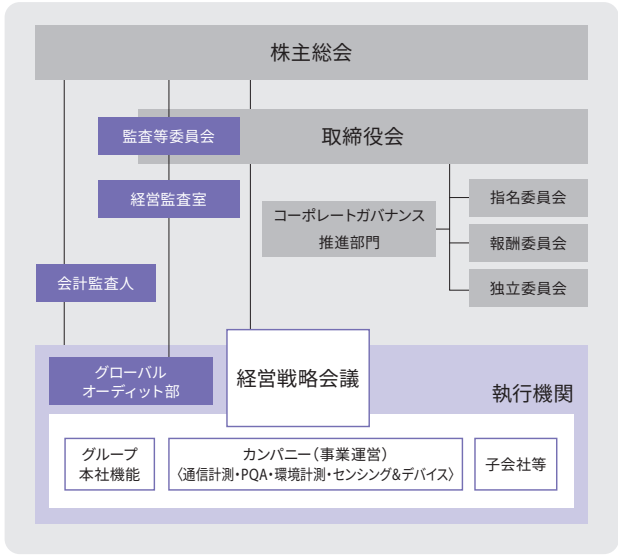


Governance

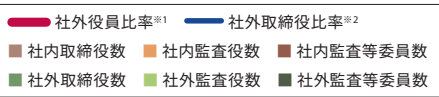
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制図

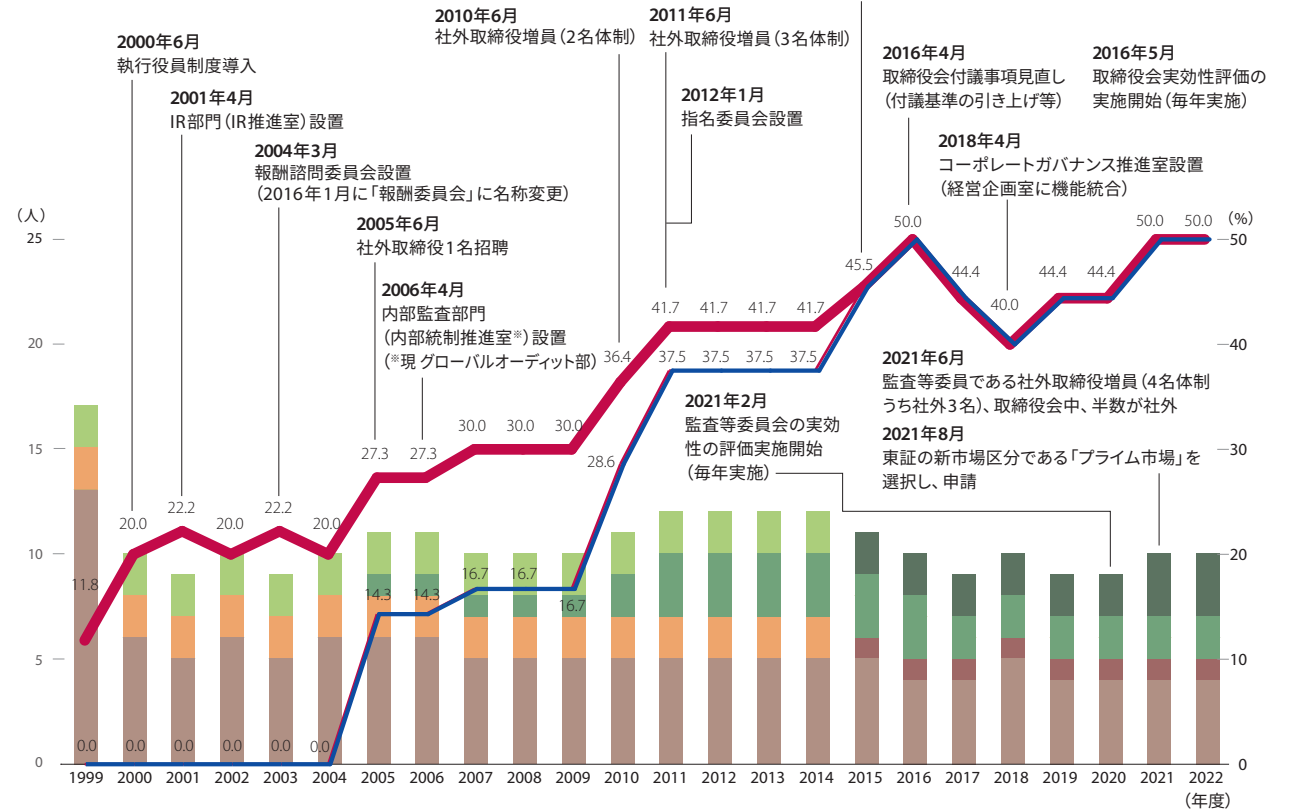
アンリツは、監査等委員会設置会社を採用しています。コーポレートガバナンス体制図は以下の通りです。



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



※ 監査等委員会設置会社への移行により、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。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

アンリツグループは、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、継続的に企業価値を向上させていくことを経営の最重要課題としています。これを実現するために、コーポレートガバナンスが有効に機能する環境と仕組みを構築することに努めており、次の視点からコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

- (1) 経営の透明性の向上
- (2) 適正かつタイムリーな情報開示
- (3) 経営に対する監督機能の強化
- (4) 経営人財の育成

アンリツグループは今後も、企業としての使命を果たすべく、経営理念に掲げる「誠と和と意欲」をもって、株主、お客さま、従業員をはじめとする全てのステークホルダーの権利と利益を尊重する企業風土の醸成、ならびに社内体制の整備強化に向けて、必要な施策を実施していきます。

現状のコーポレートガバナンス体制について

アンリツは、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るため、経営幹部層的に確かな経営手腕を発揮させる経営システムとして、2000年から執行役員制度を導入しています。また、従来よりコーポレートガバナンスの強化を重要な課題と認識し、複数の独立社外取締役の選任に加え、取締役会

の任意の諮問機関として社外取締役を中心に構成される「指名委員会」および「報酬委員会」を設置し、透明性およびアカウンタビリティの確保に努めています。加えてアンリツは、監査・監督機能の強化を図るため、監査等委員会設置会社としています。

取締役10名のうち、6名は業務執行を行わない取締役（うち5名は独立社外取締役）です。なお、2021年度の社外取締役の取締役会への出席率は96.9%でした。

WEB アンリツ株式会社 コーポレートガバナンス基本方針

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。

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）で構成されています。

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・経営方針への共鳴性、自覚」「人間力」「戦略的思考、構想力」「自発性、行動力、論理的思考」「高い倫理感」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なら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、財務および会計なら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 真澄	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、海外子会社経営等の業務に従事し、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ビ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なら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、ならびに上場企業における社外監査役等としての経験等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。

取締役のスキルマトリックス

アンリツグループの取締役および監査等委員である取締役の各氏が有する主な知識・経験・専門性ならびに期待する分野は次の通りです。

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)	●	●	●	●				●		
監査等 委員 である 取締役	正村 達郎 (社外)	●	●	●			●	●			
	五十嵐 則夫 (社外)	●	●	●	●				●		
	上田 望美 (社外)	●	●							●	●
	青柳 淳一 (社外)	●	●		●				●		
	脇永 徹			●	●	●		●			

(注) 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。

監査等委員会および任意の委員会の構成

社内取締役 社外取締役 ☆ 委員長

機関	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	独立委員会
構成	<ul style="list-style-type: none"> ● 五十嵐 則夫 ☆ ● 青柳 淳一 ● 上田 望美 ● 脇永 徹 	<ul style="list-style-type: none"> ● 青木 和義 ☆ ● 青柳 淳一 ● 正村 達郎 ● 窪田 顕文 ● 五十嵐 則夫 ● 上田 望美 	<ul style="list-style-type: none"> ● 正村 達郎 ☆ ● 青柳 淳一 ● 五十嵐 則夫 ● 窪田 顕文 ● 青木 和義 ● 上田 望美 	<ul style="list-style-type: none"> ● 青木 和義 ☆ ● 上田 望美 ● 正村 達郎 ● 青柳 淳一 ● 五十嵐 則夫
目的活動	監査等委員会規則およびその細則を定め、最初に委員長の選定、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等を行って、監査方針、重点監査項目、年間監査計画等について審議・立案しています。	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。	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。	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、取締役会等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。

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

2021年度開催実績

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

取締役会の実効性評価

アンリツの定めるコーポレートガバナンス基本方針の中で、取締役会は、会社の持続的な成長と中長期の企業価値向上を実現するため、健全なリスクテイクの前提となる意思決定プロセスの継続的改善と監督機能の強化に指導的役割を果たすことにより、その実効性を高めていくこと、ならびに各取締役は、取締役会の意思決定機能と監督機能とのより良いバランスを追求するために、おのおのの経験、スキル、知識等を発揮することを定めています。かかる観点のもと、取締役会は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、改善強化に取り組むこととしています。

取締役の実効性評価結果(2021年度)

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に、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、高度な専門知識等を発揮させ、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。

取締役会で効率的で実りある議論を展開し、また指名委員会および報酬委員会の活用を促すことなどにより、実効ある経営の監督につなげていくための課題を抽出し、改善に向けた取り組みも共有しました。その骨子は次の通りです。

- ・中長期戦略、人的資本、リスクマネジメントなどを主眼とした審議テーマの設定と資料づくりの工夫
- ・コーポレートアクションに対するステークホルダーの

反応などについての適切な把握

- ・社外取締役向けエデュケーションセッションの設定、委員会スケジュール・アジェンダなどの情報共有
- ・フリーディスカッションでの抽出課題に対するフィードバックの充実
- ・リスク対応の見える化などを通じたリスクマネジメント強化

今回の評価レビューに基づく課題に対しては、過去の慣例などにとらわれることなく必要な取り組みを実施し、改善に努め、取締役会のさらなる実効性向上を図っていきます。

アンリツは、取締役会の実効性の評価を今後も定期的に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まいります。

取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

(単位：件)

分類	2021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	16
事業関連	17
IR、SR	8
予算・決算・配当・財務関連	16
内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連	9
人事・指名・報酬	17
監査等委員会・会計監査人	4
個別案件(投融资案件など)	24
合計	111

役員報酬等

アンリツの役員報酬^{*}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、決定しています。役員に対する報酬等の基本方針は次の通りです。

^{*} 対象は監査等委員を除く取締役(社外取締役を除く)、執行役員および理事

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材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

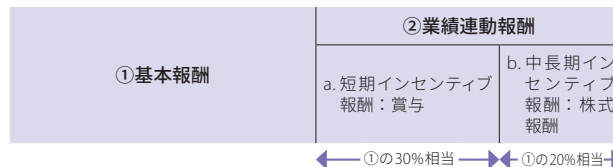
報酬体系

役員の報酬体系は、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採用しています。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、アンリツの経営ビジョンの実現に向

けて各人が業績目標の達成に邁進していくための動機づけに資することを狙い、短期インセンティブ報酬(賞与：基本報酬の30%相当額)および中長期インセンティブ報酬(株式報酬：基本報酬の20%相当額)のそれぞれに応じて、アンリツにふさわしい指標と考えられるものを取り入れています。

役員の報酬体系イメージ



業績連動報酬の主な評価指標

賞与の額の算定には、全社業績目標達成度の評価指標として当該事業年度における連結ROEおよび、会社業績における各人の担当職域部門等の業績の貢献度の評価指標として売上高、営業利益および、会社業績におけるESG/SDGs目標の達成度等を用いています。さらに、各人の設定した財務業績以外の目標に対する実績も評価の考慮要素としています。

株式報酬制度における評価指標としては、対象期間における各事業年度の期初に定める営業利益目標および中期経営計画に掲げる営業利益を採用しています。支給額または交付株式数(ポイント数)は、業績との非連動部分を除き、目標達成度に応じて0~100%の範囲で変動します。

➡ P.08 サステナビリティ目標とその進捗

取締役の報酬等の総額

区分	人数	報酬等の額			
		金銭報酬		非金銭報酬	合計
		基本報酬	賞与(業績連動)	株式報酬(業績連動)	
取締役(監査等委員であるものを除く)	7名	143百万円	65百万円	14百万円	223百万円
うち社外取締役	3名	19百万円	—	—	19百万円
取締役(監査等委員)	6名	51百万円	—	—	51百万円
うち社外取締役	4名	27百万円	—	—	27百万円
合計	13名	194百万円	65百万円	14百万円	274百万円
うち社外取締役	7名	47百万円	—	—	47百万円

^{*} 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1億円以上の者はいません。

^{*} 上記人数には、2021年6月24日開催の第95期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員であるものを除きます)1名(うち社外取締役1名)および監査等委員である取締役2名(うち社外取締役1名)が含まれています。

後継者育成プログラム

アンリツは、次世代経営幹部育成プログラムを設け、次期経営者候補の育成に努めています。

2030年度の目指す姿実現の先頭に立つ経営リーダーを選抜するために、候補者の観察軸として次の5つを「経営幹部バリュー」として定めています。

候補者は、都度および2年周期で、「経営幹部バリュー」に関するグループCEOのレビューを受け、評価状況に応じたOJT/Off-JT育成プログラムに従い、次世代経営幹部となるための経験を積んでいきます。

5つの経営幹部バリュー

経営ビジョン・経営方針に対する「共鳴性、自覚」	アンリツグループの経営理念や価値観、経営ビジョンと経営方針、中長期経営計画に共鳴するとともに、自らが組織のために何をなすべきかを自覚し、高い志を持っている。
「人間力」	経営リーダーは、常にプラス思考をして組織を鼓舞している。部下に対して、対等の人間関係に立って、相手の人格を尊重し思いやることをモットーとする。そして自分とチームメンバーが共に仕事の成果を通じて成長するための仕掛けづくりをしている。
「自発性、行動力、論理的思考」	他人をまねることをよしとしないで、常に自分の頭で考え行動する自発性と論理的思考を持つ。「需要ありき」の「守りの姿勢」ではなく、顧客視点から新しい需要を創り出すために、新しい価値の創造に挑戦する「攻めの姿勢」と行動力を持つ。
「戦略的思考、構想力」	グローバルな視点から、時代の風を読み、ビジネスへの影響と成果を測る力を持つ。経営リーダーは、ビジネス機会を個々の戦術レベルのアクションプランにとどめることなく、戦略的な構想力をもって、より大きなビジネスプランとして描き、組織全体で共有して、成長戦略のストーリーにフィットさせている。
「高い倫理観」	アンリツグループは、社会的使命を果たし永続するために、「誠と和と意欲」を実践する「品格ある企業」でなければならない。経営リーダーが、率先垂範して誠実なる態度と行動を示してこそ、誠実な企業としての組織風土は醸成される。経営リーダーは、高潔な品性、厚い人望、高い倫理観を備え、多様な価値観を許容する包容力を持つ。

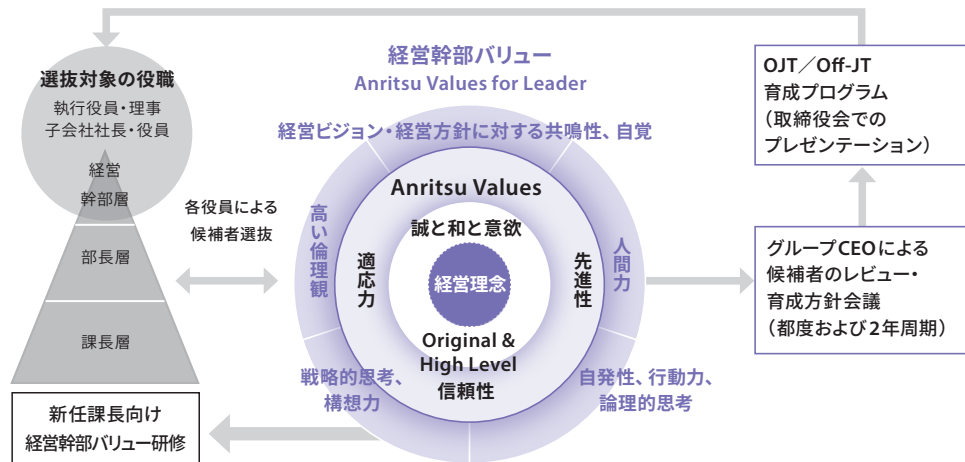
政策保有株式

アンリツは、中長期的な企業価値向上の観点で、重要な事業戦略を遂行するために必要なものに限り、政策保有株式を所有する場合があります。現在、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上場株式を保有しています。本株式については、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、定期的に取り締役に報告しています。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、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。

経営幹部の選抜・育成システム



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	42

2021年度において株式数の増減があった銘柄はありません。