



持続的成長に欠かせない サステナビリティ経営の視点とは

駒村純一
社外取締役

岩波嘉信
代表取締役社長

技術と行動で危機を乗り越える 伝統とは革新し続けること

岩波 駒村取締役は大手商社で長く活躍し、イタリアなどでは会社経営にも参画されました。在阪企業での経営経験もお持ちです。当社グループが事業会社として成長しグローバル化を推し進めるにあたり、国内外での豊富なマネジメントの経験や知見から適切な助言や指導をしていただけていると考えています。2020年度から社外取締役に就任していただけていますが、1年を経過しての当社グループの印象はいかがですか。

駒村 日本ピラー工業の社外取締役に就任して感じたのは、間もなく創業100周年を迎える老舗企業ならではの伝統や真面目さがあるということでした。加えて、日本の企業にはまだまだ浸透していないコーポレート・ガバナンスも、十分に機能していると感じました。

岩波 伝統は大切にすべきですが、そこに安住しては未来を切り拓くことはできません。今、世の中は新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の災禍に見舞われていますが、これまでもオイルショックやバブル崩壊など大きな危機が社会を揺るがしてきました。これらの危機を技術革新や果敢な行動で乗り越えたからこそ今があります。「伝統」とは「革新すること」

と言い換えることができるのではないのでしょうか。

駒村 コロナ禍でも業績を伸ばしている企業があるわけですから、経営者には自らの事業形態が危機に対応できるかどうかを見極めることが求められますね。加えて事業を冷静に観察し、1年、3年、5年先を見て、育てる事業を選別していく目も必要です。

社会の変化が劇的に速まるなか 「朝令暮改」を恐れてはならない

岩波 石油精製・化学、電力などの分野はこれまで大きく一方の産業でしたが、脱炭素という大きな転換点に直面しています。先を見据えて事業の選択と集中を進めるなかで、社会により良い製品や技術、サービスを提供することが大切です。変化に素早く対応するため、行動指針を浸透させ徹底することが必要と考えています。

駒村 コーポレート・ガバナンスの基軸は、コンプライアンスの徹底といえますからね。

岩波 社員には日本ピラー工業の存在意義、役割を理解してもらいたいですね。ただ、厳しいルールを課すだけでは、企業の成長の源泉ともいえる社員の自由な発想を損なうおそれがあるので、その点は留意しなければなりません。

駒村 イタリアと英国での企業経営の経験から申し上げますと、国ごとに国民の気質も価値観も異なるので、一律のルールを設けるのは難しいと思います。基本的なルールは共通で定めて、残りの部分は国や現場の状況に即して決めるのが良いのではないのでしょうか。例えば、仕事上のミスに対してはイエローカードを提示して改善指導することを提案します。失敗やミスをしなくても1度は挽回のチャンスを与える。

岩波 私たちは神様ではないので、全てが思い通りになるわけではありません。特に最近は社会の変化が劇的に速くなっており、事業環境は大きく変わっています。市場における考え方が変化したことで、今までとは一転して許されなくなったり、最善と思った経営判断が裏目に出たりすることがあるかもしれません。新型コロナウイルスの感染拡大という世界を巻き込む混乱も起きたわけですから、何が起きても不思議はないでしょう。

駒村 変化する状況に素早く対応するには、朝令暮改を恐れるなど言いたいですね。ただし、経営者として説明責任を果たすことが必要です。なぜ、指示を変えたのか、どこが良くなかったのかをしっかりと説明しなければなりません。問題が生じた際に、それ以上事態が悪化しないよう経緯や対処方法などについて、きちんと記録を残すことが大切です。経営者が自らにイエローカードを出す覚悟も必要でしょう。

岩波 社会の変化に対応するうえで、失敗を許すことと、経営者自らが先頭に立つことが重要だと思います。ESG/SDGs経営のような過去になかったやり方に対応するには、社長が率先しないとうまく進みません。

駒村 その点で、経営のトップが若いのは大きな力に



なります。ESG/SDGs経営やDXに柔軟に対応するには、やはり若さが有利に働きます。トップを補佐する取締役は積極的にモノ申す役割を担うべきで、両方が組み合わせることで会社として判断を誤ることは少なくなるでしょう。

必要とされる製品を提供し 社会からの期待に応える

岩波 企業も個人も、若い人も高齢者も、それぞれが社会を構成して、それぞれに役割があります。私たちが例えば、シール技術や素材技術を活用しながら、社会が求める製品を提供し、事業を通じて社会に貢献してきたわけです。石油などの化石燃料から水素など新しいエネルギーへ、ガソリン車から電気自動車（EV）へと、社会のニーズが移り変われば、それに応える製品を提供します。それを地道に繰り返すことが私たちの役割と存在意義であり、当社グループにはそれを可能にする技術的なポテンシャルがあります。

駒村 変わりゆく社会ニーズのなかには、社会貢献性という観点も含まれますね。

岩波 その通りです。「流体の漏れを止める」環境負荷低減製品によりクリーンな社会を創るという当社グループの存在意義からも、社会から求められるだけでなく、さらには社会貢献性も高い製品を、適正な価格と利益で販売し、その利益をもとに次の製品開発につなげていく。このことが、当社グループの持続的な成長に欠かせないと考えます。

駒村 持続可能な社会を意識した製品開発を行うための技術やノウハウがあり、本日お話しされたことを実践し続けることは、まさにサステナビリティ経営といえるのではないのでしょうか。

岩波 今後も当社グループとして、社会貢献の意義がある事業に取り組みながら、最終的に株主の利益にもつなげてまいります。本日はありがとうございました。