

## 独立社外役員 座談会



社外取締役（独立役員）  
指名報酬委員会 委員  
田中 省二

社外取締役（独立役員）  
指名報酬委員会 委員  
中山 和夫

社外監査役（独立役員）  
平 真美

社外取締役（独立役員）  
取締役会 議長  
指名報酬委員会 委員長  
岩崎 淳

## 創立100周年に向けて 変革をグループ全体に浸透させる

当社では、さまざまな経験と豊富な知見を有する社外役員を招聘し、持続的に成長する企業への道筋をつけるために、取締役会を中心に活発な議論を行っています。2025年の創立100周年に向けた変革の議論や今後の課題をテーマに、独立社外役員4名による座談会を開催しました。

### 創業の精神を追い求める、実直な会社

**田中:** 私は、会社更生、民事再生、私的再生などの企業再建を主に扱う弁護士です。当社には、2010年6月に社外監査役に就任し、2016年3月からは社外取締役にになりました。井関農機は、自脱型コンバインの初号機を日本で初めて開発するなど、技術力が高い農業機械総合専業

メーカーとして、確固たるポジションを確立している一方、創業の精神を追求するあまり、多品種少量生産型に陥りがちで、今日的な言葉でいえば、レジリエンスに弱い印象を持っています。

**平:** そうですね。当社の技術力の高さは、注目に値すると思います。私は、2016年3月から社外監査役に就任しまし

た。当社のよいところは、農家の要望に応えたい一心で、一生懸命技術開発して製品を作ってきたところですが、しかしながら、その開発された製品がはたして利益を生み出すことができるのか。その追求が弱いというのが課題ですね。また、ファクトリーオートメーションにも力を注いで、製造力の向上にも取り組んでほしいと思います。また今後は、自然との調和や気候変動などで貢献できるような新製品が開発されることを期待します。

**中山:** 私は、総合商社の機械部門や食糧本部からリース会社の役員を経て、2021年3月に社外取締役に就任しました。当社は農業機械の有力メーカーというイメージを持っていましたが、社員の皆さんは非常に生真面目な人たちで、もう少しビジネスライクでもいいのではないかなと思う時がありますね。田中さんがご指摘されたように、多品種少量生産型で、それを必要とする農家の方がいる限りは、保守サービスもなくてはならない。創業の精神を追い求める実直な会社で、社会的意義を優先して、経済的合理性をやや犠牲にしがちな印象をもっています。

**岩崎:** 私は、2013年6月に当社の社外取締役に就任後、当社以外の2社で社外取締役に就任しました。この2社の経験を踏まえて、指名報酬委員会委員長および取締役会議長に就任し、ガバナンス全体に責任を負う立場になりました。就任前の当社の印象は、「井関農機」という名前から、日本国内を中心とした機械メーカーのイメージが非常に強かったです。しかし、就任後は、サービスや修理なども重要な収益源であることや、近年では海外の比率も高めてきたことなど、着実に成長路線への転換が進んでいることを実感しています。今後は、米以外の作物に対して海外でどうやって展開していくかというのが課題だと思います。

### グループ全体の意識の変革が重要

**岩崎:** 2021年2月に発表した中期経営計画の目標のひとつに、2025年度連結営業利益率5%があります。この目標達成の進捗状況をみていると、これまでと同じ取り組みをそのまま続けているだけではなかなか難しい、という認識をもっています。そこで、我々社外役員の役割は、グループ全体の意識の変革と、井関グループ全体のみた選択と集中、事業も商品も含めたすべてに亘る選択と集中を執行



側に求めて、その試行錯誤をきちんとモニタリングしていくことだと思います。

**平:** 中期経営計画には、さまざまな成長戦略が描かれていて素晴らしいと思います。しかし、実直な企業風土をもつ日本企業に共通する課題でもあるのですが、着手するのが遅い傾向にあります。準備をして、きちんと石橋を叩いて、これは成功すると確信したらやる。何事にも完璧に手続きを踏まないといけないという意識が強いのです。時には、失敗を恐れずに冒険してもらいたい。迅速に進めることで、中期経営計画達成の道筋もみえてくるはずですよ。

**田中:** 中期経営計画の達成については、楽観視はしていません。ただ、現状の業績をみていると、海外事業は好調ですね。海外のパートナー戦略の一環として、インドのTAFE社 (Tractors and Farm Equipment) への技術供与や、インドネシアのISEKIインドネシアの工場に一部の機種を生産移管してグローバル展開していくなど、北米や欧州も含めた海外事業の各施策は順調に進んでおり、事業全体も拡大しています。このような事業戦略が功を奏し、海外事業では、売上も利益率も中期経営計画の目標を前倒しで達成する勢いです。これは、開発製造本部と海外営業本部との技術的な連携による意識変革の成果であると考えており、こうした好事例を突破口に、グループ全体の意識変革を進めていくことを強く期待しています。

## 独立社外役員 座談会



**中山:** 国内と海外の状況を見ますと、やはり海外は広がり大きく成長性もあると思います。しかし、海外の農業は、日本の農業と根本的に違う部分が多々あるので、日本の技術がそのまま使えるわけではありません。さらに、既にその国で農業機械を提供している企業があるので、そこに割り込んでいくためには、卓越した商品力が必要になります。当社グループには、日本国内で培われた技術力、商品開発力がありますし、日本製品に対する海外の信頼性というアドバンテージもあります。こうした知的財産を武器にするという意識改革が必要です。現地でのニーズをうまく捕まえて、それに合ったものを提供するという、国内で培ったものを活かした成功体験を積み重ねていくことが、意識改革の好循環につながると確信しています。

## 順調に進むガバナンス改革

**平:** 2022年3月から、岩崎さんが取締役会議長に就任し、取締役会の議論が大きく変わりました。それまでは、事務的な議題が多かったのですが、より経営戦略に関わる議題に絞られるようになったことで、取締役会の議論が活発になってきました。さらに、岩崎さんが各役員に発言をうながすように進行するので、各役員が忌憚のない意見や発言をするようになりました。また、事務局である総合企画部を通じた各部門への資料作成の要求も厳しくなり、よく対応してくれていて取締役会の資料や議論の精度が増したと実感しています。また、ESG委員会やフリーディスカッショ

ン形式で行われる戦略討議など、新たな議論の場を設けました。ガバナンス改革が順調に進んでいますね。

**田中:** 私は社外監査役から社外取締役役に就任し、比較的長く当社の取締役会に参加してきました。数年前の取締役会と比較すると現在の取締役会は、実効性確保や活性化という観点では明らかに進化しています。それは、真面目で実直な当社の社風が招く停滞を打破していく取り組みでした。経営側から積極的に前に進もうとするアクションを起こす。そして、平さんが指摘されたように資料作成を担う各部門がより効率的な資料を作成し、そのアクションに一生懸命ついていく。さらに、取締役会の後にフリーディスカッションで行う戦略討議でも、役員間で自由闊達な討議を行う。ここでは株主や市場の目線のみで厳しい意見も出て、そこでボツになることもあります。このように、各役員が率先して変革を示し真剣な議論をすることを通じて、従業員に変革する意識が浸透することで、グループ全体でのガバナンス改革が進んでいると実感します。



**中山:** 私は就任して3年目になりますので、以前との比較はできないのですが、実効性評価をみると、取締役会での議論が大きく変わって、議論が非常に活発になったという結果が出ているので、お二人がお話された通りだと思います。確かに、戦略的な視点や中期経営計画との乖離の状態、その原因の分析と対策が議題に上ってきて、活発な議論が展開されています。社外役員として私は、こうした

議論を踏まえたさまざまな施策が、グループ内で素早く実行できるように後押しをしています。そのひとつとして、四半期ごとに取締役会で、各部門の責任者の業務執行報告をする機会を重要視しています。執行側が何をしているかを知り、執行の透明性を確保していく。社外役員にとって命綱ともいえるこの対話を通じて、ガバナンスの浸透と変革の意識づけを進めていきたいと考えています。

**岩崎:** 取締役会の実効性評価は、私自身に対する採点でもありますので、結果が出るのを楽しみにしていました。幸いにして、概ね良好な評価が出てきていますが、これで満足してはいけなと考えています。取締役会改革には、私が他社でみてきた取締役会の成功事例を取り入れました。各取締役に議題の内容を理解してもらう事前説明会や、取締役会終了後のオフラインの戦略討議、議題を決めるための経営会議の傍聴など、ようやく形として整いつつありますが、当社グループにふさわしいガバナンス体制に向け、まだまだ改善が必要です。取締役会の時間の中で有効に監督機能を果たすことができるか、いかに取締役会の実効性を持たせていくか、ということは、ガバナンス改革の要諦です。改革にゴールはありませんが、さらなる高みを目指して、少しずつ前に進めていきます。

## ステークホルダーとともに変革を完遂したい

**中山:** 当社グループは、日本の食料安全保障のひとつの要である農業を支える企業グループであり、海外展開をしながら業績拡大を追求する上場企業です。すべてのステークホルダーの皆さまに、食料安全保障を担う社会的意義と、収益、業績を拡大するという経済的意義、その両方の意義を感じていただけるように、社外役員としてグループ全体の変革を支えていきます。

**平:** 今後、ESGやコーポレートガバナンスの中で、ダイバーシティ&インクルージョンのひとつとして、女性活躍についての開示も要求されるようになります。当社グループには優秀な女性が揃っていますが、他社と比較してみると、やや過保護に育てられている印象を受けます。今後は、責任ある部署にも配属し、プロジェクトを積極的に任せるなど、積極的にチャンスを与えとともに、人事評価制度の改定や評価者の意識改革についても、取締役会などで議論を進めたいと思います。

**中山:** 「アフーマティブアクション(積極的格差是正措置)」を通じた意識改革の必要性は私も理解できます。

**田中:** ステークホルダーという視点でみると、従業員もステークホルダーの一員です。当社グループの強みである実直さを失うことなく、農業機械専門メーカーとしての強みを再認識し、自らも変革しながら、中期経営計画を達成して、株主・投資家の皆さまの期待に応えられるグループの変革へとつながるように、社外役員として引き続き、モニタリング、監視・監督をしていきます。そのために、私の本業である弁護士の視点を活かした、攻めのグループコンプライアンスを牽引していきたいと考えています。



**岩崎:** 幸いにして、私たち社外役員が、ガバナンスをどうやって社内に浸透させていくか、特に人的資本の観点から取り組みを進めていくために有効な管理や監督するポイントを取り纏めたさまざまな会社の事例や報告書が、経済産業省や内閣府をはじめ、いろいろなところから公開されるようになりました。ガバナンスを強化するために、ステークホルダーとともに変革を完遂するために、役員一人ひとりが、そのような報告書を積極的に活用していきます。また、ROICスプレッドなどの企業価値を算定する各種理論も導入することで、中期経営計画の最終目標達成と企業価値向上に向けた活動を推進していきます。ステークホルダーの皆さまの応援をよろしくお願いいたします。