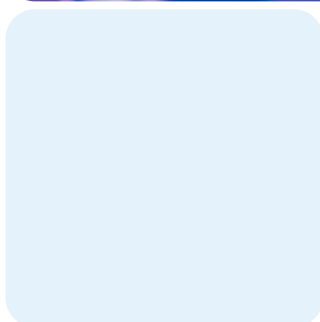
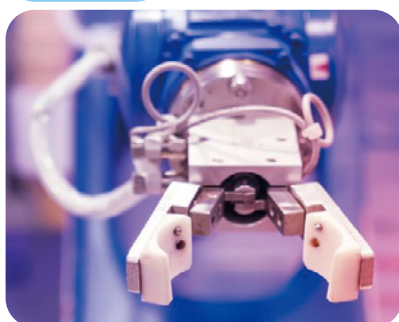




YASKAWA

YASKAWAレポート 2025

安川グループ経営理念

私たちの存在意義（パーパス）

当社グループの使命は、その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にある

安川電機は創業以来「電動機（モータ）とその応用」を大きな柱とし、事業を拡大してきました。その事業の遂行を通じて当社の多様な技術・製品が社会に広がることで、機械の高度化やものづくりの自動化・省力化、労働力の不足や3Kからの解放といった社会課題の解決につながります。人々が安全で安心な人間らしい生活を送れる社会をつくること。これを私たち安川グループの存在意義とします。

私たちの価値観（バリュー）

当社グループはこの使命達成のために、つぎの3項目を掲げ、その実現に努力する。

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。

社員の心得（アクション／行動指針）

私たちは、当社の伝統を尊重し、経営理念の実現に努めるとともに、世間の信頼を高め、
もって会社の繁栄と自らの幸福を求めます。とくに、つぎの5項目を日々の行動指針とします。

- 一、お客さま本位に徹しよう。
- 一、高品質と高採算をあわせて追求しよう。
- 一、研鑽を重ね、不屈の気概をもって競争に打ち勝とう。
- 一、視野を広め、発想を転換しよう。
- 一、互いに信頼を深め、一致協力に努めよう。

ソリューションコンセプト

i³-Mechatronics

アイキューブ メカトロニクス

お客さまの経営課題の解決への寄与と、私たちのビジネスモデルの変革を目的として「i³-Mechatronics(アイキューブ メカトロニクス)」を2017年に提唱しました。この実践により、ものづくり企業として競争力を高めるとともに、ビジネス領域の拡大を目指し、お客さまに対して当社独自の強みを生かしたソリューションを提供しています。

「i³-Mechatronics」の3つのステップ



産業用ロボットやサーボモータ、インバータによる「セル」の自動化、機器のデータ収集



データによる機器・装置の稼働状況の見える化・分析



- ・装置間の高速かつ精密な連携、同期制御による生産革新
- ・データから得た気づきをオペレーションにフィードバックする自律的改善サイクルの実現

YASKAWAレポート2025について

編集方針

YASKAWAレポート2025は、ステークホルダーの皆さまとの「質の高い対話」のためのプラットフォームとすべく、安川グループの戦略および実績などを財務・非財務の両面から統合的に報告するよう努めています。編集に際しては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にし、当社グループの目指す中長期的な価値創造についてより一層理解を深めていただくための一助となることを目指した構成としています。

YASKAWAレポート2025のポイント

ポイント 1

安川電機は2025年に創立110周年を迎えました。「トップメッセージ」では、110周年を通過点と捉え、変化の激しい時代においても、お客さまや市場と真摯に向き合い、当社も変化に対応しながら価値を提供し続けることの大切さを述べています。また、10年後のありたい姿に向けて社会課題の解決に貢献する企業としての存在価値を高めるために、挑戦し続ける姿勢を明確にしています。

ポイント 2

「特集」では、YASKAWA Americaの米国市場における事業戦略と、フランクリンキャンパスへの大型投資を紹介しています。米国現地生産の拡大のみならず、技術共創のパートナーとしての立ち位置の確立、人材育成の強化など、グローバル競争力の向上に向けた取組みの加速についてご説明しています。

ポイント 3

「お客さま事例」では、トヨタ自動車様との協業によるSFA工法の開発を通じて、熟練工の技術をロボットで再現するという新たな価値創造の姿が描かれています。この取組みは、安川電機が現場の課題に真摯に向き合い、技術革新を通じてお客さま価値を最大化する姿勢を象徴しています。

ポイント 4

安川電機の人的資本経営が目指す姿は、「経営理念」と「6つのDNA」をベースとした行動指針を共有した能動的な組織集団の形成を通じた持続的成長の実現です。事業活動を通じてお客さまの課題の解決に貢献できる人材をグローバルで育成し、次の100年に向けた成長の基盤を着実に築いていくための取組みをご紹介します。

ポイント 5

「対談」では、社外取締役比率の引上げや指名諮問委員会の強化など、コーポレート・ガバナンスの高度化に向けた取組みが語られています。次世代の経営人材には、経営理念への情熱と使命感を分かりやすく発信する力が求められている中、社内育成と外部視点の融合による持続的な人材戦略が進められていることをご説明しています。

対象範囲

株式会社安川電機および連結子会社

※ 非財務情報の一部は株式会社安川電機を対象としています。

対象期間

2025年2月期(2024年3月1日から2025年2月28日まで)

※ 一部に、対象期間以前・以後の活動や情報も含まれています。

会計基準

別途記載がない場合、2017年度以前は日本会計基準、2018年度以降は国際財務報告基準(IFRS)により記載しています。

お問い合わせ先

株式会社安川電機

コーポレートブランディング本部 広報・IR部 IR推進課

TEL : 03-5402-4564

将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通しなどに関する将来の予測は、当社が本レポート発行時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は様々な要因により、この見通しとは異なることがあります。実際の業績などに影響を与える重要な要因には、当社の事業領域を取り巻く国内外の経済情勢、当社製品・サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

Contents

価値創造の原動力

- 5 トップメッセージ
- 11 創業からのあゆみと6つのDNA(企業文化)
- 13 6つのDNAと培ってきた強み
- 15 差別化戦略 ―i³-Mechatronics(アイキューブ メカトロニクス)―
- 17 価値創造プロセス

経営方針

- 19 サステナビリティ経営
- 23 長期経営計画「2025年ビジョン」
- 25 中期経営計画「Realize 25」

成長戦略

- 27 財務資本戦略
- 32 特集：YASKAWA America、次のステージへーキャンパス構想と技術革新

社会価値の創造と社会課題の解決

- 35 ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」の実践
- 37 環境の取組み
- 40 気候変動・脱炭素に対する取組み
- 43 お客さま事例：匠の技をロボットに宿す
トヨタ自動車と安川電機が挑んだSFA工法開発ストーリー
- 45 技術開発とイノベーションの推進

経営基盤の強化

- 47 生産力強化
- 49 人材力強化
- 57 品質経営
- 58 人権の尊重
- 59 サプライチェーンマネジメント
- 60 ステークホルダーエンゲージメント

業績と事業戦略

- 61 財務・非財務ハイライト
- 63 2024年度業績
- 65 セグメントハイライト
- 67 事業戦略

コーポレート・ガバナンス

- 75 対談：持続的成長に向けた経営の監督と人材育成のあり方
- 79 取締役会議長メッセージ
- 80 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 取締役
- 91 執行役員

コーポレートデータ

- 93 長期財務データ(2014年度～2024年度)
- 95 IR活動・外部評価
- 96 会社概要・株式情報





代表取締役社長

小川 昌寛

1987年3月安川電機に入社。ロボット事業部事業企画部長、ロボット工場開発部長、新規ロボット事業統括部長などを経て、2010年12月米国安川(株) Chairman and CEOとして渡米。帰国し、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。2020年3月取締役常務執行役員。2022年3月代表取締役専務執行役員。2023年3月代表取締役社長に就任し、現在に至る。

「コト」に向き合い、社会を動かす。

－110年の歩みと、次の10年への挑戦－

創立110周年に寄せて： 継承される創業からの安川の原点

安川電機は2025年に創立110周年を迎えることができました。これもひとえに、お客さま、お取引先、地域社会、株主・投資家の皆さま、そして従業員のご支援とご尽力のたまものであり、心より感謝申し上げます。

安川電機が110年続いてきた背景には、創業者の思いを受け継ぎ、企業文化としての行動原理を守り続けてきたことがあります。それは、私が昨年のYASKAWAレポートでもお伝えした、お客さまの求める「コト」に真剣に向き合い、その「コト」に対して最適な状態を達成できる「モノ」を持続的に提供することです。これは、お客さまとの対話や信頼関係、または会社同士のコミットメントに基づく持続性のあるビジネスを通じて、世代を超えて受け継がれてきました。

私がこのことを身をもって学んだのは、1998年にスタートした本田技研工業株式会社（以下、ホンダ様）とのプロジェクトです。入社12年目にして訪れたこの挑戦は、成功しなければ現在の安川グループの地位はなかったかもしれないほどの重要性があったと思います。プロジェクトの開始当時は、当社は実績が乏しく、他社と比較して不利な立場にありました。社内の体制も整っておらず、成功させるためには大きな覚悟と変革が必要でした。当社がこのプロジェクトに取り組むために必要な体制について、当時の工場長に私の考えを伝えたことがきっかけで、プロジェクトリーダーに任命され、私は未経験の分野に挑戦することになりました。

ホンダ様との関係性や過去の技術的な信頼を背景に、最終的に当社がプロジェクトに参画することが決まりました。自動車業界特有の専門用語の理解不足や設計上の課題に直面しながらも、現場での試行錯誤を重ね対応する力を高めていきました。設計者が対応できないような加工を現場で実行し、厳しい要求に応えることで信頼を得ながらプロジェクトを前進させました。

ホンダ様のこのプロジェクトは日本国内だけでなく、アメリカ、イギリス、カナダなど世界8工場に展開されました。イギリス出張中にアメリカでの突発的なトラブル対応を求められるなど、過酷な場面もありましたが、現地での夜間作業やトラブル対応を通じて信頼関係を築き上げることで、プロジェクトを成功に導きました。3年弱にわたるプロジェクトでの経験は、単なる業務を超えて人間関係の深さや信頼の重要性を学ぶ場となりました。現地での対応を通じて、お客さまからの信頼を得ることができ、今でもその経験が経営をする上での原点として生きています。

当社は1915年に安川第五郎が思いを持って創業し、後に安川家から経営のバトンが創業家以外に渡っていても、お客さまの求める「コト」に向き合い長期的な信頼関係を大事にする文化が基盤として存在し続けたからこそ110年の間、存続することができました。そしてこれからも、私たちはこの文化を基盤に、さらなる発展を目指します。年月を重ねるごとに、この文化はより深く根を張り、企業の成長を支える原動力となっていくと信じています。

中期経営計画「Realize 25」の進捗： 足元の課題認識と経営の本質

2023年度の社長就任以来、安川グループの長期および中期経営計画で掲げる“2025年度に営業利益1,000億円を達成する”という高い目標に対して、私は強いこだわりを持ち、何としても達成したいという思いで取り組んできました。実際、達成可能な状態にはあると確信しています。しかし、最終的には物量のギャップが生じ、その目標には届かない見込みです。この状況を受け止めた上で、私たちは「成長し続ける構造」を維持・強化していることを、2025年にしっかりと確認しなければなりません。もちろん数字は大切です。しかし、その数字の裏にある事業構造の健全性と成長性が最も重要と考えています。

2025年度の見通しを立てる際に営業利益1,000億円という目標は一度取り下げましたが、それは悲観的な判断ではなく、現実を踏まえた上でもう一度立て直すための再定義です。今後も、目標の数字はあくまで通過点であり、私たちの本質的な目的は、社会に対する貢献の領域を広げ、深めていくことにあります。

また、課題であるボリュームの拡大は、単なる数量の追求ではなく、価値の拡大と市場との信頼関係の深化によって実現していくべきだと考えています。過去の中国市場のような急成長に頼るのではなく、着実に価値をお客さまに届けることで、持続的な成長を目指します。そのためには、当然ながら技術開発が必要です。新しいことに挑戦し、変化を受け入れ、技術で突破していく。ドラスティックな変化だけではなく、地道な積重ねも含めて、常に何かを変えていく。それが私たちのやるべきことです。

私たちの原点は、常にお客さまと市場に対して誠実に向き合う姿勢にあります。価値あるものを、価値あるかたちで確実にお届けすること。それが、安川グループが「成長企業」として社会から期待され続けるために必要なことだと考えています。

変化する世界での挑戦： グローバルの中で「地に足をつける」戦略

直近の米国による関税引上げの動きや、FA(Factory Automation)市場における中国現地メーカーの台頭による競争環境の変化など、当社のグローバルな経営環境は日々激しく変化しています。変化の激しい時代において、安川グループが競争優位や成長性をどう維持していくのか。その答えは、やはり「お客さまや市場と真摯に向き合い続けること」に尽きると考えています。お客さま自身も常に変化しています。その変化に寄り添い、現場で起きている「コト」を理解し続けることで、私たちも変化に対応しながら、価値を提供し続けることができます。今の時代は、唯一の正解があるわけではありません。国や地域、業界ごとに状況は異なり、それぞれが独自の戦術を立てて動いています。

そうした中で、遠くからマクロな視点だけで語っていても、実際の変化には対応できません。たとえば、関税や為替、地域戦略といった外部環境の変化に対しても、企業ごとに受け止め方や対応の仕方は異なります。同じ行動をしても、それを「チャンス」と捉えるか「リスク」と捉えるかは人や組織によって違います。つまり、今のグローバル市場は、そうした多様な価値観や判断が入り混じる、非常に複雑な構造になっています。

だからこそ、安川グループは「需要地生産・販売」を軸に、各地域に根ざした事業運営を進めてきました。ただ、これは単なる生産や販売拠点の話ではありません。技術・営業・生産・サービスが一体となって、お客さまのすぐそばで価値を届ける。そういう「事業力」を、現地でしっかりと築いていくことが、これからの競争力の源になると考えています。グローバルに見れば、米州、欧州、中国、アジア、日本—それぞれの独自の論理で経済は動いています。一つの正解を押しつけるのではなく、それぞれの地域で最適な戦略を立て、現地の声に耳を傾けながら、事業を進化させていく。そのような「多極的な柔軟性」が、今の時代には不可欠です。

もちろん、すべてを完璧にやるのは難しい。だからこそ、自分たちの強みを見極め、どこにリソースを集中す

技術・営業・生産・サービスが一体となってお
客さまのすぐそばで価値を届ける「事業力」を
各地域で築くことが競争力の源になる



べきかを判断する力と決断力が問われます。その判断と決断の軸になるのが、私たちの経営理念であり、技術を核とした価値創造の姿勢です。技術の深化は止まっていけないし、社会の変化と同期しながら、常に前に進み続ける必要があります。そのためには、人材の多様性や流動性、そして継承力も重要です。組織が硬直化しないように、挑戦する文化を育て、次の世代にしっかりとバトンを渡していく。そうした取組みが、企業としての持続性や求心力につながると信じています。変化の激しい時代だからこそ、経営理念に基づくブレない軸を持ちながらも、柔軟に動ける組織でありたいと考えています。

米国市場で目指す次のステージ： 技術の共創拠点としての挑戦

私がこれからの成長市場として米国に強い関心を持っているのは、駐在経験や愛着といった個人的な理由ではありません。どれだけ客観的に見ても、現時点で米国は依然として世界で最も強い国であり、特に先端技術や人材の面では圧倒的な競争力を持っています。米中対立やデカップリングといった言葉が飛び交う中で、世界がどう動くかは予測が難しい。しかし、製造業の回帰や自国生産の強化といった動きは、米国国内で確実に進んでいます。

電動(EV)化や自動運転技術の普及などの変革期にある自動車産業をはじめ、医療、創薬、食品、サービスなど、米国には依然として強い産業基盤が存在しています。

特にAIやロボティクスといった分野では、米国の実行力とスタートアップ・大学・投資家・大企業が密接に連携しながら技術革新を加速させる産業環境、いわゆるエコシステムの厚みは群を抜いています。私たちが中期経営計画「Realize 25」でこれらの領域に注目し始めた頃には、まだ今ほど顕在化していませんでしたが、今やその重要性は誰の目にも明らかです。だからこそ、私たちは米国市場の中で、単なる販売拠点ではなく強い事業力を持ったプレイヤーとしての存在感を築いていく必要があります。主力であるモーションコントロールやインバータだけではなく、ロボティクス分野においても、もう一段階踏み込んだ取組みが求められていると感じています。

米国には技術・人材・資金、そしてスピードという強みがあり、私たちがそこにどう関わっていくかが重要です。後追いではなく、現地でもともに価値を創り出すパートナーとしての立ち位置を確立することが、将来の競争力につながると確信しています。これは米国だけの話ではありません。その成果は日本や他の地域にも波及する可能性がありますし、中国のような競争力のある市場とも対等に向き合うための基盤にもなります。



10年後の安川グループは、今よりも
さらに社会に近く、課題に深く入り込み、
「コト」に応える企業でありたい

実際、NVIDIAやIBM、Amazonといった企業との関係性を築く中で、米国発のエコシステムの中にどう入り込むかが、今後の鍵になると感じています。単なる競合ではなく、協調によって生まれる価値も多く、そこにスタートアップやアカデミアも加わることで、よりダイナミックな動きが生まれています。こうした動きは、日本から見ていただけでは捉えきれません。だからこそ、現地でプレゼンスを高め、信頼関係を築き、実効力のあるスキームを構築していくことが、今の私たちにとって不可欠だと考えています。これは挑戦でもあります。同時に私たちの未来を切り拓くための大きなチャンスでもあります。

価値観が組織を動かす： リーダーとしての「芯」と人への信頼

「社長が言ったから、みんながそのとおりに動く」—そんな単純な話ではありません。組織というのは、トップの言葉だけで一枚岩になるものではなく、そこには必ず仮説や戦略、そして現場での試行錯誤が伴います。

私たちが掲げるビジョンや戦略には、「こうありたい」という思いと、それを実現するためのシナリオがあります。しかし、そのシナリオは常に外部環境や相手の状況によって変化し、仮説どおりに進むとは限りません。だか

らこそ、組織としてPDCAを回し続けることが重要になります。ただし、PDCAを機能させるには、組織全体が同じ方向を向いている必要があります。一人ひとりの理解や反応がバラバラでは、どれだけ立派な戦略も実行には移せません。多様性は大切ですが、それがバラバラな方向に向いてしまえば、組織としての力は発揮できません。

私はよく、組織をラグビーのスクラムに例えます。体格の違う選手が集まっても、バインドが弱ければ押し負けてしまう。逆に、しっかりと結束していれば、どんな相手にも立ち向かえる。組織も同じです。多様な人材が、それぞれの立場や経験を持ちながらも、共通の方向感を持って動けるかどうか、強さの源だと思っています。そのためには、ビジョンや戦略を現場レベルにまで落とし込み、個々の行動にまでつなげていく必要があります。これは泥臭い作業です。だからこそ人事やマネジメントの役割が重要になります。単なる指示ではなく「なぜそれをやるのか」「誰のためにやるのか」という目的意識が、一人ひとりのやりがいにつながり組織の推進力になります。

やりがいを持って働く人が多い組織は間違いなく強い。そのやりがいの源泉は「自分の仕事が誰かの役に立っている」という実感です。それがあからこそ、人は本気で動けるのだと思います。そしてもう一つ大切なのが、社内の「インフルエンサー」の存在です。多様な人材が集まる

中で、トップのメッセージだけでは届かない部分を、現場で共鳴し、広げてくれる存在が必要です。これは年齢や役職に関係なく、価値観を共有し、周囲に影響を与えられる人材をどう育てていくか、ということでもあります。

組織の強さとは、単に規模の大きさではなく、方向感と結束力、そして一人ひとりのやりがいの総和です。私は、そうした組織をつくるのが、安川グループの持続的な成長に不可欠だと信じています。

10年後のありたい姿： 変えるべきは「手段」、変えないのは「志」

私たち安川グループが掲げる「i³-Mechatronics」は、単なる製品や技術の枠を超えたソリューションコンセプトです。これから10年先を見据えても、その本質は変わりません。これは、経営理念に基づき、お客さまや社会の課題に真正面から向き合うための考え方であり、デジタル化が進む現代において、ますますその重要性が高まっています。

一方で、社会や産業の構造は大きく変化しています。グローバルとローカルの境界は曖昧になり、地域課題も実は地球規模の問題とつながっています。例えば、農業やインフラ、医療、災害対応といった分野では、もはや一地域だけで完結する解決策では限界があります。バリューチェーン全体を俯瞰し、全体最適な形で課題に向き合う必要があります。その中で、私たちが変えていくべきは、「技術の使い方」と「社会との関わり方」です。モータをコアとする当社の強みは変わりませんが、それをどう応用し、どのような「コト」に貢献するかという視点は、より広く、より深く進化させていく必要があります。具体的には、モータは、ロボットや装置、システムの中で「動き」を生み出す源であり、そこにAIやデジタル技術を組み合わせることで、より高度なソリューションを実現していきます。

また、2023年12月に市場投入した「MOTOMAN NEXT」は、従来のロボットの延長線上にあるものではありません。これは、AIによって進化した、まったく新しいロボティクスの形です。実はこの構想は、私が20年にわたって温めてきたものであり、それがようやく現実になり始

めたことを示しています。構想当初は、まだ「AI」という言葉を使っていたわけではありませんが、「ロボットの自律性を高めたい」という思いが出发点でした。そして今、AIの進化によってその自律性が飛躍的に向上し、ロボットはより多様で複雑な作業にも対応できるようになっています。これにより、社会の様々な現場でロボットが活躍する未来が、いよいよ現実味を帯びてきたのです。

さらに、当社はAIロボティクスとデジタル技術の融合によって、単なる産業用途に留まらず、人手不足や安全性、持続可能性といった社会課題の解決に貢献する新たなステージへと歩みを進めています。その中核を担うのが、「デジタルツイン」という考え方です。「デジタルツイン」は、現場とクラウドをつなぎ、AIによる推論で最適な判断と行動を導く仕組みとして、老朽インフラの点検や災害対応、農業や医療・介護の支援など、実効性が求められる領域で大きな可能性を持っています。かつて九州電力株式会社様と取り組んだ「活線ロボット」は、危険作業から人を解放するという発想のもとに生まれました。今後は、こうした技術をさらに発展させ、夜間の道路補修やトンネル点検など、より広範な社会課題に対応するソリューションへと進化させていきたいと考えています。

そのためには、安川グループが得意とする技術領域とAI、クラウド、通信、エッジコンピューティングといった異なる技術領域との連携が不可欠です。私たちは、これらを単独で完結させるのではなく、多様なプレイヤーと協調しながら、社会全体にとって意味のあるエコシステムを構築していく必要があります。さらに、より広い視野で社会の動きを捉え、課題を先回りして把握するための新たな情報活用にも取り組んでいきます。

私たちが変えないのは、「技術を通じて社会に貢献する」という姿勢です。そして変えていくのは、その技術をどう生かし、どのように社会とつながっていくかというアプローチです。10年後の安川グループは、今よりもさらに社会に近く、課題に深く入り込み、「コト」に応える企業でありたい。私たちはその未来に向けて、すでに一歩を踏み出しています。

これからの安川グループの一段の飛躍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。

創業からのあゆみと6つのDNA(企業文化)

安川電機は1915年の創業以来、事業領域を「電動機(モータ)とその応用」とし、「モータを動かすことで“コト”を成す」ことを100年以上真摯に追求し続けてきました。それぞれの時代の関係者が知恵を絞り、幾多の困難を乗り越える中で6つのDNA(企業文化)が育まれ、現在のビジネスモデルを支える強みにつながっています。



創業発起人
安川 敬一郎

当社創業発起人である安川敬一郎は、欧米の新しい知識と思想を学び、炭坑業に従事するとともに紡績・製鉄・鉄道・銀行経営にも事業を広げていきました。また、人材育成にも力を注ぎ、1909年に技術者養成の専門学校として明治専門学校(現 国立大学法人九州工業大学)を開校、多くの技術者を輩出しています。



創業者
安川 第五郎

蒸気機関に代わる新たな動力として電動機があらゆる産業分野へ進出し始めようとしていた大正時代の初め、その先端技術の基礎を学んだのが敬一郎の五男、安川第五郎でした。「資金は出すが、口出しはせぬ」との敬一郎の言葉に従い、第五郎は1915年に、安川電機の前身である安川電機製作所を設立しました。

1915年~



当社初の販売製品
(1917年)
三相誘導電動機20HP

当社創業者安川第五郎は、「創立の動機」として、進んで国産電機品を海外へ輸出することで、少しでも国家に貢献したいとし、特有の技術をもって事業にあたるべく「技術立社」を社是として掲げます。これには第五郎の熱い思いが込められており、実際に各種モータに加え開閉器、変圧器など多種多様な製品開発を進めます。そしてこの時期に、当社の原点となる「技術立社」の風土ができました。



工場外観(1919年)



第五郎は、当社を創立した翌年、「営業方針」を作成。「一時的な利益のために理想を忘れることなく、需要家の皆さまには誠心誠意尽くし、満足していただけることを第一義とすること」を掲げました。また、製品がお客さまのところで使われるようになるにつれ、「モータの製造・販売だけでなく、お客さまにおける使い方(アプリケーション)を学び最適なシステムを提供する」という考え方をもとに、組織全体のあるべき姿、方向性がつくられていきました。

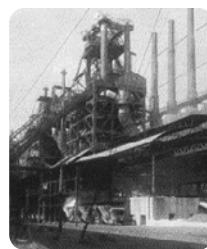


第五郎の著書や伝記

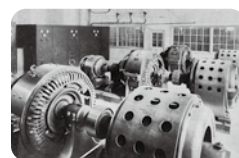
1945年~



戦後、エネルギーが石炭から石油へシフトし、重化学工業が発展しました。当時は1日24時間操業の製鉄や紡績といった素材の生産設備(プロセスオートメーション)を手がけており、お客さまの設備にトラブルを起こすことがあってはならないという中で、「品質第一」の考え方が組織に根付いていきました。



戦後、高炉まわりの原料自動
装入装置を中心に、独占的な
強みを発揮



高炉原料自動装入装置用電気品

1970年～



当社は「お客さまの機械と当社のモータと制御装置を融合し、より高い機能を発揮する」ことを目指し「メカトロニクス」の概念を1969年に世界に先駆けて提唱しました。ファクトリーオートメーションへの事業展開を加速するため、メカトロニクス市場の急成長に対し積極的に資源を投入し、新製品を多数発表しました。そんな中、日本初の全電気式アーク溶接ロボット「MOTOMAN-L10」が誕生し、当社ロボット事業の基盤が築かれました。



ミナーシャモータ
(1958年)

現在のサーボモータのもととなるモータ。応答速度が従来比100倍という画期的な製品



MOTOMAN-L10
(1977年)
日本初全電気式
垂直多関節
産業用ロボット



「メカトロニクス」の概念を打ち出した当初は、ビジョンとして語られるだけで文化としては定着していませんでした。そこで、全社の方向性を統一する道具としてTQC(全社品質管理)に取り組みました。共通の目的(上位方針)に向けて開発・生産・販売が目標を設定・管理する経営管理の仕組みを徹底してつくり上げました。その結果、「メカトロニクス」というビジョンとTQCはセットで企業文化となり、組立産業型のオートメーションに向かうための開発や顧客開拓が大きく前進することとなりました。



デミング賞実施賞
を受賞(1984年)

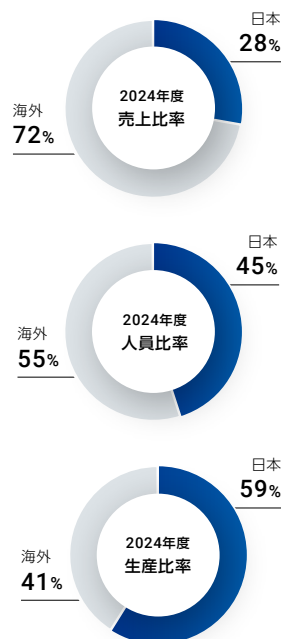
1990年～



1990年代以降、海外の事業基盤を拡大するべく事業の現地化を進めました。その際、日本のものをそのまま売るのではなく、その地域で必要とされるお客さま対応や製品の提供を行いました。また、1992年の米国でのインバータ生産を皮切りに、需要地生産の方針のもと生産拠点の海外展開を進めました。世界共通の効率的な運営と各地域の特性に合わせた経営管理を両立するグローバル経営を実践しています。

2024年度海外比率

(売上収益／人員／生産)



IoTやAIの活用を通じたデータ駆動社会の実現に向けてさらなる技術的飛躍が見込まれる中、当社は2017年にお客さまの経営課題の解決への寄与と、自社のビジネスモデルの変革を目的として「i³-Mechatronics (アイキューブ メカトロニクス)」を提唱しました。歴史の中で培われたDNAをさらに進化させ、これまで以上に幅広く産業や社会を支える存在になるべく邁進しています。

i³-Mechatronics

Our Unique Foundation

安川電機が創業し、現在も本社が立地する北九州は、国内有数の石炭産地として、1901年の官営八幡製鉄所(現 日本製鉄株式会社 九州製鉄所)操業開始を皮切りに、様々な産業が生まれ、日本を支える「ものづくりの町」として発展を遂げてきました。

当社グループは、これまで培った北九州における強固なプレゼンス、中国を中心としたアジア市場へのアクセシビリティ、環境先進都市としてのポテンシャルなど、北九州独自の強みを最大限生かしながら、世界各地域に深く根を下ろすグローバル経営を推進することで、安川ブランドのさらなる向上と、グローバル企業としての持続的成長を実現していきます。



安川電機本社(北九州市)

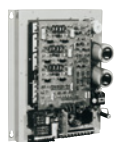
6つのDNAと培ってきた強み

安川グループのDNAは、世界初・世界一にこだわった技術開発の原動力となり、その中で生み出された製品・技術が当社グループのみならず社会の変革をもたらしています。また、品質重視の企業文化に加え、お客さまが求める「コト」に向き合うことで信頼関係に基づくビジネスを推進し、今日ではグローバル市場で高いプレゼンスを獲得しています。そして、築き上げた幅広い顧客基盤をベースに、常に将来を見据えた開発を行うことで、独自の強みのさらなる強化を図っています。



世界初・世界一にこだわった技術開発

創立期から「電動機（モータ）とその応用」を事業領域とし、多くの世界初・世界一の技術・製品を生み出してきました。当社発の技術・製品が産業のイノベーションにつながることで、社会の発展に貢献しています。



世界初

トランジスタインバータ
VS-616T(1974年)



世界初

マトリクスコンバータ
Varispeed AC(2005年)



世界初

GaNパワー半導体搭載
アンプ内蔵サーボモータ
(2017年)



業界初*

自律ロボット
MOTOMAN NEXTシリーズ(2023年)
* 当社調べ 大手ロボットメーカー対象

グローバル市場における高いプレゼンス

世界初・世界一技術

モーター

パワー

ロボット

お客さまの信頼

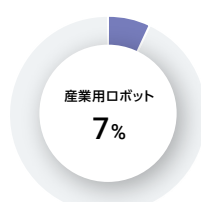
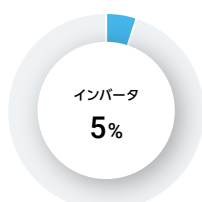


グローバル市場における高いプレゼンス

「進んで国産電機品を海外へ輸出することで、少しでも国家に貢献したい」とした創業者の精神を受け継ぎ、創業初期から製品の輸出を手掛けてきました。

1990年代以降は事業の現地化を進め、自社販売網・需要地生産体制を構築することで、世界各地域に深く根を下ろすグローバル経営を推進しています。その結果、現在では世界トップレベルのブランドである製品群を有しています。

グローバル市場シェア(当社調べ)



ゼンス

novation

ーにこだわった
開発

ション制御

ワー変換

ット技術

変革力

DNA 4
メカトロニクス



DNA 5
方針管理



変革力

1969年、当社は「メカトロニクス」の概念を提唱し、翌1970年、メカトロニクスを活用し、人と機械が共生する自動化工場「アンマンドファクトリ」を構想しました。日本のものづくりが素材産業型から組立産業型に転換した1970年代、当社発の「メカトロニクス」思想が第三次産業革命をけん引するインパクトになりました。

そして、2017年の「i³-Mechatronics」提唱を経て2018年、長らく構想してきたアンマンドファクトリを具現化する「安川ソリューションファクトリ」が誕生。「i³-Mechatronics」の実証工場として「ものづくり」と「ビジネス」の変革をけん引しています。安川グループは、データ駆動社会における最適生産システムを目指す第四次産業革命でも「i³-Mechatronics」の発想のもと、生産の進化をリードしていきます。



安川ソリューションファクトリ 統合指令室



安川ソリューションファクトリ 生産ライン

DNA 2
お客さま重視・
アプリケーション
重視



DNA 3
品質第一



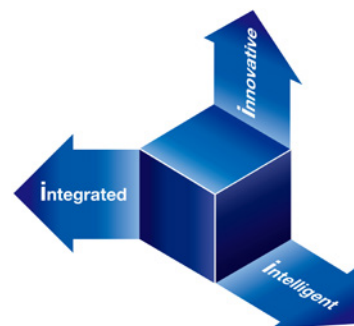
お客さまの信頼

1930年代にモータの製造・販売だけでなく、その使われ方を学び、最適なシステムを提供することを方針として以来、お客さまに寄り添う姿勢を貫いてきました。現在も、お客さまが求めるコト(改善・進化)を実現する高付加価値・高品質な製品を提供し続ける方針のもと、お客さまとの強固な信頼関係に基づいたビジネスを推進しています。

差別化戦略 –i³-Mechatronics(アイキューブ メカトロニクス)–

安川電機は、工場の生産ラインの1つの単位である「セル」を産業用ロボットやサーボモータ、インバータで自動化することを強みとしてきました。

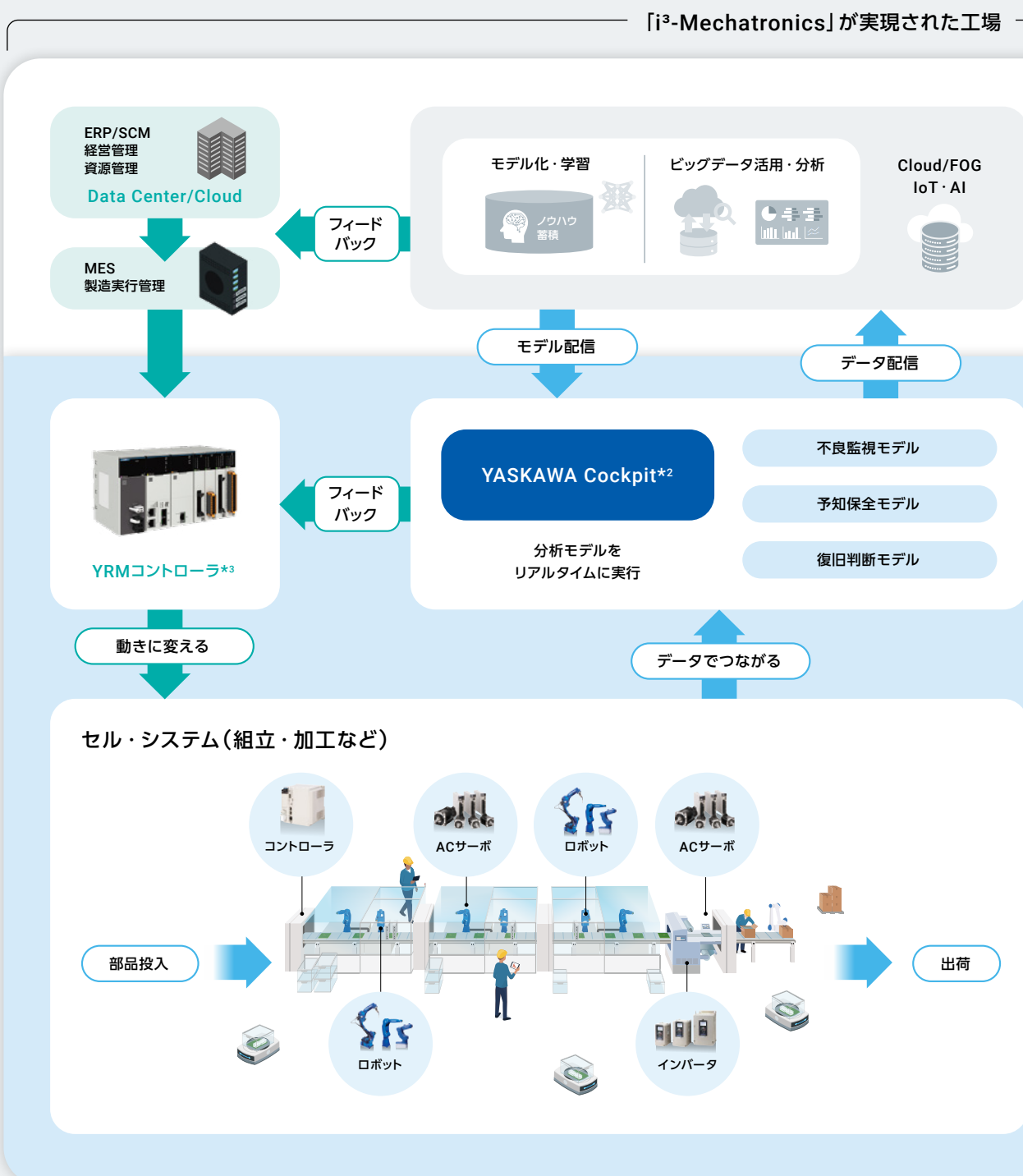
この強みを生かし、「i³-Mechatronics」コンセプトのもと、お客さまが求める「コト(改善・進化)」に対するソリューションとして、「セル」の自動化に加えて、それらをデジタルデータで管理していくことを提案しています。これにより工場の機器の稼働状況(プロセスデータ)や生産状況(ステータスデータ)を、熟練者の経験に基づいた“暗黙知”ではない“数値”として管理することができるようになります。



「i³-Mechatronics」が実現された工場

パートナーと協業する領域

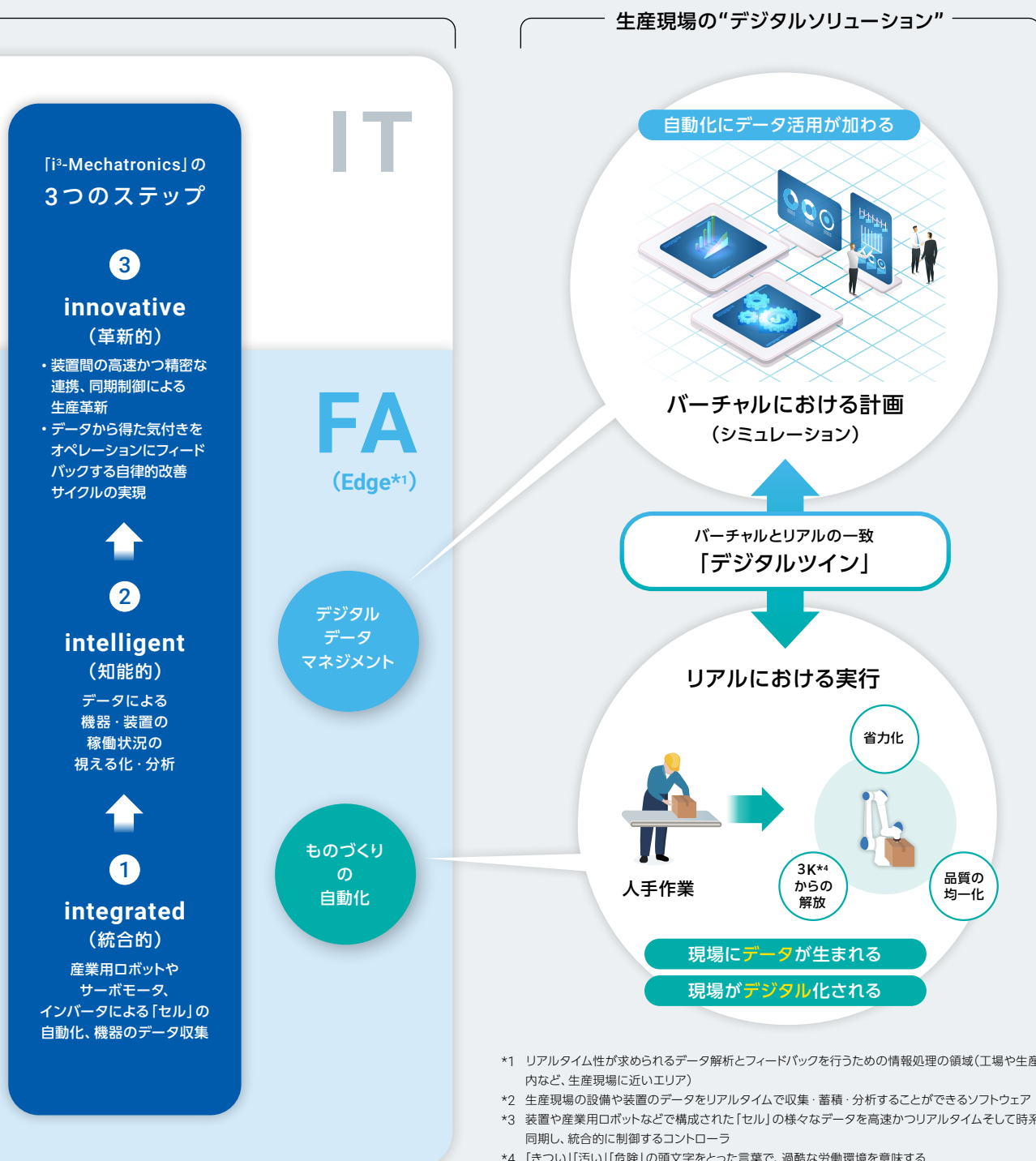
独自の強みを発揮する領域



「i³-Mechatronics」は、① integrated(統合的)、② intelligent(知能的)、③ innovative(革新的)の3つの“i”のステップで進めます。

お客さまが目指すスマート工場の実現に向けて、このデータ活用により継続的な改善が可能になり、ものづくりにおける様々な課題の解決につながります。

ファクトリーオートメーションに不可欠な「モノ(製品)」である産業用ロボット、サーボモータ、インバータにおいてグローバルブランドを有し、自社の生産において「i³-Mechatronics」の実践を積重ねてきた当社ならではのソリューション提案で差別化を図り、付加価値を創出しています。



価値創造プロセス

外部環境の変化

経営環境

- ・産業構造の変化(生成AI、自動車の電子化・EV化)
- ・製品の高度化(半導体の微細化・3D化加速)
- ・通信の進化(5G・6G)
- ・業界の競争激化(新興メーカーの台頭)
- ・関税政策の変化など地政学リスクの高まり

社会課題

- ・労働力不足
- ・人件費高騰
- ・BCP、サプライチェーン問題
- ・環境問題(カーボンニュートラル)
- ・食品ロス問題
- ・働き方の多様化(コロナ禍による変化)
- ・人権デューデリジェンス

インプット (2024年度)

財務資本

親会社の所有者に帰属する
当期利益: 570億円

親会社の所有者に帰属する
持分(年度末): 4,312億円

有利子負債(年度末): 1,095億円

製造資本

設備投資額: 406.7億円
(対売上収益比率) 7.6%

知的資本

研究開発投資: 237.7億円
(対売上収益比率) 4.4%

人的資本

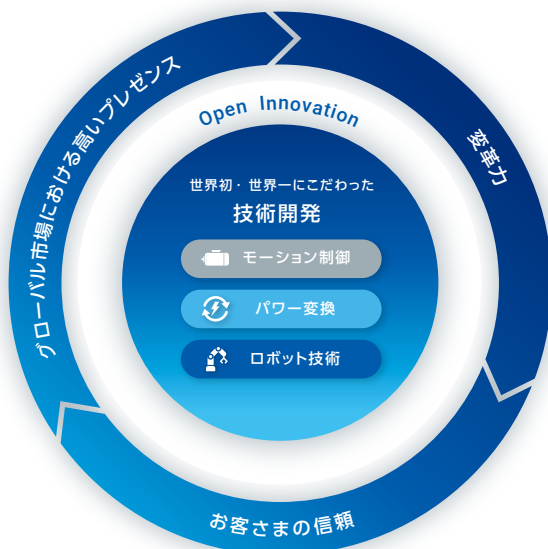
年度末
従業員数: 12,833名
(内、海外拠点従業員比率は55%)

社会・関係資本

年度末
事業展開国数: 約30カ国

自然資本

投入エネルギー(電気): 10,085万kWh



事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決

YASKAWA Digital Transformation(YDX)による

コーポレート・

受け継がれる当社のDNA(企業文化)

DNA 1
技術立社

DNA 2
お客さま重視・アプリケーション重視

安川グループ経営理念の実現
「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」

「2025年ビジョン」の実現

安川グループが2025年度で目指す姿

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年度の財務目標*

営業利益 1,000億円

ROE: 15.0%以上

ROIC: 15.0%以上

配当性向: 30.0%+α

* 長期経営計画「2025年ビジョン」の目標値。2025年度の業績見通しは、P.24参照。

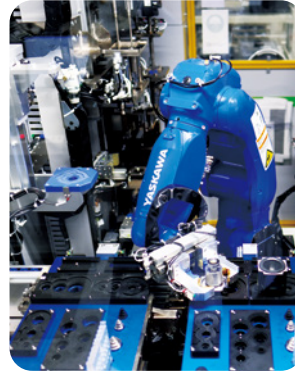
チェーン



アウトプット

工場自動化／最適化

- ・「i³-Mechatronics」を軸とした産業自動化革命の実現
- ・既存コア事業で世界一を追求



メカトロニクス応用領域

- ・新たなメカトロニクス応用領域への挑戦
- Energy Saving
- Food & Agri
- Clean Power
- Biomedical Science



アウトカム
(2024年度)

財務資本

- ・ ROE: 13.7%
- ・ ROIC: 12.2%
- ・ 年間配当 (配当性向)
1株当たり68円 (31.1%)

製造資本

- ・ 生産性指標: +18%
(2019年度比)

知的資本

- ・ 「i³-Mechatronics」
関連特許出願比率: 43%
- ・ 社外表彰・受賞件数: 9件

人的資本

- ・ 働きがいを感じる
従業員の割合: 80%
- ・ 女性管理職比率:
単体 2.5%、
国内グループ 3.2%

社会・関係資本

- ・ 「ロボット手作り教室」開始
(2回開催)
- ・ 「PLの芽」事業のリスク
アセスメント実施率100%
- ・ 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
制定完了
- ・ 投資家面談数: 462件

自然資本

- ・ CO₂排出削減率: △23.4%
(2018年度比)
- ・ CCE100: 93.6倍

課題・目標(マテリアリティ)

サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化

デジタル経営基盤を活用した開発・生産・販売・サービスの変革

ガバナンス

DNA 3
品質第一

DNA 4
メカトロニクス

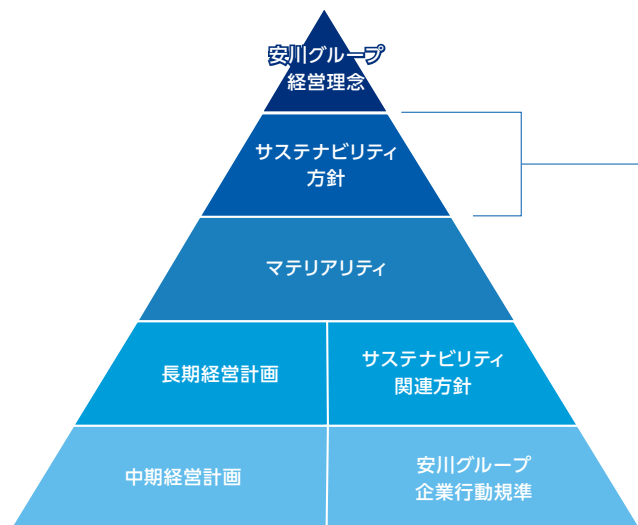
DNA 5
方針管理

DNA 6
グローバル

サステナビリティに関する考え方および取り組み

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。

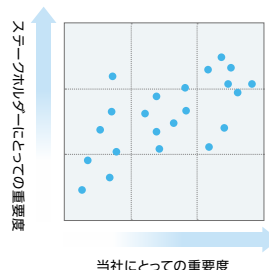
マテリアリティ特定のプロセス

STEP 1 課題のリストアップ

SDGsやGRIスタンダードなどの国際的なフレームワークやガイドライン、当社が関連する分野のマクロトレンドなどを参照しながら当社が持続的に成長するために関連する社会的課題を環境・社会・経済面から広範囲にリストアップしました。

STEP 2 課題の評価・特定

STEP1で抽出した課題について、「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社にとっての重要度」を軸に重要度の高い項目を選定しました。そして、取締役会を含む社内会議で討議を行い、その中で特に重要度の高い課題をサステナビリティ課題・目標として特定しました。



STEP 3 課題に対する対策立案 (KPI設定)

STEP2で特定した重要度の高い課題について、社内会議で出た意見などを反映し、「事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決」と「サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化」の2軸に分けました。

そして、それぞれの強化領域および戦略の方向性を明確化し、定量的・定性的なKPIを設定しています。

サステナビリティ推進体制

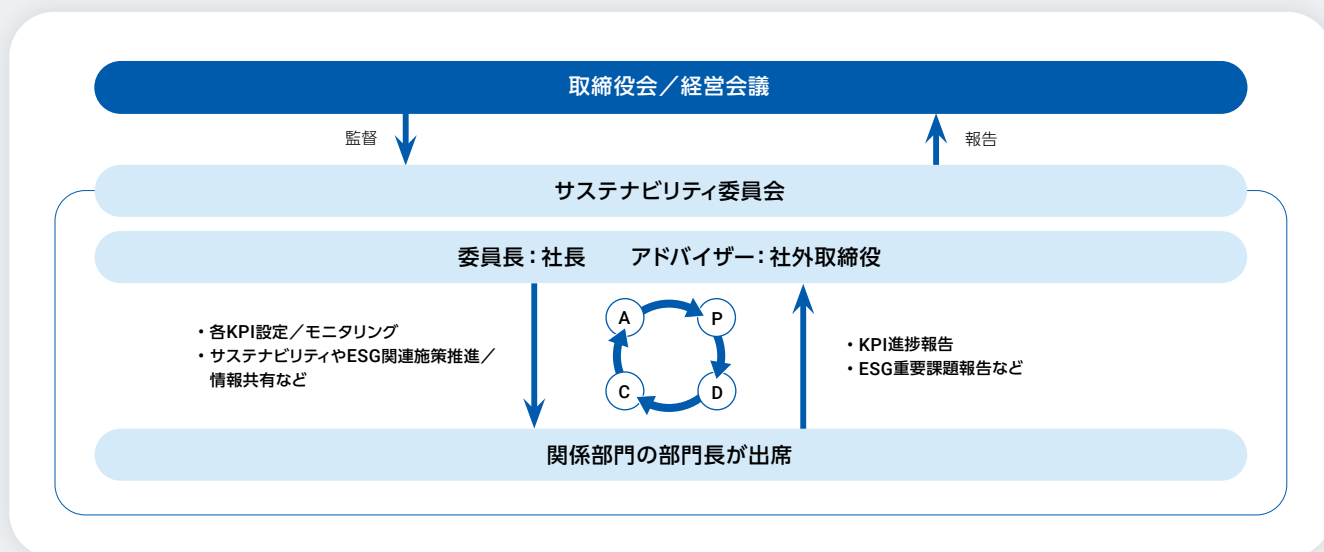
当社は、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。

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。

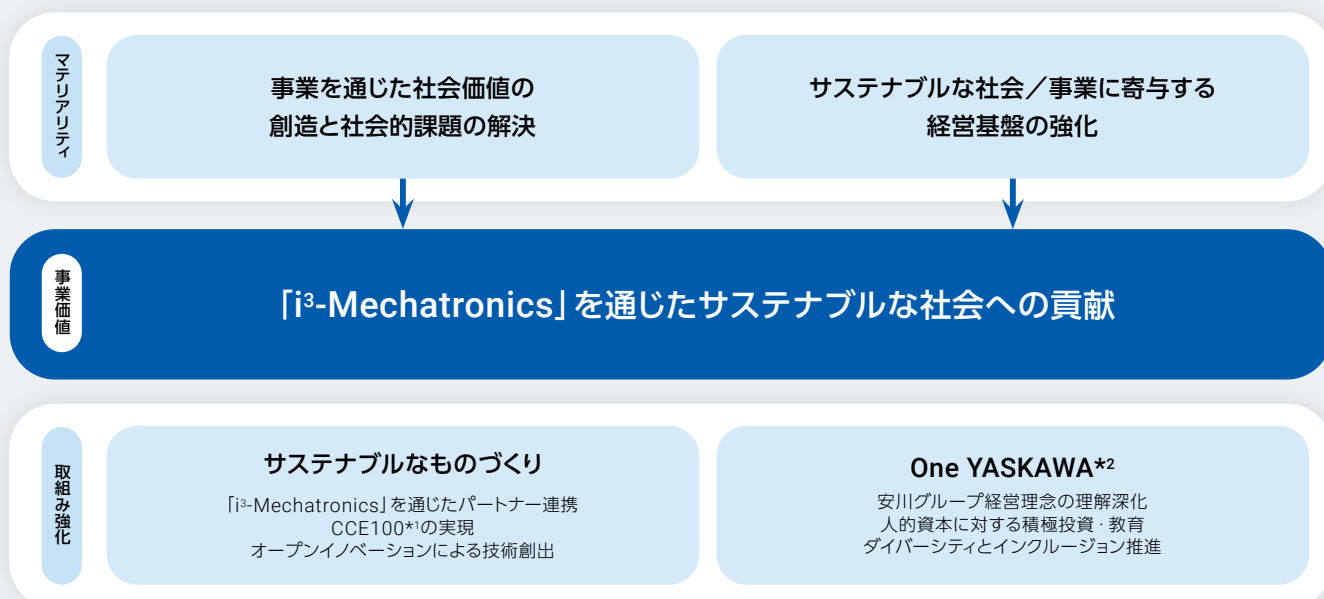
2024年度は2024年6月と11月にサステナビリティ委員会を開催しました。社内の経営層に加えて、社外取締役も参加し、各マテリアリティにおけるKPI、遂行状況、活動計画等について活発な議論を行い、一部KPIなどの見直しを実施しました。また、欧州企業サステナビリティ報告指令（CSRD）に関する取組みについても議題としました。



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』を高めめます。前中期経営計画「Challenge 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組み

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	リスク	機会	目指す姿	
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	最適なソリューションをお客さまに提供できないことによる、業績および財務状況への悪影響	最適なソリューション提供による、製品・サービスの差別化および高付加価値化	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。	
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	- 省エネ要求の高まりを背景とした、製品の性能競争激化によるR&D等投資コストの増加 - 少子高齢化やエネルギー消費拡大などの世界的変化に追従できないことによる事業機会の損失	- 省エネ製品の必要性が高まり、当社製品の需要が増加 - 新たなメカトロニクス応用領域における事業拡大	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。	
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	自社技術のみでの革新的技術創出が困難	オープンイノベーションを通じた革新的技術創出による世界初・世界一にこだわる技術開発力の強化	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。	
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	- 拡大する需要に対する生産能力・生産性の不足による、お客さまへの製品供給への支障 - 気候変動について、政策や規制など気候変動対策や社会的要求の変化に関連する施策によるコスト増加 - 製品の安全性・品質の確保不足による、お客さま満足度と信頼性の低下およびPL訴訟での賠償責任の発生 - 地政学的問題や、環境・人権などのCSR要素による当社グループに対する部品や原材料等の安定提供の困難	- 環境変化やリスクに強いグローバル生産体制の構築によるグローバルで安定的なものづくりの実現 - 気候変動対策による企業価値の向上 - お客さまのご要求に沿った製品・サービスの品質向上 - 部品や原材料等の安定的な確保	“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。 CO₂排出量を削減し、世界的な気候変動問題へ対応する。 製品の安全・安心によりブランドイメージを向上する。 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。	
⑤ 働きがいのある職場づくりと人材育成	- 人材の採用・育成の遅れ、優秀な人材の流出による競争力の低下 - 人権に対する法令違反など、人権問題を発生させた場合の社会的信頼の失墜	- 多様な価値観や考え方をを持った人材の獲得 - すべての従業員が各人の能力を最大限に発揮することによるイノベーションの創出 - 自社の技術を活かした社会的貢献による企業価値の向上	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。 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。 業務上の休業災害をなくし、安全な職場を実現する。 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。 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。 「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。	
⑥ 公正かつ透明性の高いガバナンス体制	- コーポレートガバナンスの実効性低下によるステークホルダーからの信頼喪失 - サーバー・システムダウンやネットワーク障害による事業継続への支障	- 経営の意思決定の迅速化と、経営の健全性の向上 - レジリエントな情報システムの維持・強化によるお客さまへの信頼性の高い製品・サービスの提供	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。 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。 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。	

- *1 国内工場間接・直接要員1人当たり売上高(2019年度比)

*2 2022年4月目標値を変更

*3 2024年4月目標値を変更

*4 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

*5 2024年4月目標を設定
- *6 2025年4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

取組み【目標】		2024年度進捗
●「i ³ -Mechatoronics」プロジェクトの成功事例の蓄積		●「i ³ -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 Cell Simulator、YASKAWA Cockpit)によるお客さまへのアプローチの加速 ●i ³ -Mechatronics CLUBの拡充とCLUBメンバーとの協業加速
●CCE 100 (Contribution to Cool Earth 100)の達成 【2025年度：100倍】		93.6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に応用展開した取組みを拡大		●「省エネ」「クリーンパワー」「食品・農業」「バイオメディカル」を中心にメカトロニクス応用領域での取組みを推進 ●エレベーターの消費電力削減に貢献する専用インバータ「LA700」の販売開始 ●太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の国内自家消費市場向け拡販
●M&A／アライアンスを通じた新領域への取組みの強化		●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 ●アステラス製薬と細胞医療製品の製造プラットフォームの開発および提供を行う合弁会社の設立に関して契約を締結
●産学官連携の取組みの強化		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
●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*1の向上) 【2022年度：+19%*2 2025年度：+34%(2019年度比)*3】
●グリーンプロセスを通じた温室効果ガスの排出量削減		●温室効果ガス(CO ₂)の排出量削減 【2025年度：△30%*(2018年度比)】
●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 【2025年度：「PLの芽」事案のリスクアセスメント実施率100%*5】 ●新たなシステム導入を通じた製品品質の向上 【2025年度：市場品質情報一元化システムのグローバル運用2拠点追加*6】
●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%*2(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)】
●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・国内グループそれぞれ3.4%*7】
●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】
●労働安全衛生		●休業災害度数率の改善 【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】
●健康経営*10		●健康経営実現に向けた指標の改善
●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】
●地域社会貢献		●「ものづくりの進化」を担う理系人材の育成 【2025年度：新プログラム「ロボット手作り教室」実施回数6回】
●コーポレートガバナンス・コードを踏まえたガバナンスの実効化		●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)
●情報セキュリティの強化		●情報セキュリティ人材および体制強化 ●セキュリティ脅威分析サービスを活用したグローバルSOC(セキュリティ・オペレーション・センター)による当社ブランドの監視と潜在的リスクの早期発見、対策実施 ●グローバル拠点の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取組み実施
●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



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 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

経営理念

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。

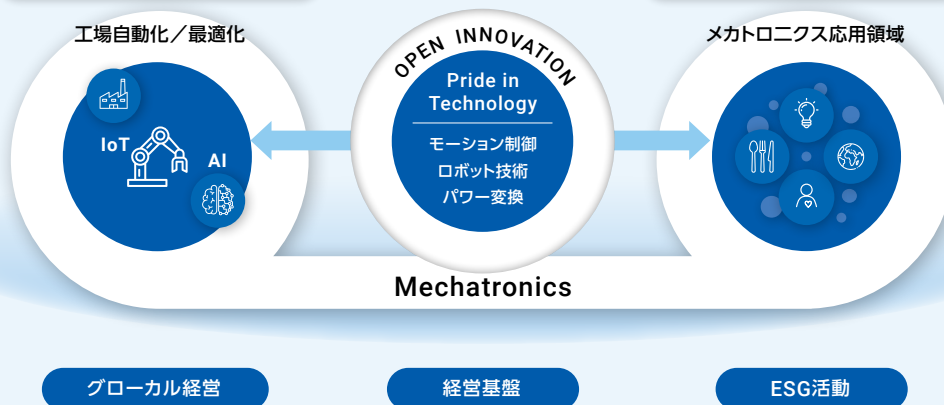
Deliver Results

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

「i³-Mechatronics」を軸とした
工場の自動化／最適化事業

社会の持続的な発展に向けた
新たなメカトロニクス応用領域



2025年度財務目標

営業利益を最重要KGIと置き、次ページに説明する3つの中期経営計画において実現に向けた方策を展開しています。

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

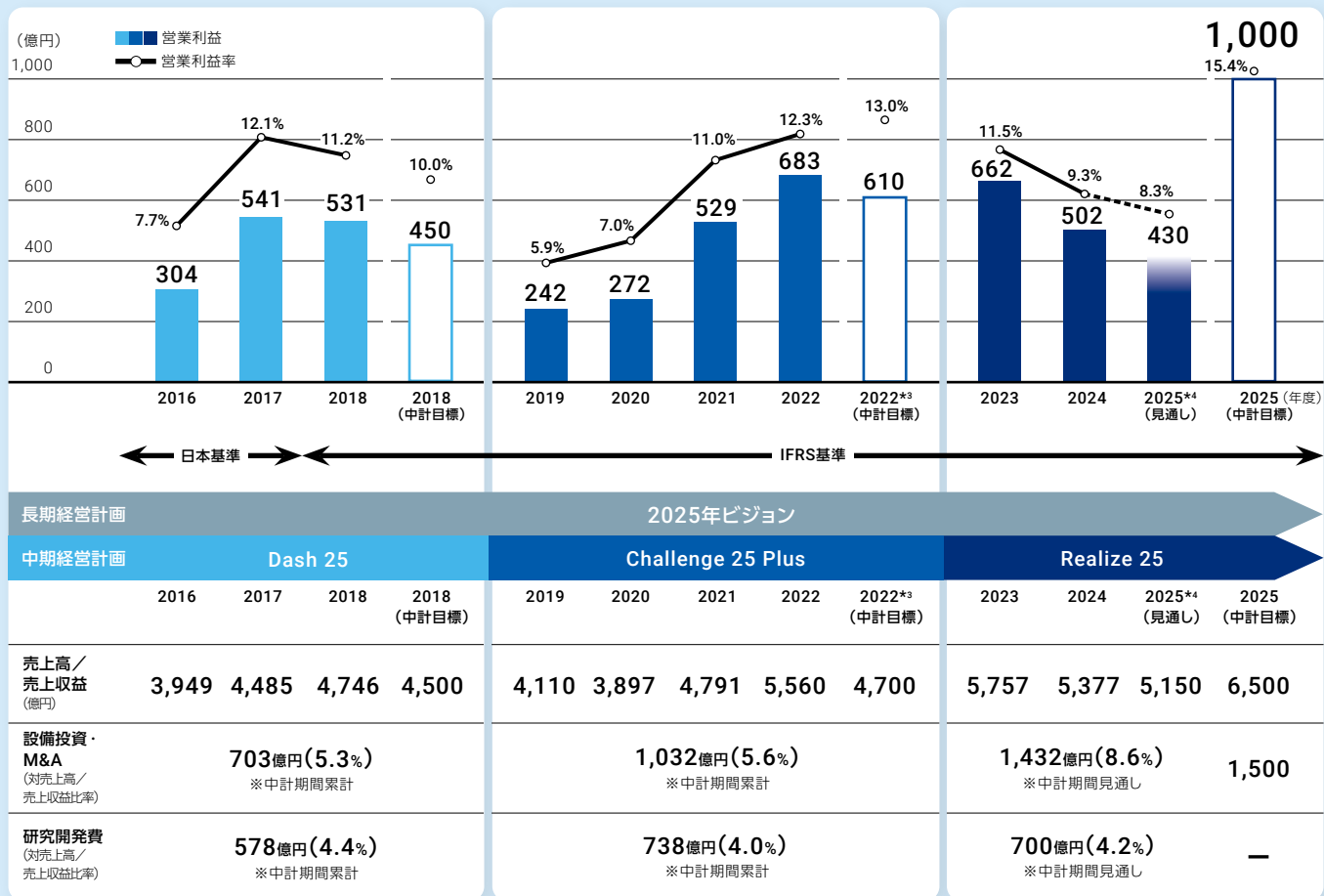
*1 ROE: Return on Equity (自己資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本

*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。

2024年度は、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た一方、足元の厳しい需要動向を反映した2025年度の業績見通しを発表しました。(2025年7月見通しの修正を公表)



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
- ・安川テクノロジーセンタの稼働開始
- ・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.26** 2024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. 26** 2024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

*4 2025年度見通しは、2025年7月4日公表時点

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」の最終ステップとして、中期経営計画「Realize 25」(2023～2025年度)を遂行しています。

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、持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、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。

基本方針・方策

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

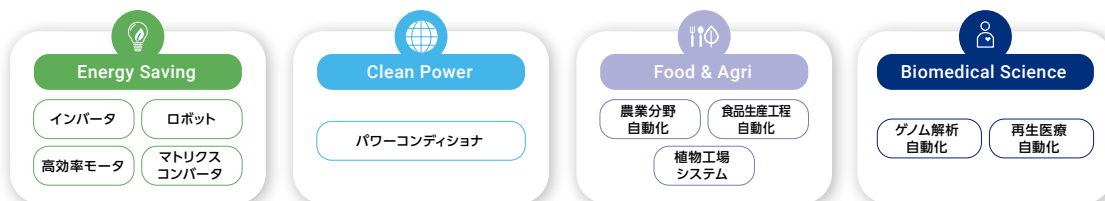


基本方針 2 —— 世界一／世界初の自動化コンポーネントを軸としたグローバル成長市場攻略

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



設備の環境負荷低減に貢献する「グリーンプロダクト」の拡販により、お客さまの「省エネ性の向上」と「環境負荷の軽減」を実現します。

太陽光発電用パワーコンディショナの新型製品を軸に事業を本格拡大し、世界トップクラスの「創エネ」を実現します。

当社のコア技術を結集し、農業分野の自動化をはじめ、食の安全と安定供給の実現をサポートすることで、グローバルな社会課題の解決に貢献します。

自動化ソリューションの展開により、「すべての人が人間らしく、より豊かに、輝ける未来」の実現を目指します。

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.20「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」を参照

2023-2024年度の総括

「Realize 25」の前半2年間ににおいては、半導体市場および中国市場を中心に外部環境が当初想定した方向に向かわず、計画達成に必要な物量には届かないことから、「Realize 25」で掲げた「営業利益1,000億円」の達成は現時点では困難であると見込んでいます。しかしながら、足元の厳しい需要動向の中でも、「Realize 25」の基本方針に基づく各施策は着実に進捗しています。特に設備投資においては、国内ロボット機械加工工場の建設完了やモータ・ロボット一貫生産工場の新設に着手するなど自動化を進めています。加えて、欧米での事業拡大に向けた工場・事業所の拡張など、地域ごとに体制の強化を図っています。

2024年度の取組み

需要獲得の最大化・利益構造の最適化に向けた取組みを愚直に実行

	成果	課題 (2024年度の実績を踏まえた2025年度への方策展開)
基本 方針 1	【技術】 - 生産現場のセルを統合制御し「i³-Mechatronics」を実現する欧米市場向けマシンコントローラ「iC9200」の販売を開始 【生産】 - 八幡西事業所のロボット工場(第1工場)の組立工程に「MOTOMAN NEXT」を導入し、自動化やデータ活用により大幅な生産性向上を実現 - スロベニアにおいては、欧州におけるロボットシステム工場の拡張とディストリビューションセンターの建設を推進 【販売】 - i³-Mechatronics CLUBを通じた各分野のパートナーとの協業を加速 【品質】 - 当社製品の稼働状況から適切なタイミングで設備の更新・メンテナンスをプロアクティブにお客さまへ提案するサービス活動を強化	【“コト”を実現する「i³-Mechatronics」活動の成果最大化】 「i³-Mechatronics」に基づき、お客さまの“コト”(改善・進化)を実現する提案営業を定着させ、その活動を通じたコア製品(ACサーボ「Σ-X」(シグマ・テン)、インバータシリーズ等)の需要獲得を最大化 「MOTOMAN NEXT」の市場投入の拡大とパートナー連携の拡充も確実に実行するとともに、iCube Control^{※3}(アイキューブコントロール)のラインアップである「YRM1000/iC9000シリーズ」のグローバル展開を加速 - 八幡西事業所のモータ・ロボット一貫生産工場(第5工場)の新設ならびに行橋事業所および入間事業所の生産強化プロジェクトの具体化を加速
基本 方針 2	- グローバルにおける主要部品の内製化、事業部共通の重点部品の集中調達を実行 - 欧米での事業拡大に向けた投資の確実な実行による生産／調達体制・需要地生産体制を強化	【市場・地域の変化を俯瞰的に捉えた網羅的な活動による収益最大化】 - 半導体や自動車などの各市場における設備投資の動向を俯瞰的に捉え、受注獲得を最大化 - 中核販社および拡張パートナーとの協働を通じ、お客さまへの当社製品の提供を拡大 - 将来的に市場拡大が見込まれるインド市場における成長戦略と投資計画の明確化と実行 - 欧州・中国における競争環境の変化を捉えた事業構造改革の完遂
基本 方針 3	【Energy Saving】 - エレベーターの乗り心地の向上や待機中の消費電力削減に貢献するエレベーター専用のインバータ「LA700」の販売を開始 【Clean Power】 - 太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の拡張による国内の自家消費市場での取組みの強化 【Food&Agri】 - JA全農と協業開発を進める「きゅうりの葉かき作業の自動化」が実用段階に到達 【Biomedical Science】 - アステラス製薬と汎用ヒト型ロボット「まほろ」を活用した細胞医療製品の製造プラットフォームの開発およびスタートアップやアカデミアにプラットフォームの提供を行う合弁会社の設立について契約を締結	【パートナー連携によるメカトロニクス応用領域の事業化】 - グローバルで投資が加速するデータセンターにおけるインバータ適用拡大の取組み強化 - 自家消費向け太陽光発電用パワーコンディショナ拡張の強化 - 医療・農業分野における自動化をパートナーとの連携で展開し、検証・評価から実導入への移行による事業化を加速
基本 方針 4	PLM(Product Lifecycle Management)再構築のベースとなる安川データレイクの構築が完了	【「YDX-II^{※4}」実践による付加価値創造と持続可能な経営基盤の構築】 - 市場との連動を意識したPLMの再構築、基幹システムの刷新に伴う業務移行の完遂とデータ基盤の強化 - 生成AIの利活用に向けたデータガバナンスの強化と活用環境の整備実行

※3 iCube Control :「i³-Mechatronics」を実現するコントローラソリューション

※4 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。

「i³-Mechatronics」コンセプトに基づき
営業利益率を向上させ、変化に強い
企業体質を確立することで、
サステナブルな成長を実現します。

上席執行役員
管理担当
ESG担当
経営企画本部長
一木 靖司



2025年度より経営企画本部長を務めております一木です。これまで国内外で経営企画・財務戦略に携わってきた経験を生かし、安川グループの持続可能な成長と企業価値向上に貢献すべく尽力してまいります。また、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにも、当社の取組みをご理解いただき、今後の成長にご期待いただけるよう、誠実に情報発信を行ってまいります。

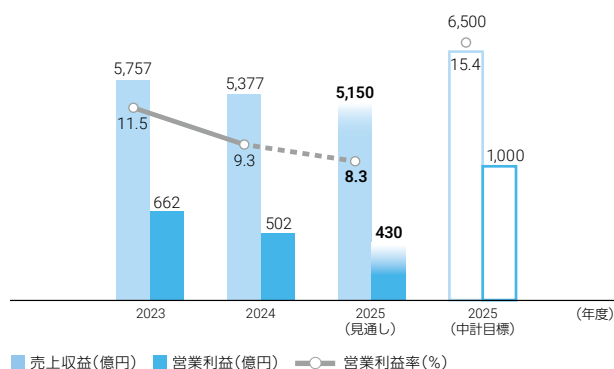
2024年度の総括

中期経営計画「Realize 25」(以下、中計)の2年目となる2024年度は、全社一丸となって中計達成に向けた取組みを進めてきました。しかしながら、半導体や中国市場など外部環境が期初の想定とは異なる推移を見せた結果、モーションコントロール事業を中心に、売上収益・営業利益・営業利益率がいずれも想定を下回り、通期業績は減収減益となりました。また、市場の回復を前提とした需要の増加に対応するため棚卸資産を積み増した結果、棚卸評価損を発生させてしまったことは課題であると認識しています。一方で、棚卸評価損を除けば付加価値向上の取組みの成果は確実に上がっており、当社の利益構造自体がいたんでしまったわけではありません。量の確保さえできれば、中計で掲げた営業利益の目標値を達成できる利益構造は構築できていると考えます。

2025年度の見通し

2025年度は、米国による追加関税措置や世界的な政情不安などにより先行きの不透明感が増しています。関税影響において最も懸念されるのは、世界的な投資マインドの冷

業績推移・見通し



え込みです。企業の投資判断が延期され、設備投資が停滞することで、グローバル経済全体に悪影響を及ぼす可能性があります。また、回復を期待している半導体や電子部品分野などでは、その勢いに対する不透明感が増しています。その結果、2025年7月の第1四半期決算発表での2025年度業績予想は前年度比減収減益への下方修正を余儀なくされました。不確実性が増す中でもこれまで培ってきた需要地生産体制や、各地域に根差した柔軟なオペレーションによって需要変動に確実に対応し、修正した2025年度の売上計画を達成します。これに加えて、売上計画に連動した生産・在庫計画の遂行による付加価値改善や徹底的な間接費の抑制などの自助努力により営業利益の計画を達成する考えです。

「営業利益率」の向上に向けて

私は事業運営において営業利益率を最も重要視しています。2025年度が最終年度となる長期経営計画「2025年ビジョン」では営業利益額を最重要KGIとして掲げていましたが、市場が想定どおりに回復せず、目標の達成は難しい見込みです。売上や受注は、我々の努力だけでコントロールすることはできません。変動するトップラインに左右されず、安定的に利益を確保するためには、営業利益率の向上が不可欠です。価格による数量追求ではなく、高付加価値なソリューションを実現する製品・サービスの提供を通じ、利益を確保していきます。また、売上の変動に対しては、間接費を柔軟にコントロールすることで利益率の下振れを抑制し、利益を最大化する方針です。

営業利益率を向上させるための具体的な方法としては、「i³-Mechatronics」コンセプトに沿った活動が引き続き重要になると考えています。「i³-Mechatronics」コンセプトを実現する上で一番大事なことは、安川グループとお客さまが経営層同士でつながり、経営課題を共有し、課題解決に向けた連携ができていくことです。現在、こうした案件は着実に増えており、足元では大規模なプロジェクトの最初のフェーズを手掛けている状況です。お客さまが求める“コト”に最大限コミットし、ビジネスの成功に貢献することで、お客さまの信頼を得て取引を拡大させていけると考えています。

また、「i³-Mechatronics」コンセプトをお客さまに訴求する営業担当者の意識改革も、利益率の向上にとって大変重要です。資材価格の高騰局面においては、営業担当者が価格に関する対話の機会をお客さまと多く持つようになりましたが、価格改定の背景をご理解いただくためには、単なる値上げの説明に留まらず、当社が提供する付加価値を「i³-Mechatronics」コンセプトに基づいて丁寧に伝えることが求められました。こうした経験を通じて、営業担当者自身が「i³-Mechatronics」の持つ可能性や、お客さまにとっての価値について理解を深め、意識の変化が促されたものと捉えています。

さらに、間接費の抑制も極めて重要な要素です。まず、インフレの進行を背景に、賃金の改善については積極的に対応していきますが、その上で、グローバル全体での人員適正化を進め、物量増に対しては、増員ではなく自動化や省力化、AIの活用による業務効率化で対応する方針です。特に間接部門では、DXを活用して業務の無駄を洗い出し、外注業務の内製化や旅費の見直しなど、コスト削減の余地を徹底的に検証します。現場にまで意識を浸透させるには、余剰コストを定量化し、各事業部長やグループ会社の社長が削減目標に対する意識を高め、部門ごとにブレークダウンして取り組む必要があります。今後も全社一体となって間接費の抑制に取り組んでいきます。

次期長期経営計画の策定に向けて

2025年ビジョンを振り返ると、高収益化と営業利益率の向上に注力した10年だったと感じます。主力の工場自動化領域に加え、食品・農業・医療といったメカトロニクス応用領域への事業展開を進め、社会課題の解決に貢献してきました。「i³-Mechatronics」の導入により、お客さまの経営課題に寄り添った価値提案も可能となりました。2026年度から2035年度を対象期間とし発表予定の次期長期経営計画においても、その方向性は変わりません。少子高齢化による人手不足が深刻化する中、当社は自動化のニーズが高い食品・農業・医療領域での取組みを本格化させ、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。そして、この領域における成功には、AI技術の活用とパートナー企業との連携が鍵となります。労働力不足を解消するための政府

支援など、外部資金の流れも期待される中、2025年ビジョンで目指した高収益体制をさらに発展させるために、パートナー連携で互いの強い技術・サービスを融合させながら、提供価値の向上を図ります。

財務資本戦略の考え方

当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、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とし、ROE・ROICともに15%という高水準の目標を設定しています。これを実現するためには、営業利益率の向上が不可欠ですが、資本効率の面では、営業債権の回収期間の短縮や棚卸資産の圧縮が重要だと考えます。債権の回収については、2024年度から営業部門と経営企画部門が協力し、短縮化を進めており、特に中国と日本において成果が表れています。また、棚卸資産については、市場の立上げりに備えた在庫準備を行ってきたことから現在の水準は過剰である認識です。即納体制を維持できるレベルは確保しながら、DXを活用した売上計画に連動した生産・在庫計画の遂行を徹底することで過剰在庫の削減を図り、お客さま対応力と資本効率の両立を目指します。また、保有する投資有価証券については、定期的に保有の意義を検証し、必要に応じ資産効率の向上を目的に売却も検討します。

BS構造の基本的な考え方・財務規律

財務規律として、借入に関してはネットD/Eレシオの上限を0.15倍に設定しており、この範囲内でレバレッジを活用

し、資本効率を高めながら投資を推進しています。借入金だけでは利益創出への意識が希薄になるため、ネットD/Eレシオを活用し、キャッシュを最小限に抑えつつ、投資に対する積極性を維持しています。また、現預金は月商相当額を目安に保有し、グローバル経営の観点から地域統括単位で資金を集約・管理することで、過剰保有を防ぎつつ柔軟な資金運用を実現しています。

キャッシュアロケーション

安川グループの設備投資は、単なる生産能力の拡張に留まらず、事業遂行力の強化など、将来の成長に向けた戦略的な取組みとして位置付けています。拠点の新設によって市場ニーズへの対応力を強化するだけでなく、拠点集約による意思決定の迅速化、生産の効率化など、事業運営全体の最適化を重視しています。特に2025年6月に発表した米国ウィスコンシン州での設備投資については、新設する工場を含め、分散していた工場・倉庫・本社機能を1拠点に集約することで、半導体産業を中心に製造業の再興が期待される米国市場への即応性を強化するとともに、生産の効率化を図る計画です。

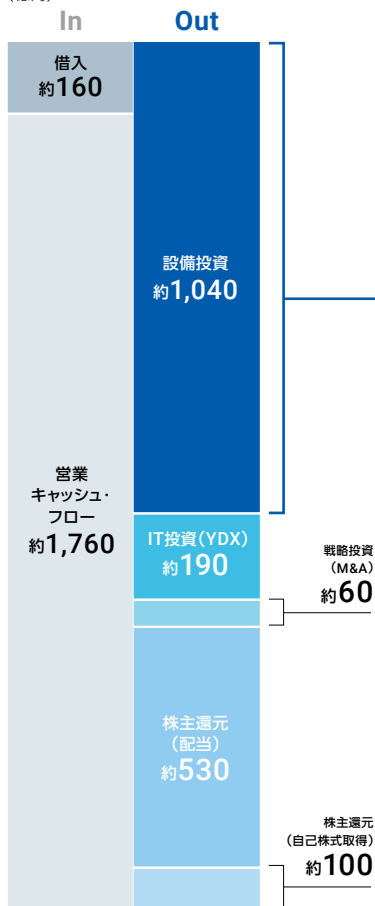
一方で、YDXに関連する投資では、基幹システムの刷新と社内のデータ基盤(安川データレイク)の構築を行っています。経営データはもちろん、在庫や開発のデータ、さらにはお客さまやサプライヤーなども含めたバリューチェーンにおける情報も安川データレイク内で管理することで、開発から生産、販売・サービスまでをつなぐYDXチェーンの構築を進め、経営判断の精度とスピードを向上させます。

設備投資の判断における私の役割は、リターンの見込みと回収可能性をNPV^{*1}等も使いながら厳しく審査し、事業計画の現実性を判断することです。設備投資が実行されるまでの手順として、まずは各事業部が設備投資によって目指す自分たちの将来の姿を描きます。その後は、経営陣との議論に移りますが、その目的は、事業部が描く将来像を経営陣が志向するビジョンと一致させ、監督側と執行側で共通認識を形成した上で、設備投資計画を着実に推進することにあります。当社では、このような意思決定プロセスを極めて重要なものと位置付けており、私自身も



「Realize 25」キャッシュアロケーション計画

(億円)



設備投資

設備投資は計画通り進捗しています。2023年度は約250億円、2024年度は300億円を実行し、2025年度は490億円を計画しています。



ロボット第5工場新設
モーター貫生産工場
2026年度稼働開始予定



関西支店新設
2025年3月稼働開始



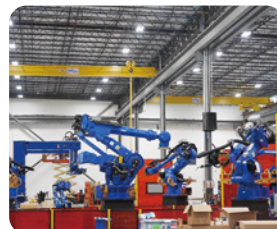
YASKAWA Europe Robotics
ロジスティクス機能の集約
2025年度稼働開始予定



YASKAWA America, Inc.
新キャンパス設立
2028年度以降順次稼働開始予定



ロボット第4工場新設
ロボット部品機械加工工場
2024年3月稼働開始



YASKAWA America Inc.
ロボットシステム工場の拡張
2024年7月稼働開始

十分に時間をかけた対話を重視しています。

M&Aについては、合意形成やリスク判断に時間がかかり、機動的な対応が難しいため、まずは事業構想を共有し協業できるパートナーとのアライアンスを優先しています。「MOTOMAN NEXT^{*2}」へのGPU搭載をきっかけに、デジタルツインの実現に向け協業を開始したNVIDIAがその象徴です。

研究開発投資については、売上に対する比率よりもテーマの妥当性を重視しています。肥大化した領域は見直し、必要性の低いものは削減していきます。毎年売上に応じて増額するのではなく、選択と集中を徹底し、価値ある技術開発に資源を投じる方針です。

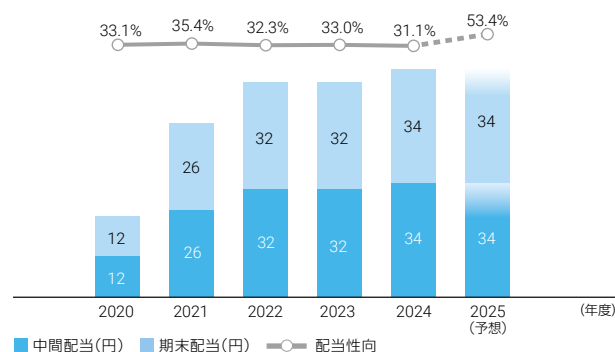
株主還元については、2025年度中は配当性向30%+αの方針を維持しますが、次期長期経営計画では見直しの可能性も含めて議論をする予定です。自社株買いについては、方針は変更せず、想定以上のキャッシュ創出時に実施を検討します。人手不足に起因する自動化ニーズはあら

ゆる領域で高まっており、当社の事業ポテンシャルは今後ますます広がっていきます。投資家の皆さまには、拡大する事業ポテンシャルに対する当社の事業推進力と収益性をご評価いただき、投資判断につなげていただきたいと思います。

*1 Net Present Value(正味現在価値)の略称。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

*2 2023年11月に安川電機が販売を開始した、ロボット自身が周りの環境に適応しながら判断する自律性を持った次世代ロボット

株主還元(配当金推移)



事業ポートフォリオ管理

「i³-Mechatronics」コンセプトを推進していくにあたり、近年ではモーションコントロール事業とロボット事業の製品を組み合わせで提案するケースも多く、だんだんと両事業のシナジーが拡大してきています。両事業に共通する仕向け先の市場が増えつつあり、将来的にはある時点で事業の分類について考え直す必要があるかもしれません。

また、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、バラティリティの高さです。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メカトロニクス応用領域を第一次産業や第三次産業へと拡大し、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。従来の工場から、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。

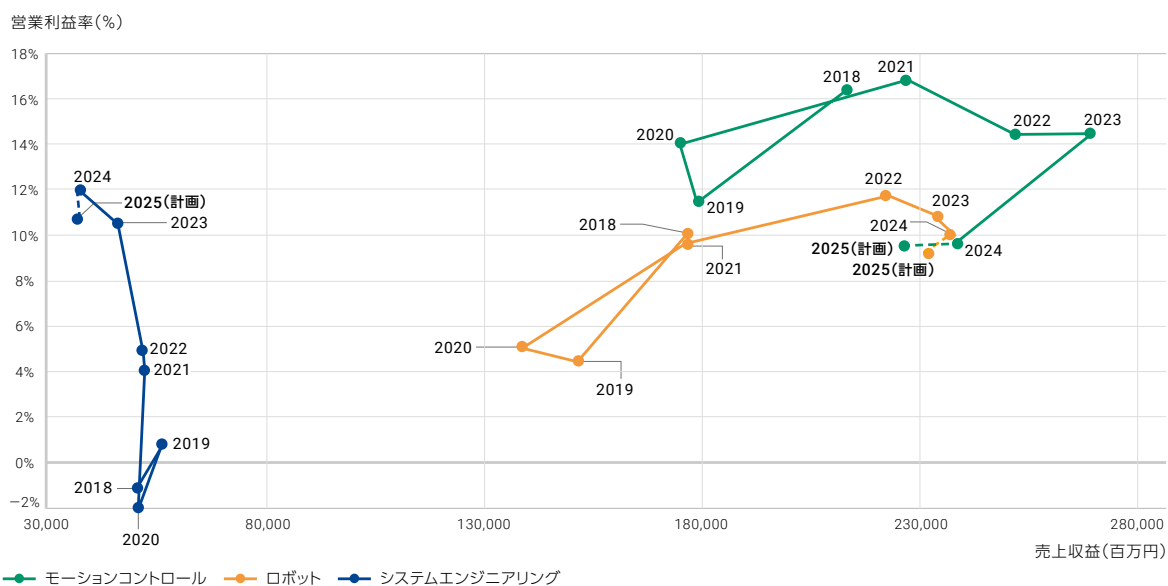
事業の継続・撤退の判断については、ROICなどの定量情報だけでなく「将来的な成長が見込めるか」「内部に収益性を改善する余地があるか」という観点も重視し、判断したいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

これまでも何度か機関投資家・アナリストの方々との面談に出席したことがあります。市場関係者の皆さまとの対話の場というのは常に「勉強の場」だと感じます。当社に対する要望やご期待、市場や同業他社のデータを踏まえた示唆に富んだご提案を聞かせていただく機会、私含め経営陣にとって大変重要だと感じており、いただいたご意見については常に頭に置きながら事業運営を行っています。経営企画本部長としてきちんと結果を出して、企業価値を高めることで皆さまのご期待に応えたいと思っています。

また、統合報告書や決算説明会など資本市場とのコミュニケーションにおいては、信頼に足る情報を適切なタイミングでお伝えできるように努めてまいります。今後とも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。

前中計「Challenge 25 Plus」と現中計「Realize 25」におけるセグメント別売上収益・営業利益率の推移



* 太陽光発電用パワーコンディショナの情報をシステムエンジニアリングセグメントからモーションコントロールセグメントに移行する区分変更(2024年度～)を反映した数字を表示



Regional Manager, the Americas
Chairman & CEO, YASKAWA America, Inc.

Michael Knappek
(マイケル ナベック)

YASKAWA America、次のステージへ

—— キャンパス構想と技術革新

米国オペレーションの現状

米国安川(YASKAWA America, Inc.)は1967年9月にイリノイ州シカゴに設立されました。設立以来、米州(米国ならびにカナダ、メキシコ、ブラジル等)において、技術開発、製造、販売、サービスを行い、半導体・工作機械・自動車・HVAC・ポンプ・オイル&ガス・太陽電池などの様々な市場向けに、モーションコントロール、インバータ、太陽光パワーコンディショナ、産業用ロボットのシステムエンジニアリングなどをお客さまに提供しています。

現在、米国内の主要拠点としては、本社(イリノイ州)、ACサーボモータとインバータの生産を行うバッファローグロブ工場(イリノイ州)、インバータの製造を行うオーククリーク工場(ウィスコンシン州)、ロボットのシステム工場(オハイオ州)があります。各事業の拠点が州を越えて分散しており、非効率な生産体制となっていることが現状の課題です。このような状況を踏まえ、「i³-Mechatronics」を実現・強化するためには、生産体制を集約し、事業の枠を超えた連携を強化することが求められます。

また、YASKAWA Americaがお客さまに販売する製品のうち、米国で現地生産を行っているのはインバータおよびACサーボの一部に留まり、それ以外は主に日本からの輸入に依存しています。米国顧客の強いニーズであるリードタイム短縮へのさらなる対応や、インフレや人件費の高騰等を背景とした生産現場における自動化・省力化に対する設備投資の需要拡大に対し、現状の生産体制では供給量が今後追従できなくなる可能性があります。

これらの課題を解決するべく、米国内の本社・生産機能などを集約した新しいキャンパスの新設を決定しました。

キャンパス構想始動

—— 1億8000万ドルの成長投資

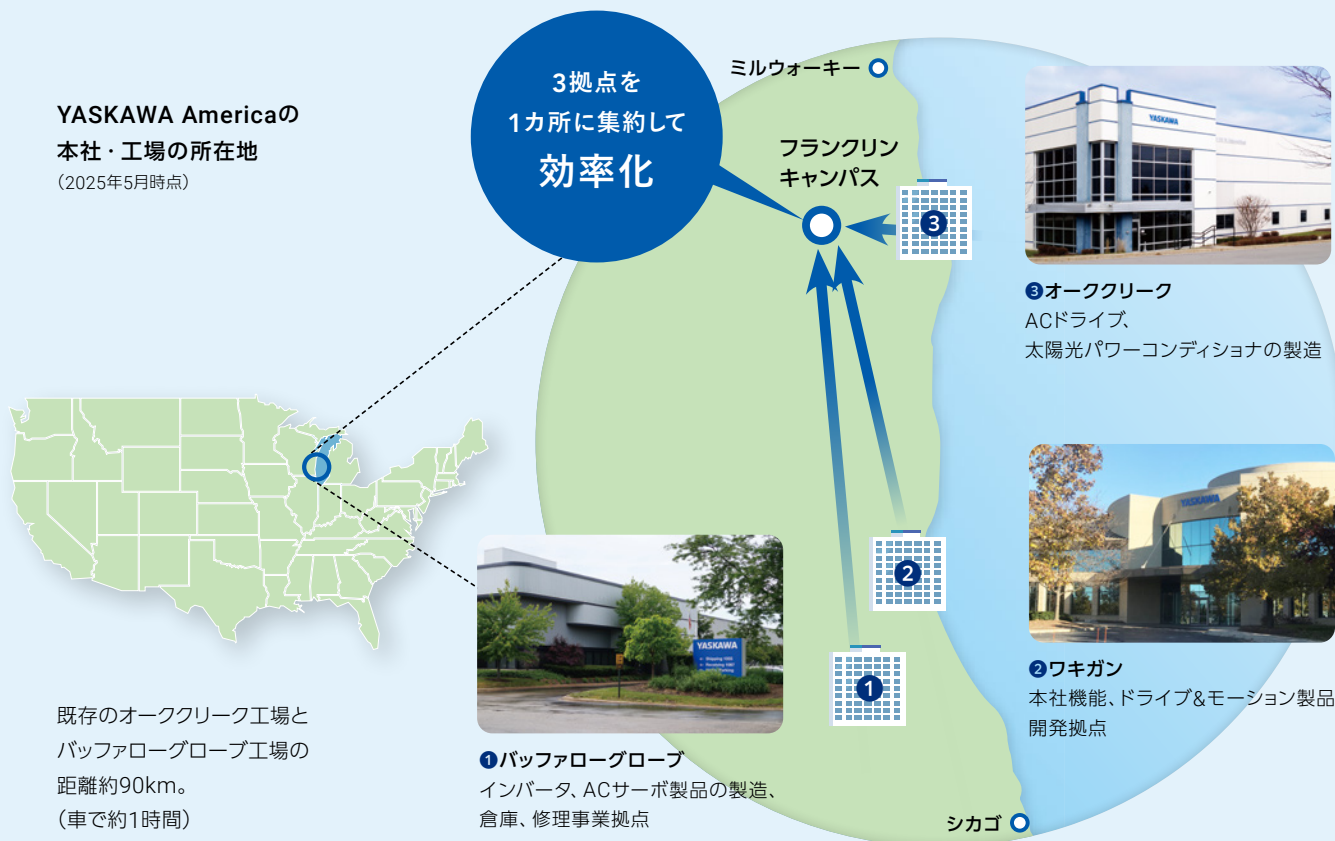
現在、イリノイ州とウィスコンシン州に分散している本社・生産機能などを集約した新たなキャンパスをウィスコンシン州フランクリン市に設立します。事業拠点再編と新事業拠点の設立からなる「キャンパス構想」を実現することで、米国オペレーションの生産性・効率性の改善を目指します。

新設するキャンパスは、約7万4000平方メートル(東京ドーム約2個分)を超える敷地に、本社、技術開発、トレーニング施設をはじめ、モーションコントロール製品および産業用ロボット(一般向けおよび半導体製造装置向けのマニピュレータ)を製造する工場などが含まれます。今後8～10年間で約1億8000万ドルを投資する計画です。

現在はバッファローグロブで製造したインバータをオーククリークに運び、そこでパッケージ化して出荷していますが、これらの生産拠点を隣接させることで、輸送にかかる時間・費用が削減できます。また、工場内で使用しているSAP*のプロセスも簡素化され、1つのトランザクション(受注から納品までの一連の流れ)で完結できるようになり、より効率的な生産が可能となります。

さらに、安川グループの主力製品(ACサーボ・インバータ・ロボット)すべてにおいて、米国での現地生産体制を確立することも投資戦略の1つです。ACサーボは、現在

YASKAWA Americaの 本社・工場の所在地 (2025年5月時点)



既存のオーククリーク工場と
バッファローグローブ工場の
距離約90km。
(車で約1時間)

①バッファローグローブ
インバータ、ACサーボ製品の製造、
倉庫、修理事業拠点

③オーククリーク
ACドライブ、
太陽光パワーコンディショナの製造

②ワキガン
本社機能、ドライブ&モーション製品
開発拠点

約20%の現地生産比率を70%まで高めていきます。インバータについては、現在も約70%と、3つの製品の中では一番高い現地生産比率となっていますが、85~90%まで拡大させる見込みです。

ロボットは、現在マニピュレータを100%日本から輸入していますが、今後は米国でも生産を開始し、60~70%の現地生産比率を目指す予定です。

さらに、工業地区であるウィスコンシン州に拠点を置くことで、良質な人的リソースの継続的な確保が可能となります。ウィスコンシン州にいる多くの技術者は誠実で勤勉な気質があり、「自分が良い仕事をすれば、会社が評価してくれる」という考え方を持つ方が多いため、当社で活躍していただける人材像とマッチすることが期待できます。技術者同士のコミュニケーションを促進し、人材教育において最適な環境をつくることもキャンパス構想のねらいの1つです。

* 企業の財務・販売・在庫・人事などの業務を統合的に管理するERP(統合業務管理)システム

事業規模2倍へ

——「i³-Mechatronics」で米国市場を切り拓く

キャンパス構想の実現を通じて、現在10億ドル程度のYASKAWA Americaの事業規模を今後10年で約2倍

に成長させる体制を構築することを目指します。この成長実現のタイミングは、新しい建屋の建設完了と生産開始の時期にもよりますが、これがYASKAWA Americaの中長期的な目標となります。

米国での事業拡大に向けて、日本と同様に「i³-Mechatronics」の営業活動を進めています。具体的には、欧米市場向けのコントローラ「iC9200」や、AIを搭載した自律型ロボット「MOTOMAN NEXT」など、安川独自の製品やソリューションを提案・販売し、米国市場での安川グループの強みをアピールしていきます。

ただし、米国での「i³-Mechatronics」の導入は、日本と比べると少し遅れています。これは、米国企業がすでに自社の生産設備やデータ活用の仕組みを持っていることが多く、新しいソリューションを導入する余地が限られているためです。使用中のツールやデータの扱い方も日本とは異なっています。それでも、複数の製品をまとめてコントロールできるという「i³-Mechatronics」の利点は評価されており、受け入れられつつあります。

2024年9月に販売を開始した「iC9200」は「i³-Mechatronics」を実現するためのコントローラソリューション「iCube Control」の1つである「iC9000シリーズ」の最初の製品です。従来の「MP920」や「MP720」といったモーションコント

ローラは、非常に高度な機能を持っていましたが、プログラミングが難しい場合もあり、使用には高度な技術知識が必要でした。そして、米国では、こうした製品を使いこなせるエンジニアの数はあまり多くはありませんでした。

従来の機種と比べ、「iC9200」には改良点が2つあります。1つは安全性を重視したソフトウェアへのアップグレード、もう1つはプログラミングの簡易化です。ネットワーク通信におけるマシンの安全性に不可欠なセーフティのFSoE (Safety over EtherCAT)に対応し、他社の製品とも外部機器なしでシームレスに接続が可能です。この改良の結果、機能性と使いやすさをお客さまから高く評価いただくなど、「iC9200」の市場の反応は非常に良好です。現在までに約50件の案件でテストが進み、着々と受注につながっています。「iC9200」は、1台でサーボやロボットなど複数の機器を制御することが可能な、まさに「i³-Mechatronics」を具現化できる製品です。

一方、インフレや人件費の高騰影響により、米国国内では生産現場における自動化・省力化に対する設備投資が活発化しています。これまで自動化できていなかった一般産業分野の生産ラインにもロボットの導入が進んでおり、当社も積極的にアプローチしています。2023年11月に販売を開始した「MOTOMAN NEXT」は変種変量生産や不確定要素が多い環境にも適応できる汎用性と柔軟性を備えており、食品・物流・農業といった未自動化領域での販売を推進しています。

現在、「MOTOMAN NEXT」の米国市場での反応は良好で、多くの企業に対してデモを実施しています。「MOTOMAN NEXT」は、小規模企業向けにソリューションを提供しているSler(システムインテグレーター)に採用していただくことにより、共同でソリューションを開発するアプローチを取っています。具体的なアプリケーションとしては、ソーティング(仕分け)やパレタイズ(荷積み)、梱包作業など、幅広い現場で活用可能です。また、「MOTOMAN NEXT」の周辺の状況に合わせた判断力や自ら計画を作成し、実行できる点、指示

された作業を完結できる自律性に強く共感してくださる企業も多く、今後のパートナーとして協業を進めています。彼らのマシンラーニングやAIソリューションと、当社の技術を組み合わせることで、より多くのお客さまに価値を提供していきたいと考えています。

「始まったばかり」の米国事業

—— 技術リーダーへの再挑戦

YASKAWA Americaは58年の歴史を持つ企業ですが、私は今でも「進化の途中にある、始まったばかりの存在」だと感じています。これまで、半導体・自動車・オイル&ガス・一般産業など、特定の分野に偏ることなく、幅広い市場に高品質な製品を提供し、米国での確かな地位を築いてきました。しかし今、私たちは大きな変革のタイミングを迎えています。

以前は、競合他社と比べて技術や品質面で明確な優位性がありましたが、最近ではその差が縮まってきていると感じています。こうした状況の中で、再び技術リーダーとしてのポジションを確立するためには、従来のやり方にとらわれず、市場の声に耳を傾けた製品開発が必要です。

製品開発には「進化型(既存技術の改良)」と「革新型(新しい価値の創造)」があります。以前の安川は革新型の製品を多く生み出していましたが、現在は進化型が中心となっています。今は設計の多くが日本で行われていますが、今後は米国でも独自の開発を進め、より現地のニーズに合った提案ができるようにしていきます。

また、NVIDIAやGAFAなど、革新力のある企業が多く存在する米国では、彼らと信頼関係を築き、価値をとらにつくり出す「パートナー」としての立ち位置を確立することも目指しています。キャンパスの設立により、現地企業との共創がさらに進み、安川の技術力をAIロボティクス分野でも発揮できるようになります。これによって、米国市場での将来的な競争力をさらに高めていけると考えています。

米国は消費者基盤が強く、今後も長期的な成長を見込むことができます。先端技術や人材、資金力の面で圧倒的な競争力をもつ米国への投資は安川グループ全体にとって大きなメリットと言えます。今後も、常にお客さまと真摯に向き合い、高品質でイノベティブな製品を提供することで米国での地位を確立していきます。YASKAWA Americaの成長を通じて、安川グループ全体の企業価値向上や成長に貢献していきたいと考えています。



キャンパス内の工場

ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」の実践

安川グループは、「販売・サービス」「技術・製品開発」「生産」の各領域でお客さまの課題に寄り添い、最適なソリューションを提供するため、「i³-Mechatronics」の実践を核とした全社的な変革を推進しています。グローバルな視点での製品開発、ものづくり革新と、データに基づく提案力の強化により、持続可能な価値創出を目指しています。

▶ お客さまのサプライチェーンへの戦略的なアプローチの強化

営業体制を従来の製品別から地域別・プロダクトミックス型に再編したことで、お客さまの課題解決に最適な提案が可能となり、お客さまとの関係性が強化されました。品質・サービス部門では、出荷された製品の使われ方や稼働状況をデータベースで管理し、適切なタイミングで更新・メンテナンスをプロアクティブにお客さまに提案することで、効果的なサービス活動につなげています。

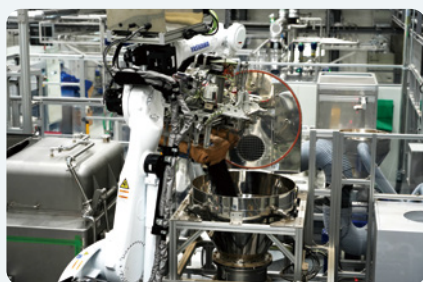
お客さま事例： サントリー大阪工場における原料取扱い工程の自動化

サントリー大阪工場では、安川電機のロボットがAIを活用しながら、千差万別な原料梱包形態に対応することで、原料取扱い工程の自動化を実現しました。

サントリーでは高い生産性や従業員の働きがい向上を目的に、常に省力化に取り組んでおり、中味プロセス^{*1}や充填、包装工程の自動化についてはノウハウがありました。しかし、形状が不安定なものを取り扱う工程の自動化についてはあまり前例がなく、今回のプロジェクトにおいては、安川電機の食品・飲料業界での経験をいかした提案や技術、柔軟な調整力がとても頼りになりました。また、「i³-Mechatronics」が標榜する、データ活用による品質の向上、ロボット1台で様々なことに対応できるような汎用性の確保などは、我々サントリーが目指す自動化の思想と共通しており、開発当初、試行錯誤の中にあっても、お互いを信頼し合い協業することができました。今後は、自動化によって得られるデータの活用と、既存工場への展開を目指しています。安川電機には、MOTOMAN NEXTなども活用したより柔軟で多機能な自動化の提案を期待しています。

サントリーホールディングス株式会社
技術戦略推進部 部長

澤崎 純一様



ロボットによる原料投入の様子

今回のプロジェクトでは、当社への信頼を獲得し、サントリー様の長期的なビジョンや課題を共有していただけるよう、経営層を含めた丁寧な対話を実施しました。安川電機の経営陣には「i³-Mechatronics」推進への熱意があり、それがお客さまへの柔軟な対応を可能にしています。また、「i³-Mechatronics」誕生以降、工場全体や会社全体の戦略に関わるような対話がお客さまとできるようになったと感じています。今回のプロジェクトにおいても、目の前の依頼に対応するだけでなく、「i³-Mechatronics」を軸にした長期的なシナリオの設計を心掛けました。

提案型の営業には、信頼関係の構築が不可欠です。信頼関係は一朝一夕で築けるものではないですが、安川電機は100年以上の歴史の中で、多くのお客さまから信頼をいただき、課題解決のパートナーとして選んでいただいています。その実績と技術力は、今後の「i³-Mechatronics」の浸透と実践において、強みになると考えています。

営業本部 東部営業部 ユニットリーダー

許 善姫



サントリー 澤崎様(左)、営業本部 許(右)

販売
・
サービス

技術
・
製品開発

▶ お客さまの価値創出につながる技術開発力の強化

開発体制および本社開発部門を安川テクノロジーセンタ(YTC)に集約し、企画・開発・生産・品質管理まで一貫して取り組める環境を構築しました。また、開発プロセスを統合することにより、グローバルな事業横断開発を実現しました。品質情報やお客さまの要望・課題がグローバルに共有されるようになったことで、それらを的確に反映した製品開発や品質管理に連携して取り組めるようになりました。

*1 製品の原料や成分、味わいなどについて、品質を確保するための全製造工程

▶ 「i³-Mechatronics」による自社の「ものづくり」進化

従来は工場ごとに分散していた生産設備の開発業務を集約し、技術者のスキル向上と設備構築の迅速化を実現しています。日本のマザー工場で実践している「i³-Mechatronics」コンセプトに基づくものづくりや生産性の高い設備をグローバル展開し、工数削減と設備の共通化を推進しています。さらに、調達や生産計画などの間接業務も共通システムで統合し、リアルタイムで生産情報を可視化することで、効率的な運営と間接工数の削減を実現しています。

生産

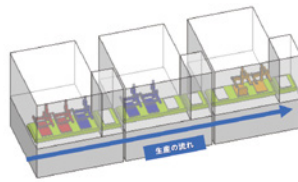
YTCの活用による生産設備開発の改善

YTCでは、生産技術と製品開発の連携が強化され生産準備の期間短縮と完成度の向上が実現しています。従来は製品開発の終盤に作成される2D図面をもとに治工具や設備の検討を行っていましたが、現在は開発初期から設計3Dデータを活用することで工程設計・設備構想・生産シミュレーションの可視化が進み検討の効率化が図られています。このプロセスにより、設計部門へのタイムリーなフィードバックが可能となり、部門間の議論が活性化し、連携の質が大きく向上しました。さらに、データを介した連携強化により、生産準備工数は約25%削減されました。加えて、生産量の変動や国内外の工場

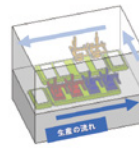
での生産といった多様な条件を想定したシミュレーションを実施し、お客さまのニーズに柔軟に対応できる全体最適な生産体制の構築にも取り組んでいます。実際に、サーボアンプの生産において、マザー工場で要素ごとにユニット化した自動ラインを構築、その後、中国工場への展開時には品種構成や工場レイアウトなど現地の実情に応じたカスタマイズを行うことで、短期間かつ高い信頼性で、現地ニーズに適した生産設備の立上げを実現しました。

生産本部 生産技術部
生産技術推進課 課長

山口 寛太



マザー工場のアンプ自動組立ライン



中国工場への展開



iC9200開発におけるグローバルでの技術連携

iC9200は、1台でサーボやロボットなど複数の機器を制御することが可能なコントローラとして、2024年9月に販売を開始しました。欧米で広く使われている通信ネットワークへの対応や安全性の確保など、「i³-Mechatronics」をグローバルで推進するための機能が追加されています。

iC9200の開発は製品の特性上、日本・米州・欧州合同で行われました。24時間体制で迅速に開発を行うべく、クラウドの開発環境を導入し、ソースコード、作業項目、開発プロセスを1つの場所に集約しました。各拠点の得意分野を生かしたグローバルでの役割分担と開発プロセスの合理化で、製品開発期間は4年と大幅に短縮*2され、互換性と高いセキュリティを確保した製品が短期間で誕生しました。

*2 従来は10年程度

iC9200の開発は、安川グループのチームワークとイノベーションの証です。今後も継続的なアップデートと機能拡張により、さらに進化させていきます。お客さまがiC9200の柔軟性と機能性を活用して、業界内でどのようにイノベーションを起こしていくのか、楽しみにしています。

YASKAWA America, Inc.
製品開発シニアディレクター
Edward Nicolson
(エドワード・ニコルソン)



iC9200は安川グループの共同開発により各地域の機能や標準を取り入れることができ、地域特有のニーズや嗜好に対応できる、グローバル市場に適した製品になりました。発売以降お客さまからの反響は良好で、複数のプロジェクトがお客さまとの間で進行中です。

YASKAWA Europe GmbH
iCube Control
ストラテジックポートフォリオマネージャ
John Glorieus
(ジョン・グロリアス)



iC9200

環境マネジメント

海外の関係会社を含めグローバルで環境への取組みを加速するため、2015年度にグループ環境方針を制定しました。

安川グループ環境方針

環境理念

安川グループは、経営理念に基づき、地球環境保全が人類共通の最重点課題の一つであるとの認識に立ち、企業活動のあらゆる面で環境に配慮して積極的に行動することにより、持続可能な社会の実現に貢献します。

基本行動指針

1. 全員参加

生物多様性保全と低炭素社会・循環型社会を目指し、すべての人が責任を持って主体的に環境活動に取り組む。

2. 新技術による環境改善貢献

豊かな未来に向けて、技術イノベーションにより幅広く社会で活用される製品とサービスを開発し、環境改善活動に貢献する。

3. 製品とサービスの環境負荷低減

研究開発・設計から調達・生産・流通・使用・廃棄までの全ライフサイクルにおける製品とサービスの環境負荷低減に努める。

4. 未来志向の目標設定

環境関連の法令を守るとはもとより、社会の期待を積極的に先取りした目標を設定し、継続的な環境管理の向上と環境リスク低減に取り組む。

5. 環境意識の向上

一人ひとりが環境活動を自立的に実行できるように、幅広い観点から環境との関わりについて教育・啓もう活動を展開し、環境意識を高める。

6. 情報開示とコミュニケーション

ステークホルダーとの相互理解を深めるために、環境活動について情報開示と積極的なコミュニケーションを行う。

ISO14001認証取得状況

当社では、1998年から生産事業所でのISO14001(環境マネジメントシステム)の認証取得を開始し、2014年には国内生産事業所での統合認証を取得しました。*

また海外を含めグループ企業の生産事業所でも認証取得を拡大しており、今後もISO14001を基盤として環境経営をグローバルに推進していきます。

* 当社のISO14001適用範囲：入間事業所、八幡西事業所、中間事業所、行橋事業所、八幡東事業所の各部門および構内関連企業における生産活動・製品およびサービスのすべての段階

環境中期計画の目標と進捗

	環境中期計画2025年度目標		2024年度進捗	自己評価
グリーンプロセス	CO ₂ 排出総量削減	30%(2018年度比)	23.4%	○
	CO ₂ フリー電力比率	75%(安川電機単体)	62.7%	○
	廃棄物排出量削減	2018年度実績(3,986t)以下に削減	2,536t	○
	水の適正管理	水使用量削減(安川電機単体) 2022年度実績(169千m ³)比1%削減	169千m ³	△
グリーンプロダクツ	製品を通じたCO ₂ 排出量抑制累積	12,000万トン (2016年度以降累積)	13,380万トン	○
	RoHS指令対応	100%	1機種で不適合発生	×
マネジメント	グループEMS統括機能範囲拡大	環境影響負荷比99%以上	99%	○

自己評価：●目標達成度130%以上、○目標達成度100%以上、△目標達成度50%以上、×目標達成度50%未満

製品を通じた脱炭素社会への貢献

世界の電力使用量の約半分がモータ駆動とも言われています。当社は、モータおよびその制御機器の省エネ性を高めることで世の中のカーボンニュートラルへ貢献していきます。

製品によるCO₂排出削減貢献量の算定ロジック

対象製品	算定ロジック概要
インバータ機器 	誘導モータをインバータ駆動した場合の省エネでCO ₂ 削減 例) ファン・ポンプのインバータ駆動時の省エネ率を使用
PMモータ 	誘導モータをPMモータへ切り替えた場合の省エネでCO ₂ 削減 例) PMモータ切替えによる省エネ率を使用
太陽光発電用 パワーコンディショナー 	一般電力をCO ₂ ゼロの再エネ発電に切り替えた場合の創エネでCO ₂ 削減 例) 一般的な太陽光発電の設備利用率(稼働率)を使用とする
ロボット 	最新モデルのロボットへの切り替えた場合の省エネでCO ₂ 削減 例) スリム軽量化および回生電力回収機能による省エネ率を使用

独自の環境指標「CCE100」

2025年度に製品によるCO₂排出削減貢献量を事業活動によるCO₂排出量の100倍以上とする目標「CCE100」を設定しています。

製品を通じて削減するCO₂

自社で排出するCO₂

≥ 100

(2025年度に100倍以上の貢献)

この指標の狙いは、“自社内のCO₂排出削減”、“省エネ性の高い製品開発と市場投入”の両方の推進にあります。この指標により、開発設計、営業含めた全員参加の脱炭素活動を実現しています。

CO₂排出削減に向けた取り組み

2024年度は英国工場に220kW、中国常州工場に4150kWの太陽光発電設備を導入し、グループ全体では合計13MWの太陽光発電導入となりました。電力会社からの購入電力については、2024年5月から中部ロボットセンタ、2025年2月から行橋事業所でCO₂フリー電力への切替えを行いました。これらの結果、安川グループ全体でのCO₂フリー電力比率の2024年度実績は40.1%、安川電機単体では62.7%となりました。一方で太陽光発電設備の安定稼働、省エネ設備投資、省エネ活動により、エネルギー使用量削減に取り組みました。

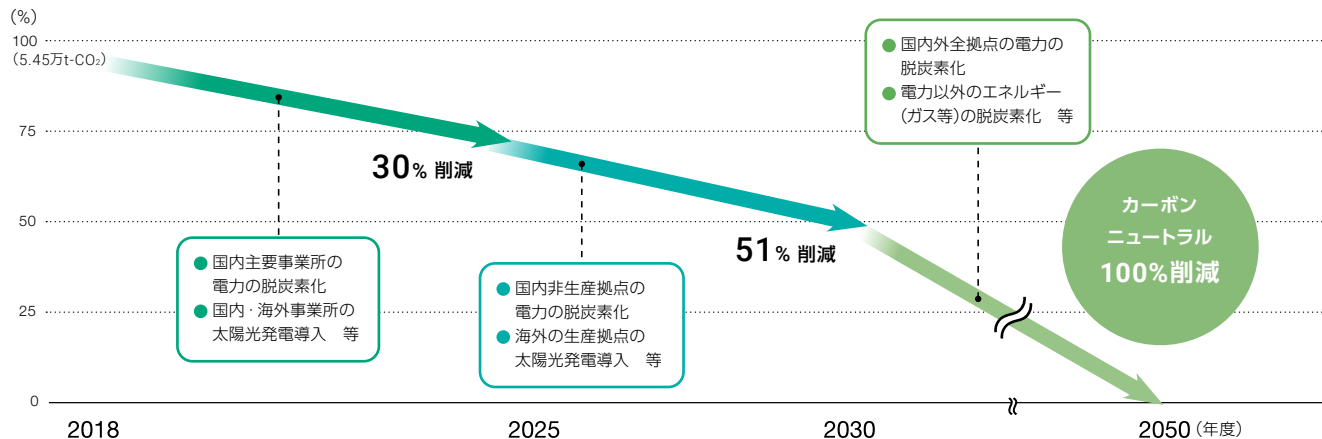
また、お取引先、お客さまの工場省エネ診断等の脱炭

素支援を通じてサプライチェーンのCO₂削減の取り組みも実施しています。



省エネ診断の様子

2050年カーボンニュートラル実現に向けたマイルストーン



水利用の管理

当社では水使用量を毎月監視し漏水等の早期発見に努めています。新規建屋建設時にはリアルタイムでの遠隔監視機器の設置を推進しています。また、本社棟では雨水を利用し、使用量の約97%を雨水でまかなっています。2024年度は、当社は水使用関連での法律や規制に対する違反や処罰はありませんでした。

取水量削減に向けた取組み

当社の生産工程における水への依存度は高くなく、生活用水での取水がほとんどです。漏水対策や節水型設備への切替えによって取水量の削減に努めています。特に新規建屋建設時には、節水型トイレ等を積極的に採用し、水使用量削減を推進しています。

水リスクの評価

当社ではAqueduct*を使用し、国内外グループ生産拠点の水リスクを評価しています。評価の結果、中国6拠点、インド1拠点で水ストレスの高い地域に立地していることが分かりました。水ストレスの高い地域に立地する拠点での2024年度の取水量は27.1千m³であり、安川グループ全体の10%となります。渇水リスクのある拠点では貯水タンクを設置する、洪水リスクのある拠点では土のう、止水板を準備する等の対応を取っています。

* 世界資源研究所(WRI)が公開している水リスク評価ツール

資源循環・省資源

当社では環境中期計画における2025年度目標として、廃棄物排出量を2018年度実績(3,986t)以下に削減することを掲げています。

当社の廃棄物排出量のうち、最大である木くずを削減するために、八幡西事業所の購入部品の搬送用木箱を廃棄せず、配送業者へ返却する通い箱方式に変更しました。また、行橋事業所では木パレットの有価物化を実施しました。

これらの取組みによって2024年度の廃棄物排出量は2,536tとなり、2018年度実績以下となりました。

今後の取組みとして、木くずに次いで排出量が多い廃プラスチックの削減を進めるために、プラスチックの使用量の削減および廃プラスチックの有価物化に取り組んでいきます。

化学物質の適正管理

当社は、国際電気標準IEC62474に準拠した化学物質情報の伝達スキーム「chemSHERPA」を製品含有化学物質管理に活用し、RoHS指令、REACH規則等の規制対応を実施しています。

生物多様性・TNFD対応に向けた考え

安川グループは、持続可能な社会を実現するために、我々の事業活動が生物多様性が提供する様々なサービスの上に成り立っていることを認識し、事業活動、社会貢献活動を通じて、生物多様性保全を推進します。今後、TNFD提言に沿った手法でリスク・機会を分析することで、自社の事業活動と自然資本や生物多様性に与えるリスク・機会の影響を明らかにします。

TCFD提言への賛同と取組み

当社グループは2019年9月にTCFD提言への賛同を表明し、2020年9月には環境省のTCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業へ参加をするなど様々な活動を進め、2021年5月にTCFD提言に基づく気候変動関連の情報を開示しました。今後も引き続き気候変動関連の情報開示を充実させ、より一層環境に配慮した事業活動を継続していくことにより、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値のさらなる向上を図ります。



TCFD提言に基づく情報開示

<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/env/tcfd>

気候変動対応ガバナンス

当社グループはサステナビリティ方針に基づき、取締役会および経営会議において持続的に成長するための重要課題としてサステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)の特定および解決に向けた施策を決定しています。また、サステナビリティ推進体制として、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、関連部門の責任者に加え、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施策のモニタリングおよび展開加速を図っています。

気候変動への対応についても、重要課題についてはマテリアリティに位置付け、サステナビリティ委員会にてモニタリングを行うとともに、それ以外の施策を含む全体遂行については、社長が任命した環境推進統括者が運営する環境推進体制においてPDCAを管理しています。なお、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬内容においては、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を評価に組み込んでいます。

戦略

当社グループの主要事業である、モーションコントロール、ロボット、システムエンジニアリングについて、気候変動が及ぼすリスクと機会について検討を行いました。

リスクと機会は、政策や規制など気候変動対策や社会的要請の変化等によって生じる“移行”リスク・機会と、自然災害や気温の上昇などによって生じる“物理”リスクが考えられます。これらのリスク・機会を抽出し、事業活動に与える影響を「特大」「大」「中」「小」の4段階で評価しています。抽出したリスクと機会について、影響度が「特大」「大」「中」のものについて、2030年の社会を想定した2℃、4℃のシナリオ分析を行いました。これら分析結果の財務計画への影響は、リスクによる当社グループの売上減少よりも、機会による売上増加の方が大きいことが分かりました。

また、この機会への対応としては、安川グループが長期経営計画「2025年ビジョン」で目指す「i³-Mechatronics」を軸とした工場の自動化／最適化の取組みおよび社会の持続的な発展に向けた新たなメカトロニクス応用領域への挑戦において、展開を進めます。

2℃シナリオ

異常気象の激甚化へのある程度の対応も必要だが、それ以上に材料・資源価格上昇への対応が重要となる。

一方、低炭素化が推進されることで、FA機器・産業用インバータ・再生エネルギー機器およびそれを用いた工場・設備の生産性向上・省エネ性能を高めるソリューションビジネスの需要が拡大する機会が生まれる。



異常気象の激甚化

材料・資源
価格上昇

再生エネルギー機器

4℃シナリオ

低炭素化は推進されず、異常気象の激甚化が想定され、これにより引き起こされる物理的リスクへの対応が最も重要となる。



異常気象の激甚化



TCFD提言への賛同と取組み

リスク・機会要因に関する事業影響

リスク／機会	移行／物理	要因	時間軸*7	影響
リスク	移行	炭素価格	短～長期	各国政府による炭素税の導入による、燃料調達コストや材料調達コストの増加
		各国の炭素排出政策	短～長期	排出権取引の導入や排出規制の強化に伴い、グリーン電力購入等のコスト増加
		省エネ、低炭素化	中～長期	電動化、EV化等に伴う関連資材不足や輸出規制等による価格高騰および入手困難による生産影響
		リサイクル規制	短～長期	プラスチック規制等による、代替材料等採用に伴うコストの増加
		低炭素技術の普及	中～長期	省エネ要求の高まりを背景とした、製品の省エネ性能競争激化によるR&D等投資コストの増加
		投資家、顧客の行動変化	中～長期	- 環境対応が進んだ企業への選好の発生による対応コストの増加 - 情報開示、調達に関する環境配慮の対応遅れによる企業評価の低下およびビジネス機会損失
	物理	平均気温の上昇	中～長期	- 自社工場の空調エネルギー増加によるエネルギーコストの増加 - 海面上昇により水災リスクが許容値を超えた生産拠点の移転の必要性
		異常気象の激甚化	中～長期	台風・竜巻・洪水による、操業停止・生産減少・設備の復旧への追加投資
機会	移行	省エネ、低炭素化	中～長期	- 省エネの必要性が高まり、FA機器および産業用インバータの需要が増加 - 工場・設備の生産性向上・省エネ性能を高めるソリューションのビジネス機会が拡大 - FIT政策のインセンティブ等により、太陽光発電や風水力・地熱・バイオマス発電設備の需要が拡大
		投資家、顧客の行動変化	中～長期	環境貢献ビジネスの拡大により投資家の評価が向上し、ESG投資の増加、企業価値の向上

リスク管理

当社グループは、直接的あるい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ため、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を設置しています。これにより、全社的なリスクの評価、管理、対策立案とその実行を行っています。

気候変動に関連するリスクについても、当委員会において

評価、管理を行い、また危機発生時には危機のレベルに応じた対策本部を設置し、適切な対応を実施します。

危機管理委員会の内容については、取締役会／経営会議およびサステナビリティ委員会においても情報共有が行われ、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するとともに、リスク評価とマテリアリティ分析の整合性を図ることで、全社におけるリスク管理の強化を図っています。

指標と目標

当社グループは、気候変動に係るリスクならびに機会を管理し、世界共通で取り組むべき課題である気候変動問題へ対応するため、2050年に当社グループのグローバルの事業活動に伴うCO₂排出量(スコープ1+スコープ2)を実質ゼロ

(カーボンニュートラル)とするとともに、そのマイルストーンとして2030年の同CO₂排出量を2018年比で51%削減する目標「2050 CARBON NEUTRAL CHALLENGE」を設定しています。

シナリオ分析に用いた主なシナリオ

- ・主に移行リスクを分析するために使用
IEA*1、SDS*2、STEPS*3
- ・主に物理的リスクを分析するために使用
IPCC*4、RCP2.6*5、RCP8.5*6

*1 国際エネルギー機関

*2 持続可能な開発シナリオ

*3 すでに公表済みの政策によるシナリオ

*4 気候変動に関する政府間パネル

*5 世界の平均気温が産業革命以前より2°C程度上昇するシナリオ

*6 世界の平均気温が産業革命以前より4°C前後上昇するシナリオ

*7 時間軸における「短期」「中期」「長期」の定義

短期：1年、中期：2～3年、長期：10年

*8 評価における「小」「中」「大」「特大」の定義

小：1億円未満、中：1～10億円、大：10億円超～100億円、特大：100億円超

	施策	評価*8
	●省エネ設備の導入やエネルギー管理システムによる運用の最適化によりエネルギー消費を削減する ●太陽光発電設備を設置する ●サプライヤーとの協力を強化し環境負荷の少ない材料や燃料を選定する ●インターナルカーボンプライシング制度による、高効率設備への更新を推進する	大
	●太陽光発電設備を設置する	中
	●安定した供給が可能なサプライヤーと長期契約を締結する ●製品の小型化により資材の使用量を削減する	大
	●製品の小型化により材料の使用量を削減する	小
	●高効率な省エネ製品を開発し、競合他社との差別化を図る	中
	●有価証券報告書や統合レポートを通じステークホルダーに対する情報提供を強化する	小
	●エネルギー使用状況をリアルタイムで監視・管理するエネルギー管理システムにより、エネルギー消費を削減する ●現在の生産拠点において防災対策を強化し、洪水や高潮に対する備えを充実させる ●防災設備の導入や従業員の防災訓練を実施し、リスクに対する対応力を高める	中
	●事業継続計画(BCP)を策定し、自然災害時の対応手順を明確にする ●防災設備の導入や従業員の防災訓練を実施し、リスクに対する対応力を高める ●浸水対策として、止水板や土のうの設置、重要設備の高所配置を行う	大
	●高効率なFA機器や産業用インバータの開発を進め、エネルギー消費を削減する ●「i³-Mechatronics」の推進により、お客さまのスマート工場化に向けたソリューションを提供する ●パワーコンディショナの開発を進め、競争力を強化する ●ロボットの省エネ性向上、ロボット活用による生産リードタイムの短縮、直行率の向上(不良の削減)等により単位生産当たりのエネルギー消費を削減する ●ロボットの導入に伴い、人の快適性を考慮した照明・空調等が不要となることでエネルギー消費を削減する	特大
	●有価証券報告書や統合レポートを通じたステークホルダーに対する情報提供を強化する ●ESG評価の改善に向けた取組みを推進する	小

さらに、サプライチェーンの上流や下流のCO₂排出量(スコープ3)に対しても2030年の同CO₂排出量を2020年比で15%削減する目標を設定しており、サプライヤーの脱炭素支援の取組みや、モータドライブの小型高効率化により達成を目指します。

また、当社グループはコア技術であるパワー変換技術を活用した世界最高性能を誇るインバータなどの製品供給を

通じ、世の中のCO₂排出量削減に貢献するため、2025年に当社製品によるCO₂排出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「CCE100」を掲げて事業活動に取り組んでいます。

これらの目標の達成に向けて、当社ではインターナルカーボンプライシング制度(社内炭素価格：5,000円/t-CO₂)を導入し、積極的な環境投資を進めています。

今後の取組み

2023年10月のTCFDの解散に伴うIFRS S2号*9への移行、EUでのCSRD*10への取組み等、新たな開示基準の運用が始まりつつあり、対応が必要となってきました。当

社では開示基準の動向に沿った開示の準備を進めます。

*9 IFRS財団が公開した「気候関連開示」についての開示基準

*10 Corporate Sustainability Reporting Directive：欧州委員会(EC)が開示した企業サステナビリティ報告指令



当社のスコープ1、スコープ2およびスコープ3の排出量は以下のURLをご参照ください。
<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/group/esg-data>



お客さま事例

匠の技をロボットに宿す

トヨタ自動車と安川電機が挑んだSFA工法^{*1}開発ストーリー

モータースポーツ活動とスポーツカー開発を担うトヨタ自動車株式会社のGAZOO Racing Companyは、「道が人を鍛え、クルマを鍛える」という信念のもと、世界のモータースポーツに挑み続けています。2024年、安川電機はトヨタ自動車様と共同でロールケージ^{*2}溶接に用いられるSFA工法を開発。これにより、ラリーカーやレーシングカー製造の大幅な短期化や溶接品質の向上を実現し、トヨタ自動車様が目指す「もっといいクルマづくり」への貢献に取り組みました。

この度、トヨタ自動車GAZOO Racing Companyの川喜田様に安川電機とのSFA工法の共同開発についてお話を伺いました。

Q. SFA工法開発のきっかけは？

2023年8月にモリゾウこと豊田章男会長が、トヨタ自動車のラリーカー製造拠点であるフィンランドの製造現場を視察した際に、「製造リードタイムの長期化」を重要な問題として指摘しました。実際、ラリーカーの製造には最短でも1ヵ月を要するため、いただいたご注文に迅速に対応することが難しく、お客さまを長期間お待たせする状況が継続していました。そこで会長より「トヨタ生産方式(TPS^{*3})を活用し生産効率を向上させてほしい」と直接依頼を受け、これを契機に今回のプロジェクトが始動しました。ラリーカー製造工程の中でも、熟練の溶接工が1台あたり2～3週間かけて手作業で行うロールケージの溶接には特に時間を要していたことから、最優先でこの自動化に取り組み、その結果開発したのがSFA工法です。

Q. 安川グループをパートナーに選んだ理由は？

問題解決に向けて様々な装置を見て回る中で、安川電機の溶接電源に最も技術的なポテンシャルを感じました。その後作成いただいたサンプル品を改めて検証した結果、熟練の溶接工に匹敵する品質を実現できると感じ、協業のパートナーに選びました。「アーク溶接といえば安川」という印象どおり、社内に蓄積された豊富な経験と知識には目を見張るものがありました。柴田さん(安川電機の担当エンジニア)を通して、そのノウハウを学びながら開発を進めることができたことはとてもありがたく、安川電機が今回の開発をリードしてくれたように感じています。

Q. 開発の過程で苦労した点は？

まず、FIA^{*4}の安全基準で求められる「約10トンの荷重でも変形しない」溶接強度を実現するために、ポテンシャルを感じた溶接電源を「いかに活用するか」が課題でした。柴田さんとともにゼロから溶接電源の使い方を検証し、電流・電圧の出力値や溶接の順番などを工夫することで、必要な品質を確保しました。しかし、溶接の熱で発生するひずみへの対策には、さらに時間がかかりました。ひずみの修正には、溶接速度や熱の加え方など、繊細な作業が不可欠であり、3ヵ月にわたって試行錯誤を重ねましたが、決定的な解決策は見つかりませんでした。前例のない挑戦であったことから、互いに遠慮せず意見をぶつけ、あらゆる可能性を模索する中で、「発生したひずみを修正するのではなく、ひずみを生まないようにゆっくり溶接する」という方法が浮かびました。その発想をロボットの動きとして柴田さんが具現化し、金属を一度に溶接せず、熔融と凝固を細かく繰り返す「SFA工法」が誕生しました。市販車製造における「できるだけ早く繰り返す」という前提から離れ、「ゆっくり丁寧に溶接する」という発想に辿り着けたことが開発成功の鍵になったと感じています。

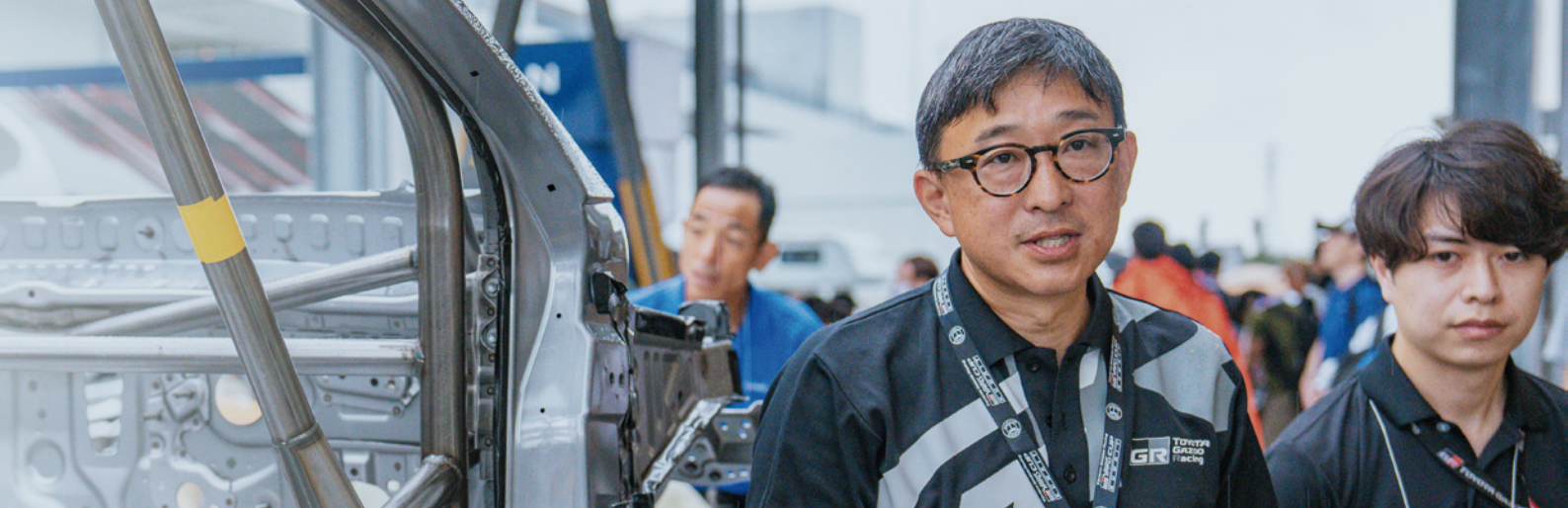
ロールケージの溶接



人手による作業



ロボットによる作業(SFA工法)



Q. 今回の協業の成果は？

溶接ロボットによるロールケージ製造工程の自動化により、従来2～3週間を要した工程が3日へと短縮されたことは大きな成果です。それだけではなく、SFA工法はビード*⁵の軽量化や溶接強度、外観の向上など、人手では困難なレベルの高品質な溶接をロボットで実現しています。SFA工法が実現する溶接は、車体の剛性が高まることにより自動車の操作性向上に貢献することが期待されています。当初はリードタイム短縮が目的でしたが、結果としてラリーカーのみならずレーシングカーや市販車の競争力強化にもつながる技術革新が実現でき、今後の展開に大きな可能性を感じています。

Q. 今後の安川電機との協業については？

安川電機はその時々での技術的なトレンドに安易に追随することなく、冷静に技術動向を見極め、重要な要素を選定し、そこにリソースを集中させることで、独自の技術戦略を着実に推進している印象です。今後、我々が目指すものづくりの方向性と安川電機の技術的な注力領域が一致すれば、再び共同開発が実現する可能性は大いにあると思っています。

*1 Sequence Freezing Arc-weldingの略。溶融と凝固を繰り返しゆっくりと丁寧に溶接を進める工法

*2 乗員保護を目的に車内に取り付けられる金属パイプのフレーム

*3 働く人をより働きやすく、楽にすることを前提に、「お客様にご注文いただいたクルマを、良い品質で、安く、タイムリーにお届けするために、徹底的にムダをなくし、リードタイムを短くする」ことを目的としたトヨタ自動車独自の生産方式

*4 Federation Internationale de l'Automobile(国際自動車連盟)の略称

*5 溶接作業で、溶けた金属が母材と融合し、冷えて固まった接合部分



トヨタ自動車株式会社
GAZOO Racing Company
生産企画・技術開発 主査
川喜田 篤史様

Column



ロボット事業部 ロボット技術部
マニピュレータ・アプリケーション技術部
接合技術開発課
柴田 将太

SFA工法は2024年の1年間をかけて川喜田様とまさに二人三脚で開発しました。共同開発のお話をいただいた時、前例のない開発に対して「どこまでできるか分からない不安」よりも「世界初の技術開発に携われる楽しみ」を感じたのを覚えています。また、自分が得意とする技術領域だったこともあり意欲的に開発業務に取り組むことができました。試行錯誤の末、「ゆっくり丁寧にロボットを動かす」という発想の転換により、結果的にリードタイムの短縮や溶接品質の向上など複数の成果を実現し、これにより、トヨタ自動車様にご評価いただけたことをとてもうれしく思っています。

今回の技術開発では、手作業のプロセスや職人の勘所をロボットで再現するために様々な情報収集や実験・検証を行い、匠の手技をロボットで再現することに成功しました。このプロジェクトで学んだ知見は、自動車産業に限らず、溶接ロボットを世の中にさらに普及させるために大変重要なものだと感じています。安川グループとしての次のステップは、今回のノウハウを自律ロボット「MOTOMAN NEXT」に展開することです。「溶接中に起こる事象に臨機応変に対応する」ような熟練溶接工の動きを今回の開発を通じて大いに学ぶことができました。それらを事前にMOTOMAN NEXTに覚えさせて基本的な溶接に対応する一方で、具体的な音の種類や速度を落とす範囲などの細部の設定は導入後に個別に育てていくようなパッケージを準備することができれば、さらなる市場規模の拡大につながると考えています。

基本的な考え方

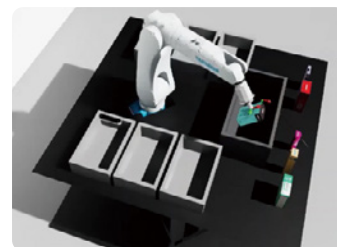
安川グループにおける技術開発は、世界初・世界一にこだわった製品・技術開発への取組みを継続させながら、それらの組合せやデジタルデータソリューションへの対応強化、大学や他社とのコラボレーション拡大など幅広い取組みを通じてお客さまの経営課題解決につながるソリューションを生み出し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

技術開発拠点である「安川テクノロジーセンタ(YTC)」は、分散していた開発機能を集約し、技術・製品開発から量産試作までを一貫して行える体制を構築しています。また、事業部と本社開発部門との連携強化により市場ニーズを迅速に反映させるほか、YASKAWA Digital Transformation(YDX)による情報共有で開発効率と品質向上を実現します。将来の市場変化を見据えた技術ロードマップに基づき、YTCは新たな価値創出の中核拠点として機能しています。

また、知的財産については、事業計画・技術戦略と連携した知財戦略を推進し、知財紛争の未然防止、自社技術の的確な保護、事業特性に応じた迅速な技術契約等の対応を通じ、ビジネスの発展を支えます。

▶ 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

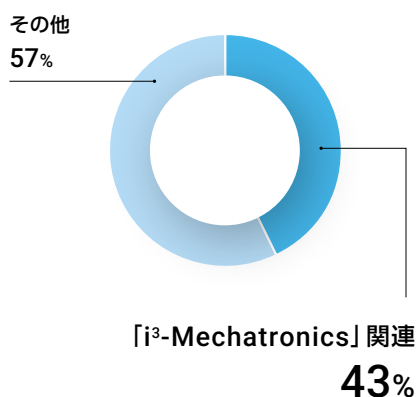
市場の変化を捉え、お客さまの将来ニーズを具現化する技術開発を強化するために、シーズ技術を有する企業や学校との産学官連携を進めています。当社は、「AIロボティクス」を推し進める中で、NVIDIAのGPUを標準搭載し、AIを活用した自律ロボット「MOTOMAN NEXT」を市場投入しました。「MOTOMAN NEXT」は、NVIDIAの高性能GPUとロボット動作を精度よくシミュレーションできるソフトを用い、ロボットが作業する環境全体をシミュレーションの中に構築することで、大量のワークを使ったAI学習から動作検証までを効率よく完結させることができます。そこで実装したアプリケーションをシームレスに実機環境へ展開できること(Sim2Real)がNVIDIAとの協業の決め手となり、現在はSim2Realの社会実装に向けた実証活動を進めています。



シミュレーション上のロボット作業環境

▶ 知的財産への取組み

2024年度 特許出願割合



長期経営計画「2025年ビジョン」に掲げた「工場自動化・最適化」および「メカトロニクス応用領域」において、事業に貢献する特許網の構築を目指し、戦略的な特許出願を推進しています。特に「工場自動化・最適化」の分野では、「i³-Mechatronics」を軸として、Σ-X、iCube Control、MOTOMAN NEXTなどのコア製品に加え、AI・IoTを活用したアプリケーション技術に関する特許の権利化に注力しています。また、自家消費型太陽光発電用パワーコンディショナーや医薬・農業分野における自動化技術など、メカトロニクスの応用領域においても積極的に権利化を進め、事業の成長を支えています。

これらの特許は技術ロードマップに基づいて戦略的に出願を行っており、権利化した特許についても事業への貢献を十分に評価した上で知財ポートフォリオを構築しています。

さらに、安川グループの海外拠点と連携したグローバルな知財保護体制を整備しています。

また、社内教育にも力を入れており、階層別・技術分野別に知的財産教育を実施することで、知財の重要性を社内に浸透させ、知的財産活動のさらなる強化に努めています。

コア技術における差別化要素

安川グループの事業領域である「モータとその応用」に関する技術開発の“中核”となるコア技術は、「モーション制御」、「ロボット技術」、「パワー変換」の3つで、当社グループの最も重要なコア・コンピタンスです。

モーション制御で使われている技術にはモータ技術、制御技術、エンコーダ技術、通信技術があり、ロボット技術はロボットアーム技術と、ロボット制御技術から構成されています。パワー変換には、変換技術と小型・高効率化技術があります。

これらは当社グループの製品に広く適用され、強みを生み出すための基盤となっている技術群です。

モーション制御

	説明	差別化要素
モータ技術	モータの小型化・高トルク化・高効率化、滑らかな回転、静かな駆動を実現する技術	分割鉄心技術を業界に先駆けて開発し、集中巻きと呼ばれる高密度巻線技術を製品に適用してきました。さらに巻線を高密度化するために、コイルを配置可能なスペースよりも大きく巻線した後にプレス成形しモータの占積率を向上することができる加圧成形コイル技術など、より高性能な巻線の技術開発に取り組んでいます。
制御技術	コントローラから受けた指令に対して対象物の「位置」「速度」「トルク」の3つを精密に制御するための技術	装置の特性のばらつきを抑える調整レス制御を他社に先駆けて適用しています。本技術を適用することで、装置の慣性モーメントや摩擦などが異なる装置であっても同じ位置応答を得ることができます。新製品であるΣ-Xではこれまでのイナーシャ変動範囲を30倍から100倍まで拡大しており、さらなる性能向上に取り組んでいます。
エンコーダ技術	モータの回転角を検出しモータの回転する位置を正確に制御する技術	業界最高レベルの精度と機能を備えたエンコーダを開発しています。Σ-Xシリーズでは、エンコーダにセンシング機能を持たせてデータ収集を行う機能の搭載や、自己発電部品を全固体電池へ置き換えることで全長短縮を実現した小型バッテリーレスエンコーダの採用など、高精度化と併せて新たな付加価値の技術開発に取り組んでいます。
通信技術	FA(工場の自動化)機器に要求される、遅延なく定周期で通信を行うための技術	オープンな通信規格であるMECHATROLINKを開発し、複数の機器間で高速かつ高い同期性と信頼性を備えた通信を実現しています。さらに、当社独自の制御技術を実装した半導体チップ(ASIC)を搭載することで、リアルタイム性に優れたモーション制御を実現し、製品の高い競争力を支えています。

ロボット技術

	説明	差別化要素
ロボットアーム技術	ロボットのアーム構造、アクチュエータ(モータと減速機のモジュール)、動力伝達機構、リンク形状などのメカの設計・製造技術などを総合した技術群	未自動化領域への展開を目指し、デジタルツイン実現に向けた自律ロボットMOTOMAN NEXTを産業用ロボットの業界で初めて市場投入しました。さらにロボットの性能向上として、アーム軽量化のための新素材検討や駆動部の高精度・高応答化に向けた最適モータの開発、静音化技術開発などに取り組んでいます。
ロボット制御技術	産業用ロボットのアームに指定した動作をさせるための技術	高速・高精度化への技術開発はMOTOMAN NEXTにも適用されています。その中で認識判断に必要な機能を標準搭載しており、判断力はGPUを搭載した自律制御ユニット、作業力はロボット制御ユニットで実現しました。さらに、最適な経路・作業順序を自動で計算するプランニング技術や、AIによる認識・判断技術での自律分散型のものづくりに取り組んでいます。

パワー変換

	説明	差別化要素
変換技術	入力された電源の電圧、電流、周波数を制御して、任意の出力に変換する技術	新材料のSiC(炭化ケイ素)/GaN(窒化ガリウム)パワー半導体をパワー変換装置に適用し、寄生成分を含めた回路、熱・応力のシミュレーション技術を活用して、装置の小型・高効率・高周波出力化に取り組んでいます。また、SiC/GaNパワー半導体においては、従来のSi(シリコン)に対して、スイッチング動作が非常に高速になることに起因して、装置から放射される電磁ノイズが増大します。ノイズ抑制に向けて、電磁ノイズの発生/放射/伝搬メカニズムという観点から、これらメカニズムの解明、およびノイズレベルの推定手法確立にも取り組んでいます。
小型・高効率化技術	電圧の逆変換時に発生するロスを低減させるためのスイッチング制御技術や新デバイスの利用技術	

* 逆変換：AC電圧をDC電圧へ変換し、そのDC電圧を任意のAC電圧・周波数へ変換すること

生産力強化

当社グループは、需要地生産の方針のもと、グローバル13カ国・地域の29拠点で最適生産を行っています。需要地に最適な部品在庫を置き、生産リードタイムの短縮を図っています。このような体制により、需要変動への迅速な対応や環境変化リスクのミニマム化を図りつつ、お客さまの近くで生産することによる納期面や関係構築面のメリットを生かしながら、為替・関税リスクや災害、地政学リスク等の低減を図っています。

また、需要変動と人口減少や少子高齢化による製造業における労働力不足に対応するため、自動化領域の拡大を中心に生産力強化を進めています。

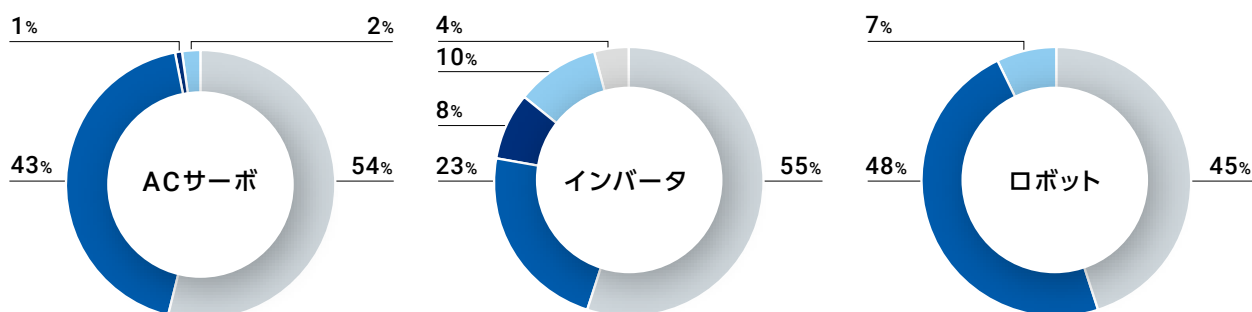


執行役員 生産本部長

大倉 正彦

製品別生産能力地域別構成比(2024年度実績/1直・台数ベース)

■ 日本 ■ 中国 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国除くアジア



中期経営計画「Realize 25」期間は、「i³-Mechatronics コンセプトを核とした自社工場のものづくりの進化」と「グローバル最適生産体制とレジリエントなサプライチェーン

の構築」を方針の柱として、サステナブルな生産性の高いものづくりの実現に向けた取組みを進めています。

【i³-Mechatronics】コンセプトを核とした自社工場のものづくりの進化

「i³-Mechatronics」コンセプトによるものづくりの進化で当社が最も注力しているテーマは「人手に依存しないものづくり」です。前中期経営計画「Challenge 25 Plus」において、2021～2022年度の受注急増に伴い、直接要員の確保が課題となりました。この経験を踏まえ、生産量が直接要員数に依存しない体制を目指し、自動化領域を拡大しています。これにより、需要変動に迅速に対応できる生産体制へと進化しています。

その実現にあたり、当社グループでは「i³-Mechatronics」の実践で培った自動化手段に加え、AI技術の活用や作業単位での自動化装置開発、それをつなぐ搬送方法などの生産技術的なアプローチを追求します。また、装置を分散配置してラインバランスを平準化し、必要販売数に対し、人手依存ミニマムで、かつロバスト性の高い生産体制を構築します。これにより、お客さまへ持続性のある安定供給を実現します。

「i³-Mechatronics」の実証工場
安川ソリューションファクトリ

24時間無人稼働を実現する国内のロボット部品内製工場

グローバル最適生産体制の実現

グローバル最適生産体制の構築にあたり、日本における「マザー工場の機能強化」、海外における「需要地生産の強化」、そして「内製率向上」の3つの観点から下表にある計画を実行していきます。

日本では、従来別々の場所で生産されていたモータとロボットを同じ工場内で同期しながら生産するロボット工場の新設などを計画しています。これにより、生産管理の効率化やリードタイム短縮、コストダウン、中間在庫圧縮などを図

るとともに、自動化により人手依存ミニマムのものづくりを目指します。

海外では、日本、中国に次ぐ第3の基板生産拠点をベトナムに新設することで、グローバル生産の内製率向上を図るとともに、今後の成長が見込まれる欧米市場に対し投資を実行し需要地生産を加速することで、安川グループのプレゼンスを高めるとともに関税リスク等の低減が図れる体制を構築します。

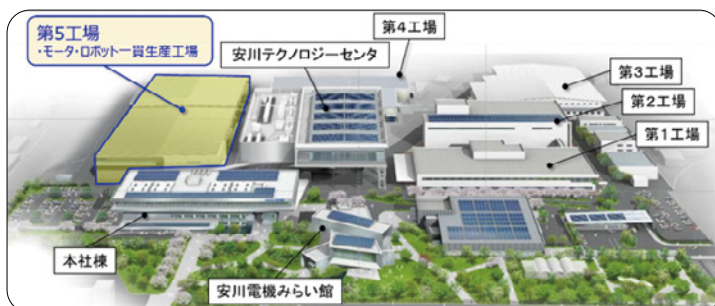
グローバル最適生産の実現に向けた投資計画

地域	場所	主要方策	稼働予定	目的		
				マザー工場 機能強化	需要地 生産強化	内製率 向上
日本	福岡県 北九州市	● ロボット第5工場の新設(モーター一貫生産工場)	2026年度	●		●
	福岡県 行橋市	● 南行橋事業所の新設(安川オートメーションドライブ)	2026年度	●		
		● インバータ工場の新設	2030年度	●		●
		● 樹脂成型部品工場の新設	2031年度			●
海外	アジア	ベトナム	● 基板工場の新設		●	●
	欧州	スロベニア	● 欧州ロジスティック機能の集約		●	
	米州	米国	● ロボット本体の生産検討		●	
			● 半導体向けモーションソリューションの製造拠点新設		●	
			● インバータ工場の新設(移転)		●	

ロボット第5工場の新設

ロボット第5工場では、自動化と省人化により、変種変量に柔軟に対応できる生産体制を確立し、生産性や製造リードタイムを改善します。これにより、「人手に依存しないものづくり」を実現し、主要部品であるモータを一貫生産することで、お客さまへのタイムリーな製品供給を目指します。

また、本工場では「i³-Mechatronics」コンセプトを実践し、見学されるお客さまに当社の取組みや製品を紹介することで、お客さまの課題解決や生産性向上にも貢献します。2026年第1四半期からの稼働開始を予定しており、本工場で確立した共通プラットフォームは、国内マザー工場をはじめ、グローバルに展開し、生産力強化を図ります。



八幡西事業所(ロボット村)全体像



ロボット第5工場 外観

人材力強化

私たち安川グループは、事業戦略遂行に必要な人材要件を「お客さまの課題の解決に貢献できる人材」と定義しています。その「お客さま」とは、社外だけではなく社内の業務プロセスにおける関係も「お客さま」と捉え、定義した要件を満たし実行できる人材の育成に努めています。

人材育成においては「安川グループ経営理念」と創業から110年の歴史の中で育んできた「6つのDNA」の理解深化に加え、それらを実践する機会を提供し、成功だけではなく失敗も含めて繰り返し経験を積ませることによって、経営理念に掲げる3つの価値観(品質・利益・市場)を自律的かつ持続的に高めていける人材を一人でも多く育てることを基本的な考え方としています。

その上で人事部門の役割は、従業員一人ひとりのキャリアサイクル(採用・配置・評価・育成・退職)におけるデータの蓄積と活用を通じ、関係部門と密に連携しながら個々人に適した仕事の機会と環境を提供することによる経営と連動した人事戦略の立案と実行だと考えています。

人材戦略の全体像

人的資本の取組み

事業戦略遂行に必要な人材要件

お客さまの課題の解決に貢献できる人材

重点項目	ありたい姿	取組み	2024年度進捗
1. 経営理念の理解深化	① 「2025年ビジョン」の達成に向け、経営層から一般社員まで全社員のベクトルを集中させ、「i²-Mechatronics」のコンセプトを実践する	a. 理念浸透に向けた社憲の整理と従業員への啓発 b. 経営層による理念教育の実施 c. 経営理念の多言語化	▶ 歴史ライブラリー開設 ▶ 理念教育 管理職・係長層 延べ2,400名参加 (国内グループ9社、海外5か国)
2. ダイバーシティとインクルージョン(D&I)の進化	① 多様な価値観や考え方を持った人材により環境変化に強い企業体質を構築し、イノベーションが必然的に起こる社風を創出する ② 多様な人材がスムーズに業務遂行するための環境を整える	a. 女性採用比率向上 b. 女性キャリアアップ研修 c. 経験者プロ人材の採用 d. アンコンシャスバイアス啓発活動	▶ 新卒定期採用女性比率18% (15名/84名) ▶ 経験者採用比率31% (37名/119名) ▶ 2024年8月、11月に全従業員に対しeラーニングを実施
3. プロフェッショナル人材の育成と最適配置	① プロ人材の増加により組織の競争力を高め「変化や危機への対応」を柔軟に行う ② 仕事を通じた育成により社員が事業活動への貢献を実感し、働きがいを向上させる	a. 部門別キャリアパスの可視化 b. 次期経営リーダー研修 c. FA制度の促進 d. KAIZEN30活動 e. 貢献度に公平な評価・報酬制度導入	▶ 次期経営リーダー研修のコンテンツ検討 ▶ FA制度10名のマッチング成立
4. 働きやすい職場環境の実現	① 多様なライフスタイルを持つ従業員が生産性を上げて成果を出せる環境を整備する ② 会社で働くことによる病気やケガをなくし、また、健康づくりのサポートにより健康で安全に明るく働きがいのある職場を実現する	a. テレワークとICTを活用した時間や場所にとらわれない働き方の導入 b. ミドルシニア向けキャリアデザインフォローアップ研修(個人のライフスタイルに合わせた働き方の選択肢拡充) c. 災害防止活動と従業員の健康サポート	▶ キャリアデザインフォローアップ研修 352名受講 ▶ 「健康経営優良法人2025」認定継続
課題解決・改善 把握・測定			
5. 従業員との積極的なコミュニケーションを通じたエンゲージメントレベルの把握			
① ESアンケート(従業員意識調査)		② 12回(1回/月)実施 ^{*6}	③ 経営層との直接対話(対話集会)
			④ 3回開催

そして、それを実現する手段として「YDX(YASKAWA Digital Transformation)」による人材データの可視化を行い、そのデータを分析し活用する仕組みの構築が必要であり、その仕組みづくりに取り組んでいます。従業員一人ひとりの職務の経歴や実績、保有スキルなどに留まらず、ESアンケートやキャリアの志向までも定量化する人事データの基盤構築実現を推進しています。人材の配置や異動などを人の目で判断(アナログ視点)するだけでなく、データに基づき全社的な観点から判断(デジタル視点)し決定することが重要です。

安川グループの長期ビジョンの実現に必要な多様な人材の確保においても、こうした人材データの可視化・分析・活用は極めて重要であり、企業が持続的に成長していく上で、必要不可欠な要素と考えています。



上席執行役員
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
林田 歩

生産性を向上させる

KPI(2025年度)

2024年度進捗

経営理念の
従業員浸透*1

80%以上

52%*

女性管理職
比率

単体・国内グループそれぞれ **3.4%***

単体: **2.5%**
国内グループ: **3.2%**

人権
デューデリジェンス
(DD)

人権DDの
プロセス導入・定着

国内: 人権DDの継続実施
海外: 主要拠点における法的・
社会的要請の確認

プロフェッショナル
人材*4比率

全社平均 **20%以上***

13%

働きがい
肯定回答率

80%以上

80%

休業災害
度数率

単体: **0.2**以下の維持
国内グループ: **0.4**以下の維持
グローバル主要拠点: **0.4**以下の維持

0.00
0.19
0.34

働きがいを向上させる

「2025年ビジョン」 の実現

- ・お客さまの経営課題の
解決に寄与
- ・社会に新たな付加価値
を創出

安川グループ 経営理念の実現

「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 自身の業務が経営理念の行動を前提としている割合

*2 2023年度のデータ(次回は2025年度に実施予定)

*3 2024年6月に目標値を変更

*4 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

*5 2024年6月にプロフェッショナル人材の定義および目標値を変更

*6 安川電機単体の全従業員(約3,000名)を対象に実施

生産性と働きがいの向上を加速させるための取組み

1. 経営理念の理解深化

グローバルでの理念教育の実施

2022年度にグローバル全従業員の理解深耕・実践強化に向け、経営理念を「私たちの存在意義(Our Purpose)」、「私たちの価値観(Our Values)」、「社員の心得(Our Actions)」に分け、



理念教育の様子

安川グループ経営理念として改めて整理しました(P.1参照)。

「2025年ビジョン」の達成に向けて確固たる軸を持ち、「安川グループ経営理念」およびソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」を深く理解し体現できる人材を増やすため、経営層との直接対話を通じた理念教育を実施しています。

2023年度からは受講対象者を国内外のグループ会社へ拡大し、経営理念の一層の理解深化を図っています。

ESアンケートによるモニタリング

	2022/1	2023/1	2024/1
安川グループ経営理念の認知度	74%	94%	96%
安川グループ経営理念の浸透率*	28%	45%	52%

* 自身の業務が経営理念の行動を前提としている割合

2. ダイバーシティとインクルージョンの進化

当社グループでは、職位、性別、国籍、社歴、学歴、勤務体系、ライフスタイルなどの垣根なく、多様な人材の強みを生かし、新たなイノベーションを生み出す風土づくりに取り組んでいます。

女性の活躍

当社グループ全体では、管理職の約14%(2024年度)を女性が占めています。しかしながら、当社単体では、技術中心のメーカーとして技術系の採用が多く、その母数となる理系の女子学生の比率が少ない背景もあり、結果として女性管理職の比率が低いという課題を抱えています。

また、最近の社内アンケート結果から、管理職を目指したい女性従業員の割合が向上している一方で、新たな領域や難易度の高い仕事に挑戦する機会や意欲について男女の回答に

ギャップがあることが分かりました。

これらの課題を解決するための具体的な取組みとして、文系理系職を問わず女性の積極的な採用を推進しています。また、女性従業員のスキルアップやマインドチェンジを支援するのみならず、育成を担う管理職の意識変革や部下との関わり方を強化するための女性管理職育成研修を実施しています。さらに、全従業員を対象に、アンコンシャスバイアスの啓発を含むダイバーシティ推進のためのeラーニング研修なども行っています。

ESアンケートによるモニタリング

	2021/6	2022/6	2023/9	2024/9
多様な人材の強みを生かせる職場風土*1	71%	78%	84%	83%
管理職への意欲				
女性従業員	22%	29%	38%	39%
男性従業員	50%	48%	59%	57%

*1 自職場は多様な人材の強みを生かせる風土であると回答した割合

ESアンケートによるモニタリング

	2023/6	2024/9
チャレンジブルな仕事の機会*2	64%	65%
女性従業員	59%	59%
男性従業員	64%	67%

*2 新たな領域やより難易度の高い仕事に性別等にかかわらず、個人の意欲・能力・環境に応じて公平に与えられていると回答した割合

*3 新たな領域やより難易度の高い仕事をしたいと回答した割合

	2023/6	2024/9
チャレンジブルな仕事への意欲*3	69%	67%
女性従業員	57%	53%
男性従業員	71%	70%

経験者プロ人材の採用

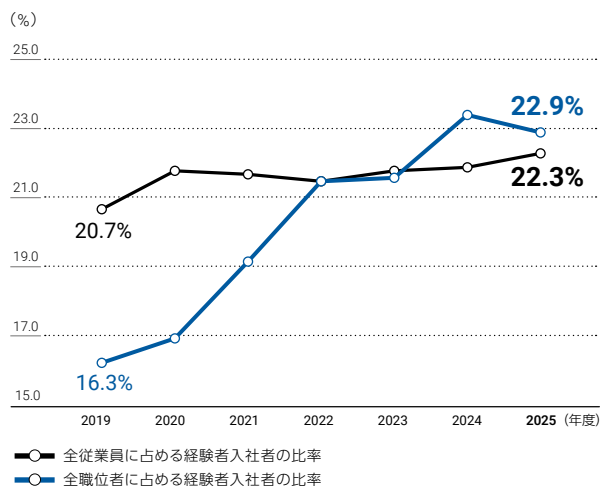
経営戦略の実現に必要な人材を確保するため、各分野の経験を積んだプロ人材を積極的に採用しており、採用者全体に占める経験者採用の比率は年々増加しています。経験者採用者に対しても、チャレンジの機会を提供することで、その貢献度や役割に応じ、部長・課長などへの抜擢・登用を進めています。

経験者採用比率

(年間の採用人数のうち、経験者採用として採用した人数の割合)

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
5.0%	11.9%	13.1%	26.8%	28.0%	31.1%

当社従業員に占める経験者入社者の比率と経験者入社者の部長・課長への登用の促進



海外オペレーションの現地化

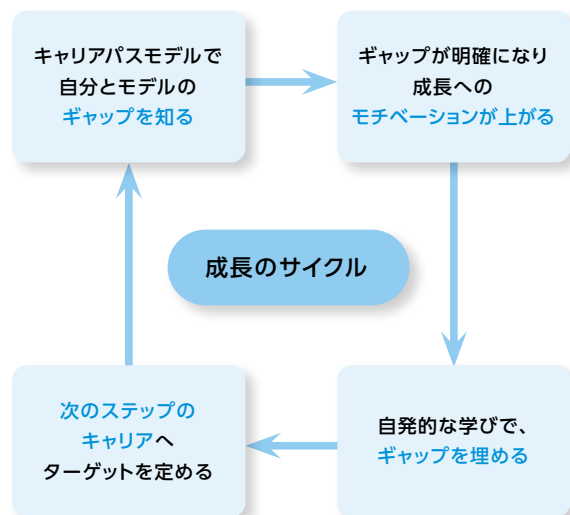
グローバルに事業展開する当社グループでは、世界規模で考え、地域に根ざして活動する経営を基本的な考え方とし、海外オペレーションの現地化を促進しています。現在、当社グループ全体における管理職の40%以上が海外の現地従業員です。

3. プロフェッショナル人材の育成と最適配置

自律性を尊重した人材育成

当社では、「会社の役割は従業員の自己実現の場を提供することにある」という考えのもと、「与えられる教育」から「自ら学ぶ教育」へと転換を図り、個々人の自律性を尊重した教育体系を導入しています。従業員に対しキャリアパスモデルやキャリア要件定義書を共有することにより、従業員一人ひとりが「目指す姿」と「現在の姿」のギャップを把握した上で、OJL(On-the-Job Learning)だけでなく、自らが選択して受講できるカフェテリア教育や通信教育制度などのOFF-JL(Off-the-Job Learning)を活用し、持続的に成長しながら「自己実現」を目指せるよう支援しています。

なお、カフェテリア教育に関し、2024年度は一般教育(語学やQC等)・技術教育(製品技術や生産技術、AI等)合わせて57の集合教育を開催し、延べ1,560名が受講しています。



キャリアパスモデルの公開とキャリアプランの作成	● 2022年度に全部門でキャリアパスモデルを作成し社内でも共有 ● 目指すべき姿や、目標を可視化することで、従業員の自律的なキャリア形成をサポートするとともに、従業員一人ひとりの意欲や適性に合わせたキャリアプランを策定し、長期的な人材育成を行う
FA(フリーエージェント)制度	● 従業員の主体的なキャリア形成の支援のため2020年度にFA制度を導入 ● 本制度により異動した従業員のうち80%以上が利用前と比べ働きがい向上(ESアンケートによる確認)

若手人材の早期育成

当社における若手人材(入社5年目以内)に求める姿として、「物事を論理的に考え、適切に相手に伝えること」を掲げ、人材育成を進めています。各種教育・研修を通じて業務に必要な製品基

礎知識や基礎要素技術などを早期に習得させるとともに、入社直後から自身のキャリア・目指す姿を考える機会を設け、自律的なキャリア形成を促しながら、育成を図っています。

新入社員／期中入社者導入研修	新たに入社した従業員を対象に、安川グループ社員として必要な知識(経営理念・会社ビジョン・会社制度等)の習得、マインドを醸成する
フォローアップ研修	入社2年目の社員を対象に、会社の制度など必要な知識の習得に加え、自己の特性を踏まえ、自分ができること・するべきことを再確認し、キャリアビジョンを形成させる
キャリアプラン発表会	入社5年目までの社員を対象に、今後に向けてありたい姿や課題について考え職場内で発表を行う
安川フレッシュアズテクニカルスクール(YFTS)	技術系新入社員を対象に、当社の技術者として必要な製品基礎知識、基礎要素技術(原理など)の知識を習得させる

次期経営幹部の選抜・育成(次期経営リーダー研修)

当社グループの事業発展・持続的成長を担う次期経営幹部候補者を経営革新に向け戦略を策定できる人材として養成することを目的に、次期経営リーダー研修を開催しています。

当社では本研修の受講を執行役員等就任の際の必須条件としており、2001年に研修を開始し、現在までに延べ127名が受講しています。次回は2025年度に開講を予定しています。

KAIZEN30活動による問題・課題解決力の向上

KAIZEN30活動とは、「業務効率を今より30%以上KAIZEN(改善)しよう」をスローガンに、改善活動を通じてQCストーリー*を実践し、企業体質の改善につながる問題・課題解決力を向上させる全員参加の人材育成活動です。

当社では、QCストーリーは仕事を進める上での作法として位

置付けています。

KAIZEN30活動は組織の生産性向上を目的に当社グループ全体に展開されており、全社員の理解と実践を求めています。

また、国内外グループ会社を含めた成果発表会や改善表彰を実施し、好事例の水平展開や称賛と激励によるモチベーション向上につなげています。

*品質管理における問題を解決するための進め方。「テーマ選定」「現状把握」「目標設定」「実施計画」「対策立案」「成功シナリオの追求」「効果確認」「標準化と管理」「振り返りと今後の方針」という流れで問題点を把握・解決する。

貢献度に公平な評価・報酬制度

従業員の貢献意識と働きがい向上させるため、知識・スキルの蓄積に基づく年功的な評価ではなく、職務を遂行し得られた成果(貢献度)に基づく評価にシフトし、一人ひとりが担う役割と職務の大きさをベースに処遇を決定しています。

また、企業の価値創造の主体が従業員であることを鑑み、

2022年度に中長期インセンティブ制度を従業員に拡大しました。経営への参画意識の向上を目的とし、中期経営計画の達成度合いに応じて管理者以上には株式報酬を、一般従業員には持株会加入の奨励を兼ねた現金報酬を支給し、当社グループの企業価値向上への意識を高める制度としています。なお、持株会には国内グループ全体で約80%の従業員が加入しています。

2020年度以降の実施内容

貢献度	職務	資格階層別の職務を明確にした役割要件定義への見直し	
	成果	上司と部下で日々の業務計画と実績を確認できるジョブマネージャ導入	
処遇	評価	評価テーマの難易度設定による貢献度に公平な評価制度導入	
	格付	成長機会の拡大に向けた総合職・一般職の資格統合	
	報酬	中長期	中長期インセンティブ制度の支給拡大による経営参画意識の向上
		単年度	貢献度に公平な報酬制度への見直し(管理職、一般社員、再雇用社員)
			支給額に上限のない業績連動賞与と算式の導入
		退職金	自助努力を促すための確定拠出年金(DC)の拡充

ESアンケートによるモニタリング

	2022/11	2023/6	2023/11	2024/6	2024/11	2025/5
評価制度への納得度	72%	79%	75%	78%	79%	80%
前期評価に対するフィードバックの実施率	82%	80%	83%	76%	78%	77%
フィードバックへの納得度	96%	95%	96%	96%	96%	97%

海外拠点での人材育成の取組み

当社グループでは、6番目のDNAとして「グローバル」を掲げており、海外拠点においては理念を共有した上で、その地域における最適な人事・教育制度設計を現地主導で進めています。

安川電機(中国)では若手従業員にとって魅力的な職場になるよう、様々な改革を行って自己実現と成長の機会を提供しています。例えば新入社員研修では、8ヵ月間の職場ローテーションや工場実習、お客さま訪問への同行を通じて意欲を高め、総合的な能力を育成しています。また、人事制度は年功序列を廃止し、能力と成果を重視する仕組みに変えました。優秀な若手従業員は早くから高いポジションに挑戦し、難易度の高い仕事に取り組む選択肢があります。

このような取組みもあって、安川中国では30～40歳代の若い管理職がたくさん活躍しています。



安川電機(中国)有限公司
人事総務部 部長

李 晔(リ・イエ)



YASKAWA America, Inc.
VP Human Resources
Cory McHugh
(コリー・マクヒュー)

米国安川では離職率が低く、多くの従業員が「長く働きたい」と感じている点は、職場環境の健全性を示す重要な指標であり、非常に喜ばしいことだと考えています。

現在は、10年以内に退職するマネージャーが多いこともあり、後継者の育成に力を入れています。若手のリーダーがベテランのマネージャーと一緒に働いて業務やリーダーシップのスキルを学ぶ「ローテーション・プログラム」を2023年度から開始しました。選抜された若手従業員が複数のマネージャーとそれぞれ6ヵ月間一緒に働きながらローテーションし、最終的に経験した仕事の中からいずれかの役職を継承する制度です。また、社外の研修を活用したリーダーシップ開発にも取り組んでいます。今後もビジネス戦略の遂行に必要な人材の確保と育成を通じ、当社グループの持続的な成長に貢献していきます。

4. 働きやすい職場環境の実現

安全で健康に働ける環境づくり

「安川グループ健康経営宣言」を社内外に広く宣言し、トップマネジメントのもと、「健康経営推進委員会」を中心に取組みを進めています。これにより、従業員一人ひとりが安心して働くことができ、最大限にその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成長・発展を目指しています。



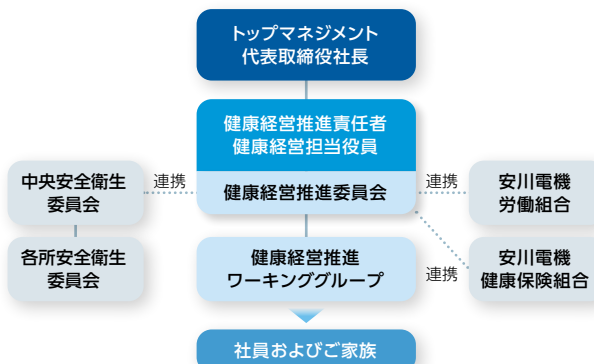
2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

安川グループ健康経営宣言

安川グループ経営理念である、「安川グループの使命は、その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」を実現するため、従業員一人ひとりの働きがいのベースとなる健康づくりをサポートし、健康で安全に明るく働きがいのあるグループを目指します。

1. 会社で働くことによる病気やケガをなくします。
2. 自律的に健康安全活動を実践する従業員を増やします。
3. 従業員一人ひとりが安全で明るく働きがいのある職場・働き方を実現していきます。

健康経営推進体制

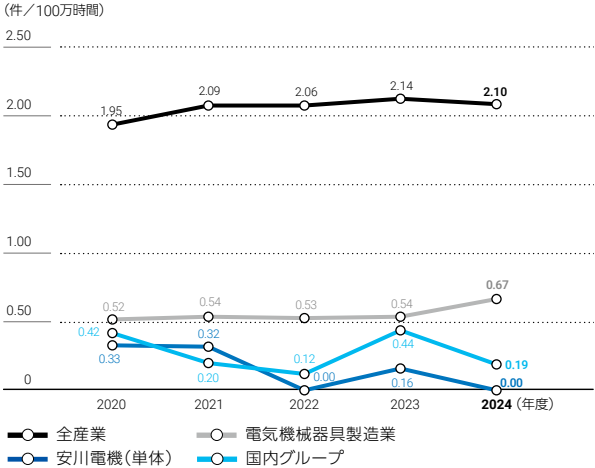


安全で健康に働ける環境づくりに向けて、以下のような取組みを実施しています。

当社および国内グループにおける労働災害の度数率は、同業種の平均を下回る水準を維持しています。

労働安全衛生	労働安全衛生マネジメントシステムの考え方を基本とした各職場における災害防止活動
	内部監査における指摘項目に対する各事業所の安全衛生委員会での指導徹底および改善
従業員の健康サポート	健康保険制度では40歳以上が対象となる「特定保健指導」の対象者を39歳以下にも拡大
	健康・医療・介護・育児・メンタルヘルス等に関して24時間・365日いつでも専門家に相談できる外部相談窓口の設置
メンタルヘルス対策	ストレスチェック制度を活用した個人と職場へのフィードバック
	職場や個人で取り組むメンタルヘルスケアに関するeラーニング

労働災害の発生頻度(休業災害度数率)



多様な働き方の実現

時間や場所にとらわれず、生産性を上げて成果を出せる環境を整備するため、テレワーク制度を導入しています。併せて、ICTの活用により、遠隔でも上司と部下が日々の業務の計画と実績などの確認やコミュニケーションを行うためのツールを導入し、公平に評価できる仕組みを整備しています。

福利厚生制度の整備

当社は、従業員が健康で安心してキャリアを築けるよう、能力を最大限に発揮できる環境づくりを重視し、充実した福利厚生制度を整えています。

将来の資産形成を支援するため、退職金の50%を企業型確定拠出年金(DC)として拠出し、従業員が追加拠出できるマッチング拠出制度も導入しています。また、働く上での基盤となる

さらに、多様な人材の活躍を促すため、転勤のあり方を改めて見直し、事由を問わずライフイベントに応じて選択・解除ができ、かつ処遇の変更を伴わない「エリア限定制度」を導入しています。

また、男性の育児休業の取得を通じてワークライフマネジメントを改善し、生産性と働きがいの向上を図ります。なお、男性の育児休業取得率は60%、平均取得日数は66.2日(2024年度)です。

生活環境の整備として、2018年にリニューアルした独身寮を提供しているほか、結婚後は社宅制度により住居面での支援を行っています。さらに、健康経営の一環として、会社補助のある社員食堂を設けて心身の健康維持を支援するほか、多様なニーズに応えるカフェテリアプランを通じて、生活の質の向上にも取り組んでいます。

5. 従業員との積極的なコミュニケーションを通じたエンゲージメントレベルの把握

ESアンケートの分析を通じた改善のPDCA

2016年度より当社単体の従業員を対象に、単なる満足度ではなく従業員一人ひとりの声を吸い上げる目的でESアンケート調査を毎月実施しています。記名式のアンケートを通じて経営施策の理解や浸透度、職場の繁忙感および人事制度への満足度等を測り、専門部署でデータを分析して、改善のPDCAを回しています。これにより、従業員の抱える諸課題の解決に努め、経営層と全従業員がより一体となった企業風土の醸成を目指しています。ESアンケートの回答率は毎月90%を超え、様々な意見や要望が寄せられています。

アンケート分析結果は毎月社内に公表しており、意見や要望

には可能な限りフィードバックするよう努めています。6か月ごとに働きがいを感じる従業員の割合を定量化しており、働きがいの肯定回答率は80%前後の高い値で推移しています。この調査結果を詳しく分析することで、働きがいの向上に寄与する要因や職場ごとの特徴をタイムリーに把握し、改善すべき課題に優先順位をつけながらスピーディな改善に取り組んでいます。

2023年度に実施した「働きがい」に関する調査の結果から、「キャリアパスの実現」や「キャリアに関する相談環境」などに課題があることが明らかになりました。これを受けて、改善策の一環として、2024年度にはミドルシニア層を対象とした新たな取組みとして「キャリアデザインフォローアップ研修」を開設しまし

た。この研修には、主に55歳前後の従業員を中心に、約350名が参加しました。

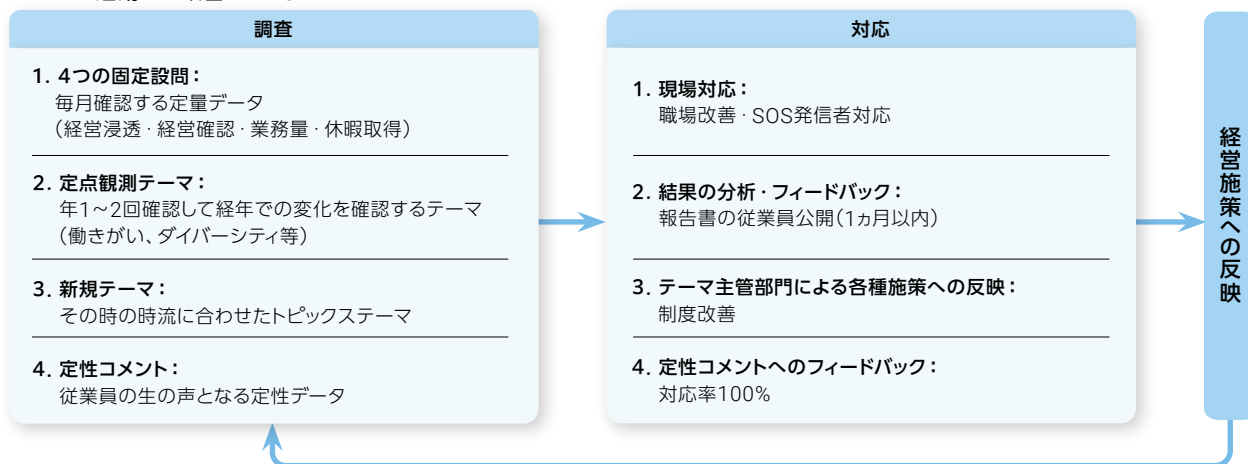
さらに、2024年度の調査では、「仕事の達成感」や「仕事を通じた成長感」といった点においても改善の余地があることが分かりました。これらの課題については、今後の重点的な取り組み項目として、優先順位を高めて対応を進めていきます。

ESアンケートによるモニタリング

	2022/1	2023/1	2024/1	2025/1
ESアンケートの満足度	82%	81%	91%	88%
ESアンケートによる変化や効果*	59%	54%	69%	69%

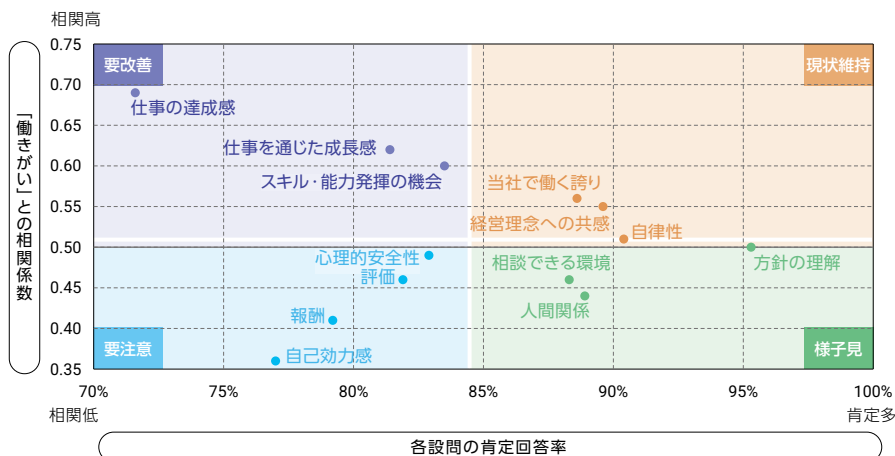
* この1年間のESアンケートで社内の変化や効果を感じたと回答した割合

データを活用した改善のPDCA



ESアンケート「働きがい」調査結果分析（2024年6月実施）

「働きがい」の向上に寄与する要因を把握するため、「当社で働く誇り」や「経営理念などへの共感」、「仕事を通じた成長感」、「スキル・能力発揮の機会」などに関する15個の質問を設定し、各設問の肯定回答率および「働きがい」と各項目との相関により分析を行っています。



経営層との直接対話

社長との直接対話（対話集会）による独自の人づくり推進活動を展開しています。社長自ら「人づくり推進担当」として、進化する安川グループを担う人づくりをモットーに、従業員とのコミュニケーションの輪を広げ、双方向の対話を通して、参加者のモチベーション向上とチャレンジする人材の育成を強化しています。



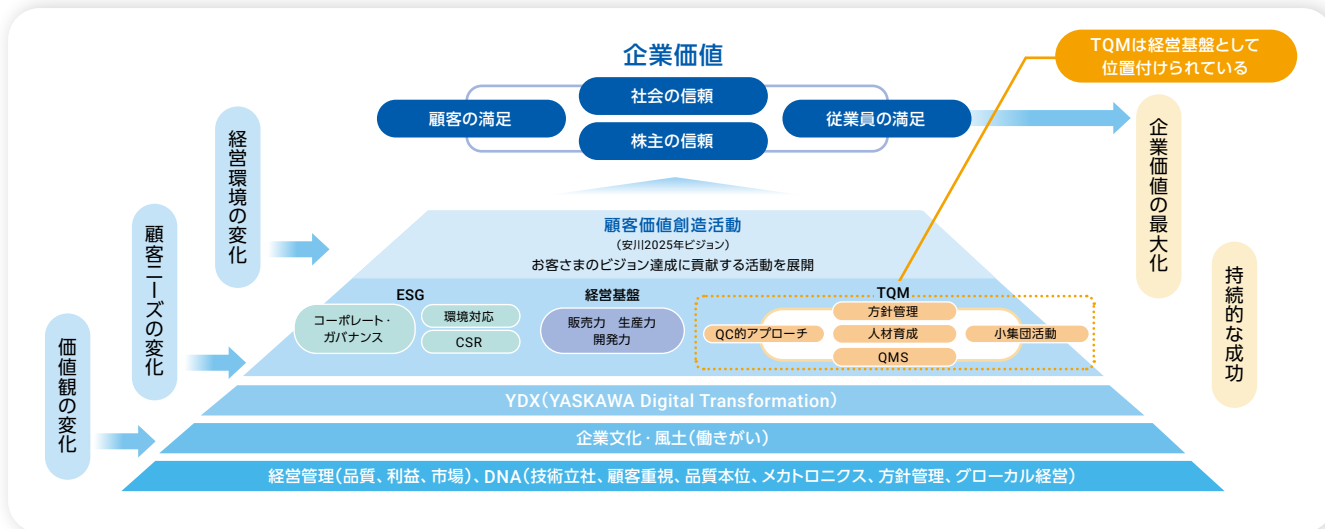
企業価値向上の取組み

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 of 積重ねのことです。この信頼と満足 of 「質」を高め、「量」を増やしていくことで、企業としての価値を最大限に高めていきたいと考えています。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の実現を支えること」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の成功に貢献することが、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「ESG(環境・社会・ガバナンス)」「TQM(総合的品質管理)」「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



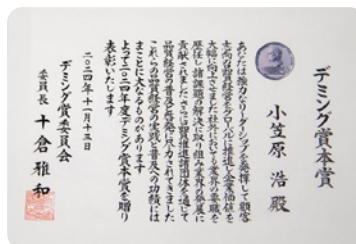
デジタル経営の推進による品質経営の高度化

当時社長であった小笠原会長のリーダーシップのもと、2020年から「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、商品企画、設計、調達、生産、物流、販売、アフター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させることで、品質とサービスのさらなる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。

デミング賞本賞の受賞

2024年、小笠原会長は「お客さまを勝たせる」というキーワードで、データに基づく品質経営をグローバルに推進し、企業価値向上と業界発展の両面で顕著な成果を上げたことが評価され、品質管理の分野において名誉ある「デミング賞本賞」を受賞しました。

今後も「i³-Mechatronics」などの独自コンセプトを通じて、TQMの考え方をグローバルに展開し、持続可能な成長と社会的価値の創出を両立する品質経営を推進していきます。



2024年デミング賞本賞受賞



2024年11月授賞式にて

安川グループは、「世界人権宣言」、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、ILO（国際労働機関）「労働における基本的原則および権利に関する宣言」などに基き、人権の尊重を「安川グループ企業行動規準」に定め、すべての人々の人権を尊重する経営を行います。

「安川グループ企業行動規準」ならびに「人権に関する原則」については、当社のウェブサイトをご覧ください。



人権方針

<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/human-rights/policy>

▶ 推進体制

代表取締役社長から権限移譲されたサステナビリティ担当部門長、総務担当部門長および調達担当部門長が責任を持って、当社グループおよびサプライチェーンにおける人権の尊重に取り組んでいます。

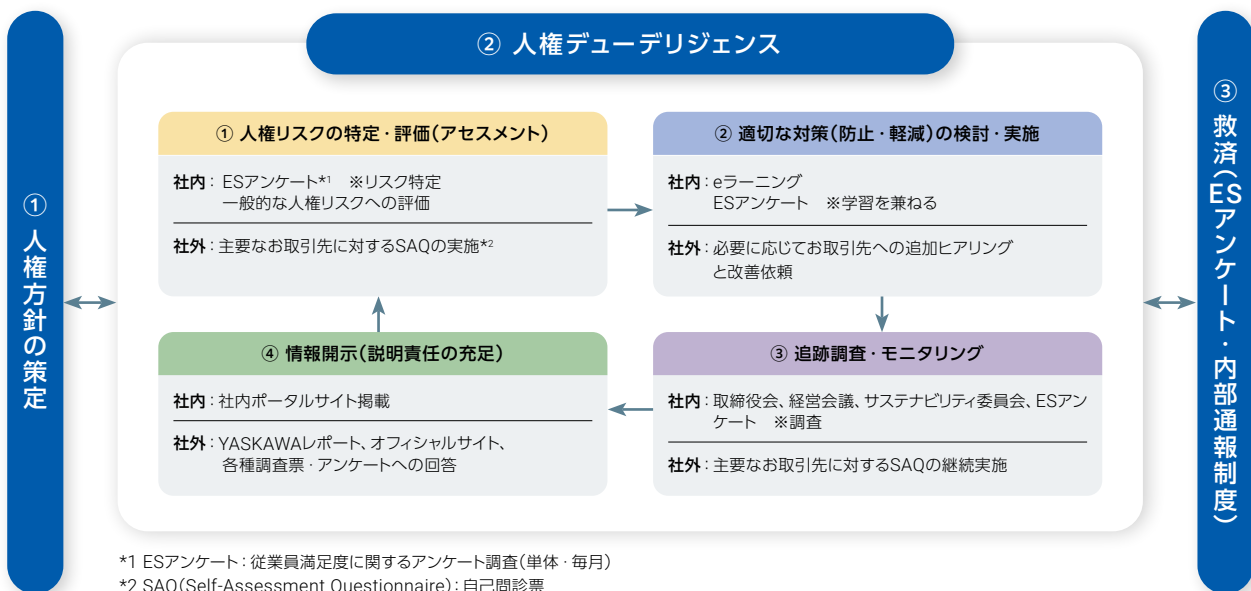
これらの取り組みについて、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において施策の審議やモニタリングを定期的に行うとともに、重要な事項については取締役会で審議・決定しています。

▶ 人権デューデリジェンスと救済

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、人権方針、人権デューデリジェンスおよび救済措置の仕組みを整備しています。

これらの取り組みを通じて、常に変化する人権に関する社会的要請や課題に継続的に対応していきます。具体的には、「人権への負の影響とリスクを特定・評価」して「適切な対策を実施」し、「追跡調査・モニタリング」を行った上で「情報開示」します。

毎月実施しているES（従業員満足度）アンケート調査（対象：単体社員全員）や内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を通じて相談を受け付け、適切に対応します。



▶ 2024年度の活動と今後の計画

2024年度も国内グループ会社においては、eラーニングによる社内教育や、ESアンケートを通じた潜在リスクの把握を継続実施しました。アンケートでは、社内教育の理解度や、是正・救済措置としての内部通報制度の認知度もモニタリングすることで、取り組みの実効性確保に

努めています。加えて、2023年度に実施したESアンケートで従業員が「人権リスクが潜在すると思われる」と回答した項目に関する当社の取り組みを翌年のeラーニングのコンテンツに追加するなどの対策を実施しています。2025年度からは、これまで国内で進めてきた活動を、グローバルな社会的要請を踏まえて最適化し、海外現地法人にも展開していきます。

調達の基本考え方

安川グループ企業行動規準において以下のとおり定め、最適調達を追求するとともに、調達先を把握し、健全な関係と適正な支払手を徹底します。また、調達先に対してもコンプライアンスの遵守を求めます。

- ① 私たちは、調達先の選定にあたり、品質・価格・納期のみならず、技術力、経営の健全性のほか、法令遵守・環境保全・安全衛生等の体制整備状況を踏まえて、総合的に評価し、合理的に決定します。
- ② 私たちは、調達取引にあたり、契約書のほか、発注単価に関する取引先との合意資料および納品または役務提供を受けたことを証明する証拠を確保し、実態に合致した費用・原価・計上時期および手続を徹底します。
- ③ 私たちは、調達取引にあたり、法令等の違反はないか、利益相反となるリスクはないか、マネーロンダリング等を通して反社会的勢力と関係をもつリスクはないか、十分に注意します。また、反社会的勢力とは絶対に関係を持たず、その要求に対しては毅然とした対応をします。
- ④ 私たちは、取引開始前に調達先の実態および取引相手としての適格性を審査するほか、開始後も定期的に再審査します。また、調達先の再委託先についても可能な限り実態を把握するよう努めます。

資材調達の基本方針

コンプライアンス、環境への配慮などの社会的責任をお取引先とともに果たしていくため、取引基本契約に基づく、公平・公正な取引を行います。「品質」「価格」「納期」「経営情報」「環境への配慮」の評価結果に基づいて、採用の決定を行います。

公平・公正な取引

門戸開放

新しいサプライヤーを求め、世界に広く門戸を開放し、自由競争による取引を基本とした公平・公正な取引機会を提供しています。

CSR(企業の社会的責任)および法令を遵守した公正な取引を通じて、お取引先とのパートナーシップの構築に努めていきます。

CSRに配慮した調達

グリーン調達

環境負荷の少ない資材の調達を目的とした「グリーン調達ガイドライン」を策定し、お取引先とともに地球環境の保全に努めています。また環境マネジメントシステムに基づく有害物質管理の徹底を行っています。

サステナブル調達に対する取組み

2024年度成果

サステナブル調達ガイドライン*1の遵守状況確認のため、グループ会社を含む国内の主要お取引先*2に対して第2回目の調達セルフ・アセスメント質問票(SAQ: Self Assessment Questionnaire)を実施し、遵守率100%を確認しました。

また、アジアとアメリカのグループ会社主要お取引先に対してSAQの展開を確認しました。

*1 サステナブル調達ガイドライン:

<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/scm/guidelines>

*2 主要お取引先: 前年度調達額の80%以上を占めるお取引先

2025年度取組み

2025年度の目標である安川グループ全体でのサステナブル調達ガイドライン遵守率100%達成に向け、国内・海外グループ会社との連携を一層強化します。

2025年度は、アジアとアメリカのグループ会社の主要お取引先に展開したSAQの回収と回答内容の分析・指導の実施とともに、EUサステナビリティ開示要求に向けた情報収集と対応を推進します。



サステナビリティ情報開示に向けて、2025年4月に海外拠点と本社の関係メンバーでミーティングを実施

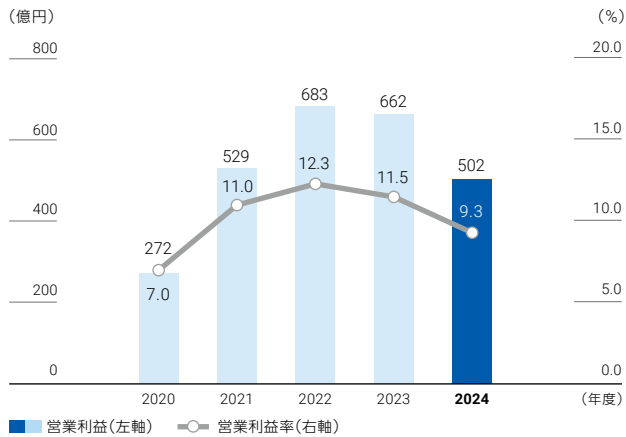
ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、お客さま、株主・投資家、従業員、お取引先、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまとの対話（エンゲージメント）が持続的な成長と企業価値向上に不可欠であると認識しています。企業価値向上に向けた取組みを幅広く発信するとともに、ステークホルダーの皆さまの期待・意見を社内にフィードバックし、経営の改善に役立てることで価値協創を目指しています。

ステークホルダー	目的	対話（エンゲージメント）
お客さま	DNAである「品質第一」の考え方に立ち、安心と安全を通じて、お客さま満足（CS）の向上を目指しています。	お客さまが求めるコト（改善・進化）を適切に理解しその実現に貢献するために、経営層を含むお客さまの声を当社営業が直接収集し、技術支援・提案活動を実施しています。また、お客さまへのサービス提供を通じて得られた市場ニーズ（機能・品質）を社内に共有し、製品の改善につなげています。
株主・投資家	適時・適切・公平な情報開示を行い、経営の透明性の向上を図るとともに、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話により持続的な成長と企業価値向上を目指しています。	社長、IR担当役員、広報・IR部長をはじめとした経営幹部が株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に行っています。また、国内外の株主の皆さまとのSR面談を実施し、ESGや経営に関する議論を行うことでエンゲージメント強化を図っています。また、議論の中でいただいたご意見を経営層にフィードバックすることで、経営施策の改善に生かしています。
従業員	従業員一人ひとりが安川グループ経営理念を理解し実践することで、働きがいの向上と持続的な企業価値の向上を目指しています。	国内外の従業員を対象に、経営層との直接対話による経営理念教育を実施しています。加えて、社長との直接対話を通じた独自の人づくり推進活動も展開しており、参加者のモチベーション向上とチャレンジする人材の育成を図っています。また、従業員意識調査「ESアンケート」を毎月実施しています。このアンケートでは、経営施策の理解度や浸透度、職場の繁忙感、人事制度への満足度などを測定します。そして、専門部署がこれらのデータを分析し、改善に向けたPDCAサイクルを回しています。
お取引先	品質・価格・納期を満たした製品・サービスの安定的な提供を実現するため、お取引先と相互に信頼・協力し、真に共存共栄を図れる取引関係の維持・向上を目指しています。	半期ごとにグローバルに取引している主要な取引先の責任者さまを対象に調達方針説明会を開催し、当社の経営状況、調達方針について情報共有しています。安定供給の維持・継続に向け、サプライチェーンにおける社会課題に対応するために、相互で意見交換を行うことで、取引先との人脈構築と情報連携をさらに拡大・強化していきます。 CSR活動においては、当社サステナブル調達ガイドラインに沿ったセルフアセスメント調査へのご協力をお願いするとともに、評価結果の共有を行っています。各取引先の強化ポイント明確化により、活動に対する取引先の意識と実効性を高め、最終的にはガイドラインを遵守した取引先に集約することで、持続可能な調達を実現していきます。
地域社会	「技術立社」を社是とするグローバル企業として「ものづくりの進化」を担う人材の育成に取り組むとともに、それぞれの地域と共生・共創する社会貢献活動を推進しています。	当社施設にて「モータとその応用」を中心とした技術と製品に触れる機会を提供し、科学技術への関心を高めるとともに、未来を担う技術者の育成支援に取り組んでいます。また、本社のある北九州市をはじめ、当社が工場や事業拠点を有する地域を中心に、地域イベントへの参画やスポーツ振興、産学官コミュニケーションの場の提供など地域と共生・共創する社会貢献活動に取り組んでいます。

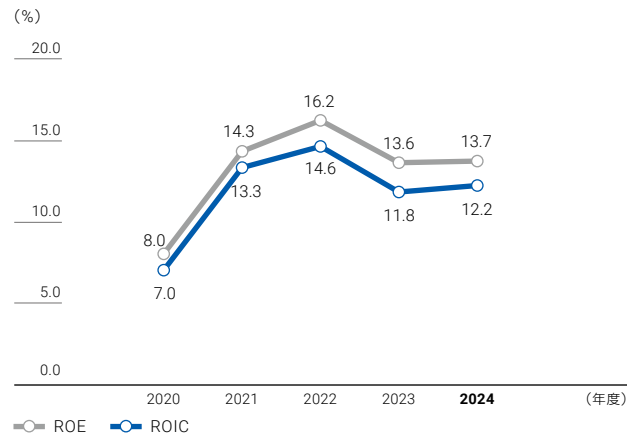
財務・非財務ハイライト

営業利益と営業利益率



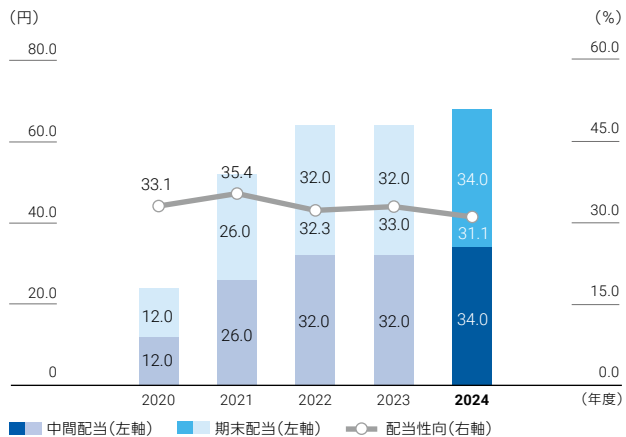
間接費の抑制に努めたものの、売上減少に伴う利益減の影響を大きく受け減益となりました。

ROEとROIC



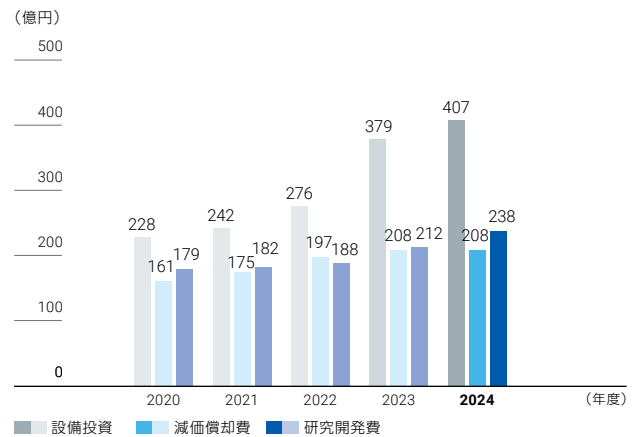
2024年度は当期利益と親会社所有者帰属持分が増加したことから、ROEは13.7%、ROICは12.2%となりましたが、目標である15%を下回る水準となりました。

1株当たり配当金と配当性向



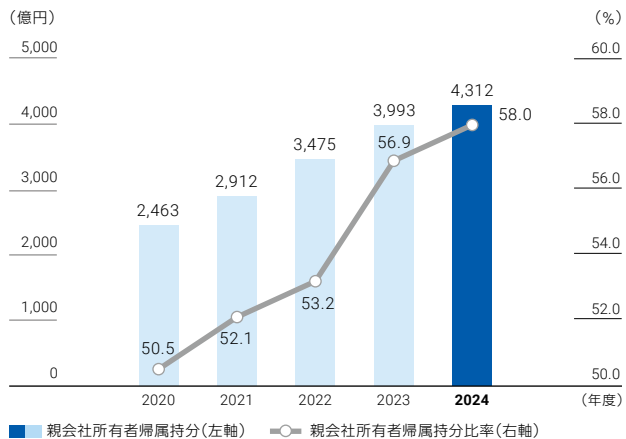
2024年度の1株当たり年間配当金は過去最高の68円となりました。配当性向は株主還元の見通しである「30%+α」の水準である31.1%となりました。

設備投資と減価償却費、研究開発費



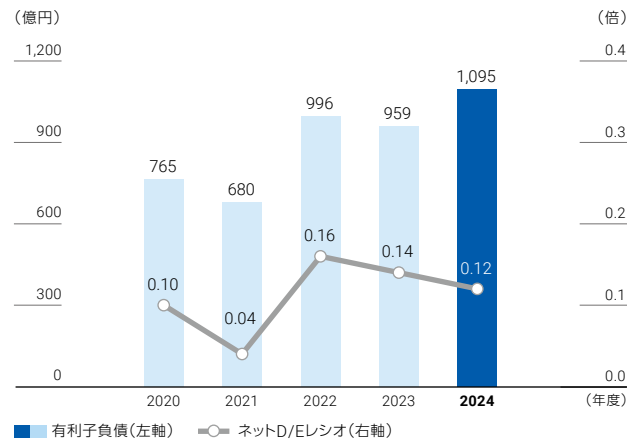
2024年度の設備投資は、国内外の自社工場・設備の新設や強化を行ったため、前年度比28億円増加し、407億円となりました。研究開発費は、中核事業分野であるモーションコントロール部門およびロボット部門に重点を置き、次世代ロボットやコントローラの開発を行ったことから、前年度比26億円増加しました。

親会社所有者帰属持分と親会社所有者帰属持分比率



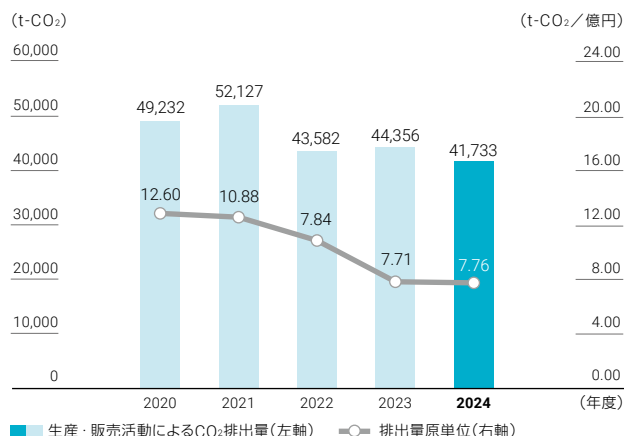
親会社の所有者に帰属する持分合計は、前年度末に比べ319億円増加し4,312億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は58.0%で、当社が安定的な経営の水準とする50%を上回っています。

有利子負債とネットD/Eレシオ



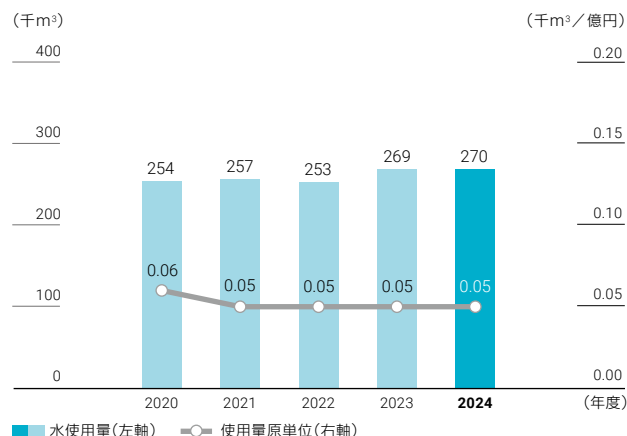
2024年度末の有利子負債額は、前年度末に比べ136億円増加し、1,095億円となりました。ネットD/Eレシオは前年度末に比べ0.02ポイント改善し、0.12倍となりました。短期借入金の減少などにより、流動負債が前年度末に比べ減少しました。

生産・販売活動によるCO₂排出量と排出量原単位



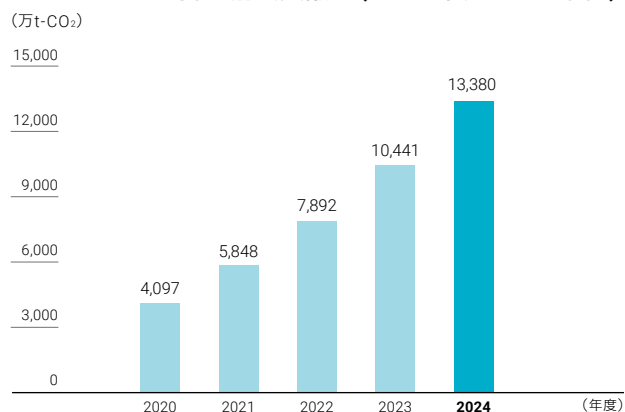
2024年度は中国の瀋陽工場および常州工場で太陽光発電設備を導入したことでCO₂排出量は削減できました。しかし、売上高の減少に伴い排出量原単位はわずかに増加しました。

水使用量と使用量原単位



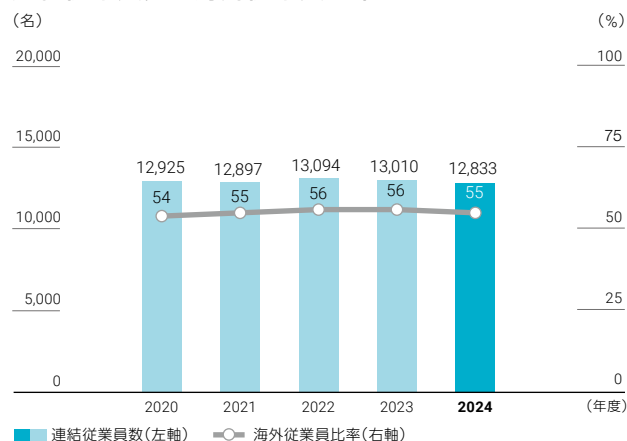
当社グループは生産工程での水使用量は少なく、水使用量の大半が従業員の生活用水となっています。2024年度の水使用量は国内では減少しましたが、海外で増加したため、全体では微増、原単位としては前年度と同水準で推移しました。

製品によるCO₂排出削減貢献量(2016年度からの累積)



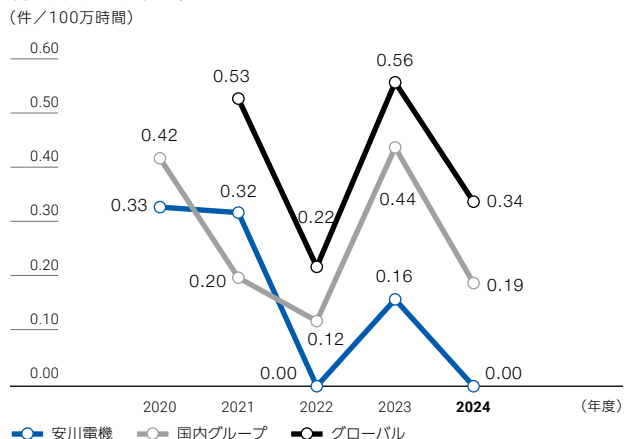
当社のインバータ製品はCO₂排出削減に大きく貢献しています。2024年度はインバータ2機種を含めて新たにスーパーグリーンプロダクツ4機種を製品化しており、今後も削減貢献量の増加を見込んでいます。

連結従業員数と海外従業員比率



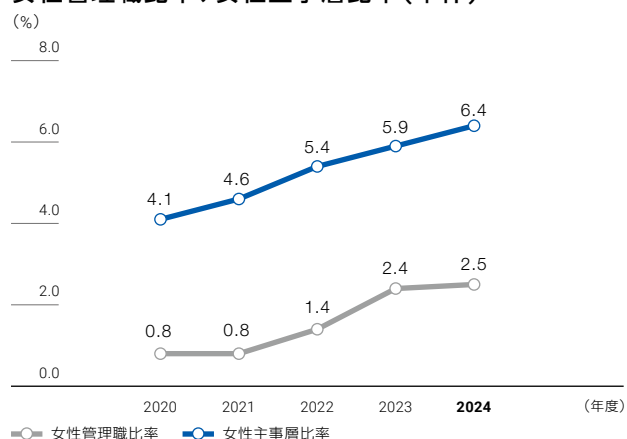
2024年度の連結従業員数は、177名減少し12,833名となりました。海外従業員比率は55%となり、前年度から大きな変化はありません

休業災害度数率



2024年度の休業災害度数率は、安川電機：0.00、国内グループ：0.19、グローバル：0.34となり3つの数値すべてで2023年度から改善しました。特にリスクアセスメントや各種安全パトロールを徹底し、再発防止および未然防止活動に継続的に取り組んでいます。

女性管理職比率、女性主事層比率(単体)



2024年度における女性管理職比率は2.5%、女性主事層比率は6.4%となり、どちらも2023年度から改善しました。今後も、女性活躍推進行動計画に沿ってキャリア支援を実施していきます。

2024年度 経営総括レビュー(定量)

- ▶ 重要な注力市場である半導体・自動車市場における回復に力強さを欠いた状態で推移
- ▶ 高水準な受注残に支えられた前期に比べ、モーションコントロールを中心に減収、営業利益も減益

		2024年度 予想*1	中期経営計画 「Realize 25」目標	2024年度 実績
定量	売上収益	5,480億円	6,500億円	5,377億円
	営業利益	580億円	1,000億円	502億円
	営業利益率	10.6%	15.4%	9.3%
	ROE		15.0%以上	13.7%
	ROIC		15.0%以上	12.2%
	配当性向		30.0%+α	31.1%

*1 2025年1月10日時点

2024年度 経営総括レビュー(定性)

定性	生産	▶ ロボット第1工場に「MOTOMAN NEXT」を導入し、自動化やデータ活用による生産性改善を実現（シザーズギア*2組立工程） ▶ 欧州地域でのロボット生産体制の強化を決定（スロベニア） ▶ システムエンジニアリング事業の強化を目的に福岡県・南行橋事業所の新設に着工
	販売	▶ 欧州でiCube Control*3の製品群によるコントローラビジネスの構築 ▶ 1t可搬スカルロボット「MOTOMAN-ME1000」が省エネ性に優れた製品として2024年度省エネ大賞*4を受賞 ▶ 2019年に設立したi³-Mechatronics CLUBの活動を加速（エヌビディア合同会社、キューピー株式会社など国内約160社が参画）
	技術	▶ 自動車関連市場で多用されるジェイテクト製PLCとの親和性を高めた新マシンコントローラ「MPX1012J」の市場投入 ▶ 自動車車体の軽量化を実現する摩擦撹拌接合に適用可能なロボット「MOTOMAN-GG250」の市場投入 ▶ NVIDIA AI Summit Japan(2024年11月)において「MOTOMAN NEXT」のデモ機を展示し、AIを活用した高速ピック&プレイスを訴求
	その他	▶ アステラス製薬とバイオ向け双腕ロボット「まほろ」を活用した細胞医療製品の製造に関する合併会社の設立について契約締結 ▶ 当社製品の稼働状況から適切なタイミングで設備の更新・メンテナンスをプロアクティブにお客さまへ提案するサービス活動を強化 ▶ 中部ロボットセンタ（愛知県みよし市）をCO₂排出ゼロ電力に切り替え、当社拠点初のCO₂排出ゼロ（カーボンニュートラル）を達成

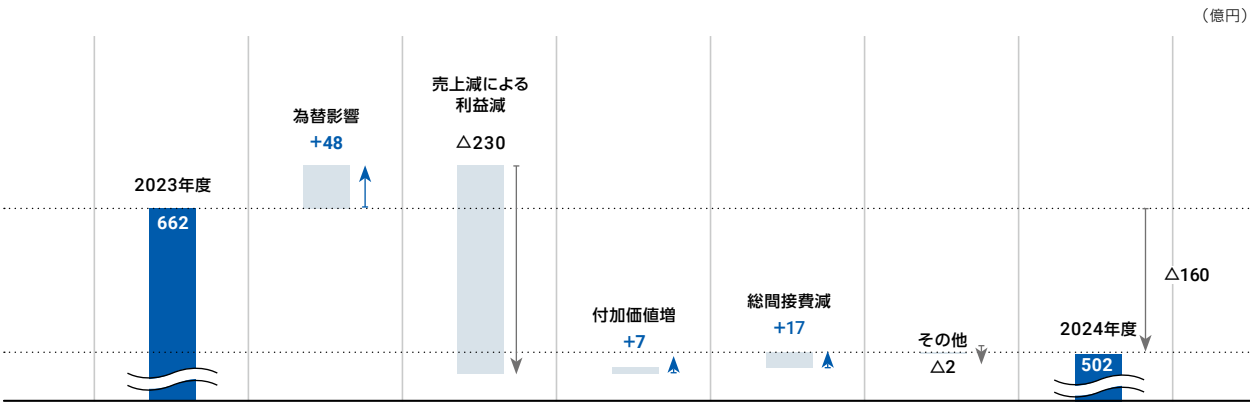
*2 騒音抑制とスムーズな動力伝達を目的として使用されるギア。ギアの間の隙間をなくすることでガタつきを抑え、振動や騒音を低減させる仕組み

*3 2024年1月から展開を開始した「i³-Mechatronics」を実現する当社独自のコントローラソリューション

*4 一般財団法人省エネルギーセンターが国内の企業・自治体・教育機関等の優れた省エネ推進事例や、省エネ性に優れた製品、ビジネスモデルを選定し、年に1度表彰。

営業利益増減要因分析(2023年度→2024年度)

- ▶ 間接費の抑制に努めたものの、売上減少に伴う利益減の影響を大きく受け営業利益は前年同期比で減少
- ▶ 新製品切替え効果や内製化効果、価格転嫁の効果が発生したものの、棚卸評価損の発生により、付加価値は7億円の増加にとどまった
- ▶ インフレ対応による賃金改善を実施した一方、活動費を抑制したことにより間接費が減少



内訳	為替影響	売上増減による利益増減	付加価値増減	総間接費増減	その他
モーションコントロール	+20	△218	+1	+40	△3
ロボット	+27	△19	△8	△20	+6
システムエンジニアリング	+0	+13	+2	△3	△15
その他	+0	△7	+13	△1	+10

2025年度の計画

2025年度の連結業績予想について、米国の関税政策の影響により需要の先行きに不透明感が高まったことから、売上収益・営業利益は前年度から減少する計画です。税引前利益・当期利益については、持分法適用関連会社であったYantai Dongxing Magnetic Materials Inc.の株式の一部譲渡に伴い、前年度に計上した株式譲渡益および残存株式の再評価益の剥落影響により、前年度から減少する予定です。

重点実施項目

「i ³ -Mechatronics」活動の成果刈り取り	▶ お客さまの“コト”(改善・進化)を実現する提案営業を定着させ、その活動を通じたコア製品の需要獲得を最大化 ▶ 「MOTOMAN NEXT」の市場投入の拡大とパートナー連携の拡充 ▶ 「iCube Control」のラインアップ展開によるソリューションビジネスへの移行加速 ▶ ロボット第5工場の新設による変種変量生産に柔軟に対応できる生産体制の確立(2025年12月竣工予定)
収益力の強化	▶ 半導体や自動車などの各市場における設備投資の動向を俯瞰的に捉え、受注獲得を最大化 ▶ 中核販社および拡販パートナーとの協働を通じ、お客さまへ当社製品の提供を拡大 ▶ 将来的に市場拡大が見込まれるインド市場での成長戦略の明確化と実行 ▶ 欧州や中国での競争環境の変化を捉えた事業構造改革を確実に完遂し、収益力を向上
パートナー戦略の推進	▶ グローバルで投資が加速するデータセンターにおいて、インバータの適用拡大の取組みを強化 ▶ 医薬分野および農業分野において、自動化をパートナーとの連携によって展開し、検証・評価から実導入への移行により事業化ステージを目指す
サステナビリティ経営の実践	▶ 「YDX-II」での業務の高度化・効率化を加速 ▶ PLMの再構築、基幹システムの刷新に伴う業務移行の完遂とデータ基盤の強化 ▶ 生成AIの利活用に向けたデータガバナンスの強化と活用環境の整備 ▶ 高まるグローバルでのESG情報開示要求に対応し、サステナビリティ経営を強化



セグメントハイライト

安川グループは、「モーションコントロール」「ロボット」「システムエンジニアリング」の3つの主力セグメントによる事業活動を通じて、世界最高水準の技術力とノウハウを製品・サービスとして展開しています。

2024年度（2025年2月期）

売上収益

5,377億円

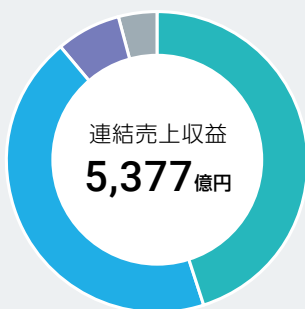
営業利益

502億円

営業利益率

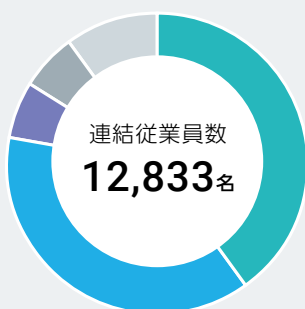
9.3%

セグメント別売上収益構成比



モーションコントロール	45%
ロボット	44%
システムエンジニアリング	7%
その他	4%

セグメント別従業員構成比



モーションコントロール	40%
ロボット	38%
システムエンジニアリング	6%
その他	6%
全社(共通)	10%



Motion Control

モーションコントロール

ACサーボモーター・コントローラ事業

生産機器に組み込まれる主要コンポーネントとして、機械の高性能化、ものづくりの生産性向上に貢献

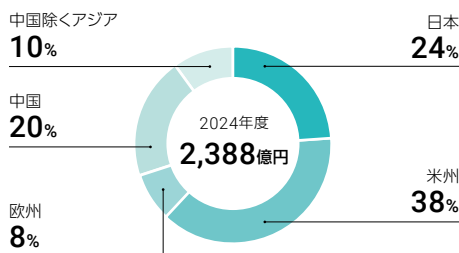
ACサーボドライブ
「Σ-Xシリーズ」YRMコントローラ
「YRM1010」

インバータ事業

モータの最適制御によって省エネルギー化と機械の高性能化を実現し、社会・産業の持続的な発展に貢献

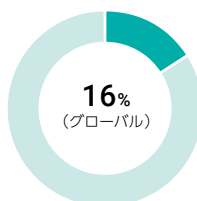
安川インバータ
「GA700シリーズ」太陽光発電用
パワーコンディショナ

2024年度地域別売上収益構成比

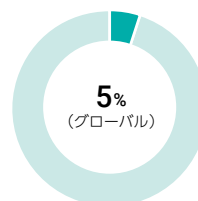


市場シェア(当社調べ)

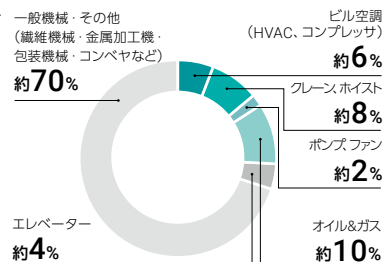
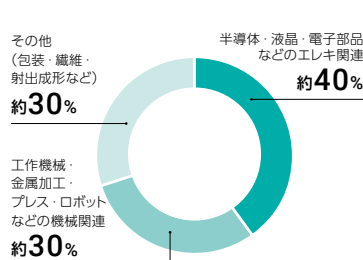
ACサーボドライブ



インバータ



アプリケーション構成比(2024年度実績)





Robotics

ロボット

拡大する生産現場の省人化・自動化ニーズに応え、
新たな産業自動化革命の実現に挑戦

- アーク溶接ロボット
- スポット溶接ロボット
- 塗装ロボット
- ハンドリングロボット
- 半導体・液晶製造装置用クリーン・真空搬送ロボット



アーク溶接ロボット
[MOTOMAN-AR1730J]

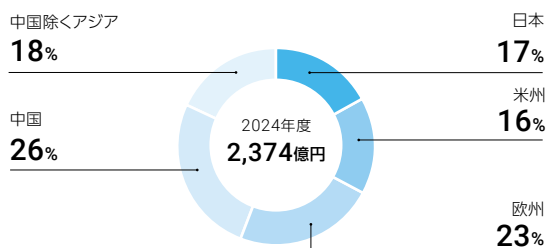


人協働ロボット
[MOTOMAN-HC20DTP]



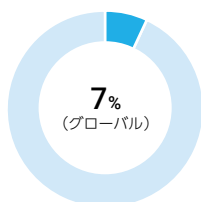
MOTOMAN
NEXTシリーズ

2024年度地域別売上収益構成比

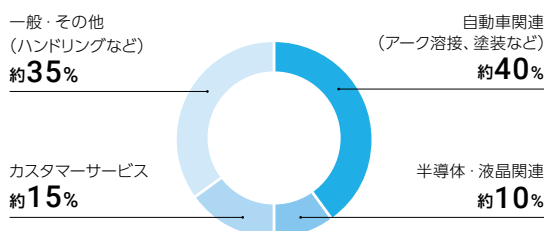


市場シェア(当社調べ)

産業用ロボット



アプリケーション構成比(2024年度実績)



System Engineering

システムエンジニアリング

1世紀にわたり培った技術と豊富な実績により、
暮らしの安全・安心とサステナブルな社会を支える

- 産業用オートメーションドライブ事業
- 社会システム事業

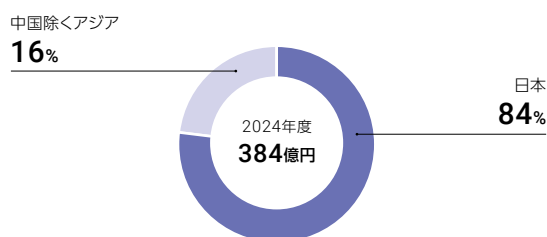


鉄鋼プラント用電気システム



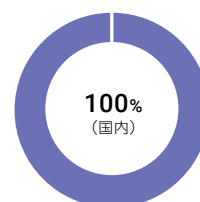
上下水道用電気計装システム

2024年度地域別売上収益構成比

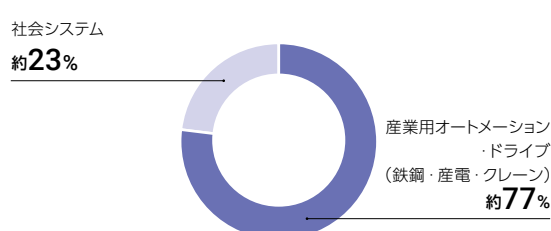


市場シェア(当社調べ)

鉄鋼(高炉)向けシステム



事業構成比(2024年度イメージ)





Motion Control

モーションコントロール
ACサーボモータ・コントローラ事業



上席執行役員
モーションコントロール
事業部長
上山 顕治

▶ 市場環境

当社のACサーボドライブ・コントローラは、ものづくりのための各種製造装置に用いられており、装置の動きの制御（モーション制御）を行っています。ACサーボドライブ・コントローラの市場は、半導体、電子部品、二次電池を中心に今後も成長が見込まれています。またグローバルに視点を移すと、競合する中国メーカーの台頭や部品メーカー等のサプライチェーンの変化など、取り巻く環境が急激に変化しています。

そのような環境の中、現在ACサーボドライブ・コントローラ市場では、データ活用による歩留まりの改善や生産ラインの効率化、製品品質の向上を実現することで、競争力強化を目指すお客さまが増加しています。当社グループの製品においても、高度なモーション制御に加え、装置から詳細なデータを収集し分析する機能が求められています。

▶ 事業のSWOT分析



Strengths 強み・差別化ポイント

- 現在のサーボモータの原型となる「ミナーシャモータ」を世界で初めて開発（1958年）
 - ▶ 世界最高クラスのモーション技術と品質
 - ▶ グローバルシェアNo.1のブランド力
- 様々な製造装置のトップ企業との強固な信頼関係を構築
 - ▶ 先端技術の追求による装置の高度化・高性能化に貢献
- 「i³-Mechatronics」の実践
 - ▶ 新たな産業自動化革命の実現



Weaknesses 課題

- 需要量の急激な変化への生産面における対応力強化



Opportunities 機会

- 製造装置の高付加価値化
- 生成AIをキーとした各国の半導体産業への大規模投資
- 自動車のEV化加速



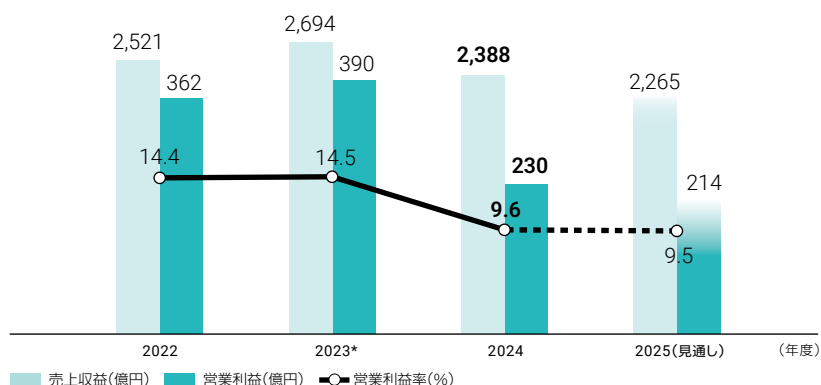
Threats リスク

- 地政学リスクに伴うサプライチェーンの機能不全
- 中国競合メーカーの台頭
- 素材、部品等の高騰

SWOT分析結果に基づく取組み	2024年度の実績
「i ³ -Mechatronics」ソリューションの実証と構築	● 「i³-Mechatronics」を基軸にお客さまとの協創によるソリューション・アプリケーションの展開 ● グローバルでの新製品拡販
「i ³ -Mechatronics」を実現する製品ポートフォリオの強化	● ACサーボドライブ Σ-Xシリーズの機械指令対応に加え、多様な機能安全（セーフティ）に対応したオプション製品としてアドバンスドセーフティモジュール（ASM-X）と機能安全対応サーボモータを新たにラインアップし販売開始 ● iCube Controlの製品群であるiC9200（IEC*等対応）の新製品の販売開始
安川ソリューションファクトリの生産方式のグローバル展開加速と需要地生産機種の拡大	● 自動化・省人化の取組みとして、新自動化セルを導入し、市場の立上りに追従できる生産体制を整備

* International Electrotechnical Commission（国際電気標準会議）の略称

業績の推移と見通し（モーションコントロール全体）



* 太陽光発電用パワーコンディショナの情報をシステムエンジニアリングセグメントからモーションコントロールセグメントに移行する区分変更(2024年度～)を反映した数字を表示

2024年度の業績

半導体市場においては米州を中心に販売が堅調に推移した一方、日本では電子部品市場を含め、需要の回復遅延の影響を受けました。

中国においては年度末にかけて市場の緩やかな回復が見られたものの、設備投資は総じて低調に推移したほか、欧州においても需要は低迷し、売上収益は減少しました。

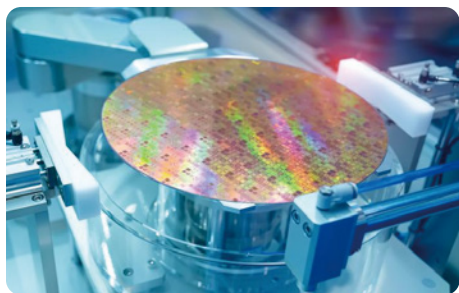
利益面については、経費削減を進めましたが売上減少に伴う利益減の影響を大きく受け減益となりました。

成長戦略

- 1. ソリューション** 変化が大きい市況・市場の中でお客さまのご要望(コト)を具現化するために「i³-Mechatronics」を基軸としたソリューションを提供、併せて継続した技術蓄積と展開により、お客さまの装置の付加価値最大化を図っていきます。
- 2. 技術・品質** モーション技術を基軸にお客さまの装置の付加価値最大化を図るべく、市場に最適化された製品を拡充し、市場展開と品質確保を着実に進めます。
- 3. 生産** 自動化・省人化による生産性向上の継続強化と、需要地生産拠点での「ものづくり」強化により、カントリーリースクや部品調達難・需要変動に追従した生産体制を構築します。

TOPICS

AI時代を支える半導体技術革新とモーション技術の融合



半導体製造装置

AI半導体の発展で生活のあらゆる場面にAIが標準搭載される未来が予想されていますが、それに伴い、世界の半導体市場では、供給量の増加はもちろんのこと、半導体の高機能化を目指した技術革新が活発に進められています。特に、半導体の回路の微細化の動きに追加して、様々なチップを組み立て半導体の高性能化を目指すパッケージング技術の進化が進んできました。この動きは従来の半導体製造工程である前工程や後工程には分類できない新しい工程“中工程*”を誕生させました。この新しい技術の開発はグローバルに進められ、特に台湾のエンドユーザーが量産化を開始し、新しいプレーヤー(装置メーカー)が続々と誕生しています。

今後も、半導体技術の進化と市場動向を的確に捉えながら、当社の強みであるモーション技術を最大限に活用し、半導体製造装置に求められる高速化・高精度化・高精密化に貢献することで、業界のさらなる発展を支えていきます。

* 当該工程はパッケージ工程、2.5D工程、3D工程などいろいろな呼び方をされるが、当社はこの工程を“中工程”と定義し事業展開につなげた活動を実施



営業本部
半導体営業統括部 部長
小宮路 修



Motion Control

モーションコントロール
インバータ事業



上席執行役員
インバータ事業部長
井手 耕三

▶ 市場環境

インバータ市場は、産業機器の省エネ化や再生可能エネルギーの普及を背景に、さらなる市場拡大が見込まれています。特に半導体工場設備、データセンター、空調、太陽光発電では需要が急増しています。お客さまは高効率・省エネ性能、信頼性、スマート化(IoT連携や遠隔監視、予知保全)を重視しており、用途に応じたカスタマイズ性も求められています。

近年、インバータ市場では中国ローカルメーカーの台頭が顕著です。特にアジア地域や欧州では、中国製品の浸透が進み、競争が激化しています。今後も中低価格帯市場での中国勢の拡大は続くと思われますが、環境調和性、高信頼性や長期サポートが求められる市場では、当社製品による差別化で優位性を確保できると想定しています。

▶ 事業のSWOT分析



Strengths 強み・差別化ポイント

- パワーエレクトロニクス技術・高効率モータ技術
- 長年培ったモータドライブに基づく制御技術とセンシング技術
- システムエンジニアリングをルーツとした機械・設備の使われ方(アプリケーション)に関する知識
- 世界をカバーする販売・サービス拠点、開発センタ、生産工場
- 長期の市場実績によって積み上げられた製品の信頼性



Weaknesses 課題

- お客さま機械の付加価値の創造
- 新規技術を含む開発スピードの向上
- コスト競争力・調達力の向上
- 主要部品の内製化



Opportunities 機会

- サステナビリティ規範(SDGs、カーボンニュートラル等)に基づく各国省エネ推進政策の拡大
- 5GやIoTを含む工場自動化の加速
- AIなどによる産業機器の高性能化
- 新興国の市場拡大
- モータの高効率規制の強化
- 世界的な電力不足の拡大



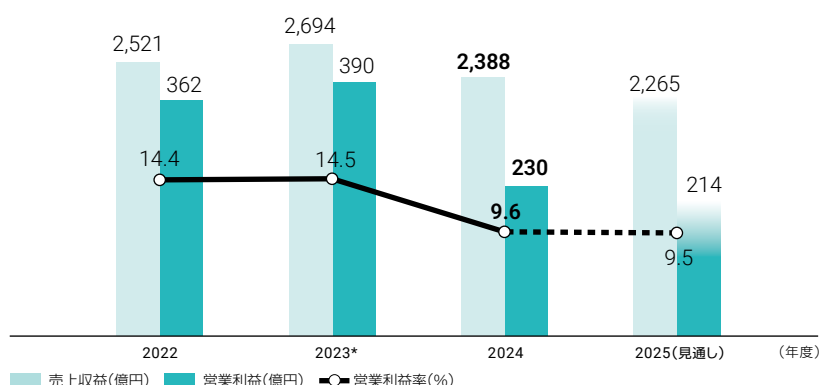
Threats リスク

- ロシア・中国の地政学リスク
- 一部お客さまにおける内製化の動き
- オイル&ガス市場など特定市場への高依存度
- 新興国競合メーカーの台頭
- 再生可能エネルギー関連制度および系統連系規制の改変

SWOT分析結果に基づく取組み	2024年度の実績
新興国(特に東南アジア)に向けた、高付加価値な製品とソリューションの展開加速	● 東南アジアのHVAC市場において、お客さまの要望を取り入れた高付加価値製品を提供 ● 他地域における過去の成功事例を新興国オイル&ガス市場に展開
安川テクノロジーセンタの機能を徹底活用した、技術・製品のQCD(Quality, Cost, Delivery)つくり込み強化	● 狙いのQCDを実現した安川インバータシリーズの品ぞろえを充実
部品・基板・製品供給体制の見直しと部品内製化拡大によるBCPの実現	● 中国依存部品の採用率低減と部品内製化の拡大
省エネ需要を捉えた安定成長市場(HVAC*、エレベーターなど)への売上比率拡大	● HVAC向け製品のインド、アセアン地域での販売拡大とエレベーター向け新製品のリリース

* Heating, Ventilation, and Air Conditioning(空調制御システム)

業績の推移と見通し（モーションコントロール全体）



* 太陽光発電用パワーコンディショナの情報をシステムエンジニアリングセグメントからモーションコントロールセグメントに移行する区分変更(2024年度～)を反映した数字を表示

2024年度の業績

太陽光発電用パワーコンディショナの販売が堅調に推移したものの、高水準な受注残に支えられた前年度に比べ、売上収益は減少しました。利益面については、経費削減を進めました但し売上減少に伴う利益減の影響を大きく受け、減益となりました。

成長戦略

1. 注力市場に向けたドライブ最適ソリューションの拡大

米国やインドなど高い成長が見込まれる地域で、現地ニーズに合った環境調和ソリューションを提供します。カーボンニュートラル実現に向けて、高い環境性能と信頼性を確保した高付加価値製品を拡充します。

2. エコシステム構築による環境エネルギー統合ソリューションの提供

国内の創エネ、蓄エネパートナーと連携し、ワンストップでの統合ソリューションを提供します。

3. 需要変動にロバストな生産体制の実現

変種変量生産を究極の省人化で実現し、生産性を改善します。需要地生産を基本戦略として量に依存しない生産体制をグローバルで構築します。

TOPICS

価値最大化に向けた地域別戦略

当社グループのインバータ事業は、売上の半分弱を占める米州を重要な市場と位置付けており、オイル&ガスとHVACの用途を中心にさらなる拡大を見込んでいます。特にオイル&ガス市場向けには定評のある低圧インバータやマトリクスコンバータ「U1000」などの差別化されたソリューションなどにより、販売を拡大しています。また、HVACは米州インバータ事業において最大の市場であり、近年はデータセンター市場の拡大で、省エネの観点からHVAC用途のインバータ需要が高まっています。これらの成長領域にお客さまが求めるソリューションを提供し、引き続き事業の拡大を図ります。

一方、中国のインバータ市場は、インフラ・クレーン・繊維・セラミック・半導体・バッテリーなど多様な分野に広がっており、近年は、低価格な現地メーカー品が市場に浸透しつつあります。この中で、当社のエレベータ向け標準品の販売は減少しましたが、それ以外の市場向けの販売は拡大傾向です。当社は中国において「クレーン」「紡績」「セラミック」「半導体」の4つを重点市場と位置付け、品質と耐久性重視の製品によりお客さまとの関係を構築しています。「壊れない設計」を武器に、その価値が重要な市場やお客さまとの信頼関係に基づき、高付加価値な事業の維持拡大を図ります。



オイルガス掘削リグ



Robotics

ロボット事業



上席執行役員
ロボット事業部長 兼
ロボット事業部
ロボット技術部長
岡久 学

▶ 市場環境

産業用ロボット最大の市場は自動車市場です。今後自動車市場では、EV化や自動運転の実現に向けた「ものづくりの革新」が起きることが予想されています。製造ラインが多様化・効率化するのに伴って、例えば、データ活用や変種変量生産の実現など、今までとは異なった産業用ロボットへの新しいニーズが生まれると考えています。また、世界的な労働力不足を背景に、食品、医療、薬品分野や3C市場（コンピューター、家

電製品、通信機器）向けなどの一般産業分野での需要も高まっています。さらに、将来的には当社の「MOTOMAN NEXT」に代表されるような、AIを搭載し自律的に動くロボットが、従来は自動化が困難だとされていた領域の自動化を加速させる見込みです。これらの潜在的な需要を取り込むことで、産業用ロボット市場は今後ますます拡大していくと考えています。

▶ 事業のSWOT分析



Strengths 強み・差別化ポイント

- ロボットの性能に最も重要なモーションコントロール製品（サーボモータ、ドライブ、コントローラ）の内製によるパフォーマンス向上、ソリューションの進化
- 「i³-Mechatronics」コンセプトに基づくAll YASKAWAソリューションの提供
- 安川テクノロジーセンタを活用した事業横断的な開発体制
- 世界をカバーする販売・生産・サービス拠点



Opportunities 機会

- 幅広い分野における自動化ニーズ拡大
- 自動車産業等におけるものづくり変革（EV化・環境対応を含む）
- ロボット関連技術の進化



Weaknesses 課題

- 需要量の急激な変化への生産面における対応力強化

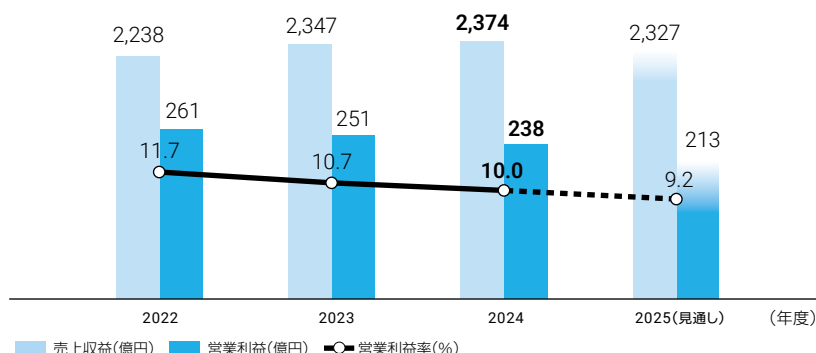


Threats リスク

- 世界的な部材不足、材料費高騰
- 地政学リスク等に伴う設備投資需要の減退
- 新興メーカーの台頭
- 米国発相互関税リスク

SWOT分析結果に基づく取組み	2024年度の実績
マザー工場を進めてきた量変動に左右されない生産体制のさらなる進化と海外生産拠点への展開	● 量変動に左右されない生産体制により最適生産を実現
All YASKAWAでのサプライチェーン戦略の強化と部品内製化拡大	● ロボット用の鋳物部品を内製する機械加工工場の稼働開始による内製化の拡大
「i ³ -Mechatronics」コンセプトに基づく付加価値の高いYASKAWAソリューション提案と、戦略的な開発製品を基軸としたパートナー連携の強化	● 「i ³ -Mechatronics」に対する共通理解のもと、お客さまの“コト”の解決に向けたパートナーとの協業を開始

業績の推移と見通し



2024年度の業績

自動車市場では設備投資は総じて低調に推移する中、既受注の大口システム案件の売上が寄与しました。また、半導体市場向けのウエハ搬送ロボットの販売も増加したことから、売上収益は前年度比で微増となりました。利益面については、生産稼働率の低下やシステム対応力強化に向けた先行投資などにより減益となりました。

成長戦略

1. MOTOMAN NEXTによるAIロボティクス市場の成長けん引

ロボット事業部の戦略製品である「MOTOMAN NEXT」の社会実装とパートナー連携の拡充を確実に実行します。

2. 市場と地域の変化を俯瞰的に捉えた網羅的な活動による収益最大化

半導体や自動車などの各市場における設備投資の動向を俯瞰的に捉え、受注獲得の最大化とともに、中核販社および拡販パートナーとの協働を通じ、お客さまへの当社製品の提供を拡大します。市場拡大が見込まれるインド市場は、成長戦略と投資計画を明確にして速やかに実行に移します。

3. 需要変動に強い生産体制により最適生産を実現

八幡西事業所のモータ・ロボット一貫生産工場(第5工場)の稼働開始および国内外生産拠点の自動化領域を拡大し、需要変動に強い効率的な生産体制を構築・強化します。



MOTOMAN NEXTシリーズ

TOPICS

MOTOMAN NEXTの社会実装に向けた取組み

「MOTOMAN NEXT」は、安川グループが持つAI・ロボティクス・モーション技術を融合した革新的なロボットで、見て・触って・判断し・その場で動作を生成する能力を備えています。販売開始から1年半が経過し、グローバルに複数の案件が進行中です。自動化領域拡大に向け「MOTOMAN NEXTを当たり前の手段にする」ため、横展開可能なアプリケーションのパッケージ化やSierへの技術教育など導入支援の充実にも取り組み、普及を推進しています。現場への導入が増えれば展開スピードとコスト効率が向上する見込みです。従来型ロボットより単体価格は高いものの、自律化ユニット(ACU)とそこで動作する各種サービスが標準搭載されていることにより、外部機器やソフトウェア開発工数が削減されトータルコストは抑えられます。

MOTOMAN NEXTの販売以降、様々なパートナーとの連携の方向性が明確になり、特にIT関連企業からお声がけいただく機会が増えたことはうれしい驚きです。AIがいよいよ人の移動や身体的労働の補助といった実社会(フィジカル)への展開へと進む中で、MOTOMAN NEXTには大きなポテンシャルがあることを実感しています。AIロボティクスの実社会への実装を目指し、様々なパートナー企業と知見を組み合わせながら、導入実績を積み上げていきたいと思えます。



執行役員
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
久保田 由美恵



System Engineering

システムエンジニアリング事業



安川オートメーション・ドライブ株式会社
代表取締役社長
八木田 正樹

▶ 市場環境

鉄鋼プラントシステムおよび社会システム分野は、脱炭素化や自動化、デジタル化に向けた設備投資の拡大が進む中で堅調に推移しています。一方で一般産業用電気システム（産電システム）は、中国経済の低迷が続くなどの国内外景況感の不透明さから国内需要は横ばいまたは緩やかな減少傾向が見受けられます。そのため、ラインドライブ応用技術の差別化やサービスの提供が競争力維持の鍵になると考えています。

成長ドライバーである港湾クレーン向けの電気品については、東南アジアにおける物流需要の増加や港湾インフラの整備が進んでいることから、需要が高まっています。また、物流量の増加により業務効率化が求められる中で、港湾の国際競争力強化を目指し、自動化技術へのニーズも高まっています。これらの分野では、今後さらなる成長が期待されています。

▶ 事業のSWOT分析



Strengths 強み・差別化ポイント

- 上下水道用電気システム分野で培った実績とシステム技術開発力
- 鉄鋼高炉向けシステムで国内シェア100%
- 港湾クレーンで日本・中国・東南アジアのシェア50%以上
- フィルム・繊維・製紙機械等の産電事業でトップクラスの国内シェア



Weaknesses 課題

- コスト競争力の向上
- 製品開発スピードの向上
- システム事業統合によるビジネスシナジーの創出
- 成長分野（二次電池、クレーン）に向けた最適な海外体制の構築



Opportunities 機会

- カーボンニュートラルへの取り組み加速
- 上下水道用電気システムにおけるAIやIoTなどを活用した省力化・効率化の高いニーズ
- 港湾クレーンの全自動化・リモート化

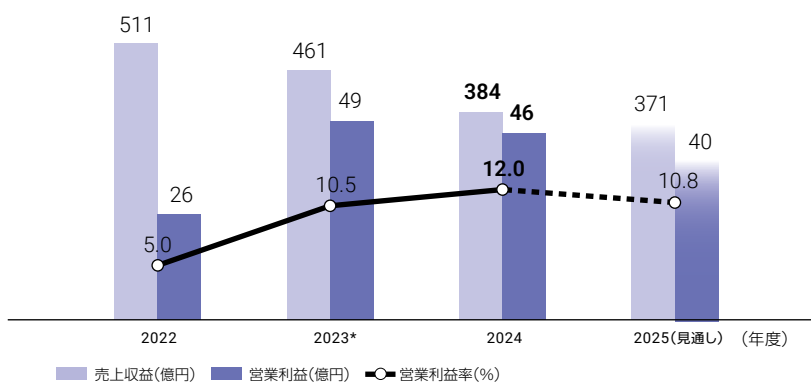


Threats リスク

- 設備および施設構築に際しての部材の高騰や調達難によるプロジェクトの遅延および中止懸念
- コスト競争の激化
- 国内インフラ投資の減少

SWOT分析結果に基づく取組み	2024年度の実績
調達・生産体制・コスト構造の最適化 および新製品投入による収益性向上	● 自動設計やエンジニアリングデータベースの構築と、ドライブモジュールやダイレクトドライブの投入
鉄鋼市場でのカーボンニュートラル実現に 向けた顧客製造プロセスへのシステム対応	● 電炉化に伴うスクラップクレーンの自動化ニーズへの対応
東南アジア、南アジアにおける港湾クレーン の大型投資案件への追従	● 自動化技術とエンジニアリング体制強化によるプレゼンスの向上

業績の推移と見通し



* 太陽光発電用パワーコンディショナの情報をシステムエンジニアリングセグメントからモーションコントロールセグメントに移行する区分変更(2024年度～)を反映した数字を表示

2024年度の業績

主力の鉄鋼プラントや港湾クレーン、社会システム向けの販売が拡大しましたが、前年度下期の大型風力発電関連の子会社売却影響により、売上収益は前年度比で減少しました。

利益面については、前年度に計上した大型風力発電関連の子会社株式売却益の剥落影響により減益となったものの、事業構造改革の効果により営業利益率は前年度比で改善しました。

成長戦略

1. 市場および顧客基盤の拡大や新たな事業の開拓

産業機械は時代とともに進化し続けます。ドライブ技術を中心に、付加価値の高いソリューションを提供し、新たな領域での規模拡大を目指します。

2. 港湾クレーンの継続的な受注と大型プロジェクトへの取組み

物流量の増加や効率化を目的に、無人化技術や自動化技術が導入され、港湾の国際競争力が強化されています。業界最高水準の自動化技術を生かし、さらなる規模の拡大を図ります。

3. 効率的な生産体制の構築による生産力の強化

分散していた生産体制の集約とエンジニアリングチェーンを確立することで生産効率を最大化し、一体運営の元でシステムビジネスの高い収益性確保と競争力を向上していきます。

TOPICS

港湾クレーン市場における取組み

クレーン事業は、国内市場においてDC制御技術をきっかけに、機械メーカーを通じてシェアを拡大してきました。その後、中国市場で港湾ユーザーおよび機械メーカー向けにAC制御を提案し、特に上海港や寧波港などの主要港を中心にシェアを伸ばしてきました。また、アジア市場では、大手ユーザーの厳しい要求に応えることで、港湾市場における安川ブランドの地位を確立しています。

現在、東南アジアや中東では物流需要が増加したことでインフラ整備が進み、効率的かつ低コストな物流ソリューションへの需要が増加しています。また、無人化・自動化技術の導入により効率性・安全性が向上し、港湾の国際競争力は日々強化されています。さらに、AIや自動化技術などの活用で、運行管理やメンテナンスの効率は飛躍的に向上しています。

このように技術革新が進むグローバル市場においても、持続可能な港湾運営の実現に向けて当社グループのドライブ技術と製品で貢献します。



港湾クレーン

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み重ねが、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、キャリアアドッ

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。これは社内の取り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

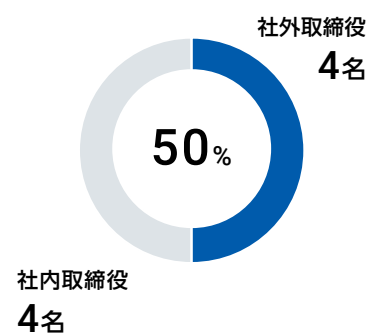
取締役候補者について、特色ある当社グループの事業の内容や状況を踏まえ、業務執行や監督を行うため、取締役会として具備すべき経験、知見、能力に関わる「当社が各取締役に期待する分野」や多様性を考慮し、独立社外取締役が過半数である指名諮問委員会で審議の上、取締役会で決議し、株主総会に議案として付議しています。

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。

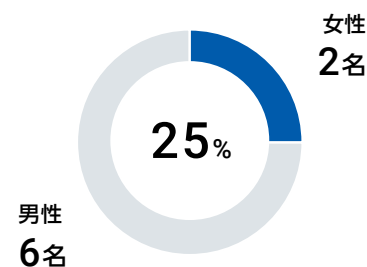
また、サクセッションプランについては、指名諮問委員会の中で、全体のポリシーの議論を深化しながら、候補者の選定を進めていきます。

	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。

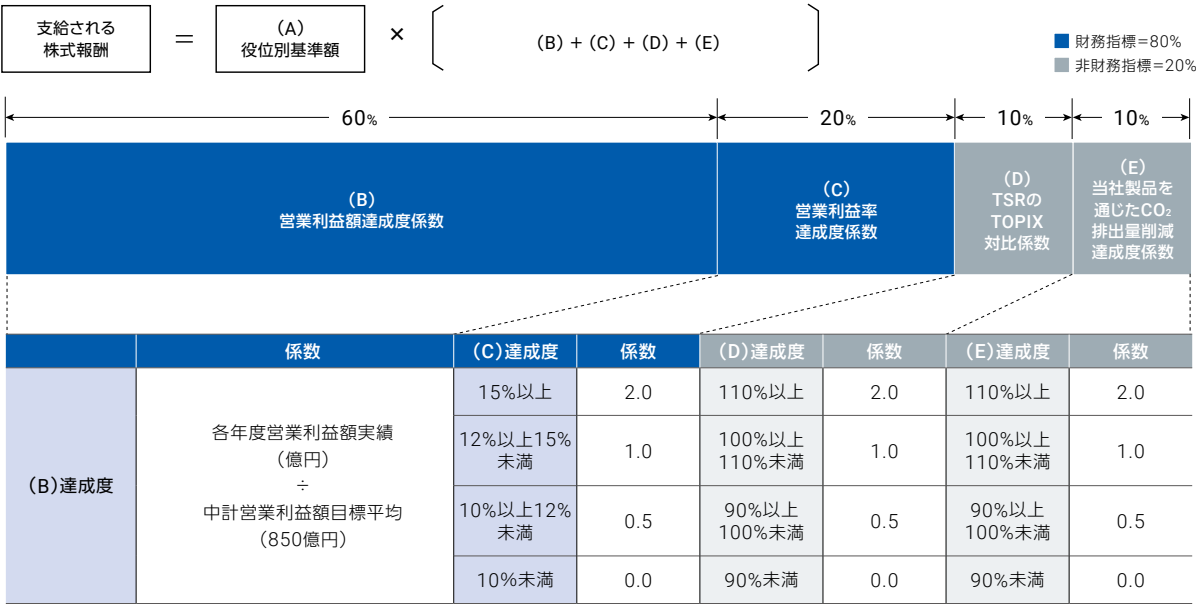
■ 取締役(社外取締役を除く。)

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) 役位別基準金額(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、役位に応じた基準金額を設定します。
- (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)	役位別基準金額(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)

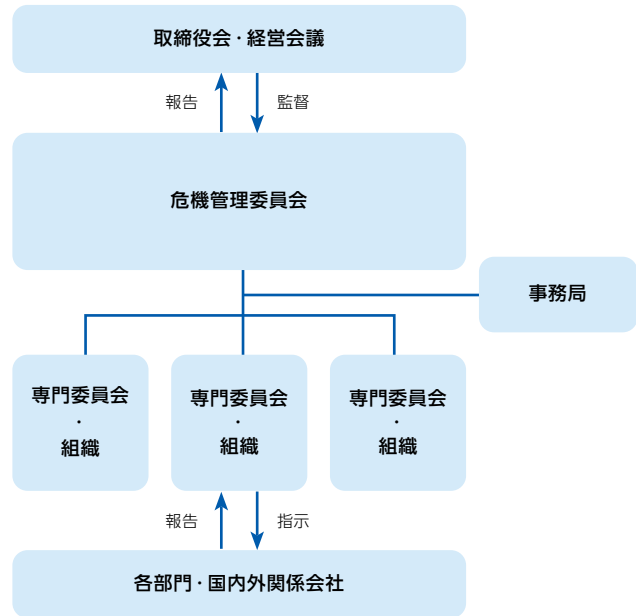
役員区分	員数(名)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			金銭報酬		非金銭報酬
			基本報酬	業績連動報酬	株式報酬
取締役 (監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	4	515	224	245	45
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	2	38	38	—	—
社外取締役	4	63	63	—	—

(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

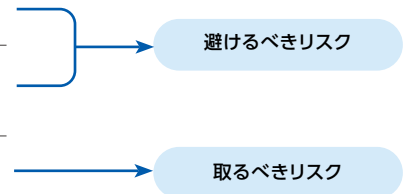


リスクの定義と分類

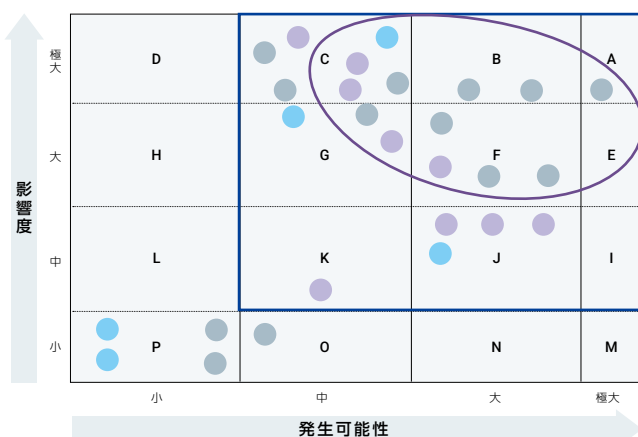
当社グループは、リスクを①人によるコントロールが不可能な自然災害などのリスク、②コンプライアンス問題等の企業内部に原因があるリスク、③新規事業への投資等、経営判断として取るべきリスクの3つに区分けしています。その

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。

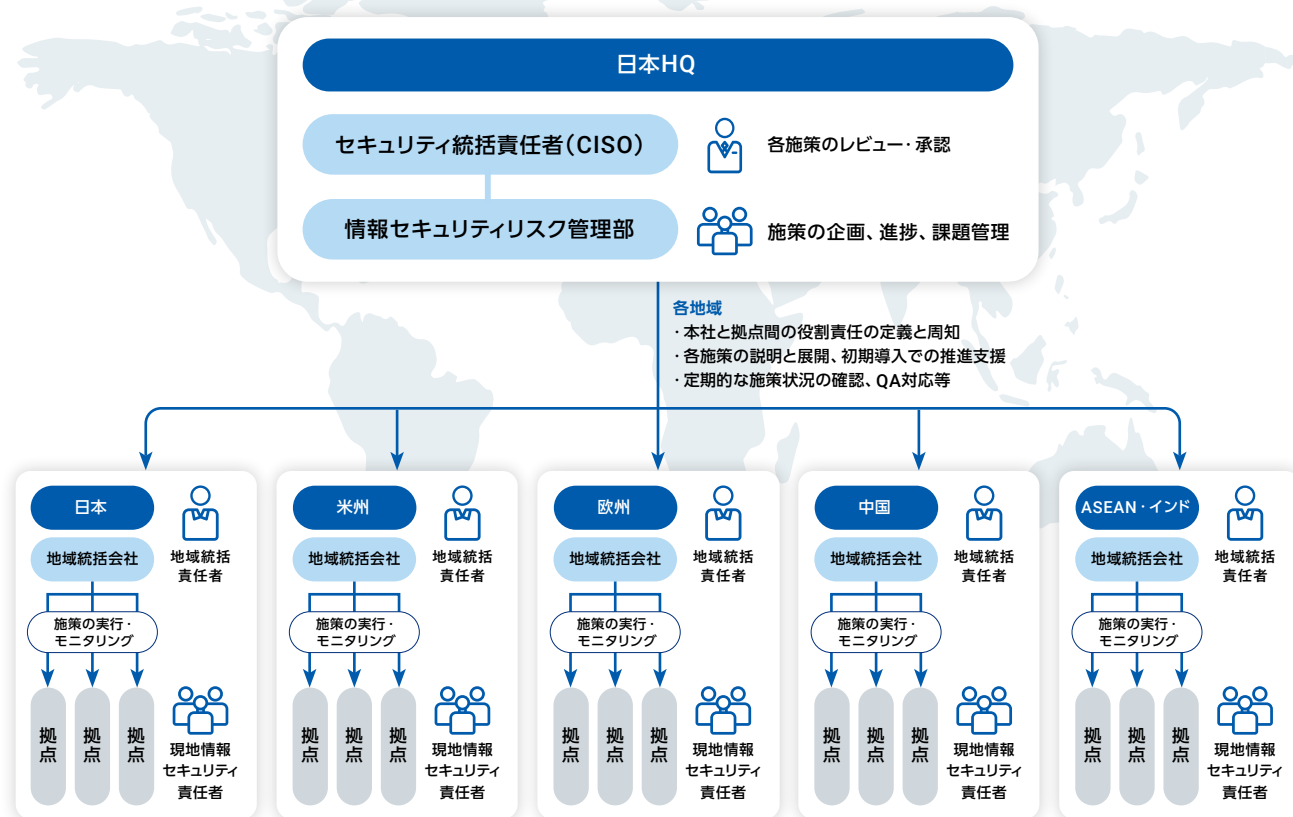
情報セキュリティの取組み

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

長期財務データ(2014~2024年度)

日本基準

年度		2014	2015	2016	2017*3	2018	2019
売上高		400,153	411,260	394,883	448,523	474,638	410,957
売上総利益		126,890	134,147	124,018	154,174	156,353	124,496
営業利益		31,532	36,730	30,409	54,126	53,098	24,198
税金等調整前当期純利益		34,413	35,202	29,910	53,556	55,051	24,642
親会社株主に帰属する当期純利益		24,819	22,365	20,397	39,749	42,524	15,572
事業セグメント情報*1*2							
モーションコントロール	売上高	188,116	187,548	172,025	212,095	213,260	180,446
	営業利益	21,748	22,413	22,772	41,729	34,697	20,554
	営業利益率(%)	11.6	12.0	13.2	19.7	16.3	11.4
ロボット	売上高	135,956	154,068	139,993	163,379	177,995	152,170
	営業利益	10,558	15,304	10,253	17,761	17,986	6,503
	営業利益率(%)	7.8	9.9	7.3	10.9	10.1	4.3
システムエンジニアリング	売上高	40,980	43,053	59,354	52,934	51,627	55,535
	営業利益	△768	△760	△591	△3,794	△770	469
	営業利益率(%)	△1.9	△1.8	△1.0	△7.2	△1.5	0.8
仕向先別売上高内訳*4							
日本		144,246	135,495	134,205	133,896	154,539	151,481
米州		72,616	85,088	74,691	83,078	84,908	73,906
欧州		46,921	52,011	50,736	60,879	70,436	61,275
中国		85,017	81,938	81,246	103,313	103,404	79,974
アジア(除く中国)		47,761	52,355	49,798	63,397	60,914	43,892
その他		3,590	4,370	4,205	3,957	435	428
海外売上高比率(%)		64.0	67.1	66.0	70.1	67.4	63.1
キャッシュ・フロー							
営業活動によるキャッシュ・フロー		29,023	31,954	33,752	46,054	34,347	21,480
投資活動によるキャッシュ・フロー		△27,874	△22,421	△18,936	△18,852	△27,111	△20,645
フリー・キャッシュ・フロー		1,149	9,533	14,816	27,202	7,236	835
財務活動によるキャッシュ・フロー		△1,471	△2,601	△16,453	△14,820	△10,268	491
現金及び現金同等物の期末残高		24,347	31,656	29,735	42,213	39,289	40,307
1株当たり情報							
1株当たり当期純利益(円)		98.45	84.71	76.60	149.35	161.00	59.42
1株当たり年間配当金(円)		20.00	20.00	20.00	40.00	52.00	52.00
会計年度末							
総資産		388,205	373,533	387,512	441,249	463,965	450,127
有利子負債		52,430	48,426	36,765	32,247	55,415	81,578
自己資本		171,388	181,281	198,513	235,865	243,967	228,362
経営・財務指標							
売上高営業利益率(%)		7.9	8.9	7.7	12.1	11.2	5.9
ROE(%)		16.3	12.8	10.7	18.3	17.9	6.6
自己資本比率(%)		44.1	48.5	51.2	53.5	52.6	50.7
D/Eレシオ(倍)		0.31	0.27	0.19	0.14	0.22	0.36
配当性向(%)		20.3	23.6	26.1	26.8	32.3	87.5
為替レート							
米ドル(円)		108.2	120.8	108.4	111.5	110.5	109.0
ユーロ(円)		139.7	133.0	119.2	128.8	128.9	121.4

*1 2017年度より「モーションコントロール」セグメントに含めていた太陽光発電用パワーコンディショナを「システムエンジニアリング」に含めるなどのセグメント区分の変更を行っています。各セグメントの金額および営業利益率は、2016年度についてはセグメント変更後のベース、2015年度までについてはセグメント変更前のベースで記載しています。

*2 2020年度より「システムエンジニアリング」セグメントに含めていた高圧インバータを「モーションコントロール」に含めるなどのセグメント変更を行っています。各セグメントの金額および営業利益率は、2019年度についてはセグメント変更後のベース、2018年度までについてはセグメント変更前のベースで記載しています。

2020	2021	2022	2023	2024	年度	
389,712	479,082	555,955	575,658	537,682	売上収益	
116,370	168,644	192,006	209,100	191,481	売上総利益	
27,180	52,860	68,301	66,225	50,156	営業利益	
27,172	55,378	71,134	69,078	78,454	税引前当期利益	
18,927	38,354	51,783	50,687	56,987	親会社の所有者に帰属する当期利益	
						事業セグメント情報*1*2*5
176,014	227,260	252,126	269,416	238,752	売上収益	モーションコントロール
24,576	38,161	36,193	38,975	23,005	営業利益	
14.0	16.8	14.4	14.5	9.6	営業利益率(%)	
139,494	178,670	223,829	234,680	237,413	売上収益	ロボット
6,907	17,248	26,126	25,149	23,751	営業利益	
5.0	9.7	11.7	10.7	10.0	営業利益率(%)	
50,763	52,265	51,111	46,074	38,352	売上収益	システムエンジニアリング
△1,030	2,126	2,574	4,857	4,605	営業利益	
△2.0	4.1	5.0	10.5	12.0	営業利益率(%)	
						所在地別売上収益内訳*4
135,908	150,190	162,405	159,576	149,207	日本	
58,928	80,705	116,956	134,254	129,473	米州	
54,822	73,726	81,393	90,087	72,965	欧州・中近東・アフリカ	
97,938	126,055	135,860	125,021	113,086	中国	
41,818	48,405	59,339	66,718	72,949	アジア(除く中国)	
296	-	-	-	-	その他	
65.1	68.7	70.8	72.3	72.2	海外売上収益比率(%)	
						キャッシュ・フロー
39,602	49,233	△2,209	54,619	56,505	営業活動によるキャッシュ・フロー	
△9,601	△24,165	△19,694	△29,346	△ 21,287	投資活動によるキャッシュ・フロー	
30,000	25,067	△21,904	25,272	35,218	フリー・キャッシュ・フロー	
△20,284	△22,475	7,197	△ 29,416	△ 15,673	財務活動によるキャッシュ・フロー	
50,953	55,151	42,274	40,279	59,028	現金及び現金同等物の期末残高	
						1株当たり情報
72.41	146.72	198.07	193.87	218.62	1株当たり当期利益(円)	
24.00	52.00	64.00	64.00	68.00	1株当たり年間配当金(円)	
						会計年度末
487,428	559,038	653,132	702,335	743,774	資産合計	
76,543	68,046	99,565	95,901	109,527	有利子負債	
246,266	291,234	347,499	399,338	431,188	親会社の所有者に帰属する持分	
						経営・財務指標
7.0	11.0	12.3	11.5	9.3	売上収益営業利益率(%)	
8.0	14.3	16.2	13.6	13.7	ROE(%)	
50.5	52.1	53.2	56.9	58.0	親会社所有者帰属持分比率(%)	
0.31	0.23	0.29	0.24	0.25	D/Eレシオ(倍)	
33.1	35.4	32.3	33.0	31.1	配当性向(%)	
						為替レート
106.0	111.5	134.1	143.2	152.7	米ドル(円)	
122.8	130.4	139.8	155.1	164.0	ユーロ(円)	

*3 当社は、2017年度より決算期を3月20日から2月末日に変更しました。決算期変更の経過期間となる2017年度は、2017年3月21日から2018年2月28日までとなっています。

*4 2020年度までは仕向先別、2021年度より所在地別売上収益を開示

*5 2024年度より、これまでシステムエンジニアリング事業に含めていた太陽光発電用パワーコンディショナ関連の情報を、モーションコントロール事業に移行するセグメント区分の見直しを行っています。各セグメントの金額および営業利益率は、2023年度についてはセグメント変更後のベース、2022年度までについてはセグメント変更前のベースで記載しています。

IR活動

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を促進することが重要と考えています。必要に応じて、社長、IR担当役員、広報・IR部長をはじめとした経営幹部が株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に行っており、2024年度は以下の表にあるとおりのIR活動を実施しました。

また、株主の皆さまとのエンゲージメントを高めるため、国内外の株主とのSR面談を実施し、ESGや経営に関する議論を行いました。議論の中でいただいたご意見を経営陣にフィードバックすることで、経営施策の改善に生かしています。

IR活動	実績
アナリスト・機関投資家向け決算説明会(電話会議含む)	6回
機関投資家との個別ミーティング	462件
証券会社主催カンファレンスでのミーティング	36件
海外IRでのミーティング	44件
個人投資家向けセミナー	3回



決算説明会

IR活動に対する外部評価

IRサイト

大和インベスター・リレーションズ株式会社

「2024年インターネットIR表彰」

優良賞



「2024年度サステナビリティ部門」

優秀賞



日興アイ・アール株式会社

「2024年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」

最優秀サイト(総合表彰)

株式会社ブロードバンドセキュリティ

「Gomez IRサイト総合ランキング2024年」

優秀企業：銅賞



ESGインデックスへの組み入れ状況

当社は、2025年7月現在、以下の指数に組み入れられています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



STOXX Member 2024/2025
Platinum Career Index



THE INCLUSION OF YASKAWA ELECTRIC CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF YASKAWA ELECTRIC CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

会社概要 (2025年2月28日現在)

商号	株式会社 安川電機
英文社名	YASKAWA Electric Corporation
本社所在地	北九州市八幡西区黒崎城石2番1号
創立	1915年7月16日

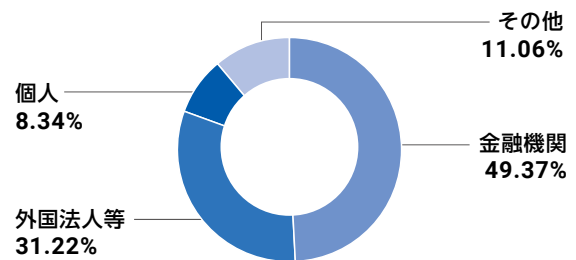
資本金	305億62百万円
従業員数	連結12,833名
連結子会社数	71社
持分法適用関連会社数	13社

株式・株主情報 (2025年2月28日現在)

株式関連情報

証券コード	6506
事業年度	3月1日から2月末日まで
基準日	定時株主総会・期末配当 2月末日 中間配当 8月31日
定時株主総会開催月	5月
発行済株式総数	266,690,497株
流通株式数(単位)	1,596,182単位
流通株式比率	59.85%
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 福岡証券取引所
1単元の株式数	100株
株主数	41,080名

所有者別株式分布状況

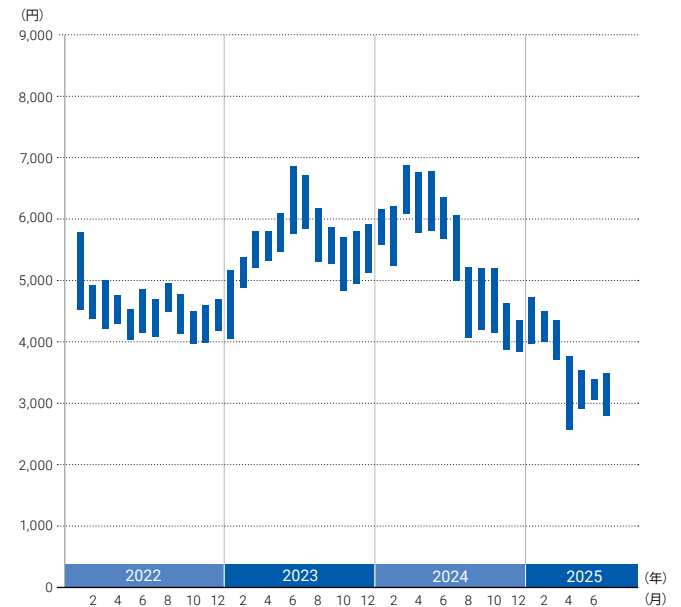


大株主の状況

大株主 (上位10名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	48,510	18.65
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	25,349	9.75
THE BANK OF NEW YORK 133969	8,981	3.45
株式会社みずほ銀行	8,100	3.11
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行退職給付信託口)	7,439	2.86
明治安田生命保険相互会社	7,230	2.78
株式会社福岡銀行	5,100	1.96
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,942	1.90
BANK PICTET AND CIE(EUROPE)AG, SUCCURSALE DE LUXEMBOURG REF UCITS	4,611	1.77
SMBC日興証券株式会社	4,371	1.68

(注)持株比率は、自己株式(6,623,784株)を控除して計算しています。

株価の推移 (2022年1月~2025年7月)



株価関連指標・データ (年度末時点)

	2020	2021	2022	2023	2024
株価収益率(PER)(倍)	73.47	31.15	27.06	31.56	18.45
株価純資産倍率(PBR)(倍)	5.65	4.10	4.03	4.00	2.49
期末時価総額(百万円)	1,418,793	1,218,776	1,429,461	1,631,879	1,075,563

YASKAWA

株式会社 **安川電機**

北九州市八幡西区黒崎城石2番1号 〒806-0004

TEL 093-645-8801 FAX 093-645-8831

URL <http://www.yaskawa.co.jp/>

2025.9 P027J-01