

「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～（改訂案）」に対する意見

経営法友会

第1章 株主の権利・平等性の確保

【原則1-2. 株主総会における権利行使】

上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

補充原則

1-2④ 上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。

意見

前段で、「自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り…を進めるべきである」とされている一方、後段で、「プライム市場上場会社は、…議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべき」とされているが、たとえば、プライム市場上場会社であって、国内外の機関投資家の保有比率が少ない会社が、「自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ」電子プラットフォームを導入しない場合は、コンプライとまらないのか（前段と後段との関係についてどのように理解すればよいか）、明らかにされたい。また、ここで規定される「議決権電子行使プラットフォーム」とは、株式会社東京証券取引所が出資する株式会社 ICJ だけではなく、他の議決権行使事務代理業者の電子プラットフォームも含まれるとの理解でよいか。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

考え方

上場会社には、株主以外にも重要なステークホルダーが数多く存在する。これらのステークホルダーには、従業員をはじめとする社内関係者や、顧客・取引先・債権者等の社外関係者、更には、地域社会のように会社の存続・活動の基盤をなす主体が含まれる。上場会社は、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、これらのステークホルダーとの適切な協働が不可欠であることを十分に認識すべきである。

また、「持続可能な開発目標」(SDGs)が国連サミットで採択され、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同機関数が増加するなど、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)が重要な経営課題であるとの意識が高まっている。こうした中、我が国企業においては、サステナビリティ課題への近時のグローバルな社会・環境問題等に対する関心の高まりを踏まえれば、いわゆるESG(環境、社会、統治)問題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要であるこれらに含めることも考えられる。

上場会社が、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる、という好循環の実現に資するものである。

【原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ(持続可能性)を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

補充原則

2-3① 取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティ(持続可能性)を巡る課題への対応は、重要なリスク管理リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題の一部であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

意見

本補充原則において「サステナビリティを巡る課題」の例として挙げられているものは相当に広範であり、また、サステナビリティ課題と事業内容との関連性については、会社によって差があることから、(本補充原則において「サステナビリティを巡る課題」として例示されているすべての事項についての対応を検討していなくても)当該会社の事業内容に応じ、適切にサステナビリティ課題への対応を検討すればコンプライトとなると

の理解でよいか。また、「検討をすべき」から「検討を深めるべき」へ改訂した趣旨を明らかにされたい。

【原則 2－4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

補充原則

2－4① 上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

意見

そもそも、コーポレートガバナンス・コードは、「会社が透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う仕組み」に関する原則を定めるものであって、管理職従業員の登用等に関する事項をコーポレートガバナンス・コードで定めるのは違和感がある。管理職における多様性確保が重要であることは理解するにしても、人材戦略において優先すべきは、各企業の事業内容や事業環境等の実情に応じて、優秀かつ多様な人材を確保・育成し、適材適所に配置させることであって、数値目標を設定することで、形式的に目標を達成すること自体が目的となってしまうと、かえって中長期的な企業価値の向上が妨げられる懸念もあるから、「自主的かつ測定可能な目標」を策定・開示しなければならないという原則を定めることには疑問がある。

仮に、本補充原則を定める場合、①なぜ「中核人材の登用等における多様性の確保」を求めるのか、②「自主的かつ測定可能な目標」は、上場会社単体について策定・開示すれば足りるのか、それとも、グループ全体について策定・開示する必要があるのか、③「女性・外国人・中途採用者」というのは、あくまで例示であり、「女性」「外国人」「中途採用者」のすべてについて、「考え方」や「自主的かつ測定可能な目標」の設定および開示が求められるわけではないとの理解でよいか、④本補充原則後段の「人材育成方針」と「社内環境整備方針」について、「多様性の確保」に向けた「方針」として、具体的には、どのような内容のものを想定しているのか（そもそも、「採用」や「登用」ではなく、すでに採用している人材の「育成」によって、どのようにして「多様性の確保」を実現することを想定しているのか）、それぞれ明らかにされたい。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【原則 3-1. 情報開示の充実】

<略>

補充原則

3-1② 上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

意見

「開示書類のうち必要とされる情報」とは具体的にはどのようなものを想定しているか（前段の「合理的な範囲」と後段の「必要とされる情報」とはどのような違いがあるのか）、また、各社の置かれた状況等を踏まえて各社がその必要性の有無を判断するということがよいのか明らかにされたい。

3-1③ 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

意見

前段で、「人的資本や知的財産への投資等について…分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」とあるが、「人的資本や知的財産への投資等」として、具体的にどのような内容をどの程度開示することを想定しているのか例示されたい。なお、「知的財産への投資」に関しては、具体的・詳細な知的財産戦略を開示することによって、例えば、パテント・コントロールの対象になりやすくなるなど、経営戦略上の阻害要因となる懸念もあることから、あくまで（各社の競争関係や敵対的な知的財産権の獲得者の存在等を含めた）各社の状況に応じて、合理的な範囲で開示をすれば、コンプライとなるとの理解でよいか。

後段で、「TCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき」とあるが、「開示すべき」ではなく、「進めるべき」との文言になっていることに照らせば、開示の質と量を充実させる方向で検討を進めていけば、（現時点では充実化した内容での開示に至っていないとしても）コンプライとなるとの理解でよいか、またすでにTCFD提言等を踏まえ一定水準の開示を行っている会社については、現状でもコンプライとなるとの理解でよいか、それぞれ明らかにされたい。さらに、気候変動関連の開示に

ついて、TCFDでは、財務報告書（日本では有価証券報告書）で情報開示を行うことが推奨されていることから、有価証券報告書のみにおいて開示すれば足りるとの理解でよいか、それともコーポレート・ガバナンス報告書での開示が必須であるのか、明らかにされたい。

第4章 取締役会等の責務

【基本原則4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (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（執行役及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

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

考え方

上場会社は、通常、会社法~~（平成26年改正後）~~が規定する機関設計のうち主要な3種類（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）のいずれかを選択することとされている。前者（監査役会設置会社）は、取締役会と監査役・監査役会に統治機能を担わせる我が国独自の制度である。その制度では、監査役は、取締役・経営陣等の職務執行の監査を行うこととされており、法律に基づく調査権限が付与されている。また、独立性と高度な情報収集能力の双方を確保すべく、監査役（株主総会で選任）の半数以上は社外監査役とし、かつ常勤の監査役を置くこととされている。後者の2つは、取締役会に委員会を設置して一定の役割を担わせることにより監督機能の強化を目指すものであるという点において、諸外国にも類例が見られる制度である。上記の3種類の機関設計のいずれを採用する場合でも、重要なことは、創意工夫を施すことによりそれぞれの機関の機能を実質的かつ十分に発揮させることである。

また、本コードを策定する大きな目的の一つは、上場会社による透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を促すことにあるが、上場会社の意思決定のうちには、外部環境の変化その他の事情により、結果として会社に損害を生じさせることとなるものが無いとは言い切れない。その場合、経営陣・取締役が損害賠償責任を負うか否かの判断に際しては、一般的に、その意思決定の時点における意思決定過程の合理性が重要な考慮要素の一つとなるものと考えられるが、本コードには、ここでいう意思決定過程の合理性を担保することに寄与する

と考えられる内容が含まれており、本コードは、上場会社の透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を促す効果を持つこととなるものと期待している。

そして、支配株主は、会社及び株主共同の利益を尊重し、少数株主を不公正に取り扱ってはならないのであって、支配株主を有する上場会社には、少数株主の利益を保護するためのガバナンス体制の整備が求められる。

意見

「少数株主の利益を保護するためのガバナンス体制の整備」とは、具体的にはどのような内容を想定しているのか、明らかにされたい。

【原則 4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、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を主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

補充原則

4-2① <略>

4-2② 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

意見

「取締役会は、…基本的な方針を策定すべきである」とあるが、必ずしも取締役会決議の形で（取締役会が自ら直接的に）「基本的な方針」を策定（決議）する必要があるわけではなく、たとえば、取締役会が取締役に権限を委任して「基本的な方針」を策定する場合であっても、コンプライとなるとの理解でよいか（なお、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社においては、会社法上、重要な業務執行の決定を取締役に委任することが可能である）。

また、会社の事業内容等によっては、知的財産への投資等を行わないこともありうるが、知的財産への投資等を行わない場合であっても、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行について実効的な監督を行えば、コンプライとなるとの理解でよいか。

【原則 4-3. 取締役会の役割・責務(3)】

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。

また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

補充原則

4-3 ①～③ <略>

4-3 ④ ~~コンプライアンスや財務報告に係る~~内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきである。~~り、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。~~

意見

取締役会が内部監査部門を直接活用するのではなく、代表取締役を介して間接的に活用する場合（たとえば、内部監査部門が社長直轄の組織であり、取締役会において、内部監査部門の監査計画の承認や監査結果の報告等が直接的なされる仕組みとなっていない場合）でも、コンプライトとなるとの理解でよいか。

【原則 4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役・外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

意見

「監査役・」を追記したのはどのような趣旨か、また、「監査役の選解任…に係る権限」とは具体的には何を指すのか、それぞれ明らかにされたい。

【原則 4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、**プライム市場**上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも**2名3分の1**（**その他の市場の上場会社においては2名**）以上選任すべきである。

また、**上記にかかわらず**、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、**少なくとも3分の1以上過半数**の独立社外取締役を選任することが必要と考える**プライム市場上場会社**（**その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社**）は、**上記にかかわらず**、**十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。**

意見

監査役会設置会社においては、「社外監査役」が半数以上選任され、「独立社外取締役」と「独立社外監査役」の双方によって取締役会の独立性および客観性が確保されることとなるから、監査役会設置会社とそれ以外の機関設計の会社（監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社）を区別することなく、プライム市場のすべての上場会社について、独立社外取締役を3分の1以上選任することを求めるのは疑問がある。

また、後段の「上記にかかわらず…必要と考えるプライム市場上場会社は、…」に関して、必要と考えるプライム市場上場会社はコーポレートガバナンス・コードに規定されていなくても過半数（その他の上場会社は3分の1以上）の独立社外取締役を自主的に判断し選任することから、後段の記載は不要である。後段の記載をすることにより、プライム市場上場会社は過半数（その他の上場会社は3分の1以上）の独立社外取締役の選任を目指すことが求められているとの印象を与えかねず、企業の裁量を実質的に狭めることにもつながりかねないから、後段の記載はすべきではないと考える。

補充原則

4-8①②<略>

4-8③ 支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

意見

いわゆる上場子会社において、利益相反の回避を含めた少数株主の保護を确实・適切に図りつつ、いかに企業価値を向上させるかについては、各社の実情（親会社との間で利益相反が生じる蓋然性の程度や、利益相反回避のための既存の措置の内容等を含む。）に応じて、各社が検討・判断すべき事柄であること（たとえば、上場子会社について、必ず一定以上の比率の独立社外取締役を選任しなければならないとすると、親会社の有する

子会社取締役の人事権の制約となり、かえって親会社によるガバナンス（経営監督機能）が効かなくなるという考え方や、事業内容に精通した親会社が一定程度関与する形で経営管理を行った方が企業価値の向上に資するという考え方も十分にありうると思われる）、そもそも、上場子会社の取締役は、社外取締役の員数とは関係なく、当該上場子会社の利益のためにその職務を行うべき善管注意義務・忠実義務を負っており、子会社の利益を犠牲にして親会社の利益を図ることは許されないこと等から、独立社外取締役の3分の1以上（プライム市場上場会社では過半数）の選任または特別委員会の設置を「原則」とすべきではないと考える。

支配株主を有する上場会社は、東京証券取引所の有価証券上場規程において、「支配株主等に関する事項」として、親会社等からの独立性の確保の状況等、支配株主等との取引に関する事項、支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策の履行状況等を開示することが義務づけられるとともに（有価証券上場規程 411 条 1 項）、支配株主との重要な取引等を行うことについての決定をする場合には、当該決定が少数株主にとって不利益なものでないことに関し、支配株主との間に利害関係を有しない者による意見の入手を行い、必要かつ十分な適時開示を行うことが義務づけられており（有価証券上場規程 441 条の 2）、これらによって、上場子会社の独立性の確保や少数株主の保護が十分に図られているから、これらに加えて、一定以上の比率の独立社外取締役の選任や特別委員会の設置を求める必要はないと考える。

なお、ニューヨーク証券取引所では、一般の上場会社については、取締役の過半数を独立社外取締役とすることが求められているのに対し、支配株主を有する被支配会社については、むしろ、当該義務が免除されている（NYSE Listed Company Manual 303A.00）。また、「独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会」とあるが、独立性を有する者「のみ」で構成する必要は必ずしもなく、構成員の半数以上が独立性を有する者であれば足りるという理解でよいか、明らかにされたい（特別委員会において実効性のある審議・検討を行うためには、事業内容に精通している企業側の委員により事案の内容等について正確かつ的確な説明がなされ、その意見が反映されるような仕組みになっているべきであり、企業側の委員も選任できるよう、「構成員の半数以上が独立性を有する者であれば足りる」と解すべきである）。いずれにしても、特別委員会の審議・検討の対象となる「支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為」に該当するか否かの判断（特に、「重要性」の判断）は、上場会社が自ら行うことになる（当該判断にあたって、特別委員会の関与は不要）との理解でよいか。

【原則 4－10. 任意の仕組みの活用】

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

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（後継者計画を含む）・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、独立した指名委員会・報酬諮問委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

意見

①「(後継者計画を含む)」との文言が追記されたことに関し、指名委員会の検討対象に「後継者計画」が含まれない場合、コンプライとにならないのか、②本補充原則にいう「指名委員会・報酬委員会」は、法定されていない任意の委員会である以上、その権限・役割は企業の裁量に委ねられるべきと考えるがその理解でよいか、③「プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし」とあるが、「基本とし」という文言からすると、構成員の過半数が独立社外取締役でない場合であっても、コンプライとなる場合があるとの理解でよいか（たとえば、社内の委員と社外の委員が同数であるが、社外の委員の意見を尊重する運用とする場合などは、独立性に関する考え方・権限・役割等を開示していればコンプライとなるのか。また、各委員会の委員として、独立社外取締役のほか、独立社外監査役も選任されており、独立社外取締役と独立社外監査役をあわせると過半数となるような場合も、独立性に関する考え方・権限・役割等を開示していればコンプライとなるのか）、それぞれ明らかにされたい。

【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

意見

ここに示されている「ジェンダーや国際性、職歴、年齢」は、多様性の構成例として例示されているものにすぎず、各上場会社が適材適所の観点から自らの基準に照らし「多様

性が確保されている」(取締役会が多様性と適正規模を両立させる形で構成されている)と判断する場合には、コンプライとなるとの理解でよいか。また、「職歴、年齢」を追加された趣旨を明らかにされたい。なお、年齢については、各社の実情からその多様性を確保するのが困難な場合も多いと考えられる上、取締役の「年齢」が多様であることが直ちに取締役会の実効性確保につながるのか疑問であり、例示として掲げるのは違和感がある。

補充原則

4-11① 取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、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、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを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。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

意見

「いわゆるスキル・マトリックスをはじめ」とあるが、「をはじめ」という文言は、例示の趣旨、すなわち、スキル・マトリックスそのものの開示をしなくても、「スキル等の組み合わせ」を各社が必要と考える範囲で開示すれば、コンプライとなるという理解でよいか、それとも、スキル・マトリックスそのものを必ず開示しなければコンプライとならないという趣旨か、明らかにされたい。

「他社での経営経験」の趣旨を明らかにされたい。2021年4月6日公表の「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」p2の注記でも「CEO等の経験者に限られるという趣旨ではない」とあるが、上場企業のみならず、中小企業や個人事業主なども「他社」に含まれるとの理解でよいか、また、代表取締役でない取締役、執行役員、支店長、駐在所長なども「経営経験」と広く解されるとの理解でよいか。

なお、一定数以上の独立社外取締役の選任が求められることに加え、独立社外取締役として「他社での経営経験を有する者」を選任しなければならないとなると、現実問題として人材の確保が困難となっていく懸念がある。

【原則4-13. 情報入手と支援体制】

取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。

取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

補充原則

4-13①② <略>

4-13③ 上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

意見

「…直接報告を行う仕組みを構築すること等により」とされていること（「等」とされていること）から、「内部監査部門と取締役・監査役との連携」が確保されていれば、「直接報告を行う仕組み」が構築されていなくても、コンプライとなるとの理解でよいか。

【原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】

上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

補充原則

5-1① 株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部または、社外取締役を含む取締役または監査役（社外取締役を含む）が面談に臨むことを基本とすべきである。

意見

監査役も面談者の選択肢になりうることに異論はないが、あくまで各社の状況に応じ、対話の充実を図るという観点から面談者（対応者）を決定すれば足りるとの理解でよいか。

【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

補充原則

5-2① 上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

意見

取締役会で必ず「事業ポートフォリオに関する基本的な方針」を決定する必要があるのか（取締役会で決定した「基本的な方針」が存在しない場合、コンプライとまらないのか）、明らかにされたい。

そもそもコーポレートガバナンス・コードは、投資家のみならず株主を始めとしたさまざまな立場を踏まえ、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであるところ、本補充原則において、事業ポートフォリオに特化した原則を定める趣旨を明らかにされたい。