

# 社外役員メッセージ

## 社外取締役 河野 宏和

### ◆ 略 歴

1980年 3月	慶應義塾大学工学部管理工学科卒業
1982年 3月	同大学大学院工学研究科修士課程修了
1987年 3月	同大学大学院工学研究科博士課程単位取得退学
1987年 4月	同大学大学院経営管理研究科助手
1991年 4月	慶應義塾大学助教授
同年 5月	工学博士(慶應義塾大学)
同年 7月	ハーバード大学ビジネス・スクール訪問研究員(～1992年7月)
1998年 4月	慶應義塾大学教授(現在に至る)
2009年 10月	同大学大学院経営管理研究科委員長 および 同大学ビジネス・スクール校長(～2019年9月)
2011年 6月	当社独立委員会委員(～2014年3月)
2013年 5月	公益社団法人日本経営工学会会長(～2017年5月)
2014年 6月	株式会社岡三証券グループ 社外監査役
2015年 6月	同社社外取締役監査等委員 スタンレー電気株式会社 社外取締役(現在に至る)
2018年 3月	当社取締役(現在に至る)

### ◆ 重要な兼職の状況

慶應義塾大学教授



## 現場に足を運び、働く人とともに考え、全社一体となって企業価値の向上を目指す

企業経営で大切なのは、自社の強みと課題をしっかりと認識し、企業として目指す方向を定めることだと考えています。環境問題対応やサステナビリティ、コンプライアンス、ガバナンス、IoT、DXといった近年のキーワードに個別に対応することも必要ですが、ありがたい姿・目指す姿を長期的視点に立って具体的に構想する力と、リーダー自らが現場に足を運んで現状を把握する姿勢が出発点になります。

ガバナンスやコンプライアンスについて、横浜ゴムは的確に動向を把握し、対応策を迅速に実行していると思います。一方で、安全や品質という点では、現状をさらに改善していく余地が残されています。安全や品質の原点を現場で徹底していくためには、本社と現場をつなぐ人材や機能をもう少し充実すべきと思います。その意味で、本社を都内から平塚に移転することは一つのトリガーになると期待しています。

事業展開面では、一部MB事業の整理と経営資源の集中、タイヤ生産財事業への注力など、新たな成長に向けた打ち手を迅速に実行していますが、生産現場でのQCD改善力にはもっとレベルアップできる余地があると感じます。生産ミックスが多品種化していく中での改善活動は容易ではありませんが、生産現場で安全を保証しなが

ら良品を生み出すプロセスを追求し、地道な改善を積み重ねることが重要です。そこからSCMや製販連携へつなげ、人材育成やITの力を融合していく、そうした取り組みに、私も専門を生かして貢献したいと考えています。

取締役会では、生産供給面や人材育成などの課題について率直に発言していますが、会議に出席してすべてをカバーし、「現場重視」を実践することは困難です。今後は自ら現場に足を運び、働く人とともに考えるような活動を増やしていきたいと思います。

2021年度は中期経営計画「Yokohama Transformation 2023 (YX2023)」の初年度でした。その中で公表された目標の達成には大きな意義と責任がありますが、日々の企業活動を支えている各部門の人たちの達成感ややりがいを大切にすることも重要です。結果指標としてのアウトプットだけでなく、生産、営業、開発、管理といった各機能の充実感をいかに高めていくか。客観的な視点から提言していければと思っています。

ステークホルダーの皆様に対しては、地域環境への対応などを含め、企業の存在意義を適切に伝え、企業価値を高め、利益を還元していくことが大切です。ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションに寄与したいと考えています。

## 社外監査役 清水 恵

### ◆ 略 歴

- 1991年 3月 東京大学法学部第一類卒業
- 1993年 4月 司法研修所修了
- 同年 4月 西村真田法律事務所入所(～1995年3月)
- 1999年 4月 西村総合法律事務所再入所
- 2004年 1月 西村ときわ法律事務所(現西村あさひ法律事務所)パートナー(現在に至る)
- 2005年 6月 ハーバード大学ロースクール卒業(LL.M)
- 同年 9月 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP(New York)にて執務(～2006年3月)
- 2015年 12月 株式会社EduLab 社外監査役(現在に至る)
- 2018年 3月 当社監査役(現在に至る)

### ◆ 主な兼職の状況

- 西村あさひ法律事務所パートナー



## 海外拠点を含めた実効性のあるグループガバナンスの構築とその適切な運用が重要

私は弁護士出身の社外監査役として、主として「守りの機能」に重点を置き、当社の経営陣が重要な経営判断を行うにあたり、多角的な視点をもって考えられるリスクを検討した上で意思決定を行っているかをモニターするように努めています。

昨年の取締役会では部門ごとの事業計画の詳細な説明を行う時間が設けられ、事業戦略会議の資料も社外役員に対して共有されるなど、会社の事業やその課題に関する社外役員の理解を深める取り組みがなされており、社外役員からの有益な助言に対する経営陣の期待を感じています。

当社の経営陣は、現在進めているスウェーデンTWS (Trelleborg Wheel Systems Holding AB)社の買収を始め、事業計画や戦略の面で、攻めの姿勢をもって経営を行っています。今後、当社が上場会社としての持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していく上では、コンプライアンスを基礎として、サステナビリティを重視した経営の重要性が一層高まっていくと思います。

コンプライアンスに関しては、現在においても、取締役会や監査役会の場において、報告された一つひとつの課題について、社外役員からの厳しい指摘も踏まえた、深度ある原因分析と再発防止策に向けた真剣な議論が行われ

ていますが、社内各レベルにおいてコンプライアンスの重要性に関する意識を浸透させるとともに、コンプライアンス違反が疑われる事象が発生・判明したときに、速やかに適切な部署や窓口にご相談・報告がなされ、是正措置が取られる体制を確立することが肝要です。

また、当社の現在の海外拠点は27カ国に及んでおり、2021年12月期の海外事業売上収益比率は64.6%を占めています。TWS社の買収が完了した際には海外での事業活動の比重がより一層高まるため、海外拠点を含めた実効性のあるグループガバナンスの構築とその適切な運用が重要となります。グローバルガバナンスの強化に向けた経営陣の取り組みを注視していきたいと考えています。

サステナビリティに関しては、当社においても製品開発や事業活動において「環境」や「社会」に関する課題に取り組んでいますが、当社の持続的な成長と企業価値の向上を支える上では、その土台となる多様な人材の確保が欠かせません。現状ではまだ女性管理職の比率が低いので、その底上げを図りつつ、性別を問わず、社員がライフイベントと両立しながら、「働きがい」をもって活躍できるように、当社において働き方改革を進めていくことを期待しています。