

社外取締役対談

強固なガバナンス体制を強みに グローバル企業としてさらなる飛躍を

長年にわたりムラタのガバナンス強化に携わっていただいている社外取締役の吉原寛章氏と、昨年新たに社外取締役 監査等委員に就任された安田結子氏に、ムラタの現状や課題などについてお話をいただきました。

取締役会の運営状況について

安田：ムラタの取締役会は活発な意見交換が行われ、議題によっては社外取締役から厳しい質問が出るなど良い意味での緊張感も保たれた取締役会だと思います。一方で各取締役が村田社長を信頼していることが感じられ、取締役会としての一体感もあり、風通しの良いカルチャーが存在していると思います。

吉原：安田さんで指摘の通り、率直でオープンに、また建設的に議論を交せる環境が整っています。経営陣が社外取締役と真摯に議論を重ねていますし、社外取締役が必要な情報の提供も誠意をもって対応しています。これは、代々の経営陣により、企業の健全な成長のためにガバナンスが重要であるという認識が共有されてきた証左でしょう。

私は就任して12年目になるのですが、会社が誠実で、基本を重視して、なおかつ謙虚で向上心豊かなところは当初から変わりません。一方で大きく変わってきたのは、監査等委員会設置会社に移行し、執行と監督の分離が一層進み、経営計画の策定・実行、事業報告、企業買収・提携など戦略面で重要な議論に多くの時間を費やすようになったことです。

安田：私は昨年6月に就任したのですが、社外取締役に対する業務理解のための支援が充実しています。工場の視察なども製造の現場を知るという意味で非常に有意義で、視察を通じてムラタならではの製造プロセスの精緻さ、事業スケールの大きさなどを実感できました。

社外取締役に求められるもの

安田：一番に重視しているのは、客観性を担保しつつ執行の状態を見守り、支援することです。私自身としては初めての女性取締役ということもあり、多様性という面で、女性の活躍促進のために貢献したいと考えています。また、現在グローバルなコンサルティング会社にて取締役会サービス、リーダーシップの育成に携わっている経験から、グローバルスタンダードで適正なコーポレートガバナンスの運営や、リーダーシップ育成ということを支援できれば幸いです。

吉原：実は、かつて村田泰隆前社長から社外取締役の就任を要請された際に、「ムラタを、ムラタの良さを活かしながら、グローバルのステージで真に高く評価される会社にしていきたい、そのために力を貸してほしい」と熱く語っていただいたことがありました。そのときムラタが真のグローバルリーダーになろうとしているという強い決意を感じたのを良く覚えています。長年グローバルな組織で経営課題解決の仕事に携わってきた私に期待されている役割は、ムラタの海外売上が9割を超える中、グローバルな視点から経営課題やリスクを識別・評価し、質の高い成長戦略の実行に向けて、経営陣の意思決定・実行プロセスの両面において有意義なサポートを提供することだと思います。

ガバナンスの課題

安田：感銘を受けた面は、コーポレートガバナンスのあるべき姿、村田製作所としてのスタンスをよく考えていらっしゃることでしょうか。代表取締役と社外取締役が直接対話する機会を定期的に設けたり、コーポレートガバナンス・コードに対しても真面目に取り組んでいる印象です。また、取締役会の実効性にしても謙虚かつ、自らに厳しく評価しています。あえて課題を指摘するなら、こうした誠実な取り組みについてもう少し積極的に外部に対して開示しては

どうかと思います。グローバルから注目されていることを認識し、ムラタの高い技術、イノベーションだけでなく、企業のガバナンスに対する真摯な取り組みも発信してもよいかと思います。

吉原：ムラタは、今、ひとつの過渡期にあるのではないかと思います。この10年間で売上げ規模が3倍になるなどグローバルで事業が急成長している一方で、不安定な国際情勢や、IoT、AIや5Gに象徴される技術革新の加速など、現在の経営環境は機会とリスクが複雑に混在しています。

こうした経営環境を踏まえると、ムラタのガバナンス上の課題は大きく4つあると考えます。一つ目は、競争優位性を意識した事業ポートフォリオの継続的見直しと進化、二つ目はマーケットでブレイクスルーを生み出す研究開発力の一層の強化、三つ目はグローバルで活躍できる多様性豊かな人材の採用と育成の強化、四つ目として、モノづくりや需要予測を含めたサプライチェーンマネジメントや経営基盤のグローバルスケールでのさらなるスマート化。これらの課題に対してどのような経営戦略を策定・実行し企業価値を中長期にわたりどれだけ継続的に向上させられるか、ステークホルダーからの大きな期待が寄せられていると感じています。

これからの企業としてあるべきムラタの姿

安田：独自の技術・製品をもって成長していくという姿勢は、これからも貫き続けていただきたい。技術革新が起こっていく中で、新規事業においてはまだまだ課題があるのかなと思っています。また、過去のPMI (Post Merger Integration: M&A成立後の統合プロセス)における課題を見ずえた上で、持続的成長に向けた取り組みを一層強化してほしいです。

そして、経営理念の継承。これまで創業者の志を、歴代の経営陣が大切にリーダーシップを発揮して実践し、社内に理念の浸透を図ってこられたと思います。創業精神に基づく理念は、M&Aで新たに子会社となった会社でも共有し、これからも大切にしていきたいです。

吉原：率直に申し上げて、今現在「ムラタはすでに素晴らしい会社」だと思います。創業から75年、社是(経営理念)に込められた強い想いを大切にしながらグローバルマーケットで成長・発展してきました。企業がSDGsなどで取り上げられている社会課題の解決に貢献することがグローバルに期待されている中で、人々の本当の意味での豊かな暮らしの実現に貢献するための“Innovator in Electronics”というムラタの企業目標は、そこへ主体的に働きかけていることの表れです。時代とともにステークホルダーが企業に期待することは進化します。その期待に応えるべく、多様性豊かな人材を採用・育成し、一人ひとりが社是を強く意識し、毎日の仕事で強い情熱を持って社会課題の解決に貢献するため、グローバル組織のあらゆるプロセスでイノベーションやブレイクスルーを永続することによって、企業価値を継続的に向上させることが、ムラタに期待されている姿だと思います。



吉原 寛章氏
社外取締役
指名諮問委員

安田 結子氏
社外取締役
監査等委員・報酬諮問委員