

社外取締役(就任7年)
塩路 広海社外取締役(就任3年)
関 勇一社外取締役(就任5年)
牧 辰人

新たな価値の創造に向けて、議論を尽くす。

社外取締役に就任した当初から現在まで フジシールグループに対して どのような印象をお持ちですか。

関：日本の製造業は全般的に、かつてのような力をなくしてきていると感じています。そんな中、順調に業績を伸ばしているフジシールグループとは、一体どのような競争力を持っているのか、今後も成長し続けるのか、とても興味がありました。社外取締役にになって分かったことですが、事業の強みはもちろん、従業員の皆さんが非常に意欲的に働いているということはずばらしいと思いました。

塩路：私が社外取締役に就任したのは、より厳しい環境対応を求められ始めた時期でした。おそらくこの先、ビジネスの中身を大きく変えてゆかざるを得ないだろうと思いましたし、米州、欧州、アセアン、日本とこれだけグローバルに活動している会社がどんな風に変化していくんだろうかと思いました。

関：市場環境から言うと、やはり少し難しい局面に入ってきていますよね。大量生産品だけでなく、医療やコスメなどロットが少ない、その分作りにくい商品がだんだん増えてきたり。他の製造業と同じように今、ここで踏ん張って乗り切らないとしんどくなりますが、環境問題に関してはとても熱心に取り組んでいるので、未来は明るいと思っています。ただ、予算を

許さない状況ではあるので、競争力や技術力を高めていく努力がこれまで以上に必要ですし、社外取締役として、そうした動きをしっかりチェックしていきたいですね。

牧：私の場合、あれもこれもフジシールグループがつくったパッケージなのかと身近に感じたのが最初の印象です。それから、勢いのある会社だな、と。特に着目したのが、難しいとされている欧州での成功です。どうすればこんな風にできるのだらうと思いました。また、私が就任した2017年当時の売上規模が1,500億円の企業という、経験上かなり厳格なイメージがあるのですが、まったくそんなことはなくて…(笑)。とても人間味があってキャラクターが濃い方も多く、一人ひとりの裁量が大きい会社だと感じました。

塩路：それと、我々が発言する機会がとても多く、良いことは誰からでも何でも吸収しよう、という向上心を感じます。最初は取締役会でどれだけ話ができるだろうと思っていたのですが、本当にフリートークで、忌憚なく意見を言うことができます。

関：びっくりしますよね。私が知っている会社では、社外取締役はそんなに発言しません。最後の意思決定の時に一言何か言うくらいで終わるというケースが多いんですけど、フジシールグループでそういうことは絶対にありません。

牧：だからこそ、何か発言しなければ、という使命感がおのずと湧いてきますし、常に真剣勝負です。

直近の取締役会で検討したテーマや 交わした議論について教えてください。

塩路：どの会社でもそうですが、事業を立ち上げる時に、うまくいくこともあれば、失敗することもあります。ちょっと語弊はあるかもしれませんが、誰でも“イケイケ”の判断はやりやすいんです。でも、うまくいかなかった時の撤退の判断はすごく難しい。どういう時に、どんな風に撤退をするか、ということを実際に議論したことは印象に残っています。

牧：最近議題として上がったのは、原材料費の高騰です。フジシールグループはビジネスモデル上、原材料費の比率が高いのでインパクトが大きい。いかにタイムラグなく対応するか、さらに言うと価格設定のメカニズムをどうやって変えていくか、そうした議論を活発に行いました。その少し前は、プラスチック問題ですね。プラスチックはすべて悪者というように捉えられがちですが、実際には使い方や処理の仕方の方の方がよほど環境には深く関わっており、そこにどう対応していくのか議論を重ねました。あとは、国内外の新工場ですね。それなりの規模の投資の意思決定ということで、神経を使いました。

関：これまで日本企業ガバナンスは、行き過ぎた投資や合理化の結果として起こるさまざまな問題や不祥事を防ぐ、という方向で議論されることが多かったと思うんです。しかしそれだと成長戦略に対してきちんと手を打っているかどうか、実行できているかどうかといった攻めの施策についての議論が取締役会では十分にできないという問題が出てきます。例えば投資に関しても、「する」という判断の時は議案として出てくるのですが、「しない」という判断の場合は議案として出てこないのです。フジシールグループの取締役会では、この点がかなり改善されていて、どういう戦略で投資計画を立てるのか、どういう考えで開発戦略を練っていくのか、成長戦略そのものについて根本的な議論をしますし、戦略が実行できていないとすぐ分かるようなシステムで運営されています。「そこはもうちょっと攻めよう」とか「もっと違う観点で環境問題に取り組めるのでは」というような、“できていないこと”に対する議論ができる点が私は面白いですね。



塩路 広海

お客様の先にいる消費者・社会の視線も踏まえて考え、発言しています

塩路：そうした議論の際に常に意識しているのは、最終顧客目線です。お客様は取引先だけではなく、その先にいる消費者であり、社会であるということがすべての土台になっていると感じます。

ご自身のどのような強みを生かし、 どのような点に注力して 活動されているのでしょうか。

関：私は製造業で約40年間、主に技術開発と研究開発、さらに工場でのものづくりに携わってきました。高度経済成長が破綻した後、非常に苦しみながら多くの失敗と成功を重ねてきましたが、終始一貫していたのは、「果敢にチャレンジをして新しい世界を切り開いていく」という姿勢です。紆余曲折しながら何とか持ちこたえてきた経験を生かして、問題に真っ向からぶつかっても負けない姿勢、新たなチャレンジをする強い体質づくりに貢献できれば、と思っています。

塩路：私はフジシールグループの社外取締役としては初めての弁護士で、コンプライアンスなど法律関連が本来の領域です。ただ、規模も業種も異なる多くの企業に携わる中で、経営や取り組みがうまくいっているケースも、そうではないケースも見えました。そこで得た知見を生かして、「今、世の中の企業がどんな問題に直面しているのか」「社会は企業に何を求めているのか」といった弁護士の立場を超えた視点を提示し、議論を深めていくことができれば、と思っています。例えばそれは、メンタルヘルスに関することかもしれませんが、私の見聞きしたこと

が役に立てばうれしいですね。また、合理的な判断をするためには、議論の土台となる多様な材料を提供することが大事です。そういう意味では、ものづくりの経験が豊富で会社の経営もされていた関さん、コンサルタントとして企業の海外進出に精通されている牧さん、というようにキャリアも専門分野も三者三様であることは、私自身も刺激をもらっており非常に良いことだと感じています。

牧：そうですね。私の場合、監督機能という点では会計監査、つまり数字を見ておかしいところがないかを見極めたり、リスク関連のチェックをすることが期待されている任務だと思います。私としてはそこにプラスして、日系企業が海外でいかに成功するのか、という命題にもこれまでの多くの知見・経験を基にアドバイスしたいと考えています。ヒト、モノ、カネなどポイントはいろいろありますが、私が専門としているアジアのビジネスでは、フラットな人間関係、お互いに尊重し合うミューチュアル・リスペクト (Mutual Respect) が非常に大事なんですね。例えば、その国の優秀な人財を獲得して共に働くという際に、そうした価値観の共有を含むダイバーシティの視点など、これまで蓄積してきたことを生かしたアドバイスができればと思っています。



牧 辰人
行動指針や経営理念を大事にしながら、時代に即した付加価値をつくってほしい

コーポレート・ガバナンスの重要性や実効性に関する考えをお聞かせください。

塩路：やはり、議案に対して多方面からの情報も知識も入れ、その上で議論し結論を出す、というチェック&バランスがとても大事なのではないのでしょうか。

関：社外取締役には、客観性や公平性、全体を俯瞰した判断が要求されます。一方で、会社のことをよく知っていて課題により近い執行役の方が正しい判断ができるという考え方もない訳ではありません。私は、どちらの視点も必要だと思うのです。執行役の主義主張、自分たちはこうするんだという熱意も欲しいですし、それを我々がちょっと遠目から見て冷静に抑えたりバックアップしたり、ということも大事。Aという意見とBという意見がただぶつかるのではなく、みんな違う意見を出し合い、よく議論し合う。そういう雰囲気を醸成できれば、会社はどんどん良くなっていくのではないかと思います。

牧：先ほど、我々が発言する機会がとても多い、という話がありましたが、取締役会では本当にヘトヘトになるくらい議論を尽くします。なおかつ資料も大量に出てくるので、すごく大変で…。

塩路：取締役会が2日間にわたって開催されるのも珍しいですし、しかもスタートは朝8時です。今日の議案が残ったので明日は7時半からでもいいですか、と言われたこともあって、ちょっとさすがにそれはと… (笑)。ホテルで朝食を取る時間すらなくなりますから。そういえば、お昼休憩が15分間という日もありましたね。

関：本当に皆さん、議論し出すと止まらなくなる (笑)。取締役会の他にも監査役会や、委員会も3つありますし、何かが起こればすぐにWEB会議が設定・招集されます。とにかく頻繁に会議がありますし、一生懸命ですよ。

牧：まさに一生懸命という言葉がぴったりです。コロナ禍の前は必ず年に1回、海外拠点も含めて工場の視察があったのですが、現地での会議も当然のように朝8時スタートでした。そういうことも含めて、仕組みとしても中身としてもガバナンスは結構効いているのではないかと思います。

サステナビリティへの取り組みに関してはどのように感じておられますか。

関：事業継続性を考える時に、一番の課題はやはり環境問題だと思います。まず、製品に関しては、「2025年に環境配慮型製品売上100%」という非常に高い目標を掲げて、「ラベル to ラベル」など、業界のトップを走るような取り組みをしています。また、生産に関しても、油性インキから水性インキに切り替えることで将来的には脱溶剤を目指したり、フィルムの使用料を削減するなど、環境問題に対応することで伸びていこうという明確な意識を持ちながら、非常によくやっていると感じます。さらに今後は、カーボンニュートラルを目指すようなエネルギー施策や原材料の原単位を下げるといったところにももっと力を入れて、環境に対して完璧な姿勢を取ってほしいと思います。

塩路：サステナビリティに関して、特に岡崎会長は、PETボトルがなくなるかもしれない、ビジネスの内容が全く変わる可能性があるかもしれない、という強い危機意識をお持ちだと思います。「一包んで〈価値〉を一日々新たなところで〈創造〉します。」というのがフジシールグループの経営理念ですが、今後どのように「一包んで〈価値〉を」提供していくのか。そんな危機感を意識しながら、環境対応製品や新製品、新事業に取り組んでいこうという姿勢を感じます。樽栓メーカーから始まって、パッケージングメーカーとしてここまで成長したように、創意工夫しながら変化していくDNAが根っこにあるのでしょう。

牧：皆さんが言われるように、私も環境問題への意識の高さ、危機感の強さを感じます。フジシールグループでは「変化とともに変化する」という行動指針が浸透していますが、環境問題、コロナ禍、そして最近ではヨーロッパ情勢の混乱という状況の中で、どのように変化し、どのように対応していくのか。お客様のニーズさえ追っていればいい時代ではなく、塩路さんが言われたように「一包んで〈価値〉を」の〈価値〉をどうやって創っていくのか、自ら考えてもう一回創造していく必要があります。その点については社内でも非常によく議論されていますし、取締役会の主題にもなっています。サステナビリティには、環境負荷の軽減もあれば、社会に必要とされ続ける、という視点もありますが、そのどちらも追求していると感じます。



関 勇一
客観性、公平性を保ち、冷静でありながらも毎回熱い議論を戦わせています

最後に、フジシールグループに対して期待することやメッセージをお願いします。

塩路：私は、会社の成長と従業員の皆さんの働きがいと両立する形で未来に進んでいければいいと思いますし、我々もそういう観点で議論をしていきたいと思っています。

牧：「変化とともに変化する」という言葉通り、時代に合わせて付加価値を見つけていってほしいですし、根底にある「包む」ということをさらに追求して世界的な企業になってほしいですね。もちろん今でも十分にグローバルに展開されているのですが、もっともっとできるがあると思っていますし、そこに少しでも関与できればと思っています。

関：フジシールグループは、サプライチェーンの一角を占めているという責任感が強く、お客様の期待や要求に対してかなり苦勞してでも応えていこう、という真摯な姿勢のある会社です。また、環境問題やSDGsなど、「もっとこうあるべきだ」という世の中の声に対して敏感に反応し、変えていこう、周りと調和しながら一緒に成長していこうとする姿勢を持っています。そうした長所をこれからも失わず、伸ばしていってほしい。自分だけ良ければいいのではなく、お客様、取引先、消費者、みんながハッピーになれるような提案をどんどん実行して、自分たちも成長していく。そんな会社になればと思っていますし、それができる会社だと期待しています。