

社外取締役 座談会

当社グループに対する今後の成長への期待とコーポレート・ガバナンスの状況について、議論いただきました。



社外取締役
光成 美樹

社外取締役
平井 嘉朗

社外取締役
前田 新造

社外取締役
町田 悠生子

9年間にわたるビジネス変革の成果

ー2017年に策定した9年間の長期ビジョン「ユアサビジョン360」の期間を通じた当社グループの変化について、社外取締役としてのお立場からどのようにご覧になっていますか。

前田：私は2015年に取締役を拝命いたしまして、「ユアサビジョン360」にここまで8年間を通じて携わらせていただいております。そもそも9年後のあるべき姿を描ける企業はそう多くなく、策定当初は「なかなか思い切ったな」という印象でありました。

同ビジョンで掲げた「利益体質への変化」や「成長戦略の推進」については着実に成果が上がっていると感じますが、課題を挙げるとすれば、やはり海外ですね。グローバルに成長する、という決意を示すには、旗振りも必要ですがやはり成果で示していくことも大事です。連結売上高に占める海外比率は現

状6%程度ですが、これが10%に乗り、ゆくゆくはさらに伸びていくとなると、会社全体の意識も変わってくるはずです。タイでのグランドフェア開催や海外拠点の新設など、継続的な取り組みの中で地道に伸ばしていくことを期待しています。

光成：以前、海外の環境ビジネスの担当者とウェブミーティングを行った際に、当社のビジネスモデルのユニークさが話題になりました。単にモノを売るだけではなく、設置サービスや関連する規制・補助金情報の提供などを通じてどのような機器や設備がお客様に適しているかといったことまでをワンストップで請け負えるというのは、まさに強みだと思います。既に国内でこうしたビジネスを展開しているユアサにとっては、これをさらに海外に広げるチャンスがあると思います。

平井：海外を伸ばしていくためには、ビジネスモデルもそうですけれどそこで働く「人」のモチベーションをどう海外に向けてもらうか、という観点もあると思うんですね。「会社がいつて海外に行くんだ」じゃなくて、ユアサの海外勤務にはこんな魅力がある、だから私も海外で成長したい、という環境や風土をいかにしてつくっていくかが大事なんじゃないかと。

前田：平井さんのお話で思い出したのですが、以前、私の知っている方で幼いお子さんと一緒にインドネシアに赴任したいと手を挙げた女性がいらっしゃいました。聞くと、現地ではベビーシッターの文化が一般的で、海外でも十分にパフォーマンスを発揮されて帰任していました。もちろんご本人の強い意志があつての転職ですが、家族がいるから、あるいはお子さんがいるから「この人に海外赴任を命じるのは難しいのではないか」という固定観念は、取り払わなければいけないですね。

平井：今のエピソードもそうですが、大事なのは「自分軸」で働けているかどうかだと思います。伝統的な日本企業においては、なんとなく会社や他人の決めた軸に合わせてうまくやるのが評価されがちですが、その人の持つフルパワーというのは他人軸の「やらされ仕事」からは生まれないんですね。

光成：海外では、対会社というより「誰と仕事するか」がより重んじられることが多いです。ユアサの皆さんは一人ひとり高い専門知識とコミュニケーション力をお持ちでいらっしゃって、その点は「対個人」が問われる海外展開において活かしていただけると期待しています。

2024年度は、HENKOグループやラインナップ社のM&Aなどの戦略投資を通じ、海外拠点展開の強化や事業分野の拡大が進んでいることを実感しています。

町田：業績が堅調な今だからこそ、財務面に限らず非財務面の投資も積極的に行い、将来の成長に必要な基盤づくりを進めていってもらえたらと思います。

不確実であることが当たり前の時代に 必要な考え方とは

町田：社会もその価値観もどんどん変わっていく世の中にある、「様々な価値観を基盤に取り込む」ことが企業・組織に求められる時代なのではないでしょうか。

先日のタイでのグランドフェアでも、40名以上の若手社員が日本から応援に行き、刺激を受けたというのは非常に良い経験だったと思います。「海外のビジネスに関わりたい」という社員が増えることは、先ほど話題に上ったグローバル展開の強化だけでなく、社員の興味・関心の多様化、ひいてはダイバーシティの実現とも紐付くものと感じます。

ダイバーシティと聞くとどうしても属性への配慮や平等性の担保といった一面的な議論になりがちですが、社内の価値観の多様化が本来意図するところであり、それにより社員自身の新たなチャレンジが生まれ、社員が変化し、そして組織の変化に波及するのだと思います。今後も折に触れて、社員が幅広く様々な興味・関心を持てる機会を増やしていただけたらと思います。

社外取締役 座談会

光成：非財務価値については町田さんのおっしゃったとおりで、投資評価にも使われるようになっていきます。環境や気候変動とともに、人的資本の開示範囲も広がっていますので、一人ひとりのノウハウや知見の強みを開示していただけるとよいと思います。

また、変化という意味では、ユアサのビジネスは、商品やサービス、また組織体制なども時代に合わせて柔軟に変化できているからこそ、360年近く続いているのだと思いますね。現在も変化の大きな時代にあり、継続・注力する分野や、必要に応じて取捨選択する機動的な判断も大事になりますね。

前田：変化することは、ときに過去の自分を否定することでもあります。

時代や社会が変われば価値基準も変わる、そのときに過去の判断や慣習にとらわれず果断に変革の舵を切れるかどうか。自分で過去の行動や判断を振り返って「変わらなければならない」と気づくことは簡単なようで難しいですが、特にリーダー層には、変化を客観的に捉え、主体的に変わっていく力が求められると考えています。私たち社外取締役も、監督機能を通じて会社が「正しく変化し続ける」試みを支えることが重要な役割であると考えています。

平井：「複合専門商社」だからこそ、無限に変化できる可能性を秘めているんじゃないかと思うんですね。

それこそ「つなぐ」価値創造というお話であっても、数万社にのぼる主要取引先やそれらが有する商品・データなどいろんなもの同士をつないだら無数の組み合わせがある。でもその価値や可能性って、現場で働いている人じゃないと気づけないと思うんです。

だからこそ、「これとこれをつないで」といわれてやる「他人軸」ではなく、「こうやったら面白そう!」と一人ひとりが「自分軸」で動くことで新たなつながりや掛け合わせ方が生まれるはず。そうした考え方のできる人を増やしていくことが、変化に対応できる、まさにサステナブルな組織をつくるんじゃないかと。

ガバナンス強化・サステナビリティ推進を通じ サプライチェーン全体の価値向上に貢献を

一社外取締役の皆様には「ガバナンス諮問委員会」及び「サステナビリティ推進委員会」のメンバーとして、当社のコーポレート・ガバナンスやサステナビリティに関する議論に携わっていただいております。議論を経た変化やこれからの取り組みについて、どのようにお感じになっていますか。

前田：コーポレート・ガバナンスの要諦は「透明性」と「公平性」の担保であると考えております。

この期間、委員会での議論を通じ、役員報酬制度の整備や顧問制度の廃止など、透明性・公平性の向上につながる取り組みを進めてまいりました。並行して、迅速な業務執行と監督の実効性向上のため、取締役会の決議事項及び付議基準の定期的な見直しも行っており、まさに「ブレーキ」と「アクセル」両方の質を高める議論ができていたことは、議長として、また社外から見ても評価に値すると感じます。

今後はこれらの成果をベースに、例えばよりインセンティブが働く役員報酬のあり方など、時代の変化に合わせた継続的な議論を通じブラッシュアップを進めていきたいですね。

光成：サステナビリティ推進委員会は2021年に発足しましたが、非財務KPI開示の強化や推進体制の整備などは、この期間の議論を通じ大きく進展した部分だと思います。統合報告書の発行もその一つですね。

先ほど平井さんから「自分軸」のお話がありましたが、サステナビリティもまさにそれで、一人ひとり、部署ごと、あるいはグループ会社ごとの事業内容や特性に応じて重点テーマを定め、主体的に取り組んでいくことで、新たなアイデアが生まれたりグループ間での相乗効果が発揮されるなど、事業面でももっと面白くなるのではないかと期待しています。

平井：自分軸で行動するということは、自分で「Why」の部分を、なぜそれをやるのか?を考えられることだと思います。

例えば「女性登用の推進」というテーマにしても、頭数を増やすことが目的ではなく、多様なアイデアが飛び交う企業風土づくりなどといった目指す姿があるわけですね。目指す姿を正しく見据えれば、世の中の動向に振り回されてぶれることもない。ガバナンスにしる、サステナビリティ推進にしる、ユアサが取り組むことでサプライチェーン全体に良い循環が広がっていくような流れを期待したいですね。

前田：続けることでサプライチェーンの意識が変わってくる側面は、きっとあるのではないかと考えています。

光成：ユアサの事業の中には、男性色の濃い業界もあるかもしれませんが、そういうイメージがあるところでもむしろ女性がフィットする場面というのも結構あるのではないかと思いますね。

町田：客先など対外的な業務だけでなく、経営会議など社内における議論の場にも、男女の別を問わず参画できる機会がもっと増えていくと良いと思います。事業部門を跨いだ人事異動も積極的に行うなどして、組織のダイバーシティをより高めていくのも一つの有用な方策かもしれません。

光成：社内での議論といえば、今期は個別に常勤（社内）取締役の皆さんとのディスカッションの機会を通じ、事業の中身や現状の課題などを共有いただけたのが大変有意義でした。こうしたカジュアルな議論も、今後さらに増えていくことを期待しています。

町田：私も同感です。今後も、取締役会だけでなく、ガバナンス諮問委員会やサステナビリティ推進委員会なども通じ、常勤（社内）取締役の皆さんとともに、現状認識を共有しつつ、非財務価値に関する膝詰めの議論を深めていきたいと思っています。

平井：社外の視点からの気づきと、社内の皆さんだからこそ持ち得る知見や熱意をつなぐのが、こうした会議体の役目だと感じています。今後も活発な議論を通じ、ユアサの360年、またその先を創るお手伝いができたらと思います。