

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

#### < 基本的な考え方 >

当社は、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様からの信頼に応えるため、法令・定款の遵守のみならず、企業倫理に基づく社会的責任の遂行と社会貢献責任を全うしつつ、効率的で透明性の高い経営によって企業価値の継続的な向上を果たすことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方であり、経営上の最重要課題と位置付けております。azbilグループは、オートメーションに関わる製品・サービスの提供を通じて持続可能な社会へ「直列」に貢献し、成長を目指す「長期目標(2030年度)」及び「中期経営計画(2021～2024年度)」を策定し、「人を中心としたオートメーション」のグループ理念のもと、自らの中長期的な発展を確実なものとし、企業価値の持続的な向上を進め、同時に、持続的な企業価値向上の基盤としてのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題と認識し、取締役会の監督・監査機能の強化、経営の透明性・健全性の強化、執行の責任体制明確化等に取り組んでおります。このたび、当社は、2022年6月23日開催の第100期定時株主総会において定款変更議案が承認されたことに伴い、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行いたしました。

#### < 基本方針 >

##### (1) 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主の権利が実質的に確保されるよう、法令に従い適切な対応をとるとともに、外国人株主や少数株主に十分に配慮し、株主がその権利を平等に適切に行使することができる環境の整備を進めております。

##### (2) 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくうえで、企業の社会的責任を強く自覚し、様々なステークホルダーに適切に配慮した経営を行うべきものと考えております。そのために当社では「人を中心としたオートメーション」をグループ理念として掲げ、人々の「安心、快適、達成感」のある仕事や生活を実現するとともに、地球環境への貢献を目指し、その達成に向け企業行動指針とそのガイドラインとしての行動基準を制定し、当社及び当社グループの全役員・社員に展開しております。また、SDGs(Sustainable Development Goals - 持続可能な開発目標)に向けたazbilグループのSDGs目標(基本目標とターゲット)を定めております。SDGsを新たな道標とし、理念、行動指針、行動基準、経営戦略までを持続可能な社会に対して「直列」に繋げ、社会課題の解決と持続可能な成長の両立の実現を目指してまいります。さらに女性を含む人材の多様性についても、社内に多様な価値観等を有することは、持続的な成長を果たすうえで不可欠であるとの認識のもと、女性社員の登用促進等に積極的に取り組んでおります。

内部通報制度については、従業員が不利益を被る懸念や利用に対する抵抗感を払拭するとともに、伝えられた情報が適正に活用されることが重要と考えております。こうした考えから、当社では「なんでも相談窓口」という名称の親しみやすい通報・相談制度を設け、受け付けた情報は社長・監査委員・社外取締役に報告される仕組みとしております。

##### (3) 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現する観点から情報発信に努めております。具体的には、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営計画・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、全てのステークホルダーに正しく理解してもらうため、法定の情報開示にとどまらず任意の情報開示を積極的に行うとともに、取締役・執行役候補の選任やCEO以下の経営陣幹部の選解任に関する方針と手続き、取締役・執行役の報酬の決定方針等の情報開示も行っております。引き続き開示内容の充実と透明性の確保に努めてまいります。

また当社は、外部会計監査人による適正な監査を担保するため、十分な監査時間の確保や会計監査人と社長・財務担当役員との定期的な面談等の実施、会計監査人と監査委員会・内部監査部門との四半期毎の報告会の実施等、適切な対応を引き続き行ってまいります。

##### (4) 取締役会等の責務

当社の取締役会は、当社の持続的な成長と企業価値の向上を目指し、適切な企業統治の体制・構築とその運営に努めることを基本的使命とし、「取締役会規則」において基本的な経営戦略や経営計画等を重要な審議事項と位置付けて、自由闊達で建設的な議論を通じて適切な意思決定を行っております。また、経営の透明性・公正性を確保するため、適時開示、内部統制システム及びリスク管理体制等を整備するとともに、監査委員会は内部監査部門と連携しながら、経営に対して適切な監査と意見表明を行ってまいります。

当社は、取締役会がその役割・責務を適切に果たすためには、独立社外取締役の役割が重要であると認識しており、企業経営・監督等の幅広い経験や優れた専門性・知見を有した8名の独立社外取締役を選任しております。これらの独立社外取締役は、それぞれの多様なバックグラウンドを背景に企業価値向上についての助言や経営の監督など幅広い見地で職責を果たしております。なお、2022年6月23日現在、取締役総数は12名であり、取締役会における社外取締役の割合は過半数に達しており、国際性やジェンダー等の多様性に富んだ構成となっております。

また当社は、取締役会がその役割等を実効的に果たすためには、知識・経験等のバランスも考慮した多様性のある取締役の選任が重要であり、選任においても透明性と客観性を確保することが重要と考えております。当社は、中期経営計画の実現等、経営戦略に照らして、取締役に期待するスキル等を定めており、現在の取締役会における独立性・多様性・期待するスキルを確認しております。詳しくは本報告書の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」に記載の原則3-1(4)及び補充原則4-11-1をご参照ください。

当社の経営陣幹部における後継者のプランニング(後継者計画)につきましては、指名委員会にて後継者の育成・選定状況を審議し、審議の結果や議論の過程等を記録に残し、その審議内容等を定期的に取締役会に報告してまいります。このように後継者計画が適切・客観的に行われる運用を確保し、取締役会が後継者計画に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われる運用としております。

##### (5) 株主との対話

当社は、企業の説明責任を果たすとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、株主・投資家との間で建設的な対話が進むための体制整備・取組みに努めております。詳しくは本報告書の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」に記載の原則5-1をご

参照ください。

なお、経営戦略・経営計画の公表にあたっては、収益計画等の基本的な方針を示すとともに、中期経営計画等における定性・定量目標(売上高、営業利益、ROE等)及び目標達成に向けた戦略の骨子等を分かりやすく説明するよう努めております。

## 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について全て実施しております。

## 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

### 【原則1 - 4】 [政策保有株式]

当社は、事業戦略、事業関係、事業における協力関係等を総合的に勘案し、事業上の長期的な関係の維持・強化に繋がり、中長期的な観点から当社の企業価値向上に資すると判断する場合には、上場株式を保有しております。当社の取締役会では、これらの個別銘柄毎に、事業上や財務上のリターン等も含む保有意義に照らして経済合理性の観点から資本コストに見合っているかなどの定期的な検証がなされ、あわせて保有リスクについても検証結果が報告されております。検証の結果、保有に一定の合理性が認められず、中長期的な観点からも当社の企業価値向上に資すると判断できない株式については、株価や市場動向を見て適宜売却による縮減を行う方針です。なお、当社の政策保有株式の銘柄毎の株式数や保有目的及び削減の状況等につきましては、有価証券報告書において開示しております。

株式の議決権行使にあたっては、発行会社の財政状態やガバナンス状況を定期的にモニタリングしたうえで、議案の内容を検討し、発行会社の中長期的な株主価値の向上に資するか否か、当社の企業価値並びに保有意義を損なうものではないかなどを総合的に判断して、議決権を行使しております。

なお、当社の株式を政策保有株式として保有する会社との取引においては経済合理性を十分に検証しております。また、そうした会社から当社の株式の売却等の意向が示された場合であっても、当社は取引の縮減を示唆するなどの売却等を妨げる行為は行っておりません。

### 【原則1 - 7】 [関連当事者取引]

当社は、「取締役会規則」において、取締役・執行役・役付執行役員等の自己取引・競業取引については事前に承認を得るとともに、取引後には報告が行われる体制をとっており、さらに役員及びその近親者との取引の有無について、別途制定した「コーポレート・ガバナンス運営要綱」に基づいて毎年調査票による調査を行っております。また、監査委員会は監査委員会監査基準に基づき、取締役・執行役に義務違反の事実がないかを監視・検証しております。なお、株主については金融商品取引法が定める主要株主はならず、取引発生はありません。

### 【補充原則2 - 4 - 1】 [中核人材の登用等における多様性の確保]

中核人材の登用等における多様性確保の詳細につきましては、本報告書の「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」の「3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」の「その他」(P17)に記載しておりますのでご参照ください。

### 【原則2 - 6】 [企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮]

当社の企業年金は、2015年6月より確定拠出型企業年金制度に全面移行しております。但し、旧厚生年金基金・確定給付企業年金制度における退職年金受給権者の資産については、規約型企業年金制度を設け、資産の運用と管理を行っております。

この規約型企業年金制度は既退職者のみを受給権者とするため、その退職年金資産は今後漸次縮小してまいります。当社は確定給付企業年金制度の適正な運営を図るため、財務担当役員を委員長とし、財務・経理、人事等の各分野の業務に関わる者から構成される資産運用委員会を設置・運営するとともに、企業年金担当部署や資産運用委員会事務局に適切な資質をもった人材を配置し、研修機会等を通じ担当者の資質の向上を図っております。

なお、これまで企業年金の専門性を補完するために中立・独立な外部コンサルティング会社と投資助言契約を締結しておりましたが、規約型企業年金制度の政策的資産構成割合が「生命保険一般勘定」及び「短期資産」のみで構成されている状況に鑑み、本資産運用委員会による年金財政状況の定期的なモニタリングにより、本年金制度のガバナンスは維持できるものと判断し、2021年3月31日付でコンサルティング会社との投資助言契約を期間満了のうえ、終了しております。

なお、積立金の運用は複数の運用機関に委託し、議決権行使については、各運用機関へ一任することで、企業年金の受益者と会社との間で利益相反が生じないよう適切に管理しております。

### 【原則3 - 1】 [情報開示の充実]

当社は、以下のとおり法令に基づく開示に加え、それ以外の任意の情報提供にも主体的に取り組んでおり、引き続き開示内容の充実と透明性の確保に努めてまいります。

#### (1) 経営理念や経営戦略、経営計画

当社のホームページに掲載しておりますのでご参照ください。

<https://www.azbil.com/jp/corporate/index.html>

#### (2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書の「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の1.「基本的な考え方」に記載の<基本的な考え方>及び<基本方針>をご参照ください。

#### (3) 取締役・執行役の報酬を決定するにあたっての方針と手続き

本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」に記載の「取締役・執行役報酬関係(P12)」及び2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(P13)」をご参照ください。

#### (4) 取締役候補の選任及びCEO以下の経営陣幹部の選解任に関する方針と手続き

本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」に記載の2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(P13)」をご参照ください。

#### (5) 取締役候補の選任にあたっての個々の説明

取締役の個々の選任理由につきましては「定時株主総会招集ご通知」に記載しておりますのでご参照ください。

定時株主総会招集ご通知：<https://www.azbil.com/jp/ir/stock/meeting/index.html>

(過去の定時株主総会招集ご通知も掲載しております。)

[補充原則2 - 3 - 1] [補充原則3 - 1 - 3] [補充原則4 - 2 - 2] [サステナビリティに関する方針及び取組み状況等]

< azbilグループのサステナビリティに関する方針 >

サステナビリティについては、創業時の精神である「人間の苦役からの解放」の考え方を、人間の幸福のために社会に貢献する価値観として受け継ぎ、グループ理念である「人を中心としたオートメーション」の実践を通じて、あらゆるステークホルダーと信頼関係を構築することにより継続的な企業価値の向上を図り人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献し、持続可能な社会に「直列」に貢献することを方針としております。

< サステナビリティへの取組み >

当社はグループ理念のもと、持続可能な社会の実現のため、地球環境に貢献するとともに、様々な社会課題に取り組んでおります。サステナビリティの課題に取り組むことは、リスク対応のみならず、企業価値を向上させる重要な事業機会として認識したうえで、「持続可能な社会に「直列」に繋がる貢献」を続けることとしております。具体的には、気候変動等の地球環境問題への対応として、環境負荷低減、エネルギー需要抑制、再生可能エネルギー融合へのソリューション提供や新オートメーション、顧客・社会とのライフサイクル等の事業を通じての解決による更なる貢献を目指してまいります。また、BCP・危機管理の強化など総合的に対応を図りつつ企業活動としての人権の尊重(国連グローバル・コンパクトの賛同)や健幸経営として従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇などの取組み、サプライチェーン全体でCSRにも配慮した取引等を通じて持続可能な社会への貢献を行ってまいります。なお、中期経営計画の中でも、上記方針のもと、収益機会とリスク低減を総合的に検討し、SDGs目標を含む2030年を展望した企業価値向上について事業戦略を策定し取り組んでおります。

サステナビリティの取組み体制についてはサステナビリティ全般に関わる専門組織・担当役員を設けたうえで、当該役員を議長として経営層が定期的に「azbilグループCSR推進会議」及び「SDGs推進会議」を開催し、これらの会議で確認された進捗状況・課題事項につき当社取締役会・経営会議に報告するという、サステナビリティの取組みを全社的に検討・推進する体制を整えております。

< サステナビリティに関する開示 >

当社のサステナビリティに関する取組みについては有価証券報告書及び統合報告書等で開示しております。中期経営計画においても、自らの中長期的な発展を確実なものとし、企業価値の持続的な向上を実現するために、以下の3つの基本方針をもとに経営戦略を策定しております。(1) 技術・製品を基盤にソリューション展開で「顧客・社会の長期パートナー」へ、(2) 地域拡大と質的な転換で「グローバル展開」、(3) 体質強化を継続的に実施できる「学習する企業体」を目指すことと定め、事業構造・業務構造の改革を進め、事業収益力の強化を実現し、社会の課題解決に向けて取り組んでおります。また、サステナビリティに向けて、ESG(環境・社会・ガバナンス)推進の観点からその取組みを分析した内容を統合報告書(azbilレポート2021)に開示しております。また、当社は気候変動に関わるリスク、収益機会等の影響について、TCFDの国際的な枠組みに賛同表明しております。TCFDのガイダンスに沿って、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標について第100期有価証券報告書及び統合報告書(azbilレポート2021)で開示しており、その内容について、漸次、質的・量的な拡充を図っております。

< 人的資本及び知的財産への投資等 >

当社の取締役会では中期経営計画策定において、事業ポートフォリオ毎の戦略について議論・検討がなされており、2021年度からは資本コストを意識した運営として投下資本利益率(ROIC)の導入を実施しております。また同計画においては、人的資本・知的財産への戦略的検討も行われており、引き続き当社の持続的な成長に資するよう、このような経営資源活用の効率等、実効的なモニタリングを行ってまいります。

[補充原則4 - 1 - 1] [経営陣への委任の範囲とその概要]

当社は、「取締役会規則」において、取締役会に付議及び報告する事項と経営陣に対し委任する事項・範囲を定めております。また、指名委員会等設置会社への移行に伴い、「機動的かつ意思決定のスピード感のある執行体制」への変化を担保し、同時に「客観的な監督機能を高める」ことで成長を支えることが可能となる取締役会を実現できるよう「取締役会規則」の改定を行いました。

取締役会に付議及び報告する事項としては、法令・定款で定められている事項のほか、基本的な経営戦略や経営基本計画、企業統治の方針及びリスク管理など経営上重要な事項とし、経営管理に関する事項等については、取締役会に特に重要なケースを想定した権限の留保を行う以外に経営陣に委譲し、スピード感のある執行に寄与するよう付議基準を改定いたしました。

経営陣に対する委任の範囲については、主に「経営会議規程」に基づき代表執行役社長に最終決定を委任するとともに、一定範囲内の事項については「職務権限規程」で経営陣等に権限の委任を行っております。

[原則4 - 8] [独立社外取締役の有効な活用]

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するよう、独立性があり、多様なバックグラウンドを背景に企業経営・監督等の幅広い経験や優れた専門性・知見を有した8名の独立社外取締役を選任しており、これらの独立社外取締役は、取締役会にて意思決定を行う際、適切な監督・助言を通じ当社の企業価値の向上に尽くしております。

なお、2022年6月23日現在、取締役総数は12名であり、取締役会における社外取締役の割合は過半数に達しており、国際性やジェンダー等の多様性に富んだ構成となっております。

[原則4 - 9] [独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

当社は、会社法に定める社外取締役の要件に加え、当社独自の独立性基準を制定し、当社の経営課題や中長期的な企業価値の向上に関わる建設的な提言や的確な指摘・助言を期待することができる候補者を社外取締役に選任しております。当社が選任しております8名の独立社外取締役は、有価証券報告書及び「定時株主総会招集ご通知」等に記載のとおり、独立性に富み、豊富な経験や専門性など多様な経歴・知見を有しております。

なお、当社の制定する独立性基準については、本コーポレート・ガバナンス報告書に記載するとともに、「定時株主総会招集ご通知」の参考書類にも掲載しております。

[補充原則4 - 11 - 1] [取締役会全体の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方]

当社では、変化の激しい事業環境の中、中長期的な企業価値の向上に資する知識・経験等のバランスがとれ、多様性のある取締役会の構成が必要と考えております。こうした基本的な考えに基づき、2022年6月23日現在で、12名の取締役の内訳は、当社事業及び経営に経験を積んだ社内取締役4名と、独立性があり、幅広い経験や優れた専門性・知見を有する社外取締役8名となっており、そのうち、女性が2名(うち1名が外国籍)となっております。また当社は、中期経営計画の実現等、経営戦略に照らして、取締役に期待するスキル等を定めており、現在の取締役会における独立性・多様性・期待するスキルを確認しております。当社の取締役に期待するスキル等(スキル・マトリックス)は、その他 2.「その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」に掲載しております。

[補充原則4 - 11 - 2] [取締役の兼任状況]

当社では、取締役・執行役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、それが当社の役員としての役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を振り向けるうえで支障になり得るか否かについて事前に確認するとともに、兼任の状況については、有価証券報告書及び「定時株主総会招集ご通知」において開示を行っております。現時点で当社経営及び役員としての役割・責務に影響を与えるような兼職はありません。

[補充原則4 - 11 - 3] [取締役会の実効性評価]

当社の取締役会は、オープンかつ建設的な議論を通じて適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値の向上に努めております。当社の取締役会は引き続きその役割・責務を適切に果たすべく、取締役会の課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取組みに繋げることを目的に、昨年に引き続き全ての取締役及び監査役から2021年度における(1)取締役会の規模・構成、(2)取締役会の運営状況、(3)社外取締役・

社外監査役に対する支援体制とコミュニケーション、(4)取締役会の意思決定プロセス、(5)指名・報酬委員会からの取締役会への報告内容・役員選任プロセス等、(6)機関設計変更・役員報酬制度変更への取組みに関する自己評価・意見を収集したうえで、実効性についての現状の評価及び課題の共有と今後のアクションについて取締役会において建設的な議論を行いました。

その結果、当社取締役会の規模・構成・運営状況等は妥当であり、経営上重要な意思決定や業務執行の監督を行うための体制が構築されていること、指名・報酬委員会からの取締役会への報告や役員選任プロセスは適切に実施されていること、多様な経験や専門性をもつ社内外役員から構成されるメンバーは果たすべき役割を深く理解し、WEB会議形式での開催となった場合においても十分なコミュニケーションを通じてオープンかつ活発・建設的な議論が行われていることなど、取締役会全体の実効性については適切に確保されていることを確認いたしました。また、2021年度の評価にあたっては第三者機関を活用し、取締役会実効性評価のプロセスのより客観的な検証を実施いたしました。

2021年度は、中期経営計画につき、取締役会での議論に加えて、取締役会以外での意見交換会の場を含め10回以上の議論を行い、海外事業展開、DX及び関連した事業、サステナビリティへの取組みなど、長期的成長・長期目標達成に向けて計画の見直し・事業戦略等の議論を実施いたしました。また、指名委員会等設置会社への移行にあたっての審議・検討についても、取締役会の実効性評価の対象といたしました。

一方、取締役会は、中期経営計画の進捗状況等を共有、議論していくほか、コンプライアンス等を含む経営管理面やコーポレート・ガバナンスの議論の一層の充実を図り、機関設計変更後の執行とのコミュニケーション、委員会間のコミュニケーションを充実させて、指名委員会等設置会社への移行の効果を十分に実現できるような監督機能の発揮に努めることが必要であるとの認識をメンバーで共有いたしました。

当社は、これからも持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、取締役会の実効性を高める取組みを継続的に進めてまいります。

#### 【補充原則4 - 14 - 2】 [取締役に対するトレーニングの方針]

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、個々の役員に適したトレーニングの機会を提供することが重要と考えております。そうした認識のもと新任取締役に対しては、社外講習の機会により法令上の権限・義務など職務遂行上必要な知識の習得・更新を行うとともに、新任の社外取締役に対しては、会社概要、事業内容や取扱い製品の概要、コーポレート・ガバナンスに関する事項等の説明のほか工場見学等の新任社外役員導入プログラムを実施し、当社に対する理解を深められるようにしております。さらに就任後も全役員を対象に定期的にコンプライアンスについての集合研修を実施するほか、適宜外部講師を招いて研修等も行ってまいります。また、次世代の経営幹部の育成のため、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営戦略の理解、経営スキル等を習得する経営者向け研修の受講機会を設けております。

#### 【原則5 - 1】 [株主との対話]

当社は、企業の説明責任を果たすとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、以下のとおり株主・投資家との間で建設的な対話が進むための体制整備に努めております。

(1)当社では、株主・投資家との建設的な対話を支援するため、社内各部門の連携を図りつつ、対話全般について目配りを行うコーポレートコミュニケーション担当役員を選任しております。株主との対話は、面談の目的等により経営陣幹部、コーポレートコミュニケーション担当役員、IR室が主体となって対応する体制としており、株主・投資家との個別の対話に加え、決算説明会や各種説明会・見学会など積極的な取組みを行っております。

(2)対話を通じて得られた意見等は、社長をはじめとする経営陣及び社外取締役ほかにフィードバックして会社経営の参考にしております。

(3)対話に際しては、情報開示の内容・範囲を事前に確認し、統一した情報提供に努めるとともに、決算発表前には「沈黙期間」を設けるなどの措置をとってインサイダー情報の漏洩を防止しております。なお、当社は、ステークホルダーとの信頼関係を構築・維持・発展させるため、公正で透明性の高い情報開示を適時・適切に行うとともに、様々なコミュニケーション活動を通じて建設的な対話を促進することを基本として、「ディスクロージャーポリシー」を制定し開示しております。

ディスクロージャーポリシー : <https://www.azbil.com/jp/ir/management/disclosure/index.html>

#### 【補充原則5 - 2 - 1】 [事業ポートフォリオに関する基本方針等]

当社は、「人を中心としたオートメーション」のグループ理念のもと、オートメーション技術を基軸基盤として、市場(BA/AA/LA)及びソリューション形態(システム、プロダクト)を考慮した事業ポートフォリオで持続的な社会に「直列」に貢献する新たな価値創造・事業成長を追求することを基本方針としております。なお、2021年度につきましては、取締役会において事業ポートフォリオのレビューを行っております。

BA:ビルディングオートメーション、AA:アドバンスオートメーション、LA:ライフオートメーション

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,794,800	14.93
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,968,545	7.87
明治安田生命保険相互会社	10,428,200	7.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,356,600	4.56
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リ フィデリティ ファンズ	4,649,765	3.33
全国共済農業協同組合連合会	3,356,400	2.41
株式会社みずほ銀行	2,809,000	2.01
ジェービー モルガン チェース バンク 385839	2,789,000	2.00
azbilグループ社員持株会	2,599,850	1.86
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG / JASDEC / FIM / LUXEMBOURG F UNDS / UCITS ASSETS	2,562,100	1.84

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

#### 補足説明

1. 上記のほか、当社は自己株式を5,977,645株保有しております。なお、「株式給付制度(J-E S O P)」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式1,935,100株については、自己株式数に含めておりません。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の保有株式数のうち8,474千株及び株式会社日本カストディ銀行(信託口)の保有株式数のうち3,383千株は信託業務に係る株式数であります。
3. 2021年8月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及び日興アセットマネジメント株式会社が2021年8月13日現在で7,274千株(発行済株式総数に対する所有株式数の割合5.01%)の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。
4. 2022年1月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、エフエムアール エルエルシーが2021年1月14日現在で12,331千株(発行済株式総数に対する所有株式数の割合8.49%)の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	電気機器
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長 <span style="background-color: #e0f0e0;">更新</span>	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	12名

【社外取締役に係る事項】

社外取締役の人数	8名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	8名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
伊藤 武	他の会社の出身者													
藤宗 和香	その他													
永濱 光弘	他の会社の出身者													
アンカー ツェー ハン	弁護士													
佐久間 稔	他の会社の出身者													
佐藤 文俊	他の会社の出身者													
吉川 恵章	他の会社の出身者													
三浦 智康	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」、

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」、

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
伊藤 武						<p>国内外の投資銀行、投資顧問会社等における経営経験、アナリスト経験に加え、長期にわたる海外勤務経験や資金調達業務、M &amp; Aのアドバイスを含むコンサルティングビジネスの経験から、高度な企業分析等で高い実績を有しております。また、国内外での投資運用会社役員としての経験等を活かして、当社取締役会においては業務執行の監督のみならず、経営の透明性・公正性を高めるため、国際金融、投資分野での専門家としての高度な知識と経験から資本市場からの視点も踏まえた積極的な発言を行い、業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、今後も当社の経営の高度化への貢献ができると判断しております。</p> <p>また、上記aからのいずれにも該当せず、当社が独自に定める「社外役員の独立性判断基準」により一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
藤宗 和香						<p>長年にわたり検事として活躍してこられ、最高検察庁検事退官後は法科大学院で教鞭をとるかたわら国の審議会委員を務めるなど、高い見識と豊富な経験を有しております。当社の取締役会においては業務執行の監督のみならず、コンプライアンス経営やリスク管理の更なる徹底と経営の透明性・公正性を高めるため、法律専門家としての幅広い知識からサステナビリティ・ダイバーシティやCSRの観点も踏まえた積極的な発言を行い、業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、今後も当社の経営の高度化への貢献ができると判断しております。</p> <p>また、上記aからのいずれにも該当せず、当社が独自に定める「社外役員の独立性判断基準」により一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
永濱 光弘					<p>2013年3月まで、当社の借入先である、株式会社みずほコーポレート銀行(現:株式会社みずほ銀行)の取締役でありましたが、同行からの借入額は4,106百万円と当社の連結総資産280,052百万円の1.4%であり、かつ当社グループは実質的に借入を行っている状態(手元資金を上回る借入を行っている場合)でないため、当社の定める社外役員の独立性判断基準における主要な借入先には該当せず、また2015年3月まで、当社の取引先であるみずほ証券株式会社の取締役でありましたが、その取引額は、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社連結売上高及び同社の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも0.3%に満たない額であり、当社の定める社外役員の独立性判断基準における主要な取引先には該当せず、当社の意思決定に影響を及ぼす取引先ではないと判断しております。</p>	<p>金融機関で要職を歴任し、企業経営、金融・証券分野及びグローバルビジネスに関する幅広い知識と豊富な経験を有しております。2015年に当社の社外監査役に就任し、コーポレート・ガバナンスや会社経営の在り方等についての優れた見識を活かして当社事業全般を監査し、独立した立場から当社のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の向上に貢献、また、2019年より当社の社外取締役として業務執行の監督のみならず、経営の透明性・公平性を高めるため、資本市場からの視点やグローバルな観点も踏まえた積極的な発言を行い、業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、今後も当社の経営の高度化への貢献ができると判断しております。</p> <p>同氏は過去に(2013年3月まで)、当社の借入先である株式会社みずほコーポレート銀行(現:株式会社みずほ銀行)において業務執行にあたっており、また、過去に(2015年3月まで)当社の取引先であるみずほ証券株式会社において業務執行にあたっておりましたが、両社は左記のとおり当社の意思決定に影響を及ぼす取引先・借入先ではないことから、当社が独自に定める「社外役員の独立性判断基準」により一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。</p>

アンカー ツェーハン						<p>国際法律事務所においてパートナー弁護士として海外企業案件に加え、日本企業の国際間取引案件での取引契約の締結の支援を行ってまいりました。また、日系企業との業務経験も多く日本の商習慣にも詳しく、さらに当社が属する業界に関する知識も有しております。当社の取締役会においては国際ビジネスに関する高い知見を活かして、業務執行の監督のみならず、国際事業伸長に向けた投資への考え方やグローバルな観点も踏まえた積極的な発言を行い、業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、今後も当社の経営の高度化への貢献ができると判断しております。</p> <p>また、上記aからのいずれにも該当せず、当社が独自に定める「社外役員の独立性判断基準」により一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
佐久間 稔						<p>政策金融機関において要職を歴任し、国際金融における幅広い知識と海外での豊富な経験に加えて、投資会社における経営経験、グローバルな活動を展開する事業会社における社外監査役としての経験を有しております。2019年に当社の社外監査役に就任し、当社事業全般を監査し、独立した立場から当社のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の向上に貢献するほか、当社の取締役会においては当社の事業・財務戦略の妥当性やグループ全体でのコーポレート・ガバナンス強化の観点から質問を行っております。また、財務・会計・法務に関する知見のほか、グローバルビジネスに関する知見も有しており、当社の経営の高度化への貢献ができると判断しております。</p> <p>また、上記aからのいずれにも該当せず、当社が独自に定める「社外役員の独立性判断基準」により一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
佐藤 文俊					<p>2017年3月まで、当社の取引先である、株式会社堀場製作所の取締役でありましたが、その取引額は、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社連結売上高及び同社の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも0.1%に満たない額であり、当社の定める社外役員の独立性判断基準における主要な取引先には該当せず、当社の意思決定に影響を及ぼす取引先ではないと判断しております。</p>	<p>わが国の中央銀行において要職を歴任し、金融分野での幅広い知識と豊富な経験に加えて、製造業における事業会社での経理、法務、人事等を統括する管理部門における勤務経験及び取締役としてのマネジメント経験を有しております。2019年に当社の社外監査役に就任し、当社事業全般を監査し、独立した立場から当社のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の向上に貢献するほか、当社の取締役会においては当社の事業・財務戦略の妥当性及びリスク管理やコーポレート・ガバナンス強化の観点から質問を行っております。また、財務・会計・法務に関する知見のほか、企業経営に関する知見も有しており、当社の経営の高度化への貢献ができると判断しております。</p> <p>同氏は過去に(2017年3月まで)、当社の取引先である株式会社堀場製作所において業務執行にあたっておりましたが、同社は左記のとおり当社の意思決定に影響を及ぼす取引先ではないことから、また、当社が独自に定める「社外役員の独立性判断基準」により一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。</p>



吉川 恵章				<p>2016年3月まで、当社の取引先である、三菱商事株式会社の常務執行役員でありましたが、その取引額は、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社連結売上高及び同社の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも0.1%に満たない額であり、当社の定める社外役員の独立性判断基準における主要な取引先には該当せず、当社の意思決定に影響を及ぼす取引先ではないと判断しております。</p>	<p>グローバルに事業を展開する総合商社において要職を歴任し、海外事業展開や事業ポートフォリオ戦略に関して幅広い知識と豊富な経験と、シンクタンク・コンサルティング企業における企業経営経験等を有しております。今般、当社の社外取締役として同氏の有する豊富な海外事業経験・見識、営業・マーケティングに関する知見を活かし、取締役会における業務執行に対する監督のみならず、経営の透明性・公平性を高めるため幅広い見地から客観的な指摘、助言等、適切な役割を果たすことができると判断しております。</p> <p>同氏は過去に(2016年3月まで)、当社の取引先である三菱商事株式会社において業務執行にあたっておりましたが、同社は左記のとおり当社の意思決定に影響を及ぼす取引先ではないことから、また、当社が独自に定める「社外役員の独立性判断基準」により一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。</p>
三浦 智康				<p>2022年6月まで、当社の取引先である株式会社野村総合研究所の理事を務めておりましたが、その取引額は、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社連結売上高及び同社の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも0.01%に満たない額であります。また、2022年5月まで当社の取引先である公益財団法人野村マネジメント・スクールの学長専務理事を務めておりましたが、同法人の売上高に対する取引額(当社が受講した研修費用)の割合は1.3%未満、額にして9百万円未満であり、当社から同法人への売上はございません。よって、両社とも当社の定める「社外役員の独立性判断基準」における主要な取引先には該当せず、当社の意思決定に影響を及ぼす取引先ではないと判断しております。</p>	<p>シンクタンク・コンサルティング企業において要職を歴任し、IT・技術革新や新事業創出など幅広い分野の知識と豊富な経験と、公益財団法人における経営人材育成の豊富な経験も有しております。今般、当社の社外取締役として同氏の有する豊富なIT・技術領域における知見や新事業創出についての経験、人材育成経験を活かし、取締役会における業務執行に対する監督のみならず、経営の透明性・公平性をたかめるため幅広い見地から客観的な指摘、助言等、適切な役割を果たすことができると判断しております。</p> <p>同氏は過去に、当社の取引先である株式会社野村総合研究所の理事及び公益財団法人野村マネジメント・スクールの学長専務理事を務めておりましたが、いずれも左記のとおり当社の意思決定に影響を及ぼす取引先ではないことから、また、当社が独自に定める「社外役員の独立性判断基準」により一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員に指定しております。</p>

## 【各種委員会】

### 各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	4	0	1	3	社外取締役
報酬委員会	4	0	1	3	社外取締役
監査委員会	3	1	1	2	社外取締役

## 【執行役関係】

執行役の人数	4名
--------	----

## 兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
山本 清博	あり	あり		×	なし
横田 隆幸	あり	あり	×		なし
北條 良光	なし	なし	×	×	なし
濱田 和康	なし	なし	×	×	なし

## 【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

当社は内部監査部門であるグループ監査部に専任のスタッフにて構成する「監査委員会事務局」を設置し、「監査委員会」との情報共有と機動的な組織監査実行体制を確保しております。同スタッフの人事異動については事前に監査委員会の同意をもって決定し、また監査委員会事務局長の人事考課については監査委員会が評価のうえ決定することにより、執行からの独立性を確保しております。

### 監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

2021年度において、社外取締役は、経営の公正性、中立性及び透明性を高めるために、取締役会等の場において、取締役、監査役と、また必要に応じて内部監査部門と情報共有や意見交換を行いました。また、社外監査役は、監査体制の独立性及び中立性、意思決定の適法性・透明性を高めるよう、取締役会、監査役会等の場を通じ、取締役、監査役、会計監査人及び内部監査部門と定期的に情報共有や意見交換を行うなどをして連携いたしました。

なお、2022年6月23日開催の第100期定時株主総会において定款変更議案が承認されたことに伴い、当社は同日付で指名委員会等設置会社へ移行いたしました。移行後の体制においても、社外取締役、内部監査部門、監査委員会及び会計監査人等との間で、上記同様必要な相互連携を図ってまいります。

## 【独立役員関係】

独立役員の数

8名

### その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を充たす社外取締役を全て独立役員に指定しております。

当社における社外役員の独立性に関する基準は以下のとおりです。

社外役員の独立性判断基準(2022年6月23日改定)

当社は、社外役員の選任にあたり、独自の独立性判断基準を定めており、以下に該当する者は独立性はないものと判断します。

- 当社及び連結子会社の業務執行者 1又はその就任の前の10年間に於いてそうであった者
- 当社及び連結子会社の非業務執行取締役もしくは監査役に就任する前の10年間に於いて、当社及び連結子会社の業務執行者であった者
- 当社及び連結子会社の非業務執行取締役の在任期間が原則として12年を超えている者
- 当社及び連結子会社の監査役の在任期間が原則として12年(3期)を超えている者
- 当社グループの主要な取引先(直近事業年度又は先行する3事業年度のいずれかにおける年間連結総売上高の2%を超える支払いをしているもしくは支払いを受けている取引先)の業務執行者、又は最近3年間でそうであった者
- 当社グループの主要な借入先 2又はその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者及び監査役、又は最近3年間でそうであった者
- 当社グループの会計監査人又は監査法人等の関係者又は最近3年間でそうであった者(現在退職している者を含む)
- 上記7.に該当しない弁護士、公認会計士他のコンサルタントであって、役員報酬以外に当社グループから、過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者
- 上記7.又は8.に該当しない法律事務所、監査法人等であって、当社グループを主要な取引先とする会社(過去3事業年度の平均で、その会社の連結売上高の2%以上の支払いを当社グループから受けた会社)の社員、パートナー、アソシエイト又は従業員である者
- 当社の現在の主要株主(議決権所有割合10%以上の株主)又はその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者及び監査役、又は最近5年間でそうであった者
- 当社グループから取締役を受け入れている会社又はその親会社もしくは子会社の業務執行者及び監査役
- 当社が主要株主である会社の業務執行者及び監査役
- 当社グループから過去3事業年度の平均で年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている公益財団法人、公益社団法人、非営利法人等組織の業務執行者
- 上記1.から13.の配偶者又は二親等内の親族もしくは同居の親族

- 1:業務執行者とは、業務執行取締役、執行役又は執行役員もしくは部門長その他の社員全般をいう  
 2:主要な借入先とは、当社グループが実質的に借入を行っている状態(手元資金を上回る借入を行っている場合)において、借入残高が当事業年度末の連結総資産の2%を超える金融機関グループ

## 【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

### 該当項目に関する補足説明

当社の執行役(取締役を兼務する執行役を含む、以下同じ)の報酬構成は、その役割と責任に基づき、毎月支給される固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成されます。なお、取締役(執行役を兼務する取締役は含まない、以下同じ)の報酬は、「基本報酬」及び「株式報酬」で構成しております。概要は以下のとおりです。

#### 執行役

##### (1)基本報酬

・役位、職責、役割の範囲に基づき、月例の固定金銭報酬として支給いたします。

##### (2)賞与

・単年度の会社業績や定性評価を勘案し、毎年6月に業績連動型の金銭報酬として支給いたします。

・会社業績指標は、中長期的な企業価値の向上を目指し、当社の主要な経営指標である売上高及び営業利益をKPIとして採用いたします。また、定性評価の観点も踏まえ、これらの目標達成度に応じて支給額が変動いたします。

・定性評価は、執行役がそれぞれ担う、中期経営計画の実現に向けて設定した様々な施策の実施や、CSR活動等への取組み、後継者人材の育成等の役割の達成度合いを対象とし、その評価に基づく報酬額を報酬委員会が決定するものいたします。

##### (3)株式報酬

・株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値の持続的な向上を図ることを目的とし、原則として役員の退任後に支給いたします。

・役位毎に株式報酬基準額が定められ、当該基準額のうち、50%は業績連動、残りの50%は非業績連動の株式報酬として構成いたします。

・株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給いたします。本制度は、制度対象者に対して、役位に応じたポイントを毎年付与し、制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。

#### 取締役

##### (1)基本報酬

・職責に基づき、月例の固定金銭報酬として支給いたします。

##### (2)株式報酬

・株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値の持続的な向上を図ることを目的とし、原則として役員の退任後に支給いたします。

・一定の株式報酬基準額が定められ、全て非業績連動の株式報酬として構成いたします。

・株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給いたします。本制度は、制度対象者に対して、一定のポイントを毎年付与し、制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。

ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

(個別の執行役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

### 該当項目に関する補足説明

取締役に対する報酬の内容は、2021年度に在任の取締役11名に対して450百万円(取締役6名に対して支給した役員賞与129百万円を含んでおります)(報酬限度額450百万円)を支払っております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

## 指名委員会等設置会社への移行後の報酬決定方針

当社は、2022年6月23日開催の第100期定時株主総会での承認をもって指名委員会等設置会社に移行しております。移行後に開催しました社外取締役を委員長とする報酬委員会にて、役員の報酬に関して次の基本方針を決議いたしました。

## 1. 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、グループ理念の実現に向け、短期的な業績のみならず、中長期的な業績目標の達成及び企業価値向上を動機づける内容とすべく、以下を基本方針としております。

- 当社の事業特性に鑑み、中長期目線での企業価値向上への意識を促し、株主の皆様との価値共有をより一層促すものであること
- 当社の経営理念の実現及び中長期的な業績目標達成に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること
- 独立性・客観性の高い報酬制度として、当社のステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる内容であること

## 2. 報酬水準

当社の役員（執行役及び取締役）の報酬水準は、外部調査機関のデータを活用し、報酬委員会において妥当性を検証のうえ、報酬委員会の決議により設定いたします。また、外部環境の変化に応じて、適宜見直しを行うものいたします。

## 3. 報酬構成

当社の執行役（取締役を兼務する執行役を含む、以下同じ）の報酬構成は、その役割と責任に基づき、毎月支給される固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成されます。なお、取締役（執行役を兼務する取締役は含まない、以下同じ）の報酬は、「基本報酬」及び「株式報酬」で構成しております。概要は以下のとおりです。

## 執行役

## (1) 基本報酬

・役位、職責、役割の範囲に基づき、月例の固定金銭報酬として支給いたします。

## (2) 賞与

・単年度の会社業績や定性評価を勘案し、業績連動型の金銭報酬として支給いたします。  
 ・会社業績指標は、中長期的な企業価値の向上を目指し、当社の主要な経営指標である売上高及び営業利益をKPIとして採用いたします。また、定性評価の観点も踏まえ、これらの目標達成度に応じて支給額が変動いたします。  
 ・定性評価は、執行役がそれぞれ担う、中期経営計画の実現に向けて設定した様々な施策の実施や、CSR活動等への取組み、後継者人材の育成等の役割の達成度合いを対象とし、その評価に基づく報酬額を報酬委員会が決定するものいたします。

(3) 株式報酬・株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値の持続的な向上を図ることを目的とし、原則として役員の退任後に支給いたします。

・役位毎に株式報酬基準額が定められ、当該基準額のうち、50%は業績連動、残りの50%は非業績連動の株式報酬として構成いたします。  
 ・株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給いたします。本制度は、制度対象者に対して、役位に応じたポイントを毎年付与し、制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。

## 取締役

## (1) 基本報酬

・職責に基づき、月例の固定金銭報酬として支給いたします。

## (2) 株式報酬

・株主の皆様との価値共有を図りながら企業価値の持続的な向上を図ることを目的とし、原則として役員の退任後に支給いたします。  
 ・一定の株式報酬基準額が定められ、全て非業績連動の株式報酬として構成いたします。  
 ・株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給いたします。本制度は、制度対象者に対して、一定のポイントを毎年付与し、制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。

## 4. 報酬決定プロセス

当社は、指名委員会等設置会社であることから、報酬委員会を設置しております。取締役及び執行役の報酬等については報酬委員会で決定しております。当社の報酬委員会は、委員長を含む委員の過半数が社外取締役であり、客観性・透明性を確保しております。

## 【社外取締役のサポート体制】

「役員に関する秘書業務の実施」、「経営層特命事項の処理」に加えて、「取締役会事務局機能」、「指名委員会・報酬委員会支援機能」を有する「役員会室」を設置し、また、内部監査部門であるグループ監査部に専任のスタッフにて構成する「監査委員会事務局」を設置することで取締役会・法定委員会の支援機能の強化を図っております。また取締役会の資料につきましては、事前に配布するとともに、付議事項については社外取締役を対象とした事前説明会を開催し、必要な情報を入手できる体制を整えております。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

当社は、2018年3月31日付けにて相談役・顧問制度の廃止を取締役会において決定し、2018年6月26日開催の第96期定時株主総会において定款の規定から削除する定款変更を行いました。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

### 1. 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

azbilグループは、オートメーションに関わる製品・サービスの提供を通じて持続可能な社会へ「直列」に貢献し、成長を目指す「長期目標(2030年度)」及び「中期経営計画(2021～2024年度)」を策定し、「人を中心としたオートメーション」のグループ理念のもと、自らの中長期的な発展を確実なものとし、企業価値の持続的向上を進め、同時に、持続的な企業価値向上の基盤としてのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題と認識し、取締役会の監督・監査機能の強化、経営の透明性・健全性の強化、執行の責任体制明確化等に取り組んでおります。このたび、当社は、2022年6月23日開催の第100期定時株主総会において定款変更議案が承認されたことに伴い、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行いたしました。

指名委員会等設置会社への移行に伴い、過半数の社外取締役によって構成される指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置し、かつ取締役会から法的に明確な責任を負う執行役に大幅に業務執行権限を委譲することで監督機能と執行機能の明確な分離を進め、機動的かつ効率的な意思決定に基づく執行体制を確保すると同時に、より客観的な経営の監督機能を高めてまいります。

また、取締役への情報提供や執行役との意見交換を行う場として取締役執行役連絡会を設け、指名委員会等設置会社としての取締役会によるモニタリングの実効性を確保するとともに、業務執行を担う執行役員制度を継続し、意思決定品質とスピードの向上実現を目指しております。

取締役会は原則月1回開催し、経営の最高意思決定機関として経営の重要事項を議論・検討し、大きな方向性を示すと同時に、ステークホルダーの意見を反映させるため適切な執行の監督を行います。業務執行におきましては、代表執行役社長の決定を補佐する経営執行レベルの諮問機関として、執行役及び役付執行役員で構成される経営会議を設置しており、監査委員の代表がモニタリングの実効性確保のため出席しております。経営会議を原則月2回開催することで、迅速な意思決定と執行の徹底により事業推進力の強化を図ってまいります。

2022年6月23日現在で取締役は12名が選任されており、当社事業及び経営や監査に経験を積んだ取締役4名(曾禰寛純、山本清博、横田隆幸、勝田久哉)と、独立性があり、幅広い経験や優れた専門性・知見を有し、国際性やジェンダー等の多様性に富む独立社外取締役を8名(伊藤 武、藤宗和香、永濱光弘、アンカー ツェー ハン、佐久間稔、佐藤文俊、吉川恵章、三浦智康)選任しており、取締役会における独立社外取締役の割合は過半数に達しております。これらの独立社外取締役は、取締役会にて意思決定を行う際、適切な監督・助言を通じ当社の企業価値の向上に尽くすほか、取締役執行役連絡会等を通じて執行役等とも定期的に意見交換を行ってまいります。また、取締役会の実効性に関しては、自己評価・意見を収集したうえで、取締役会において現状の評価と課題の共有を行い、更なる実効性の向上を図っております。なお、2021年度の評価にあたっては第三者機関を活用し、取締役会実効性評価のプロセスのより客観的な検証を実施いたしました。また、当社は中期経営計画の実現等、経営戦略に照らして、取締役に期待するスキル等を定めており、現在の取締役会における独立性・多様性・期待するスキルを確認しております。

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組むため、指名委員会等設置会社として法定の委員会を設置しております。

#### (指名委員会)

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任案の決定、並びに法定委員会(指名・監査・報酬)の委員の選定・解職、執行役の選解任及び後継者計画に関する事項等の審議を行います。

委員は取締役会の決議をもって取締役の中から選定し、委員長も社外取締役の委員の中から取締役会の決議をもって選定いたします。委員会での決議又は審議内容については、委員会が指名委員の中から定める指名委員が適時・適切に取締役会に報告いたします。

#### (監査委員会)

監査委員会は、執行役・取締役の職務執行に関する監査、監査報告の作成、会計監査人の選解任・不再任に関する議案内容の決定、及び組織的監査の推進等を行います。

委員は取締役会の決議をもって取締役の中から選定し、委員長も社外取締役の委員の中から取締役会の決議をもって選定いたします。委員会での決議又は審議内容については、委員会が監査委員の中から定める監査委員が適時・適切に取締役会に報告いたします。

#### (報酬委員会)

報酬委員会は、執行役・取締役の報酬制度の方針の決定及び個人別の報酬の決定、並びに報酬制度制定・改廃等その他役員報酬に関する審議を行います。

委員は取締役会の決議をもって取締役の中から選定し、委員長も社外取締役の委員の中から取締役会の決議をもって選定いたします。委員会での決議又は審議内容については、委員会が報酬委員の中から定める報酬委員が適時・適切に取締役会に報告いたします。

### 2. 2021年度のコーポレート・ガバナンスの状況

以下につきましては、2021年度の状況について記載したものであります。

#### (1) 取締役会等の活動状況(2021年度の状況)

2021年度においては取締役会は原則月1回開催し、2021年度は12回開催いたしました。2021年度は全ての取締役及び監査役が全ての取締役会に出席しております。

取締役会では、中期経営計画につき、取締役会での議論に加えて、取締役会以外での意見交換会の場を含め10回以上の議論を行い、海外事業展開、DX及び関連した事業、サステナビリティへの取組みなど、長期的成長・長期目標達成に向けて計画の見直し・事業戦略等の議論を実施いたしました。また、指名委員会等設置会社への移行にあたっての審議・検討についても、取締役会の実効性評価の対象といたしました。

一方、取締役会は、中期経営計画の進捗状況等を共有、議論していくほか、コンプライアンス等を含む経営管理面やコーポレート・ガバナンスの議論の一層の充実を図り、機関設計変更後の執行とのコミュニケーション、委員会間のコミュニケーションを充実させて、指名委員会等設置会社への移行の効果を十分に実現できるように監督機能の発揮に努めることが必要であるとの認識をメンバーで共有いたしました。

また業務執行におきましては、役付執行役員と監査役会の代表で構成する社長の決定を補佐する経営執行レベルの諮問機関である経営会議を月2回開催し、迅速な意思決定と執行の徹底により事業推進力の強化を図っております。

#### (2) 取締役・監査役候補の選任及びCEO以下の経営陣幹部の選解任に関する方針と手続き(2021年度の状況)

##### a. 取締役

取締役候補者は、人格・識見に優れ、当社及び当社グループの成長と企業価値向上に資する人材であることを基本要件としております。業務執行に携わる取締役については、各事業分野及び経営の重要機能について高い能力と知見を有する者とし、社外取締役については、幅広い経験や優れた専門性・知見を有し、多様なバックグラウンドを背景に社外の視点から積極的に意見を述べ問題提起を行うことができる人材を指名・選任する方針としております。取締役候補者及び経営陣幹部の指名・選任については、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会で審議のうえ、

取締役会において決定しております。

#### b. 監査役

監査役候補者は、監査役としての適切な経験・能力及び財務・会計・法務に関する知識を有する候補者を選任するほか、業務執行者からの独立性確保等、監査役としての適格性を考慮するとともに、社外監査役候補者は、独立性に問題がないことを確認して選任する方針としております。なお、監査役候補者のうち、少なくとも1名は財務・会計に関して十分な知見を有している者いたします。また、常勤監査役と代表取締役が協議した監査役候補者については、監査役会が十分に検討し、同意をしたうえで、取締役会において決定しております。

#### c. CEO以下の経営陣幹部

CEO以下の経営陣幹部(社長/CEO並びに副社長等)の選任にあたっては、選任基準及び取締役会の構成に関する考え方を基に、取締役会の諮問機関として委員の過半数が独立社外取締役に構成される指名・報酬委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決定しております。

#### (選任基準)

候補者の選任にあたっては、当社の企業理念を十分理解し、企業経営に関する深い知識と国内外での幅広い経験やコーポレート・ガバナンス、CSR、コンプライアンスに関する高い見識に加えて、以下の項目の資質を有し、グループ全体を持続的な成長に導くことができる能力を有する者を選任することとしております。

1. 人格、識見に優れ、公正無私の姿勢を保ち周囲から厚い信頼を得ていること
2. グローバルな視点、グループ全体の視点から発想・判断する力を有していること
3. 優れた洞察力、変革力、革新性と将来を予測し成果志向で挑戦する力を有していること
4. 健康で気力・体力ともに充実し心的強靱性を有していること

#### (解任提案基準)

CEO以下の経営陣幹部(社長/CEO並びに副社長等)の解任の方針と手続きに関しましては、以下に挙げる基準を基に、解任提案となる対象につき公正かつ厳格な調査等のプロセスを経て、指名・報酬委員会による審議を行います。この結果、解任が妥当であるとの判断に至ったときは、取締役会にてこれを決定いたします。

解任提案基準は、重大な法令・定款違反により業務上の重大な支障が生じた場合や、本人において職務遂行・継続が困難となる事象が発生した場合、並びに選任基準を満たさないことが判明した場合であります。

#### (3) 監査役監査の状況等(2021年度の状況)

当社は、2021年度は監査役会設置会社であり、社外監査役3名を含む5名が選任され、うち2名による常勤体制をとっております。また取締役及び執行役員の経営判断、業務執行にあたり主として適法性の観点から厳正な監査を実施してまいりました。

監査役の選任にあたっては、上記のとおり監査役としての適切な経験・能力及び財務・会計・法務に関する知識を有する候補者を選任するほか、業務執行者からの独立性確保等、監査役としての適格性を考慮するとともに、社外監査役候補者は、独立性に問題がないことを確認して選任する方針としており、また監査役候補者のうち、少なくとも1名は財務・会計に関して十分な知見を有している者いたします。常勤監査役松安 知比古は、長年当社の経理担当部門において経理業務に携わった経験があり、また、監査役藤本 欣哉は、公認会計士としての豊富な経験と高い見識を持っており、さらに監査役佐藤 文俊は他事業会社において長年経理財務管理役員として財務諸表等の作成の責任者等に従事した経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

監査役会は原則月1回開催し、2021年度では合計14回開催し、5名の監査役はいずれの監査役会にも出席いたしました。

主な決議事項及び報告事項は次のとおりです。

決議事項: 監査役会監査計画・監査方針・職務分担、会計監査人の報酬同意、会計監査人の評価及び再任・不再任、期末監査報告書等

報告事項: 四半期の各監査役活動報告、四半期毎の決算監査報告、会計監査人からの監査報告(監査上の主要な検討事項に関する対応状況を含む)等

また、監査役会として代表取締役等との意見交換会及び社外取締役との連絡会を定期的に実施いたしました。

加えて監査役会の実効性評価を期末に実施し、監査役会として当事業年度の監査活動の振り返りを行うとともに、社外取締役との連携方法やリモート調査方法、重点監査項目に関する評価内容を踏まえ、翌事業年度の監査計画における監査活動項目、重点監査項目に反映させ、監査役会の実効性を高めております。

常勤監査役は、取締役会及び経営会議等への出席、主要事業所・子会社の調査及び主要部門のヒアリング、重要会議の議事録ほか重要書類の閲覧等の監査活動を行い、その内容を適時に社外監査役と共有いたしました。

社外監査役は、取締役会に出席し独立役員立場で意見を表明したほか、それぞれの知見と経験を活かし、常勤監査役による部門・事業所・子会社の調査にも適宜参加いたしました。

監査役は、会計監査人との定期的な会合に参加し、期初には監査計画、重点監査事項等について、期中・期末には相互の監査結果を共有し、監査上の主要な検討事項(KAM)の項目・内容等の検討状況の報告を受け、課題の共有化と情報交換を行っております。

内部監査部門との定期的な会合においても、期初には監査計画、重点監査事項等について、期中・期末には相互の監査結果を共有するほか、グループ子会社監査役より子会社の監査結果を確認するなど連携を密にし、監査の実効性と効率の向上を図っております。

前事業年度に引き続き、監査役は取締役会や経営会議等を通じて、新型コロナウイルス感染症への対応状況のモニタリングを行いました。

国内の部門・事業所の調査は、新型コロナウイルス感染状況により往査とウェブ会議システムによるリモート調査を使い分け、また海外子会社についてはリモート調査を行ったほか、内部監査部門が実施したリモートによる内部監査結果のヒアリング等により補完的な手続を行いました。

#### (4) 会計監査の状況(2021年度の状況)

当社は、会社法に基づく会計監査及び金融商品取引法に基づく会計監査を有限責任監査法人トーマツに依頼しておりますが、同監査法人及び当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別の利害関係はなく、また、同監査法人は業務執行社員が、当社の会計監査に7年を超えて関与することのないよう措置をとっております。なお、同監査法人の継続監査期間は22年間となっております。当社は、同監査法人との間で、会社法監査と金融商品取引法監査について、監査契約書を締結し、それに基づき報酬を支払っております。2021年度において業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成は次のとおりです。

・業務を執行した公認会計士の氏名

茂木 浩之、小出 啓二

・監査業務に係る補助者の構成

公認会計士6名、その他20名

#### (5) 内部監査の状況(2021年度の状況)

社長直属部門であるグループ監査部が内部監査部門として、本社機能部門、社内カンパニー及びグループ関連会社の経営諸活動全般にわたり、組織・体制及び業務遂行・事業リスク・コンプライアンス・内部統制システム等の状況について監査を定期的に行い、監視と業務改善に向けて具体的な助言・提案を行っております。

#### 3. 役員報酬

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化の一環とグループ経営目標達成による持続的な企業価値の向上を図るために、役員報酬等の決定に

関する方針を定めており、その具体的な内容は、上記「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容(P12)」及び「インセンティブ関係(P11)」のとおりであります。

#### 4. その他

当社と社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める最低責任限度額としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役又は責任の原因となった職務の遂行において善意であって、かつ重大な過失がないときに限られます。

また、当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、その被保険者の範囲は当社の取締役、執行役及び執行役員並びに子会社の取締役、監査役及び執行役員です。被保険者が職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生じることのある損害を当該保険契約により保険会社が填補することとしております。ただし、被保険者の職務の適正性が損なわれないようにするための措置として、被保険者の故意、違法な私的利益供与、犯罪行為等に起因する損害については、填補の対象外としております。なお、被保険者は保険料を負担していません。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

azbilグループは、オートメーションに関わる製品・サービスの提供を通じて持続可能な社会へ「直列」に貢献し、成長を目指す「長期目標(2030年度)」及び「中期経営計画(2021～2024年度)」を策定し、「人を中心としたオートメーション」のグループ理念のもと、自らの中長期的な発展を確かなものとし、企業価値の持続的向上を進め、同時に、持続的な企業価値向上の基盤としてのコーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題と認識し、取締役会の監督・監査機能の強化、経営の透明性・健全性の強化、執行の責任体制明確化等に取り組んでおります。このたび、当社は、2022年6月23日開催の第100期定時株主総会において定款変更議案が承認されたことに伴い、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行いたしました。

指名委員会等設置会社への移行に伴い、過半数の社外取締役によって構成される指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置し、かつ取締役会から法的に明確な責任を負う執行役に大幅に業務執行権限を委譲することで監督機能と執行機能の明確な分離を進め、機動的かつ効率的な意思決定に基づく執行体制を確保すると同時に、より客観的な経営の監督機能を高めてまいります。

こうした考え方にもとづき、その中心的役割を担う取締役会においては、2022年6月23日現在、取締役総数は12名であり、取締役会における社外取締役の割合は過半数に達しており、国際性やジェンダー等の多様性に富んだ構成となっております。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	おおむね法定日の7日前に発送しております。
集中日を回避した株主総会の設定	2022年6月23日に第100期定時株主総会を開催いたしました。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使サイトを導入しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用しております。
招集通知(要約)の英文での提供	外国人株主向けに英文での株主総会招集通知を当社ホームページ及び東京証券取引所ホームページに和文の招集通知と同時に掲載しております。
その他	株主総会招集通知を当社ホームページ及び東京証券取引所ホームページに株主総会招集通知発送のおおむね10日前に掲載し、議案情報等の早期提供を行っております。また株主総会当日の様子の一部をライブ配信したほか、株主総会当日の様子の一部を録画した動画につきましても後日当社ホームページにて動画配信しております。

### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社は、ディスクロージャーポリシーを策定しており、当社のホームページ( <a href="https://www.azbil.com/jp/ir/management/disclosure/index.html">https://www.azbil.com/jp/ir/management/disclosure/index.html</a> )に掲載しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年2回定期的に決算、経営戦略を代表執行役社長、コーポレートコミュニケーション担当役員からアナリスト、メディア記者に説明しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	定期的に決算、経営戦略を代表執行役社長、コーポレートコミュニケーション担当役員から海外投資家に説明しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	<a href="https://www.azbil.com/jp/ir/index.html">https://www.azbil.com/jp/ir/index.html</a> 有価証券報告書、決算短信、決算説明会資料、事業報告書、azbilレポート、Fact Book、株主総会招集通知、決議通知等を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	担当部署: グループ経営管理本部 IR室 担当役員: 取締役代表執行役専務 横田隆幸(コーポレートコミュニケーション担当)	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「人を中心としたオートメーション」のグループ理念のもと、ステークホルダーに対する基本姿勢をazbilグループ企業行動基準に規定しており、また弊社ホームページ( <a href="https://www.azbil.com/jp/csr/basic/compliance/business-conduct-guidelines.html">https://www.azbil.com/jp/csr/basic/compliance/business-conduct-guidelines.html</a> )においてazbilグループの社会への取組みについて公開しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社の発行するazbilレポート及びホームページ( <a href="https://www.azbil.com/jp/csr/index.html">https://www.azbil.com/jp/csr/index.html</a> )に活動内容を掲載しております。



ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

azbilグループは、自らの事業を通して持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を目指しております。そのためにはステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じて、各国・各地域における様々な課題を的確に捉え、解決策を立案し、持続的成長に向けた価値の協創に繋げていくことが極めて重要と考えております。この観点からコーポレートコミュニケーション担当役員を置き、同役員のもと社内各部門の連携を図り、ステークホルダーとの対話を促進する体制を整備しております。こうした取組みを統合報告書(azbilレポート)において公開しております。

その他

当社では、グループ行動基準に、人種・国籍・性別・信条・出生・身体障害等による差別や嫌がらせをしない、また差別を放置することを許さないと定め、経営理念に掲げた、人を中心としたオートメーションの実現を通じて世界中の様々な人々へ幸せを提供するために、まず我々自身が社員一人ひとりの個性を尊重し、多様な人材を育て活かしあえる社内風土・文化づくりに努めております。

2022年6月23日開催の定時株主総会において取締役女性に女性の取締役が2名(うち1名は外国籍の取締役)が選任され、国際性やジェンダー等の多様性に富む取締役会の構成となっております。

<多様性の確保についての考え方>

当社は、一人ひとりの個性を尊重し、その特徴を活かし、生き活きと働くことで成果を高めていくことが企業成長の原動力であると考えており、グループ行動指針に「多様な人材」とチームワークによるダイナミックな価値創造、「学習する企業風土とイノベーションによる成長」を定め、様々な個性・能力・知見を備えた個々の人材を大切に、その多様性を尊重するとともに、前例にとらわれない、枠を超えた発想と革新的な行動により、絶えず学習し、成長し続けるよう促しております。加えて、能力発揮度合いに基づく公正な評価を踏まえた登用・処遇を行うことで、女性、外国人、中途採用者に限らず、多様な個性、特徴、多様な経験をもつ人材が中核人材として活躍しており、当社の持続的成長に資する人的資本価値を高める取組みに繋がっております。

<多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標及び確保の状況>

(1)女性社員

女性の役員、役職者、管理職等の役割に応じたウェイトと人数を掛け合わせた独自の算定ポイントでの中核人材の活躍目標を設定しており、2024年度には2017年度比で2倍以上を目指しております。ダイバーシティ推進タスクの活動等も通じて、女性が重要な役割を担い責任ある立場で活躍する取組みを進めており、2017年度の算定ポイントは125ポイントでしたが、2022年6月時点では241ポイントに達しております。

(2)外国人社員

グローバル化の推進とあわせて外国籍社員の採用を進めており、2022年新卒採用では8名の外国籍社員を採用、2023年新卒採用では全体100名を目標とする中で、海外大学出身人材・外国籍人材を10名採用する目標を掲げております。国内社員が海外での活躍機会を得る一方で、海外現地法人社員が国内で研鑽機会を得るなど、多様な人材が融合し合うことにより、新たな価値を創造しながら、人材のグローバル化にも繋げております。また、中核人材の活躍について上級基幹職の外国籍社員は7名在籍しており、2024年度に現状以上とする目標を設定しております。

(3)中途採用社員

即戦力としての期待等から、毎年一定数の中途採用を進めており、2021年度は33名の採用、2022年度中途採用においても50名程度の目標を掲げております。実戦的な実務能力が発揮され、その発揮能力に応じて組織責任者等への登用が進んでおります。また、中核人材の活躍について、中途採用社員のうち上級基幹職は2022年6月時点で223名、18%を占めており、2024年度に19%以上とする目標を設定しております。

<多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況>

人材育成の専門機関であるアズビル・アカデミーが、「働き方改革」と「ダイバーシティ推進」の両輪で業務改革を推進し進める人材を育成しております。2017年度に立ち上げたダイバーシティ推進タスクによりリーダー育成、多様な働き方、風土改革が進んでおりますが、これまでの女性活躍中心の取組みを外国人社員、中途採用者へと順次展開してまいります。

また、2019年の健幸宣言において、会社とそこで働く社員が協働し、快適で働きやすい職場環境づくり、心身の健康づくりに積極的に取り組むことを宣言しており、多様な人材が各々の社会的、身体的特徴、思想や価値観の違いを認め合い、就労や活躍の機会を尊重しております。育児・介護、そのほかの様々なライフイベントが発生する際等でも仕事と両立できるよう支援制度を整えることで、全ての社員が継続して働きやすい職場となるよう環境整備を進めております。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社の内部統制システムに関しましては、内部統制システム構築の基本方針を2022年6月23日開催の取締役会で一部改定し、定期的に取り締役会において基本方針を継続することを確認しております。内部統制システム構築の基本方針及びその運用状況の概要は以下のとおりであります。

#### < 決議内容の概要 >

本方針は、会社法第416条第1項第1号に基づき、具体的に実行されるべきアズビル株式会社(以下、「当社」という。)及び当社の子会社 1(以下、「子会社」といい、当社と総称して「azbilグループ」という。)の内部統制システムの構築において、当社の執行役、執行役員その他使用人並びに子会社の取締役、執行役員その他使用人(以下、「役員及び使用人」という。)が遵守すべき基本方針を明らかにするとともに、会社法施行規則第112条の定める内部統制システムの整備に必要とされる体制に関する大綱を定めるものである。本方針に基づく内部統制システムは、不断の見直しによってその改善を図り、もって、効率的で適法かつ透明性の高い企業体制を作ることを目的とします。

1: 本基本方針が対象とする子会社は、別途定める「azbilグループ経営基本規程」が対象とする子会社のうち連結売上高の概ね1%以上の売上高を有する連結子会社とする。

#### < 当社の業務及びazbilグループの業務の適正を確保するための体制 >

1. 当社及び子会社の役員及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- 1) 当社及び子会社の役員及び使用人は、社会に貢献し信頼される企業グループを目指し、法令及び定款はもとより、「azbilグループ企業行動指針」及び「azbilグループ行動基準」を遵守し、高いレベルの企業倫理を維持し、健全な事業活動を行う。そのために当社及び子会社は、それぞれの会社においてコンプライアンス推進活動の中心を担う役員を定め、会社全体として不断に取組みを進める。
- 2) 前項に加え、当社及び別途定める子会社は、法令及び定款等の遵守を含むコンプライアンスの推進について個別に自社の活動計画を策定し、その実行結果を自社の取締役会へ報告する。
- 3) 当社は、azbilグループ全体のコンプライアンスに関わる活動の推進を図るため「azbilグループCSR推進会議」を設置し、azbilグループ全体の活動計画の策定、進捗管理を行うとともに、子会社に対し指導・助言を行う。
- 4) 当社及び子会社は、業務の適正性を確保するための内部統制の仕組みを構築する。そのために当社及び子会社の役員及び使用人は、統制環境をはじめとする内部統制の基本要素の整備と運用に努めるとともに、業務の遂行に当たっては、関連する法規、規程、業務処理手順書等を遵守することにより、統制状況の維持・向上を図る。
- 5) 当社の内部監査部門は、「内部監査規程」に基づき、当社及び子会社のコンプライアンスの推進及び内部統制の仕組み構築に関する状況について、定期的又は必要に応じて監査を実施する。
- 6) 万一、当社又は子会社に重大な違法・非倫理的行為、あるいは社会に重大な悪影響を及ぼす事態が発生した場合、当社及び子会社の役員及び使用人は、所定の報告ルート、又は内部通報制度を利用して報告する。
- 7) 当社の内部監査部門は、内部通報制度等の仕組みを維持・整備するとともに、適正にこれを運用する。なお、内部通報制度の対象範囲の拡大・変更は、取締役会に報告の上、実施するものとする。

2. 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- 1) 当社の役員及び使用人は、「執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理規程」を遵守し、適切に職務執行情報の保存及び管理を行う。
- 2) 前項の規程の策定及び改廃は、その重要度に応じ、取締役会及び経営会議承認のもと、総務部が所管し、必要に応じて運用状況の検証、見直し等を行う。
- 3) 当社の内部監査部門は、「内部監査規程」に基づき、当該規程等の運用・管理状況について、定期的又は必要に応じて監査を実施する。

3. 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 1) 当社は、損失の危険(リスク)を適切に管理して事業の継続と安定的発展を図るため、「azbilグループリスク管理規程」に基づき、azbilグループ全体の経営に重大な損失を与えるおそれのあるリスク(azbilグループ重要リスク)を取締役会にて決定する。
- 2) 当社は、決定されたazbilグループ重要リスクへの対策について、必要に応じ子会社に指示し、対策の推進を図る。
- 3) 前項に加え、別途定める子会社においては、当該子会社における重要リスクを独自に選定し、その対策の立案と対策の推進を図る。
- 4) 当社の内部監査部門は、「内部監査規程」に基づき、当社及び子会社のリスク管理体制の整備に関する実施状況について、定期的又は必要に応じて内部監査を実施する。

4. 当社の執行役及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 1) 当社及び子会社は、自社の健全性を損なうことなく事業活動を効率的かつ迅速に執行するため、業務執行が効率的に実施できる組織体制及び職務権限規程等の整備を行う。
- 2) 当社及び子会社の役員及び使用人は、中期経営計画及び年度計画に基づき、計画達成のために活動するとともに、業務執行が当初の計画どおり進捗しているか定期的にレビューを行う。
- 3) 当社は、「業務分掌規程」等に基づき、azbilグループ全体の業務効率及び業務水準を向上させるために、子会社に対し、必要な支援・指導を行う。
- 4) 当社及び子会社においては、自社の取締役会の承認を要する事案について、取締役会の審議の充実を図るべく、事前に議題に関する資料が全役員に配布される体制をとるものとする。

5. 子会社の役員及び使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

- 1) 子会社はその職務の執行において当社取締役会等に付議すべき経営管理事項を定めた「azbilグループ経営基本規程」に基づき、当社の承認を得、又は当社への報告を行う。
- 2) 国内の子会社は前項に加え、直接、又は定期的で開催されるグループ会社社長会等において、自社の事業の状況、重要な経営上の事項について当社に報告する。
- 3) 海外の子会社は上記1)に加え、直接、又は当社の所管部門を通じて、自社の事業の状況、重要な経営上の事項について当社に報告する。

#### < 監査委員会の職務の執行のために必要な事項 >

1. 当社の監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当該取締役及び使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項並びに当社の監査委員会の当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- 1) 当社は、内部監査部門に監査委員会事務局を設置し、監査委員会の職務を補助すべき専任の使用人を配置する。
- 2) 当社は、監査委員会の職務を補助すべき使用人の執行役からの独立性を維持するために、当該使用人の人事異動については、監査委員会の同意を得て決定し、監査委員会事務局長の人事考課については、監査委員会が評価のうえ決定する。

- 3) 当社は、内部監査部門を担当する執行役員及び内部監査部門長の執行役からの独立性を維持するために、当該執行役員及び内部監査部門長の人事異動、人事考課及び予算については、監査委員会の同意を得て決定する。
- 4) 監査委員会の職務を補助すべき専任の使用人は、監査委員会の指揮命令下で職務を遂行する。

2. 当社及び子会社の役員及び使用人並びに子会社の監査役が、当社の監査委員会に報告するための体制並びに当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- 1) 当社及び子会社の役員及び使用人は、当社若しくは子会社に著しい損失を招くおそれがある事項、内部統制の体制・手続等に関する重大な不備、重大な法令違反又は不正行為の発生等を発見した場合、自社のトップマネジメント及び内部統制主管部門が設置されている場合には当該部門に報告する。報告を受けた子会社のトップマネジメント及び内部統制主管部門は、自社の取締役及び監査役が選任されている会社においては当該監査役に加えて、当社のトップマネジメント及び内部統制主管部門に報告する。報告を受けた当社トップマネジメント及び当社内部統制主管部門は、当社の取締役、執行役及び、監査委員会に報告する。
- 2) なお、当社は、前項の報告体制に加え、azbilグループの内部通報制度を維持・整備するとともに、適正にこれを運用する。
- 3) 当社の内部通報制度の担当部門は、当社及び子会社の役員及び使用人からの内部通報の状況について、定期的に当社の監査委員会に対して報告する。
- 4) 前各項にかかわらず、当社の監査委員会は、いつでも当社及び子会社の役員及び使用人並びに子会社の監査役に、必要な報告を求めることができる。
- 5) 当社及び子会社は、役員及び使用人が当社監査委員会又は子会社の監査役に対して当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを行わないこととし、社内規程等の整備を行う。

3. 当社の監査委員の職務の執行について生じる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

- 1) 当社は、監査委員がその職務の執行にあたり生じる費用や独自の意見形成を行うために弁護士等の外部専門家の意見を求めた際の費用については、速やかに当該費用又は債務を処理する。ただし監査委員会の職務の執行に必要でないことを当社が証明した場合を除く。
- 2) 当社は、予め監査委員会及び監査委員会を補助すべき専任の使用人がその職務を遂行するための予算を確保するとともに、その予算の執行を妨げない。ただし監査委員会の職務の執行に必要でないことを当社が証明した場合を除く。

4. その他当社の監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 1) 監査委員は、取締役会のほか経営会議等の重要な会議等に出席するとともに、主要な稟議書その他の業務執行に関する文書を閲覧し、役員及び使用人に、その説明を求めることができる。
- 2) 監査委員会は定期的に、取締役、執行役、内部監査部門、子会社の取締役、監査役及び会計監査人との情報交換と連携を図り、効率的な監査が実施できる体制を確立する。

< 運用状況の概要 >

2022年6月23日の取締役会における改定決議前の「内部統制システムに関する基本方針」に基づいた、2021年度における業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は下記のとおりであります。

1. コンプライアンス体制

・azbilグループは、「人を中心としたオートメーション」の企業理念のもと、「azbilグループ企業行動指針」及び「azbilグループ行動基準」を制定し、コンプライアンス意識の浸透した企業風土づくりに取り組んでおります。そのために当社及び子会社においては、会社全体のコンプライアンス活動を統括・推進する役員を定めるとともに、コンプライアンス責任者、コンプライアンスリーダーを指名し、当社のコンプライアンス統括部署と協働してコンプライアンスの徹底と社員の教育・指導を行っております。当事業年度においては、海外子会社で教育を担うCSRリーダー（CL）のレベルアップを目的とした「地域CL会議」を計画し、北米、欧州、台湾、香港、中東の海外子会社に対して実施しております。

・当社では、azbilグループ全体のコンプライアンス活動を推進するため、当社担当役員を総責任者に、各社のコンプライアンス担当役員をメンバーとしてCSR活動を推進するための恒常的な組織を設置し、グループ全体の活動計画の策定、進捗管理を行うとともに、子会社に対する指導を行います。

・「azbilグループ社員相談・報告制度規程」に基づき、当社及び国内子会社の役員及び社員は「なんでも相談窓口」、海外子会社の役員及び社員は「CSRホットライン」を利用して、相談・通報をすることができます。相談・通報者に対する不利な取扱いは同規程において禁止されており、その旨を社内でも周知しております。当事業年度においては、海外子会社への「CSRホットライン」の導入を進めるとともに、中国での個人情報保護法の施行に伴い、中国現地法人における「CSRホットライン」の利用を一時的に休止し、中国国内専用の相談窓口体制を構築し、順次運用を開始しております。なお、2022年6月1日に施行された改正公益通報者保護法（相談者保護の強化等）に対応し、規程及び運用体制の見直しによる通報相談基盤の強化・整備を行っております。

・当社及び子会社では、重大な違法・非倫理的行為等が発生した場合に備え、「緊急/重大事態報告ルール」を制定し、これらの緊急・重大事態が発生した場合、当該事態が発生した子会社のトップマネジメント及び監査役、当社のトップマネジメント及び当社監査役に報告される仕組みとしております。なお、緊急・重大事態への対応状況や再発防止策の実施状況は、監査役も出席する取締役会で定期的に報告しております。

・当社の内部監査部門は、当社及び子会社におけるコンプライアンスの推進及び内部統制の仕組み構築に関する状況、下記2.に定める規程の運用・管理状況並びに下記3.のリスクマネジメント体制の整備に関する状況についてそれぞれ適切に確認し、それらの運用状況について監査を実施しております。

また、海外子会社の経営改善を進めるために、専門チームを組織し、海外子会社の経営管理の全般を診断しております。診断結果は取締役会で報告するとともに、この結果に対応して、各社での改善に加え、横断的な改善の対応チームを組織し、課題解決に向けた取組みを進めております。当事業年度においては、海外子会社の経営改善も進めるために、海外子会社の対象を拡大して経営管理の全般を診断し、課題解決に向けた取組みを進めております。

・金融商品取引法における財務報告の信頼性に係る内部統制（J-SOX）に関しては、適正な会計処理に関する経営メッセージの発信、会計コンプライアンス教育の実施、内部統制教育の実施等を通じて、内部統制の重要性を周知徹底し、内部統制レベルの向上に努めました。当事業年度においては、社員のワークスタイルの変化に伴う統制上の問題の発生等のリスクへの対応として、新しい経費精算システムを導入し、承認プロセスや経費精算にかかる証憑の電子化を実施しております。

2. 情報の保存及び管理

・当社は、「取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理規程」に基づき責任部署を定め、取締役会議事録、経営会議議事録等の重要書類・情報の保存・管理を実施しております。

3. リスクマネジメント体制

・当社は、「azbilグループリスク管理規程」に基づき、グループ全体の経営に重大な損失を与えるおそれのあるazbilグループ重要リスクを「総合リスク管理部会」及びその上位機関である「総合リスク委員会」の審議を経て取締役会において決定し、総合的なリスク管理体制及び対策の推進強化を図るとともに、必要に応じて子会社に指示し、グループでの対策の推進を図っております。

・子会社においては、当該子会社における独自の重要リスクを各社の取締役会において決定し、対策の立案と推進を図り、対策の実施結果及びリスクの低減状況を各社取締役会に報告しております。

・また、緊急・重大事態報告において、実際に発生した事象への対策本部の立ち上げなどにより対処・推進の組織力強化を図りました。加えて、前

述のとおり取締役会への定期的な報告の実施を定めました。

緊急・重大事態報告において、実際に発生した事象への緊急対策本部の立ち上げにより危機事象の早期収束を図っております。また、その状況については定期的に取締役会に報告しております。そのほか、危機が発生した時に対応できる人材の育成に向けての取組みを行っております。

#### 4. 効率的な職務執行体制

・当社及び子会社の役員及び社員は、中期事業計画及び年度計画を定め、それらに基づき活動するとともに、業務執行状況を定期的にレビューし、進捗管理と新たな対策の立案を行っております。

・当社は、業務分掌規程等に基づき、グループ全体の業務効率及び業務水準を向上させるために、子会社に対し、必要な支援・指導を随時行っております。

・当社及び子会社においては取締役会での審議の充実を図るために、取締役会の運営改善に留意するとともに、議題に関する資料を事前に配布する運用を実施しております。加えて、当社においては、社外役員に対して取締役会の議題に関する事前説明会を実施しております。

・取締役会の審議時間の充実、取締役会の実効性の向上を目的として、「取締役会情報共有システム」により取締役会メンバーに情報を共有しておりますが、加えて、当事業年度より会社法第372条に基づく、いわゆる取締役会のみなし報告として、本システムを利用して取締役会の報告事項のうち一部の報告事項について、報告を開始しております。

#### 5. グループ管理体制

・子会社においては、「azbilグループ経営基本規程」に基づき、一定の重要事項については当社取締役会又は社長の権限の範囲内での業務執行の決定等を行う経営会議で報告し、又は承認を得ております。

・当社取締役会及び経営会議において主要子会社の経営状況報告を行っているほか、海外子会社を対象としたグローバル会議等において子会社の事業及び業績の状況、重要な経営上の事項等についての報告が行われております。

#### 6. 監査役監査体制

・当社では、監査役を補助する組織として監査役室を設置しております。監査役室の所属者は監査役に直属しており、監査役の指揮命令のもと監査役の職務の補助に従事しており、その人事異動及び人事考課については監査役の同意を得て決定しております。

・当社及び子会社の役員並びに社員から前述の相談・通報窓口に上げられた事項については、当社の内部監査部門は月次で監査役に報告する他、四半期毎に開催する監査役との連絡会において、詳細を報告しております。

・当社の監査役の職務の執行について生ずる費用は当社が負担することとしており、発生の都度、速やかに処理しております。

・当社の監査役は取締役会のほか経営会議等当社の重要な会議に出席するとともに、定期的または必要に応じて稟議書等業務執行に関する文書を閲覧し、役員又は社員に説明を求めており、また、監査役会が独自に顧問契約を締結している弁護士から適宜意見を徴しております。

・当社の監査役は当社の取締役や内部監査部門、会計監査人、子会社の監査役等と定期的な情報交換会、連絡会、報告会等を実施するとともに、必要がある時は随時意見交換、情報交換を行い、監査の実効性を高めております。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、企業の公共性を自覚し、自己の責任において健全経営に徹し、内外経済・社会への社会的責任を果たすため「azbilグループ企業行動指針」、「同行動基準」を社内規程として定め、その中において、反社会的勢力への対抗姿勢として、断固たる態度で一切の関係を遮断することを基本方針としております。反社会的勢力に対する対応を統括する部署を総務部に設け、また、グループ会社間の連携を密に対応するとともに、各種対応マニュアルを整備しております。さらに、管轄の警察署や特殊暴力防止対策協議会等外部専門機関との連携体制を整備するとともに、各社総務部門員を中心に各種講習会や研修会に参加し、研鑽に努めております。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は下記のとおりです。

#### 1. 適時開示に係る基本方針

当社は、株主をはじめとした当社を取り巻く関係者の皆様への経営の透明性の確保と、公正な経営の実現に向けて、適時適切な情報開示を行うことを基本方針とし、社内規程並びに会社法、金融商品取引法、その他関連法令及び東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下「適時開示規則」)に従い、情報開示しております。

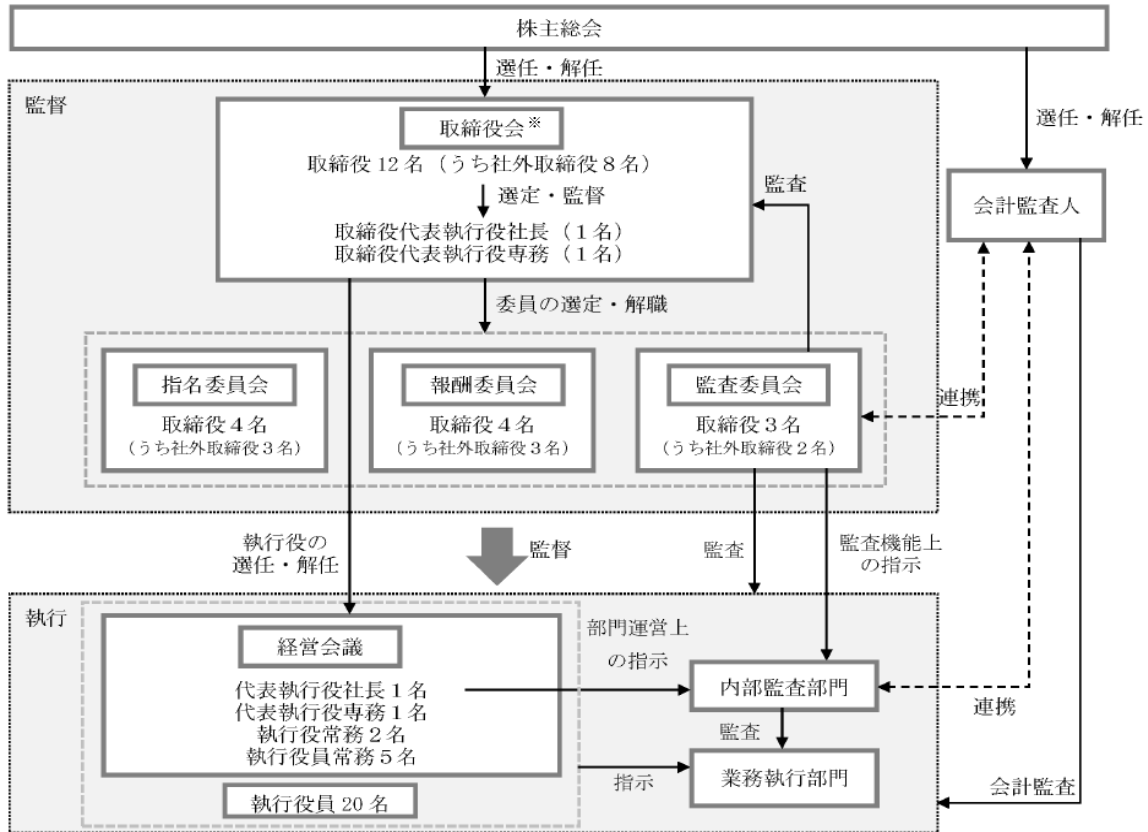
#### 2. 適時開示に係る社内体制

当社では、重要情報は、当社の各部門及びazbilグループ各社よりコーポレートコミュニケーション担当役員及び情報管理部門(総務部及びグループ経営管理本部)に報告され、情報管理部門では金融商品取引法及び適時開示規則等に基づき、開示の要否を判断しております。適時開示が必要な場合には、取締役会での承認後速やかに、東京証券取引所の運営する「適時開示情報伝達システム(TDnet)」に開示資料を登録し、TDnetでの公開後は当社のホームページ上においても開示資料を掲載しております。

#### 3. 適時開示に係るチェック機能

監査委員会は、開示される企業情報の透明性と信頼性を確保するために、取締役・執行役が適切な情報作成及び情報開示の体制を構築し、適切に運用しているかを監視、検証しております。また、当社は、弁護士、監査法人等の第三者から、必要に応じ開示内容等に関して助言を受けております。

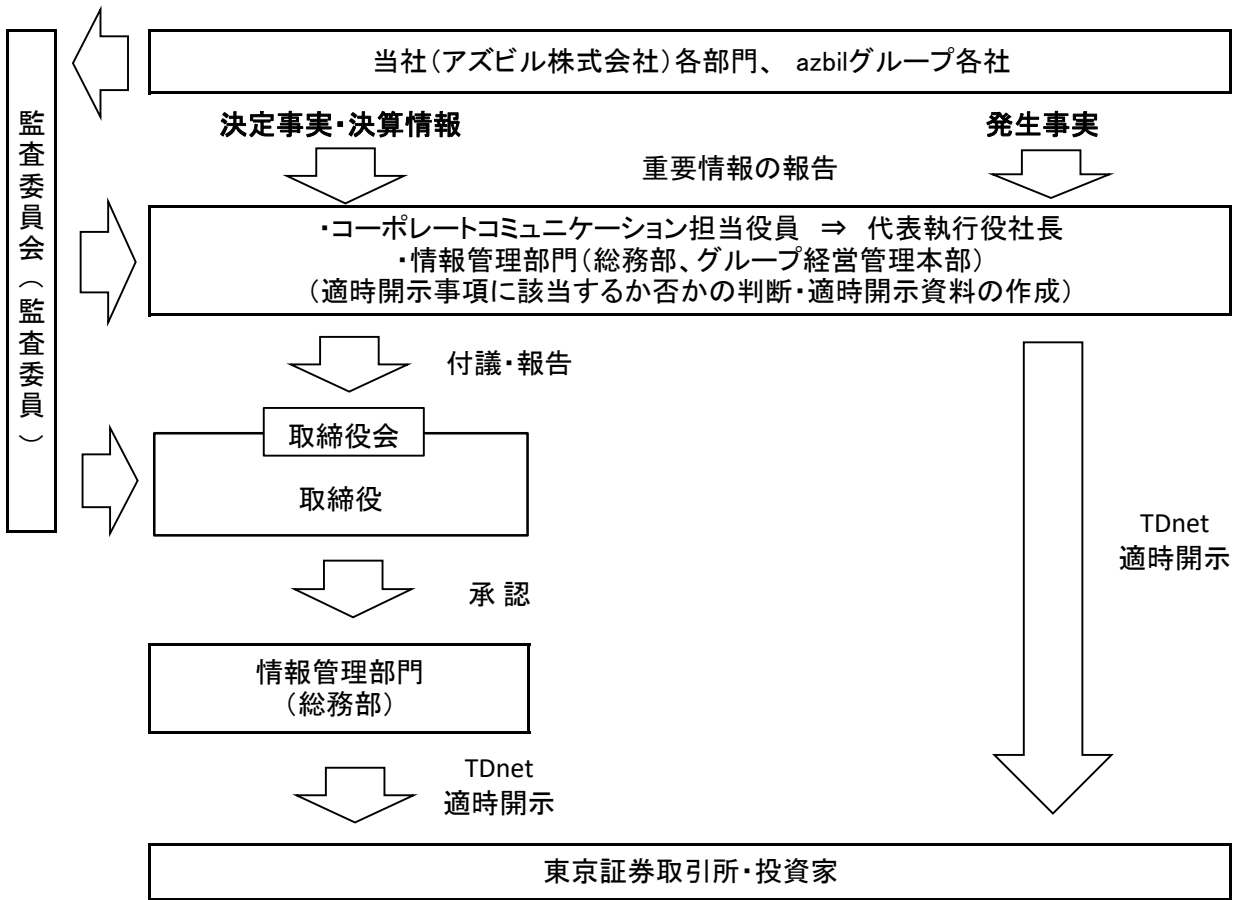
<コーポレート・ガバナンス体制>



※取締役会の議長は、非執行の取締役であります。

2022年6月23日現在

<適時開示体制 模式図>



<スキル・マトリックス>

当社は、中期経営計画の実現等、経営戦略に照らして、取締役等に期待するスキル等を定めており、以下のとおり、現在の取締役会における独立性・多様性・期待するスキルを確認しております。スキル項目につきましては、2021年5月、当社の取締役会及び指名・報酬委員会において、グループ理念、ビジネスモデル、成長戦略等に照らして客観的な検討を実施し、中期経営計画に掲げる「持続可能な社会へ『直列』に繋がる貢献」に向けた成長を支えるために、取締役等に期待する7つの重要項目を選定しました。このうち、「企業経営/サステナビリティ」「グローバルビジネス」「IT・テクノロジー/制御・自動化ビジネス」は、特に当社グループにとっての、中長期的な持続的成長に係わるものと捉えております。

なお、12名の取締役のうち、女性が2名（うち1名が外国籍）となっております。

<取締役等に期待するスキル等（スキル・マトリックス）>

氏名 (年齢)	現在の地位等	独立性	多様性	期待するスキル						
		独立役員	ジェンダー	企業経営/サステナビリティ (注)	グローバルビジネス	財務・会計・ファイナンス	IT・テクノロジー/制御・自動化ビジネス	営業・マーケティング	製造・研究開発	法務・リスク管理・コンプライアンス
曾 禰 寛 純 (67)	取締役会長 取締役会議長		M	○			○	○		○
山 本 清 博 (57)	取締役 代表執行役社長 指名委員会委員		M	○	○		○	○	○	
横 田 隆 幸 (61)	取締役 代表執行役専務 報酬委員会委員		M	○	○	○				○
勝 田 久 哉 (64)	取締役 監査委員会委員		M			○			○	○
伊 藤 武 (78)	社外取締役 指名委員会委員長	○	M		○	○				
藤 宗 和 香 (73)	社外取締役 報酬委員会委員	○	F	○						○
永 濱 光 弘 (68)	社外取締役 報酬委員会委員長	○	M	○	○	○				
アンカー ツェーハン (58)	社外取締役 指名委員会委員	○	F		○					○
佐 久 間 稔 (73)	社外取締役 監査委員会委員	○	M		○	○				
佐 藤 文 俊 (68)	社外取締役 監査委員会委員長	○	M	○		○				○
吉 川 恵 章 (69)	社外取締役 指名委員会委員	○	M	○	○			○		
三 浦 智 康 (60)	社外取締役 報酬委員会委員	○	M	○			○	○		

(注) 「企業経営/サステナビリティ」にはサステナビリティの観点から人事や人材育成を含んでおります。

2022年6月23日現在