

取締役会議長メッセージ



中期的な企業価値向上にむけて、 攻めと守りの両面で 執行サイドとの議論を深めていく

社長として取り組んだ経営統合からPMI完遂までの経験を踏まえ、非業務執行の取締役会議長として、取締役会とその助言機関、諮問機関である各委員会を円滑に運営し、「2025中計」、ひいては経営理念の実現にむけて、取締役会がその役割をしっかりと果たしていけるよう、務めていきます。

取締役会長
(取締役会議長)

柳井 隆博

当社は、2021年4月の経営統合後、最初の2年間をPMI期間と定め、その間の重点課題のひとつに旧両社の相互理解を深めることを掲げました。取締役会においても、この間は保守的かつ幅広く設定した取締役会付議基準に基づき、多くの議案を採り上げ、審議することにより、統合会社の全体像をさまざまな角度から確認してきました。そうしたなかで、取締役会のメンバー一人ひとりの当社に対する理解も進み、統合2年目の2022年度には、中期経営計画の策定過程において、討論を活発に行いました。このようにリスクマネジメントを中心とした守りの議論に加え、戦略策定に資する攻めの議論も徐々に深めてきました。

当社のガバナンスの制度設計をご説明すると、取締役会の助言機関および諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しています。これらは、法的には任意の委員会ということになりますが、取締役会の諮問機関である指名委員会と報酬委員会は独立社外取締役がその過半数を占めており、各委員会が決議した取締役会に対する答申を、取締役会が尊重して決議することと規定し、会社の重要な意思決定に独立社外取締役の意見がしっかりと反映される仕組みとしています。

2022年度は、指名委員会では社長交代に際する後継者選定について、また、報酬委員会では役員報酬体系のステークホルダー視点での見直しについてそれぞれ議論し、それぞれの決議結果どおりの結論を取締役会でも得るに至りました。また、取締役会の助言機関にあたるガバナンス委員会では、主に取締役会の実効性評価とそれを踏まえた改善施策を議論しています。一例をあげると、重要議案の審議に際す

る事前説明の充実など、取締役会の運営面に関する指摘もあり、その改善施策を講じることで、取締役会の実効性向上につながっています。これらの実効性評価を踏まえて、2023年度下期には取締役会付議基準を見直し、可能なものは執行サイドに極力委任することとし、取締役会ではガバナンス上、かつ戦略上、より重要なテーマの審議に時間を費やしていく方針です。

また、取締役会の役割をしっかりと果たしていくため、社外取締役は現場の視察にも積極的に取り組んでいます。国内外のビジネスの現場を実際に見て、海外現地法人の経営陣を含めたグループ役職員の声を直接に聞くことで、取締役会における議論も深まります。今後とも私自身も含めて現場視察の機会を増やしていきます。

2025中計では、外部環境の大きな変化を踏まえつつ、従来の延長線上にはない「未踏の未来」に向かっていくため、「変革」を大きなテーマとしています。そして、その「変革」を実現するために、失敗を恐れない企業風土の構築などを掲げています。

そうしたチャレンジには、もちろんリスクもともないます。従って、取締役会には、リスクを適正にチェックする守りの機能の強化が求められます。同時に、取締役一人ひとりがそれぞれの専門知識を生かして、執行サイドに適切な助言を行い、その戦略推進を後押ししていくという攻めの機能も一段と重要になってきます。取締役会が攻めと守りの両面から議論を重ね、さまざまなステークホルダーのご期待にお応えできるガバナンスを実践していけるよう、取締役会議長として、取締役会の円滑な運営に取り組んでいきます。