

azbil

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」

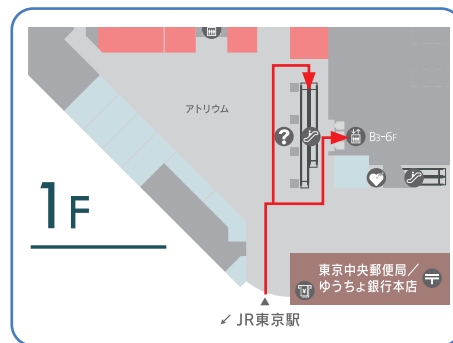
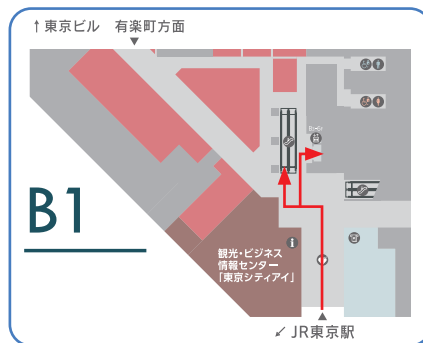
丸の内南口から 徒歩約1分

東京メトロ
丸ノ内線 「東京駅」

地下道より直結



入口詳細図



NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
スマートフォンがご案内します。
右図を読み取ってください。



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103期 定時株主総会 招集ご通知

開催情報

日時

2025年6月25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10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。



**これまでの実績を起点に
「更なる事業拡大を通じて、
持続可能な社会へ“直列”に繋がる
貢献により、社会と社員の
Well-beingの実現」を
目指します**

Q1 前中期経営計画最終年度でもあった2024年度の業績結果とその評価について教えてください。

中期経営計画（2021年度策定）目標を、特に利益面で大きく上回る業績を達成しました。

2024年度は、受注高、売上高、営業利益、経常利益、そして親会社株主に帰属する当期純利益の全てで前年度を上回り、過去最高業績を更新することができました。また、2021年5月に公表した前中期経営計画（2021～2024年度）の最終年度にあたる当年度は、特に利益面で目標を大きく上回る成果を収めました。

様々な事業環境変化の中、事業ポートフォリオ再構築を企図したアズビルテルスター有限会社の譲渡等（以下、「アズビルテルスター譲渡」といいます）を実施したうえで、前中期経営計画を上回る業績を達成したことは、事業環境変化に柔軟に対応し、成長に向けた商品開発等、様々な変革を推し進めた成果によるものであると考えています。

Q2 本年5月に新中期経営計画（2025～2027年度）を公表されましたが、どのように成長を目指していくのでしょうか。

成長事業で顧客基盤を拡大し、基盤事業で持続性、収益性を向上。成長事業⇒基盤事業⇒成長事業というサイクルを回すことにより、持続的な事業の拡大を目指します。

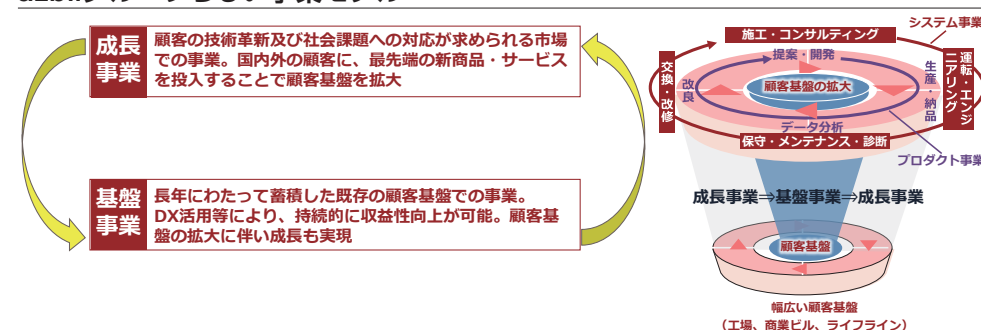
成長事業とは、技術革新及び社会課題への対応が求められる市場での事業であり、具体的には、データセンター・海外等の市場や技術革新が常に要求される半導体市場へ最先端の新商品・サービスを投入することなどにより顧客基盤の拡大を実現します。一方、基盤事業は、例えばビルディングオートメーション（BA）事業における既設改修・サービス事業等、長年にわたって蓄積した既存の顧客を基盤とした事業であり、持続的に収益性を維持・向上させることができると考えています。成長事業において新たな顧客を開拓し、その顧客に継続的に商品・サービスを提供することにより、基盤事業において顧客基盤を拡大する、さらに、その顧客が直面する新たな課題への解決策を提供

する。そのように「成長⇒基盤⇒成長」という事業サイクルを構築できるのが、azbilグループの事業モデルの特長であると考えています。

この、azbilグループらしい事業モデルの確立・強化に向けて、人材、競争力ある商品開発、グローバルでの生産体制、生産性やサービスの質の向上に繋がるDX等への投資を積極的に行っていきます。あわせて、環境の変化に迅速に対応し、事業を成長させていくために、資本コストを意識した経営の推進^{*1}・事業ポートフォリオの再構築とともにサステナビリティ経営を推進し、リスク管理、人的資本投資等の経営基盤強化に取り組んでいきます。

前中期経営計画での施策実施を通して築き上げた実績を起点に、前述の取組みを実践することで、新中期経営計画の最終年度となる2027年度において、全社営業利益率についてはこれまでの2030年度長期目標で設定していた15%の前倒しでの達成を、自己資本当期純利益率（ROE）については14%を計画します。また、長期目標についても売上高・利益の目標値を引き上げます。政治・経済が事業環境に与える影響は不透明ですが、収益力強化の取組みの

azbilグループらしい事業モデル



成果と、前中期経営計画期間でも確認できた長年にわたって構築した顧客関係を基盤とした事業をベースに、成長領域の開拓で更なる成長を目指してまいります。

^{*1} 資本コストを意識した経営への取組みとして税引後修正営業利益試算に基づく投下資本利益率（ROIC）を導入しています。2024年度azbilグループROIC（試算）は12.6%、資本コスト（WACC）は6.3%でした。

Q3 新中期経営計画初年度となる2025年度の業績目標について教えてください。

アズビルテルスター譲渡を主要因として売上面では減収となりますが、収益面では、インフレ、人的資本投資等による費用増加要因を凌駕する収益力の強化に取り組み、増益を見込みます。

新中期経営計画初年度となる2025年度の業績目標については、事業ポートフォリオ再構築としてのアズビルテルスター譲渡^{*2}による影響から全体としては減収となりますが、米国における関税政策変更の影響を考慮しても、ファクトリーオートメーション市場の回復によるアドバンスオートメーション（AA）事業の伸長等、事業環境の変化を着実に捉えて売上高を拡大することで、譲渡による影響を除けばBA・AA・ライフオートメーション（LA）の3事業ともに

実質増収となる売上高2,970億円を見込んでいます。収益面については、インフレや人的資本への投資増加による影響はあるものの、収益力の強化に引き続き取り組むことにより、営業利益は430億円、営業利益率は14.5%を計画します。一方、親会社株主に帰属する当期純利益については、2024年度はアズビルテルスター譲渡による76億円の売却益を計上したことなどから前年度比で減少の310億円を見込みます。

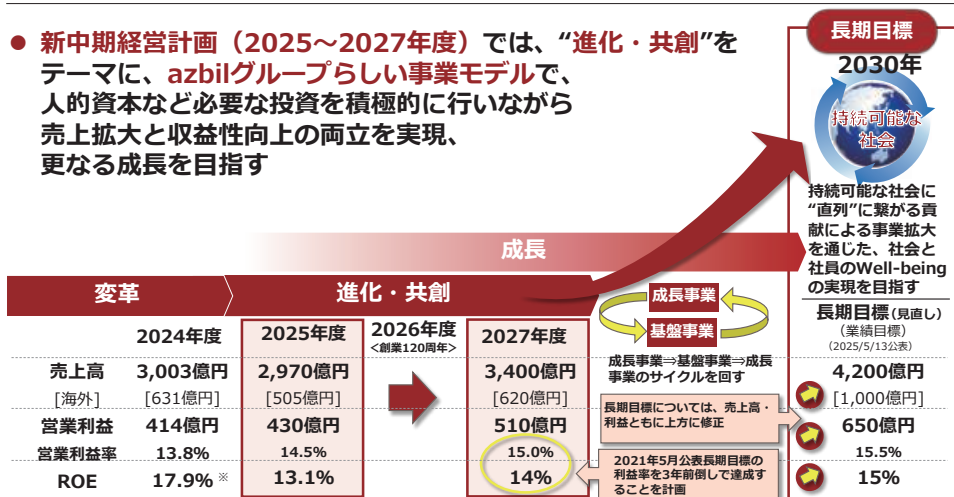
※2 2024年度アズビルテルスターの売上高は146億円でした。

Q4 株主還元について教えてください。どのような基本方針で取り組まれているのでしょうか。

資本政策の基本方針に基づき2024年度期末配当及び2025年度年間配当につき増配を実施します。あわせて自己株式150億円の取得と200億円の消却を実施します。

azbilグループの資本政策に関する基本方針は、株主還元の充実、成長に向けた投資、**新長期目標・新中期経営計画（2025～2027年度）**

- **新中期経営計画（2025～2027年度）**では、“進化・共創”をテーマに、**azbilグループらしい事業モデルで、人的資本など必要な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実現、更なる成長を目指す**



健全な財務基盤の3つのバランスに配慮しながら、規律ある資本政策を展開し、企業価値の維持・向上を図るものです。また、株主還元については、純資産配当率（DOE）を主な指標として、配当水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持することを目指しています。2024年度の期末配当については、この考えに基づき、持続的な成長の実現、企業価値の向上に向けて必要な技術・設備・人材等に積極的な投資を行い、計画を上回った業績結果も踏まえ、従来の計画から1株当たり2円増配の13円とさせていただきます。また、2025年度の年間配当としては、引き続き収益力の向上を見込むことから、普通配当を2円増配し、1株当たり年間26円を計画しています。この結果、DOEは5.6%を見込み、米国の関税政策等が不透明な環境下でも、着実な株主還元を実現したいと考えています。また、規律ある資本政策の考えのもと、150億円又は2,400万株を上限とする自己

2024年度期末配当・2025年度年間配当を増配

2025年度年間配当は、11期連続の増配を計画。1株当たり年間26.0円、純資産配当率（DOE）は5.6%へ向上

[単位：円]

	2024年度		2025年度
	当初計画 (2024/5/13)	修正計画 (2025/5/13)	計画 (2025/5/13)
中間	11.00 ^{※1}	11.00 ^{※1}	13.00
期末	11.00	13.00 ^{※2}	13.00
年間	22.00	24.00	26.00
配当性向	41.4%	30.8%	42.6% ^{※3}
純資産配当率（DOE）	5.0%	5.5%	5.6% ^{※4}

※1 2024年10月1日を効力発生日として1株につき4株の割合で株式分割を実施、表中は分割後換算の数値

※2 2024年度期末配当は、剰余金の処分案として株主総会（2025年6月25日）に議案を上程、ご承認後実施

※3 2025年度に取得する自己株式の影響を考慮した上で1株当たりの当期純利益を算出し、配当性向を試算

※4 DOE算定にあたっては、2025年3月末の自己資本をベースに、2025年度に取得する自己株式、2024年度期末配当、2025年度中間配当支払い、及び通期連結業績計画における親会社株主に帰属する当期純利益を考慮した上で、試算

株式の取得を実施します。自己株式の消却についても、今回の取得予定分に加えて、前年度取得分一部相当も含めた約200億円、1,930万株の消却を実施します。これにより、ROEの改善を図るとともに、配当とあわせて株主の皆様への利益還元に注力します。

なお、資本政策（自己株式活用）を通じた人的資本への投資として、昨年度導入した諸制度^{※3}に続いて、信託型従業員持株インセンティブ・プラン（E-Ship[®]）を再度導入いたします。人的資本への投資の一環として福利厚生と財務施策を組み合わせた制度を充実させることにより、社員エンゲージメントの強化を図ります。

※3 2024年度、当社は「社員株式給付制度（J-ESOP）」の「譲渡制限付株式型社員株式給付制度（J-ESOP-RS）」への改定や、社員持株会を通じた株式付与を可能とする特別奨励金スキーム導入を実施しました。

Q5 ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

更なる事業拡大による持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を通じて、社会と社員のWell-beingを実現、様々なステークホルダーの皆様のご期待に応えます。

新たな価値創造に向けた技術革新への対応やカーボンニュートラル等の新たな社会課題の解決は、オートメーション事業が果たすべき役割・事業領域の更なる拡大をもたらすものであり、azbilグループにとっての成長機会と捉えています。様々な新たな課題に挑戦・解決し、商品、エンジニアリング、サービス事業を通じて持続可能な社会へ「直列」に繋がる貢献を積み重ね、事業を拡大することで社会や社員のWell-beingの実現に貢献し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

証券コード 6845
(発送日) 2025年6月3日
(電子提供措置の開始日) 2025年5月23日

株 主 各 位

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103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103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、2025年6月24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

2025年6月25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103期(2024年4月1日から2025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103期(2024年4月1日から2025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10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。

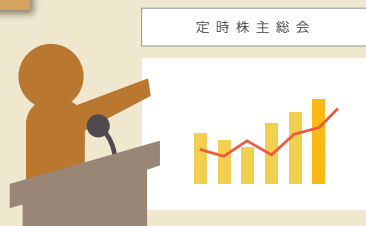
今後の状況変化により、株主総会会場の変更等が生じた場合を含めて、株主総会の運営に大きな変更が発生する場合は、当社ウェブサイト(<https://www.azbil.com/jp/ir/>)においてお知らせさせていただきます。

議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。是非とも議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

議決権の行使には以下3つの方法がございます。

A 株主総会へ出席する場合



議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。
なお、株主総会へのご出席を検討されている株主様におかれましては、当日のご自身の体調をお確かめのうえご出席くださいますようお願い申し上げます。

株主総会へのご出席のほか、次のいずれかの方法により議決権を行使することができます。

B 議決権行使書を郵送する場合



議案の賛否を表示のうえ、2025年6月24日（火曜日）午後5時までに到着するようにご返送ください。議決権行使書のご記入方法につきましては、右記をご参照ください。

C インターネット等による議決権行使の場合



①「議決権行使ウェブサイト」にアクセスいただき、議決権行使書用紙に表示された「議決権行使コード・パスワード入力による方法」、又は②議決権行使書用紙右下に記載のQRコードをスマートフォン等にて読み取りいただく「スマート行使」のいずれかの方法で、ご行使いただくことができます。

■議決権行使書のご記入方法のご案内

議決権行使書
アズビル株式会社 御中 株主番号

私は、2025年6月25日開催の貴社第103期
定時株主総会（継続会又は延会を含む）にお
ける議案につき、右記（賛否を○印で表示）
のとおり議決権を行使します。

2025年6月 日

議案	第1号議案	第2号議案（下の候補者を除く）
賛否表示欄	賛	賛
	否	否

お願い

- 株主総会にご出席の際は、この議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
- 株主総会にご出席されない場合は、この議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2025年6月24日午後5時までに到着するようにご返送ください。
- 賛否のご表示は、黒色のボールペンにより、はっきりと○印をご記入ください。
- 第2号議案の賛否をご表示の際、一部の候補者につき異なる意思を表示される場合は、「株主総会参考書類」に記載の当該候補者の番号をご記入ください。
- 議決権をインターネットでご行使される場合、下のQRコードをスマートフォン等で読み取るか、裏面記載のウェブサイトにアクセスし、2025年6月24日午後5時までにご行使ください。この場合、議決権行使書を返送される必要はありません。
- QRコード読み取りによるログインでの議決権行使は1回のみ可能です。再度議決権をご行使される場合には、裏面記載のウェブサイトにアクセスしてご行使ください。

見本

azbil

スマートフォン用
議決権行使
ウェブサイト
ログインQRコード

アズビル株式会社

インターネットと書面両方で議決権をご行使された場合は、インターネットの行使を有効とします。
株主総会にご出席の際は、この用紙の右片を切り離さずそのまま会場受付にご提出ください。

こちらに、議案の賛否をご記入ください。

【第1号議案】

賛成の場合 ➡「賛」に○印

否認する場合 ➡「否」に○印

【第2号議案】

全員賛成の場合 ➡「賛」に○印

全員否認する場合 ➡「否」に○印

一部の候補者を否認する場合 ➡「賛」に○印のうえ、否認する候補者の番号をそのすぐ右の欄に記入

※ 各議案につきまして、賛否の記載がない場合、「賛」の表示があったものとしてお取扱いいたします。

「スマート行使」の際にお読み取りいただくQRコードが記載されています。
「議決権行使コード・パスワード入力による方法」の際に必要なIDとパスワードは裏面に記載されています。

■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：2025年6月24日（火）午後5時

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行使期限は2025年6月24日（火曜日）午後5時までとなっております。行使期限内に当社（株主名簿管理人）に到着したものが有効となりますので、お早めにご行使いただきますようお願いいたします。
- ②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ご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します。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します。
- ③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。
- ④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。

株主総会当日の対応等について

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、画面の案内にしたが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、画面の案内にしたがってお手続きください。

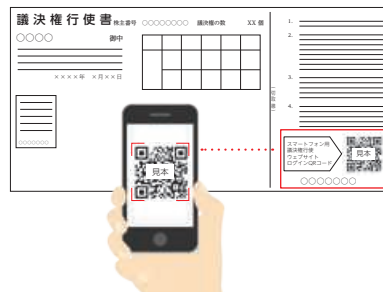
機関投資家の皆様へ

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したが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。

「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/>



株主総会当日の様子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、事前に行う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。

株主総会のお土産について

- 株主総会にご出席の株主様へのお土産は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。

株主総会の運営に大きな変更が生じた場合につきまして

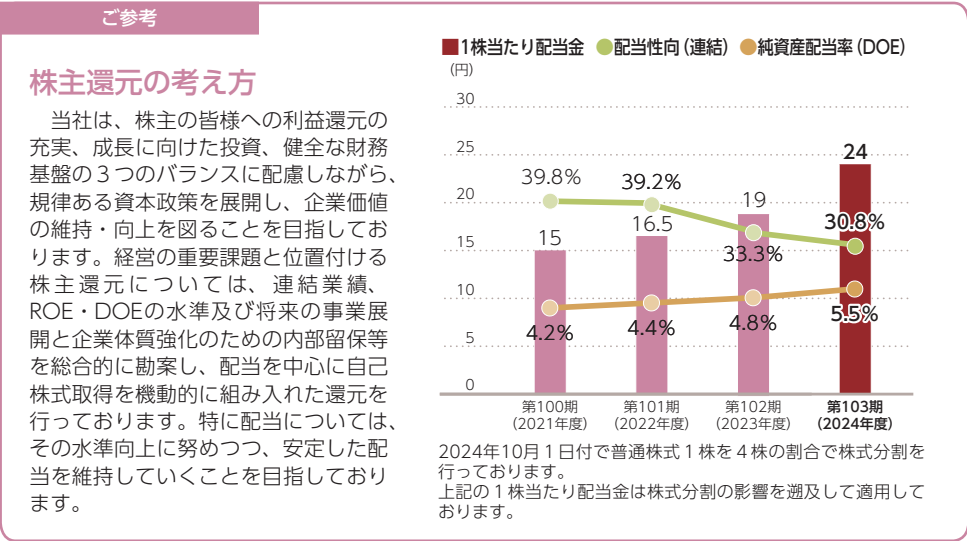
- 今後の状況変化により、株主総会会場の変更等が生じた場合を含めて、株主総会の運営に大きな変更が発生する場合は、当社ウェブサイト（<https://www.azbil.com/jp/ir/>）においてお知らせさせていただきます。

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等を総合的に勘案したうえで、配当水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持し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103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13円 総額6,872,955,180円
なお、当社は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。当期の年間の 1 株当たりの配当金は、すでに実施しております中間配当金11円（株式分割後基準に換算）とあわせて24円となります。
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2025年 6 月26日



第 2 号議案 取締役10名選任の件

現任取締役12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社外取締役 7 名を含む取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。

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が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の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 1 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 やまもと きよひろ 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 13/13回
2	再任 社内 よこた たかゆき 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）、人財・教育担当	取締役会 13/13回 報酬委員会 14/14回
3	再任 社内 かつ勝 た ひさや 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 なが はま みつひろ 永濱 光弘	社外取締役、報酬委員会委員長	取締役会 13/13回 報酬委員会 14/14回
5	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 13/13回
6	再任 社外 独立役員 よし かわ しげあき 吉川 恵章	社外取締役、指名委員会委員長	取締役会 13/13回 指名委員会 13/13回
7	再任 社外 独立役員 み うら ともやす 三浦 智康	社外取締役、報酬委員会委員	取締役会 13/13回 報酬委員会 14/14回
8	再任 社外 独立役員 女性 いち かわ さちこ 市川 佐知子	社外取締役、指名委員会委員	取締役会 10/10回 指名委員会 11/11回
9	再任 社外 独立役員 よし だ ひろし 吉田 寛	社外取締役、監査委員会委員	取締役会 10/10回 監査委員会 10/10回
10	新任 社外 独立役員 女性 なか たに さとこ 中谷 聡子	新任候補者	—/—

(注) 取締役市川 佐知子及び取締役吉田 寛は、2024年 6 月25日開催の第102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各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)



●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

一般社団法人日本電気制御機器工業会会長

●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)
2023年 5月 一般社団法人日本電気制御機器工業会会長(現任)

※同氏は一般社団法人日本電気制御機器工業会会長を2025年5月30日に退任予定です。

■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、さらにグローバルにおける事業責任者として実績を重ね、新たなソリューションの創出、エネルギーマネジメント事業の立ち上げに取り組み、JV（共同企業体）の経営等に携わったほか、経営企画部長、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に取り組み、本年は新たな中期経営計画（2025年度～2027年度）を策定いたしました。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ことができると判断し、引き続き取締役候補者いたしました。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。

●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

18,164株

●取締役会出席回数

13回／13回

●指名委員会出席回数

13回／13回

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)



●当社における地位・担当

地位：取締役 代表執行役副社長
担当：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)、人財・教育

●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:みずほリサーチ&テクノロジーズ
株式会社)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、積極的な株主還元、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に加え、2023年4月からは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進め、企業価値の向上に寄与いたしました。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ことができると判断し、引き続き取締役候補者いたしました。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

9,784株

●取締役会出席回数

13回／13回

●報酬委員会出席回数

14回／14回

トップインタビュー

招集ご通知

各種ご案内

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類・

監査報告

株主の皆様へ

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

1,944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、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、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ことができると判断し、引き続き非執行の取締役候補者いたしました。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

なが は ま み つ ひ ろ
永濱 光弘再任 社外 独立役員
(1953年10月24日生)

●当社における地位・担当

地位：社外取締役

担当：報酬委員会委員長

●重要な兼職の状況

株式会社クラレ社外監査役、東芝テック株式会社社外取締役

●略歴

1976年 4月 株式会社富士銀行(現:株式会社みずほ銀行) 入行
 2003年 3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) 執行役員大手町営業第六部長兼大手町営業第七部長
 2005年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
 2006年 3月 同行常務執行役員米州地域統括役員
 2010年 4月 同行取締役副頭取兼副頭取執行役員米州地域統括役員(2013年4月退任)
 2013年 4月 みずほ証券株式会社取締役会長兼米国みずほ証券会長
 2015年 4月 みずほ証券株式会社社外常任顧問(2020年3月退任)
 2015年 6月 当社社外監査役
 2018年 3月 株式会社クラレ社外監査役(現任)
 2019年 3月 東京建物株式会社社外取締役(2021年3月退任)
 2019年 6月 当社社外取締役(現任)
 2020年 6月 日本精工株式会社社外取締役(2024年6月退任)
 2024年 6月 公益社団法人日本産業退職者協会会長(現任)
 2024年 6月 東芝テック株式会社社外取締役(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

1,944株

●取締役会出席回数

13回／13回

●報酬委員会出席回数

14回／14回

■社外取締役候補者としての理由及び期待される役割の概要

永濱光弘氏は、金融機関で要職を歴任し、企業経営、金融・証券分野及び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おります。2015年に当社の社外監査役に就任、また、2019年より当社の社外取締役として業務執行の監督のみならず、経営の透明性を高めるため、資本市場の視点やグローバルな観点も踏まえた積極的な発言を行っております。業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、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。さらに報酬委員会委員長として報酬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、引き続き報酬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、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ことができると判断し、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

永濱光弘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

永濱光弘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。同氏は株式会社みずほ銀行の出身者であります。同行は当社の株式を5,600千株（保有比率は1.05%）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2,348百万円と当社連結総資産315,072百万円の0.7%であり、当社の定める「社外役員の独立性判断基準(以下、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、同氏はみずほ証券株式会社の取締役に就任しておりましたが、2015年3月に退任しております。（同社顧問は2020年3月に退任）当社は同社との間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0.3%に満たない額であり、また、現在同氏の兼職先である株式会社クラレと当社との間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、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、現在同氏の兼職先である東芝テック株式会社と当社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

永濱光弘氏が2024年6月より社外取締役に就任している東芝テック株式会社では、同社国内支社において、従業員が架空の受注計上により、私的着服を目的に物品を受領し転売する不正行為が2025年2月に判明いたしました。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

5

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

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

13回／13回

●指名委員会出席回数

13回／13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などグローバルな観点も踏まえた積極的な発言を行っております。業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、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ことができると判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

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、5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

6

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

●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会長兼代表理事

●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
2022年 1月 株式会社三菱総合研究所顧問(2023年12月退任)
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 一般社団法人日本シンガポール協会会長兼代表理事(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

1,944株

●取締役会出席回数

13回／13回

●指名委員会出席回数

13回／13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ついて積極的な発言を行っております。業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、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、指名委員会委員長に加え、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ことができると判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

■ 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、3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、当社の定める「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

7

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)

- 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
1,944株
- 取締役会出席回数
13回／13回
- 報酬委員会出席回数
14回／14回

●当社における地位・担当

地位：社外取締役
担当：報酬委員会委員

●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)

■ 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、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、人材育成経験から当社の中長期的な成長に向けた技術面も踏まえた事業戦略、人材育成面から積極的な発言を行っております。業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、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。さらにこれまで、報酬委員会委員として、報酬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まいりました。同氏の再任が承認された場合、今後は当社取締役会の議長として更なるコーポレート・ガバナンスの強化及び取締役会の実効性向上への貢献を期待しております。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ことができると判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

■ 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、3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3年が経過しております。当社と両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1.4%未満、額にして7百万円未満であり、当社から同法人への売上はございません。よって、両社とも当社の定める「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

8

いちかわ さ ち こ
市川 佐知子 (1967年1月17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

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)

- 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
10回／10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

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から積極的な発言を行っております。業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、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ことができると判断し、引き続き社外取締役候補者となりました。

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

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、1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おりません。
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、当社の定める「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

9

よし だ
吉田ひろし
寛再任 社外 独立役員
(1959年4月3日生)

●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

—

●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)

●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

10回／10回

●監査委員会出席回数

10回／10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

吉田寛氏は、グローバルに事業を展開する上場化学メーカー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から積極的な発言を行っております。業務執行に対する監督、助言等、適切な役割を果たしており、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、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、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ことができると判断し、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、1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おりません。

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、当社の定める「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

10

な かに さ と こ
中谷 聡子新任 社外 独立役員 女性
(1965年2月19日生)

●当社における地位・担当

新任候補者

●重要な兼職の状況

PwC Japan有限責任監査法人パートナー、国立大学法人東海国立大学機構監事

●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(現任)
 2020年 4月 国立大学法人東海国立大学機構監事(現任)

※同氏はPwC Japan有限責任監査法人パートナーを2025年6月に退任予定です。

●所有する当社株式の数

—株

●取締役会出席回数

—回／—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

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リー業務を担当し、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。今般、当社の社外取締役として同氏の有する財務・会計に関する広範な知識・専門性と豊富な経験を活かし、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な指摘、助言等をいただきたいと考えております。また同氏の選任が承認された場合、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、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ことができると判断し、新たに社外取締役候補者いたしました。

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。

■ 社外取締役候補者の独立性について

中谷聡子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(2025年6月に退任予定)、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、両法人とも当社の定める「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、10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) ※2025年6月 25日現在	2025年6月25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 (60)	取締役 代表執行役社長 指名委員会委員		M	○	○		○	○	○	
横田 隆幸 (64)	取締役 代表執行役副社長 報酬委員会委員		M	○	○	○				○
勝田 久哉 (67)	取締役 監査委員会委員		M			○			○	○
永濱 光弘 (71)	社外取締役 報酬委員会委員長	○	M	○	○	○				
アンカー ツェーハン (61)	社外取締役 指名委員会委員	○	F		○					○
吉川 恵章 (72)	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 (63)	社外取締役 取締役会議長	○	M	○			○	○		
市川 佐知子 (58)	社外取締役 指名委員会委員	○	F	○		○				○
吉田 寛 (66)	社外取締役 監査委員会委員長	○	M	○		○			○	
中谷 聡子 (60)	社外取締役 監査委員会委員	○	F	○		○				○

(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	2025年6月25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
永濱 光弘 (社外)			◎	
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)		○		

- ・指名委員会：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、執行役の選解任及び後継者計画に関する事項等の審議を行う。
- ・監査委員会：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う。
- ・報酬委員会：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う。

(ご参考) 政策保有株式に関する考え方と現況

当社は、事業戦略、事業関係、事業における協力関係等を総合的に勘案し、事業上の長期的な関係の維持・強化に繋がり、中長期的な観点から当社の企業価値向上に資すると判断する場合には、上場株式を保有しております。当社の取締役会では、これらの個別銘柄ごとに、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期的な検証がなされ、あわせて保有リスクについても検証結果が報告されております。検証の結果、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。

	2024年3月末日時点			2025年3月末日時点		
	銘柄数	貸借対照表計 上額の合計額 (百万円)	連結純資産に おける比率 (%)	銘柄数	貸借対照表計 上額の合計額 (百万円)	連結純資産に おける比率 (%)
非上場株式	11	1,127	0.5	10	1,013	0.4
非上場株式以外の株式	19	21,099	9.4	16	17,982	7.5
計	30	22,226	9.9	26	18,996	7.9

(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. 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、永濱 光弘、アン カー ツェー ハン、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子及び吉田 寛の6氏につきましては、既に当該契約を締結しております。また、中谷 聡子氏につきましては、選任が承認された場合、新たに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、永濱 光弘、アン カー ツェー ハン、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子及び吉田 寛の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、中谷 聡子氏につきましては、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. 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

事業報告 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 主要な事業内容 (2025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



自動制御機器

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機能バルブやセンサ、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、「人々の活き活きとした暮らし」に貢献します。

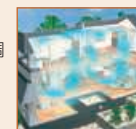
ライフライン分野

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。

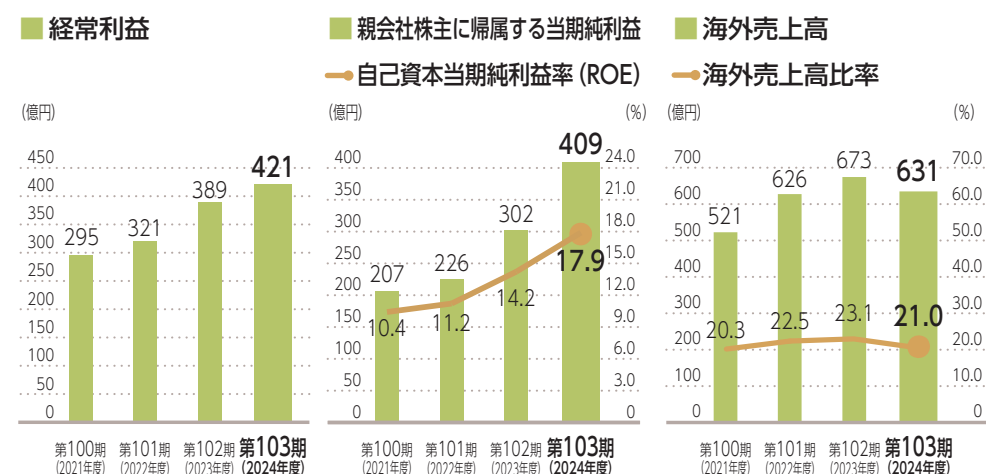
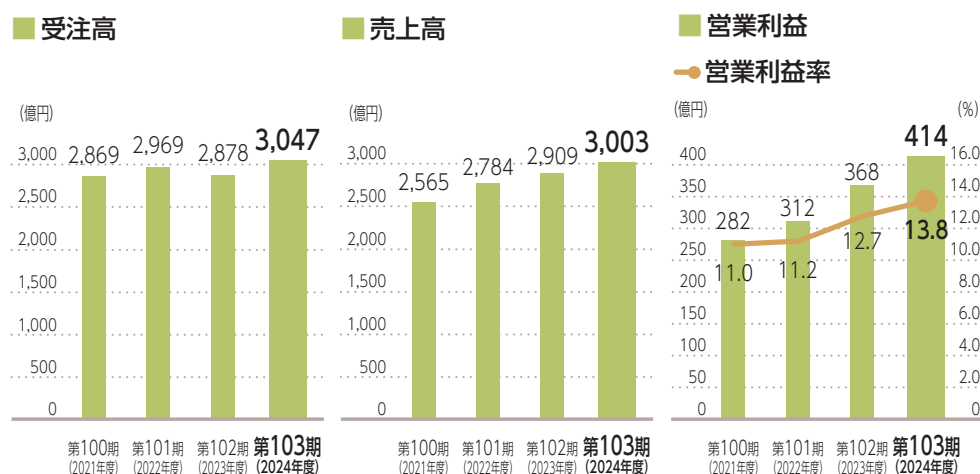
国内大型建物向け空調制御機器・システムにつきましては、都市再開発計画に基づく需要が高い水準で継続し、省エネ・CO₂排出量削減対策を含めた改修案件の需要も堅調に推移しています。生産設備向けの各種機器・システムにつきましては、工場・プラントの脱炭素化やDX推進に向けた需要が継続し、また、ファクトリーオートメーション（FA）市場は前連結会計年度からの需要低迷から一部で回復の兆しが見られました。

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、アズビルテルスター有限公司（以下、「アズビルテルスター」といいます。）の出資持分譲渡※による影響からL A事業が減少しましたが、B A事業が堅調な市況に加えて、複数年の大型サービス契約の更改により増加したことを主因に、前連結会計年度比5.9%増加の3,047億2千3百万円（前連結会計年度は2,878億5千1百万円）となりました。売上高についても、L A事業が同様の理由で減少しましたが、B A事業が前連結会計年度における受注増加を背景に、平準化の取組みも着実に進展したことにより大きく増加したため、全体として前連結会計年度比3.2%増加の3,003億7千8百万円（前連結会計年度は2,909億3千8百万円）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増加に加え、DX関連費用、人件費やその他費用の増加がありましたが、増収及び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12.6%増加の414億8千6百万円（前連結会計年度は368億4千1百万円）となりました。経常利益は、為替差損の計上があるものの、営業利益の増加等により前連結会計年度比8.1%増加の421億7千万円（前連結会計年度は389億9千9百万円）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、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）の計上を主因に、前連結会計年度比35.6%増加の409億5千5百万円（前連結会計年度は302億7百万円）となりました。

※ アズビルテルスターの出資持分の全てを、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



BA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需要が一旦踊り場を迎えていますが、高い水準を引き続き維持しています。省エネ・CO₂排出量削減の需要に加えて、新型コロナウイルス感染拡大後の安全や新しい働き方に適応した新たなソリューション対応への関心も継続しています。海外市場でも新型コロナウイルス感染拡大前の水準を超えて、投資が拡大しています。

こうした事業環境のもと、着実に受注を獲得するとともに、働き方改革への対応も踏まえ、施工・サービスの現場を主体に業務の遂行能力の強化とDX推進による効率化を進めてまいりました。また、IoT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・サービスの拡大も進めてまいりました。

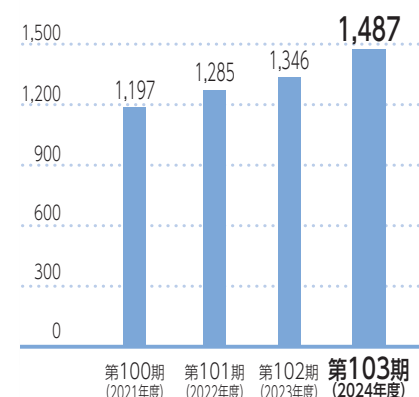
この結果、BA事業の当連結会計年度の業績は次のとおりとなりました。

受注高は、大型の複数年サービス契約の更改を主因に、人員等のリソースのシフト・体制強化を進めている既設建物向け分野も増加し、BA事業全体として大きく伸長し、前連結会計年度比12.3%増加の1,536億4千万円（前連結会計年度は1,367億8千2百万円）となりました。売上高は、国内事業における平準化の取組みが進展し、新設建物向けから既設建物向け・サービス分野が増加したことに加えて、海外事業の拡大により、前連結会計年度比10.5%増加と大きく伸長し1,487億7千万円（前連結会計年度は1,346億5千5百万円）となりました。セグメント利益は、外注費の高騰のほか、人件費、DX関連費用や研究開発投資等の費用の増加がありましたが、収益性の高い既設建物向け・サービス分野を中心とした増収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25.8%増加の243億6千3百万円（前連結会計年度は193億7千3百万円）となりました。

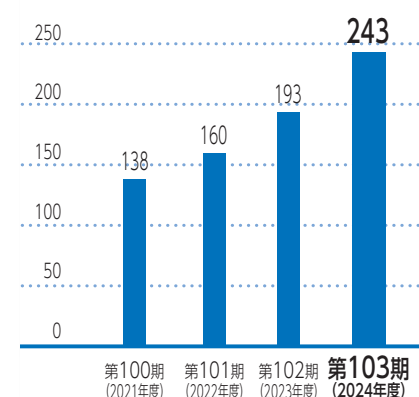
中長期的には、引き続き大型の再開発案件が計画され、建物の改修計画も多数見込まれています。採算性に配慮しつつ、これらの需要に確実にお応えしてまいります。さらに、事業提携も含めて、脱炭素化に向けた省エネ・再生可能エネルギー活用ニーズに応えるESP (Energy Service Provider) モデルの展開、データセンター市場の更なる拡張を進めてまいります。また、新型コロナウイルス感染拡大後に顕在化した安全・安心ニーズに利便性・快適性を備え、新しい働き方にも適応したウェルネスオフィスの需要に対し、クラウドサービスや新空調システムといったソリューションを提供することで、持続的な成長を目指してまいります。収益力強化の観点からは、営業・エンジニアリング等のDXの推進や事業プロセス変革を含めた取組みを進め、更なる高収益体質を実現してまいります。

第103期売上高
(2024年度)
1,487億円
売上高構成比率
49.2%

売上高 (億円)



セグメント利益(営業利益) (億円)



※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

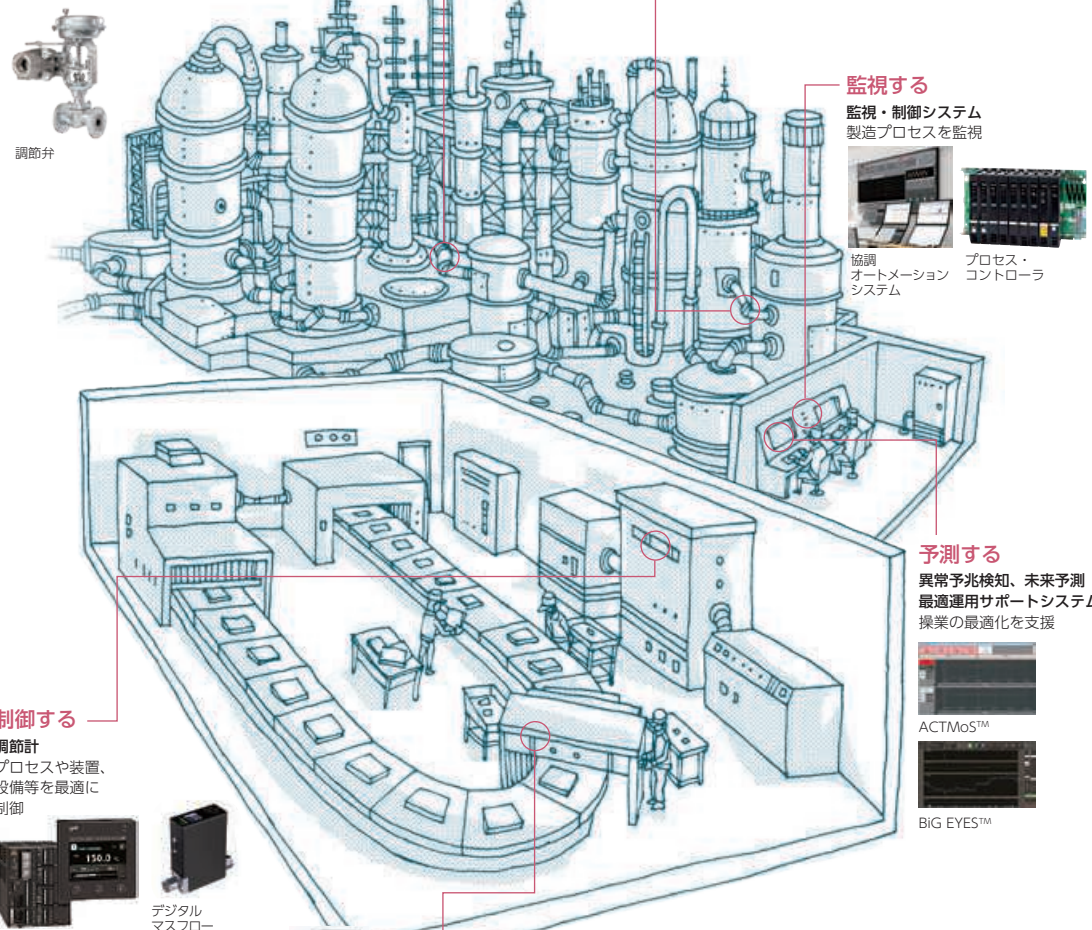
- 石油化学・化学 ●石油精製 ●電力・ガス
- 鉄鋼 ●ごみ処理・上下水道 ●紙パルプ
- 船舶 ●食品 ●薬品 ●自動車
- 電気・電子 ●半導体 など



差圧・圧力
発信器 電磁流量計 スマート・バルブ・
ポジション

計測する
プロセスセンサ
各種流量や圧力、液位、熱量等
を計測

調節する
コントロールバルブ
現場に流れる気体や液体等の
流量を最適に調節

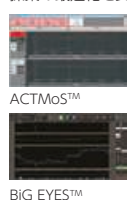


監視する
監視・制御システム
製造プロセスを監視



協調
オートメーション
システム プロセス・
コントローラ

予測する
異常予兆検知、未来予測
最適運用サポートシステム
操業の最適化を支援



ACTMoS™
BiG EYES™

制御する
調節計
プロセスや装置、
設備等を最適に
制御



デジタル
マスフロー
コントローラ



計装ネットワークモジュール

検出する
センサ・スイッチ
確実な検出と高い信頼性で
幅広い現場ニーズに対応



アジャスタブル
近接センサ 光電スイッチ アドバンス
UVセンサ リミット
スイッチ 熱式微小液体
流量計

AA事業を取り巻く国内外の市場の動向につま
しては、プロセスオートメーション（PA）市場は、
国内の保守・改造需要を中心に堅調に推移しています。
一方、FA市場では、中国での市況回復の遅れがあり
ましたが、一部で回復の兆しが見られています。

このような事業環境のもと、海外での事業成長、
新しいオートメーションの創造という2つの成長施策
を通じて事業拡大を図るとともに、部材調達難対応
としての調達・生産プロセスの改善や収益力強化に
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、前連結会計年度に大型案件が計上され
た影響がありましたが、PA市場の堅調さに加えてFA
市場での需要に回復が見られたことなどから、前連
結会計年度比4.4%増加の1,059億8千6百万円（前連
結会計年度は1,014億8千1百万円）となりました。また、
売上高は、FA市場の市況低迷の影響がありまし
たが、PA市場の堅調さにより、前連結会計年度と同
水準となる1,068億3千6百万円（前連結会計年度は
1,070億5千2百万円）となりました。セグメント利益
につきましても、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、研究開発投資の増
加等はありませんでしたが、価格転嫁を含む収益力強化施
策の効果が引き続き認められたことにより、前連結
会計年度と同水準となる159億9千7百万円（前連結
会計年度は161億1千8百万円）となりました。

現在もFA市場は低い水準の市況動向が継続してい
ますが、海外での事業成長、新しいオートメーション
の創造の2つの成長施策が着実に進展しており、今後
の市況回復期での成長に寄与することに加え、長期
的には工場の脱炭素化、人手不足対応、設備老朽化
対応、新しい生産方式の導入等、お客様のオートメー
ションへのニーズ対応として、工業系オートメーショ
ン市場はグローバルに拡大していくことが期待され
ています。引き続き3つの事業単位*（CP事業、IAP
事業、SS事業）を軸に、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、微細加
工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
新しい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。

* 3つの事業単位（管理会計上のサブセグメント）

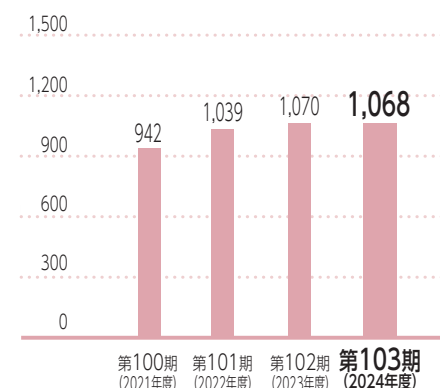
CP事業：コントロールプロダクト事業（コントローラやセンサ等のファクトリーオートメーション向けプロダクト事業）

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）

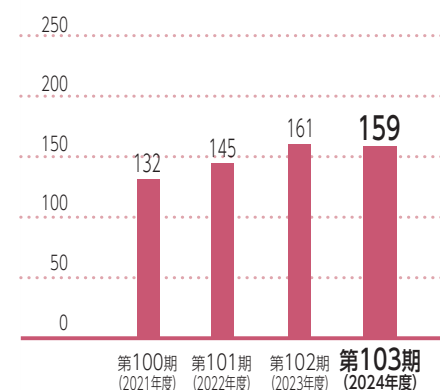
SS事業：ソリューション＆サービス事業（制御システム、エンジニアリングサービス、メンテナンスサービス、
省エネソリューションサービス等を提供する事業）

第103期売上高
(2024年度)
1,068億円
売上高構成比率
35.4%

売上高 (億円)



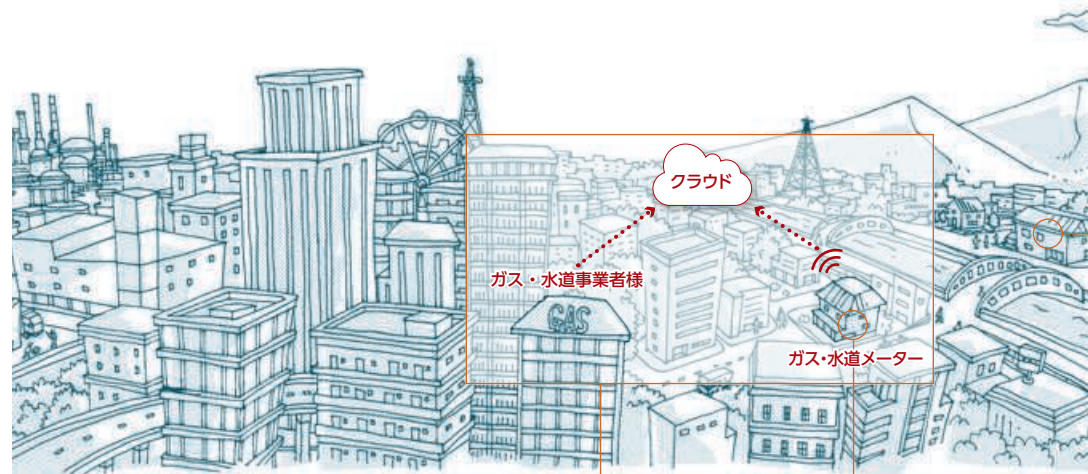
セグメント利益(営業利益) (億円)



※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。

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。



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提供するほか、警報装置や自動遮断等の安全保安機器、各種ガバナの提供、LPWA (Low Power Wide Area) 等の様々な通信ネットワークやクラウドを利用したサービスを提供し、省エネルギーや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）



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

LA事業は、ガス・水道等のライフライン、製薬・研究所向けのライフサイエンスエンジニアリング、そして住宅用全館空調システムの生活関連の3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、法定によるメーターの交換需要を主体として一定の需要が継続的に見込まれますが、現在LPガスメーター市場が循環的な不要期にあります。また、海外で事業展開してきたライフサイエンスエンジニアリング分野では、業界再編の進展、欧州地域の混迷による景況感の影響を受ける中で、事業ポートフォリオ再構築を進めるために同分野を担うアズビルテルスターの出資持分譲渡*を実施しました。この譲渡による連結範囲からの除外が、LA事業の当連結会計年度の業績に影響いたしました。

* 資本効率の向上を図る事業ポートフォリオ再構築に取り組み、2024年10月31日（中央ヨーロッパ時間）、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の出資持分全てをSyntegon Technology GmbH（以下、「Syntegon社」といいます。）の100%子会社であるFalcon Acquisition, S.L.U.へ譲渡いたしました。なお、この出資持分譲渡に伴いアズビルテルスター及びその子会社は2025年3月期第3四半期末をもって当社の連結の範囲から除外しております。

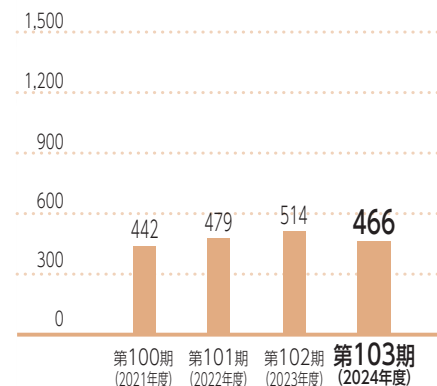
上記の事業環境や事業ポートフォリオ再構築により、LA事業の当連結会計年度の業績は次のとおりとなりました。

受注高は、ライフサイエンスエンジニアリング分野が減少したことを主因に、全体として前連結会計年度比9.4%減少となる468億4千5百万円（前連結会計年度は516億8千9百万円）となりました。売上高につきましては、ライフライン分野、住宅用全館空調システム分野は前連結会計年度と同水準となりましたが、受注高と同様の理由によりライフサイエンスエンジニアリング分野が減少したことから、前連結会計年度比9.3%減少の466億3千4百万円（前連結会計年度は514億4百万円）となりました。セグメント利益についても、ライフサイエンスエンジニアリング分野の減少に加えて、人件費をはじめとした各種経費の上昇により前連結会計年度比14.9%減少の11億7千1百万円（前連結会計年度は13億7千5百万円）となりました。

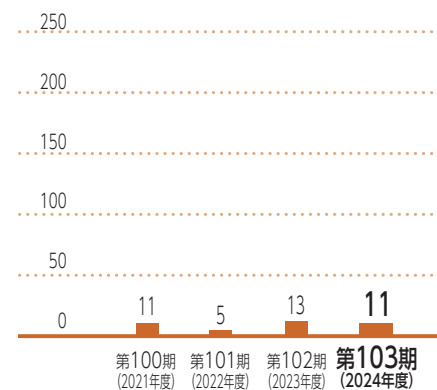
ライフサイエンスエンジニアリング分野における事業譲渡後のLA事業では、引き続き価格転嫁の取り組みを含めた収益力の改善、DXの推進による業務プロセスの見直しなどに取り組み、環境変化に応じた適切な変革を推進いたします。ライフライン分野では、エネルギー供給市場における事業環境の変化を捉え、スマートメーターを視野に入れた製品提供型の事業に加え、IoT等の技術を活用し、各種メーターからのデータを活用したサービスプロバイダーとしての新たな事業の創出に取り組んでまいります。住宅用全館空調システム分野では新設建物から既設建物まで、省エネや空気質も含めて、幅広く生活空間の快適性を提供する製品対応等により、事業を推進してまいります。

第103期売上高
(2024年度)
466億円
売上高構成比率
15.4%

売上高（億円）



セグメント利益（営業利益）（億円）



*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であり、当連結会計年度の受注高は5千9百万円（前連結会計年度は5千7百万円）、売上高は5千9百万円（前連結会計年度は5千7百万円）、セグメント損失は3千7百万円（前連結会計年度は2千万円の損失）となりました。

セグメント別受注高・売上高・セグメント損益								
(単位：百万円)								
セグメント別	受注高			売上高			セグメント損益 (利益率)	
	第102期 (2024年3月期)	第103期 当連結会計年度 (2025年3月期)	増減率 (%)	第102期 (2024年3月期)	第103期 当連結会計年度 (2025年3月期)	増減率 (%)	第102期 (2024年3月期)	第103期 当連結会計年度 (2025年3月期)
ビルディングオートメーション事業	136,782	153,640	12.3	134,655	148,770	10.5	19,373 (14.4%)	24,363 (16.4%)
アドバンスオートメーション事業	101,481	105,986	4.4	107,052	106,836	△0.2	16,118 (15.1%)	15,997 (15.0%)
ライフオートメーション事業	51,689	46,845	△9.4	51,404	46,634	△9.3	1,375 (2.7%)	1,171 (2.5%)
報告セグメント計	289,952	306,472	5.7	293,112	302,241	3.1	36,867 (12.6%)	41,532 (13.7%)
その他	57	59	2.7	57	59	2.6	△20 (△36.1%)	△37 (△62.5%)
消 去	(2,159)	(1,808)	—	(2,231)	(1,922)	—	(5)	(8)
連 結	287,851	304,723	5.9	290,938	300,378	3.2	36,841 (12.7%)	41,486 (13.8%)

(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98億3千9百万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。

当社グループでは、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、2021年5月14日に策定した2030年度をゴールとする長期目標を、2025年5月13日、売上高4,200億円、営業利益650億円、営業利益率15.5%、ROE15%を目標として上方修正いたしました。前中期経営計画（2021～2024年度）※1期間での収益力強化の取組みの成果を活かし、長年にわたる顧客基盤との強い関係を基にした事業に加えて、成長領域の開拓で更なる成長を目指しております。

この長期目標達成に向け、前中期経営計画の最終年度となる2024年度では、事業収益力の強化を進め、売上高3,000億円、営業利益375億円、営業利益率12.5%、ROE12.2%を計画し、実績として、売上高3,003億円、営業利益414億円、営業利益率13.8%、ROE17.9%を達成しました。

これを踏まえ、2027年度を最終年度とする3ヵ年の新中期経営計画※2では、最終年度の売上高3,400億円、営業利益を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。

2021年度から2024年度までの前中期経営計画期間では、コロナ禍を契機に市場環境は大きく変化し続けました。最終年度の2024年度も、生成AIをはじめとする技術革新、インフレやグローバルサプライチェーンの課題、地政学的リスクの高まりや貿易摩擦等、多くの企業にとって変化の激しい年となりました。この不確実性が増す状況下において当社グループとしましては、市場ごとに事業環境は異なるもののお客様の生産性改善ニーズ等による受注を着実に捉え、調達・生産プロセスの改善により売上を拡大するとともに、インフレ等によるコスト上昇に対し、価格転嫁対応を含む収益力強化と業務効率化の展開により過去最高業績を更新しました。

2025年度から始まる新中期経営計画（2025～2027年度）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。我々はこれまで、未来を見通し、変化を捉え、「創業時からのDNA」を時代にあわせて活性化し、自らを進化させることで、お客様や現場の声に誠実に応え、前中期経営計画期間には3つの成長事業領域※3をはじめとする様々な領域で事業拡大を実現してまいりました。新中期経営計画においても、半導体等の技術革新及びカーボンニュートラルのような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行ってまいります。グローバルでの地政学的リスク、米国相互関税政策に

伴うインフレ等、事業環境変化は継続しておりますが、当社グループの特長である、製品をご利用いただいている工場、商業ビル、ライフラインといったお客様の現場における、ライフサイクルに応じた長期にわたる商品・サービスの提供を通じ、効率化や高品質化といった価値を提供し続けることで、持続的かつ安定的な成長を目指してまいります。その具体的な内容は次のとおりです。

- ※1 2021年5月14日、中期経営計画（2021～2024年度）を策定・公表いたしました。
- ※2 2025年5月13日、新中期経営計画（2025～2027年度）を策定・公表いたしました。
- ※3 3つの成長事業領域：「新オートメーション事業」、「環境・エネルギー事業」、「ライフサイクル型事業」

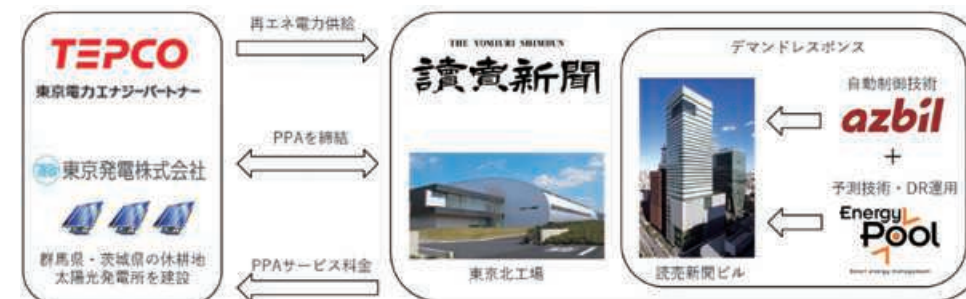
1 [サステナビリティ経営]

azbilグループでは、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。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り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。

2 [国内事業]

ビルディングオートメーション（B A）事業は、中期的には国内の大型建設需要は旺盛になっていますが、このような好調な環境下において、お客様に満足いただける一層高い品質の製品やフィールドサービスを提供し続けるとともに、カーボンニュートラルやウェルネスを中心とした新しいニーズに対しても当社グループならではの新規商品の提供や、事業開拓のための他社協業を推進しています。

カーボンニュートラルへの具体的な取り組み事例として、株式会社読売新聞東京本社の本社ビルと東京北工場で実施するオフサイトフィジカルコーポレートPPA^{※4}において、両物件が使用する電力を、再生可能エネルギー^{※5}由来の電力に置き換える再エネ電力スキーム導入事業への参画が挙げられます。この事業の参画を通じ、蓄熱制御を始めとするビルディングオートメーション技術やデマンドレスポンス^{※6}技術の更なるアップデートを図り、お客様のカーボンニュートラルへの取り組みのサポートや脱炭素社会実現の貢献を目指しています。



▲オフサイトフィジカルコーポレートPPAの仕組み

アドバンスオートメーション（A A）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、社会の環境変化や技術の潮流変化に対応した「azbilグループならではの新しいオートメーション領域」を創出していくとともに、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。

新しいオートメーション領域の商品として、AIを活用した品質ナビゲーションシステム「Deep AnchorTM」の販売を開始しました。Deep Anchorは、自律型品質管理のコンセプトに基づいて開発された、AIを活用した品質管理業務のためのナビゲーションシステムで、製品の品質に影響を与える因子を自動で抽出し、生産中の品質変化をリアルタイムで監視するだけでなく、万一、品質検査で不合格が発生した際には、その原因を自動で調査し報告する革新的な機能も備えています。



Deep Anchorは、次の3つの機能を提供するAIによる品質ナビゲーションシステムです。
 機能1：製品品質に影響を与える因子を自動抽出
 機能2：生産中の品質影響因子の変化をオンラインモニタリング
 機能3：品質検査で不合格の場合、製造データ等からその原因を自動で調査報告

▲AIを活用した品質ナビゲーションシステム「Deep Anchor」

ライフオートメーション（L A）事業では、ライフライン分野において、主体であるガス・水道メーターの交換に関する安定した需要に対し、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、計量法に基づく安定した更新需要をベースに、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）事業を推進してお客様や社会への新たな価値の提供を目指します。また、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プラスした全館空調分野での快適住空間プロバイダーへ事業の拡大を目指します。

- ※4 コーポレート PPA（Power Purchase Agreement：電力購入契約）：
企業が再生電力を発電事業者から長期にわたって固定価格で購入する契約。オフサイト PPA とは、遠隔地の発電所から一般の送配電網を介して電力を調達する形態で、フィジカル PPA とは、発電事業者が小売電気事業者を通じて電力と環境価値をセットで需要家に供給する形態。
- ※5 再生可能エネルギー：太陽光、風力、温度差等の自然エネルギーを利用して電力や熱を生成するエネルギー。
- ※6 デマンドレスポンス：需要家側エネルギーリソースの保有者もしくは第三者が、そのエネルギーリソースを制御することで、電力需要パターンを変化させること。

3 [海外事業]

B A事業では、アジア地域の建物市場を中心に、都市化の進展が継続し、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。そのため、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。また、成長が期待されるデータセンター市場においては、シンガポールで開催された「第10回Data Centre World Asia（DCWA）2024」に、シルバースポンサーとして出展し、お客様とのネットワーク拡大、更なるコラボレーションの模索、東南アジア地域全体での市場プレゼンスの向上を図りました。



▲Data Centre World Asia 2024
シルバースポンサー

A A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、新しいオートメーション領域の開拓を進めていきます。加えて、戦略地域の営業体制強化や営業活動の質の改善を継続することで、顧客のカバレッジが拡大しており、事業基盤整備も着実に進捗しています。さらには、価格転嫁を含む収益力強化施策も継続し、高い利益率を引き続き確保してまいります。

L A事業では、ライフサイエンスエンジニアリング領域においてスペインのアズビルテルスターを中心として事業を展開していましたが、業界再編のなかで、資本効率向上に基づく事業ポートフォリオ再構築の観点から検討を重ね、成長分野への経営資源の効率的な投下のため、2024年10月にはアズビルテルスターの出資持分全てを欧州の有力パッケージソリューション企業であるSyntegon社の100%子会社に譲渡しました。

以上のような国内外の3つの事業軸への取組みに加えて、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て新たに米国ベンチャーファンド2社との出資契約を締結いたしました。具体的には、気候変動やAIに関してDNX Ventures社と、B A事業領域においてMetaProp社と、それぞれ出資契約を結び、これらのファンドに出資する企業（Limited Partner）との連携や協業も視野に入れた取組みを加速していきます。

4 [生産・開発]

azbilグループの事業拡大に向けて、グローバル生産体制を構築し、商品力強化に向けた開発投資の強化を進めてまいりました。国内で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の連携を強化し、グループ内のマザー工場としての機能整備を進めています。また、藤沢テクノセンターでは、新実験棟にてクラウドやAIを活用した先進的なシステム・ソリューションやMEMS*7技術による高機能・高性能デバイスの開発プロジェクトが進展しました。

海外では、グローバルな事業拡大に合わせた生産体制の整備を進めています。

タイの生産拠点では、新たに工業市場向けの電磁流量計といった高度な生産技術を要する製品を対象とした生産機種拡充のため、新工場棟を2024年4月に竣工しました。さらに、同年8月にはベトナムのフンイエン省に生産子会社のアズビルベトナムプロダクション有限会社の設立を決定し、2025年3月に登記が完了しました。生産能力の増強を図るだけでなく、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と、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しても位置付けております。

商品力強化の推進を担う開発系人材の確保にも継続して注力しており、グローバル開発体制における外部パートナーとの連携促進のために、適応力と受容力を備えた、多様な人材の獲得や育成を進めていきます。具体的にはこれまでも卒業生の採用やインターンシップ生の受け入れ実績のあるマレーシア工科大学（UTM*8）とマレーシア日本国際工科院（MJIT*8）と産学連携を含めた包括的な協働関係強化について覚書を締結し、脱炭素化技術を始め、計測・制御技術に基づく共同研究や開発等を進めてまいります。



▲当社とUTMのMoU締結式

なお、地政学的リスクによるグローバルサプライチェーンの課題、エネルギーや部品価格の高騰、インフレ等は今後も一定の範囲で継続すると想定しております。そのため、生産オペレーションの改善を継続しつつ、緊急事態発生時においてもお客様への影響を最小限にするBCPの取組み範囲の拡大を進めており、その一環として、2025年4月に新たな物流の拠点となる「京都配送センター」を設立しました。

※7 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。

※8 マレーシア工科大学 (UTM) は、工学科学技術分野で革新と起業を推進する研究大学で、マレーシアの首都クアラルンプール及び経済活動が盛んな地域であるイスカンダル・マレーシアの南部都市ジョホールバルに所在する。マレーシア日本国際工科院 (MJIT) は、UTMの学部の一つで、東方政策の実施を機に、2010年に設立された。

5 【経営管理と人的資本】

経営管理面では、リスクマネジメントにおいて、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たうえで、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重要リスクを選定するとともに、現場部門と経営層が一体となった取組みにより、不確実性への対策を強化しております。また、国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用に向けた準備と会計レベルの向上に加え、それに伴う内部統制の強化も進めています。

また、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、「社員は重要な財産であり、新たな企業文化と企業価値の創造の源泉である」という普遍の考え方をベースに、持続可能な社会の実現に「直列」に貢献できるよう、人的資本を強化しております。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し、長期目標、中期経営計画の達成に向けて必要となるリソースとしての人材要件を整理した上で、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、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、事業戦略に合わせて育成を行い、適材適所の配置を進めてまいります。

なお、azbil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、「経団連生物多様性宣言・行動指針」への賛同を表明し、持続可能な社会の実現へ向け、気候変動対策、資源循環対策、生物多様性保全対策等、幅広い社会的な環境活動と、当社グループの事業活動の融合を進めております。気候変動対策では、国連グローバル・コンパクト (UNGC) 主催の



取締役 代表執行役社長 山本清博 (写真左端)

▲UNGC主催のAnnual Local Network Forum 2024 Global Compact Network Japan High Level Meetingの様子

「Annual Local Network Forum 2024 Global Compact Network Japan High Level Meeting」及び「Private Sector Forum 2024」に参加し、気候変動対策の加速に向けた提言を実施するとともに、SDGs推進加速における各国企業による協業の重要性を発信しました。生物多様性保全対策では、ネイチャーポジティブ^{※9}の視点から事業を通じて生物多様性に貢献し、サプライチェーンや国内外の関係組織と連携して自然保護の取組みを強化しています。さらに、2024年8月にはTNFD Adopter^{※10、11}に登録し、その提言に沿った活動を推進しています。

S (社会) では、2024年8月より、当社の事業がステークホルダー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、2025年3月に「優先して対応すべき人権課題」とその対応の方向性を決定しました。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^{※12}」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3年が経過し、役員報酬制度の一部改定等の強化に取り組みました。さらに2025年度から適用する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の拡大を決定しました。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。

2025年度においても、持続可能な社会の実現に「直列」に繋がり、企業価値の向上を目指してESGにおける各課題を整理し、今後更なる改善への取組みを継続してまいります。

※9 ネイチャーポジティブ：自然生態系の損失を食い止め、回復させていくことを意味する。

※10 TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) : 企業・組織が自身の事業活動による自然資本及び生物多様性への影響を評価し、情報開示する枠組みの構築を目指す国際イニシアチブ。

※11 TNFD Adopter : 2024年度 (又はそれ以前) 又は2025年度までに、TNFDの提言に沿った情報開示を行う意思を表明した企業・組織。

※12 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、活き活きとした「働き場と人」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、活き活きと、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100期 (2022年3月期)	第101期 (2023年3月期)	第102期 (2024年3月期)	第103期 当連結会計年度 (2025年3月期)
受 注 高 (百万円)	286,950	296,930	287,851	304,723
売 上 高 (百万円)	256,551	278,406	290,938	300,378
営 業 利 益 (百万円)	28,231	31,251	36,841	41,486
経 常 利 益 (百万円)	29,519	32,140	38,999	42,170
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	20,784	22,602	30,207	40,955
1株当たり当期純利益 (円)	37.70	42.07	57.10	77.96
総 資 産 額 (百万円)	280,052	296,873	313,728	315,072
純 資 産 額 (百万円)	203,141	205,880	224,887	240,517
自 己 資 本 比 率 (%)	71.5	68.3	70.6	75.3
1株当たり純資産額 (円)	364.77	379.50	420.09	459.01

(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100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（2025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

(注) 1. アズビルテルスター有限会社の出資持分の全てを2024年10月31日（中央ヨーロッパ時間）付でSyntegon社の100%子会社に譲渡いたしました。
2. アズビルベトナムプロダクション有限会社を2025年3月17日付にて設立いたしました。

(8) 主要な営業所及び工場 (2025年3月31日現在)

当 社	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
	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		
	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
	本 社	東京都新宿区		
	支 社 ・ 支 店	札幌市東区 東京都新宿区 広島市東区	仙台市青葉区 名古屋市中区 福岡市博多区	群馬県桐生市 大阪府東大阪市
アズビル金門(株)	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(有)	本 社	ベトナム フンイエン省		

(注) 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、同社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 (2025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		3,185 [542] ^人	△22 ^人
アドバンスオートメーション事業		3,507 [405]	△68
ライフオートメーション事業		1,030 [162]	△846
報 告 セ グ メ ン ト 計		7,722 [1,109]	△936
そ の 他		3 [1]	0
全 社 (共 通)		1,192 [217]	△56
合 計		8,917 [1,327]	△992

- (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. ライフオートメーション事業の従業員数が前期末に比べて846名減少しておりますが、その主な要因は、2024年10月31日（中央ヨーロッパ時間）付で当社の連結子会社であったアズビルテルスターの出資持分全てをSyntegon社の100%子会社に譲渡したことにより、連結の範囲から除外したためです。

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
5,052 [1,002] 人	△111人	45.7歳	19.7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 (2025年3月31日現在)

借入先		借入額
株 式 会 社	み ず ほ 銀 行	2,348 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
当社は、欧州の現地法人であるアズビルテルスター有限会社（本社：スペイン・タラサ）の出資持分全てをSyntegon Technology GmbH（本社：ドイツ・ヴァイブリンゲン）の100%子会社に譲渡することに合意し、2024年6月6日（中央ヨーロッパ時間）に契約を締結し、2024年10月31日（中央ヨーロッパ時間）に譲渡完了いたしました。

(12) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項（2025年3月31日現在）

- (1) 発行可能株式総数 2,237,680,000株
(注) 2024年10月1日付で実施した株式分割（普通株式1株を4株に分割）により、発行可能株式総数は前期末と比べて1,678,260,000株増加しております。
- (2) 発行済株式の総数 560,672,736株（自己株式数31,983,876株を含む。）
(注) 2024年10月1日付で実施した株式分割（普通株式1株を4株に分割）及び2024年11月29日付で実施した自己株式の消却（5,360,000株）により、上記の発行済株式の総数となっております。

- (3) 株主数 8,635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）	80,970 千株	15.31 %
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	42,252	7.99
明治安田生命保険相互会社	41,712	7.88
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	33,115	6.26
ノーザン トラスト カンパニー エイプイエフシー リ フィデリティ ファンズ	18,781	3.55
全国共済農業協同組合連合会	13,425	2.53
azbilグループ社員持株会	11,810	2.23
株式会社日本カストディ銀行（信託E口）	11,114	2.10
ジェーピー モルガン チェース バンク 385840	8,272	1.56
G O V E R N M E N T O F N O R W A Y	7,771	1.47

- (注) 1. 持株比率は自己株式（31,983,876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）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11,114,597株、及びazbilグループ社員持株会専用信託が保有する当社株式793,800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32,726千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20,941千株は信託業務に係る株式数です。
3. 2024年6月6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、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2024年5月31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2025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。また、当社は、2024年10月1日付で株式分割（普通株式1株を4株に分割）を実施しましたが、大量保有報告書（変更報告書）は2024年10月1日より以前に公衆の縦覧に供されているため、分割前株式数にて報告を受けております。
- 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
2024年6月6日	ブラックロック・ジャパン株式会社 他6社	6,979 千株	4.93 %

4. 2024年12月6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、株式会社みずほ銀行及びその他2社の共同保有者が2024年11月29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2025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。

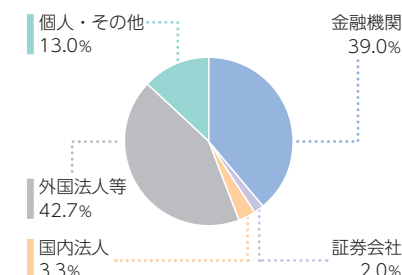
大量保有報告書 提出日	氏名又は名称	持株数	持株比率
2024年12月6日	株式会社みずほ銀行 他2社	30,817 千株	5.49 %

(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
社外取締役	400株	2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

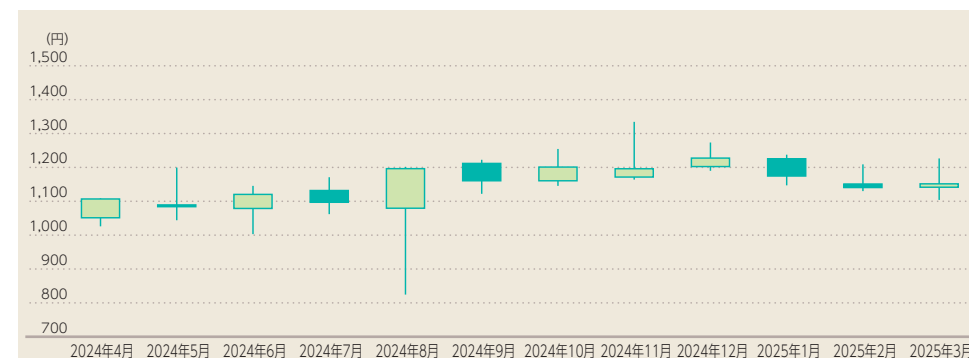


	持株数 (単元)	株主数 (名)
金融機関	2,183,530	45
証券会社	110,231	30
国内法人	188,437	148
外国法人等	2,394,699	406
個人・その他	728,732	7,230

※ 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 (2025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
取締役会長	曾 禰 寛 純	非業務執行取締役、取締役会議長、取締役会実効性強化 安田倉庫株式会社社外取締役 みずほリース株式会社社外取締役
取締役 代表執行役社長	山 本 清 博	指名委員会委員 一般社団法人日本電気制御機器工業会会長
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	藤 宗 和 香	報酬委員会委員 報酬委員会委員長
社外取締役	永 濱 光 弘	株式会社クラレ社外監査役 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	佐 藤 文 俊	監査委員会委員長 株式会社タカラトミー社外取締役
社外取締役	吉 川 恵 章	指名委員会委員長 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会長兼代表理事
社外取締役	三 浦 智 康	報酬委員会委員 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

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)、ライフオートメーション事業担当
執行役常務	北 條 良 光	アドバンスオートメーション事業、aGプロダクト事業 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
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	成 瀬 彰 彦	人財・教育、SDGs推進、総務全般、aG安全管理 (労働 安全衛生) 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環境負荷 改革、aG商品安全・品質・環境、aGマーケティング、 aGプロダクト事業ポートフォリオ強化担当

- (注) 1. 取締役のうち、藤宗 和香、永濱 光弘、アンカー ツェー ハン、佐藤 文俊、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子及び吉田 寛の8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。
4. 監査委員会委員勝田 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。
5. 監査委員会委員長佐藤 文俊及び監査委員会委員の吉田 寛は、他事業会社において長年経理財務管掌役員等として財務諸表等の作成の責任者等に従事した経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 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。
7. 2025年4月1日付にて、次のとおり取締役・執行役の担当を変更しております。

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役 代表執行役副社長	横 田 隆 幸	報酬委員会委員 社長補佐、コーポレート機能・経営管理全般、コー ポレートコミュニケーション、サステナビリティ (兼azbilグループ (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	成 瀬 彰 彦*	－
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

※ 成瀬 彰彦は2025年6月25日付で執行役常務を退任予定です。

8. 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。2025年4月1日時点で次のとおり26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、国際事業推進本部長委嘱
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）事業国内統括、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	五十嵐 貴志	アドバンスオートメーション（AA）事業、aGプロダクト事業ポートフォリオ強化担当、アドバンスオートメーションカンパニー（AAC）社長委嘱
執行役員常務	奥村 賢二	ライフオートメーション事業担当
執行役員	平野 雅志	共創推進担当
執行役員	住友 俊保	経営企画部長委嘱
執行役員	関野 亜希己	法務・リスク管理本部長委嘱
執行役員	梶田 徹矢	技術開発本部長委嘱
執行役員	アンジュ ジャスフル	国際事業推進本部副本部長、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	総田 長生	グループ経営戦略部長委嘱
執行役員	村山 俊尚	BA国際事業担当、ビルシステムカンパニー（BSC）マーケティング本部長、東南アジア戦略企画推進室推進メンバー委嘱
執行役員	吉澤 浩通	BSC技術本部長委嘱
執行役員	諸熊 徳男	BSC東京本店長委嘱
執行役員	泉頭 太郎	AA IAP事業※1統括長委嘱
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※2統括長委嘱
執行役員	豊田 英輔	AA CP事業※3統括長委嘱
執行役員	池田 勇	AA開発／品質保証担当
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	岩松 潤	共創推進担当
執行役員	白根 和明	サービス本部グループクラウドサービス部長、BSCファシリティマネジメント本部副本部長委嘱
執行役員	竹迫 雅史	BSC国際本部長委嘱
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	義積 健	AA事業営業担当、AAC営業推進本部長委嘱
執行役員	上西 正泰	共創推進担当
執行役員	津田 康子	グループ監査部長委嘱

- ※1 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）
- ※2 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）
- ※3 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)	199 (119)	189 (111)	9 (7)	－ (－)	－ (－)	12 (10)
執行役 (執行役を兼務する取締役含む)	490	219	36	208	26	6
合計 (うち社外取締役)	690 (119)	409 (111)	46 (7)	208 (－)	26 (－)	18 (10)

- (注) 1. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 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。
3. 上記取締役には、2024年6月25日開催の第102期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2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。

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いたします。

■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いたします。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」で構成しております。

●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営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いたします。

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%
	営業利益	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CO₂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。

●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。

■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^{※1}「3,000億円」に対して実績は「3,003億円」、連結営業利益については目標値^{※1}「375億円」に対して実績は「414億円」となりました。また、当連結会計年度決算における株式報酬の業績評価指標は、相対TSR^{※2}については当社TSRが「117%」となりましたが、配当TOPIXと相対的に比較した結果、指数は0.75となり、また営業利益率については目標値^{※3}「12%」に対し実績が「13.8%」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。

※1 2024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 2022年度から2024年度の3年間を評価期間としております。

※3 2021年5月14日に公表された中期経営計画（2021～2024年度）の業績計画値となります。

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	藤 宗 和 香	
社 外 取 締 役	永 濱 光 弘	株式会社クラレ社外監査役 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	佐 藤 文 俊	株式会社タカラトミー社外取締役
社 外 取 締 役	吉 川 恵 章	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会長兼代表理事
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	

(注) 取締役永濱 光弘の重要な兼職先である株式会社クラレ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。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。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
藤 宗 和 香	取締役会 13/13回 報酬委員会 14/14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」「企業経営/サステナビリティ」について、取締役会では、法律専門家としての幅広い知識・経験に加え、法務及びコンプライアンスに関する幅広い見識に基づき、法令上の問題点の有無のみならず、コンプライアンス経営やリスク管理等に関して、サステナビリティやCSRの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。
永 濱 光 弘	取締役会 13/13回 報酬委員会 14/14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 13/13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。
佐 藤 文 俊	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「企業経営/サステナビリティ」「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」について、取締役会では、金融分野において要職を歴任した経験と高い専門知識、事業会社での管理部門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。
吉 川 恵 章	取締役会 13/13回 指名委員会 13/13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。
三 浦 智 康	取締役会 13/13回 報酬委員会 14/14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など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、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。
市 川 佐知子	取締役会 10/10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 10/10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」「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) 取締役市川 佐知子及び取締役吉田 寛は、2024年6月25日開催の第102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	100百万円
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	148百万円

- (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、国際財務報告基準（IFRS）の検討に係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、又は定期的に開催さ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閲覧し、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グループ全体のコンプライアンス体制の強化を目的とし、2025年4月1日付で経営層を構成員とするazbilグループコンプライアンス委員会を設置することを決定いたしました。また、輸出管理の強化として米国EAR（輸出管理規則）の半導体関連用途規制強化（対象地域の拡大）やentity listへの掲載企業増加、中国輸出管理法の下位規程（中国両用品目輸出管理条例）施行についてグループ内への周知、注意喚起等の実施や、海外子会社の機密情報管理体制の強化、承認権限規程の整備、懲戒ガイドライン等の見直し、azbilグループ腐敗行為防止基本方針のガイドライン整備等の取組みも進めております。国内外の各種監査では、テーマ領域によっては内部監査部門と管理部門等が連携した監査を実施いたしました。

- ・ 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。
- ・ 「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、その旨を社内でも周知しております。当事業年度においては、azbilグループ人権基本方針の制定やフリーランス・事業者間取引適正化等法の施行に伴い、「azbilグループ社員相談・報告制度規程」を改定し、相談・報告内容の拡大に加え、相談・報告者の範囲を全てのステークホルダーに拡大いたしました。加えて、社外向けWEBサイトの「azbilグループ 相談・通報窓口」の多言語化対応等も進めております。さらに、なんでも相談窓口への相談内容で留意すべき重要な事項は、社内への注意喚起に加え、社員の自己点検を実施いたしました。また、「CSRホットライン」は各国の個人情報保護法に対応していますが、当事業年度においてはインドネシアやサウジアラビアの個人情報保護法改正への対応を行っております。
- ・ 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。
- ・ 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。

- ・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）に関しては、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。また、当事業年度においては、内部統制基準及び内部統制実施基準の改訂に伴い、J-SOX全社統制評価の対象会社拡充や、評価項目の見直しなどを行い、評価を実施しております。

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委員会」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2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する他、四半期毎に開催する監査委員会との連絡会において、詳細を報告しております。
- ・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、配当について、純資産配当率（DOE）に焦点をあてた、「安定かつその水準の向上を長期に目指す」基本方針を掲げております。2015年度以降、毎年着実な増配を実現しており、今後も継続した増配を目指してまいります。

前中期経営計画（2021～2024年度）におきましては、将来の事業展開に向けた戦略的投資として、事業拡大に向けた他社との協業、出資等も積極的に展開し、先進的なグローバル開発・生産体制等の整備・強化、商品・サービスの拡充、DX推進による生産性向上や人的資本への投資を計画しました。災害等の不測の事態への対応等の事業継続性の確保にも取り組んでまいりました。

また、自己資本当期純利益率（ROE）目標を中期経営計画で定め、たうえで、「資本コストや株価を意識した経営」の実現のため、投下資本利益率（ROIC）を管理指標として導入し、事業運営・成長に必要な現預金や調達力水準を検討しながら、株主資本の効率化を推進して

おります（2024年度azbilグループROIC 12.6%（試算）、資本コスト（WACC）6.3%）*。今後も成長に向けた投資を着実に実行しつつ、環境変化等の不確実性への対応資金の確保も含めた健全な財務基盤維持に配慮したうえで、資本の効率化を進め、上記の「基本方針」に基づき、株主の皆様への利益還元の実現に取り組んでまいります。

株主の皆様への具体的な利益配分として、2025年3月期の配当につきましては、従来は前期配当水準から1株当たり3円の増配となる1株当たり年間22円を計画しておりましたが、期末配当金を従来の公表よりさらに2円増配し、年間5円増配の1株当たり24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（当社は、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を4株とする株式分割を実施しており、株式分割前の株式数を基準に計算した場合の従来計画の期末配当金は1株当たり44円、中間配当金を加えますと年間88円を計画しておりましたが、今回の増配により、株式分割前では前年度から20円の増配となる96円となります。）。)

azbilグループは、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、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等を総合的に勘案して、配当水準の向上に努めつつ、安定した配当を維持していきたいと考えております。2025年3月期は2024年11月8日公表の修正業績計画を上回り、4年連続で過去最高益を更新したこと、並びに直近の財務状況及び今後の経営環境等を総合的に勘案し、株主の皆様への一層の利益還元を進めるものです。この結果、指標として参照しているDOEは向上し、5.5%となります。

2025年度も当社を取り巻く事業環境は米国関税政策をはじめとして不確実な状況が続くと思われそうですが、受注残を着実に売上高に転化させ、堅調なビル関連事業の伸長に加えて、FA市場における需要の回復を着実に取り込み、研究開発、設備投資、DXや人的資本等の成長に向けた投資を行いつつも、これまでに取り組んできた価格転嫁を含めた収益力強化施策の継続、DXによる業務効率化等により収益の向上を実現してまいります。また中長期視点でも、商品力強化、技術開発・設備投資並びに人的資本への投資強化を進め、成長のための変革を加速するとともに、市場環境の異なる事業ポートフォリオ（B A、A A、L A）による持続的な成長を展望しております。

このような状況下、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方針に基づき、当社の配当に関する指標であるDOEについて、「当社の収益力成長にあわせて安定的に向上させる」ため、今年度より始まる新中期経営計画期間（2025～2027年度）中に、6%水準を目指します。2026年3月期の配当については、1株当たり中間配当金13円、期末配当金13円、年間では2円増配の26円を予定しています。これにより、DOEは5.6%となる見込みです。

成長に向けた投資と事業収益力強化施策等の企業体質強化に取り組みながら、当社グループは引き続き上述のとおり、株主の皆様への利益還元の継続的な充実に取り組んでまいります。

※ アズビルテルスターの出資持分譲渡等による特殊要因を除くROICは10.3%となります。

（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＞

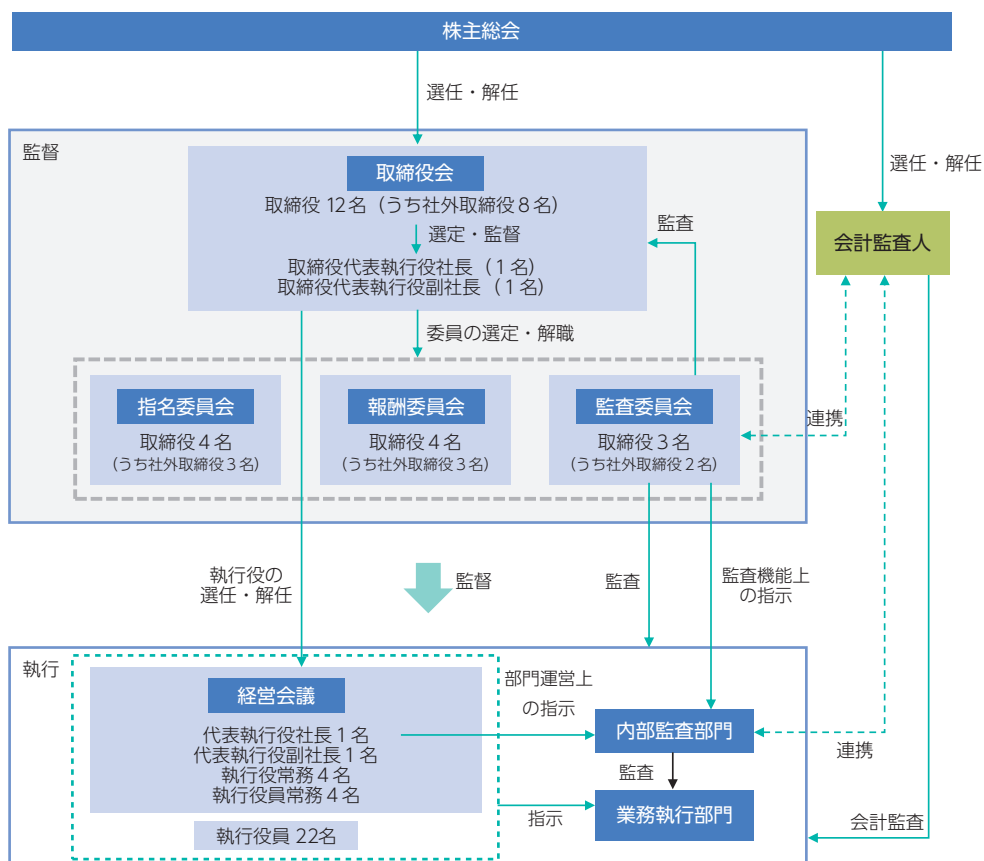
当社は、指名委員会等設置会社として、過半数の独立社外取締役によって構成され、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置しております。加えて、取締役会から法的に明確な責任を負う執行役に大幅に業務執行権限を委譲することで、監督機能と執行機能の明確な分離を進め、機動的かつ効率的な意思決定に基づく執行体制を確保すると同時に、より客観的な経営の監督機能を強化しております。

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。

2025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4名（曾禰 寛純、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8名（藤宗 和香、永濱 光弘、アン カー ツェー ハン、佐藤 文俊、吉川 恵章、三浦 智康、市川 佐知子、吉田 寛）の合計12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ており、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この独立性判断基準を満たしており、一般株主と利益相反の生ずるおそれがなく、いずれも十分な独立性を有していることから、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。



2025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おりません。

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、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役が責任の原因となった職務の遂行において善意であって、かつ重大な過失がないときに限られます。

<取締役会の活動状況>

2024年度は取締役会を合計13回開催し、12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。

決議事項	次期中期経営計画策定、資本政策、執行役の選任、委員会委員の選定、決算の承認、子会社持分譲渡、海外生産子会社設立等
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。2024年度の評価においては、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し実施いたしました。

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による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)

2025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。2024年度は指名委員会を13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。

*市川 佐知子は、2024年6月25日開催の第102期定時株主総会で選任されたため、就任後に開催された委員会のみ出席しております。

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。
指名に関わるガイドラインの制定	取締役会の構成及び取締役候補者・経営陣幹部の選解任、任期、選抜・育成プロセス等について検討し、指名に関わるガイドラインを制定いたしました。
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。
次期取締役候補者に関する議案の内容の決定	次期（2025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を確認し、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（2025年度）執行役体制について、選任の考え方と検討状況を確認し、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）

2025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、佐藤 文俊（独立社外取締役）が委員長を、吉田 寛（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います。監査委員長の佐藤 文俊及び監査委員の吉田 寛は、他事業会社にて長年経理財務管掌役員等として財務諸表等の作成の責任者等に従事した経験があり、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、2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。2024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2024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。

※吉田 寛は、2024年6月25日開催の第102期定時株主総会で選任されたため、就任後に開催された委員会のみ出席しております。

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運用状況 ・内部統制システム基本方針の運用状況 ・重要リスク・部門管理リスクの対応状況	監査委員全員で取締役会や面談等での議論、内部監査部門や子会社の社長及び監査役との意見交換等による確認を行いました。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実施したほか、azbilグループ総合リスク委員会に出席し、リスク管理の状況を確認いたしました。
ガバナンスの確認 ・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	監査委員全員で執行役等や子会社社長との意見交換会の実施と内部通報制度の運用状況についての確認を行い、また常勤監査委員が経営会議他の重要会議に出席するとともに、緊急・重大事態への対応及び再発防止策の実施状況を確認いたしました。
法令等遵守の確認 ・個人情報保護法、独禁法、外為法、建設業法、下請法の遵守状況	常勤監査委員が各法令に関係する業務の主管部門への業務調査を行い、法令遵守の状況を確認するとともに、開示事項の履行、新四半期報告制度施行（金融商品取引法改正）への対応状況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 ・SDGs取組み状況	取締役会及び取締役執行役連絡会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を行うとともに、業務調査の際に、中期経営計画に従って部門が業務を遂行しているかについて確認をいたしました。
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	監査委員全員で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、監査上の主要な検討事項（KAM）についての監査状況を確認いたしました。また、主に常勤監査委員が監査法人の実施する往査等に立会い、監査の実施方法を確認いたしました。

（報酬委員会）

2025年3月31日現在、当社の報酬委員会は4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、藤宗 和香（独立社外取締役）、三浦 智康（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。2024年度は報酬委員会を14回開催し、4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。

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。
取締役及び執行役の報酬内容の決定に関する方針と制度の決定	2025年度からの新中期経営計画に向けて、取締役及び執行役の報酬の水準・構成割合の見直し及び業績連動報酬のKPIの改定、並びに決算修正及び非遵行為等があった場合に返還請求ができる制度（クローバック）を導入するなど、取締役及び執行役の報酬内容の決定に関する方針及び制度を改定いたしました。
取締役及び執行役の個人別の報酬内容の決定	執行役の2023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関する方針に基づき、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、サステナビリティ経営を推進すべく、当社グループが長期にわたり取り組む重点課題として特定したマテリアリティにおいて目指す姿の実現に向けて、azbilグループSDGs目標を設定するとともに、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に関するマテリアリティ項目については、信頼される企業グループを目指したCSR活動において様々な取組みを進めております。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、グループ監査部が、本社部門、各カンパニー及び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、監視と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推進会議を設置し、さらに2025年4月1日付で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

三浦 智康

アズビルは、株主の海外投資家比率が4割を超える状況を踏まえ、グローバル・スタンダードに基づいたコーポレート・ガバナンスの整備を積極的に進めています。その一環として、2022年6月には監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ直接移行するという大胆な改革を実施しました。指名委員会等設置会社への移行率が低い中、この決定はアズビル経営陣の英断といえます。

改革後の取締役会は、社外取締役が過半数を占める体制に移行しました。さらに、指名、監査、報酬の各委員会の委員長を全て社外取締役が担い、取締役の選解任案、執行役の職務執行に関する監査や役員報酬の決定を、より高い独立性と透明性のもとで行っています。また、2025年6月25日開催の定時株主総会後の新しい取締役体制では、取締役会議長も社外取締役が務める予定で準備が進められています。

指名委員会等設置会社への移行後、この改革の3年間では、実効性向上のため、異なるバックグラウンドを持つ社外取締役間の信頼関係構築に加え、社外取締役と執行サイドの相互理解を深めることにも注力しました。具体的には、取締役会や法定の各委員会に加え、取締役会事前説明会、取締役執行役連絡会、社外取締役会議等の会議を設置し、また、オフサイトでの集中討議合宿や工場見学会等での交流を通じて、建設的な議論が行える関係性を育んでいます。これにより、2025年度からの新中期経営計画の策定、事業ポートフォリオの再構築、リスク管理等の重要テーマにおいて、真剣かつ活発な議論が進められています。

私が所属する報酬委員会では、グローバル・スタンダードに基づく役員報酬制度改革を推進してきました。短期業績及び長期成果に重点を置いた報酬体系を導入し、マルス・クローバック制度を取り入れることで、より高い規律とパフォーマンスの実現に寄与する仕組みを構築しました。

今後、取締役会はエンゲージメント活動をさらに強化し、株主や投資家の皆様との対話を深化させることで、アズビルの取組みや経営陣の思いを伝えてまいります。この活動を通じて、ステークホルダーの皆様との一体感を強化し、企業価値の向上や持続的成長を目指します。

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

		(単位：百万円)	
科 目	第103期 2025年3月31日現在	科 目	第103期 2025年3月31日現在
資産の部		負債の部	
流動資産	230,770	流動負債	67,786
現金及び預金	88,495	支払手形及び買掛金	16,089
受取手形	15,124	短期借入金	4,862
売掛金	61,541	未払法人税等	8,964
契約資産	15,079	契約負債	4,083
有価証券	6,400	賞与引当金	13,614
商品及び製品	8,483	役員賞与引当金	245
仕掛品	6,776	株式給付引当金	2,854
原材料	22,366	製品保証引当金	1,857
その他	6,857	受注損失引当金	16
貸倒引当金	△352	その他	15,198
固定資産	84,302	固定負債	6,768
有形固定資産	41,186	長期借入金	620
建物及び構築物	23,314	再評価に係る繰延税金負債	186
機械装置及び運搬具	4,951	退職給付に係る負債	1,821
工具、器具及び備品	3,107	役員退職慰労引当金	197
土地	6,618	株式給付引当金	130
リース資産	1,409	役員株式給付引当金	177
建設仮勘定	1,785	その他	3,635
無形固定資産	7,475	負債合計	74,555
ソフトウェア	4,425	純資産の部	
その他	3,050	株主資本	218,561
投資その他の資産	35,640	資本金	10,522
投資有価証券	22,791	資本剰余金	12,282
繰延税金資産	5,066	利益剰余金	237,661
退職給付に係る資産	0	自己株式	△41,905
その他	7,885	その他の包括利益累計額	18,643
貸倒引当金	△103	その他有価証券評価差額金	11,223
資産合計	315,072	為替換算調整勘定	7,312
		退職給付に係る調整累計額	107
		非支配株主持分	3,311
		純資産合計	240,517
		負債及び純資産合計	315,072

(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

		(単位：百万円)	
科 目	第103期 2024年4月1日から2025年3月31日まで	科 目	第103期 2024年4月1日から2025年3月31日まで
売上高	300,378		
売上原価	168,514		
売上総利益	131,863		
販売費及び一般管理費	90,377		
営業利益	41,486		
営業外収益	1,724		
受取利息及び配当金	1,386		
その他	337		
営業外費用	1,040		
支払利息	178		
為替差損	433		
その他	429		
経常利益	42,170		
特別利益	11,225		
固定資産売却益	11		
関係会社出資金売却益	8,436		
投資有価証券売却益	2,007		
製品保証引当金戻入額	603		
移転補償金	165		
特別損失	263		
固定資産除売却損	153		
投資有価証券評価損	100		
投資有価証券売却損	10		
税金等調整前当期純利益	53,132		
法人税、住民税及び事業税	12,425		
法人税等調整額	△913		
当期純利益	41,621		
非支配株主に帰属する当期純利益	665		
親会社株主に帰属する当期純利益	40,955		

(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

連結株主資本等変動計算書

第103期 2024年4月1日から 2025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	11,617	211,810	△32,804	201,145
当期変動額					
剰余金の配当			△11,218		△11,218
親会社株主に帰属する当期純利益			40,955		40,955
連結子会社の決算期 変更に伴う増減			299		299
連結範囲の変動		665			665
自己株式の取得				△19,256	△19,256
自己株式の処分		1,018		4,952	5,971
自己株式の消却		△5,203		5,203	－
利益剰余金から資本 剰余金への振替		4,184	△4,184		－
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	665	25,851	△9,100	17,416
当期末残高	10,522	12,282	237,661	△41,905	218,561

(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。

第103期 2024年4月1日から 2025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
	其他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	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	13,848	△18	6,496	50	20,376	3,365	224,887
当期変動額							
剰余金の配当							△11,218
親会社株主に帰属する当期純利益							40,955
連結子会社の決算期 変更に伴う増減							299
連結範囲の変動							665
自己株式の取得							△19,256
自己株式の処分							5,971
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)	△2,624	18	816	57	△1,733	△53	△1,786
当期変動額合計	△2,624	18	816	57	△1,733	△53	15,629
当期末残高	11,223	－	7,312	107	18,643	3,311	240,517

(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103期 2024年4月1日から2025年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,953
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,032
財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,771
現金及び現金同等物に係る換算差額	107
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	16,322
現金及び現金同等物の期首残高	75,595
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）	719
現金及び現金同等物の期末残高	92,637

（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103期 2024年4月1日から2025年3月31日まで
当期純利益	41,621
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	△2,624
繰延ヘッジ損益	18
為替換算調整勘定	843
退職給付に係る調整額	57
その他の包括利益合計	△1,705
包括利益	39,915
（内訳）	
親会社株主に係る包括利益	39,219
非支配株主に係る包括利益	696

（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

		(単位：百万円)	
科 目	第103期 2025年3月31日現在	科 目	第103期 2025年3月31日現在
資産の部		負債の部	
流動資産	167,568	流動負債	54,721
現金及び預金	56,079	買掛金	6,803
受取手形	10,420	工事未払金	2,597
売掛金	37,069	短期借入金	4,500
完成工事未収入金	27,319	未払金	1,021
有価証券	6,400	未払費用	5,010
商品及び製品	5,758	未払法人税等	7,657
仕掛品	3,635	未払消費税等	2,656
未成工事支出金	619	前受金	1,039
原材料	12,092	未成工事受入金	984
関係会社短期貸付金	1,785	預り金	2,334
未収入金	2,892	関係会社預り金	3,773
前払費用	3,164	賞与引当金	11,633
その他	368	役員賞与引当金	205
貸倒引当金	△37	株式給付引当金	2,854
固定資産	79,335	製品保証引当金	1,596
有形固定資産	25,353	受注損失引当金	3
建物	15,937	その他	49
構築物	479	固定負債	2,440
機械及び装置	3,005	長期借入金	300
車両運搬具	9	株式給付引当金	130
工具、器具及び備品	2,135	役員株式給付引当金	177
土地	2,760	その他	1,832
リース資産	48	負債合計	57,161
建設仮勘定	977	純資産の部	
無形固定資産	6,215	株主資本	178,495
ソフトウェア	3,965	資本金	10,522
その他	2,249	資本剰余金	17,197
投資その他の資産	47,766	資本準備金	17,197
投資有価証券	20,003	利益剰余金	192,680
関係会社株式	15,491	利益準備金	2,519
関係会社出資金	3,175	その他利益剰余金	190,160
関係会社長期貸付金	1,786	固定資産圧縮積立金	2,002
敷金	2,461	別途積立金	51,811
繰延税金資産	3,117	繰越利益剰余金	136,347
その他	1,762	自己株式	△41,905
貸倒引当金	△33	評価・換算差額等	11,246
資産合計	246,903	その他有価証券評価差額金	11,246
		純資産合計	189,742
		負債及び純資産合計	246,903

(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

		(単位：百万円)	
科 目	第103期 2024年4月1日から2025年3月31日まで	科 目	第103期 2024年4月1日から2025年3月31日まで
売上高	202,401	売上高	202,401
製品等売上高	127,358	製品等売上高	127,358
完成工事高	75,042	完成工事高	75,042
売上原価	107,402	売上原価	107,402
製品等売上原価	68,395	製品等売上原価	68,395
完成工事原価	39,007	完成工事原価	39,007
売上総利益	94,998	売上総利益	94,998
製品等売上総利益	58,963	製品等売上総利益	58,963
完成工事総利益	36,035	完成工事総利益	36,035
販売費及び一般管理費	64,590	販売費及び一般管理費	64,590
営業利益	30,408	営業利益	30,408
営業外収益	6,497	営業外収益	6,497
受取利息	363	受取利息	363
受取配当金	6,029	受取配当金	6,029
貸倒引当金戻入額	36	貸倒引当金戻入額	36
その他	67	その他	67
営業外費用	834	営業外費用	834
支払利息	51	支払利息	51
為替差損	538	為替差損	538
コミットメントフィー	20	コミットメントフィー	20
事務所移転費用	166	事務所移転費用	166
その他	58	その他	58
経常利益	36,071	経常利益	36,071
特別利益	10,331	特別利益	10,331
固定資産売却益	13	固定資産売却益	13
関係会社出資金売却益	8,896	関係会社出資金売却益	8,896
投資有価証券売却益	1,118	投資有価証券売却益	1,118
関係会社損失負担金戻入益	301	関係会社損失負担金戻入益	301
特別損失	187	特別損失	187
固定資産除売却損	77	固定資産除売却損	77
投資有価証券評価損	100	投資有価証券評価損	100
投資有価証券売却損	10	投資有価証券売却損	10
税引前当期純利益	46,214	税引前当期純利益	46,214
法人税、住民税及び事業税	8,697	法人税、住民税及び事業税	8,697
法人税等調整額	△1,301	法人税等調整額	△1,301
当期純利益	38,818	当期純利益	38,818

(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103期 2024年4月1日から 2025年3月31日まで	株主資本										
	資本金	資本剰余金			利益準備金	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		固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
当期首残高	10,522	17,197	－	17,197	2,519	1,990	51,811	112,944	169,265	△32,804	164,181
当期変動額											
固定資産圧縮積立金の積立						139		△139	－		－
固定資産圧縮積立金の取崩						△127		127	－		－
剰余金の配当								△11,218	△11,218		△11,218
当期純利益								38,818	38,818		38,818
自己株式の取得										△19,256	△19,256
自己株式の処分			1,018	1,018						4,952	5,971
自己株式の消却			△5,203	△5,203						5,203	－
利益剰余金から資本剰余金への振替			4,184	4,184				△4,184	△4,184		－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）											
当期変動額合計	－	－	－	－	－	11	－	23,403	23,414	△9,100	14,314
当期末残高	10,522	17,197	－	17,197	2,519	2,002	51,811	136,347	192,680	△41,905	178,495

(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103期 2024年4月1日から 2025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	13,407	13,407	177,588
当期変動額			
固定資産圧縮積立金の積立			－
固定資産圧縮積立金の取崩			－
剰余金の配当			△11,218
当期純利益			38,818
自己株式の取得			△19,256
自己株式の処分			5,971
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）	△2,160	△2,160	△2,160
当期変動額合計	△2,160	△2,160	12,153
当期末残高	11,246	11,246	189,742

(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

2025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 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2024年4月1日から2025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

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025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 公認会計士 小 口 誠 司
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 柏 村 卓 世
業務執行社員

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2024年4月1日から2025年3月31日までの第103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

監査委員会の監査報告

監査報告書

当監査委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第103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。

2025年5月15日

アズビル株式会社 監査委員会

監査委員長 佐藤 文 俊 ㊞

監査委員 吉 田 寛 ㊞

常勤監査委員 勝 田 久 哉 ㊞

(注) 監査委員長佐藤文俊、監査委員吉田寛は会社法第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

「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」等が掲載されています。ぜひご覧ください。



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



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。「with azbil」とあわせてご覧ください。



<https://www.azbil.com/jp/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 | ●アズビル京都株式会社 |
| ●アズビルトレーディング株式会社 | ●アズビルTACO株式会社 |
| ●アズビル山武フレンドリー株式会社 | ●アズビル太信株式会社 |
| ●アズビル金門株式会社 | ●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 | ●アズビルサウジアラビア有限会社 |
| ●アズビル台湾株式会社 | ●アズビル機器（大連）有限公司 |
| ●アズビル金門台湾株式会社 | ●アズビル情報技術センター（大連）有限公司 |
| ●アズビルベトナム有限会社 | ●アズビルコントロールソリューション（上海）有限公司 |
| ●アズビルベトナムプロダクション有限会社 | ●上海アズビル制御機器有限公司 |
| ●アズビルインド株式会社 | ●アズビル香港有限公司 |
| ●アズビルタイランド株式会社 | ●アズビル北米R&D株式会社 |
| ●アズビルプロダクションタイランド株式会社 | ●アズビルノースアメリカ株式会社 |
| ●アズビルフィリピン株式会社 | ●アズビルメキシコ合同会社 |
| ●アズビルマレーシア株式会社 | ●アズビルメキシコサービス合同会社 |
| ●アズビルシンガポール株式会社 | ●アズビルヨーロッパ株式会社 |
| ●アズビル・ベルカ・インドネシア株式会社 | |

×モ

- | | | |
|-------------------------------------|---|---|
| | 証券会社等に口座をお持ちの場合 | 証券会社等に口座をお持ちでない場合
(特別口座の場合) |
| 郵便物送付先 | お取引の証券会社等になります。 | 〒168-8507
東京都杉並区和泉二丁目8番4号
みずほ信託銀行 証券代行部 |
| 電話お問い合わせ先 | | フリーダイヤル 0120-288-324
(土・日・祝日を除く9:00～17:00) |
| 各種手続取扱店
(住所変更、株主配当
金受取方法の変更等) | | みずほ信託銀行
本店及び全国各支店
※トラストラウンジではお取扱いできませんので
ご了承ください。 |
| 未払配当金のお支払い | みずほ信託銀行*及びみずほ銀行の本店及び全国各支店
※トラストラウンジではお取扱いできませんのでご了承ください。 | |
| ご注意 | 支払明細発行については、右の
「特別口座の場合」の郵便物送付
先・電話お問い合わせ先・各種
手続取扱店をご利用ください。 | 特別口座では、単元未満株式の買取・
買増以外の株式売買はできません。証
券会社等に口座を開設し、株式の振替
手続を行っていただく必要があります。 |