

社外取締役対談

意思決定スピードの迅速化及び
コア事業の強みを活かした
新領域事業の拡大を実現するため、
取締役会での活発な議論を
重ねてまいります



社外取締役

井城 譲治



社外取締役

内田 純司

Q.1

社外取締役としてどのような役割を担っていくべきとお考えですか。

井城: 社外取締役が担うべき役割は、主に経営の監督ですが、業務執行への助言も重要であると考えています。私も内田取締役も、他社における業務執行経験を有していますので、そこで得た知識や経験を、取締役会だけでなくさまざまな場面を通じて社員に伝え、グローリーの経営に貢献していきたいと思えます。

内田: 社外取締役の基本的役割は、モニタリング・ボードとして経営の執行を監督することにあります。加えて、当社が中長期的な成長を遂げていくために、取締役会の一層の活性化に資する課題提起を行うことも、社外取締役が担うべき大切な役割だと考えます。

Q.2

2022年3月期を振り返り、
印象的だった取締役会での議論について教えてください。

井城: 印象に残っているのは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響や部品の供給不足、そして、キャッシュレスへの対応です。感染症の拡大と部品の供給不足は、当社グループだけでは対応できない問題であり、経営の舵取りが難しい1年でした。取締役会では、このような先行き不透明な状況をどのように解決するのか、またどのような備えが必要であるのかなど、短期のみならず中長期的視点も交えながら議論を重ねました。

一方、キャッシュレスへの対応については、一般的に“キャッシュ”と“キャッシュレス”の2つのみに分類されがちですが、実務では少し状況が異なります。当社では、“アラウンド・



キャッシュ”や“ビヨンド・キャッシュ”など、“キャッシュ”と“キャッシュレス”の間やその周辺にもビジネスチャンスがあると考えています。米州、欧州、アジア等、地域や国によっても決済事情は異なるため、それらも考慮に入れたリソース配分や組織体制の構築が重要です。

内田: 現在取り組んでいる「2023中期経営計画」においては、「コア事業と新領域事業のクロス成長」をコンセプトとして掲げられており、新領域事業の加速が重要な課題となっていますが、実際には一朝一夕に成長させられるものではありません。2021年度の取締役会では、これまで当社グループが蓄積してきたビジネス基盤であるコア事業の強みを改めて分析したうえで、何度も議論を重ね、その相乗効果を活かして新領域事業を進めていくことが重要であるとの認識を共有しました。

事業投資の面では、フランスのAcrelec社や米国のRevolution Retail Systems社の買収など、海外事業戦略に沿ったメリハリのある投資ができていているように思います。

国内でも、事業戦略に即して、DMP事業を始め、将来を見据えた投資が進められていますので、しっかりとその進捗を確認してまいります。

Q.3

グローリーが中長期的な成長を果たすための重要なポイントを教えてください。

内田: コア事業、新領域事業のどちらの成長においても、認識・識別技術に代表される当社の強みを再認識することに加え、新規顧客の開拓と顧客の潜在的ニーズの掘り起こしが重要になると思います。当社の強みと顧客ニーズを組み合わせる新しいビジネスを生み出すためには、マーケティング力とソフトウェア開発力が重要であり、この点をさらに強化していく必要があります。

井城: 中長期的な成長に向けて最も重要なのは、経営のスピードです。経営層でなく社員一人ひとりにまで危機感を共有できるような風土づくりが重要であり、全社員が常に共通の認識を持つことができるよう、コミュニケーションをさらに活性化してほしいと思います。

内田: 経営のスピードに加えて、常にイノベーションを追求するダイナミズムをもっと生み出していくことも重要です。国内外あるいは部門といった枠組みにとらわれず、若手や中堅の人材が

中心となって、もっと活発に交流して意見をぶつけ合っていけるようなカルチャーを育てていくべきです。

井城: そのためには、エンゲージメントをさらに高めていくことが大切です。2021年度は、私たち社外取締役と次世代リーダーの候補となるような社員たちが議論を交わす場を設けてもらって非常に嬉しく感じました。今後もこのような機会を活かして、私自身が焚き付け役となって活性化に貢献していきたいと思います。また、これからの不確実な時代の動きに適応していくためには、柔軟かつ強靱な経営が重要です。しかし、リスクに気後れしているばかりでは、成長は望めません。影響を最小限に抑えつつも、あえてリスクを取りにいくような選択も大事だと考えます。

内田: 少し話がそれますが、リスクを取ることにについては、サッカーに例えるとわかりやすいかも知れません。日本のサッカーでは、ボールをキープするために安全なパスばかり選択しているようなチームが見受けられます。このような試合運びでは、勝利を手にすることができないだけでなく選手も成長しません。もっと前向きに仕掛けていく姿勢が大事だと思います。

井城: 確かに、スポーツには、リスクを考えつつも絶えず相手に挑んで前進していくところに醍醐味があります。それはビジネスでも同じことであり、非常に重要な姿勢です。

Q.4

最後に、グローリーに期待することを教えてください。

井城: グローリーは大きな転換期を迎えており、よりよい方向へ変貌を遂げつつあると感じています。それを牽引していくのが海外事業であり、新領域事業です。会社全体が大きく変わろうとしており、大いに期待しています。

内田: グローリーの本質は、他社が挑戦しないことに取り組む研究開発型企業のスピリットにあると考えています。創業期の製品開発や海外展開を含めた事業拡大も、そのような未知の領域に挑むチャレンジスピリットから成功が生まれてきたはずで、そのグローリーらしいスピリットを、全社員がもう一度胸に刻んで積極的に挑戦してほしいと思います。



社外取締役対談

ステークホルダーの視点を意識し、
コーポレート・ガバナンスの
実効性をさらに高めてまいります



社外取締役（監査等委員）

濱田 聡

社外取締役（監査等委員）

加藤 恵一

Q.1

社外取締役の役割について、改めてお考えを聞かせてください。

濱田: 社外取締役が担うべき役割は、やはり経営の監督であると考えています。さらに、株主を始めとするステークホルダーの声を、経営に反映させる役割を担っています。ひと言に株主といっても個人株主から機関投資家まで多様であり、配当性向を重視するのか、あるいはDOE(株主資本配当率)を重視するのかなど、株主還元において重視する指標も異なります。さまざまな考え方の株主がいる、ということ意識しておくべきだと思っています。

加藤: 私は、「社外」という立場を意識し、ステークホルダーの視線を大切にしています。取締役会の議論でも、「社内」だけの視点では独りよがりになってしまうことがあると思います。例え

ば、新領域事業に関する議案でも、参入のタイミングや参入後の出口戦略などを社外の視点から考え、発言するように心がけています。また、法律の専門家として、その視点からの発言や案件に対するチェックを心がけています。例えば、取締役会での議論では、想定されるリスクなどを意識して発言しています。濱田取締役はいかがですか？

濱田: 私個人としては、会計の知見を活かして経営に関する助言を行うこと、業務執行において利益相反取引がないかをチェックすることなども重要な役割だと認識しています。



Q.2 2022年3月期を振り返って、課題をお聞かせください。

濱田: 連結子会社の元従業員による不正行為に尽きると思います。その金額もさることながら、13年という長期間に亘る不正に気づけなかったことが悔やまれます。

加藤: 私も同感です。この事案については、当社の社内調査委員会が発表した調査報告書によって詳細が明らかにされています。コーポレート・ガバナンスの視点から見ると、グローリー単体だけでなく、グループ全体においても内部統制の仕組みは整備されていましたが、結果的には現金や帳簿の管理を単独で実施していたなど、細部の運用において甘さが出してしまったと考えます。

濱田: まさにその通りで、内部統制システムが整備されていたにも関わらず、グループ会社における運用面で問題が生じました。本件は、組織ぐるみの不正ではなく、個人によるシンプルな手口です。それを長年発見できなかったということは、内部統制システムの運用面に加えて、会計的なチェック機能にも問題があったと考えています。

加藤: グローリーの監査部門による内部監査を定期的には実施していましたが、チェックリストに沿った確認にとどまっており、チェックの深度が不十分であったと考えています。今後、監査部門が主体となって監査の実効性を高めていくための方策を立案してまいりますが、リスクが高い領域を深掘りするなど、メリハリをつけることも重要であると考えています。一方、不正発覚後の対応については、きっちりとガバナンスを効かせることができたと感じています。外部の弁護士・公認会計士を含む社内調査委員会の立上げから調査の実施なども速やかでした。今後は、再発防止策の実施状況や有効性の検証、グループガバナンスの徹底を継続して確認していくことが監査等委員会の重要な役割になります。

濱田: グループガバナンスについては、今回の事案を契機に国内グループ会社はもちろん、海外グループ会社についても改めて徹底していく必要があります。

Q.3

近年、非財務情報の重要性に注目が集まっています。この流れについて、どのようにお考えですか？

加藤: 現在、企業における財務、非財務情報の価値は分けて捉えられているものの、根本の部分は近いと私は考えています。中長期的な視点で企業の成長を考えるのであれば、財務・非財務の両方の情報を総合的に勘案したうえで経営判断していくべきだと思います。

濱田: 国際統合報告フレームワークでは、企業価値に関わる6つの資本を定義しています。このうち、知的資本と人的資本について、会計面から申しあげると、これらの分野への投資は、短期的に見ると収益とトレードオフの関係になります。例えば、研究開発や教育訓練への投資は、その年度中には収益には結びつきませんが、投資をしなければ持続的な成長は望めません。したがって、このような非財務項目への投資効果を評価する場合には、中長期的な視点を忘れてはならないと思います。

Q.4

今後、監査等委員として注力すべきことについてお聞かせください。

濱田: 企業の価値を的確に把握していくためには、決算数値の前期比較といった短期の視点だけでなく、中長期的な視点でも数値の推移を確認すべきです。例えば、5年分の財務諸表の数値を比較し、過去の経営の成果が表れているか等の視点から検証することが重要です。取締役会でも、最近はこのような視点を意識して発言しています。今後も、業務執行サイドに対して新たな気づきを与えられるような役割を担っていきたいと思っています。

加藤: 今回の不正事案を通じて、監査においてはポイントの絞込みや深度が重要であることを改めて認識しました。監査部門や各グループ会社の監査役とも連携して課題を共有しながら改善を重ね、グループガバナンスの質を高めていきたいと考えます。

