

新体制で深める投資家対話と財務戦略の次なるステージ



社外取締役(就任9年)
牧 辰人

資本コストを意識した経営はすでに定着していると感じています。持続的な利益成長、資本効率の向上、最適な資本構成を軸に経営が進められ、IR面でも投資家の関心の変化に対応し、より具体的な情報開示や対話の充実が図られているほか、各リージョンでも指標を設定し経営に反映しています。

利益成長に向けては、成長分野への投資に加え収益性向上による営業キャッシュフロー創出を重視し、その成果をさらなる成長投資に繋げる好循環を目指しています。また、「FSG.30」の実現に向け、市場や事業ごとの成長イメージも明確化されています。資本効率向上では事業ポートフォリオの見直しを継続し、最適資本構成のもとで投資判断を行っています。

今後の課題は、環境・人的資本・ガバナンスに加え、顧客基盤や技術力などの非財務資産が「FSG.30」の財務目標にどう結び付くのかを示すことです。これらを可視化できれば、投資家への説明力は確実に増すでしょう。新体制のもと投資判断や資本配分に関する議論が活発化し、投資目的やリターンの説明責任が求められます。キャッシュ・アロケーションや株主還元とのバランスについても開示と対話が進められています。不透明な事業環境の中、今後も攻めと守りの両面を踏まえた財務戦略の推進を期待します。

「FSG.30」実現に向けた戦略投資の推進



社外取締役(就任7年)
関 勇一

2024年度からスタートした経営計画「FSG.30」を実行するにあたり、当社の成長に資する戦略的投資について社内で活発な議論が行われています。市場の伸びを背景に、より一層の事業規模拡大を狙った新工場の建設が、米州(ノースカロライナ)に続いて日本(山形)やアセアン(プラカサ)を対象に意思決定され、今年から来年にかけて順次稼働の予定です。またこれらの新工場においてはもちろん、既存の工場やスタッフ部門においても収益性を徹底的に高めるためのシステム構築や自動化・DX化など生産性改革に資する投資が順次実行に移されています。いずれも各リージョンにおける市場動向や当社の戦略を踏まえたもので、今後に期待が持てるものと評価します。

一方、新規事業に関しては、引き続き人財や技術への投資を含めた体制整備が進められていますが、2025年度は事業化が先行するCMO事業で成長領域への参入・拡大のための設備投資が意思決定されました。対象とする新規事業それぞれでフェーズは異なるものの、着実に進んでいると評価しています。今後、新しい設備に関しては入念な準備のもと、最短での立ち上げが求められていきます。関係者全員がその意識を持って取り組んでおり、引き続きその様子についても見守っていきます。

適切なリスクティクを支える取締役会の議論



社外取締役(就任1年)
植村 公彦

当社グループでは、各リージョンが実情に応じてリスクマップを策定し、優先順位を付けながらリスク管理を行っています。文化や法制度、価値観が異なるため、各リージョンが主体的にリスクを統制することが重要です。当社はリージョントップとの対話を通じて情報を把握し、リスクマネジメントの有効性を確認するとともに、必要に応じて改善や見直しを進めています。2025年度は大きなリスク事象の発生はなく、地政学リスクにも機敏に対応できたと評価しています。ただし、リスクマネジメントに終わりはなく、不断の取り組みが不可欠です。

また、M&Aや設備投資、新規事業などの重要な経営判断では、適切なリスクティクが企業成長に欠かせません。社外役員・監査委員としても、リスクを抑えながら挑戦を後押しする姿勢を重視してきました。経営判断には将来予測を伴うため、経営陣の裁量は尊重されるべきであり、その観点から議論に臨んでいます。当社の取締役会は自由闊達な議論が行われる開かれた場であり、活発な意見交換を通じて納得感のある結論を導いています。グローバル企業として持続的に成長するため、各リージョンの成長を支えるとともに、企業統治の水準をリージョン間で標準化し、さらなる高度化を図ることが重要だと考えます。