

Governance

社外取締役メッセージ

「攻めのガバナンス」として
企業価値を高めていくための
モニタリングに注力します社外取締役
弁護士

菊池 きよみ



APTSYS 25 達成に向けた取締役会の役割

新中期経営計画達成に向けた取締役会の役割は、ポートフォリオ改革を進め、グループ全体の財務の健全性を維持しながら、より収益性を向上させる運営体制を作ることだと考えています。中期経営計画には数値目標や細かい施策がありますが、それらの遂行・達成を管理するのは執行側の役割です。取締役会、特に社外取締役は、より広い観点に立ち、取締役と執行役がポートフォリオ改革や収益性向上のためにどのような行動をとっているか、また、それらを実現するために効率的な運営、適正な意思決定ができていないか、という点を、それぞれの専門分野の知見を通して監視・監督していきます。

これまで、当社は指名委員会等設置会社として、さまざまなスキルを有する社外取締役を各委員会に配置し牽制機能を働かせるなど、「守りのガバナンス」という点では一定の成果を上げてきました。今後は、「攻めのガバナンス」として、ポートフォリオ改革を推進し、着実に利益を高めていくためのモニタリングに注力していきます。

議論を活性化しクリエイティブな意思決定を

「攻めのガバナンス」を実行していく上で必要なのは、指名委員会等設置会社として取締役会の権限・役割を明確にし、経営と執行を分離して効率的かつスピーディな経営判断をしていくことです。取締役会は株主総会に次ぐ第二の意思決定機関です。基本の大きな意思決定は取締役会で行い、それに基づく業務執行は執行側に委ね、責任とスピード感を持って執行に関わる細かな意思決定を積み重ねていただく。取締役会はその過程をモニタリングします。

そのためには、取締役会を真の意味での「議論の場」にし

ていくことが重要です。一般論として、とすれば取締役会が「報告の場」になってしまい、取締役会は執行側の説明を聞いて承認するだけ、という事態になりがちですが、取締役会は、適時に適切な議案を選択し、これを議論することで問題をあぶりだして、解決策を見つけ出ししていくクリエイティブな場であるべきです。そうした時に、議論の透明性・効率性を高めるためには、そのもととなる情報・データの客観性がこれまで以上に求められるでしょう。客観的な情報・データがあつて初めて、問題の本質が浮かび上がり、解決の方向性も明確になります。客観的な情報・データを吸い上げ、議論の俎上に載せるという意識付けと、体制の整備に貢献していきたいと思います。

新CEOの手腕を最大限に引き出す

今般、私たちは新しいCEOを迎えました。当社は歴史ある大企業であり、それゆえ旧態依然とした考え方にとらわれている部分がまったくないとは言えません。ジョンマークがどのように役員、従業員のマインドセットを変え、どのように彼らと共に利益を上げていくのか。その意思決定過程や内容の合理性・論理性、経営の効率性・スピード感、そういった点を期待し、注視していきます。

また、取締役会を活性化させることはジョンマークの手腕を最大限に引き出すことにもつながります。透明性を確保し、CEOを含む執行側が積極的に取締役にレポーティングすることで問題点が詳らかになり、本質的で実効性のある議論につながっていく。そのような環境において、経営の舵取りを監視しながら、一緒に適切な意思決定ができればと考えています。