



# Special Interview

## 社外取締役 長尾 哲 インタビュー

株式会社マンダムおよびマンダムグループについて、社外取締役就任2年目を迎えられた長尾哲氏に、豊富な企業経営に携わった経験から見たマンダムの印象と、社外取締役の立場としての客観的なご意見をお聞きしました。

**Q** マンダムの社外取締役に就任されてから1年が経過されたわけですが、1年間、取締役会に出席されながら様々なマンダムの事象についてご覧になってこられたと思います。マンダムについて、印象やお気づきの点等を社外取締役の立場からご意見をお聞かせ下さい。

最初に私が感じた印象は、社風と言うか堅苦しいところが無く、自由闊達な風土が会社全体で醸成されていると感じました。

また、取締役会そのものは、透明性・健全性も高く、他の企業などでは有りがちな、淡々と「異議なし」が続く進行というのではなく、もちろん形式的な承認事項というものもありますが、全般的に、自由に発言をしながら方向付けができて行く、ザックバラで活発な取締役会だと思っています。

**Q** かなり良い印象の取締役会とお話ですが、敢えて、より良くして行くための課題があるとすれば何でしょうか。

取締役といっても、執行を実際に行っている経営陣の皆さんのように、業務の内容に精通しているわけではありませんから、事前のインプットをより充実していただければ

と思っています。決議事項にしても、これから先に向かって様々な選択肢があると思うのです。例えばA、B、Cの案があれば、B、Cはリスクがあって、ベネフィットはAが一番大きいとかを十分検討したうえで、結論としてA案を申し上げたい...という形で出てくれば分かりやすいのですが、いきなりAだけ出て来てYesかNoかと問われれば、Aとならざるを得ないこともあります。もちろん事務局や現場も含めて、十分な議論を経てきた答えなのだろうと想像は付くのですが、そのプロセスがもう少し見えてくると、一段と深く議論が進むのではないかとと思っています。

また、経営にしろ市場にしろ、物事を断面だけで見ると、決して悪くない、健全ですね...となりがちですが、傾向としてどうなっているのかがもっと見えてくると、今はまだ転んでいないけど、転ぶ前の杖みたいなものが課題として具体的に提起されてくると思います。

**Q** マンダムグループにおける経営戦略の状況について、どのように見られていますか。

マンダムグループは現在、中期経営計画（MP-11）を推進中です。その内容については、十分妥当なものだと思っています。各施策についてもそうですが、計画を達成するための重要な経営課題というものに対して、かなり議論がされており、それらを満たす必要条件・十分条件をクリア

すべきハードルとしてしっかり認識し、それを共有できていると思います。仕組みとしてしっかり出来上がってきつつあり、とても良いことだと思っています。

**Q** 欧米では、“社外取締役は企業にとって最大の武器である！”...などと聞いたことがありますが、これについてはどのように思われますか。

日本における現状は、社外取締役（独立）の存在感というか、位置付け、あるいは社外取締役を起用したことによって会社がどのように変わって行くのか...というような確立された評価がまだまだ無いと思っています。現在は導入・定着に向けた移行期間中で、その位置付けが確立されるにはもう少し時間がかかるのではないかと感じています。

**Q** 社外取締役の役割として、マンダムからは何をどのように期待されているとお考えでしょうか。

当初、西村社長からは一番に、コーポレート・ガバナンスの充実に寄与して欲しいと言われておりますし、それも含めた全般的な監督業務を期待されていると考えています。まだまだ、それらに対して、充分お応えできているのかな...と思うところもありますし、マンダムおよびマンダムグループをより広く理解することが、今は最大の課題だと思っています。

そのため、私としては、社員の方々や部署とのコミュニケーションも重要と考えています。取締役会への議題提案に係わる部署については分かるのですが、万遍なくいろいろなセクションを知るといのは現実にはなかなか難しいですし、とはいっても、用も無く各フロアに顔を出して声

を掛けて回るといのも社外取締役の仕事ではないなと思っています。

ちなみにですが、社外取締役に就任してから、海外のグループ拠点を数地域にわたり訪問したことがあります。海外の拠点では小世帯ということもあり、日本人の中核スタッフだけでなく、現地のスタッフの方々ともコミュニケーションを図る機会が幾度となくありました。一方日本では、同様の機会は出来ても規模的に多くの方々との接点を持つことは難しい面があります。今後一層機会が増やせば良いと思っていますし、都度何かしら必要なお話しもできるのではと考えています。

**Q** では最後にお聞きします。ご自身が考える「社外取締役」とはどんな存在でしょうか。

私が考える社外取締役というのは、基本的に、業務に直接介入するというのではなく、会社をロングレンジを見て、常に健全に成長して行くようチェックすることであり、そのために、状況に応じてアクセルを踏んだり、ブレーキを掛けたり、時にはステアリングの方向を修正したりのアシストをすることだと思っています。社外取締役は決してエンジンではありません。エンジンは社員の方々自身だと思っています。

最後に、私が見るマンダムは、本当に素晴らしいポテンシャルに溢れた企業グループだと思っています。社外取締役に就任して2年目となりますが、もっともっとマンダムのことを理解して、この可能性を更にもっとのお役に立って行ければと考えています。

今後、私自身もアジアでグローバルな経営を強みとするオンリー・ワン・カンパニーを目指すマンダムグループに、大いに期待をしています。

## 社外取締役 長尾 哲

昭和21年10月29日生

昭和44年4月 トヨタ自動車販売株式会社  
(現 トヨタ自動車株式会社)入社

平成8年1月 同社部長職

平成13年1月 株式会社ディーディーアイ(現 KDDI株式会社)入社

平成13年6月 同社執行役員常務

平成15年4月 同社執行役員専務

平成15年6月 同社取締役

平成17年6月 同社代表取締役執行役員副社長(CFO)

平成17年8月 社団法人(現 公益財団法人)経済同友会幹事

平成19年6月 株式会社KDDIエボルバ 代表取締役会長

平成26年6月 当社社外取締役(現任)

