

# 新たな挑戦と、 成長へのこだわりを求めていく

## 当社取締役会の特長と課題

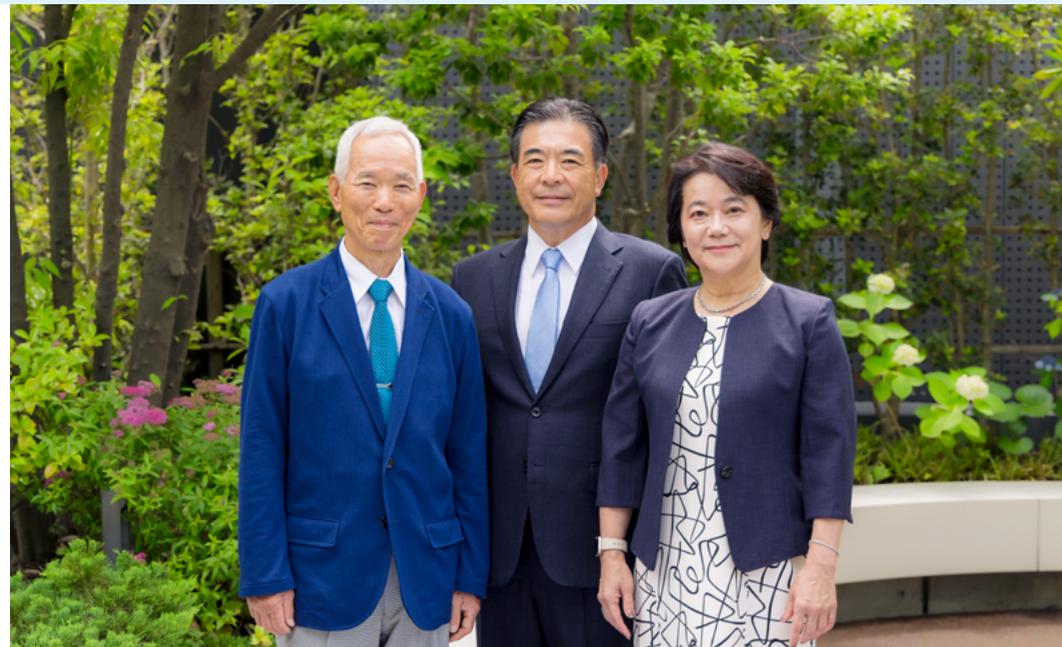
**播磨** 当社の取締役会では、各種議案について、活発に議論されています。時に、重要な個別議案には時間が足りないこともあるほどです。

**高瀬** 個々の専門性をベースに自由闊達に発言ができてるのは、当社取締役会の特長の一つだと思います。

**福士** あれだけ多くの意見を最後にしっかりまとめる議長の運営も上手ですね。そういうこともあって、総じて良い雰囲気の中で、議論はできています。一方で、日本の伝統企業の課題の一つではありますが、社内取締役には自身の執行責任部門だけでなく全社視点で、全てのステークホルダーを勘案して発言いただけると、さらに良い議論ができると思います。まじめな気質なので、議論を重ねることのできるようになるでしょう。

**播磨** 取締役会の実効性評価アンケートの設問の一つに、「取締役として、全社的な立場で発言をしていますか」という内容を加えるだけでも、各自が自問自答する良い機会になるのではないのでしょうか。

**高瀬** 持続的に成長し、チャレンジをしていくためにも、当社の、世界や日本、業界の中での立ち位置を把握し、どうなりたいのか、



播磨 政明  
社外取締役

福士 博司  
社外取締役

高瀬 正子  
社外取締役

という議論を増やしていけるように私たちも心掛けていきたいと思っています。

## 当社への評価と持続的成長に向けた課題

**福士** 当社は、企業DNAは良いものを持っています。企業理念『順理則裕』は社内に浸透しており、社会課題の解決という考え方がDNAとして根底にあると感じます。

**高瀬** 社会やお客さまを裕(ゆたか)にするという考えに基づいて、自分たちには何ができるのか、真面目かつ誠実に議論しているところに安心感があります。コンプライアンス、人権、ダイバーシティなど、企業が信頼を得る上で欠かせないテーマも、頻回に議論

してきたことで、少しずつ形になってきました。また、安全・防災の徹底と、問題が起きた際に総力を結集するための熱量は、非常に強いです。その一方、新しいことへの挑戦や成長へのこだわりは、物足りなさを感じます。

**播磨** 成長へのこだわりが物足りないのは私も同感です。

**高瀬** 技術力があって、真面目で誠実で、何かあった時に力を合わせられるという当社の強みを、今年度の経営方針で掲げている「稼ぐ力を取り戻す」だけでなく、取り戻した次の矢を生み出すことにも生かしてほしいです。

**福士** 「挑戦」はTOYOBO Spiritの一つですし、企業理念体系「TOYOBO PVVs」には、変化を恐れず、逆に楽しむぐらいでなければ駄目だという社長の思い入れも感じます。しかし、当社では、縦割りの事業・機能の殻を破ってまで乗り越えようとする行動力が

不足していると感じます。今はとにかく何が何でも利益を上げることが必要です。そのためにいろいろな事にチャレンジをしなければいけません。今までのやり方ではだめなのです。殻を破ることができた時、また新たな強みが出てくるでしょう。

**高瀬** 日々のコミュニケーションの中で「これは良いよ、これは絶対に売れるよ」という話を数多く耳にします。成長にこだわるといことは、成長の芽を沢山持っていなければいけません、目標達成へのこだわりや挑戦が、当社はまだ少し弱いのではないのでしょうか。事業部門の枠を越え、“One東洋紡”として何ができるかを考えることが、当社をさらに強くすると思います。技術力や熱量を持っているのに、とてももったいないと思います。

**富士** 東洋紡エムシー(株)では、将来への大胆な布石につながる挑戦が見られており、同様のチャレンジがグループ全体に広

がっていくことを期待します。

**播磨** そうですね。数字へのこだわりは、成長に不可欠な要素ですが、当社は不足していると感じます。それだけでなく、私は2025中期経営計画の施策の一つ「安全・防災、品質の徹底」も、当社の土台を構築し、成長していくための不可欠な要素だと思っています。昨年、品質に関しては幾度となく議論をしました。執行部では一生懸命調査をされ、風土も醸成されてきていると感じますが、取り組みはまだ途上にあると課題認識しています。

**高瀬** やはり社内の雰囲気やカルチャーの変革が必要だと感じます。

**富士** 企業風土を迅速に変化させるカギは、人事だと思っています。現在の、事業軸内での異動を主体とした人事ローテーションでは、モノカルチャーの価値観に陥り、縦割りされた各事業の殻を突破

する習慣も勇気も起きません。この殻を破らないと風土は変わりません。

**播磨** おっしゃるとおりです。しばしば、業務が属人化し、何者にも代えがたいということがありますが、品質の管理体制についても、3~5年での人事ローテーションをしていくことで、かなり改善されると思います。

## これからの東洋紡への期待

**高瀬** 私は従業員一人ひとりが、東洋紡らしい成長と結果にこだわってほしいと一番思います。わくわくしながら、さまざまなことに挑戦していけるカルチャーが根付くことを期待します。私自身もこれまでの経験を生かし、目標に対する進捗確認にとどまらず、どのような状況にあり、結果を作るためにどういう行動ができるのか、一つでも多くの成長を生み出せるような議論をしていきたいと思っています。

**播磨** 稼ぐ力を取り戻すにも、今あるものの中から取り戻そうとするだけでなく、新しいものを違った観点から生み出し、当社の発展につなげていくことを期待しています。そうした前向きな経営を後押ししていきたいと思っています。また、「土台の再構築」や「安全・防災、品質の徹底」などについても、法律家の見地からしっかりと支援していきます。

**富士** 社長を始めとする経営チームの強いリーダーシップのもと、東洋紡が一致団結して殻を破り、サステナブルな企業に変革していくことを期待します。自身のこれまでの企業改革の経験を踏まえながら、当社の変革へのチャレンジをしっかりとサポートしていきたいと思っています。

