

04 コーポレート・ガバナンス 取締役会長メッセージ



Message from the Chairman of the Board

時代の変容、企業としてありたい姿を踏まえ、 Niterraグループらしいコーポレート・ガバナンス体制の強化を図り、 企業価値向上を目指していきます

代表取締役 取締役会長 尾堂 真一

事業ポートフォリオ最適化に向けた多角的な議論の推進

Niterraグループは、2040年のありたい姿に「地球を輝かせる企業となる」を掲げ、脱炭素に向けた世界の動向や自動車のEV化を踏まえた事業ポートフォリオの最適化に向けて、内燃機関事業のさらなる強化とコア・アセットを軸とした新規事業創出、そしてこれを支えるべく経営基盤の強化改革に取り組んでいます。

2024年度取締役会では、グループとして直面する経営課題や目指す姿、2023年度取締役会の実効性評価を踏まえ、主に3つの課題への対応を推進してまいりました。

1つ目は、取締役会における議論の質のさらなる改善です。取締役会議題の複雑化が進む中、社外取締役の事前の理解を進め、議論の活性化を図るための社外取締役向けの事前説明会、取締役会資料のフォーマットの見直し、決議事項に対するフォローアップなど、さまざまな施策を展開することで、一定の成果を上げることができたものと考え

ています。

2つ目は、人的資本への投資、人材戦略に関する議論の深化が挙げられます。グループとしてありたい姿を実現していくには、最も重要な経営基盤である人材に関する深い議論が必要という認識のもと、中期経営計画2030(以下、中計2030)の検討と連動させながら、目指す人材像や育成方針について意見を交わしてまいりました。

3つ目は、サクセッションプランの全体像や進捗の定期的な報告・議論の実施です。変革期にある当社グループにおいて求められるリーダー像はどうあるべきか。解像度を上げた議論を進めてきました。

目標に掲げる事業ポートフォリオ最適化に向け、いかに内燃機関事業をさらに強化しつつ、コア・アセットを軸として新規事業創出をおこなっていくか。難しい舵取りが求められる中、今後の取締役会においても、人的資本経営に関するより本質的な議論が焦点となってくるでしょう。サクセッションプランについても、働き方や価値観の多様化を受け、求められるリーダー像が大きく変容しつつあります。カリスマタイプのトッ

プダウンではなく、従業員エンゲージメントの向上を企業の成長に繋げていく新しいリーダーの登場が求められる中、相互に補完し合いながら、新たな発想や事業をリードできる多様性のある経営チームのどのような形態も検討していくべきではないかなど、多角的な議論を進めていきたいと考えています。

多様なボードメンバーにより活発な議論が実現

取締役会の役割は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するべく、経営上の重要な事項の審議・決定をおこない、客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督を実践することにあります。つまり、会社の中長期的な目標達成に向けて執行側が策定する具体的な戦略・戦術とその実行状況について、中長期的な視点から会社方針と整合しているのか監督していく。その観点から、取締役議長および取締役会長としての私の役割は、執行と監督の両方を経験



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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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

04 コーポレート・ガバナンス 取締役会長メッセージ

してきた立場から社内外の視点をバランスよく取り入れ、取締役会が健全に機能するよう導くことにありと認識しています。執行側が担う具体的な業務執行と、中長期的な目標との齟齬が生じないよう、ニュートラルな立場で社外取締役の理解を促進し、活発な議論を実現できる運営を心がけています。

実効性向上のための取り組みや社外取締役が有する豊富な経験・見識により、当社の取締役会は社内・社外に関係なく闊達に意見が交わされ、審議がおこなわれているのが最大の特長です。取締役会に参加する全員が自身の専門分野を踏まえての提言はもちろん、専門分野以外でも積極性を持って意見を交わり、議論を通じてより良い結論に結びつけようという姿勢がうかがわれます。

決議にあたっては賛成・反対が拮抗することもあります。2024年度もそうした場面があったものの、反対意見や反対票が出てくるのは、社外取締役が意見を述べる際の心理的安全性が担保された健全な場になっている証拠としてポジティブに捉えています。

取締役会の構成については、取締役11名中7名が独立社外取締役

であり、女性取締役は4名(うち1名は外国籍取締役)いますが、キャリアや専門性も多様性に富み、属性だけでなく、実質的な視点の違いが活かされた取締役会が実現しています。取締役会の潮流として、当社グループにおいてもかつてのマネジメント・ボードから、経営陣の監督機能を重視するモニタリング・ボードの色合いを強めつつあります。ただし、ガバナンスの在り方については、「コーポレートガバナンス・コード」の原則を理解した上で、自社の状況にあわせて最適なガバナンス体制を構築していくもので、決まった正解があるわけではないと捉えています。例えば、欧米企業では、モニタリング・ボードのもと、CEO以外ほぼ社外取締役が占めるようなケースも多く見られます。

当社グループの現在の取締役会の在り方としては、社内・社外取締役が一体となって、グループ全体のガバナンスの高度化を実現していくことを重視しています。ボードメンバーの構成や取締役会の在り方については、今後も視点や時代の変容を踏まえ、「Niterraグループらしい”最適化”を追求していく所存です。

取締役会後のフィードバックをもとに スピード感を持って実効性を改善

取締役会の一層の実効性向上に向けては、年々、実効性評価で出た課題を指針とし、改善策を実施しています。実効性評価は第三者機関による支援を受けながら透明性を担保したプロセスで実施していますが、年々、改善傾向が見られるという評価を得ています。

2024年4月には、取締役会の円滑な運営の支援強化を目的に、取締役会室を設置しました。取締役会室については、執行側からの分離を図り、中長期戦略を議論する際の議題調整や、取締役トレーニングをはじめとした取締役会運営支援を専門におこなう部門として機能し、実効性向上の成果が始めています。取締役会以外に、自由に意見を言い合えるオフサイトミーティングの場も設けています。中計2030の策定において、共有価値観や人的資本戦略など経営上の重要な方針・戦略について深い議論を実践できたのも、多様なミーティングの場を設けたことが奏功しているものと考えています。

また、取締役会の実効性を高めるため、従来実施してきた年1回の実効性評価に加え、2024年度からは取締役会後に、その都度、意見のフィードバックをもらい、リアルタイムでの改善に繋げています。

ガバナンス強化と権限委譲のバランスを図る

ガバナンス強化に向けては継続的に改善を図り、一定の透明性が担保された体制が構築されたと考えていますが、時代の変化とともに新たな課題も浮上しています。グローバルに多くの事業を展開し、業績が拡大する中、ガバナンスの強化と権限委譲をどうバランスを取っていくか。グループガバナンスや権限移譲という観点では、経営戦略と財務戦略を一体的に捉えられるCFO人材の不足も課題の一つとして検討を進めています。

これまでとは違う事業領域に挑戦していく中で、グループ統治やガバナンスの在り方、議論すべきテーマについても進化が求められていくでしょう。当社グループの持続的成長に向け、今年度、議長として取締役会で議論を深めていきたいと考えているのが、長期的視点で、「Niterraグループの姿として何を期待し、どうなしてほしいか」というテーマについてです。

組織は、10～20年先を見据え、目指す姿を方向付けし、具体的なビジョンを策定していかなければ、これまでの延長線上の考え方で、持続的に成長することはできません。少子高齢化の加速や労働人口の減少に伴い、DXやロボットの導入が進む中、同じようなものづくりの考え方でいいのか。非連続な視点として社外取締役の意見を取り入れながら、オフサイトミーティングなどで、あるべき姿をじっくり探っていきたいと構想しています。

今後も当社グループの持続的成長に向け、取締役会は中長期的な戦略に基づいて執行側を監督し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしてまいります。収益や規模だけでなく、社会的課題の解決と事業成長の両立が問われる中、企業の存在意義そのものを問い直し、社会に新たな価値を提供していく——そのような議論を取締役会からもリード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

取締役会長メッセージ

役員座談会

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