

価値創造を支える基盤

社外取締役座談会

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。太陽誘電のガバナンスの現状と今後の課題などについて、社外取締役の平岩氏、小池氏、浜田氏よりご意見をいただきました。

社外取締役
平岩 正史



社外取締役
浜田 恵美子



社外取締役
小池 精一



ガバナンス体制の強化

小池 私が太陽誘電の社外取締役に就任して2年になりますが、ガバナンス体制は強化されていると感じています。昨年、浜田さんが就任されて取締役8名のうち3名が社外取締役となりました。取締役会、監査役会、それぞれの人員構成も、メンバーの専門分野も含めて、非常にバランスが取れています。各メンバーが異なるキャリアや専門性を踏まえた多様な視点で様々な発言を行うので、取締役会は活性化しています。

平岩 私は就任5年目です。私も、小池さんと浜田さんが社外取締役に加わったことで、今まで以上に取締役会の議論が深まっていると感じています。社外取締役はそもそも、経営陣の監督、つまり守りが主な役割ですが、近年それに

加えて、企業価値を向上させるために攻めのサポートをすることが求められています。ものづくりに知見のあるお二人が加わることによって、各事業においてどのような課題を抱えているのか、どのようなリスクがあるのかなど、より具体的な議論に踏み込むことが増え、取締役会の議論の深掘りにつながっていると思います。

取締役会の実効性評価

平岩 太陽誘電は、ガバナンス強化の取り組みの中で取締役会の実効性評価にも力を入れています。今回新たに外部機関を入れて評価を行う仕組みを導入したことで、今までにない気づきがありました。

社外取締役座談会

浜田 実効性評価は、アンケート形式で行われています。回答は当事者である私たちの意見であり主観的なものですが、設問を外部機関が設定することによって、より客観的な視点で自分たちの仕事を考えようという意識が強くなり、外部視点は非常に有効だと感じています。さらに、これを何年か継続すると、どこが良くなったなどの変化やさらに改善すべき点が明確になってPDCAサイクルを回すことができるので、その間の改善の積み上げは相当なものになると考えています。



小池 不確実性が高まり変化の激しい時代において、取締役会のあり方もこれがベストというものはありません。常に実効性を向上させる取り組みを継続していくことが必要だと思います。2年前の実効性評価では事業リスクに関する議論の場の設置が課題として認識され、その後、取締役会において事業リスクの議論が深まりました。

報酬委員会・指名委員会

小池 「報酬」や「指名」に対して適切に関与し、助言することは、社外取締役の最も重要な役割の一つです。太陽誘電の報酬制度の歴史を振り返ると、経営環境や業績水準の変化に伴い、適宜適切に見直されてきています。現行の報酬制度はよく考えて設計されていると認識していますが、一方で課題も散見されます。業務執行を行う取締役の報酬制度は、短期的な業績向上に対するインセンティブが高い一方で、中長期的なインセンティブはそれほどでもない。もう少し中長期的な企業価値向上に連動させるような工夫が必要で

はないかと考えています。

浜田 中長期的なインセンティブが重要なことは間違いのないと思います。ただし、それをどう実現していくかは、多くの企業が試行錯誤しています。太陽誘電も最適な制度を構築していく過程にあり、検討を進めています。

平岩 「報酬」だけでなく、「指名」にもなかなか難しい問題があります。指名委員会は経営者の指名および解任に関する答申を求められますが、実際に指名・解任の適性を判断するには経営者に対する評価が必要です。その場合、経営者の評価とはどのように行うべきなのか。数字を使った短期的な評価は単純ですが、中長期的に企業価値を向上させているかどうかを評価するには、何年も継続して見る必要があります。一方で、いつも寄り添っているわけではないので、コンピテンシー評価も簡単ではありません。どうしたら経営者を正しく評価できるのかについては、継続して検討していくべき課題の一つです。



持続的な企業価値向上を目指して

小池 取締役会の実効性評価でも指摘されましたが、太陽誘電はこれまで5年先、10年先といった中長期を見据えた議論を交わすことが多くはなかったようです。これは、半年、あるいは数カ月といった短いスパンで市場環境が激変することがある電子部品業界においては、短期的な市場動向に合わせた戦略を中心に議論せざるを得なかったからだと思います。

しかし、今やステークホルダーは単年の業績だけでなく、中長期的視点で臨まなければならない大きな社会的課題の解決や、環境、人材などのESGに対する取り組みに大きな関心を持っています。



中長期視点での議論にあたっては、現在からの延長線上に目標を据えるのではなく、変化が激しく多くの課題を抱える社会において今後も太陽誘電がその一員として貢献し、存在し続ける姿を思い描いた上で、そこからバックキャストしてあるべき姿を考える必要があると思います。

そして、その中で競争優位の源泉となる無形資産への投資の議論が重要だと思います。人的資本と研究開発への投資に加え、組織の縦割り化や部分最適化にメスを入れ、柔軟な全体最適を実現できるかが太陽誘電の持続的成長のカギになると考えています。

浜田 私も、持続的成長に向けては、会社の財産である人材を育成して活用する、さらに、これまでの太陽誘電にない視点やスキル、能力を持った人材を獲得するといった取り組みが必要と考えます。新たな時代には、それに適した未来を見据えた人材戦略がより重要になってくると思っています。

一方で、現在、太陽誘電の業績は通信業界の5G、自動車業界のCASEなど市場の追い風を受け、積層セラミックコンデンサ(MLCC)を中心に好調に推移していますが、この事業ポートフォリオを今後どう変えていくのかを議論すべき時が来ていると思います。MLCCを中心に商品群を充実させるべきなのか、どのような顧客に販売していくのか、複数の市場群を構築すべきなのか、一つの市場の中でも顧客に広がりを持たせるのかなど、いろいろな選択肢があると思いますが、複数の柱で補い合うことができるような仕組みに変えないと、将来的には難しい局面がやってくると思います。

平岩 これまで太陽誘電はMLCCを中心として地道に成長を続け、売上高3,000億円を目指せるところまで来ました。ただ、SDGsへの取り組みや、新型コロナウイルス感染症の影響などにより著しいスピードで変化している社会に新たな価値を提供し、社会と共に持続的に発展する企業となるためには何が必要なのか、真摯な議論が必要な時期に来ていると思います。企業は、規模によりその振る舞いや周りの認識が変わり、見える景色が変わってくると思います。今後さらなる成長を続け、新たな社会的存在価値を創出していくことを期待しています。

