社外取締役メッセージ

企業理念の実践と、「質×スピード」で事業成長へ

社外取締役
澤田 道隆

花王(株)取締役会長。グローバル企業の経営者として、継続した利益成長を実現。持続可能な社会の実現に向け、ESG経営を重視。2020年6月、当社社外取締役に就任。

――当社の社外取締役をお受け頂いた理由と、ご自身の役割についてお教えください。

二つの理由でお受けしました。一つは、モノづくり企業の社長としての知見・経験を活かせること。企業理念を大切にし、お客様志向でESG(環境・社会・ガバナンス)を重視した経営で得た知見・経験が、当社の発展・成長のプラスになると考えました。もう一つは、モノづくりに携わってきた研究者としての特性を活かせることです。研究者は、本質的に考えることを得意としており、経営判断の際の本質を捉えた議論などでアドバイスできると考えました。

取締役会は、執行側に対する親の役目であるといえます。例えば、執行側が道を外れそうな時は注意したり、挑戦が足りない時は後押ししたりするなどの役割があります。社外取締役の違った眼をもって親の役割を果たし、執行側が適切な道を歩めるようサポートしていきます。

――当社に対する印象についてお教えください。

真面目で一生懸命で、ちょっと不器用であるが多くの人に愛される会社という印象です。不器用さは反面、改善次第では大きな成長の可能性があると考えられます。事業場には2拠点ほどうかがいましたが、工場見学やプレゼンテーション等を通じて、従業員の熱意を感じました。ビジョン達成に向けた戦略や施策、活動などがうまく回りベクトルが合ってくれば、もっと評価される会社になると感じています。

また、当社の取締役会は、多様性があり、率直で忌憚のない意見が交わされており、任意の指名・報酬諮問委員会で客観性・透明性を強化するなど、ガバナンス体制としては整っています。課題は、この体制をもっと活かしていくことです。特に、持株会社制への移行にあたっては、取締役会としてどうあるべきかという議論を、一段高いレベルでやっていく必要があると考えています。

――当社への期待についてお聞かせください。

グループのあり方については、これまでの経営活動を振り返った上で、納得性のある議論ができたと感じています。どの体制でもメリット、デメリットがありますが、要はそれを活かせるかどうか。各事業会社のトップになる方々には、自主責任経営の意を汲んで、持株会社制が活きる運営を心掛けて頂きたいと思います。迷った時は原点回帰、すなわち企業理念に立ち返るわけですが、今の時代に合わせたやり方でそれを実践することが極めて重要です。

当社は、さまざまな事業を通じて「くらしアップデート」を実践し、社会への貢献を目指していますが、時代や環境に応じて光輝く事業は変わっていきます。事業成長を図るためには、まず社会の役に立つ会社であることが前提です。そして、「質の高さ」と「スピード」を両立することで事業成長に結びつくわけですが、それを支えているのが「人」なのです。従業員一人ひとりが熱い思いで社会のお役に立ち、スピードを上げて変化に対応する。それが事業成長へとつながり、ステークホルダーの皆様からの支持が高まる、という循環ができれば世界で輝く企業になりますし、そのポテンシャルはあると思います。

企業価値向上に向けた改革をサポート

社外取締役
川本 裕子

早稲田大学大学院教授。金融・経済等の政府委員や、国内外の企業の社外取締役を歴任。専門は、金融論、コーポレート・ガバナンス。2020年6月、当社社外取締役に就任。

――当社の社外取締役をお受け頂いた理由と、ご自身の役割についてお教えください。

これまで、数々の国内外企業の社外役員や政府委員等を務めてきました。その経験と専門性を活かし、企業変革のカタリストとして、企業価値向上を目指す当社の改革に貢献したいと考え、お受けしました。

社外取締役としての役割は、二つあると考えています。一つは、執行側に「気付き」を与える存在であることです。事業の方向性をチェックし、執行側にその適正性について検討してもらえるような気付きを与え、一緒になって企業価値をどれだけ高めていけるかを考えていきます。重要なのは、その気付きを執行側がいかに実行に移せるかということであり、それがまさに組織力なのです。

そしてもう一つは、その時に適したトップを選任する確率を限りなく高めることに貢献することです。

――当社に対する印象についてお教えください。

技術力のある会社で、優秀な人材が多く、話をしていても知的で刺激的ですし、誠実だと感じています。ただ、今の業績を見ると、個々人のスキルを組織として十分に活かし切れているとは言えません。伝統的な企業で、世の中からの評判も良く、商品は明るく楽しいイメージがありますが、それらの強みが業績に結び付いていないのは非常にもったいないことです。これまでの慣習による無駄や、自由な議論を阻害する組織・風土の問題があればそれを排除し、コスト意識を高め、スピード重視でさまざまな改革を実行して、収益改善や利益成長につなげてもらいたいと思います。

また、ガバナンスは継続して改革を進められており、体制としては整備されていますので、今後は実質をより高めていく活動が必要だと感じています。当社取締役会では、「コーポレート戦略の意思決定機能」と「監督機能」を有していますが、より状況に適した運用や、あるべき体制・機能の検討と併せて、取締役会がチームとして効果を発揮できるよう議論をさらに活性化し、実効性を高めていきたいと考えています。

――当社への期待についてお聞かせください。

持株会社制は、責任と権限を事業会社へ委譲し、結果責任を明確化することを目指しているものであり、ぜひこれまでの当社の弱点を補う形にしていってほしいと思います。移行にあたっては、当社の強みを活かしつつ、社外から見ても分かりやすいよう、より詳細な設計をしていくことが重要です。それぞれの事業でお客様としっかり向き合い、強みであるブランド力や技術力、そして知恵を活かし、スピード感をもって社会の課題解決に貢献していけば、さらに評価される会社になると思います。

また、ESGの取り組みや情報発信については、まだ改善すべき点はあるものの、社会から一定の評価を受けていると感じています。信用力やインフラもあり、人材も豊富なので、チームとして力を発揮できれば、企業価値が高まる余地は十分にあると信じています。ぜひ、その意識を大事にして、今後の活動に結びつけていくことを期待しています。

社外取締役メッセージ

社外取締役
筒井 義信

取締役会の実効性について

年々向上していると実感しており、今年度は持株会社制への移行に向けたグループのあり方に関する充実した議論が展開されたこと、トップ交代の決議に至る指名・報酬諮問委員会にて徹底した審議プロセスが踏まれたことの2点に象徴的に表れています。

持株会社制への移行について

事業ポートフォリオ改革と収支構造改革の起爆剤にできる、当社の歴史に新たなステージを加える意義深いものにできる、との想いから、これを後押しするスタンスで議論に参画してきました。新形態においてフォーカスすべきは、持株会社および各事業会社トップの果敢な意思決定と責任体制の確立です。そのためには、これまでの取締役会や事業会社取締役会とは本質的に異なる機能や役割を高度化・透明化し、さらなる実効性向上が重要です。持株会社制という新しい器に、具体的かつ現実的な中身が盛り込まれるよう、注視・注力していきます。

ESGについて

世界の持続可能性に対して高い期待値を持って語られますが、企業にとってはリスクと背中合わせの側面もあり、それを乗り越えるためには、ESGにおけるより統合された発信と行動が重要です。各事業会社のビジネスは、ESGへの高い貢献力を持ち、今後、グループとしてのインテグレーションでさらに高いコミットメントを発揮でき、予見しえないリスクへの対応力向上にもつながります。ぜひ、長期的視点から、成長パフォーマンスとESG評価を両立できる会社を目指してほしいと思います。

社外取締役
大田 弘子

取締役会の実効性について

今年度は、今後10年の事業構造やグループ経営の基本構造等の中長期戦略に関する議論や、過去の投資などの問題点について、率直で踏み込んだ意見交換がなされ、社外取締役を含めて当社の課題共有が進みました。コンプライアンスの取り組みも、より詳細な報告がなされるなど、ガバナンスの体制は強化されつつあります。また、指名・報酬諮問委員会で選定した複数の社長後継候補者について、委員会とは別の場で社外取締役の委員3名によるヒアリングを何度も行うなど、客観性・透明性をもって後継候補が選定されたことを評価しています。

持株会社制への移行について

以前から、収益力のある成長事業を確立していくための重要な選択肢でしたが、カンパニー間のクロスバリューや低収益事業の切り離し等により、実行できる状態になったといえます。この形態を成功させるためには、「自主責任経営」という当社の原点に立ち返り、事業法人に思い切って権限を付与すると同時に、厳格に結果責任を問うことが不可欠です。また、スピードが極めて重要であり、持株会社に移行するまでの準備期間においてもスピード感をもって体制づくりがなされるよう注視していきます。

ESGについて

当社はいち早く環境への取り組みを行ってきましたが、E(環境)やS(社会)についての世界的な関心は急速に高まっているため、一段と感度を高めて取り組みを強化し、それを積極的に発信していくことを期待しています。

社外取締役
冨山 和彦

取締役会の実効性について

会社のカタチや根本戦略に関わる長期的かつ骨太な議論をする機会が増え、中長期的な経営の大きな方向性に関わる根幹的な変革や、それと連動する形で経営者候補の選抜に反映される等、実質的な議論の局面が増えてきました。

持株会社制への移行について

当社グループ全体としての事業と機能の新陳代謝、各事業レベルにおける意思決定、特に大きな戦略的ピボットを迅速果敢に行う上で、的確なものと考えています。今後、事業会社への権限移譲を進めていく中で、持株会社側の取締役会の役割をどう再定義し、どう実効性を高めるかについて、腰を据えた議論と実践が求められます。また、移行プロセスではさまざまな戦略課題に直面し、取締役会で原点に戻った本質的な議論をすべきテーマが出てくることも想定されますが、取締役会の実効性を高めるためには、アジェンダの設定方法や運営方法について過渡期ならではの工夫が必要になると考えています。

ESGについて

事業プロセスに組み込んで同一化していくべき領域と、高い稼ぐ力を前提にその稼ぎを原資とした投資先・分配先とすべき領域に整理すべきと考えます。創業者が提唱して以来、当社の事業活動自体はある意味、ESGやSDGsを先取りした理念性を持っており、取締役会も執行側もその原点を大事にして、稼ぐ力の強化とESGの取り組みを整合、共鳴させる会社のあり方、経営のあり方、事業のあり方を厳しく追求し続けるべきと考えています。

社外取締役
野路 國夫

取締役会の実効性について

昨年の社外取締役就任以降、さまざまな経営課題について議論を進めてきましたが、今、当社に問われているのは、①成長戦略（新しい事業の柱）と、②既存事業で確実に収益を上げることだと認識しています。成長戦略は、中期的に進めるものであり、芽が出るまで時間がかかるため、新しい事業の種を数多く育てることが求められます。また、既存事業で確実に収益を上げていくためには、必要な改革はスピード感を持って実行するなど、決めた目標の達成を最優先に取り組んでいくことが重要であり、そのような観点で各事業を注視していきたいと考えています。

持株会社制への移行について

取締役会では、当社経営の歴史を振り返りつつ、現状の課題に対して現実的な案が提示され、率直に議論できたと感じています。ただ、どんな組織でも、そこにうまく「魂」を吹き込めるかが勝負です。持株会社制のメリットを最大限に活かし、「他責」にはせず、自主責任経営を着実に実行して、成果につなげていくことを期待しています。

ESGについて

当社が進めている社会貢献や環境への取り組みなどについては、ステークホルダーの皆様から一定の評価を得ていると感じています。E（環境）やS（社会）の取り組みは、事業活動を支える基盤のひとつですが、あくまでも本業を通じて目標を立て、それが事業成長や収益に結びつくことが大事だと考えています。