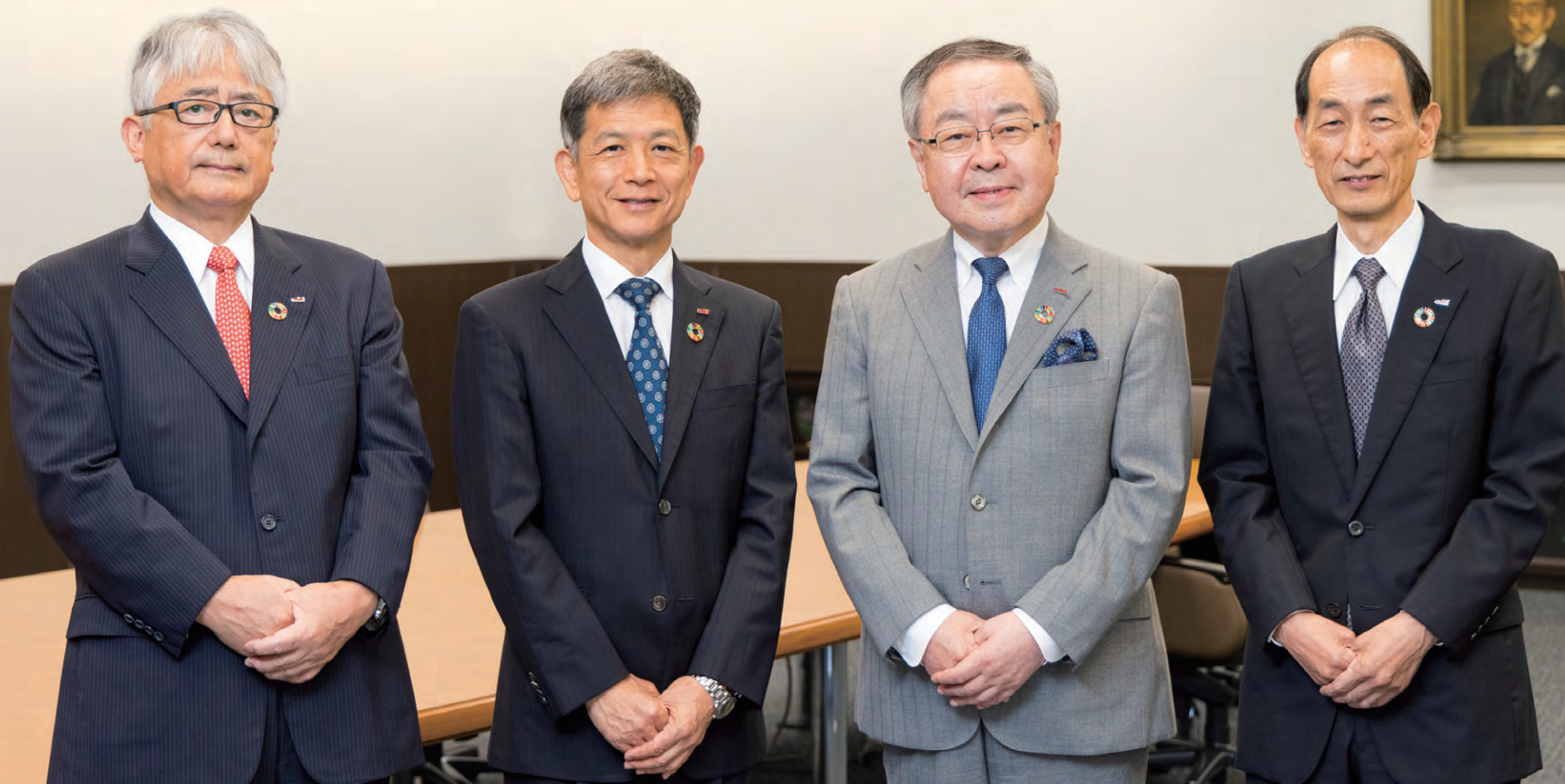


社外取締役
座談会機関設計変更を経て
ガバナンス体制は着実に進化

2022年の指名委員会等設置会社への移行から3年が経ちました。本年も社外取締役の取締役会議長就任や報酬制度の改定等、ガバナンス体制の強化に向けた取組みを継続しています。これまでの振り返りや今後の展開について、取締役会議長および各委員会の委員長の4名の社外取締役に話を伺いました。

社外取締役 報酬委員会委員長
永濱 光弘社外取締役 取締役会議長
三浦 智康社外取締役 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
吉田 寛

指名委員会等設置会社として 議論のあり方が進化、体制の強化も進む



2022年の機関設計変更以降、ガバナンス体制の進化をどのように見えていますか。

吉川 私は当社が指名委員会等設置会社に移行したタイミングで社外取締役役に就任しました。この3年間で着実に指名委員会等設置会社としての「佇まい」が整ってきたと感じています。振り返ると、移行当初から、社内取締役4名に対して社外取締役8名という思い切った人員構成でした。初期には取締役と執行役の役割を明確にする過程で試行錯誤もありましたが、徐々に明瞭になりつつあり、取締役会において、成長戦略やインフラ整備等、大局的な視点からの議論ができるようになってきました。そうした中で、2025年6月にはさらなる進化に向けた大きな一歩として、社外取締役の取締役会議長就任を実現しました。

永濱 この3年間の振り返りとしては吉川さんとほぼ同意見です。ただし、より先進的な企業や欧米の企業と比較すると、まだまだ改善すべき点はあると感じています。具体的には、執行側で決定した事項についての報告のあり方や、取締役会における議論の進め方等です。取締役会では個別執行案件細部の議論に偏ることなく、全体を俯瞰する議論をいかに深めていくかが課題でしょう。

吉田 私は2024年6月に取締役に就任したので進化の過程を振り返ることはできませんが、今後の課題については永濱さんに賛同する部分があります。例えば、ポートフォリオや資本

効率の議論では現時点での各事業のROIC管理の状況や個別施策にとどまらず、グループ全体を俯瞰し、長期的な成長を見据えたうえでの本質的な議論ができる機会を増やしていきたいところです。

三浦 ガバナンス体制の進化に関して私が印象に残っているのは、コラボレーションの深化です。社内外の役員間、そして執行役と取締役との間における相互理解が大幅に改善してきたと感じています。特に象徴的だったのは、中期経営計画策定の際、社外取締役が議論の初期段階から参加したことです。この過程で、事業ポートフォリオや海外戦略、資本政策、グループ各社との関係性といった経営上のアジェンダを広く共有できました。今後はこうしたコラボレーションをより深め、そこで得た視座や論点を取締役会での議論に反映し、より実効性のあるガバナンスにつなげていきたいと考えています。

持続的な企業価値向上を目指し 報酬制度を改定、透明性・客観性の高いKPIを導入



執行役報酬の業績連動比率の拡充やKPIの見直しの狙い、企業価値向上との結びつきについてご意見をお聞かせください。

永濱 本年、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。指名委員会等設置会社としての体制・運営が確立していく中で、これに併せて、従前からの制度を大きく変更しています。見直しのコンセプトは主に2つです。一つは、

優秀な人材の獲得に向けた競争力ある報酬水準の確保です。業種や規模など複数の切り口で比較企業群を設定し、それらの中でも当社の報酬が一定水準以上となるように設計しています。今一つは、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報酬制度の高度化です。欧米主要企業に比べると本邦企業の業績連動報酬比率は概ね低い水準にあります。今後の海外企業との競争や投資家動向等を踏まえ、経営の健全性を重視しつつも、一般的な日本企業に比べより踏み込んだ比率としました。社長報酬を例に挙げると、基本報酬、賞与、株式報酬を1:1:1の割合としています。

併せて評価の尺度となるKPIを全面レビューし必要な改定を行いました。これまで長期業績連動報酬である株式報酬の財務KPIは「相対TSR+営業利益率」でしたが、より株主目線にそい株主とのsame boat性を徹底するため、今回「相対TSR+ROE」に変更しました。また、短期業績連動報酬である賞与について、公平性・透明性をさらに担保するため、開示数値である女性管理職比率等、客観性の高いKPIを新たに採用しました。

体制強化の転換点となる 社外取締役の議長就任



社外取締役の取締役会議長就任の背景と意義を教えてください。

吉川 2022年の指名委員会等設置会社への移行も日本企



業としては先進的な改革でしたが、今回の社外取締役の取締役会議長就任も思い切った決断であったと思います。これは当社に限ったことではありませんが、事業内容を熟知した社長経験者が議長を担う体制は、取締役会の円滑な運営に寄与する一方、監督と執行の分離という点では懸念があります。その観点から、社外取締役が取締役会を主導する意義は大きいと

考えています。一方で、社外取締役が議長の役割を担うには、会社の理解に加えて高いコミュニケーション能力やバランス感覚が求められます。新たに就任した三浦議長は、企業経営や海外経験こそ少ないものの、長年にわたる経営コンサルティング経験に加え、当社グループでの3年間の社外取締役の経験を通じて社内の課題や企業文化も理解しており、執行役や取締役とも円滑に対話ができる人物です。まさに適任な人材がいたことが、今回の決断を後押ししたと考えています。

永濱 アジェンダの充実や取締役会での実際の進行をはじめ、取締役会議長の役割は非常に大きいと思います。私たち社外取締役は取締役会議長をサポートしつつ、同時に提言を行い、取締役会全体の活性化、実効性の向上を図りたいと考えています。

海外展開の拡大を見据えた 不断の内部統制システムのアップデート、監査部門の強化



内部統制のあり方についてどのような考えをお持ちでしょうか。

吉田 当社グループには約120年の歴史があり、本社コーポレート部門にはグループ全体をマネジメントする意識が根付いており、その点を心強く感じています。

ただし、内部統制システムは一度構築して終わりではなく、環境や企業規模等の変化に応じた継続的な見直しが不可欠です。成長の柱の一つとしている海外事業を展開するうえでも

その重要性が増すことはあっても減じることはありません。そうした観点で、コンプライアンスやリスク管理を担う第二線の担当者には、そもそも内部統制システムが適切に展開できているのか、運用に無理が生じていないかといった点を常に留意し、必要に応じて見直す意識を持ち続けてほしいと考えています。実務を担う第一線からのフィードバックがスムーズに共有されるような風通しの良い仕組みの構築も必要でしょう。

内部監査を担う第三線においては、多様なスキルを持ったスペシャリストが一定数そろっている状態ですが、事業展開を進める中で人材のリソースが課題になるはずですが、そもそも監査は経営センスを磨くのに適したポジションです。将来の経営を担う社内の人材が、キャリアパスの一環として、若いうちから何らかの形で監査の業務に携われる。そんな仕組みがあれば、内部監査部門に限らずグループ全体にプラスになると思います。

新中期経営計画検討・策定における 取締役会での議論



新中期経営計画(2025～2027年度)策定に関し、取締役会ではどのような議論がありましたか。

三浦 私が特に印象に残っているのは、海外事業戦略に関する議論と、「azbilグループらしい事業モデル」として位置付けられる、基盤事業と成長事業の構成に関する議論の2点です。

最重点課題である海外事業の拡大に向けては、定量的な目標設定に関する議論を深めました。また、基盤事業と成長事

業に関しては、市場シェアと利益率のバランスをどう取るべきかを議論しました。成長事業に関しては、どこまでリスクを見込んだうえで利益率目標を設定するか、基盤事業に関しては、DXなどのイノベーションを通じて利益率を向上させる戦略であることから、利益率の変化の見通しを具体的な数値に落とし込むことについて意見を交わしました。

吉田 当社グループは財務体質が極めて健全であることから、資本効率に関する議論をさらに深めることができると考えています。このテーマは2030年度に向けた長期目標の達成に向けて、これからより重要性を増してくるものであり、執行側から出されてくる提案内容を期待しています。

永濱 当社グループは、過去、大変苦しい業務運営を強いられた時期がありました。歴代の経営陣は、地道な堅実経営によって、国内を中核業務領域とする業務拡大を着実に図り、その結果が今の高い利益率、良好な財務内容につながっています。しかしながら、これからの成長を展望すると、従前同様の保守的な取組みだけではもとより十分ではありません。当社の事業規模や業種、業務環境を勘案すれば、今後、海外での業務拡大が成長の基軸となることは明かです。過去の経緯もあり、残念ながら、売上・収益ともに全社実績に対する海外比率は2割にも満たない水準でした。海外での業容拡大・収益増高が喫緊の戦略課題となる所以です。その意味で、三浦さんからもご指摘があったように、今回の中期経営計画策定プロセスにおいて、海外を含め注力すべき事業領域の明確化や具体的な数値目標の設定についての実践的で深度ある議論ができたことは大変意義あることであったと感じています。

吉川 海外事業規模については、私も永濱さんと同様の考え

です。新中期経営計画期間を越えてさらに長期的に成長していくためには、思い切った海外展開が不可欠です。新中期経営計画の策定にあたっては、それらを踏まえた議論を実施しましたが、まだまだ物足りない面があることも感じています。未来を見据えた大胆なビジネスモデルの取捨選択によるポートフォリオの組替えも含め、アズビルらしく細部を詰めると同時に長期的視野でビッグ・ピクチャーを描くことも必要と認識しています。

取締役会議長として 本質的な議論のための工夫、仕組づくりを実行

Q 取締役会議長として、今後の取締役会をどのように運営していこうとお考えですか。

三浦 取締役会の議論の質を高めるには、取り上げる「議題の論点」に焦点を当てた運営が重要です。執行を監督する立場から、各議題をどのように掘り下げるべきかを見極め、論点を明確に整理することが求められます。取締役がその論点を意識することで、議論の発散を防ぎ、より実効性の高い議論を導くことができます。こうした観点から、執行側が提示する議題の論点を問い直す機会は、今後さらに増えていくものと見込まれます。

加えて、取締役会での審議に先立ち、社外取締役同士が意見交換できる場を設けることで相互理解を促進し、議論を活性化させる工夫も進めていきます。



さらに、社外取締役が当社グループの経営課題やその優先順位について理解を深めることは不可欠です。そのための環境を整え、議論の土壌を育てていくことも、議長として果たすべき重要な役割の一つです。

これらの取組みを通じて、取締役会全体の質を継続的に高めていくことを目指します。