7-2 元社外取締役メッセージ

“とがった会社”の精神と、進化し続ける取締役会

朝日インテックは、元社外取締役である伊藤清道氏が示してこられた“とがった会社であれ”という理念を核に、取締役会のあり方を含め絶えず進化を続けてきました。十数年にわたり社外取締役としてこの歩みに深く関わってこられた伊藤氏には、折々に忌憚のないご意見をいただき、ときに議論をリードしていただくなど、多大なご貢献を賜りました。独立した立場だからこそ見える課題を率直に提起し、それを手掛かりに取締役会のあり方を磨き続けてこられた伊藤氏の視点は、朝日インテックにとって大きな財産となっています。本稿では、社外取締役として歩んでこられた十数年の経験から、取締役会が直面してきた課題、進化の軌跡、そして今後への期待について、伊藤氏のメッセージをご紹介いたします。

朝日インテック株式会社
元社外取締役 **伊藤 清道**

1974年にトヨタ自動車にご入社、海外子会社の社長などを勤められるなどをし、ご退職後は中京大学経営学部の教授としてご活躍。また、2013年から2025年9月まで当社社外取締役に就任。2025年9月ご退任。

私は十数年にわたり、朝日インテックの社外取締役を務めさせていただきました。

独立した立場から、ガバナンスの強化や多様な視点を加えた意思決定の高度化に寄与してきたことは、微力ながらも朝日インテックの価値向上に貢献できたのではないかと自負しています。

一方で、社外取締役という制度には、いくつかの“構造的な課題”もあることも実感してまいりました。

その一つが、社外取締役が多いと執行部隊が積み上げてきた議論を、取締役会でまた繰り返すことになり意思決定が遅くなるという「屋上屋問題」があります。

また「孤立無援問題」も看過できません。私たちの意思決定には、日々の仕事中の会話や耳目に触れた情報が想像以上に役立っているのですが、社外取締役は日常的に社内と接する機会が限られるため、判断材料となる情報に触れづらく、時に“孤立無援”に近い状況に置かれることもあります。さらに、業界に長年身を置いてきた社内の方々と比べれば、社外取締役はどうしても“しろうと”の部分を抱えることになる点も、正直に向き合うべき論点だと考えています。

朝日インテックでは、こうした課題を否定するのではなく、むしろ真正面から捉え、社外取締役の長所を活かし改善するための議論と実践を積み重ねてきました。

中長期の方向付けと進度モニタリングは取締役会が担い、日々の業務遂行は執行部隊が担うという分業が明確になったことは「屋上屋問題」の一つの解として見えてきたように思います。守備範囲を絞り込むことで、テーマごとに情報提供や事前レクチャーが整理され、社外取締役の“しろうと”部分を補うための仕組みが着実に整ってきました。

さらに「孤立無援問題」を避けるための環境づくりが進み、社外取締役ミーティングや取締役合宿の開催など、形式にとらわれない対話の機会が増えたことで、多様な意見のケミストリーが新しい示唆やアイデアが生まれる場や機会として育ってきています。

もちろん、取締役会の革新はまだまだ道半ばです。取締役会革新の核となる現行の中長期計画は収益目標が中心となっていますが、具体的な方策についても、より分かりやすく明示していくことが期待されます。また、得られた収益を使ってどのような価値創造に振り分け、どのような会社になりたいのかというソフト面の方向性と目標設定、目標達成の鍵を握る人財育成の強化についても、より明確に柔軟に中期経営計画に盛り込んでいくことが必要だと考えています。

経営環境は日々変化し、それに合わせて取締役会のあるべき姿も進化していく必要があるはずです。常にその課題を直視し、社外取締役の率直な視点も活かしながら、より良い取締役会、ひいてはより良い企業を目指して、着実に歩み続けていくことを心から願っています。