

社外取締役インタビュー



ふじ た よし たか
藤田 能孝

(株)村田製作所代表取締役副社長等を経て、2019年6月に当社取締役就任。指名委員会委員長および監査委員会委員。



なが はま みつ ひろ
永濱 光弘

(株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)取締役副頭取等を経て、2020年6月に当社取締役に就任。報酬委員会委員長および監査委員会委員。



お ばら こう いち
小原 好一

前田建設工業(株)代表取締役社長等を経て、2021年6月に当社取締役に就任。報酬委員会委員。

NSKは、持続的な成長かつ中長期的な企業価値向上を実現するため、コーポレートガバナンス体制の充実に努めています。今回、3名の社外取締役の皆様へ新たな中期経営計画(MTP2026)の策定における議論を中心にNSKのガバナンスに関する評価について伺いました。

Q1

小原取締役は就任されて1年経ちましたが、NSKの取締役会の雰囲気はどのように感じていますか。

小原 取締役

昨年当社の社外取締役に就任し、NSKについて感じることは、非常に誠実で真面目、堅実な会社だということです。やることは全て100点を取り、さらにその上に行くという雰囲気、そして軸受業界のリーダーとしてこの業界を牽引していきたいという雰囲気を感じます。

それから、当社の取締役会では、決議事項については、事前にその内容に関する討議を経て決議を行っております。取締役会のメンバー全員が活発かつ忌憚のない意見を述べるなど非常に良い討議・議論がされていると感じています。

Q2

取締役会の実効性はいかがでしょうか。MTP2026の策定における議論や進捗状況のモニタリングをどのように行うべきかという観点からお考えをお聞かせください。

藤田 取締役

取締役会はマネジメントボード、またはモニタリングボードのいずれかという議論がありますが、私は両方必要だと思っています。モニタリング型のみでは企業価値は向上しません。戦略の大枠や進むべき方向について、社外取締役も含めて一緒に議論していくことが大切です。当社の今の取締役会の構成は過半数が社外取締役に、取締役9名のうち業務執行取締役が2名、非業務執行取締役が7名ですので、モニタリング型にシフトしてきていますが、取締役会の中で通常決議する事項に加えて、中長期テーマの討議として、その時々的重要なテーマ、例えばMTP2026も含めて、素案の段階から議論をしています。

また、社外取締役5名のうち4名は企業経営者で、出身母体の業種も異なっていて、取締役会においてそれぞれの観点から様々な意見が出されています。さらに、取締役会の実効性評価では、外部のコンサルタントを起用して毎年

アンケートとインタビューを行い、その結果について取締役会で議論して改善につなげています。そういったことから当社の取締役会の実効性は高いと考えます。

MTP2026については、大きな経営課題が3つあり、収益を伴う成長、経営資源の強化、ESG経営です。これは第6次中期経営計画の大きな課題を引き継いでいます。第6次中期経営計画は目標に対し大きく未達に終わっていますのでその振り返りから始めました。MTP2026では、事業ポートフォリオの変革をはじめ、ステアリング事業の構造改革、さらにはカーボンニュートラルやDXなど素案の段階から社外取締役が入り、それぞれ中身の濃い議論ができました。出来上がった中期経営計画はこれからやるべきことが明確に整理されていると考えています。一方で、MTP2026の進捗を取締役会でどのようにモニタリングしていくかがこれからの課題であると思います。

永濱 取締役

基本的には指名委員会等設置会社の取締役会は、やはりモニタリング型だと思います。外形的には社外取締役を中心とした体制となりますが、藤田さんがおっしゃったように、それだけでは企業価値の向上には直結しません。2015年にコーポレートガバナンス・コードが制定された時に、守りとしてのガバナンスの向上だけで企業価値が向上するのか、という議論があったと思いますが、まさにそのとおりです。問題はどうかやって利益を稼ぐかだと思います。最近ではボード3.0がいわれますね。

当社の社外取締役は、企業経営者のOBの方が過半数です。特に中長期テーマの討議についてはボード3.0に近く、あえていえば2.5みたいな形のボードになっています。藤田さんや小原さんは企業経営者として極めて実務的・戦略的なお話をされます。そういう意味で取締役会の実効性は極めて高いと思います。

MTP2026に関する議論では、私は金融出身ですので、戦略はもちろんですが、フレームワークの議論も行われるよう意識的に発言しています。馬田さん※や藤田さんは、販売や生産の話になるとかなり突っ込んで、かつ他の製造業態でのご経験、見識を持ってお話しされるので、非常に付加価値が高い議論ができていて感じています。

指名委員会等設置会社として、執行に委任する事項は執行に委任する、それによってできた時間でこのような議論ができていて感じていますし、さらに深めていけたらと思っています。

小原 取締役

MTP2026に関しては、各事業本部や機能本部の本部長も取締役会に出席し、そこで現状を説明して、今回の中

期経営計画によって会社をどのようにしていくのかという議論を相当重ねました。ですので、NSKが進化するための内容を網羅できていると思います。ただ、その中で私が特に心配しているのは、縦組織での横の連携です。技術開発をするためには横串が必要で、他の事業が新しい技術を取り入れたくてもできないのは、その横串の機能がいないことが原因です。

もう一つは、AIやIoTの時代で技術開発が非常に速いスピードで変革していきますので、それらの技術をいかに取り入れることができるかが大事です。実際に自分たちの戦略を進めていると視野が狭くなり、なかなか外を見られなくなってしまいます。したがって、外の動きがどうなっているかを見て、それを戦略に取り入れていくことが大切です。それから、5年という中期経営計画を考えると、目標に向けた途中の通過点やアジャイル開発といったところのモニタリングも必要です。特に、通過点ごとの達成イメージが実際に戦略を進めていく人たちの頭に入っているかどうかが重要です。我々社外取締役は、そういった途中の経過を教えていただきたいと思っていて、その戦略が最終段階に辿り着くための蓋然性を持ったロジックになっているか、という点でアドバイスができると思っています。

指名委員会では
この1年どのような議論がありましたか。
次世代のリーダーの育成に関する
議論についてもお聞かせください。

藤田 取締役

昨年度はCEOの交代がありましたので、指名委員会では新CEOを支える新しい体制づくりとして、取締役会の構成や、社外取締役を中心としたスキル・マトリックス、社外取締役候補者の選考を中心に議論してきました。

今年度からは、CEOの育成教育をスタートさせたいと考えています。当社では従来からCEOの後継者育成について、客観的・透明性のあるプロセスが確立されています。経営幹部の育成制度や機関などがあって、それらを通じて執行役とか執行役員が選抜されていきます。また、CEOの要件定義というものがきちっと決められており、それに基づいて人選され、外部機関の評価も入れて、一定期間それを見ていくというプロセスがあります。そのプロセスを踏み、指名委員会に報告があって、最終的に選定するというプロセスです。

今年度はそのプロセスの見直しやCEOの要件定義も含めて、今後要請される要件として、追加する項目があるのかなど議論をスタートさせて、育成計画を進めていきたい

社外取締役インタビュー

と考えています。ただし、今でも十分きちっとしたプロセスが確立されていますので、今の仕組みを大きく変えることはないと考えています。

Q4 報酬制度について、MTP2026ではどのような変更があったでしょうか。

永濱 取締役

結論的には、大きくは変えていません。当社は相当先駆的な立場でこの報酬制度に取り組んできました。その結果、当社の現制度は良くできています。基本報酬と変動報酬の比率では変動部分の比率がかなり高く、厳しく設計されていますので、すぐには変えない方が良いと判断しました。また、短期業績連動報酬の額を決定する際に、裁量部分がほとんどないことも優れた特質です。真に株主・投資家目線から「結果が全て」「結果において報酬が決まる」という仕組みになっていることは大変良いことです。

そうした中で今回あえて変更した点があります。短期業績連動報酬の業績評価指標に、今後の収益力基盤の拡充や収益性そのものを担保するという観点から、技術革新の評価項目を新しく採用しました。売上高に対する新製品売上比率です。技術革新によって収益力を強化することに加えて、ベアリングの精度が良くなればフリクションが減りますのでスコープ3にも大きな効果があります。そういった観点からも、技術革新は非常に大事ですので指標に加えました。当社の報酬制度の建て付けは、中期経営計画に整合する目標をほとんど短期業績連動報酬の評価項目に入れていて、ここにオリジナリティがあります。

Q5 NSKのサステナビリティの取り組みはどのように評価しているでしょうか。

小原 取締役

環境の取り組みでは、スコープ1および2について、FY2035までにカーボンニュートラルを目指すのはレベルの高い目標だと思いますし、かなり進んでいる印象です。また、従業員とのエンゲージメントも毎年聞き取り調査などをしていて、それにきちんと対処しているところは素晴らしいことだと思います。今は世界的に人材投資が注目されていますので、当社もいかに人材に投資をしていくのかが大事になってくると思います。一方でどういった人材にどのような投資をしていくのかが課題です。人材投資を行

うということはどういうことか、と考えた時に、会社がどこに向かうのか、また、その方向に向かって従業員をどのように方向付けしていくのか、その方向付けに対して、従業員にどのような教育・投資をしていくかが非常に大事で、会社としてのストーリーラインが必要です。

藤田 取締役

人材投資という点で教育がありますが、教育は意識付けなどには確かに重要です。ただ、やはり実際に人を育てるということでは、小原さんがおっしゃったとおりで会社の方針や方向性をその人が理解して、それを自分のものに落とし込み、納得し、やりがいを感じて成長していくことが基本です。経営大学や社内の座学研修などは、機会を与えるためのものであって、そこで人が育つわけではありません。仕事を通じて様々なことにチャレンジをして、困難に立ち向かい、それを乗り越えることで人はやりがいを感じ成長していくわけです。戦略も重要ですが、現場の力というものを重視して進めていくことが当社にとっても大変重要だと思います。

Q6 最後に、NSKに期待することについてメッセージをお願いします。

小原 取締役

建設会社にいた時から思っていました、これからは、環境に適応しないと生き残れないということです。ベアリングは動くものがあればなくなることはないと思いますが、使われている分野や用途も変わってくるだろうし、新たな分野でも使われていくだろうと思います。そうすると、すでに確立された自社の主力事業をさらに進化させる分野と、新たに進出できる領域にも目を向けていく必要があると思います。当社に関してはその心配はありませんが、その気持ちを忘れないでいただきたい。

それと、スティーブ・ジョブズ氏の言葉で「人は形に見せてもらうまでは、自分は何が欲しいのか分からないものだ」ということを頭に入れていただきたい。今の時代はいろいろなデータを取ることが可能です。お客様が求めていることを聞くだけでなく、お客様の行動を調査することが価値創造につながってくるということを意識してほしいと思います。

永濱 取締役

一世紀を超える長きにわたりベアリング製造を主軸にここまで企業価値を増大させてきたことは、大変素晴らしい

ことです。MTP2026で掲げるBearings & Beyondのコンセプトは、このベアリングを中心としたNSKの高い技術力、蓄積されたスキルをベースにして、産業機械・自動車だけではなく、新たな領域に入っていく、そこを拡大していくということかと思います。これはチャレンジです。EV化の加速など将来的に使用されるベアリングの数は減る可能性があります。ですので、今のあり方を超えて頑張っていただきたい。当社の自己資本比率は5割です。新たなリスクを吸収するに十分な財務体力を有していると思います。恐れることなく本当に必要なものであれば思い切って投資をし、力強く踏み込んでほしい。NSKには百年間余蓄積してきた力があります。人を育ててきた実績もあります。新しい業務領域、新技術、既存のベアリングの深掘りも含め、ともかく自信をもって新たな地平を切り開いていただきたいと思います。

藤田 取締役

就任して3年が経過し、工場など多くの現場の活動状況を確認させていただきましたが、NSKは堅実で、日常業

新任社外取締役メッセージ

つだ じゅんじ
津田 純嗣

(株)安川電機代表取締役社長等を経て、2022年6月に当社取締役に就任。指名委員会委員。



工場の自動化を生業とする安川電機で、国内での技術営業を13年、米州担当として米国駐在13年、インバータ事業部長、ロボット事業部長、社長、会長を務め、今春に特別顧問となりました。安川電機はメカトロニクスという造語を50年前につくり・広めてきた会社で、メカをエレクトロニクスで高度に制御するということを目指してきた会社です。今回ご縁で、機械システムの高度化をメカニカルな視点で進めるNSKの経営にかかわらせていただくこととなりました。藤沢にある技術開発センターを訪問させていただいた際にはメカの美しさに魅了させられました。全てのステークホルダーにとって長期的に社会価値が向上することを意識して、NSKのコーポレートガバナンスへの貢献を目指して参ります。

務を処理していく能力はとて高いと感じます。ただ、チャレンジングとかダイナミックな動き、という点では変化が乏しいかもしれません。MTP2026で「変わる 超える」を達成するためには今までと同じではダメで、チャレンジング・ダイナミックな動きを期待しています。特に3つあり、1つ目は戦略戦術です。NSKは、やることは非常に綺麗に決めています、具体的なところをどこまで詰めていけるのか、そこを注意していただきたい。2つ目は現場力です。戦略戦術をやり抜く力は結局現場の力です。営業、開発、生産、管理部門全てが現場ですので、これが強いかどうかで競争力がついてきます。ここがより強くなるということはこの5年間で考えていただきたい。会社の方針に腹落ちし、自ら動く人が多い会社ほど強いと思います。3つ目は組織間連携です。2年前の統合報告書でも申し上げましたが、グローバル企業では、経営機能が国内外の各拠点に配置されるわけですが、これを個別最適ではなくて、全体最適で動かしていくことが大変重要です。そういう点も強化してほしいと感じています。

いずもと さよこ
泉本 小夜子

公認会計士としての豊富な経験等を有しており、2022年6月に当社取締役に就任。監査委員会委員長。



公認会計士として監査法人に40年勤務したのち、他社の社外役員として5年、立場を変えての監査を経験して参りました。監査という用語は多くの局面で耳にしますが、企業にとっては、公認会計士の監査、監査委員会の監査、内部監査があります。公認会計士は外部から過去情報を扱い、監査委員会は執行の監視役として経営の意思決定や将来情報を監査し、内部監査は組織の内部から業務監査を扱います。監査は企業の健全なる内部統制の構築に、また整備された内部統制は業務の適正化・効率化に資するものです。NSKビジョン2026の「あたらしい動きをつくる。」に合わせ、新たな決意で、新たな視点の監査を通して、NSKのコーポレートガバナンスの向上に貢献して参ります。