Chapter 5

コーポレートガバナンス

P.51 取締役の体制
P.52 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
P.53 取締役会
P.56 指名委員会
P.57 報酬委員会/監査委員会
P.58 役員報酬
P.59 政策保有株式/サステナビリティに関するガバナンス/リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス
P.61 執行役・執行役員の体制

取締役の体制



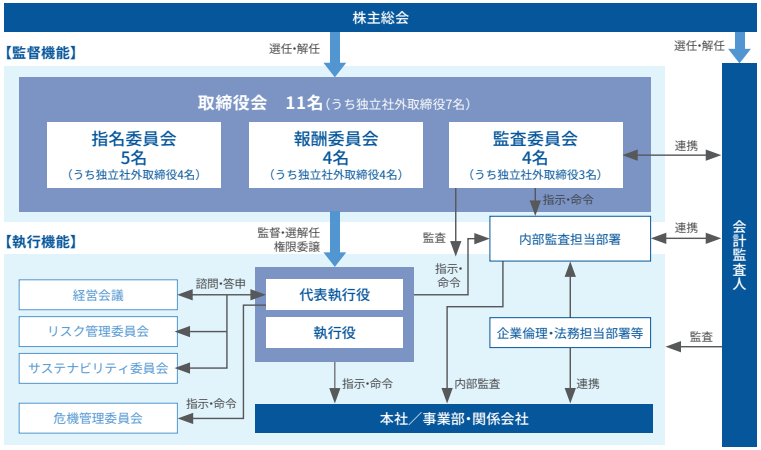
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。こうした考え方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・ガイドラインを制定しており、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則を尊重し、ガバナンスを構築・運用しています。

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）

コーポレートガバナンス体制（2026年6月現在）

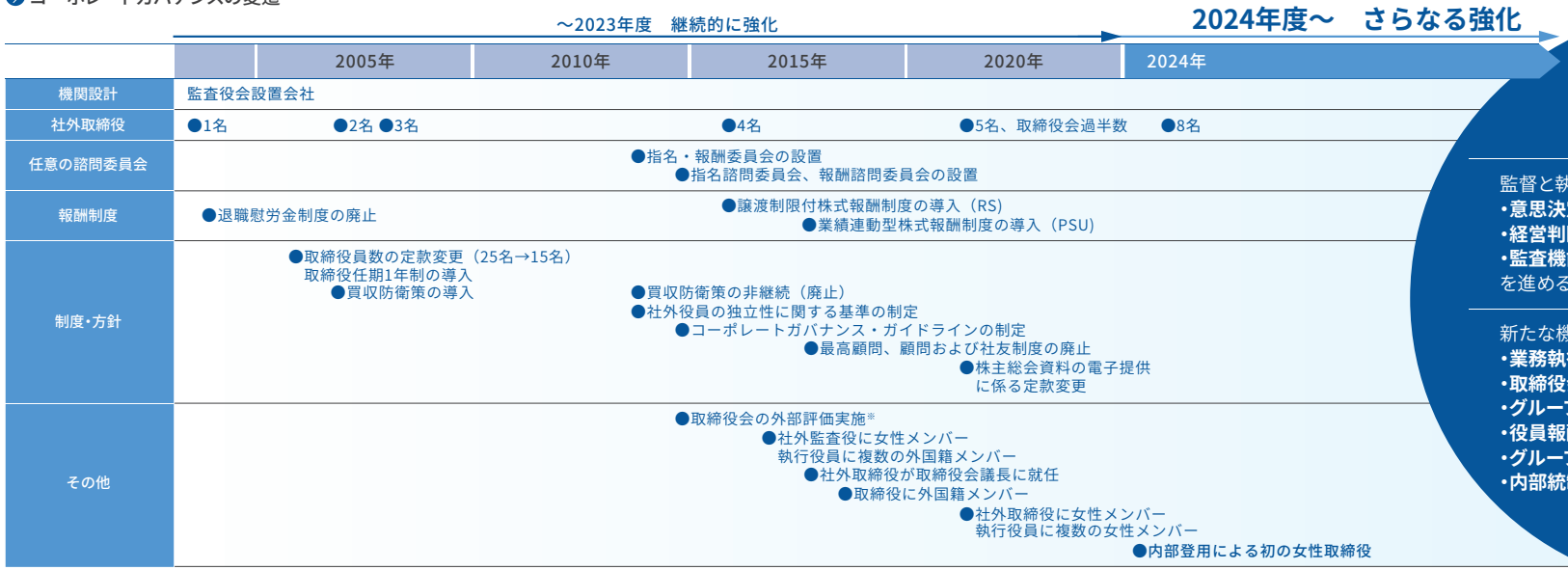


コーポレートガバナンス体制の概要

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



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

コーポレートガバナンス（当社ウェブサイト）

取締役会

■ 取締役一覧 （2026年6月末現在）



奈良　寿
取締役会長
代表執行役
指名委員会委員
在任年数：15年



重野　邦正
取締役
代表執行役社長
在任年数：1年



吉川　光
取締役
監査委員会委員
在任年数：2年



中嶋　倫子
取締役
執行役
在任年数：2年



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
在任年数：7年



浦野　邦子
社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
在任年数：5年



平野　拓也
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員長
在任年数：4年



五嶋　祐治朗
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員
在任年数：3年



小野　傑
社外取締役
監査委員会委員
在任年数：6年



丸山　寿
社外取締役
監査委員会委員長
在任年数：2年



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
在任年数：1年

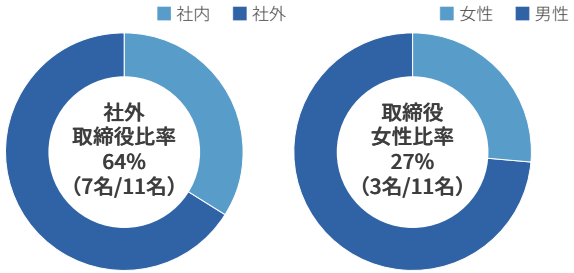
※ 平均在任年数 4.36年
※ 小野社外取締役の在任年数は指名委員会等設置会社への移行前に社外監査役として在任していた年数を含む

役員の略歴（当社ウェブサイト）

■ 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。



■ 議長メッセージ



社外取締役
取締役会議長
内田　章

2025年度は、中期経営計画GS2028の1年経過後の振り返りを行い、その結果も踏まえて主要事業の成長戦略や各拠点の地域戦略、M&A戦略や商材の開発戦略など執行側で策定した各個別戦略の妥当性や運営面での課題について討議を行いました。また、新設したCTOの下で策定した全社技術戦略や、事業・地域・機能の3軸から成るマトリクス経営を円滑に進めるための事業責任のあり方についても審議し、方向性や考え方を明確にするなど一定の成果が得られました。一方、各個別戦略や課題の審議においてはテーマ、論点が十分に絞り込めていなかった面もあり、議論のさらなる深化という点で課題が残りました。

昨年実施した第三者による取締役会実効性評価でも同様の課題が指摘され、取締役会では指名委員会等設置会社へ移行後の取締役会の期待役割について改めて議論して再確認し、それに基づき議案や議論のポイントの検討を行うこととしました。具体的には、監督機能の強化という観点から、まずは社長主導で執行側が重要と考えている経営課題とその中で議論すべきポイントを挙げてもらい、その内容を踏まえて議題と論点の絞り込みを行うこととしました。

絞り込んだ議題については十分な討議時間を確保し、論点も明確にして議論をより深化させるように取り組んでいきます。取締役会の運営に当たっては、監督と執行間および取締役間での率直かつ踏み込んだ対話を促し、建設的な議論が行われるようにファシリテイトすることも重要な役割と考えています。これらによって執行側の健全な危機感を醸成し、意思決定や業務執行の質とスピードの向上に繋げることで、当社の企業価値向上に貢献してまいります。

■ 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	専門性・経験								
		企業経営	国際性 グローバル経験	財務・会計・投資	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	●	●				●			
	重　野　邦　正	●	●		●	●				
	吉　川　　光		●	●			●			
	中　嶋　倫　子			●						
社外取締役	内　田　　章		●	●						●
	浦　野　邦　子							●		●
	平　野　拓　也		●			●	●			
	五　嶋　祐治朗	●			●					●
	小　野　　傑		●						●	●
	丸　山　　寿	●		●					●	●
	クリスティーナ・アメージャン		●						●	●

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73%、海外従業員比率：約67%）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・投資	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

社外取締役の独立性に関する基準（当社ウェブサイト）

■ 2025年度の取締役会活動実績

活動実績

開催回数 15回

出席率 100%

重点審議項目

中長期での成長戦略と重要な経営課題
- GS2028の全般的なレビュー
- 各事業及び各地域における戦略とその進捗状況
- 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及び課題

サステナビリティ
- GS2028サステナビリティへの取り組み
- 製品サステナビリティ活動
- ESGマネジメント

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。評価結果については、適時適切に開示します。

■ 2025年度の取締役会実効性評価プロセス

2025年度は指名委員会等設置会社に移行して1年が経過したことから、移行後はじめて、取締役会実効性評価を外部機関による第三者評価として実施しました。

- 取締役会実効性評価は、取締役会議長および代表執行役に対して第三者評価への期待・要望について事前確認を行ったうえで、外部機関による取締役会への陪席、全取締役を対象としたアンケートおよび個別インタビューの実施、取締役会並びに社外取締役ミーティングを含む各委員会の資料・議事録の確認等を通じて行いました。
- これらに加え、外部機関が有する他社における取締役会実効性評価の実施実績および企業統治に関する専門的知見を踏まえ、総合的な分析・評価を行いました。
- アンケートは、取締役会全体の評価、構成、事前準備、運営、討議内容、各委員会の活動状況、執行のモニタリング、取締役会の議題の重要度および充実度等、複数の観点から構成しており、全取締役による回答結果を踏まえて、個別インタビューを実施しました。
- 回答や個別インタビュー等の分析結果は取締役会に報告され、取締役会メンバーで議論し、最終的な評価をいたしました。
- 取締役会実効性評価結果等を踏まえ、取締役会では、取締役会のより一層の実効性向上に向け、改善活動の計画策定および議題選定を行いました。

■ 2025年度の取締役会実効性評価結果の概要

取締役会実効性評価の結果、現時点において、当社取締役会の実効性は一定の水準まで高度化されていることが確認されました。

- 当社取締役会の実効性を支える土台となる強み・他の特徴として、執行のコーポレートガバナンスに対する真摯な姿勢、執行と監督との間に形成されている相互信頼関係、議長を筆頭とする社外取締役の貢献意欲の高さ、監査委員会による実効性の高い監査活動、取締役会室による献身的かつ中立的な運営体制などが挙げられました。
- 一方、対外的に示す挑戦的なゴールの達成に向け、当社が有するポテンシャルを十分に発揮していくためには、当該ゴールに辿りつくための蓋然性ある道筋や到達時期を、健全な緊張感の下、監督と執行間および取締役間で率直かつ踏み込んだ議論を尽くし、合意形成を図っていく必要があるとされました。また、議案や施策が積み上げ型となりやすい取締役会の特性を踏まえ、施策の継続自体が目的化していないかを定期的に点検し、大胆な発想や取捨選択を許容し促す姿勢が必要であることも挙げられました。

以上を踏まえた、当社取締役会の今年度の課題として、以下の３つが挙げられました。

課題(1)取締役会の期待役割・行動指針に関する合意形成
課題(2)取締役会における討議の更なる深化
課題(3)執行全体における健全な危機感の底上げ

■ 今年度の課題への対応について

課題(1) 取締役会の期待役割・行動指針に関する合意形成

取締役会の期待役割については、機関設計変更後2年になることから、改めて取締役会で議論し再確認を行うとともに、その期待役割に基づき議案や議論のポイントの検討・見直しを行っていきます。行動指針についても、期待役割を踏まえて討議し、合意形成を図っていきます。

課題(2) 取締役会における討議の更なる深化

取締役会の期待役割を踏まえ、執行側ともすり合わせを行いつつ議題を選定し、その議題に応じた討議時間の設定や、優先順位にもとづく重要テーマへの絞り込みと深掘り、論点の明確化などに取り組んでいきます。また、以前から課題になっている説明資料の改善については、代表執行役のリードによる見直しを加速するとともに、事前説明会の効果的な運用に向けて改善を進めていきます。また社外取締役ミーティングで挙げられた課題については、引き続き執行側に適時適切に伝達し対応を進めていきます。

課題(3) 執行全体における健全な危機感の底上げ

現在の業績は好調である一方、執行側においては、グローバルな競合他社との比較を踏まえ、市場や株主からの視点をより意識した経営姿勢を一層高めていくことが重要であると認識しています。そのため、企業価値向上に向けて中長期経営戦略をブラッシュアップしていくとともに、機関投資家・アナリストとの対話機会のさらなる充実に努めていきます。

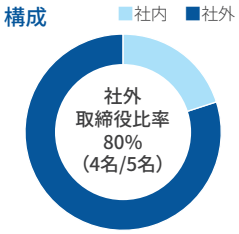
指名委員会

■ 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

● 2025年度の活動実績

開催回数	11回
出席率	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 ・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 ・2026年度の執行体制の見直し ・2026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、人財要件の定義の確認、候補者プールの見直しや評価・育成

■ 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。



社外取締役
指名委員会委員長
浦野　邦子

当社は2024年度にコーポレートガバナンスの更なる強化と監督と執行の明確な役割分担等を通じて迅速・果断な意思決定を進めるため、指名委員会等設置会社へ移行しました。2年目となる2025年度はAIに代表される技術や社会環境の大きな変化の中でグループの持続的発展に寄与する体制が機能し、適切なガバナンスが構築されているかの観点から、委員会のレベルアップに努めました。

執行体制については、中期視点と更なる進化を念頭において経営陣で振り返り、フランクな議論を重ねた上で修正が加えられましたが、委員会も課題認識を共有し特に社外の視点をフィードバックすることで経営陣の議論を深めることができたと思料します。

2025年度は新代表執行役社長へのサクセッションの初年度であることから、期待しているリーダーシップが発揮され執行部門が十二分に機能しているか、のフォローとサポートを適時・適切に行うことにも留意しました。各委員の専門性や経験を活かした多面的なアプローチができたと考えています。

また委員会の重要な役割は現体制と合わせ、次世代・次々世代の育成を早期に本格化することであるとし、課題を抽出、優先的に取り組むべき施策を議論してきました。

委員会が機能するには率直で多面的な議論がなされることがもちろん重要ですが、それを支えるのは会社の事業への多面的な理解、つまりお客様の現場や、製造・マーケティング・サービス部門などの現場、若い世代や海外人財など多様な社員の声に直接触れることが重要と考えています。委員会メンバーからも積極的にアプローチし、様々な機会を有効活用して充実した議論につながるよう運営して参ります。

2026年度から執行体制を変更し、執行役員制度を導入

当社は2024年6月に指名委員会等設置会社に移行し、業務執行にかかわる取締役会からの権限委譲で執行役の権限と責任が拡大しました。今年度からはさらに代表執行役社長から執行役への権限委譲を進め、より一層、意思決定の迅速化と経営スピードの向上および責任体制の明確化とコーポレートガバナンスの強化を図るため、執行役の下に執行役員を配置しました。執行役は複数の事業・機能を管掌し、執行役員は各組織の長として実務的な業務を遂行していきます。

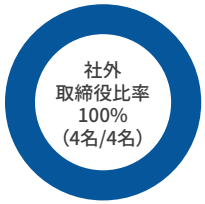
報酬委員会

■ 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、優秀な人財を採用・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　■社内 ■社外



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

● 2025年度の活動実績

開催回数	6回
出席率	100%
審議事項	・2024年度の報酬委員会で決定した指標と計算式に基づく2025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 ・2026年7月支給の業績連動報酬（年次インセンティブ）の業績指標と算定式及び業績連動報酬（中長期インセンティブ）の2025年度を開始年度とするプランの業績指標及びサステナビリティ指標 ・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及び構成割合の見直し、ほか



社外取締役
報酬委員会委員長
平野　拓也

当社が指名委員会等設置会社へ移行し、社外取締役のみで構成される現在の報酬委員会となってから、外部視点に基づく本質的な議論がさらに深まっています。報酬制度は、単なるインセンティブの枠を超え、企業の哲学や価値観を体現し、組織文化の根幹を成す重要な仕組みです。

過去一年間、当委員会が注力したのは、「客観性と透明性あるプロセスとガバナンス」をいかに厳格に実践し、実効的な規律付けへと昇華させるかという点です。報酬制度は単なる分配の仕組みではなく、経営の健全なブレーキとアクセルを制御するガバナンスの要です。事案に応じた厳格な規律の執行は、一過性の対応にとどまらず、ステークホルダーに対する真の説明責任（アカウンタビリティ）を果たし、経営陣との建設的な緊張関係を維持し続けるために不可欠なプロセスであると確信しています。

市場や社会の要請が変化するなか、報酬委員会も常にその在り方を問い直さなければなりません。報酬は経営陣の行動を方向づける重要な仕組みであり、短期的な評価に偏ることなく、中長期的な企業価値向上にどう資するかという視点を軸に、一つひとつの議案を丁寧に審議する必要があります。委員長として運営にあたる上で、私が意識しているのは「制度が一方的な押し付けにならないこと」です。執行側との建設的な対話を維持しつつ、客観的なデータや外部ベンチマークを深く理解した上で意思決定を行っています。

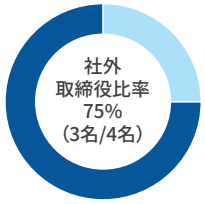
今後も経営トップの理念に耳を傾けながら、YOKOGAWAグループ全体の価値創造を支え、株主・投資家の皆様に深く納得いただける最適な報酬制度の追求に、真摯に取り組んでまいります。

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　■社内 ■社外



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

● 2025年度の活動実績

開催回数	21回
出席率	98.1%
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運用



社外取締役
監査委員会委員長
丸山　寿

激しく変化する経営環境の下、企業には不祥事の防止に加え、持続的な成長と資本効率の向上が強く求められています。監査委員会は、株主をはじめすべてのステークホルダーに対する受託責任を深く自覚し、独立性を備えた透明かつ公正な監査に努めています。

世界60カ国を超える地域に拠点を持つ当社では、監査委員会直属の内部監査部門による直接監査に依拠しつつ、グローバルに構築されている内部統制システムが適切に運用されていることの確認を基本とし、同時に中期経営計画の達成に向けた取組み状況も重点テーマに掲げて監査を実施しています。監査委員会の直接的な活動として、毎年社長を含む執行役及び主要拠点の責任者と率直な意見交換を実施し、取締役会に当社が抱える経営課題を提起して執行部門による経営改善を促しています。

さらに昨年は、中東地域の主力グループ会社を訪問し、当社の重要な無形資本であるお客様との信頼関係が現地でどのように構築・維持されているかを直接確認したほか、不祥事発見の多くが内部通報を契機としている実情を踏まえ、従来の内部通報制度に加え、経営幹部や経営の重要事項に関する問題について監査委員会へ直接通報できる制度をグローバルに導入しました。

こうした活動に際しては、統制上のリスクを指摘するにとどまらず、執行の機動性を損なうことなく目標達成に向けた戦略の後押しに資するよう心掛けています。内部監査部門及び会計監査人とは頻繁に情報共有の場を持つことにより相互にコミュニケーションを深め、迅速かつ実効性の高い監査体制を整えています。

今後も環境変化に的確に対応しながら、監査委員会として実効性ある監督と監査を通じて、YOKOGAWAの持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

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) 優秀な人財を確保・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、同輩企業の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財を獲得・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、海外で採用する人財の報酬については、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)」で構成します。さらに、代表執行役には、「ESG関連の外部評価」及び「エンゲージメントサーベイ」を評価に反映します。

※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)成長率で構成します。

サステナビリティ指標は、温室効果ガス排出量(Scope1,2)とエネルギー使用量(売上原単位)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、重大な不正会計又は巨額損失が発生した場合、あるいは役員が重過失又は意図的な不正行為を行い会社に損害を与えた場合、未支払いの報酬の支払い停止、任期中に支払った基本報酬、年次インセンティブ報酬及び中長期インセンティブに関する報酬の一部又は全部を返還させることができる旨を規定しています。

※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	年次インセンティブ	中長期インセンティブ
1	0.5（0〜1）	0.25（0〜0.5）

■ 2026年３月期の役員に対する報酬等

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）	28	28	—	1
社外取締役	138	138	—	9
執行役	973	517	456	28

（注）1. 上記の取締役には、執行役を兼務する取締役3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。

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。

a. 事業取引先（事業取引・提携関係の維持・強化を目的とする）
b. 金融機関（円滑な金融取引を図ることを目的とする）
c. 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。

a. 株価（時価、取得原価、減損後簿価）の定量評価による検証
b. 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）
c. 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
d. 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。

1）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
2）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と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。

サステナビリティガバナンス（サステナビリティレポート2026 P.54-56）

リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス

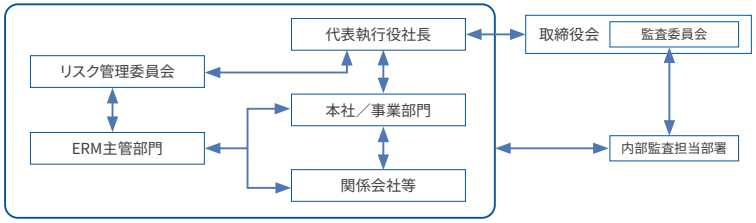
■ リスクマネジメント

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。業務執行におけるリスクとその管理を俯瞰的に審議する機関としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は代表執行役社長の諮問機関であり、社長が委員長、執行役を委員として、当社グループに重大な影響を与えるリスクの特定、リスク対策計画、リスク対策のレビュー等の審議を行い、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、業務執行において注視すべきリスクや固有リスクに係わる対策等の助言をうけ、リスク対策の整備やリスク管理活動の改善等に活かされています。

リスク管理の実施主体である本社/各事業部門および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、重大な影響を与えうるリスクを中心に、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、さまざまな活動の推進・支援を行っています。内部監査担当部署は、リスク管理体制およびリスク管理プロセスの有効性を毎年評価し、監査委員会および取締役会に報告しています。

全社的リスク管理体制

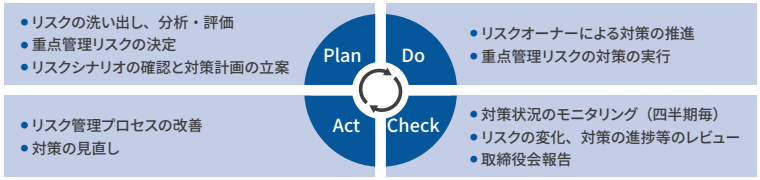


リスク管理の推進

YOKOGAWAでは、毎年、事業を取り巻くリスクのアセスメント（リスクの洗い出し、分析・評価）を、グローバルベースで実施しています。アセスメントの対象となるリスクは、当社グループの企業価値に影響をあたえる不確実性と定義し、リスクをマイナス面の影響にとどまらずプラス面の影響も含めて評価するとともに、リスクを60個の主要リスクに分類し網羅性確保に努めています。洗い出されたリスクは、影響度と発生可能性の視点で分析しており、影響度の分析では、財務的・人的側面のほか、社会・環境面といった外部のステークホルダーへの影響も考慮しています。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、経営が重点的に管理すべきリスク（重点管理リスク）をリスク管理委員会で選定し、取締役会に報告しています。

各重点管理リスクの主管部門（リスクオーナー）を定め、計画にもとづく対策の推進が図られています。対策の進捗状況等については、重点管理リスクの分類に応じた方法によりモニタリングを行っており、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、その結果を取締役会に報告しています。リスク管理委員会によるレビューや取締役会からの助言を重点管理リスクの選定に活かすとともに、リスク管理プロセスや対策の見直しを行い、より効果的なリスク管理の実現にむけて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（2026年3月期 有価証券報告書 P. 25-29）

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。

外部環境	戦略	オペレーション
・社会情勢 規制、税制等の政策的側面 景気、インフレ等の経済的側面 暴動、ストライキ等の社会的側面 戦争、制裁措置等の地政学的側面 ・金融市場の変動 に係るもの	・市場・競合環境の変化 ・戦略投資 ・研究開発 ・人財の確保・育成や人権への対応 ・保有資産の価値低下 に係るもの	・コンプライアンス ・品質 ・調達・供給 ・プロジェクトマネジメント ・知的財産権 ・情報セキュリティ ・自然災害 ・自然や生物多様性 に係るもの
外部環境における機会または脅威となる不確実性	事業経営において戦略上の強みまたは弱みとなる不確実性	内部統制が機能しないことに起因する業務運営の支障および不正等が発生する不確実性

■ 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、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、内部統制システムを構築し継続的な改善、強化に努めながら運用しています。

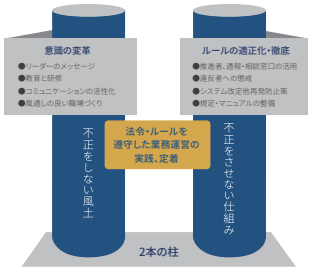
グループに適用するマネジメントの基本方針、ルールとして、グループマネジメントスタンダード（GMS）を定め、各業務プロセスの役割および責任を明確にしたうえで、GMSに基づく業務プロセスを推進することで、内部統制システムの実現を図っています。そのために、組織毎に内部統制責任を割り当て、GMSを整備、運用しています。各GMSを担当する統括責任者（GMSオーナー）は、担当するGMSの管理運用の責任を有し、業務プロセスが、実効性・効率性を確保（維持改善）するよう、毎年、年度初めに定めた計画に従い活動しています。

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、監督しています。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

YOKOGAWAは「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」を定めています。社員一人ひとりが取るべき具体的な行動については「YOKOGAWAグループ コンプライアンスガイドライン」に示しています。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の継続的な強化を図っています。不正や不祥事を未然に防ぐため「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、すべてのステークホルダーの信頼に応えていきます。

コンプライアンス徹底への基本的な考え方



執行役・執行役員の体制

執行役



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、
ビジネス戦略本部管掌 兼
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
Chief Technology Officer (CTO)
横河プロダクト本部、グローバルSCM本部、
横河マニュファクチャリング株式会社管掌
兼 横河プロダクト本部長



中嶋　倫子
取締役
執行役
経理財務本部長



福田　哲
執行役
経営管理本部、IT戦略本部、
マーケティング本部、
横河計測株式会社管掌 兼
経営管理本部長



遠藤　尚久
執行役
マテリアル事業本部長

執行役



佐藤　範直
執行役
中東・アフリカ・インド・南アジア統括代表
兼 Yokogawa Middle East & Africa
B.S.C.(c) 社長



朝長　正隆
執行役
人財総務本部長



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



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



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



山﨑　盛光
執行役
ライフ事業本部長

執行役員



藤田　陽子
執行役員
横河計測株式会社 社長



Kevin McMillen
執行役員
Yokogawa Corporation of America
社長



小川　恭正
執行役員
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



朝倉　義明
執行役員
グローバルSCM本部長



前田　雅治
執行役員
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



山本　光浩
執行役員
デジタルソリューション統括本部
システム事業部長

執行役員



鹿子木　宏明
執行役員
横河デジタル株式会社 社長



北原　卓
執行役員
IT戦略本部長



宮坂　信義
執行役員
マーケティング本部長



竹内　大
執行役員
経営戦略室長



遠藤　順
執行役員
ビジネス戦略本部長

■ 組織図（2026年6月19日現在）

