

取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外取締役対談

Dialogue:

Chairman
×
Outside Director

アサヒグループでは、“企業価値向上経営”を深化させていくべく、社外からの意見を積極的に取り入れてきました。グループ基盤がグローバルに拡大し、“グローバルな価値創造企業”として更なる成長を成し遂げていくために、ガバナンスをどのように強化していくべきか。社外取締役 新貝 康司と取締役会長 兼 取締役会議長 泉谷 直木による対談を行いました。

グローバルな経営ステージにおける
ガバナンスの在り方

泉谷 私は、9年前に社長に就任して以降、「ステークホルダーズ・サティスファクション経営」と称し、企業価値及び株主価値の向上には、アサヒグループに関わるすべてのステークホルダーの満足の最大化が不可欠であると、常々口にしてきました。当社グループの成長ステージが変わろうとも、コーポレート・ガバナンスの根幹はまさにこの「ステークホルダーズ・サティスファクション」にあると考えています。企業価値の評価基準も、かつての利益中心からESGが加わり、これからはステークホルダー満足へと変化していくのではないかと感じています。

新貝 コーポレート・ガバナンスは、ステークホルダーを「利害関係者」にとどめず、「利害共有者」として捉え、各ステークホルダーへの責任を高いレベルでバランスよく果たすことで、企業価値を持続的に高めていくための仕組みだと考えています。ステークホルダーを起点とするガバナンスによって、ESGにもSDGsの課題にもしっかり応える経営ができるはずです。

泉谷 この数年、私たちは社外取締役の方々からさまざまなご意見・ご指導をいただきながら、ガバナンスの改革に取り組んできました。その中で私が注意していた

点は、外部や時代の要請にどう応えるかという受け身的な議論に終始せず、本来のガバナンス改革を見失わないようにすることです。私は取締役会において、ガバナンス改革の狙いや意図を含めた全体像を2回にわたってプレゼンした上で、建設的な議論を活発に交わしていただき、さらに実効性評価の結果も見ながら、あるべきガバナンスを追求してきました。

新貝 2018年より社外取締役として参加させていただいて、かなり率直な意見をしっかり発信させていただいています。泉谷会長が「ステークホルダーズ・サティスファクション」を重視した経営を長年推し進めてもらわれているので、取締役会としても、「コーポレートガバナンス・コード」をしっかり意識しつつ、もっと能動的に、ステークホルダーとの共創を前提とした議論を深めたいですし、泉谷会長にもその視点から、議長として取締役会をさらにリードしていただきたいと思います。その意味で今回、取締役会長から代表権が外れたことは、非常に意義があります。

泉谷 代表権を外す狙いとしては、経営の監督と執行を分離し、CEOに執行権限を集中させることにより、意思決定のスピードを高めるだけではなく、同時に2つの懸念を整理・解決することを意図しました。1つは、代表権のない、つまり業務執行を行わない取締役会長兼取締役会議長とすることで、取締役会の監督機能において、これまで以上に力強いリーダーシップを発揮できる体制を構築することでした。もう1つは、その結果、CEOに集中する権限に対して、退任基準、長期政権化を防ぐ在任上限基準など、過度な権限集中によるデメリットを牽制する仕組みを構築しました。私は、CEOを中心とする積極的な攻めの経営を実践できる強い執行チームと確かなモニタリングができる監督チームを作り、その二軸をいかに両立するか常々考えてきました。

新貝 CEOによる執行面でのPDCAをできる限り早く回す形をいち早く構築した一方で、取締役会においてもその執行をモニタリングする効果的なフレームワークを常に検証するという、いわばPDCAのループを二重にしたという意味で、今回の新たな体制構築は、非常に画期的と評価しています。

泉谷 二重ループには、短期と長期という時間軸の側面もあります。

積極的な攻めの経営と確かなモニタリングの
両輪で、新たなステージにおいても成長を
果たしていきます。

新貝 康司
社外取締役

泉谷 直木
取締役会長 兼 取締役会議長

取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外取締役対談



新貝 その通りです。「ステークホルダー・サティスファクション」の視点で考えると、足元の満足度が将来の満足度につなが

りますし、将来の満足度を見据えた足元の取組みが必要となります。短期と長期のバランスを取締役会としていかにモニタリングするか、そして提言するかがこれまで以上に取締役会で求められると思います。

サクセッションプラン

泉谷 取締役会のみならず、短期と長期の二軸からステークホルダーとの共創を発想・実行できるCEOも常に必要となります。そのためにはサクセッションプランがとても重要となりますが、新貝さんは何がポイントだと考えておられますか。

新貝 現在、当社グループの指名委員会、報酬委員会はいずれも社外役員が過半数を占めていて、透明性が高い一方で、次代、次々代のCEOを検討する場合、社内の候補者について社外取締役は社内の人たちがほどの人物像を十分に見ることができません。また、後継候補に対する社内の評価は、実は暗黙知に近いものです。これをどう形式知化して社外取締役とうまく共有するかが重要となります。例えば、当社ですでに実施している外部のリソースを使った、候補者のコンピテンシーやポテンシャルの「見える化」は形式知化の一つです。

ただし、定量的な実績だけではなく、「Asahi Group Philosophy」(以下、AGP)を体現できるかどうかという点も同じように評価できる基準がなければ、求めるCEOを継続的に輩出することはできないということを認識しておく必要があります。

泉谷 CEO選任プロセスにおいては、透明性と持続可能性が重要だと私も思います。特に、持続可能性がなければ、10年、30年先の当社グループの在り方などを議論することはできません。後継候補の育成もCEOの役割とする企業は多いですが、持続可能性を伴った育成に対し、責任を明確にしなくてはなりません。その要素を持ったサクセッションプランでなければならないと考えています。一方、内部昇格だけでなく、経営者の外部登用に

いてはどんなお考えをお持ちですか。

新貝 経営人材を外部登用することが多い米国企業を見てみると、必ずしもうまくいっている企業ばかりではありません。大改革が必要な場合は外部登用のほうが有効ですが、仮に内部人材と外部人材のポテンシャルが同じなら、私は内部昇格を優先したほうが良いという考えを持っています。

なぜなら、その企業における共有価値が内部の人には埋め込まれているからです。いかに優秀なプロ経営者を登用しても、共有価値がなければ結果的に短期的な成果しか生み出せない状況に陥ってしまうと危惧します。だからこそ、先述した通り、定量的な成果と同等にAGPの体現を評価することが重要だと私は思うのです。持続可能なビジネスモデルを構築している企業ほど、内部昇格を大切にしているのではないのでしょうか。

時間軸のバランスのとれた報酬制度

泉谷 サクセッションプランとともに、取締役会で取り組む重要なテーマとして報酬制度があります。新貝さんには報酬委員会のメンバーとして、今回新しい報酬制度の導入にもご尽力いただきました。

新貝 中長期的かつ持続的な企業価値向上を目指していく上で、役員報酬も中長期的な業績向上に連動したインセンティブがあって当然です。だからといって、短期的な業績を犠牲にしているということにはなりません。短期的にも中長期的にもバランスのとれた報酬制度にすべきというのが、報酬委員会共通の認識です。私もその考え方を強く支持しています。グローバル企業として、解任基準は厳しくても、その業務内容に見合った報酬が得られるCEOを目指す社員が数多く出てきてほしいとも思っています。

泉谷 その役員報酬を決める上で、中長期的な視点での評価も必要となりますが、業績だけでなく、例えば企業風土の改善・浸透なども評価ポイントになるべきだと考えています。

新貝 まさに、AGPの実践をきっちり評価することに尽きるのではないのでしょうか。私は大きなM&Aを実務レベルで経験してきましたが、企業文化の明確な定義付けがなければ、買収した会社に根付かせたい企業文化は定着しないということを学びました。企業文化とは、組織に

集う人々の行動パターンとして定義付けることができます。その行動パターンは、人事制度や評価制度、罰則規定などによって変わります。そして行動パターンが、時代背景や事業環境に合わなくなると、その企業は衰退するわけです。当社グループは、今回、AGPによって企業文化を明確に定義付けました。AGPに沿った組織の行動パターンが確立された時、当社グループの成長はさらに加速していくと期待しています。

グローバルリスクへの対応

泉谷 急速なグローバル化に伴い、取締役会は執行部門と協働し、さまざまなリスクを想定してリスクマネジメントを強化しなくてはいいませんが、取締役会としてどう対応していくべきか、ご意見をお聞かせください。

新貝 リスク情報の見える化が必要です。今、当社グループはこの可視化に懸命に取り組んでいるところですが、グループ内にある情報の非対称性をなくすことができれば、トップから現場まで同じ情報で建設的な議論が可能となります。この仕組みは極めて重要で、何としてでも確立しなくてはなりません。また、悪い情報ほど、いち早く経営層へ届けることはリスクマネジメントの鉄則ですが、いかにどの国・地域でも同様のフローに基づいて情報を早く吸い上げて、適時的確に自己点検できるかがこれからのリスクマネジメントの鍵となります。

泉谷 グローバルに事業が拡大すると、情報が不足していることによって、悪意がなくても結果的に善管注意義務に反してしまう恐れがあります。分からなくてリスクに対応できず、当社グループに大きな影響を及ぼすことを避けるためにも、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)の高度化を図り、取締役会として正確な情報をもとに、リスクをどうカバーしていくかを議論できる体制を強化していくことが重要だと考えています。

新貝 仰る通りです。これまでの成功体験が目曇らせることは往々にしてありますが、成功が次の失敗の種となることを役員だけではなく、社員全員が常に自戒しておく必要があります。「昨日の常識は今日の非常識」といえる時代において、常に新しいことを学び続ける意識がないと、特に執行面で持続的な成果を上げることはますます難しくなるでしょう。私自身も過去の遺産だけで仕事をしたくはありません。常に新しいものを追い求める永遠の初学者でありたいと思っています。

取締役会の今後の在り方

泉谷 取締役会の一員として、何を注視し、どんなことに挑戦したいとお考えですか。

新貝 単年度や3年間程度の視点での議論ではなく、今後のメガトレンドを踏まえて、当社グループの30年後の在り姿を議論していきたいと考えています。急速にグローバル化がグループ内で進む中、社内役員と社外役員の情報非対称性がどうしても生じがちです。情報を共有する機会を増やすよう働きかけ、建設的で前向きな議論を行っていききたいと思います。

泉谷 私も取締役会長兼取締役会議長として、モニタリングスキルの更なる強化を図りたいと考えています。長期的な視点で攻めの一手を講じる場面が今後増えていく中で、対応すべきリスクもより大きく複雑になるはずですが、そうしたリスクに対応していくためにも、取締役会全体のスキルアップとダイバーシティの強化が重要な課題となります。

これらの課題に適切に対応していくためには、取締役会そのものの実効性の向上が不可欠です。そして、取締役会を「形式」から「実質」へ、そして「ベストプラクティス」へと高めていくことが目標となります。

この課題を解決するため、取締役会の中に「取締役会実効性向上プロジェクト」を設置し、取締役会が主体性を持って議論するコーポレートテーマ、取締役会が重点的に監督するモニタリングテーマ、執行部門と協働で取り組む協働テーマ等の整理をしていきます。また、取締役会の構成やスキルマップ作成、取締役会議長の再定義等も併せて検討していきます。加えて、十分な検討時間が確保できるよう運営も改善していきます。

このように、取締役会を目に見える形で改革していくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する取締役会を目指していきたいと考えています。

