

Governance ガバナンス



2023年6月29日、当社は監査等委員会設置会社に移行しました。これによって、取締役会に対する監督・監査機能をさらに強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図ります。

基本的な考え方とガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

当社は、「社会性の追求」、「公益性の追求」、「公共性の追求」の経営理念を追求し中長期的な企業価値を高めるうえで、コーポレート・ガバナンスが重要であると認識しており、経営管理組織などを強化することで経営の透明性・公正性を高め、健全で効率的な経営を行うことを基本としています。そのためには、リスク管理体制の強化を図るなど内部統制システムを改善するとともに、持続可能な社会を目指すためサステナビリティ委員会の設置および多様性のある社外取締役や女性取締役の選任など、ガバナンス体制の見直し

と強化を実施してきました。

2023年6月29日開催の定時株主総会決議により、監査等委員会設置会社に移行しました。指名・報酬委員会においても委員3名中、独立性の高い社外取締役を過半数(2名)とし、権限強化を図りました。

今後も、異なる事業をサポートする持株会社として、専門知識や経験の異なる取締役で構成するとともに、多様性をさらに確保するため社外取締役比率(過半数)、女性取締役比率(25%以上)の向上に取り組んでいきます。

	機関設計・施策などの変遷	ボードメンバーと構成の変遷		
		メンバー構成など	社外取締役割合 監査役除く	女性取締役割合 監査役除く
2008年度	<ul style="list-style-type: none"> ■監査役会設置会社として純粋持株会社に移行 ■コンプライアンス委員会設置 ■リスクマネジメント委員会設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■取締役10名 ■監査役3名(社外監査役3名) ■執行役員9名 ※執行役員制度は1991年より導入 		
2014年度		<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役1名選任 ※初の社外取締役 	 6.7%	
2015年度		<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役2名選任(1名増員) ※初の女性取締役 	 13.3%	 6.7%
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> ■指名・報酬委員会設置 ■株式報酬型ストックオプション導入 		 15.4%	 7.7%
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> ■サステナビリティ委員会設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役3名選任(1名増員) 	 21.4%	 7.1%
2022年度	<ul style="list-style-type: none"> ■ガバナンス検証・改革委員会設置 ■ガバナンス対策本部設置 ■コンプライアンス室設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役5名選任(2名増員) 	 41.7%	 16.7%
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> ■監査等委員会設置会社に移行 ■リスクマネジメント兼情報セキュリティ委員会設置 ■取締役会実効性評価に外部機関を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■社外取締役6名選任 ■監査等委員である取締役3名選任(うち社外取締役2名) ■女性取締役3名選任(社内取締役1名、社外取締役2名) 	 46.2%	 23.1%

2023年度に実施した主な取り組み

取締役会による監督の強化

- 社外取締役の活用
 - ・社外取締役の独立性に関する基準策定・開示
 - ・社外取締役の役割の明文化
 - ・社外取締役と会社との情報交換ができる体制づくりと実施
 - ・(実施中)社外取締役の評価基準・評価方法の策定および評価の運用・改善
- 取締役会による監督機能の強化
 - ・監査等委員会設置会社への移行(機関設計の変更)

内部統制・コンプライアンス体制の強化

- 稟議・決裁プロセスの適切な運用と関連規程の整備
 - ・稟議・決裁に関する組織規程、職務権限規程、常務会規程などの規程類の見直し
 - ・接待・贈答規程の整備
 - ・各役職や会議体の役割および権限の再整理
- 常務会における審議プロセスの見直しおよび情報共有の仕組みの構築
 - ・常務会運営方法の見直し
 - ・リスクコントロールに必要な情報共有の仕組み構築、学習会の開催(次年度以降も継続予定)
- 法務部門等による牽制機能の強化
 - ・役員に対する法務・コンプライアンスリスクの教育、学習会の開催(次年度以降も継続予定)

監査室による牽制機能の強化

- ・内部監査対象の見直し
- ・監査室の組織体制の見直し

行動規範の再定義・再周知

- ・(実施中)行動規範の見直し
- ・(実施中)AOKIグループコンプライアンスマニュアルの周知徹底
- ・(実施中)定期的・継続的なモニタリングの実施

指名・報酬委員会の権限強化

- 指名・報酬委員会の地位
 - ・規程の制定、作成
- 指名・報酬委員会の権限について
 - ・審議事項の決定フローの作成
 - ・委員会報告事項の策定
 - ・報告事項の決定フローの作成
- 業務執行者の業績評価基準について
 - ・役員業績評価対象者および役員業績評価運用フローの策定
 - ・内部監査対象の見直し
 - ・役員業績評価基準および役員プロセス評価基準の明確化
- 指名について
 - ・AOKIホールディングス(以下「HD」)・各社社長サクセッションプランの策定
 - ・役位ランク別、職務・職責の明文化
 - ・役位ランク昇格・降格基準の明文化
 - ・HD・各社社長の必要資質の策定
 - ・(実施中)HD・各社社長候補者の採用・育成計画の策定
- 報酬について
 - ・役員報酬体系の見直し
 - ・委員会報告事項の策定
 - ・役員報酬水準の検証
 - ・役員報酬決定フローの策定
- 指名・報酬委員会の実効性評価
 - ・指名・報酬委員会の評価

ガバナンス体制

- AOKIホールディングスと事業子会社の関係性の整理
 - ・HD業務の明確化
 - ・規程の改廃
 - ・HDによる事業子会社モニタリング体制の構築
 - ・(実施中)HDと事業子会社の役割の明確化
 - ・(実施中)HDと各事業子会社の報告・承認ルールの検証・見直し

取締役会の監督機能の強化に向けた取り組みおよび実効性評価

当社は、委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担い監査等委員である取締役に議決権を付与することにより、取締役会に対する監督・監査機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図ることを目的に2023年6月29日開催の定時株主総会決議により、監査等委員会設置会社に移行しました。さらに、社外取締役の独立性に関する基準開示や社外取締役の役割の明文化や代表取締役と社外取締役との間でミーティングを定期開催し、経営状況に関する情報および意見交換、事業子会社の動向などのモニタリングを行ってまいりました。

また、2024年3月から5月に取締役会の実効性評価を行いました。評価の方法は、取締役会において事前に評価の主旨について説明し、取締役会の構成や運営などについて全取締役を対象として設問を大幅に増加させ無記名アン

ケートを行いました。アンケート結果は外部機関に提出・分析され、その集計結果は5月の取締役会で報告・議論が行われました。その結果の概要は、取締役会は監査等委員会設置会社への移行後は議論が活発化され、全体として実効的に機能していると判断しました。一方、①昨年と同様な意見として、資料は事前に配布されるものの、経営判断に必要な情報が不十分であり、特に社外取締役へは社内で議論がどのように行われたのかなどの情報が不足している。②中長期的な課題・戦略等に関する議論は不十分である。③投資家との対話の内容の共有やそれが経営に活かせるのではないかなど意見があり、今後①については事前に配布される資料では、サマリー版の作成や社内での議論の内容を添付する。②については、取締役会で年に2回、特定のテーマについて議論する時間をとる。③については、取締役会での情報共有や投資家との面談に参加するなどの対応を進めていきます。

スキル・マトリックス

氏名	現役職	特に専門性を発揮できる分野および経験				
		経営全般	マーケティング・営業・業界知見	ITデジタル	財務・会計	法務
青木 彰宏	代表取締役会長	●	●			
田村 春生	代表取締役社長	●			●	
照井 則男	取締役副社長執行役員	●		●		
青木 征允	取締役専務執行役員	●	●			
投元 谿太	取締役専務執行役員	●	●			
川口 佳子	取締役執行役員		●			
尾原 蓉子	社外取締役		●			
高橋 光夫	社外取締役	●			●	
中村 英一	社外取締役	●	●			
菅野 園子	社外取締役					●
峯村 光治	取締役(監査等委員)					●
上平 洋輔	社外取締役(監査等委員)				●	
金井 暁	社外取締役(監査等委員)					●

※上記は、特に専門性を発揮できる分野および経験を示すものであり、対象者のすべての知見を表すものではありません。

社外取締役メッセージ



社外取締役

尾原 蓉子

さらなる女性活躍に向けて、企業文化や労働環境の変革を推進したい

AOKIグループは、紳士服専門店として創業した歴史などから、メンズウェア製造・販売の発想や風土が強い傾向にあります。その一方で、創業時から起業家精神が旺盛で、時代の変化に合わせて、エンターテインメント事業やアニヴェルセル・ブライダル事業への発展を実現するなど、変革を強く志向する企業文化も持ち合わせています。

このような背景のもと、現在のグループ内における女性活躍は十分でないと感じていますが、有能な女性社員は多い状況にあるので、スピード感を持って、リーダーポジションへの成長を促す変革を推進していきたいと考えています。

そのために、まずは女性自身がリーダーを目指して、“一歩踏み出す”意識の醸成と同時に、当社グループのビジネスの中心である店舗での店長業務と家庭の両立など、女性も男性も働きやすく、やりがいを感じられる職場にするための柔軟な労働環境整備に注力し、女性が意欲的にリーダーや管理職を目指すようサポートしていきます。

2021年には「サステナビリティ推進室」(専任部署)が設置され、多様性への理解と認識は加速しはじめており、経営トップによる女性社員との意見交換も始まっています。今後もアンコンシャスバイアスなどへの感度を高めて、機会は公平に、評価は公正に、そして、企業としての明快なビジョンを持った女性活躍推進を期待します。



社外取締役
(監査等委員)

金井 暁

新たな視点からのアドバイスでグループ全体の持続的成長に寄与していきたい

2023年6月に社外取締役・監査等委員に就任して以来、AOKIグループのガバナンス運営を注視してきました。そのなかで、ガバナンス検証・改革委員会の提言を真摯に受け止め、経営体制の刷新や監査等委員会設置会社への移行を始めとする牽制機能の強化および内部統制・コンプライアンス体制の強化等に向けた各種施策を着実に実行している点については、高く評価できると思います。

また、近時は、取締役会開催前の社外取締役に対する議案内容の詳細説明や、コンプライアンス委員会での検討内容の報告などの情報共有が従前より丁寧に行われています。監査等委員を含む社外取締役からもさまざまな角度からの意見が活発に提示されており、監査等委員会設置会社への移行目的の一つであるモニタリング機能の強化については、一定程度実現できていると評価しています。

他方で、必要なガバナンス体制の「形」については一通り整えたものの、実際の運用については試行錯誤を重ねている段階であると認識しております。また、グループ全体の経営戦略や次世代の人財育成など、グループシナジーにかかわる事項の議論については、既存事業の枠内、従前の成長戦略の延長線上にとどまっているようにも見受けられます。

新しい経営体制のもと、グループのさらなる持続的成長の実現に向けて、当社の取締役会が既存事業の延長線上の議論を超えた、聖域をつくらぬ積極的な議論をより多く重ねる必要があると感じています。私自身もグループ全体の持続的成長に少しでも寄与するべく、既存の枠組みに捉われない新たな視点のアドバイスができるよう強く意識して取締役会に臨みたいと考えています。

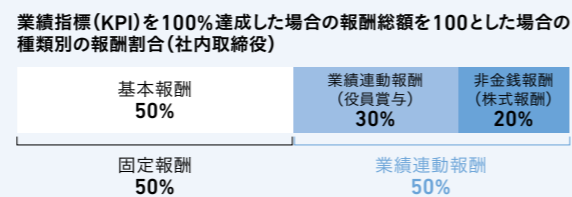
指名・報酬委員会の権限強化の取り組み

指名・報酬委員会の委員3名のうち、独立性の高い社外取締役を過半数(2名)として、サクセッションプランをはじめとした指名・報酬にかかる基準、プロセス、評価基準などの明確化に着手し、公平性、公明性を確保しています。さら

に外部のコンサルティング会社をアドバイザーとし世の中の情勢を反映いたしました。今後はサクセッションプラン(スキル・マトリックス、360度評価、次世代育成の指名・育成)を策定、実行していきます。

取締役報酬体系の変更について

取締役の報酬は、企業価値の持続的向上を図るインセンティブが働くよう株主利益と連動した体系とし、個々の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。2024年6月には、さらに業績向上への貢献意欲を高める報酬体系への変更を実施しました。



内部統制・コンプライアンス体制の強化に向けた取り組み

当社は2022年11月にコンプライアンス室を新設し組織体制を強化するとともに、コンプライアンス委員会運営の見直しを図りました。

また、意思決定および手続き(プロセス)の妥当性・合理性をモニタリングする体制を強化。特にガバナンスおよびコンプライアンスに関わる案件(新規取引先リスク評価、階層別コンプライアンス教育、内部通報制度、ハラスメントなど)は、法務部門と社外取締役らが参加する「コンプライア

ンス委員会」、顧問弁護士による「法務相談会」の定期開催により管理体制を強化しました。さらに、コンプライアンス関連諸規程をはじめとした社内規程やマニュアルの改定・整備(接待・贈答に関するルール含む)を実施しました。

加えて、コンプライアンス学習会を実施し、グループ全役員と管理職が受講を終了しました。コンプライアンス学習会に関しては、今後も継続して実施していきます。