

より高度なガバナンス体制を 実現していくために

代表取締役会長
取締役会 議長
指名諮問委員（委員長）
報酬諮問委員
むらた つねお
村田 恒夫

取締役会の議長としてのミッション

ムラタ全体にガバナンスを効かせる代表取締役会長の立場として日々考え、社内外の役員や従業員と対話するように心掛けています。特に、議長である取締役会では、さらなる実効性の向上を目指し、議論の活性化や本質的な議論を促すべく、当日の議事進行や事前の準備を行っています。

昨年度からは、議論の活性化に向けた取り組みを強化しており、なかでも社外取締役への重要議案等の事前説明の本格化は大きな変化です。これまでも必要に応じて事前説明の場を設定していましたが、取締役会の一過程として組込む形で実施することとしました。この取り組みが、より中身の濃い取締役会の開催につながっていると感じています。

また、本質的な議論を充実させるために、取締役会での質疑応答・議論の際には担当する取締役から大局的な視点で説明してもらうようにしています。従来は、社外取締役と部門の担当者との質疑応答に時間が割かれがちでしたが、取締役同士で核心をついた議論が交わえるようになりました。時には取締役同士で意見が異なる場合もありますが、おのおのが

自身の専門性に応じて十分に意見を出し合い、議論を尽くしてもらっていると思います。

取締役会外での新たな取り組みも始めました。

ひとつは、毎取締役会後に行うエグゼクティブ・セッションです。その日に付議された議案や議論の内容、付議形式、タイミングなどについて感じたことを社外取締役に述べていただく機会となります。社外取締役からはさまざまな考え方や意見が飛び出し、取締役会のみならずガバナンス全般に関する貴重な意見交換の場になっていると感じています。

ほかにも、社外取締役と代表取締役である中島、私との意見交換の場を設けました。社外取締役のみの会合は定期的を実施してきましたが、たとえば、そこで挙げた課題感や、各社外取締役がその時々で興味を抱いているトピックスなどをざっくばらんにお話しいただいています。今後もより意義のある会合とするために形式・テーマ選定等について、検討を重ねていきます。

取締役会のあるべき姿については、継続した議論と検討が必要であると考えています。当社が2016年に監査等委員会設置会社へとガバナンス形態を移行した目的のひとつは、業務執行権限の委譲とモニタリング機能の強化でした。一方で、多種多様なバックグラウン

ドをお持ちの社外取締役に参画いただく中で、モニタリングだけではなく事業運営に関するアドバイスの面でも貢献いただきたいとも考えてきました。そもそも社外取締役にどのような役割を期待しているのか。取締役会でより戦略的・大局的な議論を実施する上で、意思決定、監督、アドバイスのバランスをどうとっていくか。こういった点を明確化して、ガバナンスの強化、そして企業価値の向上へとつなげていきます。

指名・報酬諮問委員会の充実

当社は、任意の委員会として指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しています。両諮問委員会とも委員の過半数を社外取締役とする委員構成に整え、ここ数年で、取り扱う議題や議論の内容が一段と充実してきました。また、取締役会への両諮問委員会の活動状況の報告を始めました。この報告を通じ、委員ではない取締役へも各諮問委員会での議論の概要や課題が共有され、指名・報酬制度等の理解が深まるとともに、委員会の透明性の向上にもつながっています。

指名諮問委員会では、経営戦略に照らして取締役会として備えるべきスキルや取締役会全体としての多様性、適正規模に関する考え方、サクセッションプランについて継続して議論を行っています。取締役候補の指名にあたっては、スキルマトリックスに照らし合わせるだけでなく、社内取締役にについてはムラタの企業理念を体现できるか、社外取締役にについてはムラタの企業理念に共感いただけるか、といった視点を加味しています。

報酬諮問委員会の活動では、この2年間で大きな節目を迎え、役員報酬制度について抜本的な見直しを行いました。報酬の仕組みや決定プロセスが整理され、透明度が増しています。具体的には新たに、短期インセンティブである賞与に資本効率に対応する指標を、中長期インセンティブである株式報酬にはESG要素を導入し、報酬の返還制度も盛り込みました。制度設計にあたっては、何度も委員会で議論を重ねたことで、納得性のある仕組みに持っていけたものと考えています。（▶P.93 取締役の報酬について）

おのおのの諮問委員会の活動が充実してきた一方

で、両諮問委員会の連携については課題が残っており、取締役の評価に関する連携に向けて具体的に動き始めたところです。また、両諮問委員会と監査等委員会との情報共有のあり方についても議論を進めていこうと考えています。

持続可能な社会の実現のために ムラタが貢献できることは

Vision2030や中期方針2024でも示しているように、ムラタは持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指しています。

取締役会では年2回、グループ全体のサステナビリティに関する取り組みを推進するCSR統括委員会から、委員会での議論の概要を報告してもらうようにしています。また、サステナビリティに関する取り組みを推進する体制として関連する各委員会・分科会の構成や権限がより効果的なものとなるように執行側で議論を始めているところです。直近では、社会課題を起点とする重点課題として設定した「マテリアリティ」の単年度遂行目標に関する議論を取締役会で重ねた上で、モニタリングを実施しました。

Vision2030のありたい姿として掲げた「社会価値と経済価値の好循環」という考え方は、最近になって出てきたものではありません。「独自の製品を供給して文化の発展に貢献し」「信用の蓄積につとめ会社の発展と協力者の共栄をはかり」という言葉にも表されているように、当社の社是の中に脈々と受け継がれてきた精神です。社是は、これまでもこれからも、ムラタが大切にしている理念を示しています。外部環境は目まぐるしく変わりますが、常にムラタらしさとは何かを考えながら、企業価値向上を目指すにふさわしいガバナンスの形を追求し、持続的な成長へとつなげてまいります。