



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。

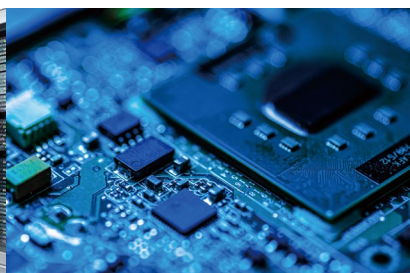
1. 品質 品質重視の考えに立ち、常に世界に誇る技術を開発、向上させること。
2. 利益 経営効率の向上に努め、企業の存続と発展に必要な利益を確保すること。
3. 市場 市場志向の精神に従い、そのニーズにこたえたとともに需要家への奉仕に徹すること。

Our Actions

社員の心得

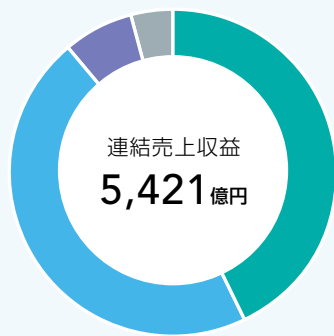
私たちは、当社の伝統を尊重し、経営理念の実現に努めるとともに、世間の信頼を高め、もって会社の繁栄と自らの幸福を求めます。とくに、つぎの5項目を日々の行動指針とします。

- 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



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」

* モーションコントロールセグメント売上収益構成比

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

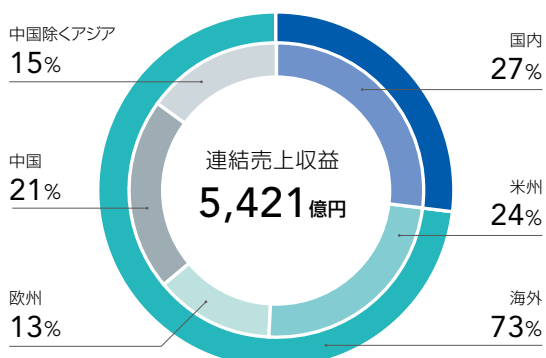
- 物流サービス など

ビジネス拠点 約30カ国

生産拠点 13カ国 / 25拠点

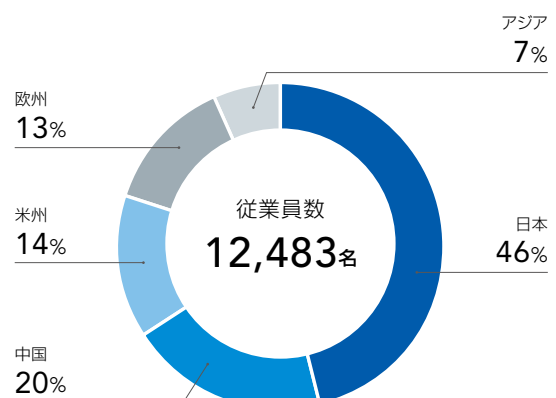
連結子会社数 54社

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。

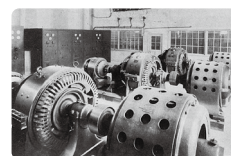
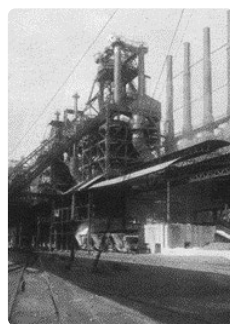
戦後～高度成長期

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)

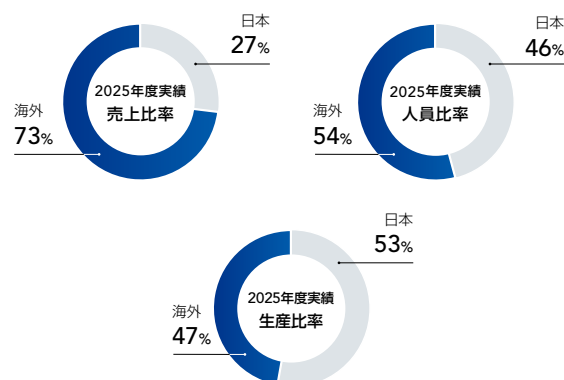
グローバル展開

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**



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)–

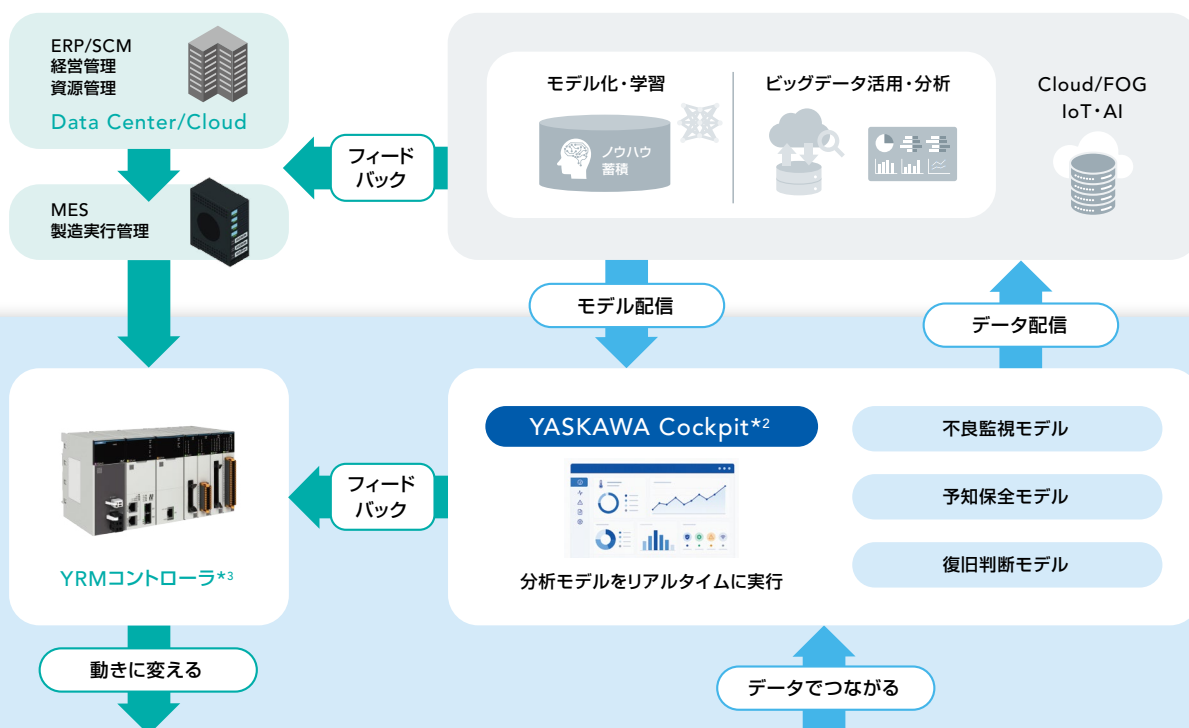
安川グループは、工場の生産ラインの基本単位である「セル」を、産業用ロボット、サーボモータ、インバータによって自動化することを強みとしてきました。

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”

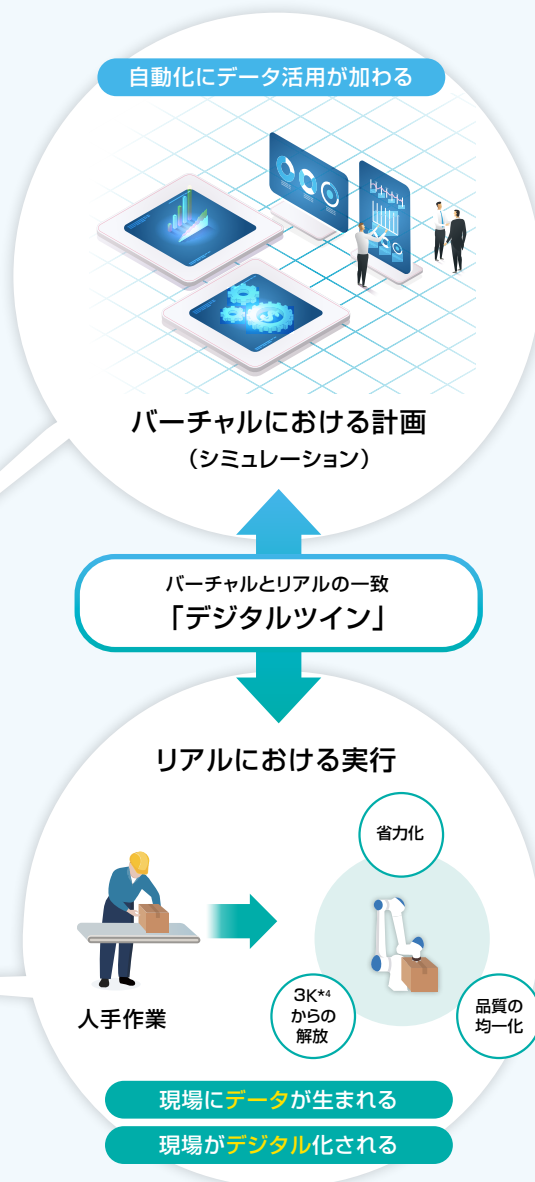


IT

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