

社外取締役メッセージ

社外取締役から見た東亜合成グループ

「社員とともに成長していく企業」となることに期待

社外取締役(監査等委員)

高野 信彦



■これまでの経験

私は国税庁で税務行政の執行に携わった後、税理士登録を行い、現在、複数のプライム企業の税務顧問や社外監査役を務めています。

私自身、企業経営の経験はありませんでしたが、企業における「税務コーポレートガバナンス」を推進する立場で経営者の方と意見交換をする機会が多くありました。

また、税務顧問を務めている企業からの相談や経営者とのミーティングにおいて、組織運営、内部統制、人的資本経営などの問題に議論が及ぶことも少なくありません。

税に関しては、海外進出、海外を含むグループ会社間取引、組織再編、子会社整理、役員報酬の改定などにおける税務リスクに関する相談対応のほか、タックスポリシーの策定を検討されている企業からの支援要請などもあります。

■当社が有する課題

本年は、2023年にスタートした中期経営計画（Leap Forward to the Next2025）の最終年であり、2026年からの新たな中期経営計画の策定に向けた重要な年に当たります。

株主をはじめとする多くのステークホルダーの最大の関心事は、新たな中期経営計画の内容ではないでしょうか。

現計画の振り返りを十分に行うとともに、将来にわたる事業環境の変化などを踏まえた議論を深めていく必要があります。

その際、当社の企業理念を実現するための「ありたい姿」とそこに至る道筋を描き、その道筋を実現していくための経営戦略・事業戦略と、短期・中長期の経営計画に関する議論が大事になります。

また、これらの戦略や計画を実現していくための施策を考え実践する「人」（社員）に対する投資をこれまで以上に行う必要もあります。

「ありたい姿」の実現に向けた戦略や計画、中長期の課題について、社員一人ひとりが「自分事」として捉え、それぞれの視座でやるべきことをやっていく組織でありたい。

そのためには、社員のモチベーションやエンゲージメントを向上させるための「人財投資」が何よりも重要だと考えます。

■社外取締役としての役割、ガバナンスの変化

社外取締役の役割は、それぞれの専門性、知識経験、価値観などを基に様々な視点からの意見・提案を行い、企業経営の一助となるとともに、独立した公正中立な立場でモニタリングを行うことだと思います。

当社のガバナンスの改善はかなり進んできたと思いますが、海外子会社について、国ごとの事業環境を踏まえた親会社による管理体制・チェック体制の強化をこれまで以上に進めるべきではないかと考えます。

取締役会については、様々な分野の知見を有するメンバーで構成され、社外取締役の多様性も確保されています。私の就任当初と比較すると、自由で活発な意見交換・議論が行われるようになり実効性が上がったと感じています。

■投資家に対するメッセージ

企業経営、組織運営において、「人」が不可欠な存在であることを改めて認識し、採用、人財育成、働き方改革、職場環境整備、健康経営などに要するコストは、企業価値の向上、持続的成長のために欠かせない「人財投資」と捉えることが大事だと思います。私は就任以来、いろいろな立場の方とお会いしてきましたが、前向きに課題に取り組んでおられる姿を目の当たりにしてきました。これらの方の力が将来会社を大きく変えていくものと信じています。

当社においてはここ数年、従来以上に人財に対する投資に力を入れてきていますが、さらに社員のスキル・能力を高めることで、業務の効率化、生産性の向上に資する。社員への積極的な投資、働き方改革や職場環境整備などを行うことにより、社員のモチベーション、エンゲージメントの向上に資する。社員一人ひとりの力が組織の力に変わり、組織全体のパフォーマンスを上げる源泉となる。そのことが、将来の企業価値の向上、持続的成長につながっていくものと考えます。

人財投資によって目に見える成果を得るまでには、ある程度の時間を要すると思いますが、働きやすく、働きがいがあり、働いてよかったと思え、「社員とともに成長していく企業」となることを期待しています。

優れたアイデアと技術力で変化に対応し、一段高い成長を目指す

社外取締役

石山 麗子



■これまでの経験

私はこれまで介護をとりまく諸課題の解決に向け、現場経験を踏まえて企業と行政、教育と研究に携わってきました。企業活動では、東京海上ホールディングスの子会社において経営目標の達成に資する社員教育や、その効果を高めるための人事制度の仕組みづくりを行いました。政策面では、厚生労働省において介護保険法、育児介護休業法の改正などに携わりました。現在は国際医療福祉大学大学院で教育や研究を行う傍ら、毎年各省庁で設置されている介護に関する複数の検討会や有識者会議の委員として政策形成に関わっています。一例を挙げると、経済産業省で作成したビジネススクアラーに関するガイドラインがあります。ビジネススクアラー発生による我が国の経済損失は2030年には9兆円に迫ると推計されています。いまや介護の諸課題を考えることは、国民のおよそ3割を占める高齢者とその家族の課題の範疇に留まらず、家族介護を担っている従業者を雇用する企業の経営などにも影響が及び、まさに国民生活や企業の発展といった日本の将来に直結する課題です。日本は人類史初めてのこの課題に世界でもいち早く対応を求められており、変化への対応は国際会議においても注目を集めています。

■社外取締役就任にあたって

社外取締役の役割は、経営に対して独立した視点からガバナンスの強化を図り、経営監督、リスク管理、戦略提言を行い、利益を最大化することと考えています。国際情勢や経済状況の目まぐるしい変化により、経営は日を追うごとに難しさを増しています。近い将来予測さえ容易ではない今日、いかに素早く変化を捉え柔軟かつ適切に適応し、新しい状況に対応できるかが問われています。慎重な意思決定は重要ですが、いまや判断の先送りは最悪の結果を招きかねません。同時に確なタイミングで的確な意思決定も求められます。

これまで私は直接経営に携わった経験はありませんが、私なりに積み重ねてきた経験に基づく視点を生かして社外取締役という独立的立場から、当社の管理体制や制度が時勢に合致し着実に運用されているか、企業理念が社会の環境変化に

適合しているかなどを確認し、仮にそうでない場合には執行に対して改善を促してまいります。

また、女性の取締役として、次の点を重視してまいります。①多様性と包摂性の推進による、より創造的で革新的な提案がなされる体制の醸成、②ワークライフバランスを推進・重視することによる社員の満足度と生産性の向上、③女性のキャリア支援による会社全体の成長、④特に女性が直面する特有のリスクや課題に対する理解を深めたより包括的なリスク管理によるガバナンス強化、⑤社会的責務の一層の重視、です。これらにより当社の企業価値のさらなる向上に努めてまいります。

■投資家の皆様へ

昨年より介護製品の開発・製造を取り扱うアロン化成株式会社で、新たな製品開発のテーマ設定、市場調査や計画作成などの相談を受けてまいりました。その取組みを通じ当社には創造力豊かで真摯にテーマに取り組む優秀な社員がいることを確認しています。優れたアイデアと技術力を社会価値につなげるシナリオ構築ができれば、変化の激しい環境下におけるビジネスにおいて一歩先んじ、当社は今以上に成長していけると確信しています。株主様をはじめ、あらゆるステークホルダーの期待に応えるために、経験豊富な他の社外取締役の方々と議論を重ね、企業価値の向上に貢献したいと思います。