



BCPも重要です。ランサムウェア攻撃などを受けて企業活動が停止しかねないリスクは、現実を高まっています。攻撃を防ぐことはもちろん重要ですが、完全に防ぎ切ることは難しい。だからこそ、実際に業務が停止したケースを想定した訓練を繰り返し、対応能力を高めていく必要があります。

2030年以降を見据えた 成長シナリオと事業ポートフォリオ

安達 長期ビジョンを考えるうえでは、まず既存事業における需要拡大にどう対応するかが重要です。電力インフラの需要は今後も伸びていくと想定していますが、それに対応するには生産設備への段階的な投資が必要です。一つひとつの設備投資には大きな資金を伴うため、長期的な需要を見据え、計画的に進めることが欠かせません。一方で、新しい成長の種を増やすことも重要です。研究開発については、社外取締役である我々からも執行側との間の更なる議論の深化を要望しており、有望テーマについて個別に説明を受けたり、研究現場の方々と対話する機会も持っています。販売・生産・研究が連携し、お客様の声を踏まえて将来シナリオを描く取組みには大いに期待しており、それらの内容について

DXやAIの活用についても具体的に議論してきました。一度に全てを変えるのではなく、まずは製造現場で成功事例をつくり、その成果を他拠点へ横展開していくなど、緻密に対応することが重要だと考えています。

白井 今の安達さんのお話に関連してですが、私も当社の成長を支える基盤として、DXやそれらを活用したデータ整備は非常に重要だと考えています。例えば、業績予想については、経営判断に必要な情報の精度や可視化に課題があると感じています。その背景には工場や事業部、各拠点から集まる情報が十分に整備されていないという基盤上の課題があります。データ基盤が整えば業績管理の精度が高まり、ひいては戦略判断や情報開示の質の向上にもつながります。統合報告書やサステナビリティ報告書でも、人的資本やDX、ガバナンスなどの非財務の取組みが経営戦略とどのように関連しているか、定量情報と併せて説明することが重要と考えます。

リスクを的確に捉え、 経営判断につなげる

黒田 私は前職の損害保険会社で、リスクと向き合う仕事に長く携わってきました。その経験から、社外取締役として、当社のリスクの捉え方には特に関心を持っています。近年は経済安全保障、地政学リスク、関税、サプライチェーン上の制約など、メーカーである明電グループにも大きく影響するリスクが増えています。当社がリスクマネジメント委員会などを通じて幅広いリスクを想定し、対応を進めていることは良い動きだと感じっていますが、リスクを単に列挙するだけでなく、発生頻度と影響度を定量的に捉え、優先順位を明確にすることで経営判断につなげていく必要があります。数値化しにくいリスクをどう把握するかも含め、議論を深化させていく必要があると思います。

白井 リスクという点では、サイバーセキュリティや



社外取締役
(指名・報酬委員会委員長)

安達 博治

エネルギー業界で製造、経営企画、新規事業、人事などを経験。研究開発・ものづくり、環境経営などに関する知見を有する。

社外取締役

白井 久美子

IT業界でDX、人材育成、リスク・セキュリティ管理などを経験。デジタル分野や人的資本経営に関する知見を有する。

社外取締役
(監査等委員／指名・報酬委員会委員)

黒田 隆

損害保険業界で経営、営業・マーケティング、人材開発などを経験。リスク管理や経営全般に関する知見を有する。

社外取締役座談会

企業価値向上に向け、 取締役会の実効性を更に高める

「中期経営計画2027」の初年度を終え、成長機会が広がる一方、中長期的な企業価値向上に向けて取り組むべき課題も明確になってきました。本座談会では、3名の社外取締役が取締役会での議論を振り返りながら、当社ガバナンスの実効性と今後の進化について語りました。

中期経営計画初年度の振り返りと、 需要拡大への対応

安達 「中期経営計画2027」の初年度を振り返ると、電力インフラ・社会システム分野やメンテナンス需要は非常に堅調に推移しており、外部環境も

当社にとって追い風の状況にあると感じています。一方で、EVや半導体関連など、需要変動の大きい領域については、将来性や継続性を慎重に見極める必要があります。需要が高く好調な分野についても、今後、増え続ける需要に対応可能な生産体制を整えられるかを、検討しなければなりません。取締役会では、安全を確保しながら生産効率を高めるため、

のか、そのために越えるべき壁は何なのか、より解像度を上げた議論が必要です。

黒田 私も、当社の取締役会の議論は非常に活発だと感じています。社外取締役の意見を客観的な視点として取り入れ、誠実に討議している点は大きな強みです。取締役会の実効性を更に高めるためには、限られた時間の中で重点的に取り扱うテーマをより明確にしていくことが重要だと思います。M&A、人材育成、将来の収益源、長期戦略といった中長期の企業価値向上にかかわるテーマについては、早い段階から論点を共有し、議論を深めていく必要があります。また、外部環境や他社動向、政策の方向性など、社外の情報を取り込む機能も一層重要になると考えています。

誠実さを強みに、挑戦する文化へ

黒田 明電舎を一言で表すなら、Integrity(誠実さ)のある会社だと思います。従業員の皆さんや組織を見ても本当に誠実な会社だと感じており、そこに加え高い技術力があります。マーケティング力や販売力を更に高めていけば、当社の技術力を事業成長や収益力の向上に結び付け、企業価値を一段と向上できるはずです。

安達 井上社長が就任後、「夢を語ろう」という社内の気運が高まっています。私はそれを非常に前向きに受け止めています。社外取締役として私が意識しているのは、その夢を小さくしないことです。足元の事業環境や投資負担を踏まえた慎重な検討は当然必要ですが、そこで可能性を狭めるのではなく、どうすれば実現できるかを考える雰囲気をつくりたいと思っています。社外取締役としては、独立した立場から経営を監督すると同時に、会社の持つ可能性を引き出すために助言し、後押しする役割も担っていると考えています。明電舎の誠実さや技術力を強みにしながら、将来の可能性を広げる議論を後押ししていきたいと思っています。

強みがあるがゆえに、目標設定が慎重になり、失敗を避ける方向に意識が向いてしまう面もあります。これからは目標を達成したかどうかだけでなく、高い目標に挑戦したかどうかを評価する視点も重要です。挑戦して成功すれば大きく評価し、仮に結果に結び付かなくても、その挑戦自体を前向きに評価する。挑戦しないことは成長の機会を逃すことでもあります。こうした考え方を、評価や報酬の在り方にも反映していくことが、経営の挑戦を後押しするうえで必要だと思います。歴史ある会社ですので、文化や組織風土を変えることは簡単ではありませんが、次の成長に向けて避けて通れないテーマだと感じています。

取締役会の実効性を更に高めるために

白井 取締役会の運営については、社外取締役の意見を執行側が真摯に受け止めていると感じています。現在は意見に対してどのように対応するか、その対応状況がどうなっているかを整理して報告する循環が生まれています。これは取締役会がきちんと機能している証左だと思います。今後は2040年までの長期成長を見据え、どのような戦略で成長する



今後も議論を重ねていきたいと考えています。

安達 成長投資という点では、既存の生産設備への投資と、将来の新たな収益源を生み出す研究開発投資の両方を考える必要があります。一方で、その原資を確保するためには資産の最適化も常に追求しなければなりません。その観点で取締役会でも政策保有株式の縮減や遊休資産の活用・売却の可能性も含め、資本効率を意識した資産の持ち方について継続的に議論しております。社内の理論だけではなかなか決断しづらい案件こそ社外取締役として客観的に意見を述べようと心がけています。資本効率を高めながら、将来の成長に必要な投資を後押ししていくことは重要な役割であると認識しています。

人財と技術を未来につなぐ

白井 人的資本については、人が足りないことを前提に、どう事業を成長させるかという視点が欠かせません。労働人口が減少する中で、AIに任せられる仕事はAIに任せる一方で、明電グループが人と技術で守ってきた競争優位性や、他社に真似できない特殊技術、特許などは、人を軸にしっかり継承していく必要があります。経営人財やグローバル人財の育成、外部人財の活用、ローテーションや社内公募制度を通じた人財流動性の向上なども今後の成長を支える大きなテーマです。最近では、人を成長させよう、そのために外の知を取り入れよう、社内で人をどう生かしていくのかを考えようという議論の解像度も、これまで以上に高くなっていると感じています。人財戦略は事業戦略と並行して議論すべきものであり、こうした機運を具体的な施策につなげていける段階に来ていると感じています。

黒田 人を育てるという意味では、会社全体として、もう少し高い目標に挑戦する文化を育てることも必要だと思います。当社は非常に誠実な会社であり、堅実に物事を進める良さがあります。誠実さという



取締役会でも議論していきます。

黒田 将来の成長を考える際にはポートフォリオの見直しも避けて通れません。需要変動の影響を受ける事業をどう位置付けるかは、取締役会でも重要な論点です。先行きが見通しにくい事業だからこそ、スピード感をもってリスク分散を進めることが肝要です。また、ポートフォリオというと事業別の議論に偏りがちですが、私は地域別ポートフォリオも重要だと申し上げています。国内外でどのように売上・利益を伸ばしていくのか、その指標や戦略をより明確に示していく必要があります。

白井 黒田さんのお話には私も同感です。オーガニック成長とインオーガニック成長をどう組み合わせるか意思決定をするには、取締役会に示されるシナリオや目標、指標をより具体化する余地があると感じています。私自身もM&Aにかかわった経験がありますので、今後、助言できる場面があれば貢献したいと思っています。海外展開を考えるうえでは、人的資本の観点も重要です。従来のように日本人経営者を海外に派遣するだけでなく、現地法人や現地人財を生かし、各地域に根ざして事業を広げていく視点も欠かせません。取締役会に先立ち重要テーマを議論するオンサイトミーティングなども活用し、海外展開やM&Aを含めた成長シナリオについて、