

## 中期経営計画「Dash 35」

(2026年度~2029年度)

2026年5月22日

株式会社 安川電機

## 中期経営計画「Dash 35」策定にあたって

安川電機は1915年の創業以来、自ら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、事業領域を「電動機（モータ）とその応用領域」としながら常に時代の最新技術にチャレンジしてきました。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にあります。

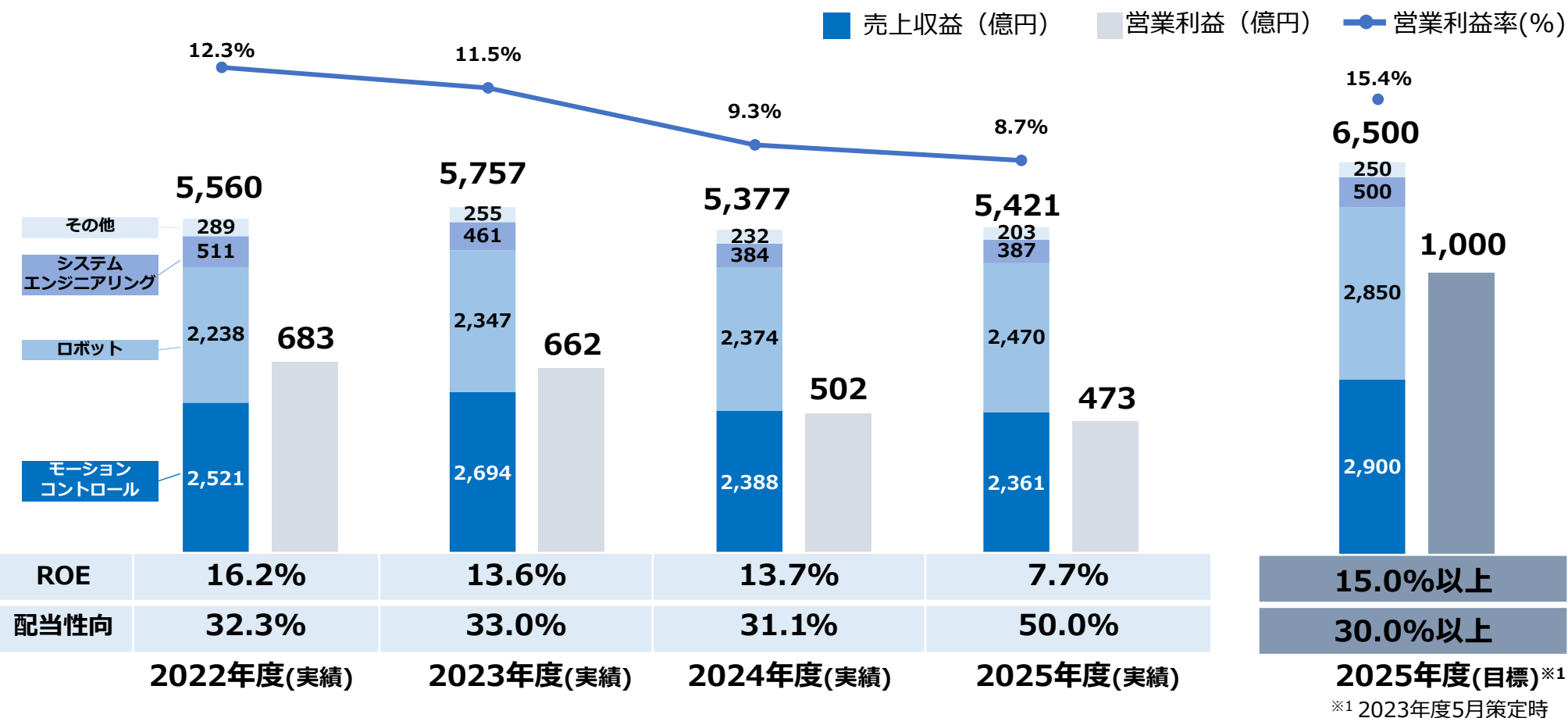
昨今の当社が置かれている経営環境は、大きく変動しています。地政学リスクなど不透明な状況は続きますが、成長市場の拡大を確実に捉えていく必要があります。

この度、2026年度より長期経営計画「2035年ビジョン」および 中期経営計画「Dash 35」を開始いたします。安川グループ経営理念を基本にソリューションコンセプト“i<sup>3</sup>-Mechatronics”を中心とした事業活動を強化し、長期経営計画「2035年ビジョン」の達成を目指すとともに、お客さまの経営課題の解決とサステナブルな社会の実現に寄与してまいります。

## 前中期経営計画「Realize 25」の振り返り

# 前中期経営計画「Realize 25」の振り返り①

## 「Realize 25」の全社業績・財務目標は未達



### 中期経営計画「Realize 25」 (2023-2025年度)

# 前中期経営計画「Realize 25」の振り返り② 成果と課題

## 「Realize 25」の成果

### 方針① i<sup>3</sup>-Mechatronicsソリューションによる価値創出

- ・ i<sup>3</sup>-Mechatronics展開事例蓄積
- ・ 国内マザー工場の自動化拡大
- ・ 米国「キャンパス構想」大型投資着手

### 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

- ・ MOTOMAN NEXT投入によるAIロボティクスへの取組み強化
- ・ iCube Control製品化

### 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

- ・ 農業自動化の現場適用
- ・ アライアンスによる医療分野進出
- ・ ヒューマノイドロボット関連技術開発の本格化

### 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

- ・ YDXによる経営情報の統合的活用
- ・ サステナビリティ経営のマテリアリティ見直し

## 「Realize 25」の課題に基づく「Dash 35」方針展開

共通課題

- FA市場の変化への追従

### 方針① フィジカルAI市場の開拓

- i<sup>3</sup>-Mechatronics展開が弱い
- (利益偏重で)シェアを落としている

課題

### 方針② i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践拡大

課題

- コア事業のダントツ製品の開発
- AIロボティクス対応進化型製品開発

### 方針③ 世界一にこだわる新製品開発

課題

- 農業分野の事業化
- 医療／医薬品市場の展開加速
- ヒューマノイドロボット取り組み加速

### 方針④ 新メカトロニクス応用領域の事業拡大

課題

- YDXによる生・販・技一体となった構造改革
- YDXの進化による競争力強化

### 方針⑤ YDXの進化とi<sup>3</sup>-Singularity<sup>®</sup>

## 中期経営計画「Dash 35」について ～目指す姿と財務目標～

# 安川グループ経営理念と2035年の目指す姿

## 経営理念を実践し、革新的な技術により 人類の課題解決に貢献する

### 経営理念

#### 存在意義

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にある

#### 価値観

安川グループは使命達成のために、つぎの3項目を掲げ、その実現に努力する  
品質 利益 市場

#### 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

### 2035年の 目指す姿

#### 環境変化

技術革新

社会構造変化

持続可能性

世界競争・共創

## 人類の課題解決に貢献

#### ソリューション

*i*<sup>3</sup>-Mechatronics<sup>®</sup>



*i*<sup>3</sup>-Singularity<sup>®</sup>

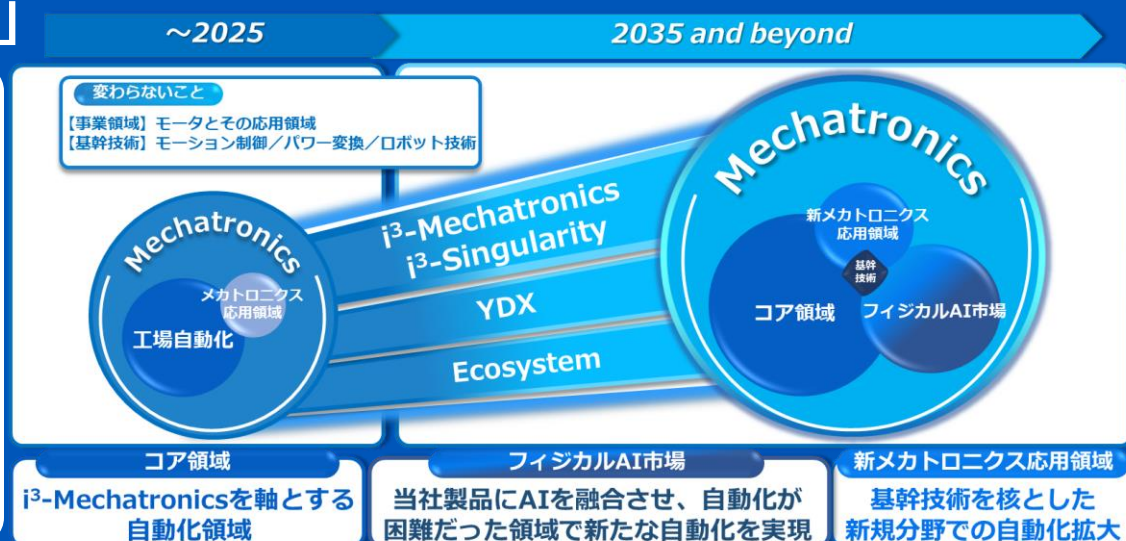
YDX

Ecosystem

# 「2035年ビジョン」における「Dash 35」の位置付け

## 安川グループの「2035年ビジョン」

技術革新により  
Mechatronics領域を拡大し  
社会の持続的な発展に貢献する



**Dash 35**  
(2026~2029 (※))

徹底した高収益化と  
フィジカルAI新市場創出

(※) 2年×2年に層別・実行  
「高収益化」: 最初の2年重点化

**Challenge 35**  
(2030~2032)

フィジカルAI領域の  
拡大

**Realize 35**  
(2033~2035)

ビジョンの実現

## 売上収益・営業利益目標

「2035年ビジョン」の実現に向け「営業利益」「営業利益率」を最重要KGIとし、  
2029年度に営業利益1,000億円、営業利益率15.4%を目指す

売上収益：5,421億円  
営業利益：473億円  
営業利益率：8.7%

2025年度  
実績

売上収益：5,800億円  
営業利益：600億円  
営業利益率：10.3%

2026年度  
見通し

売上収益：6,000億円  
営業利益：720億円  
営業利益率：12.0%

2027年度  
目標

売上収益：6,500億円  
営業利益：1,000億円  
営業利益率：15.4%

2029年度  
目標

# 主要セグメント別売上収益・営業利益目標

2025年度実績

2026年度見通し

2027年度目標

2029年度目標

## モーションコントロール



売上収益	2,361億円	2,800億円	2,900億円	<b>3,000億円</b>
営業利益	244億円	420億円	470億円	<b>520億円</b>
営業利益率	10.3%	15.0%	16.2%	<b>17.3%</b>

## ロボット



売上収益	2,470億円	2,400億円	2,500億円	<b>2,900億円</b>
営業利益	204億円	210億円	260億円	<b>450億円</b>
営業利益率	8.3%	8.8%	10.4%	<b>15.5%</b>

## システムエンジニアリング



売上収益	387億円	400億円	400億円	<b>400億円</b>
営業利益	50億円	32億円	40億円	<b>40億円</b>
営業利益率	12.9%	8.0%	10.0%	<b>10.0%</b>

2025年度実績為替レート 149.87円/米ドル、172.76円/ユーロ、21.01円/元、0.105円/ウォン  
 2026年度・2027年度・2029年度想定為替レート 145.00円/米ドル、170.00円/ユーロ、20.50円/元、0.105円/ウォン

# 「財務資本戦略」の核となる指標

## 企業価値向上に向けた「財務資本戦略」を遂行する

		2025年度実績	2026年度見通し	2027年度目標	2029年度目標
経営指標	ROE※1	7.7%	9.6%	10.0%	12.0%以上
	ROIC※2	6.9%	8.5%	9.0%	11.0%以上
	配当性向	50.0%	41.9%	40.0%	40.0%以上
2026年度－2029年度投資計画		累計投資額 : 2,500億円 (対売上収益比率10%) うち 設備投資 : 1,300億円 うち 戦略投資 : 1,200億円			

※1 ROE = Return on Equity (自己資本利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ ((前期末親会社所有者帰属持分 + 当期末親会社所有者帰属持分) ÷ 2)

※2 ROIC = Return on Invested Capital (投下資本利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 投下資本

## 中期経営計画「Dash 35」 基本方針・方策

コア領域の徹底した高収益化とフィジカルAI技術により新市場を創出する

基本方針 1

フィジカルAI市場の開拓

基本方針 2

i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践拡大

基本方針 3

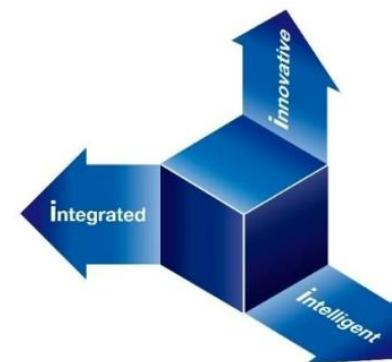
世界一にこだわる新製品開発

基本方針 4

新メカトロニクス応用領域の事業拡大

基本方針 5

YDXの進化とi<sup>3</sup>-Singularity



*i<sup>3</sup>-Mechatronics*  
*i<sup>3</sup>-Singularity*

## 方針 1 フィジカルAI市場の開拓

## フィジカルAI市場を開拓し自動化領域を拡大させる

### ロボットの自律化

MOTOMAN NEXT  
(製造現場)



食品

飲料



農業

医療



物流

建築

半導体



自動車

オイル&ガス

工作機械

### 状況判断・タスク計画

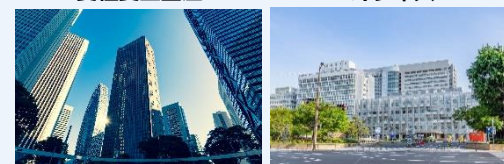


ヒューマノイドロボット  
(製造現場以外)



変種変量生産

オフィス



ビル

病院

フィジカルAI市場

進化型アクチュエータ

基幹コンポーネントポートフォリオ拡大

※当社では、「AIロボティクス」を「モーションとAIによる認識・判断」と定義しております。これは、i<sup>3</sup>-Mechatronicsの“integrated (統合的)”領域を更に広げるものであり、MOTOMAN NEXTはそれを具現化した製品となります。「フィジカルAI」は、「当社製品とAIを融合させることで、これまで自動化が困難であった領域でのユースケースを具現化するもの」と位置付けております。

## フィジカルAI市場でのロボティクス領域のポテンシャルを拡大

### フィジカルAI市場

#### MOTOMAN NEXTの市場拡大

AIの活用による  
人手作業の自動化



食品

飲料

建築

物流

医療

農業

#### ヒューマノイドロボット市場開拓

ロボットも人と  
同一作業



工場

大学

安心感

状況判断

多能工

ベンチャー  
企業

人と同一環境の  
自動化



新市場

パートナ

#### 基幹部品ラインナップ (進化型アクチュエータ等)

AIロボティクス最適モータ・  
アクチュエータの追求



高トルク密度化



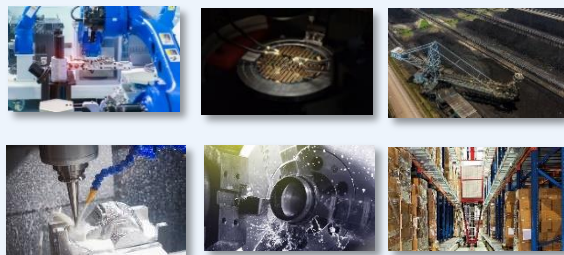
軽量化



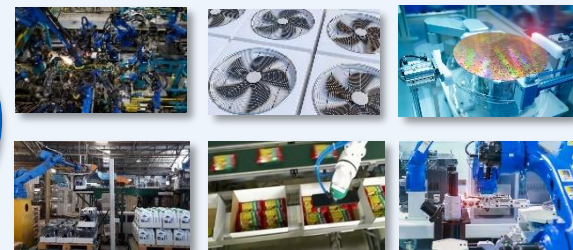
適合性

## 方針2 i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践拡大

### 蓄積したソリューション活用とスケールメリットによりお客さまを勝たせる



### お客さまの経営課題解決



#### サービス品質の向上

- ✓ 顧客視点のサービス提供
- ✓ 品質データを製品開発に活用し徹底フィードバック
- ✓ 販売とサービス連携強化

#### 蓄積したソリューション

- ✓ “コト”のデータ化
- ✓ 社内工場導入事例の応用

+

#### コア製品の差別化

- ✓ テクノロジーセンタの徹底活用
- ✓ 地域に合った製品戦略

#### 生産基盤強化による付加価値向上

- ✓ 量変動に強い生産
- ✓ 徹底した調達コストダウン
- ✓ 間接部門のスリム化

## 地域別の特長を生かした展開を加速する

### 中国

コントローラを中心に置いた  
価値提案による開拓拡大

### 米州

米国キャンパス構想を武器に  
一般産業市場のシェア拡大 (物流・包装等)

# グローバル展開加速

グローバルな地域適応とブランド価値の共有

### 欧州

ソリューションビジネス強化で  
重点顧客の着実な拡大

### アジア

アプリケーション特化で  
販売スケール拡大

### インド

現地チャネル強化を通じた  
受注拡大



## i<sup>3</sup>-Mechatronicsをお客さまと共に実践拡大し、安川グループの競争力を強化する

### i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践拡大

テクノロジーセンタの徹底活用と新製品適用

▶ お客さまと共に世界一を共創

安川グループの  
サステナブルな成長

▼  
顧客・社会  
ニーズの  
満足度向上

安川グループの  
競争力強化

グローバル品質データ活用

▶ 製品・サービス品質向上

生産・調達基盤の高度化

▶ 生産性・製品コストの競争力向上

## 方針3 世界一にこだわる新製品開発

# 方針3. 世界一にこだわる新製品開発

コア技術×現場データ×AI活用のシナジーで世界一の技術を創出する



コア領域



フィジカル  
AI市場



新メカトロニクス  
応用領域

## 安川テクノロジーセンタ

— 『世界一』 を生み出す場所 —

企業間共創



コア技術の進化

ロボティクス

モーション制御

モータドライブ

ロードマップ

お客様の“コト”

市場のニーズ

社会課題の解決

産学連携



世界に誇るコア技術の集約

## 方針4 新メカトロニクス応用領域の事業拡大

## 方針4. 新メカトロニクス応用領域の事業拡大

### メカトロニクス技術の応用とパートナー連携により自動化領域を拡大する



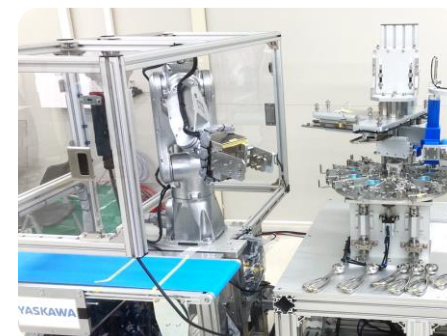
農業分野の自動化

農業



医療／医薬品分野への  
プラットフォーム展開

医療



食品分野への  
ロボット展開拡大

食品

AI活用

+

絶対的なフィジカル対応力で  
新たな領域へ

+

パートナー  
連携

## 国内の農業分野における課題を自動化ソリューションにより解決する

### 農・食一体の野菜工場でのアグリネ活用



### パートナー連携を通じた自動化の導入拡大



きゅうり収穫技術の展開



あまおう詰め技術の他品種展開

## 日本農業の“高品質”を保った人手作業のデジタル化

主要パートナーとの連携を通じて、AI活用の自動化ソリューションを農業現場へ



### 国内農業の課題

労働力不足

生産 / 加工の作業負担

安心・安全な農産物の供給

## 医療現場での様々な実験を 自動化・デジタル化するプラットフォームへ「まほろ」を進化させる

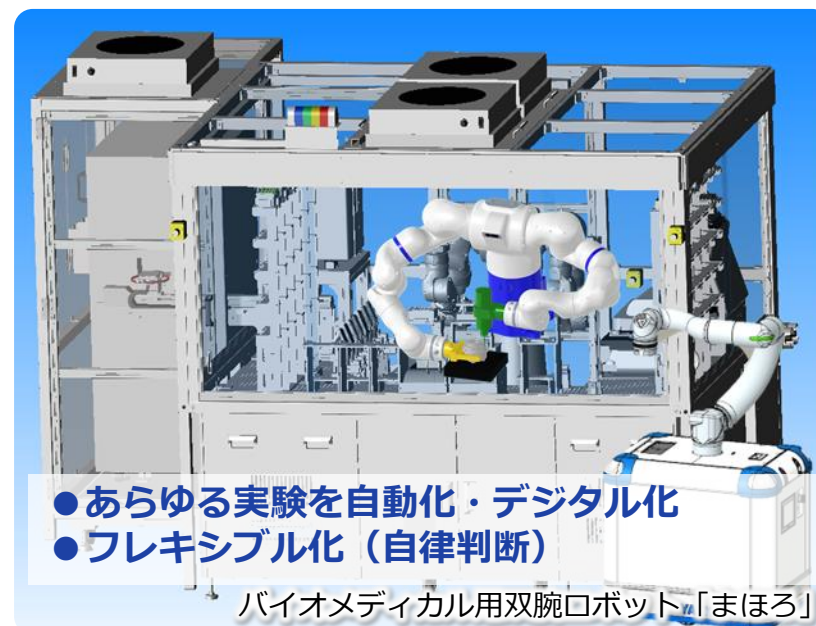
### 【パートナー共創によるロボットソリューションの開発】



高度な自動化

グローバル基準  
に対応

共創型プラット  
フォームの提供



- あらゆる実験を自動化・デジタル化
- フレキシブル化（自律判断）

バイオメディカル用双腕ロボット「まほろ」

➡ 未自動化領域が多い医療／医薬品市場から  
プラットフォームを他の実験分野（材料化学・食品など）に展開

## 方針5 YDXの進化と $i^3$ -Singularity

## 方針5. YDXの進化とi<sup>3</sup>-Singularity

ステークホルダから持続的に「信頼されて、選ばれる」ことにより企業価値の向上を図る



**YDXの進化による強固な経営基盤の構築**

サステナビリティ方針に基づく中長期的な経営目標の実現

安川グループ経営理念の理解深化を通じた実行力のある“One YASKAWA”の文化醸成

## YDXを通じて経営全体を最適化し、 世界で選ばれる製品・サービスを生み出し続ける事業構造へ変革する

### YDX-I

#### 「守りのDX」

- 業務改革とデータ一元化
- 安川データレイク構築
- 経営の見える化

### YDX-II

#### 「攻めのDX」

- データ連携とPLM再構築
- 生産・販売・技術・品質の連携と変革
- 組織風土の改革

※PLM: Product Lifecycle Management

### 「Dash 35」で目指す姿

#### 「全体最適の構造改革」

- 経営の最適化
- 製品・ものづくりの変革
- サービスの付加価値向上
- サステナブルな成長

**安川データレイク**  
YDXにより一元化され集められたデータベース

お客さまへの価値創出に向けて

## データ経営・デジタル経営の実践

経営スピード強化・高収益化

期待効果

世界一の製品・サービスをタイムリーに



※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。

## i<sup>3</sup>-MechatronicsにAIを加えることで新しい世界(i<sup>3</sup>-Singularity)を広げる

**i<sup>3</sup>-Mechatronics (i<sup>3</sup>-(Mechanism + Electronics))**  
**i<sup>3</sup>-Singularity (i<sup>3</sup>-Mechatronics + AI)**

### i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践拡大

- グローバル展開
- コア製品の販売スケール拡大



### i<sup>3</sup>-Singularityの新たな世界

#### 1. データ経営のSingularity

- 経営の最適化
- サステナブルな成長

#### 2. ものづくりのSingularity

- 生産革新
- 開発革新

#### 3. 現場（社会）実装のSingularity

- 知能化機器の実用による社会貢献
- 自動化タスク・場面の拡大
- 現場データ活用の進化



事業基盤の強化と拡大

経営スピードの強化と高収益化

ユニークな自社生産革新と技術開発革新を  
基軸とした世界一の製品の提供

AIロボティクスによる現場実装で  
課題の解決領域を拡大

本資料に記載されている業績見通しは将来の予測です。当社が現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、実際の業績はさまざまな要因により、この見通しとは異なることがあります。

実際の業績等に影響を与えうる重要な原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。

本資料に記載の数値は四捨五入にて表示しており、決算短信など他資料と異なる場合がありますので、ご了承ください。

**YASKAWA**