

DIALOG

## 「100年企業の創造」を目指した ガバナンス体制

2022年9月、アバントグループはグループを再編することを契機とし、監査等委員会設置会社へ移行しました。

移行の目的をはじめ、あるべきグループ体制などについて、

独立社外取締役(監査等委員)である後藤氏と、取締役(監査等委員)である野城氏が語り合いました。

### 監査等委員会設置会社への 移行の目的

**後藤** 私は2021年9月にアバント(現アバントグループ)の監査役に就任しましたが、この度の監査等委員会設置会社への移行については、それ以前から検討されていたのでしょうか。

**野城** 特に2020年9月に社外取締役の割合が過半数を占めてから、取締役会では細かな業務執行よりももっと戦略について議論の時間を増やすべきという声が出ていました。そのためには業務執行の権限委譲ができる監査等委員会設置会社の方が望ましいというのが、今回の移行の背景であると、私は理解しています。

**後藤** 元々当社にはそういった、マネジメント型よりモニタリング型の取締役会を指向していた素地があり、監査等委員会設置会社に移行したということ

ですね。おっしゃる通り、社外取締役が多数になれば、取締役会では広範囲な業務執行を決定するというよりも、社外の者としての知見を活かした重要な業務執行の意思決定と、執行の監督に参与する体制が私も望ましいのではないかと思います。確かに、監査等委員会設置会社への移行と同時に社外役員の人数は従前の監査役を含めた5名から1名減って4名になりましたが、取締役という範疇で考えれば、現在は取締役7名のうち過半数の4名が社外役員であり、以前の取締役5名のうち社外取締役3名という体制とまったく遜色はありません。

**野城** 投票する独立社外役員が多い方が、多様な価値観に基づく意思決定になり、「100年企業の創造」に資するという仮説で考えています。他方、ダイバーシティ&インクルージョン<sup>[3]</sup>により、議案を一見しただけでは、反対票も生

まれやすくなったと言えるので、これまで以上にじっくり議論できる運営が必要であると思います。就任されて以来の取締役会での発言を踏まえて、より後藤さんの価値を取締役として活かした方が良いという声も出ていました。

**後藤** 野城さんと私のように監査役から監査等委員である取締役に変わったことに対しては、横滑りのような印象を持たれるかもしれません。しかし実際には代表取締役の選定や極めて重要な業務執行の意思決定に参与する投票権があったり、監査等委員である取締役の選解任や報酬等に対する意見を株主総会で陳述する権限が与えられていたりすることから、監査役より格段に責任が重い立場になったと実感しています。今後、常勤で当社グループへの理解が深い野城さん、企業価値の専門家である中野さん、法律の専門家である私の3名で、執行に対して効果的に



**CHIE GOTO**

後藤 千恵

独立社外取締役(監査等委員)

**TSUYOSHI NOSHIRO**

野城 剛

取締役(監査等委員)

監督機能を発揮できる監査等委員会にしていければと思っています。法が留保する一定事項を除いて、重要な業務執行に係る意思決定を取締役に委任できるという監査等委員会設置会社の最大の特徴を活用して、柔軟にその時々最適な執行と監督の姿を取締役会がつくっていけると良いですね。

**野城** 業務執行取締役への意思決定権限の委任については、取締役会規程でガチガチに決めてしまわない方が良いのではないかと私は思っています。というのは、今後、ボード構成が変わっていき、いずれグループCEOも交代するなかで権限委任のあり方を都度見直した方が、「100年企業の創造」という当社グループの経営理念に則しているのではないかと考えるためです。今回の取締役会規程の改正で、権限委任する項目を毎年株主総会終了後に確認することになったのは、良かったと思います。

## グループ再編と同時に 機関設計を変更した狙い

**後藤** 重要課題である今回のグループ再編の進捗を確認してから、後日、監査等委員会設置会社に移行しても良かったのではないかと、という見方もできるかもしれませんが、このような意見についてはどのように思われますか。

**野城** 今回の機関設計の変更は、再編に伴ってグループのマネジメント体制が変わったことと連動していると理解しています。新体制では森川グループCEOが主に戦略を策定し、その戦略に基づいた組織を岡部グループCOOと永田グループCOOがリードし、執行していく体制になりました。個人的には、「組織は戦略に従う」と見ています。戦略と執行（組織組成）を分離することで、森川さんがグループ戦略に集中できる環境になり、執行に関する議題が取締役会に上がることが減るため、モニタリングボードに移行しやすい監査等委員会設置会社の方が適していると思います。

**後藤** グループ再編の背景として、グループ経営戦略の執行チームとの意思疎通の不足が、「BE GLOBAL 2023」で目指したビジネスモデルへの転換がうまく進まなかった一因となったことが指摘されていました。トップが意思決定した戦略とその執行とをきちんと分けて整理することで連携方法を明確にし、コミュニケーションを強化するという意味で、同じタイミングで監査等委員会設置会社に移行する必然性があったと私も理解しています。

**野城** グループ執行役員制度を取り入れてCxOを明確に設けたのも、グループ戦略と執行の分離施策の一環であると思います。

また、監査等委員会規程も、よりモニタリング色の強いものにするために、日本監査役協会の雛形ではやや社内監査等委員に権限が寄っている部分を変更するなどして、社外の監査等委員も活躍できるよう工夫しています。例えば雛形では、業務財産調査権や子会社調査権を持つ監査等委員を選ぶことになっているため、選ばれた監査等委員は何でもできる一方で、選ばれなかった監査等委員は何もできません。そのため、社内の監査等委員が調査した方が良い項目と、社外の監査等委員が調査した方が良い項目に分け、それぞれに調査担当委員を選ぶことができる規則を提案しました。

**後藤** 私は弁護士業務として他社の同様の規程をチェックする機会もあるのですが、一般的に会社は雛形を変更することにあまり積極的ではない印象です。法の規制との齟齬を来すと支障がありますし、整合性を保ちながら独自色を出すことは単純に手間がかかるという点もあると思います。この点、当社では各条項について、監査等委員会のあべき体制という観点から変更を加えているところに、ガバナンスを追求する意志を感じます。

**野城** 今回のグループ再編で私が個人的に特に大きな決断だと感じたのは、森川さんが創業したディーバの社長を退任するだけでなく、旧ディーバを2社に





長い視点で見ると、  
スキルだけではない  
幅広いダイバーシティが  
重要なのだと思います

CHIE GOTO

分割したことです。これでもう元のディーバのトップには戻りようがなくなる不可逆的な分割であり、執行を分離したことに加えてディーバ社長兼任を解消したことで、グループCEOのサクセッション<sup>[6]</sup>も少し進んだと、私は解釈しています。

**後藤** 長く当社グループの歩みを見てこられた野城さんだからこそその深い分析ですね。

## ガバナンス体制のあるべき姿

**野城** 機関設計にあたって、指名委員会等設置会社<sup>[8]</sup>という選択肢もあり得

ますが、議案提示だけなら、私は反対意見です。というのは、日本の現行会社法では指名委員会のメンバーだけでボード構成を決定し、指名委員会に入っていない社外取締役はボード構成について何ら投票権がないというのが、当社のように取締役総勢7名で社外取締役が過半数の場合、むしろガバナンスが弱まると考えているためです。

**後藤** 当社は、任意の報酬諮問委員会を設置しており私はその委員の一人ですが、取締役や執行役員の報酬を具体的に当委員会が提案しており、任意の諮問委員会とはいえ一定の監督機能を果たしていると認識しています。監査等委員

会は監査等委員である取締役の報酬について意見を表明する権限がありますので、これに加え報酬諮問委員会が具体的に機能している状況にあることがリンクして、報酬や人事の面から経営に対する評価機能を発揮しやすい体制になっています。報酬諮問委員会委員として責任の重さを感じますが、この評価権限を發揮することが自身の役割を全うすることになるのだと気を引き締めています。

**野城** 報酬諮問委員会が設置されてから徐々にガバナンスが強くなっていると感じています。取締役の報酬制度と2023年7月に開始する次期中期経営計画のリンクをより強めることが、新体制

## 取締役の報酬制度と次期中期経営計画の リンクを強めることが、新体制での 監督機能の強化のポイントです

TSUYOSHI NOSHIRO



での執行側に対する監督機能の強化のポイントですね。

**後藤** 差し当たっての課題は、ボード構成とサクセッション・プランの議論だと私は考えていますが、野城さんはいかがですか。

**野城** 私も同意見です。取締役会で言及したことのない個人的なアイデアなので、じっくり議論が必要ですが、社外取締役のサクセッション・プランについては、候補者1名はグループCEOが提案して、別の候補者1名は社外取締役だけで集まる会議体を選ぶのもありではないかと思っています。言葉を換えると、候補者を選ぶ母体にダイバーシ

ティがあった方が、よりダイバーシティが進むのではないかとということです。

**後藤** なるほど、同じ者や同じルートだけで候補者を選ぶよりも幅広い人材が候補になりそうで面白いですね。

**野城** 本当に「100年企業の創造」を目指すのであれば、全ての選任にグループCEOが関わり続けるのは必ずしも良くないのではという発想に基づいています。2021年に監査役会のみで後藤さんを候補者に選んだことが、私がこのアイデアを考える契機になったかもしれません。

**後藤** 今後、ボード構成の検討においては、経営戦略に応じてスキルマトリ

クスをより精緻化していくとともに、性別、国籍、世代などの属性のダイバーシティも加味していく必要があるのではないかと思います。今欲しいスキルに当てはまる人を選ぶだけでは新しい発想が生まれなくなるので、長い視点で見ると、スキルだけではない幅広いダイバーシティが重要なのだと思います。

**野城** どんなボード構成が良いのか、おそらく正解はないので、さまざまな意見を出し合って議論し続けていきたいです。