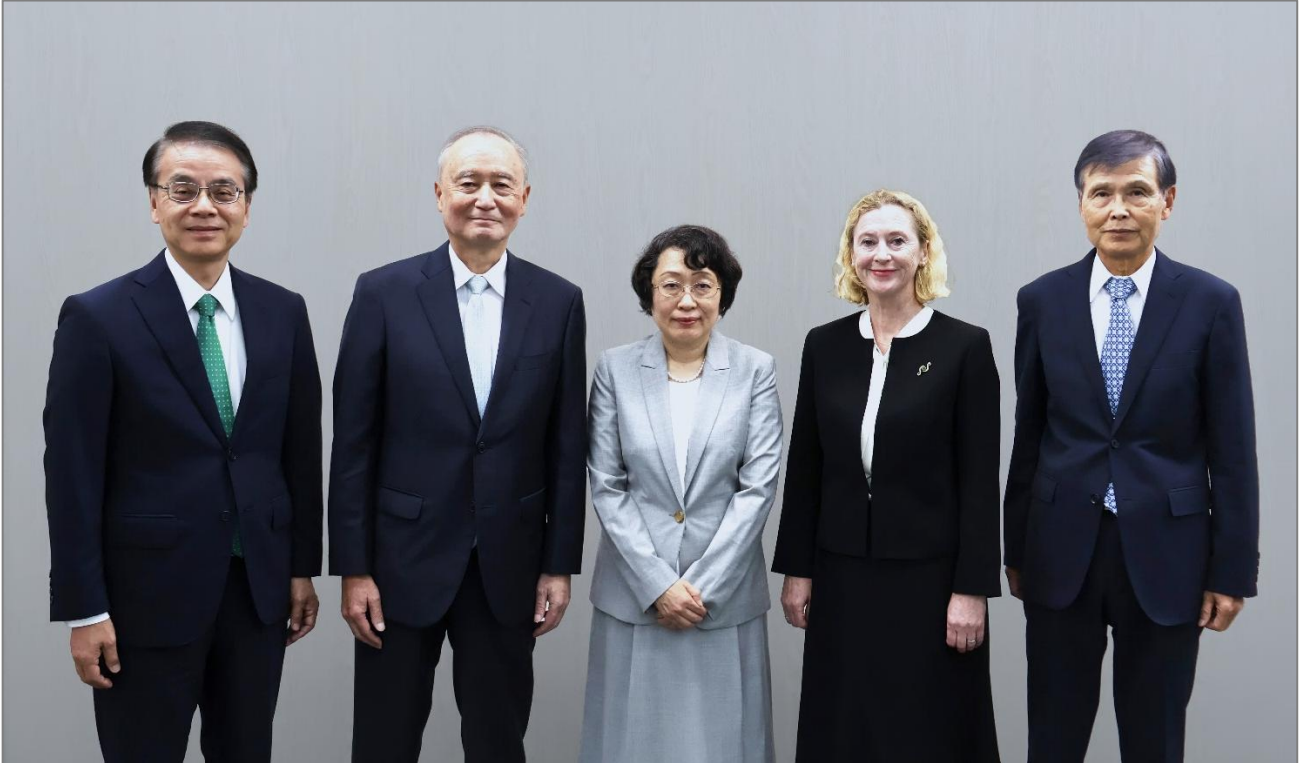


開催日：2026年9月24日

社外取締役ミーティング パネルディスカッションおよび質疑応答（要旨）

【当社出席者】



左から、取締役会長 野崎 明、社外取締役 木下 学、社外取締役 石井 妙子、社外取締役 サウキ ニコラ ミシェール、社外取締役 竹内 光二

1. パネルディスカッション

【取締役会の雰囲気について】

司会）野崎会長にお尋ねする。現在の取締役会の雰囲気や、議長として心がけていることなどを説明していただきたい。

野崎）取締役会の議長になって3年目に入っている。取締役会の雰囲気は、穏やかな中にも厳しさがあると理解してもらえればよい。議長としては、運営面では極力自由に発言してもらうようにし、発言を促す形を取っている。

それぞれ背景となる専門が異なるため、特に執行側や会社側では想定しにくい視点から、さまざまな意見をもらうことが多く、そうした雰囲気を大切にしている。取締役全体に対して心がけていることは、会議を通じて「何に時間を割くべきか」を問いかけることだ。討議の時間を増やすとともに、皆さまが事業への関わりについて、どのように取り組んでいきたいと考えているかも、取締役会のやり取りを通じて聞くようにしている。常に取締役会の変革を目指しており、そのような形で取締役会の運営を担っている。



司会) サワキ取締役役にお尋ねする。取締役会の雰囲気はどうか。また、特にどのようなことを心がけているか。あわせて、社外取締役役に就任してから2年目を迎えた今、SMMにどのような印象を持っているのかも教えていただきたい。

サワキ) まず、取締役会の雰囲気として最も重要なのは、オープンであることだと感じている。質問や意見がしやすい雰囲気は非常に大切である。私が就任する際には、取締役会のメンバーが気づいていない点もあると思うので、どんどん質問してほしいと言われた。社外取締役の皆さまも、それぞれ自由に意見や質問を述べている。意見が多く、時には予定時間を超えることもある。

その中で、私が特に心がけているのは、正しく理解するために質問することである。理解できない、あるいは十分に理解していないものについて決議することはできないため、質問は必要だと考えている。一人の質問や意見をきっかけに、ほかの方からも別の視点で質問や意見が出てくるため、議論が活発になり、理解も深まる。また、会社をよりよく理解するために、経営会議やサステナビリティ会議など、さまざまな会議にはできるだけ対面で参加し、現場にもできるだけ足を運ぶよう心がけてきた。



最後に、会社の印象について申し上げると、最も強く感じるのは人である。優秀な人材が多く、高いスキルや専門性、技術を持ち、誠実で真面目な方が多いと感じている。こうした優れた人材を大切に、一人ひとりが新しいアイデアを生み出せるようになれば、会社はさらに強く、価値の高い存在になる。この会社のポテンシャルは、まさに人にあると感じており、今後の事業を応援したいと思っている。皆さまも、同じ認識をお持ちなのではないかと思う。

【取締役会の議論について】

司会) 竹内取締役役にお尋ねする。取締役会では議論が活発に行われていると聞いている。最近特に時間を使って議論しているテーマについて説明していただきたい。

竹内) SMM の取締役会では、通常の決議事項や報告事項に加え、討議事項を設け、重要なテーマについては十分な時間を取って議論するようにしている。最近、特に時間をかけて議論しているテーマとしては、資本コストや株価値を意識した経営について、それから取締役会の実効性をさらに高めるための取り組み、重要なプロジェクトの総括、サステナビリティに関するものなどがある。

その中でも、取締役会の実効性評価については、毎年全役員にアンケートを実施している。回答内容の集計や解析は外部評価者に委託している。全体としては比較的高い評価を得ているが、それでよしとするのではなく、中長期的な企業価値向上の観点から、取締役会としてさらに改善すべき点は何か、どのような機能を高めるべきかについて継続的に議論を重ねている。

私はこれまで、食品会社において電子材料分野の立ち上げから事業化まで携わってきた。そこで得た経験や知見を生かしながら、SMM の材料事業をはじめ、今後の中長期的な成長戦略について積極的に提言し、企業価値向上に少しでも貢献できればと考えている。



【中期経営計画 2027（以下、中計 27）について】

司会）木下取締役役にお尋ねする。中計 27 は、ちょうど折り返し地点に当たるが、現在の思いや、中計後半への期待、また可能であれば次期中計など、将来に向けての思いも話していただきたい。

木下）中計 27 が始まった 25 年度は、24 年度に大型の減損損失を 2 件計上するなど、非常に厳しい状況でのスタートだった。そういう意味で、25 年度は極めて重要な 1 年目だったと思う。そのような中で、金属価格の好転や円安の進行といった追い風もあり、業績が大きく改善したことは大変よかった。ただし、最も大きかったのは、松本社長自らが、中計スタートにあたり 25 年度を正念場の年度として丁寧に社員へ伝え、それを踏まえ、一人ひとりが何をすべきかを理解し、自ら考えながら着実に取り組んできたことだと考えている。



一方で、課題もある。特に電池材料の構造改革は進めているが、まだ道半ばである。中計 27 では ROCE の基準値を 6.5% に置いているが、現状ではまだ届いていない。構造改革には投資が必要であり、電池材料では NCA からハイニッケル系 NMC への転換や、8 インチ SiC 貼り合わせ基板、SOLAMENT®などの新規事業にも取り組んでいるため、どうしても投資が必要になる。現時点で ROCE6.5%に届いていないからといって悲観しているわけではないが、構造改革はまだ途上であり、中計 27 期間中にしっかり仕上げていきたいと考えている。

次期中計は、2030 年のありたい姿につながるものだ。電池材料は私自身、不可欠な事業だと考えている。資源、製錬、電池材料、リサイクルが一体となって循環型社会を支えるためには、材料事業が必要である。資源は有限であり、カーボンニュートラルの観点からも、材料事業で安定した収益を生み出すことが重要だ。材料事業については、長期ビジョンのターゲットとして税引前利益 250 億円／年を掲げているが、十分に達成可能な水準だという手応えがある。社員の皆さんとともに、この事業をしっかり育てていくことが、中計 27 後半の大きな使命になると考えている。

また、次期中計では人的資本経営が最も重要だと思っている。企業は人であり、これからは人と AI の共存が進んでいく。AI エージェントを活用しつつ、最終判断は人間が行う時代になる中で、社員に求められるスキルセットも変わっていく。そのため、人材の育て方や人的資本経営のあり方も見直していく必要がある。こうした議論を次期中計に向けて深めながら、人材育成を進め、電池材料をしっかりした事業に育て、2030 年のありたい姿に向けた KPI を必ず達成できるよう、社外取締役としても注力していきたいと考えている。

司会）では、石井取締役役にお尋ねする。木下取締役役と同じく、中計 27 に対する現在の思いや、中計後半への期待、また可能であれば次期中計など、将来に向けての思いも話していただきたい。

石井）まず中計 27 への思いであるが、策定の段階から取締役会で十分に議論・討議を重ねた。資本コストや株価を意識した観点から、例えば資本配分のバランスなどについても取締役会で討議した。前回の中計でも当然検討はしたが、それまで以上に、資本コストや株価の意識を打ち出した議論ができ、中計 27 の策定に至ったと思っている。

中計 27 のスタートにあたり、QB やコテの大型プロジェクトではさまざまな苦労があったが、いよいよ本格操業が始まった。ただし、経営環境は非常に厳しい中でのスタートであり、製錬事業における TC/RC の下落やニッケルの供給過多、電池材料を取り巻く環境の急変などを踏まえると、特に TC/RC の水準が回復するには時間を要するため、今中計期間も厳しい環境が続くと覚悟している。

そうした中で、中計後半への期待としては、QB やコテといった大型プロジェクトが軌道に乗りつつあり、QB についてもテーリングダムの問題はあったものの、解決の見通しが立っていることから、十分に期待できると考えている。電池材料についても、車載電池を取り巻く環境が変化し、品種切り替えなど難しい局面ではあるが、一方でデータセンター需要が増大してきている。また、機能性材料の SiC 貼り合わせ基板についても、先日 12 インチ基板の開発に成功したことから、こちらも大いに期待できると考えている。



事業のボラティリティの高さは以前からの課題だったと思うが、近年は振れ幅が一段と大きくなっている気がする。中東情勢や米国の政策など要因が重なったこともあるかもしれないが、為替ひとつを取ってみても、キーパーソンの一言で皆が動くようなところがある。AI などの影響も大きいのかもしない。世の中が機械的に大きく動くようになっている印象がある。振り回されないようにするためにも、ボラティリティを抑える施策が、今後の企業の安定的な成長や収益、配当のために必要になってくるだろう。材料事業の成長には大いに期待している。

次期中計に向けては、会社の成長発展が社会の持続的発展に貢献していることが重要だと思っている。銅など、社会の基盤を支えるメタルを供給し、材料事業では、生活に密着するとともに、カーボンニュートラル社会に貢献する製品を作っている。電池リサイクルについても、未来の鉱山という位置づけであり、今手がけるべき重要な分野だと思う。社会から求められている事業である以上、逆風に負けるわけにはいかない。今後の資源・製錬の順調な稼働に期待するとともに、電池材料、機能性材料の成長にも期待している。

そのスピードアップが必要だという議論は取締役会でもたびたび出ており、どこにボトルネックがあるのか、研究開発のスピードアップなのか、それとも取締役会の判断や運用にあるのか、さまざまな議論をしている。世の中の変化のスピードに追いつける経営に、少しでも協力できればと思っている。

2. 質疑応答

【質問者 1】

- Q) 3 点聞かせてほしい。1 点目は、昨年度第 3 四半期決算の際に、SMM が資本配分を大きく見直したと理解している点である。より積極的に株主へ資本を配分すべきではないかという議論もあったと聞いた。また、資本市場に対してより積極的に応えていくという話もあったが、その点について、取締役会の中でどのような考え方や議論のプロセスがあったのか、差し支えない範囲で聞かせてもらいたい。
- 2 点目は、株主は配当や自社株買いを求める一方で、同時に成長も期待しているという点である。成長投資については、リスクとリターンを考えながら、今後さまざまな投資が出てくると見ている。そうした中で、成長に対する議論が今、取締役会などでどのように進められているのか教えてほしい。
- 3 点目は、材料事業についてである。材料事業を継続していく意義はあると思うが、私たちから見ると、何かうまくいきかけると必ず障害が起り、なかなか成果につながってこなかったのが、この 20 年ほどの歴史ではないかと思う。継続していくことに意義はあると思うが、数字としてもう少し残してほしいという気持ちもある。そうした点について、どのような議論があるのか教えてほしい。

A.野崎) まず、資本政策の見直しについては、取締役会でもかなり踏み込んで議論した経緯がある。どのようなプロセスだったのか、木下取締役の説明をお願いしたい。

A.木下) 資本配分については、IR ミーティングなどを通じて、皆さまから直接意見を伺う機会があった。自社株買いの必要性、ボラティリティの高さ、自己資本比率の高さなど、さまざまな指摘をいただいた。私自身も、いずれもごもっともな意見だと感じ、真摯に受け止めてきた。また、IR グループのメンバーからも、会社としてしっかり意思決定を行う必要があるという意見があった。

資本配分をどう行つか、キャピタルアロケーションに関する議論は、2 年ほど前からより強まってきた。これまでは、長期プロジェクトを抱えているため資金を確保し、その投資に振り向ければ、成長投資によって株価も上がるだろうという、SMM 側の見方もあった。

しかし、そうではなく、ボラティリティへの対策も含めて議論を重ね、まずは自社株買いを行うことや株式報酬制度を導入することなど、株主還元やインセンティブ設計について検討を進めた。加えて、業績が悪いときに連結配当性向 35%だけでは不十分であるため、DOE を 1.5%から始めて 2.5%、さらに 2026 年 2 月には 3.5%とするなど、安定配当についても議論してきた。

また、成長戦略についても、将来に向けて「この会社は大丈夫で、成長していく」ということを、事業面でもしっかり示していくべきだという考え方が、この 2 年ほどの議論の中で固まってきたのではないかと認識している。

A.野崎) 2 つ目の質問は、成長投資に対する会社のスタンスについてである。取締役会として、将来の成長投資にどのようなアプローチを取っているのかについて、最終的な執行の意思決定を受けてから取締役会で議論するのは遅いのではないか、という意見もあった。そこで最近では、シード段階から取締役会で話を聞こうという試みを始めている。具体的な案件は言えないが、石井取締役の意見として、この新しいアプローチをどう感じるか。

A.石井) 社外取締役からさまざまな意見が出ることについて、執行側は大変に感じることもあるかもしれない。これまでは、社内で十分に検討を重ね、内容がある程度固まってから最終的に議論することが多く、社外の立場からは「そうすね」と答えるしかない場面もあった。そのため、今回のような取り組みは非常によい試みだと思う。これまでも取締役会の前段階で開催される経営会議の議事録の確認や傍聴はできたが、取締役会で早い段階から報告を受け、議論できることは大変意義がある。

A.野崎) それから材料事業について、物足りない 20 年間との話があった。私も資源・製錬系で執行をしていたが、SMM の材料事業も、自分たちのこれまでやってきた仕事を大事にしているという特質もあると思う。最近新しいことも始めたという観点で、竹内取締役から意見を願います。

A.竹内) 材料事業は大きく分けて電池材料と機能性材料がある。電池材料については、先程も話があったように、品種切り替えの面で非常に苦労していると思う。機能性材料という商品群を見ると、竹やぶの中にタケノコがどんどん生えている、横並びでタケノコが生えているような形なのではないかと思う。これだと、SMM の機能性材料は何を



作っているのかと、外から見るとそのように見えるのではないかと思う。歴史的な背景からこうなってきたのだと思うが、そろそろ大きな可能性のあるタケノコを育てるような取り組み、いわゆる重点化をしていかないと大変ではないかと思う。そのための重点化の目玉としては、SMM 固有の SOLAMENT[®]のような材料や、これから一生懸命取り組もうとしている SiC 貼り合わせ基板などを一つの切り口にして、大きな柱を育てていけたらと思っている。SMM の材料事業がもっと太く、期待される事業になってくれればと思う。

Q) 非常によい技術を持っていると思っており、決して悪いとは思っていない。ただし、鉱山業は 20 年、30 年という時間軸で考える一方、材料事業は変化の激しい市場である。新しい感覚を持ったスタッフを入れていくのも一つの手だと思う。また、日本企業にありがちだが、要素技術は素晴らしいのに量産化でうまくいかないこともあると思う。そういう点を学んで、ぜひ大輪の花を咲かせてもらいたい。

【質問者 2】

Q) 成長戦略について、特に資源事業において SMM がさらにグローバルで成長してほしいと思っている。それを実現していくだけの人的資本に対する取締役会の問題意識を教えてください。成長への意欲のある人材がいるのか、技術はあるのか、海外プロジェクトを回していくだけの知識や経験があるのか。資源事業の成長を進める上での人的資本に対する取締役会の問題意識や、議論の状況も含めて教えてください。

A.野崎) 経営資源には、人、金、時間という制約があるため、その中で仕事を進めなければならない。経営資源がなくて手を出せないというのは非常にもったいない。資本政策については、資金面の資源を確保できるような形にしているつもりだが、人的資本について、サワキ取締役は SMM の資源事業のポテンシャルをどう感じているか。

A.サワキ) 人的資本については、先ほど申し上げたとおり、非常に高いスキルを持った人材が多いと考えている。そうした人材の経験を生かしながら、若い人材を積極的に登用し、さまざまなプロジェクトを経験させることが大切である。新しい人材が入って海外を経験すること、たとえば海外の鉱山などを経験することも非常に重要だと思う。技術や DX ももちろん重要だが、人材を育成するために資金を適切に使うこと、そして海外のパートナーと良好な関係を築くことも大切である。

SMM は長い間、海外のパートナーと深い信頼関係を築いてきたと思う。そうした環境の中で、人材が現地に赴いてプロジェクトを経験したり、海外企業がオペレーターである場合でも、SMM の技術者がアドバイスをしたりすることは、人材育成の面でも非常に重要である。

良いプロジェクト、投資、人材のいずれも必要だが、準備してもプロジェクトがなかったり、生産性が見込めなかったりすれば、人もお金も投入できない。特に、資源を新たに発見することが難しくなり、コストも高くなっている中では、良いプロジェクトを厳しく見極め、生産性を確認したうえで、人や資金を投じることが大切だと思う。

人材育成もさらに進める必要があるが、私が最も重要だと考えているのは、パートナーとの信頼関係である。

A.野崎) 最近の例でいえば、海外のオペレーションに日本人以外のスタッフを配置し、サポートしてもらっていることがある。そうした観点で、SMM の資源部門に限らず、国際的な仕事の進め方、ケイパビリティについてどう感じているか。

A.サワキ) SMM は日本の会社であるが、さまざまなミーティングに参加する中で、海外経験のある日本人社員がかなり多いと感じている。

日本人でも海外で仕事ができる人材は多くいるため、その点は自信を持ってよいと思う。また、ある国から別の国のプロジェクトへ人材が移ることもあるが、それは海外事業にとって良いことだと思う。異なる環境に行き、よい仕事をしながら、さまざまな経験を積めるからである。



日本人で海外をマネジメントできる人材だけでなく、海外の優秀な人材をもっと日本に迎え入れることも必要だと思う。言葉の壁も、将来的にはそれほど大きな障害にはならなくなるのではないかと思う。実際、資源事業本部の本社地区には外国人社員もいる。

【質問者 3】

Q) 資本コストや株価を意識した経営について聞きたい。特に、事業ポートフォリオ管理や ROCE 経営の実践に関して、不採算事業や製品に対する撤退・経営管理については、1 つの中期経営計画期間の中で基準値を下回った場合、継続可否を確認する事業と位置づけ、その後 2 年間で継続性の確認と改善および変革を行い、その翌年度に最終判断を行うと掲げている。

こうした取り組みが実際に動き出しているのか、あるいは、この中計 27 期間の中で、不採算事業や製品の撤退について、ある程度見通しを立てられる段階まで進んでいるのか、その感触を聞きたい。

A.野崎) 今の質問は、ROCE の観点から撤退を検討している事業があるかということだと理解した。前中計期間で我々が把握したのは、フェロニッケル事業と結晶材料の LT/LN の 2 つである。

フェロニッケル事業については、現在、事業の完全な転換に向けた工事を進めており、これが完了すると、これまでとはまったく異なる形で SMM のニッケル事業に貢献することになると思う。

また、LT/LN についても、これまで複数拠点で事業を行っていたが、現在は 1 拠点に集約する方向で進めている。まずは合理化を進めるところだが、正直に言うと、採算性の改善は思ったほど進んでいないのが実情である。ただし、この分野では結晶をつくる技術があるため、現在は、ほかの部門で必要とされる結晶材料をその拠点で生産するなど、さまざまな工夫を進めているところである。時間がかかっているのは事実だが、木下取締役、このあたりの状況をご覧になってどうか。

A.木下) 皆さんからは、やはり遅いと感じられるのだろう。確かに、前中計期間中の 3 年間で基準値に達しなかったという意味では、イグジツルールが甘いと言われても仕方がないかもしれない。ただし、そこにある技術を別の分野へ展開したり、たとえばフェロニッケル製錬をニッケルマット製造への事業構造転換を行ったりと、別の製品を作りながら、そこで働く人材をどう生かしていくかということも含めて、現在取り組んでいるところである。

もう少しスピード感を持って、ROCE 経営の観点からポートフォリオ管理をよりダイナミックに進める必要があると思う。先ほど竹内取締役が言ったように、機能性材料は手がけている領域が多すぎるのかもしれない。限られた資本を配分するのであれば、どこに重点を置くのか、どこに集中投資するのかという議論をしながら進める必要がある。

今のうちから、社会のニーズや市場のポテンシャルを見極め、どこに注力するかを議論し、限られた資源を広く分散して投資するのではなく、強みのある技術をどう伸ばしていくかを考える必要がある。どこに研究投資を行い、どのような技術ロードマップを描くのかを議論しながら、手を広げすぎることにならないようにすべきである。そうした管理も含め、ご指摘いただいた点は真摯に受け止めており、今後はもっと集中投資が必要だと考えている。



A.野崎) 私も執行をやっていたので分かるが、執行側は事業を立て直すとなると、かなりそこに力を入れてしまい、一生懸命真面目にやってくれている。ただし、一步離れたところで全体感としてどうかという点は、取締役会が提言するなど、執行の現実と合わないところがあるかもしれないが、何か工夫していかなければいけないと認識している。ここは、中計策定の議論にあたり社外取締役からさまざまなご意見をいただいた点だ。

【質問者 4】

Q) 3 点お伺いする。1 点目が、製錬事業の位置づけをどのように改めて取締役会の中で議論されているかということである。前回、2025 年 6 月の社外取締役ミーティングでは、PBR も 0.5 倍程度で、株価の低迷には大きな反省があるというコメントもあったと思う。その後、外部環境の追い風もあって、今は PBR が 1 倍を超えていると思う。一方で、製錬事業に置かれている環境はさらに厳しくなっているように見える。SMM の強みは資源事業から製錬事業まで一貫してやっていることだと理解しているが、事業別の ROCE などを設定している中で、製錬事業単体で見ると非常に厳しい一方、それを事業全体で評価するために、こういった形で社内や取締役会で議論しているのか、どのような軸で数字を用いて議論しているのか教えてほしい。

2 点目は、竹内取締役に電子材料を伺いたい。2 年経過して、機能性材料について、たくさんのタケノコが並んでいる状況を重点化する必要があるという話があった。重点化すればスピードアップできるのではないかと感じるような見え方が、この 2 年間にあったのか、具体的な話があれば補足してほしい。

最後の 3 点目は電池材料の構造改革である。顧客の品種切り替えやデータセンター向け需要など、顧客動向に左右されやすい要素もあると思う。そのような中でどう構造改革を進めていくのか、1 年間構造改革を進めても少し遅れていると捉えられている理由や課題も含めて補足してほしい。

A.野崎) まず、製錬事業の位置づけについて、非常に難しい質問ではあるが、銅製錬、ニッケル製錬は SMM にとって基盤事業であることは間違いない。



資源事業、特に現在、銅鉱山が非常に収益を上げているのは事実だが、SMM が資源権益を獲得できている背景には、SMM が銅製錬における世界トップクラスのトップスマルターであることがある。銅鉱山の企業も、マーケットが欲しているのは銅精鉱ではなく銅地金だということは理解している。自分たちが作る銅精鉱をどのような製錬所に引き取ってもらうのか、売り先はどこなのかというときに、東予工場は非常に大きな安心材料になる。これは SMM の資源事業本部も十分理解している。逆に現在では、同業の海外の資源メジャーから、銅製錬について助言がほしい、技術的な指導をしてほしいという話も来ている。

銅は、資源事業と製錬事業をあまり切り離せないものだと感じている。ROCE だけを取り上げると、現在、極めて優勢ではないが、それほど特別悪いということでもない。もちろん、多額の資本を要する事業であるため、いかに効率を良くするかという努力は、長年の課題としてやっているところである。

材料事業については、竹内取締役からご回答いただければと思う。

A.竹内) 機能性材料のところで、タケノコが横にたくさん広がっていると申し上げたが、単純に重点化すればうまくいくとは思っていない。この先、どういう材料が必要とされるかを見極めることが絶対に必要である。そこを決めてから、その方向に重点化していくことが必要だ。今ではなく、この先どういうものが時流に乗ってくるかを判断する必要がある。これから開発していくなら、今の時流ではなく、この 5 年後、10 年後の時流、どういうところに大きな流れがあるかをつかみ、そこを重点化していく必要があると思う。それには、世の中の動きを常に見て考えている人材が絶対に必要である。そういう目利きが必要だと思う。

電池材料についても、事業環境がものすごく変わっている。品種の切り替えでは、今まで独占的に供給していたものを新しい品種に切り替えるときに、競合メーカーが出てきている。コストも性能も勝っていかなければならない。幸い品種切り替えに成功したとしても、その時点から次世代、次々世代と性能改良を要求されるため、2 年後、4 年後を見据えて、品種改良がうまくいったとしても、その次の手を次々に打っていかないと乗り遅れてしまうと考えている。

【質問者 5】

Q) 実効的な取締役会に向けては、限られた時間の中で、企業の重要な戦略課題を継続的、体系的に議論することが重要だと思っている。そのためには、取締役会のアジェンダ、戦略的なアジェンダの設定が重要だと考えている。アジェンダの設定に関して、社外取締役の皆さまがどのような関わり方をしているのか、どのような意識をしているのか。また、アジェンダの設定に関して執行側とどのようなコミュニケーションを取っているのかを伺いたい。

A.野崎) 先ほど少し説明したが、成長投資や戦略的な投資案件については、入口の段階で一度取締役会に方向性を示してもらい、その内容でよいかどうかを議論したうえで、その後の詳細は執行側で詰めるというプロセスにしている。石井取締役、このような進め方についてどう考えるか。

A.石井) 取締役会の実効性評価の際には、改善点や今後の希望を聞く質問があり、そこで戦略的なテーマや今後の方向性について議論したいという意見が出ていたのではないと思う。
また、前回の大型プロジェクトで苦労した経験からも、入口の段階で議論し、場合によってはもっと初期段階から提案してもらえるとよいと思う。一方で、後々の報告や、プロジェクトが進行する中での報告も非常に重要だと思う。



A.野崎) 社内のシステムなので詳細は省略するが、シードに近い案件を議論する執行側の会議がある。取締役は出席しないが、資料や議事メモが回ってくる。この中で、取締役、あるいは執行の長である社長が、この話は今の段階で取締役会と共有したほうがよいだろうというものについては、積極的にテーマとして取締役会に持ってこようという取り組みをしている。具体的には言えないが、材料系で 1 件あり、取締役の意見を聴取して、執行側が具体的な対応に入った案件があった。社内の動きがきちんとコミュニケーションできる体制にはなっている。

Q) まさに執行側と社外取締役の皆さまとのコミュニケーションが非常に重要だと思っている。また、社外取締役の皆さまから重要だと思うテーマをアジェンダに入れていく活動が、今後より増えていけばよいと思っている。

以上