

Eat Well, Live Well.



IR Day 2021
取締役会について

取締役 取締役会議長

岩田 喜美枝

2021年 9月 29日

本日の内容

1. 始めに
2. 社外取締役から見た機関設計変更の意義
3. 取締役会の多様性
4. 取締役会はどのように変わるか
5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ
6. 最後に

1. 始めに

自己紹介



- 1947年 香川県高松市生まれ
- 1971年 労働省（現 厚生労働省）入省
- 2001年 厚生労働省雇用機会均等・児童家庭局長
- 2004年 株式会社資生堂 取締役執行役員
- 2008年 同社代表取締役執行役員副社長
- 2012年 キリンホールディングス株式会社 社外監査役
株式会社資生堂 取締役
日本航空株式会社 社外取締役
- 2015年 東京都監査委員（現任）
- 2016年 キリンホールディングス株式会社 社外取締役
- 2018年 住友商事株式会社社外取締役（現任）
- 2019年 株式会社りそなホールディングス社外取締役（現任）
当社社外取締役（現任）
役員等指名諮問委員会委員長、報酬諮問委員会委員

その他現職

- ・ 公職（神奈川県男女共同参画審議会会長）
- ・ 国立大学法人経営協議会（東京大学、新潟大学）
- ・ 社会的活動（ケアインターナショナルジャパン等）

味の素株式会社
取締役（社外取締役）
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員

本日の内容

1. 始めに
2. 社外取締役から見た機関設計変更の意義
3. 取締役会の多様性
4. 取締役会はどのように変わるか
5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ
6. 最後に

2. 社外取締役から見た機関設計変更の意義

- 取締役会の監督機能のさらなる強化
- スピード感のある執行
- 指名委員会等設置会社 = わかりやすいガバナンス設計

取締役会

多様性 = マルチステークホルダーの意見

重要な経営事項
執行の監督・監査



新設

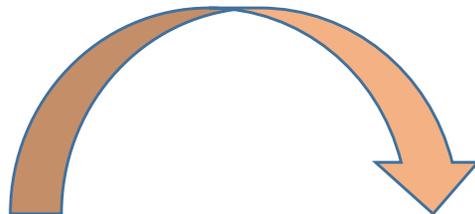
審議

報告

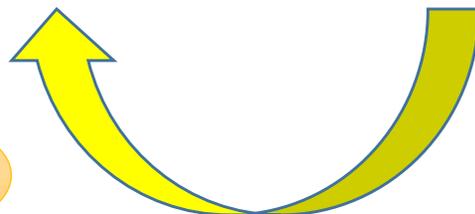
決議

一部、執行に移譲

権限移譲・監督



ローリングしながら
取締役会とCEO(経営
会議)とが密に情報交
換を行う。



提案・報告

CEO (経営会議)

ワンチーム = スピード重視

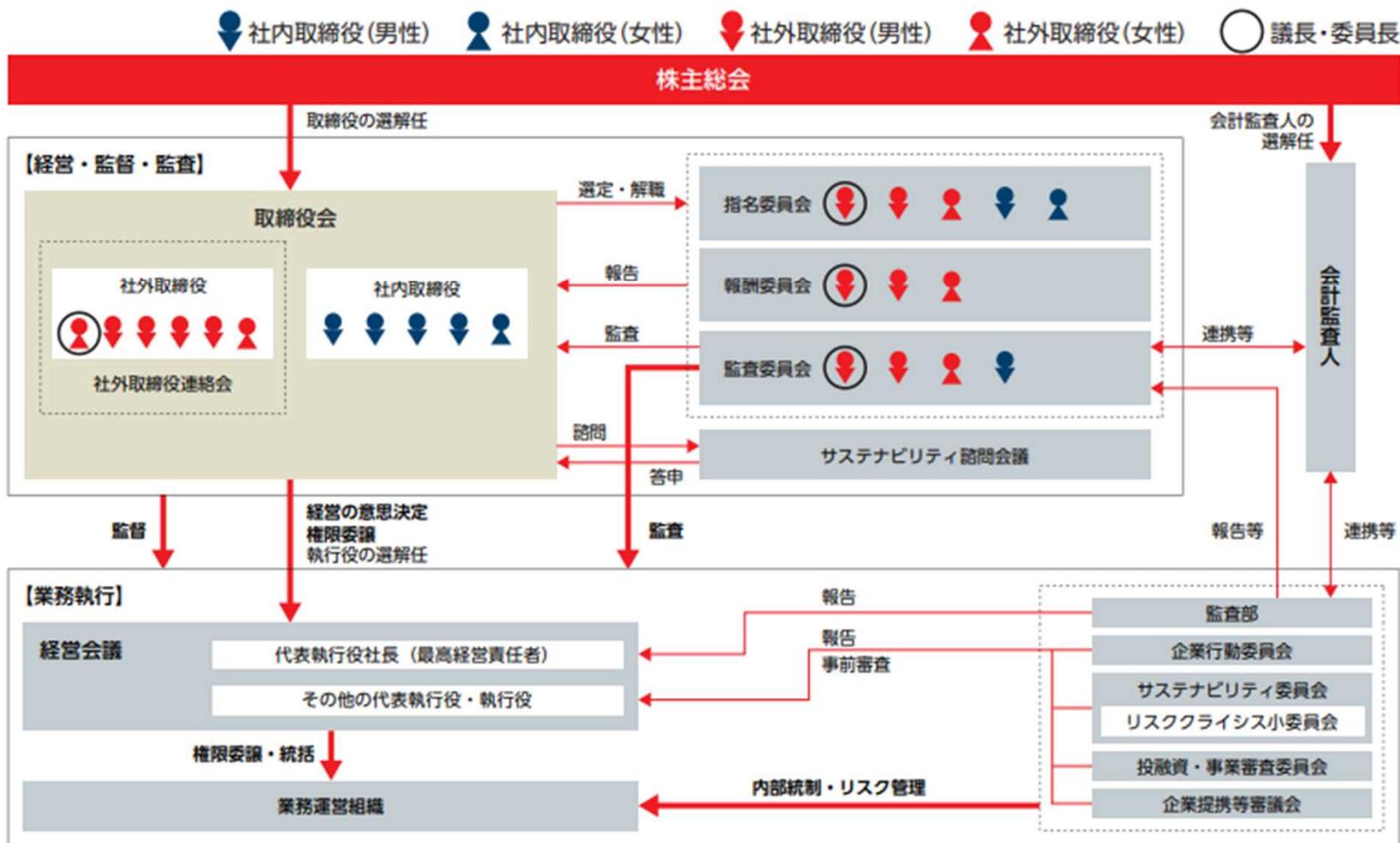
業務執行



- 取締役会審議を通じた経営の方向性を即時に共有。
- 「稼ぐ力」「リスクテイク」「企業価値向上」に対する責任を負う。

2. 社外取締役から見た機関設計変更の意義

- ・社外取締役が大きな役割を担う
- ・社外取締役の仕事ぶり、社内取締役と社外取締役の協働、取締役会と執行側との信頼関係が重要



本日の内容

1. 始めに
2. 社外取締役から見た機関設計変更の意義
3. **取締役会の多様性**
4. 取締役会はどのように変わるか
5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ
6. 最後に

3. 取締役会の多様性

指名委員会
・
報酬委員会



岩田 喜美枝

行政経験（労働行政）
企業経営経験



名和 高司

国際企業戦略専攻教授
経営コンサルティング



中山 譲治

グローバル展開する
ヘルスケア企業の
社長・会長経験



土岐 敦司

弁護士
企業法務に関する専門的な
知識と豊富な経験



天野 秀樹

公認会計士
監査法人エグゼクティブ・
シニアパートナー経験



引頭 麻実

証券会社・シンクタンク経験
公職（証券取引監視）

<多様性はなぜ必要か？>

⇒ 企業価値棄損の防止、企業価値向上への貢献

<どのような多様性が必要か？>

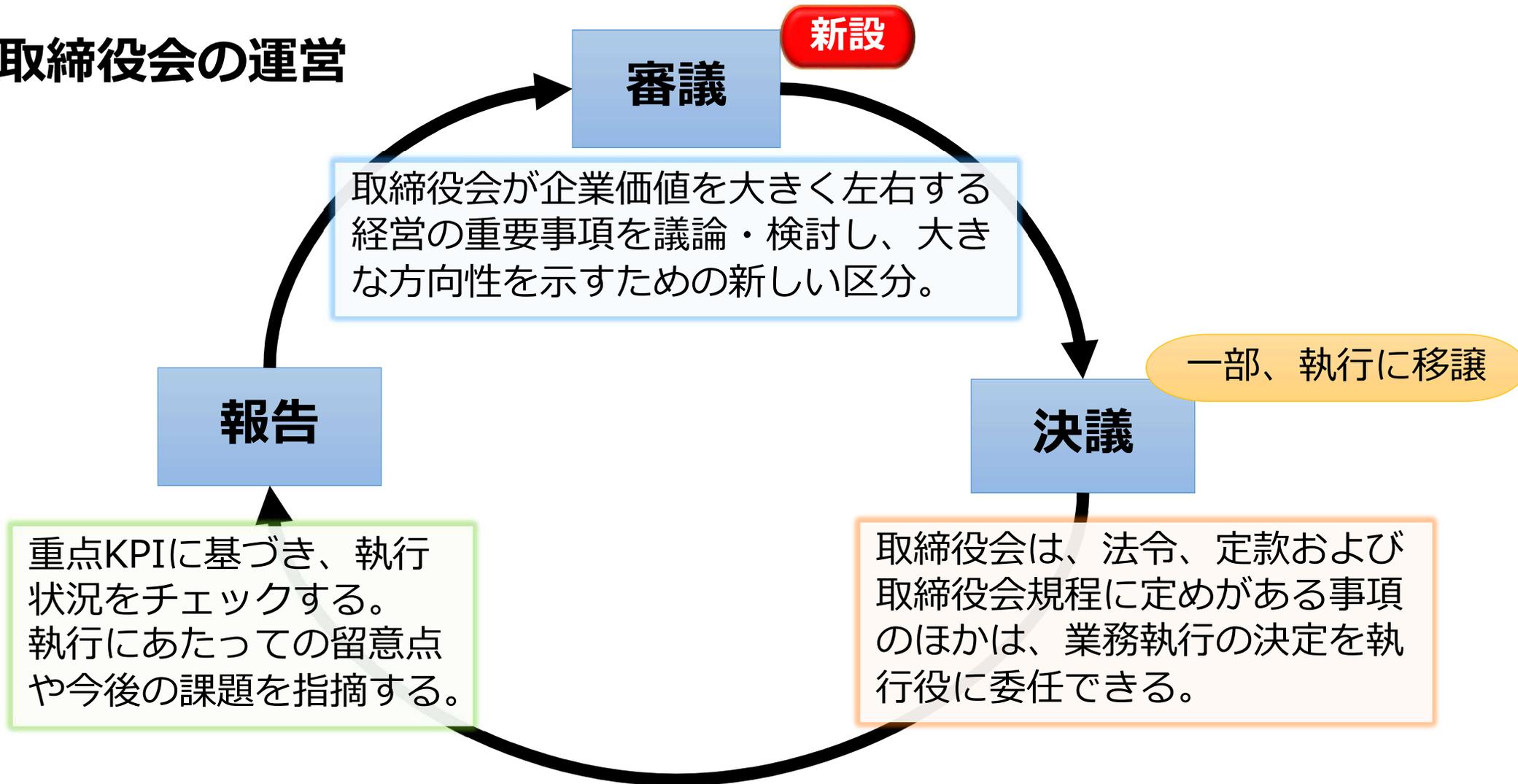
⇒ その時々々の経営課題、経営戦略を踏まえ、最善を追求していきたい

本日の内容

1. 始めに
2. 社外取締役から見た機関設計変更の意義
3. 取締役会の多様性
4. 取締役会はどのように変わるか
5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ
6. 最後に

4. 取締役会はどのように変わるか

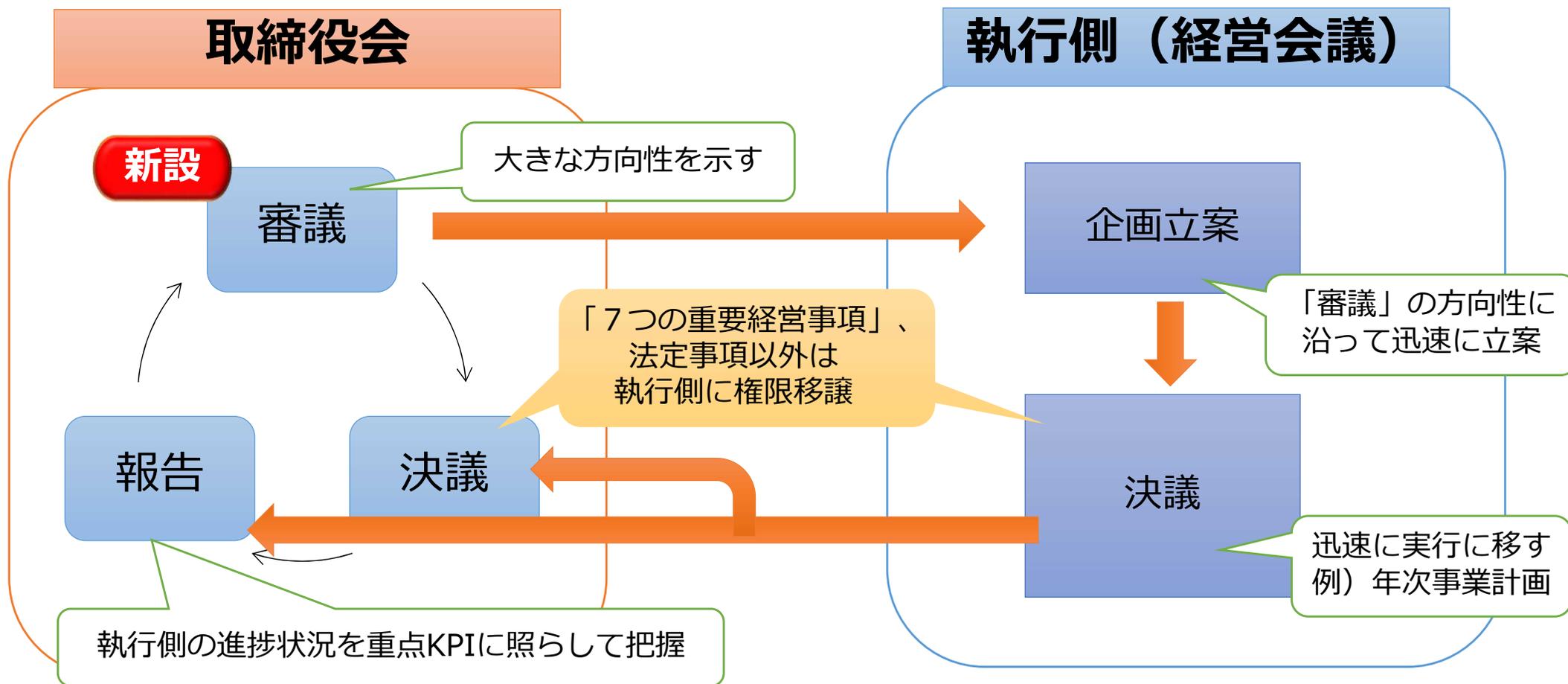
取締役会の運営



**「7つの重要経営事項」に関する議題を
年間でスケジュール化し、常にサイクルを回す**

4. 取締役会はどのように変わるか

取締役会と執行側（経営会議）の関わり（例）



取締役会に課せられている「監督」機能を果たすとともに、執行側にはスピード感のある業務執行を期待

4. 取締役会はどのように変わるか

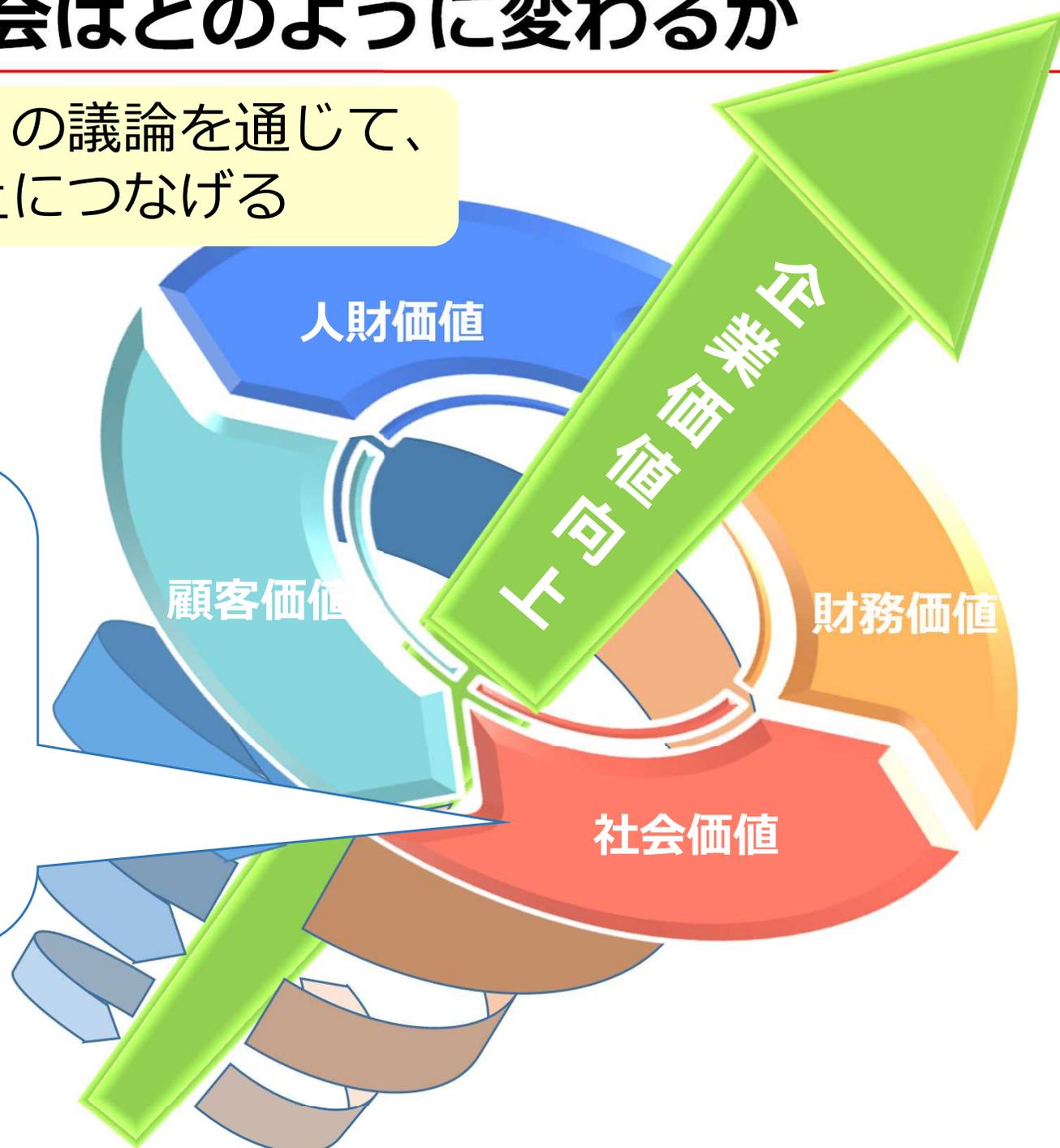
ASV経営による「7つの重要経営事項」

- ① **企業価値**（無形資産を起点としたASV価値創造サイクル）
- ② **資本政策、BS最適化、株主還元**
- ③ **意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用**
- ④ **中期経営計画等の経営計画**
- ⑤ **撤退を含む事業ポートフォリオの再構築**
- ⑥ **大規模なM&A**
- ⑦ **大規模投資**

4. 取締役会はどのように変わるか

「7つの重要経営事項」の議論を通じて、
中長期的な企業価値向上につなげる

サステナビリティ諮問会議
からの報告を受けながら、
「7つの重要経営事項」の
「①企業価値」の中で、サ
ステナビリティ経営の方向
性についても議論



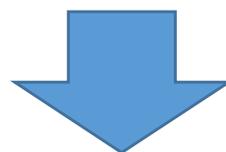
本日の内容

1. 始めに
2. 社外取締役から見た機関設計変更の意義
3. 取締役会の多様性
4. 取締役会はどのように変わるか
5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ
6. 最後に

5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ

指名委員会になって何が変わったか

| 役員等指名諮問委員会 | 指名委員会 |
|-----------------|-----------------|
| 諮問機関 | 決議機関 |
| 指名対象：取締役（執行役員も） | 指名対象：取締役（執行役員も） |
| 人事案の承認 | 取締役選定の初期段階から関与 |
| 新規任用時の評価 | 毎年の評価 |
| 社内情報に基づく評価 | 社外情報も加味 |



評価・指名について公平性・客観性が高まる

モニタリングボードとして監督機能を
発揮するためには、CEOの評価・指名が特に重要

5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ

CEOのサクセSSIONプラン

【主体】

CEOの後継者の育成・指名は指名委員会が行う

【プロセス】

①候補者の育成・評価

対象者は執行役等（社外人財を排除せず）

育成は執行側の責任、評価は指名委員会

「役員の人財要件」に基づき実施

②新CEOの人選

「CEOの人財要件」に基づき実施

③現CEOの評価

毎年、社内外の情報をを用いて評価実施

④現CEOの退任の判断

5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ

評価の例

| | 社内取締役（新任者） | CEO（現任者） |
|----------|---|--|
| 評価内容 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役の人財要件 担当領域の業績 担当領域の従業員エンゲージメント | <ul style="list-style-type: none"> CEOの人財要件 全社業績 全社の従業員エンゲージメント 投資家・顧客からの評価 |
| 評価のための情報 | <ul style="list-style-type: none"> 社内の定性/定量情報（業績、エンゲージメントサーベイ等） CEOによる評価 外部人財評価機関による評価 指名委員会による面談 | <ul style="list-style-type: none"> CEOによる新年度の所信表明 CEOによる前年度の自己評価 社内の定性/定量情報 社外の定性/定量評価 指名委員会による面談 |

本日の内容

1. 始めに
2. 社外取締役から見た機関設計変更の意義
3. 取締役会の多様性
4. 取締役会はどのように変わるか
5. 役員等指名諮問委員会から指名委員会へ
6. 最後に

6. 最後に

取締役会の役割

- 監督機能を発揮し、中長期的に企業価値を確実に高めていく
- ①メンバー構成、②何をどのように議論するか、が重要

取締役会議長としての心構え

- 適切な議題設定への関与
- 自由闊達で、本質的な議論ができる場づくり
- リスク情報を含め社内情報の共有
- 執行側（特にCEO）との緊張感ある信頼関係
- 投資家との対話

Eat Well, Live Well.

