アズビル株式会社
グループ経営管理本部IR室
2025 年 10 月 23 日

社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング
＜ディスカッション要旨＞

日時　　：2025 年 9 月 30 日（火）15:15～16:00
場所　　：コンファレンススクエア エムプラス 10 階 middle1+2
出席者　：社外取締役 報酬委員会委員長 永濱 光弘
　　社外取締役 指名委員会委員長 吉川 惠章
　　社外取締役 監査委員会委員長 吉田 寛
司会　：取締役　　代表執行役副社長　横田 隆幸

社外取締役
報酬委員会委員長
永濱 光弘

社外取締役
指名委員会委員長
吉川 惠章

社外取締役
監査委員会委員長
吉田 寛

取締役
代表執行役 副社長
横田 隆幸

エンゲージメント活動の一環として機関投資家 8 社 9 名と当社社外取締役とのスモールミーティングを開催しました。当日は、社外取締役の議長就任や新中期経営計画策定にあたっての社外取締役としての関与の在り方、azbil グループ成長の鍵となる海外事業展開、人材育成、資本政策、報酬制度の変更など、ガバナンスに関する多角的な議論が行われました。内容については以下をご参照ください。
※　回答要旨は、複数名でお答えしている場合も一つにまとめて記載しています。

1．社外取締役の取締役会議長就任

投　資　家：アズビルでは三浦社外取締役が取締役会議長に就任されました。投資家としては基本的にポジティブに捉えていますが、会社の状況によってはそれが取締役会の運営にあたってかならずしも適切ではないこともあるようです。アズビルで社外取締役が取締役会議長に就任することを決断した背景をお伺いしたい。

社外取締役：社外取締役が議長になることは、コーポレート・ガバナンスの観点から良いことだと考えています。しかし、ご指摘のように、形式だけ整えても、取締役会の円滑・有効な進行を実際に実現することは簡単ではありません。執行側と取締役会メンバーとの円滑なコミュニケーションも重要な要素です。今回議長に就任した三浦氏のコミュニケーションスキルは非常に高く、そうした点等が評価された結果と考えています。会社側のコーポレート・ガバナンス向上を目指す意思に加えて、適切なスキル・識見を持つ取締役の存在があったことが、社外取締役の議長就任を可能にしたと考えています。

２．中期経営計画策定

投　資　家：社外取締役はその独立した立場から経営計画の妥当性を評価し、助言を与えるお立場です。新中期経営計画（2025～2027 年度）は、従来のアズビルと変わったように見えるところもありますが、策定にあたって、社外取締役は執行側とどのような議論行ったのでしょうか。

社外取締役：取締役会の場だけでなく、合宿の実施や、取締役会以外のメンバーも交えた場を設けるなどをして、議論を深めました。そうした取組みの中でも特に議論となったのが azbil グループの成長戦略と、これを実現するための海外での成長施策、人材育成等でした。これにはオーガニックな成長に加えて、やはり事業環境の変化を好機として、従来以上の成長を実現するためのスピード感を持った取組み、これには強靭な財務体質を活かした M&A などの積極的な投資を含みますが、これらをどのように推進していくかでした。過去にはハネウエル社との合弁の資本関係解消以降、厳しい時期があったことも認識していますが、ビルディングオートメーション（BA）事業を代表に当社グループは事業体質を大きく改善させてきました。海外事業を体験してきた我々社外取締役からみると、もっとできることはあるはずであり、守りのガバナンス体制の構築をしっかり進めながらも、各種の施策にはスピード感を持って取組むべきと率直に意見を述べてきました。そうした議論の内容は、海外の売上目標等、新中期経営計画の随所に反映されていると認識しています。

３．海外事業展開

投　資　家：事業戦略についてその知見を活かして助言を与えることも社外取締役の重要な役割と認識しています。永濱取締役、吉川取締役は海外での事業経験が豊富ですが、azbil グループの海外事業の成長にむけてどのような具体的な助言をされているか教えて頂きたい。

社外取締役：海外事業の成功には、失敗を恐れず多くの取り組みや経験を積むことが重要であると伝えています。また、海外で活躍できるグローバル人材の育成も急務であるとし、採用・育成を進めてもらっています。役員クラスにも海外事業経験者が増え、シンガポールの東南アジア戦略企画推進室にはシンガポール国籍の社員が本社執行役員として責任者に就任するなどの動きもありますが、まだ十分とは言えません。さらなる強化が必要と考え、執行側に伝えています。

４．サクセッションプラン

投　資　家：企業風土を変え、スピード感を持って事業を展開していくためには、トップを含めたマネジメント層が変わっていくことが重要だと考えますが、指名委員会の中で、サクセッションプランを含め、マネジメントにどのようなものを求めていくべきと考えていらっしゃいますか。

社外取締役：山本社長は比較的若くして社長に就任しており、企業風土の変革や各種施策の展開に引き続き取り組んでいくと考えていますが、当然ながら、指名委員会では、社長の後継者選定や必要なトレーニングなどについても議論を継続しており、本年においても大きなアジェンダになっています。

5．成長投資と株主還元

投　資　家：azbil グループのようにこれだけ粗利率が改善しているにもかかわらずマルチプルが上昇してこないのは、積極的に投資を行い、事業を拡大していくスピード感が見えてこないこともその理由の一つではないかと考えています。配当・自己株式の取得は有り難いのですが、成長のための投資を行ったうえで、更にキャッシュがあるのであれば還元に回すというのが本筋ではないでしょうか。成長投資についてはどのように考えていますか。

社外取締役：成長投資と還元については取締役会でも常に議論しています。成長のための投資を検討したうえで、結果として、近年では自己株式の取得が行われてきました。しかし、成長に向けての投資は重要と認識しています。執行側で必要な投資が迅速にできるように備えており、新中期経営計画（2025～2027 年度）では成長のための投資に 500 億円という追加枠を明確に設定しています。取締役会も中期経営計画策定時にこれらを確認しています。

6．政策保有株式の縮減

投　資　家：アズビルは一部の対象先につき政策保有株式を持っています。投資家としては資本効率の観点からも解消すべきと考えています。これを早急にゼロにするということは議論されていないのでしょうか。

社外取締役：政策保有株式については議論を重ねてきました。実際、これまでも大幅に執行側で縮減を進めています。株式保有の合理性についての検証結果も毎年取締役会に報告されています。取引の関係もあり、一方的な売却は難しい面もあるとのことですが、保有先企業とは適宜協議を進めており、削減実績は有価証券報告書に記載の通りです。ある程度の期間はかかると思いますが、取締役会においても、「縮減の方針」を確認し、コーポレート・ガバナンス報告書にそれを表明しています。

7．報酬ポリシー

投　資　家：昨年につづいて今年もアズビルでは報酬ポリシーを改定しています。今回の報酬ポリシーの変更の考え方について教えていただきたい。

社外取締役：新中期経営計画の策定に合わせて報酬ポリシーを改定しました。優秀な人材の獲得に向けた報酬水準の確保、業績連動比率を高めた短期の成果対応と中長期的な企業価値向上に資する健全なインセンティブとしての高度化を狙いとしています。中長期的な評

価の尺度となる KPI も株主目線を意識して分かりやすさの観点から、従来の「想定 TSR(株主総利回り)」「CO2 排出削減」に加えて、新たに「ROE(自己資本利益率)」を採用しました。

8．事業機会への迅速な対応

投　資　家：azbil グループの収益性については十分に理解されており、今投資家が期待しているのはトップラインの伸長です。データセンターは大きな事業機会だが、必要な人材が足りないなど課題があるとのことです。経営現場レベルのご経験の中で、azbil グループはスピード感をもって需要をとりにいけるとお考えですか。間に合わないということが起きないでしょうか。

社外取締役：データセンター市場は通常の空調ビジネスとは異なる点もあり難しさはありますが、執行側で拠点整備やエンジニアなどの人材育成を進めています。必要に応じて外部にリソースを求めることも選択肢と考えて取組んでおり、これら取組みを取締役会でも支持しています。海外事業拡大のための基盤整備を進めている現時点でも、現地資本のデータセンター案件で大規模案件の受注獲得にも成功しており、需要拡大を捉え、一定規模で事業を伸長させていけると考えています。

以上