ANDERSON
MŌRI &
TOMOTSUNE

ガバナンス改革の現状と展望

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業
パートナー弁護士　　塚本　英巨

2023年５月18日

目　次

1．ガバナンス強化＝取締役会の改革の要請とその具体的な内容　P３

2．監督機能発揮のための社外取締役の人数・割合　P13

3．社長・CEOの解任・不再任の基準の策定・開示　P21

4．取締役会議長と社長・CEOの分離　P28

5．スキル・マトリックスと多様性の確保　P33

6．監査役会・監査（等）委員会と内部監査部門の連携　P46

１．ガバナンス強化＝取締役会の改革の要請とその具体的な内容

なぜガバナンス改革＝取締役会の改革が求められるのか？

- **会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上**に向けて会社の舵取りを行うのは、**社長・CEOをはじめとする業務執行者**
- そのような業務執行者（の幹部）を選ぶのは、**取締役会**
  - 取締役会が、適切に、業務執行者を選び、時にはその交代を決定しないと、「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」は実現されない

  ⇒　取締役会の**業務執行者に対する監督機能**の発揮が求められる

なぜガバナンス改革＝取締役会の改革が求められるのか？（続）

■ ところで、取締役会の機能には何があるか？

① 業務執行の**意思決定機能**：個別具体的な業務執行事項を審議・決定

② 業務執行者に対する**監督機能**（後述）

■ では、これまで、取締役会の監督機能は重視されてきたか？

➢ **伝統的には、意思決定機能を重視**

＝ 取締役会は、「監督機関」ではなく「業務執行機関」として位置づけられがち

■ その結果、取締役会は、内部昇進者（業務執行者）を中心として構成される

➢ 業務担当のある取締役は、全体最適よりも、自己の担当する事業部門の利害（部分最適）を考えがち

➢ 経営トップの解任という伝家の宝刀を抜くことも期待し難い

なぜガバナンス改革＝取締役会の改革が求められるのか？（続）

- 意思決定機能を重視するタイプでも会社が成長することができていた時代は、特に問題がなかった
- しかし、産業構造の変化や競争の激化が起こる中、企業が成長するため、取締役会について、**監督機能を重視（"モニタリング型"）**し、特に、以下の点を審議する場として捉え直す必要があるのではないか、という問題意識
  - より良い業務執行者の選定
  - 会社の成長のためのインセンティブを業務執行者に持たせるための仕組み
- そこで、取締役会の**監督機能の実効性を確保**する観点から、取締役会を改革することが求められている

機関投資家とガバナンス改革

■ 特に、機関投資家が、投資先たる上場会社に対し、ガバナンスの強化を求めている

- **「スチュワードシップ・コード」**の影響もあり、機関投資家は、上場会社にとって、**もはや“モノ言わぬ与党株主”でない**
- 毎年、**議決権行使基準を厳格化**
  - ✓ より強化したガバナンスを求める内容に改定
- ガバナンス強化の要求をテコにした**株主アクティビズム**も活発化

そもそも取締役会の「監督」機能とは？

■ 取締役会による業務執行者に対する「監督」の中核

① 業務執行者がその案を策定する中長期の経営戦略・経営計画・経営目標といった**評価目標を審議し、設定**：社外取締役の知見も取り入れながら最終的に策定

② 評価目標に基づき、**業務執行者の業績を評価**

③ 業績評価に基づき、以下のとおり、**人事権を行使**

(i) 当該業務執行者に**引き続き自社の経営を任せて良いかを判断**し、業務執行者の**候補者を指名**し、場合によっては、**解任・不再任（交代）**とすることも

(ii) 当該業務執行者の**報酬を決定**し、また、**業績向上に向けたインセンティブとなる報酬制度を設計**

そもそも取締役会の「監督」機能とは？（続）

- 経済産業省が2020年７月に策定・公表した「社外取締役の在り方に関する実務指針」（社外取締役ガイドライン）では、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、**以下を中核とする「経営の監督」**が社外取締役の最も重要な役割とされる（《心得１》）
  - 「経営の監督」の中核：**経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価**と、**それに基づく指名・再任や報酬の決定**を行うことであり、必要な場合には、**社長・CEOの交代を主導**することも含まれる
- 「監督」機能は、以下の二つから成り、コンプライアンス機能「だけ」ではない
  - 企業が法令を遵守して経営を行う観点（健全性）…**守りのガバナンス**
  - 企業が生産性・収益性・競争力を向上させる観点（効率性）…**攻めのガバナンス**

取締役会の監督機能の実効性確保のために求められるもの

① **“業務執行機関”から”監督機関”へのシフト**

- 取締役会の決議事項のスリム化：その上で、取締役会では何を審議すべきか？

② **取締役会の業務執行者からの独立性の確保（“経営と監督の分離”）**

- （独立）社外取締役の選任・増員
  - ✓ コーポレートガバナンス・コード（CGコード）は、プライム市場の上場会社に対し、３分の１以上の独立社外取締役の選任を求める
- 任意の指名委員会・報酬委員会の設置
  - ✓ 社外取締役の占める割合をより高くして、指名と報酬について集中的に議論
- 取締役会議長と社長・CEOの分離（投資家と企業の対話ガイドライン（対話ガイドライン）3-8）

取締役会の監督機能の実効性確保のために求められるもの（続）

③　業務執行者の**指名・解任（不再任）**に関する事項

- 指名・解任プロセスの透明性・客観性の確保、特に、指名基準・**解任基準**の策定
- **社長・CEOの後継者計画の適切な監督**

④　業務執行者の**報酬**の決定に関する事項

- 報酬の決定プロセスの透明性・客観性の確保
  - ✓ **取締役の個人別の報酬の決定の代表取締役への再一任に対する批判の高まり**

    ⇒　取締役会自身で決定するか、又は報酬委員会に再一任する流れ
- **会社の成長に向けたインセンティブ**を業務執行者に持たせるための仕組みの導入
  - ✓ 中長期的な業績と連動する報酬や株式報酬を導入し、その割合を高める

（参考）フォローアップ会議の意見書で指摘された「現状の課題」

■ 金融庁の「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」が2023年４月に公表した意見書（６）「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム」では、現状の課題として、以下の３点が指摘されている

①	**資本コストを踏まえた収益性・成長性を意識した経営の促進**、人的資本への投資をはじめとする**サステナビリティに関する取組みの促進**といった経営上の課題
②	**取締役会や指名委員会・報酬委員会の実効性向上**、**独立社外取締役の質の向上**といった独立社外取締役の機能発揮に関する課題
③	情報開示の充実、法制度上・市場環境上の課題解決といった**企業と投資家との対話に関する課題**

➢ 今後は、上記の課題解決に向け、情報開示の充実をはじめ、**企業と投資家の自律的な意識改革を促進するための施策や企業と投資家との建設的な対話の実効性を向上させるための施策を基本**とし、必要に応じ、その他の施策によりこれを補完していくことが適切であり、**各コードの改訂時期も、必ずしも従前の見直しサイクルにとらわれない**とされている

2．監督機能発揮のための社外取締役の人数・割合

独立社外取締役の選任

- CGコードの原則4-8前段は、プライム市場の上場会社に対し、**独立社外取締役を取締役総数の「少なくとも３分の１以上」**とすることを求める
- さらに、将来的に、**「取締役総数の過半数」**が求められることは必至
  - 現在の原則4-8後段は、プライム市場の上場会社に対し、「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場合は、「十分な人数」の独立社外取締役の選任を求める

取締役会の機能と独立社外取締役の確保の関係

■ 独立社外取締役の役割や人数・割合は、取締役会に期待する機能と関係

➢ 取締役会の役割を実効的に果たす観点から自社に最適な独立社外取締役の人数・割合、その裏返しとしての業務執行取締役の人数・割合について評価し、その在り方を継続的に検討する必要

① 取締役会の業務執行の**意思決定機能を重視**する場合

➢ 独立社外取締役の**人数が少ない**／取締役総数に占める**割合が低い**傾向

⇒ 独立社外取締役に対しては、**経営への助言機能を特に求める傾向**

② 取締役会の業務執行者に対する**監督機能を重視**する場合

➢ 独立社外取締役の**人数が多い**／取締役総数に占める**割合が高い**傾向

⇒ 独立社外取締役に対しても、**業務執行者に対する監督機能を特に求める傾向**

業務執行取締役への影響

■ 独立社外取締役の割合が高まることに伴い、**業務執行者（の上位者）が取締役となることは当然ではなくなる**

- 独立社外取締役を割合ベースで増やすに当たり、将来的には、それほど多くない人数の独立社外取締役（分子）のもとで高い割合を確保するため、**業務執行取締役の人数を減らし、取締役会のサイズ（分母）を小さくする**傾向となる見込み
  - ✓ 実際上想定され得る最少人数は、取締役総数５名、うち独立社外取締役３名、残り２名の取締役は、CEOとCFOという経営トップ
- 業務執行者は、取締役とならずに、業務執行に専念

社外取締役を過半数としたケース

① Ａ社：監査役会設置会社

	変更前	変更後
取締役総数	**12名**	**７名**
社外取締役の人数	**４名（３分の１）**	**４名（過半数）**
監査役総数	５名	５名
社外監査役の人数	４名（過半数）	４名（過半数）

② Ｂ社：監査等委員会設置会社

	変更前	変更後
取締役総数	**14名**	**11名**
監査等委員「でない」取締役総数	９名	７名
監査等委員「である」取締役総数	５名	４名
社外取締役の人数	**５名（３分の１）**	**６名（過半数）**
監査等委員「でない」社外取締役の人数	２名	３名
監査等委員「である」社外取締役の人数	３名	３名

（参考）独立社外取締役の選任状況

■　東京証券取引所上場会社における独立社外取締役の選任状況（2022年７月14日時点）

	社数	２名以上	1/3以上	過半数
プライム	1,837社	1,822社 99.2%	1,692社 92.1%	223社 12.1%
スタンダード	1,456社	1,112社 76.4%	670社 46.0%	67社 4.6%
グロース	477社	284社 59.5%	246社 51.6%	55社 11.5%
全上場会社	3,770社	3,218社 85.4% （前年比＋3.9%）	2,608社 69.2% （前年比＋11.0%）	345社 9.2% （前年比＋2.9%）

（出典：東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」（2022年８月３日））

（参考）独立社外取締役の確保と機関設計

■ CGコードの改訂等を踏まえ、機関設計の在り方も見直しの余地あり

- ３分の１以上の独立社外取締役を確保（社外監査役からの横滑り）するなどの目的のため、今後、**監査等委員会設置会社への移行が更に増える**可能性
- 監督機能を強化するため、**指名委員会等設置会社に移行**する上場会社も徐々に増加する可能性

■ 上場会社の機関設計の選択の状況（講師調べ、2023年５月11日時点）

	社数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社
プライム	1,833	1,034（56.4%）	726（39.6%）	73（4.0%）
スタンダード	1,443	881（61.1%）	551（38.2%）	11（0.8%）
グロース	526	355（67.5%）	168（31.9%）	3（0.6%）
全上場会社	3,802	2,270（59.7%）	1,445（38.0%）	87（2.3%）

他社での経営経験を有する独立社外取締役の選任

■ 改訂後の補充原則4-11①は、独立社外取締役について、**「他社での経営経験を有する者を含めるべきである」**とする

- 会社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ため、他社での経営経験を有する者を含めることが肝要であるとの指摘等を踏まえたもの（パブコメ回答114番）

■ 「他社での経営経験を有する者」とは？

- フォローアップ会議意見書では、**「CEO等の経験者に限られるという趣旨ではない」**とされる
- 一般論として、「経営経験」は、経営陣幹部の一員としての経験に着目するもの（東京証券取引所）
- 結局は、後述の「スキル」としてどのような「経営経験」を求めるかによる

3．社長・CEOの解任・不再任の基準の策定・開示

業務執行者の解任・不再任と後継者計画の監督

- 取締役会による業績評価の結果次第では、**業務執行者の交代**もあり得る

  ⇒　業務執行者の「選任」だけでなく**「解任」（不再任）の方針や手続も重要**となる

- 「交代」するためには、資質を備えた後継者がいないといけない

  ⇒　平時の段階から、後継者となるような人材（後継者候補）を育てておくなど、**後継者計画に対する監督**が適切に行われていなければいけない

- 解任・不再任の方針等の設定と後継者計画の監督は、つながっているテーマ

- 業務執行者の解任と後継者計画の監督に関するCGコードの原則

①	取締役会が経営陣幹部の「解任」を行うに当たっての方針と手続の開示（原則3-1(iv)）
②	取締役会が、**会社の業績等の適切な評価を踏まえ**、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、**CEOを「解任」するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立**（補充原則4-3③）
③	取締役会が、**後継者計画の監督に対し、より積極的に関与**（補充原則4-1③）
④	取締役会が、**客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任**（補充原則4-3②）

業務執行者の解任・不再任の在り方

■ 監督の趣旨からは、**業務執行者の業績評価に基づき、どのような場合に業務執行者を解任・不再任とするか**という視点が重要

- 定性的な基準：資質・適性（不正行為をしていないか、など）
- **定量的な基準**：経営計画・経営目標（KPI）との整合性

✓ 社外取締役ガイドライン
「その該当性判断がなるべく客観的にできるように、検討を開始すべき場合として、例えば、**『中期経営計画等に掲げられた経営目標や報酬設計におけるKPIの標準ケースの目標水準を相当程度下回り、かつ、マクロ経済要因や同業他社との比較において合理的な説明が難しい場合』**を入れておくといったことも考えられる」

✓ 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）
「**経営目標（KPI）と対応した定量基準や時価総額の推移を指標とした基準**を定め、その未達成を解任・不再任について議論を始める契機とする、あるいは未達成にも関わらず再任する場合は取締役会や指名委員会に改善プランを提出させるなどの取組も考えられる」

業務執行者の解任・不再任の在り方（続）

- 解任・不再任の基準に抵触したからといって、直ちに解任するわけではない
  - 社外取締役ガイドラインにおいても、「解任基準を事前に明確にする趣旨は、社長・CEOの解任について検討を行う場合を予め明確にしておくことで**解任に関する議論に入りやすくする趣旨であり、形式的な基準を定め、機械的な運用により社長・CEOの解任を行うことを推奨するものではない**」とされている
- 解任・不再任基準に抵触した場合、まずは、以下の点について、取締役会や指名委員会・報酬委員会において議論
  - 目標の未達成を当該業務執行者の責任に帰することができるか？
  - 解任・不再任とする前に、まずは、報酬面に反映させる必要はないか？
  - 解任・不再任が相当であり得るとしても、もう一度チャンスを与える（しばらく様子を見る）必要はないか？

「解任」の方針・手続の開示例

- そもそも解任の方針・手続（特に方針）を開示していないが、原則3-1(iv)をコンプライとしているケースもある
- 解任方針として、法令違反等にのみ言及するケースが多い
- 「経営陣幹部」の解任方針ではなく、「取締役」の解任方針を開示するケースも

〔代表執行役社長の解職〕
設定した目標や期待した成果と取組みの結果（毎期の業績、戦略の遂行状況等）に加え、指名委員会で決議した後継者計画により選定された後継者候補の成果発揮等の状況を踏まえ、指名委員会が審議、決議した答申内容を取締役会で決定することとしています。

経営陣幹部の解任については、**会社業績**や役員評価委員会の評価結果を踏まえ、取締役会に付議することとなり、**会社の業績が未達に終わった場合、取締役会に報告し総合的な検証をおこなったうえで、その判断をする**こととしております。

経営陣幹部の解任については、上記選任基準からの逸脱や**中期経営計画・事業計画等における達成の度合いが著しく低い場合**および企業価値の著しい毀損等があった場合に、指名委員会が総合的な評価プロセスを確認し、取締役会が決定します。

「解任」の方針・手続の開示例（続）

＜方針＞
１）CEOの選解任
　（中略）CEO就任後は、**業績や経営指標等の財務的実績、株主への貢献度や資本市場の評価、ESG等の非財務的実績の視点などを基準とする多面的な評価を毎年実施**することで、CEO選解任の客観性・適時性・透明性を確保します。（中略）
＜手続＞
[評価プロセス]
　指名委員会は、現任CEOを含む業務執行取締役の評価を毎年実施しており、2018年度から二段階による評価へと変更しています。一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しています。また、**二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。**なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEO、経営陣幹部および取締役に対する実効性の高い監督を行うこととしています。
＜CEO評価の主な項目＞
①財務の視点
　・中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
②株主・資本市場の視点
　・TSR等の株式関連指標、アナリスト評価など
③非財務の視点
　・ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

「解任」の方針・手続の開示例（続）

CEO以下の経営陣幹部の解任に当たっては、**会社業績や中期的な経営計画の遂行状況等の評価**を踏まえ、経営陣幹部がその機能を十分に発揮していないと認められる場合において、本委員会における審議を経た上で、総合的に判断し、取締役会で決定します。

経営陣幹部の解任については、上記の選定に対する条件及び役職、**在任期間中の業績と成果等を勘案**して取締役会において総合的に判断します。

経営陣幹部の解任につきましては、以下の基準を参考に取締役会において決定いたします。
①法令・定款に反する行為を行った場合
②健康上の理由から職務の継続が困難となった場合
③個別に設定された経営目標の達成の程度が著しく低い場合

経営陣幹部の解任については、職務執行における法令・定款違反行為、心身の故障、著しい能力不足、**担当部門の業績に対する責任等を一定の基準として判断**いたします。

４．取締役会議長と社長・CEOの分離

取締役会議長の在り方

■ 日本では、社長・CEOが取締役会議長に就くケースが大半

（参考）東京証券取引所プライム市場の上場会社における取締役会議長の属性（東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2023」）

社長	71.5%
会長（社長兼任を除く）	22.6%
社外取締役	3.6%
その他	1.7%
会長・社長以外の代表取締役	0.5%

■ 取締役会議長の在り方は、取締役会に期待する機能とも関係

① 業務執行の**意思決定機能を重視**する場合：**業務執行者が議長**となる傾向

② 業務執行者に対する**監督機能を重視**する場合：**独立社外取締役が議長**となる傾向

■ 取締役会議長の役割・職務とも関係：**単なる司会進行役なのか？**

取締役会議長と社長・CEOの分離に向けた動き

- 対話ガイドライン3-8は、「**必要に応じて独立社外取締役を取締役会議長に選任**することなども含め、取締役会が経営に対する監督の実効性を確保しているか」を掲げている

- 取締役会の業務執行者に対する監督機能の実効性を確保するため、**取締役会議長と社長・CEOの分離**を求める機関投資家の声が強くなると予想される

  - 当該分離を定款に定める旨の株主提案が上場会社に対して行われ、その賛成率が30%を超えることもある

取締役会議長となり得る取締役

■ 社長・CEOのほかに取締役会議長となり得る取締役：非業務執行取締役

① **独立社外取締役**

- 取締役会の業務執行者からの独立性が高まる
- もっとも、実務上の懸念として、以下のようなものがある
  - ✓ 月に１回程度しか会社に来ず、会社の事情に必ずしも詳しくない非常勤の独立社外取締役に、適切な議案の選定や議事進行等が務まるか？

    ⇒ **取締役会の決議事項のスリム化の必要性**
  - ✓ 取締役会議長となる**独立社外取締役や取締役会事務局の負担**が大きくなる

    ⇒ 関係者の覚悟が必要

取締役会議長となり得る取締役（続）

② 社長退任後、**代表権のない会長**（業務執行は一切しない）となった取締役

- 適切な議案選定・議事進行を期待することができる
- 他方で、取締役会の独立性確保に実際上どこまで資するか？

5．スキル・マトリックスと多様性の確保

多様性の確保とスキルの具備

- 変化の激しい事業環境に適時・適切に対応するため、均一性の高い取締役会ではなく、**多様性の高い取締役会**が求められる
  - ジェンダーの面における多様性もそのような観点から求められる
    - ✓ 「女性」の（社外）取締役の確保が自己目的化していないか？
    - ✓ 管理職等の中核人材における多様性（女性管理職）の確保は進んでいるのか？（CGコード補充原則2-4①）
- また、取締役会は、経営計画の達成や経営課題の解決といった観点から**必要なスキルを備えたメンバーから構成**されることが求められる

多様性の確保とスキルの具備（続）

■ 以上の点について、CGコードは、以下のとおり求めている

原則4-11	取締役会は、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
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、開示**
	取締役会は、**各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・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**開示**
	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
補充原則4-10①	ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、指名委員会の適切な関与・助言を得るべきである

スキル・マトリックスの作成・開示の要請

- 「取締役の有するスキル等の組み合わせ」の開示が求められる
  - スキル・マトリックス＝各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したものは、その例示
  - 開示の媒体：株主総会参考書類のほか、統合報告書、自社HP　など
- 取締役会が「経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等」も開示対象（パブコメ回答108番）
  - 現状の取締役会構成や業種等のみに応じて形式的に特定されるものではない（パブコメ回答109番）
  - 「経営戦略に照らして」スキル等を特定（同パブコメ回答）
- 多様性及び規模等に関する「考え方」も、引き続き開示対象（パブコメ回答97番）

スキル・マトリックスの作成・開示の要請（続）

- スキル・マトリックスは、**社外取締役だけでなく社内取締役についても作成**
- **監査役（社内・社外）についても作成**することが考えられる
  - 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**であるとされている（原則4-11）
- スキル・マトリックスの作成に当たっては、**指名委員会を活用**（補充原則4-10①）
  - 取締役会が「経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等」の原案の策定
- 取締役会の実効性評価も活用しながら、特に、取締役会が「経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等」の見直しも行う（パブコメ回答131番）

スキル・マトリックスの作成の在り方

■ 次ページの表の項目を検討し、**ストーリー性を持ったスキル・マトリックスの作成**

- **“スキル本位”**のスキル・マトリックス
  - ✓ 当社の取締役会が備えるべきスキルは何か？
  - ✓ 当該スキルを有している／期待すべき社外取締役は誰か？
- **“現在の取締役が有するスキル”を示す星取表＝“現在の取締役本位”のスキル・マトリックスでは、必ずしもCGコードの趣旨に適うものではない**
- 個々の取締役が有するスキルの全てを“該当あり”とする必要はない
  - ✓ “該当あり”とするスキルの数の上限を設定することも必須ではない
  - ✓ 「主スキル」を◎、「副スキル」を○とするケースや、「深い見識を有する領域」と「深い見識に加えて豊富な経験を有する領域」を分けるケースも

スキル・マトリックスの作成の在り方（続）

①	**経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等の特定＝「自社にとって」必要なスキルは何か？（「スキル等」には、多様性の要素も含まれ得る（パブコメ回答125番））** ➢ 経営経験、国際性、研究開発、IT・DX、法務、財務・会計、サステナビリティ… ➢ なぜ当該スキルが必要なのか？ ➢ 経営環境や事業特性等に応じたスキルは何か？ ➢ 中長期の経営戦略との整合性、経営計画の達成や経営課題の解決といった観点から必要なスキルは何か？ ➢ 時々の状況に応じてスキル等を見直す必要がある
②	**個々の取締役について、どのような基準で当該スキルを有している、当該スキルの発揮を期待することができると判断するか？**
③	**現在の取締役（又は候補者）に、どのようなスキルを求めるか？** ➢ 当該取締役が有するスキルの全てを挙げる必要はない ➢ 当該取締役に期待するスキルが何かという視点が重要 ➢ そのような期待に基づきスキル・マトリックスを作成
④	**自社の取締役に欠けている、十分でないスキルは何か？どのようにしてそのスキルを備えるか？** ➢ 取締役を交代し、又は新たに取締役を選任する必要はないか？

スキル・マトリックスの開示の在り方

■ 前述の**ストーリー性がわかる開示内容**が望ましい

- 一覧表のみでは物足りない：「表」（マトリックス）であることは必須ではない
- 以下の点がわかる説明が欲しい：文章のみの開示も考えられる

- なぜ当該スキルを選んだか？
- 経営戦略の実現、経営目標の達成に向けて、当該スキルがなぜ必要であると考えたか？

- 当該スキルの具体的な意味内容・定義は何か？

- 当該スキルの具備の有無をどのように判断するか？

- なぜ当該取締役が当該スキルを具備すると判断したか？
- なぜ当該取締役に当該スキルを期待するのか？

スキルの選定理由を説明する開示例

〈各スキルの内容・選定理由〉

スキル		内容・選定理由
企業経営		事業環境が大きく変化するなか、中長期的に持続的な成長戦略を策定し、実行するためには、企業経営全般に関する、確かな知識・経験・実績が必要である。
ブランド戦略		グローバルブランドと呼べるステージに到達した「CUP NOODLES」のコアバリューと、海外エリア別の競争優位性をさらに明確化・確立するとともに、日本国内のような成熟市場にあっても着実に増収増益を重ね、中長期的に成長し続けるためには、ブランド戦略に関する、豊富な知識・経験が必要である。
フードテック		①当社の高い技術力のさらなる進歩・発展、②先進技術を取り入れた安全・安心で高品質な製品の安定的な供給の実現、③FUTURE FOOD CREATORとして、クリエイティブとフードテックを駆使した新たな食文化の創造・完全食事業の展開の実現、をそれぞれ達成するには、食品分野における様々なイノベーションを起こせる知見や、品質・生産・技術開発の各分野における、確かな知識・経験が必要である。
サステナビリティ		ビジョンの実現と持続的成長に向けた、CSV経営を推し進め、有限資源の有効活用と気候変動インパクト軽減へのチャレンジ (EARTH FOOD CHALLENGE 2030) を実現するためには、サステナビリティ分野における、豊富な知識・経験が必要である。
構造改革	人材・組織	戦略を実行し新しい食の文化を創造し続けるイノベーティブな組織を実現し、日清流の変革ロードマップを定義・実行していくためには、人材・組織分野における、豊富な知識・経験が必要である。
	IT	IT技術が目まぐるしく変化する環境の中で、純粋なデジタル化に留まらないビジネスモデル自体の変革を目指した全社活動テーマNBX (NISSIN Business Transformation) を推し進めるためには、デジタル分野における、豊富な知識・経験が必要である。
財務・会計		正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資の推進と、株主還元の強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における、確かな知識・経験が必要である。
リスク・法務		持続的な企業価値向上の基盤である適切なガバナンス体制を確立するとともに、当社の使命である、食品の安定的な供給を実現するためには、リスク管理やコーポレート・ガバナンス、法律の各分野における、確かな知識・経験が必要である。

スキルの選定理由を説明する開示例（続）

【スキルマトリックス各項目の選定理由】

スキル項目	選定理由
企業経営 経営戦略	当社は累積建築戸数が250万戸を超える住宅業界のリーディングカンパニーであり、事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、住宅・建築・都市開発分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。また、グローバルビジョン「ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案」の実現・推進のためには、異業種における経験、特に健康・つながり・学びといった消費者サービス分野でのマネジメント経験・経営実績やデジタル技術の活用によるビジネスモデルの変革に資する知識・経験を持つ取締役が必要である。
国際事業 海外知見	成長分野である国際事業の成長戦略の策定及び経営監督のためには、海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境等に豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
財務戦略 ・会計	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&A含む）の推進と株主還元の強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
技術・品質 環境	先進技術を取り入れた安全・安心・快適性能を併せ持つ高品質の住宅供給を実現し、当社の高い環境技術や確かな施工力をさらに進歩・発展させるためには、様々なイノベーション推進実績や地球環境分野の課題に対して、経営視点での積極的な取組みを可能とする知識・経験を持つ取締役が必要である。
人財開発 ダイバーシティ 社会性向上	お客様がより幸せを感じられる住まいを提供するためには、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人財戦略の策定が必要であり、ダイバーシティの推進を含む人財開発分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

<主要なスキル・特記すべき専門分野の位置づけについて>

・当社は、経営環境や事業戦略に照らして、複数の役員によりカバーされることが望ましいスキルを、主要なスキルとして記載しています。加えて、高度化・多様化する経営課題にあたる上で、個々の役員が、各自の専門分野における卓越した知見・スキルを発揮することが必要と考えており、その内容を特記すべき専門分野として記載しています。

<主要なスキルの選定理由>

・当社は、グローバルに展開している事業運営上の課題について、適切な意思決定ならびに監督機能を発揮するため、「企業経営・事業運営」の知見・経験を主要なスキルに掲げているほか、多様なステークホルダーへの説明責任および透明性の確保、複雑化および高度化する事業リスクへの対処を踏まえ「ガバナンス・リスクマネジメント」の知見・経験を、主要なスキルに選定しています。加えて、当社は、プライム市場に上場する企業として、持続的な企業価値・株主価値の向上を実現するため、資本政策と資本市場とのコミュニケーションを支える「財務・会計・ファイナンス」の知見・経験を主要なスキルに掲げているほか、リコーらしいエッジデバイス*を活用したデジタルサービスの会社への変革実現に向けて、その基盤となる「技術・研究開発」の知見・経験を主要なスキルに選定しています。

スキルの選定理由を説明する開示例（続）

ご参考 1 取締役会全体として備えるべきスキル

当社グループの成長戦略を推進していくために取締役会の全体として備えるべき重要な知識や経験、能力等を次のとおりスキルとして一覧化し、保有するスキルのバランスと多様性に配慮しながら取締役会メンバーの構成・規模を決定しております。

スキル	略称	選定理由
企業経営経験	企業経営	多岐にわたるビジネスにおける機会とリスクを評価し、適切な投資を通じて持続的成長を担保するため。成長戦略としてのサステナビリティ経営を推進する上で、様々な社会課題の解決を収益機会として捉え、その解決に積極的に取り組むにあたり、経営資源への投資を含めた最適な経営判断を行うため。
財務・会計に関する専門性・経験	財務・会計	事業の成長性と収益性を評価し、高い資本効率を実現するため。適時適切な開示と透明性の高いガバナンスを実践するため。
テクノロジ全般に関する専門性・先見性・経験	テクノロジ	テクノロジを利用して企業・社会の課題を解決するため、幅広い分野の先端技術の導入に向けた適切な経営判断を行うため。
組織及び人材マネジメントに関する専門性・経験	組織・人材	多様なスキル・経験をもつプロフェッショナルが、価値観を共有し、多様性と専門性を活かしながら、活躍・成長し続けられる機会と組織づくりを実現するため。
市場、経済環境・動向に関する専門性・経験	マーケティング	社会、経済環境の変化から生ずる課題を見極め、そのソリューションの開発、提供を適切に行うため。
環境・社会・人権に関する専門性・経験	環境・社会・人権	地球温暖化や人権問題、地域間格差等社会課題を的確に認識し、当社が貢献できる分野を見極めるとともに、健全なバリューチェーンの確立等企業としての社会的責任を果たすため。
法務・リスク管理に関する専門性・経験	法務・リスク管理	コンプライアンスを遵守し、経営に対する実効性の高い監督を行うとともに、リスク管理等に関する適切な管理体制を構築・実践するため。
グローバルビジネスに関する専門性・経験	グローバル	グローバルベースのデジタル化の動きを当社の成長機会として取り入れるため。

スキルの判断基準を説明する開示例

参考：取締役が有するスキルの判断基準
・当社は、取締役が有する専門性・経験について、以下の基準に基づいて判断することとしています。

項目	○（該当あり）の基準
企業経営	・CEO等の代表者またはCOO等の最高執行責任者の経験を有する者。
グローバルビジネス	・部門責任者以上の役職位者としてのグローバルビジネスまたはそれに準じる知見を有する者。
飲料・食品業界	・飲料・食品を扱う会社において、部門責任者以上の経験者またはそれに準じる知見を有する者。
財務 / 監査	・財務・会計部門の部門責任者以上の経験者またはそれに準じる知見を有する者。 ・公認会計士等の財務・会計等に関する国家資格を有する者。
サスティナビリティ / CSV	・サスティナビリティまたはCSV部門の部門責任者以上の経験者またはそれに準じる知見を有する者。

専門性及び経験の詳細

上場企業として必要な経験・知見及び当社の長期ビジョン達成のために求められる経験・知見を選定しております。

企業経営	上場企業、又はそれに準ずる組織の経営者
エンタメ事業創造	当社グループの事業セグメントにおける、事業推進責任者の経験、又は新規事業の起ち上げ経験
財務会計	金融機関、監査法人等専門系の経験、又は大会社の財務部門担当役員経験
リスクマネジメント コンプライアンス	弁護士等専門系の経験、又は大会社の法務、コンプライアンス、監査担当役員経験
ICT・DX	IT会社、ベンダー、コンサル等専門系の経験、又は大会社のIT担当役員経験
GLOBAL	海外生活、海外事業会社の経験、又はそれに準ずる経験
サステナビリティ	当社の５つのマテリアリティ*の分野のうち、「環境」、「人（ダイバーシティ）」に知見を有し、今後当社グループがサステナビリティを推進していくうえで期待される方 *環境、依存症、人、製品/サービス、ガバナンス

スキルの判断基準を説明する開示例（続）

スキル・専門性・経験の説明

経営	企業での経営者（代表権のある取締役）としての経験
企画・事業開発	経営企画部門長、事業開発部門長、担当役員の経験
ビジネス／マーケティング	事業部門での本部長クラスの経験 営業部門長、担当役員の経験
財務／会計／M&A	CFO及び財務関連の部門長、担当役員の経験 経理部門長、担当役員の経験／会計事務所等での業務経験／公認会計士・税理士等、財務及び会計に関する相当程度の知見を有している者 M&A及び投資管理の部門長、担当役員の経験／投資銀行等での業務経験
IT・情報セキュリティ	CIO、CTO、CDO及びシステム部門長、担当役員の経験／情報システム企業での業務経験
法務・コンプラ／監査／ガバナンス	法務、コンプライアンス関連部門長、担当役員の経験／弁護士事務所の勤務経験／弁護士 内部監査部門長、担当役員の経験／関係会社の監査役経験／公認内部監査人 総務部門長、担当役員の経験／他社での社外役員経験（グループ会社を除く）
人事	CHRO及び人事部門長、担当役員の経験

６．監査役会・監査（等）委員会と内部監査部門の連携

実務指針・CGコードにおける要請：デュアルレポートライン

■ 経済産業省が2019年６月に策定・公表した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（グループガイドライン）では、以下のとおり示されている

✓ 内部監査部門は、「業務執行ライン上のレポートライン（報告経路）に加えて、（取締役会と並んで）**監査役等に対する直接のレポートラインを確保すること（いわゆる「デュアルレポートライン」）を社内規程で定めておくことが望ましい**」

✓ **「とりわけ経営陣の関与が疑われるような場合においては監査役等に対する報告を優先させるよう、あらかじめ明確に社内規程等に規定しておくことも検討されるべき**である」

■ また、CGコードの補充原則4-13③は、内部監査部門と取締役・監査役との連携の確保の在り方の例として、**内部監査部門が取締役会・監査等委員会に対しても「適切に直接報告を行う仕組みを構築すること」**を示している

➢ 背景としては、**内部監査部門が、社長・CEO等のみの指揮命令下**となっているケースが大半を占め、**経営陣幹部による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されていない**ことを踏まえ、**内部監査が一定の独立性をもって有効に機能**するようにする必要があるとの考えがある

「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正

- さらに、内部監査部門に関し、2023年１月に「企業内容等の開示に関する内閣府令」が改正
  - 2023年３月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書での対応が必要
- 以下の開示が求められる
  - **「内部監査の実効性を確保するための取組（内部監査部門が代表取締役のみならず、取締役会並びに監査役及び監査役会に対しても直接報告を行う仕組みの有無を含む。）について、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること」**
    - ✓ これは、2022年６月公表の金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告において、「デュアルレポーティングラインの有無を含む内部監査の実効性の説明」を開示項目とすべきであると提言されたことを受けたもの
- 実質的には、前述のCGコードの補充原則4-13③について、コンプライ・“アンド”・エクスプレインを求めるものといえるか？

監査役等と内部監査部門との連携の在り方

■ 以上を踏まえ、一般に**社長の直轄である内部監査部門**の組織体制のもと、監査役・監査（等）委員会と内部監査部門との間の連携をどのように確保するか？

➢ 特に、以下の③・④の点の仕組みを設けるかどうかが、今後の重要な課題

①	**内部監査計画の策定**に対する監査役等の関与 ➢ 監査役等と事前の協議をする、監査役等に同意権を付与する　など
②	内部監査部門の監査役等に対する**直接の報告**（内部監査の結果など）
③	**内部監査部門に対する指揮命令権（デュアル・レポートライン）を監査役等に付与** ➢ **監査規程上、そのような指揮命令権を明記するか？** ✓ **特に、経営者不正の場合について**
④	**内部監査部門スタッフ（特に、内部監査部門長）の人事**に対する監査役等の関与 ➢ 監査役等と事前の協議をする、監査役等に同意権を付与する　など

■ 委員会型の組織的監査が想定される監査（等）委員会については、**内部監査部門を監査（等）委員会の直轄とする**ことも選択肢

（参考）内部監査部門との関係に関する傾向

■ 内部監査部門の組織上の位置付け

	社長に直属	その他の取締役・執行役に直属	執行役員に直属	取締役会に直属	監査役等に直属	執行側と監査役等の両方に直属	その他
監査役会設置会社（上場会社1,342社）	1,122社（83.6%）	96社（7.2%）	72社（5.4%）	36社（2.7%）	0社（0.0%）	3社（0.2%）	13社（1.0%）
監査等委員会設置会社（上場会社625社）	509社（81.4%）	21社（3.4%）	9社（1.4%）	17社（2.7%）	44社（7.0%）	21社（3.4%）	4社（0.6%）
指名委員会等設置会社（上場会社35社）	24社（68.6%）	5社（14.3%）	—	0社（0.0%）	3社（8.6%）	2社（5.7%）	1社（2.9%）

（出典：日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第22回インターネット・アンケート集計結果」（2022年5月18日）（以下「日本監査役協会第22回アンケート結果」））

（参考）内部監査部門との関係に関する傾向（続）

■ 内部監査部門からの報告（平時）

（出典：日本監査役協会第22回アンケート結果）

	①内部監査部門等を所管する役員（社長が所管する場合を含む）のみに報告	②取締役会のみに報告	監査役等のみに報告	左記①又は②が正式報告先であり、監査役等は報告の写し送付先	監査役等が正式報告先であり、左記①又は②が報告の写し送付先	左記①又は②及び監査役等ともに正式報告先	その他
監査役会設置会社（上場会社1,342社）	98社（7.3%）	32社（2.4%）	11社（0.8%）	489社（36.4%）	7社（0.5%）	607社（45.2%）	98社（7.3%）
監査等委員会設置会社（上場会社625社）	42社（6.7%）	9社（1.4%）	12社（1.9%）	166社（26.6%）	19社（3.0%）	335社（53.6%）	42社（6.7%）
指名委員会等設置会社（上場会社35社）	0社（0.0%）	0社（0.0%）	0社（0.0%）	9社（25.7%）	1社（2.9%）	21社（60.0%）	4社（11.4%）

■ 内部監査部門からの報告（有事）

	取締役会のみに報告	取締役会及び監査役等に報告	監査役等のみに報告	その他
監査役会設置会社（上場会社1,342社）	37社（2.8%）	997社（74.3%）	121社（9.0%）	187社（13.9%）
監査等委員会設置会社（上場会社625社）	13社（2.1%）	441社（70.6%）	112社（17.9%）	59社（9.4%）
指名委員会等設置会社（上場会社35社）	1社（2.9%）	17社（48.6%）	10社（28.6%）	7社（20.0%）

（参考）内部監査部門との関係に関する傾向（続）

■ 監査役等による内部監査部門への指示等

（出典：日本監査役協会第22回アンケート結果）

	社内規則で権限が規定されており、その権限を行使したことがある	社内規則で権限が規定されているが、その権限を行使したことはない	社内規則で権限は規定されていないが、依頼をしたことがある	社内規則で権限は規定されておらず、依頼をしたこともない	その他
監査役会設置会社（上場会社1,342社）	243社（18.1%）	261社（19.4%）	644社（48.0%）	188社（14.0%）	6社（0.4%）
監査等委員会設置会社（上場会社625社）	228社（36.5%）	157社（25.1%）	191社（30.6%）	43社（6.9%）	6社（1.0%）
指名委員会等設置会社（上場会社35社）	17社（48.6%）	12社（34.3%）	5社（14.3%）	1社（2.9%）	0社（0.0%）

■ 監査役等による内部監査部門の部門長への人事同意権の有無

	人事同意権あり	人事同意権はないが、意見を表明	人事同意権はなく、意見も表明せず
監査役会設置会社（上場会社1,342社）	98社（7.3%）	486社（36.2%）	758社（56.5%）
監査等委員会設置会社（上場会社625社）	142社（22.7%）	223社（35.7%）	260社（41.6%）
指名委員会等設置会社（上場会社35社）	14社（40.0%）	5社（14.3%）	16社（45.7%）

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業 パートナー弁護士
塚本 英巨　Hideo Tsukamoto
TEL 03-6775-1129 / FAX 03-6775-2129
E-mail : hideo.tsukamoto_grp@amt-law.com

略　歴

2003年3月　東京大学法学部（法学士）
2004年10月 最高裁判所司法研修所修了（57期）、弁護士登録（第二東京弁護士会）、当事務所入所
2010年11月 法務省民事局勤務（平成26年改正会社法の企画・立案担当）
-2013年12月
2013年1月　当事務所パートナー就任
2016年1月- 公益社団法人日本監査役協会「ケース・スタディ委員会」専門委員
2017年12月 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システム（CGS）研究会（第2
-2022年7月　期・第3期）」委員
2019年8月　経済産業省「新時代の株主総会プロセスの在り方研究会」委員
-2021年2月

主な取扱業務

- M&A一般
- コーポレートガバナンス
- 企業間の紛争等についてのアドバイス・訴訟代理
- 株主提案・委任状勧誘を含む株主総会対策等の会社法関連業務

最近の受賞歴

日本経済新聞社「企業法務・弁護士調査」

2022年12月	企業法務全般（会社法）	企業が選ぶ弁護士ランキング	9位
		総合（企業票+弁護士票）	5位
2021年12月	企業法務		6位
2020年12月	企業法務全般	企業が選ぶ弁護士ランキング	6位
		総合（企業票+弁護士票）	2位

最近の主な著書・論文

<著書>
- 『株主総会ハンドブック〔第5版〕』（商事法務　2023年3月）（共同執筆）
- 『株主総会資料電子提供の法務と実務』（商事法務 2021年8月）（共同執筆）
- 『基礎から読み解く社外取締役の役割と活用のあり方』（商事法務 2021年7月）
- 『監査等委員会導入の実務』（商事法務 2015年3月）

<論文>
- 「2023年株主総会の実務対応(1)　株主総会資料の電子提供制度適用下の株主総会―スケジュールと対応の要点―」（「旬刊商事法務」No.2309 2022年11月5日号）
- 「実務問答会社法 第65回 電子メール等の方法による取締役会の決議の省略等」（「旬刊商事法務」No.2302 2022年8月5・15日号）
- 「多様性のある取締役会の実効性確保の在り方」（「資料版／商事法務」 No.458 2022年5月号）
- 「監査等委員会設置会社という選択―社外取締役3分の1時代を迎えて」（「旬刊商事法務」No.2281 2021年12月15日号）
- 「会社補償の導入と契約内容の検討ポイント」（「旬刊経理情報」No.1627 2021年11月10日号）

最近の主な講演・セミナー

- 「監査等委員会の監査体制のあり方と監督実務～内部監査部門との連携と意見陳述権の行使のあり方を中心に～」（㈱プロネクサス）（2023年5月）
- 「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針を踏まえた子会社管理・グループ内部統制の法務と実務」（㈱金融財務研究会）（2023年5月）
- 「会社法の観点からの取締役・監査役の義務と責任」（特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク）（2023年4月）
- 「取締役会の実効性評価～社外取締役や監査役会の評価とともに～」（京都株式事務研究会）（2023年3月）
- 「議決権行使に関する助言会社と機関投資家の動向と企業側の対応」（東京株式懇話会）（2023年2月）
- 「M&A時の法務DDの進め方及びPMIに関するポイント」（公益財団法人九州生産性本部）（2023年1月）

ANDERSON
MŌRI &
TOMOTSUNE

ご清聴ありがとうございました

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業
http://www.amt-law.com

（東京オフィス）
〒100-8136
東京都千代田区大手町1-1-1
大手町パークビルディング

（大阪オフィス）
〒530-0011
大阪府大阪市北区大深町3番1号
グランフロント大阪タワーB

（名古屋オフィス）
〒450-6213
愛知県名古屋市中村区名駅四丁目7番1号
ミッドランドスクエア