

VIII コーポレート・ガバナンス

社外取締役による鼎談



監査委員会委員長
佐藤 文俊

指名委員会委員長
伊藤 武

報酬委員会委員長
永濱 光弘

経営の透明性・健全性向上に向けて

2022年6月から指名委員会等設置会社へと移行したazbilグループは、社外取締役が過半数を占める取締役会と社外取締役を中心とする指名・監査・報酬の各委員会を通じて経営の透明性・健全性の向上に努めています。新体制が発足して1年。執行機能と監督機能の分離がどのようなかたちで進み、取締役会でどのような議論が成され、どのような課題が浮上しているかなどについて、3委員会の委員長を務める3名の社外取締役に語っていただきました。

——指名委員会等設置会社に移行して1年が経ちました。この間の変化について、どのように評価していますか。

**意思決定に必要な情報の密度が増し
議論が深まってきた**

伊藤 新組織では、基本的に社長を筆頭とする執行側に業務全般を委任し、重要課題について取締役会で議論するという、取締役会の監督機能が明確になりました。

佐藤 業務執行に関する事柄は随分、権限委譲されたと思います。その成果として、取締役会では、中期経営計画をはじめとする企業戦略やリスク管理、サステナビリティ戦略など

重要な経営課題の議論に時間を費やすことができました。

伊藤 中長期の経営計画や国内外の戦略については、社長から直に報告があり、将来どういう機会があり、どういうリスクが生じるのか、私たちの知見を加えながら取締役会で十分な議論がされています。

佐藤 そうした重要課題を議論するうえで、社外取締役が過半数を占めることから、意思決定に必要な事前の情報提供の機会も多くなりました。また、執行役と意見交換する取締役執行役連絡会もほぼ毎月開催されているなど、いろいろなブレインストーミングができる機会は大変有意義で、議論の中身が次第に深まってきたことを実感しています。

永濱 そうした事前説明、あるいは執行役と取締役との会合は、指名委員会等設置会社という新体制へスムーズに移行し

ていくための措置として有効に機能していると思います。

伊藤 同時に私たちも取締役会の後に社外取締役8名が集まって、毎回1名が座長になってテーマを絞った議論をするなど、審議の活性化に向けた取組みを強化しています。今後はこうした議論を通じて、各委員会の役割をより明確化し、より効率の良い取締役会を形成していくことが大事だと思います。

——取締役の監督機能の実効性が問われるなかで、取締役会でどのような議論を進めていますか。

ガバナンスのルールを議論することが重要

佐藤 機関設計の変更後、最初は、どこまで執行役に業務執行の権限を委譲し、私たち取締役は何を議論し判断するのかという確認から入りました。もちろん、取締役会の基本は事業ポートフォリオの現状把握や中長期戦略のモニタリング、CEOおよび執行役のパフォーマンス評価等にあるのですが、会社法上の取締役の善管注意義務をどの範囲まで考えなければならないのかについては、まだ議論すべき点があるように感じます。

永濱 私が重視するのは、ガバナンス・フレームワークです。例えば、商品の予期せぬ瑕疵から損失計上がやむなしとなる場合、従来の取締役会では「なぜ、どのプロセスで、どうやって不具合が生じたか」「いかに損失をミニマイズするか」といった当該商品の個別 이슈に着目特化した議論が中心でした。新たな体制では、もちろんそうした個別議論も重要ですが、グループ組織横断かつ商品横断で開発・生産・販売を通し統一的かつ整合的な管理ルールが整備されているか、そういったルールがしっかり遵守されているか、また、プロセスにリスクがあるとすればそれは何か、当該リスクの所管部署はどこか、といった言わばトータルなガバナンスの有り様が審議の主対象となります。投資案件も同様です。もとより個別投資段階での吟味は大切ですが、それにもまして投資後の定期的なレビューやフォローアップ手順、PDCA枠組みの存否と質が大きなポイントとなります。そういうガバナンスの枠組みがしっかり確立されているかを確認し、不十分であれば即時に拡充を図ることが取締役会の大きな責務だと思います。

佐藤 仰るとおりで、会社を買収する際、買収金額は小さいけれど、その後に発生するリスクが非常に高いということは

起こりうる。その時どう判断するか。簡単には決められませんが、この1年間、事象ごとに丁寧な報告があり、ガバナンスのフレームワークをどうしていくかを確認してきました。

永濱 指名委員会等設置会社では「ガバナンス徹底・強化」こそが取締役会の根源的なミッションです。業務執行はすべからず執行サイドに委任し、取締役会は、執行を監督する一方で、グローバルベースの内部統制、グループガバナンスという大きな枠組みの確立・拡充に責任を持つ。リスク管理を含む堅固なガバナンスのフレームワークが構築され実効的に機能しているか、執行監督の視座の原点はそこにあります。各々の期待役割を踏まえ、取締役と執行役が緊張感をもって対話をしていくことが重要です。

——新たに指名・監査・報酬という3つの委員会が設定されました。そこでの議論の内容や成果、課題について教えてください。

効率的かつ実効性のある委員会であるために

伊藤 指名委員会と言えば、当社には任意の指名・報酬



指名委員会委員長

伊藤 武

1969年バーナム・アンド・カンパニー社入社。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&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する。2014年に当社の社外取締役に就任し、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投資顧問会社の代表取締役等、経営者としての経験を活かし、資本市場の視点も踏まえた積極的な発言を行っています。

社外取締役による鼎談

委員会がありました。これまでの良い取組みは活かしつつ、指名委員会で人選や選任プロセスの考え方をさらに明確にして具体的なサクセッションプランを作っていく必要があります。そのためにも人材プールの拡充が必要です。今でも取締役のスキル・マトリックスに見られるように、多様性は進んでいると考えますが、今後はジェンダーも含めて、より意識的に多様で専門性の高い能力、知見をもった人材を、外部を含めて幅広く候補に挙げていく必要があるでしょう。また、選任にあたっては能力や人物像だけでなく、今後の事業戦略を踏まえ、どのようなスキル・マトリックスを描き、何が欠けているか検証し、育成・獲得していくことが必要です。

佐藤 監査委員会に関しては、従来は監査役が現場を順番にまわり、現場でルール違反等の問題を発見しようというアプローチをとっていましたが、今回の機関設計の変更を機に、新しいメンバー、体制でいかに効率的にモニタリング機能を発揮していくかという組織的監査、リスクベース監査について議論しました。そのためには、社外監査委員が過半を占める監査委員会と内部監査部門、azbilグループ各社の監査役が連携することがより重要になることから、お互いの情報交換を深めているところです。例えばその一つとして、内部監査部門のグループ監査部長には毎月、監査委員会に

出席して、報告をもらっており、連携が深まっていることを実感しています。また、監査委員会と内部監査で年度監査計画の期間が異なっていた点を4月開始で統一。会社全体での監査計画の整合性をとるようにしました。一方で、執行役、執行役員やグループ会社のトップと直に話し合う機会を増やしたり、社外監査委員が海外への実地調査に直接赴いたりといった取組みも進めてきました。

伊藤 効率化だけでなく、azbilグループ全体でいかに実効性を担保、機能させていくかという前向きな姿勢で取り組んでいます。

永濱 報酬委員会の活動は、指名委員会等設置会社移行前からの議論をもとに、新たに「報酬ポリシー」を策定するところから始まりました。以降、「中長期的な企業価値向上に資する健全なインセンティブ」という基本概念をベースに、公平かつ客観的で透明性ある報酬体系の整備拡充に専心注力してきました。結果、ステークホルダーの皆様に十分ご理解・ご納得いただける健全な報酬制度を構築し得たと思います。ただ一方で、開示要求レベルは年々高まっていますし、企業に対する社会要請も変容しています。次期中期経営計画策定作業と歩を合わせつつ、KPI、業績連動報酬vs非業績連動報酬比率、株式報酬割合等、必要とされる検討項目を中心に、制度の質向上に不断の努力を図ってきたいと考えています。

——さらなる企業価値向上に向けて、今後対応が必要なことはどんなことでしょうか。

成長事業領域を通じて ステークホルダーの期待に応える

永濱 2022年度は、売上高、営業利益率、ROEすべてが計画を上回っており、コロナ禍や半導体等の部品不足といった逆風のなかで着実に前進している点は高く評価されます。

佐藤 中期経営計画は順調に進捗しています。長期目標についても環境の変化等をふまえ、戦略面の具体的な内容について見直し、さらに詰めていくことが必要ですが、戦略と集中の方向性——3つの成長事業領域への注力は間違っていないと考えます。ただし、azbilグループが持つ潜在的な力、人材的なパワーを踏まえると、市場や株主からは、もっと高く成長してほしいという期待を感じることも事実です。



監査委員会委員長

佐藤 文俊

1976年日本銀行入行、支店長（青森、福岡）等を経験し、金融分野での幅広い知識と豊富な経験に加えて、株式会社堀場製作所で経理、法務、人事、総務等を統括する任にあたった経験および取締役としてのマネジメント経験を13年間有する。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、また2022年からは社外取締役（監査委員）として当社のコーポレート・ガバナンスおよび内部統制の向上に貢献。当社の取締役会においては当社の事業・財務戦略の妥当性およ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発言を行っています。



報酬委員会委員長

永濱 光弘

1976年株式会社富士銀行（現：株式会社みずほ銀行）入行。金融機関で副頭取や取締役会長等の要職を歴任し、企業経営、金融・証券分野およ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する。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あ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、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っています。

今後数年先を考えた時に、新たな成長機会を見逃していないかなど、あらためて検証する必要があるでしょう。

伊藤 私も同感で、非常に優秀な人材が揃っていて、特に技術力に関してはAI活用をはじめとしたDXなどにも柔軟に対応できるような素養を持っており成長力を感じます。当社グループは2030年までに4,000億円の売上高目標を設定し、成長事業領域を掲げています。内部成長だけでなく幅広い視点において、そのためには何が必要なのか。次期中期経営計画に向けて今、執行側で様々な施策を検討していると聞いています。

永濱 大切なのは、次の「石の置き方」だと思います。新たに経営資源を投下する戦略領域の見極めです。全く新たな地平を拓くか、当社グループの今の事業ポートフォリオの外延を拡大するか、あるいは既存業務の深掘りを図るか、しっかりした検討が求められます。個人的には、新規事業立上げも確かに大切ですが、当社グループの場合、今ある優位性をさらに強化する戦略にも相応の意義があると考えています。百年超の長きにわたり育んできた大切なお客様との関係性を維持強化し、高度化・複雑化するお客様の要請に正対しながら当社グループ特有の「リテンションマーケティング」を深化させる、そのための施策策定と展開に期待

しています。一方で、今の時代、もっとも注視すべきは、いわゆる「ゲームチェンジャー」の出現です。例えば、AI進化等でお客様のニーズや業界構造が根本的かつ構造的に変化する可能性はないのか、中長期的な経営の要認識課題として真正面から取り組んでいくべきだと思っています。

佐藤 ゲームチェンジャーたり得るスタートアップ企業に対しては、弾力性、機動性をもって競争すると同時に、既に進めている取組みですが、より積極的に協働することも必要でしょう。

——最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

環境対応という強みを活かした成長等、ステークホルダーの期待に応えるazbilグループの経営を監督の立場から支える

佐藤 先ほども申し上げましたが、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様の期待は大きいものがあると感じます。そうしたニーズに応えた製品・サービスをいかに提供していけるか。適切なリスクテイクをしながら、機動的に組織運営していけるかがこれからの課題であり、私たちもその背中を押していければと考えています。

永濱 azbilグループは、事業自体からの温室効果ガス排出量が少なく、製品・サービスが環境負荷低減に資するなど、環境問題への貢献が非常に大きい企業集団です。これはもっとアピールしても良い当社グループの特質です。また、環境問題を超えた数多のSDGs/ESG 이슈について、社会、お客様、社員、お取引先様・サプライヤー、株主・投資家など多様なステークホルダーに目配りした諸施策を力強く展開しています。私自身、このことを取締役会の場をはじめ執行役との対話のなかで日々実感しています。本統合レポートを通じ、皆様にもご理解いただければと思います。

伊藤 ステークホルダーは多岐にわたりますが、azbilグループは以前から人材や技術、環境対策等の成長投資とリスク対策を両立させてきた、今で言うESGを非常に重視してきた企業グループです。今後もこれらに重点を置いて、期待を上回る成長を遂げていけるよう意思決定を支えていきたいと思っています。

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

当社は、自らの中長期的な発展を確実なものとし、株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様からの信頼に応え、企業価値の持続的向上を進めるため、基盤となるコーポレート・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います。

また、金融庁と株式会社東京証券取引所が公表する「コーポレートガバナンス・コード」の要請にも適宜対応しており、開示が求められる情報については、Webサイトに掲載のコーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書（本レポート）に掲載しています。



コーポレート・ガバナンスに関する報告書

<https://www.azbil.com/jp/ir/management/governance/index.html>

コーポレート・ガバナンスの体制

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しました。この移行に伴い、過半数の独立社外取締役によって構成され、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置しました。加えて、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います。

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、加えて社外取締役間での意見交換会を定期的を実施するなど、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

コーポレート・ガバナンス改革の変遷

監督・ 監査機能の強化

- ・ 独立社外取締役の選任・増員（2007年1名→2010年2名→2014年3名→2018年4名→2019年5名→2022年8名）
- ・ 独立社外監査役の選任・増員（1994年2名→2011年3名）
- ・ 取締役会実効性評価の開始（2016年）→第三者機関を活用した調査項目作成と結果集約（2023年）
- ・ 社外役員の独立性判断基準制定（2016年）、一部改定（2020年）
- ・ 社外役員の在任期間の上限設定（2020年）
- ・ 指名委員会等設置会社への移行（2022年）

経営の透明性・ 健全性の強化

- ・ 「指名・報酬会議（2008年より設置）」を「指名・報酬委員会」に改組し、独立社外取締役が過半数で構成（2016年）→「指名・報酬委員会」の委員長に独立社外取締役が就任（2018年）→法定の指名委員会、報酬委員会において、独立社外取締役が過半数かつ委員長（2022年）
- ・ 相談役・顧問制度廃止（2018年）
- ・ 役員報酬制度改定：株式報酬制度導入と報酬ポリシー開示（2022年）、一部改定（2023年）

責任体制明確化、 対話促進等

- ・ 執行役員制度導入（2000年）
- ・ コーポレートコミュニケーション担当役員設置（2016年）
- ・ 「政策保有株式に関するガイドライン」制定（2016年）、一部改定（2018年）
- ・ 執行役員の契約形態を委任契約へ移行（2020年）
- ・ スキル・マトリックス開示（2021年）

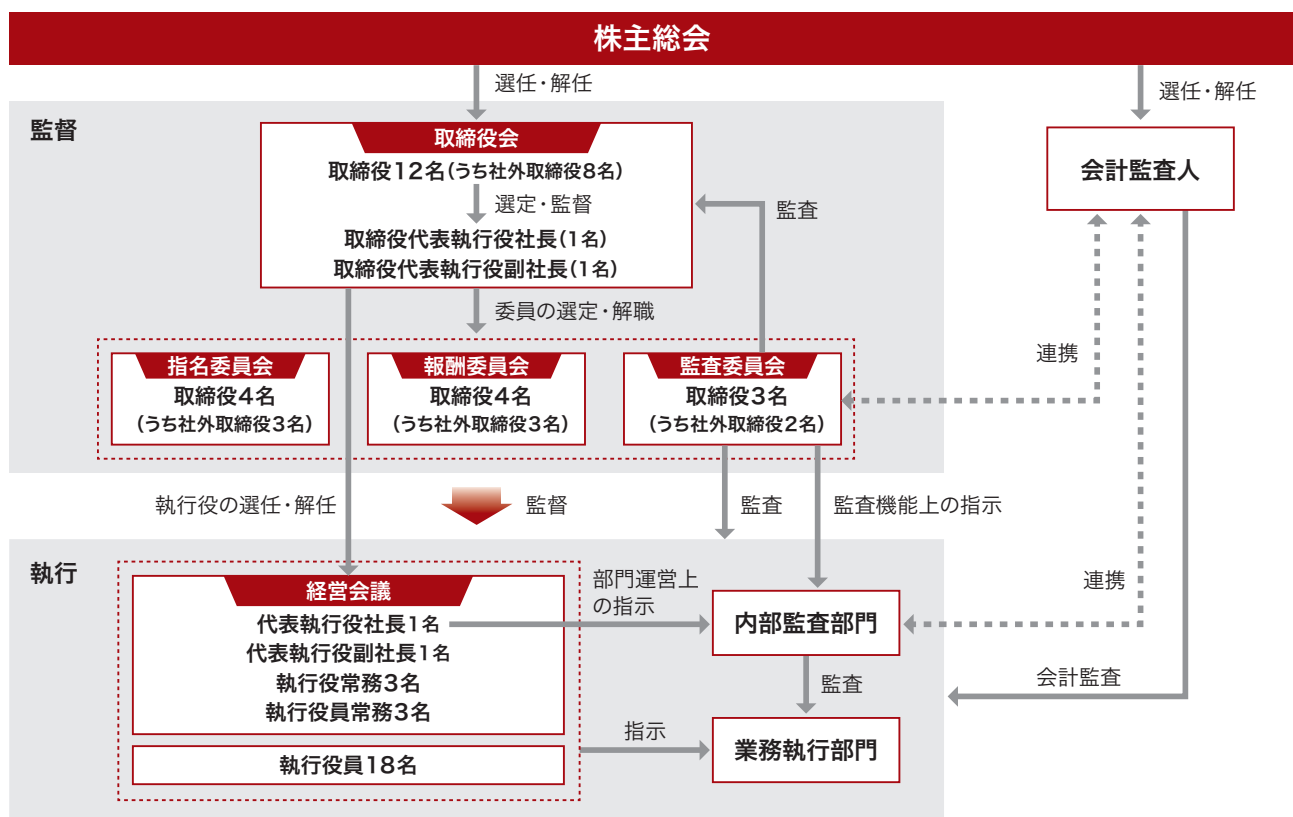
保するとともに、業務執行を担う執行役員制度を継続し、意思決定の質とスピードの向上実現を図っています。

取締役会は原則月1回開催し、法令に定める事項のほか、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ともに、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。業務執行においては、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、執行役および役付執行役員で構成される経営会議を設置し、モニタリングの実効性確保のために常勤監査委員が出席しています。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います。

2023年6月27日現在で、当社事業およ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など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）の合計12名の取締役を選任し、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います。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寄与しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月27日現在)



※ 取締役会の議長は、非業務執行取締役です。

コーポレート・ガバナンス

2022年度就任取締役メッセージ



社外取締役
指名委員会委員
吉川 恵章

2022年6月、当社の指名委員会等設置会社への移行のタイミングで、社外取締役に就任しました。社外取締役が過半数を占め、指名・監査・報酬の3委員会すべての委員長を社外取締役が務める企業は、わが国では全上場企業の数パーセントを数えるに過ぎません。コーポレート・ガバナンス向上という面では、当社はフロント・ランナー的存在です。

社外取締役就任の打診をいただいた時は、毎月の取締役会とその事前説明会への出席程度が任務と考えていましたが、その考えはすぐ良い意味で裏切られました。指名委員会、取締役執行役連絡会、社外取締役会議、子会社訪問、当社が参加する展示会視察、グループ幹部会議への出席等々、当社を理解するための機会にはこと欠きませんでした。

特に私を含む2名の新任社外取締役が、就任早々約3カ月にわたり集中的に、当社の業務内容や戦略についてレクチャーを受けたことは、当社の理解にとって極めて有益でした。

新しい機関設計に魂を込めるための具体的な手を着々と打つ、当社経営の強い意志を感じるとともに、社外取締役はそれぞれに期待されるスキルを駆使して、当社のさらなる企業価値の向上に努める所存です。

当社が指名委員会等設置会社に移行した2022年6月、社外取締役および報酬委員会委員に就任しました。この1年は、準備していただいたレクチャーやドキュメント、その他展示会等への参加を通じて事業内容や企業文化を理解し、社外取締役として経営の監督、助言に努めてきました。そして、「計測と制御」に関する技術力において、azbilグループが業界トップクラスということを知りました。実際、クライアントでは実現の難しい仕組みづくりを手掛けることでお客様の信頼を獲得し、高いプレステージを確立しています。近年は、「計測と制御」を発展させた「センサとアクチュエータ」や「ソフトウェアとハードウェア」の統合技術により、さらなるイノベティブな仕組みづくりに邁進しています。

さて、不透明な経営環境が果敢なリスクテイクを必然とするなか、当社は新たな中期経営計画策定の時期を迎えます。私は、社外取締役としての客観的な視点に加え、経営コンサル、新規事業開発、経営者教育等の経験を活かし、当社の発展に資するリスクテイクできる体制の確立に貢献していく所存です。そして、ガバナンス強化を意識しすぎることで意思決定のスピードや質を落とさぬよう注意しながら、「新生取締役会」のチームビルディングに努めていきたいと思っています。



社外取締役
報酬委員会委員
三浦 智康

2022年度取締役会の主な活動

2022年度は取締役会を合計12回開催し、12名の取締役はいずれの取締役会にも出席しました。取締役会で議論された主な事項は次のとおりです。

2022年度取締役会での主な議題

決議事項	中期経営計画、予算の策定、CSR経営計画、重要リスク選定、企業統治に関する方針の制定・改定、政策保有株式売却を含む資本政策、執行役の選任、委員会委員の選定、決算の承認等
報告事項	各法定委員会からの職務執行報告、執行役からの職務執行報告、内部統制システム運用状況報告、CSR経営の状況報告、国内外グループ会社経営状況報告、事業ポートフォリオレビューなど
自由討議	中長期的な事業成長に向けた戦略等に関する討議等

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、客観的かつ建設的な議論を通じて経営戦略等の決定と執行の監督を行い、中長期的な企業価値の向上に努めています。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つなげるため、昨年に引き続き実効性の評価を実施し、指名委員会等設置会社への移行に伴い、ガバナンス強化・取締役会の実効性向上が着実に進んでいるかを確認しました。また、評価にあたっては、考え方・進め方について議長を中心に社外取締役を含め検討するとともに、客観性を確保し、今後の取組みを深めるために、外部機関を利用して、調査項目作成とその結果を集約する体制・プロセスにて実施しました。

すべての取締役から2022年度における(1)取締役会の役割・機能、(2)取締役会の規模・構成、(3)取締役会の運営状況、(4)指名委員会の構成、役割、運営状況、(5)報酬委員会の構成、役割、運営状況、(6)監査委員会の構成、役割、運営状況、(7)社外取締役に対する支援体制、(8)投資家・株主との関係、(9)ガバナンス体制・取締役会の

実効性評価全般、(10)取締役自身の自己評価に関する意見・評価結果を確認したうえで、取締役会にて実効性についての現状の評価および課題の共有と今後のアクションについて建設的な議論を行いました。

その結果、当社取締役会は適切な規模・構成の下、指名委員会等設置会社としての監督機能のあり方を取締役会メンバーが明確に共有しながら役割を適切に果たしていること、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設けた取締役執行役連絡会により、取締役と執行役、社内取締役と社外取締役の間の適切なコミュニケーションが確保され、機関設計の円滑な移行に寄与していること、また指名、報酬、監査の各法定委員会はいずれも規模・構成、委員会での議論内容についても適切であり、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しました。

また、昨年の実効性評価において、取締役会は、中期経営計画の進捗状況等を共有・議論していくことが重要との認識をメンバーで共有しました。これを踏まえて、2022年度は、中期経営計画につき、取締役会での議論に加えて、上述の取締役執行役連絡会や、コロナ禍における行動制限の緩和に伴い、オフサイトミーティングでの集中討議を行い、資本政策、海外事業戦略、開発機能、DXおよび関連した事業、事業ポートフォリオの検討等、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しました。このような取組みは、本年の実効性評価において評価された項目の一つです。

今後、取締役会は、より重要な経営課題の議論を進められるよう、監督と執行の役割分担の一層の明確化や付議資料の改善に取り組むほか、取締役会の適切な構成を維持・向上できるようスキル・マトリックスなどについて、取締役会および指名委員会において議論を進めていくことをメンバーで共有しました。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いきます。

コーポレート・ガバナンス

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います。そうした認識の下、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います。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います。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、経営スキルなどを習得する経営者向け研修の受講機会を設けています。

社外取締役のサポート体制

当社は、「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内に「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います。また取締役会の資料については、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います。

各委員会の構成・主な活動状況

当社は指名委員会等設置会社として法定の委員会を設置しています。各委員会の構成および2022年度の活動状況は以下のとおりです。なお、各委員は取締役のなかから取締役会の決議をもって選定し、各委員長も社外取締役の委員のなかから取締役会の決議をもって選定します。

指名委員会

構成

		2022年度出席状況
委員長	伊藤 武(社外)	9回／9回
委員	アン カー ツェー ハン(社外)	9回／9回
委員	吉川 恵章(社外)	9回／9回
委員	山本 清博	8回／9回

2022年度検討内容

実施事項	具体的な検討内容
当事業年度の活動計画	過年度までの任意の「指名・報酬委員会」の活動状況について情報共有するとともに、当事業年度における指名委員会の年間活動計画等について検討・決定しました。
次期取締役候補者に関する議案の内容の決定	次期(2023年度)取締役体制の検討にあたり、選任の考え方と検討状況を確認し、次期取締役候補者を審議・決定しました。
次期執行役候補者、次期執行役員候補者の検討	次期(2023年度)執行役体制、執行役員体制について、選任にあたっての考え方と検討状況を確認し、次期執行役候補者、次期執行役員候補者の選任について確認しました。
後継者候補の選定および個別育成計画の確認	必要とされる後継者の人物像および、昇任の判断基準について共有し、リーダー人材の育成から、後継者候補の選定・育成のプロセスと育成状況を確認しました。
グローバル人材に関する検討	海外事業の推進状況について確認し、必要とされるグローバル人材および採用の状況・方法について情報共有・意見交換するとともに、グローバル執行役員の任用、海外現地法人役員体制について確認しました。

**監査委員会
構成**

2022年度出席状況		
委員長	佐藤 文俊(社外)	11回／11回
委員	佐久間 稔(社外)	11回／11回
委員	勝田 久哉	11回／11回

2022年度検討内容

実施事項	具体的な検討内容
当事業年度の監査方針、監査実施計画、職務分担	指名委員会等設置会社移行後の、内部監査部門を含めた組織的な監査体制について検討を行い、監査方針や監査実施計画、職務分担を定めました。
監査委員会規則の検討、監査委員会監査基準等の制定	日本監査役協会が定めた規則、基準等を参考に、当社の実状に合った監査委員会規則を検討し、また監査委員会監査基準等を制定しました。
内部統制システム構築基本方針改定の検討	内部監査担当執行役員、内部監査部門長、監査委員会事務局について執行役からの独立性確保策等を盛り込むことを検討しました。
内部監査部門との連携	監査委員会に内部監査担当執行役員、内部監査部門長も出席し、監査委員会監査と内部監査の実施状況について情報交換、意見交換を行いました。
会計監査人の評価	会計監査人の評価基準に基づき、定期的な監査等の報告聴取、経理部門等からの会計監査人评价聴取、監査立会等を通じて監査の相当性、独立性、監査品質等を評価しました。
常勤監査委員による監査活動状況	経営会議等の重要会議出席、稟議書等の重要書類閲覧、部門・拠点業務調査等の監査活動について、社外監査委員と情報共有を行いました。

**報酬委員会
構成**

2022年度出席状況		
委員長	永濱 光弘(社外)	7回／7回
委員	藤宗 和香(社外)	7回／7回
委員	三浦 智康(社外)	7回／7回
委員	横田 隆幸	7回／7回

2022年度検討内容

実施事項	具体的な検討内容
取締役および執行役の報酬内容の決定に関する方針の決定	指名委員会等設置会社への機関設計移行に伴い、取締役および執行役の報酬内容の決定に関する方針および株式報酬導入を含む新しい役員報酬制度を決定しました。
取締役および執行役の個人別の報酬内容の決定	上記の決定方針に基づき、2022年7月から2023年6月の期間における取締役および執行役の個人別の報酬内容を決定しました。
役員株式報酬制度導入に伴う規程制定	役員株式報酬制度導入に伴い、役員株式給付規程の内容を検討し、制定しました。
役員報酬に関する外部環境確認	外部専門機関から提供された他社・世間動向の情報等に照らして現在の役員報酬制度や報酬水準の定期確認を行いました。

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

当社は、指名委員会等設置会社として、委員長を含む委員の過半数が社外取締役である報酬委員会が、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決定し、「報酬ポリシー」として開示しています。

報酬ポリシー

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および企業価値向上を動機付ける内容とすべく、以下を基本方針としています。

- ・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およ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

報酬水準

当社の役員（執行役および取締役）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とします。

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。中長期的な業績目標の達成および企業価値向上を動機付ける報酬構成とするため、インセンティブ報酬の割合をより高め、執行役の報酬の構成割合は、「基本報酬：賞与（基準額）：株式報酬（基準額）」＝「5:3:2」を目途見込みとした設計としています。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」および「株式報酬」で構成しています。

【執行役】

(1) 基本報酬

- ・役位等の範囲に基づき、月例の固定金銭報酬として支給します。

(2) 賞与

- ・単年度の会社業績や非財務指標を勘案し、業績連動型の金銭報酬として支給します。
- ・財務指標は、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および営業利益を重要業績評価指標（以下、「KPI」という）として採用します。また、非財務指標の観点も踏まえ、これらの目標達成度に応じた支給額が変動します。
- ・非財務指標は、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経営への取組み、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とします。
- ・財務指標および非財務指標を勘案し、最終的な支給額は0%～150%の範囲内で変動します。
- ・上位の役位ほど、財務指標のウェイトが高まる設計としています。なお、一例として、執行役社長におけるKPIおよびその評価ウェイトは以下のとおりです。

賞与のKPI		評価ウェイト
財務指標	売上高	45%
	営業利益	45%
非財務指標	顧客満足度向上、効率化・生産性向上、人材育成・組織活性化、CSR経営	10%

(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を持続的に向上させることを目的とし、原則として執行役の退任後に支給します。
- ・役位ごと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します。
- ・業績連動部分にかかる指標は、株主との利害共有を目的とした相対TSR（株主総利回りをTOPIX（東証株価指数）と相対的に比較して評価する指数）および当社の中期経営計画に掲げる指標である営業利益率をKPIとして採用します。また、非財務指標として、azbilグループSDGs目標として掲げた「お客様の現場におけるCO₂削減効果」を指標として採用します。中期経営計画の期間に対応する目標の達

成度に応じて、0%～150%の範囲内で変動します。各KPIの評価ウェイトは以下のとおりです。

株式報酬のKPI		評価ウェイト
財務指標	相対TSR（対配当込TOPIX）	50%
	営業利益率	30%
非財務指標	CO ₂ 削減効果	20%

- ・非業績連動部分は、株主の皆様との価値共有をより一層促すものとして、交付株式数が固定された株式報酬として支給します。
- ・株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給します。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を持続的に向上させることを目的とし、原則として取締役の退任後に支給します。
- ・一定の株式報酬基準額が定められ、すべて非業績連動の株式報酬として構成します。
- ・株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給します。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。

報酬決定プロセス

取締役および執行役の報酬等については報酬委員会で決定しています。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・透明性を確保しています。

報酬委員会は、当社の取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しており、主に①取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針、②取締役および執行役の個人別の報酬等の内容、③執行役の業績連動型報酬の決定にかかる全社業績目標および各執行役の個人別目標の達成度に基づき評価の決定を行っています。

当社を取り巻く外部環境に大幅な変化があった場合には、業績連動報酬にかかる目標値や算定方法等の妥当性について、報酬委員会において慎重に審議を行ったうえで、例外的な措置をとることがあります。

株式報酬の不交付

役員に重大な不正・違反行為等があったと認められた場合、当該役員に対して本制度による当社株式等の全部または一部の交付を行わないことができるものとします。

情報開示等の方針

役員報酬制度の内容については、ディスクロージャー・ポリシーおよび各種法令等に従い作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレート・ガバナンス報告書およびホームページなどを通じ、迅速かつ積極的に開示します。また、株主や投資家の皆様とのエンゲージメントについても、積極的に実施します。

2022年度役員の報酬等の総額

指名委員会等設置会社移行前（2022年4月から2022年6月まで）

役員区分	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)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	87	64	23	6
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	2
社外役員	23	23	—	8

指名委員会等設置会社移行後（2022年7月から2023年3月まで）

役員区分	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)
		固定報酬		業績連動報酬		
		金銭報酬	非金銭報酬(株式報酬)	金銭報酬	非金銭報酬(株式報酬)	
取締役 (社外取締役および 執行役兼務者を除く)	58	56	1	－	－	2
社外取締役	91	83	7	－	－	8
執行役 (取締役兼務者を含む)	235	118	16	85	16	4

コーポレート・ガバナンス

取締役およびCEO以下の経営陣幹部の選解任

(1) 取締役

取締役候補者は、人格・識見に優れ、当社およ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います。業務執行に携わる取締役については、各事業分野およ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います。取締役候補者の指名・選任について指名委員会で決定しています。

(2) CEO以下の経営陣幹部

CEO以下の経営陣幹部（社長／CEOならびに副社長等）の選任にあたっては、選任基準および取締役会の構成に関する考え方をもとに、指名委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決定しています。

選任基準

候補者の選任にあたっては、当社のグループ理念を十分理解し、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います。

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ならびに副社長等）の解任の方針と手続きに関しては、以下に挙げる基準をもとに、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時は、取締役会にてこれを決定します。

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、ならびに選任基準を満たさないことが判明した場合です。

後継者計画

経営陣幹部における後継者のプランニング（後継者計画の検討）にあたっては、指名委員会で育成・選定状況を審議し、審議の結果や議論の過程を記録に残しています。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、独立社外取締役である指名委員会の委員長から、指名委員会の活動報告として取締役会に適宜報告し、後継者候補の育成に十分な時間と資源をかけられる仕組みとなっています。

取締役期待するスキルなど(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、取締役に期待するスキルなどを定めており、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います。スキル項目については、2021年5月、当社の取締役会および指名・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います。

なお、12名の取締役のうち、女性が2名(うち1名が外国籍)となっています。

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※	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 (68)	取締役会長 取締役会議長		M	○			○	○		○
山本 清博 (58)	取締役 代表執行役社長 指名委員会委員		M	○	○		○	○	○	
横田 隆幸 (62)	取締役 代表執行役副社長 報酬委員会委員		M	○	○	○				○
勝田 久哉 (65)	取締役 監査委員会委員		M			○			○	○
伊藤 武 (79)	社外取締役 指名委員会委員長	○	M		○	○				
藤宗 和香 (74)	社外取締役 報酬委員会委員	○	F	○						○
永濱 光弘 (69)	社外取締役 報酬委員会委員長	○	M	○	○	○				
アン カー ツェー ハン (59)	社外取締役 指名委員会委員	○	F		○					○
佐久間 稔 (74)	社外取締役 監査委員会委員	○	M		○	○				
佐藤 文俊 (69)	社外取締役 監査委員会委員長	○	M	○		○				○
吉川 恵章 (70)	社外取締役 指名委員会委員	○	M	○	○			○		
三浦 智康 (61)	社外取締役 報酬委員会委員	○	M	○			○	○		

※「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および人材育成に関するスキルを含んでいます。

(2023年6月27日現在)

役員一覧

(2023年6月27日 現在)



取締役会長

曾禰 寛純

非業務執行取締役、取締役会議長、
取締役会実効性強化担当

1979年4月 当社入社
1996年4月 工業システム事業部システム開発統括部
システムマーケティング部長
1998年10月 山武産業システム部移籍
同社マーケティング部長
2005年4月 執行役員経営企画部長
2008年4月 執行役員常務経営企画部長
2010年6月 取締役 執行役員常務
2012年4月 代表取締役社長 執行役員社長
2020年4月 代表取締役会長兼社長 執行役員会長兼社長
2020年6月 代表取締役会長 執行役員会長
2021年6月 安田倉庫㈱ 社外取締役(現任)
2022年6月 取締役会長(現任)
2023年6月 みずほリース㈱社外取締役(現任)



取締役 代表執行役社長

山本 清博

指名委員会委員、グループCEO、グループ監査担当

1989年4月 当社入社
2007年4月 ビルシステムカンパニーマーケティング本部
環境マーケティング部長
2011年4月 ビルシステムカンパニーマーケティング本部長
2012年4月 理事ビルシステムカンパニー
マーケティング本部長
2014年4月 理事経営企画部長
2017年4月 執行役員経営企画部長兼
ビルシステムカンパニーマーケティング本部長
執行役員常務
2018年4月 ビルシステムカンパニーマーケティング本部長
執行役員副社長
2020年4月 執行役員副社長
2020年6月 代表取締役社長 執行役員社長
2022年6月 取締役 代表執行役社長(現任)
2023年5月 一般社団法人日本電気制御機器工業会会長(現任)



取締役 代表執行役副社長

横田 隆幸

報酬委員会委員、社長補佐、コーポレート機能・経営管
理全般、コーポレートコミュニケーション、azbilグループ
CSR、サステナビリティ、ライフオートメーション事業担当

1983年4月 ㈱富士銀行(現：㈱みずほ銀行) 入行
2005年11月 ㈱みずほフィナンシャルグループIR部長
2010年4月 ㈱みずほコーポレート銀行(現：㈱みずほ銀行)
執行役員投資銀行業務管理部長
みずほ総合研究所㈱(現：みずほリサーチ&テクノ
ロジーズ㈱) 常勤監査役
2012年6月 当社入社(専任理事)
2013年4月 執行役員グループ経営管理本部長
2014年4月 執行役員常務グループ経営管理本部長
2016年4月 執行役員常務グループ経営管理本部長兼
国際事業推進本部長
2017年4月 執行役員常務
2018年4月 取締役 執行役員常務
2020年4月 取締役 執行役員専務
2022年6月 取締役 代表執行役専務
2023年6月 取締役 代表執行役副社長(現任)



取締役

勝田 久哉

非業務執行取締役、監査委員会委員

1983年4月 当社入社
2005年4月 生産企画部長
2010年2月 監査室長
2011年4月 理事グループ監査部長
2012年4月 理事プロダクションマネジメント本部プロダクシ
ョン管理部長
2014年4月 理事プロダクションマネジメント本部購買部長
2015年6月 常勤監査役
2022年6月 取締役(現任)



社外取締役

伊藤 武

指名委員会委員長

1969年9月 バーナム・アンド・カンパニー社入社
1983年10月 ファースト・ポストン・コーポレーション
(現：クレディ・スイス・グループAG)
ディレクター
1993年10月 スミス・バーニー証券会社
(現：シティグループ証券㈱) 東京支店
マネージング・ディレクター兼東京副支店長
1998年10月 UBS投信投資顧問㈱
(現：UBSアセット・マネジメント㈱)
代表取締役社長
2010年12月 ジャパン・ウェルス・マネジメント証券㈱
(現：あおぞら証券㈱) 最高顧問
2012年2月 あおぞら証券㈱副会長兼最高執行責任者
2013年6月 同社顧問
2014年6月 当社社外取締役(現任)
2018年6月 あおぞら証券㈱顧問退任



社外取締役

藤宗 和香

報酬委員会委員

1980年4月 検事任官・東京地方検察庁検事
2001年4月 東京高等検察庁検事
2007年12月 最高検察庁検事
2008年3月 最高検察庁検事退官
2008年4月 内閣府情報公開・個人情報保護審査会委員
2008年11月 同委員退任
2009年4月 立教大学大学院法務研究科教授
2011年9月 厚生労働省医道審議会委員
2014年3月 立教大学大学院法務研究科教授退職
2015年6月 当社補欠監査役
2018年6月 当社社外取締役(現任)
2019年10月 厚生労働省医道審議会委員退任

執行役常務

北條 良光

アドバンスオートメーション(AA)事業、
azbilグループ(aG)プロダクト事業ポート
フォリオ強化担当、アドバンスオートメー
ションカンパニー(AAC)社長委嘱

濱田 和康

ビルディングオートメーション(BA)事
業、aGシステム事業ポートフォリオ強化、
aG働きの創造(aGシナジー)担当、ビル
システムカンパニー(BSC)社長委嘱

成瀬 彰彦

人財・教育、SDGs推進、総務全般、aG
安全管理(労働安全衛生)担当

執行役員常務

伊東 忠義

aGマーケティング(3つの成長領域)、
aG DX推進、aG IT強化(サイバーセキュ
リティ)、aGサービスエンジニアリング
機能強化、aGシステム事業ポートフォリオ
強化担当

石井 秀昭

aG生産機能、aG購買機能、aG研究開発、
aG環境負荷改革、aG商品安全・品質・
環境、aGプロダクト事業ポートフォリオ
強化担当

和田 茂

aG国際事業、aG働きの創造補佐(海外)
担当、国際事業推進本部長委嘱

執行役員

岩崎 雅人

知財戦略、環境推進担当

平野 雅志

aGマーケティング(3つの成長領域)補佐
担当

住友 俊保

経営企画部長委嘱

山田 真穂

監査機能強化担当、グループ監査部長
委嘱

関野 亜希己

法務部長委嘱



社外取締役

永濱 光弘

報酬委員会委員長

1976年4月 株式会社銀行（現：株式会社みずほ銀行）入行
 2003年3月 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）
 執行役員大手町営業第六部長兼
 大手町営業第七部長
 2005年4月 同行常務執行役員営業担当役員
 2006年3月 同行常務執行役員米州地域統括役員
 2010年4月 同行取締役副頭取兼副頭取執行役員
 米州地域統括役員
 2013年3月 同行退社
 2013年4月 みずほ証券取締役会長兼
 米国みずほ証券会長
 2015年4月 みずほ証券常任顧問
 2015年6月 当社社外監査役
 2018年3月 株式会社クラレ社外監査役（現任）
 2019年3月 東京建物株式会社取締役
 2019年6月 当社社外取締役（現任）
 2020年3月 みずほ証券常任顧問退任
 2020年6月 日本精工株式会社取締役（現任）
 2021年3月 東京建物株式会社取締役退任



社外取締役

アン カー ツェー ハン

指名委員会委員

1987年7月 Baker McKenzie入所
 1991年7月 同所東京事務所勤務
 1999年7月 同所パートナー
 2018年7月 同所顧問
 2019年3月 同所顧問退任
 2020年6月 当社社外取締役（現任）



社外取締役

佐久間 稔

監査委員会委員

1971年4月 日本輸出入銀行入行（現：株式会社国際協力銀行）
 1998年5月 同行情報システム部長
 1999年10月 株式会社国際協力銀行開発金融研究所副所長
 2000年5月 同行退社
 カピナス投資株式会社常務取締役
 同社退社
 2009年6月 日揮株式会社（現：日揮ホールディングス株式会社）
 常勤監査役（社外監査役）
 2016年6月 同社常勤監査役退任
 2019年6月 当社社外監査役
 2022年6月 当社社外取締役（現任）



社外取締役

佐藤 文俊

監査委員会委員長

1976年4月 日本銀行入行
 1998年4月 同行青森支店長
 2001年5月 同行福岡支店長
 2004年4月 同行退任
 株式会社堀場製作所常務執行役員
 2005年6月 同社常務取締役
 2017年3月 同社常務取締役退任
 同社顧問
 2018年5月 同社顧問退任
 2019年6月 株式会社タカトミー社外取締役（現任）
 当社社外監査役
 2022年6月 当社社外取締役（現任）



社外取締役

吉川 恵章

指名委員会委員

1977年4月 三菱商事株式会社
 2004年6月 同社シンガポール支店長
 2006年7月 同社業務部長
 2008年4月 同社執行役員業務部長
 2010年4月 同社執行役員欧中東・中央アジア統括
 2013年4月 同社常務執行役員中東・中央アジア統括
 2016年4月 同社顧問
 2016年8月 同社顧問退任
 2016年9月 株式会社三菱総合研究所常勤顧問
 2016年10月 同社副社長執行役員
 2016年12月 同社代表取締役副社長
 2020年12月 同社常勤顧問
 2021年4月 学校法人昭和女子大学ビジネスデザイン学科客員
 教授兼現代ビジネス研究所特別研究員（現任）
 2022年1月 株式会社三菱総合研究所顧問（現任）
 2022年6月 当社社外取締役（現任）
 2023年6月 一般社団法人日本シンガポール協会会長兼代表理事
 （現任）
 持田製薬株式会社取締役（現任）



社外取締役

三浦 智康

報酬委員会委員

1986年4月 株式会社野村総合研究所入社
 2001年4月 同社金融コンサルティング二部長
 2008年4月 同社金融戦略コンサルティング部長
 2009年4月 同社執行役員コンサルティング事業本部
 副本部長
 2010年4月 同社執行役員システムコンサルティング事業本部
 副本部長
 2011年4月 同社執行役員総合企画センター長
 2013年4月 同社執行役員金融ソリューション事業本部
 副本部長
 2017年4月 同社理事
 公益財団法人野村マネジメント・スクール
 副学長
 2018年6月 公益財団法人野村マネジメント・スクール
 学長専務理事
 2019年8月 一般社団法人教育のための科学研究所監事（現任）
 2022年5月 公益財団法人野村マネジメント・スクール学長専
 務理事退任
 2022年6月 株式会社野村総合研究所理事退任
 当社社外取締役（現任）

高野 智宏

aGプロダクト事業ポートフォリオ強化補佐
 担当、アクチュエータ開発本部長委嘱

武田 知行

aG働きの創造補佐（国内）担当、BSC東京
 本店長委嘱

岩崎 哲也

aGシステム事業ポートフォリオ強化補佐
 担当、IT開発本部長、BSC開発本部長
 委嘱

村山 俊尚

BA国際事業担当、BSCマーケティング
 本部長、東南アジア戦略企画推進室推進
 メンバー委嘱

北浦 幸也

aGサービスエンジニアリング機能強化
 補佐担当、BSCファシリティマネジメント
 本部長委嘱

泉頭 太郎

AA IAP事業※1統括長委嘱

小林 哲夫

AAC営業推進本部長、東南アジア戦略
 企画推進室推進メンバー委嘱

五十嵐 貴志

aG働きの創造補佐（国内）担当、AAC
 東京支社長委嘱

須藤 健次

aGシステム事業ポートフォリオ強化補佐
 担当、AA SS事業※2統括長委嘱

梶田 徹矢

技術開発本部長委嘱

アンジュ ジャスフル

国際事業推進本部副本部長、東南アジア
 戦略企画推進室長委嘱

吉澤 浩通

BSC技術本部長委嘱

豊田 英輔

AA CP事業※3統括長委嘱

※1 IAP事業：インダストリアルオートメーションプロダクト事業（差圧・圧力発信器やコントロールバルブなどのプロセスオートメーション向けプロダクト事業）

※2 SS事業：ソリューション&サービス事業（制御システム、エンジニアリング・サービス、メンテナンスサービス、省エネソリューションサービスなどを提供する事業）

※3 CP事業：コントロールプロダクト事業（コントローラやセンサなどのファクトリーオートメーション向けプロダクト事業）