプライアンス・リスクのほか、上記のコンダクト・リスクやレピュテーション・リスクなど様々なリスクを招来することになる。

そして、山口氏は現実に、第 2 の 5 で述べたとおり、国交省出身者及び国交省職員とやりとりをしており、その行動が当社に上記のリスクを招来するおそれもある。

⁶ 2023 年 4 月 20 日の朝日新聞朝刊は、神戸学院大の中野雅至教授（行政学）のコメントとして、「出身省庁の存在や権限を示唆してポストを要求する行為は、過去の地位を利用しているという点で、現行規制で禁止されている『働きかけ規制』行為と同質だともいえる」「今回問題となったような行為を防ぐには、現行規制の対象を広げることで対処できるのではないか」と紹介する。

しかし、当社はこれまで長年にわたり国交省出身者を取締役・監査役に選任してきたにもかかわらず、選任に伴ってどのようなリスクが生じるのか、そのリスクを管理するために国交省出身者のどのような行為を禁止するのか、禁止行為が行われないようどのような予防措置を講じるのか、禁止行為が行われていないことを誰がどのように確認するのか、禁止行為が行われてしまった時に誰がどのように対応するのか、といった諸点について、経営陣や取締役会で議論がなされておらず、こうしたリスクを管理するための社内規程も整備されておらず、ただ国交省出身者各人のモラルや自覚に委ねるのみであった。

このように、国交省出身者を役員に選任することのリスクが適切に管理されてこなかったことが、今回の事態を招いた一因といえる。

4 指名委員会が国交省出身者を役員に選任する際の要求事項と禁止事項を明確にしてこなかったこと

当社の指名委員会は、2019年3月に取締役会の諮問機関として設置され、2019年から2022年まで4回にわたり、役員選任議案を審議して取締役会に答申してきた。

しかし、役員を指名する際に指名委員会が依拠すべき方針である「指名方針」は、いまだに策定されていない。このことは、指名委員会の審議が何の判断軸も持たずに場当たりに行われてきたのではないかという疑義を生じさせる。

そして、もし指名委員会が当社に固有の事情を踏まえて「指名方針」を策定するために真剣に議論していたとしたら、国交省出身者を役員に選任することのリスクにも議論が及び、そのリスクを踏まえて、国交省出身者に対する要求事項（to do）と禁止事項（not to do）を明確化する必要性に気づき、これを「指名方針」に盛り込むことができていた可能性がある。

そして、もしこのような「指名方針」に基づいて国交省出身者を役員に選任していたとしたら、山口氏にも当社としての要求事項と禁止事項とを明確に示すことができ、山口氏が2021年5月31日の執行部協議③において問題発言をすることは抑止できたはずであるし、もし発言がなされても他の取締役から「それは禁止事項に違反する」と明確に指摘され、その発言は制止されたはずである。

しかし、指名委員会ではこうした議論がなされず、「当社の主要なステークホルダーとの太いパイプを持つこと」（2021年3月26日第1回指名委員会資料）という漠然とした検討にとどまっていた。山口氏が取締役に初選任された2020年6月株主総会での取締役候補者とした理由も、「国土交通省及び空港会社における長年の豊富な経験と高い見識を有しており…人格、見識とも優れている」という漠然とした記述にとどまっていた。2022年6月株主総会の招集通知からスキル・マトリックスが掲載されるようになったが、ここになぜ「行政・公共部門」という項目を設け、これに「○」印が付いた役員への要求事項が何であるのかについて、議論はされてこなかった。

このように、指名委員会において国交省出身者を役員に選任する際の要求事項と禁止事

項を明確にしてこなかったことが、今回の事態を招いた一因といえる。

5 指名委員会と取締役会に必要な情報が伝わらず、役員指名ガバナンスが機能不全に陥ったこと

山口氏の2021年5月31日の執行部協議③における発言は、当社にコンダクト・リスクを招来する重大な事象であった。したがって、もしその情報が指名委員会や取締役会に伝わっていたら、山口氏を代表取締役副社長に就けるという人事案は承認されなかった可能性があり、そもそも山口氏の実績としての適格性から慎重に再検討されていた可能性がある。

そして、執行部協議③に参加した取締役8名のうち、翌日の指名委員会に参加したのは事務局を務める山口氏のみであったが、その後の取締役会には8名全員が参加していたので、山口氏の発言に関する情報を取締役会メンバーに伝える機会があった。

しかし、山口氏を除く取締役7名は、山口氏の発言に関する情報を取締役会に伝えず、取締役会での審議の材料に供することはなかった。

この取締役7名は、当委員会のヒアリングに対し、「山口氏の発言は問題だと思ったが、取締役会で伝えることは考えなかった」「執行部で人事案を取りまとめるよう指名委員会から要請されており、ようやくまとまった人事案を紛糾させるようなことは言えなかった」「取締役会の日が株主総会招集通知の校了日というギリギリのタイミングで、取締役会決議を通すことが最優先だった」「甲斐社長が突然退任するという緊急事態で、新たな経営陣を決めることが最優先だった」といった理由を述べた。

もともと、当時の状況を冷静に振り返ると、たしかに取締役候補者13名を選任することは、株主総会招集通知の校了日である2021年6月1日までに間に合わせる必要があった。しかし、選任された取締役のうち誰を副社長にするか、誰を代表取締役にするかは、それから28日後の6月29日の株主総会の直後に招集される取締役会で決議する事項であったので、この点について執行部で協議し、指名委員会と取締役会で審議する時間は、まだ28日間残されていたと見る余地もある。この点に気付いていれば、もう少し慎重に時間をかけて議論するという選択肢もあったと思われる。

また、2021年6月1日に指名委員会から取締役会に提出された答申書には、次の内容が盛り込まれた（下線は当委員会）。

取締役選任の件については、当委員会での慎重審議の結果、別添のとおり取締役13名選任の件を定時株主総会に議案として付議することが適当であるとの結論を得た。

また、役員取締役及び代表取締役選定の件についても、慎重審議の結果、別添のとおり取締役会に議案として付議することが適当であるとの結論を得た。

ただし、審議の過程で、京都のホテルの減損・業績予想修正をめぐる経緯や一部経営幹部に

よるコンプライアンス上不適切な言動に関連して、以下のイ) からホ) に取り組むことの必要性についての意見がだされたので、関係取締役においては、こうした点に十分留意して対応されたい。

イ) 健全で透明性の高い企業運営を実現するために、社外役員が常勤役員会等における審議内容・状況等を含む社内の状況を適時適切に把握し得る仕組みを早急に設ける。

ロ) 重要な会計方針等の経営方針について取締役会での十分な審議の機会を確保するなど、取締役会審議のより一層の充実・活性化に努める。

ハ) コーポレートガバナンスの強化及び経営環境の変化に迅速に対応し得る経営体制の構築のため、取締役の任期を2年から1年に変更する。

ニ) 内部通報制度や内部監査制度等の実効性を高めるとともに、自由闊達な企業風土の醸成に努める。

ホ) 経営幹部はコンプライアンス上問題となり得る言動を厳に慎むとともに、取締役会は取締役の職務執行の監督機能の実効性を高める。

この内容は、経営上重要な情報が適時適切に取締役会に伝えられて来なかったという社外役員の強い問題意識からまとめられたものである。しかし、その裏で、前日の執行部協議③において、山口氏による「コンプライアンス上問題となり得る言動」が行われたという情報が取締役会に伝えられなかったことは、当社の企業体質を表す象徴的な出来事であった。

さらに、2022年12月13日に本田氏が稲田氏と乗田氏を訪問し、山口氏を次期社長とするよう申し入れた事実を、稲田氏と乗田氏が取締役会メンバーに共有できていなかったことも、当社の役員指名ガバナンスに関する重要な情報が適時適切に伝えられなかった点で大きな問題であった。

これとは別に、指名委員会が審議に必要な情報収集に努めたかという観点から検討する。

2022年7月19日に経産省が公表した「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針—コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGS ガイドライン）別冊一」9頁は次のように述べる。

② 社長・CEOに、候補者の選定方針や各候補者の選定理由等の説明を求める（不合理な説明でなければ社長・CEOの原案を承認する）

- 社長・CEOに他の経営陣に対する人事権（第一次的に他の経営陣候補者を選び出す権限）を残しつつ、説明責任を果たさせることで透明性・客観性を確保できる。

これに照らせば、指名委員会が執行部に対し、人事案の取りまとめを要請するのは良いとしても、執行部が提出した人事案について、各候補者の選定理由等の説明を求め、不合理な説明でないことを確認し、取締役会に対する説明責任を果たすことが、指名委員会に求めら

れていた。

しかも、2021年6月1日に執行部が指名委員会に提出した人事案は、同年5月11日の指名委員会に提出された人事案と比較すれば、

- ・それまで序列9位だった山口氏が一気に序列4位に特進し、平取締役から代表取締役副社長にまで昇格するものであり、国交省出身者に代表取締役ポストを用意するという意図が働いたと見ることもできた（これまで代表取締役に就いてきた国交省出身者に比べれば、本省の局長級ではなかった山口氏は明らかに格下という声もあった）
- ・当社の元代表取締役社長・会長を歴任し、2019年6月に取締役から相談役に退いていた国交省出身者の高橋氏が、再び取締役に返り咲くことも、極めて異例なことであり、甲斐氏が退任しても国交省出身者の取締役ポストは減らさないという意図が働いたと見ることもできた
- ・プロパー出身の取締役に代表取締役に就くことは1999年以降ずっと途絶えており、永芳氏が代表取締役副社長に就くことは、それ相応の理由があるのだろうと見ることもできた

といった不自然な点が多々認められるから、事務局として参加する山口氏のみならず、乗田氏や稲田氏も参考人として招致し、その選定理由や議論の経過を詳細に質問して説明させるべきであり、そうしていれば、山口氏の問題発言を把握し、審議の材料に供することもできたはずである。

したがって、山口氏の問題発言という重大な情報が指名委員会及び取締役に伝わらなかったことについては、執行部協議に参加した取締役に問題があったが、必要な情報収集に努めなかった指名委員会及び取締役会の側にも問題があったといえる。

そして、甲斐社長がハラスメント問題で突然退任することになり、後継社長や新たな経営陣を指名するという、サクセッションプランが緊急発動される状況下であったからこそ、どれだけの審議時間があるかを冷静に見極め、しっかりとした役員指名ガバナンスを効かせることが求められていたにもかかわらず、役員指名ガバナンスが機能不全に陥っていたことが、今回の事態を招いた一因といえる。

6 当社の経営戦略に連動した役員人材戦略が議論されてこなかったこと

当社は、国有地を賃借して事業を行っているという特殊性があるほか、株主構成としても、大口取引先であるJALとANAが筆頭株主（いずれも21.06%）であり、大口債権者であるDBJが第3位株主（13.85%）である。こうした特殊性に基づいて、当社は慣例として、国交省出身者、JALとANA出身者、DBJ出身者を役員に招いてきた。

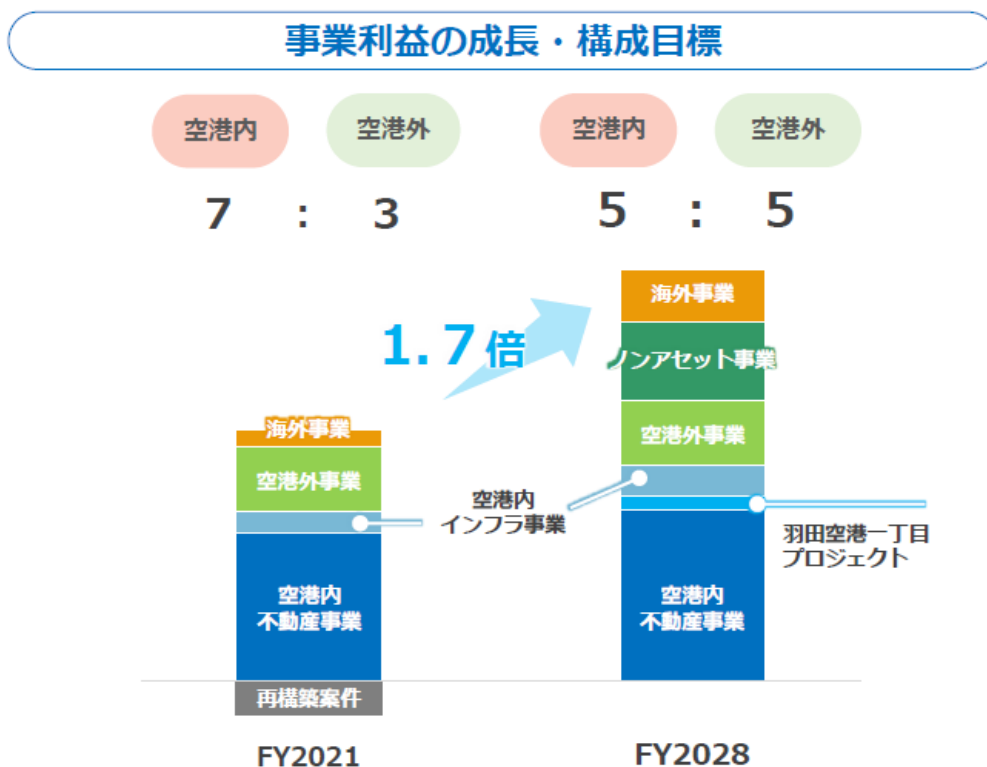
しかし、2023年3月期から有価証券報告書に人的資本に関する情報開示が求められている現状に照らし、人的資本経営を推進する観点から検討すると、「経営戦略と人材戦略の連動」として、次のような指摘がなされている（2020年9月に経産省が公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」33頁）。

- 企業を取り巻く環境が大きく、かつ、急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略・ビジネスモデルと表裏一体で、その実現を支える人材戦略を策定・実行することが必要不可欠である。
- 経営戦略やビジネスモデルが企業ごとに異なるものであると同様に、人材戦略もまた企業ごとに異なるものであることから、企業は自社のビジネスモデルや経営戦略に引き合い、自社に適した人材戦略を考える必要がある。

しかし、当社の指名委員会や取締役会における役員指名ガバナンスの議論では、こうした「経営戦略と人材戦略の連動」という視点が欠落しているように思われる。

たとえば、当社が2016年10月27日に公表した中期経営計画では、「現在の事業領域の拡張を目指す取り組み」として、ホテル事業やエネルギー関連事業があげられている。当社が2019年5月10日に公表した中期経営計画でも、空港外事業や海外事業を展開していくことが述べられている。

そして、当社が2022年5月13日に公表した「中長期経営計画」では、次のような図を示して、「事業構造変化と利益成長」「羽田空港における大型投資により空港内資産を拡大しつつ、ノンアセット事業や海外事業を着実に成長させることで利益拡大・多様化を目指す」とされている。



そうであれば、この「経営戦略」の実現可能性を高めるために、どのような「役員人材戦略」を立てるのか、どのようなスキルセットが役員に求められ、それを形にしたスキル・マトリックスはどのように更新されるのか、こうしたスキルを備える役員の供給源はどこか、といった議論が、指名委員会や取締役会でなされて然るべきである。

そうすれば、国交省出身者のポストはいくつか、JALとANA出身者のポストはどこか、といった過去の慣例に囚われた不毛な議論が入り込む隙はなくなるはずであり、国交省出身者からの強引な天下り要請があったとしても、これを跳ね除ける理論武装になるはずである。

このような経営戦略と連動した役員人材戦略の本質的な議論がなされることなく、過去の慣例を所与のものとして惰性的に継続し、役員の出身母体から送り込まれた後任者について、その適格性を慎重に吟味することもなく盲目的に受け入れてきたこと、そのために役員の出身母体同士の権力闘争のような様相を呈してきたことが、今回の事態を招いた一因といえる。

7 当社の主要なステークホルダーに役員ポストを用意すべきという古い役員体制論が取締役会・指名委員会に未だに残っていること

当委員会が実施したヒアリングでは、多くの当社役職員（指名委員会のメンバーも含む）が国交省をステークホルダーとして捉えており、このような考え方がおかしいという役員はわずかであった。中には、当社のビジネスの特殊性を考えれば、役員ポストを用意して国交省出身者を受け入れることに疑問を持っていないと見受けられる方もいた。

もし、国交省出身者を取締役や執行役員として迎えることが、空港の設置・運営について多数の許認可権をもつ国交省航空局からの見返りを求めることにあるとすれば、そのような考え方は国家公務員法が公務員の天下りについて、あっせん規制・求職活動規制・働きかけ規制といった厳格な規制を設けた趣旨、すなわち予算や権限を背景とした地位の要求等を制限し行政の公平性、中立性を確保するという趣旨に反し、社会的な不正を招くものであり、上場会社として到底取り得る考え方ではない。

また、特定のステークホルダーに取締役・執行役員ポストを与えて見返りを期待することは、そもそも論として正当な取締役指名のあり方とはいえない。取締役には、第三者の利益を優先して会社の利益を犠牲にしてはならないという会社法上の忠実義務が課されている。主要株主が推薦した取締役候補者の選任議案を上場会社の株主総会に提出する際に、当該主要株主の利益ではなく株主全体の利益を考えて、独立して行動できる候補者であるかどうかを検討すべきなのは、主要株主と少数株主との間の潜在的な利益相反の可能性を排除し、忠実義務の履行を確保するためである。

この点、国有財産である空港の敷地について管理権を委ねられている国交省航空局が審査を行って、関連法令の定める一定の要件を充たす当社に国有財産を有償で貸与することを許可しているというのが、航空局と当社との関係である。したがって、航空局は大口の賃

貸借契約の貸主であるという意味で、当社のステークホルダーである。しかし、航空局出身者の取締役であっても、当社の株主全体の利益を守る忠実義務が課されている点は、他の取締役とまったく変わりはない。そのため、航空局出身の取締役候補者は、航空局の有利にならないような行動をとれるのか、株主全体の利益を考え独立して判断できるか、が審査されなければならない。

また、当社のビジネス上、許認可権をもつ国交省の出身者に対して役員ポストを用意することに疑問を持たないことは、上述したとおり、当社が社会的不公正に加担することになるコンダクト・リスクや、役員の出身母体である所轄官庁にポストを献上する（天下りの受け皿となる）代わりに特権を与えられている企業とみられるレピュテーション・リスクを招くおそれがある。

このようなリスクを明確に認識して候補者の適格性を審査するのが指名委員会の役割であって、これらのリスク及び本来の役割の認識が当社の指名委員会や取締役会のメンバーに希薄であったことが、当社の大きな問題点であると当委員会は考える。

第4 改善策の提言

1 役員指名ガバナンスについて役員トレーニングを実施し、取締役会で議論すること

当委員会の検証結果報告書を十分に読み込んで咀嚼していただいた上で、役員指名ガバナンスについて取締役会メンバーに対する役員トレーニングを実施し、当社に備わるべき役員指名ガバナンスとはどのようなものかについて、取締役会でしっかり議論することが必要である。

2 指名委員会及び取締役会で役員指名方針を策定すること

これまで策定されてこなかった、役員を指名する際に指名委員会が依拠すべき方針である「指名方針」を策定する必要がある。

その際は、代表取締役、常勤取締役、社外取締役、常勤監査役、社外監査役といった職位に応じたものを検討する必要もあるが、今回の事態を踏まえてより大事になるのは、国交省やJAL・ANAの出身者に対し、出身母体の利益ではなく当社の株主全体の利益を考えて行動することが、役員に課せられる会社法上の忠実義務であることを明確にすることである。

また、国交省出身者については、コンプライアンス・リスク、コンダクト・リスク、レピュテーション・リスクなどを招来するため、周到なリスク管理を要する観点から、何を要求事項として、何を禁止事項とするかを明確にし、これを指名方針に盛り込むことが必要である。

併せて、国交省出身者を役員に選任することのリスクを適切に管理するための社内規程の整備も進めることが必要である。

3 中長期経営計画に連動した役員人材戦略について取締役会で議論すること

当社は2022年5月13日に「中長期経営計画」を公表している。

したがって、この「経営戦略」の実現可能性を高めるために、どのような「役員人材戦略」を立てるのか、どのようなスキルセットが役員に求められ、それを形にしたスキル・マトリックスはどのように更新されるのか、こうしたスキルを備える役員の供給源はどこか、といった議論を、取締役会で行うことが必要である。

4 重要な情報が取締役会に適時適切に伝わる仕組みを構築すること

2021年6月1日に指名委員会から取締役会に提出された答申書には、経営上重要な情報が適時適切に取締役会に伝えられて来なかったという社外役員の強い問題意識を背景として、有益な内容が盛り込まれている。

したがって、この内容を改めて取締役会で確認し、これを画餅とせず実践するための役員トレーニングを実施する必要がある。

第5 終わりに

1 当社の置かれた特殊環境と将来に向けた経営課題への取組みについて

当社の沿革からも明らかなように、主たる業務に位置づけられる空港施設の建設及び管理等に関して許認可、届出に関わる国交省と、当社の大株主で主たる顧客である2大エアライン（JALとANA）については、当社にとって重要なステークホルダーと捉えられている。しかし、2000年代以降の航空自由化の進展に伴う空港の民営化及び受託事業の公募制の導入等により、当社を取り巻く環境も激変しており、危機感を持った自律的な経営戦略が求められている。なお、この点については、先述の第3の6及び7にて詳述したとおりである。

こうした動向を踏まえて、当社は、2016年に事業目的を追加するための大幅な定款変更も行っている。そのため、政府や航空会社の要望に対応するだけでなく、空港内外での事業展開及び海外への事業進出も不可避とされてきたことで、旧来型のステークホルダー論に固執した経営体制を維持することは、却って、東証プライム市場に上場する企業としての社会的責任を履行できていないものといえる。さらに、十分なマネジメント能力と高いコンプライアンス意識を備えた経営者と、それを的確に監督する取締役を選任することも、極めて重要になってきたのである。

こうした点を踏まえ、当社の将来に向けた経営課題としては、真に経営マネジメント能力に長けた倫理観の高い経営トップを選任するだけでなく、企業価値を高めるために必要な資質を十分に備えた取締役を、透明性の高いプロセスを経て選任することが不可欠である。その際、指名委員会が、明確な指名方針に即して正当な手続を踏んだうえで適格性が確認される場合には、旧来のステークホルダー出身の者であっても、取締役候補者になりうることまで否定するものではない。したがって、この際、指名委員会においても、自らの果たすべき役割と責任が極めて大きいことを正しく認識し、独立的立場から適格性を備えた取締役候補者を選任すべきである。

2 東証プライム市場に上場する企業としての社会的責任について

2022年4月より、東証は市場区分の変更を行い、新たに、「プライム市場」「スタンダード市場」そして「グロース市場」の3区分体制が始動した。このうち、当社は、「より高いガバナンス水準を備え、投資者との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業向けの市場」をコンセプトとする、プライム市場への上場を果たしており、今後とも、国内外の投資家から信頼される企業として、持続的な成長を果たしていくことが経営者に課せられた最大の責務である。

しかるに、今般、新聞報道等により指摘された問題は、透明性の高い人事プロセスを確保し、自律的な企業活動を推進すべき責任を有する取締役の選任過程において、多くの不信感を増幅させる状況が見られたことについては、取締役及び監査役のすべてが、謙虚に反省し、

かつ、同じ轍を踏まないための強固なガバナンス体制を構築し続けていくことが不可欠である。

しかし、企業のガバナンスの改革、さらには、その中核をなす内部統制の改革は、一朝一夕に実現するものではない。それどころか、健全なガバナンスや有効な内部統制が構築されたとしても、そうした状況が持続できているかどうかについては、継続的にモニタリングを行うことで評価し続けていくことが必要である。

したがって、まずは、本事案を踏まえてなされた役員指名等ガバナンスを改善するための提言を、可及的速やかに実践に移していくことが求められる。そして、少なくとも、本年6月に開催の当社の株主総会に提出される取締役及び監査役候補者の選定に関しては、候補者に関しての十分な情報を入手するとともに、指名委員会での透明性の高い手続きと適切な審議を行うとともに、取締役会での責任ある決議を経ることが何よりも重要である。こうした健全なプロセスを経ることで、株主総会での説明責任を果たすことも可能となり、また、広く株主の皆様からの信頼を得ることが出来るものといえる。

なお、株主総会後は、二度と同じ問題を惹起させないとの強い意思を保持していくために、本事業年度の終わりには、当委員会での改善策の提言の実効性評価のための「フォローアップ委員会」(仮称)を立ち上げて、名実ともに、強固なガバナンスと有効な内部統制の整備・運用が継続・維持されているかどうかを検証することを推奨するものである。

このような対応を率先して講じていくことで、経営者としての本気度を示すこともでき、当社を取り巻くすべてのステークホルダーからの信頼を獲得することにも繋がるのである。さらに、当社で業務に励むすべての誠実な役職員のモチベーションの向上に資するものであり、正に、プライム市場の企業として果たすべき社会的責任の履行の一環であるといえる。

以上