

コーポレート・ガバナンス

アンリツは、経営理念に掲げる「誠と和と意欲」をもって、株主、顧客、従業員、地域社会等さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通して社会的使命を果たすため、透明・公正、かつ迅速・果断な意思決定を行うためのコーポレート・ガバナンス体制の整備に取り組んでいます。

■ コーポレート・ガバナンスに関する考え方・基本方針

アンリツの経営における最重要課題は、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にあります。目標の達成に向け、実効性あるコーポレート・ガバナンス体制を構築し、経営理念に根ざした事業を遂行することで、安全・安心で豊かな社会の発展に貢献し続けていきます。

アンリツは、「コーポレートガバナンス・コード」の諸原則における考え方を支持し、アンリツグループにおける、より良いコーポレート・ガバナンスの実現を目指して、その基

本的な考え方、それを支える組織体制、仕組み等について明らかにするため、「アンリツ株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」を制定しております。

ステークホルダーの皆さまとの適切な協働、透明性のある適切な情報開示を推進するための取り組み、取締役会の役割と責務等について基本的な考え方を整理したガイドラインです。この基本方針に則り、今後とも、取締役会の監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させることで、より透明性の高い経営の実現を目指してまいります。

経営理念

アンリツは、誠と和と意欲をもって、“オリジナル&ハイレベル”な商品とサービスを提供し、安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献します。

企業価値向上

アンリツは、“オリジナル&ハイレベル”を核とし、衆知を集めたイノベーションをとおして企業価値を向上し、社会全体から成長・発展を望まれる企業となることを目指します。

社会的責務

アンリツは、中長期的な企業価値の向上を実現する過程において、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・果断な意思決定と適切かつタイムリーな情報開示を行います。

コーポレート・ガバナンスの実効性

当面の課題として、経営の透明性の向上、適正かつタイムリーな情報開示、経営に対する監督機能の強化、経営人材の育成という4つの観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。

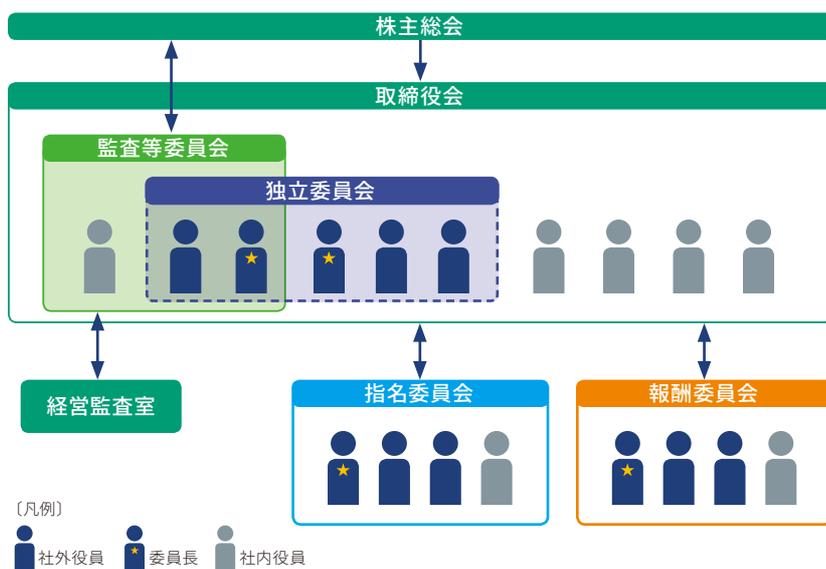
※「アンリツ株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」はホームページに掲載されています。
<https://www.anritsu.com/ja-JP/about-anritsu/corporate-information/corporate-governance>

■ 経営監視の仕組み

アンリツのコーポレート・ガバナンス体制は「監査等委員会設置会社」です。監査を担う役員（監査等委員）にも取締役として取締役会で議決権が付与され適切な職務の遂行により、監査・監督の強化につなげてまいります。また、

取締役会の諮問機関として報酬委員会と指名委員会を設けるとともに、社外取締役全員で構成される独立委員会を設け、経営の透明性を高めています。

コーポレート・ガバナンス体制



監査等委員会

法定の独立機関として、代表取締役その他の業務執行取締役の職務の執行の監査等の役割・責務を担います。

独立委員会

社外取締役相互の円滑なコミュニケーションを促進するとともにグループの企業価値向上に関する提言等を行います。

報酬委員会

取締役および執行役員の報酬等に関し、制度、内容、水準および配分バランス等について審議し答申を行います。

指名委員会

取締役の選解任、取締役会の構成、選任基準、代表取締役の進退、サクセッションプラン、経営幹部の育成等について審議し答申を行います。

■ 取締役会の構成

取締役会は、監査等委員3名を含む10人（うち女性1名）で構成しています。取締役候補を指名するにあたっては、アンリツグループの事業領域を背景に、当社に相応しい、グローバル企業として求められる実行性ある経営体制および取締役会における充実した議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本としています。性別・国籍等を問わず、知識・経験・能力のバランスを踏まえた取締役会における多様性の確保の観点にも配慮して決定します。

なお、監督機能を充実させる観点から、取締役会は、その3分の1以上を独立社外取締役とし、かつ、非業務執行取締役の員数を業務執行取締役と同数以上とするよう努めます。さらに、社外取締役候補者の選定においては、アンリツグループの定める「社外役員の独立性に関する基準」に照らし、独立性および中立性の確保にも留意します。

■ 社外取締役を選任する理由

アンリツは、社外取締役一人ひとりの経験・知見等に基づく貴重な助言等をアンリツの経営課題への対処等に活かすことにより、アンリツグループの利益ある持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上を図ることに期待し

て、社外取締役を選任します。アンリツは、外部の視点を活かした経営を推進し、業務執行に対する監督機能の強化を図ってまいります。現在の社外取締役は次の5名です。

選任理由

氏名	選任理由
青木 昭明	グローバル・ビジネスについて高い見識を有する経営者としての豊富な経験と幅広い知識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。
市川 佐知子	日米の弁護士としての豊富な経験と、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスをはじめとする専門知識を有していることから社外取締役として適任と判断しました。
佐野 高志	グローバル・ビジネスについて高い見識を有する経営者としての豊富な経験と幅広い知識、ならびに公認会計士としての財務および会計に関する幅広い見識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。
関 孝哉*	グローバルなコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な知識と卓越した見識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。
井上 雄二*	経営者としての豊富な経験と財務および会計に関する幅広い見識を有することから、社外取締役として適任と判断しました。

*関 孝哉氏および井上 雄二氏は監査等委員である取締役であります。

■ 取締役の報酬

監査等委員を除く取締役の報酬等については、取締役会の諮問機関である報酬委員会において、取締役報酬の制度、内容、水準および分配バランス等について審議され、取締役会が報酬委員会の答申を受けて、株主総会決議により承認された範囲内でこれを決定しております。

業務執行取締役報酬等には、その一部に業績連動報酬（賞与・株式報酬）が採り入れられ、株主の皆さまと利益を共有し、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付ける制度設計となっております。

他方、監査等委員である取締役の報酬等は、当社の職務執行に対する監査の実効性を確保することを主眼に、業務執行者から独立して監査等委員の職責を全うするために、株主総会決議により承認された範囲内で固定報酬として監査等委員の協議に基づき決定することとしております。

■ 取締役会の実効性評価

「アンリツ株式会社 コーポレートガバナンス基本方針」では、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ことを目的としています。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、各々の経験、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、この基本方針等の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おります。

2015年度における評価については、取締役全員に対するアンケートを実施しました。課題の抽出等を含む分析・検証を行うための非業務執行取締役とグループCEOとの意見交換の実施を経て、取締役会で、評価レビューおよび課題を共有し、今後の取り組み等について審議しました。その結果、取締役会全体の実効性評価について、概ね次の事項を確認しました。

- 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
- 建設的な議論、意思決定および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
- 取締役一人ひとりが、自らが果たすべき役割を十分に理解し、各会議において、多様な経験に基づく見識、高度な専門知識等を発揮させ、全員で活発な議論が展開されている

一方、取締役会以外の機会も利用した審議等を通じて、取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき課題として、主に次に掲げる提言が得られました。

- 取締役会の議論を深め、審議を充実するための一層の工夫

- 事業のみならずマネジメントシステム全般を把握・監督するための報告と審議のあり方
- 中長期課題とその解決策を議論するための、業務執行取締役の職務執行状況の報告と審議のあり方
- 指名・報酬決定のプロセスへの監査等委員の関与
- 監査等委員以外の社外取締役の部門監査業務への参画

■ 監査等委員会、監査等委員

監査等委員会は、アンリツグループの事業の報告を受け、業務執行および財産の状態について調査します。また、会計監査人の選解任の権限を行使すること等を通じて、取締役の職務の執行、内部統制システムの有効性、業績および財務状況等について監査を実施します。

監査等委員は、議決権を持つ取締役として、取締役会に出席して適切に意見を述べるすることができます。また、代表取締役と定期的にまたは随時、会合を持ち、会社が対処すべき課題や監査上の重要課題等について意見交換を行い、相互の意思疎通を図ることとします。

アンリツは、常勤の監査等委員を設けており、次の役割を担います。

- 監査等の環境整備および社内情報の収集に積極的に努め、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的に監視・検証し、他の監査等委員と共有する
- 経営監査室長とともに、アンリツグループの重要な子会社の監査担当役員として、子会社の経営に関わり、子会社の事業の報告を受け、業務執行ならびに財産の状態について調査すること等を通じて、子会社の内部統制システムの有効性、業績および財務状況等について監査を実施する

監査等委員会委員対談

アンリツは昨年、コーポレート・ガバナンス強化の一環として統治機構の設計を監査等委員会設置会社に変更しました。当レポートでは、この統治機構の変更がアンリツのコーポレート・ガバナンスにどのような影響を与えたかという点について監査等委員会委員である皆さまにお話を伺いました。



取締役
常勤監査等委員
菊川 知之

社外取締役
監査等委員会委員長
関 孝哉

社外取締役
監査等委員
井上 雄二

アンリツの経営に対してのご意見を率直にお話しください。また、企業経営とコーポレート・ガバナンスについてお考えをお聞かせください。



関:今でこそ多くの日本企業がコーポレート・ガバナンスに取り組むようになりましたが、アンリツには、早くから独自の取り組みを進めてきた歴史があります。また、コーポレート・

ガバナンスについて最先端で取り組むためには、開かれた企業風土が欠かせません。5年前、社外取締役に就任したときから、私はアンリツに風通しの良さを感じていました。

コーポレート・ガバナンスに完璧はありませんが、完璧を目指す努力は続けるべきであり、その仕組みの追求も大事です。特に、取締役候補者の指名、取締役の報酬等対外的に説明が求められる重要決定事項については、ルールを定め、透明性を高める取り組みが全社的に認識されていることが重要です。

本質的な要素としては経営層における利益相反をきちんと統制していくということが一番大事であり、取締役の受託者責任としての会社資産を守り、育てるという役割が重要であると思っています。

井上:アンリツは、経営トップがガバナンスに対して非常に熱い志を持っています。また、誠実さが社内の風土になっています。これを企業文化に進化させるために、経営トップのリーダーシップが最も重要になると考えています。

経営者としてガバナンスと企業経営に当たってきた経験を活かし、私がアンリツで強化していきたいことは、さまざまなステークホルダーを念頭においた企業経営です。基盤となるのはオープンな雰囲気や企業文化であり、それを支えるコーポレート・ガバナンスです。

監査等委員会設置会社は優れたガバナンス体制であり、取締役会のメンバーとしての監査等委員が、執行と監査・監督の各々の立場を有効に活用しなければなりません。そして、社外取締役として、われわれは、監査だけでなく、自分の持っている知見を最大限に活かし、アンリツの企業価値向上のためにお役立ちしたいと思っています。



菊川:私は37年アンリツに在籍していますが、当社は技術志向で、ずっとB to Bの事業をやっているためか、地味だけれども誠実な会社です。

加えて、外部の監査役員同士の情報交換会の場を通じて、他社と比べコーポレート・ガバナンスの意識が高い会社だと改めて認識しています。特に橋本社長が就任してからその傾向が強まりました。トップの言うことは絶対というような風土はなく、上下の風通しが非常に良い会社だと思っています。

監査等委員会設置会社に移行する前とその後でアンリツの経営やガバナンスにどのような変化があったでしょうか。

菊川:監査等委員会設置会社への移行により、われわれの立ち位置が取締役になり、責任と権限が重くなりました。それに伴い、取締役会に出席するときの心構えも変わってきま

した。社外取締役の方たちとのコミュニケーションも重要になってきています。また、社外の監査等委員には国内の部門監査に毎回立ち会っていただいています。社外取締役の方に見てもらふことにより、現場の事情をよく知っていただきたいと思っています。以前は監査役会設置会社として、常勤監査役2名・社外監査役2名という体制で監査していましたが、監査等委員会設置会社に移行してから社外取締役が過半数必要となり、常勤の監査等委員が1名になりました。当社は海外や国内にいくつかの子会社を有していますし、従来の監査役による監査からレベルを落としたいということもあります。そこで、従来常勤監査役が行ってきた業務の一部を経営監査室が担うことになりました。新体制を通じ、監査チームはもう一段高いレベルの監査を行うようにしていきたいと考えていますし、そうなれる素地もできたと思っています。

関：独任制であった監査役とは異なり、監査等委員会設置会社では監査担当役員と組織の一層のチームワークが求められます。監査に際しては3名の監査等委員会、経営監査室長やスタッフ、さらには全社の協力が必要で、統制面での重要性が意識されるようになったのではないのでしょうか。また、監査等委員会設置会社の特徴として、従来より大きな権限を業務執行取締役に委任するというものがあります。当社は事業環境の転換期に直面し、難しい舵取りが求められていますが、機関設計の変更により、これに立ち向かう意識が取締役会全体で共有できるようになりました。

井上：監査等委員会設置会社は制度としてよくできていると思います。さらに、理想的な機関設計としてベンチマークの対象とされるよう、アンリツの機関設計を磨き上げていきたいと思っています。それは既に現実のものとなっていて、例えば、他の委員会にわれわれも参加すべきだという話を社長にしたところ、すぐに、「今日の午後、指名委員会・報酬委員会が開かれるので今回から参加してください」という話になり、私たち社外監査等委員は今、指名委員会と報酬委員会にもオブザーバーとして参加しております。

ご専門の立場から、どのような点を心がけて監督に当たっておられるでしょうか。

関：監査の実査において、現場の皆さまから丁寧に、数字だけでなく戦略面についてもお話を伺っています。われわれは、経営戦略から妥当な行動がなされているかという点

も監査の対象としなければなりません。世界に視野を広げ、多くの海外投資家の支持も集めるアンリツに求められる経営は、グローバルに人類の進歩に対し貢献することです。この点を念頭におき、多様化する利害関係者に配慮することを心がけています。



井上：私は「現場」「現物」「現実」の三現主義を重視しています。現場にしか現実はないと教わってきたので、監査等委員に就任後、現場に行くことができるのは大変よいことだと思っています。現場ではPDCAがしっかり機能しているかということを見ます。ポイントとしては、リスクマネジメントを注視していきたいと思っています。

最後に監査等委員会設置会社の役割についてどのようにお考えかという点について、監査等委員会の委員長である関社外取締役に代表してお伺いいたします。

関：監査等委員会設置会社には、業務執行取締役に大きな権限を委任し、取締役会の審議項目を減らすことができるという特徴があげられます。ご存じのとおり、アンリツを取り巻く業界は厳しい環境にさらされており、加えて日本経済全体も厳しい環境に立たされています。業務執行取締役は今まで以上に機動的な判断が必要になってきます。このような状況に対応することは従来の監査役会設置会社でも可能ですが、監査等委員会設置会社の方がそれ以上に効果を発揮しやすいような仕組みになっているわけです。

監査等委員会設置会社に移行したことにより、業務執行取締役は速やかに行動できるようになりました。逆に、行き過ぎに対して不安が生じた場合は、監査等委員は取締役として取締役会における議決権を持っていますので、高い監督機能を発揮することができます。こうした仕組みは、大きなメリットであり、アンリツは十分にその新しい機能を活かしていると考えています。

経営やその監督体制に十分ということはありません。アンリツを取り巻き、支えてくださる方々との最善の調和を図ることがコーポレート・ガバナンスの理想であり、十分であることを求める声に応える努力を続けてまいります。

取締役および執行役員

取締役

代表取締役社長

橋本 裕一

1973年 4月 当社入社
 1998年 4月 経理部長
 2002年 6月 取締役 執行役員兼務
 経理部長委嘱
 2004年 4月 上席常務執行役員兼務
 2006年 6月 専務執行役員兼務
 2007年 6月 代表取締役
 2010年 4月 代表取締役社長(現)
 グループCEO(現)

代表取締役

田中 健二

1974年 4月 当社入社
 2002年 3月 メジャメント ソリューションズ
 ワイヤレスコム事業部
 マーケティング部長
 2003年 4月 計測事業統轄本部ワイヤレス
 計測事業部プロダクト
 マーケティング部長
 2004年 4月 執行役員 計測事業統轄本部
 ワイヤレス計測事業部長
 2008年 4月 営業・CRM戦略グループ
 マーケティング本部長
 2009年 4月 マーケティング本部長
 6月 取締役
 マーケティング本部長委嘱
 2010年 4月 専務執行役員兼務 計測事業
 グループプレジデント(現)
 6月 代表取締役(現)
 2012年 4月 副社長兼務(現)

取締役

谷合 俊澄

1981年 4月 当社入社
 2004年 7月 営業本部営業支援部長
 2008年 4月 人事総務部担当部長
 2009年 4月 執行役員
 人事総務部長
 2011年 4月 コーポレート総括(現)
 6月 取締役(現)
 2013年 4月 経営企画室長委嘱(現)
 2015年 4月 常務執行役員兼務(現)

取締役

窪田 顕文

1983年 4月 当社入社
 2004年 4月 経理部担当部長
 2007年 4月 経理部長
 2010年 4月 執行役員(現)
 財務総括(CFO)(現)
 2013年 6月 取締役(現)
 経理部長委嘱(現)
 2015年 4月 IR部長委嘱
 2016年 4月 IR部長解職

取締役*

青木 昭明

1970年 1月 ソニー株式会社入社
 1989年 6月 同社取締役
 1996年 6月 同社常務取締役
 1998年 4月 ソニー・エレクトロニクス・インク(米国法人) 社長兼COO
 2003年 6月 ソニー株式会社 業務執行役員専務
 2005年 4月 ソニー株式会社ソニーユニバーシティ学長
 2006年 4月 ソニー株式会社社友(現)
 2007年 6月 シチズンホールディングス
 株式会社社外取締役
 2011年 6月 マイクロンジャパン株式会社代表取締役
 2014年 6月 当社取締役(現)
 11月 マイクロンジャパン株式会社 代表取締
 役退任
 2015年12月 ソニー株式会社ソニーユニバーシティ学
 長退任

取締役*

市川 佐知子

1989年 4月 株式会社第一勧業銀行(現
 株式会社みずほ銀行) 入行
 1990年 2月 同行退職
 1997年 4月 弁護士登録 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
 2009年11月 公益社団法人会社役員育成機構監事
 2011年 1月 田辺総合法律事務所
 パートナー(現)
 2015年 6月 当社取締役(現)
 7月 公益社団法人会社役員育成機構理事
 (現)

取締役*

佐野 高志

1973年10月 アーサー・アンダーセン会計
 事務所(現有限責任 あずさ
 監査法人) 入所
 1979年 2月 ネミック・ラムダ株式会社
 (現TDKラムダ株式会社)
 入社
 1986年 6月 ネミック・ラムダ(シンガポール) PTE.
 LTD. (現TDK-Lambda Singapore Pte.
 Ltd.) 社長
 1992年12月 井上斎藤英和監査法人
 (現有限責任 あずさ監査法人) 入所
 1993年 1月 公認会計士登録
 1997年 8月 朝日監査法人(現有限責任
 あずさ監査法人) 代表社員
 2007年12月 佐野公認会計士事務所開設(現)
 2011年 6月 株式会社図研 社外監査役
 2014年 6月 同社 社外取締役(現)
 2015年 6月 当社 取締役(現)

取締役* (監査等委員)**関 孝哉**

1977年 4月 東洋信託銀行株式会社
(現三菱UFJ信託銀行株式
会社) 入行

1995年10月 同行証券代行企画グループ
調査役

2001年 3月 同行退職
みずほ証券株式会社入社

10月 株式会社日本投資環境研究所
調査部長兼首席研究員

2006年 4月 明治大学専門職大学院
グローバル・ビジネス研究科
兼任講師(現)

2008年 6月 みずほ証券株式会社及び
株式会社日本投資環境研究所退職
コーポレート・プラクティス・パートナ
ーズ株式会社代表取締役(現)

2009年 3月 京都大学博士号(経済学)取得

2011年 6月 当社取締役

2012年 4月 明治大学商学部特任講師
麗澤大学経済学部客員教授(現)

2014年 4月 明治大学国際連携機構特任
講師(現)

2015年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)

取締役* (監査等委員)**井上 雄二**

1971年 4月 株式会社リコー入社

1997年 1月 同社経理本部副本部長

1998年 4月 同社経理本部長

10月 リコーリース株式会社
営業本部長

1999年 6月 同社常務取締役

2000年 4月 同社代表取締役社長

6月 株式会社リコーグループ執行役員

2004年 6月 同社常務取締役

2005年 6月 リコーリース株式会社
代表取締役 社長執行役員

2009年 6月 同社代表取締役
社長執行役員退任
株式会社リコー 常任監査役

2013年 6月 同社常任監査役退任

2014年 6月 インフォテリア株式会社
社外監査役

2015年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)

2016年 5月 株式会社良品計画 社外監査役(現)

取締役(監査等委員)**菊川 知之**

1979年 4月 当社入社

2001年 4月 研究所第2開発部長

2003年 4月 研究所ガスセンサ開発
プロジェクトCチーム部長

2005年 9月 光デバイスR&Dセンター副
センター長
アンリツデバイス株式会社
代表取締役社長

2006年 4月 R&D本部光デバイスR&D
センター長

2008年 3月 アンリツデバイス株式会社
代表取締役社長退任

4月 R&D統轄本部コアテクノロジ
R&Dセンター長

2009年 4月 アンリツデバイス株式会社
代表取締役社長

2011年 4月 当社執行役員

2012年11月 当社技術企画室長

2013年 3月 アンリツデバイス株式会社
代表取締役社長退任

6月 当社執行役員退任
当社常勤監査役

2015年 6月 当社常勤監査役退任
取締役(常勤監査等委員)(現)

*会社法第2条15号に定める社外取締役

執行役員

社長
グループCEO
橋本 裕一☆

副社長
計測事業グループプレジデント
田中 健二☆

常務執行役員
コーポレート総括
谷合 俊澄☆

常務執行役員
計測事業グループ副プレジデント
浜田 宏一

常務執行役員
計測事業グループ研究開発総括
清家 高志

執行役員
情報通信事業グループプレジデント
舟橋 伸夫

執行役員
CFO
窪田 顕文☆

執行役員
サービスアシュアランス事業総括
戦略営業総括
米州営業総括
EMEA営業総括
ゲラルド・オストハイマー

執行役員
日本営業総括
橋本 康伸

執行役員
SCM総括
服部 司

執行役員
米州事業総括
ウェイド・ヒューロン

執行役員
APAC営業総括
脇永 徹

執行役員
モバイル事業総括
高橋 幸宏

執行役員
CTO
環境・品質総括
デバイス事業総括
高木 章雄

執行役員
PQA事業グループプレジデント
新美 眞澄

☆取締役兼務