

「ステュワードシップ・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」（第20回）に対する意見

2020年10月20日
ソニー株式会社
松岡 直美

本日はやむを得ず欠席となり恐縮でございますが、「事務局説明資料（第20回）」につきまして、以下の通り書面にて意見を提出させていただきます。

記

1. コーポレートガバナンス・コードの見直しにあたってのスタンス

今般、コーポレートガバナンス・コードの見直しを行うにあたり、コロナ後の経済・社会構造の変化を踏まえ、企業の持続的成長、新たな価値の創造のためのコーポレートガバナンスの諸課題について検討することは重要であり、企業の実体験を踏まえて今後の検討に貢献して参りたく存じます。また、コーポレートガバナンス・コードはルールベース・アプローチ（細則主義）ではなく、プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）を採用することにより、それぞれの会社が各原則を自らの状況に応じて工夫できる点が各経営者・ステークホルダーの支持を得ております。従いまして、今回の再改訂にあっても、同様の考え方を踏襲するべきであると考えております。

2. 「取締役会の機能発揮」のためのダイバーシティ

その上で、6頁「第20回フォローアップ会議でご議論いただきたい事項」に挙げられている課題の1つに「ダイバーシティ」についての記載がございますので、この点に関連する考え方を共有させていただきます。

まず基本的な考え方として、コロナ禍以前より、企業を取り巻く環境が急速に変化するなか、企業経営にとって多様性はイノベーションや新しい価値創造の源泉であり、経営戦略にとって不可欠の要素となっております。経団連の調査でも、「ダイバーシティ&インクルージョンを重要」とする企業が大半であり、これまでウーマノミクスに呼応する形で進めてきた女性活躍の推進をはじめ、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを進めてきた成果が、「新たなプロダクト・イノベーション」や「事業環境変化への感応度や危機対応力の向上」をはじめ、具体的なビジネス・インパクトとして現れてきております。

この点、取締役会の機能発揮の観点からダイバーシティを推進することについては、課題としてしっかり取り組んで参ります。すでに現行のコーポレートガバナンス・コードにもあり（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」でも、「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」としている。)、取締役会に多様な視点や価値観を確保するために異業種の経営者や、様々な国籍やジェンダー、経験等を持つ人材を取り入れることは重要であり、企業の取り組みも急速に進展しております。企業のこうした取り組みを、引き続き強力に推進していくことが社外取締役の質の向上にもつながると考えております。

3. 「中長期的な持続可能性」のための管理職等におけるダイバーシティ等について

一方、中長期的な持続可能性の観点から、「管理職等におけるダイバーシティ等」を示しておられる点については、もっともなことであります。既存の日本の雇用制度を前提としつつ、今後を見据え、より現在の働き方の多様化の流れやグローバルな議論を踏まえたものにすべきだと考えます。現行のコーポレートガバナンス・コードにあるとおり（原則2-4、「女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保」では、「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」としている）、企業の持続的な成長を実現するためには、社員及び企業活動への参画の仕方の多様性を確保することが不可欠と考えます。経営者は、会社全体に対して、年齢・性別・国籍・障がいの有無などを超え、さまざまな知識・経験を有する多様な人材を活かし、それぞれの仕事への従事の仕方を尊重するダイバーシティ&インクルージョン経営が求められています。多様な人材を活かす職場をつくるためには、所謂年功序列に応じた管理職や役員としての処遇というのでは必ずしも十分ではなく、社員がそれぞれの能力・スキル・成果に応じフェアに評価を受け、それぞれの職務に応じた役職・権限・報酬・機会などを得るような態勢を構築することで働きがいを感じ企業活動への貢献ができるようにすべきと考えます。

したがって、今回、コロナ後の企業変革に向けたコーポレートガバナンスを検討するにあたっては、今後の雇用労働環境の変化や企業活動のグローバル化等の更なる進展を視野に検討する必要があるのではないかと思料されます。多様な社員の多様な働き方やキャリア形成を可能せしむるようなプリンシプルベースでの見直しが重要なのではないかと考えております。

以上