

| コーポレート・ガバナンス | 社外取締役座談会



社外取締役 監査等委員

高橋 明人

社外取締役 監査等委員

山下 佳代子

取締役会の実効性とオーエスジューの企業風土 2030年のあるべき姿に向けて

オーエスジューは2030年に到達すべき長期ビジョンを掲げ、その実現に向けた中期経営計画「Beyond the Limit」を3つのステージに分け展開しています。モノづくり産業に貢献するエッセンシャル・プレイヤーとして持続的な成長を目指すオーエスジューと取締役会の現在を社外取締役の2名が語ります。

オーエスジューの企業風土、強み

企業の成長には、独自の強みとともに企業風土も大きな影響を与えます。社外取締役からみたオーエスジューの社風や強みはどのようなものなのか、まずお聞かせください。

高橋:企業風土を一言で表すなら「リベラル」です。取締役会の場でも、活発な議論が自由に交わされています。それは、石川会長、大沢社長が非常に真摯な姿勢で話に耳を傾け、率直な対話や議論を自ら実行されていることが大きな要因だと思います。私は2018年、石川会長が社長職だった頃に社外取締役に就任しましたが、当時からそのようなリベラルな雰囲気を感じていました。

山下:私も同感です。「自由」で「風通しの良い」会社という印象

を持っています。これは、従業員の皆さんを見ても感じるところです。我々は工場にも足を運びますが、従業員の皆さんは非常に実直で、進言する姿もあり、上司は「聞くべきことはしっかり聞く」という姿勢で対応されています。自由で風通しの良い企業風土が、従業員や事業に良い影響を及ぼしていると感じます。これからは、実直な姿勢を強みとして持ちながらも、遊び心や柔軟性を身に着けることで、さらに成長し続けることができるのかもしれない。

高橋:そうですね。従業員の皆さんの実直さは、まさに世界トップレベルのシェアの獲得に繋がっているのではないのでしょうか。オーエスジューが作る切削工具は、モノづくりに必要不可欠です。この業界では、急激なイノベーションによって収益が急増するようなビジネスモデルは最適解ではないかもしれません。むしろ、一つひとつの製品を着実に作り上げ、ユーザーに提供し続けることが求められ、モノづくりの現場を支える重要

な役割を担っていると思います。オーエスジューは早くからグローバル展開を進め、現地の顧客ニーズをいち早く捉え、必要ときに高品質な製品を滞りなく提供し続けることで信頼を高めてきました。世界トップレベルのシェアは、一足飛びに獲得したのではなく、実直な積み重ねで成し遂げたものです。また、これまでのシェア拡大を支えているのは、資材調達から製品の開発・設計、生産、販売、アフターサービスに至るまで、一貫して高品質なサービスを提供し続けるグローバル体制です。この体制こそが、オーエスジューの強みと言えるのではないのでしょうか。
山下:強みで言えば、グローバルな視点が身につけている点もあげられます。オーエスジューは、1960年代に「地球会社」という企業理念を掲げ、故大沢輝秀前会長はバブル崩壊後の1990年代から「出稼ぎ地球会社」というスローガンのもと、「出稼ぎに行くように海外に活路を見出さなければオーエスジューグループの成長はない」と考え、経営に臨んでいました。長きにわたるグローバルな事業展開によってグローバル視点でのマーケティングやモノづくりが根付いており、海外赴任の経験がある人材も豊富です。従業員が抵抗感なく世界で活躍する土壌が備わっていることは大きな強みだと感じます。

高橋:おっしゃる通り、早くからグローバル展開しているためか、会社として柔軟性や変化への対応力は高いと感じます。例えば、国内工場に行くとき海外から来ているエンジニアと活発にコミュニケーションしている姿を見ることがあるのですが、必ずしも言葉が十分に通じなくても図面を通して会話が成立していると聞いたこともあります。例え課題があったとしても尻込みするのではなく、どうやるのか考え、まずはやってみようという姿勢が表れている事象だと感じました。こうした姿勢は、新しいことへの挑戦や想定外のトラブルがあったときの対応にも表れるのではないのでしょうか。

山下:同感です。チャレンジしていこうという精神が非常に高いと感じます。過去にとらわれず、新しいことにチャレンジしていく社風が根付いていると思います。近年、人的資源の重要性が認識されていますが、これからはさらに優秀な人財の獲得が難しい時代になるため、オーエスジューの企業風土や強みを活かし、従業員に向き合っていくと良いのではないかと考えます。

長期ビジョン達成に向け取り組むべき課題

オーエスジューは、中期経営計画を3つのステージに分け展開し、2025年11月期からはステージ2に入りますが、現状、取り組むべき課題は何だと認識されていますか？

山下:オーエスジューは、中期経営計画(以下、中計とする)の3つのステージにおいて、顧客産業別ポートフォリオの構成を段階的に変化させようとしています。社会や産業構造といった外部環境変化に対応するためですが、それらの変化を敏感に感じ

取って事業を進めることを2030年まで実行し続けることが重要だと思っています。また、中計目標を実現するにあたって業務を担う全従業員が中計の内容を理解し、当事者意識を持って業務にあたることが不可欠ですが、従業員に中計がどの程度浸透しているかについては、課題を感じています。ただ、オーエスジューの社風を考えれば、中計の浸透は難しいことではないとも思っており、従業員が緊張感と意識を高め、中計に取り組んでいくための仕組み作りを強化していくべきだと考えます。
高橋:従業員の当事者意識という点では、オーエスジューが設けている「社員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度」は意味のある施策だと思います。従業員が自社株式を保有することで経営状態に興味を持つようになり、最終的には会社や自身の業務への意識に良い変化を及ぼすと理解しています。一方で課題に関しては、オーエスジューのサステナビリティへの取り組みに、よりエビデンスのある判断が加わると良いのではと考えています。現在、サステナビリティ委員会を設け、方針や取り組みを審議、決定し、活動状況は定期的に取り締めに報告されています。しかし、不透明で不確実な現代社会では、やるべきことをやったとしても確実に目標が達成できるとは言い切れません。都度、適切に情報を収集し、分析した結果をもとに取り組みを判断していく必要があります。

人的資本への投資も、企業の持続的な成長には欠かせません。これについての見解や課題もお聞かせください。

高橋:今や「女性が働きやすい会社」というよりもダイバーシティのもと「誰もが働きやすい会社」を目指す考え方が主流だと感じます。個々のライフステージの中で、柔軟に働ける体制をきちんと提供する会社を目指して欲しいですし、同時に従業員自身が働きやすい会社を作っていく空気も大切です。オーエスジューの場合は困っているときに「こうしてみたらどうか」と手を差し伸べることができ、さらにそのような状況をまわりが



| コーポレート・ガバナンス | 社外取締役座談会



受け入れる度量も持ち合わせています。大改革をしなくても今まで積み上げてきたものに、必要なものを足すことで誰もが働きやすい会社を実現できると思います。今後も経営陣は、従業員の資質を十分に活かすことのできる仕組みづくりにリーダーシップを発揮して取り組んでいくべきだと考えます。

山下:オーエスジーは、現在の制度でも十分に労働環境が整備されている企業ですが、この先は高橋さんがおっしゃるように個々が望む労働環境を提供できる企業になって欲しいです。踏み込んでいえば、働きたい人は働き、ワーク・ライフ・バランスを重視したい人は躊躇なくそれを実現できる会社です。働き方改革によって一律にするのではなく、従業員が望む環境を選択できる仕組みや環境を整えることが、これからの企業にとっては重要な要素で、良い人財を獲得できるかどうかの分岐点になるのでは、と考えています。

オーエスジーの持続的成長を支える取締役会

取締役会は、課題に向き合い、持続的成長に向けリーダーシップを担っていく役割がありますが、オーエスジーの取締役会の特長はどのようなものでしょうか？

高橋:オーエスジーは、取締役会として非常に挑戦的と言える思い切った人員構成でコーポレート・ガバナンスの高度化に取り組んでいます。7名の取締役のうち、業務執行を兼務する取締役が最高経営責任者(CEO)の石川会長、最高執行責任者(COO)の大沢社長、そして残り5名の監査等委員のうち4名が独立社外取締役、1名が非業務執行の社内取締役です。実際にこの体制はコーポレート・ガバナンスにおいて有効だと感じていますし、CEO、COOの位置づけに関しても、COOである大沢社長が業務執行に関するすべての権限を任せ、CEOである石川会長がその監督を行うという明確な役割分担がなされています。社外取締役については、多様性のある経歴によって、自身の専門分野における発言のみならず、それぞれの経験や知見を踏まえ上

での気づきなども共有しています。社外で経験を積んだ人物が様々な視点で発言をしていくことこそが取締役の過半数を社外取締役で構成しているコーポレート・ガバナンス体制の意味だと考えています。

山下:そうですね。私が社外取締役に就任した当時から今までも、石川会長や大沢社長に意見を言いにくいと感じたことはありません。

高橋:石川会長、大沢社長が強引に意見を取りまとめ、結論を出すということも皆無です。オーエスジーは、創業家に対する信頼や求心力が企業の力の源泉の一つでありながら、合理的かつ健全な形で会議が進み、結論が出ないときにはその要因を明確にした上で、継続的に審議しています。

山下:深掘りが必要な議題については、我々が事前に十分な準備ができるよう、詳細な資料を早めに提供いただけるようにもなりました。情報がすべて揃ってからではなく、出せるものから順次提供する形で対応いただき、事務局の努力や工夫を感じ、非常に助かっています。

取締役会では、独立社外取締役としてのご自身にどのような役割が求められていると感じますか？

高橋:求められる役割としては、弁護士や他社での社外役員の経験をもとに、リスク対応や企業価値の持続的な向上に貢献していくことだと理解しています。オーエスジーには顧問弁護士もいますが、取締役として経営に携わるからこそ、生かせる知見もあると思っています。また、多様なスキルを持つ社外取締役は、それぞれの専門分野における知識や経験を共有して経営を担っていくポジションだと認識しています。

山下:公認会計士としての業務だけでなく社外監査役として監査も行ってきた経験から、企業の内部統制についての助言や監督も求められていると理解し、見解を示すよう努力しています。近年、コーポレートガバナンスの観点から、企業に対して様々な要請がなされています。これについて、企業は単に対応するのではなく、自らのスタンスを考え、どう行動しているのかを明確なメッセージ・指針として出すほうが、ステークホルダーに強く訴えられるのではないのでしょうか。もちろんルールは遵守し、定められたものを積極的に開示すべきですが、ルールや要請を経営に活かして運用できているかは別問題です。経営に活かす努力を続けていくことは容易ではありませんが、オーエスジーのみならず企業は、自社の方針を発信し取り組んでいくべきだと考えています。