

## 特集 社外取締役メッセージ

当社グループでは、2023年度から新たな中期経営計画「One2025」がスタートしました。中期経営計画が切り替わる節目にあたり、社外取締役が「期待される役割への認識」と「使命と決意」について語りました。

## 「企業は社会の公器である」を基本認識に

企業も社会の一員であり、企業活動を通じて社会に貢献することで健全な収益を上げていく。そして取締役は、株主・社会・社員など全てのステークホルダーに対する共同の利益を代弁する者である。これが私の役割認識の原点であり、究極の使命は「代表取締役人事に対する提案」であると考えています。この役割認識のもと、事業や教育現場において常に数値という「事実」を重視・活用しながら物事の本質を見極める努力を続けてきました。当社取締役会においても、各種テーマに対し「社会の公器」としての使命を遂行できているのか否かの判断のため、経営戦略面でのアドバイスや質問・議論を心掛けています。

前中期経営計画の3年間で当社の企業価値は2倍を超える結果となりました。予断を許さない市場環境下で企業価値向上の機会をしっかりと捉えたグループ経営力と、その実現を支えたグループ社員力。多くの関係者の結束力が原動力であったと感じています。また将来に向け、さらなる企業価値向上の期待が高まっている結果でもあると理解しています。

この期待に応えるべく「One2025」として新中期経営計画がスタートしました。4つのOneの実現に向け、またその推進の中で社会の期待に十分に定める企業の実現のため、社外取締役としての責務を果たしてまいります。



社外取締役  
鈴木 吉宣

## 長期的に社会に貢献する企業を目指して

近年では技術革新やSNSの普及による情報の洪水化、SDGsやコンプライアンスの理念の提唱、数々の危機的事象の勃発など、これらが相まってカオスに近い状況に社会は晒されています。この状況下で企業経営の難度は加速度的に増し、社外取締役としての役割や責任も重くなっていると身に染みて感じています。

時を遡りますが、私のキャリアは大手総合商社からスタートし、数社の国内外製造業の経営に携わり、その後はいくつかの企業や団体の非常勤役員を務めてきました。その間、「幅広く情報を入手選別し活用することを考える。近視眼的に損得を計算するのではなく、社会貢献に資するかを大局的に考え行動する」を信条としてきました。これを基盤に情報と経験知のアップデートを怠らず、当社の中長期的な成長に資するべく、建設的な意見を述べることで取締役会の活性化を図っていきたくと考えています。

私自身も技術系で製造業を20年以上経験しているので、推奨される行動基準はPDCAであることは重々理解しています。ですがこれは原理原則として尊重し、局面では私の信条に近いOODA（観察・状況判断・決断・行動のループ）の概念が大地震にも耐える免震装置として機能するものと考えています。



社外取締役  
駒村 純一

## 過去情報から将来情報へ

私は公認会計士かつ、監査法人のパートナーとして会計監査に携わりながら、社外役員を務めております。

企業の財務報告は、元来は企業活動の成果を正確に計算し、出資者に対していくらか分配できるかに主眼が置かれていました。いわば、過去情報の報告であったといえます。しかしながら、投資家様をはじめとするステークホルダーが、意思決定のために求める情報は過去の定型的な財務情報だけでなく、非財務情報を含めた形式に縛られない将来情報にウエイトが移ってきました。どれだけの貢献を成し遂げてきたかよりも、「これからどれだけ貢献できるか」ということが企業価値として求められ、その情報がより重要と考えられてきています。

企業は、このような要望に対して、将来情報を適切に発信していかなければなりません。また、そのような情報は、正確で利用者にとってわかりやすく、情報として有用性の高いものとなるように求められています。

これまでの会計監査を通じて得た経験を踏まえて、当社の発信する将来情報が利用者にとってより付加価値が高く、より有益なものになるよう貢献いたします。



社外取締役(監査等委員)  
高谷 和光

## 健全なガバナンスのために

これまで20年以上にわたる弁護士業務の中で、さまざまな業種の企業からの法律相談や訴訟に対応し、うち5年間は企業内弁護士として企業内で法務・コンプライアンス業務に携わりました。コンプライアンスは事業に対する足枷のように捉えられることもありますが、昨今ではコンプライアンス違背が企業価値を損ね、企業の存続そのものを脅かしかねないことは、品質偽装の例を持ち出すまでもありません。

社外取締役は、社内でのさまざまな関係にとらわれることなく自由な立場で発言できます。他社や異業種での取り組みで当社でも参考になるものがあれば情報提供することも重要な役割の一つです。当社は2024年に創業100周年を迎える老舗企業ですが、これまでの経験と知識に甘んじることなく、外部の意見を聞いてその知見を取り込もうという貪欲さがあります。また、取締役会でも社外取締役の意見をしっかりと聞いて対応していると感じます。

当社のさらなる発展のためには健全なガバナンス体制が必要不可欠で、取締役会における活発な議論はこれを支えるものです。これまで弁護士として培ってきた知識と知見を踏まえ、コンプライアンスや法的な観点から問題意識を持った点を中心に、今後も忌憚なく意見を述べていきます。



社外取締役(監査等委員)  
小林 京子