

生産力強化

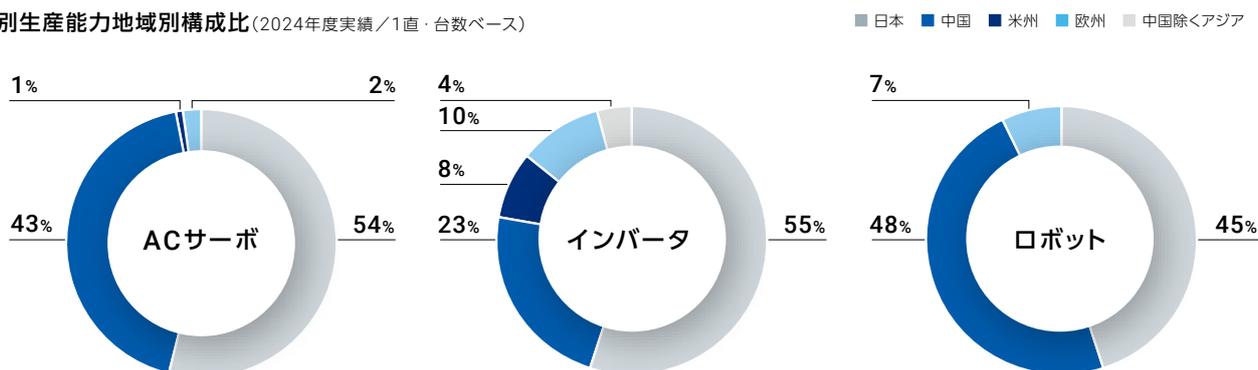
当社グループは、需要地生産の方針のもと、グローバル13カ国・地域の29拠点で最適生産を行っています。需要地に最適な部品在庫を置き、生産リードタイムの短縮を図っています。このような体制により、需要変動への迅速な対応や環境変化リスクのミニマム化を図りつつ、お客さまの近くで生産することによる納期面や関係構築面のメリットを生かしながら、為替・関税リスクや災害、地政学リスク等の低減を図っています。

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)



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、持続可能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化工場

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	2026年度		●
	欧州	スロベニア	● 欧州ロジスティック機能の集約	2025年度		●
	米州	米国	● ロボット本体の生産検討	2028年度		●
			● 半導体向けモーションソリューションの製造拠点新設	2028年度		●
			● インバータ工場の新設(移転)	2030年度		●

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

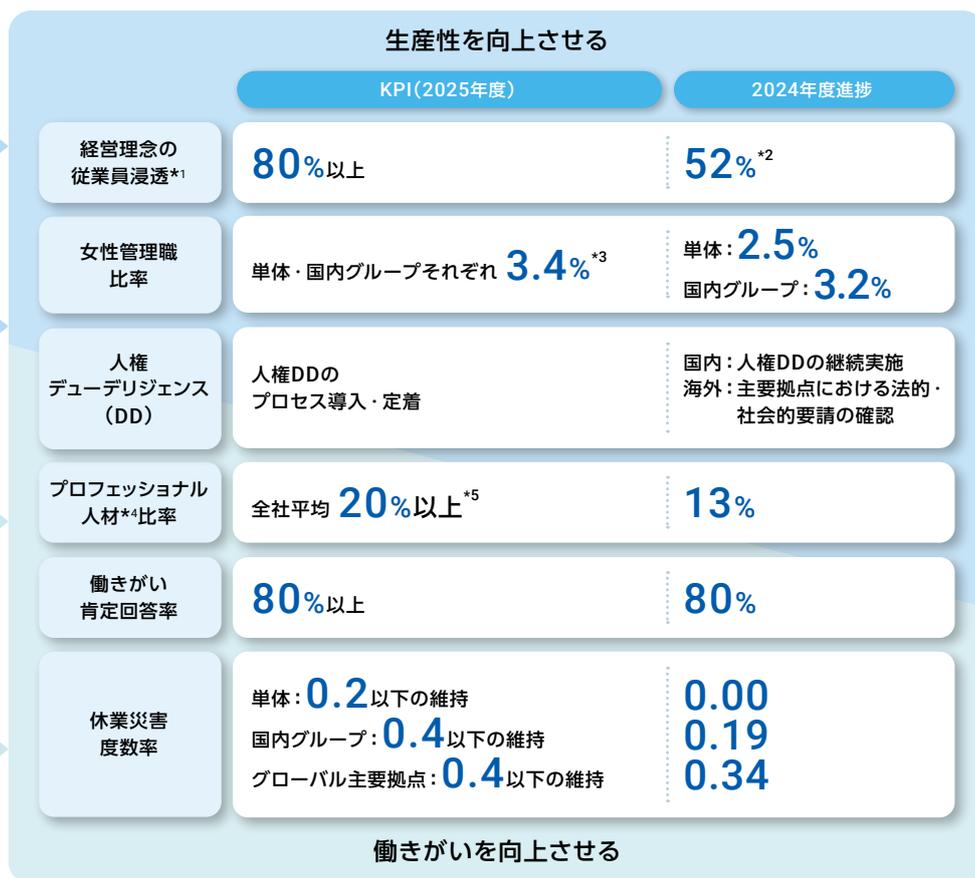
重点項目	ありたい姿	取組み	2024年度進捗
1. 経営理念の理解深化	<ol style="list-style-type: none"> 「2025年ビジョン」の達成に向け、経営層から一般社員まで全社員のベクトルを集中させ、「i²-Mechatronics」のコンセプトを実践する 	<ol style="list-style-type: none"> 理念浸透に向けた社憲の整理と従業員への啓発 経営層による理念教育の実施 経営理念の多言語化 	<ul style="list-style-type: none"> 歴史ライブラリー開設 理念教育 管理職・係長層 延べ2,400名参加 (国内グループ9社、海外5カ国)
2. ダイバーシティとインクルージョン(D&I)の進化	<ol style="list-style-type: none"> 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 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 	<ol style="list-style-type: none"> 女性採用比率向上 女性キャリアアップ研修 経験者プロ人材の採用 アンコンシャスバイアス啓発活動 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 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 	<ol style="list-style-type: none"> 部門別キャリアパスの可視化 次期経営リーダー研修 FA制度の促進 KAIZEN30活動 貢献度に公平な評価・報酬制度導入 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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 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) 災害防止活動と従業員の健康サポート 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>課題解決・改善</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>把握・測定</p> </div> </div>			
<h3>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</h3>			
<ol style="list-style-type: none"> ESアンケート(従業員意識調査) 	<ol style="list-style-type: none"> 12回(1回/月)実施*6 	<ol style="list-style-type: none"> 経営層との直接対話(対話集会) 	<ol style="list-style-type: none"> 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



「2025年ビジョン」の実現

- ・お客様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	45%	45%	56%	54%
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%

	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%

*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

経験者プロ人材の採用

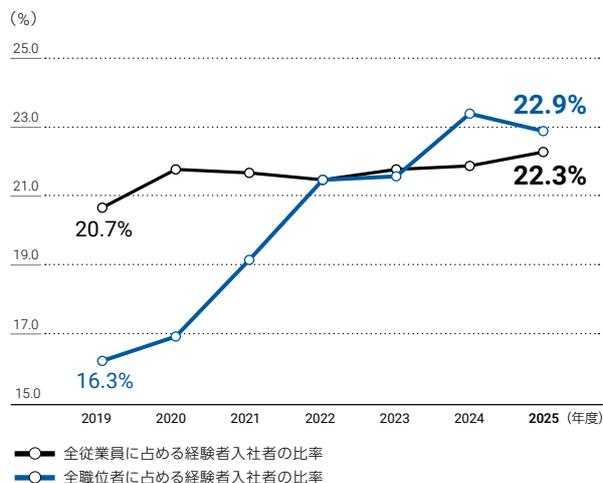
経営戦略の実現に必要な人材を確保するため、各分野の経験を積んだプロ人材を積極的に採用しており、採用者全体に占める経験者採用の比率は年々増加しています。経験者採用者に対しても、チャレンジの機会を提供することで、その貢献度や役割に応じ、部長・課長などへの抜擢・登用を進めています。

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

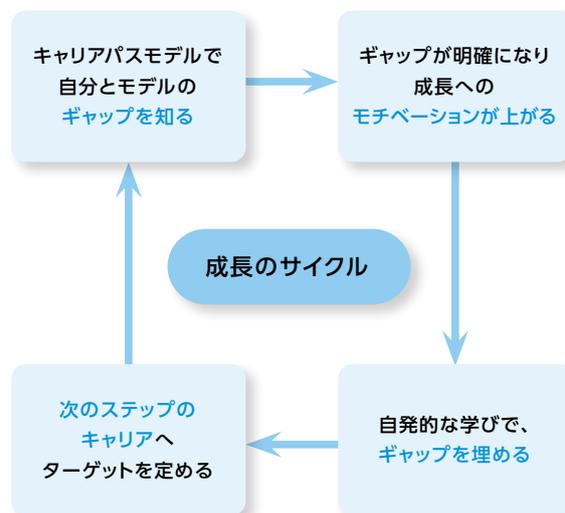
グローバルに事業展開する当社グループでは、世界規模で考え、地域に根ざして活動する経営を基本的な考え方とし、海外オペレーションの現地化を促進しています。現在、当社グループ全体における管理職の40%以上が海外の現地従業員です。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 2022年度に全部門でキャリアパスモデルを作成し社内で共有 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
安川フレッシュース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を向上させるため、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か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か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。



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

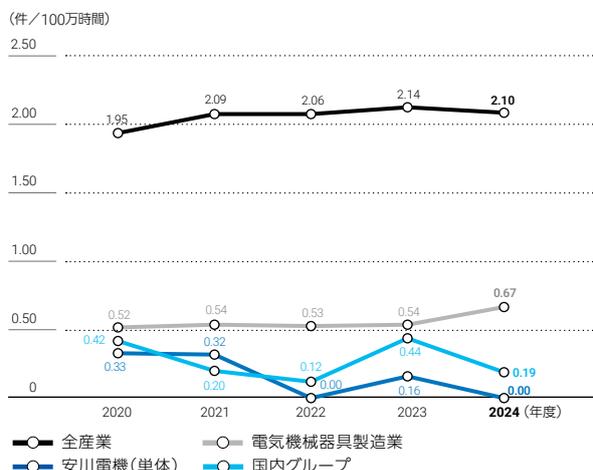


安全で健康に働ける環境づくりに向けて、以下のような取り組みを実施しています。

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り組みとして「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。

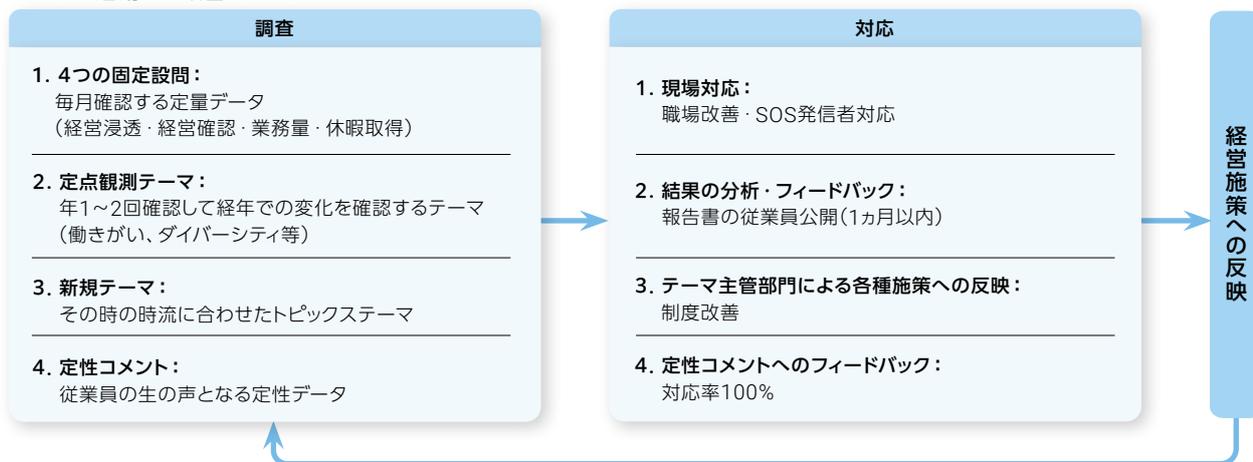
さらに、2024年度の調査では、「仕事の達成感」や「仕事を通じた成長感」といった点においても改善の余地があることが分かりました。これらの課題については、今後の重点的な取り組み項目として、優先順位を高めて対応を進めていきます。

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%

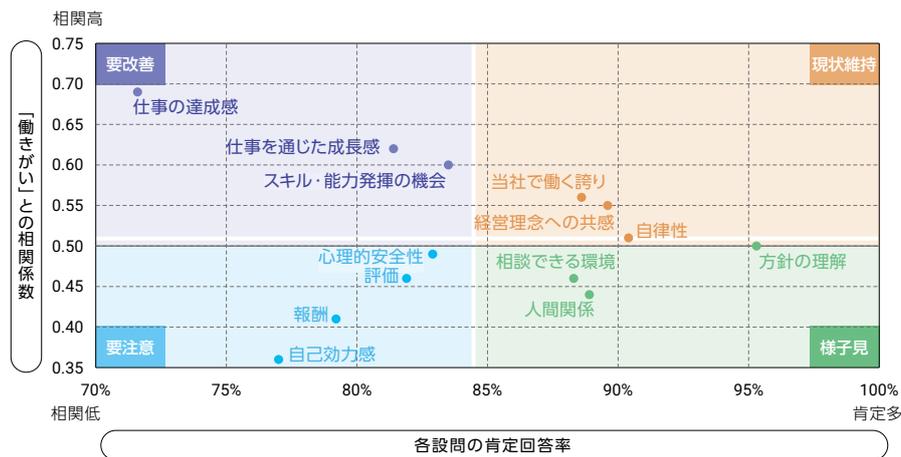
* この1年間のESアンケートで社内の変化や効果を感じたと回答した割合

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。



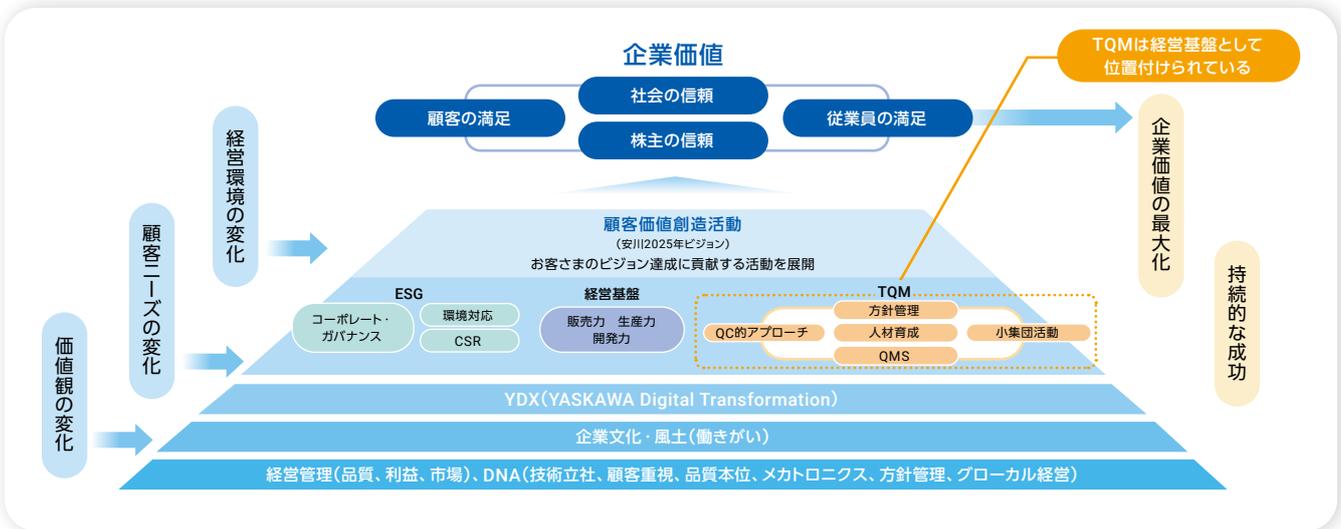
企業価値向上の取組み

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、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



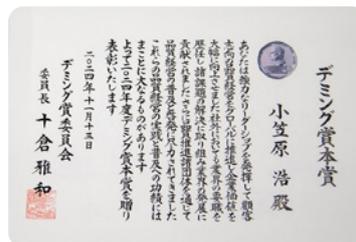
デジタル経営の推進による品質経営の高度化

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」などにに基づき、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。

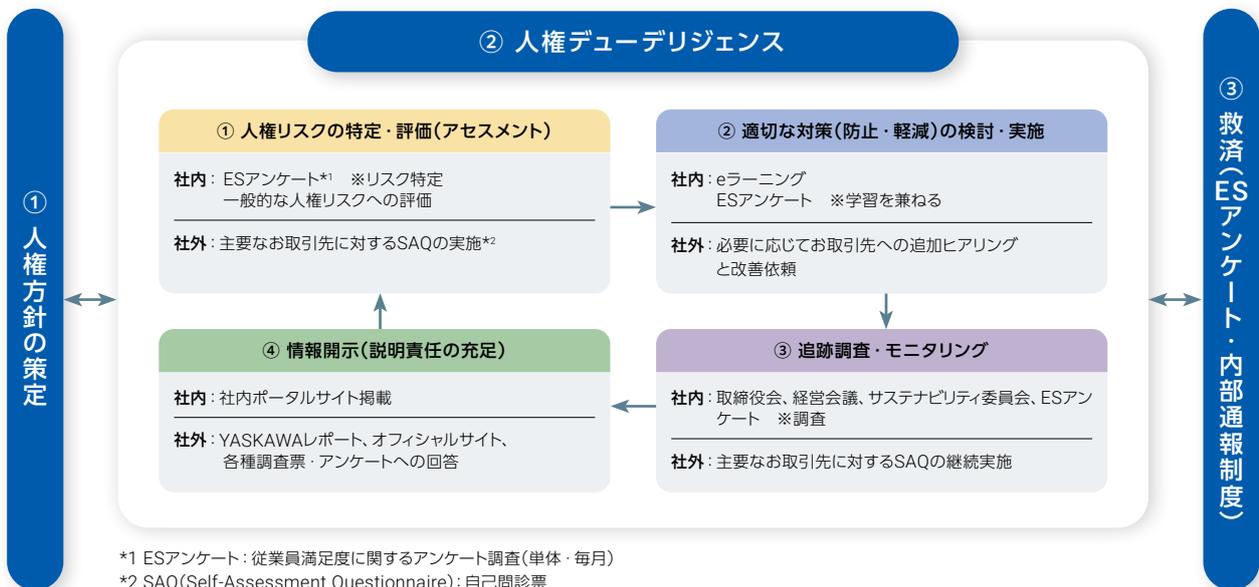
これらの取り組みについて、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において施策の審議やモニタリングを定期的に行うとともに、重要な事項については取締役会で審議・決定しています。

▶ 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。

調達の基本となる考え方

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続を徹底します。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

<p>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。</p>	<p>公平・公正な取引</p>	<p>門戸開放</p>	<p>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。</p>
<p>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。</p>	<p>CSRに配慮した調達</p>	<p>グリーン調達</p>	<p>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。</p>

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。