

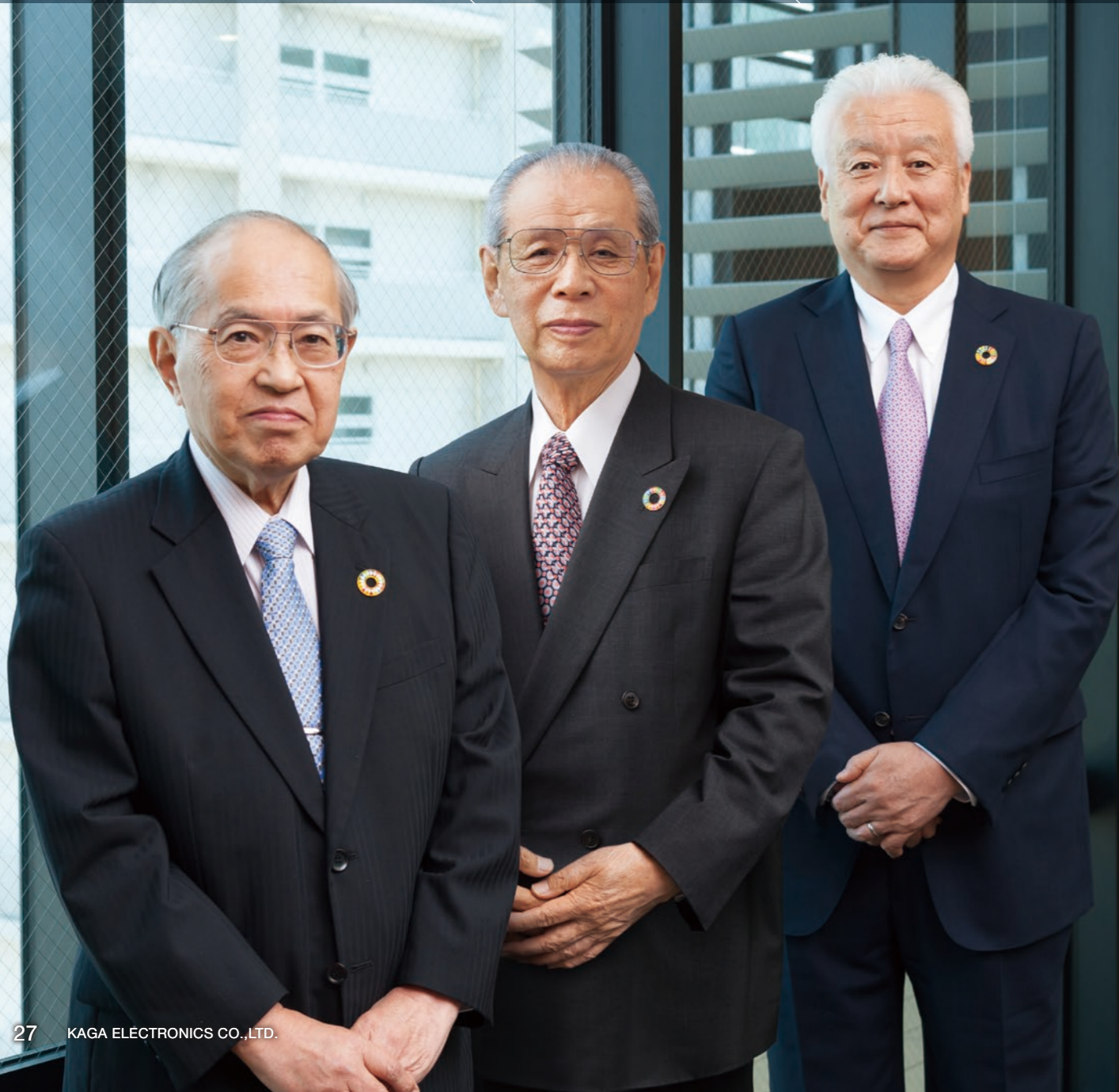
私たちの提言に基づき あるべきガバナンス体制に近づく

企業経営に長年携わってきた三吉 暹、田村 彰、橋本 法知の社外取締役3名が加賀電子グループのあるべきガバナンスについて議論を交わしました。

社外取締役
田村 彰

社外取締役
三吉 暹

社外取締役
橋本 法知



取締役会がスリム化し、社外取締役・社内取締役の構成が半々となります。このようなガバナンス体制の見直しをどのように評価されますか。

三吉：取締役会のスリム化で、良い体制になりました。業務執行の権限は執行役員に移し、取締役会では会社がどの方向に行くのか、何に重点を置いてやるべきか、情勢の変化にどう対応するべきか、危機管理や情報開示、M&Aといった分野に重点を絞っていくこととなります。さらにその先には、もう一段進化した取締役会の在り方を検討していくこととなりますが、まずは良い方向へ第一歩を踏み出したと評価しています。

取締役会メンバーが絞られましたので、突っ込んだ話をじっくりできるようになりました。取締役会の役割も非常にクリアになりました。執行状況を監督することも重要な役目ですが、一番重要なことは、将来を見ながら何を指すべきかをしっかり議論できる場ができたことだと思います。

田村：取締役会や指名報酬委員会、経営会議、予算会議などでは非常に自由闊達な意見交換がされています。その背景にはお互いの信頼関係があり、また立場の違いによる緊張関係もあるということが大きいと思っています。社内で育った人と社外の人間ではバックグラウンドが違います。会社を取り巻く外部環境はさまざまですので、多角的な視点から検討することで良い結果が得られます。真摯な議論ができる場であることが重要で、そのために取締役会メンバーはできるだけ絞りたい。これまで執行とモニタリング・監督との線引きが必ずしも明確でないままでしたが、経営の細かい点については執行側に委譲し、スピードアップを図るほか、取締役会では会社全体として重要なことを議論する体制に変更しました。私たち3人が、取締役会が執行側をモニタリングし、要所所で必要な指摘をする場にしたいと主張してきたことが実現しました。

取締役会の員数が減ったことで、それぞれのメンバーのバックグラウンドの違いがより明確に出てくるようになりました。

持続的に成長する会社になるには優秀な経営人財の確保が重要であるため、指名・報酬委員会やさまざまな重要な社内会議に出席してトップに次ぐクラスの人たちを見極めるほか、彼らの問題意識を探るため、私たち3人との懇談の場を設けたりしています。

当社には「加賀イズム」という社員の心得をまとめたものがあり、経営理念の「すべてはお客様のために」に沿ったさまざまな「塚本(会長)語録」が書かれています。これが、社員の行動原理として根付いていますが、これをもとに、世間

の常識とすり合わせていく必要があると感じています。世間の常識も時代とともに変わり、企業のなかにどっぷり浸かっているとこうした変化が見えなくなることもあるからです。この辺に目を配るのも取締役会の役割ではないかと考えており、これも一種のモニタリングだと思っています。

橋本：事業があって初めて会社が成り立つので、執行側としての経営会議は非常に重要な位置付けです。売上・利益をどのように積み上げていくかについては、経営会議で徹底的に議論していただく。取締役会の我々は、一所懸命にビジネスをした結果を踏まえ、加賀電子の存在意義、存在価値はどこにあるのか、今後どうあるべき、何を指すべきかを議論します。全体像から考えていく方向と、経営会議でどこまで積み上げていけるかを考える方向とが、きちんと分かれたということです。

全体像を考えるうえで一番重要なのは客観性です。自己満足に陥らないために、客観性を持ちながら全体像を考えるスタイルができあがったことが一番大きな評価ポイントです。

ただし、現状は監査役会設置会社のままですから、今後は監査委員会等設置会社にしていく方向もありますし、その先、この会社がさらに成長していくなかでは委員会等設置会社に進むべきという視点もあると思います。それらも含めて議論できる体制が整ったといえます。

売上が高が、1,000億円が2,000億円になると、5,000億円が1兆円になるとでは全く意味が違ってきます。世の中も管理体制が旧態依然で維持できるのかという見方をし、社内もそこに不安を覚えるので、ガバナンス体制は今後も、何らかの形で見直していかざるを得ないと理解しています。

三吉：私は就任した当時から、女性役員の必要性について主張してきました。その第一歩として、社外監査役に女性を登用してほしいと提案してきたことが今回実現しました。

先ほど売上高1兆円の話が出ましたが、これが今後の取締役会の重大なテーマになっていくと思います。

まず一つは、事業の形を変えていかなければならないと思っています。これまでどちらかというと、電子部品を製造先から仕入れて販売していくことが主でしたが、これからはモジュール化する仕事、すなわち、EMSのウエイトを上げていかないとお客様の要望に応えられないし、企業の成長にもつながらないと考えています。

二つ目はM&Aです。この業界には上場企業だけでも30社近くが未だに存在していますが、再編・統合がさらに進んでいくと思われますので、お互いの発展につながるような会社と一緒にすることも考えるべきです。海外においてもEMSビジネスを拡大し、そのスピードを上げるためには海外EMS企業との連携、M&Aも考えなければなりません。



田村取締役

取締役会でしっかり議論して戦略を具体化する時期にあります。

三つ目はダイバーシティです。この対応は、一刻を争うと考えています。具体的には女性の戦力化、高齢者の有効活用、外国人の採用ということになります。とくに海外拠点では現地社員がトップになるべきで、これも今回、中国で実現しました。現地社員の方が状況をよくわかっており、ネットワークも持っているわけですから、海外でEMSを伸ばしていく際にはぜひ現地社員の力を十二分に活かしていく前提で臨むべきです。

この3点は、これから取締役会でしっかり議論していく必要があります。

中期経営計画の目標のすぐ先に「売上高1兆円」があります。2040年の話ではありません。創立60周年を迎える2028年までにはやらなければいけない。スピード感が一番の課題だと思います。

田村：1兆円の目標はそう遠くないところにあるうえに、それへのスピード感ということでは、これまで中期経営計画の目標を上回る実績を示すことが社内の役職員、市場関係者にプラスの影響を与えてきましたし、これからもそれは続けていかなければなりません。今回、女性監査役が就任されたことは、ダイバーシティが世間的に求められているという外形的な理由だけではなく、取締役会・監査役会はできる限り幅広いバックグラウンドと素養を持つ人材によって構成することが議論の質を高めていくことにつながると思います。

実際に実現してきたのは、社内の縦割を廃して新規ビジネスを前広に発掘していこうということで営業企画室等が取り組んでいます。また、社員のモチベーション向上を目指して、優秀営業員の表彰金を大幅にスケールアップしました。半期ごとに、優秀な成績を収めた社員をみんなの前で表彰しています。また、社員の給与も上がっています。

さらに私たちが提言して実現したのが従業員持株会の活

性化を目的とした特別持株奨励金です。社員の持ち株比率が上がると、会社への愛着、愛社精神に影響しますし、ある意味では株価の下支えという効果もあります。私たちは、良い循環を実現しながら株価の上昇、営業成績の向上、決算成績の向上にも貢献していると自負しています。

2024年3月期は、コロナ禍における需要増からの反動や顧客の在庫調整の影響を受け、減収減益の予想となっています。このような時期において更なる成長を目指すため、加賀電子グループはどのような取り組みをすべきですか。

橋本：市場がコロナ禍から回復してモノが不足するなか、加賀電子グループは幸いにもとくに市場を限定せずにさまざまな部品を扱っていたために売上を伸ばすことができ、材料などの値段が上がった分を販売価格に転嫁することができました。これは、我々の調達力をご評価していただいたという見方も成り立つと思います。

そのような意味で、今期は業績が下がったとみるのではなく、世の中が元に戻っても当社としては伸びている点の評価すべきだと判断しています。それが、商社としてのあるべき姿だと思います。

三吉：事業の成長においては、踊り場は必ずあります。その踊り場の時に何をするのが大事で、内部の効率性を上げて次の上昇気流に乗るための準備をする時期だと思います。天から与えられた「考える時間」であると私は捉えています。

ずっと成長が続いている間は、立ち止まって考える時間がありません。長い目で見ると、「考えない企業」は次第に弱くなっていきます。踊り場があって、そこで考えて強くなるということだと思います。つまり、停滞している時こそ重要なので、取締役としては荷が重いですね。

田村：トヨタが戦争直後の混乱のなかで経営危機に陥った時に得た教訓は、会社で重要なのは「キャッシュ」と「人」でした。

キャッシュオリエンテッドな会社になればなるほど、経営の自由度が上がり、本当に必要な戦略を実行できる基盤ができます。塚本会長は在庫を罪の子、「罪子(ざいご)」と言っています。いま加賀電子は、在庫の圧縮を進め、次の発展の基盤を構築しつつあります。

もう一つは人です。社員がイキイキと働いている会社は成長していきますから、その二つにおいて良い循環ができつつあると思います。

橋本：現場では、お客様から欲しいと言われた時に足りなかったらどうしようという不安があります。ただ、在庫はいつ

何時、不良在庫になるかわからないリスクの塊です。原材料であればまだ使える可能性があります。加賀電子の在庫は製品ですから、時代遅れの部品になってしまえば1円でも売れなくなります。なので、加賀電子が抱える在庫は、すべてお客様からの発注に基づくものです。2022年12月末まで積み上がっていた在庫は、2023年3月末には期初水準以下まで削減することができています。

三吉：最近「必要最小限」という言葉を使うようになりました。適正在庫という言葉がありますが、売る側と管理する側では利害が対立します。在庫がゼロでは商売になりませんので、その部分を見る化して、適正在庫の水準を見つけてそれを超えた場合には警鐘を鳴らす、それ以下になれば補充するという形で常に監視しながら適正在庫を守っていく思想が大事だと思います。

田村：人の話では、会社が成長すれば株価は上がり、社員の待遇も上がるという正の循環を実現していくことが重要です。日本経済新聞の「給与の伸びが大きい上場会社ランキング」で当社は27位になりましたが、これからは日本中で人手が不足します。待遇面の改善は若い人たちの離職防止にもつながりますから、社員が一丸となって成長し続ける会社を実現できるようにしていくことが大事です。

「株価を意識した経営」が話題になっていますが、御社では、どのようにお考えですか。

田村：株価は順調に推移していて、マーケットからも評価されています。これを継続させていくには、世の中に加賀電子の良さをもっと知ってもらい、理解してもらい、IRその他地道な活動が非常に大事だと思っています。取締役会でもよく議論に上りますし、常に意識しています。

三吉：株価は市場が決めるものであって、こちらで操作できるものではありませんが、やるべきことをきちんとやって、その情報をきちんと開示していくべきです。好感が得ら



三吉取締役

れば株価にも良い影響を与え、企業のイメージアップにもつながりますので、IR活動はこれからも一層積極的に行ってほしいと思っています。その基本は業績であり、会社への信頼が株価に表われるということですので、スピードも重要だと思います。

ESGへの取り組みにおいても、国内の製造拠点ではスピード感を持って太陽光発電の設置を検討しており、海外の工場ですでに2拠点で導入し稼働しています。すべての工場ですべて太陽光発電を導入できればなお良いと考えており、できることから取り組んでほしいと思います。

橋本：株価というのは難しく、良い会社だから売らないと株主全員が言ったら株価は上がりません。私がこの会社に就任した時に、これだけ売上があって良い会社なのに、なぜ株価が上がってこないのかという疑問を感じて、この3人でいろいろな話をしました。

ここ最近では上がってきていますが、この先で考えなければいけないのは、株価が高値で安定してしまうと流動率が下がってしまうので、それもまた怖いのです。株価をどんどん上げたいという意味ではなく、市場の評価が見えにくくなってしまいます。

そういうことを考えると、もし今の株価で安定するようであれば、売買しやすいよう単元株数を切り下げるか株式分割も検討する必要があるかもしれません。我々が実際に手を打てるとすればそのくらいではないでしょうか。そういうことを考えるのも取締役会の一つの役割だろうと思っています。

田村：IR活動のなかでは、株主や投資家の声をよく聞くことが重要だと思います。国内だけでなく海外の投資家も含めて生の声を聞き、それに応えていくことが重要です。

橋本：業績をしっかり上げて株主還元もきちんとやることで評価されて株価に反映されるためには、IR活動が非常に重要です。基本はまず業績向上であり、会社への信頼が株価に表れていきますから、スピードも重要です。