

Feature

実効性の高いガバナンスを目指して

— 社外取締役座談会

社外取締役
浜田 恵美子社外取締役
平岩 正史社外取締役
小池 精一

太陽誘電は、持続的成長と中長期的な企業価値向上のためにコーポレートガバナンス体制の最適化を進めています。太陽誘電のコーポレートガバナンスに関するこれまでの取り組みと今後の課題について、「中期経営計画2025」の策定に関する議論などを踏まえ、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。

コーポレートガバナンスに関する
これまでの取り組み

浜田 太陽誘電には、ガバナンスを重視していく姿勢を感じます。実際のアクションとしては、例えば取締役会の実効性評価を毎年実施しており、明らかになった課題を客観的に捉えて対策を講じています。そのような取り組みも含めて、透明性が高く、質の高い議論が交わされる取締役会になっていると感じています。現状に満足せず、常に改善しようという空気がありますね。

小池 ガバナンスへの取り組みには一概にこれだという正解はないからこそ、常にベストなあり方を求め、改善を繰り返しながら磨き続けることが正しい姿勢だと思っています。2019年度の実効性評価においては、「中長期の経営戦略や人材育成・人材戦略に関する議論」が課題として抽出されま

した。これに対しては昨年度、社外取締役を含めて十分な議論がなされ、その結果が中期経営計画2025の策定に活かされています。課題の抽出と抽出した課題に対する迅速な取り組みという点では、正しいあり方が構築できているのではないのでしょうか。

平岩 私はこの3人の中で一番長く、約5年間、太陽誘電の社外取締役を務めています。この間に、ガバナンス強化に向けた組織づくりが急速に進んできました。例えば、取締役会のダイバーシティの観点では浜田さんが参画し、社外取締役の比率も向上しました。毎年継続して改善に取り組み続けたことで、コーポレートガバナンス・コードの要求を満たす取締役会の構成になりました。さらに、社外取締役が3人になり特に顕著になったこととして、それぞれの個性を活かした忌憚のない意見を交わすことによる議論の深化が挙げられます。

ただし、小池さんもお話しされたように、ガバナンスへの取り組みに正解はありません。中期経営計画2025の最終年度である2025年度には会社の規模も大きく変わっているはずですから、そこに向けてどのような体制にしていけるのか、今から議論を始めておく必要があると思います。

取締役会のダイバーシティ実現と
次世代に向けた人材育成

平岩 ここまで、ガバナンスの仕組みを中心に話を進めてきましたが、仕組みや制度をつくり、動かしていくのは「人」です。特に取締役の場合は、その会社の経営目標を達成するため様々な知見、経験、専門分野をもつ人材が必要であり、その状況をスキルマトリックスとして開示する動きが、コーポレートガバナンス・コードの改訂によって一気に進みました。

太陽誘電ではいち早く取締役全員のスキルマトリックスを開示しています。これによって次の世代はどういった人材が必要か意識するようになりました。次世代の役員候補者のスキルを見たときに十分でないものがあれば、育成するなり外部に求めるなりを議論していく必要があると思います。

浜田 私は、太陽誘電の現状のスキルマトリックスは良いバランスだと感じています。現状の良いバランスを今後も継続していくには、その時の会社の状況や経営方針・戦略に必要な取締役のスキルを明確化するとともに、人材確保や育成に活かしていくことが非常に大事になってくるのではないのでしょうか。特に女性の人材活用に関しては、準備万端というわけではないので、意識的に取り組む必要があると思います。

小池 お二人のおっしゃる通りですね。付け加えるならば、専門知識のバランスに加え、太陽誘電の個性にあった人材・スキルの育成も重要だと思います。そうすることで、企業としてのレジリエンスをより高めていけるのではないかと考えています。

浜田 ピンポイントな話になりますが、これからはデジタルトランスフォーメーション(DX)に関するスキルは重要です。特に国内ではこうしたスキルを備えた人材がまだまだ不足しており、各社で取り合いになっています。さらに、今後はニーズも高まり、求めるレベルも上がっていくので、強く意識して取り組む必要があると感じています。

実効性の高いガバナンスを目指して ― 社外取締役座談会



平岩 世の中の動きをみていると、DXに関する人材は短期育成が難しいということで、DXのベンチャー企業を買収するというケースも増えています。しかし結局は、地道に時間をかけて、太陽誘電にとって適切な人材がいれば積極的に採用し、育成していくしかないと思います。

ミッション「おもしろ科学で より大きく より社会的に」

小池 太陽誘電は今年度から、「おもしろ科学で より大きく より社会的に」というミッションを掲げています。これまでの経営理念とビジョンに加えてミッションを明文化したことで、目指す姿や存在意義をこれまで以上にはっきり打ち出せたと思います。

平岩 「おもしろ科学」という言葉には、現場の従業員が科学を用いて新たな価値を創出できたり、商品やソリューションを通じて社会に貢献していけるという面があると思います。太陽誘電は「従業員の幸福」「地域社会への貢献」「株主に対する配当責任」の3つを経営理念としていますが、「おもしろ科学」は事業を成長させると同時に、従業員の幸福、地域社会への貢献も果たすものだと感じています。太陽誘電の「おもしろさ」をステークホルダーの皆様にも感じてもらえるようになるといいなと思います。

浜田 私は新ミッションには、伝統というかDNAというか、太陽誘電の社風が強く表れているなと思います。「より大き

く より社会的に」は創業者の時代からの言葉ですし、「おもしろ科学」には研究者であった創業者のDNAを感じます。最初は「おもしろ」という言葉遣いが気になりましたが、いかにも太陽誘電らしい印象ですし、代々の研究者たちが色々な材料や物性をおもしろがってきたことが今につながっていると感じられ、今では良い言葉だと思っています。

中期経営計画2025の
目標達成に向けて

平岩 今年度スタートした中期経営計画2025は、5年後の達成目標として売上高4,800億円、ROE15%以上などの経済価値に関する目標を設定しています。これらについては、積層セラミックコンデンサの需要予測や、現在進めている設備投資を踏まえた生産能力増強をもってすれば十分に達成可能だと考えています。

一方で、社会価値の視点から、新たにESGについての目標も定めています。中でも「環境」に関しては、2030年度にGHG排出絶対量を25%削減(2020年度比)という目標に向け、具体策についての議論を進めています。



小池 太陽誘電の場合、売上が増大する、つまり生産量が増える中で排出量を削減するということですから、非常に高い目標設定です。達成のための手段のひとつとして、再生可能エネルギーの調達も有効ではありますが、それは収益圧迫の要因になります。生産効率の改善を徹底する、あ

るいは不良率を改善するといった自助努力でどこまでできるのかを突き詰めていくことは、重要な施策のひとつです。

浜田 環境については世の中の要請が強く、目標達成に向けたステークホルダーからの期待が高まっています。電力ひとつとっても日本を含め各国の状況に違いがありますから、企業側はできること、できないことを精査していく必要があります。環境に関する問題は、どの企業も自らの力だけで達成することは難しく、外部の知恵も借りながら戦略を考えていくことが大切です。私自身も外の状況をよく見ながらアドバイスをすることで、一緒に考えていけたらと思います。

企業価値の向上を支える基盤としての
役員の指名・報酬のあり方

平岩 会社の規模が大きくなるにつれて、それに見合ったコーポレートガバナンス体制へ移行していく必要があると考え、指名委員会と報酬委員会で議論を始めています。具体的にはどこまで各委員会での審議の対象とするのかなどを含め検討しています。私が委員長を務める指名委員会の重要な役割として、社長(CEO)の選任と取締役候補者の指名があります。理想的には、取締役のスキルマトリックスを次世代の候補者についても作成し、それを活用して取締役のあるいは社長の候補者として適任であるかを判断するという状態ですが、方向性が見えるまでには、もう少し議論が必要だと思っています。

小池 私が委員長を務める報酬委員会においては、企業価値の継続的な向上を可能とするような役員報酬制度のあり方について議論を始めています。現状の太陽誘電の報酬制度は短期インセンティブが比較的強い設計になっており、長期インセンティブについてはこれから議論を深めていく必要があると思います。

浜田 役員へどのようなインセンティブを付与するかについては、世の中にこれといった正解がありません。単なる報酬額だけでなく、中期目標や経営方針・戦略の見直しに合わせて、目標の達成や戦略の実行を後押しできる設計にするなど、太陽誘電にとって最適な報酬制度を考えていく必要があると思います。

太陽誘電の未来に向けて

平岩 太陽誘電は新たなミッション「おもしろ科学で より大きく より社会的に」を打ち出し、挑戦的な中期経営計画をスタートするなど、今まさに成長期にあります。それを踏まえて、良いかたちで大きくなっていく、さらに世の中に貢献する会社に成長することを目指します。これからの社会に不可欠な電子部品を作っているわけですから、それができるだけのポテンシャルがあります。

小池 新ミッションを実現し、社会にとってもおもしろく、価値のある会社になって欲しいと思います。その第一歩となるのが、今回策定した中期経営計画2025の経済価値、社会価値の目標達成です。業務執行を監督する立場として、その実現に貢献できるよう努めていく所存です。



浜田 新型コロナウイルス感染症拡大の影響で厳しい産業も多い中で、電子部品業界の市場環境は恵まれた状況です。今後も通信技術やデジタル機器の発展が続き、太陽誘電は非常に伸びるチャンスをもたられていると思っています。より大きく成長し、社会的にも価値ある会社として認知され、ぜひ働いてみたいと思ってもらえる会社になるように、経営に携わっていききたいと思います。