

取締役会議長メッセージ

実効性ある取締役会で
企業価値向上を支える

コーポレート・ガバナンスの高度化は、企業価値の持続的向上に向けた重要なテーマの一つです。2025年度から取締役会議長を務める社外取締役の三浦智康氏に、取締役会の実効性向上への取り組みや、中長期的な成長に向けた考えについて伺いました。



社外取締役
取締役会議長
三浦 智康

Q1 アズビルはコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めてきました。また、2025年度からは社外取締役である三浦取締役が取締役会議長を務めておられます。現在の体制と実効性をどのように評価されていますか。

当社は2022年に指名委員会等設置会社へ移行し、取締役会による監督機能と執行側の業務執行機能を明確に分離しました。このコーポレート・ガバナンス体制は、東京証券取引所プライム市場においても導入企業は約5%にとどまっており、当社は先進的な枠組みを採用していると認識しています。

一方で、CEOサクセッションプランの整備、組織監査への移行、新たな報酬制度の運用等、各委員会の活動はなお発展途上にあり、安定的かつ実効性の高い運営に向けた取り組みを継続している状況です。さらに取締役会の実効性を高めるためには、取締役、特に社外取締役がそれぞれの専門性や経験を活かし、建設的な議論を行うことが求められます。そのため、取締役間の相互理解を深めるための取り組みにも力を入れています。

今後も課題を整理しつつ、指名委員会等設置会社としての制度を安定的に運用し、さらなる高度化に向けた取り組みを継続していく方針です。

Q2 取締役会議長として、取締役会運営で重視していることや、他の取締役との議論・対話で心がけていることをお聞かせください。また、2025年度を振り返っての自己評価をお願いします。

取締役会議長の役割は、執行からの独立性を確保しつつ、

議論の戦略性と公正性を担保し、取締役会の質を適切に維持することです。私は社外取締役として、社内と社外の情報の非対称性から生じる「溝」を解消し、両者をつなぐ橋渡し役を果たすことを意識しています。

特にこの1年間は、取締役会の議題の年間計画を策定するアジェンダセッティングと、各議題における論点の明確化に重点的に取り組んできました。ステークホルダーの視点を踏まえながら、議論が過度に発散しないよう、事前に論点を整理し具体化することを重視しています。

また、取締役会では時間的制約から十分な議論が難しい場合があるため、社外取締役同士で予備的な意見交換を行っています。非公式な場での対話は、疑問点を率直に確認し合うことを可能にし、各議題への理解をより深めるうえで有効です。

さらに、取締役会がモニタリングする戦略についてKPIを設定し、戦略進捗の定量化を進めてきました。その結果、異なる事業間の比較や時系列での分析を、社外取締役の視点からも行いやすくなっています。

こうした取り組みを通じて、社外取締役が外部の立場ゆえに抱きがちな遠慮は徐々に解消され、取締役会における議論の実効性は着実に向上していると認識しています。社外取締役はそれぞれ異なる経歴や価値観を有していますが、当社の企業価値向上という共通の目的に向けて、建設的な議論を行っています。

私は以前、経営コンサルタントとして、クライアントの意図を言語化し、対話を通じてコンセンサスを形成する業務に従事していました。現在の取締役会議長としての役割は、その経験が大いに役立っていると感じています。

取締役会議長メッセージ

Q3 2025年度を取締役会で特に重視された議題を教えてくださいませんか。また、それらに対してどのような提言をされたのでしょうか。

2025年度において、当社を取締役会は、事業ポートフォリオの適正化、海外戦略、戦略投資を含む資本政策、人材戦略、内部統制等を重要議題として取り上げました。事業ポートフォリオについては、各事業の将来のあるべき姿を議論し、既存事業の延長線上にとどまらない業務提携やM&Aによる成長の追求、さらにはR&D投資による新規事業の育成等、多様な選択肢を視野に入れて検討を進めています。

これらのテーマは、中期経営計画の進捗を追うだけでは見落とされがちであり、短期間で成果が表れるものでもありません。しかし、当社はこれらのテーマが中長期的な企業価値向上に不可欠であると認識しており、継続的な議論を重視しています。

一方で、このような議論において、社外取締役は日常的な執行に関与していないため、具体的な施策について「こうすべきである」と直接的に示すことが難しい場合があります。そこで私たち社外取締役は、それぞれの経歴や専門性に基づく具体的な「事例」を提示するよう努めています。これらの事例が執行側の課題認識と合致することで、議論がさらに深まり、実効性が高まります。

また、必要に応じて外部の有識者を招き、専門的なレクチャーを受けることもあります。こうした取組みを通じて、当社を取締役会には活発で生産的な議論を行う風土が着実に醸成されてきていると実感しています。

Q4 2025年度から始まった中期経営計画の進捗をどのように評価されていますか。これまでの成果や今後の成長に向けて重要だとお考えのテーマをお聞かせください。

中期経営計画(2025～2027年度)については、地政学的リスクの高まりなど、策定段階では必ずしも想定していなかった事業環境の変化が生じています。現時点では計画は順調に進捗していますが、今後もステークホルダーへの説明責任を果たしつつ、現状の不透明な情勢が見通せるようになった段階で環境変化に応じて計画の見直しを検討する方針です。

また、当社が掲げている長期目標のゴールである2030年度が近づいています。次期中期経営計画を策定するにあたっては、その前提として、2030年度以降を見据えた長期的な数値目標や、当社が目指す企業像についての議論を着実に進めていきたいと考えています。

Q5 このたび策定されたazbilグループのパーパス、目指す姿に対してどのようなご感想をお持ちですか。また、今後のazbilグループの成長に向けたお考えをお聞かせください。

私は、azbilグループには不可能を可能にする高い技術力が備わっていると考えており、先般公表されたブランドステートメント「Engineering the Impossible」は、その特長を的確に表現していると感じています。当社にはもともと、高度で複雑な課題に挑み、解決してきた技術力と現場力があります。この高いポテンシャルについて、改めて社員一人ひとりが強く自覚するとともに、投資家の皆様にも広く認識していただきたいと考えています。



当社グループの成長は、社会課題の解決や持続可能な社会の実現に直結すると認識しています。そのためにも、将来の成長に向けた投資を着実に実行し、海外展開をさらに加速させていくことが重要だと考えています。

Q6 azbilグループの長期的な成長・価値創造に向けて、取締役会議長として、投資家・ステークホルダーに最も伝えたいメッセージをお聞かせください。

これまで当社グループが進めてきた企業価値向上への取組みに終わりはなく、今後も継続的に深化させていく必要があります。そのためには、社外取締役同士のコミュニケーションを一層強化することが有効だと考えています。実際、この2～3年で社外取締役の構成は大きく変化し、各取締役の経験や価値観も多様化しています。だからこそ、社外取締役同士が能動的に意思疎通を図り、信頼関係を構築・強化することが不可欠だと認識しています。

今後も、社外取締役として、そして取締役会議長としての立場から、azbilグループの持つポテンシャルを最大限に引き出し、企業価値の持続的向上に貢献していきます。

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、執行の責任体制の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、当社Webサイトに掲載しているコーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書(本レポート)において開示しています。

[🔗 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)
https://www.azbil.com/jp/ir/management/governance/index.html

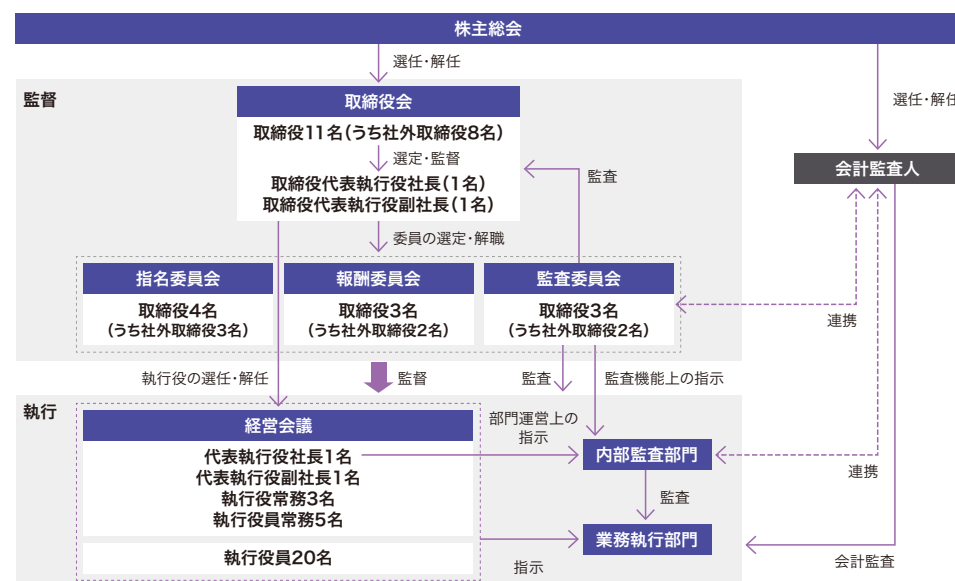
コーポレート・ガバナンス改革の変遷

	2000	2016	2018	2020	2022	2024	2025	2026
監督・ 監査機能の 強化		2007年 独立社外取締役の選任			2022年 独立社外取締役が取締役会の過半数を構成			2026年 独立社外取締役が取締役会の過半数を構成
		2016年 取締役会実効性評価の開始			2022年 独立第三者評価機関を活用した 実効性評価の実施			2024年度評価以降
		2016年 社外役員の独立性判断基準 制定		2020年 社外役員の在任期間の上限設定等、一部改定	2022年 指名委員会等 設置会社へ移行		2025年 独立社外取締役の 取締役会議長就任	
経営の 透明性・ 健全性の 強化		2016年 「指名・報酬会議(2008年より設置)」を「指名・報酬委員会」に改組、 独立社外取締役過半数で構成			2022年 法定の指名委員会、報酬委員会に 独立社外取締役が過半数かつ委員長			
		2018年 「指名・報酬委員会」委員長に 独立社外取締役就任			2022年 役員報酬制度改定(株式報酬制度導入、報酬 ポリシー開示、マルス・クローバック導入等)	2024年		
		2018年 相談役・顧問制度廃止						
その他 責任体制 明確化、 対話促進等	2000年 執行役員 制度導入	2016年 コーポレートコミュニケーション 担当役員設置		2020年 執行役員の契約形態を 委任契約へ移行		2024年-2025年 独立社外取締役と 機関投資家による スモールミーティングの実施		
		2016年 政策保有株式 に関する ガイドライン制定	2018年 改定	2021年 スキル・マトリックス開示	2022年 取締役会運営事務局を専任組織として設置			

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、指名委員会等設置会社として、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、監査、報酬の3つの法定委員会を設置しています。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ともに、より客観性の高い経営の監督機能の強化を図っています。なお、取締役会の監督機能をより独立性の高い実効的なものとするため、2025年6月からは、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。執行機能においては、業務執行を担う執行役員制度を継続するとともに、代表執行役社長の意思決定を補佐する諮問機関として、執行役および役付執行役員で構成される経営会議(モニタリングの実効性確保のため、常勤監査委員も出席)を設置し、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います。

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年6月24日現在)



※ 取締役会の議長は、独立社外取締役です

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成・主な活動状況

取締役会の構成

独立性（独立社外取締役比率）



■ 独立社外取締役
■ 社内取締役

執行と監督の分離（非業務執行取締役比率）



■ 執行役を兼務しない取締役
■ 執行役を兼務する取締役

多様性（女性取締役比率）



■ 女性（うち、外国籍が1名）
■ 男性

2025年度取締役会出席率



2025年度の主な議題

決議事項	中期経営計画策定、資本政策、執行役の選任、委員会委員の選定、決算の承認、補償契約の導入等
報告事項	重要リスク選定、政策保有株式の保有状況報告、各法定委員会および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、事業ポートフォリオレビュー、海外子会社設立等

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、実効性向上の取組みにつなげるため、当社では毎年、実効性評価を実施しています。2025年度は、前年度と同様、評価の客観性および透明性のさらなる確保のため、実効性評価の調査項目作成、調査結果の評価および他社比較分析を独立した第三者評価機関へ依頼しました。

また、すべての取締役から2025年度の調査項目である（1）取締役会のあり方・構成、（2）取締役会の運営、（3）経営計画・経営戦略、（4）内部統制・リスク管理、（5）パフォーマンス・支援体制・トレーニング、（6）株主・投資家との対話、（7）指名委員会・監査委員会・報酬委員会の運営、に関する意見・評価結果を取りまとめ、取締役会において、取締役会の実効性に関する現状評価および課題の共有と今後のアクションについて十分な議論を行いました。

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、取締役会の実効性向上に向けた取組みを継続的に推進していきます。

実効性評価による確認結果

- 当社取締役会は、指名委員会等設置会社として適切な規模・構成を備え、監督機能を概ね適切に果たしている
- 取締役に期待するスキルなどを踏まえたボードリフレッシュメントが着実に進展している
- 各法定委員会での議論内容は適切であり、取締役会全体の実効性について適切に確保されている
- 取締役への情報提供や執行役との意見交換を行う機会として設けた取締役執行役連絡会やオフサイトミーティングを通じて、取締役と執行役との間で適切なコミュニケーションが確保されている

実効性向上に向けたPDCAの取組み状況

2024年度 実効性評価において 共有された課題	■ 指名委員会等設置会社の取締役としての役割認識の再確認 ■ 当社グループ全体の事業ポートフォリオのさらなる見直しの議論の深化 ■ 取締役会運営のさらなる改善
2024年度の 課題に対する 2025年度の 取組み状況	■ 取締役会やオフサイトミーティングなどでの審議を通じて、ガバナンスのあり方を踏まえた取締役会の役割認識を共有 ■ 定期的な中期経営計画の進捗レビューなどを通じて、重要な経営課題に関する議論の場を拡充 ■ 事前説明や取締役執行役連絡会の場を活用し、取締役会での審議時間を十分に確保
2025年度 実効性評価において 共有した課題	以下のテーマについて、さらなる議論の深化と機能強化が期待されることを共有 ■ 当社グループ全体の事業ポートフォリオに関する監督 ■ 人的資本・知的財産を含む中長期的な経営資源の配分 ■ 子会社・海外拠点を含む内部統制およびリスク管理
2025年度の 課題に対する 2026年度の 取組み事項	■ モニタリングボードとしての取締役会の役割強化 ■ 経営戦略および事業ポートフォリオに関する議論のさらなる充実 ■ グループガバナンスのさらなる強化

コーポレート・ガバナンス

取締役候補の指名・選任および 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全体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。取締役候補者の指名・選任については、指名委員会において、スキル・マトリックスや現行の委員会の構成を確認のうえ検討し、取締役会全体の多様性(国際性やジェンダーなど)も包括的に考慮したうえで決定しています。

(2) CEO以下の経営陣幹部

CEO以下の経営陣幹部(社長／CEO、副社長、執行役)の選任にあたっては、選任基準および経営体制のあり方を踏まえ、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

経営陣幹部は、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、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、グループ全体を牽引し、持続的な成長に導くことができる能力を有する人材であることを基本要件としています。

解任提案基準

経営陣幹部の解任に関しては、対象事案について公正かつ厳格な調査等のプロセスを経て、指名委員会において審議を行います。その結果、解任が妥当であると判断された場合には、

取締役会において決定します。解任提案基準は、会社において重大な法令・定款違反により業務上の重大な支障が生じた場合や、本人の職務遂行・継続が困難となる事象が発生した場合、ならびに法令に定める退任事由が生じた場合です。なお、社長／CEOの解任については、業績悪化等の定量的な事象も考慮のうえ、指名委員会において適切に審議を行うものとしています。

後継者計画

経営陣幹部の後継者の計画(サクセッションプラン)については、指名委員会にて後継者の育成・選定状況を審議し、審議結果および議論の過程を記録し、サクセッションプランが適切・客観的に行われる運用を確保しています。また、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体制としています。なお、次世代の経営陣幹部の育成にあたり、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、経営スキルなどの習得を旨とした経営者向け研修の受講機会を設けています。

取締役に対する研鑽機会提供の方針

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、研鑽の機会を提供しています。新任取締役に対しては、社内外の講習機会を通じて、法令上の権限・義務など職務遂行に必要な知識の習得等を図っています。特に新任社外取締役に対しては、会社概要や事業・製品、ガバナンスなどに関する説明や

工場見学等を含む就任プログラムを実施しています。また、就任後においても、当社の事業および外部環境への理解を深め、実効的なモニタリングの強化に資するよう、当社グループ拠点や展示会の見学機会を提供するとともに、全役員を対象としたコンプライアンス研修等を定期的に実施しています。

取締役会事務局による支援体制

当社では、取締役会および法定委員会の事務局機能を担う専任組織を設置しており、取締役会等の運営に加え、以下のような支援を行っています。

- 取締役会議長と執行部門による取締役会の議題の事前確認および論点の明確化
- 取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配付および事前説明会の実施
- 取締役会の実効性向上に資する施策の実施
- 法定委員会での審議の充実を図るため、委員会資料の事前配付のほか、関連情報の提供
- 取締役と執行役との情報共有や意見交換を行う場としての取締役執行役連絡会の運営
- 新任社外取締役を対象とした就任プログラムおよび社外取締役全員を対象とした研鑽機会の提供

今後も取締役会の審議の活性化を図るべく、これらの取組みを一層強化していきます。

コーポレート・ガバナンス

法定委員会の構成・主な活動状況

指名委員会

指名委員会委員長メッセージ 吉川 恵章

当社は指名委員会等設置会社として、新たなコーポレート・ガバナンス体制に移行して、2026年6月から5年目に入りました。当委員会は過去4年の間に、諸規程の整備、ボードストラクチャーのあるべき姿、CEO後継者計画の適切な実施等につき議論を重ね、体制の向上に努めてきました。その活動の実効性については外部評価や取締役会の実効性評価を通じて検証しています。

今後は外部の専門的知見の活用も含め、さらなる委員会の機能強化と独立性の担保に努める所存です。

委員会構成

役職	氏名	2025年度出席状況
委員長(社外)	吉川 恵章	11/11
委員(社外)	アン カー ツェー ハン	11/11
委員(社外)	市川 佐知子	11/11
委員	山本 清博	11/11

2025年度の主な検討内容

指名委員会では、年間活動計画を決定するとともに、外部機関を通じて委員会活動の有効性を確認しました。さらに、候補者との面談を踏まえ、次期取締役・執行役体制案を決定しました。また、ボードストラクチャーについては、取締役会のあるべき構成やスキル・マトリックス、専門人材の活用について検討しました。後継者計画に関しては、求められる後継者像や昇任基準を共有するとともに、後継者育成の進捗を確認しました。

監査委員会

監査委員会委員長メッセージ 吉田 寛

当委員会では、確立されたリスクアプローチによる監査計画の策定や内部監査部門との連携の継続的な強化等を推進しています。

2026年度からは内部監査部門のあり方について代表執行役社長と率直な意見交換を行うなど、組織監査の実効性を維持しさらに向上させるための取組みにも委員会活動の範囲を広げています。

今後も当社の企業価値向上に資する監査体制の整備について目を配っていきたいと考えています。

委員会構成

役職	氏名	2025年度出席状況
委員長(社外)	吉田 寛	13/13
委員(社外)	中谷 聡子	10/10 [※]
委員	勝田 久哉	13/13

※ 2025年6月25日開催の第103期定時株主総会で選任されたため、就任後に開催された委員会のみを対象としています

2025年度の主な監査内容

監査委員会では、2025年度の重点監査項目を設定し、取締役会での審議や経営陣および子会社の社長・監査役との意見交換等を通じ、内部統制システムの整備・運用や重要リスクへの対応、グループ全体のガバナンスおよび法令遵守状況等について確認しました。併せて、内部通報制度の運用状況について、その実効性を確認するとともに、会計監査人による監査上の主要な検討事項(KAM)にかかる対応状況を含め、その監査の状況について確認しました。

報酬委員会

報酬委員会委員長メッセージ 西澤 順一

当委員会では、中長期的な企業価値向上との連動性強化、優秀な人材確保、そして株主の皆様への説明責任を果たすため、透明で客観的な役員報酬制度の実現に向けて制度や運用の高度化を進めてきました。

激変する経営環境の中での中長期的な成長実現のため、私自身の企業経営や人事部門での経験も活かし、経営課題を踏まえた適切なKPIの設定や制度の継続的な見直しに取り組み、当社の持続的成長と企業価値向上を力強く後押ししていきます。

委員会構成

役職	氏名	2025年度出席状況
委員長(社外)	西澤 順一	－/－(新任)
委員(社外)	吉川 恵章	7/7 [※]
委員	横田 隆幸	10/10

※ 2025年6月25日開催の第103期定時株主総会後に開催された取締役会で報酬委員に選定されたため、就任後に開催された委員会のみを対象としています

2025年度の主な検討内容

報酬委員会では、年間活動計画および取締役・執行役の個人別報酬の決定に加え、役員報酬制度改定を踏まえた報酬ポリシーの見直しを実施しました。また、2026年度に向けて、外部専門機関を活用し、他社動向や社会的動向を踏まえ、役員報酬制度および報酬水準の適切性を確認するとともに、非業務執行取締役の報酬水準・構成の見直しについて審議しました。これらを踏まえ、2026年度の取締役・執行役の報酬内容の決定にかかる方針および制度を決定しました。

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

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。

ー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

ー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

ー独立性・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、外部専門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、かつ優秀な経営人材獲得の競争力向上につながる報酬構成とするため、インセンティブ報酬の割合を高い水準で設定し、代表執行役社長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）」＝「1：1：1」を目途とした設計としています。他の執行役の報酬構成割合も、この設計に準じて、期待される役割と責任を考慮し決定するものとします。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収益および事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て支給額が変動します。
- ・非財務指標は、「azbilグループSDGs目標」に資する指標としての「従業員エンゲージメント」と「ダイバーシティ」に加え、執行役がそれぞれ担う経営課題・施策への対応状況や貢献度を評価する「個人評価」の3項目を設定しています。そして、それら各項目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た最終的な支給額は、0%～200%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、代表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	売上収益	45%
	事業利益	45%
非財務指標	従業員エンゲージメント	2.5%
	ダイバーシティ（女性管理職比率）	2.5%
	個人評価（顧客満足度、生産性・効率性、CSR経営等）	5%

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。
- ・業績連動部分は、中期経営計画と同一の評価期間（3年間）の下、中期経営計画と整合した指標を設定することでインセンティブ強化を図ります。財務指標としては、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）とROE（自己資本利益率）を設定することで、株主との価値共有の促進を図ります。また非財務指標としては、「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」を採用します。そして、

コーポレート・ガバナンス

中期経営計画の最終年度におけるこれらの指標の達成度を、所定の評価ウェイト(下表参照)に基づき評価し、株式報酬を支給(達成度に応じ0%～150%の範囲内で変動)します。

	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%
	ROE	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。なお、対象者が国内非居住者である場合には、当該株式報酬相当額を金銭で支給します。

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。なお、対象者が国内非居住者である場合には、当該株式報酬相当額を金銭で支給します。

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を社外取締役で構成することにより客観性・透明性を確保するとともに、外部専門機関より審議に必要な情報等を得ています。

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。

報酬の没収・返還(マルス・クローバック)

過年度決算の修正が発生した場合、または重大な非違行為・不適切行為があった場合には、当該役員に対して、インセンティブ報酬を受給する権利の没収(マルス)または報酬の返還(クローバック)を請求することができるものとします。対象となり得る報酬は、支給前または支給済みの賞与、株式報酬制度における株式交付前のポイントおよび交付済みの株式等の一部または全部となります。

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当社Webサイトなどを通じ、迅速かつ適切に開示します。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。

2025年度役員の報酬等の総額

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 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)	41	40	0	—	—	2
社外取締役	118	111	6	—	—	9
執行役 (取締役兼務者を含む)	553	198	70	215	70	6

役員一覧

(2026年6月24日現在)



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、グループ監査担当取締役在任年数: 8年
所有株式数: 54,756株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数: 86,471株

1989年 4月 当社入社
2007年 4月 当社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 当社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 当社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 当社理事経営企画部長
2017年 4月 当社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
2018年 4月 当社執行役員常務ビルシステムカンパニ
ーマーケティング本部長
2020年 4月 当社執行役員副社長
2020年 6月 当社代表取締役社長 執行役員社長
2022年 6月 当社取締役 代表執行役社長 (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、サステナビリティ (兼azbilグループCSR) 担当取締役在任年数: 8年
所有株式数: 59,900株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数: 41,851株

1983年 4月 株式会社富士銀行 (現株式会社みずほ銀行) 入行
2005年 11月 株式会社みずほフィナンシャルグループIR部長
2010年 4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)
執行役員投資銀行業務管理部長
みずほ総合研究所株式会社 (現株式会社みずほ銀行) 常勤監査役
2012年 6月 当社入社 (専任理事)
2013年 4月 当社執行役員グループ経営管理本部長
2014年 4月 当社執行役員常務グループ経営管理本部長
2016年 4月 当社執行役員常務グループ経営管理本部長
2017年 4月 当社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
2018年 4月 当社執行役員常務
2018年 6月 当社取締役 執行役員常務
2020年 4月 当社取締役 執行役員専務
2022年 6月 当社取締役 代表執行役専務
2023年 6月 当社取締役 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

取締役在任年数: 4年
所有株式数: 47,400株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数: 3,612株

1983年 4月 当社入社
2005年 4月 当社生産企画部長
2010年 2月 当社監査室長
2011年 4月 当社理事グループ監査部長
2012年 4月 当社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 当社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 当社常勤監査役
2022年 6月 当社取締役 (現任)



社外取締役

アン カー ツェー ハン

指名委員会委員

取締役在任年数: 6年
所有株式数: 1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数: 1株

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

吉川 恵章

指名委員会委員長、報酬委員会委員

取締役在任年数: 4年
所有株式数: 1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数: 3,612株

1977年 4月 三菱商事株式会社入社
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 同社執行役員欧阿中東CIS副統括
2013年 4月 同社常務執行役員欧阿中東・中央アジア統括
2016年 4月 同社顧問 (2016年8月退任)
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グローバルビジネス学部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 (2023年12月退任)
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代表理事会長 (現任)
2023年 6月 持田製薬株式会社社外取締役 (現任)
2025年 5月 学校法人昭和女子大学評議員 (現任)



社外取締役

三浦 智康

取締役会議長

取締役在任年数: 4年
所有株式数: 1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数: 3,612株

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
2014年 4月 同社執行役員未来創発センター長
2017年 4月 同社理事 (2022年6月退任)
公益財団法人野村マネジメント・スクール副学長
公益財団法人野村マネジメント・スクール学長専務理事
(2022年5月退任)
2018年 6月 一般社団法人教育のための科学研究所監事 (現任)
2019年 8月 当社社外取締役 (現任)
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)



社外取締役

市川 佐知子

指名委員会委員

取締役在任年数: 2年
所有株式数: 1株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数: 1,668株

1997年 4月 弁護士登録 (第一東京弁護士会会員) 田辺総合法律事務所入所
2005年 1月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2011年 1月 田辺総合法律事務所パートナー (現任)
2015年 6月 アンリツ株式会社社外取締役 (2017年6月退任)
2018年 4月 米国公認会計士登録
2018年 5月 株式会社良品計画社外監査役 (2021年11月退任)
2020年 6月 公益社団法人会社役員育成機構監事
2021年 6月 東京エレクトロン株式会社社外取締役 (2026年6月退任)
2021年 6月 オリックス株式会社社外取締役 (現任)
2022年 6月 公益社団法人会社役員育成機構理事 (現任)
2024年 6月 当社社外取締役 (現任)

(注) 株式報酬制度に基づく交付予定株式数は、各取締役に付与された確定済みポイント相当数を記載しています。なお、執行役を兼務する取締役の株式報酬は、50%は業績連動 (中期経営計画期間における業績目標の達成度に応じて変動)、残りの50%は非業績連動で構成されており、現時点で未確定の業績連動分については交付予定株式数に含めていません。また、アン カー ツェー ハン氏は日本国内に居住していないため、株式報酬相当額を金銭報酬で支払う予定です

役員一覧



社外取締役

吉田 寛

監査委員会委員長

取締役在任年数:2年
所有株式数:一株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:1,668株

1983年 4月 日立化成工業株式会社(現株式会社レゾナック)入社
2001年 6月 同社財務戦略室経理担当部長
2003年 8月 同社財務戦略室ファイナンス担当部長
2006年 4月 日立化成アメリカ株式会社財務部長
2008年 8月 株式会社日立製作所経営企画室部長
2009年10月 日立化成工業株式会社経営戦略室企画担当部長
2010年 4月 同社CSR統括部財務センタ長
2014年 4月 日立化成株式会社(現株式会社レゾナック) リスクマネジメントセンタ長
2015年 4月 同社経営戦略本部財務部長
2016年 4月 同社執行役経営戦略本部副本部長
2020年 6月 同社監査役(2024年3月退任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

中谷 聡子

監査委員会委員

取締役在任年数:1年
所有株式数:一株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:694株

1987年 4月 ブラザー販売株式会社入社
1992年10月 監査法人伊東会計事務所入所
1996年 3月 公認会計士登録
2001年 1月 中央青山監査法人入所
2006年 8月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)入所
2016年 7月 同法人パートナー(2025年6月退任)
2020年 4月 国立大学法人東海国立大学機構監事(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)
2025年 7月 公認会計士中谷聡子事務所所長(現任)
2025年 7月 一般社団法人日本CFO協会監事(現任)



社外取締役

江口 祥一郎

取締役在任年数:一年(新任)
所有株式数:一株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:一株

1979年 4月 トリオ株式会社(現株式会社JVCケンウッド)入社
2003年 6月 株式会社ケンウッド(現株式会社JVCケンウッド) 執行役員常務
2004年 4月 同社カーエレクトロニクス市販事業部長
Kenwood Electronics Europe B.V.
(現JVCKENWOOD Europe B.V.)取締役社長
2004年 6月 同社取締役執行役員常務
2011年10月 株式会社JVCケンウッド代表取締役執行役員副社長
2012年 6月 同社代表取締役社長執行役員最高経営責任者
2018年 4月 同社代表取締役社長執行役員最高執行責任者
2019年 4月 同社代表取締役社長執行役員最高経営責任者
2023年 4月 株式会社AIST Solutions社外取締役(現任)
2026年 4月 株式会社JVCケンウッド代表取締役会長
執行役員最高経営責任者(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

西澤 順一

報酬委員会委員長

取締役在任年数:一年(新任)
所有株式数:一株 株式報酬制度に基づく交付予定の当社株式の数:一株

1980年 4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2008年 4月 株式会社みずほ銀行執行役員名古屋中央支店名古屋中央法入部長
2010年 4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) 常務執行役員リスク管理グループ統括役員兼 人事グループ統括役員
2011年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ代表取締役副社長
(2013年3月退任)
2013年 4月 みずほ情報総研株式会社(現株式会社みずほ銀行) 代表取締役社長(2019年3月退任)
2019年 6月 常磐興産株式会社取締役副社長
2019年 6月 芙蓉オートリース株式会社社外監査役(2026年6月退任)
2020年 6月 常磐興産株式会社代表取締役社長
2020年 6月 常磐共同火力株式会社代表取締役(2026年6月退任)
2020年 6月 小名浜海陸運送株式会社社外取締役(2026年6月退任)
2024年 6月 常磐興産株式会社代表取締役会長(2025年4月退任)
2025年 3月 東京建物株式会社社外取締役(現任)
2025年 7月 株式会社日税ビジネスサービス社外取締役(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(現任)

執行役常務

濱田 和康

人事・人材育成、azbilグループ(aG)サービスエンジニアリング機能、aGシステム事業ポートフォリオ強化統括、ビルディングオートメーション(BA)事業補佐(DX推進)、ライフオートメーション(LA)事業補佐(ホームコンフォート本部)担当

石井 秀昭

aG生産機能、aG購買機能、aG研究開発、aG商品安全・品質、aGプロダクト事業ポートフォリオ強化統括担当

五十嵐 貴志

アドバンスオートメーション(AA)事業、aGシステム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

執行役員常務

和田 茂

aG国際事業、aG働きの創造補佐(海外)担当
グローバル統括本部長

武田 知行

BA事業補佐(国内事業)、aGシステム事業ポートフォリオ強化、aG働きの創造(Well-being)、aG安全管理(労働安全衛生)担当

奥村 賢二

LA事業担当

竹迫 雅史

BA事業、aGシステム事業ポートフォリオ強化担当
ビルシステムカンパニー(BSC)社長

総田 長生

グループ経営戦略、aG研究開発(副)担当
グループ経営戦略部長

執行役員

住友 俊保

LA事業(副)担当
経営企画部長

関野 亜希己

コーポレートコミュニケーション(副)担当
サステナビリティ経営本部長

梶田 徹矢

aGプロダクト事業ポートフォリオ強化補佐担当
AAC開発本部副本部長

アンジュ ジャスワル

グローバル統括本部副本部長
グローバル統括本部
東南アジア戦略企画推進室長

橋本 則男

プロダクションマネジメント本部長

安田 一彦

aG DX推進、aG IT強化(サイバーセキュリティ)担当
デジタル推進本部長

津田 康子

グループ監査部長

岩松 潤

共創推進担当
役員室室長

吉澤 浩通

BSC技術本部長

白根 和明

aG DX推進(商品DX)担当
クラウドシステム本部長

杉 明憲

BSCファシリティマネジメント本部長

泉頭 太郎

aGプロダクト事業ポートフォリオ強化補佐担当
グローバル統括本部AA統括

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^{※1}統括長
AAC自律化システム事業推進部長

豊田 英輔

AA CP事業^{※2}統括長

池田 勇

AAC開発本部長

義積 健

AAC営業本部長

浅井 覚

人事・人材育成(副)担当
グループ経営管理本部長

中井 義治

BSC事業管理部長

吉田 達也

BSC東京本店長

柿崎 伸吾

グローバル統括本部
東南アジア戦略企画推進室副室長

※1 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)
※2 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)

役員一覧

取締役 に期待するスキルなど(スキル・マトリックス)

当社は、2021年5月14日開催の取締役会において、中期経営計画の実現等、持続的な企業価値向上の観点から、取締役に期待するスキルなどを定めています。スキル項目については、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関わるものと捉えています。

なお、11名の取締役のうち、女性が3名(うち1名が外国籍)となっています。

(2026年6月24日現在)

氏名 (年齢)	指名委員会委員 (●は委員長)	監査委員会委員 (●は委員長)	報酬委員会委員 (●は委員長)	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
山本 清博 (61)	●				M	●	●		●	●	●	
横田 隆幸 (65)			●		M	●	●	●				●
勝田 久哉 (68)		●			M			●			●	●
アン カー ツェー ハン (62)	●			●	F		●					●
吉川 恵章 (73)	◎		●	●	M	●	●			●		
三浦 智康 (64)				●	M	●			●	●		
市川 佐知子 (59)	●			●	F	●		●				●
吉田 寛 (67)		◎		●	M	●		●			●	
中谷 聡子 (61)		●		●	F	●		●				●
江口 祥一郎 (70)				●	M	●	●		●		●	
西澤 順一 (70)			◎	●	M	●	●	●				

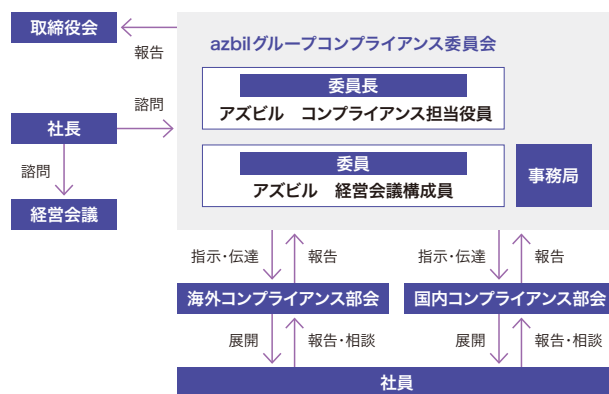
※ azbilグループが掲げる、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献実現のため、「企業経営/サステナビリティ」を併記しており、また、サステナビリティの観点から人的資本強化に関するスキルを含む

コンプライアンス・内部統制

コンプライアンス推進体制

コンプライアンス担当役員を定め、右図のとおり推進体制を構築しています。また、グループ全体の確実なコンプライアンスの実現のため、2025年度より、当社の経営層からなるazbilグループコンプライアンス委員会および下部組織の国内・海外コンプライアンス部会を設置し、開催しています。

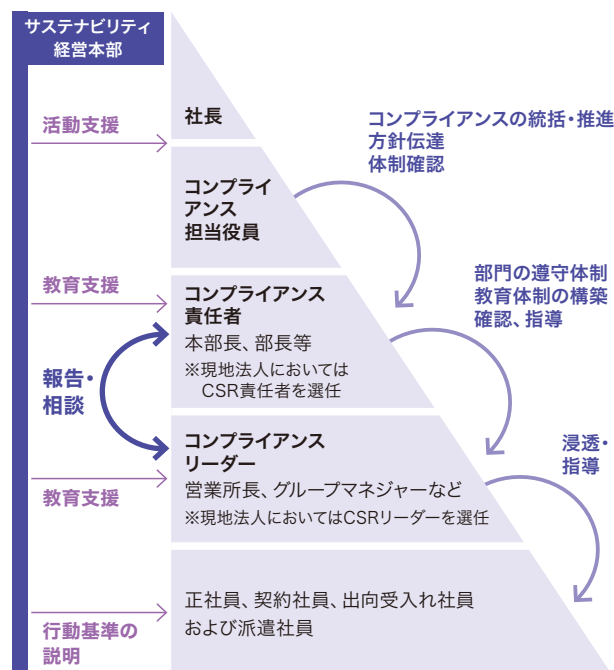
azbilグループコンプライアンス委員会体制



内部統制システムの構築およびJ-SOX対応

会社法第416条に基づき、内部統制システム構築の基本方針を制定し、確実に運用しています。金融商品取引法に基づく内部統制報告制度（J-SOX）については、制度改訂や環境変化を踏まえ、全社統制および業務プロセス評価の対象範囲・評価項目を適時見直すとともに、重要拠点の選定指標の明確化を図り、内部統制の有効性向上に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンス意識の維持・向上

役員・部門長が主導して意識向上に取り組んでおり、これら役員等に対して、毎年外部講師による教育を行っています。当社では、全社員向けに加え、コンプライアンス責任者・リーダーにも教育を行うとともに、グループ討議形式の研修も毎年全社員の半数ずつに実施しています。2025年度はさらなるコンプライアンスの強化を目的として、azbilグループの役員を対象にコンプライアンス強化会議を開催しました。また、海外現地法人のコンプライアンスリーダー（人事責任者・SDGsリーダー含む）を対象にazbil

グループグローバルCSR・HR・SDGs合同会議を開催し、多岐にわたるテーマについて教育やディスカッションを実施し、コンプライアンス意識の向上とコンプライアンスリーダーのレベルアップを図りました。さらに、グループ全社員対象の意識調査を毎年実施し、コンプライアンスの浸透度や課題を把握し、対策を講じています。

腐敗行為防止の取組み

当社グループの全役員・社員を適用対象とするazbilグループ腐敗行為防止基本方針に基づき、あらゆる形態の腐敗行為の防止に取り組んでいます。その状況は、執行側が把握し、監査等を通じて当社の取締役会が監督しています。ステークホルダーとの関係においても、契約に腐敗行為防止を含む法令遵守条項を盛り込むとともに、azbilグループサステナブル調達ガイドラインに腐敗防止を明記するなど、腐敗行為防止に努めています。

内部通報制度による問題事象や職場環境の課題の早期発見

社員・役員が利用できる「社員相談・通報窓口」と、国内外ステークホルダーの皆様が利用できる「azbilグループ 相談・通報窓口※」を設置し、法令・企業倫理等の違反や人権に関する問題等の防止・早期発見・適切な対処に努めています。社外向けの通報窓口の多言語化を進め、窓口の利用しやすさを図るとともに、公益通報者保護法等関連法令に基づき利用可能者の拡大や会社規程の整備等、相談・通報制度のさらなる充実に取り組んでいます。

※ 当社Webサイト「お問い合わせ」からアクセスいただけます

[azbilグループ 相談・通報窓口](https://www.azbil.com/jp/sustainability/hotline/index.html)

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