07 Sustainability - Governance

サステナビリティガバナンス

- 社外取締役・投資家対談 7-1
- コーポレート・ガバナンス 7-2
- リスクマネジメント 7-3
- コンプライアンス 7-4

グローバル本社・R&Dセンター エントランス前

社外取締役・投資家対談

持続的成長に向けてビジョンを共有し、組織文化の醸成など諸課題への取り組みを働きかけます。

東京R&Dセンター内

朝日インテックのガバナンス

社外取締役としての役割

兵庫　私は、いろいろな会社の社外取締役と対話させていただく機会が多いのですが、社外取締役の役割には企業によって温度差があると感じています。社外取締役の方と対話させていただく目的は、ガバナンスが機能しているかどうかを確認すること。少数株主の意見を取締役会メンバーに共有していただくことはありますが、執行でもなく投資家でもない、少し引いた立場で企業を見ている社外取締役の方と対話することで、自分がそれまで気が付いていなかった企業文化や体質などに気付くことがあるためです。本日もこうした気付きを得たいと思っていますので、よろしくお願いします。
最初に、朝日インテックのガバナンスをマネジメントボードとモニタリングボードの2つに分けるとするならば、草刈さんはどちらと認識されているかをご教示いただけますでしょうか。

草刈　現状では、マネジメントボードと認識しています。ただ、私が社外取締役に就任した当初、現状はマネジメントボードではあるものの、将来的にはモニタリングボードへ移行していく意思があり、その検討をされていました。私も投資家の目線を持つ立場から、モニタリングボードへの移行について、経営陣に提案をさせていただくなどしています。組織が急に変わるというのは大変難しく、体制を整えるのにも時間はかかります。今はちょうど移行期にさしかかり、変わり始めようとする動きを肌で感じています。

兵庫　草刈さんが社外取締役に就任されていることからも、会社のガバナンスを変えていこうという姿勢がうかがえます。マネジメントボードがモニタリングモードに変化するには時

間を要すると思います。今後の進展を引き続き注視させていただければと思います。ところで、草刈さんは投資家でありながら社外取締役のお立場でもありますが、メリット、デメリットをどのようにお考えでしょうか。

草刈　朝日インテックは、投資家の立場から見れば急成長

している企業だと思います。その過程には当然、ポジティブなこと、ネガティブなことの両方があり、その両方にボードメンバーとして携われることは得難い経験であり、メリットであると考えています。デメリットはほとんどありませんが、これからも成長が見込める企業に、自分が自由に投資できないことでしょうか。

取締役会の機能・実効性

兵庫　朝日インテックの取締役会の実効性についてはどのようにお感じでしょうか。コーポレートガバナンス報告書だけでは実態が十分に分からないので、取締役会の評価、雰囲気、優れている点や課題についてお聞かせください。

草刈　多岐にわたる議題について細かい点まで俎上に載せて議論されていますが、一方で、どこまでが取締役会で、どこまでを執行でやるべきかの線引きは課題だと考えています。また、執行側で合意形成された議題が取締役会で議論される場合、社内役員には取締役会のメンバーとして頭を切り替え、執行側の立場から離れることが求められます。改めてフラットな目で取締役として議論できるようにすることは重要だと考えています。そうでないと社内取締役と社外取締役が対立しかねません。そうならないためにも、共通のゴールを持つことや自分自身がより深い洞察のもとで議論できるようにすることが課題だと考えています。

兵庫　取締役会の付議項目が多すぎて取締役会の時間が延

びてしまい、議論が十分できないことを課題として認識される企業が少なくありません。執行だけの経営会議を行い、取締役会の議題を減らそうとしている企業も増えていると思います。モニタリングボードに移行していくにあたり、一つひとつの議題に対して社内と社外の取締役とは専門性と情報量が異なるため、対等な立場で議論をすることは現実的に難し

いと思います。ギャップを埋めるための会社側からのサポートは十分に受けていますか。

草刈　サポートは十分受けていますが、すべてに対して必要としているわけではありません。
私はポートフォリオマネージャーであるため、自分で調べて自分の意見を言うスタイルをとっています。社内から上がってきた付議事項を社内の方から聞いて議論してもあまり意味がないので、どちらかといえば自分で調べて咀嚼し、まったく違う面から提議しようと考えています。不明点はCFOなどに問い合わせるなどして、連携を図っています。

兵庫　会社のこれまでの歴史、業界が置かれている環境、業界独自のルール、参入障壁を理解しているかは、社外取締役がいろいろな議題を判断するために、ある程度は必要かなと個人的に思っています。医療関連は、第三者にとって理解が難しい業界の一つですね。業界の特異性に対する執行側のサポートが不可欠だと考えています。

草刈　私は元々、ポートフォリオマネージャーとして朝日インテックの企業調査をしていたためスムーズに入れましたが、そうでなければ難しかったと思います。ポジショニング、ビジネスモデル、参入障壁への理解はやはり必要です。また、単純なスキルマップにとどまらない投資家の目線が、社外取締役の素養として求められます。ビジネスモデルを理解した上でのアドバイス、専門性に沿ったアドバイスに加えて、自己の意見を持つことがすべての社外取締役に問われていると思います。

サクセッションプラン・権限移譲

持続的成長を実現するための人材育成

兵庫　持続的に利益成長を実現するための次世代幹部の育成や権限移譲に関してはいかがでしょうか。成長してきた過程を考えても、オーナー家出身の宮田社長の影響力が大きいのではないかとどうしても思ってしまいます。大企業であっても、経営者の影響力が強い会社の中には、後継者問題に腐心されているケースも散見されます。その観点から、権限移譲に関してはいかがでしょうか。

草刈　宮田社長は情報を吸い上げるという意識が強く、人の話をとてもよく聞く方だと思います。今はまだ、宮田社長のビジョンに沿って、それに向かっていくスタイルだと思います。権限移譲されているのであれば、担当取締役の意向について、CEOと執行取締役が喧々諤々やるべきではないでしょうかと宮田社長に伝えたところ、そうした意見を吸い上げて、会社を変えていきたいとおっしゃっていました。権限移譲に向けて進んでいこうとする意思を、強く感じています。

兵庫　会社の規模が以前と比較して非常に大きくなっているため、権限移譲や次期幹部育成は更なる成長を目指す上では不可欠と考えています。我々投資家は、決算説明会や個別取材、見学会などのイベントでしか企業の方々とコンタクトを取れません。しかも、宮田社長や伊藤CFOが中心となるため、権限移譲や人財育成が進んでいるかどうかはなかなか分かりません。草刈さんにも、このような視点を持って取締役会で議論していただきたいと思います。

ありたい姿、ビジョンの共有

草刈　宮田社長は、今のビジネスだけでは将来性がないという危機感をお持ちです。大半の事業執行側の取締役の方々は目の前にある課題やタスクに力を注いでいますが、宮田社長はもっと先を見つめ、M&Aも含めて、新たなビジネスを考えています。そのギャップと、時間軸の差を埋める作業が非常に重要です。IR資料などを見ると宮田社長のお考えがよく分かりますが、そこまでの危機感を持って発信している

ことには、外部からはなかなか気付くことができません。
また、大半の取締役の方々はIRにほとんど登場しないため、個々の能力がうまくアピールされていません。私からは、取締役の方々に工場見学会や技術説明会でプレゼンテーションをしていただいて、優秀な人財が多くいることを投資家の方々に知っていただくことを提案しています。現場での改善例などを投資家に見てもらえば、もっと理解が深まり、期待値が高まります。そういう機会を設けることで、幹部人財育成の取り組みをも理解していただけるのではないかと思います。

兵庫　宮田社長は自らが考えるビジョンを実現するにあたり、M&Aなど多岐にわたる戦略を実現していると思います。しかし、宮田社長の考える将来のありたい姿、ビジョンについて、私の理解不足もありますが、外部の人間からは分かりづらくなっており、十分に共有できていないのではないかと思っています。ビジョンの共有・共感こそが、短期的な業績の変動に関わらず長期投資家を引き付けるために重要だと私は投資家として常日ごろから思っています。ぜひ、さまざまな機会で発信をしていただき、社内だけではなく、社外にも共有・共感を深めてもらいたいと思います。

草刈　おっしゃる通り、ビジョンの見える化や共有化は課題で、しっかり取り組んでいきたいと考えています。今は、会社全体が宮田社長のビジョンに向かって進んでいる状態ですが、今後もそのまま続けていけるのか、組織を率いるカリスマ的なリーダーが必要なのか、それとも組織として仕組み化できるのか、検討する必要があるのかもしれません。

兵庫　草刈さんのお話を聞いて御社の現状を理解できました。引き続き、ありたい姿・ビジョンを外部の人間と共有できるようにご尽力いただければと思います。

サステナビリティ

持続的成長を実現するために
組織文化の醸成とダイバーシティ

兵庫　昨今、サステナビリティ経営の重要性が高まりつつありますが、日本の医療機器企業で先進的にサステナビリティ経営を推進している会社はまだまだ多くないと考えています。医療機器業界は一般的に二酸化炭素排出量が相対的に少ない上、成長投資に注力するため、他業界に比べるとESGに対する取り組みや非財務情報の開示が遅れがちです。草刈さんからご覧になって、朝日インテックのESGに対する取り組みはいかがでしょうか。

草刈　最近、地域社会への取り組みとして、愛知県瀬戸市のグローバル本社のほど近くにある廃校になった小学校の跡地を朝日インテックが借りて、公共の施設に改修するプロジェクトを進めています（2024年6月完成予定）。朝日インテックがスポンサーを務めるサッカーチーム「朝日インテック・ラブリッジ名古屋」のメイン練習場も兼ねているのですが、練習がない時は地元の方の憩いの場として地域に貢献しています。廃校を使うオツなもので、地元の自治体との連携という意味でもいい取り組みなので、もっとアピールしてもいいと思います。また、ご指摘の二酸化炭素排出量などの面も、環境担当取締役、ESG担当取締役を設け、管理監督を直接取締役会で行うなどの体制も整いつつあり、段階的に非財務情報について、統合報告書での開示も進めていると理解しています。ものすごく先進的ではないものの、しっかり着実に対応しているという認識をもっています。

兵庫　ESGを含むサステナビリティの開示はSDGsの観点とはやや異なるものが要求されると思いますので、この点についてはもう一段踏み込んでいただけると助かります。話題は少し変わりますが、人的資本の取り組みについてはいかがでしょうか。人財育成、採用などの課題があれば、お聞かせください。

社外取締役・投資家対談

東京R&Dセンター内

草刈　会社が急成長しているため、人財採用の面ではおそらく不足していると思います。中でもやはり、執行とオペレーションの間に当たる人財の育成には時間がかかります。20年前くらいの2000年前後に入社した社員は荒波のような厳しい時代を生き抜いてきた経験値がありますが、近年、中途で入社した社員には、組織が大きくなっている分、細分化された仕事が与えられることもあり、成長の機会に大きな違いがあります。これからは、採用した人財をいかに伸ばしていくかが課題です。人財評価システムを活用し、上司と相談しながらキャリアプランを立てる体制はすでに整い、機能させるフェーズに入っています。

兵庫　組織や文化を今後どのように築いていくのかが大事ですね。成長率が高く企業規模が小さい時に入社した人と、企業が拡大して評価が高まってから最近入社した人では、会社が求めるものも違うと思います。組織文化の醸成は、今後の御社の成長にとって課題かと感じます。女性活躍の点では伊藤CFOのようなロールモデルがいらっしゃいますが、医療機器業界全体ではまだまだ取り組みが進んでおらず、活躍されるポジションなどが少ないのが現状ではないでしょうか。

草刈　取締役会では、女性や外国人の中から次世代を担う人財について検討しています。当社の女性管理職比率はいまだ12%ですが、一方、グローバルでは30%を超えています。ダイバーシティは文化としては醸成されているものの、特に国内では希望者が少ないのが今の課題です。女性が自ら管理職を希望し、実際になれる環境を整備しなければいけません。課長を目指すレベルの人財が多くなることを期待しています。そのためには、男性も変わらないといけないのでしょう。仕事と家庭の両立が課題という声が多いのが現状です。

兵庫　おっしゃる通りだと思います。そのような形に変化を促すことを期待します。優秀な人財を確保・育成し、企業を持続的な成長に向けるにはダイバーシティの浸透は重要だと感じています。今後、御社の中でどのように変化していくか引き続きウオッチさせていただきたいと思います。また、サステナビリティへの取り組みに対する意識は少しずつ高まりつつあると思っていますので、情報開示をさらに充実させていただけるとありがたいです。
本日、お話をさせていただいて、草刈さんと私は投資家目線という共通項があり、共感できるところが多いことが分かりました。これからも、中長期的な持続的利益成長を可能とし、少数株主の中長期的利益を損なうことがないよう、社外取締役として活躍されることを期待しています。
本日は、ありがとうございました。