



YASKAWA

YASKAWA レポート2021



OUR PHILOSOPHY

新たな自動化革命の実現へ

安川電機は1915年の創立以来、「電動機（モータ）とその応用」を事業領域に定め、その製品・技術により常に時代の先端企業を支え続けてきました。

創業者安川第五郎の志は、当社グループの経営理念を通じて現在までしっかりと受け継がれ、根付いています。

常に経営理念を原点に据えながら、培ってきたコア技術を生かしお客さまの経営課題の解決に寄与するとともに、環境問題など社会課題の解決に貢献していきます。

グループ経営理念

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ります。

当社グループはこの使命達成のために、次の3項目を掲げ、その実現に努力します。

1. 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. 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。



Contents

ビジネスモデル

- 3 私たちのアイデンティティ
- 5 歴史
- 7 業界トップレベルのグローバルネットワーク
- 9 安川グループのプレゼンス
- 11 長期経営計画「2025年ビジョン」実現に向けた価値創造プロセス
- 13 ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」

ビジョンと戦略

- 15 トップメッセージ
- 19 サステナビリティ経営
- 21 マネジメントメッセージ
- 23 安川グループの環境経営
- 25 TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示
- 27 中期経営計画の振り返り
- 29 中期経営計画「Challenge 25 Plus」
- 31 特集：開発力強化

経営資本

- 33 財務資本
- 35 製造資本
- 37 知的資本
- 39 人的資本
- 41 社会・関係資本
- 43 自然資本

コーポレート・ガバナンス

- 45 コーポレート・ガバナンス
- 51 役員紹介
- 53 執行役員一覧

事業の推進

- 55 セグメントハイライト
- 57 事業戦略

財務・企業情報

- 65 10ヵ年財務データ
- 67 開示方針・IR活動
- 68 会社概要・株式関連情報

OUR IDENTITY

創業から育まれた 企業文化としての6つのDNA

① 技術立社

先行する欧米の模倣ではなく「わが社特有の設計製作に努める」とした創業者の志を受け継ぎ、「技術立社」を社是として常に最先端の技術・製品を創出

② 顧客満足の追求

「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」とした創業当時の営業方針を実践

③ 品質本位

1日24時間止まらないお客さまの生産設備の構築により培われた品質重視の考え方を製品・サービスに展開し、総合的なお客さま満足を目指し活動

④ メカトロニクス

「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」との考え方から「メカトロニクス(メカニズム+エレクトロニクス)」という概念を1969年に世界に先駆けて提唱

⑤ 方針管理

1980年代、メカトロニクスの事業ビジョンに向けて全社を方向付ける道具としてTQC(全社的品質管理)を基盤とした経営管理の仕組みを構築し、企業文化として定着

⑥ グローカル経営

グローバルな発想の経営に加え、世界中どこでも地域に根ざしたベストな対応ができるよう地産地消やグローバル販売網をはじめとした「グローバル」な経営を実践

当社の強み

世界初・世界一にこだわった技術開発

お客さまの信頼

イノベーション創出力

事業遂行力

地域に根ざしたグローバル経営

OUR HISTORY

安川電機は1915年の創業以来、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。創業からこれまでの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は今日の当社グループの強みとなる重要な企業文化となっています。

1915
創業



三相誘導電動機20H
当社最初の販売製品



VSモータ1号機5HP
可変速電動機



ミナーシャモータ
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

モーション制御

モータとその応用

1915-
創業期

社会・産業の発展

経営の動き

創業から育まれた 6つのDNA (企業文化)

炭鉱設備が蒸気機関から
電気（モータ）に移行

- 各種モータに加え開閉器、変圧器など多種多様な製品開発を進めるも、創業から17年間赤字の経営に苦しむ
- 「電動機（モータ）とその応用」へ経営資源を集中
- 営業方針として「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」を掲げる
- 電動機（ハード）だけでなくそれを制御する頭脳（ソフト）の開発も重視

技術立社

顧客満足の追求

1950-
モートルの安川

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

- 1日24時間の安定操業が求められる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）へ事業をシフト
- 高炉用電気品において実績を積み重ね、シェアを拡大
- 「メカトロニクス」の概念を世界に先駆けて提唱（1969年）

品質本位



創業発起人
安川 敬一郎

当社創業発起人である安川敬一郎は、欧米の新しい知識と思想を学び、炭坑業に従事するとともに紡績・製鉄・鉄道・銀行経営にも事業を広げていきました。また、人材育成にも力を注ぎ、1909年に技術者養成の専門学校として明治専門学校（現 国立大学法人九州工業大学）を開校、多くの技術者を輩出しています。



創業者
安川 第五郎

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ようとしていた大正時代の初め、その先端技術の基礎を学んだのが敬一郎の五男、安川第五郎でした。「資金は出すが、口出しはせぬ。」との敬一郎の言葉に従い、第五郎は1915年に、安川電機の前身である安川電機製作所を設立しました。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気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ことを目指しました。



ロボット技術

パワー変換

1970- オートメーションの安川

日本の高度経済成長による自動車・家電などの大量生産型ものづくりの拡大

- 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
- 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
- 1974年のオイルショックによる経営危機を経て、TQC(全社的品質管理)を導入し、経営体質の改善に注力。1984年にデミング賞を受賞

メカトロニクス

方針管理

1990- メカトロニクスの安川

パソコンの普及、電子化の進展

- 社名を「安川電機製作所」から「安川電機」に変更(1991年)
- バブル経済の崩壊により国内市場の低迷が続く中、海外の事業基盤を拡大
- 世界規模で考え、地域に根ざして活動する「グローバル」な視野が浸透

グローバル経営

2005- トータルソリューションの安川

インターネット・スマートフォンの普及
IoT、AIの活用を通じたデータ駆動社会への移行

- 需要地生産を方針とし、中国のACサーボ工場(2010年)、ロボット工場(2013年)、スロベニアのロボット工場(2019年)を稼働
- 新たなソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」を発表(2017年)
- 「i³-Mechatronics」のビジネスモデル確立に向け「生産・販売・技術」の統合、YDX(YASKAWA Digital Transformation)によるデジタル経営を推進
- ものづくり現場のセル(組立・加工などの工程)における価値創造に注力
- 2021年には技術の統合拠点である安川テクノロジーセンタ(YTC)を新設

OUR GLOBAL NETWORK

英国:カンバノールド



スロベニア:コチーヴィエ



中国:瀋陽市



インド:バンガロール



中国:常州市



Europe, Middle East & Africa

欧州、中東、アフリカ

ドイツ

- YASKAWA EUROPE GmbH

スウェーデン

- YASKAWA NORDIC AB

イギリス

- YASKAWA ELECTRIC UK LTD.
- YASKAWA UK LTD.

イタリア

- YASKAWA ITALIA S.R.L.

フランス

- YASKAWA FRANCE SAS

スペイン

- YASKAWA IBERICA S.L.

フィンランド

- YASKAWA FINLAND OY
- THE SWITCH ENGINEERING OY

ノルウェー

- THE SWITCH MARINE DRIVE NORWAY AS

オランダ

- YASKAWA BENELUX BV

スロベニア

- YASKAWA EUROPE ROBOTICS D.O.O
- YASKAWA SLOVENIJA D.O.O.
- YASKAWA RISTRO D.O.O.

チェコ

- YASKAWA CZECH S.R.O

ポーランド

- YASKAWA POLSKA SP. ZO. O.

南アフリカ

- YASKAWA SOUTHERN AFRICA (PTY) LTD.

トルコ

- YASKAWA TURKEY ELEKTRIK TICARET LTD. STI.

イスラエル

- YASKAWA EUROPE TECHNOLOGY LTD.

米国: パッファローグロブ (イリノイ州)



世界30カ国・地域に
事業拠点を展開

生産拠点は
12カ国・地域28拠点

日本: 北九州市・行橋市・入間市



中国: 上海市



Asia-Pacific

アジア・パシフィック

中国

- YASKAWA ELECTRIC (CHINA) CO., LTD.
- SHANGHAI YASKAWA DRIVE CO., LTD.
- YASKAWA TSUSHO (SHANGHAI) CO., LTD.
- YASKAWA ELECTRIC (SHENYANG) CO., LTD.
- YASKAWA SHOUGANG ROBOT CO., LTD.
- YASKAWA (CHINA) ROBOTICS CO., LTD.

韓国

- YASKAWA ELECTRIC KOREA CORPORATION

台湾

- YASKAWA ELECTRIC TAIWAN CORPORATION

シンガポール

- YASKAWA ASIA PACIFIC PTE. LTD.

タイ

- YASKAWA ELECTRIC (THAILAND) CO., LTD.

インドネシア

- PT. YASKAWA ELECTRIC INDONESIA

インド

- YASKAWA INDIA PRIVATE LIMITED

ベトナム

- YASKAWA ELECTRIC VIETNAM CO., LTD.

マレーシア

- YASKAWA MALAYSIA SDN. BHD.

The Americas

米州

アメリカ

- YASKAWA AMERICA, INC.
- SOLECTRIA RENEWABLES, LLC

カナダ

- YASKAWA CANADA INC.

メキシコ

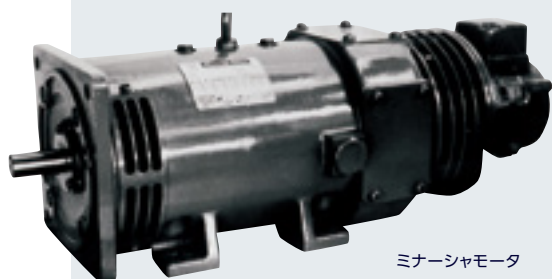
- YASKAWA MEXICO S.A. DE C.V.

ブラジル

- YASKAWA ELETRICO DO BRASIL LTDA.
- MOTOMAN ROBOTICA DO BRASIL, LTDA

OUR PRESENCE

ものづくりに必要不可欠なコンポーネントであるサーボモータ・インバータ・ロボットをすべて揃えているのは当社だけの強みです。



ミナーシャモータ

* 現在のサーボモータのもととなるモータ



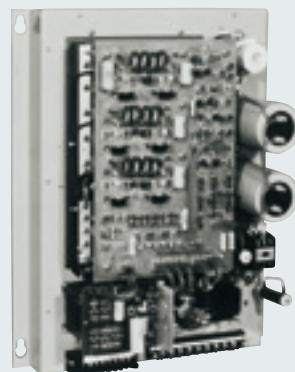
1958年に**世界初**のミナーシャモータ*の発明以来、
サーボモータの累計出荷台数**2,000万台!**

2,000万台



1974年に**世界初**の汎用トランジスタインバータを製品化。
インバータの累計出荷台数**3,000万台!**
当社インバータにより世界の年間電力消費量を約**4%**削減

3,000万台



トランジスタインバータ



1977年に**日本初**の
全電気式垂直多関節産業用ロボットを製品化。
ロボットの累計出荷台数**50万台!**

50万台

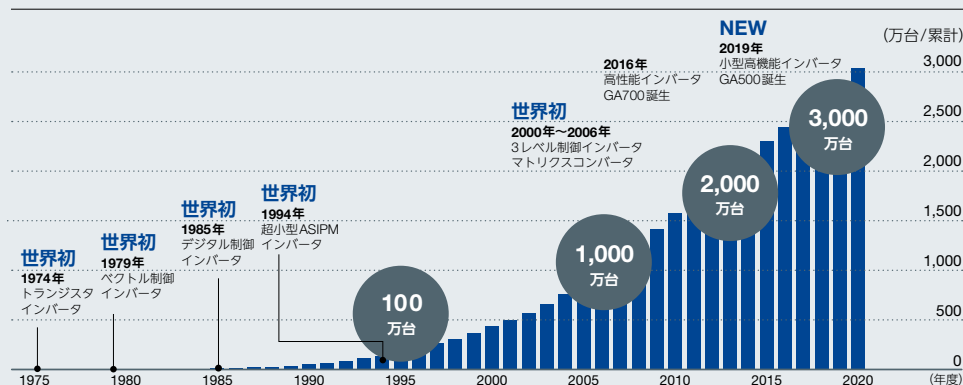


MOTOMAN-L10

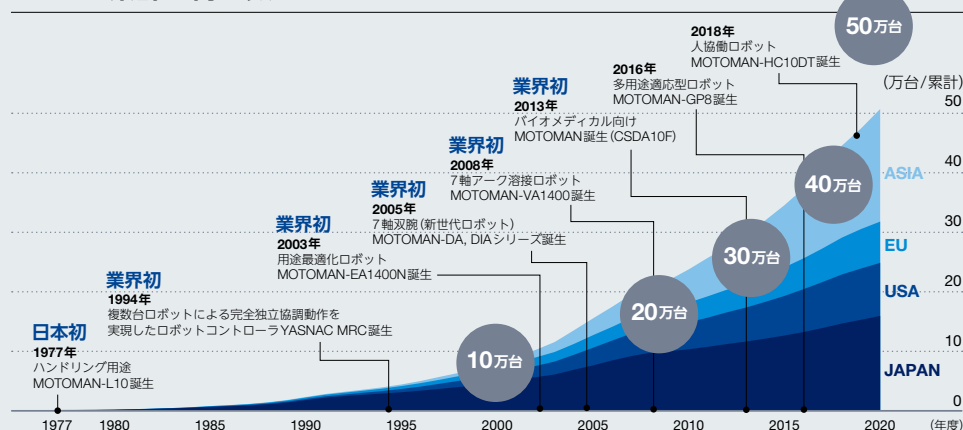
サーボモータ累計出荷台数



インバータ累計出荷台数



ロボット累計出荷台数



長期経営計画「2025年ビジョン」実現に向けた価値創造プロセス

外部環境

先進国の少子高齢化

- 働き方改革
- 生産性向上
- 省力化・省人化
- 3K労働の解消
- 変種変量生産

環境問題・気候変動

- 脱炭素化
- 省エネ
- 食の安定供給・安全安心
- 再生可能エネルギーの活用

人権

- ダイバーシティの推進
- サステナブルなサプライチェーン構築

情報通信技術の進化

- デジタルトランスフォーメーション(DX)
- 情報セキュリティ

インプット(2020年度)

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。安定的な事業運営を支えるため、健全な財務体質を維持・向上させます。

親会社の所有者に帰属する 当期利益:	189億円
親会社の所有者に帰属する 持分(年度末):	2,462億円
有利子負債(年度末):	765億円

製造資本

常に生産システムの効率化を追求し、生産性を高めると同時に、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。また、BtoBの製造業として、お客さまの生産改善の提案に活用します。

設備投資額:	227.9億円
(対売上収益比率)	5.8%

知的資本

「技術立社」として、世界初・世界一にこだわった技術開発を継続させながら、デジタルソリューションへの対応強化、共同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、顧客価値創造につなげ、事業の持続的な発展を実現します。

研究開発費:	178.5億円
(対売上収益比率)	4.6%

人的資本

変動の激しいグローバル市場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ことが重要です。動きがいのある会社を目指すことを基本とし、人材力強化を実現します。

従業員数:	14,892人
(内、海外拠点従業員は49%)	

社会・関係資本

当社グループの事業は、お客さま、お取引先さま、地域社会の皆さまなど、各ステークホルダーの皆さまとの信頼関係のもとに成り立っています。共に発展し続けられる関係構築に努めています。

事業展開国数:	30カ国・地域
---------	---------

自然資本

地球環境保全が人類共通の最重要課題の1つであるとの認識に立ち、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。

環境保全コスト:	約12億円
----------	-------

製品ポートフォリオ

モーションコントロール

ACサーボモータ&コントローラ

- 工場内の様々な機械の高性能化に貢献し、工場における生産性を向上
- 世界最高クラスの精度と品質で世界No.1のシェアによる圧倒的な競争力を誇る



Empower Innovation

Open In

世界初・
こた
技術

モーション

パワー

ロボッ

インバージョン創出力

Deliver P



- 最先端ドライブ技術や生産革新を武器にグローバルで省エネに貢献
- インバータとPMモータを軸にドライブ制御のリーディングカンパニーとしてインフラ設備から工場設備・生活機器まで幅広く活躍

モーションコントロール

インバータ&PMモータ

サステナビリティ

・事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決

受け継がれる当社の
DNA(企業文化)

技術立社

顧客満足の追求

品質本位

安川グループの経営理念

「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」

「2025年ビジョン」の実現

安川グループが2025年度で目指す姿

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年度の財務目標

営業利益 1,000億円

ROE:15.0%以上

ROIC:15.0%以上

配当性向: 30.0%+α

ポートフォリオ

ロボット

- 世界的なものづくりの課題である労働力不足の解決を図るとともに、生産現場における熟練技能者不足の課題解決や、より高度化するものづくりへ貢献
- ロボットのリーディングカンパニーとして、自動車や半導体から一般産業まで幅広い領域で活躍



システムエンジニアリング

- 太陽光発電用パワーコンディショナ、風力発電用電機品を軸にクリーンエネルギー事業を拡大
- 水処理プラントをはじめとする社会システムの高度な運転管理・維持管理をサポート

事業領域

工場自動化／最適化

- 「i³-Mechatronics」を軸とした産業自動化革命の実現
- 既存コア事業で世界一を追求

i³-Mechatronics

メカトロニクス応用領域

- 新たなメカトロニクス応用領域への挑戦
- Energy Saving
- Food & Agri
- Clean Power
- Humatronics



アウトプット (2020年度)

財務資本

- ROE: 8.0%
- ROIC: 7.0%
- 配当金額 (性向): 62億円 (33.1%)

製造資本

- 生産性向上率: 103% (2019年度比)

知的資本

- 6年連続「Derwent Top100グローバル・イノベーター」選出
- YIP (安川イノベーションプログラム)*1 累積件数: 13件

人的資本

- 働きがいを感じる従業員の割合: 80%
- 休業災害度数率: 0.33 (件/100万時間)
- グループにおける海外従業員割合: 49%

社会・関係資本

- 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) への組入れ
- みらい館来館者数: 4,032人
- 株主・投資家との面談回数: 344件
- サステナブル調達ガイドラインの策定
- 海外売上収益比率: 65%

自然資本

- CO₂排出削減率: 10% (2018年度比)
- CCE100*2: 約63倍

中期経営計画「Challenge 25」の成果

売上収益 3,897億円
営業利益 (率) 271億円 (7.0%)

【「i³-Mechatronics」によるビジネスモデル変革】

- 「i³-Mechatronics CLUB」の設立
- グループ再編によるサービス体制強化
- 安川テクノロジセンターの竣工
- ACサーボ、インバータ、統合コントローラの新製品投入
- IoTソリューション子会社、株式会社 アイキューデジタルの設立
- 欧州スロベニア工場でのロボット生産開始

【拡大する「ロボティクス」ビジネスでの収益最大化】

- ロボットのラインアップ拡充 (人協働、スカラ、半導体等)
- 市場別合併パートナーとの取組み強化

【「選択と集中」によるリソース強化で新領域拡大】

- システムエンジニアリング事業の再編実行
- 太陽光発電用パワーコンディショナ新製品の市場投入

【経営基盤の強化】

- サステナビリティ方針の制定
- グローバルリーダー一元化と業務プロセス統合の推進
- リモートワーク等のフレキシブルな働き方の導入

課題・目標

・サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化

メカトロニクス

方針管理

グローバル経営

*1 当社における新規事業創出スキーム (YASKAWAレポート2019 P.34参照)

*2 2025年度に当社製品によるCO₂排出削減貢献量を当社グループによるCO₂排出量の100倍以上とする目標

ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」

生産・販売・技術の進化を加速し、事業横断の取組みでお客様の経営課題解決に寄与します。

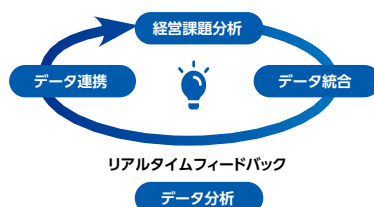
当社は2017年にソリューションコンセプト「i³-Mechatronics(アイキューブ メカトロニクス)」を始動させました。「i³(アイキューブ)」の3つの「i」、integrated(統合的)、intelligent(知能的)、innovative(革新的)はお客様の経営課題の解決に寄与するとともに、社内のビジネスモデルを変革するコンセプトでもあります。

「i³-Mechatronics」を実践する 生産機能の強化



「ものづくり」と「ビジネス」を変革する
安川ソリューションファクトリの
コンセプトを展開

「i³-Mechatronics」を実現する 販売力の強化



トップマネジメントを含むお客さまとの対話を通じて
最適な
ソリューションを提供

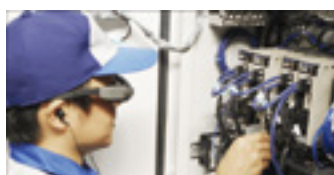


「i³-Mechatronics」を実現する 技術／製品開発の強化



開発機能を集約し、お客さまのニーズに的確に応える
技術・製品を
タイムリーに開発

「i³-Mechatronics」の実践による サービスの強化



お客さまの生産効率向上に貢献する
新たなサービスを
展開

IT

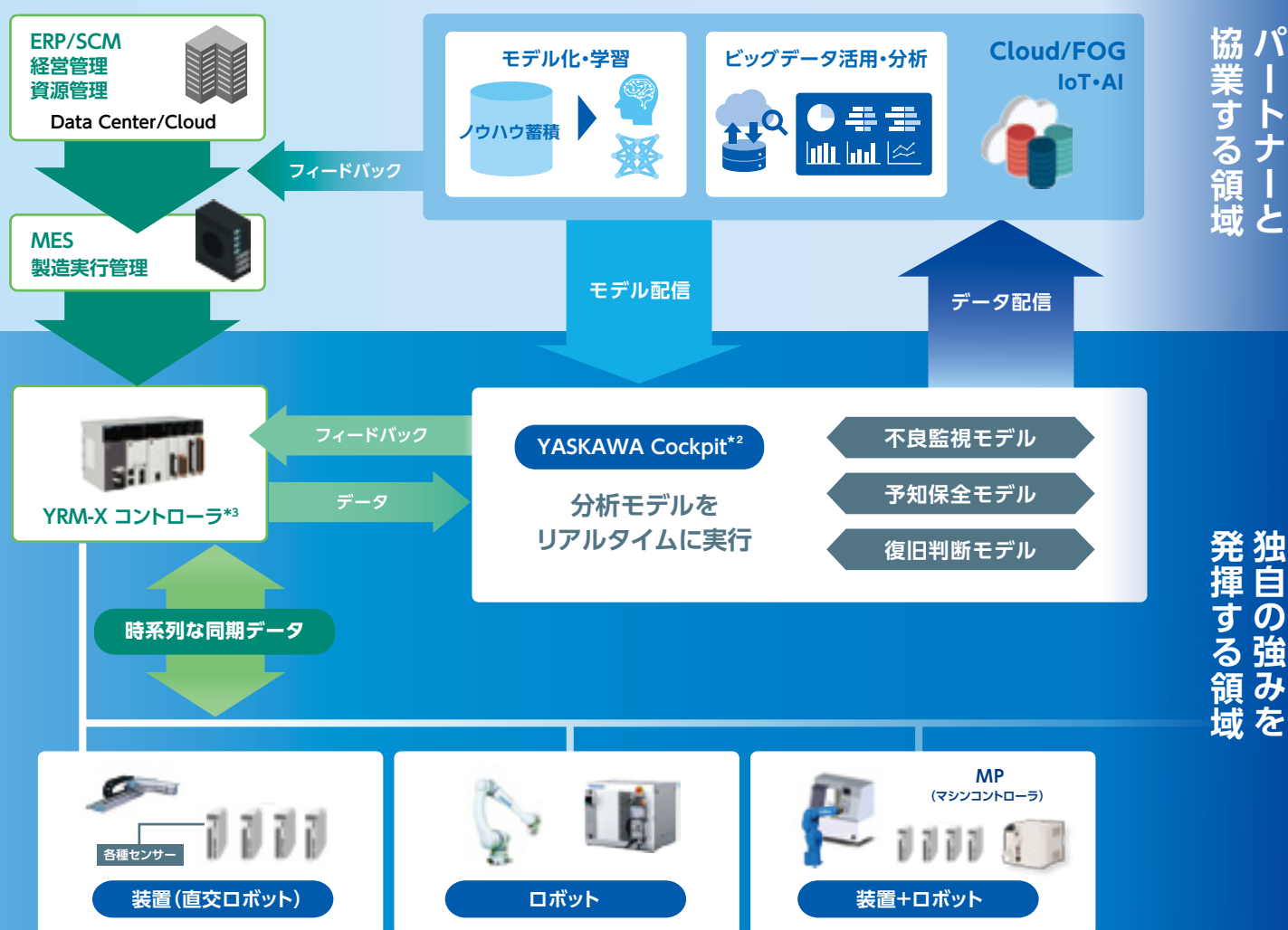
FA (Edge^{*1})

デジタルデータ
マネジメント



ものづくりの
自動化

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(YTC)を最大限活用し、YASKAWA Digital Transformation (YDX)によるデータの統合・分析を通して「i³-Mechatronics」のコンセプトを実現・実践することで、お客さまのニーズに対応できるソリューションを提供します。



*1 リアルタイム性が求められるデータ解析とフィードバックを行うための情報処理の領域(工場や生産拠点内など、生産現場に近いエリア)

*2 生産現場の設備や装置のデータをリアルタイムで収集・蓄積・分析することができるソフトウェア

*3 装置や産業用ロボットなどで構成された「セル」の様々なデータを高速かつリアルタイムそして時系列に同期し、統合的に制御するコントローラ



Message from the President

安川グループは、
一筋に「技術立社」を貫き、
サステナブルな社会の発展に
寄与するビジネスモデルの構築に
邁進します。

代表取締役社長

小笠原 浩

2020年度の総括

筋肉質な企業体質に向けた大きな前進

私たち人類はこの1年半、新型コロナウイルス感染症という脅威に翻弄されています。過酷な医療現場で奮闘されている医療従事者の皆さまをはじめ、私たちの生活を支えていただいている方々に、心より感謝を申し上げます。

今般のコロナ禍は、かつて経済に甚大な影響を与えた危機とは性質が異なります。リーマンショックでは「お金」の流れが止まり、米中貿易摩擦では「モノ」の流れが滞りました。それらに対し、コロナ禍は「人」の流れが止まりました。しかし、ものづくりの現場は一時的には停滞したものの大規模な金融緩和もあり早期に正常化しました。そのため2020年度は、従業員の安全を守るために感染対策に細心の注意を払った上で、工場の稼働を維持し供給責任を果たすことができました。そしてコロナ禍になる前から経費管理の強化や働き方改革など、利益構造の改善を進めていましたが、コロナ禍における学びによって、売上の拡大に依存せずとも利益を生み出す企業体質への進化を加速させることができました。その結果、2019年度と比較し売上収益こそ減少したものの、営業利益の増益を達成できたことは大きな自信となっています。

安川電機の成長ストーリー

企業の存続と発展に必要な利益を確保する

当社は1990年代からFA(ファクトリーオートメーション)に的を絞り、事業規模の拡大を図った後、経営の軸足を「量」から「質」へ徐々に移しました。2016年に経営のバトンを受け継いだ私も「売上高よりも利益を重視する」というメッセージを社内に発信し、質重視の経営姿勢をより一層強めました。これは経営理念における「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」とつながっています。

当社が身を置くFAにおけるBtoBのビジネスはBtoC

とは異なり、お客さまに「利益を分けていただいている」ビジネスであると私は考えています。よって、お客さまの利益が増えれば増えるほど当社の利益につながる。当社の製品を使っていただくことでお客さまの付加価値が上がり市場で勝つことができれば、その価値に見合った価格で当社の製品を購入していただけます。お客さまと当社が互いに利益を生むことによって、お客さまはさらに市場で勝つための投資をされ、当社は株主の皆さまや従業員への利益の還元、併せて成長投資の実施といった好循環が起こります。従って当社の利益は、お客さまから製品の価値を評価いただいている証左といえます。これが、私自身が利益にこだわる大きな理由であり、そう考えると「どうすればお客さまに市場で勝っていただけるのか?」という視点が自ずと生まれることになり、私たちの活動の原点となっています。

当社のソリューションコンセプト「i³-Mechatronics(アイキューブ メカトロニクス)」は、市場のニーズを幅広く捉えるのではなく、その対象を工場の中のセルや装置に絞り、目の前のお客さまの経営課題の解決にお応えすることに集中しています。安川グループの強みを生かし、お客さまに市場で勝っていただくために「i³-Mechatronics」によるビジネスモデルの確立やデジタル経営の基盤構築であるYDX(YASKAWA Digital Transformation)、そして技術を統合した安川テクノロジーセンタ(YTC)のすべてが当社の成長ストーリーにおいて不可欠であり、それらの活動に必要な共通言語が「データ」です。

YDX (YASKAWA Digital Transformation)

着実な進展を見たYDX元年

2020年度をYDX元年と位置付け、私自身が先頭に立ち推進しています。YDXには、世の中の一般的なDXの定義に惑わされることなく、安川グループのためのDXを、自らの創意工夫によって実現していくという強い思いを込めています。YDXの最初のステップとしては、連結約70社における勘定科目などのコードの一元化を進



め、受注・売上・利益・経費・生産・品質など連結の経営状況がリアルタイムでチェックできる「経営のcockpit化」が実現しています。連結決算において、四半期決算では約1週間、中間・本決算では約2週間でデータの作成が行えるようになりました。YDXで掲げた大きな目標を達成しています。

次のステップとしては、人事異動の時にも引き継ぎなく仕事ができるような業務の標準化を進めるとともに、従業員が自律的に働き、成果を公平に評価できる仕組みをつくりながら、働きやすい会社というより、働きがいのある会社にし、当社らしい企業文化づくりにつなげていきます。さらには、協力会社、サプライヤーとデータを共有し、生産の効率化を図る一方で、アフターサービスを含むお客さまの製品ライフサイクルをデータでつなぎ、不良品の削減や稼働率の向上等、お客さまの経営課題の解決に直結するソリューションを提供します。また、そのデータを開発にフィードバックすることで、製品品質のレベルアップを実現します。

安川テクノロジーセンタ(YTC)の戦略的意義

社内における「i³-Mechatronics」の総仕上げとしての技術の集約

2017年から提唱しているソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」の社内における推進として、生産・販売・サービス・データの統合を進めてきました。そしてその総仕上げとして取り組むのが技術の統合であるYTCであり、2021年3月に建屋が完成し、9月から本格稼働しました。

当社のビジネスは1990年代からこれまで、グローバルで競争力のあるACサーボモータ、インバータ、産業用ロボットをそれぞれ単品でお客さまに販売し、各製品の機能・性能、そして品質の高さを追求し差別化することで成り立ってきました。しかし、近年ではIoTやAIを活用した自動化・省力化へのソリューション提案の競争が

激化しており、当社は「i³-Mechatronics」を通じてセルや装置を連携させ、安川トータルで付加価値を提供し、お客さまの要求に応じていく必要があります。しかし、それを支える技術開発部門が分散し、共通の技術を個別に開発するといった状況では競争に勝つことができません。そこで、技術開発の機能を一カ所に集め、ITを活用した情報共有だけでなく、共創を生む環境をつくり、技術力と開発のスピードを格段に向上させることを目的に新設したのがYTCです。

「利益を重視する」経営を推し進めるためには、お客さまに「選んでいただく」ことがとても重要です。技術開発が集約され、基礎研究から試作、生産ラインの開発、さらには協業パートナーとの連携によるオープンイノベーションを行うことができるYTCは、お客さまはもとより、産学官連携を進めていく上でもご評価いただける拠点と考えています。

中期経営計画「Challenge 25 Plus」

一元化したデータを駆使し収益性の改善を推進

長期経営計画「2025年ビジョン」の実現に向け、2021年度までのステップと位置付けていた中期経営計画「Challenge 25」は、YDXや「i³-Mechatronics」を軸としたビジネスモデルの変革など、着実な成果を生み出してきました。その一方で、米中貿易摩擦やコロナ禍による市場環境の大きな変化に伴い、2021年度の目標として掲げていた営業利益700億円の達成が厳しい状況であることから、計画期間を2022年度まで一年延長し「Challenge 25 Plus」として見直しを行いました。当初より掲げていた営業利益率13%の目標は維持し、収益性の向上を改めて重要視しています。2020年度に抑制されていた需要が勢いを増す中、自動車や5G、半導体といった成長市場の需要を確実に捉え、コロナ禍で確立した筋肉質な収益構造を維持・強化しながら目標達成に挑みます。それを支えるものが、YDXで構築したグローバルデータの一元化であり、極めて有効に働くと確信しています。

持続的な企業価値向上に向けて

地に足のついたサステナビリティを追求

安川グループの経営理念である「事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献する」に対する思いは、創業から100年を超えた今でも脈々と受け継がれており、一貫して社会の課題解決と持続的成長への貢献を通じた当社の企業価値向上の実現を目指しています。

2021年度からは、新設したサステナビリティ委員会のもと、方針の策定ならびにサステナビリティ課題・目標（マテリアリティ）を特定しています。これは近年、社会課題の解決に向けた国連のSDGsや温暖化対策の枠組みであるパリ協定をはじめとしたグローバルでの取組みが加速している中で、ステークホルダーの皆さまに当社の考え方や活動内容をより分かりやすくご理解いただくためのものでもあります。

サステナビリティ課題の中で、とりわけ重視するのは人材育成です。当社の創業家は1909年に「明治専門学校（現 九州工業大学）」を設立するなど、人材の育成に注力しました。以来、人材育成を通じて地域社会に貢献し、その人材が地域の発展と当社の持続的な成長に貢献するというサイクルを生み出してきました。こうした好循環を、日本に留まらずグローバルで展開していきたいと考えています。また、経営理念を継承し、さらに進化・成長させていくための次世代の経営者育成も着々と進めています。

サステナビリティもYDX同様、時流に流されることなく、企業価値向上の持続性に資するか否かを判断軸に、地に足のついた安川らしい取組みを心掛けます。

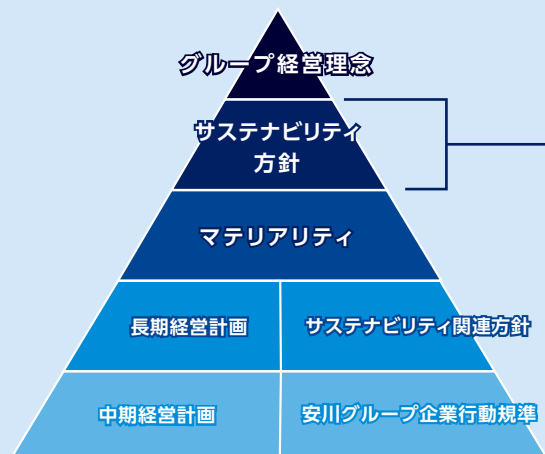
当社が創業時に掲げた社是は「技術立社」です。模倣でなく自らの技術をもって時代の先端産業を支えていくという思いが込められています。そうした創業精神を企業文化として継承していくことも私が果たすべき責務です。社長就任時の情熱を燃やし続け、明るく前進あるのみという姿勢で、株主・投資家の皆さまをはじめステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしていく所存です。

今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

サステナビリティ推進体制の強化

当社グループはグループ経営理念のもと、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けた取組みを加速させるため、「サステナビリティ方針」を策定しました。この実現のために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展開を図ることで、戦略的なサステナビリティの推進を図ります。また、各種サステナビリティ関連方針も策定しました。今後も内外環境の要請も踏まえ、マテリアリティや方針については定期的な見直しを実施していきます。

サステナビリティ推進の体系図



サステナビリティ方針

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

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

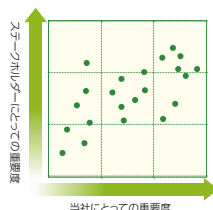
マテリアリティの特定について

STEP 1 課題のリストアップ

SDGsやGRIスタンダードなどの国際的なフレームワークやガイドライン、当社が関連する分野のマクロトレンドなどを参照しながら当社が持続的に成長するために関連する社会的課題を環境・社会・経済面から広範囲にリストアップしました。

STEP 2 課題の評価・特定

STEP1で抽出した課題について、「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社にとっての重要度」を軸に重要度の高い項目を選定しました。そして、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サステナビリティ課題・目標として特定しました。

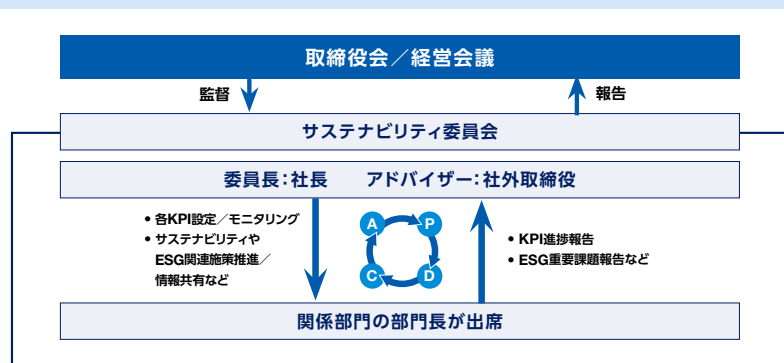


STEP 3 課題に対する対策立案 (KPI設定)

STEP2で特定した重要度の高い課題について、社内会議で出た意見などを反映し、「事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決」と「サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化」の2軸に分けました。そして、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。

サステナビリティ委員会を通じたPDCA体制の強化

当社グループは、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を2021年4月に設置しました。本委員会は原則として年に2回開催し、マテリアリティの対策を推進する部門長に加え、サステナビリティ推進に関わる本社部門長、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ます。また、マテリアリティおよび全社に係るサステナビリティ関連の重点施策／方針の企画、審議、グループ展開およびモニタリングを推進しています。



2021年5月に第1回目となるサステナビリティ委員会を開催し、委員長である社長を含め社内から17名、社外取締役4名の計21名が参加し、各マテリアリティに関するKPIについて活発な議論を行いました。

▶ 当社の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)	取組み 【目標】	関連するSDGs
事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決		
① 「i ³ -Mechatronics」を通じたパートナー連携で産業自動化革命の実現	・「i ³ -Mechatronics」プロジェクトの成功事例の蓄積	
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	・CCE 100 (Contribution to Cool Earth 100)*1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	   
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*2を通じたベンチャー投資の拡大	
サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化		
④ サステナブルな生産性の高いものづくり		
・最先端ものづくりの導入	・自社工場における生産効率の改善(生産性指標*3の向上) 【2022年度: +17% 2025年度: +23%(2019年度比)】	  
・グリーンプロセスを通じた温室効果ガスの排出削減	・温室効果ガス(CO ₂)の排出量削減 【2025年度: ▲18%削減(2018年度比)】	
・製品の安全・品質向上	・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】	
・サステナブルなサプライチェーンの構築	・サステナブル調達ガイドライン遵守率の向上 【2022年度: 遵守率50%(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		
・ダイバーシティとインクルージョン	・女性管理職比率の向上 【2025年度: 単体・国内グループ: 2倍(2021年度比)】	   
・人材育成	・プロフェッショナル人材*4の比率向上 【2025年度: 2倍(2021年度比)、新入人材育成カリキュラムの構築】	
・労働安全性	・休業災害度数率の改善 【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】	
・人権と労働慣行	・従業員の人権デューデリジェンス(DD)のプロセス導入・定着 【2022年度: 国内グループ向け人権DDの実施 2025年度: グローバル全拠点での実施】	
・地域社会貢献	・「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		
・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	・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)	
・情報セキュリティの強化	・外部監査機関を活用した情報セキュリティレベルの向上	
・コンプライアンスの強化	・内部通報等を活用したコンプライアンスの強化	

*1 2025年度に当社製品によるCO₂排出削減貢献量を当社グループによるCO₂排出量の100倍以上とする目標

*2 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

*3 国内工場間接・直接要員1人当たり売上高 (2019年度比)

*4 当社規定の4段階評価で3以上の評価の人材を指す。



Message from the Management

サステナブルな経営の推進を通じて、
企業価値の最大化を目指します。

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

村上 周二

環境変化に強い経営基盤の確立に向けて

2020年度は世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響により売上収益は減収となった一方で、営業利益はコロナ禍の前から取り組んでいた経費コントロールにより、2019年度比で約100億円の経費削減を達成し、増益につなげることができました。

2021年度以降については、市場環境の回復により増収増益を計画しています。経費は、新設した安川テクノロジーセンタ(YTC)の減価償却費やYDX(YASKAWA Digital Transformation)関連などの戦略的な投資は増加しますが、それ以外の活動経費については売上増の10%以内に抑制し、筋肉質な経費構造を維持します。

近年の不透明な経営環境に対して、企業として最も重要なことは経営の舵取りを迅速に行うことにあると考えています。全社一丸となって取り組んでいるYDXは、グロー

バルでデータの一元管理が可能になることで、グループ各社の経営管理の底上げが期待されます。加えて、「³-Mechatronics」によるビジネスモデルの変革やITを駆使した働き方改革など多面的な取り組みにより収益性の向上を追求し、環境変化に強い柔軟な経営基盤の構築に努めています。

資本政策とサステナブルな社会へ向けた貢献

資本効率面では、その前提となる株主資本コストを10%程度と想定し、本中期経営計画においてROE、ROICともに15%以上を目指しています。

また、現在資本構成は理想的な状況にありますが、基本的な方針としてネットD/Eレシオを一定の水準にコントロールすることで財務の安全性を確保する一方、適度に

レバレッジを活用することでリターンの最大化と資本効率の向上を追求します。

当社のようなFA関連企業にとって、特定市場での需要変動による影響は避けられないことですが、市場および顧客基盤の拡大や新たなビジネスモデルの開拓などに努めることで、可能な限りリスク分散を図る取組みを進め、資本コストの低減に努めます。

また、2021年6月には、YTCの建設にあたり、当社にとって初めてとなるグリーンボンドによる資金調達を行いました。今後も、このように自らのESGの取組み評価を活用した調達形式を最大限活用し、資本コストと調達コストの低減を図るとともに、サステナブルな社会システム構築に貢献します。

メカトロニクス技術を通じたサステナブルな事業の拡大加速

コロナ禍による大きな環境変化のため人々の価値観も変化を余儀なくされていますが、このような時代こそ、当社の基本にある経営理念に立ち返り、当社の強みを生かして新たな社会課題の解決を図っていくことが重要であると考えています。

今後もリスク排除や安定生産の観点から、当社が強みを持つ工場自動化の推進が今まで以上に加速されます。当社のソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」では、当社の持つコンポーネント製品にデジタルデータソリューションの提供を加え、自動化領域でのパートナーとの協業の戦略的展開を図り、ビジネス領域の拡大を図ります。特に、このような取組みを通じ、人手不足が懸念される中食分野、農業分野の自動化などを大きな機会として捉え、さらなる成長につなげるように努めます。

また、インバータをはじめ、太陽光発電用パワーコンディショナ、風力発電用電機品など当社のグリーンプロダクツの拡販を加速させ、同時に当社生産活動における省エネや再生可能エネルギーの活用等を通じたグリーンプ

ロセスにより、自社排出量の100倍以上のCO₂排出量削減に貢献します。

加えて、合併会社、産学官連携、ベンチャー投資などによる協業を通じ、当社技術を新しい分野に適用し、社会的課題解決への寄与を目指すとともに、そこで得た知見をコア事業へフィードバックし技術研鑽を図ることで、さらなる成長を推進していきます。

サステナブルな思想の浸透に向けて

近年の温暖化に起因する世界的な気候変動や異常気象などが日常生活において肌で感じられるようになっており、もはや地球環境のサステナビリティに対する危機感は、切迫した問題として捉えなくてはならない状況にあります。このような状況の中、当社グループは「サステナビリティ方針」を策定し、社内外に対しサステナブルな事業推進を加速させることを宣言しました。これにより、グループ経営理念に基づいたサステナブルな思想を企業文化として定着化させていきます。経営環境や経営体制が変化してもこの思想を普遍的なものとして、未来に継承していく拠り所となると考えています。また、サステナビリティ課題・目標（マテリアリティ）に対する行動を中期経営計画「Challenge 25 Plus」へも反映しており、戦略的にも取り組んでいきます。

当社グループは「技術立社」を旨として、今後もメカトロニクス技術を軸に事業を通じて社会価値の創出に努めます。また、グローバルに進出した各拠点においては、ものづくり人材の育成など各地域社会に根付いた「グローバル経営」を推進し、長期的な視点から各地域社会への貢献活動を進めます。幅広いステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、信頼していただける透明性の高い経営を実践し、事業および企業活動を通じて社会のサステナビリティに貢献していきます。

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、変わらぬご支援の程よろしくお願い申し上げます。

生産活動(グリーンプロセス)と製品(グリーンプロダクツ)を通じた脱炭素化に向けた取組みを加速します

「2050 CARBON NEUTRAL CHALLENGE」の設定やTCFD提言に基づく情報開示(以下、TCFD情報開示)など、環境経営の推進を通じて、これから当社グループがどのように企業価値を向上していくのかをご紹介します。



取締役 常務執行役員 生産・業務本部長
兼 輸出入管理部長

南 善勝

当社の環境経営について

2015年12月に第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)にて合意されたパリ協定において、産業革命前から世界の平均気温上昇を「2℃より十分低く保つとともに1.5℃未満」に抑えるという国際目標が定められました。また、日本では2020年10月に2050年までにカーボンニュートラルを目指すことが宣言され、各企業には、地球温暖化に対して「目指すべきゴールや方向性」を示していくことが求められています。これに対し、当社グループは、環境ビジョンである「YASKAWA ECO VISION」におい

て、生産活動(グリーンプロセス)による環境負荷低減と当社製品(グリーンプロダクツ)の供給を通じた世の中の環境負荷低減という両輪によって、脱炭素化に向けた環境経営を推進してきました。

グリーンプロセスでは、生産活動における省エネや創エネ対策を推進しています。例えば、インバータや電源回生コンバータなど自社製機器を積極的に活用し、省エネを実行しています。また、各施設の屋上に太陽光発電パネルの設置を行い、その総発電能力は約2.5MWに達しました(2021年2月)。さらに、国内主要3事業所(八幡西事業所・中間事業所・小倉事業所)に100%再生可能エネ

ルギー由来の電力導入をした結果、2021年5月時点において、国内の当社グループ生産活動における総電力需要の約43%を再生可能エネルギーで賄うことができました。

一方、グリーンプロダクツでは、インバータやIPMモータなど当社の主力製品の供給を通じ、モータドライブを効率的に駆動させることでCO₂排出量削減に貢献してきました。また、太陽光発電用パワーコンディショナや風力発電用電機品といった再生可能エネルギーの発電に必要な機器も供給しています。これらの製品の販売によってグローバルに貢献したCO₂排出削減量は、2016年度から2020年度の5年間累積で約3,500万 t-CO₂となりました。これは、おおよそ2.9万km²(福岡県の面積の約6倍)の土地を緑化したことと同等の効果になります。

さらに、環境経営の確実な推進に向けて、当社製品を通じたCO₂排出量の削減目標に対する達成度を、当社取締役の株式報酬算定における指標の1つに採用するなどしています。

グリーンプロセスとグリーンプロダクツを両輪とする独自の貢献指標「CCE100」

気候変動問題への対応がグローバルでの喫緊の課題であることを認識し、当社グループでは「CCE100 (Contribution to Cool Earth 100)」というCO₂排出量削減の取組みに対する独自の指標を設定しています。これは当社グループの生産活動において排出する1年間のCO₂排出量に対して、当社グループが販売する製品によってその100倍以上の量のCO₂排出量削減に貢献することを目標としたユニークな指標であり、2025年度までの達成を目指しています。

2019年度の実績ではこの指標は約75倍にまで達成しましたが、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大などの影響によりグリーンプロダクツ製品の売上が減少したため、約63倍に留まりました。

さらに、当社グループでは、「i³-Mechatronics」を通じてIoTやAI・ビッグデータなどの活用によって生産リードタイムの短縮や稼働率の向上などを実現し、生産性向上に貢献します。そうすることで、工場における単位生産当たりの消費エネルギーが抑制され、結果として安川グループ

およびお客さまの工場のCO₂排出量の削減につながると考えています。

脱炭素化に向けた取組み (カーボンニュートラル・TCFD情報開示)

長期的な脱炭素化の目標として、当社グループではグローバルでの事業活動に伴うCO₂排出量を2050年に実質ゼロ(カーボンニュートラル)とし、そのマイルストーンとして2030年度の同CO₂排出量を2018年度比で36%削減する新たな目標「2050 CARBON NEUTRAL CHALLENGE」を2021年3月に設定しました。2020年度実績では2018年度比10%削減を達成しており、順調に進捗しています(詳細はP.43-44「自然資本」参照)。

また、2019年9月に気候関連財務情報開示タスクフォースの理念への賛同を表明し、2021年5月にはTCFD情報開示を行いました(詳細はP.25-26参照)。その際に気候変動が与える当社グループへの影響を分析したところ、異常気象や資源不足などのリスク増大による売上減少よりも、省エネ化や生産性向上・再生可能エネルギー発電などに関する製品やソリューションに関わる売上伸長の方が大きいという結論に至りました。

このことから、今後は抽出したリスクへの具体的な対応を進めるとともに、気候変動に対する世の中の様々な対応を事業拡大の大きなチャンスとして捉え、環境への貢献と自社成長の両立を実現していきます。

企業価値向上に向けたこれからの環境経営

お客さまをはじめとしたステークホルダの皆さまから選んでいただける企業であるための要件として、環境への取組みがますます重要になっています。当社グループは国内の他事業所(入間事業所・行橋事業所など)への再生可能エネルギー由来の電力導入を進め、2030年度までに総電力需要(国内グループ)のすべてを再生可能エネルギーで賄うことを目指します。さらには、利益の一部で環境投資を継続的に行い、脱炭素に向けた取組みを進めることで、グローバルでサステナブルなオペレーションを実現し、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

TCFD*1提言に基づく気候変動関連の情報開示

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するなど様々な活動を進め、このたび、TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示しました。

今後も引き続き気候変動関連の情報開示を充実させ、より一層の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。

ガバナンス

当社はサステナビリティ方針*2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*3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*4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CO₂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。

右上表(P.26)の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℃、4℃のシナリオ分析を行いました。

その結果、4℃シナリオでは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考えられます。

2℃シナリオでは、異常気象の激甚化へのある程度の対

応も必要ですが、それ以上に材料・資源価格上昇への対応が重要となります。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・再生可能エネルギー発電用機器およびそれを用いた企業の工場・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ことが機会となることが分かりました。

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

また、この機会への対応としては、安川グループが長期経営計画「2025年ビジョン」で目指す、「i³-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、展開を進めていきます。

*1 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)の略。金融システムの安定化を図る国際的組織である金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)によって2015年12月に設立されたタスクフォース。2017年6月に「気候関連のリスクと機会について情報開示を行う企業を支援すること」と「低炭素社会へのスムーズな移行によって金融市場の安定化を図ること」を目的とした提言を公表した。

*2 サステナビリティ方針: <https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/group/policy> (本レポートP.19)

*3 サステナビリティ推進体制: <https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/group/promotion> (本レポートP.19)

*4 環境推進体制: <https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/env/management>

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り、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、ハイブリット船の需要が高まり、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*5:SDS*6、STEPS*7
- ・主に物理的リスクを分析するために使用 IPCC*8:RCP2.6*9、RCP8.5*10

*5 国際エネルギー機関

*6 持続可能な開発シナリオ

*7 すでに公表済みの政策によるシナリオ

*8 気候変動に関する政府間パネル

*9 世界の平均気温が産業革命以前より2℃程度上昇するシナリオ

*10 世界の平均気温が産業革命以前より4℃前後上昇するシナリオ

リスク管理

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

気候変動に関連するリスクについても、当委員会において評価、管理を行い、また危機発生時には危機のレベル

に応じた対策本部を設置し、適切な対応を実施します。

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

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CO₂*11排出量(スコープ1*12+スコープ2*13)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年度の同CO₂排出量を2018年度比で36%削減する目標「2050 CARBON NEUTRAL CHALLENGE」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、世の中でのCO₂排出削減に貢献するため、2025年度に当社製品によるCO₂排出削減貢献量を当社グループによるCO₂排出量の100倍以上とする目標「CCE100*14」を掲げて事業活動に取り組んでいます。

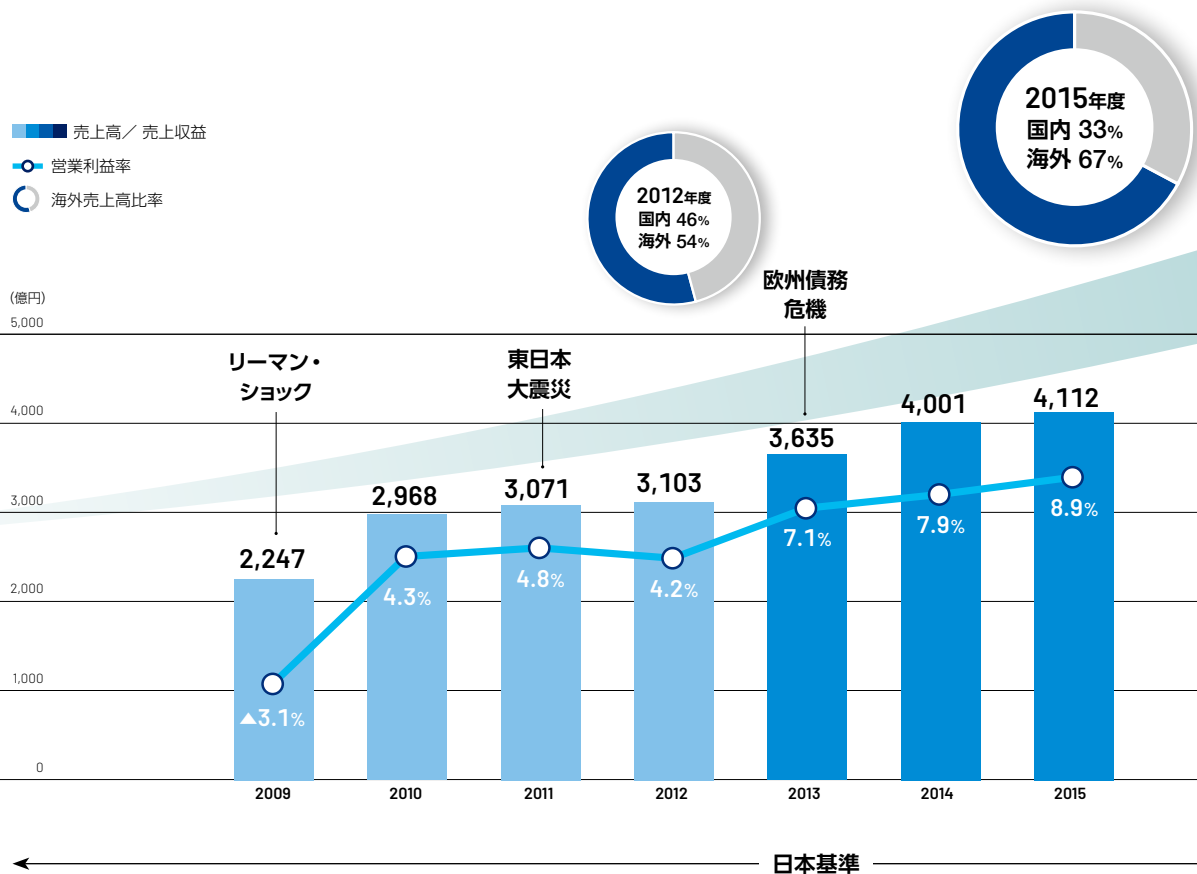
当社は、これら目標の設定を踏まえ、より一層の環境に配慮した事業活動を継続していくことにより、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を図ります。

*11 二酸化炭素およびその他温室効果ガス(フロン等)を含む *12 主に燃料使用に伴う排出(直接排出)

*13 購入した電力・熱の使用に伴う排出(電力会社等による間接排出) *14 Contribution to Cool Earth 100

中期経営計画の振り返り

中・長期の経営計画において、コアビジネスの強化と新規事業の取組みを推進するとともに、市場環境の変化や為替変動等に強いグローバル経営の構築を進めてきました。これまで培ってきたメカトロニクス技術を通じてサステナブルな社会の構築に貢献し、グローバルでの成長を加速していきます。



Challenge 100

(2009～2012年度)

メカトロニクス事業領域の拡大

■ 成果

- ロボット事業における食品製造やバイオメディカルなど新市場の開拓
- 太陽光パワーコンディショナを中心に環境エネルギー分野の事業拡大
- 中国を中心に海外生産体制・販売網の拡充
- M&Aによる販売力の強化

■ 課題

- 各地域で競争力ある商品のタイムリーな市場投入
- 需要地へのさらなるリソースシフトで市場対応力向上
- 既存事業の利益構造改善

Realize 100

(2013～2015年度)

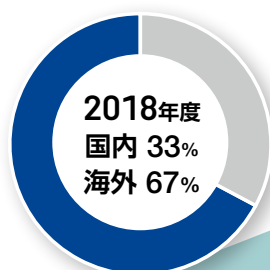
グローバル経営の実現

■ 成果

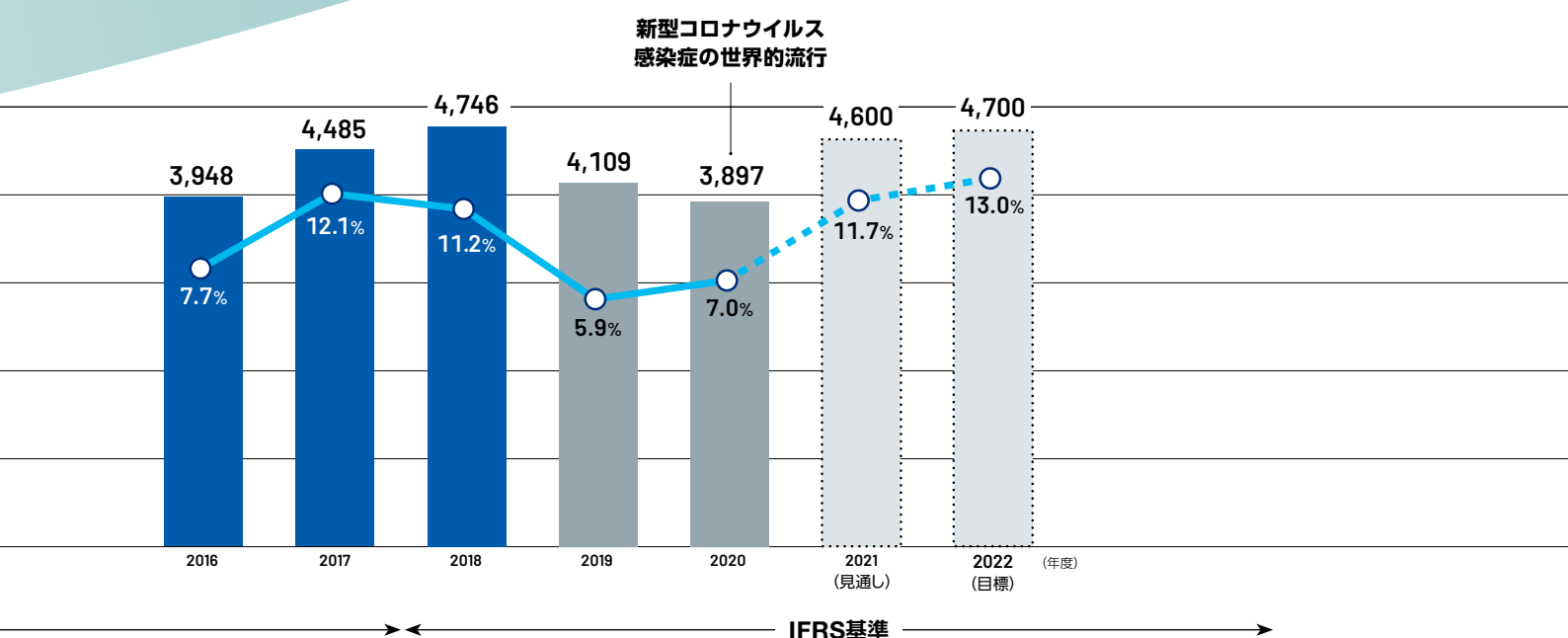
- 海外売上高比率と需要地生産比率の向上
- ローカル開発に係るエンジニアの倍増
- Clean Power事業領域(風力発電／太陽光発電)におけるM&A実施
- ACサーボドライブ「Σ-7」シリーズの市場投入と切り替えによる採算性向上

■ 課題

- 主力事業の収益力拡大
- 開発力・生産力・販売力の継続的進化
- 企業基盤確立の加速
- Clean Power事業の拡大と投資の刈り取り



2025年度
営業利益
1,000億円以上



Dash 25

(2016～2018年度)

Challenge 25 Plus

(2019～2022年度)

高収益企業体質の確立

▶ 成果

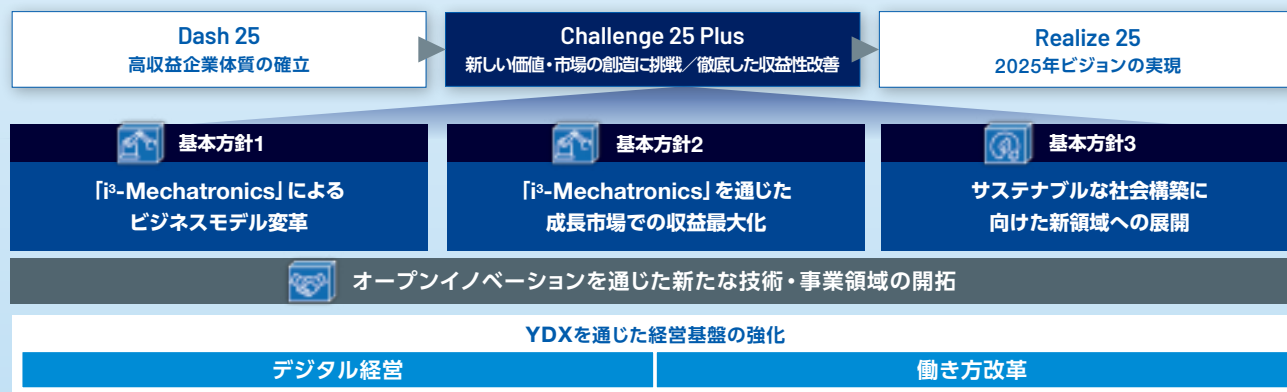
- 新ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」の始動
- 営業機能統合による販売力強化
- 主力製品のラインアップ拡充および拡販
- 中国／欧州を中心に需要地生産の拡大
- 大型風力発電用電機品の売上拡大と黒字化

▶ 課題

- 自動化領域における当社製品・サービスの競争優位性の確立
- 「i³-Mechatronics」を軸としたビジネスの創出
- Clean Power事業の安定的な収益体制構築

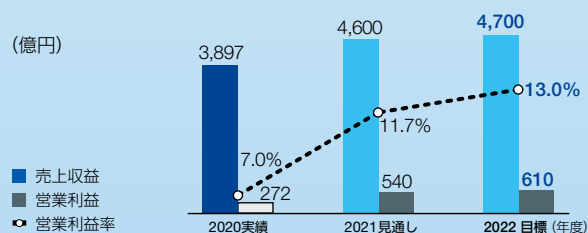
「2025年ビジョン」の実現に向け、 「i³-Mechatronics」を中心に収益性向上を加速

2021年4月、当社は中期経営計画「Challenge 25」(2019～2021年度)の最終年度を1年延長して計画の見直しを行い、中期経営計画「Challenge 25 Plus」(2019～2022年度)を発表しました。新型コロナウイルスの影響により市場環境が大きく変化する中、当社サステナビリティ方針に基づく活動を経営戦略に展開し、長期経営計画「2025年ビジョン」の目標達成に向けた施策のさらなるレベルアップを図ります。



「Challenge 25 Plus」における財務目標

「Challenge 25 Plus」では、新型コロナウイルス感染症による市場環境の大きな変化を踏まえ、売上収益4,700億円、営業利益610億円、営業利益率13.0%を新たな目標に設定しました。「i³-Mechatronics」の実践を通じた事業の拡大やYDXを通じた効率化を推進し、「2025年ビジョン」で掲げる営業利益1,000億円の実現に向け、収益性の向上を追求していきます。



	2020年度 実績	2021年度 見通し*3	2022年度 目標
ROE*1	8.0%	15.5%	15.0%以上
ROIC*2	7.0%	14.3%	15.0%以上
配当性向	33.1%	33.2%	30.0%+α

*1 ROE: Return on Equity (親会社所有者帰属持分当期利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 親会社所有者帰属持分

*2 ROIC: Return on Invested Capital (投下資本利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 投下資本

*3 2022年2月期第1四半期決算発表(2021年7月9日)時点の見通し

基本方針

基本方針1 「i³-Mechatronics」によるビジネスモデル変革

「生産・販売・技術」の各機能の進化に、新たに「サービス」の強化をプラスし、事業横断の取り組みでお客さまが抱える経営課題の解決に寄与します。

▶ 「i³-Mechatronics」を実践する生産機能の強化



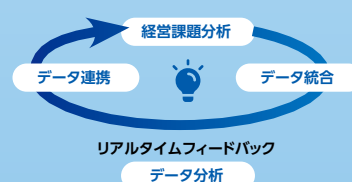
安川ソリューションファクトリのコンセプトを国内外に展開し、グローバルで生産効率化／最適化を実現します。

▶ 「i³-Mechatronics」を実現する技術／製品開発の強化



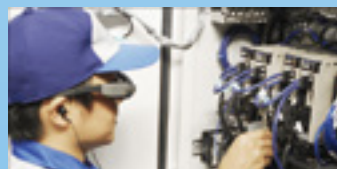
安川テクノロジーセンタにおける一貫した開発体制構築により、事業横断でグローバル開発を加速します。

▶ 「i³-Mechatronics」を実現する販売力の強化



「i³-Mechatronics」を実現するソリューションの拡充を図り、お客さまの付加価値を高める提案力を強化します。

▶ 「i³-Mechatronics」の実践によるサービスの強化



データを活用した予兆診断をベースとする新たなサービスの提供により、お客さまの生産効率向上に貢献します。

基本方針2 「i³-Mechatronics」を通じた成長市場での収益最大化

ロボットを含む様々な産業の自動化領域を「ロボティクス市場」と定義し、高い成長が見込まれる各市場においてオープンイノベーションを活用して事業拡大を加速します。

具体的には、「3C^{*4}・ニューインフラ^{*5}」市場を中心とした中国・アジア市場の攻略を強化するとともに、当社グループが強みを持つ「自動車」関連市場において、完成

車／部品メーカーとの取組みを加速します。また、さらなる成長が見込まれる「半導体」製造装置市場での取組み強化を通じ、収益最大化を目指します。

^{*4} 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語の頭文字から)

^{*5} ニューインフラ: 次世代通信規格「5G」や「新エネルギー車」「AI」などを含む7つの分野を中心とした中国における産業のデジタル化

基本方針3 サステナブルな社会構築に向けた新領域への展開

当社が世界に誇るメカトロニクス技術の強みを生かせる領域において、持続可能な社会の実現に貢献します。

▶ Energy Saving & Clean Power

業界トップレベルのパワー変換技術を活用した製品で、脱炭素社会の実現と未来を変える技術革新にチャレンジします。この取組みを通じ、2025年度を目標に自社排出量の100倍以上のCO₂排出量削減に貢献します (CCE 100^{*6})。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

▶ Food & Agri

業界トップレベルの自動化技術を食品生産工程や農業の領域へ展開し、食の安定供給に貢献します。

▶ Humatronics^{*7}

医療・福祉領域における自動化需要に対応したビジネスモデル確立を通じ、人々の健康と生活を支援します。

^{*6} CCE100 (Contribution to Cool Earth 100): 2025年度に当社製品によるCO₂排出削減貢献量を当社グループによるCO₂排出量の100倍以上とする目標

^{*7} Humatronics/ヒューマトロニクス: 人間 (Human) とメカトロニクス (Mechatronics) を掛け合わせた造語

経営基盤の強化

デジタル経営と品質経営の推進により、経営データの一元化と業務プロセスの標準化を進め、グローバルでのグループ一体運営の強化と経営判断の迅速化を図り、

YDXを通じた徹底的な経営効率の改善を推進します。加えて、社会からの期待に応えるサステナブルな経営の推進強化を図り、持続的成長を実現します。

1 YDXを通じた経営効率の改善

「データの見える化」と「働きがいのある職場づくり」を推進し、コロナ禍で加速した市場変化に強い経営体質の進化を図ります。

2 サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化

多様なステークホルダーの皆さまからの期待に応えるサステナブルな経営を実践することで社会価値の創造と社会的課題の解決に努めます。

- 経営管理の高度化
- 生産性の向上
- 働き方改革
- 意識改革
- 経営データの見える化による付加価値向上
- 業務データの見える化による効率化
- フレキシブルで多様な働き方の実現
- 従業員の働きがい向上

- 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



常務執行役員
技術開発本部長

熊谷 彰



人とデータを統合した新たな開発拠点 安川テクノロジーセンタ(YTC)で、 開発力の強化をさらに加速します。

YTCでは、各拠点に分散していた技術者とデータを集約し、革新的かつ効率的な開発を実現するとともに、外部パートナーとの連携強化を通じて、世界初・世界一にこだわる技術開発に挑戦していきます。

YTCのキーワードは「統合」

1915年の創業以来、当社がお客さまにご評価いただけてきた源は技術力であると自負しています。モータとその応用を事業領域として、炭坑から製鉄、社会インフラ、そして自動車から半導体へと、時代のニーズの変化に応じて技術を進化させてきた結果、当社製品は世界トップクラスの性能と品質を誇り、お客さまからの信頼を獲得してきました。今後もモータとその応用を核としていく考え方に変わりはありませんが、人間の手や腕のように動く技術・製品を開発するなど、さらなる進化を続けることが必要です。専門の技術者ではなくても当社の製品を使えるようにしたり、ACサーボ、

インバータ、ロボットやセンサ等を連動させて、様々なものづくりの現場でお客さまの課題を解決するトータルソリューションを具現化し提案します。

そのような技術のさらなる発展をもたらすのが、2021年3月に開所した開発拠点安川テクノロジーセンタ(YTC)です。技術者だけでなく、データを集約・蓄積することにより、開発における真の効率化を実現します。

真の効率化による開発力の強化

これまで、ACサーボ・インバータ・ロボットなどの開発拠点が分散しており、それぞれが異なる考え方やルールで仕事をしていたため、各拠点で行われている開発の内容や、開発中に起

こった問題の共有がうまくできないという課題を抱えていました。また、各拠点で生産している製品が異なることから、一つひとつの技術が独立した状態であったために、会社全体で見るとムダやムラが多く、グローバルで競争が激化する中、これまで通りのやり方を続けていては、決して勝ち抜いていくことはできません。

新設したYTCでは、一カ所に技術者を集めるとともに、様々なデータを集約し、誰がどのような開発や実験を行っているのか、部品や製品に対してどのような評価が下されたのかなど、データをすぐに共有・分析できるようにしています。実験で問題が起きた時に過去のデータと照合して解決策

を導き出すことなどが容易にできるようになり、ムダやムラの排除だけではなく、さらなる製品品質の向上にもつなげていけると考えています。

技術開発において、必要な時に、必要な人にすぐ声を掛けられる環境であるYTCを中心に、真の効率化を実現し、開発力を格段に向上させ、お客さまに当社の製品をタイムリーに提供していきます。

外部パートナーとの共創を加速

あらゆる業界で自動化ニーズが高まる近年、当社が従来取り組んだことのない領域にも参入していく必要があると感じています。そのためには当社の力だけではなく、お客さまやパートナー、そして大学からも知見をお借りしたいと考えています。開発の効率化に併せて、技術者とデータを集約することにより、外部パートナーを巻き込んだオープンイノベーションを強化していきます。開発拠点が各地に分散していた時は、パートナーが当社と協業するためにどこの誰と議論を始めればいいのか分からないという課題がありました。そこで、YTCにコアとなる開発メンバーを集める、当社に興味を持っていただいた外部のパートナーにYTCへ来ていただくことで開発が進められる環境として「共創の開発室」を設置しました。プロジェクトに関わるメンバーとパートナーが開発に専念できるようにセキュリティも整備した環境を準備しました。また、2021年3月には九州では初となるローカル

5Gの無線局免許を取得しています。最新の開発環境と効率化したシステムにより、外部パートナーとの共同開発を加速し、魅力ある製品づくりにつなげていきます。

技術で社会課題の解決に貢献

当社は創業以来、時代のニーズに合わせて技術を発展させ、グローバルでの競争力を強化し、またものづくりの現場を支えるメーカーとして成長してきました。今後も環境問題や少子高齢化による人手不足といった社会課題に対し、当社が持つ技術でその解決に貢献していきます。

新しい領域にも果敢に挑戦していかなければなりません。当社の技術者は従来のやり方をなぞるのではなく、失敗を恐れず新しいことに積極的に挑戦していくことが求められます。YTCの施設内には壁がほとんどありません。それと同様に心の壁を取り払い、技術者同士で交流を深め、社内外を問わず様々なパートナーと協業していくことがより重要となってきます。もちろん、当社のコア技術であるモータとその応用を中心に事業を展開していくことは変わりません。これからは、ロボットやコントローラに周辺技術も連携させながら、さらなる性能・品質の向上を目指すと同時に、「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」という経営理念の実現に向け、技術を実践に進化させていきます。



YTC外観



開放的な吹き抜けの空間



技術者の交流が生まれるミーティングスペース

YTCフロア構成

	床面積	主な機能
4階	8,115.73m ²	製品開発および基礎技術開発
3階	6,939.11m ²	生産技術部門での製品・ライン構築
2階	4,084.06m ²	試作品評価
1階	6,241.55m ²	テストラインでの検証



財務資本

財務資本強化の基本的な考え方

当社グループは、株主資本コストを10%程度と想定し、それを上回ることを目標として投下資本に対するリターンの最大化に努めています。また、ROE^{*1}とROIC^{*2}の両方を財務資本戦略における経営指標として掲げています。

営業活動により生み出したキャッシュは、①成長投資、②株主還元、③従業員配分の3方向に効果的に投入することで、持続的な企業価値向上を目指しています。

新型コロナウイルス感染拡大により当初の想定より市場拡大が遅れたことから、2021年度を最終年度としていた従来の中期経営計画を1年延長し「Challenge 25 Plus」とする見直しを行いました。先行き不透明な環境下において売上収益については従来目標よりも減額したものの、営業利益率は変更せず収益性の向上をさらに進め、「2025年ビジョン」達成を目指していきます。

^{*1} ROE: Return on Equity (親会社所有者帰属持分当期利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 親会社所有者帰属持分

^{*2} ROIC: Return on Invested Capital (投下資本利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 投下資本

▶ 中期経営計画「Challenge 25 Plus」における目標と進捗

	2020年度実績	2022年度目標
資本効率を意識した経営の推進		
ROE	8.0%	15.0%以上
ROIC	7.0%	15.0%以上
持続的企業価値向上に向けたキャッシュアロケーション		
成長投資 (M&A含む)	227 億円	600 億円 (2021~2022年度累計)
配当性向	33.1%	30.0%+α

2020年度の成果と課題

成果

売上収益については、上期を中心に世界的な新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、製造業全般で設備投資が抑制されたことから減収となりましたが、営業利益についてはコロナ禍の前から行っていた経費コントロールを加速することにより増益となりました。また、2019年度には売上収益が減少する

中、経費コントロールを徹底しきれなかった反省により、2020年度ではこれを強く意識し、大幅な経費削減につながられたことも一因です。2021年度はコロナ禍からの正常化が進み増収となる見通しですが、経費が大幅に増加しないよう売上増加に対して10%の経費増に抑えるという経費コントロールを続けます。

課題

本中期経営計画における最大の課題は、「付加価値の向上」にあります。2020年度を通して経費コントロールはうまく機能した一方、「付加価値の向上」についてはさらなる加速が必要と考えています。中心となる施策は「i³-Mechatronics」コンセプトを軸とした、提案型のビジネスの拡大です。当社のモーション製品とロボットの一括コントロールを実現する

統合コントローラ「YRMコントローラ」を軸に、現場における生産性を高めるソリューションを提供していきます。これにより、お客さまの製品・事業が競争に「勝つ」ことによるお客さまの利益向上を通じて、当社コンポーネント製品の価値を向上させていきます。また、ACサーボの新主力製品投入、インバータの新シリーズ展開、ロボットにおいては内製化拡大を進め、製品の付加価値向上を図ります。

BS構造に関する基本的な考え方

流動資産(手元現預金など)

当社グループは、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、手元現預金を月商1ヵ月程度の水準を維持することを基本としています。また、現在の経済情勢を考慮し、有事に備えてコミットメントラインを100億円確保しています。

非流動資産(成長投資、M&Aなど)

将来の成長と生産性向上に寄与する投資は積極的に実施します。「Challenge 25 Plus」の期間においても、売上収益の6~7%を設備投資およびM&Aに充当する方針で

2年間で600億円程度を想定しています。また、M&Aについては、価値創造力の強化に向けた技術の補完を主目的とします。

資本構成

ネットD/Eレシオ^{*3}を一定の水準にコントロールすることで財務の安全性を確保しながら、信用格付けを維持できる範囲でレバレッジを活用し、リターン最大化の追求、資本効率の向上につなげていきます。

*3 ネットD/Eレシオ:(有利子負債-現預金)/親会社所有者帰属持分

キャッシュアロケーションに関する基本的な考え方

成長投資

当社グループの中長期の成長実現に向け、研究開発に売上収益の4~5%を投資します。また、設備とM&Aに売上収益の6~7%の投資を継続する方針です。2020年度は、安川テクノロジーセンタやYDXへの投資を中心に設備投資額は227億円となりました。それに伴う減価償却費は160億円となり不透明な市場環境の中でも確実に成長投資を行います。

株主還元

30%+αの配当性向を目標としています。利益が減少した場合でも、キャッシュが確保できる限りにおいては安定配当を基本とし、計画通りに還元する方針です。利益が上振れてキャッシュが想定以上に創出された場合は、自社株式の取得などの追加還元策も検討します。

従業員配分

事業遂行の一番の要となる従業員に対しても適正な配分を行っていく考え方です。役員報酬はもとより、管理職の賞与についても業績連動性を高めています。管理職賞与は営業利益率10%を基準値として算定し、上限・下限の限度額を設定せず、利益還元を図っています。また、役員報酬と管理職賞与の算定においては、ベンチマーク他社比での業績改善度合いの優劣を考慮することとしており、他社より高い利益成長を実現していくためのインセンティブを高めています。一般従業員の賞与についても、営業利益率が10%を超えた場合は上限を設定しない方針を2020年度から実施しています。このように、全社的な利益率と賞与の連動性を高めることで、インセンティブ向上を図っています。



製造資本

製造資本強化の基本的な考え方

従来、事業部(工場)ごとに構築されてきた生産に関わる各業務について、全社で共通化された生産システムを開発・導入することにより、より効率的な生産オペレーションを実現します。

特に、生産に関わる間接業務(調達業務や生産計画業務)については、この共通生産システムを国内工場はもとより海外工場にも展開し、当社グループ全体での間接工数の削減につなげます。

また、工場の生産設備を手がける生産技術部門を統合化し、生産技術者のレベルアップを図るとともに、より生産性の高い生産設備を国内外の工場に設置することで、直接工数の低減を図ります。

そして、生産に関する組織・業務の進め方を抜本的に見直すことにより生産コスト低減を実現し、長期経営計画「2025年ビジョン」の目標達成につなげます。

▶ 中期経営計画「Challenge 25 Plus」における目標と進捗

最先端ものづくりの導入 ー“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るグローバルでの生産効率化／最適化ー		
	2020年度実績	2022年度目標
生産性指標の向上 国内工場間接・直接要員一人当たり売上高比率 (2019年度比)	+3%	+17%
達成するための具体的方策		
共通生産システムのグローバル展開	3事業の工場へのシステム導入完了 (主要6工場へ導入完了) ACサーボ工場 (埼玉県入間市*1、中国瀋陽市*1) インバータ工場 (福岡県行橋市*1、中国上海市) ロボット工場 (福岡県北九州市、中国常州市)	システムの 定着化・生産性向上
次世代生産設備*2 の展開	インバータ工場GA500生産 ラインへの展開完了	新製品生産ラインへの展開

*1 2019年度導入完了

*2 「多機能withシンプル」をコンセプトに仕様を標準化し、取得したデータをもとに継続的に進化させ「止めない・止まらない」を実現する生産設備

2020年度の成果と課題

成果

2020年度は、3工場への共通生産システムの導入、ならびに次世代生産設備のインバータ工場(GA500生産ライン)への展開が完了しました。共通生産システムの導入により、業務の共通化の土台が整い、データの見方も統一されました。これらの取り組みにより、マテリアリティのKPIとしている生産性指標も2019年度比で向上する結果となりました。

課題

共通生産システムの国内外主要6工場への導入を完了しました。今後は、このシステム(データ)を活用して業務を効率化・共通化していくために、システムの定着化が課題となります。

今後の取組み

従来、生産に関わる調達や生産計画などの間接業務については、工場ごとに個別の生産システムを使用していましたが、共通生産システムを新たに開発し国内外の主要6工場への導入を進めました。これにより、生産に関わる間接業務を標準化し、グローバルの生産状況、部品調達状況、在庫状況等をリアルタイムに可視化することで、グローバルで生産管理の高度化、効率化を実現します。

直接工数の低減に寄与する生産技術については、工場ごとに分かれていた組織を統合し、ACサーボ工場の生産設備を手がけた技術者が、インバータ工場の設備を手がけるなどの取組みを実践していきます。それにより、技術者の経験知が増すことで一層生産技術力が高まり、新規設備を短期間で構築することが可能になります。併せて、

以前に手がけた設備の課題の解決策を、次に手がける他製品には最初から適用し、改良した設備を入れることが可能となります。

このように、全社的な生産技術の高度化を加速し、優れた自動化設備を各工場に導入することで直接工数の低減につなげます。グローバルで生産設備の共通化を進め、設備トラブルへの対応も素早く一元的に行えるようにします。

また、新型コロナウイルス感染症の教訓により、今後世の中の製造工程の自動化がより一層加速する可能性があります。BtoBの製品を手がける当社としては、今後、当社グループで実証した生産設備のコンセプトを、お客さまの製造工程の自動化、効率化に役立たせたいと考えています。



次世代生産設備を導入したインバータの生産ライン



▶ 最先端もののづくりの導入





知的資本

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。

▶ 中期経営計画「Challenge 25 Plus」における目標と進捗

	2020年度実績	2022年度目標
世界初・世界一にこだわった技術開発の推進		
産学官連携	P38「産学官連携事例」参照	世界初・世界一の製品・技術開発に向け社外との連携を推進
連結売上収益研究開発費比率	4.6%	4.5%程度を維持

2020年度の成果と課題

成果

新技術開発拠点である安川テクノロジーセンタの開設(2021年3月)に備え、開発体制の最適化を図りました。過去の開発遅れなどの問題についての分析結果をもとに開発プロセスを見直し、運用を開始、その妥当性を検証しました。また、開発に関するデータの共有化・見える化の仕組みの構築、環境試験設備の遠隔操作・集中管理、製品評価の遠隔監視・自動測定システム導入など、ICTを活用した開発効率向上のための準備を行いました。産学官連携活動においては、安川テクノロジーセンタにおける技術連携に向けたパートナーとの研究テーマを設定し、活動を開始しました。

課題

開発リソースの集約と仕事の仕方の変革の有効性を安川テクノロジーセンタにおける開発活動で実証し、研究開発のアウトプット拡大に確実につなげていくことが今後の課題です。

また、新製品の早期投入、保有技術・製品の組み合わせアイデアの実現、不足する技術の補完、第三者との協業など、安川グループのビジネス拡大につながる活動への研究開発投資をさらに積極的かつ効果的に行っていく必要があると考えています。

今後の取組み

安川テクノロジーセンタの設立

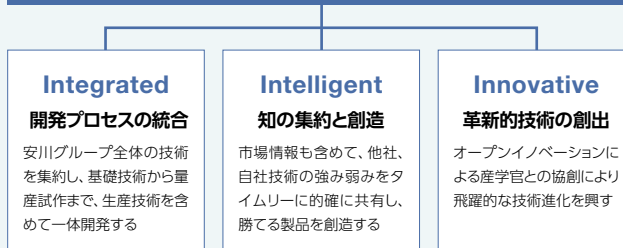
お客さまの要求に対してスピーディに対応できる体制を構築するために、新たな開発拠点の安川テクノロジーセンタを開設しました。同センタは、開発プロセスの統合(Integrated)、知の集約と創造(Intelligent)、革新的技術の創出(Innovative)を3つのキーワードに掲げ、安川グループの技術とオープンイノベーションにより、お客さまのビジネスを成功に導く製品をタイムリーに開発できる技術集約拠点となることをコンセプトとしています。

開発体制においては、全事業部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。また、産学官連携を加速させる共同研究の推進をはじめ、社内外の“強み”を最大限に生かし、飛躍的な技術進化を目指します。

オフィス内は、情報共有やコミュニケーションを活性化し、世の中の技術動向などに常に触れられる環境を整えました。

■ 安川テクノロジーセンタのコンセプト

安川グループ全体とオープンイノベーションにより、顧客が勝てる製品をタイムリーに開発できる技術集約拠点



産学官連携事例

東京工業大学と「YASKAWA未来技術共同研究講座」を開設

2020年4月、国立大学法人東京工業大学と「YASKAWA未来技術共同研究講座」を開設し、人協働ロボット用の超軽量アクチュエータの共同研究を開始しました。10年後の超軽量人協働ロボットの実現をゴールに、その第一歩として、駆動源として使われる超軽量アクチュエータの研究に、材料、モータ、ロボティクスなどの研究者を集結して取組めます。



九州大学との包括的な連携

2021年6月、国立大学法人九州大学と、これまで産業用ロボットの制御技術の開発などプロジェクトごとにテーマ

設定してきた関係を加速するべく、共同研究に留まらずより広い範囲でのシナジー創出に向けて包括的に連携していくことで合意しました。将来を見据えた包括的な提携を行い、最先端の技術開発、異分野での連携、人材の育成など、幅広い活動で共に持続的な成長を目指します。



Topics

「Derwent Top 100 グローバル・イノベーター」を6年連続で受賞

当社は、クラリベイト・アナリティクス社(本社:米国フィラデルフィア)が選考する「Derwent Top100グローバル・イノベーター2021」に選出されました。選出されるのは2015年度から6年連続となります。

本アワードは、同社が独自に知財・特許動向を分析し、世界で最も革新的な企業・機関100社を選出するものです。

今後は安川テクノロジーセンタを拠点に、世界初・世界一の製品・技術開発をさらに進めていきます。





人的資本

人的資本強化の基本的な考え方

安川グループでは、人事理念を制定し、人材や人事諸制度に対する基本的な考え方を定めています。従業員が志を持ち、高いモチベーションでチャレンジし続けることを理想とし、その実現に向けた人事制度、働き方、人材育成などの改善に継続して取り組んでいます。

これらの取組みを通じ、従業員一人ひとりの働きがい高め、個々の目指す姿に向けた従業員の成長と当社グループの競争力向上の好循環につなげ、持続的な企業価値向上を目指します。

▶ 中期経営計画「Challenge 25 Plus」における目標と進捗

	2020年度実績	2022年度目標
働きがいを重視した人事制度の改革		
働きがいを感じる従業員の割合 (グループ平均)	80% (72%)	80%以上 (80%以上)
多様性豊かな人材の登用・育成		
採用時エントリー者の女性割合 (2018年度比)	104%	125%以上確保
管理職を目指したい女性従業員の割合	21%	23%以上
人材多様性推進の従業員浸透度* (グループ平均)	59% (65%)	70% (70%)

* ESアンケートにおける「多様な人材の強みを生かせる職場風土が実現されているか」という質問への肯定回答率

2020年度の成果と課題

成果

一人ひとりが担う役割と職務を明確化し、成果を公平に評価・処遇することで働きがいを感じられる人事制度への改革を目指し、2020年度に評価制度の見直しを行いました。また、新たな試みとしてFA*制度を導入し、チャレンジ意欲のある優秀な人材を適所適材に配置するなど、人的マネジメントを強化しました。

加えて、単体で2016年度から毎月実施してきたESアンケート(従業員満足度調査)を主要グループ12社に導入しました。これにより、人的資本強化の指標である従業員の働きがいや意識など定期的な定量化・見える化が可能となり、ビジョン達成に向けグループでPDCAを回して

いくための基盤を構築することができました。

* 自ら手を挙げてキャリアを形成する機会を提供することを目的とした制度

課題

これまでも女性活躍推進強化を図ってきましたが、女性管理職比率が低いことが課題であると認識しています。課題解決に向け、「ダイバーシティ&インクルージョン」をマテリアリティのひとつとし、女性管理職比率の具体的な目標値を設定し、取組みを強化します。また、女性のみならず多様な人材が活躍できる環境を整備し、働きがいを高め、すべての従業員の持続的な成長と会社の競争力向上の好循環につなげていきます。

今後の取組み

「働きがい」は個人を取り巻く環境や心の状態によって常に変化するものであるという認識のもと、働きがいを感じる従業員の割合の目標を80%以上とし、維持・向上していくための諸施策を実行していきます。

当社では、多様なライフスタイルを持った従業員が働きがいを感じて仕事ができることを、人材多様性のあるべき姿とし、大きな効果が見込まれる施策から実行に移していきます。

人事制度については、働き方改革・意識改革を通じた人と組織の生産性の向上を目指し、引き続き制度改革を進めます。

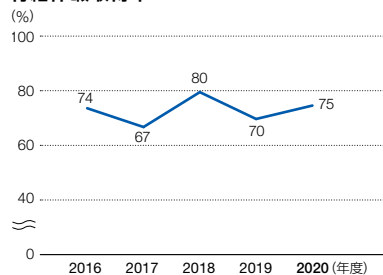
働き方については、新型コロナウイルス感染症の影響拡大以前から、育児・介護を事由とした在宅勤務を制度化しており、BCPの観点も踏まえて導入拡大の準備を進めてきました。2021年4月からは、時間や場所にとらわれない多様な働き方を新常態(ニューノーマル)として定着させるため、

テレワーク制度を導入しました。こうした働き方を可能にするため、出社しているかどうかにかかわらず、職場や個人の生産性を上げて成果を出せる環境整備や上司が評価できる仕組みを整備していきます。

人材育成については、採用した従業員の能力向上と、それが顧客価値創造にどのように貢献できているかを測定し、その結果を育成プログラムにフィードバックしていくことが重要と考えています。今後は、標準の育成プログラムの整備に加え、一人ひとりに合わせて最適化した教育プログラムの充実を図っていきます。

働きがい、ライフスタイルの多様性をキーワードに、従業員の意識改革と業務改革をセットにした働き方改革を進め、従業員一人ひとりの能力や顧客価値創造力を最大限に引き出し、当社グループの競争力向上を実現します。

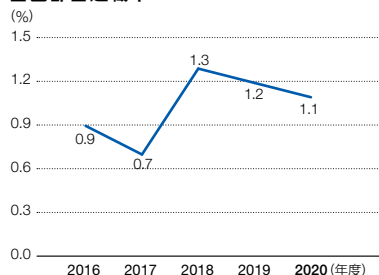
有給休暇取得率



— 有給休暇取得率

生産的でメリハリのある働き方への変革を目指し、5日連続の年休取得の推奨や低取得者への個別フォローを実施しています。

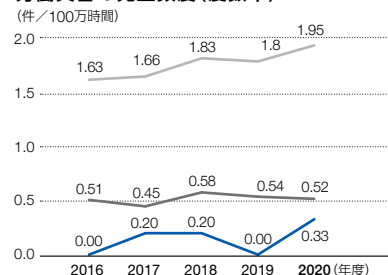
自己都合退職率



— 自己都合退職率

多様なライフスタイルに応じた働く環境の整備などにより、自己都合退職率は1%前後で推移しています。

労働災害の発生頻度(度数率)



— 全産業 — 電気機械器具製造業
— 安川電機

労働安全衛生マネジメントシステムの継続的改善により、度数率は同業種の平均を下回る水準を維持しています。

コロナ禍における人材育成、従業員エンゲージメントの向上

当社は人材育成において、「育とう、育てよう」の人事理念に基づいて従業員が自ら成長する風土の醸成を意識した活動を進めています。さらに従業員一人ひとりのスキルレベルアップを通じて、従業員の働きがい向上していくことで、組織能力が高まり、生産性の向上につながるよう様々な取組みを進めています。

コロナ禍においては、集合研修などによる人材育成の場では、ICTを強化することによって、ニューノーマルに対応してリモートによる研修を実施しています。そうすることで、多くの受講者が移動を伴うリスクを低減させながら、充実したプログラムを受講することが可能となっています。また、当社では、従業員が必要とするカリキュラムをリモートによりすべて実施することで、満足度向上に取り組んでいます。

従業員の育成の機会、質を落とすことがないように、リモート研修の特性を生かし講師と従業員のコミュニケーション、また従業員を少人数に分けグループワークを行い、従業員同士もコミュニケーションがとれる状況を確認するなど、各リモート研修においても従業員の研修・コミュニケーションを通じ、質を落とさずにスキル向上のサポートを行っています。

また、学び続ける環境づくりの一環として、eラーニングを積極的に活用することで、どこでも学びたい時に学べる環境を提供するなど、従業員の学び意欲や環境に寄り添った、従業員一人ひとりに合わせた人材育成の仕組み提供を進めており、コロナ禍にかかわらず今後も従業員の満足度向上につながるよう取組みを進めていきます。



社会・関係資本

社会・関係資本強化の基本的な考え方

安川グループは「一時の利益を追わず、国家、社会に尽くす」とした創業者の意思を受け継ぎ、地域社会に根ざし、その繁栄に貢献してきました。お客さま、お取引先さま、地域社会の皆さまなど、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係があってこそ100年以上の歴史を重ねることができたと考えています。

現在はグローバルに活動する企業として、それぞれの地域に根ざした事業活動の実践はもとより、現地の社会課題に沿った様々な共生活動を展開し、ステークホルダーの皆さまとの対話・共創をこれまで以上に深め、持続可能な社会の実現に努めていきます。

▶ 中期経営計画「Challenge 25 Plus」における目標と進捗

2020年度実績		2022年度目標
製品の安全・品質向上		
品質情報一元化	国内・アジアの市場品質情報一元化システム準備完了	市場品質情報一元化システムグローバル運用開始
サステナブルなサプライチェーンの構築		
サステナブル調達ガイドライン遵守率	サステナブル調達ガイドラインの策定	遵守率 50% (対象: 安川電機主要取引先)
グローバル拠点での地域社会との共生		
各拠点での地域共生活動の実施	各拠点での地域共生活動の実施	各拠点での地域共生活動の実施
安川電機みらい館の活用などを通じた次世代技術系人材の育成支援		
ご来館者数(うち、学生の人数)	4,032 (3,345)人/年	ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた新たな取組み(リモート工場見学)の充実

2020年度の成果と課題・今後の取組み

お客さまに安心して製品を使用いただくために

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おります。2020年度は、従来より進めていた国内・アジアの市場品質情報一元化の準備が完了し、販売・サービス一体運営によりお客さま設備のライフサイクルサポートを開始しました。

課題・今後の取組み

2021年度より、品質向上に向けた体制構築のため、これまで営業本部配下にあったサービス機能を市場品質推進機能と統合しました。これにより、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、お客さまの設備・ラインを止めない製品・サービス品質の実現を目指し、データに基づいた予見・予兆保全の実現を目指します。

サプライチェーンにおける取組み強化

成果

サステナブルなサプライチェーンの構築については、お取引先さまとの密な情報連携を日ごろから行い、関係強化を行うことに加え、従来からある調達方針、グリーン調達ガイドラインに加え、サステナブル調達ガイドライン*を新たに策定しました。

* サステナブル調達ガイドライン:

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

課題・今後の取組み

サステナブルなサプライチェーンの構築は、2025年度にサステナブル調達ガイドラインの遵守率100%達成に向け、海外との連携をより一層強化し、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。2021年度からはサステナブル調達ガイドラインに基づき、説明会や訪問にて周知を実施するとともに、日本の主要なお取引先さまに自己問診票をご提出いただく予定です。

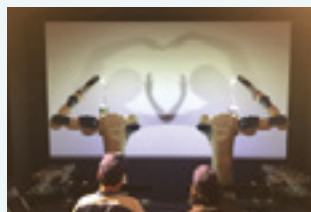
地域社会貢献

成果

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、対面での活動は実現しませんでした。文化・芸術・スポーツ振興などの支援を継続しました。

具体的には、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のほか、北九州未来創造芸術祭「ART for SDGs」の展示の1つに当社産業用ロボットの提供と技術協力を実施しました。また、オンライン工場見学もスタートしました。社内の売店で障害のある方のつくった製品(お菓子やエコバック等)の販売も行い、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令和2年7月豪雨の際には、被災地の復旧・復興



「ART for SDGs」での協力:ロボットのアームに照明器具とオブジェを持たせて映し出される影の変化を楽しむアート

に役立てていただくために、中央共同募金会を通じて支援金をお届けしました。加えて、新型コロナウイルス感染症の対策費として近隣の学校への寄付も行いました。

課題・今後の取組み

これまで以上に当社らしい活動を加速させるべく、地域社会貢献方針を策定しました。この方針に基づき、①「ものづくりの進化」を担う人材の育成、②地域との共生・共創という2つの方向性を軸として、当社が実施するプログラムの充実を図ります。

また、イベント実施時期を長期休暇の期間にずらし、リアルとリモート開催のどちらの方法でも採択できるよう準備を進めながら、コロナ禍ならびにアフターコロナを見据えた活動の充実を図ります。

コロナ禍においても、これまで行ってきた活動を指針を変えることなく、今後もできる限りの支援を継続し、地域社会の活性化に貢献します。

株主と投資家との関係強化

成果

ハイブリット型バーチャル株主総会(参加型)を2年連続で開催し、緊急事態宣言の発令や居住地に左右されることなく、株主の皆さまに広く参加いただける体制を構築しました。また、株主総会にて上映の事業報告動画を公式サイトに公開したほか、機関投資家・アナリストを対象としたバーチャル形式の事業説明会を実施するなど、情報開示の拡充に努めました。

課題・今後の取組み

招集通知の早期開示・発送を継続して行うとともに、株主がより適切な判断を行えるよう内容の充実を図るほか、英訳範囲の拡大を検討します。さらにIRポータルサイトやYASKAWAレポートのコンテンツ改善を進めるとともに、株主・投資家の皆さまとの対話においてリモートツールの活用によるコミュニケーション機会の最大化を図ります。



自然資本

自然資本強化の基本的な考え方

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「グリーンプロダクト*1」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CO₂排出削減貢献量を当社グループによるCO₂排出量の100倍以上とすること(CCE100*2)を目標に環境経営を推進し、持続的な企業価値向上につなげます。

*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ト、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トとして認定しています。グリーンプロダクト製品の一覧は以下URLをご覧ください。

https://www.e-mechatronics.com/green_product/index.html

*2 Contribution to Cool Earth 100の略。2025年度に当社製品によるCO₂排出削減貢献量を当社グループによるCO₂排出量の100倍以上とする目標

▶ 中期経営計画「Challenge 25 Plus」における目標と進捗

	2020年度実績	2022年度目標
当社製品の普及を通じたエネルギー消費効率の改善(グリーンプロダクト)		
製品によるCO ₂ 排出削減貢献量 (2016年度以降累積)	3,546万t-CO ₂	7,300万t-CO ₂ 以上
当社グループ全体の環境負荷低減(グリーンプロセス)		
CO ₂ 排出削減率(2018年度比) (安川グループ)	10%	10%以上 ※新工場稼働等による排出増含む
電力の再生可能エネルギー比率 (安川電機単独)	43.0%	58%以上

2020年度の成果と課題

成果

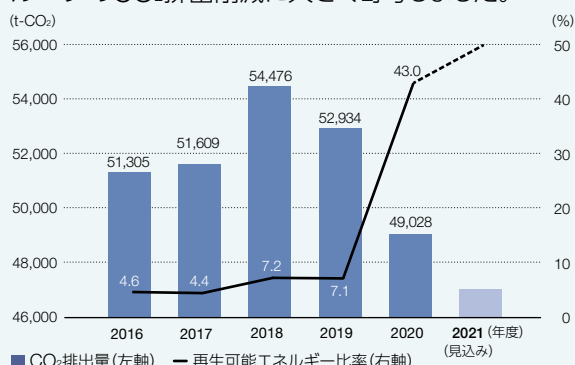
電力の再生可能エネルギー比率向上については、これまで太陽光発電設備の導入を進め、2020年度も中間事業所へ515kW、安川テクノロジーセンタへ295kWを導入しました。さらに、2019年度から開始した電力会社からの再生可能エネルギー由来電力の大幅導入については、これまでの八幡西事業所・

中間ロボット工場に加え、2020年度は小倉事業所、中間システム工場に導入しました。

これらの結果、安川電機単独での電力の再生可能エネルギー比率は2020年度実績として約43%となり、当社グループのCO₂排出削減に大きく寄与しました。



安川テクノロジーセンタ(2021年度開所)に搭載した当社製パワーコンディショナ「Enewell-SOL P2(左)」と「太陽光発電 295kW(右)」



課題

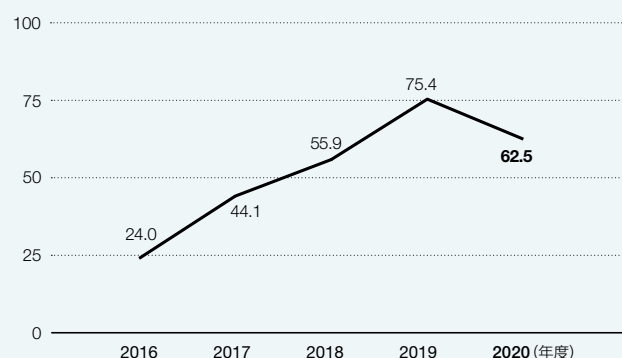
再生可能エネルギー由来電力の大幅な導入により当社グループによるCO₂排出量の削減は順調に推移しましたが、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の影響によりグリーンプロダクツ製品の売上が低下したことにより、当社製品によるCO₂排出削減量が低下し、CCE100は約63倍と悪化しました。

(千t-CO₂)

年度	2016	2017	2018	2019	2020
当社製品によるCO ₂ 排出削減貢献量	1,233	2,275	3,046	3,993	3,067
当社グループによるCO ₂ 排出量	51	52	54	53	49

CCE100(当社製品によるCO₂排出削減貢献量／当社グループによるCO₂排出量)推移

(倍)



カーボンニュートラルへの取組み

地球温暖化の抑制に向け、2050年に当社グループのグローバルでの事業活動に伴うCO₂排出量を実質ゼロ(カーボンニュートラル)とし、また、2030年度のCO₂排出量を36%削減(2018年度比)する新たな目標「2050 CARBON NEUTRAL CHALLENGE」を設定しました。以前より、脱炭素化の取組みとして自社製パワーコンディ

ショナを使った太陽光発電パネルを各工場に設置し、自社発電能力は合計で約2.5MWに達しました。さらに、八幡西事業所・中間事業所・小倉事業所において、100%再生可能エネルギー由来電力の導入を進めました。今後もこの取組みを国内外の全拠点へ拡大、本目標を達成し持続可能な社会の実現へ貢献します。

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、中国の工場ともグローバルに連携し、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、再生可能エネルギー由来電力の導入等、グループを挙げた脱炭素化を進めます。

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。

社外取締役メッセージ

守りのガバナンスと 攻めのガバナンス 両方の強化を

社外取締役 監査等委員

小池 利和



社外取締役就任にあたって

この度、社外取締役監査等委員という重責を担わせていただくことになり、改めて身の引き締まる思いです。

私は23年に及び米国駐在の間に、販売・商品企画・マーケティング・IT・ロジスティクス・カスタマーサービス・財務など様々な経験をしました。そして、20年前に米州統括会社の社長になって以来今日までグローバルグループの経営を担ってきましたので、幾多の失敗も含めて蓄積した経験・知識をもとに、安川グループの持続可能な成長、ひいては未来永劫の繁栄のためにお役に立ちたいと思っています。

経営に対する期待

安川グループの魅力は、モーションコントロールやロボットなど主力事業に加えて、環境や社会インフラ事業など、成長の期待される事業ポートフォリオを持っていることだと思います。加えてバイオテクノロジーなどの新規事業にも積極的に取り組んでおり、それがステークホルダーからの高い評価につながっていると感じています。そして、これらの事業に付加価値を高めるソリューションを組み合わせることでさらに強固なものにすることで、大きく飛躍するチャンスがあると思います。

これからの安川グループのコーポレート・ガバナンス

社外取締役の立場からすると、オープンな組織風土の企業というイメージを持っています。これからは、透明性や倫理性をさらに高める守りのガバナンスに加えて、果敢にビジネスに挑戦する気概を醸成し、ダイバーシティに富む攻めのガバナンスの両方を強化していくことが必要だと考えます。

2020年度の主な取組みと中期経営計画「Challenge 25 Plus」におけるKPI

2020年度実績	「公正かつ透明性の高いガバナンス体制」に向けたKPI(2022年度)
法令違反のレポーティング体制に対する認知度 2018年度比27%向上 (2020年度従業員アンケート結果)	法令違反のレポーティング体制に対する認知度 2018年度比20%以上向上 (従業員アンケートで認知度を測定)
情報セキュリティ対策実施レベル 2019年比20%向上 (外部監査組織による監査アセスメント実施／ ロードマップ策定によるゼロトラストセキュリティ対策を計画)	情報セキュリティ対策におけるレベル評価点数 2018年度から毎年前年度比10%以上向上 (IPA準拠の各セキュリティ指標での評価点数を測定)
主要工場事業所における 防災リスクサーベイの実施	防災リスクサーベイにおける改善計画実行率 100%
取締役会評価の自己評価の実施 毎年の自己評価に加え、 3年に1度の第三者評価を実施	取締役会評価の自己評価の実施 毎年の自己評価に加え、 3年に1度の第三者評価を実施

2020年度の主な取組み

法令違反のレポーティング体制に対する認知度

コンプライアンス推進月間を設定し、トップメッセージの発信や、業務およびその適用法令に精通した法令担当ならびに事業部等に設置しているコンプライアンス推進リーダーによる活動を通じ、レポーティング体制の認知度向上を図りました。

今後も情報発信・活動等を通じ、レポーティング体制の認知度の維持・向上に努め、法令違反の防止を図ります。

情報セキュリティ対策におけるレベル評価点数の向上

当社は、2020年度よりYDX(YASKAWA Digital Transformation)を掲げITを活用したデジタル経営に取り組んでいます。これらの実現に必須であるクラウドサービスやコロナ禍でのリモートワークの増加など、これまでのサイバー攻撃等に加え、新たな脅威やセキュリティリスクは高まっています。

そのため、情報セキュリティリスクへの対応を経営課題と位置付け、これらの対策は将来の事業活動・成長に必要な投資と考えています。2020年度は、外部機関による情報セキュリティ監査を行い様々なガイドラインや規程を網羅した新たな評価基準を設け、体制強化やロードマップ策定、PDCAと必要なセキュリティ対策の実施、数値評価を

行っています。

今後は、ゼロトラストセキュリティ*を3つのアクセス層「クラウド」「ネットワーク」「エンドポイント」に定義し、クラウドリソースを活用したゼロトラスト環境への移行を進め、さらなるセキュリティ強化を目指します。また他社状況などを踏まえ環境変化、技術的進展を確認し、セキュリティレベルの維持・向上に努めます。

* ゼロトラストセキュリティ:「すべてを信頼できない」ことを前提とするセキュリティ対策の考え方

主要工場事業所における防災リスクサーベイの実施

国内4事業所(八幡西事業所、八幡東事業所、行橋事業所、中間事業所)において防災リスクサーベイを実施し、火災・水災・地震リスクに対する評価を行いました。評価の結果抽出された改善提案に対しては、改善計画を立案しました。

取締役会評価の実施継続

全取締役に対するアンケートを実施しました。なお、第三者機関による取締役への個別ヒアリングを3年に1回程度のペースで行っており、2021年度に実施予定です。

詳細については、P48「取締役会の実効性評価」をご参照ください。

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、ステークホルダーに資する中長期的な企業価値の向上を目的に、当社のコーポレート・ガバナンスに関

する基本的な考え方を「安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー」として定めています。

安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー

第1章 株主の権利・平等性の確保

1. 株主総会に関する方針
2. 資本政策に関する方針
3. 政策保有株式に関する方針
4. 買収防衛策に関する方針
5. 関連当事者間の取引に関する方針

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

1. 社会・関係資本強化の基本的考え方
2. 社会・環境問題

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

第4章 取締役会等の責務

1. 機関設計
2. 取締役会に関する方針
3. 取締役に関する方針
4. 独立社外取締役
5. 独立専門家へのアクセス
6. 諮問委員会
7. 独立社外取締役間の情報交換・認識共有
8. 役員報酬
9. 監査等委員会の役割

第5章 株主との対話

第6章 その他

※当ポリシーの内容は、当社ホームページをご覧ください。 <https://www.yaskawa.co.jp/company/csr/governance/policy>

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、BtoBのものづくり企業として、その経営には市場の特性や技術動向に関する深い知見が求められることから、経営方針や指名、報酬に関する権限を社長が持つことを前提に、監査等委員会設置会社を組織の機関設計として選択しています。

さらに、外部の知見を積極的に取り入れ、取締役会の実効性を向上させ、守りと攻めのガバナンスを併せて強化することで、持続的に企業価値を向上するために、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年度～2014年度	2015年度～2017年度	2018年度～2020年度
主な施策		2012年度 - 執行役員制度を導入 - 取締役定員20名⇒12名 2014年度 - 任意の報酬諮問委員会を設置	2015年度 - 監査等委員会設置会社へ移行 - 任意の指名諮問委員会を設置 2016年度 - 取締役会の実効性評価を開始	2018年度 - 取締役会における独立社外取締役の割合1/3以上 2019年度 - 取締役会のスキル・マトリックスを開示（各取締役に期待する分野に加え、ジェンダー・年齢を一覧化） 2020年度 - 役員報酬の基本方針を決定 「安川電機 コーポレートガバナンス・ポリシー」を策定 「サステナビリティ方針」を策定（2021年3月）
ねらい・目的		- 経営の意思決定・実行の迅速化および効率化 - 役員報酬の妥当性および透明性の確保	- 攻めと守りのガバナンス強化 - 取締役候補者の指名等の透明性および公正性の確保 - 企業価値の向上に向けた取締役会の機能向上	- 取締役会の独立性・客観性の向上 - 開示情報の充実 - 企業価値の向上に加え、持続可能な社会の実現に貢献
機関設計		監査役会設置会社		監査等委員会設置会社
取締役会構成	社内	6	8*	8*
	独立社外（うち女性）	1	3*	4* (1)
監査等委員会構成 (2014年度までは「監査役会」と読み替えたデータを記載)	社内	2	2	2
	独立社外（うち女性）	2	3	4 (1)

* 監査等委員である取締役を含む。

取締役会の構成

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「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」と定義し、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。

2018年5月より、独立社外取締役を増員し、取締役会に占める割合を1/3以上としています。

また、各取締役に能力発揮を期待する経営においての重要な分野に人数の偏りがでない構成としています。

※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/2021/04/105_agm.pdf

▶ 取締役会・監査等委員会・任意の諮問委員会の構成

氏名 (年齢)	属性	構成状況				当社が各取締役特に期待する分野							● 男性 ○ 女性
		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	
津田 純嗣 (70)		◎				●	●			●		●	●
小笠原 浩 (65)		○		◎		●	●	●		●	●	●	●
村上 周二 (62)		○			○	●	●	●	●			●	●
南 善勝 (61)		○				●	●				●	●	●
小川 昌寛 (56)		○				●	●			●	●	●	●
森川 泰彦 (58)		○				●	●	●	●			●	●
加藤 雄一郎 (51)	社外 独立	○		○	○	●	●			●	●	●	●
中山 裕二 (61)		○	◎			●	●	●				●	●
塚畑 浩一 (60)		○	○			●	●					●	●
秋田 芳樹 (69)	社外 独立	○	○	○	○	●	●	●	●			●	●
佐々木 順子 (61)	社外 独立	○	○	○	○	●	●			●	●	●	○
塚本 英巨 (40)	社外 独立	○	○	○	○	●	●		●			●	●
小池 利和 (65)	社外 独立	○	○	○	◎	●	●			●		●	●

◎ 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、2021年5月26日開催の第105回定時株主総会時点のものです。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上による持続的な企業価値向上をより確実なものとするため、取締役会の実効性評価を2016年度から毎年実施しています。監査等委員を含むすべての取締役が評価の趣旨を理解の上「取締役会評価に関するアンケート」(無記名方式)に回答し、その結果から明らかになった課題に対する対策を検討・実施することで、実効性のさらなる向上を目指しています。

2020年度の調査では、評価項目について「できている」との回答が全体で8割を超えており、概ね実効性が確保されていると判断しています。一方で、過去2年は抽出されなかった「至急改善が必要」との回答も抽出されました。これは、取締役会に求められる水準がより一層高まったものと認識しています。この点を踏まえた対策を講じることで、さらなる実効性の向上に取り組んでいます。

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社は、取締役会において、取締役(監査等委員を除く)の報酬の方針を決定しています。

基本方針として、当社の役員報酬は、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設計とします。

業績連動報酬の基本方針は以下の通りです。

・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。

・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。

報酬諮問委員会

取締役(監査等委員を除く)の報酬内容

①基本報酬

取締役の基本報酬にかかる限度額は、430百万円以内の固定枠とします。

- 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(社外取締役を除く)

業績連動報酬にかかる限度額は、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連結当期利益の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ません。

③株式報酬(中長期報酬)

- 取締役(社外取締役を除く)

2021~2022年度における中期経営計画「Challenge 25 Plus」中の株式報酬の算出基準となる評価指標は以下の通りです。各評価指標の目標値に応じた達成度係数等を用い、株式報酬を算出します。

▶ 取締役(社外取締役を除く)向け株式報酬の評価指標および算式

(ア) 役位別基準金額 (1年分の基準額)	×	(イ) 営業利益額 (当該事業年度)	×	(ウ) 営業利益率 (当該事業年度)			
×	(エ) ROIC達成度 (当該事業年度)	×	(オ) TSRのTOPIX対比 (当該事業年度)	×	(カ) 当社製品を通じたCO ₂ 排出量 削減達成度 (当該事業年度)	=	支給される 株式報酬

▶ 目標

	目標値		達成度係数
	2021年度	2022年度	
(ア) 役位別基準金額(1年分の基準額)			
(イ) 営業利益額(当該事業年度)	420億円以上	610億円以上	(0.84/347×営業利益額) - a ^{*1}
	420億円未満	610億円未満	0.64/b×営業利益額 ^{*2}
	前年度実績 (271億円)未満	前年度実績 (2021年)にて算出	0
(ウ) 営業利益率(当該事業年度)	9.8%	13.0%	0.80~1.20
(エ) ROIC達成度(当該事業年度)	11.3%	15.0%	0.80~1.0
(オ) TSRのTOPIX対比(当該事業年度)	設定なし		TSR/当該年度のTOPIX成長率
(カ) 当社製品を通じたCO ₂ 排出量削減達成度 (当該事業年度)	4,000万t	7,300万t	0.80~1.20

*1 a: 右記数値を代入 2021年度:0.017 2022年度:0.477

*2 b: 右記数値を代入 2021年度:420 2022年度:610

(ア) 役位別基準金額(1年分の基準額)

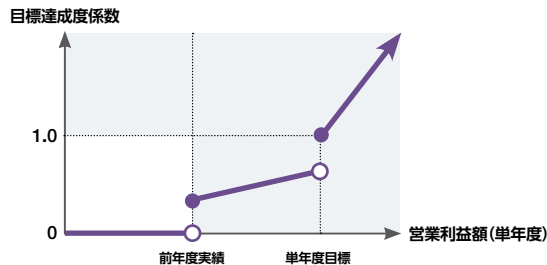
取締役の担当領域の規模・責任やグループ経営への寄与等を鑑み、報酬諮問委員会での審議を経た上で、役位に応じた基準金額を設定します。

(イ) 営業利益額(当該事業年度)

2020~2021年度は中期経営計画「Challenge 25 Plus」における各事業年度の営業利益額に応じて評価します。前年度実績を超えた時から一定の係数で評価をし、

各事業年度で当初計画した目標額達成後は、評価係数をより高く設定します。これにより、取締役による計画達成意欲の向上、計画達成後の積極的な取組み意欲の継続を図ります。

評価イメージ



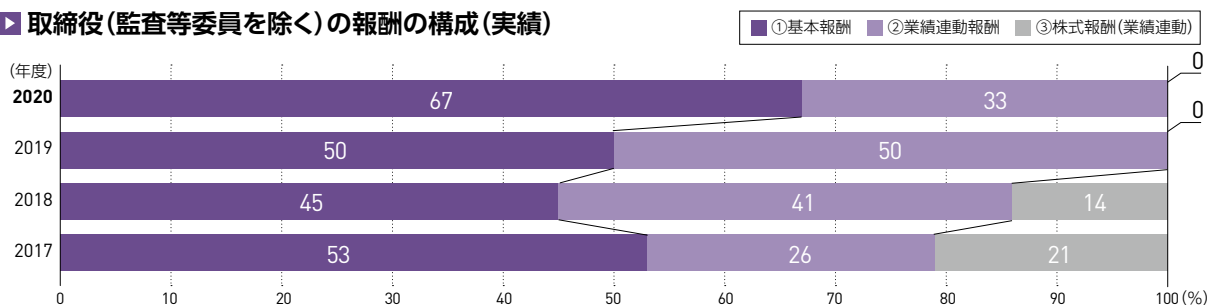
(ウ) 営業利益率(当該事業年度)

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

(エ) ROIC (投下資本利益率(Return on Invested Capital))達成度(当該事業年度)

取締役による資本効率、採算性の向上への動機づけを

▶ 取締役(監査等委員を除く)の報酬の構成(実績)



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通りとします。

(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%

目的に、ROIC達成度に応じた評価をします。

(オ) TSR(株主総利回り(Total Shareholders Return))のTOPIX対比(当該事業年度)

株主視点での企業価値向上への動機づけを目的に、TSRの達成度に応じた評価をします。

(カ) 当社製品を通じたCO₂排出量削減達成度(当該事業年度)

持続可能な企業活動の実現および社会課題への対応を目的に、当社製品を通じたCO₂排出量削減目標達成度に応じた評価をします。

▶ 社外取締役向け株式報酬の評価指標

監査等委員である取締役の指標・金額に準じます。
(業績非連動)

監査等委員の報酬内容

① 基本報酬

監査等委員の基本報酬にかかる限度額は、150万円以内の固定枠とします。

② 株式報酬

監査等委員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、報酬を支給します。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、監査等委員の業務執行監督機能への影響を排除しています。

役員紹介

つだ じゅんじ 津田 純嗣 (1951年3月15日生) 代表取締役会長 所有する当社株式の数 608百株		1976年 3月 当社入社 2005年 6月 取締役 モーションコントロール事業部 インバータ事業統括部長 2009年 6月 常務取締役 ロボット事業部長 2010年 3月 取締役社長(代表取締役) 2013年 3月 代表取締役会長 兼 社長 2016年 3月 代表取締役会長(現任) 2017年 4月 北九州市立大学 理事長(現任)	2018年 6月 TOTO株式会社 社外取締役(現任) 【重要な兼職の状況】 北九州市立大学 理事長 TOTO株式会社 社外取締役
おがさわら ひろし 小笠原 浩 (1955年9月19日生) 代表取締役社長 所有する当社株式の数 450百株		1979年 3月 当社入社 2006年 6月 取締役 2007年 3月 取締役 インバータ事業部長 2011年 3月 取締役 モーションコントロール事業部長 2012年 6月 執行役員 モーションコントロール事業部長 2013年 6月 取締役 常務執行役員 2014年 3月 取締役 常務執行役員 技術開発本部長 2015年 3月 代表取締役 専務執行役員 技術開発本部長	2016年 3月 代表取締役社長 技術開発本部長 2017年 3月 代表取締役社長 人づくり推進担当 人材多様性推進室長 2018年 3月 代表取締役社長 人づくり推進担当 ICT戦略推進室長 2020年 7月 代表取締役社長 人づくり推進担当 中国統括 ICT戦略推進室長(現任)
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 所有する当社株式の数 413百株		1982年 3月 当社入社 2008年 6月 取締役 経営企画室長 2012年 6月 取締役 執行役員 2014年 3月 取締役 常務執行役員 2016年 3月 代表取締役 専務執行役員 2017年 3月 代表取締役 専務執行役員 CSR・コンプライアンス担当 管理担当 経営企画本部長	2020年 3月 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)
みなみ よしかつ 南 善勝 (1959年10月31日生) 取締役 常務執行役員 所有する当社株式の数 317百株		1983年12月 当社入社 2008年 6月 取締役 2012年 6月 執行役員 ロボット事業部長 2015年 6月 取締役 常務執行役員 2017年 3月 取締役 常務執行役員 ICT戦略担当 生産・業務本部長 兼 輸出管理部長 2018年 3月 取締役 常務執行役員 生産・業務 本部長 兼 輸出管理部長	2020年 3月 取締役 常務執行役員 生産・業務本部長 兼 輸出入管理部長(現任)
おがわ まさひろ 小川 昌寛 (1964年8月25日生) 取締役 常務執行役員 所有する当社株式の数 174百株		1987年 3月 当社入社 2010年12月 米国安川株式会社(会長) 2012年 6月 執行役員 2016年 3月 執行役員 ロボット事業部長 安川首钢ロボット有限公司 董事長(現任) 2019年 3月 執行役員 ロボット事業部長 兼 ロボット事業部制御技術部長 5月 取締役	2020年 3月 取締役 常務執行役員 ロボット事業部長 兼 ロボット事業部 制御技術部長 2021年 3月 取締役 常務執行役員 ロボット事業部長(現任) 【重要な兼職の状況】 安川首钢ロボット有限公司 董事長
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 所有する当社株式の数 104百株		1985年 4月 株式会社第一勧業銀行 (現株式会社みずほ銀行) 入行 2008年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現株式会社みずほ銀行) 企画グループ・コーポレートオフィサー 2010年 4月 株式会社みずほ銀行五反田支店長 2012年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現株式会社みずほ銀行) 金融法人第一部長 2013年 4月 同行執行役員 2015年 5月 当社入社 理事 2016年 3月 執行役員 マーケティング本部 東京支社長 兼 マーケティング本部 マーケティング担当	2017年 3月 執行役員 経営企画本部 財務部長 兼 経営企画本部渉外担当 2020年 3月 執行役員 コンプライアンス担当 経営企画 本部副本部長 兼 経営企画本部財務部長 2021年 3月 上席執行役員 コンプライアンス担当 経営企画 本部副本部長 兼 経営企画本部財務部長 5月 取締役 上席執行役員 コンプライアンス担当 経営企画本部副本部長 兼 経営企画本部 財務部長(現任)
かとう ゆういちろう 加藤 雄一郎 (1969年10月20日生) 社外取締役 所有する当社株式の数 16百株		1992年 4月 株式会社ニチレイ入社 1995年 4月 株式会社大広入社 2003年 4月 名古屋工業大学大学院 工学研究科 産業戦略工学専攻 准教授 株式会社大広 ビジネス・ナレッジ局 客員研究員 2015年 1月 日本科学技術連盟 デミング賞審査委員会 審査員(現任) 2015年10月 合同会社ブランドデザイン (現株式会社ブランドデザイン) 代表社員 名古屋工業大学 産学官連携センター 特任教授	2018年 4月 厚生労働省所管 職業能力開発総合大学校 能力開発院 教授 日本科学技術連盟 日本品質奨励賞審査 委員会 審査員(現任) 11月 株式会社ブランドデザイン 代表取締役 (現任) 2019年 6月 名古屋工業大学 産学官金連携機構 プロジェクト教授(現任) 2020年 5月 当社 社外取締役 監査等委員 2021年 5月 当社 社外取締役(現任) 【重要な兼職の状況】 株式会社ブランドデザイン 代表取締役 名古屋工業大学 産学官金連携機構プロジェクト教授

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(常勤)

所有する当社株式の数
282百株



1983年 3月 当社入社
2010年 6月 取締役 経理部長
2012年 6月 執行役員
2013年 6月 取締役 執行役員
2017年 3月 取締役 執行役員 人事総務部長
2019年 3月 取締役 執行役員 人事総務部 監査担当
5月 取締役 監査等委員(常勤・現任)

つかはた こういち
塚畑 浩一
(1960年9月22日生)

取締役 監査等委員(常勤)

所有する当社株式の数
88百株



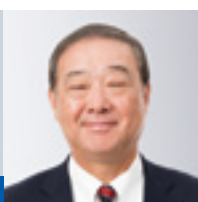
1985年 3月 当社入社
2009年 3月 モーションコントロール事業部 八幡工場長
2010年 6月 モーションコントロール事業部 副事業部長
2013年 3月 理事 安川電機(瀋陽)有限公司
(董事・総経理)
2018年 3月 理事 監査担当
5月 取締役 監査等委員(常勤・現任)

あきた よしき
秋田 芳樹
(1952年2月12日生)

社外取締役 監査等委員

所有する当社株式の数
173百株

独立



1978年10月 アーサーアンダーセン&カンパニー
日本事務所入所
1984年 9月 公認会計士登録
1986年 8月 アーサーアンダーセン シカゴ事務所
日系ビジネス責任者
1994年 1月 アーサーアンダーセン インターナショナル
パートナー
1995年 6月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)
代表社員
朝日アーサーアンダーセン株式会社(現PwC
コンサルティング合同会社) 代表取締役
2002年 1月 同社 代表取締役社長 兼 CEO

2002年 6月 KPMGコンサルティング株式会社(現PwC
コンサルティング合同会社) 代表取締役社長
2006年 3月 株式会社ベルパーク 社外取締役(現任)
2007年 9月 株式会社レイヤーズ・コンサルティング代表
取締役会長(現任)
2012年 6月 当社 社外取締役
2015年 6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

【重要な兼職の状況】

株式会社レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役会長
株式会社ベルパーク 社外取締役

さ さ き じゅんこ
佐々木 順子
(1960年1月12日生)

社外取締役 監査等委員

所有する当社株式の数
18百株

独立



1983年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
2007年 1月 同社 執行役員 APAC&ジャパンテクニカル・
セールス・サポート
2011年 1月 日本マイクロソフト株式会社入社 執行役 カ
ストマー・サービス&サポート ゼネラル・マ
ネージャー
2015年 2月 株式会社WEIC入社
4月 同社 取締役 バイス・プレジデント
2016年 1月 ファイア・アイ株式会社入社 バイス・プレジ
デント
12月 ギルトリウス・ジャパン株式会社入社 社長 兼
経営執行責任者

2018年 5月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
2019年 6月 三井住友信託銀行株式会社 社外取締役(現任)
2020年 6月 阪和興業株式会社 社外取締役(現任)
9月 ジェミニストラテジグループ株式会社
社外取締役(現任)

【重要な兼職の状況】

三井住友信託銀行株式会社 社外取締役
阪和興業株式会社 社外取締役
ジェミニストラテジグループ株式会社 社外取締役

つかもと ひでお
塚本 英巨
(1980年7月25日生)

社外取締役 監査等委員

所有する当社株式の数
0株

独立



2003年 4月 最高裁判所司法研修所入所
2004年10月 最高裁判所司法研修所修了(57期)、
弁護士登録(第二東京弁護士会所属)、
アンダーソン・毛利法律事務所(現アンダー
ソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業)
入所
2010年11月 法務省民事局勤務
(会社法改正法の企画・立案担当)
2013年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所(現アン
ダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同
事業)パートナー就任(現任)
2014年 4月 東京大学法学部 非常勤講師
2016年 1月 公益社団法人日本監査役協会

ケース・スタディ委員会専門委員(現任)
2017年12月 経済産業省 コーポレート・ガバナンス・
システム(CGS)研究会(第2期) 委員
2018年 6月 JA三井リース株式会社 社外監査役(現任)
2019年 5月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
8月 経済産業省新時代の株主総会プロセスの
在り方研究会委員

【重要な兼職の状況】

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パート
ナー弁護士
JA三井リース株式会社 社外監査役

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

所有する当社株式の数
0株

独立



1979年 4月 ブラザー工業株式会社入社
1982年 8月 ブラザーインターナショナルコーポレーション
(U.S.A) 出向
1992年10月 同社 取締役
2001年 1月 同社 取締役社長
2004年 6月 ブラザー工業株式会社 取締役
2005年 1月 ブラザーインターナショナルコーポレーション
(U.S.A) 取締役会長
4月 ブラザー工業株式会社 取締役 常務執行役員
2006年 4月 同社 取締役 専務執行役員

2006年 6月 同社 代表取締役 専務執行役員
2007年 6月 同社 代表取締役社長
2018年 6月 同社 代表取締役会長(現任)
2020年 6月 東洋製罐グループホールディングス株式会社
社外取締役(現任)
2021年 5月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

【重要な兼職の状況】

ブラザー工業株式会社 代表取締役会長
東洋製罐グループホールディングス株式会社 社外取締役

* 第105期の有価証券報告書にもとづき記載しています。

執行役員一覧

常務執行役員



くまがえ あきら
熊谷 彰

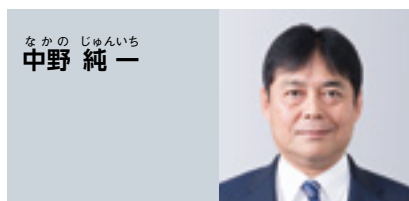
技術開発本部長

上席執行役員



Michael
Stephen
Knappek

米州統括



なかの じゅんいち
中野 純一

アジア統括



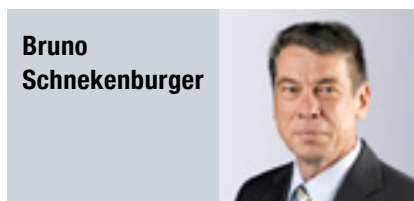
じんのうち のぶあき
陣内 信朗

インバータ事業部長



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
モーションコントロール
事業部 事業企画部長



Bruno
Schnakenburger

欧州統括



うらかわ あきのり
浦川 明典

グローバルマーケティング
本部長



やまだ たつや
山田 達哉

環境・社会システム事業部長

執行役員



こ せ としひろ
古瀬 利博

グローバルマーケティング本部
産業調査室長



お くら まさひこ
大倉 正彦

安川電機(瀋陽)有限公司
出向 董事・総経理



ふ くに が たつ や
福永 達也

ロボット事業部
エンジニアリング部長



お お つか たけ の り
大塚 丈徳

人事総務部長



つ つ い ゆ き お
筒井 幸雄

技術開発本部
外部連携・技術開発担当



は や し だ あ ゆ み
林田 歩

広報・IR部長



ひ ぐ ち み ち あ き
樋口 充章

生産・業務本部 調達部長



ま つ た に り ゅ う た
松谷 龍太

品質サービス本部長
品質サービス本部
市場品質保証部長



た か た ひ ろ し
高田 浩志

営業本部長
東京支社長



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
経営企画部長



お か ひ さ ま な ぶ
岡久 学

安川電機(中国)有限公司
出向 董事長・総経理

セグメントハイライト

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

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

ACサーボ・コントローラは電子部品や半導体などの高い精度が求められる生産機器に組み込まれています。



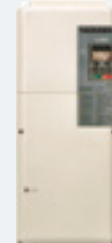
ACサーボ Σ-Xシリーズ

- ・ インバータ事業

インバータは大型空調やエスカレータ・エレベータなどの社会インフラで使用され、省エネに貢献しています。



安川インバータ
新シリーズ



マトリクスコンバータ
U1000



PM モータ

ROBOTICS

ロボット

- ・ 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

垂直多関節ロボットを主力製品として、自動車関連市場を中心に様々な分野の生産現場にて溶接・塗装・組立・搬送などの自動化に貢献しています。



ロボットコントローラ
YRC1000



アーク溶接ロボット
MOTOMAN-AR1730



人協働ロボット
MOTOMAN-HC20DT

SYSTEM ENGINEERING

システムエンジニアリング

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

システムエンジニアリングの高い技術力と電機品は、鉄鋼プラント・水処理プラント・大型クレーン設備市場では自動化と安定稼働に貢献し、太陽光発電・大型風力発電などの環境エネルギー市場では再生可能エネルギーの活用拡大に貢献しています。



大型風力発電用
発電・コンバータ

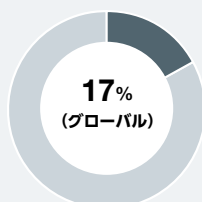


高圧マトリクス
コンバータ

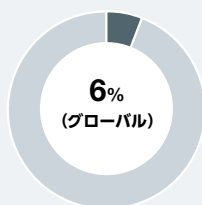


太陽光発電用
パワーコンディショナ

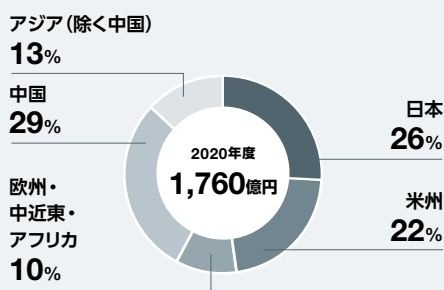
市場シェア(当社調べ)
ACサーボドライブ



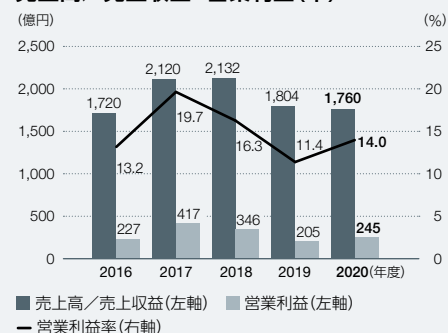
市場シェア(当社調べ)
インバータ



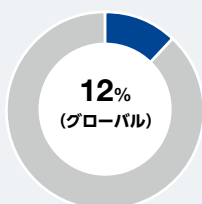
2020年度地域別売上収益構成比率



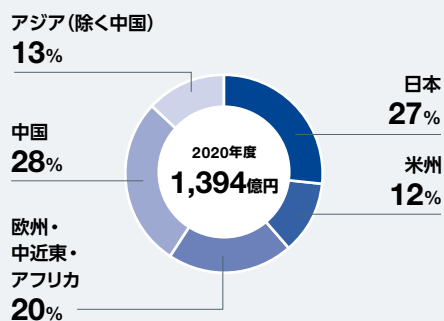
売上高／売上収益・営業利益(率)*



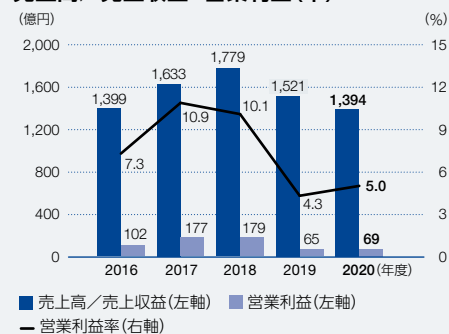
市場シェア(当社調べ)
産業用ロボット



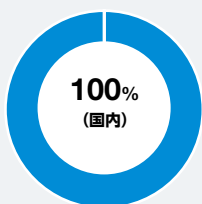
2020年度地域別売上収益構成比率



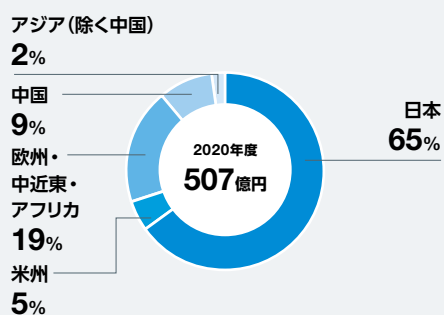
売上高／売上収益・営業利益(率)*



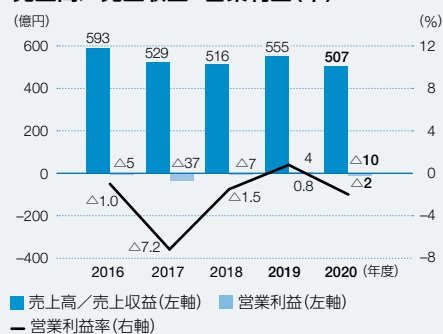
市場シェア(当社調べ)
鉄鋼(高炉)向けシステム



2020年度地域別売上収益構成比率



売上高／売上収益・営業利益(率)*



* 2017年度までの実績は日本会計基準、2018年度以降の実績は国際財務報告基準(IFRS)ベース

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

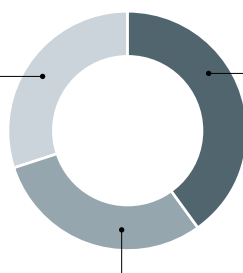
生産機器に組み込まれる主要コンポーネントとして、
機械の高性能化、ものづくりの生産性向上に貢献



アプリケーション構成比 (2020年度実績)



その他
(包装・繊維・射出成形など)
約 **30%**



半導体・液晶・電子部品など
のエレキ関連
約 **40%**

工作機械・金属加工・
プレス・ロボット
などの機械関連
約 **30%**



ものづくりのDXにおけるACサーボの役割

製造業では、ものづくりの生産性向上のために、装置から様々なデータを取って、分析・活用することが重要です。ACサーボは、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取得することで、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。2021年3月に発売したΣ-Xシリーズは、業界最高のモーション性能に加え、センシングデータ活用の機能をさらに充実させ、ものづくりの現場からお客さまの付加価値向上に貢献します。

2020年度実績と2021年度計画

2020年度は、中国において5Gや新エネルギーなどニューインフラ関連の需要増加により売上が伸長したことに加え、グローバルでスマートフォンやデータセンタ向けなどの半導体・電子部品市場の設備投資需要が旺盛だったことから、販売は堅調に推移しました。

2021年3月にACサーボドライブΣ-Xシリーズを販売開始しました。2021年度も引き続き、「i³-Mechatronics」によるソリューション力のさらなる進化と生産システムの変化に応えるコンポーネントを拡充していきます。そして、さらなる高収益体質の構築を目指します。

■事業のSWOT分析

Strengths : 事業の強み・差別化ポイント

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

Weaknesses : 課題

- 開発から量産までのスピード向上
- 需要量の急激な変化への生産面における対応力強化
- コンポーネント販売(モノ売り)からコト売りへの進化

Opportunities : 事業機会

- 産業自動化ニーズの高まり
- 5GやIoT、自動運転などを含む、産業の高度化

Threats : リスク

- 地政学リスクに伴うサプライチェーン障害
- 新興国メーカーの台頭や価格戦略の展開
- モータを性能面で凌駕し、モータを代替する可能性のある動力源の出現

中期経営計画「Challenge 25 Plus」(2019～2022年度)の目標

「i³-Mechatronics」によるソリューション力のさらなる進化と生産システムの変化に応えるコンポーネントを拡充するとともに、さらなる高収益体質を構築しリーディングカンパニーとしてグローバルNo.1の地位を確立

▶「Challenge 25 Plus」の進捗状況

施策の進捗状況	2022年度数値目標
開発： ●「i³-Mechatronics」を実現する戦略製品の開発加速	売上収益： 2,210 億円
生産： ●“安川ソリューションファクトリ”コンセプトの海外生産拠点への展開	営業利益： 437 億円
販売： ●業界最高のモーション性能とデジタルデータソリューションでお客様の付加価値を高めるACサーボドライブΣ-Xシリーズの販売開始 ●トップ営業活動によるお客さまとの関係強化と販売機会の創出	営業利益率： 19.8 % ※モーションコントロールセグメント全体
収益性改善： ●最新生産方式の適用による間接業務の生産性向上	

MOTION CONTROL

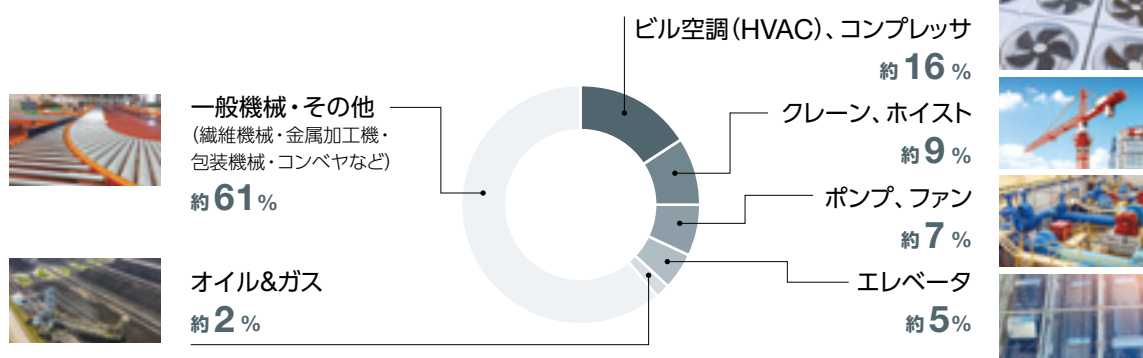
モーションコントロール

・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



アプリケーション構成比 (2020年度実績)



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ルギーにも寄与します。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る可能性があり、市場規模は全世界で1.5兆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、最近になって各国のサステナビリティ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ルギー効果に改めて注目が集まっています。社会・産業の持続的な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。

2020年度実績と2021年度計画

2020年度は厳しい一年でした。特に原油価格の急落に起因する米国オイル&ガス市場の低迷長期化が売上収益で痛手となり、減収を余儀なくされました。特定市場の変動に左右されにくい事業構造の確立のため、「2025年ビジョン」の実現に向けて取り組んでいる省エネ性能重視用途(HVAC、ファン、ポンプなど)の拡大加速が課題です。

2021年度は一転して需要回復局面を見込みます。2021年3月に入り、グローバルで受注が急増しており、世界的な景気回復に伴う部品不足と相まって、生産能力が売上収益の上限を決める状況も想定されます。お客さまが求める数量を確実に提供するための準備を整え、売上収益の最大化を図ります。また、インバータ新シリーズの

品揃えがほぼ完成し、新シリーズへの移行を本格化していきます。相対的に利益率の高い、米州と中国の売上構成比率上昇と、新シリーズ比率の拡大により利益率の改

善を見込みます。

事業のSWOT分析

Strengths : 事業の強み・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

- 量の拡大加速、成長シナリオ
- 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

Opportunities : 事業機会

- 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

- 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
- 5GやEVの急成長による部品調達リスク
- 新興国競合メーカーの台頭

中期経営計画「Challenge 25 Plus」(2019～2022年度)の目標

当社が得意とするドライブ性能重視用途(一般機械、オイル&ガス、エレベータ、クレーンなど)の売上を確実に伸ばすとともに、中期的な需要拡大が見込まれる省エネ性能重視用途において、PMモータとインバータの提案力を武器に市場開拓を進め、成長力を高める

「Challenge 25 Plus」の進捗状況

施策の進捗状況	2022年度数値目標
開発: • インバータ新シリーズの品揃え完了とHVAC用PMモータ開発	売上収益: 2,210 億円 営業利益: 437 億円 営業利益率: 19.8 % ※ モーションコントロールセグメント全体
生産: • 新生産システム導入による高効率生産体制の構築	
販売: • お客さまと一緒に潜在ニーズを発掘する活動に向けた体制強化 • アジアを中心とした省エネ市場の開拓強化	
収益性改善: • 新シリーズのグローバル拡販による付加価値率の向上	

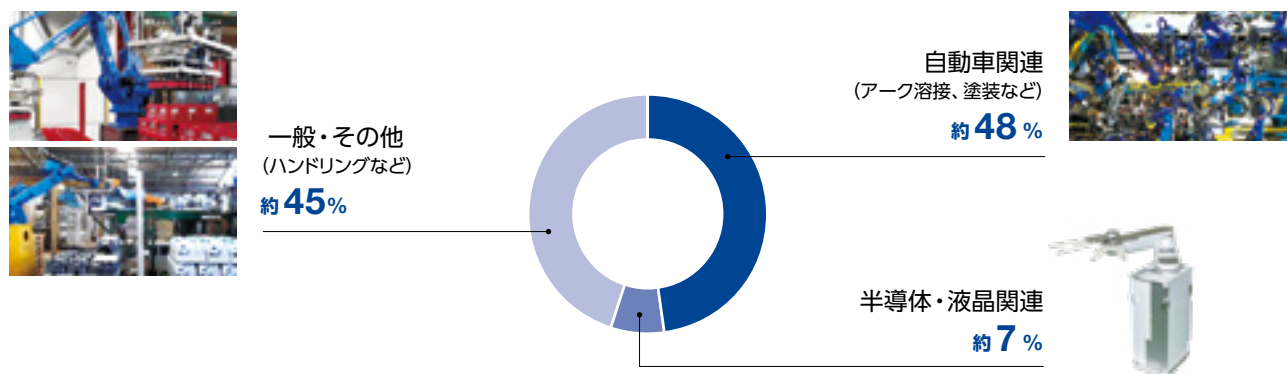
ROBOTICS

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



アプリケーション構成比 (2020年度実績)



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、労働力不足や感染症拡大防止を背景に、三品市場(食品、医薬品、化粧品)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、多品種変量化の実現に

加え、生産効率や品質の向上、トレーサビリティの確保など、ものづくりのスマート化へのニーズ拡大が見込まれます。そうした中で当社はロボットの判断力や作業力をさらに高め、既存の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ご提供することで産業自動化革命の実現に挑戦します。

2020年度実績と2021年度計画

2020年度のロボット事業は、主要市場である自動車分野では期末にかけてグローバルで設備投資が回復したものの、上期において新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け売上は伸び悩みました。一方で半導体ロボットの販売が堅調に推移したほか、一般産業分野においても中国を中心に自動化ニーズの拡大を背景とした設備投資

の動きがみられました。そのような環境のもと、当社は多用途適用型ロボットや新型パレタイジングロボット、半導体ウエハ搬送用ロボット等の新製品を市場投入し、製品ラインアップの拡充に努めました。

2021年度は新型コロナウイルス感染拡大の長期化により先行きに不透明感はあるものの、幅広い分野での自動化

ニーズの高まりによりグローバルで着実な回復が見られることを想定しています。当社は生産能力の需要量変動への追従性を高めることにより主要市場の回復と新たな成長市場を確実に捉え、収益拡大に努めます。また

「i³-Mechatronics」を実現する新製品・アプリケーション技術の開発を進めるとともに、そのコンセプトに基づくソリューション提案を実行し、事業領域拡大による高成長を実現します。

事業のSWOT分析

Strengths : 事業の強み・差別化ポイント

- 日本初となる全電気式の多関節ロボットを開発(1977年)
 - ▶世界一幅広い製品ラインアップを揃え多様化する自動化ニーズに対応
- ロボットの性能に最も重要な基幹部品であるサーボモータを内製
 - ▶ロボットの高性能化による競争優位性確保
- 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

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と収益力向上
- 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
- 人協働ロボットの販売チャネル確立・拡大

Opportunities : 事業機会

- 一般産業分野における省人化・自動化需要拡大
- 自動車産業等におけるものづくり変革 (EV化含む)
- IoT活用による生産の高度化

Threats : リスク

- 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

中期経営計画「Challenge 25 Plus」(2019～2022年度)の目標

「i³-Mechatronics」コンセプト実践によるエンドユーザーへのソリューション提供を戦略の軸とし、事業領域拡大によりロボット市場の成長を上回る成長および量の成長とともに収益率が大きく伸張する事業構造を実現

「Challenge 25 Plus」の進捗状況

施策の進捗状況	2022年度数値目標
開発: 「i³-Mechatronics」コンセプトを軸に、「データドリブンによる自律分散型のものづくり」の実現を目指した製品開発を実行(ロボット自律化、デジタルツイン等) - 人協働ロボット、一般市場向け多用途適用型ロボット、スカラロボット、パレタイジングロボット、半導体ウエハ搬送ロボットなどのラインアップ拡充 生産: - スロベニアロボット工場が本格的に量産開始 - 人協働ロボット導入、「安川ソリューションファクトリ」コンセプト導入による生産性向上 販売: - 自動車市場:「i³-Mechatronics」コンセプトによるトータルソリューション提案を行い、生産プロセスの変化や自動化領域の拡大に対応 - 一般市場:中国3C市場を中心とする成長市場にてロボティクス領域の拡大活動を推進 収益性改善: - 生産自動化による付加価値率向上 - グローバルでの生産能力の再設定と生産体制・コスト構造の最適化	売上収益: 1,777 億円 営業利益: 195 億円 営業利益率: 11.0 %

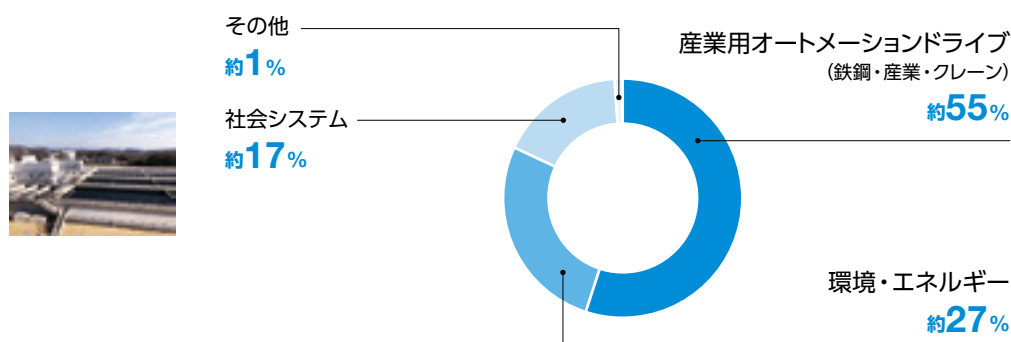
SYSTEM ENGINEERING

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



アプリケーション構成比 (2020年度実績)



システムエンジニアリングの事業概要

当社グループは、長年にわたり鉄鋼用大型プラント設備などの産業用システム電機品の開発・設計・生産に携わり、豊富な経験を積み重ねてきました。

今日まで培ってきたシステムエンジニアリング技術・電機品は、鉄鋼プラント・水処理プラント・大型クレーン設備市場で設備の自動化と安定稼働に貢献しています。

また、太陽光発電・大型風力発電などの環境エネルギー市場では再生可能エネルギーの活用拡大に貢献しています。

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。

2020年度実績と2021年度計画

2020年度は、環境・エネルギー、社会システム事業は太陽光発電用パワーコンディショナの販売が伸び悩んだものの、大型風力発電用電機品および上下水道用電気システムなどの社会システム関連は堅調に推移しました。

産業用オートメーションドライブ事業は、新型コロナウイルス感染症拡大により、特に海外での活動ができない中、リモートでのお客さまへのシステム提案や、リモート試運転などに取組み、売上は若干の減少に留めることができました。

営業利益は一時的な製品改修コストの引き当てにより減少しました。

2021年度は、環境・社会システム事業は脱炭素化の成長市場を捉え、拡大する洋上風力市場への製品供給と大規模太陽光発電用途への拡販を継続します。また自家消費市場向けと更新需要を見据えたPVパワーコンディショナの開発に着手して脱炭素社会に貢献します。社会システム関連は高収益体質を維持・向上しつつ、AIやCPS/IoTを駆使した開発を行いデジタル化への対応を加速させます。産業用オートメーションドライブ事業は、市場の回復と、EV関連市場・カーボンニュートラル市場への投資の拡大、東南アジアでの自動クレーン大型投資計画に注力し、受注活動を展開・強化します。

■事業のSWOT分析

Strengths : 事業の強み・差別化ポイント

- 省エネ・高効率を実現するパワー変換技術、自動化・リモート化技術
- 多様化する再生可能エネルギー市場において太陽光発電用パワーコンディショナや大型風力発電用電機品へのニーズに応えることのできる確かな技術力と顧客対応力および豊富な納入実績
- 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
- ビジネスシナジーの創出

Opportunities : 事業機会

- 脱炭素社会に向けて再生可能エネルギーの需要拡大
- 風力発電市場は洋上風力を中心に中長期的に伸長
- 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
- EV用新素材生産に向けた投資の活性化
- 港湾クレーンの全自動化・リモート化
- カーボンニュートラルへの取組み対応

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の固定価格買取制度、系統連系規制の改変
- コスト競争の激化
- 国内インフラ投資の減少

中期経営計画「Challenge 25 Plus」(2019～2022年度)の目標

環境・エネルギー事業の収益力強化および社会システム事業、産業オートメーション・ドライブ事業の高採算性追求により、事業収益の安定化を実現

▶「Challenge 25 Plus」の進捗状況

施策の進捗状況	2022年度数値目標
開発： ● 自家消費市場向けと更新需要を見据えたPVパワーコンディショナの開発着手 ● 誘導電動機の小型化、大容量ドライブ盤・統括コントローラの開発推進	売上収益： 510 億円
生産： ● 風力発電用大型発電機の安定供給 ● 産業用ドライブシステム機器およびモータの製品開発・生産、制御盤の製造、エンジニアリング、アフターサービスの一元化	営業利益： 20 億円
販売： ● 太陽光発電用パワーコンディショナ「XGI1500」リリース ● 風力発電関連の大口案件継続受注 ● 社会システム、鉄鋼・産電・クレーン向けに付加価値提案の実施・検討	営業利益率： 3.9%
収益性改善： ● EV関連市場、高収益市場へのアプローチ強化、不採算分野からの撤退 ● コストダウン徹底による付加価値向上	

10ヵ年財務データ

		日本基準				
年度		2011	2012	2013	2014	2015
売上高		307,111	310,383	363,570	400,153	411,260
売上総利益		79,571	82,108	108,139	126,890	134,147
営業利益		14,818	13,070	25,702	31,532	36,730
税金等調整前当期純利益		15,353	12,125	25,717	34,413	35,202
親会社株主に帰属する当期純利益		8,432	6,800	16,964	24,819	22,365
事業セグメント情報 *1*2						
モーションコントロール	売上高	149,410	144,333	162,346	188,116	187,548
	営業利益	5,824	3,248	16,444	21,748	22,413
	営業利益率 (%)	3.9	2.3	10.1	11.6	12.0
ロボット	売上高	101,065	110,223	122,543	135,956	154,068
	営業利益	7,014	8,365	9,511	10,558	15,304
	営業利益率 (%)	6.9	7.6	7.8	7.8	9.9
システムエンジニアリング	売上高	35,520	37,263	35,327	40,980	43,053
	営業利益	1,917	1,504	△5	△768	△760
	営業利益率 (%)	5.4	4.0	△0.0	△1.9	△1.8
仕向先別売上高 *3						
日本		143,019	143,456	150,101	144,246	135,495
米州		43,985	51,113	58,481	72,616	85,088
欧州		33,939	32,047	42,499	46,921	52,011
中国		85,276	48,555	67,165	85,017	81,938
アジア (除く中国)			32,752	41,430	47,761	52,355
その他		890	2,456	3,892	3,590	4,370
海外売上高比率 (%)		53.4	53.8	58.7	64.0	67.1
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー		6,391	24,640	23,972	29,023	31,954
投資活動によるキャッシュ・フロー		△11,874	△18,058	△16,942	△27,874	△22,421
フリー・キャッシュ・フロー		△5,483	6,582	7,029	1,149	9,533
財務活動によるキャッシュ・フロー		13,592	△9,053	△5,983	△1,471	△2,601
現金及び現金同等物の期末残高		20,206	19,389	22,992	24,347	31,656
1株当たり情報						
1株当たり当期純利益 (円)		33.51	27.03	67.42	98.45	84.71
1株当たり年間配当金 (円)		10.00	10.00	12.00	20.00	20.00
会計年度末						
総資産		279,072	302,518	340,506	388,205	373,533
有利子負債		58,612	54,684	55,528	52,430	48,426
自己資本		100,109	112,218	134,076	171,388	181,281
経営・財務指標						
売上高営業利益率 (%)		4.8	4.2	7.1	7.9	8.9
ROE (%)		8.7	6.4	13.8	16.3	12.8
自己資本比率 (%)		35.9	37.1	39.4	44.1	48.5
D/Eレシオ (倍)		0.59	0.49	0.41	0.31	0.27
配当性向 (%)		29.8	37.0	17.8	20.3	23.6
為替レート						
米ドル (円)		79.3	81.9	99.6	108.2	120.8
ユーロ (円)		109.6	105.7	132.7	139.7	133.0

*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」については表示を制愛しています。

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。

*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及び営業利益率は、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 2011年度は日本・米州・欧州・アジア・その他の項目を開示。

*4 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。

日本基準		IFRS			(百万円)
2016	2017 ^{*4}	2018	2019	2020	年度
394,883	448,523	474,638	410,957	389,712	売上収益
124,018	154,174	156,353	124,496	116,370	売上総利益
30,409	54,126	53,098	24,198	27,180	営業利益
29,910	53,556	55,051	24,642	27,172	税引前当期利益
20,397	39,749	42,524	15,572	18,927	親会社の所有者に帰属する当期利益
事業セグメント情報 ^{*1*2}					
172,025	212,095	213,260	180,446	176,014	売上収益
22,772	41,729	34,697	20,554	24,576	営業利益
13.2	19.7	16.3	11.4	14.0	営業利益率 (%)
139,993	163,379	177,995	152,170	139,494	売上収益
10,253	17,761	17,986	6,503	6,907	営業利益
7.3	10.9	10.1	4.3	5.0	営業利益率 (%)
59,354	52,934	51,627	55,535	50,763	売上収益
△591	△3,794	△770	469	△1,030	営業利益
△1.0	△7.2	△1.5	0.8	△2.0	営業利益率 (%)
地域別売上収益内訳					
134,205	133,896	154,539	151,481	135,908	日本
74,691	83,078	84,908	73,906	58,928	米州
50,736	60,879	70,436	61,275	54,822	欧州・中近東・アフリカ
81,246	103,313	103,404	79,974	97,938	中国
49,798	63,397	60,914	43,892	41,818	アジア (除く中国)
4,205	3,957	435	428	296	その他
66.0	70.1	67.4	63.1	65.1	海外売上収益比率 (%)
キャッシュ・フロー					
33,752	46,054	34,347	21,480	39,602	営業活動によるキャッシュ・フロー
△18,936	△18,852	△27,111	△20,645	△9,601	投資活動によるキャッシュ・フロー
14,816	27,202	7,236	835	30,000	フリー・キャッシュ・フロー
△16,453	△14,820	△10,268	491	△20,284	財務活動によるキャッシュ・フロー
29,735	42,213	39,289	40,307	50,953	現金及び現金同等物の期末残高
1株当たり情報					
76.60	149.35	161.00	59.42	72.41	1株当たり当期利益 (円)
20.00	40.00	52.00	52.00	24.00	1株当たり年間配当金 (円)
会計年度末					
387,512	441,249	463,965	450,127	487,428	資産合計
36,765	32,247	55,415	81,578	76,543	有利子負債
198,513	235,865	243,967	228,362	246,266	親会社の所有者に帰属する持分
経営・財務指標					
7.7	12.1	11.2	5.9	7.0	売上収益営業利益率 (%)
10.7	18.3	17.9	6.6	8.0	ROE (%)
51.2	53.5	52.6	50.7	50.5	親会社所有者帰属持分比率 (%)
0.19	0.14	0.22	0.36	0.31	D/Eレシオ (倍)
26.1	26.8	32.3	87.5	33.1	配当性向 (%)
為替レート					
108.4	111.5	110.5	109.0	106.0	米ドル (円)
119.2	128.8	128.9	121.4	122.8	ユーロ (円)

開示方針

■ 報告対象範囲など

期間	2020年度(2020年3月1日から2021年2月28日) ※一部に2021年3月以降の内容を含みます。
組織	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年度以降は国際会計基準(IFRS)により記載しています。

■ 編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象とし、「YASKAWAの将来性を広く伝える」というテーマのもと、当社グループのビジネスモデルと価値創造について様々な側面からバランス良くご理解いただけるよう心がけて作成しています。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」と経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に、当社の価値を総合的にご判断いただくためのお役に立てることを目指し、制作を行っています。



■ 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。

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。

■ ウェブサイトのご案内

幅広いIR関連情報を掲載しています。より詳細な情報を入手したい方はウェブサイトをご覧ください。



株主・投資家情報 <https://www.yaskawa.co.jp/ir>



サステナビリティ <https://www.yaskawa.co.jp/company/csr>

■ IR活動に対する外部評価(2020年度)

IRサイト

大和インベスター・リレーションズ株式会社
「2020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
「2020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)

モーニングスター株式会社
「Gomez IRサイトランキング2020」優秀企業:銀賞

会社概要・株式関連情報

会社概要 (2021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14,892名(臨時従業員含む)
連結子会社数	65社
持分法適用関連会社数	10社

株式・株主情報 (2021年2月28日現在)

■ 株式関連情報

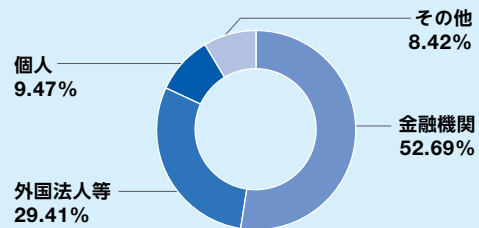
上場証券取引所	東京 福岡
証券コード	6506
単元株式数	100株
事業年度	毎年3月1日から翌年2月末日まで
配当金支払株主確定日	毎年2月末日および8月31日
発行済株式総数	266,690千株
株主数	43,329名

■ 大株主の状況

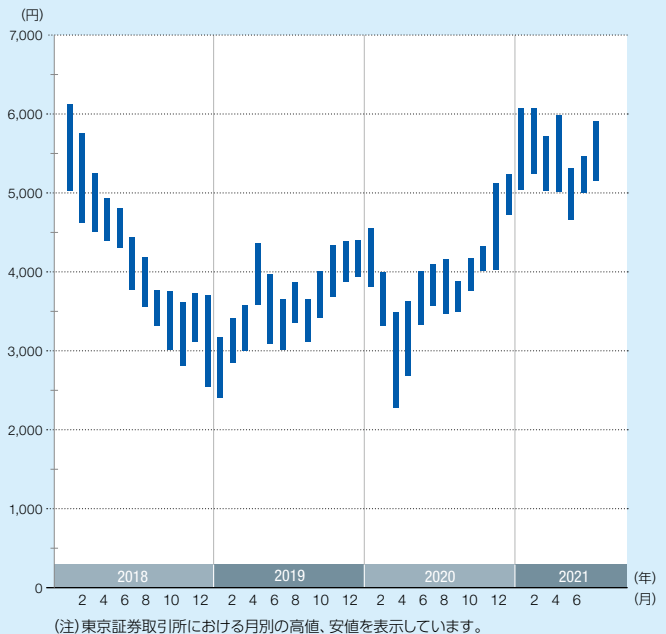
大株主 (上位10名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	36,577	13.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,248	8.47
株式会社みずほ銀行	8,100	3.09
明治安田生命保険相互会社	7,774	2.96
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行退職給付信託口)	7,439	2.83
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,986	2.28
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社 福岡銀行退職給付信託口)	5,100	1.94
第一生命保険株式会社	4,199	1.60
株式会社カストディ銀行(信託口7)	4,194	1.60
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,065	1.55

(注)持株比率は、自己株式(4,121,962株)を控除して計算しています。

■ 所有者別株式分布状況



■ 株価の推移 (2018年1月～2021年7月)



国連グローバル・コンパクトへの署名

当社は、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、2021年8月4日付で参加企業として登録されました。国連グローバル・コンパクトの10原則を遵守・実践し、グローバル企業として責任ある経営をより一層推進するとともに、社会のサステナビリティに寄与していきます。



This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.
We welcome feedback on its contents.

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/>

2021.9 P023J-01