

開催日: 2021年12月3日(金)
回答者: 社外取締役 江川 雅子
社外監査役 松山 遙

Q1.

取締役会、ガバナンスの実効性を向上するためには、社外役員の方の問題意識が重要だと思います。社外役員として、ここは変えた方が良く、という問題意識があれば、ご教示頂ければ幸いです。

A1.

<松山>

- 当社は事業の幅が非常に広く、投資案件も金額の大きいものが多いので、会社法上取締役会決議が必要な案件がとて多くなっており、取締役会で事業ポートフォリオや経営戦略等の全体の議論に掛ける時間を捻出するのが大変になってきています。ただ、社外役員として議論に参加させて頂く上では、個別議案の中身、事業の中身が分からないと全体戦略の議論もできません。個別の議案と全体戦略の両方を取締役会で議論するべく努めていますが、長い目で見ると、取締役会で事業ポートフォリオ等全体戦略の議論をより一層深めていく必要があると感じています。
- また、会社法の制約の下、取締役会に付議する議案はある程度金額の大きいものとなりますが、どうしても資源・エネルギー関係の議案が多く、ヘルスケアや新規産業等、当社がこれから伸ばしていく他領域の議案がなかなか取締役会に付議されにくい状況です。取締役会の付議基準には満たないものの当社にとって非常に重要な領域の将来性等を取締役会メンバーで議論する必要があると考えていますが、この点についてはフリーディスカッション等の形で取締役会とは別の形でフォローする等の工夫をしながら進めています。

<江川>

- 上記2点に同意します。それ以外に課題として認識していることとして、当社は昨年 ROIC を導入して社内での議論も進んでいると伺っていますが、それを会社全体の仕組みの中に確りと取り入れて取締役会で議論するに至ってはならず、取締役会で ROIC に関する議論を深める余地はあると思います。
- サステナビリティへの取り組みに関する議論も相当深まってきていると思いますが、ポートフォリオの入れ替えも含めて当社にとっては非常に大きな課題であり、それをどのようにシステムティックに進めていくか、その基準やプロセスも含めて高度化していくということも重要な観点であり、その様な議論を更に深めることがポートフォリオの最適化につながると思います。

Q2.

社外役員のお二方にお伺いします。ガバナンス委員会が設けられていない会社も多数ありますが、当社には指名・報酬委員会とは別に独立したガバナンス委員会が設置されています。ガバナンス委員会がどのように機能して、他社とどのような違いが出てきているのでしょうか。

A2.

<松山>

- ガバナンス委員会は確かに非常に特徴的であり、他社ではあまり見られません。他社の指名委員会や報酬委員会というのはガバナンスコードや会社法で求められている指名や報酬の個別議論を深める場であり、それ以外のガバナンス体制の在り方の様なそもそもの議論をする時間はなかなか持てません。当社はガバナンス委員会を設置していることで、あまり普通の会社では議論されていないようなこともガバナンス委員会で議論できているのではないかと個人的には感じています。近年のコーポレートガバナンス・コードの要請により、取締役会で議論しなければならないことが非常に増えてきています。会社法が求めている決議事項だけではなくて様々な会社の全体的な方針等を議論しなければいけませんが、その前提として、やはり取締役会というのはアジェンダ設定が1番重要だと思っています。ガバナンス委員会では、何を取締役会で議論するのか等、ガバナンス体制そのものの仕組みをより高度化するための議論を行っています。例えば、取締役会に付議しなければいけない決議事項が多すぎてそれ以外の時間が足りていないのではないかと、付議基準の見直しをどうするべきか、取締役会の時間配分をどうするか、等々、あるべき取締役会の姿を目指すために制度をどう作っていくべきかということをおぼろげなく社外の視点も交えて議論する場があることは非常に有意義であると感じています。

<江川>

- 取締役会やフリーディスカッションの場で議論すべきこと等の議題設定、制度設計の問題、あるいはコーポレートガバナンス・コード対応で政策保有株についてどうするか、ということをおぼろげにガバナンス委員会で議論しています。他社の場合はそういう場がないので、社外取締役への個別ヒアリング等で意見をフィードバックする機会はあるものの、相対的には社外役員同士ですらに議論を深めるプロセスが少ないかなと感じることもあります。当社の場合はこのように議論を深める場があるというのが1番大きな特徴だと思います。制度設計についてもガバナンス委員会があることで、結果として現状を維持する場合であっても、本当に現状のままで良いのかをゼロベースで考える機会を定期的に設けられるという利点もあると思います。

Q3.

取締役会での議論の状況について補足で教えてください。冒頭で社長がESGを役員報酬の評価体系に組み込むことを検討している旨言及されましたがこの点に加えて、経営トップのサクセッションプランや、社内取締役のダイバーシティをさらに追求するという点について、社外役員の方々がどのような見解をお持ちなのかご意見伺えればと思います。

<松山>

- 報酬体系に ESG を組み入れることと経営トップのサクセッションプランの 2 点については、一義的には報酬委員会、指名委員会で議論をした上で取締役会に報告されて議論するという形になっています。当社は各諮問委員会の委員長から取締役会に対してかなり具体的に各委員会での議論の進捗状況を報告頂いております。先程、当社は監査役が各委員会に入っているという説明がありましたが、当社は報酬委員会にも指名委員会にも監査役が参加しています。私は社外監査役ですが、各委員会に参加している監査役から議論の状況を随時報告頂いており、参加している監査役を通じて我々の意見を反映していただくという形で議論をさせていただいております。
- 社内取締役のダイバーシティについて、日本企業はどこも課題だと思いますが、大きな課題として議論されています。女性や全世界で採用している外国人の方、中途採用者も含めた多様な人材をどのタイミングで、どうやって経営幹部まで登用していくか、人材育成については課題として議論をしています。どうするべきか、まだ正解が出ておりませんが、取締役会の大きなテーマになっています。当社は女性も外国人の方も多いため、なるべく早く人材育成、登用を進めるように、という意見を申し上げさせていただいております。

<江川>

- 経営トップのサクセッションプランについては、小林取締役が委員長を務めている指名委員会においてかなり議論されている旨報告を受けています。昨年の社長交代決定時も、社外の役員がかなり関与する形で何度も指名委員会で議論を重ねた結果としての後継者案を報告頂き、最終的に取締役会で承認しました。