

社外取締役メッセージ



社外取締役
駒村 義範

社外取締役としてのご自身の役割について

社外取締役は、社内論理、暗黙知、人間関係等に縛られない外部の独立した立場から取締役会場で積極的に発言し議決に参加する存在だと考えています。そして、社外取締役としての私の考えの基本は、SUBARUのすべてのステークホルダー（お客様、従業員、協力企業、販売店、株主・投資家、地域社会など）の利益と価値の最大化です。さらに、社外取締役は社内取締役と対立的関係にあるのではなく、立場や経験や知識の違いによりアプローチは異なるものの、SUBARUの企業価値を高め、持続的成長を目指すという目標は同じです。

真に「正しい会社」に生まれ変わるためのお考えについて

SUBARUがここ数年の短期間で急速に売上高を1兆円台から3兆円台に伸ばしてきた事は大いに称賛されるべきであると思います。一方で、3兆円企業としての持続性を保つには、業績だけではなく、その社会的地位に相応しい考え方や行動ができるかどうかが問われます。売上や利益の最大化だけではなく、安全、環境、コンプライアンス、ガバナンスなどに対する意識の高さが益々必要とされます。

今後、さらなる量的、質的成長を目指していく時には、より高い責任基準を乗り越えていかねばならないと思います。

取締役会においてどのように議論、助言をなされているのかについて

取締役会における社外取締役の発言の多さは、日本企業の取締役会の中では群を抜いてトップクラスであろうと確信しています。そういった、外部の意見を聞く柔軟性と、それを受け止める強靱性とをSUBARUの経営陣が有している事は大きな誇りであり深く尊敬をしているところです。

海外売上比率は85%を超え、外国人株主比率も30%を超える、という今のSUBARUにとってグローバルに高い価値基準を追求して行くのは当然の流れであり、今後議論を深めていきたいと思っています。

持続的な企業価値向上のため、今後期待されることについて

ブランドとは、顧客を含む全ステークホルダーから見ると「SUBARUへの信用、信頼」です。一方SUBARUから見ると「SUBARUからステークホルダーへの約束」なのだろうと考えています。信用、信頼を得るには数十年の月日がかかるが失うのは一夜で充分、とはよく言われます。SUBARUが今後もステークホルダーからの信用、信頼を勝ち得ていくには、世の中の変遷や企業規模の拡大に合わせて、何を守り、何を变えて行くか、をより一層峻別して行くことが必要なのではないでしょうか。個人的には、守るべきは「先進技術開発への飽くなき探究心」と「顧客に真摯に向き合う真面目さ」であり、変えるべきは「1兆円から3兆円企業としての意識改革」ではないかと思っています。

微力ながら社外取締役として、社内取締役、執行役員や従業員の皆様と一緒にあってSUBARUのさらなるオペレーションレベルの進化に寄与していきたいと思っています。



社外取締役
青山 繁弘

社外取締役としてのご自身の役割について

社外取締役には、経営の監督・業績向上への多角的な助言・不祥事防止やリスク回避の意見が求められています。特に、お客様、株主・投資家をはじめとする外部のステークホルダー（「ソト」）の視点から判断をおこなうことが必要で、「ウチ」の論理に凝り固まってしまった企業風土を改革する役割があります。一連の不適切事案は、まさに長年にわたり、繰り返されてきた「ウチ」の論理にチェックを加える事ができなかった、その経営風土を変革する必要があります。社外役員として、二度とこのようなことが起きないように努めていきます。

真に「正しい会社」に生まれ変わるためのお考えについて

SUBARUのコーポレートブランドとしての最大価値は、品質の良さと理解しています。しかし、品質に対する自信が過信につながるリスクもあります。時代は変化し、自らのコアコンピタンスである品質を作り上げていくためには、常にその品質を磨き上げ、製造工程においても変革を加えていかなければなりません。特に、今日の事業経営においてはコンプライアンスという視点が必要不可欠です。「働き方革新」とは、単に労働時間やワークライフバランスといったレベルの問題だけでなく、時代の求めるコンプライアンス精神に富んだ働き方を徹底していくことであり、それが「正しい会社」に生まれ変わるための必要条件です。

取締役会においてどのように議論、助言をなされているのかについて

闊達な議論が常にとり行われています。社外取締役に発言機会が多く与えられて、取締役会議長の会議マネジメントは秀逸です。社外役員が今日のグローバルスタンダードなガバナンス体制を推進するために、積極的な意見を申し述べています。

ただし、執行を担当する取締役の意見と十分にかみ合ったものにするための一層の努力が必要と思います。とりわけ当社は個別最適の議論に偏ってしまう傾向があるため、より経営の全体最適の議論を展開すべきだと考えています。

持続的な企業価値向上のため、今後期待されることについて

今日の企業は、持続的価値の向上を考えると成長はあり得ません。財務的価値の向上は不可欠ですが、非財務的価値（ESG）を考慮することが強く求められています。E（Environment）は排ガス規制等を含めた環境対策、S（Social）は車の安心安全等、社会的ニーズへの対応、G（Governance）はそれを遂行するための企業経営の組織体制を進化させることです。これらのことがこれからのSUBARUブランドの価値向上につながります。そのためには企業経営に対する危機感・スピード感が重要で、「SUBARU」の持続的成長を図ることができる経営体制のより一層のイノベーションを期待しています。