

社外取締役インタビュー



次代の成長を描く議論を引き出すのが、私たちの使命。

統合報告書の特別企画として、取締役会での議論の様子や課題をテーマとした社外取締役による座談会を開催しました。

自由闊達に議論ができる取締役会

加藤 社外取締役に就任して7年が経ちましたが、その間、当社はオークション業界第3位の(株)ジェイ・イー・エーの買収のほか、経営体制についても、創業メンバーのおひとりである安藤社長の会長昇任と50代前半の瀬田社長就任、さらには全国のオークション会場ではオープニングスタッフから経験を積んだ新しい世代の会場長が誕生するなど、安定かつ着実な世代交代を実現してきました。取締役会の構成も、現在では社外取締役が3分の1超を占め、3年前に高木さんに参画いただいてからは、ジェンダーの面でも多様性が拡充し、さまざまな意見を取り込む体制が強化されてきたと思います。

田村 私も7年間、社外取締役として参画してきましたが、その間、当社の取締役会運営もかなり改善したと思います。取締役会に上程する議案の基準見直しにより、取締役会での議案数が減り、一つの議案に対してより深く長い時間をかけて議論できるようになりました。取締役会議長の安藤会長は随時、社外取締役の意見を求められますから、私たちも率直な意見や質問を投げかけることができています。

来年4月には東証市場区分の見直しもあり、当社では改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、TCFD*の求める情報開示といった新たな課題に対しても真摯に対応



社外取締役

田村 均

Hitoshi Tamura

すべく、取締役会での検討を進めています。

高木 そうですね。これまでの取締役会の議論を見ると、常勤取締役からの率直な意見に対して、私たち社外取締役は外から見た視点で意見を述べ、否決や差し戻しとなったケースもありました。USSには、重要な案件は必ず取締役会の場で議論を尽くす風土があり、社内の経営会議で決まった内容を追認するような取締役会ではありませんね。

取締役会の実効性向上に向けて

高木 また昨年度は、毎年実施している取締役会の実効性評価について、その内容の見直しを行いました。取締役、監査役に対して行ったアンケートをもとに、抽出された課題を取締

役会でレビューする、この手法は変えぬまま、アンケートの設問項目について、私たち社外取締役が中心となって見直し、私たちの考える経営課題に関する設問を多く盛り込みました。その結果、取締役会全体で経営課題が可視化できたと思います。

田村 そうですね。オークション運営に関する新サービスの導入やシステムの改善などの話はよく議論に出るのですが、自動車がEVや自動運転に移行していく大きな時代の流れの中で、オークションのビジネスモデルはこのままでいいのかといった中長期の視点での議論の機会が今一つ少ないと課題認識していました。実効性評価アンケートを通じて多くの取締役が同様に考えていることがわかりましたね。

高木 一方で、オークション会場では、新しい世代の会場長が、会員と接する機会の多い社員などの意見も吸い上げながら、さまざまな視点を取り込んだオークション運営を展開し始めています。私は、こうしたダイバーシティのさらなる加速が、新たなビジネスモデルの創出、ひいては中長期の成長につながる原動力になると考えます。

加藤 TCFDの枠組みに基づいた気候変動対応に係る情報開示についても、開示を単体で考えるのではなく、オールUSSの中長期戦略の立案と結び付けることで、当社のさらなる企業価値の向上につながります。その意味でも、取締役会が主体的かつ能動的に関与していくことが重要ですね。

指名・報酬委員会の役割について

加藤 我々3名に安藤会長、瀬田社長を加えた5名で構成する指名・報酬委員会では、昨年度、会社法の改正もあり、報酬体系や報酬の決定プロセスの構築に関する議論を重点的に行いました。

高木 役員報酬は、2007年の退職慰労金制度の廃止以降、月額報酬と株式報酬型ストックオプション制度の2本立てのシンプルな構成となっていますが、月額報酬の決定権が代表取締役会長に一任されている点は、投資家からの理解が得られにくいと、課題認識しています。

田村 日々の仕事を最も近くで見て知っているCEOが決定することは、常勤取締役には最も納得感があるのだと思います。役員報酬に関しては、取締役、特に代表権を持つ会長・社長の報酬は、単年度のみならず、数年単位での業績



社外取締役

高木 暢子

Nobuko Takagi

評価を反映する必要があると私は考えます。

一方で、投資家視点では、報酬制度はコーポレート・ガバナンスにおける重要なテーマです。経営がコミットする中期経営計画の目標到達度合いが業績連動として役員報酬に反映される、この一体となった枠組みが重要です。指名・報酬委員会では、安藤会長・瀬田社長から各常勤取締役の評価を伺いながら、同時に、投資家から見てわかりやすい報酬体系の構築を進めたいと思います。

加藤 田村さんのおっしゃることは私もよく理解できます。何度も議論を重ねて、役員報酬の決定機関を指名・報酬委員会に移管し、報酬水準についても、外部専門家のサーベイ結果などを参考に検討を重ね、報酬決定プロセスの整備はできました。今後は、業績連動報酬も含めた、当社に相応しい報酬体系の在り方についてさらに深く検討していくことが課題だと思っています。

※TCFD: 気候関連財務情報開示タスクフォース
(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

Profile

田村 均	1971年	4月	(株)リコー入社
	2002年	10月	(株)リコー 審議役
	2010年	4月	リコージャパン(株) 社長付顧問
	2011年	7月	CS実践研究所 所長(現任)
	2014年	6月	当社社外取締役(現任)
	2015年	6月	(株)キタムラ社外取締役 (~2019年6月退任)

加藤 明彦	1970年	4月	日本銀行本店 入行
	1994年	5月	同行 考査局 考査役
	1995年	5月	岐阜信用金庫 理事
	1998年	10月	同庫 常務理事
	2007年	6月	同庫 常任監事
	2010年	6月	きふしん信用保証(株) 常勤監査役 (~2012年6月退任)
	2014年	6月	当社社外取締役(現任)

高木 暢子	2002年	10月	監査法人 トーマツ (現 有限責任監査法人 トーマツ) 入所
	2006年	5月	公認会計士登録
	2007年	11月	GCA(株) 入社
	2011年	3月	日本電気(株) 入社
	2017年	7月	高木暢子公認会計士事務所 代表(現任) (株)I-ne社 外監査役(現任)
	2018年	4月	(株)COEING AND COMPANY 代表取締役(現任)
	2018年	6月	当社社外取締役(現任)



社外取締役

加藤 明彦

Akihiko Kato