

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

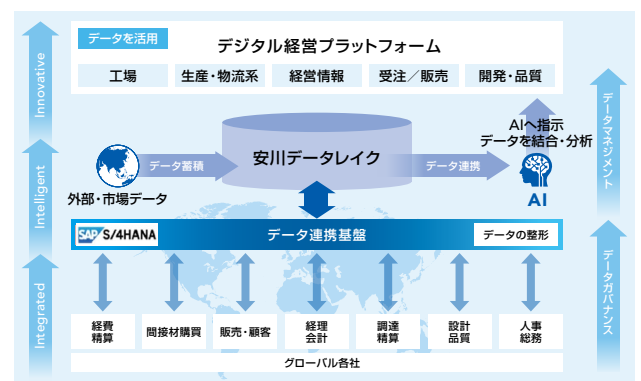
一方で、2026年5月の切り替え後は、データ移行や新たな業務プロセスへの習熟、倉庫・物流を含む現物運用の立ち上げに想定以上の時間を要しました。特に一部生産拠点では、外部部品倉庫と工場内倉庫の連携が円滑に機能せず、部品供給から生産投入までの工程に影響が生じました。また、在庫データと実在庫との差異や例外運用により、生産立ち上げと出荷に遅れが発生し、第1四半期業績に影響を及ぼしました。これらはERPシステム単体だけの問題ではなく、データ移行、新業務への習熟、物流運用が複合的に影響したものと認識しています。

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と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。

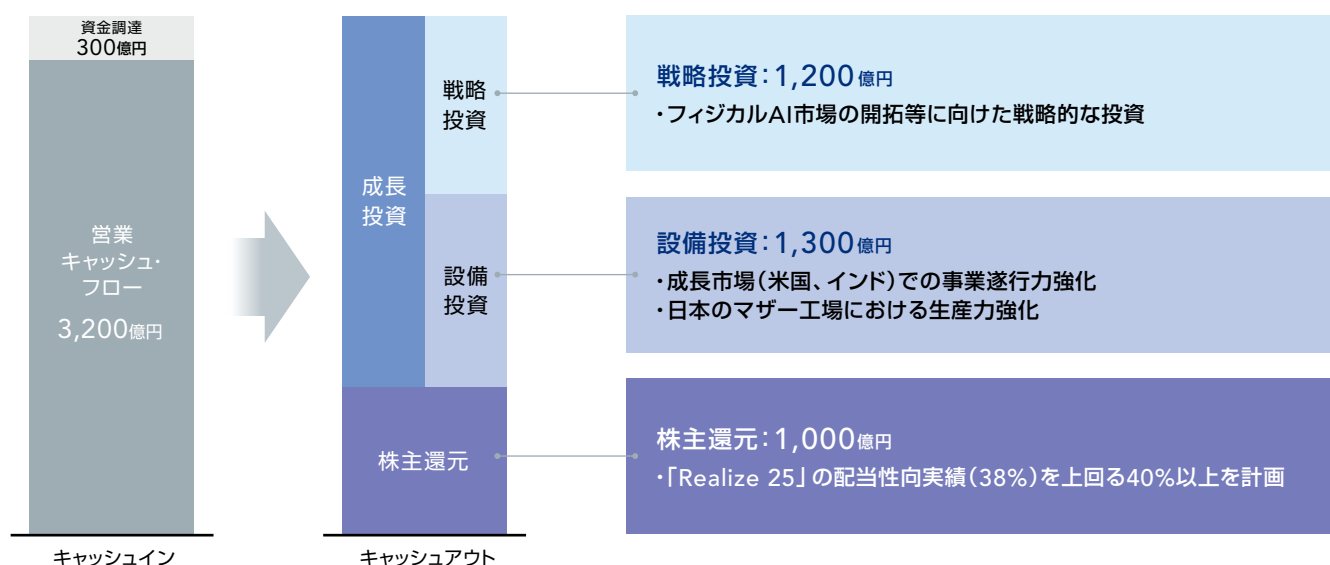
メカトロニクス領域をいかに広げていくかということを中心に据えた発展の方向性として、まずは創業以来取り組んできたコア分野である工場の自動化のさらなる高度化を進めていきます。加えて、新たな領域であるメカトロニクス応用領域への展開を本格化させ、これまであまり自動化が進んでいなかった農業・食品・医療といった分野において、自動化領域を拡大していきます。

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きましたが、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。

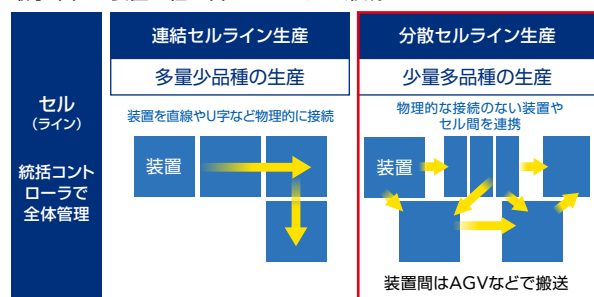
最小単位の装置を標準化

□: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

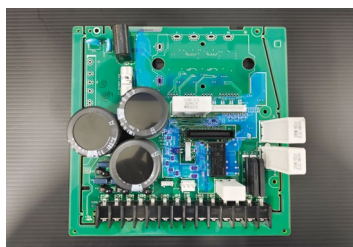
コア部品の内製化を戦略的に推進し、付加価値の取り込みと技術力の強化を図ります。これにより、調達リスクへの対応力を高めるとともに、設計から製造までを一体最適化し、リードタイム短縮と収益性向上を実現します。

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

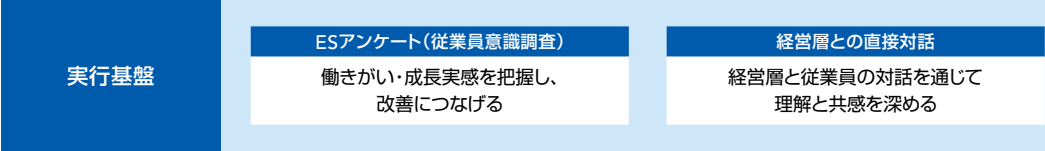
私たち安川グループは、「2035年ビジョン」において、「挑戦と成長を促す『厳しくても働きがいのある会社』への転換」をスローガンとして掲げました。私たちが目指すのは、一人ひとりが使命感を持ち、多様な仲間とともに事業の持続的成長ならびに理念の実現に向けて挑戦し続ける組織です。その基盤となるのが、「安川グループ経営理念」と「6つのDNA*」の理解・実践であり、それを支える仕組みを整えることが人事部門の役割です。そのためには、人事の担当者が現場を深く理解し、従業員の働きがい向上に資する人材戦略を主導していくことが重要だと考えています。こうした考えのもと、2026年度より人事機能と総務機能を一体化し、現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

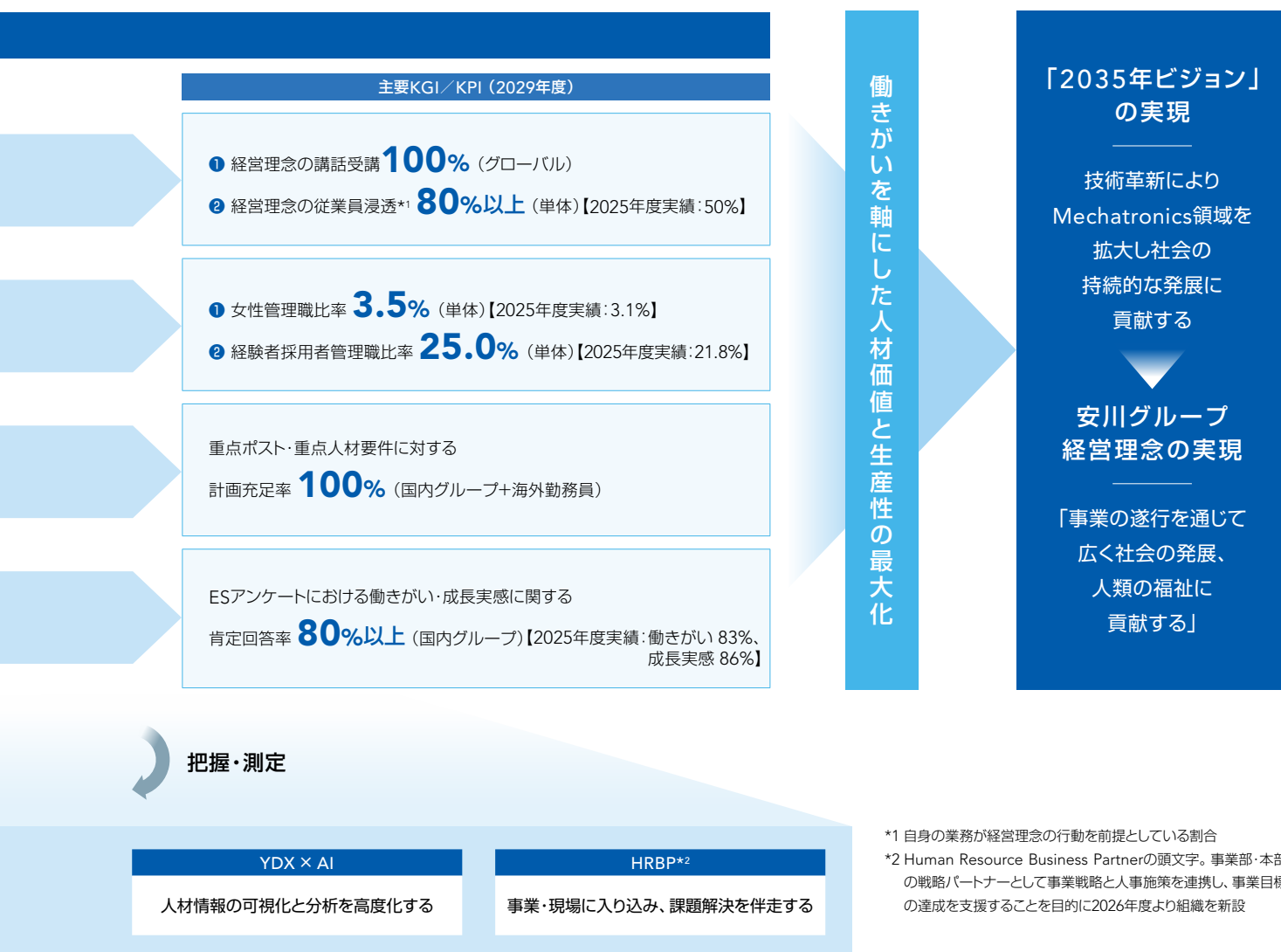


事システムは、従業員一人ひとりの経歴や実績、保有スキルのほか、ESアンケートやキャリアの志向までも収集できるデータ基盤となっており、すでに採用の場面では見える化されたデータが計画策定に生かされています。今後は採用のほか、サクセッションプランにおける育成や最適配置にもデータ活用を進めるために、業務や役職ごとに必要な能力・スキルの定義を明確化するとともに、十分な量と質を確保した上でデータを収集・分析し、見える化に取り組んでいきます。

一方で、働きがい、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、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%

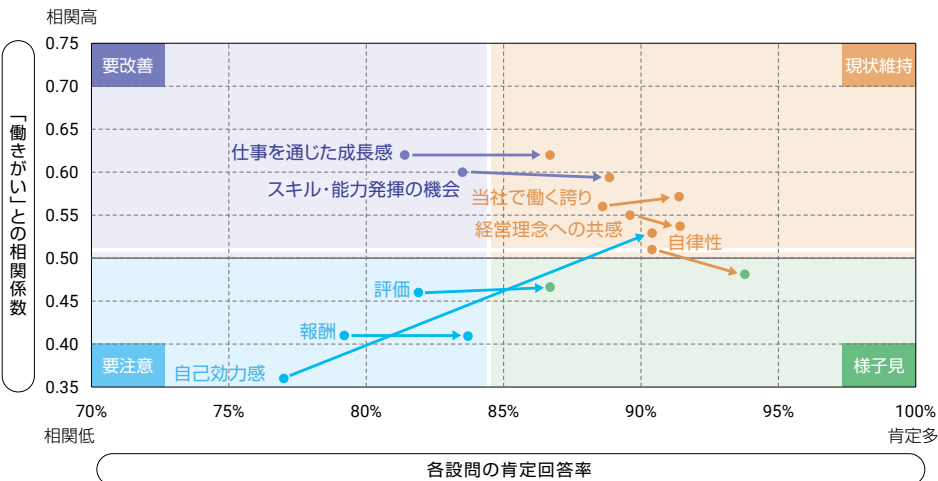
* この1年間のESアンケートで社内の変化や効果を感じたと回答した割合

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

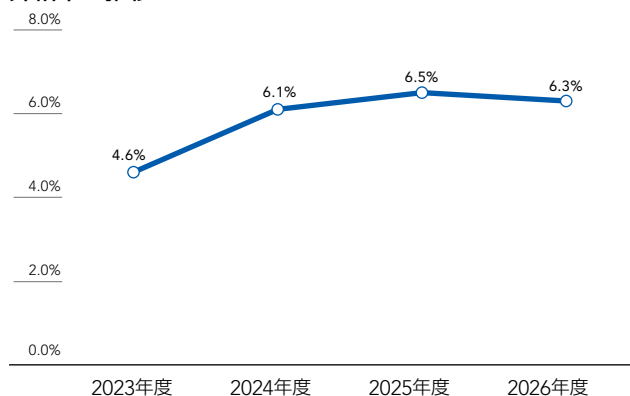
当社は、持続的な成長と「2035年ビジョン」の実現に向け、人的資本への投資を将来の競争力を高めるための重要な成長投資と位置付けています。近年、物価上昇や人材獲得競争の激化、人的資本に対する社会的要請の高まりを踏まえ、賃金水準の向上に継続的に取り組んでいます。組合員*1の定期昇給とベースアップによる昇給率は、2023年度の4.6%から2024年度6.1%、2025年度6.5%、2026年度6.3%と高い水準で推移しており、従業員の生活基盤の安定と優秀な人材の確保・定着につなげています。また、教育研修費*2についても、2023年度を100とした場合、

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

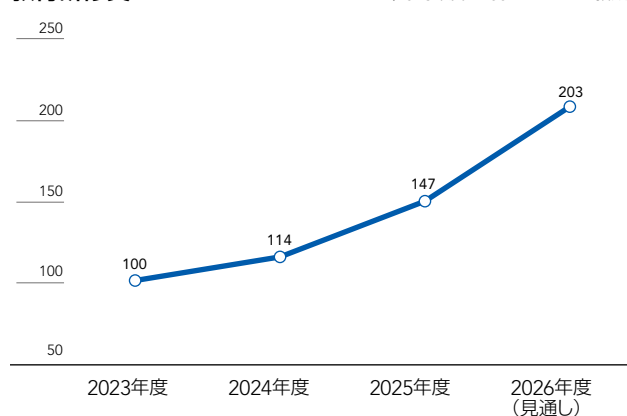
*2 教育研修費は、当社単体の教育研修費のうち、本社で管理する費用

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	○
グリーンプロダクト	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。

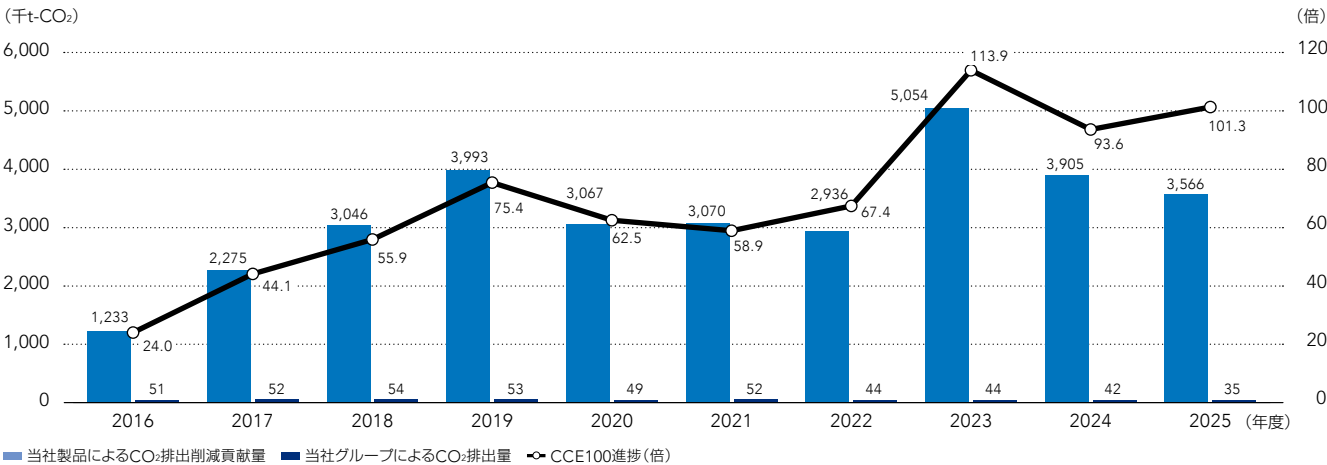
廃棄物については、廃油の削減および廃プラスチックの有価物化に取り組み、着実に成果が見られています。

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。

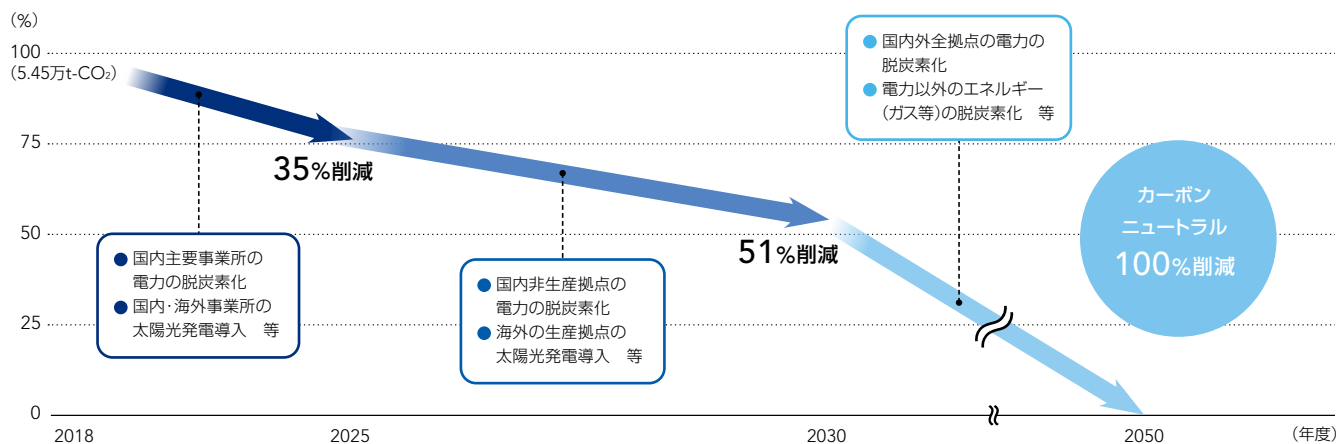
前中計で目標として掲げていた、当社独自の環境指標である「CCE100」については、2026年度より「CCE200」として発展させ、2035年度には製品によるCO₂排出削減貢献量を事業活動によるCO₂排出量の200倍以上とすることを目指します。

*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。