

## 社外取締役・社外監査役からのメッセージ

### リスク分析に基づいた適切なマネジメントを



社外取締役 大谷 郁夫

2019年度は新設された指名・報酬委員会での議論を踏まえて社外取締役の増員が決定され、2020年度から取締役の3分の1以上の体制となりました。また中核事業会社のガバナンスについても提言したところ、年度の業績に対する責任を明確にする目的でGSユアサの役員体制を従来の6月末から4月に変更するなど、迅速な対応がなされました。取締役会に限らず、社長や社内取締役・監査役との面談、事業所の視察などの機会が増えたことから、事業理解に役立ち、社外取締役

からの質問や意見は活発になってきました。社長をはじめ各取締役はガバナンスの強化に向けて、真摯に向き合っていると感じています。

引き続き課題と感じているのは、リスクマネジメントです。例えば、海外グループ会社に対して、経営管理面で当社のコントロールが十分に徹底せず、事業展開に問題が生じてはいないか。また、車載用リチウムイオン電池は今後の事業成長に向けた重要な領域ですが、市場変化や見通しについて掘り下げた議論ができていないか。事業目標と合わせて想定されるリスクをできるだけ明確にすることで業績への影響を算定し、議論を深めていくことが必要だと思えます。重要な子会社については個別にヒアリングの機会を持つなどして、モニタリング機能の強化を図ることも必要です。グループ全体にPDCAを適切に回すことを浸透させ、当社の強みを磨き上げ、競争力の強化に繋げていきたいと考えています。

#### 前年度メッセージでの指摘を踏まえた改善事例

##### 指摘事項

取締役会において、中長期の事業戦略上の位置付けの確認や、今後の中長期戦略とのすり合わせの議論が不十分なケースがみられる

##### 改善点

中期経営計画の事業部門ごとの進捗や今後の対応など、取締役会での資料や報告の仕方に改善がみられる

### さらなる事業展開に向けた体質強化をサポート



社外取締役 松永 隆善

私は積水化学工業株式会社高機能プラスチックカンパニーのプレジデントとしての事業運営などの多様な経験を活かして、当社の企業価値向上のサポート役としての役割を果たしたいと思っています。

当社は100年の歴史ある鉛電池と最新設備のリチウムイオン電池との2本柱で自動車用途・産業用途にグローバルな事業展開をしています。さらなる事業展開には「ガバナンス強化

による事業運営の向上」「事業および製品の競争力強化」「海外で通用する人材育成」など、さまざまな企業体質強化が望まれ、これに対する変革と地道な改善活動が必要です。これらは中期計画でロードマップを作成し、年度計画、期計画でPDCAサイクルを回しながら進めるのも一つの手段と思われる。

また、一部の事業、特に海外では事業成立の検証、進め方を含めた事業計画の精度向上が望まれます。意思決定のスピードを上げ、迅速な対応を可能にするための権限委譲や組織体制のスリム化も進めるべきでしょう。

月次での業績管理、情報開示、IRの早期化もグローバル化には必要で、ステークホルダーに対しても重要と思われる。早期の実績把握と海外を含めた管理システムの構築が今後の課題です。こうした観点で社外取締役として進捗を注視していきます。

### グローバル、マーケティングを軸に当社の企業価値向上に貢献



社外取締役 野々垣 好子

私はソニー株式会社で、多岐にわたるエレクトロニクス事業を、海外拠点で経営したり、本部よりマーケティングの立場からグローバルに統括してきました。エンジニアとともに市場に出向き、顧客の求めるものに真摯に向き合い、業容の拡大、利益の創出に努めてきました。

その過程で、若い時代に、東欧市場開拓に向けてポーランドに新設された現地法人の責任者に就き、経営と事業運営のしくみをゼロから構築し、市場でのプレゼンスを格段に向上させた経験は、貴重な財産になりました。

当社はグローバルに事業展開しており、グループ内に多岐にわたる事業会社があります。その全体をきちんと把握するには高度なモニタリング機能が必要であろうと感じます。海外拠点を経営してきた自らの経験を活かして、そうした課題の解決に貢献していきたいと考えています。また、中期的な事業ポートフォリオの最適化に向け、有益な助言ができればと思います。

取締役の多様性は、さまざまな視点からの率直な質問と議論を通じて取締役会を活性化する有効なアプローチの一つです。その意味でも役割を果たしていきたいと考えています。また、自らの経験を活かして、若手や女性も積極的に責任ある仕事に挑戦できる企業風土の醸成を促したいと思っています。

「社内の論理に陥っていないか」「見通しが合理的な根拠に基づいているのか」など議論を尽くし、顧客、社会、従業員、そして株主などのステークホルダーからの評価に資するよう企業価値の向上に貢献していきます。

### 企業価値向上に向け適正かつ柔軟なガバナンスを



社外監査役 藤井 司

私は長年の弁護士経験をもとに、法令・定款違反の有無に加えて、経営判断が著しく不当なものにならないように注意して取締役の職務執行を監査しています。一方で、積極的にリスクをとるべき時もある企業経営の内容に対して、監査役が介入しすぎてもいけません。このような基本的スタンスに立って、取締役会で、判断の基礎となるべき資料などが十分なのか検討することで、適切な判断材料に基づいた議論が

なされるよう意識しています。私自身も必要なことは発言し、安易に迎合しないことが社外監査役として大切だと考えています。

当社のガバナンスは、コーポレートガバナンス・コードの形式的な遵守に汲々とするレベルはすでにクリアし、一定のレベルにあるとみています。今後はグループとしてのガバナンスを一層強化していく必要があると思います。特に海外関係会社の管理について、当社における責任者および指揮管理系統の明確化が望まれます。

変化の極めて速い時代において、中長期的な価値向上のシナリオをつくることも大きな課題です。新型コロナ禍において、社会の変化を予想するのがますます困難な情勢となりました。中期経営計画達成度の検証の必要性は否定しませんが、当初シナリオに固執することなく、刻々と移り変わる状況に対応する柔軟さも大切であると思います。