

社外取締役対談



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。

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。報酬委員会委員および監査委員会委員。

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。指名委員会委員長。

ふじつか みきお
藤塚 主夫

(株)小松製作所代表取締役副社長等を経て、2023年6月に当社取締役に就任。指名委員会委員。

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。2024年5月22日には、当社において初の試みとなりました機関投資家(10社10名)と社外取締役とのスモールミーティングを実施し、永濱取締役(2024年6月退任)と藤塚取締役の2名が登壇しました。今回は、当日機関投資家の方からいただいたご意見を含め各社外取締役の考えについて語っていただきました。

01 NSKの取締役会の様子や変化

小原 取締役

私は、2021年6月にNSKの社外取締役に就任しました。この数年間で取締役会では戦略的な討議に費やす時間が大きく増えていきました。また、最近の世の中では、企業の持続的成長との関係で従業員エンゲージメント、ダイバーシティ、ウェルビーイングなどが重視されるようになっていますが、そういった話題についても取締役会で議論することが多くなっており、NSKも世の中の動向を踏まえた議論が取締役会でできているように思います。

津田 取締役

私は、2022年6月に社外取締役に就任しましたが、取締役会で変化したというよりは、変化していないことが一つあります。それは非業務執行取締役が取締役会の議長を務めているということです。2023年6月に当時の内山会長が取締役会議長を退任され、その後任として執行役を退かれた野上取締役が議長に就任しました。取締役会を運営する上で、非業務執行者が議長を務めるということは好ましく、取締役会の運営としても上手く回っていると思います。それまで私は、監査等委員会設置会社の経験しかなかったのですが、執行と監督を分離して経営していくというNSKの指名委員会等設置会社の体制は、上手く運営できていると思います。



取締役会では 戦略的な討議に費やす時間が この数年間で 大きく増えています。

—— 小原 取締役

■ 泉本 取締役

私も津田取締役と同じ2022年6月に社外取締役に就任しました。この2年間の取締役会の運営に関していいますと、毎年、6月の定時株主総会の後の取締役会において、この先1年間の取締役会のスケジュールと議題を決め、その議題に沿って取締役会は運営されており、取締役会の議論は毎回活発で、色々な意見や提案が出ています。また、社外取締役による会合を、昨年までは年に1～2回程度の頻度で開催していたのですが、今年の5月からは、毎回の取締役会の後に昼食をとりながら約1時間程度の時間をかけ、社外取締役全員と取締役会議長と会合を開催しています。取締役会の中でやりきれなかった議論について、この社外取締役会合でも議論できるようになってきました。

02 2024年5月に実施した機関投資家と 社外取締役との対話

■ 藤塚 取締役

機関投資家との対話では大変厳しいご意見をいただきました。その背景について考えますと、ここ5年ほどNSKのROEは3%を下回る低い状況が続き、その改善に時間がかかっていることが、機関投資家の目にはNSKはROEに対する課題意識が低いのではないかと映り、厳しいご意見につながったのだと思います。従い、NSKとしては、会社全体の進む方向性やROE改善に向けた取り組みについて、より明確に株式市場に示していく必要があり、意識をもって取り組んでいかなければならないと考えています。もう一つ、機関投資家との対話では、CEOの続投の妥当性やCEOの後継者計画についてもご意見をいただきました。社外取締役として、あるいは指名委員会メンバーとしての十分な関与が、外から期待されていることを改めて強く感じました。

■ 津田 取締役

機関投資家との対話でご意見のありましたCEOの後継者計画の現状に関していいますと、後継者計画のプロセスに従って着々と進めております。CEOの要件定義を作成し、戦略の立案力、実行力、組織の統率力などをCEOに求める要件とし、この要件定義に照らして一定人数のCEO候補者を選定、これらの候補者について内部評価に加え、外部の評価会社を起用しての評価を実施しています。そして、各候補者に必要な教育を実施したり、業務で経験を積ませています。

また、併せてこれからのNSKの取締役会がどうあるべきかを考えていく必要があります。取締役会の員数、各取締役のスキルの分布等を含め、NSKの取締役会の姿をどうしていくべきかを考え、そのような取締役会のあるべき姿の上でCEOの役割や位置づけを考え、CEOとして最適な人材の絞り込みのプロセスに入っていくべきと考えます。最終的には、将来のNSKの企業戦略を踏まえて、具体的な候補者の選定に入ることになりますが、CEO候補者は平均点で点数をつけていくのではなく、次のNSKを引っ張る人材という点に主眼を置き、それにふさわしい人物を取締役会で選定することになるのだと思います。

03 新たな目標を設定した MTP2026に対するモニタリング

■ 小原 取締役

今回、市場環境の変化やステアリング事業のジョイントベンチャー化もあり、MTP2026の目標数値を見直しました。取締役会としては、今回見直した目標数値が達成できるかどうかを見届けることが重要な役割になりますが、私自身としては、実現に向けたプロセスに注目してい

社外取締役対談

きたいと思っています。プロセスがしっかりしないとPDCAが回りません。NSKは、こういうことをやりたいということは明確に出てきますが、それをどのような方法、手段で実現させていくのかというのが、なかなか社外取締役に、伝わりきっていないところもあると感じていますので、そのプロセスを中心に色々議論していきたいと考えています。

津田 取締役

今回の見直しは目標数値の見直しであって、方針や戦略の見直しということではありません。大きな方向性が変わらない中で、事業環境に変化があり目標数値を変えたということです。ただ、目標数値を変えただけでは、企業の行動はなかなか変わっていきませんので、小原取締役のご発言のように、いかなる戦略を、どのような戦術をもって実行していくかのKPIをしっかりモニタリングしていきたいと思っています。数字のモニタリングのレベルのところでいえば、必ずしも上手くいっていないのが今の状況です。その現状を行動としてどのようなレベルまで辿り着いたのか、実施状況をKPIでモニタリングしていくことが必要と考えます。要は、細かくモニタリングすることになります。大きな施策や目標に対してのモニタリングですと、進捗状況が良く見えない場合がありますので、実際の各施策の取り組みに対してモニタリングをしているという形に変えていくことになると思います。

藤塚 取締役

MTP2026の戦略は変えないにしても、目標数値を見直しており、外部からすると下方修正したことになりますので、ステークホルダーにはこの数値は必ず達成してく

れるだろうという期待があると思います。社外取締役としては、執行側からの報告において、目標に向かって計画どおりに進んでいるのか、もしくは、目標達成に向けての足りない部分に追加施策を講じる必要があるのかをきちんと見た上で、取締役会で議論していく必要があります。また、執行側では色々な課題に取り組んでおり、その中には時間がかかる取り組みもあれば、すぐにでも実施できる取り組みもありますが、早くできることはスピーディーにやるべきだと思います。例えば、政策保有株式などは、縮減のスピードアップに注目していきたいと考えます。

04 NSKの全社リスクマネジメント体制

泉本 取締役

これまでは、リスク棚卸と呼んでいる潜在リスクの抽出・特定のプロセスにおいて、それぞれの現場から上がってくる数多くのリスクを整理して、まとめる作業を内部監査部門である経営監査部が担当しており、執行部門に統括する組織が実質上ありませんでした。つまり、内部監査を担う部門がリスクの整理、分類をして、監査計画も作るということで、リスク認識やリスク対応が自己完結に見えてしまうようなおそれのあるポジションでした。また、インシデントが発生すると、重要度にかかわらず現場から全部の報告が経営トップや経営監査部に上がってくるためメリハリの改善が必要でした。さらに、例えばある工場で安全や環境などの問題が発生した時に、自動車にかかわる工場であれば、自動車の事業本部に加えて生

明確化した
3線ディフェンスの仕組みに
基づく全社リスク管理体制の
定着と実効性を
モニタリングしていきます。

—— 泉本 取締役





自らの行動に対する 危機意識のレベルを上げ、 コミットしたことに對して、 やり遂げるという意識を 一段と上げないといけません。

—— 津田 取締役

産部門も関わりますが、その問題を担当している第2ディフェンスラインの機能本部がどこまでアクションを起こして、どこまで横展開するのが不明確でした。

それらを整理し、第2ディフェンスラインの機能本部の役割と責任をよりはっきりさせるとともに、経営企画本部を統括部門とするなどしていわゆる3線ディフェンスの仕組みを明確化しました。つまり、第1線をリスクやインシデントに対する具体的対応を行う現場、第2線を各機能の専門的見地からリスク管理責任を担う機能本部と全体の統括部門としての経営企画本部と位置づけ、さらに第3線を内部監査部門である経営監査部として明示し、それぞれの責任に基づく具体的対応を行う形としました。

その上で、リスク棚卸を通じて抽出した未発生リスクの低減のための対応策を決め、それらの進捗をしっかりとモニタリングしていこうということにしました。要はインシデント管理だけでなく、リスクを低減するためにどのような努力をしているか、そこも仕組みとして管理していくということです。そして、外部の管理ソフトを導入し、リスク棚卸から報告まで一括管理できるようにしました。また、今回の新しい全社リスク管理体制がしっかりと回っているかについては、今年度の監査委員会の監査項目に入れ、定着と実効性を見ていこうと考えています。

■ 藤塚 取締役

私の出身母体での経験から言えば、リスクは遠くて小さいところに隠れていることが多いです。特にマイノリティ出資をしていて、あまり本体が関与できていないような関係会社などです。子会社に比べると、コントロールの効き方が弱いため、蓋を開けてみたら、リスクが隠れていたということもあり得ます。このため、遠くて小さいところ、それから子会社ではなくてマイノリティ出資のところをより念入りに見ていました。

05 NSKの企業文化

■ 津田 取締役

企業文化というものは創業から連綿と続いている伝統なので、そう簡単にコアの部分は崩れないものです。そのコアの部分を変えようとする時には、相当大きな力が必要となります。中長期の経営計画の策定時に、社員みなさんに考え方を変わってもらう必要があります。それに向けて経営陣も相当な動きをしないとイケません。しかし、NSKの場合、MTP2026の策定はある意味伝統の上のについた企業文化のレベルでの戦略であり、コアの部分を大きく変えるまでの必要性はありませんでした。

また、今回、MTP2026を見直しましたが、戦略は変えず目標数値を見直すということでしたので、企業文化の変化まではいかないのですが、一方、目標数値を下方修正するということは、危機意識を持たないといけないう状況でもあります。会社をこういう姿に持っていきたい、我々はこのような仕事がしたい、このような会社として世の中に存在したいという想いとは違ったレベルで、会社の経営や自らの行動に対する危機意識のレベルを上げる必要があります。自分が、あるいは組織がこうするんだとコミットしたことに対して、やり遂げるという意識を一段と上げないといけません。これは企業文化とまではいえませんが、意識変革が必要な状況にあると思います。

■ 小原 取締役

NSKは「MOTION & CONTROL™」、「変わる 超える」、「Bearings & Beyond」という言葉を使って、社会に貢献していくことを謳っており、NSKの技術力は素晴らしく、そこで技術を変化させていくのかという印象を私はこの3年間で持っています。それはNSKという会社が業界の中で常に

社外取締役対談

トップでいるための必要十分条件なのかもしれません。最近はお互いの経営という言葉が良く言われています。要するに既に確立された自社の主力事業の領域をさらに深化させていくと同時に、新たな領域、新規事業を探索する能力が成熟した企業では非常に大事になっています。この両利きの経営に照らしますと、NSKの主力事業の深化はすごいものだと思いますが、新しいものを見つけてきてそれをベースにして、新たな領域にチャレンジし探索していく開発力が今後は非常に重要になってくると思います。今の世の中では、情報のオープン化、オープンイノベーションの重要性がいわれており、なかなか1社単独での持続的成長は難しいところでもありますので、他社と色々な組み合わせを考えて成長することも一つの手段です。そういった時に、新しい市場や顧客との組み合わせに対応できる能力があるかどうか、そういう能力はこれから養っていく必要があると考えます。

藤塚 取締役

古い話にはなりますが、私の出身母体では過去に業績が大きく悪化したことがあります。その時は、国内の関係会社や人員体制の見直しなどを実施しましたが、これにより従業員にも危機意識が浸透し、その機を境にある意味まったく別の会社になったというのが私の認識です。収益性の低い事業はやめる、伸ばすものは伸ばすという明確な意思決定をしました。そこからは課題が非常にクリアになった経験があります。NSKの現状はROEがこの数年2～3%台で推移していることから考えれば、どこかに課題があるのも確かです。取締役会の議論を聞いてみると、社内の方々の発言で「当社は真面目な会社だから」という言葉をよく耳にします。真面目に議論したり、真面目に取り組むのは大事なことでありますが、もっと大胆にス

ピードを上げてやるべきことがあると思います。真面目でスピードが早ければ、ほかに負けることはないと思います。

津田 取締役

NSKは製造業であり、100年以上続いている会社ですから、工場を動かすというのが一番にきて、その次にコストベースでモノを売る、価格が決まるということがきます。実はNSKは「モノの価値で売る」というところに、まだ踏み切れていない部分があると感じます。これは考え方の変更をしなければなりません。顧客にとって、どれだけ価値があるものを届けられているかということと、実際の価格とのギャップがある気がします。BtoBのビジネスであっても、コストからではなく、価値からモノの値段が決まる、そうした世の中になろうとしているところなので、そこを上手につかんで、顧客にどれだけ価値がある製品・サービスかということを理解していただく必要があると思います。

小原 取締役

BtoBのビジネスでは、組み立てを担うセットメーカーがあります。セットメーカーはエンドユーザーから色々な課題や悩みを受け、それらの課題等についてどのように対応し、また課題をいかに解決するかを部品サプライヤーに伝えるわけです。セットメーカーの中での様々な議論は、サプライヤーサイドでは分からないため、サプライヤーはセットメーカーの議論に加わることで、一緒になって課題解決に向けて協創していきます。サプライヤーとしてはセットメーカーとそのような関係が構築できないといけません。軸受業界でも、サプライヤーとセットメーカーが協創できるような仕組みをサプライヤーがしてくれるかどうか重要だと思います。

製造業にとって競争力の
原点は開発、生産、顧客との
接点である販売です。
そこをいかに強化して
NSK全体のパワーを
回していけるかが重要です。

藤塚 取締役



06 長期での企業価値向上のために NSKの目指すべき姿や課題

小原 取締役

先ほど言いましたように色々な業界の方と協創できる関係にいかにつなげていくことができるかが重要です。また、今、NSKがもう少し考えるべきことはマーケティングだと思っています。協創していくためには、自分たちが進むべきマーケットを理解しないといけません。今のNSKのビジネスがどのように発展していくのかマーケティングをして、それに我々の技術をぶつけていくというようなことがやはり大事であると思います。

津田 取締役

ROEが低い、儲かっていないということが一段と大きな課題になっています。ここにどのように対応していくかということについて、大きな方向性はNSKは理解しているとは思いますが、価格にしっかりと目を向けて利益を出すというのがNSKの弱いところと感じます。そのところをもう少し強調していければ、大きな戦略としては、正しい方向にあると思います。その先の進み方のところに利益を上手く組み入れていながら、前に進めていくことさえできれば、長期戦略的に大丈夫だと思います。先ほど言った企業文化的なところ、考え方のところでは価値というものをしっかり世の中に訴求していくということが上手く回っていければ良いと思います。

泉本 取締役

軸受に限らず、今、国内で人が足りないという割には収益性の低い会社が多いのは、絶対的に会社の数が多すぎるのが大きな要因の一つのように思います。例えば、物流業界においては相当な数のトラック業者がいます

が、物流の2024年問題もあり、再編などの動きがみられます。日本全体を効率化させる動きは、今後、色々な業界で求められると思いますので、個人的な意見にはなりませんが、軸受業界においても、将来的には他業界と同じような動きがあってもいいのかもしれない。

藤塚 取締役

2～3年先のことでいえば、まず第一にMTP2026の必達です。もう少し先まで考えますと、津田取締役も同じ意見だとは思いますが、製造業の競争力の原点は、開発、生産、顧客との接点である販売ですので、そこをいかに強化して、NSK全体のパワーを回していくかということが

重要です。一方、それ以外のところは極力効率化して、スリムな体制にしていく方向で動いていくことになります。これを意識してやらないといけないと思います。特に製造業ですので、顧客に納得していただける優れた商品を開発して、それを価値に見合った価格で納入することがとても重要です。そのために技術で勝負できるという自信を持ったビジネスを継続していく必要があります。NSKはマーケットリーダーであり、その土台は間違いなくあると思います。マーケットリーダーとしての意識を持って、開発をし、価値に見合った価格で顧客に購入していただけるようにNSKが動かないと世の中も動かないと思います。

新任社外取締役メッセージ

金融機関の業務執行の立場を離れて7年間、複数の企業の社外役員を務めてきました。日本再興戦略で「攻めのガバナンス改革」が提起されてから10年余、日本企業のガバナンスの在り方も大きく変化し、また東証が「資本コストや株価を意識した経営」の実現を強く要請する中で、内外の投資家の日本株式市場に対する見方も大きく変わってきています。NSKの企業理念「MOTION & CONTROL™」は、機械部品メーカーが技術の進化とともに豊かな社会の発展を支えてきた素晴らしい理念ですが、最近の業績低迷と成長戦略のやや見え難さから、株価の低迷については企業価値が十分に評価されていないことにつながっている点是否めないと思います。MTP2026の実現に向けて、独立社外取締役として外部ステークホルダーの目線で率直な問題提起や議論を取締役会等を通じて行いながら、当社の企業価値向上と内部統制強化に貢献したいと考えています。



はやし のぶ ひで

林 信秀

(株)みずほ銀行取締役頭取等を経て、2024年6月に当社取締役就任。
報酬委員会委員長。