

社外取締役メッセージ

塚本社外取締役より当社の経営、コーポレート・ガバナンスについてのコメントをいただきました。

株主・投資家の期待を踏まえた ガバナンス体制の不断の見直しを

社外取締役
監査等委員

塚本 英巨



経営に対する評価

小笠原社長のリーダーシップのもと「i-Mechatronics」を推進するべく、お客さまのためにソリューションを提供していこうという姿勢が浸透しているという印象を受けています。19年度稼働したスロベニアのロボット工場を含め、ヨーロッパの拠点を視察しましたが、海外子会社も同様であると感じられます。新型コロナウイルス感染症の影響もあって足元は先行き不透明な経営環境にありますが、中期経営計画「Challenge 25」の達成に向けた成長を期待しています。

今後の取り組みについて

持続的な企業価値向上のためには、「攻め」と「守り」の両方の視点が経営にとって必要となります。守りについてはコストセンターとみられがちですが、コンプライアンス経営のもと、適切なリスク管理が行われているこ

とが攻めの経営の大前提となります。そのような観点から、広い意味での法務機能を担う部門の権限・責任の明確化・強化や、十分かつ適切な人材の配置等にも配慮した経営が求められていると考えます。

コーポレート・ガバナンスについての評価

取締役会および監査等委員会において、社外取締役4名から、それぞれの知見に基づく意見が活発に出されており、経営に対していい意味での緊張感が与えられています。一方で、ガバナンス体制については、株主・投資家の期待も踏まえながら不断の見直しが必要です。特に、指名・報酬に対する監督という取締役会による監督の中核部分や、海外子会社を含むグループ会社に対するガバナンス体制など、その強化に向けて引き続き取り組む必要があると考えます。

中期経営計画「Challenge 25」における目標と進捗

	2019年度実績	目標
“守り”のガバナンス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	重大法令違反件数:ゼロ	カルテルなどの重大法令違反ゼロの維持継続
	法令違反のレポーティング体制に対する認知度 28%向上 (2019年度従業員アンケート結果)	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)
	セキュリティ対策実施レベル 18%向上 (2018年度比・特に監査組織を含めた情報セキュリティ体制強化など)	セキュリティ対策におけるレベル評価点数 +10%以上向上 (IPA準拠の各セキュリティ指標での評価点数を測定)
	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 100%
	取締役会評価の実施 (2019年8月)	取締役会評価の実施継続 (年1回)

2019年度の取り組み

【カルテルなどの重大法令違反ゼロの維持継続】

カルテルなどの重大法令違反ゼロの維持継続のために、「カルテル防止ガイドライン(2018年2月28日制定)」の当社グループ内における適用拡大、教育強化、「安川電機コンプライアンスの手引き(2017年10月初版)」の改訂(2019年10月)・周知などを通じ、関連法令およびコンプライアンス全般に関する啓蒙活動を、関係会社を含めグローバルで実施しました。

【法令違反のレポーティング体制に対する認知度】

業務とその適用法令に精通したエキスパートである「法令担当」をコンプライアンス推進責任部門に設置し、各業務のレポーティング体制強化・認知度向上を図りました。また、トップメッセージの発信、当社グループの「コンプライアンス推進リーダー」による周知活動の強化などにより、レポーティング体制に対する認知度が向上しました。

今後も定期的な情報発信を行い、レポーティング体制の認知度の維持・向上に努めます。

【セキュリティ対策におけるレベル評価点数の向上】

当社ではパソコン環境のシンクライアント化を中心とした管理、セキュリティ対策強化を推進しています。具体的には、社内の重要データはすべて安全な場所(適切なセキュリティ対策を施した社内データセンタ、クラウド環

境)で管理・運用するなど、情報漏えい等のセキュリティリスク低減措置を継続的に実施中です。

また、働き方改革の一環として多様な勤務形態に対応するため、新たにクラウドベースのセキュアなリモート会議、ファイル共有の仕組みを導入し、利便性向上との両立に取り組んでいます。

今後も定期モニタリングを実施するとともに、環境変化や技術的進展を確認し、セキュリティレベル維持・向上に努めます。

【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】

国内9地区中、目標未達であった2地区についても対策を行い、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は100%となりました。

また、主要工場事業所地域における大地震や河川氾濫を想定する重大リスクと特定し、BCPの策定に取り組みました。

【取締役会評価の実施継続】

詳細については、後述の「取締役会の実効性評価」をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、BtoBのものづくり企業として、その経営には市場の特性や技術動向に関する深い知見が求められることから、経営方針や指名、報酬に関する権限を社長が持つことを前提に、監査等委員会設置会社を組織の機関設計として選択しています。

一方、外部の知見を積極的に取り入れ、取締役会の

実効性を向上させ、守りと攻めのガバナンスを併せて強化することで、持続的に企業価値を向上するために、ガバナンス体制を整備してきました。今後も当社にとってのベストを追求し、経営の透明性を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図ります。

コーポレート・ガバナンス体制強化の経緯

年度		2011年度	2012年度～2014年度	2015年度～2017年度	2018年度～2019年度
強化施策			2012年度 ● 執行役員制度を導入 ● 取締役定員20名⇒12名 2014年度 ● 任意の報酬諮問委員会設置	2015年度 ● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 任意の指名諮問委員会設置 2016年度 ● 実効性評価を開始	2018年度 ● 取締役定員の30%を独立社外取締役へ
機関設計		監査役会設置会社		監査等委員会設置会社	
取締役会構成	社内	14	6	8*	8*
	独立社外 (うち女性)	1	1	3*	4* (1)
監査等委員会構成 (2014年度までは「監査役会」と読み替えたデータを記載)	社内	2	2	2	2
	独立社外 (うち女性)	2	2	3	4 (1)
報酬制度				2017年度 ● 取締役(監査等委員である取締役を除く)への業績連動型株式報酬制度を導入 ● 監査等委員である取締役への株式報酬制度を導入	2019年度 ● 業績連動型株式報酬制度の改定 2020年度 ● 監査等委員である取締役の報酬改定
会計基準		日本会計基準(3月20日決算)		2017年度 ● 会計年度末を3月20日から2月末へ	2019年度 ● 国際会計基準(IFRS)を任意適用
ねらい・目的			● 業務取締役の定員を削減し、取締役会の機動性を向上 ● 執行役員制度の導入により、業務執行を迅速化	● 業務執行の意思決定過程や内容(妥当性)に関する議論の活発化による実効性の向上 ● 攻めと守りのガバナンス強化	● 多様性の向上(性別・年齢) ● 監査等委員ではない取締役と監査等委員である取締役が6人ずつとなり、バランスの取れた構成を実現

* 監査等委員である取締役含む。

取締役会の構成

当社の取締役会は、会社経営に関わる各分野で高度な知見と経験を持った人材で構成されています。また、会社経営において特に重要な分野を「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」と定義し、各取締役に対して、その能力を十分に発揮することを期待しています。

2018年5月より、独立社外取締役を1名増員し、取締役会に占める割合を1/3としています。

また、各取締役に能力発揮を期待する経営においての重要な分野に人数の偏りがでない構成としています。

※ 各取締役の選任理由は、定時株主総会招集ご通知をご覧ください。

https://www.yaskawa.co.jp/wp-content/uploads/2020/04/104_agm.pdf

取締役会・監査等委員会・任意の諮問委員会の構成

氏名(年齢)	役職	属性	構成状況				当社が各取締役役に特に期待する分野							●男性 ○女性
			取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	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(69)	代表取締役会長		◎				●	●					●	●
小笠原 浩(64)	代表取締役社長		○		◎		●	●	●				●	●
村上 周二(61)	代表取締役 専務執行役員		○			○	●	●	●	●			●	●
南 善勝(60)	取締役 常務執行役員		○				●	●					●	●
小川 昌寛(55)	取締役 常務執行役員		○				●	●					●	●
中山 裕二(60)	取締役 監査等委員		○	◎			●	●	●				●	●
塚畑 浩一(59)	取締役 監査等委員		○	○			●	●					●	●
秋田 芳樹(68)	社外取締役 監査等委員	社外 独立	○	○	○	◎	●	●	●	●			●	●
佐々木 順子(60)	社外取締役 監査等委員	社外 独立	○	○	○	○	●	●					●	○
塚本 英巨(39)	社外取締役 監査等委員	社外 独立	○	○	○	○	●	●		●			●	●
加藤 雄一郎(50)	社外取締役 監査等委員	社外 独立	○	○	○	○	●	●					●	●

◎ 議長/委員長 ○ 構成員

* 構成員に人事総務部長を含む。

※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、2020年5月27日開催の第104回定時株主総会時点のものです。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上による持続的な企業価値向上をより確実なものとするため、取締役会の実効性評価を2016年度から毎年実施しています。監査等委員を含むすべての取締役が評価の趣旨を理解の上「取締役会評価に関するアンケート」(無記名方式)に回答し、その結果から明らかになった課題に対する対策を検討・実施することで、実効性のさらなる向上を目指しています。

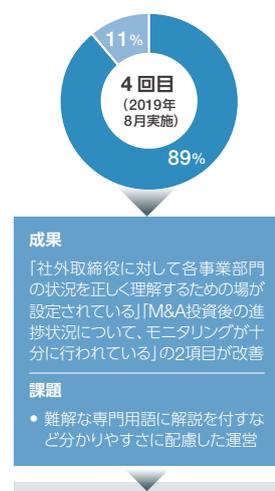
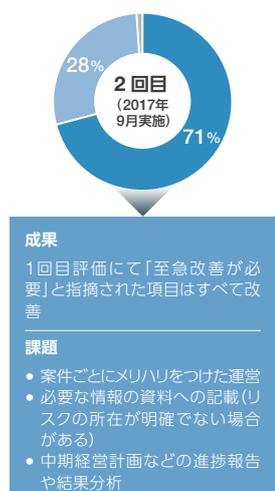
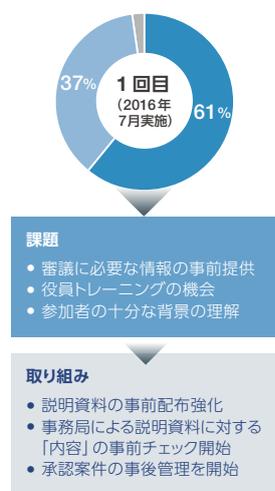
【抽出された課題に対する主な対策】

- ① 各議案の論点やリスクなど、重要な問題について深掘りした情報の提供を行い、メリハリのある運営を行う
- ② 社外取締役へ議案についての事前説明を行い、社内取締役との理解の水準を合わせることで、議論の活性化を図る

2018年度には第三者機関による個別ヒアリングを実施しており、3年に1回程度のペースで実施していきます。それ以外の年については無記名方式のアンケートを行います。

実効性評価を活用したPDCAサイクル

取締役会の実効性を高める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



役員報酬

役員報酬の考え方

当社は、以下の考え方にに基づき、役員報酬制度の設計を行っています。

・単年度報酬

当該年度に生み出した利益を分配することで、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。

役員報酬制度の決定プロセス

当社の役員報酬制度については、コーポレート・ガバナンス推進室にて企画立案を行い、報酬諮問委員会、監査等委員会での審議を経て、取締役会にて決議しています。

取締役（監査等委員を除く）の報酬内容

① 基本報酬

取締役の基本報酬にかかる限度額は、430百万円以内の固定枠とします。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。

② 業績連動報酬

上述の単年度報酬の考え方にに基づき、業績連動報酬にかかる限度額は、連結業績との連動性をより明確にするため、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利益の1.0%以内とします。各取締役の報酬額は、同業他社の営業利益率、営業利益増加率およびROAを基にした標準偏差から当社業績との相対結果を加味し、算出します。

③ 株式報酬

上述の中長期報酬の考え方にに基づき、中期経営計画「Challenge 25」における株式報酬の算出基準となる評価指標を以下の通りとしています。各評価指標の目標値に応じた達成度係数等を用い、株式報酬を算出します。

取締役（監査等委員を除く）向け株式報酬の評価指標および算式



目標値・実績

評価指数	目標値	達成度係数	実績
(ii) 営業利益累計値 (=X億円) 目標達成度 (中期経営計画期間中の営業利益合計)	1,735億円以上	(0.84/347) × -3.20	中期経営計画 期間終了後 に算出
	1,735億円未満	0 ~ (0.44/362) × -1.47	
(iii) 最終年度達成度 (売上収益・営業利益)	売上収益	目標値: 5,400億円	
	達成度		
	120%以上	1.1 × 0.5	
	120%未満	(0.8 ~ 1.0) × 0.5	
(iv) 最終年度ROIC達成度	営業利益	目標値: 700億円	
	達成度		
	120%以上	1.1 × 0.5	
120%未満	(0.8 ~ 1.0) × 0.5		
(v) TSRのTOPIX対比 (中期経営計画期間中の合計)	15%以上	1.00	
	15%未満	0.80 ~ 0.95	
(vi) 当社製品を通じたCO ₂ 排出量削減目標達成度 (中期経営計画期間中の合計)	135%以上	1.1	
	135%未満	0.9 ~ 1.0	
(vi) 当社製品を通じたCO ₂ 排出量削減目標達成度 (中期経営計画期間中の合計)	4,100万t以上	1.10	
	4,100万t未満	0.80 ~ 1.05	

(i) 役員別基準金額

取締役の担当領域の規模・責任やグループ経営への寄与等に鑑み、報酬諮問委員会での審議を経た上で、役員に応じた基準金額を設定します。

(ii) 営業利益累計値目標達成度**(中期経営計画期間中の営業利益合計)**

中期経営計画「Challenge 25」の期間に計上する営業利益の累計額に応じて評価します。具体的には、前中期経営計画「Dash 25」での営業利益累計額を超えたところから一定の係数で評価を始め、「Challenge 25」の目標を超過した場合は、評価係数をより高く設定しています。これにより、取締役の目標達成意欲の向上、目標達成後も積極的に取り組む意欲の継続を図ります。

(ii) の評価イメージ**(iii) 最終年度達成度(売上収益・営業利益)**

中期経営計画「Challenge 25」の集大成である最終年度の確実な業績目標の達成を目的に、「Challenge 25」の最終年度の売上収益、営業利益の達成度に応じた評価を行います。

(iv) 最終年度ROIC達成度

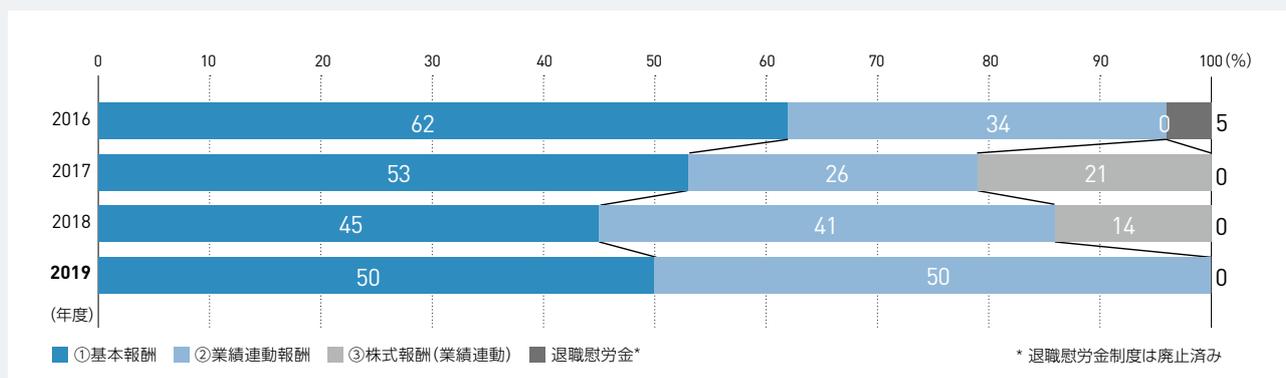
取締役による資本効率、採算性の向上への動機づけを目的に、ROIC達成度に応じた評価を行います。

(v) TSR(株主総利回り)のTOPIX対比

株主目線での企業価値向上への動機づけを目的に、TSRの達成度に応じた評価を行います。

(vi) 当社製品を通じたCO₂排出量削減目標達成度

持続可能な企業活動の実現および社会課題への対応を目的に、当社製品を通じたCO₂排出量削減目標達成度に応じた評価を行います。

取締役(監査等委員を除く)の報酬の構成(実績)**監査等委員の報酬内容****① 基本報酬**

監査等委員の基本報酬にかかる限度額は、150百万円以内の固定枠とします。

② 株式報酬

監査等委員が業務執行監督機能に加え、中期経営計画の目標達成をより確実なものにすべく経営遂行等

のモニタリング機能を担っている状況に鑑み、中期経営計画の目標を達成した場合には報酬を支給します。この報酬は株主の皆さまとの価値の共有を図るため株式報酬とし、監査等委員に支給される株式数は、業績には連動せず、報酬としての価値が当社株価のみに連動する仕組みとすることで、監査等委員の業務執行監督機能への影響を排除しています。

役員紹介

(2020年6月4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 593百株

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]

北九州市立大学 理事長
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 429百株

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 401百株

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
2020年3月 代表取締役 専務執行役員
CSR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 308百株

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
2020年3月 取締役 常務執行役員 生産・業務本部長
兼 輸出入管理部長 (現任)



おがわ まさひろ
小川 昌寛 (1964年8月25日生)

取締役 常務執行役員

所有する当社株式の数 107百株

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
安川首钢ロボット有限公司 董事長 (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
2020年3月 取締役 常務執行役員 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]

安川首钢ロボット有限公司 董事長



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 276百株

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)



つかもと 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 85百株

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 155百株

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 13百株

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
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 ギャルトリウス・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)
2019年6月 三井住友信託銀行株式会社 社外取締役
(現任)

[重要な兼職の状況]
三井住友信託銀行株式会社 社外取締役



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(CGS)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)
2019年8月 経済産業省新時代の株主総会プロセスの
在り方研究会委員(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



かとう ゆういちろう
加藤 雄一郎 (1969年10月20日生)

社外取締役 監査等委員
所有する当社株式の数 0株

1992年4月 株式会社ニチレイ入社
1995年4月 株式会社大広入社
2003年4月 名古屋工業大学大学院 工学研究科
産業戦略工学専攻 准教授
株式会社大広 ビジネス・ナレッジ局
客員研究員
2015年1月 日本科学技術連盟 デミング賞審査委員会
審査員(現任)
2015年10月 合同会社ブランドデザイン
(現・株式会社ブランドデザイン) 代表社員
名古屋工業大学 産学官連携センター
特任教授
2018年4月 厚生労働省所管 職業能力開発総合大学校
能力開発院 教授
日本科学技術連盟 日本品質奨励賞審査
委員会 審査員(現任)
2018年11月 株式会社ブランドデザイン 代表取締役
(現任)
2019年6月 名古屋工業大学 産学官金連携機構
プロジェクト教授(現任)
2020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]
株式会社ブランドデザイン 代表取締役
名古屋工業大学 産学官金連携機構プロジェクト教授

独立