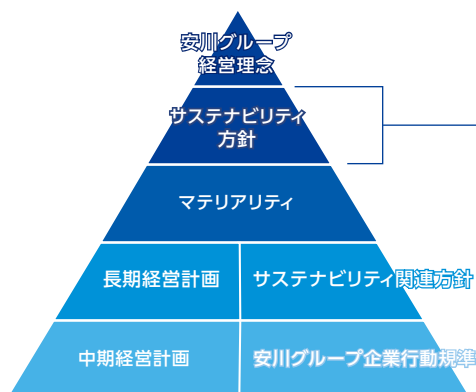


サステナビリティ経営

サステナビリティに関する考え方および取組み

当社グループは「安川グループ経営理念」のもと、「サステナビリティ方針」を2021年度に策定しました。この方針に沿ってマテリアリティを特定し、長期経営計画や中期経営計画における目標を展開することで、戦略的なサステナビリティの推進を図ります。また、進捗のモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ推進の体系図



サステナビリティ方針

私たちは、安川グループの経営理念である「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こと」を基本的な考え方とし、その実践を通じて持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努めます。

1. 最先端のメカトロニクス技術によるイノベーション創出で、お客さまをはじめ社会への価値創造に貢献します。
2. 世界中のステークホルダーとの対話と連携を通じ、公正かつ透明性の高い信頼ある経営を実現します。
3. 世界共通の目標であるSDGsの達成を目指し、グローバルでの社会的課題の解決に取り組みます。

サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)

サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)については、取締役会等において国際社会の動向や当社にとって関係の深い社会的課題を「ステークホルダーにとっての重要性」「当社にとっての重要性」の2つの視点で評価し、その中で特に重要度の高い課題をマテリアリティとして特定しまし

た。また、特定したマテリアリティについては強化領域および戦略の方向性を明確化した定量的・定性的KPIを設定しています。当社グループは、マテリアリティの解決を通じて、サステナビリティ方針で目指す持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいます。

事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決



「i³-Mechatronics」を通じたパートナー連携で産業自動化革命の実現



クリーンな社会インフラ構築と安全・快適な暮らしの基盤づくり



オープンイノベーションを通じた新たな技術・事業領域の開拓



サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化



サステナブルな生産性の高いものづくり



働きがいのある職場づくりと人材育成



公正かつ透明性の高いガバナンス体制



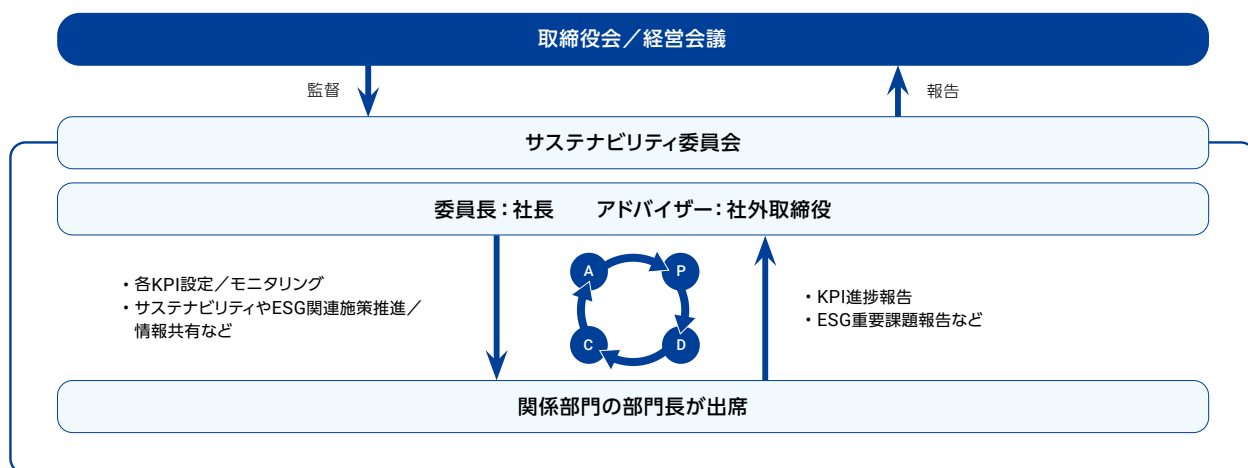
サステナビリティ推進体制

当社は、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。

本委員会には関係部門の責任者、またアドバイザーとして社外取締役が出席し、グループ全体のサステナビリティを推進しています。また、マテリアリティに関する重点施策・方針の企画、審議、グループ展開、モニタリングを行っています。

サステナビリティに関する取り組み状況等は、定期的に取り締役会および経営会議に報告しています。

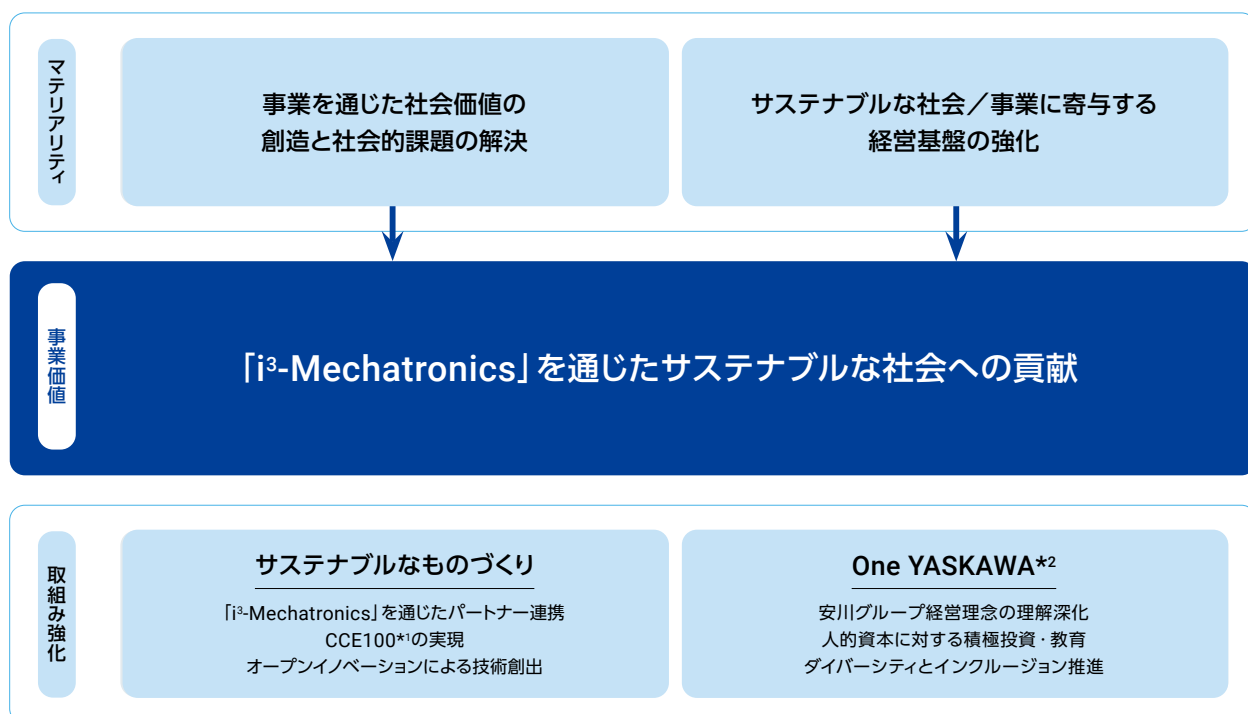
2023年度は2023年5月と11月にサステナビリティ委員会を開催しました。社内の経営層に加えて社外取締役も参加し、各マテリアリティにおけるKPI、遂行状況、活動計画等について活発な議論を行いました。



中期経営計画「Realize 25」におけるサステナビリティ推進の考え方

当社グループは、マテリアリティの取り組み推進を通じ、事業価値である『i³-Mechatronics』を通じたサステナブルな社会への貢献』を高めます。前中期経営計画「Chal-

lenge 25 Plus』における課題を、現中期経営計画「Realize 25」における強化ポイントとし、目標展開を図ります。



*1 CCE100 (Contribution to Cool Earth 100): 2025年度に当社製品によるCO₂削減貢献量を当社グループによるCO₂排出量の100倍以上とする目標
 *2 One YASKAWA: グローバルに経営理念の浸透を図り、安川グループとして一丸となる企業文化を醸成する取り組み

サステナビリティ経営

サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)の進捗

当社グループのマテリアリティに関する取組みおよびその進捗状況は以下のとおりです。サステナビリティ委員会を通じ、継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、目標の達成と目指す姿の実現を図ります。

サステナビリティ課題・目標	目指す姿	取組み【目標】
事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決		
① 「i ³ -Mechatronics」を通じたパートナー連携で産業自動化革命の実現	ソリューションコンセプトである「i ³ -Mechatronics」でお客さまの経営課題を解決し、社会および生産活動の改善や進化に貢献する。	●「i ³ -Mechatronics」プロジェクトの成功事例の蓄積
② クリーンな社会インフラ構築と安全・快適な暮らしの基盤づくり	当社の技術力を活用し製品の環境性能を高め、製品拡販により世の中での環境負荷を低減させる。 メカトロニクス技術を応用展開した新領域への挑戦を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献する。	●CCE 100 (Contribution to Cool Earth 100)の達成【2025年度：100倍】 ●「省エネ」「クリーンパワー」「食品・農業」「バイオメディカル」の4分野を中心にメカトロニクス技術を応用展開した取組み事例を拡大
③ オープンイノベーションを通じた新たな技術・事業領域の開拓	M&A／アライアンスを活用し新領域での事業拡大を通じて社会に新たな価値を創出する。 世界初、世界一の技術・製品開発に向け、社外との連携を推進する。 ベンチャー投資と協業を通じ事業シナジーを発揮する。	●M&A／アライアンスを通じた新領域への取組みの強化 ●産学官連携の取組みの強化 ●YIP*1を通じてベンチャー投資の拡大
サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化		
④ サステナブルな生産性の高いものづくり	“安川ソリューションファクトリ”コンセプトの国内外展開によりグローバルでの生産効率化／最適化を進める。	●最先端ものづくりの導入 ●自社工場における生産効率の改善(生産性指標*2の向上)【2022年度：+19%*3 2025年度：+34%(2019年度比)*4】
	CO ₂ 排出量を削減し、世界的な気候変動問題へ対応する。	●グリーンプロセスを通じた温室効果ガスの排出量削減【2025年度：△30%*5(2018年度比)】
	「お客さまの設備を止めない」を最終目標としたライフサイクルでの最適保全メニューを提供する。	●製品の安全・品質向上 ●当社グループ全体のPL(Product liability：製造物責任)委員会体制による製品安全の担保【2022年度：「PLの芽」摘み取り活動のグローバル展開の強化*6】 ●新たなシステム導入を通じた製品品質の向上【2022年度：市場品質情報一元化システムのグローバル運用開始】
	サステナブル調達ガイドライン遵守を原則としたサプライチェーン管理を実施する。	●サステナブルなサプライチェーンの構築 ●サステナブル調達ガイドライン遵守率の向上【2022年度：遵守率100%*7(対象：安川電機の主要取引先) 2025年度：遵守率100%(対象：安川グループの主要取引先)】
⑤ 働きがいのある職場づくりと人材育成	女性の活躍を推進することにより多様な人材の強みを発揮する。	●ダイバーシティとインクルージョン ●女性管理職比率の向上【2025年度：単体・国内グループ：3.4%*7】
	人事理念に基づいた人づくりを実現し、社員の働きがいを向上させる。	●人材育成 ●プロフェッショナル人材*8の比率向上【2025年度：全社平均20%以上*9】
	業務上の休業災害をなくし、安全な職場を実現する。	●労働安全衛生 ●休業災害発生率の改善【2025年度：単体：0.2以下の維持 国内グループ・グローバル主要生産拠点：0.4以下の維持】
	従業員一人ひとりが安心して働くことができ、最大限に能力を発揮できる環境を整備することで生産性を向上させ、会社と従業員の持続的な発展を目指す。	●健康経営*10 ●健康経営実現に向けた指標の改善
	従業員の人権意識を向上させ、人権が尊重された職場を実現する。	●人権と労働慣行 ●従業員の人権デューデリジェンスのプロセス導入・定着【2022年度：国内グループ向け人権デューデリジェンスの実施 2025年度：EUサステナビリティ法令の要件を見据えた対応検討*11】
	「ものづくりの進化」を担う人材の育成に取り組み、それぞれの地域と共生・共創する社会貢献活動を推進する。	●地域社会貢献 ●「ものづくりの進化」を担う理系人材の育成【2022年度：新たな「ものづくり人材育成プログラム」の開始】
⑥ 公正かつ透明性の高いガバナンス体制	投資家との建設的な対話を通じ、持続的な成長と企業価値の向上を図る。	●コーポレートガバナンス・コードを活用した“攻め”のガバナンスの強化 ●コーポレートガバナンス・コードの各原則の実施(未実施の場合は合理的な説明)
	セキュリティ組織のレベルアップを図り、自律的かつ継続的な情報セキュリティ体制を構築する。	●情報セキュリティの強化 ●システムにおける社内外セキュリティ監視・対策と外部監査機関によるセキュリティレベル評価・改善
	コンプライアンスリスクの早期発見により重大化を未然に防止する。	●コンプライアンスの強化 ●内部通報制度等を活用したコンプライアンスの強化 ●海外を含むコンプライアンス担当者との会議開催による連携強化

- *1 安川インベーションプログラムの略。2016年度から開始したCVC機能を併せ持った新規事業創出スキーム

*2 国内工場間接：直接要員1人当たり売上高(2019年度比)

*3 2022年4月目標値を変更

*4 2024年4月目標値を変更

*5 2022年5月の2050年カーボンニュートラル目標の改定に伴い、目標値を変更
- *6 2022年10月目標を設定

*7 2024年6月目標値を変更

*8 自身が任された業務内のスキルにおいて人に教えることができるレベルの人材

*9 2024年6月 プロフェッショナル人材の定義および目標値を変更

*10 2024年4月取組みを追加

*11 2024年4月目標を変更

2023年度進捗	課題
●「i³-Mechatronics」コンセプトを実現するキープロダクト (MOTOMAN NEXTシリーズ、YRMコントローラ、Σ-Xシリーズ、YASKAWA Cockpit)によるお客さまへのアプローチ強化 ●各業界のトップメーカーとの協業を通じた実績拡大	「i ³ -Mechatronics」プロジェクトで実証したソリューションの水平展開や、YRMコントローラを基軸としたグローバル展開の実行
113.9倍	課題なし
注力4分野を中心にメカトロニクス応用領域での取組みを推進	創エネ・省エネ需要を捉えた新型の太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の拡販
●安川インバータGA700シリーズ 大容量帯の販売開始	
●太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の販売開始	
当社の事業領域である工場自動化およびメカトロニクス応用領域において、技術的シナジーの創出に向けてM&A／アライアンスを活用した成長機会の積極的な探索を継続	食品・バイオメディカル・農業等のメカトロニクス応用領域における自動化推進と新たな産業構造の構築
●JA全農と協業開発を進める“きゅうりの葉かき作業自動化”の実証から本格的導入フェーズへの移行	
●米国 Oishii Farm Corporationとの資本業務提携による植物工場の自動化推進	
当社の将来技術に寄与する研究開発について、国内外との産学官連携を推進	事業領域の開拓につなげるためにお客さまのコトに対する理解を深め、産学官連携に反映
ベンチャー投資：1件(累計件数：20件)	協業を通じた事業シナジーの早期創出
生産性指標：+21%(2019年度比)	●さらなる生産性向上に向けた人手に依存せず需要変動(変種変量)に対応できる生産体制の構築
	●少量多品種の生産等における自動化領域の拡大とものづくりの高度化の推進
△18.6%(2018年度比)	●国内事業所におけるCO ₂ フリー電力への切替促進
	●海外拠点への太陽光発電導入拡大
●「PLの芽」摘み取り活動のグローバル展開 (「PLの芽」摘み取り件数：29件、リスクアセスメント完了件数(対象15件 100%完了)	グローバルでの「PLの芽」摘み取り活動と品質問題防止活動の強化
●グローバルでの品質情報の一元化(中国での運用開始)	
海外グループ会社2社へのサステナブル調達活動の方針展開・ガイドライン制定支援	国内外グループ会社の進捗状況確認と情報共有のための定期ミーティング継続
女性管理職比率：単体 2.4%、国内グループ 2.6%	●業界平均の水準を目指す
	●新規KPIの検討・設定
	●新卒女性採用比率目標20%超を踏まえた採用活動等の施策の継続
プロフェッショナル人材比率：15%	職場・個人ごとに立案した「人材育成計画」の確実な遂行および自律的な成長を促す環境整備
休業災害度数率：単体 0.16、国内グループ 0.44、グローバル 0.56	●再発防止活動と水平展開活動、各種安全パトロールによる未然防止活動の実施
	●リスクアセスメントの実施
	●安全衛生教育の実施
健康経営実現に向けた指標(10項目)の設定完了、「健康経営優良法人2024」認定取得	健康経営実現に向けた指標の改善
単体：人権デューデリジェンスの継続実施、国内：関係会社での人権デューデリジェンス導入、海外：主要拠点での現状把握	●グローバルに波及しうる欧州サステナビリティ法令の要求と影響の確認、取組みの検討
	●国内グループ会社におけるeラーニングの実施(一部はグループESアンケートでのリスク確認)
新プログラムの企画完了(ロボットキットの組み立て・プログラミング・安川電機みらい館の実働ロボットとの協調作業)	●社員参加型の地域・社会貢献活動実施
	●中学生をターゲットとした新プログラム(ロボットキット製作)の運用開始
	●ロボット操作資格の取得支援プログラムの対象拡大
	●未来ロボティクスエンジニア育成協議会の要請対応
「プライム市場」選択企業に求められるコーポレートガバナンス・コードの各原則の実施	取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会でのテーマ設定、審議の重点化・実効化の継続推進
●情報セキュリティ人材の強化とセキュリティ脅威分析サービス活用によるグローバルSOC (セキュリティ・オペレーション・センター)監視強化	生成AIなどの新技術に対するセキュリティ対応
●潜在的リスクの早期発見と対策の実施	
●グローバル拠点セキュリティ監査と海外各国の情報セキュリティ法案への対応	
●内部通報その他コンプライアンス事案への対応	海外のコンプライアンス担当者との対面によるコミュニケーションの深化と課題共有
●海外を含むコンプライアンス担当者との会議開催による課題共有	

長期経営計画「2025年ビジョン」

安川グループは、2015年の創立100周年を起点とした10年間の長期経営計画「2025年ビジョン」(2016～2025年度)を掲げています。「2025年ビジョン」では、コア事業の進化により、お客さまの経営課題の解決に寄与するとともに、メカトロニクス技術を応用した新規分野の拡大により、社会に新たな付加価値を生み出すことを基本方針としています。

2025年に向けた外部環境認識

先進国の少子高齢化などの
世界的な人口構成の変化

エネルギー消費拡大による
環境問題や気候変動

5G通信やIoTなど
急激に進化する情報通信技術

安川グループ 経営理念

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

1. **品質** 品質重視の考えに立ち、常に世界に誇る技術を開発、向上させること。
2. **利益** 経営効率の向上に努め、企業の存続と発展に必要な利益を確保すること。
3. **市場** 市場志向の精神に従い、そのニーズにこたえとともに需要家への奉仕に徹すること。

2025年で目指す姿

Respect Life

100年の技術の蓄積を生かし、
生活の質向上と持続可能な社会の
実現に貢献する。

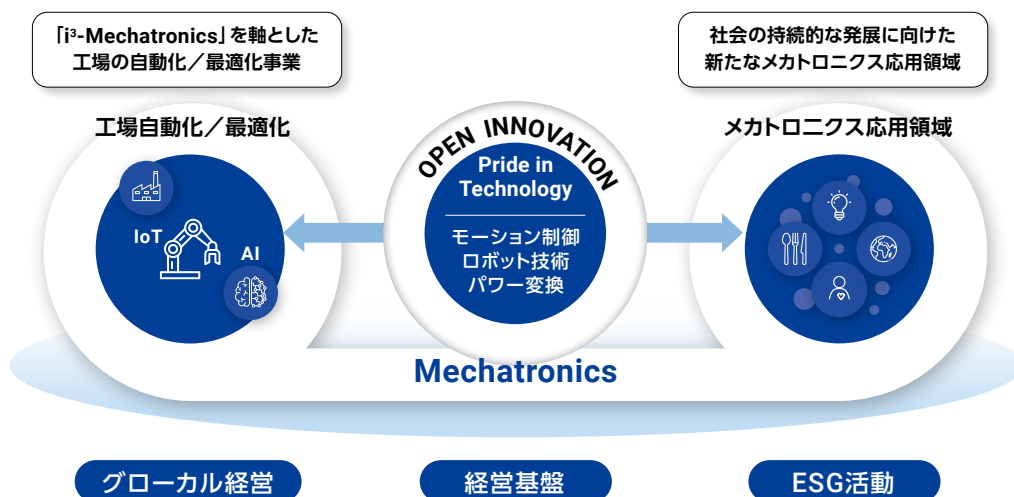
Empower Innovation

新しい技術・領域・目標に向かい
人々の心に
「わくわく」を届ける。

Deliver Results

継続的な事業遂行力の
向上により、ステークホルダーに
確実な成果を届ける。

2025年ビジョン



2025年度財務目標

営業利益を最重要KGIと置き、2025年度の目標達成を目指します。

営業利益	ROE*1	ROIC*2	配当性向
1,000億円以上	15.0%以上	15.0%以上	30.0%+α

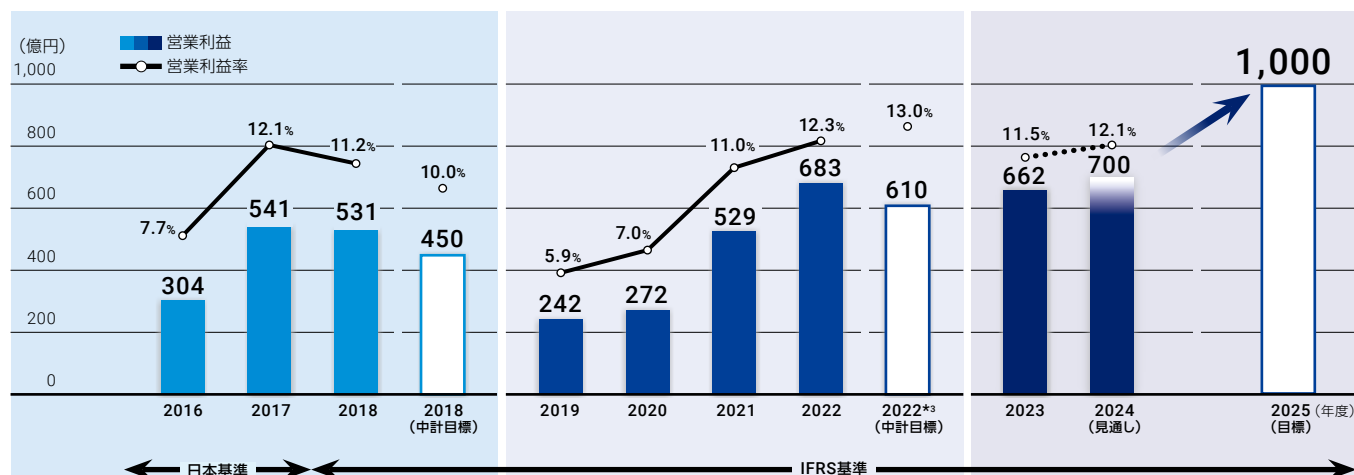
*1 ROE: Return on Equity (自己資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本

*2 ROIC: Return on Invested Capital (投下資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 投下資本

2025年ビジョンの進捗

当社は、「2025年ビジョン」の10年間で3つの中期経営計画期間に分け、その実現に向けて取組みを進めています。

2023年度は最後の中期経営計画期間の初年度であり、ビジョンで目指す姿の実現に向け、様々な取組みを推進しました。



長期経営計画					2025年ビジョン											
中期経営計画					Dash 25					Challenge 25 Plus				Realize 25		
2016		2017		2018	2018 (中計目標)	2019		2020	2021	2022	2022*3 (中計目標)	2023		2024 (見通し)	2025 (中計目標)	
売上高／ 売上収益 (億円)					3,949	4,485	4,746	4,500	4,110	3,897	4,791	5,560	4,700	5,757	5,800	6,500
設備投資・ M&A (対売上高／ 売上収益比率)					703億円(5.3%) ※中計期間累計				1,032億円(5.6%) ※中計期間累計					410億円(7.1%) ※2023年度		
研究開発費 (対売上高／ 売上収益比率)					578億円(4.4%) ※中計期間累計				738億円(4.0%) ※中計期間累計					212億円(3.7%) ※2023年度		

基本方針

高収益企業体質の確立

- ・「Realize 100」(2013～2015年度)の成果最大化
- ・「2025年ビジョン」実現に向けた基盤構築
- ・Clean Power事業のコア事業化
- ・グローバル経営の進化

新しい価値・市場の創造に挑戦

徹底した収益性改善

- ・「i³-Mechatronics」によるビジネスモデル変革
- ・「i³-Mechatronics」を通じた成長市場での収益最大化
- ・サステナブルな社会構築に向けた新領域への展開
- ・デジタル経営と品質経営を通じた経営効率の向上

ビジョンの実現

- ・「i³-Mechatronics」ソリューションによる価値創出
- ・世界一／世界初の自動化コンポーネントを軸としたグローバル成長市場攻略
- ・メカトロニクス応用領域の事業拡大によるサステナブルな社会の実現に貢献
- ・YDXとサステナビリティ経営の深化による経営基盤の強化

成果

- ・「i³-Mechatronics」の始動
- ・営業機能統合による販売力強化
- ・中国／欧州を中心に需要地生産の拡大
- ・「食」の生産自動化事業の本格立ち上げ
- ・AIソリューションの開発子会社設立
- ・太陽光発電向け新製品の市場投入

- ・ロボット生産の構造改革
- ・安川テクノロジセンターの稼働開始
- ・YRMコントローラ、Σ-Xの市場投入
- ・EV・バッテリー設備投資の需要捕捉
- ・YDXによるグローバルデーター一元化
- ・サステナビリティ方針策定とマテリアリティ特定

詳しくは P. 32 2023年度の取組みを参照

課題

(次期中計へ
方策展開)

- ・「i³-Mechatronics」を実現する新製品開発力強化
- ・「i³-Mechatronics」の浸透とソリューション提案力強化

- ・「i³-Mechatronics」導入に向けたパートナーの拡大
- ・自動化・内製化の加速による生産能力の強化
- ・食品・農業分野、バイオメディカル分野の収益化

詳しくは P. 32 2023年度の取組みを参照

*3 経営環境の変化を受け、2021年4月に「Challenge 25」(2019～2021年度)の最終年度を1年延長し、目標を改訂

中期経営計画「Realize 25」

安川グループは長期経営計画「2025年ビジョン」の達成と、その先も持続的成長を遂げるため、中期経営計画「Realize 25」(2023~2025年度)を遂行しています。

財務目標

「Realize 25」における財務目標は以下のとおりです。投資については、将来の持続的成長を確固たるものとするために、3年間の累計で1,500億円を計画しています。内製化・自動化の拡大、工場・事業所の再編、需要地生産体制の強化による付加価値改善を主な目的として実施します。

売上収益	営業利益	営業利益率	ROE	ROIC	配当性向
6,500億円	1,000億円	15.4%	15.0%以上	15.0%以上	30.0%+α

目指す姿と基本方針

「Realize 25」では、「i³-Mechatronics」の展開とロボティクスの進化により新たな価値を創出し、「2025年ビジョン」を達成することで、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

基本方針・方策

「Realize 25」の達成に向けた4つの基本方針の詳細は次のとおりです。

基本方針 1 「i³-Mechatronics」ソリューションによる価値創出

「お客さまへのソリューション」を実現するために、当社グループの強みである「モノ(製品・技術)」をさらに強化します。加えて、その「製品」を最適かつ持続的に供給するために、当社グループの生産現場が「i³-Mechatronics」を実行するフラッグシップとなり、最先端の「ものづくり」を実現することで、製品の競争力をさらに高めます。そして、これらの一連の工程に関する膨大なデータを活用することにより、高い「品質」を実現し、お客さまに持続的なソリューションを提供します。

これが、「i³-Mechatronics」のソリューションコンセプトです。お客さまが求める「コト」を、当社グループの強みである「モノ」でシームレスにつなぎ実現することで、お客さまへの貢献性を高めます。これにより、当社グループのビジネスの領域を拡大し、さらなる価値の創出につなげていきます。

新たな産業自動化革命の実現へ



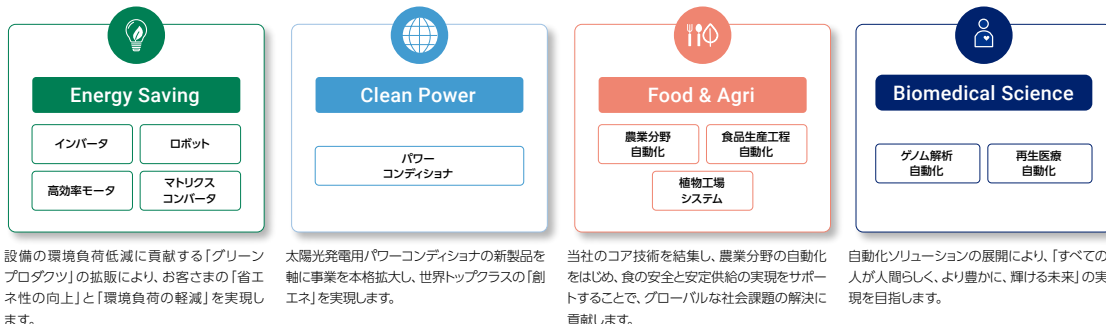
基本方針 2 世界一／世界初の自動化コンポーネントを軸としたグローバル成長市場攻略

自動化コンポーネントを中心にEV、バッテリー、半導体、食品などの成長市場において、グローバルでの市場別戦略を展開しながら、需要を確実に捉えていきます。

また、各事業の日本のマザー工場において、開発・調達・生産の連携を進めるとともに、需要地生産という考え方を軸に、グローバルな生産体制を強化していきます。これらを実行することで、環境変化やリスクに強い、グローバルで安定的なものづくりを実現していきます。



基本方針 3 メカトロニクス応用領域の事業拡大による持続可能な社会の実現に貢献



基本方針 4 YDXとサステナビリティ経営の深化による経営基盤の強化

① PLM^{*1}の再構築をベースとしたYDXチェーンによる新たな価値提供

「モノ」の生い立ちから、生産の流れ、そしてその過程におけるサプライチェーンの情報などをデータでつなぎながらプロダクトライフサイクルマネジメントを再構築することで、業務改革を進め、お客さまに新たな価値を提供します。

② マテリアリティへの取組み強化を軸としたサステナビリティ経営の推進^{*2}

サステナビリティ方針においては、「i³-Mechatronics」を通じた社会への貢献について、KPIの設定を含めマテリアリティを特定しました。これら取組みについて、PDCAを回しながら強化を図ります。また、事業を支える「人」にもフォーカスします。グローバルに経営理念の浸透を図り、安川グループが一丸となる「One YASKAWA」を目指します。

^{*1} PLM：Product Lifecycle Management

^{*2} P.26 中期経営計画「Realize25」におけるサステナビリティ推進の考え方を参照

2023年度の取組み

	成果	課題 (2023年度実績を踏まえた2024年度への方策展開)
基本方針 1	【技術】 ● 新型自律ロボット「MOTOMAN NEXTシリーズ」、YRMコントローラ「YRM1010」の販売を開始 【生産】 ● 内製化拡大を実現する国内ロボット機械加工工場の建設を完了 【販売】 ● 各業界のトップメーカーとの協業を通じた実績を拡大 【品質】 ● 市場サービスデータの一元化・構造化および製品品質状況・市場稼働状況の集約管理を開始	【お客さまの“コト”を実現する「i³-Mechatronics」の進化】 ● 徹底したお客さまの“コト”（改善・進化）の理解に基づくソリューション提案と“モノ”（製品・技術）の提供拡大 ● 自社生産現場における「i³-Mechatronics」の実践による自動化領域の拡大とものづくりの高度化 ● グローバルでの協創による「i³-Mechatronics」の進化
基本方針 2	● グローバルにおける主要部品の内製化や事業部共通の重点部品の一括調達 ● 生産/調達体制および需要地生産体制の強化を推進	【グローバル成長市場の動向を捉えた戦略展開によるビジネス拡大】 ● 半導体市場の投資再開の確実な捕捉 ● 国内中核販社および拡販パートナーの役割連携による国内半導体市場でのプレゼンス向上 ● 拡大が期待されるBEV（二次電池式電気自動車）領域のものづくりやサプライチェーンの変化に追隨した自動化ソリューションの提供 ● 「MOTOMAN NEXT」の拡販加速およびサーボ・インバータ市場におけるお客さまの“コト”の理解に基づく製品戦略の再強化
基本方針 3	【Energy Saving】 ● 安川インバータGA700シリーズの大容量帯の販売を開始 【Clean Power】 ● 新型の太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の市場投入を行い、国内における自家消費市場での取組みを強化 【Food & Agri】 ● 米国Oishii Farm Corporationとの資本業務提携による植物工場の自動化推進 ● JA全農との「きゅうりの葉かき作業の自動化」本格的導入フェーズへの移行 【Biomedical Science】 ● 再生医療分野におけるロボットを活用した自動化プラットフォームの構築に向けた外部パートナーとの共同研究の推進	【メカトロニクス応用領域の事業拡大に向けたパートナー戦略の推進】 ● 新型の太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の拡販 ● “食”、“農業”、“バイオメディカル”における自動化領域でのパートナーとの協業
基本方針 4	● PLM再構築のベースとなる安川データレイクの基盤整備	【YDX-Ⅱ^{*3} プロジェクト推進強化によるサステナビリティ経営の実践】 ● 生・販・技・サービスのデータ連携によるPLM再構築およびその基盤となる安川データレイクの構築

^{*3} YDX：YASKAWA Digital Transformationの略。第1フェーズである「YDX-I」では、経営資源の可視化・一元化とその最適配置を目指した活動を実施。

「YDX-II」では、製品・サービス視点でのお客さまへの価値創出を実施。

財務資本戦略

「i³-Mechatronics」コンセプトに基づき、
当社固有の強みを最大限発揮し
付加価値向上につなげることで、
サステナブルな成長を実現します



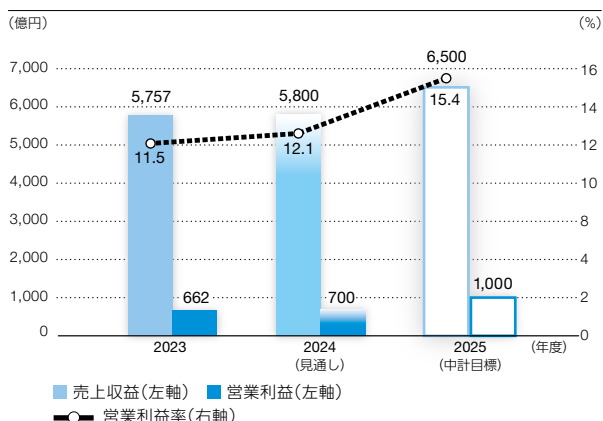
代表取締役 専務執行役員

村上 周二

2023年度の総括

中期経営計画「Realize 25」(以下、中計)の初年度である2023年度は、半導体市場の回復遅れと中国市場の低迷により売上が想定に届かず、営業利益・営業利益率はともに想定以下の結果となりました。一方で、価格転嫁の促進等により期初の想定に対し、付加価値の改善が先行している点は成果です。中計の最終年度である2025年度に向けてさらに付加価値を改善し、ボリュームに依存せず利益を確保する体制を構築していきます。中計の売上目標(6,500億円)については、2024年度の売上目標(5,800億円)を達成した上で、さらに2025年度にも伸長する必要がある、高い目標となっています。半導体市場の動向を的確に捉えボリューム面でキャッチアップすることが、2024年度後半から2025年度にかけての課題だと認識しています。

業績推移・見通しおよび中期経営計画目標



「Realize 25」の達成に向けて

2024年度は、年後半から半導体・電子部品市場の投資再開が見込まれており、製造業における自動化・省力化に関する設備投資や、ハイブリッド車・ガソリン車などに対する自動車市場の設備投資が回復する見込みです。これらの市場の立ち上がり需要を的確に捉えることで、増収増益を計画します。

このように、2023年度における付加価値の想定以上の改善と2024年度に想定する好調な受注を踏まえ、中計の重要目標である2025年度の営業利益1,000億円については変更する必要はないと考えています。そして、中計目標達成に向け最も重要なことは、付加価値率のさらなる向上と経費のコントロールだと捉えています。2023年度までは生産の自動化・部品の内製化に向けた先行投資を行い、“売上が増えても経費は増やさない”オペレーションができる体制を構築してきました。例えば、鋳物部品の加工を内製化する国内のロボット第4工場への投資や、ACサーボモータとインバータに使われるプリント基板を内製化する中国の安川(常州)機電一体化系統有限公司への投資などです。内製化は、単に従来の外注分の付加価値を社内に取り込むだけでなく、内製化する際に「i³-Mechatronics」コンセプトに沿って生産プロセスを自動化することで、さら

なる付加価値の改善と前後工程も含めた全体最適を図ることができます。投資をした設備で効率よく生産することで、今後はインフレによるコスト増も吸収し、経費の絶対ボリュームを増やすことなく、売上増を目指せると考えます。また、当社が生産性向上という形で経費コントロールを推進するのはもちろんのこと、それをお客さまにも「i³-Mechatronics」コンセプトという形で提案し、双方の付加価値向上につなげていくことも同様に重要です。「i³-Mechatronics」コンセプトのベースにあるのは、自動化に不可欠なACサーボモータ・インバータ・ロボットをグローバルに展開できる当社独自の強みです。この強みを生かした提案を行うために、製品別だった営業組織を統合し全製品を扱う営業組織を地域ごとに配置する体制を構築しており、完成しつつあります。また、日本においてはこの体制をさらに進化させており、グループ内の複数の販売子会社を統合した新会社*1による直販営業と拡販パートナーとの連携を通じたソリューション提案の両方を行える体制を構築しています。さらに、製品面では、当社の強みを最大限に発揮させることができる“YRMコントローラ*2”が完成したことで、生産現場の情報を収集する仕組みが製品群に組み込まれ、差別化されたソリューションの提供が可能になりました。

当社グループの生産における「i³-Mechatronics」コンセプトの実践と、お客さまへの「i³-Mechatronics」コンセプトの提案による高付加価値化は自助努力によって改善が可能な要素であり、中計目標達成に向けて、外部環境に左右されることなく、これらの取組みを引き続き推進していきます。

*1 2024年3月、「株式会社安川メカトロック」と「末松九機株式会社」を合併し、「安川メカトロック末松九機株式会社」を設立

*2 装置や産業用ロボットなどで構成された「セル」の様々なデータを高速かつリアルタイムそして時系列に同期し、統合的に制御するコントローラ

財務資本戦略の考え方

当社は、株主資本コスト10%・WACC9%を目安に、これらを超えるリターンを得ることを基本方針とし、ROE・ROICともに15%、配当性向30%+ α の目標を掲げています。2023年度は半導体市場の立ち上がりにより備え製品在庫を積み上げたため棚卸資産が増加しましたが、2024年度はこの製品在庫を確実に売上につなげていきます。また、製品在庫の水準については、今後も現状レベルを維持することで即納体制を実現し、お客さまへの提供価値を拡大します。一方で資産の圧縮については、2022年度にサプライチェーンの強化のためにサプライヤーへの支払いサイトを短縮したため、売上債権についても回収の早期化を図ります。回収サイトが長い日本・中国の拡販パートナー・直販先に対し、標準入金サイトを短縮するほか、中国では受取手形ではなく現金での入金を促進し、やむを得ず手形を受取る場合は、当社の支払いにもその手形を活用し、運転資金を圧縮するオペレーションを実行していきます。中国では色々な形で投資をし事業や利益を生み出してきましたが、今後は資産の流動化・現金化を推進し配当等で日本へ還元することで、グローバルな資金の再配置を行います。

BS構造の基本的な考え方・財務規律

当社は若干のレバレッジを効かせることを財務規律としているため、業界平均に比べROEが比較的高い水準を維持しています。借入水準のコントロールにはネットD/Eレシオを用い、現金を手元に持ち過ぎない体制を構築しています。具体的には、手元現預金は月商の1ヵ月程度の水準を維持する方針です。ネットD/Eレシオが0.1倍を下回ると現金が余剰であると考え、追加の投資案件がなければ自社株買い

財務資本戦略

を検討し、借入を増やす際には0.15倍を上限と考えています。ネットD/Eレシオを意識しないと現金が利益を生み出さない状態のまま内部に留保され、それは会社の安定性にはプラスですが、株主の皆さまへの還元もできず、緊張感のない経営につながります。当社の方針としては、現金を余

剰に持たず借入資金も使って投資を行い、その結果として利益を創出し、回収した現金を株主還元と返済に充てるというサイクルを循環させていきます。一方で、無駄な投資は借入の増加につながり、ネットD/Eレシオも悪化するため、設備投資に際しては、投資リターンを強く意識しています。

キャッシュアロケーション

「Realize 25」におけるキャッシュアロケーションの基本的な考え方

営業 キャッシュ・ フロー	成長投資	「i ³ -Mechatronics」コンセプトの自社工場・設備への展開 工場新設・再編効率化（国内・欧米など）
	株主還元	利益成長に伴った配当増+自社株買い
	従業員配分	業績連動の賞与、中長期報酬など

当社は営業キャッシュ・フローを(1)成長投資(2)株主還元(3)従業員配分の3方向に分配する方針です。

成長投資として、「Realize 25」ではM&A込みで1,500億円を充当する計画です。上述のとおり、大型投資案件は、当社の資本コストを加味したNPV*3を用いて投資リターンを判断しています。資本コストを上回るリターンを確保することはもちろん、当社のROEの目標である15%に向け、さらに高いリターンを目指す必要があります。また、机上の数字だけで判断するのも現実的ではないと考えています。「単にボリューム増だけを目的にした投資になっていないか」「グループ内に变革を起こすような投資か否か」「付加価値向上(生産性の飛躍的な改善)につながるかどうか」なども無駄な投資を防ぐために議論が必要なポイントだと考えています。設備更新、安全対策、新製品用ラインの増設などの小規模な投資であっても、資本コスト以上のリターンを生むために必ず「付加価値向上」を視野に入れることを基本とし、「Realize 25」では過去最高レベルの投資額を計画しています。

株主還元については、30%+αの配当性向を目安に実施します。利益成長と、それに見合って増える配当により株主

の皆さまへ還元し、想定以上のキャッシュが創出された場合は自社株買い等も含めて検討します。

従業員配分については、中計目標達成度合いに応じた中長期報酬制度を2022年度より導入しています。設備投資に関して単純な能力増強投資を行わないのと同様に、人材についても単なる人数増強は行わず、既存の人材により高い能力を発揮してもらうためのサポートやさらに付加価値を生み出すためのインセンティブを充実していくことを従業員配分の基本的考え方としています。

*3 正味現在価値。投資で得られる将来価値を現在価値に直し、実際の投資額との差額を数値にすることで投資判断に活用される。

事業ポートフォリオ管理

2023年度はThe Switch Engineering Oy(以下、スイッチ社)売却などの事業構造改革によって、システムエンジニアリングセグメントの利益率は大幅に改善しました。今回の売却に至った理由は、当社システムエンジニアリング事業の構造改革の過程で注力する領域が変化し、スイッチ社の注力事業が当社グループとしてシナジー創出が見込めなく

なると判断したためです。また、2023年度までシステムエンジニアリングセグメントに含まれていた太陽光発電用パワーコンディショナは、技術基盤が同じインバータ事業とであればシナジーが発揮され十分利益を創出できる事業であると判断し、2024年度よりインバータ事業に統合しました。

風力発電事業と太陽光発電用パワーコンディショナを除いたシステムエンジニアリングセグメントについては、連結子会社である安川オートメーション・ドライブ株式会社に集約し効率的なオペレーションを徹底したことから、10%を超える営業利益率を達成しています。

事業ポートフォリオにおいて認識している当社の課題は、業績変化が大きいゆえに資本コストが高くなってしまふ点です。この課題を解決するためには、モーションコントロール事業・ロボット事業にかかわらず、幅広いエンドユーザーを対象としたビジネスを増やし、業績の振れ幅を縮小させることが必要だと考えています。例えば、特定の市場を主要なお客さまとしているACサーボモータ事業は、その市場の浮き沈みで業績が大きく左右されます。一方で、ロボット事業のお客さまはエンドユーザーが多く市場も多様で、特定の市場に起因した業績のブレが起こりにくくなっています。エンドユーザービジネスを拡大することで、会社全体の業績の振幅がなだらかになると考えます。

また、新たな事業ポートフォリオとして、新規市場への製品展開においては一定の成果が得られ始めています。例えば、食品市場はエンドユーザーとしてのお客さまが多様で未自動化領域も多く、成長性に期待が持てます。さらに、バイオメディカル市場においても、細胞培養の工業生産が重要性を増す中、ロボット需要は拡大すると考えています。こ

のように従来の工場から、創エネ、食品・農業、医療へと拡大している自動化領域を成長分野と捉え、取組みを加速していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

私はIR面談の場を、「当社が今後向き合う機会やリスクについてどう対応するのか」ということを改めて考える機会だと認識しています。投資家・アナリストの皆さまからいただく質問は時に当社に対する期待だけでなく、懸念を内包しています。IR面談での気付きは、経営の再点検を行う機会につながりますし、市場の当社に対する見方や懸念については、そのことに責任を持つ部長やマネジメント層にも伝えるなど、各部門の状況の客観視や改善策の検討を促すきっかけにしています。

繰り返しになりますが、市場関係者の皆さまに理解してもらいたい当社の強みは、グローバルにACサーボモータ・インバータ・ロボットを現地生産によって供給し、これらを「i³-Mechatronics」コンセプトによって最大限活用することができる点です。当社にしかできないコンセプトであることを踏まえると、当社の将来的な付加価値は今後さらに高まると考えています。今までは3つの製品の対応力強化のために事業別にグローバル展開してきましたが、「i³-Mechatronics」コンセプトのもと一本化した取組みへの変革が進んでいます。その効果が、これから業績に反映されてくると確信しています。ぜひ、今後の当社のサステナブルな成長にご期待いただくとともに、変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。

