



社外取締役
指名委員会委員長
吉川 恵章



社外取締役
監査委員会委員長
佐藤 文俊



社外取締役
報酬委員会委員長
永濱 光弘

3委員会 委員長インタビュー

アズビル株式会社は2022年6月に機関設計変更を行い、指名委員会等設置会社へと移行しました。社外取締役が過半数を占める取締役会と、社外取締役を委員長とする指名・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。各委員がどのように機能し、グループのガバナンス向上につながっているのか、3委員会の委員長にお話いただきました。

取締役等の選任を通じて 中長期的な成長を後押し

2024年6月に指名委員会委員長に就任されました。これまでと考え方や役割は変わりますか。

当社は2022年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。このタイミングで私は社外取締役に就任し、以降、伊藤武前委員長の下で指名委員会の委員として委員会運営の基盤づくりや、新たなガイドライン策定に取り組んできました。2024年度以降は、指名委員会の委員長として、指名委員会が取り組むべきテーマごとにマイルストーンを設け、しっかり実行に移していく段階に入ってきたと考えています。

指名委員会では具体的にどのような点に力点を置いて取り組んでいきますか。

第1に、CEOの選解任基準、選解任プロセスの明確化です。求める資質や経験をより明確にし、一定期間ごとに候補者を絞り込んでいくなど、当社のCEOにふさわしい人材を選任できるプロセスの明確化を目指しています。また近年では、ガバナンスの強化をうたい評価を得ている企業においても、不祥事が発生しています。どのような場合にCEOを解任するのか、事前に実効性のある基準を定めなければならないと考えています。第2に、CEOの後継者育成プランの作成です。CEOの選定プロセスの明確化とも関連しますが、後継者候補となる人材の育成に向けて、研修ほか必要な経験を積めるようにするなどの取組みを進めています。第3に、ボード・ストラクチャーの明確化です。取締役会の人数やスキル、ダイバーシティなど最適なメンバー構成を検討し、一定の基準を設けたいと思います。社外取締役についてもその独立性・執行側との間の適度な緊張感も重要であるため、在任期間の目安を設定し、ボード・リフレッシュメントを実行に移します。第4に、外部人材の経営幹部への登用の検討です。今後、事業の拡大や海外展開を目指すなかで、事業分野や職種によっては外部から専門的な知識や経験を持った人材を登用する可能性があります。事前にクライテリア(評価基準)を作っておく必要があると考えています。

会社の中期経営計画との関連性も踏まえて、これらの点を実行していきたいと考えています。

中長期的な成長に向けて取締役会にはどのような機能が求められますか。

当社では長期目標を設定していますが、目標の達成に向け成長するためには、新たなチャレンジが必要です。チャレンジには必ずリスクが伴います。チャレンジとリスクのバランスを取りながら成長していくわけですが、その過程にはコンプライアンスやガバナンス上の落とし穴があるものです。

ルールは整っていてもそれがうまく機能せず、このリスクが回避できていない企業も見受けられます。監督機能を発揮するには、リスクマネジメントシステムが機能し、透明性が確保されていることが重要になります。さらに、見つかった問題点について、誰もが意見を言える状態でなければなりません。この環境を整備するのが取締役会の役割です。特に社外取締役は、業界を超えた知見を活かして意見を言える立場にあります。適切に役割を担い、取締役会の監督機能の強化に貢献していきたいと思います。

取締役会の多様性を専門性とともに確保

今期は取締役会の女性比率が高まりました。アズビルの取締役会は多様性の確保等の観点でもさらに進化していくのでしょうか。

今期から指名委員会に市川佐知子氏が加わりました。日本の弁護士資格の他、米国ニューヨーク州の弁護士・米国公認会計士資格を持ち、グローバルな視野と経験、知識・専門性を兼ね備えた方です。取締役会の多様化は着実に進んでいますが、ジェンダーも含めてより多様で専門性の高い人材を今後の候補に挙げていくべきでしょう。先ほど申し上げたボード・ストラクチャーの充実のなかで、検討を進めたいと考えています。

社外取締役
指名委員会委員長
吉川 恵章

組織的監査によって 会社の中長期的な成長を支える

**2022年6月に指名委員会等設置会社に移行してから、
監査のあり方はどう変わりましたか。**

当社は、機関設計を変更し、これまでの監査役会から監査委員会に移行しました。以前の監査役会では、社内常勤監査役を中心に監査役それぞれの責任で監査を実施していたのに対し、現在の監査委員会では、社外監査委員が委員長を務め、委員会全体で監査を行う体制の下、会計監査人や内部監査部門、グループ各社の監査役との連携を強化しつつ、リスクベースアプローチで組織的な監査を行っています。社外監査委員とともに海外子会社の往査や執行役、執行役員およびグループ会社の社長との意見交換を実施するなど、社外委員がより前面に立って監査活動を実施してきました。

2024年6月には、社外監査委員の1名が交代し、グローバルに事業を展開する上場化学メーカーで執行役および監査役としての経験を持つ吉田寛氏が新たに加わりました。新たな体制の下、監査の質を高めていきます。

**監査委員会が持続的な企業価値向上において
果たすべき役割とは何でしょうか。**

会社の成長の基盤として、コーポレート・ガバナンスが浸透しているか、不正等がないか、のチェックは不可欠であり、株主・投資家や債権者からの信用を失わないためにも重要です。この点において監査委員会は大きな役割を果たしています。監査役会の時代には適法性監査に重点を置いていましたが、監査委員会になり妥当性監査により踏み込んでいます。執行側の判断が適法かどうかだけでなく、効率性等の観点からその職務執行が適切かどうかという視点を磨いていきたいと思えます。加えて、内部通報窓口を担う内部監査部門との情報共有・連携もより重要になっています。

**海外事業の内部統制体制の検証に注力、
セキュリティ対策等、時代の変化にも対応**

役割や現状を踏まえた課題を教えてください。

他社では海外子会社で不正等が発生する事例が少なからず見られます。当社は海外事業拡大の途上ですので、海外における内部統制体制の検証やリスク管理の点検が重要と考えています。新型コロナウイルス感染症蔓延の時期には、海外のグループ会社を実際に訪問することができず、オンラインでの業務調査が続きました。2023年からは海外のオフィスや工場を訪問し、現地の幹部や社員に加え現地の監査法人とも直接話をする機会を増やして、現地の目線での問題点や課題の把握に力を入れています。

また近年では社会的に情報セキュリティ対策が大きな課題となっています。当社においても、生成AIやSNSを積極的に活用していく方針ですので、そうした時代の変化にも目を光らせておく必要があると考えています。

**2024年度は中期経営計画の最終年度です。
社外取締役として、現時点の中期経営計画の取組み状況を
どう評価していますか。**

業績は過去最高を更新し続けており、基本的にはほぼ計画どおり順調であると思います。ただ個人的には、例えば「当社と同様に半導体関連事業を手掛ける他社の業績はどうか」という他社比較の視点も必要と考えています。次期中期経営計画を策定するにあたっては、株主・投資家の期待にいかに応えていくかを検討していかなければなりません。

当社は堅実な企業風土を持ちコンプライアンス意識が浸透した素晴らしい会社です。一方で社外取締役の一人としては、当社が長年培ってきた技術力や人材のポテンシャルから考えて、成長をさらに加速させられないかという問題意識で、後押しをしていければと考えています。

社外取締役
監査委員会委員長
佐藤 文俊

中長期的な企業価値向上に向けて 実効性のある報酬制度を目指す

**持続的な企業価値の向上に向けて、
報酬制度のあるべき姿をどのようにお考えですか。**

基本的には、中期経営計画等の一定期間において設定した目標の達成に向け、執行側に健全なインセンティブが働く制度であるべきだと思います。報酬の絶対水準、業績連動報酬と非業績連動報酬の比率、業績連動報酬のKPIなどを中心に、当社の外国人株主比率の高さも踏まえたうえで、市場に納得いただける、かつ中長期的な企業価値向上に向けて実効的な制度の改善を検討していきます。

2023年度の報酬委員会の取組みについて教えてください。

2022年6月の指名委員会等設置会社への移行時に、業績連動報酬の比率を引き上げるとともに株式報酬制度を導入し、新しい報酬制度を策定しました。2023年度には、必要なベンチマークの結果を踏まえ、報酬の絶対水準や業績連動報酬と非業績連動報酬の比率の見直し、クローバック制度の導入等、より企業価値向上に資する報酬体系の整備・拡充に注力しました。2024年度は、2025年度から始まる新しい中期経営計画に向けて、制度の改善・高度化を進めていきます。

**報酬体系をさらに整備していくにあたり、
現時点の課題はどのようなものでしょうか。**

役員報酬制度は、高度化する業務戦略、変容する業務環境や社会要請への適切な対応のため、その点検と改善を不断に図っていかなければなりません。これまで数次にわたりグレード・アップを行ってきましたが、この点では、次期中期経営計画を策定する今年度が特に重要な節目となります。作業を進めるうえで、以下を現時点での主要な要対応課題・テーマと認識しています。

第一に、ベンチマーキングの適切性・適合性向上です。現在、国内上場企業を対象とし、時価総額・売上高・業種等の切り口で比較対象ユニバースを複数設定しベンチマークを行っています。引き続き当社業績の推移・見通しや中長期戦略の目標レベル、ゴールのイメージを見据えながら、より適合度の高いピ

アの見極めと最適なユニバース設定を進めていきます。

第二に、業績連動報酬と非業績連動報酬の比率見直し、端的には、業績連動報酬比率引上げと、STI(短期インセンティブ報酬)・LTI(中長期インセンティブ報酬)の構成比調整です。業績連動報酬比率は、これまでも、漸次、引上げを行ってきましたが、今後、さらなる比率アップが必須と判断しています。

第三に、業績連動報酬のKPIの見直しです。変容する種々の社会要請を十分に認識したうえで、当社のミッションと中長期戦略に適合したあり方を求めています。特に、非財務指標は、現時、ESG視点での再整理が必須となっています。温室効果ガス排出量、ダイバーシティ、社員エンゲージメント、生物多様性、人権等多くの重要テーマがありますが、当社の企業価値向上を実効的に支え、かつ社会納得性の高いKPIの設定を図っていきます。

**グローバルベースのガバナンス体制構築と
リスク管理に注力**

**社外取締役として、今後の azbil グループの成長のため、
どのような点に注力していきたいとお考えですか。**

今後、既存業務の深化のみならず外延領域への業務拡大、海外業務の伸長等、よりプロアクティブな戦略の構築と展開が必要と認識しています。他社における社外役員としての経験・知見も活かしながら、取締役スキル・マトリックスに示される「期待スキル」を超え、積極的な経営戦略を支える業務インフラとしてのグローバルかつグループベースの「ガバナンス」「経営管理」「リスク管理」の整備・拡充において一層の貢献をしていきたいと考えています。

社外取締役
報酬委員会委員長
永濱 光弘