

社外取締役対談

2023年度は、中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」の最終年度にあたります。社外取締役のお2人に、YX2023の進捗や現在のグループガバナンスに対する評価を伺うとともに、中長期的な企業価値向上のために取締役が果たすべき役割などについて、客観的な立場から意見を語っていただきました。



／ 岡田 秀一 社外取締役

略歴：通商産業省（現経済産業省）入省後、通商政策局長、経済産業審議官を経て石油資源開発（株）で代表取締役社長を務めるなど、国内外の社会・経済情勢および経営全般に関して深い見識を持つ。2013年より当社社外取締役。

／ 金子 裕子 社外取締役

略歴：1993年公認会計士登録。早稲田大学商学学術院教授として研究、指導も行っていった会計および監査に関する豊富な知見を活かして、三菱HCキャピタル（株）などで取締役・監査役を務める。2022年より当社社外取締役。

昨年取締役会で行われた議論で印象に残ったことについてお聞かせください。

岡田 私は2013年から社外取締役を務めていますが、その間、当社はM&Aや事業の売却、本社の移転など、大きな決断を数多く下してきました。世界のマーケットで一定のシェアを得るために、積極的にリスクを取りながらポートフォリオの変更に取り組んでおり、その際の議論の数々が印象に残っています。TWSの買収については金額が大きいこともあり、かなりの決断であったと思いますが、結果的に当社の国際的なプレゼンスを大きく向上させ、マーケットからも株価の上昇という形で評価されています。

金子 TWSの買収については私も印象に残っています。社外取締役に就任した2022年はすでに買収の是非は決着していましたが、買収の進め方等について精緻に議論されていました。一方で、設備投資についても時間をかけて議論されていることは当社の取締役会の特徴であると感じました。特に印象的だったのは、工場担当の役員の方が熱心に設備投資について説明してくださったことです。投資の必要性や技術的なメリットについて、詳細かつ分かりやすく説明いただき、製造現場に立つ方々の製造に対する思いや情熱が伝わってきました。当社のモノづくりに対する熱意が企業の成長に大きく貢献していることが分かり、

強く心に残っています。

横浜ゴムの経営・事業に対する問題意識と評価をお聞かせください。

金子 私は2つの点について課題認識を持っています。まず、当社は非常にスピーディな経営判断がなされており、一体感が強く感じられます。一方で、ダイバーシティ&インクルージョンの観点では、女性社員がマネジメントレベルで活躍する機会がまだ不足しているように思います。社会が複雑化し、人々の意識も変化しています。本社と平塚製造所の統合もありますので、リモート技術の進化等を活かして、さらに多様な働き方の工夫を進めることが重要になるのではないのでしょうか。2つ目の課題として、グループガバナンスが挙げられます。当社は売上収益における海外比率が6割を超えるグローバル企業ですが、異なる文化や背景を持つ企業が共に成長するためには、グループ共通の価値観や企業理念を持つための工夫が非常に重要になります。この課題は、さらなる海外展開や当社グループの成長に伴ってさらに重要性が高まるでしょう。

岡田 私もその2点については今後の課題であると認識しています。これからは単なる製造業としてではなく、社会に貢献し、

社会における重要な一員であるというメッセージを国内外に向けて発信する必要があると感じています。また、これは2番目の課題とも関連するのですが、企業の社会的な使命やビジョンを明確にし、そのメッセージをグループ内で共有することは、グループガバナンスの強化に寄与すると考えます。

金子 この課題についてはすでに取締役会でも取り上げられていますね。また、基盤強化のために内部監査や内部通報体制のあり方などについても検討されています。今後も取締役会が真摯に課題と向き合い、随時見直しや改善に向けて取り組みを進めることが、当社のさらなる成長と発展につながると思います。

岡田 私が取締役に就任した頃は、社外取締役の人数も少なく、社外取締役が取締役に提言できる分野も今より限定されてい



ました。それが今はどんどん広がり、社外役員や女性役員の人数も増えてきました。そして監査等委員会設置会社への移行により、ガバナンスについても新しい横浜ゴムにふさわしいものに向けて変えていこうという意志が見て取れます。

金子 ガバナンスについては、常に見直しと進化が求められ、到達点はありません。特に海外を含めた体制は文化の違いなどもあるため、横浜ゴムとしての文化や企業理念などをしっかり育て、求心力となるようなものを共有していく必要があります。それぞれの地域や部門でビジネスの進め方は異なっているとしても、根幹の価値観や理念はしっかりと共有できるような工夫が重要です。各地に権限の委譲を行いながらも、横浜ゴムグループとしての一体感を醸成するために、継続的な働きかけが求められるでしょう。

中期経営計画YX2023の進捗については、どのように評価されていますか。

岡田 YX2023での大きな施策としてはTWSのM&Aがありますが、当社ではM&A後のポスト・マージャー・インテグレーション(PMI)を重視していることが特徴的です。2016年のATGのM&Aにおいても、当時の副社長を派遣して細やかな対応が行われました。当社が、買収先の企業を本当の意味で一体化させ、共に成長していこうとしていると感じ、感心したことを覚えています。現在も、山石社長はTWSにおけるPMIの重要性を強く認識しておられ、人的資源や資金などしっかり投資していく姿勢を示しておられることは素晴らしいことだと高く評価しています。

金子 当社のグループ戦略が順調に進んでいる理由は、各社の人材を大切にしてきたからだと考えられます。買収先の企業を

理解し、共に成長するためには、本社を含むすべての従業員が現地のメンバーと協力しあうことが不可欠です。人的資本をうまく活用するためには、適切な人事制度や働き方改革が重要です。中途入社や異なる国籍・性別の従業員も能力を發揮できるような環境を整え、従業員のモチベーション向上や活躍を促すことが、YX2023の成功とともに、中長期的な企業価値の向上につながると思われます。

横浜ゴムが持続的な成長を実現するにあたって、社外取締役が果たすべき役割とは何でしょうか。

金子 当社グループの成長において最も重要な要素は、人的資本であると考えます。従業員が意欲的に取り組み、自己実現を感じられる環境は、組織の持続的な成長に欠かせません。そのためには、多様性を尊重し、個々の能力を發揮できる場を提供し、活躍できる環境を構築することが大切です。

岡田 不確実で複雑なVUCAの時代にあっても、企業は確実に成長していくことが求められています。社員が一体となり、横浜ゴムの文化を共有しながら強い使命感をもって社会に貢献していこうとすることが発展の原動力となると確信しています。

金子 私が社外取締役として期待されている役割は、会計監査、内部統制、そしてガバナンスに関する専門知識をもって、取締役の業務執行を監督することだと認識しています。取締役会においては、社外取締役は会社の業務に精通している社内取締役の視点とは別に、客観的な視点で意見を述べるのが期待されています。こうした役割分担により、取締役会が合理的な意思決定を行い、課題を明らかにしていくことに貢献できます。また、近年はリスクを取って成長につなげる「攻めのガバナンス」が提唱されています。私自身も、経営陣の健全なリスクテイクを支えるリスク管理が適切に行われているか、意思決定のプロセスにも目を向けながら皆さんをサポートしていきたいと考えています。



岡田 社外取締役の役割は大きく次の3つに分けることができます。第一に、社外の人間として、社内の論理に縛られない建設的な議論や意思決定を促すこと。第二に、中長期的な視点から、当社が持続的に成長するために必要な考え方などを提言すること。第三に、執行の立場から独立して、経営陣が適切に業務を執行しているかをチェックすること。私は、経済産業省では約80カ国を訪問し国際的に活動し、退官後はIT企業や石油開発会社の役員を経験してきました。今後の当社グループの成長を支えるために、これらの経験を活かして社外取締役の務めを果たしていきたいと思っています。