社外取締役対談

スカパーJSATホールディングスは、放送と通信という公共性の高いサービスを提供する企業グループとして、透明性が高く、事業環境の変化に迅速に対応できるガバナンス体制の構築を進めています。当社のガバナンスの現状と今後の課題などをテーマにして、社外取締役の藤原氏、大賀氏のお二人に対談していただきました。

ガバナンスに関する現状認識

藤原 私が社外取締役に就任して、3年が経ちました。この間に大きく変わったのは、取締役の人員構成のバランスがとれてきたことです。当社はこれまで比較的放送業界出身の方が多い傾向にありました。

現在の米倉社長になって以降は特に、社長ご自身が放送業界出身でないことや新たな取り組みを積極的に行おうとしていることなどもあり、幅広い分野からの人材が参加し、活発に意見を交わすような雰囲気になってきたと思います。

大賀 私は就任して2年ですが、取締役会では事業戦略、あるいは事業の撤退や開始も含めて大変オープンに議論がされているのがよいと思います。事業戦略関連によらず、さまざまな報告が数値に基づきロジカルかつコンパクトに、社外の役員にもわかりやすく構成されています。資料作成含めて非常に上手だと感じます。

要望としては、もう少し現場を知る機会が増えるとよいと思います。昨年来の新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、事業現場の見学やヒアリングがこの1年は難しい状況でしたので、環境が変わった段階でお願いしたいと思います。そして、監査役会メンバーと議論をする場も再開していただきたいと考えています。

社外取締役対談

取締役会の構成メンバーに関して

藤原 取締役会が実効性を持つには、何を議論するか、どのように議論するかといったことと同じくらい誰が議論するかが重要だと思います。そのためには、取締役会を構成するメンバーが当社の企業価値向上に役立つスキルをバランスよく持っていることが必要かと思います。そういう点でいうと、私のスキルのもとになるバックグラウンドは、特に情報技術をコアとするテクノロジーです。デジタル情報技術全般に関するバックグラウンドから、技術変化による社会や生活などの変化にどう対応するか、特に技術トレンドの変化に対して企業経営の視点でスカパーJSATは何をすべきかという点で提言していければと考えています。特に現在デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応はどの会社でも喫緊の課題です。DXなどのテクノロジートレンドを経営にどのように取り入れるべきか、この点でお役に立てればと思っております。

大賀 私はNTTで長くサービスや通信機器の開発に携わっておりました。そこから得た経験、簡単にいうと伝統的な技術が新たな技術に切り替わろうとしているときに何をすべきかということに対する反省と知見を活かし、取締役の任を果たす所存です。現在世界を席巻しているGAFAといった企業は、1990年代後半に登場・再生し、20年程度で驚異的な成長を実現しました。今後も情報技術分野でのこのような急激な変化は予想され、会社はいち早くそれを読み取ることが非常に重要だと考えます。

藤原 現在の取締役会メンバーに求められているスキルということで言えば、M&Aの経験でしょうか。大賀さんの話にも出たGAFAは成長力の源泉としてM&Aを活用してきました。日本企業は自身の事業をコツコツ育てるのをよしとしますが、今後の成長を考えると当社はもう少しM&Aを視野に入れる必要があると思いますので、その分野が得意な人材がいてもいいのではないでしょうか。

取締役会の実効性

大賀 これまでお話ししてきたように、さまざまなスキルを持つ人材による活発な議論が交わされており、実効性の高い取締役会になっていると思います。おととし子会社の不祥事が発生しました。不祥事そのものはあってはならないことですが、このことを契機に、グループのコーポレート・ガバナンスを徹底的に検証して再構築しています。その結果、社外取締役、社外監査役も含めた監督機能が強化され、内部統制の強化も進みました。不祥事を契機に仕組みを見直し、よい方向に変わったと思います。

藤原 私も、さまざまな意見を出しやすい雰囲気も形成されており、必要な時には社外取締役の監督機能も発揮できるような実効性の高い取締役会になっていると思います。もう少し希望をいえば、現場と経営の距離、中でも社外取締役と現場の距離が少し遠いように感じていますので、このギャップを埋める工夫があるとよいと思います。あと一つ、ジェンダーギャップの問題にも積極的に取り組んでいってもらいたいですね。

大賀 どの会社でも現在社内社外を問わず、取締役、監査役に女性を入れるのがいわばスタンダードになりつつあります。私は、他社で監査役や監査等委員を務めた経験がありますが、監査の仕事では、視点の多様化や監督機能において、女性起用が奏功すると考えています。

指名報酬委員会

藤原 コーポレート・ガバナンスを強化するには報酬制度の最適な設計によって、執行側の取締役に正しいインセンティブを与えていくかが特に重要だと思います。

その点、当社の報酬制度ですが、従来の現金による報酬に、株式による報酬が加わりました。これは高く評価できると思います。というのも、これまでの執行は、真面目で自分の事業に一生懸命に取り組むがゆえに、あまり会社全体の最適ということを考えてこなかったように思うからです。自分自身が株価を意識するようになると、会社全体を考えていかざるを得ないため、結果としてグループ全体の成長を考慮した方向にシフトしていくと思います。

大賀 私も株式による報酬の導入はよかったと思います。加えて評価するならば、株式報酬の対象が子会社の執行役員まで入ったことです。当社はさまざまな事業体の集合を成り立ちとしたため、グループ全体という意識が希薄でした。今回の変更によって、社内の目線を一つ上げ、部長だから自分の部に集中するのではなく、より高い視点で考えるようになることで、会社全体が変わる契機になるとよいと思います。

スカパーJSATの未来への期待

藤原 ここまでガバナンスについてお話してきましたが、ガバナンスはあくまで目的を達成するための手段です。目的は当社がどのような未来を実現していくかだと思います。新しく打ち出した“宇宙実業社”が示すように、宇宙に関するさまざまなビジネスを展開しようとしていますが、その実現によってぜひ未来社会への貢献を果たしてほしいと期待しています。具体的には、衛星を用いた地球温暖化の監視などの事業があり、宇宙ごみの処理など日本の企業でしかできない貢献にも期待しています。

大賀 地球環境問題への企業の対応強化が問われる今日、災害発生予知や対策に役立つ気象情報のリアルタイムでの提供、太陽光発電のセンシングなど、宇宙関連技術を有する当社にしかできないことを進めていってほしいと思います。データを駆使した日本発の地球環境ソリューションのグローバルな展開にも期待したいです。

藤原 事業面でもそれ以外でもさまざまなことを実現していくには発信力も重要です。これまで、当社は、宇宙のリーディングカンパニーでありながら、あくまで黒子に徹していました。今後は、自らを表現することで、さまざまなステークホルダーとの協力関係を構築し、未来を切り拓いていくべきだと思います。