

取締役
座談会中期経営計画の実践を支える体制づくりと
持続的な成長に向けた議論の深化

どのような環境でも
強靱な体質をつくること、
変革の本来の目的です

構造改革は
これからが実行フェーズ
変革を着実に後押しします

考え方はどうか、
方向は正しいか——
その議論をもっと深めていきたい

取締役会における中期経営計画の進捗管理と実効性向上の取り組みについて、
代表取締役社長の堀川と社外取締役の田地・小栗の3人に語ってもらいました。

PDCAの定着が、
取締役会の議論を実行と連動させた

——2025年度を振り返って、取締役会ではどのような議論が行われましたか。

堀川 2025年度は、長期ビジョン「TOKYOink Vision 2030」に向けた中期経営計画「TOKYOink 2027」の初年度でした。過去は中計レベルでのPDCAが十分でなかったため、今回は四半期毎に進捗を確認し、目標達成度を取締役会で継続的に見るよう改善しました。

また、事業ポートフォリオ変革の一環として、化成品事業の生産体制再構築を進めています。坂東に新たな

土地を取得し、工場を新設する計画についても取締役会で議論を重ねました。

田地 社長のお話のとおり、この1年で最も変わったのは「やりっぱなし」にしない体制づくりです。PDCAへの意識が高まり、中計の達成度レビューとアクションが連動するようになりました。事業ポートフォリオ変革でも、目標に対する振り返りが明確になったことは大きな進歩です。

ただし、初年度の好業績が中計施策の成果なのか、市況や景気要因によるものなのかは慎重に分析する必要があります。どのような環境でも強靱な体質をつくることが本来の目的です。

小栗 中期経営計画を意識した議論ができるようになり、取締役会で何を目的に話しているのかが分かりやすくなりました。一方で、後継者計画は十分に議論できなかった部分もあり、今後の課題であると認識しています。

堀川 目標に向けて変革を進め、新たな取り組みができているかを確認することが肝心です。まだやり切れていない部分もありますが、取締役会が常にそこにフォーカスして進めることが重要であると考えています。

事業施策と財務政策の両輪が揃ってこそ、
目標は現実になる

——中計で掲げた企業価値向上指標の達成に向けた課題はありますか。

田地 PBRやROE等の指標は掲げられていますが、長期ビジョンの最終年度までのロードマップは、まだ明確ではない印象です。

ただ、皆さんがその点を理解して取り組んでいることには期待しています。指標を明示している以上、目標に届かない場合にどのようなアクションを打つかが重要です。

堀川 事業施策が進めば財務指標も改善されるので、そこはあまり心配していません。ただ、指標を社外に示した以上、未達の場合に何をするのかという議論は必要です。その一つの解が、事業ポートフォリオ戦略であり、製品ポートフォリオの変革です。

既存事業の稼ぐ力を高めるため、坂東を含めた化成品事業の生産体制と製品ポートフォリオの再構築を進めています。一方で、IR面では株主還元政策や自社株買い等を実施し、株価も現状は少し下がっておりますが、一定の評価をいただきました。今後は事業側でも数字を伸ばす両輪体制にしなければ、目標には届きません。

そのドライバーは、再構築に加えて新たなものをどう生み出すかです。事業PF室を新設しましたが、まだ探索段階です。ここが追いつけば両輪で動き出し、数字も見えてくると思います。

小栗 2030年の長期ビジョンで数値目標を明確にしたことは良いと思います。中計策定時は今後の進捗に不安もありましたが、2025年度は実績が出ています。2026年度は減収減益の計画ですが、製品整理や事業開拓に

目途をつけられれば、2030年に向けて着実に進めると期待しています。

議論の重点化と事前共有で、
取締役会の本質的な対話の場へ

——取締役会の実効性向上のために、どのような工夫をされていますか。

小栗 事前説明や資料の先行配信等、以前より工夫されています。社内取締役にとっては日常的に会話しているテーマであっても、社外取締役が1週間前に資料を受け取り読み込むのは大変なこともありました。別途事前説明をいただいたり、決議前に協議事項や報告事項として段階的に示していただくことで、理解が進み、取締役会に向けた準備がしやすくなりました。

堀川 限られた時間の中で、本当に話すべきことを見極めることが重要です。定例事項は粛々と進め、これからどうするのか、どの方向へ進むのか、間違っていないかといった議論を増やす必要があります。特に将来に向けた議論をもっと深めたいですね。

田地 定例部分は資料を簡素化し、要点を確認した上で、本質的な議論に時間を使えるようになりました。この1年で、その点は大きく変わったと感じています。

取締役会の実効性をより一層高めていくためには、現在の機関設計において社外取締役が果たすべき役割も含め、幅広い視点からの検討が必要であると思います。

堀川 その点は重要であると考えています。現在の制度を充実させるとともに、取締役会の実効性を更に高めるために何が求められるのか、継続的に検討していくことが必要であると認識しています。

インセンティブの制度化と後継者計画の
具体化が次の変革を支える

——指名委員会と報酬委員会での具体的な議論内容を教えてください。

堀川 報酬委員会では、取締役報酬制度へのインセンティブ導入が大きなテーマでした。今年の株主総会でRS信託(業績連動型株式報酬制度)の導入を議案とし

て提案し、必要に応じて委員会を開催して議論を進めました。

田地 報酬委員会はベンチマークがあり、それを参考に議論しやすい環境です。一方、課題は指名委員会です。サクセッションプランをどう指名委員会に取り込み、候補者をどう評価するのが難しい。私たちは候補者をよく知らないの、そこをどう形にするかが重要です。

取締役会で次の候補者について諮問し、指名委員会で議論する形が良いのではないのでしょうか。半年から1年の間に候補者を紹介いただき、インタビューや事業での接点を通じて考え方を理解できれば、評価もしやすくなります。

小栗 報酬委員会では、社内取締役について業績や株価と連動する報酬制度を取り入れることにしましたが、これにより、業績だけでなく株価についても意識付けることができるようになります。付与された株式は退任まで譲渡制限が付くことも、意識付けに非常に役立つと思います。

指名委員会では、取締役候補者のスキルや新任候補者については議論できていますが、サクセッションプランの具体化が課題です。取締役会と連携し、社外取締役として外部の視点から審議していきたいと考えています。

堀川 次世代の人たちが、頑張った分が成果として返ってくるとイメージできる点が大きいと思います。やれば変わると分かれば実効力も高まります。利益だけでなく、株価が上がれば自分たちにもプラスになるという意識が重要です。

田地 若い人から見て、この会社の取締役になればこう

したメリットがあると分かることは大事です。報酬だけで生きているわけではありませんが、会社は努力に報いる必要があります。

変革と探索の両輪が回り始めてこそ、 企業価値向上は実現する

——企業価値向上に向けた具体的な取り組みを教えてください。

堀川 第一は、製品ポートフォリオの見直しと変革です。既存事業では低収益製品を見直し、周辺領域の新しい商売に力を入れる必要があります。具体性のある新規商材も出てきており、そこに注力できる体制づくりが必要です。

田地 歴史ある製品を一気に変えるのは難しいですが、既存事業の中でもインキや化成品等製品ポートフォリオの見直しを進めることで、まだ伸びる余地はあります。新規事業が出てくることにも期待しています。

堀川 中長期的な企業価値向上のため、取締役会では決めたことが実行されているか、その方向が間違っていないかを見ていく必要があります。世の中が急速に変わる中、中計の計画通りで良いのか、変化を踏まえて進める視点も重要です。

新工場建設についても、AI等技術革新が進む中で、当初の判断のままで良いのかという議論が必要になるかもしれません。取締役会として先見性を持って意見を述べる場面も出てくるでしょう。

田地 数値目標がある以上、それに向けたアクションが正しいかを議論することに尽きます。うまくいかなければ、すぐに変えられる柔軟性も必要です。伝統ある事業ほど固執しやすいため、取締役会として学び、判断していく必要があります。

堀川 執行側だけでは専門的で細部に入り込み、議論が煮詰まりがちです。社外取締役に分かりやすく説明することで、執行側の視点を引く効果もあります。

小栗 以前より説明が分かりやすくなっています。A3一枚に要点をまとめることでメリハリがつき、ポイントが明確になります。資料が多いと一から読む際に混乱すること

もあるので、最初に要点を示していただけると分かりやすいです。

田地 投資案件の説明も改善されています。以前は投資効果の振り返りが不足していましたが、今は途中レビューが入るようになり、大きな進歩であると感じています。

繰り返し現場に伝え続けることで、 パーパスは企業の力になる

——パーパスの浸透状況についてどのように見えていますか。

田地 データでは浸透度が示されていますが、実感として判断する尺度はまだありません。工場見学で現場の話を聞いても確認は難しい。ただ、役員が現場を回って説明しているので、時間はかかっても浸透していくでしょう。パーパスの浸透は、結果的に数字にもつながると思います。

小栗 アンケートを見ると浸透は進んでいると思いますが、実際にどの程度浸透しているのかまでは分かりません。アンケートの共感度も一つの目安ですが、人によって基準が違います。従業員一人ひとりの仕事に落とし込めれば、会社の方向性や自分の仕事の意味が分かり、意欲にもつながるでしょう。

堀川 正直、時間がかかっていると思います。画面に示すだけでは伝わりません。特に工場の現場で働く人たちに理解してもらうのは簡単ではなく、現場で小グループに説明して、ようやく納得してもらえるレベルです。繰り返すことで、確実に力になっていくと考えています。

客観的な視点と専門性で、 取締役会の活性化を通じて貢献する

——社外取締役として、当社への思いと果たすべき役割をお聞かせください。

田地 社外取締役として、この会社の発展に貢献したいという思いは強くあります。その方法は、取締役会を活性化することです。事業に直接関与できるわけではないため、取締役会での議論を通じて貢献していきます。そのためには現場に行き、話を聞き、学ぶことも必要であると考えています。



小栗 私に一番期待されているのは、法的側面からの経営監督と助言であると思っています。また、指名委員会に入っていることもあり、人材の重要性を感じています。今後の発展を支えるのは従業員ですので、育成ややりがいにも注目しています。特に2030年の長期ビジョンで掲げた女性管理職比率は難しい目標ですが、意識変化や環境整備等、きっかけが必要であると考えています。

堀川 目標を掲げなければ達成できませんから、目標を立てることは大切です。ただし、目標が大きすぎると、途中を省いたりごまかしたりすることがあります。それは避けなければならない、そこを見ておくことが取締役会の仕事であると思います。

——最後に、今後の取締役会の活性化に向けた抱負をお聞かせください。

堀川 協議の場では、細部ではなく、考え方はどうか、この方向で良いのかという議論をもっと増やしたいです。当社の良いところは、社長が言ったから議論が終わるといったことがない点です。執行側は事実を根拠に正しいと考えがちなので、論理的にどうかを更に議論していきたいと思います。

田地 取締役会の更なる活性化に向けて、引き続き率直な議論を重ね、企業価値向上に資するガバナンス体制の強化に取り組んでいきます。

小栗 構造改革はこれからが実行フェーズです。取締役会としても進捗を着実に管理しながら、変革を後押ししていきます。社外取締役として、客観的な視点と専門性を活かして貢献していきます。

