

## VIII コーポレート・ガバナンス

### 社外取締役による鼎談



監査委員会委員長  
佐藤 文俊

指名委員会委員長  
伊藤 武

報酬委員会委員長  
永濱 光弘

## 経営の透明性・健全性向上に向けて

2022年6月から指名委員会等設置会社へと移行したazbilグループは、社外取締役が過半数を占める取締役会と社外取締役を中心とする指名・監査・報酬の各委員会を通じて経営の透明性・健全性の向上に努めています。新体制が発足して1年。執行機能と監督機能の分離がどのようなかたちで進み、取締役会でどのような議論が成され、どのような課題が浮上しているかなどについて、3委員会の委員長を務める3名の社外取締役に語っていただきました。

——指名委員会等設置会社に移行して1年が経ちました。この間の変化について、どのように評価していますか。

意思決定に必要な情報の密度が増し  
議論が深まってきた

**伊藤** 新組織では、基本的に社長を筆頭とする執行側に業務全般を委任し、重要課題について取締役会で議論するという、取締役会の監督機能が明確になりました。

**佐藤** 業務執行に関する事柄は随分、権限委譲されたと思います。その成果として、取締役会では、中期経営計画をはじめとする企業戦略やリスク管理、サステナビリティ戦略など

重要な経営課題の議論に時間を費やすことができました。

**伊藤** 中長期の経営計画や国内外の戦略については、社長から直に報告があり、将来どういう機会があり、どういうリスクが生じるのか、私たちの知見を加えながら取締役会で十分な議論がされています。

**佐藤** そうした重要課題を議論するうえで、社外取締役が過半数を占めることから、意思決定に必要な事前の情報提供の機会も多くなりました。また、執行役と意見交換する取締役執行役連絡会もほぼ毎月開催されているなど、いろいろなブレインストーミングができる機会は大変有意義で、議論の中身が次第に深まってきたことを実感しています。

**永濱** そうした事前説明、あるいは執行役と取締役との会合は、指名委員会等設置会社という新体制へスムーズに移行し

ていくための措置として有効に機能していると思います。

**伊藤** 同時に私たちも取締役会の後に社外取締役8名が集まって、毎回1名が座長になってテーマを絞った議論をするなど、審議の活性化に向けた取組みを強化しています。今後はこうした議論を通じて、各委員会の役割をより明確化し、より効率の良い取締役会を形成していくことが大事だと思います。

——取締役の監督機能の実効性が問われるなかで、取締役会でどのような議論を進めていますか。

ガバナンスのルールを議論することが重要

**佐藤** 機関設計の変更後、最初は、どこまで執行役に業務執行の権限を委譲し、私たち取締役は何を議論し判断するのかという確認から入りました。もちろん、取締役会の基本は事業ポートフォリオの現状把握や中長期戦略のモニタリング、CEOおよび執行役のパフォーマンス評価等にあるのですが、会社法上の取締役の善管注意義務をどの範囲まで考えなければならないのかについては、まだ議論すべき点があるように感じます。

**永濱** 私が重視するのは、ガバナンス・フレームワークです。例えば、商品の予期せぬ瑕疵から損失計上がやむなしとなる場合、従来の取締役会では「なぜ、どのプロセスで、どうやって不具合が生じたか」「いかに損失を最小化するか」といった当該商品の個別イシューに着目特化した議論が中心でした。新たな体制では、もちろんそうした個別議論も重要ですが、グループ組織横断かつ商品横断で開発・生産・販売を通し統一的かつ整合的な管理ルールが整備されているか、そういったルールがしっかり遵守されているか、また、プロセスにリスクがあるとすればそれは何か、当該リスクの所管部署はどこか、といった言わばトータルなガバナンスの有り様が審議の主対象となります。投資案件も同様です。もとより個別投資段階での吟味は大切ですが、それにもまして投資後の定期的なレビューやフォローアップ手順、PDCA枠組みの存否と質が大きなポイントとなります。そういうガバナンスの枠組みがしっかり確立されているかを確認し、不十分であれば即時に拡充を図ることが取締役会の大きな責務だと思います。

**佐藤** 仰るとおりで、会社を買収する際、買収金額は小さいけれど、その後に発生するリスクが非常に高いということは

起こりうる。その時どう判断するか。簡単には決められませんが、この1年間、事象ごとに丁寧な報告があり、ガバナンスのフレームワークをどうしていくのかを確認してきました。

**永濱** 指名委員会等設置会社では「ガバナンス徹底・強化」こそが取締役会の根源的なミッションです。業務執行はすべからず執行サイドに委任し、取締役会は、執行を監督する一方で、グローバルベースの内部統制、グループガバナンスという大きな枠組みの確立・拡充に責任を持つ。リスク管理を含む堅固なガバナンスのフレームワークが構築され実効的に機能しているか、執行監督の視座の原点はそこにあります。各々の期待役割を踏まえ、取締役と執行役が緊張感をもって対話をしていくことが重要です。

——新たに指名・監査・報酬という3つの委員会が設定されました。そこでの議論の内容や成果、課題について教えてください。

効率的かつ実効性のある委員会であるために

**伊藤** 指名委員会而言えば、当社には任意の指名・報酬



指名委員会委員長  
伊藤 武

1969年バーナム・アンド・カンパニー社入社。国内外の投資銀行、投資顧問会社等における経営経験、アナリスト経験に加え、長期にわたる海外勤務経験や資金調達業務、M&Aのアドバイスを含むコンサルティングビジネスの経験から、高度な企業分析等で高い実績を有する。2014年に当社の社外取締役に就任し、業務執行の監督のみならず、経営の透明性・公正性を高めるため、国際金融、投資分野での専門家としての高度な知識と投資顧問会社の代表取締役等、経営者としての経験を活かし、資本市場の視点も踏まえた積極的な発言を行っています。



## 社外取締役による鼎談

委員会がありました。これまでの良い取組みは活かしつつ、指名委員会で人選や選任プロセスの考え方をさらに明確にして具体的なサクセッションプランを作っていく必要があります。そのためには人材プールの拡充が必要です。今でも取締役のスキル・マトリックスに見られるように、多様性は進んでいると考えますが、今後はジェンダーも含めて、より意識的に多様で専門性の高い能力、知見をもった人材を、外部を含めて幅広く候補に挙げていく必要があるでしょう。また、選任にあたっては能力や人物像だけでなく、今後の事業戦略を踏まえ、どのようなスキル・マトリックスを描き、何が欠けているか検証し、育成・獲得していくことが必要です。

**佐藤** 監査委員会に関しては、従来は監査役が現場を順番にまわり、現場でルール違反等の問題を発見しようというアプローチをとっていましたが、今回の機関設計の変更を機に、新しいメンバー、体制でいかに効率的にモニタリング機能を発揮していくかという組織的監査、リスクベース監査について議論しました。そのためには、社外監査委員が過半を占める監査委員会と内部監査部門、azbilグループ各社の監査役が連携することがより重要になることから、お互いの情報交換を深めているところです。例えばその一つとして、内部監査部門のグループ監査部長には毎月、監査委員会に

出席して、報告をもらっており、連携が深まっていることを実感しています。また、監査委員会と内部監査で年度監査計画の期間が異なっていた点を4月開始で統一。会社全体での監査計画の整合性をとるようにしました。一方で、執行役、執行役員やグループ会社のトップと直に話し合う機会を増やしたり、社外監査委員が海外への実地調査に直接赴いたりといった取組みも進めてきました。

**伊藤** 効率化だけでなく、azbilグループ全体でいかに実効性を担保、機能させていくかという前向きな姿勢で取り組んでいます。

**永濱** 報酬委員会の活動は、指名委員会等設置会社移行前からの議論をもとに、新たに「報酬ポリシー」を策定するところから始まりました。以降、「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」という基本概念をベースに、公平かつ客観的で透明性ある報酬体系の整備拡充に専心注力してきました。結果、ステークホルダーの皆様に十分ご理解・ご納得いただける健全な報酬制度を構築し得たと思います。ただ一方で、開示要求レベルは年々高まっていますし、企業に対する社会要請も変容しています。次期中期経営計画策定作業と歩を合わせつつ、KPI、業績連動報酬vs非業績連動報酬比率、株式報酬割合等、必要とされる検討項目を中心に、制度の質向上に不断の努力を図っていくと考えています。

——さらなる企業価値向上に向けて、今後対応が必要なことはどんなことでしょうか。

**成長事業領域を通じて  
ステークホルダーの期待に応える**

**永濱** 2022年度は、売上高、営業利益率、ROEすべてが計画を上回っており、コロナ禍や半導体等の部品不足といった逆風のなかで着実に前進している点は高く評価されます。

**佐藤** 中期経営計画は順調に進捗しています。長期目標についても環境の変化等をふまえ、戦略面の具体的な内容について見直し、さらに詰めていくことが必要ですが、戦略と集中の方向性——3つの成長事業領域への注力は間違っていないと考えます。ただし、azbilグループが持つ潜在的な力、人材的なパワーを踏まえると、市場や株主からは、もっと高く成長してほしいという期待を感じることも事実です。



報酬委員会委員長

永濱 光弘

1976年株式会社富士銀行（現：株式会社みずほ銀行）入行。金融機関で副頭取や取締役会長等の要職を歴任し、企業経営、金融・証券分野およびグローバルビジネスに関する幅広い知識と豊富な経験を有する。2015年に当社の社外監査役に就任し、コーポレート・ガバナンスや会社経営のあり方等についての優れた見識を活かして当事業全般を監査し、また、2019年より当社の社外取締役として業務執行の監督のみならず、経営の透明性・公平性を高めるため、資本市場の視点やグローバルな観点も踏まえた積極的な発言を行っています。

今後数年先を考えた時に、新たな成長機会を見逃していないかなど、あらためて検証する必要があるでしょう。

**伊藤** 私も同感で、非常に優秀な人材が揃っていて、特に技術力に関してはAI活用をはじめとしたDXなどにも柔軟に対応できるような素養を持っており成長力を感じます。当社グループは2030年までに4,000億円の売上高目標を設定し、成長事業領域を掲げています。内部成長だけでなく幅広い視点において、そのためには何が必要なのか。次期中期経営計画に向けて今、執行側で様々な施策を検討していると聞いています。

**永濱** 大切なのは、次の「石の置き方」だと思います。新たに経営資源を投下する戦略領域の見極めです。全く新たな地平を拓くか、当社グループの今の事業ポートフォリオの外延を拡大するか、あるいは既存業務の深掘りを図るか、しっかりした検討が求められます。個人的には、新規事業立上げも確かに大切ですが、当社グループの場合、今ある優位性をさらに強化する戦略にも相応の意義があると考えています。百年超の長きにわたり育んできた大切なお客様との関係性を維持強化し、高度化・複雑化するお客様の要請に正対しながら当社グループ特有の「リテンションマーケティング」を深化させる、そのための施策策定と展開に期待

しています。一方で、今の時代、もっとも注視すべきは、いわゆる「ゲームチェンジャー」の出現です。例えば、AI進化等でお客様のニーズや業界構造が根本的かつ構造的に変化する可能性はないのか、中長期的な経営の要認識課題として真正面から取り組んでいくべきだと思っています。

**佐藤** ゲームチェンジャーたり得るスタートアップ企業に対しては、弾力性、機動性をもって競争すると同時に、既に進めている取組みですが、より積極的に協働することも必要でしょう。

——最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

**環境対応という強みを活かした成長等、  
ステークホルダーの期待に応えるazbilグループの  
経営を監督の立場から支える**

**佐藤** 先ほども申し上げましたが、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様への期待は大きいものがあると感じます。そうしたニーズに応えた製品・サービスをいかに提供していけるか。適切なリスクテイクをしながら、機動的に組織運営していけるかがこれからの課題であり、私たちもその背中を押していければと考えています。

**永濱** azbilグループは、事業自体からの温室効果ガス排出量が少なく、製品・サービスが環境負荷低減に資するなど、環境問題への貢献が非常に大きい企業集団です。これはもっとアピールしても良い当社グループの特質です。また、環境問題を越えた数多のSDGs/ESG 이슈について、社会、お客様、社員、お取引先様・サプライヤー、株主・投資家など多様なステークホルダーに目配りした諸施策を力強く展開しています。私自身、このことを取締役会の場をはじめ執行役との対話のなかで日々実感しています。本統合レポートを通し、皆様にもご理解いただければと思います。

**伊藤** ステークホルダーは多岐にわたりますが、azbilグループは以前から人材や技術、環境対策等の成長投資とリスク対策を両立させてきた、今で言うESGを非常に重視してきた企業グループです。今後もこれらに重点を置いて、期待を上回る成長を遂げていけるよう意思決定を支えていきたいと思っています。