

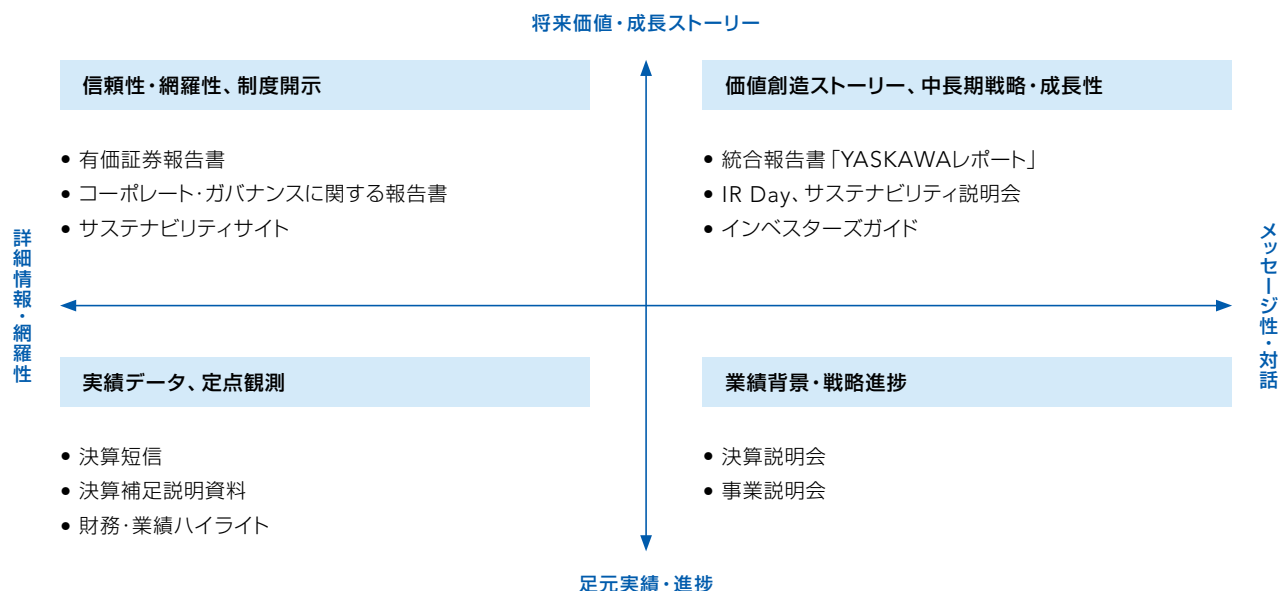


YASKAWA

YASKAWAレポート 2026

YASKAWAレポート2026の位置付けと編集方針

安川グループでは、開示媒体ごとの役割を明確化し、投資家・株主の皆さまが目的に応じて必要な情報にアクセスできる開示体系を整備しています。近年、サステナビリティ情報を含む法定開示の拡充により、統合レポートには、単なる情報の網羅ではなく、企業価値向上に向けたストーリー性との対話の起点としての役割が一層求められています。YASKAWAレポートは、法定開示では伝えきれない安川グループの価値創造ストーリーを、戦略・技術・人材・資本・ガバナンスのつながりとして示す中核的な任意開示媒体として作成しています。



YASKAWAレポート2026のポイント

ポイント 1

トップメッセージでは、長期経営計画「2035年ビジョン」と中期経営計画「Dash 35」のもと、安川グループが従来の製品中心の事業から、お客さまの課題解決を支えるソリューション企業へ進化する姿勢が語られています。ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」とAIを組み合わせることで進化させる「i³-Singularity」への挑戦や、「営業利益1,000億円」「時価総額2兆円」を見据えた成長戦略を通じて、持続的な企業価値向上への強い決意が示されています。

ポイント 2

本特集では、副会長の小川氏、お客さま、パートナー企業、工場長へのインタビューを通じて、安川電機が目指す次の成長ステージを多面的に紹介しています。「i³-Mechatronics」の実践拡大や、フィジカルAI市場への挑戦を通じて、お客さまの課題解決に貢献する企業への変革を推進していることを解説しています。社内外の様々な立場からの声を通じて、共創による価値創造と2035年ビジョンの実現に向けた取組みをお伝えします。

ポイント 3

取締役座談会では、「2035年ビジョン」と「Dash 35」の策定プロセスを振り返りながら、取締役会が果たす役割や議論のポイントについて紹介しています。また、多様な知見を持つ取締役で構成される取締役会の考え方や、企業価値向上を見据えた取締役選任プロセスについても解説。戦略の策定から実行、進捗モニタリングまでを担うガバナンスの姿を通じて、安川電機が持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指す考え方を伝える内容です。

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

2026年2月期（2025年3月1日から2026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・SR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

YASKAWAについて

- 3 安川グループ経営理念
- 4 YASKAWA at a glance
- 5 創業からのあゆみと6つのDNA(企業文化)
- 7 トップメッセージ
- 11 差別化戦略 「i³-Mechatronics」

特集

- 13 「i³-Mechatronics」の実践とAIロボティクスによる進化
- 21 新メカトロニクス応用領域の事業拡大

ビジョン・戦略

- 23 サステナビリティに関する考え方および新マテリアリティの特定
- 25 長期経営計画「2035年ビジョン」
- 26 中期経営計画「Dash 35」
- 29 価値創造プロセス

事業戦略

- 31 全事業ハイライト ～Realize 25を振り返る～
- 32 事業別戦略

持続的な価値創造に向けて

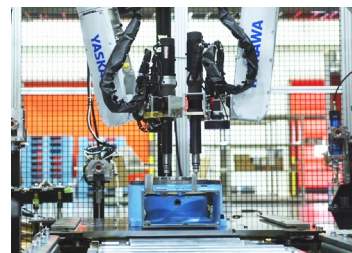
- 36 基幹システムの刷新
- 37 財務資本
- 41 知的資本
- 43 製造資本
- 45 人的資本
- 49 自然資本
- 51 社会関係資本

ガバナンス

- 52 取締役座談会
- 55 新任社外取締役メッセージ
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 61 AIの戦略的活用
- 62 品質経営

データセクション

- 63 長期財務データ(2015～2025年度)
- 65 IR活動・外部評価
- 66 会社概要・株式情報





Yaskawa Principles

安川グループ経営理念

Our Purpose

私たちの存在意義

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。

Our Values

私たちの価値観

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。

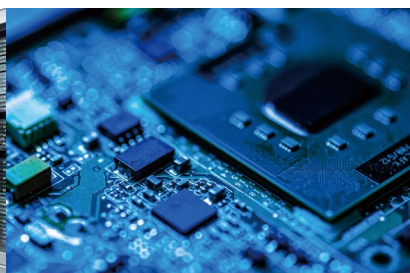
1. 品質 品質重視の考えに立ち、常に世界に誇る技術を開発、向上させること。
2. 利益 経営効率の向上に努め、企業の存続と発展に必要な利益を確保すること。
3. 市場 市場志向の精神に従い、そのニーズにこたえたとともに需要家への奉仕に徹すること。

Our Actions

社員の心得

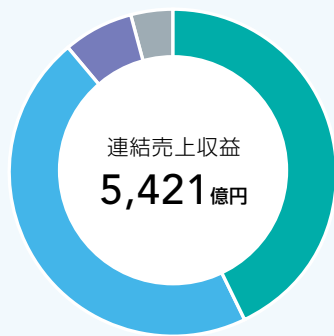
私たちは、当社の伝統を尊重し、経営理念の実現に努めるとともに、世間の信頼を高め、もって会社の繁栄と自らの幸福を求めます。とくに、つぎの5項目を日々の行動指針とします。

- 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。



YASKAWA at a glance

事業セグメント別売上収益構成比(2025年度)



■ モーションコントロール

43%

■ ロボット

46%

■ システムエンジニアリング

7%

■ その他

4%

モーションコントロール

2,361億円

ACサーボ・コントローラ事業(51%*)

- ACサーボドライブ、コントローラ
- リニアモータ

インバータ事業(49%*)

- インバータ
- 太陽光発電用パワーコンディショナ
- PMモータ

* モーションコントロールセグメント売上収益構成比



ACサーボドライブ
「Σ-Xシリーズ」



安川インバータ
「GA700シリーズ」



新マシンコントローラ
「MPX1310シリーズ」

ロボット

2,470億円

- 産業用ロボット
アーク・スポット溶接・塗装用途向け
ハンドリング用途向け
- AIロボット「MOTOMAN NEXT」
- 人協働ロボット
- 半導体製造装置用ロボット
- バイオメディカル用途向けロボット



AIロボット「MOTOMAN
NEXTシリーズ」



人協働ロボット
「MOTOMAN-
HC30PL」

システムエンジニアリング

387億円

- 鉄鋼プラント用電気システム
- 港湾荷役用電気システム
- 上下水道用電気システム



鉄鋼プラント用電気システム



港湾クレーン

その他

203億円

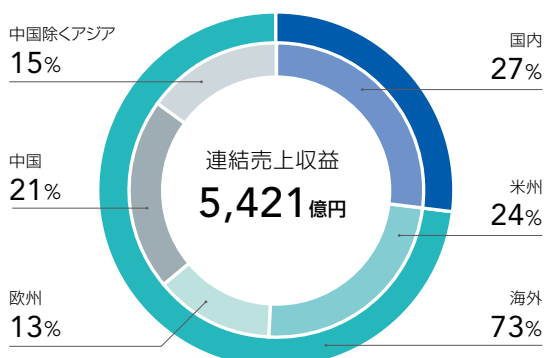
- 物流サービス など

ビジネス拠点 約30カ国

生産拠点 13カ国 / 25拠点

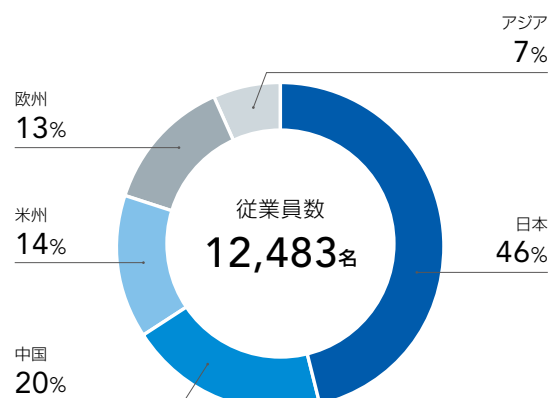
連結子会社数 54社

所在地別売上収益構成比



グローバルネットワーク

(2026年2月末時点)



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。



DNA 1
技術立社



DNA 2
お客さま重視・
アプリケーション重視



DNA 3
品質第一

創業期

1915年～

輸入に頼らない。

自分たちの技術で社会に貢献する。

1915年、創業者の安川第五郎は安川電機製作所を創立。当時、炭坑で使われる電機品はほとんどが海外製でした。その中で第五郎は、ただ海外の製品を真似るのではなく、自らの技術でつくり、日本から世界へ届けることを目指しました。この挑戦が、“技術立社”というDNAの原点となりました。



創業者 安川 第五郎



工場外観(1919年・北九州市)

満足されるまでやる。

使い方まで考える。

創業の翌年、第五郎は営業方針を定めました。それは、利益よりもまず、お客さまに誠心誠意尽くし、満足いただくことを最優先にするという考え方でした。やがて製品が現場で使われるようになると、単にモータを納めるだけでは足りないと感じます。

「どう使われるか」まで理解し、最適な形で提供する。この姿勢が、“お客さま重視・アプリケーション重視”というDNAの原点となりました。

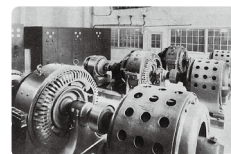
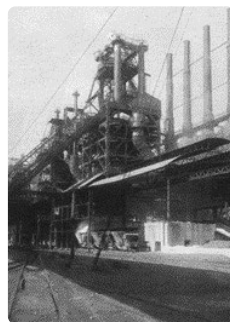
戦後～高度成長期

1945年～

止めてはならない。

だから品質にこだわる。

戦後、製鉄や紡績など、24時間止まらない生産設備が広がっていきました。そうした現場で使われる製品は、一度トラブルが起きれば、お客さまの操業そのものを止めてしまいます。だからこそ、「絶対に不具合を起こさない」品質が求められました。この厳しい現場要求の中で、“品質第一”というDNAが組織に根付いていきました。



高炉原料自動装入装置用電気品

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



第五郎の著書や伝記



メカトロニクス・FA時代

1970年～

“機械×制御”で産業の自動化をリード

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、1969年、メカニズム+エレクトロニクス=「メカトロニクス」という考え方を提唱。それぞれの技術を融合し、機械全体として最適に機能させる。この発想が、“メカトロニクス”のDNAの原点となりました。



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

目指すだけではなく、やりきる仕組みにする。

「メカトロニクス」という新しいビジョンは生まれたものの、当初は組織の中で十分に浸透していませんでした。そこで取り組んだのが、全社で方向を揃え、実行していくための仕組みづくりです。共通の目標に向けて、開発・生産・販売がそれぞれの役割と目標を持ち、確実にやり切る。この仕組み(TQC)によって、ビジョンは「現場で動く力」に変わりました。この実践の積み重ねが、“方針管理”のDNAの原点となりました。



デミング賞実施賞を受賞(1984年)

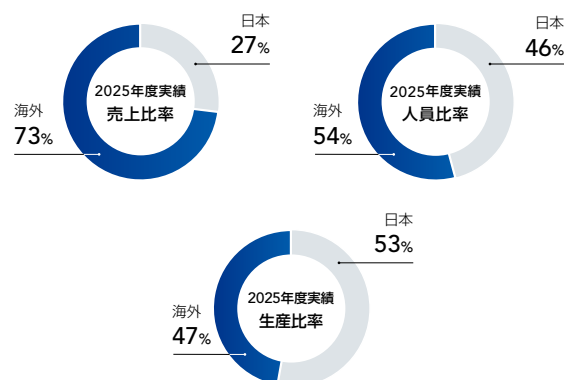
グローバル展開

1990年～

現地に根ざし、世界で価値を提供

海外展開を進める中で気づいたのは、日本で作ったものをそのまま持ち込むだけでは、お客さまに本当の価値は届けられないということでした。そこで、各地域のニーズに合わせて、製品やサービスを変え、現地で最適化していく。さらに、ものづくりも現地へ。必要とされる場所で生産する「需要地生産」へ転換しました。この取り組みを通じて、世界共通の強みと、地域ごとの最適を両立する“グローバル”というDNAが生まれました。

2025年度海外比率(売上収益/人員/生産)



「モノを動かす」から、「データで価値を生む」へ

これまで培ってきた技術や自動化の力は、現場の“モノ”を動かすことで価値を発揮してきました。

これからは、データを生かして経営や現場全体を変えていく時代に移行していきます。2017年に当社が提唱した「i³-Mechatronics(アイキューブ メカトロニクス)」は、機械や制御にデータをつなぐことで、より高度な価値を生み出す考え方です。そして2026年、この概念をさらに発展させ、AIと融合した「i³-Singularity(アイキューブ シングularity)」を提唱しました。これは、判断と実行を再現可能な仕組みとして確立し、経営の最適化、ものづくりの革新、そして現場(社会)への実装へとつなげるものです。新たな世界の実現に向けて、今新しいDNAが生まれようとしています。

i³-Mechatronics  **i³-Singularity**



代表取締役会長兼社長

小笠原 浩

トップメッセージ

データとAIでお客さまの価値創造と 社会課題の解決に挑み続ける

新たな長期経営計画・中期経営計画の始動

2026年5月に10年先を見据えた新長期経営計画「2035年ビジョン」(2026年度～2035年度)とその実現

に向けた最初の4年間の新中期経営計画「Dash 35」(2026年度～2029年度)をスタートしました。当社は創業以来110年もの間モータとその応用を事業領域として貫き、基幹技術として、モーション制御、パワー変換、



ロボット技術を高めてきました。これからも世界一・世界初にこだわり、私たちのDNAであるメカトロニクスの領域のさらなる拡大に向けて力強く前進していきます。

私は2026年5月に3年ぶりに会長兼社長に就任しました。経営として目指す方向はこれまでと変わりません。ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」に基づく事業戦略やYDX(YASKAWA Digital Transformation)による経営基盤強化など、これまでの取組みを継続・発展させるとともに、AIロボティクスや新メカトロニクス応用領域における事業拡大を強力に推進していきます。

現在、世界はAIにより大きな転換期を迎えています。すべての社会や産業がAIに関連していると言っても過言ではありません。この変化を捉えて事業の拡大と経営基盤の強化を進めることで、当社グループのさらなる成長につなげていきます。

「モノ」から「コト」へ。 「i³-Mechatronics」がもたらした変化

前中期経営計画である「Realize 25」においては、「i³-Mechatronics」の社内そしてお客さまへの浸透を実感しました。

社内では、当社の「モノ」(製品)中心から、お客さまの「コト」(改善・進化)中心の考え方へと変化し、お客さまの生産性向上や競争力強化を実現するソリューションを提供する力が向上しました。かつては、市場の変動影響を受けやすく景気後退時には業績が大きく落ち込むこともありましたが、ソリューションを中心とした高付加価値化や事業ポートフォリオの最適化を進めることで、事業環境が変化しても安定して利益を創出する事業構造を構築することができました。それにより、持続的な成長に向けた積極的な投資も実行することができました。

お客さまとの関係も、ソリューション提案を中心とした、より深く、長期的なものへと進化しています。最先端の技術やノウハウを持つ様々なパートナーとの連携も大きく進展しており、当社の技術力や考え方が評価され、期待していただいている証だと受け止めています。

「革新的な技術」に込めた思い

新長期経営計画「2035年ビジョン」では、「革新的な技術により人類の課題解決に貢献」することを掲げています。これは、当社の創業時の社是であり、DNAの1つでもある「技術立社」の重要性を改めて示したものです。

当社のビジネスモデルは、お客さまから評価していただける製品・ソリューションを提供していくことに尽きません。お客さまから評価され続けるためには、他社では実



現できない当社ならではの価値を提供し続けることが必要です。だからこそ、世界一・世界初にこだわる製品開発を重視しています。お客さまが進化・発展しようとする方向性を理解し、それを先取りした技術で応え、実現することで、お客さまの課題解決に貢献し続けることが私たちの使命です。

当社の事業領域である「モータとその応用」および基幹技術である「モーション制御、パワー変換、ロボット技術」を軸に、フィジカルAI市場や新メカトロニクス応用領域に展開していきます。

「Dash 35」の目標達成に向けて

新中期経営計画「Dash 35」では、営業利益と営業利益率を最重要KGIとし、2029年度における営業利益1,000億円、営業利益率15.4%の目標を掲げています。その実現のためには、経営の効率化とスピードが不可欠です。データとAIを活用し、仕事の仕組みを変え、事業構造を変革しなければなりません。

AIによって、企業活動のあり方は大きく変わります。過去を振り返ると、1990年代にはパソコンとインターネットが社会や企業活動に大きな変化をもたらしました。その変化をいち早く取り入れて使いこなした企業は大きく成長した一方で、従来のやり方を変えず対応が遅れた企業は競争力を失いました。それと同じことが、AIによって起ころうとしています。AIを活用する企業とそうでない企業との間には、今後決定的な差が生まれます。従業員全員がAIに向き合い、AIを自分の

手で使いこなし、AIに仕事を任せる勇気を持つことが、高収益化を実現する鍵です。

「データとAI」がもたらす新しい世界

2016年の社長就任以降、「データは世界の共通言語」をキーワードに、データ経営・デジタル経営を推進してきました。その結果、リアルタイムでの経営データの見える化も実現しています。しかし、さらに一歩進んで重要なことは、リアルタイムのデータ・数字の意味を理解して行動に移し、PDCAサイクルを素早く回すことです。

「Dash 35」では、「i³-Mechatronics」にAIを組み合わせて進化させることで、新たな世界である「i³-Singularity」を広げていきます。YDXIによって構築したデータ基盤にAIを組み合わせることで、意思決定の質とスピードを飛躍的に高めていきます。

また、AIは事業を成長させるための重要なドライバーでもあります。当社ではAIロボティクスを「モーションとAIの融合」と定義しています。AIによる認識・判断を自律的な動きに変えることで、ロボットが対応できる領域を拡張していきます。「i³-Mechatronics」で進めてきたデータ活用をさらに発展させた「i³-Singularity」により、データとAIを前提とした再現性のある判断・実行の仕組みを構築することで、お客さまの現場における自律分散、無人化、全体最適化などの「コト」(改善・進化)の実現に貢献していきます。

自分と仲間、そしてAIを信じて進む

これまで、社内では「自分に自信を持ち、仲間を信じて、自分のやるべきことをやろう」と伝えてきました。そして今は、そこに「AIも信じる」ことを加えたいと思います。さらに、「Dash 35」の目標達成に向けた「営業利益1,000億円」「時価総額2兆円」などのキーワー

ドを掲げ、それにこだわって実現を目指すことも伝えていきます。従業員一人ひとりが自分の役割を理解し、仲間とAIを信じることで、目標に向かって全社が一致協力して前進していきます。

次なる高みに挑戦する10年

当社は常にグローバルな競争のど真ん中にいます。そして、競争に勝ち続けなければなりません。そこで何よりも大事なことは、お客さまを知り、競争相手を知ることです。その上で、当社が何をやるべきかを考え抜き、素早く行動することで、次の成長を実現していきます。

これからの安川グループのさらなる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。



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

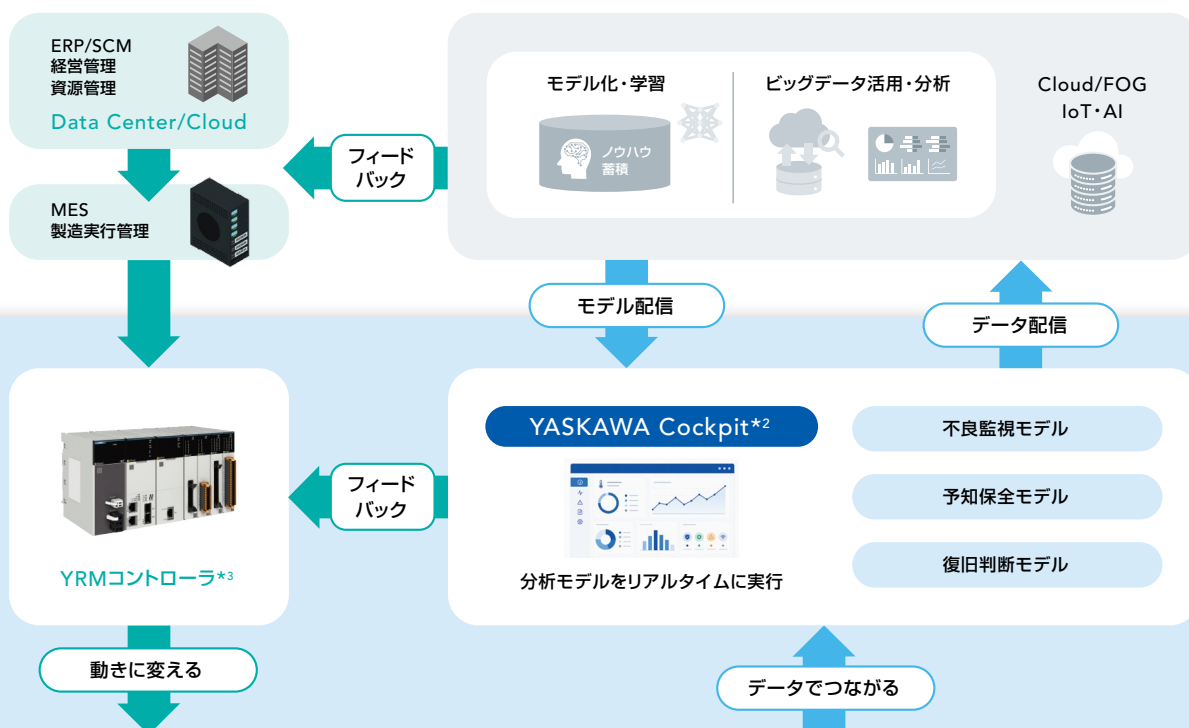
安川グループは、工場の生産ラインの基本単位である「セル」を、産業用ロボット、サーボモータ、インバータによって自動化することを強みとしてきました。

この強みを基盤に、当社は「i³-Mechatronics」コンセプトのもと、お客さまが求める「コト(改善・進化)」を実現するソリューションを展開しています。セルの自動化に加え、生産設備や工程から得られるさまざまなデータを収集・可視化・分析することで、従来は熟練者の経験や勘に依存していた「暗黙知」を「数値化された知見」へと変換し、継続的な改善活動を支援しています。

「i³-Mechatronics」は、Integrated(統合)、Intelligent(知能化)、Innovative(革新)の3つの「i」を段階的に実現することで、ものづくり現場の高度化を推進するためのコンセプトです。これにより、多様化する市場ニーズに対応する「変種変量生産」、エネ

「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

ルギー使用の最適化による「省エネ」、予兆保全など設備停止ロスの低減による「安定稼働」、データ活用による「品質の安定化」、小型化・機構設計の工夫などを通じた「省スペース・省配線」、そして工場全体の最適化を実現する「スマートファクトリー」など、お客さまの経営課題解決に直結するソリューションへと発展しています。

さらに「i³-Mechatronics」の実践を通じて現場で蓄積された膨大なデータとメカトロニクス技術を基盤に、AIを活用して人の判断や改善活動を支援・高度化する「i³-Singularity」へと発展させることで、生産現場の最適化にとどまらない新たな価値創出を目指しています。これにより、お客さまの競争力向上と企業価値向上を支援するとともに、持続可能な社会の実現に貢献します。

生産現場の“デジタルソリューション”

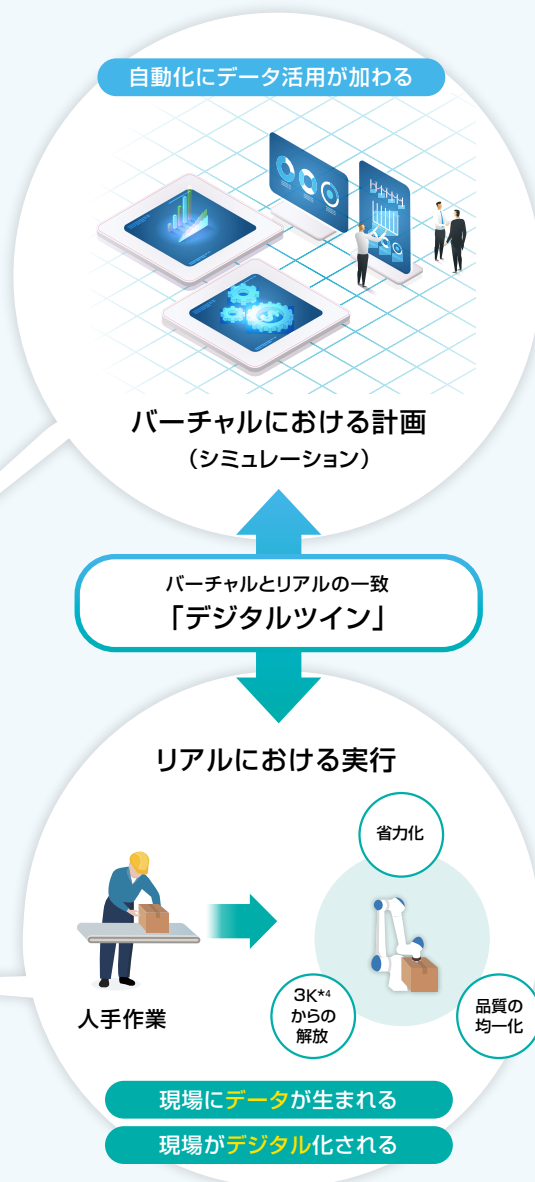


IT

FA
(Edge*1)

デジタル
データ
マネジメント

ものづくり
の
自動化



*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

特集 1

「i³-Mechatronics」の実践と AIロボティクスによる進化

当社は2017年より、産業用ロボット、サーボモータ、インバータによる「セル」単位の自動化に加え、それらをデジタルデータで統合・管理する「i³-Mechatronics」コンセプトを推進しています。前中計期間では、本コンセプトに基づく製品開発および提案活動を強化し、その結果、お客さまへの浸透が進み、「i³-Mechatronics」がもたらす価値への理解が着実に広がりました。また、自社工場においても「i³-Mechatronics」を展開し、生産性・品質の向上を実現しています。2026年度には、その中核拠点としてサーボとロボットの一貫生産工場であるロボット第5工場（福岡県北九州市）が稼働を開始しています。

新中期経営計画「Dash 35」では、「i³-Mechatronics」の適用領域を一層拡大するべく、フィジカルAI市場の開拓と社会実装に取り組みます。AIロボット「MOTOMAN NEXT」の導入加速や進化型アクチュエータの開発を通じ、「i³-Mechatronics」をさらに進化させ、人と機械が高度に協調する次世代のものづくりの実現を目指します。

i³-Mechatronicsの実践事例

[▶ お客さま拠点](#)

データが切り拓く次世代ものづくり
タカスタンダード
人造大理石天板ライン革新への挑戦

タカスタンダード株式会社
執行役員 生産本部 副本部長

斉藤 知則 様



タカスタンダード鹿島工場では、安川電機の「i³-Mechatronics」コンセプトを活用し、人造大理石天板*1生産ラインの刷新に取り組んでいます。AGVによる搬送、セル生産方式、3次元カメラを活用したロボット制御を組み合わせることで、多様な製品仕様に柔軟に対応できる次世代生産ラインの構築を進めています。

当社は、お客さま一人ひとりの要望に応じたものづくりを強みとしてきました。人造大理石天板についても、多様な寸法や仕様への対応が求められています。一方で、生産現場では人手に依存する工程が多く、自動化や省人化が重要な課題となっていました。

今回のライン刷新の原点は、以前取り組んだ木製キャビネット組立ラインのダボ工程*2自動化にあります。当時は、カメラで取得した情報をもとにロボットが加工内容を判断するという前例の少ない挑戦でした。導入後も試行錯誤を重ねましたが、その経験を通じて、製品ごとに段取りやティーチングを行うの

ではなく、データを活用して柔軟に生産するという考え方が形づくられていきました。

その発展形として構想したのが、今回の人造大理石天板ラインです。ラインでは、AGVによる搬送とセル生産方式を採用し、上位システムから受信するレシピデータをもとに設備やロボットを統合制御しています。さらに3次元カメラによってワークの位置や寸法を認識し、その情報を活用しながら加工を行います。従来は位置決めや段取り変更に多くの時間を要していましたが、カメラ技術の活用によりそれらの負担を大幅に削減できるようになりました。

今回のプロジェクトでは、新しい技術を実際の生産現場で成立させることに難しさもありました。しかし、ダボ工程の自動化で培った経験があったことで、過去の課題や懸念点を共有しながら検討を進めることができました。以前は導入後に議論を重ねながら完成度を高めていく面がありましたが、今回は構想段階から十分な検証を行い、より確実な立上げにつなげることができました。こうした安川電機との継続的な協業が、本プロジェクトの大きな支えになっています。

今回の取組みで最も期待しているのは収益性の向上です。省人化に加え、品質向上や生産性向上、リードタイムの短縮、多品種対応力の強化を通じて、ものづくり全体の競争力向上につながると考えています。今後は設備や工程から得られるデータの活用をさらに進め、生産の最適化や自律化に取り

組んでいきます。当社が目指しているのは、フィジカルAIを活用したダークファクトリー^{*3}の実現です。今回のラインで蓄積されるデータを基盤に、将来的には異常の予兆検知や自律的な補正判断まで可能な生産システムへ発展させ、データを中心に設備・ロボット・人が連携する次世代のものづくりを実現していきたいと考えています。

***1 人造大理石天板**

キッチンや洗面化粧台などに使用される天板。樹脂を主成分とした素材で、デザイン性や耐水性、清掃性に優れている。

***2 ダボ工程**

木製キャビネットなどの組立工程で、部材同士を接合するための円柱状部品(ダボ)を挿入・組付けする工程。

***3 ダークファクトリー**

人の常駐を前提とせず、生産設備が自律的に稼働する高度自動化工場概念。照明を必要としないほど無人化された工場の姿を指す。

i³-Mechatronicsの実践事例

▶ 自社工場

「i³-Mechatronics」による ものづくり進化を具現化する ロボット第5工場

理事 ロボット事業部
ロボット工場長
安野 眞佐和



第5工場は、従来のものづくりの常識を刷新し、安川電機のソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」を具現化した次世代型工場です。この工場は、建物構造に起因する自動化・工程見直しへの制約、サーボモータの調達における非効率性や既存工場の老朽化といった課題を解決するために2021年から構想を開始しました。これらの課題解決の先にある姿として「変動に左右されない生産体制」の実現を目指して検討を重ね、自動化およびデータ連携を軸としたプラットフォームとして、2026年7月から本格稼働を開始しています。

第5工場には大きく4つの特長があります。1つ目は、産業用ロボットと搭載用サーボモータを同一拠点で一貫生産し、設計・開発・業務・調達・生産技術・製造が密接に連携することで、製品と生産の最適化を実現している点です。2つ目の特長は、製造現場で自社のロボットやサーボ、コントローラなどを活用

し自動化範囲を拡大することで生産性を向上している点です。そして3つ目は、従来のライン生産を見直し、分散セル方式^{*1}を採用した点です。複数のセルが柔軟に稼働することで、需要・機種・要員などの変動や設備トラブル時でも生産を止めずに対応できることが強みで、この仕組みにより、稼働率の維持および変種変量生産が可能となりました。



従来のライン生産方式



新しい分散セル方式

さらに4つ目は、「YASKAWA Cockpit(YCP*2)」と「YRMコントローラ*3」を中核に、生産設備から取得したデータを時系列で統合し、設計から製造、部品レベルまでをデータでつなぐことで、トレーサビリティと品質改善を実現しています。加えて、第5工場では自律型AIロボット「MOTOMAN NEXT」を導入し、例えば、ねじ締め工程では、ロボットが自らミスを検知



ねじ締めを行う自律型AIロボット「MOTOMAN NEXT(NHC12)」

してリトライを行うなど、人の介入を不要にしつつ直行率を向上させています。従来ロボットでは自動化が難しかった領域に自律型AIロボット「MOTOMAN NEXT」を適用することで、さらなる省人化と品質の安定化を進めています。

こうした取組みにより、第5工場は生産性と品質を高いレベルで両立するとともに、その実践を体感できる「魅せる工場」としての価値も持ち合わせています。見学を通じたお客さまとの接点は、ものづくりの新たな価値や製品についての理解を深めていただくことにつながっています。今後は、自動化とデータ活用をさらに進化させ、その成果を開発・販売・サービスへと広げていくとともに、「i³-Mechatronics」の実践を通じて、収益性の向上と事業競争力の強化を加速していきます。

*1 分散セル方式: 同じ作業が可能な複数の独立した作業ユニット「セル」を設置し、1つのセルで多機種に対応できる生産方式

*2 YASKAWA Cockpit: 生産現場の設備や装置の稼働データをリアルタイムで収集・蓄積・可視化・分析するソフトウェアプラットフォーム

*3 YRMコントローラ: ロボットや周辺機器で構成される生産セルを統合制御し、IoT化による変種変量生産や自動化を実現するコントローラ

■ 安川グループのフィジカルAI市場戦略

▶ 全体像



AIロボティクスで、 自動化の可能性を“現場”から 広げる

副会長執行役員
AIロボティクス事業統括 新メカトロ応用事業統括
小川 昌寛

AIを、「i³-Mechatronics」進化の推進力に

安川グループが2017年から掲げてきた「i³-Mechatronics」は、モーション技術の適用によって現場からデータを生み、それらを理解し、次なる改善を起こすという考え方です。この基本思想は、AIの登場によって変わるものではありません。私は、AIというのは、データを生み出せる現場の拡大と、データの理解深化を助ける画期的な手段であると考えています。当社が長年培ってきたモーション制御やロボット技術とAIを組み合わせることで、これまで実現不可能だったアイデアや理想が現実的な解決策に変貌していきます。そういう意味で、当社にとってAIは、

「i³-Mechatronics」を次の段階へ進化させる技術であり、自動化領域を拡大するブレイクスルーだと捉えています。

「人でなければならない」を、ロボットが担える世界へ

お客さまがロボットに期待しているのは、単なる省人化ではありません。高齢化や労働力不足によって、人に依存した社会インフラが限界に近づいています。人間社会の安全保障のために「人でなければならない」とされてきた領域を、ロボットで担えるようにすることが求められています。その鍵になるのが、AIによるロボットの自律化です。従来の産業用ロボットは、

あらかじめ決められた位置にある対象物に対して、教示された動作を繰り返すことで高い生産性を実現してきました。しかし、公共設備の点検、医療器具の滅菌、作物の収穫などの領域では、対象物の形状や状態、置かれた環境が一定ではありません。こうした作業に対応するためには、ロボットが周囲の状況を認識し、判断し、最適な動作を自律的に生成する能力が不可欠です。このような不定形の作業領域は現状、すべてを人手に頼っていることから、私は、AIロボティクス市場には、これまでロボット市場をけん引してきた自動車市場に匹敵する、あるいはそれを上回る潜在的な可能性を感じています。その市場機会を確かな事業成果につなげるためには、AIロボティクスを活用した質の高いソリューションを確立し、市場に提供していくことが重要です。当社において、その戦略の中核を担うのが自律型のAIロボット「MOTOMAN NEXT」です。

現場で動くロボットが、AIをさらに進化させる

生成AIや画像認識、VLM*¹・VLA*²などのAI基盤技術は、非常に速いスピードで進化しています。一方で、AIが現実世界で価値を生むためには、現場におけるデータが不可欠です。工場、農業、医療、公共インフラなど、ものが動き、人が作業し、環境が変化する「現場」にこそ、フィジカルAIを成長させるデータがあります。当社が担うべき役割は、この現場、すなわちエッジ側でAIを実用化することです。先端AIのプラットフォームと協業しながら、ロボットを実際のアプリケーションに導入し、動作データや作業データを蓄積していきます。そのデータがAIの高度化に寄与し、その成果を踏まえて当社がモーション性能をさらに高めることで、エッジ領域での適用範囲を拡張していきます。この循環を構築することが、当社のフィジカルAI戦略の考え方です。

導入実績から見た、フィジカルAI市場の広がりと今後

2023年12月に販売を開始した「MOTOMAN NEXT」ですが、これまでに200件以上のユースケースの実証を行い、そのうち一部はお客様の実際の生産ラインに導入され、すでに稼働を開始しています。導入実績については、「もっと多ければ」という思いはもちろんありますが、フィジカルAI市場開拓の初期段階としては、決して悪い成果ではないと捉えています。

AIロボット「MOTOMAN NEXT」の導入は、現場の設備投資であり、稼働停止のリスクや再調整コスト、ROI*³への影響も伴います。

お客様は大きな期待を持つ一方で、「本当に自社の工程で使えるのか」「投資に見合う効果が出るのか」を慎重に見極めます。ここで無理に拡大して不完全な導入事例ばかりを生んでしまうと、市場そのものを冷やしかねません。当社は、AIロボ

ティクスの社会実装をリードする立場として、技術要件への対応とお客様の懸念の解消に取り組み、「MOTOMAN NEXT」の価値を実証することで、フィジカルAIが実装された未来を切り拓いていきます。

200台という導入実績において強調したいのは、一つひとつが異なるお客様とのプロジェクトであり、その積み重ねによって業界横断で共通する自動化ニーズが見えてきたことです。この2年間、多種多様な企業と「MOTOMAN NEXT」の導入について議論を重ねる中で、自動化の必要性や難しさを感じている作業は、材料や製品を「選び取る」「収納する」「梱包する」など、業界を問わず共通していることが分かってきました。この点に着目し、特定の案件における成功事例を汎用的な形にして横展開することが、私たちの拡販戦略です。まずは多くの現場に共通する工程を対象を絞り、「MOTOMAN NEXT」と周辺装置を組み合わせた自動化パッケージを用意し、展開していきます。

こうしたパッケージを実際の現場へ導入していく段階においては、「MOTOMAN NEXT」単体の機能だけでなく、お客様の工程全体を理解し、周辺装置や既存設備と組み合わせて実装する力が重要になります。そのため、当社はエンジニアリング実行力を高める観点から、Sier*⁴や装置メーカーとの連携を強化していきます。装置メーカーの皆さまは、自社の装置が担うプロセスにおいて、「人手作業をいかに高度化・省人化していくか」という課題意識を従来から持ち続けていました。「MOTOMAN NEXT」は、そうした課題に対する新たな解決策となり得るものです。すでに複数のパートナー企業との協業が進んでおり、これまで自動化が難しかった領域を事業機会と捉える企業との連携が広がっています。

当社は、「MOTOMAN NEXT」という「モノ」を売るのではなく、「この作業を自動化できる(コト)」というソリューション単位で市場に提案していく方針です。そうすることで、類似課題を持つ多様な業界のお客様が、自社への適用可否を判断しやすくなります。“コト”が自動化できたという事例を積み上げることで、次のお客様の導入における心理的・技術的ハードルを下げ、市場全体に「MOTOMAN NEXT」に対する安心感と信頼を醸成したいと思っています。その取組みが、将来の加速的な導入にとっても重要だと考えています。

ヒューマノイドを見据えた作業能力の革新

前述したように、ロボットが実際に使われる現場を広げることは、当社の事業成長のみならず、フィジカルAIの発展においても重要な意味を持ちます。その第一歩となるのが「MOTOMAN NEXT」ですが、ヒューマノイドも選択肢の1つです。ヒューマノイドに求められる本質的な機能は、作業場所まで移動し、対象物

を認識し、状況に応じて適切に動作することです。その実現には、「MOTOMAN NEXT」が備えるようなAIによる判断力に加え、アクチュエータを中心とした高度な作業・移動能力が不可欠です。特にヒューマノイドでは、バッテリー駆動、軽量化、コンパクト化、多軸制御、高いモーション品質を同時に満たす必要があります。そのためには、従来のようにモータを作ってからロボットに組み込むのではなく、実現したい動作から逆算してモータ・アクチュエータを設計することが求められます。そのために必要な経験値を獲得し、新しい発想・設計に一気に舵を切るために、2025年、東京ロボティクス株式会社を買収しました。将来的

にはヒューマノイドに搭載したモータ・アクチュエータを販売する可能性もありますが、まずは多様な作業能力を実現するモータ・アクチュエータとそれを搭載したヒューマノイドの開発に集中し、新しい設計思想と技術基盤を確立していきます。

- *1 VLM: Vision-Language Model (視覚言語モデル) の頭文字。画像とテキストを統合的に理解し、それらの関係性を学習・処理するAIモデル
- *2 VLA: Vision-Language-Action (視覚言語行動) の頭文字。VLMの能力に加えて、ロボットの行動生成機能を備えたAIモデル
- *3 ROI: Return On Investment の頭文字。投資額に対してどれほどの利益が発生したのかを示す指標。
- *4 Sler: お客様の現場や業務内容に合わせて、システムや設備を組み合わせ、導入・運用までを支援する会社。当社では、幅広い分野において、Slerと連携のもと、自動化ソリューションを展開。



安川グループのフィジカルAI市場戦略

▶ AIロボット「MOTOMAN NEXT」の展開事例

**“自動化できない”を変える、
田辺工業と安川グループの挑戦**

田辺工業株式会社 メカトロ営業部長 小船内 隆 様	田辺工業株式会社 プロダクト開発部 開発2課長 (デジタルイノベーションセンター) 玉川 東祐 様
田辺工業株式会社 プロダクト開発部長 木場 圭 様	田辺工業株式会社 メカトロ営業部 産機メカトロ1課 大城 有八 様

田辺工業株式会社
TANABE ENGINEERING CORPORATION

田辺工業株式会社は、各種プラントの建設・メンテナンスを主力事業としながら、化学・医薬・ファインケミカル・半導体業界に向けた自動化・省力化装置の提案・導入も手掛けるSlerです。同社は従来から安川グループのロボット技術を活用したソリューション開発を進めており、2025年からはAIロボット「MOTOMAN NEXT」を用いた粉体計量作業の自動化に取り組んでいます。

研究・品質試験工程を変える、粉体計量作業の自動化

2015年頃より、製薬メーカー様に向け、安川グループの双腕

ロボットを活用して、ラボの自動化や粉体計量の自動化に取り組み始めました。製薬業界は自動化がかなり進んでいますが、

品質試験や研究開発の現場には、いまだ人手に頼る作業が多く残っています。人手が介在すると、作業のばらつきが生じるだけでなく、アナログ管理が製品開発を迅速に進める上での制約にもなります。粉体計量作業の自動化は、工程のフルオートメーション化に向けた重要な取組みで、お客さまからも高い期待が寄せられていました。しかし、粉体計量は、容器の形状や粉の状態に応じて微調整しながら作業する必要があったため、従来のティーチングプレイバック^{*1}型のロボットでは、導入に足る製品の開発は困難でした。

「MOTOMAN NEXT」ならではの開発基盤

粉体計量作業の自動化に「MOTOMAN NEXT」を活用しようと考えた理由は、3Dビジョンで認識した情報を、実際にロボットが動く座標へ正確に変換する仕組みが備わっていたからです。粉体計量では、粉の状態や容器内の位置をカメラで捉え、「どこをどうすくうか」をAIで判断する必要があります。しかし、その判断をもとにロボットを動かすには、認識した画像上の位置をロボットの動作座標に変換する必要があります。このハンドアイキャリブレーション^{*2}は、開発上最も難しく、時間がかかる部分です。「MOTOMAN NEXT」では、こうした基盤技術があらかじめ開発・実装されているため、我々Slerが一から構築する必要がありません。また、安川グループによって担保されている領域が広いことは、お客さまに対する動作保証の面でも大きな安心材料となりました。

異なる専門性を融合し、「MOTOMAN NEXT」のポテンシャルを引き出す

「MOTOMAN NEXT」を活用する上で重要なのは、AI、ロボット、機械制御のそれぞれが得意とする領域を明確にした上で、お互いの特性を理解しながら協調することだと思います。「MOTOMAN NEXT」は、AIを活用しながらロボットを動かせる非常に可能性のある製品ですが、AIを入れればすべてが解決するわけではありません。AIが「ここをすくえば良い」と

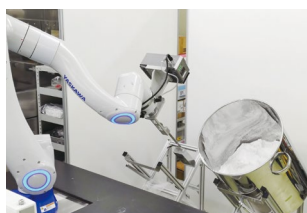
判断しても、実際にはスコップの形状やアームの可動範囲、安全装置の制約によって、その動作が実行できない場合があります。つまり、AIの判断を実際の動作として成立させるには、機械設計や制御の観点から、物理的な制約を一つひとつ解消していく必要があります。この点は、Slerにとっても新しい挑戦です。従来、形状・角度・機構を設計し、物理的にどう動かすかを突き詰める機械エンジニアと、カメラやセンサーで状態を認識し、データをもとに判断する知能を設計するIT・AIエンジニアは、見ている対象や課題への向き合い方が異なり、それぞれ別の技術領域として発展してきました。しかし、「MOTOMAN NEXT」を有効活用するためにはこの両方の知見と検証が不可欠です。その意味で、双方を理解する人材が社内にはいたことは田辺工業にとって大きなメリットでした。加えて、安川グループからロボット技術やIT側の課題解決において丁寧な支援をいただけたことも、開発を前進させる大きな後押しとなりました。我々Slerが現場の課題を捉え、安川グループがロボット基盤を支え、両者が一緒にAIと機械の境界線を探っていく。この連携が進めば、「MOTOMAN NEXT」の導入はますます拡大すると感じています。

粉体計量から広がる未自動化領域の開拓

今回の粉体計量ソリューションの成果は、これまで「自動化できない」と考えられてきた作業に対し、ロボットとAIを組み合わせた具体的な解決策を示せたことにあります。粉体計量は、化学、医薬、食品をはじめ多くの業界で発生する共通工程であり、ソリューションとして確立できれば、幅広い市場への展開が期待できます。今回、第一弾が形になったことで、現段階で対応可能な領域とさらに開発が必要な領域が可視化されました。これはお客さまにとっても、これまで自動化を諦めていた工程に対し、「この技術であれば可能性があるかもしれない」と検討を始めるきっかけとなるものであり、市場開拓に向けた大きな一歩になったと考えています。

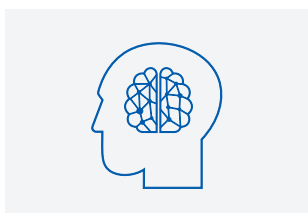
AIを活用した粉体計量作業の流れ

カメラで
3D画像撮影



ビジョンカメラにて深度画像を取得

AIで解析し
最適ポイントを指示



深度画像とすくい取り量のデータを用いて、最適なすくい取りポジションをフィードバック

最適ポイントへの
干渉判定・動作生成



「MOTOMAN NEXT」のパスプランニング機能を活用

すくい取り実行



「MOTOMAN NEXT」をロボットプラットフォームへ

「MOTOMAN NEXT」には、フィジカルAI時代のロボットプラットフォームとしての可能性を感じています。「MOTOMAN NEXT」は、FAの安全性や品質を重視する世界と、ITのオープンな環境でトライアンドエラーを繰り返すことで発展する世界の接点にある製品です。今後は、安川グループがどこまでを品質保証し、どこからをSierと自由に開発できる領域としてオープン化していくのか、その設計思想が差別化につながると考えています。また、フィジカルAIの進化には、現場で得られ

る動作データや対象の挙動データを安全に蓄積・活用できる仕組みも欠かせません。安川グループがプラットフォームとして、Sierが開発しやすい環境やデータ活用基盤を整備すれば、「MOTOMAN NEXT」を活用したソリューションはさらに広がるはずです。今後もパートナーとして、「MOTOMAN NEXT」の可能性と一緒に形にしていきたいと考えています。

*1 ティーチングプレイバック：作業者が期待する動きを手動でロボットアームに教示し、その動きを自動で再現させる技術

*2 ハンドアイキャリブレーション：ロボットハンドとカメラの間の正確な位置・姿勢関係を算出するための計測や調整

安川グループのフィジカルAI市場戦略

▶ ヒューマノイド領域での取り組み事例



東京ロボティクス株式会社は、ヒューマノイドの開発・製造・販売を行うベンチャー企業で、2025年に安川グループの傘下となりました。当社グループがフィジカルAI市場の拡大に向けて推進するヒューマノイド市場の開拓において、中心的な役割を担っています。

多様なプレイヤーが市場形成をけん引

ヒューマノイドは現在、スマートフォン工場での組み立て作業や倉庫での搬送作業に活用されていますが、高い生産性を実現できているわけではなく、動作速度もできる作業も限られています。それでも導入が進み始めているのは、「ある程度採算が合うのであれば使ってみよう」という考え方が米中を中心に広がっているからだと思います。黎明期であるからこそ、市場全体を俯瞰しても、まだ成長の方向性が明確に定まっているわけではなく、可搬重量が必要なロボット、家庭向けの廉価なロボット、研究用途やエンターテインメント用途など、様々なプレイヤーが異なるアプローチで参入しています。まさにカンブリア爆発のような状況であり、新たな市場が急速に立ち上がりつつあります。

ヒューマノイドを支える「身体・小脳・大脳」の技術

ヒューマノイドを構成するのは大きく「身体」「小脳」「大脳」の3つです。まず身体にあたるのがハードウェアです。その中でも最も重要なのがアクチュエータで、ここが弱いと、重い物を

扱ったり、正確に動作するヒューマノイドは実現できません。次に、小脳にあたる技術がモーションコントロールやバランス制御です。ヒューマノイドでは、姿勢のバランスを取りながら作業を行う必要があり、何十軸のモータを同期制御しなくてはなりません。安川グループの強みは、「モータとその応用」という事業領域で培ってきたモータ技術と、それを自在に動かすモーションコントロール技術にあります。安川グループが110年にわたり蓄積してきた知見と、東京ロボティクスが保有する力制御やバランス制御の技術を掛け合わせることができるのは、ヒューマノイド開発における大きなアドバンテージだと考えています。そして、大脳にあたるのが生成AIを含む知能部分です。大脳にあたる技術は、ヒューマノイドのマルチタスク性能を高める上で欠かせないものですが、この領域は巨額の投資を必要とするため、私たちが単独で開発することは考えていません。まずは従来型の数学ベースのAIで実用化を進めながら、将来的にはパートナーが開発した生成AIなどを活用し、大脳の機能を取り込んでいきたいと考えています。

アクチュエータを核に創るヒューマノイドの未来

東京ロボティクスは現在、安川グループの研究開発子会社として位置付けられています。私たちの役割は、ヒューマノイド領域における安川グループの進むべき方向を先行して探索し、その可能性を検証することです。実際に一緒に仕事をしていても、「技術立社」というマインドセットを両社が共有していることを強く感じます。若手技術者同士の交流も活発で、日々議論しながら学び合うことで大きなシナジーが生まれています。

現在、特に力を入れているのがQDD*アクチュエータの共同開発です。従来の産業用ロボットでは連続的に出せる力が重視されていましたが、ヒューマノイドによる重量物の持ち上げといった動作では瞬間的な大出力をどう活用するかが重要になります。また、QDDは摩擦が少ないため、シミュレーションと実機の差も小さく、AI学習との相性も良い技術です。こうした特性を備えたアクチュエータが実現できれば、ヒューマノイドが担える仕事の幅も大きく広がります。私たちは、このQDDの特長に安川グループの強みである高出力と高い信頼性を組み合わせることで、工場や物流倉庫で重量物を扱う「体力のあるヒューマノイド」の実現を目指しています。パレタイジングやトラックへの積み下ろしといった、人手不足が深刻化する作業現場に新たな価値を提供していきます。しかしながら、私たちだけでは、その実現は不可能です。ヒューマノイドが実装された社会に向

けては、AI開発企業、サービスプロバイダー、データ収集事業者、部品メーカー、そしてユーザー企業まで含めたエコシステムが必要です。ヒューマノイドはまだ発展途上の市場であり、すぐに高いROIが出るわけではありません。だからこそ関係者が協力しながら市場を育てていくことが重要だと思います。

私は、実際の現場で価値を発揮するヒューマノイドを生み出すことが、日本におけるヒューマノイド産業を成長させる第一歩になると感じています。ヒューマノイドを一時的なブームで終わらせるのではなく、社会実装を積み重ねながら、本当に役立つ技術として定着させていきたいです。

* QDD:低減速比のギアとモータを組み合わせた構造で高トルクと制御性を両立する駆動方式



ヒューマノイドロボット開発の様子

新メカトロニクス応用領域の事業拡大

ロボティクスとAIで 創薬・医療の未来を切り拓く

— 実験の再現性向上から社会実装までを支えるRBIの挑戦

安川グループは、長年培ってきたロボティクス技術を活用し、創薬や再生医療分野の研究開発が抱える課題の解決に取り組んでいます。その中心的な役割を担うグループ会社のロボティック・バイオロジー・インスティテュート(RBI)は、汎用ヒト型ロボットLabDroid(ラボドロイド)「まほろ」を活用し、研究の効率化や再現性向上に挑戦しています。今回は、RBIが目指す価値や今後の展望について、代表取締役社長の松熊氏に話を聞きました。



ロボティック・バイオロジー・インスティテュート株式会社
代表取締役社長

松熊 研司

ロボティクスで、創薬・再生医療の課題解決に挑む

安川グループはこれまで、自動車をはじめとする様々な製造現場で自動化や品質向上に貢献してきました。一方で、創薬や再生医療などの研究現場では、今もなお多くの工程が人の手によって行われています。

研究者ごとの経験や技術によって実験結果が変わることもあり、再現性の確保は大きな課題です。また、高度な知識を持つ研究者が日々の繰り返し作業に追われ、本来注力すべき研究開発に十分な時間を使えないという現実もあります。

RBIは、こうした課題に対しロボティクス技術で応えるため2015年に設立されました。私たちが目指しているのは、人が行う実験を単純に自動化することではありません。実験の再現性を高め、研究開発の生産性向上に貢献することです。



熟練者の「勘とコツ」を、誰もが使える技術へ

RBIの中核となるソリューションが、汎用ヒト型ロボットLabDroid「まほろ」です。

「まほろ」は、人が普段使っている実験器具をそのまま使用しながら実験を行います。専用設備に依存せず、人が行う実験を忠実に再現できることが特長です。

研究現場には、長年の経験によって培われた「勘とコツ」が数多く存在します。しかし、その多くは個人の経験や感覚に依存しており、十分に共有されているとは言えません。

「まほろ」は、例えば液体を分注*する速度や位置、待機時間など、人が無意識に行っている作業を数値として記録できます。これにより、これまで熟練者しかできなかった技術を再現可能な形で共有できるようになります。

さらに、その条件を少しずつ変えながら検証することで、人の経験だけでは見つけられなかった最適な条件を導き出すことも可能になります。一度得られた最適条件は、複数のロボットや研究拠点で共有することができます。

創薬・再生医療の現場で広がる活用

現在、「まほろ」は、がんゲノム診断や再生医療分野などで活用されています。

がんゲノム診断ではDNA解析前の複雑な前処理工程が

必要ですが、これらの作業を高精度に実施することで、安定した解析結果の取得に貢献しています。

また、iPS細胞培養の分野では、熟練研究者に依存していた作業をロボットで再現する取組みも進んでいます。実際に共同研究では、iPS細胞由来の網膜色素上皮細胞の製造などで成果が得られています。

お客さまからは、実験品質の向上に加え、働き方改革の面でも評価をいただいています。細胞培養では休日の対応が必要になるケースがありますが、遠隔操作機能などを活用することで研究者の負担軽減にもつながっています。

私たちは、人手不足を補うことだけを目的にせず、高度な技術を必要とする実験を、より多くの研究者が実践できる環境をつくりたいと考えています。

研究から製造へ。アステラス製薬との挑戦

現在、RBIを含めた安川グループはアステラス製薬との協業を進めています。

アステラス製薬は早い段階から「まほろ」の可能性に着目し、実際に導入を進めてきました。その中で、研究段階だけではなく、細胞医薬品の製造にもロボティクスを活用できるのではないかという考えが生まれました。

アステラス製薬が持つ創薬・製造の知見と、安川グループが持つ再現性の高いロボティクス技術を組み合わせることで、研究から製造までをつなぐ新しいモデルの実現を目指しています。

その取組みの一環として、2025年には安川電機とアステラス製薬による合弁会社「セラファ・バイオサイエンス株式会社」を設立しました。再生医療等製品の製造に対応したプラットフォームを開発し、研究成果を着実に社会実装へつなげる仕組みづくりを進めています。

創薬の世界では、研究段階では成功しても製品化の過程で再現性の壁に直面することがあります。私たちは、この課題にロボティクスで挑戦したいと考えています。研究現場で培ってきたRBIの技術や知見を活用しながら、将来的には研究開発だけでなく製造領域にも価値を広げていきたいと考えています。

AIとの融合が、次の価値創造につながる

今後、RBIが特に注力していくのがAIとの融合です。

ロボットは、ばらつきの少ない高品質なデータを継続的に取得できます。そのため、AIとの相性が非常に良いと考えています。現在でも一部の研究ではAIを活用して実験条件を最適化し、従来よりも効率的な細胞培養につながる成果が得られています。

将来的には、AIが実験結果を解析しながら条件を判断し、ロボットが自律的に実験を進める仕組みの実現を目指しています。研究者、ロボット、AIが連携する新しい研究開発環境を構築することで、創薬や再生医療のさらなる発展に貢献していきたいと考えています。

ロボティクスの力で、医療・創薬の未来に貢献する

バイオメディカル分野は、人の健康や生命に直接関わる領域です。だからこそ、私たちは大きな意義を感じています。

研究者不足や実験の再現性、創薬期間の長期化など、医療・創薬の現場には多くの課題があります。RBIは、安川グループが培ってきたロボティクス技術を活用し、それらの課題解決に挑戦しています。

研究開発のスピードと品質を高め、新しい医薬品や治療法をより早く社会へ届ける。その実現を通じて、人類の健康と福祉への貢献という安川グループの経営理念に通ずる価値を、バイオメディカル領域で形にしていきたいと考えています。

* 分注：液体の試料・試薬を、一定量ずつ正確に複数の容器へ小分けにする作業

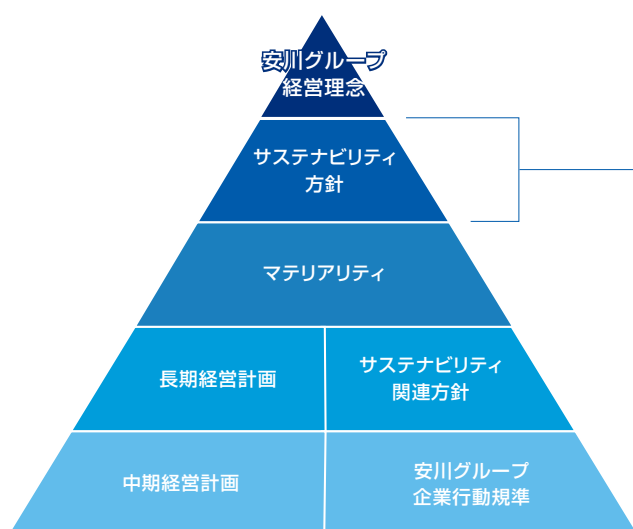


細胞製造プラットフォームで稼働する汎用ヒト型ロボットLabDroid「まほろ」

サステナビリティに関する考え方および 新マテリアリティの特定

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を推進しています。また、進捗のモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ推進の体系図



サステナビリティ方針

私たちは、安川グループの経営理念である「事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献すること」を基本的な考え方とし、その実践を通じて持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努めます。

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

サステナビリティ推進体制

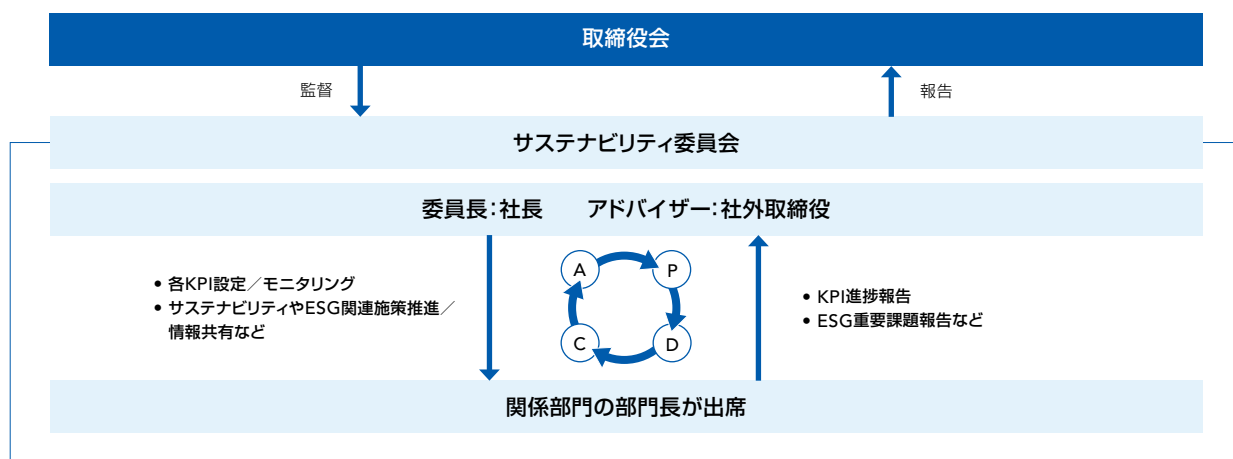
当社は、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。

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、定期的に取締

役会および経営会議に報告しています。

2025年度は5月および11月にサステナビリティ委員会を開催し、2026年度以降のマテリアリティの検討を行うとともに、日本・欧州のサステナビリティ情報開示に向けた対応状況について事務局より報告しました。本委員会では、社外取締役も交えて活発な議論を行いました。



マテリアリティ

▶ マテリアリティの特定

当社は、2021年度にマテリアリティを特定していましたが、2026年度を初年度とする長期・中期経営計画の策定にあわせ、改めてマテリアリティを特定しました。今後も、経営環境や外部環境の変化を踏まえ、マテリアリティを継続的に更新していきます。

1. サステナビリティ課題の抽出

社会的要請や外部環境、ならびに当社の経営戦略を踏まえ、サステナビリティ課題(リスクおよび機会)の抽出を行い、重複項目の整理を経て、ロングリストを作成(抽出項目:231項目)。

その後、類似項目を整理・分類し、39項目に集約(ショートリスト化)。

課題の抽出にあたっては、GRIスタンダード、ISO26000、SASBスタンダード、SDGs等の国際的枠組みや、サステナビリティにおける中長期リスク、投資家との対話等を反映。

2. サステナビリティ課題の評価

39項目に集約したサステナビリティ課題を「ステークホルダーにおける重要度」と「当社における重要度」の観点から、それぞれ評価を実施し、当社にとって重要なサステナビリティ課題を特定。

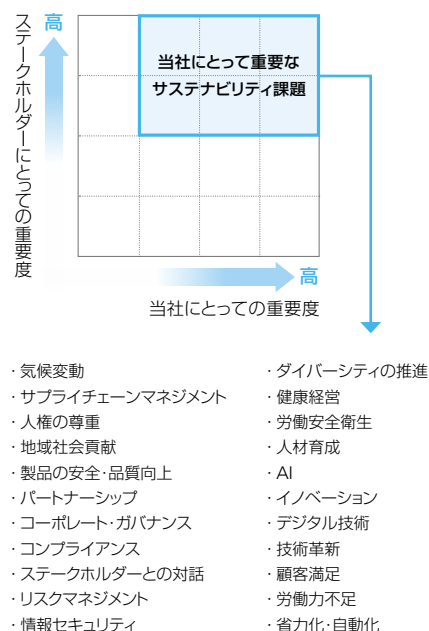
評価の際は、当社のバリュー・チェーン(サプライヤー、当社グループ、お客さま)への影響についても考慮。

3. マテリアリティの特定

長期・中期経営計画との連動を踏まえ、重要なサステナビリティ課題を整理・包含したマテリアリティを特定。特定したマテリアリティはサステナビリティ委員会および取締役会で議論・承認。

本プロセスは、中期経営計画策定の際に実施するほか、毎年度、環境の大きな変化への対応が必要な場合の見直しの際にも実施します。

サステナビリティ課題の評価



▶ 特定したマテリアリティ

上記プロセスを通じて、当社は7つのマテリアリティを特定しました。マテリアリティの取組みを通じて中長期的な成長力の強化と事業の安定性向上を図り、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努めます。

今回、気候変動に関するマテリアリティを新たに独立した項目として追加しています。これまで当社は、グリーンプロセスおよびグリーンプロダクツの両面から気候変動への対応を推進してきましたが、企業に対する社会的要請が一層高まる中、本課題への取組み姿勢をより明確にするため、個別のマテリアリティとして位置付けました。

また、各マテリアリティについては、中期経営計画と連動する形で、それぞれの目指す姿、具体的な取組み内容、指標および目標をサステナビリティ委員会にて審議の上、社長の承認を経て策定しています。これらの詳細については、2025年度の進捗状況と合わせて当社ウェブサイトに掲載しています。



サステナビリティ課題・目標

<https://www.yaskawa.co.jp/sustainability/group/materiality>

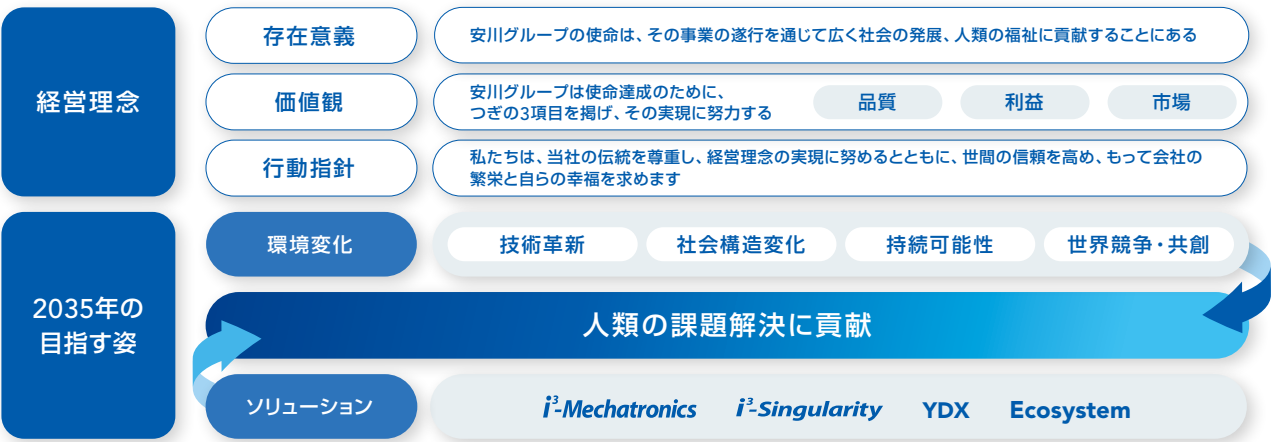
事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決	
① 「i ³ -Mechatronics」による社会の持続的な発展への貢献	8 働きがいと経済成長、9 産業と地域コミュニティの持続的な発展、17 パートナリシップ
② 新メカトロニクス応用領域の拡大による豊かな暮らしの創出	2 健康と福祉、3 持続可能な消費と生産、9 産業と地域コミュニティの持続的な発展、17 パートナリシップ
③ デジタル技術革新に連動したメカトロニクス技術の進化	9 産業と地域コミュニティの持続的な発展、17 パートナリシップ
④ 事業活動と製品による環境負荷低減を通じた脱炭素社会への貢献	7 気候変動、9 産業と地域コミュニティの持続的な発展、13 気候変動対策、15 陸の豊かさ
サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化	
⑤ サステナブルな生産性の高いものづくり	8 働きがいと経済成長、9 産業と地域コミュニティの持続的な発展、12 持続可能な消費と生産、16 平和と公正
⑥ 働きがいを軸にした人材価値と生産性の最大化	3 持続可能な消費と生産、5 性別平等、8 働きがいと経済成長、10 公正な消費と生産、16 平和と公正
⑦ 実効性のあるガバナンスとリスクマネジメント体制の構築	16 平和と公正

長期経営計画「2035年ビジョン」

安川グループは、2026年3月より、長期経営計画「2035年ビジョン」(2026年度～2035年度)を開始するとともに、その達成に向けた最初のフェーズとして、2026年度から2029年度までの4年間を対象とする中期経営計画「Dash 35」をスタートしました。

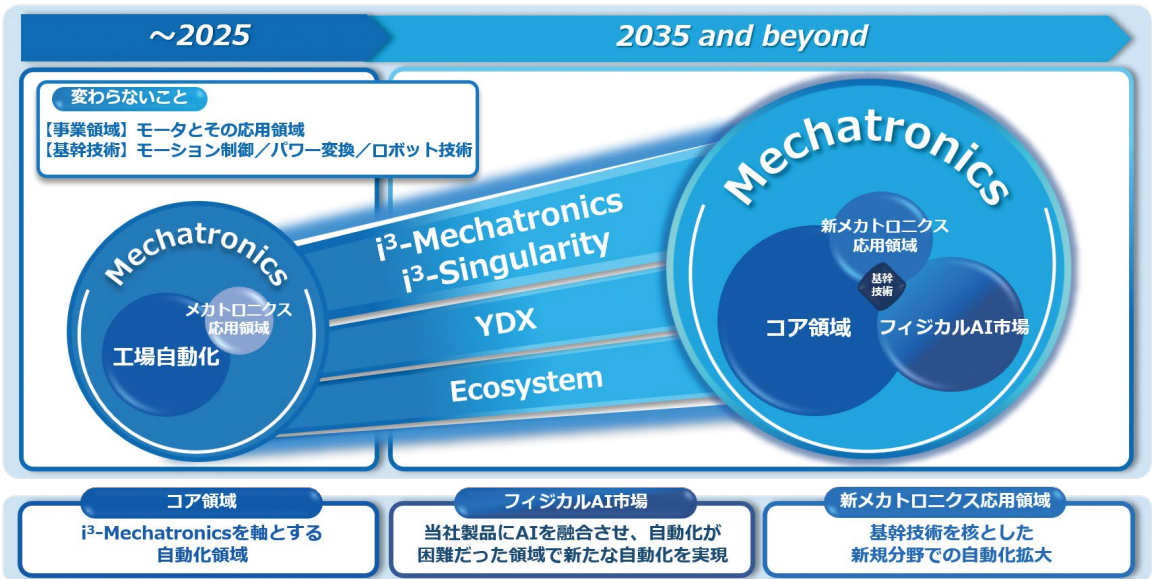
安川グループ経営理念と2035年の目指す姿

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します。



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します。



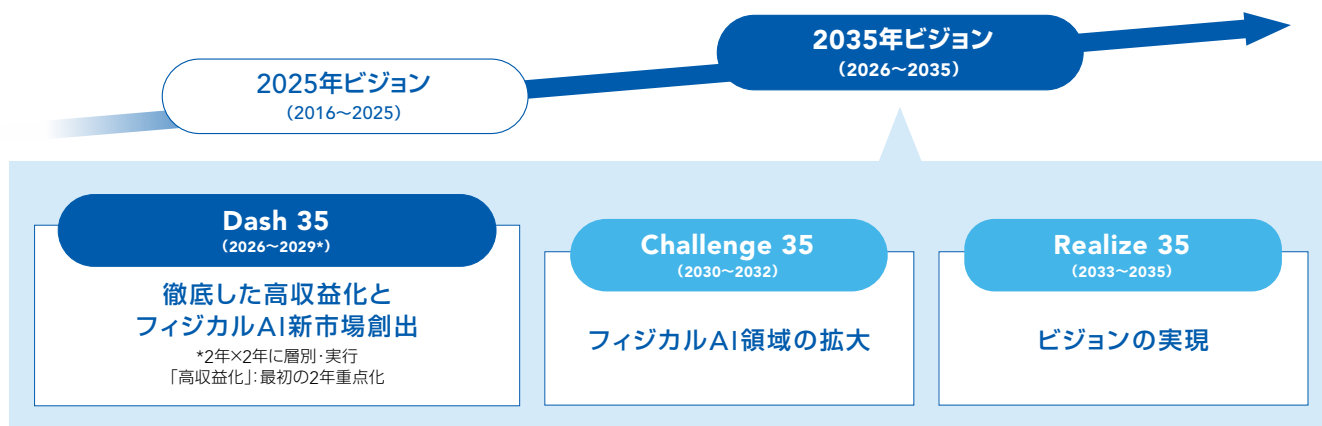
2035年度財務目標

営業利益率を重要KGIと置き、
ステークホルダーへの還元の実現します。

財務目標	2025年度実績	2035年度目標
営業利益率	8.7%	20.0%以上
配当性向	50.0%	40.0%以上

中期経営計画「Dash 35」

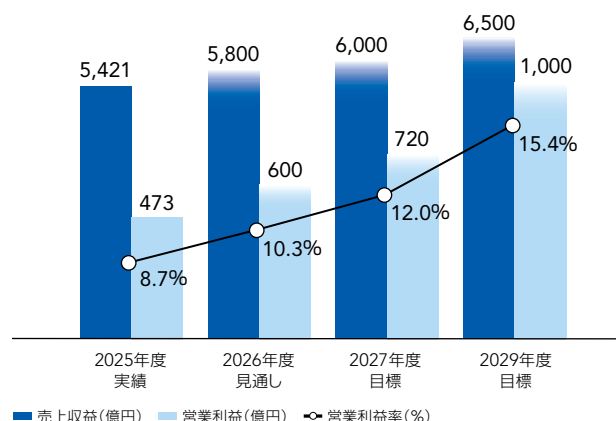
「Dash 35」では、コア領域の徹底した高収益化とフィジカルAI技術による新市場創出を推進し、お客さまの経営課題の解決に貢献することで、当社グループの成長と事業領域の拡大につなげていきます。これにより、「2035年ビジョン」の実現に向けた成長基盤を確立し、サステナブルな社会の実現に貢献します。



財務目標

売上収益	営業利益	営業利益率	ROE	ROIC	配当性向
6,500億円	1,000億円	15.4%	12.0%以上	11.0%以上	40.0%以上

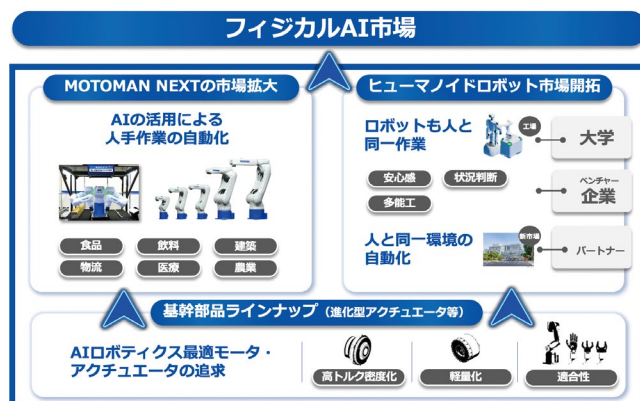
投資については、持続的な企業価値向上に向け、資本効率を意識した上で、成長投資として4年間累計で2,500億円を計画しています。このうち、フィジカルAI市場の開拓をはじめとした戦略投資として1,200億円、成長市場での事業遂行能力強化および日本のマザー工場における生産力強化等に資する設備投資として1,300億円を計画しています。



基本方針

基本方針1 フィジカルAI市場の開拓

安川グループでは、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を「フィジカルAI」と定義し、フィジカルAI市場の開拓を通じて自動化領域の拡大を目指しています。その中核となるのが、業界に先駆けて市場投入した自律型AIロボット「MOTOMAN NEXT」です。AIロボットパッケージ製品の拡充、協創に向けたオープン化とエコシステム形成、AIロボットによる自動化領域のさらなる拡大を3つの柱として、「MOTOMAN NEXT」の導入を加速し、これまで人手に依存していた作業や自動化が困難であった領域でのユースケース創出を推し進めます。



また、フィジカルAI市場のポテンシャルを最大限に引き出すため、ヒューマノイドロボットによる新市場の開拓に取り組みます。安心感・状況判断・多能工性を備えたヒューマノイドロボットは、人と同一環境における自動化という新たな領域につながるものと考えています。大学・ベンチャー企業・パートナーとの協創を通じて技術と用途の開発を加速し、新市場を切り拓いていきます。

基本方針2 i³-Mechatronicsの実践拡大

ものづくりの現場における様々な「コト」のデータ化を通じて、自社を含めた「i³-Mechatronics」の実践をさらに拡大し、グローバルでの展開を加速するとともに、サーボ・ロボット・インバータのコア事業領域における競争力を強化します。これまで蓄積してきたソリューションをグローバルに展開し、コントローラ(iCube Control)などを活用して「コト」をデータ化する取組みをさらに広げていきます。

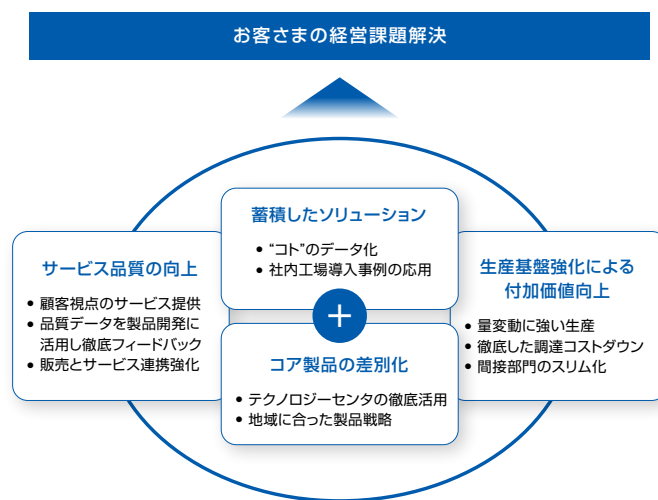
また、競争環境を見据えたコア製品の強化や、サプライチェーン全体を通じた販売拡大に取り組みます。併せて、これまで先行して取り組んできた生産基盤の強化、自動化・内製化、グローバル拠点への投資を成長の基盤として活用します。製品ポートフォリオを生かしたソリューション提案力の向上に加え、生産・調達基盤の高度化を通じて、生産性向上と製品のコスト競争力を強化し、売上成長を着実に利益成長へと結び付けていきます。加えて、品質データを積極的に活用し、製品とサービスの品質の継続的な向上に取り組みます。

こうした取組みを通じて、生産・販売・技術・品質をつなぐ

さらに、これらのAIロボティクスを支える共通基盤として、進化したアクチュエータをはじめとする基幹部品ラインナップ拡充にも取り組みます。高トルク密度化・軽量化・適合性を追求したAIロボティクスに最適なモータ・アクチュエータを進化させることで、「MOTOMAN NEXT」とヒューマノイドロボットの両輪の適用領域を広げていきます。



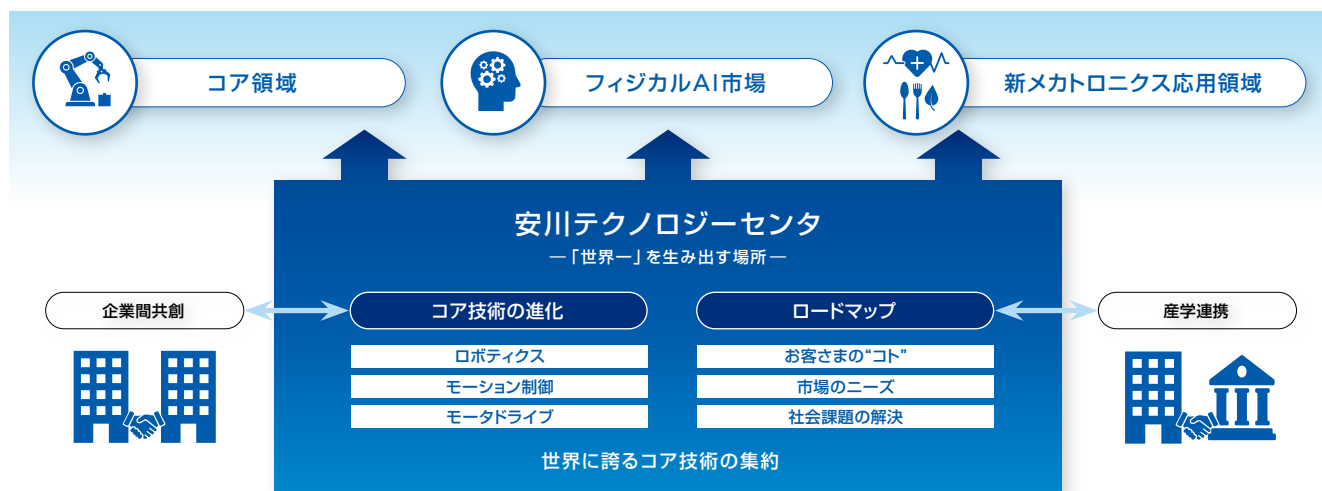
データ基盤を競争力の源泉へと転換し、先行投資の成果を発揮することで、外部環境の変化を上回る売上・利益の拡大を目指すとともに、安川グループとしての付加価値をさらに高めていきます。



基本方針3 世界一にこだわる新製品開発

世界一にこだわった新製品を生み出し続けるため技術開発に注力します。AIロボティクスを軸とした新たな自動化技術を

着実に蓄積しながら、安川テクノロジーセンタ(YTC)を核とした技術開発を通じ、コア技術の進化と新製品の創出に取り



組みます。

現場で得られるデータを活用したフィジカルAIにおけるユースケースを蓄積し、企業間の共創や産学連携を進めることで、新たな自動化技術の獲得を加速していきます。

基本方針4 新メカトロニクス応用領域の事業拡大

これまで培ってきたメカトロニクスの技術を様々な分野に応用し、FA領域にとどまらない新たな事業拡大を外部のパートナーとの連携を通じて強化していきます。

農業分野では、その領域におけるパートナーと連携し現場への自動化の実装を加速します。併せて、植物工場をはじめとする生産現場においては、自動化のためのプラットフォームを確立し、現場への導入を広げていきます。また、食品領

また、事業部間で連携しながら技術ロードマップを継続的に更新・拡充していくことで、世界一にこだわる新製品を継続的に生み出していきます。

域では、SIerや食品メーカーとの連携を強化し、調理工程などへの自動化ソリューションの導入を進め、ユースケースの拡大を図ります。

さらには、医療／医薬品市場において、産学のパートナーとの協業を基盤としたプラットフォームの構築を進め、医療現場での自動化ソリューションの拡充に取り組みます。

基本方針5 YDXの進化とi³-Singularity

YDX(YASKAWA Digital Transformation)の進化を通じて経営全体の最適化を進め、世界で信頼され、選ばれる製品・サービスを持続的に生み出す事業構造を確立します。これまで進めてきた業務改革、データの一元化、安川データレイクの構築、経営の見える化を基盤として、販売・生産・技術・品質・サービスなど、バリューチェーン全体にわたるデータをつなぎ、経営判断の高度化と迅速化を図ります。併せて、業務プロセスの標準化やシステム基盤の統合を通じて、間接業務の効率化と経営全体の最適化を推進します。

さらに、「i³-Mechatronics」にAIを組み合わせて進化させることで、新たな世界である「i³-Singularity」を広げていきます。「i³-Singularity」は、「i³-Mechatronics」で進め

てきたデータ活用をさらに発展させ、データとAIを前提とした判断と実行について、再現性のある仕組みを構築するものです。これにより、お客さまの現場における自律分散、無人化、現場全体の最適化などの「コト」の実現に貢献していきます。社内においても、開発、生産、販売、サービス、さらには様々な経営判断に「i³-Singularity」を展開し、組織として再現性のある判断・実行の仕組みを構築していきます。

 「2035年ビジョン」や「Dash 35」についてのより詳しい説明はこちらをご覧ください。
長期経営計画「2035年ビジョン」 中期経営計画「Dash 35」



価値創造プロセス

外部環境の変化

2035年の経営環境

- 市場の競争環境の激化
- 共創による技術進歩
- 代替エネルギーシフトの加速
- サプライチェーンの変化
- AIの生活浸透
- 情報社会における新たな価値創造

社会課題

- AI・デジタル技術
- 労働力不足、省人化・自動化
- 気候変動
- 製品の安全・品質向上
- サプライチェーンマネジメント
- パートナリシップ
- 人権の尊重
- 人材育成
- ダイバーシティの推進
- コンプライアンス
- リスクマネジメント
- 情報セキュリティ

インプット (2025年度)

財務資本

親会社の所有者に帰属する
当期利益: 352億円

親会社の所有者に帰属する
持分(年度末): 4,835億円

有利子負債(年度末): 1,249億円

製造資本

設備投資額: 570.4億円
(対売上収益比率) 10.5%

知的資本

研究開発投資: 240.1億円
(対売上収益比率) 4.4%

人的資本

年度末
従業員数: 12,483名
(内、海外拠点従業員比率は54%)

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: 13,331万kWh

6つのDNAと培ってきた強み



世界初・世界一に
こだわった技術開発



グローバル市場における
高いプレゼンス



変革力



お客さまの
信頼

サステナビリティ課題 (マテリアリティ)

- 事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決
- サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化

価値創造の仕組み



ACサーボ・コントローラ

YASKAWA Digital Transform

コーポレ

サス

安川グ

「2035年ビジョン」の実現

安川グループが2035年度に目指す姿

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 *i³-Mechatronics* *i³-Singularity* YDX Ecosystem

財務目標*

2035年度目標

営業利益率

20.0%以上

配当性向

40.0%以上

* 長期経営計画「2035年ビジョン」の目標値。
2026年度の業績見通しは、P22参照

持続的成長

アウトプット

アウトカム
(2025年度)

コア領域

- 未来のスマートファクトリを実現
モータ・ロボット技術の徹底追求
エネルギー変換効率の最大化



フィジカルAI市場

- 世界一にこだわる新製品開発
基幹技術×現場データ×AIによる
シナジー発揮
基幹コンポーネントの
ラインナップ拡大



新メカトロニクス応用領域

- 持続可能な社会の実現に貢献
医療／医薬品分野における
共創加速
食・農業分野自動化の飛躍的拡大



経済的価値

- ROE: 7.7%
- ROIC: 6.9%
- 年間配当 (配当性向)
1株当たり68円 (50.0%)

社会的価値

サステナビリティ課題
(マテリアリティ)の取組みに
おける目標の2025年度進捗

<https://www.yaskawa.co.jp/sustainability/group/materiality>

- 事業を通じた社会価値の
創造と社会的課題の解決

- 「i³-Mechatronics」を
通じたパートナー連携で
産業自動化革命の実現
- クリーンな社会インフラ
構築と安全・快適な暮らし
の基盤づくり
- オープンイノベーションを
通じた新たな技術・事業領
域の開拓

- サステナブルな社会／
事業に寄与する経営基盤
の強化

- サステナブルな生産性の
高いものづくり
- 働きがいのある職場づくり
と人材育成
- 公正かつ透明性の高い
ガバナンス体制

販売
マーケティング 物流
製造
調達 生産準備
「アイキューブ メカトロニクス」に
「アイキューブ シングularity」を広げる
i³-Mechatronics+AI



インバータ

ロボット

システムエンジニアリング

ation(YDX)による強固な経営基盤の構築

ポート・ガバナンス

テナビリティ方針

グループ経営理念

全事業ハイライト ～「Realize 25」を振り返る～

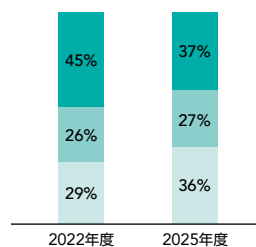
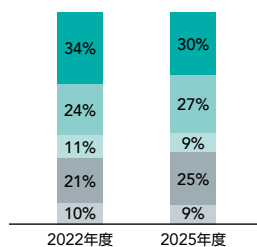
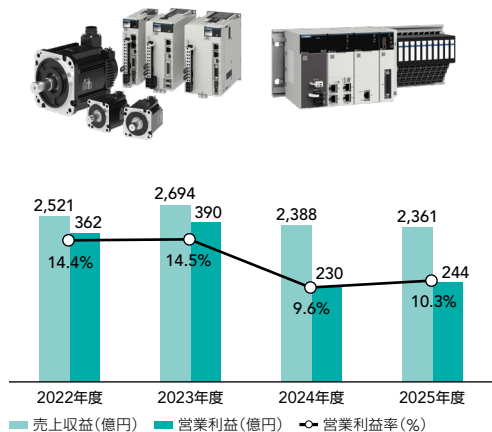
Motion Control モーションコントロール

ACサーボモータ・コントローラ事業 市場シェア 14%(グローバル)

地域別売上収益構成比推移

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ 中国除くアジア

アプリケーション構成比推移

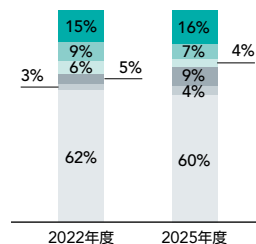
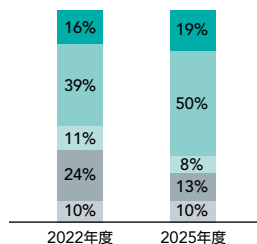
■ 半導体・液晶・電子部品などのエレキ関連
■ 工作機械・金属加工・プレス・ロボットなどの機械関連
■ その他(包装・繊維・射出成形など)

インバータ事業 市場シェア 5%(グローバル)

地域別売上収益構成比推移

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ 中国除くアジア

アプリケーション構成比推移

■ ビル空調(HVAC・コンプレッサ) ■ クレーン、ホイスト
■ ポンプ、ファン ■ オイル&ガス ■ エレベーター
■ 一般機械・その他(繊維機械・金属加工機・包装機械・コンベヤなど)

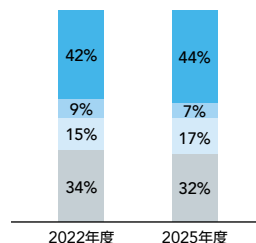
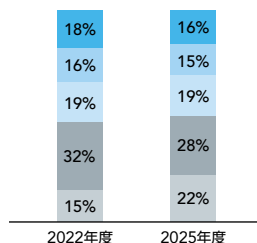
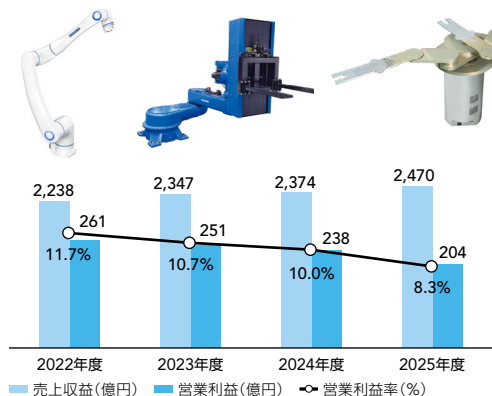
Robotics ロボット

市場シェア 7%(グローバル)

地域別売上収益構成比推移

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ 中国除くアジア

アプリケーション構成比推移

■ 自動車関連(アーク溶接、塗装など)
■ 半導体・液晶関連 ■ カスタマーサービス
■ 一般・その他(ハンドリングなど)

System Engineering システムエンジニアリング

鉄鋼(高炉)向けシステム 市場シェア 100%(国内)

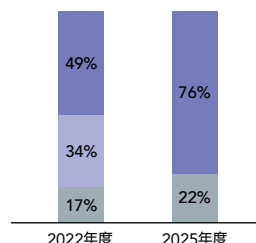
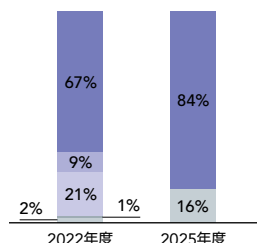
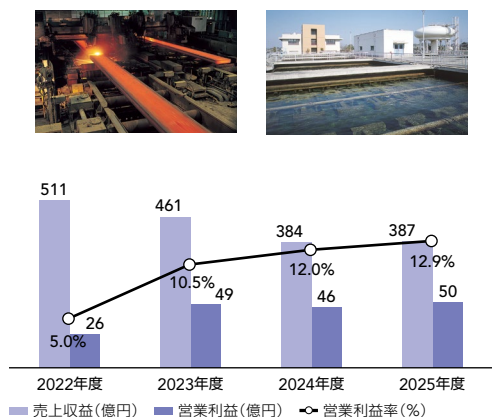
地域別売上収益構成比推移

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ 中国除くアジア

アプリケーション構成比推移

■ 産業用オートメーションドライブ(鉄鋼・産電・クレーン)
■ 環境エネルギー ■ 社会システム

* 2024年度より太陽光発電用/パワーコンディショナを含む環境エネルギー事業は、モーションコントロールセグメントに移行



Motion Control



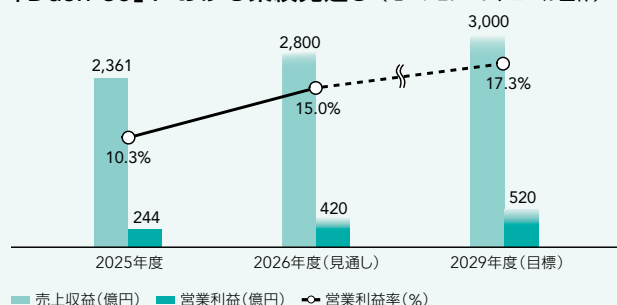
執行役員
モーションコントロール
事業部長

内山 孝弘

ACサーボモータ・コントローラ事業

フィジカルAIの進展により装置市場の高度化と拡大が進む一方で、需要変動への柔軟な対応が重要性を増しています。当社は変化を捉えながら「i³-Mechatronics」を軸とした、タイムリーなソリューション提案と需要変動に強い生産を実現し、さらには進化型アクチュエータの投入を通じて新たな需要を取り込むことで、シェア拡大と持続的な成長を実現します。

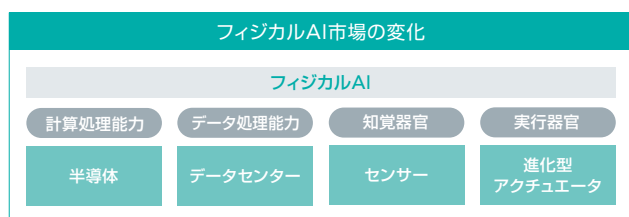
「Dash 35」における業績見通し（モーションコントロール全体）



中計「Dash 35」(2026～2029年度)基本方針

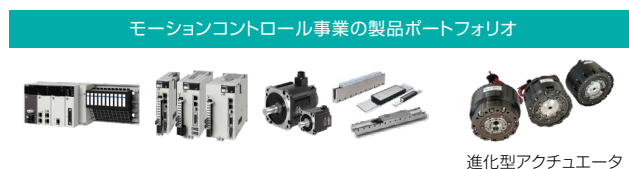
方針1 フィジカルAI市場の徹底攻略

半導体やデータセンターをはじめとする成長分野に向けて、当社コア製品に加え、用途最適製品の投入を進めます。グローバルで市場変化に合わせてお客さまの装置高度化にタイムリーにお応えすることで市場での競争優位を確立します。



方針2 新規ビジネスの創出

進化型アクチュエータを製品ポートフォリオに組み込み、フィジカルAI市場における新たな需要を取り込みます。先端領域での実証を通じて技術の高度化を進め、量産化と応用展開を加速させることで、中長期的な成長ドライバーの確立を目指します。



方針3 「i³-Mechatronics」の実践展開

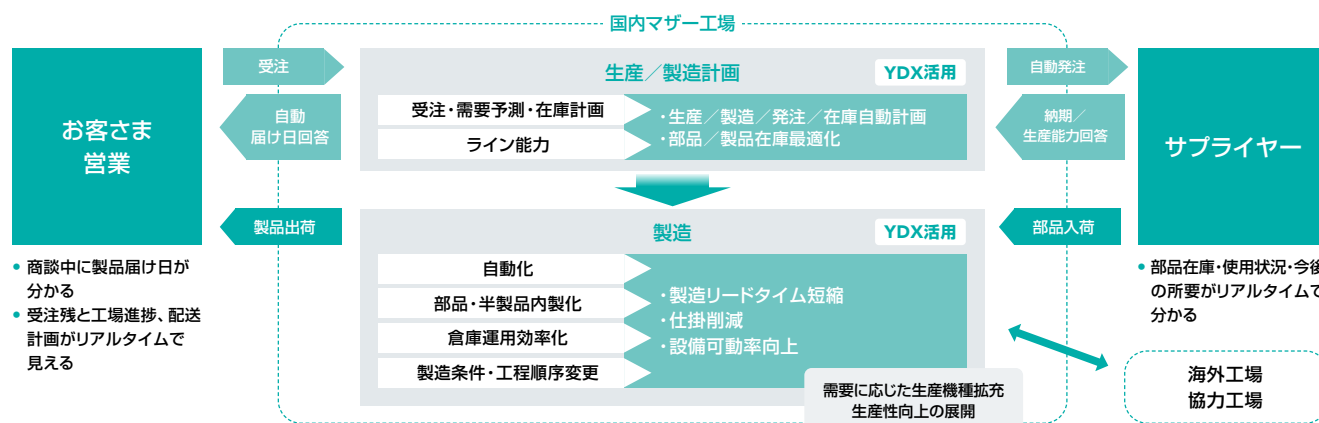
「i³-Mechatronics」の実践により装置、工場の自動化等で培ったノウハウを活用しながら、地域戦略に合わせたソリューション提案をグローバルに展開します。お客さまとの関係を継続的に強化し安定的な需要基盤の構築につなげます。

方針4 4極開発体制の再構築

日本・中国・欧州・米州での製品開発の自走化を進めます。地域特性に応じたローカライズを加速することで、ローカル競合メーカーに対し競争力のある製品をタイムリーに市場に投入し、グローバルでの競争優位性を一層高めます。

方針5 YDXの進化によるものづくり革新

自動化・内製化をさらに進め、需要変動に強い生産体制を確立します。お客さま・営業・工場・サプライヤーをデータで連携して生産の全体最適化を実現し、経営スピードを高めます。これらのものづくりの革新を通じて収益性の向上を実現します。



Motion Control

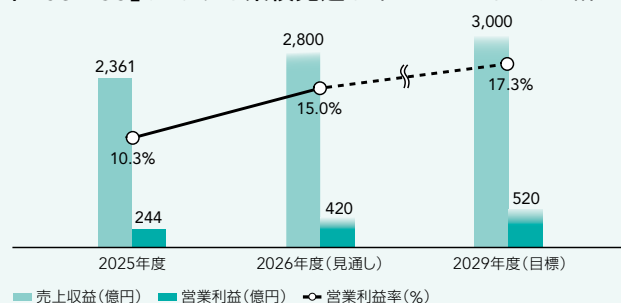


上席執行役員
インバータ事業部長
井手 耕三

インバータ事業

データセンターと半導体市場の拡大、インド市場の成長を確実に捉え、ドライブおよびパワー変換技術の徹底追及により進化するお客さまニーズに貢献し、売上を拡大します。また、YDXとAIの利活用によりグローバル競争を勝ち抜く持続的な収益基盤を構築し、事業成長と利益拡大を実現します。

「Dash 35」における業績見通し（モーションコントロール全体）



中計「Dash 35」(2026～2029年度)基本方針

方針1 米データセンター市場攻略で事業基盤強化

在庫の適正化や北米における生産ラインの増強により、データセンター向け建屋空調およびサーバ冷却装置用ドライブの短納期ニーズに対応する供給体制を強化し、需要の早期取り込みを実現します。また、データセンターの電力課題に対して求められる電源やエネルギー環境への調和についても、高調波対応やモータ含めた高効率ドライブ等の施策で競争優位獲得のための課題に取り組み、製品力を強化し、収益成長をけん引します。



方針2 インド市場の製品力強化と取組領域拡大

インド市場では、都市化に伴うHVAC・セメント・鉄鋼需要を軸に、用途最適製品で量拡大を図ります。HVACは専用ドライブと価格競争力、チャンネル強化で販路を拡大し、セメント・鉄鋼は低圧・中圧のシステム提案で付加価値を強化。さらに現地生産・現地調達でローカル競争力を高め、データセンターや新たなインフラ領域へ用途別ソリューションを展開し成長を加速します。



方針3 半導体設備における現場価値最大化

半導体製造プロセスの進化や環境対応・安定稼働のニーズに応え、真空ポンプ・チラー向け専用ドライブで現場課題を解決します。薄型ドライブによる装置の機構設計の自由度を高め装置の省フットプリント化を実現し半導体製造プロセスの高度化へ追従します。

装置メーカーと密着し、ニーズ捕捉と標準化を進めインシェア拡大と売上伸長を実現します。



方針4 再エネ価値を最大化する提案強化

米国では、AI電力需要の拡大に対応し、大容量パワコンと米国設計・製造の強みを生かして需要を捕捉します。日本では自家消費需要を軸に、蓄電ソリューションと工場電力ソリューションで再エネ価値を最大化し売上を拡大します。

方針5 YDXとAI利活用による生産・品質管理進化

YDXとAIを活用し、生産・品質管理の高度化を推進します。構成部品の内製化や海外現地調達の拡大により、グローバルでサプライチェーンの強靱化と供給力向上を実現します。多面的な取組みを通じてコスト競争力を高め、成長分野の需要を確実に取り込みます。

事業別戦略

Robotics

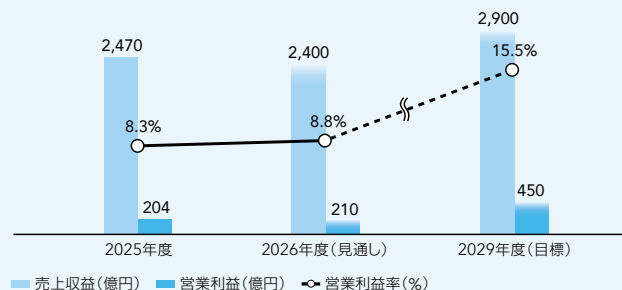


上席執行役員
ロボット事業部長
岡久 学

ロボット事業

半導体・データセンター投資やAI進展を背景に自動化需要は中長期で拡大する一方、短期的には設備投資の変動や地域差が残る環境を想定しています。こうした中、フィジカルAIや高付加価値用途へのシフトを進め、用途拡大とソリューション強化により成長と収益性向上の両立を目指します。

「Dash 35」における業績見通し



中計「Dash 35」(2026～2029年度)基本方針

方針1 「MOTOMAN NEXT」を中核としたAIロボティクスの社会実装の加速と導入の持続的拡大

AIロボティクスの社会実装を中核に据え、中期経営計画期間における成長の加速を図っています。これまで蓄積してきた導入実績を基盤とし、AIロボット「MOTOMAN NEXT」を中心に、自動化が進んでいなかった領域への適用を拡大することで、新たな需要の創出と市場の拡張を推進していきます。また、パートナーとの連携強化やパッケージ化による導入の容易化を通じて、社会実装のスピードを速めていきます。



方針2 市場の変化に対応した「i³-Mechatronics」ソリューションの実践と横展開

「i³-Mechatronics」を軸としたソリューションの実践と横展開を進めることで、製品単体からソリューションビジネスへの転換を加速します。自動車、一般産業、半導体といった主要市場において、データ活用を基盤とした付加価値の高い提案を行うとともに、自社工場での実証を通じて競争力を強化し、収益力の向上につなげていきます。

方針3 “コト”の広がりをつめた製品開発

デジタルツイン*をはじめとする技術基盤の進化により、開発の高度化と迅速化を実現します。これにより、多様化するニーズに対応しつつ、継続的な競争優位の確立を目指します。



NVIDIA Isaac Sim連携等デジタルツイン基盤の進化

方針4 事業発展領域(食・医療)の取組み拡大

食・医療といった新たな事業領域においては、人手不足や品質確保といった構造的な社会課題を解決するために、自動化ニーズの高い分野でのソリューション展開を進めます。これにより、従来の産業領域に加え、社会課題の解決に資する新たな収益機会の創出を図っていきます。



JAとの協業プロジェクト

方針5 第5工場を中核とした収益性向上とYDXを軸とした質の高い事業基盤構築

第5工場およびYDXを中核としたデータ活用を推進し、品質・生産・販売を横断した最適化を図ることで、収益の質を重視したオペレーションへの転換を進めます。これにより、持続的な成長と収益性の向上を両立し、企業価値の最大化を目指します。

* 実機と連動した仮想空間上でのシミュレーションにより、立上げ期間短縮や投資効率向上に貢献する技術。

System Engineering

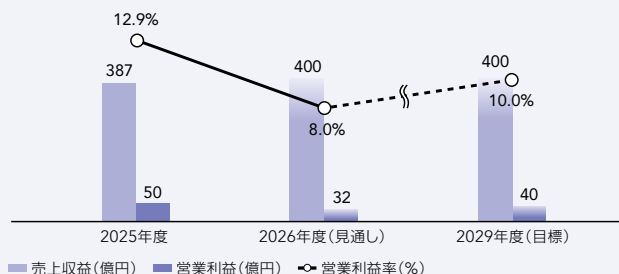


安川オートメーション・
ドライブ株式会社
代表取締役社長
八木田 正樹

システムエンジニアリング事業

システムエンジニアリングの各事業（鉄鋼・産電・クレーン・社会システム）では世界・国内情勢に加え市場の変化や市況を見極め、需要を確実に捉えます。また、南行橋事業所の竣工・稼働に合わせ、過去の事業統合の効果をさらに最適化するため、柔軟な組織運営を目指した抜本的な業務構造改革を推進します。

「Dash 35」における業績見通し



中計「Dash 35」(2026～2029年度)基本方針

方針1 事業別戦略

鉄鋼については既存高炉維持と既設更新案件の受注に加え、お客さまの次世代脱炭素技術開発に積極的に取り組みます。鉄鋼プラントの上工程設備の豊富な経験、納入実績を背景としたシステム制御技術を水平展開し、自動化をはじめとした新技術の導入により、長期的に安定した利益を確保します。

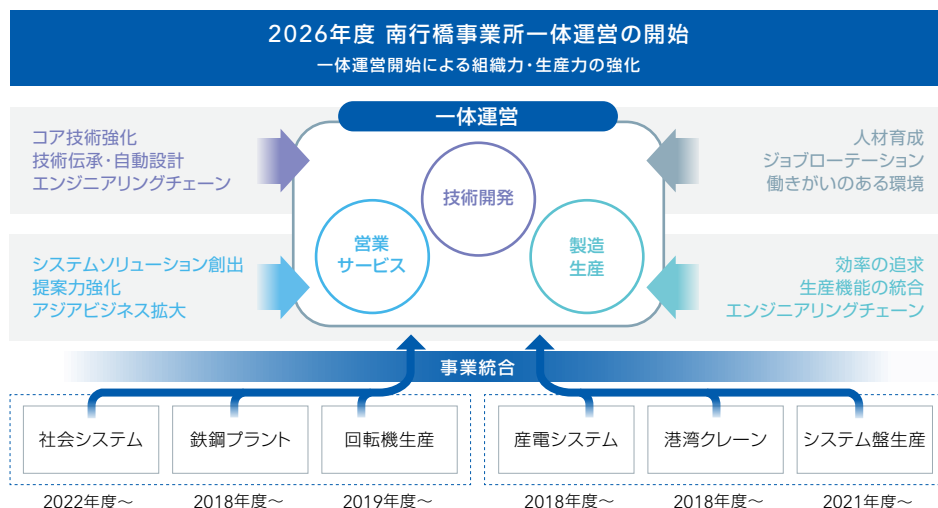
産電についてはドライブ新技術の付加価値をお客さまに訴求し、新たな成長市場や新素材へのアプローチを重点的に行います。加えて、当社の強みであるお客さま一社一社の設備に合わせたカスタマイズへ柔軟に対応したシステム設計を行うことで、機器を協調して制御する、ドライブシステムのコンセプトを整理した新しいFDS (Flexible Drive System) をさらに進化させます。

クレーンについては自動化及び省人化ニーズへの需要により増加するビジネスボリュームに対応できる生産・エンジニアリング・環境サービス体制を構築し、港湾市場における地位の確立を目指します。社会システムは市場要求であるDX

化へ対応し、既存施設の更新需要を確実に捕捉するとともに、官民連携 (PPP: Public-Private Partnership) の対応力強化を図ります。

方針2 生産・業務構造改革

2026年度に南行橋事業所が竣工、稼働開始します。この新規拠点の稼働開始により、これまで分散していた生産拠点を一カ所に集約し、一体運営を行います。併せて生産における仕掛期間のミニマム化と動線の短縮による製造のリードタイム短縮や、工法の変更 (アルミダイキャスト化等)、工程の集約に取り組んでいます。これらの活動により生産過程において生じるリスクを低減し、技術力と生産力を強化することで高い収益性を確保し、競争力アップを図ります。短期的には人材のマルチスキル化を進めることで組織体制を強化し、長期的には基幹システムS/4HANAへの移行を前提とした生産DX化により、過去の事業統合の効果を最大化していきます。



南行橋事業所

基幹システムの刷新

基幹システム刷新で実現する 業務改革と持続的成長

執行役員 ICT本部長
下池 正一郎



基幹システム刷新の意義・必要性

当社の基幹システム(ERP)は受注、生産、調達、物流、会計など、事業活動全体を支える重要な経営基盤です。従来のERPは事業や機能ごとに最適化されたシステムや多数のアドオン、周辺システムによって業務・データの分断や保守運用負荷の増大といった課題を抱えていました。そのため、将来にわたり安定した事業運営を実現するため、基幹システム全体の刷新を決定しました。

刷新にあたっては、約3,000本のアドオンと約500の周辺システムの削減・統廃合に加え、グループ会社や事業間で分散していたシステムの統合を進めました。また、既存環境を引き継ぐのではなく、業務とシステムをゼロベースで見直す「グリーンフィールド方式」を採用し、SAP S/4HANAを新規導入しました。これにより、業務とデータの標準化を進め、当社が推進するYDXの基盤となる経営・業務基盤の構築を目指しました。

基幹システム刷新に伴う業績影響と正常化への対応

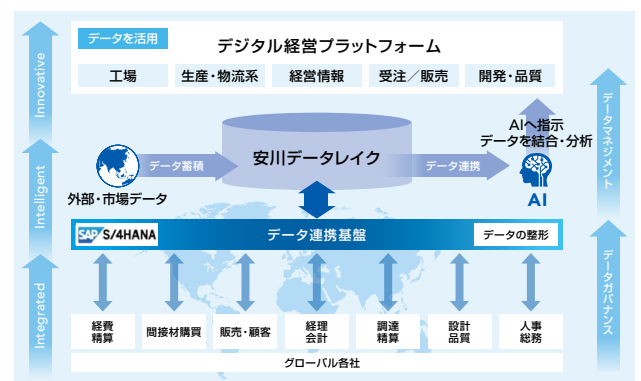
一方で、2026年5月の切り替え後は、データ移行や新たな業務プロセスへの習熟、倉庫・物流を含む現物運用の立ち上げに想定以上の時間を要しました。特に一部生産拠点では、外部部品倉庫と工場内倉庫の連携が円滑に機能せず、部品供給から生産投入までの工程に影響が生じました。また、在庫データと実在庫との差異や例外運用により、生産立ち上げと出荷に遅れが発生し、第1四半期業績に影響を及ぼしました。これらはERPシステム単体だけの問題ではなく、データ移行、新業務への習熟、物流運用が複合的に影響したものと認識しています。

現在は、部品在庫の一斉棚卸や在庫精度向上、例外運用の解消、部品供給プロセスの是正などの対策を全社で推進しています。上期業績への影響最小化を最優先課題とし、生産能力の回復と安定運用の早期実現に取り組んでいます。

期待する効果

ERP刷新の目的は、業務とデータを全社共通基盤でつなぎ、経営と現場の意思決定を高速化・高度化することにあります。受注、生産、在庫、調達情報の可視化により、生産計画や在庫配置の最適化、リードタイム短縮、収益性管理の高度化を実現するとともに、将来的にはAIを活用した予測や意思決定支援への展開も視野に入れています。これは、当社がYDXで目指す、データを中心とした個別最適から全体最適への転換、そして業務改革を通じたお客さま価値・競争力の創出への発展につながるものです。

今回の刷新によって整備した業務・データ基盤を生かし、変化のお客さまのニーズをより的確に捉え、製品・サービスの品質と提供力を高めることで、今後もお客さまの期待に応え続けていきます。当社は、既存システムの延命や単純な置き換えではなく、将来の競争力強化に向け、業務・システム・データを全社横断で再設計する抜本的な改革を選択しました。移行後に生じた課題を真摯に受け止め、正常化を最優先で進めるとともに、得られた教訓を安定運用と次の改革に生かし、当初目指した企業価値の創出につなげていきます。



財務資本

事業環境の急速な変化を成長機会に変え、
これまでの投資や基盤整備を着実に成果へと
結び付けることで、メカトロニクスを核とした
競争力強化と新たな成長領域の拡大を実現します。

上席執行役員 管理担当
ESG担当 経営管理本部長
一木 靖司



2025年度の総括

中期経営計画「Realize 25」の最終年度である2025年度は、期初より米国による追加関税措置の報道を受け、世界経済の不透明感が急速に高まりました。特に上期においては、先行きへの不安感からお客さまの設備投資が想定水準まで回復せず、厳しい事業環境が続きました。

下期以降はAIという新たなけん引役の台頭により、半導体分野を中心に受注が回復基調となりました。受注を確実に売上につなげ、最終的には前年度を上回る売上収益の水準で着地しました。

しかしながら、成長に向けた先行投資を継続する中、減価償却費などの投資コストおよびグローバルでの賃上げにより人件費が増加し、営業利益率は前年度を下回る結果となりました。

また、当社は「Realize 25」で掲げていた営業利益目標1,000億円に対して大幅な未達という結果となったことを重く受け止めています。今後は収益性の改善と持続的成長の実現に向けた取組みを一層強化していきます。

2026年度の見通し

2026年度については、AI投資がけん引する半導体およびデータセンター関連分野を中心に需要回復が顕著であり、良好な事業環境が継続しています。受注の内容には一部先行手配とみられる動きも見受けられるものの、全体としての需要

水準は着実に回復・拡大していると認識しています。

このような需要環境のもと、当社製品およびソリューションを着実に提供できれば、すでに公表している売上収益および営業利益の目標は十分に達成可能であると見込んでいます。

経営管理の責任者としての課題認識

私が経営管理の責任者となった2025年度以降、米国による追加関税措置や中東情勢の悪化など、不確実かつネガティブな外部環境が重なり、厳しい事業環境が続きました。一方、足元では半導体・データセンター関連分野を中心とした投資の活発化により需要が急速に回復しており、当社を取り巻く事業環境は大きく変化していると認識しています。

このような環境変化を踏まえると、経営の安定性を確保するためには、国内外のグループ会社の活動状況を日々網羅的にデータとして把握し、市場動向や生産状況の変化を迅速に捉えることが重要です。最新の情報を可能な限りリアルタイムで把握し、機動的に対応策を講じることが求められています。

その前提として、グローバル各拠点から収集されるデータを効率的に活用するためには、情報の一元化が不可欠です。当社グループでは、2025年度から2026年度にかけて欧州・米州・日本において基幹システムのS/4HANAへの移行を進めており、国や地域、事業の枠を超えてデータを統合し、分析可能な基盤の整備を行うことにより、情報の質の向上に継続して取り組んでいます。このように、経営管理を担う立場として

の重要課題は、当社グループが推進するYASKAWA Digital Transformation (YDX) をさらに進化させ、蓄積されるデータを効率的かつ高度に活用し迅速な経営判断につなげていくことであると考えています。

資本効率の向上に向けて

加速する環境変化を踏まえると、ROE (Return on Equity: 自己資本利益率) やROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率) など資本効率の向上も重要な経営課題です。これらの指標の数値を向上させるためには、分子である「リターンを上げる」ことが最も効果的な施策であると考えています。

当社は、2026年5月に発表した長期経営計画「2035年ビジョン」および中期経営計画「Dash 35」のいずれにおいても、営業利益を重要なKGIとして設定しています。まずは「Dash 35」で掲げた戦略を着実に展開し、リターンの最大化を図ることが、これらの指標の改善につながります。

分母となる投下資本においては、近年の積極的な設備投資により固定資産が大きく増加しており、投資額に対してどれだけリターンを上げられるかが問われます。リターンについては事業戦略の章でも詳述しています。

当社はここ数年、部品の内製化や製造ラインの自動化、ロボット第5工場の建設などの投資を実施してきました。これにより、生産計画から調達・製造・出荷までの一連のプロセス全体の効率化を進めています。現在はこれらの投資効果を刈り取る段階に入ってきており、設定したKPIに対して実績がどう進捗しているのかについて月次でのモニタリングを開始しています。

また、情報システム投資として、基幹システムの移行を含むYDXのさらなる進化も重要な要素です。この投資により、会社全体の業務効率をいかに高められるかが課題であり、引き続き効率化の進捗をモニタリングし、もし進捗に課題が生じれば速やかに改善策を実行します。

営業面については、ここ数年、営業債権の回収期間の短縮に向けた取組みをグローバルで行っています。営業部門と協業して、お客さまや代理店とのコミュニケーションを通じて支払条件の見直しを進めてきました。特に国内においては、「Realize 25」の期間中に大きな成果を上げています。一方、中国においても同様の取組みを進めていますが、商慣習の違いもあり、日本と同様のスピードでは改善が進んでいないのが現状です。今後も引き続き改善に取り組みます。

棚卸資産については、「Realize 25」において、事業成長や需要拡大を見据え、お客さまへの迅速な供給体制を確立する目的で、戦略的に在庫を積み増してきた側面があります。ま

た、半導体を含む部品供給の不安定さを背景に、製品ごとに重要部品を設定し、在庫を厚く保有する運用を行ってきました。しかしながら、実際の需要の伸びが想定を下回ったこともあり、現状の棚卸資産は過剰な水準にあると認識しています。「Dash 35」では、売上を大きく伸ばす中で、棚卸資産は現状から増やさない水準を目標として設定し適正化を進めます。

なお、棚卸資産は生産活動を支える重要な資源であると同時に、お客さまへの納入責任を果たすための基盤でもあります。そのため、単純な削減を優先すると製品の供給力が低下し、お客さまのニーズの変動に 대응しなくなるリスクがあります。日々の受注に対してその要求納期に応える生産を行うことを最優先に、蓄積されたお客さまごとの受注データを活用し、受注残や将来の需要見通しを納期別および製品別の売上計画に展開し、生産および調達計画につなげていきます。これらのプロセスをデジタル化することで、お客さまへの供給責任を維持しながら棚卸資産の回転期間の短縮を目指します。

こうした投資リターンの向上および営業債権や棚卸資産などの投下資本の効率化については、各事業責任者と事業別の方策およびKPIを共有し進捗をモニタリングしていくことで、全社的に資本効率向上への意識を高めていきます。

キャッシュアロケーションの方針

「Dash 35」においても引き続き、成長投資と株主還元のバランスを重視した資本配分を行います。

当社は「Dash 35」の4年間で約3,200億円の営業キャッシュ・フローと約300億円の資金調達により総額3,500億円のキャッシュ創出を想定しています。うち1,000億円を株主還元にあてる考えで、配当性向は「Realize 25」で掲げていた30%+ α を上回る40%以上に設定しています。

また、設備投資は1,300億円を計画しています。国内では、当社のマザー工場がある埼玉県の入間事業所や福岡県の行橋事業所の再編などに取り組み、海外においても、米国でのキャンパス構想の推進やインドの生産拠点拡張など、将来の成長に向けた設備投資を継続していきます。

残る1,200億円は戦略投資として活用します。この点は様々なご意見があると認識していますが、事業拡大を通じて利益成長を実現し、企業価値および株価を向上させることこそが、投資家の皆さまからのご期待に応えることにつながると考えています。

そのため、この資金は「2035年ビジョン」の達成に資する戦略的な投資に充当します。具体的な投資内容については現時点では明言しづらい部分もありますが、当社にとって中長期

的な成長を支える重要な領域であるフィジカルAI市場の開拓については、世界的な技術進化に対応し続けるためにも積極的な投資が不可欠であると考えています。

政策保有株式

当社グループにおける2025年度の政策保有株式は、純資産に占める割合が約7%と低い水準にあり、短期的な視点で政策保有株式を大幅に削減する必要性は高くないと認識しています。一方で、保有の妥当性については、事業性や採算性に加え、保有に伴うリスクの観点からも、毎年状況を確認した上で保有意義を判断しています。

その過程で、時代の変化に伴って保有の意義が薄れたものや、長年にわたり株式の持ち合いを行ってきたものの、相互にその必要性が低下したと考えられる銘柄については、業種を問わず売却を進めてきました。

特に市場からの要請を背景に政策保有株式の削減方針を掲げている金融機関からの申し入れがあった場合には、双方が保有する一部株式を売却するなど、柔軟に対応しています。

結果として、残高は株価変動の影響を受ける側面があるものの、保有銘柄数は着実に減少しています。なお、売却後も良好な関係を維持していくための継続的なコミュニケーションを図っています。

目指す事業ポートフォリオ

当社の事業ポートフォリオは、製品軸で構成されています。当社グループの歩みを振り返っても、主力となる領域は今も昔も一貫してメカトロニクスです。

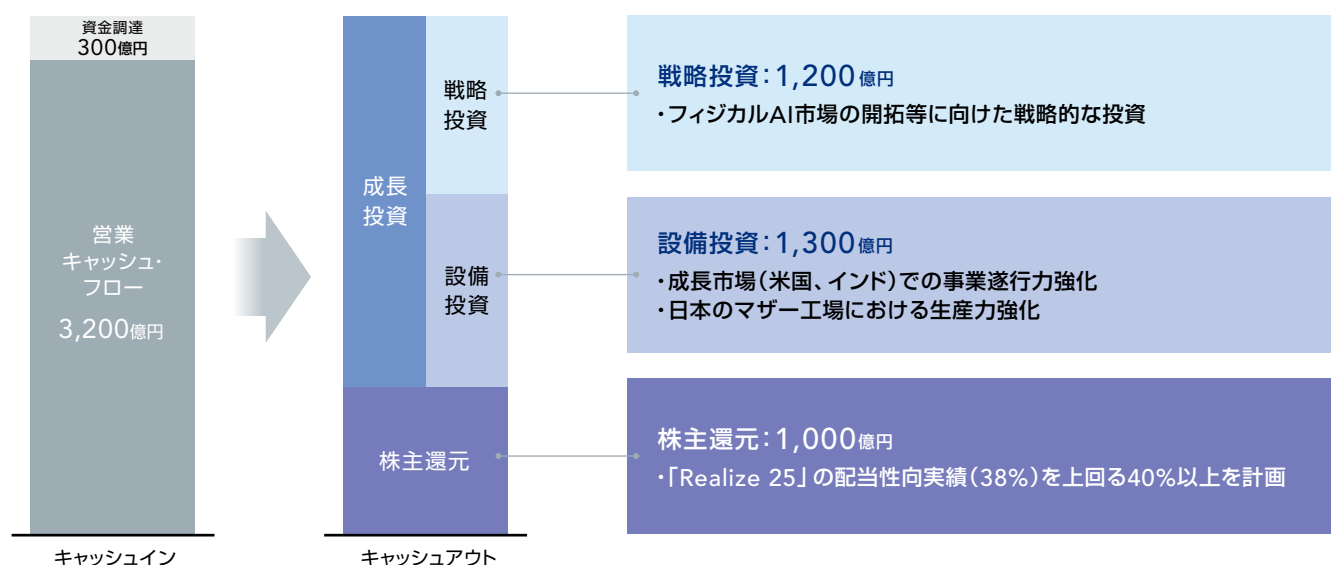
メカトロニクス領域をいかに広げていくかということを中心に据えた発展の方向性として、まずは創業以来取り組んできたコア分野である工場の自動化のさらなる高度化を進めていきます。加えて、新たな領域であるメカトロニクス応用領域への展開を本格化させ、これまであまり自動化が進んでいなかった農業・食品・医療といった分野において、自動化領域を拡大していきます。

さらに、先に述べたフィジカルAI市場の開拓にも取り組みます。これら一連の取組みが、「2035年ビジョン」および「Dash 35」において当社が目指す事業ポートフォリオの全体像です。

また、当社は売上の海外比率が70%を超えているため、事業・市場・地域の掛け合わせで戦略を構築し、展開していくことが重要です。地域ごとに自動車や半導体など、強みを持つ領域が異なるため、それぞれの特性を踏まえつつ、当社技術を生かせる領域に注力することで成長を目指します。

今後、特に市場の成長が見込まれる地域は米国とインドです。米国ではキャンパス構想への投資を進め、インドでは生産能力の拡張に取り組むことで、両地域における事業遂行力を向上させます。

キャッシュ・アロケーション2026～2029年度(4年間累計)





株主還元

「Dash 35」で掲げた配当性向は、現在の事業環境と当社の収益力を踏まえれば、確実に達成すべき株主の皆さまへの重要なコミットメントであると位置付けています。仮に利益が想定を下回る局面においては、過去のリーマンショックやコロナ禍のような想定外の事象により利益が大きく落ち込む場合を除き、配当性向の数値そのものよりも、安定的な配当の継続を優先します。当社の株主には長期保有の投資家も多く、安定的な配当の継続が重要であると考えています。

創出するキャッシュが計画を上回る場合や新たな成長投資の機会が十分に見込めない場合には、資本効率の観点から自社株買いを有効な選択肢と位置付けています。

資本コストとのバランスについては、資本コストを11%、WACCを10%と想定しており、「Dash 35」ではそれぞれを上回る水準として、2029年度のROE12%以上、ROIC11%以上を目標に設定しています。これらの資本効率指標を踏まえた上で、機動的な資本政策を実行しています。

ステークホルダーの皆さまへ

2025年度は、株主・投資家の皆さまの期待に十分お応えできない結果となりました。しかしながら、「Realize 25」の方針に基づいた、将来の事業成長や収益性の向上に向けた投資、いわゆる次の発展に向けた基盤づくりは着実に進みました。

「Dash 35」の4年間では、これまで積み重ねてきた投資および活動の成果を確実に回収し、再び営業利益1,000億円（2029年度目標）の達成に挑戦していきます。

昨今のAIを中心とした技術革新の進展は、当社にとって大きな追い風となっています。AIの進化と活用が進むことでデータセンターの建設が拡大し、それに伴い機械・装置メーカーへの需要が増加します。これにより、当社の製品やソリューションを提供する機会も着実に広がっていきます。

加えて、データセンターでは半導体が不可欠であることから、当社のお客さまである半導体製造装置メーカーの市場環境も活況を呈することが期待されます。さらに、エネルギー消費の増大は重要な社会課題となっており、その解決において当社のインバータが果たす役割が大きく、採用の機会が一層拡大していくと見ています。

一方、メカトロニクス応用領域では、農業・食品・医療の分野では人手不足がより一層深刻化すると見込まれており、自動化ニーズは一段と高まっていきます。これまで自動化が進んでいなかった分野においても、当社の自律型AIロボットの活用余地は大きく、活躍の場は広がっています。

当社の保有する技術やソリューションは、社会課題の解決に貢献できる領域が多岐にわたります。こうした強みを生かしながら持続的な成長を目指していきますので、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

知的資本

現場起点で技術を磨き、
次の成長を支える価値を生み出す

執行役員
技術開発本部長
原 英則



高い技術を、お客さまが求める価値へ

安川グループの技術開発の強みは、メカトロニクスを支えるコア技術を長年にわたり磨き続けてきたことにあります。モータ、ドライブ、ロボティクスを中心に、当社には非常に高いスキルを持つ技術者が数多くいます。さらに、サーボ、インバータ、ロボット、そしてそれらを統合して制御できるコントローラまでを自社で持っていることも、大きな強みです。高性能なコンポーネントをリアルタイムにつなぎ、そこから得られるデータを活用してお客さまの装置や機械を進化させる。これが、私たちが目指している「i³-Mechatronics」の姿です。

一方で、当社の優れた技術が必ずしも十分に製品価値へ結び付いてきたわけではない、という課題も感じています。論文や特許につながるような高い技術があっても、それがお客さまの装置の進化に本当に必要なものでなければ、製品には搭載されません。お客さまが価値を認め、対価を払ってでも使いたいと思える技術を磨く必要があります。だからこそ「Dash 35」では、技術者が営業と密に連携し、自らお客さまの現場に足を運ぶことを重視しています。机上で考えるだけでは、お客さまが何に困り、将来どのように変わろうとしているのかは掴めません。技

術者自身が現場で感じ取り、そこで得た気づきを自分たちの技術に結び付け、製品として提案していく。その循環をつくりたいと考えています。すでに、いくつかの方向性は見え始めています。例えばサーボでは、同じサイズでより大きな出力を実現するハイパワー化やエンコーダの分解能向上による停止精度の高度化に、お客さまのニーズが集まっています。ロボットでは、より滑らかな動きを実現するマニピュレータが求められています。また、デジタルツインの活用を進める上では、シミュレーションと実機の差をいかに小さくするかが課題であり、その1つの解として当社ではすでに、機構部品の点数を最小化したロボットの開発を進めています。また、2026年度稼働を開始したロボット第5工場では、ロボット専用モータを生産できるようになりました。これは、汎用サーボをロボットに組み込むという考え方から、ロボットに最適化したモータをつくりこむという形に進化する上で大きな追い風です。専用設計したモータを搭載することで、旋回性能や位置精度など、お客さまが求める性能をより高いレベルで実現するロボットの開発を推進していきます。

「i³-Mechatronics」の展開を支えるコントローラの進化と開発基盤の強化

2021年の販売開始以来改良を重ねている「YRMコントローラ」は、制御するロボットやサーボの動作やトルクなどの詳細なデータをリアルタイムに収集し、それらをもとに、タクトタイムの短縮やプロセスを改善することができる画期的な製品です。ただし現状では、製品ごとに最適化されたサーボやロボットをコントローラ側から調整・設定する際の操作性に課題が残っています。現在は、実際に「YRMコントローラ」を使っているお客さまの声を聞きながら、ツールの開発や各製



YRMコントローラ YRM1030

品との連携強化などに取り組み、より簡単に「YRMコントローラ」を使っていただけるように改善を進めています。

そういった市場のニーズを取りこぼさなく製品開発に反映していくためには、部門を横断した知見の連携も欠かせません。前中計で技術開発の各工程におけるデータ連携は進んでいましたが、今後は調達、生産、品質、アフターサービスといった部門それぞれが持つ情報を品目コードに紐づけ、技術開発の際に参照する仕組みの構築が必要です。過去に検討した部品や、その採用を見送った理由、不良情報などを共有することができれば、設計の手戻りを減らし、開発のスピードと品質を高めることができます。

「フィジカルAI新市場創出」に向けた挑戦

「Dash 35」で新たに掲げた「フィジカルAI新市場創出」に向けて、私たちは当社らしい技術開発アプローチで取り組んでいきます。競合他社がAIを起点にロボットの可能性を広げようとしているのに対し、当社はモータ技術とモーション制御というフィジカル領域での強みを生かし、実際に使える現場、効果が見込めるユースケースを見極め、そこに集中して技術を投入していく、いわば、現場からAIを進化させる考え方です。そのためには、NVIDIA、富士通、ソフトバンクといったAI・デジタル・通信インフラ領域の企業さまとのパートナー連携も重要になります。各社が持つ専門性や新しい業種・業界におけるネットワークと、私たちのフィジカル領域の技術を掛け合わせることで、当社単独では到達しにくかった領域にもアプローチし、ユースケースの発掘と実装を加速していきます。

フィジカルAIの市場を拡大するため、ロボットにはAIによる判断力に加え、自ら移動し、多様な作業を実行できる身体能力が不可欠です。こうした能力を支える中核部品として、アクチュエータはフィジカルAIの社会実装に向けた重要な鍵になると考えています。現状、ヒューマノイドに搭載されるアクチュエータは世界的に中国製が多い状況ですが、モータを外部に依存して

しまうと、電流や力の詳細なデータを十分に取得できず、以後の技術進化が制限されます。だからこそ、私たちは110年にわたり培ってきたモータ技術を生かし、自社製アクチュエータの開発に取り組んでいます。まずは東京ロボティクス*のヒューマノイドに搭載し、実際の現場で動かしながらデータを取得します。そのデータをもとに、より小さく、効率よく、滑らかに動くアクチュエータへ進化させ、同時にロボットそのものも進化させていく。現場から学び、フィジカルを起点にAIを育てる。この循環をつくるのが、私たち技術開発部門の使命だと考えています。

*東京ロボティクス：ヒューマノイドの開発・製造・販売会社で2025年に安川グループが子会社化



開発中の進化型アクチュエータ

Topics

開発拠点

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。



安川テクノロジーセンタ(YTC)

知的財産とオープンイノベーション

当社は、技術力の高度化と差別化を通じた持続的競争優位性の確立を知的財産戦略の基本方針としています。コア領域であるモーション制御、パワー変換、ロボット技術においては、技術ロードマップを軸に事業戦略と連動した知財投資を効率的に行い、将来を見据えた特許の先行的な出願を推進します。また、フィジカルAIおよび新メカトロニクス応用領域では、市場創出・拡大に向けた知財活動を加速し、市場の変化や事業展開のスピードに対応した権利化を進めていきます。こうした知的財産戦略と併せて、当社は産学官連携を軸としたオープンイノベーションを、フィジカルAIおよび新メカトロニクス領域へと拡大していきます。当社製品への実装を念頭に、パートナー企業や大学・研究機関との共同研究・実証を進め、技術ロードマップの着実な実現につなげます。外部の知見や先端技術を取り込みながら、自社のコア技術と融合させることで、各成長領域における継続的なイノベーション創出基盤を構築し、新たな事業機会の創出と価値提供の拡大を目指します。

製造資本



執行役員 生産本部長 兼 生産本部
グローバル生産改革部長

山本 哲義

中計の全社目標を達成するための生産の方向性について

中期経営計画「Dash 35」の達成に向け、生産領域では、環境変化や需要変動に左右されない強靱な生産基盤の構築を目指しています。そのため、「i³-Mechatronics」の実践によるものづくりの進化を軸に、マザー工場*で培った生産技術や運用ノウハウを各拠点へ展開し、需要地生産を基本方針としたグローバル生産体制の強化と、コア部品の内製化による付加価値向上を推進します。これらの取組みを通じて、生産密度向上と変種変量対応力を両立するとともに、供給力の強化と付加価値の取り込みを実現します。さらに、リードタイム短縮、生産性向上、製造間接費および在庫削減を通じて、収益性向上と資本効率の改善を図り、進化し続ける生産基盤を確立します。

* 最先端のものづくりを実践する中核拠点。新たな技術や生産方式を実証し、その成果をグローバル生産ネットワークへ展開する役割を担う。

ものづくりの進化(自動化×データ×計画の一体化)

ものづくりの進化に向け、自動化・計画・データを一体化した生産モデルの構築を推進します。自動化領域の拡大、生産計画のデジタル化、製造データ活用を連携させることで、生産活動全体の最適化を図り、高効率なものづくりを実現します。

01 | 自動化領域の拡大・高度化(変種変量対応、生産密度向上)

自動化は定型作業にとどまらず、人の判断や技能に依存していた非定型作業へと対象を拡大します。従来の自動装置に加え、人とロボットが協調して作業を行う人協働装置や、フィジカルAI技術を活用した自律装置をラインナップすることで、自動化が困難であった領域への適用を図ります。さらに、多量少品種生産に適した連結セルラインに加え、装置間をAGV等で柔軟に接続する分散セルラインを展開し、生産量や製品構成の変化に応じた最適な生産方式を実現します。これにより、多品種少量生産にも柔軟に対応するとともに、生産密度向上と変種変量対応を両立し、需要変動や製品構成の変化に強い高効率な生産体制を構築します。

02 | 生産計画領域のIT化・自動化(YDX化)

売上・生産・在庫情報を連動させた仕組み(運用+IT)を整備し、生産・在庫計画から製造・出荷までのプロセスを一体で最適化するYDXを推進します。これにより、需給変動に応じた迅速かつ精度の高い計画立案を実現し、安定した製品供給力を強化するとともに、生産・在庫の最適化を図ります。

03 | 製造データ活用による継続的な生産性・品質改善

製造データの収集・統合・活用を強化し、設備稼働や品質、工程のばらつきをリアルタイムに可視化するとともに、分析結果を現場へフィードバックする仕組みを構築します。さらに、AI等を活用した予兆把握や条件最適化により、製造プロセスの改善を高度化し、生産性と品質の継続的な向上につなげます。

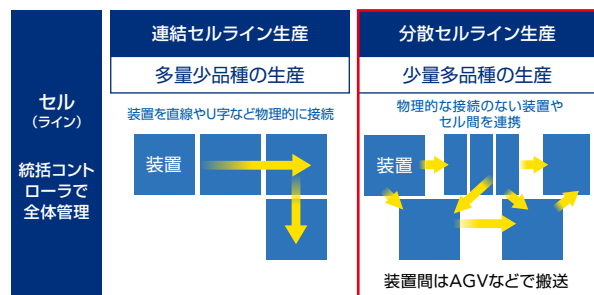
最小単位の装置を標準化

□:新規開発中

装置	作業員	汎用装置	自動装置
		マウンタ・機械加工 プレス・成型機 など	
RC/PLCで 制御	半自動装置	人協働装置	装置(自律)

装置のラインナップ

最小単位の装置を組み合わせてセルを形成



セルラインのラインナップ

グローバル生産体制の強化(需要地生産+生産性向上)

当社では、需要地生産を基本方針としてグローバル生産体制を構築し、現地調達への推進とリードタイムの短縮により迅速な供給体制を実現してきました。今後、こうした基盤をさらに発展させ、環境変化や需要変動に強いグローバル生産体制の強化を図ります。

01 | 需要地生産のさらなる強化

需要地生産の考え方のもと、各地域の需要に即応した生産体制の強化を進めるとともに、生産・物流機能の最適配置により、為替・関税・災害などのリスクを低減しながら安定供給を図ります。さらに、米国市場ではキャンパス構想を推進し、需要地生産・販売の考え方のもと、技術・営業・生産・サービスが一体となった事業基盤を強化することで、市場ニーズへの迅速な対応と事業拡大につなげます。加えて、ベトナム基板工場をグローバル供給拠点として整備し、欧米およびインド向け工場への基板供給を強化することで、供給安定性の向上と付加価値の取り込みを図り、各地域の需要変動に柔軟に対応できる供給体制を構築します。

02 | マザー工場機能のグローバル展開

マザー工場で確立した自動化や生産運営の仕組みを共通プラットフォームとして各海外拠点へ展開し、各拠点の特性に応じて適用することで、安定した生産運営を実現します。さらに、グローバルでの知見共有と標準化を進めることで、生産運営の効率化と品質の安定化を図り、グローバルで競争力のある生産体制を実現します。



YASKAWA America, Inc.新キャンパス設立



ベトナム基板工場

コア部品の内製化による付加価値向上

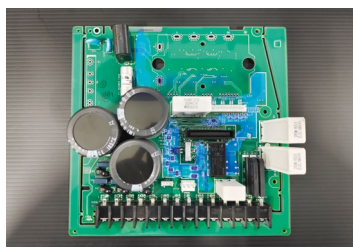
コア部品の内製化を戦略的に推進し、付加価値の取り込みと技術力の強化を図ります。これにより、調達リスクへの対応力を高めるとともに、設計から製造までを一体最適化し、リードタイム短縮と収益性向上を実現します。

01 | 内製化の拡大と技術力強化

基板、樹脂、機械加工部品などにおいて内製化を推進し、品質の安定化と生産変動への柔軟な対応力を強化します。自動化との一体推進により稼働率向上と付加価値創出を両立し、トータル効率の高い生産体制を構築するとともに、部品から製品までの一貫生産を進めることで、リードタイム短縮、在庫削減、物流効率化を図ります。さらに、重要部品については試作段階から品質・コストをつくりこみ、内製技術の確立と量産適用を進めることで、製品競争力の強化につなげます。

02 | 技術研鑽と製品開発へのフィードバック

内製化の実践を通じて製造プロセスに関する知見やノウハウを蓄積し、その成果を製品開発へフィードバックすることで、設計品質の向上と開発力・提案力の強化につなげます。これにより、開発と生産が一体となった価値創出を推進し、持続的に付加価値を生み出す事業基盤を確立します。



基板実装



樹脂成型



機械加工(ロボット鋳物部品)

人的資本



常務執行役員
コンプライアンス担当
人事総務・リスクマネジメント本部長
輸出入管理部長
山田 達哉

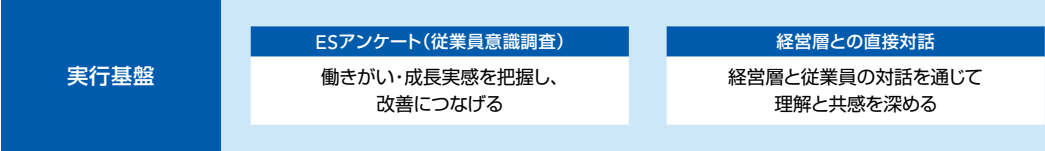
私たち安川グループは、「2035年ビジョン」において、「挑戦と成長を促す『厳しくても働きがいのある会社』への転換」をスローガンとして掲げました。私たちが目指すのは、一人ひとりが使命感を持ち、多様な仲間とともに事業の持続的成長ならびに理念の実現に向けて挑戦し続ける組織です。その基盤となるのが、「安川グループ経営理念」と「6つのDNA*」の理解・実践であり、それを支える仕組みを整えることが人事部門の役割です。そのためには、人事の担当者が現場を深く理解し、従業員の働きがい向上に資する人材戦略を主導していくことが重要だと考えています。こうした考えのもと、2026年度より人事機能と総務機能を一体化し、現場との連携を一層強化するための組織再編を実施しています。

事業戦略の遂行、ひいては理念の実現を支える人材を確保するために、前中計から、YDX(YASKAWA Digital Transformation)とAI活用による人材データの可視化とそのデータを分析し活用する仕組みの構築に取り組んでいます。2025年度から導入した新人

人材戦略の全体像

人的資本の取組み			
重点項目	ありたい姿	前中計の成果と課題	主な取組み
1. 経営理念の理解深化	従業員一人ひとりの求心力を向上させ、実行力のある“One YASKAWA”の文化醸成を行う。	【成果】経営理念講話を通じた理念浸透活動を実施 【課題】グローバル全従業員の理念に対する理解深化と実践を促す組織文化の仕組み化	① 経営層による全安川グループ従業員への理念の理解深化 ② 経営理念と6つのDNAの伝承を軸にした人材育成
2. ダイバーシティとインクルージョン(D&I)の進化	多様な人材から構成される表層ダイバーシティを基盤とし、思考や意思決定の多様性を生み出す深層ダイバーシティへの転換を図る。	【成果】女性管理職比率の中計目標達成 【課題】多様な人材が活躍できる職場環境づくりと組織風土の改革	① 次世代女性管理職育成キャリア研修 ② 意思決定ポジションへの多様な人材の配置 ③ 多様な意見を採り入れる風土の醸成
3. 戦略的な人材確保と次世代人材育成	事業戦略に必要な人材・スキルを可視化し、必要人材を計画的に確保・育成する。	【成果】人材データの可視化の進展 【課題】要員計画・人材要件の明確化と採用・配置への反映	① 事業戦略と連動した要員計画・人材要件の明確化による必要人材の確保 ② サクセッションプランに基づく次世代経営人材・中核人材の計画的育成
4. 挑戦と成長を促す「厳しくても働きがいのある会社」への転換	挑戦し、成果を出し、成長する人材が正しく報われる組織風土を実現する。	【成果】国内グループ会社への評価・処遇の仕組み整備 【課題】挑戦・成長の評価・処遇への反映、キャリア志向・スキル情報の可視化と活用	① 評価・報酬制度およびキャリアプラン制度の再構築 ② 評価結果・キャリア志向・スキルの可視化に基づく人事運用定着

課題解決・改善

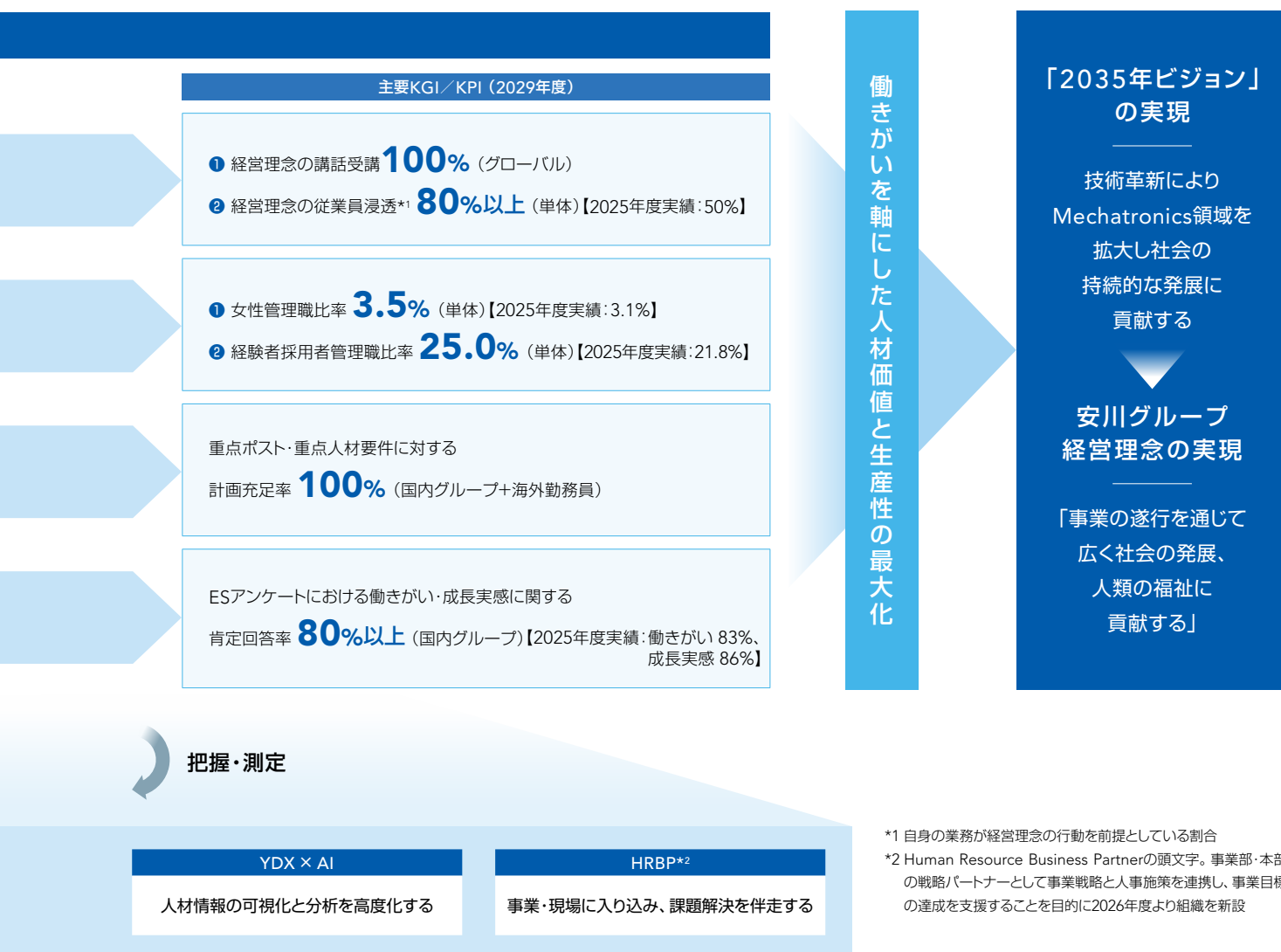


事システムは、従業員一人ひとりの経歴や実績、保有スキルのほか、ESアンケートやキャリアの志向までも収集できるデータ基盤となっており、すでに採用の場面では見える化されたデータが計画策定に生かされています。今後は採用のほか、サクセッションプランにおける育成や最適配置にもデータ活用を進めるために、業務や役職ごとに必要な能力・スキルの定義を明確化するとともに、十分な量と質を確保した上でデータを収集・分析し、見える化に取り組んでいきます。

一方で、働きがいは、配置や評価への納得感だけでなく、自らの仕事が会社の成長や社会課題の解決につながっているという実感によって高まります。こうした実感を育むため、各部門・各課において「安川グループ経営理念」の浸透と「6つのDNA」の実践によりステークホルダーの課題解決に挑戦し、そのフィードバックを得る機会が提供されるような制度・風土づくりを進めています。

人事部門が整備した仕組みのもとで使命感を持つ従業員が育ち、その力が結集して経営目標の実現に向かうことで、個々の働きがいがさらに高まり、生産性の最大化につながる好循環が生まれると考えています。

* 6つのDNAについてはP5をご覧ください



経営理念の理解深化

当社グループでは、従業員一人ひとりの意識と行動の変革を促し、「One YASKAWA」の文化醸成に取り組んでいます。2022年度より活動を開始し、当初は国内グループ会社を含む管理職層を対象とし経営層による理念講話を実施し、その後、対象を一般社員まで拡大しました。

2024年度までのESアンケートにおいて、経営理念の認知度は95%前後と高い一方で、浸透率は2025年度の結果でも50%にとどまっていることから、2026年度は、各部門ごとに自らの業務や行動と理念を結び付けて考える機会を充実させ、理念の実践につなげる取組みを強化しています。

また、新入社員研修やマネージャー研修などの階層別研修に理念教育を組み込み、経営理念に触れる機会を創出しています。

さらに、「安川グループ経営理念の実践」をテーマとした「駅伝トーク」を社内ポータルサイトで展開し、理念を実践へと結び付ける風土づくりを推進しています。



理念教育の様子

ESアンケートによるモニタリング

	2023/1	2024/1	2026/2
安川グループ経営理念の認知度	94%	96%	—*
安川グループ経営理念の浸透率	45%	52%	50%

* 過去のモニタリング結果から、ほぼ全社員が理念講話を受講した結果、経営理念は現状十分に認知されているとし、質問項目から削除

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。

2024年度の「働きがい」に関する調査の結果から、「仕事を通じた成長感」といった点において改善の余地があることが分かりました。

この課題に対し、2025年度はやりがいと成果を高める組織運営に向け、組織目標の達成に向けた一人ひとりの役割・目標の明確化など、管理職の役割の重要性を改めて強調し、管理職研修などを通じて改善を進めました。

「Dash 35」においては、「挑戦し、成果を出し、成長する人材が正しく報われる組織風土」を実現することにより「厳しくても働きがいのある会社」への転換に向けた取組みを進め、ESアンケートを通じて効果を確認していきます。

ESアンケートによるモニタリング

	2023/1	2024/1	2025/1	2026/1
ESアンケートの満足度	81%	91%	88%	87%
ESアンケートによる変化や効果*	54%	69%	69%	69%

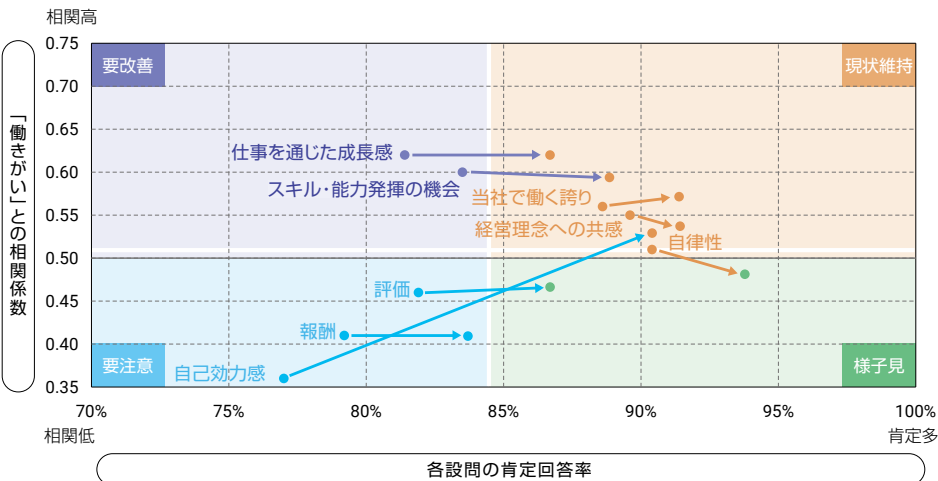
* この1年間のESアンケートで社内の変化や効果を感じたと回答した割合

ESアンケートによるモニタリング

	2024/6	2024/11	2025/5	2025/10	2026/5
働きがい 肯定回答率	80%	80%	83%	82%	82%
成長実感 肯定回答率	81%	82%	86%	85%	85%

ESアンケート「働きがい」調査結果分析
(2024年度→2025年度推移)

「働きがい」の向上に寄与する要因を把握するため、「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。2025年度は、「仕事を通じた成長感」の向上を重点課題として取り組んだ結果、当該指標は要改善領域から現状維持領域へ改善しました。今後も、ESアンケートを活用した定量的なモニタリングを行いながら、従業員の働きがいを高める要因を特定し、施策の実行と効果検証を継続することで、「厳しくても働きがいのある会社」への転換を進めていきます。



■ 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。



対話集会の様子

働きがいを軸にした人材価値と生産性の最大化

「2035年ビジョン」の実現に向け、当社グループは、事業環境の変化に機動的に対応し、限られた経営資源でより高い価値を生み出す組織へ進化する必要があります。そのためには、業務効率化や人員の適正化に加え、付加価値の最大化が重要だと考えています。従業員一人ひとりの働きがいを高め、能力を最大限発揮するために、経営理念の理解深化によるOne YASKAWAの文化醸成、多様な人材が活躍できるD&Iの推進、重大労働災害の防

止と健康経営による能力発揮の土台づくり、事業戦略と連動した人材確保・育成、挑戦と成長を促す評価・報酬制度への転換の4つに取り組みます。また、これらの取組みを個別施策にとどめず、働きがいを軸に一貫した人材戦略として展開します。加えて、ESアンケートや直接対話により課題を把握し、YDX × AIの活用と組織再編による現場の伴走力強化を通じて改善を継続することで、人材価値と組織全体の生産性の最大化を図ります。

人的資本への投資を通じた成長基盤の強化

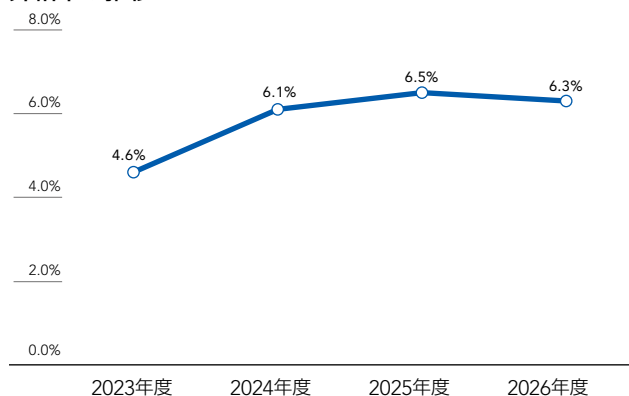
当社は、持続的な成長と「2035年ビジョン」の実現に向け、人的資本への投資を将来の競争力を高めるための重要な成長投資と位置付けています。近年、物価上昇や人材獲得競争の激化、人的資本に対する社会的要請の高まりを踏まえ、賃金水準の向上に継続的に取り組んでいます。組合員*1の定期昇給とベースアップによる昇給率は、2023年度の4.6%から2024年度6.1%、2025年度6.5%、2026年度6.3%と高い水準で推移しており、従業員の生活基盤の安定と優秀な人材の確保・定着につなげています。また、教育研修費*2についても、2023年度を100とした場合、

2026年度は203まで拡大する計画です。特に、経営理念と6つのDNAの伝承を軸にした人材育成を進めるとともに、次期経営候補者や次世代リーダーの育成、事業戦略と連動した専門性の強化に重点的に投資します。併せて、人的投資の効果を高めるため、研修内容や対象層を事業課題に応じて見直し、学びを配置・挑戦機会につなげる運用を強化します。これらの投資を通じて、従業員一人ひとりの成長と働きがいを高め、組織全体の生産性向上と企業価値の拡大につなげていきます。

*1 安川電機労働組合の組合員

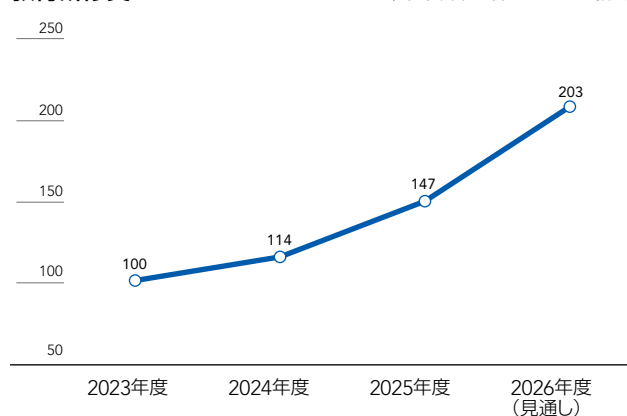
*2 教育研修費は、当社単体の教育研修費のうち、本社で管理する費用

昇給率の推移



教育研修費

(2023年度を100としたときの指数)



自然資本

環境中期計画の目標と進捗

環境中期計画2025年度目標			2025年度結果	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)	35%	○
	CO ₂ フリー電力比率	75% (安川電機単体)	85%	○
	廃棄物排出量削減	2018年度実績 (3,986t) 以下に削減	3,300t	○
	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	167千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)	16,663万トン	○
	RoHS指令対応	100%	100%	○
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	96%	△

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

2025年度の進捗

2025年度までの環境中期計画については、目標を概ね達成しました。グリーンプロセスにおいては、八幡西事業所ロボット第5工場における太陽光発電稼働開始や、行橋事業所、つくば研究所、関西支店におけるCO₂フリー電力への切り替え、事業所セントラル空調の高効率化や個別の省エネ活動により、目標を大きく上回る成果となりました。また、国内の当社保有の建屋においては100% CO₂フリー電力化を達成し、安川電機単独でのCO₂フリー電力比率は約85%となるなど、当社グループのCO₂排出削減に大きく寄与しています。

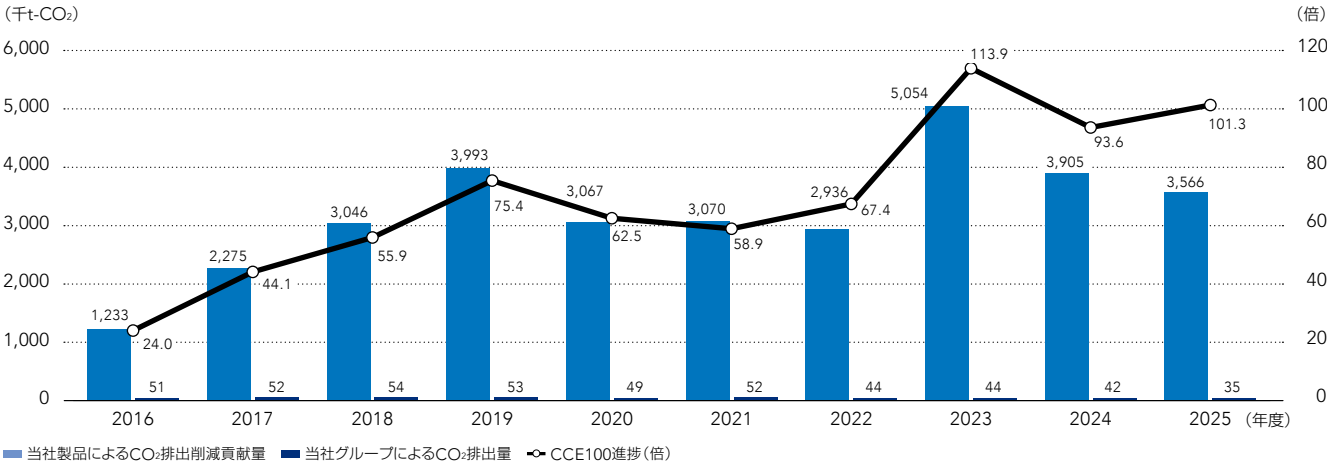
廃棄物については、廃油の削減および廃プラスチックの有価物化に取り組み、着実に成果が見られています。

水の適正管理については、当社の水使用量の多くが生活用水であることを踏まえ、日常的な節水の徹底を中心に継続的な改善に取り組んでいきます。

また、当社独自の環境指標である、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」については、101倍を達成しました。本指標は、「自社内のCO₂排出削減」と「省エネ性の高い製品開発と市場投入」の双方の推進を目的としています。

当該指標により、開発設計および営業部門を含めた全員参加の脱炭素活動を推進しています。

CCE100の進捗



新環境中期計画の目標

指標		2029年度目標	
グリーンプロセス	GHG	CO ₂ 排出量削減率(Scope1+2) (2018年度比)	46%
		CO ₂ フリー電力比率	55%
	廃棄物	廃棄物排出量売上高原単位削減率(2025年度比)	4%
		最終処分率(安川電機単体)	ゼロエミッション達成 (1%以下)
		プラスチック廃棄物の有効利用率(安川電機単体)	95%以上
	水	取水量売上高原単位削減率(2025年度比)	10%
グリーンプロダクツ	製品を通じたCO ₂ 削減貢献量(累計)	120Mt	
	製品の環境規制対応	100%	
マネジメント	環境負荷データの取得率(エネルギー・水・産業廃棄物)	95%	

今後の取組み

2026年度からの新環境中期計画では、事業活動（グリーンプロセス）における環境負荷を従来以上に低減するとともに、当社技術力をもって製品の環境性能を高め、製品（グリーンプロダクツ）により世の中の環境負荷を低減することでさらなる貢献を果たすという当社の環境ビジョンのもと、2050年に当社グループの事業活動に伴うCO₂*¹排出量（スコープ1*²+スコープ2*³）を実質ゼロ（カーボンニュートラル）とすること、また、その中間目標である2030年の同CO₂排出量を2018年比で51%削減するという「2050 CARBON NEUTRAL CHALLENGE」の達成に向けて、当社の課題、ステークホルダーのニーズを踏まえ、リスクの低減と機会の獲得を通じて当社グループの企業価値向上につながる環境指標および目標を設定しました。

この達成に向けて、新工場のさらなる環境配慮の強化や太陽光発電の導入、再生可能エネルギーを含むCO₂フリー電力への切り替えを国内外のグループ会社へ広げていきます。

廃棄物については、処理業者との連携を強化し、最終処分を削減しゼロエミッションの達成を目指します。特に廃プラスチックについては、最終処分削減だけでなく、リサイクル方法も調査し有効利用率として監視します。

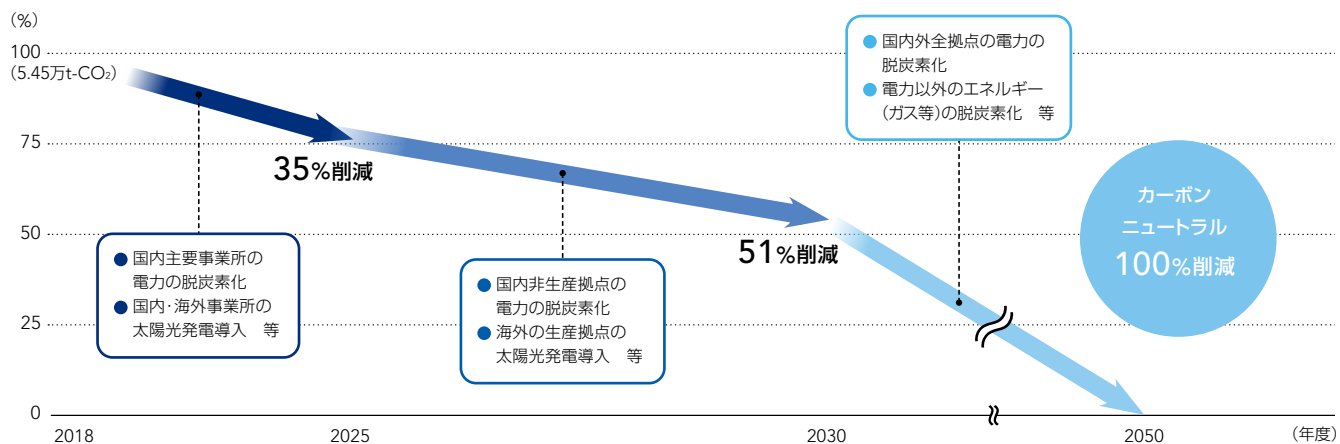
前中計で目標として掲げていた、当社独自の環境指標である「CCE100」については、2026年度より「CCE200」として発展させ、2035年度には製品によるCO₂排出削減貢献量を事業活動によるCO₂排出量の200倍以上とすることを目指します。

*¹ CO₂: 二酸化炭素およびその他温室効果ガス（フロン等）を含む

*² スコープ1: 主に燃料使用に伴う排出（直接排出）

*³ スコープ2: 購入した電力・熱の使用に伴う排出（電力会社等による間接排出）

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



社会関係資本

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。また、各ステークホルダーとの継続的な対話を通じて信頼関係の構築に努めるとともに、当社の考え方や取組みに対する理解・共感の深化を図っています。こうした取組みにより、各ステークホルダーから「信頼され、選ばれる」安川ブランドの確立につなげていきます。

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し対応いただいています。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する社会貢献活動に取り組んでいます。

取締役座談会



代表取締役会長兼社長／
取締役会議長／
指名諮問委員会委員／
報酬諮問委員会委員

小笠原 浩

社外取締役／
指名諮問委員会委員／
報酬諮問委員会委員長

真茅 久則

社外取締役監査等委員／
指名諮問委員会委員／
報酬諮問委員会委員

穂高 弥生子

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

多様な視点と建設的な議論で中長期的な成長と企業価値向上を支える

2026年度から新長期経営計画「2035年ビジョン」および新中期経営計画「Dash 35」をスタートさせているなか、2026年5月の株主総会をもって、取締役会の構成は社外取締役比率56%、女性取締役比率44%となっています。このような状況を踏まえ、取締役会議長である小笠原氏と社外取締役である真茅氏、西尾氏、穂高氏の4氏に、取締役会の状況や経営計画の策定・モニタリング、今後の成長に向けた期待と課題について、それぞれの立場から率直な見解を語っていただきました。

Q 取締役会の構成について、社外取締役と女性取締役の比率を高めてきた背景や理由をお聞かせください。

小笠原 取締役会の構成において重要なことは、多様な視点から活発に議論できる環境をつくることです。様々な経験や専門性を持った社外取締役が参加することで、議論の幅が広がり、より客観的な経営の監督ができるようになります。

西尾 取締役会では、これまででも社外取締役比率にかかわらず率直に意見を交わしてきましたが、社外取締役の比率がさらに高まることで、社外取締役の影響力も高まります。一つひとつの言葉や意見に対する責任の重みを改めて認識しています。

穂高 取締役会は会議体ですので、議論の質を高めるためには、全員が十分に議論に参加できる規模であることも重要です。当社の現在の構成は、多様な意見を反映しながらも活発な議論が可能であり、うまく機能していると考えています。



眞茅 取締役会が十分な議論を尽くせる構成になっているかが重要です。その意味で、現在は取締役会において事業部長や執行役員から直接説明を受けて議論をしていますので、議論の質が高まっていると感じています。

小笠原 事業部長や執行役員の参加により、議論の活性化だけではなく、執行部門の生の意見や状態を社外取締役に伝えることにも意義があります。それにより、議論の透明性も高まると考えています。



今回の取締役会の構成も踏まえ、指名諮問委員会の委員長として、取締役の選任プロセスにおいてどのような点を重視されていますか。

西尾 指名諮問委員会の最も重要な役割は、当社の未来を託す社長を選任し、取締役会に提案することです。選任プロセスにおいては、独立性と客観性を重視しています。社内の人間関係や個人的な印象に左右されることなく、株主の視点から、企業価値を向上させてくれる最適な人材を選ぶ必要があります。そのためにも、取締役会や監査を通じて経営幹部の考え方やリーダーシップを直接確認



する機会を大事にしています。その上で、実績、スキル、行動などの客観的な要素に基づいて判断することを意識しています。



今年度からスタートした「2035年ビジョン」と「Dash 35」の策定過程において、社外取締役の立場から何に重点を置いて議論をされたのかお聞かせください。

西尾 社外取締役としては、内容が固まって変更が難しい段階で付議されるのが一番困ります。今回は、計画が固まる前の検討段階から取締役会で議論できたことが非常に良かった点です。前中計の総括や課題などについて社外の立場から率直な意見を伝えました。社内の論理だけではなく、株主や投資家の視点を意識した中計になったと感じています。

穂高 私は、「フィジカルAI」というキーワードが社会的に注目を集める一方で、漠然としたイメージや期待感が先行していると感じていました。そのため、投資家に対し、当社が考えるフィジカルAIとは何か、どの製品が該当するのか、また、ヒューマノイドはどういう位置付けなのか、といった点を分かりやすく伝える必要があると提言しました。その結果、中計では、製造現場向けのソリューションとヒューマノイド領域の棲み分けや、そのどちらにも寄与する進化型アクチュエータに注力する必要性について、概念図も含めて分かりやすく整理して提示できたのではないのでしょうか。

また、フィジカルAI領域の収益化のタイムラインについても、実態に即した説明ができたことは意義があったと考えます。

眞茅 前中計において財務目標の達成に至らなかった点については、今回の中計においても改善点として意識する必要があります。さらに、競争力のある技術や製品を支える経営基盤の強化や、海外子会社を含めた経営管理体制の強化は今後の重要なテーマになると思います。

小笠原 今回の策定においては、事業や経営基盤のあり方について非常に多くの議論を重ねています。長計・中計で掲げた目標の達成に加え、社内で地道に取り組まなければならないことも明確になりました。前中計の総括も踏まえ、安川グループとして全体最適になっているかという視点で進捗をモニタリングしていきます。

Q 「Dash 35」について、どのような観点でモニタリングしていくのかお聞かせください。

西尾 中計を実効性のあるものとするためには、取締役会におけるモニタリングを仕組みとして定着させることが重要です。中計の達成に向けた具体的なステップに対して適切なKPIを設定し、スケジュールに沿って進捗を管理していく必要があります。また、常に経営環境が変化する中で、戦略や仮説が正しかったのかを検証しながらスピード感を持って軌道修正していくことが重要です。計画を固定的に運用するのではなく、環境変化に適応した「生きた中計」を保つことがポイントだと思います。

穂高 個別案件の審議において、それが中計全体の中でどのような位置付けにあり、どの程度目標に寄与するのかといった観点が重要です。例えば、投資案件であれば、キャッシュフローの全体方針と整合しているかという見方が必要です。また、中計全体の進捗状況を俯瞰できる管理の仕組みも必要だと思います。

西尾 中計全体を森、個別案件を木だとすると、森全体を見る作業とそれぞれの木の状態を見て深掘りしていく作業とを往復しながら中計全体をモニタリングするイメージを持っています。



真茅 私は成長に向けた投資を重視しています。今後の成長のためには適切な投資を着実に実行していく必要がありますが、それを実現するのは既存事業の収益力です。既存事業における投資で確実に利益を創出し、その利益をM&Aも含めた成長投資につなげるという好循環が回っているかをモニタリングしていきたいと思います。



小笠原 中計の財務目標の達成はもちろんですが、そのベースや裏付けとなる事業構造や経営基盤が最適状態に変革できているかという点が非常に重要です。定量的な目標に加えて、そういった観点についても取締役会で議論していきます。

Q 当社グループのさらなる成長に向けた期待や課題についてお聞かせください。

西尾 フィジカルAIをはじめ、高度な仮想技術の統合が必要となると、自前主義で対応するには限界があります。アライアンスやM&Aは、事業拡大だけでなく、人材育成の観点からも貴重な機会です。異なる事業や文化を持つ企業との協働を通じて、新たな時代を担う人材を実践的に育成していくことが必要だと考えています。

穂高 フィジカルAIの社会実装には、エコシステムの構築が重要です。その中で当社がどのようなポジションを担う存在へと進化していくのかに期待しています。

真茅 フィジカルAIの進展によって、事業のステージは大きく変わろうとしています。

技術力はもちろんですが、人材やパートナーシップを含めた総合的な競争力を高めていくことが課題だと考えています。それを伸ばすことができれば、新たな事業の柱の創出やポートフォリオ展開につながっていくと期待しています。

小笠原 社外取締役の皆さんには、言いにくいことこそ率直に言ってほしいと思っています。社外取締役の視点は経営の大きな力になります。

取締役会における活発で率直な議論を通じて、安川グループの成長と企業価値の向上を社外取締役の皆さんと一緒に実現していきます。

Message

新任社外取締役からのメッセージ

社外取締役就任にあたって

医師・研究者としての知見や製薬業界でのマネジメント経験をもとに、専門性の高い技術をいかに社会価値に結び付け、会社の持続的な成長につなげるかという視点を重視しています。

当社は長年にわたり培ってきた高い技術力と現場起点で社会課題の解決に取り組む真摯な企業文化という大きな強みを有しており、成長のポテンシャルを感じています。

中長期的な企業価値の向上に向けて、率直かつ建設的な議論を深め、経営の健全性と透明性を高めるとともに、取締役会の実効性向上に努めます。



社外取締役

向井 陽美

当社グループの持続的な成長に向けて

持続的な成長に向けては、コア領域での競争力と収益力の確保をベースに、フィジカルAIなどの新たな領域を事業の成果につなげることが重要です。技術的な優位性をお客さまの課題解決や新たな市場価値の創出に結び付けていく実行力が求められます。

また、イノベーションは技術だけで生まれるものではなく、多様な人材が活躍できる組織文化や挑戦を後押しする風土が必要です。人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりも重視していきます。

異業種で培った経験を生かしながら、当社が世界でさらに存在感を高め、持続的な成長を実現できるよう貢献していきます。

社外取締役就任にあたって

当社グループの技術や製品は、AI時代を支える半導体や電子部品の製造分野に加え、省エネルギーへの貢献や労働人口減少への対応などにおいて、社会課題の解決に欠かせない役割を担っています。

中長期的な企業価値の向上に向けた方針や戦略が着実に実行されているかについて、客観的な立場からモニタリングしていきます。

また、様々なステークホルダーとのコミュニケーションを通じて把握した課題への対応状況やリスクの管理状況などを確認することにより、ガバナンス体制のさらなる強化と健全で持続的な経営に貢献していきます。



社外取締役 監査等委員

入江 千香子

当社グループの持続的な成長に向けて

持続的な成長を実現するためには、技術力の更なる向上や利用範囲の拡大に加え、社内外の多様な関係者との協働を一層進めていくことが重要だと考えています。変化する社会課題に的確に対応するためにも、多様な経験や価値観を持つ人材が協働し、活躍できる組織づくりが不可欠です。

公認会計士としてのバックグラウンドを生かし、投資やアライアンスをはじめとする経営戦略における計画と実施後の効果検証や改善のPDCAサイクルが十分に機能しているかなどについて、特に投資家の目線も意識して取締役会などの場において確認していきます。

ステークホルダーの期待を意識した建設的な議論を通じて、当社グループの持続的な成長を後押ししていきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ



代表取締役会長兼社長
小笠原 浩

活発な議論を通じて経営の質を高め、 企業価値の向上を実現する

取締役会の変化

取締役会の議長として、コーポレート・ガバナンス・コードの趣旨も踏まえ、ここ5年ほどで取締役会の位置付けが変わってきたことを実感しています。それ以前は、執行側の個別具体的な案件を説明して承認を得るというマネジメントの役割が中心でした。現在では、社外取締役を中心に、「会社の方向性として正しいか」「会社が健全に運営されているか」といった、より広い視点でのモニタリングの役割が中心となっています。各議題において活発な意見や議論が交わされており、新長期経営計画「2035年ビジョン」や新中期経営計画「Dash 35」についても、取締役会において進捗や課題をモニタリングしていきます。

多様な視点を生かす運営

社外取締役比率の高まりもあり、各取締役から多角的な視点で意見が出されています。例えば、経営におけるリスクの議論においては、各取締役の出身業界や専門的な知見・経験などに基づき、リスク自体に対する見解や当社のリスク認識に対する意見を交わすことで、議論の質の高まりを実感しています。

企業価値の向上に向けて、取締役会議長として建設的な議論をリードし、取締役会の実効性を引き続き高めていきます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、法令等の遵守に基づく企業倫理の重要性を認識するとともに、変動する社会、経済環境に対応した経営の意思決定の迅速化と、経営の健全性の向上を図ることによって企業価値を高めることを重要な課題と考えています。

これを実現するために、株主の皆さまやお客さまをはじめ、取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーとの良好

な関係を構築するとともに、現在の株主総会、取締役会、監査等委員会、会計監査人等の機関を一層強化しながら、コーポレート・ガバナンスの充実を図ります。

また、株主・投資家の皆さまに対しては、迅速かつ正確な情報開示に努めると同時に、幅広い情報の公開により、経営の透明性を高めます。



安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー
<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/governance/policy>
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を定めた「安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定し、当社ウェブサイトで開示しています。

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

当社は、経営理念の実現に向けて長期経営計画および中期経営計画を策定・遂行しています。その事業特性を踏まえ、業務執行や監督を行うため、あるべき取締役会の体制・構成を、独立社外取締役に過半数である指名諮問委員会において必要に応じて見直しています。取締役会が備えるべき知識・経験・能力は、これらの経営戦略の遂行に必要な要件

を踏まえたものとしています。

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・長期を中心とした事業戦略や目標、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あり、各取締役の知見を網羅的に示すものではありません。B to B

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	年齢*1	役職名	在任年数*1	性別	属性
小笠原 浩	70歳	代表取締役会長兼社長	19年	男性	
林田 歩	61歳	取締役 常務執行役員	—	男性	
久保田 由美恵	58歳	取締役 執行役員	—	女性	
真茅 久則	68歳	社外取締役	1年	男性	社外 独立
向井 陽美	60歳	社外取締役	—	女性	社外 独立
生山 武史	62歳	取締役 監査等委員	3年	男性	監査等委員
西尾 啓治	67歳	社外取締役 監査等委員	3年	男性	監査等委員 社外 独立
穂高 弥生子	60歳	社外取締役 監査等委員	3年	女性	監査等委員 社外 独立
入江 千香子	54歳	社外取締役 監査等委員	—	女性	監査等委員 社外 独立

● 男性 社外 会社法第2条第15号に定める社外取締役 ●：議長／委員長 *1 2026年5月27日開催の第110回定時株主総会終結時のものです。
● 女性 独立 東京証券取引所の定めに基づく独立役員 ○：構成員 *2 各取締役のすべての知見を表すものではありません。

の領域でグローバルに事業を展開する当社の特性上、企業経営・経営戦略、グローバルおよびESG・サステナビリティといった分野は、取締役会全体で共通して発揮が期待され

る基盤的な要件と位置づけており、複数の取締役に印を付しています。

取締役会の活動状況

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各種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。

2025年度活動状況

開催状況	原則として毎月1回、合計13回開催
主な議題	・中期経営計画「Realize 25」の進捗および当事業年度の業務執行の状況の報告と審議 ・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 ・取締役会実効性評価の報告と審議 など
取締役意見交換会	取締役会のさらなる実効性向上に向けた社外取締役の事業理解等の深化促進を目的として、取締役と経営陣との間で、取締役会とは別に開催。当社の経営理念や株主・投資家等との対話内容等を含むテーマを各回ごとに設定し、役員相互での情報共有および自由闊達な意見交換を行うことで取締役会の議論を充実させることを企図。

	構成状況				当社が各取締役に特に期待する分野*2						
	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	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
	◎		○	○	○	○			○	○	○
	○				○	○	○			○	○
	○				○	○			○	○	○
	○		○	◎	○	○			○	○	○
	○		○	○	○	○				○	○
	○	◎			○	○	○	○			○
	○	○	◎	○	○	○			○	○	○
	○	○	○	○	○	○		○			○
	○	○	○	○	○	○	○				○

取締役会の実効性評価

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。

2025年度は、すべての取締役に対し、アンケート調査および社外取締役への実効性評価インタビューを実施しました。

アンケートおよびインタビューは取締役会の規模・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。

アンケートの結果、肯定的回答が全体で9割を超えており、

当社の取締役会は概ね実効性が確保されているものと判断しています。

一方で、さらなる実効性向上に向けた課題として、①「経営資源の配分に関する議論の充実」、②「指名諮問委員会の審議内容の充実」等が挙げられました。これらの課題に対し、2026年度においては、経営戦略や投資計画等に関する審議のさらなる充実を図るほか、後継者計画や取締役候補者の選任等に関する審議の実効性向上に向けた具体的な議論を一層深めていきます。

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の確保、また、社外取締役が役員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の確保を目的として、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指名諮問委員会を設置しています。

サクセッションプランについては、指名諮問委員会において、後継者計画に関する審議の実効性向上に向けた議論を

深めるとともに、候補者の選定の進め方や育成計画の策定を進めています。

また、2026年5月27日付の代表取締役の異動については、指名諮問委員会における審議を経て、2026年4月10日開催の取締役会において、代表取締役会長 小笠原 浩を代表取締役会長兼社長とする新たな経営体制へ移行することを決議しました。

2025年度活動状況

開催状況	合計2回開催
主な議題	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 など

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、独立社外取締役が構成員の過半数を占める報酬諮問委員会を設置しています。

2025年度活動状況

開催状況	合計4回開催
主な議題	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の妥当性ならびに報酬体系の在り方 など



役員報酬の詳細

<https://www.yaskawa.co.jp/sustainability/governance/corporate>

役員一覧（2026年5月27日時点）

【取締役】9名

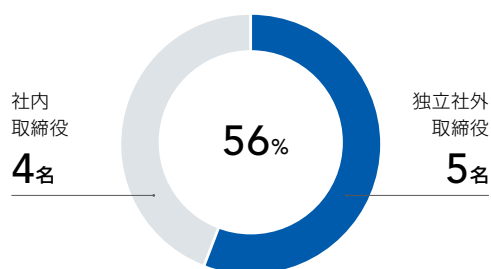
 代表取締役会長兼社長 小笠原 浩 取締役在任年数 19年 取締役会出席率 100%	 取締役 常務執行役員 林田 歩 取締役在任年数 — 取締役会出席率 —	 取締役 執行役員 久保田 由美恵 取締役在任年数 — 取締役会出席率 —
 社外取締役 真茅 久則 取締役在任年数 1年 取締役会出席率 100% 社外 独立	 社外取締役 向井 陽美 取締役在任年数 — 取締役会出席率 — 社外 独立	 取締役 監査等委員 生山 武史 取締役在任年数 3年 取締役会出席率 100% 監査等委員会出席率 100%
 社外取締役 監査等委員 西尾 啓治 取締役在任年数 3年 取締役会出席率 100% 監査等委員会出席率 100% 社外 独立	 社外取締役 監査等委員 穂高 弥生子 取締役在任年数 3年 取締役会出席率 100% 監査等委員会出席率 100% 社外 独立	 社外取締役 監査等委員 入江 千香子 取締役在任年数 — 取締役会出席率 — 監査等委員会出席率 — 社外 独立

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

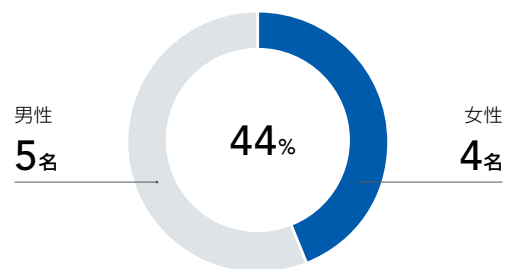
- ・取締役在任年数は2026年5月27日開催の第110回定時株主総会終結時のものです。
- ・取締役会出席率および監査等委員会出席率は2025年度の実績です。

 **経歴・役職の詳細**
<https://www.yaskawa.co.jp/company/profile/directors>

独立社外取締役比率



女性取締役比率



【執行役員】20名（取締役兼常務執行役員2名を除く）

副会長執行役員	上席執行役員	執行役員	
小川 昌寛	Michael Knappek	大塚 文徳	山田 正剛
	陣内 信朗	樋口 充章	Marcus Mead
常務執行役員	高田 浩志	下池 正一郎	山本 哲義
山田 達哉	岡久 学	足立 恭雄	内山 孝弘
	一木 靖司	川崎 俊夫	原 英則
	井手 耕三	吉松 秀明	武富 保生

AIの戦略的活用

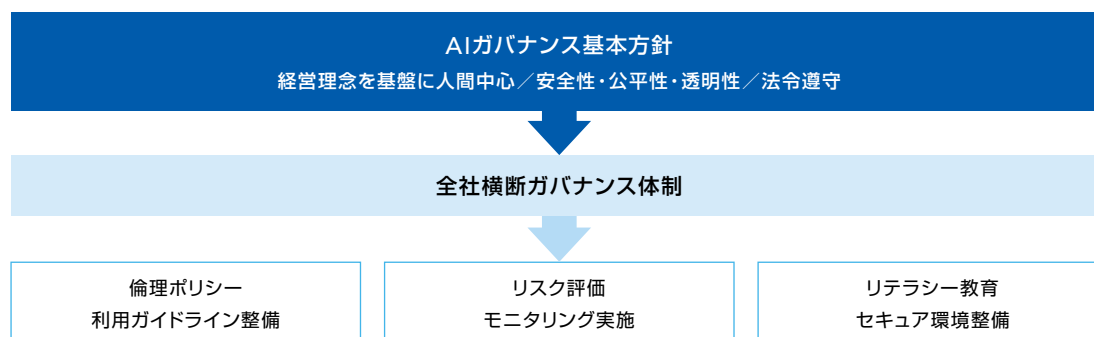
AIガバナンスの基本方針・体制

安川グループは、長期経営計画「2035年ビジョン」のもと、AIを企業価値の向上と新たな成長を支える重要な技術と位置付け、AIガバナンスの基本方針を定めています。本方針では、経営理念を基盤に、人間中心の考え方のもと、安全性・公平性・透明性を重視し、法令および社会規範を遵守した責任あるAIの活用を推進します。

推進体制としては、ICT部門を中心とする全社横断のガバナンス体制を構築し、AI利活用倫理ポリシーや利用ガイドラ

インの整備、リスクの評価・モニタリングを一元的に管理しています。生成AIについては、情報漏洩・著作権・出力の正確性といったリスクを踏まえ、人によるチェックを前提とした利用ルールを徹底しています。さらに、AIを安全かつ効果的に使いこなす力を全社共通の基盤と位置付け、全従業員を対象としたリテラシー教育を継続的に推進しています。世界で信頼されて選ばれる企業として、グループ全体のAI活用基盤づくりを進めます。

AIガバナンスの推進



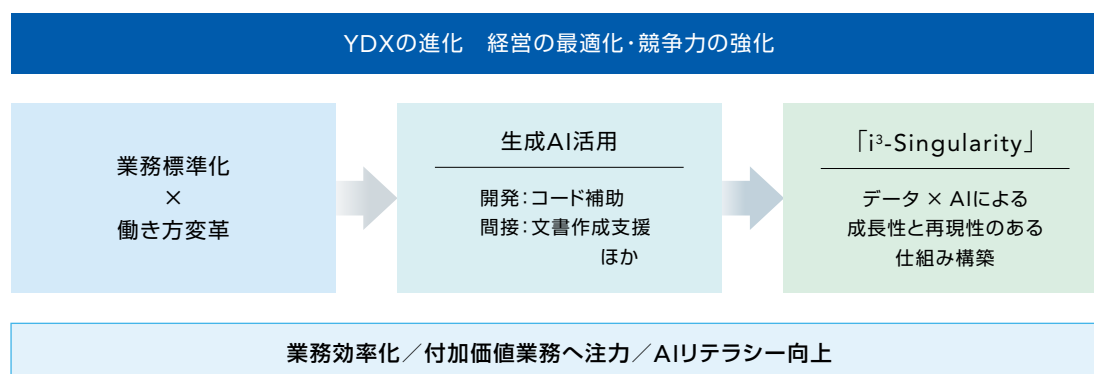
YDXの成果

安川グループは、全社のデジタル変革「YASKAWA Digital Transformation (YDX)」の進化を通じて、経営全体の最適化を進めています。YDXは、データの一元化による業務の標準化と働き方の変革を起点とし、「i³-Mechatronics」にAIを組み合わせた新たな世界「i³-Singularity」へとつながる、安川グループの成長を支える取組みです。

その1つの取組みとして、セキュリティを確保した環境のもと、生成AIの全社活用を推進しています。管理・間接部門では社内文書や報告資料の作成支援と情報の検索・要約に、

開発・設計部門では技術文書やソースコードの作成補助に活用するなど、幅広い業務で定型作業の効率化と必要な情報への素早いアクセスを実現しています。同時に、従業員がより付加価値の高い業務に注力できる環境づくりと、全社的なAIリテラシーの向上を進めています。今後は、販売・開発・生産・サービスから経営判断に至る幅広い業務へ活用を段階的に広げ、データとAIを前提とした再現性のある仕組みづくりを通じて、YDXのさらなる進化を図っていきます。

YDXの進化と取組み方向性



品質経営

企業価値向上の取組み

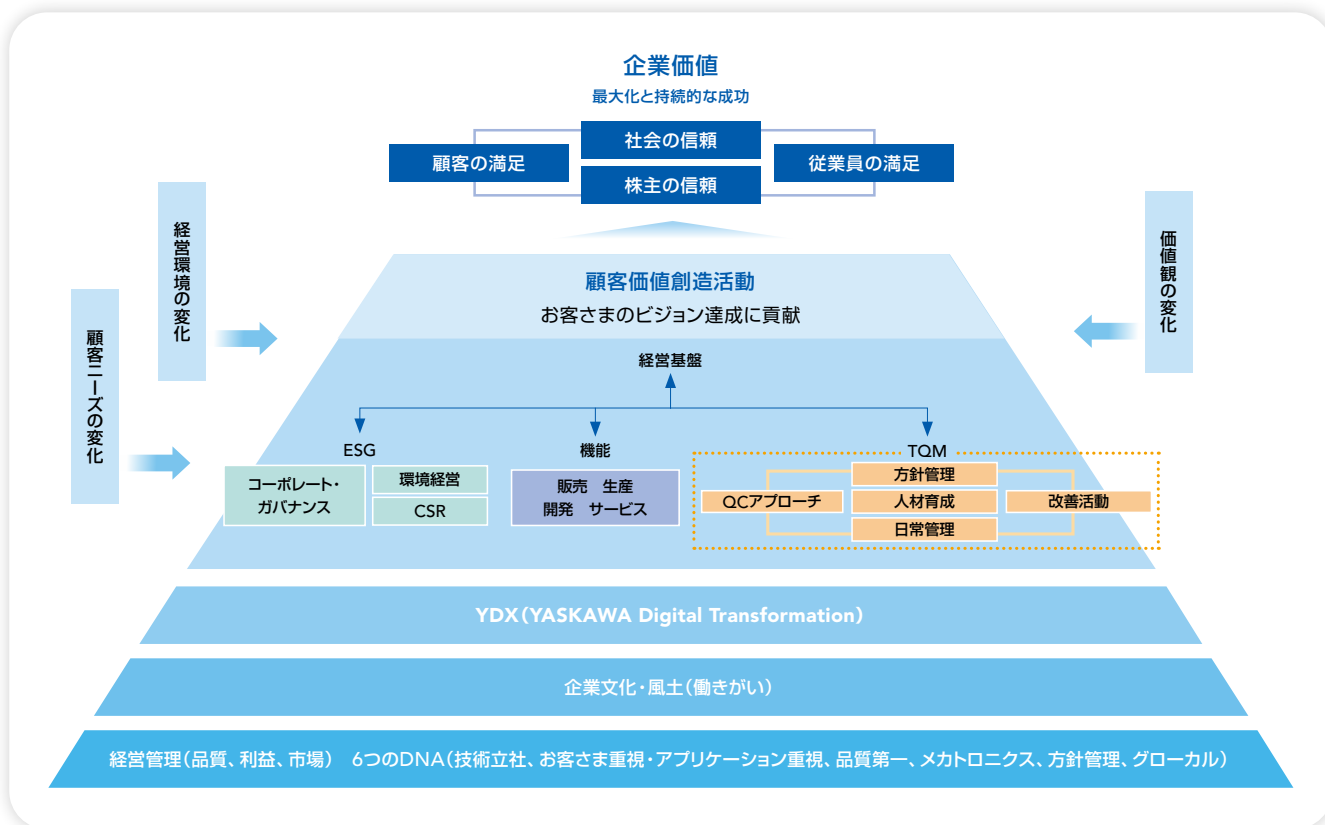
安川電機は、創業以来「品質第一」を経営の根幹に据え、製品・サービスの信頼性向上を通じてお客さまの価値創造に取り組んできました。この取組みは、1977年のQC活動導入、1981年のTQC(Total Quality Control)導入、1990年代のISO9000導入など、品質管理の進化を通じて、安川グループのDNA(企業文化)として定着しています。

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)からの信頼や満足の積み重ねのことです。この信頼と満足の「質」を高め、「量」を増やしていくことで、企業価値の最大化と持続的な成功を目指しています。そのために私たちが大切にしているのが、「お客さまの

ビジョン達成に貢献する」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が成功し、ひいては人類の課題解決に貢献することが、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「経営基盤」(機能、ESG(環境・社会・ガバナンス)、TQM(総合的品質管理))そして、「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

当社は「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、企画、設計、調達、生産、物流、販売、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することで、モノの出来栄のみならず、品質を広義的なお客さまのニーズ

を満たす度合として捉え、さらなる品質全体の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。さらにAIを活用した業務効率化も進んでおり、少しずつではありますがQCアプローチによる改善活動事例も増えています。

長期財務データ (2015～2025年度)

日本基準

年度	2015	2016	2017*3	2018	2019	2020
売上高	411,260	394,883	448,523	474,638	410,957	389,712
売上総利益	134,147	124,018	154,174	156,353	124,496	116,370
営業利益	36,730	30,409	54,126	53,098	24,198	27,180
税金等調整前当期純利益	35,202	29,910	53,556	55,051	24,642	27,172
親会社株主に帰属する当期純利益	22,365	20,397	39,749	42,524	15,572	18,927
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	187,548	172,025	212,095	213,260	176,014
	営業利益	22,413	22,772	41,729	34,697	24,576
	営業利益率(%)	12.0	13.2	19.7	16.3	14.0
ロボット	売上高	154,068	139,993	163,379	177,995	152,170
	営業利益	15,304	10,253	17,761	17,986	6,503
	営業利益率(%)	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	43,053	59,354	52,934	51,627	55,535
	営業利益	△760	△591	△3,794	△770	469
	営業利益率(%)	△1.8	△1.0	△7.2	△1.5	0.8
仕向先別売上高内訳*4						
日本	135,495	134,205	133,896	154,539	151,481	135,908
米州	85,088	74,691	83,078	84,908	73,906	58,928
欧州	52,011	50,736	60,879	70,436	61,275	54,822
中国	81,938	81,246	103,313	103,404	79,974	97,938
アジア(除く中国)	52,355	49,798	63,397	60,914	43,892	41,818
その他	4,370	4,205	3,957	435	428	296
海外売上高比率(%)	67.1	66.0	70.1	67.4	63.1	65.1
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,954	33,752	46,054	34,347	21,480	39,602
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,421	△18,936	△18,852	△27,111	△20,645	△9,601
フリー・キャッシュ・フロー	9,533	14,816	27,202	7,236	835	30,000
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,601	△16,453	△14,820	△10,268	491	△20,284
現金及び現金同等物の期末残高	31,656	29,735	42,213	39,289	40,307	50,953
1株当たり情報						
1株当たり当期純利益(円)	84.71	76.60	149.35	161.00	59.42	72.41
1株当たり年間配当金(円)	20.00	20.00	40.00	52.00	52.00	24.00
会計年度末						
総資産	373,533	387,512	441,249	463,965	450,127	487,428
有利子負債	48,426	36,765	32,247	55,415	81,578	76,543
自己資本	181,281	198,513	235,865	243,967	228,362	246,266
経営・財務指標						
売上高営業利益率(%)	8.9	7.7	12.1	11.2	5.9	7.0
ROE(%)	12.8	10.7	18.3	17.9	6.6	8.0
自己資本比率(%)	48.5	51.2	53.5	52.6	50.7	50.5
D/Eレシオ(倍)	0.27	0.19	0.14	0.22	0.36	0.31
配当性向(%)	23.6	26.1	26.8	32.3	87.5	33.1
為替レート						
米ドル(円)	120.8	108.4	111.5	110.5	109.0	106.0
ユーロ(円)	133.0	119.2	128.8	128.9	121.4	122.8

*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。

2021	2022	2023	2024	2025	年度	
479,082	555,955	575,658	537,682	542,122	売上収益	
168,644	192,006	209,100	191,481	191,236	売上総利益	
52,860	68,301	66,225	50,156	47,307	営業利益	
55,378	71,134	69,078	78,454	49,563	税引前当期利益	
38,354	51,783	50,687	56,987	35,240	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						
227,260	252,126	269,416	238,752	236,053	売上収益	
38,161	36,193	38,975	23,005	24,384	営業利益	モーションコントロール
16.8	14.4	14.5	9.6	10.3	営業利益率(%)	
178,670	223,829	234,680	237,413	247,012	売上収益	
17,248	26,126	25,149	23,751	20,418	営業利益	ロボット
9.7	11.7	10.7	10.0	8.3	営業利益率(%)	
52,265	51,111	46,074	38,352	38,744	売上収益	
2,126	2,574	4,857	4,605	4,989	営業利益	システムエンジニアリング
4.1	5.0	10.5	12.0	12.9	営業利益率(%)	
所在地別売上収益内訳*4						
150,190	162,405	159,576	149,207	148,377	日本	
80,705	116,956	134,254	129,473	128,503	米州	
73,726	81,393	90,087	72,965	68,145	欧州・中近東・アフリカ	
126,055	135,860	125,021	113,086	116,075	中国	
48,405	59,339	66,718	72,949	81,020	アジア(除く中国)	
-	-	-	-	-	その他	
68.7	70.8	72.3	72.2	72.6	海外売上収益比率(%)	
キャッシュ・フロー						
49,233	△2,209	54,619	56,505	52,170	営業活動によるキャッシュ・フロー	
△24,165	△19,694	△29,346	△ 21,287	△ 44,216	投資活動によるキャッシュ・フロー	
25,067	△21,904	25,272	35,218	7,953	フリー・キャッシュ・フロー	
△22,475	7,197	△ 29,416	△ 15,673	△ 8,626	財務活動によるキャッシュ・フロー	
55,151	42,274	40,279	59,028	61,223	現金及び現金同等物の期末残高	
1株当たり情報						
146.72	198.07	193.87	218.62	135.88	1株当たり当期利益(円)	
52.00	64.00	64.00	68.00	68.00	1株当たり年間配当金(円)	
会計年度末						
559,038	653,132	702,335	743,774	812,365	資産合計	
68,046	99,565	95,901	109,527	124,852	有利子負債	
291,234	347,499	399,338	431,188	483,542	親会社の所有者に帰属する持分	
経営・財務指標						
11.0	12.3	11.5	9.3	8.7	売上収益営業利益率(%)	
14.3	16.2	13.6	13.7	7.7	ROE(%)	
52.1	53.2	56.9	58.0	59.5	親会社所有者帰属持分比率(%)	
0.23	0.29	0.24	0.25	0.26	D/Eレシオ(倍)	
35.4	32.3	33.0	31.1	50.0	配当性向(%)	
為替レート						
111.5	134.1	143.2	152.7	149.9	米ドル(円)	
130.4	139.8	155.1	164.0	172.8	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。

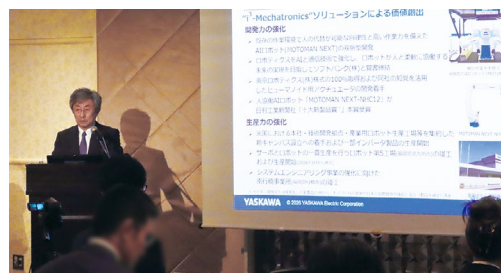
IR活動・外部評価

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、2025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	395件
証券会社主催カンファレンスでのミーティング	60件
海外IRでのミーティング	31件
個人投資家向けセミナー	4回



決算説明会

IRサイトに対する外部評価

大和インベスター・リレーションズ株式会社
「2025年インターネットIR表彰」
優良賞



日興アイ・アール株式会社
「2025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2025年」
優秀企業:銅賞



ESGインデックスへの組み入れ状況

(2026年7月現在)

SOMPOサステナビリティ・インデックス



FTSE4Good Index Series

iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア
150 インデックスSTOXX
INDICESMember 2026/2027
Platinum Career
Index

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が国内株式を対象として採用しているESG株式指数のうち、6つの指数において安川電機が構成銘柄に選定されています。

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt 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・株式情報

会社概要 (2026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

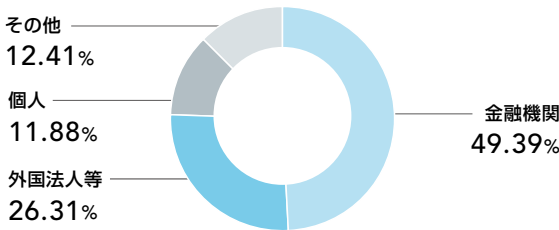
資本金	305億62百万円
従業員数	連結12,483名
連結子会社数	54社
持分法適用関連会社数	7社

株式・株主情報 (2026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)	1,319,684単位
流通株式比率	49.48%
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	83,296名

所有者別株式分布状況

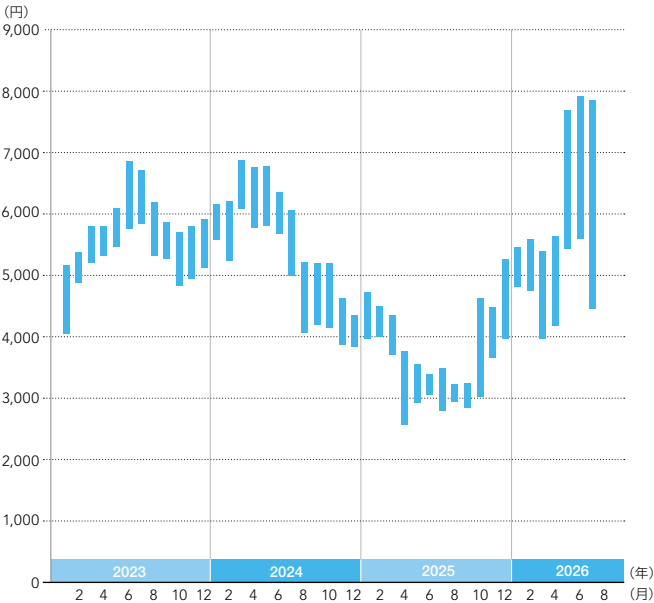


大株主の状況

株主名	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)	49,452	19.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,332	11.66
JPモルガン証券株式会社	8,391	3.23
明治安田生命保険相互会社	7,230	2.78
株式会社みずほ銀行	5,400	2.08
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)	5,208	2.00
株式会社福岡銀行	5,100	1.96
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,799	1.46
株式会社西日本シティ銀行	3,438	1.32
SMBC日興証券株式会社	2,976	1.14

(注)持株比率は自己株式(6,624,290株)を控除して計算しています。

株価の推移 (2023年1月～2026年7月)



(注)東京証券取引所における月別の高値、安値を表示しています。

株価関連指標・データ (年度末時点)

	2021	2022	2023	2024	2025
株価収益率(PER)(倍)	31.15	27.06	31.56	18.45	40.59
株価純資産倍率(PBR)(倍)	4.10	4.03	4.00	2.49	2.96
期末時価総額(百万円)	1,218,776	1,429,461	1,631,879	1,075,563	1,470,798

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/>

2026.9 P026J-01