

社外取締役座談会

持続的な価値創造に向け、変化を恐れず、
スピード感ある「攻めの経営」を期待しています

この1年でガバナンス体制は進化 残す課題はスピード感と多様性

和田: 2023年に社外取締役に就任してからの2年間を見ても、内部統制も、内部監査も体制は非常に整ってきていると感じます。しかしながら、まだスピード感には課題を感じる場面がありますし、毎年多額の設備投資を行う中で、資産管理の妥当性検証が煩雑化しているケースなどもあります。ガバナンス体制を100点満点で評価するならば、私は“80点”と思います。今後はDXを活用して経営のプロセスを効率化し、さらにガバナンス強化につなげることが重要だろうと感じます。現代における企業の最大の武器は「スピード」と「環境対応力」だと思っています。昨年から執行側へ権限移譲を行い、執行スピードの加速を図っていますが、今後もスピード感のある意思決定を後押ししたいと思っています。そのためには、我々社外取締役と執行側の信頼関係が重要になります。

古川: 私の評価は“85点”でしょうか。昨年の社外取締役就任から1年間見てきましたが、世界で約4万人の従業員がいる1兆円規模の企業として、ガバナンス体制は高水準であると感じます。どんな組織でも100点満点というのはありえないと思いますが、あえて残りの15点、足りないところはどこかと問われれば、一つは和田取締役も指摘したスピード感。もう一つは多様性でしょうか。

ガバナンス強化に必要なのは「体制」だけでなく、「柔軟な発想や多様な視点」でしょう。豊田合成は男子校のようなカルチャーがありましたが、女性の執行役員の登用も進んでおり、



ふるかわ まさのり
古川 雅典

2024年から現職
岐阜県議会議員、
多治見市長などを歴任

あおう まこと
粟生 万琴

2024年から現職
株式会社LEO創業、
同社代表取締役CEOに就任

わだ たかし
和田 節

2023年から現職
サンケン電気株式会社
代表取締役社長、
同社取締役会長などを歴任

まえだ しげき
前田 茂樹

2024年から現職
JETRO理事、
駐キルギス共和国
特命全権大使などを歴任

社外取締役座談会

多様性によってガバナンスの質をさらに向上させることが可能であると感じます。



粟生:私も“85点”をつけます。ガバナンスは“守り”の部分では十分に機能していると評価しています。内部統制、内部監査、コンプライアンスは非常にしっかりしている。それに風通しがいいですね。製造業に対して保守的なイメージがあるかもしれませんが、豊田合成は違います。社外取締役として“わからないことはわからない”と率直に聞ける心理的安全性があります。そのおかげで、正しい理解の上で意見を述べることができます。

取締役会の後などに執行役員と直接、意見交換も行っており、そこで「具体的にどうすればいいか教えてほしい」と助言を求められることもあります。こうしたオープンなやりとりの中に、変化を受け入れ、より良くしていこうという姿勢が現れていると思います。

新しい事業を作る“攻め”の部分では、スピード感もちろんですが、DE&Iも重要だと思います。女性登用はもちろん、外国籍の方や、LGBTQの方、障がい者など、多様な人材を採用し、

新しい時代の新しい事業を作っていくことに、より積極的になるべきです。

前田:私はガバナンスだけでなく、経営全体に対して“80点”と評価します。豊田合成は世界最大の自動車メーカーのグループ会社であり、歴史と実績、製品力、技術開発力に裏打ちされた絶対的な安定感がある。それらは企業価値の根幹を成しているものです。

ただその一方で、ややもすると環境変化に対して感度が鈍く、現状維持を選択しがちな傾向があるのではないかと感じるところもあります。

私たち社外取締役の使命は、豊田合成の中で当たり前とされているものの中にある“課題”を外部の視点であぶり出し、「こう考えるべきではないか」といった方向性のアドバイスをすることだと思います。

例えば私は就任してからこの1年で、「事業や分野にとらわれず、もう少し柔軟に人事施策を行うべきではないか」「世界トップの機能・性能を持つ商品をもっと外部にアピールするべきではないか」といったことを指摘しています。そうした提言が最近ではきちんと“動き”になっている。社内のスピード感は明らかに変わってきたと感じます。

私たち社外取締役は監視役というより、“触媒”のような存在であるべきです。様々な視点から社内に化学反応を起こし、社員が変化への意識を持てるように働きかける。そのためには、日々の会話の中で気づきや違和感を丁寧に伝え、ともに考えるという姿勢が求められます。

粟生:実は、色々な方からよく言われることがあります。それは「豊田合成の社外取締役は本当に多様なバックグラウンドを

持っている」ということです。

古川:私もそう思います。私も含めて豊田合成の社外取締役は、本に書いてあることや経済学者の言葉を言うのではなく、それぞれ全く違うバックグラウンドの中で経験してきたことをもとに、個別具体的な意見を言う。それに対して、豊田合成には外部の意見をしっかりと聞いて、変化しようという姿勢があります。この1年間でその意識が強くなったと感じます。

前田:不祥事を防ぐためにもガバナンス体制の強化は欠かせません。従業員一人ひとりがコンプライアンスを守り、経営陣が全てのステークホルダーの利益を考えてマネジメントを行うことが重要です。そのためには全員が一つのチームとして連携し、強固なコミュニティを形成する必要があります。豊田合成には会社を貫く社是・経営理念があり、「ONE TEAM, ONE T.G.」というスローガンのもと、従業員がそれを理解して日々仕事に取り組んでいることが重要ですが、それを豊田合成はできていると私は感じています。

》 今、豊田合成に求められる変化とは

和田:私は報酬制度について意見をしています。現状の執行報酬の変動部分の比率を多くすることが必要だと思います。変動報酬の数値目標はPLをはじめ、ESGやROICなど、社外に公表した具体的な目標を複数設定する。それらを成し遂げた時にはしっかりと報いる。達成できなければ報酬が減る。そうしたメリハリと透明性が、ガバナンスには必要だと思っています。

粟生:豊田合成はモノづくりに真摯に向き合い、世界に誇る技術を培ってきた歴史があります。今後は新価値を創造していく

社外取締役座談会

ために、外部交流を増やしていく必要があると思います。実際に今、新価値事業本部ではメンバーがマーケットの声を直接聞くことに力を注いでいる。少し時間がかかるかもしれませんが、クローズドイノベーションからオープンイノベーションに変化することによって、また新しい市場が開けるのではないかと期待しています。



和田:「過去の方針に固執しないこと」が重要です。“朝令暮改”があってもいいんです。中国の規制や米国の政策が変わった、為替が大きく動いた——。そうしたときに、必要に応じて方針を即座に変更できる柔軟性が必要です。計画にこだわらずにと、動きが遅れます。

時には自己否定してでも柔軟に進めていく感覚が、これからの時代には不可欠です。私が好きな言葉にニーバーの祈りがあります。それは、「神よ、変えられるものを変える勇気を、変えられないものを受け入れる冷静さを、そして両者を見分ける知恵を与えたまえ」という言葉です。変えてはいけないものはあるが、変えられるものは変えていくという意識を皆が持つ。そ

のような動きが見え始めていますが、経営層は常に状況を見極め、変化を恐れずにいるべきです。

古川:外部環境の変化に対してフレキシブルに変わっていくことこそが今、企業経営に求められていることです。例えば取締役会で、準備された議題リストがあったとしても、自動車メーカーの経営統合や、米国の関税動向といった重要な時事ニュースがあれば当然、そちらを優先して議論するべきですし、実際に今はそのようになってきました。大きく変わりつつあると思います。

粟生:私も大きな変化を感じています。外部との人材交流も積極的ですし、新しいカルチャーや価値観を持った人と一緒に仕事を進めていくフレキシブルさが出てきたように思います。

ただ、まだ十分ではないと思います。DX推進で言えば、内製にこだわりすぎているように感じます。今、当社では生成AIを含めたDX人材の育成に力を入れています。DX推進が本部単位になっており、横串が不十分であることが機会損失になっていると感じます。

前田:DXによって何を狙うのかというところが、まだきちんと整理しきれていないのかもしれませんが、DXによって合理化が進むことでどれだけ間接経費を下げ、どれだけ利益を出すかということを目指しているように感じますが、DXの本質はそれではない。DXとは経営改革のツールです。デジタルツールによってどのように経営全体を合理化していくかという発想を持つ必要がある。その観点で言うと、分断された組織で別々にDXを進めても目的は達成されませんし、内部人材でDXをや

り切るのは至難の業です。

和田:今、事業環境は急速に変化しています。カーボンニュートラル、ウェルビーイング、経済安全保障など、次から次へと対応が求められる。こうした変化へ俊敏に対応するために、捨てるものは捨てる、やるものはやるという選択を常にしていかなければならない。そのためには、DXを活用した経営の合理化が必要だと思います。

》 モニタリングとアドバイスの両立には 執行側からの適切な情報開示が大切

前田:社外取締役には監督と助言という二つの役割がありますが、モニタリングに偏りすぎると現場の自由度を損ないますが、一方でアドバイスに偏れば、取締役のチェック機能が弱まる懸念もあります。私たちは必要に応じて一歩踏み込んだアドバイスをしていますが、結果的に、より実効性のあるモニタリングにつながっていると感じます。



社外取締役座談会

粟生: グローバル人材の確保は喫緊の課題ですね。豊田合成の海外売上高が50%以上を占める中で、日本でもグローバル人材が必要になっている。私は取締役会で意見を述べたところ、市場成長を見据えて外国籍人材を数名、日本で採用することになりました。これはモニタリングとアドバイスが両立した結果ではないかと思います。

和田: ここ数年でモニタリングの質は向上していると感じます。モニタリングには的確な情報提供が不可欠ですが、執行側は私たちに非常に多くの情報を開示しています。2030事業計画についても、進捗確認を定期的に行っており、達成状況や今後の課題などの説明がされます。これによって私たちもモニタリングができるし、「この案件は確度が低いのでは」「違う方向を見てみては」といったアドバイスもしやすい状況になっています。

》 培われた経営基盤と技術力を活かして さらなる成長を期待

古川: 豊田合成の持つ優位性として、ゴムと樹脂の再生技術が挙げられます。特にゴムの脱硫再生技術は日本屈指のレベルです。時代の潮流である“環境に優しいモノづくり”を体現できていて、それを高付加価値なカタチで市場に提供できるということは、豊田合成の大きな成長ドライバーになると思います。また、この技術は自動車産業だけではない、多様な領域のニーズに応えていくことができる。今後、再生材においてはリソースを強化していく方針ですので、期待値は高いと思います。さらに豊田合成は、水素タンクを作る世界トップの技術を持っ

ており、これも将来に向けて大きな優位性になりえます。

粟生: 豊田合成には歴史的に挑戦するカルチャーがあります。もともとゴム、樹脂から生まれたこの会社が、たくさんの挑戦と失敗を重ねながらも、LED事業然り、さまざまな新しい領域にチャレンジしていることは、非常に期待できるポイントです。アントレプレナーシップ[※]が強い会社だと思います。新価値を創造するための「社内ビジネスアイデアコンテスト」が2021年から行われていますが、今年は1位と2位は女性がリーダーのチームです。新しい事業を作りたい、世の中に变革を起こしたいという内発的動機によって、自ら手を挙げて、チャレンジする女性が多くいること自体、豊田合成の大きなポテンシャルだと思いますし、彼女たちが次の「稼ぐ力」を作っていくことに大いに期待しています。

DE&Iに関して言えば、さまざまな人を受け入れられる工夫のされた工場も特長だと思います。例えば、妊娠中の女性が働きやすい工夫がされているラインがあるなど、非常にジェンダーフリーになっている。女性が働きやすく、たくさんの女性が活躍していることは、もっと社外に発信していくべきです。豊田合成は10年後にはDE&Iのリーダー的存在になっていると期待しています。

※革新的なアイデアを用いて新しいビジネスを立ち上げる精神や姿勢

前田: グローバルでの事業成長においても大きなポテンシャルを持っています。今後、自動車産業においてインドが重要な市場になるということは間違いありませんが、豊田合成は1998年にインドへ進出し、すでに6つの拠点をもち、新たな工場の建設も進んでいます。日系をはじめ現地カーメーカーへの積極的なアプローチをしており、今、最も成長してい

る地域になっています。また北米も強固な現地生産のネットワークを有し、積極的に米系カーメーカーへ営業展開しており、今後の成長が期待される市場です。

和田: LED事業が最盛期だったときに記録した株価の最高値を、更新して欲しいと思います。そのためには企業価値を意識した経営を推し進めるとともに、社員一人ひとりが日々の業務と企業価値が繋がっていることを理解する必要があります。その上で、自動車事業の規模拡大と合わせて非自動車分野の事業を伸ばすことが重要です。CVCでの幅広い取り組みだけでなく、GaN半導体や樹脂の水平リサイクル、ゴムの脱硫再生など豊田合成独自の技術をさらに磨き上げ、その技術を使った事業を大きくしていくことができれば、それも可能になると思いますし、大きなポテンシャルを感じています。これらを成長させるためには、新価値へのチャレンジ、DE&Iも間違いなく重要になってきます。豊田合成は今、その風土ができてつつある。未来は明るいのではないかと思います。経営と社員の方々一人ひとりに委ねられています。

