

社外取締役対談



社外取締役
上田 亮子

社外取締役
常勤監査等委員
元田 直邦

取締役の職責を通じて当社の中長期的な企業価値向上に取り組みます

2015年に常勤監査役(社外監査役)に就任して以来、当社の経営に参画している元田直邦社外取締役 常勤監査等委員と学識経験者として日本のスチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードの改訂などに携わってきた上田亮子社外取締役が、当社の中長期的な企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンスのあり方について意見交換しました。

中期経営計画初年度を終えて

元田 2022年度にスタートした中期経営計画の初年度は、過去最高の受注高となった一方、営業利益や営業利益率には課題があると考えています。当社の中期経営計画は3年計画ですが、持続的成長を目指す上では、常に、10年先、20年先を見据えた経営戦略の構築が必要です。中期経営計画の数値目標達成には当然こだわりながらも、その先を見据えて、当社の「将来のあるべき姿」についても議論を深めていく必要があります。それらを通じて現在の中期経営計画の数値目標達成も現実味を帯びてくると思いますので、取締役会における中長期視点での議論が重要だと考えます。

また、中期経営計画を推進していく過程では、進捗のレビューという点に少し課題があると思っています。数値目標の達成度はもちろんのこと、さまざまな施策が有効に機能しているかまでを含めた振り返りが必要です。この点は、これまでも

監査役として提言しており、進捗管理の改善がなされつつあります。

上田 私も同感です。取締役会が「将来のあるべき姿」をしっかりと議論し、それを社内でも共有していくことが重要です。「将来のあるべき姿」の実現のための3年ごとの目標が中期経営計画です。計画の数字をただ追いかけ、1年目は達成、2年目で間に合わないから最後の3年目に一気にやりますという会社も少なくないですが、これでは計画を達成することが目的になってしまいます。将来、当社がどういう会社を目指すか、社会の中でどのような存在でありたいのか、それを明確にすることによって、経営のあり方が変わってきます。まずは、「将来のあるべき姿」の明確化が重要だと思います。

本格的に動き出した「サステナビリティ経営」

上田 2023年度から全社委員会「サステナビリティ推進委員会」が本格稼働し、特定したマテリアリティごとの目標設定、目標達成に向けた行動計画の具体化が進んでいます。

一方で、当社が考える以上に社会からの要請や期待は大きく変化していますので、常に最新の情報へのアップデートを欠

かさない柔軟性も求められます。現在の当社のサステナビリティ経営は、社外の声をしっかり意識しながらも、当社らしさを持って取り組みの質を高めていく段階にあると思っています。

定期的で開催されているサステナビリティ推進委員会は、私もオブザーバーとして参加していますが、課題認識を持った具



体的な議論が行われています。今後は、社外取締役として、株主・投資家など社外のステークホルダーの視点も踏まえてその取り組みを評価し、必要に応じ社外に発信していければと考えています。

元田 サステナビリティ推進委員会は、テーマごとに5つのワーキンググループで構成され、各ワーキンググループからのさまざまな問題提起や各課題解決に向けた進捗報告など、充実した議論が行われています。

人的資本の強化に向けて

元田 サステナビリティ推進委員会の重要テーマの一つとして、人的資本の強化に向けたさまざまな取り組みが検討・推進されていますが、取り組みに当たっては、当社グループ内にどんな能力を持った人材がどの程度いるのかという正確な現状把握が必要だと思っています。人的投資の具体的な方向性は、経営戦略と密接に関係しており、将来へ向けた経営戦略が明確になれば必要な人材像が決まります。経営戦略と人材戦略がどこまで連携されているのかは、取締役会の重要テーマだと認識しています。

適切なリスクマネジメントで企業価値向上に貢献

元田 すべての業務執行に当たっては、さまざまなリスクと常に隣り合わせです。私は金融機関での長年の勤務を通じてさまざまなリスクマネジメントのあり方を学び、また、多くの成功・失敗を経験してきました。

当社の取締役監査等委員として、自分が経験した正しいリスク管理のあり方を取締役会での議論や日々の活動に活かして

サステナビリティ推進委員会発足前から、人的資本のあり方やリスク管理、コンプライアンスなどの課題については、当時の監査役会から具体的な取り組みを提言してきましたが、本委員会の各ワーキンググループ活動でそれが具体化されつつあります。サステナビリティを軸とした経営が組織的に動き出したことを実感しています。

上田 サステナビリティに関する課題認識と取り組みの進捗・成果については、積極的に情報開示を拡充していかなければなりません。次のステップとしては、マテリアリティごとの目標達成度や取り組みの進捗をトレースするための具体的KPIの設定、実行に向けた具体的ロードマップの策定などが必要になります。

今後、当社の企業価値向上に不可欠なそれらの議論が具体化しますが、設定に当たっては、社内の視点だけでなく、社外の客観的な視点も必要ですので、社外取締役としてしっかり関与、サポートしていきたいと考えています。

上田 一方、私たち取締役は、どうすれば従業員の皆さんが意欲を持って前向きに働き続けられるかについても常に考え続けなければなりません。

特に若い世代の方々においては、会社への帰属意識や働き方のニーズも多様化しています。そうした多様性を尊重し、意欲を持って働き続けてもらうことで初めて従業員が成長を実感し、会社への貢献の拡大へとつながります。

個人と組織がともに持続的に成長する企業風土、職場環境とはどういうものか、常に私たちが考えていかなければならない重要な課題だと考えています。

いこうと思います。損失リスクについては事前のリスクヘッジが不可欠ですし、逆に企業価値向上に向けては経営判断による思い切ったリスクテイクが必要な場面もあります。

これまでの知見を活かし、リスクヘッジとリスクテイクの両面から取締役会の迅速かつ果敢な意思決定を支援することで、持続的な企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

持続的な企業価値向上に向けたガバナンスの強化

元田 2023年6月、当社が監査等委員会設置会社へと移行したことに伴い、新たに監査等委員会としての2023年度の基本方針を策定しました。その中で掲げているのが、「社会的信頼に応える良質なグループガバナンス体制の確立」です。これまでも毎年ガバナンス強化に関する提言を行ってきましたが、2023年度もグループガバナンスは監査等委員会の重点監査項目です。変化の激しい事業環境下における経営のあり方というのは、良質なグループガバナンス体制を確立することであり、これが会社の持続的な発展と企業価値向上につながっていくと確信しています。

上田 私は、政府の有識者会議メンバーとして「コーポレートガバナンス・コード」の改訂に携わっていますが、コーポレート・

ガバナンス強化の主たる目的は、企業価値を中長期視点で持続的に高めることだと思っています。企業価値とは、基本的には株主価値を前提としたものですが、それに限らず、あらゆるステークホルダーに対する企業価値も高めていかなければなりません。当社はそのバランスが取れていると感じています。株主・投資家に対する企業価値をとて意識している一方で、お客さまはもちろん、サプライヤーさまや従業員、地域社会などへの配慮を重視した経営がなされています。執行側は、さらにこの企業価値を向上させようと努力しており、私は取締役の職責を通じて、あらゆるステークホルダーを意識した経営の支援を行っていきたくと考えています。

監査等委員会設置会社への移行がもたらしたもの

元田 当社は、コーポレートガバナンス・コードや社外取締役制度が導入される以前から各監査役が取締役会において、積極的に質問をし、提言を行ってきました。その文化は現在も引き継がれ、監査等委員会設置会社に移行した後も、監査等委員である取締役が取締役会において積極的に発言しています。適性監査だけでなく妥当性監査までを監査役会の頃から行っており、監査等委員会に移行した後も私たちの基本的な役割は変わっていません。

監査等委員会に変わったことで、取締役会での議決権を新たにいただきました。また、株主総会における取締役の指名報酬に対する意見陳述権という法的な権限や責任も付与されましたので、今まで以上に責任を持って意思決定に参画しなければならないと考えています。

上田 監査役会であれ、監査等委員会であれ、重要なのは実質的な機能・役割を果たしているかです。当社の社外取締役に就任して驚いたのが、監査役が執行部分にかなり踏み込んだ指摘をしていて、執行側もその意見に対して「拝聴しました」で終わるのではなく、とても真摯に受け止めて取り組みに活かしている点です。

今回、監査等委員会設置会社に移行したことで、監査等委員の皆さんは新たに取締役会での議決権を持ち、従来の枠を

超えたガバナンスの強化への貢献が可能となります。また、法律上の権限や責任も付加されて、監査等委員の経営の中における立場や役割がよりクリアに確立されたと考えます。

当社では、「監査等委員だからここまでしか言わない」といったような意識はなく、また、監査等委員それぞれの専門性が高いこともあり、非常にバランスのとれた体制だと思っています。監査等委員を含む取締役会全体において、それぞれの意見は、お互いの信頼と尊敬の下に常に尊重され、自由闊達に意見が言い合える関係が醸成されています。ぜひそうした関係性を大事にしながら、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献できるよう役割を果たしていきたいと考えています。

