



経営への監督・牽制機能を果たしつつ、客観的な視点から助言・提言を行い、持続的な成長に貢献していきます。

取締役
筆頭独立社外取締役
島崎 憲明

当社は、取締役9名中3名を独立した社外取締役としています。主要な株主の要請に基づき、独立社外取締役の代表として対話を担当するのが筆頭独立社外取締役です。筆頭独立社外取締役の島崎氏に、当社グループのコーポレート・ガバナンスや「2017中期経営計画」の評価を聞きました。

Q1 社外取締役として果たすべき役割をどのように捉えていますか。

社外取締役の最も重要な役割は、取締役会、とりわけ社長をはじめ執行を兼務する取締役に対する監督・牽制です。また、社長の選任時に社外の立場で意見を述べることも重要な役割です。われわれ社外取締役が選任のプロセスに参加することで、企業価値の向上などの観点から適性を慎重に検討することができます。

そうした監督機能に加えて、自らが培ってきた知識や経験を活かして、第三者の立場から企業の成長を後押しするような助言を行うことも、社外取締役の重要な役割だと思っています。

特にマネジメントがリスクをとって新しい事業・ビジネスに挑戦する場合は、「リスクに見合う収益が上がるのか」とか、事業がスタートした後は「その事業が予定通りに進捗しているかを継続的にモニタリングする」といったことも含め、さまざまな視点から、会社の持続的な成長に向けてアドバイスすることが大切だと考えています。

Q2 当社グループのコーポレート・ガバナンスをどのように評価していますか。

当社グループのガバナンスは、事業内容や企業規模から見て適切な機関設計がなされており、内実も伴ったものであると評価しています。たとえば現在、取締役会は9名の構成員のうち3名を社外取締役としています。当社のガバナンス改革は早く、2006年3月期から複数名の社外取締役を置き、各分野で豊富な知識や経験を持つ第三者の知見を経営に生かしてきたという点で、先進的と言えるでしょう。

また当社では、毎月の定例取締役会の1週間前を目安に、役付執行役員が重要案件を事前に検討する経営会議を開いていますが、社外役員もこの会議にオブザーバーとして参加し、活発に発言しています。種々の角度から活発な質疑がなされますが、それらの意見などを踏まえた最終議案を取締役会へ上程する二段構えの審議プロセスをとっています。そうした面でも、議案の審議には十分な時間を掛けて意思決定していると思っています。

Q3

「2017中期経営計画」の内容を
どのように評価していますか。

これまでの当社は、ガバナンス強化には相当に力を入れてきた反面、企業の成長に対するチャレンジはやや不足していた印象がありました。当社グループは優秀な人材を多数擁し、財務基盤も非常に安定しており、強力なネットワークも持っています。今回の中期経営計画は、そうした強みを生かし、グループ全体でどのように事業を拡大し、収益力を高めていくべきか——経営として目指す方向性をステークホルダーにしっかりと示すものになったと評価しています。

今回の中期経営計画の策定にあたっては、われわれ社外役員も参加する役員集中検討会を2回実施し、さまざまな角度から議論を尽くしました。この会議では、議論をより活発なものとするため私が議長を務めました。私を含む社外役員からは、コアビジネスの拡充についての戦略や数値目標のレベル感、株主還元のあるり方などについて相当突っ込んだ意見がでました。私が特にこだわったのは「本当に実現できるのか」という点です。たとえば利益目標数字は、具体的な施策や推進の主体、実現可能性などを一つひとつ詳細に確認しました。今回の計画は、こうした議論を経て策定されたものですから、納得度の高い計画であると考えています。

Q4

中期経営計画を推進する上で
課題と捉えていることがあれば
お聞かせください。

改めて言うまでもなく、計画は作って終わりではありません。単年度の計画についてPDCAサイクルを回して施策の実行状況や成果を定期的にレビューし、計画を確実に

に達成すること、そして次年度の計画につなげていくプロセスを、中期経営計画の期間中3年間継続していくことが重要です。プランニング(P)については議論を尽くしたので、次は経営陣と現場の社員がしっかりと実行(D)していく段階になります。こうしたサイクルを回していくためには、議論して決めたグループの方針を、現場のレベルにしっかりと落とし込む必要があります。ここは徹底してやってもらいたいと思っています。

社員はもとより、FC加盟法人のオーナーや各店舗の店長など、現場の責任者一人ひとりとダイレクトなコミュニケーションをとって、現在の課題や目指す姿、そのための戦略・方針を浸透させていかなければなりません。同時に、現場の声を聞き、経営に反映していくことにも徹底して取り組んでほしいと思っています。こうした努力を通じて結果を出し、現場の意欲をさらに高めていくという好循環を作っていくことが、最も大切なことだと考えています。社外取締役として今後すべきことは、毎月の取締役会で施策の実行状況について報告を受け、もし計画どおりに進捗していないことがあれば、その担当役員に問題の原因と対策を確認するとともに、必要に応じて助言することです。

このようにPDCAを回すこととともに、私は、グループの全役員・社員が創業時のチャレンジ精神を思い起こし、自分で考え行動するという主体性を発揮していくことも重要だと考えています。現在、業績や成果に連動したインセンティブの仕組みなど制度面の改革も進められていますが、そうした取り組みも、あるべき企業風土の醸成につながると期待しています。

先に述べたとおり、当社グループは人材も資金もネットワークも、非常に充実した経営資源を有しています。今後それらが有機的に結び付き、当社グループが成長を持続できるよう、社外取締役としてこれからも積極的にサポートしていきます。

島崎 憲明氏 プロフィール

1969年4月	住友商事株式会社 入社	2011年6月	当社 社外取締役(現任)
1998年6月	同社 取締役	2013年9月	IFRS財団 アジア・オセアニア オフィス アドバイザー(現任)
2002年4月	同社 代表取締役 常務取締役	2013年9月	日本公認会計士協会 顧問(現任)
2003年1月	金融庁 企業会計審議会委員	2014年6月	一般社団法人 XBRL Japan 会長(現任)
2004年4月	住友商事株式会社 代表取締役 専務執行役員	2015年6月	株式会社UKCホールディングス 社外取締役(現任)
2005年4月	同社 代表取締役 副社長執行役員	2016年6月	野村ホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
2008年7月	社団法人日本経済団体連合会 企業会計部会長	2016年6月	野村証券株式会社 取締役(現任)
2009年1月	国際財務報告基準財団(IFRS財団) 評議員	2016年6月	株式会社ロジネットジャパン 社外取締役(現任)
2009年7月	住友商事株式会社 特別顧問	2016年7月	上川大雪酒造株式会社 取締役(現任)
2011年6月	公益財団法人財務会計基準機構 理事		