

役員紹介



東浦 知哉 (ひがしうら ともや)

1961年1月26日生

重要な兼職の状況

アサヒプリテック(株)取締役
ウェイトシステムジャパン(株)代表取締役社長
(株)レナタス取締役会長
ジャパンウェイト(株)取締役

所有する当社の株式数 100,000 株
取締役会出席回数 7 / 7 回

選任の理由

当社代表取締役として、また当社グループ会社の取締役として、当社グループの経営に携わり、経営全般において豊富な見識と経験を有しています。貴金属事業およびそのグローバルな事業展開に関する豊富な経験を有し、当社グループの持続的な企業価値向上に資する人材と判断し、引き続き取締役として適任と判断しました。



鍵本 充敏 (かぎもと みつとし)

1958年6月15日生

重要な兼職の状況

アサヒプリテック(株)監査役

所有する当社の株式数 2,000 株
取締役会出席回数 7 / 7 回
監査等委員会出席回数 9 / 9 回

選任の理由

長年にわたり当社社員として、また当社グループ会社の代表取締役として当社グループの経営に携わり、さらに当社監査等委員会事務局長として当社の監査業務等に従事するなど、当社業務に関する豊富な見識と経験を有しています。その豊富な見識や経験を活かして、当社取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために監督、助言を行っており、引き続きこれらの役割を期待して、取締役(監査等委員)に選任しました。



山本 明紀 (やまもと あきのり)

1981年2月26日生

重要な兼職の状況

山本公認会計士事務所代表
GIP(株)代表取締役
AIメカテック(株)社外監査役

所有する当社の株式数 - 株
取締役会出席回数 7 / 7 回

選任の理由

監査法人において監査業務に従事した後、投資銀行において国内外の豊富なM&Aの実務に携わり、公認会計士として会計制度やコーポレートファイナンス等に関する高度な知識を有しています。また、当社の監査等委員として客観的・中立的な立場から取締役の業務執行に対し監督、助言等を行なった経験があります。当社の持続的な企業価値向上に向けて、高い見識と専門知識に基づいた監督、助言を、経営に対して独立した立場からいっそう行っていたることを期待して、社外取締役に選任しました。



鶴 由貴 (つる ゆき)

1969年5月16日生

重要な兼職の状況

弁護士法人協和総合パートナーズ法律事務所弁護士
侵害判定諮問委員
税関専門委員
独立行政法人製品評価技術基盤機構非常勤監事
阪急阪神ホールディングス(株)社外取締役
杉本商事(株)社外取締役

所有する当社の株式数 - 株
取締役会出席回数 7 / 7 回
監査等委員会出席回数 9 / 9 回

選任の理由

弁護士として法律に関する豊富な専門知識や、他社の社外取締役として客観的な視点から経営を監督する経験を有しています。過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、法令やコンプライアンスの観点で、当社の持続的な企業価値向上に向けて、経営に対して独立した立場から監督、助言を行っていたることを期待して、社外取締役(監査等委員)に選任しました。



原 良憲 (はら よしのり)

1958年7月21日生

重要な兼職の状況

京都大学名誉教授
京都大学経営管理大学院客員教授
大阪成蹊大学データサイエンス学部教授

所有する当社の株式数 - 株
取締役会出席回数 7 / 7 回
監査等委員会出席回数 9 / 9 回

選任の理由

京都大学の名誉教授、京都大学経営管理大学院の客員教授、大阪成蹊大学データサイエンス学部の教授として、サービス経営人材の育成に関する専門知識・実践経験を有しています。過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、その豊富な専門知識や実践経験を活かして、経営に対して独立した立場から当社取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために監督、助言を行っており、引き続きこれらの役割を期待して、社外取締役(監査等委員)に選任しました。



中村 亨 (なかむら とおる)

1968年10月25日生

重要な兼職の状況

日本クレアス税理士法人代表社員
(株)コーポレート・アドバイザーズ・アカウンティング
代表取締役
(株)コーポレート・アドバイザーズM&A代表取締役

所有する当社の株式数 7,500 株
取締役会出席回数 - 回
監査等委員会出席回数 - 回

選任の理由

公認会計士として税理士法人を経営し、財務・税務に関する豊富な経験と専門知識を有しています。当該知見と経験を活かし、財務戦略、リスク管理、コンプライアンスの観点で、当社の持続的な企業価値向上に向けて、経営に対して独立した立場から監督、助言を行っていたることを期待して、社外取締役(監査等委員)に選任しました。

取締役および執行役員のスキルマトリックス

| 役職 | 氏名 | 経営管理 | 業界知識 | 国際経験 | 営業販売 | 技術・イノベーション | 行政経験 | 法務 | 財務会計 | サステナビリティ |
|-----------------|-------|------|------|------|------|------------|------|----|------|----------|
| 代表取締役 | 東浦 知哉 | ● | ● | ● | ● | | ● | | ● | ● |
| 取締役(社外・独立) | 山本 明紀 | ● | | ● | | | | ● | ● | |
| 取締役監査等委員(社外・独立) | 原 良憲 | ● | | ● | | ● | | | ● | |
| 取締役監査等委員 | 鍵本 充敏 | ● | ● | | ● | | | ● | | |
| 取締役監査等委員(社外・独立) | 鶴 由貴 | | | ● | | | ● | ● | | ● |
| 取締役監査等委員(社外・独立) | 中村 亨 | ● | | | ● | | | | ● | ● |
| 取締役監査等委員(社外・独立) | 片田 薫 | ● | | | ● | | | ● | | ● |
| 執行役員 | 中島 勉 | ● | ● | ● | ● | ● | | | | ● |
| 執行役員 | 田嶋 伸夫 | ● | ● | ● | ● | | | | ● | ● |
| 執行役員 | 岩佐 義仁 | ● | ● | ● | | ● | | ● | | ● |



片田 薫 (かただ かおる)

1980年8月29日生

重要な兼職の状況

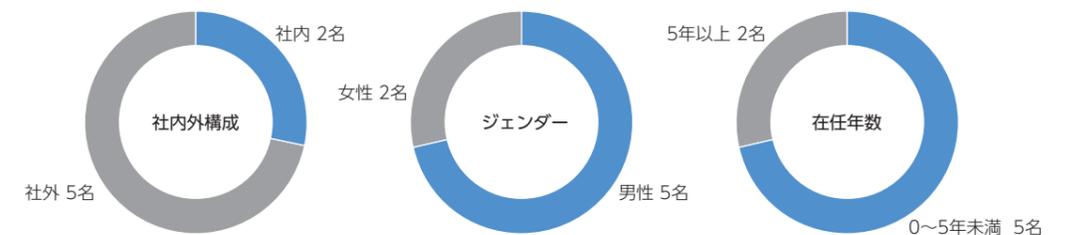
ライフネット生命保険(株)執行役員

所有する当社の株式数 - 株
取締役会出席回数 - 回
監査等委員会出席回数 - 回

選任の理由

ライフネット生命保険(株)の執行役員として、法務や人事、総務といった多岐にわたる業務への見識と経験を有しています。過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、法務やリスク管理の観点で、当社の持続的な企業価値向上に向けて、経営に対して独立した立場から監督、助言を行っていたることを期待して、社外取締役(監査等委員)に選任しました。

取締役会の構成



役員紹介に関する詳細はこちら <https://www.are-holdings.com/company/officer/>

取締役の報酬等

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

| 決定方針の決定方法 | 決定方針の内容の概要 |
|--|--|
| <p>当社の取締役会は、2名の独立社外取締役を含む3名で構成する任意の報酬委員会に対して、当社の取締役の報酬等の原案作成を諮問し、同委員会から答申された内容を踏まえ、当社の取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を決議しています。</p> | <p>当社は、株主総会で決議された役員報酬の限度額内で、取締役会の諮問機関である報酬委員会からの答申内容を基に、報酬等の額を取締役会にて決定しています。</p> <p>報酬体系は業績向上への意欲を高める内容とし、取締役(監査等委員であるものを除く)の報酬は「基本報酬」「業績連動型賞与」「業績連動型株式報酬」により構成されます。監査等委員である取締役の報酬は「基本報酬」のみです。</p> |

役員報酬の総額等

| 区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | 対象となる 役員の員数 (名) |
|------------------|-----------------|-----------------|---------|--------|-----------------------|
| | | 金銭報酬 | | 株式報酬 | |
| | | 固定報酬 | 業績連動報酬等 | 非金銭報酬等 | |
| 取締役 (除 社外取締役) | 87 | 42 | 28 | 17 | 2 |
| 社外取締役 | 24 | 24 | — | — | 4 |
| 合計 | 112 | 66 | 28 | 17 | 6 |

TSRを評価基準に組み込んだ役員報酬制度

取締役(監査等委員であるものを除く)の報酬を構成する業績連動型株式報酬は、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを趣旨としています。毎年の業績達成度に応じ、株式付与数の基準となるポイントを付与し、更に当該ポイントをそ

の後の2年間のTSRの達成度に応じ増減させ、増減したポイント数に応じた株式を交付します。なお、業績目標達成時における業績連動報酬の全体に占める割合を3~7割程度とすることを基本方針とし、報酬体系と総額の水準については、他社取締役等の水準や当社グループ社員との均衡等を参考に客観性を重視し決定しています。

(注)①取締役(社外取締役を除く)の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まれていません。②業績連動報酬(賞与および業績連動型株式報酬)に係る指標は、本業から獲得した利益で経営指標として最も相応しいと考える連結営業利益としており、その実績は19,984百万円です。当社の業績連動報酬(賞与)は、該当年度の連結営業利益に一定比率を乗じて総額(執行役員および当社子会社の取締役を含む)を算出した上で、取締役の役位ポイントおよび業績貢献度に応じて各人毎に金額を決定します。③業績連動型株式報酬は、役位および業績目標達成率に応じて対象取締役に当社株式の交付が行われる株式報酬制度(非金銭報酬等)であり、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを趣旨としています。毎年の業績達成度に応じ株式付与数の基準となるポイントを付与し、更に当該ポイントをその後の2年間のTSRの達成度に応じ増減させ、増減したポイント数に応じた株式を交付する制度を導入することにつき、2023年6月20日開催の第14期定時株主総会において、当該株式報酬制度の額および内容について決議しています。④取締役(監査等委員であるものを除く)の金銭報酬の額は、2015年6月16日開催の第6期定時株主総会において年額200百万円以内(但し、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まない)と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役(監査等委員であるものを除く)の員数は、5名です。⑤監査等委員である取締役の金銭報酬の額は、2015年6月16日開催の第6期定時株主総会において年額100百万円以内と決議しています。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は、4名です。⑥2023年6月20日開催の第14期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の額および内容の一部改定しており、2023年度から2026年度までの4年間に在任する当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に対して報酬等の額および内容を決しています。当該株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の員数は、1名です。なお、1事業年度当たりに取締役に対して交付が行われる当社株式の数の上限は7万株とし、2024年3月31日で終了する事業年度から2027年3月31日で終了する事業年度の4事業年度を対象とした当社株式の総数は28万株を上限としています。

内部統制システムの整備

内部統制については、内部監査部門が年間計画に基づく内部監査を実施して、内部牽制の実効性を高めています。内部監査部門は、その妥当性や有効性及び法規制・社内ルールの遵守状

況等について監査を実施し、各部署に助言・勧告を行うとともに経営者に速やかに報告しています。

取締役会の実効性評価

わたしたちは、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、取締役会の実効性の分析と評価ならびにその改善に向けた取り組みの検討といった継続的なプロセスに取り組んでいます。このたび、2025年3月期についての分析と評価が完了しましたので、その概要をお知らせします。なお、分析と評価の方法ならびに評価結果の概要の開示方法については、「AREホールディングス コーポレート・ガバナンス基本方針」にも記載しています。

1 2025年3月期の分析と評価の方法

6つの評価カテゴリー毎に、複数の評価項目からなるアンケート調査票を、監査等委員である取締役を含むすべての取締役に配布し、すべての取締役から回答を得ました。評価結果については、取締役会で報告の上、検討を行いました。

2 2025年3月期の評価結果の概要

取締役会全体の実効性についての評価結果の概要は、以下のとおりです。

- 企業戦略等の大きな方向性の議論**
 持続的な成長を見据えた議論により中長期ビジョンが策定され、経営の方向性の共有および議論が実施できている。
- 適切なリスクテイクを支える環境整備**
 執行側でよく検討された内容について社外取締役が報告を受け、質問等をする機会が十分にあった。引き続きタイムリーかつ的確な意思決定のための情報共有を期待する。
- 実効性の高い監督の遂行**
 取締役会以外にも社外取締役と業務執行取締役とのディスカッションの場があり、業務執行状況の監督が十分に行われている。継続を希望する。

- 株主等との適正なコミュニケーション**
 以前と比較して、任意の情報開示により積極的になった。IR活動について定期的に報告があり、株主等の関心事項について共有されている。

- 取締役会の構成**
 異なった知見、スキルを持った方がバランスよく取締役に就任している。取締役会の資料は事前に配布され、十分に目を通して取締役に出席できている。現場視察や現場の社員と直接話をする機会があると、より現場の状況を把握することができて尚良い。

- 取締役会の運営**
 審議が必要な議案は十分に時間をかけており、また開催頻度も適切である。サステナビリティ委員会報告時間がやや短く感じるため、目標に対する進捗を振り返り議論を深める機会があれば尚良い。

3 実効性向上に向けた施策

次の施策を講じることで、取締役会運営の実効性を向上させ、コーポレート・ガバナンスのいっそうの強化に努めます。

- 経営幹部と社外取締役との意見交換会や現場視察を実施し、業務執行状況について適切な情報共有を行うことで、効果的な議案の討議を促す。
- 経営に大きな影響を与える重要案件については、リスク評価が出来る資料を揃え、より活発な議論の実施を支援する。

コンプライアンス・リスクマネジメント

企業活動上に顕在・潜在するさまざまなリスクを適切に管理するために、総合的な視点でリスクを把握し、評価および対策を実施しています。リスクマネジメントを推進することで、リスクの発生を未然に防止するとともに、危機に発展した場合の損失を最小限に留めるよう努めています。

コンプライアンス

コンプライアンスは公正な企業活動を実現するための重要課題であると位置づけており、法令遵守および企業倫理の徹底に取り組んでいます。

とりわけ、廃棄物の適正処理にかかわる事業は環境関連法令や行政の許認可に基づいており、従業員一人ひとりが常に高い遵法精神を持って行動することが求められます。コンプライアンスに関する規程やマニュアルを整備するとともに、従業員教育や従業員コミュニケーションの場において一人ひとりの遵法意識の向上に徹底して取り組んでいます。

内部通報制度(アサヒホットライン)

社内で違法・不当な行為を発見した時など、国内外のグループ会社全従業員からの通報を直接受け付け、その適切な問題解決を図るため、「アサヒホットライン」を設けています。

社内の窓口に加え、社外の法律事務所も窓口とし、匿名での通報も受け付けています。通報案件に対しては、通報者や被通報者の人権やプライバシー保護に配慮した上で調査を行い、是正措置を講じます。

事業継続マネジメント(BCM)

大規模災害などのさまざまな要因によって、当社グループの事業継続に必要な機能が低下するリスクがあります。

わたしたちは、被害があった場合も早期に機能復旧を目指すためのアクションプランとして事業継続計画(BCP)を策定し、BCPや事業継続に関する取り組みを継続的に改善するための仕組みである事業継続マネジメント(BCM)の活動を行っています。

情報セキュリティ

従業員が使用しているパソコンやタブレット端末には最新のセキュリティ対策が施されており、万一端末の紛失や盗難があった場合でも、リモート操作により情報削除を行うなどの手法で情報漏洩の可能性を限りなくゼロに近づけています。

反社会的勢力排除の取り組み

わたしたちは、コーポレート・ガバナンス基本方針において、「社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、取引関係も含め一切の関係を持たない」「その不当要求に対しては、法令及び社内規定に則り毅然とした姿勢で組織的に対応する」ことを定め、全役職員に周知徹底しています。

贈収賄防止の取り組み

当社グループ理念である「AREグループウェイ」のゴールズにおいて、「世界から信頼されるコーポレートブランドの確立」と宣言し、当社グループ従業員が私的な利益のために、取引先や競合先に便宜を図るなど、贈収賄につながる取引等に関わらないことを徹底しています。

また、わたしたちは、「責任ある貴金属管理方針」を制定し、貴金属サプライチェーンにおいて、マネーロンダリングや不正取引などにつながる取引を回避する旨を宣言して実践するとともに、定期的に従業員教育を実施するなどの啓蒙活動を行っています。

リスクマネジメント

役員によるグループ全体の監督・監査

わたしたちは、グループ会社の適正な業務推進を確保するために、さまざまな側面から当社グループ会社を適切に監督・監査する体制を構築しています。グループ会社における重要な業務執行にあたっては、グループ会社の代表取締役もメンバーである、グループ各社の事業執行会議において十分に議論した上で意思決定を図っており、特に重要な案件については当社の取締役会に付議・報告しています。また、グループ会社の経営会議には監査等委員である取締役も参加して、自由闊達な意見交換を行っており、グループ会社の経営状況や営業活動等については、定期的に当社の取締役会に報告しています。さらに、当社の内部監査部門は、定期的または必要に応じてグループ会社の監査を行い、監査の結果を監査等委員会および関係部署へ報告しています。

グループリスク管理の強化

わたしたちは、コンプライアンスを公正な企業活動を実現するための重要課題であると位置づけ、法令遵守および企業倫理の徹底に取り組んでいます。AREグループウェイで「挑戦しよう」を掲げ、新たに挑戦する領域を継続的に広げていく中、企業に対する社会の要請や価値観は多様化しており、今後もわたしたちが持続的な成長を目指すためには、法令遵守のみならず、さまざまなリスクに対する管理強化が不可欠です。また、リスク管理の実践はフロントで行う一方で、管理基準の設定や現場のモニタリングはフロント部署から分離し、全社、グループ全体で統一した管理の枠組みを導入するなど、組織的な対応強化が必要になってきています。このような背景から、監査部を監査等委員会傘下に移管して、業務執行を牽制・モニタリングする機能の独立性を強化しました。また総務法務部がフロントでのさまざまなリスクを法的な側面からコントロールするなど、体制を強化してきました。今後もリスク管理のさらなる強化に向けた体制の整備を進めていきます。

グループリスク管理部門の設置

当社グループの事業遂行プロセス、業務構造等に潜在するリスクを適切に捕捉し、事業活動上のリスクの評価および対策をグループ横断的に実施するため、2021年4月よりグループリスク管理部門を設置しています。事業部門から独立した立場でコンプライアンス、リスク管理等を促進するとともに、内部監査部門と連携して適切なガバナンスの強化に努めています。また内部統制推進会議・安全推進会議を定期的に開催するなど、コンプライアンスおよび安全体制を確立し、リスクの顕在化を未然に防止しています。

北米精錬事業のリスク管理強化

北米精錬事業においては、精錬事業をプラットフォームとして、その周辺領域で業容を拡大するビジネスモデルの確立を進めています。中でも「前渡し取引」に代表される金融サービスは、今後も積極的に活用すると同時に、新たな金融商品の開発にも取り組んでいます。その前提として、取引先の信用リスクを把握して、モニタリングする仕組みをしっかりとルール化する必要があります。また、反社会的勢力やテロ資金への資金流出を防ぐため、本人確認(Know Your Customer=KYC)の手続きも重要となってきています。このような取引先の信用リスク管理等の強化に取り組み、現地の体制強化を進め、わたしたちの成長ドライバーの一つである北米精錬事業の拡大を支えていきます。

新任取締役メッセージ



Your Companyのその先へ。 AREホールディングスの持続的発展を ガバナンス面から牽引する

取締役監査等委員 中村 亨

私は33歳の時に独立して会計事務所を立ち上げましたが、世の中の企業にとって安心・安全なブランドを創りたいと考え組織を拡大してきました。顧客ニーズに応えるために業態を多角化し、また跡継ぎ難の会計事務所を20以上買収・統合し、2025年時点で500人を超える企業体に成長しました。買収の過程では、それぞれ異なる文化や歴史をもつ企業をどのように統合し、PMI(統合プロセス)を成功させるかが、常に重要な課題でした。M&Aでは、この“統合の質”が成果を大きく左右することを、実体験を通じて学んできました。

AREホールディングスは挑戦を重んじるDNAを継承しながら、中長期を見据えたM&Aを実行し、着実な成長を続けてきました。私は、これまでの経験を活かし、買収先企業の評価や分析、統

合プロセスの円滑な実行など、M&Aに関わるさまざまな課題について、適切な助言を提供できると考えています。

企業の成長段階には、「My Company」「Our Company」「Your Company」「Social Company」という4つのフェーズがあると言われます。AREホールディングスは現在、Your Company、すなわち、さまざまなステークホルダーに価値を提供する企業の段階にあると考えています。さらにその先を目指すために、何が必要か。そうした視点から、マネジメントの支援に取り組んでいきます。

私は以前から、AREホールディングスを株式投資の注目銘柄として見ており、東浦社長の非凡な経営手腕にも注目してきました。サーキュラーエコノミーの実現という社会的使命を担う、公共性の高い企業の社外取締役として、持続的成長とガバナンスの実効性向上に貢献してまいります。



監督と助言、社外取締役の 2つの機能を果たしながら ステークホルダーの期待に応えていく

取締役監査等委員 片田 薫

私はライフネット生命の立ち上げに参画し、法務、審査、事務企

画等を中心に経験を積んだあと、2018年以降は執行役員として、コンプライアンス、リスク管理、人事などを担当してきました。創業期から事業基盤の構築に関わってきた経験を、AREホールディングスの健全な発展にも活かしていきたいと考えています。

社外取締役の仕事は、監督と助言という2つの機能を通じて、透明性あるガバナンスを確立し、ステークホルダーへの提供価値を最大化していくことです。同時に、培ってきた企業文化や風土を次の世代に継承していくことも社外取締役の大切な役割だと思っています。

AREホールディングスは貴金属のリサイクルや環境関連事業

など、持続可能な社会の形成に貢献する公共性の高いビジネスを手掛けています。事業の社会的意義と市場における強みを社内に向けて積極的に発信し、社員のエンゲージメントをいま以上に高めていくことが重要だと考えています。エンゲージメントが高まれば、就職活動中の若者たちからの理解と共感を得やすくなり、採用活動にも良い影響を与えるのではないのでしょうか。

また、AREホールディングスの将来ビジョンや中長期戦略について、社外に対して丁寧に発信していくことも不可欠です。企業の持続的成長には、株主の皆さまをはじめ、お客様や取引先、地域社会といった多様なステークホルダーの支援が欠かせません。

私は、皆さまとの誠実な対話を重ねながら、そこから得た示唆を社外取締役としての行動にしっかりと反映していきたいと思っています。



取締役監査等委員
(社外・独立)

中村 亨

取締役監査等委員
(社外・独立)

鶴 由貴

取締役監査等委員
(社外・独立)

原 良憲

取締役
(社外・独立)

山本 明紀

取締役監査等委員
(社外・独立)

片田 薫

社外取締役ダイアログ

AREホールディングスは、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題と位置づけ、取締役会の実効性向上に努めてきました。健全で透明性の高い経営体制を築くことが、持続的成長の基盤になるとの考えのもと、さまざまな取り組みを進めています。今回は、「社外取締役が果たすべき使命」「AREホールディングスのガバナンスに対する印象・評価」「中長期戦略の策定・遂行における取締役会の役割」という3つの切り口で、社外取締役5名のメッセージをダイアログ形式でご紹介します。

Theme

1

社外取締役が果たすべき使命

AREホールディングスの取締役会は、年齢・性別・バックグラウンドの異なる7名の取締役によって構成されています。ここでは、5名の社外取締役に、果たすべき使命について、それぞれの見解を聞いてみました。



取締役
(社外・独立)
山本 明紀

牽制と助言の2つの機能で、 マネジメントの適切な意思決定をサポート

社外取締役の使命は、牽制と助言の2つの機能を発揮して、マネジメントの適切な企業運営を支えていくことだと考えています。なかでも重要なのは、代表的なステークホルダーである株主の負託にしっかりと応えていくことです。ここ数年、わが国でも資本コストと株価を意識した経営が重視されるようになり、経営者には、株価に対する説明責任が求められるようになってきました。その要請に応えるためには、株主還元の実現を図るとともに、新たな価値創造に向けた取り組み、その進捗と成果について、株主や投資家に伝えていくことが不可欠です。社外取締役は、それぞれの専門性に基づく適切な監督・助言を通じて、株主・投資家の理解と共感を高め、企業実態に即した適正評価の獲得に貢献していく立場にあると考えています。



取締役監査等委員
(社外・独立)
原 良憲

現在、そして未来の ステークホルダーのために

私は長年、大学教授として日本の長寿企業の研究を行ってきましたが、持続的に成長してきた企業には共通点があります。それは、理念・パーパスをしっかりと守りながらも、それにとらわれ過ぎることなく、適度な自由度を持って企業運営を行っているということでした。企業は株主だけでなく、顧客、取引先、従業員など、さまざまなステークホルダーの期待に応える存在です。だからこそ、ビジョンに立脚しつつ、外部環境の変化に応じた機動的な事業運営を進めていくことが欠かせません。社外取締役は、現在だけでなく未来のステークホルダーの代表者でもあります。それぞれの分野で培ってきた経験を活かして、執行側の取り組みを支え、企業の持続可能性を向上させていくことが大切な任務だと考えています。

弁護士として培ってきた経験と 知見を活かして

社外取締役への就任に際して、私はコーポレートガバナンス・コード (CGC) を改めて深く読み込みました。特に注目したのは、4-7「独立社外取締役の役割・責務」です。ここでは、会社の持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上を図るという観点から助言を行うこと、ステークホルダーの意見を取締役会に反映させることなどが、社外取締役の役割・責務として強調されています。変化の激しい現代では、かつての常識が非常識となり、コンプライアンスに少しでも抵触すれば、信頼を大きく損なうこととなります。私は、弁護士として培ってきた知見を活かし、法令遵守や紛争予防の観点から、AREホールディングスが抱えるリスクへの適切な対応を促してまいります。



取締役監査等委員
(社外・独立)
鶴 由貴

持株会社と事業会社の架け橋として グループ体制の最適化をリード

社外取締役の基本的な役割は、経営の透明性と公正性に貢献していくことです。しかし、当社のような純粋持株会社においては、もう一つ大きな使命があります。それは、持株会社と各事業会社の次のリーダーを見出し、育成していくことだと考えています。純粋持株会社は自らが事業を行いません。また、各事業会社の経営陣が必ずしも持株会社のマネジメントになるとは限りません。そのため、事業のノウハウが持株会社に残りにくいという課題を抱えています。この課題を克服するためには、社外取締役が中心となって周到なサクセッションプランを策定・運用するとともに、持株会社と各事業会社を仲介する存在として、グループ体制の最適化をリードしていくことが重要です。



取締役監査等委員
(社外・独立)
中村 亨

牽制と助言は、 ガバナンスにおけるクルマの両輪

社外取締役には、執行から独立した立場で経営を監督する牽制機能と、会社の持続的な成長を後押しする助言機能の2つの役割があります。牽制と助言はクルマの両輪であり、どちらが欠けても円滑な企業運営は期待できません。社外取締役はまた、株主だけでなく、お客様、取引先、従業員など、さまざまなステークホルダーの権利と利益を守る代弁者でもあります。ステークホルダーの期待に応えるためには、経済的な価値を生み出すだけでなく、環境と調和した事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していくことが求められます。執行側が目先の利益を優先し、パーパスや社会的価値を軽視することのないよう、長期的で本質的な企業価値について、問い続けていきたいと思っています。



取締役監査等委員
(社外・独立)
片田 薫

Theme

2

AREホールディングスの ガバナンスに対する印象・評価

AREホールディングスのガバナンスはどのような特長と優位性を有しているのか。経営の透明性と公正性は確保されているのか。各社外取締役の抱く印象と、ガバナンスの実効性に対する評価について語ってもらいます。



取締役
(社外・独立)
山本 明紀

ガバナンスの本来の目的に適った機関設計

他社では、取締役の人数が多く、社外取締役が過半数に満たないケースも少なくありません。一方、AREホールディングスは、少人数かつ社外取締役が過半数という、本来の目的に適ったガバナンス体制を構築しています。当社がこれまで経営と事業を進化させてきた「自己変革」の成果が、こうした人員構成にも表れているのではないのでしょうか。意思決定の透明性と公正性が保たれているだけでなく、そのスピードの速さも特筆すべき点です。最近の例で言うと、たとえば、米国の関税政策に関する動きにも即座に対応しました。ただちに執行側で議論され、その内容は社外取締役に速やかに報告されました。取締役会と執行役員との連携が緊密に保たれている点を私は高く評価しています。



取締役監査等委員
(社外・独立)
原 良憲

過半数を社外取締役とする機関構成により、 意思決定の公正性を確保

取締役7名のうち5名を社外取締役とする現在の人員構成は、AREホールディングスの大きな優位性であり、ガバナンス意識の高さを象徴するものだと感じています。取締役7名のうち5名が監査等委員を兼務していることもあって、ガバナンスの実効性や社外取締役の独立性は十分に担保されていると言えるでしょう。取締役の顔ぶれを見ても、年齢や性別、専門的なバックグラウンドの異なる人材が起用されており、経営の意思決定に多様な意見が反映されていることを実感しています。取締役が執行役かを問わず、マネジメントに関わるすべての人が、AREホールディングスのブランド向上やPBR改善等、企業価値向上について真剣に考え、行動していることを非常に心強く感じています。

執行役員・社外取締役・内部監査部門の 緊密な連携を強みに

社外取締役のスキルや経験、知識などの面で取締役会の多様性が確保され、執行側と社外取締役の連携がしっかり図られていることも当社の強みではないでしょうか。私たちは経営会議でのディスカッションを通じて執行側の考えを正確に把握できますし、東浦社長が定期的にご送ってくださるメールによって、トップの考えが素早く共有されます。監査においても、監査等委員会と内部監査部門の間に緊密な協力体制が構築されており、委員会では、疑問点などについて誠実にディスカッションが行われています。透明性ある意思決定と迅速かつ実効性の高い戦略・施策が両立していることは、AREホールディングスの成長に大きく寄与していると思います。



取締役監査等委員
(社外・独立)
鶴 由貴

迅速かつ的確な意思決定を可能にする コンパクトな役員体制

社外取締役が7割を超えている現在の人員構成は先進的なものですし、企業規模が拡大し、グローバル展開が加速する中で、コンパクトな体制を維持しているのは、迅速な意思決定という点で他社に対する強みになっていると思います。これは東浦社長のフランクな性格やスピードを重視する経営姿勢を反映したものであり、同時に、外部環境の変化を見据えて事業構造を革新し、新たな領域を切り拓いてきたAREホールディングス独自のカルチャーが形になったのだと思います。私はまだ出席したことはありませんが、取締役会では、率直で気兼ねない意見交換が行われていると聞いています。新しいメンバーが加わったことでガバナンスの実効性が低下したと言われないよう、気を引き締めて職務に当たっていきます。



取締役監査等委員
(社外・独立)
中村 亨

誰もが自分の意見を自由に表明できる 開かれた組織風土

創業73年という長い歴史を持ち、売上収益が5,000億円を超える企業グループが、非常にコンパクトな役員体制のもとで運営されていることに驚いています。また少人数であるにもかかわらず、性別・年齢・経歴・専門分野がそれぞれ異なり、多様な考えが経営判断に反映されていることも、ガバナンスの実効性や透明性が保たれている要因のひとつでしょう。もちろん、どれだけ多様な人材が集まっても、自由に意見が言い合える開かれた組織風土がなければ、健全な意思決定は期待できません。執行役員やコーポレート部門の幹部との会話では、皆さん前向きでフラットな意見をお持ちだという印象を受けました。AREホールディングスのガバナンスにおける実効性の高さは、社員の方々が受け継いでこられた自由闊達な企業風土があればこそだと感じています。



取締役監査等委員
(社外・独立)
片田 薫

Theme
3 中長期戦略の策定・遂行における
取締役会の役割

取締役会は健全な企業運営の基盤であり、迅速かつ的確な意思決定を通じて、グループの企業価値向上の取り組みを牽引する大切な機能を担っています。中長期戦略の策定・遂行における取締役会ならびに社外取締役の役割について、各社外取締役の認識を聞きました。



取締役
(社外・独立)
山本 明紀

大切なのは、決議案件の「その後」を
詳細にモニタリングしていくこと

個別の投資案件を審議する際、取締役がリスクとリターンのバランスを慎重に見極めて議論を重ねることは、事業運営の健全性を高める上で欠かせません。しかし、私がそれ以上に重要だと考えているのは、取締役会で決議された案件について、その後の進捗状況を継続的にモニタリングすることです。その過程で、必要に応じて事業戦略や個別案件の方向性を柔軟に見直すことも求められます。また中長期戦略の策定・遂行においては、市場から適切な評価を得るという視点が欠かせません。株主還元と言うと、配当や自社株買いが注目されがちですが、戦略的な投資を通じて継続的成長を実現することこそ、真の株主還元ではないでしょうか。計画している施策が企業価値向上や評価獲得につながるのか、常に意識しておくことが大切です。



取締役監査等委員
(社外・独立)
原 良憲

取締役会・社外取締役の役割を考えるための
3つの視点

私は、中長期戦略の策定・遂行において、社外取締役には3つの重要な役割があると考えています。第一は、CEOと同じ1票を持つ立場として、意思決定プロセスに積極的に関与することです。第二は、サステナビリティ開示を促進することです。AREホールディングスは、循環型経済の実現に貢献する環境分野のリーディングカンパニーであり、環境に関する情報発信を通じて、資本市場や社会全体の意識を高めることが重要だと考えています。そして第三は、ステークホルダーへの提供価値を最大化することです。株主、お客様、従業員など、それぞれの利害は常に一致するわけではありません。時にはトレードオフも生じますが、バランスを取って、全体の利益を最大化する戦略を選ぶことが、取締役会および社外取締役の責任だと認識しています。

中長期の視点に立って、
戦略と施策の実効性を高めていく

AREホールディングスは2024年4月に中長期ビジョンを公表し、現代社会が直面する2つの課題、「サーキュラーエコノミーの構築とカーボンニュートラルの実現」に正面から取り組む姿勢を明確にしました。ビジョンの策定に関わった立場として、こうした取り組みが着実に進んでいるかをチェックすることは、取締役会、そして社外取締役に課せられた責務だと考えています。当社がさらに発展していくには、ステークホルダーとともに、独自の価値創造プロセスを進化させていくことが不可欠です。中長期的な視点に立ち、戦略と施策を着実に実行し、業界や市場における存在感を高めていく、その流れを支えていくことが、AREホールディングスの経営を担う取締役としての私たちの大切な役割だと認識しています。



取締役監査等委員
(社外・独立)
鶴 由貴

ミッション・ビジョン・バリューの観点から
上程案件を慎重に審議

一般的に、上場企業の経営者は、株主の期待や株価・PBRの推移に敏感であるがゆえに、長期的な課題解決よりも、短期的な利益の追求を優先しがちです。しかし、長期的な視点に立つなら、一度立ち止まって、現在の戦略・施策が本当に企業価値の向上につながるものか、計画中の投資案件が自社の「ミッション・ビジョン・バリュー」に沿っているかを、慎重に見極める必要があります。取締役会では、限られた時間の中で個別案件の決議が優先されるため、企業の中長期的な方向性についての議論が後回しになりがちです。だからこそ、取締役会は単に執行側の提案に対して賛否を判断するだけでなく、会社の存在意義やパーパスを踏まえ、いま何をすべきか、これからどこを目指すべきかを主体的に考え、導き出していく責任があります。



取締役監査等委員
(社外・独立)
中村 亨

真のサステナビリティ経営を実現するために

私は他社で執行役員を務めている経験から、執行側が近視眼的な思考に陥ったり、業務の執行に前のめりになりすぎたりする場面を見てきました。だからこそ、取締役会には、議案に対して外部の視点も持ち込み、執行側の提案の妥当性を検証すること、そしてそれが会社の中長期的な成長に資する内容かを見極める役割が求められていると考えています。また、事業の将来性や投資案件に潜むリスクを分析し、執行側に新たな気づきを促すことも、取締役会の重要な責任の一つです。サステナビリティ経営とは、自然環境との調和を図るだけでなく、従業員の働きがいや成長にも目を向け、「人を基軸とした経営」を通じて、持続可能な企業を築いていくことだと私は捉えています。私自身も、財務の視点を意識しながら、当社のさらなる発展に貢献してまいります。



取締役監査等委員
(社外・独立)
片田 薫