

ガバナンス対談

価値創造ストーリーの実現に向けた 取締役会の役割とは



ナブテスコ株式会社
取締役会長
寺本 克弘

ナブテスコ株式会社
社外取締役
飯塚 まり

ナブテスコ株式会社
社外取締役
水越 尚子

ナブテスコ株式会社
社外取締役
日高 直輝

急激な変化の時代において、サステナブルな成長を続けるために、
ナブテスコの課題は何か、課題克服のために取締役会の果たすべき役割は何か。
取締役会議長を務める寺本会長が、3人の社外取締役と取締役会の実効性向上に向けて話し合いました。

成長の持続に向け見えてきた課題

寺本 ナブテスコは、設立以来20年、おかげさまで安定した成長を続けることができました。しかしながら、激変する環境の中でこれからサステナブルな成長を続けるためには、「イノベーション」と「グローバル化」の2つのキーワードのもと、我々自身がまず変わらなければならないと痛感し

ています。ナブテスコの持続的成長、そのために掲げている長期ビジョンの実現に向けて社外取締役の皆さんに忌憚のないご意見をいただければと思います。

日高 高い商品力と技術力で、事業基盤は非常に安定していると思います。OEM先の企業からの信頼も厚い。しかし、日本企業を中心にOEM供給していると時代の変遷や市場の変化に対して高感度でいることが難しくなります。今推し進めているイノベーションやエンドユーザーに近いところでの展開が重要になると考えています。

水越 私は、長期ビジョンを策定し、新たな中計を立案するタイミングで取締役会に参画させていただきました。今後の課題、「イノベーション」と「グローバル化」については、取締役会で共通認識ができています。課題に対して良い面も悪い面も議論し、改善策を提案することが私たちの役割だと認識しています。

飯塚 私も水越さんと同じ時期に取締役を拝命しました。

日高

今推し進めているイノベーションやエンドユーザーに近いところでの展開が重要になると考えています。

時まさにコロナの真っ最中。危機への対応をどうするのか、取締役の責務がきちんと果たせるのか不安はありました。そんな中、事業内容に関する事前レクチャーや勉強会によって、スムーズに議論に加わることができました。

取締役会の実効性は担保されているか

寺本 率直なご意見、ありがとうございます。社外取締役の皆さんはそれぞれ異なる専門性や高い経験値をお持ちなので、ご指摘はナブテスコにとって、とても貴重です。取締役会の実効性について、お考えを聞かせていただけますか。

飯塚 取締役会の構成は、評価できると思います。それぞれ異なる専門性を持ち、決して「数合わせ」のための社外取締役ではないと感じています。ダイバーシティや国際性の面で実効性のある取締役会にするためには、「誰を選ぶか」が問われます。現在、外国籍の方はいませんが、海外経験の長い取締役が多数おり、国際性の観点でも十分な構成となっていると思います。

水越 社内取締役と社外取締役が5:5という構成は、取締役会に良い意味での緊張感をもたらしていると思います。社外の5人もそれぞれ異なる専門性を持っており、これ

寺本

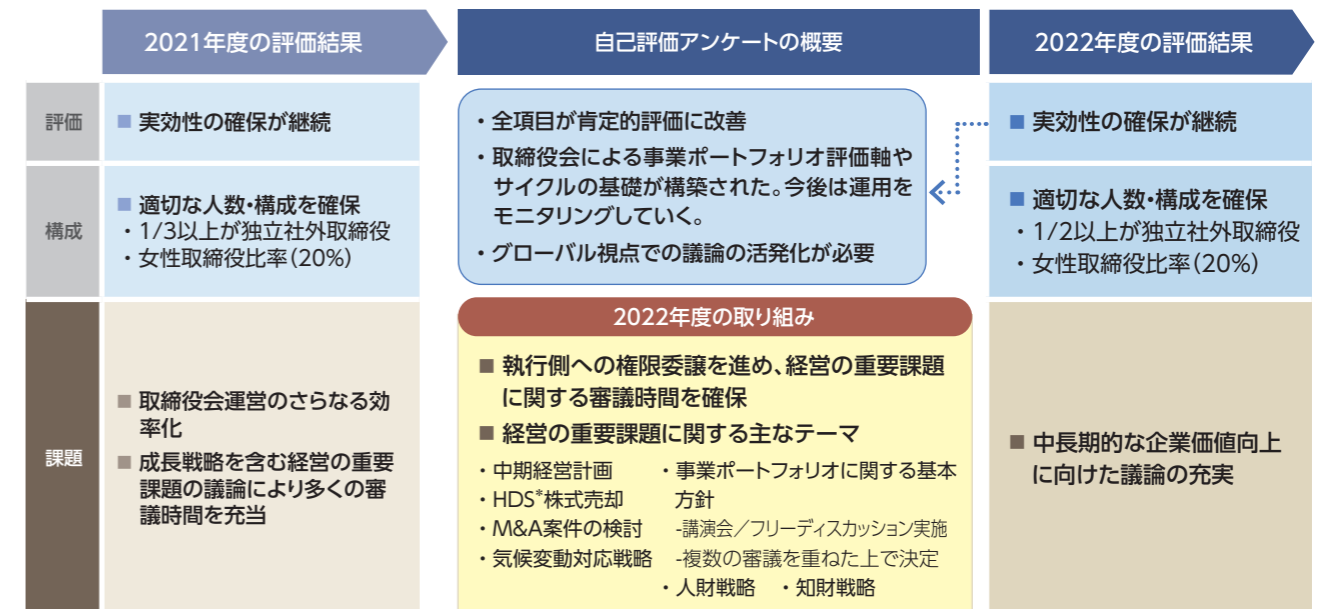
役割分担が明確になればなるほど、取締役会の重要性が高まると思います。成長に向けた実効的な議論をリードしていきます。



も評価できます。中長期の課題としては、執行サイドに海外でリーダーシップをとれる人財を育てることだと思っています。

日高 新任としてデジタルのバックグラウンドをお持ちの高畑さんが加わりました。これでますます社外取締役の専門分野が広がったと思います。私自身が前職でボードメンバーの代表となったのがちょうど10年前。それからボードの意義付けは大きく変わってきています。以前は、大型案件や会計的な問題についてのモニタリング的な決裁機能が中心でしたが、そこからどんどん変わってきて、会社の価値をどうやって向上させていくか、中長期的なバリュエーションに関わる会社のあり方を議論する場になってきたと感じています。

● 取締役会実効性向上に向けた取り組み



*HDS:株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ

ガバナンス対談



飯塚

イノベーションと人と組織をどう有機的に組み合わせるか。それがポートフォリオに反映され、長期ビジョン達成につながってくるのだと思います。

時代とともに進化する取締役会の機能

寺本 20年前にこの会社が設立されて、長い期間社外取締役が2人という時代が続きました。水越さん、飯塚さんに入っていたいで4人となり、さらに、2022年から高畑さんに入っていたいで、5:5の形にすることができました。日高さんが仰るように、取締役会の役割も企業価値を高めるために何が必要なのかというところが変わってきています。

2022年は「事業ポートフォリオに関する基本方針」の策定に向けて、取締役会メンバーで議論を重ねてきました。これまで執行サイドで議論していたテーマが、取締役会の大きなテーマになりました。今後の方向性を決める上でも大きな進化だと捉えています。

日高 「事業ポートフォリオに関する基本方針」の策定にあたっては、性急に結論を出すのではなく、また、執行側から出てきた案について議論するのではなく、ボードメンバーが議論できるような土台をつくることから始めて、そこから具体的にナブテスコのポートフォリオの実態やこれからの方向性をじっくりと議論できました。結果として、執行サイドが納得しやすいスタートラインの絵が描けたのではないのでしょうか。

水越 昨年度の取締役会では、中長期戦略についてもっと議論しようという方向になり、最初の重要な議題として事業ポートフォリオについて3回話し合いました。現場の状況を踏まえてこれまでの課題を洗い出しましたので、取締役会と各カンパニーとの共通理解が進んだと実感しています。

飯塚 事業ポートフォリオのエクササイズが良かった点は、新しい成長ビジネスが育っていないということを取締役会も執行サイドも危機感を持って再認識できたことではないでしょうか。取締役会の共通認識は、「これが実現できないと

ナブテスコに未来はない」くらいの危機感を持って臨むことであり、その思いを執行サイドと共有できたと感じています。

これからの課題は、イノベーションと人と組織をどう有機的に組み合わせるか。それがポートフォリオに反映され、長期ビジョン達成につながってくるのだと思います。

寺本 これまではカンパニー単位で考えていたものをビジネスユニットベースに細分化することでより把握しやすくなり、今後は数値化も可能になると思います。

グローバル展開の深化に向けて

飯塚 私は、海外で活躍している社員の方々と社内報で対話する機会をいただいています。彼らは外からの眼でナブテスコのこれからを真剣に考えている。スピード感の違いをひしひしと感じます。でもその想いは十分に共有されていない。世界の風を現地で感じている人たちの声をいかにして吸い上げ、バックアップしていくのか、これがグローバル化の第一歩かもしれません。

日高 ナブテスコの製品は世界中でOEMとして使われていますが、間接的にしか現地のニーズがつかみづらいという弱点があります。現地に根差した事業のポイントを認知する力、それを可能にする体制には課題が残ります。その必要性を踏まえた人事制度や人のアロケーションが後手に回っている感がある。ポートフォリオに続く取締役会の次のテーマは、グローバル化のあり方ではないかと思います。

寺本 実は、ナブテスコはグローバル化しているように見えて、売上の50%は国内のお客さま、さらに海外売上の一部は日系のお客さま経由ということで、依然として国内主体の会社にとどまっています。海外のお客さまと直接つながっているのは精密減速機や航空機器くらいです。イノベーションによって海外に直接供給できる製品を出すなど、これまでと違った取り組みをしない限りグローバル化はできません。

水越 海外と日本では、地域ごとに制度面や商習慣、考え方など、異なる点があります。それを共有する仕組みづくりや人財の交流はまだ不十分だと感じます。

サステナビリティに取り組む姿勢

飯塚 社外の人間から見て、ナブテスコは真面目にサス

テナビリティに取り組んでいると思います。検討課題としてはサステナビリティへの貢献を社員個々人のインセンティブとして人事考課に加えるかどうか。ナブテスコの文化との親和性を考慮した上で考えても良いかと。人的資本のあり方にもかかわる話だと思います。

水越 環境についても、人権についても、きちんとグループ内やサプライチェーンの状況を把握し、真摯に取り組んでいると思います。CEOや経営層を指名する際にも、サステナビリティやESGへの感度が選定基準に織り込まれていますね。企業として地球課題にどう取り組んでいくか、そのためにどんな制度的バックアップがあれば良いのか、さらに議論していければと思います。

日高 企業価値の大きな要素としてサステナビリティはますます重要性を増してきます。ナブテスコの執行サイドのサステナビリティに関する意識は、コンプライアンスも含めて非常に高いと思います。仕事に対する真摯な姿勢は企業風土として定着しています。

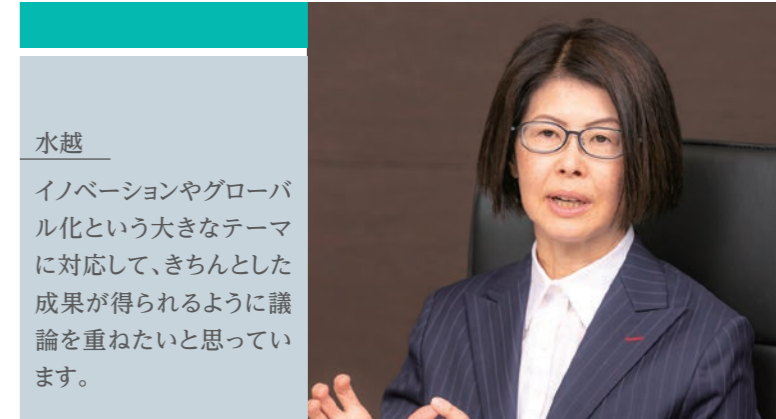
寺本 ナブテスコは、サステナビリティやESGについて、国際的な評価機関から高い評価をいただいていますし、執行側での議論やデータが取締役会に上がってくる仕組みができていますから、うまく機能しているといえます。もちろん、サステナビリティガバナンスは、引き続き重要視すべき課題です。

さらなる実効性強化に向けて

寺本 ナブテスコでは、取締役会の諮問機関として、指名委員会と報酬委員会の2つの委員会を設置しています。両委員会とも私が委員長ですが、ほかのメンバーは社外取締役と社外監査役の皆さんで構成されています。改めて、委員会活動への評価、今後の方向性について思うところをお聞かせください。

水越 2021年度に実施したCEOの指名という重要テーマを終えて、これからの経営幹部をどう育てていくかに重点がシフトしています。女性の登用、グローバル人財の育成など、これからのナブテスコをリードできる経営層が求められています。

飯塚 CEO選定のプロセスをレビューし、改善の余地を議論できたのはよかったです。最終候補のお三方は、執行サイドとして重責を担っている方々ですので、選定後の



水越

イノベーションやグローバル化という大きなテーマに対応して、きちんとした成果が得られるように議論を重ねたいと思っています。

チームワークにも気を配れたのではないかと思います。

日高 私は報酬委員会のメンバーですが、これからのグローバル人財育成のためには、モチベーションアップの観点からも、報酬制度をどう強化していくかの議論が必要になると感じています。

寺本 指名委員会でのレビューでは、次につながる議論ができたと思います。報酬委員会では、日高さんから、インセンティブの問題やサステナビリティなど非財務的な部分の評価をどう取り入れていくかという問題について提起をいただきました。

日高 現段階で、取締役会がうまく機能していると思います。これからの課題は、今後成長していくビジネスを育てるための人事制度、バックアップのためのシステム作りだと思います。これまでの私の経験が課題克服に少しでもお役に立てるよう尽力したいと思います。

水越 長期ビジョンや中計での目標設定は、ナブテスコの強みと弱みを認識して作られたものです。イノベーションやグローバル化という大きなテーマに対応して、きちんとした成果が得られるように議論を重ねたいと思っています。

飯塚 会社が成長するためには、取締役会が進化しなければなりません。私個人も、成長していかなければという思いです。中長期の成長に向けてのチャレンジをさせる大事な役割を全うできるようにと思います。

寺本 昨年の議論の中心はポートフォリオ、今年はグローバル、この会社の将来を考え、議論を尽くして、それを執行サイドが実現する。役割分担が明確になればなるほど、取締役会の重要性が高まると思います。議長として、成長に向けた実効的な議論をリードしていきますので、皆さんのさらなるサポートをお願いいたします。