

2025 年 3 月 9 日

## CG 研究会（3 月 13 日）事務局資料に対する意見

岩田喜美枝

研究会が提言しようとしている方向性については賛同しており、また、これまでの研究会で出された意見を丁寧に反映しており、全体として評価する。

以下の個別の意見の反映についてもご検討いただければ幸いである。

### ■（各論）事務局体制について（資料 3）

取締役会の事務局は、専門部署がある場合以外に、法務・コンプライアンス部門が担当する場合、経営戦略部門が担当する場合、法務・コンプライアンス部門と経営戦略部門のコアメンバーの一部が兼務してバーチャルな事務局を設置している場合（味の素のケース）などがある。

取締役会の役割のうち、「戦略的な方向性を示す」「執行のリスクテークを支える」ためには、経営戦略部門との関係が不可欠であり、また、「執行を適切に監督する」には法務・コンプライアンス部門との関係も不可欠である。このことを考えると、両部門の知見を最大限に生かせる、バーチャルな事務局が最もよく機能すると考えており、独立した専門部署では、このレベルのサポートは期待できない。

### ■取締役会 5 原則案について（資料 6）

- ・原則 1：説明文の「経営陣が策定した案について、」の後に、「長期的な経営環境変化が当社に及ぼす影響についての分析が適切か、」を追加する。  
【理由】多くの企業の取締役会ではこの議論が行われていない。
- ・原則 2 と原則 3 は重複感が強いために、1 つの原則としてまとめる。
- ・原則 2 に対応する「経営陣がとるべき行動」の強い経営チームの組成は原則 4 への対応として位置づける。

### ■CG ガイダンス案について（資料 7）

1. それぞれの「検討ポイント」においては、「〇〇することが（も）考え

られる」と慎重な表現になっているため、全体としてメッセージが弱いと感じる。CG強化のためにさらに何をやるべきかは個別企業に委ねられており、本ガイダンスは一例を示すものであり、一律に要請するものではないというガイダンスの位置づけを忠実に表現したものであると思われるが、その旨はガイダンスの目的に明記されているのであるから（P5）、検討ポイントの表現はもう少しストレートな書きぶりのほうがよい。

## 2. 「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営（P8）

企業価値創造ストーリーと事業PF・成長投資の関係であるが、企業価値創造ストーリーの策定が上位にあり、これを実現するために経営陣が実行しなければならないのが事業PFの見直しとそれに紐づく成長投資である。従ってP8の①と②の順番を入れ替える。

また、同じ趣旨から企業価値創造ストーリー、事業PF、CGの関係に沿って、P13～17の並べ順の再検討をお願いしたい。例えば、P14→13→16→17→15か？

## 3. 4-4（1）取締役会 B)議長/筆頭社外取締役

3つ目の○「筆頭独立社外取締役を設置する必要はないか。」の2つ目の矢羽根（独立社外取締役が議長を務めている場合）を削除する。

【理由】社外取締役が議長を務めている場合、筆頭社外取締役を設定してもうまく機能しない。議長と筆頭独立社外取締役の役割分担が難しい（IR対応、社外取締役の意見のとりまとめ、社外取締役と執行側の連絡窓口など）。また、議長を牽制・評価するのは、一人の筆頭独立社外取締役の役割ではなく、取締役全員が取締役会実効性評価の中などで議長を毎年評価することが必要である。なお、味の素では、当初は議長（社外）が筆頭独立社外取締役を兼務したが、その後、独立筆頭社外取締役を廃止した。

以上