

川崎会長インタビュー



取締役会での活発な議論がコーポレート・ガバナンスを強化し、企業の持続的な成長を支えます。

川崎 秀一

取締役会長

Q.非執行の取締役として議長を務めてきました。

A.取締役会の持つ意味が昔とは大きく変わってきており、その重要性が増していると感じています。経営の監督という役目だけではなく、企業の成長戦略を促す部分においても取締役会が機能することが必要で、とりわけ社外取締役が非常に重要な位置づけとなると考えます。

OKIは今年度から社外取締役が1名増えました。全7名の取締役のうち執行側が2名、非執行側が5名で、うち社外が4名となり、初の女性取締役も誕生しました。数の問題ではなく、社外役員の方々が取締役会で機能をしていくためには、取締役会を活性化させるための事前の準備が大切になります。

まず、当社の置かれている状況について理解を深めていただくことが必要です。例えば各事業所の視察や、OKIの事業について深く学ぶために各事業責任者との議論の場を設けるなどの仕組みがあります。そのうえで取締役会の中では建設的な議論ができること、議長の重要な役割として、話しやすい環境を醸成し、それぞれの立場で自由に発言できることを大切にしよう心掛けています。中長期の計画や成長戦略など、定例の取締役会の中で議論が尽くせないケースでは別途機会を設けて議論を深めています。

現在のOKIの取締役会では非常に活発な議論が交わされており、その流れをさらに進めていきたいと考えています。

Q.2018年3月に開示した取締役会全体の実効性評価についてお聞かせください。

A.実効性評価については2016年度に取締役会メンバーでアンケート評価を行い議論してきましたが、その時は評価分析に不十分な部分があると判断しました。2017年7月から改めて取締役会で議論してきた結果を、コーポレート・ガバナンス報告書に開示しました。

実効性評価とその結果概要の開示により、結果的にコーポ

レートガバナンス・コードに「コンプライ」した形ですが、その過程においては「コンプライ」することが目的にならないよう留意し、当社の実態を踏まえつつ、取締役会として経営課題を共通認識することを重視してまいりました。また認識した課題に対する方針についても議論ができました。

Q.評価プロセスやアンケート評価項目はどのように決定したのでしょうか。

A.取締役会に出席する取締役と監査役によるアンケート評価結果を分析するという評価プロセスを取締役に提案したところ、社外取締役から個別インタビューも実施するのが望ましいとの意見があり、これを採用しました。

アンケート評価項目は、2017年3月に公表された「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」を参考としました。実務指針に示された、取締役会の在り方、社外取締役の活用の在り方、経営陣の指名・報酬の在り方、経営陣のリーダーシップ強化の在り方の4項目において、取締役会の果たす役割、構成、運営について評価するアンケート項目を設定し、その課題を回答するものとししました。

Q.実効性評価を振り返ってみていかがでしょうか。

A.各役員が感じている課題から、取締役会メンバーが課題と方針を共有できたことが成果だったと感じています。また、評価を通じてコーポレート・ガバナンスに期待されることが共有できたことも有意義でした。

企業価値の向上のために果たすべき取締役会の重要な役割は、成長に向けた中長期の骨太な事業ポートフォリオを描くことです。そのための取締役会の構成として、豊富な経営の経験やガバナンスの強化にふさわしい専門性を持つメンバーが新たに加わったことの意味は、非常に大きいと感じています。