

社外取締役座談会

東邦チタニウムのガバナンスの妥当性、 取締役会の実効性に対しての提言

東邦チタニウムは監査等委員会設置会社として、

3名の監査等委員を含む5名の社外取締役がそれぞれの役割・責任を果たすことで、
監督機能の実効性を確保しています。

すべての社外取締役は、自身の専門分野で豊富な経験、また優れた人格と見識を有しており、
当社の企業価値の向上に貢献し得る人材です。

ここでは5名の社外取締役に出席いただき、
当社のガバナンスや取締役の実効性に係る分析や提言、
今後の価値創造について語り合っていました。



取締役(社外)

大藏 公治

取締役(社外) 監査等委員

千崎 滋子

取締役(社外)

井窪 保彦

取締役(社外) 監査等委員

小林 昭夫

取締役(社外) 監査等委員

原田 直巳

ガバナンスに対する提言



井窪 私は弁護士として47年の経験を有し、企業法務と言われる企業経営や企業活動に関する法律問題を取り扱ってきました。また、コンプライアンスや法務リスク管理に

も取り組んできたので、社外取締役としてもそのような観点から発言するように心がけています。当社において、コンプライアンスという面から差し迫った課題があるとは認識していません。ただ、社会の価値観、倫理観は時代とともに変化し、社内の慣行や社内の意識が知らず知らずのうちに齟齬をきたしてしまうことは、どの会社でも起こり得ることなので、そうしたことがないように社外取締役として注意喚起するよう意識しています。当社は、チタンを中核とする専門メーカーで、事業特性としてどうしても市場環境に業績が大きく左右されます。長期的に安定した利益を確保していくためには、安定した原料調達あるいは販売先の確保が重要であり、それとともに他社にない独自性や新たな生産方式の開発なども必要となるので、それらの取り組みを支えていくことも私たち社外取締役の役割と考えています。

大藏 総合商社で銅、アルミ、ニッケルそしてチタンなどに加え、ウラニウムやジルコニウムなど、いわゆる非鉄金属の分野に携わってきました。約5年前から社外取締役に就いており、これらの経験をベースとした助言に努めています。当社は非常にオープンで、風通しの良い会社であり、全体的なバランスからガバナンスに問題はないと考えています。事業面においては、製造業は従来から進めてきたことがベースとなって事業の判断をすることが多いのですが、私自身の経験からするとその目的、ターゲットをはっきりさせ、その意識を社員全員で共有することが一番大事なことの一つだと考えています。

もう一つは、ポートフォリオ全体を見直すことが大変重要で、その面では組織的にこの会社の課題の一つだと認識しています。社外取締役として、皆さんが判断をする場合の基準やリスク等の観点からのアドバイスを心がけており、全員が共有できる結論に達するような、あるいは判断を下していただくためのサポートを私の役割だと考えています。

千崎 ノンバンクの金融機関、外資系の大手法律事務所勤務後、公認会計士として大手監査法人で勤務致しました。ここでは、監査業務の他に大手企業の世界規模の買収に際しての企業評価業務等、さまざまな業務に携わるチャンスを与えられました。独立後は、公認会計士協会での調査・研究業務に加えて、不正調査、内部統制構築支援、サステナビリティを中心とした開示支援等に従事しています。これらの経験で得たさまざまな知見を活かして、当社の社外取締役としての職務にあたっています。当社のガバナンスは進化しており、ガバナンスに関しての感度が高いと感じています。取締役会では事業運営に関する率直な意見も活発に交わされています。経営陣からは、特に2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂以降は、プライム上場企業に要求される要件を、遅滞なく満たしていこうという熱意を感じ取っています。

原田 およそ30年間の金融機関勤務では、審査や新商品開発等の銀行業務を、また証券や信託業務も幅広く経験、その間海外現法の社長や外資系金融機関の社外取締役を務めました。その後、鉄道会社の経営にも従事してきました。これらの経験から、事業成長戦略と、それらに伴う事業運営や財務に関わるリスク管理に注目してきました。プライム市場に上場する当社ですが、それに見合う、組織体制の構築、並びに人材確保がなされていると考えます。



上場子会社という立場から、親会社との関係が注目されますので、これまでなされている通り厳格で実効性のあるグループ会社間利益相反監督委員会での検証を実施してまいります。現状においては、お互いの強みを活かし新製品開発の分野の協業も進んでおり、良好な関係にあると感じています。

小林 私は、本年度から当社の社外取締役監査等委員に就任しました。監査法人で長年会計監査やアドバイザリー業務を提供してきた経験がありますので、公認会計士として財務・会計や企業情報開示の面における知識を当社の経営に活かしていきたいと考えています。また、これまでコーポレート・ガバナンスに関連する制度設計や企業への助言業務も多く手掛けてきましたので、上場企業としての透明性のある健全な企業経営とステークホルダーとの対話といった側面においても、当社に貢献できると考えています。当社の取締役会には多様なご経験・知識をお持ちの社外取締役の方々がいらっしゃいますので、これらの方々から多くの知見を分けていただきながら、今後さまざまな環境変化に伴い求められる当社の意思決定に、独立した客観性のある立場から関わっていくことで、当社の発展に貢献してまいりたいと思います。社外取締役として大切な役割は、独立した客観的な立場で執行の監督を行っていくことであり、特に利益相反の局面では株主、あるいは多様なステークホルダーの利害を考慮した判断を行うことであると認識しています。経営に対する助言の部分ではマイクロマネジメントにならないように大局的な観点から行うように努めていますが、違和感や疑問を持ったところには遠慮なく質問を投げかけるように心がけています。

取締役会の運営、実効性に対する提言

原田 取締役会は、自由闊達、オープンな議論の場となっており、社長は、そのなかで有益な提言があれば、すぐに実行しようという意欲を持っています。一つ課題として挙げるならば、現在、取締役会では、業績報告とその質疑応答が主となっていますが、今後は、各事業の課題と長期的戦略をどう

していくかに、よりウエイトを移してもいいのではないかと感じています。各事業部門の責任者が担当業務の進捗について説明されていますが、それをもとにした会社全体における事業ポートフォリオや戦略立案に関する議論が必要であると思います。監査等委員としては、月に数回は現場に出向き、多くの現場の話を聞いています。時折、業務運営についてやりにくい場面があるといったことも耳に入ってくることもありますが、それは逆に良いことだと感じています。今後は、そうした現場の声が関係部署間で共有され業務の改善につながることを期待しています。

千崎 取締役会議長である社長は、議事をスムーズに進行し、適切なタイミングで議論の要点をまとめています。各取締役の意見にもしっかり耳を傾けていて、どんな発言もとこぼされていないという印象を受けています。私自身は、限られた時間のなかで、議案のなかでも何が重要なのかを認識して発言するようにしています。重要な点としては、自分の提言がその後対応されたのか、また、取締役会で議論したことが会社経営に活かしているのか、継続的にモニタリングあるいは検証する仕組みを構築する事が必要だと考えます。

大藏 一つ検討課題を挙げるとすれば、取締役会に案件が上がる際、稟議申請などによる事前説明・協議を経て決議を行うのが一般的なプロセスだと思いますが、当社は、コンパクトな体制であることと執行役員会がその役割を担っていることで、ダイレクトに案件が上がり決議されています。私は取締役会で決議を行う前に投融資委員会等々での稟議案件検討を経るプロセスが有効ではないかと思います。その他、決算関連では、まだ当社にはありませんが、経理部門



という独立した組織で精査した後に取締役会に上げるという形にしていくことが望ましいと考えるからです。私たちは、常勤役員や執行役員のようにデイリーのことを把握できていないことから、より有効なアドバイスをを行うためにももうワンステップあっていいと思います。

井窪 重要な議案については、取締役会に上程される前の段階で実質的にどのような議論がなされたのか、そのプロセスが分かるようにしなければなりません。そのため取締役会に先立ち、事前説明の場が設けられることがあります。これがあるかないかで私たちの議論がまったく異なる場合があるので、さらに充実したものにしていただきたいと思います。歴史のある会社には社風、企業風土があり、多くの社員が一つの方向を向いて業績の拡大、事業発展のために努力しています。それは強みでもあります。一方で皆が同じ方向を向いているのは、時としてリスクにもなり得ます。多様な見方があった方が会社としては強いと思いますので、私自身の取り組みとして、社内の人とは異なる発想で意見を述べることを常に意識し、違う角度でものを見て発言をする必要があると考えています。



小林 私は2015年に我が国にコーポレートガバナンス・コードが導入されたところから多数の上場企業の取締役会実効性評価のご支援をしてきた経験がございまして、

いろいろな企業の取締役会の運営状況を見てまいりました。当社の取締役会では議長が社内、社外取締役から常に建設的なコメントを引き出そうとされていますし、実際に関連な議論が行われていると感じています。一方で、社外取締役の方々の御意見を伺いますと、現状の取締役会に留まらず、さらに有益・有

効な取締役会の姿を目指して改善していこうという姿勢、あるいは環境変化に伴い新たに生じるであろう企業の課題に対して常に取締役会の議論をアップデートしていこうという姿勢が伺えます。情報の面では、幸い、監査等委員として現場でいろいろな方々から話を聞かせていただく機会があり、また執行役員会にもオブザーバーとして出席しているため、情報入手のルートが多いことは非常にありがたいと感じています。

人事・報酬等諮問委員会への提言

井窪 人事・報酬等諮問委員会の役割は、人事や報酬について不合理あるいは恣意的な判断が介入しないように監視することにあり、この委員会は十分その役割を果たしていると思います。人事の推薦にあたっては候補者の経歴などについて詳細な説明がなされ、報酬の決定にあたっては社内の規定に従って、その時の業績等を加味して決定されており、委員会の存在価値は高いと考えています。

大藏 社長から、なぜこの候補者を推薦するのか、今後、どういう経験をさせたいかなどの詳細な説明を受けています。一つだけ課題としてあるとすれば、将来の経営陣を育てるにあたって、候補者たちに対する幹部候補生の研修など、プログラムとして整備した方がいいと思います。部門をローテーションし、経験を積むことも必要でしょう。候補者がどのようなステップを踏んでいて、その次は異なる部門にいくといったプログラムがあれば、なお良いと思います。

千崎 当社の委員会は任意の組織ですが、現時点では社外取締役全員が構成員として参加しているという点に意義があると考えています。また、サクセッションプランについての指名委員会の関与は重要だと認識しています。社外取締役としては、個々の適任者を見つけるというよりもサクセッションプランの策定過程を監督する事が重要であり、これに関する仕組み作りが必要なのではないかと考えています。人事・報酬等諮問

委員会に関して言えば、業績連動等を含めた報酬体系を決定するためのシステムの監督が人事・報酬等諮問委員会の役割として重要だと思います。

原田 経営幹部の人事については、候補者の経歴や推薦の理由などについて詳細な説明がなされており、納得性が高いと感じています。また、取締役会や監査等委員として現場への実査の際に、候補者自身からの説明を受けることができ、適任かどうかを見極められる機会になっています。

小林 私は、まだ人事・報酬等諮問委員会の議論に参加したことがないため、詳細は分かりませんが、多くの企業で指名報酬に関してさまざまな取り組みがなされているのは承知しています。例えば、業績連動の報酬体系なども、近年、よく議論されています。当社の状況を考えると、人事・報酬等諮問委員会の運営について、拙速になることなく、当社の状況を考えた上でバランスをとった議論をされていると受け止めています。

社会的な価値創造への期待

井窪 企業は、会社の安定した運営あるいは安定した業績を確保する一方で、新しい社会的価値の創造にも取り組まなければなりません。新しい製造方法、新しい製品など、当社ならではのものを生み出していくことが、これから一番の強みになっていくと思います。それについては経営陣も認識して、鋭意、取り組んでおり、取締役会ではそうした新しい技術の開発状況に関する報告がしばしばなされています。私たちもそのような取り組みに期待を持って見守っていきたいと思います。

大藏 キーワードを一つ挙げれば、全社ポートフォリオの見直しです。これを定期的に行うことです。当社の事業自体は原料を購入し、ものを作って納めるという加工業に近いものがあります。今後もこの加工業で生きていくのかは検討していく必要があります。川上分野で原料を抑えにいくのか、あるいは川下でマーケットの一部を抑えにいくのか、東邦チタニウム

が生き残っていくために基本方針を定期的に見直し、その時の経営陣が判断していく必要があります。

千崎 当社には金属チタン、触媒、化学品事業という3本の柱がありますが、人材交流も含めてこの3事業部のポートフォリオを最適化し、プロダクトミックスによるシナジー効果をより生み出していくことが、当社の持続的発展に寄与していくと考えています。また、当社は、これまで研究開発において大きな実績があり、現在進行形でも、持続可能な社会の実現に向けた製品の開発に向けた研究部門の士気が非常に高いことを実感しています。これにより、当社が社会的課題の解決に寄与していく事を期待します。



原田 当社には70年以上の長い歴史があり、会社を支えてきたのはまさに祖業である金属チタン事業です。その一方で、今後、3事業部門のプロダクトライフサイクルをどう捉えるか、コアコンピタンスは何か、事業部間のシナジーの可能性等を、皆で共有しながら、限られた経営資本をどの事業部門に配分していくかの議論を続けなければなりません。その過程で、当社の優れた製造技術を、例えばCO₂削減等の環境改善分野で活用できれば、大きな社会的意義を生み出すことができると思います。WEBTi等、既に、実際に商品化されつつある製品もあり、大変期待しています。その際、社長の高いリスク管理意識は、成長を牽引するための土台と理解しています。リスク管理は経営そのものだとの常日頃の社長の発言があるからこそ、成長に向けての戦略が安心してなされるものと理解しています。