

企業目線で考える コーポレートガバナンスの実務

ウィリス・タワーズワトソン
コーポレートガバナンス・アドバイザリーグループ
サービスのご紹介



企業の真の力を持続的に引き出す 実効的なコーポレートガバナンスとは何か

コーポレートガバナンスのあり方をめぐる議論は「形式から実質へ」のフェーズへとシフトし、企業それぞれに適したあり方を求めています。
「持続的な成長と価値創造を支えるコーポレートガバナンスの体制とはどのようなものか」
企業が自社の価値観や信念を主体的に発信し続けることが、投資家からの信任を得る近道になりつつあります。

課題 コーポレートガバナンスが企業独自の価値創造ストーリーを支えている
形をどのように表現すれば投資家の信任獲得につながるか

統合的な開示と対話

開示資料の作成支援

課題

取締役会や個々の取締役・経営幹部の役割に応じて適切に機能する経営者報酬の仕組みをどのように構築するか

取締役会評価

DPDCA※サイクルの
構築・運用支援

仕組みの評価
経営者の評価

課題

取締役・経営幹部の
人材基準は取締役会の役割と
整合的に定義されているか

経営者指名・後継者計画

人材基準の
策定・運用支援

選解任（昇降格）を通じた
経営者の評価

経営者報酬

報酬制度の
設計・運用支援

報酬額の増減を通じた
経営者の評価

課題

経営者評価の手段として経営者報酬と経営者指名が有機的に連携しながら機能しているか

※ DPDCA=Diagnose—Plan—Do—Check—Action/Adjustment

ウイリス・タワーズワトソンは 企業の多様性を踏まえた 実効的なコーポレート ガバナンス体制のデザインや 運用を包括的に支援します

「経営者の指名や後継者計画、報酬の仕組みやプロセスをどのように構築したらよいか。取締役会評価はどのように行うのがよいか。」
コーポレートガバナンスの実効性向上に対する機運の高まりとともに、これらの具体的な実務のあり方への関心が高まっています。

その一方で、何をすればよいのかは必ずしも明確ではありません。他社の対応にお手本を求めても、それが必ずしも自社にフィットするとは限りません。企業理念や文化、置かれている環境、事業内容やステージが異なれば、企業価値の向上を支える望ましいコーポレートガバナンスのあり方も変わってくるからです。

必要とされているのは、コーポレートガバナンス体制の構築を、他社事例の後追いではなく、「自社の投資家との信頼関係をどう強固にしていくか」から捉える発想の転換です。企業のコーポレートガバナンスが企業固有の価値創造ストーリーと正しく噛み合っているかどうか、取締役会、指名・後継者計画、報酬の機能が相互に連携して一体となって価値創造を支えているかどうか。この点に説得力があることが、経営への信任を投資家から得る鍵となります。

ウイリス・タワーズワトソンのコーポレートガバナンス・アドバイザリーグループは、取締役会、指名・後継者計画、報酬それぞれの分野のアドバイザリー経験を有するコンサルタントが緊密に連携しながら、クライアント企業の実効的なコーポレートガバナンス体制のデザインや運用を包括的に支援しています。

アドバイザリーサービスの
詳細につきましては、
弊社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.willistowerswatson.com/ja-JP/Solutions/services/governance-advisory-services>



アドバイザリーサービス ① 経営者報酬



日本企業に対する20年以上の支援から得た知見を活かし、第三者としての客観的な立場から、報酬委員会の運用や制度のデザインといった経営者報酬全般の実務を包括的に支援しています。長年の運用実績がある「経営者報酬データベース」は、安定的かつ多角的な検証を支える情報ソースとして、多くの企業の報酬委員会において活用されています。また、非日本人幹部の実務についても、経営者報酬専任コンサルタントの強固なグローバルネットワークを活用し、信頼性の高いサポートが可能です。
取締役会や個々の取締役・経営者の役割、指名・後継者計画プロセスとの関連、実効的な開示のあり方にも配慮しながら、企業の経営者報酬をわかりやすく高度化していく支援を心がけています。

アドバイザリーサービス ② 経営者指名・後継者計画



企業経営における最重要かつ最難関のテーマであるCEOの選解任にかかる判断を含め、これを重層的に支える後継者計画のマネジメント全般を、グローバルでのタレントマネジメントのノウハウも活用しながら体系的に支援しています。指名委員会や人材開発委員会などの場面では、第三者としての客観的な立場に立って、判断材料となる情報の可視化、適切なスケジューリングの助言、選定・合意プロセスのファシリテーションなどのサポートを実施しています。企業ごとに異なる取締役会の機能や、報酬面における評価との役割分担なども考慮のうえ、コーポレートガバナンス全体において経営者指名・後継者計画が果たす役割を意識しながら、適切な支援を行っています。

アドバイザリーサービス ③ 取締役会評価



実効的な取締役会評価を行う観点から、企業ごとの「取締役会の役割」や「個々の取締役の期待役割」を踏まえた適切なPDCAサイクルの構築を支援しています。取締役会の役割の明確化、質問表のカスタマイズ、ウェブプラットフォームを用いた調査の実施、専門的アセスメントを通じた意思決定バイアスやグループダイナミクスの評価、アクションプランの策定などを組み合わせ、企業の状況やニーズに応じ柔軟にサービスを提供しています。
また、並行して指名・報酬委員会の実効性の評価も含めてカバーすることで、指名・後継者計画、報酬の課題認識についてのアクションプランの策定、およびその実施についてもシームレスに支援することが可能です。

アドバイザリーサービス ④ 統合的な開示と対話



投資家との信頼関係の構築や、その後の発展に資する対話や開示を効果的に進めていくためには、自社のコーポレートガバナンスのあり方や、その機能を持続的に支える取締役会評価の手法、経営者指名・後継者計画、経営者報酬制度のあり方について、企業の価値創造ストーリーとの関係性を適切に表現していくことが重要です。限られた時間や場面の中で、投資家に対して何をどのように表現するのが効率的かつ効果的なのか、投資家の理解と共感を得られるような対話や開示のあり方とはどのようなものか、これらの検討を、様々な企業の経営ビジョンやバリューの策定を支援してきた実績から得た豊富なコミュニケーションコンサルティングの知見を活用して支援しています。

第二部 パネルディスカッション

社外取締役が果たすべき役割とは

取締役会における社外取締役の期待役割は何か？

榑筭 取締役会において社外取締役が担う役割、あるいは求められる役割についてお話をいただけますか。

松田 日本の取締役会というのは幅が広く、コミットする接触面積が非常に大きい。その幅広い役割の中でCEOが社外取締役に何を求め、どんな取締役会にしたいのか、この点が一番重要だと思います。それは会社によって異なるので、求められる資質もコミットの仕方も変わってきますが、まずそこをしっかりと認識することが大事です。

私は、透明性、公平性、スピーディーな意思決定の3点を経営の根本として重視しつつ、株主の目線で株価も念頭に置き、企業価値の向上にどうコミットし、どういうアドバイスをすればいいかを常に意識して、取締役会に参加しています。

坂本 取締役会における社外取締役の役割定義については、経済産業省が出した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」でも、企業が取締役会をどういう形にしたいかを重視しています。例えばモニタリングが優先ということであれば、社外取締役の役割も経営の監督が中心になり、もしマネジメント型ということであれば、助言により重点が置かれるというように、各社が取締役会のあり方を定め、それに応じて社外取締役の役割を定義し、人選してもらう形です。CGSガイドラインが一つの形を特定するのではなく、各社がそれぞれのあるべき姿に応じて、役割定義することが望ましい。そのように整理しています。一方、社外取締役の固有の役割は何かと考えてみると、やはり広い意味での監督ということになるでしょう。経営トップの指名や選解任、インセンティブのための報酬設計、執行陣と会社との間の利益相反への対応というところが、その主な役割になると思います。また松田様からもあったように、株主の利益も重視すべきであり、社外取締役が株価を一つの参考指標にすることも重要だと考えます。

社外取締役にはどのような資質や専門性が求められるか？

榑筭 CGSガイドラインでは、社外取締役について経営経験の重要性を提言しています。その背景にはどのような課題認識があるのか。そして今後、社外取締役の活用をさらに高めていく中で、経営経験以外に必要な要素があるでしょうか。

坂本 経営に対する助言であれば、当然ながら経営経験がある方が望ましいですし、監督においても、経営戦略に対する関与とか、経営環境に照らしてどういう人が今の経営トップにふさわしいかに着目をする、やはり経営経験がある方が機能を発揮しやすいのではないかと考えます。

また全体の資質向上の点では、取締役会議長をされている社外取締役や筆頭社外取締役が他の社外取締役を指導される形も、これから重要になってくると思います。

榑筭 特に資質面ではどのような要件が重要でしょうか。

松田 独立性を重視する観点から、異業種の方の参入のほうがいいと思います。知り過ぎる弊害、無知の価値ということもありま

2019年12月12日、弊社主催により
「企業目線で考えるコーポレートガバナンスの実務」と題するセミナーを開催しました。

本セミナーでは、第一部で弊社コンサルタントから社外取締役の期待役割について講演させていただき、第二部で松田議様、坂本里和様をお招きしたパネルディスカッションを行いました。

第一部 論点整理

1. 取締役会における社外取締役の期待役割をどのように考えるか



ウイリス・タワーズワトソン
コーポレートガバナンス・
アドバイザリーグループ
ディレクター

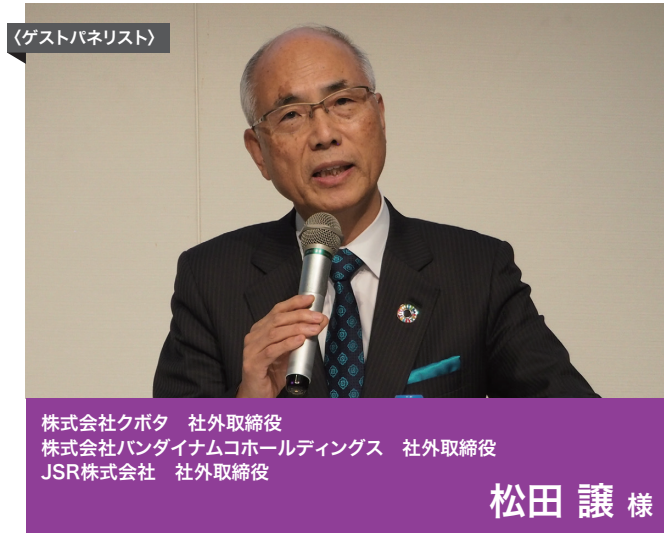
平本 宏幸

2. 指名・報酬委員会における社外取締役の期待役割をどのように考えるか



ウイリス・タワーズワトソン
コーポレートガバナンス・
アドバイザリーグループ
ディレクター

宮川 正康



〈ゲストパネリスト〉

株式会社クボタ 社外取締役
株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役
JSR株式会社 社外取締役

松田 議 様

すが、むしろ素人のほうが独立性や公平性という観点から素朴な質問や疑問というものを抱いて参加をする。事業の専門性という点では内部の取締役にかなうわけがないわけですから、一步引いて外から見るスタンスが求められると考えます。

また、「企業経営は科学かアートか」といった問いがありますが、経営には思ったとおりに行かないことも、予期せぬことに急いで対応しなければいけないことも多々あり、なかなか理屈では収まらないアートの面が強く、実際に修羅場をくぐった経験のある方が入って現実的なアドバイスをするのは、大変意味のあることだと感じます。

また、スペシャリストの方々それぞれ職責を果たそうと、各自の専門知識と経験でご意見を述べられると、無難でリスクを避けた結論になりがちです。リスクを取って挑戦するのが経営の本質ですから、様々な意見はあるけれど、現実的にはこういう対応策で行きませんかとか、理想論はそうだけれど、現実的にはこういう対処の仕方しかないですねとか、社外取締役がCEOを後押しする場面では、実務経験者の意見が重みを増します。そういう点でも、経営経験を持った方が一人入ったほうがいいという意見に賛成です。

資質についてもう一つ述べますと、やはり包容力というか、自分が何を求められているかということを的確に捉える、積極的傾聴のスタンスも社外取締役に必要な資質だと思います。

坂本 CGSガイドラインでは、社外取締役に期待する要素の一つに、多様な価値観を反映させるダイバーシティを挙げ、例示としてジェンダー、国際性というのを入れています。経営環境の変化がスピードを増す中で、特に事業ポートフォリオの大胆な組み換えが課題になってくると、ボードの中に広い視野からの意見を取り入れ、あるいは先ほどの独立性ということ言えば、しがらみにとらわれずに発想することが、一層重要になると考えています。

松田 そこで企業がやってはいけないのは、とりえず場当たりの、表面的・形式的にダイバーシティに対応し、放置してしまうことです。CGSガイドラインが求めている本質は何なのか、ジェンダーなり国際性なりをなぜ求めているのか、その点をしっかり理解した上で、自分たちはどういう対応ができるのか。現時点でやれるベストの対応策をとり、説明責任を果たすべきです。

社外取締役が取締役会において実効的に貢献するための環境整備とは？

榑筭 活動の場が整えられていなければ、社外取締役による実効的な貢献は難しいという課題認識があります。

坂本 情報制約が一つの課題だと考えます。社内事情の詳細が直接的には分からない中で、必要な時にはしっかりした情報提供を求めて自ら積極的なアクションを起こし、情報制約を乗り越えている方もいらっしゃる。執行側もガバナンスに本気で取り組んでいて、それゆえに適切な人選がされ、執行側と社外取締役が信頼関係を築き、両者が噛み合ってガバナンスが好循環で向上していく企業では、社外取締役が本領を発揮することになります。必ずしもそうでない場合でも、取締役会議長や筆頭社外取締役がイニシアチブをとって、執行側のサポート体制を向上させていく形もあり得るのではないのでしょうか。

松田 筆頭社外取締役や取締役会議長として社内役員がイニシアチブを発揮することは、ステークホルダーに対するガバナンス機能のアピールになります。また、株主とのコミュニケーションの場などでは、そのつなぎ役として、社内役員がファシリテーターの役割を果たすというようなことも考えられるでしょう。

情報量について、社内取締役や監査役に比べて少ないというのは、その通りです。私自身は審議に先立ち経営会議等で議論されている議事録を公開してもらっています。

取締役会評価において社外取締役はどのように関与すべきか？

榑筭 投資家の関心が最も高いのは、取締役会の実効性であるという意見もある中、現状のコーポレートガバナンス・コードやCGSガイドラインには、取締役会評価の具体的手順やプラクティスに関する記載がありません。

坂本 確かにCGSガイドラインの提言の中では、具体的な手順には踏み込んでいませんが、第三者視点を入れるということと、評価の仕方についてぜひ取締役会で議論をしていただきたいということ、その中で浮かび上がってきた改善すべき点を受け止め、どのように改善アクションを起こしていくのか、PDCAのプロセスを進めてほしいということを提言しています。

松田 私が関わっている実効性評価では、意識として現状の取締役会に決して満足しないということ。より良い形で取締役会を活性化させるためには、課題として他にどんなことがあるだろうかという課題発掘を大切にしています。新たな課題を発掘するという姿勢がないと、どんなに優れた仕組みも続けてやるうちにマンネリ化します。設問内容を見直して入れ替え、表現なども少し気を付けて変えてみる。イエス・ノーや5段階評価ではなく、自由記述の項目を増やす。直接的なインタビューなども加える。そうした工夫が必要です。

指名・報酬委員会における社外取締役の期待役割は何か？

榑筭 コーポレートガバナンス・コードやCGSガイドラインでは、指名・報酬委員会のどのような場面において社外取締役が主導的な

〈ゲストパネリスト〉



経済産業省 経済産業政策局 産業組織課長

坂本 里和 様

役割を担うことを推奨していますか。

坂本 企業価値を最も左右するのはCEOですので、そのCEOの人選を適切に行うために、社外取締役が主体的に入っていく。トップを選ぶことに対しては、独立社外取締役の関与に非常に大きな期待があります。自分自身が人選の対象となると、適切な判断が難しいということもありますし、投資家をはじめステークホルダーの方に説明責任を果たしていくという意味でも、社外取締役という客観的な立場の方がきちんと関与すべきだと。当然、原案を作るのは執行の方ですが、そういうプロセスを経て客観的な立場からチェックしてもらい、外に向かって説明をしていくことで、選任の適切性を示しやすくなり、選ばれた経営トップのリーダーシップを支えることにもなると思います。

松田 報酬の水準については、同輩企業に関するデータベースなどを参考にするというのが一般的ですが、本日の第一部講演にもありましたとおり、日本の経営者の報酬水準は低いとされており、上げるべきと主張するのが常です。日本の経営者は遠慮がちということもあり、社員感情を考慮に入れて同輩企業の真ん中ぐらいより少し上か下かというようなことに陥りがちで、CEO自ら報酬の引き上げを申し出るわけがありません。私は、それを言うのが社外取締役の役割であると認識しており、報酬については、現状より引き上げるようにアドバイスしています。それはCEOが自らの責任をより強く意識することにもなりますし、公私の区別を厳格にしていく意味でも重要だと考えています。

後継者計画における 社外取締役の期待役割は何か？

坂本 平時と有事では、社外取締役の役割や執行陣との関係性がかなり異なってくると思います。平時であれば、後継者計画の原案を作るのは執行陣ですし、独立社外取締役はその内容を企業価値向上の観点からチェックする形が通常でしょう。一方、例外的な局面として、不祥事が起こったとか、深刻な業績悪化とか、執行陣と社外取締役の間の信頼関係がうまくいかなかったとか、こうした場合には社外取締役を中心とする指名委員会が、委員会開催の発議も含め、

通常より一歩前に出てプロセスを主導することが必要になります。CEOの交代というのが最も極端な形ですが、いざという時に交代の判断が適切にできるよう、やはり後継者がどのぐらい育っているか、平時からよく見ておくことが重要です。

榊筧 後継者計画は、社外取締役としての関与のバランスを最も考えなければならないテーマだと思いますが、実務においてこのバランスはどう考えるべきでしょうか。

松田 十分な情報を得にくい社外の立場で行うコミットメントというのは、いろいろ気を付けるべき点があると思います。私は、後継者選びに関わる第一歩としては、平時において、中長期的な成長戦略を実行し、目標を達成するために求められるCEOの資質は何か、どんな能力を持っている人物がふさわしいか、といった議論から入ったらいいかと。そして定期的に開く委員会の中で候補者のリストを挙げてもらい、それをベースにCEOが成長戦略に合わせて、どんな方をどのように育成し、次の後継者候補として考えているのかを確認する。こうした形でチェックすればいいと思います。社外取締役は実際に該当者と接する機会が少ないので、そのリストを念頭に入れておき、社内行事などで接する機会があれば、積極的にコミュニケーションを図り、その人となりや考え方を知る。その情報をもとに、また定期的な会合でメンバー間の情報共有を図る。こうしたことを繰り返しながら、側面からのアドバイスを通じて関わっていくべきでしょう。

報酬の決定方針に関する 社外取締役の期待役割は何か？

榊筧 報酬開示の厳格化が進んでおり、説明責任の高度化が求められてくる中で、報酬制度の策定や運用に際し、報酬委員会の客観的な審議プロセスを経ていること自体を説明責任の基礎にすることが多くなっています。

坂本 松田様のお話と重なりますが、開示による透明性確保を前提に、日本の場合はもっと報酬水準を高めてほしい、インセンティブをもっとつけてほしいという意見が投資家からも聞かれます。社外取締役の後押しによって、プロセスの客観性・透明性がより高まれば、投資家などへの説明責任も果たしやすくなるはずですが。

松田 事業戦略に見合った報酬体系というのは、一体どういうものかいいかを考え、中長期的な成長戦略を立てて挑戦することを促すような報酬体系に持っていく努力が必要です。委員会としてこの点について一歩踏み込んで議論をする時に、社外取締役の役割というのは非常に重要であると感じます。社内役員だけでは遠慮がちにもなるので、社外の方が積極的に関わり、そこをコントロールしていく形が良いでしょう。

社外取締役が委員会において 実効的に貢献するための環境整備とは？

榊筧 指名・報酬委員会の設置はかなり増えています。実効的な運用が追い付いてない企業も多い状況があります。

坂本 設置から少し時間が経ち、しっかり取り組まれておられる企業の方のお話を伺うと、経営トップと社外取締役の方が信頼関係を構築し、なぜ委員会で社外取締役の方を中心とするこのプロセスを

経る必要があるのか、その経営的な意義は何なのかを執行側が理解されている。そこが腹落ちしていると、事務局側のサポート体制も適切なものになると思います。ガイドラインの中では一歩進めて、取締役会と委員会が一体として実効的に機能しているかどうかを評価することが有益ではないかと提言しています。

榊筧 投資家側からは、委員長を務める独立社外取締役に對し、指名と報酬に関する対話をお願いしたいという声があります。

松田 諮問委員会等のメンバーでない取締役、監査役にも同じようなニーズがあり、委員会で一体何が話し合われているのかわからない、という意見が実効性評価アンケートなどでも出てきます。そういう要望も意識し、全てをつまびらかにするわけにはいきませんが、こういうことを今話し合っていますと定期的に取り締役会で報告をするような仕組みへ誘導をしているところです。

社外取締役自身の報酬や選解任に どのように関与すべきか？

松田 日本の社外取締役の報酬水準は低くなく、結構高いです。先ほど日本の取締役会が幅が広いと申しましたが、また年々ガバナンスコードの改定や法整備に伴い、仕事量が確実に増えているので、それに合わせて報酬水準も動いている気がします。

坂本 社外取締役の役割が重さを増すにつれ、社外取締役自身に対する規律をどのように働かせていくのかが重要な課題になってきています。形の上では、経営者を監督するのが取締役会で、その取締役は株主総会で選ばれるというのがガバナンスのチェーンなので、やはり社外取締役の活動状況ですとか指名理由などについて、開示を進めていくことは必要だと感じています。また、1社の社外取締役としての報酬に経済的に依存しないことは、やはり真の独立性を担保する上で大切ですし、長く務めて会社への愛着が強まり、退任しにくくなるといったリスクもあります。リフレッシュメントを意識して、任期の上限を設定しておく、あるいは何らかの再任基準を設定することも、検討に値するでしょう。

グループガバナンスの構築において 社外取締役はどのように関与すべきか？

坂本 グループ経営においては、資金を成長投資に振り向けていくために、ノンコア事業の切り出しが重要になってきます。経済合理的な議論でコア・ノンコアを見定め、自社で持っていない成長させ切れない事業は、赤字に陥る前に早めの判断で他社に譲渡するといった大胆なポートフォリオの組み換えの議論が必要になります。社外取締役の広い視点と合理的な判断、しがらみから距離を置いた立場からの発想や意見は有効だと思います。また守りのガバナンスということでも、普段よりも社外取締役が出張っていく場面があります。特に子会社の不祥事は、グループ全体がダメージを受けるので、グループ全体の内部統制システム構築においてグループ本社や親会社の社外取締役が果たすべき役割は大きいでしょう。

松田 事業会社への権限移譲は大切ですが、グリップしなければ不祥事などのリスクにつながりますし、反面それが強すぎると、自主性や独立性が失われることにもなりかねません。遠心力と求心

本セミナーの講演録は、
右記よりダウンロードいただけます。
<https://www.willistowerswatson.com/ja-JP/Insights/2016/05/Japan-Corporate-Governance-Support#Download>



力はトレードオフの関係で、どうバランスを取るかというのは非常に難しく、経営手腕の見せどころだと思います。

榊筧 ノンコア事業の切り出しといったポートフォリオ管理や、不祥事の発見という守りのガバナンスだけではなく、遠心力を働かせて価値を創造する観点からも、社外取締役がバランスを考えながらグループガバナンスに積極的に関与していくことが大事だと思います。

〈モデレーター〉



ウィリス・タワーズワトソン
コーポレートガバナンス・
アドバイザリーグループ
リーダー／シニアディレクター

榊筧 隆亮

総 括

榊筧 社外取締役の役割が重みを増す中で、期待役割を果たしていくために今後どのような要素が重要になるでしょう。

坂本 今後の社外取締役の役割として、エンゲージメントに注目しています。ガバナンス体制をどうするか、事業ポートフォリオ戦略をどう考えているか、社外取締役に直接話を聞きたいと考える投資家の方も多いようです。従って、執行陣からの説明とともに、社外取締役からも独立した立場から説明を行うというのが、投資家との対話の充実につながると考えています。

松田 企業にはそれぞれの生い立ち、歴史、企業風土・文化があり、経営理念があるわけです。そういう大切にしているものを強く意識をして固めていけば、報酬のあり方や、どういう人物がCEOにふさわしいかなど、多くのことがカスケードでつながってくる。それをきちんと投資家やステークホルダーに説明できることが一番良いでしょう。

また、機関投資家との協働、価値共創という考え方に、私は全面的に賛成です。機関投資家、アナリストの方々とのコミュニケーションは、会社が抱えている重要な課題を外から見て指摘してくれます。それを嫌がる経営者もいますが、そこは謙虚に捉えるべきでしょう。機関投資家やアナリストに接することは経営トップの責任の一つであり、切磋琢磨して鍛える道場のようなものとして活かすことを推奨したいです。CEOがあらゆる情報を把握し、全権を持って経営方針を語るというのが理想的な姿で、社外取締役はそれをブッシュする応援団のような役割がいいのではないかと感じています。そして投資家と経営者が一体となり、日本企業の価値を上げていく。これが今、一番求められていると思っています。

アドバイザリーサービスの内容に関するお問い合わせ：

ウイリス・タワーズワトソン

コーポレートガバナンス・アドバイザリーグループ

TEL : 03-6833-4606

E-mail : WTW.CGAG.Japan@willistowerswatson.com

ウイリス・タワーズワトソンについて

ウイリス・タワーズワトソン（NASDAQ：WLTW）は、企業に対するコンサルティング業務、保険のブローカー業務、各種ソリューションを提供する業務における、世界有数のグローバルカンパニーです。企業の持つリスクを成長の糧へと転じさせるべく、各国で支援を行っています。その歴史は1828年にまで遡り、現在は世界140以上の国と地域、そしてマーケットに45,000人の社員を擁しています。私達は、リスク管理、福利厚生、人材育成などの様々な分野で、企業の課題に必要な解決策を考案・提供し、企業の資本効率の改善や、組織と人材の一層の強化を図ります。また『人材』『資産』『事業構想』の密接な関係性を理解し、企業を業績向上へと導きます。ウイリス・タワーズワトソンは、お客様と共に企業の可能性を追求して参ります。詳細はホームページをご覧ください： <https://www.willistowerswatson.com/ja-jp>

コーポレートガバナンス・アドバイザリーグループについて

ウイリス・タワーズワトソンのコーポレートガバナンス・アドバイザリーグループは、規制当局や投資家からの最新情報、長年にわたる企業へのアドバイザリー過程より得た知見を十分に活用しつつ、『取締役会評価』、『経営者指名・後継者計画』、『経営者報酬』、『戦略的開示および対話』の検討を横断的に取り扱うことで、お客様における実効的なコーポレートガバナンス体制の実現をサポートしています。各論個別のコーポレートガバナンス・コード対応から、すべての論点を統合的に取り扱うコーポレートガバナンスの「デザイン」まで、柔軟かつ臨機応変に対応できる体制をグループとして整えることで、お客様のニーズに合った最適なコーポレートガバナンスのストーリーや構造を共に探し、その対外的な発信までを見据え、一貫した支援を行います。