

# Dialogue<sup>3</sup>



社外取締役(独立役員)  
新宅 祐太郎



代表取締役社長執行役員  
八馬 史尚



取締役専務執行役員  
コーポレート本部長  
佐藤 達也

2020年度の八馬社長、社外取締役との座談会においても、新宅取締役から取締役会の実効性向上についてご意見をいただきました。その際、「実効性の向上というのは終わりが無い」と指摘されていましたが、今年度もそのテーマでお話をお伺いしていきたいと思っております。

**八馬** コーポレートガバナンスを考える上で、「攻め」と「守り」の両面のアプローチが重要と言われています。事業環境が著しく変化中、企業が社会的価値を継続的に創出し得るかという成長とリスクの観点から企業を統治していく必要があります。取締役会は会社の意思決定を担い、執行を監督する機関として、継続的にその機能を強化していくことが求められています。

本年7月に発行されたコーポレートガバナンス報告書では、取締役会の実効性評価の結果を開示し、「改善が見られた項目」「改善すべきポイント」を挙げています。まずは改善が見られた項目の1つ目、「中長期経営計画についての取締役会の関与の在り方」について、お考えを聞かせてください。

**八馬** 2021年5月に2030年度までの長期ビジョンおよび2024年度を最終年度とする第六期中計を策定しました。2020年度の実績では、第五期中計のレビューを踏まえた上で、改めて当社のビジョン、ミッション、バリュー/パーパスを再設定しました。特にビジョン、ミッションは、経営の基盤ですから、相当の時間をかけて議論しました。

**新宅** 取締役会の実効性はこの4年間、毎年着実に改善してきていると思います。コーポレートガバナンス・コード(以下CGコード)においても、中期経営計画は取締役会による積極的な関与が求められています。当社の場合、社外取締役のバックグラウンドが多様で、かつ皆様かなり積極的に中期経営計画の策定過程で発言されていました。執行側もその意見を前向きに受け止め、議論を深める中でいいものになってきたという実感があります。この点は今年度の特徴だと捉えています。

**佐藤** 当時、私は執行側におりましたが、社外取締役の皆様から非常に踏み込んだご指摘やご意見、アドバイスをいただきました。

**改善が見られた項目の2つ目に「次世代リーダーの育成」があります。サクセッションプランを含め、どの点に改善がみられたかお話しいただけますか。**

**新宅** 2020年度から2021年度にかけてサクセッションプランはかなり充実してきました。改訂CGコードにおいても、取締役会のサクセッションプランへの積極的な関与が求められています。サクセッションプランの後継者候補について、社外からの採用を含めいろいろな形で人財プールの充実化が進みました。さらに次世代の育成について、私は当社が継続的に実施している研修、The Future Creation Program(以下FCP)を支援していますが、参加する従業員の意欲やレベルが年々向上しているという手応えがあります。

**八馬** 新宅取締役が指名諮問委員会の委員長をされていますが、サクセッションプランおよび人財プールについては、外部専門家のかも借り、客観性を担保しながらプロセスを明確化しています。FCPでは半年かけて、一般的な知識からリーダーシップ、最終的にビジョンを作りこむというプロセスでプログラムを設計しています。受講者は既に120人を超え、経験者が増えることにより、部門を超えた経営リテラシーの向上と共通認識化が図れたと受け止めています。また、日常の業務においても、自ら考えて動ける人たちが増えてきていると思います。こういった人財プールの充実化が、これから先につながっていくと期待しています。

**新宅** 今は変化の激しい時代なので会社のビジネスモデルも

どんどん変化します。それに応じて、必要とされるタレント、人材も変わっていきます。企業は必要とされる人材を育成していく義務がありますし、従業員もそれを受け止め、自身のキャリア構築、特にキャリアの後半において、いかに会社の実効的な貢献ができるかを真剣に考える必要があります。ある意味、従業員と会社が緊張感を持った関係を続けることが大事だと思います。



**次に3つ目の「社外取締役会の機能発揮」について、お話しいただけますか。**

**新宅** 当社の取締役会は自由闊達に発言できる雰囲気があると聞いています。それは非常に貴重なことで、だからこそ多様なバックグラウンドを持った社外取締役を活用できていると思います。取締役会とは別に年に数回、会議の場を持っており、社外取締役と八馬社長の間でも頻繁に情報を共有しています。それぞれの方のバックグラウンドを活かした情報発信があり、非常に活発に議論されていると思います。

**最後、4つ目の「株主、投資家との関係」についてお伺いさせていただきます。**

**八馬** IR、コーポレートコミュニケーション部の機能は人材も含めて強化してきました。海外IRもようやく始まったところです。投資家の皆様の考えや期待していること、まだ我々が応えられていないことを生の声として聞かせていただき、真摯に向き合っています。株式市場の視点では社外取締役の石田さんが、経営側の視点では新宅さんからご意見をいただいています。

「中長期経営計画達成のための取り組み」というのが改善ポイントとして挙げられています。

**新宅** 計画の立案、例えば数値上の達成目標や事業の方向性を定めることは比較的簡単ですが、実行はそれとは次元が異なり、非常に大変です。実行・達成のための戦略がどの程度、計画段階でできているかが重要です。環境が激しく変化する中で、環境が変化したから目標はとりあえず横に置くということではなく、変化に対応しながら目標に近づけていくという実行計画の立案にこれまで以上に力を入れていただくことを期待しています。

**八馬** 第六期中計はかなり高い目標にチャレンジしています。これまでの延長線上では到達できない水準であり、トライアンドエラーを繰り返していかなければいけません。その過程をどうやって可視化していくか、そこでの学びをどう次に活かしていくのかが、非常に大事なプロセスだと思っています。また、それを執行側で実行する一方で、どのように取締役会につなげていくのかという点はまだまだ途上だと思っています。

他の改善ポイントとして「**全社最適を意識した社内取締役の発言**」が挙げられています。まず**社内取締役に就任されたばかりの佐藤さんからお話いただけますか。**

**佐藤** 社内取締役は所属する部門、部署を代表する立場ではありますが、取締役として担当部門を超えた議論、全社視点でものを考えていく必要があります。



**新宅** 社内取締役は、各自業務分担を持っていても、取締役会の一人として社外取締役と義務と責任は同じです。会社全体が適正に運営されているかという視点を持てるか、これは当社だけでなく、日本企業の大きな課題です。社内取締役は自

身の担当業務目線の発言になってしまいがちですが、全員等しく取締役の義務と責任をもって、株主をはじめとするステークホルダーのために発言する、その点を強く意識して議論に参加していただきたいと思っています。

**八馬** 社内取締役の意識が執行の延長線にあることは否めませんが、その点は大分変わりつつあります。企業価値向上のため、取締役としての責務と個人のミッションをいかに有機的につなげていくか、その点は改善の余地があり、社内研修などを含め、取り組んでいく必要があると考えています。

**取締役に対する研修の場の提供についてはいかがでしょうか。**

**新宅** 社内取締役であっても取締役会のメンバーである以上、全社の責任を負っています。これは日本のビジネスパーソン一人ひとりに大きな意識改革が必要で、全社視点で考え、実際に行動に移す、この点は現実と大きなギャップがあり、一歩一歩ギャップを埋めていくことが大きな課題です。最近IR活動が活発になっていますが、八馬社長が機関投資家と対する時は投資家が望んでいることや心配していることを聞き、答えていかないといけない。その経験を取締役の人たちと共有することもギャップを埋めていく一つの手段になり得ると思います。当社では、その共有がされ始めていると聞いており、良い傾向だと思っています。

**改善すべきポイント「取締役会の運営のさらなる向上」、「ガバナンスへの取り組み」については、取締役会議長である、八馬社長はどのようにお考えでしょうか。**

**八馬** 取締役会での議論を有効にするためには、年間ベースの設計が重要です。また、限られた時間の中で充実した議論をするためには、事前準備や資料の在り方、アジェンダセッティングが重要です。資料のメッセージ性を高める、コンパクトにまとめるという点でも改善の余地があります。

**新宅** 私も自分自身で資料を作っていますが、いかに言いたいことを絞り込むか、「自分は書きたいがオーディエンスはそれを必要としているか」ということを考えます。プレゼンや議論をするための資料作りは大幅改善してきているので、これからはオーディエンスを考えた資料作りをしてほしいと考えています。これは、作る人自身の能力アップにもつながると思うので是非取り組んでほしいと思っています。



**多くの会社がESG経営やサステナビリティ経営というのを発信している一方で、取締役会のサステナビリティやESGに対する知見が不足しているという意見もあります。**

**八馬** 現在、取締役会では気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)などESG視点での議論を展開しています。世の中全体の動きというのもありますし、我々の産業固有の環境というのがあります。執行側から説明し、ご意見をいただくというプロセスを組むようにしています。

**新宅** 私は特にカーボンニュートラルに注目しています。日本政府が掲げる2030年度の温室効果ガス46%減(2013年度比)という目標値は非常に高く、その実感がまだ各社持っていないのが実態です。それを具体的にどう実現するかを考えていくことが非常に重要です。

**TCFDの取り組みではリスクと機会の分析を有価証券報告書でも公開されていますが、単に開示だけではなく、温室効果ガスの問題をしっかりと経営戦略にも組み込んで進められているのでしょうか。**

**八馬** 温室効果ガスの削減に関しては、根本的な発想の転換が求められます。製油産業は搾油の稼働率を上げていかなければ採算が取れません。今後の人口減少を踏まえた上で、量が減っても利益が出る仕組みを考える必要があります。当社の解の1つとして、長持ちする油「長徳<sup>®</sup>」が挙げられます。「長徳<sup>®</sup>」キャノーラ油は、お客様の負担を減らすだけでなく、通常の菜種油と比べ、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>を2割削減できる製品ですが、その効果をカーボンフットプリント認証という形でいただきました。お客様への価値提供と環境・社会的な負荷軽減の両立が、今後の産業のあり様として問われてく

ると考えます。それが実現できるようになれば、国内のみならず海外でもチャンスとなると期待しています。



**J-オイルミルズの持続的な成長のために、重点的に取り組まれていることはあるのでしょうか。**

**八馬** 一番は第六期中計最大のテーマである成長戦略です。製油産業は環境・食資源、健康などへの貢献が求められています。お客様の課題とその先にある社会課題を当社の成長とシンクロさせることが重要です。その実現に向けて、当社のリソースをどう磨いていくのか考え、それを競争優位性の獲得へ昇華し、国内外にどう展開していくか、今後しっかりと議論していく予定です。

**佐藤** 株主の皆様やお客様など、ステークホルダーの皆様への期待にどう応えていくかを常に考え、ずれがあった場合には、都度修正をして応えていくことが必要だと思っています。

**新宅** 大きなマクロトレンドにおいて、今私が当社にとって一番チャレンジングだと考えるのは原料価格と輸送費の上昇への長期的な対応です。世界に目を転じると、アメリカが一番典型的ですが、原料価格の上昇分は価格に転嫁しています。一方、賃金も上がっているため、負担は全体で平準化され均衡を保っています。要するにコストアップと賃金上昇が相まって、結果的に経済も成長するという好循環になっています。一方、日本は人口減少やデフレ圧力が強く、成長目標を実現するのは非常に厳しい環境だと思っています。このような環境の中、価格戦略をどう実現していくか、全力で取り組むことが大きな課題だと思っています。

**最後に八馬社長からガバナンス強化に向けて、取締役議長としても意欲的なご意見をいただけますでしょうか。**

**八馬** ガバナンスの“govern”というのは元々舵取りを意味していますが、変化が激しい環境において舵取り・経営の責任の重さというのは益々増えています。成長は重要ですが、利益成長と、資本コストの両立を常に念頭に置きながら、議論を通して、実現できるようにしていきたいと考えています。