



不確実性が高く「正解」の見えない時代において、 多様性ある取締役会での議論の深化を図り 持続的な企業価値向上を支えています

代表取締役 取締役会長

川合 尊

リオ変革の必要性が高まる中で、取締役会に求められる役割はさらに高度化しています。だからこそ、外部視点や専門知見をより一層活かし、執行に対する適切な監督と、経営の質・スピードの向上に繋げていくことが必要です。

今の「正解」の見えない時代に取り締役に求められるのは、単なる承認、あるいは各意見を足して割ったような「妥協解」ではありません。まずは議長として社内外の取締役の多様な意見を引き出し、議論の深化に注力すること。そして多面的な検討の上で、意見を発散させるだけでなく、会社として意思を持った「最適解」を導く場として機能させていきたいと決意を新たにしています。

「妥協解」ではなく「最適解」を導く

2026年度より経営体制刷新にあわせ、取締役会議長を務めることとなりました。Niterraグループの取締役会は、前議長の尾堂真一のリーダーシップのもと、ガバナンス体制強化に継続して取り組んできました。その結果、多様なキャリアを持つ独立社外取締役が過半数を占める構成となり、専門性と経営目線のバランスを保ちながら、率直に意見を交わす土台は着実に整ってきたと認識しています。社外取締役からの客観的かつ多面的な指摘は、執行側とは異なる視点から論点を深め、取締役会の実効性を高める重要な要素となっています。

一方で、企業規模の拡大やグループ会社の広がり、事業ポートフォ

ない組織風土の醸成も肝要と捉えています。

二つ目が、「事業に影響を及ぼし得るリスク」への対応についてです。不確実性が高まりリスク要因も複雑化する中、地政学的リスクに伴う原材料の調達リスクなど、あらかじめ複数のシナリオを想定し、選択肢を検討しておく備えが求められます。取締役会においても、執行側の提案を確認するだけでなく、必要な選択肢が十分に検討されているか、リスクを取りに行く判断が妥当かの見極めまで踏み込んだ議論をしていくべきでしょう。

三つ目に、中長期的な成長に向けたテーマとして「選択と集中」が挙げられます。事業間の収益性の差を精査し、不採算事業を立て直すべきなのか、撤退するのか。撤退する場合は、次にどのような成長の種をまくのかなども含め、広く議論を進めていきたいと考えています。

答えのない経営課題に、会社としての意思を持って向き合う

ここに挙げた3つのテーマにおいても、明確な答えは存在しません。だからこそ取締役会には、執行側の提案を確認するだけでなく、多様な視点から論点を深め、会社としての意思を持った判断へと導く役割が求められます。その際には、理念体系である「Niterraウェイ」も一つの拠りどころとしながら、事業環境やリスク、企業価値への影響を多面的に検討していくことが重要です。役員合宿やオフサイトミーティングなども活用しながら、社内外の取締役が中長期的な経営課題について率直に議論する機会を増やし、監督機能の実効性をさらに高めてまいります。

さまざまな課題がある中、議長としては適正な監督と経営の促進を両立させるべく、取締役会をリードし、企業として透明性ある説明責任を果たしていきたいと考えています。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

03 企業価値を向上させる資本

04 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員メッセージ

新任社外取締役メッセージ

取締役議長メッセージ

役員一覧

リスクマネジメント

コンプライアンス

情報セキュリティ

05 データ