

コーポレート・ガバナンス ▶ 社外取締役インタビュー コンプライアンス・リスク管理

社外取締役インタビュー

連結ベースでコーポレート・ガバナンス体制を固め、世界の物流・人流をリードするグローバル企業へ

社外取締役 萩原 敏孝

はぎわら・としたか=1940年生まれ。1967年早稲田大学大学院法学研究科修了。1969年株式会社小松製作所入社。1990年同社取締役に就任し、1999年に代表取締役副社長、2003年同社代表取締役会長。2013年日野自動車株式会社独立社外監査役を経て、2015年より同社独立社外取締役。



▶グローバル企業として、高いポテンシャルを秘めている

日野自動車の役員に就任する以前は、国内に軸足を置いている、まじめで実直な会社という印象を持っていました。しかし、実際になかに入ると海外での売上比率も大きく、高い商品開発力をもった、グローバル企業として発展する大きなポテンシャルを秘めた会社だと感じるようになりました。

私は社外取締役として、業務執行を監督するだけでなく、会社が持続的に発展していくためのマネジメントを側面からサポートしていきたいと考えています。当社が展開するトラック・バス事業は、自動化や省人化、環境負荷低減といった、物流・人流におけるさまざまな社会ニーズへのグローバル規模での貢献が期待されています。こうした社会課題を解決できる企業として、当社が真のグローバル企業を目指す過程では、ときにはリスクテイクしながらも前へと踏み出していかなければならないでしょう。そのようなときに思い切って背中を押すことも役割のひとつであると考えています。

▶国際化を「本社」から進めていくことが大切

これまで社外監査役として2年、社外取締役として3年、日野自動車と関わってきましたが、当社のコーポレート・ガバナンスの仕組み、体制は相当に高いレベルにあると思っています。しかしながら、本当に大切なのは、ここまで高めてきた制度や仕組みが目指すものが、しっかりと機能しているか、グローバル企業としてコンプライアンスや内部統制を含めたコーポレート・ガバナンスが末端まで浸透しているかどうかということです。当社がグローバル企業として一段と成長していくためには、コーポレート・ガバナンス体制を連結ベースで整備し、機能させる必要があります。国際化のためには、文化の違いやコミュニケーションの問題など乗り越えるべき多くの課題があり、なかでも人財の確保・育成は最重要課題のひとつです。そして、どこどのようなアライアンスを組み、どのような部門にどのような人財を当てはめてゆけば、強みを活かし、弱さを補えるのか——こうした視点での国際化をまず「本社」から進めていく必要があるでしょう。

日野自動車は、グローバル企業としてはまだ発展段階にあります。取締役会をより活性化させ、成長戦略を徹底的に議論し、これを実行していくことで、世界の物流・人流をハードとソフトの両面でリードするような存在を目指してほしいと考えています。

コーポレート・ガバナンス ▶ 社外取締役インタビュー コンプライアンス・リスク管理

社外取締役インタビュー

進化するコーポレート・ガバナンスを基盤に、 真のグローバルカンパニーを目指す

社外取締役 吉田 元一

よしだ・もとかず=1948年生まれ。1971年一橋大学商学部卒業後、三井物産株式会社に入社。2001年同社取締役に就任、2007年から代表取締役専務執行役員、2008年代表取締役副社長執行役員。2012年に学校法人明星学苑理事長に就任。2015年より日野自動車株式会社独立社外取締役。

▶よき企業市民として持続的な成長が求められる

企業とは、本質的に二つの面が求められるものだと思います。ひとつは、よき企業市民であること。もうひとつは持続的な成長です。この両方のバランスが取れた経営ができるのはよい企業ですし、それを目標に第三者の客観的な視点で監督・助言をすることが、社外取締役の役割であると考えています。

社会の発展で社会インフラとしての物流・人流ビジネスはますます拡大していきます。トラック・バスを通じて社会の物流・人流を支える日野自動車は、まずは本業を実直に果たしていくことこそが最大の社会貢献であり、それを幹部の方々がしっかりと自覚している会社だと感じています。社風はまじめであり、風通しもよく、取締役会においても闊達な議論をしています。ある意味、コーポレート・ガバナンスにとって大切なベースであるよき企業文化を持っていると言えるでしょう。加えて近年、取締役会が意欲的にコーポレート・ガバナンス改革に取り組んだことで、当社のコーポレート・ガバナンスは進化したと思っています。

▶「取締役会の活性化」が社外取締役の責務

当社は世界中に拠点を持つトラック・バスメーカーですが、これからは単に海外で商品を生産・販売する「インターナショナルビジネスカンパニー」から、グローバルのさまざまな国・地域で、それぞれの国・地域のよき企業市民として成長していく真の「グローバルカンパニー」への転換期にあると思っています。加えて経営環境が猛スピードで変わっていく時代にあって、今後もコーポレート・ガバナンスを進化させ先進物流・先進技術を担っていく日野自動車になっていかねばなりません。そのためにも取締役会をより活性化させ、すでに決まったことを追認するのではなく、企業のあるべき姿やそこに到達するための戦略プランと実行体制など、日野自動車にとって本当に大切なところをしっかりと議論できる取締役会でなければならず、もう一人の社外取締役である萩原敏孝氏とともに活性化に意欲的に取り組んできました。現在、コーポレート・ガバナンス委員会が設置され、中長期戦略の作成段階から議論に参画するなど、経営運営体制は前に進んだと思っています。

今後も下社長の明快なリーダーシップのもと、日野自動車は世界のトラック・バスメーカーのトップメーカーを目指して成長し、先進物流・人流の担い手としていま以上にグローバル社会への貢献ができるよう、社外取締役として力を尽くしていきたいと思えます。