

好調な今だからこそ、健全な危機意識と 次の成長の柱を育てる 経営の実行力が問われる

中期経営計画の達成に向け、好調な事業環境にある今だからこそ、長期的な視点に立った経営、新たな収益の柱の創出、そして変革を担う経営人材の育成が問われています。4人の社外取締役が、ガバナンスの現在地と今後の課題について語り合いました。

ガバナンスは「形式」から「実質」へ
長期視点の議論を深める次の段階へ

土井 ガバナンス全般は着実に改善しています。厳しい外部環境に対応して業績面で成果を上げる中、取締役会の監督機能も着実に強化されてきました。「中期経営計画2030」の策定に際して、社外取締役を含めて深い議論ができたことも前進です。一方、海外グループ会社を含めたグループ・ガバナンスはさらなる強化が必要です。また、自動車関連事業以外の収益の柱を育てる取り組みも道半ばです。好調な事業環境によって危機意識が薄れ、変革のスピードが鈍ることがあってはなりません。2030年あるいは2040年以降を見据え、新たな事業を生み出し、収益の柱へと育てることが、経営上の最大の課題だと感じています。

高倉 社外役員に就任してから5年が経過しましたが、取締役会や各種委員会での議論について、かなりの充実と改善が図られた印象です。背景には、議長や取締役会事務局の尽力があったと思います。年1回の実効性評価に加え、各会議後にも課題を振り返り、次回以降の運営改善に繋げる仕組みが定着し、改善のスピードも大きく高まっています。今後さらに深めるべき点は、主に二つあると考えています。一つは事業ポートフォリオ視点での意見交換です。戦略全体の中における各事業の位置付けを常に認識した上で、個別案件の判断を行うことが大切です。もう一つは、長期的な視点での意見交換です。Niterraグループの将来像を見据えた長期的な視点でのさらなる議論が必要と考えて

います。

三村 課題については、土井さん、高倉さんの意見と共通しています。3年前に社外取締役に就任した当時は、ガバナンスに関しては「形づくり」を先行させている印象を受けましたが、この3年間で取締役会の議論の質は確実に高まっています。取締役会の場合はフランクに発言がしやすい環境が整えられており、ガバナンス機能は良い方向に進んでいます。また、取締役会事務局からの提案をきっかけに、取締役会の実効性評価へ新たなアプローチを取り入れたことも評価しています。社内の常識・慣習を見つめなおし、社外の視点を取り入れることで積極的に改革を進めようとしている点に、今後も期待しています。

真茅 共感できる多くの意見が出ましたので、私からは、あえて課題を指摘します。特に重要なのは、海外グループ会社やM&Aで取得した会社を含むグループ・ガバナンスの強化です。取締役会でも、私を含む社外取締役から継続的に提言しており、改善は進み始めていますが、さらなる強化が必要です。2025年6月にグループ入りしたNiterra Materials(旧 東芝マテリアル)についても、これまで培って



※本座談会は2026年6月に実施しました。土井 美和子氏は2026年6月26日をもって任期満了につき退任しています。
※手に持っているのは、当社オリジナルキャラクターの「ニテオン」です。

きた文化や事業の特性を尊重しつつ、ガバナンスを効かせ、いかに成長に繋げていくかを注視しています。グループ全体を適切にマネジメントする力を高めていくことが重要です。

取締役会の議論を、より長期的な視点で
全社戦略を意識した議論の拡充を

真茅 取締役会でより実りのある議論を行うための取り組みや改善は、着実に進んでいます。例えば、取締役会前の事前説明は効率良く運営されるようになりました。一方で、社外取締役と執行側では、議案を捉える視点には違いがあります。我々は、中長期的な方向性や戦略的な重要性を問うことが多い一方で、執行側は個別案件の妥当性や詳細に重心を置きがちです。各案件の全社戦略における位置付けを整理した上で議案を提示してほしいと考えています。

三村 両者の視点の違いは確かに感じます。執行側からは、議案の詳細や今後のアクションといった「木」の説明は事細かに示されますが、



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

どのような未来を目指すのかという「森」の説明は、まだ十分ではありません。全社戦略との繋がりがまるで示すことが必要であり、この点に関する議論の質を高めようとする取締役会事務局の工夫は感じられます。最近では取締役会の前に、経営会議での議論の状況が共有され、重要な決議案件が付議されるまでの執行側での検討過程を把握できるようになりました。これにより議案が唐突に付議されるという印象も薄れています。買収後のグループ会社運営など、決議した案件のその後のモニタリングについては、是正は図られつつあるものの、さらなる強化が必要と考えています。

高倉 執行側の説明は、外部環境を踏まえ、全社の事業ポートフォリオ運営の中で当該案件をどう位置付け、また、その実行によってどのような将来像を描くのかといった視点が薄いと感じることがあります。取締役会での議論の質を高めるためには執行側での議論の質も高める努力が必要であり、こうした視点を持って議論を深めていくことは、次世代の経営者の育成に向けても役に立つはずです。

土井 個々の案件に関し、突き詰めて議論を深めていくことも必要です。これは、社外取締役としての6年間で常感じてきたことです。特にM&Aや新規事業では、ベストシナリオだけではなく、ワーストシナリオや撤退条件をあらかじめ明確にしておくことが重要です。また、自社の強みをしっかり把握した上で、その強みにどう磨きをかけて、ビジネス

に結び付けていくのかを深く考えることが必要です。M&Aに関する議論でも、その目的が技術力の獲得・強化なのか、人材の獲得なのか、市場の獲得なのかなど、その狙いを明確に定めることが欠かせません。

指名・報酬の実効性を高める

変革に向けて、経営チームを担う人材を育てる

高倉 指名・報酬委員会の運営は年々改善し、経営人材の候補者や評価対象となる執行役員についても、プレゼンテーションや対話など、社外取締役がさまざまな角度から人物や業務内容を理解するための工夫が進んできました。一方で、どのような基準で候補者を絞り込むのか、また、評価基準や報酬内容をどのような考え方にに基づき設定するのかについては、さらに議論を深める必要があります。

土井 サクセッションに関しては、候補者とのランチミーティングや取締役会でのプレゼンテーションの実施など、候補者が経営視点で自身の考えを表明し、社外取締役がそれを聞くような機会が増えたことは評価しています。一方で、指名や報酬に関する執行側での議論の経過の共有には、なお改善の余地があり、透明性を一層高めていくためにも、それらを指名・報酬委員会で丁寧に共有していくことが重要です。

三村 指名・報酬委員会では、最終案を示す段階で審議するだけでなく、制度や候補者を検討する早い段階から、社外取締役が議論に関与することが重要です。今回の社長交代では、候補者が絞り込まれる前の段階から対話の機会が設けられ、経営者としての能力や人間性を多面的に理解する機会が設けられました。最終的な選定においても、社外取締役を含む委員がそれぞれの意見を示すなど、公正で丁寧なプロセスがとられており、この点は高く評価しています。今後重要になるのは、当社がどこを目指していくのか、どう変わっていくのかを見据えた経営人材プールの拡充です。最終選考の場に残った候補者を評価するだけでなく、中長期的な戦略に沿った人材の育成や候補者の選定が行われているかを監督することも必要です。

高倉 指名委員会の議論では、次世代経営人材について話し合い、1人のスーパースターに委ねるのではなく、経営チームのメンバーとして



トップを支える人材も育てるべきだという意見もありました。経営環境の不確実性が高まる中で当社が将来的にどうありたいかを描くためには、状況を客観視し、固定観念を打ち破ることが必要です。そのためには、スキルやバックグラウンドの異なる多様な経営チームによる深い議論が欠かせません。

真茅 私も、次世代の経営陣には、チームで経営を進めていけるような人材が必要と考えています。諮問委員会の運営で重要なことは、執行側の案をそのまま追認するのではなく、必要に応じて異なる意見や視点を提示できる会議体であることです。同様に、次世代の経営陣もまた、異なる意見や視点を提示できるチームであるべきと考えています。

高倉 どのような人材を登用し評価するのかという指名・報酬の仕組みは、組織を変革し、新しい事業を創出するための鍵となります。これこそが事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの連動であり、そうした変革を進められる経営人材を育てるためにも、指名・報酬一体で、求める人材像や評価の在り方を継続的に見直していくことが重要です。

サステナビリティ経営の実践と持続的な価値創出

リスクマネジメントの徹底と事業ポートフォリオ変革の実行

土井 当社グループには、主力の自動車関連事業での収益を維持し



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





つつ、新規事業に対して成長性を見極めた上で積極的な投資を行う両輪の経営が求められています。大胆な施策を推進するには、それを主導できる人材が欠かせず、社内人材の育成に加えて外部人材の登用も選択肢として考えるべきです。また、変革を支える基盤として、DXやAIの活用も重要です。海外を含むグループ全体で情報を迅速かつ的確に把握し活用するための基盤を整備し、経営や生産のプロセスの改革・改善に活かすことで、グループ全体の変革を加速させてほしいと考えています。

真茅 自動車関連事業が高い収益力を維持している今こそ、その創出したキャッシュを将来の成長領域に振り向け、強い危機意識を持って次の事業の柱を育てることが重要です。新たにグループに加わったNiterra Materialsにおいては、より踏み込んだ関与と実行力を通じてシナジーを創出し、同社の既存の事業モデルや製品を次のステージへ引き上げられるかどうかが問われています。また、組織や人材の面では、収益構造の中心が自動車関連事業であるがゆえに、自動車関連事業に最適化される傾向があり、これを変革することは簡単ではありません。だからこそ、意識的に多様な人材を登用し、いかに既存の枠組みを越えていけるかが今後の成長の鍵を握っています。

三村 Niterra Materialsに関しては、過去最大規模の買収案件であり、進捗や課題については継続的にモニタリングしています。同社が培っ

てきた企業文化や事業の進め方を尊重しつつも、株主・投資家に対する説明責任の観点からも、より厳格な監督を実行し、成長に向けた具体的な道筋をより明確に示していく必要があります。また、サステナビリティ経営を進める上では、リスクマネジメントの一層の強化が重要です。企業が向き合うべきリスクが多様化する中で、将来を見据えて備える姿勢を、これまで以上に徹底しなければなりません。専門部署に任せきりにするのではなく、経営全体を俯瞰する、よりマクロな視点からさらなるリスクマネジメントに取り組む必要があります。

高倉 人的資本経営を進める上では、「なぜこの人材戦略なのか」ということを自社独自の成長ストーリーや事業戦略と関連付けて明確に語ることが重要です。その中で、Niterra ウェイで掲げる4つの共有価値観は、国内・海外問わず全ての従業員にとって働く意義やアイデンティティの拠り所になります。組織の変革にあたっては、今一度こうした共有価値観を中核に据えて、一貫した経営方針やメッセージを発信し、組織をリードできる経営人材の育成が不可欠です。

株主・投資家に向けたメッセージ

真茅 当社グループは、自動車関連事業が生み出す安定的なキャッシュ・フローを背景に、非常に高い潜在能力を有していると考えています。このキャッシュ・フローを成長事業へ適切に再投資し、収益の柱となる新たな事業を創出するというサイクルを回すことで持続的な成長を実現することが可能です。我々社外取締役は、その投資が将来の企業価値向上に繋がるものかをしっかりと見極め、適切に監督を行ってまいります。当社グループは決して自動車関連事業だけが強い会社ではなく、さまざまな成長の可能性を秘めており、今後の変化にご期待いただきたいと思っています。

三村 経営陣や執行側には、これまで以上に株主・投資家の視点を強く持って経営に臨んでほしいと考えています。そうした視点を判断基準として持つことで、経営の質は高まり、企業価値の一層の向上に繋がっていくはずで。こうした視点が適切に経営に反映されるよう、我々社外取締役も率直に意見を述べるとともに、取り組みの進捗を継続的に

監督していきます。

高倉 製品、財務基盤、従業員のいずれの面でも当社グループは優れた力を備えています。こうした会社としてのベースは、まさに先人の方々の努力の賜物です。ただ、これからは景色が変わってきます。次の柱が形になるまでには時間がかかるからこそ、「先を見る」「外を見る」「全体を見る」という視点を持ち、人材育成を含め、早くから備えることが必要です。また、新たな成長領域を形にしていくには、なぜ取り組むのか、どのような価値を生み出すのかを社外に伝え、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、外部の視点から自社や事業を捉える力を鍛えてほしいと思います。我々社外取締役も、そうした視点が社内に根づくよう後押ししていきます。

土井 これまでの躍進を踏まえれば、当社は今後も日本の産業に大きく貢献できることと思います。それができるだけのポテンシャルや資金力も十分にあります。株主・投資家の皆さまには、温かく、そして時には厳しい視点を持っていただき、どのような世界を実現してほしいのか、その中で当社にどのような企業として活躍してほしいのかを、ぜひ率直に投げかけていただきたいと思います。従業員の皆さまには、こうした声に耳を傾け、今後の日本を支える企業となるよう、より大きな夢を持って挑戦し続けてほしいと思います。



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