

取締役座談会



代表取締役会長兼社長／
取締役会議長／
指名諮問委員会委員／
報酬諮問委員会委員

小笠原 浩

社外取締役／
指名諮問委員会委員／
報酬諮問委員会委員長

真茅 久則

社外取締役監査等委員／
指名諮問委員会委員／
報酬諮問委員会委員

穂高 弥生子

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

多様な視点と建設的な議論で中長期的な成長と企業価値向上を支える

2026年度から新長期経営計画「2035年ビジョン」および新中期経営計画「Dash 35」をスタートさせているなか、2026年5月の株主総会をもって、取締役会の構成は社外取締役比率56%、女性取締役比率44%となっています。このような状況を踏まえ、取締役会議長である小笠原氏と社外取締役である真茅氏、西尾氏、穂高氏の4氏に、取締役会の状況や経営計画の策定・モニタリング、今後の成長に向けた期待と課題について、それぞれの立場から率直な見解を語っていただきました。

Q 取締役会の構成について、社外取締役と女性取締役の比率を高めてきた背景や理由をお聞かせください。

小笠原 取締役会の構成において重要なことは、多様な視点から活発に議論できる環境をつくることです。様々な経験や専門性を持った社外取締役が参加することで、議論の幅が広がり、より客観的な経営の監督ができるようになります。

西尾 取締役会では、これまででも社外取締役比率にかかわらず率直に意見を交わしてきましたが、社外取締役の比率がさらに高まることで、社外取締役の影響力も高まります。一つひとつの言葉や意見に対する責任の重みを改めて認識しています。

穂高 取締役会は会議体ですので、議論の質を高めるためには、全員が十分に議論に参加できる規模であることも重要です。当社の現在の構成は、多様な意見を反映しながらも活発な議論が可能であり、うまく機能していると考えています。



真茅 取締役会が十分な議論を尽くせる構成になっているかが重要です。その意味で、現在は取締役会において事業部長や執行役員から直接説明を受けて議論をしていますので、議論の質が高まっていると感じています。

小笠原 事業部長や執行役員の参加により、議論の活性化だけではなく、執行部門の生の意見や状態を社外取締役に伝えることにも意義があります。それにより、議論の透明性も高まると考えています。



今回の取締役会の構成も踏まえ、指名諮問委員会の委員長として、取締役の選任プロセスにおいてどのような点を重視されていますか。

西尾 指名諮問委員会の最も重要な役割は、当社の未来を託す社長を選任し、取締役会に提案することです。選任プロセスにおいては、独立性と客観性を重視しています。社内の人間関係や個人的な印象に左右されることなく、株主の視点から、企業価値を向上させてくれる最適な人材を選ぶ必要があります。そのためにも、取締役会や監査を通じて経営幹部の考え方やリーダーシップを直接確認



する機会を大事にしています。その上で、実績、スキル、行動などの客観的な要素に基づいて判断することを意識しています。



今年度からスタートした「2035年ビジョン」と「Dash 35」の策定過程において、社外取締役の立場から何に重点を置いて議論をされたのかお聞かせください。

西尾 社外取締役としては、内容が固まって変更が難しい段階で付議されるのが一番困ります。今回は、計画が固まる前の検討段階から取締役会で議論できたことが非常に良かった点です。前中計の総括や課題などについて社外の立場から率直な意見を伝えました。社内の論理だけではなく、株主や投資家の視点を意識した中計になったと感じています。

穂高 私は、「フィジカルAI」というキーワードが社会的に注目を集める一方で、漠然としたイメージや期待感が先行していると感じていました。そのため、投資家に対し、当社が考えるフィジカルAIとは何か、どの製品が該当するのか、また、ヒューマノイドはどういう位置付けなのか、といった点を分かりやすく伝える必要があると提言しました。その結果、中計では、製造現場向けのソリューションとヒューマノイド領域の棲み分けや、そのどちらにも寄与する進化型アクチュエータに注力する必要性について、概念図も含めて分かりやすく整理して提示できたのではないのでしょうか。

また、フィジカルAI領域の収益化のタイムラインについても、実態に即した説明ができたことは意義があったと考えます。

真茅 前中計において財務目標の達成に至らなかった点については、今回の中計においても改善点として意識する必要があります。さらに、競争力のある技術や製品を支える経営基盤の強化や、海外子会社を含めた経営管理体制の強化は今後の重要なテーマになると思います。

小笠原 今回の策定においては、事業や経営基盤のあり方について非常に多くの議論を重ねています。長計・中計で掲げた目標の達成に加え、社内で地道に取り組まなければならないことも明確になりました。前中計の総括も踏まえ、安川グループとして全体最適になっているかという視点で進捗をモニタリングしていきます。

Q 「Dash 35」について、どのような観点でモニタリングしていくのかお聞かせください。

西尾 中計を実効性のあるものとするためには、取締役会におけるモニタリングを仕組みとして定着させることが重要です。中計の達成に向けた具体的なステップに対して適切なKPIを設定し、スケジュールに沿って進捗を管理していく必要があります。また、常に経営環境が変化する中で、戦略や仮説が正しかったのかを検証しながらスピード感を持って軌道修正していくことが重要です。計画を固定的に運用するのではなく、環境変化に適応した「生きた中計」を保つことがポイントだと思います。

穂高 個別案件の審議において、それが中計全体の中でどのような位置付けにあり、どの程度目標に寄与するのかといった観点が重要です。例えば、投資案件であれば、キャッシュフローの全体方針と整合しているかという見方が必要です。また、中計全体の進捗状況を俯瞰できる管理の仕組みも必要だと思います。

西尾 中計全体を森、個別案件を木だとすると、森全体を見る作業とそれぞれの木の状態を見て深掘りしていく作業とを往復しながら中計全体をモニタリングするイメージを持っています。



真茅 私は成長に向けた投資を重視しています。今後の成長のためには適切な投資を着実に実行していく必要がありますが、それを実現するのは既存事業の収益力です。既存事業における投資で確実に利益を創出し、その利益をM&Aも含めた成長投資につなげるという好循環が回っているかをモニタリングしていきたいと思います。



小笠原 中計の財務目標の達成はもちろんですが、そのベースや裏付けとなる事業構造や経営基盤が最適状態に変革できているかという点が非常に重要です。定量的な目標に加えて、そういった観点についても取締役会で議論していきます。

Q 当社グループのさらなる成長に向けた期待や課題についてお聞かせください。

西尾 フィジカルAIをはじめ、高度な仮想技術の統合が必要となると、自前主義で対応するには限界があります。アライアンスやM&Aは、事業拡大だけでなく、人材育成の観点からも貴重な機会です。異なる事業や文化を持つ企業との協働を通じて、新たな時代を担う人材を実践的に育成していくことが必要だと考えています。

穂高 フィジカルAIの社会実装には、エコシステムの構築が重要です。その中で当社がどのようなポジションを担う存在へと進化していくのかに期待しています。

真茅 フィジカルAIの進展によって、事業のステージは大きく変わろうとしています。

技術力はもちろんですが、人材やパートナーシップを含めた総合的な競争力を高めていくことが課題だと考えています。それを伸ばすことができれば、新たな事業の柱の創出やポートフォリオ展開につながっていくと期待しています。

小笠原 社外取締役の皆さんには、言いにくいことこそ率直に言ってほしいと思っています。社外取締役の視点は経営の大きな力になります。

取締役会における活発で率直な議論を通じて、安川グループの成長と企業価値の向上を社外取締役の皆さんと一緒に実現していきます。

Message

新任社外取締役からのメッセージ

社外取締役就任にあたって

医師・研究者としての知見や製薬業界でのマネジメント経験をもとに、専門性の高い技術をいかに社会価値に結び付け、会社の持続的な成長につなげるかという視点を重視しています。

当社は長年にわたり培ってきた高い技術力と現場起点で社会課題の解決に取り組む真摯な企業文化という大きな強みを有しており、成長のポテンシャルを感じています。

中長期的な企業価値の向上に向けて、率直かつ建設的な議論を深め、経営の健全性と透明性を高めるとともに、取締役会の実効性向上に努めます。



社外取締役

向井 陽美

当社グループの持続的な成長に向けて

持続的な成長に向けては、コア領域での競争力と収益力の確保をベースに、フィジカルAIなどの新たな領域を事業の成果につなげることが重要です。技術的な優位性をお客さまの課題解決や新たな市場価値の創出に結び付けていく実行力が求められます。

また、イノベーションは技術だけで生まれるものではなく、多様な人材が活躍できる組織文化や挑戦を後押しする風土が必要です。人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりも重視していきます。

異業種で培った経験を生かしながら、当社が世界でさらに存在感を高め、持続的な成長を実現できるよう貢献していきます。

社外取締役就任にあたって

当社グループの技術や製品は、AI時代を支える半導体や電子部品の製造分野に加え、省エネルギーへの貢献や労働人口減少への対応などにおいて、社会課題の解決に欠かせない役割を担っています。

中長期的な企業価値の向上に向けた方針や戦略が着実に実行されているかについて、客観的な立場からモニタリングしていきます。

また、様々なステークホルダーとのコミュニケーションを通じて把握した課題への対応状況やリスクの管理状況などを確認することにより、ガバナンス体制のさらなる強化と健全で持続的な経営に貢献していきます。



社外取締役 監査等委員

入江 千香子

当社グループの持続的な成長に向けて

持続的な成長を実現するためには、技術力の更なる向上や利用範囲の拡大に加え、社内外の多様な関係者との協働を一層進めていくことが重要だと考えています。変化する社会課題に的確に対応するためにも、多様な経験や価値観を持つ人材が協働し、活躍できる組織づくりが不可欠です。

公認会計士としてのバックグラウンドを生かし、投資やアライアンスをはじめとする経営戦略における計画と実施後の効果検証や改善のPDCAサイクルが十分に機能しているかなどについて、特に投資家の目線も意識して取締役会などの場において確認していきます。

ステークホルダーの期待を意識した建設的な議論を通じて、当社グループの持続的な成長を後押ししていきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ



代表取締役会長兼社長
小笠原 浩

活発な議論を通じて経営の質を高め、 企業価値の向上を実現する

取締役会の変化

取締役会の議長として、コーポレート・ガバナンス・コードの趣旨も踏まえ、ここ5年ほどで取締役会の位置付けが変わってきたことを実感しています。それ以前は、執行側の個別具体的な案件を説明して承認を得るというマネジメントの役割が中心でした。現在では、社外取締役を中心に、「会社の方向性として正しいか」「会社が健全に運営されているか」といった、より広い視点でのモニタリングの役割が中心となっています。各議題において活発な意見や議論が交わされており、新長期経営計画「2035年ビジョン」や新中期経営計画「Dash 35」についても、取締役会において進捗や課題をモニタリングしていきます。

多様な視点を生かす運営

社外取締役比率の高まりもあり、各取締役から多角的な視点で意見が出されています。例えば、経営におけるリスクの議論においては、各取締役の出身業界や専門的な知見・経験などに基づき、リスク自体に対する見解や当社のリスク認識に対する意見を交わすことで、議論の質の高まりを実感しています。

企業価値の向上に向けて、取締役会議長として建設的な議論をリードし、取締役会の実効性を引き続き高めていきます。

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、従業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。

 **安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー**
<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/governance/policy>
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。

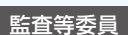
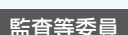
取締役会、監査等委員会、指名／報酬諮問委員会の構成および当社が各取締役に期待する分野

当社は、経営理念の実現に向けて長期経営計画および中期経営計画を策定・遂行しています。その事業特性を踏まえ、業務執行や監督を行うため、あるべき取締役会の体制・構成を、独立社外取締役に過半数である指名諮問委員会において必要に応じて見直しています。取締役会が備えるべき知識・経験・能力は、これらの経営戦略の遂行に必要な要件

を踏まえたものとしています。

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・長期を中心とした事業戦略や目標、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あり、各取締役の知見を網羅的に示すものではありません。B to B

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	年齢*1	役職名	在任年数*1	性別	属性
小笠原 浩	70歳	代表取締役会長兼社長	19年		
林田 歩	61歳	取締役 常務執行役員	—		
久保田 由美恵	58歳	取締役 執行役員	—		
真茅 久則	68歳	社外取締役	1年		 
向井 陽美	60歳	社外取締役	—		 
生山 武史	62歳	取締役 監査等委員	3年		
西尾 啓治	67歳	社外取締役 監査等委員	3年		  
穂高 弥生子	60歳	社外取締役 監査等委員	3年		  
入江 千香子	54歳	社外取締役 監査等委員	—		  

 男性  社外 会社法第2条第15号に定める社外取締役  議長／委員長 *1 2026年5月27日開催の第110回定時株主総会終結時のものです。
 女性  独立 東京証券取引所の定めに基づく独立役員  構成員 *2 各取締役のすべての知見を表すものではありません。

の領域でグローバルに事業を展開する当社の特性上、企業経営・経営戦略、グローバルおよびESG・サステナビリティといった分野は、取締役会全体で共通して発揮が期待され

る基盤的な要件と位置づけており、複数の取締役に印を付しています。

取締役会の活動状況

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各種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。

2025年度活動状況

開催状況	原則として毎月1回、合計13回開催
主な議題	・中期経営計画「Realize 25」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 ・取締役会実効性評価の報告と審議 など
取締役意見交換会	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を目的として、取締役と経営陣との間で、取締役会とは別に開催。当社の経営理念や株主・投資家等との対話内容等を含むテーマを各回ごとに設定し、役員相互での情報共有および自由闊達な意見交換を行うことで取締役会の議論を充実させることを企図。

	構成状況				当社が各取締役に特に期待する分野*2						
	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
	◎		○	○	○	○			○	○	○
	○				○	○	○			○	○
	○				○	○			○	○	○
	○		○	◎	○	○			○	○	○
	○		○	○	○	○				○	○
	○	◎			○	○	○	○			○
	○	○	◎	○	○	○			○	○	○
	○	○	○	○	○	○		○			○
	○	○	○	○	○	○	○				○

取締役会の実効性評価

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。

2025年度は、すべての取締役に対し、アンケート調査および社外取締役への実効性評価インタビューを実施しました。

アンケートおよびインタビューは取締役会の規模・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。

アンケートの結果、肯定的回答が全体で9割を超えており、

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。

一方で、さらなる実効性向上に向けた課題として、①「経営資源の配分に関する議論の充実」、②「指名諮問委員会の審議内容の充実」等が挙げられました。これらの課題に対し、2026年度においては、経営戦略や投資計画等に関する審議のさらなる充実を図るほか、後継者計画や取締役候補者の選任等に関する審議の実効性向上に向けた具体的な議論を一層深めていきます。

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の確保、また、社外取締役が役員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の確保を目的として、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指名諮問委員会を設置しています。

サクセッションプランについては、指名諮問委員会において、後継者計画に関する審議の実効性向上に向けた議論を

深めるとともに、候補者の選定の進め方や育成計画の策定を進めています。

また、2026年5月27日付の代表取締役の異動については、指名諮問委員会における審議を経て、2026年4月10日開催の取締役会において、代表取締役会長 小笠原 浩を代表取締役会長兼社長とする新たな経営体制へ移行することを決議しました。

2025年度活動状況

開催状況	合計2回開催
主な議題	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 など

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、独立社外取締役が構成員の過半数を占める報酬諮問委員会を設置しています。

2025年度活動状況

開催状況	合計4回開催
主な議題	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の妥当性ならびに報酬体系の在り方 など



役員報酬の詳細

<https://www.yaskawa.co.jp/sustainability/governance/corporate>

役員一覧（2026年5月27日時点）

【取締役】9名

 代表取締役会長兼社長 小笠原 浩 取締役在任年数 19年 取締役会出席率 100%	 取締役 常務執行役員 林田 歩 取締役在任年数 — 取締役会出席率 —	 取締役 執行役員 久保田 由美恵 取締役在任年数 — 取締役会出席率 —
 社外取締役 真茅 久則 取締役在任年数 1年 取締役会出席率 100% 社外 独立	 社外取締役 向井 陽美 取締役在任年数 — 取締役会出席率 — 社外 独立	 取締役 監査等委員 生山 武史 取締役在任年数 3年 取締役会出席率 100% 監査等委員会出席率 100%
 社外取締役 監査等委員 西尾 啓治 取締役在任年数 3年 取締役会出席率 100% 監査等委員会出席率 100% 社外 独立	 社外取締役 監査等委員 穂高 弥生子 取締役在任年数 3年 取締役会出席率 100% 監査等委員会出席率 100% 社外 独立	 社外取締役 監査等委員 入江 千香子 取締役在任年数 — 取締役会出席率 — 監査等委員会出席率 — 社外 独立

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

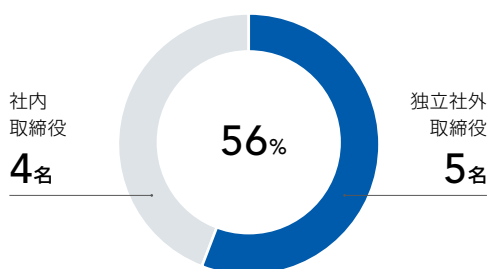
- ・取締役在任年数は2026年5月27日開催の第110回定時株主総会終結時のものです。
- ・取締役会出席率および監査等委員会出席率は2025年度の実績です。



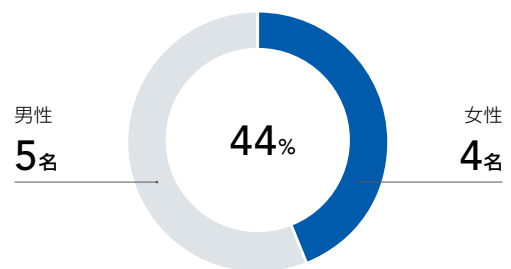
経歴・役職の詳細

<https://www.yaskawa.co.jp/company/profile/directors>

独立社外取締役比率



女性取締役比率



【執行役員】20名（取締役兼常務執行役員2名を除く）

副会長執行役員	上席執行役員	執行役員	
小川 昌寛	Michael Knappek	大塚 文徳	山田 正剛
	陣内 信朗	樋口 充章	Marcus Mead
常務執行役員	高田 浩志	下池 正一郎	山本 哲義
山田 達哉	岡久 学	足立 恭雄	内山 孝弘
	一木 靖司	川崎 俊夫	原 英則
	井手 耕三	吉松 秀明	武富 保生

AIの戦略的活用

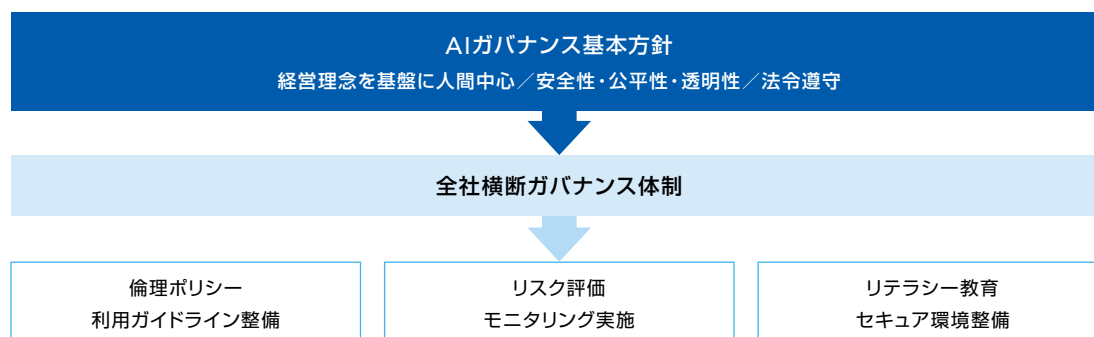
AIガバナンスの基本方針・体制

安川グループは、長期経営計画「2035年ビジョン」のもと、AIを企業価値の向上と新たな成長を支える重要な技術と位置付け、AIガバナンスの基本方針を定めています。本方針では、経営理念を基盤に、人間中心の考え方のもと、安全性・公平性・透明性を重視し、法令および社会規範を遵守した責任あるAIの活用を推進します。

推進体制としては、ICT部門を中心とする全社横断のガバナンス体制を構築し、AI利活用倫理ポリシーや利用ガイドラ

インの整備、リスクの評価・モニタリングを一元的に管理しています。生成AIについては、情報漏洩・著作権・出力の正確性といったリスクを踏まえ、人によるチェックを前提とした利用ルールを徹底しています。さらに、AIを安全かつ効果的に使いこなす力を全社共通の基盤と位置付け、全従業員を対象としたリテラシー教育を継続的に推進しています。世界で信頼されて選ばれる企業として、グループ全体のAI活用基盤づくりを進めます。

AIガバナンスの推進



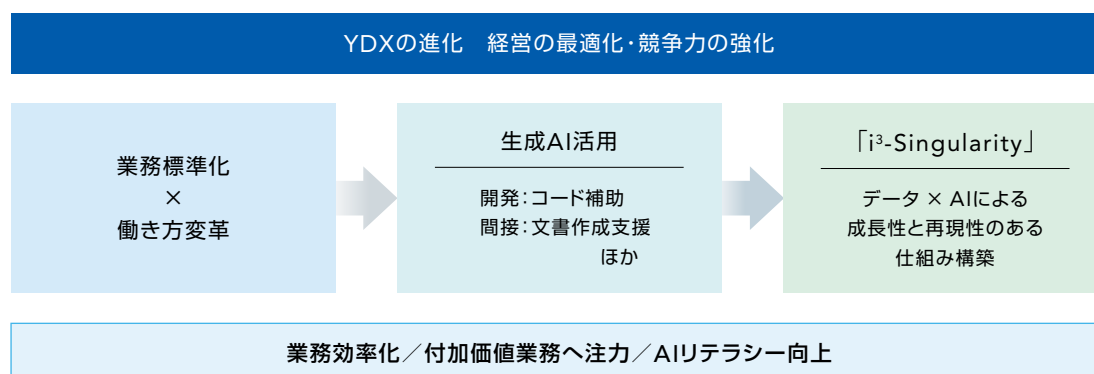
YDXの成果

安川グループは、全社のデジタル変革「YASKAWA Digital Transformation (YDX)」の進化を通じて、経営全体の最適化を進めています。YDXは、データの一元化による業務の標準化と働き方の変革を起点とし、「i³-Mechatronics」にAIを組み合わせた新たな世界「i³-Singularity」へとつながる、安川グループの成長を支える取り組みです。

その1つの取組みとして、セキュリティを確保した環境のもと、生成AIの全社活用を推進しています。管理・間接部門では社内文書や報告資料の作成支援と情報の検索・要約に、

開発・設計部門では技術文書やソースコードの作成補助に活用するなど、幅広い業務で定型作業の効率化と必要な情報への素早いアクセスを実現しています。同時に、従業員がより付加価値の高い業務に注力できる環境づくりと、全社的なAIリテラシーの向上を進めています。今後は、販売・開発・生産・サービスから経営判断に至る幅広い業務へ活用を段階的に広げ、データとAIを前提とした再現性のある仕組みづくりを通じて、YDXのさらなる進化を図っていきます。

YDXの進化と取組み方向性



品質経営

企業価値向上の取組み

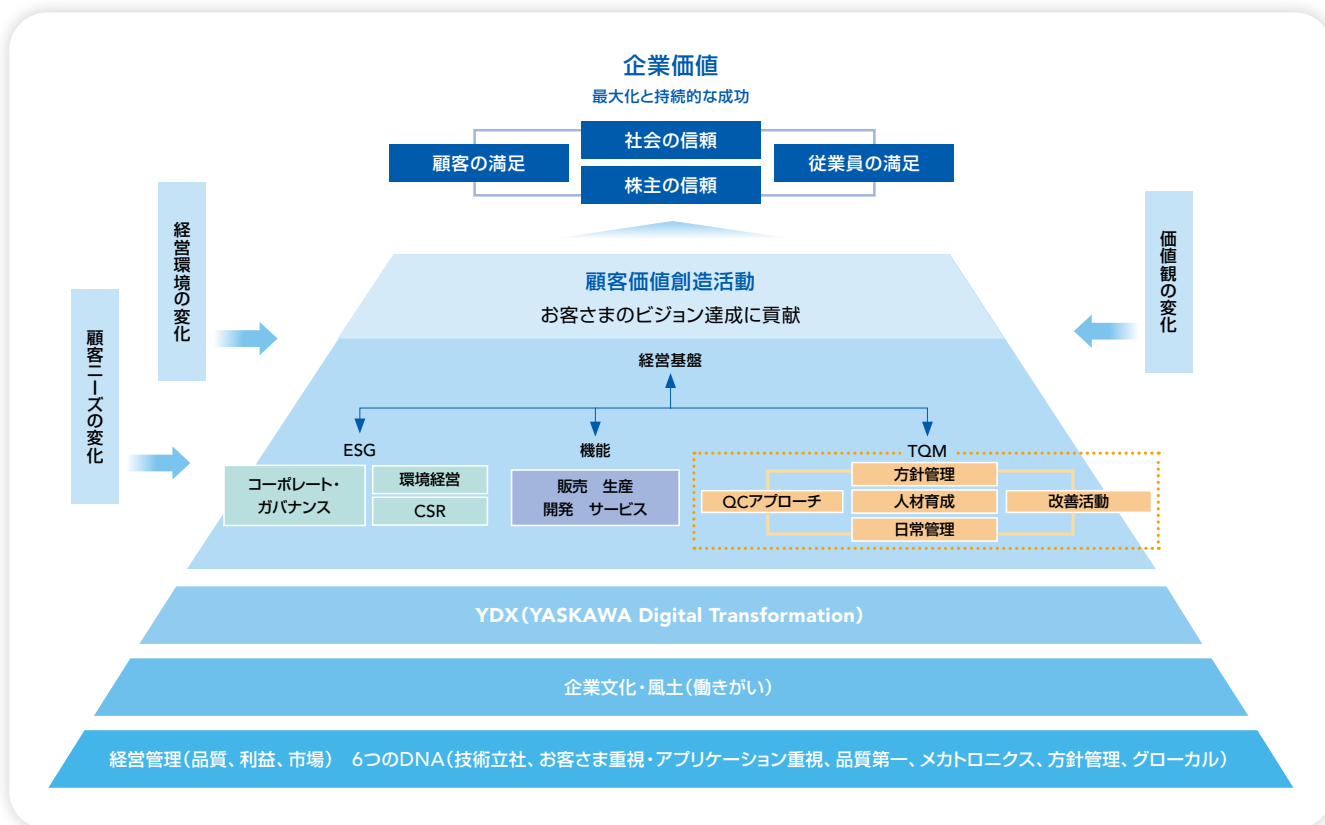
安川電機は、創業以来「品質第一」を経営の根幹に据え、製品・サービスの信頼性向上を通じてお客さまの価値創造に取り組んできました。この取組みは、1977年のQC活動導入、1981年のTQC(Total Quality Control)導入、1990年代のISO9000導入など、品質管理の進化を通じて、安川グループのDNA(企業文化)として定着しています。

当社が考える「企業価値」とは、社会を含むすべての関係者(ステークホルダー)からの信頼や満足の積み重ねのことです。この信頼と満足の「質」を高め、「量」を増やしていくことで、企業価値の最大化と持続的な成功を目指しています。そのために私たちが大切にしているのが、「お客さまの

ビジョン達成に貢献する」ことです。つまり、お客さまの立場に立ち、一緒に考え、課題を解決していくことで、お客さまのビジネスが成功し、ひいては人類の課題解決に貢献することが、私たちの使命だと考えています。

このような活動を支えるために、私たちは「経営基盤」(機能、ESG(環境・社会・ガバナンス)、TQM(総合的品質管理))そして、「YDX(デジタル変革)」といった経営の仕組みを整えています。さらに、その土台には、安川グループの企業文化や経営理念があります。これらを強化することで、変化の激しい経営環境や多様化するお客さまのニーズ・価値観にも、柔軟かつ的確に対応できると考えています。

当社における品質経営



デジタル経営の推進による品質経営の高度化

当社は「YDX(YASKAWA Digital Transformation)」を通じて、経営情報の可視化による迅速な意思決定、経営の効率化を推進しています。現在は、さらなる進化を目指し、企画、設計、調達、生産、物流、販売、サービスといったグローバルのバリューチェーン全体をデジタルデータで連携することで、モノの出来栄のみならず、品質を広義的なお客さまのニーズ

を満たす度合として捉え、さらなる品質全体の向上を図っています。また、サプライチェーン全体をつなぎ、より広い視点で情報の「見える化」を推進することで、経営のさらなる効率化にも取り組んでいます。さらにAIを活用した業務効率化も進んでおり、少しずつではありますがQCアプローチによる改善活動事例も増えています。