

社外取締役と機関投資家との対話 質疑応答要旨

このたび当社として初となる社外取締役と機関投資家との対話（オンライン形式）を実施いたしましたので、質疑応答要旨をご紹介します。

注：内容につきましては、理解しやすいように部分的に加筆・修正してあります。

【開催日】

2021年3月17日（水）

【当社出席者】

取締役専務 吉田 勝彦

社外取締役 村上 光鶴

社外取締役 芳賀 裕子

【投資家様の対話後のコメント】

- ・M&Aに関する芳賀取締役の回答は、投資家目線と通ずるものがあると感じた。
- ・村上取締役の法曹における経験が実際に活かされているという話は新鮮な情報であった。
- ・御社の社外取締役が、独立性を維持しながら機能していることを確認することができた。

【社外取締役の対話後のコメント】

- ・市場や投資家の期待と視点がよくわかり大変勉強になった。今後ともこのような場を継続していきたい。
（村上）
- ・社外取締役の役割は会社ごとに異なる点もあると考えているが、今回のような対話をすることでガバナンスが向上していくと思う。（芳賀）

【質疑応答要旨】

Q. 社外取締役就任の経緯、就任前の会社との関係、就任前後の会社の印象について。

A. 村上：約40年間の裁判官の経験を活かし、当社におけるコンプライアンス推進を担うために就任することとなった。就任前は当社に関する知識はなく関わりもなかった。現在も、裁判官の経験からの公平感や緊張感とともに、適度な距離感を保って経営の監督にあたっている。

A. 芳賀：日本取締役協会の機関誌におけるガバナンスに関するインタビュー記事（自身がインタビューを務めたもの）が会社側の目に留まり、経営コンサルタントとしての経験を活かした監督およびアドバイス役を担うため、就任することとなった。就任前は、修士論文および博士論文でM&Aを研究し、当社について触れたことがあったが、直接の関わりはなかった。就任後は、成長をし続けるという目標に対する貝沼社長の強い意志を感じている。

Q. 製品や生産拠点が広範囲にわたる中で、現場幹部や従業員と直接対話し、助言することはあるか。

A. 村上：工場視察で印象的だったこととして現場主義がある。ある工場長は、工場内を毎日午前・午後と2回巡視し、その際は五感を働かせ、異常があれば従業員の動き、話し声、機械の音、臭い等から発見できるとのことだった。トップは部屋で机に座っているだけでは勤まらないということ。

海外工場を訪問する際は、コンプライアンスの観点より公務員との交際についての注意喚起もしている。

A. 芳賀：2020年6月、コロナ禍の中での就任であったためまだ現場視察は実現していないが、半年に一度のトップミーティング（社外取締役を含む各国の幹部級社員が参加して事業計画や運営方針を議論・検討する、数日間連続して開催する大規模な会議。今年はCOVID-19の影響のため世界各地の約50拠点をネットをつないだオンライン形式で開催され、一部のアジェンダでは工場のライン社員も参加した業務改善報告も実施された。）に二度参加し、オンライン会議を通してグループすべての事業を見ることができた。コロナ収束後の工場訪問の機会に期待している。

各拠点で発生するリスクについては監査役との連絡会で定期的に情報共有をしている。

Q. M&Aの意思決定またはその後のPMIに関して、社外取締役としての助言や関与はあるか。

A. 村上：ボードメンバーの一員であるということも常に意識しており、経営陣へのブレーキとしての監督という役割だけではなく、リスクテイクの面から実践をサポートする役割もあるという哲学をもって助言や関与をしている。M&Aに関しては、取締役会で以下の四点について重点的に確認している。

1. 買収会社の運営にあたる有能な人材が育成できているか。
2. これまでのM&Aのノウハウが蓄積され、発揮できているか。
3. 親会社がある会社を買収する場合は、スタンド・アロン問題がないか。すなわち、その会社が親会社の支援から離れた後、親会社に依存していた機能で追加対応が必要なことはないか。
4. 当社既存事業とのシナジー効果はどの程度あるか。

A. 芳賀：今後当社のM&Aに関与していくにあたり、以下の点を重要視する。

1. 中長期経営計画および戦略目標に合致したM&Aであるか。その案件がどのように中期経営計画達成に貢献するかをロジカルに説明できているか。
2. 財務デューデリジェンスだけでなく、ビジネスデューデリジェンスも実施して買収後のシナジー効果を想定できるか。
3. 価格交渉において一定の範囲で社長に一任される場合の、上限価格がどのように設定されているか。
4. 財務状況(BS/PL)への影響はどうか。
5. 反対に、買収しないリスクはあるか。

Q. 直近1-2年間の取り組みで会社の変化を感じる部分はあるか。

A. 村上：直近に実施したM&Aは今後の成長に向けてとくに期待できると感じている。また、買収防衛策を廃止したことは当社の今後の成長への自信の表れであるだけでなく、成長に向けた取り組みの一つであると感じる。

A. 芳賀：トップミーティングに参加して、感じたことが二つある。

一つ目は、当社グループ内において、元のミネベアと統合した会社のそれぞれが、相手の強みや良い部分をお互いに自然に取り入れていること。数字以外の部分での、M&Aのシナジーの好事例と感じた。

二つ目は、当社は業界も様々で製品群も多岐にわたるため、成長への材料がそろっていること。加えて、事業拡大に向けてグループ内で技術等を相合（そうごう、「相合わせる」の意）していこうとする姿勢がある。

Q. 製品ポートフォリオの決定にあたり、社外取締役はどのように関与しているか。

A. 村上：技術を含むシナジー効果には無限大の可能性を感じており、その議論には常に積極的に参加している。

A. 芳賀：シナジー効果に関する活発な議論については、当社の経営陣が技術、需要など全体的な動向をよく調査、観察しているからこそ可能になっていると感じている。

A. 吉田：トップミーティングにおいては、業績面だけではなくポートフォリオの方向性に関しても検討をしている。加えて、取締役会においてもポートフォリオに関する議論をしており、そこでも社外取締役には監督をしていただいている。

Q. 社外取締役として期待されていると認識する役割について、具体例はあるか。

A. 村上：経営陣が過度に保守的になっていると考えられるような場合には、必要なリスクテイクを後押しするという役割も必要であると意識している。

Q. 現在のガバナンス体制について、サクセッションプランや役員報酬制度を含め、認識している課題はあるか。

A. 村上：現社長の後任となる将来の社長選出については、長期的な課題であると考えている。また、適切な報酬基準についても、私自身が委員長を務める指名報酬委員会において慎重に議論をしている。

Q. M&Aにおいて資本効率の見通しはどのように準備・検討しているか。

A. 村上：特にバリュエーションについては、様々なストレスをかけたシナリオを想定することで十分に議論している。

Q. 気候変動問題を始めとする ESG 課題に対する会社の取り組みについてどう考えているか。

A. 村上：企業の継続的発展には、気候変動問題は避けられない課題と認識しており、今後も十分に議論をしながら監督していきたいと考えている。

A. 芳賀：Gだけでなく、ESについてもしっかりと取り組んでいる印象があるが、ESの目標値、取り組み内容や進捗についてもしっかりと開示していく必要があると考える。

以上