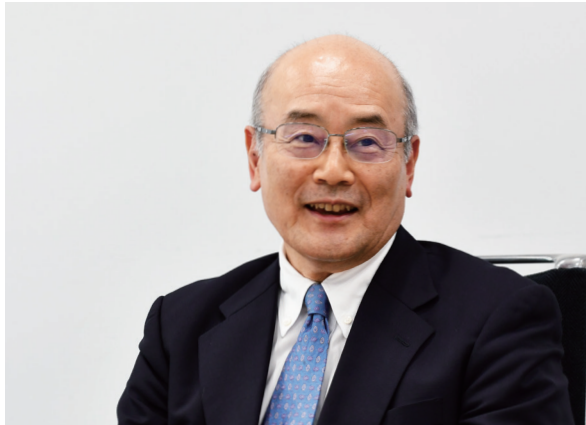


社外取締役からのメッセージ



監査等委員として 財務視点を踏まえた グローバルマネジメントを 支援していきます

独立社外取締役 監査等委員
松本 実

監査等委員会設置会社への移行を経て

今般、当社は監査等委員会設置会社に移行しましたが、これには二つの側面があると考えています。一つは、機関構成が変わってもガバナンス機能がそれだけで大きく改善されることはないということです。重要なことは「いかに行動するか」です。前期、私は社外監査役として、ホールディング会社とその傘下にあるグループ会社それぞれのガバナンスが有効に機能するよう、意見やアドバイスを発信してきました。引き続き実効的なガバナンスの実現に向け、積極的に関与していきたいと考えています。

もう一つ、グローバルに事業展開している当社にとって、海外投資家の視点を意識することは重要です。その観点では、今回の監査等委員会設置会社への移行は非常に意義のある変化だと考えています。ただし、実効性ある変化だと断言するには、今後の推移を見る必要があります。日本の監査役には取締役会での議決権もないのかという海外からの指摘は過去にもありましたが、適切な監督がなされているのかという海外投資家の疑問に対して明確なメッセージを発信できたことは、今回の機関構成変更によるメリットだと考えています。

財務視点での持続的成長ストーリーを描く

社内・社外取締役の情報の非対称性解消については、当社はかなり努力していると思います。事前に資料提供や別途説明など十分な情報が提供されているので、取締役会当日は建設的な議論ができていると感じます。

そこでのエピソードの一つですが、当社はお客様重視の姿勢が強い社風からか、原材料費や物流費などの原価が高騰する中、お客様に価格転嫁するよりも、企業努力で原価を抑制していくという志向が強いと感じることがありました。BtoBの製造業としては当然の姿勢ではあるものの、製品の供給責任を果たし続けるためには、お客様に丁寧に

説明し、価格転嫁させてもらうことをご理解いただく必要があるのではないか、と意見を述べました。供給責任を果たしたうえで、社員やサプライヤーなどお客様以外のステークホルダーにも適切に還元していくための努力は、今後より一層重要になってくると考えています。

当社は非常に自己資本比率が高く、財務基盤も厚いため、安定した経営が可能です。ただ、社外の機関投資家向けに持続的な成長ストーリーをアピールできているかについては、さらなる努力が必要です。私としても引き続き社外視点で積極的に意見を発信していきたいと考えています。

グローバル企業としての成長を実現するために

取締役会が効率的に運営されている点はメリットですが、若干「紋切り型」の会議になってしまう傾向を感じることもあります。個別の報告事項もそれはそれで必要ですが、会社の進むべき方向など十分時間を費やすべき議題は、時間をかけてでも討論する機会をさらに設けるべきだと感じています。

当社の成長ドライバーは海外市場であり、グローバル企業としての進化が持続的成長に直結します。グローバルマネジメントは難度の高い経営課題ですが、国際的な多様性から見てもすべてのグループ会社で当社の風土が共有されているわけではありません。そのため、監査等委員会においても、内部監査などのチェックが今後も必要との共通認識を有しています。社長や財務担当者を本社から派遣するという手法もありますが、さまざまな観点から別の選択肢を採る以上、内部統制の見直しや定期的な内部監査、ウェブ会議によるヒアリングなど、長期的課題としてしっかり対応すべきです。このように、持続的成長の実現にはリスクマネジメントの視点も重要であり、私も引き続き監査等委員としての役割を全うしていきたいと考えています。



「人間尊重」の精神を基盤に 個人・組織の両者が 成長していけるよう 積極的に関与していきます

独立社外取締役 監査等委員
木村 恵子

当社グループにおける企業風土の特長と課題

当社の企業風土を語るにあたり、その根底には「人間尊重の経営」との経営哲学があります。当社では頻繁に「人間尊重」という言葉を耳にしますが、この基本姿勢は、今後当社がさらに100年続くためには失ってはならない重要な点と認識しています。

取締役会においても、社外役員の意見を尊重して「耳を傾ける」姿勢を日々感じます。業務執行側は、取締役会の実効性を高め、より良い議論の場にしたいとの姿勢をもって対応いただいております。決議事項や報告事項のみならず、報告事項の背景や具体的な取り組みなどについても丁寧な説明を受けています。社外役員も外部環境やリスクなどへの理解を深め、より実践的な議論が可能になってきていると感じています。

当社の取締役会は、社外役員を含めて長期視点で議論をさらに深めるためであると認識しており、次の100年を次世代の社員やステークホルダーに託すために、今、何が重要かを常に考え、取締役会を長期視点の経営方針や企業スタンスを定める場としていきたいと考えています。

監査等委員会設置会社への移行

機動的な経営を主眼に、監査等委員会設置会社へと移行する経営判断は、スピード感を持った経営が求められているなか、時宜にかなった判断と考え、移行に賛同しました。

もっとも、監査等委員会設置会社に移行することで、これまでの監査機能が弱体化しては問題です。内部統制システムに則って適切な監査が実践できているかを意識して対応する必要があると考えています。

ことに、当社グループは、性善説に立って判断する傾向がやや強いと感じています。グループ本社からのコミュニケーションや監督が容易な国内のグループ会社ならばと

もかく、日本からの監督が手薄になりがちな海外グループ会社を性善説の視点だけでマネジメントしてよいのかという懸念があります。監査等委員を拝命した以上、内部統制が機能しているか、各々の役割が果たされているかという点を常に念頭に置き、監査等委員としての責務を果たしていきたいと考えています。

グローバル成長を可能とする 人的資本マネジメント

グローバルバリューチェーン上で事業を展開する当社ですが、展開する国・地域の法制等に対してもしっかり対応しており、英国現代奴隷法対応などの海外の人権問題に関しても充実した資料と研修がなされています。リスク管理面としての人的資本マネジメントは適切に実践されていると感じます。

他方、今後の成長を担う人材育成を考えたとき、今まで以上に女性を含めた多様な人材の活用や能力開発が極めて重要です。キャリアアップに「ガラスの天井」を感じさせるような組織では、持続的な成長は困難です。当社は、チーム制など管理職になるための障壁を低くする制度を積極的に導入し、女性や若手社員が活躍しやすい環境整備にも取り組んでいます。また、一旦退職した社員を再度受け入れるジョブリターン制度も機能しています。社外で成長した人材が帰ってくることも、当社の「人間尊重」の哲学を表す良い風土だと感じています。

自立した人材が会社と一定の距離感を保ちつつ自立的に成長し、会社もまた魅力的な組織であり続けるよう努力するスタイルが大切です。個々の人材と組織が共に自立することで、お互いの馴れ合いや甘えがなくなり、持続的な成長につながると考えています。当社がそのような自立型組織であり続けるよう、社外取締役として、引き続き積極的に関わっていききたいと思っております。