

社外取締役鼎談



社外取締役
指名諮問委員
報酬諮問委員
しげまつ たかし
重松 崇

社外取締役
指名諮問委員
報酬諮問委員(委員長)
やすだ ゆうこ
安田 結子

社外取締役
監査等委員
指名諮問委員
やまもと たかとし
山本 高稔

真のグローバルリーダーへの飛躍に向けた 経営基盤の強化において、 社外取締役が果たすべき使命とは？

ムラタの変革を加速させる場としての 取締役会の進化

重松 この中で在任期間が6年と一番長いということ、まず私からムラタの印象を一言で申し上げると、何事も筋を通すことを大切にしており、誠実な企業文化を有しているということです。取締役会は、各メンバーがそれぞれ専門

の見地から意見を交わす環境が整っていますし、社外取締役からの提言に対して、会社として真摯に受け止める姿勢がうかがえます。とても話しやすく、活発に議論がされていると感じています。取締役会の議論としては、モノづくりに対する志の視点から各事業の将来性を見定めようとする一方で、株主利益も重視しており、時に相反する両面についてしっかり議論を

重ねた上で結論を導く会議体になっていると言えます。

安田 重松さんのご指摘のとおり、何事も真面目に取り組むムラタの企業文化を評価したいと思います。それに加えて、物事を積極的に改善していく姿勢もあり、この数年、ガバナンスの進展という場面で、指名諮問委員会や報酬諮問委員会の活動において特にその点を実感しています。ムラタとしてどうあるべきかを執行側がしっかり考えて消化した上で対応するところが、ムラタのガバナンス全体の特長だと思います。

山本 私は社外取締役として就任して3年目ですが、実はアナリストとして1980年代からムラタが時代にあわせて変わっていく姿を見続けてきました。創業家から中島社長への社長交代や、経営環境の大きな変化、技術革新が進む中で、今まさにムラタ自身が次のステージにステップアップするタイミングに関わらせてもらっていると理解しています。

おふたりのおっしゃるとおりガバナンスの効いた会社であることは間違いありませんが、もう一段上のステージが求められます。そのために、改善に向けて検討すべき点が挙げられます。具体的には、取締役会も自由闊達だけでなく、さらに建設的な議論を追求する余地があり、社内外への情報開示についても、より真意を伝えるための工夫ができるように感じます。

重松 社内における情報の共有体制については、全社的に、関係部門を意識してよく考えながら共有できており、個人が必要な情報を把握しながら自律的に動いているように感じます。社外取締役にもさまざまな社内情報が提供されます。時に専門技術に寄りすぎていて、製造業の経営に携わっていた私でもすべて理解できないこともありますが、戦略としてどう考えているかは伝わってきています。

安田 確かに、情報が専門的すぎる点はあるですね。ムラタの取締役会の特長のひとつとして定

期的な事業報告があるのですが、詳細なあまりどうしても執行側への質問に時間を使いがちでした。しかし、今年度から担当部門による事前説明の取り組みが始まり、取締役会ではより本質的な議論ができるようになってきていると感じます。

また、社外取締役と代表取締役会長・社長とのミーティングが新たに設けられ、より忌憚のない意見交換ができるようになりましたね。

山本 私は、根幹に取締役会のあり方と社外取締役に求められる役割の議論があると思っていて、これを確かめながら歩みを進めていると理解しています。

安田さんがおっしゃるように、事前説明も代表取締役とのミーティングも良い取り組みです。以前より監査等委員と代表取締役とのミーティングに参加してきましたが、それとは異なる進め方のミーティングで社外取締役として代表取締役と問題意識を議論できることは、非常に重要なことだと考えます。

情報共有に関しては、経営会議での議論内容を社外取締役に共有する取り組みがさらに一歩前進しました。ガバナンスの強化という点で大きな変化と考えます。

一段上のステージへ向かおうとしている今、社外取締役の使命がますます重要になります。我々の指摘・提言などもステップアップを求められる時であり、これまで培ってきた知見を取締役会の議論の場で発揮して、ムラタの変革を加速させていかねばなりません。それが社外取締役の大きな使命のひとつだと思っています。

取締役会に直結した各種委員会の活動が 年々活発に

重松 ステップアップということでは、近年、会社そのものをどう変えていくかという議論の中

で、安田さんもおっしゃっていたように委員会の活動も変化してきました。これまでムラタが培ってきた企業風土の変革についても議論されています。海外のグローバル企業の指名・報酬のあり方をそのまま導入すればよいかと言うと、それによってムラタの個性、強みが損なわれかねない点は私は懸念しています。Global No.1部品メーカーを目指すに当たり、どのように企業風土を調和させながらよりよい体制としていくのが課題となってくると思います。今後、この点についてしっかり議論していく必要があります。

安田 私からも、指名諮問委員、報酬諮問委員会委員長として、両委員会の活動についてお話をさせていただきます。

まず指名諮問委員会ですが、昨年における中島社長の指名プロセスをみても、組織としてしっかり機能していたという信頼感がありました。私自身は昨年6月から参画したのですが、驚くほどの透明性をもって人事部より情報が共有され、時代の先々をみた上での確に対処している様子を見て安心しました。一方、課題があるとすると、女性管理職の育成などのダイバーシティへの対応や、次世代を見据えた若手・中堅層の育成については今後、さらに進めていく必要があると考えています。

次に報酬諮問委員会ですが、コーポレートガバナンス・コードや会社法の改正によって報酬制度の開示が求められたことなどから、委員会活動が大変活発でした。報酬制度は非常に透明性をもって運営されていますし、ムラタならではの考え方として、経営陣だけが高い報酬を得るというのではなく、従業員全員を含めて豊かになるという企業精神のもとで、公正な仕組みが軸となっていると感じています。創業家が長く経営に関わってきたことのよさと、これからの課題、両方を真摯に受け止めて、今後も透明性、公正性をもとにした議論を行ってきたいです。

山本 私も指名諮問委員は2年目になるのですが、この委員会の一番の使命は、サクセッションプランをどう展開していくかということです。長期的な視点で役員の指名のあり方を検討していかねばなりません。また、スキルマトリックスの運用に関しても、中長期の目標に向けてどのような取締役会の構成、スキルが必要か、中長期的な経営戦略とマッチしているか、不足している場合の候補者選定など議論することが大事だと思います。

また、現状では指名と報酬で分かれています。本来はそれぞれが密接に結びついているものです。その点を踏まえて、今後の活動を考える必要があります。

ガバナンスの現状に甘んじることなく、さらに高みを目指す必要

重松 ムラタのガバナンスはしっかりしているというのは社外取締役の共通した認識かと思いますが、Global No.1部品メーカーを目指す上での課題としては何が考えられますか。

私が懸念している点を申しあげると、中島社長が掲げる自律分散型の組織は、社内で方向性をまとめることでうまく機能していると思いますが、あえて言うと、相手の領域に入り込んでいなくなるおそれがあるということです。従業員一人ひとりが自律的に考えて動く点はムラタの強さにつながる反面、課題に対して互いに多様な切り口で意見を投げかけ合い、影響し合うことが大切だと思います。

安田 ガバナンスを専門としている立場としてムラタを評価するならば、実効性評価での課題などにきっちり改善対応をしており、かつ、良い結果に導いていると言えらると思います。

残されたガバナンス上の課題があるとすると、多くの日本企業と同様に、取締役会の役割の高度化と、それによって企業価値をどう高め

ていくかという、大きなテーマになっていくと認識しています。たとえば、取締役会で議論すべき議案の優劣のつけ方などです。ムラタが海外展開を加速させる上で重要となる地政学的リスクについては、宗像さんのような専門家もおられて取締役会で取り上げて活発に議論をしていますが、経営リスクや事業ポートフォリオ、経営戦略といった重点項目について、今後どのように議論をしていくか、さらに検討を深めていく必要があります。

山本 今後、ムラタが真のグローバルリーダーを目指す上で、ガバナンスのさらなる強化と運営、そしてそれを進めるリーダーシップの存在が欠かせません。その点、創業者が掲げた社是の存在が大きいです。社是の中には、今日のESG経営を先取りしたかのような、旗印となるような文言が並んでいます。迷った時は、この社是に戻ることで活路を見いだすことができるのは強みだと思います。

このような中、課題を挙げるならば、第一に、持続的に企業価値を高めつつ、文化の発展と社会課題の解決にどのように貢献していくかを具体化していく点です。第二に、グローバル企業として製品の安定的な供給という使命をいかに果たすかです。安田さんの話にもあった地政学的リスクをはじめ、地球環境の問題への対処など、複雑なグローバルリスクをどう洗い出して対峙していくかが大きな課題です。そして第三に、経営基盤のさらなる強化です。研究開発の強化、人材の育成や多様性の推進、サプライチェーンの問題などに取り組み、経営基盤をいかに高めていけるかだと思います。

中長期的な成長に向けて

重松 ムラタの長期的な事業機会という視点で言いますと、ムラタの強みはこれまで別々だった

技術領域をつなぐことにあると言えます。たとえば、これまで自動車と通信は別々の技術領域として捉えられていましたが、今後はこれらふたつがひとつになる世界が来て、これらをつなぐようなところが事業の主流になってくると思います。これは、自動車と通信を注力市場としてビジネスを展開してきたムラタが最も得意にできるかもしれない分野であり、ムラタにとって長期的な事業機会になると思います。一方でリスクについては、後発の海外メーカーの動向を注視しつつ、情報セキュリティなどのリスク管理や人材育成をいかに進めていくかが重要になってきます。

安田 社外取締役の皆様もよくおっしゃいますが、私は中島社長が述べている3層ポートフォリオの中でも3層目の新規ビジネスの開拓が重要であると思います。現状ではコンデンサを含む1層目の売上高構成割合が大きいために、今



後、ポートフォリオの中でどうバランスを取っていかかが課題と考えます。それとともに、2030年に向けたサステナブル経営の実現に向けてムラタは大きく舵を切ったわけですが、今後、設備投資がふくらむ中でビジネスのレジリエンスとどう共存させていくかが課題と捉えています。加えて、人材基盤の強化です。すでにさまざまな施策は行われているものの、次世代の人材をどう採用し、育成していくのか、モチベーションの上がるような働き方ができているのか、社外取締役としてしっかり注視しなければなりません。

山本 私も3層目の新たなビジネスの創出は特に重要な課題と捉えています。10年先を見通した戦略が必要であり、戦略の着実な実行に向けては社長プロジェクトのような形で取り組む必要があるのではないかと考えます。加えて、M&Aの可能性も追求しなければなりません



が、これについては、ステークホルダーに対する説明責任が大切であることは言うまでもありません。

重松 私は長く自動車業界にいましたが、当時はムラタの多くの製品が世界でトップシェアとなっていることを知りませんでした。製品が社会に広く浸透している点は誇るべきことである反面、供給責任が重いことを意味します。万が一ムラタからの供給が止まってしまうと、グローバルでスマートフォンや自動車、PCなどの生産が止まってしまう。そういった責任を担っているという矜持を持った上で、そういう会社であることを発信し、社会に認識していただくことが大切ではないかと思えます。

そしてM&Aについては、本業に近いところでの買収が多いように感じます。それは戦略として重要であると思えますが、今後、期待するのは、本業とは異なる領域でのM&Aにも挑戦し、新たな事業の柱を作っていくってほしいということです。

安田 重松さんがおっしゃるように、企業としての発信力は大切です。これまでムラタは素晴らしい経営を続けてきたにも関わらず、謙虚な企業体質と言うのか、外部発信は控えめだったと思います。この点、中島社長になってメディアなどで社長メッセージの発信の機会が増えていますが、今後は社長以外の方からも発信する機会を設けていただいて、ムラタらしさをムラタらしい、いわば質実剛健なやり方で伝えるような工夫も検討すべきではないでしょうか。

ムラタは時代の変化を乗り越えて着実に成長を続けてきたわけですが、ムラタが自ら変化を起こすプレーヤーであったかと言うと、私個人としてはやや疑問に思えます。イノベーターとして世界トップの企業を目指す上で、とがったものが出てくるような発想や環境、あるいは遊び、揺らぎといった、想像力を汲み上げ、変化を呼び起こすような、社内の仕組み・取り組みが求められています。

山本 私からは、経済価値と社会価値の関連について申し上げます。今後、ESGやSDGsの目線で社会課題、環境課題などの解決に積極的な投資が求められますが、これを理由に収益性の低下が容認されるものではなく、新しい関連事業機会の開拓や効率化などで経済価値の向上を図っていくことが肝要です。また、低採算が続く事業への迅速な再建施策、品質ロスの未然防止なども重要な課題です。

取締役会だけでなく、 社外取締役も実効性評価が求められる時代

重松 最後にムラタの成長に向けて社外取締役としてどのように貢献していくかという点について、お話ししましょう。私は注力市場である自動車の領域を中心にアドバイスなどをさせていただいてきました。今後は、自動車業界の変革を踏まえて、次世代のモビリティのあり方について提言していくとともに、乗り物の未来、新しい都市のあり方を含めて、ムラタが貢献できることを取締役会の場で具体的に議論していきたいと考えています。

安田 重松さんがおっしゃるように、取締役会におけるより充実した議論が大切ですね。そのためにはすでに申しあげたとおり議題の設定が重要です。社外取締役としては、多様な視点から各自の知見を活かして、取締役会の場で執行側の方々と真剣に議論していくことが欠かせません。私自身も人事面・ガバナンスなどの専門的な知見を活かして、ムラタの成長に貢献していきたいと考えています。

山本 この10年間、取締役会の実効性評価が盛んに言われてきました。各企業は実効性を高めるための施策、その開示への取り組みを進めてきたわけですが、機関投資家からみて取締役会の活性化がどこまで進展しているのか、疑問視している面があります。ムラタとしても、



こうした課題に対して積極的に開示し、対話に努めていくべきだと思います。

それとともに、より公正・客観的な立場から執行を監督していくことが求められている社外取締役についても、実効性評価が今後、求められていきます。私自身を含め、社外取締役一人ひとりに求められている役割を再認識した上で使命を果たしていかなければなりません。重松さん、安田さんと同様に、これまで培ってきた知見、経験を活かすことで、環境対応も含めた喫緊の社会的な課題・ニーズへの取り組みを加速化させて、ムラタの企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。