

## コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び 企業の中核人材の多様性の確保

「スチュワードシップ・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」  
意見書（5）

### I. はじめに

コロナ禍の拡大により、企業を取り巻く環境の変化が加速している。デジタルライゼーションの進展をはじめ、人々の価値観・行動様式の変化に伴い、顧客の求める財・サービスの変化、新たな働き方や人材活用の動きが進み、不確実性も高まりを見せている。

コロナ後の新たな成長を実現するためには、各々の企業が課題を認識し変化を先取りすることが求められる。そのためには、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等との間で企業の変革のビジョンを共有し、迅速・果敢な意思決定を通じてこれを積極的に実行していくことが重要である。

企業を巡る変化が加速する中、「攻めのガバナンス」や「持続的成長、中長期的な企業価値の向上」の実現に向け、企業がガバナンス改革を進めることが急務となっている。取締役会の機能発揮、資本コストを意識した経営、監査の信頼性の確保、グループガバナンスの向上等の改革にスピード感をもって取り組むことが求められる。

特に、企業が、コロナ後の経済社会・産業構造の不連続な変化を先導し、新たな成長を実現するには、異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観の存在が不可欠である。このため、独立社外取締役をはじめ、取締役の知識・経験・能力の適切な組み合わせ等を通じた取締役会の機能発揮や、取締役・経営陣やその候補等の多様性の確保とそれに資する人材育成・社内環境の整備が極めて重要である。

本意見書は、これらの論点について、次期コーポレートガバナンス・コードの改訂に向け、コンプライ・オア・エクスプレインの枠組みの下、より高度なガバナンスの発揮を目指して提言を行うものである。

### II. 取締役会の機能発揮と企業の中核人材の多様性の確保についての考え方

#### 1. 取締役会の機能発揮

デジタルライゼーションが加速し、企業活動と社会の持続可能性の両立を求める声が急速に高まる中で、企業が今までの経営人材だけでこうしたコロナ

後の経営課題を先取りすることは容易ではない。

取締役会には、こうした事業環境の不連続性を踏まえた上で、経営者の迅速・果敢なリスクテイクを支え重要な意思決定を行うとともに、実効性の高い監督を行うことが求められる。

この観点から不可欠なのが、取締役の知識・経験・能力、さらには就任年数に関する適切な組み合わせの確保である。取締役会において中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして必要なスキルが全体として確保されることは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすための前提条件と考えられる。こうした取締役会のスキル（知識・経験・能力）の構成の考え方は、取締役の選任に当たって適切に開示され、投資家との対話を通じて共有されることが求められる。

この際、独立社外取締役は、企業が経営環境の変化を見通し、経営戦略に反映させる上で、より重要な役割を果たすことが求められる。特に当該企業に限られない幅広い経営経験を備えた人材を取締役に迎え、そのスキルを取締役会の議論に反映させることは、取締役会機能の実効性向上に大きく貢献すると期待される。

諸外国のコードや上場規則をみると、独立社外取締役について、取締役会全体の3分の1以上、ないし過半数の選任を求めている国が大宗となっている。

我が国においても、特に2022年の新市場区分移行後の「プライム市場（仮称）」については「我が国を代表する企業の市場」として高い水準のガバナンスが求められている。こうした観点も踏まえ、同市場の上場企業に対し、独立社外取締役の3分の1以上の選任を求めるべきである。さらに、それぞれの経営環境や事業特性等<sup>1</sup>を勘案して必要と考える企業には、独立社外取締役の過半数の選任を検討するよう促すべきである。

また、上場企業は、取締役の選任に当たり、事業戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等を特定し、その上で、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社内外の取締役の有するスキル等の組み合わせを公表するべきである。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むよう求めるべきである。

加えて、コロナ後の企業の変革を主導するとの観点から、

- ・ 独立性の高い指名委員会（法定・任意）の設置と機能向上（候補者プールの充実等のCEOや取締役の選解任機能の強化、活動状況の開示の充実）
- ・ 独立性の高い報酬委員会（法定・任意）の設置と機能向上（企業戦略と整合的な報酬体系の構築、活動状況の開示の充実）

---

<sup>1</sup> 業種・規模（時価総額等）・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等が考えられる。

- ・ 筆頭独立社外取締役の設置<sup>2</sup>や独立社外取締役の取締役会議長への選任を含めた、独立社外取締役の機能向上
  - ・ 取締役会の評価の充実（個々の取締役や法定・任意の委員会を含む自己・外部評価の開示の充実等）
- 等の論点について、今後、コーポレートガバナンス・コード改訂に向け、検討を更に深めていく。

## 2. 企業の中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保

企業がコロナ後の不連続な変化を先導し、新たな成長を実現する上では、取締役会のみならず、経営陣においても多様な視点や価値観の存在が求められる。

そして、我が国企業を取り巻く状況等を十分に認識し、取締役会や経営陣を支える管理職層においてジェンダー・国際性・職歴等の多様性が確保され、それらの中核人材が経験を重ねながら、取締役や経営陣に登用される仕組みを構築することが極めて重要である。この際、他社での経営経験、職務経験を持つ中途採用人材の活用も欠かせない。

また、こうした多様な人材を活かし社内全体としての多様性の確保を推進するためには、人材育成体制や社内環境の整備も重要である。多様な働き方やキャリア形成を受け入れた上で、社員のスキルや成果が公正に評価され、それに応じた役職・権限、報酬、機会を得る仕組みの整備が求められる。こうした多様性の確保に向けては、取締役会が、主導的にその取組みを促進し監督することが期待される。

こうした観点を踏まえ、上場企業に対し、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、その状況の公表を求めるべきである。また、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表するよう求めるべきである。

### Ⅲ. おわりに

2022年4月には東京証券取引所において新市場区分への移行が行われ、プライム市場（仮称）上場企業には一段高い水準のガバナンスが求められることになる。企業において、こうした制度変更を機会と捉え、早期に実効的なコーポレートガバナンスを構築することが期待される。

フォローアップ会議は、来春のコーポレートガバナンス・コードの改訂に向

---

<sup>2</sup> 筆頭独立社外取締役については、諸外国の事例にも鑑みれば、独立社外者間の議論・認識共有の主導、独立社外者と経営者の意思疎通の仲介、独立社外者と投資家の建設的対話の窓口・橋渡し等の機能・役割などを担うことが考えられる。

け、グループガバナンスのあり方や資本効率の考え方、人材投資、監査の信頼性の確保、中長期的な持続可能性等、コロナ後の企業の変革に向けたコーポレートガバナンスの諸課題につき、引き続き重点的に検討を進めていく。

<以 上>