

社外取締役メッセージ



企業価値向上に向けて ガバナンスの一層の強化へ

社外取締役
岩崎 淳

● 取締役会議長/指名報酬委員会委員長/ESG委員会委員長

Q 取締役会の活性化に向けた取り組みについてお聞かせください。

2022年3月に取締役会議長に就任しました。当社において社外取締役が議長に就くのは初めての中、まず着手したのが取締役会改革です。

一つ目は、アジェンダセッティングの改善です。これまでの取締役会は案件数が多く、個々の議案に割く時間が短く感じました。企業戦略等の大きな方向性を示す案件に十分な時間を費やすために取締役会に係る権限規程の金額基準を大幅に上げ、経営会議への権限移譲を進めました。ただし、これだけでは定性的に重要な案件を見落としてしまう恐れがあったため、私自身、経営会議をすべて傍聴し、取締役会に付議・報告すべき案件と判断した場合は適宜指示を行っています。

二つ目は、事前説明の充実です。取締役会の数日前に社外役員を対象とした事前説明会を開催し案件に対する理解を深めていただいています。説明には経営会議資料を流用することが多く、とすれば社内用語が多量に用いられ、何を審議すべきかが明確でない等の事例が存在していました。事前説明会では論点を明確にして、必要に応じてエグゼクティブサマリーの追

加を指示するなど取締役会の効率的な運営に努めています。

三つ目は、経営戦略討議の新設です。取締役会上程に至らないまでもボードメンバーで議論すべき課題はたくさんあります。取締役会の効率化によって捻出された時間を経営戦略討議の場として活用しています。例えば知的財産戦略がその一例ですが、経営戦略討議では議事録を作成せず自由闊達な意見交換を行っています。

Q 「指名報酬委員会」の運営についてはいかがでしょうか。

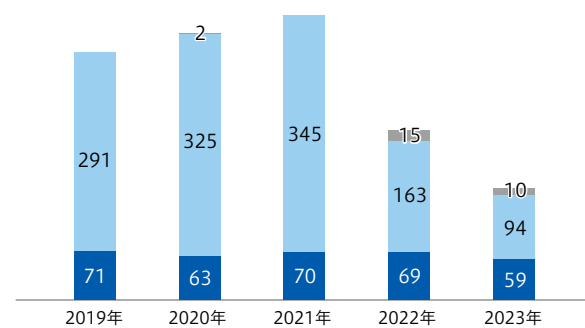
指名制度、報酬制度の両方について制度改革を行ってきました。まず指名に関しては、2024年3月の定時株主総会でご承認いただいた通り、取締役会の構成を変更しました。具体的には人数をこれまでの社内取締役6名・社外取締役3名体制を、社内取締役5名・社外取締役3名とするともに、多様性確保の観点から企業経営経験者を含む2名の女性社外取締役を迎えることとしました。これによりこれまでとは異なった視点での議論ができるものと考えています。

次に報酬に関しては、2022年3月に役員報酬制度の改定を行いました。これまでは実質的に固定報酬のみだったものを「基本報酬」、「業績連動・評価報酬」および「業績連動型株式報酬」の構成とし、取締役・執行役員が業績および株主価値との連動性を明確にし、企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目指しています。

なお、業績連動・評価報酬に関連して、社外取締役による社内役員への面談を定例化しました。東京本社在勤の役員については普段接する機会も多いのですが、当社の重要拠点である松山在勤の役員とはそうした機会が希薄です。そのため年に一度は社外取締役が松山を訪問し、松山在勤の全役員に対して面談を行っています。面談結果は指名報酬委員会にフィードバックされ評価につなげています。

取締役会議案の内訳と議案数の推移

■ 付議 ■ 個別報告・書面報告 ■ 事前審議・戦略討議



このように指名・報酬両制度について改革を行ってきましたが、これが最終形ではなく、ステークホルダーの皆さまのご意見等を踏まえながら、今後も改善を図っていきます。

取締役の報酬の構成 ※社外取締役を除く



Q ESGの取り組み強化についてお聞かせください。

ESG委員会は、2022年8月に既存の経営監視委員会およびサステナビリティ委員会を発展的に解消し、取締役会の諮問機関として新設しました。私が委員長を務めていますが、取締役、執行役員を構成員(監査役はオブザーバー)とし、ESG全般をめぐる諸課題について、環境・人的資本・ガバナンス・コンプライアンス等を網羅し、一元的な組織運営を図ることを目的としています。これまでサステナビリティ委員会やリスク統制部会のように、その時々的重要性に応じて設置された会議体がいくつもありましたが、ESG委員会の新設に伴い、従来の会議体をESG推進に係るワーキンググループ(以下「WG」として再編しました。WGは現時点で9つありますが、コンプライアンスや環境といった恒久的なものもあれば、100周年記念WGという時限的なものもあります。運営については、時々の環境変化に臨機応変に対応することを可能としています。またWGでの議論の中でとりわけ重要なものはESG委員会に報告され、構成員間で情報共有を行っています。

Q 今後の井関グループに期待することは何ですか。

先述したガバナンス改革に関する主な取り組みは、企業経

営の一面に過ぎません。当社の基本戦略である「収益とガバナンス強化による企業価値向上」に示されているとおり、企業は適正な収益を確保することが何よりも重要です。この点については、2021年に策定した中期経営計画の軌道を外れていることについて社外役員として遺憾に思っています。一方で、これはある意味真の変革のためのいい機会だと前向きに捉え、社外役員として今後もさまざまな提言を行っていくつもりです。とりわけ重要と考えるのは次の2つです。

一つ目は、環境変化に対する速やかな対応です。真面目な社風であることは当社の良さですが、とすれば変化への対応に遅れてしまいがちです。海外事業を拡大させていくにあたり、判断の遅れは致命的になります。大きな方向性については取締役会で十分な時間をかけて議論し、一旦決めたならば執行サイドに権限を委譲する建付けは整えました。計画通り進んでいる場合の報告は簡潔に、反面大きな環境変化があった場合は、取締役会の議論に立ち返り大胆に軌道修正すべきと考えています。

二つ目は、選択と集中のより一層の推進です。中期経営計画に掲げられ、一般的にどの企業も標榜するスローガンですが、当社における取り組みは甘いと言わざるを得ません。適時適切な分析に基づいて経営資源の投入を決断すべきであって、社内に遠慮した全方位的戦略では連結収益力を生み出すことは困難です。

社外役員と執行サイドの距離感には難しいところがあると思いますが、適度な緊張感を保ちつつ十分な意思疎通を図ることが何よりも重要だと考えています。2025年は創立100周年の節目です。持続的に当社が発展し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられるように、微力ではありますが貢献していく所存ですので、引き続きのご支援ご鞭撻の程よろしくお願いたします。

ガバナンス強化のあゆみ

