

# 05 コーポレートガバナンス 取締役対談



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。

なが ほま 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。

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。

の がみ さいもん  
**野上 宰門**

2013年6月に当社取締役に就任。当社代表執行役副社長等を経て、2023年6月に当社取締役会議長に選任。

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。2022年に策定した中期経営計画2026(MTP2026)の進捗状況や課題、そして中長期的な企業価値向上に向けて取締役会としてどのように取り組んでいくのか、3名の社外取締役および取締役会議長にお話をいただきました。

## 01 NSKの取締役会の状況

### 野上 取締役

当社は2004年にいち早く委員会等設置会社に移行したわけですが、私が取締役に就任した2013年頃に比べますと、特にこの4～5年は足元の経営の状況や今後の経営の方向性などについても一層自由闊達な議論ができるように

なってきたと強く感じています。2015年にコーポレートガバナンス・コードが導入され、社会的な要請が高まったことで取締役の意識に変化があったのだと思いますし、その変化を社外取締役の方々も感じていたのだと思います。それと、そうした意識の下での責務を背負って社外取締役に就任される方が増えてきた効果が大きいのではないかと思います。

結果として、会社の戦略的な方向性や産業界全体の有り様、その時々の変化や先行きの見通しなどを踏まえて、

当社のポジションおよび実力を総合的に鑑みて、こういう方向に持っていくべきという議論がなされています。例えば、予算審議や中期経営計画（MTP2026）の策定において、実質的な議論に深く関与していただくとともにかなり強い示唆をいただいています。

本日は3名の社外取締役の方々と交えて当社の現状についてお話をしたいと思います。

## 02 就任してこの1年間の印象について

### 津田 取締役

私がこの1年間NSKで社外取締役を務めてきて驚いたところは、指名委員会等設置会社として執行サイドにかなりの権限があることです。例えば、ステアリング事業のJIS（ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ㈱）との合併の件では、MTP2026の基本方針と戦略的骨格を決議した上で、ステアリング事業の構造改革の具体的な一手として報告してもらいました。この件は、取締役会の決議事項として扱うのではなく、決議された戦略に基づいた執行上のアクションとして執行サイドで迅速に意思決定がなされ、その詳細について報告があり取締役会として議論をするという事案でした。大きな事柄の戦術が変わっても戦略が変わらない時には執行サイドが責任を持って決断ができる体制ができていることに良い意味で本当に驚きました。

取締役会としては、設定した目標に向かって執行サイドが進んでいるかというモニタリングの役割が重要ですが、監査等委員会設置会社では取締役会が承認すべき議案が多くあり、正直に言えば議案の中には取締役会での判断が困難なものもあります。しかし、指名委員会等設置会社であるNSKの取締役会はそうではなく、議論が中心となる

ため、取締役会の実効性が非常に高いと感じています。

### 泉本 取締役

私は、監査委員としての立場でお話をすると、監査委員会は毎月開催され他の委員会よりも回数が多いため、他の社外取締役の方より情報量が多くなります。疑問に思うことは経営監査部門が丁寧に教えてくれますし、必要な情報がタイムリーに出てきます。社外取締役という立場を考えた場合には、自らドアを開けて生の情報を取りにいかないと欲しい情報が十分に取れないこともありますが、NSKの場合は聞いたことにはすぐに調査し、私からの提案に対しても肯定的に受け止めていただいています。

それから、生産現場へ出向く機会も徐々に増えてきましたが、他の社外取締役の方々は工場を少し見ただけで現場のことを良く理解され、経営の視点から本質をついた質問や指摘をされています。私は会計と監査という視点から

会社を見てしまうのですが、他の社外取締役の方々の鋭いご意見には大変感心しています。その点で、NSKの取締役会は社外取締役の方々がバランス良く構成されていると感じています。

## 03 社外取締役の多様性と役割

### 津田 取締役

私は指名委員ですが、NSKでは社外取締役の選任プロセスにおいて、多数の候補者リストを準備しています。相当早い段階で社外取締役の候補者リストがあがってきていることに加えて、選定のターゲット感が明確であるため選任プロセスが秀逸だと感じています。

取締役会における  
議論のさらなる発展に加えて  
攻めのガバナンスも意識したいと  
思います。







## MTP2026の重要課題への対応は大きく前進しました。ここから先が大事です。

骨太な中期経営計画の戦略そのものの建て付けは、基本的に執行サイドがつくり上げたものです。それに対して製造業出身の社外取締役の方々は、モノづくりの視座から鋭く本質に迫った質問と意見開示をされていますが、私は別の視点として、グローバルかつグループベースでのガバナンスフレームワークを意識しています。MTP2026がスタートしてこの1年でステアリング事業の対応をはじめとした重要課題への対応が大きく進歩しました。ここから先が大事です。MTP2026の目標達成のために、戦略と課題対応を支えるガバナンスのフレームワークに何が必要か、いかに強化・拡充していくか、真正面から取り組んでいきたいと思えます。

## 04 MTP2026の進捗のフォローアップと課題感

### 津田 取締役

私が当社の社外取締役に就任した時にはMTP2026は既に出来上がっていましたので、まずはその位置づけの理解が必要でした。NSKは安川電機と同じくB to B企業であり、同じ産業のお客が多くいらっしゃいます。また、お客様の製品の中に組み込まれるという点で実はビジネスのスパンが長いのです。お客様の採用が決まってから売上が立つまで3年はかかりますが、その前に開発があります。つまり、MTP2026のスタート以前に開発が始まっていないと間に合いません。初めてMTP2026の内容を見た時には心配が先に立ちましたが、話を聞くと種まきがなされた後の計画だということが分かり、その下で進んでいることが確認

### 野上 取締役

社外取締役選任の前提として、当社取締役会の機能と役割、それから規模感をどうするかということがあり、その上でどのような構成を狙うかということになります。現時点では、一定の規模以上あるいは一定の産業の企業経営者・経験者から2～3名、それから会計の専門家や資本市場・金融市場において経営経験のある方で構成したいということが骨格になっています。当社の社外取締役の任期は比較的短めですが、そういった取締役会の構成の前提をもとに次はどのような方が適任かということを決めています。

### 永濱 取締役

NSKは製造業ですから、一義的には当社の社外取締役

としてはメーカーの経営経験者が望ましいと考えます。一方、コーポレートガバナンス・コードでは取締役のスキル・マトリックスの開示が求められています。背景にあるのは、異なる経験・知見と得意領域を持った複数の取締役が、各人固有の切り口から企業の経営課題に相対して議論をし、そのことを通して当該企業の中長期的な価値向上を図っていくという考え方です。メーカーの経営経験者以外の方を社外取締役として選任する所以はそこにあります。

私は金融業の出身ですので、ファイナンスおよび関連課題で寄与させていただくのは当然ですが、その私が当社の企業価値向上に貢献すべき最大のポイントは、業務インフラの整備です。特にグローバルかつグループベースでのガバナンスの枠組みを強化し、拡充することにあると思っています。

できましたので安心しました。ただ、次の中期経営計画に向けた準備をこの5ヵ年計画の中で実現していく必要がありますので、そこは課題であると考えます。将来の姿は見えそうで見えにくいものですが、製造業において大きな動きが生じるのはおおむね50年周期だろうと考えています。そのため、この先50年でおよそこのような方向性で世の中は変わるだろうと、そして10年後はどのような姿になりそうか、世の中はどのように動いているかなど、それらに対して開発を始めないと間に合いません。そういった点では、NSKの藤沢技術開発センターを訪問した際にNSKには奥深い技術があるということを見せていただいたので、それが種としてまかれている様子をさらに見たいと思いましたし、種にするだけの技術は多く持っていると感じています。

### 泉本 取締役

私の場合は、この1年間でMTP2026がどこまで現場に落とし込まれているのか、そして自分事化されているのかという見方で監査を行ってきました。私は社外取締役であり、ましてや就任して1年目ということでしたので、出来上がった計画の内容を理解することがスタートでした。そして、その内容がトップダウンになっているのではなく現場の皆さんでつくり上げたものであるのか、自分の現場ではどのように議論したのかなどいくつかの工場インタビューさせていただきました。聞いてみると、皆さんの手でしっかり積み上げてつくり上げたものであることが分かりました。中期経営計画の進捗という点では、中国経済の減速影響や、材料・部品といった調達面での物価高などで思うようにいかないところもある中、MTP2026の流れに沿ってここまでは達成できる、この5年の間でここまではやりきるということを皆さんそれぞれがしっかり把握していると感じています。

MTP2026では、「変わる 超える」がキーワードですが、この次の中期経営計画では担う人材が変わっていくことと思います。昨年1年間、NSKの社内を見てきたことから言

いますと、どこかのポジションの人が異動するという話は企業なので当然起こるわけで、次に担った方がその役割を引き継ぐこととなりますが、私はNSKは議論ができる者がバトンをつなぐことができている会社であると感じていますし、それが組織の中のDNAになっていると思っています。つまり、目標が上滑りのものではなく、それぞれの現場で経営の方向性や具体的に何をすべきかが共有されていると感じています。

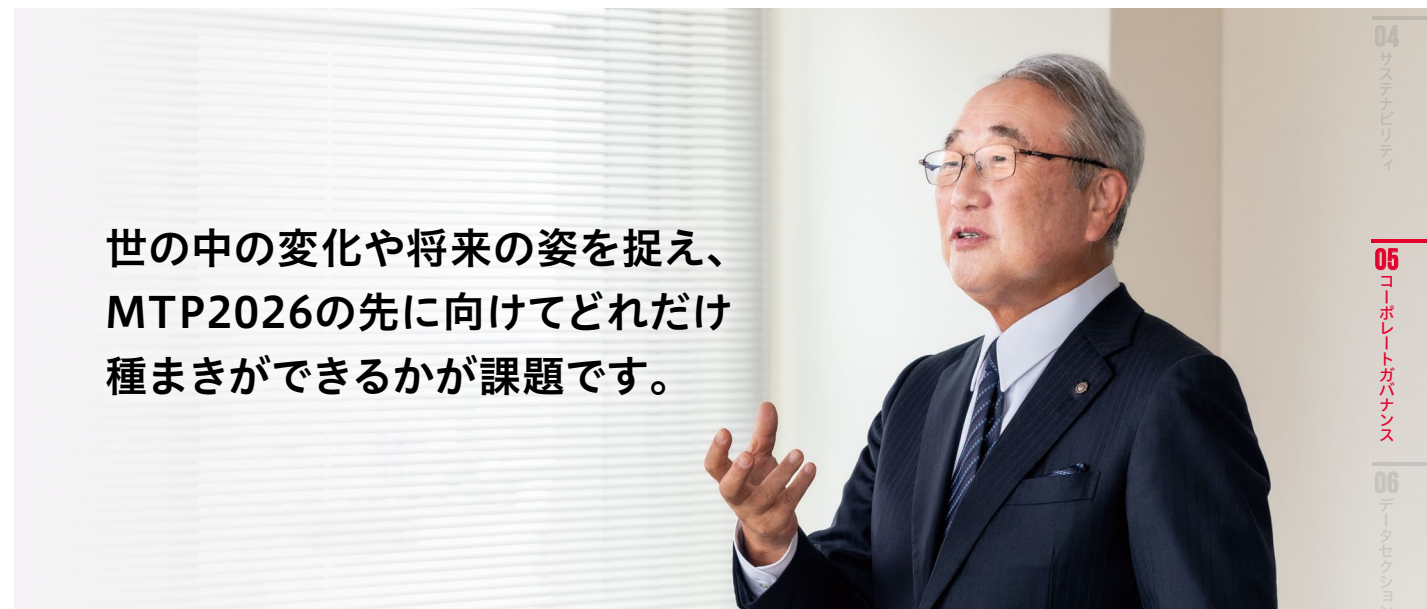
### 津田 取締役

市井社長の言っている「変わる」というのは、本当に難しいことです。ケースにもよりますが、会社の文化まで変えなくてはならない変化と世の中に適応するレベルへの変化、つまり製品や仕事のやり方が変われば良いというレベルの変化の2種類があると考えますが、私が安川電機でやったことは前者ですので本当に苦労しました。

### 野上 取締役

NSKにとっての「変わる」には色々な側面があって想いが詰まっているわけですが、そのエッセンスの一つがスピード感です。何かの課題を認識して皆で議論し、それに対して手を打っていくというサイクルのスピードをさらに上げていくことになります。例えば、経営課題や現場における課題に対して、これまでは結果として3回転ぐらいしか手が回っていなかったものを10回転を目指して繰り返していくことで今まで乗り越えることができなかった壁をもう一段・二段越えていくことができると考えています。

それから、MTP2026の課題と進捗に関してです。MTP2026策定時に直面していた最大の経営課題は、収益を圧迫し始めた電動パワーステアリング事業の将来像をどのように描くかということでした。自動車産業の劇的な変化の中で、ますます高まる技術開発の要請やグローバルな供給体制構築の必要性などに対して、NSKが単独で



世の中の変化や将来の姿を捉え、  
MTP2026の先に向けてどれだけ  
種まきができるかが課題です。



生産性をさらに高めていくことが  
中長期的な企業価値向上に  
つながっていきます。

対応していけるのか、あるいは他の道筋を描くのかということ。執行サイドでも徹底的に議論し、取締役会においてもさらに討議を重ね、この事業を分離して新たな飛躍を期することをMTP2026の戦略に組み込むこととなりました。その新たな中期経営計画スタートから2年以内で、このたびの新会社設立に漕ぎつけたことは、大きな一歩を踏み出せたという意味で評価したいと考えます。

一方、ステアリング事業を分離した後のNSKが、この先どのような成長を描き、どのような姿を目指していくのかについて、改めて議論を深めている最中です。その結果として、足元の業績をしっかりと上げていくことにつながって欲しいと思いますし、株式市場からの本格的な評価につながるものと期待をしています。

### 永濱 取締役

MTP2026のスタート時において、喫緊の最重要課題がステアリング事業にあることは明らかでしたので、この中期経営計画スタート後、短期間でしっかりと道筋をつけたことは大きな成果だと思います。執行サイドの努力を高く評価したいと思います。

当社は、5カ年計画の残りの期間について新たな事業ポートフォリオをもとにさらなる成長を図っていくことになります。一層議論を深め、必須必要な対処を果敢に実行していかなければなりません。経営課題である収益を伴う成長では、クルマの電動化への本格対応と産業機械ビジネスの拡大、そして組織横断課題としての新商品・新領域対応の強化が主要テーマとなります。他方、この成長を支える業務

インフラでは、グローバルかつグループベースでのリスク管理体制の高度化や同じく経営管理フレームワークの深化が待ったなしのチャレンジとなってきます。また、役員報酬制度のレビューと一段の高度化もポイントです。前年の統合報告書(NSKレポート2022)において私は、報酬委員会委員長として「当社の役員報酬制度は先進的・先駆的である」と申し上げました。今もその認識は変わりませんが、社会要請や業務環境は日々変化しており、そのスピードが加速しています。変容する環境の下、新たな業務戦略を支え当社の中長期的な企業価値の向上に資する最適な役員報酬制度の確立に向けて注力していきます。

## 05 中長期で企業価値を向上させるために必要なこと

### 泉本 取締役

中長期的に企業価値の向上を図るためには、デジタルの力を活用して現場の生産性をさらに上げていくことが必要だと思います。そのために今後相当な投資が必要です。NSKは本当に伝統があり、工場における生産設備はメンテナンスをしっかりとやりながら長く使っているため、30年から40年もの間稼働している設備もあります。しかし、これから人口は減少していきますので生産性を高めていかないといけません。

MTP2026の経営課題にも生産の超安定化という生産性向上に向けた課題がしっかりと書いてありますが、NSKは世界中に生産拠点を持っていますので相当大変なチャレンジになると思います。デジタルを含めた投資には相当



なキャッシュが必要となりますので、市井社長をはじめ執行サイドのマネジメントの舵取りに期待しています。

### 津田 取締役

生産性を上げることは製造業にとって根本のところですので。追いかけてくる新興国は最新の機械を導入して事業を開始しますので、NSKのように伝統ある会社が負けないためにはそれなりの投資が必要です。投資をする場合には財務体質が問題になりますが、その点においてNSKは問題なく投資ができる財務体質を持っています。生産性向上に対する投資ということで業界の先頭を走っていただきたいと思います。

それから、MTP2026の次の中期経営計画だけでなく、さらにその先を見据えてどれだけの手を打っていいのかも大事です。開発というものは、10個中9個は失敗することが当たり前です。どれだけうまく会社の組織の中で攻めのガバナンス、要はぐっと前に押す方向に経営ができていくかということを見ていく必要があります。追いかけてくる国の中でも中国は脅威です。次々に設備を刷新しているだけでなく、技術系の人材がよく働きます。加えて、働くことが楽しいという人材が多くなります。日本も負けられないようにしないといけないと思っています。

### 永濱 取締役

着目するのは「従業員エンゲージメント」です。従業員の士気や自社に対するロイヤリティ、新しいものに取り掛かっていくプロアクティブな気概です。当社は財務体質が良く業態として安定しています。そして従業員の皆さんは誠実・実直・堅実です。安定を第一とし着実に歩を進めるか、またはそれを超えて積極果敢に次を求めるかによって変化の時代においては結果に差が出ることもあります。津田さんがおっしゃったとおり、中国のアグレッシブさに比べると日本企業の従業員意識は概してマイルドだと感じま

す。当社の良き企業風土を保持しつつ、例えば、ある種の競争原理の活用やリスク許容の枠組み拡大等を通してエンゲージメントを一層高めていくといった健全でバランスある活性化のあり方が大事だと思います。

## 06 今後のガバナンスの進化、 社外取締役への期待

### 野上 取締役

これまで進化・変化を進めてきたNSKの取締役会では、自由闊達に当社の戦略的な大きな方向感について摸とだけでなく、各エレメントに対しても相当な議論ができるようになってきました。これを今後さらに発展させていきたいと思っておりますし、発展させていけるような議論を続けていただくことが一番です。そして、モニタリングについても

従前以上に機能を発揮できるように研究を深める必要があると考えています。さらに加えるとすれば、取締役会としての攻めのガバナンスも意識したいと考えています。執行サイドからNSKの将来のために戦略的にこう手を打ってほしいという議案が上程された時に、もちろん執行サイドには説明責任を果たしてもらわなければならないのですが、リスクを俯瞰した上で取締役会から後押しができるようにしていきたい。取締役会からの後押しは大変心強いですし、健全にリスクを取るという感覚を執行サイドのマインドにもっと植え付けていきたいと思っています。

最後になりますが、私は2023年6月に取締役会議長に就任いたしました。このことは、NSKにとって一つの覚悟を示すことになったと思っています。取締役会議長は社長経験者が会長に就任した後のポストポジションではないということであり、執行サイドに対する評価も含めて私自身の役割を担っていかないと覚悟をしています。

## 新任社外取締役メッセージ

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。



建設・鉱山機械メーカーで経理・財務、経営企画を中心に40数年従事後、直近4年は製造業2社で社外役員を務めてきました。これまでの経験から、私は製造業にとっての競争力の原点は、①新技術・新商品の開発、②製品につくりこむ製造、③お客様との接点である販売・サポートという3つの現場にあると信じています。企業の成長には既存の強みを伸ばし、弱点を克服することが肝要であり、NSKにおいてもこの切り口で役割を果たすつもりです。社外取締役として、執行サイドからは少し離れた立場から「NSKの常識が世の中の非常識になっていないか」「Bad News Firstが徹底されているか」「リスクが先送りされていないか」などを意識し、広い意味でのNSKの企業価値向上に貢献することを目指します。