

社外取締役
平岩 正史社外取締役
小池 精一

社外取締役対談

太陽誘電グループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上のために、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定ができるガバナンス体制の構築を進めています。これまでの取り組みに対する評価と今後の課題などについて、社外取締役の平岩氏、小池氏より提言をいただきました。

ガバナンス体制の強化

平岩 私は太陽誘電の社外取締役に就任して4年目になりました。この間に、コーポレートガバナンス基本方針の策定、取締役会の実効性評価の実施、トップマネジメントの後継者計画



の策定など、いろいろなガバナンス強化の取り組みが進められてきており、他社と比較しても、かなり高いレベルで仕組みが構築されていると考えています。

小池 私は就任して1年です。取締役会や経営執行会議、あるいは社外監査役との意見交換会に出席した経験からいうと、コーポレートガバナンス強化のためにすべきことは実行していると感じます。さらに、企業集団としてのガバナンスの強化にも積極的に取り組んでいると思います。

平岩 取締役会の構成も、社内取締役5名、社外取締役3名の体制になり、社外取締役の比率が3分の1以上になりました。ダイバーシティの観点でも社外取締役のうち1名と、社外監査役のうち1名が女性です。ステークホルダーからの要請に応えて、しっかりとガバナンス強化を進めていると思います。

社外取締役の役割

小池 取締役会における議論の多様性の源泉は、取締役会を構成するメンバーの性別や国籍の多様性だけでなく、それぞれが持つ知識や経験の多様性が重要だと考えています。そのため、私は社外取締役という立場を当然の前提としながらも、自動車メーカーなどにおけるものづくりの経験を活かしたさまざまな提言やアドバイスを行っています。

平岩 私は法律家としての部分を意識しながら、提言していると考えて、発言しています。特に、もともと企業法務を専門としていることから、最近ではガバナンスに関する新たなテーマ、例えばESGやSDGsについて、何をすべきかなどのアドバイスを行っています。また、前期にはエルナー社が太陽誘電グループに加わりましたが、大型の企業買収の経験が少ない太陽誘電に対して、どのようなやり方がよいのか、過去にM&Aに携わってきた経験の中から、リスクを見据えたアドバイスができたと考えています。

報酬委員会・指名委員会に関して

平岩 取締役会では、指名と報酬が重要な議題です。私たちは現在、指名委員会、報酬委員会の各委員会で委員長を務めていますが、報酬委員会に関連したテーマでいうと、太陽誘電の報酬制度は、固定と変動の区別が明確に決まっていることから、報酬体系に関する議論はほとんどありません。今後の課題としては、変動報酬の評価の仕方が重要と考えています。何をどう評価し、それが報酬にどれくらい反映するか、議論を深めていきたいと思っています。

小池 指名委員会に関していえば、具体的な候補者の評価が主な役割です。次のトップをどうするかを判断するケースはまだ出てきていませんが、正直、その場だけで決めるのはなかなか難しいと思います。そういう意味では、これまでも海外視察などで社長に同行した際に、折に触れて人材に関するさまざまな話をできる機会があるのは非常に貴重であると感じています。

今後の課題

平岩 コーポレートガバナンスの正解は、一つではありません。それぞれの会社に合ったガバナンスの体制や取り組み方があると考えています。太陽誘電では監査役設置会社、任意の指名委員会、報酬委員会という現在の制度が適切に機能していると感じています。その前提で持続的成長と中長期的な企業価値をさらに高めていくための施策として、グローバルなガバナンスを強化する、グループ全体にダイバーシティの観点を取り入れる、という二つの視点から、もう少し海外従業員をミドル、トップマネジメントに登用するための仕組みがあっても良いのではないかと思います。

小池 私も同感です。海外拠点にも、優秀な方がたくさんいると思いますので、これはという候補に関しては、日本の本社にジョブローテーションさせて育てていくことが必要ではないでしょうか。さらに、現地法人のマネジメントについても、思い切って現地の人をトップに据えるなど、現地の従業員に任せることが必要な時期にきていると思います。



ガバナンスとは異なる今後の課題として、イノベーションという観点からは、自動車の電動化や自動運転、人工知能、5Gなどの技術革新で、当社グループにとって成長の機会が広がっています。目まぐるしく変わり続けるニーズを迅速に捉え、新たな領域に挑戦し、継続的に利益を生み出せるようにしていく必要があります。当社グループの強みである材料とプロセス技術をとことんまで極め、競合他社を凌駕する商品を創出していくことを期待しています。