

2023年10月10日実施 大橋社外取締役との対話 質疑応答録

【ポートフォリオ経営】

事業譲渡や撤退などポートフォリオの見直しが進んでいるように見えるが、どのように評価し、またどのような意見を述べているか教えて欲しい。資源配分のメリハリのつけ方に関する課題や改善が進んでいるか教えて欲しい。

2020年3月から就任し、2022年度からの中期経営計画策定にも参画した。幅広い事業があり、ポートフォリオの明確化が必要との考えから整理をした。コア事業はカーボンニュートラル(CN)化、電動化という激動の中でどのように進めるか、より強くしていくかを議論した。成長事業のロボティクス事業は、足元苦戦しているが今後伸びていく事業。製品の生産量が多い分野へどのように攻めていくかを考えている。新規事業は今後の種まき。自社が技術を持っていることは最低限必要だが、なぜ当社がやるのか、どういう価値を提供できるのかを考えることがポイントであり、議論をしている。ここは収益性よりも売上規模が重要。利益率の低い期間があっても、当社だから提供できる価値を確認しながら、先行投資は続けていくべきだと思う。目的と技術の確認ができていれば諦める必要はないが、いつから大規模投資にするのかは議論が必要。構造改革事業は今中期経営計画以前から議論をして進めてきた。構造改革事業は継続の見極めが課題となる。事業譲渡で出た余力・リソースをCN対応などに配分する。

景気影響を受けやすい事業が多いが、部品やサービスなどのストックビジネスを広げることができれば、景気に対するボラティリティを下げられる。部品売上比率が上がることで株価や収益が安定すると思うが、収益の安定性向上のポテンシャルについてどのように考えているか。

マリン事業が収益性の高いビジネス。ポートビルダーと一線を画しているビジネスモデルが高利益率に貢献していると思っている。もっと成長させたいと考えているが、CNを進める中で、内燃機関がどの程度残るのか、水が絡む中で電動化がどこまで可能なのか、ストックビジネスをどのように考えるのか、ポートビルダーとの関係性などの戦略を議論している。CASEを握ることができれば、ポートビルダーとは違った形でビジネスをpushされる。

ランドモビリティ事業は、先進国は厳しく、新興国の収益性が良い。新興国では競争が出てくる中で、モデルチェンジやタイミングを計った新製品発表が重要。一方で先進国の収益性は構造改革により改善しつつある。ストックビジネスはアフリカやインドで種まきをしており、取り組みを通じて収益を安定させていく。

ポートフォリオ経営について、御社だけでなく日本の会社に定着するのが遅かったのはなぜだと考えるか。

日本の企業は他社事例に準ずる傾向にある印象。海外の企業は利益率の低い事業は切り捨てるが、日本の企業は利益率が低く低成長の事業を続けている会社が多い。利益率に対する基準や資本コスト見合いで事業を見極める意識があまりない感じがする。当社は中期経営計画に取り入れたのは2022年だが、2020年の就任時からポートフォリオの議論は始まっていた。

【取締役会】

社外取締役に就任した経緯、就任要請を引き受ける判断基準について教えて欲しい。

小松製作所がグローバル企業であり、DXを進めていたことから話をいただいた。引き受けるにあたり、利害関係がないことを確認した。また、BtoBメインの会社の観点から、BtoCの事業が多いヤマハ発動機に助言することができ、学びも得られると考えた。社外取締役として、ストレートな質問をぶつけることが大切であり、社内化しないように気をつけている。

何がきっかけで社外の人員が社内化してしまうのかを教えてください。

議題が細かくなればなるほど、意見を言う為には社内の知識が必要となってくる。社内知識を蓄えると、そもそも方向性に対する基本的な質問ができなくなる。どんなに独立性のある方でも、長くいけば社内化していく可能性がある。そのため、ある一定の期間で社外取締役は交代している。

取締役会の実効性について、どのような視点、尺度で評価されたか教えてください。

「取締役の構成」や「取締役会の議論」について7つのアンケート質問項目があり、そちらに沿って回答している。また、アンケートの回答結果を更に深掘りしたインタビューを3年に1回行っている。会社は中長期的に見た場合、最初から100点満点をとるよりも、重点トピックを決めて改善を進める組織の方が良くなる。順々に改善に取り組み解決していくことが重要と思う。

取締役のスキルバランスについて、改善やより強化すべき項目があるか教えてください。

スキルバランスは現時点で改善、強化すべき部分を感じていない。性別、国籍にダイバーシティがあり、ビジネス経験も含めてバランスが取れていると思う。私が就任した後にJinさんが就任されて、議論と質問の幅が広がった。監査役の河合さんと氏原さんも就任され、どんどん議論が活発化している。社外監査役もしっかり意見を述べられて、大変良いことだと思う。

社内執行側との意見の違いについて、社外取締役が貢献したエピソードを聞きたい。

社内の人間は事業に思い入れがあり、優先順位付けに納得いかないことがある。社外の人間が素直に発言することが刺激になっていると思う。取り組むべき事業について、チャレンジ精神と新しいものを開発してきた歴史や成功体験を理由にする方がいるが、技術を持っている企業は沢山ある。そこで「当社が取り組むバリューが何か」を問いかけることで議論が生まれる。失礼な質問をしていることもあると思う。

執行にどこまで踏み込むか、という判断軸はあるか。

執行についてはあまり踏み込めない。規模も大きく海外比率も高く、すべての最新情報を把握しきれないため、前提としては報告を信用している。煮詰まる前の段階で議論をし、意見を聞き、最終的に執行として判断することが大切だと考える。

もともと風通しの良い会社ではあるが、もっと良くなって欲しいと思っている。社外取締役就任時、社長に「最近一カ月にどういうことがあったか」をバッドニュースファーストで、小さなことでもお話しいただくように提言した。結果として、些細なことも報告するという空気ができ、広がってきている。また、決議事項についても、あらかじめ共有されるようになった。社外取締役は情報が少なくなりがちだが、社長の倫理観や考えを聞いておくことで意見も言いやすく、漏れもなくなる。

ヤマハ株式会社の中田社長が社外取締役である事について意見は。

当社はヤマハ株式会社を母体としてスタートしたが、かつての子会社が親会社よりも大きい規模となった。株は縮減してきており、実質的な影響力はないと思う。それ以上に同じブランドを共有しており、ヤマハブランドを共有しているという事が大切と考えている。

【ESG】

ESG を念頭に置いた中長期的な戦略が十分議論されているか

年々ESG 関連の議論、議題が増えてきている。事業自体が ESG との組み合わせしかあり得なくなってきたおり、非常に多様な議論をしている。CO2 排出量も Scope1~3 のターゲットを数値化し、時期を決めて粛々と進めている。

ESG においてパワートレインと CN は切っても切れないが、開発に投資をし過ぎると利益も悪化する。開発投資配分の議論は取締役会でどこまで議論できるのか。

内燃機関でも脱炭素の燃料や燃料電池もあり、EV や水素なども選択肢としてある。それぞれの技術を商品や用途、モビリティ形態に合わせることで、適材適所のパワートレイン開発を行っている。リソース的を絞っていく時期に差し掛かっていると思う。

CN 対応に関する技術動向が見えてくると、事業ポートフォリオにおけるコア事業の位置づけが将来的に変わる可能性があるかと理解してよいか。

コストやコンパクト化含めた競争力の観点で、技術を見極めている段階。応用研究や商品化する段階だと認識している。コスト低減やコンパクト化の技術が固まった際にも、ポートフォリオについては大きくぶれないと考えている。二輪車や RV 製品は経済合理性だけではなく、官能性で商品を選択する層も残る。CO2 を排出しない内燃機関のニーズもある。「お客様に感動を与える」という観点で、どの領域を残すか考えながら進めている。

人的資本投資についてどのような状況か。

Jin さんが取締役会に出席するようになり議論が増加した。教育だけでなく人財投資の議論も活発になっている。R&D においては、どのように優秀な技術者を集めるかを議論している。先日欧州の拠点を訪ねたが、現地の学校から多数社員を採用していた。ブランド認知度の高い欧州で採用を増やすのは良いと思う。インドネシアは最大の製造拠点であり、優秀な現地拠点長がいる。各地域で優秀な執行役員クラスが育ってきている。ロールモデルがいると優秀な人材が入ってくる。日本では人口減少で採用が難しくなっているのので、海外から人材を採用するのは良いと思う。

以上