

外部董事会谈

以坚固的治理体制为优势，
作为全球化企业实现进一步的飞跃

长年从事村田企业治理强化工作的外部董事吉原宽章先生与去年新上任的外部董事、审计等委员安田结子就村田的现状 & 课题等进行了对话。

关于董事会的运行情况

安田：村田的董事会能够进行活跃的意见交换，并且有的议题还能够保持有意义的紧张感，如在董事会上听取外部董事的严厉质询等。另一方面，感觉各董事对村田社长很信任，董事会也很团结，有良好的文化氛围。

吉原：正如安田女士所说，公司营造了一个能够开诚布公、有建设性地进行讨论的环境。管理团队与外部董事之间真诚地进行讨论，外部董事也本着诚意积极地提供所需的信息。这说明历代管理团队都意识到企业治理对企业的健康成长非常重要。我担任外部董事已有12年了，公司诚实、重视基础，并且谦虚、积极向上的初心一直未变。另一方面，变化较大的是过渡到设置审计等委员会的公司，进一步实行执行和监督功能的分离，在经营计划的制定和执行、事业报告、企业并购、合作等战略方面花了很多时间在重要议题的讨论上。

安田：我是去年6月上任的，感觉公司非常支持外部董事了解公司的业务。视察工厂等对了解制造现场非常有意义，通过视察我切实感受到了村田特有制造工序的精细、事业规模的庞大等。

对外部董事的要求

安田：我个人最重视的是保持客观性关注执行的状态并提供支持。我本人是社内首位女性董事，从多样化的角度来说，我希望为促进女性的活跃做出贡献。另外，希望能够凭借目前在国际咨询公司从事董事会服务、领导力培养的经验，按照全球化标准为合理的企业治理运营、领导力培养提供支持。

吉原：实际上，村田泰隆前社长邀请我来担任外部董事时就曾热情地表示“希望充分利用村田的优势，在全球化的平台上将村田打造成一个真正受欢迎的公司，愿为此不懈地努力。”。当时我就强烈地感受到村田希望成为真正的国际领导者的决心。我长年在全球化组织中从事解决经营课题的工作，我希望在村田的海外销售额超过9成的情况下，站在全球化的角度进行经营课题、风险的识别和评估，为了执行高质量的发展战略，我愿意在管理团队的决策、执行程序这两方面提供有意义的支持。

企业治理的课题

安田：我印象最深的是村田制作所对公司治理理想立场的深思熟虑。另外，还提供了代表董事与外部董事定期直接对话的机会，对企业治理规则的态度也很认真。此外，对于董事会的实效性也进行了谦虚且严格的自我评估。

如果硬要指出问题的话，我想更积极地向外界透露这些真诚的努力。希望意识到应从全球化的角度进行关注，不仅对村田的高超技术、创新，对企业治理做出的真挚努力也应该积极宣传。

吉原：我感觉村田目前正处于一个过渡期。公司这十年间在全球的事业发展迅猛（如销售规模已增长到3倍），另一方面，由于不稳定的国际形势、以IoT、AI及5G为代表的技术革新的加速等，目前的经营环境变得复杂，机会与风险并存。要适应这样的经营环境，我认为村田在企业治理方面有四大课题。一是不断评估和升级具有竞争优势的事业组合；二是进一步加强研发能力，力争在市场上取得突破；三是加强可以在全球范围内发挥积极作用的多样人才录用和培养；四是包括产品制造和需求预测在内的供应链管理、经营基础在全球范围内的进一步智能化。我正在思考针对这些课题制定和执行怎样的经营战略，以及中长期如何持续提高企业价值，以满足持分者的殷切期待。

村田今后应有的企业状态

安田：希望今后依然坚持凭借特有的技术、产品持续发展的态度。随着技术革新的不断发展，新的事业也许还存在各种各样的课题。另外，希望找出过去PMI（Post Merger Integration:M&A成立后的整合过程）中的课题，为持续的发展进一步做出努力。

另外，就是经营理念的传承。历代管理团队一直都非常重视创业者的志向，发挥和实践领导力，一直努力在公司内浸透理念。希望将基于创业精神的理念与通过M&A成为新的子公司的公司共享，并且在今后也保持重视的态度。

吉原：坦率地说，目前“村田已经是一家很棒的公司了”。希望重视创业75年以来深入到公司经营方针（经营理念）中的强大思想，在全球化市场持续成长、发展。在全球期待企业为SDGs等所提出的社会课题的解决做出贡献的背景下，村田旨在实现人们真正意义上富裕生活的“Innovator in Electronics”这一企业目标，表明我们正在积极地为此开展工作。随着时代的推移，持分者对企业的期待也在发生变化。为了录用和培养能够满足这种期待的多样化人才，增强每个人对公司经营理念的认识，使其以饱满的热情做好每天的工作，为解决社会课题做出贡献，在全球组织的所有流程中坚持创新和突破，以持续提高企业价值，我认为这些就是村田所期待的。

吉原 宽章先生
外部董事
提名咨议委员

安田 结子女士
外部董事
审计等委员・薪酬咨议委员