

取締役会長 兼 取締役会議長 × 社外役員対談 進化するグループ経営の在り方

泉谷 直木

取締役会長 兼 取締役会議長

クリスティーナ・アメージャン

社外取締役(独立役員)

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います。急速にグローバル化が進むアサヒグループにおいて、“グローバルな価値創造”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 クリスティーナ・アメージャンと取締役会長 兼 取締役会議長 泉谷 直木による対談を行いました。

急速にグローバル化が進むアサヒグループの中長期的な機会とリスク

泉谷: 当社の社外取締役に就任いただいて1年が経ちましたが、アサヒグループ、並びに取締役会に対する評価できる点、課題に感じる点などは何でしょうか。

アメージャン: ここまで急速に、急激にグローバル化が進む企業グループは多くありません。しかし、日本の産業構造や人口動態を踏まえれば、アサヒグループの中長期的な企業価値向上にとって、重要な打ち手と言えるでしょう。グローバル化にリスクは当然つきものですが、これほど大胆に、かつ戦略的に意思決定できる企業グループを日本で見かけることはほとんどないと思います。

一方、取締役会の議論や情報収集については、もっとグローバル化を進める必要があります。私の手元には毎週、アサヒグループの事業に関連した新聞記事が届きますが、依然として国内事業に関するものが中心です。国内事業への理解にはとても役立ちますが、取締役会が中長期的な機会とリスクをグローバルな視点で捉え、議論をより発展させていくためには、もっとグローバルな情報に基づいて議論しないといけません。

泉谷: 2019年は、一層のグローバル化を推し進めるべく、大型案件も含め、さまざまな施策を推進してきたこともあって、取締役会も社外取締役からの質疑に社内関係者が応答する形が多かったと感じています。本来、グローバルな成長機会とリスクの両面から、議論を重ねることで取締役会はより活性化するはず。社外取締役の方々と情報や視座・視点をいかにタイムリーに共有していくか強く意識して

きましたが、まだまだ工夫の余地があると認識しています。

社内関係者だけで議論しても、限られた視座・情報では、出てくる戦略も限定的になってしまいます。透明性と客観性が高いコーポレート・ガバナンスを、社外取締役の方々と一緒に戦略的に構築していきたいと日々考えています。例えば、グローバルな投資に対して、リスクテイクばかりでなく、時に見送りの判断も必要となる中、潜在的な価値と減損リスクを、今後取締役会ではどのように認識・理解していけばいいか、ご意見をお聞かせいただけますか。

アメージャン: CUB事業に関する検討において、情報の共有はもとより、私たち社外取締役からの質問に対する回答も非常に早く、とてもよかったと評価しています。

「Asahi Group Philosophy」や戦略と合致していないただ大風呂敷を広げただけの案件などには、私は「NO」と言いますが、大半の案件に対する投資見送りの是非は後になってわかるものです。その判断はとても難しいため、その是非に焦点を当てるより、成長戦略やリスクアペタイトに基づき、リスクテイクの許容範囲に収まるかどうかで判断していくべきです。また、投資決断だけでなく、買収後のPMIもとても重要です。取締役会がフォローしなければうまくいきません。減損リスクも、投資後の取組み次第によるところのほうが大きいのではないのでしょうか。私が多くの企業を見てきて特に大きな問題だと思うのは、非グローバル企業がリスクをとってグローバルで投資や買収を実行したら、その企業そのものもグローバル化を進めなくてはいけないという点です。アサヒグループもグローバル視点のグループ理念を掲げているのはとても素晴らしいですが、やはり業務執行のグローバル化とそれを後押しする取締役会の存在がとても大切だと思います。



泉谷 直木
取締役会長 兼 取締役会議長

長期視点に立った
投資の強化とともに適切な
リスクテイクを図ります。



クリスティーナ・アメージャン
社外取締役(独立役員)



今後のグローバル戦略では、
長年の歴史で培った強みの
再発見も一つの力ギとなります。

執行の監督の在り方

泉谷:これまでの取締役会は、「執行」視点での議論が多かったため、執行の「監督」となると必ずしも全員が十分に理解しているかどうか、議長として抱える私の悩みです。

アメージャン:「監督」の手法というより、メンバー構成やKPIの設定によるところが大きいのではないのでしょうか。KPIが明確で、CEO以外が社外取締役の米国企業や過半数が社外取締役の英国企業と比較すると、日本企業は、メンバー構成もKPIもまだまだ中途半端な印象です。社外取締役は少なくとも半数にすべきです。アサヒグループは、取締役会議長とCEOのガバナンスに対する意識が非常に高いので、うまく機能しています。今以上にガバナンスのレベルを引き上げるには監査役役割もとても重要ですが、欧米型の委員会システムも検討すべきではないでしょうか。グローバル化が進むと、投資家や社員といったステークホルダーもグローバルになるため、「形」が重要になると思います。

泉谷:私としては、体制を整えるよりも先に、現体制でもモニタリングを強化していくステップを踏んでいきたいと考えています。お話しいただいたKPIがまさにそれです。日常的な執行をモニタリングするKPIと戦略の進捗をモニタリングするKPIの2種類が必要です。執行をモニタリングするKPIは執行メンバーと協働で策定すればいいのですが、戦略の進捗を測るKPIは取締役会で主体性を持って議論を重ねて策定しなくてはなりません。ほかにも、今後のスキルマトリックス、経営人材の確保・育成、指名委員会や報酬委員会をどう発展させるのか、そうしたテーマもKPIと同様に、取締

役会としてまだ十分に議論を尽くしていません。これらを2020年の優先課題として取り組みます。

体制については、欧米のような委員会設置会社の問題点として、例えば、1年間の業績が悪ければ、短期間の結果だけでCEOを更迭されることが挙げられます。現在のアサヒグループのように巨額の投資を続けている企業にとっては、会社が不安定な状態に陥ってしまうという懸念があります。その点、監査役会設置会社という形態であれば、日常的に業務執行をモニタリングしながら、別の角度からもリスクをチェックすることができます。今後もずっと同じ形態でいいというわけではありませんが、今のアサヒグループにとっては有効ではないかと考えています。

アサヒグループのサステナビリティ

アメージャン:アサヒグループにおけるサステナビリティに対する取組みは、日本企業の中でもトップレベルにあると思いますが、まだ取り組む余地はあります。2020年に出席したダボス会議では、SDGsを核としたさまざまな戦略が語られていました。戦略にSDGsを付け加えるのではなく、戦略そのものがSDGsとなっているのです。環境価値を創出できなければ収益拡大は実現できない時代です。私は渋沢栄一が大好きで、よく日本経済の歴史を読みますが、渋沢栄一は社会起業家でしたし、近江商人の「三方よし」など、日本にはもともと「Business is Ecology」という考え方が根付いていたように思えます。だからこそ、この先、日本企業はもっとリーダーシップとイニシアティブをとるべきだと思うの

です。環境だけでなく、健康や適正飲酒といった社会的課題も、中長期的な戦略に大きな影響を及ぼします。今、海外では、アルコールに関連する報道が増えてきています。また、ノンアルコール飲料の需要も急速に拡大しています。3年といった中期的なものではなく、10年刻みで経営課題を捉え、どうチャンスへとつなげていくか戦略を議論することがとても大切です。

泉谷: 日本企業も国連グローバル・コンパクトやTCFDなどに賛同するなど、ESGやSDGsに関する取組みが活発になってきています。ここからはSDGsウォッシュにならないようにどのような考え方に立ち、具体的にどのような施策を打ち出すかが問われます。また、環境やお酒だけでなく、サイバーセキュリティリスクも近年増大してきていますが、世界ではこのリスクをどのように捉えていますか。

アメージャン: ダボス会議でのリスクに関するレポートでは、2020年のリスクのトップ5に、気候変動や水と並んで情報セキュリティがランクインしていました。サイバー攻撃を防ぐ世界トップクラスのシステムでも、その90%は攻撃を受けるといふ報告もあります。このような状況を受け、最近米国では、ボードメンバーにサイバーセキュリティを専門とする人材を登用する必要があるという声が出てきています。ただ、個人的には、システム強化は必須ですが、サイバー攻撃は事前の策以上に、速やかな復旧も含めた攻撃後の善後策が極めて大切だと考えていますので、取締役会の対話の在り方のほうが重要ではないかと思います。そのため、取締役会のスキルの多様性よりも、限られた時間の中で、対話し合う時間をいかに増やしていくかがポイントです。サイバー攻撃に対してどう考えるか、そうした議論を重ねる機会を増やすべきではないでしょうか。

アサヒグループにおける これからの取締役会の在り方

アメージャン: 2020年、予定していたチェコへの視察は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、1年延期となりました。今後、現地の状況を引き続き注視した上で、訪問した際には、市場動向や現地工場を視察し、事業の理解度をさらに深めたいと思います。同じように、グループの象徴的な存在である取締役会を海外で開催する意義も、今後ますます高まるのではないのでしょうか。海外で取締役会を開催するとなれば、開催地の従業員のモチベーションも上がるはずですが、

泉谷: まずは、現地を訪問していただき、見学だけに留まらず、現地法人のトップや役員とのミーティングなどの工夫も凝らして、社外役員の皆さんの事業理解の更なる促進の機会を作りたいと考えています。これだけ海外の事業が広がってきている中で、時間的な制約は大きいですが、やはり現地でしか見えないことも多々ありますので、海外での取締役会の開催も併せて検討していきたいと思えます。

アメージャン: 日本市場の位置付けがこれまでとは変わりますが、グローバル経営において世界各地のお手本となるマザーマーケットであり、グループの成長のコアであることに変わりはありません。日本企業が海外に事業を展開すると、「日本」とは何なのかわかりにくくなりがちですが、そこは常に議論し、共有しておくべきです。「日本」らしさが見えなくなったアサヒグループは、もはやアサヒグループとは言えないでしょう。日本企業として、日本のよさをグローバルに広めていく。日本のよさは世界で戦うアサヒグループのコアコンピタンスです。

また、地域ごとに社会的課題や環境課題は異なりますが、情報や成功事例をローカル同士で共有していく取組みも大切です。各ローカル消費者の嗜好やマーケティング手法も異なります。次々と新商品が登場する地域もありますので、そこで得た消費者の反応や知見、成功事例などを共有し合えば、もっと新しい付加価値が創造できると思います。

泉谷: 現在、アサヒグループは、戦略はグローバル、事業はローカルで考え、日本は日本の、欧州は欧州の、豪州は豪州の実態に合わせて事業を展開し、グローバルな競争に打ち勝っていく絵を描いています。さらに、歴史を振り返ると、先人たちが培ってきたさまざまな経験や知恵、知見が数えきれないほどあります。時代によってはそうした経験や知見が持つ価値が下がってしまうこともありますが、20年、30年のスパンで見れば、その価値が見直される時が来るものです。温故知新ではありませんが、長年の歴史で培った強みを再発見することも、これからの時代のグローバル戦略のカギになると思います。ぜひ、このような長年の強みをグローバルに共有したいですね。

今日、アメージャンさんとの議論で出てきた経営のグローバル視点、業務執行のグローバル化とそれを後押しする取締役会の役割の議論を一層積み重ねていく考えです。