

長期ビジョンの実現に向けた、 事業ポートフォリオの変革を後押しします



社外取締役 監査等委員
永富 史子

社外取締役 監査等委員
安井 金丸

社外取締役 監査等委員
クリスティーナ アメージャン

社外取締役としての役割、現在のガバナンス態勢について

安井 まず全般的なことで申し上げますと、当社は2年前、監査等委員会設置会社に移行しています。取締役会については、業務執行の意思決定を主な役割とする、いわゆる「マネジメントボード」から、監督機能に特化する「モニタリングボード」に移行する過程にあると捉えています。取締役会がモニタリングボードとして十分な機能を発揮できるようになるまでには、解決すべき課題がまだまだ多くあります。一方で、取締役が取締役会以外の場で自由に意

見が言い合える場としてオフサイトミーティングを設けたことや、取締役会での議論の質を高めるため、議案の事前説明を実施するなど監督機能発揮に向けて効果的な取り組みもなされています。

永富 当社のガバナンスは時代の変化に応える形で進化を遂げてきており、これまでのガバナンス改革を通じ、骨格についてはほぼ出来上がっている状態だと思います。これから進めていかなければならないことは、「意識改革」と「運用体制の高度化」と感じています。今後は、「本質的な議論」をすべき案件をあらかじめ年間計画のような形で決めておき、それを確実に進めていくなど、改善に向

けた工夫も必要です。

取締役会の実効性向上に向けて

安井 監査等委員会設置会社に移行してからの2年間で変わってきた部分はもちろん多くありますが、これまでの慣習で、細かい業務執行について報告・審議されることがまだまだあります。経営戦略など、より大局的かつ中長期的な議論を増やしていくことが現状の課題と思います。既に申し上げたオフサイトミーティングの活用なども、より積極化すべきです。

アメージャン 以前に比べれば、当社の取締役会の運営は確実に改善されていると思います。実効性の高い取締役会では、議論すべきテーマをあらかじめ絞り込み、そのテーマについて取締役会で集中的な議論をおこなうことで監督機能が発揮されると考えています。当社の取締役会でも、新規事業や次期中期経営計画、人的資本、サクセッションにかかる議論など、重要テーマの絞り込みができつつあると思います。その点は、1年前と比べても大きな前進です。中期経営計画の進捗に対するモニタリングなども含め、今後は重要なテーマについての深い議論がなされていくことに期待しています。

永富 マクロな経営討議も重要ですが、一方で、タイムリーな意思決定が必要とされる議案もあり、中長期的な経営の議論とのバランスをとっていくことが重要だと思います。

安井 取締役会で議論すべき内容については、取締役会実効性評価の結果からも確認しましたが、社内取締役と社外取締役の間に意識の差があることを感じています。例えば、社内取締役は、個別の事業についての議論であれば、製品の原価を把握し、それを踏まえて最終的な販売戦略までを緻密に組み立て、検証を済ませた上で議論に臨みます。それに対して社外取締役は、社会の流れを踏まえ、全

※本座談会は2024年5月に実施しました。安井金丸氏は2024年6月25日をもって退任しています。

般的な経営の観点から議論に臨みます。両者が納得し合えるような議論の在り方については、今後の課題だと思います。

永富 意識の差の問題は、一朝一夕で解決するのは難しいと感じます。その差を埋めるためには、議案を作成・説明する執行側の担当者にも経営・執行両方の視点を備えた人材が必要ですが、時間をかけて育成していくことが大切です。当社では取締役会開催の前に、社外取締役が、付議される議案についての事前説明を受ける機会があり、十分に時間を設け、執行側自身が付議する議案について説明していただきます。事前に前提となる点を確認できることで、取締役会場で本質的な議論をおこなうことができ取締役会の実効性向上に繋がっていると感じます。また、社外取締役からも、さまざまな観点から質問や意見がなされることで、執行側の担当者にとっても経営側の視点を理解するという意味でトレーニングになっているように思います。

強化されつつある社外取締役へのサポート体制

アメー جان ものづくり企業として、現場での取り組みを理解することは、とても大事だと思います。先日見学させていただいた工場では、現場で懸命に働いている従業員の方々と対話することがで



き、現場感をつかめたことは非常に有意義な時間となりました。希望をすれば現場の従業員の方々と対話ができる体制は、大変優れていると感じます。

安井 2024年4月から、取締役会室という組織が新設され、大いに期待を寄せています。取締役会室の機能として期待しているのは、取締役に付議される議案のコントロールです。議論すべきポイントがマネジメント視点でなくモニタリングの視点で設定されているかなど、取締役会での議論の前にアジェンダを整理し、しっかりフィルターをかけてほしいと思います。

永富 取締役会室はまだスタートしたばかりで、具体的な成果までは見えませんが、取締役会のサポート組織として責任と権限が明確になったことは大きな進歩だと思います。社外取締役としても、今後の改善提案などの意見を伝えやすくなり、とても有難く感じています。

アメー جان 今後は、当社グループの事業と関係性の深い産業分野に関する情報や、企業のサステナビリティに関する最新情報など、議論の活性化に繋がるような情報の提供にも期待したいところです。社外取締役が、取締役会の監督機能の発揮や中長期的な議論の活性化に各自の視点から貢献するためには、当社の情報だけではなく業界全体の動向や他社の取り組みなど、より広範囲の背景情報も必要になると思います。この点はまだ当社では不足している部分かと思っています。このような情報提供は社外取締役に対するトレーニングにも繋がりますし、こうした取り組みは当社のみならず日本企業の共通の課題でもあると思います。

指名委員会・報酬委員会での深い議論に向けて

安井 指名委員会では、現在のスキルマトリックスで設定されているスキル項目に対して、今後取締役会として他にどのようなスキルが必要になっていくかについて、継続的な議論が必要かもしれませんが、こうした部分は途上にあります。

永富 役員報酬について、報酬決定プロセスは適正な算出方法によ



り、ルールに従って進められていると認識しています。実際に会社の業績や支給総額の変動状況を見て、ある程度柔軟に対応できる措置もとられています。基本的な考え方があり、その時々状況を踏まえて公平性を保つ仕組みもある点で、特に問題はないものと理解しています。

アメー جان 業績連動型報酬については、中長期的インセンティブ(LTI)の割合がやや小さく、見直しが必要かもしれません。非財務指標には非内燃機関事業売上比率やCO₂排出量削減率が含まれますが、現状の報酬体系が新規事業を拡大させていくためのインセンティブとして十分かどうかは、より深い議論が必要です。

長期的なビジョンの実現に向けて なすべきことと今後への期待

アメー جان ROIC経営を進めることなど、収益力の強化や資本効率の向上についての議論は大切ですが、当社の取締役会では、より中長期的な課題、つまり新規事業にどう取り組み、これからの収益の柱となるような事業にどう育てていくかについても、もっと議論を深めるべきです。

足元では、中期経営計画で掲げる非内燃機関事業の売上収益目標



に対し、十分な成果が得られていません。この点に関する議論をもっと深める必要があるほか、長期経営計画で掲げる4つの注力事業分野を踏まえて、どのような“超ビッグピクチャー”を描くのかといった議論は足りていないと思います。

安井 おっしゃるとおりです。中期経営計画では「変えるために、壊す。変わるために、創る。」をスローガンに掲げており、事業ポートフォリオの転換が重要な課題となっています。ただ、具体的にどのような分野で、どのような製品で実現していくのかということまでは、外部に示すことができていません。内燃機関事業で培ってきたお客さまとの信頼関係の中で醸成された企業文化や企業風土を変えていかなければ、新規事業にもなかなか踏み出せません。

また、内燃機関事業のような利益率の高さを、新規事業でも実現していくことはそう簡単なことではありません。そのため、非内燃機関事業においては、今までとは異なる発想で指標管理をおこない育てていく必要があります。

まずは、未来を見据えた人的資本への投資や、サステナビリティ経営への意識をグループ全体が高めることを通じて、企業文化や企業風土を変えていくことが重要だと思います。

アメージャン 当社グループのような日本のものづくり企業が新

しい時代で生き残るためには、これまで社内では議論されてこなかった、過去の常識を超える発言にもしっかりと耳を傾けるべきだと思います。経営陣の皆さんからは、現状を冷静に分析し、解決に向けて真摯に学ぼうとする姿勢、新しいことに挑戦しようとする姿勢が感じられます。課題を直視し、常に改善案を提示してくれますし、社外取締役である私の意見に誠実に耳を傾け対話を重ねてくれます。こうしたオープンマインドと学ぶ姿勢を持つことが会社の変革に繋がると思いますし、そのような当社グループの今後に期待してほしいと思います。

私自身は、社外取締役として期待されている役割・責務を果たすことはもちろんですが、取締役会に刺激や緊張感を与えるような発言を通じて、取締役会の活性化に貢献したいと思っています。

永富 当社グループには良い企業風土があります。組織としての一体感があり、目標に向かって一致団結する企業風土です。このような企業グループが大きな変革を進めていくには、経営トップが進

むべき方向性を明確に示し、グループ全体を引っ張っていく強いリーダーシップが必要です。ステークホルダーの皆さまには、変革に向けて力強く先導する経営陣のリーダーシップに注目していただきたいです。

安井 社外取締役として取締役会に出席していて感じることは、当社グループがさまざまなステークホルダーに配慮しながら真摯に経営をおこなっているということです。ただ、避けなければならないのは、多様なステークホルダーに配慮しすぎて目的地を見失ってしまうことです。

私たちはビジョンの実現に向けて、何を壊し、何を創るのかを決めなければなりません。それを決めることによって初めて、私たちは企業価値を継続的に向上させることができます。ステークホルダーの皆さまには、当社グループが目標を定め、確かな道筋を進んでいくさまを見守っていただければと思います。

