



**YASKAWA**

YASKAWA レポート 2024

安川グループは、私たちの存在意義(パーパス)、私たちの価値観(バリュー)、社員の心得(アクション/行動指針)を「安川グループ経営理念」として定め、すべての従業員の理解深耕に注力しています。

また、価値創造に向けた独自のソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を掲げ、グローバルで一丸となりその実践に取り組むことで、幅広く産業や社会を支える存在として経営理念の実現を目指しています。

## 安川グループ経営理念

### 私たちの存在意義(パーパス)

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。

### 私たちの価値観(バリュー)

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とともに需要家への奉仕に徹すること。

### 社員の心得(アクション/行動指針)

私たちは、当社の伝統を尊重し、経営理念の実現に努めるとともに、世間の信頼を高め、もって会社の繁栄と自らの幸福を求めます。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。



## ソリューションコンセプト

**i<sup>3</sup>-Mechatronics**  
アイキューブメカトロニクス

詳しくは P.15

お客さまの経営課題の解決への寄与と、私たちのビジネスモデルの変革を目的として「i<sup>3</sup>-Mechatronics(アイキューブメカトロニクス)」を2017年に提唱しました。この実践により、ものづくり企業として競争力を高めるとともに、ビジネス領域の拡大を目指し、お客さまに対して当社独自の強みを生かしたソリューションを提供しています。

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の3つのステップ

1

**integrated**  
(統合的)

産業用ロボットやサーボモータ、インバータによる「セル」の自動化、機器のデータ収集

2

**intelligent**  
(知能的)

データによる機器・装置の稼働状況の見える化・分析

3

**innovative**  
(革新的)

・装置間の高速かつ精密な連携、同期制御による生産革新  
・データから得た気づきをオペレーションにフィードバックする自律的改善サイクルの実現





# はじめに

安川電機は1915年の創立以来、自らの技術をもって事業にあたるべく、「技術立社」を社是として掲げ、事業領域を「電動機(モータ)とその応用」としながら常に時代の最新技術にチャレンジしてきました。

現在安川グループを取り巻く環境は、少子高齢化による労働力不足や気候変動の問題、急速に進化するICTやAIの活用など、複雑化する社会課題、高度化する技術的課題に直面しています。

日々変化するグローバルの市場環境において、私たちは常に安川グループ経営理念を原点に据えながら、培ってきたコア技術のさらなる進化と「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実践を通じ、サステナブルな社会に貢献することで、社会から必要とされ続ける企業を目指します。

## Our Unique Foundation

安川電機が創業し、現在も本社が立地する北九州は、国内有数の石炭産地として、1901年の宮宮八幡製鉄所(現日本製鉄株式会社九州製鉄所)操業開始を皮切りに、様々な産業が生まれ、日本を支える「ものづくりの町」として発展を遂げてきました。

当社グループは、これまで培った北九州における強固なプレゼンス、中国を中心としたアジア市場へのアクセシビリティ、環境先進都市としてのポテンシャルなど、北九州独自の強みを最大限生かしながら、世界各地域に深く根を下ろすグローバル経営を推進することで、安川ブランドのさらなる向上と、グローバル企業としての持続的成長を実現していきます。



北九州市の風景

## Contents

### 01 価値創造の原動力

- 5 トップメッセージ
- 11 創業からのあゆみと6つのDNA(企業文化)
- 13 ユニークな強み
- 15 差別化戦略
  - i<sup>3</sup>-Mechatronics(アイキューブメカトロニクス) —
- 17 お客さま事例「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトを通じた食品産業のコト(改善・進化)への貢献
  - キューピー「未来型食品工場」の実現に向けたロボットの適用 —
- 19 ビジネスモデルの変革
- 21 価値創造プロセス
- 23 YASKAWA at a Glance

### 02 経営方針

- 25 サステナビリティ経営
- 29 長期経営計画「2025年ビジョン」
- 31 中期経営計画「Realize 25」
- 33 財務資本戦略

### 03 企業価値向上に向けた取組み

- 37 環境の取組み
- 41 座談会
  - 安川テクノロジーセンターによる技術・製品開発の進化
- 43 技術開発とイノベーションの推進
- 45 生産力強化
- 47 人材力強化
- 55 人権の尊重
- 56 ステークホルダーの皆さまとの対話・共創

#### 編集方針

YASKAWAレポート2024は、ステークホルダーの皆さまとの「質の高い対話」のためのプラットフォームとすべく、当社グループの戦略および実績などを財務・非財務の両面から統合的に報告するよう努めています。また、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドライン」を参照・活用し、当社グループの目指す中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくための一助となることを目指した構成としています。

#### 報告対象範囲など

期間：2023年3月1日から2024年2月29日まで(一部、2024年3月以降の活動内容も含む)  
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。  
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。

#### 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。

### 04 事業を通じた社会価値の創造と社会課題の解決

- 59 財務・非財務ハイライト
- 61 2023年度業績
- 63 セグメントハイライト
- 65 事業戦略

### 05 コーポレート・ガバナンス

- 73 取締役会議長メッセージ
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 81 社外取締役コメント
- 84 リスクマネジメント
- 87 取締役
- 89 執行役員

### 06 コーポレートデータ

- 91 長期財務データ(2013~2023年度)
- 93 IR活動・外部評価
- 94 会社概要・株式情報





代表取締役社長

小川 昌寛

## ソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」に基づき 幅広い産業や社会が直面する課題に向き合い、 サステナブルな社会の実現に貢献する

### 中期経営計画「Realize 25」の目標(営業利益1,000億円)達成に向けて

安川グループの長期経営計画「2025年ビジョン(2016~2025年度)」は、対象期間の10年間を3つのステップに分けた中期経営計画(以下中計)で構成しています。最初とその次の2つの中計期間ではコロナ禍をはじめ、予想していなかったことが世の中で次々と起こりましたが、業績的には、変化する環境に経営のオペレーションを適応させたことによって、2025年度の最終ゴールに挑戦できるところまでたどり着けたことは、大きな意味を持っていると思います。その上で、最終計画である現中計「Realize 25(2023~2025年度)」においては、変化に対し柔軟に適応しながら効果的にPDCAを回すことで、目標に向かってぶれずに行動することが重要だと考えています。

「Realize 25」の初年度であった2023年度は、当社グループにとって重要な半導体市場向けの需要が低調に推移し、これまで高成長を遂げてきた中国市場も低迷するなど、厳しい経営環境が続きました。2024年度からは半導体市場が本格的に回復することが期待されていますが、中計目標である2025年度の営業利益1,000億円の達成は高いハードルであることは間違いありません。しかし、当社のソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics(アイキューブメカトロニクス)」に基づくビジネスモデルの変革や、お客さまの「コト(改善・進化)」を理解した上でのソリューション提案など、これまでに当社グループが積み上げてきた実績と実力をもとに、市場環境などの条件がある程度揃えば高い目標でも届かないゴールではないと考えています。そこで、この高い目標の達成に向けたラストスパートをかけるため、残りの2年間を“24ヵ月プラン”と設定し一定のシナリオを立てて、特に経費など自分たちでコントロールできるものを中心に細かく経営の中で実行・管理しています。私たちの目指す姿を実現するためのオペレーションの在り方は意思を持って予め設計しており、経費を含め計画どおりに遂行することにこだわりを持ちながら事業経営にあたっています。業績を左右する変数をできるだけ少なくしておくことで、常に起こる環境変化への適応もシンプルに素早くできると考えています。

# Top Message





## ソリューションコンセプト 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」がもたらす 自律的な改善とイノベーション

安川電機が創業以来一貫して事業領域としてきた「モータとその応用」の中で育まれた主力製品であるACサーボ・インバータ・ロボットを総動員し、ものづくり現場においていかに「コトを成す」かを追求しています。私たちのソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」は、3つのiから成り「integrated(自動化・データの収集)」「intelligent(データの見える化・分析)」「innovative(革新・自律的改善)」のステップで進みます。その実践には最初のステップである現場のデジタル化がキーであり、機器による現場の自動化、すなわち現場をデジタル化することによって、現場のデータから新たな知見や気付きを得て、現場のオペレーションにフィードバックするという自律的な改善のサイクルを生み出すことを目指します。そして、データから得られる気付きは現場に留まらず、経営レベルそしてバリューチェーン全体にまで波及する自律的な改善とイノベーションにつながるものです。社内外における「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実践を積み重ね、生産現場における省力化・省人化に留まらない効果を確認しながら、時間の経過とともにコンセプトに対する確信は着実に高まっています。当社が強みとする技術や製品がその中心に存在することを生かし、愚直に取組みを進めるのみです。

## 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を通じた サステナブルな社会への貢献

昨年のYASKAWAレポートでは「「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実践し、これまで以上に幅広く産業や社会を支える存在になる」とお伝えしました。今年は私が考えている「i<sup>3</sup>-Mechatronics」による産業そして社会への貢献の広がりについて、お話ししたいと思います。

世の中の技術が加速度的に進化する中、AIを含むデータの活用がさらに高度なソリューションにつながる一方、そこから生まれる価値は、あくまでも仮想領域に留まっているのが現状だと思います。私が将来の姿として描いているのは、仮想が現場やフィジカルな領域に再現される仮想とリアルとのマッチングとしてのデジタルツインの実現です。仮想領域のソリューションがいかに高度化しようとも、それとマッチングするリアル(現場)なくしてはものづくりの進化、ひいては社会や人類への実際の貢献にはつながりません。様々な価値の実現を目指しても、現状はリアル(現場)に対するサポートが非常に未熟であると感じており、これを当社グループのビジネスチャンスとして強く意識しています。元々ファクトリーオートメーションに端を発した「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の生い立ちを考えると少し飛躍しているかもしれませんが、このコンセプトがもたらす社会への貢献の広がりを理解することは重要です。この1~2年、ビジネスの探索に向けて様々なステークホルダーとの具体的な接点を持つ中で、

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」がもたらす価値を私自身がより確信を持って実感しています。

2024年5月に発表したアステラス製薬様との協業は、ファクトリーオートメーションを超える領域で私たちのコンセプトがお客さまの価値を格段に向上させることが期待される一例です。創薬の分野では、いくら画期的な科学的発見があっても、患者に対する効用(投与)との間に大きなハードルがあり、膨大なコストと時間がかかることが課題とされています。研究成果と患者に対する実際の効用の一致、すなわち研究(仮想)をエビデンスのある状態で臨床(リアル)において再現し、証明するプロセスがデジタルに結ばれることはデジタルツインがもたらすイノベティブな形です。このように、医療や創薬の領域においても「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のコンセプトに基づくデジタルツインの実現に向けたお客さまとの協創が着実に進んでいます。

また、単なる省力・省人化を目的としたオートメーションではなく、商品のトレーサビリティというエビデンスをもって品質の均一性を保証することを目的とした取組みも食品市場などで進んでいます\*。このような目的を持った自動化の目指すところは、築き上げてきたブランド価値を維持し、サステナブルにより向上させていくことです。労働力不足などの問題が顕在化しつつある社会において、人手に頼った不確定な生産プロセスや属人化したサービスを継続しては、いくら思いがあっても価値を持続できない状況になります。そこで私たちのデジタルソリューションがいかに貢献できるかが重要だと考えています。このような可能性は産業の枠を超え広がっており、安川グループが貢献できるポテンシャルはますます大きくなるでしょう。ただ、それを実現するためにすべきことは沢山あり、さらなる努力が必要です。

\* P.17 お客さま事例 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトを通じた食品産業のコト(改善・進化)への貢献 — キューピー「未来型食品工場」の実現に向けたロボットの適用 —

## 無形資産(技術・人材)のポテンシャルを 最大化するための考え方

安川グループは「技術立社」という言葉を社是として大切にしています。これが意味するのは、100年を超す歴史の中で育んできた技術を用い、市場の求める「コト」に対して最適な状態を達成して初めて「技術立社」としての価値が創造できるということです。ユニークなアイデア商品を次々に生み出すことは「技術立社」とは思っていません。それはプロダクトアウトという観点で需要を喚起する価値があるとは思いますが、私の考えにおいては、市場との対話や共感に基づきながら、市場に対する貢献性を持った「モノ」を持続的に提供することが当社にとっては不可欠です。この活動を私たちのプラットフォームとしながら続けていくことが社会に対するコミットであり、サステナブルな貢献につながると信じています。

そして、その実行のキーとなるのは従業員一人ひとりであることは言うまでもありません。ものづくりの企業としては携わる人を含め、技術・生産・販売・サービスがフォーカスされがちですが、その活動に従事する人々をサポートする人たちもチームの一員として役割を持ち活動しています。何のために自分は必死になっているのか、それに紐づく自分の役割に対する理解を深めることが、「やりがい」につながります。それは、金銭的なベネフィットのためや自分の時間を有効に使うための「やる気」とは全く違うものです。このような「やる気」は「やりがい」にはつながりません。そうではなく「やりがい」の中に「やる気」が見い出される状態に、一人でも多くの従業員がなれるような会社にならなければなりません。そのためには、安川グループ経営理念に象徴される当社事業の目的、そしてそれを達成するために一人ひとりに割り当てられた役割の理解を通じて、仕事のやりがいや自分の存在意義を語れるようになることが重要です。そうなれば、会社と従業員一人ひとりのベクトルつまり目指す方向が一致し、大きな推進力になるはずで、人



## トップメッセージ

づくりにおいてはその点を強く意識しています。様々な役割を持つ従業員にとって自己の実現と成長するための価値のあるフィールドが、安川グループには十分に備わっていると思います。

社長である私自身は、お客さまへの「コト」に向き合った「モノ」の提供によって、安川グループの貢献価値を高めていくという大きな方向性が私たちの事業活動におけるコアであるということを浸透させながら、「技術開発本部長」そして「人づくり推進担当」の立場からも企業にとって重要な無形資産である技術・人材のポテンシャルの最大化を常に意識し、事業活動が円滑に推進される環境づくりを行っています。

### これまで以上に幅広く産業や社会を支える存在になるための課題認識

2023年12月に産業用ロボットの業界では初となる自律型のロボット「MOTOMAN NEXT」を市場投入しました。私自身が長きにわたりロボット事業を経験してきた中で、これまで向き合いたくても向き合いきれずにいた「人の判断力」が求められる作業領域において、新たな価値を創出し、安川グループにとっての貢献領域を拡大するための大きな仕掛けです。この構想は15~16年前からずっと温めてきたことですが、今や人手不足の課題に対処しない限り、安定したサプライチェーンやサービス提供の現状維持すら難しい状況にあるため、そのデマンドが必然に変わろうとしています。当社グループがやれることは小さいところからかもしれませんが、提供するソリューションは今後、広く求められるオートメーションとそのテクノロジーそのものだと確信しています。

そのような中で「MOTOMAN NEXT」は、AIも含めたテクノロジーによって課題解決を図る新たなアプローチであり、既存の自動化領域以外をターゲットにしています。その

ために、関係するステークホルダにその理解を広げる必要があります。外部も含めたエンジニアリング力と豊富な人材を活用しながら、パートナー連携による理解浸透を図っていきます。MOTOMAN NEXTで貢献領域を拡大するにあたっては、「モノ」の台数ではなく、「コト」の価値を丁寧に1つひとつ積み上げていくことを優先すべきだと考えています。この行動を大事にすることで、パートナーとの連携が一層強化され、評価が次の評価を生む状況をつくることができ、展開力が高まると考えています。

また、新規領域を手掛けていくためには、個々の産業のユニークさに対する理解のある人との連携がキーになります。今までにないものを生むためのシナリオを実際の現場にうまく適合させていくためには、人材育成と同時に経験や専門性の多様化も必要です。好きだからできるということもあると思います。2024年の5月に発表したアステラス製薬様との協業が進展したのは、バイオメディカル分野へのロボット適用を手掛ける当社子会社のRobotic Biology Institute Inc.に医学博士がいたこと、そのたった一人の有無が明暗を分ける形となりました。多様な産業の課題に向き合うためにロボットによる新たな貢献領域をつくりたいという私の想いを共有でき、個別の業界に対する知識・愛着を持つ有望な人材がいたからこそ、前進できたのだと思います。今後、食や農業などにも展開していきますが、主体的に活動を進めるためには「どのように農作物を育てるのか」といった想いがあり、そのプロセスを熟知し、かつ産業の持続性に対してリアルな課題認識を持つ人材がいて初めて、ロボットの導入に対し適正なアプローチを取ることができます。しかしながら現状は、安川グループの中にそのようなキャリアを持つ人はいません。安川電機は「モータとその応用」を事業ドメインとした技術を大切にしている会社であり、大多数の人材のスキルはその領域を中心に強化してきました。今後もそうあり続けることは変わりませんが、多様な学びに対し組織としてもっと貪欲になる必要があります。個人的な経験では、鉄道会社のメンテナンス関係の仕事を担当した時に、これは鉄道好きの人には絶対楽

しい仕事だと思ったこともあり、多様な産業における専門性や愛着を持つ人材のミックスと、会社の方向性に対するマッチングが今後成果を出していくために必須だと感じています。そして、市場の「コト」に適切に向き合うためには、外部との連携だけではなく、その連携を深めるためにも社内人材のスキル・経験の多様化が今後ますます必要になってきます。

### テクノロジーで人類の課題に応え、次の10年も持続的成長を実現する

2016年からスタートした長期経営計画「2025年ビジョン」において、農業・バイオ・環境などのメカトロニクス応用領域の事業化に取り組んできました。バイオと環境は、着実に事業としての広がりを見せつつありますが、農業についても進めてきた実用化の確認が取れば、事業としてしっかりコミットできる形で成長させていく考えです。また、エネルギーの問題、公共インフラのメンテナンスや自然災害への対応などの場面で、リアル(現場)がどのようにサポートされるべきかといった課題がまだまだ残っています。人類の生活をより豊かにしたり、豊かな生活を維持したりすることは、常に私たち人類の課題であり、その解決手段の1つはテクノロジーであることは言うまでもありません。次の10年は、これまでに事業化に取り組んできた農業・バイオ・

環境などの領域でそれぞれの事業の確立を進めつつ、世界で加速する技術進化の動向をしっかりと捉えながら、次に安川グループの事業に加わるべき領域を、人類が直面する課題の中から探索しチャレンジしていく期間になります。

そして、新しい事業をつくり軌道に乗せるためには、すべての関係者がモチベーションを一致させることが必要不可欠です。そのため次の10年は、異業種連携を価値創造のバリューチェーンに上手く統合できるよう、エコシステム(経済循環)やパートナーチェーンの充実にもっと投資をしていく考えです。

安川グループのさらなる発展と成長の持続性を目指した次の10年ビジョンをしっかりとつくと同時に、「Realize 25」の達成に向けてグローバルにベクトルを合わせて進んでいきます。これからの安川グループの一段の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願いいたします。





## 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)が生まれ、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。

### 技術立社



1910年代の初め、蒸気機関に代わる新たな動力として電動機があらゆる産業分野へ進出し始めていました。その先端技術の基礎を学んだ当社創業者安川第五郎は、1915年に安川電機の前身である安川電機製作所を設立しました。

第五郎は、「創立の動機」として、進んで国産電機品を海外へ輸出することで、少しでも国家に貢献したいとし、先行する欧米の模倣でなく、特有の技術をもって事業にあたるべく「技術立社」を社是として掲げます。これには当時29歳の第五郎の熱い思いが込められており、実際に各種モータに加え開閉器、変圧器など多種多様の製品開発を進めます。そしてこの時期に、当社の原点となる「技術立社」の風土ができました。

### お客さま重視・アプリケーション重視

創業者安川第五郎は、安川電機製作所を創立した翌年、「営業方針」を作成。「一時的な利益のために理想を忘れることなく、需要家の皆さまには誠心誠意尽くし、満足していただけることを第一義とすること」を掲げました。また、事業を通じてモータがお客さまのところで使われるようになるにつれ、「モータの製造・販売だけでなく、お客さまにおける使われ方(アプリケーション)を学び最適なシステムを提供する」という考え方をもとに、組織全体のあるべき姿、方向性がつくられていきました。



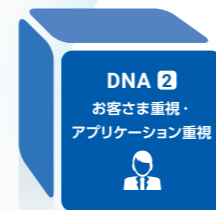
第五郎の著書や伝記

### 品質第一



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

戦後、エネルギーが石炭から石油へシフトし、重化学工業が発展しました。当時は1日24時間操業の製鉄や紡績といった素材の生産設備(プロセスオートメーション)を手がけており、お客さまの設備にトラブルを起こすことがあってはならないという中で、「品質本位」の考え方が組織に根付いていきました。



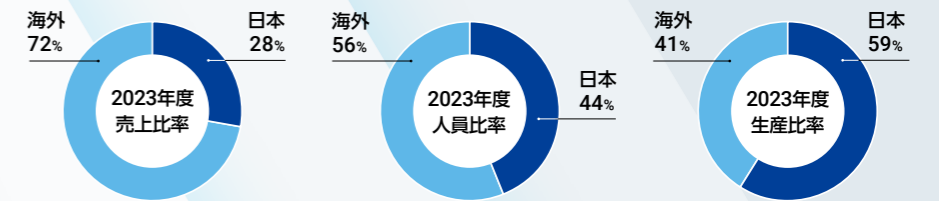
## 6つのDNA (企業文化)



### グローバル

1990年代以降、海外の事業基盤を拡大するべく事業の現地化を進めました。その際、日本のものをそのまま売るのではなく、その地域で必要とされるお客さま対応や製品の提供を行いました。また、1992年の米国でのインバータ生産を皮切りに、需要地生産の方針のもと生産拠点の海外展開を進めました。世界共通の効率的な運営と各地域の特性に合わせた経営管理を両立するグローバル経営を実践しています。

2023年度海外比率(売上収益/人員/生産)



### 方針管理

「メカトロニクス」の概念を打ち出した当初はまだ既存事業の割合が大きく、ビジョンを語るだけで文化としては定着していませんでした。そこで、全社を1つの方向に向けるための道具としてTQC(全社品質管理)に取り組みました。共通の目的(上位方針)に向けて開発・生産・販売が目標を設定・管理するなど経営管理の仕組みを徹底してつくり上げました。その結果、メカトロニクスというビジョンとTQCはセットで企業文化となり、組立産業型のオートメーションに向かうための開発や顧客開拓が大きく前進することとなりました。



デミング賞実施賞を受賞(1984年)

### メカトロニクス

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「メカトロニクス」の概念を1969年に世界に先駆けて提唱しました。従来のプロセスオートメーションからファクトリーオートメーションへの事業展開を加速し、メカトロニクス市場の急成長に対し積極的に資源を投入し、新製品を多数発表しました。そのような中、日本初の全電気式アーク溶接ロボット「MOTOMAN-L10」が誕生し、当社ロボット事業の基盤が築かれました。



ミネージャモータ(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



1960年代後半に製品化したモーターム(左)、  
モータフィンガ(右)



MOTOMAN-L10(1977年)  
日本初全電気式垂直多関節産業用ロボット



ユニークな強み

6つの  
**DNA**  
(企業文化)

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

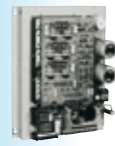
DNA 4  
メカトロニクス

DNA 5  
方針管理  
自

DNA 6  
グローバル

世界初・世界一にこだわった  
**技術開発**

創立期から「電動機(モータ)とその応用」を事業領域とし、多くの世界初・世界一の技術・製品を生み出してきました。当社発の技術・製品が産業のイノベーションにつながることで、社会の発展に貢献しています。



**世界初**  
トランジスタインバータ  
VS-616T (1974年)



**世界初**  
マトリクスコンバータ  
Varispeed AC (2005年)



**世界初**  
GaNパワー半導体搭載  
アンパ内蔵サーボモータ (2017年)



**世界初**  
複数ロボットの協制御  
MOTOMAN-SKシリーズ (1995年)

**変革力**

1969年、当社は「メカトロニクス」の概念を提唱し、翌1970年、メカトロニクスを活用し、人と機械が共生する自動化工場「アンマンドファクトリ」を構想しました。日本のものづくりが素材産業型から組立産業型に転換した1970年代、当社発の「メカトロニクス」思想が第三次産業革命をけん引するインパクトになりました。そして2018年、長らく構想してきたアンマンドファクトリを具現化する「安川ソリューションファクトリ」が誕生。「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実証工場として「ものづくり」と「ビジネス」の変革をけん引しています。

安川グループは、データ駆動社会における最適生産システムを目指す第四次産業革命でも「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の発想のもと、生産の進化をリードしていきます。



安川ソリューションファクトリ生産ライン

**Strengths**

安川グループのDNAは、世界初・世界一にこだわった技術開発の原動力となり、その中で生み出された製品・技術が当社グループのみならず社会の変革をもたらしています。また、品質重視の企業文化に加え、お客さまが求める「コト」に向き合うことで信頼関係に基づくビジネスを推進し、今日ではグローバル市場で高いプレゼンスを獲得しています。そして、築き上げた幅広い顧客基盤をベースに、常に将来を見据えた開発を行うことで、独自の強みのさらなる強化を図っています。

**お客さまの信頼**

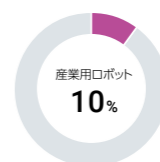
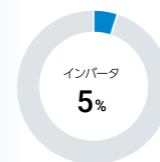
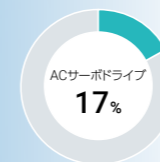
1930年代にモータの製造・販売だけでなく、その使われ方を学び、最適なシステムを提供することを方針として以来、お客さまに寄り添う姿勢を貫いてきました。現在も、お客さまが求めるコト(改善・進化)を実現する高付加価値・高品質な製品を提供し続ける方針のもと、お客さまとの強固な信頼関係に基づいたビジネスを推進しています。



グローバル市場における  
**高いプレゼンス**

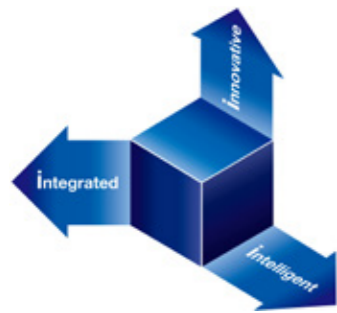
「進んで国産電機品を海外へ輸出することで、少しでも国家に貢献したい」とした創業者の精神を受け継ぎ、創業初期から製品の輸出を手掛けてきました。1990年代以降は事業の現地化を進め、自社販売網・需要地生産体制を構築することで、世界各地域に深く根を下ろすグローバル経営を推進しています。その結果、現在では世界トップレベルのブランドである製品群を有しています。

グローバル市場シェア(当社調べ)





# 差別化戦略 -i<sup>3</sup>-Mechatronics(アイキューブメカトロニクス)-



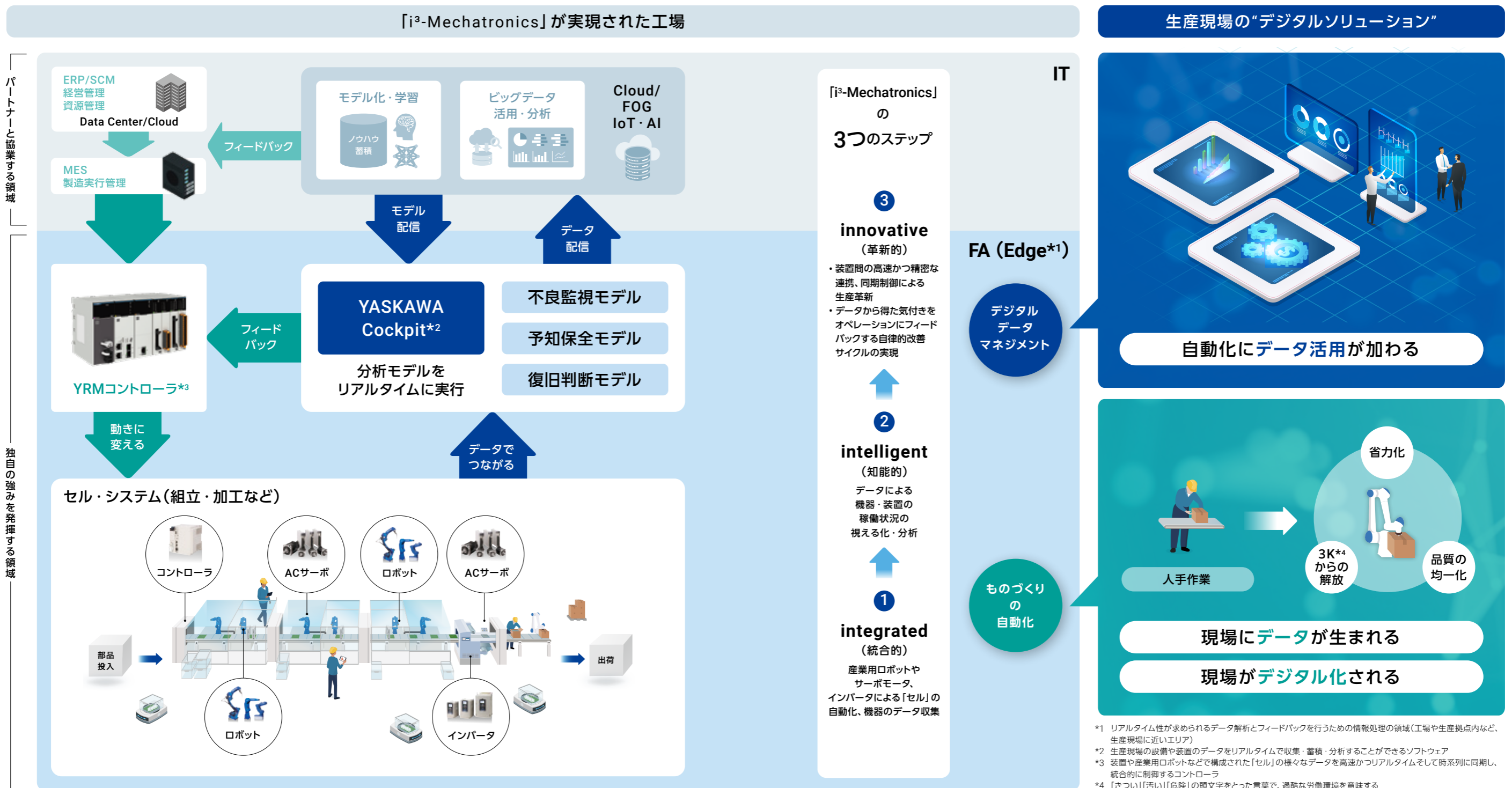
安川電機は、工場の生産ラインの1つの単位である「セル」を産業用ロボットやサーボモータ、インバータで自動化することを強みとしてきました。

この強みを生かし、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトのもと、お客さまが求める「コト(改善・進化)」に対するソリューションとして、「セル」の自動化に加えて、それらをデジタルデータで管理していくことを提案しています。これにより工場の機器の稼働状況(プロセスデータ)や生産状況(ステータスデータ)を、熟練者の経験に基づいた“暗黙知”ではない“数値”として管理することができるようになります。

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」は、① integrated(統合的)、② intelligent(知能的)、③ innovative(革新的)の3つの“i”のステップを進めます。

お客さまが目指すスマート工場の実現に向けて、このデータ活用により継続的な改善が可能になり、ものづくりにおける様々な課題の解決につながります。

ファクトリーオートメーションに不可欠な「モノ(製品)」である産業用ロボット、サーボモータ、インバータにおいてグローバルブランドを有し、自社の生産において「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実践を積み重ねてきた当社ならではのソリューション提案で差別化を図り、付加価値を創出しています。



\*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



お客さま  
事例

## 「i<sup>3</sup>-Mechatoronics」コンセプトを通じた 食品産業のコト(改善・進化)への貢献

### — キューピー「未来型食品工場」の実現に向けたロボットの適用 —

キューピー株式会社は1919年の創業以来、サラダとタマゴのリーディングカンパニーとして様々な“食”のシーンに価値を提供し続けています。2023年からは、「未来型食品工場」を掲げ、持続的成長の実現に向けて、データ活用による品質・生産性の向上を目的とした生産工程の自動化を独自に推進してきました。安川電機は「食品の多品種少量生産ラインにおけるセル・装置の自動化と、データ活用による自律的な改善」というコンセプトをキューピー様と共有しながら技術開発を進め、2023年11月には惣菜ふた閉めセル適用ロボットの開発・運用を開始しました。

この度、キューピー株式会社 生産本部の方に「当社のソリューションがどのようにキューピー様が進める未来型食品工場の実現に貢献するのか」というテーマでお話を伺いました。



ふた閉めロボット稼働の様子



一般的な惣菜生産現場

#### Q 安川電機との協業のきっかけは？

2015年頃、量産品を生産する神戸工場ではハンドリングロボットを使った秤量を検討していた際、安川電機には食品産業固有の要求に柔軟に対応してもらいました。今回、多品種少量生産の自動化検討にあたって、食品に特化した部門を持ち、食品業界のエンドユーザーであるキューピーとの共創について、1番前向きな姿勢を示していただけたのが安川電機でした。また、安川電機は営業職と技術職の距離が近い印象で、ロボットの使い方や開発の方針において、当社と安川電機の営業・技術で踏み込んだ議論ができたことも大きなきっかけになりました。

#### Q 実用化に向けて苦労した点は？

製造現場において、ロボットの安定稼働や能力への信頼感を醸成することです。従前、多品種を扱う惣菜工場にはロボットの導入実績がなく、扱えるエンジニアもいなかったため、今回のロボット導入にあたっては“Easy to Use\*”が絶対条件でした。そのため、操作パネルには「操作ボタンは3つのみ」「品種登録も現場で手軽にできる」など、使い勝手にこだわった様々な機能を搭載してもらいました。

#### Q 実用化の成果は？

惣菜工場では「エンジニアなしで365日・24時間稼働」「人以上の速度」「人と同等の省スペース」「低コスト」など、かなり難易度の高い自動化を実現する必要がありました。今回ふた閉めロボットが導入された事業所では、1日で400品種以上を生産し、うち約1/4が毎月切り替わります。過去に何度か惣菜工場の生産ラインの自動化に社内内で挑戦したものの、結果として断念した経験があり、現場はもちろん、エンジニア側にも「ハードルが高い」という認識がありました。今回の協業において安川電機には、電機・自動車など食品市場以外で培った経験・知見を大いに提供してもらい、必要な要素技術や機構の開発に協力してもらいました。稼働から半年以上経ちますが、トラブルはなく現場からも好評で、2024年度はさらに4台が追加で稼働を開始する予定です。作業者の勤やコツが自動化され、横展開のフェーズに移行できたことは、大きな成果です。

#### Q 今後の安川電機との協業については？

当社グループ全体で労働力不足は深刻化しており、今後も供給責任を果たしていくためには先行的な投資が必要だと考えています。ふた閉めロボットで実現した3つの要素である「多品種対応」「人と同レベルの作業性」「Easy to Use」は、盛付けや積み付けなどグループ各社に共通する工程の自動化においても不可欠な要素であることから、これらの知見を他の生産現場に展開・活用していきます。

具体的には、パレタイザー積み付けの自動化を現在計画しています。量産工場の積み付け工程は自動化されていますが、多品種少量生産の工場においては、少量品種への適応や省スペースでの協調作業などに課題があり、いまだ人手に頼っているのが現状です。安川電機からのさらなる提案に期待しています。

また、品質保証の観点でも、ロボット化には大きなメリットがあると考えています。現在、ふた閉めロボットの成功率はほぼ100%になっていますが、もし万一、ふたが開いているものが後工程に流れた場合は、人が修正しています。人手依存ゼロでの全量保証に向けて、ロボットハンドに付属している電動シリンダーのトルクや位置データを活用しふたの状態をロボット自身が全数検査するシステムを実装すべく、取組みを開始しています。

このように、自動装置の作業結果を検査機が確認する工程は沢山ありますが、検査機を追加することなく、ロボットの機能のみで全量保証が可能になることは、コスト面から見ても非常に有用だと思います。さらには、現在検査のために収集しているデータをロボット自身が学習することで、例えば、ふたの一部が閉まりづらい傾向を見つけた場合に自動で「かける圧力を増やす」などの動きに反映できれば、まさに人に近い仕事のやり方が可能になります。

安川電機との協業には、そのような技術の実現可能性を感じることができました。

\* Easy to Use…作業者にやさしい操作性



ふた閉めロボットプロジェクト担当者の方々  
キューピー株式会社 生産本部 生産技術部  
左から 田中 啓介様、中窪 雄一様、福家 純一様

COLUMN



キューピー株式会社  
取締役  
常務執行役員  
サプライチェーンマネジメント担当  
渡邊 龍太様

### ▶ キューピーが目指す 未来型食品工場のビジョン

食品製造は1つ間違ると人の命に関わるデリケートな仕事です。細心の注意を払いながら日々の製造を行っています。それでもトラブルが起こることはあります。

過去に大きなトラブルを起こした経験から、トラブルの真因は「現場の人たちが日々の生産に追われ、考える余裕を失っていること」であることに行き着きました。

品質の維持・向上のためには「現場の人たちが生き生きと活躍できること」が大切で、そのために「一人ひとりが主役となり、自ら考え行動できる仕組みや風土を醸成すること」をものづくりの基本として、「活人化」に取り組んできました。まず、複雑な業務がシンプルになると、考える余地ができます。「シンプルにできる工程は自動化し、人間に考える仕事を任せる」という意味で、ロボットは現場で働く人のやりがいの醸成に貢献していると思います。

キューピーが目指す未来型食品工場とは、商品立ち上げから生産現場の品質保証に至るまでデジタル技術によって最適化し、複雑化する事業環境や労働力不足の中でも品質と生産性を高め、持続的に成長できる生産体制を構築することを意味します。データでつなぐのは工場内だけではありません。工場では物流・営業など前後の工程につなぐデータを収集・分析します。現在安川電機と取り組んでいるロボット化は工程を自動化するだけでなく、その効果を数値化することによって、営業や資材へのフィードバックを可能にし、サプライチェーン全体の改善サイクルの起点となるのです。



## ビジネスモデルの変革

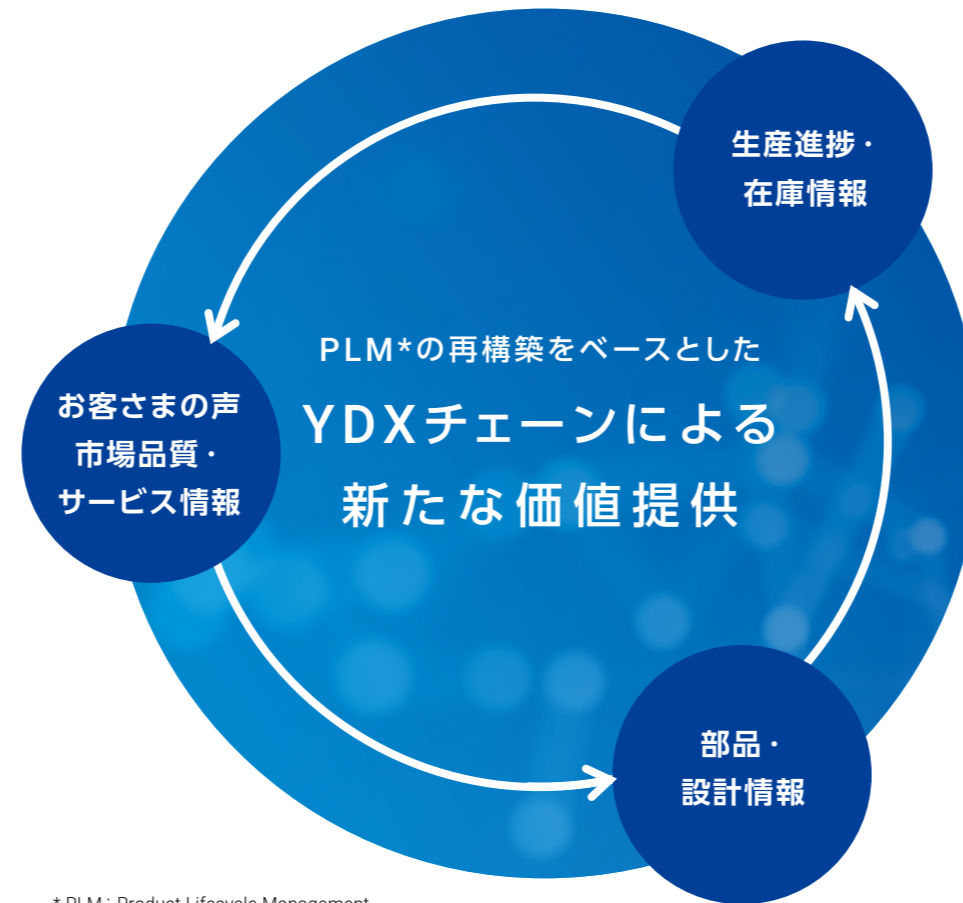
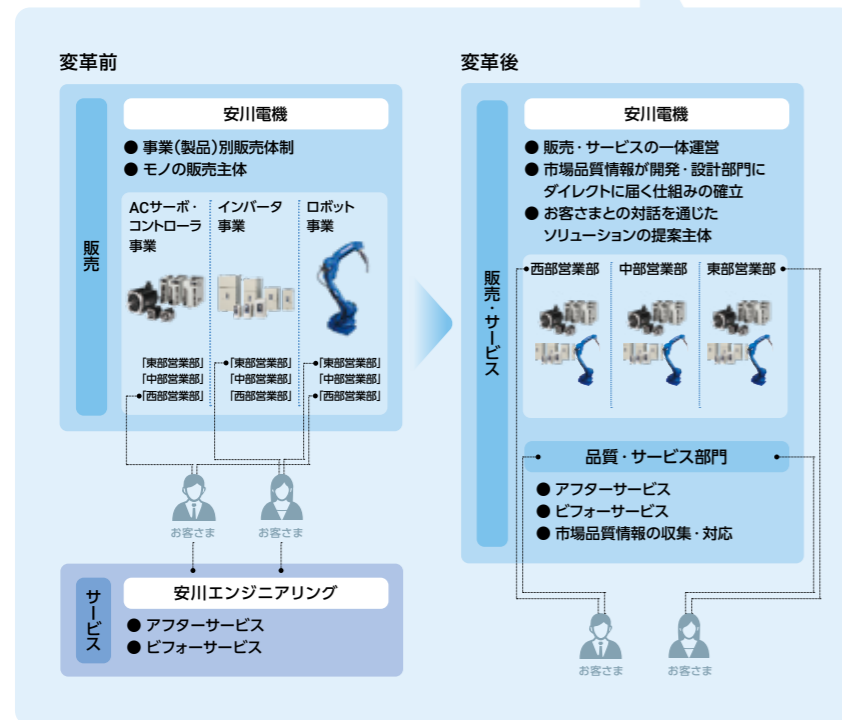
「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトによりお客様の経営課題解決に貢献し、さらなる付加価値をお届けするために、当社グループにおいても「技術／製品開発」「生産」「販売・サービス」において全体最適を指向した変革を推進しています。

さらに、各バリューチェーンのデータ群をチェーンとしてつなぎ、製品ライフサイクルの全体最適を図ることで、ビジネスモデルのさらなる進化と価値創出につなげていきます。

### ▶ お客様のサプライチェーンへの戦略的なアプローチの強化

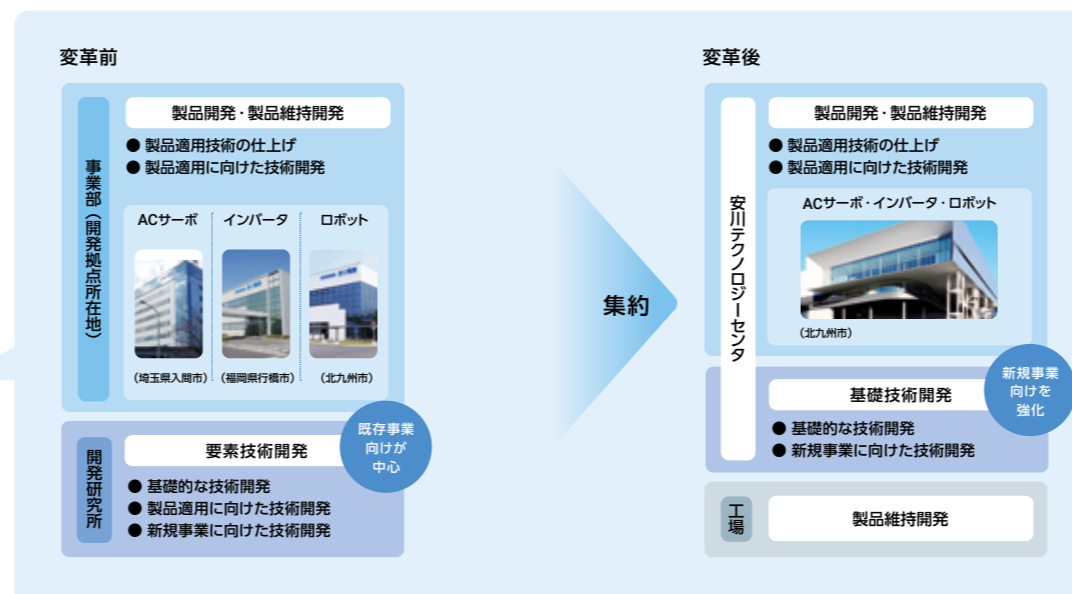
従来は製品ごとに分かれていた営業体制を、地域別かつプロダクトミックスの営業体制へ再編し、さらに品質・サービス部門を統合することで、お客さまとの関係をより強化しています。これにより、お客さまが求めるコト(改善・進化)を実現するための最適なソリューションを提供します。また、装置メーカーやSIer等のパートナーとの連携強化により、装置性能向上やソリューションの拡充を実現する技術支援・提案活動を実施しています。

### 販売・サービス体制の変化



\* PLM : Product Lifecycle Management

### 技術／製品開発体制の変化



### ▶ 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」による 自社の「ものづくり」進化

従来は、生産設備の開発業務は工場ごとに配置されていましたが、これを集約することで、生産技術者のスキル・ノウハウの集約とレベルアップを図るとともに、新規設備の構築にかかる期間を短縮しています。また、日本のマザー工場において「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに基づいた最先端ものづくりを実践し、生産性の高い生産設備をグローバルに展開することで、直接工数の低減を図るとともに、設備の共通化を進め、トラブルへの対応も一元的に素早く行えるようにしています。

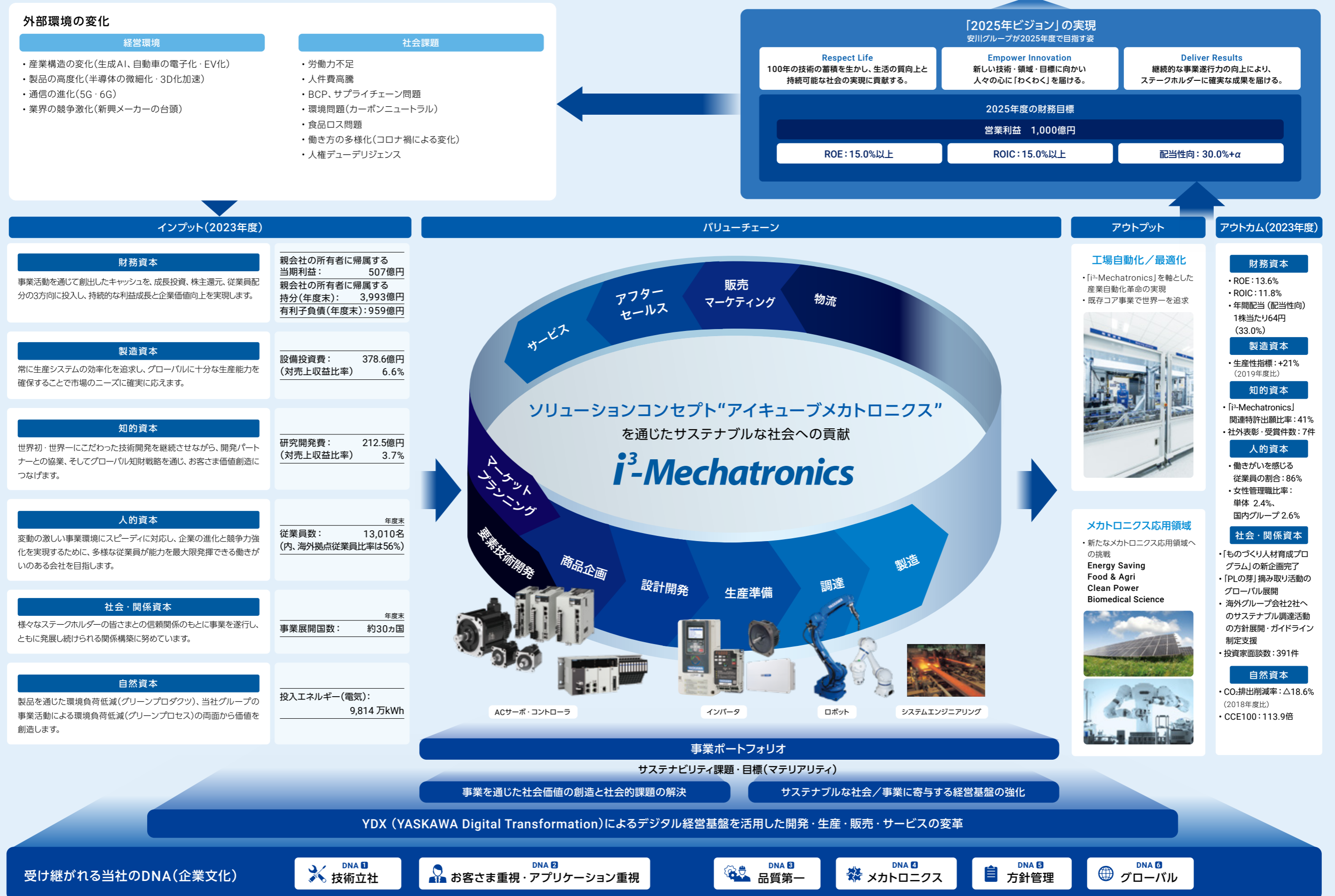
### 生産体制の変化



生産に関わる間接業務(調達や生産計画)についても、工場ごとに業務プロセスが構築されていましたが、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトのもと、全社で共通化された生産システムを開発・導入することで、業務プロセスを統合、全体最適を図ることで、より効率的な生産オペレーションを実現しています。また、この共通生産システムを国内外に展開し、グローバルの生産状況、部品調達状況、在庫状況等の生産情報をリアルタイムに可視化することで、間接工数の削減につなげています。



# 価値創造プロセス



# YASKAWA at a Glance

## 2023年度 事業セグメント別売上収益構成比

**System Engineering**  
システムエンジニアリング 詳しくは P.71

**【主要製品】**

- 鉄鋼プラント用電機システム
- 上下水道用電気計装システム
- 太陽光発電用パワーコンディショナ\*



鉄鋼プラント用電機システム

\*2024年度からモーションコントロールセグメントのインバータ事業に移行

売上収益 **555** 億円

**Robotics**  
ロボット 詳しくは P.69

**【主要製品】**

- 産業用ロボット
  - ・アーク・スポット溶接・塗装用途向け
  - ・FPD搬送・ハンドリング用途向け
- 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
- 人協働ロボット など



MOTOMAN NEXTシリーズ

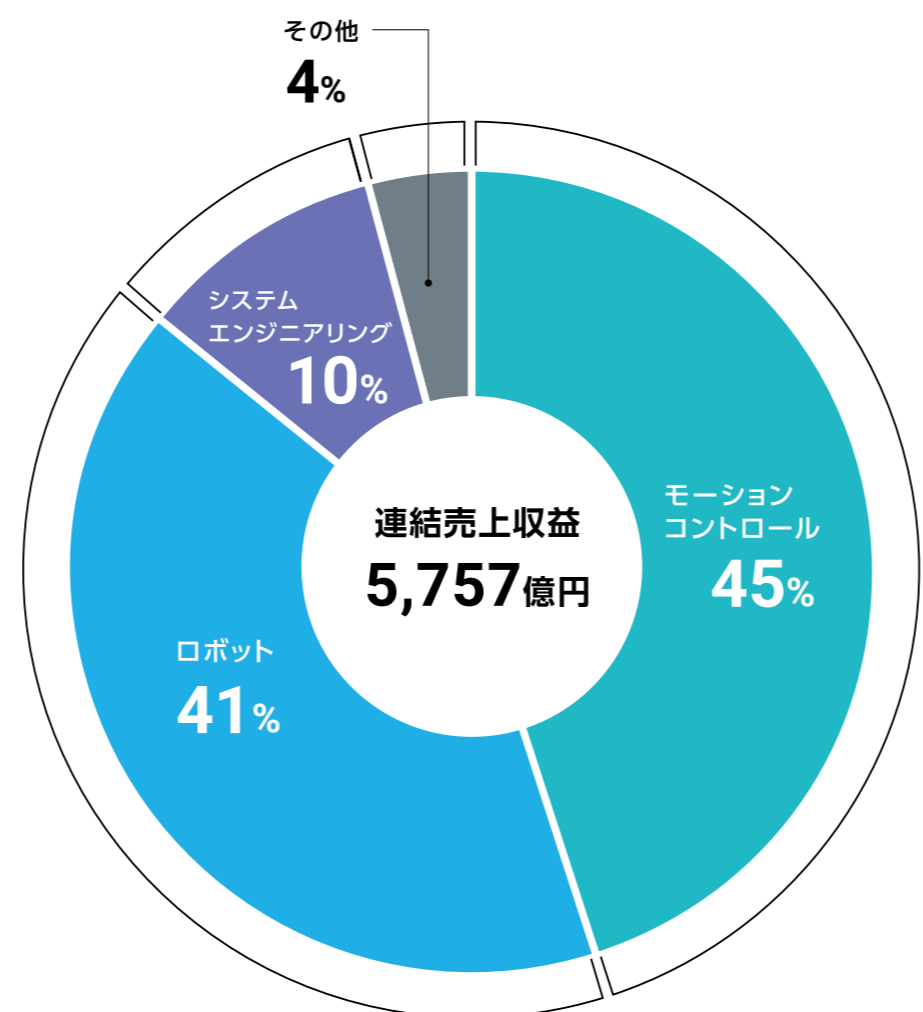
売上収益 **2,347** 億円

## グローバルネットワーク

(2024年2月末時点)



ビジネス拠点: 約30カ国  
生産拠点: 12カ国 28拠点  
連結子会社数: 59社  
従業員数: 13,010名



**Motion Control**  
モーションコントロール 詳しくは P.65

▶ ACサーボ・コントローラ事業(50%\*)

- 【主要製品】**
- ACサーボモータ、コントローラ
  - リニアサーボ など



ACサーボモータ [Σ-Xシリーズ]

▶ インバータ事業(50%\*)

- 【主要製品】**
- インバータ
  - PMモータ など



YRMコントローラ [YRM1010]

安川インバータ [GA700シリーズ]

売上収益 **2,600** 億円

\*モーションコントロールセグメント売上収益構成比

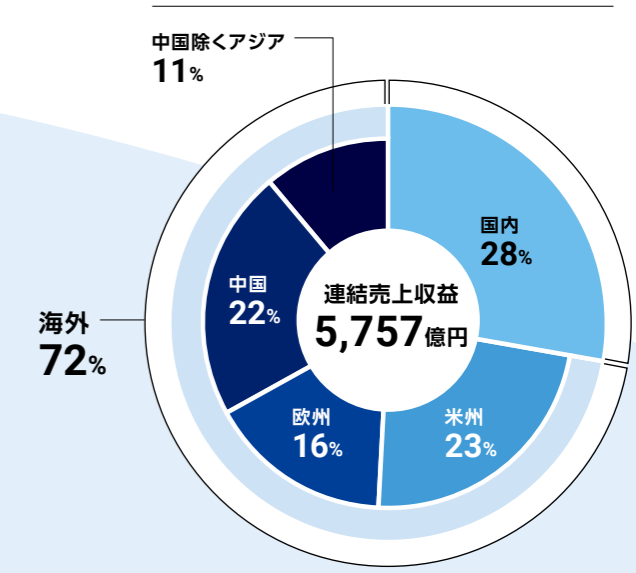
**Other**  
その他

**【主要製品】**

- 物流サービス など

売上収益 **255** 億円

## 所在地別売上収益構成比

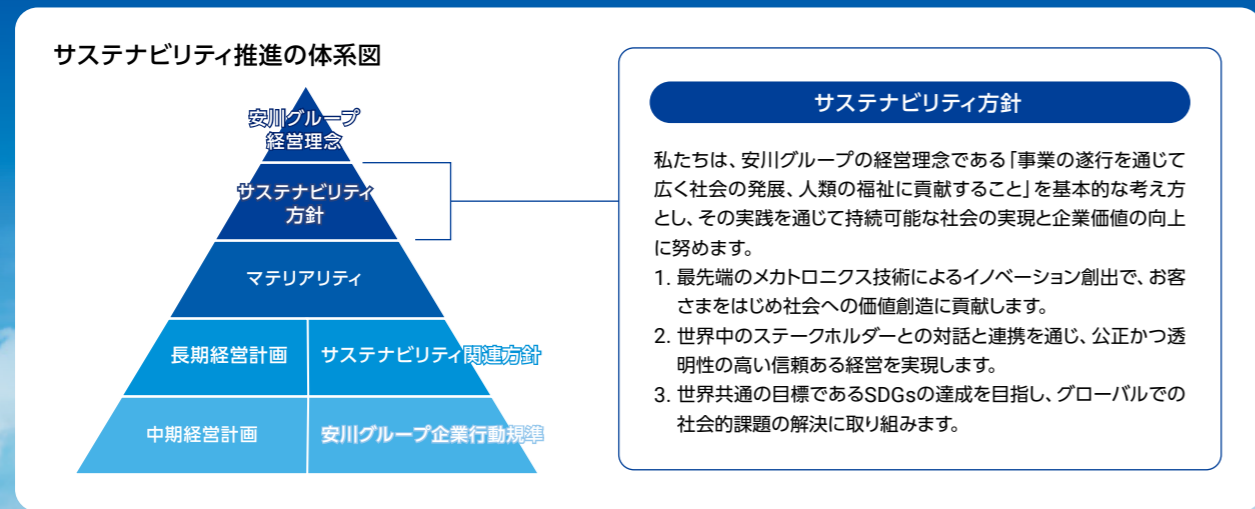




## サステナビリティ経営

### サステナビリティに関する考え方および取組み

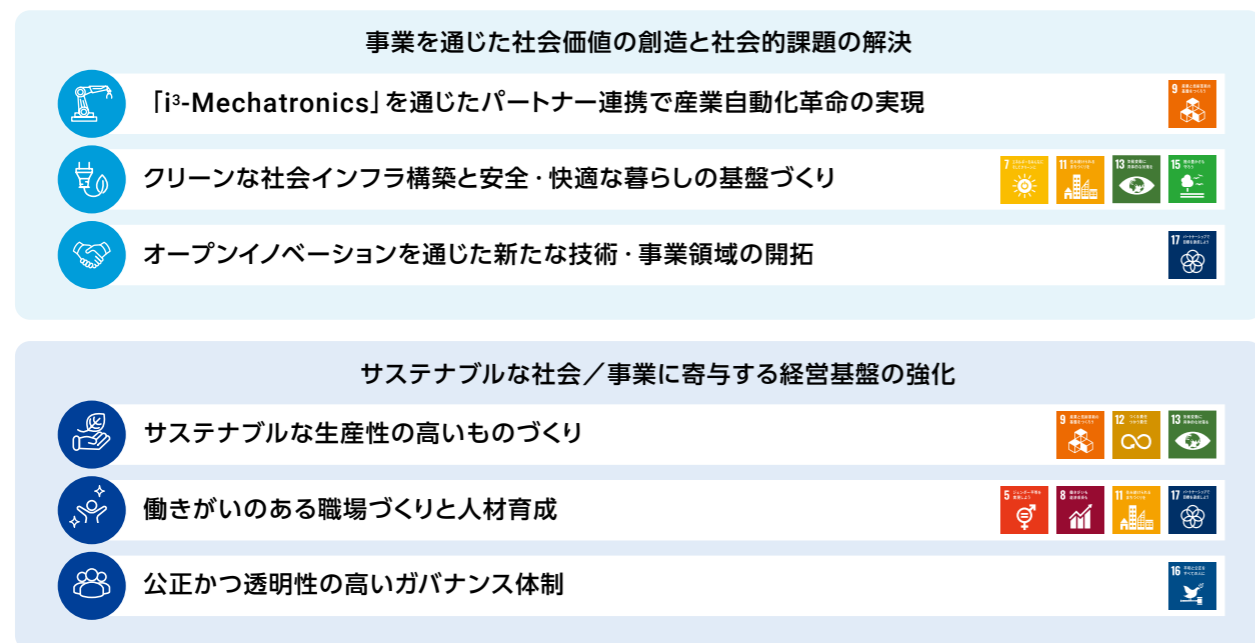
当社グループは「安川グループ経営理念」のもと、「サステナビリティ方針」を2021年度に策定しました。この方針に沿ってマテリアリティを特定し、長期経営計画や中期経営計画における目標を展開することで、戦略的なサステナビリティの推進を図ります。また、進捗のモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。



#### サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)

サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)については、取締役会等において国際社会の動向や当社にとって関係の深い社会的課題を「ステークホルダーにとっての重要性」「当社にとっての重要性」の2つの視点で評価し、その中で特に重要度の高い課題をマテリアリティとして特定しまし

た。また、特定したマテリアリティについては強化領域および戦略の方向性を明確化した定量的・定性的KPIを設定しています。当社グループは、マテリアリティの解決を通じて、サステナビリティ方針で目指す持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいます。



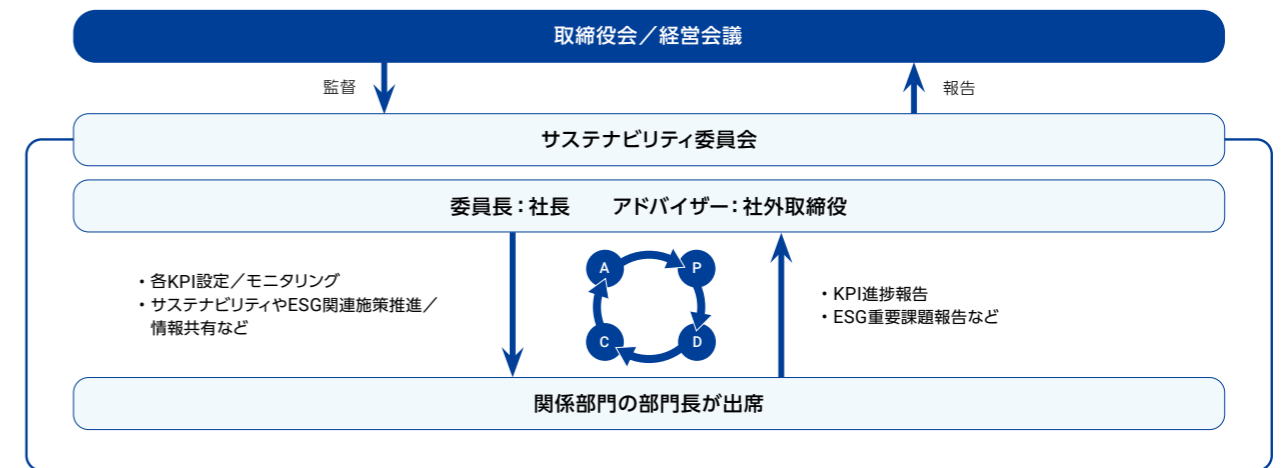
#### サステナビリティ推進体制

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、定期的に取り締り会および経営会議に報告しています。

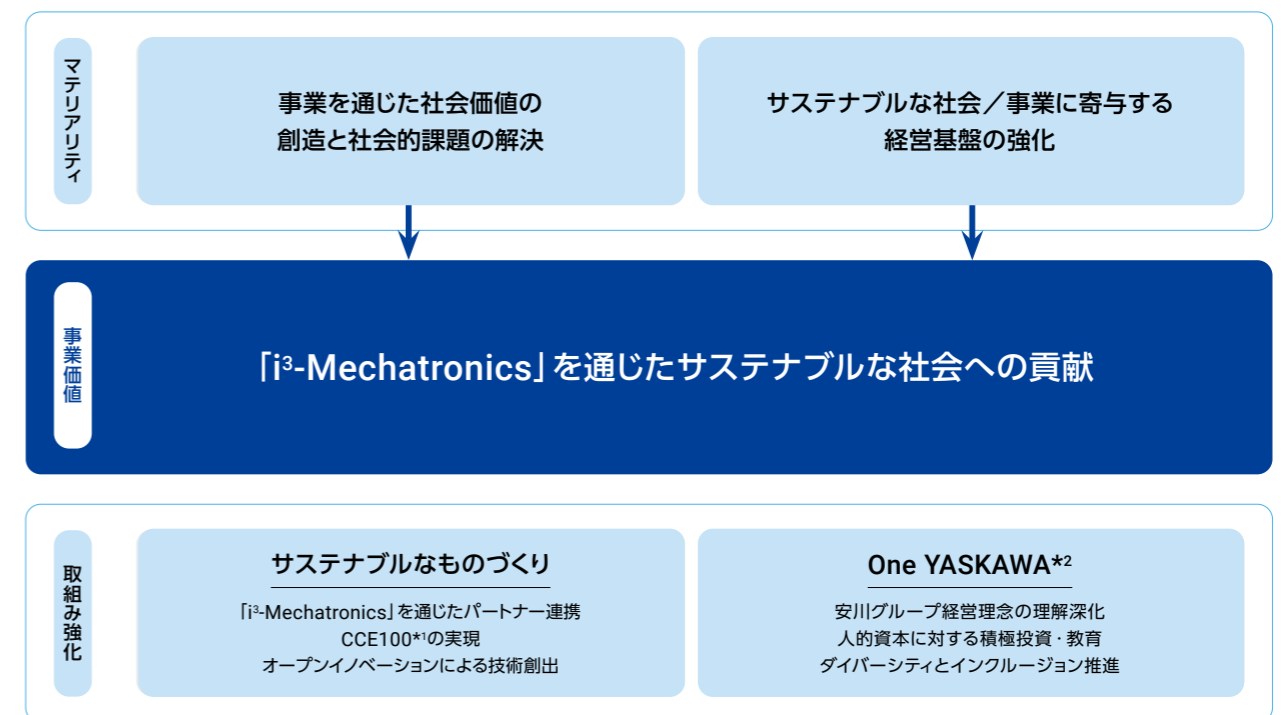
2023年度は2023年5月と11月にサステナビリティ委員会を開催しました。社内の経営層に加えて社外取締役も参加し、各マテリアリティにおけるKPI、遂行状況、活動計画等について活発な議論を行いました。



#### 中期経営計画「Realize 25」におけるサステナビリティ推進の考え方

当社グループは、マテリアリティの取組み推進を通じ、事業価値である「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を通じたサステナブルな社会への貢献を高めま

す。前中期経営計画「Challenge 25 Plus」における課題を、現中期経営計画「Realize 25」における強化ポイントとし、目標展開を図ります。



\*1 CCE100 (Contribution to Cool Earth 100): 2025年度に当社製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量を当社グループによるCO<sub>2</sub>排出量の100倍以上とする目標  
\*2 One YASKAWA: グローバルに経営理念の浸透を図り、安川グループとして一丸となる企業文化を醸成する取組み



サステナビリティ経営

サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)の進捗

当社グループのマテリアリティに関する取組みおよびその進捗状況は以下のとおりです。サステナビリティ委員会を通じ、継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、目標の達成と目指す姿の実現を図ります。

\*1 安川インベーションプログラムの略。2016年度から開始したCVC機能を併せ持った新規事業創出スキーム  
 \*2 国内工場間接・直接要員1人当たり売上高(2019年度比)  
 \*3 2022年4月目標値を変更  
 \*4 2024年4月目標値を変更  
 \*5 2022年5月の2050年カーボンニュートラル目標の改定に伴い、目標値を変更

\*6 2022年10月目標を設定  
 \*7 2024年6月目標値を変更  
 \*8 自身が任された業務内のスキルにおいて人に教えることができるレベルの人材  
 \*9 2024年6月 プロフェッショナル人材の定義および目標値を変更  
 \*10 2024年4月取組みを追加  
 \*11 2024年4月目標を変更

サステナビリティ課題・目標	目指す姿	取組み【目標】	2023年度進捗	課題	
<b>事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決</b>					
① 「i <sup>3</sup> -Mechatronics」を通じたパートナー連携で産業自動化革命の実現	ソリューションコンセプトである「i <sup>3</sup> -Mechatronics」でお客さまの経営課題を解決し、社会および生産活動の改善や進化に貢献する。	●「i <sup>3</sup> -Mechatronics」プロジェクトの成功事例の蓄積	●「i <sup>3</sup> -Mechatronics」コンセプトを実現するキープロダクト(MOTOMAN NEXTシリーズ、YRMコントローラ、Σ-Xシリーズ、YASKAWA Cockpit)によるお客さまへのアプローチ強化 ●各業界のトップメーカーとの協業を通じた実績拡大	「i <sup>3</sup> -Mechatronics」プロジェクトで実現したソリューションの水平展開や、YRMコントローラを基軸としたグローバル展開の実行	
② 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	当社の技術力を活用し製品の環境性能を高め、製品拡販により世の中の環境負荷を低減させる。	●CCE 100 (Contribution to Cool Earth 100)の達成【2025年度：100倍】	113.9倍	課題なし	
	メカトロニクス技術を活用し展開した新領域への挑戦を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献する。	●「省エネ」「クリーンパワー」「食品・農業」「バイオメディカル」の4分野を中心にメカトロニクス技術を活用し展開した取組み事例を拡大	注力4分野を中心にメカトロニクス応用領域での取組みを推進 ●安川インバータGA700シリーズ 大容量帯の販売開始 ●太陽光発電用パワーコンディショナ [Enewell-SOL P3A] の販売開始	創エネ・省エネ需要を捉えた新型の太陽光発電用パワーコンディショナ [Enewell-SOL P3A] の拡販	
③ 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	M&A/アライアンスを活用し新領域での事業拡大を通じて社会に新たな価値を創出する。	●M&A/アライアンスを通じた新領域への取組みの強化	当社の事業領域である工場自動化およびメカトロニクス応用領域において、技術的シナジーの創出に向けてM&A/アライアンスを活用した成長機会の積極的な探索を継続 ●JA全農と協業開発を進める“きゅうりの葉かき作業自動化”の実証から本格的導入フェーズへの移行 ●米国 Oishii Farm Corporationとの資本業務提携による植物工場の自動化推進	食品・バイオメディカル・農業等のメカトロニクス応用領域における自動化推進と新たな産業構造の構築	
	世界初、世界一の技術・製品開発に向け、社外との連携を推進する。	●産学官連携の取組みの強化	当社の将来技術に寄与する研究開発について、国内外との産学官連携を推進	事業領域の開拓につなげるためにお客さまのコトに対する理解を深め、産学官連携に反映	
	ベンチャー投資と協業を通じ事業シナジーを発揮する。	●YIP*1を通じたベンチャー投資の拡大	ベンチャー投資：1件(累計件数：20件)	協業を通じた事業シナジーの早期創出	
<b>サステナブルな社会/事業に寄与する経営基盤の強化</b>					
④ サステナブルな生産性の高いものづくり	“安川ソリューションファクトリ”コンセプトの国内外展開によりグローバルでの生産効率化/最適化を進める。	●最先端ものづくりの導入	●自社工場における生産効率の改善(生産性指標*2の向上)【2022年度：+19%*3 2025年度：+34%(2019年度比)*4】	生産性指標：+21%(2019年度比)	●さらなる生産性向上に向けた人手に依存せず需要変動(変種変量)に対応できる生産体制の構築 ●少量多品種の生産等における自動化領域の拡大とものづくりの高度化の推進
	CO <sub>2</sub> 排出量を削減し、世界的な気候変動問題へ対応する。	●グリーンプロセスを通じた温室効果ガスの排出削減	●温室効果ガス(CO <sub>2</sub> )の排出量削減【2025年度：△30%*5(2018年度比)】	△18.6%(2018年度比)	●国内事業所におけるCO <sub>2</sub> フリー電力への切替促進 ●海外拠点への太陽光発電導入拡大
	「お客さまの設備を止めない」を最終目標としたライフサイクルでの最適保全メニューを提供する。	●製品の安全・品質向上	●当社グループ全体のPL(Product liability: 製造物責任)委員会体制による製品安全の担保【2022年度：「PLの芽」摘み取り活動のグローバル展開の強化*6】 ●新たなシステム導入を通じた製品品質の向上【2022年度：市場品質情報一元化システムのグローバル運用開始】	●「PLの芽」摘み取り活動のグローバル展開(「PLの芽」摘み取り件数：29件、リスクアセスメント完了件数(対象15件 100%完了) ●グローバルでの品質情報の一元化(中国での運用開始)	グローバルでの「PLの芽」摘み取り活動と品質問題防止活動の強化
	サステナブル調達ガイドライン遵守を原則としたサプライチェーン管理を実施する。	●サステナブルなサプライチェーンの構築	●サステナブル調達ガイドライン遵守率の向上【2022年度：遵守率100%*8(対象：安川電機の主要取引先) 2025年度：遵守率100%(対象：安川グループの主要取引先)】	海外グループ会社2社へのサステナブル調達活動の方針展開・ガイドライン制定支援	国内外グループ会社の進捗状況確認と情報共有のための定期ミーティング継続
⑤ 働きがいのある職場づくりと人材育成	女性の活躍を推進することにより多様な人材の強みを発揮する。	●ダイバーシティとインクルージョン	●女性管理職比率の向上【2025年度：単体・国内グループ：3.4%*7】	女性管理職比率：単体 2.4%、国内グループ 2.6%	●業界平均の水準を目指す ●新規KPIの検討・設定 ●新卒女性採用比率目標20%超を踏まえた採用活動等の施策の継続
	人事理念に基づいた人づくりを実現し、社員の働きがいを向上させる。	●人材育成	●プロフェッショナル人材*9の比率向上【2025年度：全社平均20%以上*9】	プロフェッショナル人材比率：15%	職場・個人ごとに立案した「人材育成計画」の確実な遂行および自律的な成長を促す環境整備
	業務上の休業災害をなくし、安全な職場を実現する。	●労働安全衛生	●休業災害発生率の改善【2025年度：単体：0.2以下の維持 国内グループ・グローバル主要生産拠点：0.4以下の維持】	休業災害発生率：単体 0.16、国内グループ 0.44、グローバル 0.56	●再発防止活動と水平展開活動、各種安全パトロールによる未然防止活動の実施 ●リスクアセスメントの実施 ●安全衛生教育の実施
	従業員一人ひとりが安心して働くことができ、最大限に能力を発揮できる環境を整備することで生産性を向上させ、会社と従業員の持続的な発展を目指す。	●健康経営*10	●健康経営実現に向けた指標の改善	健康経営実現に向けた指標(10項目)の設定完了、「健康経営優良法人2024」認定取得	健康経営実現に向けた指標の改善
	従業員の人権意識を向上させ、人権が尊重された職場を実現する。	●人権と労働慣行	●従業員の人権デューデリジェンスのプロセス導入・定着【2022年度：国内グループ向け人権デューデリジェンスの実施 2025年度：EUサステナビリティ法令の要件を見据えた対応検討*11】	単体：人権デューデリジェンスの継続実施、国内：関係会社での人権デューデリジェンス導入、海外：主要拠点での現状把握	●グローバルに波及しうる欧州サステナビリティ法令の要求と影響の確認、取組みの検討 ●国内グループ会社におけるeラーニングの実施(一部はグループESアンケートでのリスク確認)
	「ものづくりの進化」を担う人材の育成に取り組み、それぞれの地域と共生・共創する社会貢献活動を推進する。	●地域社会貢献	●「ものづくりの進化」を担う系人材の育成【2022年度：新たな「ものづくり人材育成プログラム」の開始】	新プログラムの企画完了(ロボットキットの組み立て・プログラミング・安川電機みらい館の実動ロボットとの協働作業)	●社員参加型の地域・社会貢献活動実施 ●中学生をターゲットとした新プログラム(ロボットキット製作)の運用開始 ●ロボット操作資格の取得支援プログラムの対象拡大 ●未来ロボティクスエンジニア育成協議会の要請対応
⑥ 公正かつ透明性の高いガバナンス体制	投資家との建設的な対話を通じ、持続的な成長と企業価値の向上を図る。	●コーポレートガバナンス・コードを強化 ●コーポレートガバナンス・コードの各原則の実施(未実施の場合は合理的な説明)	「プライム市場」選択企業に求められるコーポレートガバナンス・コードの各原則の実施	取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会でのテーマ設定、審議の重点化・実効性の継続推進	
	セキュリティ組織のレベルアップを図り、自律的かつ継続的な情報セキュリティ体制を構築する。	●情報セキュリティの強化	●システムにおける社内外セキュリティ監視・対策と外部監査機関によるセキュリティレベル評価・改善	●情報セキュリティ人材の強化とセキュリティ脅威分析サービス活用によるグローバルSOC(セキュリティ・オペレーション・センター)監視強化 ●潜在的リスクの早期発見と対策の実施 ●グローバル拠点セキュリティ監査と海外各国の情報セキュリティ法案への対応	生成AIなどの新技術に対するセキュリティ対応
	コンプライアンスリスクの早期発見により重大化を未然に防止する。	●コンプライアンスの強化	●内部通報制度等を活用したコンプライアンスの強化 ●海外を含むコンプライアンス担当者との会議開催による連携強化	●内部通報その他コンプライアンス事案への対応 ●海外を含むコンプライアンス担当者との会議開催による課題共有	海外のコンプライアンス担当者との対面によるコミュニケーションの深化と課題共有



# 長期経営計画「2025年ビジョン」

安川グループは、2015年の創立100周年を起点とした10年間の長期経営計画「2025年ビジョン」(2016～2025年度)を掲げています。「2025年ビジョン」では、コア事業の進化により、お客さまの経営課題の解決に寄与するとともに、メカトロニクス技術を応用した新規分野の拡大により、社会に新たな付加価値を生み出すことを基本方針としています。

## 2025年に向けた外部環境認識

- 先進国の少子高齢化などの世界的な人口構成の変化
- エネルギー消費拡大による環境問題や気候変動
- 5G通信やIoTなど急激に進化する情報通信技術

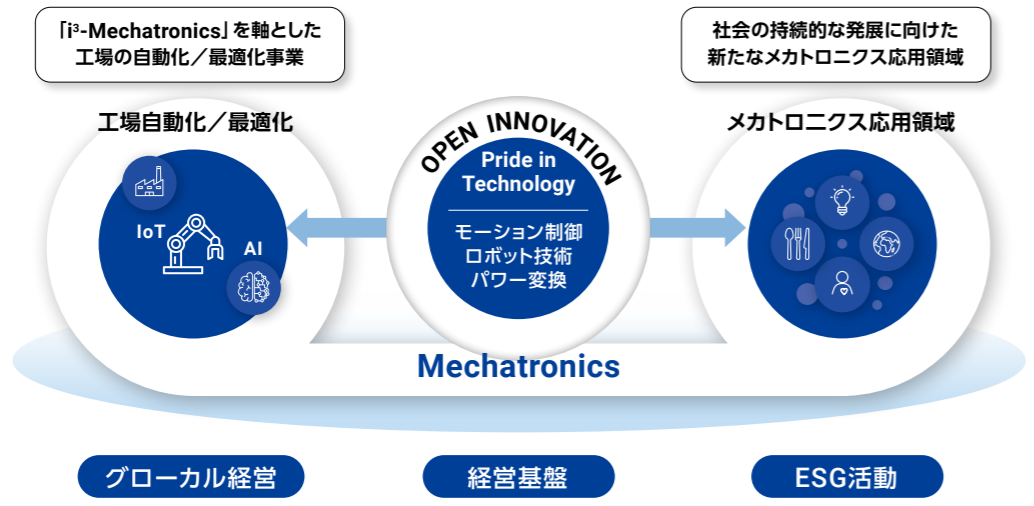
### 安川グループ 経営理念

- 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
- 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。
  - 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。
  - 市場** 市場志向の精神に従い、そのニーズにこたえとともに需要家への奉仕に徹すること。

## 2025年で目指す姿

<b>Respect Life</b> 100年の技術の蓄積を生かし、生活の質向上と持続可能な社会の実現に貢献する。	<b>Empower Innovation</b> 新しい技術・領域・目標に向かい人々の心に「わくわく」を届ける。	<b>Deliver Results</b> 継続的な事業遂行力の向上により、ステークホルダーに確実な成果を届ける。
---	--	---

## 2025年ビジョン



## 2025年度財務目標

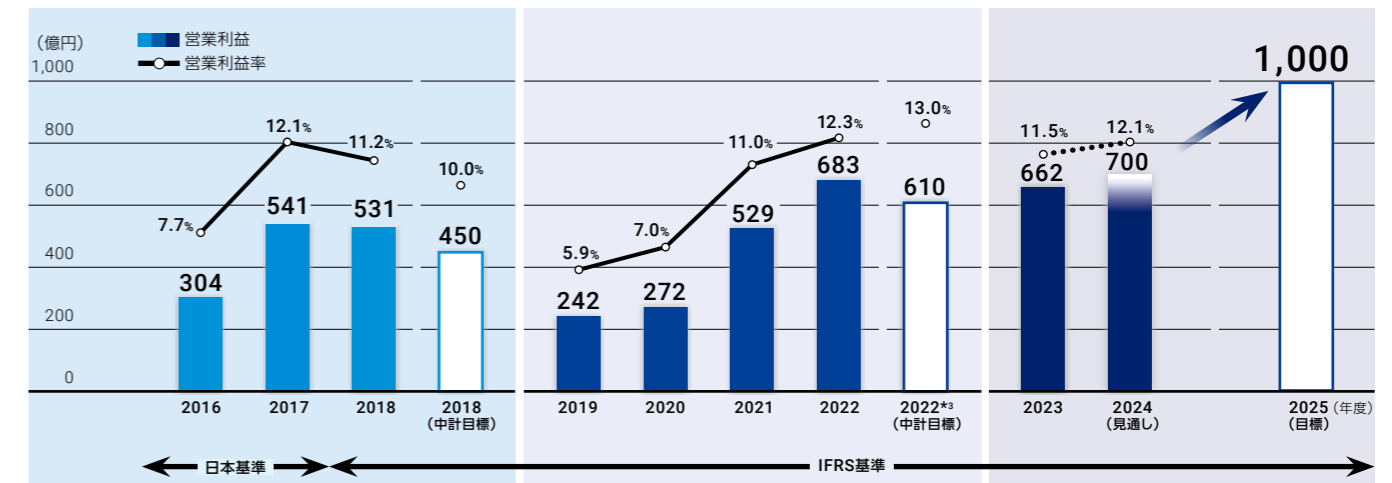
営業利益を最重要KGIと置き、2025年度の目標達成を目指します。

営業利益	ROE*1	ROIC*2	配当性向
1,000億円以上	15.0%以上	15.0%以上	30.0%+α

\*1 ROE: Return on Equity (自己資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本  
 \*2 ROIC: Return on Invested Capital (投下資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 投下資本

## 2025年ビジョンの進捗

当社は、「2025年ビジョン」の10年間で3つの中期経営計画期間に分け、その実現に向けて取組みを進めています。2023年度は最後の中期経営計画期間の初年度であり、ビジョンで目指す姿の実現に向け、様々な取組みを推進しました。



長期経営計画	2025年ビジョン											
	中期経営計画 Dash 25				Challenge 25 Plus			Realize 25				
	2016	2017	2018	2018 (中計目標)	2019	2020	2021	2022	2022*3 (中計目標)	2023	2024 (見通し)	2025 (中計目標)
売上高 / 売上収益 (億円)	3,949	4,485	4,746	4,500	4,110	3,897	4,791	5,560	4,700	5,757	5,800	6,500
設備投資・M&A (対売上高 / 売上収益比率)	703億円 (5.3%) ※中計期間累計				1,032億円 (5.6%) ※中計期間累計				410億円 (7.1%) ※2023年度			
研究開発費 (対売上高 / 売上収益比率)	578億円 (4.4%) ※中計期間累計				738億円 (4.0%) ※中計期間累計				212億円 (3.7%) ※2023年度			

<b>基本方針</b> 高収益企業体質の確立 ・「Realize 100」(2013～2015年度)の成果最大化 ・「2025年ビジョン」実現に向けた基盤構築 ・Clean Power事業のコア事業化 ・グローバル経営の進化	<b>新しい価値・市場の創造に挑戦</b> 徹底した収益性改善 ・「i³-Mechatronics」によるビジネスモデル変革 ・「i³-Mechatronics」を通じた成長市場での収益最大化 ・サステナブルな社会構築に向けた新領域への展開 ・デジタル経営と品質経営を通じた経営効率の向上	<b>ビジョンの実現</b> ・「i³-Mechatronics」ソリューションによる価値創出 ・世界一／世界初の自動化コンポーネントを軸としたグローバル成長市場攻略 ・メカトロニクス応用領域の事業拡大によるサステナブルな社会の実現に貢献 ・YDXとサステナビリティ経営の深化による経営基盤の強化
<b>成果</b> ・「i³-Mechatronics」の始動 ・営業機能統合による販売力強化 ・中国／欧州を中心に需要地生産の拡大 ・「食」の生産自動化事業の本格立ち上げ ・AIソリューションの開発子会社設立 ・太陽光発電向け新製品の市場投入	・ロボット生産の構造改革 ・安川テクノロジーセンターの稼働開始 ・YRMコントローラ、Σ-Xの市場投入 ・EV・バッテリー設備投資の需要捕捉 ・YDXによるグローバルデータ一元化 ・サステナビリティ方針策定とマテリアリティ特定	詳しくは <a href="#">P.32</a> 2023年度の取組みを参照
<b>課題</b> (次期中計へ方策展開) ・「i³-Mechatronics」を実現する新製品開発力強化 ・「i³-Mechatronics」の浸透とソリューション提案力強化	・「i³-Mechatronics」導入に向けたパートナーの拡大 ・自動化・内製化の加速による生産能力の強化 ・食品・農業分野、バイオメディカル分野の収益化	詳しくは <a href="#">P.32</a> 2023年度の取組みを参照

\*3 経営環境の変化を受け、2021年4月に「Challenge 25」(2019～2021年度)の最終年度を1年延長し、目標を改訂

# 中期経営計画「Realize 25」

安川グループは長期経営計画「2025年ビジョン」の達成と、その先も持続的成長を遂げるため、中期経営計画「Realize 25」(2023~2025年度)を遂行しています。

## 財務目標

「Realize 25」における財務目標は以下のとおりです。投資については、将来の持続的成長を確固たるものとするために、3年間の累計で1,500億円を計画しています。内製化・自動化の拡大、工場・事業所の再編、需要地生産体制の強化による付加価値改善を主な目的として実施します。

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%	15.0%以上	15.0%以上	30.0%+α

## 目指す姿と基本方針

「Realize 25」では、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の展開とロボティクスの進化により新たな価値を創出し、「2025年ビジョン」を達成することで、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

### 基本方針・方策

「Realize 25」の達成に向けた4つの基本方針の詳細は次のとおりです。

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

「お客さまへのソリューション」を実現するために、当社グループの強みである「モノ(製品・技術)」をさらに強化します。加えて、その「製品」を最適かつ持続的に供給するために、当社グループの生産現場が「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実行するフラッグシップとなり、最先端の「ものづくり」を実現することで、製品の競争力をさらに高めます。そして、これらの一連の工程に関する膨大なデータを活用することにより、高い「品質」を実現し、お客さまに持続的なソリューションを提供します。

これが、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のソリューションコンセプトです。お客さまが求める「コト」を、当社グループの強みである「モノ」でシームレスにつなぎ実現することで、お客さまへの貢献性を高めます。これにより、当社グループのビジネスの領域を拡大し、さらなる価値の創出につなげていきます。

#### 新たな産業自動化革命の実現へ



#### 基本方針 2 世界一/世界初の自動化コンポーネントを軸としたグローバル成長市場攻略

自動化コンポーネントを中心にEV、バッテリー、半導体、食品などの成長市場において、グローバルでの市場別戦略を展開しながら、需要を確実に捉えていきます。

また、各事業の日本のマザー工場において、開発・調達・生産の連携を進めるとともに、需要地生産という考え方を軸に、グローバルな生産体制を強化していきます。これらを実行することで、環境変化やリスクに強い、グローバルで安定的なものづくりを実現していきます。



#### 基本方針 3 メカトロニクス応用領域の事業拡大によるサステナブルな社会の実現に貢献

**Energy Saving**

インバータ  
高効率モータ

ロボット  
マトリクスコンバータ

**Clean Power**

パワーコンディショナ

**Food & Agri**

農業分野自動化  
食品生産工程自動化

植物工場システム

**Biomedical Science**

ゲノム解析自動化  
再生医療自動化

設備の環境負荷低減に貢献する「グリーンプロダクト」の拡販により、お客さまの「省エネ性の向上」と「環境負荷の軽減」を実現します。

太陽光発電用/パワーコンディショナの新製品を軸に事業を本格拡大し、世界トップクラスの「創エネ」を実現します。

当社のコア技術を結集し、農業分野の自動化をはじめ、食の安全と安定供給の実現をサポートすることで、グローバルな社会課題の解決に貢献します。

自動化ソリューションの展開により、「すべての人が人らしく、より豊かに、輝ける未来」の実現を目指します。

#### 基本方針 4 YDXとサステナビリティ経営の深化による経営基盤の強化

##### ① PLM\*1の再構築をベースとしたYDXチェーンによる新たな価値提供

「モノ」の生い立ちから、生産の流れ、そしてその過程におけるサプライチェーンの情報などをデータでつなぎながらプロダクトライフサイクルマネジメントを再構築することで、業務改革を進め、お客さまに新たな価値を提供します。

##### ② マテリアリティへの取組み強化を軸としたサステナビリティ経営の推進\*2

サステナビリティ方針においては、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を通じた社会への貢献について、KPIの設定を含めマテリアリティを特定しました。これら取組みについて、PDCAを回しながら強化を図ります。また、事業を支える「人」にもフォーカスします。グローバルに経営理念の浸透を図り、安川グループが一丸となる「One YASKAWA」を目指します。

\*1 PLM: Product Lifecycle Management

\*2 P.26 中期経営計画「Realize25」におけるサステナビリティ推進の考え方を参照

## 2023年度の取組み

	成果	課題 (2023年度実績を踏まえた2024年度への方策展開)
基本方針 1	<p><b>【技術】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型自律ロボット「MOTOMAN NEXTシリーズ」、YRMコントローラ「YRM1010」の販売を開始</li> </ul> <p><b>【生産】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内製化拡大を実現する国内ロボット機械加工工場の建設を完了</li> </ul> <p><b>【販売】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各業界のトップメーカーとの協業を通じた実績を拡大</li> </ul> <p><b>【品質】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場サービスデータの一元化・構造化および製品品質状況・市場稼働状況の集約管理を開始</li> </ul>	<p><b>【お客さまの“コト”を実現する「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の進化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底したお客さまの“コト”(改善・進化)の理解に基づくソリューション提案と“モノ”(製品・技術)の提供拡大</li> <li>● 自社生産現場における「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実践による自動化領域の拡大とものづくりの高度化</li> <li>● グローバルでの協創による「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の進化</li> </ul>
基本方針 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルにおける主要部品の内製化や事業部共通の重点部品の一括調達</li> <li>● 生産/調達体制および需要地生産体制の強化を推進</li> </ul>	<p><b>【グローバル成長市場の動向を捉えた戦略展開によるビジネス拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体市場の投資再開の確実な捕捉</li> <li>● 国内中核販売および拡販パートナーの役割連携による国内半導体市場でのプレゼンス向上</li> <li>● 拡大が期待されるBEV(二次電池式電気自動車)領域のものづくりやサプライチェーンの変化に追いついた自動化ソリューションの提供</li> <li>● 「MOTOMAN NEXT」の拡販加速およびサーボ・インバータ市場におけるお客さまの“コト”の理解に基づく製品戦略の再強化</li> </ul>
基本方針 3	<p><b>【Energy Saving】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安川インバータGA700シリーズの大容量帯の販売を開始</li> </ul> <p><b>【Clean Power】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型の太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の市場投入を行い、国内における自家消費市場での取組みを強化</li> </ul> <p><b>【Food &amp; Agri】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国Oishii Farm Corporationとの資本業務提携による植物工場の自動化推進</li> <li>● JA全農との「きゅうりの葉かき作業の自動化」本格的導入フェーズへの移行</li> </ul> <p><b>【Biomedical Science】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生医療分野におけるロボットを活用した自動化プラットフォームの構築に向けた外部パートナーとの共同研究の推進</li> </ul>	<p><b>【メカトロニクス応用領域の事業拡大に向けたパートナー戦略の推進】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型の太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の拡販</li> <li>● “食”、“農業”、“バイオメディカル”における自動化領域でのパートナーとの協業</li> </ul>
基本方針 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PLM再構築のベースとなる安川データレイクの基盤整備</li> </ul>	<p><b>【YDX-II*3】プロジェクト推進強化によるサステナビリティ経営の実践】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生・販・技・サービスのデータ連携によるPLM再構築およびその基盤となる安川データレイクの構築</li> </ul>

\*3 YDX: YASKAWA Digital Transformationの略。第1フェーズである「YDX-I」では、経営資源の可視化・一元化とその最適配置を目指した活動を実施。「YDX-II」では、製品・サービス視点でのお客さまへの価値創出を実施。



## 財務資本戦略

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに基づき、  
当社固有の強みを最大限発揮し  
付加価値向上につなげることで、  
サステナブルな成長を実現します



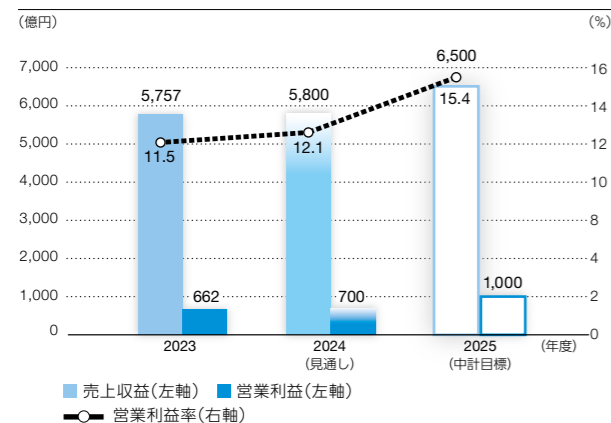
代表取締役 専務執行役員

村上 周二

## 2023年度の総括

中期経営計画「Realize 25」(以下、中計)の初年度である2023年度は、半導体市場の回復遅れと中国市場の低迷により売上が想定に届かず、営業利益・営業利益率はともに想定以下の結果となりました。一方で、価格転嫁の促進等により期初の想定に対し、付加価値の改善が先行している点は成果です。中計の最終年度である2025年度に向けてさらに付加価値を改善し、ボリュームに依存せず利益を確保する体制を構築していきます。中計の売上目標(6,500億円)については、2024年度の売上目標(5,800億円)を達成した上で、さらに2025年度にも伸長する必要があり、高い目標となっています。半導体市場の動向を的確に捉えボリューム面でキャッチアップすることが、2024年度後半から2025年度にかけての課題だと認識しています。

## 業績推移・見通しおよび中期経営計画目標



## 「Realize 25」の達成に向けて

2024年度は、年後半から半導体・電子部品市場の投資再開が見込まれており、製造業における自動化・省力化に関する設備投資や、ハイブリッド車・ガソリン車などに対する自動車市場の設備投資が回復する見込みです。これらの市場の立ち上がり需要を的確に捉えることで、増収増益を計画します。

このように、2023年度における付加価値の想定以上の改善と2024年度に想定する好調な受注を踏まえ、中計の重要目標である2025年度の営業利益1,000億円については変更する必要はないと考えています。そして、中計目標達成に向け最も重要なことは、付加価値率のさらなる向上と経費のコントロールだと捉えています。2023年度までは生産の自動化・部品の内製化に向けた先行投資を行い、「売上が増えても経費は増やさない」オペレーションができる体制を構築してきました。例えば、鋳物部品の加工を内製化する国内のロボット第4工場への投資や、ACサーボモータとインバータに使われるプリント基板を内製化する中国の安川(常州)機電一体化系統有限公司への投資などです。内製化は、単に従来の外注分の付加価値を社内に取り込むだけでなく、内製化する際に「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに沿って生産プロセスを自動化することで、さら

なる付加価値の改善と前後工程も含めた全体最適を図ることができます。投資をした設備で効率よく生産することで、今後はインフレによるコスト増も吸収し、経費の絶対ボリュームを増やすことなく、売上増を目指せると考えます。また、当社が生産性向上という形で経費コントロールを推進するのはもちろんのこと、それをお客さまにも「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトという形で提案し、双方の付加価値向上につなげていくことも同様に重要です。「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトのベースにあるのは、自動化に不可欠なACサーボモータ・インバータ・ロボットをグローバルに展開できる当社独自の強みです。この強みを生かした提案を行うために、製品別だった営業組織を統合し全製品を扱う営業組織を地域ごとに配置する体制を構築しており、完成しつつあります。また、日本においてはこの体制をさらに進化させており、グループ内の複数の販売子会社を統合した新会社\*1による直販営業と拡販パートナーとの連携を通じたソリューション提案の両方を行える体制を構築しています。さらに、製品面では、当社の強みを最大限に発揮させることができる「YRMコントローラ\*2」が完成したことで、生産現場の情報を収集する仕組みが製品群に組み込まれ、差別化されたソリューションの提供が可能になりました。

当社グループの生産における「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトの実践と、お客さまへの「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトの提案による高付加価値化は自助努力によって改善が可能な要素であり、中計目標達成に向けて、外部環境に左右されることなく、これらの取組みを引き続き推進していきます。

\*1 2024年3月、「株式会社安川メカトロック」と「末松九機株式会社」を合併し、「安川メカトロック末松九機株式会社」を設立

\*2 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

## 財務資本戦略の考え方

当社は、株主資本コスト10%・WACC9%を目安に、これらを超えるリターンを得ることを基本方針とし、ROE・ROICともに15%、配当性向30%+αの目標を掲げています。2023年度は半導体市場の立ち上がりにより備え製品在庫を積み上げたため棚卸資産が増加しましたが、2024年度はこの製品在庫を確実に売上に つなげていきます。また、製品在庫の水準については、今後も現状レベルを維持することで即納体制を実現し、お客さまへの提供価値を拡大します。一方で資産の圧縮については、2022年度にサプライチェーンの強化のためにサプライヤーへの支払いサイトを短縮したため、売上債権についても回収の早期化を図ります。回収サイトが長い日本・中国の拡販パートナー・直販先に対し、標準入金サイトを短縮するほか、中国では受取手形ではなく現金での入金を促進し、やむを得ず手形を受取る場合は、当社の支払いにもその手形を活用し、運転資金を圧縮するオペレーションを実行していきます。中国では色々な形で投資をし事業や利益を生み出してきましたが、今後は資産の流動化・現金化を推進し配当等で日本へ還元することで、グローバルな資金の再配置を行います。

## BS構造の基本的な考え方・財務規律

当社は若干のレバレッジを効かせることを財務規律としているため、業界平均に比べROEが比較的高い水準を維持しています。借入水準のコントロールにはネットD/Eレシオを用い、現金を手元に持ち過ぎない体制を構築しています。具体的には、手元現預金は月商の1ヵ月程度の水準を維持する方針です。ネットD/Eレシオが0.1倍を下回ると現金が余剰であると考え、追加の投資案件がなければ自社株買い

## 財務資本戦略

を検討し、借入を増やす際には0.15倍を上限と考えています。ネットD/Eレシオを意識しないと現金が利益を生み出さない状態のまま内部に留保され、それは会社の安定性にはプラスですが、株主の皆さまへの還元もできず、緊張感のない経営につながります。当社の方針としては、現金を余

剰に持たず借入資金も使って投資を行い、その結果として利益を創出し、回収した現金を株主還元と返済に充てるといったサイクルを循環させていきます。一方で、無駄な投資は借入の増加につながり、ネットD/Eレシオも悪化するため、設備投資に際しては、投資リターンを強く意識しています。

## キャッシュアロケーション

「Realize 25」におけるキャッシュアロケーションの基本的な考え方

営業 キャッシュ・ フロー	成長投資	「i <sup>3</sup> -Mechatronics」コンセプトの自社工場・設備への展開 工場新設・再編効率化（国内・欧米など）
	株主還元	利益成長に伴った配当増+自社株買い
	従業員配分	業績連動の賞与、中長期報酬など

当社は営業キャッシュ・フローを(1)成長投資(2)株主還元(3)従業員配分の3方向に分配する方針です。

成長投資として、「Realize 25」ではM&A込みで1,500億円を充当する計画です。上述のとおり、大型投資案件は、当社の資本コストを加味したNPV<sup>\*3</sup>を用いて投資リターンを判断しています。資本コストを上回るリターンを確保することはもちろん、当社のROEの目標である15%に向け、さらに高いリターンを目指す必要があります。また、机上の数字だけで判断するのも現実的ではないと考えています。「単にボリューム増だけを目的にした投資になっていないか」「グループ内に変革を起こすような投資か否か」「付加価値向上(生産性の飛躍的な改善)につながるかどうか」なども無駄な投資を防ぐために議論が必要なポイントだと考えています。設備更新、安全対策、新製品用ラインの増設などの小規模な投資であっても、資本コスト以上のリターンを生むために必ず「付加価値向上」を視野に入れることを基本とし、「Realize 25」では過去最高レベルの投資額を計画しています。

株主還元については、30%+αの配当性向を目安に実施します。利益成長と、それに見合って増える配当により株主

の皆さまへ還元し、想定以上のキャッシュが創出された場合は自社株買い等も含めて検討します。

従業員配分については、中計目標達成度合いに応じた中長期報酬制度を2022年度より導入しています。設備投資に関して単純な能力増強投資を行わないのと同様に、人材についても単なる人数増強は行わず、既存の人材により高い能力を発揮してもらうためのサポートやさらに付加価値を生み出すためのインセンティブを充実していくことを従業員配分の基本的考え方としています。

\*3 正味現在価値。投資で得られる将来価値を現在価値に直し、実際の投資額との差額を数値にすることで投資判断に活用される。

## 事業ポートフォリオ管理

2023年度はThe Switch Engineering Oy(以下、スイッチ社)売却などの事業構造改革によって、システムエンジニアリングセグメントの利益率は大幅に改善しました。今回の売却に至った理由は、当社システムエンジニアリング事業の構造改革の過程で注力する領域が変化し、スイッチ社の注力事業が当社グループとしてシナジー創出が見込めなく

なると判断したためです。また、2023年度までシステムエンジニアリングセグメントに含まれていた太陽光発電用パワーコンディショナは、技術基盤が同じインバータ事業とであればシナジーが発揮され十分利益を創出できる事業であると判断し、2024年度よりインバータ事業に統合しました。

風力発電事業と太陽光発電用パワーコンディショナを除いたシステムエンジニアリングセグメントについては、連結子会社である安川オートメーション・ドライブ株式会社に集約し効率的なオペレーションを徹底したことから、10%を超える営業利益率を達成しています。

事業ポートフォリオにおいて認識している当社の課題は、業績変化が大きいゆえに資本コストが高くなってしまふ点です。この課題を解決するためには、モーションコントロール事業・ロボット事業にかかわらず、幅広いエンドユーザーを対象としたビジネスを増やし、業績の振れ幅を縮小させることが必要だと考えています。例えば、特定の市場を主要なお客さまとしているACサーボモータ事業は、その市場の浮き沈みで業績が大きく左右されます。一方で、ロボット事業のお客さまはエンドユーザーが多く市場も多様で、特定の市場に起因した業績のブレが起こりにくくなっています。エンドユーザービジネスを拡大することで、会社全体の業績の振幅がなだらかになると考えます。

また、新たな事業ポートフォリオとして、新規市場への製品展開においては一定の成果が得られ始めています。例えば、食品市場はエンドユーザーとしてのお客さまが多様で未自動化領域も多く、成長性に期待が持てます。さらに、バイオメディカル市場においても、細胞培養の工業生産が重要性を増す中、ロボット需要は拡大すると考えています。こ

のように従来の工場から、創エネ、食品・農業、医療へと拡大している自動化領域を成長分野と捉え、取組みを加速していきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

私はIR面談の場を、「当社が今後向き合う機会やリスクについてどう対応するのか」ということを改めて考える機会だと認識しています。投資家・アナリストの皆さまからいただく質問は時に当社に対する期待だけでなく、懸念を内包しています。IR面談での気付きは、経営の再点検を行う機会につながりますし、市場の当社に対する見方や懸念については、そのことに責任を持つ部長やマネジメント層にも伝えるなど、各部門の状況の客観視や改善策の検討を促すきっかけにしています。

繰り返しになりますが、市場関係者の皆さまに理解してもらいたい当社の強みは、グローバルにACサーボモータ・インバータ・ロボットを現地生産によって供給し、これらを「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトによって最大限活用することができる点です。当社にしかできないコンセプトであることを踏まえると、当社の将来的な付加価値は今後さらに高まると考えています。今までは3つの製品の対応力強化のために事業別にグローバル展開してきましたが、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトのもと一本化した取組みへの変革が進んでいます。その効果が、これから業績に反映されてくると確信しています。ぜひ、今後の当社のサステナブルな成長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。





## 環境の取組み

当社グループの環境経営は、当社のオペレーションにおける環境負荷の低減を主旨とした「グリーンプロセス」と、当社製品を通じた世界中のお客さまの環境負荷低減への貢献を主旨とする「グリーンプロダクツ<sup>\*1</sup>」の両輪で推進しています。

特に気候変動問題への取組みがグローバルでの喫緊の課題であることを認識し、2025年に当社製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量を当社グループによるCO<sub>2</sub>排出量の100倍以上とする目標(CCE100)を独自に設定し環境経営を推進しています。

<sup>\*1</sup> 製品による環境貢献度を「地球温暖化防止」「省資源・リサイクル」「化学物質適正管理」の3つの視点で点数評価し、一定の基準を満たす製品をグリーンプロダクツ、業界最高水準の環境性能を発揮する製品をスーパーグリーンプロダクツとして認定しています。グリーンプロダクツ製品の一覧は以下URLをご覧ください。  
[https://www.e-mechatronics.com/green\\_product/index.html](https://www.e-mechatronics.com/green_product/index.html)



### 環境中期計画の目標と進捗

	環境中期計画2025年度目標	2023年度進捗	自己評価
グリーンプロセス	CO <sub>2</sub> 排出総量削減 30%(2018年度比)	18.6%	◎
	CO <sub>2</sub> フリー電力比率 75%(安川電機単体)	58.3%	○
	廃棄物排出量削減 2018年度実績(3,986t)以下に削減	3,179t (2018年度比: 80%)	○
	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 <sup>3</sup> )比1%削減	166千m <sup>3</sup> (2018年度比: 98.3%)	○
グリーンプロダクツ	製品を通じたCO <sub>2</sub> 排出量抑制累積 12,000万トン (2016年度以降累積)	10,441万トン (2016年度以降累積)	○
	RoHS指令対応100%	RoHS指令対応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	環境影響負荷比 98.8%	△

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

### 2023年度の進捗

2023年度は環境関連の年度目標を達成しました。グリーンプロセスにおいては、CO<sub>2</sub>排出削減を主眼とし、国内では八幡西事業所ロボット第4工場、海外では安川ヨーロッパ本社、中国瀋陽工場に太陽光発電設備を導入しました。一方で太陽光発電設備の安定稼働、省エネ設備投資、個別の省エネ活動により、エネルギー使用量削減に取り組みました。これらの結果、安川電機単体での電力のCO<sub>2</sub>フリー電力比率の2023年度実績は約58.3%となり、当社グループのCO<sub>2</sub>排出削減に大きく寄与しました。また、当社グループEMS<sup>\*2</sup>活動については、海外グループ会社の推進体制を整備し、統括範囲は環境影響負荷比で98.8%となりました。これは、海外拠点の統括範囲は拡大しましたが、統括範囲のエネルギーの削減が進み、環境負荷比が相対的に低くなりました。今中期計画では拠点の拡大等を含めて、99%以上を目指す予定ですが、2026年度からの長期計画における管理指標の見直しも検討しています。

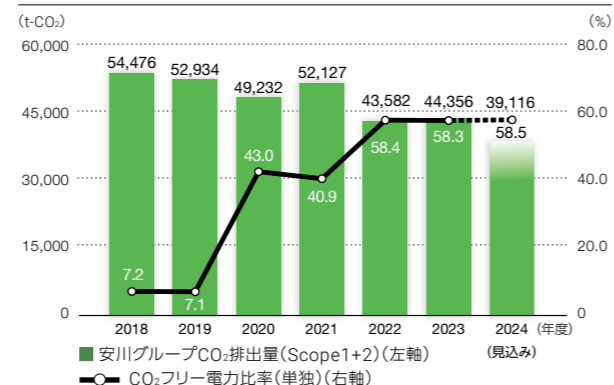
なお、当社グループの温室効果ガス削減目標<sup>\*3</sup>は、SBTイニシアチブ<sup>\*4</sup>より、世界平均気温を産業革命以前と比べて1.5°C未満の上昇に抑えるための科学的根拠に基づいた目

標であるとして認定されています。

2023年度は新たな取組みとして、当社へご訪問いただいたお客さまへ当社製品を活用した省エネ事例の紹介や、協力工場のCO<sub>2</sub>削減の取組みへの協力に着手するなど、サプライチェーンへの働きかけを強化しています。

水使用量削減に向けては、当社の水使用量の大半が生活用水のため、日常的な節水に取り組むとともに、新規建屋建設時には節水型の機器の導入を積極的に推進しています。廃棄物については、廃プラスチック削減への取組みに着手し、2024年度の成果を見込んでいます。

#### グループCO<sub>2</sub>排出量およびCO<sub>2</sub>フリー電力比率(単独)の推移



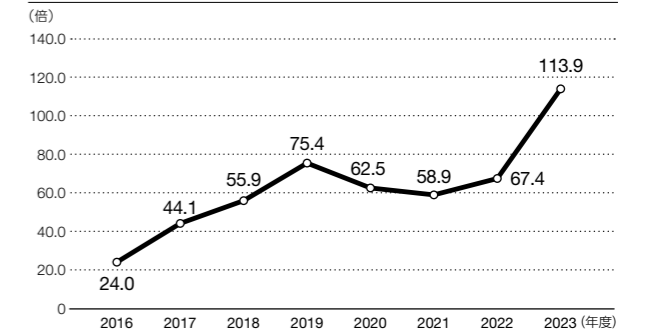
環境経営の独自指標であるCCE100については、113.9倍となり2年前倒しで100倍の目標を達成しました。当社グループにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を大きく達成したことに加え、インバータ事業のCO<sub>2</sub>削減貢献量がグローバルで集計できる体制が整ったことによるバウンダリー拡大やインバータ製品の売上が好調であったことがCCE100の目標達成に寄与しました。

<sup>\*2</sup> 環境マネジメントシステム

<sup>\*3</sup> 2030年の当社グループの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+スコープ2)を2018年比で51%削減。2030年のサプライチェーンの上流や下流のCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)を2020年比で15%削減。

<sup>\*4</sup> Science Based Targets initiative: 企業のCO<sub>2</sub>削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ

### CCE100(当社製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量/当社グループによるCO<sub>2</sub>排出量)推移



### 今後の取組み

2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、環境経営をグループ全体で推進し、日本をはじめ欧米、中国の工場と連携したグローバル体制のもとに、グループ全体の生産活動における環境負荷の低減を加速します。

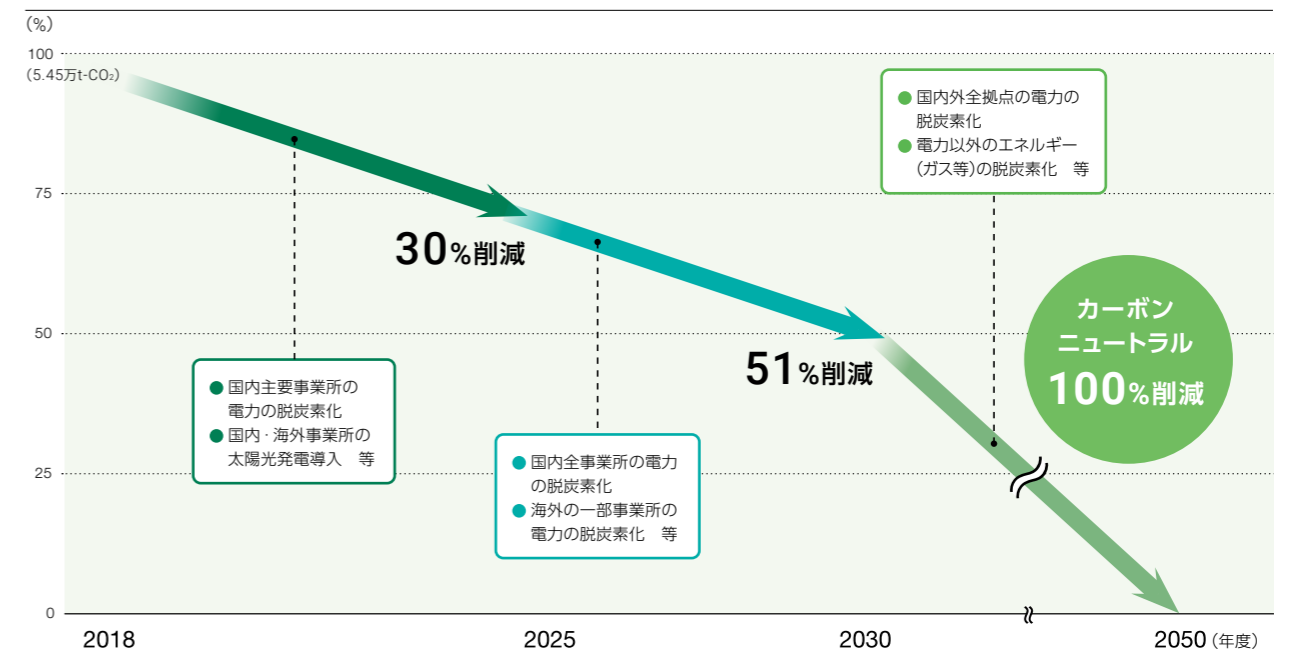
これまで進めてきた照明のLED化や空調設備の更新、生産設備の効率化などの施策によってエネルギーの使用量削減を徹底することに加え、海外グループ会社を含めた各工場・オフィス等への太陽光発電パネルの設置、CO<sub>2</sub>フリー電力の導入等、グループを挙げた脱炭素化を進めます。一方で、サプライチェーンへの働きかけとして、お客さまへの当社製品を活用した省エネ事例の紹介や、協力工場のCO<sub>2</sub>削減の取組み支援も継続的に実施します。

現中期計画では従来の施策に加えて、プラスチック廃棄物の削減や水使用量の削減等、今まで以上に省資源活動に積極的に取り組んでいます。

また、グループ全体の売上収益に占めるグリーンプロダクツ製品の比率を高めるとともに、欧州RoHS指令、REACH規則等に対応し、製品に含まれる化学物質の管理を確実に遂行することにより、製品による環境貢献を高め、環境負荷を低減する取組みを加速します。

さらに、2021年5月に実施しましたTCFD提言に基づく情報開示の結果をもとに、抽出したリスクと機会への対応を進めるとともに、ステークホルダーの皆さまのご指摘等を踏まえ、より一層の情報開示を進めています。

### 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



環境の取組み

TCFD提言への賛同と取組み

当社グループは2019年9月にTCFD提言への賛同を表明し、2020年9月には環境省のTCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業へ参加をするなど様々な活動を進め、2021年5月にTCFD提言に基づく気候変動関連の情報を開示しました。今後も引き続き気候変動関連の情報開示を充実させ、より一層環境に配慮した事業活動を継続していくことにより、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値のさらなる向上を図ります。

TCFD提言に基づく情報開示  
<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/env/tcfd>

気候変動対応ガバナンス

当社はサステナビリティ方針に基づき、取締役会／経営会議において持続的に成長するための重要課題としてサステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)の特定および解決に向けた施策を決定しています。また、サステナビリティ推進体制として、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、関連部門の責任者に加え、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施策のモニタリングおよび展開加速を図っています。気候変動への対応についても、重要課題についてはマテリアリティに位置付け、サステナビリティ委員会にてモニタリングを図るとともに、それ以外の施策を含む全体遂行については、社長が任命した環境推進統括者が運営する環境推進体制においてPDCAを管理しています。

なお、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬内容においては、持続可能な企業活動の実現および社会課題への対応を目的に、当社製品を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減目標達成度を評価に組み込んでいます。

戦略

当社の主要事業である、モーションコントロール、ロボット、システムエンジニアリングについて、気候変動が及ぼすリスクと機会について検討を行いました。リスクと機会は、政策や規制など気候変動対策や社会的要求の変化等によって生じる“移行”リスク・機会と、自然災害や気温の上昇などによって生じる“物理”リスクが考えられます。これらのリスク・機会を抽出し、事業活動に与える影響を「大」「中」「小」の3段階で評価しています。抽出したリスクと機会について、影響度が中、大のものについて、2030年の社会を想定した2°C、4°Cのシナリオ分析を行いました。

これら分析結果の財務計画への影響は、リスクによる当社の売上減少よりも、機会による売上増加の方が大きいことが分かりました。

また、この機会への対応としては、安川グループが長期経営計画「2025年ビジョン」で目指す、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を軸とした工場の自動化／最適化の取組み、および社会の持続的な発展に向けた新たなメカトロニクス応用領域への挑戦において、展開を進めます。

2°Cシナリオ

異常気象の激甚化へのある程度の対応も必要だが、それ以上に材料・資源価格上昇への対応が重要となる。  
 一方、低炭素化が推進されることで、FA機器・産業用インバータ・再生エネルギー機器およびそれを生じた工場・設備の生産性向上・省エネ性能を高めるソリューションビジネスの需要が拡大する機会が生まれる。



4°Cシナリオ

低炭素化は推進されず、異常気象の激甚化が想定され、これにより引き起こされる物理的リスクへの対応が最も重要となる。



リスク・機会要因に関する事業影響

リスク/機会	移行/物理	要因	影響	評価*7
リスク	移行	炭素価格	● 各国政府による炭素税の導入による、燃料調達コストや材料調達コストの増加	大
		各国の炭素排出政策	● 排出権取引の導入や排出規制の強化に伴い、グリーン電力購入等のコスト増加	大
		省エネ、低炭素化	● 電動化、EV化等に伴う関連資材不足や輸出規制等による価格高騰および入手困難による生産影響	大
		リサイクル規制	● プラスチック規制等による、代替材料等採用に伴うコストの増加	小
		低炭素技術の普及	● 省エネ要求の高まりを背景とした、製品の省エネ性能競争激化によるR&D等投資コストの増加	中
	投資家、顧客の行動変化	● 環境対応が進んだ企業への選好の発生による対応コストの増加 ● 情報開示、調達に関する環境配慮の対応遅れによる企業評価の低下およびビジネス機会損失	小	
機会	移行	平均気温の上昇	● 自社工場の空調エネルギー増加によるエネルギーコストの増加 ● 海面上昇により水災リスクが許容値を超えた生産拠点の移転の必要性	中
		異常気象の激甚化	● 台風・竜巻・洪水による、操業停止・生産減少・設備の復旧への追加投資	大
機会	移行	省エネ、低炭素化	● 省エネの必要性が高まり、FA機器および産業用インバータの需要が増加 ● 工場・設備の生産性向上・省エネ性能を高めるソリューションのビジネス機会が拡大 ● FIT政策のインセンティブ等により、太陽光発電や風水力・地熱・バイオマス発電設備の需要が拡大 ● 自動車のEV化が進み、EV向け電機品のビジネス機会が拡大	大
		投資家、顧客の行動変化	● 環境貢献ビジネスの拡大により投資家の評価が向上し、ESG投資の増加、企業価値の向上	小

シナリオ分析に用いた主なシナリオ  
 ・主に移行リスクを分析するために使用 IEA\*1、SDS\*2、STEPS\*3  
 ・主に物理的リスクを分析するために使用 IPCC\*4、RCP2.6\*5、RCP8.5\*6  
 \*1 国際エネルギー機関  
 \*2 持続可能な開発シナリオ  
 \*3 すでに公表済みの政策によるシナリオ  
 \*4 気候変動に関する政府間パネル  
 \*5 世界の平均気温が産業革命以前より2°C程度上昇するシナリオ  
 \*6 世界の平均気温が産業革命以前より4°C前後上昇するシナリオ  
 \*7 評価の「小」「中」「大」は、期間損益の範囲内で対応できるものを想定しています。「大」は営業利益の50%以上、「中」は営業利益の10%以上、「小」は営業利益の10%未満を定量的な基準としています。

リスク管理

当社グループは、直接的あるいは間接的に当社グループの経営あるいは事業運営に支障をきたす可能性のあるリスクに迅速かつ的確に対処するため、社長が指名した危機管理委員長が運営する危機管理委員会を設置しています。これにより、全社的なリスクの評価、管理、対策立案とその実行を行っています。

気候変動に関連するリスクについても、当委員会において評価、管理を行い、また危機発生時には危機のレベルに応じた対策本部を設置し、適切な対応を実施します。

危機管理委員会の内容については、取締役会／経営会議およびサステナビリティ委員会においても情報共有が行われ、全社の危機管理について監督およびモニタリングを実施するとともに、リスク評価とマテリアリティ分析の整合性を図ることで、全社におけるリスク管理の強化を図っています。

指標と目標

当社は、全人類における社会課題である地球温暖化の抑制に向けて、2050年に当社グループのグローバルの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+スコープ2)を実質ゼロ(カーボンニュートラル)とするとともに、そのマイルストーンとして2030年の同CO<sub>2</sub>排出量を2018年比で51%削減する目標「2050 CARBON NEUTRAL CHALLENGE」を設定してい

ます。さらに、サプライチェーンの上流や下流のCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)に対しても2030年の同CO<sub>2</sub>排出量を2020年比で15%削減する目標を設定しています。

また、当社はコア技術であるパワー変換技術を活用した世界最高性能を誇るインバータなどの製品供給を通じ、世の中のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するため、2025年に当社製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量を当社グループによるCO<sub>2</sub>排出量の100倍以上とする目標「CCE100」を掲げて事業活動に取り組んでいます。

これらの目標の達成に向けて、当社ではインターナルカーボンプライシング制度(社内炭素価格: 5,000円/t-CO<sub>2</sub>)を導入し、積極的な環境投資を進めています。

当社のスコープ1、スコープ2およびスコープ3の排出量は以下のURLをご参照ください。

<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/group/esg-data>



今後の取組み

2023年10月のTCFDの解散に伴うIFRS S2号\*8への移行、EUでのCSRD\*9への取組み等、新たな開示基準の運用が始まりつつあり、対応が必要となってきています。当社では開示基準の動向に沿った開示の準備を進めます。

\*8 IFRS財団が公開した「気候関連開示」についての開示基準  
 \*9 Corporate Sustainability Reporting Directive: 欧州委員会(EC)が開示した企業サステナビリティ報告指令



## 座談会 安川テクノロジーセンタによる技術・製品開発の進化

### 産業・社会の「コト(改善・進化)」を実現する「モノ」の開発に向けて

製品・技術分野ごとに分散していた開発拠点を統合し、技術者と技術開発に関する様々なデータを集約することで開発の真の効率化とシナジーの創出を目指し、2021年9月安川テクノロジーセンタ(以下、YTC)が稼働を開始しました。その後、様々な側面から開発環境の改善が図られ、お客さまの「コト(改善・進化)」を実現する製品・技術を生み出すために、部間の垣根をこえた活動が行われています。YTCで働く5名の技術者に、異なる技術分野間の連携により開発の仕方がどのように変化したかや今後に向けた抱負などを聞きました。

#### 技術者紹介



田中 佑典

技術開発本部  
基礎技術開発統括部 ASIC・通信  
技術開発部 ASIC・回路技術課

福丸 伸吾

インバータ事業部  
技術部  
技術開発課

武田 桂祐

モーションコントロール事業部  
サーボドライブ開発部  
多軸サーボアンプ開発課

高田 裕司

モーションコントロール事業部  
サーボドライブ開発部  
モータ開発課

崎間 修平

技術開発本部  
基礎技術開発統括部  
モータ・アクチュエータ技術開発部  
モータ技術課

### Q YTCで行われている「部門横断活動」とは、どのような活動でしょうか?

田中 活動当初は「製品領域」ではなく「技術領域」で分かれて活動していました。私は、制御回路技術、福丸さんがドライブ制御技術、崎間さんがモータ技術、高田さんがエンコーダで、武田さんが構造といった感じです。2022年度まではそれぞれの技術領域で「今後必要になる技術」や「仕事の共通化」についての議論を行っていました。

2023年度からは、「将来の製品に必要な技術とは?」をテーマに活動しています。例えばサーボの場合、半導体や電子部品など当社がターゲットとしている主な市場に対して調査を行い、今後必要になる技術やそれを搭載する製品がどのような「モノ」になるかについて議論・検討しています。

福丸 インバータも同じように、複数の技術分野を担当する方々や基礎技術部門から市場情報の提供を受けながら、アプリケーション(用途)別のロードマップの作成に向けた活動をしています。各アプリケーションの機械別に「コトってなんだろう」や、「その「コト」を実現するために必要な「モノ」ってなんだろう」ということを考え、ロードマップを作成したときに出てきた疑問やあいまいな点を現在整理しています。

高田 「2035年に向けた技術的なロードマップを描く」をテーマに活動しています。10年後のビジョンを描くための材料をつくっているイメージを持っていただくといいかもかもしれません。そして、部門横断活動で考えた技術ロードマップの仮説を技術者会議で議論していきます。その後、技術開発本部内で検討されている技術企画と連携して、本部長へ提案していきたいと考えています。



部門横断活動の様子

### Q この活動によって、どのようなメリットが生まれましたか?また、それによってどのように開発の仕事が変わったのでしょうか?

武田 私のチームでは、サーボアンプ・インバータ・コントローラなど多くの製品に関わっています。例えば、サーボで問題に直面した時、インバータ分野ですでに解決策を持っていると聞いて、その方に相談にいったら問題が解決したケースが実際にありました。YTCでこの部門横断活動を進める中で、人と人との本部・事業部を超えた交流が広がり、コミュニケーションの面で事業部間の壁がなくなり、とても聞きやすくなりました。

福丸 部門横断活動の中で共通の課題が分かって、そこから協業してアクションを起こしやすい点もメリットの1つだと思います。実際、横断活動の中で話題になった他事業部との共通課題が基礎技術開発部門への依頼につながって、今ではその部門の開発テーマとなり、複数の部門が協業して活動を継続しています。個人的にはこの協業の流れをつくることが部門横断活動の成果としての印象が強いです。

高田 これまでは、事業部が違うと、様々な面で考え方もルールも違うようなところがありました。製品開発のプロセスでは、基礎技術開発部門で技術が積み上がり、それを製品に載せるというプロセスで進んでいくのですが、その時に事業部間でルールや基

### Q 今後、当社の技術開発をどのようにしていきたいですか?皆さんが目指していることを教えてください。

田中 2035年を見据えた活動に参加させてもらえることがありがたいですし、やりがいも感じています。同時に、10年後のことを考えることの難しさも感じています。私自身は、これまで技術(制御回路)ベースの仕事をしてきましたが、事業部から「お客さまの声」をたくさん教えてもらえるようになりました。今まで直接知ることのなかった「生の声」を聞けるようになったことで、今後の製品・技術開発も考えやすくなると思います。また、サーボ・インバータ・基礎技術で取り組んでいる共通テーマがあるのですが、これは「技術を底上げする=ベース部分の技術アップ」につながります。それが、結果としてYTCの事業部横断活動の1つの大きな実績となるでしょうから、必ず成長させていきたいです。

福丸 2022年度からロードマップの策定に携わってきているのですが、ロードマップをつくるのがゴールではなく、「お客さまの「コト」を実現させる「モノ」の開発」に向け、事業部横断活動の取り組みを続けていきます。

準が違うと、スムーズな移管ができなかったりします。そうすると、これを調整するためのコミュニケーションは、メールや電話になりがちでした。今は、直接会話をする機会が増え、やり取りがスムーズになりました。今の状態が当然完璧ではありませんが、今後もPDCAを回すことによって、より効率的な技術開発を行うための前提部分が着実にでき上がっている実感があります。

崎間 私はモータを専門として、基礎技術開発部門で仕事をしています。そのため、同じモータを専門としている人とは連携が取れていますが、「お客さまが何に困っているのか」については当然、事業部の方が詳しいですし、解決策を考えるために必要な情報をたくさん持っています。今は自分の専門分野外、もしくは別の事業部から直接情報を得ることができるようになって、仕事をしやすくなりました。

田中 YTC稼働前は、サーボは埼玉県入間市、インバータは福岡県行橋市、基礎技術は福岡県北九州市(小倉)・・・と、そもそも拠点が物理的に離れていました。これでは、何か共通のプロジェクトがあったとしても、会議の場でしか顔を合わせないことが多かったので、日常的な会話をしづらいたことが潜在的にあったのだと思います。例えば以前は、「事業部が違うけど似たような課題があるものだな…」と感じながらも、口には出しませんでした。テーマが明確な会議の中で、「私、今こんなことに困っていて…」などテーマ以外の話をすることはありませんでしたから。

崎間 YTCを技術開発の環境としてうまく活用するために、トップダウン的に連携して進めていくことはありますが、ボトムアップ的に「自分たちがこういう事をやらないといけない」と提案していくことは、まだまだ少ないと感じています。今、行っている部門横断活動の成果を足掛かりに、どんどん自分たちから動き、将来の製品・技術開発につなげていきたいです。

高田 現在、技術ロードマップを作成していますが、最終的には「技術を製品に載せる」ことが、私たちのミッションだと考えています。そのためは、当然ながら開発期間が必要になるのですが、やらないといけないことがたくさんある中で、その開発をいかに効率よく進めるかが重要だと思っています。従来は、技術開発してから製品化というステップを踏まなければいけなかったところを、YTCでは技術開発と製品開発を同じ場所で進められることから、開発期間をより短縮し、効率よくできるようにしていきたいです。

武田 技術ロードマップの作成は、とても貴重な機会だと思っています。すぐに成果につながるものではないかもしれませんが、10年後の安川電機の利益やシェアの拡大につなげられるよう、引き続き、一生懸命取り組んでいきます。また、技術者同士の交流は年々深まっているので、一層、働き方の改善や効率化を皆さんと一緒に進めていきたいです。

## 技術開発とイノベーションの推進



### 基本的な考え方

安川グループにおける技術開発は、世界初・世界一にこだわった製品・技術開発への取組みを継続させながら、それらの組み合わせやデジタルデータソリューションへの対応強化、大学や他社とのコラボレーション拡大など幅広い取組みを通じてお客さまの経営課題解決につながるソリューションを生み出し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

また、知的財産については、事業計画・技術戦略と連携した知財戦略を推進し、知財紛争の未然防止、自社技術の的確な保護、事業特性に応じた迅速な技術契約等の対応を通じ、ビジネスの発展を支えます。

### コア技術

安川グループの事業領域である「モータとその応用」に関する技術開発の「中核」となるコア技術は、「モーション制御」、「ロボット技術」、「パワー変換」の3つで、当社グループの最も重要なコア・コンピタンスです。

モーション制御で使われている技術にはモータ技術、制御技術、エンコーダ技術、通信技術があり、ロボット技術はロボットアーム技術と、ロボット制御技術から構成されています。パワー変換には、変換技術と小形・高効率化技術があります。

これらは当社グループの製品に広く適用され、強みを生み出すための基盤となっている技術群です。

<b>モーション制御</b>	モータ技術	モータの小形化・高トルク化・高効率化や滑らかな回転や静かな駆動を実現します。高性能な磁石の適用や巻線の高密度化、シミュレーションによる設計の高度化技術などが必要です。
	制御技術	コントローラから受けた指令に対して対象物の「位置」「速度」「トルク」の3つを精密に制御するための技術です。モータドライブ装置でものを動かすための基本技術としてサーボアンプやインバータに組み込まれています。
	エンコーダ技術	モータの回転する位置を正確に制御するために、エンコーダはモータの回転角を検出するセンサとして用いられます。エンコーダ技術はエンコーダの高精度化や高分解能化を実現します。
	通信技術	FA(工場の自動化)機器に要求される、遅延なく定周期で通信を行うための技術は、ソフトウェアとハードウェアを含めたシステムで実現します。モーション制御やFA通信に向けて、特定用途向けのICチップであるASIC(Application Specific Integrated Circuit)の設計・検証技術を開発しています。
<b>ロボット技術</b>	ロボットアーム技術	ロボットのアーム構造、アクチュエータ(モータと減速機のモジュール)、動力伝達機構、リンク形状などのメカの設計・製造技術などを総合した技術群です。産業用ロボットの代表的なアームの機構は垂直多関節型で、当社の主力製品でもあります。
	ロボット制御技術	産業用ロボットのアームに指定した動作をさせるための技術です。複数のモータを協調させてアーム先端の振動を抑えながら高速・高精度に動作制御する技術や、効率的かつ最適な経路・作業順序を自動で計算するプランニング技術などが用いられます。動作制御には運動学、補間技術、センサ利用技術などが含まれるほか、動作制御技術とプランニング技術をIoTで融合したデジタルツイン技術の開発も行っています。
<b>パワー変換</b>	変換技術	入力された電源の電圧、電流、周波数を制御して、任意の出力に変換する技術で、インバータなど当社製品の多くに展開されています。
	小形・高効率化技術	インバータは、AC電圧をDC電圧へ変換し、そのDC電圧を任意のAC電圧・周波数へ変換する逆変換を行います。この逆変換時に発生するロスの低減が、効率向上や小形化につながるため、スイッチング制御技術や新デバイスの利用技術などを開発しています。

### イノベーションを興す技術開発拠点「安川テクノロジーセンタ」

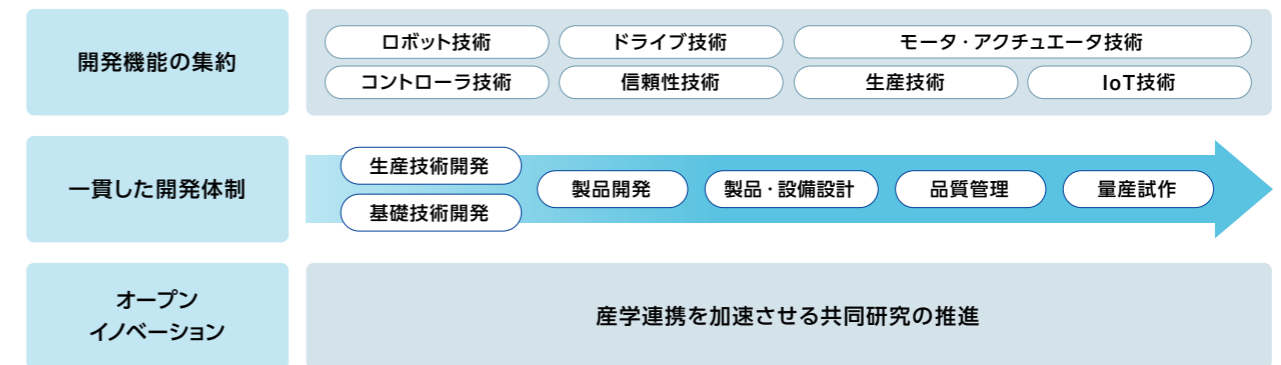
変化する市場ニーズへの対応力をより一層強化するための、国内外を含めた安川グループの核となる新たな技術開発拠点「安川テクノロジーセンタ(YTC)」が本格稼働中です。

事業部ごとに分散していた開発体制および本社開発部門を集約し、基礎技術開発、生産技術開発、製品開発、製品・設備設計、品質管理から量産試作まで一貫して取り組める環境となっています。これにより、各事業部および本社開発部門の技術者が同じオフィス内で情報共有・交流でき、コミュニケーションの活性化が進んでいます。

また、「YASKAWAデジタルトランスフォーメーション(YDX)」を活用し、開発・生産・販売・品質のデータを共有・連携する仕組みを構築することで、お客さまが求める「コト(改善・進化)」を実現する製品・サービスをタイムリーに提供することを目指します。



安川テクノロジーセンタ



### 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

市場の変化を捉え、お客さまの将来ニーズを具現化する技術開発を強化するために、シーズ技術を有する企業や学校との産学官連携を進めています。YTCでは、連携先が常駐する協業開発室の活用を通じて開発の速度と質が向上しました。協業開発室では、将来技術となるロボット技術の強化、新事業分野のフィージビリティスタディを実施しています。例えば、産業用ロボットを進化させる自律駆動技術の開発や、JA全農と農業分野でのロボット活用等に取り組んでいます。また、産学連携として九州工業大学、九州大学、東京工業大学とは、社会実装を目的とした包括連携を進め、研究開発を加速しています。

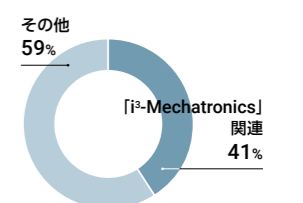


農業分野でのロボット活用  
(きゅうりの葉かき作業を自動化)

### 知的財産戦略

全社の技術開発部門と知的財産部が1ヵ所に集約されたYTCの強みを生かし、部門を超えた創発的な発明創出活動を実施しています。また、特許出願においては、事業に貢献する特許網の構築を目指した戦略的な出願を行っています。特に、ソリューションコンセプトである「i<sup>2</sup>-Mechatronics」に関する技術について、当社の先行性を確保すべく、特許出願を強化しています。さらに、知的財産部を中心に、安川グループの各海外関連会社と連携し、グローバルでの販売製品、ローカル開発品、および製造ノウハウに対する知的財産保護活動を推進しています。また、社内教育として、階層別・技術分野別の知的財産教育を実施し、知的財産の重要性の周知と知財活動の強化に努めています。

#### 2023年度 特許出願割合





## 生産力強化

当社グループは、需要地生産の方針のもと、グローバル13カ国・地域の29拠点で最適生産を行っています。各地域における生産は現地調達を基本とし、概ね80%を超える現地調達率となっています。需要地に適正な部品在庫を置き、生産リードタイムの短縮を図っています。このような体制により、需要変動への迅速な対応や環境変化リスクのミニマム化を図りつつ、お客さまの近くで生産することによる納期面や関係構築面のメリットを生かしながら、為替や災害、地政学リスク等の低減を図っています。

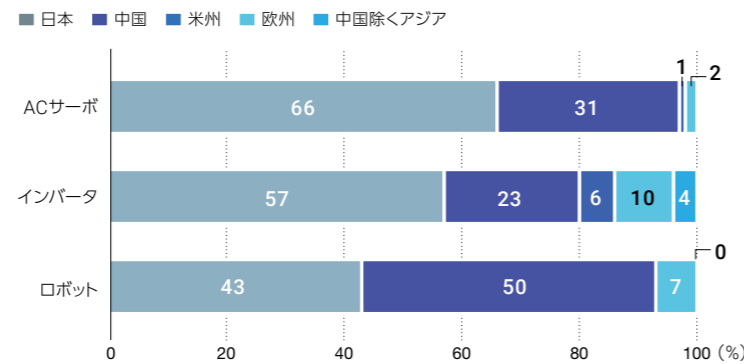


執行役員 生産本部長  
大倉 正彦

主要生産拠点における現地調達率  
(2023年度実績/金額ベース)

安川電機	82%
米国安川	87%
英国安川電機	68%
上海安川電動機器	90%
安川電機(瀋陽)	98%
安川(中国)機器人	96%

製品別生産能力地域別構成比(2023年度実績/1直・台数ベース)



中期経営計画「Realize 25」期間は、「i<sup>3</sup>-Mechatronicsコンセプトを核とした自社工場のものづくりの進化」と「グローバル最適生産体制とレジリエントなサプライチェーンの構築」を方針の柱として、サステナブルな生産性の高いものづくりの実現に向けた取り組みを進めています。

### ▶ 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトを核とした自社工場のものづくりの進化

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトによるものづくりの進化で当社が最も注力しているテーマは「人手に依存しないものづくり」です。前中期経営計画「Challenge 25 Plus」において、2021~2022年度の受注の急増時に直接要員の確保が追いつかず、必要な生産量を確保することが困難な場面がありました。生産量が直接要員数に左右される状況を脱すべく、自動化領域を拡大し、需要変動に迅速に対応できる生産体制へと進化させていきます。

その実現にあたり、当社グループでは「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実践で培った自動化手段に加え、AI技術の活用や作業単位での自動化装置開発、それをつなぐ搬送方法などの生産技術的なアプローチを追求します。また、ボトルネックとなる装置については複数配置したり、必要販売数に対し、常に余裕を持った設備能力を確保するなどの方策により、変種変量に対し、人手依存ミニマムで、かつロバスト性の高い生産体制を構築します。これにより、お客さまへ持続性のある安定供給を実現します。



「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実証工場  
安川ソリューションファクトリ



24時間無人稼働を実現する国内のロボット部品内製化工厂

### ▶ グローバル最適生産体制の実現

グローバル最適生産体制の構築にあたり、日本における「マザー工場の機能強化」、海外における「需要地生産の強化」、そして「内製率向上」の3つの観点から下表にある計画を実行していきます。

日本では、従来別々の場所で生産されていたモータとロボットを同じ工場内で同期しながら生産するロボット工場の新設などを計画しています。これにより、生産管理の効率化やリードタイム短縮、コストダウン、在庫圧縮などを図るとともに、自動化により人手依存ミニマムのものづくりを目指します。

海外では、日本、中国に次ぐ第3の基板生産拠点をベトナムに新設することで、グローバル生産の内製率向上を図るとともに、今後の成長が見込まれる欧米の市場に対し投資を実行することで、安川グループのプレゼンスを高めていきます。

グローバル最適生産の実現に向けた投資計画

地域	場所	主要方策	稼働予定	目的		
				マザー工場機能強化	需要地生産強化	内製率向上
日本	福岡県北九州市	● ロボット機械加工工場の新設	2024年3月	●		●
		● ロボット工場の新設(モーター一貫生産工場)	2026年3月	●		
	福岡県行橋市	● 南行橋事業所の新設(安川オートメーションドライブ)	2026年度	●		
		● インバータ工場の新設	2028年度	●		●
		● 樹脂成型部品工場の新設	2028年度			●
海外	中国 常州市	● 基板ラインの増設	2023~2025年度		●	●
		● マシンコントローラ生産ラインの新設	2024年度		●	
	アジア ベトナム	● 工場新設(欧米印生産向け基板生産)	2026年度		●	●
	欧州 スロベニア	● ロボット第2工場(エンジニアリング・システム)の新設	2025年度第2四半期		●	
		● 欧州ロジスティック機能の集約	2025年度第2四半期		●	
	米州 米国	● ロボットシステム工場の拡張	2024年7月		●	
		● ロボット本体の生産検討	2027年度		●	
		● 半導体向けモーションソリューションの製造拠点新設	2026年度		●	

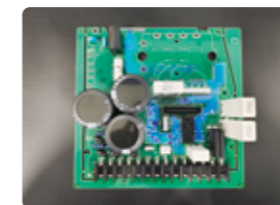
### ▶ レジリエントなサプライチェーンの構築

従来は、コストダウンを基本方針としてサプライヤーを選定するケースがありましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大時におけるロックダウンや貿易摩擦などの経験を踏まえ、下表に示すような効率性、開発や製造技術の研鑽、BCPの観点から、サプライチェーンの最適化に向けた見直しを進めています。

部品調達の見直し基準

① トータルの効率性	部品の付加価値・内製化の難易度・調達リードタイムの短縮・品質コスト
② 製品QCD(Quality, Cost, Delivery)の持続的向上	製品開発技術/生産技術の保持・研鑽の必要性
③ 調達リスク(BCP)	特定の調達先(地域/国、会社)への依存度、代替手段の有無

見直すべき部品の中から内製化候補を選定し、選定した部品については自動化を前提とした内製化を進めています。まずは、ロボット鋳物部品の機械加工や基板実装、樹脂成型部品の内製化拡大に取り組んでいます。



基板実装



樹脂成型



機械加工(ロボット鋳物部品)

# 人材力強化

## 人的資本の取組み

人的資本の取組みにおいては、従業員や投資家の皆さまとの対話を重視しつつ、事業戦略遂行に必要な人材要件の策定と人材データの可視化に基づいた人的投資や多様な人材の活躍を促す人材マネジメントを強化することで、経営戦略に連動した人材戦略を実行していきます。

当社グループでは、グローバル共通の人事理念を制定し、求める人材や人事制度に対する基本的な考え方を定めています。「2025年ビジョン」の実現に向け、特に「経営理念の理解深化」、「ダイバーシティとインクルージョンの進化」、「プロフェッショナル人材の育成と最適配置」、「働きやすい職場環境の実現」を4つの重点項目として取り組めます。これらの取組みをESアンケートや経営層との直接対話といった従業員との積極的なコミュニケーションを通じて常時モニタリングすることにより、素早く人事施策の改善に反映し、生産性と働きがいの向上を加速させます。これらの取組みにより、お客さまの課題の解決に貢献するとともに社会に新たな付加価値を創出し、持続的な企業価値の向上を目指します。

## YDXによる人材データの可視化と活用

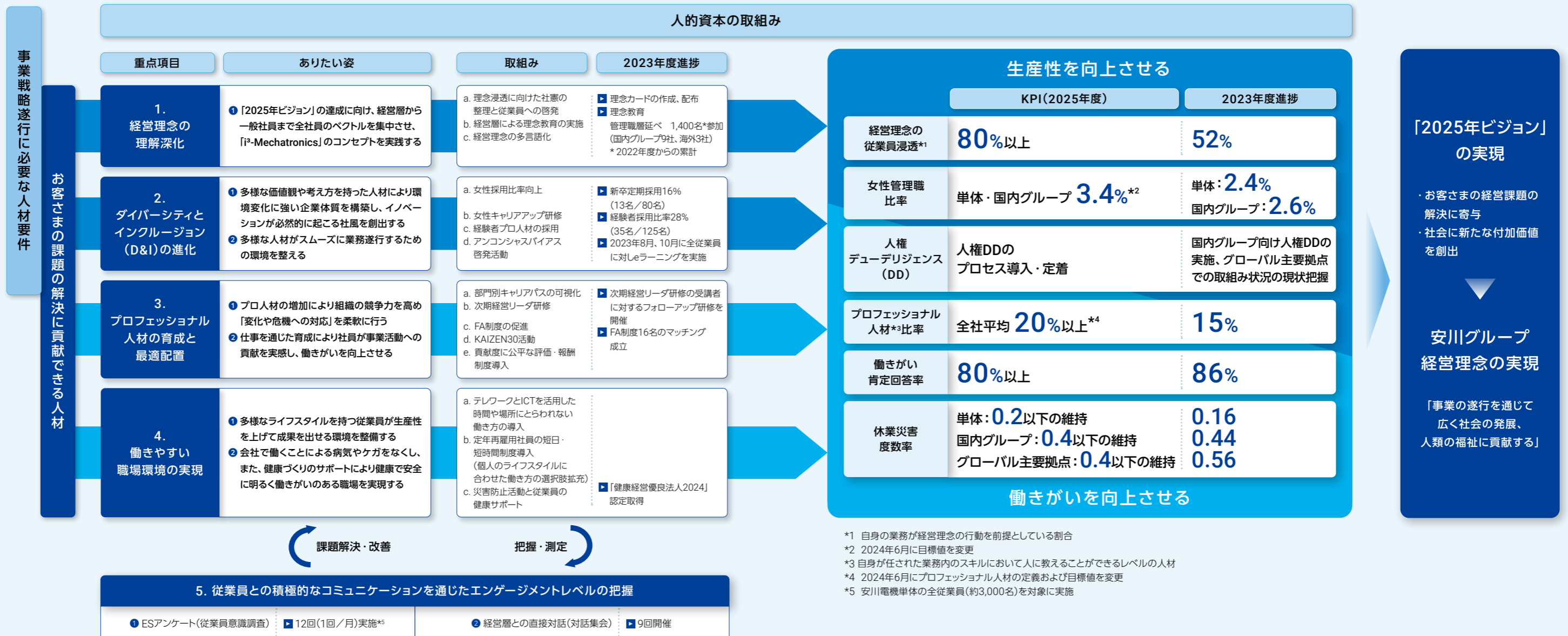
当社では部署や職種ごとに必要とするスキルを定め、毎年実施するスキルチェックにより従業員の現在の保有能力を把握しています。例えば、技術部門においては従業員の経験やスキルを可視化し、開発テーマへのアサインや採用計画の策定などへの活用を進めています。

そして当社グループでは、「YDX(YASKAWA Digital Transformation)」を通じ、グローバル全体で人材に関するデータを連携させて見える化する取組みを進めています。収集したデータをタイムリーに分析・活用することにより、採用・配置・育成・評価、そして制度運営など各種人事施策をスピーディに展開すると同時に、人事管理のレベルアップに取り組んでいます。



上席執行役員  
コーポレートブランディング本部長  
兼 コーポレートブランディング本部広報・IR部長  
**林田 歩**

## 人材戦略の全体像



\*1 自身の業務が経営理念の行動を前提としている割合  
\*2 2024年6月に目標値を変更  
\*3 自身が任された業務内のスキルにおいて人に教えることができるレベルの人材  
\*4 2024年6月にプロフェッショナル人材の定義および目標値を変更  
\*5 安川電機単体の全従業員(約3,000名)を対象に実施



人材力強化

生産性と働きがいの向上を加速させるための取組み

1. 経営理念の理解深化

グローバルでの理念教育の実施

2022年度にグローバル全従業員の理解深耕・実践強化に向け、経営理念を「私たちの存在意義(Our Purpose)」、「私たちの価値観(Our Values)」、「社員の心得(Our Actions)」に分け、安川グループ経営理念として改めて整理しました(P.1参照)。



米国安川株式会社における管理職層向けの理念教育

「2025年ビジョン」の達成に向けてぶれない軸を持ち、安川グループ経営理念、そしてソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を体現できる人材を増やすため、経営層の直接対話による理念教育を実施しています。

2023年度からは受講対象者を国内外のグループ会社へ拡大し、経営理念の理解深化を図っています。

ESアンケートによるモニタリング

	2022/1	2023/1	2024/1
安川グループ経営理念の認知度	74%	94%	96%
安川グループ経営理念の浸透率*	28%	45%	52%

\*自身の業務が経営理念の行動を前提としている割合

2. ダイバーシティとインクルージョンの進化

当社グループでは、職位、性別、国籍、社歴、学歴、勤務体系、ライフスタイルなどの垣根なく、多様な人材の強みを生かし、新たなイノベーションを生み出す風土づくりに取り組んでいます。

女性の活躍

当社グループ全体では、管理職の約13%(2023年度)を女性が占めていますが、当社単体では、技術中心のメーカーとして技術系の採用が多く、その母数となる理系の女子学生の比率が少ないこともあり、結果として女性管理職の比率が低いという課題を抱えています。

また最近の社内アンケート結果から、管理職を目指したい女性従業員の割合が向上している一方で、新たな領域や難易度の高い仕事を与えられる機会やそのような仕事をし

たいという意欲について男女の回答にギャップがあることが分かりました。

これらを踏まえ、女性従業員のスキルアップやマインドチェンジのみならず、女性従業員を育成する職場管理職の意識変革や関わり強化に向けた女性管理職育成研修に加え、2023年度にアンコンシャスバイアスの啓発を含む、ダイバーシティに関するeラーニング研修を全従業員対象に実施しました。

ESアンケートによるモニタリング

	2020/6	2021/6	2022/6	2023/9
多様な人材の強みを生かせる職場風土*1	59%	71%	78%	84%
管理職への意欲	49%	45%	45%	56%
女性従業員	21%	22%	29%	38%
男性従業員	52%	50%	48%	59%

\*1 自職場は多様な人材の強みを生かせる風土であると回答した割合

ESアンケートによるモニタリング

	2022/12	2023/6
チャレンジブルな仕事の機会*2	64%	64%
女性従業員	57%	59%
男性従業員	65%	64%
チャレンジブルな仕事への意欲*3	64%	69%
女性従業員	54%	57%
男性従業員	66%	71%

\*2 新たな領域やより難易度の高い仕事に性別等にかかわらず、個人の意欲・能力・環境に応じて公平に与えられていると回答した割合

\*3 新たな領域やより難易度の高い仕事をしたいと回答した割合

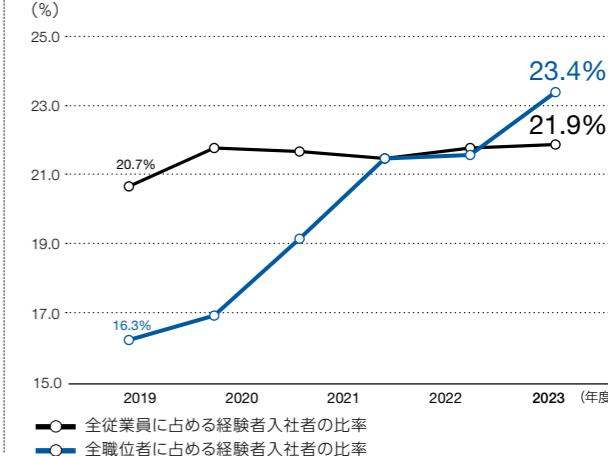
経験者プロ人材の採用

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

経験者採用比率  
(年間の採用人数のうち、経験者採用として採用した人数の割合)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
7.8%	5.0%	11.9%	13.1%	26.8%	28.0%

当社従業員に占める経験者入社者の比率と経験者入社者の部長・課長への登用の促進 (%)



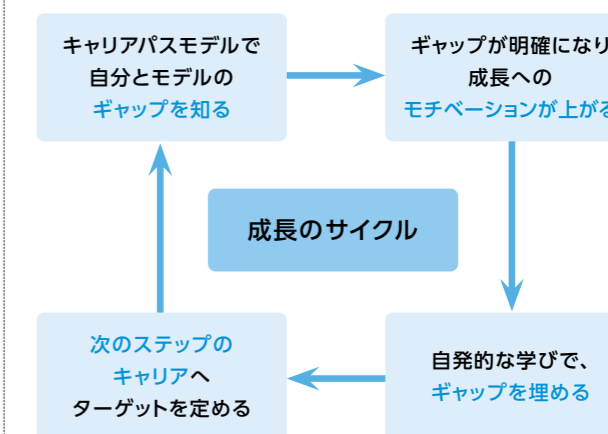
海外オペレーションの現地化

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

3. プロフェッショナル人材の育成と最適配置

自律性を尊重した人材育成

当社では、「会社の役割は従業員の自己実現の場を提供することにある」という考えのもと、「与えられる教育」から「自ら学ぶ教育」へと個々人の自律性を尊重した教育体系を導入しています。従業員に対しキャリアパスモデルやキャリア要件定義書を共有することにより、従業員一人ひとりが「目指す姿」と「現在の姿」とのギャップを把握した上で、様々な教育や研修制度を活用し、持続的に成長しながら、「自己実現」を目指しています。



キャリアパスモデルの公開とキャリアプランの作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度に全部門でキャリアパスモデルを作成し社内共有</li> <li>目指すべき姿や、目標を可視化することで、従業員の自律的なキャリア形成をサポートするとともに、従業員一人ひとりの意欲や適性に合わせたキャリアプランを策定し、長期的な人材育成を行う</li> </ul>
FA(フリーエージェント)制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の主体的なキャリア形成の支援のため2020年度にFA制度を導入</li> <li>本制度により異動した従業員のうち80%以上が利用前と比べ働きがいが向上 (ESアンケートによる確認)</li> </ul>

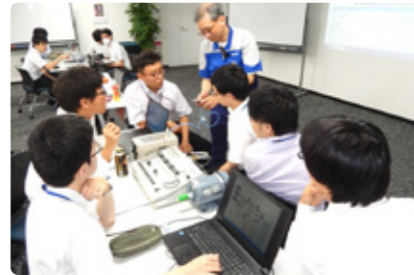
## 人材力強化

### 若手人材の早期育成

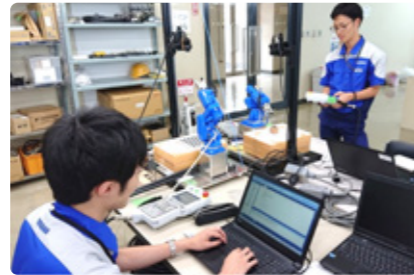
当社における若手人材(入社5年目以内)に求める姿として、「物事を論理的に考え、適切に相手に伝えること」を掲げ、人材育成を進めています。各種教育・研修を通じて業務に必要

な知識を早期に習得させるとともに、入社直後からキャリア・目指す姿を考える機会を設け、自律的なキャリア形成を促しながら、育成を図っています。

新入社員／期中入社者導入研修	新たに入社した従業員を対象に、安川グループ社員として必要な知識(経営理念・会社ビジョン・会社制度等)の習得、マインドを醸成する
フォローアップ研修	入社2年目の社員を対象に、会社の制度など必要な知識の習得に加え、自己の特性を踏まえ、自分ができること・するべきことを再確認し、キャリアビジョンを形成させる
キャリアプラン発表会	入社5年目までの社員を対象に、今後に向けてありたい姿や課題について考え職場内で発表を行う
安川フレッシューズテクニカルスクール(YFTS)	技術系新入社員を対象に、当社の技術者として必要な製品基礎知識、基礎要素技術(原理など)の知識を習得させる



YFTSの研修の様子



### 次期経営幹部の選抜・育成(次期経営リーダー研修)

当社グループの事業発展・持続的成長を担う次期経営幹部候補者を経営革新に向け戦略を策定できる人材として養成することを目的に、次期経営リーダー研修を開催しています。

当社では本研修の受講を役員就任の際の必須条件としており、2001年に研修を開始し、現在までに延べ127名が受講しています。2023年度は、2022年度に研修した13名に対するフォローアップ研修を実施しました。

### KAIZEN30活動による問題・課題解決力の向上

『業務効率を今より30%以上KAIZEN(改善)しよう』をスローガンに、改善活動を通じてQCストーリー\*を実践し、企業体質の改善につながる問題・課題解決力を向上させる全員参加の人材育成活動です。

当社では、QCストーリーは仕事を進める上での作法として位置付けています。

KAIZEN30活動は組織の生産性向上を目的に当社グループ全体に展開されており、全社員の理解と実践を求めています。

また、国内外グループ会社を含めた成果発表会や改善表彰を実施し、好事例の水平展開や賞賛と激励によるモチベーション向上につなげています。

\*品質管理における問題を解決するための進め方。「テーマ選定」「現状把握」「目標設定」「実施計画」「対策立案」「成功シナリオの追求」「効果確認」「標準化と管理」「振り返りと今後の方針」という流れで問題点を把握・解決する。



成果発表会



改善表彰

### 貢献度に公平な評価・報酬制度

従業員の貢献意識と働きがいを向上させるため、知識・スキルの蓄積に基づく年功的な評価から、職務を遂行し得られた成果(貢献度)に基づく評価にシフトし、一人ひとりが担う役割と職務の大きさをベースにした処遇へ見直しを行いました。

また、企業の価値創造の主体が従業員であることを鑑み、

2021年度に中長期インセンティブ制度を従業員に拡大しました。経営への参画意識の向上を目的とし、中期経営計画の達成度合いに応じて管理者以上には株式報酬を、従業員には持株会加入の奨励を兼ねた現金報酬を支給し、当社グループの企業価値向上への意識を高める制度としています。なお、持株会には国内グループ全体で約80%の従業員が加入しています。

### 2020年度以降の実施内容

貢献度	職務	資格階層別の職務を明確にした役割要件定義への見直し	
	成果	上司と部下で日々の業務計画と実績を確認できるジョブマネージャ導入	
処遇	評価	評価テーマの難易度設定による貢献度に公平な評価制度導入	
	格付	成長機会の拡大に向けた総合職・一般職の資格統合	
	報酬	中長期	中長期インセンティブ制度の支給拡大による経営参画意識の向上
		単年度	貢献度に公平な報酬制度への見直し(管理職)
			貢献度に公平な報酬制度への見直し(一般社員・再雇用社員)
退職金	支給額に上限のない業績連動賞与算式の導入		
		自助努力を促すための確定拠出年金(DC)の拡充	

### ESアンケートによるモニタリング

	2021/5	2022/6	2022/11	2023/6	2023/11	2024/6
評価制度への納得度	73%	76%	72%	79%	75%	78%
前期評価に対するフィードバックの実施率	71%	73%	82%	80%	83%	76%
フィードバックへの納得度	-	96%	96%	95%	96%	96%

## 4. 働きやすい職場環境の実現

### 安全で健康に働ける環境づくり

「安川グループ健康経営宣言」を社内外に広く宣言し、トップマネジメントのもと、「健康経営推進委員会」を中心に健康経営を推進しています。2024年3月には「健康経営優良法人2024」の認定を取得しました。

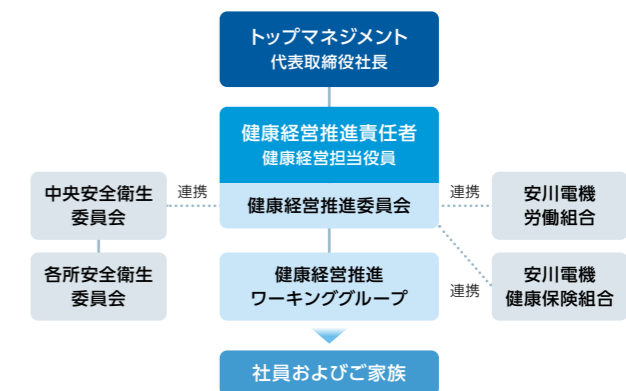


### 安川グループ健康経営宣言

安川グループ経営理念である、「安川グループの使命は、その事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献すること」を実現するため、従業員一人ひとりの働きがいのベースとなる健康づくりをサポートし、健康で安全に明るく働きがいのあるグループを目指します。

1. 会社で働くことによる病気やケガをなくします。
2. 自律的に健康安全活動を実践する従業員を増やします。
3. 従業員一人ひとりが安全で明るく働きがいのある職場・働き方を実現していきます。

### 健康経営推進体制

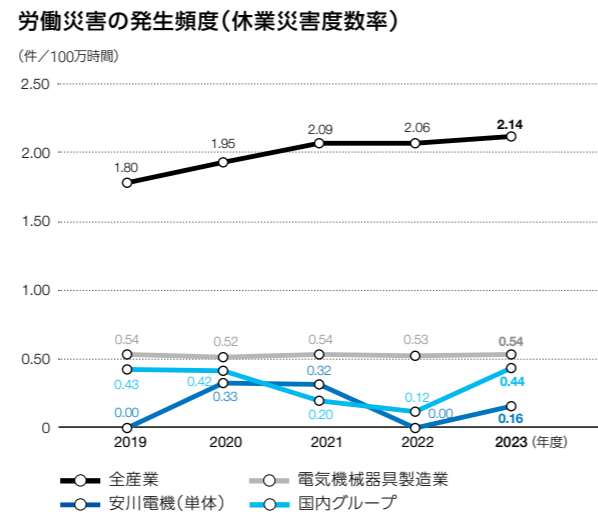




## 人材力強化

当社および国内グループにおける労働災害の度数率は、同業種の平均を下回る水準を維持しています。  
2023年度の災害発生状況を踏まえ、各種安全パトロールの定期的な実施などにより、引き続き災害防止に努めます。

<b>労働安全衛生</b>	労働安全衛生マネジメントシステムの考え方を基本に、各職場において災害防止活動を実施 内部監査を行い、指摘項目について各事業所の安全衛生委員会での指導を徹底し改善
<b>従業員の健康サポート</b>	各種健康診断、業務上の疾病予防に加え生活上・就業上の支援に重きを置いた保健指導・教育 健康・医療・介護・育児・メンタルヘルス等に関して24時間・365日いつでも専門家に相談できる外部相談窓口の設置
<b>メンタルヘルス対策</b>	精神医学的な病気や障がいに応じた生活上・就業上の支援 ストレスチェック制度を活用した個人と職場へのフィードバック



### 多様な働き方の実現

時間や場所にとらわれず、生産性を上げて成果を出せる環境を整備するため、テレワーク制度を導入しています。併せて、ICTの活用により、遠隔でも上司と部下が日々の業務の計画と実績などの確認やコミュニケーションを行うためのツールを導入し、公平に評価できる仕組みを整備しています。

さらに、多様な人材の活躍を促すため、転勤のあり方を改めて見直し、事由を問わずライフイベントに応じて選択・解除ができ、かつ処遇の変更を伴わない「エリア限定制度」を導入しています。

また、男性の育児休業の取得を通じてワークライフマネジメントを改善し、生産性と働きがいの向上を図ります。なお、男性の育児休業取得率は56%(2023年度)です。

## 5. 従業員との積極的なコミュニケーションを通じたエンゲージメントレベルの把握

### ESアンケートの分析を通じた改善のPDCA

2016年度より安川電機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を解消し、経営層と全従業員がより一体となった企業風土の醸成を目指しています。ESアンケートの回答率は毎月90%を超え、様々な意見や要望が寄せられています。

アンケート分析結果は毎月社内に公表しており、すべての意見や要望にフィードバックしています。6か月ごとに働きがいを感じる従業員の割合を定量化しており、働きがいの肯定回答率は80%前後の高い値で推移しています。この調査結果を詳しく分析することで、働きがいの向上に寄与する要因

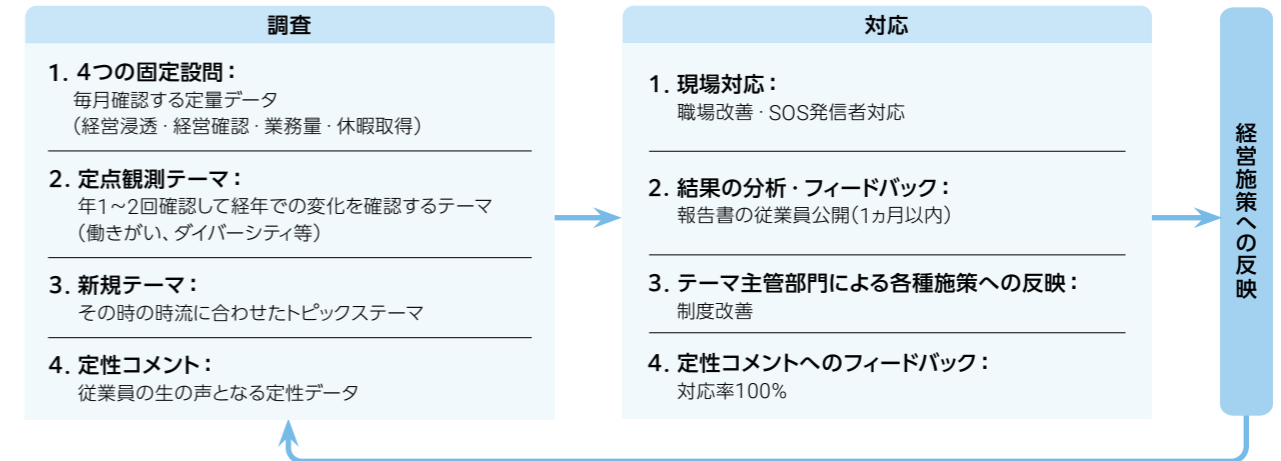
や職場ごとの特徴をタイムリーに把握し、改善すべき課題に優先順位をつけながらスピーディな改善に取り組んでいます。2023年度に実施した働きがいに関する調査を分析すると、「当社で働く誇り」や「経営理念への共感」等については、肯定的な結果となっていますが、「キャリアパスの実現」「キャリアについての相談環境」等について、改善が必要という結果となっています。要改善項目について、優先順位を上げて取り組みを進めていきます。

### ESアンケートによるモニタリング

	2021/1	2022/1	2023/1	2024/1
ESアンケートの満足度	81%	82%	81%	91%
ESアンケートによる変化や効果*	54%	59%	54%	69%

\*この1年間のESアンケートで社内の変化や効果を感じたと回答した割合

### データを活用した改善のPDCA

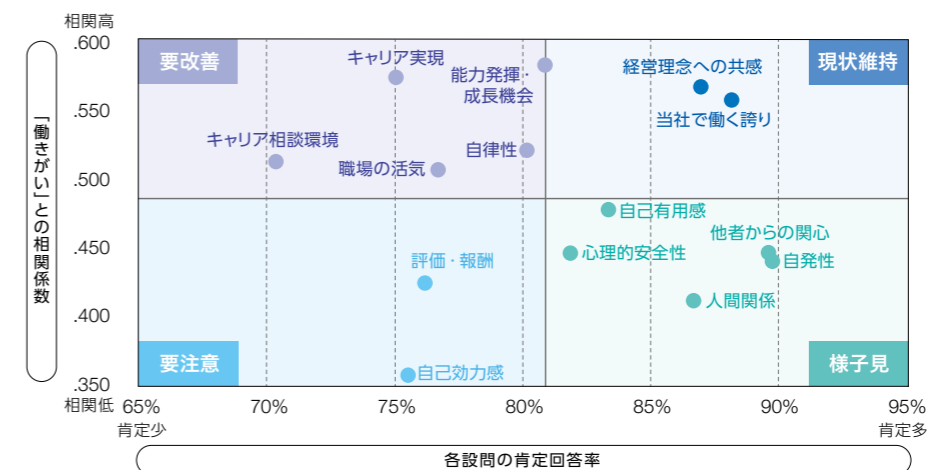


### ESアンケートのテーマ(2023年度実績)

第1回	中長期報酬制度・従業員持株会、「働く」ことへの意識調査	第7回	KAIZEN30、社内報・グループ報、ダイバーシティ
第2回	今期方針・目標の浸透、CS(お客さま満足)	第8回	コンプライアンス、YASKAWAレポート、マネジメント
第3回	働きがい、会社業績	第9回	働きがい、評価制度
第4回	評価制度、ESアンケート	第10回	環境意識、「Realize 25」の理解・浸透
第5回	危機管理、健康づくり、人材育成	第11回	グループ経営理念、ESアンケート
第6回	人権、社会貢献	第12回	ICT活動(YDX関連、情報システム)、内部統制教育

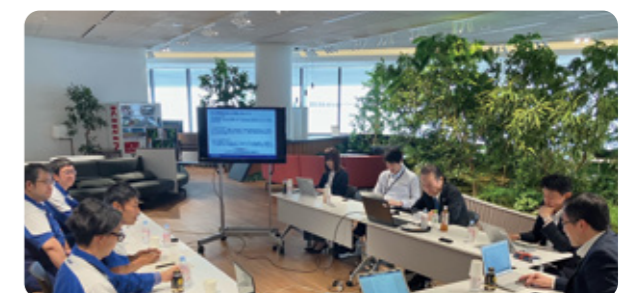
### ESアンケート「働きがい」調査結果分析(2023年5月実施)

「働きがい」の向上に寄与する要因を把握するため、「当社で働く誇り」や「経営理念などへの共感」、「成長機会」、「キャリア実現」などに関する15個の質問を設定し、各設問の肯定回答率および「働きがい」と各項目との相関により分析を行っています。



### 経営層との直接対話

社長との直接対話(対話集会)による独自の人づくり推進活動を展開しています。社長自ら「人づくり推進担当」として、進化する安川グループを担う人づくりをモットーに、従業員とのコミュニケーションの輪を広げ、双方向の対話を通して、参加者のモチベーション向上とチャレンジする人材の育成を強化しています。



## 人権の尊重

安川グループは、「世界人権宣言」、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、ILO(国際労働機関)「労働における基本的原則および権利に関する宣言」などに基づき、人権の尊重を「安川グループ企業行動規準」に定め、すべての人々の人権を尊重する経営を行います。

### 安川グループ企業行動規準

安川グループは、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というグループ経営理念を実現するにあたり、企業が社会の一員であることを十分に認識し、誠実かつ公正に事業を展開し、社会との信頼関係を揺るぎないものとするのが不可欠と考えます。独自に定めた原則に基づき、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を持って持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動します。

#### 人権に関する原則

- 安川グループは、事業の遂行を通じて社会の発展と人類の福祉に貢献します。その前提として、国際社会および各地の文化や慣習を尊重し、法令の遵守を徹底するとともに、社内ルールを適用法令に合致するように整備します。法令および社内ルールで判断できないときには、誠実性のある行動を選択します。
- 安川グループは、労働法令および従業員の健康と安全を守るためのルールを遵守します。
- 安川グループは、個人の人権・価値観の多様性等を尊重するとともに、「人事理念」に合った行動を徹底します。

### 推進体制

代表取締役社長から権限移譲されたサステナビリティ担当部門長、総務担当部門長および調達担当部門長が責任を持って、当社グループおよびサプライチェーンにおける人権の尊重に取り組んでいます。

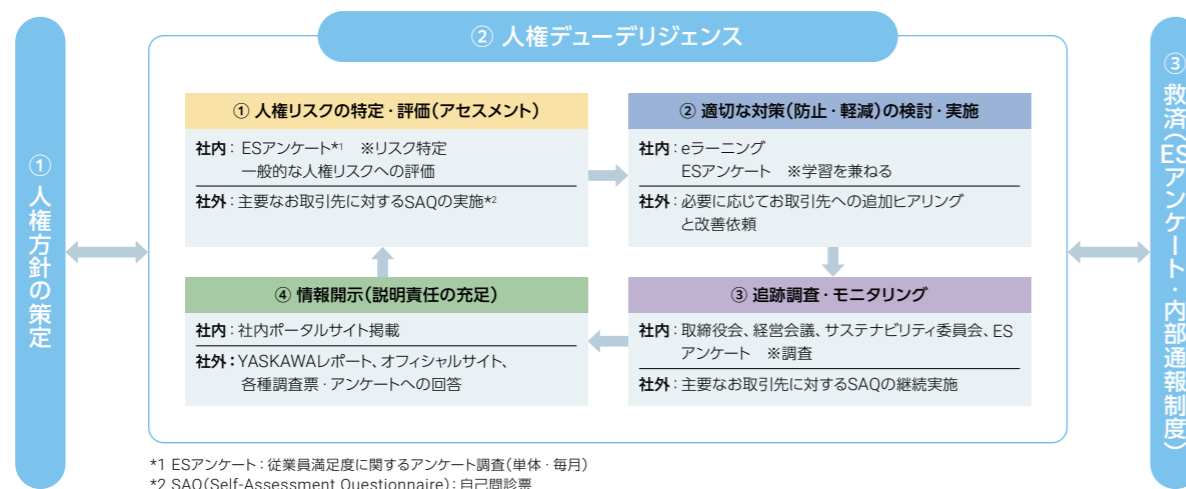
これらの取組みについて、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において施策の審議やモニタリングを定期的に行うとともに、重要な事項については取締役会で審議・決定しています。

### 人権デューデリジェンスと救済

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権方針、人権デューデリジェンスおよび救済措置の仕組みを整備しています。

これらの取組みを通じて、常に変化する人権に関する社会的要請や課題に継続的に対応していきます。具体的には、「人権への負の影響とリスクを特定・評価」して「適切な対策を実施」し、「追跡調査・モニタリング」を行った上で「情報開示」します。

毎月実施しているES(従業員満足度)アンケート調査(対象：単体社員全員)や内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を通じて相談を受け付け、適切に対応します。



### 2023年度の活動と今後の計画

2023年度は、従業員の人権意識の向上に向けて、eラーニングによる社内教育や、ESアンケートを通じた潜在リスクの確認を行いました。国内グループ会社でもESアンケートによる啓発を実施したのに加え、海外においても現地

求められる対応についての確認を行いました。

2024年度は、国内の活動を継続しながら、グローバルにおいて日々変化する社会的要請を確認しつつ、海外現地法人とコミュニケーションを取りながら対応を行っていきます。

## ステークホルダーの皆さまとの対話・共創

安川グループは、グローバルに活動する企業として、お客さま、お取引先、地域社会の皆さま、株主・投資家などステークホルダーの皆さまとの対話・共創により、信頼関係の向上に努めています。これにより、事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決をともに推進し、持続的な企業価値の向上を目指します。



### 地域社会への貢献

#### 2023年度成果

2023年度は、新型コロナウイルス感染症が感染法上第5類に移行したこともあり、教育・スポーツ振興・文化・芸術などの支援継続に加え、地域ボランティア活動も復活させました。

具体的には、安川電機みらい館での学校関係の見学受け入れや子供スクール開催、工業高校の学生へのロボット操作ライセンス取得支援、女子中高生の進路選択応援の

ためのイベント「ガールズデー」開催などによる、ものづくりの街北九州における理系人材育成への支援、そして北九州マラソンボランティア、海岸清掃ボランティア、こども食堂ボランティアなどによる、地域と共生・共創する社会貢献活動を推進しています。加えて2022年度から進めている新たな「ものづくり人材育成プログラム」も「ロボット手作りキット」として企画と制作が完了しました。



「ガールズデー」の開催



北九州マラソンボランティア参加

#### 2024年度取組み

「ロボット手作りキット」は2024年度に実運用をスタートするべく、社員とその家族向けにトライアル期間を設けた後、8月に実施した「ガールズデー」にて運用を開始しました。工業高校生へのロボット操作ライセンス取得支援も対象の高校を拡大し、未来ロボティクスエンジニア育成協議会

(CHERSI)からの要請を受け、高専・工業高校生へ座学や教師へのロボットシミュレータの操作教育も行います。今後も社員参加型の地域社会貢献活動の機会をさらに増やし、働き甲斐のある職場づくりに努めるとともに、地域社会の活性化に貢献します。



ロボット手作りキット



ガールズデーでのロボット手作りキットの作成



## ステークホルダーの皆さまとの対話・共創

## ▶ お客さまに安心して製品を使用していただくために

## 2023年度成果

PL(製造物責任)の芽摘み取り活動の一環として、故障情報をもとに選出した事象に対して製品安全リスクアセスメントを実施し、継続的な製品改善を行っています。品質不祥事未然防止活動では、対象を国内グループ会社へ拡大し、製品出荷試験を有するお客さまとの契約を総点検し、重要な欠点がないことを確認しました。また、品質問題の早期発見・早期解決に向けては、グローバルで市場品質情報を一元化し、重度な品質問題へ発展する前にその兆候を捉えて製品改善に努めています。



サービスエンジニアによるメンテナンス

## 2024年度取組み

お客さまに当社製品を安全に安心してご使用いただくために、「PLの芽摘み取り」、「品質不祥事未然防止」活動をグローバルに展開し、各海外拠点との連携を強化していきま

す。安川グループは、お客さまの声に適時・適切に対応し、お客さまからさらに信頼いただけるよう継続的な改善に努めます。

## ▶ サステナブルなサプライチェーンの構築のために

## 2023年度成果

サステナブル調達ガイドライン\*1の遵守状況確認のため、国内と中国グループ会社の主要お取引先\*2に対して調達セルフ・アセスメント質問票(SAQ: Self Assessment Questionnaire)の回答とサステナブル調達ガイドライン同意書の入手を行い、遵守率100%を確認しました。またアジアとアメリカのグループ会社のガイドライン制定完了を確認しました。

\*1 サステナブル調達ガイドライン:  
<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/scm/guidelines>

\*2 主要お取引先: 日本と中国それぞれで前年度調達額の80%以上を占めるお取引先



## 2024年度取組み

2025年度の目標である安川グループ全体でのサステナブル調達ガイドライン遵守率100%達成に向け、国内外グループ会社との連携を一層強化します。2024年度は、国内の第2回目のSAQ実施とともにアジアとアメリカのグループ会社のSAQ展開を推進します。

## ▶ 株主・投資家との対話

## 2023年度成果

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進めており、2023年度は延べ1,023名の機関投資家・アナリストの皆さまと対話を実施しました。

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は取締役意見交換会で共有\*するなど、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。

さらに、2023年度第2四半期から決算概要資料のスク립ト(日・英)をオフィシャルサイトに掲載しています。当社発信の一次情報を充実させることで、投資家の皆さまの当社理解に資する情報発信を強化していきます。

\* P81 社外取締役コメント 持続的な企業価値向上を実現するIR・SR活動・サステナビリティ経営についてを参照

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	312件
証券会社主催カンファレンスでのミーティング	33件
海外IRでのミーティング	46件
個人投資家向けセミナー	2回

## 2024年度取組み

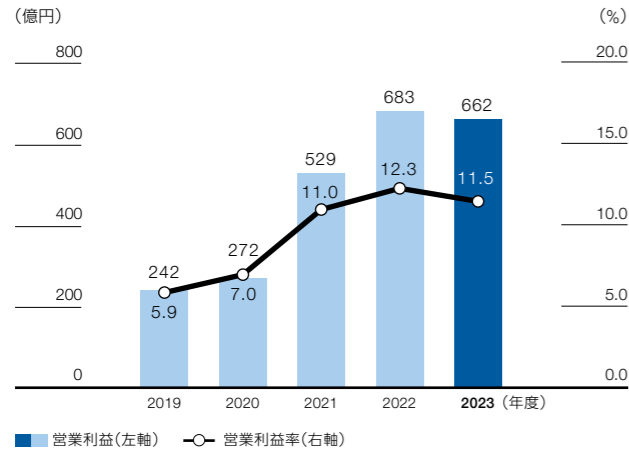
2024年度もさらなる企業価値向上に向けて、投資判断に必要な情報を適時適切に開示するとともに、双方向の建設的な対話を通じて株主・投資家の皆さまとの信頼関係の深化に努めます。2024年6月には、「サステナビリティ説明会」を開催し、経営陣自らサステナブルな経営方針や人材育成について説明し、活発な双方向のディスカッションが行われました。説明会では、AIソリューション開発を行う当社の子会社「エイアイキューブ」の社長久保田による、当社の既存製品とAI技術の組み合わせによるシナジー創出の説明が特に参加者の関心を集めました。ご参加いただいた皆さまからは、「今後のAI活用への期待が膨らんだ」、「自律型ロボットMOTOMAN NEXT(2023年12月販売開始)の差別化戦略の理解が深まった」等のフィードバックを得ることができました。



サステナビリティ説明会で質問に答える経営陣

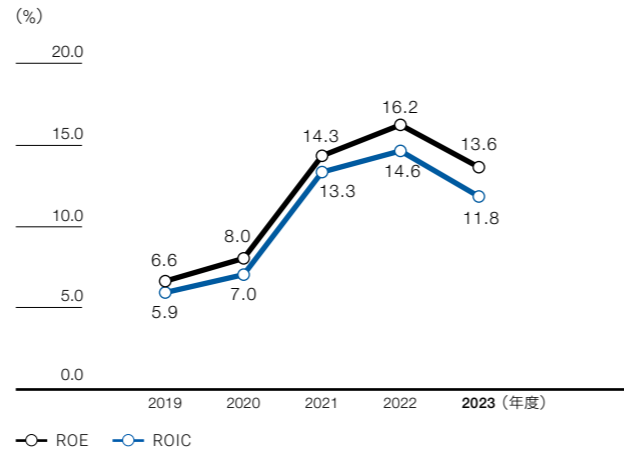
## 財務・非財務ハイライト

### 営業利益と営業利益率



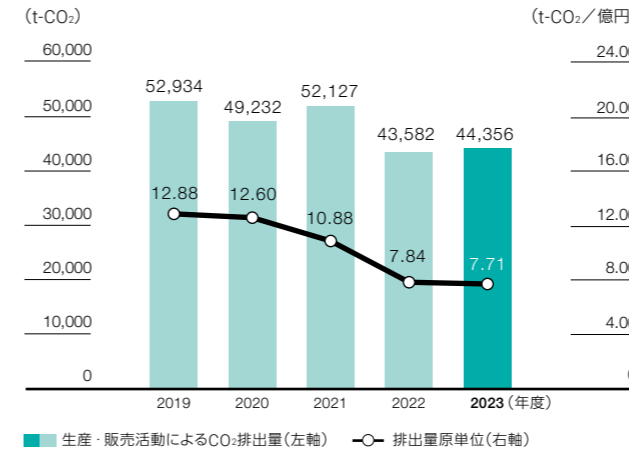
高騰した原材料費などの価格転嫁やシステムエンジニアリングにおける事業構造改革の進展などがプラスに寄りましたが、2022年度に一時的に発生した退職年金制度の変更や遊休不動産の売却などに伴うその他の収益がなくなった影響などにより減益となりました。

### ROEとROIC



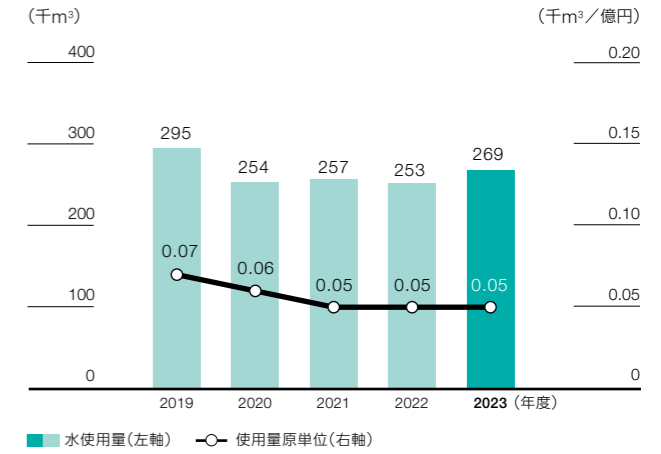
2023年度は当期利益が減少した一方、親会社所有者帰属持分が増加したことから、ROEは13.6%、ROICは11.8%となり、目標である15%を下回る水準となりました。

### 生産・販売活動によるCO<sub>2</sub>排出量と排出量原単位



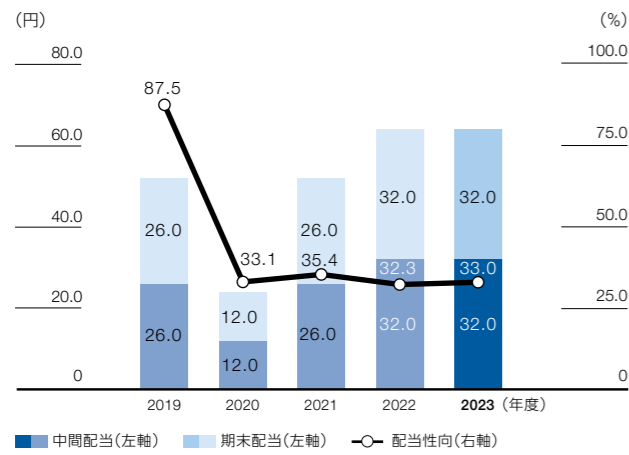
2023年度は売上増加と国内電力のCO<sub>2</sub>排出係数の悪化に伴い排出量は増加しました。売上増加の影響により、排出量原単位は改善しました。

### 水使用量と使用量原単位



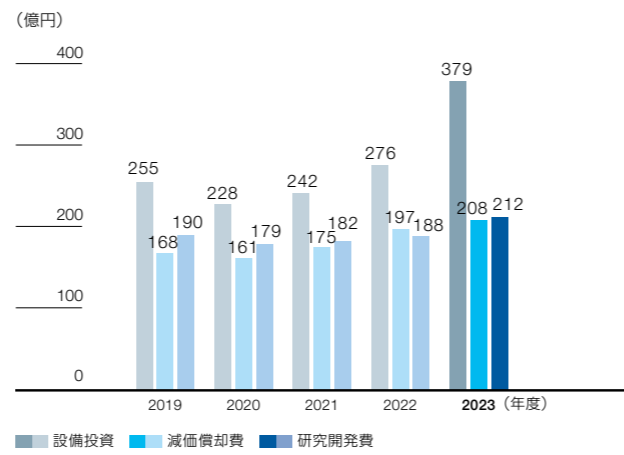
当社は生産工程で使用する水使用量は少なく、水使用量の大半が従業員の使用する生活排水となっています。2023年度の水使用量は国内では削減しましたが、海外使用分が増加したため、使用量としては増加、原単位としては昨年と同水準で推移しました。

### 1株当たり配当金と配当性向



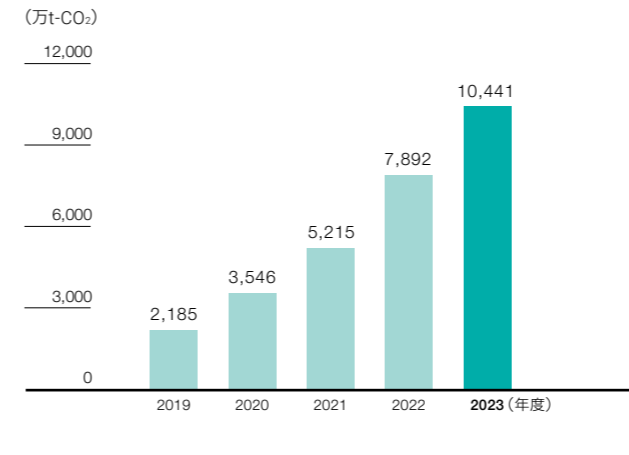
2023年度の1株当たり年間配当金は過去最高だった2022年度と同額の64円となりました。配当性向は株主還元の見込みである「30%+α」の水準である33.0%となりました。

### 設備投資と減価償却費、研究開発費



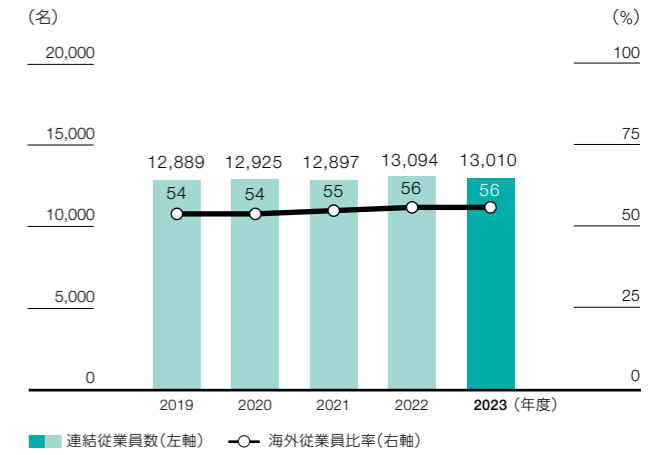
2023年度の設備投資は、「I<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトを国内外の自社工場・設備に展開し、工場新設・再編効率化や設備強化を行ったため、2022年度比103億円増加し、379億円となりました。研究開発費は、中核事業分野であるモーションコントロール部門およびロボット部門に重点を置き、次世代ロボットやコントローラの開発を行ったことから、2022年度比25億円増加しました。

### 製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量(2016年度からの累積)



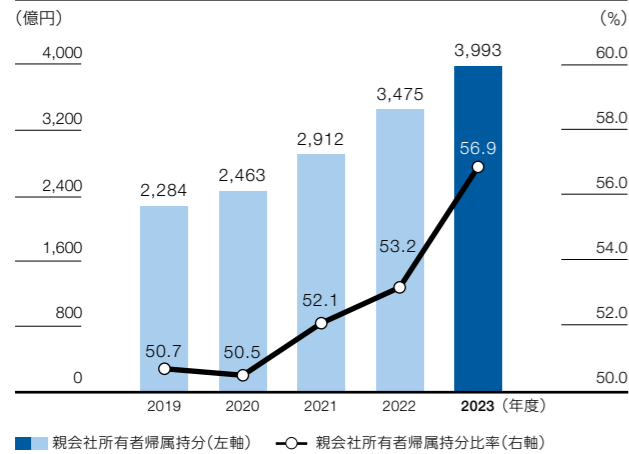
2023年度は環境貢献製品であるインバータ製品の売上増加による影響で、CO<sub>2</sub>排出削減貢献量は大幅に増加しました。新たにスーパーグリーンプロダクツ5機種を製品化しており、今後も削減貢献量の増加を見込んでいます。

### 連結従業員数と海外従業員比率



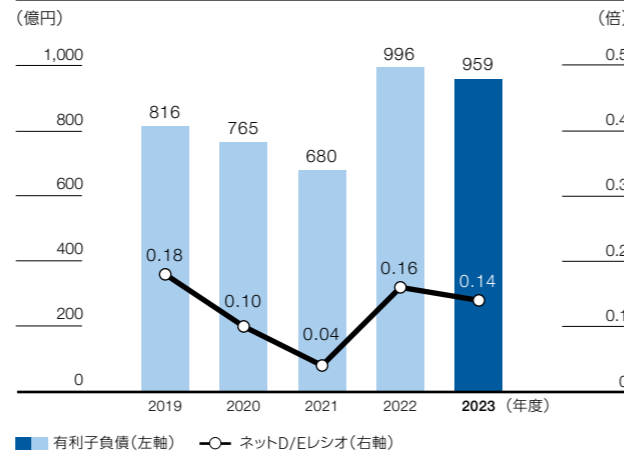
2023年度の連結従業員数は、84名減少し13,010名となりました。海外従業員比率は56%となり、前年から大きな変化はありません。

### 親会社所有者帰属持分と親会社所有者帰属持分比率



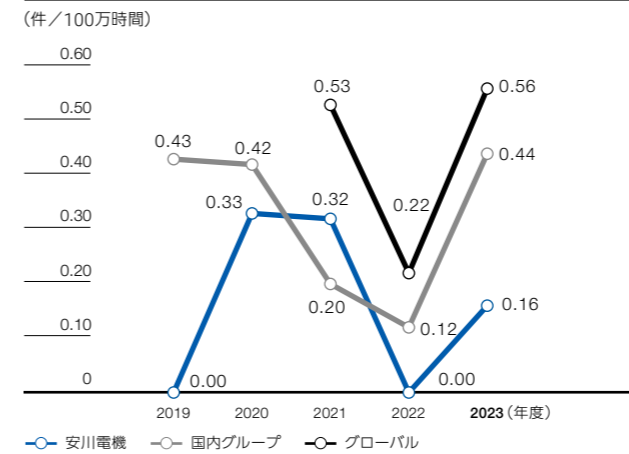
親会社の所有者に帰属する持分合計は、前期末に比べ518億円増加し3,993億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は56.9%で、当社が安定的な経営の水準とする50%を上回っています。

### 有利子負債とネットD/Eレシオ



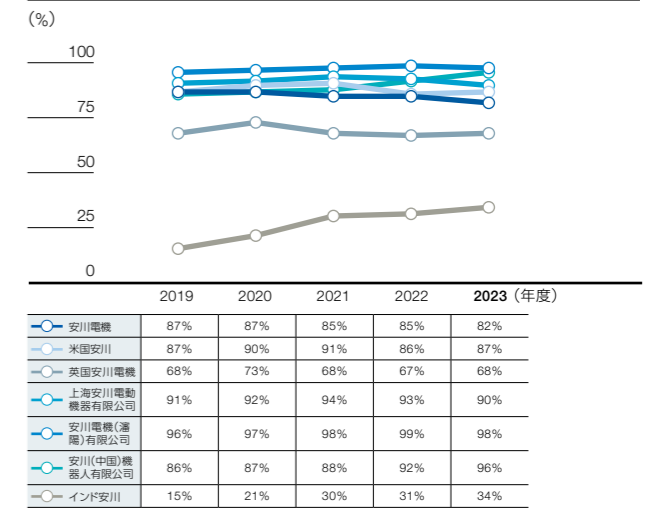
2023年度末の有利子負債額は、前期末に比べ37億円減少し、959億円となりました。ネットD/Eレシオは前期末に比べ0.02ポイント改善し、0.14倍となりました。短期借入金の減少などにより、流動負債が前期末に比べ減少しました。

### 休業災害度数率



2023年度の休業災害度数率は、安川電機：0.16、国内グループ：0.44、海外グループ：0.56件となり、3つの数値すべてで2022年度から悪化しました。原因の大半は作業外の転倒災害によるもので、再発防止の徹底や安全パトロールに加え、ウォーキングなどの健康イベントを行うなど対策を講じております。

### 重要事業拠点における現地調達率



2023年度の重要事業拠点における現地調達率は、前年から大きな変化はありません。



## 2023年度業績

### 2023年度 経営総括レビュー(定量)

- ▶ 生産の高度化・自動化を目的とした設備投資が底堅く推移も、半導体・電子部品向けの需要は軟調に推移
- ▶ サプライチェーンの混乱により遅れていた生産が正常化し受注残の消化が進んだことで増収、売上収益は過去最高を更新

	2023年度 目標	中期経営計画「Realize 25」 目標	2023年度 実績
定量	売上収益	5,800億円	6,500億円
	営業利益	700億円	1,000億円
	営業利益率	12.1%	15.4%
	ROE		15.0%以上
	ROIC		15.0%以上
	配当性向		30.0%+α
			5,757億円 <small>過去最高</small>
			662億円
			11.5%
			13.6%
			11.8%
			33.0%

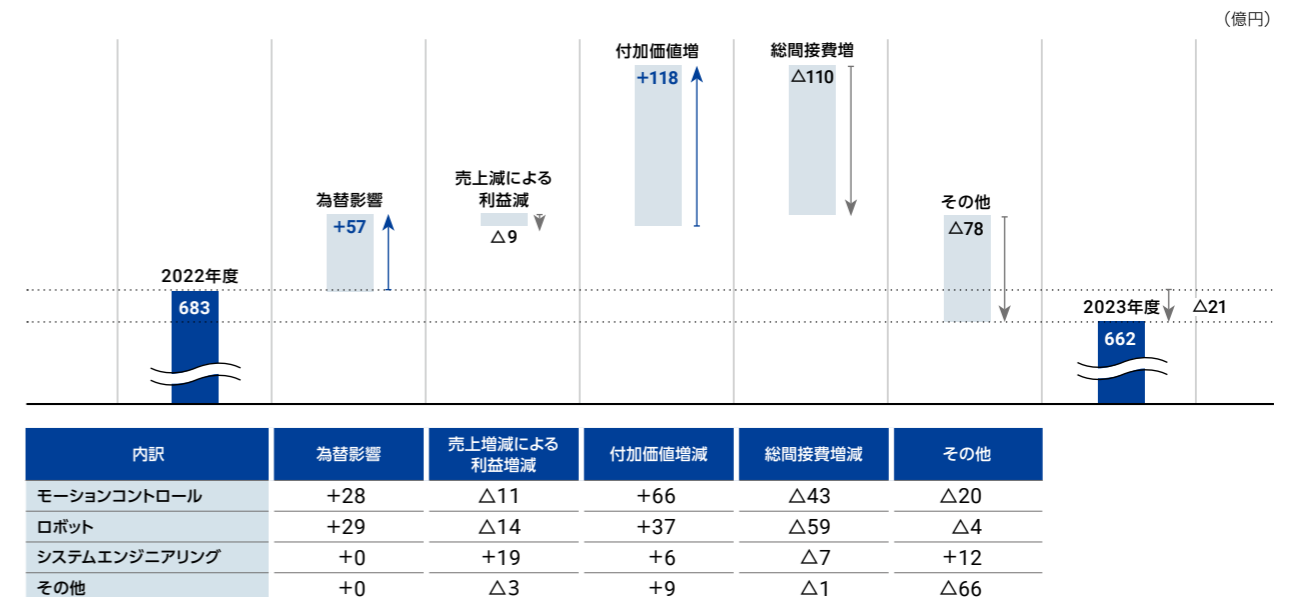
### 2023年度 経営総括レビュー(定性)

定性	生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ロボット用サーボモータとロボットを一貫生産する新工場の建設を計画</li> <li>▶ 内製化拡大を実現する無人稼働の国内ロボット機械加工工場の建設完了</li> <li>▶ 米国にロボットシステムの新工場建設を決定</li> </ul>
	販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ お客さま・パートナーとのソリューション開発の拠点として、欧州安川の新社屋を建設</li> <li>▶ 米国Oishii Farm Corporationとの資本提携による植物工場の自動化推進</li> <li>▶ 安川インバータGA700シリーズの大容量帯ラインアップを拡充</li> </ul>
	技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新規自動化領域の開拓をねらった新型自律ロボット「MOTOMAN NEXTシリーズ」の市場投入</li> <li>▶ デジタルツイン<sup>*1</sup>環境を実現するエンジニアリングツール「YASKAWA Cell Simulator」の市場投入</li> <li>▶ 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実現するコントローラソリューション「iCube Control」の展開開始</li> <li>▶ JA全農と協業開発を進める「きゅうりの葉かき作業の自動化」を実証段階から本格的な導入フェーズに移行</li> <li>▶ 太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A 25kW」が「十大新製品賞 日本力(にっぽんぶらんど)賞」と「省エネ大賞 ビジネスモデル部門 資源エネルギー庁長官賞」をダブル受賞</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 海外グループ子会社(欧米・中国)への経営理念教育プログラムの展開</li> <li>▶ “健康経営宣言”とその推進体制を公開し、人的資本の活性化を推進</li> <li>▶ 非財務指標(TSR、CO<sub>2</sub>削減量等)を織り込んだ全従業員向けの中長期インセンティブを策定</li> </ul>

\*1 生産ラインをバーチャルで再現し何度もシミュレーションさせることでシステムセットアップの時間を短縮したり、遠隔での操作を可能にする技術

### 2023年度 営業利益増減要因分析(2022年度→2023年度)

- ▶ 昨年度に一時的に発生した退職年金制度の変更や遊休不動産の売却などに伴うその他の収益がなくなった影響などで、**営業利益は前期比で減少**
- ▶ 高騰した原材料費などの価格転嫁が進んだことで**付加価値は大幅に増加**
- ▶ 半導体市場の回復遅延や中国市場の低迷により為替影響を除いた**売上収益が減少**し、それに伴う利益が減少
- ▶ インフレ対応や感染症拡大収束後の経済活動再開により**間接費が増加**



### 2024年度の計画

2024年度の当社グループを取り巻く経営環境は、半導体・電子部品市場の投資再開が見込まれる等、製造業における自動化・省力化に関する設備投資が回復する見込みです。これらの市場の立ち上がり需要を的確に捉えることで、増収増益を計画します。

また、中期経営計画「Realize 25」で掲げる営業利益1,000億円の達成に向けては、間接費の抑制に加え、お客さまの“コト”(改善・進化)の理解に基づくソリューション提案をグローバルに実行します。さらに、自社の生産現場における「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実践により、人手依存ミニマムで変種変量生産を実現し、付加価値を創出していきます。

#### 重点実施項目

<b>「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の進化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 徹底したお客さまの“コト”(改善・進化)の理解に基づくソリューション提案とそれを実現する“モノ”(製品・技術)の提供拡大</li> <li>▶ 自社の生産現場における「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実践による自動化領域の拡大とものづくりの高度化</li> <li>▶ 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」プロジェクトで実証したソリューションの水平展開とYRMコントローラを基軸としたグローバル展開の実行</li> </ul>
<b>ビジネス拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ グローバルにおける主要なお客さまとの連携強化を通じた半導体市場の投資再開の確実な捕捉</li> <li>▶ 国内中核販社および拡販パートナーの役割連携による国内半導体市場でのプレゼンス向上</li> <li>▶ 拡大が期待されるBEV(二次電池式電気自動車)領域のものづくりやサプライチェーンの変化に追随した自動化ソリューションの提供</li> <li>▶ 「MOTOMAN NEXT」の拡販加速</li> </ul>
<b>パートナー戦略の推進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 新型の太陽光発電用パワーコンディショナ「Enewell-SOL P3A」の拡販</li> <li>▶ “食”“農業”“バイオメディカル”の自動化領域におけるパートナーとの協業加速</li> </ul>
<b>サステナビリティ経営の実践</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 生・販・技・サービスのデータ連携によるPLM(Product Lifecycle Management)再構築</li> <li>▶ 安川データレイクの構築</li> <li>▶ 「One YASKAWA」の確立に向けた安川グループ経営理念の理解深化</li> </ul>

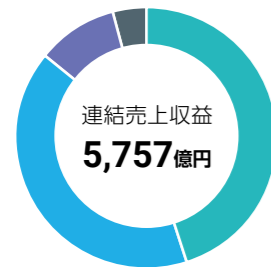
## セグメントハイライト

安川グループは、「モーションコントロール」「ロボット」「システムエンジニアリング」の3つの主力セグメントによる事業活動を通じて、世界最高水準の技術力とノウハウを製品・サービスとして展開しています。

2023年度 (2024年2月期)

売上収益 **5,757億円**  
 営業利益 **662億円**  
 営業利益率 **11.5%**

セグメント別売上収益構成比



■ モーションコントロール	45%
■ ロボット	41%
■ システムエンジニアリング	10%
■ その他	4%

セグメント別従業員構成比



■ モーションコントロール	41%
■ ロボット	37%
■ システムエンジニアリング	6%
■ その他	6%
■ 全社(共通)	10%

### 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

生産機器に組み込まれる主要コンポーネントとして、機械の高性能化、ものづくりの生産性向上に貢献

ACサーボドライブ [Σ-Xシリーズ]    YRMコントローラ [YRM1010]

#### インバータ事業

モータの最適制御によって省エネルギー化と機械の高性能化を実現し、社会・産業の持続的な発展に貢献

マトリクスコンバータ [U1000]    安川インバータ [GA700シリーズ]

2023年度地域別売上収益構成比

2023年度 **2,600億円**

中国除くアジア	9%	日本	26%
中国	21%	米州	34%
欧州	10%		

市場シェア(当社調べ)

#### ACサーボドライブ

**17%** (グローバル)

市場シェア(当社調べ)

#### インバータ

**5%** (グローバル)

アプリケーション構成比(2023年度実績)

約30%    約40%

アプリケーション構成比(2023年度実績)

約61%    約13%    約7%    約5%    約11%    約3%

### Robotics

ロボット

拡大する生産現場の省人化・自動化ニーズに応え、新たな産業自動化革命の実現に挑戦

- ・アーク溶接ロボット    ・ハンドリングロボット
- ・スポット溶接ロボット    ・半導体・液晶製造装置用クリーン
- ・塗装ロボット    真空搬送ロボット

アーク溶接ロボット [MOTOMAN-AR1730]    人協働ロボット [MOTOMAN-HC20DTP]    MOTOMAN NEXTシリーズ

2023年度地域別売上収益構成比

2023年度 **2,347億円**

中国除くアジア	17%	日本	15%
中国	27%	米州	18%
		欧州	23%

市場シェア(当社調べ)

#### 産業用ロボット

**10%** (グローバル)

アプリケーション構成比(2023年度実績)

約35%    約40%    約15%    約10%

### System Engineering

システムエンジニアリング

1世紀にわたり培った技術と豊富な実績により、暮らしの安全・安心とサステナブルな社会を支える

- ・産業用オートメーションドライブ事業
- ・環境エネルギー事業\*
- ・社会システム事業

鉄鋼プラント用電機システム    上下水道用電気計装システム    太陽光発電用パワーコンディショナ

\*2024年度から太陽光発電用パワーコンディショナなどを含めた「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のインバータ事業と統合

2023年度地域別売上収益構成比

2023年度 **555億円**

中国除くアジア	9%	国内	64%
中国	1%		
欧州	17%		
米州	9%		

市場シェア(当社調べ)

#### 鉄鋼(高炉)向けシステム

**100%** (国内)

事業構成比(2023年度イメージ)

約16%    約50%    約34%



## 事業戦略



### 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



上山 顕治  
上席執行役員  
モーションコントロール事業部長

### ものづくりのDXにおけるACサーボの役割

製造業では、ものづくりの生産性向上のために、装置から様々なデータを収集・分析・活用することが重要です。ACサーボモータ・コントローラは、ものづくりに使用される様々な装置に組み込まれ、駆動するための主要部品です。装置の動き(モーション)の制御を行っているACサーボをセンサーとして機能させ、装置から様々なデータを収集すること

で、装置の予防保全や生産品質向上など、ものづくりの現場に新たな付加価値を提供することができます。

当社では、生産性向上に向けたデータ活用により「新たな産業自動化革命を実現」する「i<sup>3</sup>-Mechatronics」をコンセプトとしてソリューションを提供することでお客さま装置の付加価値最大化に貢献していきます。

#### 2023年度業績のポイント

- 日・米などで半導体市場を中心に市況が低迷し、需要が低調に推移
- 中国において、一部市場では期初に堅調な需要が見られたものの、製造業全般の需要は低迷
- 生産性改善、新製品切替効果、価格適正化等により利益を確保

### 事業のSWOT分析

#### Strengths 強み・差別化ポイント

- 現在のサーボモータの原型となる「ミナーシャモータ」を世界で初めて開発(1958年)
  - ▶ 世界最高クラスの性能と品質
  - ▶ グローバルシェアNo.1のブランド力
- 様々な製造機械のトップ企業との強固な信頼関係を構築
  - ▶ 先端技術の追求による機械の高度化・高性能化に貢献
- 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実践
  - ▶ 新たな産業自動化革命の実現

#### Weaknesses 課題

- 需要量の急激な変化への生産面における対応力強化

#### Opportunities 機会

- 製造装置の高付加価値化
- 生成AIをキーとした各国の半導体産業への大規模投資
- 自動車のEV化加速

#### Threats リスク

- 地政学リスクに伴うサプライチェーンの機能不全
- 新興国競合メーカーの台頭

### SWOT分析結果に基づく今後の取組み

- 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」ソリューションの実証と構築
- 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実現する製品ポートフォリオの強化(Σ-Xシリーズ・YRMコントローラの品揃え拡充等)
- 安川ソリューションファクトリ(以下、Y'sF)の生産方式のグローバル展開加速と需要地生産機種種の拡大

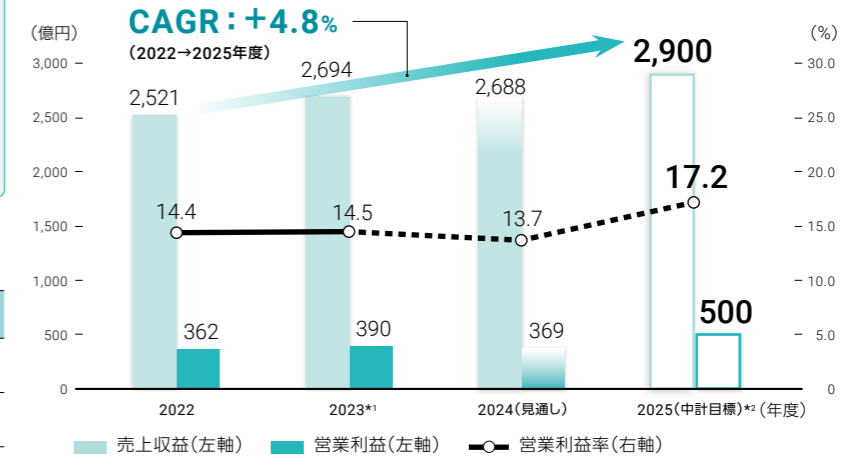
### 中期経営計画「Realize 25」の目標

安川トータルソリューションの実現によって「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のグローバル展開を加速するとともに、生産効率化の追求と「ものづくり」強化による高収益体質の構築を図り、収益の最大化を目指す

#### ACサーボの市場規模とCAGR (2022年→2025年)

	2022年度	2025年度
市場規模	約0.8兆円	約0.9兆円
CAGR	+4.0%	

#### 業績推移・見通しおよび中計目標(モーションコントロールセグメント全体)



\*1 太陽光発電用パワーコンディショナの情報をシステムエンジニアリングセグメントからモーションコントロールセグメントに移行する区分変更(2024年度～)を反映した数字を表示  
\*2 2025(中計目標)は、2023年5月中期経営計画「Realize 25」発表時点の数字を記載

### 2023年度の成果と今後の取組み

	2023年度の成果	2024年度取組み	2025年度の目標
開発	● Σ-Xシリーズ・YRMコントローラの品揃え拡充	● 継続した品揃え拡充	● Σ-Xシリーズ・YRMコントローラの品揃え拡充によるソリューション適用範囲拡大
生産	● Y'sFの生産方式のグローバル展開加速と需要地生産機種種の拡大	● グローバルでの生産効率化の追求	● 自社製品を活用した生産効率化と需要地生産の拡充
販売	● お客さまとの協創による新製品を基軸にした「i <sup>3</sup> -Mechatronics」ソリューションの実証と構築	● 「i <sup>3</sup> -Mechatronics」ソリューションの提供による成長市場へのアプローチ	● 「i <sup>3</sup> -Mechatronics」ソリューションの提供による成長市場へのアプローチ加速

#### TOPICS

#### ソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実現するYRMコントローラ「YRM1010」と、マシンコントローラ「MPX1000シリーズ」を販売開始

当社が掲げるソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics(アイキューブ メカトロニクス)」の具現化をさらに加速し、お客さまへの課題の解決と付加価値の提供を強化すべく、YRMコントローラ「YRM1010」(2024年1月24日)とマシンコントローラ「MPX1000シリーズ(MPX1310)」(2024年1月25日)を販売開始しました。「YRM1010」は装置や産業用ロボットなどで構成された、いわゆる「セル」を統合的に制御すると同時に、同期性の高いデータをリアルタイムに収集・活用してフィードバックします。これによって様々なものづくりの現場において、IoTやAIを活用した生産効率や品質の向上、トレーサビリティの確保など、スマート工場の進化に向けた取組みを加速させることができます。「MPX1310」はマシンコントローラ MP3000シリーズの後継機種として製品化した「MPX1000シリーズ」の第一弾です。モーション処理性能が従来機種から8倍、制御可能軸数が16軸から128軸に増えるなど、大幅な性能機能の向上を実現しています。これにより当社のサーボドライブ製品の性能を最大限に引き出し、お客さまの装置性能と付加価値を大きく向上させることができます。



YRM1010



MPX1310

事業戦略



# Motion Control

モーションコントロール  
インバータ事業



井手 耕三  
執行役員  
インバータ事業部長  
兼 インバータ事業部技術部長

## 社会・産業におけるインバータの役割

インバータは電源の電圧・周波数を変換することで、モータの回転速度を連続的に変えることができる装置です。インバータの使用により、高度なモータ制御が可能になると同時に、必要な時に必要なだけ稼働することで省エネ化にも寄与します。インバータは、モータが使用される機械・装置に幅広く適用され、市場規模は全世界で1.9兆円に達すると推定されます。インバータの成長ドライバーは従来、

①産業の高度化に伴う電動化の進展、②新興経済圏の勃興でしたが、近年では各国のカーボンニュートラルの実現に向けた取組みの一環として、インバータ使用による省エネ効果に改めて注目が集まっています。社会・産業の持続的発展に欠かせない機器として、インバータはその存在感を増しています。

### 2023年度業績のポイント

- 米国においてオイル・ガス関連の需要が、アセアン各国やインドにおいてはインフラ関連需要が堅調に推移
- 調達難解消により生産が正常化し、グローバルで売上収益が大幅に伸長

## 事業のSWOT分析

### Strengths 強み・差別化ポイント

- パワーエレクトロニクス技術・高効率モータ技術
- 長年培ったモータドライブに基づく制御技術とセンシング技術
- システムエンジニアリングをルーツとした機械・設備の使われ方(アプリケーション)に関する知識
- 世界をカバーする販売・サービス拠点、開発センター、生産工場

### Weaknesses 課題

- お客さま機械の付加価値の創造
- 新規技術を含む開発スピードの向上
- コスト競争力の向上
- 主要部品の内製化
- 世界的なモノ不足の影響抑制

### Opportunities 機会

- サステナビリティ規範(SDGs、カーボンニュートラル等)に基づく各国省エネ推進政策の拡大
- 5GやIoTを含む工場自動化の加速
- AIなどによる産業機器の高性能化
- 新興国の市場立ち上がり
- モータの高効率規制の強化

### Threats リスク

- ロシア・中国の地政学リスク
- 一部お客さまにおける内製化の動き
- オイル&ガス市場など特定市場への高依存度
- 新興国競合メーカーの台頭
- 再生可能エネルギー関連制度および系統連系規制の改変

## SWOT分析結果に基づく今後の取組み

- 新興国(特に東南アジア)に向けた、高付加価値な製品とソリューションの展開加速
- 安川テクノロジーセンターの機能を徹底活用した、技術・製品のQCD(Quality, Cost, Delivery)づくり込み強化
- 部品・基板・製品供給体制の見直しと部品内製化拡大によるBCPの実現
- 省エネ需要を捉えた安定成長市場(HVAC\*、エレベータなど)への売上比率拡大

\* Heating, Ventilation, and Air Conditioning(空調制御システム)

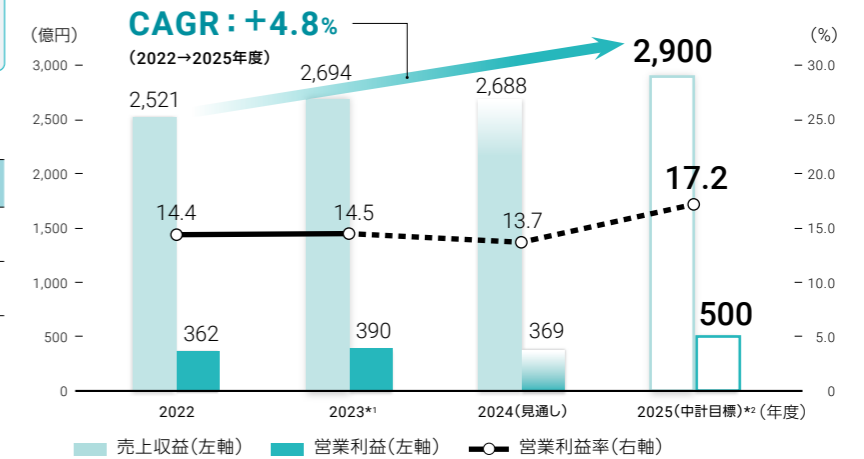
## 中期経営計画「Realize 25」の目標

「グローバル事業の進化」と  
「カーボンニュートラルへの追従」

インバータの市場規模とCAGR  
(2022年→2025年)

	2022年度	2025年度
市場規模	約1.8兆円	約2.1兆円
CAGR	+4.7%	

業績推移・見通しおよび中計目標(モーションコントロールセグメント全体)



\*1 太陽光発電用パワーコンディショナの情報をシステムエンジニアリングセグメントからモーションコントロールセグメントに移行する区分変更(2024年度～)を反映した数字を表示  
\*2 2025(中計目標)は、2023年5月中期経営計画「Realize 25」発表時点の数字を記載

## 2023年度の成果と今後の取組み

	2023年度の成果	2024年度の方針	2025年度の目標
開発	● 安川インバータシリーズ品揃えの充実	● 安川インバータシリーズ品揃えの充実	● 安川インバータシリーズ品揃え完遂 ● お客さま価値を創造するフラッグシップ機の開発
生産	● 生産最大化による受注残解消 ● 内製化拡大	● 生産自動化の拡大 ● 内製化拡大	● 需要地生産の拡大 ● 内製化拡大
販売	● グローバル注力セグメント(米国のHVAC市場、中国の半導体/二次電池市場)での収益拡大 ● カーボンニュートラル提案による省エネ需要取り込み	● 自家消費提案によるパワーコンディショナ国内シェア拡大	● グローバルでの顧客対応力強化 ● 省エネ提案の加速によるグリーンプロダクト販売機会の拡大

## TOPICS

### 安川インバータ「GA700シリーズ」大容量帯を販売開始

2015年11月に製品化した安川インバータ「GA700シリーズ」において、400V級容量ラインアップを従来の0.4~355kWから0.4~630kWへ拡大し、2023年10月19日より販売を開始しました。

大容量帯の拡充により、大型の一般産業用機械(大型クレーン、コンプレッサ等)や設備に適用可能となり、より幅広く「GA700」をご使用いただけるようになりました。また、従来機種と比較して大幅に小型化・軽量化を実現しています。例えば、630kW機種の比較では設置面積比で40%削減、質量比で35%削減となり、工場のスペースを有効活用することが可能です。さらに、最大出力電圧の改善も行い、モータ電流の抑制に貢献しています。



GA700シリーズ





## Robotics ロボット



**岡久学**  
上席執行役員 ロボット事業部長  
兼 ロボット事業部事業企画部長  
中国統括

### 製造業におけるロボットの役割

産業用ロボットは、自動車関連市場をはじめとした様々な分野において溶接、塗装、組立、搬送などの自動化に貢献しています。近年は、世界的な労働力不足を背景に、食品、医療、薬品分野や3C市場(コンピューター、家電製品、通信機器)向けなどの一般産業分野での需要も高まっています。

今後のものづくりの現場では、データ活用や変種変量生産など、ものづくりの高度化に対応した自動化へのニーズ

拡大が見込まれます。そこで当社は、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに基づくソリューションの提供を通じて、ものづくりの現場でのさらなる自動化・最適化へ貢献します。2023年12月には、従来ロボットの適用が難しかった領域における新しい自動化ソリューションとなる、自律ロボット「MOTOMAN NEXT」を市場投入するなど、今まで以上に幅広い領域のお客さまへの価値創出に取り組んでいます。

#### 2023年度業績のポイント

- 一般産業分野において、中国では投資が低迷した一方、欧米を中心に人件費高騰・労働力不足を背景とした生産の高度化・自動化の投資が底堅く推移
- 自動車市場において、韓国・欧州でのEV関連の大口案件が売上寄与し増収
- 自動車や一般産業分野は堅調も、半導体分野で想定した量の回復が見られず、全体としては増収減益

### 事業のSWOT分析

#### Strengths 強み・差別化ポイント

- ロボットの性能に最も重要なモーションコントロール製品(サーボモータ、ドライブ、コントローラ)の内製によるパフォーマンス向上、ソリューションの進化
- 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに基づくAll YASKAWAソリューションの提供
- 安川テクノロジーセンタを活用した事業横断的な開発体制
- 世界をカバーする販売・生産・サービス拠点

#### Opportunities 機会

- 幅広い分野における自動化ニーズ拡大
- 自動車産業等におけるものづくり変革(EV化・環境対応を含む)
- ロボット関連技術の進化

#### Weaknesses 課題

- 需要量の急激な変化への生産面における対応力強化

#### Threats リスク

- 世界的な部材不足、材料費高騰
- 地政学リスク等に伴う設備投資需要の減退
- 新興メーカーの台頭

### SWOT分析結果に基づく今後の取組み

- マザー工場を進めてきた量変動に左右されない生産体制のさらなる進化と海外生産拠点への展開 👉
- All YASKAWAでのサプライチェーン戦略の強化と部品内製化拡大 👉
- 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに基づく付加価値の高いYASKAWAソリューション提案と、戦略的な開発製品を基軸としたパートナー連携の強化 👉

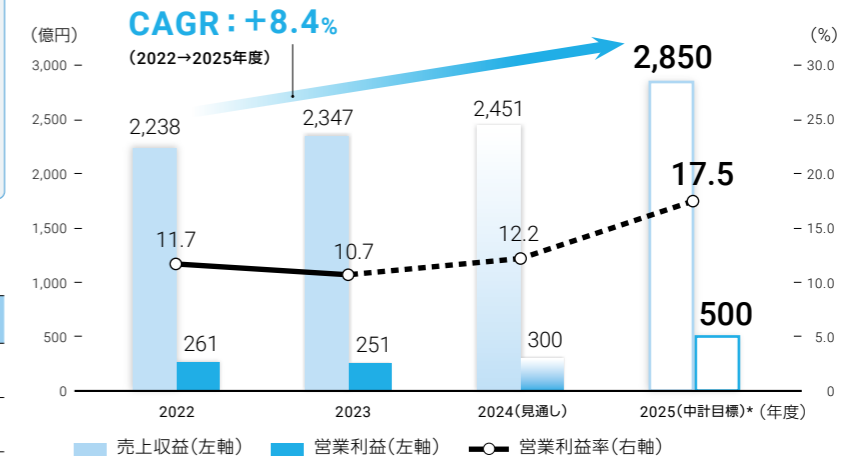
### 中期経営計画「Realize 25」の目標

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」ソリューションの実展開によりサステナブルな社会への貢献にもつながる自動化領域の拡大に取り組むとともに、社内実装の加速により事業遂行力を強化し、世界トップの収益構造を実現する

#### ロボットの市場規模とCAGR (2022年→2025年)

	2022年度	2025年度
市場規模	約1.4兆円	約1.8兆円
CAGR	+7%	

#### 業績推移・見通しおよび中計目標



\* 2025(中計目標)は、2023年5月中期経営計画「Realize 25」発表時点の数字を記載

### 2023年度の成果と今後の取組み

	2023年度の成果	2024年度の取組み	2025年度の目標
開発	● MOTOMAN NEXTの製品化とパートナー拡大	● MOTOMAN NEXTの実績拡大と製品進化	● MOTOMAN NEXTの製品拡充と事業チャネルの開拓
生産	● 内製化率を向上させる新機械加工工場の立ち上げ ● マザー工場の取組みをグローバルに展開	● 新機械加工工場による内製化利益の取込み ● マザー工場の取組み展開により要員削減、生産性向上	● マザー工場として部品から組立まで一貫生産体制を構築 ● グローバルでの生産力強化
販売	● 人協働、EV、半導体市場への的確なソリューション提供による受注拡大	● 人協働、EV、半導体市場の動向を捉えたソリューションの展開	● 人協働、EV、半導体市場向けのソリューションを拡充し自動化領域を拡大

#### TOPICS

#### 業界初 自律性を備えた次世代ロボット「MOTOMAN NEXTシリーズ」の販売開始

産業用ロボットの業界で初めて\*ロボット自身が周りの環境に適応しながら判断する自律性を持った次世代ロボット「MOTOMAN NEXTシリーズ(可搬質量4kg、7kg、10kg、20kg、35kgの5機種のラインアップ)」を2023年12月より順次販売を開始しました。昨今、産業用ロボットの導入台数は、ロボットの基本性能の向上、応用技術の進化などにより拡大し続けています。一方、不確定なモノの状態・形状・大きさのバラツキ、作業順序の変更や割込みが存在するような作業など、人が判断を行い作業している「未自動化領域」はまだ多く残っています。このような「未自動化領域」の自動化へ挑むロボットとしてMOTOMAN NEXTシリーズは、ロボット自身が状況を把握し、自ら判断・計画しながら、最適な方法で作業を完了することが可能です。お客さまやパートナーさまの知見を組み込み、ソリューションを創り上げることができるオープンプラットフォームを提供します。FA分野を始め、食品・物流・農業といった産業の自動化を加速させ、労働力不足などの社会的課題の解決につなげていきます。



MOTOMAN NEXTシリーズ

\* 当社調べ 大手ロボットメーカー対象



# System Engineering

## システムエンジニアリング



八木田 正樹  
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

### システムエンジニアリングの事業概要

システムエンジニアリングセグメントは、長年にわたり培ってきたシステムエンジニアリング技術・電機品により、鉄鋼プラント・水処理プラント・大型クレーン制御・産電プラント(繊維、紙、フィルムライン等)の高生産性と安定稼働に貢

献しています。高度なシステム技術と高品質な製品で、トータルソリューションを提供し、信頼していただける社会・産業システムの構築、快適な暮らしとサステナブルな社会に貢献しています。

\* 2024年度から太陽光発電用パワーコンディショナなどを含めた「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のインバータ事業と統合しました。

#### 2023年度業績のポイント

- 太陽光発電用パワーコンディショナや海外の港湾クレーン関連の販売が堅調に推移し増収
- 売上増加による利益増加や事業構造改革(大型風力発電関連の子会社の株式売却)の結果、大幅な増益

### 事業のSWOT分析

#### Strengths 強み・差別化ポイント

- 上下水道用電気システム分野で培った実績とシステム技術開発力
- 鉄鋼高炉向けシステムで国内シェア100%
- 港湾クレーンで日本・中国・東南アジアのシェア50%以上
- フィルム・繊維・製紙機械等の産電事業でトップクラスの国内シェア

#### Opportunities 機会

- カーボンニュートラルへの取組み加速
- 上下水道用電気システムにおけるAIやIoTなどを活用した省力化・効率化の高いニーズ
- リチウムイオン電池の生産設備向けの需要拡大
- 港湾クレーンの全自動化・リモート化

#### Weaknesses 課題

- コスト競争力の向上
- 製品開発スピードの向上
- システム事業統合によるビジネスシナジーの創出
- 成長分野(二次電池、クレーン)に向けた最適な海外体制の構築

#### Threats リスク

- 設備および施設構築に際して部材の高騰や調達難によるプロジェクトの遅延および中止懸念
- コスト競争の激化
- 国内インフラ投資の減少

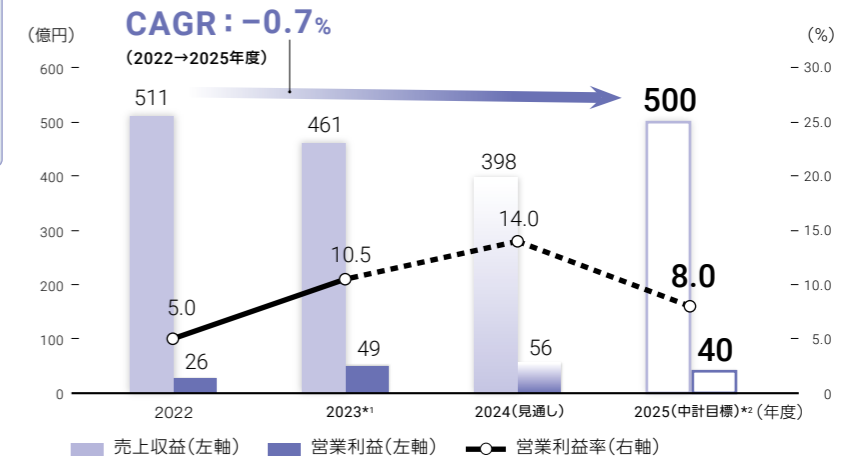
### SWOT分析結果に基づく今後の取組み

- 調達・生産体制・コスト構造の最適化および新製品投入による収益性向上
- 安川テクノロジーセンターを活用した、技術力と開発スピード向上
- 市場および顧客基盤の拡大や新たな事業の開拓
- 鉄鋼市場でのカーボンニュートラル実現に向けた顧客製造プロセスへのシステム対応
- 成長素材市場である二次電池の中国セパレーターメーカーおよびその日系企業への体制強化
- 東南アジア、南アジアにおける港湾クレーンの大型投資案件への追従
- 効率的な生産体制の構築と付加価値の高い品目(クレーン用ドライブ盤、モータなど)の内製化による利益の確保

### 中期経営計画「Realize 25」の目標

生産課題を解決するエンジニアリング技術を追求し、生産革新を実現するシステムソリューションをお客さまとともに協創することで、付加価値最大化を図り安定した利益を創出する

#### 業績推移・見通しおよび中計目標



\*1 太陽光発電用パワーコンディショナの情報をシステムエンジニアリングセグメントからモーションコントロールセグメントに移行する区分変更(2024年度～)を反映した数字を表示  
\*2 2025(中計目標)は、2023年5月中期経営計画「Realize 25」発表時点の数字を記載

### 2023年度の成果と今後の取組み

	2023年度の成果	2024年度取組み	2025年度目標
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 統括コントローラ実機評価完了</li> <li>● ドライブ盤のモジュール適用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 港湾クレーン向け自動化機能の製品化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 統括コントローラSTEP1開発完了</li> <li>● クレーン用ビジョンシステムの国内港湾での検証完了</li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計・製造CAD自動設計とモジュール化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計・製造データベースの開発完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計・製造データベースの実装によるドライブ盤生産の効率化</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラル技術の顧客との協創</li> <li>● ビジョンセンサシステムの開発開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラル試験関連案件の受注</li> <li>● クレーン自動化プロジェクトの完遂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラル技術の適用による案件獲得</li> <li>● アジア自動化港湾クレーンの受注獲得</li> </ul>

#### TOPICS

#### システム用低圧インバータドライブ「FSDrive-LIPシリーズ」を販売開始

システム用インバータドライブは、常にお客さま視点に立ち、妥協なき品質で性能・機能向上に努めてきました。

FSDrive-LIPシリーズは、そのノウハウを継承すると同時に、さらなる省スペース化・大容量帯のラインアップ拡充を実現した高性能システム用インバータドライブです。最先端のモータ制御技術でお客さまの機械・設備の付加価値向上に貢献します。



FSDrive-LIPシリーズ

#### 特徴

1. 最適構造により、さらなる省スペース・省メンテナンスを実現  
体積およびフットプリントを従来機種比約50%低減
2. 1200~2000kWの大容量出力に対応
3. パワーモジュール内部品の寿命予測診断で計画的な部品交換が可能
4. 回生コンバータとインバータのパワーモジュールを同一ユニット化し予備品を共通化



## 取締役会議長メッセージ

次の社会の発展に向けて  
貢献し続けることで、  
持続的成長を実現

代表取締役会長

小笠原 浩



### 社会の発展の方向性を捉えた事業を 継続することで経営理念を実現する

安川グループ経営理念では、当社グループのパーパスを「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」としています。社会のサステナビリティを実現するためには、私自身は「貢献し続ける」ことが最も重要だと考えており、次の社会の発展に向けた当社グループの貢献のあり方を日々思考しています。

会長の立場として異業種の企業や政府・地方公共団体、大学などのアカデミアの皆さまとの渉外を担うようになり感じるのは、このような対外活動の中で世の中の流れを広く捉えること、そして当社グループについて知っていただき、組織同士の関係性を強化することの重要性です。

そして、経営理念におけるバリューの1つである「利益」については、適正な水準を生み出し続けることの必要性を強調したいと思いますが、そのためには社会の発展の方向性を捉えた事業を展開し続けることが不可欠です。それを追求し、当社グループがさらなる成長を遂げるにあたっては、当社が2023年12月にリリースした業界初の自律型ロボット「MOTOMAN NEXT」やその先にあるAI関連の市場をいかに捉え対応するか、そして当社のソリューションコンセプト「i³-Mechatronics(アイキューブメカトロニクス)」がカバーする範囲の拡大をいかに実現するかが課題です。そのためには当社グループの事業に関わる人々の多様性が求められるばかりか、当社グループ内においても多様性を受け入れ、活躍を促す土壌がますます求められるでしょう。

### 2023年度取締役会の成果

2023年度の実績として、取締役会においては、取締役員数を従来の13名から10名へと体制をスリム化したことで、各取締役のバックグラウンドによる役割をベースとした議論が活発になり、取締役会がより活性化しました。また、年間でテーマを設定し、定期的に行なった取締役意見交換会の場を有効活用し、当社グループについて様々な観点から現状や課題を社外取締役と情報共有し、より深い議論ができるようになったことも大きな成果だと考えています。

### 双方向コミュニケーションが 「風通し」の良い企業文化をつくる

良好なガバナンスを維持するために個人的に重要だと考えているのは「風通し」です。2017年から私自身が思いを持ってスタートさせた「ESアンケート」は、会社の様々なトピックについて従業員と経営層の双方向コミュニケーションを可能にすることで、風通しの良い企業文化の醸成を実現する当社独自の仕組みとなりました。今後は、グローバルで風通しの良い文化を築いていくことが課題です。各地域でのグループ経営理念の対面形式による教育なども積極的に実施していますが、地域の特性にも合わせた形で「風通し」の良い文化を醸成し、グローバル企業としてさらなる企業価値向上を実現していきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援をお願い申し上げます。

## コーポレート・ガバナンス

### ▶ 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、社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ましては、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。

当社は、これらのコーポレート・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、当社ウェブサイトを開示しています。

### ▶ コーポレート・ガバナンスの実効化に向けた取組み経緯

当社は、持続的に企業価値を高めるために、取締役会等の実効性をさらに向上させるべく、特色ある当社の事業状況を踏まえて、攻め・守りのガバナンス双方を強化するなど、

ガバナンス体制を整備してきました。今後も当社にとってのベストを追求し、経営の透明性を高めるとともに、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図ります。

#### 取組みの経緯

年度	2012~2014年度	2015~2017年度	2018~2023年度	
主な施策	<b>2012年度</b> ● 執行役員制度を導入 ● 取締役定員20名⇒12名  <b>2014年度</b> ● 報酬諮問委員会を設置	<b>2015年度</b> ● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 指名諮問委員会を設置  <b>2016年度</b> ● 取締役会の実効性評価を開始	<b>2018年度</b> ● 取締役会における独立社外取締役の割合1/3以上 <b>2019年度</b> ● 取締役会のスキルマトリックスを開示 <b>2020年度</b> ● 役員報酬の基本方針を決定 ● 「安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー」を策定 <b>2021年度</b> ● 「サステナビリティ方針」を策定 <b>2022年度</b> ● 「取締役意見交換会」を開始	
ねらい・目的	● 経営の意思決定・実行の迅速化および効率化 ● 役員報酬の妥当性および透明性の確保	● 攻めと守りのガバナンス強化 ● 取締役候補者の指名等の透明性および公正性の確保 ● 企業価値の向上に向けた取締役会の機能向上	● 取締役会の独立性・客観性の向上 ● 開示情報の充実 ● 企業価値の向上に加え、持続可能な社会の実現に貢献 ● 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	
機関設計	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	監査等委員会設置会社	
取締役会構成	社内	6	8*	6*
	独立社外(うち女性)	1	3*	4*(2)
監査等委員会構成(2014年度までは「監査役会」と読み替えたデータを記載)	社内	2	2	2
	独立社外(うち女性)	2	3	4(2)

\* 監査等委員である取締役を含む。

(注) 取締役会および監査等委員会構成人数について、複数年度にまたがる場合は、直前に近いものを記載

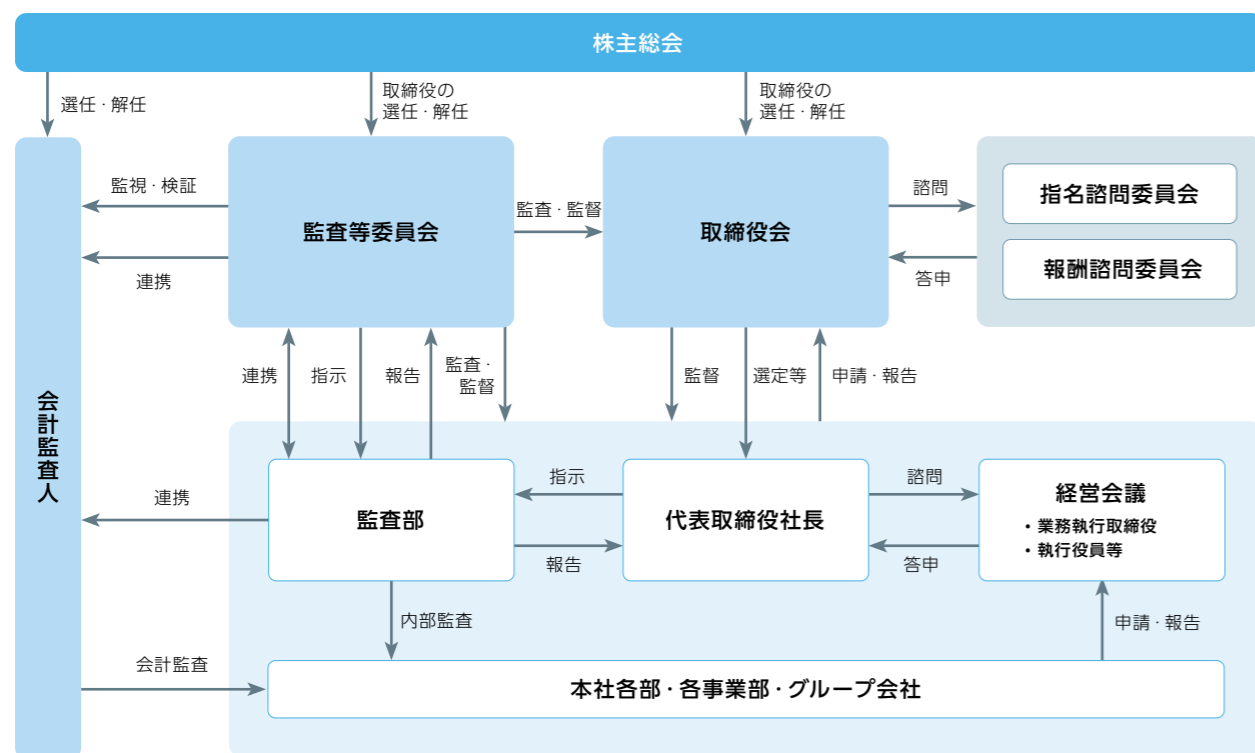
コーポレート・ガバナンス

▶ コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営者に対する取締役会の監督機能とコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図り、経営の健全性と効率性を高めるため、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。監査等委員が取締役として、代表取締役の選解任等の会社の重要な事項について取締役会で議決権を行使できることや、業務執行取締役の業務執行について結果を検

証し、その選解任・報酬について株主総会で意見を述べる事ができること等、監査等委員の法律上の機能を活用することにより、取締役会の経営陣に対する監督機能が一層高まると考えています。また、経営の意思決定と業務執行機能を分離するとともに、それぞれの機能を高め、業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



■ 取締役会

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、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。

社外取締役は、取締役会の審議において、内部統制部門、内部監査部門、本社事業部門および会計監査人から付議または報告される情報により当社の現状を十分把握した上で、それぞれの知見に基づいた助言・提言等を行うことにより、適切な監督機能を果たしています。

2023年度は13回の取締役会が開催されました。

■ 監査等委員会

監査等委員会は内部統制部門、内部監査部門、本社事業部門から報告される情報により当社の現状を十分把握し、また社内取締役は実査も行いながら、適切に職務を行っています。さらに、会計監査人とも連携して職務を行うとともに、会計監査人の職務を監視・検証しています。

2023年度は14回の監査等委員会が開催されました。

■ 経営会議

取締役会決定事項のうち、予め協議を必要とする事項や業務執行上の重要な意思決定に関する協議を行っています。経営会議は原則として月1回開催していますが、必要があれば臨時に開催しています。

■ 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を確保すること、また社外取締役が、取締役候補者等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、議論する場を確保することを目的として、取締役会の下に独立社外取締役を過半数とした指名諮問委員会を設置しています。取締役候補者等の指名等に関する議案を取締役会に付議する際は、当委員会の答申を経て、その内容を十分反映させます。

2023年度は2回の指名諮問委員会が開催されました。

■ 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を過半数とした報酬諮問委員会を設置しています。役員の報酬等に関する議案を取締役会に付議する際は、役員報酬規程等に基づき算出された役員報酬、その他役員報酬に関して必要な事項について妥当性の観点から審議し、当委員会の答申を経て、その内容を十分反映させます。

2023年度は2回の報酬諮問委員会が開催されました。

取締役会、監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の構成

氏名(年齢)	属性	構成状況			
		取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
小笠原 浩 (68)		◎		○	
小川 昌寛 (59)		○		◎	○
村上 周二 (65)		○			○
森川 泰彦 (61)		○			
生山 武史 (60)		○	◎		
小池 利和 (68)	社外 独立	○	○	○	◎
松橋 香里 (54)	社外 独立	○	○	○	○
西尾 啓治 (65)	社外 独立	○	○	○	
穂高 弥生子 (58)	社外 独立	○	○		○

◎議長/委員長 ○構成員

※ 年齢は、2024年5月29日開催の第108回定時株主総会時点のものです。

▶ 社外取締役の独立性基準と任期についての考え方

金融商品取引所が定める独立性基準に加え、以下の事項のいずれにも該当しない者を独立社外取締役として選定する。

- 当社株式の持株比率が10%以上の株主である組織において、現在または過去3事業年度以内に勤務したことがある。
- 当社のメインバンクや直近の事業報告に記載された当社グループの主要な借入先において、現在または過去3事業年度以内に勤務したことがある。
- 当社の主幹証券において、現在または過去3事業年度以内に勤務したことがある。
- 当社の取引先で、取引額が当社または相手方の連結売上収益(連結売上高)の1%を超える組織において、現在または過去3事業年度以内に勤務したことがある。

- 当社の会計監査法人において、現在または過去3事業年度以内に勤務したことがある。
  - 対象となる個人が、当社からコンサルティングや顧問契約(法律、会計、税務等)として年間1,000万円を超える報酬等を現在または過去3事業年度以内に受領したことがある。
  - 当社から年間1,000万円を超える寄付を受領した組織(個人を含む)に現在または過去3事業年度以内に勤務したことがある。
- また、当社の社外取締役としての在任期間は原則4年間とし、経営上のやむを得ない事由がある場合はさらに1年間延長できる。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役候補の選定プロセス・サクセッションプランの整備状況

取締役候補者について、独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会において、特色ある当社グループの事業の状況を踏まえ経営をリードし監督するために、取締役会全体として具備すべき経験、知見、能力に係わる以下の「当社が各取締役に期待する分野」や多様性を考慮し審議の上、取

締役会で決議し、株主総会に議案として付議しています。

また、サクセッションプランについても指名諮問委員会の中で、全体のポリシーを議論しながら、候補者の選定・絞り込みを進めていきます。

#### 当社が各取締役に特に期待する分野

氏名(年齢)	当社が各取締役に特に期待する分野							● 男性 ○ 女性
	企業経営・ 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	
小笠原 浩 (68)	●	●			●	●	●	●
小川 昌寛 (59)	●	●			●	●	●	●
村上 周二 (65)	●	●	●	●			●	●
森川 泰彦 (61)	●	●	●	●			●	●
生山 武史 (60) <span>監査等委員</span>	●	●					●	●
小池 利和 (68) <span>監査等委員</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	●	●	●		●		●	●
松橋 香里 (54) <span>監査等委員</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	●	●	●				●	○
西尾 啓治 (65) <span>監査等委員</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	●	●			●	●	●	●
穂高 弥生子 (58) <span>監査等委員</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	●	●		●			●	○

※ 上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見を表すものではありません。  
年齢は、2024年5月29日開催の第108回定時株主総会時点のものです。

### 取締役会における重点テーマと取組み実績

#### 2023年度取締役会における重点テーマ

- 中期経営計画「Realize25」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
- 環境への取組み等を含むサステナビリティ課題への取組み状況の報告と審議
- 取締役会実効性評価の報告と審議

#### 取締役会の実効性評価

##### (1) 分析および評価の方法

2023年度は、監査等委員を含むすべての取締役に對し、匿名式のアンケート調査を実施しました。

アンケートは取締役会の規模・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。

##### (2) 評価結果の概要

アンケートの結果、「できている」との回答が全体で8割を超えており、以下の点をはじめとして評価が高いことから、

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。

- 取締役会の構成として複数名の独立社外取締役が選任されており、規模・構成ともに適切な体制が構築されている。
- 取締役会において、独立社外取締役が自由に発言できる環境が整備されている。

一方で、改善が必要との回答が抽出された項目として、経営資源の配分についての議論の充実、指名諮問委員会の審議内容の充実等が挙がっており、さらに高いレベルでの議論が取締役会等で行われるよう対策を検討しています。

##### (3) 今後の取組み

上記のとおり、現状では概ね実効性が確保されていると評価しています。取締役会のさらなる実効性の向上を図る上で、中長期的な視点に立った一層の議論をはじめとする各種課題が認識できましたので、この点を踏まえた対策を講じ、さらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

なお、第三者機関による分析・評価および改善提言は、3年に1回程度のペースで活用を予定しており、2021年度に実施しました。それ以外の年度については従来どおり匿名式のアンケートの実施を予定しています。

### 役員報酬

#### 役員報酬の基本方針

当社の継続的な企業価値の向上および競争力の強化を目的に、優秀な人材を確保できる報酬水準とし、かつ短期的・中長期的な業績向上のインセンティブが機能する報酬設計とします。

#### 業績連動報酬の基本方針

##### i) 単年度報酬

全体で一体となって絶えず利益向上を目指す意識を高めるために、前年度の利益実績に応じた報酬を支給する。

##### ii) 中長期報酬

中長期での企業価値向上への意識を高めるとともに、ステークホルダーとの利益の共有を図る。

#### 役員報酬の構成

##### 取締役(監査等委員である取締役を除く。)

###### a. 取締役(社外取締役を除く。)

固定報酬である基本報酬ならびに業績に応じて連動する業績連動報酬(単年度報酬)および株式報酬(中長期報酬)にて構成されます。この株式報酬の指標の設定は、当社業績のほか、TSRのTOPIX対比やESGに関する当社目標が盛り込まれます。

###### b. 社外取締役

基本報酬および株式報酬で構成されます。

##### 監査等委員である取締役

基本報酬および株式報酬で構成されます。

#### 取締役(監査等委員である取締役を除く。) の報酬内容

##### 1. 基本報酬

取締役の基本報酬に係る限度額は、2015年6月18日開催の第99回定時株主総会において、年額430百万円以内の固定枠と決議をいただいております。その詳細は以下のとおりです。

##### 取締役(社外取締役を除く。)

企業価値向上の職責を負うことから、各取締役の業績評価および役位に応じ、一定額を支給します。

##### 社外取締役

職務執行の監督の職責を負うことから、予め定められた固定額を支給します。

##### 2. 業績連動報酬(単年度報酬)

取締役の業績連動報酬(単年度報酬)の限度額は、2015年6月18日開催の第99回定時株主総会において、以下のとおり決議をいただいております。

##### 取締役(社外取締役を除く。)

連結業績との連動性をより明確にするため、選任または重任された株主総会の前事業年度の親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0%以内とします。各取締役の報酬額は、同業他社の営業利益率、営業利益増加率およびROAをもとにした標準偏差から当社業績との相対結果を加味し算出します。

##### 社外取締役

業績連動報酬は支給しないものとします。

##### 3. 株式報酬(中長期報酬)

取締役に対する株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」は、中期経営計画における会社業績評価指標の達成度と連動した株式報酬制度です。これにより、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有し、取締役の中長期的な業績向上と企業価値増大に向けた意欲向上を促すことを企図しております。当該報酬については、2021年5月26日開催の第105回定時株主総会において以下のとおり決議をいただいております。

##### 取締役(社外取締役を除く。)

2023年度から2025年度までの中期経営計画「Realize 25」における株式報酬の算定に用いる評価指標は、P.79「取締役(社外取締役を除く)向け株式報酬の評価指標および算式」をご覧ください。各評価指標の目標値に応じた達成度係数等により、株式報酬を算出します。

##### 社外取締役

中期経営計画の達成を前提に予め設定した数のポイントを付与します(業績非連動)。

コーポレート・ガバナンス

取締役(社外取締役を除く)向け株式報酬の評価指標および算式

支給される株式報酬 = (A) 役位別基準額 × (B) + (C) + (D) + (E)

■ 財務指標=80%  
■ 非財務指標=20%

← 60% →
← 20% →
← 10% →
← 10% →

		(B) 営業利益額達成度係数		(C) 営業利益率達成度係数		(D) TSRのTOPIX対比係数		(E) 当社製品を通じたCO <sub>2</sub> 排出量削減達成度係数	
		係数		係数		係数		係数	
(B)達成度	各年度営業利益額実績(億円)÷ 中計営業利益額目標平均(850億円)	15%以上	2.0	110%以上	2.0	110%以上	2.0	110%以上	2.0
		12%以上15%未満	1.0	100%以上110%未満	1.0	100%以上110%未満	1.0	100%以上110%未満	1.0
		10%以上12%未満	0.5	90%以上100%未満	0.5	90%以上100%未満	0.5	90%以上100%未満	0.5
		10%未満	0.0	90%未満	0.0	90%未満	0.0	90%未満	0.0

**(A)役位別基準金額(1年分の基準額)**  
取締役の担当領域の規模・責任やグループ経営への寄与等を鑑み、役位に応じた基準金額を設定します。

**(B)営業利益額(当該事業年度)**  
中期経営計画「Realize 25」における各事業年度の営業利益額に応じて評価します。

**(C)営業利益率(当該事業年度)**  
高い競争力の確保およびさらなる高収益企業への成長を目的に、営業利益率の達成度に応じた評価をします。

**(D)TSR(株主総利回り(Total Shareholders Return))のTOPIX対比(当該事業年度)**  
株主視点での企業価値向上への動機付けを目的に、TSRの達成度に応じた評価をします。

**(E)当社製品を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減達成度(当該事業年度)**  
持続可能な企業活動の実現および社会課題への対応を目的に、当社製品を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減目標達成度に応じた評価をします。

4. 各報酬の割合の方針

• 取締役(社外取締役を除く。)

業績連動報酬(単年度報酬)および株式報酬(中長期報酬)は、上限を設けることなく業績が向上した分は、報酬として還元させる報酬設計とします。このため、算定の基礎となる指標の業績が好調の場合は、相対的に基本報酬の比率が小さくなり、その反面、算定の基礎となる指標の業績が不調の場合は、相対的に基本報酬の比率が大きくなります。

• 社外取締役

独立性の観点から業績連動型報酬は支給せず、基本報酬および業績目標達成時のみ業績非連動の株式報酬を支給します。社外取締役の報酬の構成割合は以下のとおりとします。

a. 株式報酬が発生しない場合

基本報酬：株式報酬=100%：0%

b. 株式報酬が発生する場合(株式報酬が最大の場合)

基本報酬：株式報酬=75%：25%

■ 監査等委員である取締役の報酬内容

1. 基本報酬

監査等委員である取締役の基本報酬に係る限度額は、2020年5月27日開催の第104回定時株主総会において、年額150百万円以内の固定枠と決議をいただいています。

2. 株式報酬

監査等委員である取締役に対する株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」は、監査等委員である取締役が業務執行監督機能に加え、中期経営計画の達成をより確実なものにすべ

く経営遂行等のモニタリング機能を担っている状況に鑑み、中期経営計画の達成を前提に、報酬を支給するものです。この報酬は株主の皆さまとの価値の共有を図るため株式報酬とし、監査等委員である取締役に支給される株式数は、業績には連動せず、報酬としての価値が当社株価のみに連動する仕組みとすることで、監査等委員である取締役の業務執行監督機能への影響を排除しています。

当該報酬については、2021年5月26日開催の第105回定時株主総会において以下のとおり決議をいただいています。

- 中期経営計画の達成を前提に予め設定した数のポイントを付与する(業績非連動)。

■ 役員報酬の決定方法

取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役(監査等委員である取締役を除く。以下「取締役」という。)および監査等委員である取締役(以下「監査等委員」という。)のそれぞれの報酬総額の限度額を決定しています。各取締役の報酬は、役員報酬規程等に基づき算出された報酬額について報酬諮問委員会で審議の上、取締役会で決定しています。各監査等委員の報酬は、監査等委員会の協議により決定しています。

また、当社は取締役会の下に、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、取締役および執行役員報酬について、公正な審議による妥当性および透明性の確保を図っています。

なお、取締役、監査等委員を対象とした株式報酬制度については、役員株式給付規程に従い対象取締役に對して株式を退任時に給付する予定です。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2023年度)

役員区分	員数(名)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
		金銭報酬		非金銭報酬	
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	6	547	224	259	63
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	3	61	61	-	-
社外取締役	7	68	68	-	-

※ 上記には、2023年5月24日開催の第107回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く。)  
2名、監査等委員である取締役(社外取締役を除く。)  
1名、社外取締役3名を含んでおります。



## 社外取締役コメント

持続的な企業価値向上を実現する  
IR・SR活動・サステナビリティ経営について

2024年6月19日に開催された取締役意見交換会において林田コーポレートブランディング本部長が直近のIR・SR活動や当社に対する株式市場の見方、株主・投資家の皆さまのご意見などについて説明し、取締役の方々とのディスカッションを行いました。

それを踏まえ、当社が持続的な企業価値向上を実現するためのIR・SR活動やサステナビリティ経営に対する評価、株主・投資家のご意見を受けて当社経営において貢献したいと思うことなどについて、社外取締役の方々からコメントをいただきました。



上席執行役員  
コーポレートブランディング本部長  
林田 歩

長戦略はもちろんのこと、CO<sub>2</sub>削減、特にカーボンニュートラルなどのグローバルな課題について、先端の取り組みを行うこともサステナビリティに寄与します。

FA業界は製品寿命も長く、その使われ方もかなり過酷です。グローバルの電力消費に占めるモータの割合の大きさを考えると、太陽光発電用パワーコンディショナなどの環境事業による貢献をはじめとして、インバータ制御技術の貢献についてもっとアピールするのが良いと思います。また、モーションコントロールの分野でも環境に優しい製品を出せばもっと良いイメージにつながります。

加えて、企業は人材がすべてで、人材教育への注力を強調することが大事です。例えば、環境対応や社会貢献に従事する従業員の姿、女性管理職を増やす中で女性も大切にしている施策などを説明しても良いと思います。

## ▶ 社外取締役としての貢献

取締役会や指名諮問委員会の構成について、全体としてメンバーも含めた中身や議論のさらなる充実の観点からあるべき姿について提言しています。指名諮問委員会については委員長を社外取締役に、サクセッションプランも含めて経験豊かな第三者の意見も反映した形が望ましいと考えています。

また、報酬諮問委員会委員長としても、自社の状況や外部環境を踏まえ、より適切な報酬体系の構築に向けた議論・審議をできるよう運営・助言等を行っています。



社外取締役 監査等委員  
小池 利和

## ▶ IR・SR活動について

多くのアナリストは、現在の厳しいビジネス環境もあり、2025年の営業利益1,000億円の達成は難しいと見ているようです。このような厳しい環境にあってもゴールを目指し続ける前向きな姿勢を強調することが必要です。「i-Mechatronics」の戦略による差別化やAI搭載の「MOTOMAN NEXT」の成功事例、その先の先端技術の積極的な採用など、常に革新的なイメージを訴求することで、他社と差別化・革新的なイメージを説明できると良いと思います。

また、今後さらにSR活動にも注力し、安定株主を増やしていくことは大事です。業績は順調に推移しており、良好なコミュニケーションが取れていると思いますが、良いことだけでなく悪いことも正直に継続的に説明し続ける姿勢が大切です。

## ▶ サステナビリティ経営について

グローバルに活動するメーカーのため、サステナビリティを一括りで説明しづらいことも多いと思いますが、女性や外国人幹部の登用などに力を入れている、グローバルカンパニーのイメージを着実に身につけていくのが良いと思います。これから伸びしろのあるインド・アセアン・中南米などの成



社外取締役 監査等委員  
松橋 香里

## ▶ IR・SR活動について

当社は私たちが日常生活で直接触れる機会が少ないACサーボモータ、インバータ、産業用ロボットに関する製品を多数展開しており、かつ事業は海外展開を果たしています。海外を含む各拠点の状況について現地責任者が直接説明することは非常に良い取り組みであると感じており、今後もぜひ続けていただきたいです。伝えたい内容を絞り、メリハリのある説明にすることで一層の理解が促されるでしょう。

また、当社ビジネスモデルの中心である「i-Mechatronics」の理解促進についてはintegrated, intelligent, innovativeの全プロセスにおいて当社が目指す姿をこれまで以上に分かりやすく説明し、理解と共感を得ることが今後の企業価値向上に際しての重要ポイントとなってきます。

今後IR・SR機能をさらに強化するにあたり、人員、スキル、教育体制の充実や今後の方針、開示検討の仕組みやあり方についての課題意識の共有の機会があるとさらに良いと思います。



社外取締役 監査等委員  
西尾 啓治

## ▶ IR・SR活動について

当社の株主に占める機関投資家の割合は現状6割強であり、今後も政策保有株式の売却が進んでいくことを考えると、受け皿としての機関投資家の割合は増加していくと考えられます。したがって、当社のIR・SR活動の目指すところは、「長期で保有し、経営に対して有益なフィードバックやインサイトをいただける優良な機関投資家をいかに獲得していくか」が最重要のテーマであると考えます。

同時に、IR・SR活動を通じて得られた株主の課題認識ですが、社外取締役比率、女性取締役比率、指名諮問委員会の運営、資産回転率、環境への取り組み、リスク・機会の定量化、自然資本についての開示、欧州での規制強化への対

## ▶ サステナビリティ経営について

当社のサステナビリティ方針は、「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ています。AIの活用や「MOTOMAN NEXT」の市場投入は当社の技術力が具現化された事例です。今後当社のポテンシャルを顕在化させるためには、企業理念に裏打ちされた当社が目指す社会の姿をありありと目に浮かぶ形で示していくこと。その実現のために選定したマテリアリティについても、今まで以上に踏み込んだ形で具体的に表現し、ステークホルダーの理解と共感を得ることが何よりも重要と考えています。

## ▶ 社外取締役としての貢献

市場やお客さまと真摯に向き合いながら技術力を磨き、それをお客さまのために用いるという当社事業の基礎にある考え方は、私がコンサルティングに際して重視している考え方でもあり、シンパシーを感じています。これまで執行部、コンサルタント、監査人、社外役員として、国際展開を視野に入れた様々な組織に関与してきましたので、社内でも当たり前とされていることに新たな視点を付加し、建設的議論の機会をつくり続けることが、私が貢献できることだと思っています。

応、女性活躍推進、人権への取り組み、ガバナンス等が挙げられています。これらの課題は当社のさらなる企業価値向上を目指す上で避けては通れない重要な課題です。社外取締役としても、引き続き真剣な議論を進めていきたいと考えています。

開示情報、特にESGに関わる投資家の要求は増え、専門化・細分化しています。当社として、関連する各担当が相互連携の上、関連制度・知識をアップデートすることが必要で、それにより統合した俯瞰的なメッセージに組み上げていくIR・SR活動は、当社の企業価値向上に重要な役割を果たしていくと思います。この役割を担う人材は、多様なスキル・能力・知識に加えて豊富な経験が必要で、中長期的視点に立った人材育成のための取り組みが行われることを期待します。

## ▶ サステナビリティ経営について

当社は、年2回定期的に「サステナビリティ委員会」を開催し、

社外取締役コメント

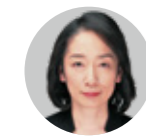
サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取組状況およびKPI進捗状況を確認しています。今後は、情報開示も含め「単体からグループベースへ」、また「自社からサプライチェーン全体へ」と、より包括的・戦略的な取組みとして進化させていく必要があります。そのためには、「いかにグループ企業・取引先を巻き込んでいくか」が重要になってきます。

▶ 社外取締役としての貢献

社外取締役は、どこまでも株主の代表として株主の目線で職務にあたっていくことが基本です。当社の取締役会では、

社外取締役は自由に意見を述べ、執行サイドは答えるのが難しい質問に対しても、正面から向き合い丁寧に答えていると感じます。我々社外取締役も「執行サイドが提案する施策が企業価値向上につながるかどうかの蓋然性」をより高いレベルで検証できるように真剣勝負で臨んでいます。

また、投資家の関心が高いテーマである経営者のサクセッションプランについては、指名諮問委員会で、社外取締役として客観的な視点を持ちながら、ふさわしい人物が公正な基準、適切なプロセスのもとで選出されるよう充実していきたいと思っています。



社外取締役 監査等委員  
穂高 弥生子

▶ IR・SR活動について

当社の発信する情報は、いわゆる決算説明会のほか、業界にある程度精通し新製品の特長や競合製品との差別化など細かい点が知りたい専門家向けの説明会や、インベスターガイドのように当社についてあまり知識のない潜在投資家向けられた基礎資料など、対象や目的ごとにきめ細かく設定されており、広範な「投資家」ニーズに応えるために非常に有益だと評価しています。他方、政策保有株式の縮小に伴い安定株主を確保するという観点では、長期保有を目的とした年金基金などがターゲットになると思われるところ、彼らの長期保有期間を考えると、中計のスパンよりもっと長期にわたる当社の経営計画等を示す必要があります。当社が例えば今後10年といったスパンで何を目標にし、それをどう実現していくかというストーリーを、具体的かつ分かりやすく発信していくべきです。また、SR活動を独立させていることを大きく評価しています。特に、機関投資家の議決権行使は必ずしも形式的な判断に基づいて行われるものではなく、当社の各論点に関する考え方や取組みを丁寧に説明することにより、理解を得られる場面は多いと思います。機関投資家の関心の高い論点につき、ディスカッションの機会を設けることは双方の信頼関係の醸成に大変有用です。

▶ サステナビリティ経営について

ダイバーシティについて当社のまず掲げるのは女性活躍促進であり、これが喫緊の課題であることは言うまでもありませんが、翻って、女性比率を短期間に大幅上昇させることは実際にはなかなか困難です。ダイバーシティの本来の意図するところは、会社の企業価値は、多様な価値観を有する人間が集まることによってこそ向上するということだと思えます。私は20年以上外資系法律事務所に勤務しており、所内の経営層ポジションには、私が勤めていた当時からすでに多くの女性が就いており、グローバルに見れば、各国のトップも多くが女性でした。しかしながら、女性だから男性と異なる価値観が生まれるかという必ずしもそうではありません。同じような学歴・職歴をたどり、同じような「コース」に乗って昇進していった者は、性差にかかわらず同じような価値観を有するというのが私の実感です。価値観の多様性は、男女差よりは、むしろ他の要素に負うところが大きい。当社においても、女性活躍促進というデモグラフィックダイバーシティばかりでなく、全く異なる業種や職歴を持つ中途採用組や、外国人または外国で教育を受けた学生の採用など、コグニティブダイバーシティの視点を積極的に取り入れることが企業の活性化につながると考えます。

▶ 社外取締役としての貢献

私のバックグラウンドに鑑み、株主・投資家のガバナンスに関する指摘事項、例えば、取締役のスキルマトリックスの考え方やリスクマネジメントの開示方法について、積極的に関与し貢献していきたいと考えています。

リスクマネジメント

▶ リスク管理方針と体制

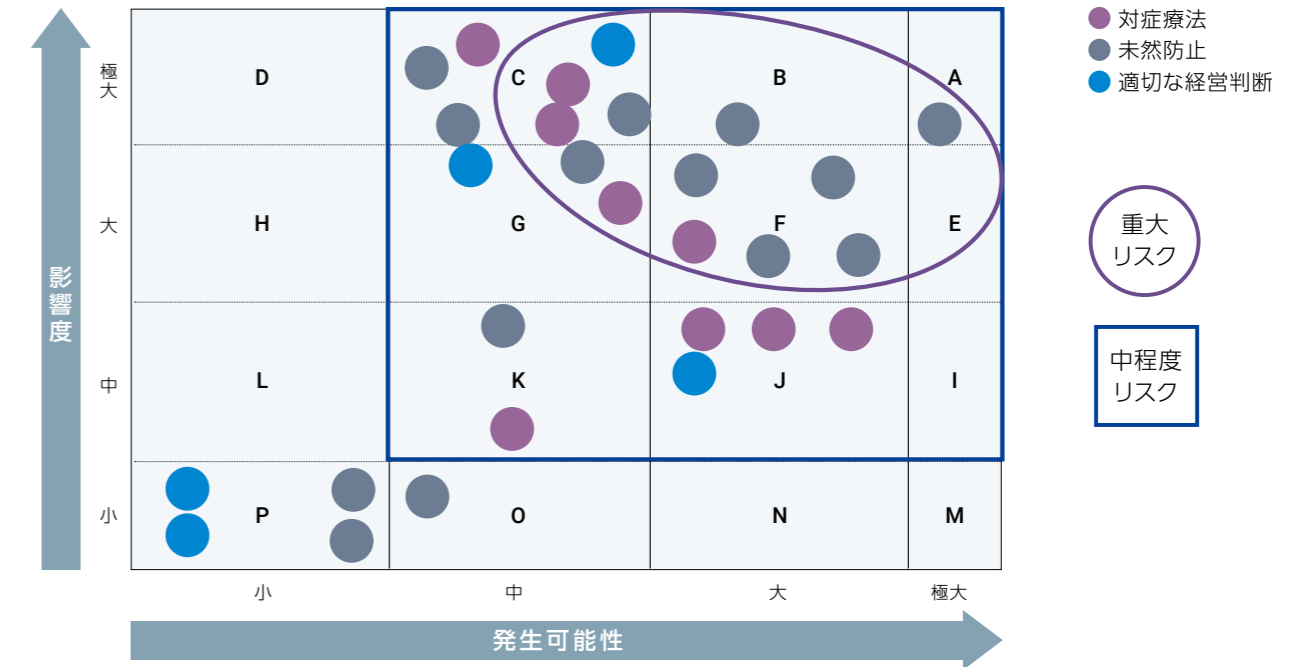
当社は、経済・市場の状況等を含む経営の遂行状況に係るリスクについては、経営会議等の執行会議および取締役会においてモニタリングしています。加えて、直接的または間接的に当社グループの経営あるいは事業運営に支障をきたす可能性のあるリスクに迅速かつ確に対処することを目的に危機管理基本規程を定め、この規程に従い社長が指名した危機管理委員長が運営する危機管理委員会とその傘下に各専門委員会を設置しています。危機管理委員

会では、リスク管理体制の整備に関する事項やリスク管理教育の企画・推進およびリスクの評価と、発生した場合のレベルに応じた対策本部の設置など適切な対応を実施しています。また、これらのリスク管理状況は経営会議等の執行会議、取締役会およびサステナビリティ委員会に定期的に報告することで全社の危機管理について監督およびモニタリングを実施し、リスク管理の強化を図っています。

■ リスクの定義と分類

当社グループは、リスクを①人によるコントロールが不可能な自然災害などのリスク、②コンプライアンス問題等の企業内部に原因があるリスク、③新規事業への投資等、経営判断として取るべきリスクの3つに区分けしています。その上で、リスク項目を洗い出し、その影響度と発生可能性の観点から分類し、各項目に対し適切な対応を実施しています。

リスクマップ



リスクの種類	事例	対策
① 外部リスク	自然災害・テロ・紛争・伝染病・事故など	対症療法
② 内部リスク	情報漏洩・品質問題・カルテルなどのコンプライアンス上のリスク	未然防止
③ 業務遂行に関わるリスク	新規分野への進出・R&Dへの投資など	適切な経営判断

→ 避けるべきリスク (①, ②)  
→ 取るべきリスク (③)



## リスクマネジメント

### ■ リスクの具体例とその対応策

当社グループの業績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のある重要なリスクおよびそれらの対策については次のとおりです。その他、コンプライアンス、品質問題、自然災害(地震・水害等)、テロ・紛争および法規制についてもリスクとして認識の上、対策を講じています。

#### 地政学リスク(国際関係変化)

<b>説明</b>	当社グループは日本・中国を中心に7か国に生産拠点をもち、グローバル約30か国に展開している営業拠点を通じ、日々お客さまに製品・サービスを提供しています。このことから、米中やロシア・ウクライナ情勢などの国際関係の変化やそれに起因する社会・環境の変化、法規制の変更などは事業活動に影響を及ぼす可能性があります。 特に、各国の輸出規制、技術移転の制限、関税の引き上げ等により、開発、生産、物流や営業活動が制限を受け、お客さまへの製品供給に支障をきたす場合、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
<b>対応策</b>	このようなリスクに対して、各地域の政治・経済情勢や法規制の動向などについて、各拠点を通じて定期的にモニタリングし、事業への影響を迅速に把握できる体制を整えています。地政学リスクに起因する多岐に渡る事業活動リスクが顕在化した際には、本社の危機管理委員会を通じ迅速な初動対応を講じるとともに、各専門委員会および経営会議等の執行会議との連携を図りながら、グローバルにおける効果的なインシデント対応体制を構築することで被害や損害を最小限とすることに努めています。 特に、近年では変化による事業への影響が大きいグローバルにおける法制変化などのモニタリングを強化するため、国内における各事業・本社部門に加え、海外子会社をはじめとしたグローバル拠点にコンプライアンス担当者を設置することで、本社の法務部門を中心としたグローバルでの統制体制を整備しています。

#### 部材調達・物流に係るリスク

<b>説明</b>	当社グループは鋼材等の原材料や各種部品を多数の取引先から調達していますが、価格の高騰や業界の需要増によっては、継続的な必要量の確保が困難となる可能性があります。また、取引先において、自然災害、感染症の拡大、事故、経営状況の悪化等により、当社グループに対する部品や原材料等の安定的な提供が困難になる可能性があります。
<b>対応策</b>	このようなリスクに対して、当社グループは取引先との対話を通じた信頼関係の構築、グローバルでの調達先の分散を図るとともに、適正な在庫水準の確保と現地生産・現地調達の推進を通じた需要変動への対応、国内および主要海外拠点における事業継続計画(BCP)策定による災害リスク等への対応を強化するなど調達機能の強化に努めています。 また、リスク部品の早期発見と全社対策の強化を図るとともに、入荷困難な状況が継続する部品に関しては、入手可能な部品への設計変更を行う等、対応を強化しています。

#### 為替相場の変動に係るリスク

<b>説明</b>	当社グループはグローバルで事業展開し、その取引先は世界各地にわたるため、為替相場の変動リスクにさらされています。当社グループは、米ドル、ユーロ、中国人民元等の現地通貨建てで製品・サービスの販売・提供および原材料・部品の購入を行っていることに加え、現地通貨建ての製品輸出を行っており、想定以上の為替相場の変動は製品の競争力を弱めるなど、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは現地通貨で表示された資産および負債を保有していることから、為替相場の変動は円建てで報告される当社グループの財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。 なお、2024年2月29日に終了した連結会計年度の為替感応度(実績為替平均レート(米ドル：143.2円、ユーロ：155.1円、中国人民元：20.02円、韓国ウォン：0.109円)から1%変動した場合の業績影響額)は、売上収益については、米ドル：約13.9億円、ユーロ：約9.0億円、中国人民元：約12.5億円、韓国ウォン：約3.6億円となり、営業利益については、米ドル：約3.4億円、ユーロ：約1.7億円、中国人民元：約2.8億円、韓国ウォン：約1.8億円となります。
<b>対応策</b>	このようなリスクに対して、当社グループでは、先物為替予約契約や為替ヘッジを実行することに加え、現地生産や現地調達の推進などを通じ、為替変動に強い収益構造の構築に取り組んでいます。

#### 競争の激化に係るリスク

<b>説明</b>	当社グループの事業分野においては、それぞれの分野で強力な競合相手が存在します。当社グループ製品のシェアの高い分野においても、将来にわたり競争優位性を保てるという保証はありません。このため競合企業との価格面における激しい競争が発生した場合は、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの製品等に対しては、技術および品質等における競争力を確保するため、適時・適切な製品投入を行う必要があります。当社グループが提供する製品等の競争力が相対的に脆弱である場合や、製品投入時期が適切でない場合等に、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。
<b>対応策</b>	このようなリスクに対して、当社グループは「 <sup>2</sup> -Mechatronics」を通じて、最適なソリューションをお客さまに提供することにより、製品・サービスの差別化および高付加価値化に努めています。安川テクノロジーズを中心として部門横断的な研究開発の継続的な強化を図り、世界初・世界一にこだわった画期的な製品開発を進めるとともに、徹底した効率化を図ることで開発期間の短縮を図り、コスト競争力の高い製品のタイムリーな市場投入に努めています。

#### サステナビリティ課題に係るリスク(気候変動・人権)

<b>説明</b>	気候変動について、政策や規制など気候変動対策や社会的要求の変化等によって生じる“移行”リスクが考えられます。例えば、炭素価格・各国政府による炭素税の導入による燃料調達コストや材料調達コストの増加、各国の炭素排出政策・排出権取引の導入や排出規制の強化に伴うグリーン電力購入等のコスト増加が挙げられます。 また、人権については強制労働、児童労働などの問題に対し、自社だけでなく取引先も含めた対応が社会的な要請として求められています。これらのリスクについて、対応が適切でない場合、企業価値に影響を及ぼす可能性があります。
<b>対応策</b>	このようなリスクに対して、当社グループは気候変動についてTCFD提言への賛同を表明し、環境省のTCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業へ参加をするなど様々な活動を進め、TCFD提言に基づく気候変動関連の情報を開示しました。今後も引き続き気候変動関連の情報開示を充実させ、より一層環境に配慮した事業活動を継続していくことにより、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値のさらなる向上を図ります。また、体制として、社長を委員長とするサステナビリティ委員会にてモニタリングを図るとともに、リスク評価とマテリアリティ分析の整合性を確認し、それ以外の施策を含む全体遂行については、社長が任命した環境推進統括者が運営する環境推進体制においてPDCAを回しながら活動の質の向上を図っています。人権については、「世界人権宣言」、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などに基づき、人権の尊重を安川グループ企業行動規準に定め、すべての人々の人権を尊重する対応を推進しています。推進体制として、サステナビリティ担当部門、総務担当部門および調達担当部門が中心となり、当社グループおよびサプライチェーンにおける人権の尊重に取り組んでいます。これらの取組みについて、サステナビリティ委員会において施策の審議やモニタリングを定期的に行っています。これらの取組みを通じて、常に変化する人権に関する社会的要請や課題に継続的に対応してまいります。

#### 情報セキュリティに係るリスク

<b>説明</b>	当社グループ事業の活動において、お客さま・取引先の個人情報あるいは機密情報を入力・保有することがあります。これらの情報は厳重に扱っておりますが、サイバー攻撃などの不測の事態により不正アクセスやデータ破壊、搾取、紛失等が発生する可能性があります。重大セキュリティリスクとしてサイバー攻撃、ランサムウェア・ウイルス感染、不正アクセスなどを起因とするサーバ・システムダウンやネットワーク障害により事業継続への支障や生産力低下などを引き起こす可能性があります。また、当社が保有・管理する情報が社外に漏洩した場合や当社に関わる虚偽の風説をSNSなどで流布された場合、お客さまを含む市場との信頼が失われ、当社の事業継続に悪影響を及ぼす可能性があります。
<b>対応策</b>	当社は情報セキュリティリスクを重要経営課題と捉え、経営トップダウンによる体制・運用に取り組んでいます。平時では情報セキュリティ基盤の強化活動を推進しており、高度化・巧妙化する最新サイバー攻撃や日々発生する脆弱性情報の動向、ブランド調査をグローバルで監視・情報収集しています。当社に関わる情報セキュリティリスクが予見・発見された場合は、速やかにリスク管理体制が適切な対応を指示し、CSIRT体制(Computer Security Incident Response Team)と連携してインシデント対応を行い、リスク被害の最小化と早期対策・回復できるレジリエントな情報システムの維持・強化を進めています。近年では生成AI技術の台頭やOSS(Open Source Software)を活用した開発業務が増え、情報漏洩や間違った情報の利用、権利侵害などのリスク管理にも十分配慮した仕組みを取り入れています。これらの活動により当社の情報セキュリティに関するリスクを最小限に抑え、お客さまに信頼性の高い製品・サービスを提供してまいります。

#### 人材確保に係るリスク

<b>説明</b>	労働力不足がグローバルで進行する中で、高度な専門性を持った人材を含め、その獲得の競争が激化しています。また、従業員一人ひとりが主体性を持って能力を発揮し続けるためには、文化・慣習・言葉等の壁を越えてグローバルにビジネスの拡大に寄与できる人材の育成と心身ともに健康に過ごせる労働環境の整備がより重要となっています。 このような状況の中、人材の採用・育成が遅れたり、優秀な人材が流出したりする場合、当社グループの競争力が低下する可能性があります。
<b>対応策</b>	「2025年ビジョン」の実現に向けた人的資本経営の取組みの中で、従業員との対話を重視しつつ、併せて事業戦略遂行に必要な人材要件の策定と人材データの可視化に基づいた人的投資や多様な人材の活躍を促す人材マネジメントを強化することで、経営戦略に連動した人材戦略を実行してまいります。また、持続的な経営戦略を策定し、高い成果を創出していくために、安川グループの将来を担う次世代の経営幹部候補者を早期に選抜し、研修プログラムなどを通じて育成・登用しています。具体的には、特に「経営理念の理解深化」、「ダイバーシティとインクルージョンの進化」、「働きやすい職場環境の実現」を重点項目として取り組みます。これらの取組みをESアンケートや経営層との直接対話といった従業員との積極的なコミュニケーションを通じて常時モニタリングすることにより、素早く人事施策の改善に反映し、生産性と働きがいの向上を加速させます。このように、人的資本である「人(従業員)」の求心力をグローバルに向上させ、ブランド力(選ばれる・信頼される)を強化することで人材の獲得・確保につなげてまいります。

# 取締役 (2024年5月29日現在)

● 取締役の略歴は、当社ウェブサイト「役員一覧」をご参照ください。  
<https://www.yaskawa.co.jp/company/profile/directors>



おがさわら ひろし  
**小笠原 浩**  
 代表取締役会長



おがわ まさひろ  
**小川 昌寛**  
 代表取締役社長



いくやま たけし  
**生山 武史**  
 取締役 監査等委員



こいけ としかず  
**小池 利和**  
 社外取締役 監査等委員



まつはし かおり  
**松橋 香里**  
 社外取締役 監査等委員

氏名・役職	おがさわら ひろし <b>小笠原 浩</b> 代表取締役会長	おがわ まさひろ <b>小川 昌寛</b> 代表取締役社長
略歴	1979年 当社入社 2023年 代表取締役会長(現任)	1987年 当社入社 2023年 代表取締役社長 人づくり推進担当 ICT戦略担当 技術開発本部長(現任)
取締役 在任年数	17年	5年
取締役会 出席状況	100%(13回/13回)	100%(13回/13回)
監査等委員会 出席状況	-	-
指名諮問委員会 出席状況	100%(2回/2回)	100%(2回/2回)
報酬諮問委員会 出席状況*1	0%(0回/1回)	100%(2回/2回)

氏名・役職	いくやま たけし <b>生山 武史</b> 取締役 監査等委員
略歴	1986年 当社入社 2023年 取締役 監査等委員(常勤・現任)
取締役 在任年数	1年
取締役会 出席状況	100%(10回/10回)*2
監査等委員会 出席状況	100%(10回/10回)*2
指名諮問委員会 出席状況	-
報酬諮問委員会 出席状況*1	-

氏名・役職	こいけ としかず <b>小池 利和</b> 社外取締役 監査等委員
略歴	2021年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
取締役 在任年数	3年
取締役会 出席状況	100%(13回/13回)
監査等委員会 出席状況	100%(14回/14回)
指名諮問委員会 出席状況	100%(2回/2回)
報酬諮問委員会 出席状況*1	100%(2回/2回)

氏名・役職	まつはし かおり <b>松橋 香里</b> 社外取締役 監査等委員
略歴	2022年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
取締役 在任年数	2年
取締役会 出席状況	100%(13回/13回)
監査等委員会 出席状況	100%(14回/14回)
指名諮問委員会 出席状況	100%(2回/2回)
報酬諮問委員会 出席状況*1	100%(2回/2回)



むらかみ しゅうじ  
**村上 周二**  
 代表取締役 専務執行役員



もりかわ やすひこ  
**森川 泰彦**  
 取締役 上席執行役員



にしお けいじ  
**西尾 啓治**  
 社外取締役 監査等委員

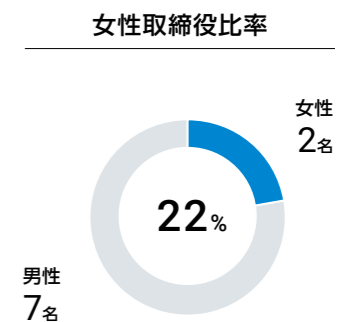
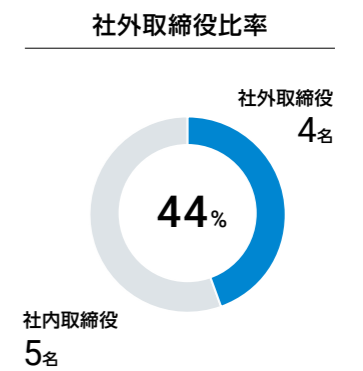


ほだか やえこ  
**穂高 弥生子**  
 社外取締役 監査等委員

氏名・役職	むらかみ しゅうじ <b>村上 周二</b> 代表取締役 専務執行役員	もりかわ やすひこ <b>森川 泰彦</b> 取締役 上席執行役員
略歴	1982年 当社入社 2024年 代表取締役 専務執行役員 経営企画・管理管掌 CSR担当(現任)	2015年 当社入社 理事 2024年 取締役 上席執行役員 東京支社長(現任)
取締役 在任年数	16年	3年
取締役会 出席状況	100%(13回/13回)	100%(13回/13回)
監査等委員会 出席状況	-	-
指名諮問委員会 出席状況	-	-
報酬諮問委員会 出席状況*1	100%(2回/2回)	-

氏名・役職	にしお けいじ <b>西尾 啓治</b> 社外取締役 監査等委員
略歴	2023年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
取締役 在任年数	1年
取締役会 出席状況	100%(10回/10回)*2
監査等委員会 出席状況	100%(10回/10回)*2
指名諮問委員会 出席状況	100%(2回/2回)
報酬諮問委員会 出席状況*1	-

氏名・役職	ほだか やえこ <b>穂高 弥生子</b> 社外取締役 監査等委員
略歴	2023年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
取締役 在任年数	1年
取締役会 出席状況	100%(10回/10回)*2
監査等委員会 出席状況	100%(10回/10回)*2
指名諮問委員会 出席状況	-
報酬諮問委員会 出席状況*1	100%(1回/1回)



\*1 各委員の出席回数および開催回数は委員在任期間により異なります。  
 \*2 生山武史氏、西尾啓治氏、および穂高弥生子氏は2023年5月24日開催の第107回定時株主総会において新たに選任されたため、出席回数および開催回数が他の取締役とは異なります。



# 執行役員 (2024年5月29日現在)

## 上席執行役員



**Michael Knappek**

米州統括  
米国安川株式会社  
取締役会長兼社長



じんのうち のぶあき  
**陣内 信朗**

アジア統括  
安川アジアパシフィック有限会社出向  
取締役会長兼社長



うえやま けんじ  
**上山 顕治**

モーションコントロール  
事業部長



やまだ たつや  
**山田 達哉**

コンプライアンス担当  
総務・リスクマネジメント本部長 兼  
輸出入管理部長



たかた ひろし  
**高田 浩志**

営業本部長 兼  
営業本部CRM戦略推進室長



はやしだ あゆみ  
**林田 歩**

コーポレートブランディング本部長 兼  
コーポレートブランディング本部広報・IR部長



おかひさ まなぶ  
**岡久 学**

ロボット事業部長 兼  
ロボット事業部事業企画部長  
中国統括



いちき やすし  
**一木 靖司**

経営企画本部長

## 執行役員



おおくら まさひこ  
**大倉 正彦**

生産本部長



おおつか たけのり  
**大塚 文徳**

品質サービス本部長 兼  
品質サービス本部西日本サービス部長



ひぐち みちあき  
**樋口 充章**

調達本部長



みずたに しゅんりん  
**水谷 春林**

安川通商(上海)実業有限公司出向  
董事・総経理



しいな アルバート  
**椎名 アルバート**

韓国安川電機株式会社出向  
代表理事



しもいけ しょういちろう  
**下池 正一郎**

ICT本部長 兼  
ICT本部ICT戦略・管理部長



あだち やすお  
**足立 恭雄**

安川電機(中国)有限公司出向  
董事・総経理



いで こうぞう  
**井手 耕三**

インバータ事業部長 兼  
インバータ事業部技術部長



かわさき としお  
**川崎 俊夫**

経営企画本部副本部長 兼  
経営企画本部経理・財務部長



くぼた ゆみえ  
**久保田 由美恵**

株式会社エイアイキューブ出向  
代表取締役社長 兼  
ロボット事業部  
デジタル戦略担当



よしまつ ひであき  
**吉松 秀明**

インダストリアル・マーケティング本部長 兼  
営業本部中部支店長 兼  
インダストリアル・マーケティング本部  
二次電池市場グローバルマーケットマネージャ



やまだ せいごう  
**山田 正剛**

韓国安川電機株式会社出向  
副代表理事



**Marcus Mead**

欧州統括  
欧州安川有限公司  
取締役会長兼社長

## 長期財務データ(2013~2023年度)

		日本基準					
年度		2013	2014	2015	2016	2017*3	2018
売上高		363,570	400,153	411,260	394,883	448,523	474,638
売上総利益		108,139	126,890	134,147	124,018	154,174	156,353
営業利益		25,702	31,532	36,730	30,409	54,126	53,098
税金等調整前当期純利益		25,717	34,413	35,202	29,910	53,556	55,051
親会社株主に帰属する当期純利益		16,964	24,819	22,365	20,397	39,749	42,524
<b>事業セグメント情報*1*2</b>							
モーションコントロール	売上高	162,346	188,116	187,548	172,025	212,095	213,260
	営業利益	16,444	21,748	22,413	22,772	41,729	34,697
	営業利益率(%)	10.1	11.6	12.0	13.2	19.7	16.3
ロボット	売上高	122,543	135,956	154,068	139,993	163,379	177,995
	営業利益	9,511	10,558	15,304	10,253	17,761	17,986
	営業利益率(%)	7.8	7.8	9.9	7.3	10.9	10.1
システムエンジニアリング	売上高	35,327	40,980	43,053	59,354	52,934	51,627
	営業利益	△5	△768	△760	△591	△3,794	△770
	営業利益率(%)	△0.0	△1.9	△1.8	△1.0	△7.2	△1.5
<b>仕向先別売上高内訳*4</b>							
日本		150,101	144,246	135,495	134,205	133,896	154,539
米州		58,481	72,616	85,088	74,691	83,078	84,908
欧州		42,499	46,921	52,011	50,736	60,879	70,436
中国		67,165	85,017	81,938	81,246	103,313	103,404
アジア(除く中国)		41,430	47,761	52,355	49,798	63,397	60,914
その他		3,892	3,590	4,370	4,205	3,957	435
海外売上高比率(%)		58.7	64.0	67.1	66.0	70.1	67.4
<b>キャッシュ・フロー</b>							
営業活動によるキャッシュ・フロー		23,972	29,023	31,954	33,752	46,054	34,347
投資活動によるキャッシュ・フロー		△16,942	△27,874	△22,421	△18,936	△18,852	△27,111
フリー・キャッシュ・フロー		7,029	1,149	9,533	14,816	27,202	7,236
財務活動によるキャッシュ・フロー		△5,983	△1,471	△2,601	△16,453	△14,820	△10,268
現金及び現金同等物の期末残高		22,992	24,347	31,656	29,735	42,213	39,289
<b>1株当たり情報</b>							
1株当たり当期純利益(円)		67.42	98.45	84.71	76.60	149.35	161.00
1株当たり年間配当金(円)		12.00	20.00	20.00	20.00	40.00	52.00
<b>会計年度末</b>							
総資産		340,506	388,205	373,533	387,512	441,249	463,965
有利子負債		55,528	52,430	48,426	36,765	32,247	55,415
自己資本		134,076	171,388	181,281	198,513	235,865	243,967
<b>経営・財務指標</b>							
売上高営業利益率(%)		7.1	7.9	8.9	7.7	12.1	11.2
ROE(%)		13.8	16.3	12.8	10.7	18.3	17.9
自己資本比率(%)		39.4	44.1	48.5	51.2	53.5	52.6
D/Eレシオ(倍)		0.41	0.31	0.27	0.19	0.14	0.22
配当性向(%)		17.8	20.3	23.6	26.1	26.8	32.3
<b>為替レート</b>							
米ドル(円)		99.6	108.2	120.8	108.4	111.5	110.5
ユーロ(円)		132.7	139.7	133.0	119.2	128.8	128.9

\*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。

		IFRS					(百万円)
年度		2019	2020	2021	2022	2023	年度
	売上収益	410,957	389,712	479,082	555,955	575,658	売上収益
	売上総利益	124,496	116,370	168,644	192,006	209,100	売上総利益
	営業利益	24,198	27,180	52,860	68,301	66,225	営業利益
	税引前当期利益	24,642	27,172	55,378	71,134	69,078	税引前当期利益
	親会社の所有者に帰属する当期利益	15,572	18,927	38,354	51,783	50,687	親会社の所有者に帰属する当期利益
<b>事業セグメント情報*1*2</b>							
モーションコントロール	売上収益	180,446	176,014	227,260	252,126	260,035	売上収益
	営業利益	20,554	24,576	38,161	36,193	38,198	営業利益
	営業利益率(%)	11.4	14.0	16.8	14.4	14.7	営業利益率(%)
ロボット	売上収益	152,170	139,494	178,670	223,829	234,680	売上収益
	営業利益	6,503	6,907	17,248	26,126	25,149	営業利益
	営業利益率(%)	4.3	5.0	9.7	11.7	10.7	営業利益率(%)
システムエンジニアリング	売上収益	55,535	50,763	52,265	51,111	55,455	売上収益
	営業利益	469	△1,030	2,126	2,574	5,637	営業利益
	営業利益率(%)	0.8	△2.0	4.1	5.0	10.2	営業利益率(%)
<b>所在地別売上収益内訳*4</b>							
	日本	151,481	135,908	150,190	162,405	159,576	日本
	米州	73,906	58,928	80,705	116,956	134,254	米州
	欧州・中近東・アフリカ	61,275	54,822	73,726	81,393	90,087	欧州・中近東・アフリカ
	中国	79,974	97,938	126,055	135,860	125,021	中国
	アジア(除く中国)	43,892	41,818	48,405	59,339	66,718	アジア(除く中国)
	その他	428	296	-	-	-	その他
	海外売上収益比率(%)	63.1	65.1	68.7	70.8	72.3	海外売上収益比率(%)
<b>キャッシュ・フロー</b>							
	営業活動によるキャッシュ・フロー	21,480	39,602	49,233	△2,209	54,619	営業活動によるキャッシュ・フロー
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,645	△9,601	△24,165	△19,694	△29,346	投資活動によるキャッシュ・フロー
	フリー・キャッシュ・フロー	835	30,000	25,067	△21,904	25,272	フリー・キャッシュ・フロー
	財務活動によるキャッシュ・フロー	491	△20,284	△22,475	7,197	△29,416	財務活動によるキャッシュ・フロー
	現金及び現金同等物の期末残高	40,307	50,953	55,151	42,274	40,279	現金及び現金同等物の期末残高
<b>1株当たり情報</b>							
	1株当たり当期利益(円)	59.42	72.41	146.72	198.07	193.87	1株当たり当期利益(円)
	1株当たり年間配当金(円)	52.00	24.00	52.00	64.00	64.00	1株当たり年間配当金(円)
<b>会計年度末</b>							
	資産合計	450,127	487,428	559,038	653,132	702,335	資産合計
	有利子負債	81,578	76,543	68,046	99,565	95,901	有利子負債
	親会社の所有者に帰属する持分	228,362	246,266	291,234	347,499	399,338	親会社の所有者に帰属する持分
<b>経営・財務指標</b>							
	売上収益営業利益率(%)	5.9	7.0	11.0	12.3	11.5	売上収益営業利益率(%)
	ROE(%)	6.6	8.0	14.3	16.2	13.6	ROE(%)
	親会社所有者帰属持分比率(%)	50.7	50.5	52.1	53.2	56.9	親会社所有者帰属持分比率(%)
	D/Eレシオ(倍)	0.36	0.31	0.23	0.29	0.24	D/Eレシオ(倍)
	配当性向(%)	87.5	33.1	35.4	32.3	33.0	配当性向(%)
<b>為替レート</b>							
	米ドル(円)	109.0	106.0	111.5	134.1	143.2	米ドル(円)
	ユーロ(円)	121.4	122.8	130.4	139.8	155.1	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



## 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。

機関投資家・アナリストをはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話の機会や情報開示の拡充を図るとともに、皆さまから寄せられたご意見・ご要望を経営陣へ適宜・適切にフィードバックし、企業価値向上に向けた議論に活用しています。

### IR活動に対する外部評価

#### IRサイト

大和インベスター・リレーションズ株式会社  
「2023年インターネットIR表彰」  
優良賞



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2023年」  
優秀企業：銅賞



日興アイ・アール株式会社  
「2023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)

### ESGインデックスへの組み入れ状況

当社は、2024年7月現在、以下の指数に組み入れられています。

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)
- iSTOXX MUTB Japanプラチナキャリア150インデックス

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

STOXX Member 2024/2025  
Platinum Career 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 (2024年2月29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

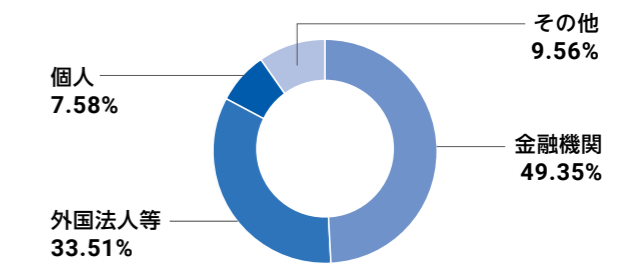
資本金	305億62百万円
従業員数	連結13,010名
連結子会社数	59社
持分法適用関連会社数	8社

### 株式・株主情報 (2024年2月29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)	1,644,972単位
流通株式比率	61.68%
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	35,203名

### 所有者別株式分布状況

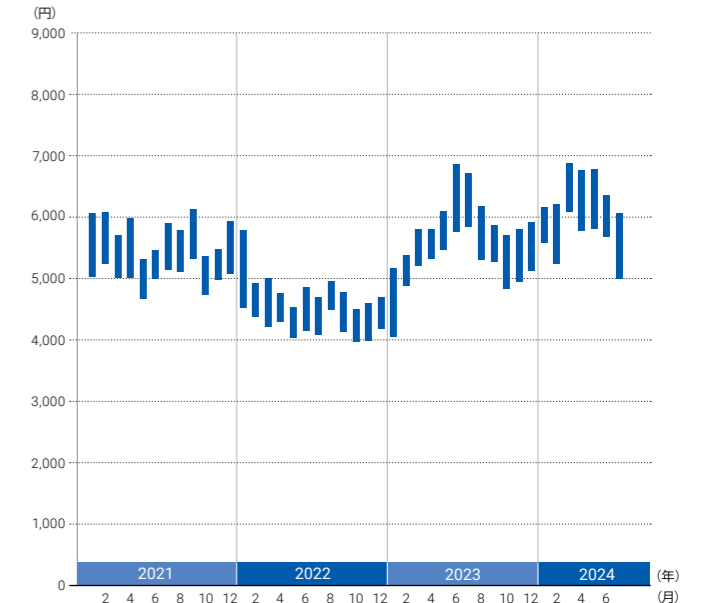


### 大株主の状況

大株主 (上位10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)	48,798	18.59
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,096	9.18
THE BANK OF NEW YORK 133969	12,797	4.87
株式会社みずほ銀行	8,100	3.09
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)	7,439	2.83
明治安田生命保険相互会社	7,230	2.75
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,300	2.02
JPモルガン証券株式会社	5,131	1.95
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社福岡銀行退職給付信託口)	5,100	1.94
第一生命保険株式会社	4,199	1.60

(注)持株比率は、自己株式(4,123,394株)を控除して計算しています。

### 株価の推移 (2021年1月~2024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)

	2019	2020	2021	2022	2023
株価収益率(PER)(倍)	56.97	73.47	31.15	27.06	31.56
株価純資産倍率(PBR)(倍)	3.87	5.65	4.10	4.03	4.00
期末時価総額(百万円)	902,747	1,418,793	1,218,776	1,429,461	1,631,879

**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/>

2024.9 P026J-01