



ガバナンス強化の重要性の高まりを受けて

企業を取り巻く環境が大きく変わる中、コーポレート・ガバナンス強化の重要性が年々、高まりを見せています。

Niterraグループでは、中長期的な企業価値の向上を目指す経営を推進する上で、さまざまなステークホルダーに配慮し、公正で透明性の高い経営によって信頼関係を構築し、効率的で健全な経営体制および内部統制システムの整備・運用をおこなうことを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。

私は2011年に代表取締役社長、2016年に代表取締役会長兼代表取締役社長、2019年に代表取締役会長に就任し、現在に至るまで当社のガバナンス体制の強化に取り組んでまいりました。

民間企業で経営者のキャリアを積んだ方に社外取締役に就任し

時代の変容に合わせ、Niterraグループに適したコーポレート・ガバナンス体制とその強化を図り、企業価値向上を実現していきます

代表取締役 取締役会長 尾堂 真一

ていただいたのが2013年のことです。ここを起点に、取締役会の雰囲気徐徐に変わりました。議題に関して意見を求めると、社内の執行側の人間とはまったく違う視点から答えが返ってくる。目から鱗の意見が飛び出し、新しい発見の連続でした。

透明性が高いガバナンス体制へ進化

そこから年々ガバナンス強化を推進し、社外取締役の人数も2014年には2名、2016年には3名と増やしていきました。2020年には取締役の3分の1を社外取締役にし、2022年からは取締役の過半数を社外取締役に占めています。あわせて取締役会における経営方針・経営戦略に関する議論の一層の充実と監督機能の強化、経営の意思決定や執行の更なる迅速化を目的に、監査等委員会設置会社に移行しました。こうした取り組みを経て、一定の透明性が担保されたガバナンス体制が構築されたと考えています。

2024年6月の株主総会後の体制では、取締役11名中、独立社外取締役が7名であり、また、女性取締役は4名（うち1名は外国籍取締役）います。経営陣の監督機能を重視する、いわゆるモニタリング・ボードへの移行に付随し、多様性も向上しつつあります。女性比率などの形式にこだわっているわけではなく、多様性を重視する中で、結果として今の形になっているのが当社のガバナンス体制の実態です。

また、取締役会はマネジメント・ボードからモニタリング・ボー

ドへというのが現在の潮流ですが、「コーポレートガバナンス・コード」の原則などを入り口に、ガバナンスの在り方には決まった正解があるわけではありません。

例えば、欧米企業では監督機能を重視するモニタリング・ボードのもと、CEO以外はほぼ社外取締役に占める、あるいは社外から経営者を雇用するケースも多く見られます。そのようなケースも参考にはしつつ、視点の長さや現状のメリットも踏まえ、それぞれの会社の今後の方向性に合ったやり方で適正化を進めていくべきでしょう。

私自身、最高執行責任者である社長には執行に注力し、単年度あるいは3か年といった短期的・中期的目標の達成に全力を尽くしてもらい、取締役会長として、より長期スパンで会社経営を考え、執行側が担う短期的・中期的目標と長期的な目標との整合性を意識し、齟齬が生じないよう監督することに専念しています。

既存事業の方針決定や新規事業創出に向けた審議

当社グループでは、主軸製品である自動車の内燃機関部品の需要が、2030年代半ばにはピークアウトを迎えるというシナリオのもと、既存事業の効率化によるキャッシュ創出の最大化と非内燃機関事業としての新規事業の創出に取り組んでいます。

事業ポートフォリオの最適化を迫られる重要な局面にあって、近年、取締役会の主な役割の一つとして、経営の基本方針や中長

期的な経営戦略などの経営上の重要事項に関する審議に注力しています。

2023年度の実績について、まさに既存事業と新規事業の両輪をいかに回していくかが焦点となり、既存事業の方向性や新規事業創出に向けた投資案件を中心に討議されました。

その中で、既存事業については、スパークプラグ事業および排ガス用酸素センサに関する事業譲受けに向けた検討開始という大きな決定もおこなわれました。

今後は新規事業創出についての議論が加速していくでしょう。コア技術を活かしながら、いかに社会的課題の解決に貢献する事業を育てていくか。現在、進めている中期経営計画（以下、中計）は2024年度が最終年度です。新中計に向けて、新規事業については、今後はより確度の高い領域に集中し、実現性を高めていくべく、社外取締役の方々から意見をいただきながら、議長として建設的な議論の場を作っていきたいと考えています。

取締役会以外にも自由な議論の場を創出

当社の取締役会の特徴として、社内・社外に関係なく闊達に意見が交われ、審議されることが挙げられます。取締役会に参加する全員が、自分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し、議論を通じてよりよい結論に結び付けようという姿勢がうかがわれます。

2023年度においては、一度、決議にあたって賛成・反対が拮抗するようなこともありました。決議事項に限らず、報告事項においても、近年は違った視点からの反対意見が提言されるケースが増えている印象です。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ということだとポジティブに捉えています。

さらに、取締役会議題の高度化や複雑化が進む中、事前の理解を進め、議論を活性化していくために、2022年より社外取締役向けの事前説明会の場も設けています。そこでさまざまな意見や疑

問が出されることで、取締役会でのさらに深い議論の実現に繋がっています。同時に、説明を担当する執行側の責任者のトレーニングの場にもなっているようです。

加えて、取締役会以外の場で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。次期中計についても、現在内容の検討を進めるフェーズにありますが、骨子など早い段階から社外取締役の意見を交え、議論を尽くしていくプロセスを取っています。今後、当社グループとして事業ポートフォリオの適性化を実現するために、次期中計の内容はそのカギを握る重要な位置付けにあります。同時に、その実行のためにはどういった人材が必要かなど、人材戦略・人的資本投資の在り方についても、議論を深めていきたいと考えています。

また、取締役会やオフサイトミーティングでの議論の充実に加え、ガバナンス強化に向けて注力しているのが、取締役トレーニングの充実です。特に、新任社外取締役に対しては、当社グループの理解を踏まえてもらうための研修プログラムを組み、歴史や組織風土、具体的な事業などについてレクチャーするほか、工場や現場を見ていただく機会も設けています。また、私自身が海外の拠点に行く際には、できるだけ社外取締役もお誘いしています。

コロナ禍の期間、しばらく実施できていませんでしたが、当社グループへの理解を深めた上で議論に参加し、その多様な視点を活かしていただくためにも、今後、こうした場を増やしてまいります。

取締役会室を新たに設置、 ガバナンス体制のさらなる進化へ

新たな動きとしては、2024年4月、取締役会の円滑な運営の支援強化を目的に、取締役会室を設けました。これまで秘書室の傘下にあった取締役会事務局機能について、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的におこなう部門とし、



取締役会の実効性向上に繋げることを目的としています。取締役会室の機能については、社外取締役からも意見をいただきながら、今後も充実させてまいります。

自動車産業が100年に1度の大変革の時代に入し、当社グループがこれまでとは違う事業領域に挑戦していく中で、グループ統治の在り方も変わっていくでしょう。現在、持株会社体制への移行に向けた検討も開始しています。こうした事業環境や組織体制の変化に合わせ、ガバナンスの在り方も議論すべきテーマも進化させていくことが求められていくでしょう。

今後も当社グループの持続的成長に向け、取締役会で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しっかりと果たしてまいります。そのために適切なガバナンス体制の構築、取締役会での透明性ある活発な議論をリードしてまいります。