

# 持続的な成長を実現するために

津田 純嗣

代表取締役会長

秋田 芳樹

社外取締役 監査等委員

秋田社外取締役

## 社外取締役 対談

津田会長

津田会長と秋田社外取締役との対談を通じ、安川電機が持続的な成長を実現するコーポレート・ガバナンス体制にあることをお伝えします

— 安川電機のコーポレート・ガバナンスへの取り組みについて振り返ります。2015年6月に監査等委員会を設置する前までの体制や課題など、どのような状況でしたか。

**津田**：当社は以前より監査役会を設置しており、2008年以降は内部統制報告制度(J-SOX)の導入に伴って会計監査の強化を図ってきました。その一方で、もちろん自浄作用は効いていたものの、会社の重要事項を決議する際に、恣意的な考え方を明確に排除するルールが不足しているように感じていました。また、取締役会における社外取締役の方の機能が、例えば社内で決まったものを追認してもらおうような意識にあって、取締役会が社内決定事項や方針について共有する場という位置づけになっていました。また、当初は社外監査役の方こそいらっちゃったものの、社外取締役は秋田さんおひとりだけという状況でした。

— このような中、会社法の改正を機に安川電機は、他社に先駆けいち早く監査等委員会の設置を2015年度に行いました。企業における「執行と監督の分離」意識が高まる中、監査等委員会の設置から約1年が経過しましたが、安川電機の経営体制はどのように変化しましたか。

**秋田**：監査等委員会をいち早く設置したのは、前向きにガバナンスを捉える意志を表したものであり、非常に誇らしいと感じています。現在、この委員会はメンバー間での意見交換を通じてコンセンサスを得ながら、監査等委員会の総意として取締役会で意見をしており、これは私が単独で意見を言うこととは重みが違う状況です。

また、メンバーは社外取締役3名・常勤委員2名の計5名で構成されている一方、社内の取締役は会長・社長・専務などを含む計6名で構成されていることから、いい意味で取締役会は引き締まった場となっています。また、私はいろいろなことを取締役会でお話しますが、安川電機は非常にまじめな会社なので、それをきちんと聞いてくれているという印象が強いです。

**津田**：当社は2012年度に執行役員制度を導入し、2016年度より事業部の運営を執行役員に任せようとした一方、会社の機能を横断的に強化する目的で取締役をそれぞれ配しました。これにより多角的な観点から取締役会では議論が行えるようになったと思っています。また、経営にとって特に重要なものや影響の大きいものについて、より議論を深めるために議題を絞るよう、取締役会の付議基準を見直しました。

— 監査等委員会とともに設置された指名諮問委員会について伺います。2016年3月に社長職を津田さんから小笠原さんにバトンタッチされていますが、指名諮問委員会のメンバーというお立場から、経営トップの交代が行われた際の選任プロセスについて透明性が担保されていた状況だったとお考えですか。

**秋田**：まずは、この指名諮問委員会に社外の人間を躊躇なく入れたことが英断だと思います。社長人事にはいろいろな選任方法がありますが、社外取締役はその方法が理にかなっており公平なのかどうか、という見方をします。その一方で、社長候補の方の本当の力量については推し量れない部分があるので、そこは現社長から社外の

人間に対して、どのように評価し選任したのか理由をしっかりと説明してもらいます。津田さんが社長を交代された際には、安川電機の次の世代のことを考えての行動だったと感ずることができ、その選考方法についても非常に丁寧な説明を受けました。ましてやそこに私利私欲の欠片もないという印象でした。私はたいがい「ちょっと待ってください」と発言することが多いのですが、この件に関しては疑問に思うことがなく、何も言うことはありませんでした。津田さんという社長を安川電機が得ていたのは幸運と感ずました。

**津田：**社長就任時から自分なりに次の候補者を考えて育成を行ってききましたが、その大部分は個人裁量となっていました。これからは役員になるための教育や評価について、もう少し透明性を高めるべきかもしれないと考えており、例えば育成の途中経過を指名諮問委員会でのみ報告していくなど、これからより良い方法を考えていきたいと思っています。

—このようなコーポレート・ガバナンス体制の強化を通じて安川電機の企業価値は高まりつつあると思いますが、これからの課題はどのようなところにあるとお考えですか。



**秋田：**コーポレート・ガバナンスには守りのガバナンスと攻めのガバナンスがありますが、安川電機は守りのガバナンスについては従来から行われており、監査等委員会に移行してからも、より充実しつつあります。これからはいかに攻めのガバナンスでイノベーションを起こせるような企業になっていくか、というところが課題なのではないでしょうか。各事業部の幹部が「もし自分が社長だったらどうするか」という視点に立ち、リスクテイクをしながらシーズを蒔きつつ事業経営にあたってほしいと考えています。

**津田：**そこが当社のもどかしいところだと思います。50年ほど前に「メカトロニクスにいくぞ」と経営の舵を大きく切るリスクテイクを行い、その成果がそれぞれの事業で10年ほど前からあがってきました。「技術立社」を社是としているので、このようなイノベーションの



スピードを上げていかなければいけないと感じている一方で、じっくりと取り組むべき部分もあると思っています。事業のグローバル展開などにより財務体質の強化を図ることができつつあるので、新規事業に対してより積極的なアプローチを行っていきます。

— それでは最後に『安川電機のコーポレート・ガバナンスを通じた持続的成長についての考え方』をお聞かせください。

**津田：**グローバルな企業経営を進めていく際に、異なる文化の中でも共通項をしっかりと定め、会社の目指す姿を描いていく必要があります。かといって一律に縛ることは逆効果を生むので、軸となる考え方を示し、それぞれの地域に合ったコーポレート・ガバナンスを目指し、コンプライアンスの向上を図りながら効率の良い経営を行っていきたくと考えています。

**秋田：**安川電機のコアコンピタンス強化とその領域の拡大を行うとともに、それを実行できる社内取締役のダイバーシティがより必要になってくると思います。



秋田芳樹氏

1984年9月 公認会計士登録  
2006年3月 株式会社ベルパーク 取締役（現任）  
2007年9月 株式会社レイヤーズ・コンサルティング代表取締役会長（現任）  
2012年6月 当社 社外取締役  
2015年6月 当社 社外取締役 監査等委員（現任）