



ガバナンス

中長期の持続的な成長に向けて、
私たちは取締役会の実効性向上とコーポレートガバナンス体制の
強化に取り組んでいます。

- 76 社外取締役座談会
- 80 コーポレートガバナンス体制
- 85 コンプライアンス
- 86 役員一覧
- 88 リスクマネジメント
- 90 情報開示

社外取締役座談会

～「SOC Vision2035」の達成に向けたガバナンス・人財・事業戦略の深化～



■ 社外取締役
稲川 龍也

■ 社外取締役
牧野 光子

■ 社外取締役
森戸 義美

事業ポートフォリオの見直しと 資本コスト・株価を意識した 経営の進展に対する評価

今回の社外取締役座談会は、これまでの投資家との対話の中で彼らの関心が特に高かったテーマについてお話を伺いたいと思います。まずは、森戸取締役から事業ポートフォリオの評価、特にセメント事業の収益安定化と新材料事業の成長拡大の実現可能性についてご意見をお聞かせください。

森戸 当社は、2023年5月に「SOC Vision2035」を発表し、同時に3か年の中期経営計画がスタートしました。2024年度は現中期経営計画の2年目にあたり、ゴールを視野に入ると極めて重要な年度である為、まずは2024年度決算に着目してみます。そもそも現中期経営計画はビジョン達成に向けた第1ステップであり、戦略の骨子は「既存事業収益改善」と「成長基盤構築」です。当社の事業ポートフォリオでは、セメント、鉱産品、建材、光電子、新材料、その他となっている為、既存事業としてのセメントと成長事業としての新材料に絞って計画と実績を比較してみます。

まず、セメント事業は2023年度の赤字決算から脱却したものの、最終年度での目標達成に向けて更なる収益改善に取り組まなければならない状況です。具体的には販売価格の再値上げ、石炭代替率向上などの変動費削減、固定費削減、最適生産体制、売電事業の見直しなどの取り組み施策を確実に実施できれば目標達成できると思われま

次に、新材料事業については、売上高、営業利益とも進捗率3分の1で標準進捗率は達成できないのが現状です。世界の半導体需要に大きく影響を受ける分野ですが、2025年度以降の市場回復・

拡大に備え生産設備の増強工事も行っているところ

です。事業ポートフォリオにおける鉱産品事業、建材事業については2024年度実績において売上高、営業利益とも標準進捗率を上回っている為、目標達成できると思われますが、一方、光電子事業については厳しい事業環境がここ数年継続している為、今後の事業の在り方についてしっかり議論していかなければなりません。

東京証券取引所の要請する「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」では資本コスト・株価を意識した経営が求められていますが、当社における進展状況についてはどのように評価されていますか。

森戸 当社は資本コスト・株価を意識した経営の一環として、現中期経営計画ではROE8.0%以上の達成を目標に掲げ、リターンの最大化と資本の最適化に取り組んでいます。具体的取り組みの一つとして挙げられるのが、ROIC経営の導入によるリターンとコストの重点的管理であり、ROIC5.0%以上の達成を目指していますが、2024年度実績ではROE 4.7%、ROIC2.4%と未達なので、目標達成に向けて事業部門での取り組みを一層加速していただきたいところ

です。一般にROEは企業全体の業績を示す一方で、ROICは各事業部門の収益性を示すことができるといわれている為、事業ポートフォリオマネジメントからは重要な管理項目ではありますが、ROICは現場レベルでの理解、浸透が難しいというデメリットがあります。現在行っているROICを単純に分解した「売上高利益率」と「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者は改善をイメージできません。今後は現場で日常扱っているさまざまなKPI(戦略目標を現場レベルに落とし込んだ指標)にまで分解していくことで、現場レベルでの

ROIC向上に繋がっていくと思われま

す。つまり、逆ツリー展開でROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことが重要です。

取締役会の実効性評価と、 そこで挙げた課題

事業計画に基づく施策の取り組み状況の検証という視点からは、取締役会の実効性の確保も着目されるポイントになるかと思

います。この点、2024年度の実効性評価で挙げた課題について、経営の監督のお立場からお話してください。
稲川 取締役会の実効性評価は、取締役会がその役割と責任を適切に果たしているかを客観的に評価するもので、企業の持続的成長と企業価値向上に必要な不可欠なものと考えています。当社では、数年前からこのような考えのもとで取締役会の実効性を向上する為、さまざまな取り組みを実施してきました。

例えば、社外役員へのサポート・情報共有や事前説明を含む説明資料・説明方法の改善、取締役会事務局の強化などです。また、取締役会の実効性評価をより客観的で適正なものとする為に、構成メンバーのアンケートに加えインタビューや外部評価機関の活用も行いました。そして、それらにより得られた改善点を更に向上していく取り組みを毎年継続しています。

その結果、最近の取締役会においては、重要課題を中心に自由闊達な意見や質問が飛び交い、追加資料や調査を求めて決議が延期されることもありま

評価の評点自体年々向上していることから裏付けられていると思います。

良いことを先に挙げましたが、もちろん課題もあります。前回の実効性評価では、中期経営計画のモニタリング、高機能品事業の運営方針や今後の人事施策などの重要施策課題の議論が不十分との指摘がありました。これらの点に関し、今回の実効性評価を見ると、中期経営計画のモニタリングに関しては定期的な進捗状況が報告・議論されたものの、高機能品事業関連の審議は必ずしも十分とは言えないという評価でした。

また、取締役会の構成との関係では、セメント事業に次ぐ新たな柱となるべき新材料事業部門の専門知識を有する人材は十分とは言えず、何らかの補強が必要ではないかと思えます。また、「環境解決企業」を目指していること、今後海外事業の拡大も視野に入れていることから、最先端の環境問題に関する知識や海外事業展開に長けた人材の補充も将来の検討課題になるかもしれません。

牧野 新材料事業の業績向上は事業ポートフォリオを変革する上で待ったなしの状況である為、即戦力となるプロフェッショナルな人材の確保は必須であると感じています。取締役会や指名・報酬委員会の中でも高機能品事業分野において知識が深い人、市場環境も含めて精通している人の確保、招聘などを常に現場サイドにお願いしています。

人財戦略に対する評価

人財確保に関するお話がありましたが、人財戦略については取締役会においてどのように評価されていますか。

稲川 2024年度、従業員エンゲージメント調査の実施と分析により人事施策に関するさまざまな課題が明らかになったこ

とは取締役会の実効性評価の中でも評価されています。現在、社員の採用、教育・研修、キャリアパスなどを含む総合的な人財戦略を人事部が検討していると伺っていますのでこれは2026年度以降の取締役会の課題と認識しています。

牧野 2024年、当社として初めて従業員エンゲージメント調査を行ったことは大変意義深いことでした。調査結果では、概ね職場の環境や上司と部下の関係性は良好で、女性の方々も働きやすいと感じていることに安堵しました。もちろん調査結果が全てではなく、これを目安に更に多角的に職場の状況をしっかり見ていく必要があります。働く人たちがつらい思いをすることなく、やりがいを持って仕事に専念できることが、企業の存続、成長に繋がるということを再認識し、調査結果をもとに取締役会でも人的資本について熱く議論ができたことは大きな収穫でした。

指名・報酬委員会における議論の状況

指名・報酬委員会の実施状況も、当社の役員・経営陣幹部の選解任や報酬決定における客観性・透明性の確保、適切なインセンティブの付与の観点から着目されています。2024年度の指名・報酬委員会における議論の状況はいかがでしたでしょうか。

牧野 2024年度は指名・報酬委員会を3回にわたって開き、議論を深めました。以前に比べ開催頻度が増えたことによって、より詳細な内容について委員が意見を出し合い、話し合いを充実させています。

まず「後継者計画」に関してですが、大きな動きとして、「社長選任規程」を委員会で制定したことが挙げられます。どのような人が次世代のリーダーとしてふさわしいのか、周りからの信頼、複数の業務分野での豊富な経験を持ち合わせていることな



どの人物像、そして委員による厳格な審議、答申案の決定等、選任の基準や方法などを細部にわたって議論しました。人望のある誰もが認める社長を選ぶ為にも、社長候補者の選出方法、選出基準、選任のプロセス等を定めることで、適切かつ透明性のある社長選任が実現できるものと考えます。また、経営陣幹部になる為の育成も複数人に対して早いうちから行うべきという話し合いもされましたので、具体的な動きが発現していくことと思えます。

加えて、役員報酬についても、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的とした「役員報酬と業績等との連動性を高める」制度にする為、時間をかけて議論しました。当社では2020年から社外取締役以外の取締役に對して、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として「長期インセンティブ」となる株式報酬制度を基本報酬に加えて導入しています。一方で、基本報酬部分については、これまでは業績数値等も勘案した上で月例の固定報酬額を決定するものとしていましたが、業績と報酬の連動プロセスが見えにくいといった課題がありました。

そこで2025年度からは、これまでの基本報酬部分について、固定報酬としての「基本報酬」と各事業年度の業績と連動して決定する「短期インセンティブ」に明確に区分した上で、基本報酬(金銭報酬)、短期インセンティブ(金銭報酬)、

長期インセンティブ(株式報酬)という構成にいたしました。短期インセンティブが連動する業績指標は、「連結営業利益」を選択しました。自身の報酬に影響が出るのが、良い意味での「インセンティブ=刺激」となることと期待します。

稲川 2024年度の指名・報酬委員会では、取締役会のスキル・マトリックスについても議論がなされました。取締役会のスキル・マトリックスは、取締役会の構成を最適化し、ガバナンスを強化する上で非常に有効なツールです。2024年度は、「SOC Vision2035」を見据えたスキル・マトリックスの見直しと社長や取締役のサクセッションプランを議論して取締役に答申し、取締役に對して新たな方針を打ち出しました。このことにより、中長期ビジョンの達成を見据えた上で十分とは言えないスキルは何か、現在の取締役が退任した後のイメージとして足りなくなるスキルをどう埋めるかという議論がしやすくなったと思えます。

現時点でこのスキル・マトリックスの評価を一概に述べることはできませんが、先ほど述べたような人材確保の課題に対応する為、当社は丁度人材戦略を見直している時期ですので、スキルギャップの深掘りを行い、リスキリングやOJTによる内部の人材育成に加え、専門家採用戦略や社外取締役・顧問の活用などの外部調達を柔軟に組み合わせるなどして、より充実したスキル・マトリックスを目指していく必要があると思えます。



女性の活躍推進について

森戸 人材の多様性という観点からは、政府が進める成長戦略として女性の活躍推進が掲げられる中、当社がこれからも持続的な発展を遂げる為には、女性の活躍の場を拡げる取り組みもますます重要になってきます。当社では、女性の積極採用に加え、テレワーク制度、フレックスタイム制度などの社員の働きやすさに関連する制度や育児・介護などと仕事との両立支援に関連する諸制度の拡充、研修などを通じた社内啓発など、さまざまな取り組みを行っています。女性取締役のお立場から牧野取締役のご意見を伺えますか。

牧野 最近では、女性社員が取締役会の議題の事前説明を行うことも増えてきており、説明において女性ならではの視点が活かされていることも多く、新鮮さを感じることもあります。多くの管理職クラスの女性と私たち社外取締役が接することは、今後の女性役員候補者を人選する際に、妥当性を考える上でも参考になるので、これからもこのような機会をいただきたいと思えます。

2024年の座談会で女性管理職を育てる為の研修制度も考えていく必要があると発言しましたが、2024年度は女性管理職を対象とした研修に、管理職手前の女性社員を参加させるなど積極的な取り組みがありました。受講した社員からは、「さまざまな気づきや刺激を得た」といった感想をお聞きしています。もともと男性が多い業界である為、遅れは認めませんが、このような研修や、外部のアドバイザーからの指導などを通じて着実に女性管理職や役員を増やしていかなくてはと思います。

また、男性社員の育児休暇取得率が

ここ数年で飛躍的に増えていることも良い傾向です。男性が育児に関わることにより、子育てをしている女性への理解も高まります。女性が働きやすい環境を男性陣が支援するということは女性活躍にも繋がります。

最後に

今後の取締役会への期待や、社外取締役としての視点から一言ずついただけますか。

森戸 事業ポートフォリオの変革には、セメント事業の収益改善が不可欠です。引き続き、施策の実行状況を確実に検証するとともに、ROIC経営の現場浸透に向けて、KPIへの分解や教育の強化が必要だと考えます。経営指標を現場レベルで理解し、実行に移せる体制づくりが、企業全体の収益性向上に繋がると確信しています。

牧野 人的資本の充実と女性の活躍推進は、企業の持続的な成長に直結します。社外取締役として、現場との対話を重ねながら、より良い環境づくりに貢献していきます。特に女性役員候補の育成には、早期教育と社内外の支援体制が重要です。今後も、多様性を尊重し、誰もが活躍できる職場づくりを支援していきたいです。

稲川 取締役会の実効性を高める為の取り組みは継続が重要です。今後も客観的な評価を通じて、ガバナンスの質を高めていきたい。セメント事業以外の事業拡大や人材戦略、更に、より質の高いリスクマネジメントのあり方など議論すべきテーマは多くある為、より深い議論を期待しています。