

社外取締役インタビュー



社外取締役
川田 憲治

経歴

2003年5月 (株)リソナホールディングス 代表取締役社長	2016年1月 TMA KAWADA OFFICE 代表 (現任)	2017年6月 PE&HR (株) 社外取締役 (現任) 当社社外取締役 (現任)	2018年6月 コニシ (株) 社外監査役 (現任)
--------------------------------------	---	--	----------------------------------

2017年からタカラレーベンの社外取締役を務める川田憲治取締役に、新中期経営計画の評価や、ガバナンス体制強化への取り組み、取締役の役割などについてお話を伺いました。

川田取締役は、金融機関や事業会社において長年経営に携わり、2003年に代表取締役社長として就任したりそなホールディングスでは、銀行業界初の委員会等設置会社への移行を主導するなど、企業経営やガバナンス構築について豊富な経験をお持ちです。

Q1

2021年5月に新中期経営計画を発表されましたが、策定にあたり取締役会でどのような議論をされましたか。また、中期経営計画に対する評価をお聞かせください。

策定にあたっては、前期までの3か年中期経営計画(2019年3月期～2021年3月期)の各事業ポートフォリオの総括を行い、2020年3月期と2021年3月期はコロナ禍の影響もあり、事業計画の根本から見直すことになりました。

今回の中期経営計画は、アフターコロナを展望し4か年の計画としています。社会・経済情勢が激動する今日で

は、明日を見通すことは困難ですが、持続的成長を成し遂げるために果敢に、事業領域の拡大と既存事業の深堀に重点を置いた計画になったと認識しています。

取締役会では、経営トップから示達事項があり、トップおよび各事業の担当取締役の意向を踏まえ、新中期経営計画の「7本の柱」を重点に取締役会の都度、議論を重ねてきました。

「7本の柱」とは、①コア事業のさらなる拡大、②グループシナジーの最大化、③事業ポートフォリオの最適化、④安定的な財務基盤の確立、⑤DX推進による生産性の向上と新たなサービスの創出、⑥ESGへの積極対応、⑦人材育成とやりがいのある職場環境の構築です。2023年3月期までの2年間は、コロナ禍の影響を考慮し堅実に、

2024年3月期、2025年3月期を飛躍の期間と定めており、保守的でありながら、革新的な中期計画であると評価しています。

Q2

タカラレーベンのコーポレート・ガバナンス体制の強化による取締役会の変化についてお聞かせください。

当社のコーポレート・ガバナンスの最重要課題は、企業の持続的成長を図ることと、各ステークホルダーからの経営に対する信頼と期待を醸成することであると考えます。

当社は、毎期継続的に経営改革を進め、実質的に絶えず進化しているコーポレート・ガバナンスが特徴です。なかでも、上場企業として求められる、取締役会での決裁事項の透明性を非常に重視しています。

この1年は、この考えのもと取締役会の運営について代表取締役をはじめとし、各取締役と議論を重ねてきました。

昨年の取締役会からの変化としては、第一に、各取締役が業務執行と経営監視の両面からより詳細に議案を精査するようになったこと。第二に、各取締役が四半期に一度の業務執行報告に関し、自らの業務執行はもとより、ほかの取締役の業務執行に対しても積極的な議論が交わされるようになったことが挙げられます。

今後はこれらの傾向をさらに向上させていくことが望まれます。

Q3

ガバナンスのさらなる向上に向け、今後の課題をご指摘ください。

ガバナンスを向上させるうえでの主要な課題として、次のような点が挙げられます。

第一に、いまだ混在している業務執行と経営監視の機能を明確に区分すること。これには、当社のさらなる規模拡大と、取締役一人ひとりの継続的な自己啓発による能力向上が必要です。

第二に、取締役として何をするか、何をしたかが評価される企業集団にすることです。

私が尊敬している故丸山眞男氏(日本の政治学者、思想史家)がその著『日本の思想』のなかで「近代社会の業績本位」ということの意味を語っています。そこには、「[である]論理」から「[する]論理」への推移があります。



取締役「である」ということは、硬直的な身分関係ではない。つまり近代社会の業績本位の観点からは、取締役「である」ことは「えらさ」ではなく、むしろ取締役として、何を「する」かの機能(役割)が評価されるということです。そのうえで、業務執行と経営監視を分離したガバナンスを構築していくことが重要であると考えています。

Q4

社外取締役としてご自身が期待される役割と果たすべき責任について、お考えをお聞かせください。

社内取締役の役割には、業務執行と取締役会での経営監視という2つの側面があり、一方で、社外取締役の主な役割は、各ステークホルダーから託された経営監視を通じ、企業価値の持続的成長のために意見具申することです。

企業はプロフェッショナルな集団であり、その事業の取り組みに対して、社外取締役は世の中の視点から指摘をすることが重要なので、社会の動きを感じ取れる能力がなければ務まりません。

私がこれまで金融機関や事業会社における経営の実践のなかで得た経験や知識を当社の経営の方針・経営戦略に生かすこと、会社の持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上を図るための助言を行うことが期待されていると感じています。

また、これまでの人材育成の経験を生かし、社内取締役や従業員一人ひとりの成長を促すことが、社外取締役として果たすべき責任です。

こうした社外取締役の役割と責任は、当社を持続的に成長させるためのものです。そして、その成果を当社の各ステークホルダーと共有するためのものです。この役割と責任を果たすべく、私自身が日々努力していくことが大切であると考えています。