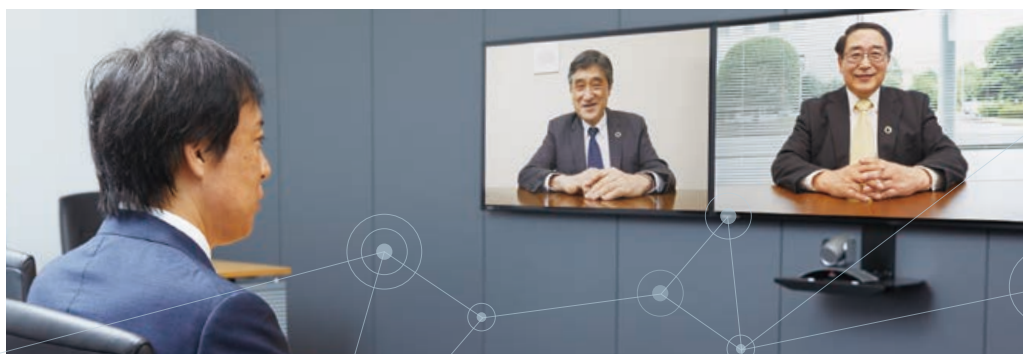


社長・社外取締役 鼎談



関 孝哉

社外取締役



濱田 宏一

代表取締役 社長
グループCEO



青木 和義

社外取締役

2020年度は、グローバルにビジネスを展開するアンリツのグループガバナンスの実効性向上に向けて、グローバルビジネスに造詣が深い社外取締役の関孝哉氏、青木和義氏と社長の濱田が、現状や課題などについて意見を交わしました。鼎談はリモート形式で行われました。(鼎談実施：2020年7月)

濱田：お忙しいところ、ありがとうございます。新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、本日はリモートで意見交換をさせていただくことになりました。コロナについては社員の生命を最優先とし、海外駐在員を呼び戻すなど、かなり先手を打ったつもりでしたが、結果として、早すぎたということはありませんでした。この経験から、安全面でもビジネス面でもリスクを避けられるよう、一歩先を考えて動くことの重要性を認識しました。

青木：テレワーク導入など、コロナに対する当社の対応は驚くほど迅速でした。ただし、社員の業務の最大効率という面からは、働き方の見直しは引き続き必要です。

濱田：テレワークは理想的な働き方だと考えていましたが、精神的な影響は未知数で、まだ多くの問題をはらんでいるようです。社員のアウトプットに対する評価方法も課題になるので、改めて見直していきます。

関：当社にとってテレワークの普及は、ビジネスチャンスでもあり、新しいワークスタイルの確立に拍車がかかったことによって、

ポテンシャルがさらに広がりました。危機を適切に恐れ準備するという原則に従い、今回の経験を最大限に活かして、将来のさらなる発展につないでいっていただきたいと思います。

青木：当社においてはコロナの影響は最小限で済んでいます。今後もリスクチェックは欠かさず行うべきです。

濱田：おっしゃる通りです。お客さまとのコミュニケーションが難しくなっていますが、状況を見極め、適切にハンドリングしていきたいと考えています。

グローバル企業グループのガバナンスおよび財務管理について

濱田：社外取締役の皆さまのご意見に耳を傾け、経営に取り入れていこうと心がけています。当社のグループ経営におけるガバナンスについて、忌憚のないご意見をいただければと思います。

関：我々取締役の最も重要な責務は、企業の資産の適切な管理です。グループ企業は当社の投資資産そのものですから、グループ企業を一体のものとして管理しなければなりません。

青木：グローバル企業は、いかなる国・地域においても高い倫理性と遵法精神を持った経営を実現すべきですし、すべての内外子会社が統率された管理下で運営されなくてはなりません。そのためには「崇高な理念」、「活動を支援する組織」、「モニタリング」の3つが重要です。

大切なのはグローバル・キャッシュ・マネジメントの導入などによって資金を一元化し、資本コストを意識すること。当社がACE（税引後営業利益－資本コスト）を経営管理指標に用いていることは、この点から考えて共感できます。

濱田：海外のグループ会社の管理については、長い間苦勞し、試行錯誤しながら、一つひとつ積み上げてきました。今までは対面での意思疎通を重視してきましたが、現在は新型コロナウイルスの影響によって難しくなっています。今後どのようにガバナンスを利かせていくか、試行錯誤しながら進んでいかなければなりません。

青木：海外子会社とは良好なコミュニケーションを築いていると認識しています。ただし、現状が完璧ということではないので、さらなるブラッシュアップを期待します。

関：グループ経営においては、いかに分権化と集権化のバランスをとり、シナジーを最大化するかが重要な課題となります。当社が2015年に完成した本社新社屋を「グローバル本社棟」と名付けたことに、グローバル企業としてガバナンスを向上させていこうという気概が感じられます。

技術の進歩と当社のビジネスについて

濱田：当社には125年の歴史がありますが、常に最先端の技術を追い求めていかなければ存続する意義がありません。現在のビジネスに集中するのは当然のことですが、将来に目を向けて技術を蓄積していきたいと考えています。

関：技術の進歩は目まぐるしく、ビジネスチャンスである一方、リスクでもあります。事業をポートフォリオとして捉える戦略の立案、内部統制の実効性を確保するためのディフェンスラインの構築、そして本社のコーポレートガバナンスの実効性を意識しながら、有機的に活動を推進していくことが重要です。

青木：企業の大小にかかわらず、技術の進歩には大きなチャンスがあります。真の技術革新を起こそうという方向に、会社全

体を引っ張っていく必要があります。既存製品のブラッシュアップのための技術革新と、新規事業のための技術革新の2つを明確に分け、経営資源を投資していかなければなりません。

アンリツのグループ経営が目指すところ

濱田：話は尽きませんが、最後に今後の目指すところについて、お聞かせください。

青木：企業の使命は中長期的な企業価値の増大です。すべてのステークホルダーを満足させるという前提で、最後に利益の分配を受ける株主にも同様に満足してもらわなければなりません。顧客には高い品質とサービス、社員には働きやすい職場を提供するなど、それぞれのステークホルダーを大切にしながら、株主の期待にも応えていくことが大切です。

関：私も同感です。当社は5年前、機動的執行体制の構築と監督機能の強化を目的に、監査等委員会設置会社に移行しました。この体制のもと、ステークホルダーが最大の恩恵を受けられるよう、経営陣が実力を発揮することが必要です。また、地域社会との関係も重要だと考えています。地域から信頼されていることを誇りにし、今後も良い関係を築いていけることを願っています。

濱田：ステークホルダーからの信頼がなければ、計測器をはじめとする当社製品も社会から信頼を得ることはできません。志のない利益を追求するのではなく、事業を通じて未来に貢献し、責任を果たしていく会社でありたいと思っています。経営理念で掲げる「誠と和と意欲」をこれからも引き継ぎ、社会にとって必要な会社、より良い未来を創るために役立つ会社を目指していきます。

関 孝哉

社外取締役

東洋信託銀行株式会社（現三菱UFJ信託銀行株式会社）、みずほ証券株式会社等を経て、立正大学経営学部教授。京都大学博士（経済学）。2011年より当社社外取締役（現任）。グローバルなコーポレートガバナンスを主な研究領域とし、豊富な知識と卓越した見識を持つ。

青木 和義

社外取締役

1979年、花王石鹸株式会社（現花王株式会社）入社、会計財務センターIR部長、会計財務部門管理部長、会計財務部門統括を経て、2019年より当社社外取締役（現任）。グローバル・キャッシュ・マネジメント、EVAなど先進的な管理手法導入を進めた実績を有する。