

## Smart Times

的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである」。素晴らしい書きぶりだ。

コーポレートガバナンス（CG）コードの見直しが進んでいる。その柱の一つが「取締役会の実効性強化」だ。CGの改訂案にはこう記されている。「取締役会は、その役割、責務を実効

インディゴブルー会長

柴田 励司



1985年上野大文卒。マーサージャパン社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行責任者（COO）などを経て、2010年インディゴブルー社長、15年から会長。

## 取締役会の実効性強化

特に職歴、年齢という表に於いて建設的な対話をす  
現に加えられた方がいい。るか、これが業務執行者た  
多くの企業では取締役の年 ちに問われている。CGは  
齢の幅が狭い。未来に対す これらの「監督」を適切に  
る責任を持つためにも若い するためのガイドになる。  
世代の参画が必要だ。 利害関係者の関心事は具  
く、私自身もその経験があ ついて1の4つだ。これ  
らのテーマに ついて議論を 重ねておくこ とにより、取

取締役会は企業によって 体的には様々なが根本は変  
「業務執行の意思決定」と わらない。「持続的成長」  
「業務執行者の監督機関」だ。コロナ禍の影響もあり、  
のバランスが異なる。上場 先行きはかつてなく不透明  
企業で「監督」の役割が強 である。自社をいかに適応  
く求められていることは疑 進化させ、持続的成長を突  
いの余地がない。松下幸之 現するか、このための適切  
助さんの言葉を借りるとな 「問い」を業務執行側に  
「企業は社会の公器」だ。 投げかける。それが「監督」  
利害関係者それぞれの利害 であり、そのための機能と  
をいかに意識するか、必要 実力を備えることが、取締 全員による勉強会の開催 効性の強化策だ。

役会の実効性を高めることだ。年に4回程度でいい。  
だと私は考える。 取締役会の議案を離れて、  
そこで注目されるのが社 以下の視点から議論を重ね  
外取締役だが、社外取締役 てはどうか。

はどのついても「一点と正論」 ①自社とSDGs、②自  
の発言になりがちだ。常勤 社商品、サービスが引き起  
でないで任方がない。ま こす重大な過失について③  
た、立场上「過去のしがら サイバー・インシデントに  
み」にとらわれずに正論を 対する備え④自社のリーダ  
言うべし」という意識が働 ーシップ・バイブライニン

らにより、取