

SPECIAL
FEATURE

新たな成長ステージに向けた 当社グループのあるべき姿と課題

アルコニックスグループは、新たな成長ステージに向けてグループガバナンスの強化に取り組んでいます。

ここでは、株式会社国際社会経済研究所 (IISE) の理事長を務める藤沢久美氏をお招きし、当社の社外取締役である久田眞佐男氏、今津幸子氏との鼎談を行い、当社の事業上の強みや新たな成長ステージに向けた課題について話し合っていました。

ユニークなビジネスモデルを 形成したことで、結果として 日本のモノづくりを守り、育てる

久田 日商岩井(現：双日)の非鉄金属部門がスピンアウトし、専門商社としてスタートしたアルコニックスですが、M&Aでメーカーをグループに取り入れ、独自の成長を遂げてきました。買収した企業の多くは、承継問題を抱えた中小企業になりますが、その中でも、商社機能との親和性や他のグループ企業とのシナジーが期待できるなど、将来的な利益を見込める優良な会社を選んでいると評価できます。そして、M&A後のPMIもユニークです。M&Aで企業を買収した場合、社長や財務部門は本社の人材を派遣することが多いのですが、当社は買収後も同じ社長に続投していただくなど、その企業の経営スタイルを尊重する姿勢です。その上で、成長のための支援を全力で行い、自力での利益成長を支援しています。その結果として、グループ各社が着実に成長し、当社グループの収益の柱となっているのは、大変評価できる点です。一方、グループ企業が年々増加する中、内部統制については、経営と執行の双方が認識している課題です。キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、財務面は統合を進めていますが、ガバナンスや



“ 将来的な利益を見込める優良な企業へのM&Aを行う一方で、内部統制は経営と執行の双方が認識している課題です。 ”

久田 眞佐男

社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長
2019年6月から当社社外取締役に就任し、任期5年目。

人材の交流をどのように進めていくかが、今後のポイントになるかと思います。さらに、世界に開かれた商社流通セグメントが、グループ各社の国際展開をさらに促してくれることも期待しています。

今津 私の本業は弁護士であり、当社の社外取締役を務めるまでは、非鉄金属についてはほとんど知識がなく、まずは事業を理解することから始めました。当社は、アルミニウムの「AL」、銅の「CO」、ニッケルの「NI」に未知数のXをかけ、アルコニックスという社名になって

いますが、社名からもその未来志向な姿勢が窺えますし、商社でありながら異業種である製造企業をグループに加え、商社流通セグメントと製造セグメントの両方を併せ持つビジネスモデルは、他では聞いたことがありません。こうした発想は非常にユニークであると思いました。また、社外取締役の研修の一環として、製造子会社の生産現場を見学させていただき、日本のモノづくりの原点を窺い知ることができましたし、会社としてそれをサポートできることは、まさに「メイドインジャパン」のモノづくりを守って

ROUNDTABLE DISCUSSION

ガバナンス鼎談

社外取締役(左)
今津 幸子社外取締役(中央)
久田 眞佐男外部有識者(右)
藤沢 久美

ROUNDTABLE DISCUSSION

夢みた未来

いくことにも貢献していると確信することができました。

藤沢氏 商社流通機能と製造機能を併せ持つビジネスモデルはとてユニークだと思うと同時に、商社でありながら製造企業を買収し成長してきた部分はとても興味深いです。M&Aを進めグローバル化している中でメーカーを持つ意義が生まれたのだと推察しますし、それがアルコニックスの根幹にある理念と通じたのではないのでしょうか。日本のモノづくりを守り、発展させていくことは、国を挙げて取り組むべき課題です。昨今、グローバル化が進み、国境を越えて高度かつ最新の知識・知恵を入手できるようになりました。一方で、日本のモノづくりは、デジタル化され標準化が進んでいるものの、長い歴史と独自の文化を通じて細やかな技術が伝承されてきたからこそ強いと言われています。グローバルなマーケットの仲介者である商社が自らメーカーを抱え

日本のモノづくりを守り育てること自体が、会社のスタイルとしてユニークだけでなく、非常に価値のあることだと思います。

久田 現在、海外にあるグループ会社で代表的なものはUnivertical Holdings社で、あとは各子会社が中国に拠点を持っている程度です。今後海外展開を拡大していく上で、そこをどのように商事部門がサポートしていけるかが一つのポイントと考えています。

社員一人ひとりが、グループの一員であることに誇りを持つことが重要

久田 先ほど、今後の課題としてグループ全体での内部統制を挙げさせていたしましたが、その整備については、ここ数年、非常に力を入れて取り組んでいます。CCOの設置や管理部門の人員

補強、コンプライアンスマニュアルの作成に加え、2024年3月期からは内部監査のレベルアップに向けた新体制を構築しました。今後は、整備した新体制の実効性をグループ全体に浸透させていくことが重要になります。懸念点は、当社グループがM&Aで新たに迎え入れる会社の多くが中小企業であるため、体制やマインド面も含め、本当の意味でグループ化できるまで年単位の時間がかかることです。本社によるコントロールがポイントになってきますし、社外取締役の私たちも、注視していく必要があります。

今津 ガバナンスに関して、アルコニックス社は、プライム企業としての使命を理解し、それを果たすための体制整備と取り組みを進めていますが、グループ会社の多くは、いわゆる地域に根ざした町の会社ですので、本社と同じように考えるわけにはいきません。地道にその水準を上げていくことが重要であり、グループ全体でのガバナンスの高度化にはもう少し時間を要すると見込んでいます。

藤沢氏 グループガバナンスの高度化については、体制整備による体系的な担保に加えて、グループの一員であるという認識をどのようにグループ会社の社員にまで波及させていくのかというのもポイントになります。今後の国際化なども考えると、価値観の共有や信頼関係を構築するためのコミュニケーションは、ガバナンスの実効性を確保するためにも、しっかり対応していかなければならないと思います。

今津 藤沢さんのご指摘の通り、グループ会社の社員一人ひとりが、アルコニックス



“資源の希少性がグローバルでの大きなテーマになっている中、アルコニックスグループの経営戦略や事業展開は、世界のお手本になる可能性を秘めていると思います。”

藤沢 久美

経済評論家、実業家。国際社会経済研究所 理事長。大阪市立大学卒業後、国内外の投資運用会社勤務を経て、1995年に日本初の投資信託評価会社を起業。2000年にシンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。23年まで代表。2007年にダボス会議を主宰する世界経済フォーラムより「ヤング・グローバル・リーダー」に選出。NECグループの独立シンクタンク国際社会経済研究所(IISE)の理事長や上場企業の社外取締役を務める。

グループの一員であることに誇りを持ってもらうことが大切です。それは不祥事の抑止力だけでなく、仕事のパフォーマンス向上にもつながると思います。

藤沢氏 いくつかの企業で社外取締役を務めさせていただいていますが、多くの日本企業はガバナンス・コードといった形式に準ずることのみに終始している気がします。ガバナンス・コードを活かして、会社をどう成長させていくか、社会に対してどのように貢献していくか、もっと自由に多様な視点で、その会社独自のガバナンスの高度化を図るべきではないかと思います。そのためには、私も含め、社外取締役の方々が、もっとガバナンス・コードの本質を理解し、それを活用することで、自社がいかに価値を持った素晴らしい会社であるかと

いうことを、世界に発信していくことが求められるのだと思います。

真の意味で世界から必要とされる企業であるために

久田 ガバナンスの高度化の先には、企業価値向上という目的があります。まずは当社グループを知ってもらうためにも、何を当社の価値として発信していくのか、社外からの期待を踏まえ、取締役会でしっかりと意見交換していくべきだと考えています。

今津 私たち社外取締役の役割の一つとして、ステークホルダーの代弁者となることが挙げられると思います。そのためには、まずは社内の声を知り、理解

することが求められると思います。取締役会の後に、グループ会社の方から事業報告を受けているのですが、こうした対面でのコミュニケーションを通じて、彼らの想いを感じ取っていきたく思います。また、取締役会や監査役会も、会社をより良くするための改革を積極的に進めていくという姿勢で開催されています。私たちは外部の視点を意識して、当社グループのさらなる成長に貢献できるよう努めていきます。

藤沢氏 今回の鼎談を通じて、アルコニックスグループが新たな成長に向けて、実直に取り組まれているのを知ることができました。日本のモノづくりを支えながらも、企業として成長しているビジネスモデルは、非常に価値のあるものだと思います。また、現在は非鉄金属をはじめとした資源の希少性が高まっていて、どこから資源を採掘、輸入し、どこで再利用するかということがグローバルでの大きなテーマになっています。その中核にいる会社の経営戦略や事業展開は、世界に対して一つのお手本になる可能性があります。そうした面からも、アルコニックスの取り組みをしっかりと発信していただくことを期待しています。グローバルで理解してもらえるような社会的役割や目指す姿を、明確なストーリーとして描いてほしいと思いますし、また、社会に与えるインパクトについても目に見える数値とともに発信してほしいと願っています。

最後に是非お願いしたいのは、株主・投資家との対話に留まらず、中小のメーカーが多い地域や、NGOといった市民社会との関わりも深めていただきたいと思います。アルコニックスグループが本当に地球上に必要な企業であるということが伝わっていけば、それはとても素敵なことだと思います。

“グループ全体でガバナンスを高度化していくには、社員一人ひとりがアルコニックスグループの一員であることに誇りを持ってもらうことが大切です。”

今津 幸子

社外取締役
2022年6月から当社社外取締役に就任し、任期2年目。

