



社外取締役
監査等委員

佐々木 順子

社外取締役
監査等委員

秋田 芳樹

代表取締役会長

津田 純嗣

社外取締役
監査等委員

坂根 淳一

社外取締役
監査等委員

塚本 英巨

1 安川グループの発展がSDGs達成につながる

津田 国際社会が取り組むべき社会的課題として、2015年9月に「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連総会で採択され、同年12月のCOP21で採択されたパリ協定により、脱炭素化の流れがグローバルな潮流となるなど、企業が将来にわたり存続、発展するためには、ビジネスを通じて社会課題の解決に貢献するという視点が欠かせなくなっています。

当社グループはこのグローバルトレンドをどのように捉えるべきでしょうか。また、どのようなチャンスがあると考えられますか。

秋田 本来、企業は常にイノベーションを行い、付加価値を高めることで人類の発展に寄与し、生活水準の向上を図るために存在しています。SDGsが国連総会で採択されたのは、好ましいことであり、歓迎されるべきで、個人的にも非常に嬉し

いことです。世界中のすべての企業が取り組みれば、世界がより良くなることは間違いありません。当社は経営理念で掲げていることを愚直なまでに実践している会社です。SDGsが採択される以前から、SDGsを実践している会社と言えます。言い方を変えれば、当社の業績が伸びれば伸びるほど、SDGsをより実践していると言えます。なぜなら、当社の製品が省エネの促進、再生可能エネルギーの活用拡大、労働力不足や3K労働の解消、そして働き方改革に貢献する生産性、品質の向上に寄与しているからです。当社は自信を持って最先端の技術をより発展させ、売上をさらに伸ばすことで人類の発展に貢献してほしいです。

津田 坂根さんは、新日本製鐵(現日本製鉄)ご出身でもいらっしゃいますが、日本の鉄鋼業界は2100年に二酸化炭素排出ゼロにする長期戦略を掲げています。鉄鋼業界のみならず、脱炭素化に向けたイノベーションが加速することが予想されますが、この流れの中で当社グループはどのように貢献していくべきでしょうか。

坂根 鉄鋼業は鉄1トンの製造に約500kgの石炭を使用します。全産業の40%に相当するCO₂が発生する最大の産業です。日本鉄鋼連盟は脱炭素を目標に水素を利用した新製鉄法「COURSE50」に取り組んでいます。これは安倍首相が2007年に提唱した「美しい星50」、つまり2050年までに





CO₂排出量を50%削減するという目標に応えたものです。一方で、鉄鋼で使用された石炭は化成品原料であるタールと、メタンやCOなどの可燃性ガスに形を変えて、社会のエネルギーとして利用されています。したがって鉄鋼の脱炭素を実現するためには、様々な産業や社会全体でのエネルギー効率の向上が必須です。まさに当社の省エネ設備やシステムの提案が求められます。

2 ロボットは人を救う

津田 一方で、日本ではあまり話題になりませんが、欧米では新しい技術が人の仕事を奪うというネガティブな考え方が根強くあります。人間の仕事を奪うロボットには特別な課税をして、人間の再教育のコストに当てるべきとした運動や、一昨年には否決されたものの、欧州議会では実際にロボットへの課税が法案として提出されるといったことが起こっています。

当社のロボット開発のきっかけの1つは、社内の3K職場を改善することでした。その意味では産業用ロボットは世界で300万台程度しか使われておらず、3K職場から人を解放する目標から見れば未だ1%もできていない状況です。私が会長を務めるIFR(国際ロボット連盟)としても、ロボットは自分の子供たちにやらせたくない仕事を改善する道具であるとして、啓発活動を行っています。

秋田さんは、当社グループとしてどのような考え方で対処すべきとお考えですか。

秋田 産業革命が起こった時のことを考えてみてください。イノベーションは効率を高め、人々の生活水準を向上させてきました。生活スタイルが一変すると同時に、人々の働き方も変わりました。いかに働き方を変えるかが、人類の知恵であると思います。この流れにおいて「ロボットが人間の仕事を奪う」という考え方ではなく、「人はロボットをいかに使うか」を考えるべきで、そこに新しいビジネスチャンスが生まれ、人の役割も変わってきます。新しいビジネスモデルを構築した者が人類の発展に貢献してきたことは歴史が物語っています。当社は、ロボットを有効活用させ、働きがいを感じる職場を実現し、率先してその模範を示すべき立場にあります。それができないようならロボットを売る資格がないことを自覚して、実践しなければなりません。

津田 坂根さんと佐々木さんは、人類の福祉・幸福に寄与する「人とロボットとの共生」について、どのようにお考えですか。

坂根 アメリカで様々な労働者へのインタビューをもとに書かれた本を読んだことがあります。その中の労働者のコメントから伝わってくるのは、「人の欲求は、人の役に立ちたいということであり、単純作業ではなく、何かを残したい。」というものでした。また、残念なことに労働災害はなくなっています。ロボットの活用は、要員不足や作業効率を上げることはもちろん大切ですが、人の尊厳という視点からもロボットによる危険作業や単純作業の代替によって、人がより付加価値の高い労働にシフトできることが重要です。

佐々木 ロボットが人間の仕事を奪う、ロボットが不平等を拡大するというのは、杞憂だと考えています。もちろん今ある仕事のうちロボットに置き換えることができる仕事は多くありますし、その方が生産性が高く、そうすべき仕事もあります。その上で人間はより付加価値の高い、人間ならではの仕事にシフトしていくべきだと考えています。

ロボットの活用分野については、「まほろ*」が良い例ですが、医療・福祉分野や環境分野で先進的な取り組みを行うリーディングカンパニーである当社が提案・推進していくことを期待しています。製造業の分野においても、人がより付加価値の高い仕事に集中できるためのロボットの活用分野は多岐にわたるはずで、引き続きこの分野でのリーダーシップを期待しています。

*パイオ関連の技術開発や研究に欠かせない実験に関わる煩雑な作業を自動化するロボット

3 「2025年ビジョン」の実現に向けた思い

津田 当社は、2015年に策定した長期経営計画「2025年ビジョン」を、2019年6月に改定しました。お客さまへ提供する価値をしっかりと認識し、進化し続ける思いで、営業利益1,000億円の達成を最重要経営目標としています。事業戦略としては、工場自動化／最適化とメカトロニクスの応用により社会の持続的な発展に貢献することを掲げています。

秋田さんは、このビジョンの方向性について、どのようにお考えですか。



秋田 企業が存続し、社会に貢献していくためには、利益の創出が第一前提となります。ビジョンの方向性は申し分なく、当社のミッションとも一致しています。ただし、ビジョンが明確にされたら、それに伴う戦略、組織、業務、KPIも一気通貫に設定されなければなりません。そして何より重要なのは、目標達成度を数値化して管理できる体制を作ることです。我々社外取締役は、それをしっかりとモニタリングする責務があります。この点に関して、他社の模範となるベストプラクティスを実践する覚悟で取り組んでほしいです。

津田 ビジョンの各施策がSDGsの目標にマッチしていることを明示しています。このことは、当社にとってどのような意義があるでしょうか。これを絵に描いた餅にしないためには今後我々にどのようなことが求められるでしょうか。

坂根 投資家はSDGsの視点で企業を評価します。毎年成果をフォローされていると想定し、CSRの一貫として具体的な成果を積極的にアピールすることが必要です。実行にあたっては、

ビジョンを具体的な事業計画、年度計画として展開し、定期的に進捗をフォローする体制の構築が必要です。また、社内の活動にとどまらず、例えば企業連携や産学連携など対外的に働きかけていく大きな活動に仕立てることも企業価値の向上につながると思います。

一方、テーマが広範囲に広がっていますので限られたリソースを有効に機能させるためには、場合によっては選択と集中が必要になる局面があるかもしれません。

津田 「2025年ビジョン」において、「未来に挑戦する多様性豊かな人材の活躍」を掲げ、多様な人材の強みを生かせる風土づくりに取り組んでいます。業界平均(3.3%)と比較して、当社の女性の管理職比率(0.8%)は低い水準にとどまっています。佐々木さんは、当社初の女性取締役会メンバーでいらっしゃいますが、このことをどのように捉えていますか。

佐々木 組織の多様性の高さや生産性の高さには正の相関関係があること、そして経営陣の多様性が高い企業ほど、ROE・成長率が高いことは各種のデータが示しています。多様性の意味することは女性の活躍のみにとどまりませんが、まずは一丁目一番地としての女性の活躍を進めることは企業の成長戦略推進の上で欠かせないことだと考えています。その意味で、当社の現在の状況は大いに成長余地があります。ダイバーシティの推進にはそのミッションの明確化と、トップのリーダーシップが不可欠です。私も今まで複数の会社でダイバーシティマネジメントを推進してきた経験から、力強く支援したいと考えています。

津田 2025年には当社社員の約半分以上が50歳以上となることが予想されています。塚本さんは、最年少の社外取締役として、年齢に関係なくすべての人材が強みを発揮できるための組織のあるべき姿はどのように考えていますか。

塚本 チャレンジを促す、裏を返せば、失敗を許す、という組織であることが重要であると考えます。特に、若手は、どうしても上司の目が気になってしまいますので、仕事を無難にこなすこと、与えられた範囲内で仕事することに意識が集中してしまいがちです。しかし、お客さまのニーズに応じていくためには、時には大胆なチャレンジも必要となります。それを許容する組織、何もしないことをむしろリスクと捉える組織が強い組織であると考えます。さらにその前提として、風通しのいい組織、お客さまのため、会社のためにとって何がベストかということ、立場の上下なく、とことん議論することができる環境も必要となります。

4 サステナビリティに向けて企業文化を形成する

津田 最後に、当社グループがこれからも独自の強みを発揮し、持続的な価値創造を実現していくための経営課題について、どう考えていますか。また、新任の塚本さんは、これからどのような形で当社で業務にあたっていくのかの抱負をお願いします。

秋田 当社はグローバル企業であり、世界中にお客さま、取引先、投資家等のステークホルダーを抱えています。そして、経済面だけでなく安全保障面も複雑に絡んでくる世界情勢の中で事業運営を行っています。このような環境においても、人類は人類であることを忘れず、常に相手を尊重する社風を崩すことなく世界で貢献してほしいと思います。財務面の充実と同時に、地域、製品のマトリックス経営をより高度化させ、真のグローバル経営の実践を実現するにあたり、チャンスとリスクのバランスをとりながらの経営判断が試されています。当社のような実直で誠実かつ世界に誇れる技術力を持つ会社は、人類の資産であり、決して後退は許されません。我々社外取締役も含め、トップマネジメントを筆頭に全社一丸となって、その心構えをもう一度肝に銘じると同時に、サステナビリティという観点では、大不況など経営環境の最悪期に何を中心にすえて生き残るかといったことを決めておくなどの準備も必要です。

坂根 当社は、社会の変化に追われる立場ではなく社会に変化を起こす立場、社会をリードする立場にあります。その先駆性が維持できるように、常に技術の先進性を追求し、一步先を行く取り組みが必要だと考えます。足元は5Gの世界をどのように予測し仕掛けていくかが課題であると認識しています。

佐々木 当社はSDGsに関わる事業を昔から行ってきた会社であることを改めて認識しました。だからこそ、省力化、生産性向



上、環境貢献など、社員にとっては当たり前のことかも知れませんが、当社の社会貢献について、エビデンスをもってもっとアピールするべきです。また、日本を代表するグローバルカンパニーとして、双方向でのローカル人材の育成、経営層への登用など、ガバナンス面も改善の余地がありますし、デジタル経営がもたらす経営基盤の進化がどのように進展するかにも期待しています。

塚本 私は弁護士として、会社法やコーポレート・ガバナンスを主な業務の1つとして扱っています。ガバナンス改革に関し、いろいろな上場会社における取り組みや悩みと共に、機関投資家の求めるものについて、把握しているつもりです。そういった昨今のガバナンス改革の流れの中で、当社に相応しくもあり、かつ、機関投資家にも納得していただけるガバナンス体制が敷かれているか、社外の目からしっかりと監督していきたいと考えています。

また、私は会社経営の経験そのものではありませんが、そうであるからこそ、一般株主の目線と同じ目線から、執行の皆さんがやろうとしていること、向かっている方向について、気になる点や説明が不十分な点に関し、遠慮なく指摘し、攻めと守りの両方の面から、会社がより良い方向に向かっているよう議論に参加していきます。

津田 当社グループには、約16,000人の従業員がいます。将来に向けた組織の価値判断基準、すなわち企業文化を前向きな形で形成していくために、SDGsはとて素晴らしい道具です。一人ひとりの従業員が良き社会の構成員としての自覚を持てるよう、我々経営陣も働きかけていく必要があります。その上で、事業との相互作用により、社会の持続的発展にさらに貢献できる組織を目指していきます。

当社グループは、お客さまの経営課題の解決、つまり顧客価値創造の視点で仕事を進める方向性を打ち出しています。この時の切り口は「i-Mechatronics」であり、データに基づく経営、工場の管理を行うための生産ラインの各セルの最適化をお客さまのみならず、社内でも実現していきます。1970年のアンマンドファクトリで構想したフレキシブルなものづくりと3K職場の撲滅という大きな夢に向かって、安川グループはこれからも邁進していきます。



役員紹介

(2019年5月28日現在)



つだ じゅんすけ
津田 純嗣 (1951年3月15日生)

代表取締役会長

所有する当社株式の数437百株

1976年3月 当社入社
2005年6月 取締役 モーションコントロール事業部
インバータ事業統括部長
2009年6月 常務取締役 ロボット事業部長
2010年3月 取締役社長(代表取締役)
2013年3月 代表取締役会長 兼 社長
2016年3月 代表取締役会長(現任)

[重要な兼職の状況]

TOTO株式会社 社外取締役



おがきわら ひろし
小笠原 浩 (1955年9月19日生)

代表取締役社長

所有する当社株式の数264百株

1979年3月 当社入社
2006年6月 取締役
2007年3月 取締役 インバータ事業部長
2011年3月 取締役 モーションコントロール事業部長
2013年6月 取締役 常務執行役員
2014年3月 取締役 常務執行役員 技術開発本部長
2015年3月 代表取締役 専務執行役員 技術開発本部長
2016年3月 代表取締役社長 技術開発本部長
2017年3月 代表取締役社長 人づくり推進担当
人材多様性推進室長
2018年3月 代表取締役社長 人づくり推進担当
ICT戦略推進室長(現任)



むらかみ しゅうじ
村上 周二 (1959年4月21日生)

代表取締役 専務執行役員

所有する当社株式の数346百株

1982年3月 当社入社
2008年6月 取締役 経営企画室長
2012年6月 取締役 執行役員
2014年3月 取締役 常務執行役員
2016年3月 代表取締役 専務執行役員
2017年3月 代表取締役 専務執行役員
CSR・コンプライアンス担当 管理担当
経営企画本部長(現任)



みなみ よしかつ
南 善勝 (1959年10月31日生)

取締役 常務執行役員

所有する当社株式の数222百株

1983年12月 当社入社
2008年6月 取締役
2012年6月 執行役員 ロボット事業部長
2015年6月 取締役 常務執行役員
2017年3月 取締役 常務執行役員 ICT戦略担当
生産・業務本部長 兼 輸出管理部長
2018年3月 取締役 常務執行役員 生産・業務
本部長 兼 輸出管理部長(現任)



たかみや こういち
高宮 浩一 (1960年7月12日生)

取締役 常務執行役員

所有する当社株式の数161百株

1983年3月 当社入社
2010年6月 取締役
2011年3月 欧州安川有限公司 取締役会長(現任)
2012年6月 執行役員
2015年3月 執行役員 マーケティング本部長
2016年3月 安川通商集团有限公司 董事長(現任)
2016年6月 取締役 常務執行役員
2017年3月 取締役 常務執行役員
マーケティング本部長 兼 東京支社長
2018年3月 取締役 常務執行役員 営業本部長(現任)
2018年9月 台湾安川電機股份有限公司 董事長(現任)
韓国安川電機株式会社 取締役会長(現任)

[重要な兼職の状況]

台湾安川電機股份有限公司 董事長
安川通商集团有限公司 董事長



おがわ まさひろ
小川 昌寛 (1964年8月25日生)

取締役 執行役員

所有する当社株式の数61百株

1987年3月 当社入社
2010年12月 米国安川株式会社(会長)
2012年6月 執行役員
2016年3月 執行役員 ロボット事業部長
安川首鋼ロボット有限公司 董事長(現任)
2018年4月 ロボティック・バイオロジー・インスティテュート
株式会社 代表取締役社長(現任)
2019年3月 執行役員 ロボット事業部長
兼 ロボット事業部制御技術部長
2019年5月 取締役執行役員 ロボット事業部長
兼 ロボット事業部制御技術部長(現任)

[重要な兼職の状況]

安川首鋼ロボット有限公司 董事長
ロボティック・バイオロジー・インスティテュート
株式会社 代表取締役社長



なかやま ゆうじ
中山 裕二 (1960年5月17日生)

取締役 監査等委員(常勤)
 所有する当社株式の数209百株

- 1983年3月 当社入社
- 2010年6月 取締役 経理部長
- 2012年6月 執行役員
- 2013年6月 取締役 執行役員
- 2017年3月 取締役 執行役員 人事総務部長
- 2019年3月 取締役 執行役員 人事総務部 監査担当
- 2019年5月 取締役 監査等委員(常勤・現任)



つかはた こういち
塚畑 浩一 (1960年9月22日生)

取締役 監査等委員(常勤)
 所有する当社株式の数72百株

- 1985年3月 当社入社
- 2009年3月 モーションコントロール事業部 八幡工場長
- 2010年6月 モーションコントロール事業部 副事業部長
- 2013年3月 理事 安川電機(瀋陽)有限公司 (董事・総経理)
- 2018年3月 理事 監査担当
- 2018年5月 取締役 監査等委員(常勤・現任)



あきた よしき
秋田 芳樹 (1952年2月12日生)

社外取締役 監査等委員
 所有する当社株式の数117百株

- 1984年9月 公認会計士登録
- 2006年3月 株式会社ベルパーク 社外取締役(現任)
- 2007年9月 株式会社レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役会長(現任)
- 2012年6月 当社 社外取締役
- 2015年6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

[重要な兼職の状況]
 株式会社レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役会長
 株式会社ベルパーク 社外取締役

独立



さかね じゅんいち
坂根 淳一 (1955年8月29日生)

社外取締役 監査等委員
 所有する当社株式の数0株

- 1980年4月 新日本製鐵株式会社 (現日本製鐵株式会社)入社
- 2004年2月 黒崎播磨株式会社入社 君津支店長
- 2008年6月 同社 執行役員 君津支店長
- 2015年6月 同社 取締役 常務執行役員
- 2017年6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
- 2018年6月 黒崎播磨株式会社 取締役常務執行役員 セラミックス事業部門管掌 研究開発部門管掌 技術管理部長 安全衛生環境防災に関し管掌
- 2019年4月 同社 取締役(現任) 新日本サーマルセラミックス株式会社 代表取締役社長(現任)

[重要な兼職の状況]
 新日本サーマルセラミックス株式会社 代表取締役社長

独立



ささき じゅんこ
佐々木 順子 (1960年1月12日生)

社外取締役 監査等委員
 所有する当社株式の数1百株

- 1983年4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 2007年1月 同社 執行役員APAC&ジャパン テクニカル・セールス・サポート
- 2011年1月 日本マイクロソフト株式会社入社 執行役員 カスタマー・サービス&サポートゼネラル・マネージャー
- 2016年12月 ザルトリウス・ジャパン株式会社入社 社長 兼 経営執行責任者
- 2018年5月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

独立



つかもと ひでお
塚本 英巨 (1980年7月25日生)

社外取締役 監査等委員
 所有する当社株式の数0株

- 2003年4月 最高裁判所司法研修所入所
- 2004年10月 最高裁判所司法研修所修了(57期)、弁護士登録(第二東京弁護士会所属)、アンダーソン・毛利法律事務所 (現アンダーソン・毛利・友常法律事務所) 入所
- 2010年11月 法務省民事局勤務 (会社法改正法の企画・立案担当)
- 2013年1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー就任(現任)
- 2014年4月 東京大学法学部 非常勤講師
- 2016年1月 公益社団法人日本監査役協会 ケース・スタディ委員会専門委員(現任)
- 2017年12月 経済産業省 コーポレート・ガバナンス・システム(CG5)研究会(第2期) 委員(現任)
- 2018年6月 JA三井リース株式会社社外監査役(現任)
- 2019年5月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

[重要な兼職の状況]
 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー弁護士
 JA三井リース株式会社 社外監査役

独立

経営におけるコーポレート・ガバナンスの位置づけ

当社グループは、法令等の遵守に基づく企業倫理の重要性を認識するとともに、変動する社会・経済環境に対応した経営の意思決定の迅速化と、経営の健全性の向上を図ることによって、企業価値を高めていくことを重要な経営課題と位置づけています。この課題解決に向けた取り組みとして、株主の皆さまやお客

さまをはじめ、取引先、地域社会、社員等の各ステークホルダーとの良好な関係を構築するとともに、株主総会・取締役会・監査等委員会・会計監査人等の機関を一層強化するなど、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

中計目標のKPIと達成に向けたロードマップ

中計「Challenge 25」目標	KPI (2021年度)	2018年度実績
<p>“守り”のガバナンスの徹底に向けた体制構築</p> <p>コーポレートガバナンス・コードを活用した“攻め”のガバナンス強化</p>	カルテルなどの重大法令違反 ゼロ の維持継続	重大法令違反件数： ゼロ
	法令違反のレポーティング体制に対する認知度 20%向上 (従業員アンケートで認知度を測定)	認知度に関する現状把握の準備 (2019年度従業員アンケート実施予定)
	セキュリティ対策におけるレベル評価点数の向上 +10%以上 (IPA準拠の各セキュリティ指標での評価点数を測定)	<ul style="list-style-type: none"> 定性的評価：向上 定量的評価実施に向けた準備
	大地震・豪雨・河川氾濫対策チェックリストにおける自社基準を満たす国内事務所の割合 100%	大地震・豪雨・河川氾濫対策チェックリストにおける自社基準を満たす国内事務所の割合 78% (国内9地区中、7地区基準達成)
	取締役会評価の実施継続(年 1 回)	第三者機関による取締役会実効性評価の実施 (2018年8月)

「“守り”のガバナンスの徹底に向けた体制構築」、 「コーポレートガバナンス・コードを活用した“攻め”のガバナンス強化」へのアプローチ

- カルテルなどの重大法令違反ゼロの維持継続のために、「安川電機コンプライアンスの手引き(2017年10月改訂初版)」や「カルテル防止ガイドライン(2018年2月28日制定)」などを活用しながら、関連法令およびコンプライアンス全般に関する教育を、関係会社を含めたグループ内で継続的に実施していきます。
- 当社グループ内における法令違反のレポーティング体制に対する認知度向上のために、コンプライアンス推進責任部門を新たに選定し、各部門にて業務とその適用法令に精通したエキスパートを「法令担当」として設置しました。また、コンプライアンス推進月間における意見交換会・研修などを通じた、社内イントラネットへの継続的なメッセージ発信を行っていきます。

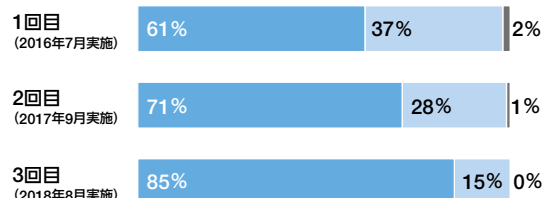
- セキュリティ対策におけるレベル評価点数向上に向け、メールセキュリティ関連や認証関連、データ保護関連など合計26項目における定量評価の実施に向けた環境整備を進めています。具体的な施策の一例として、PC端末上にデータを配置しない、いわゆるシンクライアント化を進めることで、データを安全なデータセンタ内の環境に配置するようにします。これにより、PC紛失など万が一の際の情報漏えいリスクを低減し、根本的なセキュリティリスクの回避を目指していきます。
- 国内各地区における大地震・豪雨・河川氾濫対策チェックリストにおける基準達成に向けて、全社会議体である危機管理委員会・災害対策委員会を定期的に開催しているほか、自然災害による被害最小限化に向けた対応を進めています。

- 当社は取締役会実効性評価を2016年度より毎年実施し、2018年度の第三者による評価では「現状において取締役会の実効性が概ね確保されている」という評価を得ています。具体的なアンケート結果については、取締役会の実効性を高めるために必要な項目のうち「できている」が85%（前回は14ポイント増）、「できていない」が15%（前回は13ポイント減）、「至急改善が必要」は0%（前回は1ポイント減）と、全体として着実な改善傾向にあります。その一方で、更なる実効性向上を図るための中・長期的な視点に立った一層の議論の深化など、各種課題が浮き彫りとなりました。この課題解決に向け、PDCAサイクルを意識した対策を講じることで取締役会の実効性の更なる向上を目指していきます。

取締役会評価に関するアンケート

取締役会の実効性を高めるために必要な項目について

■できている ■できていない ■至急改善が必要



対象：監査等委員を含む全取締役 設問数：全28問

- 当社取締役会は、会社経営に関わる各分野で高度な知見、経験をもった人材にて構成するものとします。また、会社経営に

において特に重要な分野を以下のとおり定義し、各取締役に對して、その能力を十分に発揮することを期待しています。

取締役	当社が各取締役に特に期待する分野							●男性 ○女性
	企業経営 経営戦略	コーポレート・ ガバナンス	財務 会計	法務	営業 マーケティング	製造 研究開発・IT	グローバル	
津田 純嗣 (68歳)	●	●			●		●	●
小笠原 浩 (63歳)	●	●	●		●	●	●	●
村上 周二 (60歳)	●	●	●	●			●	●
南 善勝 (59歳)	●	●				●	●	●
高宮 浩一 (58歳)	●	●			●		●	●
小川 昌寛 (54歳)	●	●			●	●	●	●
中山 裕二 (59歳)	●	●	●				●	●
塚畑 浩一 (58歳)	●	●					●	●
秋田 芳樹 (67歳)	●	●	●	●			●	●
坂根 淳一 (63歳)	●	●				●	●	●
佐々木 順子 (59歳)	●	●			●	●	●	○
塚本 英巨 (38歳)	●	●		●			●	●

※ 上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見を表すものではありません。
年齢は、2019年5月28日開催の第103回定時株主総会時点のものです。

- 新中計「Challenge 25」の目標達成に向けた取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）への中長期インセンティブ制度の再設計を進めています。当社は、取締役の中計への達成意欲を高めるとともに、取締役が株価上昇のメリットのみならず株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有する目的で、業績連動型株式報酬制度を2017年6月より導入しています。なお、監査等委員である取締役に対しては、当社業績に連動

しない株式報酬を導入しています。そして、第103回定時株主総会（2019年5月開催）において、1事業年度当たりの取締役に対する業績連動型株式等の拠出額を従来の150百万円から250百万円に変更しました。これは、取締役による高い目標設定を促すとともに、目標達成意欲の更なる醸成を図ることを目的としています。

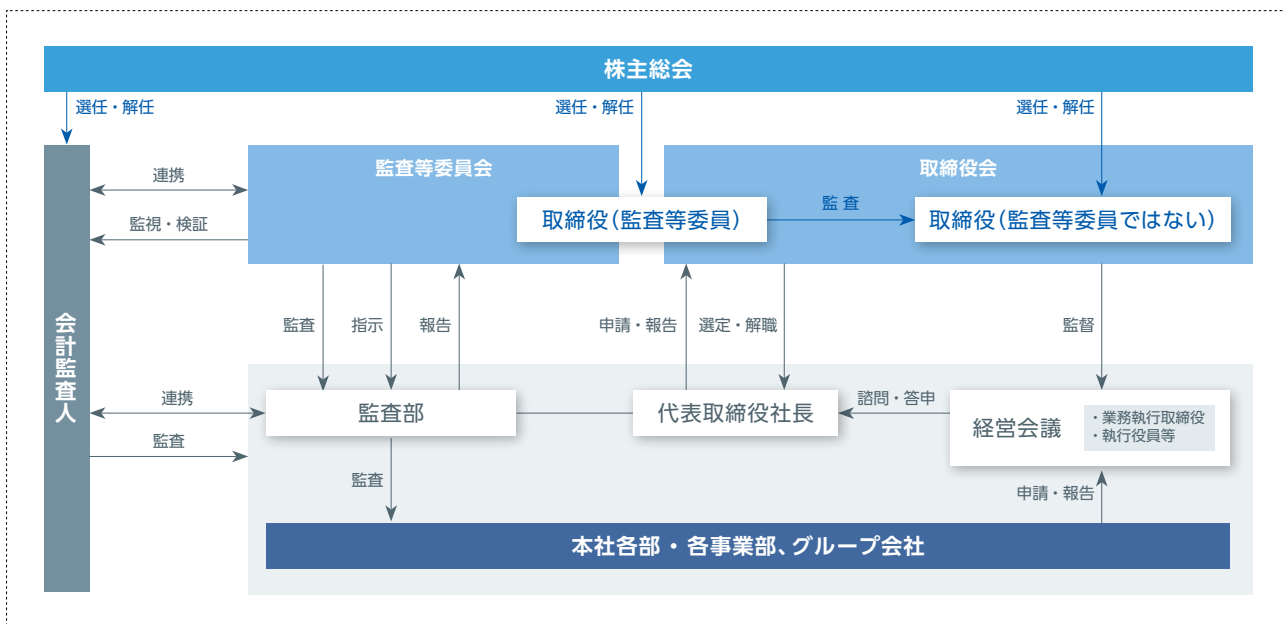
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営者に対する取締役会の監督機能とコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図り、経営の健全性と効率性を高めるため、監査等委員会設置会社の体制を2015年度より採用しています。監査等委員は取締役として、代表取締役の選解任などの会社の重要な事項について取締役会で議決権を行使できるほか、業務執行取締役の業務執行について検証し、その選解

任・報酬について株主総会で意見を述べるすることができます。なお、当社は業務執行の迅速化を図るために、2012年度より執行役員制度を導入しています。

2019年度からは、コーポレート・ガバナンスの運営を強化するため社長直下のコーポレート・ガバナンス推進室を設置しています。

当社グループのコンプライアンス体制



取締役会

当社の取締役会は、社内取締役8名および社外取締役4名の計12名から構成されています。

取締役会では経営に関する重要事項や、法令で定められた事項を決定するとともに、業務執行の状況を逐次監督しています。当社は、投資家、お客さま、および社会一般に近い立場から当社を監督していただくために、社外取締役として重任の秋田芳樹氏、坂根淳一氏、佐々木順子氏に加え、2019年5月より塚本英巨氏を選任しています。社外取締役は、取締役会の審議において、内部統制部門、内部監査部門、本社事業部門および会計監査人から付議または報告される情報により当社の現状を十分把握した上で、それぞれの知見に基づいた提言などを行うことにより、適切な監督機能を果たしています。

2018年度は取締役会を13回開催し、それぞれにおける社外取締役の出席率は100%でした。

監査等委員会

監査等委員会は6名の監査等委員である取締役(うち4名が監査等委員である社外取締役)で構成されており、当社の内部統制部門、本社事業部門および子会社などから報告される情報を十分に知得し、常勤の監査等委員を中心とした実査などをもとに監査を行っています。

監査等委員は、取締役会のほか、重要会議へ出席し、業務執行状況の報告を受け、意思決定過程や内容についての監督を行いました。さらに、会計監査人として選任しているEY新日本有限責任監査法人とも連携し、定期的な情報・意見交換を実施するとともに、内部監査部門から定期的に内部監査報告等を受けました。

2018年度は、監査等委員会を14回開催し、監査等委員である社外取締役の出席率は100%でした。

経営会議

経営会議は、業務執行取締役、執行役員などで構成され、経営計画の遂行状況報告や全事業の方針・方策の審議など、業務執行上の重要な意思決定に関する協議を行っています。原則として月1回開催しており、必要に応じて臨時に開催するなど、機動的かつ迅速な業務執行体制を構築しています。

取締役会のモニタリング機能強化に向けた委員会の体制

指名諮問委員会

取締役候補者の指名や代表取締役および役付役員選定プロセスにおける透明性および公正性を確保すること、また監査等委員である社外取締役が役員の指名などについて意見を形成するための十分な情報に基づき議論する場を確保することを目的として、社長の諮問機関である指名諮問委員会を設置しています。役員の指名などに関する議案を取締役に付議する際は、当委員会の答申を経て、その内容を十分反映させます。

報酬諮問委員会

取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬について、公正な審議による妥当性および透明性を確保し、また、監査等委員である社外取締役が当該報酬について意見を形成するための十分な情報を得て議論する場を確保することを目的として、社長の諮問機関である報酬諮問委員会を設置しています。当委員会は、社長の諮問に応じて、役員報酬規程などに基づき算出された役員報酬、その他、役員報酬に関して必要な事項について妥当性の観点から審議し、社長に対して答申しています。

取締役会・監査等委員会・任意の諮問委員会の構成

氏名	役職	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
津田 純嗣	代表取締役会長	◎			
小笠原 浩	代表取締役社長	○		◎	
村上 周二	代表取締役専務執行役員	○			○
南 善勝	取締役常務執行役員	○			
高宮 浩一	取締役常務執行役員	○			
小川 昌寛	取締役執行役員	○			
中山 裕二	取締役監査等委員	○	◎		
塚畑 浩一	取締役監査等委員	○	○		
秋田 芳樹	社外取締役監査等委員	○	○	○	◎
坂根 淳一	社外取締役監査等委員	○	○	○	○
佐々木 順子	社外取締役監査等委員	○	○	○	○
塚本 英巨	社外取締役監査等委員	○	○	○	○

◎ 議長／委員長 ○ 構成メンバー

報酬方針

役員報酬制度は、監査等委員である取締役以外の取締役（以下、「取締役」）については、基本報酬、業績連動報酬による単年度報酬、株式報酬による中長期報酬で構成され、監査等委員である取締役（以下、「監査等委員」）については、基本報酬および株式報酬で構成されます。

【単年度報酬】 当該年度に生み出した利益を分配し、全社で一体となって絶えず利益向上を目指す意識を高める

【中長期報酬】 中長期での企業価値向上への意識を高めるとともに、ステークホルダーとの利益の共有を図る

取締役の報酬限度額は、次に掲げる(a)の固定枠および(b)の利益連動枠の合計額（ただし、使用人分給与は含まない）と決議いただいています。

(a) 年額430百万円以内（基本報酬）

取締役（社外取締役を除く）については、企業価値向上の職責を負うことから、各取締役の業績評価および役位に応じ、一定額を支給します。社外取締役については、職務執行の監督の職責を負うことから、あらかじめ定められた固定額を支給します。

(b) 選任または重任された株主総会の前事業年度の連結当期純利益の1.0%以内（業績連動報酬）

取締役（社外取締役を除く）に対し、連結業績との連動性をより明確にするため、前事業年度の連結当期純利益の1.0%以内で支給するものとし、社外取締役への支給はしないものとします。

上記に加え当社は、長期経営計画「2025年ビジョン」の達成に向けたインセンティブ強化として、取締役および執行役員に対して2017年度に株式報酬制度を導入しました。

また、当社では監査等委員会が従来の業務執行監督機能に加え、中期経営計画その他の経営計画達成をより確実なものとするべく、新たに経営遂行などのモニタリング機能を担っている状況に鑑み、監査等委員に対しても株式報酬制度を2017年度に導入しました。なお、業務執行監督機能への影響を排除するため、株式報酬制度として監査等委員に給付される当社株式の数は、業績に連動しない制度となっています。

政策保有株式に関する方針

当社は、取引先企業との関係・提携強化を図る目的で政策保有株式を保有することがあります。

個別の政策保有株式については、毎年、取締役会のモニタリング事項として、中長期的な視点に立ち事業戦略、取引先との事業上の関係などを定期的に確認し、保有継続の可否および株数の見直しを行います。

また、政策保有株式については、当社の保有目的に照らし合わせて、当社の企業価値向上に資するかどうかを確認した上で議決権を行使します。さらに、議案の内容について必要がある場合には、発行会社と対話を行います。

内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、「取締役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、その他会社の業務の適正を確保するための体制」（いわゆる「内部統制システムの基本方針」）について、取締役会で定めており、当社およびその子会社から成る企業集団（安川グループ）において社会的要請に的確に応えるとともに、継続的改善を図っています。