

社外取締役対談

2022年度は、FY2030 2,000億円企業に向けた取り組みを始めて2年目に当たります。社外取締役のお二人に、アンリツのグループガバナンスの実効性の向上に必要な点、中期経営計画の進捗への評価について、客観的な立場から意見を語っていただきました。

(インタビュー実施：2022年7月)

社外取締役としてやるべきこと

青木：社外取締役は、株主共通の利益を代弁する立場であり、業務執行者から独立した、客観的な立場であることを求められます。



私は、他社と比較してアンリツの立ち位置を客観的に見て、新しい風を起こすことも社外取締役の仕事の一つだと考えています。

正村：私はもともと、無線の技術職出身で、通信に関する専門家だと自認しています。アンリツは、技術オリエンテッドの会社であり、知財やノウハウ、品質保証といった技術にかかわる課題が重要です。ガバナンスの観点で不十分なことがあると致命的になりかねないので、特に技術面での知見を活かして経営に関わっていくことが、自身の役割だと考えています。

中期経営計画の実現に向けて必要なこと

青木：アンリツの経営陣は中期経営計画の策定にあたり、利益を意識しています。それは、投資家の信託に対する答えでもあります。アンリツと他社を比較し、違いを分析することで将来に対する戦略が見えてくれば、計画は実現できると考えています。他方、我々を取り巻く市場環境や競争相手の出方が変化することもあり、その際には、戦術面での機動力が必要です。そして、常に自分たちの戦術を見直して再評価し、戦略をブラッシュアップしなければなりません。それらを誘導するのも、外部の人間の務めだと考えています。

正村：私は、経営ビジョンの『「はかる」を超える。』という言葉から、アンリツが新しい価値、新領域を開拓するんだという強い意志を感じています。このフレーズはさまざまな場面で登場し、全社に浸透していると感じますが、中期経営

計画においては一人ひとりが自ら、このビジョンを実現するための具体的なステップを描くことが重要になります。当社は2030年度の目標として、売上高2,000億円を目指しています。10年先というのはそれほど遠い未来ではありません。この実現に向けて何をするのか、各事業の具体的な展開が必要です。

青木：『「はかる」を超える。』を実現するには、今の事業の主軸となっている「はかる」の延長線上でなく、それを越えた事業も展開していく、新たなものを取り入れていくという発想が必要ですね。

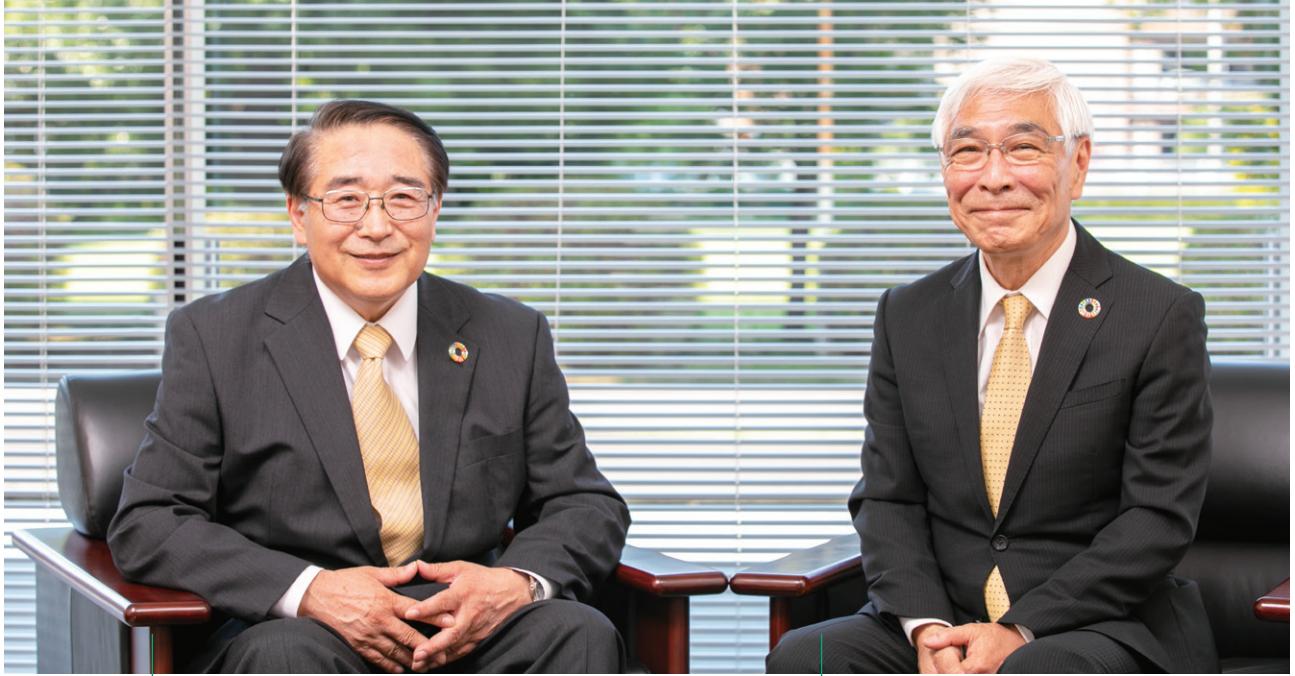
取締役会の現状認識と今後に向けた課題

青木：アンリツのガバナンスは、非常によく機能していると認識しています。課題は、グローバルガバナンスです。一般的に、グローバル企業では、財務などグループ全体を見渡したガバナンスが必要となる部門は、親会社のコーポレート部門が統括しており、アンリツもその方向に向かってはいますが、まだ道半ばです。新型コロナウイルス感染症の蔓延で海外出張などが制限される中で、どのように海外子会社やサプライチェーンに対してガバナンスを維持し、高度化していくかが課題だと感じています。

正村：私はアンリツの社外取締役に就任してまだ1年ですが、バランスの取れたガバナンスが実行されていると感じています。海外売上が70%を超える中、コーポレート部門の機能の充実が必要だというのは私も同感です。

青木：一昨年、取締役会の多様性に関して、技術面、法律面の専門家の視点が必要だという議論がありました。昨年から技術面で正村さん、法律面で上田さんが社外取締役に就任し、課題解決に対するスピード感に感銘を受けました。

取締役会の課題は、議論しやすい人数とダイバーシティの両立です。外国人や女性を入れることが求められています。現在のメンバーがそういった視点に配慮して議論や運営を進めることも必要です。



社外取締役 **青木 和義**

社外取締役 **正村 達郎**

正村:そうですね。社内取締役では各事業で経験の長い人財が各事業のトップを務めており、現在の取締役会のバランスは問題ありません。アンリツの取締役会では、自由闊達な議論ができていますと感じます。

青木:アンリツの取締役会は、発言しやすい距離感が保てる人数なのだと思います。われわれ社外取締役は、社内役員が言いにくいことを引き出し、自由な発言の場を構築することも役割の一つだと考えています。

私は指名委員会の委員長を務めており、そこでは次世代に関する議論が多いです。我々もできるだけ次世代を担うべく若い人たちとの出会いを大切にしたいと思います。

正村:次世代の育成についても、候補者のプレゼンを聞いた、直接話したりする機会を作っていただき、社外取締役が会社の方向性を理解する助けとなっています。候補者を見ると、うまく人財が育っていると感じます。

私は、報酬委員会の委員長を務めていますが、アンリツの報酬体系は細かい部分まで客観的なデータで評価できるようになっており、計算式もしっかり開示されていますね。他社との比較もできており、透明性が高いと感じました。

青木:これまで、長い期間をかけて報酬基準に関する議論をしてきています。利益や売上といった財務面に加え、2021年度からESG/SDGs目標の達成度等の指標も取り入れました。

持続的な成長を実現するために

正村:アンリツは有線・無線通信機器のメーカーから出発しましたが、業界や時代の変化に合わせて、測定器へシフトするなど、着実に変化に対応してきました。今後、さらに「『は

かる』を超える。」ためには、新しい領域に踏み出すという意識改革が必要で、それができるような環境を整え、人財を育てていかなければいけません。また、4つのカンパニーと研究所の枠にとらわれな

い協力体制も重要です。さらには、新たなソリューションを生み出すためのM&Aやアライアンスを積極的に実施することも必要だと考えます。



青木:「『はかる』を超える。」ために、できるだけ短期間で技術革新を行い、他社よりも早く優れたものをつくること、そして、自分たちの立ち位置をよく見て外部に対するアンテナを張り、戦術と戦略を柔軟に変化させていくことが、この先のアンリツの持続的な成長を実現すると信じています。

青木 和義 社外取締役

花王石鹸株式会社(現花王株式会社)にて執行役員として会計財務部門統括を務める。2019年より当社社外取締役。財務および会計に関する専門的な知識と経験、グローバル・ビジネスに関する豊富な経験、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。

正村 達郎 社外取締役

日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ(現株式会社NTTドコモ)等を経て、日本無線株式会社にて取締役として研究開発本部長、品質保証本部長、研究開発統括等を歴任。2021年より当社社外取締役。情報通信技術に関する専門的かつ幅広い知識のほか、経営者としての豊富な経験を持つ。