



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、経営理念に基づくぶれ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、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」という思いが出発点でした。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。

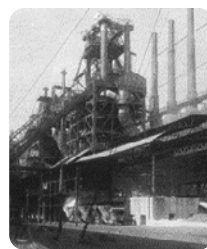


第五郎の著書や伝記

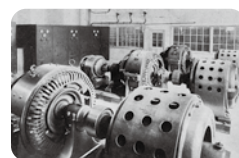
1945年~



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)

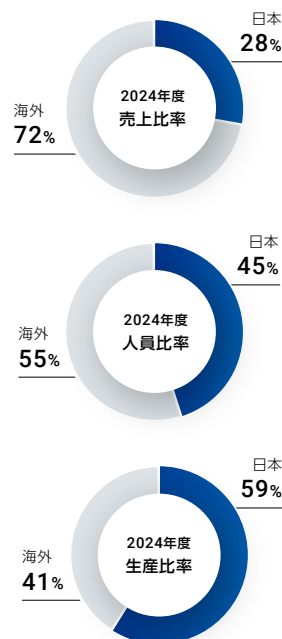
1990年～



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)

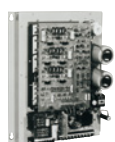
6つのDNAと培ってきた強み

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

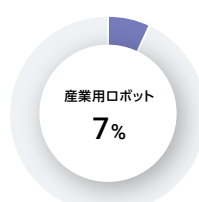
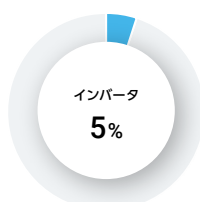


グローバル市場における高いプレゼンス

「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



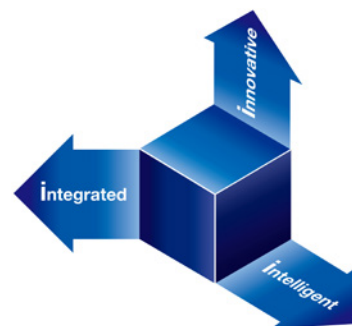
お客さまの信頼

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。

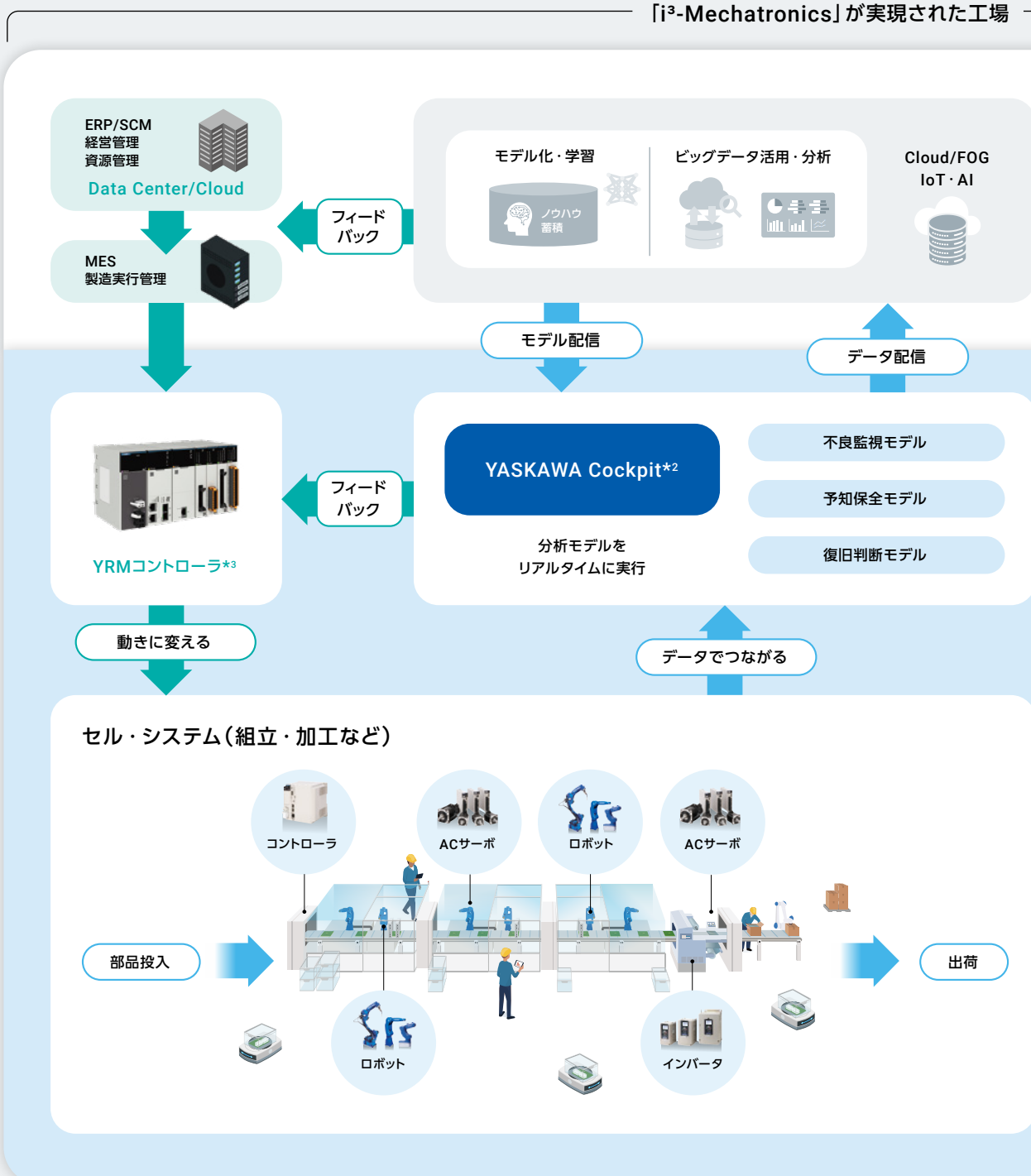
この強みを生かし、「i³-Mechatronics」コンセプトのもと、お客さまが求める「コト(改善・進化)」に対するソリューションとして、「セル」の自動化に加えて、それらをデジタルデータで管理していくことを提案しています。これにより工場の機器の稼働状況(プロセスデータ)や生産状況(ステータスデータ)を、熟練者の経験に基づいた“暗黙知”ではない“数値”として管理することができるようになります。



「i³-Mechatronics」が実現された工場

パートナーと協業する領域

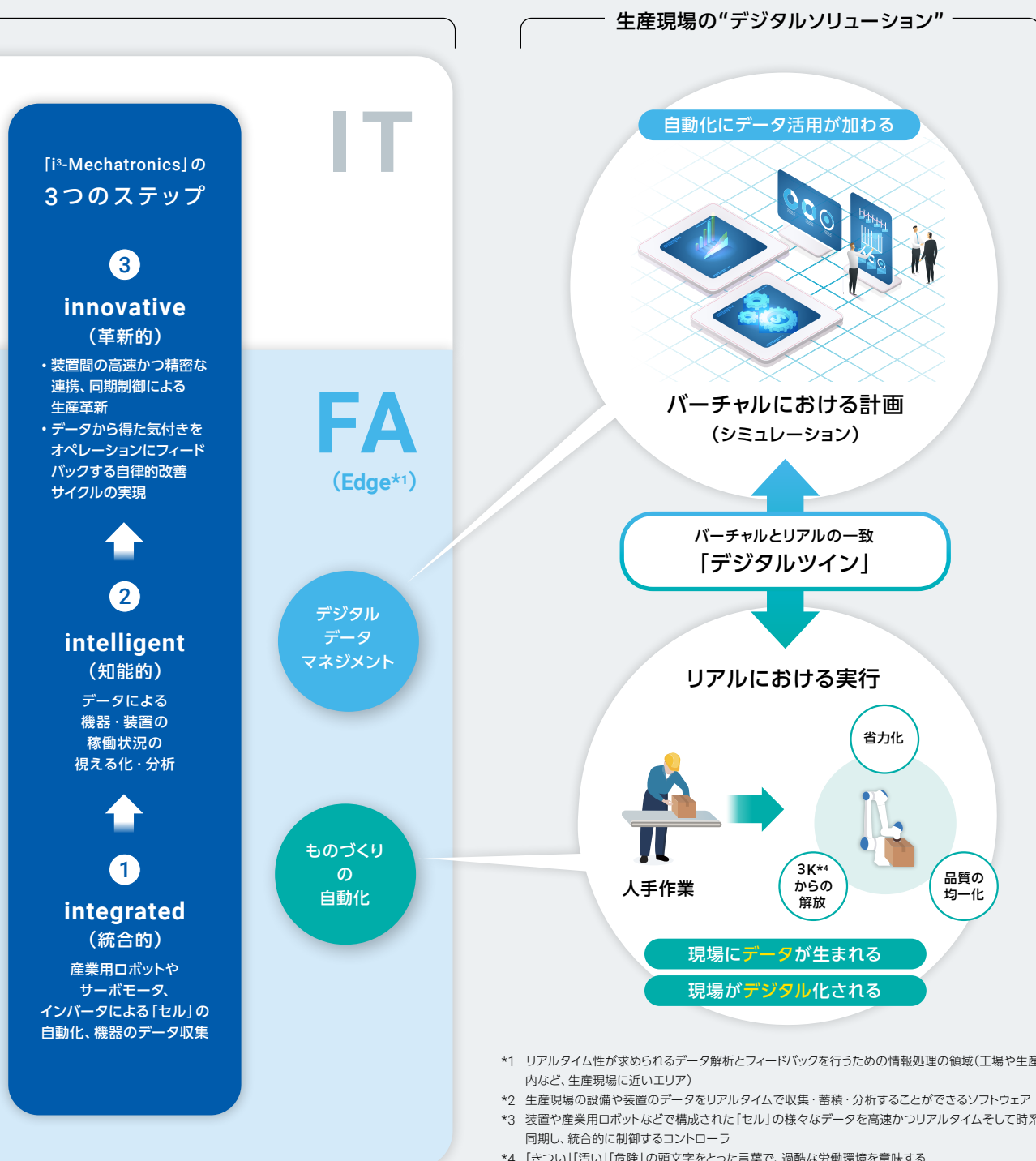
独自の強みを発揮する領域



「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。



*1 リアルタイム性が求められるデータ解析とフィードバックを行うための情報処理の領域(工場や生産拠点内など、生産現場に近いエリア)

*2 生産現場の設備や装置のデータをリアルタイムで収集・蓄積・分析することができるソフトウェア

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

*4 「きつい」「汚い」「危険」の頭文字をとった言葉で、過酷な労働環境を意味する

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

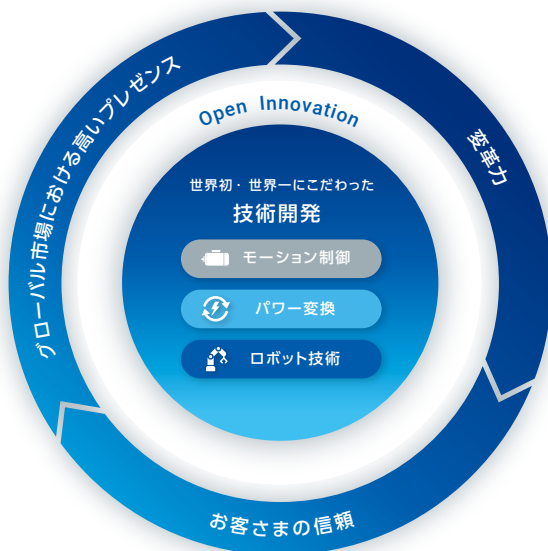
年度末
従業員数: 12,833名
(内、海外拠点従業員比率は55%)

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。

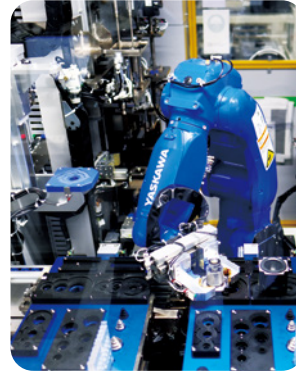
チェーン



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