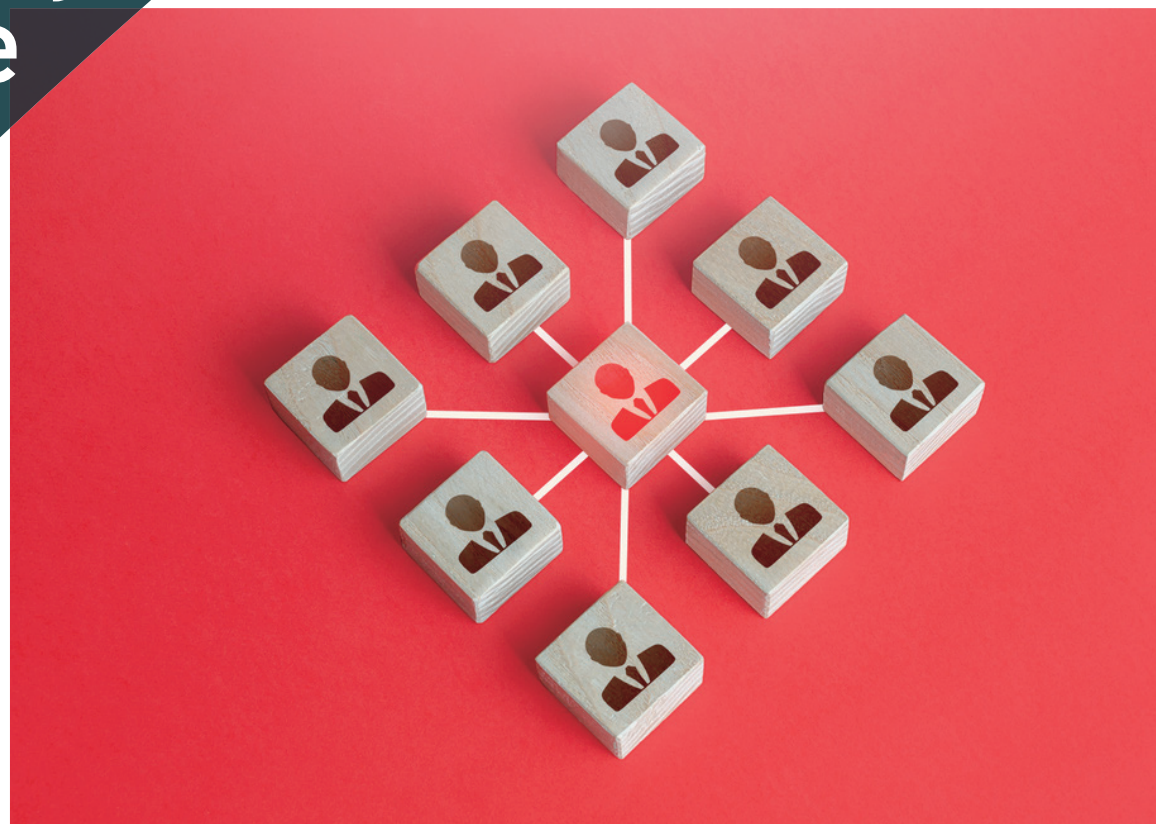


07 Sustainability - Governance

サステナビリティ
ガバナンス



■ 社外取締役インタビュー	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

7-1 社外取締役インタビュー

コーポレート・ガバナンスの強化のためにも
全従業員のロイヤリティを高めるような施策が必要です

朝日インテックのガバナンス 社外取締役としての役割

—ご就任の経緯についてお聞かせください。

富田 当時、監査役を務めておられた弁護士の後任候補といったところも見据えて法務の知見を有する専門家を探していらっしゃったのだと思いますが、私が弁護士であることから声をかけていただき、2016年9月の定時株主総会で補欠の監査等委員にご選任いただいたのが当社とご縁ができたきっかけです。その後、2018年9月の定時総会で監査等委員にご選任いただきました。

—取締役会において、ご自身はどのような観点からご指摘・ご意見なされていらっしゃいますでしょうか。もしポリシーなどあれば、教えてください。

富田 経営陣や支配株主から独立した立場で、一般株主からの受託者責任を全うできるよう、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に反映させることを常に心がけています。

私は弁護士であり、当社においては監査等委員の立場なので、取締役の職務の執行を監査するという視点をもって、



朝日インテック株式会社
社外取締役（監査等委員）
富田 隆司

7-1 社外取締役インタビュー

取締役会が経営判断の原則に従って適切に意思決定をしているか、法的な観点から意見を申し上げるように心がけています。

さらに、ステークホルダーである従業員にも目を向け、監査等委員として往査した先で見聞きた従業員の見解を取締役に届ける役割も果たしたいと思っています。なんと言っても、会社の成長や活力の源泉は人ですから、従業員のエンゲージメントの向上に貢献できるよう努めています。

—ご就任されてから、現在までの朝日インテックの変化を、どのように感じていらっしゃいますか。

富田 まず私が最初に補欠の監査等委員に選任していたのは、ファウンダーが代表取締役会長を退任し、

会長（当時社長）および社長（当時副社長）による代表取締役2人体制がスタートしたときでした。新しい経営体制の下、勢いを止めることなく着実に成長していく様子を見せていただきました。

そして、2018年9月に監査等委員に就任した後も成長の勢いは変わらないものの、現在では少しフェーズが変わったように感じます。積極的な成長戦略は維持しつつも、急成長した会社でありがちな会社組織が成長に追いつかないリスクを回避すべく、適時に人財を確保し、組織体制を変更・強化していくことの重要性を認識して実行するようになったと感じています。

成長に組織が追いつけないと、一見成長し続けているように見えても、内部で崩壊が始まるということがありますが

ら、組織体制の強化は持続的成長に不可欠であると考えています。今後さらに労働力の流動化が進む社会において、いかに人財を確保し組織体制を維持していくかは課題であると思います。

取締役の機能・実効性

—取締役会の実効性について、どのように感じていらっしゃいますでしょうか。

富田 実効性を向上するための議論が率直になされており、その結果として、経営会議の機関設計の変更検討があり、具体的な変化として、直近では経営執行会議の設置がなされました。今後さらに経営と執行の分離を目指していく中での、大きな過渡期だと思っています。

—そもそも実効性について、成果を感じていらっしゃるか、またさらに向上させるための課題は何かについてお聞かせください。

富田 私が監査等委員に就任以降、取締役会の実効性を向上させるための取り組みと評価できるものとして、2020年6月に、それまでの報酬諮問委員会の機能を拡張して指名・報酬諮問委員会を設置し、社外取締役の関与のもとで、取締役に求められる能力や資質などについて議論するようになったことが挙げられます。

また、2021年9月の定時株主総会に向けた準備の中で、取締役会スキル・マトリクスについて取締役会において議論したことも、実効性の向上に貢献したと思っています。当社の成長のために取締役会にいかなるスキルが必要であるかについて、取締役自身が議論をしてマトリクスを作っていくことは大きな意義があったと思います。

そして、経営執行会議の設置が一番大きな成果であると思っています。その実現に至る過程においては、社内取締役と社外取締役が意見交換をする場があり、さらにその前段階として社外取締役だけの意見交換会が継続してありました。意見交換の場においては、全取締役が積極的に意



7-1 社外取締役インタビュー

見を述べ、当社の取締役会の役割や責任、会社が目指すべき方向性について十分な議論がなされました。

当社の取締役会はもともと他社と比べても充実した議論をしていたと言えますが、取締役がしっかりと議論して、それぞれの会議体の役割を明確にして設計した経営管理体制下での取締役会であるからこそ、これまで以上に各取締役がそれぞれに期待される能力を的確に発揮し、活発に意見して議論することができるようになり、それが会社に大きく貢献するものと確信しています。

今後は、取締役会と経営執行会議の役割分担をさらに深化させ、取締役会が経営理念や経営戦略等の策定や中期経営計画の実現のために中身のある充実した議論ができる場になれば、さらに取締役会の実効性が上がるものと思います。そのためには、たとえば中期経営計画の策定にあたっては、社外取締役も関与しながら議論していくことなども必要です。また、取締役会と経営陣の役割分担の見直しを常に行っていくことも重要だと考えています。

— 昨年の取締役会で行われた議論で、印象に残ったことがあれば、お聞かせください。

富田 KPIに関する議論でしょうか。私自身は、KPIを設定して経営状況をモニタリングすることの重要性は認識しつつも、過度に重視することは適切ではないと考えていたのですが、取締役会においてKPIを設定する前提としての議論をしたことや、KPIに対する考え方や設定理由について説明を聞いたり質問をしたりして意見交換をしたことで、

業務執行取締役の考え方や当社の事業全体への理解が深まったように思います。今後もKPIをもとに取締役会で建設的な議論ができることを期待しています。

— 朝日インテックが、持続的な成長を実現するにあたって、社外取締役が果たすべき役割とは何だとお考えでしょうか。

富田 経営陣や支配株主から独立した立場で、それぞれの経歴や専門性を背景に、社会における一般常識や会社経営に関する一般常識に基づいて、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に反映させることが一番重要であると思っています。加えるのであれば、社外取締役が当社の事業や組織、人についてさらに理解を深め、成長過程における当社の現在地やグローバルにおける当社のポジション、社会が当社に求めている役割などを的確に把握、分析して、当社にとって必要な取締役および取締役会のあり方を常に見直し続け、経営陣にあるべき姿を示し続けることだと思います。

— 他の社外取締役の方々を含む、社外取締役そのものに対する評価と課題について、お聞かせください。

富田 全体的な評価としては、当社の社外取締役は、現在の当社における取締役会に必要なスキルを充たすのに十分な人材がメンバーになっており、非常にバランスのとれた構成になっていると思います。現在に限らず当社の社外取締役は必要な人材が揃っていて非常にバランスがよいと感じていましたが、今後は、さらに取締役会や指名・報

酬諮問委員会において、当社が社外取締役に求める能力や役割を議論し、明確化して、人材確保のための方策を全取締役が意識して取り組んでいく必要があると思います。

個々の社外取締役の評価としては、それぞれの立場において豊富な経験に基づいて非常に積極的に意見を述べているので、取締役会の実効性に大きく寄与していると思います。今後の課題を強いていえば、社外取締役各人によって、会社に関する知識とその蓄積の幅はさまざまなので難しいところではありますが、取締役会に上程される議案に対して、各社外取締役がより理解して議論ができるような準備や工夫を考えていただき、対応をお願いできればと思います。また、経営執行会議での意見など、上程されるまでの議論状況や判断基準そのものについても、今以上



7-1 社外取締役インタビュー



に情報提供いただくことも希望しています。そして、取締役会の中で、担当ではない社内取締役が準社外的な立場でより積極的に発言していただくことも、社外取締役の理解を深めることにつながるので、それらの環境が整うと思います。

サクセッションプラン・権限移譲

新経営体制に期待すること

—この度、急な事項として、2024年9月1日付けでの社長交代があり、マネジメント体制が変更になりました。指名・報酬諮問委員会では、どのような議論がなされたのでしょうか。また、指名・報酬諮問委員会の委員長として、

今回の件をどのように捉えていらっしゃいますでしょうか。
新経営体制について、期待されることなどございますか。

富田 急なことではありましたが、サクセッションプランについてはこれまでに十分に議論し、準備をしてくれている状況においての交代であったので、委員会としては慌たしさのようなものは感じませんでした。委員会では、会長と社長の役割分担や今後のマネジメント体制の確認をし、新体制下におけるガバナンスについて議論しました。そして、新たなサクセッションプランについて議論し、中長期的にも持続可能な計画を策定しました。

指名・報酬諮問委員会の委員長としては、サクセッションプラン策定の重要性を改めて認識したところではありますが、今回の交代は従前から代表取締役を務めていた副社長が後継者となるものでしたから、経営体制としては影響が少なかったように思います。将来のサクセッションプランは、今回とは異なる局面を迎えることになりますから、さらなる準備が必要であると気を引き締めています。

現会長が社長に就任した2009年からの15年間、強いリーダーシップの下、当社の売上は120億円程度から1000億円を超える企業に成長しました。会長には今後も取締役会において活躍していただき、新社長にも同様に強いリーダーシップを取っていただくとともに、全取締役の能力を結集し、総合力を高め、会社が安定して持続的に成長していけるような指揮をとっていただき、業務執行取締役である社内取締役においては全能力を発揮していただいて、新経営体制で会社のさらなる成長、発展に努めて

いただくことを期待します。

サステナビリティ

グローバル企業としてのリスク管理

—役員研修について、毎年実施しておりますが、先日も富田先生からリスクマネジメントに関する研修を実施した方が良いとのアドバイスを受けて、その実施がなされました。リスク「マネジメント」に関する課題は何だと思われますか。また合わせて、当社のリスクは何だと思えますか。

富田 非常に難しい質問ですが、取締役会が決議すべき内部統制システムの基本方針に基づき構築される内部統制システムにおいても、リスク管理体制は非常に重要です。グローバルに大きく成長した当社にとってのリスクは、取締役会において決定した経営理念や経営戦略、そして経営者の意思が組織の隅々まで行きわたっているか、そして次の経営判断に必要な現場の情報が取締役会まで正確かつ迅速に共有される体制が整っているかだと思っています。

また、世界各地にある現地特有のリスクを適時的確に収集し、余裕を持って必要なアクションを取り、先手を打つことができるような体制が整っているかを常に見直すことも必要であると思っています。BCPについては、当社は2011年のタイの洪水による主力工場の被災、最近ではセブ工場における台風被害、そして、ITインシデントも経験し、乗り越えてきているので、これらの経験を記録化して全社的に共有し、承継していく取り組みがあってもいいと思います。

7-1 社外取締役インタビュー



人的資本の重要性

— 現在、グローバル規模で、人的資本の重要性がますます高まっています。富田先生は、労務ご専門のお立場でいらっしゃると思いますが、当社に対するご意見をお伺いできればと存じます。当社のコーポレート・ガバナンスの強化に向けて、幅広くご意見お伺いできればと存じます。

富田 まずは、日本人従業員のキャリアパスとして、全社的に海外赴任を積極的に取り入れていくことが重要だと思います。また、評価の客観性や透明性も重要です。特に中途採用者など他社での経験がある方にとっては、自身の評価が適正にされることを強く求めますから、恣意的に評価をしていると感じるような評価制度では、会社に対す

るロイヤリティは失われ、グローバル人材の確保は困難だと思います。この評価制度の客観性や透明性は外国人従業員についても同じだと思います。

そして、外国人従業員の積極的な幹部登用や外国人従業員がキャリアプランを描きやすい制度や風土づくりが必要だと思っています。

海外子会社や支店における外国人従業員が、この会社で頑張れば自分も上に行けると思えなければ、やはり人材は離れていくと思いますし、海外子会社等の発展は望めないと思います。全従業員の会社に対するロイヤリティを高めるような施策が、当社のコーポレート・ガバナンスの強化にもつながるものと思います。

— 我々、執行側取締役に対して期待することは何でしょうか？

富田 取締役会での積極的な発言です。特に議題、議案に係る業務を担当していない社内取締役に、今後さらに積極的に発言していただきたいと思っています。取締役会は社外取締役の質問会になりがちですが、取締役会の議

論の質を高め、企業価値の向上により一層資する審議を行うためには、社内取締役が自らの管掌業務でなくても、社外取締役とは異なる知識や経験に基づいて議論に参加することが重要と考えています。そうした議論においてこそ社外取締役の意見もよりの確かつ充実したものとなり、全体として建設的な議論となって、当社の発展に貢献できるものと思います。

— 今後のご抱負について、お聞かせください。

富田 監査等委員となり7年目の年になりました。常勤監査等委員が不在の当社において必要かつ十分な情報を監査等委員会が収集するためには、会社への理解が深まってきた私の責任が重大だと思っています。3年目と1年目の監査等委員とともに、当社の持続的発展に貢献したいと思っています。また、社外取締役としても積極的に職責を果たしていきたいと考えています。そのためには、私自身がもっと成長しなければならないので、社会における一般な知見や会社経営に関する一般的な知見を深める勉強をし、本業である弁護士としての経験も積んで専門性をさらに高めていく努力をしたいと思っています。また、社外取締役や社内取締役とのコミュニケーションも増やし、当社についてもっと意見交換をしたいと思っています。

社長が交代し、新しい経営体制になった当社が今後さらに発展できるように全力を尽くしたいと心から思っています。

〈インタビュー：朝日インテック株式会社 取締役 CFO 伊藤 瑞穂〉