

## 社外取締役対談

2023年6月に社外取締役に就任された和田節氏と、2024年6月に就任された前田茂樹氏に、現在進行形のコーポレートガバナンス変革や2030事業計画の評価および課題点について、忌憚なく語っていただきました。



社外取締役  
和田 節

社外取締役  
前田 茂樹

自動車市場の大きな変革の中で当社の存在感を示し、ステークホルダーの期待を超える企業価値を創出していくチャレンジングな取り組みを期待しています。

### ▶ 大変革のタイミングで必要になるのは「挑戦への姿勢」を前面に出した取り組み

**前田** 私はJETROで多くの企業の海外ビジネスに関わり、現地企業との面談や生産現場の視察を行ってきました。その経験をふまえて、当社を評価すると、3つの強みが際立っていると感じています。

一つ目は「現場力」です。工場や技術センターを訪れると、従業員が日々モノづくりに真摯に取り組み、業務改善に努力している姿を目にします。こうした仕事ぶりが、安全な職場をつくり、高品質かつコスト面や競争力にも

秀でた製品を生み出していることに心を打たれます。

二つ目は「組織の一体感」。当社では「ONE TEAM, ONE TG.」というスローガンが組織全体に浸透しており、風通しの良さを感じます。大企業にありがちな事業や分野ごとに分断化された組織になっていないのは、ひとえに経営層が常に一体化や団結力を意識して組織づくりを行っている結果でしょう。

そして三つ目が「環境への配慮」です。当社は2016年のパリ協定締結の翌年に、2050年のカーボンニュートラルを宣言し、昨年にはスコープ1・2のカーボンニュートラル達成を2030年に前倒しする目標を掲げていま

す。生産技術の革新、継続的な日常改善による省エネ、電力の再生可能エネルギーへの転換を通じて、本気でカーボンニュートラル実現を目指す取り組みは、社会的にも高く評価されるべきものだと思います。これらを、もっと広く世間にアピールすることができれば、企業としての信頼性やブランド価値を格段に向上させられるはずなので、今後はメディア戦略の面にも期待したいです。

**和田** | アピールが上手にできていないというのは、当社の従業員の「真面目さ」や「素直さ」、そして日本を代表するグループに属してその中心で活動しているという「自負」や「安心感」が要因かもしれません。これは非常に良いことではあるのですが、変化に対して慎重すぎるということの裏返しでもあります。現代は、変化に対して俊敏さが求められるVUCAの時代ですので、個人的には「挑戦への姿勢」をもう少し前面に出していく必要があると感じています。

近年、あらゆるところで、さまざまな構造変化が起こり、自動車業界も大変革の真っ只中にあります。中国市場では相当苦勞するでしょうし、ASEANでも中資系の躍進により市場を奪われてしまうリスクがついてまわります。その中で競争に勝つためには、やはり俊敏に動ける企業でなければなりません。変革期をどう乗り越えるか、その中で企業価値をどう高めるか、課題に立ち向かい成功を掴むために、もっと挑戦的な取り組みを増やしてほしいと思います。

**前田** | 現状に安心しすぎると市場の変化に取り残されるリスクがあります。企業活動は、良い人ばかりで上手くいくものではありません。アニマルスピリッツがないと競争には勝てませんから、個人的には、もう少し尖った人がいても良いと思います。

## 》 ガバナンスの変革推進からは「変えなければならない」という意思が伝わる

**和田** | ガバナンス体制に目を向けると、この1年間で、取

締役会の構成が変わり、社外取締役の増員や女性役員の登用など、多様な視点を取り入れる改革が進んでおり、取締役会の実効性向上に向けた改革が加速した印象があります。会議の内容も報告ではなく戦略的なものにシフトしてきましたし、参加者が「議論をしたい」という姿勢を示しているのも非常に良い傾向です。これは経営層が、「ガバナンスを含めて変えていかなきゃいけない」という意識をお持ちだからこその変化でしょう。

**前田** | 取締役会の構成が、社内外各5名となり、社外取締役の意見が、しっかりとマネジメントに反映できる体制が整ったことには、経営層からのメッセージを感じます。ただ、現状の取締役会の議論はまだ「平時の議論」にとどまっており、重大な決断を求められる際の対応力については未知数です。緊急時の対応を想定したシミュレーションと議論の深化は必要と考えます。

**和田** | 議論をさらに深化させていくべきだという意見は同感です。限られた時間の中での議論ですので、内容をより戦略的なものにする、時間管理を徹底するといったブラッシュアップは必要でしょう。例えば、今年から取締役会に書面報告のしくみが導入されましたが、これは時間管理の点で非常に有効な取り組みです。

**前田** | 激変する自動車業界を乗り越えるためには、これまでのマインドセットを変える必要があります。経営幹部層も新たなアプローチやチャレンジが必要ですが、これは簡単なことではありません。私たち社外取締役の役割は、改革をさらに推進させるために、経営陣と積極的に対話し、提言を行うことです。ガバナンス体制の改革に取り組む中で、経営層の多様性をさらに広げ、取締役会での議論をより具体的で戦略的なものにしていきたいと思っています。

**和田** | 当社の企業価値を高めるためには、自社の独自の視点で新事業に挑むことも重要です。例えば、「技術・製品開発を行うことによって、このように社会に還元され、同時に新しい市場が開拓できる。だから従来の考え方にとらわれない技術・製品開発で企業価値を上げていこう」というような、積極果敢なチャレンジ。今後は、そう

## 社外取締役対談

いう独自性の高いチャレンジを少しずつ増やしていければ、当社にとって、非常に良い流れになるのではないかと思います。

### ▶ 「2030事業計画」達成に向けた課題は 事業と地域の間でバランスと責任の共有

**前田** | 「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、北米、インド、中国を重点地域としていますが、この計画には現地カーメーカーへの拡販と、新時代への対応というメッセージが込められていると解釈しています。それが企業の方向性を変える、チャレンジする意思表示である点、非常に意義深いものだと思います。



**和田** | 社長がIRを通じて計画の方向性を強く示されているので、私たちに求められているのは、その背中を押すことでしょう。売上収益を1兆円から1兆2,000億円に引き上げるためには、トヨタグループ内の地位を確立しながら、トヨタ以外からの売上を拡大する必要があります。そのためには、従来のやり方に固執せず、製品開発やマーケティング、販売方法を「請負型」から「提案型」にシフトし、内部組織もその変革に対応していく方針を明確にする必要があるでしょう。

また、現状の経営戦略は「事業」「地域」、それらを統括する「本社機能」の3つの軸で運用されている印象が

強く、ガバナンスが届きにくい、リソース不足が生じるといった課題があるように見受けられます。これらを克服し、真の成長を遂げるためには、事業戦略部門がしっかりと方針を考え、支援していくべきです。

**前田** | 「2030事業計画」には、個別の市場についてさまざまな方針や目標が盛り込まれていますが、やはり重要となるのは、最大級の市場でありBEVが先行している中国市場をどうしていくのかということでしょう。現状は現地での営業や研究開発の体制整備が課題となっており、このままでは厳しいと言わざるを得ない状況ですので、これらの課題をいかにして克服していくのかの方策を早急に打ち出すべきだと思います。

一方で、現在、収益が好調なインド市場には大きな期待を寄せています。人口構造や内需の動向をふまえるとインド市場は確実に成長が続いており、投資が拡大している注目市場です。私は「今こそインドに投資を強化すべき」と考えていますので、かつてジェットロでインド地域を担当した経験を最大限に活かし、今後も積極的に意見していきたいと考えています。

また、当社にとって主要な収益源の一つで、2030事業計画における重点地域の一つでもある北米は、市場基盤を維持しながら、存在感を高めていくことが求められます。トヨタやデトロイト3などのカーメーカーとの広範なビジネス展開が行われている現状を踏襲しつつも、北米市場での戦略をさらに強化し、成長プロセスを追求する必要があるでしょう。

中国、インド、北米の各市場にはそれぞれ異なる課題がありますが、いずれも当社が成長を遂げるための重要な地域です。これらの市場での取り組みを強化することが、2030事業計画達成の鍵になるはずですが、私たち社外取締役も積極的に関与し、具体的な提言を行っていかねばなりません。

**和田** | 当社のグローバル展開における海外子会社や関連会社の管理、いわゆるグループガバナンスの強化は、現在進行中の課題だと感じています。当社では社外役員が増員され、統制機能も構築されているので、いわゆる



認証不正のような不祥事は起こりにくい環境にあると見えていますが、これに油断せず、引き続きガバナンスの強化に取り組む必要があるでしょう。

現在、当社では「事業」と「地域」という軸で管理されていますが、特に海外では「地域」の力が強いので、グローバルな視点でのガバナンス体制を統一するのが難しい面もあります。数字の追求が優先されがちですが、それ以前にガバナンスを重視する姿勢は重要でしょう。今後はこれまで以上に、社員教育を継続的にいき、幹部の人たちも常にガバナンスの意識を持ち続けることが求められます。

各地域の責任者が現地の特性を最もよく理解しているというのは当然で、そのスタンスでの運営には問題はありません。ただし、地域の責任者に遠慮しすぎたり、任せきりになったりしないように、事業と地域の間でバランスを保ち、責任を共有して運営していくことが重要と言えます。

## 》 企業価値向上に向けて社外取締役の責務は迅速な意思決定と柔軟な対応を支援すること

**和田** | 近年、不正防止やコンプライアンスの徹底の重要性が一段と増してきおり、特に管理職や経営層がコンプライアンスを中心に据える姿勢が求められています。その中であっては、私たち社外取締役の役割も極めて大きいと認識しています。当社の内部、現場、さらには外部の関係者と積極的に接し、現場の実態を自分の目で確認することは、非常に重要です。社外取締役としては、現場の状況をしっかりと把握し、それが取締役会での発言や判断にどう結びつくかを見極め、独立した立場から厳しい監督や適切な提言を行えるよう、努力していきたいと思えます。

**前田** | 私たち社外取締役には、企業のリスク管理体制を強化するための「第三者の目」としての役割が求められています。不正や問題の原因を突き詰めると、多くの場

合、情報が経営層に正しく伝わっていないことが原因となっています。これを防ぐためには、コンプライアンス教育が欠かせませんし、現場の声を直接聞いてリスクの兆候を早期に発見し、経営陣に適切な対応を促すことも重要です。さらに、社員全員が倫理やガバナンスについて深く理解するためには、定期的な教育が必要であり、その内容も実際の業務に直結したものにする必要があります。

私たち社外取締役の使命は、豊田合成の企業価値向上を目的としたモニタリングを行うことだと認識しています。当社の成長には、データに基づいた経営改革が不可欠であり、この分野での成功に向けて戦略的アドバイスをしていきます。また、社員のウェルビーイングを重視し、やりがいのある環境の整備に加え、取引先や地域社会への貢献を通じて、共通価値の創造(CSV)を目指した活動へつながらるように、独立した視点でモニタリングをしていきたいと考えています。

**和田** | 企業価値向上のために迅速な意思決定と柔軟な対応を支援する役割を果たすことは、我々の責務です。特にDX推進にまつわるものは、これからの企業の競争力を高めるためには不可欠と言えるでしょう。私は、長年情報システム部門でキャリアを積んだ後も、システム開発には関わってきましたので、その経験を活かして、データを基にした効率的な意思決定と、具体的なアクションにつながるように助言していく所存です。

