社外取締役座談会

ガバナンスが挑戦を支える



従業員と対面して実感した実直な風土を基盤とする組織力

沢村　日油グループは現在、「挑戦」「公正」「調和」という3つの価値観を軸にした持続的な成長を目指しています。この価値観を2023年度に策定して以来、私自身も従業員とのコミュニケーションを通じて浸透を図ってきました。社外取締役のお二人から見て、価値観の浸透状況はいかがですか。

林　若手や女性を含むプロジェクトチームを組み、全社的に時間をかけ、多様な層からのフィードバックを聞く丁寧な議論を経て、この3つの価値観を策定したプロセスを、私も2021年からリアルタイムでフォローしてきました。従業員が「自分ごと」として真摯に取り組む姿自体が、日油グループの実直な企業文化を示しており、こうしたプロセスは価値観を浸透させる基盤になっていると思います。特に、既成観念にとらわれず、スピード感を持って新しいことに「挑戦」していこうという方向性が明確になってきているのでは

監査等委員／社外取締役　伊藤 邦光

米国系会計事務所に入所後、ロンドンに5年間赴任。帰国後は国内上場企業の会計監査を担当しつつ、監査法人本部や日本公認会計士協会にて監査の品質管理業務に携わる。退職後は税理士として税理士業務に携わるほか、JICAなどで活動。

社外取締役　林 いづみ

検察官を経験した後、約40年にわたり国内外の企業法務に弁護士として従事。知的財産分野を中心に、知財戦略の企業法務や政府の審議会などを通じた立法プロセスにも携わっている。

代表取締役社長　沢村 孝司

1988年日油入社。研究開発から始まり、海外営業、DDS事業部長、ライフサイエンス事業部長などを歴任。日油グループの強みであるライフサイエンスなどのコア事業を牽引する。2023年より現職。

サステナビリティ報告書▸パラスポーツやパラリンアートの取り組み P.227

ないでしょうか。たとえば日油グループは2022年度から、障がい者によるスポーツやアート作品の支援を本格化させ、日本パラ射撃連盟および障がい者自立推進機構（パラリンアート）とパートナー契約を締結しました。それが社員の体験会の開催や、社内報への記事・アート作品の掲載など、全社的な活動へと広がっています。

伊藤　一方で、「公正」の面ではなお課題があると感じています。世代間ギャップによるコミュニケーションのずれや、ハラスメントへの感度に差があるのかもしれません。ただ、内部通報制度は十分浸透しており、通報事案への対応については、取締役会で全件を共有しています。今後も、「人」を大切にする組織運営がさらに進展することを期待しています。

沢村　日油グループでは役員による現場訪問の取り組みにも力を入れており、お二人にもさまざまな拠点を訪問していただいております。実際にご覧になった印象についてお聞かせください。

林　社外取締役が現場で活躍する従業員と接する機会が多いのも日油グループの特色ですね。たとえば、私は化粧品原料（ODM）を手がける女性研究員の皆さまとのミーティングの際、入社からのキャリア・ステップ、ワークライフバランスや若手従業員の研修制度についてもお話を伺うことができました。日油では昔から入社4年目になると、本社で社長へのプレゼンテーションを行う機会があり、それに向けて1年目から取り組み、周りの先輩もサポートしているそうです。このような素晴らしい伝統があることは、本社で会議に出ているだけでは知ることができませんでした。また、生産拠点への社長訪問に同行した際は、若手従業員が工場の現場改善事例について堂々と報告される姿が印象的でした。

伊藤　若手が経営陣の前で自ら考えた活動の成果を報告する姿を目にすると、まさに「自律型人材」が育っていると実感します。また、私が特に印象に残っているのは、過去に事故が起きた現場を訪問したときのことです。従業員の方々が事故の教訓を真摯に語ってくださり、安全への意識が現場の一人ひとりに深く刻み込まれていることが伝わってきました。安全と品質を最優先にしながら、自ら考えて改善を積み重ねる文化が確実に醸成されていると感じます。

沢村　こうした役員による訪問は、今後も継続していきます。2025年度からは、私と役員が工場を回り、従業員とフリーディスカッションを行うタウンホールミーティングの取り組みを開始しました。2025年度は人材活躍をテーマとして、ざっくばらんに意見交換を実施することができました。

幅広い事業領域で届ける経済的価値と社会的価値

沢村　続いて、経済的価値や社会的価値の側面から見た日油グループの強みは、どのような点にあるとお考えですか。

伊藤　経済的価値と社会的価値、双方において独自性と持続性を兼ね備えていることそのものが強みではないでしょうか。経済的価値という点では、いくつかのニッチな分野でNo.1の地位を築いており、圧倒的な技術優位性によって安定した収益基盤を確保しています。社会的価値では、多様な事業領域を通じて社会課題の解決に貢献しているほか、持続可能性に資する技術を生み出しています。

林　日油グループもほかの企業と同じく、世の中が激変するリスクに直面しています。そうしたなか、幅広い事業部門で多角的な取り組みを展開していることは、経済・社会双方における強みです。この体制こそが、事業環境の変化に柔軟に対応し、持続的に成長を続けられる基盤ではないかと思います。

沢村　当社の歴史を振り返ると、その時期の社会背景に応じて、臨機応変な判断を下してきたことが分かります。2026年度から始まった「事業領域拡大ステージ」はまさに、次の20年を見据え、事業構造を大きく転換するタイミングです。お二人は、前中計「収益拡大ステージ」の成果をどのように評価されていますか。

林　日油グループは各事業部門が予算計画とその定量的な成果を厳しくチェックしています。「収益拡大ステージ」では、厳しい事業環境の変化のなかでチャレンジングな計画値を達成されており、この成果は組織力の賜物と高く評価しています。

伊藤　一方、戦略的投資において計画の投資額を達成できなかったことは課題として残りました。2028中期経営

計画では、事業領域拡大に向けて、投資の面でもさらに挑戦してほしいですね。

沢村　おっしゃるとおりですね。戦略投資が計画どおりに進まなかった要因として、事業環境の急激な変化が挙げられます。一方で、その変化の局面において、新たな投資機会の創出および実行に関する議論が不十分であった点も、課題として認識しております。環境変化は成長に向けた好機であると捉えております。新たな中期経営計画では市場変化に即応した戦略的投資を、より迅速かつ着実に実行してまいります。

グローバル展開強化に向け
グループガバナンスの重要性がさらに高まる

沢村　続いて、取締役会の実効性についての評価をお聞かせください。

林　私は弁護士として、社外取締役の善管注意義務を常に意識しています。取締役会では、執行側の説明が従前の説明に照らして合理性に疑問がある場合は、質問や反対意見を申し上げています。これまでのところ、議長がその場で担当者に対して指摘事項への対応を指示してくださり、次回以降の会議でその報告や説明を受けて納得しています。

伊藤　私が取締役に選任された当時は、社外役員の多くが金融機関出身者に偏っていて、多様性の点では改善の余地がありましたが、現在は幅広いバックグラウンドを持つ取締役が選ばれていることで、議論も活発になっています。近年で特に印象的だったのは、ある設備投資案件の審議です。社外取締役からのリスク面や資本効率に関する質問に対し、執行側が追加の説明やデータを提示するなど、建設的で密度の高い議論が行われました。

沢村　先ほど、林さんから弁護士として善管注意義務を意識されているとのお話がありましたが、伊藤さんは取締役会のなかでご自身の役割をどのように捉えていますか。

伊藤　やはり「監督機能をしっかり発揮すること」だと考えています。私は社外監査等委員ですので、常勤監査等委員といかに連携を強化するかが重要です。今後は特に、海外を含めたグループガバナンスの強化に貢献していきたいと考えています。

沢村　グループ全体でのガバナンスには現状、どのような課題があるとお考えですか。

伊藤　海外子会社は所管の事業部が管理しているため、取締役会として状況を把握しにくい点が課題です。経営企画部を中心としたスタッフ部門の取り組みにより、海外子会社との直接連携といった改善も見られますが、子会社のリスク情報がすべて取締役会まで迅速に上がってくる体制には、まだ至っていないと感じます。

沢村　今後のグローバル展開に向けては、何が必要でしょうか。

伊藤　ガバナンスのポイントは、やはり現地の海外人材としっかり意思疎通できるかどうかです。現地の人材に本社と同じ価値観や判断基準を共有してもらうためにも人事交流を深めることが重要です。当社には、まだ外国籍の従業員が日常的に行き交う風土はなく、お互いに「顔の見える関係」をつくっていくことが今後の課題といえます。

林　グローバルで事業を拡大していくためには、海外拠点においてガバナンスやリスクマネジメントを担う、経営レベルの管理能力が高い海外人材をどう確保していくかという視点も必要ではないでしょうか。本社の経営陣と密にコミュニケーションをとり、本社が考えているガバナンスやリスクマネジメントの実効性を高める上で必要だと思います。沢村社長は海外拠点の責任者を担った経験もお持ちですので、ぜひ取り組みを強化していただければと思います。

沢村　マネジメントを担える海外人材は、現時点では限られています。また、中堅・管理者クラスの現地従業員へのガバナンス教育も強化していく必要がありますね。交流は以前と比べて増えたものの、やはりまだ十分とはいえない状況です。今後は社外取締役の皆さんの現地訪問も含め、コミュニケーションを活性化させていきます。

中長期的な企業価値の向上へ
経営戦略としての無形資産投資が鍵

沢村　日油グループでは、気候変動への対応、人材活躍といったマテリアリティについて、KPIを設定して取り組んでいます。これらについてお二人はどのようにお考えでしょうか。

伊藤　化学メーカーとして求められる対応が増えるなかで、CSR委員会やRC委員会、リスク管理委員会が本当に真面目に運営されていると感じています。人材育成にも積極的に予算を投じていますし、リベラルアーツ研修などの新しい取り組みも始まっています。イノベーションの創出やグローバル展開の土台になるのは、やはり多様性を持った人々が活躍できる環境です。そういった意味で、非常に良い方向へ進んでいると思います。

林　ダイバーシティの活動についても、外部のコンサルタント任せにしないで、従業員自らが「自分ごと」として企画し、日油グループらしい真面目さで新しいことにチャレンジされている過程を拝見してきました。今後も、こうした自律的な取り組みに期待しています。

沢村　現在、企業価値を高めるための重要テーマとして、サステナビリティ活動に取り組んでいます。ステークホルダーからの期待に応えられるよう、厳格化された基準に則って開示していきます。次に、2028中計「事業領域拡大ステージ」への率直なご意見やアドバイスをお聞かせください。

伊藤　特に今回は「ソリューションビジネス」に注力する方向性が明確に示されたことに注目しています。強みとする技術を活かし、顧客課題の解決を通じて価値を提供するという姿勢は非常に頼もしいと感じます。また、グローバル展開を加速するという方向性も高く評価できます。もちろん、国ごとの規制や文化の違い、人材マネジメントなど、リスクは大きくなりますので、ガバナンス体制をしっかりと整備し、リスクとのバランスを取っていくことが大切です。さらに財務面では、投資を拡大していくなかで、ROICのような定量的な指標を活用しつつ、資本効率を重視した経営を一層推進することが重要となります。

林　「コーポレートガバナンス・コード」や内閣府の「知的財産推進計画2026」でも謳われているとおり、会計上は販管費となる知的財産や無形資産（研究開発、人材育成、DXなど）への投資を、経営戦略と関連付けて説明することが重要です。戦略投資といえばM&Aばかりが注目されがちですが、M&Aは相手方とのマッチングという不確定要素を伴います。これに対して、自社で行う知的財産や無形資産への投資は、市場の機会を確実に捉え、事業領域を拡大するための主体的かつ重要な戦略投資といえます。特に沢村社長は、研究のバックグラウンドをお持ちですので、こうした知的財産や無形資産への投資と、その後の事業との中長期的なつながりを、ストーリー性を持って説明できるのではないかと思っています。ぜひ、市場に向けても積極的に発信していただきたいです。

沢村　おっしゃるとおり、顧客ニーズを明確に捉えて提案を行う「ソリューション型のビジネスモデル」の基盤となるのは、やはり特許などの知的財産です。2026年6月からは、新しく取締役に就任した姜常務をCTO※に据え、将来の収益の柱になるような、知的財産を含めた戦略を推進する体制を整えました。今まで進めてきた「NOF VISION 2030」に、さらにそうした戦略を付け加えて、大きな成長を目指していきたいと考えています。本日はありがとうございました。

※ 最高技術責任者





