

「コーポレート・ガバナンスのさらなる進化に向けて」 —監査等委員による座談会—



今村 恵
社外取締役 監査等委員

遠藤 恭彦
社外取締役 監査等委員

岡部 麻子
社外取締役 監査等委員

元田 直邦
社外取締役 常勤監査等委員

監査等委員会設置会社への移行後、1年を経たこれまでの取り組みや課題感について、
監査等委員である社外取締役4名に伺いました。

元田 当社は、2023年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。これは株主総会でご説明した内容でもあります。監査等委員会設置会社に移行した目的を改めて整理しますと、「取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実に図る」ということでした。

今村 法務の視点で補足すると、監査等委員会設置会社への移行により、監査等委員は、取締役会における議決権を行使できるようになったことがポイントですが、当社の場合は、従前から監査役からの積極的な発言があり、社長をはじめとする取締役や執行役員の方々は私たちの意見を真摯に受け止め、活発

に議論していましたので、もともとの実態に形式が追いついたような印象を持っています。皆さんはいかがでしょう。

遠藤 そうですね。移行前から、毎月の意見交換会などを通して、社長をはじめ社内外の取締役や執行役員、監査法人の方々とは積極的に意見を交わし、内部統制の整備や運用状況などについて恒常的な改善を推進してきたほか、内部監査部との連携や活動内容の開示にも力を入れ、高度なガバナンス体制を企図してきました。そのような取り組みに対し、徐々に執行側からのコミットメントも得られるようになってきていますね。そういった意味では、確かに実質的に大きな変化はありませんが、取締役会における議決権や業務執行取締役の選任・報酬に関する意見陳述権を持ったという点で、私たちが果たすべき役割や責任はこれまで以上に増したと感じています。

岡部 同感です。私は長く公認会計士としてのキャリアを歩んできましたので、スキルマトリックスという財務・会計面において専門性を発揮することが第一義に求められていると認識していますが、財務・会計にとどまることなく、広範に「平田機工をより良くしていこう」という想いで積極的な関与や提言を心がけています。





外部の視点から、「どうすれば平田機工のヒト・モノ・カネを効率的に活用し、企業価値を高めることができるか」について、有用な提言を行うには、まず平田機工を深く理解することが必要です。私は2022年から当社の監査役／監査等委員を務めており、このメンバーの中では比較的在任期間が短いため、企業理解を深める目的で内部監査に同行させていただいています。同行することにより、事業部の責任者や現場の従業員の方と直接お話しする機会が得られ、各々の考えていることや課題などの実態を把握することにつながっています。そのような生の情報を踏まえ、改めて平田機工のビジネスを俯瞰することで、何がボトルネックとなっているのが鮮明に見え、改善提案に活かすことができていると感じています。

元田 素晴らしい取り組みだと思います。一般的に社外取締役が内部監査に同行することは珍しいですね。このような高度な連携がとれるのは、当社のガバナンスにおける特徴の一つです。私と今村委員は、当社の監査役／監査等委員として務めて約10年になりますが、その当時にはすでに監査役が取締役会場で主体的にさまざまな問題提起や意見・提言を行っていました。そして、そのような監査役の働きかけに対し、社長や執行側は正面から向き合い、経営の意思決定に活かしてきました。つまり、世の中で社外取締役設置の義務化などといったコーポレート・ガバナンス強化への動きが起こる以前からそのようなガバナンス体制が構築されていたのです。

さらに、監査等委員会設置会社への移行後も、総合的監査体制の構築に向け、内部監査部との連携をさらに深め、リスクアプローチ監査の実践を目指しています。当社は北米、欧州、東南アジア、中国・台湾などグローバルに関係会社を持っていることから、グループガバナンス体制の強化は喫緊の課題の一つです。2023年度はその課題解決の前提となる「グループ

ガバナンス基本方針」が策定され、今後のスケジュールや検討課題の整理が進められました。そのほか、監査等委員会設置会社への移行後は常勤監査等委員がオブザーバーとして指名・報酬諮問委員会に参加しています。その中ではサクセッションプランに関する議論も進められており、検討プロセスの公平性や客観性を確認しています。これらの取り組みは、有価証券報告書の「監査の状況」において具体的に開示するように努めています。

今村 監査活動の対外的な開示については以前から課題として認識していましたので、2023年度は着実に前進することができたと思います。また、グループガバナンス体制の強化については、なかなかすぐに解決できるような課題ではないと思いますので、多くのことを指摘するよりも、優先して取り組むべき課題を絞り込み、より深く議論し、執行側を包括的に支援することで、ガバナンスを「深化」させていくことが重要だと考えています。

岡部 そうですね。今後、平田機工がさらなる海外展開や新たな事業に挑戦していく中で、さまざまなリスクが出てくることが予想されますが、「リスクがあるから、止める」のではなく、「どうすればそのリスクを低減し、Goサインを出せるのか」を一緒に考え、うまくリスクをコントロールしながら、経営陣や執行側の背中を押す監査等委員会でありたいです。

遠藤 はい。私自身も含め、当社の歴代の監査役／監査等委員の皆さんは平田機工という会社に魅力を感じ、「もっと良くしたい、応援したい、役に立ちたい」という気持ちが強いように感じています。先ほど元田委員がおっしゃったように、10年近くも前から監査役が主体的に活動していたというのも、そのような気持ちが原動力となっているのではないのでしょうか。



今村 おっしゃるとおり、平田機工は応援したくなる会社だと思います。私も長年当社の監査役／監査等委員を務めていますが、技術力の高さや、その根底にあるものづくりにかける思い、熊本から世界へ羽ばたくチャレンジ精神、そして何より「人の良さ」にはいつも感心させられます。特に人手不足で大変な中、ひたむきに取り組む従業員の姿勢を見ると、「私にできることは何か」を自然と考えている自分がいます。

当社は、その「人の良さ」を活かし、お客さまのご要望に迅速かつ柔軟に対応する姿勢を大切にしていますが、その一方で、設計や製造プロセスにおいて計画の変更が生じた場合には、慎重なリスク管理も重要であると認識しています。

従業員の負荷が偏らないようにするため、適切なリソース配分と業務負荷の管理を行い、労務管理を徹底することに注力しています。お客さまのご要望への満足度向上と従業員の健全な労働環境を両立させるために、適切なタイミングで合意契約をしっかりと締結することを徹底しており、これらの取り組みについては、取締役会とも連携しながら、また社内報などを通じて従業員の皆さんに向けて直接お伝えするようにしています。

岡部 財務の観点からは、お客さまとの関係を大切にしつつ、財務面におけるリスク管理をより強化していく必要があります。具体的には、適切なキャッシュ・フローや在庫管理を徹底し、最適なリスク水準を見極めながら、利益率の向上を目指すということです。また、資本コストや投下資本利益率(ROIC)といった重要な指標を現場レベルまで浸透させることで、資本収益性を意識した経営を実現させることができると考えています。

さらに労務管理上の課題に対しては適切な対策を講じ、従業員の健全な労働環境を確保することに注力しています。受注高・売上高の伸びが続く中で、このような諸施策の実行により当社の経営基盤を盤石なものとし、持続可能な成長を追求していくことが重要であると考えています。

元田 岡部委員のご発言の中にあった「利益率の向上」は、次期中期経営計画において重要なポイントとなるのではないかと思います。ご認識のとおり、現在当社の受注高や売上高は上昇方向に推移していますが、営業利益や利益率に関して見ると、現中期経営計画の指標を下回る予想となっています。工場の増築により、成長市場における需要を取り込むための生産能力を確保することができたのは、現中期経営計画の大きな成果ですので、今後は「いかに利益率を上げるか」ということに焦点を当て、戦略を実行していくことが株主や投資家の方からも



求められると思います。一社外取締役として、これまで以上に経営戦略の議論に踏み込んでいきたいですね。

遠藤 そうですね。取締役監査等委員として、監査に基づくリスクマネジメントに加え、より積極的に経営議論に参加し、取締役会の実効性を高める「攻めのガバナンス」に貢献していきたいと考えています。また、個人的には、当社が現在直面している拡大する需要への対応に追われる状況下では、長期的な目標やその達成に向けたロードマップについて十分に検討されにくくなるのではないかと危惧しています。そのため、次期中期経営計画の策定においては、「長期的な視点から平田機工の企業価値をいかに高めるか」という観点で議論に臨みたいと思います。当社の監査等委員には、それぞれ異なる専門性やバックグラウンドを持つメンバーがバランス良く集まっており、各々がその知見を最大限に活かすことで、「企業価値向上に資する監査等委員会」を実現できると確信しています。

岡部 また、私たちは社外取締役として、株主や投資家をはじめ従業員やお客さま、サプライヤーさま、地域社会など、あらゆるステークホルダーの視点を意識して、議論に参加することが期待されています。具体的には、取締役会で経営に関する意思決定が行われる際に、「その判断に至るプロセスが公正で、ステークホルダーが納得する内容であるのか」ということを常に気かけ、議論を活性化させることで、取締役会に良い意味で緊張感を持たせることができると思います。平田機工が、その高い技術力を強みに「人技幸献」に表される経営哲学を体现し、ますます世界のものづくりに貢献していくことを期待して、引き続き、平田機工の企業価値向上に尽力していきましょう。