

社外取締役 座談会

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

社外取締役
監査等委員
むなかた なおこ
宗像 直子

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
指名諮問委員
報酬諮問委員
にしじま たかし
西島 剛志

社外取締役
監査等委員
報酬諮問委員
かんばやし ひよお
神林 比洋雄



ガバナンスの進化から見えてきた

さらなる企業価値向上のための課題とは？

ガバナンスに向き合う姿勢の変化

安田 取締役就任して5年目を迎えましたが、特にこの1年は、ムラタのガバナンスに対する息づかいが変わってきたように感じています。村田会長と中島社長のタッグによって、ガバナンスという言葉が取締役のメンバーの中で消化され、ガバナンスの強化を貪欲に企業成長や価値創造につなげようとする姿勢を感じるようになりました。特に進化が見られるのは、取締役会の議題の選定と、指名・報酬の諮問委員会の活動です。取締役会では中長期の成長戦略に関わる議論が増えるなどの変化があり、社外取締役と社内取締役で意見がぶつか

る場面も出てきましたが、健全な議論の場となっている証だとも思います。

山本 私は昨年の統合報告書の鼎談の中で、ムラタのガバナンスについてはもう一段上のステージが求められると発言しましたが、この1年では取締役会構成の変化、指名・報酬諮問委員会の実質的な体制強化と議論の深化に加え、取締役会での議論の活性化に向けて村田会長が取締役会議長としての采配を意識的に変えられたことなど大きな変化がありました。

村田会長が中島社長に社長を交代された際に、会社を健全に持続的に発展させていくためにガバナンスにウエイトを置いていきたいとおっしゃっていましたが、それが実質的に

動き始めているのだと思います。ムラタグループとしてのガバナンス体制を強化して、内部統制力を高めつつあると感じています。

神林 お二人がおっしゃるように、私もムラタのガバナンスは進化を遂げてきていると認識しています。村田会長や経営陣の皆さんのガバナンスに対する深い思い、外部の意見を積極的に取り込もうというお考えが根底にあるため、多士済々な社外取締役がガバナンスのあり方について多方面からさまざまな意見を口にできる環境にあると思います。

山本 社外取締役に向けて、会社情報の提供に加え、取締役会議案の事前説明がされるようになりましたし、社外取締役と代表取締役のお二人との定期的なミーティングや取締役会の後のエグゼクティブ・セッションの実施など、情報の共有化を図りながらのさらなる改善への努力も大きな変化だと感じます。

宗像 昨年度から取締役会議案の事前説明の機会が設けられるようになったのは大きな改善でした。あらかじめ事実確認などを済ませることで、取締役会当日は議論に集中できるようになり時間を有効に使えるようになりました。また、社内でのどのような議論があったのかを議案書に書き込む工夫もなされ、論点が見えやすくなりました。

西島 私は今年取締役に就任し、まだ数回しか取締役会には出席していませんが、大変自由闊達な雰囲気の中で、異なるバックグラウンドを持たれた社外取締役が個々の専門分野の経験や見識に基づいて質問力を発揮され、中身の濃い、建設的な議論が行われているという印象を持ちました。

他社で取締役会議長を務めた経験から言えるのは、取締役会の実効性を高めるには、社外取締役の経験・知見を活かす大前提として、社内取締役の、より良い経営、より良いコーポレート・ガバナンスを目指して主体的に行動して変えていくんだという姿勢が非常に重要だということです。ムラタの社内取締役からは、その思いが感じられます。

指名・報酬諮問委員会活動の充実

安田 もうひとつ、特に進化が見られるものとして、指名・報酬の諮問委員会の活動を挙げましたが、私が委員長を務める報酬諮問委員会における昨年度の活動は、以前より飛躍的に充実しました。取締役の報酬構成について、ESG要素を取り入れた仕組みの導入などに関して議論を重ね、公正性のあるムラタならではの緻密なモデルとなったと思います。一方で、十分な検討をもってムラタの競争力向上につながる報酬システムを構築しているわけですが、今後も、社会環境や市場の変化に合わせて、適宜最適なモデルは何かを問い続けていく必要もあります。

神林 私も、特にこの1年、本当に実効性のある議論ができたと感じています。報酬のあり方の基盤として、ムラタ独自の考え方に加えて、Value for Fee (価値に対する報酬) という基本的な考え方も取り入れられました。

今後の課題は、指名諮問委員会との連携やESGと報酬のあり方でしょう。ESGに対する世界の見方が次々と変化していく中で、どういった価値が新たに求められるのか注視しながら、取締役・執行役員だけでなく従業員の報酬のあり方も含めて、議論を深めていく必要があるでしょう。

安田 報酬諮問委員会と指名諮問委員会との連携という点では、代表取締役の自己評価を将来的な代表取締役社長の選解任のプロセスへつなげていく取り組みが動き出しており、大きなステップだったと思います。

指名諮問委員会の活動については、取締役会の構成やスキルマトリックス、コンティンジェンシー・プラン (代表取締役社長が有事の際の対応策) などを議論し、こちらも非常に充実していましたね。

山本 そうですね。次期経営層の育成状況や人材構成のサステナビリティについてもチェックしましたし、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) も大きなテーマのひとつでした。今年は初めて執行役員に外国籍の方が就任しましたが、そういったグローバルな人材の育成と抜擢

についても議論を深めている最中です。

たしかに両諮問委員会の活動は充実してきましたが、監査等委員会を含む各委員会の連携にはまだまだ課題があると感じています。Global No.1部品メーカーにふさわしい体制を構築していく上で、この3つの委員会が問題意識を共有し、建設的な議論と連携を深めていくことは欠かせないでしょう。

中長期計画の実現と 今後の企業価値の最大化のために

安田 昨年度は長期構想「Vision2030」と、その第1フェーズである「中期方針2024」が策定・公表されましたが、社外取締役に対しても非常に早い時期から事前説明も含めて丁寧な説明がありました。前回に比べるとかなり前広な策定プロセスで、議論の進捗が見取れたのは良かったですね。

神林 そうですね。社外取締役への説明や取締役会において数回にわたって共有され議論したことが特徴である今回の中長期計画の策定プロセスは、ガバナンス的にも素晴らしい取り

組みだったと思います。

宗像 私は、中長期計画の策定に立ち会うのは今回が初めてでした。骨格から徐々に肉付けされていく過程に立ち合い、あらためて会社の考え方を理解できる良い機会となりました。

ビジョンや方針を語る言葉は抽象度が高くなりがちです。会社の規模が大きくなり関わる人々も増える中で、同じ熱量でメッセージを受け取ってもらうにはどう伝えるのがよいのか。内容をできるだけ具体化できるような投げかけを意識して議論に参加しました。たとえば、4つの経営変革のひとつとして取り組む「社会価値と経済価値の好循環を生み出す経営」では、価値提供の軸を社会課題解決に係るイノベーションへと広げていき、やがて財務価値につなげていくということを目標に掲げています。これは、供給者目線ではなく、文化の発展に貢献することを目指そうと謳うムラタの社是に通じるものであるはずですが、社是の実践によりこれまでどう経営資本を培ってきた、さらに今後どのように高めていけるのか。社是に内在している価値創造のストーリーをうまく言語化できると、従業員の共感が高まるとともに、戦略実現のための方法の開示に対する投資家の方々の期待にも応えられるのではないのでしょうか。

神林 私は、企業が中長期計画の骨格や方向性を定める上で、経済状況や地政学、顧客の動向、法令、地球環境、テクノロジー、従業員のエンゲージメントなど、外部・内部のリスクの把握が肝要であると考えています。今回もリスクの変化がいかに網羅的に把握できているかという点に注視してきました。リスクシナリオは常に変化するので、戦略を変更しなくてはならない場面が出てくるかもしれません。この変化をどう的確に把握し、戦略の変更を誰がどのように適時に意思決定するのか、この点を整理し分かりやすくすることが、重要なポイントのひとつになると思います。

山本 神林さんのご指摘のとおり、Vision2030、中期方針2024の策定にあたっては、非常に多くのリスク要因が考慮されています。それらの時々刻々とした変化に対し会社は柔軟に適応してい



かなければなりません。この適応にあたっては、中島社長が提唱する自律分散型の組織運営が強く機能しなければレジリエントな対応はできません。また、3層ポートフォリオの中で2030年度に3層目ビジネスの売上高を1,000億円にすると旗揚げしたわけですが、マーケットはかなり冷静に、中期方針2024が終了する時点でどこまで持っていけるのか注視するでしょう。

宗像 1層目では先頭を走り続けるために必要な研究開発活動や投資を惜しまないこれまでの方針を堅持していただきたいです。2層目では顧客の変化に対する高いアンテナを立てることや買収した企業をしっかりと統合して競争力に結実させる点。その上で、3層目では技術の選択肢を見せて新規顧客を開拓する。そこで、顧客の立場に身を置き、代弁する人員を立てるなどして、技術と顧客のマッチングの速度・精度をさらに上げていくことが今後必要になってくると思います。

安田 ムラタが、さらに企業価値を向上させるためには、3層それぞれの事業の研磨だけではなく、経営基盤への投資も必要です。人材の視点から申しあげると、価値の源泉となる人的資本への投資は欠かせないと考えています。中島社長は、新たなビジネスが生まれる土壌

づくりという観点からも、組織内の多様性が必要であるとおっしゃっています。私は、D&Iは女性活躍の推進とグローバル人材の活躍推進の両軸で進めるべきだと考えています。ムラタの女性管理職の方ともお話しする機会が増え、非常に有能で健全な向上意識を持つ幹部候補が大勢いらっしゃることを実感しています。彼女たちをしっかりと育て、並行して2030年度までに女性管理職を10%にするという意欲的な目標を達成してほしいと考えています。

また、海外拠点の従業員が自国以外で駐在経験を積むことを経営目標としているのは非常に面白いですね。国境を越えて働き学ぶ人材は成長の源泉であるので、日本人も同様にグローバルな経験を積むことを引き続き推進していただきたいです。

西島 価値提供の範囲を「モノ」から「コト」へ広げていく上でも、最も重要なファクターは人材だと思います。私も長年モノづくりの事業運営に携わってきましたが、モノづくりに集中していると、必要な素養が組織や個人に強固に培われます。ただ、コトの価値提供という視点では、それが障害にもなりえます。経営戦略に連動した人材戦略が策定されているか、必要な人的資本と現状のギャップを埋めるために必要な取り組みが実施されているか、そのプロセスを注視していきます。

山本 人的資本に関する点については、中長期の経営目標のひとつとして従業員のエンゲージメントの向上が挙げられていますが、従業員にとって居心地が良いことが良い組織である証かという、必ずしもそうではありません。適度な緊張感が人と組織の活性化につながるような環境が求められるのではないのでしょうか。緊張感をモチベーションに変え、その人自身の向上につなげていけるかどうかという観点があれば、長期的なエンゲージメントの向上、企業価値の最大化に結び付かないと思います。

宗像 知的資本に対する取り組みも強化が望まれます。知的財産や無形資産はムラタの競争力や他社との差別化の源泉となります。取締役会でも1層目・2層目における状況について報





告を受けていますが、3層目の新たなビジネスモデルを検討する際にも知的資本の観点から議論を深めていけるとよいと思います。

より一層の飛躍に向けて

神林 先にも申しあげましたが、リスクはムラタの経営理念や中長期の戦略の実現に影響を与えます。発現するリスクの大きさについて、ムラタとしての許容度が厳密にはまだ明確になっていない気がします。経営理念を実現するには、適切なガバナンスのもと、多くの選択肢の中からある戦略を選択し、その戦略に内在するリスクを見極め、相応の内部統制を整備・運用し、中長期的にリスクと内部統制のバランスを保つことにより、期待される価値向上を目指すことと理解しています。私は引き続き、経営理念、ガバナンス、戦略、リスク、内部統制という5つの要素がムラタの経営においてどう意識されているのか、注視していきたいと思っています。

宗像 神林さんがおっしゃるとおり、将来の予測が困難なVUCA（ブーカ）の時代となり、さまざまなリスクが生じています。国際秩序が揺らぎ、企業には新しいバランスや関係への適応が求められています。当社のコンピタンスとして挙げられる「先を読む力」は、今後さらに重

要になってくるでしょう。

これまで経営環境を左右してきたのは技術やマーケットの変化が中心でしたが、今や各国の政策リスクがいろいろな事業部門に大きな影響を与えます。ムラタとしても各国の制度や政策の方向を注視しシナリオをたてて事前に手を打つ仕組みを整え、練度を高めていく必要が出てきています。私はこれまでの経験で培った視点を提供して、役に立てるように努めたいと思います。

山本 私は、アナリストだった頃から、村田製作所は暗黙知が強い会社という印象を持っていました。この3年間で多様な側面が見えてきたのですが、会社の規模の拡大や世の中の潮流の変化によって、いい意味での形式知化を図る必要があると思います。それがまさに今で、ルールづくりも含めて取り組んでいる段階なのだと思っています。その流れの中で、証券アナリストや投資家などとの建設的な対話や適切な情報開示に貢献できればと思います。

安田 私がムラタの成長に必要なだと考えるのは構想力です。「Innovator in Electronics」として、部品メーカーの枠を超えてほしい。だから、同業とされる国内や中国の部品メーカーをベンチマークとするのではなく、世界で業容を広げているグローバルイノベーターたちを比較対象とするくらいの考え方をしてもよいのでは



ないでしょうか。

そのためには日々の仕事にしっかり取り組むだけでなく、遊びや揺らぎの部分も大切になってきます。今の事業以外のことを考える時間を設けるなど、技術者がイノベーションを起こし得るような環境づくりに投資していかなければなりません。

西島 ムラタは、これまでも新しい技術で革新的な製品を生み出してきていることは良く知られています。一方で誠実で謙虚な社風のせい、世の中の中心にいるというよりは縁の下の力持ちとしてのイメージがあります。しかし、社会価値と経済価値を同時に生み出せる、世の中を変えるような革新的なイノベーションのど真ん中にあることが、グローバルトップの企業の条件であると思うのです。そして「モノ」でも「コト」でもイノベーションを起こしていくためには、ムラタを起点に製品やサービスを考えるアプローチではなく、価値を受け取る側のお客様や社会を起点に物事を考えることができる組織に変わらなくてはなりません。

私は、グローバルに事業展開する企業の経営を経験し、コトへの事業領域の拡大にも取り組みました。ムラタとは業種が異なりますが、産業構造自体が大変革期にある中、業界間の垣根は曖昧になっています。その意味でも、私の経験と知見を活かし、ムラタの企業価値の向上に貢献したい。ムラタの常識に染まらない視点から質問を重ね、建設的な議論をしていきたいと考えています。

神林 その一方で、ムラタの経営の根底には普遍的な価値観としての社是があるわけですが、社是がどう実践されているか、社是に則った経営ができてきているのかを、役員や従業員一人ひとりが実感する仕組みをさらに強化する必要性を私は強く感じています。

宗像 ムラタは自己規律が厳しく、勤勉と信用を重んじる文化があります。そこを突き詰めていくと世界で勝てることを示していることは、行政官として日本の産業政策の一端に携わってきた者として、とても誇らしく思います。産業構造や事業のドメインが変わっていても、社是の

精神を活かしながらさらに飛躍していただきたいと思います。

山本 今日の資本市場において、ムラタの経営力、収益力などへの評価は非常に高く、自信を持っていいと感じています。ただし、経済価値と社会価値の持続的な創出を目指すには、今日にいたるまで源になってきた社是・スローガンを浸透させていく施策を愚直にやり続けること。レジリエントな組織を運営していくための人材の採用と育成や従業員のエンゲージメントの向上に取り組むこと。そして、世界をリードし続ける1層目の高シェア製品を維持しつつ、それを原動力として2層目、3層目の好循環を生み出していくことが重要であると思います。

安田 私は、人的資本の面でもやはり多様性の中でイノベーションが生まれることを引き続き強調していきます。女性だったり外国人だったり、多様性を模索し続けることによって、実際に新しいイノベーションやまったく異なる考え方が生まれる。経営陣や現場の方がそれを体感できればいいなと思っています。そういった多様性への取り組みと部品メーカーに留まらない大きな視野を持ち続けることの大切さを今後とも提言し続けていこうと思います。

