

# YASKAWA

YASKAWA レポート 2023



## 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事業環境は、半導体を中心とした世界的な部材不足、為替変動や地政学リスクなど、急速に変化しています。その中でも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と「i<sup>3</sup>-Mechatronics(アイキューブメカトロニクス)」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。

この実現に向けて、当社グループは2023年度から中期経営計画「Realize 25」をスタートしました。本レポートでは、「Realize 25」および最終年度を同じくする長期経営計画「2025年ビジョン(2016~2025年度)」の実現に向けたアプローチ、そしてその先のさらなる成長に向けた取組みを紹介いたします。

## 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年の官営八幡製鉄所(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。



# Contents

## 01 価値創造の原動力

- 3 安川グループ経営理念
- 5 創業からのあゆみと6つのDNA(企業文化)
- 7 ユニークな強み
- 9 差別化戦略
- 11 価値創造プロセス

## 02 経営方針

- 13 トップメッセージ
- 19 サステナビリティ経営
- 23 長期経営計画「2025年ビジョン」
- 25 中期経営計画「Realize 25」
- 27 財務資本戦略

## 03 事業を通じた社会価値の創造と社会課題の解決

- 31 ビジネスモデルの変革と価値創出に向けた取組み
- 33 グローバル生産体制
- 35 財務・非財務ハイライト
- 37 2022年度業績
- 39 セグメントハイライト
- 41 事業戦略

## 04 価値創造の基盤

- 51 知的資本戦略
- 54 人材力強化
- 62 人権の尊重
- 63 ステークホルダーの皆さまとの対話・共創
- 65 環境の取組み
- 67 気候変動・脱炭素に対する取組み
- 69 リスクマネジメント

## 05 コーポレート・ガバナンス

- 71 取締役会議長メッセージ
- 72 コーポレート・ガバナンス
- 79 社外取締役メッセージ
- 81 取締役
- 83 執行役員

## 06 コーポレートデータ

- 85 11ヵ年財務データ
- 87 IR活動・外部評価
- 88 会社概要・株式情報

### 編集方針

YASKAWAレポート2023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「価値協創ガイダンス」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お役に立てることを目指した構成としています。



### 報告対象期間など

期間：2022年3月1日から2023年2月28日まで(一部、2023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。

当社は創業者・安川第五郎の「創立の動機」をもとに、1970年代の第一次オイルショックの混乱の中における経営への危機感から、当社の企業理念を成文化した「社憲」を1979年に制定しました。そして2022年にグローバル全従業員の理解深耕・実践強化に向け、その理念を「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。

この経営理念は、私たちが事業を遂行する目的(存在意義)と、品質・利益・市場を核とする基本原則(価値観)ならびに日々の行動指針(社員の心得)の旗印となるもので、そこに込められた精神は時代が移り変わっても揺らぐことのない『私たちの原点』そのものです。私たちは、この原点を安川グループが未来に向けて持続的に成長していく心の拠り所として、そして判断の軸として日々の実践に努め、経営理念の実現を目指します。

# Our Principles

## Column

### 社憲に生きる 創業の心

安川電機製作所(安川電機の前身)を創立した際に、創業者安川第五郎は「創立の動機」を、また翌年の1916年には「営業方針」と13カ条の「覚書」をまとめました。営業方針には、「**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**」そして、覚書には、「**わが社特有の設計製作に努める**」「**常に品質本位**」「**製品の優良な点をもって販路を拡げる**」などがありました。この覚書について、第五郎は「まことに青臭い書生論で、その後の業績に比べると冷汗三斗の思い」と述べています。しかし、大いに技術開発を行い、画期的な製品を世に送り、またお客さまの良い相談相手として親身にサービスするという心が、安川グループの特色や長所となり、その後も一貫して流れています。



安川 第五郎



第五郎の  
著作や伝記



## 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る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。

# Our Corporate Culture

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。これは今後も決して変わらない企業としての核です。本ページでは、創業から100年以上にわたり、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育まれた6つのDNA(企業文化)についてそのエピソードを紹介します。

## DNA ① 技術立社

大正時代の初め、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、父敬一郎の「資金は出すが、口出しはせぬ」との言葉に従い、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。当初は、そのほとんどが輸入品であり国産は極めて少なかった炭坑用電機品の受注製造からスタートしました。

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。



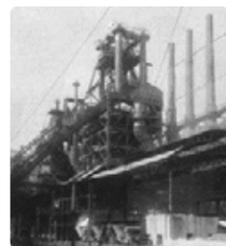
創業者  
安川 第五郎

## DNA ② 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。

## DNA ③ 品質第一

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。



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

## DNA ④ 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。



ミナーシャモータ(1958年)  
現在のサーボモータのもととなるモータ。  
応答速度が従来比100倍という画期的な製品



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

## DNA ⑤ 方針管理



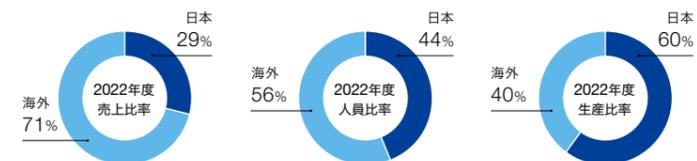
「メカトロニクス」の概念を打ち出した当初はまだ既存事業の割合が大きく、ビジョンを語るだけで文化としては定着していませんでした。そこで、全社を1つの方向性に向けるための道具としてTQC(全社品質管理)に取り組みました。共通の目的(上位方針)に向けて開発・生産・販売が目標を設定・管理するための道具など、経営管理の仕組みを徹底してつくり上げました。その結果、メカトロニクスというビジョンとTQCはセットで企業文化となり、組立産業型のオートメーションに向かうための開発や顧客開拓が大きく前進することとなりました。

## DNA ⑥ グローバル



1990年代以降、日本のバブル経済の崩壊により、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、海外に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。これは、当時の多くの日本企業とは違う仕事の進め方でしたが、この文化と経営環境の変化がうまくマッチしました。今日では、各地域の特性に合わせた製品と販売組織に加え、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。

### 2022年度海外比率(売上収益/人員/生産)



100年を超える歴史を経て培ってきた6つのDNA(企業文化)は、脈々と受け継がれる経営理念の実践を通じて強化され、現在の安川グループの強みを形づくっています。

企業文化としての  
**6つのDNA**

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



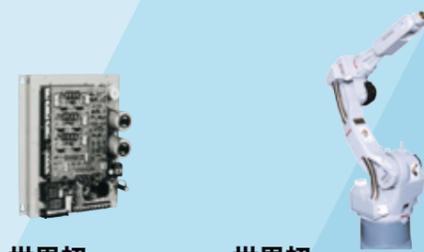
DNA ④  
メカトロニクス



DNA ⑤  
方針管理



DNA ⑥  
グローバル



世界初

トランジスタインバータ  
VS-616T(1974年)

世界初

複数ロボットの協調制御  
MOTOMAN-SKシリーズ(1995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  
アンブ内蔵サーボモータ(2017年)

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り、社会の発展に貢献しています。

## 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。



安川ソリューションファクトリ生産ライン

## 変革力

1969年、当社は「メカトロニクス」の概念を世界に先駆けて提唱し、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。



「アンマンドファクトリ」概念図

# Our Unique Strengths

## 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・需要地生産体制の構築を推進し、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)



# i<sup>3</sup>-Mechatronics

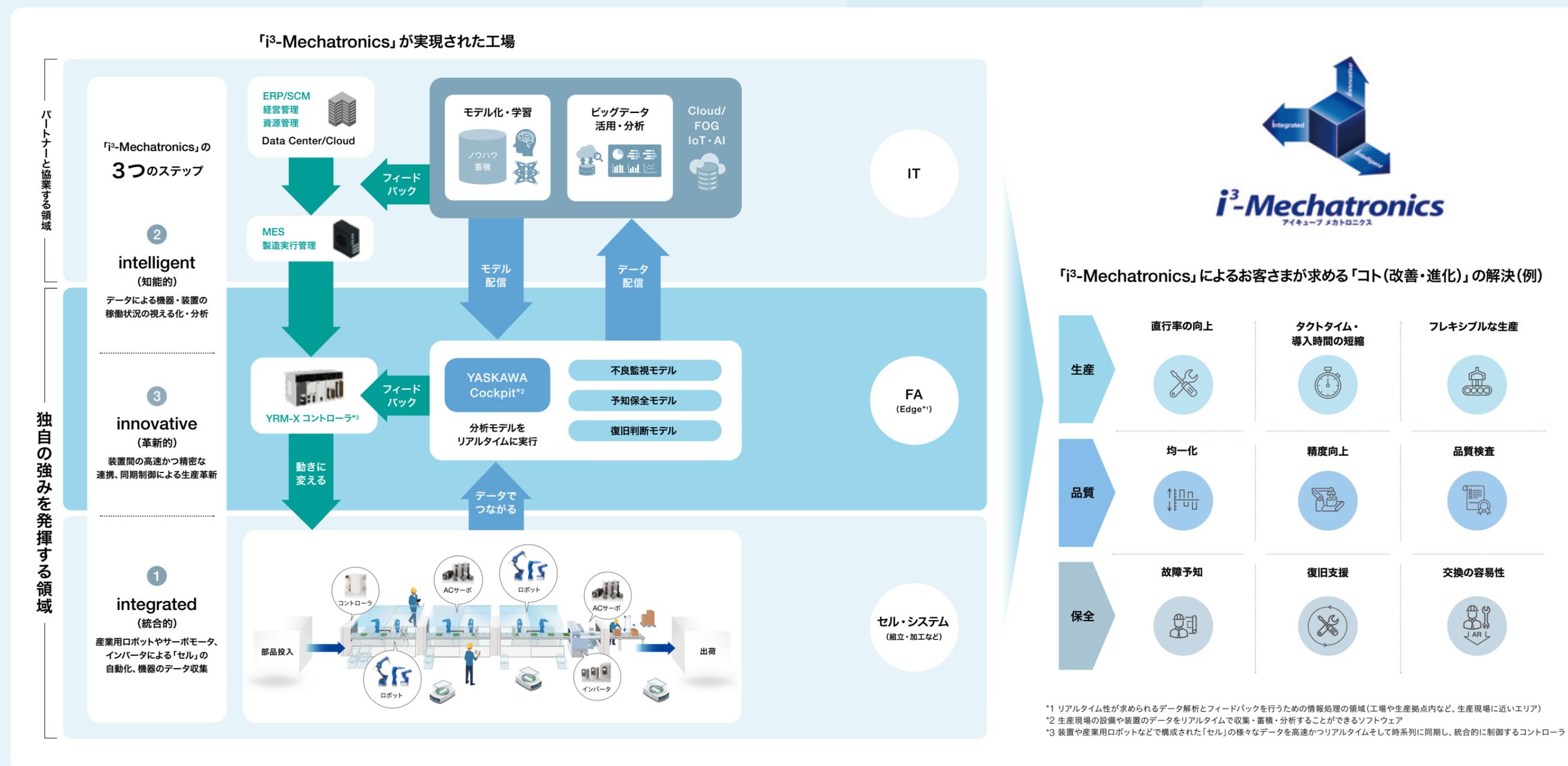
当社は、工場の生産ラインの1つの単位である「セル」を産業用ロボットやサーボモータ、インバータで自動化することを強みとしてきました。

2017年、当社はソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を発表し、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”のステップで進めます。

これにより、お客さまが目指すスマート工場の実現に向けて、生産・品質・保全などの観点からものづくりにおける様々な課題の解決につなげます。(以下の図参照)

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、付加価値を創出します。



安川グループは、長年にわたり積み上げてきたユニークな強みを生かし、独自のビジネスモデルを通じて価値創造に取り組んでいます。マテリアリティへの取組みを事業価値のさらなる向上につなげ、サステナブルな社会に貢献します。

安川グループ経営理念の実現  
「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」

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

目指す姿

**Respect Life**

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。

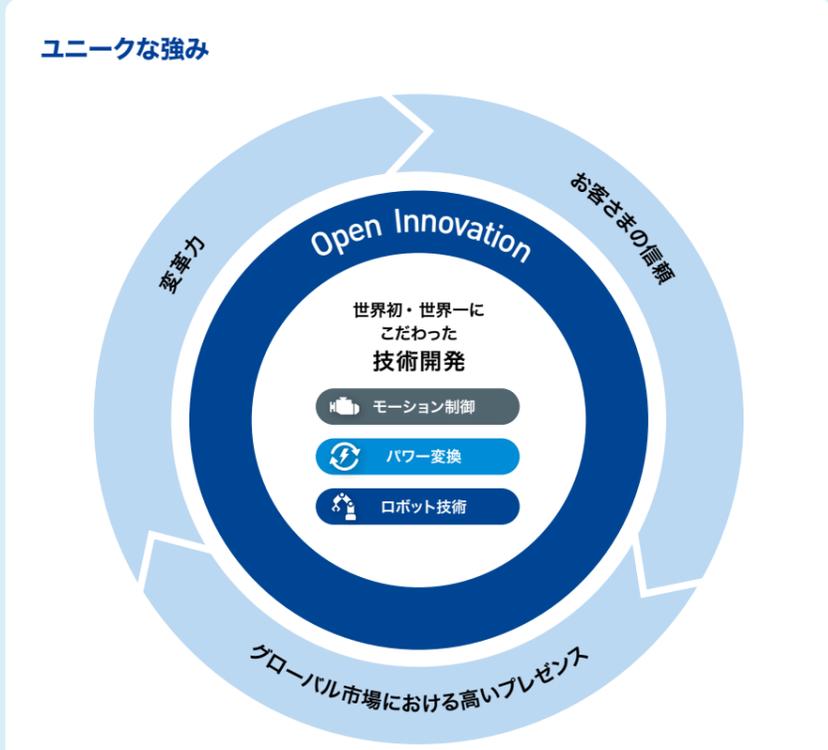
**Empower Innovation**

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。

**Deliver Results**

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。

インプット



経営資本

**財務資本**

事業活動を通じて創出したキャッシュを、成長投資、株主還元、従業員配分の3方向に投入し、持続的な利益成長と企業価値向上を実現します。

**製造資本**

常に生産システムの効率化を追求し、十分な生産能力を確保することで市場のニーズに確実に応えます。

**知的資本**

世界初・世界一にこだわった技術開発を継続させながら、開発パートナーとの協業、そしてグローバル知財戦略を通じ、お客さま価値創造につなげます。

**人的資本**

変動の激しい事業環境にスピーディに対応し、企業の進化と競争力強化を実現するために、多様な従業員が能力を最大限発揮できる働きがいのある会社を目指します。

**社会関係資本**

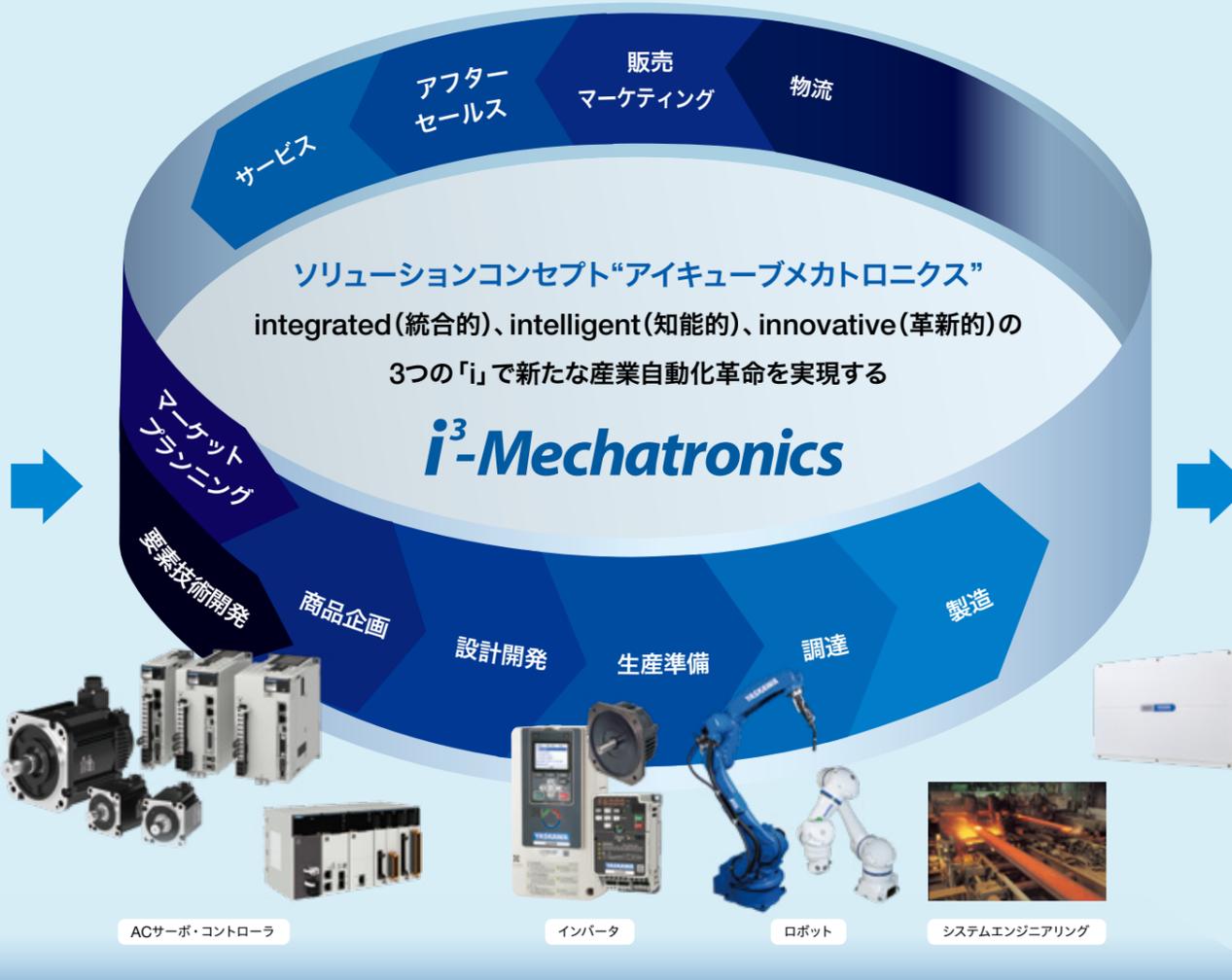
様々なステークホルダーの皆さまとの信頼関係のもとに事業を遂行し、ともに発展し続けられる関係構築に努めています。

**自然資本**

製品を通じた環境負荷低減(グリーンプロダクト)、当社グループの事業活動による環境負荷低減(グリーンプロセス)の両面から価値を創造します。

持続的成長

バリューチェーン



事業ポートフォリオ



アウトプット

経済価値の創出  
営業利益・ROE・ROIC・配当性向

事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決

- 「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
- クリーンな社会インフラ構築と安全・快適な暮らしの基盤づくり
- オープンイノベーションを通じた新たな技術・事業領域の開拓

マテリアリティ

バイオメディカル用途双腕ロボット

サステナブルな社会/事業に寄与する経営基盤の強化

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

YDX (YASKAWA Digital Transformation) によるデジタル経営基盤を活用した開発・生産・販売・サービスの変革

- 受け継がれる当社のDNA (企業文化)
- 技術立社
  - お客さま重視・アプリケーション重視
  - 品質第一
  - メカトロニクス
  - 方針管理
  - グローバル



## 経営理念を軸にグローバルで一丸となり、 ソリューションコンセプト「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 支える存在となる

2023年3月より代表取締役社長に就任しました小川昌寛です。私は1987年に入社後、一貫してロボット事業部で経験を積んだのち、2010年から米国に駐在し、ロボット以外の事業にも向き合いながら、グローバルな事業運営を経験してきました。2016年に帰任し2022年度までロボット事業部長として、小笠原会長が提唱した「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を具現化するための活動に奔走してきました。これからは社長として安川グループのさらなる飛躍のために、グループ一丸となって取り組んでいきます。

安川電機は創業以来一貫して、「電動機（モータ）とその応用」を事業領域としてきました。モータ技術を軸として、時代ごとに市場やお客さまからの要望に真摯に向き合いながら、炭鉱設備のモータから、鉄鋼・素材の生産設備、ファクトリーオートメーション、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」へと技術を発展させてきました。「モータとその応用」の技術を用い、お客さまが求める理想の生産現場の実現に向けた道筋を提示することが、当社グループにできる産業を通じた社会貢献であり、この継続こそが私たちの存在意義であり使命だと考えます。

お客さまのビジネス環境は日々進化しています。それに伴い当社グループへの期待や要望は今後ますます高まっていくでしょう。そのような環境下においても、安川グループだからこそできる社会貢献を従業員とともに実現したいと考えています。重責に身が引き締まる思いですが、当社グループのさらなる発展のため、先頭に立って尽力してまいります所存です。

代表取締役社長

小川昌寛

## 社長として 成し遂げたいこと

2022年11月のある日、仕事の打ち合わせをしようと社長室に伺った際に、小笠原会長(前社長)から社長就任の打診を受けました。このタイミングは想定外でしたが、1分後には心が決まり、すぐに承諾の返事をしました。2022年度までの7年間はロボット事業を管掌してきましたが、その間も常に全体最適を念頭に置いた事業運営を心掛けていたため、社長として全社に責任を持ち決断を下すことにも抵抗が少なかったのだと思います。実際に打診を受けたことで、覚悟が決まりました。

私が社長として成し遂げるべきは、安川電機を将来にわたって発展し続ける会社にするために「現在の出来事や、市場・お客さまからの期待に今の立場でどう対応していくべきか」を考え、実行することだと思います。従来やってきたことを大きく変えるのではなく、成長の持続性を意識しながら、現在にプラスアルファを加え、将来につなぐことが私の役割です。

また、サプライチェーンがグローバルに拡大する昨今、世界のどこかで起きた事象であっても自分ごととして捉えることが求められています。世界規模の出来事に柔軟に対応できるロバスタな企業であるためには、安川グループ経営理念や「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を全社員の行動指針として浸透させ、企業文化として築き上げることが必要です。文化になれば社員の行動の方向性が一致し、継承性も上がります。私自身が企業文化の醸成の担い手となり、当社グループが将来にわたって成長を続けるための土台づくりを行っていきます。

## 前中期経営計画 「Challenge 25 Plus」の振り返り

前中期経営計画「Challenge 25 Plus」は2022年度で終了しましたが、初年度(2019年度)に想定した状況と現実が大きく異なりました。米中貿易摩擦に始まり、新型コロナウイルス感染症の流行によって経済活動や人の動きが制限される事態となりました。その後、経済活動が再開すると、急速な需要回復に伴って半導体を中心とした電子部品が不足し、為替の激変な変動やインフレにも直面しました。このような環境変化はすべて想定外でしたが「Challenge 25 Plus」で掲げた売上収益と営業利益の目標が達成できたことは、大変価値のあることだと思います。ただし、部品不足への対応は課題として認識しており、新中期経営計画「Realize 25」の中で、安定的に供給責任を果たしていくための策を講じていきます。

「Challenge 25 Plus」のもう1つの大きな成果は、当社グループが今まで行ってきた施策が間違っていなかったことが確認できた点です。当社グループの特徴である地域の自立性や需要地生産を軸にしたグローバル経営は、為替の変動に対して有効に働きました。為替の変動はコントロールできませんが、我々はレジリエントな体制を構築できていたと思います。これは、地政学リスクやデカップリングへの対応としても有効です。この強靱なグローバル体制をさらに強化していくことは価値があると思っており、ここでの気づきを「Realize 25」にも反映しています。

「Realize 25」の期間も、想定外な環境変化が起こる事態は避けられません。私の個人的な経験からも、目的に向かって行動する中で、自分の欠点や不足する点に気がつき、それを補うために学び続けてきたことは確実に自分の力になってきました。厳しい変化や課題から気づきを得て、それらを打破していく経験を重ねることでさらに強い企業になれると信じています。

## 新中期経営計画 「Realize 25」の戦略

「Realize 25」のゴールは長期経営計画「2025年ビジョン」(2016~2025年度)のゴールでもあります。もちろん、社長としては2025年度以後の当社グループの持続的な成長も見据えていますが、まずは「2025年ビジョン」の達成に社員全員のベクトルを集中させていきます。

「2025年ビジョン」を実現するための「Realize 25」の戦略は、実行力の強化です。中期経営計画(以下、中計)期間の早い段階で新製品の投入を行い、既存の開発・生産・販売・サービスの事業基盤を活性化させることで、ボリュームと質の両面で成長します。同時に、次のさらなる成長に備えるために、グローバルサプライチェーンの再強化にも取り組みます。

PDCAサイクルにおいて「Realize 25」はDo(実行)の期間です。この期間での気づきは、次の中計期間の課題につながります。Do(実行)せず、3年後に同じような課題が議題に上がるのは全く本望ではありません。やることも方法も決めていますので、あとは決意をもって実行するのみです。本部長や事業部長を含めた経営陣は、全社的な方向性を受けて役割を認識して行動し、その結果にきちんと責任を持つとともに、トップである私は、会社として決定した方向性に責任を持ちます。

2017年に「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のコンセプトを打ち出してからビジネスモデルの変革を強力に押し進めてきました。今こそ経営陣から一般社員まで全員のベクトルを合わせ、新たなビジネスモデルを軌道に乗せ、結果につなげていくタイミングです。経営層との対話により、きめ細やかなPDCAを回すことはもちろん、対話集会\*の機会を活用した一般社員層とのコミュニケーションを積極的に行うことで、決めたことの実行を確実にし、「Realize 25」の目標達成を目指します。

\* 経営層と社員が直接対話をする機会。年間10回程度実施。





## 安川グループの サステナビリティ目標

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」をコアであるモータ技術で実現し、お客さまに貢献する。その結果として社会価値を創造し、社会的課題を解決する。」この達成に向けて進むことが技術立社である私たちの姿だと考えています。当社は、サステナビリティ目標の1つである『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』の中で、あるべき姿を表現しており、これを最も重要視しています。さらに、『クリーンな社会インフラ構築と安全・快適な暮らしの基盤づくり』『オープンイノベーションを通じた新たな技術・事業領域の開拓』も実行していきます。現在、カーボンニュートラルの実現に向けたCO<sub>2</sub>排出削減などの環境課題への対応に注目が集まっていますが、SDGsまで視野を広げれば、社会課題はさらに多様です。どの課題にいつ着目するかによって、サステナビリティ目標は変化するものだと思いますが、『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』は、「モータとその応用」を一貫して追求してきた私たちの変わらぬ信念です。そして、当社グループが社会的課題や市場の要請に応えながら持続的に成長を遂げていくために、生産や人材、ガバナンスを高度化していく必要があります。

## 多様性を推進力に、 さらなる飛躍を目指す

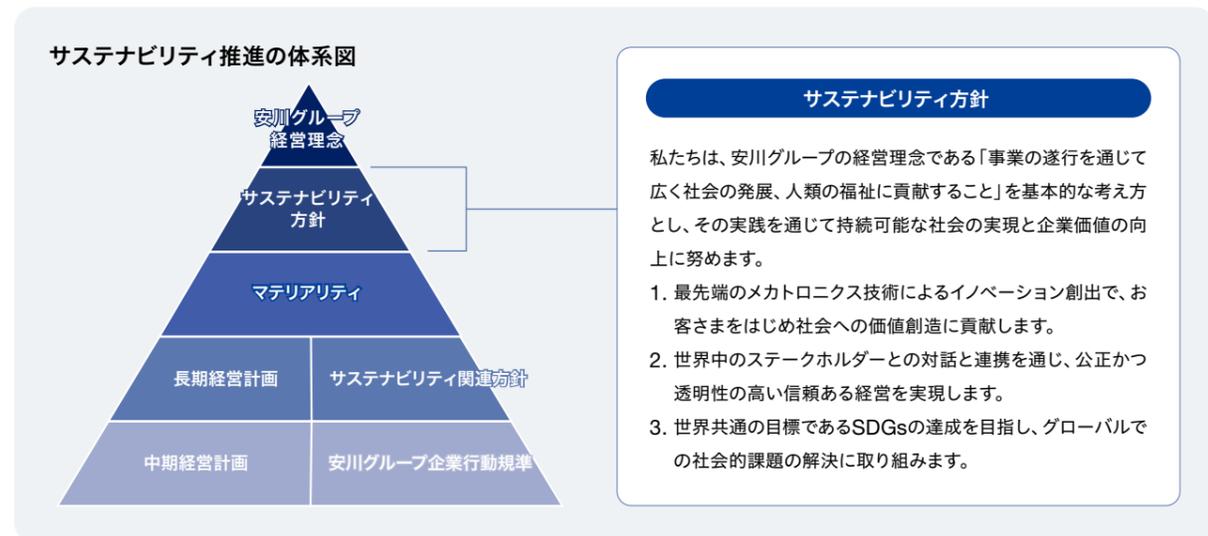
「個々人に任された役割やその成果は最終目的である安川グループ経営理念に必ずつながっている」ことをグループ全体の共通認識としながら、当社グループの重要KGIであるサステナビリティ目標への取り組みを通じて、「2025年ビジョン」、「Realize 25」の達成を目指します。事業遂行の要である従業員に対しては、全社的な方向性に沿っている限り、個人の個性や希望、多様性を尊重し、サポートします。それは、組織を動かすエネルギーの源は「ギャップ」だと考えているからです。人は、性別や世代、ハンディキャップ、文化の違いによって、それぞれにユニークな思考やアプローチ方法を持っています。それらが組織の中に存在することによって生まれる推進力は大変貴重なものです。全社的な目標に向かって会社を動かすために活用しなければなりません。

また、近年では、YRM-XコントローラやΣ-X、MOTOMAN NEXTなどの「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実現する新製品が揃ってきたことで、グローバルで「i<sup>3</sup>-Mechatronics」への理解が進みました。当社グループの中に存在する多様性をローカルの需要に引き合う推進力にすることで、さらに一段上の成長を実現していきます。

サーボモータ、インバータ、ロボットは、産業全体に浸透する機器です。それらを主力製品として持つ当社グループは、そのユニークな強みに加えて、パートナーを増やすことで、従来以上に広く産業・社会を支えることができると考えています。経営理念を軸にグローバルで一丸となり、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実践し、お客さま、ひいては社会への貢献、価値創造に邁進していきます。これからの当社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お願いいたします。

## サステナビリティに関する考え方および取組み

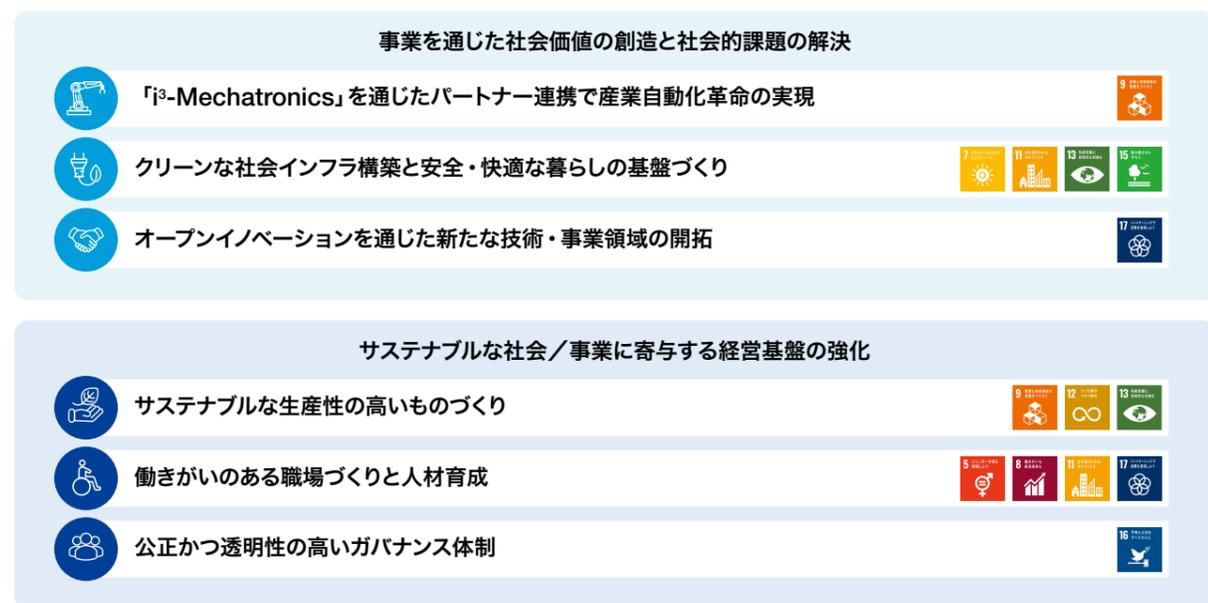
当社グループは「安川グループ経営理念」のもと、「サステナビリティ方針」を2021年度に策定しました。この方針に沿ってマテリアリティを特定し、長期経営計画や中期経営計画における目標を展開することで、戦略的なサステナビリティの推進を図ります。また、進捗のモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。



### 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) の特定にあたっては、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、重要度の高い課題を抽出しました。それらの課題について取締役会を含む社内会議で討議を行い、

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。さらに、それぞれの強化領域および戦略の方向性を明確化し、定量的・定性的なKPIを設定しています。特定された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。



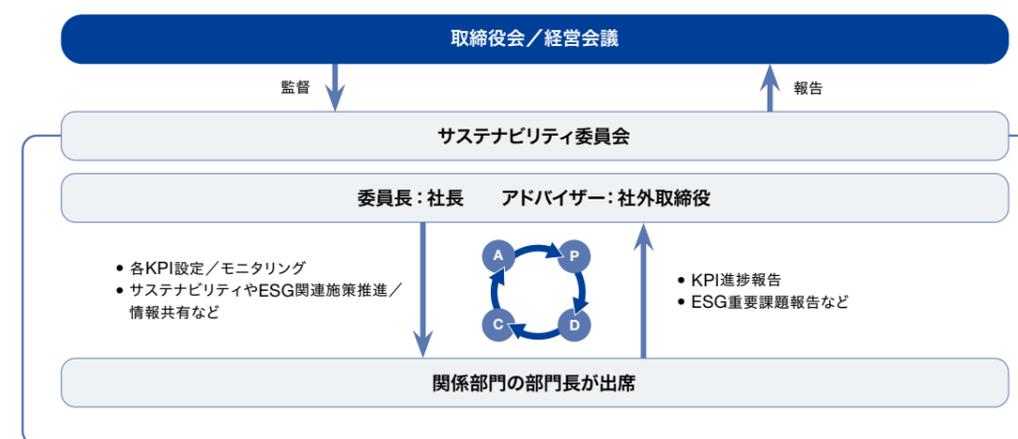
### サステナビリティ推進体制

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。

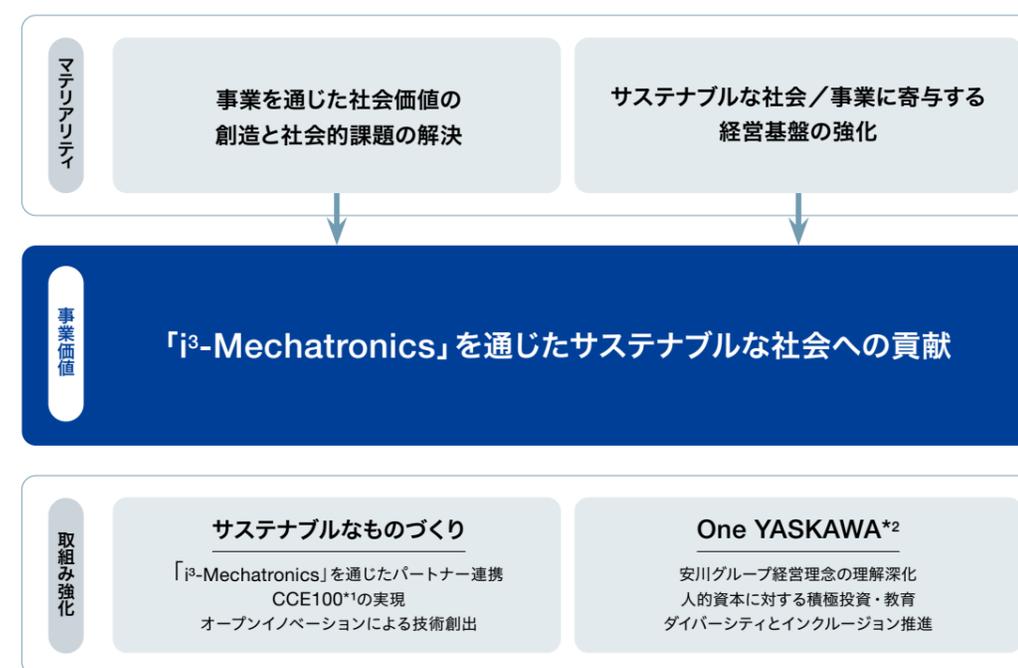
2022年度は2022年4月と10月にサステナビリティ委員会を開催しました。社内の経営層に加えて社外取締役も参加し、各マテリアリティにおけるKPIについて活発な議論を行いました。



### 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。

サステナビリティ課題・目標と関連するSDGs	目指す姿	取組み【目標】	2022年度進捗
<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 「i³-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「i³-Mechatronics」でお客さまの経営課題を解決する。	• 「i³-Mechatronics」プロジェクトの成功事例の蓄積	• 「i³-Mechatronics」コンセプトを実現するキープログラクト(YRM-Xコントローラ、E-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
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。 当社のこれまでのメカトロニクス技術を応用展開し、新規領域へ挑戦する。	• CCE100(Contribution to Cool Earth 100)の達成【2025年度：100倍】 • メカトロニクス技術を応用展開した取組み事例の拡大	• 67.4倍 • 「省エネ」「クリーンパワー」「食品・農業」「Humatronics」を中心にメカトロニクス応用領域での取組みを推進
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および技術をフィードバックする。 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。 ベンチャー投資と協業を通じ事業シナジーを発揮する。	• M&A/アライアンスを通じた新領域への取組みの強化 • 産学官連携の取組みの強化 • YIP*1を通じたベンチャー投資の拡大	• 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 • 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 • ベンチャー投資：2件(累計件数：19件)
<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。 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。 「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。 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。	• 最先端ものづくりの導入 • グリーンプロセスを通じた温室効果ガスの排出削減 • 製品の安全・品質向上 • サステナブルなサプライチェーンの構築	• 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：+23%(2019年度比)】 • 温室効果ガス(CO <sub>2</sub> )の排出量削減 【2025年度：▲30%*4(2018年度比)】 • 「PLの芽」摘み取り活動のグローバル展開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*5】 • 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】 • 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%*3(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)】
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。 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。 業務上の休業災害をなくし、安全な職場を実現する。 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。 「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。	• ダイバーシティとインクルージョン • 人材育成 • 労働安全性 • 人権と労働慣行 • 地域社会貢献	• 女性管理職比率の向上 【2025年度：単体・国内グループ：2倍(2021年度期初比)】 • プロフェッショナル人材*6の比率向上 【2025年度：全社平均75%以上*3】 • 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】 • 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：グローバル主要拠点での実施*7】 • 「ものづくりの進化」を担う理系人材の育成 【2022年度：新たな「ものづくり人材育成プログラム」の開始】
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。 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。 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。	• コーポレートガバナンス・コードを活用した“攻め”のガバナンスの強化 • 情報セキュリティの強化 • コンプライアンスの強化	• 「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(未実施の場合は合理的な説明) • 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 • 内部通報等を活用したコンプライアンスの強化

\*1 安川イノ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人当たり売上収益(2019年度比)  
\*3 2022年4月目標値を変更  
\*4 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

\*5 2022年10月に目標を設定  
\*6 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または一人で遂行できるレベルの人材  
\*7 2022年10月に対象を変更  
\*8 2022年度期末時点において設定した全スキル項目のうち一定のスキルレベル以上にある項目の比率

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

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。

2025年で目指す姿

**Respect Life**

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。

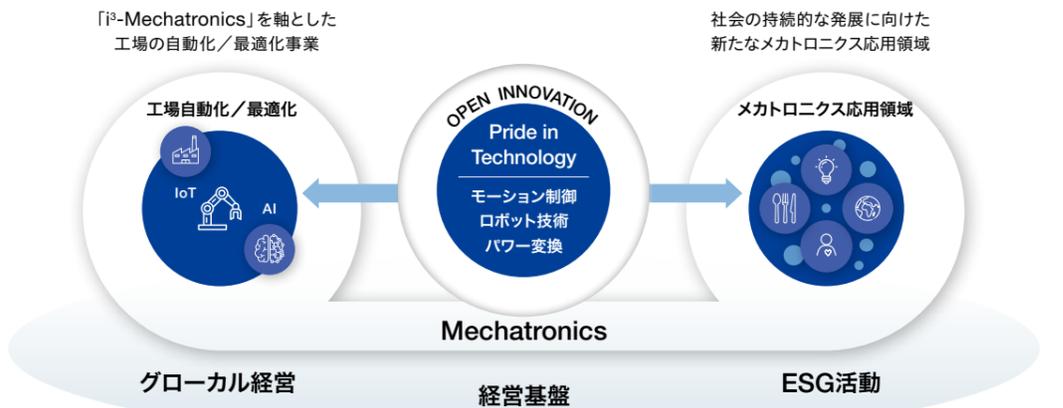
**Empower Innovation**

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。

**Deliver Results**

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。2022年度をもって、最初の2つの中期経営計画期間が終了し、ビジョンで目指す姿や目標に着実に近づいています。



長期経営計画	2025年ビジョン								
	中期経営計画				Realize 25				
	2016	2017	2018	2018 (中計目標)	2019	2020	2021	2022	2022* (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
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				
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				

\* 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

**基本方針**

**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

**新しい価値・市場の創造に挑戦**

**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

**成果**

- 「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

**課題**

(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

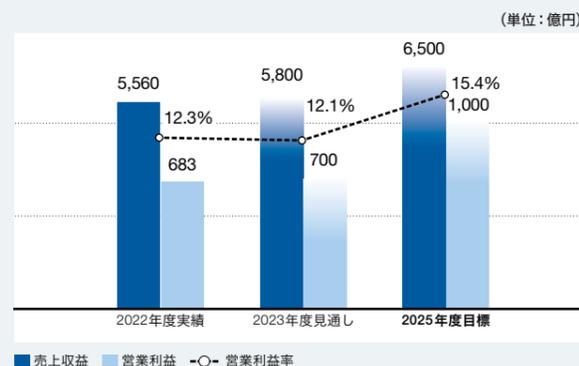
安川グループは長期経営計画「2025年ビジョン」の達成と、その先も持続的成長を遂げるため、2023年度から2025年度までの3年間における中期経営計画「Realize 25」をスタートしました。



### 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。



### 基本方針・方策

#### 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



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、「すべての人が人間らしく、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<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>

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。

<sup>\*1</sup> PLM: Product Lifecycle Management

<sup>\*2</sup> P.18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ご参照



## 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」や 新製品投入などにより、 付加価値を高め、2025年度に 営業利益1,000億円を 達成します

代表取締役 専務執行役員

村上 周二

### 「Challenge 25 Plus」の総括

2019～2022年度を計画期間とする「Challenge 25 Plus」は、「2025年ビジョン」の実現に向けた10年間のセカンドステップとして「新しい価値・市場の創造に挑戦」する期間と位置付け、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を核としたビジネスモデルの変革と、それを通じた成長市場における収益の最大化を着実に進めることができました。具体的には「お客さまが求めるものづくりの改善・ビジネスの進化に寄与する技術・製品を提供し、お客さまの価値を拡大することが、当社の利益にもつながる」という「i<sup>3</sup>-Mechatronics」

の考え方を社内に浸透させ、それに向けた行動ができるようになったことで、ビジネスモデルの確立が進み、高収益化を実現することができました。

「Challenge 25 Plus」の基本方針に掲げた『「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を通じた成長市場での収益最大化』については、EV・半導体の需要を着実に捉えることができました。また、新領域においては、農業分野の自動化に積極的にチャレンジしてきましたが、まだまだ取り組む余地があると考えており、今後も様々な分野でパートナー連携を増やしながらか事業領域の拡大を加速させます。

収益面においては、資材高騰の影響等を大きく受け、営業利益率13%という目標は達成できませんでしたが、この資材高騰に見合った価格転嫁は順次進めておりますので、タイムラグがあるものの挽回できると考えています。また、従業員に対する中長期報酬制度を適用したことにより、営業利益を重視する動機付けを図り、従業員の意欲的なチャレンジを促す企業風土を醸成することができました。

### 経営環境の想定(機会・リスク)

当社をとりまく市場環境は2022年度まで非常に良好でしたが、その反動として2023年度は欧米の金利上昇や在庫調整などを背景に、設備投資は抑制方向に進むと想定しています。しかしながら、当社の経営環境は決して悪いわけではなく、部品不足によるサプライチェーンの混乱は改善傾向にあり、積み上がった受注残を確実に売上につなげることで、増収増益は達成可能とみています。中長期的には、自動化投資や半導体需要は伸びていくものとみており、2024年以降は受注環境も正常化していく見通しです。

一方、リスクとしては中国の需要減や世界的なインフレへの対応を想定しています。中国では製造業が集中しすぎていたこともあり、過去にあったような設備投資の急増は期待できません。中国に代わる他地域の製造業の立ち上げ機会を適切に捉えなければチャンスを失うことになります。とはいえ、中国は内需が活性化すると想定しているため、半導体の国産化の動きも捉え、新しい変化や動きに乗り遅れることなくチャンスを掴んでいきます。インフレについては、供給サイドの投資が進めば沈静化するとみているものの、世界的な質上げが物価にも反映していくと思われるため、きちんと対応していかねば企業収益が圧迫される恐れがあります。お客さまへの自動化の提案と、社内での自動化を推進し、付加価値と生産性を高めることでインフレの影響を吸収していきます。

### 「Realize 25」の達成に向けて

2023年5月に公表した新中期経営計画「Realize 25」では、売上収益6,500億円、営業利益1,000億円と、大幅な収益拡大を計画しています。営業利益1,000億円を達成するためには、「Realize 25」の3年間で売上も大きく増やす必要があり、市場の変化に対応して受注を確保していきます。それに加えて、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」により付加価値の高いビジネスを展開し、新製品投入によるコスト削減と製品の価格転嫁を進め、部品内製化・自動化による付加価値向上を図っていきます。付加価値の改善による利益貢献を2022年度実績から2025年度にかけて230億円程度見込んでいます。経費についても売上増により増える付加価値の一定割合に抑えるよう活動経費の増加をコントロールしていきます。

付加価値をいかに上げていくかという点がポイントとなるため、技術・生産・販売・品質が一体となって「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実践し、ビジネスモデルの変革を進めていきます。

量・質・経費をコントロールできれば営業利益1,000億円が見えてきます。今までもこの考え方に基づいて取り組んできましたが、これをさらに高めていくことで目標を達成します。

### 「Realize 25」財務目標

売上収益	営業利益	営業利益率	ROE	ROIC	配当性向
6,500億円	1,000億円	15.4%	15.0%以上	15.0%以上	30.0%+α

### 「Realize 25」における 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とし、ROE・ROICともに15%、配当性向30%+αの目標を掲げています。この目標は、前中計から変更していません。しかし、ROE15%を維持するためには年10%以上の利益成長が必要であり、ROIC15%を維持するためには、借入も10%程度の増加

に抑制する必要があります。2022年度は戦略的な在庫積み増しや支払いサイトの短縮により借入が増え、ROICが結果的に目標未達となりました。「Realize 25」の3年間は、その挽回に向け、借入を適正水準に抑え、資本効率をより高めていく必要があると考えています。2022年度に部品不足の影響で面揃えができずに溜まった製品在庫を確実に売につなげるにより、借入を適正化していきます。

借入を圧縮しROIC15%を達成できれば、利益から生み出されたキャッシュを投資に回せるようになります。累計投資額は1,500億円(売上収益の8%程度)と、これまでより意欲的な計画値としています。キャッシュを有効活用し、工場や事業所の再編、内製化や自動化、需要地生産の拡大など、効率化・付加価値向上のための先行投資を厚くしていく方針です。

#### 累計投資額と内訳

前中期経営計画 「Challenge 25 Plus」 (2019～2022年度) 4年間累計(実績)	新中期経営計画 「Realize 25」 (2023～2025年度) 3年間累計(計画)
<b>1,032億円</b> (対売上収益比5.6%)	<b>1,500億円</b> (対売上収益比8.0%)
技術開発の効率化・需要地生産拡大に向けた投資 <ul style="list-style-type: none"> <li>安川テクノロジーセンタを建設</li> <li>欧州に産業用ロボット工場を建設</li> <li>中国に部品工場を建設</li> </ul>	効率化・付加価値向上のための先行投資 <ul style="list-style-type: none"> <li>工場、事業所再編</li> <li>内製化、自動化</li> <li>需要地生産体制の強化</li> </ul>

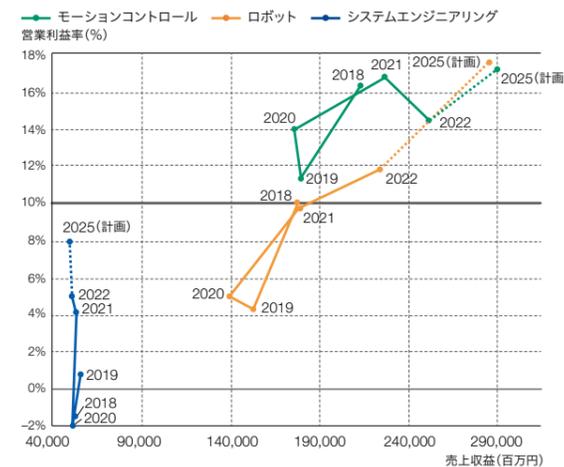
#### 事業ポートフォリオ管理の考え方

当社の開示しているセグメントは、類似する業種のお客さままで構成され、生産体制もほぼ同じなため、運転資本や労働装備率に大きな違いはありません。そのため、事業ごとのROICを判断指標とするより、まずは営業利益にこだわり、各事業いずれも営業利益率10%以上を目指す考えです。利益率が確保できないのであれば、売上よりも利益を優先してセグメント内の注力領域を選択・集中しながら利益率を高めるように取り組んでいます。

当社は、すでに産業自動化分野に特化して事業展開し

ているため、収益性だけでなくセグメント間のシナジー効果も重要と考えています。

#### 前中計「Challenge 25 Plus」におけるセグメント別売上収益・営業利益率の推移と現中計「Realize 25」最終年度の計画



また、当社は同業他社と比べてレバレッジをかかしているためROEが高くなっていますが、業績変化も大きいいため資本コストも高くなっています。エクイティスプレッドの拡大、すなわち資本コストを引き下げするためには、半導体や電子部品の市場変動に左右されやすいモーションコントロールの利益変動を吸収すべく、エンドユーザー向けのビジネスを幅広く展開しているロボットで安定的に収益性を引き上げることも重要だと考えています。

#### BS構造の基本的な考え方

現金の水準は少ないほうが良いと考えており、流動資産は、キャッシュがグローバルで分散し余剰にならないようにコントロールしながら、手元現金は月商1ヵ月程度の水準を維持する方針です。

棚卸資産は、戦略的に必要な在庫を確保する方針は継続しますが、面揃えの問題から余剰になった分は売につなげ、適正化していきます。

資本構造については、親会社所有者帰属持分比率50%以上を安定的な経営が実現できる水準とみていま

す。今後は将来の設備投資のための内部留保が増えてきますが、現金・資本が過剰にならないよう、一定のネットD/Eレシオを目安に置きながら効率性を重視する方針です。

#### キャッシュアロケーションの考え方

2022年度のフリー・キャッシュ・フローは、戦略的な部品在庫の積み増し等で一時的にマイナスとなりましたが、2023年度は棚卸資産の適正化により、利益に応じたキャッシュを確保していきます。今後3年間は将来の成長のための設備投資を増やす計画ですが、利益も増える計画です。これにより、従来以上のフリー・キャッシュ・フローは確保できる見込みです。

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さまへ還元しますが、想定以上のキャッシュが創出された場合は、資本効率を意識した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、中期経営計画の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。従業員は、生産性の高い仕事のやり方により付加価値向上・利益率改善に取り組むインセンティブとなっています。また、持株会加入を促す制度としており、企業価値向上がインセンティブとなり従業員の経営参画意識を高める効果も期待できます。

#### YDX(YASKAWA Digital Transformation)

##### による経営や意思決定へのインパクト

従来は各子会社からデータを集めるのに時間を要していましたが、YDXにより現地の状況を素早く掴めるようになりました。全社予算も、従来は現地で作成したものを本社で積み上げていましたが、あらゆる素データが本社に集まったことにより、本社が現場の状況を反映させながら

トップダウンで計画を立て各子会社は割り当てられたリソースを具体的に何に配分し具体策を実行するかという、実行に重点を置いた取組みが可能になりました。また、トップダウン計画では、安川グループの成長に向けて戦略的にリソース配分したり、全社基準に基づいた経費コントロールを実行したり、同業他社のベンチマークを意識した取組みを各事業部へ展開することが可能になりました。

#### ステークホルダーの皆さまへ

2022年度はインフレや地政学リスクなど逆風に見える経営環境でしたが、その都度必要な対策を講じ、やるべきことを実行してきました。その結果、当社は着実に力をつけながら成長し、業績は過去最高を更新することができました。

2023年度からスタートした新中期経営計画「Realize 25」においては、過去2つの中期経営計画で積み上げてきたものを継承しながら業務遂行力をさらに向上させ、当社のソリューションコンセプトである「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実効性をグローバルに高めていきます。

ESGの情報開示強化についても、従来充実させてきた計数面の開示に加えて、非財務情報の効果的な開示によって、中長期視点での企業価値向上に向けた対話の充実を図っていきます。今後も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。

## ビジネスモデルの変革と価値創出に向けた取組み

当社は2017年に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)」を始動させました。「i<sup>3</sup>(アイキューブ)」の3つの「i」、integrated(統合的)、intelligent(知能的)、innovative(革新的)はお客様の経営課題の解決に寄与する\*1とともに、社内のビジネスモデルを変革するコンセプトでもあります。

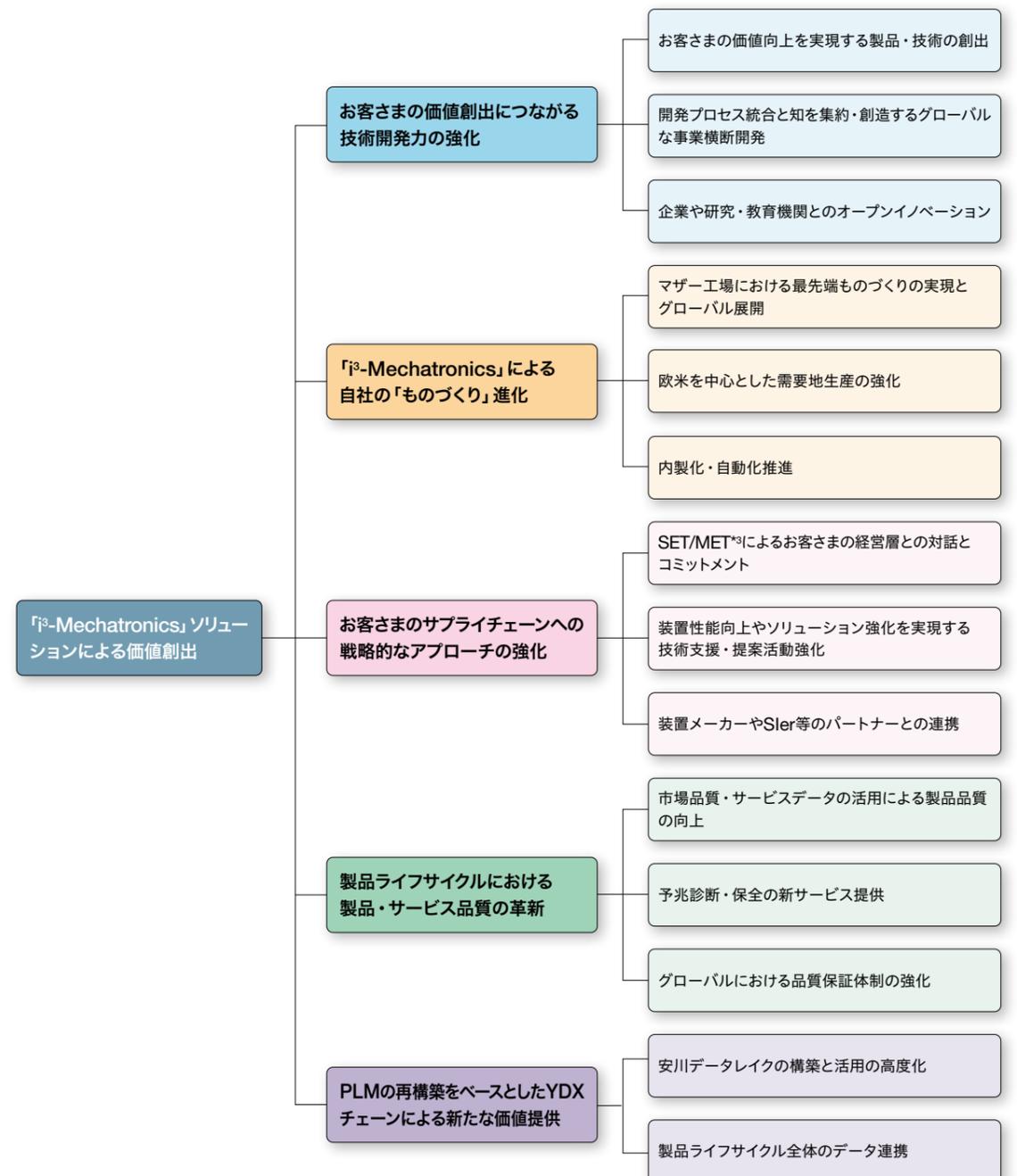
安川ソリューションファクトリや安川テクノロジーセンタを最大限活用し、YDX(YASKAWA Digital Transformation)によるデータの統合・分析を通して「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のコンセプトを実現・実践することで、当社グループのビジネスモデルを変革しています。

前中期経営計画「Challenge 25 Plus」におけるビジネスモデルの変革\*2は、YDXによるデジタル経営基盤の構築とともに、「技術/製品開発」「生産」「販売」「品質・サービス」の各バリューチェーンにおいて、機能の統合をはじめとした諸施策を執行してきました。



\*1 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を通じたものづくりの様々な課題解決を実現するための当社独自のアプローチをP.9~10「差別化戦略」で説明しています。  
\*2 「YASKAWAレポート2022」P.31~36「ビジネスモデルの変革」で詳細をご紹介します。  
\*3 トップセールスで経営課題を把握し受注拡大につなげるマーケティング活動

新中期経営計画「Realize 25」では、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のビジネスモデルの実効性を高め、価値の創出につなげていきます。これにより、ものづくり企業としての競争力を一段と高め、ビジネス領域を拡大させるとともに、お客さまに対し、付加価値の高い自動化ソリューションの提供につなげていきます。

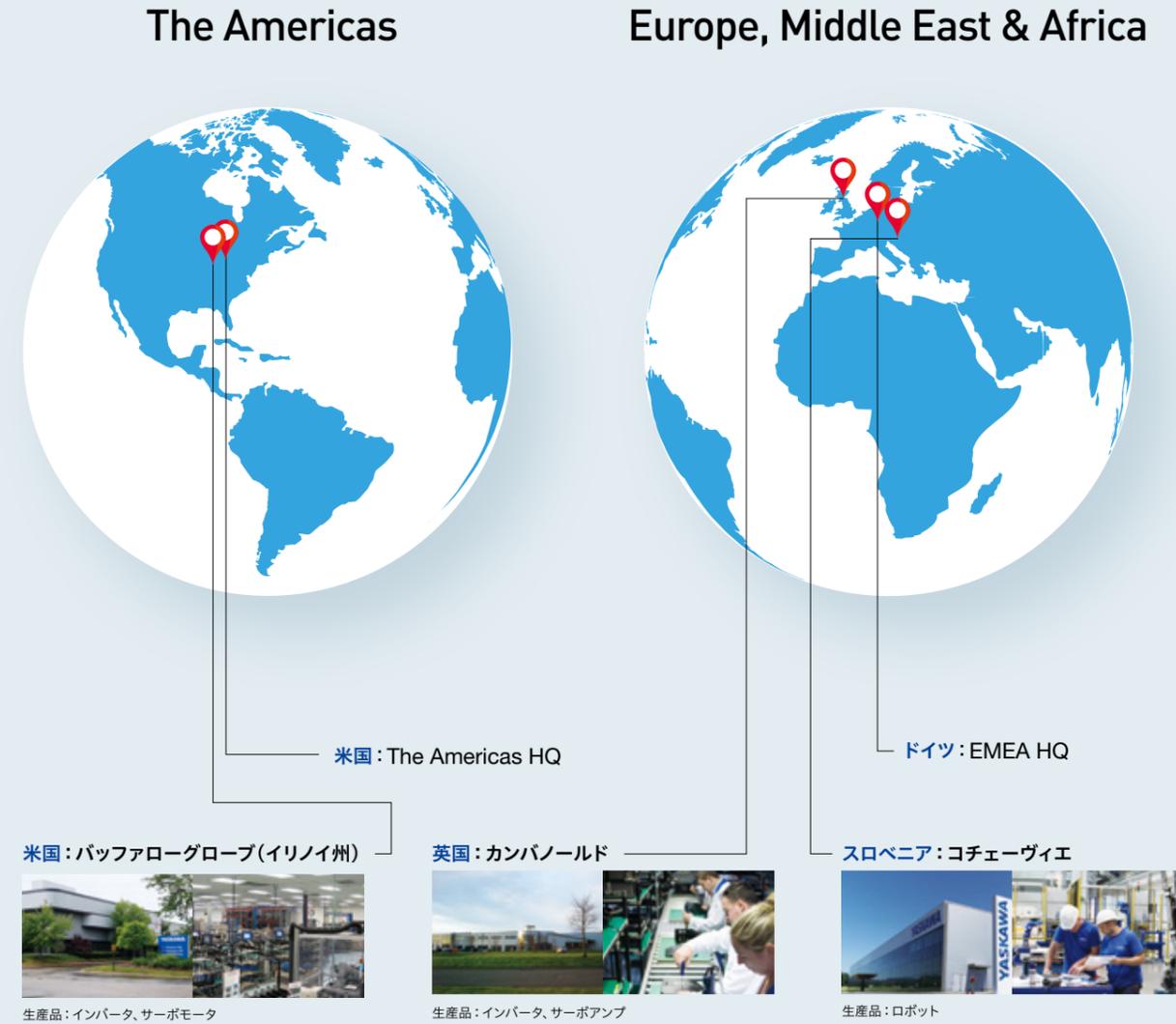


# Our Global Network

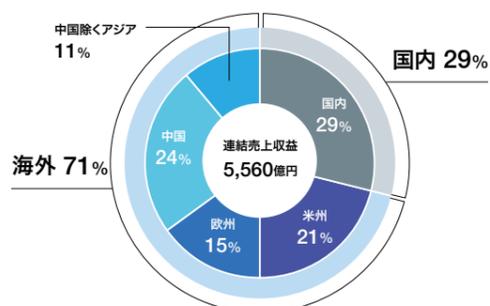


当社グループは、需要地生産の方針のもと、グローバル13カ国・地域の29拠点で最適生産を行っています。お客さまの近くで生産することによる納期面や関係構築面のメリットを生かしながら、為替や災害、地政学リスク等の低減を図っています。

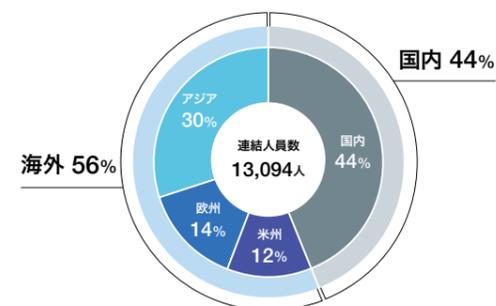
中期経営計画「Realize 25」期間は、日本において「i³-Mechatronics」の実践や工場・事業所再編、部品の内製化拡大を通じたさらなる効率化・付加価値向上を実現するための投資を行っていきます。海外においては、米国・欧州での需要地生産の能力増強に加え、中国における自動化・内製化拡大による効率化、東南アジアにおけるサーボ・インバータなどの部品工場新設の検討を行います。これにより、需要の変動・環境変化やリスクに対してフレキシブルに対応し、グローバルで安定的なものづくりを実現していきます。



所在地別売上収益構成比 (2022年度実績)



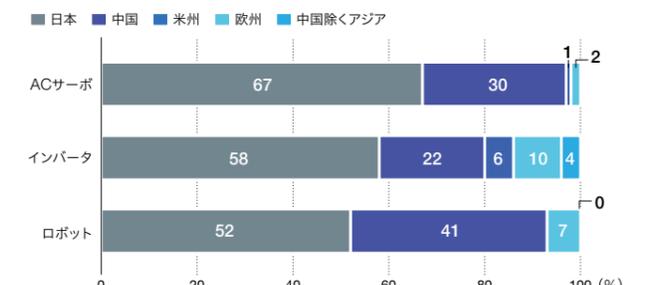
地域別人員構成比 (2022年度末時点)



主要生産拠点における現地調達率 (2022年度実績)

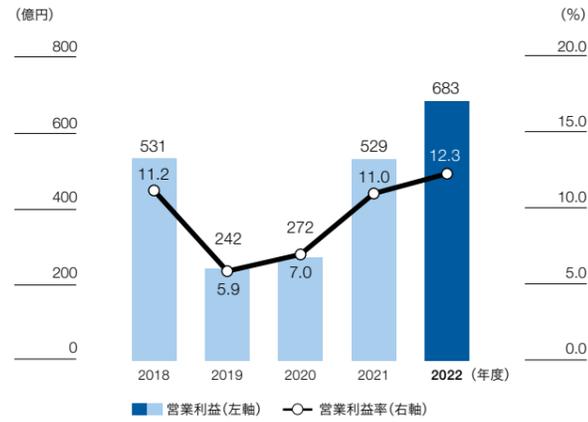
安川電機	85.4%
米国安川	85.9%
英国安川電機	66.8%
上海安川電動機器有限公司	92.8%
安川電機(瀋陽)有限公司	99.3%
安川(中国)機器人有限公司	91.9%
インド安川	30.8%

製品別生産能力地域別構成比(1直ベース/2022年度実績)



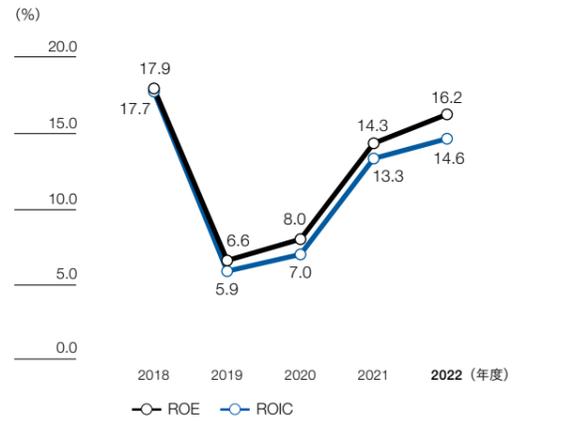
03 事業を通じた社会価値の創造と社会課題の解決  
財務・非財務ハイライト

営業利益と営業利益率



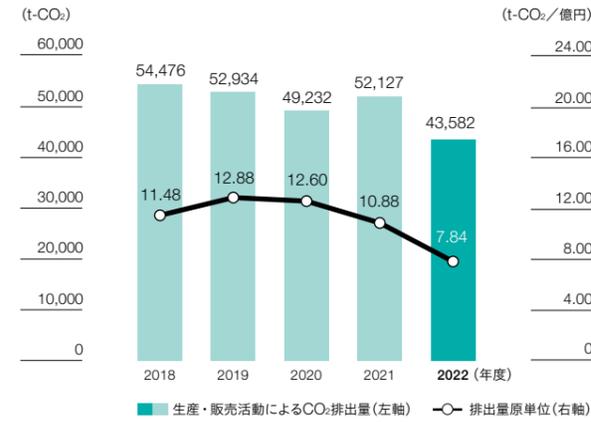
原材料・物流費の高騰影響やインフレ対応に伴う間接費の増加などがあった一方、製品の価格転嫁による採算性の改善や為替の円安影響に加え、退職年金制度の変更や遊休不動産の売却などに伴うその他の収益もあり、営業利益は前年同期比で増加しました。

ROEとROIC



2022年度のROEは16.2%となり、目標である15%を上回る水準となりました。2022年度のROICは在庫の戦略的積み増しや支払いサイトの短縮により借入が増加した結果14.6%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



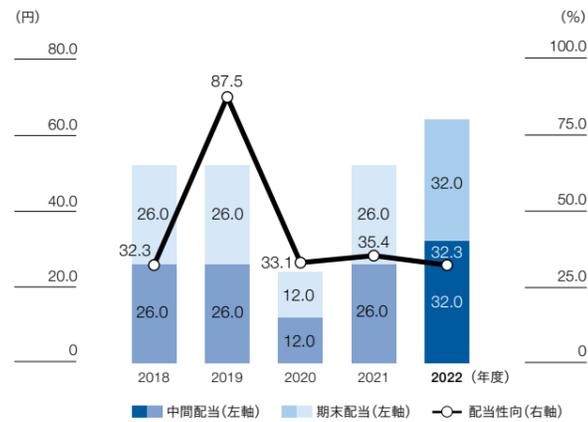
2022年度は入間事業所のCO<sub>2</sub>フリー電力への切替、当社孫会社の安川トランスポートの事業移管に伴う輸送用トラックの軽油使用によるCO<sub>2</sub>排出量削減により大幅にCO<sub>2</sub>排出量削減が進みました。

水使用量と使用量原単位



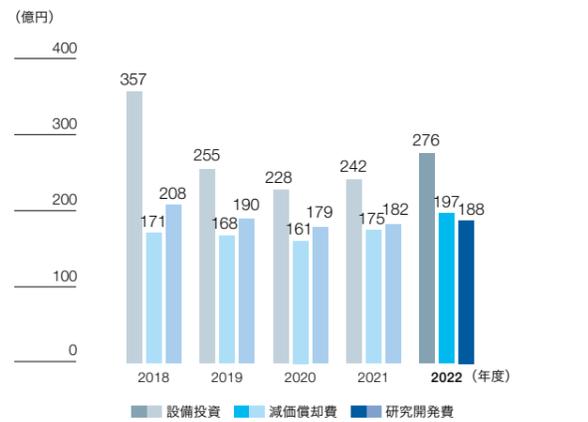
当社は生産工程で使用する水使用量は少なく、売上増加の影響も軽微で、水使用量の大半が従業員の使用する生活用水となっています。2022年度の使用量、使用量原単位はそれぞれ2021年度と同等の水準で推移しました。

1株当たり配当金と配当性向



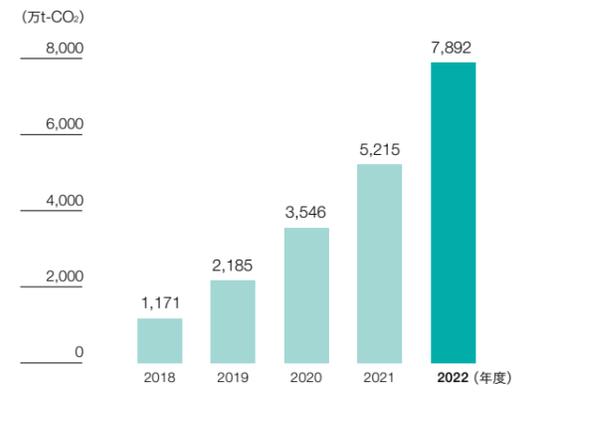
2022年度の1株当たり年間配当金は過去最高の64円となり、前年比12%の増配となりました。配当性向は株主還元の見込みである「30%+α」の水準である32.3%となりました。

設備投資と減価償却費、研究開発費



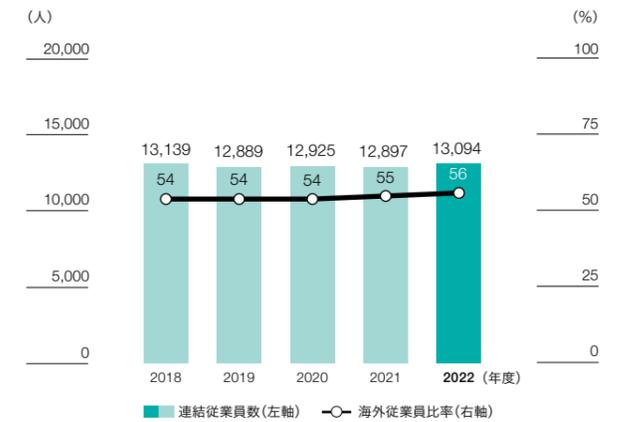
2022年度の設備投資は前年比34億円増加し、276億円となりました。中核事業分野であるモーションコントロール部門およびロボット部門に重点を置き、省力化、合理化および製品の信頼性向上のための投資を行いました。2022年度の研究開発費は、前年比6億円増加しました。

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



2022年度は環境貢献製品の売上増加に伴いCO<sub>2</sub>排出削減貢献量は大幅に増加しました。スーパーグリーンプロダクツ、グリーンプロダクツをそれぞれ2機種製品化しており、今後も削減貢献の継続を見込んでいます。

連結従業員数と海外従業員比率



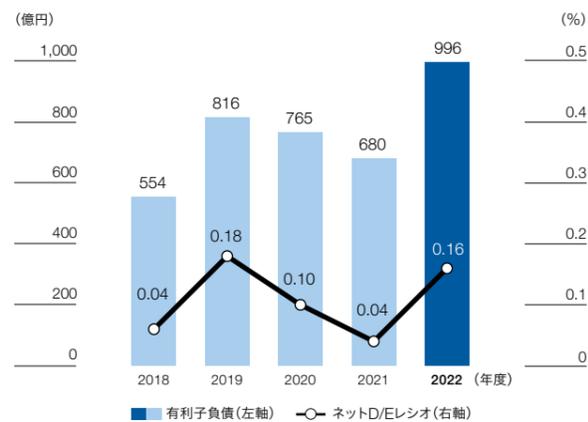
2022年度の連結従業員数は、197人増加し13,094人となりました。海外従業員比率は56%となり、前年から大きな変化はありません。

親会社所有者帰属持分と親会社所有者帰属持分比率



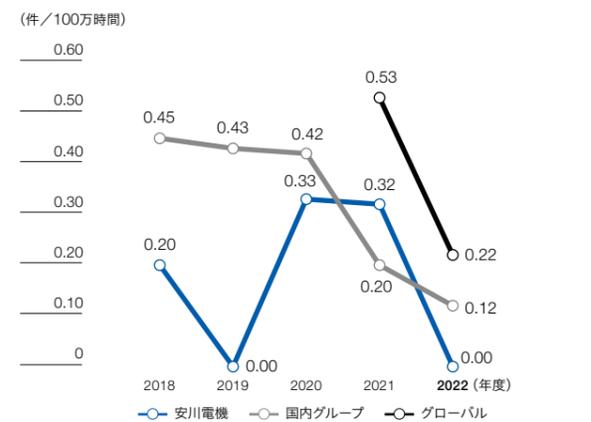
親会社の所有者に帰属する持分合計は、前期末に比べ563億円増加し3,475億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は53.2%で、当社が安定的な経営の水準とする50%を上回っています。

有利子負債とネットD/Eレシオ



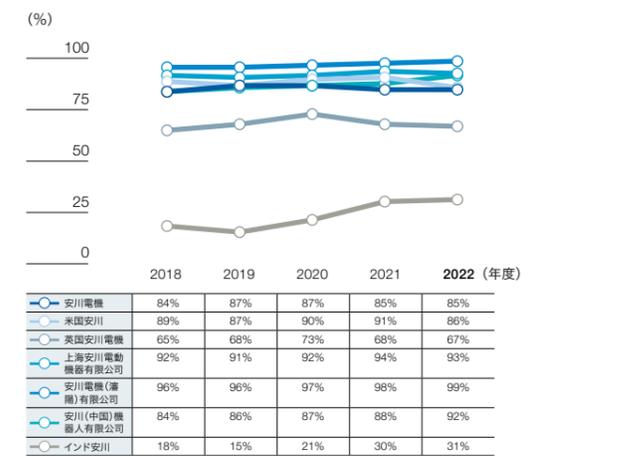
2022年度末の有利子負債額は、前期末に比べ316億円増加し、996億円となりました。ネットD/Eレシオは前期末に比べ0.12ポイント悪化し、0.16倍となりました。短期借入金やその他の流動負債等の増加により、流動負債が前期末に比べ増加しました。

休業災害度数率



2022年度の休業災害度数率は、安川電機：0.00、国内グループ：0.12、海外グループ：0.22件となり、3つの数値すべてで前年度から改善しました。この数値は2025年度の目標である、安川電機：0.2以下の維持、国内・海外グループ：0.4以下の維持を満たしています。

重要事業拠点における現地調達率



2022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。

## 2022年度業績

### 2022年度 経営総括レビュー(定量)

- ▶ 売上収益、営業利益はそれぞれ過去最高を更新
- ▶ 配当性向は30.0%+αを維持。親会社の所有者に帰属する当期利益の成長に伴い年間配当額は過去最高を更新

	2022年度 目標 <sup>*1</sup>	前中期経営計画 「Challenge 25 Plus」 (2019~2022年度 <sup>*2</sup> ) 目標	2022年度実績
売上収益	5,500億円	4,700億円	5,560億円 <small>過去最高</small>
営業利益	700億円	610億円	683億円 <small>過去最高</small>
営業利益率	12.7%	13.0%	12.3% <small>過去最高</small>
ROE		15.0%以上	16.2%
ROIC		15.0%以上	14.6%
配当性向		30.0%+α	32.3%

4つの項目について、前中計目標を達成

<sup>\*1</sup> 2022年度第2四半期決算発表時  
<sup>\*2</sup> 2021年4月改定

### 2022年度 経営総括レビュー(定性)

生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 内製化率向上を目指した、安川(常州)机电一体化系統有限公司(中国)の立ち上げとロボットの部品生産を行う機械加工工場の着工(日本)</li> <li>▶ EMSおよびグローバル生産拠点における在庫管理の強化(見える化・リアルタイム化)</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 数値化・プログラミング化が困難な熟練作業を容易にロボット化する『MOTOMAN-Craft』の販売開始</li> <li>▶ 国際展示会「SEMICON Japan 2022」にて半導体パッケージの進化に伴う後工程の変化に対応した最新ロボットを参考出展</li> <li>▶ 人協働ロボットの用途別パッケージ(パレタイジングなど)の充実による拡販強化</li> <li>▶ 原材料・部品価格高騰をカバーする価格転嫁の推進</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ YDX-II<sup>*1</sup>のPLM<sup>*2</sup>再構築による生産・販売・サービスを見据えた開発プロセスの強化</li> <li>▶ 事業部横断の開発体制によるシナジー創出と新製品の開発加速</li> <li>▶ 生産部門と連携したボトルネック部品の代替開発</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ お客さまへの価値提供を実現する製品ライフサイクル管理基盤の構築加速(YDX-II)</li> <li>▶ 2050年カーボンニュートラル達成に向け、スコープ1+2<sup>*3</sup>の削減目標をより高い目標に改定し、スコープ3<sup>*4</sup>の削減目標を新たに追加</li> <li>▶ 温室効果ガス削減目標がSBTイニシアチブ<sup>*5</sup>による1.5°C目標としての認定を取得</li> <li>▶ グループ経営理念の理解深化をねらった階層別研修プログラムの実行</li> <li>▶ 一人ひとりが担う役割と職務の大きさをベースにした新報酬制度の適用開始</li> </ul>

<sup>\*1</sup> YASKAWA digital transformationの略。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、PLM再構築をベースとしたデータ連携による全体最適化を実現。

<sup>\*2</sup> Product Lifecycle Management

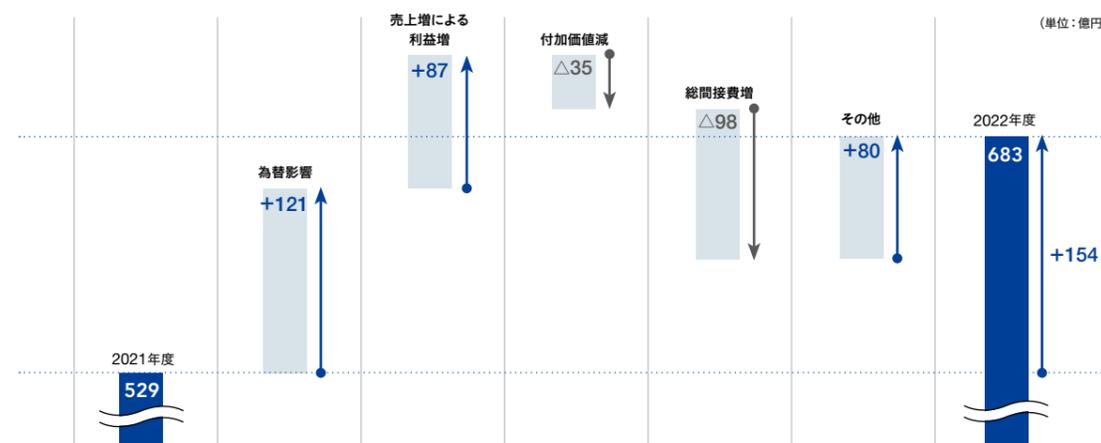
<sup>\*3</sup> スコープ1：主に燃料使用に伴う排出(自社の直接排出) スコープ2：購入した電力・熱の使用に伴う排出(電力会社等による自社の間接排出)

<sup>\*4</sup> スコープ3：スコープ1、スコープ2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

<sup>\*5</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

### 営業利益増減要因分析(2021年度→2022年度)

- ▶ 為替の円安影響に加え、ロボットを中心とした売上の増加、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もあり、**営業利益は前年同期比で増加**
- ▶ 製品の価格転嫁による採算性の改善を行ったものの、原材料・物流費の高騰影響を受け、**付加価値は減少**
- ▶ インフレ対応に伴い**間接費が増加**



内訳	為替影響	売上増減による利益増減	付加価値増減	総間接費増減	その他
モーションコントロール	+58	△0	△42	△56	+21
ロボット	+63	+90	+3	△68	+1
システムエンジニアリング	+0	△12	+4	+14	△1
その他	+0	+9	+0	+12	+59

### 2023年度の計画

2023年度の当社グループを取り巻く経営環境は、半導体市場は低調に推移しているものの、製造業全般における自動化・省力化に関する設備投資が継続する見込みです。これらの継続的な需要を的確に捉えることに加え、受注残の消化により売上は伸長する計画です。

2023年度は当社の「2025年ビジョン」の期間における、最後の中期経営計画「Realize 25」の初年度にあたります。前中期経営計画「Challenge 25 Plus」で取り組んできた変革をグローバルに展開し、ソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実効性をさらに高めるとともに、YDXによる付加価値の最大化を通じて、市場変化に柔軟かつスピーディーに対応し、さらなる収益性の向上に努めます。

#### 重点実施項目

付加価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」ソリューションを軸とした技術力、生産力、販売力、品質/サービス力を継続的に進化させ、実効性の高いソリューションを提供</li> </ul>
ビジネス拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ EV・リチウムイオン電池・半導体関連など高い成長が見込まれる市場や、今後自動化の加速が見込まれる食品・農業などの成長市場攻略に向けて、市場別の視点で事業横断的な販売活動を強化</li> <li>▶ 戦略的な新製品を投入することで競争力を高めグローバルでの需要を確実に捉え、収益を拡大</li> </ul>
収益の最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 半導体などコア部品について本社集中による部材調達機能を強化</li> <li>▶ ロボットの機械加工部品などの部品内製化を拡大</li> <li>▶ 生産能力および生産自動化率の向上に取り組み、需要変動への対応力を強化し、受注残の消化を加速</li> <li>▶ 資材や人件費の高騰影響に対応した価格転嫁によるさらなる収益拡大</li> </ul>
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 製品開発から製品品質・市場品質などのデータ連携を強化することで、強靱なサプライチェーンを構築(YDX-II)</li> <li>▶ 安川グループ経営理念の教育プログラムを拡充</li> </ul>

# At a Glance

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。

2022年度(2023年2月期)

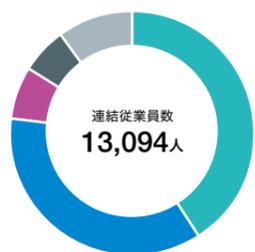
売上収益	5,560億円
営業利益	683億円
営業利益率	12.3%

セグメント別売上収益構成比



モーションコントロール	46%
ロボット	40%
システムエンジニアリング	9%
その他	5%

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	36%
システムエンジニアリング	7%
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・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

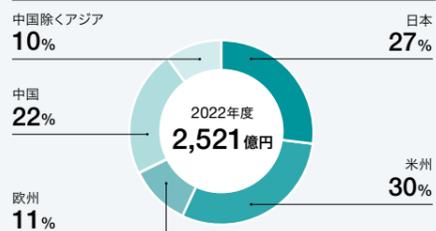
#### インバータ事業

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

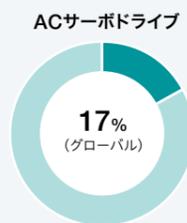


安川インバータシリーズ マトリクスコンバータU1000 エコPMモータフラットタイプ

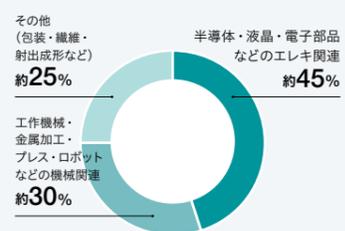
2022年度地域別売上収益構成比



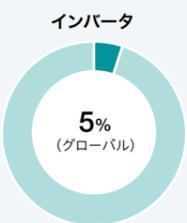
市場シェア(当社調べ)



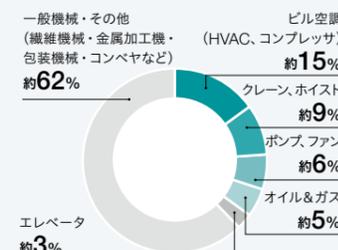
アプリケーション構成比(2022年度実績)



市場シェア(当社調べ)



アプリケーション構成比(2022年度実績)



## Robotics

### ロボット

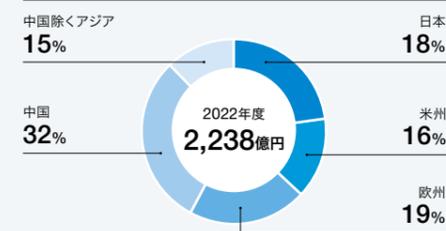
拡大する生産現場の省人化・自動化ニーズに応え、新たな産業自動化革命の実現に挑戦

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



食品加工用途向け MOTOMAN-GP8 アーク溶接ロボット MOTOMAN-AR1730 人協働ロボット MOTOMAN-HC20DTP

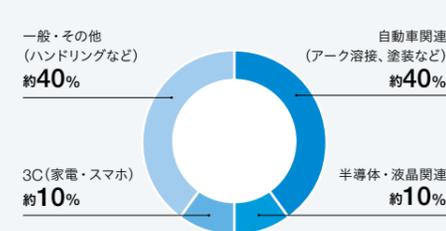
2022年度地域別売上収益構成比



市場シェア(当社調べ)



アプリケーション構成比(2022年度実績)



## System Engineering

### システムエンジニアリング

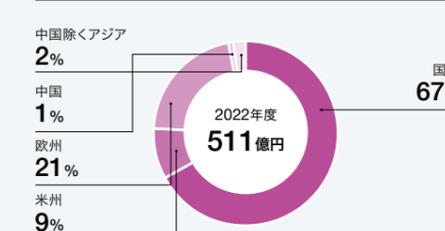
1世紀にわたり培った技術と豊富な実績により、暮らしの安全・安心とサステナブルな社会を支える

- 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

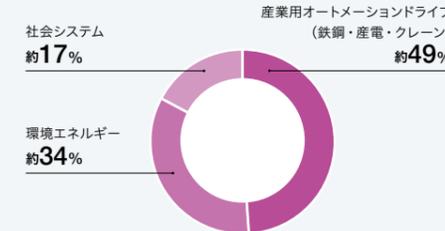
2022年度地域別売上収益構成比



市場シェア(当社調べ)



事業構成比(2022年度イメージ)



# Motion Control

## ACサーボ・コントローラ事業



上席執行役員  
モーションコントロール  
事業部長  
上山 顕治

### ものづくりのDXにおけるACサーボ・コントローラの役割

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・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として「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お客さまにソリューションの提供を行っています。そのコンセプト実現のキーとなる製品として2021年に新ACサーボドライブΣ-Xシリーズと新コントローラYRM-Xシリーズをリリースしました。Σ-Xのセンシング機能を使うことで特殊なセンサーを装着しなくても装置の稼働データを収集することができます。また、YRM-Xのデータドリブン制御によりソリューション適用範囲の拡大を実現することで、お客さま装置の高付加価値化を進めています。

#### 2022年度業績のポイント

- 日・米などで上期を中心に半導体・電子部品向け需要が好調に推移
- コロナ禍からの正常化による好調な需要環境により売上収益増を継続
- 調達難・部材高騰が影響し、利益を圧迫

### 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
  - ACサーボグローバルシェア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
- 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Σ-Xシリーズ・YRMコントローラの品揃え拡充
- 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)



#### 「Realize25」における市場別見通し

半導体	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧米、韓国、日本などグローバルで大規模投資計画は継続</li> <li>IoT関連などの潜在需要は底堅く、2023年度後半からの回復を想定</li> </ul>
電子部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン需要は低迷も、車載や太陽光向けなどは底堅く推移</li> <li>IT関連など潜在需要は大きく、堅調な需要拡大を想定</li> </ul>
バッテリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷軽減に向けEV化がグローバルで加速し、市場拡大は継続する想定</li> <li>その他の産業での活用が進み、さらなる市場拡大を見込む</li> </ul>
工作機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV化に伴う自動車業界の変遷が進み、新たな市場・分野での需要拡大を見込む</li> <li>中国経済(内需)の回復により、加工系のアプリケーションが拡大する想定</li> </ul>

#### 2022年度の成果と今後の取組み

	2022年度の成果	2023年度取組み	2025年度目標
開発	Σ-Xシリーズ・YRMコントローラを市場投入し、「i <sup>3</sup> -Mechatronics」を実現するコンポーネントを拡充	Σ-Xシリーズ・YRMコントローラの品揃え拡充	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	生産効率50%向上を実現するY'sFの生産方式を中国(瀋陽)工場に順次展開	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	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	中国・アジアなどグローバルに成長市場(半導体、3C <sup>*</sup> 、ニューインフラなど)へ新製品を投入し受注拡大を推進	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加速

\* 3C: コンシューマー向け、デジタルコミュニケーション機器の略(Computer, Communication, Consumer Electronicsの3語の頭文字)

## Topics

## ACサーボドライブΣ-Xシリーズにデータカスタマイズ機能を追加したFT55/FT56仕様の販売開始

2021年に「進化を加速するモーション×デジタルデータソリューション」をコンセプトに製品化したACサーボドライブΣ-Xシリーズは、これまで標準品のサーボパックにお客さまの装置や用途に応じた最適な機能を追加してきました。2023年1月30日には、センシングデータのデータカスタマイズ機能を備えたΣ-XシリーズFT55/FT56仕様を販売開始し、センシングデータの収集や一次解析に加えモーション制御へのフィードバックが可能になりました。

Σ-Xシリーズは、センシングデータを活用して当社ソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実践する製品ラインアップとして着実に販売を伸ばしている製品です。長年のACサーボドライブの活用で蓄積したノウハウを生かし、装置の用途別に最適な機能を搭載したΣ-Xシリーズの機種展開を増やしていくことで、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の具体化を加速し、お客さまの装置の付加価値を向上させていきます。



ACサーボドライブΣ-Xシリーズ FT55/FT56仕様

## お客さま導入事例

## サーボモータを活用した遠隔撮影システム

当社は、ライブコンサートの撮影やスポーツ中継などで用いられる撮影用特殊機材やシステムの開発・設計・製造・販売を行っています。世界一のリモートカメラ(遠隔操作カメラ)の開発に取り組んでいた時、高速から超低速まで正確に制御できる安川電機製のサーボモータの特性をぜひ活用したいと考え、導入を決めました。モータが発するノイズ(磁励音)の音声への混入が大きな課題となりましたが、安川電機のエンジニアの方と試行錯誤を重ね、2006年にサーボモータを活用した遠隔撮影システムの開発に世界で初めて成功しました。遠隔操作で動きながら滑らかに撮影できる点が、業界関係者やアーティストの間で評価されています。



株式会社エス・アイ・エス 技術部長 橋本 昌彦様



ワイヤを巻き上げる機械に当社のサーボモータを使用

## Motion Control

## インバータ事業



上席執行役員  
インバータ事業部長  
兼 インバータ事業部  
環境エネルギー事業統括

山田 達哉

## 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1.8兆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。

## 2022年度業績のポイント

- ・グローバルで脱炭素化(カーボンニュートラル)を意識した省エネ化投資が加速
- ・米国においてオイル・ガス関連の需要が大幅に増加
- ・調達難の影響などにより、高水準の需要に対して生産が追従しきれず、受注残が増加

## 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、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

## 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の機能を徹底活用した、技術・製品のQCD(Quality, Cost, Delivery)つくり込み強化
- ・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

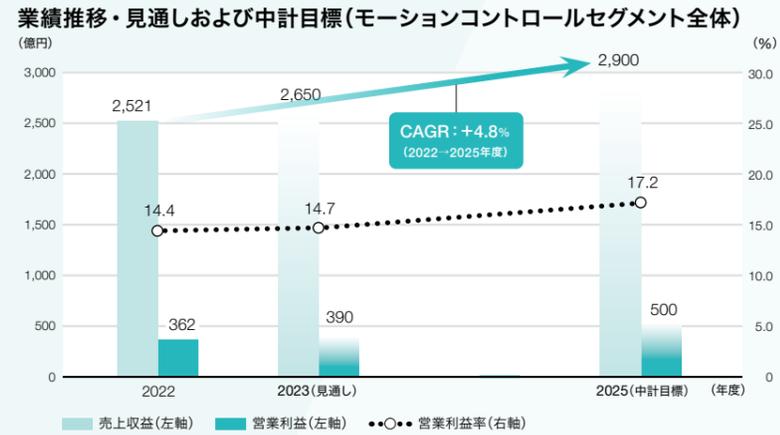
\*Heating, Ventilation, and Air Conditioning (空調制御システム)

## 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%	



### 2022年度の成果と今後の取組み

	2022年度の成果	2023年度取組み	2025年度の目標
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>逼迫部品の代替加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安川インバータシリーズ品揃えの充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安川インバータシリーズ品揃え完遂</li> <li>お客さま価値を創造するフラグシップ機の開発</li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル生産力向上</li> <li>内製化拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産最大化による受注残解消</li> <li>内製化拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要地生産の拡大</li> <li>内製化拡大</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>新シリーズのグローバル市場浸透</li> <li>エコPMモータフラットタイプとの組み合わせ等による脱炭素化需要の捕捉</li> <li>新製品への切り替え加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>カーボンニュートラル提案による省エネ需要取り込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでの顧客対応力強化</li> <li>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</li> </ul>

### お客さま導入事例

#### インバータを活用した食品加工機械

当社はおにぎりの製造やお弁当の飯盛りを自動で行う食品加工機械を製造・販売しています。弁当の盛付けでは、お米の品種や水分量、気候によって変化する米の硬さや粘度に応じて、ローラーの速度や成形時のトルクを微調整する必要があります。安川電機のインバータは、この調整を単独で行うことができるため部品点数を削減することができ、装置の故障軽減に貢献しています。また、食品加工の機械は止まってしまうとお客さまに迷惑をかけてしまいます。食品の状態のばらつきをもとせず、性能の限界までモータを回転させてくれるところを評価しており、製麺機ではほぼ100%安川電機製のインバータを採用しています。



不二精機株式会社  
左から、本社営業部営業技術  
吉田 達也様  
開発設計部 生産開発室 課長代理  
小野 真志様

# Robotics

## ロボット



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

### 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。そうした中で当社は、「i³-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・最適化へ貢献するとともに、従来ロボットの適用が難しかった領域にも新しい自動化ソリューションを提供しお客さまの価値創出に貢献してまいります。

### 2022年度業績のポイント

- 主要市場である自動車市場においてグローバルでEV化が加速し、バッテリー関連の設備投資を拡大する動きが継続
- 物流・食品・産業機械をはじめとする一般産業分野において、人件費高騰・労働力不足を背景に、生産の高度化・自動化を目的とした投資が加速
- 市場全体の需要拡大を的確に捉え、部品の内製化などによる生産の効率化を進めた結果、大幅な増収増益

### 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
- 「i³-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

#### 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

- 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

#### 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
- 「i³-Mechatronics」コンセプトに基づく付加価値の高いYASKAWAソリューションの提案

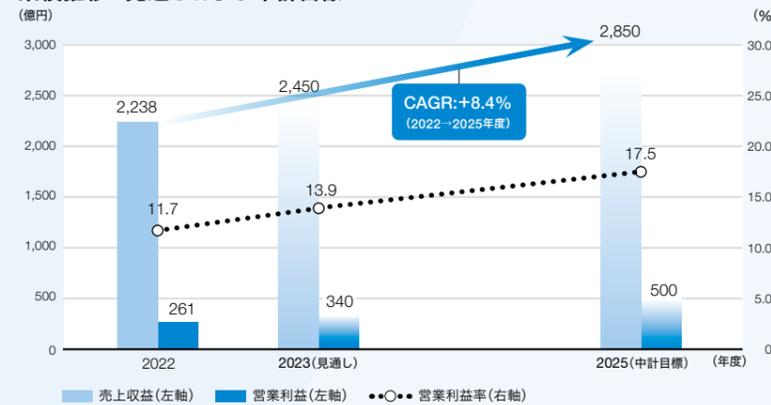
## 中期経営計画「Realize 25」の目標

「i³-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



### 「Realize 25」における市場別見通し

自動車	EV関連への投資がけん引し、設備投資の安定的な成長を見込む
半導体	短期的には市場動向の上下動はあると思われるが、中長期的には安定的な成長を見込む
一般産業	太陽光/バッテリー等の成長領域で投資が継続。さらに、世界的な労働力不足を背景に幅広い分野（産業機械、建設機械等）で自動化ニーズが拡大

### 2022年度の成果と今後の取組み

	2022年度の成果	2023年度取組み	2025年度目標
開発	新型自律ロボットMOTOMAN NEXTの開発	MOTOMAN NEXTの製品化とパートナー拡大	MOTOMAN NEXTの製品拡充と事業チャネルの開拓
生産	マザー工場での自動化/省人化領域拡大	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	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、半導体市場での潜在需要の引き出しからソリューションの提案	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、半導体市場向けのソリューションを拡充し自動化領域を拡大

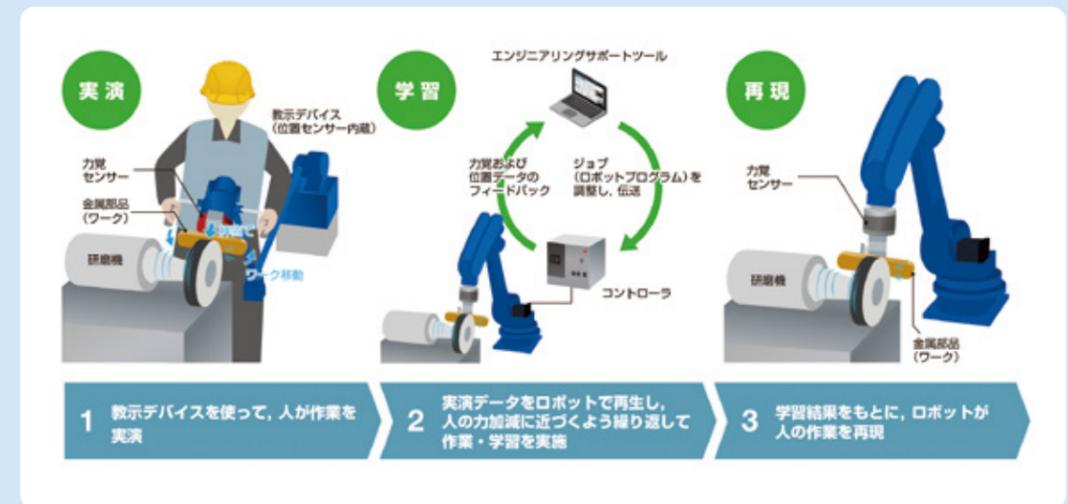
## Topics

### 人がお手本を示してロボットに作業者の動きを教えるMOTOMAN-Craftを発売

熟練を要する微妙な力加減や複雑な動きの作業工程をロボット化するため、人の動き（実演）を直接ロボットに教え込むこと（教示）が可能な、実演教示パッケージMOTOMAN-Craftを2022年11月15日より販売開始しました。これにより数値化・プログラミング化が困難な熟練作業を容易にロボット化することが可能になります。

例えば、樹脂や金属面の研磨のような高いスキルを有する熟練作業員によって支えられている現場では高齢化が進み、後継者不足によって技能伝承や人材育成に費やす時間や費用が増大するなどの課題が顕在化しています。

また、これらの現場の作業には滑らかな力加減や巧みな動きが求められることから、手技の数値化・プログラム化が困難なため、ロボットへの教示や活用を難しくさせています。そのような背景から、今までのティーチングによる教示とは全く異なった、人の動きを直接ロボットへ教示できるパッケージの開発・販売に至りました。



### お客さま導入事例

#### ロボットを活用したマンホール製造工程の自動化

当社は、上下水道用マンホールふた等のライフライン関連の鋳鉄製品を製造・販売しています。人手不足解消のためバリ取り作業<sup>\*1</sup>の自動化を検討していた時、当社の強みである多品種少量生産の自動化に対応できるのは、必要最小限の準備で自動化設備が整う安川電機製のロボットであると考え、導入を決めました。「多品種の自動化をいかに実現するか」「重量のある受枠<sup>\*2</sup>を正確に削るにはロボットにどうハンドリングさせるのが良いか」について、安川電機の担当者とは何度も議論を重ね、2021年にバリ取り作業の自動化を実現しました。現在建設中の民生品製造向けラインにおいても、安川電機のロボットを用いさらなる生産性向上を目指しています。



日之出水道機器株式会社  
担当執行役員 佐賀工場 工場長  
江藤 勲様

\*1 金属加工時に発生する不要な突起を削り取る作業  
\*2 マンホールのふたをかぶせる枠

# System Engineering

## システムエンジニアリング

### 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、安川電機の環境エネルギー事業と安川オートメーション・ドライブ株式会社の産業用オートメーションドライブ事業とで構成されています。環境エネルギー事業では太陽光発電用パワーコンディショナや大型風力発電用発電機などの製品を通じ、再生可能エネルギーの活用拡大に貢献しています。また、産業用オートメーションドライブ事業では、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。



上席執行役員  
インバータ事業部長  
兼 インバータ事業部  
環境エネルギー事業統括  
**山田 達哉**



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  
**中川 次郎**

#### 2022年度業績のポイント

- 鉄鋼プラントや上下水道用電気システム関連の売上は伸び悩む
- 太陽光発電用パワーコンディショナの販売は伸長
- 売上収益は前年比で減少した一方、効率的な事業運営や経費抑制の徹底により、増益

### 事業のSWOT分析

#### Strengths: 強み・差別化ポイント

- パワー変換技術による省エネ・高効率、自動化・リモート化技術
- 太陽光・大型風力発電など多様化するニーズへの対応力
- 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

#### 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

#### Opportunities: 機会

- カーボンニュートラルへの取組み加速
- 風力発電市場は洋上風力を中心に中長期的に伸長
- 大型船舶の電動化需要拡大
- 上下水道用電気システムにおけるIoT・AIやロボット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

#### Threats: リスク

- 風車メーカーの寡占化と内製化
- 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
- 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

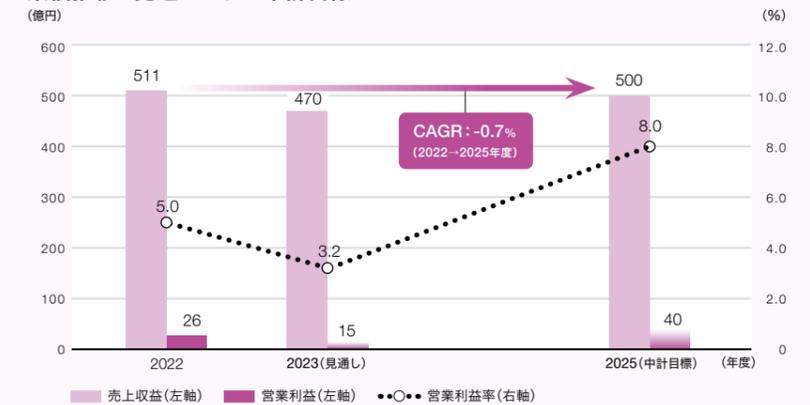
### SWOT分析結果に基づく今後の取組み

- 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

環境エネルギー事業の安定的な黒字化を実現するとともに、鉄鋼・社会システム・クレーン・産電(紙、フィルムなど)事業においては、生産課題を解決するエンジニアリング技術を追求め、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



### 2022年度の成果と今後の取組み

	2022年度の成果	2023年度の取組み	2025年度の目標
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型パワーコンディショナの開発完了</li> <li>次期統括コントローラの開発着手</li> <li>クレーン用ドライブ盤の開発完了と市場投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統括コントローラ試作機評価</li> <li>鉄鋼用ドライブ盤の標準製品の市場投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型パワーコンディショナEnewell-SOL P3A機種展開完了</li> <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>調達最適化および生産体制強化に向けた計画検討の着手</li> <li>産業用ドライブ盤、クレーン用ドライブ盤・モータの内製化拡大</li> </ul>	<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>新製品による成長市場(自家消費市場)のシェア拡大</li> <li>鉄鋼市場のカーボンニュートラルに対応したシステム拡販</li> <li>港湾クレーン、二次電池などグローバルに成長する市場への拡販加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自家消費市場向け新型パワーコンディショナEnewell-SOL P3A 拡販による国内シェア拡大</li> <li>水素加熱・吹き込み技術の顧客との協創</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>水素吹き込み高炉実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>

### 知的資本強化の基本的な考え方

安川グループにおける知的資本は、製品・サービスを生み出す源泉である技術・知的財産により構成されています。技術面では、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すために、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顧客価値を創造していきます。

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。

### 安川テクノロジーセンタによる技術の統合

2021年度、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、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)」を本格稼働しました。

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、企画・開発・生産・品質管理まで、一貫して取り組める環境を構築しました。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。



YTCでの打ち合わせの様子

### 技術の統合によるシナジーの創出状況

YTCでは、開発設計や評価試験などの審査会、および社内外の技術者による技術交流会を随時開催し、異なる技術領域の技術者が参画できる環境を整備しています。

また、部門横断活動を行い、技術分野ごとに各部門からの技術者によるチーム編成で技術開発や製品開発の強化に取り組んでいます。この活動において、将来の社会情勢や市場要求を予想した技術ロードマップも作成しています。

そして、YTCにおける開発・試作から生産ライン構築までの一貫した技術開発体制の整備により、開発設計にとどまらず開発試作や生産設備開発の機能強化にも取り組んでいます。

このように、グローバルな開発拠点の中心であるYTCでは、異なる技術領域のエンジニアが集結しシナジー創出と技術開発に邁進しています。



技術交流会の様子

### 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できました。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。一例として、産業用ロボットを進化させる自律駆動技術の開発や、全国農業協同組合連合会との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の活用

### ベンチャー投資の活用

CVC機能<sup>\*1</sup>を併せ持った新規事業創出スキームYIP<sup>\*2</sup>では、コア事業の進化とメカトロニクス技術を応用した新規分野の拡大に向け、事業シナジーが見込めるスタートアップ企業への投資や業務提携を通じたオープンイノベーションを推進しています。2016年度のプログラム開始以来2022年度までに15社の国内外スタートアップ企業に累計19件の投資を行い、2022年度には以下2件の投資を実行しました。

1件目は、Ugo株式会社(本社：東京都)が発行する第三者割当増資に応じました。同社は、次世代アバターロボットの開発製造を行うベンチャーで、遠隔操作による警備・点検などに特徴があります。将来的なFA業界における産業用ロボットの遠隔操作の可能性を模索していきます。また、コネクテッドロボティクス株式会社(本社：東京都)にも出資しました。同社は「食産業をロボティクスで革新する」をミッションにしています。同社が持つソフトウェア技術と、当社のハードウェアを組み合わせ、食産業の生産性の向上、食の質の向上に取り組んでいきます。

<sup>\*1</sup> Corporate Venture Capitalの略。企業が行うベンチャー投資活動を指す。

<sup>\*2</sup> 安川イノベーションプログラムの略。

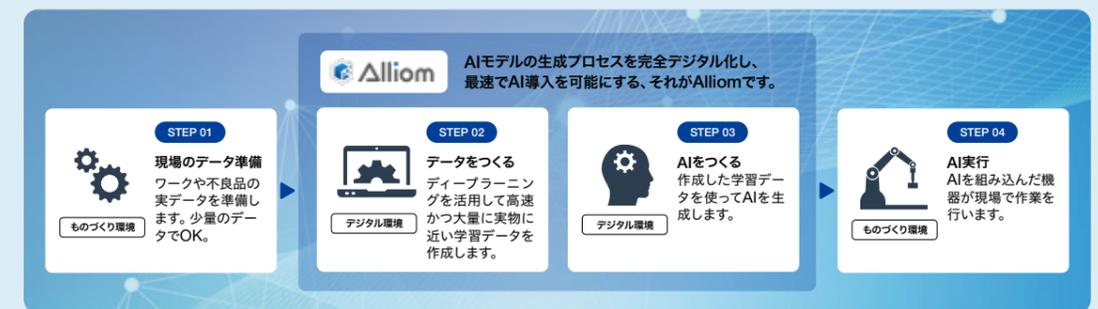
### 知的財産戦略

全社の技術開発部門と知的財産部が1カ所に集約されたYTCの強みを生かし、当社のコアコンピタンスであるメカトロニクス技術や、ソリューションコンセプトである「i-Mechatronics」に関する技術について、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、その有効性を吟味し出願を実施しています。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。

### AIの活用

株式会社エイアイキューブ(安川電機が100%出資)は、2018年に設立以来、「ものづくり現場で当たり前AI技術が活用されている状態をつくり、お客さまの生産活動に貢献する」ことを目指し、様々な取り組みを行っています。

これを実現するためにエイアイキューブが提案するAI開発プロセスがAlliomです。AI機能の生成プロセスをデジタル化することで短期間でのAI導入を実現します。



Alliomの考えは、様々なアプリケーションに展開ができます。波形データ、画像データ、部品データなどを活用し、多様なアプリケーションへの適用を行っています。Alliomを具現化するためアプリケーションごとに最適なユーザーインターフェイスを持ったAI開発プラットフォームを提供しています。

## 「世界初・世界一にこだわった技術開発」を支える人材

当社グループの価値創造の源泉となる技術を支える人材を紹介します。



**K.Z**

技術開発本部  
基礎技術開発統括部  
ドライブ技術開発部

インバータ制御技術の開発に従事しています。具体的には、次世代インバータ製品の性能向上に向けて必要となる制御技術を事業部と連携して開発しています。開発したインバータ制御技術は、次期インバータ製品に応用し、顧客ニーズに応えることにより、会社の利益に貢献しています。



**Y.M**

技術開発本部  
アグリメカトロニクス  
開発部

農業市場における生産性向上を目的とした自動化技術の開発を行っています。その中でも、ロボットとAIによる認識アルゴリズムを用いたきゅうり栽培における自動化システムを開発しています。将来的にはここで開発した技術を次世代ロボットへ展開予定です。当社でこれまで培ったFA市場でのオートメーション技術を応用し、新市場の開拓を目指すとともに、人手不足などの社会的な課題解決にも取り組みます。



**M.K**

技術開発本部  
コントローラ開発部

MPE720という装置やセルの立ち上げの一連の流れをサポートするエンジニアリングツールの開発に従事しています。これは安川製品とお客さまをつなぐ“顔”になるため、使いやすさなどの印象を左右する重要な製品という自覚を持ち、日々開発に取り組んでいます。制御機器が高機能化して複雑になり、それをサポートするツールの重要性がますます高まっていく中、お客さまの“生産性最大化”と“エンジニアリングコスト最小化”を追求しています。



**T.A**

技術開発本部  
基礎技術開発統括部  
ASIC・通信技術開発部

当社製品に搭載する専用ICチップ(ASIC)開発を行っています。ASIC開発では、高性能化・高機能化を、コスト・消費電力を上げることなく実現することが求められます。これらを実現するため、製品開発部門と議論を重ね仕様を検討し、回路の設計を行っています。お客さまの課題解決を目的に、新しい技術創出に向けた取り組みを、日々行っています。



**H.T**

株式会社  
エイアイキューブ

株式会社エイアイキューブにて、機械学習を活用した認識技術やシミュレータとの組み合わせによる動作生成技術など、ロボティクス分野の研究開発を行っています。開発では「三方良し」の考え方を大切にしています。自身やプロジェクトメンバーがワクワクしながら、お客さまもまだ気づいていないような付加価値を創出・提案できるエンジニアを目指しています。

2023年度より、人事・労務組織と広報・IR組織を統合し、コーポレートブランディング本部を新設しました。そのねらいは、安川グループ経営理念の浸透活動を人材育成の観点で加速し、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)を強化することです。それに加え安川グループ内外への情報発信力を強化することにより、“One YASKAWA”の企業文化を醸成することはもちろん、従業員の求心力とステークホルダーの当社グループへの認知・信頼度を向上させて、安川グループのブランド・企業価値の向上に貢献していきます。



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

### コーポレートブランディング本部の活動フレームワーク



### 経営戦略に連動した人材戦略の実行

「2025年ビジョン」の実現に向けた人的資本経営の取組みにおいては、これまで同様に従業員や投資家の皆さま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いきます。

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。

### 安川グループ経営理念の理解深化

「2025年ビジョン」の実現、そして、安川グループが未来に向け、持続的に成長していく原動力として、従業員一人ひとりが安川グループ経営理念を理解し実践することが重要です。そうした考えから、2022年度より私自らが講師となり、グローバルでの理念教育を開始しました。理念教育は「知る(理解する)」「学ぶ(深化する)」「動く(実践する)」を基本とし、経営理念を理解し実践することの大切さを学ぶ場としています。時間をかけて、安川グループの多くの従業員に直接対話形式で理念教育を行い、安川グループ経営理念の理解深化を図ります。

## 「2025年ビジョン」の実現に向けた人材戦略

### 人的資本の取組み

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。

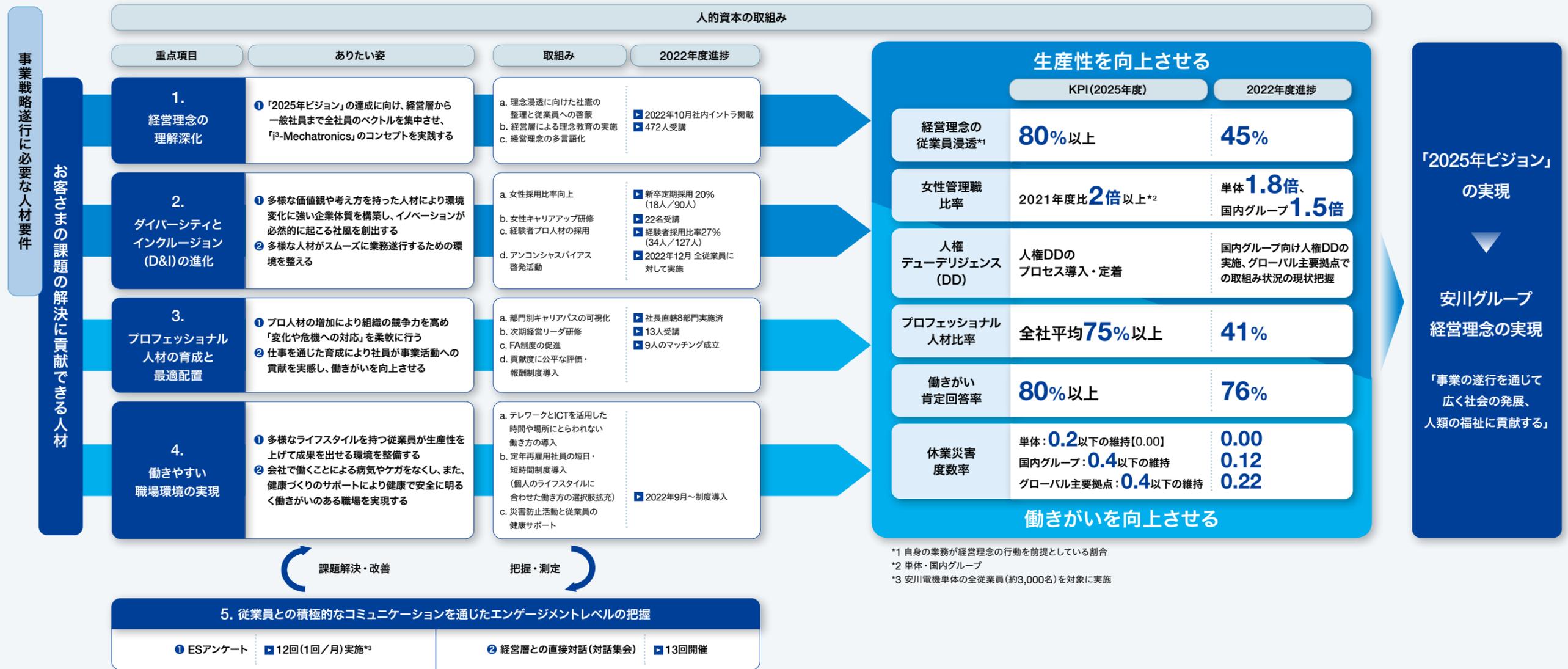
「2025年ビジョン」の実現に向け、特に「経営理念の理解深化」、「ダイバーシティとインクルージョンの進化」、「プロフェッショナル人材の育成と最適配置」、「働きやすい職場環境の実現」を4つの重点項目として取り組みます。これらの取組みをESアンケートや経営層との直接対話といった従業員との積極的なコミュニケーションを通じて常時モニタリングすることにより、素早く人事施策の改善に反映し、生産性と働きがいの向上を加速させます。これらの取組みにより持続的な企業価値の向上を目指します。

### 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。

### 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 単体・国内グループ  
\*3 安川電機単体の全従業員(約3,000名)を対象に実施

## 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.3-4参照)。

「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
安川グループ経営理念の認知度	74%	94%
安川グループ経営理念の浸透率*	28%	45%

\*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%(2022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。また直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、男女の性別の役割意識については、改善傾向にはあるものの依然として男女で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、男女の性

別の役割意識の改善に向けたアンコンシャスバイアスに関するアンケート調査等も実施しています。

#### ESアンケートによるモニタリング

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

\*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

#### 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います。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
7.8%	5.0%	11.9%	13.1%	26.8%

#### 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となっています。

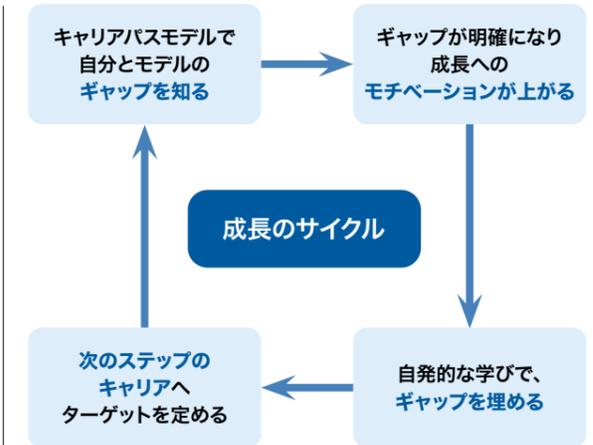


### 3. プロフェッショナル人材\*の育成と最適配置

#### 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。

\*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または一人で遂行できるレベルの人材



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で共有</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>
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 若手人材の早期戦力化

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

な知識を習得させ早期戦力化を図るとともに、入社して早い時期からキャリア・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	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
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・すべきことを再確認し、キャリアビジョンを形成させる	安川フレックステクノカレッジ(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



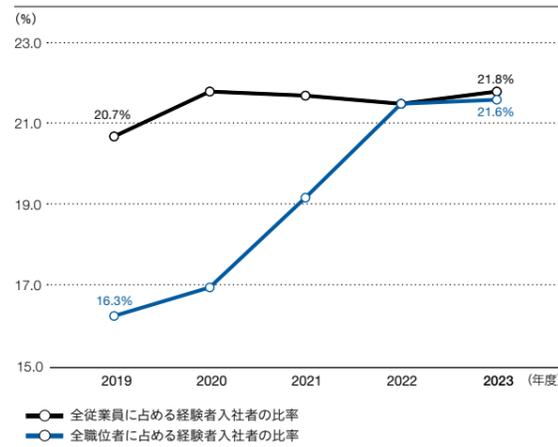
### プロフェッショナル人材比率の向上と経験者プロ人材の登用

グローバルな競争が求められる現在のビジネス環境において、企業としての優位性を保つためには、人材一人ひとりのプロフェッショナル化が求められています。プロ人材が増えれば増えるほど、組織の競争力は高まり、「変化への対応」「危機への対応」を柔軟に行うこともできるようになると考えています。

プロ人材の比率を向上させるために、「OJLシート・スキルチェックを活用した保有スキルレベルの見える化」等を行うことで、従業員全員が必要な能力・スキルを積極的に学び、自律的な成長を促す環境を整備しています。

また、経験者採用として外部からもプロフェッショナルな人材を採用し、積極的に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。

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



### 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、年功での知識・スキルの蓄積を評価する考え方を改め、職務を遂行し得られた成果(貢献度)を公平に評価し、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の見直しを重点的に進めてきました。

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ねらいとし、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、従業員には持株会へ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。

2020～2022年度の実施内容				
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			
	退職金	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
評価制度への納得度	73%	76%	72%	79%
前期評価に対するフィードバックの実施率	71%	73%	82%	80%
フィードバックへの納得度	-	96%	96%	95%

## 4. 働きやすい職場環境の実現

### 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、2019年度にテレワーク制度を導入しました。本制度は、育児や介護、治療と仕事の両立にも活用できるよう、原則として日数の制限を設けておりません。併せて、

### 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。

#### 安川グループ健康経営宣言

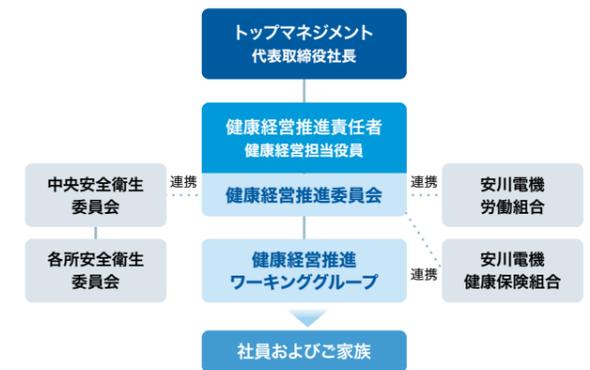
安川グループ経営理念である、『安川グループの使命は、その事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献すること』を実現するため、従業員一人ひとりの働きがいのベースとなる健康づくりをサポートし、健康で安全に明るく働きがいのあるグループを目指します。

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。

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きています。

また、2019年度には、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、事由を問わずライブイベントに応じて従業員の働くスタイルを選択可能な「エリア限定制度」を導入しています。

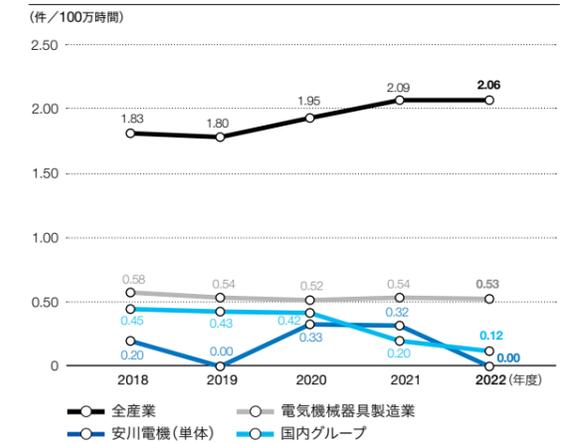
### 健康経営推進体制



労働安全衛生	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
従業員の健康サポート	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
メンタルヘルス対策	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

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。

### 労働災害の発生頻度(休業災害度数率)



## 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るとともに、専門部署でデータを分析することで改善のPDCAを回して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。

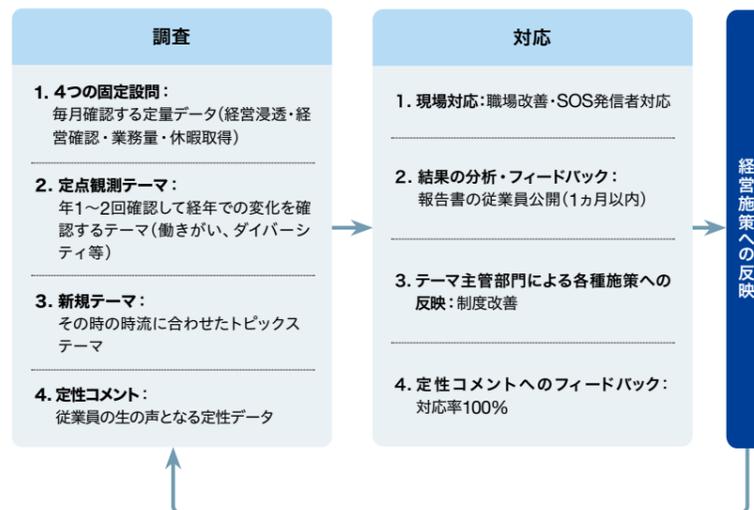
アンケート分析結果は毎月社内に公表しており、すべての意見や要望に対するフィードバックにも努めています。6か月ごとに働きがいを感じる従業員の割合を定量化しており、働きがいの肯定回答率は80%前後の高い値で推移しています。この調査結果を詳しく分析することで、働きがいの向上に寄与する要因や職場ごとの特徴をタイムリーに把握し、改善すべき課題に優先順位をつけながらスピーディな改善に取り組んでいます。

### ESアンケートによるモニタリング

	2020/1	2021/1	2022/1	2023/1
ESアンケートの満足度	75%	81%	82%	81%
ESアンケートによる変化や効果*	52%	54%	59%	54%

\*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 (2022年度実績)

第1回	人事労務諸制度、年金制度
第2回	今期方針・目標の浸透、CS(お客さま満足)
第3回	働きがい、会社業績
第4回	ダイバーシティ、女性活躍推進、男性の育児休暇、評価制度
第5回	危機管理(自然災害対応)、健康づくり、英語力向上
第6回	人権、社会貢献
第7回	改善活動、社内報、福利厚生制度
第8回	コンプライアンス、統合レポート、マネジメント
第9回	働きがい、評価制度
第10回	環境意識、ダイバーシティ(アンコンシャス・バイアス)
第11回	グループ経営理念、ESアンケート
第12回	ICT活動(YDX、情報システム)、内部統制

### 社長との直接対話

経営層との直接対話(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。



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」に適った行動を徹底します。

### 推進体制

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。

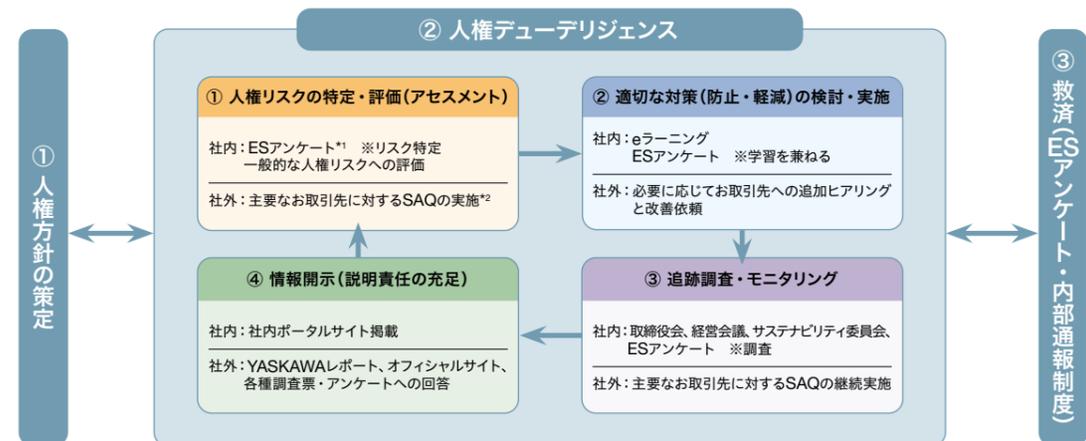
これらの取組みについて、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において施策の審議やモニタリングを定期的に行っています。

### 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、適切に対応します。



\*1 ESアンケート: 従業員満足度に関するアンケート調査(単体・毎月)

\*2 SAQ(Self-Assessment Questionnaire): 自己問診票

### 教育・啓発

eラーニングやESアンケート等を生かした従業員への教育・意識調査を行うことで、人権意識の向上に継続的に取り組ん

でいます。2022年度からはこれらの取組みを国内の関係会社にも順次拡大しており、グループ全体で人権に関する意識を高めています。

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。



### お客さまに安心して製品を使用していただくために

**2022年度成果** お客さまに当社製品を安心して使用していただくために、グローバルで品質保証体制を構築し、サービスを含む製品の安全・品質向上に取り組んでいます。従来より進めてきている市場品質情報一元化は、世界8拠点のデータをコード化し、重度な品質問題へ発展する前にその兆候を捉えることで、早期発見・早期解決に努めています。また、品質不正未然防止活動の一環として、お客さまとの契約において、製品出荷試験を有するものを対象に総点検を実施し、重要な欠点がないことを確認しました。

**2023年度取組み** これまで進めていたグローバルでの市場品質情報の迅速な収集・対応をさらに強化し、データに基づいた予見・予兆保全に取り組むことで、お客さまの設備・ラインを止めない製品・サービス品質の向上を実現します。安川グループは、お客さま本位の立場から安全と品質管理を徹底するとともに、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。



サービスエンジニアによるメンテナンス

### サステナブルなサプライチェーンの構築のために

**2022年度成果** 2021年度に新たに制定したサステナブル調達ガイドライン<sup>\*1</sup>の遵守状況確認のため、安川電機の主要お取引先<sup>\*2</sup>からサステナブル調達セルフ・アセスメント質問票(SAQ:Self-Assessment Questionnaire)に回答いただき、遵守率100%を確認しました。

<sup>\*1</sup> サステナブル調達ガイドライン:

<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/scm/guidelines>

<sup>\*2</sup> 主要お取引先: 日本国内での前年度調達額の80%以上を占めるお取引先

**2023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、グループ全体として調達活動における社会課題への対応を着実に進めます。2023年度は、国内グループ会社の主要お取引先のガイドライン遵守率100%を目指します。また、海外グループ会社のサステナブル調達ガイドライン制定とSAQ実施準備を進めます。

### 地域社会への貢献

**2022年度成果** 2022年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けましたが、教育・スポーツ振興・文化・芸術などの支援を継続しました。

具体的には、安川電機みらい館でリアル・リモートでの学校関係の見学受け入れ、サッカーチームギラヴァンツ北九州のメインスポンサー、3年ぶりの北九州マラソンボランティア参加のほか、北九州市科学館「スペースLABO」の展示コーナーの1つに当社産業用ロボットの提供と技術協力を実施、



北九州マラソンボランティア参加



北九州市科学館「スペースLABO」展示



手づくりモータ教室の開催

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」のオンライン開催など、ものづくりの街北九州における理系人材育成への支援と地域と共生・共創する社会貢献活動を推進しています。

さらに、災害復旧支援として、被災した地域観光資源の復興支援のほか、2023年2月のトルコ・シリア地震の際には、被災地の復旧・復興に役立てていただくために、安川グループとして支援物資と支援金をお届けしました。

**2023年度取組み** 「ものづくり人材育成プログラム」の拡充に向けて、2022年度に全社員から募集したアイデアの中から絞り込みを行い、次の方向性を検討していきます。社員が参加できる地域社会への活動の機会も増やしていきます。

また、コロナ後の日常化を支えるべく、安川電機みらい館はより多くの方をお迎えできる体制をつくります。今後もできる限りの支援を継続して地域社会の活性化に貢献します。

### 株主・投資家との対話

**2022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行っており、2022年度は延べ1,214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、対話の中でいただいたご意見を経営陣にフィードバックすることで、経営施策の改善に生かしています。

**2023年度取組み** 2023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。2023年6月には、「YASKAWA IR Day 2023(中期経営計画説明会)」を開催し、経営陣・

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	412件
証券会社主催カンファレンスでのミーティング	78件
海外IR <sup>*3</sup> でのミーティング	49件
個人投資家向けセミナー	2回

<sup>\*3</sup> 2022年度は、オンラインによる実施に加え、現地での対面面談を再開

事業部長自ら中期的な事業戦略、価値創造の方向性を説明し、活発な双方向のディスカッションが行われました。ご参加いただいた皆さまからは、戦略の理解が深まった、トップの熱意が印象的だった等のフィードバックを得ることができました。

# Environment



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」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。



\*1 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2022年度目標	2022年度成果	自己評価	新中期計画目標(2025年度)
グリーンプロセス	グループのCO <sub>2</sub> 排出総量削減10%(2018年度比)	20.0%	◎	30%
	CO <sub>2</sub> フリー電力比率58%(安川電機)	58.4%	○	75%
	グループの廃棄物排出量削減 2018年度実績(3,986t)以下に削減	3,390t (2018年度比:85%)	○	2018年度実績以下で維持
	水の適正管理 安川電機の水使用量削減 2018年度実績(216千m <sup>3</sup> )以下に削減	169千m <sup>3</sup> (2018年度比:78%)	○	2022年度比1%削減
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 7,300万t(2016年度以降累積)	7,892万トン (2016年度以降累積)	○	12,000万トン (2016年度以降累積)
	RoHS指令対応100% (追加4物質含む10物質排除)	RoHS指令対応100% 追加4物質対応完了	○	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95%以上	環境影響負荷比 99.0%	○	98%以上

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

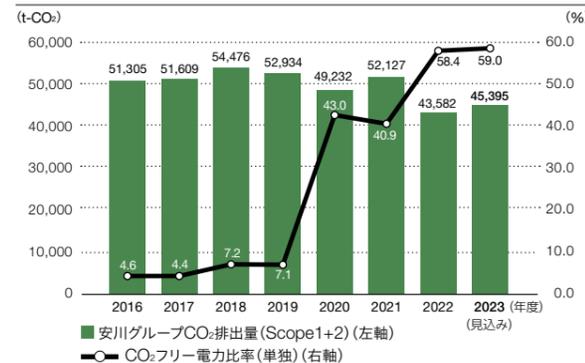
## 2022年度の成果と課題

**成果** 2022年度は環境中期計画の目標を達成しました。中期計画期間中では、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、太陽光発電の導入のみでなく、電力会社からのCO<sub>2</sub>フリー電力を積極的に採用しました。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まれました。これらの結果、安川電機単独での電力のCO<sub>2</sub>フリー電力比率は2022年度実績として約58%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\*1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99.0%となりました。新中期計画では拠点の拡大等を含めても98%以上を維持する予定です。

なお、当社グループの温室効果ガス削減目標\*2において、

SBTイニシアチブ\*3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ました。

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

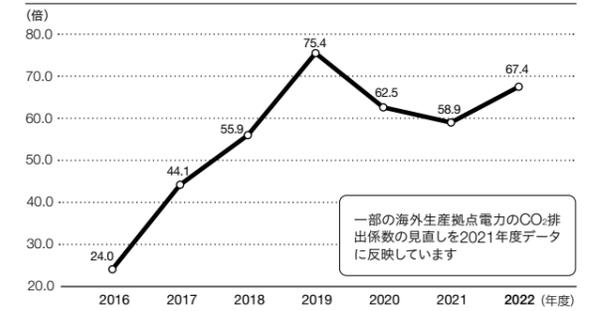


**課題** 2022年度は中期計画の2022年度目標を達成しました。

CCE100についても、グリーンプロセスの指標であるCO<sub>2</sub>排出量削減の目標を大きく達成し67.4倍となりましたが、2025年度100倍の目標に向けてさらに取組みを強化していきます。

\*1 環境マネジメントシステム  
\*2 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。  
\*3 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をもとに、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。

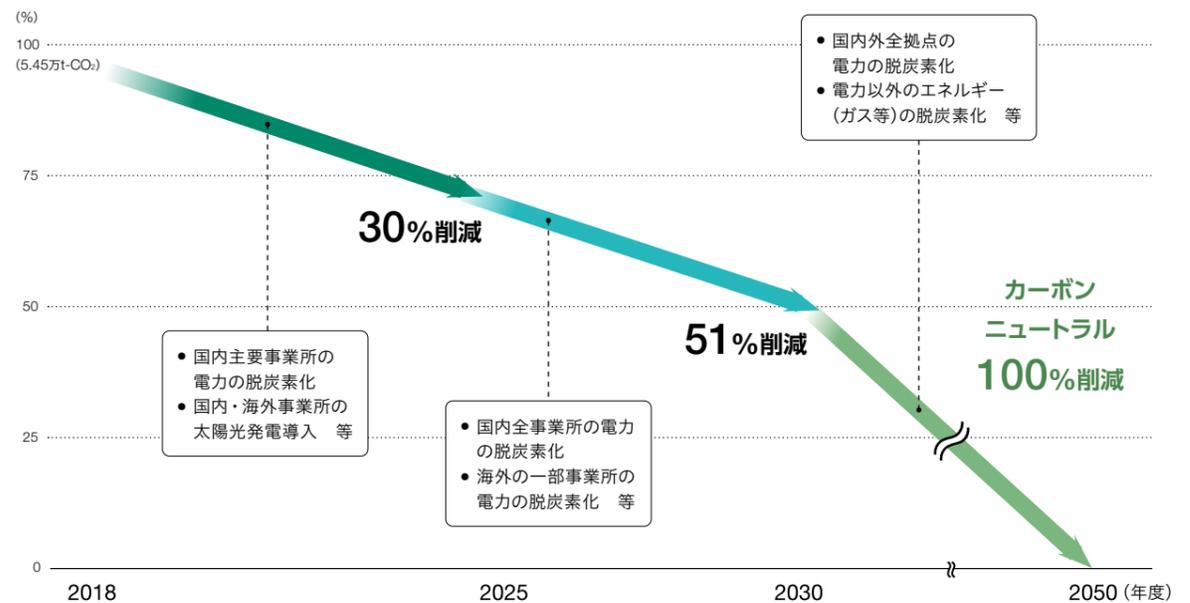
新中期計画では従来の施策に加えて、プラスチック廃棄物の削減や水使用量の削減等、今まで以上に省資源活動に

積極的に取り組んでいきます。

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



## 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わかりました。

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。

### 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
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	
物理	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 ● 船舶のEV船、ハイブリッド船の需要が高まり、船舶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<sup>\*1</sup>、SDS<sup>\*2</sup>、STEPS<sup>\*3</sup>  
 ・主に物理的リスクを分析するために使用 IPCC<sup>\*4</sup>、RCP2.6<sup>\*5</sup>、RCP8.5<sup>\*6</sup>  
<sup>\*1</sup> 国際エネルギー機関 <sup>\*5</sup> 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  
<sup>\*2</sup> 持続可能な開発シナリオ <sup>\*6</sup> 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  
<sup>\*3</sup> すでに公表済みの政策によるシナリオ  
<sup>\*4</sup> 気候変動に関する政府間パネル

### 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」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>

#### 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ういた工場・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。



異常気象の激甚化



材料・資源価格上昇



再生エネルギー機器

#### 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。



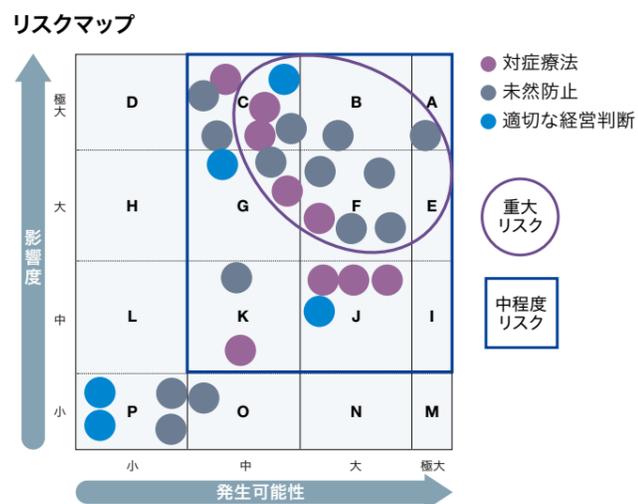
異常気象の激甚化

## リスク管理方針と体制

当社グループは、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、当社グループに発生する可能性のあるリスクに迅速かつ的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・推進およびリスクが発生した場合の各種対応などを実施しています。また、これらのリスク管理状況は経営会議等の執行会議および取締役会に適宜報告しています。

### 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、人材確保、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)

説明	対応策
当社グループはグローバル30カ国に展開している事業拠点を通じ、日々お客さまに製品・サービスを提供しています。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。	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わた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。

#### 部材調達・物流に係るリスク

説明	対応策
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。直近では、世界的な半導体不足や新型コロナウイルス感染症によるサプライチェーン全体の混乱等により、納期遅延のリスクが顕在化しました。	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

説明	対応策
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。	先物為替予約契約や為替ヘッジを実施することに加え、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

説明	対応策
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。	安川テクノロジーセンター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っています。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。また、「Mechatronics」を通じてお客さまにとって最適なソリューションの提供により、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。

#### サステナビリティ課題に係るリスク(気候変動・人権)

説明	対応策
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請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。	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。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。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」などに基つき、人権の尊重を安川グループ企業行動規程に定め、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。

#### 情報セキュリティに係るリスク

説明	対応策
当社グループの事業分野において、お客さま・取引先の情報や従業員を含む個人情報等を保有しています。サイバー攻撃、コンピューターウイルス感染、不正アクセスなどに起因するサーバダウンやシステム停止により事業停止を引き起こす可能性があります。また、当社が保有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は、お客さまを含む市場の信頼が失われ、当社の事業継続に悪影響を及ぼす可能性があります。	平時より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、リスク管理体制と即座に適切な対応を実施可能なCSIRT体制が連携しインシデント対応を行い、リスクを予測し回復・適応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。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いきます。

常に当社グループの長期的な企業価値向上に資するガバナンスの形を追求し、さらなる成長を実現



代表取締役会長  
小笠原 浩

### 長期的な企業価値向上に向けたガバナンスの追求

当社グループは、「グローバルに展開するB to Bの製造業として、差別化された製品・サービスによる高付加価値提案を行い、お客さまと強固な信頼関係を構築することで、企業価値を長期にわたり高めていく」ことを基本に置きながら、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿を考えています。また、コーポレートガバナンス・コードなどの規範を目的にするのではなく、そこから気づきを得ながら納得できる実効的な仕組みを構築するべく、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた新たな施策を実行してきました。今後も継続した議論と検討を重ねていきたいと考えています。

当社グループでは、社長は業務執行に対する責任を持ち、会長は業界団体や政府機関をはじめとする外部ステークホルダーとの円滑な関係構築を含め社長の事業経営をサポートする役割を担っています。また私自身は、代表取締役会長として当社グループ全体にガバナンスを効かせる立場であるとともに、社長経験者として業務執行の方向性に対する助言も行っています。

取締役会の議長としては、持続的な企業価値向上を最大の目的とするコーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けて、社内・外の取締役とその目的への認識を合わせながら、重要課題・テーマとそれらに対する実行計画の遂行状況をモニタリングし、取締役会として監督機能を発揮することを念頭に運営しています。そのためには、特色ある当社グループの事業の個別の運営状況を社内・外の取締役とも具体的に共有し理解することが特に重要なため、取締役会のほか、取締役意見交換

会や事業所視察などの活動を拡充させています。そして、取締役のスキルマトリックスに挙げたそれぞれの知見により事業運営の在り方について議論する中で、特に社外取締役からは新鮮な視点で意見をいただきながら、さらにスピード感を持って経営のPDCAサイクルを回すことに努めています。

### 社長交代について

指名諮問委員会での審議、取締役会での決議を経て、2023年度小川新社長が就任しました。私は2016年度から代表取締役社長として、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)」という当社グループの大きな方向性を打ち出し、ビジネスモデルの変革を進めました。そして今、当社グループに求められるのは、グローバルで「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実効性を高め、さらなる成長に向かうことです。小川新社長は、ロボット事業部長として「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の方向性のもと、私と考え方を共有しながら全体最適・高付加価値化を推し進めてきました。また、グローバルな事業運営の経験、そして何よりも私たちが向かう方向性に対する情熱を持ち合わせていることから、これからの当社グループをリードするのにふさわしい人材であると確信しています。

今後も新経営体制のもと、常に当社グループの長期的な企業価値向上に資するガバナンスの形を追求し、さらなる成長へつなげてまいります。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、当社ウェブサイトで開催しています。

## コーポレート・ガバナンスの充実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。

### コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取組みの経緯

年度	2012~2014年度	2015~2017年度	2018~2022年度
主な施策	<b>2012年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制度を導入</li> <li>取締役定員20名⇒12名</li> </ul> <b>2014年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>報酬諮問委員会を設置</li> </ul>	<b>2015年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社へ移行</li> <li>指名諮問委員会を設置</li> </ul> <b>2016年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価を開始</li> </ul>	<b>2018年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における独立社外取締役の割合1/3以上</li> </ul> <b>2019年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のスキルマトリックスを開示</li> </ul> <b>2020年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬の基本方針を決定</li> <li>「安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー」を策定</li> </ul> <b>2021年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「サステナビリティ方針」を策定</li> </ul> <b>2022年度</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「取締役意見交換会」を開始</li> </ul>
ねらい・目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の意思決定・実行の迅速化および効率化</li> <li>役員報酬の妥当性および透明性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>攻めと守りのガバナンス強化</li> <li>取締役候補者の指名等の透明性および公正性の確保</li> <li>企業価値の向上に向けた取締役会の機能向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の独立性・客観性の向上</li> <li>開示情報の充実</li> <li>企業価値の向上に加え、持続可能な社会の実現に貢献</li> <li>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</li> </ul>
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*
	独立社外(うち女性)	1	3*
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
	独立社外(うち女性)	2	3
			8*
			5*(2)
			2
			4(2)

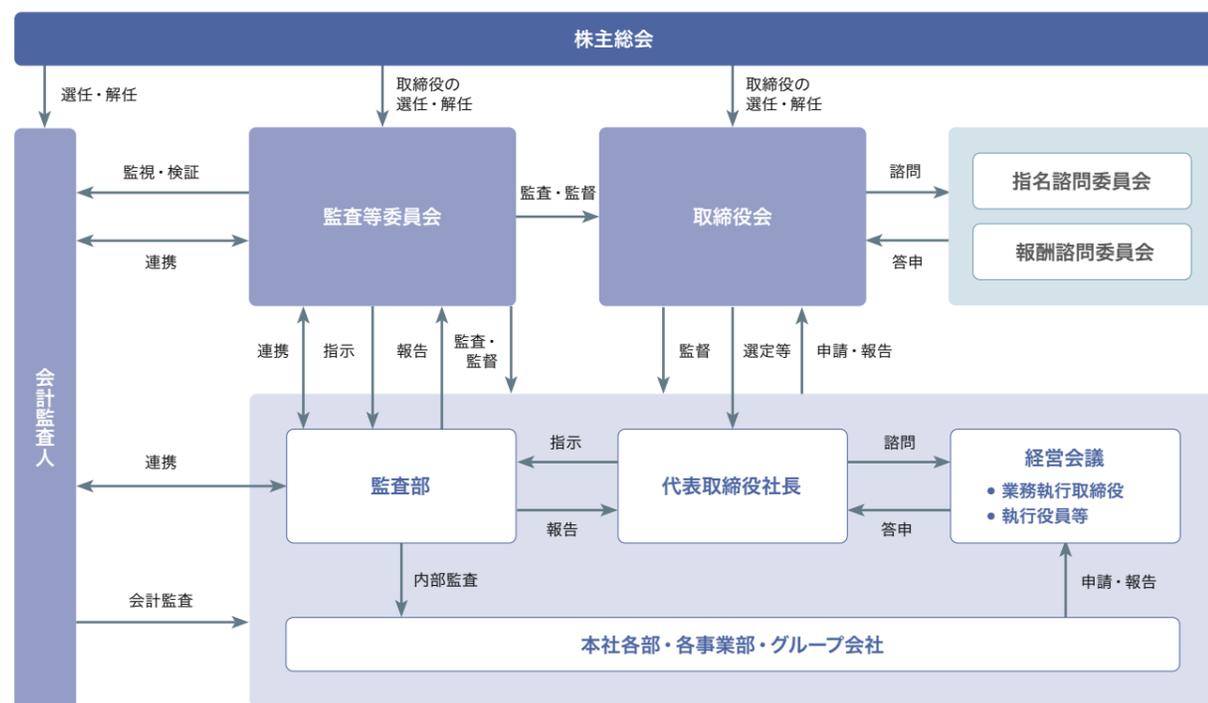
\* 監査等委員である取締役を含む。  
(注) 取締役会および監査等委員会構成人数について、複数年度にまたがる場合は、直近に近いものを記載

## 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。

※具体的な取組みは、「P.77 取締役会における重点テーマと取組み実績」、「P.78 取締役会の実効性評価と向上に向けた取組み」に記載しています。

### 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。

### 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。

#### 2022年度議論の内容・取組み

代表取締役社長を含む代表取締役、取締役、役付役員等の指名を検討・審議しました(2022年度 合計6回開催)。

#### 新社長指名の手続き

指名諮問委員会を複数回開催し、代表取締役社長の選定の考え方を説明、審議の上、指名諮問委員会として了承を受けました。

#### 2023年度以降の取組み方針

代表取締役、取締役、役付役員等の選定の考え方をより具体的に説明することで、選定プロセスの透明性および公正性をより確保していきます。

また、社外取締役の独立性については、コーポレートガバナンス・ポリシーに規定の選定方針に依拠しています。ダイバーシティについては、取締役のスキルマトリックス等を踏まえながら、検討していきます。

### 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。役員報酬等に関する議案を取締役に付議する際は、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。

#### 2022年度議論の内容・取組み

取締役(監査等委員である取締役を除く。)および執行役員に係る、「基本報酬」、「業績連動報酬(単年度報酬)」および「株式報酬(中長期報酬)」の配分と水準の妥当性について検討・審議しました(2022年度 合計3回開催)。

#### 2023年度以降の取組み方針

中期経営計画「Realize 25」の開始に伴い、その目標等を踏まえ、株式報酬(中長期報酬)について見直しを行いました。

## 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。)

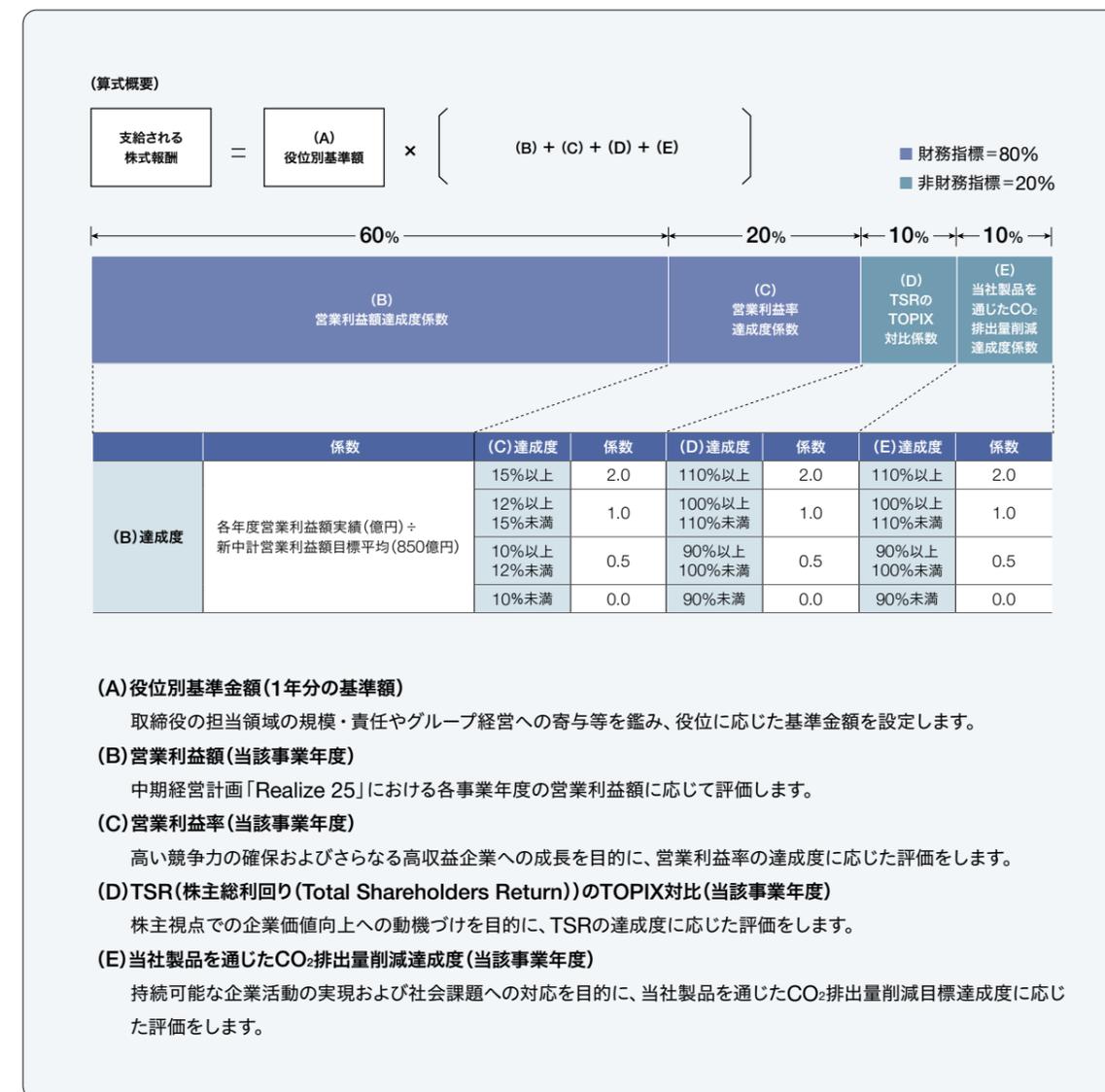
中期経営計画に掲げる目標の達成度に応じてポイントを付与する(業績連動)。

#### 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する(業績非連動)。

### 取締役(社外取締役を除く。)に対する株式報酬の支給額等の算定方法

中期経営計画「Realize 25」の開始に伴い、算定方法を見直しており、2023年度の取締役向け株式報酬の算出基準となる評価指標は以下のとおりです。



### 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(2022年度)

役員区分	員数(人)	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)	7	520	266	215	38
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	2	66	61	-	5
社外取締役	6	95	82	-	13

※ 上記には、2022年5月26日開催の第106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。)1名、監査等委員である取締役1名を含んでおります。

## 取締役会における重点テーマと取組み実績

### 2022年度取締役会の主な検討内容

2022年度取締役会で議論された主な事項は以下のとおりです。

- 中期経営計画「Challenge 25 Plus」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(第三者機関による全取締役へのアンケート調査)の報告と審議 等

### 取締役会の実効性評価を踏まえた活動

取締役会実効性評価では、中長期経営計画についての建設的な議論のさらなる活性化、指名諮問委員会の審議内容の充実等が挙げられています。

中期経営計画「Realize 25」(2023~2025年度)の策定にあたっては、2022年度取締役会で複数回の審議を行ったほか、2022年度から新設の取締役意見交換会で重要テーマの報告を行っており、今後も具体的な内容を各取締役に對して知得できるよう活動していきます。

また、指名諮問委員会の審議内容についても、代表取締役、取締役、役員等員の選定の考え方をより具体的に説明することで、選定プロセスの透明性および公正性をより確保していきます。

## 社外取締役に期待する役割、情報提供等

小池 利和氏	事業会社での代表取締役等の経歴を通じて培われた経営の専門家としての豊富な知識、経験および知見等は当社にとって大変有益であり、監査等委員である社外取締役として客観的な視点から当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。
松橋 香里氏	公認会計士やコンサルティング会社代表取締役としての豊富な専門知識、経験および知見等は当社にとって大変有益であり、監査等委員である社外取締役として客観的な視点から当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。
西尾 啓治氏	事業会社での代表取締役等の経歴を通じて培われた経営の専門家としての豊富な知識、経験および知見等は当社にとって大変有益であり、監査等委員である社外取締役として客観的な視点から当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。
穂高 弥生子氏	社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、弁護士としての豊富な専門知識、経験および知見等は当社にとって大変有益であり、監査等委員である社外取締役として客観的な視点から当社経営に対する監督を行っていただけるものと判断しております。

上記の社外取締役については、各氏とも当社の主要取引先および主要株主の業務執行者でなく、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断することから、株式会社東京証券取引所の定める独立役員として同取引所へ届け出ています。

また、各社外取締役へは、取締役会および取締役意見交換会等で、重要テーマ等について具体的に説明等を行うほ

か、監査等委員会において各事業所の視察等も実施するなど、事業状況の理解の深化に資する活動を実施しています。

社外取締役からは取締役会等でその知見による助言等を受けており、予めそれらにも留意した付議を行う中で、説明内容のレベルアップにつながり、説明責任を果たしているものと考えています。

## 取締役会の実効性評価と向上に向けた取組み

### 分析および評価の方法

当社は毎年1回、取締役会の実効性評価のため、匿名式の「取締役会評価に関するアンケート」を行っています。また、これに加え3年に1回、第三者機関による個別アンケートを行っています。

2022年度については、監査等委員を含むすべての取締役に對し、当社による匿名式のアンケート(以下、本アンケート)を実施しました。本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。

### 評価結果の概要

本アンケートの結果、「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、中長期経営計画についての建設的な議論のさらなる活性化、指名諮問委員会の審議内容の充実等が挙げられており、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きます。

### 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、上記のとおり、第三者機関による分析・評価および改善提言は、3年に1回実施しており、2021年度に実施いたしました。

安川グループのコーポレート・ガバナンスの状況について、社外取締役 監査等委員の4名の方々からコメントをいただきました。小池氏、松橋氏には、安川グループの経営についての評価、また課題だと感じること、今後の期待などについてご意見をいただきました。そして、2023年5月に新たに就任した西尾氏、穂高氏には、これから当社グループの経営に関わる上での抱負についてコメントをいただきました。



社外取締役 監査等委員

小池 利和

### 経営に関する評価

基本的な事業戦略については、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のコンセプトに基づいて、モーションコントロール事業・ロボット事業・システムエンジニアリング事業の各事業が順調に成長して、営業利益1,000億円を達成することは十分可能だと思いますが、そのためにはものづくり・技術開発・営業マーケティング力を、YDXを最大活用してグローバルに競争し勝ち残り続けられる強靱なグローバル・チームになるように変革し続けなければなりません。

### 経営課題だと感じていること

グローバル・チーム・YASKAWAが持続的に成長し続けるには、当然のことながら人材です。経営層のサクセッションプランはもとより、次世代人材の登用、人材の多様性、人材育成などについてさらに強化していく必要があります。こういった課題について透明性を高め、すべての従業員の方たちがそれぞれの持つ潜在能力を発揮しながら、成長を実感できるような環境づくりにもさらに力を入れていくべきだと感じています。

### 今後の期待など

私自身は海外駐在が23年に及び、グローバルカンパニーの経営者としても20年近い経験があり、事業・経営企画・人材・財務会計・グローバル・ITなど安川電機のあらゆる機能について意見を具申し続けるとともに、安川電機の未来永劫の繁栄に少しでも貢献したいと願っており、誰にも負けない情熱を持って取り組むことをモットーにしていますので、安川グループの皆さんと意見交換や交流などができればと思っています。

### 経営に関する評価

優れた理念を大事にしながら、新しいことにも積極的に取り組む経営をなさっていると感じています。

ガバナンスの面では社外取締役からの意見や要望が取締役会の運営に反映されていることを実感しています。重要な案件は検討段階から社外取締役に共有された上で意思決定が行われ、中長期の市場・技術動向、投資方針、地政学リスクなど大局的な課題にフォーカスして議論する基盤も整ってきています。今後はそれをよりしっかりと議論できるような体制をつくっていくことが重要と考えています。

### 経営課題だと感じていること

当期は中期経営計画「Realize 25」の初年度です。当社の事業はグローバル展開を果たしており、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を中心とした事業活動による付加価値向上や生産・調達体制の強化を着実に遂行し、事業の発展につなげていくことが経営課題であると考えます。ダイバーシティ&インクルージョンのうち女性管理職比率については、グループ全体で13%と発展途上です。ただし数値のみを追うのではなく、多様な価値観がもたらす質的变化を重視し、人材育成をしながらインクルーシブな環境をつくっていくことが課題であると考えます。



社外取締役 監査等委員

松橋 香里



社外取締役 監査等委員

西尾 啓治

### 今後の期待など

私の専門は組織マネジメント、ファイナンス、アカウンティングですが、取締役会での議論を実効性あるものにするために、製品やサービスを生み出す現場の状況を理解することを重視しています。昨年は国内事業所を中心に各生産拠点を訪問し、事業責任者の皆さまとディスカッションをいたしました。今後も客観的視点から納得できるまで質問を重ねることで監督機能を発揮し、「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」という当社の素晴らしい経営理念の実現に、社外取締役として貢献していきます。

### 就任にあたっての抱負

社外取締役という独立した客観的な立場から、倫理観を持って経営のプロセスおよび業務執行を監督し、安川グループの中長期的な成長と企業価値の向上を後押しできるよう経営陣に積極的に質問し、建設的な意見交換を行ってまいります。また、監査等委員としても社内監査部門と連携し、往査における様々な部門とのコミュニケーションの機会を活用しながら取締役の職務執行の監査を行ってまいります。私は、長らくBtoCの事業に携わってきましたが、この独自の視点も大切にしていきたいとともに、FA業界の動向、会社の業績進捗、産業構造・市場構造の変化等様々な情報の収集や自己研鑽に力を注ぎ、取締役会の実効性向上に貢献できればと考えております。

新中期経営計画「Realize 25」の目標達成に向け、役職員一人ひとりが「技術立社」という社是とともに、時代が変わっても揺らぐことのない存在意義や価値観をしっかりと共有し、各人の日々の行動に具体的に反映されている、そのような安川グループを目指し私も力を尽くしてまいります。



社外取締役 監査等委員

穂高 弥生子

### 就任にあたっての抱負

製造業が「モノ売りからコト売り」へと転換を図ろうとしている中、お客さまのニーズを精査しお客さまにとっての目的地である「コト」が何かを深く理解し、それを実現するための「モノ」を提供する、という戦略を掲げる当社は、製造業の中でも一歩先を行っていると感じています。一方、法務のバックグラウンドを持つ監査等委員として重点的にウォッチすべき点はいくつかあると考えています。1つはサプライチェーンです。当社は最先端技術を含む製品を扱うことから、複雑化の一途をたどる通商規制には細心の注意を払う必要があります。また、グローバルに広がるサプライチェーンに人権侵害のファクターが含まれていないかの精査も手を抜くことができない課題です。さらに、当社は米国をはじめとしてグローバル展開をますます加速させようとしており、一般的に日本企業が非常に不得手とする、子会社をはじめとした海外拠点に対する効果的なコントロールは重要な課題となります。最後に、当社の提供するサービスには製品データの収集分析が不可欠ですが、これをグローバルに行うには、各国規制に抵触することのない精緻な仕組みづくりが必要です。これらは一例にすぎませんが、これから様々な機会が情報を吸収し、当社の発展に寄与できればと思っています。



おがさわら ひろし  
小笠原 浩 (1955年9月19日生)

代表取締役会長  
1979年 当社入社  
2023年 代表取締役会長(現任)  
所有株式数 52,155株



もりかわ やすひこ  
森川 泰彦 (1962年6月11日生)

取締役 上席執行役員  
2015年 当社入社 理事  
2022年 取締役 上席執行役員  
コンプライアンス担当  
総務・リスクマネジメント本部長(現任)  
所有株式数 12,869株



おがわ まさひろ  
小川 昌寛 (1964年8月25日生)

代表取締役社長  
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)  
所有株式数 15,967株



なかやま ゆうじ  
中山 裕二 (1960年5月17日生)

取締役 監査等委員  
1983年 当社入社  
2019年 取締役 監査等委員(常勤・現任)  
所有株式数 30,032株



むらかみ しゅうじ  
村上 周二 (1959年4月21日生)

代表取締役 専務執行役員  
1982年 当社入社  
2020年 代表取締役 専務執行役員  
CSR担当  
管理担当  
経営企画本部長(現任)  
所有株式数 38,909株



いくやま たけし  
生山 武史 (1963年7月29日生)

取締役 監査等委員  
1986年 当社入社  
2023年 取締役 監査等委員(常勤・現任)  
所有株式数 1,734株

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>



こいけ としかず  
小池 利和 (1955年10月14日生)

社外取締役 監査等委員  
2021年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)  
所有株式数 1,525株



にしお けいじ  
西尾 啓治 (1959年2月19日生)

社外取締役 監査等委員  
2023年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)  
所有株式数 0株



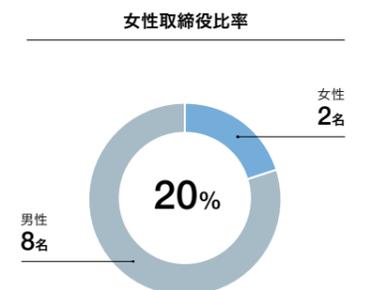
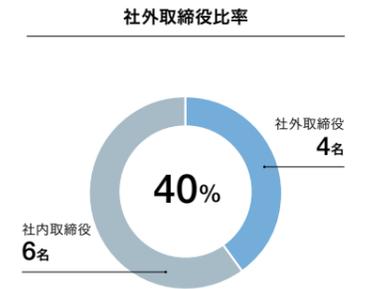
まつはし かおり  
松橋 香里 (1969年6月7日生)  
(戸籍上の氏名: 渡谷 香里)

社外取締役 監査等委員  
2022年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)  
所有株式数 0株



ほだか やえこ  
穂高 弥生子 (1966年3月20日生)  
(戸籍上の氏名: 渡谷 弥生子)

社外取締役 監査等委員  
2023年 当社 社外取締役 監査等委員(現任)  
所有株式数 0株



### 取締役会・監査等委員会・任意の諮問委員会の構成およびスキルマトリックス

当社の取締役会は、会社経営に関わる各分野で高度な知見と経験を持った人材で構成されています。また、会社経営において特に重要な分野を以下のとおり定義し、各取締役に対して、その能力を十分に発揮することを期待しています。

社外取締役については、金融商品取引所が定める独立性基準に加え、当社独自の基準を満たす者を独立社外取締役として選定しています。

※ 各取締役の選任理由は、定時株主総会招集ご通知をご覧ください。  
[https://www.yaskawa.co.jp/wp-content/uploads/2023/04/107\\_agm.pdf](https://www.yaskawa.co.jp/wp-content/uploads/2023/04/107_agm.pdf)

※ 当社の独立性基準は当社ウェブサイトに掲載していますのでご覧ください。  
<https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/governance/structure>

氏名	年齢	性別	属性	構成状況				当社が各取締役に特に期待する分野						
				取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	企業経営・経営戦略	コーポレート・ガバナンス	財務・会計	法務	営業・マーケティング	製造・研究開発・ICT	グローバル
小笠原 浩	67	男性		◎		○		●	●			●	●	●
小川 昌寛	58	男性		○		◎	○	●	●			●	●	●
村上 周二	64	男性		○			○	●	●	●	●			●
森川 泰彦	60	男性		○				●	●	●	●			●
中山 裕二	63	男性	非執行	○	◎			●	●	●				●
生山 武史	59	男性	非執行	○	○			●	●					●
小池 利和	67	男性	社外 独立	○	○	○	◎	●	●			●		●
松橋 香里	53	女性	社外 独立	○	○	○	○	●	●	●				●
西尾 啓治	64	男性	社外 独立	○	○	○		●	●			●	●	●
穂高 弥生子	57	女性	社外 独立	○	○		○	●	●		●			●

♂: 男性 ♀: 女性  
 社外 会社法第2条第15号に定める社外取締役  
 独立 東京証券取引所の定めに基づく独立役員  
 非執行 社内非業務執行取締役

◎ 議長/委員長 ○ 構成員  
 ※ 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、2023年5月24日開催の第107回定時株主総会時点のものです。

上席執行役員



**Michael Stephen Knapek**

米州統括  
米国安川株式会社  
取締役会長兼社長



なかの じゅんいち  
**中野 純一**

東京支社長  
グローバルマーケティング本部長  
グローバ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  
輸出入管理部長  
総務・リスクマネジメント本部  
グローバルコンプライアンス担当  
総務・リスクマネジメント本部東京担当



たに のぶひこ  
**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



**Bruno Schnekenburger**

欧州統括  
欧州安川有限会社  
取締役会長



やまだ たつや  
**山田 達哉**

インバータ事業部長  
インバータ事業部  
環境エネルギー事業統括



たかた ひろし  
**高田 浩志**

営業本部長  
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  
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**

中国統括  
ロボット事業部長  
ロボット事業部 事業企画部長

執行役員



おくら まさひこ  
**大倉 正彦**

生産・業務本部長



おつか たけのり  
**大塚 丈徳**

品質サービス本部長



ひくち みちあき  
**樋口 充章**

調達本部長



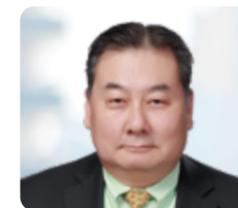
みずたに しゅんりん  
**水谷 春林**

安川通商(上海)実業有限公司出向  
董事・総経理



いちき やすし  
**一木 靖司**

経営企画本部副本部長  
ICT戦略推進室ICT戦略推進担当  
経営企画本部経営企画部長  
経営企画本部  
デジタル経営推進担当



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 しゅういちろう  
**下池 正一郎**

ICT戦略推進室長



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

06 コーポレートデータ  
11カ年財務データ

日本基準						
年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>*3</sup>
売上高	310,383	363,570	400,153	411,260	394,883	448,523
売上総利益	82,108	108,139	126,890	134,147	124,018	154,174
営業利益	13,070	25,702	31,532	36,730	30,409	54,126
税金等調整前当期純利益	12,125	25,717	34,413	35,202	29,910	53,556
親会社株主に帰属する当期純利益	6,800	16,964	24,819	22,365	20,397	39,749
<b>事業セグメント情報<sup>*1*2</sup></b>						
モーションコントロール	売上高	144,333	162,346	188,116	187,548	212,095
	営業利益	3,248	16,444	21,748	22,413	41,729
	営業利益率 (%)	2.3	10.1	11.6	12.0	13.2
ロボット	売上高	110,223	122,543	135,956	154,068	163,379
	営業利益	8,365	9,511	10,558	15,304	10,253
	営業利益率 (%)	7.6	7.8	7.8	9.9	7.3
システムエンジニアリング	売上高	37,263	35,327	40,980	43,053	59,354
	営業利益	1,504	△5	△768	△760	△591
	営業利益率 (%)	4.0	△0.0	△1.9	△1.8	△1.0
<b>仕向先別売上高内訳<sup>*4</sup></b>						
日本	143,456	150,101	144,246	135,495	134,205	133,896
米州	51,113	58,481	72,616	85,088	74,691	83,078
欧州	32,047	42,499	46,921	52,011	50,736	60,879
中国	48,555	67,165	85,017	81,938	81,246	103,313
アジア (除く中国)	32,752	41,430	47,761	52,355	49,798	63,397
その他	2,456	3,892	3,590	4,370	4,205	3,957
海外売上高比率 (%)	53.8	58.7	64.0	67.1	66.0	70.1
<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	24,640	23,972	29,023	31,954	33,752	46,054
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,058	△16,942	△27,874	△22,421	△18,936	△18,852
フリー・キャッシュ・フロー	6,582	7,029	1,149	9,533	14,816	27,202
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,053	△5,983	△1,471	△2,601	△16,453	△14,820
現金及び現金同等物の期末残高	19,389	22,992	24,347	31,656	29,735	42,213
<b>1株当たり情報</b>						
1株当たり当期純利益 (円)	27.03	67.42	98.45	84.71	76.60	149.35
1株当たり年間配当金 (円)	10.00	12.00	20.00	20.00	20.00	40.00
<b>会計年度末</b>						
総資産	302,518	340,506	388,205	373,533	387,512	441,249
有利子負債	54,684	55,528	52,430	48,426	36,765	32,247
自己資本	112,218	134,076	171,388	181,281	198,513	235,865
<b>経営・財務指標</b>						
売上高営業利益率 (%)	4.2	7.1	7.9	8.9	7.7	12.1
ROE (%)	6.4	13.8	16.3	12.8	10.7	18.3
自己資本比率 (%)	37.1	39.4	44.1	48.5	51.2	53.5
D/Eレシオ (倍)	0.49	0.41	0.31	0.27	0.19	0.14
配当性向 (%)	37.0	17.8	20.3	23.6	26.1	26.8
<b>為替レート</b>						
米ドル (円)	81.9	99.6	108.2	120.8	108.4	111.5
ユーロ (円)	105.7	132.7	139.7	133.0	119.2	128.8

\*1 2013年度より報告セグメントを「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つに変更するとともに、管理区分を一部変更しています。2012年度までの各セグメントの金額および営業利益率は、セグメント変更前のベースで記載しています。また、「情報」セグメントの旧事業および「その他」については表示を削除しています。  
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。

IFRS					(百万円)
2018	2019	2020	2021	2022	年度
474,638	410,957	389,712	479,082	555,955	売上収益
156,353	124,496	116,370	168,644	192,006	売上総利益
53,098	24,198	27,180	52,860	68,301	営業利益
55,051	24,642	27,172	55,378	71,134	税引前当期利益
42,524	15,572	18,927	38,354	51,783	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<sup>*1*2</sup></b>
213,260	180,446	176,014	227,260	252,126	売上収益
34,697	20,554	24,576	38,161	36,193	営業利益
16.3	11.4	14.0	16.8	14.4	営業利益率 (%)
177,995	152,170	139,494	178,670	223,829	売上収益
17,986	6,503	6,907	17,248	26,126	営業利益
10.1	4.3	5.0	9.7	11.7	営業利益率 (%)
51,627	55,535	50,763	52,265	51,111	売上収益
△770	469	△1,030	2,126	2,574	営業利益
△1.5	0.8	△2.0	4.1	5.0	営業利益率 (%)
					<b>所在地別売上収益内訳<sup>*4</sup></b>
154,539	151,481	135,908	150,190	162,405	日本
84,908	73,906	58,928	80,705	116,956	米州
70,436	61,275	54,822	73,726	81,393	欧州・中近東・アフリカ
103,404	79,974	97,938	126,055	135,860	中国
60,914	43,892	41,818	48,405	59,339	アジア (除く中国)
435	428	296	—	—	その他
67.4	63.1	65.1	68.7	70.8	海外売上収益比率 (%)
					<b>キャッシュ・フロー</b>
34,347	21,480	39,602	49,233	△2,209	営業活動によるキャッシュ・フロー
△27,111	△20,645	△9,601	△24,165	△19,694	投資活動によるキャッシュ・フロー
7,236	835	30,000	25,067	△21,904	フリー・キャッシュ・フロー
△10,268	491	△20,284	△22,475	7,197	財務活動によるキャッシュ・フロー
39,289	40,307	50,953	55,151	42,274	現金及び現金同等物の期末残高
					<b>1株当たり情報</b>
161.00	59.42	72.41	146.72	198.07	1株当たり当期利益 (円)
52.00	52.00	24.00	52.00	64.00	1株当たり年間配当金 (円)
					<b>会計年度末</b>
463,965	450,127	487,428	559,038	653,132	資産合計
55,415	81,578	76,543	68,046	99,565	有利子負債
243,967	228,362	246,266	291,234	347,499	親会社の所有者に帰属する持分
					<b>経営・財務指標</b>
11.2	5.9	7.0	11.0	12.3	売上収益営業利益率 (%)
17.9	6.6	8.0	14.3	16.2	ROE (%)
52.6	50.7	50.5	52.1	53.2	親会社所有者帰属持分比率 (%)
0.22	0.36	0.31	0.23	0.29	D/Eレシオ (倍)
32.3	87.5	33.1	35.4	32.3	配当性向 (%)
					<b>為替レート</b>
110.5	109.0	106.0	111.5	134.1	米ドル (円)
128.9	121.4	122.8	130.4	139.8	ユーロ (円)

\*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。  
\*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

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活動全般

一般社団法人日本IR協議会  
「IR優良企業賞2022」  
“共感!” IR賞



IRサイト

大和インベスター・リレーションズ株式会社  
「2022年インターネットIR表彰」  
優良賞

日興アイ・アール株式会社  
「2022年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」  
最優秀サイト(総合表彰)

株式会社ブロードバンドセキュリティ  
「Gomez IRサイトランキング2022」  
優秀企業：銅賞

ESGインデックスへの組み入れ状況

当社は、2023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 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)



\* 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 (2023年2月28日現在)

商号	株式会社 安川電機
英文社名	YASKAWA Electric Corporation
本社所在地	北九州市八幡西区黒崎城石2番1号
創立	1915年7月16日

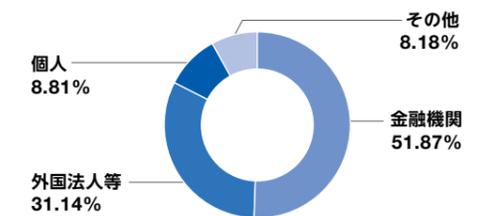
資本金	305億62百万円
従業員数	連結13,094名
連結子会社数	62社
持分法適用関連会社数	8社

株式・株主情報 (2023年2月28日現在)

■ 株式関連情報

証券コード	6506
事業年度	3月1日から2月末日まで
基準日	定時株主総会・期末配当 2月末日 中間配当 8月31日
定時株主総会開催月	5月
発行済株式総数	266,690,497株
流通株式数(単位)	1,594,820単位
流通株式比率	59.80%
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	41,345名

■ 所有者別株式分布状況

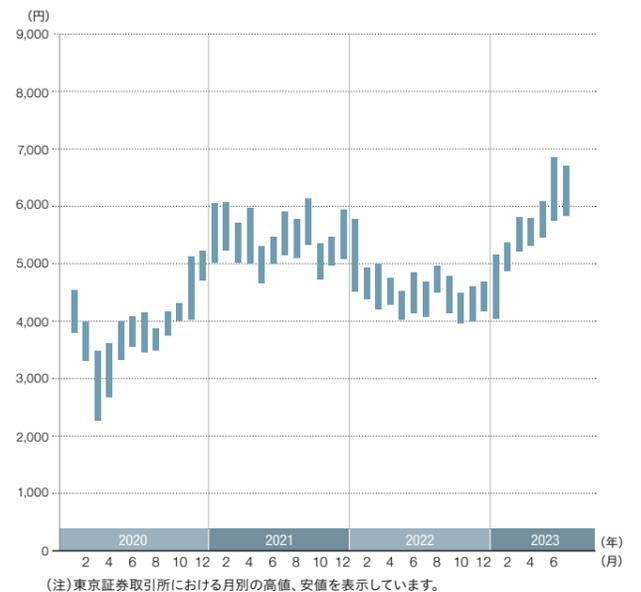


■ 大株主の状況

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)	52,012	19.81%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,956	9.50%
THE BANK OF NEW YORK 133969	12,300	4.68%
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%
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%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,613	1.76%
第一生命保険株式会社	4,199	1.60%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,119	1.57%

(注)持株比率は、自己株式(4,122,926株)を控除して計算しています。

■ 株価の推移 (2020年1月~2023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
株価収益率(PER)(倍)	56.97	73.47	31.15	27.06
株価純資産倍率(PBR)(倍)	3.87	5.65	4.10	4.03
期末時価総額(百万円)	902,747	1,418,793	1,218,776	1,429,461

# 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/>

2023.9 P025J-01