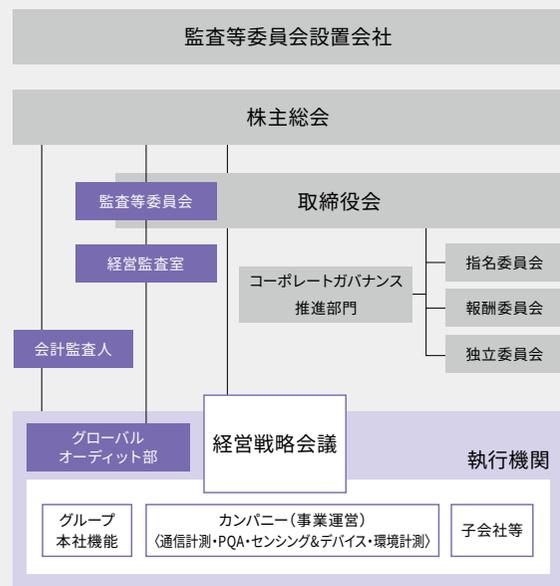


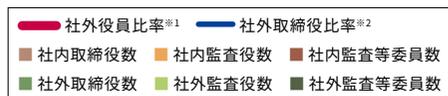
Governance

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制図



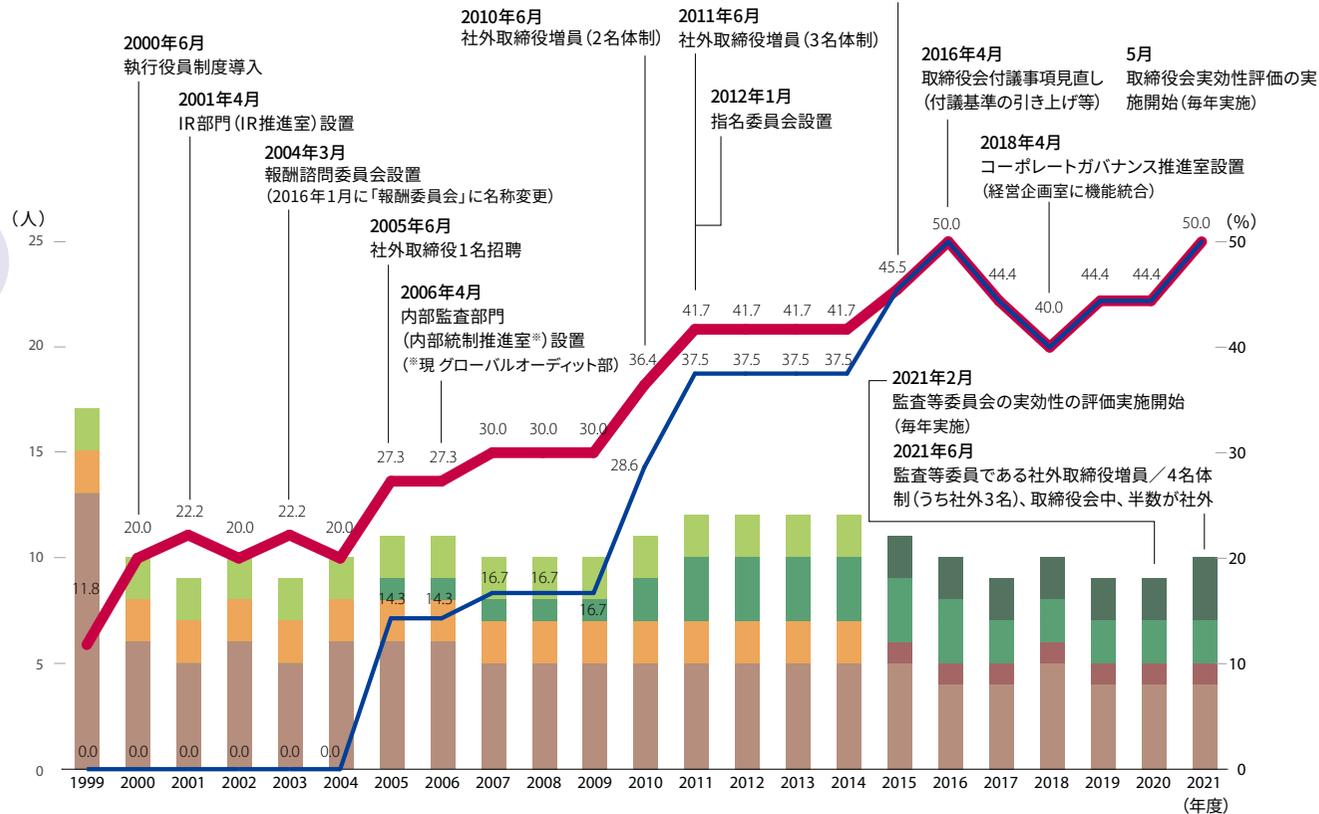
## コーポレートガバナンス強化の取り組み



※1 社外役員比率=(社外取締役人数+社外監査役人数)÷(取締役人数+監査役人数)  
 ※2 社外取締役比率=社外取締役人数÷取締役人数

2015年6月  
 監査等委員会設置会社に移行  
 経営監査室設置  
 筆頭独立取締役選任・独立委員会設置  
 業績連動型株式報酬制度導入  
 (従前のSOP制度を変更)

10月  
 コーポレートガバナンス  
 基本方針制定



※ 2015年6月より監査等委員会設置会社へ移行したことにより、2015年以降の「監査役」、「社外監査役」の名称は、それぞれ「監査等委員」、「社外監査等委員」となる。

## 取締役の選任基準

### 社内取締役の選任

高度な専門知識を持ち、業務遂行における高い能力の発揮と業績への貢献が期待できる人財であることに加え、アンリツの人財観察軸である「経営ビジョン・経営方針への共感」「人間力」「戦略的思考、構想力」「自発性、行動力、論理的思考」「高い倫理観」の5つの要素を基軸に総合的に評価するものとします。

#### ■ 社内取締役選任理由

氏名	選任理由
濱田 宏一	アンリツグループの主力事業である計測事業部門で商品開発および国内外のマーケティング業務に従事し、業界・技術動向を含めた事業に関する幅広い知識と経験を有しており、現在はアンリツの代表取締役社長、グループCEOとしてリーダーシップを発揮し、グローバルに展開するアンリツグループの事業を牽引するなど、経営者として豊富な知識・経験を有していることから取締役として適任と判断しました。
窪田 顕文	アンリツおよび海外子会社で経理・財務業務を担当し、現在はCFO並びにコーポレート総括として財務戦略とグループ経営管理を担当しており、財務および会計並びにコーポレートガバナンスに関する幅広い知識と経験を有していることから取締役として適任と判断しました。
新美 眞澄	アンリツグループの事業の柱に成長したPQA(プロダクツ・クオリティ・アシユアランス)事業部門で、生産管理、経営企画、海外子会社経営などの業務に従事し、事業に関する幅広い知識と経験を有しており、現在はPQA事業を担うインフィスカンパニーの責任者としてリーダーシップを発揮していることから取締役として適任と判断しました。
島 岳史	グローバル・ビジネスに関する幅広い知識と豊富な経験を有し、現在は、通信計測カンパニーの責任者としてアンリツグループの主力ビジネスである通信計測事業においてリーダーシップを発揮していることから取締役として適任と判断しました。
脇永 徹	アンリツのグローバルビジネスに関する幅広い知識と豊富な経験を有していることに加え、経営監査室において監査等委員をサポートし、監査実務にあたるなど豊富な監査経験を有していることから監査等委員である取締役として適任と判断しました。

### 社外取締役の選任

取締役会全体としての知識・経験のバランスや多様なステークホルダーの視点をアンリツグループの事業活動の監督・適正運営に取り入れる観点から、その専門分野、出身などの多様性に配慮し、かつアンリツからの独立性を勘案した上で、総合的に判断するものとします。

#### ■ 社外取締役選任理由

氏名	選任理由
青木 和義	上場会社の会計財務部門の責任者を務め、財務および会計に関する専門的な知識と豊富な経験を有しているほか、グローバル・ビジネスに関する豊富な経験を有しており、社外取締役として職務を適切に遂行していただくことができると判断しました。
正村 達郎	情報通信技術に関する専門的かつ幅広い知識並びに経営者としての豊富な経験、卓越した見識を有しており、社外取締役として職務を適切に遂行していただくことができると判断しました。
五十嵐 則夫	公認会計士および大学教授としての財務および会計に関する専門的な知識と豊富な経験、並びに上場企業における社外監査役などとしての経験に基づいた経営に関する幅広い見識を有しており、社外取締役として職務を適切に遂行していただくことができると判断しました。
上田 望美	弁護士としての豊富な経験と専門知識を有しており、社外取締役として職務を適切に遂行していただくことができると判断しました。
青柳 淳一	公認会計士としての財務および会計に関する専門的な知識と、海外を含め豊富な経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行していただくことができると判断しました。

## 諮問委員会の構成員と目的・活動

機関／構成	目的・活動
<p><b>監査等委員会</b></p> <p>●五十嵐 則夫 ☆ ●青柳 淳一 ●上田 望美 ●脇永 徹</p>	<p>監査等委員会規則およびその細則を定め、期初に委員長の選定、常勤の選定、監査業務の分担、その他監査等委員の職務を遂行するために必要となる事項を取り決め、前期の監査結果のレビュー、当期の経営課題としてのリスク評価などを行って、監査方針、重点監査項目、年間監査計画などについて審議・立案しております。</p>
<p><b>指名委員会</b></p> <p>●青木 和義 ☆ ●青柳 淳一 ●正村 達郎 ●濱田 宏一 ●五十嵐 則夫 ●窪田 顕文 ●上田 望美</p>	<p>取締役および執行役員の選任・選定、解任・解職にあたり取締役会の役割を補完し、取締役および執行役員の選任・選定、解任・解職の妥当性および透明性を向上させる責務を負います。</p>
<p><b>報酬委員会</b></p> <p>●正村 達郎 ☆ ●青柳 淳一 ●五十嵐 則夫 ●濱田 宏一 ●青木 和義 ●窪田 顕文 ●上田 望美</p>	<p>取締役および執行役員の報酬の決定にあたり取締役会の役割を補完し、報酬の公正性、妥当性および透明性を向上させる責務を負います。</p>
<p><b>独立委員会</b></p> <p>●青木 和義 ☆ ●上田 望美 ●正村 達郎 ●青柳 淳一 ●五十嵐 則夫</p>	<p>5名の独立社外取締役のみで構成され、定例会を年2回開催するとともに、取締役会などの前後などに随時会合を持ち、独立した立場からアンリツの監督機能を確実なものとするを目的としています。</p>

社内取締役 社外取締役 ☆ 委員長

## スキルマトリックス

	氏名	委員会委員		取締役が有する専門性等・期待する分野							
		指名委員会	報酬委員会	企業経営経営戦略	グローバル国際経験	営業マーケティング	技術研究開発	業界知識	財務会計	法務コンプライアンス	ESGサステナビリティ
取締役	濱田 宏一	●	●	●	●	●	●	●			●
	窪田 顕文	●	●	●	●			●	●	●	●
	新美 真澄			●	●	●		●			
	島 岳史			●	●	●		●			
	青木 和義(社外)	●	●	●	●				●		
	正村 達郎(社外)	●	●	●			●	●			
監査等委員 である 取締役	五十嵐 則夫(社外)	●	●	●	●				●		
	上田 望美(社外)	●	●							●	●
	青柳 淳一(社外)	●	●		●				●		
	脇 永 徹			●	●	●		●			

※ 上記一覧表は各氏が有する全ての知識、経験などを表すものではありません。

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

アンリツは、経営環境の変化に柔軟かつスピーディに対応し、グローバル企業としての競争力を高めることにより、利益ある持続的成長と、中長期的な企業価値の向上を目指しています。

この目標を実現する過程で、株主、社員、顧客、取引先、債権者、地域社会など、さまざまなステークホルダーに対する責務を負っていることを自覚しつつ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定と適切かつタイムリーな情報開示を行うことを目的として、コーポレートガバナンスの体制・仕組みを整備するとともに、常にその進化を追求し、その充実に継続的に取り組みます。

## コーポレートガバナンス体制

アンリツは、コーポレートガバナンスの体制として、監査・監督機能の一層の強化を目的として、監査等委員会設置会社を採用し、機関として取締役会、監査等委員会、会計監査人を置いています。

また、専門性が非常に高い製造業であり、業務執行には現場感覚と迅速性が求められます。そこで執行役員制度を導入し意思決定・監督を行う取締役会の機能と業務執行を行う執行役員の機能を分離しています。

取締役10名のうち、6名は業務執行を行わない取締役で構成されています(うち、5名は独立社外取締役)。なお、2020年度の社外取締役の取締役会への出席率は100%でした。

## 取締役会

取締役会は、経営の意思決定機関として、グループ全体の経営方針、経営戦略などの重要事項について決定するとともに、業務執行機関の業務執行を監視、監督します。

アンリツは、取締役会メンバーに複数の社外取締役を含めることで、取締役会の監視、監督機能を強化しています。取締役会では、経営陣から提案された議題に対して取締役がそれぞれの幅広い知識と経験から意見を表明し、活発な議論が交わされています。現在の取締役会は、社内取締役5名、社外取締役5名、計10名(いずれも監査等委員である取締役を含む)で構成されます。

## 取締役会の実効性評価の方法

コーポレートガバナンス基本方針に掲げている各項目を評価軸として、毎年、取締役会の実効性についてレビューを行い、実効性向上のための施策に取り組んでいます。取締役会の実効性評価は、毎年4~5カ月間かけて行っており、まず前年度の課題の再確認と取り組みの状況・改善度合いなどを評価した上で、当年度の評価方法・評価項目について前年度から変更すべき点があるかどうかの議論から始めています。取締役会での意見交換を通じて議論を深め、課題を共有し、次年度の取り組みにつなげています。

## 取締役会の実効性評価の結果

取締役会は毎年、各取締役の自己評価などに基づく取

取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。2020年度の主な評価結果は、次の通りです。

アンリツの取締役会は、アンリツグループの企業価値の源泉を踏まえた事業展開に向けたグローバル経営体制を充実させるための、適切な社内外の経営人財と人数で構成されていること、ならびにアンリツグループの経営に関わる重要な事項についての建設的な議論および意思決定ならびに取締役の業務執行の監督を行うための体制が整備されていることを確認しました。また、取締役会、監査等委員会、独立委員会、指名委員会および報酬委員会のそれぞれの構成員である各取締役が、アンリツグループの中長期的な企業価値の向上を図るために果たすべき役割を十分に理解し、それぞれの会議において、多様な経験に基づく見識、高度な専門知識などを発揮させ、社外取締役を含む全員で活発な議論が展開されていることを確認しました。

一方、実効性をさらに高めていくための課題として、取締役会での対競合戦略やM&A戦略などの議論を通じて各事業の方向性を明らかにしていくことなど、取締役会として、事業ポートフォリオマネジメントについての審議の充実を図ること、時間的な制約がある中においても、本質的で実効性のある議論に繋げていくために、取締役会運営上の工夫を重ねていくことなどが抽出され、かかる課題および改善に向けた取り組みを取締役全員で共有しました。

今後の対応として、アンリツの取締役会は、今回の実効性についての評価レビューに基づく課題に対しては、

取締役会のさらなる実効性の向上のために必要な取り組みを実施し、過去の慣例などにとらわれることなく改善に努めていきます。

なお、アンリツは、取締役会の実効性の評価を今後も定期的実施することを予定しており、より良いコーポレートガバナンスの実現を目指し、引き続きアンリツにとってのあるべき姿を追求していきます。

取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数 (単位：件)

分類	2020年度
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス・株主総会関連	26
事業関連	29
IR, SR	8
予算・決算・配当・財務関連	31
内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連	4
人事・指名・報酬	14
監査等委員会・会計監査人	2
個別案件(投融資案件など)	5
合計	119

## 取締役会・諮問委員会などの開催実績

取 取締役会 監 監査等委員会 報 報酬委員会 指 指名委員会  
独 独立委員会 FD フリーディスカッション

2020年度開催実績

4月	取 監 FD	10月	取 監 FD
5月	取 監	11月	取 独
6月	取 監 監	12月	取 取 監 報 指
7月	取 監 FD	1月	取 監 FD
8月	取 報	2月	取 報 指
9月	取 監	3月	取 報 指 独

## 役員報酬体系

役員報酬については、次の方針を定めています。この方針の下、役員報酬等の構成・水準については外部調査機関による役員報酬データにも照らしつつ、各事業年度における業績の向上および中長期的な企業価値の増大に対するインセンティブとして有効に機能させることを主眼に、職責などに応じた固定報酬および業績連動報酬のバランスを勘案し、決定します。

### 基本方針

- ・ 経営目標の達成と企業価値の持続的な向上への意欲の創出につながる制度・内容とする
- ・ グローバル企業の役員として望まれる優秀で多様な人財を確保することができる魅力的な制度・内容とする
- ・ 報酬等の決定プロセスおよび分配バランスの妥当性・客観性を確保する

役員の報酬等の現在の体系は、基本報酬の50%相当額を業績連動報酬とし、当該役員が株主の皆さまとの利益意識を共有し、中長期的な視点での業績や株式価値を意識した経営を動機づける制度設計を取り入れています。ただし、業務を執行しない者(社外取締役を含む)については、固定報酬とすることを原則とします。

業績連動報酬は、金銭報酬(賞与：基本報酬の30%相当額)と信託を用いたインセンティブ・プランによる非金銭報酬(株式報酬：基本報酬の20%相当額)により構

成されています。

評価対象とすべき事業年度における剰余金の配当の水  
準、経営指標に関する数値目標に対する達成度、各々が  
あらかじめ設定した非財務的な観点を含む経営目標に対  
する達成度などに照らし、評価を実施します。

### 取締役の報酬等

役員区分	報酬等 の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の数 (人)
		固定 報酬	業績連動報酬			
			賞与	株式 報酬	小計	
取締役 (監査等委員・社外取 締役を除く)	247	123	83	40	123	4
監査等委員である 取締役 (社外取締役を除く)	24	24	—	—	—	1
社外役員	38	38	—	—	—	4

※ 非金銭報酬等につきましては、株式報酬制度により交付されることとなるアンリツ株  
式がその内容となります。

※ アンリツは、監査等委員である取締役および社外取締役に対して、賞与および株式  
報酬を支給していません。

※ アンリツの役員には、連結報酬等(主要な連結子会社の役員としての報酬等を含む)  
の総額が1億円以上である者はいません。

### 政策保有株式

アンリツは、中長期的な企業価値向上に資する目的で、  
事業戦略、営業政策などを総合的に勘案し、主に取引先  
を中心に政策的に上場株式を保有する場合があります。  
政策的に保有する上場株式については、保有先の経営状  
況をモニタリングし、毎年保有継続の意義と合理性を検

証し、定期的に取締役会に報告を行い、意義が認められ  
ない場合、株価や市場動向を勘案し、適宜売却などの処  
分の検討を行うこととしています。

また、アンリツでは上場株式の政策保有において、重  
要な事業戦略を遂行する上で必要なものに限り保有す  
ることとし、その縮減に努めています。

なお、現在、アンリツは保有目的が純投資目的である  
投資株式を保有していません。

### 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	12	34
非上場株式以外の株式	2	43

(2020年度において株式数が増加した銘柄) 該当事項はありません。

(2020年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に関わる売却価額 の合計額(百万円)
非上場株式以外の株式	1	44

### 投資家・アナリスト・株主との建設的な対話

アンリツでは、経営への信頼と適正な評価を得ること  
および持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的  
に、IR、SR活動に積極的に取り組んでおり、社長、  
CFOおよび事業部門のトップは、株主、機関投資家から  
の面談要望に積極的に応じています。

こうした活動のなかで得た情報や市場の評価・意見に  
ついては、年8回取締役会にて報告しています。

また、個人投資家、株主の投資判断に資するよう、事  
業報告書やwebサイトなど各種IRツールの充実にも努  
め、決算情報や経営戦略はもちろん、ESG情報やニュー  
ス・トピックスなども積極的に開示しています。

### 投資家との面談件数

