

持続的成長に向けた経営の 監督と人材育成のあり方



代表取締役会長
小笠原 浩

社外取締役 監査等委員／
指名諮問委員会委員長／
報酬諮問委員会委員
西尾 啓治

安川電機では、取締役会において十分な議論・審議を行うべく、取締役員数の適正化を進め、2025年株主総会以降、取締役は8名体制となり、また、社外取締役の比率は50%に達しました。社外取締役が果たす役割はこれまで以上に重要性を増し、経営の監督機能や戦略的助言への期待が高まっています。

また、指名諮問委員会の委員長については、従来の社内取締役(社長)から社外取締役・監査等委員(以下、社外取締役)である西尾氏が就任。経営人材の選任・育成における、実効性と透明性・客観性のさらなる向上を目指す転換点を迎えました。

本対談では、西尾氏と取締役会議長の小笠原会長が、当社のコーポレート・ガバナンスの実効化、経営人材戦略のあり方、そして中長期的な企業価値向上に向けた展望について語り合います。

西尾氏は社外取締役として3年目を迎えられ、これまでの経験を通じて当社のガバナンス体制や社外取締役の役割について、どのような見方をお持ちでしょうか。

西尾 これまでの2年間を通じて、当社のガバナンスにはいくつかの特徴があると感じています。まず、当社は「監査等委員会設置会社」という形態を採っており、重要な業務執行の決定を執行側に大きく委任できる点が特徴です。これにより、執行側は迅速かつ機動的な意思決定が可能となり、施策の実行にもスピード感が生まれます。

ただし、この仕組みが機能するためには、社外取締役と執行側との間に一定の信頼関係が必要です。信頼がなければ、社外取締役が細部にまで口を出すことになり、スピード感ある経営が損なわれてしまいます。私自身、社外取締役として自由に意見や質問を述べることができ、執行側も誠実に、時には答えづらい質問にも丁寧に対応してくれる姿勢を感じています。こうした率直で建設的な議論の積重ねが、信頼関係

の醸成につながっていると実感しています。同時に、社外取締役の役割は経営の監督ですので、提案された施策をただ追認するのではなく、一定の緊張感を持って独立した立場から経営をモニタリングし、健全な経営に貢献することを常に心がけています。

また、社外取締役は、取締役会や取締役意見交換会、サステナビリティ委員会など、様々な場面で執行側と意見を交わす機会があります。サプライチェーンを含めたサステナビリティの取り組みや、包括的なリスクマネジメント(ERM^{*1})についても、執行側と課題を共有しながら推進しています。執行側は社外取締役の提案を確認してくれており、方向性の調整や実現に向けた取り組みが着実に進んでいると感じています。また、本年株主総会后に、指名諮問委員会の委員長を社外取締役が務めることになりました。これにより、委員会の客観性と独立性が高まり、ガバナンスのさらなる強化につながると考えています。

^{*1} Enterprise Risk Management : 組織が直面する可能性のある様々なリスクを、組織全体で一元的に管理する手法

社外取締役として、当社事業戦略や業務執行状況に対してどのような視点で意見を述べられているか、お聞かせください。

西尾 社外取締役として重視している視点は以下の3つです。これらの視点を大切にしながら、バランスの取れた議論を心掛けています。

① 株主の視点

企業価値の向上につながる施策かどうかを見極め、必要な質問や監督を行うこと。

② 大局的な視点

日々の業務執行に細かく関与するのではなく、中長期のビジョンや経営計画、事業ポートフォリオ、コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、リスクマネジメントなど、広い視野で議論を深めること。

③ 現場の視点

監査等委員として、工場や支社・支店、子会社などを訪問し、現場の声を直接聞くことで、取締役会での議論に現場の実情を反映させること。

社外取締役の発言は取締役会や指名諮問委員会、報酬諮問委員会の中でどのような影響を与えていると感じていますか。

小笠原 社外取締役の発言は、取締役会や指名・報酬諮問委員会の運営に少しずつ変化をもたらしています。特に、西尾さんがおっしゃったように外部の広い視点から意見をいただくことで、当社のビジネスをより広い文脈で捉えることができるようになりました。具体的な事例としては、今まさに取り組んでいる中期経営計画や長期ビジョンの策定に、社外取締役の視点を取り入れて方向性を絞り込んだり、視点を広げたりといったことが行われています。

また、社外取締役が社内課題として議論されていることを改めて指摘することで、社内の動きが加速することもあります。取締役会の議題や取締役意見交換会のテーマの選定により、社内のそうした意図が反映されていると感じられています。

指名諮問委員会については、社外取締役が関与することで、より率直な議論ができるようになり、会社の方向性をより良いものにするための体制が整ってきたと感じています。報酬諮問委員会についても、外部の視点を取り入れることで、報酬の妥当性について、より深い議論が可能になっています。

本年株主総会後、西尾氏が指名諮問委員会の委員長に就任されました。体制の変更について、その背景や経緯をお聞かせください。

小笠原 当社では、経営層の人材については社内での経験や実績を重視し、内部からの登用を中心に考えており、外部からの招聘については必要に応じて検討することとしています。そのため、社長・会長を中心に、将来の経営人材候補をリストアップし、毎年早い段階から翌年度の体制を検討しています。このプロセスは、社内でも慎重に進めてきましたが、社外取締役に対する検討内容の共有やそのタイミングを見計らう場面もありました。しかし、体制が整ってきた今、社外取締役にもできる限りの情報を共有し、意見を取り入れる段階に来たと判断しました。

透明性や独立性を高めるためには、個別候補者の詳細な情報をすべて開示するわけではなくても、育成の方向性や選定の考え方を共有することが重要です。これは、単なる体制変更ではなく、社外取締役との信頼関係を前提としたプロセスの進化だと考えています。これが今回、指名諮問委員会委員長の社外取締役への交代の背景です。

西尾 私自身も執行側の立場から指名諮問委員会を運営した経験がありますが、社外取締役は業界の特性や社内人材等について十分に把握しているわけではありません。したがって、社外取締役の役割は、候補者の選定そのものではなく、執行側が主体的に作成した後継者計画や人事案について、プロセスの透明性・合理性・公平性が十分に確保されているかを監督することにあると考えています。

特に、株主からは「後継者計画を早期に始めるべき」との声が強くなっており、ネームありきではなく、資質や育成の方向性を明確にした中長期的な計画を立てることが求められています。ステップ・バイ・ステップで進めることが現実的であり、執行側には候補者に関する一定の情報提供をお願いしたいと思っています。

小笠原 これまでの体制では、社外取締役に対して「納得してもらおう」ことが主眼でしたが、今後は「きちんと説明し、議論する」体制へと移行していきます。その際、従来の慣習にとらわれることなく、候補者の資質や育成方針を客観的かつ透明性のある形で示すことが、より健全なガバナンスの実現につながると考えます。



西尾 環境変化が激しい今、平時から後継者計画の体制を整えておくことが不可欠です。指名諮問委員会事務局を含めて、中長期的な育成フローを策定し、段階的に進めていくことが、将来の経営の安定につながると考えています。

次世代の経営人材を社内から育てていくという観点で、どのような取組みが重要でしょうか。

小笠原 当社では、将来の役員候補を対象にした合宿型の研修を定期的実施しています。選抜者は約半年間、外部講師によるMBA的な内容や経営戦略を学ぶプログラムです。

この研修を受けた人材は、関係会社を含めた経営層への参画など、育成の成果を生かした配置がなされます。現在の執行役員はほぼ全員がこの研修を経験しており、海外赴任者も帰国後に受講する仕組みになっています。

また、受講者の選抜には事業部長の意見も取り入れています。年齢や学歴などの情報を排除したリストをもとに、育成計画を立てています。これは社内で慎重に管理されており、公開はしていません。

さらに、役員昇格後の育成については、ジョブ型かメンバーシップ型かという視点で、専門性を生かすか、広いマネジメント経験を積ませるかを判断しています。これは、社長・会長が次世代に会社を託すための布陣を考える上で重要な課題です。

西尾 小笠原さんのお話は部長層以上の選抜についてでしたが、私はもう少し広い視点で、一般職も含めた人材育成についてお話しします。私が雪印メグミルク社の社長だった頃、最も注力したのが「キャリア支援」でした。人事部のスタッフにキャリアコンサルタント資格を取得してもらい、キャリアアド

クやワークショップを通じて、全社員が定期的に自身のキャリアを見直す仕組みをつくりました。

社員一人ひとりが「自分はどうなりたい」という将来像を描くことが人材育成の土台だと思います。なぜなら、社員は自分の将来の目標が決まることで日々の業務への意欲が格段に高まり、その意欲が社員の成長と企業成長の源泉になるからです。

そして、各人がキャリアプランを実現するために必要なスキルと能力の獲得を目的とした研修体系を整備し、グループ全体として展開しました。具体的には、ロジカル・シンキング、プレゼンテーション、アカウンティング、コーチング、ネゴシエーション、ファシリテーション、プロジェクト・マネジメント等といった部門共通の「リーダーシッププログラム」、そして各部門の専門分野に特化した「専門分野プログラム」です。理論的な知識を現場で実践し、その結果を理論的に振り返る、この「理論と実践の相互作用」によってスキル・能力の習得が深く、着実に進んでいくのではないかと思います。

このような経歴から、グループ全体で一体となって人材育成に取り組むことが非常に重要だと考えています。

技術革新や外部環境の変化が激しい中で、これからの経営人材に求められる資質についてお聞かせください。

西尾 まず前提として、安川電機の経営理念に対する強い情熱と深い使命感を持ち、それを分かりやすい言葉で社内外に発信し、浸透させることのできる人物であることが大前提となると思います。

加えて、先見性、戦略的思考、高い倫理観、リーダーシップ、コミュニケーション力などが求められます。ただし、これらの資質は時代、外部環境、会社の成長段階や置かれている局面等によって変化するため、指名諮問委員会では「次の時代に必要な資質とは何か」を継続的に議論していきたいと思っています。

いずれにしても、安川電機の良さを継承しつつ、時代に合った新しい視点を取り入れることが、次世代の経営人材には求められると思います。

小笠原 西尾さんとほぼ同じ考えです。加えて、私は「情熱」と「運」が重要だと思っています。情熱は言うまでもなく、会社をどうしていきたいかという強い思い。そして「運」は、周囲から「ツイている」と思われるような力を持っている人です。

実際は、運だけでなく、それを生かす力がある人が、経営者としてふさわしいと思います。運は偶然ではなく、仕事における実力と人間力が合わさった結果だと思いますね。

長期的な成長を実現するために、当社が抱える課題についてどのようにお考えでしょうか？

西尾 企業の成長には、大きく2つの方向性があると考えています。1つは「オーガニックな成長」、つまり内部資源を活用して自社の力を強化していく方法。もう1つは「インオーガニックな成長」、M&Aなどを通じて外部の力を取り込み、時間を買うような成長です。

今後の安川電機には後者、つまり外部リソースの活用がより重要になってくると思います。スピード感を持って成長していくためには、外部との連携やM&Aが不可欠です。

ただし、M&Aは買収して終わりではありません。PMI(統合プロセス)*2をしっかりとマネジメントできる人材が社内にいるかどうか成否を分けます。過去に苦労した経験を持つ人材を増やしていくことが、今後の課題だと感じています。

また、事業ポートフォリオの視点も重要です。どの事業を自社で育て、どの事業は外部と組むのか、あるいは縮小するのか。こうした全社的な資源配分の方針を、社内外に分かりやすく示すことが必要です。もちろん、すべてを開示する必要はありませんが、戦略の骨格が見えるようにすることが、株主や投資家との信頼関係にもつながると思います。

*2 Post Merger Integration : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス。M&Aによって期待される効果を最大化するために、経営、業務、意識の3つの側面から統合を進めるプロセスのこと。

小笠原 西尾さんの話に補足すると、社外から見たときに「まずは、本当にオーガニックな成長ができるのか?」という疑問は必要であると思います。社内には、過去の成功体験に浸っている空気ができてしまう。10年前から業績も報酬も大きく変わりましたが、その成功体験が逆に変化への意欲を鈍らせているかもしれません。

このような空気を変えようとすると、社長や会長だけでは難しい。そういう時は、社外取締役の力を借りる必要があると感じています。今のままでは、次の成長への準備が不十分になりがちです。

会社をじわじわと維持するのか、それとも明確な成長目標を掲げて挑戦するのか。どちらの道を選ぶかを決めるような場合にも、社外取締役の視点も取り入れながら、会社の方向性を定めていくことが重要です。

最後に指名諮問委員会について、その役割と責任の観点から、どのように当社の成長を後押ししていくのか、お考えをお聞かせください。

西尾 企業の成長は経営幹部の質に大きく左右されます。特にトップの力量が業績に与える影響は非常に大きい。だからこそ、指名諮問委員会の使命は、最もふさわしい社長候補を選び、取締役会に提言することです。そのプロセスを通じて、安川電機の持続的な成長を支える。これが委員会の最も重要な役割だと考えています。その責任を果たすためにも、候補者の資質や経験、そして時代に求められるリーダー像について、しっかりと議論を重ねていきたいと思っています。

小笠原 社長を選ぶことは、会社の未来を切り拓く上で極めて重要です。社長を選ぶことだけではなく、経営全体を俯瞰しながら力強く語るトップが旗印となるテーマを掲げる中で、それを支え実行する参謀役の層を強くすることも大切です。今後は参謀役の早急な育成と強化が鍵となると考えています。これは社内の取組みだけでは限界があるため、外部の視点や刺激を積極的に取り入れることが不可欠です。

社外取締役の皆さんには、そうした観点や気付きをもたらしていただける存在として、大きな期待を寄せています。皆さんの知見と経験が、会社の成長に向けた大きな推進力となることを心から願っています。



多角的な視点から経営の質を高め、
変化する経営環境に
柔軟に対応する

代表取締役会長
小笠原 浩



中長期の経営環境に対する認識

当社の事業領域は中長期的に成長が見込まれる分野であり、取締役会において経営陣はその方向性に確信を持っています。市場には浮き沈みがあるものの、全体としては右肩上がりの成長が期待される中、業績を大きく左右する外部要因として、米国相互関税の影響や中国の経済動向などを注視しています。特に関税は、直接的な負担よりも市場の冷え込みによる影響が懸念されており、中国の経済・貿易政策や米中関係の緊張もリスク要因として注視しています。

また、AI技術の進展は、業務の効率化や意思決定の高度化に直結する重要な要素であると認識しています。特に生成AIやディープラーニングの活用は、企業の競争力を左右することが見込まれ、戦略的な必須事項と位置付け、積極的な取組みを進めています。

本質的な議論に集中し経営の質を高める

当社取締役会の運営においては、安定した意思決定と執行状況の冷静なモニタリングを重視しています。その中で、社外取締役の存在は、経営判断に直接関与するというよりも、外部の視点からの気付きや、法制度や市場の変化への助言を通じて、経営の質を高めること

に寄与しています。2026年度からスタートする新たな中期経営計画の策定においても、社外取締役の知見を生かすことで、企業としての方向性がより明確になる、より実効性のある戦略の策定につなげていきます。

多様化する品質の捉え方への対応

当社グループのソリューションコンセプトである「i³-Mechatronics」は、それ自体がTQM(総合的品質管理)そのものとも言え、このグローバル展開を通じて品質経営の推進に引き続き寄与していきたいと考えています。

一方で、品質そのものに関するお客さまの捉え方が変化しており、市場ごとに求められる内容が異なることを認識する必要があります。日本企業が一律の高品質を追求する中、中国企業はスピードと実用性を重視し、競争力を高めています。当社も品質とスピードのバランスについて、柔軟な対応を図ることが求められます。

このようにこれからは、AIの活用による業務の高度化や、社外取締役の役割の再定義が重要となってきます。変化する経営環境に柔軟に対応しつつ、多角的な視点から経営の質を高め、企業価値向上を実現していきます。

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・提言を行うことにより、適切な監督機能を果たしています。

2024年度活動状況

2024年度は13回の取締役会が開催されました。取締役会では、長期経営計画「2025年ビジョン」を受けた中期計画計画「Realize 25」の2年目として、進捗のモニタリングや議論を行い、執行による実行の加速と重要課題への対応につなげました。

取締役会における主な審議の状況は以下のとおりです。

- ・中期計画計画「Realize 25」の全社および主要部門での進捗状況等の報告と審議
- ・当事業年度の業務執行状況の報告と審議

取締役会・監査等委員会・指名／報酬諮問委員会の構成および当社が各取締役に期待する分野

氏名	役職名	在任 年数*1	性別	属性	構成状況				
					取締役会	監査等 委員会	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	
小笠原 浩	代表取締役会長	18年	男性		◎		○		
小川 昌寛	代表取締役社長	6年	男性		○		○	○	
森川 泰彦	取締役 上席執行役員	4年	男性		○				
真茅 久則	社外取締役	—	男性	社外 独立	○		○	○	
生山 武史	取締役 監査等委員	2年	男性	監査等委員	○	◎			
松橋 香里	社外取締役 監査等委員	3年	女性	監査等委員 社外 独立	○	○	○	◎	
西尾 啓治	社外取締役 監査等委員	2年	男性	監査等委員 社外 独立	○	○	◎	○	
穂高 弥生子	社外取締役 監査等委員	2年	女性	監査等委員 社外 独立	○	○	○	○	

男性 女性

◎ 議長／委員長 ○ 構成員

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

*1 2025年5月28日開催の第109回定時株主総会時点のものです。
*2 各取締役のすべての知見を表すものではありません。

- ・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の報告と審議 等

取締役の要件および構成に関する考え方

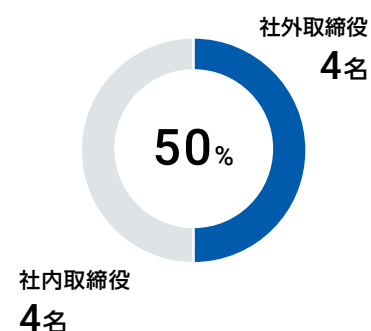
取締役候補者について、特色ある当社グループの事業の内容や状況を踏まえ、業務執行や監督を行うため、取締役会として具備すべき経験、知見、能力に関わる「当社が各取締役に期待する分野」や多様性を考慮し、独立社外取締役が過半数である指名諮問委員会で審議の上、取締役会で決議し、株主総会に議案として付議しています。

以下の「当社が各取締役に期待する分野」は、取締役会等において、当社の中・長期の事業戦略や目標、方針・方策などを審議するにあたり、各取締役に對して、その能力を発揮することを期待している重要な分野です。

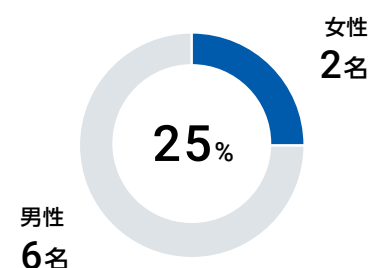
また、サクセッションプランについては、指名諮問委員会の中で、全体のポリシーの議論を深化しながら、候補者の選定を進めていきます。

	当社が各取締役に特に期待する分野*2						
	企業戦略 経営戦略	ESG・ サステナ ビリティ	財務会計	法務	営業 マーケ ティング	製造 研究開発・ DX	グローバル
	○	○			○	○	○
	○	○			○	○	○
	○	○	○	○			○
	○	○			○	○	○
	○	○					○
	○	○	○				○
	○	○			○	○	○
	○	○		○			○

社外取締役比率



女性取締役比率



🔵 取締役会実効性評価

(1) 分析および評価の方法

当社は取締役会の実効性を確保するため、毎年、取締役会の実効性について分析および評価を行っています。

2024年度は、すべての取締役に対し、第三者機関によるアンケート調査を実施しました。

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。

(2) 評価結果の概要および今後の取組み

アンケートの結果、「できている」との回答が全体で7割を超えており、「できていない」との回答は全体の1割未満となりました。特に、以下の点をはじめとして評価が高く、当社の取締役会はおおむね実効性が確保されているものと判断しています。

- 取締役会は、付議された議案について、十分な議論の上決議や了承を行っている。
 - 社外取締役に対して、各部門の状況を正しく理解するための場が設定されている。
- 一方で、以下で「改善が必要」とされた内容も重要視しています。
- ① 経営資源の配分についての議論の充実
 - ② 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の審議内容の充実
- ①について、より事業戦略や施策の内容・考え方を踏まえた議論を行う、②について両委員会で重要とされるテーマを審議できるよう改善を図っていきます。

🔵 監査等委員会・指名諮問委員会・報酬諮問委員会の2024年度活動状況

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。

2024年度は14回の監査等委員会が開催され、次のような決議、協議および報告が行われました。

決議： 監査等委員会監査方針・監査計画・職務分担・活動予算、監査報告書、会計監査人の解任・不再任に係る評価および決定、会計監査人の報酬の同意、会計監査人の非保証業務に係る事前了解 等

協議： 監査等委員会監査等実施報告案、定時株主総会提出議案・書類に関する事項、監査等委員である取締役の報酬額 等

報告： 監査等委員会監査実施状況、監査部による監査計画・監査実施状況、会計監査人による監査および期中(四半期)レビュー報告 等

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。

2024年度は以下のとおり、3回の指名諮問委員会が開催されました。

- ① 次期の取締役会の体制および執行役員の選任等の考え方について(1回)
- ② サクセッションプランの考え方、取締役・執行役員の候補者および代表取締役・役付取締役候補者の指名の答申について(2回)

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。

2024年度は以下のとおり、2回の報酬諮問委員会が開催されました。

- ① 役員報酬規程等に基づき算出された取締役および執行役員の報酬について
- ② 今後の取締役および執行役員の報酬体系について

▶ 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、TSRのTOPIX対比や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。

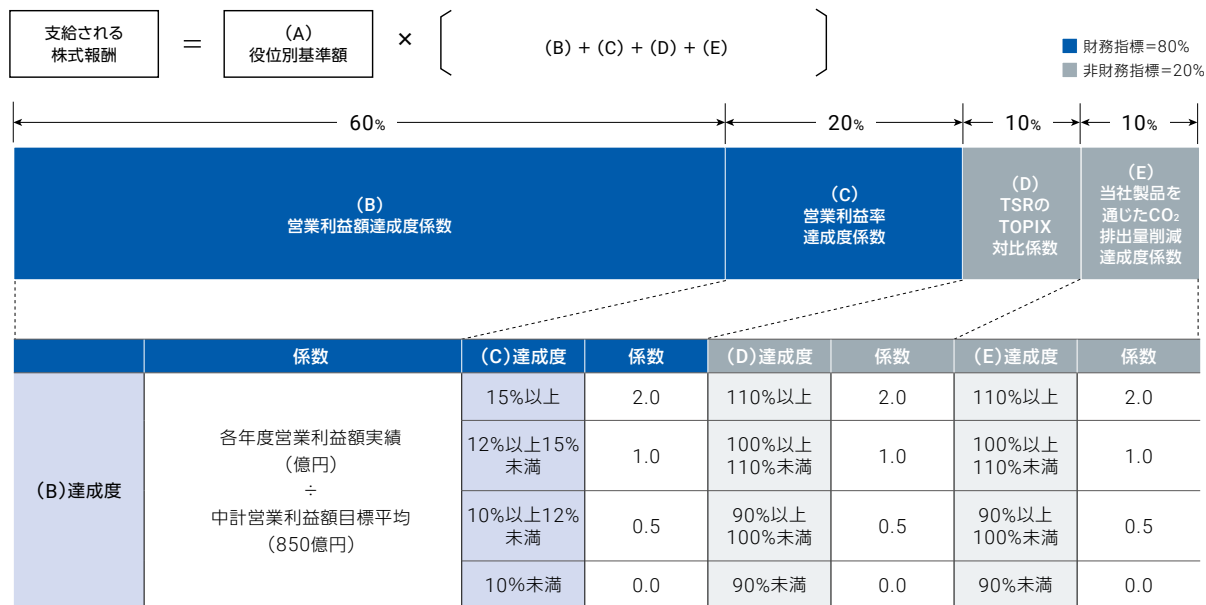
■ 取締役(社外取締役を除く。)

2023年度から2025年度までの中期経営計画「Realize 25」における株式報酬の算定に用いる評価指標は、以下「取締役(社外取締役を除く)向け株式報酬の評価指標および算式」をご覧ください。各評価指標の目標値に応じた達成度係数等により、株式報酬を算出します。

■ 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します(業績非連動)。

取締役(社外取締役を除く)向け株式報酬の評価指標および算式



- (A) 役位別基準額(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付けを目的に、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。

目標および実績		2024年度	
		目標(基準値)	実績
(A)	役位別基準額(1年分の基準額)		
(B)	営業利益額(当該事業年度)	850億円	501億円
(C)	営業利益率(当該事業年度)	12%~15%未満	9.3%
(D)	TSRのTOPIX対比(当該事業年度)	100%~110%未満	66.8%
(E)	当社製品を通じたCO ₂ 排出量削減達成度(当該事業年度)	100%~110%未満	128.6%

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。

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、

■ 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%

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(2024年度)

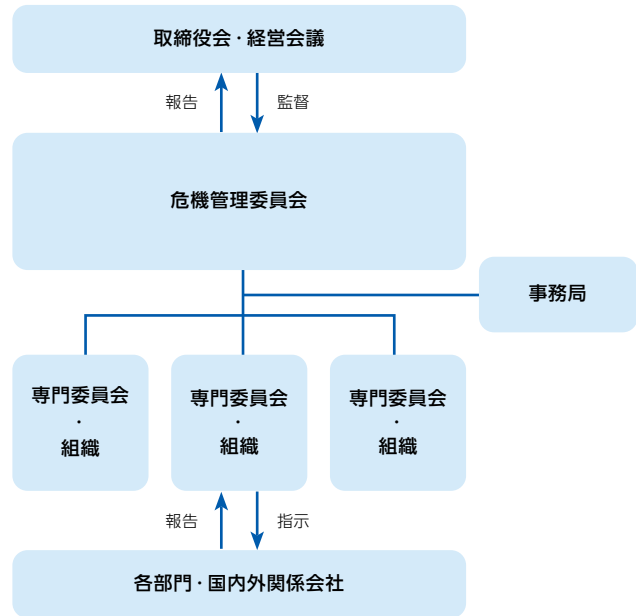
役員区分	員数(名)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			金銭報酬		非金銭報酬
			基本報酬	業績連動報酬	株式報酬
取締役 (監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	4	515	224	245	45
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	2	38	38	—	—
社外取締役	4	63	63	—	—

(注) 上記には、2024年5月29日開催の第108回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員である取締役(社外取締役を除く。)1名を含んでいます。

リスク管理方針と体制

当社は、経済・市場の状況等を含む経営の遂行状況に係るリスクについては、経営会議等の執行会議および取締役会においてモニタリングしています。加えて、直接的または間接的に当社グループの経営あるいは事業運営に支障をきたす可能性のあるリスクに迅速かつ的確に対処することを目的に危機管理基本規程を定め、この規程に従い社長が指名した危機管理委員長が運営する危機管理委員会とその傘下に各専門委員会を設置しています。危機管理委員会では、リスク管理体制の整備に関する事項やリスク管理教育の企画・推進およびリスクの評価と、発生した場合のレベルに応じた対策本部の設置など適切な対応を実施しています。また、これらのリスク管理状況は経営会議等の執行会議、取締役会およびサステナビリティ委員会に定期的に報告することで、全社の危機管理について監督およびモニタリングを実施し、リスク管理の強化を図っています。

リスクマネジメント体制図

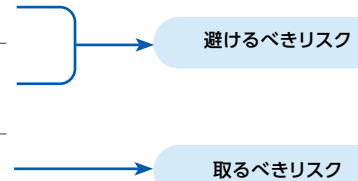


リスクの定義と分類

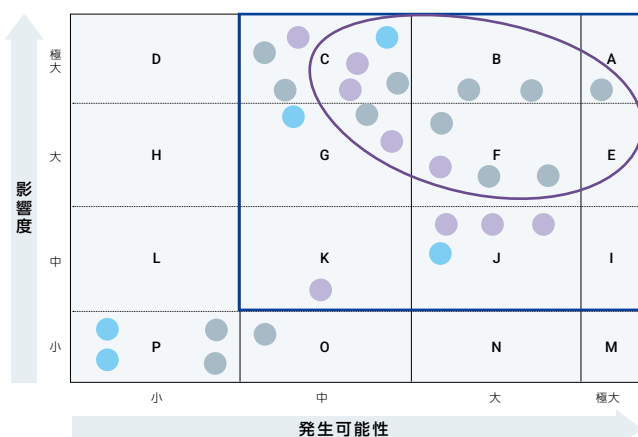
当社グループは、リスクを①人によるコントロールが不可能な自然災害などのリスク、②コンプライアンス問題等の企業内部に原因があるリスク、③新規事業への投資等、経営判断として取るべきリスクの3つに区別しています。その

上で、リスク項目(27項目)を洗い出しリスクマップ(下図)を可視化して、その影響度と発生可能性の観点から分類し各項目に対し適切な対応を実施しています。

	事例	項目数	対策
① 外部リスク	自然災害・テロ・紛争・伝染病・事故など	9	対症療法
② 内部リスク	情報漏えい・品質問題・カルテルなどのコンプライアンス上のリスク	13	未然防止
③ 業務遂行に関わるリスク	新規分野への進出・R&Dへの投資など	5	適切な経営判断



リスクマップ(リスク27項目の分類)



リスクマップにおける重大リスクの一部は、当社グループの業績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のある重要なリスクとしてそれらの対策も含めて、**第109期有価証券報告書(2025年2月期)P.30-33**に掲載しています。

その他、コンプライアンス、品質問題、自然災害(地震・水害等)、テロ・紛争および法規制についてもリスクとして認識の上、対策を講じています。

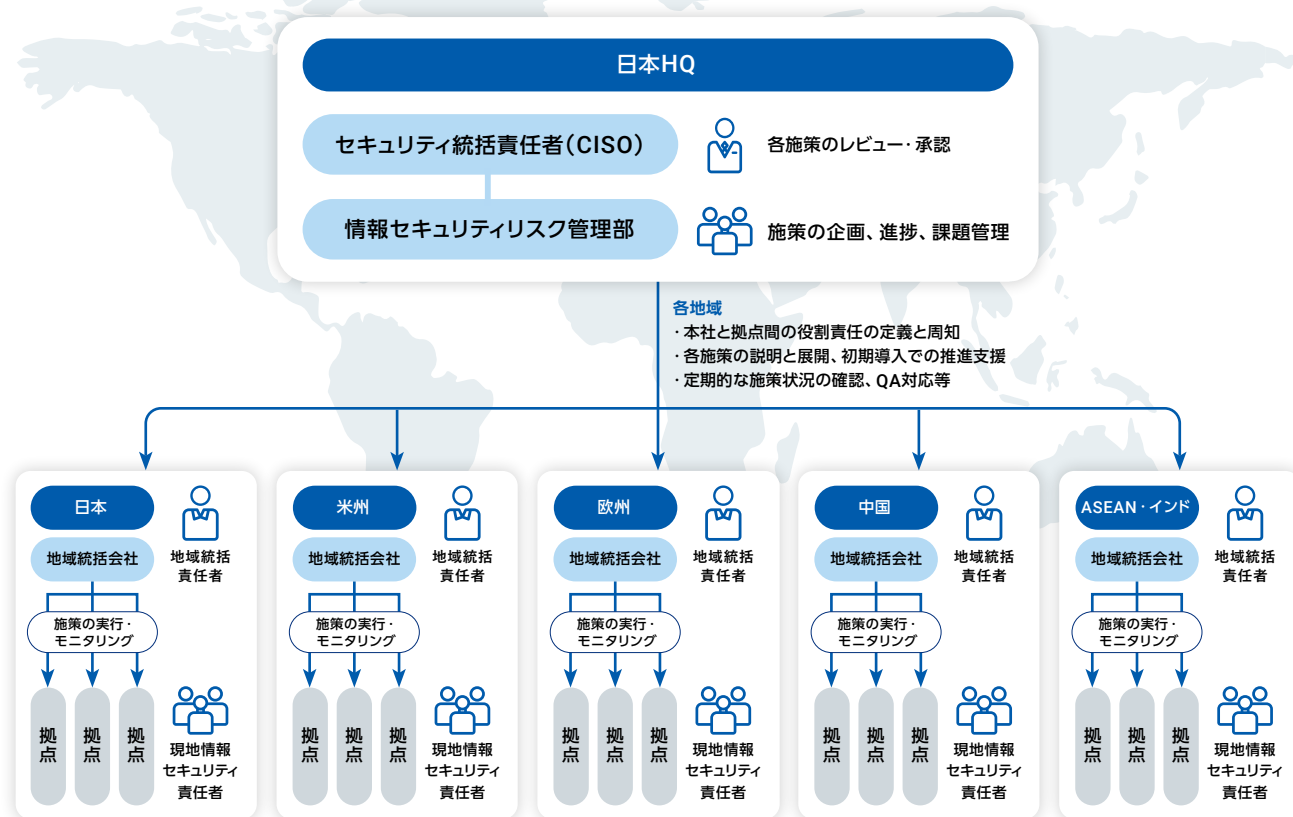
情報セキュリティの取組み

安川グループの情報セキュリティ基本方針「ゼロトラスト・セキュリティ」を念頭に、安川グループ・グローバル全体の外部環境に影響されないロバストな情報セキュリティ管理活動を遂行しています。具体的には、i³-Mechatronicsを軸としたYDX (YASKAWA Digital Transformation)推進活動において、その経営・顧客情報資産の格納場所である安川データレイクならびに社内システムのセキュリティ施策・緊急対応を適正に実施していくとともに、グローバルでの脅威インテリジェンス監視・対応を強化しています。データや情報を経営資源と捉え、経営・顧客情報資産を事故・災害・犯罪などの脅威から守り、継続的な維持に取り組んでいます。

情報セキュリティ体制

情報セキュリティ体制は、最高情報セキュリティ責任者(CISO)のもとグローバル拠点および事業部門・子会社にセキュリティ責任者を置き、組織的に対応しています。内部組織は情報セキュリティ委員会を通して全体を統括し、3線防御体制に外部SOC(セキュリティ・オペレーション・センター)を取り入れリスク管理部門の平時監視やCSIRT(コンピューター・セキュリティ・インシデント・レスポンス・チーム)との密な連携・強化を図っています。セキュリティ運営体制は[こちら](#)をご参照ください。

グローバル情報セキュリティ管理体制



従業員向けのセキュリティ教育

当社では、個人情報を含む情報資産を安全に管理するため、「会社情報管理規程」を制定しています。この規程は役員や従業員(委託外注者含む)が遵守すべき情報セキュリティの行動指針を定めており、これに準拠して「会社情報管理マニュアル」を作成し教育しています。当社はお取引先からお預かりしたデータや社内データは秘密情報レベルごとに分類し、作成・取得・公開範囲の管理、さらには廃棄までの業務プロセスを適切に実施しています。また、社内教育として毎年、グループ従業員向けに情報セキュリティeラーニングの実施と定期的な注意喚起を行うことで、従業員一人ひとりの情報セキュリティ意識の向上に努めています。

取締役 (2025年6月26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

所有する当社株式の数 617百株

1979年 3月 当社入社
2006年 6月 取締役 モーションコントロール事業部副事業部長
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
2012年 6月 常務執行役員 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 モーションコントロール事業部長
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 人材多様性推進室長
2018年 3月 代表取締役社長 ICT戦略推進室長
2022年 3月 代表取締役会長兼社長
2023年 3月 代表取締役会長(現任)



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

所有する当社株式の数 245百株

1987年 3月 当社入社
2010年12月 米州統括 米国安川株式会社 取締役会長
2012年 6月 執行役員 米州統括 米国安川株式会社 取締役会長
2016年 3月 執行役員 ロボット事業部長
2019年 5月 取締役 執行役員 ロボット事業部長
2020年 3月 取締役 常務執行役員 ロボット事業部長
2022年 3月 代表取締役 専務執行役員 ロボット事業部長
2023年 3月 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)



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

所有する当社株式の数 180百株

1985年 4月 株式会社第一勧業銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行
2008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)
企画グループ・コーポレートオフィサー
2010年 4月 株式会社みずほ銀行五反田支店長
2012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)金融法人第一部長
2013年 4月 同 執行役員
2015年 5月 当社入社 理事
2016年 3月 執行役員 マーケティング本部 東京支社長
2017年 3月 執行役員 経営企画本部財務部長
2020年 3月 執行役員 経営企画本部副本部長
2021年 3月 上席執行役員 経営企画本部副本部長
2021年 5月 取締役 上席執行役員 経営企画本部副本部長
2021年 9月 取締役 上席執行役員 総務・リスクマネジメント本部長
2022年 3月 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
2024年 3月 取締役 上席執行役員 東京支社長(現任)



まかや ひさのり

真茅 久則 (1958年5月2日生)

社外取締役

所有する当社株式の数 10百株

1982年 4月 富士写真フイルム株式会社
(現 富士フイルムホールディングス株式会社)入社
2015年 6月 富士フイルム株式会社 執行役員 グラフィックシステム事業部長
兼 富士フイルムグローバルグラフィックシステムズ株式会社
(現 富士フイルムグラフィックソリューションズ株式会社)
代表取締役社長
2016年12月 富士フイルム株式会社 取締役 執行役員
2017年 6月 富士ゼロックス株式会社(現 富士フイルムビジネスイノベーション
株式会社)取締役 専務執行役員
2019年 6月 同社 取締役 専務執行役員
2021年 4月 富士フイルムビジネスイノベーション株式会社
代表取締役社長・CEO
2022年 4月 同社 取締役会長
2024年 6月 日本特殊陶業株式会社 社外取締役(現任)
2025年 5月 当社 社外取締役(現任)
2025年 6月 ENEOSホールディングス株式会社 社外取締役(現任)



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

所有する当社株式の数 18百株

1986年 3月 当社入社
2013年 3月 執行役員 人事総務部長
2017年 3月 執行役員 安川電機(中国)有限公司 董事長
2019年 3月 株式会社ベスタクト・ソリューションズ 取締役社長
2023年 3月 執行役員 監査部 監査担当
2023年 5月 取締役 監査等委員(常勤)(現任)



まつはし かおり
松橋 香里 (1969年6月7日生)

社外取締役 監査等委員

所有する当社株式の数 11百株

1993年 4月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
2002年10月 KPMG東京事務所(現 有限責任あずさ監査法人)入所
2006年 4月 公認会計士登録
2006年 7月 アセット・インベスターズ株式会社
(現 マーチャント・バンカーズ株式会社)入社
2007年11月 同社 経営企画部長
2008年 3月 株式会社エムケーキャピタルマネージメント
(現 イデラキャピタルマネージメント)入社 執行役員
2009年 5月 ルミナス・コンサルティング株式会社創業 代表取締役(現任)
松橋香里公認会計士事務所 代表(現任)
2014年 1月 NTSホールディングス株式会社 社外監査役
2014年 6月 Spiber株式会社 社外取締役(現任)
2017年 6月 株式会社カカクコム 社外監査役
2019年 5月 株式会社セブン&アイ・ホールディングス 社外監査役(現任)
2022年 5月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)



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

所有する当社株式の数 2百株

1981年 4月 雪印乳業株式会社(現 雪印メグミルク株式会社)入社
2003年 6月 同社 執行役員乳食品営業部長
2004年 6月 同社 常務執行役員関東販売本部長
2009年10月 同社 取締役執行役員広域営業部長兼関東販売本部長
2011年 4月 雪印メグミルク株式会社 執行役員営業統括部長
2013年 6月 同社 取締役執行役員
2015年 4月 同社 代表取締役社長
2022年 4月 同社 取締役相談役
2022年 6月 同社 相談役
2023年 5月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
2025年 6月 株式会社クレハ 社外取締役(現任)



ほだか やえこ
穂高 弥生子 (1966年3月20日生)

社外取締役 監査等委員

所有する当社株式の数 3百株

1992年 4月 弁護士登録
石井法律事務所 入所
2005年 1月 モリソン・フォースター法律事務所 入所 パートナー弁護士
2011年 1月 ベーカー・マッケンジー法律事務所(外国法共同事業)入所
パートナー弁護士
2020年 9月 世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター フェロー
2021年 6月 住友重機械工業株式会社 社外監査役
2023年 4月 一色法律事務所・外国法共同事業 入所 パートナー弁護士(現任)
2023年 5月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
2023年 6月 参天製薬株式会社 社外監査役(現任)
2024年 3月 住友重機械工業株式会社 社外取締役(現任)

専務執行役員



むらかみ しゅうじ
村上 周二

中国統括

上席執行役員



Michael Knappek

米州統括
米国安川株式会社
取締役会長兼社長



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
取締役会長兼社長



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



やまだ たつや
山田 達哉

コンプライアンス担当
総務・リスクマネジメント本部長 兼
輸出入管理部長



たかた ひろし
高田 浩志

営業本部長 兼
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 兼
コーポレートブランディング本部人事部長



おかひさ まなぶ
岡久 学

ロボット事業部長 兼
ロボット事業部ロボット技術部長



いちき やすし
一木 靖司

管理担当
ESG担当
経営企画本部長



い で こうぞう
井手 耕三

インパクト事業部長

執行役員



おおくら まさひろ
大倉 正彦

生産本部長



おおつか たけのり
大塚 丈徳

品質サービス本部長 兼
品質サービス本部西日本サービス部長



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
董事・総経理



しもいけ しょういちろう
下池 正一郎

ICT本部長



あだち やすお
足立 恭雄

安川電機(中国)有限公司
董事・総経理



かわさき としお
川崎 俊夫

経営企画本部副本部長 兼
経営企画本部経理・財務部長



くぼた ゆみえ
久保田 由美恵

技術開発本部AIロボティクス統括部長 兼
株式会社エイアイキューブ取締役社長



よしまつ ひであき
吉松 秀明

インダストリアル・マーケティング本部長 兼
営業本部中部支店長 兼
インダストリアル・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



やまだ せいこう
山田 正剛

韓国安川電機株式会社
代表理事



Marcus Mead

欧州統括
欧州安川有限会社
取締役会長兼社長



やまもと てつよし
山本 哲義

生産本部副本部長



うちやま たかひろ
内山 孝弘

欧州安川有限会社 取締役



はら ひでのり
原 英則

米国安川株式会社 取締役