

社外取締役インタビュー

高収益企業を目指して、再出発元年に!

取締役(非常勤)

古川 実 minoru furukawa

ユニチカグループのガバナンスへの評価や
これからの経営に向けたアドバイスを、
社外取締役が監督者の視点で行いました。

Q ユニチカグループの社外取締役として、求められている役割とは?

取締役会の監督機能の重要な担い手として、少数株主を含む全ての株主に共通する、株主の共同の利益を代弁する立場にある者として、業務執行から独立した客観的な立場で会社経営を監督することが社外取締役の役割だと考えています。また、経営者と株主の利益相反の監督を行うことも期待されています。

具体的には、社外取締役には各ステークホルダー(株主・投資家、パートナー、地域社会、地球環境、従業員)の利害の調和を図りつつ、ユニチカグループの持続的成長と企業価値向上を目指して経営から提案されるアジェンダに対し、大所高所から意見具申を行い、より良い意思決定を導く触媒機能を果たすことが求められています。

特に、社内取締役とは違った視点から意見を発信し、議論の活性化を促すことが社外取締役の重要な役割です。

Q その役割に対し、自らの経験・スキルをどのように発揮しようと考えていますか?

私は、日立造船在職中、主に経理・財務畑を歩み、社長就任後は造船事業を分離し、会社の事業構造を環境事業へと大きく転換しました。また有利子負債の圧縮に努め、財務体質の強化に取り組みました。これらの改革ができたのは、改革の最前線で頑張ってくれた従業員のおかげです。

このような経験から、私は会社経営の基幹は「人」であり「健全なバランスシート」すなわち強靱な財務体質が会社の存続・発展にとって重要であると実感しています。

ユニチカグループは歴史ある企業であり、優秀な人材が揃っています。これらの人材の能力が最大限発揮されるよ

私は議論の活性化の前提として、次の3点が重要だと考えています。

- ① 経営陣がリスクテイクに躊躇している時には、財務上の制約を考慮の上、経営者の決断を後押しすること。もちろん、無謀なリスクテイクは止めること。
- ② 業務執行取締役の選任については、その適性を十分見極めること。特に代表取締役社長(CEO)の選任についてはその見識、リーダーシップ、人望を慎重に見極めること。CEO就任後は業績に基づき選解任を行うこと。
- ③ 経営者のやる気の起こる適切なインセンティブとなるような報酬設計を行うこと。

これからも、社外取締役として、ユニチカグループの中長期的成長を目指して、取締役会の一層の活性化に尽力します。

うな成長企業へ変身するためには、まず聖域なき事業構造の転換、事業ポートフォリオの再構築が必要です。またユニチカグループは自己資本に対し、有利子負債が過大です。有利子負債を着実に減少させる王道は高収益企業を実現し、返済原資を確保することです。このためにも不採算事業への抜本的対策は避けられません。

今後の事業構造転換と、過大な有利子負債圧縮というユニチカグループの2大課題に対し、私のこれまでの経験をベースに、名門ユニチカ復活に向けて積極的に意見具申してまいります。

Q ユニチカの取締役会で、2023年度に自身が最も注力したテーマとは? また、議論で印象に残っていることも教えてください。

いちばん注力したのは、ユニチカグループが直面している低収益問題です。残念ながら2023年度は全社一丸となつての努力にもかかわらず、会社始まって以来の営業赤字に陥りました。毎月、取締役会で月次報告を受ける都度、コストダウンと値上げを要請してきましたが、原材料費の高騰、特に外貨建資材の円安による上昇が先行し、値上げが後追いとなりました。

さらに外国企業の安値攻勢にも晒され、営業赤字を食止めることができませんでした。会社存続のため、二期連

続の営業赤字は許されません。2024年度は営業利益の黒字転換、当期純利益の黒字化が必達目標です。

このような状況下、2023年度取締役会で印象に残っていることは、2024年度予算編成方針に対する議論です。黒字化対策について、熱い議論が展開され全役員から2024年度は必ず収益黒字化を達成するのだという意気込みが、ひしひしと伝わってきたのは大変印象的でした。

2024年度営業利益黒字必達に向けて、取締役会できめ細かくモニタリングしてまいります。

Q 今後のユニチカの取締役会でどのような議論を行っていく予定でしょうか?

2024年度は営業利益の黒字化と純利益の黒字化が、ユニチカグループ存続の必須条件です。そのための諸方策を議論してまいります。私は次のようなアジェンダを考えています。

- ① 不採算事業への抜本的対策
ー 収益力のある事業への人・物・金の集中投資ー
- ② 値上げの徹底的な月次フォロー
ー 営業利益の拡大の追求ー
- ③ コストダウン進捗状況の徹底的な月次フォロー
ー 原価率低減の追求ー

- ④ 高分子事業セグメントでの最重要子会社であるエンブレム・アジア(インドネシア)の黒字化にメドをつける対策の実行
- ⑤ 競争力ある新製品の開発促進
ー 苦しくとも開発費は削らないー
- ⑥ 新顧客、新マーケットの開拓
- ⑦ 固定費の圧縮
- ⑧ 資金繰りの月次フォロー

これらの議論を通じ、早期に成案を得て対策を実行し、営業利益黒字化、当期純利益黒字化を達成したいと考えます。

【ステークホルダーに向けた使命・決意表明をお願いします。】

日本企業のガバナンス不全の二大特徴は、製造業における品質不正と粉飾決算です。特に製造業における品質不正問題の真因は、現場と経営トップとのコミュニケーション不足ないし断絶です。従ってユニチカグループの社外取締役として期待される役割で述べた通り、CEOの選任は極めて重要と考えています。

ユニチカグループにおいても数年前、品質不適切事案が発生しました。問題を対外公表し、是正措置を実行すると同時に再発防止に努めています。独立の品質保証室(現在は、法務コンプライアンス部 品質保証グループ)を設け、現場とのコミュニケーションを密にし、日常の品質保証業務を推進すると同時に、社長を委員長とする品質保証委員会でグループ全体の品質保証のモニタリングを行っています。

担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会においては、ユニチカグループにおける内部通報制度の運用状況のモニタリング

を行い、各種ハラスメントや独禁法違反行為の防止に努めています。また損失危険の管理に関し、リスクマネジメント委員会を設置し、ユニチカグループの事業活動における重大な経営リスクに対処する体制を整えています。

取締役会では上記委員会から報告される事案を適時・適確にモニタリングし、必要な措置を講じ、収益向上に努めてゆきます。

昨年3月東京証券取引所はPBR1倍割れのプライム・スタンダード上場企業に対し、1以上になるよう対策の公表を要請しました。この要請に対応し、投資家に選ばれる会社になるためにはガバナンスの強化が不可欠であることを十分認識し、ユニチカグループの企業価値向上に努めてまいります。

