

経営者インタビュー

未来の ステークホルダーからも 信頼されるグループを 目指して

アサヒグループホールディングス株式会社
取締役会長 兼 取締役会議長

小路 明善 (こうじ あきよし)



※本稿は、2024年2月2日に同社会議室において実施したインタビューの内容を加筆修正したものです。

(聞き手)
公益社団法人日本監査役協会
専務理事
後藤 敏文 (ごとう としひみ)

コーポレート・ガバナンス改革の 背景

後藤 日本監査役協会は今年で設立50周年を迎えます。4月には記念式典及び監査役全国会議（横浜）の開催を予定しております。当日の配布資料の一つとして記念冊子の制作を企画し、「女性監査役等50名の想い」と題して発行いたします。

この企画では、コーポレート・ガバナンス先進企業の経営者のお考えや監査役に対する期待についても掲

載したく、本日は、継続してコーポレート・ガバナンス改革に取り組んでこられた小路会長に是非お話をお聞きしたいとインタビューをお願いした次第でございます。

まず、監査役会設置会社として取り組んでおられるコーポレート・ガバナンス改革につき、その背景やお考えをお聞きしたいと思います。

小路明善会長（以下、小路会長）

企業統治の究極的な目的は、当社グループにおける持続的な企業価値

の最大化の達成ですが、具体的には、まず企業理念が非常に重要だと考えています。

当社のグループ理念である「Asahi Group Philosophy」(AGP)は、「Mission (期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造)」、「Vision (高付加価値ブランドを核として成長する“グローバルな価値創造企業”を目指す)」、「Values (挑戦と革新・最高の品質・感動の共有)」、「Principles (すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上)」で構成されています。

これにのっとして全社的に経営を進めていくことが大事ですが、コーポレート・ガバナンスというものは、本社が各エリア等のトップをグリッブするものではないと思います。

社会の変革や個人の価値観の変化のスピードが速いVUCAの時代において、海図なき航海を強いられる経営者と社員が、一定の方向を見つけ出して進んでいくために、企業理念に基づいて自由度の高い経営を行っていくことによって様々な変化に適合する経営ができ、企業価値を高めていく。この点が重要だと思

います。

2019年に、グローバル化が大きく進展したことを背景に、常に顧客の期待を超える商品・サービスを提供していくため、従来の理念をグループの理念として見直しました。

この「期待を超える」という点は、分かりやすく言えば、顧客の潜在ニーズをいかに具現化した商品・サービスを提供するかということです。

例えば、当社の商品で申しますと、「アサヒスーパードライ エクストラ コールド」は、そもそもお客様からは氷点下のビールが飲みたいといった潜在ニーズはなかったわけです。

ただ、亜熱帯化する日本において、もっと清涼感・冷涼感のあるビールが飲みたいという潜在ニーズに対して、我々とサプライヤーによって継続してマイナス2°Cのビールを提供できれば、その潜在ニーズが具現化します。言い換えれば「期待を超える」商品になることを目指して研究開発し、様々な技術により成功に至っており、これはまだ他社がまねできないオンリーワンの商品です。

オンリーワンの価値を持った商品

には、技術的な特許はもちろんですが、いわゆるファンクショナル・バリュー（物性・機能的価値）とエモーショナル・バリュー（情緒的価値）が備わっており、なかなか簡単にはまねはできません。

ナンバーワンの商品は、競争優位に立ってボリューム的に大きくなった商品で、ボリュームが逆転されれば即、ナンバーツーに落ちてしまいますが、オンリーワンにはそれ以外の概念はないわけです。

当社がミッションに掲げる「生活文化の創造」とは、そういった期待を超える商品を出すことです。

私は、商品を必需品ではなく「必需品」と呼んでいます。ビールやその他の飲料は必ずしも生きるために必要なものではなく嗜好品ですが、生活を潤すためにはなくてはならない商品です。生活の質を上げ、ウェルビーイングの一助となる商品で生活文化の創造を図る企業であり続けたいと考えています。

次に、当社のビジョンである「高付加価値ブランドによるグローバルな価値創造企業」という点ですが、物的な品質で見れば、世界中のどの

会社もすばらしく、ファンクショナル・バリューの差は付けられず、差が付くのはエモーショナル・バリューです。どのように付加価値を付け、それを上げ続けていくか、あるいは新価値をどう生み出していくかが重要です。

新価値とは、先で触れたエクストラコールドや、発売以降、好評をいただいている「アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶」、発酵したノンアルコールビール「アサヒドライゼロ」等です。

高品質な商品を提供するのは当たり前の時代において、新価値商品をどのように磨き上げ、提供していくかが重要であり、ミッションやビジョンに基づく経営計画により事業を展開することが具体的な企業価値の向上につながります。コーポレート・ガバナンスの要諦は、カンパニー・フィロソフィーをどう作り上げ、そのカンパニー・フィロソフィーを共感・共鳴を得られるものにしていくかだと思います。

後藤 コーポレート・ガバナンス改革の中で、「代表取締役任命基準」

等の策定を2019年に公表しておりますが、この点についてもお願いいたします。

小路会長 コーポレート・ガバナンスに関しては、理念との関係はもちろん、適切な制度・仕組みも必要で、社長時代にCEOの任命基準を策定いたしました。

CEOに求められるスキル、更には言えば人物、力量、実績等について明確化し、この任命基準を基に指名委員会において検討します。

また一方では、「CEO退任基準」も策定し、どのようなケースでCEOが退任を前提に指名委員会に諮られるかを明確化し、これらの内容は社外取締役にも説明しています。

他社から御覧になるとまだ珍しい取組と思いますが、CEOに関する任命と退任の規程の明確化は非常に重要で、当然、役員として法令違反等があれば論外ですが、これ以外に定量的な業績や定性的な目標達成についても明確化しています。

グループ・フィロソフィーに基づいた自由度の高い経営を行うと同時に、特に経営トップについては定量

的な任命と退任の基準を明確にして歯止めを掛けるという、いわゆるアクセルとブレーキの関係です。

多様性に関する取組

後藤 女性の活躍促進を含む多様性の確保の推進という点においても積極的に取り組んでおられますが、この点についてお願いいたします。

小路会長 取締役会における多様性の確保という点では、男女比に関しては既に女性役員比率30%を達成しており、これを維持し、いずれは男女同数になる方向を目指していきたいと思っていますが、私は社内取締役も社外取締役も経験が重複しないように候補者を検討しています。

現在、社外取締役4名には、国際政治・経済に精通された元外務事務次官、グローバル企業の経営者、現代社会の文化・生活に精通している方、ジェンダーギャップ・多様性が御専門の学識経験者に就任いただき、また社外監査役には、公認会計士、弁護士、グローバル企業の経営経験者に就任いただいております。

社内の取締役の人選も同様で、営



業、財務、M&A、人事、調達等、多岐にわたる経験を持ち合わせており、多様性と多角的な視点を持った取締役会を構成しています。

取締役会の議題については、多様な経験値と知見に基づいて360度の視点から審議し、報告事項及び決議事項を高度化することが必要だと思えます。

社内では専門性の高い意思決定をし、その専門性の高い意思決定を取締役会において更に高度化して決議する目的で多様性を推進しています。

また、ジェンダーギャップで申しますと、私は、男女は平等であるけれども「同等」ではないという考え

を持っています。

誤解のないように例を挙げて説明いたしますが、採用、育成、処遇、配置等はもちろん平等であるべきで、そもそも管理職登用等について女性が何割かという数値で考えるものではありません。

例えば、産休中や産休明けの期間は子供にとって母親の存在が必須のため、休職の期間が長くなり、復職する場合にも男性に比べてその分ハンディがあります。つまり産休で多く休むのは、そうせざるを得ない立場ですからその点は全く心配しなくてもよく、多く休む点をハンディとして見ないのが「平等」で、母親に多くの休暇を与える点から言えば男女は「同等」ではない。同等な扱いではないけれども、平等に処遇されるということです。

少し戻ってDE&Iについて申しますと、多様性とは一言で言えば、異文化理解度だと思えます。

女性をどう活用するかは多様性の問題ではなく、当たり前のことで、多様性とは外国の文化や海外の経営ノウハウをどう受け入れていくか等、異文化理解度や異文化許容度を

どう高めていくかだと思います。

その逆が同質社会、同質集団ですが、異文化や異論を受け入れ、それを戦わせてイノベティブな発想やイノベティブな商品をどう生み出していくかが重要で、異論を戦わない中ではイノベティブなものは生まれないと思います。

後藤 グループのフィロソフィーが核にあって、それにのっとって全社的に経営を進めていくことが大事とのことですが、このフィロソフィーの策定には、どのように取り組まれたのでしょうか。

小路会長 グループの理念策定には1年10か月の期間を要しました。まず、当社グループの10年後を見据えてミッションとビジョンの骨子を策定し、現地のトップ等へ説明し率直な意見を聞かせてもらうために、10か月を掛けて、日本、東南アジア、ヨーロッパ、豪州の4か所とプラスαでほかの国も訪問しました。

どれだけすばらしい内容でも、人は拒否反応を示してしまうと行動に

はつながりませんから、皆に共鳴してもらうために様々な意見を出してもらい、それに基づいて検討しました。

例えばですが、我々のバリューの一つとして掲げている「感動の共有」は、当初、海外の方には理解されませんでした。感動はするけれども、「それは驚き（サプライズ）ですか、サプライズとは違い、感動がなぜ事業に必要なのですか」と問われました。私は「感動」という言葉を絶対に外したくなかったため繰り返し説明を続け、今では英語ではなく日本語で「カンドウ」という海外の方にとって新しい概念になり、新しい概念を自らが学び取って事業の中で具体化していくことに繋がっています。

また、ミッションの最初の部分である「期待を超える」も同様で、当初は「期待値で良いのではないか」という意見もあり、これも説明に時間が掛りました。このようなところから潜在ニーズの点も含めて説明し、理解いただいて現在は浸透しています。

開示の充実の背景

後藤 御社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインを始め、開示が非常に充実されており、監査役会の実効性の評価も詳細に開示されています。開示に力を入れておられる点については、いかがでしょうか。

小路会長 意思決定した事項をステークホルダーに開示するところまでがセットというのが、私の基本的な考え方です。

透明性を高めて経営をしていくために、投資家、社員、取引先を始め、全てのステークホルダーに対して意思決定したことは共有する。

当社グループが行動する際に、当社の考えを理解してもらい、一緒になって協力してもらうことが必要ですから、決めたことを開示し、理解を得ることが必要だと思っています。

監査役(会)への期待

後藤 グローバル化を推進されている中での監査役(会)への期待という点についてはいかがでしょうか。

小路会長 取締役会の議長として、監査役会には非常に期待しております。取締役会においては報告事項について、監査役全員に発言してもらいますし、決議事項についてはその内容が妥当かをチェックしてもらう立場から、取締役会の決議がなされた後に、改めて監査役全員に発言してもらい、意見を聞いています。

監査の視点で事業を見て発言いただくのと、社外取締役の目で発言いただくのでは、発言の内容が変わってまいりますので、報告事項に関しては全員に発言してもらいます。

基本的には、当社のグループ・フィロソフィーを基軸として、それに基づいた経営が実践されているかどうかという点が、世界共通の監査項目です。監査役には、コンプライアンスの面からも監査を進めてもらう必要はありますが、大事な点は、経営計画が具体的に落とし込まれ、それに基づいて経営サイドで執行されているか、ここを一番の問題として業務執行の監査として注視してもらいます。

計画は執行サイドで策定するもの

ですが、その計画がきちんと実行されているか、計画と実行の乖離を確認できる仕組みになっているかどうかをしっかりと見てもらうのが監査役としての職務において大きなウエイトを占めています。監査役会設置会社ではまだ少ない事例かもしれませんが、監査役の役割と責任が非常に大きいからこそ、監査役会の実効性を評価し、その実効性についても開示してもらっています。

おわりに—Make the world shine*

後藤 今回の記念冊子は、各社でまだ少数である女性監査役等への応援の意味もあり、そういった方々へ小路会長から一言お願いいたします。

小路会長 誤解のないようにお伝えしなければならぬと思いますが、過去、監査役については、その会社で最後に就くポストというイメージを持っておられる方も多かったのではないかと思います。

しかしながら、今では監査役に就任することは、重要なキャリアの一つです。私は、企業の事業全体を俯瞰的に見られる大変すばらしい役職

であると位置付けています。

キャリアプランの中の重要なポストであるという位置付けを明確にしていくことが、監査役会の活性化につながり、優秀な能力を持った方が監査役への就任に対して積極的になるものと思っています。

また、監査役のうち少なくとも1名は財務・会計に関する相当程度の知見を持つ者が就任するのが望ましいとされていますが、財務部門に女性が少ないという課題があります。女性比率の少ない部署については意図的に増やしていく意識を強く持たなければ、監査役に就任する候補者が育ちません。

社会全体で取り組む面もありますが、財務・経理部門での活躍が推進されることで母数が大きくなり、常勤監査役への就任候補が増えるように構造を変えていく必要もあります。

そして母数を増やすためには、女性の部門トップへの登用が必要です。当社グループにおいても責任のあるポストに就く女性は多く、それがロールモデルとなることで、社員全体のモチベーションも上がりま

す。ボトムを増やしていく方向と、責任の重いトップの役職を任せる方向の両方が必要です。

私は、「未来は待つものではなく、皆で創るもの」という言葉をよく使います。経営者は未来へのビジョンを示し、そこから立ち戻り、未来に向けて何をするかという経営にウエイトを置かなければならないバックカスティング経営の時代です。

後藤 お忙しいところ、本日は非常に貴重なメッセージをいただき、ありがとうございました。

※

アサヒグループホールディングス株式会社

新コーポレートステートメント

Make the world shine

“おいしさと楽しさ”で、世界に輝きを