

Chapter

5

コーポレートガバナンス

48 取締役の体制

50 コーポレートガバナンスに関する
基本的な考え方/
コーポレートガバナンス体制の概要

51 取締役会

54 指名委員会

55 報酬委員会/監査委員会

56 役員報酬

57 政策保有株式/サステナビリティに関する
ガバナンス

58 リスクマネジメント・内部統制・
コンプライアンス

59 執行役の体制



取締役の体制





取締役の略歴

取締役



奈良 寿
取締役会長
代表執行役
指名委員会委員

1985年 4月 当社 入社
2001年 10月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 副社長
2003年 10月 Yokogawa (Thailand) Ltd. 社長
2010年 4月 当社 常務執行役員
2011年 6月 取締役 常務執行役員
2013年 4月 取締役
2017年 4月 横河ソリューションサービス㈱ 代表取締役社長
2019年 4月 取締役 専務執行役員
2024年 6月 取締役 代表執行役社長
2025年 4月 取締役会長 代表執行役 現在に至る



重野 邦正
取締役
代表執行役社長

1991年 4月 当社 入社
2008年 5月 Yokogawa Saudi Arabia Company (L.L.C.) Vice President, Engineering Business
2016年 4月 同社 Executive Vice President, Engineering Business
2018年 4月 当社 執行役員
2021年 4月 グローバル・ビジネス・サービス本部長
2023年 4月 Yokogawa Middle East & Africa B.S.C. (c) 社長
2024年 4月 当社 執行役員 中東・アフリカ統括代表 兼 Yokogawa Middle East & Africa B.S.C. (c) 社長
2024年 4月 当社 常務執行役員
デジタルソリューション統括本部長
執行役常務
2024年 6月 デジタルソリューション統括本部長
代表執行役社長
2025年 4月 取締役 代表執行役社長 現在に至る



吉川 光
取締役
監査委員会委員

1989年 4月 当社 入社
2011年 4月 経営管理本部 広報・IR部長
2012年 4月 コーポレート本部 経営企画室長
2016年 4月 マーケティング本部 事業企画室長
2017年 5月 Yokogawa America do Sul S.A.S. 社長
2020年 4月 当社 執行役員 経営監査・品質保証本部長
2022年 4月 執行役員 経営監査・QHSE本部長
2024年 4月 内部監査室
2024年 6月 取締役 現在に至る



中嶋 倫子
取締役
執行役

1994年 4月 当社 入社
2014年 4月 経理財務本部 予算管理部長
2016年 4月 経理財務本部 財務部長
2018年 4月 経営管理本部 経理財務センター長
2021年 4月 執行役員 経理財務本部長
2024年 6月 取締役 執行役 経理財務本部長 現在に至る



内田 章
社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員

1975年 4月 東レ㈱ 入社
1996年 6月 トーレ・インダストリーズ (アメリカ) 社 Executive Vice President
2000年 6月 東レ㈱ 経営企画第1室主幹 兼 広報室主幹
2004年 6月 同社 経営企画室参事 兼 IR室参事
2005年 6月 同社 取締役 財務経理部門長
2009年 6月 トーレ・ホールディング (U.S.A.) 社 社長
同社 常務取締役 財務経理部門長
2012年 6月 トーレ・ホールディング (U.S.A.) 社 社長
同社 常務取締役 CSR全般統括
経務・法務部門・IR室・広報室・宣伝室統括、東京事業部長
2016年 6月 同社 顧問 (2019年3月退任)
2019年 6月 当社 取締役 現在に至る



浦野 邦子
社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員

1979年 4月 ㈱小松製作所 (コマツ) 入社
2005年 4月 同社 生産本部物流企画部長
2010年 4月 同社 コーポレートコミュニケーション部長
2011年 4月 同社 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長
2014年 4月 同社 執行役員 人事部長
2016年 4月 同社 常務執行役員 人事部長
2018年 6月 同社 取締役 兼 常務執行役員
2021年 4月 同社 取締役
2021年 6月 当社 取締役 現在に至る
2021年 7月 ㈱小松製作所 (コマツ) 顧問 (2024年6月退任)

社外取締役



平野 拓也
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

1995年 12月 基幹㈱ 米国法人 入社
1998年 2月 Hyperion Solutions Corporation (現 Oracle Corporation) 入社
2001年 2月 ハイペリオン㈱ 日本法人 社長
2005年 8月 日本マイクロソフト㈱ ビジネス&マーケティング部門 シニアディレクター
2006年 2月 同社 執行役員 エンタープライズサービス担当 兼 エンタープライズサービス担当
2007年 7月 同社 執行役員常務
エンタープライズビジネス担当
2008年 3月 同社 執行役員常務
エンタープライズビジネス担当
2011年 9月 Microsoft Central and Eastern Europe, General Manager, Multi-country
2014年 7月 日本マイクロソフト㈱ 執行役専務
マーケティング&オペレーション担当
2015年 3月 同社 代表執行役 副社長
2015年 7月 同社 代表取締役社長 (2019年8月退任)
2019年 9月 Microsoft Corporation, Vice President, Global Service Partner Business (2022年9月退任)
2022年 6月 当社 取締役 現在に至る



五嶋 祐治朗
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

1980年 4月 日本触媒化学工業㈱ (現 ㈱日本触媒) 入社
2011年 4月 同社 生産本部副本部長 兼 生産技術部長
2012年 4月 同社 川崎製造所長 (理事)
2012年 6月 同社 執行役員 川崎製造所長
2015年 6月 同社 取締役常務執行役員
生産・技術部門管理
2017年 4月 同社 代表取締役社長
2022年 6月 同社 相談役
2023年 6月 当社 取締役 現在に至る



大澤 真
社外取締役
筆頭社外取締役
監査委員会委員

1981年 4月 日本銀行 入行
1990年 5月 国際通貨基金アジア局出向
1997年 6月 日本銀行 ロンドン事務所次長
1999年 6月 同行 金融市場局金融市場課長
2003年 6月 同行 那覇支店長
2006年 6月 プライスウォーター・ハウスクーパーズ 入社
2008年 9月 同社 パートナー (事業再生、金融、ファミリー・ビジネス、ヘルスケア、ホスピタリティ担当)
2012年 2月 ㈱フィーマ 代表取締役 現在に至る
2018年 6月 当社 監査役
2024年 6月 当社 取締役 現在に至る



小野 傑
社外取締役
監査委員会委員

1976年 4月 東京弁護士会登録
1983年 6月 ニューヨーク州弁護士資格取得
1983年 6月 西村眞田法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業) 入所
1984年 2月 西村あさひ法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業) パートナー
1985年 7月 有限責任中間法人 流動化・証券化協議会 (現 一般社団法人流動化・証券化協議会) 専務理事 (現 理事長) 現在に至る
2007年 6月 東京大学 客員教授 (2024年3月退任)
2009年 4月 当社 監査役
2020年 6月 西村あさひ法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業) オフカウンセラー (2023年12月退任)
2021年 1月 小野総合法律事務所 代表パートナー
2024年 1月 現在に至る
2024年 6月 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 顧問
現在に至る
2024年 6月 当社 取締役 現在に至る



丸山 寿
社外取締役
監査委員会委員長

1983年 4月 日立化成工業㈱ (現 ㈱レゾナック) 入社
2003年 4月 同社 社長室長 兼 法務・IR担当部長
2011年 4月 同社 執行役 CSR統括部副統括部長 兼 財務センター長
2015年 4月 同社 代表執行役 執行役社長
2016年 4月 同社 取締役 兼 代表執行役 執行役社長
2021年 3月 昭和電工㈱ (現 ㈱レゾナック・ホールディングス) 取締役 (2023年3月退任)
2022年 1月 昭和電工マテリアルズ㈱ (現 ㈱レゾナック) 代表取締役会長 (2022年12月退任)
2024年 6月 当社 取締役 現在に至る



クリスティーナ・アメージャン
社外取締役
監査委員会委員

1995年 1月 コロンビア大学ビジネススクール 助教授
2001年 10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 助教授
2004年 1月 同大学大学院国際企業戦略研究科 教授
2009年 6月 エーザイ㈱ 社外取締役 (2013年6月退任)
2010年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 研究科長
2012年 4月 同大学大学院商学研究科 教授
2012年 6月 三菱重工業㈱ 社外取締役 (2021年6月退任)
2014年 6月 ㈱日本取引所グループ 社外取締役 (2022年6月退任)
2018年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科 教授
2018年 6月 住友電気工業㈱ 社外取締役 (2025年6月退任)
2019年 3月 アサヒグループホールディングス㈱ 社外取締役 (2025年3月退任)
2021年 6月 日本電気㈱ 社外取締役 (2025年6月退任)
2022年 4月 一橋大学 名誉教授 現在に至る
2022年 6月 日本特殊陶業㈱ 社外取締役 監査等委員 現在に至る
2025年 6月 当社 取締役 現在に至る
㈱ディスコ 社外取締役 現在に至る



コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、グループ全体に適用される企業理念とYOKOGAWAグループ企業行動規範を定め、すべてのステークホルダーとの適切な関係を保ち、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。また、「企業は社会の公器である」との考えのもと、健全で持続的な成長により、株主、お客様、取引先、社会、社員等すべてのステークホルダーからの信頼に応えていくことを企業経営の基本的使命と位置付けます。さらに、環境や社会に関わる課題の解決そのものが当社グループの存在意義であると考え、「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」というYokogawa's Purposeを定め、企業トップ自らが強い信念を持ち、リーダーシップを発揮してサステナビリティに配慮した経営を進めていきます。

当社グループは、会社が健全かつ持続的に成長し、企業価値の最大化を実現するためには、コンプライアンスの徹底、リスクの適切な管理、株主をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話のための情報開示等が重要と考えます。こうした考えからコーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組む基本方針としてYOKOGAWAコーポレートガバナンス・ガイドライン(当社ウェブサイト) [🔗](#)を制定しています。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会における定款一部変更の承認をもって、指名委員会等設置会社に移行しました。

当社は、経営の監督と業務執行を明確に分離することで、経営の透明性と公正性を担保しながら、取締役会の監督機能の強化ならびに執行役の権限・責任の明確化による業務執行および意思決定の品質の向上とスピードアップを図り、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを目的として、会社法上の機関設計は、指名委員会等設置会社を採用しています。

コーポレートガバナンスの変遷

	～2023年度 継続的に強化				2024年度～ さらなる強化
	2005年	2010年	2015年	2020年	2024年
機関設計	監査役会設置会社				
社外取締役	●1名	●2名 ●3名	●4名	●5名、取締役会過半数	●8名
任意の諮問委員会		●指名・報酬委員会の設置 ●指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置			
報酬制度	●退職慰労金制度の廃止		●譲渡制限付株式報酬制度の導入 (RS) ●業績連動型株式報酬制度の導入 (PSU)		
制度・方針	●取締役員数の定款変更 (25名→15名) 取締役任期1年制の導入 ●買収防衛策の導入	●買収防衛策の非継続 (廃止) ●社外役員の独立性に関する基準の制定 ●コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定 ●最高顧問、顧問および社友制度の廃止 ●株主総会資料の電子提供に係る定款変更			
その他		●取締役会の外部評価実施* ●社外監査役に女性メンバー 執行役員に複数の外国籍メンバー ●社外取締役が取締役会議長に就任 ●取締役に外国籍メンバー ●社外取締役に女性メンバー 執行役員に複数の女性メンバー ●内部登用による初の女性取締役			

指名委員会等 設置会社へ移行 (2024年6月)

監督と執行の明確な役割分担等を通じて

- ・意思決定プロセスの効率化
 - ・経営判断と事業計画達成に対する責任の明確化
 - ・監査機能の強化・効率化
- を進めることで企業価値向上を実現

新たな機関設計のもとで、引き続き以下に取り組む

- ・業務執行・意思決定の品質とスピードの強化
- ・取締役会のさらなる多様化や情報開示の充実
- ・グループの人事制度、評価・報酬制度の再構築・整備
- ・役員報酬とサステナビリティ目標の連動
- ・グループガバナンスの高度化
- ・内部統制システムとリスクマネジメントの強化

※原則として3年に1回、その他の年度は自己評価





取締役会

取締役会の役割

株主からの委託を受け、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。その実現に向け、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置づけ、収益力および資本効率の改善を図るとともに、企業戦略等の大きな方向性を示します。経営判断と業務執行の迅速化のため、業務執行の意思決定については執行役に大幅に権限委譲し、執行役による職務執行の監督を行うとともに、業務執行における内部統制システムの基本方針を定め、その体制構築・運用について監視・監督します。

取締役会議長は、執行と監督の分離を図るため、原則として独立社外取締役が務め、取締役会が各メンバーの知見・経験に基づいた自由闊達でオープンかつ建設的な議論を交わすことができる場になるような議題設定と議事進行に努めています。

役員メッセージ



社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員、報酬委員会委員

内田 章

当社は、昨年の指名委員会等設置会社への移行に合わせて執行側に大幅な権限移譲を行いました。これにより取締役会は、グローバル戦略や技術戦略、人的資本経営、M&A戦略など、中長期的な企業価値向上を見据えた経営戦略の議論に一層注力しました。また、執行側への大幅な権限移譲により経営のスピードアップが実現し、着実な成果を発揮しているかを監督することも重要な役割として認識しています。その一環として、代表執行役社長から経営会議での審議結果など業務執行状況の報告を毎月度受け、議論や助言ができるような運営にしました。

昨年実施した取締役会評価では、中期経営計画の定期的な進捗報告とその中の重要課題の議論や、上述した人的資本経営、全社技術戦略の議論のさらなる深化が課題として挙げられました。この結果や取締役会で出された指摘事項、フォロー事項を踏まえて、2025年度の議題設定を行い、実効性の高い議論を通じて当社の企業価値向上に貢献してまいります。



取締役
代表執行役社長

重野 邦正

当社は昨年、持続的な成長と社会的責任の遂行を目指し、指名委員会等設置会社へと移行いたしました。このたびその取締役を拝命し、その重責を改めて深く受け止めております。

私は、取締役および代表執行役社長を兼務する立場として、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、取締役会と業務執行の間に健全な緊張関係と信頼を築き、公正かつ透明性の高い経営体制の確立に努めてまいります。あわせて、意思決定の質とスピードの向上にも尽力してまいります。

また、当社は昨年度より、中期経営計画「Growth for Sustainability 2028」を実行中です。戦略はすでに整備されており、これを着実に遂行することが私の使命であると認識しております。お客様の視点に立って課題に真摯に向き合い、グローバルにソリューションを提供・展開することで、成長性と収益性の両立を図り、YOKOGAWAの中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。



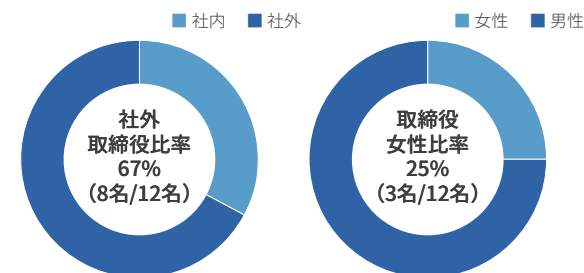
社外取締役
監査委員会委員

クリスティーナ・アメージャン

YOKOGAWAの取締役会に参加できることを大変光栄に思います。私は約30年の間、コーポレートガバナンス、経営と組織、国際ビジネス、グローバル・リーダーシップの分野で教育と研究に携わってきました。また、複数の日本を代表する企業の社外取締役を務めました。今後は、当社のコーポレートガバナンスの進化に貢献したいと考えています。

社外取締役には2つの重要な役割があります。第一に、経営陣がすべてのステークホルダーに対して最高水準のコンプライアンス、透明性、倫理観、説明責任をもってコミットメントを果たしているかを監督する役割です。第二に、戦略立案および組織づくりにおいて、経営陣に対して建設的な提言と支援を行うアドバイザーという役割です。しかし、実効性を高めるには、個々の責任を果たすだけでは不十分です。経営陣との信頼と協力の健全なバランスを保ちつつ、規律ある独立した批判的な視点を持ち続け、一体となった取締役会として連携しなければなりません。

当社は、真に個性的で卓越した企業です。私は、誠実さと注意深さをもって自身の役割を果たし、当社がステークホルダーの期待に応えながら長期的な財務パフォーマンスと持続可能性を両立し、そのユニークな価値をさらに高めることに貢献していきます。





取締役会の構成、役割、役員が有する専門性・経験(スキルマトリックス)

氏名	役職	在任年数*1 2025年 6月末現在	就任委員			専門性・経験								
			指名委員会 5名	報酬委員会 4名	監査委員会 5名	企業経営	国際性 グローバル 経験	財務・会計	技術・開発	IT・デジタル	営業・ マーケティング	人事 人財開発	法務 リスク管理	サステナ ビリティ ESG
取締役	奈良 寿	取締役会長 代表執行役	14年	●			●	●			●			
	重野 邦正	代表執行役社長	—				●		●	●				
	吉川 光		1年		●		●	●			●			
	中嶋 倫子	執行役 経理財務本部長	1年					●						
社外取締役	内田 章	取締役会議長	6年	●	●		●	●						●
	浦野 邦子	指名委員会委員長	4年	◎*3	●							●		●
	平野 拓也	報酬委員会委員長	3年	●	◎*3		●			●	●			
	五嶋 祐治朗		2年	●	●	●			●					●
	大澤 真	筆頭社外取締役	7年*2		●		●	●						
	小野 傑		5年*2		●		●						●	●
	丸山 寿	監査委員会委員長	1年		◎*3	●		●					●	
	クリスティーナ・アメージャン		—		●		●						●	●

*1 平均在任年数 3.66年 *2 指名委員会等設置会社への移行前に社外監査役として在任していた年数を含む *3 委員長

企業経営	エネルギー産業の構造変化やデジタル技術革新の進展など事業環境が大きく変化する中、長期経営構想及び中期経営計画GS2028で目指す姿への変革を成し遂げていくためには、大手企業の本社トップとして変革を牽引するなど、企業経営全般への豊富な経験や知見が必要
国際性 グローバル経験	グローバルに事業を展開（海外売上高比率：約75%、海外従業員比率：約65%）する当社の中長期の成長戦略の策定・実行とグローバル経営の適切な監督には、グローバルビジネスや海外の文化・環境への豊富な経験と知見が必要
財務・会計	当社の持続的な成長を支える強固な財務基盤の構築と、M&Aやアライアンスを含む攻めの成長投資の推進及び適正な株主還元等を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな経験と知見が必要
技術・開発	新たな技術を取り入れた革新的ソリューションによる成長実現に向けて、当社の強みである計測・制御・情報分野の技術と開発力をさらに進化・発展させていくためには、イノベーションの実現や技術・開発・品質・環境分野での確かな経験と知見が必要
IT・デジタル	「統合化」「自律化」「デジタル化」による新たなソリューションの実現、IT/OTコンバージェンスや複数のシステムをつなぐSystem of Systemsによる新たな価値創出には、高度なIT・デジタル技術を活用した事業運営やビジネスモデル変革の豊富な経験と知見が必要
営業・マーケティング	革新的なソリューションによるお客様の真の課題解決を通じた成長実現には、市場ニーズを捉えたビジネスモデル変革や新しいソリューションの企画・開発と、受注・売上拡大戦略が不可欠であり、営業・マーケティング分野での豊富な経験と知見が必要
人事 人財開発	人的資本経営の重要性が増す中、当社の中長期で目指す姿への変革には、経営戦略に連動した、経営人財、DX人財やコンサルタント人財などの確保・育成と活用などの人財戦略の策定・実行が重要であり、人事・人財開発分野での確かな経験と知見が必要
法務 リスク管理	持続的な企業価値向上の実現には、激しく変化する事業環境の中で多様化すると同時に目まぐるしく変化するリスク要因に的確かつ迅速に対処できるリスクマネジメントが必要であり、リスク管理やコンプライアンス、法律の分野の確かな経験と知見が必要
サステナビリティ ESG	「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」とのYokogawa's Purposeのもと、持続的に企業価値を向上していくためには、ESG視点の経営による成長と社会価値・環境価値創出の両立が必要であり、サステナビリティ・ESG分野の豊富な経験と知見が必要





2024年度の取締役会活動実績

※2024年6月までは監査役会設置会社として、2024年6月18日以降は指名委員会等設置会社としての活動実績です。

活動実績

開催回数 **15回**
出席率※ **100%**※指名委員会等設置会社移行前の監査役
(社外監査役含む)の出席を含む重点
審議項目

中長期での成長戦略と重要な経営課題

- ・中長期での全社の収益性向上への取り組み
- ・高成長地域に対する戦略
- ・AIおよびセキュリティに関する戦略
- ・人的資本経営への取り組み
- ・経営基盤の変革プロジェクトの進捗と成果
- ・M&A計画の進捗状況とプロセス

サステナビリティ

- ・GS2028サステナビリティ指標のレビュー
- ・事業戦略に基づく貢献と成長のストーリーのアップデート
- ・サステナブルな製品・サービスの実現に向けた検討状況
- ・ESG課題への対応

ガバナンスのあり方

- ・経営陣によるリスクテイクの後押しや経営スピードの向上のための最適な意思決定プロセス
- ・リスク管理、内部監査、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の活動状況について取締役会での情報共有の強化

取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役の評価に基づき取締役会の強みと実効性をさらに高めるための課題を明らかにし、当該課題に取り組むうえで重視すべき点を明確にするため分析・評価を行うこととしています。評価に当たっては、第三者評価機関を適宜活用しています。

■ 2024年度取締役会評価結果の概要

取締役会評価の結果、取締役会はオープンで高い実効性が確保されています。また、執行側の対応が真摯である点も高く評価されています。一方で、重要議題への集中や効率的な運営については改善の余地があるとされました。

■ 取締役会の役割・規模・構成

- ・当社グループは、変化の激しい事業環境の中、継続的に価値創出する企業への変革に取り組んでおり、取締役会は、中長期的な経営の方向付け、各ステークホルダー視点での執行の監督および業績評価がその重要な役割・機能であるとの認識のもと、適切にその役割を発揮しています。また、議長、取締役はそれぞれ、その役割を適切に果たしており取締役会の実効性向上に貢献しています。さらに、指名委員会等設置会社への移行による変化として、監督と執行の責任がより明確化されたと評価されています。
- ・取締役会の規模、社外取締役と社内取締役の割合およびメンバーの多様性は適切と認識されている一方、国際性、ジェンダーのさらなる多様性の強化が望ましいと考えられています。

■ 取締役会の運営

- ・開催頻度および所要時間は適切であり、オープンで建設的な議論がなされていることが確認されました。また、議題設定については、中期経営計画の実現に向けた重要なテーマ・課題により多くの時間を配分するとともに、指名委員会等設置会社への移行後の状況のレビューが必要とされました。
- ・中期経営計画・長期経営構想に対して多角的な知見や観点からその策定・実行に貢献しており、人財の確保と変革、事業拡大、収益性の改善が課題と認識しており、その進捗や成果の確認を強化すべきであると考えられています。

■ 今後の改善に向けた取り組み

上記の取締役会評価結果を踏まえた上で、取締役会は、当社グループの変革をさらに加速させるために、以下の取り組みにより一段高い監督機能の実現を通じて実効性の向上に努めていきます。

■ 指名委員会等設置会社としてのガバナンス体制の整備

指名委員会等設置会社へ移行したことに伴い経営の監督と執行の分離をより明確にし、業務執行および意思決定の質とスピードをより一層高めることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

■ 中長期経営戦略の議論の深化

2024年度から開始された中期経営計画および長期経営構想の実現に向け、中長期的に重要な経営課題を議題に選定していきます。中でも、取締役会評価や社外役員ミーティングで挙げられた取締役会で議論すべき重要な経営課題について議題として取り上げていきます。また、その議論を深化させるため、執行側とのコミュニケーションをより一層強化していくことも行っていきます。

■ モニタリング機能の強化

取締役会は、中期経営計画の進捗状況に加え、指名委員会等設置会社への移行を踏まえて、業務執行および意思決定の質とスピードの向上がなされているかという視点でもモニタリングを強化していきます。また、指名委員会等設置会社として適切なガバナンス体制の整備を行うとともに、その整備状況の確認を行っていきます。法定の3委員会についても、柔軟な運営を行いつつ、重要案件の共有等により、その運営を軌道に乗せていきます。

■ 執行側視点での取締役会運営について

執行側からは、監督と業務執行の権限が明確に分かれ、良い方向に進んでいるとの評価がなされましたが、執行側のスピードと新規ビジネス創出には改善が必要との意見もありました。一方で、各種戦略議題へのステークホルダー視点からのさらなる指摘や助言を取締役会には求められています。

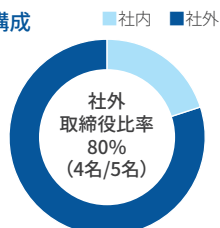
指名委員会

指名委員会の役割

指名委員会は、取締役及び執行役に求める人財像（資質、実績等）やその選定プロセスが、当社グループの継続的発展及びコーポレートガバナンス上、すべてのステークホルダーの視点で最適なものとなるよう、選再任・解任基準とその手続を定め、当該基準や手続に基づき、審議を行います。指名委員会では、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の決定
- (2) 代表執行役及び執行役の役員選任及び解任又は解職に関して取締役会において審議する議案の内容
- (3) 前各号を委員会において決議するために必要な基本方針、規則並びに手続等の制定、変更及び廃止
- (4) その他、第(1)号及び第(2)号の候補者の選任及び解任又は解職に関して、委員会が必要と認めた事項

構成



取締役 奈良 寿
社外取締役 内田 章
社外取締役 浦野 邦子◎
社外取締役 平野 拓也
社外取締役 五嶋 祐治朗
※◎は委員長

2024年度の活動実績

※2024年6月までは指名諮問委員会として、2024年6月18日以降は指名委員会としての活動実績です。

開催回数	指名諮問委員会：3回	指名委員会：12回
出席率	指名諮問委員会：100%	指名委員会：100%
審議事項	・取締役会のあり方や今後目指すべき方向性と取締役会構成 ・指名委員会等設置会社への移行後の取締役会に提案する法定3委員会の委員および委員長の候補者ならびに執行役の候補 ・前事業年度業績等に基づく代表執行役社長の評価 ・2025年度の執行役体制 ・2025年6月の定時株主総会に提案する取締役候補者 ・CEOサクセッションプランに基づく、2025年4月1日付での代表執行役社長の交代	



社外取締役
指名委員会委員長
浦野 邦子

2024年より指名委員会の委員長を務めております。当社はコーポレートガバナンスのさらなる強化を図りながら、監督と執行の明確な役割分担等を通じて迅速・果敢な意思決定を進めるため、2024年度に指名委員会等設置会社へ移行しました。移行以前の任意の指名諮問委員会においても、社外取締役が過半数、委員長を社外取締役として、客観性・透明性を担保しながら、実効性を高める取締役会の構成、社長及び経営幹部の人財要件と育成・選任他重要なテーマについて率直な議論・答申を行い法定の指名委員会に近い運営をしてきました。今回の移行により中長期視点が高まったこと、外部の専門家の客観的視点の取り入れなど幅広いアイデアの検討が進んだことと議論のタイミングの早期化を実感しています。また他の法定委員会との連携や社外役員ミーティング等での議論を深める姿勢が強まりました。

2025年は代表執行役社長のサクセッションという大きな節目となりました。当社では指名諮問委員会であった2015年より次期社長の人財要件を設定、候補者の選定・計画的育成プログラムの実行を行っており今回は2回目となります。当社には「経営人財の育成」の重要性を執行サイドが十分に認識して以前より力を入れてきていること、オーソドックスだが透明性・客観性の高い仕組みを構築、PDCAを回して真摯に取り組んできている印象を持っています。今回は2022年より具体的に着手し、社内候補者については早期に少数に絞り、本人にフィードバックしながら進める方式をとりました。2030年の当社のありたい姿を実現していくリーダーに求められる「人財要件」も改めて議論し、要件の見直しではなく、特に重視すべき事項を共有しました。社長の選任は会社の文化が大きく影響します。例えば取締役会は勿論、社内会議においてもフランクで深い議論ができていくか、世の中の動きにアンテナを立て、ガバナンスや当社に求められる競争力・企業価値は何かを中長期視点でキャッチする力があるか、大きなグローバル組織で常により良くしていく施策を実行し、信頼されるリーダーシップが発揮できているか、など企業の総合力の反映である意識して候補者と向き合いました。各委員には専門性や経験も含めて充実した審議を行っていただき、適切な判断が得られたと考えております。

新社長と経営陣が十分に力を発揮できるよう適切なサポートを行うとともに、今後ともさらに充実した委員会となるよう運営を工夫して参ります。

サクセッションプラン

代表執行役社長の評価

当社は、指名委員会において、業績等の定量性を持たせた基本評価基準も用いて、代表執行役社長の評価を毎年実施しています。経営者としての総合的な監督能力、業務執行能力を確認し、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選再任および解任の適正性を確保しています。また、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして本人へのフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。

代表執行役社長のサクセッションプラン

当社は、代表執行役社長のサクセッションプランに関する事項等を、独立社外取締役が過半を占める指名委員会において審議、決定しています。また、次期代表執行役社長を選定する上で必要な要件および選定プロセスを定め、必要に応じて見直しを実施しています。選定した将来の候補者については、育成計画を作成し、必要な教育および適切なアサインメントを行っています。

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2024」特別賞・経済産業大臣賞を受賞

本表彰は、政府による成長戦略の1つとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施されています。

今回当社は、ガバナンスの根幹である社長・CEOの選任および後継者計画（サクセッションプラン）において、先進的な取り組みを行っている企業として認められました。



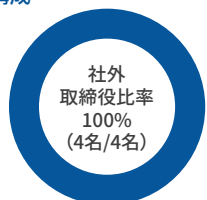
報酬委員会

報酬委員会の役割

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬制度と報酬が当社グループの発展のために適切な挑戦を促し、優秀な人材を採用・維持し、すべてのステークホルダーの視点で適切なものとなるよう、定められた基準、手続に基づき審議を行い、決定します。報酬委員会では、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 取締役及び執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針
- (2) 取締役及び執行役個人別の報酬等の内容及び基準
- (3) 前各号を報酬委員会において決議するために必要な基本方針、規則並びに手続等の制定、変更及び廃止
- (4) その他、前各号について、報酬委員会が必要と認めた事項

構成



社外取締役 内田 章
社外取締役 浦野 邦子
社外取締役 平野 拓也◎
社外取締役 五嶋 祐治朗
※◎は委員長

● 2024年度の活動実績

※2024年6月までは報酬諮問委員会として、2024年6月18日以降は報酬委員会としての活動実績です。

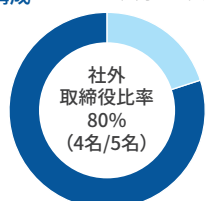
開催回数	報酬諮問委員会：3回	報酬委員会：5回
出席率	報酬諮問委員会：100%	報酬委員会：100%
審議事項	・前中期経営計画の結果に基づく業績連動型株式報酬の支給内容 ・2023年7月の報酬諮問委員会で決定した指標と計算式に基づく2024年7月支給の業績連動報酬（年次インセンティブ）の個人別支給額 ・2025年7月支給の業績連動報酬の業績指標と算定式の決定 ・指名委員会等設置会社への移行に伴う役員報酬制度の一部変更 ・役員報酬水準の確認とその結果を受けた固定報酬と業績連動報酬の基準額の見直し	

監査委員会

監査委員会の役割

監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査と監査報告の作成、会計監査人の選解任に関する議案の決定等、法令に定められた職務を担います。取締役の視点から、付加価値の高い監査、妥当性監査を行うことを主とします。

構成



取締役 吉川 光
社外取締役 大澤 真
社外取締役 小野 傑
社外取締役 丸山 寿◎
社外取締役 クリスティーン・アメージャン
※◎は委員長

● 2024年度の活動実績

※2024年6月までは監査役会として、2024年6月18日以降は監査委員会としての活動実績です。

開催回数	監査役会：5回	監査委員会：15回
出席率	監査役会：100%	監査委員会：98.7%
重点監査項目	中期経営計画GS2028の進捗確認 YOKOGAWAグループの内部統制システムの構築・運用状況	
活動内容	・重要会議の出席及び重要書類の閲覧を通じての業務執行の監査 ・取締役、執行役及びその他の重要な使用人からのヒアリングを通じての監査 ・会計監査人及び内部監査担当部署との連携 ・グループ常勤監査役との連携 ・取締役会への報告 ・監査委員会直通の内部通報窓口の設置	



社外取締役
報酬委員会委員長
平野 拓也

当社では、指名委員会等設置会社へと移行し、より高いレベルのコーポレートガバナンスを追求しています。報酬委員会においても、経営陣の報酬が企業価値の持続的向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、制度の透明性・客観性を確保しつつ、常にその在り方を問い直しています。

もともと当社では、指名委員会等設置会社に移行する以前から、報酬諮問委員会を社外取締役中心で運営しており、委員長も社外取締役が務めていました。そのため、制度上の移行によって運営が大きく変わったわけではありませんが、現在では委員会構成が社外取締役のみとなり、より外部視点に基づいた本質的な議論が深まっています。

コーポレートガバナンス・コード、外部ベンチマークをしっかりと理解しながらも、制度が経営陣への一方的な押し付けとならぬよう、代表執行役にはオブザーバーとして限定的に参加いただき、対話を維持しています。これは、経営陣との健全な緊張関係を保ちつつ、ステークホルダーの納得を高めるために必要なアプローチです。

報酬制度は単なる報いではなく、企業の哲学と価値観を体現するものだと考えています。戦略、オペレーションと並び、組織文化の根幹を成す仕組みの1つとして、社員やステークホルダーに「この会社は何を大切にしているのか」を明確に示す重要な手段です。市場や社会の変化、そして社内制度との整合性を意識しながら、最適なバランスを追求し続けています。

経営トップである重野社長の理念にも耳を傾けながら、YOKOGAWAグループ全体の価値創造と持続的な成長を支える報酬制度の実現に向けて、引き続き真摯に取り組んでまいります。



社外取締役
監査委員会委員長
丸山 寿

ガバナンスの一層の強化を目的に指名委員会等設置会社に移行して1年が経ちました。新たな機関設計の下、監査委員会は、取締役及び執行役の職務の遂行を監査することを基本とし、適法性、妥当性の両面からグループ全体の内部統制システムの構築・運用の状況及び中期経営計画の進捗状況の確認を重点項目に掲げ、公正かつ透明性の高い監査活動を心掛けています。

今回の変更を機に、監査委員会は独立社外取締役4名と社内の常勤取締役1名の合計5名からなる、より独立性の高い体制になりました。社外取締役が大半を占めることから現場での実査が難しくなるため、従来社長直属であった内部監査部門は監査委員会直属の組織と位置付け、社長にも適宜報告を行うデュアルレポート体制としました。この結果、監査委員と内部監査部門との間のより緊密な情報交換の下に、さまざまな経営課題について機動的かつ実効性ある監査が実現しました。

監査委員会自らの監査活動としては、執行役の職務の遂行状況を直接監査する目的で、執行役社長を含むほぼすべての執行役と面談を実施しました。各執行役がその権限、責任を十分自覚し業務執行に当たっていること及びそれぞれが責任を負う内部統制システムの運用状況を確認するとともに、中期経営計画の達成に向けた取り組みについて率直な意見交換を行い、そこから見えてきた経営上の課題を監査委員会で議論のうえ取締役会に報告して、その改善を促しています。

指名委員会等設置会社では組織監査が主体となるため、監査委員会では、内部統制システムが有効に機能していることを見極めることが重要になります。万一、業務執行に不備が認められた場合は、個別事案の解決と同時に、内部統制システムの運用状況を検証しその改善を通して再発を防止することを基本としています。

コーポレートガバナンス・コードの基本原則を踏まえ、内部統制の強化と経営の透明性を高めることを念頭に、会社の持続的成長と企業価値向上に資する監査委員会でありたいと思います。



役員報酬

基本方針

取締役及び執行役の報酬等の基本方針は、以下のとおりとしています。

- (a) 持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- (b) 中長期経営戦略を反映した制度であり、中長期経営目標達成を強く動機付けるものであること
- (c) 短期志向への偏重を抑制する制度であること
- (d) 優秀な人材を確保・維持できる制度と金額であること
- (e) ステークホルダーに対して透明性、公正性及び合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

役員の報酬等の決定方針

当社は指名委員会等設置会社であるため、報酬委員会が、取締役及び執行役の報酬等の制度及び決定方針を定め、これらに従って取締役及び執行役個人別の報酬等の内容を決定します。

役員報酬の構成

取締役には固定報酬である基本報酬を支給します。これは、業務執行から独立した立場にある社外取締役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみ支給するという考え方であり、同様に非業務執行の取締役についても基本報酬のみ支給します。ただし、取締役を兼務する執行役には執行役としての報酬を適用します。

執行役の報酬は、(a) 固定報酬である基本報酬と (b) 業績連動報酬 ((b)-1 年次インセンティブと (b)-2 中長期インセンティブ) で構成されています。

役員の報酬額の水準については、外部機関の調査結果に基づく国内外の同業または同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

役位別・職位別の報酬水準は、同業企業の50%ileを基準とし、環境変化に応じた柔軟な運用や優秀な経営人材を獲得・保持する観点から、概ね25%ile～75%ileの範囲内で運用することとしています。

なお、海外で採用する人材の報酬については、その海外地域における役員報酬調査データに基づいて役位毎の職責を考慮して報酬ベンチマーク分析を行い、個別に定めることがあります。

具体的な役員の報酬構成は、役員区分に応じて以下のとおりとしています。

役員区分	(a) 基本報酬	(b) 業績連動報酬 ((b)-2 に非金銭的報酬を含む)	
		(b)-1 年次インセンティブ	(b)-2 中長期インセンティブ
取締役	○	—	—
取締役兼務執行役	○	○	○
執行役	○	○	○

(a) 基本報酬

基本報酬は、月例の固定報酬とし、取締役及び執行役としての役割と役位に応じて報酬委員会にて定められた基準に基づき金額を決定します。

(b) 業績連動報酬

業績連動報酬は、事業年度毎の業績向上及び中期的な企業価値向上に対する意識を高めるため、報酬委員会にて業績指標 (KPI) を定め、目標値に対する達成度合いに応じて算出された額又は数を支給します。

業績連動報酬の考え方は次の通りです。

- (1) 全報酬に占める業績連動報酬の比率を高くする。
- (2) 役位が上位の者ほど業績連動報酬の全報酬に占める比率を高くする。
- (3) 株式報酬の全報酬に占める割合を同業又は同規模の他社水準以上とする。

(b)-1 年次インセンティブ

業績連動報酬のうち、年次インセンティブは、報酬委員会において単年度の全社業績評価と個人業績評価に基づき算定し、年1回支給します。支給額は、業績目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動するように設計しています。

年次インセンティブにおける単年度の全社業績評価につながる業績目標は、当社グループが持続的な成長を図るために重要な指標であるとの考えから「連結売上高」と「連結売上高営業利益率 (ROS)」としています。

※業績目標を達成した場合の基本報酬と年次インセンティブの比率は、役位が上位の者ほど年次インセンティブの比率を高く設定し、代表執行役の1対0.75から役位が下がるにつれてさがり、全体の平均が概ね1対0.5になるように設計しています。なお、この比率は業績目標の達成度合いによっては、1対0から1対1の間で変動する場合があります。

基本報酬 1	年次インセンティブ 0.5 (0～1)
-----------	------------------------

(b)-2 中長期インセンティブ

業績連動報酬のうち、中長期インセンティブについては、報酬委員会が定めた期間の当社の業績指標とサステナビリティ指標の達成度に応じて当社株式及び金銭を支給する業績連動型株式報酬制度であるパフォーマンス・シェア・ユニット制度 (以下「PSU制度」) を適用します。

中長期インセンティブにおける業績指標は、中期経営計画との連動を基本に考えており、企業価値及び株主価値向上の両面において重要な指標であるとの考えから、投下資本利益率 (連結財務ROIC) と1株当たり純利益 (EPS) 成長率とします。

サステナビリティ指標は、温暖化ガス総排出量 (スコープ1, 2) とエネルギー原単位使用量削減率からなる環境指標並びに従業員エンゲージメントスコアで構成します。

報酬委員会が定めた期間において、報酬委員会があらかじめ設定した業績目標その他要件を前提とし、支給対象となる執行役の役位毎に報酬委員会にて定めた株式報酬基準額を対象期間の直前1か月間の当社株式の終値平均額で除した株数を割り当て、対象期間終了時に業績目標達成条件に応じて報酬委員会があらかじめ設定した係数 (以下「支給率」) を乗じて、対象となる執行役毎の中長期インセンティブによる個別報酬株式数を決定し、支給する株式数の60%相当は当社株式で、40%相当は交付取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所プライム市場における当社株式の普通取引の終値で計算した金額を金銭として支給します。支給率は業績目標の達成度合いに応じて0%から200%の範囲で変動するよう設計しています。



なお、PSU制度では、重大な不正会計又は巨額損失が発生した場合、PSU制度に係る報酬額として支給した報酬の全部又は一部を無償で返還請求できるクローバック条項を設定しています。

※中長期インセンティブの支給年度において、年次インセンティブ、中長期インセンティブそれぞれの業績目標を達成した場合の基本報酬との比率は、役位が上位の者ほど基本報酬に対する比率を高く設定し、代表執行役の1対0.75対0.375から役位が下がるにつれて下がり、全体の平均がおおむね1対0.5対0.25になるように設計しています。なお、この比率は年次インセンティブおよび中長期インセンティブそれぞれの業績目標の達成度合いによっては、1対0対0から1対1対0.5の間で変動する場合があります。ただし、中長期インセンティブの比率は株価により変動します。

基本報酬 1	年次インセンティブ 0.5 (0～1)	中長期インセンティブ 0.25 (0～0.5)
-----------	------------------------	----------------------------

2025年3月期の役員に対する報酬等

<指名委員会等設置会社移行前(2024年4月から2024年6月まで)>

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	151	26	125	3
社外取締役	18	18	—	5
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	2
社外監査役	9	9	—	3

(注) 1. 当社は、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。上記は当社が指名委員会等設置会社に移行する前に在籍した各役員区分の報酬及び合計人数です。
2. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
3. 上記取締役には、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでおります。
4. 上記監査役には、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでおります。なお、他3名は、同株主総会において新たに取締役に選任されております。
5. 業績連動報酬は、年次インセンティブと中長期インセンティブにより構成されており、当該事業年度の費用計上額を記載しております。

<指名委員会等設置会社移行後(2024年7月から2025年3月まで)>

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	21	21	—	1
社外取締役	103	103	—	8
執行役	749	352	397	24

(注) 1. 上記の取締役に、執行役を兼務する取締役2名は含まれていません。また、取締役を兼務する執行役は、執行役の区分にて記載しています。
2. 業績連動報酬は、年次インセンティブと中長期インセンティブにより構成されており、当該事業年度の費用計上額を記載しております。
3. 役員退職慰労金制度については、2004年6月25日開催の第128回定時株主総会の日をもって廃止しました。

政策保有株式

保有方針および合理性の検証方法(縮減に向けた取り組み)

当社グループは、企業価値の維持・向上に資すると判断した場合に限り、政策的に株式を保有します。その保有は必要最低限とするという考え方に立ち、すべての政策保有株式については、毎年取締役会において、中長期的な観点からその保有目的、経済合理性等について個別銘柄毎に検証を行い、妥当性を判断します。検証の結果、保有の妥当性が認められなくなったと判断した政策保有株式については売却を行い、縮減を図っています。

検証にあたっては、保有株式を以下の3つに区分し、「取引状況」「株価・配当」「資本コスト」等をKPIとして、保有の妥当性の判断を行っています。

- 事業取引先(事業取引・提携関係の維持・強化を目的とする)
- 金融機関(円滑な金融取引を図ることを目的とする)
- その他(上記区分に該当しないもの)

具体的には、保有銘柄ごとに、以下のa～dのプロセスを通じて保有の妥当性を評価し判断しています。

- 株価(時価、取得原価、減損後簿価)の定量評価による検証
- a. で評価した株価に対し、時価及び取得原価それぞれを元に計算した「投下資本利益率(ROIC)」での定量評価による検証(ROICの計算には、税引き後の売上粗利と受取配当金を使用)
- 保有銘柄ごとの保有目的、取引実績、将来の取引見込み等の定性評価による検証
- a～cの検証による評価を中長期的な経済的価値、事業拡大・関係強化等の観点で総合的に勘案する

議決権行使

政策保有株式の議決権行使については、当社および投資先の中長期的な企業価値向上の観点から、十分に検討した上で判断します。

特に、以下の場合については賛否を慎重に検討し、議決権を行使します。

- 投資先企業に法令違反や不祥事、反社会的行為等が発生している場合
- 合併・買収、営業譲渡等の組織再編、第三者に対する株式の有利発行等で、当社の企業価値を損なう可能性がある判断される議案の場合

サステナビリティに関するガバナンス

取締役会は、社会情勢の変化、サステナビリティ指標の進捗状況、ESG評価機関などステークホルダーからのフィードバック、ESGリスク評価結果などに基づき、社外からの独立した視点も交えながら、サステナビリティの取り組みの監視・監督を行っています。





リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス

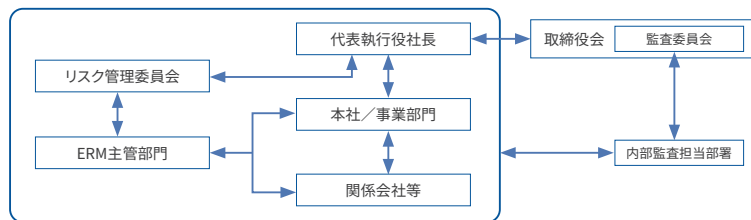
リスクマネジメント

リスク管理体制

YOKOGAWAはISO31000に沿った全社的リスク管理(ERM:Enterprise Risk Management)体制を構築しています。代表執行役社長を委員長とし、全執行役で構成されたリスク管理委員会を設置し、リスク管理に関わる経営判断や意思決定を支えています。リスク管理委員会の審議・決定内容は、取締役会に報告され確認されます。取締役会からの注視すべきリスクや固有リスクに係わる対策等の助言は、リスク対策の整備やリスク管理活動の改善に活かされています。

内部監査担当部署は、体制やプロセスの有効性を評価し、重要な事項を監査委員会および取締役に報告しています。また、リスク管理の実施主体である関係会社等は自律的なリスク管理に努めています。これらの実施主体に対して、重大な影響を与えるリスクを中心に、本社／事業部門およびリスク管理の主管部門(ERM主管部門、リスク管理委員会事務局)が、様々な活動の推進・支援を行っています。

全社的リスク管理体制



リスク管理の推進

YOKOGAWAでは、重点的に管理すべき重大なリスク(以下「重点管理リスク」という)を選定して、対応策とその目標を設定し実行しています。

毎年、グローバル全体を対象にリスクアセスメントを実施しています。リスクを57個の主要リスクに分類して、各リスクの概要を示したうえで網羅性を確保しながらリスクの洗い出しを行います。洗い出されたリスクは影響度と発生可能性の2軸で分析し、リスク許容度を評価します。その中の「許容できないリスク」をもとに経営戦略や経営課題、外部環境の変化、リスク対策の充足度などを踏まえて重点管理リスクを決定し、取締役会に報告しています。

重点管理リスクの対策については、主管部門(リスクオーナー)が計画にもとづく推進を行います。またその進捗は四半期ごとにモニタリングされます。リスク管理委員会はモニタリングを踏まえてリスクの変化や対策のレビューを行い、その結果を年2回取締役会に報告しています。

これらの結果や取締役会の助言をリスク管理プロセスや対策の見直しに活かし、継続的な改善を重ねることで、より効果的なリスク管理の実現に向けたPDCAのマネジメントサイクルを機能させています。

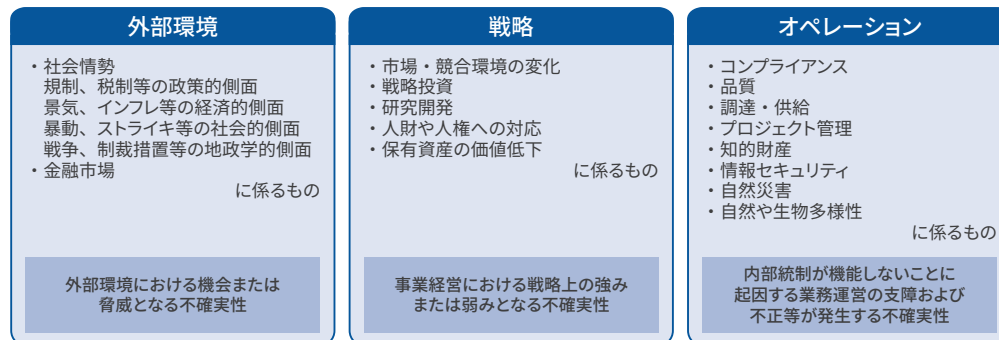
重点管理リスクのPDCA



YOKOGAWAを取り巻くリスク

事業等のリスク(2025年3月期 有価証券報告書 P.26-30)

YOKOGAWAが認識しているリスクの代表例を以下に記載しています。これらのリスクは、YOKOGAWAの事業活動全般、業績、財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、リスク管理体制およびリスク管理プロセスを整備しリスクの軽減や回避に努めています。



内部統制

YOKOGAWAは、業務の適正性を担保しながら経営の効率化を進め、持続的な成長と企業価値向上を図るため、内部統制システムを構築し運用しています。

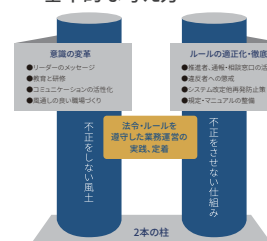
グループに適用するマネジメントの基本方針、ルールとして、グループマネジメントスタンダード(GMS)を定め、各業務プロセスの役割および責任を明確にしたうえで、内部統制システムの実現を図っています。組織毎に内部統制責任を割り当て、GMSを整備、運用しています。また、各GMSを担当する統括責任者(GMSオーナー)は、担当するGMSの管理運用の責任を有し、業務プロセスが、実効性・効率性を確保(維持改善)するよう、毎年、年度初めに定めた計画に従い活動しています。

なお、取締役会は、執行役による職務執行の監督を行うとともに、業務執行における内部統制システムの基本方針を定め、その体制構築と運用について監視、監督しており、また、内部監査担当部署は内部統制システムの有効性を監査し、重要な事項については取締役会および監査委員会に報告しています。

コンプライアンス

「コンプライアンス最優先」を礎とし、法令、条例、その他全ての社会規範を遵守し、高い倫理観をもって事業活動を行っており、取締役・執行役は率先して企業倫理の遵守と浸透にあたっています。「YOKOGAWAグループ行動規範」には企業理念を実現していくために社員が遵守すべき「基本方針」と「行動規準」を定め、社員一人ひとりが取るべき具体的な行動を、「YOKOGAWAグループコンプライアンスガイドライン」に定めています。また、コンプライアンス体制の整備と問題点の把握・対処のため、企業倫理担当部署を設置し、コンプライアンス経営を強力に推進しています。不正や不祥事を未然に防ぐために「不正をしない風土」と「不正をさせない仕組み」を構築し、健全で風通しの良い企業グループを目指すことで、投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの期待に応えていきます。

コンプライアンス徹底への基本的な考え方





執行役の体制



奈良 寿
取締役会長
代表執行役



重野 邦正
取締役
代表執行役社長



中岡 興志
執行役専務
エネルギー&サステナビリティ
事業本部長



竹岡 一彦
執行役常務
デジタルソリューション
統括本部長



田野口 宏
執行役常務
横河プロダクト本部長



中尾 寛
執行役
ライフ事業本部長



永井 博
執行役
横河マニュファクチャリング
株式会社 社長



中嶋 倫子
取締役
執行役
経理財務本部長



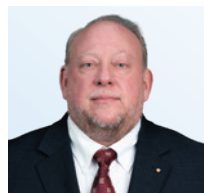
藤田 陽子
執行役
ビジネス戦略本部長



鈴木 俊之
執行役
横河計測株式会社 社長



福田 哲
執行役
経営管理本部長 兼
インド・南アジア統括代表



Kevin McMillen
執行役
北米・南米統括代表 兼
Yokogawa Corporation of
America 社長



遠藤 尚久
執行役
マテリアル事業本部長



小川 恭正
執行役
デジタルソリューション統括本部
プロジェクト・サービス事業部長



佐藤 範直
執行役
中東・アフリカ統括代表 兼
Yokogawa Middle East &
Africa B.S.C.(c) 社長



朝倉 義明
執行役
グローバル・ビジネス・サービス
本部長



前田 雅治
執行役
デジタルソリューション統括本部
ソリューション事業部長



朝長 正隆
執行役
人財総務本部長



山本 光浩
執行役
デジタルソリューション統括本部
システム事業部長



萩原 盛太
執行役
欧州・ロシア・CIS統括代表 兼
Yokogawa Europe B.V. 社長



鹿子木 宏明
執行役
デジタルソリューション統括本部
デジタル戦略本部長 兼
横河デジタル株式会社 社長



北原 卓
執行役
IT戦略本部長



木村 郁雄
執行役
日本統括代表 兼
横河ソリューションサービス
株式会社 社長



宮坂 信義
執行役
マーケティング本部長



Kin Wah Chay
執行役
ASEAN・パシフィック・中国・
韓国統括代表 兼
Yokogawa Engineering Asia
Pte. Ltd. 社長

組織図 (2025年6月19日現在)

