

取締役対談

社外取締役(独立)
国立大学法人 京都大学経営管理
大学院 教授

砂川 伸幸

取締役専務執行役員
小野 達郎

持続的な企業価値創出に向けた 取締役会の実効性向上

2021年度はコーポレートガバナンス・コードの改訂により、これまで以上にガバナンスの持続的な実効性が、あらためて問われるきっかけとなる1年でした。そのような中、取締役会の役割・多様性の確保といった観点から、取締役2名による対談を実施しました。



Q1

当社は、監査等委員会設置会社であると同時に、諮問委員会を任意で設置しておりますが、諮問委員会が取締役会に対して果たす役割についてのお考えをお聞かせください。

砂川 諮問委員会としまして、指名委員会、後継者指名委員会、報酬委員会等を設置しております。いずれの委員会も、委員長は独立社外取締役が務め、委員会のメンバーの過半数が社外取締役となっており、独立性が高い構成になっております。また、実態においても各委員会できちんと審議を行い、独立性と客観性が担保されています。

具体的な活動として、指名委員会においては、候補者が取締役に必要な能力や資質を備えているかどうかについて、第三者の意見も取り入れて評価しています。報酬委員会においては、報酬規程や前年度の業績、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを織り込みながら報酬案を決定しています。



2021年度は指名委員会を5回、報酬委員会を3回開催しています。事前調整などを含めると、回数はもう少し多くなります。

これらの諮問委員会を経て、その結果を取締役に答申します。取締役会では、諮問委員会での審議内容を確認したうえで議論がなされます。代表取締役や社内取締役の方々も、諮問委員会の議論の内容を尊重しています。このように、任意の諮問委員会ではありますが、委員会と取締役会が一体となって機能していると考えています。

小野 当社グループは、2021年度より諮問委員会の委員の過半数を社外取締役で構成することで、より客観性・公平性を持たせた体制とすることができました。特に意識した取り組みとしては、指名委員会における選定プロセスをより明確にすることでした。具体的には、新任役員候補の選定における判断材料として、形式的な側面では役員の『7つの資質』を設定し量化しました。また、グループの取締役候補者には指名委員会において必要に応じてプレゼンテーションを実施してもらうことで、人となりも含めた考え方・素質等も併せて判断し、より客観的なプロセスを構築してきました。

また、報酬委員会においては、報酬プロセスの客観性と報酬金額の納得性が明確になるような取り組みを実施してまいりました。具体的には、KPI、KGIを設定・評価し、また、グループ会社の社長からは報酬額等、自己申告してもらい、それを諮問委員会において議論し、フィードバックをしていくという流れを作ってきました。さらに近年では企業価値向上の視点から中長期的業績と連動する報酬(株式報酬)の割合を重視、評価していく体制を構築してきました。評価頻度については、これまで年1回の評価としてきましたが、今後は年2回(半期毎)の評価も検討していきたいと考えております。

Q2

取締役会における多様性の確保がコーポレートガバナンス・コードでも重視されており、取締役のスキルの構成を鑑みながら、多様性の確保についてどのような議論及び今後に向けた取り組みを実施していくべきなのかをお聞かせください。

砂川 取締役会における多様性は、当社が将来のビジョンや事業戦略を遂行・達成する為に必要な経営資源の一つであると考えます。近年では、サステナビリティの観点から、環境や社会的な要素が重視されており、自社だけでなく顧客や取引先、さらには環境や社会全体への影響を考慮した経営が求められています。この潮流は強くなっていくと思われまます。当社においても、そのような知見や経験を有する取締役を選任することが必要になります。あるいは、取締役が必要な知識やスキルを磨くことが必要になります。スキルマトリックスにESGを意味する社会・環境を加えたのはそのためです。また、日本の企業においても、女性の活躍や登用が新しい価値を生み出す原動力になるということが明らかになってきました。船井総研グループでも、ホールディングスでは女性の社外役員が選任され、事業会社においては女性の取締役が複数名選任されることになりました。いずれも、客観性と透明性のある選任プロセスを経たうえで決定しております。

先にも述べましたが、取締役のスキルの構成については、プライム市場への移行における必要性和船井総研ホールディングスの事業戦略上の必要性を鑑みながら、各取締役の専門性や経験等をベースに整備しております。もちろん、ダイナミックケイパビリティのように、経営環境の変化に応じて

備えるべきスキルも変わっていきます。スキルの評価基準をより明確にし、一つのスキルにつき複数名が担えるような取締役会の体制を維持していく必要があると考えています。

小野 スキルの観点では、当社グループとしては現在デジタルを1つのテーマとして重要視しており、そのテーマに長けた人財の選任を目指していきたいと考えております。

多様性の観点では、事業戦略にフィットし、企業価値向上に寄与することを念頭に置いた女性取締役の選任に向けて、継続的に人選を進めております。なぜなら、グループ全体として持続的な企業価値向上を目指していく為には、生産性向上の観点から女性の活躍が非常に重要であると考えているからです。女性取締役選任によるロールモデルを示すことが、ひいては、女性社員自らの働き方に対するモチベーションとキャリアパスの明確化に繋がると考えております。



Q3

今後に向けた意気込み・意見をお聞かせください。

砂川 今後は、当社グループの顧客、社員、そしてステークホルダーの皆様からの期待に応えるべく、デジタル領域におけるコンサルティングへの注力や、サステナビリティに関する経営課題等の解決に向けて、管理・監督・助言を行い、企業価値の向上に貢献できるように努めていきたいと考えております。そのためにも、諮問委員会の透明性と客観性を維持しつつ、取締役会でもこれまで以上に積極的に意見を述べ、建設的な議論を展開していきます。

小野 今後は、あらゆる情報開示が重要だと考えております。具体的には、指名委員会や報酬委員会において、これまで以上の透明性を意識した経営の意思決定プロセスの開示、人的資本の開示等、個別に議論を重ね、様々な意見も取り入れながら、透明性および客観性のある情報開示に努めていきたいと考えております。