

常に当社グループの長期的な企業価値向上に資するガバナンスの形を追求し、さらなる成長を実現



代表取締役会長
小笠原 浩

長期的な企業価値向上に向けたガバナンスの追求

当社グループは、「グローバルに展開するB to Bの製造業として、差別化された製品・サービスによる高付加価値提案を行い、お客さまと強固な信頼関係を構築することで、企業価値を長期にわたり高めていく」ことを基本に置きながら、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿を考えています。また、コーポレートガバナンス・コードなどの規範を目的にするのではなく、そこから気づきを得ながら納得できる実効的な仕組みを構築するべく、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた新たな施策を実行してきました。今後も継続した議論と検討を重ねていきたいと考えています。

当社グループでは、社長は業務執行に対する責任を持ち、会長は業界団体や政府機関をはじめとする外部ステークホルダーとの円滑な関係構築を含め社長の事業経営をサポートする役割を担っています。また私自身は、代表取締役会長として当社グループ全体にガバナンスを効かせる立場であるとともに、社長経験者として業務執行の方向性に対する助言も行っています。

取締役会の議長としては、持続的な企業価値向上を最大の目的とするコーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けて、社内・外の取締役とその目的への認識を合わせながら、重要課題・テーマとそれらに対する実行計画の遂行状況をモニタリングし、取締役会として監督機能を発揮することを念頭に運営しています。そのためには、特色ある当社グループの事業の個別の運営状況を社内・外の取締役とも具体的に共有し理解することが特に重要なため、取締役会のほか、取締役意見交換

会や事業所視察などの活動を拡充させています。そして、取締役のスキルマトリックスに挙げたそれぞれの知見により事業運営の在り方について議論する中で、特に社外取締役からは新鮮な視点で意見をいただきながら、さらにスピード感を持って経営のPDCAサイクルを回すことに努めています。

社長交代について

指名諮問委員会での審議、取締役会での決議を経て、2023年度小川新社長が就任しました。私は2016年度から代表取締役社長として、ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics(アイキューブメカトロニクス)」という当社グループの大きな方向性を打ち出し、ビジネスモデルの変革を進めました。そして今、当社グループに求められるのは、グローバルで「i³-Mechatronics」の実効性を高め、さらなる成長に向かうことです。小川新社長は、ロボット事業部長として「i³-Mechatronics」の方向性のもと、私と考え方を共有しながら全体最適・高付加価値化を推し進めてきました。また、グローバルな事業運営の経験、そして何よりも私たちが向かう方向性に対する情熱を持ち合わせていることから、これからの当社グループをリードするのにふさわしい人材であると確信しています。

今後も新経営体制のもと、常に当社グループの長期的な企業価値向上に資するガバナンスの形を追求し、さらなる成長へつなげてまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも、変わらぬご支援をお願い申し上げます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、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ることを重要な課題と考えています。

これを実現するために、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、現在の株主総会、取締役会、監査等委員会、会計監査人等の機関を一層強化しながら、

コーポレート・ガバナンスの充実を図ります。

また、株主・投資家の皆さまに対しましては、迅速かつ正確な情報開示に努めると同時に、幅広い情報の公開により、経営の透明性を高めます。

当社は、これらのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を定めた「安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定し、当社ウェブサイトで開示しています。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取組み経緯

当社は、持続的に企業価値を高めるために、取締役会等の実効性をさらに向上させるべく、特色ある当社の事業状況を踏まえて、攻め・守りのガバナンス双方を強化するなど、

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・ガバナンスの充実に向けた取組みの経緯

年度		2012～2014年度	2015～2017年度	2018～2022年度
主な施策		2012年度 <ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度を導入 取締役定員20名⇒12名 2014年度 <ul style="list-style-type: none"> 報酬諮問委員会を設置 	2015年度 <ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社へ移行 指名諮問委員会を設置 2016年度 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価を開始 	2018年度 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会における独立社外取締役の割合1/3以上 2019年度 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会のスキルマトリックスを開示 2020年度 <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の基本方針を決定 「安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー」を策定 2021年度 <ul style="list-style-type: none"> 「サステナビリティ方針」を策定 2022年度 <ul style="list-style-type: none"> 「取締役意見交換会」を開始
	ねらい・目的	<ul style="list-style-type: none"> 経営の意思決定・実行の迅速化および効率化 役員報酬の妥当性および透明性の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 攻めと守りのガバナンス強化 取締役候補者の指名等の透明性および公正性の確保 企業価値の向上に向けた取締役会の機能向上 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の独立性・客観性の向上 開示情報の充実 企業価値の向上に加え、持続可能な社会の実現に貢献 取締役会のさらなる実効性向上に向けた社外取締役の事業理解等の深化促進
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	6	8*	8*
	独立社外(うち女性)	1	3*	5*(2)
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
	独立社外(うち女性)	2	3	4(2)

* 監査等委員である取締役を含む。

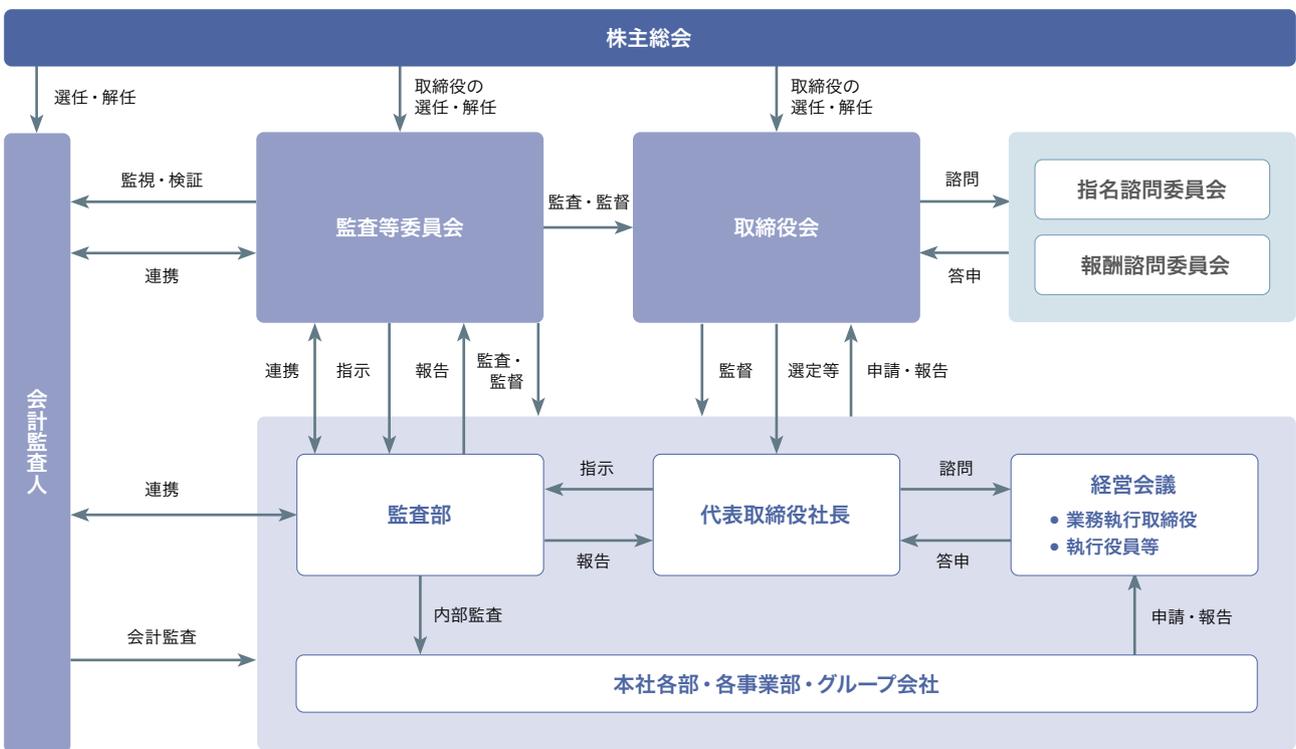
(注) 取締役会および監査等委員会構成人数について、複数年度にまたがる場合は、直前に近いものを記載

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採用しています。監査等委員が取締役として、代表取締役の選解任等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ことや、業務執行取締役の業務執行について結果を検証し、その選解任・

報酬について株主総会で意見を述べることもできること等、監査等委員の法律上の機能を活用することにより、取締役会の経営陣に対する監督機能が一層高まると考えています。また、経営の意思決定と業務執行機能を分離するとともに、それぞれの機能を高め、業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、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。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助言・提言等を行うことにより、適切な監督機能を果たしています。

※具体的な取組みは、「P.77 取締役会における重点テーマと取組み実績」、「P.78 取締役会の実効性評価と向上に向けた取組み」に記載しています。

監査等委員会

監査等委員会は内部統制部門、内部監査部門、本社事業部門から報告される情報により当社の現状を十分把握し、また社内取締役は実査も行いながら、適切に職務を行っています。さらに、会計監査人とも連携して職務を行うとともに、会計監査人の職務を監視・検証しています。

● 経営会議

取締役会決定事項のうち、予め協議を必要とする事項や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。経営会議は原則として月1回開催していますが、必要があれば臨時に開催しています。

● 指名諮問委員会

取締役候補者の指名、代表取締役および役付役員等の選定プロセスの透明性および公正性を確保すること、また社外取締役が、取締役候補者等の指名等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、取締役会の下に独立社外取締役を過半数とした指名諮問委員会を設置しています。取締役候補者等の指名等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。

● 2022年度議論の内容・取組み

代表取締役社長を含む代表取締役、取締役、役付役員等の指名を検討・審議しました(2022年度 合計6回開催)。

● 新社長指名の手続き

指名諮問委員会を複数回開催し、代表取締役社長の選定の考え方を説明、審議の上、指名諮問委員会として了承を受けました。

● 2023年度以降の取組み方針

代表取締役、取締役、役付役員等の選定の考え方をより具体的に説明することで、選定プロセスの透明性および公正性をより確保していきます。

また、社外取締役の独立性については、コーポレートガバナンス・ポリシーに規定の選定方針に依拠しています。ダイバーシティについては、取締役のスキルマトリックス等を踏まえながら、検討していきます。

● 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の確保、また社外取締役が、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の確保を目的として、取締役会の下に独立社外取締役を過半数とした報酬諮問委員会を設置しています。役員の報酬等に関する議案を取締役に付議する際は、役員報酬規程等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、当委員会の答申を経て、その内容を十分反映させます。

● 2022年度議論の内容・取組み

取締役(監査等委員である取締役を除く。)および執行役員に係る、「基本報酬」、「業績連動報酬(単年度報酬)」および「株式報酬(中長期報酬)」の配分と水準の妥当性について検討・審議しました(2022年度 合計3回開催)。

● 2023年度以降の取組み方針

中期経営計画「Realize 25」の開始に伴い、その目標等を踏まえ、株式報酬(中長期報酬)について見直しを行いました。

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の継続的な企業価値の向上および競争力の強化を目的に、優秀な人材を確保できる報酬水準とし、かつ短期的・中長期的な業績向上のインセンティブが機能する報酬設計とします。

業績連動報酬の基本方針

i) 単年度報酬

全体で一体となって絶えず利益向上を目指す意識を高めるために、前年度の利益実績に応じた報酬を支給する。

ii) 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。

役員報酬の構成

取締役(監査等委員である取締役を除く。)

a. 取締役(社外取締役を除く。)

固定報酬である基本報酬ならびに業績に応じて連動する業績連動報酬(単年度報酬)および株式報酬(中長期報酬)にて構成されます。この株式報酬の指標の設定は、当社業績のほかESGに関する当社目標が盛り込まれます。

b. 社外取締役

基本報酬および株式報酬で構成されます。

監査等委員である取締役

基本報酬および株式報酬で構成されます。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬内容

1. 基本報酬

取締役の基本報酬に係る限度額は、2015年6月18日開催の第99回定時株主総会において、年額430百万円以内の固定枠と決議をいただいております。その詳細は以下のとおりです。

取締役(社外取締役を除く。)

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

職務執行の監督の職責を負うことから、予め定められた固定額を支給します。

2. 業績連動報酬(単年度報酬)

取締役の業績連動報酬(単年度報酬)の限度額は、2015年6月18日開催の第99回定時株主総会において、以下のとおり決議をいただいております。

取締役(社外取締役を除く。)

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親会社の所有者に帰属する当期利益の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をもと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。

社外取締役

業績連動報酬は支給しないものとします。

3. 株式報酬(中長期報酬)

取締役に対する株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」は、中期経営計画における会社業績評価指標の達成度と連動した株式報酬制度です。これにより、取締役が株価上昇による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し、取締役の中長期的な業績向上と企業価値増大に向けた意欲向上を促すことを企図しております。当該報酬については、2021年5月26日開催の第105回定時株主総会において以下のとおり決議をいただいております。

取締役(社外取締役を除く。)

中期経営計画に掲げる目標の達成度に応じてポイントを付与する(業績連動)。

社外取締役

中期経営計画の達成を前提に予め設定した数のポイントを付与する(業績非連動)。

取締役(社外取締役を除く。)に対する株式報酬の支給額等の算定方法

中期経営計画「Realize 25」の開始に伴い、算定方法を見直しており、2023年度の取締役向け株式報酬の算出基準となる評価指標は以下のとおりです。

(算式概要)

$$\text{支給される株式報酬} = \text{(A) 役位別基準額} \times \left[\text{(B) + (C) + (D) + (E)} \right]$$

■ 財務指標=80%
■ 非財務指標=20%

		60%		20%		10%	10%
		(B) 営業利益額達成度係数		(C) 営業利益率達成度係数		(D) TSRのTOPIX対比係数	(E) 当社製品を通じたCO ₂ 排出量削減達成度係数
		係数		(C) 達成度	係数	(D) 達成度	係数
(B) 達成度	各年度営業利益額実績(億円) ÷ 新中計営業利益額目標平均(850億円)	15%以上		2.0	110%以上		2.0
		12%以上 15%未満		1.0	100%以上 110%未満		1.0
		10%以上 12%未満		0.5	90%以上 100%未満		0.5
		10%未満		0.0	90%未満		0.0

(A) 役位別基準金額(1年分の基準額)

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を鑑み、役位に応じた基準金額を設定します。

(B) 営業利益額(当該事業年度)

中期経営計画「Realize 25」における各事業年度の営業利益額に応じて評価します。

(C) 営業利益率(当該事業年度)

高い競争力の確保およびさらなる高収益企業への成長を目的に、営業利益率の達成度に応じた評価をします。

(D) TSR(株主総利回り(Total Shareholders Return))のTOPIX対比(当該事業年度)

株主視点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します。

(E) 当社製品を通じたCO₂排出量削減達成度(当該事業年度)

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します。

4. 各報酬の割合の方針

● 取締役(社外取締役を除く。)

業績連動報酬(単年度報酬)および株式報酬(中長期報酬)は、上限を設けることなく業績が向上した分は、報酬として還元させる報酬設計とします。このため、算定の基礎となる指標の業績が好調の場合は、相対的に基本報酬の比率が小さくなり、その反面、算定の基礎となる指標の業績が不調の場合は、相対的に基本報酬の比率が大きくなります。

● 社外取締役

独立性の観点から業績連動型報酬は支給せず、基本報酬および業績目標達成時のみ業績非連動の株式報酬を支給します。社外取締役の報酬の構成割合は以下のとおりとします。

a. 株式報酬が発生しない場合

基本報酬：株式報酬=100%：0%

b. 株式報酬が発生する場合(株式報酬が最大の場合)

基本報酬：株式報酬=75%：25%

■ 監査等委員である取締役の報酬内容

1. 基本報酬

監査等委員である取締役の基本報酬に係る限度額は、2020年5月27日開催の第104回定時株主総会において、年額150百万円以内の固定枠と決議をいただいています。

2. 株式報酬

監査等委員である取締役に対する株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」は、監査等委員である取締役が業務執行監督機能に加え、中期経営計画の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、中期経営計画の達成を前提に、報酬を支給するものです。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、監査等委員である取締役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、監査等委員である取締役の業務執行監督機能への影響を排除しています。

当該報酬については、2021年5月26日開催の第105回定時

株主総会において以下のとおり決議をいただいています。

- 中期経営計画の達成を前提に予め設定した数のポイントを付与する(業績非連動)。

■ 役員報酬の決定方法

取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役(監査等委員である取締役を除く。以下「取締役」という。)および監査等委員である取締役(以下「監査等委員」という。)のそれぞれの報酬総額の限度額を決定しています。各取締役の報酬は、役員報酬規程等に基づき算出された報酬額について報酬諮問委員会で審議の上、取締役会で決定しています。各監査等委員の報酬は、監査等委員会の協議により決定しています。

また、当社は取締役会の下に、独立社外取締役が構成員の過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、取締役および執行役員報酬について、公正な審議による妥当性および透明性の確保を図っています。

なお、取締役、監査等委員を対象とした株式報酬制度については、役員株式給付規程に従い対象取締役に對して株式を退任時に給付する予定です。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2022年度)

役員区分	員数(人)	報酬等の種類別の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			金銭報酬		非金銭報酬
			基本報酬	業績連動報酬	株式報酬
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	7	520	266	215	38
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	2	66	61	-	5
社外取締役	6	95	82	-	13

※ 上記には、2022年5月26日開催の第106回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名、監査等委員である取締役1名を含んでおります。

取締役会における重点テーマと取組み実績

■ 2022年度取締役会の主な検討内容

2022年度取締役会で議論された主な事項は以下のとおりです。

- 中期経営計画「Challenge 25 Plus」の進捗および当事業年度の業務執行の状況の報告と審議
- 業務の有効性・効率性、法令等の遵守、情報管理および危機管理等を含む内部統制システムの運用状況の報告等と審議
- 環境への取組み等を含むサステナビリティ課題への取組み状況の報告と審議
- 取締役会実効性評価(第三者機関による全取締役へのアンケート調査)の報告と審議 等

■ 取締役会の実効性評価を踏まえた活動

取締役会実効性評価では、中長期経営計画についての建設的な議論のさらなる活性化、指名諮問委員会の審議内容の充実等が挙げられています。

中期経営計画「Realize 25」(2023~2025年度)の策定にあたっては、2022年度取締役会で複数回の審議を行ったほか、2022年度から新設の取締役意見交換会で重要テーマの報告を行っており、今後も具体的な内容を各取締役に對して知得できるよう活動していきます。

また、指名諮問委員会の審議内容についても、代表取締役、取締役、役付役員等の選定の考え方をより具体的に説明することで、選定プロセスの透明性および公正性をより確保していきます。

社外取締役に期待する役割、情報提供等

小池 利和氏	事業会社での代表取締役等の経歴を通じて培われた経営の専門家としての豊富な知識、経験および知見等は当社にとって大変有益であり、監査等委員である社外取締役として客観的な視点から当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。
松橋 香里氏	公認会計士やコンサルティング会社代表取締役としての豊富な専門知識、経験および知見等は当社にとって大変有益であり、監査等委員である社外取締役として客観的な視点から当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。
西尾 啓治氏	事業会社での代表取締役等の経歴を通じて培われた経営の専門家としての豊富な知識、経験および知見等は当社にとって大変有益であり、監査等委員である社外取締役として客観的な視点から当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。
穂高 弥生子氏	社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、弁護士としての豊富な専門知識、経験および知見等は当社にとって大変有益であり、監査等委員である社外取締役として客観的な視点から当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。

上記の社外取締役については、各氏とも当社の主要取引先および主要株主の業務執行者でなく、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断することから、株式会社東京証券取引所の定める独立役員として同取引所へ届け出ています。

また、各社外取締役へは、取締役会および取締役意見交換会等で、重要テーマ等について具体的に説明等を行うほ

か、監査等委員会において各事業所の視察等も実施するなど、事業状況の理解の深化に資する活動を実施しています。

社外取締役からは取締役会等でその知見による助言等を受けており、予めそれらにも留意した付議を行う中で、説明内容のレベルアップにつながり、説明責任を果たしているものと考えています。

取締役会の実効性評価と向上に向けた取組み

分析および評価の方法

当社は毎年1回、取締役会の実効性評価のため、匿名式の「取締役会評価に関するアンケート」を行っています。また、これに加え3年に1回、第三者機関による個別アンケートを行っています。

2022年度については、監査等委員を含むすべての取締役に対し、当社による匿名式のアンケート（以下、本アンケート）を実施しました。本アンケートは取締役会の規模・構成や運営方法、取締役会の機能発揮、経営計画の管理、社外取締役への支援体制、および経営課題や体制強化等の経営全般に関する評価項目で構成されています。

評価結果の概要

本アンケートの結果、「できている」との回答が全体で8割を超えており、以下の点をはじめとして評価が高いことから、当社の取締役会は概ね実効性が確保されているものと判断しています。

- 取締役会の構成として複数名の独立社外取締役が選任されており、規模・構成ともに適切な体制が構築されている。

- 取締役会において、独立社外取締役が自由に発言できる環境が整備されている。

一方で、改善が必要との回答が抽出された項目として、中長期経営計画についての建設的な議論のさらなる活性化、指名諮問委員会の審議内容の充実等が挙げられており、さらに高いレベルでの議論が取締役会等で行われるよう対策を検討していきます。

今後の取組み

上記のとおり、現状では概ね実効性が確保されていると評価しています。取締役会のさらなる実効性の向上を図る上で、中長期的な視点に立った一層の議論をはじめとする各種課題が認識できましたので、この点を踏まえた対策を講じ、さらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

なお、上記のとおり、第三者機関による分析・評価および改善提言は、3年に1回実施しており、2021年度に実施いたしました。

社外取締役メッセージ

安川グループのコーポレート・ガバナンスの状況について、社外取締役 監査等委員の4名の方々からコメントをいただきました。小池氏、松橋氏には、安川グループの経営についての評価、また課題だと感じる点、今後の期待などについてご意見をいただきました。そして、2023年5月に新たに就任した西尾氏、穂高氏には、これから当社グループの経営に関わる上での抱負についてコメントをいただきました。



社外取締役 監査等委員

小池 利和

経営に関する評価

基本的な事業戦略については、「i³-Mechatronics」のコンセプトに基づいて、モーションコントロール事業・ロボット事業・システムエンジニアリング事業の各事業が順調に成長して、営業利益1,000億円を達成することは十分可能だと思いますが、そのためにはものづくり・技術開発・営業マーケティング力を、YDXを最大活用してグローバルに競争し勝ち残り続けられる強靱なグローバル・チームになるように変革し続けなければなりません。

経営課題だと感じていること

グローバル・チーム・YASKAWAが持続的に成長し続けるには、当然のことながら人材です。経営層のサクセッションプランはもとより、次世代人材の登用、人材の多様性、人材育成などについてさらに強化していく必要があります。こういった課題について透明性を高め、すべての従業員の方たちがそれぞれの持つ潜在能力を発揮しながら、成長を実感できるような環境づくりにもさらに力を入れていくべきだと感じています。

今後の期待など

私自身は海外駐在が23年に及び、グローバルカンパニーの経営者としても20年近い経験があり、事業・経営企画・人材・財務会計・グローバル・ITなど安川電機のあらゆる機能について意見を具申し続けるとともに、安川電機の未来永劫の繁栄に少しでも貢献したいと願っており、誰にも負けない情熱を持って取り組むことをモットーにしていますので、安川グループの皆さんと意見交換や交流などができればと思っています。



社外取締役 監査等委員

松橋 香里

経営に関する評価

優れた理念を大事にしながら、新しいことにも積極的に取り組む経営をなさっていると感じています。

ガバナンスの面では社外取締役からの意見や要望が取締役会の運営に反映されていることを実感しています。重要な案件は検討段階から社外取締役に共有された上で意思決定が行われ、中長期の市場・技術動向、投資方針、地政学リスクなど大局的な課題にフォーカスして議論する基盤も整ってきています。今後はそれをよりしっかりと議論できるような体制をつくっていくことが重要と考えています。

経営課題だと感じていること

当期は中期経営計画「Realize 25」の初年度です。当社の事業はグローバル展開を果たしており、「i³-Mechatronics」を中心とした事業活動による付加価値向上や生産・調達体制の強化を着実に遂行し、事業の発展につなげていくことが経営課題であると考えます。ダイバーシティ&インクルージョンのうち女性管理職比率については、グループ全体で13%と発展途上です。ただし数値のみを追うのではなく、多様な価値観がもたらす質的变化を重視し、人材育成をしながらインクルーシブな環境をつくっていくことが課題であると考えます。

今後の期待など

私の専門は組織マネジメント、ファイナンス、アカウントティングですが、取締役会での議論を実効性あるものにするために、製品やサービスを生み出す現場の状況を理解することを重視しています。昨年は国内事業所を中心に各生産拠点を訪問し、事業責任者の皆さまとディスカッションをいたしました。今後も客観的視点から納得できるまで質問を重ねることで監督機能を発揮し、「事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献する」という当社の素晴らしい経営理念の実現に、社外取締役として貢献していきます。



社外取締役 監査等委員

西尾 啓治

就任にあたっての抱負

社外取締役という独立した客観的な立場から、倫理観を持って経営のプロセスおよび業務執行を監督し、安川グループの中長期的な成長と企業価値の向上を後押しできるよう経営陣に積極的に質問し、建設的な意見交換を行ってまいります。また、監査等委員としても社内監査部門と連携し、往査における様々な部門とのコミュニケーションの機会を活用しながら取締役の職務執行の監査を行ってまいります。私は、長らくBtoCの事業に携わってきましたが、この独自の視点も大切にしていけるとともに、FA業界の動向、会社の業績進捗、産業構造・市場構造の変化等様々な情報の収集や自己研鑽に力を注ぎ、取締役会の実効性向上に貢献できればと考えております。

新中期経営計画「Realize 25」の目標達成に向け、役職員一人ひとりが「技術立社」という社是とともに、時代が変わっても揺らぐことのない存在意義や価値観をしっかりと共有し、各人の日々の行動に具体的に反映されている、そのような安川グループを目指し私も力を尽くしてまいります。



社外取締役 監査等委員

穂高 弥生子

就任にあたっての抱負

製造業が「モノ売りからコト売り」へと転換を図ろうとしている中、お客さまのニーズを精査しお客さまにとっての目的地である「コト」が何かを深く理解し、それを実現するための「モノ」を提供する、という戦略を掲げる当社は、製造業の中でも一歩先を行っていると感じています。一方、法務のバックグラウンドを持つ監査等委員として重点的にウォッチすべき点はいくつかあると考えています。1つはサプライチェーンです。当社は最先端技術を含む製品を扱うことから、複雑化の一途をたどる通商規制には細心の注意を払う必要があります。また、グローバルに広がるサプライチェーンに人権侵害のファクターが含まれていないかの精査も手を抜くことができない課題です。さらに、当社は米国をはじめとしてグローバル展開をますます加速させようとしており、一般的に日本企業が非常に不得手とする、子会社をはじめとした海外拠点に対する効果的なコントロールは重要な課題となります。最後に、当社の提供するサービスには製品データの収集分析が不可欠ですが、これをグローバルに行うには、各国規制に抵触することのない精緻な仕組みづくりが必要です。これらは一例にすぎませんが、これから様々な機会に情報を吸収し、当社の発展に寄与できればと思っています。

取締役 (2023年5月24日現在)



おがさわら ひろし
小笠原 浩 (1955年9月19日生)

代表取締役会長
1979年 当社入社
2023年 代表取締役会長(現任)
所有株式数 52,155株



おがわ まさひろ
小川 昌寛 (1964年8月25日生)

代表取締役社長
1987年 当社入社
2023年 代表取締役社長
人づくり推進担当
ICT戦略担当
技術開発本部長(現任)
所有株式数 15,967株



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
1982年 当社入社
2020年 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)
所有株式数 38,909株



もりかわ やすひこ
森川 泰彦 (1962年6月11日生)

取締役 上席執行役員
2015年 当社入社 理事
2022年 取締役 上席執行役員
コンプライアンス担当
総務・リスクマネジメント本部長(現任)
所有株式数 12,869株



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
1983年 当社入社
2019年 取締役 監査等委員(常勤・現任)
所有株式数 30,032株



いくやま たけし
生山 武史 (1963年7月29日生)

取締役 監査等委員
1986年 当社入社
2023年 取締役 監査等委員(常勤・現任)
所有株式数 1,734株

取締役会・監査等委員会・任意の諮問委員会の構成およびスキルマトリックス

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以下のとおり定義し、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。

社外取締役については、金融商品取引所が定める独立性基準に加え、当社独自の基準を満たす者を独立社外取締役として選定しています。

※ 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/2023/04/107_agm.pdf

※ 当社の独立性基準は当社ウェブサイトに掲載していますので参照ください。
<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/governance/structure>

氏名	年齢	性別	属性
小笠原 浩	67	男性	
小川 昌寛	58	男性	
村上 周二	64	男性	
森川 泰彦	60	男性	
中山 裕二	63	男性	非執行
生山 武史	59	男性	非執行
小池 利和	67	男性	社外 独立
松橋 香里	53	女性	社外 独立
西尾 啓治	64	男性	社外 独立
穂高 弥生子	57	女性	社外 独立

♂: 男性 ♀: 女性

社外 会社法第2条第15号に定める社外取締役
独立 東京証券取引所の定めに基づく独立役員
非執行 社内非業務執行取締役



取締役の略歴は、当社ウェブサイト「役員一覧」をご参照ください。
<https://www.yaskawa.co.jp/company/profile/directors>



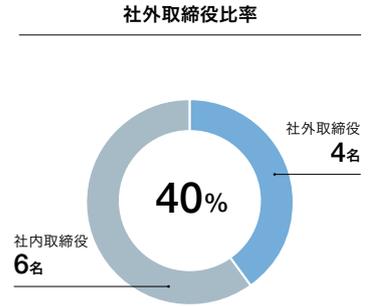
こいけ としかず
小池 利和 (1955年10月14日生)

社外取締役 監査等委員
 2021年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
 所有株式数 1,525株



まつはし かおり
松橋 香里 (1969年6月7日生)
 (戸籍上の氏名: 細谷 香里)

社外取締役 監査等委員
 2022年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
 所有株式数 0株



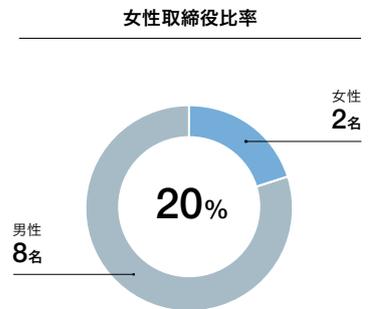
にしお けいじ
西尾 啓治 (1959年2月19日生)

社外取締役 監査等委員
 2023年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
 所有株式数 0株



ほだか やえこ
穂高 弥生子 (1966年3月20日生)
 (戸籍上の氏名: 渋谷 弥生子)

社外取締役 監査等委員
 2023年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
 所有株式数 0株



	構成状況				当社が各取締役に特に期待する分野						
	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・ICT	グローバル
	◎		○		●	●	●		●	●	●
	○		◎	○	●	●			●	●	●
	○			○	●		●	●			●
	○				●	●	●	●			●
	○	◎			●	●	●				●
	○	○			●	●					●
	○	○	○	◎	●	●			●		●
	○	○	○	○	●	●	●				●
	○	○	○		●	●			●	●	●
	○	○		○	●	●		●			●

◎ 議長/委員長 ○ 構成員

* 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、2023年5月24日開催の第107回定時株主総会時点のものです。

上席執行役員



Michael Stephen Knapek

米州統括
米国安川株式会社
取締役会長兼社長



なかの じゅんいち
中野 純一

東京支社長
グローバルマーケティング本部長
グローバルマーケティング本部
二次電池市場
グローバルマーケットマネージャ
輸出入管理部長
総務・リスクマネジメント本部
グローバルコンプライアンス担当
総務・リスクマネジメント本部東京担当



じんのうち のぶあき
陣内 信朗

アジア統括
安川アジアパシフィック有限会社出向
取締役社長



うえやま けんじ
上山 顕治

モーションコントロール事業部長



Bruno Schneidenburger

欧州統括
欧州安川有限会社
取締役会長



やまだ たつや
山田 達哉

インバータ事業部長
インバータ事業部
環境エネルギー事業統括



たかた ひろし
高田 浩志

営業本部長
営業本部CRM戦略推進室長



はやしだ あゆみ
林田 歩

コーポレートブランディング本部長
コーポレートブランディング本部
広報・IR部長



おかひさ まなぶ
岡久 学

中国統括
ロボット事業部長
ロボット事業部 事業企画部長

執行役員



おおくら まさひこ

大倉 正彦

生産・業務本部長



おおつか たけのり

大塚 丈徳

品質サービス本部長



ひぐち みちあき

樋口 充章

調達本部長



みずたに しゅんりん

水谷 春林

安川通商(上海)実業有限公司出向
董事・総経理



いちき やすし

一木 靖司

経営企画本部副本部長
ICT戦略推進室ICT戦略推進担当
経営企画本部経営企画部長
経営企画本部
デジタル経営推進担当



しいな

椎名 アルバート

韓国安川電機株式会社出向
代表理事



しもいけ しょういちろう

下池 正一郎

ICT戦略推進室長



あだち やすお

足立 恭雄

安川電機(中国)有限公司出向
董事・総経理