企業価値向上につながる顧客価値とは何か ― ターゲットを見極め、DXで新たなビジネスモデルの創出を

社外取締役 **島田 俊夫**

略歴につきましては詳細はP54「マネジメント体制」を参照ください。

取締役会の運営面では中長期を見据えたテーマについての議論に課題

当社の取締役会は、全ての意見が出尽くすまで時間をかけて協議を行った上で議長が適切に取りまとめられるなど丁寧な議論がなされていると感じています。また、取締役会において議論すべきテーマが増加する中、社外取締役が執行役員会など執行に関わる会議にオブザーバーとして参加でき、かつ議事録も配布されるなど議論の効率化を図るための工夫もあり、現状では取締役会の実効性は確保されていると考えています。

前回の実効性評価（2024年4月の取締役会にて実施）で指摘された「経営の重要課題についての議論」、「業務執行状況の報告」についても改善に向け取り組みが進んでいると認識していますが、重要課題の議論については、この機会に私から中長期ミーティング（仮）のような視点を未来に据えた議論の場の設置を提案しておきたいと思います。取締役会の限られた時間内で、中長期的な企業価値向上に向けた方向性について、十分な議論を交わすことは難しいと考えています。可能であれば年に1回でも取締役会とは別に議論の場を設けることで、自由に意見を交わす雰囲気が醸成され、議論も深まるのではないでしょうか。

また、私は2023年の社外取締役就任と同時に指名・報酬委員会委員を拝命しております。人材育成に対する熱量は会社全体で非常に高く、指名・報酬委員会においても、次世代人材を常にプールできる体制を構築していくことが最優先課題であると認識し、次世代リーダー育成について議論を重ねています。私自身、指名・報酬委員会のメンバーとして、同委員会の役割をしっかりと認識し職責を果たしていきたいと考えています。

成長を可能とした当社ならではの魅力・強みとは ―

当社の最大の強みは、なんといっても社内に根づく「プロフェッショナルとして誠実に、お客さまのためにできる限りのことを行う精神」にあると実感しています。創立以来、顧客ニーズに真摯に向き合い、きめ細かく対応してきたことが顧客の高い信頼を生み、今日に至る成長の源泉となってきたことは間違いありません。一方、これまでの事業展開の中で培われた「まず人の手で解決する」という社風・意識は、DX推進を加速していく上では課題の一つになっているとも感じます。人の手によるきめ細やかな対応は、場合によっては、デジタル化の阻害要因になることもあるからです。

人とデジタルの融合により一層の顧客満足向上を

人手不足が深刻化する中、デジタルの活用による生産性向上は待ったなしです。今後、当社が持続可能な成長を実現するためには、「人」と「デジタル」によるサービスの融合を図り、両社の適切なバランスを見出していく必要があるでしょう。当社が提供するサービスの本質的な価値を守りながらも「デジタルにできることはデジタルに任せ、人はより創造的な仕事に専念する」という方向にシフトしデジタル化のスピードアップを図ることで、これまで以上にお客さまに寄り添ったサービスを提供できると考えています。

前中期経営計画（2021年度-2023年度）では「DXの推進」を基本方針とし、生産性向上に向けた取り組みは着実に進捗しました。2024年度にスタートした新たな中期経営計画においても引き続き、デジタル化による生産性向上、データマネジメント機能の強化を通じた新サービス創造を目指す積極的な成長投資が打ち出されています。

DXについて、私が最も押さえておくべきポイントと考えているのは「DXは手段であり目的ではない」ということです。DXにより企業価値をどのように高めたいかという議論がまず先にあり、その実現を加速するためにDXを活用する。そして、常に自社の生産性もさることながら、顧客価値の飛躍的な向上につながっているかどうかが最大の論点だということです。その観点から見ると、当社におけるDXの取り組みは、ここまで生産性向上については一定の成果が表れている一方、顧客価値向上の成果が顕在化するにはまだまだ改善の余地があります。生産性の向上のみならず、顧客価値の向上に寄与するDXを実現するためにも、あらためて「当社が提供する顧客価値とは何か」を社内で確認するとともに、顧客価値を高めるため、また新たな価値を創造するために何をすべきかを明確化し、全員が共有する必要があるのではないでしょうか。

社外取締役として、顧客価値向上を最終目標として見据えたDXの推進という観点からIT企業経営に携わった知見・経験を活かして助言・提言を行っていきたいと考えています。

そのためにも、当社の事業、組織、風土をより深く理解するよう努め、業務執行取締役をはじめとした社内に向けて新たな気づきを与えられるよう質問力・発言力を高めていきたいと考えています。

ステークホルダーに向けて

私が常に意識しているのは、当社が親子上場会社であり、親子間の取引について透明性・公平性・合理性が確保されているのかをチェックするなど少数株主保護の観点から全体のバランスに配慮する必要があるということです。また、当社の企業価値向上に資するという観点から、経営陣のアニマル・スピリットを喚起し、成長を実現するための果敢なリスクテイクを後押ししていくことが私の役目だと考えています。

同時に、株主・投資家の皆さまとの直接対話、エンゲージメントを重視したいと思っています。

企業と投資家は対立するのではなく、むしろ共通の目的である企業価値向上に向け協働すべき関係にあります。その中で、株主の負託を受け第三者の視点で経営を監督する立場にある社外取締役は、企業と投資家が信頼関係を築き、ともに成長していくための仲介役として機能することができるのではないかと考えています。そのため、今後は多様な形式・場で資本市場との直接の意見交換の実施も実現していければと考えています。