

社外取締役インタビュー



土屋 総二郎

略歴

2015年6月 当社取締役就任
元 株式会社デンソー副社長

松本 真由美

略歴

2019年6月 当社取締役就任
現 東京大学教養学部附属教養教育
高度化機構客員准教授

山家 公雄

略歴

2016年6月 当社取締役就任
現 エネルギー戦略研究所株式会社
取締役研究所長

ガバナンス Governance

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

土屋 全体的には、誠意をもって実直に取り組んでおり良いと思います。また会議体や体制も整備されてきており、方針や計画などはよく議論されてかなりできてきていると思います。

山家 サステナビリティ会議が新設され、ESGの取り組みだけでなく、技術、監視的な視点から全体的な把握ができるようになりました。個別会議体の議論と合わせて、繰り返し確認・認識でき、より実態に即したコメント・提言が可能になってきています。

松本 必要な会議を設置し、全社的にサステナビリティの課題の洗い出しや対応をしていこうとする積極的な姿勢を評価します。

土屋 今後は、それらをどのように実践、実行していくかが問われていると思います。

社外取締役の実効性について

土屋 特にサステナビリティ、カーボンニュートラルなどは、ご専門の山家さんや松本さんにより、前進したと思います。

松本 ESGにおいて、2019年の社外取締役就任直後になりますが、マテリアリティの設定を見直したほうが良いと助言させていただきました。当時はSDGsにおける最重要分野を17の目標全てにコミットしておりましたが、意見交換の結果、当社のコミットの在り方を見直し、現在はSDGs最重要分野を8つへ再設定しました。

土屋 またこれらを推進、実現するためには製品開発や生産での多くの技術の進化が不可欠です。その面では、私からも、いろいろとアドバイスなどさせていただきました。

山家 私は、常に全社的な目的・意義そして社外ステークホルダーを意識した視点を重視して発言しています。

例えば、新規工場建設等の大規模投資に関し、立地や事業所の選択は最適か、事業領域全体から見て優先的か等を問いかけるようにしています。特に大規模投資時には、必ずカーボンニュートラルの視点が織り込まれているかを確認します。再エネ・省エネの投資判断については、投資回収期間を柔軟に考えるなど、従来のルールとは異なる視点の助言をしてきました。最近も省エネ効果、脱炭素効果の数値化を提案したところです。

また、決算や月次業務報告の際は、数字や増減要因の解釈を主に外部の目で質問し、把握できるように努めています。

将来のさらなるガバナンス向上に向けて

土屋 当社は「モノづくり」を通じて社会に貢献している会社です。「モノづくり」で一番大切なことは、それを使ってくださるお客様の信頼を裏切らないことです。

現在、日本の「モノづくり」企業の中で、品質に関わる偽装やデータ改ざんなどが話題になっています。当社では、このようなことが絶対に起こらないようにすること、および、それが維持、継続される仕組みや文化、体制を、今一度見直してつくり上げることが、今後のガバナンス向上活動におけるひとつの大きなテーマではないかと思っています。



これらは社内のみならず、海外拠点やサプライヤー、材料メーカーなども巻き込んだトータルなものでなければなりません。非常に大きなテーマかと思っています。

松本 経営基盤について言えば、管理職における多様性の確保は課題としてあると思います。

例えば、女性、中途採用者、外国人などの登用についての考え方を引き続き整理する必要があると考えます。

また、TCFDなどの国際的枠組みに基づく気候変動対策の開示の質と量をさらに充実していただき、当社のサステナビリティを巡る課題への取り組みについても今まで以上に積極的に開示すべきであり、当社ならできると思います。

山家 ガバナンスを含む非財務情報の開示は重要性を増しています。必要なステークホルダーに対して、難しい課題への挑戦については、その背景や考え方・取り組み内容の説明をするとともに、レベルアップを分かりやすく示せるよう、継続的に取り組むことを期待します。

環境への取り組み

山家 環境は、経営の重要課題に明確に位置付けられています。関連の会議体が創設され、組織的にも充実してきています。また、データ整備・ファクトファインドは着実に進展していると思います。

カーボンニュートラルや中間目標に向けた大枠・スケジュールは一応固まっており、目安ができ実行や手順の予見性を意識できたことは評価できます。

一方で、本業と密接に関係する省エネ投資のスケジュールは、再エネや水素をいつどの程度導入するかの判断に影響を受けます。逆に、再エネやグリーン電力証書を適宜導入することで、省エネ技術開発の工程に柔軟性を持たせることも可能となります。

再エネ・水素は政策性が強く、その技術・コストは自動車産業を越えた内外の環境・エネルギー政策動向と強く関わります。状況に応じて、予想しながら柔軟に対応・変更に

ていくことが求められます。

後は、大枠に沿っての実行となりますが、これで稼ぐというチャレンジ精神とスピード感を持った取り組みを期待しています。



松本 当社の環境への取り組みは、これまでの実績に加え、常に改善、見直しを行っていることを高く評価しています。工場やオフィス等での省エネの取り組みも着実に実践しています。

経産省の2050年カーボンニュートラルの実現に向けたイノベーションに挑戦する企業として選出されていますが、当社は脱炭素化、カーボンニュートラルに向けた新たな製品開発やサービス展開などについて会議でも活発に議論し、製品化に向けて取り組んでいます。

社外取締役に対しても、新製品やサービスについて丁寧な説明をしてもらえることは有難いことです。

土屋 環境への取り組みは、改善レベルでできることもありますが大きな変革を伴わなければならないことの方が多いと思います。当社のような「モノづくり」企業では、いずれの場合も技術や技能の裏付けがなければ成果にはつながりません。

特に当社が得意とする樹脂やゴムなどの高分子材料を用いた自動車部品分野では、当社が環境対応した製品への転換の業界リーダーであることへの期待が大きいと思います。

ガバナンス Governance

一般的な環境への取り組み項目も大切ですが、当社への期待と評価は、高分子材料の自動車部品を他社に先駆けて環境対応した製品に置き換えて世の中へ提供できているか、にかかってくると思います。

松本 環境に関しては、二酸化炭素(CO₂)排出削減の取り組みと並行して、資源循環など循環型社会の構築、さらには新たな産業や雇用を生み出す市場創造型のサーキュラーエコノミー(循環経済)に移行するビジネスモデルを展開していくことを期待しています。

BEV化対応、新製品に対する
取り組みへの期待

土屋 BEV、電気自動車と言っても、バッテリーとモーターそれにインバーターだけでできているわけではありません。車体がありIE部品やSS、WS製品なども当然あります。自動車電動化の波は、IE部品や安全装置にも高い質感や軽量化などを求めて変わっていくと思います。差別化の中心は、安全機能や自動運転などのインテリジェンス性能と、車両内外の質感や快適性、利便性等の2つになってくると思います。

このように考えると当社の得意とするIE部品や安全装置なども、やり方によっては大変大きなチャンスがあるように思います。他社に先駆け、また自動車メーカーにも先駆けて、電気自動車時代の今までにない質感の高いIE部品の提案やエアバッグを中心とした安全装置の提案などができるかどうかにかかってくると思います。

松本 IE領域においては、BEVらしさを活かした発光エンブレム等のデザインや、内装のデザインもシンプルで安全性を担保したものであり、多くのドライバーに訴求できるのではないのでしょうか。

SS領域において、小型BEVに対応した安全装置(車両特性に対応したエアバッグの開発等)やシートベルトと組み合わせた衝突安全システムの開発は、ニーズの拡大が期待できるのではないのでしょうか。

山家 FC領域においては、BEVの象徴であるバッテリーや周辺の製品に関わることで、カーボンニュートラルに取り組む姿勢を示す意味でも、重要でしょう。例えば、電池パックでは、電池周りの冷却システムの最適化や軽量化を実現していますが、さらに付加価値を高める取り組みを期待しています。今後、ルーフソーラー付きBEVの普及が予想されますが、電池やその周辺の役割が一層高まります。

非自動車に関しては、カーボンニュートラル関連市場は最大の成長分野です。省エネ・軽量化に寄与するGaN、LED、e-Rubberなど当社の代名詞とも言える技術をもっています。水素に関しては、当社はFCEVの主要部品である高圧水素タンクを生産しており、トヨタ自動車より2021年「技術開発賞」を受賞しています。高圧水素タンクを中核に発生から輸送、貯蔵、廃棄まで水素のライフサイクル(サプライチェーン)を俯瞰する取り組みを期待します。省エネ・水素関連技術で、カーボンニュートラルを牽引する分かりやすい企業ストーリーが構築できます。新製品は需要先を開拓する出口戦略が重要ですので、リソースを注力してほしいところです。

松本 欧州のサーキュラーエコノミーに向けたバッテリー規制の動きをウォッチし、法改正の施行に向けて、当社の技術が関わるところには対応できるようにしてもらいたいと思っています。



再生材使いこなし技術

山家 当社は樹脂・ゴムの材料や素材を開発し活用する会社です。樹脂・ゴムの脱炭素化という課題解決のリーダーとして期待されています。その第一歩として、工場内で生じる廃棄物等を原料に再生し使いこなし技術開発を進めており、成果が出てきています。

今後は自社内での再生・利用から社外の再生・利用に拡大していくことが求められます。他社廃棄物をいかに収集するかという「入口」に加えて、規格品として流通する際に生じる様々なハードルを越えて販売するという「出口」があり、政策当局との調整も率先して行う必要があり、全社的な取り組みが期待されます。

バイオマスや水素(合成)素材の活用は避けて通れず、カーボンニュートラル素材の大枠の中で先行するものとして、再生材を使いこなし技術開発の重要性は高まっています。こうした視点のもとで、リサイクル戦略を練ることを期待します。

松本 材料リサイクル、材料再生、再資源化、再生利用など廃棄物と同じ製品の原料としてリサイクルする「マテリアルリサイクル」は、品位が変わらず、用途が同じ製品へのリサイクルとなるため、需給バランスが一致するメリットがあります。単一素材プラスチックの開発などにより、カスケードリサイクル^{※1}から水平リサイクル^{※2}への展開を進めることで当社の存在価値がより高まると思います。

※1 使用済みの製品を前とは別の製品や、低い品質の製品にリサイクルすること

※2 使用済みの製品がいったん資源となり、また同じ製品としてリサイクルされること

土屋 社会からも顧客からも大いに期待されているところかと思っています。現在、重要なことは議論している時ではなく、いかに早く実用化することかと思っています。

ただし材料を変えるということは容易なことではありません。部品としての機能や耐久性などを保証しなければなりませんし、量産のための生産技術や設備も開発しなければなりません。最大のハードルは、どのようにしてコスト的にお客様に受け入れられて、かつ採算も取れるものにするかです。

これらの実現のためには、掛け声だけではなく全社横断的な強力なプロジェクトなどが必要なような気がいたします。

松本 樹脂製品やゴム製品を生産する当社においても、無駄なものから長期的に価値を創造する手段として、再生材使いこなし技術の開発を進める等、サーキュラーエコノミーの重要性を全従業員が強く認識して取り組んでほしい。環境にやさしく稼げる資源循環型ビジネスモデルへの変革に取り組むことを期待します。

企業価値向上に向けた取り組みへのサポート

土屋 「モノづくり」企業の価値にはいろいろとあるかと思いますが、それらを生み出す本質はやはり「技術力」ではないかと思っています。「技術力」は単に製品開発のみならず、生産技術や品質技術、材料技術、販売サービスにおける技術も含まれます。今後も、当社の「モノづくり」、「技術力」などの向上に貢献していきます。

山家 内外のエネルギー・環境に係る情報を提供していきます。「環境への取り組み」でも述べましたが、戦略を構築する際は、大枠とスケジュール設定が鍵を握ります。激動する内外情勢をウォッチし、変化に対して柔軟に対応することが重要になります。社外取締役はこの大枠や柔軟性についてアドバイスすることも大きな役割のひとつと認識しています。

松本 自動車政策や蓄電池政策などについて対外的に発表する機会もあることから、世界の自動車政策や蓄電池政策の動向についてアンテナを張っています。当社にとって有益と思われる情報はフィードバックしていきたいと考えています。