

新任 社外取締役メッセージ



モニタリング型の取締役会により 企業価値最大化を目指す

社外取締役 伊藤 雅彦

これまでの経験

電線メーカー株式会社フジクラの社長を2016年から6年間務めました。就任当時、売上高6,800億円、ROEは5%でした。2020年を最終年度とする5カ年の中期経営計画をスタートさせ、成長分野への先行投資により新陳代謝を促進し、稼ぐ力の増強を行う計画でした。当時の取締役会は、社内の事業責任者やコーポレートの責任者が名を連ねており、全10名の内、9名が社内取締役といった形態でした。

2017年度に監査等委員会設置会社へ機関設計を変更し、社外取締役も4名に増強しました。しかし、すでに承認されていた先行投資案件は、事業責任者による主観的な事業計画であり、本計画のリスクに対し客観的かつ多面的視点からの議論を行う仕組みが十分ではなかったと思います。

その結果2019年度決算は、赤字に転落しました。急遽「100日プラン」を発動し、「既存事業の聖域なき選択と集中」、「グループガバナンスの強化」を重点施策とした改革に臨みました。特にグループガバナンスの強化においては、社内取締役、執行役員数をそれぞれ半減し、少数による集中討議により、大変革を主導しました。約1.5年でV字回復を成し遂げ、2021年度決算でROEは20%を超えました。しかしながら、従業員の痛みを伴う構造改革となりました。

社外取締役就任にあたって

取締役会での議論は、経営会議などの業務執行会議と一線を画すべきと考えます。前述した取締役会では、業務執行者が先行投資計画のリスクに対し客観的かつ多面的視点からの議論が十分に行えるガバナンス体制を構築しているか？という視点で議論のできる「モニタリング型の取締役会」の存在が重要であったと思います。

こうした取締役会の意義の重要性を認識した者として、当社の取締役会が、「モニタリング型」にあるかは、非常に重要な視点として観てまいりたいと思います。たとえば、平時から

事業の新陳代謝力を高める仕組みがあるかどうかは、サステナブルな企業価値をもつという側面から重要なチェックポイントと考えます。どんな事業にも寿命があります。成熟期を過ぎ衰退期に入る事業の責任者は、必死で立て直しを図りますが、客観的事実に基づいた事業継続の判断が必要です。

社外取締役は、判断のためのKPIの設定過程の監視や、KPIの適時な受け止め、善後策までのシナリオを作成させるよう監督責任を果たすことにその存在意義があると思います。監視監督だからといって、業務執行者と対立するものではありません。当事者の皆様とのコミュニケーションに多くの時間を取り、互いの信頼関係を構築したいと考えています。

投資家に対するメッセージ

取締役会の最大のミッションは、当社の企業価値最大化と認識しています。私が思う企業価値の指標は、PBR = (ROE × PER) です。当社においてはROEに対する施策が必要だと考えます。いわゆる「両利きの経営」に磨きをかけ、稼ぐ力を向上させることが重要であると認識します。そのために、事業の新陳代謝力の増強と事業ポートフォリオの点検などの議論が重要になりますが、差別化技術なくして議論は成り立たないと思います。

当社は、原料に遡って改質し、性能をつくりこめる「材料開発力」が、差別化のポイントであると考えます。この材料開発力を武器に、平時からの「事業の選択と集中」議論を活性化させ、当社の企業価値最大化に貢献したいと思います。



透明性とスピード感を重視し、 企業価値向上を目指す

社外取締役(監査等委員) 寺本 敏之

取締役就任にあたって

私は株式会社三井住友銀行で、審査部門、リスク管理部門の責任役員を務め、その後は、同グループの持株会社である株式会社三井住友フィナンシャルグループの取締役(監査等委員)を経験しました。現在は、東証スタンダード上場のホウライ株式会社の代表取締役社長を務めております。

今回の就任にあたり、私の経験も踏まえ、取締役(監査等委員)に期待される役割とは何か、どのような観点で議論するか、そして当社に期待されるものは何か、について述べさせていただきます。

株主の期待を受け止め、 企業価値を向上させる

取締役の最大責務は、株主の期待を受け止め、当社の企業価値を向上させることに尽きます。これには大きく2つの側面があると考えています。

ひとつは、広義の内部統制が機能し、リスクに対してしっかりと備えができていいるかを確認することです。すなわち、経営トップの意思決定・想いが、従業員一人ひとりに行きわたっているか、執行のルールが遵守されているかなど、言ってみれば、神経が体の隅々まで機能しているかを監査部門などと連携しながら、確認をしていきたいと思っています。

もうひとつ重要なことは当社の経営が「変化」に適切に対応しているか、そして「自己変革」を催すことです。

銀行時代、リーマンショックの際に審査部門を経験しました。多くの企業が経済環境の変化に上手く対応できるか否かで、発展、または衰退していく姿を見てきました。さらに方向性は正しくとも、経営の「体制」により企業の盛衰が分かれていく姿もまた見てきました。

このように「変化」に対して、当社として適切な「変革」を「先取」し、「勝ち組」になることを提言、モニタリングすることが、役割だと考えています。

透明でスピード感のある経営をサポートする

企業価値の向上のためには、先に述べたように、変化していく環境を正しく議論し、スピード感をもって対応することが必要です。この観点において、経験から考えているポイントを2点挙げたいと思います。

まず最初に、経営における「プロセスチェック」です。経営の意思決定に際し、起こりうるリスクが正しく想定され、「備え」が用意されているかなど、透明性をもって議論されている必要があります。肝いり案件なのでリスクには目を瞑り決めてしまう、ということは、よく見られることです。

次に、「スピード感」です。昨今の状況を鑑みると、国内外の社会、経済状況の変化は著しいものがあります。また、東証からの要請、株主視点からのガバナンス改革強化など、期待の増大も急激に進んでいます。こうした変化の中、スピード感のある経営は重要です。取締役として、変化の方向性を見極め、「透明性」のある議論がなされ、「スピード感」のある対応であるかを確認し、促していきたいと考えています。

変化をチャンスに変える

当社は長い歴史の中で、時代が必要とする製品を研究・開発し供給してきた、自己変革の歴史をもつ会社であり、日本経済からも必要とされる会社です。時代は常に変革を求めており、当社はこれからも様々な変化に対応して行く必要があります。

私はこれまで、執行、監督、経営者を経験し、株主や社会の期待に応え、自己変革し、会社を安定的に発展させていくことの難しさを、身をもって感じています。だからこそ、当社の変革をより力強いものとし、その発展を確実に成し遂げるため、もてる経験を活かし、お役に立ちたいと思います。