

## 社外取締役メッセージ



社外取締役 **青山 繁弘**  
2016年6月社外取締役就任

**社外の経営の知見に基づき  
ステークホルダーの代弁者として、  
SUBARUのリスクマネジメントの進化に貢献**

昨今のコーポレートガバナンスコードの改革を巡る取り組みは、近年大きく加速しています。とりわけ、社外役員の重要性は強く求められており、業界・自社のことは自分たちが一番知っているという社内・うちの論理だけで経営を考えることの限界を、株主を中心とするステークホルダーが感じていることが背景にあります。社外の経営の知見を加えて企業の変革を図っていくという「社外の血」を活用したガバナンスの進化が求められていると言えます。

社外取締役に求められる最大の要件は「独立性」です。業務執行の役員と何の利害関係もしがらみもなく、遠慮もなくモノが言えるという立場にあるため、社内の意見とは異なっても、摩擦を恐れず会社のためと思うことを言うことが求められています。つきつめていうと「業務を執行していない取締役である」役員が「監督」に専念し、かつその結果を取締役会の決議に反映できるという機能が求められているのです。

社外取締役は、今までの経営者としての経験とスキルをベースに、一定の「見識」を持って、あらゆるステークホルダーの代弁者、とりわけ株主の視点から経営に対して鋭い指摘ができればなりません。そのためには、経営執行の現状を見て、そこに会社や業界固有の常識やリスクが潜んでいないかということ、質問してチェックする「質問力」を磨くことが大切だと思います。また、「見識」といっても、どんな経験やスキルも時代とともに陳腐化してしまうため、自らの経験やスキルに立脚したものだけでは危険です。常にスキルはストックするのではなく、フローでなければならないとの認識の下、自分の見識をブラッシュアップしています。

ただ、このように社外取締役として独立性を持って、企業価値向上に対する見識を磨く活動をして、それが会社に受け入れられなければ何の意味もありません。社外取締役はその会社の価値を何としても高めるといふ愛社精神を根底に意見を言い、社内役員はそれを謙虚に受け止め自分たちが変えていこうとする信頼関係が必要と考えます。社外取締役の第一の存在意義は社内取締役の経営の監督機能、チェック・アンド・バランスであることはもちろんですが、社内役員と社外取締役の信頼関係こそが、今日のコーポレートガバナンスの原点でもあると思っています。

社外取締役から見たSUBARUの課題として、真面目な企業体質であることは疑いませんが、外とのコミュニケーションが少なく、時代が要求する経営課題に対する取り組みが遅いと感じています。

SUBARUだけではなく業界全体として、いわゆるCASEといわれている時代の変化、モビリティに対する社会ニーズの変化に直面しています。産業構造が変わることを前提とした危機感の下、技術革新、イノベーションに対して、スピード感を持って一生懸命チャレンジしていくというメンタリティが重要です。SUBARUも自分たちが一番強みと感じているところを磨きあげていかなければなりません。

SUBARUはアイサイトに代表される世界最高水準の安全技術を進化させ、これまでも安全性に対して熱心に取り組んできました。中期経営ビジョンで掲げた「2030年に死亡交通事故ゼロを目指す」というメッセージはSUBARUのメーカーとしての「つくる」責任を具体的に表しており、持続可能な社会の実現に向けて貢献できることの1例だと考えています。

最後に、今日の経営で最も大切なことはリスクマネジメントだと認識しており、ことあるごとに提言をしてきました。リスクマネジメントとは、会社にとってのリスクファクターを認識し、その対応策を常に考えていくことです。事実、コンプライアンスの重視・遵守はリスクマネジメントの最大の必要要件であります。アリの一穴とも思えるようなコンプライアンス違反が会社を潰すことに繋がります。さらに、オペレーション、仕事のやり方、戦略にいたるまで、今日までのやり方や考え方で続けること自体がリスクであると考え、それを変革していく。トランスフォーメーションこそが、現在の経営の最大課題で、常に自社が今やっていること、論理にメスを入れていく。それこそがリスクマネジメントだと考えると会社は進化していきます。そのために、他人の頭、外部の血を取り入れていくことが今まで以上に重要であり、社外取締役の果たす役割は大きいと考えています。



さまざまな業種との交流経験から、SUBARUの持続的成長に向けた会社全体の議論を深め、企業としての付加価値を向上させる

社外取締役 **阿部 康行**

2016年6月社外監査役就任、2019年6月退任  
2019年6月社外取締役就任

社外取締役の重要な役割の一つに、株主を中心としたステークホルダーの視点から、企業価値を最大化することがあります。

今回新たに社外取締役に就任しましたが、この3年間SUBARUの社外監査役を務めてきたことから、現時点での会社の強みも課題も把握できていると思っています。このことから今後の経営課題などに関する議論において、貢献できる領域が増すのではないかと思います。これまで商社マンとしての活動が長く、特に世界の情報産業を中心に金融、物流、新しい事業への挑戦などさまざまな業種に携わってきました。

主に自動車ビジネスに特化してきたSUBARUの社内役員と私とでは、当然の事ながら、世の中で見える景色が違うのではないかと感じています。これまでは監査役として会社が正しく機能しているかをチェックする活動が中心でしたが、今後は立場が変わり、取締役として、より能動的に社外に情報を取りに行き、それを会社にフィードバックする役割を担うこととなります。

これまで見てきたSUBARUの課題の中に、何事にも真摯に真面目に取り組む強みはありますが、同業種や異業種との接点が少なく、プロアクティブに情報を取りに行くことが少ない点が挙げられると感じています。

外の世界には必ずビジネスチャンスがあり、そこから刺激を受けることも重要です。目に見えた効果がすぐに出なくとも、多様な発想の原点になる可能性が秘められています。また、モノづくりを続けるにあたり、世の中をもう少しマクロの視点から捉えて、頭を柔軟にして考えれば、新しいビジネスに繋がるかもしれません。無限のビジネスチャンスがあるにもかかわらず、自社領域を自ら限定して狭めてしまう必要は無いと思います。会社は生き物なので、メンテナンスをしないと生き延びられません。成長すれば、会社そのものも変化していきますし、変化させていかなければなりません。発想の転換をし、その規模ゆえの強みやポテンシャルを活かし、ビジネスの形態・モデルを変えてでもチャレンジし続けて欲しいと強く願っています。そして同時に、現在取り組んでいる「正しい会社をつくる」活動を加速させながら、お客様に「安心とゆしさ」を提供する事を、愚直に追求し続けていた

だきたいと思います。そうする事で、今後新たなステージでのさらなる発展があると信じています。

私の強みは、さまざまな業種との交流を通して得たアクセスポイントです。そこから得られる情報を共有させていただく事で、SUBARUの持続的な成長に向けた会社全体の議論を深め、企業としての付加価値を高める事に貢献していきたいと思っています。



社外取締役 **矢後 夏之助**  
2019年6月社外取締役就任

### 第三者の客観的な視点からリスクと チャンスを考量し、取締役会での議論を通じて、 SUBARUの持続的成長に貢献

社外取締役の第一義的な役割は、第三者の客観的な目を取締役会の場に持ち込むことと理解しています。社内出身の取締役が見落としがちな論点を捉えて取締役会の議論の幅を広げることで間違いのない経営判断につなげていくのが役割です。自動車産業と情報通信産業の融合は第5世代移動通信システムの導入と人工知能の発達で加速的に進み、それに伴って自動車産業内でかつてないほどの地盤変動が起きると予想され、今後取締役会はより長期的な視点に基づく課題についての議論が求められることになると思います。そのような議論において客観的な視点からリスクとチャンスを考量し、取締役会が妥当な結論に至るよう努めていきたいと思っています。

私が経営者として判断をする際に重視しているのは“やらない場合のリスクを考える”ということです。経営者はやるべきか否かを最終判断する立場にあります。しかも次から次に（しかも迅速に）判断を求められます。やらない場合のリスク（やらないことで生ずる問題）を挙げてみて、リスクは存在しない、あるいはそれを既存の方法で解決できると判断できれば“やらない”という結論を出します。当然、やらなければ大きなリスク（機会損失も含めて）が生ずると判断すれば“やる”という結論を出します。“やることのメリットとリスクを考えて判断する”場合と比べ、やるべきことを絞り込みやすいと思います。加えて、自身が経営を行う上で教訓としてきた諺をお話すると、事を始めるにあたって留意する“先ずは隗より始めよ”であり、ことを終えたときの“人間万事塞翁が馬”です。前者は、最終的な目的のためにまずできることから始めることを意識させ、後者は結果を評価するとき成功に浮かれないあるいは失敗に極度に落ち込まないように自分の気持ちをコントロールするのに役立ちます。

SUBARUには今後“ブランドイメージを守りまたより広く浸透させる”ことで企業として確実に成長することを期待しています。これは規模（売上）の拡大あるいは単純に（短期的な）利益の最大化を目指すのではなく、顧客の満足度を向上させるための研究・開発投資と人への投資を優先することで実現できると思います。ブランドの価値は一朝一夕にできあがるものではなく、歴史の中で長い時間をかけて築き上げられるものです。（業界・消費者・投資家を含む）市場におけるSUBARUのブランドイメージは良好であり、ブランドそのものが企業価値を高めていると言えます。自動車業界全体で大きな地殻変動が起ころうとしているときに、価値の高いブランドイメージが企業としての存在を確かなものにしていくと信じています。