

社外取締役座談会

新たな事業展開に挑む経営者を支え、 事業、組織、人材の強化を後押しする

不透明な事業環境が続くなかで、健全で適切な経営判断を行う経営者を支え、事業、組織、人材を強化するためのガバナンスが今、求められています。監査等委員会設置会社である当社では現在、3名の監査等委員を含む5名の社外取締役を招聘しています。取締役の半数を占める社外取締役は、それぞれが多様な経験とスキルを持ち、当社のガバナンス機能や取締役会の質的向上に大きく貢献しています。ここでは5名の社外取締役に、当社のガバナンスや取締役会、さらには今後の事業や経営のあり方など、さまざまな話題について論じていただきました。



取締役(社外) 監査等委員

小林 昭夫

取締役(社外)

大藏 公治

取締役(社外)

井窪 保彦

取締役(社外) 監査等委員

原田 直巳

取締役(社外) 監査等委員

千崎 滋子

※千崎 滋子氏は2025年8月18日に逝去され、同日をもって監査等委員である取締役を退任しました。生前のご活躍に対して深く感謝するとともに、ご冥福をお祈りします。

ガバナンス、取締役会の実効性

井窪 企業にとってのガバナンスの役割は、経営者が不正を働かないように監視することに重点が置かれてきましたが、近年はむしろ、企業価値の向上を見据えて、経営者に果敢な意思決定や健全なリスクテイクを促すことが重視されるようになってきました。取締役会の役割も同様です。近年は、グローバルで見たときの日本企業の低収益性や資本効率の低さなどもあり、企業価値向上に向けたリスクテイクを促す役割への期待が高まっているのが実情ですが、取締役会の役割が、いきなりそちらに傾くことも不適切です。本来、この2つは“or”ではなく“and”の関係であるべきです。その点、当社の取締役会はこの2つのバランスがうまくとれていて、どちらの面でも十分に機能しています。社外取締役の立場としては、まずはリスク管理の視点から指摘をしたうえで、適切なリスクを取ることを促すよう心掛けて発言をしています。



大藏 井窪さんの仰る通りで、企業のガバナンスが果たすべき役割は、時代に応じて変わるものだと思います。社外取締役としての助言のしかたも、未来を見据えた投資案件や社内案件など、案件ごとにことなるため、なかなか一言では表しづらいところがあります。いずれにせよ、それが会社の発展につながるかどうかを問いつつ、ガバナンスの強化に資するアドバイスを個別案件ごとに丁寧に行うことが大切です。執行部門の方々に対しては、まずは事業や案件のゴールを定めたいうえで工程表を描き、自分たちが今どこにいるのか、事業環境やリスクの変化を踏まえて工程表を見直しているかをチェックしています。

千崎 当社の取締役会は、自由闊達に意見が述べられる場になっていると評価しています。井窪さんの発言にあったリスクテイクはとても重要な概念で、取締役会で審議される案件では、どこにリスクがあるのか、そのリスクを取ってまで進める価値のある案件なのかといった点について、議論を深める必要があります。こうした判断基準を提示し、助言をすることが、社外取締役としての役割の1つであると考えます。

取締役会の議長は山尾社長が務めています。私たちが社外取締役の意見に対し、虚心坦懐に耳を傾けてくれています。幅広く意見を聞きながら冷静に考えたいうえで取り込もうとする姿勢がうかがえる点は、素晴らしいと感じています。

る姿勢がうかがえる点は、素晴らしいと感じています。

大藏 山尾社長は確かに軸足が定まっている方で、屋台骨を揺るがさない範囲で、できる限りのチャレンジをして、新しい収益の柱を打ち立てたいという考えを持っています。私たちが社外取締役の意見をよく聞き、柔軟な考察を加えたいうえで判断をされる方だと思います。

原田 確かに最近は、取締役会で経営戦略に関する議案が付議されることが多く、議論の質を高めるうえで、山尾社長によるファシリテーションがとても重要な役割を果たしています。社長自身が社外取締役の意見を聞いたがっているところがあるので、私たちとしても、いろいろな意見を述べ



やすい状況にあります。それが取締役会の活性化につながっているように思います。事業に関しては、現場の個々の動きにまで意見をする立場にはありませんが、現場で立案した戦略や計画が、深い議論を経ていくかどうか、会社全体の方向性とベクトルが一致しているか、収益性や資本効率の面での妥当性などの観点でチェックし、違和感があれば問いただすようにしています。

小林 取締役会は多様な専門性を有するメンバーで構成されており、非常に活発な意見が交わされています。また、当社の事業特性を踏まえると、グローバルでの地政学リスクは見逃すことができません。不確実性が高まる事業環境のなかで、さまざまな方向から予見的に考え、議論を尽くすことが当社の取締役会では極めて重要だと思います。また、山尾社長の経営姿勢については皆さんが指摘されたとおりで、軸がブレないことは非常に重要です。やはり、当社の存在意義や強みといった観点をお座なりにして短期志向に陥ることのないよう、ブレない経営がなされるように監督することが、社外取締役としての1つの役割だと思います。

ガバナンス、取締役会の強化に向けた課題

井窪 不透明な事業環境のなか、言ってみれば、霧が立ち込めて先が見渡せない状況のなかで経営判断を迫られるのが経営者です。こうしたなかで、闇雲に過大なリスクを取ることは

は避けなければいけません、勇気をふりしぼって行動に移してみることは重要です。ゴルフに例えれば、失敗を過度に恐れてティーショットができないようでは、成長に向けた第一歩を踏み出すことすらできません。そのような状況で経営判断をする経営者としての勇気は尊重すべきだと思います。それとともに、社外取締役としての私たちの役割は、当社が過度のリスクを負わないようにすることにもあるので、その点については、常に考えながら発言するよう心掛けています。



小林 取締役会の課題として以前から指摘されていた、資料の事前配布や事前説明については、だいぶ改善が図られているように思います。ガバナンスの観点で丁寧に説明する必要がある点として、いわゆる親子上場の問題があります。当社の親会社である

JX金属(株)が2025年3月に東証プライム市場に上場しました。これにより、少数株主の利益確保にかかる説明責任が高まったためです。まず親会社との取引に関しては、総じて当社の企業価値向上に寄与するものであると認識しています。今後発生する取引に関しても、社外取締役を中心とした「グループ会社間利益相反監督委員会」が設置され、取引の妥当性についてチェックする仕組みが整っています。今後も、株主を含めたすべてのステークホルダーを意識し、監督機能を果たすことにより、社外取締役としての役割を遂行していきたいと考えます。

原田 次期中期経営計画（次期中計）について議論をする機会が今後増えてくると思いますが、経営計画に関する議論の活性化に向けては、工夫を凝らす余地があるように思います。過去においては、経営計画として最終版に近い段階のものが、ようやく取締役会に付議されるといったこともありました。もう少し生煮えの状態、社内での議論が固まっていない状態の案件を持ち込んでいただければ、本質的な議論もしやすくなるのではないかと思います。もちろん、この点の改善は事務局の方々も意識されています。取締役会では、恒常的な報告案件に割く時間よりも、企業価値の向上や成長戦略に関わる議論について、より多くの時間を費やすべきだと思います。

大藏 先ほどの議論にあった、リスクと機会のバランスに関して、私自身は、そのバランスが最適になるような助言に努めています。具体的には、「リスクがあるのでやるべきでない」と

いうとらえ方ではなく、「こういうリスクがあるので、それを念頭に置いて判断すべき」という助言です。事業を立ち上げる際のシナリオは「ベースケース」「ベストケース」「ワーストケース」を想定するのが通常です。執行部門の方々は、どうしても取締役会ではベストケースを示したいという意識が働きがちですが、取締役会で判断すべきはベースケースです。ベースケースで判断をすれば、ワーストケースのリスクもそこで知ることができるからです。社外取締役としては、執行部門の方々が気づいていないような情報を多く提示することで、合理的な判断ができるように促すべきです。

次世代に向けた組織力の強化、人材の育成

井窪 組織に横ぐしを刺していくような施策がもっと必要ではないかと思います。当社には金属チタン、化学品、触媒という3つの中核事業がありますが、新規事業の取り組みも含め、相互の連携が見えにくいところがあります。もちろん、責任をもってそれぞれの事業を追求していくことが基本なのですが、当社の組織全体をしっかりと見渡したうえで、どの事業に対して重点的に経営資本を投入するかという判断を、すべての組織管理者が合意のうえで行えるような組織となる必要があります。新たな事業の芽が伸びはじめ、各事業の課題も見えはじめているなかで、そろそろ組織の見直しが必要なのかもしれません。

大藏 製造業にありがちな話なのですが、事業部門間の壁が厚すぎる場合には、なかなか横ぐしを通すことが難しく、事業部門のヘッドを異動させるような人事をおこなうことで、組織として総崩れになることが起こり得ます。もちろん、経営側はすべての事業を俯瞰して判断をすべきなのですが、事業現場に力がある会社では、事業部門のトップの人事に絡んで、リスクが顕在化してしまうような事態に陥りがちです。その意味では、人事は慎重に行うべきで、時間をかけて人材を育成したうえでローテーションをかけていくことが大切です。

千崎 確かにその意味では、当社はこれまで、事業部門のヘッドの異動を含めて、各事業をまたぐような、大きな人事ローテーションがあまりなかったように思います。今後はWEBTi®の事業化など、あらたな事業展開も視野に入るなかで、エンジニアを含め、横ぐしを刺して考えられるような人材をどのように育て、そのうえで人事ローテーションをどう実

現させていくのかについて、もっと真剣に向き合わなければいけないでしょう。

大藏 今後の人材育成に向けた新しいアイデアは、過去の経験則の延長では生まれにくいかもしれません。柔軟な思考を持つ若手の社員やエンジニアを組織横断的に巻き込む形で、検討会のような会議体を設けることや、社内コンペティションを実施することもよいでしょう。我々のような社外取締役でも「なるほど」と思えるような、すべての社員が納得するような答えを是非見つけてほしいと思います。井窪さんのゴルフの例えで言えば、人事面でもやはり勇気をふりしぼり、目指すホールを見定めてティーショットを打つことが大事です。ただし、コースでティーショットを打つ前に、まずは練習場に行って打つ練習から始めましょうということです。

千崎 人材の流動化が加速している時代で、一度、社外に飛び出して、さまざまな経験を積んだうえで再び戻ってくるよう



なケースも、一般的には増えています。若い頃からさまざまな経験を積まないと、横ぐしを刺せるような人材はなかなか育ちません。社会の風潮として、こうした人材育成が可能となるような時代が訪れており、こうしたことも追い風となるでしょう。

次期中期経営計画を見据えた事業課題、経営課題

大藏 当社の未来について論じるうえの論点は3つあると思います。1つ目は社内体制のあり方、2つ目は現有事業のあり方、そして3つ目は今後の事業形態のあり方です。社内体制は、事業の専門性が高まっていくなかで、チェックや統制を担う部門が必要です。現有事業では、目指すべきゴールがはっきりしていない事業をどうするかをはっきりさせることが重要です。そのうえで、未来を見据えた事業の組み換えや事業ポートフォリオの見直しが必要です。見直しのためには、限られた経営資本を効率的に配分することも重要で、既存事業の延長線上でその答えを見つけるのではなく、会社が有するあらゆる技術を踏まえ、生きる道がどこにあるかという議論をスタートさせるべきです。

原田 次期中計についての議論が本格的に始まるものと思います。経営計画というと、外部の視点では、どうしても数値目標ばかりが目される傾向があり、その進捗や定量的な目標達成度だけで評価が偏ってしまうことも起こりがちです。定量目標の達成に向けて取り組むことはもちろん大前提ですが、しっかりストーリーを描くことも重要です。今後の業界構造の変化や競合関係を予見し、どのような市場を取りに行くのか、その上でどのようなポジションを狙うのか、それに合わせてどのようなアプローチをするのかを明確にすべきです。

千崎 当社は今、新しい事業分野への進出に挑戦する局面にあり、事業の今後の展開を考えると、確かに事業ポートフォリオの見直しは非常に重要になっています。今はまさに、当社が何を指すのか、そのためにどのような事業を展開すべきかについて、さまざまな意見を持ち寄って議論を深めることが大切なのだと思います。

小林 資本コストや株価を意識した経営の観点では、打つべき手はまだあります。現在、当社ではDXを駆使した業務の見える化や生産管理の効率化などに取り組んでいます。これらを進めることが中長期的な企業価値の向上に寄与するものと考えています。その一方で、生み出した利益を、株主やステークホルダーに対して適切に配分しつつ、将来の成長投資のために必要な資金を確保することも重要です。資本効率に十分配慮しながら、戦略投資のための資金確保と還元のバランスをしっかりとチェックしたいと思います。

井窪 当社は素材メーカーとして、原材料の調達先と製品の販売先の双方に配慮しながら、他社にはない独自の技術を製品に反映させ、独自の生産技術を開発することによって、当社ならではの付加価値を発揮し続ける必要があります。もちろん一朝一夕で築けるものではありませんが、当社が生き残るうえで、それを持つことが必要だという強い意識を全社員が持つことが大事です。技術力で勝ち続けられる企業グループとなることを、社外取締役として後押ししたいと考えています。

