

取締役会議長メッセージ

実効性ある取締役会で
企業価値向上を支える

コーポレート・ガバナンスの高度化は、企業価値の持続的向上に向けた重要なテーマの一つです。2025年度から取締役会議長を務める社外取締役の三浦智康氏に、取締役会の実効性向上への取り組みや、中長期的な成長に向けた考えについて伺いました。



社外取締役
取締役会議長
三浦 智康

Q1 アズビルはコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めてきました。また、2025年度からは社外取締役である三浦取締役が取締役会議長を務めておられます。現在の体制と実効性をどのように評価されていますか。

当社は2022年に指名委員会等設置会社へ移行し、取締役会による監督機能と執行側の業務執行機能を明確に分離しました。このコーポレート・ガバナンス体制は、東京証券取引所プライム市場においても導入企業は約5%にとどまっており、当社は先進的な枠組みを採用していると認識しています。

一方で、CEOサクセッションプランの整備、組織監査への移行、新たな報酬制度の運用等、各委員会の活動はなお発展途上にあり、安定的かつ実効性の高い運営に向けた取り組みを継続している状況です。さらに取締役会の実効性を高めるためには、取締役、特に社外取締役がそれぞれの専門性や経験を活かし、建設的な議論を行うことが求められます。そのため、取締役間の相互理解を深めるための取り組みにも力を入れています。

今後も課題を整理しつつ、指名委員会等設置会社としての制度を安定的に運用し、さらなる高度化に向けた取り組みを継続していく方針です。

Q2 取締役会議長として、取締役会運営で重視していることや、他の取締役との議論・対話で心がけていることをお聞かせください。また、2025年度を振り返っての自己評価をお願いします。

取締役会議長の役割は、執行からの独立性を確保しつつ、

議論の戦略性と公正性を担保し、取締役会の質を適切に維持することです。私は社外取締役として、社内と社外の情報の非対称性から生じる「溝」を解消し、両者をつなぐ橋渡し役を果たすことを意識しています。

特にこの1年間は、取締役会の議題の年間計画を策定するアジェンダセッティングと、各議題における論点の明確化に重点的に取り組んできました。ステークホルダーの視点を踏まえながら、議論が過度に発散しないよう、事前に論点を整理し具体化することを重視しています。

また、取締役会では時間的制約から十分な議論が難しい場合があるため、社外取締役同士で予備的な意見交換を行っています。非公式な場での対話は、疑問点を率直に確認し合うことを可能にし、各議題への理解をより深めるうえで有効です。

さらに、取締役会がモニタリングする戦略についてKPIを設定し、戦略進捗の定量化を進めてきました。その結果、異なる事業間の比較や時系列での分析を、社外取締役の視点からも行いやすくなっています。

こうした取り組みを通じて、社外取締役が外部の立場ゆえに抱きがちな遠慮は徐々に解消され、取締役会における議論の実効性は着実に向上していると認識しています。社外取締役はそれぞれ異なる経歴や価値観を有していますが、当社の企業価値向上という共通の目的に向けて、建設的な議論を行っています。

私は以前、経営コンサルタントとして、クライアントの意図を言語化し、対話を通じてコンセンサスを形成する業務に従事していました。現在の取締役会議長としての役割は、その経験が大いに役立っていると感じています。

取締役会議長メッセージ

Q3 2025年度取締役会で特に重視された議題を教えてください。また、それらに対してどのような提言をされたのでしょうか。

2025年度において、当社の取締役会は、事業ポートフォリオの適正化、海外戦略、戦略投資を含む資本政策、人材戦略、内部統制等を重要議題として取り上げました。事業ポートフォリオについては、各事業の将来のあるべき姿を議論し、既存事業の延長線上にとどまらない業務提携やM&Aによる成長の追求、さらにはR&D投資による新規事業の育成等、多様な選択肢を視野に入れて検討を進めています。

これらのテーマは、中期経営計画の進捗を追うだけでは見落とされがちであり、短期間で成果が表れるものでもありません。しかし、当社はこれらのテーマが中長期的な企業価値向上に不可欠であると認識しており、継続的な議論を重視しています。

一方で、このような議論において、社外取締役は日常的な執行に関与していないため、具体的な施策について「こうすべきである」と直接的に示すことが難しい場合があります。そこで私たち社外取締役は、それぞれの経歴や専門性に基づく具体的な「事例」を提示するよう努めています。これらの事例が執行側の課題認識と合致することで、議論がさらに深まり、実効性が高まります。

また、必要に応じて外部の有識者を招き、専門的なレクチャーを受けることもあります。こうした取組みを通じて、当社の取締役会には活発で生産的な議論を行う風土が着実に醸成されてきていると実感しています。

Q4 2025年度から始まった中期経営計画の進捗をどのように評価されていますか。これまでの成果や今後の成長に向けて重要だとお考えのテーマをお聞かせください。

中期経営計画(2025～2027年度)については、地政学的リスクの高まりなど、策定段階では必ずしも想定していなかった事業環境の変化が生じています。現時点では計画は順調に進捗していますが、今後もステークホルダーへの説明責任を果たしつつ、現状の不透明な情勢が見通せるようになった段階で環境変化に応じて計画の見直しを検討する方針です。

また、当社が掲げている長期目標のゴールである2030年度が近づいています。次期中期経営計画を策定するにあたっては、その前提として、2030年度以降を見据えた長期的な数値目標や、当社が目指す企業像についての議論を着実に進めていきたいと考えています。

Q5 このたび策定されたazbilグループのパーパス、目指す姿に対してどのようなご感想をお持ちですか。また、今後のazbilグループの成長に向けたお考えをお聞かせください。

私は、azbilグループには不可能を可能にする高い技術力が備わっていると考えており、先般公表されたブランドステートメント「Engineering the Impossible」は、その特長を的確に表現していると感じています。当社にはもともと、高度で複雑な課題に挑み、解決してきた技術力と現場力があります。この高いポテンシャルについて、改めて社員一人ひとりが強く自覚するとともに、投資家の皆様にも広く認識していただきたいと考えています。



当社グループの成長は、社会課題の解決や持続可能な社会の実現に直結すると認識しています。そのためにも、将来の成長に向けた投資を着実に実行し、海外展開をさらに加速させていくことが重要だと考えています。

Q6 azbilグループの長期的な成長・価値創造に向けて、取締役会議長として、投資家・ステークホルダーに最も伝えたいメッセージをお聞かせください。

これまで当社グループが進めてきた企業価値向上への取組みに終わりはなく、今後も継続的に深化させていく必要があります。そのためには、社外取締役同士のコミュニケーションを一層強化することが有効だと考えています。実際、この2～3年で社外取締役の構成は大きく変化し、各取締役の経験や価値観も多様化しています。だからこそ、社外取締役同士が能動的に意思疎通を図り、信頼関係を構築・強化することが不可欠だと認識しています。

今後も、社外取締役として、そして取締役会議長としての立場から、azbilグループの持つポテンシャルを最大限に引き出し、企業価値の持続的向上に貢献していきます。