

## 社外役員対談

2023年6月に就任された社外取締役 和田氏、社外監査役 横井氏のお2人に、ガバナンスや2030事業計画について論じていただきました。



社外取締役  
和田 節

社外監査役  
横井 正彦

安心・安全、快適、脱炭素の価値提供を通じて、  
ステークホルダーの未来の夢を合成していく会社を目指す、  
豊田合成の成長に大きく期待しています。

### Chapter 1:

コーポレートガバナンス強化に向けて  
大きな決断大きな変革を要する時に「背中を  
押してあげること」

**和田** | 私は、半導体や電子部品、電源システムが主力のサンケン電気に1979年に入社し、40年以上在籍しました。最初の配属が情報システム部で、ホストコンピューターからオンラインシステムまで、約20年間、次々と移り変わっていくIT技術を営業や生産現場などに導入して

きました。日本、世界においてデジタル化の第一期間といわれる時代を経験してきたので、近年DXと盛んに言われていますが、抵抗感なく受け容れられます。

その後、秘書課、資材・生産管理、工場や生産統括などに幅広く携わり、2015年から社長を6年間、会長を1年間務めました。社長着任当時は、東日本大震災などによる影響も残り業績面、財政面でかなり厳しい状況になっており、大規模な構造改革と新しい成長戦略を並行して進めていきました。厳しい事業環境ではありましたが、研究開発投資を行い、持続的成長の種となる開発力の

強化を進めました。

また、働き方に関しては若手社員を中心としたニューノーマルプロジェクトと名付けたプロジェクトを発足させるとともに、働き方改革推進本部を設置し、制服廃止、フレックス制、フリーアドレス、リモート会議などをいち早く導入してきました。そのおかげで、コロナ禍の前にテレワークの体制がほとんど整っていたので、感染拡大による執務執行の混乱は最小限に抑えることができました。

豊田合成の社風としては真面目で一発ホームランというよりは、ヒットで着実に点を重ねていくというDNAをもっているという印象です。これはサンケン電気とかなり似たところがあると感じます。しかし、このような風土は良い時もあれば、悪い影響もあります。例えば、大きな変革や大きな決断を要する時には躊躇してしまうという場合です。社外取締役というのは、経営が迷っている時に背中を押してあげることが1つ大きな役割だと思います。一方で、経営執行の監督という重要な役目があるので、執行側からすれば、これは知られたくない、できれば言いたくないということも存在すると思います。逆の立場を経験していたので、その気持ちはよく分かりますが、難題をクリアしていくには、信頼関係を構築して一体感をもってやっていくことが必須ですし、そのためにはやはりコミュニケーションしかありません。執行役員や現場の皆さんから情報共有をしていただく中で、何か迷っていることを相談されるような立場になれたら良いなと思っています。私は豊田合成とは異なる業界、利害関係がないところで、厳しい経営判断をいくつも経験してきましたので、少しでもその経験が役に立てばと思っています。

## ➤ 誠実な企業であり続けるための「クライシスマネジメントの強化」

**横井** | 私は和田さんとはまったく違い、1978年に朝日新聞の記者になり、その後ずっとメディアの世界の最前線を歩んできました。ニューヨークの特派員をしていた時、解熱鎮痛剤に致死薬物が混入され、それを服用した

方が数名亡くなるという「タイレノール事件」に遭遇しました。リスクマネジメントの金字塔とされていますが、私なりに企業の対応を分析すると、二つの要諦がありました。1つは、企業のクレド(信条)が極めて明快にステークホルダーの優先順位を付けており、その一番目を顧客、つまりエンドユーザーとしていたこと。もう1つは、被害の拡大防止に圧倒的なスピードで対応したこと。会社が何を最も大切にするかという基本原理にまったくブレがなかったからこそ、素早い決断ができたのでしょうか。

その後、朝日新聞東京本社社会部長や編集局長として、企業不正や政権交代につながる疑獄事件を次々と炙り出す立場になりました。一方、日本を代表するメディアとして、社会や他メディアから糾弾されることも多く、報道に関する説明会見、謝罪会見などを5回ほど経験し、何かあった時に誠実さとスピード感をもって行動しないと命取りになると身をもって体験しました。

その経験から、名古屋テレビの社長になって真っ先にしたのが、クライシスマネジメント体制を再構築するため、精鋭部長3人の危機管理チームをつくることでした。また、メディアにおいて最も大事な「視聴者の信頼」を裏切らないための内部統制に係る規定の見直しを行いました。

今回、豊田合成の社外監査役という立場になって、私が果たすべきことの1つが、クライシスマネジメントのお手伝いだと考えています。豊田合成はとても良い会社で、恐らくこれまで経営を揺るがすような危機はほとんどなかったと思います。いざ事があったとき、情報を集中し、自分たちが何を守るかという原理に従って直ちに決断する――こうした体制づくりのお役に立てればと思います。

次にお手伝いしたいのが社内規定等に関することです。社内規定、特に内部統制に係る規定にはその組織が何を一番大事にしているのかが表れます。豊田合成はB to Bの会社ですので、これまでは直接の顧客であるカーメーカーの方を向いていたかもしれませんが、今後、事業ドメインを拡大していく中で、自社が大事にするもの

は何かをエンドユーザーをはじめ世の中に知っていただき、豊田合成の存在価値を認めてもらう必要が出てくるでしょう。メディアの経験を活かし、そういったこともお手伝いしていきたいと考えています。

## Chapter 2:

### 社外役員の多様な意見を受け止める企業文化

**和田** | 豊田合成の取締役会は、私たち社外役員への事前説明にしっかりと時間をとり、事業部、現場の方々が情報提供をしっかりと行ってくれますので、その点は大変、良いと感じました。今後は、各事業に関する私たちの理解が進んでいくとともに、取締役会の場で本格的な議論が盛り上がってくると思います。また、社外役員向けに特定のテーマを説明していただく場もあるので、それぞれのスキル、得意分野を踏まえて課題認識を共通化するといったことを始めていますね。

**横井** | 先ほど、和田さんが「背中を押す」とおっしゃったように、我々の役割は執行をしっかりと監視しながら、励ますこと。形式的な追認ではなく、今後、進むべき方向の見極めを行いつつ、応援もしたい。それには取締役会の議論を活性化させることが何より重要です。これは簡単なことではありませんが、議長が出席者に発言を促し、社長以下執行側に適切な緊張感をもってもらえるよう

取り組まれています。多様な視点と活発な議論により取締役会の実効性はさらに高まり、非常に良い方向に進んでいると思います。

**和田** | VUCAの時代で様々な構造変化が起こり、自動車産業にも100年に一度の変革が訪れています。会社としても重要な変革期ですので、何よりもスピードとチャレンジということを社員の価値観に加えてもらうと思いますね。失敗を恐れず、スピードを上げ、とにかくチャレンジしてみよう、諦めないでやろう、当社グループで働く社員一人ひとりがそのように思って一歩踏み出すことができれば、2030事業計画も達成に近付けると思います。

**横井** | 時代、あるいは社会が豊田合成に期待するものが少しずつ変わってきています。これまでの請け負った仕事を完ぺきにこなしていくプロフェッショナルイズムという体質だけで、果たして良いのか。新たな事業領域に乗り出していくには、それにマッチする社風や企業文化が必要になってきます。2030事業計画の発表で社長の齋藤さんは、祖業であるゴム・合成樹脂への愛着と、その化学の仕組みを組織論に結び付けて「高分子」という言葉を熱く語られました。そして、人事ご出身の齋藤さんが自分の得意分野をもってこの会社を変えてやるという強い意志を示されました。まさに時を得て、齋藤さんという人が社長になったのだと感じました。

今後は、株主や社員、取引先だけでなく、広い世間に、「この会社の製品だから命を預ける」、「この会社に入って私の人生を託す」、「この会社とアライアンスを組みたい」と思ってもらえるような発信を積極的にしていかなければと思います。

**和田** | 豊田合成は、株式の40%超、売上の半分以上をトヨタ自動車が占めているグループ会社である、この事実が変わりませんので、グループの強みを活かして成長していくことは絶対に必要です。逆から言えば、トヨタグ



ループの100年に一度の変革を実行し、世界の自動車メーカーと競争を繰り広げていく時に、グループの同心円がバラバラになってしまえば日本の自動車産業が弱体化してしまいますから、今はグループでの成長に力を注ぐべき時だと私は思います。

ただし、その先を見据えた時に、豊田合成が個として成長する種をつくる、成長を軌道に乗せることを考えるべきだと思います。人に委ねるのではなく自分たちの創造性や力で成長を目指さなければいけない。私のような社外役員はそこに意見し、背中を押すことも役目だろうと思います。

### Chapter 3 : 2030事業計画達成に向けて

**和田** | 2030事業計画では、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円の経営目標を掲げましたが、それが大きいのか小さいのかは投資家の皆様が判断されるでしょう。メーカーである豊田合成は、自社の製品によって利益を上げ、お客様やエンドユーザーの皆様もその製品の良さに価値を感じ、社会的価値を生むことがまずは大きな目標です。そして、その価値を実際に創るのは社員ですから、目標が各事業本部に落とし込まれ、社員一人ひとりがその目標に腹落ちをして、アクションにつなげていくことが最も重要だと思います。さらに、そのアクションのリソースが十分かどうか、そこについても評価していかなければなりません。

先日も社長に、人的資本全体のスキルマップを視える化し、どこが少ない、どこが多すぎるといった評価を急いで行うべきだと申しあげました。それをもって、初めて個々の人材に効果的な育成計画をつくることができ、戦力増強の目途が立つのであって、それがなければ、この辺の人が足りないから中途採用しようという部分的な施策になり、なかなか上手くいきません。女性活躍も同様で、単体目標である女性管理職数100人に対して、女性課長をつくるのが目的ではなく、経営に女性の考え方を入れることを早期に行うことが目的なので、まずは



課長を育て、そこから部長、執行役員をどうやって育てるかが重要です。それには社員のスキルの棚卸も必要になります。全体像をしっかりと捉えて本質的な課題にアプローチすることが重要です。

**横井** | 中長期の経営計画には二つの意味があります。成長のための具体的な行程表と、未来にどんな会社であるか、そのゴールをステークホルダーと共有することです。ゴールをイメージさせるという点ではよくできていると思います。こんな会社になりたいという経営者の思いをクリアにする。抽象的なコンプライアンスなどではなく、私たちが《comply with what?》——何を守り、何に準拠するのかを宣言する。その第一歩を示すことができたと思います。

豊田合成は、安心・安全、快適を追求して成長していく会社である。カーボンニュートラルに関しても、環境破壊を行わないというだけでなく、脱炭素でビジネスを行い、それを企業のミッションとしていく。つまり、ステークホルダーの皆様への未来の夢を合成していく会社なのです。私はこれを見て大いに期待感が湧いています。

**和田** | そうですね。時代に即した社会的価値を創造し、タイムリーにお届けする企業集団として、ステークホルダーの皆様に応援していただけるように、豊田合成の戦略と挑戦を全力でサポートしていきたいですね。