

社外取締役座談会



堤 はゆる

社外取締役

1987年 1月 ブリティッシュ・カレドニアン航空
(現ブリティッシュ・エアウェイズ)入社
1997年 9月 スカイマークエアラインズ株式会社入社
1998年 9月 株式会社アルク教育社入社
2002年 9月 日本ロレアル株式会社入社
2007年 3月 株式会社リクルートエグゼクティブエージェント入社
2012年11月 株式会社ハユルコーポレーション代表取締役
2014年 5月 株式会社ライフコーポレーション社外取締役
2020年 8月 OFFICE HAYURU代表(現在に至る。)
2026年 6月 当社取締役(現在に至る。)

重要な兼職の状況

株式会社ワールド社外取締役



森戸 義美

社外取締役

1974年 4月 株式会社関電工入社
2013年 7月 同社常務執行役員、神奈川支店長
2014年 6月 同社取締役常務執行役員
2015年 6月 同社代表取締役
2015年 6月 同社取締役副社長
2016年 6月 同社取締役社長 社長執行役員
2020年 6月 同社取締役副会長
2021年 6月 当社取締役(現在に至る。)



稲川 龍也

社外取締役

1983年 4月 検事任官
2016年 9月 最高検察庁公安部長
2017年 3月 高松高等検察庁検事長
2018年 1月 広島高等検察庁検事長
2019年11月 弁護士登録、高橋綜合法律事務所入所
(現在に至る。)
2020年 6月 富士フイルムホールディングス株式会社
社外監査役
2021年 6月 当社取締役(現在に至る。)



牧野 光子

社外取締役

1993年 4月 日本放送協会静岡放送局 契約キャスター
2000年10月 静岡放送株式会社(SBS静岡放送)
契約リポーター
2009年 4月 フリーアナウンサー(現在に至る。)
2018年 6月 当社取締役(現在に至る。)

社外取締役座談会

2023-25年度
中期経営計画で
積み残した課題

森戸 2023-25年度中期経営計画期間(以下、前中計)は、厳しい外部環境の中で打つべき手を愚直に実行してきたと評価しています。ただ、国内セメント事業の低迷と半導体製造装置関連事業の回復の遅れによって、掲げた数値目標は未達に終わりました。ここは率直に受け止めるべき結果であり、2026-28年度中期経営計画(以下、新中計)に持ち越した宿題だと考えています。国内セメントの構造改革を進めながら、高機能品事業を確実に収益の柱として育てていく。そのスピードが最大の焦点になると思っています。また、資本コスト・WACCを上回る収益性が定着するまでには至っていません。セメント会社は装置産業ですから固定資産が大きく、ROEやROICを高めることは簡単ではありません。それでも目標を掲げて取り組んできた意味はあると考えています。問われるのは、資本コストを上回る水準にいつ到達するのか。その道筋を新中計で示せるかどうかです。

稲川 売上も利益も定量目標に届きませんでした。取締役会で議論に立ち会ってきた立場から見ると、その中身については前向きに捉えています。前中計は、「SOC Vision2035」を実現するために最初の3年間で何をやるかを、バックキャストで組み立てた最初の中計でした。その意味では、次の中計、更にその次の中計へ橋渡ししていくことが大きな目標だったわけです。

実際に進みつつある取り組みとして、2つの事業本部を立ち上げ、人の配置や予算の組み方から事業の効率化を図りました。成長戦略の土台となるリスク管理体制の強化にも取り組んでいます。いずれも表には出にくいところですが、蒔いた種は少しずつ芽を出しており、次の収益の安定に繋がる土台は固まってきました。



牧野 前中計の3年は外部環境の変化が激しく、数値目標に届かなかった結果は率直に受け止めるべきだと思います。ただ、その中で立ち止まらずに手を打ち続けたことは、評価したい点です。

堤 私はこの6月に就任し、セメント業界もBtoB事業も初めてですので、外から見ていた印象を申し上げます。この種の企業は旧態依然としたイメージを持たれがちですが、当社には、「チェンジ&チャレンジ」を掲げて攻めていく姿勢がはっきりとあります。半導体関連という新しい領域が今の形になっているのも、その力を備えていたからだと思います。ただ、そこにスピード感が伴っているかどうかは、これから見ていくところです。

新中期経営計画への
期待

森戸 新中計では、縮小する国内セメント市場への危機感を背景に、半導体関連の成長とROIC経営による資本効率の向上を打ち出した、バランスの取れた計画ができたと考えています。とくに評価しているのは、資本コストを上回るROIC水準の実現を経営の中核に据え、事業別ROICを新たに導入した点です。PBRの改善まで意識した資本効率重視の姿勢を、対外的に明確に示しました。年間配当の下限を新たに設定したことも、業績の波に左右されずに還元を続けるという、明確な意思表示です。変革期にある会社として、ここを曖昧にできなかった点を評価しています。

事業別のROICは、これまでも内部では管理していましたが、耳慣れない言葉と数字でしかなく、これでは社員にとってもピンとこないだろうと見ていました。新中計では現場が普段使う目標数値と結びつけて、逆ツリーの形で盛り込んでもらいましたのでより馴染みやすいのではないのでしょうか。今後は、現場レベルにもROICが浸透していくことを期待しています。

社外取締役座談会



堤 新中計を見ると、新人事制度の導入、人材育成とキャリア支援、エンゲージメントの向上、部門横断のプロジェクトといった施策が具体的に盛り込まれています。人的資本の観点から見ても、ここは高く評価できる部分だと思います。これまでの日本企業は、どうしても事業を推進することに目が向きがちで、本来それを動かしているのは人であるにもかかわらず、育成や教育への意識が相対的に薄かったと思います。人的資本経営を事業と並行して進めなければならなくなってから、経営全般の中で常に人のことを考えるようになりました。国内は少子化で人が減っていくなかで、どれだけ人を大切に、縁があった人々を社内で育てていくか。その意識はどの企業でも強まっています。

稲川 私が期待しているのは、蒔いた種を育てることです。強化に踏み出したセメントの海外事業、半導体の好況の中で製造を拡大している静電チャックをはじめとする高機能品事業について、新中計の3年間における進捗を注視しています。新規事業として進めている人工石灰石については、本格的な収益化までにまだ時間がかかります。ただ、この事業は

足元の収益面だけで測るべきではないと考えています。環境解決企業を掲げる当社の、いわば看板になる技術です。脱炭素の流れの中で世界中に必要とされ、製造プロセスそのものを技術として販売するところまで描けるはず。次のステップへの橋渡しとなる3年になることを期待しています。

牧野 私はメディアの仕事が長かったので、どうしても見せ方や伝え方に目が向きます。「Cementing Growth」という言葉は、セメントの固めるという意味に成長を重ねて、うまいと思いました。資料も、まず結論から示す構成で、図やグラフも分かりやすい。半導体向け製品が果たす役割や、2035年に向けた成長の姿が、視覚で伝わってきます。何をやろうとしている会社なのかは伝わることは、投資家にとっても、社員にとっても大事なことだと思います。

森戸 一方で、現実的なハードルもあります。エネルギーコストやインフレによる上昇分は製品価格に反映させてきましたが、石炭価格の変動や物流費の上昇は今後も続くと考えられます。国内需要の伸びは期待できない状

況下で、価格への反映と最適生産体制の構築でどこまで吸収できるかが鍵になります。事業本部という大きなくりの中で全体最適解を求め、セメント部門の収支でしっかりと稼ぐことが、まずは一丁目一番地だと考えています。加えて、苦戦し続けているのが光電子機器事業です。将来に向けて当社の大きな強みになると期待しているからこそ、高機能品事業部の中で、そのあり方を早急に検討していただきたいと考えています。事業ポートフォリオ変革を進め、セメント以外の売上構成比を50%まで高めるために必要な大きな塊です。収益の柱として立て直す道筋を描いていただきたいと思います。

堤 私が最も申し上げたいのは、事業ポートフォリオの変革と、人財・組織の変革はセットだということです。どちらか一方だけが先に

進むことはありません。だからこそ、人的資本への投資をコストではなく、企業価値を生み出す成長投資として企業全体で捉えることが、「SOC Vision2035」の実現には欠かせません。もっとも、人的資本はどの企業もやらねばと思いながら、なかなか形にできていない領域です。具体的に申し上げますと、事業部制にしたときに、人をどう組み込み、どう育てていくのか。DXを進める上で、専門人財をどう育てるのか。外部環境の変化に合わせて、社内で育てるのか、外部から登用するのか、そのバランスも難しい。とくに社内で育てる風土のある会社が外部登用をするのは、簡単なことではありません。今後チャレンジしていくべき領域だと思いますので、自身の経験を活かして貢献したいと考えています。

社外取締役座談会

取締役会の
実効性向上に向けて

稲川 取締役会の実効性評価は、外部の専門機関も入れて実施しており、毎年着実に改善してきています。私の実効性の高まりを実感しているのは、評価の結果そのものではありません。2025年度は人的資本の監督をはじめ4点の課題が挙げりましたが、それを指摘して終わりにせず、各取締役が課題をどう認識し、どう改善すべきかを問う再アンケートまで実施しました。それを叩き台に取締役会で議論を行い、対応の方向性と具体的なアク

ションプランまで決めることができました。課題が具体的な行動に変わるところまで進んだことが、大きな前進だと受け止めています。

牧野 実効性評価については、社外取締役からの働きかけにより、設問に対して各取締役が具体的な問題意識を書き込むようになり、それが取締役会での議論の出発点になっています。評価が制度として回るだけでなく、議論の質を押し上げる仕組みになってきたと感じています。

稲川 評価結果を踏まえたアクションプランの1つが、取締役会後の勉強会です。高機能品事業分野は、セメント事業と違ってどうしても分かりにくく、専門的な内容になるほど、理解の度合いに差が出ることもあります。その状態で決議をするのはリスクが高いため、事前に共通の認識を持った上で議論した方がいいのではないか、という問題意識がありました。一般論を聞いても意味がありませんから、世界市場でどこがリードしているのか、その中で当社はどのような位置にいるのか、競合に対する優位性はどこにあるのかまで、細かく説明してもらう。コンプライアンスに関するものや、

新任の取締役向けの勉強会も盛り込み、すでに運用を始めています。

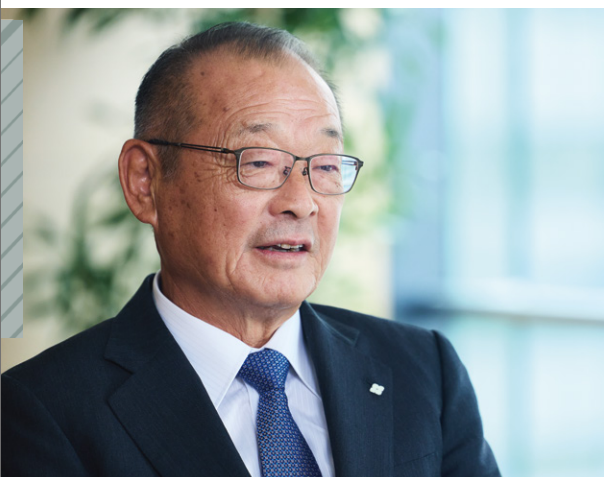
牧野 その機会は私もとても大切だと感じています。高機能品事業のような新しい領域について、社内の専門家が社外を含めた取締役に向けて説明してくださる場が、今は豊富に用意されています。事業所を訪ねたときにも、専門の方が分かりやすく解説してくださいました。そうした場を重ねることで、社外の私たちも判断の土台となる知見を持てるようになります。

森戸 社外取締役の役割として大切なのは、経営陣のバックアップと牽制のバランスをとることだと考えています。社内からはむしろ言いづらいくらいの意見を、社外の立場として取締役会の場に挙げる。それができる状態を保つことが、取締役会の実効性そのものだと考えています。

ガバナンスの現在地と、
資本市場との
向き合い方

牧野 ここ数年、体制は年々厚みを増し、議論の広がりも監督のための仕組みも、一步ずつ進化してきました。今回、堤取締役が就任されて社外取締役が4人体制となり、女性比率も高まりました。社外取締役を増やすべきだというご意見は、投資家の皆様からも以前から繰り返していただいていたものです。長く指摘され続けてきた点に応えた形であり、非常に心強く感じています。

稲川 先ほどの話と重複しますが、社外取締役がより積極的に議論へ参加するために、施



社外取締役座談会

設見学の機会や事業に関する情報提供も強化されました。その積み重ねで、今は社外取締役が事業について具体的な知識と情報を持った上で、議論に臨めています。監査役も含めて、誰もがためらいなく発言できる状態です。これが、実効性の土台だと考えています。

堤 業種柄、堅いイメージがありましたので、取締役会に出席する前はもっと重苦しい場なのかなと想像していました。ところが意外にも、皆さんがフランクに、活発に質問をされていて、それに対して真摯に回答が返ってきます。予想とは違いました。今は各事業部のトップの方々から説明を受ける機会を設けていただいているのですが、ご自身が担当する事業とまっすぐ向き合っていってほしいことが、よく伝わってきます。

牧野 私も、以前にも増して非常に発言しやすい取締役会になっていると思います。疑問や異論がその場で言葉になるので、執行側も説明を尽くすことになる。それが監督の実質だと思っています。ガバナンスの強化という意味では、今年度から役員報酬の長期インセンティブ評価指標にESG関連の項目を組み込んだ

ことも特徴的です。この点は、私からも願っていました。中長期的に成長していく上で、ESGへの取り組みは欠かせないと考えているからです。従業員の満足度を示すエンゲージメントの指標や、女性管理職比率を評価の目安に据えたことには、大きな意義があります。女性管理職比率はまだ4%弱にとどまっていますから、だからこそ指標として置く意味があると考えています。

堤 役員報酬制度は、会社が何を大事にしているかを示す、非常にメッセージ性の強いものです。今回きちんと見直したことによって、外部へのメッセージも明確に伝わったのではないのでしょうか。いろいろな施策を掲げても、その行動を評価できる制度がなければ、人のモチベーションには繋がりません。そこが整っているのは、とてもいいことだと思っています。

稲川 ガバナンスを強化していく上で、投資家の視点は非常に重要だと思います。この点に関し、投資家の方々と対話内容については、取締役会で担当役員が頻繁に報告されています。日々の対話がボードメンバーに共有されているのは、1つの特徴だと思います。

牧野 投資家の皆様からの質問については、最近になってその内容は変わってきました。以前はセメントの市況や需要に関するものが多かったのに対して、最近は高機能品事業分野へのご意見が増えており、厳しいものもありますが、これも期待の高まりだと捉えています。

稲川 私自身も投資家と直接話す機会があり、生々しい話を聞くことができました。見落としがちな視点を指摘いただき、気づきが多くありました。そうしたステークホルダーの意見を、可能な限り自分の質問や意見に反映させていきたいと考えています。そして社外取締役の役割は、経営陣が経営に専念しやすいように、問題があれば事前にチェックして土台を固めることだと考えています。スピード感を持った経営を、そこから支えていきます。

堤 私は着任して間もないので、これから見ていく立場ですが、事業ポートフォリオ変革を投資家の方々がどう捉えるのかには、強い関心を持っています。そして、掲げた変革を実際に行うことができるかどうかは、それを担う人がそろっているか、組織がそう動ける形になっているかにかかっています。そこを取締役会で議論して

いきたいと考えています。また女性活躍やダイバーシティを含めた多様な視点から率直に意見を述べながら、経営戦略と人的資本が一体となって企業価値向上につながるよう後押ししていきたいと思っています。

森戸 投資家からの厳しい評価や指摘は、企業改革を加速させる追い風として活用できます。資本効率や成長戦略、指名・報酬の透明性など、投資家の関心はこの会社に特有のものではありません。だからこそ、業界のルールや昔ながらのしがらみの理屈にとらわれず、一般の投資家の目線に立って質問し、議論していきたいと思っています。