

役員紹介



東浦 知哉
ひがしうら ともや
1961年1月26日生

所有する当社の株式数
110,000 株

取締役会出席回数
8 / 8 回

重要な兼職の状況

アサヒブリテック(株)取締役
ウェイトシステムジャパン(株)代表取締役社長

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充実した経験により、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。



山本 明紀
やまもと あきのり
1981年2月26日生

所有する当社の株式数
— 株

取締役会出席回数
8 / 8 回

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

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、当社の社外取締役として客観的・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くことを期待して、引き続き社外取締役に選任しました。



原 良憲
はら よしのり
1958年7月21日生

所有する当社の株式数
— 株

取締役会出席回数
8 / 8 回

監査等委員会出席回数
9 / 9 回

重要な兼職の状況

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

選任の理由

京都大学の名誉教授、大阪成蹊大学データサイエンス学部の教授、京都大学経営管理大学院の客員教授として、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。



鍵本 充敏
かぎもと みつとし
1958年6月15日生

所有する当社の株式数
2,000 株

取締役会出席回数
8 / 8 回

監査等委員会出席回数
9 / 9 回

重要な兼職の状況

アサヒブリテック(株)監査役

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。



鶴 由貴
つる ゆき
1969年5月16日生

所有する当社の株式数
— 株

取締役会出席回数
7 / 8 回

監査等委員会出席回数
7 / 9 回

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
(株)東京衛機社外取締役

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、助言を行っていただくことを期待して、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

所有する当社の株式数
7,500 株

取締役会出席回数
7 / 7 回

監査等委員会出席回数
7 / 7 回

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

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、助言を行っていただくことを期待して、社外取締役(監査等委員)に選任しました。



片田 薫
かただ かおる
1980年8月29日生

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
7 / 7 回

重要な兼職の状況

ライフネット生命保険(株)上級執行役員

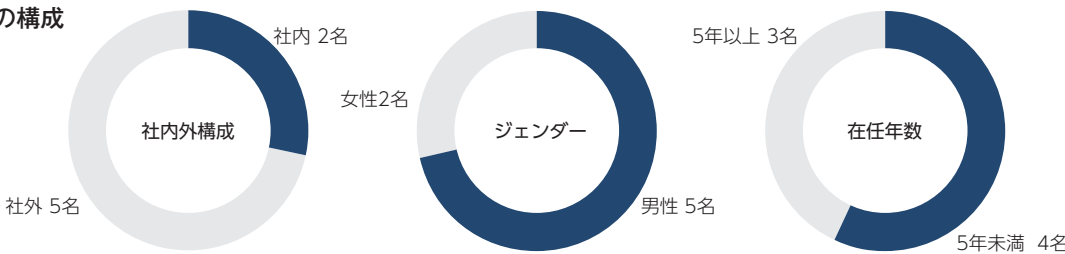
選任の理由

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、助言を行っていただくことを期待して、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	田嶋 伸夫	●	●	●	●				●	●
執行役員	岩佐 義仁	●	●	●		●		●		●
執行役員	平林 郁哉	●	●	●	●	●			●	

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/>

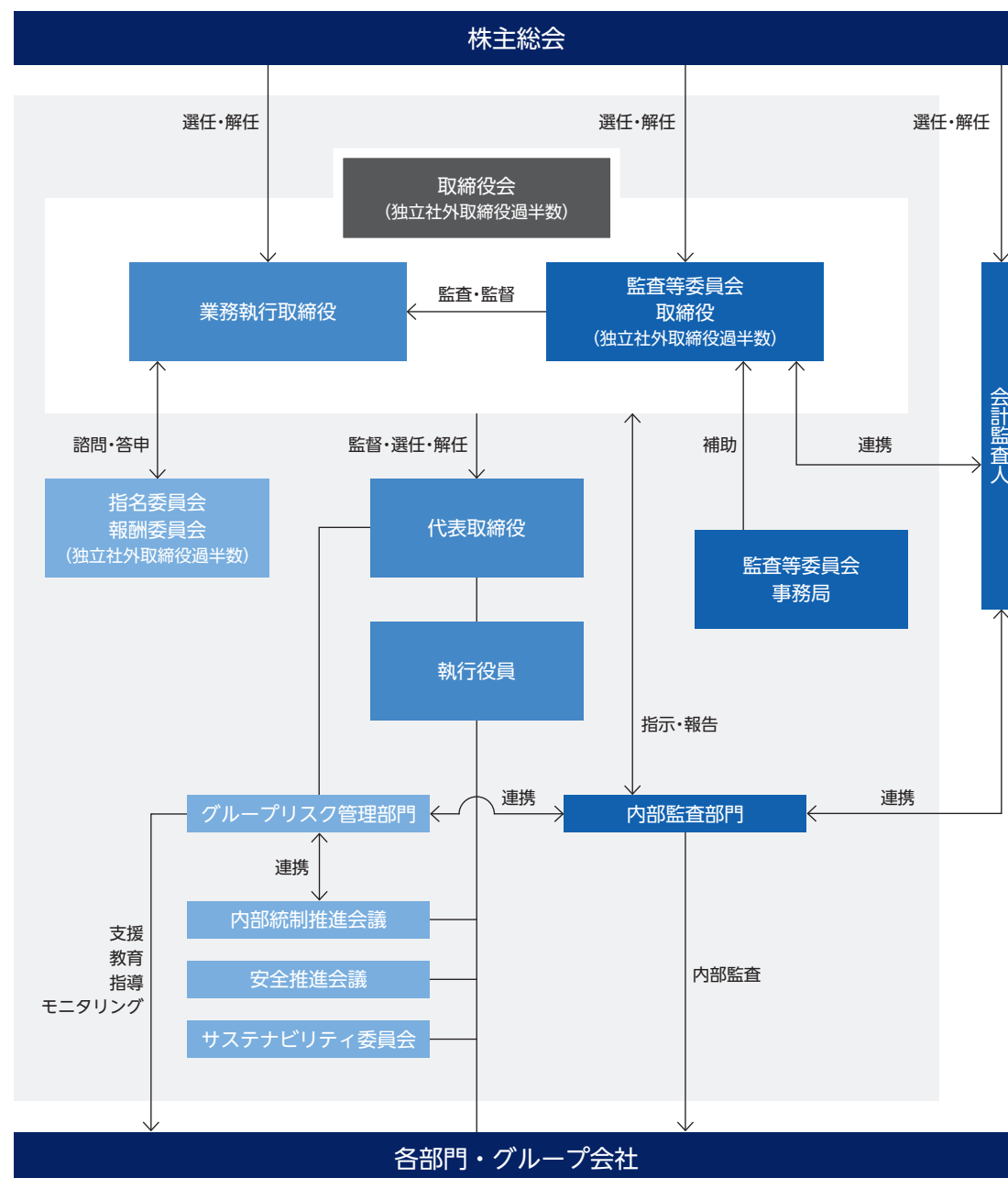
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスを確立し有効に機能させることは、企業の社会的責任であるとともに、経営の効率性や透明性を高め持続的な企業価値向上に資するものです。わたしたちは、株主・取引先・従業員・地域社会等さまざまなステークホルダーの皆さまからの信頼に応えるコーポレート・ガバナンスを構築し、上場企業

としての社会的使命と責任を果たすとともに、コンプライアンスを重視しつつ経営環境の変化に迅速に対応できるトップマネジメントの構造と事業執行体制を整備し、持続的な企業価値の向上を目指します。

コーポレート・ガバナンス体制



機関設計

取締役会

取締役会は、各事業部門や経営管理に精通した業務執行取締役と企業経営に必要な多様な専門性を有する社外取締役で構成しています。取締役会の中立性および独立性を高め、実効性のある議論を活発に行うため、過半数を社外取締役とし、独立社外取締役5名を含む取締役7名で構成しています。

取締役会では、経営の基本方針、経営戦略、中長期ビジョン、年度計画、その他戦略的な方向付けに関する経営の重要事項を審議の上決定しています。2025年度の取締役会は8回開催され、鶴田貴氏(7回出席)を除く出席権限のある全取締役がそのすべてに出席しています。

社外取締役

会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件に加え、「社外取締役の独立性に関する基準」を独自に定め、経歴や当社グループとの関係を踏まえて、当社経営陣から独立した立場で社外取締役としての職務を遂行できる独立社外取締役を選任しています。取締役会に出席し、取締役としての役割・責務を果たすとともに、グループ会社の経営会議等の業務執行会議にも可能な限り出席し、情報収集を行うほか独立性の観点から自由に意見を述べる等、必要な時間と労力の確保に努めています。また、独立社外取締役と業務執行取締役との連携をより強化し、円滑な連絡・調整が実施できる体制を整備するため、独立社外取締役のなかから筆頭独立社外取締役を選任しています。

監査等委員会

監査等委員会では、監査方針・監査計画の決定、四半期決算短信・決算短信の監査、会計監査人の再任・不再任の決定、監査法人の報酬の承認、取締役の人事・報酬についての意見の決定、事業報告・株主総会議案の監査、内部統制システムの監査、海外子会社の業務に関するヒアリング、重要稟議の監査、などを主要な議題としています。

2025年度の監査等委員会は9回開催され、鶴由貴氏(7回出席)を除く出席権限のある全監査等委員がそのすべてに出席しています。

また、会計監査人である監査法人とは8回会議を開催し、内部監査部門から定例報告を6回受け、連携を強化しました。

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として、2名の独立社外取締役を含む3名で構成される「指名委員会」および「報酬委員会」を設置しており、両委員会の委員長は独立社外取締役から選任しています。取締役や主要な経営陣候補者の指名・解任や、取締役の報酬額の決定について、透明性、公平性、客観性を確保することで、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を目指しています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

わたしたちは、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の各原則のすべてを実施しています。なお、東京証券取引所に提出した83項目にわたる実施状況表を含む「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を当社ホームページにて開示しています。また、「AREホールディングス コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定し、各項目を実行することによりコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図っています。

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

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。

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
		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	(名)
取締役(監査等委員であるものを除く)	156	39	62	54	2
（うち社外取締役）	(9)	(9)	(－)	(－)	(1)
取締役(監査等委員)	38	38	－	－	7
（うち社外取締役）	(26)	(26)	(－)	(－)	(6)
合計	194	77	62	54	9
（うち社外取締役）	(35)	(35)	(－)	(－)	(7)

ESG指標を評価基準に組み込んだ役員報酬制度

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬を構成するESG指標達成度連動型賞与は、当社が掲げるESG関連非財務マテリアリティ目標への経営コミットメントを意図しています。毎年の業績達成度に応じて報酬原資を決定したうえで、当社が掲げるESG関連非財務マテリアリティに係る該当年度の各目標達成度に応じた係数を乗じることで金額を決定しています。

決定方針の内容の概要

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、報酬等の総額を取締役会にて決定しています。

報酬体系は業績向上への意欲を高める内容とし、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬は「基本報酬」「業績連動型賞与」「ESG指標達成度連動型賞与」「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および社外取締役の報酬は「基本報酬」のみです。

TSRを評価基準に組み込んだ役員報酬制度

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)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、さら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与は含まれていません。②業績連動報酬(業績連動型賞与、ESG指標達成度連動型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37,088百万円です。③業績連動型賞与は、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。④ESG指標達成度連動型賞与は、該当年度の連結営業利益に一定比率を乗じて報酬原資を算出した上で、当社が掲げるESG関連非財務マテリアリティに係る該当年度の各目標達成度に応じた係数を乗じることで金額を決定します。⑤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、さら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。⑥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与は含まない)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。⑦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。⑧2023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を一部改定しており、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定しています。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事業年度当たり取締役に對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

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年度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年度の分析と評価の方法

6つの評価カテゴリーごとに、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年度の評価結果の概要

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。

① 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、取締役に對する経営の方向性の共有および議論の場の設定がなされているが、取締役会においては中長期ビジョンに関するアジェンダが設定されていなかった。また、議論の時間については、現状でも十分といえるものの、より時間をかけて議論してもよい。

② 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。

③ 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。

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。

会社上求められる業務の適正を確保するための体制について、定期的な見直しと必要に応じた方針の改定を行う必要がある点、留意していきたい。

④ 株主等との適正なコミュニケーション

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。

⑤ 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。将来的には、海外実務経験者やAIに知見がある方が加わることが望ましい。また、次世代の取締役育成の観点からは検討の余地がある。

⑥ 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。

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。

- 進捗報告等、中長期ビジョンに係る説明は、これまで取締役会以外の場にて全取締役向けに行ってきたが、今後は取締役に上程する。
- 業務の適正を確保するための体制については、従来必要に応じた見直しを行ってきたが、所管である総務法務部にて毎年度見直しを実施するものとする。
- 取締役会の構成については、2026年改訂の東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に合わせて議論を行う。

コンプライアンス・リスクマネジメント

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。

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等*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。

*全ての役員、社員、契約社員、パート、アルバイト、派遣労働者および受託業務従業者

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与し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発活動を行っています。

リスクマネジメント

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なか、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、

管理基準の設定やフロント部門のモニタリングは別部門で行い、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総務法務部がフロントでのさまざまなリスクを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月よりグループのリスクを管理する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。

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

従業員が使用するパソコンには常に最新のセキュリティアップデートを適用し、高い安全性を維持しています。さらに、スマートフォンには紛失・盗難時に遠隔操作で情報を削除できる仕組みを導入し、情報漏洩リスクの極小化を図っています。

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。なかでも「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ます。

社外取締役ダイアログ



取締役監査等委員
(社内)

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)

原 良憲

取締役監査等委員
(社外・独立)

片田 薫

取締役
(社外・独立)

山本 明紀

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。多様な専門性を持つ社外取締役が過半数を占める体制のもと、健全で透明性の高い経営を通じて持続的成長の基盤を築いています。海外事業の存在感が一段と高まり、事業のグローバル化が加速するなかで、社外取締役が果たすべき役割はますます重要になっています。今回は、「海外展開を進める上での社外取締役の役割」「PERと企業価値の向上」「ガバナンスの深化」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。

社外取締役ダイアログ

Question
1海外展開を
進める上での
社外取締役の役割

北米事業の好調や東南アジアでの事業拡大により、海外事業の存在感は一段と高まっています。グローバル戦略のさらなる加速が見込まれるなか、投資判断やリスク管理、人材育成はどうあるべきか。社外取締役それぞれの立場から、海外展開において果たすべき役割について聞きました。

取締役監査等委員(社内) 鍵本 充敏

成長フェーズを見据えて
戦略議論の質を高め
次の一手を導く

取締役(社外・独立) 山本 明紀



約10年前に北米で大型買収を行い、本格的な海外展開を果たして以来、取締役会としても主に北米事業の改革と成長に注力してきました。ここ数年で業績は好調に転じ、昨年度は北米を含め最高益達成という成果を収めることができました。

今後は、より高い成長を目指す拡大フェーズへ移行する重要な局面だと考えています。保守的になりすぎず、北米に加え、欧州やアジアを含めた成長機会を見極めるとともに、自社で進出するのか、パートナーと連携するのか、さまざまな選択肢を比較検討しながら実質的な議論を深めていく必要があるでしょう。

具体的には、北米における横展開や、グローバル戦略における欧州市場の位置づけが焦点になると考えます。社外取締役としては、執行側から示される情報や分析を客観的な視点で検証し、中長期的な企業価値向上につながる意思決定を後押ししていきたいと考えています。

現地の多様な
価値観を尊重しながら、
グループの一体感を維持する

取締役監査等委員(社外・独立) 原 良憲



AREホールディングスのグローバル戦略は、単なる海外進出ではなく、資源循環というグローバルなバリューチェーンの中核プレーヤーへの転換を図っている点を高く評価しています。一方、事業の成長とともにリスクも複雑化します。M&A後の事業統合(PMI)においては、現地経営陣の自律性の尊重と、グループ全体のガバナンスや品質基準の浸透とのバランスが鍵となります。海外子会社のマネジメントでは、経営理念などの普遍的な軸は本社主導で浸透させる一方、営業や人事は現地に大きな裁量を与える二層構造のガバナンスが望ましいと考えます。

今後に向けて、重要なポイントは3点挙げられます。海外展開の速度だけでなく質を問うこと、AIやデータの経営への活用、海外子会社の経営人材育成とサクセッションプランです。取締役会として、中長期的な視点から継続的に議論し、関与していきたいと考えています。

シナジーと出口戦略を見据え
成長とリスクの両面から
海外戦略を支える

取締役監査等委員(社外・独立) 鶴 由貴



国内市場のみでの大きな成長が難しい以上、海外展開は不可欠です。ただし、どこに進出しても良いわけではなく、カントリーリスクを考慮し、グループ全体としてのシナジーを事前に十分に検討する必要があると思います。法務の観点からは、進出のメリットだけでなく、撤退せざるを得ない場合の出口戦略も同時に見ておくべきだと意識しています。

ガバナンスの難しさも懸念されますが、昨年、北米の工場を訪問した際、日本側との良好なコミュニケーションや厳格なリスク対応が実践されているのを肌で感じ、事業統合の成功を実感しました。現地のガバナンスは日本よりも厳格で制度やルールが徹底されており、リスクへの対応も明快に説明を受け、むしろ先進的な取り組みが多いと実感しました。この成功事例を土台に、地域ごとの特性を踏まえたコミュニケーションを通じて、海外子会社との連携を強めていきたいと考えています。

真のグローバル企業に向けて
ガバナンスの変革を
後押ししていく

取締役監査等委員(社外・独立) 中村 亨



海外事業やM&Aに携わってきた経験から、私は企業の国際化には段階があると考えます。AREホールディングスは海外進出からグローバル展開へと進み、現在は真のグローバル企業を目指す過程にあると捉えています。そうすると日本だけで意思決定する体制には限界があり、本社のあり方やガバナンスの定義自体を見直していかなければなりません。

海外子会社のマネジメントは、丸投げでも過干渉でもうまくいきません。また、アジアと欧米では地域性が全く異なりますので、多様性に耐え得るヘッドオフィスへと変革していく必要があります。ガバナンスとは規律やルールだけを意味するものではなく、企業文化のように明文化されないものこそ重要です。文化を育てていく鍵は、本社のビジョンとマネジメントのパッションにかかっています。社外取締役として、その後押しをしながら、グローバル企業の基盤づくりに貢献していきます。

多様な手法を評価しつつ
攻めの姿勢を支えるリスク
マネジメントを実現する

取締役監査等委員(社外・独立) 片田 薫



社外取締役に就任して1年、これまでの海外展開を見ると、M&Aや自前での拠点設立など多様な手法が取られており、非常にうまく進められている印象です。進出よりも難しいとされる撤退や縮小の判断もタイムリーに実行できていると感じます。今後も新たな挑戦を後押しする一方、撤退や縮小の迅速な意思決定にはしっかりと関与していきます。

また、生命保険会社でリスク管理やコンプライアンスを担当してきた立場から言えば、海外事業の加速にはスピード感とリスクコントロールのバランスが重要です。そこでは新規投資の際のデューデリジェンスを適切かつ網羅的に実施することを担保し、現地の商慣習の違いを踏まえた内部統制や内部通報制度の構築も必要です。こうした仕組みがビジネスの妨げにならないよう配慮しつつ、経営陣が適切なリスクを取って挑戦できる環境づくりを支えていきたいと考えています。

社外取締役ダイアログ

Question
2PERと
企業価値の向上

AREホールディングスは、資源循環を中核事業として高い収益性と成長性を実現してきました。一方、市場からの評価を示すPERには、さらなる向上の余地があります。企業価値の向上に向け、市場との対話をどのように深めるべきか、社外取締役それぞれの視点から語ってもらいました。

取締役監査等委員(社内) 鍵本 充敏



「わかりにくさ」を解消し
市場との対話を深めて
成長への道筋を示していく

取締役(社外・独立) 山本 明紀



「事業構造がわかりにくい」という評価を受け止めて速やかに改善し、投資家に納得していただけるよう、継続的に働きかけていく必要があります。海外投資家との直接対話に同行した際、市場が求めているのは、利益率を高め持続的な成長を示すことに尽きると改めて痛感しました。

PERの改善については、国内では、圧倒的優位なシェアを確立し価格交渉力を強化することに加え、半導体などの高成長分野に注力しマージンを確実に高めるなど努力を示していくこと。海外では、北米事業で成長中のセカンダリ分野の生産性向上や、進出地域の拡張を進めることで、明確な成長ストーリーを提示していくことが重要になると考えています。戦略を具体的な施策や目標に落とし込み、利益成長の道筋を投資家と共有することで、市場からのさらなる期待と、ひいては企業価値向上につながると思います。

無形資産の価値と
複合的な事業モデルを
一貫した物語として発信する

取締役監査等委員(社外・独立) 原 良憲



私は、企業価値を考える際には収益力を示すPERだけでなく、純資産のストックを評価するPBRやROEの視点も併せてマネジメントする必要がありますと考えます。

その上で、AREホールディングスが長年培ってきた技術力や人材などの無形資産が生み出す価値を、十分伝えられているかを考えなくてはいいけません。非財務情報をデータの羅列にとどめず、投資家目線で開示していくことが重要でしょう。

また、市場分類では「非鉄金属」となりますが、実際には精錬という鉱工業的側面、加工の製造業的要素、トレーディング等の金融事業、循環型社会への貢献という社会的サービス事業の側面を併せ持つ多面的なビジネスモデルであり、それが企業価値の理解を難しくしている一因と考えます。目に見えない複合的な価値を一貫した物語として発信できれば、PERも自ずと上がっていくのではないかと思います。

成長ストーリーを伝え
投資家との認識のズレを
解消していく

取締役監査等委員(社外・独立) 鶴 由貴



資源循環を担うAREホールディングスは、時代に不可欠な役割を果たしている自負がありますが、株価に十分反映されていません。株主からの質問内容を聞くと、株主が求める情報と会社が発信する情報にややギャップがあるように感じています。要因の一つは、当社が何をしている会社で今後どう成長していくのかについて、投資家に伝わっていない部分もあるようですし、新しい社名自体もまだ浸透しきっていないのかもしれません。

社会的に良い取り組みを行い、業績も伸びているのに市場から十分な評価を得られていない企業を見てみると、短期的な利回りを重視する投資家から、収益への寄与が見えにくい事業について撤退を求める声が出ることがあります。その際、目先の利益だけでなく、中長期的に事業の必要性を丁寧に説明していくことが重要です。投資家が納得できる形で戦略的な意義を伝えていくことが、企業価値向上につながるはずです。

事業の強みをわかりやすく伝え
「成長銘柄」への確信を
強く打ち出していく

取締役監査等委員(社外・独立) 中村 亨



現在のPERの低さは、AREホールディングスの持続的な成長性に対して市場が疑問を抱いている結果です。その一因として、当社の事業内容や収益構造についてのわかりにくさが挙げられます。投資家は、昨今の好業績が金相場の高騰による一時的なものなのか、真の実力として今後も持続するのかを見極めようとしています。また、配当利回りの高さが減配リスクへの懸念の裏返しになっている側面も否めません。

重要なのは、この「わかりにくさ」に正面から向き合うこと。一般の株主にも理解できるように情報を開示していかなくは、表面的な情報発信を重ねても評価は覆せません。当社を成長銘柄として評価してもらうのか、高配当銘柄として見られ続けるのか、この本質的な問いに自ら向き合い、市場へ力強いメッセージを発信し続ける必要があります。この壁を乗り越えて初めて、市場の評価は本質的に向上します。

「パーパス」を軸に置いて
取り組みのプロセスを
ストーリーとして発信していく

取締役監査等委員(社外・独立) 片田 薫



現在のPERは、当社が持つ成長ポテンシャルや社会貢献性といった強みが市場に正しく評価されていない結果だと捉えています。投資家向けのコミュニケーションにはまだ改善の余地があります。たとえば単に貴金属リサイクル事業の内容を伝えるだけでなく、「循環型社会の実現」というパーパスを軸としたストーリーとして発信することで、市場からの評価を飛躍的に高めることができるはずです。

私自身、生命保険会社で人材戦略に関する開示に携わっていますが、施策の羅列にとどまらず、なぜそれを行う必要があるのか、事業戦略と人材戦略がどのように連動し、どのような定量的成果をもたらしたのかを一連のストーリーとして伝えていきます。成果だけでなく、何を課題と捉え、どう取り組んでいるかというプロセスを示すことで、将来の成長可能性や企業価値創造ストーリーへの理解が深まるはずです。

社外取締役ダイアログ

Question
3

ガバナンスの深化

AREホールディングスは、多様な専門性を持つ社外取締役が過半数を占める監査等委員会設置会社として、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。グローバル化や事業環境の変化を見据え、持続的な成長を支えるガバナンスのあり方について、社外取締役それぞれの考えを聞きました。

取締役監査等委員(社内) 鍵本 充敏

海外の視点を取り込み
グローバル企業にふさわしい
ガバナンスへ進化させる

取締役(社外・独立) 山本 明紀



社外取締役が多数を占める現在の構成は、経営の透明性と客観性を確保する上で、健全な統治構造だと考えます。一方で、グローバル企業として持続的に成長していくためには、事業の変化に合わせてガバナンスのあり方も柔軟に進化させていくことが欠かせないと考えています。

現在、連結収益の半分近くを北米事業が担っていますが、経営会議のメンバーの多くは日本人で構成され、海外事業との距離があるガバナンス体制になっています。今後は本社の意思決定に、海外の視点や経営力をより積極的に取り込んでいくことが必要です。規模の大きなグローバル企業になるほど本社機能をどこに置くかという議論の意味は薄れていくものです。たとえば、取締役会をときには海外で開催するのも一案でしょう。まずは経営陣が現地視察を行って、現地を継続的に理解しようとする姿勢を示すことも極めて重要な一歩になると考えます。

「監督」と「支援」の両輪で
経営陣の挑戦を後押しし、
攻めのガバナンスを支えていく

取締役監査等委員(社外・独立) 原 良憲



社外取締役が過半数を占める構成は、社内の暗黙知を前提としないため、適度な緊張感を生んでいると思います。判断の前提となる事業環境の認識や戦略の選択肢を改めて検証する機会にもなっています。また、多様な専門性を持つメンバーが異なる角度から問いを投げかけることで、多角的な検証がなされ、議論の質が高まっていると感じています。

私は、ガバナンスの実効性とは、経営陣を萎縮させることではないと考えています。十分な検討を重ねたリスクテイクであれば、新たな挑戦を後押しすることも必要でしょう。結果だけでなく意思決定のプロセスも含めて総合的に評価し、監督と支援のバランスを取っていくことが重要です。今後も、取締役会における自由闊達に議論できる環境を担保し、経営陣が安心して挑戦できる環境を整えながら、中長期的な企業価値の向上につながる意思決定を支えていきたいと思っています。

海外経験者や女性、
生え抜き人材の登用拡大で
スキルマトリクスを強化する

取締役監査等委員(社外・独立) 鶴 由貴



現在のガバナンス体制は非常に先進的であり、社外取締役がそれぞれの専門性を生かして活発に議論できる環境が整っていると感じています。一方、今後さらに海外展開を重視するのであれば、海外事業の経験を有する役員がもう少し増えても良いのではないかと思います。サクセッションプランを見据えれば、若い世代を含めて社内から取締役会に参加するメンバーが増えることも有効な選択肢であり、女性管理職のさらなる登用と、登用スピードの加速も期待したいと思っています。男性中心だった取締役や執行役員に女性が加わることで、多角的な視点が生まれリスクマネジメントの精度も高まるはずです。

私自身は弁護士としてリスク管理やコンプライアンスの視点での発言が中心になりがちです。自社の事業を熟知し当社で経験を積んできた方がもっと取締役会の議論に加わることは、会社にとっても有意義だと考えています。

4つの本質的課題に向き合い
「当たり前」を見直して
カルチャー変革を進める

取締役監査等委員(社外・独立) 中村 亨



ガバナンスには規律など目に見える面と、文化など目に見えない面があります。ガバナンスにおける実効性を短期的にトラブルを起こさないことと捉えるなら、規律の厳格化で足りませんが、持続的な成長を目指すなら、異なる視点や異文化を取り入れる多様性が不可欠です。

当社には、広い意味でのガバナンスの根幹として解決すべき課題が4つあると考えています。管理職層における女性リーダーの少なさ、外国籍従業員の登用、次世代経営者のサクセッションプラン、そして新卒ローパー従業員の幹部育成です。

社外取締役の役割は、企業文化の良い面をより良い方向に育んでいくため、トップダウンとボトムアップの両輪で「当たり前」を支える価値観を変革していくことです。女性リーダーや外国籍従業員が社内にいること、新卒の従業員が順調に育っていくことが当たり前となるよう、組織文化の変革を後押ししていきます。

人事の知見を活かし
次世代の経営人材の育成を
支えていく

取締役監査等委員(社外・独立) 片田 薫



社長を除く取締役の大半を社外取締役が占めるという人員構成は、極めて先進的なガバナンス体制です。私たち社外取締役は株主をはじめとしたステークホルダーの代弁者という意識を持って取り組んでいます。

一方、中長期的な企業価値向上のためには、社内の執行を担う経営陣の育成や女性リーダーの登用も重要な課題だと思います。経営執行メンバーとより密にコミュニケーションを図ることで次世代経営人材の育成に貢献していければと考えています。

ただし、人材育成は短期間で成果が出るものではありません。登用を急ぎ特定の層だけを引き上げると、その下の世代の育成が手薄になりかねません。ボトムからの育成を着実に進めながら、次世代の経営人材を受け入れる器として将来的には社内取締役の体制についても検討していくことが有効でしょう。