

## 株主総会会場のご案内

株主総会にご出席の株主様へのお土産をご用意しておりませんので、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

< 場 所 > 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号  
JPタワーホール & カンファレンス 4階 ホール  
(JPタワー・KITTE 4階)

< 電話番号 > 東京 03-5222-1800



### 交通のご案内

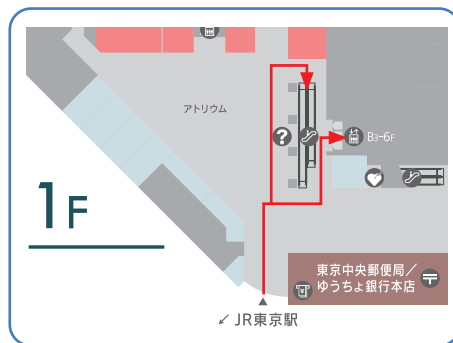
JR 「東京駅」

丸の内南口から 徒歩約1分

東京メトロ  
丸ノ内線 「東京駅」

地下道より直結

### 入口詳細図



### アクセス

スマートフォンで読み取ると、株主総会会場までのナビゲーションがご利用いただけます。



本招集通知は、スマートフォン等でも主要なコンテンツをご覧いただけます。  
<https://p.sokai.jp/6845/>



表紙デザインを新しいブランドデザインに沿ったものへ刷新しました。



azbil  
Engineering the Impossible

第104期 定時株主総会 招集ご通知

## 第104期 定時株主総会 招集ご通知

### 開催情報

日時

2026年6月24日(水)  
開会 10:00 (受付開始 9:00)

場所

東京都千代田区丸の内二丁目7番2号  
JPタワーホール&カンファレンス 4階 ホール

決議事項

第1号議案: 剰余金の処分の件  
第2号議案: 取締役11名選任の件

株主総会にご出席の株主様へのお土産をご用意しておりませんので、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

## 変化に迅速に対応し、中期経営計画を着実に進め次の成長へ

### Q1 2025年度の業績結果と、その評価について教えてください

2025年度は、ビルディングオートメーション（BA）事業を中心に、収益力強化に向けた取組みが成果として表れ、営業利益、経常利益ともに前年度を上回る結果となりました。一方、ライフオートメーション（LA）事業におけるアズビルテルスター（ATL）の出資持分譲渡の影響<sup>※1</sup>により、全体の受注高及び売上高が前年度比で減少し、親会社株主に帰属する当期純利益も、ATL譲渡益<sup>※2</sup>を前年度に計上していたことから減少していますが、これらの影響を除けば、いずれの業績結果も前年度を上回ることができました。BA事業、アドバンスオートメーション（AA）事業においては、堅調な市況を着実に捉え、受注高、売上高で前年比で増加となりました。収益面では、価格転嫁や業務プロセスの見直し、DX推進による効率化を通じて収益力の維持・向上を図ることができ、様々な変化がありました。事業基盤の強化を軸に、着実に成果を積み重ねることができた一年であったと認識しています。

※1 ATL出資持分譲渡の影響：  
受注高△155億円、売上高△146億円  
※2 ATL譲渡益：76億円

2025年度（第104期） 連結業績ハイライト		
■ 受注高	3,023 億円	前年度比 0.8%減
■ 売上高	2,989 億円	前年度比 0.5%減 当初計画比 0.3%増
■ 営業利益	473 億円	前年度比 14.0%増 当初計画比 4.0%増
■ 経常利益	487 億円	前年度比 15.6%増 当初計画比 7.2%増
■ 親会社株主に帰属する当期純利益	385 億円	前年度比 5.8%減 当初計画比 15.1%増

（注）当初計画：2025年5月13日公表。なお、当社は2025年10月30日に修正計画を公表しており、業績結果はこれをも上回る結果となっています。

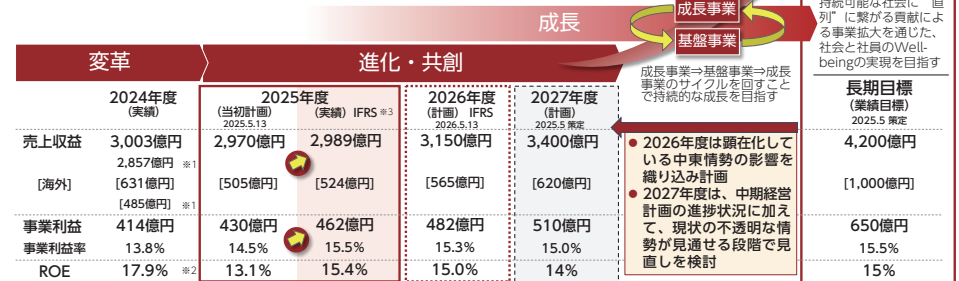


### Q2 2025年度は現中期経営計画（2025～2027年度）の初年度でした。進捗をどのように見えていますか

全体としては概ね計画に沿って進んでいると認識しています。BA事業では、国内外における既設・サービス分野を中心にストック型ビジネスが拡大し、安定的な収益基盤が一層強化されました。AA事業では、市場の回復が地域や分野によってまだら模様となる中でも、成長に向けての海外展開や商品力強化への投資を継続しました。LA事業についても、継続的に体質強化を進めながら、スマートメーター分野や社会インフラ領域を切り口として、将来の収益拡大に繋がる取組みを着実に進めています。なお、海外展開においてBA事業では、顧客開拓が進み、データセンター関連案件の受注も拡大しました。AA事業でも北米を中心に増収を実現しています。中期経営計画の初年度として、成長に向けた投資と基盤整備を進めた一年であったと位置付けています。

## 中期経営計画(2025～2027年度)

- 現中期経営計画では、“進化・共創”をテーマに、azbilグループらしい事業モデルのもと、人的資本、商品力強化、DX推進への投資を積極的に行いながら売上拡大と収益性向上の両立を図り、更なる成長を通じて社会と社員双方のWell-beingの実現を目指す



※1 2024年10月に譲渡したATLの影響を除いた売上高。ATLの影響を除いた営業利益・率は410億円、14.4%  
※2 ATLの譲渡益を含む特別利益を除外したROEは14.2%  
※3 監査未了の暫定値を掲載しているため、数値は今後変更となる可能性があります。

### Q3 2026年度の業績計画について、どのように考えていますか

2026年に入り、米国・イラン間の緊張を含む中東情勢の緊迫化を背景に、資源価格や物流、調達面において、一部で足元の事業環境に影響が見られています。2026年度業績計画は上記の図に記載のとおりです。これには、現時点で確認できている影響を織り込んでいますが、こうした中東情勢の影響は不確実性が高いため、今後の業績への直接・間接的な影響について、引き続き状況を注視していきます。azbilグループとしては適切な情勢対応・リスク管理のうえで、過去のコロナ禍やサプライチェーンの混乱に対応した知見も活かし、迅速、適切な対応に努めていく考えです。

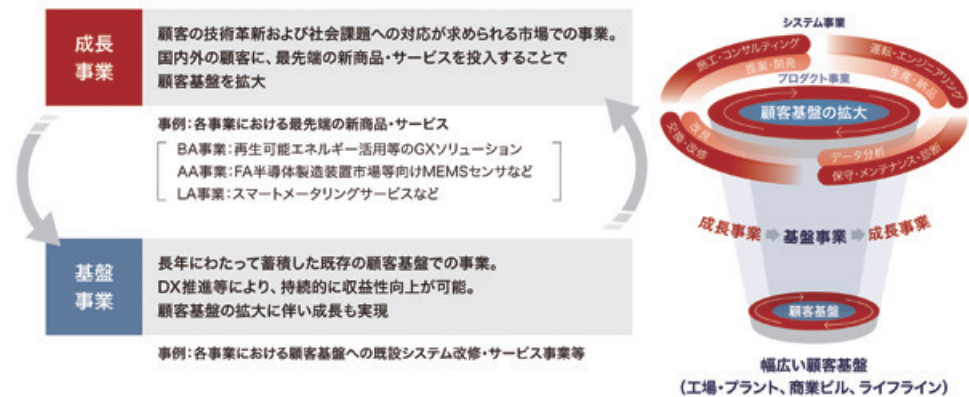
一方で、こうした対応をとりつつも、将来の成長に向け、技術革新及び社会環境の変化に伴う新たな社会課題解決を更なる事業機会と捉え、人的資本強化、商品力強化、

DX推進等の投資を着実に進めつつ、当社グループの特長である、長年にわたって構築した幅広い顧客基盤との強い関係に基づく「基盤事業」と、半導体等の技術革新やカーボンニュートラルのような社会課題対応を新たな事業機会と捉えた「成長事業」の両輪のサイクルを回す、azbilグループらしい事業モデルを推進しています。

2026年度は中期経営計画の中間地点として、事業基盤の強さを活かしつつ、変化を織り込みながら、2027年度の中期経営計画目標の達成に向けた取組みを進めてまいります。

なお、2026年度は、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用する初年度となります。グローバルに事業を展開する企業として、経営管理や情報開示の基盤を整えるための重要なステップと位置付けています。

azbilグループらしい事業モデル



Q4 株主還元及び資本政策についての考えを教えてください

当社は、株主還元の充実、成長に向けた投資、健全な財務基盤の維持という3つのバランスを重視しつつ、株主還元の向上に努めています。2025年度は、期中で上方修正した業績計画を上回る増益を達成し、営業利益では5期連続で最高益を更新しました。事業収益力の強化が着実に進んだ結果と考えています。こうした状況を踏まえ、2025年度の期末配当は6円増配し、1株当たり年間32円とします。2026年度については、さらに年間6円増配を計画し、加えて創業120周年を迎えるにあたり記念配当12円を予定します。これにより、1株当たりの年間配当は50円となり、当社が指標とする純資産配当率（DOE）については、中期経営計画の目標（6.0%）を超えて達成の見込みです。また、規律ある資本政策の実践、資本効率の向上を実現するため、2026年度においても200億円又は3,200

万株を上限に自己株式の取得を行うこととしました。中東情勢の影響度合いやその期間等、今後の事業環境の先行きに不透明な点がありますが、今回の株主還元の対象資金はあくまで前年度までの業績成果に基づくものであり、①収益力が強化された事業基盤の状況と②将来のROEの更なる向上に向けての外部負債活用によるバランスシートの効率的運営をともに視野に入れる中で、仮に前述の不透明なリスク要因が顕在化しても積極的な成長投資や株主還元の拡充は今後とも可能であり、資本効率の観点からも株主の皆様のご期待に沿うものと考えています。引き続き、資本効率を意識した経営を進めつつ、長期的な企業価値の向上と株主還元の両立を図っていきます。

2025年度期末配当・2026年度年間配当計画

	2025年度						2026年度		
	当初計画 (2025/5/13)			修正計画 (2026/5/13)			計画 (2026/5/13)		
	中間	期末	年間	中間	期末 (計画)	年間 (計画)	中間 (計画)	期末 (計画)	年間 (計画)
普通配当	13.0	13.0	26.0	13.0	19.0	32.0	19.0	19.0	38.0
120周年記念配当	-	-	-	-	-	-	12.0	-	12.0
1株当たり配当金	13.0	13.0	26.0	13.0	19.0 <sup>※1</sup>	32.0	31.0	19.0	50.0
配当性向	42.6%			42.2% <sup>※2</sup>			72.1% <sup>※3</sup>		
純資産配当率 (DOE)	5.5%			6.7% <sup>※2</sup>			10.7% <sup>※4</sup>		
							54.8% <sup>※3</sup> 記念配当を控除		
							8.0% <sup>※4</sup> 記念配当を控除		

※1 2025年度期末配当は、剰余金の処分案として本定時株主総会（2026年6月24日）に議案を上程、ご承認後実施  
 ※2 2025年度は日本基準に基づき算出  
 ※3 2026年度に取得する自己株式の影響を考慮したうえで1株当たりの当期純利益を算出し、IFRSに基づき配当性向を試算  
 ※4 DOE算定にあたっては、2026年3月末の自己資本をベースに、2026年度に取得する自己株式、2025年度期末配当、2026年度中間配当支払い（記念配当含む）、及び通期連結業績計画における親会社の所有者に帰属する当期利益を考慮したうえで、IFRSに基づき試算

Q5 新たなパーパス、目指す姿には、どのような思いが込められていますか

2026年に迎える創業120周年を機に、当社は「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」というパーパスを定めました。人と社会が潜在的に有する可能性を、オートメーションを含む幅広い技術で解き放ち、「効率から創造へ。不可能を可能へ。」と、新たな価値創造に繋げていく考えを表しています。

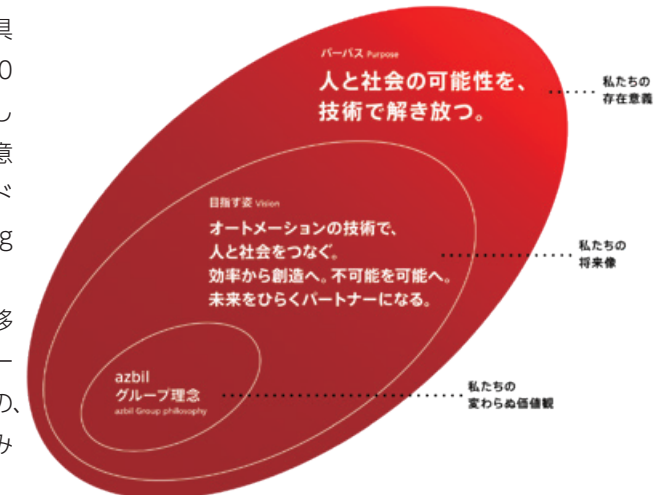
あわせて、本パーパスの追求を通じて、当社グループが実現したい具体的な理想像及び目標として、10年後を見据えた目指す姿を定めました。さらに、その実現に向けた決意を端的に表すものとして、ブランドステートメントに「Engineering the Impossible」を掲げました。

2026年5月25日、当社は本社を移転しました。この移転は、当社グループが「目指す姿」を実現するための、新しい働き方の創造に向けた取組み

の一環であり、社員が新たな発想や挑戦に踏み出しやすい環境を整えることで、組織としての力を高めていくことを狙いとしています。

中東情勢等、事業を取り巻く環境が変化する中であっても、当社が取り組むべき軸は変わりません。これまで培った事業基盤を大切にしながら、変化を織り込み、着実に次の成長へと歩みを進めてまいります。

azbil Group Way  
グループの未来に向けて想いを一つにする共通の価値観



証券コード 6845  
 (発送日) 2026年6月2日  
 (電子提供措置の開始日) 2026年5月22日

株主各位

(発送日時点の住所)  
 東京都千代田区丸の内二丁目6番1号  
 (電子提供措置の開始日時点の住所)  
 東京都千代田区丸の内二丁目7番3号

**アズビル株式会社**

取締役 代表執行役社長 山本 清博

## 第104期定時株主総会招集ご通知


拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。  
 さて、当社第104期定時株主総会を後記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

本定時株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト等に掲載しておりますので、以下の「当社ウェブサイト」又は「株主総会資料 掲載ウェブサイト」にアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト：  
<https://www.azbil.com/jp/ir/>




株主総会資料 掲載ウェブサイト：  
<https://d.sokai.jp/6845/teiji/>



上記ウェブサイトへアクセスいただき、「株式・債券情報」から「株主総会情報」を選択いただき、ご確認ください。

なお、電子提供措置事項は上記ウェブサイトのほか、以下の東京証券取引所(東証)のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)にアクセスのうえ、銘柄名(アズビル)又は証券コード(6845)を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択のうえ、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認くださいませようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト：(東証上場会社情報サービス)  
<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



なお、当日のご出席に代えて、書面又は電磁的方法(インターネット等)によって議決権を行使することができますので、株主総会参考書類をご検討いただき、2026年6月23日(火曜日)午後5時までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使に関する事項につきましては、後記の「議決権行使のご案内」をご確認くださいませようお願い申し上げます。

敬 具

株主総会にご出席の株主様へのお土産をご用意しておりませんので、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

### 記

**日 時**

2026年6月24日(水曜日) 午前10時

**場 所**

東京都千代田区丸の内二丁目7番2号  
 JPタワー ホール&カンファレンス 4階 ホール

**目的事項**

- 報告事項**
- 第104期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
  - 第104期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)計算書類の内容報告の件

**決議事項**

- 第1号議案：剰余金の処分の件
- 第2号議案：取締役11名選任の件

**招集にあたっての決定事項**

- 議決権を議決権行使書の郵送とインターネット等の双方で行使いただいた場合は、インターネット等によるものを有効とさせていただきます。また、インターネット等により複数回ご行使いただいた場合は、最後にご行使いただいたものを有効とさせていただきます。
- ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いさせていただきます。

以 上

- ◎電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、前記の各ウェブサイトのみ掲載しておりますので、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載していません。当該書面に記載している連結計算書類及び計算書類は、監査委員会及び会計監査人が監査報告を作成する際に監査を行った対象書類の一部であります。  
 (1) 連結計算書類の連結注記表 (2) 計算書類の個別注記表
- ◎当日ご出席の際は、お手数ながら「議決権行使書用紙」を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ◎電子提供措置事項に修正が生じた場合には、前記の各ウェブサイトとその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

今後の状況変化により、株主総会会場の変更等が生じた場合を含めて、株主総会の運営に大きな変更が発生する場合は、当社ウェブサイト (<https://www.azbil.com/jp/ir/>) においてお知らせさせていただきます。

# 議決権行使のご案内

議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。  
ご検討のうえ、議決権を行使くださいませようお願い申し上げます。

<p><b>株主総会にご出席</b></p> 	<p><b>株主総会開催日時</b></p> <p>2026年6月24日（水曜日）午前10時 受付は午前9時に開始いたします。 同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。</p>
<p><b>書面（郵送）による議決権行使</b></p> 	<p><b>議決権行使期限</b></p> <p>2026年6月23日（火曜日）午後5時到着分まで 同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入のうえ、行使期限までに到着するようご返送ください。</p>
<p><b>インターネット等による議決権行使</b></p> 	<p><b>議決権行使期限</b></p> <p>2026年6月23日（火曜日）午後5時完了分まで 下記の議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただくか、スマート行使の方法により、行使期限までに賛否をご入力ください。</p>

**インターネット等による議決権行使のご案内** 議決権行使期限：2026年6月23日（火）午後5時

**①【議決権行使コード・パスワード入力による方法】**

当社指定の「議決権行使ウェブサイト」（下記URL）にアクセスいただき、議決権行使書用紙右片の裏面に記載の議決権行使コード及びパスワードにてログインのうえ、画面の案内に従って行使内容をご入力ください。なお、セキュリティ確保のため、初回ログインの際にパスワードを変更していただく必要があります。

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

**ご注意**

- ① 議決権行使コード及びパスワード（株主様に変更されたものを含みます）は株主総会の都度、新たに発行いたします。
- ② パスワードは、ご行使される方が株主様ご本人であることを確認する手段です。なお、パスワードを当社（株主名簿管理人）よりお尋ねすることはございません。
- ③ パスワードは一定回数以上連続して誤ったご入力をされると使用できなくなります。その場合、画面の案内に従ってお手続きください。

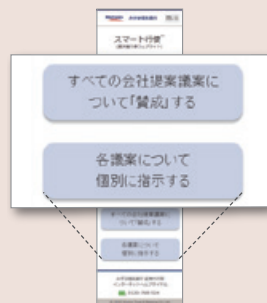
**機関投資家の皆様へ**

議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

**②【スマート行使による方法】**

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインし、行使することができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコード※1をスマートフォン等※2にて読み取ってください。
- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※1 「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。  
※2 QRコードを読み取れるアプリケーション（又は機能）が導入されていることが必要です。

# 株主総会当日の対応等について

**株主総会当日の様子のライブ配信等につきまして**

- 株主総会当日の様子の一部は、インターネット上のライブ配信を通じ、当社ウェブサイトの「投資家情報」ページにてご覧いただくことができます。
- ご使用のパソコンの環境（機能、性能）やインターネットの通信環境並びに回線状況により、映像や音声に不具合が生じる場合やご視聴いただけない場合があるほか、各種タブレット、スマートフォンの機種によっては、ご視聴いただけない場合がございます。また、当日は、インターネット環境、機材トラブルやその他の諸事情により、やむを得ずライブ配信を中断又は中止することがございます。なお、ご視聴に伴う通信料金等は、株主様のご負担となります。あらかじめご了承ください。
- 株主の皆様のプライバシーに配慮いたしまして、中継の映像は、議長席及び役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ライブ配信は、会社法上の株主総会での会場ではございませんので、ライブ配信内での議決権行使等はできません。議決権行使は、あらかじめ議決権行使書を郵送する方法又はインターネット（パソコン又はスマートフォン等）により、事前に行いいただくようお願い申し上げます。
- また、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、後日当社ウェブサイトの「投資家情報」ページにて動画配信いたしますので、あわせてご利用ください。

<https://www.azbil.com/jp/ir/>

**お体が不自由又は障がいのある株主様へ**

- 車いすでご来場の株主様には、会場内に専用スペースを設けております。
- ユニバーサルトイレは会場フロアに設置されております。
- ご要望に応じて、車いすのサポート、席やお手洗いへの誘導等のお手伝いをさせていただきますので、会場スタッフへお声がけください。

**インターネット等による議決権行使をご利用いただくにあたって**

- ① インターネット接続・利用に関する費用は株主様のご負担となります。
- ② インターネットによる議決権行使の各方法は一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行っておりますが、お使いの機器やその状況によってはご利用いただけない場合があります。

**「スマート行使」の議決権行使は1回のみ。**

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙右片の裏面に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」にてログインのうえ、再度議決権行使をお願いいたします。

「議決権行使ウェブサイト」「スマート行使」の操作方法等がご不明な場合は、下記にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル  
☎ 0120-768-524  
(受付時間 年末年始を除く 午前9時～午後9時)



本招集通知は、スマートフォン等でも主要なコンテンツをご覧いただけます。  
<https://p.sokai.jp/6845/>



## ■第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付けており、連結業績、自己資本当期純利益率（ROE）・純資産配当率（DOE）の水準及び将来の事業展開と企業体質強化のための内部留保の必要性等を総合的に勘案し、安定した配当を維持しつつ、その水準の向上に努めていきたいと考えております。

以上の方針に基づきまして、第104期の期末配当につきましては、次のとおりとしたいと存じます。

### (1) 配当財産の種類

金銭

### (2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金19円 総額9,839,151,729円

なお、2025年12月に中間配当金として1株につき13円をお支払いいたしましたので、当期の年間の配当金は1株につき32円となります。

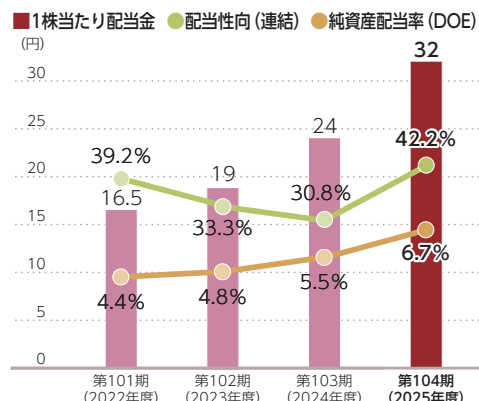
### (3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月25日

#### ご参考

#### 株主還元の考え方

当社は、成長に向けた投資、株主還元の充実、健全な財務基盤の維持の3つのバランスに配慮しつつ、規律ある資本政策を通じて、当社の企業価値の維持・向上を図ることを基本方針としております。経営の重要課題と位置付ける株主還元については、連結業績、ROE・DOEの水準及び将来の事業展開と企業体質強化のための内部留保の必要性等を総合的に勘案し、配当を中心に自己株式取得を機動的に組み入れた還元を行っております。特に配当については、安定した配当を維持しつつ、その水準の向上に努めていきたいと考えております。



2024年10月1日付で普通株式1株を4株の割合で株式分割を行っております。上記の1株当たり配当金は株式分割の影響を遡及して適用しております。

## ■第2号議案 取締役11名選任の件

現任取締役10名は、本定時株主総会終結の時をもって全員が任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づきコーポレート・ガバナンスの一層の強化、客観的な監督機能の強化を図るため、社外取締役を1名増員することとし社外取締役8名を含む取締役11名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。なお、独立社外取締役候補者につきましては、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の生じるおそれなく十分な独立性を有していると判断しております。また、東京証券取引所が定める独立役員要件を満たしているため、現任の社外取締役6名を既に同取引所に対して独立役員として届け出ており、新任の社外取締役候補者2名も届け出る予定であります。

候補者番号	氏名	当社における地位・担当	取締役会/委員会出席回数
1	再任 社内 山本 清博	取締役代表執行役社長、指名委員会委員 グループCEO、グループ監査担当	取締役会 13/13回 指名委員会 11/11回
2	再任 社内 横田 隆幸	取締役代表執行役副社長、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	取締役会 13/13回 報酬委員会 10/10回
3	再任 社内 勝田 久哉	非業務執行取締役、監査委員会委員	取締役会 13/13回 監査委員会 13/13回
4	再任 社外 独立役員 女性 アンカー ツェーハン	社外取締役、指名委員会委員	取締役会 13/13回 指名委員会 11/11回
5	再任 社外 独立役員 よし川 恵章	社外取締役、指名委員会委員長、報酬委員会委員	取締役会 13/13回 指名委員会 11/11回 報酬委員会 7/7回
6	再任 社外 独立役員 三浦 智康	社外取締役、取締役会議長	取締役会 13/13回 報酬委員会 3/3回
7	再任 社外 独立役員 女性 市川 佐知子	社外取締役、指名委員会委員	取締役会 13/13回 指名委員会 11/11回
8	再任 社外 独立役員 吉田 寛	社外取締役、監査委員会委員長	取締役会 13/13回 監査委員会 13/13回
9	再任 社外 独立役員 女性 中谷 聡子	社外取締役、監査委員会委員	取締役会 11/11回 監査委員会 10/10回
10	新任 社外 独立役員 江口 祥一郎	新任候補者	-/-
11	新任 社外 独立役員 西澤 順一	新任候補者	-/-

(注) 取締役吉川 恵章は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ております。そのため、報酬委員会については、就任後に開催された委員会のみを対象としております。また、取締役三浦 智康は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終結の時をもって報酬委員を退任しているため、退任までに開催された委員会のみを対象としております。また、取締役中谷 聡子は、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取締役会及び委員会のみを対象としております。

候補者番号  
**1**

やまもと きよひろ  
**山本 清博** **再任** **社内**  
(1965年3月14日生)



- 所有する当社株式の数  
54,756株
- 株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数  
67,380株
- 取締役会出席回数  
13回/13回
- 指名委員会出席回数  
11回/11回

●当社における地位・担当

地位：取締役 代表執行役社長  
担当：指名委員会委員、グループCEO、グループ監査

●重要な兼職の状況

—

●略歴

- 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)

■取締役候補者として選任した理由

山本清博氏は、国内外においてビルディングオートメーション事業のマーケティング、営業、事業企画に携わり、グローバル事業の責任者として実績を重ねてまいりました。新たなソリューションの創出やエネルギーマネジメント事業の立ち上げを推進するとともに、JV（共同企業体）の経営に携わるなど、事業創出及びグローバル事業運営において豊富な経験を有しております。さらに、経営企画部長及び当社グループ全体のマーケティング責任者を歴任してまいりました。2020年より代表取締役社長を務め、CEOとして経営の指揮を執り、長期目標、中期経営計画を策定いたしました。指名委員会等設置会社への移行後は代表執行役社長として、人を中心としたオートメーションの理念のもと、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を目指して企業価値の持続的な向上及び中期経営計画(2025年度～2027年度)の達成に向けて経営の指揮を執っております。

これらのことから、当社における豊富な経営経験を活かし、当社の期待するスキル（後述のスキル・マトリックス参照）を発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き取締役候補者としていたしました。なお、同氏の再任が承認された場合、引き続き指名委員会の委員に就任予定です。

候補者番号  
**2**

よこた たかゆき  
**横田 隆幸** **再任** **社内**  
(1960年11月1日生)



●重要な兼職の状況

—

●略歴

- 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
- 2012年 6月 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
- 2013年 4月 当社入社(専任理事)
- 2014年 4月 当社執行役員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)

■取締役候補者として選任した理由

横田隆幸氏は、グループ経営管理本部長、国際事業推進本部長を歴任いたしました。2018年には取締役役に就任し、コーポレート機能全般を担当しリスクマネジメントやコーポレート・ガバナンス、CSRへの取組み、資本効率を意識した経営や適正な会計処理の遵守に取り組んでまいりました。また、金融機関におけるグローバルビジネス、IR活動の経験を活かし、海外現地法人の体制整備及び事業成長に向けたグローバルな経営基盤の整備のほか、コーポレートコミュニケーション担当役員として、ステークホルダーの皆様との建設的な対話促進等に向けた活動を進めております。

さらに、指名委員会等設置会社への移行後は代表執行役副社長に就任し、社長補佐として、サステナビリティを含めたコーポレート機能全般を統括するとともに、ライフオートメーション事業の責任者として、成長と収益体質の強化に向けた事業ポートフォリオの再構築を推進するとともに、株主還元策の実行など、企業価値の向上に貢献してまいりました。これらのことから、当社の期待するスキルを発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き取締役候補者としていたしました。なお、同氏の再任が承認された場合、引き続き報酬委員会の委員に就任予定です。

- 所有する当社株式の数  
59,900株
- 株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数  
30,128株
- 取締役会出席回数  
13回/13回
- 報酬委員会出席回数  
10回/10回

候補者番号

3

かつ た ひ さ や  
**勝田 久哉**

再任 社内  
(1958年2月27日生)



●当社における地位・担当

地位：取締役  
担当：非業務執行取締役、監査委員会委員

●重要な兼職の状況

—

●略歴

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)

●所有する当社株式の数

47,400株

●株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数

2,918株

●取締役会出席回数

13回/13回

●監査委員会出席回数

13回/13回

■取締役候補者として選任した理由

勝田久哉氏は、生産企画部長及びグループ監査部長を歴任いたしました。2015年に監査役に就任して以降、生産等の現場や内部監査部門での経験を活かした全社的な観点からの監査を実施し、2022年からは取締役(常勤監査委員)として、監査活動、監査委員会での議論を通じて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してまいりました。また、財務・会計及びリスク・コンプライアンスの知見のほか、生産機能における現場改善、ITシステム、マーケティング等に関する知見も有しております。これらのことから、監査及び内部統制を中心とする非業務執行取締役としての役割において、当社の期待するスキルを発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き非業務執行取締役候補者といいたしました。なお、同氏の再任が承認された場合、引き続き監査委員会の委員に就任予定です。

候補者番号

4

**アンカー ツェーハン**

再任 社外 独立役員 女性  
(1964年1月12日生)



●当社における地位・担当

地位：社外取締役  
担当：指名委員会委員

●重要な兼職の状況

弁護士(オーストラリア、英国、香港)

●略歴

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)

●所有する当社株式の数

—株

●株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数\*

—株

●取締役会出席回数

13回/13回

●指名委員会出席回数

11回/11回

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

アンカー ツェーハン氏は、国際法律事務所においてパートナー弁護士を務め、海外企業案件に加え、日本企業の国際間取引案件における契約の締結支援を行うなど、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。2020年に当社の社外取締役に就任し、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事業推進体制や中長期的な成長に向けた投資への考え方について、グローバルな観点も踏まえ、取締役会において、専門分野に基づく視点から業務執行に対する監督及び助言を行い、社外取締役として適切な役割を果たしております。今後も当社の経営の高度化への貢献を期待しております。さらに指名委員会委員として、指名委員会での議論を通じて当社のコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおり、同氏の再任が承認された場合、引き続き指名委員会の委員としての役割も期待しております。これらのことから、当社の期待するスキルを発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き社外取締役候補者といいたしました。

なお、同氏は過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で、会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しました。

■社外取締役候補者が社外取締役に就任してからの年数

アンカー ツェーハン氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、6年であります。

■社外取締役候補者の独立性について

アンカー ツェーハン氏との間には社外取締役としての報酬以外に金銭等の取引もなく、当社経営陣との間においても特別な利害関係を有しておらず、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の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しております。なお、当社は同氏を東京証券取引所に対して独立役員として届け出ております。

※ アンカー ツェーハン氏は本年3月末時点で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。役員報酬制度の詳細は、事業報告の「3. 会社役員に関する事項 (2) 取締役及び執行役の報酬等」をご参照ください。

候補者番号  
5

よしかわ しげあき  
**吉川 恵章** (再任) (社外) (独立役員)  
(1953年6月23日生)



● 当社における地位・担当

地位：社外取締役  
担当：指名委員会委員長、報酬委員会委員

● 重要な兼職の状況

持田製薬株式会社社外取締役、一般社団法人日本シンガポール協会代表理事会長

● 略歴

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)  
株式会社三菱総合研究所顧問(2023年12月退任)  
2022年 1月 同社社外取締役(現任)  
2022年 6月 同社社外取締役(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)

● 所有する当社株式の数

一株

● 株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数

2,918株

● 取締役会出席回数

13回/13回

● 指名委員会出席回数

11回/11回

● 報酬委員会出席回数

7回/7回

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

吉川恵章氏は、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を有するほか、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。2022年に当社の社外取締役に就任し、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踏まえ、当社の国際事業戦略、中長期的な成長に向けた事業戦略への考え方や人材育成に関し、取締役会において専門分野に基づく視点から業務執行に対する監督及び助言を行い、社外取締役として適切な役割を果たしております。今後も当社の経営の高度化への貢献を期待しております。さらに指名委員会委員長として指名委員会での議論をリードするとともに、報酬委員会委員として当社のコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおり、同氏の再任が承認された場合、引き続き指名委員会委員長及び報酬委員会委員としての役割も期待しております。これらのことから、当社の期待するスキルを発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き社外取締役候補者いたしました。

■ 社外取締役候補者が社外取締役に就任してからの年数

吉川恵章氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、4年であります。

■ 社外取締役候補者の独立性について

吉川恵章氏との間には社外取締役としての報酬以外に金銭等の取引もなく、当社経営陣との間においても特別な利害関係を有しておりません。

同氏は三菱商事株式会社の常務執行役員に就任しておりましたが、2016年3月に退任しております。(同社顧問は2016年8月に退任)なお、当社は同社との間に取引関係はありますが、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、当社が独自に定める「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いたしません。また、当社と現在同氏の兼職先である持田製薬株式会社及び一般社団法人日本シンガポール協会との間には特別な関係はありません。

上記のことから、当社は同氏を一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所に対して独立役員として届け出ております。

候補者番号  
6

みうら ともやす  
**三浦 智康** (再任) (社外) (独立役員)  
(1961年6月30日生)



● 当社における地位・担当

地位：社外取締役  
担当：取締役会議長

● 重要な兼職の状況

一般社団法人教育のための科学研究所監事

● 略歴

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  
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(2022年5月退任)  
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 6月 当社社外取締役(現任)

● 所有する当社株式の数

一株

● 株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数

2,918株

● 取締役会出席回数

13回/13回

● 報酬委員会出席回数

3回/3回

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

三浦智康氏は、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経験に加え、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。2022年に当社の社外取締役に就任し、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、人材育成経験を踏まえ、当社の中長期的な成長に向けた事業戦略や人材育成に関し、取締役会において専門分野に基づく視点から業務執行に対する監督及び助言を行い、社外取締役として適切な役割を果たしております。今後も当社の経営の高度化への貢献を期待しております。さらに2025年からは取締役会議長として、公正かつ透明な議事運営を主導し、当社のコーポレート・ガバナンスの強化及び取締役会の実効性向上に取り組んでおり、同氏の再任が承認された場合、引き続き当社取締役会の議長としての役割も期待しております。これらのことから、当社の期待するスキルを発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き社外取締役候補者いたしました。

■ 社外取締役候補者が社外取締役に就任してからの年数

三浦智康氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、4年であります。

■ 社外取締役候補者の独立性について

三浦智康氏との間には社外取締役としての報酬以外に金銭等の取引もなく、当社経営陣との間においても特別な利害関係を有しておりません。

同氏は株式会社野村総合研究所理事、公益財団法人野村マネジメント・スクール専務理事に就任しておりましたが、それぞれ2022年6月及び2022年5月に退任し4年が経過しております。当社と同社との間にはコンサルティング及び研修業務等に係る取引関係がありますが、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株式会社野村総合研究所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ます。また、公益財団法人野村マネジメント・スクール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10百万円未満であり、当社から同法人への売上はございません。よって、両社とも当社が独自に定める「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いたしません。なお、当社と現在同氏の兼職先である一般社団法人教育のための科学研究所との間には特別な関係はありません。

上記のことから、当社は同氏を一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断しており、東京証券取引所に対して独立役員として届け出ております。

候補者番号  
7

いちかわ さちこ  
**市川 佐知子** (再任 社外 独立役員 女性)  
(1967年1月17日生)



- 所有する当社株式の数 一株
- 株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数 974株
- 取締役会出席回数 13回/13回
- 指名委員会出席回数 11回/11回

●当社における地位・担当

地位：社外取締役  
担当：指名委員会委員

●重要な兼職の状況

田辺総合法律事務所パートナー、東京エレクトロン株式会社社外取締役、オリンパス株式会社社外取締役、公益社団法人会社役員育成機構理事

●略歴

- 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(現任)
- 2021年 6月 オリンパ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)

\*同氏は東京エレクトロン株式会社の社外取締役を2026年6月23日に退任予定です。

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

市川佐知子氏は、日本及び米国ニューヨーク州の弁護士並びに米国公認会計士として、グローバルな視野を持ち、豊富な経験と広範な知識・専門性を兼ね備えています。さらに、他の製造業を中心とする東証プライム市場上場企業で社外役員を務め、コーポレート・ガバナンスや会社経営の在り方について優れた見識も有しております。2024年に当社の社外取締役に就任し、法務や会計に関する豊富な専門知識・経験、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス等の見識を活かし、取締役会において専門分野に基づく視点から業務執行に対する監督及び助言を行い、社外取締役として適切な役割を果たしております。今後も当社の経営の高度化への貢献を期待しております。さらに指名委員会委員として、指名委員会での議論を通じて当社のコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおり、同氏の再任が承認された場合、引き続き指名委員会の委員としての役割も期待しております。これらのことから、当社の期待するスキルを發揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き社外取締役候補者としていたしました。なお、同氏は過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で、会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行していただけたものと判断しました。

■社外取締役候補者が社外取締役に就任してからの年数

市川佐知子氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、2年であります。

■社外取締役候補者の独立性について

市川佐知子氏との間には社外取締役としての報酬以外に金銭等の取引もなく、当社経営陣との間においても特別な利害関係を有していません。

現在同氏の兼職先である東京エレクトロン株式会社、オリンパス株式会社及び公益社団法人会社役員育成機構と当社との間にそれぞれ取引関係はありますが、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社の連結売上高及び各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、当社が独自に定める「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いたしません。また、当社と現在同氏の兼職先である田辺総合法律事務所との間には特別な関係はありません。上記のことから、当社は同氏を一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所に対して独立役員として届け出ております。

■その他特記事項

市川佐知子氏が2021年6月より社外取締役に就任している東京エレクトロン株式会社は、同社及び同社グループ会社における、電波法の規定に基づく高周波利用設備に該当する装置に係る申請手続きの不備について、2022年8月に総務省総合通信基盤局から行政指導を受けました。同氏は、上記の判明時まで当該事実を認識していませんでしたが、日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立った提言を行い、注意喚起しておりました。これらの事実の発生後、同氏は、法令遵守の徹底及び再発防止に向けた適切な措置を講ずることを求めるなど、社外取締役としての職責を果たしております。

候補者番号  
8

よしだ ひろし  
**吉田 寛** (再任 社外 独立役員)  
(1959年4月3日生)



- 所有する当社株式の数 一株
- 株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数 974株
- 取締役会出席回数 13回/13回
- 監査委員会出席回数 13回/13回

●当社における地位・担当

地位：社外取締役  
担当：監査委員会委員長

●重要な兼職の状況

-

●略歴

- 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)

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

吉田寛氏は、グローバルに事業を展開する東証プライム市場上場の化学メーカにおいて要職を歴任し、財務・会計に関する幅広い知識と、製造業における経営企画・戦略立案の豊富な経験、執行役及び監査役としての経験を有しております。2024年に当社の社外取締役に就任し、財務・会計に関する豊富な専門知識に加え、製造業における経営企画・戦略立案の豊富な経験を踏まえ、取締役会において専門分野に基づく視点から業務執行に対する監督及び助言を行い、社外取締役として適切な役割を果たしております。今後も当社の経営の高度化への貢献を期待しております。さらに監査委員会委員長として、監査活動、監査委員会での議論をリードし当社のコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおり、同氏の再任が承認された場合、引き続き監査委員会の委員長としての役割も期待しております。これらのことから、監査及び内部統制を中心とする社外取締役としての役割において、当社の期待するスキルを發揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き社外取締役候補者としていたしました。

■社外取締役候補者が社外取締役に就任してからの年数

吉田寛氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、2年であります。

■社外取締役候補者の独立性について

吉田寛氏との間には社外取締役としての報酬以外に金銭等の取引もなく、当社経営陣との間においても特別な利害関係を有していません。

同氏は日立化成株式会社(現:株式会社レゾナック)の執行役及び監査役に就任しておりましたが、2024年3月に退任しております。なお、当社は同社との間に取引関係はありますが、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、当社が独自に定める「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いたしません。

上記のことから、当社は同氏を一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所に対して独立役員として届け出ております。

候補者番号  
9

なかに さとこ  
**中谷 聡子** (再任 社外 独立役員 女性)  
(1965年2月19日生)



- 所有する当社株式の数  
一株
- 株式報酬制度に基づく交付予定当社株式の数  
一株
- 取締役会出席回数  
11回/11回
- 監査委員会出席回数  
10回/10回

●当社における地位・担当

地位：社外取締役  
担当：監査委員会委員

●重要な兼職の状況

国立大学法人東海国立大学機構監事、公認会計士中谷聡子事務所所長、一般社団法人日本CFO協会監事

●略歴

- 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)

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

中谷聡子氏は、監査法人においてパートナーとして製造業を中心に幅広い業種の監査に携わるとともに、各種会計制度等についてのアドバイザー業務を担当し、公認会計士として財務・会計に関する広範な知識・専門性と監査業務等についての豊富な経験を有しております。2025年に当社の社外取締役に就任し、財務・会計に関する豊富な専門知識と知見を踏まえ、取締役会において専門分野に基づく視点から業務執行に対する監督及び助言を行い、社外取締役として適切な役割を果たしております。今後も当社の経営の高度化への貢献を期待しております。さらに監査委員会委員として、監査活動、監査委員会での議論を通じて当社のコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおり、同氏の再任が承認された場合、引き続き監査委員会の委員としての役割も期待しております。これらのことから、監査及び内部統制を中心とする社外取締役としての役割において、当社の期待するスキルを発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、引き続き社外取締役候補者としていたしました。

なお、同氏は過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で、会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しました。

■社外取締役候補者が社外取締役に就任してからの年数

中谷聡子氏の社外取締役の在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、1年であります。

■社外取締役候補者の独立性について

中谷聡子氏との間には社外取締役としての報酬以外に金銭等の取引もなく、当社経営陣との間においても特別な利害関係を有しておりません。

同氏はPwC Japan有限責任監査法人のパートナーに就任しておりましたが、2025年6月に退任しております。なお、当社は同法人との間にコンサルティング業務に係る取引関係はありますが、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法人の売上高に対する取引額の割合は0.1%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。また、現在同氏の兼職先である国立大学法人東海国立大学機構と当社との間に取引関係はありますが、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社の連結売上高及び同法人の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ます。よって、両法人とも当社が独自に定める「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いたしません。なお、当社と現在同氏の兼職先である公認会計士中谷聡子事務所及び一般社団法人日本CFO協会の間には特別な関係はありません。上記のことから、当社は同氏を一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所に対して独立役員として届け出ております。

候補者番号  
10

えぐち しょういちろう  
**江口 祥一郎** (新任 社外 独立役員)  
(1955年12月7日生)



- 所有する当社株式の数  
一株
- 取締役会出席回数  
一回/一回

●当社における地位・担当

新任候補者

●重要な兼職の状況

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

●略歴

- 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)

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

江口祥一郎氏は、グローバルに事業を展開する東証プライム市場上場の電気機器メーカーにおいて要職を歴任し、製造業での企業経営、海外での事業展開、技術・研究開発に関して幅広い知識と豊富な経験を有しております。今般、当社の社外取締役として同氏の有する豊富な経営者としての経験、グローバルビジネスや技術・研究開発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、経営の透明性を高めるため幅広い見地から客観的かつ専門的見地からの指摘及び助言を通じて、取締役会の監督機能強化への貢献が期待されます。これらのことから、当社の期待するスキルを発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、新たに社外取締役候補者としていたしました。

■社外取締役候補者の独立性について

江口祥一郎氏の間にはいかなる金銭等の取引もなく、当社経営陣との間においても特別な利害関係を有しておりません。

同氏は株式会社JVCケンウッド代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者に就任しており、当社は同社との間に取引関係はありますが、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社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、当社が独自に定める「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いたしません。

上記のことから、当社は同氏を一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所に対して独立役員として届け出る予定であります。

候補者番号  
**11**

にしざわ じゅんいち  
**西澤 順一**

新任 社外 独立役員  
(1956年6月12日生)



●所有する当社株式の数  
-株  
●取締役会出席回数  
-回/-回

●当社における地位・担当

新任候補者

●重要な兼職の状況

東京建物株式会社社外取締役

●略歴

- 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人部長
- 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(現任)
- 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社外取締役(現任)
- 2020年 6月 小名浜海陸運送株式会社社外取締役(現任)
- 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)

\*同氏は芙蓉オートリース株式会社の社外監査役、常磐共同火力株式会社の社外取締役及び小名浜海陸運送株式会社の社外取締役をそれぞれ2026年6月に退任予定です。

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

西澤順一氏は、金融機関及び観光・旅行事業会社で要職を歴任し、企業経営、金融分野及びグローバルビジネスに関して幅広い知識と豊富な経験を有しており、また他事業会社での社外役員としての経験を有しております。今般、当社の社外取締役として同氏の有する豊富な経営者としての経験、資本市場の視点やグローバルビジネス、ファイナンス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、経営の透明性を高めるため幅広い見地から客観的かつ専門的見地からの指摘及び助言を通じて、取締役会の監督機能強化への貢献が期待されます。また同氏の選任が承認された場合には、報酬委員会の委員長として、報酬決定プロセスの透明性及び客観性の確保に貢献いただくことも期待しております。これらのことから、当社の期待するスキルを発揮し、持続的な企業価値向上に資すると判断し、新たに社外取締役候補者といたしました。

■社外取締役候補者の独立性について

西澤順一氏との間にはいかなる金銭等の取引もなく、当社経営陣との間においても特別な利害関係を有していません。同氏は株式会社みずほ銀行の出身者であります。同氏は当社の株式を5,600千株(保有比率は1.08%)保有しておりますが、金融商品取引法に定める主要株主基準(10%)を大きく下回っております。また、同行からの借入額は6,801百万円と当社連結総資産332,240百万円の2.0%ですが、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、当社が独自に定める「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いたしません。また、現在同氏の兼職先である東京建物株式会社と当社との間に取引関係はありますが、同期間における当社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、当社が独自に定める「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いたしません。上記のことから、当社は同氏を一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所に対して独立役員として届け出る予定であります。

(ご参考) 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、持続的な企業価値の向上の観点から、取締役に期待するスキルを定めております。スキル項目につきましては、当社の取締役会及び指名・報酬委員会において、企業理念、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おります。

本議案が承認された場合の取締役会における独立性・多様性・期待するスキルは以下のとおりです。

なお、11名の取締役候補者のうち、女性が3名(うち1名が外国籍)となっております。

取締役に期待するスキル等(スキル・マトリックス)

氏名 (年齢) ※2026年6月24日現在	2026年6月24日現在の地位及び所属予定委員会等	独立性 独立役員	多様性 ジェンダー	期待するスキル						
				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
山本 清博 (61)	取締役代表執行役社長指名委員会委員		M	○	○		○	○	○	
横田 隆幸 (65)	取締役代表執行役副社長報酬委員会委員		M	○	○	○				○
勝田 久哉 (68)	取締役監査委員会委員		M			○			○	○
アノカーツェーハ (62)	社外取締役指名委員会委員	○	F		○					○
吉川 恵章 (73)	社外取締役指名委員会委員長報酬委員会委員	○	M	○	○			○		
三浦 智康 (64)	社外取締役取締役会議長	○	M	○			○	○		
市川 佐知子 (59)	社外取締役指名委員会委員	○	F	○			○			○
吉田 寛 (67)	社外取締役監査委員会委員長	○	M	○			○		○	
中谷 聡子 (61)	社外取締役監査委員会委員	○	F	○			○			○
江口 祥一郎 (70)	社外取締役	○	M	○	○		○		○	
西澤 順一 (70)	社外取締役報酬委員会委員長	○	M	○	○		○			

(注) 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。

**(ご参考) 各取締役が所属を予定する委員会について**

本議案が承認された場合、各委員会の構成は以下のとおりです。(◎は委員長)

氏名	指名委員	監査委員	報酬委員	2026年6月24日現在の地位等
山本 清博	○			代表執行役社長
横田 隆幸			○	代表執行役副社長
勝田 久哉		○		非業務執行取締役
アンカー ツェーハン (社外)	○			
吉川 恵章 (社外)	◎		○	
三浦 智康 (社外)				取締役会議長
市川 佐知子 (社外)	○			
吉田 寛 (社外)		◎		
中谷 聡子 (社外)		○		
江口 祥一郎 (社外)				
西澤 順一 (社外)			◎	

- ・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・解職案、執行役の選解任案及び後継者計画に関する事項等の審議を行います。
- ・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。
- ・報酬委員会：報酬委員会は、取締役・執行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。

**(ご参考) 政策保有株式に関する考え方と現況**

当社では、保有株式の個別銘柄ごとに、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量的検証がなされ、あわせて保有リスクについても検証を行っております。また、各保有銘柄の取得経緯・事由等に応じ、中長期的な企業価値の向上に資すると判断することが可能か否かといった定性的検証を行っております。検証の結果、保有便益に関する改善が見込まれないなど、その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。

	2025年3月末日時点			2026年3月末日時点		
	貸借対照表計 銘柄数	連結純資産に おける合計額 (百万円)	連結純資産に おける比率 (%)	貸借対照表計 銘柄数	連結純資産に おける合計額 (百万円)	連結純資産に おける比率 (%)
非上場株式	10	1,013	0.4	11	1,317	0.5
非上場株式以外の株式	16	17,982	7.5	10	22,415	8.7
計	26	18,996	7.9	21	23,733	9.2

(ご参考)

**社外役員の独立性判断基準**

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。

1. 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  
\*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. 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
3. 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
4. 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
5. 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
6. 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  
\*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、借入残高が当社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
7. 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）
8. 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
9. 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
10. 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
11. 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
12. 当社が主要株主である会社の業務執行者及び監査役
13. 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
14. 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

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. アン カー ツェー ハン、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子、吉田 寛、中谷 聡子、江口 祥一郎及び西澤 順一の8氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。
  3. 略歴、当社における地位・担当及び重要な兼職の状況は、電子提供措置の開始日現在で記載しております。
  4. 当社は、社外取締役との間に、会社法第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。当該契約の概要は事業報告の「3. 会社役員に関する事項（1）取締役及び執行役の氏名等」に記載のとおりであります。候補者のうち、アン カー ツェー ハン、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子、吉田 寛及び中谷 聡子の6氏につきましては、既に当該契約を締結しており、各氏の再任が承認された場合、各氏との当該契約を継続する予定であります。また、江口 祥一郎及び西澤 順一の両氏につきましては、選任が承認された場合、新たに両氏との間で当該契約を締結する予定です。
  5. 当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該契約の概要は事業報告の「3. 会社役員に関する事項（1）取締役及び執行役の氏名等」に記載のとおりであります。候補者のうち、山本 清博、横田 隆幸、勝田 久哉、アン カー ツェー ハン、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子、吉田 寛及び中谷 聡子の9氏につきましては、既に当該契約の被保険者であり、各氏の再任が承認された場合、引き続き被保険者となります。また、江口 祥一郎及び西澤 順一の両氏につきましては、選任が承認された場合、被保険者となる予定です。なお、当社は当該契約を任期中に同様の内容で更新することを予定しております。
  6. 当社は、取締役全員との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する契約を締結しております。当該契約の概要は事業報告の「3. 会社役員に関する事項（1）取締役及び執行役の氏名等」に記載のとおりであります。候補者のうち、山本 清博、横田 隆幸、勝田 久哉、アン カー ツェー ハン、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子、吉田 寛及び中谷 聡子の9氏につきましては、既に当該契約を締結しており、各氏の再任が承認された場合、各氏との当該契約を継続する予定であります。また、江口 祥一郎及び西澤 順一の両氏につきましては、選任が承認された場合、新たに両氏との間で当該契約を締結する予定であります。
  7. 株式報酬制度に基づく交付予定株式数は、本年3月末時点で日本国内に居住する各候補者に付与された確定済みポイント相当数を記載しております。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おりません。役員報酬制度の詳細は事業報告の「3. 会社役員に関する事項（2）取締役及び執行役の報酬等」をご参照ください。

以上

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

azbilグループは、人々の安心・快適・達成感と地球環境への貢献を目指す「人を中心としたオートメーション」を追求し、“計測と制御”の技術のもと、建物市場でビルディングオートメーション事業を、工場やプラント市場でアドバンスオートメーション事業を、ライフラインや健康等の生活に密着した市場でライフオートメーション事業を展開しております。



## BA ビルディングオートメーション事業

あらゆる建物に求められる快適性や機能性、省エネルギーを独自の環境制御技術で実現。  
快適で効率の良い執務・生産空間の創造と環境負荷低減に貢献します。

### 制御システム

建物全体の室内環境やセキュリティ、エネルギーの状態等を監視・管理するBAシステムを提供



### 制御機器

建物を流れる冷温水や蒸気の流量を最適に調整するための高性能バルブやセンサ、調節器等を提供



### サービス

遠隔監視によりビルの運転管理を代行する総合管理サービスを提供



## AA アドバンスオートメーション事業

工場・プラント等において先進的な計測制御技術を発展させ、安全で人の能力を発揮できる生産現場の実現を支援。お客様との協働を通じ、新たな価値を創造します。

### プロセスオートメーション分野

気体や液体の流量を調節する調節弁や流量・圧力を計測するプロセスセンサ、安全・安定した生産を実現する監視制御システム等を、化学、鉄鋼、電力・ガス等の様々なプラントに提供



### ファクトリーオートメーション分野

各種製造装置を最適に制御する調節計やセンサ・スイッチ類を提供



## LA ライフオートメーション事業

建物、工場・プラントや生活インフラの領域で永年培った計測・制御の技術やサービスを、ガス・水道等のライフライン、住宅用全館空調等に展開、「人々の安全と快適な暮らし」に貢献します。

### ライフライン分野

一般向け都市・LPガスメーター、水道メーターのほか、安全保安機器、レギュレータ等の産業向け製品を販売



### 住宅用全館空調システム分野

戸建住宅向けに家全体を快適にする全館空調システムを提供



## (2) 事業の経過及びその成果

azbilグループを取り巻く事業環境認識は次のとおりです。

国内大型建物向け空調制御機器・システムにつきましては、都市再開発計画に基づく需要が高い水準で継続し、省エネ・CO<sub>2</sub>排出量削減対策を含めた改修案件の需要も堅調に推移しています。生産設備向けの各種機器・システムにつきましては、工場・プラントの脱炭素化やDX推進に向けた需要が継続しましたが、ファクトリーオートメーション（FA）市場は、地域・市場により需要動向に差異が見られました。

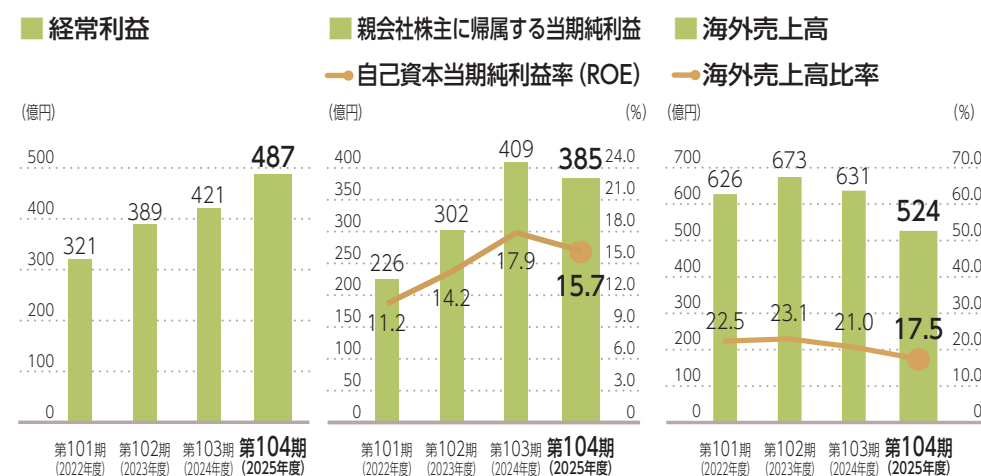
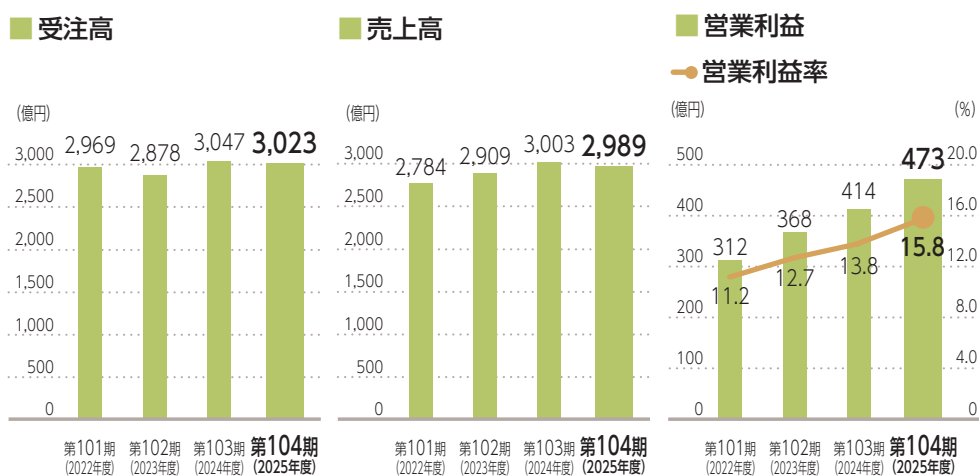
この結果、当連結会計年度における業績につきましては次のとおりとなりました。

受注高は、各種の施策展開に加えて堅調な市況を背景に国内外で大型案件の計上もあつたことからビルディングオートメーション（BA）事業が増加しましたが、ライフオートメーション（LA）事業が、前連結会計年度にライフサイエンスエンジニアリング分野を担うアズビルテルスター有限会社（以下、「アズビルテルスター」という。）の出資持分を譲渡<sup>※1</sup>したことの影響を主因に大きく減少し、全体としては前連結会計年度比0.8%減少の3,023億6千6百万円（前連結会計年度は3,047億2千3百万円）となりました。

売上高は、BA事業が既設建物向け・サービス分野を中心に増加し、アドバンスオートメーション（AA）事業も主に国内外プロセスオートメーション（PA）市場で増加しましたが、LA事業が前述の理由から大きく減少したため、全体として前連結会計年度比0.5%減少の2,989億3千万円（前連結会計年度は3,003億7千8百万円）となりました。

損益面につきましては、営業利益は、中期経営計画に基づく研究開発費の計上、DX関連費用、人件費やその他費用の増加がありましたが、価格転嫁も含めた収益力強化施策により大きく改善し、前連結会計年度比14.0%増加の473億4百万円（前連結会計年度は414億8千6百万円）となりました。経常利益も、主に営業利益の増加により大きく改善し、前連結会計年度比15.6%増加の487億6千万円（前連結会計年度は421億7千万円）となりましたが、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、前連結会計年度にアズビルテルスターの出資持分譲渡による売却益（約76億円）を特別利益として計上していたことを主因に、前連結会計年度比5.8%減少の385億6千5百万円（前連結会計年度は409億5千5百万円）となりました。

※1 アズビルテルスターの出資持分全てを、2024年10月31日（中央ヨーロッパ時間）付で譲渡しました。この譲渡に伴いアズビルテルスター及びその子会社を2025年3月期第3四半期末にて当社の連結の範囲から除外しております。



# BA ビルディングオートメーション事業

あらゆる建物に求められる快適性や機能性、省エネルギーを独自の環境制御技術で実現。建物のライフサイクルに応じたサービスによって、健康で生産性の高い働き方をサポートする執務・生産空間の創造と環境負荷低減に貢献します。

## ■事業フィールド

- オフィスビル
- ショッピングセンター
- 学校
- データセンター
- ホテル
- 病院
- 工場
- 空港 など

## 検知する

センサ・計測機器  
部屋の温度や湿度等を検知



## 設定する

ユーザーズオペレーション機器  
温度や湿度等、ユーザーが望む室内環境を設定



## 管理する

ビルディングオートメーションシステム  
建物全体の室内環境やセキュリティ、設備や使用エネルギーの状態を監視・管理



## 調節する

バルブ・操作器  
建物を流れる冷温水や蒸気の流量を最適に調節



## 守る

セキュリティシステム  
建物・室内への人の出入りを管理



## 制御する

調節器・コントローラ  
建物設備・機器を最適な状態に制御



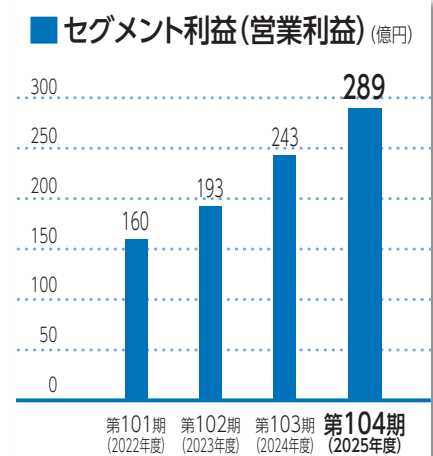
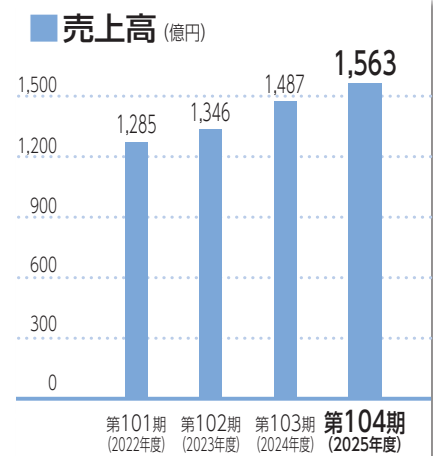
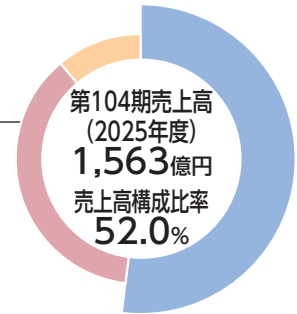
B A事業を取り巻く環境は、国内市場においては、都市再開発のオフィスビル向け新設需要が堅調で引き続き高い水準が見込まれます。また建物改修に関する需要も堅調に推移しております。省エネ・CO<sub>2</sub>排出量削減の需要に加えて、安全や新しい働き方にも対応するオフィス環境の創造への関心も高い状況です。また、海外市場での投資も堅調です。

こうした堅調な事業環境のもと、人員を含めたりソースの適切な配置を進め、施工・サービスの現場を主体に業務遂行能力を強化するとともに、年間を通しての負荷平準化、DX推進による効率化等を進め、獲得した受注案件に着実に対応することで売上を拡大してまいりました。また、AIやクラウド等の技術活用を志向する国内外のお客様のニーズに対応するための製品・サービスの開発や、需要が拡大するデータセンター向けに他社との提携を含めソリューション力の強化を進めてまいりました。

この結果、B A事業の当連結会計年度の業績は次のとおりとなりました。

受注高は、堅調な市況に加えて、新設・既設建物向け分野・海外事業それぞれで大型案件の計上があったことから、前連結会計年度比6.6%増加の1,637億5千万円（前連結会計年度は1,536億4千万円）となりました。売上高は、大型案件の計上等により前連結会計年度の高水準であった新設建物向け分野が減少しましたが、負荷平準化の取組みの進展もあり既設・サービス分野が着実に増加し、海外事業も伸長したことから、前連結会計年度比5.1%増加の1,563億5千1百万円（前連結会計年度は1,487億7千万円）となりました。セグメント利益は、人件費、DX関連費用や外注費が増加しましたが、増収に伴う増益及び価格転嫁を含む収益力強化の効果により大きく改善し、前連結会計年度比18.6%増加の289億1百万円（前連結会計年度は243億6千3百万円）となりました。

中長期的には、引き続き大型の再開発案件が計画されており、建物の改修計画も多数見込まれています。AI等の新技術を活かしたクラウドアプリケーションの開発等、独自のソリューション力を強化するとともに、他社との事業提携も含めて、カーボンニュートラル実現に向けた省エネ・再生可能エネルギー活用ニーズに応えるESP（Energy Service Provider）事業や、投資が拡大するデータセンター市場の更なる拡張に取り組んでまいります。さらに、海外市場においては、現地ビルオーナーやグローバルアカウント顧客開拓等による事業成長を実現してまいります。これら事業拡大施策と並行して、BIM（Building Information Modeling）等のDX推進及び省施工・工事レス製品の開発・投入により、更なる効率性向上、収益体質の強化を目指してまいります。



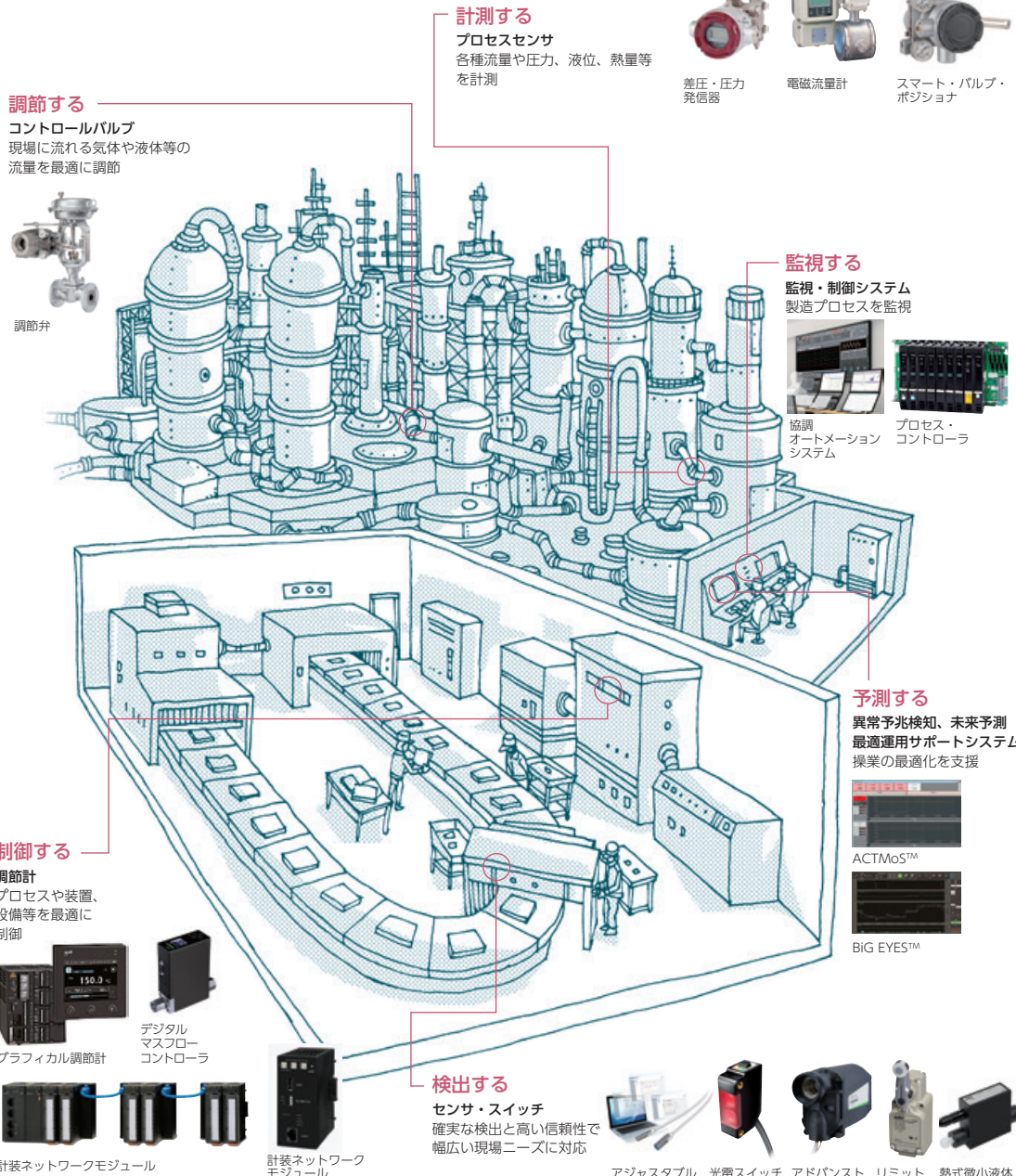
※各数値には、セグメント間の内部取引高が含まれております。

# AA アドバンスオートメーション事業

製造現場における課題解決に向け、装置や設備の最適運用をライフサイクルで支援する製品やソリューション、計装・エンジニアリング、保守サービスを提供。さらに、IoT・AIやビッグデータを活用し、省エネルギーの実現と安定的かつ安全な操業をサポートします。

## 事業フィールド

- 石油化学・化学 ●石油精製 ●電力・ガス
- 鉄鋼 ●ごみ処理・上下水道 ●紙パルプ
- 船舶 ●食品 ●薬品 ●自動車
- 電気・電子 ●半導体 など



AA事業を取り巻く国内外の市場の動向につきましては、PA市場は、国内の保守・改造需要を中心に堅調に推移しました。FA市場では、足元で需要の回復が見られますが、地域・市場で差異があり、全体としての回復は緩やかなものに留まりました。米国相互関税政策自体の当社グループ業績への直接的影響は限定的なものに留まっていますが、中東における地政学的リスクや米中貿易摩擦がサプライチェーンや製造業の設備投資へ与える影響には、今後の動向に留意が必要です。

このような事業環境のもと、国内事業で培った競争力あるソリューションをグローバルに展開するとともに、新たな計測・制御技術需要に対して、MEMS<sup>\*2</sup>センサや自動調節弁関連技術、プラント自律化等の当社グループ独自の技術を活用したシン・オートメーションの創造による事業拡大を進めてまいりました。あわせて、製品・サービスの原価改善、価格転嫁等、更なる収益力強化に継続して取り組みました。

この結果、AA事業の当連結会計年度の業績は次のとおりとなりました。

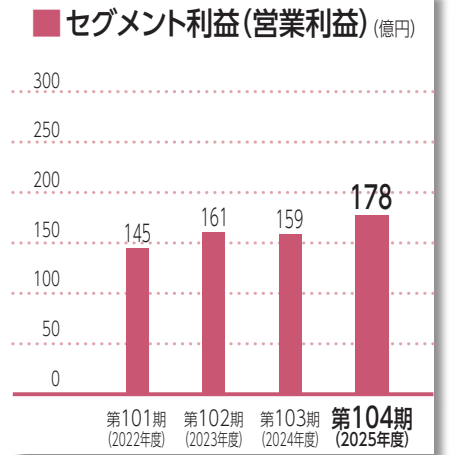
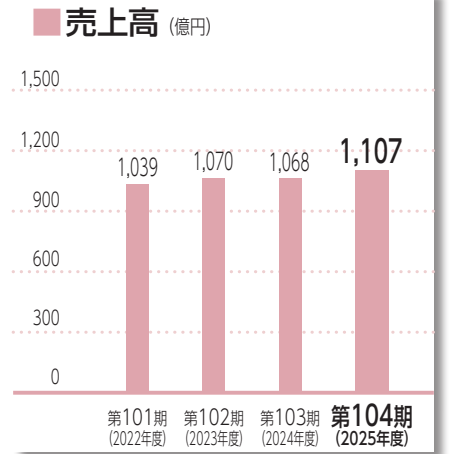
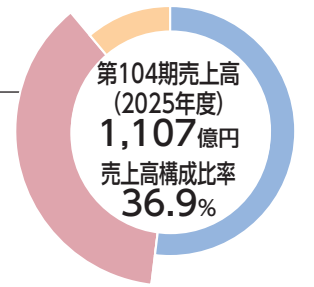
受注高は、前連結会計年度末において先行的な大型発注がなされたことの影響から海外PA市場が減少しましたが、国内PA市場が大型案件の計上を含めて堅調に推移・増加し、FA市場も下期から増加したことから、全体としては前連結会計年度同水準の1,062億4千2百万円（前連結会計年度は1,059億8千6百万円）となりました。売上高は、国内外でPA市場が増加し、FA市場も受注同様下期から増加に転じたことから、全体としては前連結会計年度比3.6%増加の1,107億2千6百万円（前連結会計年度は1,068億3千6百万円）となりました。セグメント利益は、人件費をはじめとした各種経費の上昇や海外市場への投資、DX投資の増加がありましたが、増収に伴う増益及び価格転嫁を含む収益力強化施策の効果や商品ミックス等の要因により大きく改善し、前連結会計年度比11.3%増加の178億円（前連結会計年度は159億9千7百万円）となりました。

下期以降FA市場の回復が進みつつあり、海外事業の成長、シン・オートメーションの創造・拡大の2つの成長施策も着実に進展しています。中長期的には、景気の循環による変動影響はありませんが、脱炭素化、生産高度化、安全・安定操業、人手不足対応や設備老朽化対応等の社会的ニーズに対して、計測・制御分野を中心に貢献できる領域は広がっており、更なる事業成長が期待されます。引き続き3つの事業単位<sup>\*3</sup>（CP事業、IAP事業、SS事業）を軸に、原価低減、販売価格適正化等の各種収益力強化施策に取り組むとともに、海外事業をはじめとした成長領域への展開を推し進め、AIやクラウド、MEMS等の先進的な技術を取り入れた製品・サービスの開発、市場投入を加速し、当社グループならではのシン・オートメーションを創造することで、高い競争力を持った事業成長を目指してまいります。

<sup>\*2</sup> MEMS (Micro Electro Mechanical Systems) センサ、アクチュエータ、電子回路を一つの基板の上に微細加工技術によって集積した機器

<sup>\*3</sup> 3つの事業単位（管理会計上のサブセグメント）

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等のファクトリーオートメーション向けプロダクト事業）  
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等のプロセスオートメーション向けプロダクト事業）  
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等を提供する事業）



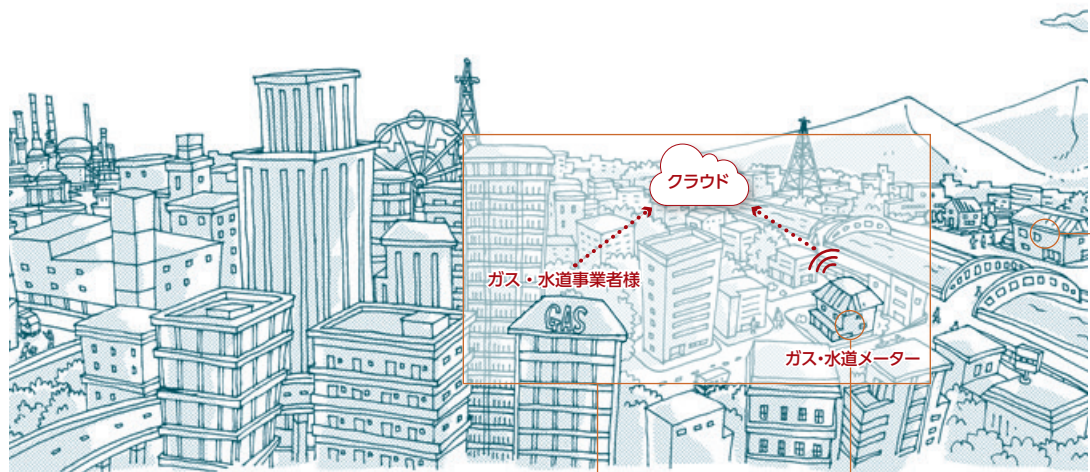
※各数値には、セグメント間の内部取引高が含まれておりません。

# LA ライフオートメーション事業

建物・工場・プラントや生活インフラの領域で永年培った計測と制御の技術を活かし、ガス・水道等のライフラインから、家庭の空調システムをはじめとした生活空間の質の向上まで、人々の身近な暮らしの中に一層の安全・安心と快適、省エネルギーを提供します。

## 事業フィールド

- ライフライン分野  
 ●ガス（都市ガス、LPガス） ●水道 など
- 住宅用全館空調システム分野  
 ●住宅メーカ など



## ライフライン分野

### ▶アズビル金門株式会社

都市ガス、LPガス、水道の使用量を計量するメーターをはじめ、警報装置や自動遮断装置等の安全・保安機器、各種ガバナを提供。また、LPWA（Low Power Wide Area）など多様な通信ネットワークやクラウドを活用したサービスにより、省エネルギーと暮らしの向上を実現します。

## ガスメーター・ガバナ



## クラウドサービス

LPWAやクラウドを活用し、集めたデータを利活用するサービスを提供します。

## 住宅用全館空調システム分野

### ▶アズビル株式会社

戸建て住宅向けに、一つの空調システムで冷房、暖房、換気、空気清浄、除湿ができ、家全体を快適にする全館空調システム、換気と空気清浄に特化した全館空気清浄換気システムを提供。ビル空調制御技術を活用して、各室の風量や室温を設定温度に応じて自動制御することにより、居室ごとの快適な環境づくりと省エネルギーを実現します。

## 全館空調システム（概念図）



## 全館空気清浄換気システム（概念図）



LA事業は、ガス・水道等のライフライン、住宅用全館空調システムの生活関連の2つの分野で事業を展開しており、事業環境はそれぞれ異なります。

ライフライン分野は、売上高の一部を占めるLPガスメーター市場には循環的な需要変動がありますが、法定の検定有効期間満了によるメーターの交換需要を主体として都市ガスメーター、水道メーターを中心に一定の需要が継続的に見込まれます。住宅用全館空調システム分野では、建設費の高騰が戸建て住宅の着工の動きに影響を与えています。

こうした事業環境のもと、安定した交換需要を基盤として、スマートメーターからのデータを活用したサービスの展開等に取り組むとともに、価格転嫁を含む収益力強化に継続して取り組んでまいりました。

なお、前述のとおり事業ポートフォリオ再構築の観点から、ライフサイエンスエンジニアリング分野を担っていたアズビルテルスターの出資持分を2024年10月31日に譲渡いたしました。同社及びその子会社の損益は2024年度第3四半期累計期間までを連結対象としていたことから、当連結会計年度業績には出資持分譲渡による減少影響が含まれております。

この結果、LA事業の当連結会計年度の業績は次のとおりとなりました。

受注高は、アズビルテルスター譲渡による影響（155億円の減少）により、前連結会計年度比27.6%減少の339億3千6百万円（前連結会計年度は468億4千5百万円）となりました。売上高も同様に、同社を譲渡したことによる影響（146億円の減少）により、前連結会計年度比28.5%減少の333億3千6百万円（前連結会計年度は466億3千4百万円）となりました。セグメント利益については、価格転嫁を含む収益力強化施策のほか、経費の削減等を行いました。同社譲渡による影響に加えて、部材価格高騰や人件費の上昇の影響等により前連結会計年度比46.2%減少の6億3千万円（前連結会計年度は11億7千1百万円）となりました。

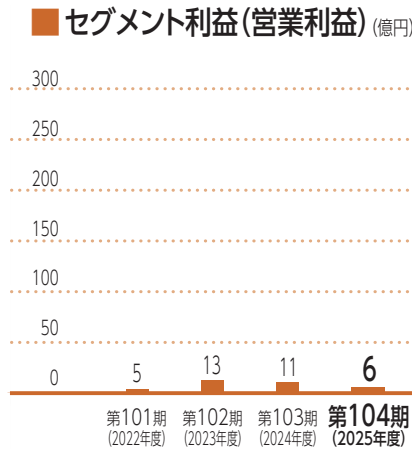
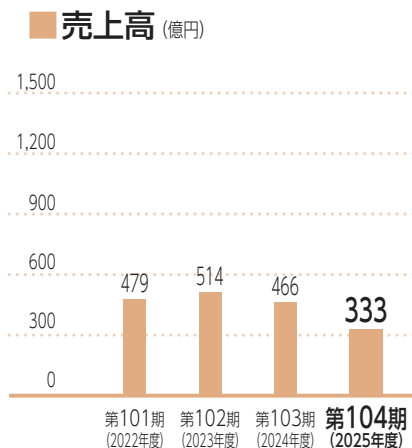
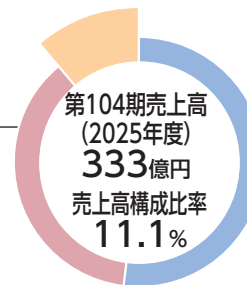
LA事業では、新規戦略投資や他社協業\*4の推進を含めた事業拡大に取り組むとともに、引き続き価格転嫁や収益性を重視した営業施策、スマートメーターへの更改等の収益改善施策の効果、並びにDXの推進による業務プロセスの見直しなどを進め、事業環境変化に対応した成長を目指します。ライフライン分野では、計量法に基づく安定した更新需要を基盤事業として、ガス・水道メーターのスマート化と、これに通信とクラウドシステムを融合したSmart Metering as a Service (SMaaS<sup>TM</sup>\*5) 事業を推進して、成長を目指します。住宅用全館空調システム分野では新設建物から既設建物まで、省エネや空気質の向上も含めて、幅広く生活空間の快適性を提供する製品とサービスエンジニアリング力の組合せにより、事業を推進してまいります。

\*4 他社協業

ライフライン分野のアズビル金門株式会社は、2025年7月にスマート水道メータリングの分野において漏水検知クラウドサービス等で実績を持つKamstrup社（本社：デンマーク）と協業することで合意しました。

\*5 Smart Metering as a Service (SMaaS)

従来のメーター計測機能に加え、データを活用し新たな付加価値をサービスとして提供する事業モデル。



※各数値には、セグメント間の内部取引高が含まれております。

## その他

その他は主にazbilグループ内の保険代理業及びグループ内のソフトウェア開発業務<sup>※6</sup>であり、当連結会計年度の受注高は9億6千5百万円（前連結会計年度は5千9百万円）、売上高は9億3千4百万円（前連結会計年度は5千9百万円）、セグメント利益は1千1百万円（前連結会計年度は3千7百万円の損失）となりました。

※6 ソフトウェア開発業務

当社グループ内のソフトウェア開発業務等を行っているアズビル情報技術センター（大連）有限公司について、重要性が増したため、当連結会計年度より、連結の範囲に含めております。

セグメント別	受注高			売上高			セグメント損益 (利益率)	
	第103期 (2025年3月期)	第104期 当連結会計年度 (2026年3月期)	増減率 (%)	第103期 (2025年3月期)	第104期 当連結会計年度 (2026年3月期)	増減率 (%)	第103期 (2025年3月期)	第104期 当連結会計年度 (2026年3月期)
ビルディングオートメーション事業	153,640	163,750	6.6	148,770	156,351	5.1	24,363 (16.4%)	28,901 (18.5%)
アドバンスオートメーション事業	105,986	106,242	0.2	106,836	110,726	3.6	15,997 (15.0%)	17,800 (16.1%)
ライフオートメーション事業	46,845	33,936	△27.6	46,634	33,336	△28.5	1,171 (2.5%)	630 (1.9%)
報告セグメント計	306,472	303,929	△0.8	302,241	300,414	△0.6	41,532 (13.7%)	47,331 (15.8%)
その他	59	965	-	59	934	-	△37 (△62.5%)	11 (1.3%)
消 去	(1,808)	(2,527)	-	(1,922)	(2,418)	-	(8)	(38)
連 結	304,723	302,366	△0.8	300,378	298,930	△0.5	41,486 (13.8%)	47,304 (15.8%)

## (3) 設備投資の状況

当連結会計年度においては、新製品開発、合理化及び生産体制強化等のため、総額79億6千2百万円の設備投資を実施いたしました。

## (4) 資金調達の状況

当連結会計年度においては、記載すべき重要な資金調達はありません。

## (5) 対処すべき課題

azbilグループは、「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、事業拡大を通じて、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献により、継続的な企業価値の向上を図り、社会と社員のWell-beingを実現し、あらゆるステークホルダーと信頼関係を構築してまいりたいと考えております。

2026年5月、当社グループの社会に対する提供価値や存在意義を示すものとして、私たちがステークホルダーに共有すべきパーパスを「人と社会の可能性を、技術で解き放つ。」と決めました。人と社会が潜在的に有する多くの可能性を、オートメーションを含む幅広い技術で解き放つことで、「効率から創造へ。不可能を可能へ。」と、お客様の現場での新しい価値創造に繋げていくことを本パーパスで表しています。また、人と社会の可能性を解き放つという表現は、「人を中心としたオートメーション」という当社のグループ理念に加え、「人間の苦役からの解放」を目指してきた創業者の想いも込められています。あわせて、本パーパスの追求を通じて、当社グループが実現したい具体的な理想像及び目標として、10年後の将来、我々がなりたい将来像を目指す姿として決めました。

さらにこのパーパス及び目指す姿の実現に向けた当社グループの決意を端的に表現するものとして、ブランドステートメントに「Engineering the Impossible」を掲げました。当社グループは、技術による革新と新たな可能性の解放、そして、目指す姿に掲げる“不可能を可能へ。”の実現に向け、力強く未来志向の経営を推進してまいります。

当社グループは、人を中心に据え、人と技術が協創するオートメーション世界の実現に注力し、お客様の安全・安心や企業価値の向上、地球環境問題の改善等に貢献する世界トップクラスの企業集団になることを長期目標と設定したうえで段階的に中期経営計画を立案し、この目標達成に向けた取組みを行っております。株主価値増大に向けて連結ROE（自己資本当期純利益率）の向上を基本的な目標としており、2030年度をゴールとする長期目標<sup>※1</sup>において、売上高4,200億円、営業利益650億円、営業利益率15.5%、ROE15%を目標としております。この長期目標達成に向け、2027年度を最終年度とする3カ年の現中期経営計画（2025～2027年度）<sup>※1</sup>では、最終年度の売上高3,400億円、営業利益510億円、営業利益率15.0%、ROE14%を達成することを目標としております。

また、ダブルマテリアリティ（環境・社会が企業に与える財務的な影響と、企業活動が環境・社会に与える影響という2つの側面から重要性を評価する考え方）を取り入れ、長期にわたり取り組む重点課題として5分野10項目のマテリアリティを特定しています。これらのマテリアリティに基づき、事業や企業活動に関する7つの項目については、SDGs（Sustainable Development Goals－持続可能な開発目標）の領域において目標を「azbilグループSDGs目標」として具体的に定めるとともに、企業が社会に存立するうえで果たさなければならない基本的責務である3つの項目については、CSR活動において具体的な目標を定めております。なお、現在、経営環境の変化やパーパスを制定したことを踏まえて、取締役会での議論も経てマテリアリティの見直しの検討を進めています。このようなSDGs及びCSR活動における各

目標の達成に向けて様々な取組みを行うことにより、当社グループの「サステナビリティ経営」の推進を通じ、持続的な成長を目指してまいります。

2025年度から始まった現中期経営計画は、2030年度の長期目標を見据えた第二期間であるとともに、2026年に迎える創業120周年を超えて、“持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献”に向けた進化、共創を実現する計画と位置付けております。

その初年度である2025年度は、生成AIをはじめとする技術革新やインフレ、地政学的リスクの高まりなどにより、事業環境の変化が激しい一年となりました。このような環境下、当社グループは、こうした変化に着実に対応するとともに、価格転嫁を含む収益力強化、業務効率化を推進することで、事業基盤の強化を図ってきました。この結果、営業利益は過去最高益を更新しました。

2026年に入り、中東情勢（米国・イラン間の緊張を含む）の緊迫化を背景に、資源価格、物流、調達面等において、一部で事業環境への影響が顕在化しています。こうした地政学的リスクは不確実性が高く、エネルギー価格の動向等を通じて業績に影響を与える可能性があります。当社グループでは、状況を注視しながら適切な情勢対応とリスク管理を行い、事業運営への影響を最小限に抑えるべく対応していきます。

azbilグループは今後も、技術革新及び社会環境の変化に伴う新たな社会課題解決を事業機会と捉え、人的資本強化、商品力強化、DX推進等の投資を着実に実行していきます。当社グループの特長である、長年にわたって構築した幅広い顧客基盤（工場・プラント、商業ビル、ライフライン等）との強い関係に基づく「基盤事業」と、半導体等の技術革新やカーボンニュートラルのような社会課題対応を新たな事業機会と捉えた「成長事業」の両輪のサイクルを回す、azbilグループらしい事業モデルを推進しています。

また、基盤事業を中心に、お客様の現場のライフサイクル全体（新設から改修、メンテナンスまで）を支えるビジネスを「ストック事業」として展開しています。ストック事業は、すでに納入した製品を起点としたビジネスであり、グループ全体での収益性の持続的な向上に貢献しております。今後も、「成長事業」・「基盤事業」のサイクルによる成長に加え、「ストック事業」を一層強化することで、不透明な環境下においても売上、利益面での持続的な成長を実現してまいります。

※1 2025年5月13日、長期目標（2030年度）を見直し、中期経営計画（2025～2027年度）を公表いたしました。これらの目標値は、策定時点における日本基準に基づき算定しております。なお、2027年度の計画値については、現時点で変更はいたしません。中期経営計画の進捗状況に加えて、現状の不透明な情勢が見通せるようになった段階で見直しを検討いたします。

## 1 [国内事業]

ビルディングオートメーション（BA）事業は、都市再開発計画に基づく需要が高い水準で継続し、省エネ・CO<sub>2</sub>排出量削減対策を含めた改修案件の需要も堅調に推移することが今後も見込まれます。こうした好調な事業環境を踏まえ、今後も人員を含めたリソースの適切な配置、負荷平準化及びDX推進による効率化等を継続するとともに、AIやクラウド等の技術活用

を志向するお客様のニーズや、需要が拡大するデータセンター市場への対応を重要な課題と捉え、ソリューション力の強化に取り組んでいきます。そのために、2025年12月には株式会社DATAFLUCTと資本業務提携契約を締結し、AI技術を活用した、より高付加価値な建物運用向けサービスの実現を目指しております。

また、省エネ・CO<sub>2</sub>排出量削減対策の具体的な取組み事例としては、当社と株式会社エネルギー・ソリューション・アンド・サービスが、地方独立行政法人広島市立病院機構による「広島市立広島市民病院設備改修PFI事業（ESCO事業<sup>※2</sup>）」の公募にて、最優秀事業者に選定された事例が挙げられます。病院施設を対象とする官民連携の大規模ESCO事業であり、持続可能な地域医療体制の実現に向けて2026年10月より15年間の省エネルギー保証サービスを開始する予定です。地元企業との協力や雇用の創出等、地域密着型の事業展開で、広島市民病院の医療サービスの維持及び地球環境の負荷低減を目指しています。



▲広島市立広島市民病院設備改修PFI事業（ESCO事業）スキーム

アドバンスオートメーション（AA）事業では、景気の循環による変動影響はあるものの、脱炭素化、サーキュラーエコノミー、生産高度化、安全・安定操業、人手不足対応等の要望に対して、計測・制御分野を中心に貢献できる領域は大きく、更なる事業領域の拡大と事業成長が期待できると考えています。成長戦略として、新たな計測・制御技術需要に対して、MEMS<sup>※3</sup>センサや自動調節弁関連技術、プラント自律化等の当社グループ独自の技術を活用したソリューションを「シン・オートメーション」と定義し、その創造による事業拡大を進めてまいります。あわせて、原価低減、販売価格適正化等の各種収益力強化施策をCP事業、IAP事業、SS事業の3つの事業単位でのオペレーションを通じて着実に実行してまいります。

シン・オートメーション領域におけるプラント自律化の商品として、AIを活用した最適生産計画立案システム「VIRTUAL PLANNER™ PP」の販売を開始しました。VIRTUAL PLANNER PPIは、強化学習によりAIが最適な生産計画を短時間で立案し、生産中の状況変化に応じて自動で計画を見直し、再立案を行うシステムで、生産の高度化とともに多様な働き方を推進、生産計画担当者の負担を軽減しWell-beingの向上にも寄与します。



機能1. VIRTUAL PLANNER PP は、多様な制約を加味し、コスト、リードタイム、エネルギーを最小化する生産計画をAIが高速で自動立案  
機能2. 初期計画の立案に加えて、生産中の飛び込みオーダーや設備故障等の状況変化に対しても、それらを考慮した最も合理的な計画の見直しを短時間で立案

▲AI最適生産計画立案システム VIRTUAL PLANNER PPの機能

ライフオートメーション（LA）事業では、ライフライン分野において、主体であるガス・水道メーターの安定した需要を基に、超音波メーターのような新製品の投入や価格転嫁等を通じて収益性の改善に努めています。さらに、ガス・水道メーターのスマート化と、これに通信とクラウドシステムを融合したSmart Metering as a Service（SMaaS<sup>※4</sup>）事業を推進しています。また、住宅用全館空調システム分野では、既設建物や小規模建物まで、対象建物の拡大により収益性を向上し、長期的にはサービスエンジニアリング力にIoT技術をプラスして現場対応力を強化し、お客様の健康で快適な暮らしに省エネを加えた快適住空間プロバイダーへ事業の拡大を目指します。

新しい水道スマートメーターの商品としては、Kamstrup社（本社：デンマーク）と「次世代超音波式水道スマートメーター」の日本市場における協業を開始しました。同メーターの国内展開、及びスマートメーターで収集したノイズデータを利活用した漏水検知クラウドサービスにより、水道インフラの効率的な維持管理に対する社会的ニーズに応える事業開発を進めてまいります。

- ※2 ESCO（Energy Service Company）事業：工場やビルの省エネルギーに関する包括的なサービスの提供を通じて、そこで得られる効果をサービス提供者が保証する事業。資金を顧客が負担し、ESCO事業者が省エネ保証を行う「ギャランティード・セイビングス契約」と、ESCO事業者が資金提供を行い、顧客が省エネ効果を含めたサービス料を支払う「シェアード・セイビングス契約」という2つの契約形態がある。
- ※3 MEMS（Micro Electro Mechanical Systems）：センサ、アクチュエータ、電子回路を一つの基板の上に微細加工技術によって集積した機器。
- ※4 SMaaS（Smart Metering as a Service）：従来のメーターの計測機能に加え、データを活用し新たな付加価値をサービスとして提供する事業モデル。

## 2 [海外事業]

当社が策定した現中期経営計画において、飛躍的な成長を目指す海外事業については、これまでに構築・蓄積したお客様との信頼関係を基盤に、積極的な事業拡大を図ってまいります。あわせて、地域特性を踏まえた事業推進及び管理体制の強化を進めることで、海外事業の成長を一層加速してまいります。

BA事業では、アジア地域での都市化の進展が継続し、建物市場を中心にオフィスのグレードアップが進むことが見込まれています。国内事業モデルでの強みである省エネルギーのアプリケーション技術、エンジニアリング、サービス力を活用した製品・サービスの提供を推進していきます。特に、成長が期待されるデータセンター市場においては、2025年9月、マレーシアのジョホール州に子会社を設立し、同地区で建設が活況であるデータセンターや、ジョホール・シンガポール経済特区（JS-SEZ）における新築建物を重点対象として、当社システムの導入案件獲得を加速するとともに、稼働後の保守・メンテナンス契約をセットで提案することで、ライフサイクルを通じた受注拡大を図ります。

また、AA事業では、中長期的な視点で循環的な景気変動はあるものの、グローバルでの経済成長の継続、更なる生産性改善の要求、設備老朽化への対応、環境規制の拡大、新技術の活用に対する期待等を背景とした生産設備の自動化投資は引き続き拡大が見込まれています。そのような状況下において、脱炭素社会へ向けた産業構造の転換を見据え、新市場向けの拡張製品開発や異常予兆検知・AI設備診断等、シン・オートメーション領域の開拓を進めていきます。2025年10月には国際標準規格IEC60534<sup>※5</sup>に準拠した新しい調節弁「6000シリーズ」を販売開始しました。継続してグローバル市場における競争力の強化に努めてまいります。



▲調節弁  
「6000シリーズ」

以上のような国内外の事業軸の取組みに加えて、技術探索及び新技術の獲得、事業基盤の強化と事業領域の拡大を目指し、バイオエコノミー実現に向けたバイオ生産次世代化プロジェクト「メトリクスMATSURI」に参画しました。計測と制御を基盤とした「進化」と「共創」を通じてバイオエコノミーを推進し、バイオものづくりにおける生産性向上に貢献してまいります。

- ※5 国際標準規格IEC60534：国際電気標準会議（IEC）が公開した国際標準。IEC60534とは、工業プロセス用調節弁の設計、性能、試験、騒音、寸法等に関する一連の標準を定めている。

## 3 [生産・開発]

海外事業の拡大に向けてグローバル生産体制を構築するとともに、商品力強化に向けた開発投資の拡充を進めてまいりました。国内においては、生産機能の中核拠点である湘南工場と、藤沢テクノセンターにおける技術開発機能との連携を強化するとともに、湘南工場のグループ内マザー工場としての機能整備を進めています。また、2026年4月には、開発力強化領域であるMEMS・センシングデバイス技術、アクチュエータ関連技術、AI技術、クラウド技術を活かし、顧客ニーズに基づいた商品開発力を一層強化するための開発組織体制の再構築を実施しました。

海外では、グローバルな事業拡大にあわせた生産体制の整備を進めています。2025年3月に登記が完了したベトナムの生産子会社アズビルベトナムプロダクション有限会社は、生産能力の増強と競争力向上のためのコスト削減や持続的な製品供給を実現するための適切な生産体制の構築のみならず、近年懸念される地政学的リスクに対応するための強化策と位置付けています。なお国内BCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）対策としては、2025年4月に京都事業所内に新たに物流の拠点となる「京都配送センター」を設立するなど、自然災害や不測の事態、感染症の拡大等、生産・物流に関わるリスクを考慮し、国内外の生産体制を構築しています。

また、2025年10月には、計測・制御・システム分野における研究をはじめ、産官学との連携、情報発信の役割を担う中核的な学会である計測自動制御学会より、「技術賞」及び「新製品開発賞」を受賞しました。今後も、お客様の「安心、快適、達成感」を実現する製品や新技術の開発により社会課題解決に貢献してまいります。



## 4 【経営管理と人的資本】

経営管理面では、事業環境の不確実性が高まるなか、リスクマネジメントの高度化を継続的な課題として位置付け、リスク管理と対応力の向上に取り組んでいます。今後起こりうるリスク事象の影響を最小化すべく、毎年、外部環境の変化を加味して網羅的にリスクを抽出し、シナリオごとの検証を実施しています。そのうえで、リスク発生時の影響金額や発生頻度の定量的な評価基準に基づき、現場部門と経営層の双方から検証した重要リスクに対し、具体的な対策に取り組むことで、不確実性への対応力を強化しております。日々巧妙化するサイバー攻撃に対しても、総合的なサイバー攻撃への対処能力向上や最新のサイバーセキュリティ動向の更なる知見を得るため、2025年5月にはNATO（北大西洋条約機構：North Atlantic Treaty Organization）サイバー防衛協力センターが主催するサイバー防衛演習「ロッド・シールズ2025」に参加しました。当社製品・サービスのサイバーセキュリティ強化に活かし、お客様の重要インフラ防衛への取組みに貢献してまいります。

また、2026年度より国際財務報告基準（IFRS）の任意適用を行うことでグローバル経営の更なる推進及び資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上を図るとともに、会計レベルの向上及び内部統制の強化も進めています。

azbilグループでは、人材を持続的成長のための「資本」として捉えており、事業環境の変化に対応できる人材の確保・育成と、長期的な視点での人的資本強化を重要な経営課題として位置付けています。2026年4月には、人事・人材育成の一体運営を目指し、今後の技術発展や社会情勢の新たな展開等に合わせた事業構造の変化に対応するため、長期目標、中期経営計画の達成に向けて必要となる多様な人材の採用、育成を一気通貫で行う組織体制を整備しました。リファラル採用やアルムナイ採用等の様々な手段を活用し、新卒採用・キャリア採用ともに入社時期を問わず、国内外での優秀な人材の確保を図っております。加えて、社員が長期にわたって活躍できるよう人事制度を整えるとともに、事業戦略にあわせて育成を行い、適材適所の配置を進めてまいります。

なお、当社グループとして、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点からも積極的な活動・取組みを進めております。

E（環境）では、地球環境保全への取組みを経営の最重要課題の一つと捉え、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動対策、資源循環対策、生物多様性保全対策等、幅広い環境課題への対応と当社グループの事業活動の融合を進めております。気候変動対策においては、2050年温室効果ガス排出量ネットゼロの実現を中長期目標として掲げ、その達成に向けた具体的な取組みを推進しています。当該目標に基づき、2025年6月には中国の生産子会社、2026年2月には京都の生産拠点において再生可能エネルギー設備を導入するなど、再生可能エネルギーの活用を着実に進めています。これらの取組みが評価され、2026年2月には環境省が主催する第7回ESGファイナンス・アワード・ジャパンにおいて、「環境サステナブル企業」に4年連続で選定されました。



S（社会）では、2022年よりサプライチェーンにおける人権尊重の取組みを開始し、2024年には、当社の事業がステークホルダー全体に与える人権に対する負の影響に関する人権デュー・ディリジェンスを開始しました。さらに、サプライチェーンの上流にあたる二次取引先様にまで遡ってリスクの判定及び是正について継続的にフォローを行っています。企業活動のグローバル化・多様化により、拡大かつ複雑化している人権リスクに対して、その防止・低減を図ることで、企業の社会的責任を果たしてまいります。また、「azbilグループ健幸宣言<sup>※6</sup>」を制定し、総労働時間の削減やハラスメント防止といった職場環境改善等の「働き方改革」、一人ひとりの個性を尊重し、その特徴を活かすことができるよう「ダイバーシティ推進」に関わる各種施策を展開しています。

G（ガバナンス）では、監督機能と執行機能の明確な分離、さらに意思決定の迅速さと透明性を高める目的で「指名委員会等設置会社」へ移行して4年が経過しました。2025年度には、取締役会議長に独立社外取締役が就任し、また役員報酬においては、業績連動比率の更なる拡充（賞与・株式報酬の構成割合の拡大）及びKPIの見直しに加え、重大な非違行為等が発生した場合に返還請求ができるよう、クローバックの対象範囲を拡大しました。また、取締役会の実効性を高めるためにアズビル独自の「取締役執行役連絡会」を設置するなどの工夫により、経営戦略や事業ポートフォリオに関する議論、法定委員会活動等につき従来以上に活発な議論を行っています。

2026年度においても、更なる企業価値の向上を目指し、事業課題を通じたESGの観点からの各活動を推進し、持続可能な社会の実現に「直列」に繋がる取組みを継続してまいります。

※6 azbilグループ健幸宣言（健康で幸せを目指すため「康」の字を「幸」に替えています）：  
健康で幸せ、生き活きとした「働きの場と人」を創る。azbilグループは、社員一人ひとりの健康が企業活動の重要な基盤であると考え、会社で働くすべての人々が安心・安全で、快適に、生き活きと、自分らしく健やかに働き、それぞれが持つ多様な能力を発揮し、公私ともに充実した人生を送ることが、生産性や業績の向上、イノベーション、社会への貢献につながると考えています。健幸な「働きの場と人」を創るために、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ます。

## (6) 財産及び損益の状況の推移

区分	第101期 (2023年3月期)	第102期 (2024年3月期)	第103期 (2025年3月期)	第104期 当連結会計年度 (2026年3月期)
受 注 高 (百万円)	296,930	287,851	304,723	302,366
売 上 高 (百万円)	278,406	290,938	300,378	298,930
営 業 利 益 (百万円)	31,251	36,841	41,486	47,304
経 常 利 益 (百万円)	32,140	38,999	42,170	48,760
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	22,602	30,207	40,955	38,565
1株当たり当期純利益 (円)	42.07	57.10	77.96	75.76
総 資 産 額 (百万円)	296,873	313,728	315,072	332,240
純 資 産 額 (百万円)	205,880	224,887	240,517	255,999
自 己 資 本 比 率 (%)	68.3	70.6	75.3	76.1
1株当たり純資産額 (円)	379.50	420.09	459.01	497.71

(注) 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。第101期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額を算定しております。

## (7) 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	資本金	当社の出資比率	主な事業内容
アズビルトレーディング(株)	百万円 50	% 100.0	ファクトリーオートメーション分野の制御・計測・検査・安全・環境等の機器及びシステムの販売、設計、試運転、計装工事施工、各種ソフトウェアの製作並びに技術サービスの提供 保険代理業等
アズビル金門(株)	百万円 3,157	100.0	都市ガスメーター、LPガスメーター、水道メーター及びその関連機器の製造・開発・販売、メーター交換等のメンテナンス業務並びにクラウドサービスの提供
アズビルプロダクション タイランド(株)	千パーツ 330,000	99.9	温度調節計、空調用コントローラ等の自動制御機器の製造
アズビル機器(大連) 有 限 公 司	千人民元 61,176	100.0	各種制御機器、自動調節弁及びスイッチ類等の製造
アズビルノース アメリカ(株)	千米ドル 28,550	100.0	工業市場向け制御機器製品及びフィールド機器の販売、エンジニアリング、メンテナンスサービスの提供
アズビルベトナム プロダクション(有)	千米ドル 13,000	100.0	電動弁、流量計等の電子機器の製造

(8) 主要な営業所及び工場 (2026年3月31日現在)

	本 社	東京都千代田区丸の内二丁目7番3号		
	ビルシステム カンパニー 本店・支社・支店	札幌市中央区 茨城県つくば市 東京都中央区 長野県長野市 大阪市北区	仙台市青葉区 千葉市中央区 東京都新宿区 名古屋市中区 広島市東区	さいたま市中央区 東京都品川区 横浜市西区 石川県金沢市 福岡市博多区
当 社	アドバンス オートメーション カンパニー 支社・支店	札幌市中央区 さいたま市中央区 名古屋市中区 広島市東区	仙台市青葉区 東京都品川区 大阪市北区 北九州市小倉北区	
	藤沢テクノ センター	神奈川県藤沢市		
	工 場	神奈川県高座郡		
	事 業 所	神奈川県秦野市 京都府船井郡		
アズビルトレー ディング(株)	本 社	東京都港区		
	支 店	東京都港区 大阪市淀川区	さいたま市中央区 広島市東区	名古屋市中区 北九州市小倉北区
アズビル金門(株)	本 社	東京都新宿区		
	支 社・支 店	札幌市東区 さいたま市北区 大阪府東大阪市	仙台市青葉区 東京都新宿区 広島市東区	群馬県桐生市 名古屋市中区 福岡市博多区
	工 場	青森県青森市 (アズビル金門青森(株)) 和歌山県御坊市 (アズビル金門エナジープロダクツ(株)) 福島県白河市 (アズビル金門エナジープロダクツ(株)) * 福島県本宮市 (アズビル金門エナジープロダクツ(株)) *		
	研 究 所	埼玉県川越市		
アズビルプロ ダクション タイランド(株)	本 社	タイ チョンブリー県		
アズビル機器(大 連) 有限 公 司	本 社	中国 大連市		
アズビルノース アメリ カ(株)	本 社	米国 アリゾナ州		
アズビルベトナム プロダクション(株)	本 社	ベトナム フンイエン省		

(注) 1. 当社は、2026年5月25日付で、本社を東京都千代田区丸の内二丁目6番1号へ移転する予定としております。  
2. アズビル金門(株)の各工場のうち、\*印のついた2工場につきましては、同子会社であるアズビル金門エナジープロダクツ(株)がアズビル金門(株)より工場設備等を賃借し、運営を行っております。

(9) 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

セグメントの名称	従業員数	前期末比増減
ビルディングオートメーション事業	3,233 [ 530] <sup>人</sup>	48 <sup>人</sup>
アドバンスオートメーション事業	3,544 [ 418]	25
ライフオートメーション事業	1,017 [ 132]	△6
報告セグメント計	7,794 [1,080]	67
その他の	115 [ 0]	112
全社(共通)	1,261 [ 225]	69
合計	9,170 [1,305]	248

(注) 1. 全社(共通)として記載されている従業員数は、特定の事業セグメントに区分できないスタッフ部門及び研究開発部門に所属している者の数です。  
2. 臨時従業員数(有期雇用のパートタイマー、定年後再雇用社員及び契約社員を含み、人材派遣会社からの派遣社員は除いております。)は、[ ]内に年間の平均雇用人数を外数で記載しております。  
3. その他の従業員数が前期末に比べて112名増加しましたのは、当連結会計年度より、アズビル情報技術センター(大連)有限公司を連結の範囲に含めたためであります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
5,143 [1,014] 人	91人	46.0歳	19.8年

(注) 臨時従業員数(有期雇用のパートタイマー、定年後再雇用社員及び契約社員を含み、人材派遣会社からの派遣社員は除いております。)は、[ ]内に年間の平均雇用人数を外数で記載しております。

(10) 主要な借入先 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社みずほ銀行	6,801 百万円

## (11) 重要な事業の譲渡等の状況

- ① 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況  
該当事項はありません。
- ② 他の会社の事業の譲受けの状況  
該当事項はありません。
- ③ 吸収合併又は吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況  
該当事項はありません。
- ④ 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況  
該当事項はありません。

## (12) その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、2026年5月25日付で、本社を東京都千代田区丸の内二丁目6番1号へ移転する予定としております。

## 2. 会社の株式に関する事項（2026年3月31日現在）

(1) 発行可能株式総数 2,237,680,000株

(2) 発行済株式の総数 541,372,736株（自己株式数23,522,645株を含む。）

(注) 2025年5月30日付で実施した自己株式の消却により、発行済株式の総数は前期末と比べて19,300,000株減少しております。

(3) 株 主 数 14,474名

(4) 大 株 主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	69,733 千株	13.46 %
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	47,999	9.26
明 治 安 田 生 命 保 険 相 互 会 社	41,712	8.05
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 （ 信 託 口 ）	24,751	4.77
全 国 共 済 農 業 協 同 組 合 連 合 会	13,425	2.59
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	13,065	2.52
a z b i l グループ社員持株会	12,185	2.35
ビービーエイチ ファイアムグルトラエンプロイーベネフィットプランズ インターナショナルエクエティグロースコミングルドプール	7,869	1.51
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	7,655	1.47
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	7,478	1.44

- (注) 1. 持株比率は自己株式（23,522,645株）を控除して計算しております。なお、当社社員の株式給付制度に係る株式給付信託（J-ESOP-RS）及び当社役員の株式報酬制度に係る株式給付信託（BBT）におい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6,088,616株、並びにazbilグループ社員持株会専用信託が保有する当社株式3,726,300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33,449千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19,155千株は信託業務に係る株式数です。
3. 2025年10月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、株式会社みずほ銀行及びその他3社の共同保有者が2025年9月30日現在で以下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2026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。  
なお、その大量保有報告書（変更報告書）の内容は次のとおりです。

大量保有報告書 提出日	氏名又は名称	持株数	持株比率
2025年10月7日	株式会社みずほ銀行 他3社	23,656 千株	4.36 %

4. 2025年12月3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、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその他6社の共同保有者が2025年11月28日現在で以下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2026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。  
 なお、その大量保有報告書の内容は次のとおりです。

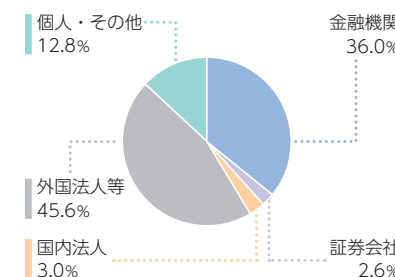
大量保有報告書提出日	氏名又は名称	持株数	持株比率
2025年12月3日	ブラックロック・ジャパン株式会社 他6社	28,633 千株	5.28 %

### (5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	1,700株	1名
社外取締役	3,400株	2名
執行役員	9,100株	1名

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告の「3. 会社役員に関する事項 (2) 取締役及び執行役の報酬等」に記載しております。

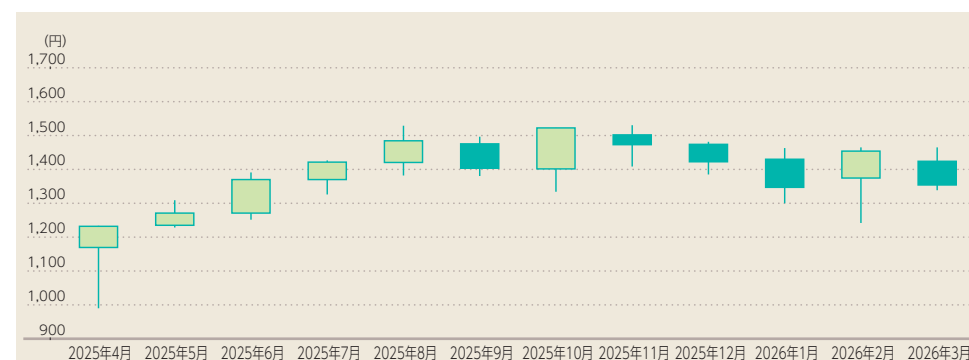
### 【ご参考資料】所有者別株式数分布状況



	持株数 (単元)	株主数 (名)
金融機関	1,945,279	49
証券会社	141,825	32
国内法人	163,212	145
外国法人等	2,468,369	478
個人・その他	691,305	12,538

- ※ 1. 上記持株数 (単元) には、単元未満株式を除いております。
- ※ 2. 上記「個人・その他」には、自己株式が含まれております。

### 【ご参考資料】株価の推移



### 3. 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役及び執行役の氏名等 (2026年3月31日現在)

##### ① 取締役

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役 代表執行役社長	山本清博	指名委員会委員
取締役 代表執行役副社長	横田隆幸	報酬委員会委員
取締役	勝田久哉	非業務執行取締役、監査委員会委員
社外取締役	永濱光弘	報酬委員会委員長 東芝テック株式会社社外取締役
社外取締役	アンカー ツェーハン	指名委員会委員 弁護士 (オーストラリア、英国、香港)
社外取締役	吉川恵章	指名委員会委員長、報酬委員会委員 持田製菓株式会社社外取締役 一般社団法人日本シンガポール協会代表理事会長
社外取締役	三浦智康	取締役会議長 一般社団法人教育のための科学研究所監事
社外取締役	市川佐知子	指名委員会委員 田辺総合法律事務所パートナー 東京エレクトロン株式会社社外取締役 オリンパス株式会社社外取締役 公益社団法人会社役員育成機構理事
社外取締役	吉田寛	監査委員会委員長 監査委員会委員
社外取締役	中谷聡子	国立大学法人東海国立大学機構監事 公認会計士中谷聡子事務所所長 一般社団法人日本CFO協会監事

##### ② 執行役

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	山本清博	グループCEO、グループ監査担当
代表執行役副社長	横田隆幸	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 (aG) CSR)、人財・教育担当
執行役常務	北條良光*	グループ経営戦略機能、aGシステム事業/プロダクト事業ポートフォリオ強化統括担当
執行役常務	濱田和康	ビルディングオートメーション事業、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担当、ビルシステムカンパニー社長委嘱
執行役常務	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担当

※北條良光は2026年3月31日付で執行役常務を辞任いたしました。

- (注) 1. 取締役のうち、永濱光弘、アンカー ツェーハン、吉川恵章、三浦智康、市川佐知子、吉田寛及び中谷聡子の7氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
2. 当社は、全ての社外取締役との間で、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。
3. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等  
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、執行役員など並びに子会社の取締役、監査役、執行役員等です。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、違法な私利私欲供与、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おりません。
4. 当社は、前記「①取締役及び②執行役」に記載の各取締役及び各執行役全員との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。ただし、当該補償契約によって会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、会社役員の職務の執行が悪意・重過失によって行われた場合には補償の対象としないこととしております。
5. 監査委員会委員の勝田久哉は常勤の監査委員です。当社は、監査委員会監査の実効性を高めるため、常勤の監査委員会委員を選定しております。
6. 監査委員会委員長の吉田寛は、東証プライム市場上場の化学メーカーにおいて経理財務管掌役員として財務諸表等の作成の責任者として従事した経験があり、監査委員会委員の中谷聡子は公認会計士として監査法人においてパートナーを務め、大手製造業を中心に幅広い業種の監査に携わるとともに、各種会計制度等についてのアドバイザリー業務を担当した経験を有しております。
7. 当社は、全ての社外取締役について、東京証券取引所に対し、独立役員として届出をしております。
8. 社外取締役の永濱光弘は、株式会社クラレの社外監査役に就任しておりましたが、2026年3月26日をもって退任いたしました。また、社外取締役の中谷聡子は、PwC Japan有限責任監査法人のパートナーに就任しておりましたが、2025年6月30日をもって退任いたしました。また、2025年7月1日付で公認会計士中谷聡子事務所の所長及び一般社団法人日本CFO協会の監事に就任いたしました。
9. 2026年4月1日付の執行役の状況は以下のとおりです。2026年4月1日付で執行役常務に五十嵐貴志を新たに選任いたしました。

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	山本清博	グループCEO、グループ監査担当
代表執行役副社長	横田隆幸	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 (aG) CSR) 担当
執行役常務	濱田和康	人事・人材育成、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事業補佐 (DX推進) ライフオートメーション事業補佐 (ホームコンフォート本部) 担当
執行役常務	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
執行役常務	五十嵐貴志	アドバンスオートメーション事業、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社長委嘱

10. 当社は、経営の意思決定と業務執行の迅速化を目的として執行役員制度を導入しております。2026年4月1日時点で次のとおり25名の執行役員を選任しております。

職名	氏名	担当及び委嘱
執行役員常務	和田 茂	azbilグループ (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委嘱
執行役員常務	武田 知行	ビルディングオートメーション (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
執行役員常務	奥村 賢二	ライフオートメーション (LA) 事業担当
執行役員常務	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) 社長委嘱
執行役員常務	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委嘱
執行役員	住友 俊保	LA事業 (副) 担当、経営企画部長委嘱
執行役員	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委嘱
執行役員	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、アドバンスオートメーションカンパニー (AAC) 開発本部副本部長委嘱
執行役員	アンジュ ジャスフル	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委嘱
執行役員	橋本 則男	プロダクションマネジメント本部長委嘱
執行役員	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委嘱
執行役員	津田 康子	グループ監査部長委嘱
執行役員	岩松 潤	共創推進担当、役員会室長委嘱
執行役員	吉澤 浩通	BSC技術本部長委嘱
執行役員	白根 和明	aG DX推進 (商品DX) 担当、クラウドシステム本部長委嘱
執行役員	杉 明憲	BSCファシリティマネジメント本部長委嘱
執行役員	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アドバンスオートメーション (AA) 統括委嘱
執行役員	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委嘱
執行役員	豊田 英輔	AA CP事業*2統括長委嘱
執行役員	池田 勇	AAC開発本部長委嘱
執行役員	義積 健	AAC営業本部長委嘱
執行役員	浅井 覚	人事・人材育成 (副) 担当、グループ経営管理本部長委嘱
執行役員	中井 義治	BSC事業管理部長委嘱
執行役員	吉田 達也	BSC東京本店長委嘱
執行役員	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委嘱

\*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等を提供する事業)

\*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等のファクトリーオートメーション向けプロダクト事業)

## (2) 取締役及び執行役の報酬等

### ① 当事業年度に係る報酬等の総額

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 (うち社外取締役)	160 (118)	152 (111)	7 (6)	- (-)	- (-)	11 (9)
執行役 (執行役を兼務する取締役含む)	558	198	70	218	72	6
合計 (うち社外取締役)	718 (118)	350 (111)	78 (6)	218 (-)	72 (-)	17 (9)

- (注) 1. 上記取締役には、執行役を兼務する取締役2名は含まれておりません。  
 2. 上記取締役には、2025年6月25日開催の第103期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでおります。  
 3. 上記執行役には、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終結の時をもって退任した執行役1名を含んでおります。  
 4. 当社は、2022年8月4日開催の報酬委員会の決議により信託を活用した株式報酬制度を導入しております。上記表中の株式報酬の額は当該制度に基づき当事業年度中に費用計上した額を記載しております。また、国内非居住者には株式報酬相当額を金銭報酬で支払う予定ですが、当該金額は、上記表中の株式報酬の額に含まれております。

### ② 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、指名委員会等設置会社として、独立社外取締役が委員長を務め、過半数を占める報酬委員会が、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決定し、「報酬ポリシー」として開示しております。その内容は以下のとおりです。

#### <報酬ポリシー>

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、事業拡大を通じて、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献により、継続的な企業価値の向上を図り、社会と社員のWell-beingを実現し、あらゆるステークホルダーと信頼関係を構築してまいります。

役員報酬制度については、「長期目標 (2030年度)」及び「中期経営計画 (2025~2027年度)」の実現を後押しするため、執行役の企業価値増大への貢献意識及び株主価値の最大化への貢献意欲、さらにはその実現を担う優秀な経営人材獲得の競争力を一層高めるとともに、業務執行を担わない取締役についても株主の皆様との価値共有を図る制度とすることで、持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献に向けた取組みを推進します。

## ■当社のグループ理念

当社は、「人を中心としたオートメーション」で、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献します。そのために

- ・私たちは、お客さまとともに、現場で価値を創ります。
- ・私たちは、「人を中心とした」の発想で、私たちがらしさを追求します。
- ・私たちは、未来を考え、革新的に行動します。

を当社のグループ理念としています。

## ■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

## ■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としたします。

## ■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及び企業価値向上を動機づけ、かつ優秀な経営人材獲得の競争力向上に繋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おります。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たします。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」及び「株式報酬」で構成してあります。

### ●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いたします。

#### 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いたします。

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及び事業利益を重要業績評価指標（以下、「KPI」という。）として採用いたします。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いたします。

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項目を設定しております。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たします。

財務指標及び非財務指標を勘案した最終的な支給額は、0%～200%の範囲内で変動いたします。

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おります。なお、一例として、代表執行役社長におけるKPI及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%
	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いたします。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いたします。

業績連動部分は、中期経営計画と同一の評価期間（3年間）のもと、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CO<sub>2</sub>削減効果」を採用いたします。そして、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（次ページ表参照）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）いたします。

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	CO2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。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いたします。

#### ●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。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いたします。

#### ■報酬決定プロセス

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おります。

報酬委員会は、当社の取締役及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、主にア.取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、イ.取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容、ウ.執行役の業績連動型報酬の決定に係る全社業績目標及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おります。

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、業績連動報酬に係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、又は重大な非違行為・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）又は報酬の返還（クローバック）を請求することができるものといたします。対象となり得る報酬は、支給前又は支給済みの賞与、株式報酬制度における株式交付前のポイント及び交付済の株式等の一部又は全部となります。

#### ■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・ポリシー及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・ガバナンス報告書及びホームページ等を通じ、迅速かつ適切に開示いたします。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、積極的に実施いたします。

### ③ 業績連動報酬の算定に用いた業績指標の実績

当連結会計年度決算における賞与の業績評価指標は、連結売上高については目標値<sup>※1</sup> [2,970億円] に対して実績は [2,989億円]、連結営業利益については目標値<sup>※1</sup> [430億円] に対して実績は [473億円] となりました。なお、非財務指標の目標については、上記報酬ポリシーをご参照ください。また、株式報酬の評価指標に対する実績は、対象期間<sup>※2</sup>の終了後に確定いたします。

※1 2025年5月13日に公表された当連結会計年度の業績計画値となります。

※2 2025年度から2027年度の3年間で評価期間としております。

### ④ 当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等については、報酬委員会において定めた決定方針に基づく報酬水準に従って支給されていることから、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

### (3) 社外役員の兼職の状況等

地位	氏名	重要な兼職の状況
社外取締役	永濱光弘	東芝テック株式会社社外取締役
社外取締役	アンカーツェーハン	弁護士（オーストラリア、英国、香港）
社外取締役	吉川恵章	持田製菓株式会社社外取締役 一般社団法人日本シンガポール協会代表理事会長
社外取締役	三浦智康	一般社団法人教育のための科学研究所監事
社外取締役	市川佐知子	田辺総合法律事務所パートナー 東京エレクトロン株式会社社外取締役 オリンパス株式会社社外取締役 公益社団法人会社役員育成機構理事
社外取締役	吉田寛	
社外取締役	中谷聡子	国立大学法人東海国立大学機構監事 公認会計士中谷聡子事務所所長 一般社団法人日本CFO協会監事

(注) 取締役市川 佐知子の重要な兼職先である東京エレクトロン株式会社、オリンパス株式会社及び公益社団法人会社役員育成機構と当社との間には取引関係はありますが、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社の連結売上高及び各社の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも0.1%に満たない額です。取締役中谷 聡子の重要な兼職先である国立大学法人東海国立大学機構と当社との間には取引関係はありますが、直近事業年度及び先行する3事業年度において当社の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%に満たない額です。その他の社外役員の重要な兼職先と当社の間には、いずれも特別な関係はありません。

### (4) 社外役員の主な活動状況等

氏名	出席状況	発言状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
永濱光弘	取締役会 13/13回 報酬委員会 10/10回	期待される専門性である「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」について、取締役会では、金融・証券分野において要職を歴任したマネジメント経験、海外での勤務経験や複数会社での社外役員としての知見に基づき、当社のコーポレート・ガバナンス強化の取組み及び資本政策並びに中長期的な事業展開・戦略策定等に関して、資本市場やグローバルな観点も踏まえた質問及び提言を行っており、当社の意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 また、報酬委員会の委員長として、役員報酬等の決定において議論をリードするなど適切な役割を果たし、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。
アンカーツェーハン	取締役会 13/13回 指名委員会 11/11回	期待される専門性である「法務・リスク管理・コンプライアンス」「グローバルビジネス」について、取締役会では、グローバルビジネスに関する法律知識と国際間取引案件での契約締結支援で得た豊富な経験・見識に基づき、国際事業の伸長に向けた事業推進体制や中長期的な成長に向けた投資の考え方及びグローバルスタンダードな視点での質問及び提言を行っており、当社の意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 また、指名委員会の委員として、取締役候補者の選定等において適切な役割を果たし、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。
吉川恵章	取締役会 13/13回 指名委員会 11/11回 報酬委員会 7/7回	期待される専門性である「企業経営/サステナビリティ」「グローバルビジネス」「営業・マーケティング」について、取締役会では、総合商社及びシンクタンク・コンサルティング企業におけるマネジメント経験や海外事業、事業ポートフォリオ戦略に関する幅広い知識・豊富な経験に基づき、当社の国際事業戦略、中長期的な成長に向けた事業戦略への考え方や人材育成・人的資本への投資について質問及び提言を行っており、当社の意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 また、指名委員会の委員長として、取締役候補者の選定等において議論をリードし、さらに報酬委員会の委員として、役員報酬等の決定において適切な役割を果たし、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。
三浦智康	取締役会 13/13回 報酬委員会 3/3回	期待される専門性である「企業経営/サステナビリティ」「IT・テクノロジー」「営業・マーケティング」について、取締役会では、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た経験及びIT・技術革新や新事業創出等、幅広い分野の知識と、公益財団法人における経営人材育成の豊富な経験に基づき、当社の事業成長戦略、IT・技術面、人材育成・人的資本への投資について質問及び提言を行っており、当社の意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 また、取締役会の議長として、公正かつ透明な議事運営を主導し、当社のコーポレート・ガバナンスの強化及び取締役会の実効性向上に取り組んでおります。
市川佐知子	取締役会 13/13回 指名委員会 11/11回	期待される専門性である「法務・リスク管理・コンプライアンス」「財務・会計・ファイナンス」「企業経営/サステナビリティ」について、取締役会では、法律専門家、会計専門家としての幅広い知識・経験に加え、複数会社での社外役員としての知見に基づき、法令上の問題点の有無のみならず、当社のコーポレート・ガバナンス強化の取組み及び中長期的な事業展開・リスク管理等に関して質問及び提言を行っており、当社の意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 また、指名委員会の委員として、取締役候補者の選定等において適切な役割を果たし、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。
吉田寛	取締役会 13/13回 監査委員会 13/13回	期待される専門性である「財務・会計・ファイナンス」「企業経営/サステナビリティ」「製造・研究開発」について、取締役会では、グローバル展開を行う上場化学メーカーにおけるマネジメント経験及び財務・会計に関する豊富な知識・経験等に基づき、当社の事業・財務戦略の妥当性やリスク管理及びコーポレート・ガバナンス強化の観点から質問及び提言を行っており、当社の意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 また、監査委員会の委員長として、監査活動、監査委員会での議論をリードするなど適切な役割を果たし、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。
中谷聡子	取締役会 11/11回 監査委員会 10/10回	期待される専門性である「財務・会計・ファイナンス」「法務・リスク管理・コンプライアンス」「企業経営/サステナビリティ」について、取締役会では、監査法人においてパートナーとして製造業を中心に監査に携わった経験及び公認会計士としての豊富な知識・専門性に基づき、当社の事業・財務戦略の妥当性やリスク管理及びコーポレート・ガバナンス強化の観点から質問及び提言を行っており、当社の意思決定の妥当性・適正性を確保するための適切な役割を果たしております。 また、監査委員会の委員として、監査活動において適切な役割を果たし、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

(注) 取締役吉川 恵章は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ております。そのため、報酬委員会については、就任後に開催された委員会のみを対象としております。また、取締役三浦 智康は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最終の時をもって報酬委員を退任しているため、退任までに開催された委員会のみを対象としております。また、取締役中谷 聡子は、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取締役会及び委員会のみを対象としております。

## 4. 会計監査人の状況

### (1) 会計監査人の名称 有限責任監査法人トーマツ

### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	135百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	175百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記の金額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）として、マテリアリティの見直しに関する助言業務等を委託しております。
3. 監査委員会は、社内関係部署及び会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、前事業年度の監査計画と実績の比較、監査時間及び報酬額の推移を確認したうえで、当事業年度の監査予定時間及び報酬額の妥当性を検討した結果、当社と監査契約を締結している会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
4. 当社の海外の連結子会社につきましては、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

### (3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査委員会は、会計監査人としての適格性、独立性等において問題があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、監査委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められた場合は、監査委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査委員会が選定した監査委員は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

## 5. 会社の体制及び方針

### (1) 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況

#### <業務の適正を確保するための体制についての決議内容の概要>

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2025年5月13日開催の取締役会で一部改定いたしました。改定後の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す。

#### <内部統制システム構築の基本方針>

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\*（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す。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とします。

\*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します。

#### <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います。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ます。
- 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します。
- 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・助言を行います。
- 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します。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、業務の遂行にあたっては、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・向上を図ります。
- 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します。
  - 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します。
  - 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、適正にこれを運用します。なお、内部通報制度の対象範囲の拡大・変更は、取締役会に報告のうえ、実施するものとします。

## 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、「執行役等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います。
- 2) 前項の規程の策定及び改廃は、経営会議承認のもと、役員会室が所管し、必要に応じて運用状況の検証、見直しなどを行います。
- 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します。

## 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）を取締役会にて報告します。
- 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、対策の推進を図ります。
- 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ります。
- 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します。

## 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います。
- 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います。

- 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・指導を行います。
- 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します。

## 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います。
- 2) 国内の子会社は前項に加え、直接、又は定期的に行わ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します。
- 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します。

## <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します。
- 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します。
- 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します。
- 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します。

### 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します。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します。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、監査委員会に報告します。

- 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、適正にこれを運用します。
- 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します。
- 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ます。
- 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います。

### 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ず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します。ただし監査委員会の職務の執行に必要なでないことを当社が証明した場合を除きます。
- 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ません。ただし監査委員会の職務の執行に必要なでないことを当社が証明した場合を除きます。

### 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読覧し、役員及び使用人に、その説明を求めることができます。
- 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します。

## <業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要>

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、azbilグループの確実なコンプライアンスを実現するため、2025年4月1日付でazbilグループコンプライアンス委員会及び下部組織の国内・海外コンプライアンス部会を設置し、開催いたしました。また、azbilグループの役員によるコンプライアンス強化会議を開催し、コンプライアンスの強化を図っております。

- ・ 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会議体を設置し、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っております。当事業年度においては、下請法（下請代金支払遅延等防止法）から取適法（製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律）への改正に伴い追加された従業員基準や振込手数料の自社負担化等に対応するとともに、社内教育を実施いたしました。また、海外子会社の規程整備等の取組みも進めております。
- ・ 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）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、監査結果は監査委員、執行役、担当役員に報告されるとともに、監査結果を踏まえた各社の改善に加え、関連組織を中心とした横断的な改善対応チームを組成し、課題解決に向けた取組みを進めております。
- ・ 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委員会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、監査委員も出席する取締役会で定期的に報告しております。
- ・ 「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使用人は「なんでも相談窓口」、海外子会社の役員及び使用人は「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、その旨を社内で周知しております。

## ② 情報の保存及び管理

- ・当社は、「執行役等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「azbilグループ総合リスク管理部会」及びその上位機関である「azbilグループ総合リスク委員会」の審議を経て取締役会において報告し、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。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。

## ④ 効率的な職務執行体制

- ・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、社外取締役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。

## 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。
- ・グループ会社社長会又は子会社業績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 監査委員会監査体制

- ・当社では、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を含む3名の使用人を配置して、監査委員会の指揮命令下で職務を遂行しております。その人事異動は、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

事考課は、監査委員会が評価のうえ決定しております。また、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人事異動、人事考課及び予算は、監査委員会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委員会に報告しております。
- ・当社の監査委員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。
- ・当社の監査委員は取締役会のほか経営会議など当社の重要な会議に出席するとともに、定期的又は必要に応じて稟議書など業務執行に関する文書を閲覧し、役員又は使用人に説明を求めており、また、監査委員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。
- ・当社の監査委員会は当社の取締役や執行役、内部監査部門、会計監査人、子会社の取締役、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) 株式会社の支配に関する基本方針

該当事項はありません。

## (3) 剰余金の配当等の決定に関する基本方針

azbilグループは、成長に向けた投資、株主還元の充実、健全な財務基盤の維持の3つのバランスに配慮しつつ、規律ある資本政策を通じて、当社の企業価値の維持・向上を図ることを基本方針としております。この基本方針のもと、成長投資を着実に推進するとともに、環境変化等に伴う不確実性への対応資金の確保にも留意し、健全な財務基盤を維持しながら、株主の皆様への利益還元の一層の充実に取り組んでおります。

2025年度から2027年度を対象とする現中期経営計画では、「進化」と「共創」をテーマに、基盤事業の強化と成長領域の拡大を通じて、持続的な成長を実現することを目指しております。このため、事業戦略と整合した人材の確保・育成を図るための人的資本への投資を強化するとともに、グローバルでの開発・生産体制の強化や他社との協業・出資を含めた商品力の強化を進め、商品力強化と業務効率化の両面を図るDX推進にも積極的に投資をしております。あわせて、災害等の不測の事態への対応を含め、事業継続性の確保に取り組んでおります。また、「資本コストや株価を意識した経営」を推進するため、長期目標(2030年度)及び中期経営計画においてROE(自己資本当期純利益率)目標を設定するとともに、ROIC(投下資本利益率)を重要な管理指標として導入し、事業運営及び成長に必要な現預金水準や調達力を検討しながら、株主資本の効率化を推進しております(2025年度azbilグループ ROIC(試算値)日本基準 11.5% / IFRS基準 11.3%、資本コスト(WACC) 7.6%)。

株主の皆様への利益還元については、これを経営の重要課題の一つと位置付けており、連結業績、ROE及びDOE(純資産配当率)の水準、並びに将来の事業展開と企業体質強化

のための内部留保の必要性等を総合的に勘案し、安定した配当を維持しつつ、その水準の向上に努めております。この考え方のもと、指標としてDOEに焦点をあて、安定かつ持続的な水準の向上を長期的に目指し、2015年度以降、毎年着実な増配を実施してまいりました。

現中期経営計画初年度である2025年度は、インフレの急速な進行や米国相互関税政策の影響、地政学的リスクの顕在化等、不確実性が高い事業環境となりましたが、当初の業績計画（2025年5月13日公表）を上回る増益を達成することができました。これは、事業収益力の強化が着実に進展した結果であると考えております。こうした状況を踏まえ、株主の皆様への具体的な利益配分として、2026年3月期の配当につきましては、従来、前期配当水準から1株当たり2円の増配となる年間26円を計画しておりましたが、期末配当金を公表内容から6円の増配を行い、1株当たり年間32円とさせていただきます。本定時株主総会に議案を上程しております。この結果、指標として参照しているDOEは、現中期経営計画において掲げる目標水準を上回る6.7%となる見込みです。

また、2027年3月期の配当につきましても、株主の皆様への一層の利益還元を進め、安定した配当水準の更なる向上を図るとの方針のもと、普通配当として6円の増配を行い、1株当たり中間配当金19円、期末配当金19円、年間38円とする予定です。あわせて、2026年度に当社創業120周年を迎えるにあたり、株主の皆様への感謝の意を表し、中間配当時に1株当たり12円の記念配当を予定しております。これらにより、記念配当分も含めると、2026年度のDOEは10.7%へと水準が大きく上がる見込みです。

これに加えて、現時点における事業及び業績の状況・見通しを踏まえ、規律ある資本政策を実践し、資本効率の更なる向上を図るとともに、株主の皆様への利益還元を一層拡充するため、上限200億円（又は上限3,200万株）の自己株式の取得を実施いたします（取得期間2026年5月14日～2026年10月30日）。なお、取得した自己株式につきましては、事業環境の先行きが不透明な状況を踏まえ、今回に関しましては直ちに消却はせず、今後の事業環境の変化に応じた機動的な資本政策の選択肢を確保する観点から、当面の間、金庫株として保有する予定です。

2026年度の当社グループを取り巻く事業環境は、中東情勢が世界経済等に及ぼす影響度合いやその期間等、先行きに不透明な点は存在しておりますが、今回の株主還元の対象資金はあくまで2025年度までの業績結果に基づくものであり、収益力が強化された事業基盤の状況に加えて、ROEの更なる向上に向けた外部負債活用によるバランスシートの効率的運営を視野に入れる中で、こうした不透明な事業環境のリスクを織り込んだうえでも、今後の積極的な成長投資と株主還元の拡充は可能と判断しております。

今後も、資本効率を意識した経営を進め、成長に向けた投資及び事業収益力強化に向けた施策を通じて企業体質強化に取り組みながら、長期的な企業価値の向上と株主還元の両立を図ってまいります。

## （ご参考）当社のコーポレート・ガバナンスの取組みについて

azbilグループは、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全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、指名委員会等設置会社として、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。

### <企業統治の体制>

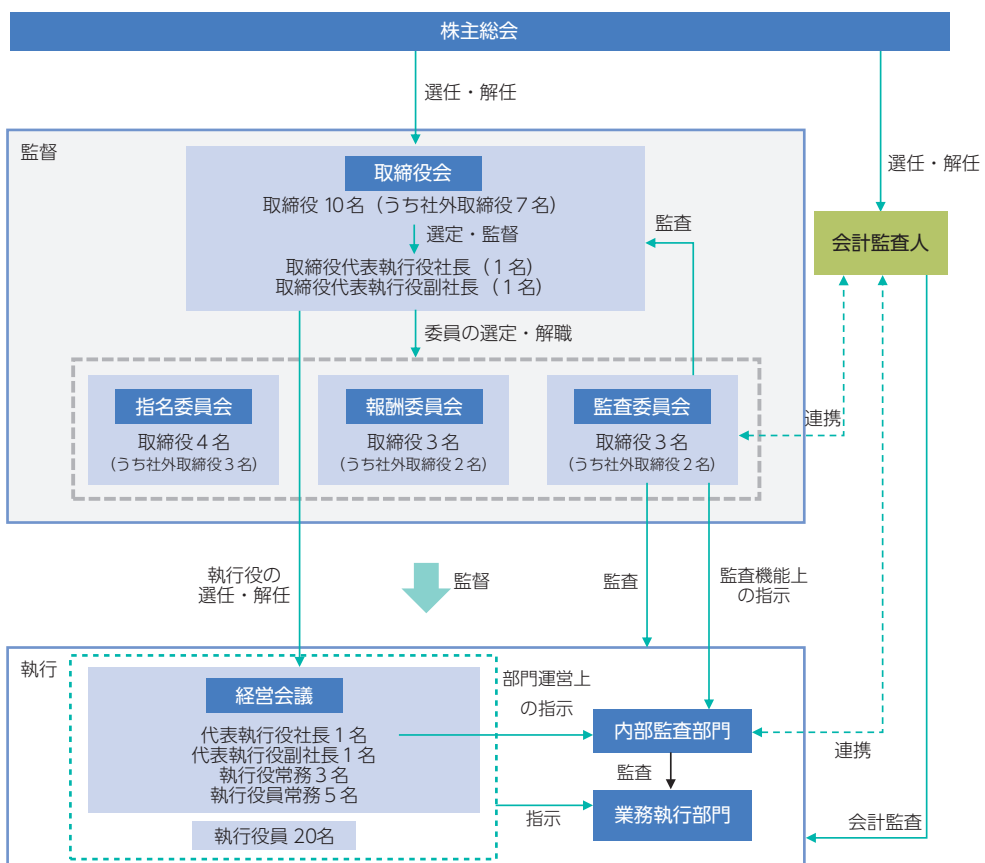
当社は、指名委員会等設置会社として、過半数の独立社外取締役によって構成され、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置しております。加えて、取締役会から法的に明確な責任を負う執行役に大幅に業務執行権限を委譲することで、監督機能と執行機能の明確な分離を進め、機動的かつ効率的な意思決定に基づく執行体制を確保すると同時に、より客観的な経営の監督機能を強化しております。

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、加えて社外取締役間での意見交換会を定期的実施するなど、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目指しております。

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っております。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、常勤監査委員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おります。

2026年3月31日現在で、当社事業及び経営や監査に経験を積んだ取締役3名（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7名（永濱 光弘、アン カー ツェー ハン、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子、吉田 寛、中谷 聡子）の合計10名の取締役を選任しており、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、また、取締役会の議長は社外取締役が務めております。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寄与しているほか、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おります。また、当社は中期経営計画の実現等、持続的な企業価値の向上の観点から、取締役に期待するスキル等を定め、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。

社外取締役の選任にあたっては、当社は独自の独立性判断基準を定めております。当社の社外取締役は、いずれも当該独立性判断基準を満たしており、一般株主との間に利益相反が生ずるおそれがないことから、いずれも十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所に対して独立役員として届け出ております。



2026年4月1日現在

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等、並びに子会社の取締役、監査役及び執行役員等です。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。

さらに、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、当該契約によって会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、会社役員の職務の執行が悪意・重過失によって行われた場合には責任限定の対象としないこととしております。

加えて、当社は取締役及び執行役全員との間で、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結し、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。ただし、当該補償契約によって会社役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、会社役員の職務の執行が悪意・重過失によって行われた場合には補償の対象としないこととしております。

#### <取締役会の活動状況>

2025年度は取締役会を合計13回開催し、10名の取締役はいずれの取締役会\*にも出席いたしました。取締役会で議論された主な事項は次のとおりです。

\*中谷 聡子は、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取締役会にのみ出席しております。

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、各法定委員会及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

取締役会の実効性に関しては、毎年、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。2025年度の評価においても、昨年度に引き続き、各取締役にあてた質問票の作成と実施及びその集約・分析において客観性を担保し、今後の取締役会の実効性をさらに高めることを目的に第三者機関を活用いたしました。

また、株主との対話に関する活動につきましては、取締役会による株主エンゲージメントの一環として社外取締役と機関投資家との間の意見交換（スモールミーティング）を開催し、コーポレート・ガバナンス強化の取組みなどについて議論を行いました。

#### <指名委員会・監査委員会・報酬委員会の活動状況>

当社は、指名委員会等設置会社として指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置しております。各委員会の活動状況は以下のとおりです。

##### (指名委員会)

2026年3月31日現在、当社の指名委員会は4名の指名委員で構成されており、吉川 恵章（独立社外取締役）が委員長を、アン カー ツェー ハン（独立社外取締役）、市川 佐知子（独立社外取締役）及び山本 清博（取締役代表執行役社長）が委員を務め、独立社外取締役が過半数となる構成となっております。2025年度は指名委員会を11回開催し、4名の指名委

員はいずれの委員会にも出席いたしました。指名委員会における具体的な検討事項は次のとおりです。

実施事項	具体的な検討内容
当事業年度の活動計画	当事業年度における指名委員会での検討事項及び年間活動計画等について検討・決定いたしました。また、委員会の活動状況について外部機関によるアセスメントを実施し、活動内容に漏れがないことを確認いたしました。
ボードストラクチャーの検討	取締役会の在るべき構成について検討するとともに、現行のスキル・マトリックスの妥当性について確認いたしました。あわせて、専門性を持った人材の活用等についても審議いたしました。
次期取締役候補者に関する議案の内容の決定	次期（2026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の確認、候補者との面談を行ったうえで、株主総会へ上程する次期取締役候補者を審議・決定いたしました。
次期執行役候補者の決定	取締役会からの諮問に基づき、次期（2026年度）執行役体制について、選任の考え方と検討状況の確認、候補者へのインタビューを行ったうえで、次期執行役候補者を審議・決定いたしました。
後継者候補の選定及び個別育成計画の確認	必要とされる後継者の人物像及び、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いたしました。

#### (監査委員会)

2026年3月31日現在、当社の監査委員会は3名の監査委員で構成されており、吉田 寛（独立社外取締役）が委員長を、中谷 聡子（独立社外取締役）及び勝田 久哉（非業務執行社内取締役）が委員を務め、独立社外取締役が過半数となる構成となっております。2名の独立社外取締役及び1名の当社事業に精通した非業務執行の社内取締役が、内部監査部門と一体となり監査計画を立て、多角的な監査活動を行い、また、社内監査委員が常勤体制を敷き、監査委員会監査の実効性を高めております。監査委員長の吉田 寛は、東証プライム市場上場の化学メーカーにおいて経理財務管掌役員として財務諸表等の作成の責任者として従事した経験があり、監査委員の中谷 聡子は公認会計士として監査法人においてパートナーを務め、大手製造業を中心に幅広い業種の監査に携わるとともに、各種会計制度等についてのアドバイザー業務を担当した経験を有しており、いずれも財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。また、監査委員会の職務を補助する専任の組織として監査委員会事務局を設置し、3名が監査委員会の職務遂行を補助しております。

監査委員会は原則月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しております。2025年度は監査委員会を13回開催し、3名の監査委員はいずれの委員会\*にも出席いたしました。監査委員会における2025年度の主な重点監査項目及び監査のポイントと具体的な監査内容は次のとおりです。

\*中谷 聡子は、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にのみ出席しております。

重点監査項目及び監査のポイント	具体的な監査内容
内部統制システムの整備・運用状況 ・取締役会決議に基づき整備している体制及び運用状況の確認 ・重要リスクの対応状況	監査委員会は、取締役会での審議内容、経営陣との個別の意見交換、内部監査部門や子会社の社長及び監査役との意見交換を通じて、内部統制システムの整備・運用状況を確認いたしました。また、常勤監査委員が主要な管理部門や子会社の監査役へヒアリングを行い、azbilグループ総合リスク委員会へ出席して、リスク管理体制の整備・運用状況を確認いたしました。
ガバナンス・法令遵守を含めたコンプライアンスの確認 ・執行役・取締役の善管注意義務の履行、執行と監督の分離の状況 ・グループ全体のガバナンス・法令遵守状況	監査委員会は、執行役等及び子会社社長との意見交換により、業務執行の適正性やグループガバナンスの状況を確認したほか、一部のグループ会社には往査を通じて現地でのリスク管理状況等を確認いたしました。加えて、内部通報制度の運用状況については毎月報告を受け、その実効性を確認しています。また、常勤監査委員は経営会議等への出席、業務調査を通じて、法令遵守対応状況を確認いたしました。
会計監査人の監査の状況の確認 ・会計監査、内部統制監査の状況 ・監査上の主要な検討事項（KAM）の選定とその監査の状況	監査委員会は、会計監査人からの監査報告の聴取及び意見交換を実施したほか、KAMについての監査状況を確認いたしました。また、会計監査人の実施する往査に立ち会い、監査の実施方法を確認いたしました。
経営戦略（長期目標）遂行状況の確認 ・業績目標の達成状況 ・Well-beingの取組み ・人的資本の強化・活用の取組み状況	取締役会及び取締役執行役連絡会等において中長期目標達成に向けた施策、事業ポートフォリオの検討内容等について議論が行われていることを踏まえ、監査委員会として、業務調査等を通じて、各部門が中期経営計画に基づき業務を遂行していることを確認いたしました。
DXの進展と情報セキュリティの取組みの確認 ・サイバー攻撃への備え ・生成AIの活用とリスク管理	取締役会及び取締役執行役連絡会等において、執行役等からDXや情報セキュリティの取組み状況、生成AIの活用状況及びそれに伴うリスク認識について報告を受け、監査委員会として、その課題認識と対応状況について確認いたしました。あわせて、常勤監査委員が主管部門への業務調査を実施し、対応状況を確認いたしました。

#### (報酬委員会)

2026年3月31日現在、当社の報酬委員会は3名の報酬委員で構成されており、永濱 光弘（独立社外取締役）が委員長を、吉川 恵章（独立社外取締役）及び横田 隆幸（取締役代表執行役副社長）が委員を務め、独立社外取締役が過半数となる構成となっております。2025年度は報酬委員会を10回開催し、3名の報酬委員はいずれの委員会\*にも出席いたしました。報酬委員会における具体的な検討事項は次のとおりです。

\*吉川 恵章は、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にのみ出席しております。

実施事項	具体的な検討内容
当事業年度の活動計画	当事業年度における報酬委員会での検討事項及び年間活動計画等について検討・決定いたしました。
報酬ポリシーの改定	2024年度中に報酬委員会で決定した取締役及び執行役の報酬制度改定を踏まえて、報酬ポリシーの改定を実施いたしました。
取締役及び執行役の報酬内容の決定に係る方針と制度の決定	非業務執行取締役の報酬制度について報酬水準及び報酬構成の見直しに関する審議を行い、その結果を踏まえ、2026年度の取締役及び執行役の報酬内容の決定に係る方針及び制度を決定いたしました。
取締役及び執行役の個人別の報酬内容の決定	執行役の2024年度業績評価を実施するとともに、取締役及び執行役の報酬内容の決定に係る方針に基づき、取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定いたしました。
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確認を行いました。

当社では、グループ一体となったコンプライアンス体制の整備について、信頼される企業グループを目指し、法令遵守を含む、役員及び社員の行動指針として、「azbilグループ企業行動指針」及び「azbilグループ行動基準」を制定しております。グループ理念、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。加えて、反社会的勢力との一切の関係の遮断をはじめとする企業の公共性、社会的責任の遂行や公正な取引の遵守、人間尊重の社会行動、会社財産の管理・運用及び環境保護の遂行を通して企業倫理の確立による健全な事業活動に取り組んでおります。

また、「対処すべき課題」に記載のとおり、当社グループはサステナビリティ経営を推進しております。長期的に取り組む重点課題として特定したマテリアリティについては、目指す姿の実現に向けてazbilグループのSDGs目標を設定し、計画的に取組みを進めております。あわせて、企業が社会の一員として果たすべき基本的な責務に関するマテリアリティについては、信頼される企業グループを目指したCSR活動を通じて対応しております。具体的には、業務運営を適正かつ効率的に遂行するために、会社業務の意思決定及び業務実施に関する各種社内規程の制定等により、職務権限の明確化と適切な牽制が機能する体制を整備しております。内部統制機能としては、内部監査部門が、本社部門、各カンパニー及び国内外グループ各社の経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度及び業務遂行・事業リスク・コンプライアンス・内部統制システム等の内部監査を定期的を実施しており、業務改善に向けて具体的な助言・提案を行っております。また、金融商品取引法における内部統制への対応を強化するとともに、当社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するazbilグループCSR推進会議を設置及びazbilグループコンプライアンス委員会を設け、国内外のazbilグループ全体のコンプライアンスの強化と維持を図っております。さらに、内部通報制度による不祥事の早期発見の体制も整えております。また、業務執行全般にわたり適宜、顧問弁護士、公認会計士等、社外の専門家の助言及び支援を受けております。

## 社外取締役コメント

### <アズビルのコーポレート・ガバナンスの現状と未来>



社外取締役

市川 佐知子

当社が指名委員会等設置会社に移行してから4年が経ちました。指名、報酬、監査委員会の委員長は全て社外取締役であり、3委員長に社長を加えた連絡会議や社外取締役のみの会合を実施し、投資家との対話にも全委員長が積極的に参加してきました。さらには、2025年6月の定時株主総会を起点とする体制では、取締役会議長も社外取締役が務めるようになり、監督視点からの取締役会アジェンダの取込みもより積極的にできるようになりました。

これらを可能にしているのは、執行部と監督側の相互の信頼関係であり、緊張感を保った緊密な連携にあると考えます。強靱な取締役会と執行部が創る骨太の成長ストーリーとが、長期的持続的に当社の企業価値を最大化させるために不可欠の両輪であることを、双方が理解しています。そして当社を取り巻く外部環境のメガトレンドの理解を共有し、当社のリスク管理と機会の利用の最適化を図るための、それぞれの役割にコミットしています。

特に指名委員会は、経営層の後継者選定・育成というコーポレートガバナンス随一の重要機能にエンゲージしています。来るべき時代・局面で必要となる後継者のスペックを客観化し、それを持つ人材の発見・育成のプロセスの透明化を押し進めてきました。マイルストーンの設定とともに、後継者計画の着実な実施を担保できると自負しています。また、監督の継続性と一貫性を保持するため、社外取締役を計画的に入れ替えるボードリフレッシュメントも着実に進めています。

もちろん、課題もまだまだあります。様々なファクターが同時に目まぐるしく変動する中で、当社がこれまでとは非連続な次元でスピードと力強さを発揮し、株式市場からの期待に応え続けていくためには、執行部も監督側である取締役会も、更なる変革が必要とされると考えます。時代の要請に応えられるよう、さらに努力を重ねてまいります。

本事業報告は、次により記載しております。

1. 記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。
2. 千株単位の記載株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
3. なお、本招集通知に添付の事業報告につきましては、ご参考として、図、グラフ、写真等を追加して掲載しております。

# 連結貸借対照表

科 目	(単位：百万円)	
	第104期 2026年3月31日現在	第104期 2026年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>238,968</b>	<b>64,357</b>
現金及び預金	95,256	支払手形及び買掛金 16,796
受取手形	13,381	短期借入金 4,816
売掛金	64,491	未払法人税等 7,311
契約資産	17,689	契約負債 3,752
有価証券	5,000	賞与引当金 14,131
商品及び製品	8,443	役員賞与引当金 240
仕掛品	6,268	株式給付引当金 451
原材料	21,388	製品保証引当金 1,318
その他	7,372	受注損失引当金 13
貸倒引当金	△323	その他 15,524
<b>固定資産</b>	<b>93,271</b>	<b>固定負債</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>42,792</b>	<b>11,883</b>
建物及び構築物	22,850	長期借入金 5,073
機械装置及び運搬具	5,247	再評価に係る繰延税金負債 186
工具、器具及び備品	3,255	退職給付に係る負債 1,934
土地	6,684	役員退職慰労引当金 143
リース資産	1,297	株式給付引当金 245
建設仮勘定	3,457	役員株式給付引当金 306
<b>無形固定資産</b>	<b>8,321</b>	その他 3,993
ソフトウェア	4,950	<b>負債合計</b>
その他	3,370	<b>76,240</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>42,157</b>	<b>純資産の部</b>
投資有価証券	29,093	<b>株主資本</b>
繰延税金資産	4,145	資本金 10,522
退職給付に係る資産	2	資本剰余金 12,282
その他	9,069	利益剰余金 242,988
貸倒引当金	△154	自己株式 △38,985
<b>資産合計</b>	<b>332,240</b>	<b>その他の包括利益累計額</b>
		<b>26,045</b>
		その他有価証券評価差額金 14,964
		為替換算調整勘定 10,912
		退職給付に係る調整累計額 168
		<b>非支配株主持分</b>
		<b>3,145</b>
		<b>純資産合計</b>
		<b>255,999</b>
		<b>負債及び純資産合計</b>
		<b>332,240</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 連結損益計算書

科 目	(単位：百万円)	
	第104期 2025年4月1日から2026年3月31日まで	第104期 2025年4月1日から2026年3月31日まで
<b>売上高</b>		<b>298,930</b>
<b>売上原価</b>		<b>159,352</b>
<b>売上総利益</b>		<b>139,577</b>
<b>販売費及び一般管理費</b>		<b>92,273</b>
<b>営業利益</b>		<b>47,304</b>
<b>営業外収益</b>		<b>2,763</b>
受取利息及び配当金		1,336
為替差益		966
その他		460
<b>営業外費用</b>		<b>1,307</b>
支払利息		119
その他		1,188
<b>経常利益</b>		<b>48,760</b>
<b>特別利益</b>		<b>2,111</b>
固定資産売却益		14
投資有価証券売却益		2,096
<b>特別損失</b>		<b>103</b>
固定資産除売却損		91
減損損失		11
投資有価証券売却損		0
<b>税金等調整前当期純利益</b>		<b>50,767</b>
法人税、住民税及び事業税		12,612
法人税等調整額		△896
<b>当期純利益</b>		<b>39,051</b>
非支配株主に帰属する当期純利益		486
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>38,565</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

第104期 2025年4月1日から 2026年3月31日まで	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,522	12,282	237,661	△41,905	218,561
当期変動額					
剰余金の配当			△13,623		△13,623
親会社株主に帰属する当期純利益			38,565		38,565
連結子会社の決算期変更に伴う増減			269		269
連結範囲の変動			199		199
自己株式の取得				△22,567	△22,567
自己株式の処分				5,403	5,403
自己株式の消却		△20,083		20,083	—
利益剰余金から資本剰余金への振替		20,083	△20,083		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	5,327	2,919	8,246
当期末残高	10,522	12,282	242,988	△38,985	226,808

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

(単位：百万円)

第104期 2025年4月1日から 2026年3月31日まで	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,223	7,312	107	18,643	3,311	240,517
当期変動額						
剰余金の配当						△13,623
親会社株主に帰属する当期純利益						38,565
連結子会社の決算期変更に伴う増減						269
連結範囲の変動						199
自己株式の取得						△22,567
自己株式の処分						5,403
自己株式の消却						—
利益剰余金から資本剰余金への振替						—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,740	3,600	61	7,401	△165	7,235
当期変動額合計	3,740	3,600	61	7,401	△165	15,482
当期末残高	14,964	10,912	168	26,045	3,145	255,999

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

## 連結包括利益計算書

### ○ 連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

科 目	第104期
	2025年4月1日から2026年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,032
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,472
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,066
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,127
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	4,621
現金及び現金同等物の期首残高	92,637
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	201
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	471
現金及び現金同等物の期末残高	97,931

（注）記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

### ○ 連結包括利益計算書

（単位：百万円）

科 目	第104期
	2025年4月1日から2026年3月31日まで
当期純利益	39,051
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	3,740
為替換算調整勘定	3,775
退職給付に係る調整額	64
その他の包括利益合計	7,580
包括利益	46,632
（内訳）	
親会社株主に係る包括利益	45,966
非支配株主に係る包括利益	665

（注）記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 貸借対照表

科目	(単位：百万円)	
	第104期 2026年3月31日現在	科目
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>
<b>流動資産</b>	<b>173,348</b>	<b>流動負債</b>
現金及び預金	60,709	買掛金
受取手形	9,276	工事未払金
売掛金	37,969	短期借入金
完成工事未収入金	31,029	未払金
有価証券	5,000	未払費用
商品及び製品	5,547	未払法人税等
仕掛品	3,384	未払消費税等
未成工事支出金	535	前受金
原材料	10,914	未成工事受入金
関係会社短期貸付金	1,796	預り金
未収入金	3,199	関係会社預り金
前払費用	3,780	賞与引当金
その他	229	役員賞与引当金
貸倒引当金	△24	株式給付引当金
<b>固定資産</b>	<b>86,884</b>	製品保証引当金
<b>有形固定資産</b>	<b>25,556</b>	その他
建物	15,482	<b>固定負債</b>
構築物	468	長期借入金
機械及び装置	3,278	株式給付引当金
車両運搬具	5	役員株式給付引当金
工具、器具及び備品	2,257	その他
土地	2,728	<b>負債合計</b>
リース資産	54	<b>62,290</b>
建設仮勘定	1,281	<b>純資産の部</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>7,003</b>	<b>株主資本</b>
ソフトウェア	4,486	<b>183,474</b>
その他	2,517	<b>資本金</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>54,323</b>	<b>10,522</b>
投資有価証券	25,281	<b>資本剰余金</b>
関係会社株式	15,491	<b>17,197</b>
関係会社出資金	3,175	資本準備金
関係会社長期貸付金	2,622	17,197
敷金	3,301	<b>利益剰余金</b>
繰延税金資産	2,440	<b>194,739</b>
その他	2,047	利益準備金
貸倒引当金	△37	2,519
<b>資産合計</b>	<b>260,232</b>	その他利益剰余金
		192,219
		固定資産圧縮積立金
		1,900
		オープンイノベーション促進積立金
		75
		別途積立金
		51,811
		繰越利益剰余金
		138,433
		<b>自己株式</b>
		△38,985
		<b>評価・換算差額等</b>
		<b>14,468</b>
		<b>その他の有価証券評価差額金</b>
		<b>14,468</b>
		<b>純資産合計</b>
		<b>197,942</b>
		<b>負債及び純資産合計</b>
		<b>260,232</b>

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 損益計算書

科目	(単位：百万円)	
	第104期 2025年4月1日から2026年3月31日まで	科目
<b>売上高</b>	<b>211,444</b>	
製品等売上高	132,212	
完成工事高	79,232	
<b>売上原価</b>	<b>108,795</b>	
製品等売上原価	69,685	
完成工事原価	39,110	
<b>売上総利益</b>	<b>102,649</b>	
製品等売上総利益	62,527	
完成工事総利益	40,122	
<b>販売費及び一般管理費</b>	<b>68,476</b>	
<b>営業利益</b>	<b>34,173</b>	
<b>営業外収益</b>	<b>9,280</b>	
受取利息	301	
受取配当金	7,962	
為替差益	958	
その他	58	
<b>営業外費用</b>	<b>1,259</b>	
支払利息	236	
コミットメントフィー	20	
事務所移転費用	765	
投資事業組合運用損	179	
その他	58	
<b>経常利益</b>	<b>42,193</b>	
<b>特別利益</b>	<b>2,101</b>	
固定資産売却益	8	
投資有価証券売却益	2,092	
<b>特別損失</b>	<b>69</b>	
固定資産除売却損	69	
投資有価証券売却損	0	
<b>税引前当期純利益</b>	<b>44,225</b>	
法人税、住民税及び事業税	9,275	
法人税等調整額	△815	
<b>当期純利益</b>	<b>35,766</b>	

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

第104期 2025年4月1日から 2026年3月31日まで	株主資本											
	資本金	資本剰余金			利益剰余金						自己株式	株主資本合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計		
						固定資産圧縮積立金	オープンイノベーション促進積立金	別途積立金	繰越利益剰余金			
当期首残高	10,522	17,197	-	17,197	2,519	2,002	-	51,811	136,347	192,680	△41,905	178,495
当期変動額												
固定資産圧縮積立金の取崩						△101			101	-		-
オープンイノベーション促進積立金の積立							75		△75	-		-
剰余金の配当									△13,623	△13,623		△13,623
当期純利益									35,766	35,766		35,766
自己株式の取得											△22,567	△22,567
自己株式の処分											5,403	5,403
自己株式の消却			△20,083	△20,083							20,083	-
利益剰余金から資本剰余金への振替			20,083	20,083					△20,083	△20,083		-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)												
当期変動額合計	-	-	-	-	-	△101	75	-	2,085	2,059	2,919	4,978
当期末残高	10,522	17,197	-	17,197	2,519	1,900	75	51,811	138,433	194,739	△38,985	183,474

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

(単位：百万円)

第104期 2025年4月1日から 2026年3月31日まで	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	11,246	11,246	189,742
当期変動額			
固定資産圧縮積立金の取崩			-
オープンイノベーション促進積立金の積立			-
剰余金の配当			△13,623
当期純利益			35,766
自己株式の取得			△22,567
自己株式の処分			5,403
自己株式の消却			-
利益剰余金から資本剰余金への振替			-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,221	3,221	3,221
当期変動額合計	3,221	3,221	8,199
当期末残高	14,468	14,468	197,942

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結計算書類に係る会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2026年5月14日

アズビル株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ 東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小 口 誠 司指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中 村 進指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 柏 村 卓 世

## 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、アズビル株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、アズビル株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 独立監査人の監査報告書

2026年5月14日

アズビル株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ 東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小 口 誠 司指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中 村 進指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 柏 村 卓 世

## 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、アズビル株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第104期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

## 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査報告書

当監査委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第104期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- (1) 監査委員会が定めた監査委員会監査基準に準拠し、会社の内部監査部門と連携して、監査方針、重点監査項目、職務の分担等を含めた監査計画を定めました。そのうえで、重要な会議に出席し、取締役、執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- (2) 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人から、期初に監査計画の説明を受け、期中に会計監査人の監査に立ち会うとともに、監査活動の状況と結果について報告を受け、意見交換を行いました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(企業会計審議会)等に従って整備している旨の説明を受けました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人である有限責任監査法人トーマツよりその監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

#### (2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

#### (3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月15日

### アズビル株式会社 監査委員会

監査委員長 吉田 寛 ㊟

監査委員 中谷 聡子 ㊟

常勤監査委員 勝田 久哉 ㊟

(注) 監査委員長吉田寛、監査委員中谷聡子は会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以上

## 当社ホームページのご案内

### ホームページのご案内

当社ホームページでは、「会社案内」、「投資家情報」等のほか、当社からの最新のトピックスをご案内しております。



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



### 「with azbil」のご案内

「with azbil (ウィズ アズビル)」は、azbilグループを身近に感じてもらい、より深く知ってもらうためのPRサイトです。

様々な方をゲストにお招きし、その時々旬なテーマについて対談又はインタビュー形式でお話を伺う「SPECIAL」や当社及びazbilグループの取組みを紹介する「azbil MIND」等を掲載しています。ぜひご覧ください。



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



## グループ会社一覧

### <主な国内グループ会社>

- アズビル株式会社
- アズビルトレーディング株式会社
- アズビル山武フレンドリー株式会社
- アズビル金門株式会社
- アズビル京都株式会社
- アズビルTACO株式会社
- アズビル太信株式会社
- 株式会社 テムテック研究所

### <主な海外グループ会社>

- アズビル韓国株式会社
- アズビル台湾株式会社
- アズビル金門台湾株式会社
- アズビルベトナム有限公司
- アズビルベトナムプロダクション有限公司
- アズビルインド株式会社
- アズビルタイランド株式会社
- アズビルプロダクションタイランド株式会社
- アズビルフィリピン株式会社
- アズビルマレーシア株式会社
- アズビルシンガポール株式会社
- アズビルJS株式会社
- アズビル・ベルカ・インドネシア株式会社
- アズビルサウジアラビア有限会社
- アズビル機器 (大連) 有限公司
- アズビル情報技術センター (大連) 有限公司
- アズビルコントロールソリューション (上海) 有限公司
- 上海アズビル制御機器有限公司
- アズビル香港有限公司
- アズビル北米R&D株式会社
- アズビルノースアメリカ株式会社
- アズビルメキシコ合同会社
- アズビルメキシコサービス合同会社
- アズビルヨーロッパ株式会社

