

# ESG投資家との対談

ESGアナリスト

代表取締役社長

アセットマネジメントOne(株)のエグゼクティブESGアナリストである櫻本 恵氏をお招きし、当社グループの持続的な成長をテーマに、当社社長の竹内郁夫との対談を実施しました。

## サステナブルな成長を志向する、骨太で正攻法の長期ビジョン

**櫻本** 最初に、今回発表された「サステナブル・ビジョン2030」(以下、長期ビジョン)と「2025中期経営計画(2022～2025年度)」(以下、「2025中計」)に対する全般的な感想をお伝えしたいと思います。サステナブルな成長志向へとかじを切られ、少し大げさに言えば「眠れる獅子がいよいよ目覚めた」という印象です。竹内さんが説明しておられる動画も拝見しましたが、語り口も分かりやすく、

納得できる説明でした。

**竹内** ありがとうございます。今回、投資家をはじめとする、社外のステークホルダーの皆さまだけでなく、社内、つまり当社グループの従業員にも長期ビジョン・「2025中計」の内容をしっかりと理解してもらうため、徹底的に言葉と向き合い、分かりやすい説明を目指しました。最終的に企業理念を起点とし、その実践に向けた長期ビジョン、さらにそこからバックキャストした中期経営計画——という一貫性のあるストーリーを展開できたと思います。

**櫻本** 長期ビジョンから逆算して「未来への仕込み」と

して中期経営計画が示されている点がとても良いと思いました。また、長期ビジョンそのものについては、2030年のありたい姿として掲げている「事業を通じて社会の課題解決に貢献」「持続可能な成長(しっかりした土台+未来への成長軌道)」「現場が主役(安心・安全職場、誇りとやりがい、自己成長)」という三つの柱が、正攻法であり、骨太だという印象です。

**竹内** この三本柱を構成する要素は、社長就任時に示していたものと基本的には変わっていません。そこから試行錯誤して言語化し、「これしかない」という形にまで落とし込みました。

**櫻本** なるほど。サステナビリティの考え方が軸にあり、人的資本への視点があり、そして、事業で社会課題を解決しながら利益を出して成長していくという点が明確になっている。基本に忠実で、かみそりというより多少刃がこぼれても切れ味が落ちない“なた”のような強さを感じました。

もう一点、長期ビジョンについて触れておきたい点があります。ESG側面の取り組みは、企業業績に対して即効性のあるものではなく、いわば「漢方薬」的に効いてくるもの

です。そのことを勘案すると、長期の視点でしっかりと対応していくことが重要ですが、御社の長期ビジョンでは、VUCA\*の時代と言われる、先が読みにくい環境の中でも、将来の社会と市場の姿をしっかりとイメージされています。この点が非常に良いと思います。

あとは実行あるのみ、竹内さんにはぜひ強力なリーダーシップを発揮していただきたいですね。

**竹内** 承知しました。グループ全体でサステナブルな成長を志向する風土を醸成していくためにも、私自身が率先して積極果敢に挑戦する姿勢で臨みます。そして、対話を通じて、当社グループの従業員を元気づけ、同時にこの変革を楽しむマインドも高めていきたいと思っています。

※ 将来の予測が困難な、激動の時代を表すキーワード

## これまでとは全く異なる、「成長」にフォーカスしたポートフォリオへ

**櫻本** 「2025中計」を見ると、長期的な視点に立ったことで、



### Profile

アセットマネジメントOne株式会社  
運用本部 責任投資グループ  
エグゼクティブESGアナリスト

### 櫻本 恵 氏

パシフィックコンサルタンツインターナショナルを経て、1990年3月、安田信託銀行(現・みずほ信託銀行)入行。年金運用部門においてファンドマネジャー、アナリストとして運用業務に従事。みずほ年金研究所を経、2016年10月よりアセットマネジメントOneでESGアナリスト業務に従事。2021年1月より現職。



### Profile

東洋紡株式会社  
代表取締役社長CEO&Co-CEO

### 竹内 郁夫

1985年4月、東洋紡績(現・東洋紡)に入社。2014年10月、経営企画室長に就任。以降、中国駐在(現地法人代表)、機能膜・環境事業本部長などを経て、2018年4月、執行役員就任。2020年4月に常務執行役員、同年6月には取締役就任。2021年4月より現職。



4年間という中期的な期間の計画を繰り返すだけでは困難な点にも踏み込んでいらっしゃいますね。事業ポートフォリオの組み替えがその最たるものかと思います。特に、定量基準も設定して「収益性」「成長性」という2軸で各事業を評価・層別し、注力分野への資源集中を進めていくという点に関して期待感をかき立てられました。

**竹内** 当社において、ポートフォリオ改革は常に重要な経営テーマでした。以前は不採算・低収益事業の解消だけを目指すものでした。しかし、今回はこれまでとは全く異なります。いかに社会に貢献できる事業を伸ばせるのか。そしてそれによって収益を拡大していけるのか。その点にしっかりとフォーカスしています。また、現在の安定収益事業群についても三菱商事(株)とのジョイントベンチャーによって成長を目指す可能性も高まります。

今回の改革は、長期ビジョンの根底にある「サバイバル思考からサステナブルな成長志向への転換」という思想を象徴する施策と言えるでしょう。

## 長期ビジョン実践の鍵は 全役員・従業員の“腹落ち”

**櫻本** 先ほど、長期ビジョン・「2025中計」を実践する上でリーダーシップが重要であるということをお伝えしましたが、一方で、社内の方々の理解や協力も必要不可欠かと思えます。特に、今回は抜本的な改革を目指されていますので、なおさらその点が重要ではないかと。

**竹内** 私自身は今回の変革は抜本的というよりも、「当たり前のこと」をやるだけだと考えています。『順理則裕』にのっとるなら、「なすべきことをなす」だけだと言っても良いのではないかと。

とはいえ、これを組織や立場の違いを越えて全社で実行していくことは容易ではありません。長期ビジョンの「自分ごと化」が重要だという点は、おっしゃる通りです。そこで今回の長期ビジョン策定においては、まずサステナビリティ推進部が事務局となって、各ソリューション本部(事業部門)、各スタッフ(機能)部門と対話を重ね、原案を作成しました。その案を基に執行役員が何度も集まって議論し、作り上げました。その間の会話を振り返ってみても、自らの部門・立場にとらわれずに会社

全体のことを考えた発言がほとんどでした。完成した長期ビジョンは、どの部門の責任者にとっても「唐突に出てきたもの」ではなく、「皆で作り上げたもの」と受け入れてもらっています。

これからは、当社グループの全役員・従業員一人一人が「腹に落ちるか」「自分ごとにできるか」が成功の鍵になります。長期ビジョンは長期ビジョン、自分の仕事は自分の仕事という切り離された状態では、実現を期待するべくもありません。そうではなく、長期ビジョンの中に自分の仕事がある。もっと言えば、長期ビジョンの中に自分の人生や仕事の意義が見つかる。人生とのつながりが感じられる。そういった共感を持つことができる状態が理想です。

**櫻本** 従業員に長期ビジョンを浸透させていくには、立ち止まらずに浸透のための施策を打つことが得策ですね。

**竹内** はい。私もそれが重要だと考えており、すでにいくつか手を打っています。例えば先日、グループ内向けのメッセージの中で長期ビジョンの完成を報告しましたが、その際に「長期ビジョンを何のために作るのか?」という問い掛けをしました。長期ビジョンを作ることがゴールなのではなく、当社グループで働く従業員が「自分ごと化」し、実現に向けて行動に移すことが大切だということを伝えたかったからです。

さらに、各職場において、全社の長期ビジョン・「2025中計」と、自部門の長期ビジョン・「2025中計」、それぞれについてリーダーから説明をし、それを聞いて職場の皆で感じたこと・考えたことをじっくりと話し合うことも推奨しています。

こうした長期ビジョンと今の仕事のひも付けを図るとともに、実行面では、計画に基づいた、部署ごと・個人ごとのアクションプランも設定しています。「実行が全て」ですので、そのフォローアップも着実に実施していきます。

### 経営戦略と結び付いた人材戦略へ

**櫻本** 従業員、つまり「人的資本」に関する施策は、投資家が長期的な視点から企業を評価する観点として、近年特に重視されています。市場の変化が速く、コロナ禍によって働き方はもとより価値観も大きく変化している中では、

従来にも増して企業の経営戦略と人材戦略のベクトルをそろえていくことが重要になっています。御社では、どんな人材戦略を描いていらっしゃいますか?

**竹内** 長期ビジョン・「2025中計」で目指す変革の原動力となる「多様な人材が活躍できる職場」を整備すること。それが基本的な方針です。多彩な経験・感性・価値観・専門性を確保し、そうした人材の能力発揮と連携を促すことでイノベーションの加速を図っていきます。

具体的な取り組みとして、2022年度から新たな人事制度の運用を開始しました。この新制度が目指すところは、当社グループの従業員一人一人が成長を実感し、誇りとやりがいを持って働くことができる職場の創出です。さらに、「人事データベース」の構築も進めています。完成後に、これをベースとして「次世代経営者育成」「ジョブマッチング」「リスクリング(能力の再開発・再教育)」の三本柱で、経営戦略と緊密に結び付いた人材戦略を立案・実行していきます。もちろん、人材開発投資もこれまで以上に強化していく予定です。

### デジタル・トランスフォーメーションを 外部と内部の知見を掛け合わせて推進

**櫻本** デジタル・トランスフォーメーション(DX)も「2025中計」の重要施策と位置付けておられます。どのように推進していけますか?

**竹内** 以前から取り組んでいましたが、さらなるスピードアップが必要と考え、外部からデジタル戦略部長を招きました。また、2022年6月、当社の社外取締役役に就任した福士さん(福士博司氏)は味の素(株)でCDO(Chief Digital Officer:最高デジタル責任者)を務め、同社の経営改革とDXを推進してこられた方です。当社を客観的に見ることができからこそ、大胆な意見や助言を期待しています。

**櫻本** なるほど。一方で、東洋紡に脈々と続いている140年のDNAも大切にしてほしいですね。理想を実現していくためには、社内に精通している人材がDXの知見を身に付けることも非常に重要です。

**竹内** その通りですね。外部人材と内部人材の知見を掛け合わせる事が大切だと思います。福士さんも早速、DX戦略策定に向けて、役員や従業員と積極的に議論を

重ねており、今後の非常に楽しみです。

### 企業活動に関する情報開示と 対話の重要性

**櫻本** 最後に、情報開示と対話についてお伺いしたいと思います。金融市場、投資家に信頼してもらうには、まずリスクの開示が極めて重要です。例えば、気候変動などの世界的な課題も重要ですが、日本固有の課題として南海トラフなどの地震や津波に関するリスクもあるのではないのでしょうか。

**竹内** リスクについては、安全・防災と品質に関して先行して洗い出し、対策を打ちながら、丁寧な開示に努めてきました。その他のリスクについても改めて洗い出し、リスクマップにまとめ、それぞれの回避策・軽減策を策定、実行しているところです。おっしゃる通り、日本で頻発する自然災害である地震などについても再度精査し、より実践的なBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)の策定に生かしていきたいと思えます。また、これらのリスクや、その低減に向けた取り組みについても、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにきちんと開示していきたいと思えます。

**櫻本** 一方でポジティブな情報についても、もっと積極的に開示していただきたいと思えます。投資家は外部に開示されていないことは「やっていない」と判断してしまうものなので。

**竹内** 2021年、「統合報告書」を発行したタイミングで資本市場から良い反応があったこともあり、その重要性はひしひしと感じています。株価についても、もっと高められるのではないかというお声をいただくこともあります。

**櫻本** しっかりした理念がある。技術もある。他にもさまざまな優位性がある。それにもかかわらず、御社の開示は控えめだと感じます。ぜひ実力相応の評価を目指していただきたいと思えます。

**竹内** 承知しました。長期ビジョン・「2025中計」を着実に推進し、その進捗・課題・成果を、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにしっかりと開示し、共有させていただきます。本日はありがとうございました。

**櫻本** ありがとうございました。