

# 04 コーポレート・ガバナンス 役員座談会

## 持続的な企業価値の向上に向け、 危機意識を持って経営を監督します

中期経営計画2030を策定し、さらなる成長に向けて動き出したNiterraグループ。ガバナンスの実効性向上に向けた課題について、社内取締役と3名の社外取締役が語り合いました。

取締役 常勤監査等委員 **磯部 謙二**  
社外取締役 監査等委員 **永富 史子**  
社外取締役 監査等委員 **クリスティーナ アメージャン**  
社外取締役 監査等委員 **内山 英世**



### これまでのガバナンス改革に対する評価

**磯部** まずは、社内の常勤監査等委員としての立場から、ガバナンスの強化についてお話しします。これまで当社グループでは、ガバナンスの強化に関する投資家からのご要望を理解した上で、対話を重ねるとともに、先進的な他社の取り組みからも学びつつ、着実にガバナンス態勢を整えてきました。加えて、取締役会の実効性評価にかかるとアンケートを毎年実施し、改善のために活用しています。出てきた意見を真摯に受け止め、それを取り入れるべきか否かを適切に判断することが重要であると認識しています。社外取締役の皆さんはどう感じられていますか。

**永富** 磯部さんのご認識の通りで、昨年の座談会でも申し上げましたが、これまでの改革によってガバナンスの骨格は整いつつあります。そこ

に魂を入れる段階にあり、その取り組みは着々と進んでいます。例えば、取締役会室の設置やオフサイトミーティングの充実などは、この1年の大きな成果です。ガバナンスの実効性向上に向けてはさまざまな策を講じており、それが徐々に実を結び始めているというのが当社グループのガバナンスに関する現在地だと思います。

**アメージャン** 確かに、当社グループのガバナンスはこの1年でもう一段ステップアップしています。当社グループの将来を見据え、今、何が必要なかを、社内と社外取締役がこれまで以上に深く共有できるようになってきたことは、大きな前進です。取締役会では、社外取締役の意見に耳を傾けようとする姿勢が一段と強まり、私たちの意見に対して「ここが興味深い」「自分はこう思う」といった率直な発言も多く聞かれるようになりました。将来の戦略などに対して各々の観点から議論できるようになり、有益な発想も生まれています。細かな議論とピッ

グピクチャーの議論とのバランスが難しい面もありますが、以前より良くなってきていると感じますし、特に中期経営計画2030(以下、中計2030)の策定に向けた議論では、社内外の視点を持ち寄って活発に意見が交わされたと思います。

**内山** 私は社外取締役に就任して1年が経ちましたが、社内取締役・社外取締役を問わず、ガバナンス改善に向けた意欲はそれぞれ非常に高いと感じています。取締役会の事務局も大変意欲的に取り組んでいます。あえてテーマを挙げるならば、取締役会や指名・報酬委員会の議長ポストの在り方について、議論してみるのも一つではないかと思っています。必ずしも社外取締役が議長になるべきだという話ではありませんが、社外取締役を議長に据えて議論の質的向上を図ろうとする企業もありますので、あらためて当社の考え方について議論する意義はあるのではないかと感じています。



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

# 04 コーポレート・ガバナンス 役員座談会

## 取締役会の実効性に対する評価

**磯部** 取締役会の実効性評価の結果を受けて採用した取り組みの一つが、取締役会の事前説明会です。複雑な議案など、取締役会での議論に先立って、社外取締役の皆さんに知っておいていただきたいことを数日前に説明するようにしました。これにより、取締役会での議論が深まったと感じていますがどうでしょうか。

**内山** 事前説明会を導入されている企業は他社でもありますが、そうした企業の中には事前に説明した議題に対しては取締役会本番では議論は不要、というところもあると聞いたことがあります。当社にはそのような雰囲気はまったくなく、常に取締役会で議論を深めようとする運営がなされています。こうしたことの積み重ねが取締役会の実効性を高める大事な要素になるのだと思います。

**アメージャン** とても良い機会であり、これにより取締役会の議論も深まりました。ただ、その運用方法にはまだ改善の余地もあると思います。例えば、個人的に分からないことや知りたいことに対し、質疑応答の時間を個別に設けるなどを検討してはどうでしょうか。

**永富** 確かに、事前説明会を導入してからまだ時間がたっていないため、その効果や運用方法についての検証はこれからだと思っています。個人的に聞きたいことがある場合に個別で確認するための方法は用意されていますが、制度として確立されているとは言い切れず、その点

は今後の課題だと感じています。

**内山** 議事録やアーカイブが比較的しっかりと整備されており、新任の取締役でも議論に参加しやすいような土壌づくりや準備への配慮を感じます。一方で、課題に感じるのは、執行サイドと社外取締役の意識の差です。執行サイドには、まだまだ業務執行の意思決定を論じるマネジメント・ボード的な意識が残っています。

対して社外取締役は、監督・監視の視点を重視するモニタリング・ボード的な意識を持った議論を求めています。この一年で取締役会の中でも、社外取締役からの問いかけや指摘を受け、執行側が戦略的な視点や将来のビジョンを意識した説明や議論をおこなう場面が増えたとは感じています。引き続き高い視座での検討が進められるようになるとより良いと思います。

**アメージャン** とても重要な問題ですね。日本企業全般に言えることですが、執行役員等の執行サイドの責任者は、自身の業務執行にとどまらず、もっと将来ビジョンや全社視点を踏まえて戦略を検討すべきだと思います。

**永富** それはよく理解できます。そうした意識の差を埋めることも含め、監査等委員会でも十分に分析・検証しています。取締役会での議論に費やす時間を見ても、将来の事業戦略やガバナンス上の課題についての議論には十分な時間を割いています。モニタリング・ボードとしての取締役会の機能は、確実に強化されていることも事実です。

**磯部** もう一つ、昨年度から取締役会の実効性向上に向けた新たな取り組みとして、取締役会の終了後に毎回、その日の議論についてどう感じたのか「フィードバックコメント」を皆さんに書いていただいています。実効性評価の頻度を高め、フィードバックのスピードアップを図っていくイメージです。これも社外取締役の皆さんからの意見を反映したもので、導入してよかったと思っています。

**内山** 年一度の実効性評価ではどうしても直近の取締役会の雰囲気に影響され評価してしまいがちです。適切に評価するためにも、非常に効果のある取り組みだと思います。

## 中期経営計画2030の策定に向けた取締役会での議論

**磯部** 2024年度は中計2030の策定と議論を進める年ということもあり、当社グループが中長期的にどのような方向に進むべきかをボードメンバーで繰り返し議論しました。取締役会以外にも、ほぼ毎月、全取締役が参加するオフサイトミーティングの場を設けました。中計2030は、こうした策定プロセスにおける議論も経ていることから、社

外取締役の意見も十分に反映されたものになっていると考えます。

**アメージャン** オフサイトミーティングでの中計2030の議論は、開催されるたびに議論が深まり、とても有益でした。議論を重ねるたびにより良い内容になり、社外取締役の声をよく吸い上げてくれる、透明性の高いコミュニケーション手段だと評価しています。

**永富** オフサイトミーティングは、取締役会に付議する重要案件について議論を深めるために必要な準備の機会となっています。当社グループの将来や長期戦略に関する議論の場としても機能するようになりつつあると感じます。

**内山** 今の時代は5年先ですら見通せない状況にあります。中期経営計画を策定すること自体にももちろん意義はありますが、こうした不確実性の高い時代においては、その策定プロセスにおいて将来の幹部候補が5年後、10年後の自社の将来に向けた議論をすることを通じて、全社視点から会社を見られる人材を育てることにむしろ効用があるようにも思います。取締役会の実効性を高めるという観点では、その運営の質を高めることのみならず、こうした事業の持続的成長に貢献できる人材を育てていくことも重要な要素なのかもしれません。

**アメージャン** 中期経営計画策定プロセスにおける社外取締役との対話が、将来のリーダーシップを執る執行役員クラスの人材にとってのトレーニングになり、それが会社の将来に非常に大事であると考えています。

## サクセッションプランなどの役員選任について

**磯部** 指名委員会には、監査等委員は陪席の形で出席しています。もちろん、必要に応じて意見は述べますが、基本的にはサクセッションプランのプロセスの妥当性や、取締役・執行役員の選任にかかる透明性・



永富 史子



## 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 役員座談会



クリスティーナ アメージャン

公平性を見ています。その観点では、当社のサクセッションは、期初に掲げた計画に沿って適切に進められていると評価しています。

**内山** 以前、将来の幹部候補に集まっていただき、ランチミーティングをする機会を設けていただいたことがあります。監査等委員は指名委員会では陪席という立場ですが、議論に挙がる方々

の人となりがどうなのかを知る機会が与えられており、こうした配慮から当社のサクセッションに対する熱心さを感じます。

**アメージャン** 幹部候補とのランチミーティングは昨年からはまりましたが、有意義で非常に良かったと思います。次世代の経営幹部の育成に向けて、さまざまな挑戦をしていますが、こうした取り組みが制度化・システム化されているわけではない点は課題です。例えば、ランチミーティングでも、誰を同席させ、どのくらいの頻度で実施するのかなどを明確にすべきです。特に、サクセッションプランの策定プロセスについては、制度化・システム化を進めるべきだと思います。

**永富** そうですね。私もそこにはまだ課題があるように思います。サクセッションプランのプロセスを系統的に回したということ自体、おそらく当社では今回が初めてです。今はまだ、いろいろ試行錯誤を繰り返し、その経験から一つずつ学び、制度として構築していくステージなのかもしれません。しかし、進めていること自体は透明性を持って共有されており、客観性もあり、現段階で特に問題はないと認識しています。

## 監査等委員会に対する評価

**永富** 監査等委員会の活動は、年初に重点監査項目を掲げ、それに基づく活動をおこなった上で、1年を終えた段階でその活動内容を評価するというプロセスとなっています。取締役会の実効性に対する分析・

評価については監査等委員会の重要なミッションの一つです。加えて、監査等委員会自体の実効性も評価すべきという議論があったことを踏まえ、2025年度からアンケートを実施し、自らを顧みることとしています。

**アメージャン** 監査等委員会の実効性評価は大事ですし、評価結果を取締役にフィードバックする仕組みも非常に良いと思います。取締役会と監査等委員会が相互にフィードバックをおこなうプロセスが少しずつ改善しています。また、内部監査部門と会計監査人、監査等委員会による三様監査におけるコミュニケーションもだいぶ良くなりました。三者間の課題共有は一段上がったと思います。

**内山** 当社の内部監査部門は20名ほどの陣容で、同規模の国内企業と比べても充実しています。監査等委員会の活動は内部監査部門の活躍に支えられている部分も大きく、意見交換も随時おこなっています。また、監査等委員として多くの時間を費やすのが執行役員との面談です。面談に際しては、自身がどのような課題認識を持っているか、そしてその課題に対してどう取り組んだのかを確認しています。こうした作業の積み重ねが取締役会での質の高い発言に繋がっていると考えます。

**磯部** 先ほど話題に上がった監査等委員会の実効性評価は、まずは自己評価からスタートし、その結果を踏まえ、この4名で意見交換するというプロセスを踏んでいます。その中で、社外取締役の皆さんから出てきた意見の一つが重点監査項目の進捗確認の迅速化、そしてもう一つがリスクを抱えている事業部門への往査の実施でした。今後は、組織監査を従来通りおこないながら、これらにも力を注ぐことが必要と考えています。

## 今後に向けた取締役としての役割認識

**磯部** 社内・社外の取締役、特に社外取締役からの指摘が多いのは、好業績による危機意識の低さです。足元の業績は過去最高を更新し続ける一方、M&Aで獲得した企業が直面する課題、新規事業の立ち上げの遅れなど、さまざまな指摘をいただきます。ここは当社グループが直面する一番の課題です。今後は、こうした課題への取り組みを

監査等委員会の活動計画に盛り込む必要があると考えています。

**永富** 私からも同様の指摘をさせていただきます。新規事業の立ち上げについては、危機感を持っているものの、近視眼的になり進んでいられないように思われます。課題解決に向けた打ち手としてM&Aという手法を活用することが多くなるとは思います。取得した会社に対するガバナンスについては監査等委員会としても大きな課題意識を持っています。必要となる時期に備え、今からしっかり準備をしておきたいと思っています。

**アメージャン** 先ほどの内山さんの発言にもありましたが、不確実性の高まりは当社グループにとって非常に大きな課題です。これまで順調に推移してきた業績も、外部環境の変化を受けて、いつ下降局面に入るか分かりません。私たちは、プランニング・プロセスの妥当性を常に検証し、軌道修正することが必要です。不確実性に対応できる人材を育てることも重要です。厳しい目で経営環境を捉え、適切に危機意識を持ってもらうことが私自身の重要なミッションです。

**内山** 足元での最大の関心事は、M&Aによって獲得した企業をどう運営し、当社グループの企業価値向上に繋げるかということです。私たちは株主総会で株主の皆さまから選任された立場にあり、株主の皆さまに報いるよう経営を監督することは当然重要です。ただし、企業価値を持続的に高めるためには、多様なステークホルダーへの配慮も必要です。私は社外取締役として、株主価値の向上に十分配慮しながら、幅広いステークホルダーの期待に応えるべく、しっかり経営を監視していきたいと思っています。



内山 英世



## 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