

社外取締役座談会



Corporate Governance

独自の付加価値を創出し、成長し続ける企業であるために4名の社外取締役が、攻めのガバナンスや人的資本、今後の展望について、客観的な視点から率直に語り合いました。

社外取締役(監査等委員)

茂木 義三郎 | Yoshisaburo Mogi (左)

社外取締役(監査等委員)

柿沼 幸二 | Koji Kakinuma (右)

社外取締役(監査等委員)

木曾川 栄子 | Eiko Kisogawa (中央左)

社外取締役(監査等委員)

八木 克真 | Katsuma Yagi (中央右)

堀越社長就任から1年経ちましたが、この1年間の取り組みをどう評価していますか？

茂木 堀越社長は耳の痛い情報でも聞く姿勢を持っていますね。また指名・報酬委員会が充実し、今後の幹部人材の方向感も出てきた点も良くなった点です。社長に就任して最初の中期経営計画の推進についても、外部環境の影響で初年度の業績はややビハインドしている印象ですが、大きな心配はしていません。

柿沼 社会全体が変革期にあるなか、若く、外に目が向いている堀越社長は、社会の変化を捉える力が強いと感じます。一方で、丸文の人的資

源には限りがあるため、今後は何に集中するかを絞り込むことも課題です。

八木 私も就任1年となりますが、堀越社長が過去の慣習や既存概念にとらわれず、論理的かつ合理的な視点で迅速に経営判断をされており、さまざまな意見を真摯に聞かれているのが非常に印象的でした。こうした姿勢が、経営陣と社員との意思疎通を円滑にし、風通しの良い組織づくりにつながっているのだと思います。今後は2030年のありたい姿からのバックキャストで次期中期経営計画も見据えて、時代を先取りするような挑戦を進めていただきたいと思います。

社外取締役座談会

木曾川 私も同感です。特に驚いたのは、長年手付かずだった人事制度の改定を、スピード感を持って一気に進めたことです。また意思決定プロセスの透明性も格段に高まりました。以前は私たちから質問して初めて聞けることも多かったのですが、現在は経営会議での議論状況が案件ごとに漏れなく事前に共有されるようになっています。

中期経営計画の重要テーマである「グループシナジー」の実効性を高めるには、何が必要だとお考えですか？

木曾川 当社は単なる商社ではなく、製品に付随する付加価値を高めることが重要であり、そこに確かな技術力を持つ子会社との協働に意味があります。グループシナジーを発揮するうえで最も素早く有効な施策はグループ間の人材交流であり、各社の組織風土の醸成にもつながるはずです。

柿沼 シナジー追求においては、それぞれの会社の独立性を尊重しつつも、丸文の意志が通るように進めていかなければなりません。各社の重要ポストへの人材登用などでグループガバナンスの強化は進んでいますが、グループの一体感を醸成する段階へ高められるか、会社として追求し続ける必要があります。

八木 当社の販売機能と、グループ会社のエンジニアリング・保守機能を連携させることが重要です。顧客課題や市場ニーズの変化は現場が最初に把握し、蓄積しているので、その情報や機能を有機的に連携させなければなりません。これを経営戦略に反映させることで競争力や独自性は確実に高まります。

茂木 「丸文グループコラボレーション・フォーラム」を立ち上げたことにより、グループ全体の営業責任者が月1回集まる場ができたことは良いことです。ただ、さらに一歩進んで若手レベルでの交流機会が必要です。新規事業の創出などをテーマに若手が集まる場ができれば、事業部門間の壁が壊れ、シナジーが単なる掛け声ではなく具体的な動きになっていくと思います。

人事制度改革など「人的資本経営」が動き出していますが、現状の評価と今後の課題はどう見えていますか？

木曾川 先ほども申しあげましたが、堀越社長の就任以降、さまざまな改革が動き出しています。例えば、一般職・基幹職を総合職に一本化したことは、女性活躍推進の制約を取り除く一つのきっかけになると期待しています。ただ、女性管理職比率がなかなか高まってこない現状があります。登用できる人材が不足しているのは、これまで育成が十分でなかったことが要因です。入社段階から性別に関わらず平等に仕事を割り当

て、重要なプロジェクトのリーダーを積極的に任せるなど、育成のスピードを上げて取り組むべきと考えています。

柿沼 堀越社長は、人的資本に関わる課題に真正面から向き合う社長と感じています。ただ時代の変化に呼応するためには、取り組みが遅れている分野に対して、ある程度の副作用を伴う人事施策も必要になってきます。既存社員への影響も考慮しながら、バランスを保ちつつ人的資本経営を推進していただきたいと思っています。

八木 社員一人ひとりが成長機会とやりがいを実感できているかどうかが重要です。制度が現場に根付き、行動や組織文化の変化につながって初めて、企業価値の向上に結びつきます。早くそのフェーズへと進めることを期待しています。

茂木 人的資本戦略委員会を、さらに大きな視野で議論する場へと発展させてほしいと思います。将来の丸文にどのよう



社外取締役座談会

な人材が必要なのか、経営人材・専門人材・グローバル人材をどう育てていくのか。そうした本質的な議論を進めるとともに、具体化に向けた財源の手当てについても検討すべきだと思います。

ガバナンス強化の進展と、丸文グループの未来に向けたステークホルダーへのメッセージをお願いします。

柿沼 ガバナンスについて言うと、この会社は誠実であり、隠し事をしないので、情報の通りは非常に良いです。しかし、ネガティブな情報が外部に露呈した際のリスク対応策を十分に備えていないことが課題です。事案発生時には、判断を曖昧にせず事実に基づき迅速かつ厳格な処分を下すなど、先制的に危機管理対応する体制整備が必要です。また、内部監査機能もJ-SOX対応にとどまらず、不正への備えとして概念を変えていく議論が必要です。

木曾川 守りのガバナンスから「攻めのガバナンス」への切り替えが重要ですね。今後は事業ポートフォリオやM&Aなどの戦略に社外取締役も積極的に加わり、リスクを取りながら企業価値を高める意思決定に関与していきます。また、グループ全体のコンプライアンス意識の醸成には、引き続き注視していきます。

茂木 私も攻めのガバナンスの具体化がこれからの課題だと認識しています。また、私たちから課題として伝えていた社長のサクセッションプラン（後継者育成計画）や次世代経営人材

の育成の重要性についても、社長自身が認識して動き始めており、さらなる進展を期待しています。

八木 グループ全体を見据えたガバナンスにおいては、多種多様な事業の本質を理解した上での実効的なリスクマネジメントが求められます。そして未来に向けては、当社の技術・保守・エンジニアリングという強みを活かし、航空宇宙、防衛、医療などの成長領域において、戦略的で挑戦的なリソース配分による新規事業創出に期待しています。

木曾川 新規事業の飛躍的成長には、情報収集力の高度化と果断な資源配分が必要です。同時に、社員向けの譲渡制限付株式インセンティブ制度などを通じて、会社が一丸となって市場価値を高めていく意識を浸透させ、社員がやりがいを感じられる会社にしていただきたいです。

柿沼 利益を上げるために既存事業の拡大を図ったとしてもいずれ限界が訪れるため、M&Aや提携など外部の経営資源で補う必要が出てきます。しかし、会社自体が変わらなければそれを自社の力として活かすことができません。会社が環境に応じて常に体質を変え、成長し続けることが何より重要です。

茂木 サステナブルな会社であり続け、社会から選ばれ、社員がやりがいを感じられる会社であってほしいです。当社には、情報・技術・サービスを有機的に結びつけ、新しいビジネスを生み出す力があると信じています。その鍵を握るのは、柔軟な発想を持った未来を担う若手たちの交流と挑戦です。そうし

た日々の積み重ねの先に、丸文グループが掲げるビジョンの実現があります。その後押しができるよう、引き続き社外取締役として積極的に提言し続けていきたいですね。

Message

攻めのガバナンスで次なる成長へ

今回の座談会では、率直かつ本質的なご意見を多数いただき、大変感謝しております。今回いただいたご意見は、私自身も課題認識する領域と重なります。サクセッションプランの具体化や新規事業の立ち上げは経営の重要課題として真摯に取り組むとともに、「攻めのガバナンス」の実践を先頭に立って推進していきます。人的資本経営も、さらに歩みを進める段階に入ります。

社外取締役の皆様とは、その挑戦に伴うリスクを共に見極め、時に厳しく問い直していただきながら、経営会議での議論内容の共有もさらに深め、率直な対話を交わせる関係を大切にしていきます。グループガバナンスの強化や事業ポートフォリオの最適化といった高度な意思決定に向けて議論を重ね、丸文グループの次なる成長を共につくってまいります。



代表取締役社長 兼
最高経営責任者 (CEO)
堀越 裕史