

# 統合報告書

## 2025

2025年3月期

**FANUC**

## 目次

## プロフィール

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 目次・編集方針・基本理念・ファナック行動規範・・・   | 1  |
| 経営の基本方針の改定・・・・・・・・・・・・・・・・  | 2  |
| 価値創造の軌跡・・・・・・・・・・・・・・・・     | 4  |
| ファナックの全体像・・・・・・・・・・・・・・・・   | 5  |
| お客様サポート体制・・・・・・・・・・・・・・・・   | 6  |
| 産業のオートメーションを支えるファナック・・・・・・  | 7  |
| 財務・非財務ハイライト・・・・・・・・・・・・・・・・ | 9  |
| ファナックのビジネスを支える4つの強み・・・・・・   | 11 |

## 価値創造

|                          |    |
|--------------------------|----|
| トップメッセージ・・・・・・・・・・・・・・・・ | 13 |
| 価値創造プロセス・・・・・・・・・・・・・・・・ | 19 |
| 価値創造の源泉となる資本・・・・・・・・・・   | 20 |
| マテリアリティ・・・・・・・・・・・・・・・・  | 21 |
| 事業概要・現況・・・・・・・・・・・・・・・・  | 23 |

## サステナビリティ

|                           |    |
|---------------------------|----|
| サステナビリティへのアプローチ・・・・・・・・   | 26 |
| ステークホルダーとの対話・・・・・・・・・・    | 27 |
| 商品の高い信頼性・安全性 顧客の工場を止めない・・ | 28 |
| 気候変動 気候変動緩和に貢献・・・・・・・・    | 32 |
| 人材の育成・エンゲージメント            |    |
| 製造業の未来を担う人材の創出・・・・・・・・    | 37 |
| 役員一覧・・・・・・・・・・・・・・・・      | 41 |
| 社外取締役／統括本部長 座談会・・・・・・     | 43 |
| コーポレートガバナンスの充実・・・・・・・・    | 47 |

## データセクション

|                      |    |
|----------------------|----|
| 会社情報・・・・・・・・・・・・・・・・ | 52 |
| 外部評価・・・・・・・・・・・・・・・・ | 53 |

## 編集方針

## 報告範囲・参考基準

|          |                                                                                                             |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象期間     | 2024年4月～2025年3月（2025年3月期）<br>ただし、最新情報を提供する重要性に鑑み、組織体制や施策などについては一部発行時点までの情報も含みます。                            |
| 対象組織     | ファナック株式会社および連結子会社                                                                                           |
| 参考ガイドライン | 統合報告の国際的なフレームワークである「国際統合報告評議会（IIRC）」の「Integrated Reporting（IR）」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。 |

## 見通しに関する注意

本レポートに記載されている当社の営業活動、業績、事象あるいは状況など将来の見通しに関する内容は、本レポート発行時に入手可能な情報に基づく判断や重要な仮定を含んでおります。

これらの将来の見通しに関する内容は、さまざまなリスクや不確実性を伴うものであり、実際の業績はこれらの見通しとは大きく異なる可能性があります。したがって、これらの見通しに全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。当社は、新情報、将来事象あるいはその他の事実が明らかとなった場合においても、これらの見通しを変更する義務を一切負わないものといたします。

## 統合報告書2025の発行にあたって

ファナックの価値創造をステークホルダーと共有すべく「統合報告書2025」を発行しました。

基本理念である「厳密と透明」の下、ファナックは社会的価値と経済的価値を同時に実現し、持続的な成長を目指します。持続的な企業価値の向上を実現するため、本レポートが株主・投資家の皆様との対話の一助となれば幸いです。

## 基本理念

厳密

「厳密」と「透明」は、ファナックの基本理念です。

厳密 企業の持続性、健全性は厳密から生まれる。

透明

透明 組織の腐敗、企業の衰退は不透明から始まる。

## ファナック行動規範

ファナックの役員社員は、  
基本理念である「厳密と透明」をもって以下を実践する。

- ① 高い倫理意識の保持
- ② 法令および社内規則の遵守
- ③ 人権および多様性の尊重
- ④ 社益の実現

## やってはならない行為として、特に注意を要する事項

1. 性別、年齢、国籍、民族、人種、出身地、宗教、信条、障がいの有無、性的指向、性自認等に基づく差別をすること。
2. 自分や特定の個人・組織のために会社と取引するなど、会社と利害が対立したり、そのように見える行為を行うこと。
3. 不当な取引、不公正な取引等の独占禁止法に違反する行為を行うこと。
4. 公務員またはこれに準ずる者に対し、その職務に関し金銭、贈物、接待その他の経済的利益を供与すること。
5. 会社や他人の知的財産、個人情報等を不正に取得、使用、開示すること。
6. 会社や取引先等の重要事実に基づきインサイダー取引を行うこと。
7. 強制労働またはそのように見える行為を行うこと。
8. 環境を顧みない技術の開発と普及を行うこと。
9. 顧客・取引先等に事実と異なる情報や誤解を与える情報を提供すること。
10. 反社会的勢力の不当な要求に応じたり、反社会的勢力およびこれと関係のある会社・個人と取引を行うこと。

※ ファナックは、原則として子会社、孫会社を含む全てのファナックグループ役員社員がファナック株式会社に通報できる内部通報窓口を設置する。  
※ 本行動規範は、ファナック株式会社およびその子会社、孫会社の全役員社員（契約社員を含む）に共通の規範である。

## 経営の基本方針の改定

2025年12月、当社はビジョンならびに経営方針、経営戦略を改定しました。

当社は、2021年にビジョンと経営方針、経営戦略を策定し、事業活動を推進してきました。しかしながら、現在、当社を取り巻く事業環境は、産業のオートメーションの加速や環境対応の高度化など、急速かつ多様な変化を遂げています。

こうした変化に伴うリスクと機会を的確に捉え、既存事業のさらなる強化と変化への対応力向上を図るため、当社はビジョン・経営方針・経営戦略を改定しました。

今後も、持続的な成長と社会への貢献を目指し、「one FANUC」として新たな方針のもと事業を推進します。

### 改定のポイント

- 自動化の潮流は、工場にとどまらず、物流、建設、食品、医薬品、化粧品、農業など多岐にわたる分野へと拡大しています。この変化を踏まえ、従来「工場の自動化分野」としていた事業領域を、より包括的な概念である「産業のオートメーション分野」へと再定義しました。
- 当社は、事業の成長を通じて、社会に貢献することを改めて明記しました。
- 経営方針の大切な点を社内や社外へのメッセージとして分かりやすく表した3つのスローガンを掲げました。
- 経営戦略の主な改定は以下の通りです。

#### 品質の向上

これまで当然の前提として掲げてきた品質へのこだわりを、経営戦略の最初の項目として明文化しました。

#### 顧客志向の先進技術

最新の制御技術、デジタル技術、IoT・AI技術の積極的な適用に加え、それら技術を下支えする知的財産の一層の充実を明記しました。

#### 供給責任

生産財のサプライヤとして、お客様への供給責任、サービス活動の維持、サプライチェーン強化の取り組みを引き続き明記しました。

#### 人的資本の充実

社員のエンゲージメントの一層の向上を重要課題の一つとして掲げるとともに、ダイバーシティ&インクルージョンを新たに明記しました。

#### 環境対応

当社のこれまでの取り組みを踏まえて新たに「環境対応」の項目を設け、地球環境保全に対する当社の姿勢を明確にしました。

#### ガバナンス

ROEの向上と、企業価値向上を目指したガバナンス体制のさらなる強化を追記しました。

以下、水色ハイライトが改定箇所です。

### 1 ビジョン

産業のオートメーション分野において、不断の技術革新によって、無くてはならない価値を世界中に提供し続け、ステークホルダから信頼される企業であり続けます。

### 2 経営方針

1955年にコントロールのプロジェクトチームが発足し、1956年に日本で民間初のNCとサーボ機構の開発に成功して以来、ファナックは一貫して製造業をはじめとする産業のオートメーションを追求しています。

創業期に目指した、小柄でもしっかり根を張った巨人のごとき逞しさがある企業、技術で勝負する企業を希求し続け、産業のオートメーションに経営資源を集中し「狭い路」を真っ直ぐに歩むことに努めています。

その企業像を実現するために、ファナックは基本理念として「厳密と透明」を掲げています。そこには、企業の永续性、健全性は厳密から生まれ、組織の腐敗、企業の衰退は不透明から始まる、という考えがあります。

ファナックは、基本技術であるCNCとサーボからなるFA事業と、その基本技術を応用したロボット事業およびロボマシン事業を展開しています。そして、最新の制御・デジタル・IoT・AI技術をFA・ロボット・ロボマシンの全ての分野に積極的に適用していくことで、お客様がファナック商品をより効率的にご利用いただけるよう取り組みます。

また、生産財のサプライヤであるとの原点に立ち、お客様がファナックの商品をお使いになる限り、保守サービスを提供し続けます。

ファナックはこれらの事業活動を通じて、中長期的に拡大が見込まれる産業のオートメーションを一層推進することで着実な成長を実現し、社会に貢献します。

## 経営の基本方針の改定

## 3 3つのスローガン

## 「One FANUC」

ファナックの3つの事業分野であるFA、ロボット、ロボマシとサービスが一体となり、お客様のオートメーションの推進にトータルソリューションを提供するとともに、世界中のファナックグループが一体となって世界中のお客様に対応します。

## 「壊れない 壊れる前に知らせる 壊れてもすぐ直せる」

ファナックの商品をお使いいただくお客様のダウンタイムを最小にして稼働率向上を図るため、「壊れない」「壊れる前に知らせる」「壊れてもすぐ直せる」商品を開発します。

## 「サービスファースト」

ファナックは、世界中のどこでもファナックのグローバルスタンダードに基づく高度なサービスを提供することでお客様の稼働率の向上を実現します。

## 4 経営戦略

基本理念である「厳密と透明」を徹底し、以下の諸施策をグループ一丸となって推し進め、お客様のファナックへの安心と信頼を高めるとともに激しい環境変化に適応することで、永続的な企業を目指します。

## 品質の向上

- 商品の開発・設計から製造・出荷後のアフターサービスに至るまで、全プロセスにおいて品質の向上を推進し、商品の安全性・法令規格遵守・信頼性の向上に取り組みます。
- 研究開発部門、製造部門等から独立した品質管理本部が主導し、品質の特に重要な要素である法令遵守と信頼性向上がファナックの全ての商品で実現されるよう取り組みます。

## 顧客志向の先進技術

- 産業のオートメーションというファナックの強みを発揮できる分野に絞り込んで研究開発投資を積極的に行い、競争力の高い商品を開発し市場に投入します。

- 熟練労働者の確保が難しくなる状況に対応するため、使いやすさを一層重視した商品開発に取り組みます。
- 最新の制御・デジタル・IoT・AI技術の積極適用により産業の効率化と付加価値の創出を一層推進します。
- こうした研究開発とともに知的財産の一層の充実を図ります。

## 供給責任

- 生産財のサプライヤとして、いかなる場合にもお客様への供給責任を果たし、サービス活動を維持することができるよう、生産拠点やサービス拠点の複数化に取り組みます。また部品調達先の複数化、適切な部品在庫の保有など、サプライチェーンの強化にも取り組みます。

## 人的資本の充実

- 中長期的な成長のためには人材が最重要であるとの観点に立ち、社員がより働きやすい職場の実現、社員のエンゲージメントの一層の向上も重要課題として取り組みます。また、将来を見据え、必要な人材の採用や社員の育成の強化のための人的資本への投資を積極的に行います。これらを通じて継続的に人的資本の充実を図ります。
- 人材の多様性を受け入れ、価値観等の個性を互いに尊重し、各社員が多様な能力を発揮できるようグループ全体で取り組むこと（ダイバーシティ&インクルージョン）で、組織の更なる強化と会社の持続的成長を目指します。

## 環境対応

- 「未来に残そう、自然と資源」をスローガンに、環境に関する法規制等の遵守、エネルギー消費の削減、資源の有効活用、化学物質管理の改善、水資源の効率的利用等を通じて、企業活動のあらゆる面で地球環境保全を図ります。

## ガバナンス

- 営業利益率、経常利益率、ROEなどに加えて、市場シェアも重要な経営指標と捉え、総合的に判断します。また、資本コストを的確に把握し、ROEの向上に努めます。
- 監査等委員会設置会社として、執行と経営の分離と独立社外取締役が過半数を占める取締役会による監督機能の強化等、持続的な企業価値向上のためにガバナンスを一層強化します。

# 価値創造の軌跡

## ファナックの歩み

ファナックの歴史はNC (Numerical Control)から始まります。1955年に富士通信機製造株式会社にコントロールのプロジェクトチームが発足し、1956年に日本で民間初のNCとサーボ機構の開発に成功しました。位置決め精度が重要な工作機械において、手動で行われていた制御を数値制御することにより自動化が実現し、1959年には、サーボ技術の原点である電気・油圧パルスモータが完成し、NCビジネスの地位確立に貢献しました。

1972年、富士通株式会社よりNC部門が独立して富士通ファナック株式会社が誕生。強靱な体質を持つ企業に育てたいという思いを込めて、しっかりと大地に根をおろし、天に向かってたくましく成長していく櫨を会社のシンボルにしました。

その後、NCとサーボの高性能化だけでなく、NC工作機械の普及を目指したNCドリル等の開発や、NCを搭載したさまざまな作業を自動化するロボットの開発など、NCからの応用商品へと事業を展開してきました。



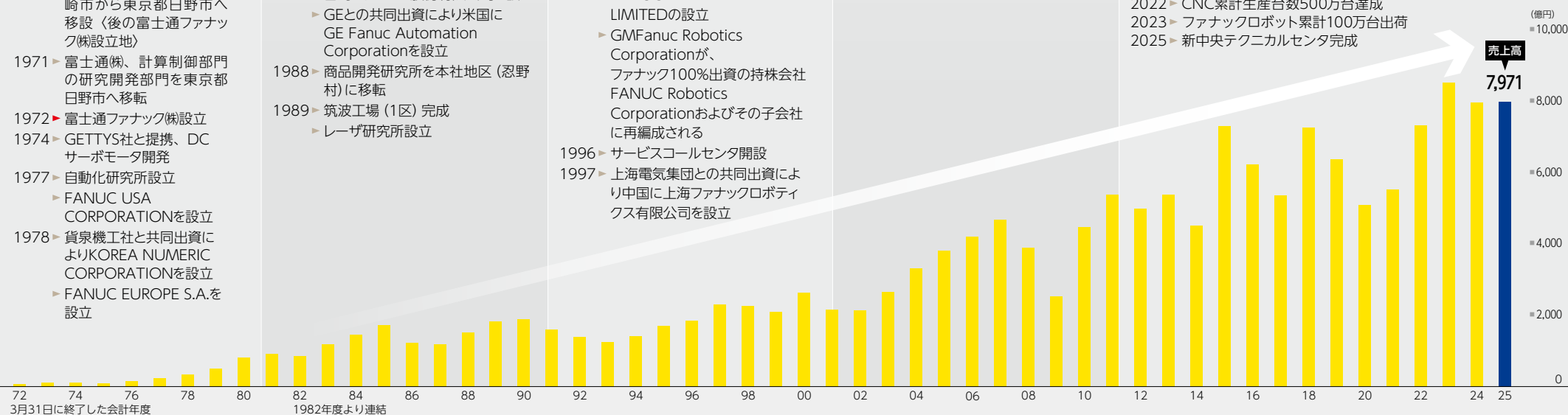
1955 ▶ 富士通信機製造株式会社（現：富士通株式会社）にコントロールのプロジェクトチームが発足  
1965 ▶ 西独シーメンス社にパルスモータの製造および販売のライセンスを供与  
1968 ▶ 群管理システムの開発  
1970 ▶ 富士通(株)、計算制御部門の製造工場を神奈川県川崎市から東京都日野市へ移設（後の富士通ファナック(株)設立地）  
1971 ▶ 富士通(株)、計算制御部門の研究開発部門を東京都日野市へ移転  
1972 ▶ 富士通ファナック(株)設立  
1974 ▶ GETTYS社と提携、DCサーボモータ開発  
1977 ▶ 自動化研究所設立  
▶ FANUC USA CORPORATIONを設立  
1978 ▶ 貨泉機工社と共同出資によりKOREA NUMERIC CORPORATIONを設立  
▶ FANUC EUROPE S.A.を設立

1980 ▶ 富士工場完成。夜間無人の機械加工を実現  
1982 ▶ ファナック株式会社に社名を変更  
▶ GMとの共同出資により米国にGMFanuc Robotics Corporationを設立  
1983 ▶ 東証第一部に上場  
1984 ▶ 富士山麓に本社を移転  
▶ 基礎研究所設立  
1986 ▶ 台湾ファナック股份有限公司を設立  
▶ GEとの共同出資により米国にGE Fanuc Automation Corporationを設立  
1988 ▶ 商品開発研究所を本社地区（忍野村）に移転  
1989 ▶ 筑波工場（1区）完成  
▶ レーザ研究所設立

1991 ▶ 準人工工場完成  
1992 ▶ 商品開発研究所を組織変更。  
CNC研究所、サーボ研究所、ロボット研究所、機械研究所の4研究所に分割  
▶ 中国機械電子工業部北京機床研究所との共同出資により中国に北京ファナック機電有限公司を設立  
▶ FANUC INDIA PRIVATE LIMITEDの設立  
▶ GMFanuc Robotics Corporationが、ファナック100%出資の持株会社FANUC Robotics Corporationおよびその子会社に再編成される  
1996 ▶ サービスコールセンタ開設  
1997 ▶ 上海電気集団との共同出資により中国に上海ファナックロボティクス有限公司を設立

2002 ▶ ロボットセル実用化、720時間無人運転可能に  
2008 ▶ 筑波工場（2区）完成  
2009 ▶ GEとの合併を解消

2013 ▶ 欧州子会社を再編し、FANUC Europe Corporationを設立  
▶ 米州子会社を再編し、FANUC America Corporationを設立  
2016 ▶ 信頼性評価棟・性能評価棟完成  
▶ 壬生工場完成  
2018 ▶ ファナックアカデミ設立  
▶ ファナック先端技術研究所設立  
▶ 新名古屋サービスセンタ開設  
▶ 日野支社増改築  
2022 ▶ CNC累計生産台数500万台達成  
2023 ▶ ファナックロボット累計100万台出荷  
2025 ▶ 新中央テクニカルセンタ完成



# ファナックの全体像

## FA 基本商品

産業のオートメーションを実現する基本商品として、数値情報で工作機械の動作を制御するCNCと、速度と位置を制御するサーボを扱っています。商品開発においては、省エネルギー、安全性向上、高性能化による生産性向上などを実現しています。



## ROBOT 応用商品

CNCとサーボの基本技術を応用し、アームを自由に制御することで、さまざまな作業を自動化します。3K（危険、汚い、きつい）作業からの労働者解放による労働環境の改善や、長時間の安定連続生産による商品品質の向上・安定化などに貢献します。また、人と協働で作業するロボットを開発するなど、減少する労働人口を補い、世界中の工場の維持、成長に貢献します。



## ROBOMACHINE 応用商品

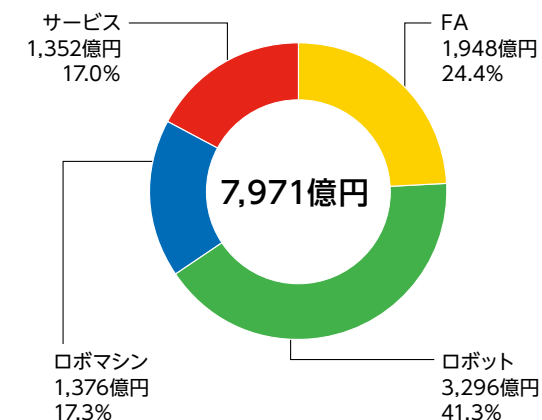
CNCとサーボの基本技術を応用した、小型切削加工機、電動射出成形機、ワイヤ放電加工機を開発しています。加工性能、稼働率、使いやすさの追求によりお客様の生産性向上に貢献します。



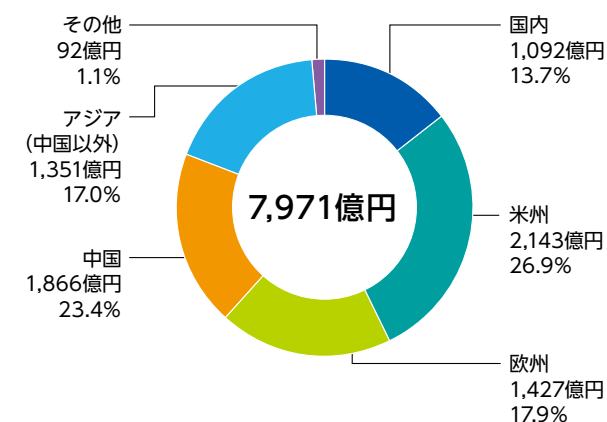
## 売上高構成比

(2025年3月期)

### 事業別売上高



### 地域別売上高



## お客様サポート体制

ファナックは全世界の280カ所以上のサービス拠点から100カ国以上のお客様を全力でサポートしています。

日本国内では、東京都日野市と愛知県小牧市の2カ所にサービスの中核拠点があります。それぞれにコールセンタ、パーツセンタ、海外向け保守部品倉庫を設置して、より充実したサービスの提供を可能にしています。



FANUC America



FANUC Europe



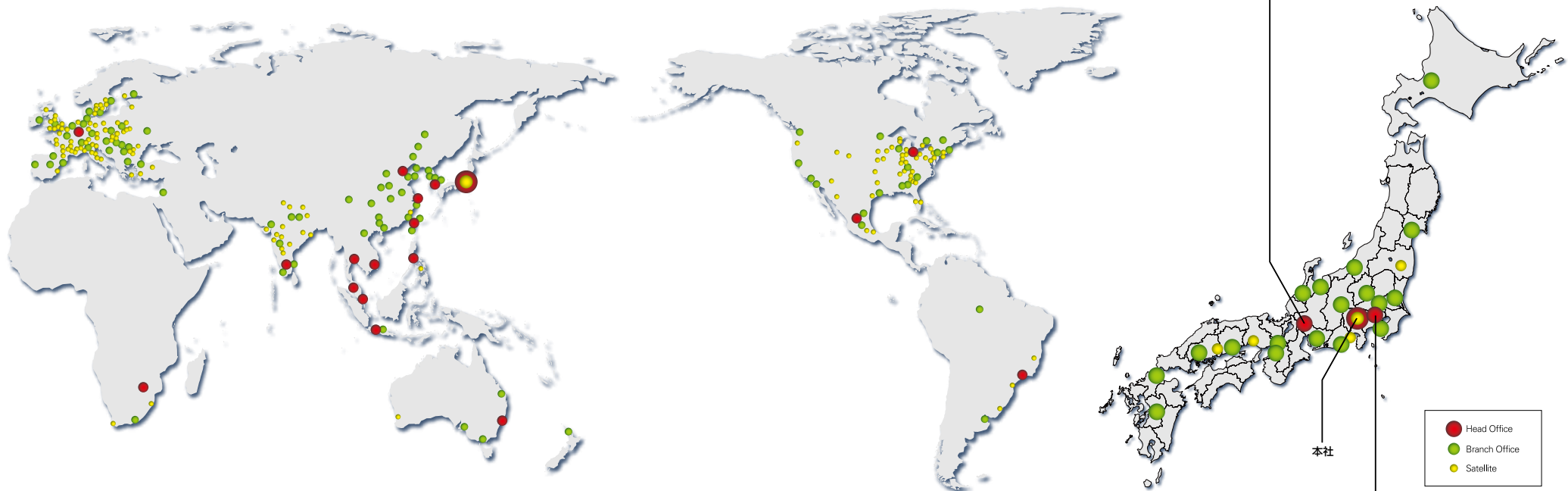
BEIJING-FANUC

SHANGHAI-FANUC Robotics  
SHANGHAI-FANUC ROBOMACHINE

TAIWAN FANUC



名古屋サービスセンタ



KOREA FANUC



FANUC INDIA



FANUC THAI



FANUC INDONESIA



FANUC SOUTH AFRICA

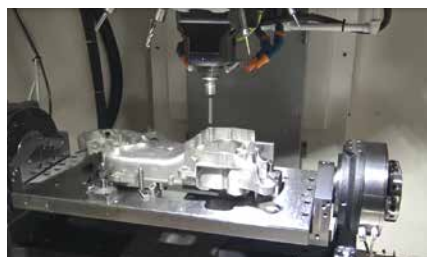
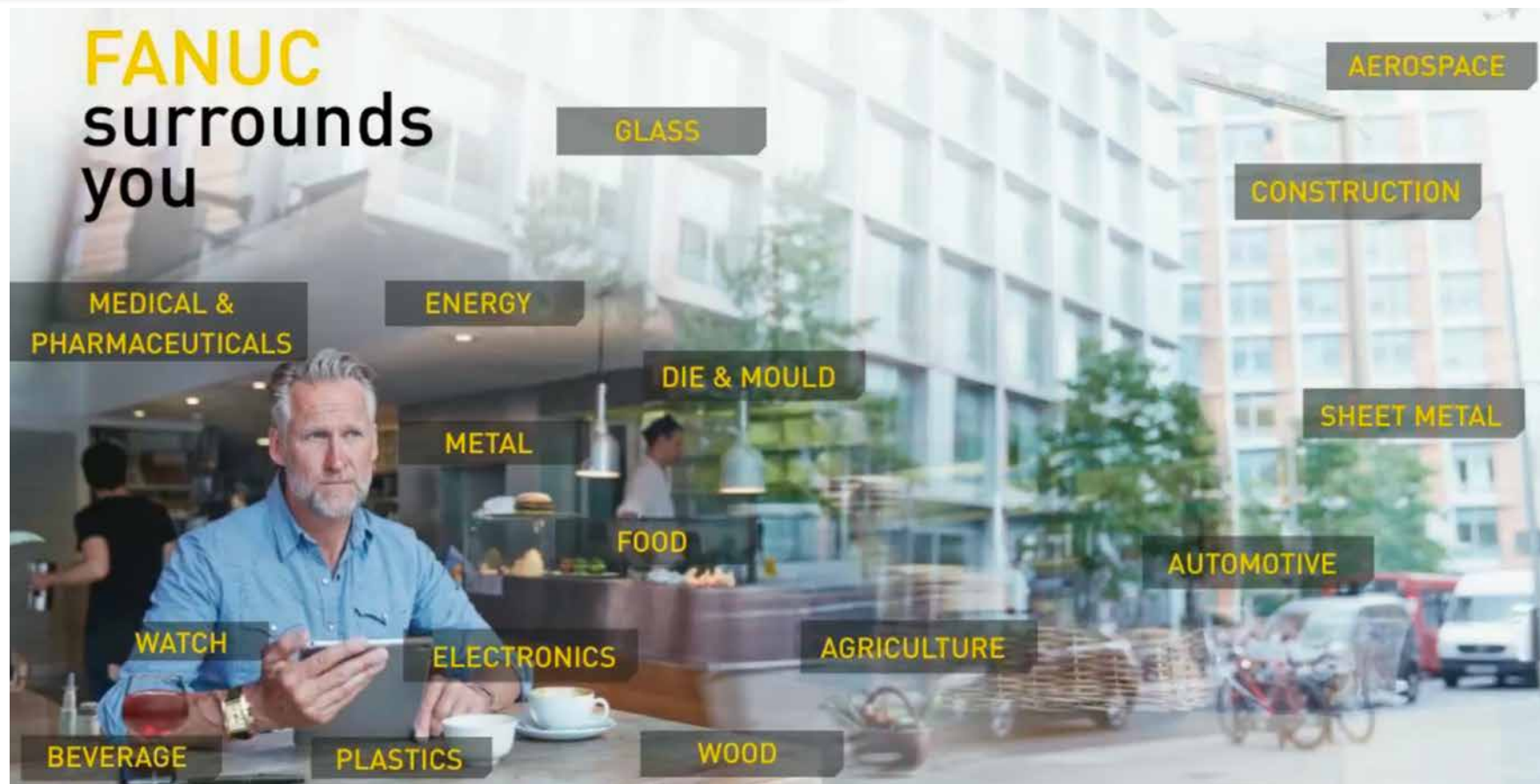


日野支社

## 産業のオートメーションを支えるファナック

### 日常にあふれるファナックと関わりのある製品

私たちの日常には、ファナックと関わりのある多くの製品があふれています。  
ファナックの商品は、さまざまな分野で使われています。



ロボドリルでの部品加工



ロボットでの搬送



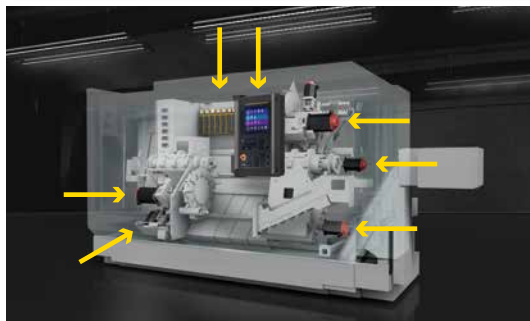
ロボットでの溶接



ロボショットでの樹脂成形

## 産業のオートメーションを支えるファナック

## 世界中の工作機械に搭載



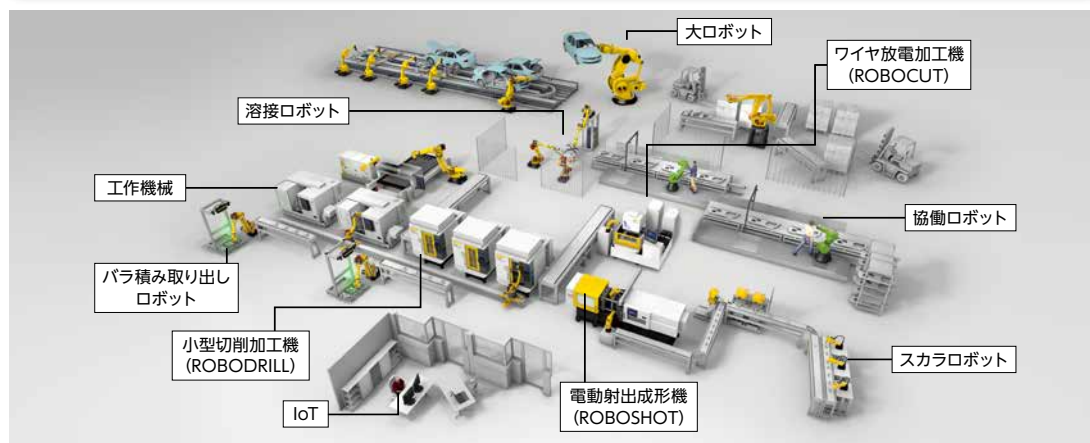
工作機械内部イメージ



工作機械外観イメージ

ファナックの歴史はNC (Numerical Control)から始まります。1955年に富士通信機製造株式会社にコントロールのプロジェクトチームが発足し、1956年に日本で民間初のNCとサーボ機構の開発に成功しました。以来、一貫して産業のオートメーション分野を追求しています。ファナックの基本技術であるCNCとサーボから成るFA事業と、その基本技術を応用したロボット事業およびロボマシン事業を三本柱に、ファナックは国内外の製造業の発展に貢献しています。ファナックのCNC、サーボモータ、サーボアンプは工作機械の内部に組み込まれています。ファナックは、効率的かつ安全に加工作業を行えるよう日々研究開発を行っています。ファナックのFA商品は世界中の工作機械に搭載され、さまざまな分野で活躍しています。

## 製造現場に欠かせないファナックの商品



それでは自動車の生産ラインを覗いてみましょう。

部品加工に工作機械やロボドリル、組立・搬送・溶接にはロボット、樹脂成形にはロボショット、金型加工にはロボカットが活躍しています。世界の製造現場には、ファナックの商品が欠かせません。

## 産業のオートメーションを支える

ファナックでは、産業のオートメーションを支えるため、さまざまな商品を提供しています。

製造現場の全ての生産機器を接続し情報を集約して、生産性の向上と止まらない工場を目指します。

ファナックは、今後も産業のオートメーション分野において、不断の技術革新によって、無くてはならない価値を世界中に提供し続けます。

## 財務・非財務ハイライト (3月31日に終了した会計年度)

### 財務ハイライト

(百万円)

| 3月31日に終了した会計年度  | 2016年     | 2017年     | 2018年     | 2019年     | 2020年     | 2021年     | 2022年     | 2023年     | 2024年     | 2025年     |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高             | 623,418   | 536,942   | 726,596   | 635,568   | 508,252   | 551,287   | 733,008   | 851,956   | 795,274   | 797,129   |
| EBITDA          | 236,673   | 179,747   | 263,794   | 203,006   | 134,263   | 157,616   | 230,317   | 240,548   | 190,920   | 205,294   |
| EBITDAマージン (%)  | 38.0      | 33.5      | 36.3      | 31.9      | 26.4      | 28.6      | 31.4      | 28.2      | 24.0      | 25.8      |
| 営業利益            | 215,567   | 153,217   | 229,604   | 163,297   | 88,350    | 112,514   | 183,240   | 191,359   | 141,919   | 158,846   |
| 営業利益率 (%)       | 34.6      | 28.5      | 31.6      | 25.7      | 17.4      | 20.4      | 25.0      | 22.5      | 17.8      | 19.9      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 159,700   | 127,697   | 181,957   | 154,163   | 73,371    | 94,012    | 155,273   | 170,587   | 133,159   | 147,557   |
| 設備投資額           | 113,315   | 83,207    | 116,110   | 133,106   | 70,478    | 18,553    | 41,101    | 53,095    | 52,464    | 40,136    |
| 減価償却費           | 21,106    | 26,530    | 34,190    | 39,709    | 45,913    | 45,102    | 47,077    | 49,189    | 49,001    | 46,448    |
| 研究開発費           | 34,567    | 42,331    | 52,956    | 56,162    | 51,315    | 46,949    | 49,970    | 51,941    | 49,813    | 46,666    |
| 総資産             | 1,512,895 | 1,564,769 | 1,728,227 | 1,625,340 | 1,512,499 | 1,625,191 | 1,783,964 | 1,873,536 | 1,926,037 | 1,937,031 |
| 純資産             | 1,334,910 | 1,369,457 | 1,467,630 | 1,445,146 | 1,362,865 | 1,435,554 | 1,549,879 | 1,627,555 | 1,719,200 | 1,739,890 |
| ROE (%)         | 11.8      | 9.5       | 12.9      | 10.6      | 5.3       | 6.8       | 10.5      | 10.8      | 8.0       | 8.6       |
| 配当金 (¥)         | 490.07    | 395.18    | 563.20    | 1,003.11  | 300.00    | 294.07    | 485.70    | 535.66    | 84.14     | 94.39     |
| 配当性向 (%)        | 60.0      | 60.0      | 60.0      | 126.1     | 78.6      | 60.0      | 60.0      | 60.0      | 60.0      | 60.0      |

● EBITDAマージン=EBITDA／売上高 ● ROE=当期純利益／自己資本 (期中平均)

※2023年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。2024年3月期より、株式分割後の1株当たり配当金を記載しています。

### 非財務ハイライト

| 3月31日に終了した会計年度                     | 2016年  | 2017年  | 2018年   | 2019年     | 2020年     | 2021年      | 2022年      | 2023年      | 2024年      | 2025年      |
|------------------------------------|--------|--------|---------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 社員数 (人)                            | 6,327  | 6,738  | 7,163   | 7,866     | 8,164     | 8,256      | 8,675      | 9,432      | 9,970      | 10,113     |
| 単体女性社員比率 (%)                       | 7.3    | 7.1    | 7.3     | 7.2       | 7.4       | 7.3        | 7.1        | 7.7        | 7.5        | 7.8        |
| 単体女性管理職比率 (%)                      | —      | —      | —       | 0.9       | 1.0       | 1.0        | 1.4        | 1.1        | 1.1        | 1.1        |
| 温室効果ガス排出量 (合計／t-CO <sub>2</sub> )※ |        |        |         |           |           |            |            |            |            |            |
| Scope1                             | 7,189  | 7,864  | 14,254  | 25,213    | 34,875    | 47,059     | 52,804     | 58,001     | 56,266     | 53,436     |
| Scope2                             | 80,916 | 95,516 | 112,524 | 108,564   | 91,639    | 107,208    | 92,625     | 77,296     | 69,392     | 68,198     |
| Scope3                             | —      | —      | —       | 2,414,479 | 1,824,212 | 18,134,472 | 25,933,100 | 28,069,157 | 17,096,789 | 21,207,419 |

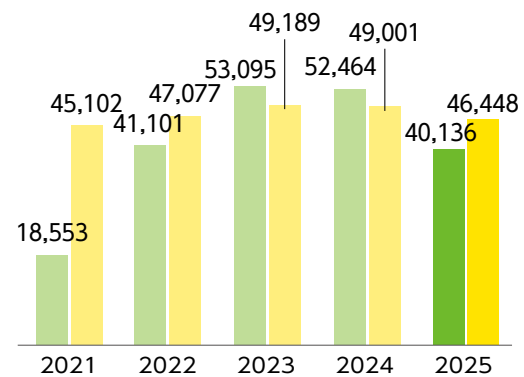
※2021年より算定のバウンダリをファナック株式会社および国内・海外連結子会社に拡大するとともに、Scope3の算定対象を拡大し全商品を対象としています。

## 財務・非財務ハイライト (3月31日に終了した会計年度)

## 設備投資額／減価償却費

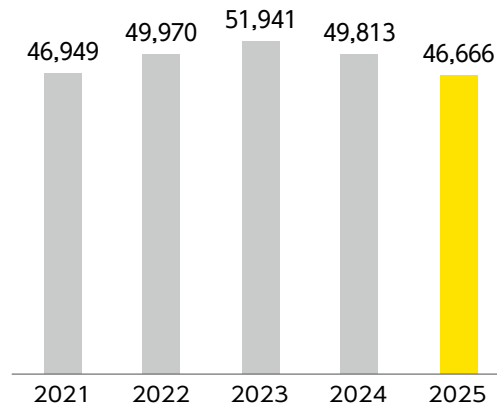
(単位: 百万円)

■設備投資額 ■減価償却費



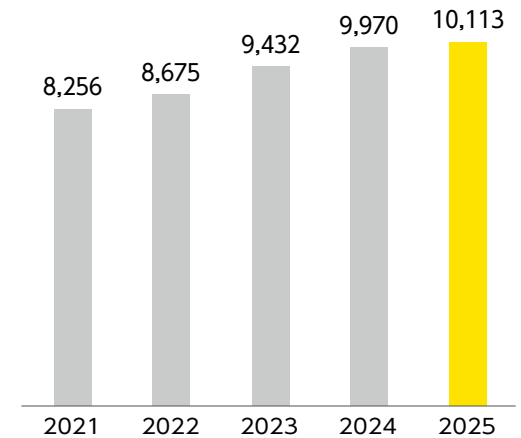
## 研究開発費

(単位: 百万円)



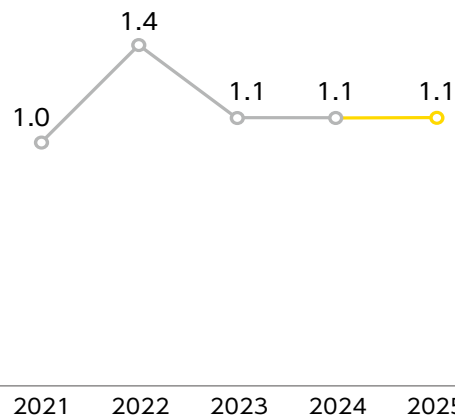
## 社員数

(単位: 人)

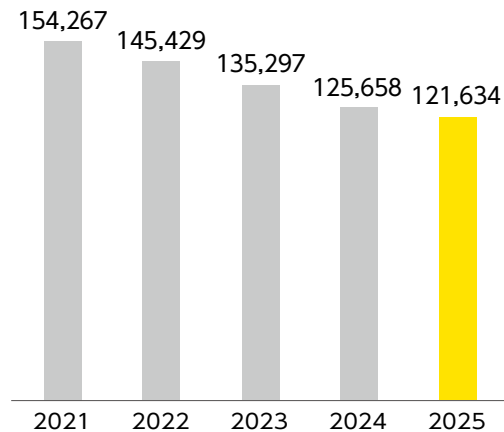


## 女性管理職比率 (単体)

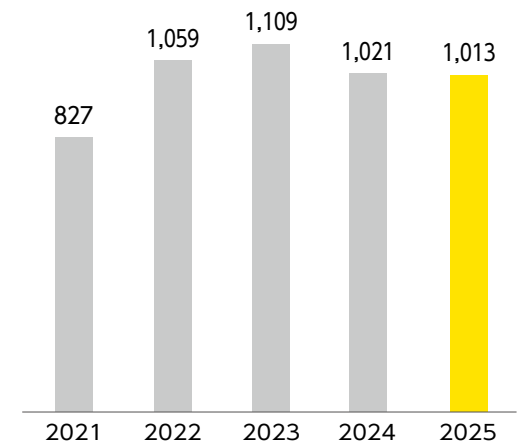
(単位: %)



## GHG排出量 (Scope1+2)※

(単位: t-CO<sub>2</sub>)

## 水使用量※

(単位: 千m<sup>3</sup>)

※2021年より算定のバウンダリをファナック株式会社および国内・海外連結子会社に拡大しています。

## ファナックのビジネスを支える4つの強み

### 強み 1

#### ビジネスモデルのコア/ スターティングポイント

産業のオートメーションを  
自らの得意分野と位置付け  
そこに特化

### 強み 2

#### 商品ラインアップ & 提供サービス

高信頼性・高性能の商品を  
「Service First」の  
精神のもと生涯保守

### 強み 3

#### マーケットポジション

他社に真似できない  
ポジションを  
グローバルに確立

### 強み 4

#### 成長シナリオ

経済的成長を確保しながら、  
必要とされる商品・技術を  
生み出し続け、  
企業価値向上を図る

## 事業展開における基本的なスタンス

当社の業種は設備業界であり、景気変動の波や企業の設備投資意欲の変化による影響を少なからず受けます。景気の悪化に伴い、商品の需要がある程度縮小することは避けられません。当社の事業活動においては、そのリスクを踏まえた財務規律が必要です。近年の米中貿易摩擦やコロナ禍に対しては、売上高が想定以上に落ち込んだため生産設備への投資を抑えましたが、一旦抑えた後に再開しても設備投資意欲の流れに追い付かない場合があるため、常に中長期的なトレンドを見据えていくことが求められます。

2010年代は、一部IT産業向けに非常に大きなロボドリルの需要があり、数年に1回の大きな山

が来て、需要を取り込むことができました。しかし同様の需要がずっと続くことは難しいため、ロボドリルに特化した生産体制のままでは、今後の増加が見込まれるロボットやFAの需要に対応できないと考え、ロボドリルの生産能力を絞りつつ、ロボットとCNCの生産能力増強を図ることにしました。それには既存工場だけでは足りないため、大型の生産棟を建設し、なおかつ震災や大雪などの自然災害に備えたBCP（事業継続計画）対応として、栃木県に第2のCNC生産拠点として壬生工場を建設するとともに、ロボットも本社地区と筑波地区で組み立てる体制を構築してきました。こうした生産拠点の複数化と生産能力増強を兼ねた投資を実行し、現在の成果につながっています。

## ファナックのビジネスを支える4つの強み

## 強み 1

ビジネスモデルのコア/  
スターティングポイント

産業のオートメーションを  
自らの得意分野と位置付け  
そこに特化

当社のビジネスモデルは、CNCとサーボモータから成る「FA (CNCシステム)」を基本商品とし、その応用商品として「ロボット」および「ロボマシン (小型切削加工機、電動射出成形機、ワイヤ放電加工機)」を開発・製造・販売しています。これら商品の提供による産業のオートメーションを自らの得意分野と位置付け、そこに特化した事業を展開しています。

生産面の大きな特色として、各商品とも国内工場ではほぼ全て生産している点が挙げられます。標準化した商品を国内で集中生産することで、品質の維持と生産ラインの効率化・自動化を実現しています。



本社工場

## 強み 2

商品ラインアップ &  
提供サービス

高信頼性・高性能の商品を  
「Service First」の  
精神のもと生涯保守

**FA**は、工作機械メーカに  
ユニットとして納め、これ  
を組み込んだ工作機械をエ  
ンドユーザが導入します。



FA商品



工作機械メーカ



エンドユーザ

**ロボットおよびロボマシン**  
は、エンドユーザの生産設  
備として直接導入されます。



パレタイジング



車体組み立て



大型部品の切削加工

ファナックの商品の設置先は8割から9割が海外で、自動車関連業界の割合が高いものの、特にロボットでは、建設機械やIT関連、食品、医薬品、化粧品など非自動車関連のいわゆる「一般産業」が増えています。最近では、物流業界においてもロボットのニーズが高まっています。そして商品の高い信頼性と使いやすさ、「Service First」「生涯保守」の提供により、多くのお客様から長年支持され、他社に真似できないポジションを築いています。

**Service First**

**生涯保守**

## 強み 3

## マーケットポジション

他社に真似できない  
ポジションを  
グローバルに確立

## 強み 4

## 成長シナリオ

経済的成長を確保しながら、  
必要とされる商品・技術を  
生み出し続け、  
企業価値向上を図る

収益性の点では、設計段階における利益確保を重視しています。可能な限り標準化や共通化、モジュール化を図り、より安価な部品を使えるような設計、自動化生産による効率化を意識した設計を行うなど、地道な努力を重ねることで利益につなげています。そして継続的な技術革新を常に意識し、技術者の自己満足ではなく、しっかりと売れるための技術力向上に努めています。

当社は、今後も大きな成長が見込まれる産業のオートメーション分野に事業を絞り込むことで、この分野における世界トップクラスの競争力を保持し、さらに高めるべく全力を挙げていきます。工場の現場をよく知っている強みを活かせることが、産業のオートメーションに特化する大きな理由です。

当社は、先行き不透明で不安定さを増す世界においても、これまで通り軸をぶれさせることなく、産業のオートメーション分野に絞り込み、お客様に必要とされる商品、技術を生み出し続け、一層の企業価値向上に取り組めます。

## トップメッセージ



世界に広がる産業のオートメーション需要の高まりに対応し  
社会を豊かにするモノづくりを支え  
社会課題解決と企業価値向上に邁進します

代表取締役社長 兼 CEO 山口 賢治

### 創業から受け継ぐ価値観の下、自動化を追求

今日、モノづくりの現場では、かつてないほどに自動化の需要が高まりを見せています。先進国だけでなく人口が増えている国や地域でも、工場で働く人材不足が深刻化し、自動化なくして、社会を豊かにするための生産活動が難しくなっていることを実感しています。自動化の目的も労働力不足に留まらず、環境負荷への対策、デジタルネイティブ世代への技術継承など多様を極め、市場拡大を受けた企業間競争も激化しています。

ファナックは1955年に創業し、国内民間初のNC（数値制御装置）とサーボ機構の開発に成功して以来、工場の自動化を追求し続けています。

「小柄でもしっかり根を張った巨人のごとき逞しさがある企業」を標ぼうし、競争力のある領域へ

## トップメッセージ

の絞り込みを意識し、基本技術であるNCとサーボからなるFA事業、その基本技術を応用したロボット事業およびロボマシン事業を展開しています。その3分野にデジタル技術やIoT/AI技術を組み合わせたコア技術を強みに、お客様のニーズに合わせたソリューション提供を進めています。

目指す企業像の実現に向け、時代を超えて大事にしてきた価値観が、基本理念に掲げる「厳密と透明」です。この言葉の背景には、「企業の永続性、健全性は厳密から生まれ、組織の腐敗、企業の衰退は不透明から始まる」という考え方があります。シンプルではありますが、組織のあり方の本質を突いた言葉であり、実践し続けるのは決して簡単なことではありません。理念を徹底できず、問題が発生することもあります。

取り巻く事業環境が大きく変容し、社会課題解決に向け、当社に寄せられる期待が高まっている今こそ、基本理念に込められた真の意味を理解し、立ち戻る重要性を改めて感じています。

## 競争優位性を築き、市場を拡大する「3つのスローガン」

「厳密と透明」をベースに、お客様の安心と信頼を獲得するべく、グループ丸となって推進しているのが「3つのスローガン」です。

1つ目の「one FANUC」は、FA、ロボット、ロボマシンの3事業とサービスが一体となり、お客様のオートメーションの推進にトータルソリューションを提供するとともに、世界中のファナックグループが一体となって世界中のお客様に対応します、という当社の強みを最大限に活かすことを意味します。お客様が本社を構える国・地域で当社商品を採用した後、海外拠点にも導入するだけでなく、海外拠点での採用後、本社がある国や他の海外拠点で採用いただくケースも増えており、お客様への貢献を、よりグローバルな視点で強化していきます。

2つ目が「壊れない 壊れる前に知らせる 壊れてもすぐ直せる」です。当社商品は製造現場でご使用いただく生産財です。その原点に立ち、ファナックの商品をお使いいただくお客様のダウンタイムを最小にして稼働率向上を図るため、商品開発においては最新のIoT・AI技術を活用した予防

保全機能の確立や製造効率、メンテナンス性の向上、モジュール設計などを推進しています。こうした開発姿勢に徹底的にこだわることで、商品導入時のイニシャルコストだけでなく、将来の保守コストを含めた総保有コスト（TCO：Total Cost of Ownership）での競争力を高く評価いただいています。

3つ目が「サービスファースト」です。当社は世界中に280以上の拠点をもち、100カ国以上でレベルの高い保守サービスを提供し、サービスとセールスは車の両輪であるという考えを徹底しています。世界中のどこでもファナックのグローバルスタンダードに基づく高度なサービスを提供することでお客様の稼働率の向上を実現します。お客様が使用し続ける限り保守を続ける「生涯保守」は、他社の追従を許さない大きな強みとなっています。

グローバルで競争が激化する中、ファナックの強みをどう発揮していくべきか。受け継がれてきた価値観と独自のビジネスモデルの下、社員一人ひとりが競争優位性の発揮を意識しながら体現していくことが肝要と捉えています。

## 2024年度の業績は増収増益を達成。在庫調整はおおむね解消

2024年度を振り返ると、欧米におけるインフレの影響、中国経済の先行き懸念など、不透明な状況が続く中、競争力を高めるための新商品・新機能の開発、生産性向上のための生産効率化、新商品向けの新規設備の導入を進め、増収増益を達成しました。為替レートも追い風となり、2022年度下期より課題となっていた在庫過多の問題が概ね適正な状況に戻ったこともプラスに作用しました。

2026年3月期の連結業績予想については、「米国における関税の影響等を慎重に見極め、合理的な算定が可能となった時点で速やかに開示する予定」とし、7月をもって連結業績予想を発表しました。予想数値は関税率15%を前提とし、関税によるコスト増については価格に転嫁することでお客様にご理解いただけるよう対応を進めています。その後、10月に、最新の業績動向等を踏ま

## トップメッセージ

えて連結業績予想を上方修正し、2024年度比では増収増益を見込んでいます。

関税による影響については、当初は先行き不透明感により設備投資を控える傾向が見られたものの、米国でも労働力不足が続いていることもあり、資金に余裕がある企業では設備投資が進められています。また、長期的には米国の製造業が活性化し、当社のビジネスにもプラスの影響をもたらすものと捉えています。

今後の米国でのロボット生産の可能性については、価格だけでなく、納期やお客様の満足度など、さまざまな要素を総合的に考慮し、最終的にはお客様にとって最も価値のある選択を検討していきます。米国では長年にわたって、塗装ロボットの開発、生産を行っており、現地での調達網も整備されているため、ほかのロボットについても一定の現地生産は可能になると考えています。

## CNC・ロボット技術を基本にデジタル技術やAI/IoTを適用。 工場全体の最適化を目指す

工場の自動化は、人の仕事を奪うという論調も以前は一部にありましたが、今や自動化は、人手不足を補い、仕事の中身を変えていくと考えられています。これからのモノづくりを担う人材の獲得競争は激化しており、自動化を構築するエンジニア不足も深刻な課題となっています。当社では、商品の使いやすさ、性能の向上によって、省エネルギー、人手不足、ウェルビーイングといった社会課題解決への取り組みを加速しています。こうした取り組みに対応できる人材を獲得することで、工作機械単体やロボット単体の性能・機能向上のみならず、デジタル技術やIoTを活用した人の働きやすさや工場全体の最適化の実現を目指しています。

FA部門においては2024年度に続き、CNC [FANUC Series 500i-A]、[αi-Dシリーズ] サーボの提案に注力しています。[500i-A] については、工作機械を自然に制御し、分かりやすい操作性を目指し、工作機械自体の設計段階から効率化できるよう機能の見直しを図り、実際の加工性



能の向上や工作機械における使いやすさを徹底的に追求しています。デジタルツインを活用し、実際に削る前に加工面の状態などがわかる、精度の高いシミュレーションを実現しているのも大きな特徴です。

「αi-D」はサーボモータ、スピンドルモータ、およびそれらを駆動するアンプについて最新の磁石やパワー半導体の採用に加え、磁気回路や電流制御回路を新設計し、大幅なエネルギー効率アップを実現しています。また、搭載する当社のロボット、ロボマシンの省エネルギーにつながるのも大きなメリットとなっています。

ロボット部門においては、協働ロボット「CRXシリーズ」が注目を集めています。安全柵がなくても使える導入のしやすさと、複雑なプログラミングが不要なダイレクトティーチによる使いやすさ

## トップメッセージ

が特徴で、初めて自動化に取り組むお客様から、今まで自動化できていなかった工程のロボット化に取り組むベテランユーザまで、幅広い顧客と市場で需要の高まりを見せています。「CRXシリーズ」は、多彩なアプリケーションや新機種の追加により、適用のすそ野を広げています。

国際規格に対応した世界初の防爆協働ロボットについては、大手メーカへの導入も進んでいます。ロボット化支援のソフトウェア「ROBOGUIDE」については、ロボットシステムの動作を最適化し、省エネルギーにも貢献します。

加えて、2025年12月の国際ロボット展で発表したフィジカルAI、オープンプラットフォーム対応などの最新技術にもご注目ください。

ロボマシン部門においては、省エネルギー、高速、高精度、高効率化を追求し、ロボドリルの新機種DCシリーズ、ロボショットの新機種SCシリーズを開発しました。ロボカットにおいては特に高精度加工に力を入れています。AI熱変位補正機能など、各種AI機能によるロボマシンの競争力強化にも取り組んでいます。

サービスについては、「止まらない工場を目指すサービス」をテーマに、AIとIoTを活用した診断サービス「AI Servo Monitor」や、ロボットの「ZDT」、「リモート保守」、便利な情報サイト「MyFANUC」などを新商品発表会で紹介し、関心の高まりを実感しています。

今後も、先端技術をいかに使いやすい商品・機能に落とし込むか強く意識し、注目されている重要市場における多彩な新機種・新機能の展開に注力してまいります。

## さらなる成長に向けたグローバル投資や新ビジネス創出を推進

当社の商品は8～9割が海外で使われており、グローバルにセールス、サービスを強化するため、成長市場に積極的に投資しています。

アメリカでは2024年7月に完成したウェストキャンパスが稼働を開始し、引き続き、ファナックアカデミ(お客様向けトレーニング施設)の開設工事を進めています。2019年以降、メキシコ、

カナダを含む北米での総投資額は2億5000万ドルに及びます。欧州では、市場動向が好調なトルコとポーランドで新社屋の建設を進めています。

巨大市場である中国では、合併会社である北京ファナック、上海ファナックが竣工した新しい本社社屋がビジネス拡大に寄与しており、成長著しいインドでもベンガルールの本社社屋拡張に加えて地方拠点の開設を進めています。同じく高い成長性が期待できるベトナムでも拠点拡充に取り組んでいます。

今後も成長が望める市場において、資本効率等も意識しながら、拠点や体制拡充を進め、現地のお客様との信頼関係の強化を図ってまいります。

事業分野については、10～20年後の柱になる技術・商品の種まきとして、2024年度より部門横断の「新ビジネス検討プロジェクト」をスタートしました。推進のため、プロジェクトをサポートする専門部署の創設も検討しています。

プロジェクト開始以前からも、自律的な企画立案により商品開発やビジネスにつながる事例も出始めており、社員の意識の高まりを心強く感じています。新しいビジネスを継続的に生み出せる仕組みづくりに取り組んでまいります。

## 事業機会創出に向けたリスクマネジメント

当社のビジネスは、景気変動の影響を受けやすいため、短期的な事象に左右されない、長期的な視点に立った経営を意識しています。特に先行き不透明感が高まる時代にあって、企業活動の持続的発展を阻害するおそれのあるリスクに対処するべく、リスクマネジメントの強化を図っています。

一方でリスクと事業機会は表裏一体でもあります。企業としてのレジリエンス(耐久力)を高め、優位性を確立する“攻め”も意識したリスク対応を進めています。

その1つにサプライチェーンマネジメント(SCM)が挙げられます。当社では2019年よりDXプロ

## トップメッセージ

ジェクトをスタートし、2022年からは「全社DX」の大きな柱の1つとして、SCM改善統括プロジェクトを発足し、SCMの改革・改善を進めています。

当社が担う供給責任はお客様の生産活動を左右する大きな責務を伴います。信頼性の高い商品の供給と、当社の強みであるサービス体制の維持において、安定的な供給網の確立は付加価値を生み出す差別化につながります。近年の国家間の分断化の動向も見据え、部品の複数調達先の確保に加え、調達先との信頼関係の構築も進めています。

同じく気候変動リスクへの対応では、Scope1、2の削減においては太陽光パネルの設置などを進めるとともに、当社にしかできない商品を通じたScope3・カテゴリー11の削減に注力しています。

当社商品は、お客様の工場で長く使われるものであり、省エネルギーに対する要求は、年々高まりを見せています。そのニーズに応えるべく、例えば「 $\alpha$ i-Dシリーズ」サーボでは、新技術により大幅なエネルギー効率アップを実現し、高評価をいただいています。サーボだけでなく、ソフトウェアを含む制御装置側でも大幅な省エネルギーに寄与できる余地が、まだまだ残されています。全商品において、省エネルギーに資する技術開発を進め、世界のGHG削減に貢献すると同時に、当社の競争力強化にもつなげていく計画です。

## 欧州向けロボカット商品に関わる不適切事案の再発防止とガバナンス強化に向けた取り組みを推進

2024年4月24日に開示した、欧州向けロボカット商品「FANUC ROBOCUT」のEMC試験等の不適切事案については、ステークホルダの皆様にご心配、ご迷惑をお掛けし、心よりお詫び申し上げます。

2024年11月21日には特別調査委員会の調査結果報告書を開示し、同時に再発防止策を公表しました。再発防止プロジェクトの下、各種対策を進め、2025年4月1日付で全社横断で品質管理を行う社長直轄の品質管理本部を発足するなど、取り組み状況を同年3月25日に開示しました。

並行して、全社員に自分事として当問題から学びを得てもらうため、少人数のグループに分かれ、「調査結果報告書ディスカッション」を実施しました。今後も品質管理本部、人事本部、コンプライアンス委員会が連携し、再発防止対策を継続的に進めてまいります。

これらの取り組みについては取締役会にも適宜報告し、適切なモニタリングを行っています。取締役会のガバナンス強化に向けては、2025年6月から取締役会議長、監査等委員会委員長を社外取締役が務めることとなり、モニタリング・ボードとしての機能が向上しています。メンバについては社外取締役の比率が60%に向上し、女性取締役は3名（女性比率30%）、外国人取締役は1名と多様化も進んでいます。それぞれ異なる専門性やバックグラウンドを背景に、豊富な社外での経験・知見に基づいた提言を基礎に、活発な議論が行われるようになりました。

また、取締役会での議論をさらに充実させるため、社長と社外取締役との意見交換会や、社外取締役のみでの議論の場なども設けています。今後もガバナンスの充実を図ることで、さまざまな意味での企業価値向上につなげていきたいと考えています。

## 人的資本の強化に向け、「目指す人材像」を定義

企業価値向上に向けては、その担い手である人的資本の充実が何より重要です。当社では、毎年、従業員エンゲージメントサーベイを実施し、その結果を踏まえ、ワークライフバランスの充実に向けた施策などを進めていますが、働きがいの向上や自己成長の実感といった部分では、改善の余地は大きいと認識しています。

DX推進に向けた「DX塾」などの教育プログラムを整備するとともに、2024年度からスタートしたのが社員家族を新商品発表展示会へ招待する、社員家族見学会です。当社の商品は製造現場で использоватьсяため、一般の方が目にする機会は多くありません。見学会では、社員自身も自分の仕事の成果を改めて目にし、自ら家族へ商品の説明を行うことで、仕事に対する誇りを高める機会となったようです。今後は学生を中心に就職希望者向けの見学会の充実も検討し、当社の認知

## トップメッセージ



度向上と入社前のロイヤリティ醸成にもつなげていきたいと考えています。

従業員エンゲージメント向上に向けては、対話の場の創出も肝要です。社員と本部長以上の幹部との経営層ラウンドテーブルや、D&I推進に向けてはD&Iプロジェクトメンバと社長とのラウンドテーブルも実施し、その内容を全社で共有するべく社内ポータルで公開しました。2025年度からは社員と社長とのラウンドテーブルも進めています。

また、2024年度は従来の基本理念に加え、当社のビジョンを達成し、私達一人ひとりがビジネスパーソンとして成長していくために、「目指す人材像」を定義しました。当社が現状持っている「強み」の強化と、「今後の成長」に必要なと考えられる要素を融合したものです。

全社で同じベクトルを持ち、「目指す人材像」の理解を深めることが、個人の成長や、より良い組

織風土の構築につながっていくものと確信しています。今後は、社員が納得できる評価基準のよりどころとしても活用していく計画です。

### 「工場の自動化」の広がりを受け、「産業のオートメーション分野」へ

工場の自動化は、さまざまな変動はあるものの、中長期的に成長が期待できる分野です。世界的な需要の高まりを受け、当社がターゲットとする“工場”の範囲も広がりを見せています。

従来からの主力である自動車、航空宇宙、建機などの機械産業、ITを含む電気電子産業に加え、成長市場・事業機会は確実に増加しています。

EVやバッテリー、太陽光発電、半導体、データセンタ、食品・医薬品・化粧品、医療などが成長市場・新フィールドとして挙げられます。また、ロボットを中心に物流はすでに大きな市場となり、農業や建設などでも活用が広がっています。静脈ビジネスである廃棄物処理などもしっかりです。将来、宇宙でもものをつくる時代になれば、当社の市場となり得ます。

製造業を中心とした「工場の自動化分野」は、今後も当社にとって重要な事業領域であることには変わりありません。しかし、当社の事業領域が大きく広がりつつある中、今般、「産業のオートメーション分野」と定義直しました。

幅広い産業におけるオートメーション分野でお客様に支持をいただくためには、競争力の高い商品を開発・製造・販売し、サービスを充実させることが重要なキーとなります。その担い手である人的資本の強化が肝要であることは言うまでもありません。社員一人ひとりが先に挙げた「目指す人材像」を体現し、個人の成長と当社の成長を両立し、社会課題解決に一層の貢献を図っていききたいと決意を新たにしています。

ステークホルダの皆様方におかれましては、当社のさらなる飛躍にご期待いただき、これからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。どうぞこれからのファナックグループの躍動と新たな展開にご期待ください。

# 価値創造プロセス

## 製造業の発展と社会課題の解決

1955年、富士通信機製造株式会社にコントロールのプロジェクトチームが設けられました。そして翌1956年に日本で民間初のNCとサーボ機構の開発に成功して以来、一貫して産業のオートメーションを追求しています。不断の技術革新によりお客様のオートメーションを進め、世界中の製造業の社会課題、環境課題の解決に貢献することで経済的価値と社会的価値を創造します。

## INPUT [インプット] >P.20

財務資本



製造資本



知的資本



人的資本



社会・関係資本



自然資本



### 基本理念

厳密

透明

### 事業活動

FA事業

ロボット事業

ロボマシン事業

サービス事業

### マテリアリティ

供給責任

顧客志向の先進技術

気候変動

商品の高い信頼性・安全性

人材の育成・エンゲージメント

### ESGの取り組み

## 社会課題解決への貢献

## OUTPUT [アウトプット] ...主な商品・サービス

### FA

- CNC
- サーボ



### ロボット

- ロボット



### ロボマシン

- ロボドリル
- ロボショット
- ロボカット



## 社会に対しての価値提供

### 省エネ・カーボンニュートラル



温室効果ガス排出量削減

消費電力削減



グリーンエネルギー活用

### SDGs



労働環境改善、生産性向上、廃棄物削減に関するソリューションの提供

## 持続的成長

### 自社の企業価値向上

売上高 7,971億円

営業利益率 19.9%

経常利益率 24.7%

ROE 8.6%

資本の増大

## 価値創造の源泉となる資本

| 経営資本                                                                                               | INPUT                                                                                                                   | 特徴・取り組み                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>財務資本</b>       | 総資産…………… <b>19,370</b> 億円<br>営業利益…………… <b>1,588</b> 億円                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●財務基盤の健全性</li> <li>●景気変動、企業の設備投資意欲が変化する状況においても継続的に利益を確保できる安定した収益基盤</li> </ul>                           |
| <b>製造資本</b>       | 主要な設備の帳簿価額…………… <b>3,894</b> 億円<br>設備投資額…………… <b>401</b> 億円                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>●標準化した商品を日本国内で集中生産（本社地区、筑波工場、壬生工場、隼人工場）</li> </ul>                                                      |
| <b>知的資本</b>       | 国内国外特許件数…………… <b>11,293</b> 件<br>研究開発費…………… <b>467</b> 億円                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>●産業のオートメーション分野という当社の強みを発揮できる分野に絞り込んで研究開発投資を積極的に行い、競争力の高い商品を開発し市場に投入</li> <li>●社員の30%以上がエンジニア</li> </ul> |
| <b>人的資本</b>      | 連結社員数…………… <b>10,113</b> 人<br>（単体）女性役員比率…………… <b>30.0</b> %<br>外国人役員比率…………… <b>10.0</b> %<br>女性幹部社員比率…………… <b>2.8</b> % | <ul style="list-style-type: none"> <li>●より働きやすい職場の実現</li> <li>●社員のモチベーションの一層の向上</li> <li>●必要な人材の採用や社員の育成の強化のための投資</li> <li>●健康経営</li> </ul>    |
| <b>社会・関係資本</b>  | グローバルサービスネットワーク<br>サービス拠点数…………… <b>280</b> カ所以上<br>カバー国数…………… <b>100</b> カ国以上                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客との長い信頼関係</li> <li>●グローバルスタンダードに沿った高度な保守サービス体制を維持</li> </ul>                                          |
| <b>自然資本</b>     | GHG排出量 (Scope1+2)…………… <b>121</b> kt-CO <sub>2</sub>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●太陽光発電によるエネルギー消費削減</li> <li>●商品の省エネルギー化</li> </ul>                                                      |

# マテリアリティ

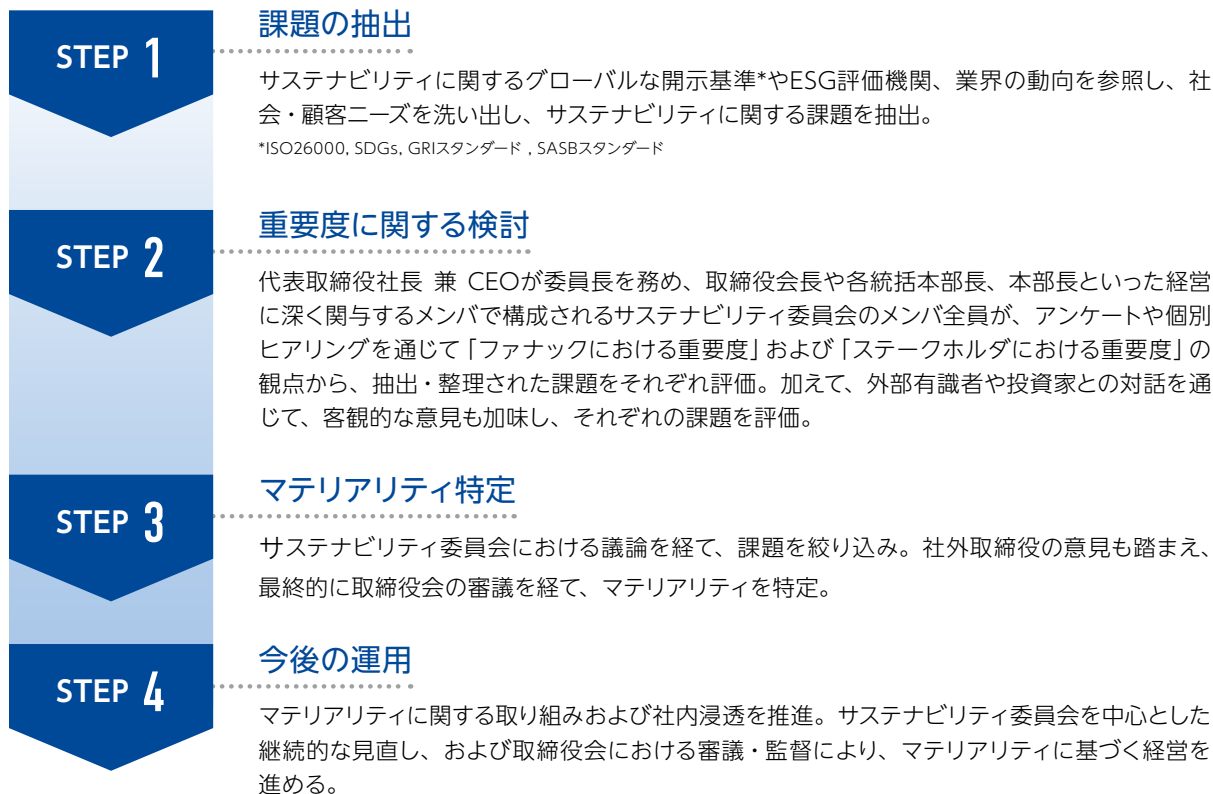
工場の自動化を一貫して追求してきたファナックは、CNCシステムや産業用ロボットで非常に高いマーケットシェアを頂いています。世界中の工場で、FA・ロボット・ロボマシン事業を通じたファナックの商品が稼働しており、これらの商品供給が途切れることは、顧客の工場が止まることを意味します。また、ファナックの商品は、顧客の工場の脱炭素化と生産性向上に貢献し、環境や社会に対して重要なインパクトを与えています。

ファナックがつくっているのは、顧客志向を追求した商品であり、産業のオートメーションの未来です。

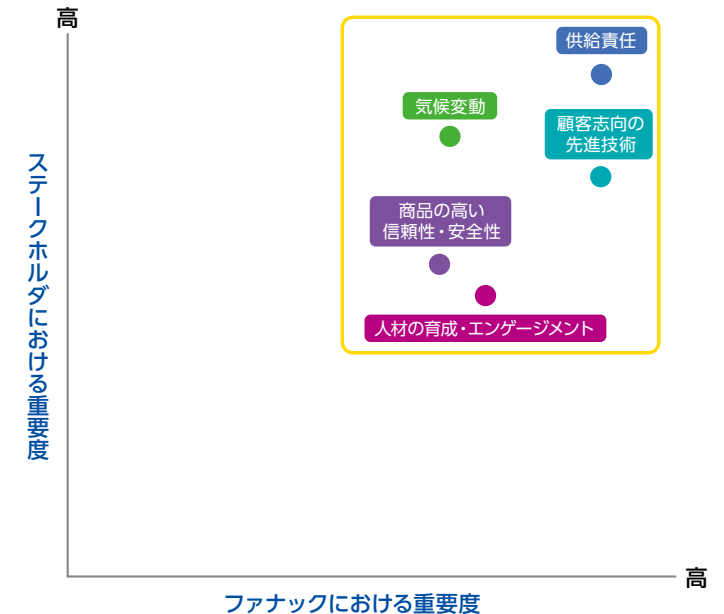
基本理念である「厳密と透明」の下、ファナックがこれからも持続的に成長し続けていくためには、短期的な利益だけにとらわれず、社会的価値と経済的価値を同時に実現し、より長い時間軸に基づいて経営を行っていく必要があります。そこに求められるのは、事業を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会に貢献することです。

マテリアリティはこのような経営における重要な軸と考え、2022年11月、マテリアリティの見直しを実施しました。

## マテリアリティの特定プロセス



## マテリアリティ項目



## マテリアリティ

## マテリアリティ

## 供給責任

## 顧客との長い信頼関係

## ● 重要と考える理由

お客様との信頼関係において非常に重要です。ファナックからの供給が止まるとお客様の工場が止まることにつながるため、責任は非常に大きいと捉えています。また、お客様への保守サービス体制の維持は強みであり、安定的な商品・サービス供給は付加価値にもつながります。供給責任を果たし、社会に求められる企業として存続することが重要です。

## ● 目指す姿

生産財のサプライヤとして、自社および調達先での、自然災害や地政学的リスクも含む、さまざまな事態を想定します。その想定のもと、環境・社会面に配慮しつつ、商品を安定的に供給し、グローバルスタンダードに沿った高度な保守サービス体制を維持し続けます。これにより、世界の工場の稼働率向上に貢献します。

## 顧客志向の先進技術

## 顧客ニーズの先取りと創出

## ● 重要と考える理由

顧客志向はこれまでも、そしてこれからもファナックの姿勢として重要な価値観です。また、自社工場で商品を使用することで、研究開発に迅速なフィードバックが可能である点は強みでもあります。これらに基づくニーズの先取りはお客様の満足度を高め、商品の競争力の維持・向上や製造業の未来をつくることにつながります。製造現場をイノベーションで支える先進性の高い商品を提供することで優位性を維持することが重要です。

## ● 目指す姿

徹底的な顧客志向により、顧客ニーズを迅速につかみます。先進技術の開発・普及により、顧客ニーズや時代の変化を捉えた商品を開発することで、顧客満足度を向上し続け、製造業の未来をつくります。

## 気候変動

## 気候変動緩和に貢献

## ● 重要と考える理由

ファナックの事業活動による温室効果ガスの排出よりも、お客様における商品使用に伴う排出が圧倒的に多い状況の下、お客様からも社会からも省エネルギー商品へのニーズは高まっており、カーボンニュートラル関連への貢献は不可欠です。イノベーションに基づく高効率商品によって世界中の工場の生産性を向上することで、お客様のエネルギー消費を抑えることができます。

## ● 目指す姿

気候変動をリスクだけでなく、機会の観点として見据え、省エネルギー・高エネルギー効率などの地球環境に配慮した優れた商品開発を推進します。それにより、カーボンニュートラルや持続可能な社会の達成に貢献します。

## 商品の高い信頼性・安全性

## 顧客の工場を止めない

## ● 重要と考える理由

「壊れない 壊れる前に知らせる 壊れてもすぐ直せる」はファナックの商品開発の軸です。故障しにくいという信頼性の高さは工場の生産性向上に寄与するため、当社のみならずお客様の競争力向上につながります。また、操作するオペレーターを物理的な危険から守るだけでなく、サイバーセキュリティ面でも安全に使用できることが重要です。

## ● 目指す姿

商品の高品質を維持・向上し、手厚い保守サービスを提供して、お客様の工場における稼働率向上を図ります。また安心・安全な生産現場の実現を目指します。

## 人材の育成・エンゲージメント

## 製造業の未来を担う人材の創出

## ● 重要と考える理由

優秀な人材は企業活動の核であり、企業の持続性・イノベーションに欠かせません。人材の育成は中長期的な観点から強化すべき重要な課題であり、モチベーション向上につながる積極的かつ継続的な取り組みが必要です。

## ● 目指す姿

中長期的な成長のためには人材が最重要であるとの観点に立ち、育成環境の充実やモチベーションの一層の向上に取り組めます。優秀な人材を獲得・確保し、製造業の未来を担う人材の創出・充実に向け、それに適した組織文化・風土を追求します。

# 事業概要・現況 (2025年3月期)

## FA — FA事業 —

### 事業概要

#### 商品 CNC、サーボ

FA事業はファナックの原点であり、基本技術です。ファナックは、工作機械の動作を数値情報で制御するNC (Numerical Control) とサーボを、日本の民間企業として初めて開発しました。それまで工作機械で精度良く加工するためには、長い修練を積んでノウハウを体得した熟練技術者の存在が不可欠でしたが、NCとサーボで熟練技術者の技術を補完することができるようになりました。さらに、コンピュータで制御するCNCとサーボにより、複雑な形状の加工や異品種を効率よく生産することが可能となりました。現在は、シンプルな工作機械から複雑な構成の複合加工機、ならびに産業機械までを幅広くカバーするCNCとサーボをラインアップしています。

また、加工現場では自動化や省人化のため工作機械へのロボット導入の要望が多くなっています。ファナックでは工作機械とロボットの親和性の向上が重要と考え、これを支援する機能開発を行っています。

#### 強み

ファナックの基本技術  
CNCでシェア世界トップクラス (当社推計)

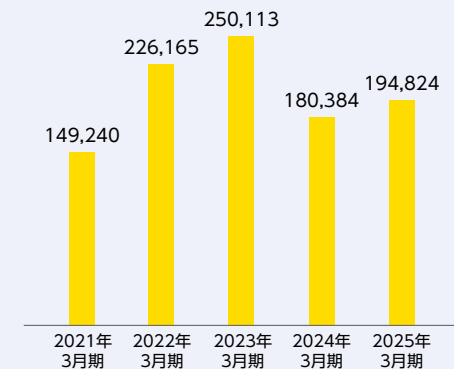


### 事業の現況

FA部門について、CNCシステムの主要顧客である工作機械業界の需要は、国内や欧州で低調に推移したものの、インドや設備投資に積極的な産業からの需要が旺盛だった中国で堅調に推移し、当社のCNCシステムの売上は増加しました。

FA部門の連結売上高は、1,948億24百万円 (前期比8.0%増)、全連結売上高に対する構成比は24.4%となりました。

#### FA事業売上推移 (百万円)



## 事業概要・現況 (2025年3月期)

## ROBOT — ロボット事業 —

## 事業概要

## 商品 ロボット

## 強み

基本商品であるCNCとサーボを搭載  
シェア世界トップクラス (当社推計)

ファナックは産業用ロボットを展開しています。ファナックは、お客様のオートメーションを進め、生産性向上に貢献することに集中しています。

産業用ロボットは、用途別に「溶接」「加工」「マテリアルハンドリング (物の運搬)」「組立」「塗装」などがあり、自動車、電子部品、物流、食品、医薬品、化粧品、農業等の幅広い産業で使用されています。ファナックの産業用ロボットは汎用ロボットであり、幅広い業種で活躍しています。

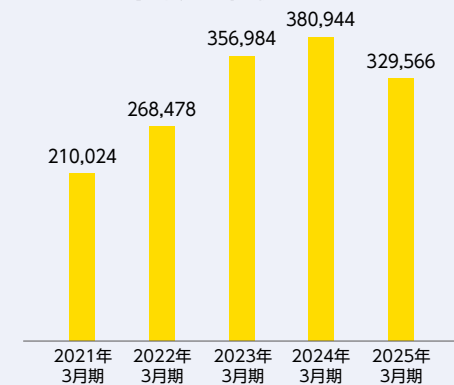


## 事業の現況

ロボット部門については、国内では自動車関連向け、一般産業向けともに堅調に推移し、売上が増加しました。一方、中国では好調だったEV関連向けが下降気味であり、一般産業向けと電子産業向けも低調で売上が減少しました。欧米でも主に自動車関連向けが低調で売上が減少しました。

ロボット部門の連結売上高は、3,295億66百万円 (前期比13.5%減)、全連結売上高に対する構成比は41.3%となりました。

## ▶ ロボット事業売上推移 (百万円)



## 事業概要・現況 (2025年3月期)

## ROBOMACHINE — ロボマシン事業 —

## 事業概要

## 商品

ロボドリル(小型切削加工機)  
ロボショット(電動射出成形機)  
ロボカット(ワイヤ放電加工機)

## 強み

基本商品であるCNCとサーボを搭載  
高性能、高稼働率、使いやすい  
ロボドリル(小型切削加工機)でシェア世界トップクラス(当社推計)  
ロボショット(電動射出成形機)でシェア世界トップクラス(当社推計)

ロボマシン事業の商品はファナックのCNCとサーボを搭載した工作機械もしくは産業機械で、お客様の工場で生産に使用されます。いずれもファナックロボットとの高い融合性を持ち、ロボマシンとロボットを組み合わせることでオートメーションが促進されます。

高信頼、高性能なロボマシン商品をお使いいただくことで、お客様の製品の品質向上と加工時間短縮を実現でき、工場の生産性向上に貢献します。

また、工場全体の稼働状態をリアルタイムで管理できる機能により、より高精度な生産計画の立案や稼働率の向上が可能となります(FIELD system Basic Package、ROBOSHOT-LINK*i* 2、ROBOCUT-LINK*i*)。

さらに、ロボドリルとロボショット、ロボカットは、令和6年度補正予算省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業費補助金の補助対象設備となりました。また、それぞれ令和7年度脱炭素社会の構築に向けたESGリース促進事業の補助対象設備にも認定されました。

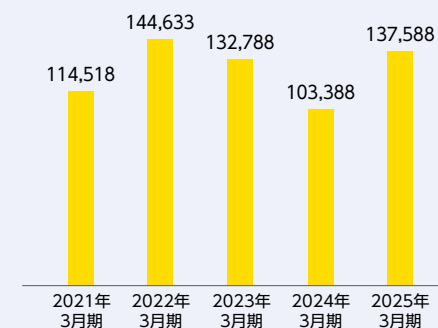


## 事業の現況

ロボマシン部門については、ロボドリル(小型切削加工機)では、主に中国市場が堅調に推移し、売上は増加しました。ロボショット(電動射出成形機)では、中国、中国以外のアジアでの需要増があり、売上が増加しました。ロボカット(ワイヤ放電加工機)では、米州、中国、中国以外のアジアで売上が増加したものの、欧州で売上が減少したため、売上は微増にとどまりました。

ロボマシン部門の連結売上高は、1,375億88百万円(前期比33.1%増)、全連結売上高に対する構成比は17.3%となりました。

## ▶ ロボマシン事業売上推移 (百万円)



# サステナビリティへのアプローチ

## サステナビリティ基本方針

ファナックグループは基本理念である「厳密と透明」のもと、産業のオートメーション分野において、不断の技術革新によって、無くてはならない価値を世界中に提供し続けることで、企業価値の向上を追求するとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



サステナブルな社会の実現への取り組みを「木の葉」と「インフィニティ」で表現した当社のシンボルマークです。ファナックは不断の技術革新によって、環境課題、社会課題の解決を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。

## サステナビリティの2つの観点

### 1 – 省エネ・カーボンニュートラル



温室効果ガス排出量削減

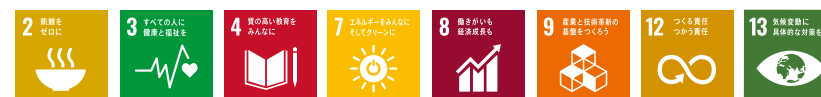


消費電力削減



グリーンエネルギー活用

### 2 – SDGs



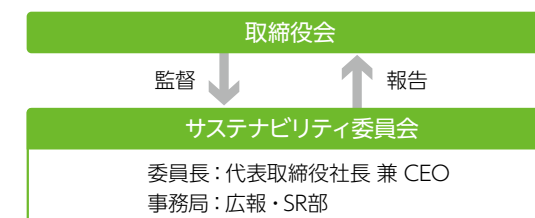
労働環境改善、生産性向上、廃棄物削減に関するソリューションの提供

### ファナックのサステナビリティの取り組み

- カーボンニュートラル実現に向けたさまざまな取り組みを推進
- 事業活動、商品機能を通じてお客様のSDGs達成に貢献

## サステナビリティ推進体制

ファナックは代表取締役社長 兼 CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」において、サステナビリティに関する重要な方針や施策について審議・決定を行い、取締役会に報告しています。



## ステークホルダとの対話

| ステークホルダ | コミュニケーション方法    | 頻度    | 内容                                                                      |
|---------|----------------|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| お客様     | 担当セールス         | 随時    | 要望、依頼等をくみ取り、社内へフィードバックしています。また、お客様を工場へご案内し、新商品や開発体制への理解を深めていただいています。    |
|         | サービス           | 随時    | 世界中の2,300名以上のサービス員とサポートスタッフが、電話対応やお客様先での対応、保守パーツ管理などを行っています。            |
|         | 会員サイト          | 随時    | 商品、保守情報等を入手可能なサイトや、メール、チャットボットでお客様のお問い合わせに答えます。保守部品の購入サービスも提供しています。     |
|         | 新商品発表展示会       | 毎年    | お客様をご招待し、最新商品の紹介を行います。                                                  |
|         | 展示会出展          | 随時    | 国内外の展示会へ出展し、最新商品を紹介しています。                                               |
|         | ESG評価          | 随時    | EcoVadis、CDPなどに回答しています。                                                 |
| 社員      | 労働組合           | 月2回以上 | 毎月の定例会議や委員会、また年4回の協議会や労使交渉を通じて、協議、交渉、意見交換を行っています。                       |
|         | エンゲージメントサーベイ   | 毎年    | 社員と会社の良好な関係を構築し、エンゲージメントの向上を図ることを目的として、社員の声を拾い上げ、課題を発見し解決するPDCAを回しています。 |
| 株主      | 株主総会           | 年1回   | 事業報告、連結計算書類、計算書類、監査結果の報告ならびに決議事項の審議および決議を質疑応答の上行います。                    |
|         | 決算説明会          | 年4回   | 決算内容・業績予想等について、説明会および電話会議を開催し、質疑応答により対話しています。                           |
|         | 機関株主個別面談       | 随時    | 当社の取り組みやガバナンスに関する説明を行い、意見交換しています。                                       |
|         | ESG対応          | 随時    | ESG活動を随時公表しています。                                                        |
| 地域社会    | 地域との共生         | 随時    | 納税、雇用創出、地域の企業との取引などを通じ、地域経済の活性化に貢献しています。                                |
|         | FA財団           | 随時    | FA（ファクトリーオートメーション）と産業用ロボットの技術に関する研究成果を表彰しています。                          |
|         | 経済・業界団体への参加    | 随時    | 各団体施策の企画立案・実施に参画しています。                                                  |
|         | 官民共同プロジェクトへの参加 | 随時    | 各種官民共同プロジェクトに参加し、技術交流を図っています。                                           |

## 商品の高い信頼性・安全性 顧客の工場を止めない

2024年4月24日に開示した、欧州向けロボカット商品「FANUC ROBOCUT」のEMC試験等の不適切事案について、2024年11月21日に特別調査委員会の調査結果報告書を開示し、再発防止策を公表しました。

取り組みの一環として、当社商品に適用される法令の遵守状況を監督する機能の独立性を確保するため、2025年4月1日付で「品質管理本部」を新設しました。品質管理本部は、開発や製造など直接、商品に関わる組織とは独立した組織として設置され、当社商品の安全と品質、信頼を支える中核的な役割を担います。

商品の安全と品質を確保する責務は品質管理本部だけにとどまるものではありません。社員一人ひとりがコンプライアンスの遵守と品質の重要性を自覚し、日々の事業活動に取り組んでいます。

### 安全と品質に対する考え方・取り組み

#### 安心してお使いいただける商品品質の推進体制

品質には、安全性、法令遵守、信頼性、セキュリティ、デザイン性などさまざまな要素が含まれます。

ファナックは、商品の開発・設計に始まり、商品品質の作り込みから製造・出荷後のアフターサービスに至るまで、全プロセスにおいて品質改善活動を推進し、商品の品質向上に取り組んでいます。

商品の安全性を確保するため、各種安全規格に対応しています。加えて、設計時は、危険源の特定、リスクの評価、リスクの低減、効果の確認といったリスクアセスメントを行っています。また、不具合発生時にもリスクアセスメントを行い、危害の大きさと発生頻度を基に、リスクの大きさを評価し、適切な対処方法を決定しています。法令遵守にあたっては、各商品に該当する法令や規制の動向監視および適合の確認を、複数部門で協力して実現しています。

商品の信頼性は、開発段階で作りこむ考えから、レビューや信頼性評価をはじめとした検証・妥当性確認を開発プロセスに組み込んでいます。また、問題の迅速な解決・再発防止を実現するため、研究開発本部が高信頼性の実現に責任を持つ体制としています。



これらの活動、特に法令遵守と信頼性向上が、当社の全ての商品で効果的に運用されるよう、独立した立場から監督するため、品質管理本部を置いています。品質管理本部は、全ての商品への横断的な展開と推進を担う全社品質管理部と、各商品を担うFA品質管理部、ロボット品質管理部、ロボマシン品質管理部で構成しています。品質管理本部では、法令遵守を確実なものとするため、最新情報の収集、法令の社内ルール化、適合を確認するための試験への立会いと監査、担当者の理解を深めるための啓発・教育などに取り組んでいます。

また、信頼性向上に向けては、商品の品質データの分析、教訓・知見の収集と共有などに取り組んでいます。また、各部門内だけでなく、部門を横断するさまざまな定例会を通じて、品質、技術、セキュリティなどの情報を共有し、品質の向上に取り組んでいます。

ファナックでは、商品の品質改善・向上を目指し、以下の活動を継続しています。

- 技術会議（研究開発本部幹部を対象に開催）
- 品質向上会議（研究開発本部を対象に開催）
- 信頼性会議（各研究開発本部で開催）
- 品質会議（製造部門と研究開発本部で製造品質の改善のために開催）
- 信頼性勉強会（研究開発担当者を対象に開催）
- ISO9001、法令・規格に関する教育（研究開発担当者や製造担当者を対象に開催）

#### ISO9001

ファナックはISO9001に基づく品質マネジメントシステムを確立し、顧客満足、法令遵守、商品の安全性や品質の確保などの実現に努めています。また、品質マネジメントシステムの活動結果の確認および評価を実施し、ISO9001への適合性や有効性の確認、改善を行うための内部品質監査を計画し、実行しています。

#### ISO9001登録割合（生産量ベース）

|    |      |
|----|------|
| 国内 | 100% |
| 海外 | 100% |

商品の高い信頼性・安全性 顧客の工場を止めない

## 内部品質監査

内部品質監査については、その独立性・公平性が重要です。この点を強化するため、研究開発部門や製造部門とは独立した品質管理本部を設置し、そのメンバーが監査員となり内部品質監査を実施しています。品質管理本部は、法令や契約に対する遵守状況、品質不正および品質不正につながる課題の抽出と改善案の検討、内部品質監査の有効性の評価を行い、その検討結果を代表取締役社長 兼 CEOおよび関連部門に報告します。関連部門では、代表取締役社長 兼 CEOの指示だけでなく、品質管理本部からの情報をもとに、自発的に改善案を検討し、ルールの見直しなどを進めています。

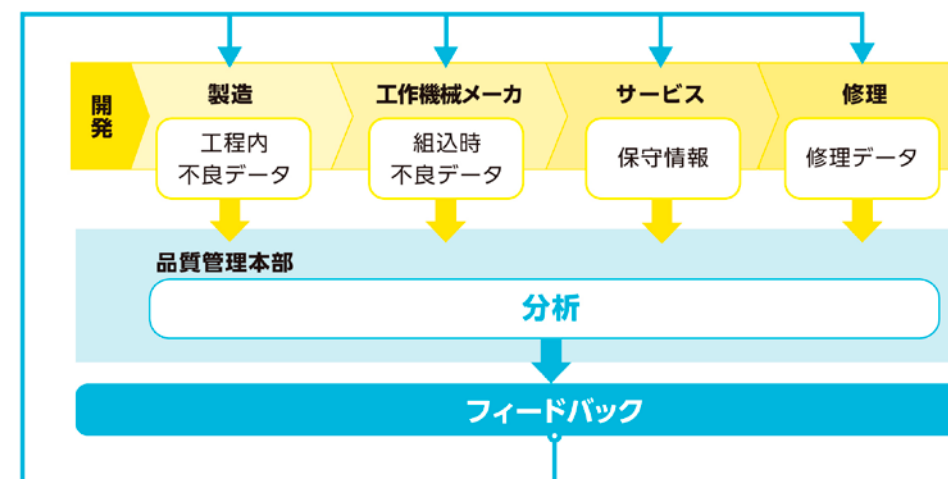
## 法令や規制への対応

各国、各地域では、お客様や地域の方の安全、環境保全のために、商品に対してさまざまな法令や規制が存在します。当社では、機械に組み込むCNCシステムを含む全ての商品について、各国法令や規制に準拠するように取り組んでいます。法令や規制情報は全社品質管理部にて情報を収集・整理して、FA・ロボット・ロボマシ商品ごとの品質管理部での法令解釈を経て各研究開発本部へ展開します。各研究開発本部では、法令対応業務を実施し、全社品質管理部では各商品の法令対応状況を確認し全社に向けて情報発信を行います。



## 品質・信頼性の「見える化」

商品の設計から製造過程、アフターサービスに至る全てのプロセスの品質・信頼性状況を把握し、不具合への迅速な対応を図っています。アフターサービスにより収集したデータを分析し、抽出した課題を製造部門や研究開発本部へフィードバックすることで、品質・信頼性向上に効果を上げています。



## 信頼性開発技術

信頼性の高い商品を開発・製造するための仕組み作りと、研究開発担当者の信頼性開発力を高めるための知見の共有を推進しています。品質管理本部は、信頼性に関する課題の改善方法を定期的に検討し、信頼性開発手法の標準化を進めています。

商品開発においては、さまざまな要求を実現しつつ、信頼性を開発段階で作り込めるように、その手順を「商品開発ガイドライン」としてルール化しています。

また、不具合発生時の対応手順をルール化した「不具合対応手順」、商品のセキュリティインシデントや脆弱性に迅速に対応する手順として「インシデント・脆弱性対応ガイドライン」を制定しています。

不具合や脆弱性については、原因究明から対策までを一元管理した管理システムに登録して対応の進捗の「見える化」を行い、対応漏れの防止に役立てています。管理システムの知見や教訓は全社で活用され、品質作り込みや品質改善対策、不具合の未然防止・再発防止、若手技術者への教育などに効果を上げています。さらに、信頼性評価には品質不具合品の現物を展示する「不具合に学ぶコーナー」を設け、失敗事例を教材として、研究開発担当者の教育に活用しています。

商品の高い信頼性・安全性 顧客の工場を止めない



不具合に学ぶコーナー

## 信頼性評価技術

ファナックの商品は、製造現場で使用される関係上、非常に厳しい環境に晒されます。そのような環境下でも長期間安定して稼働し、お客様の工場の稼働率向上に貢献できるよう、さまざまな環境での評価試験を行いながら、評価試験の標準化を推進しています。

また、2016年に開設した信頼性評価棟は延床面積 約22,679m<sup>2</sup> (幅103m×奥行198mの建物) の広さで、信頼性の徹底検証が可能な多くの設備を有しています。

この施設には、電波暗室、シールドルーム、加振室、ミスト試験室、温度可変室、湿度可変室、限界試験室、騒音測定室、水没試験室、クリーンルーム、精密測定室などの専用試験室があり、加速寿命試験による長期信頼性の確認をはじめ、さまざまな条件下でのデータのばらつきまで考慮した数々の試験を行っています。



信頼性評価棟



電波暗室



ミスト試験室

商品の高い信頼性・安全性 顧客の工場を止めない

## サーボモータ部品加工工場

サーボモータ部品加工工場は、ファナックが製造する各種モータのシャフト、フランジ等の部品を加工する工場です。旋盤や円筒研削盤などの工作機械にファナックロボットを組み合わせた加工セルが、自動倉庫に多数連結され、素材供給～加工～洗浄～検査～出荷まで、一貫した自動化を実現しています。

これまで2つの工場で加工していましたが、2024年6月までに新工場に設備を集約しました。1カ所に統合されて生産がよりスムーズになっただけでなく、老朽化した設備の更新や、2.0トン可搬のファナック大ロボットを使用した大型部品加工セル、ファナックのロボドリルを複数台並べた加工ラインの導入などで生産能力の向上を図りました。また、旋盤のチャック爪の交換や、切削液の給水などの段取り作業についても自動化を推進しました。これらの設備は全てFIELD system Basic Packageに接続され、設備の稼働状態が見える化されており、状態の把握だけでなく、稼働率向上の分析ができるようになっています。

新工場では、作業者および環境に配慮した取り組みも行いました。これまでの加工工場は切削液のミストが飛散する厳しい環境でしたが、ミストを発生させる機器を工場の排気口下に配置しミストの飛散を防ぐとともに、工場内の換気を強化することで、通常の組立工場と同等レベルの人と設備に安全な環境を整えました。また、使い終わった切削液を単に廃棄処分するのではなく、工場内に廃液処理システムを導入することで、廃液の約8割を燃料油や再生水として再利用できるようになり、環境にも優しい工場を実現しています。



自動倉庫に接続された加工セル群



大ロボットを使用した大型部品加工セル



ロボドリルを使用した加工ライン



FIELD system Basic Packageによる見える化 (Factory Visualizer)

## 気候変動 気候変動緩和に貢献

### 気候変動対策

ファナックはカーボンニュートラルの実現に向けて、中長期の温室効果ガス排出削減目標を設定して、取り組みを推進しています。

#### 温室効果ガス排出削減目標

|         |                                                                                               |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2050年目標 | Scope1, 2：2050年までにカーボンニュートラルを達成する                                                             |
| 2030年目標 | Scope1, 2：2030年までに42%削減する（2020年比）<br>Scope3：2030年までに販売した製品の使用による排出量（カテゴリ11）を12.3%削減する（2020年比） |

#### ファナックのGHG排出削減目標がSBTイニシアチブの認定を取得

2030年までの削減目標については、SBT (Science Based Targets)イニシアチブの認定を取得しています。

Scope1, 2については、本社地区、壬生工場および筑波工場において、使用する電力の一部を再生可能エネルギー由来の電力（以下、再エネ電力）とし、他拠点においても再エネ電力への切替えを進めていく予定です。

また太陽光パネルの設置や省エネ取り組みのさらなる加速等により、事業活動に伴うGHG排出量を削減します。



ファナック本社（全景）



ファナック本社（信頼性評価棟）



壬生工場

Scope3の販売した製品の使用による排出量（カテゴリ11）については、FA、ロボットおよびロボマシン商品における省エネ性能をさらに向上させることにより、排出量削減を目指します。

## 気候変動 気候変動緩和に貢献

## TCFD情報開示

COP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）で採択されたパリ協定を機に、世界的に脱炭素社会へ向けた動きが広がっています。グローバルに事業を展開しているファナックグループにとっても、気候変動は重要な経営課題であると認識し、取り組みを推進しています。

こうした中、ファナックは2021年12月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言（以下、TCFD提言）への賛同を表明しました。

今後もTCFD提言のフレームワークを活用して、継続的に情報開示の質と量を充実させるとともに、気候変動への取り組みを一層推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

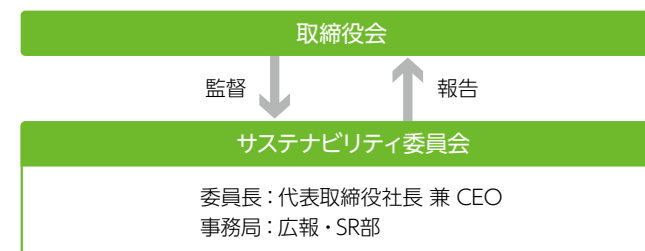


## ガバナンス

ファナックは気候変動を重要な経営課題の一つと認識しています。

代表取締役社長 兼 CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」において、気候変動に関する重要な方針や施策について審議・決定を行い、取締役会に報告します。

取締役会は報告内容に基づいて、気候変動に関連するリスクと機会の特定と対策が適切に推進されるよう監督を行います。



## 戦略

ファナックは気候変動に関連するリスクと機会を特定し、それらがファナックグループの事業に及ぼす影響を確認するために、FA事業、ロボット事業およびロボマシン事業について、1.5°Cシナリオ、2°Cシナリオ、4°Cシナリオを用いて、中期（2030年）と長期（2050年）を対象にシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析にあたり、1.5°CにおいてはIEA NZE、IPCC RCP1.9など、2°CにおいてはIEA SDS、IPCC RCP2.6など、4°CにおいてはIEA STEPS、IPCC RCP8.5などを参照しました。各シナリオに対して、気候変動に関連するリスクと機会を洗い出し、事業への影響

度を定量的かつ定性的に検証・評価しました。

このうち、事業へ大きな影響を与えるリスクとして「炭素税の導入によるコスト増」、「原材料価格の上昇によるコスト増」および「消費者の行動変容やEV/FCV化による一部ファナック商品の需要減」を特定し、機会として「省エネ・オートメーションによるファナック商品の需要増」、「EV/FCV化によるファナック商品の需要増」を特定しました。

## 気候変動 気候変動緩和に貢献

| 特定したリスクと機会 |                                                                                                                                                                                | 特定したリスクと機会への対応                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 移行リスク      | <ul style="list-style-type: none"> <li>●炭素税の導入によりコストが増加する</li> <li>●原材料価格の上昇によりコストが増加する</li> <li>●消費者の行動変容やEV/FCV化により一部ファナック商品の需要が減少する</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●中長期的な温室効果ガス (GHG) 排出量削減目標を設定し、事業活動における省エネや再エネ導入などを促進することでGHG排出量を削減する</li> <li>●事業継続計画 (BCP) 対応を推進する (生産拠点や調達先の複数化など)</li> <li>●顧客の省エネ・オートメーションに貢献する商品やEV/FCV化による需要を捉えた商品の開発を推進する</li> <li>●過酷な稼働環境・輸送環境においても高性能、高信頼性を維持できる商品の開発を推進する</li> </ul> |
| 物理的リスク     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害の激甚化により生産拠点等が被害を受け、生産にマイナスの影響が生じるとともに復旧コストが増加する</li> </ul>                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 機 会        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●省エネ・オートメーションによりファナック商品の需要が増加する</li> <li>●EV/FCV化によりファナック商品の需要が増加する</li> <li>●平均気温の上昇による影響で過酷な稼働環境・輸送環境に対応できるファナック商品の需要が増加する</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

1.5℃および2℃シナリオでは、脱炭素化への移行に伴う大きな社会変化が起こる世界が想定されます。炭素税の導入や原材料価格の上昇によりコストが増加する可能性があります。省エネ・オートメーションやEV/FCV化が拡大することにより、FA事業、ロボット事業およびロボマシン事業を拡大できると考えます。4℃シナリオでは低炭素化は推進されず、平均気温上昇等の気候変動により自然災害の激甚化が想定されます。これにより生産拠点等が被害を受け、生産にマ

イナスの影響が生じるとともに復旧コストが増加する可能性がありますので、事業継続計画 (BCP) 対応を推進し、物理面でのリスクに対応していきます。

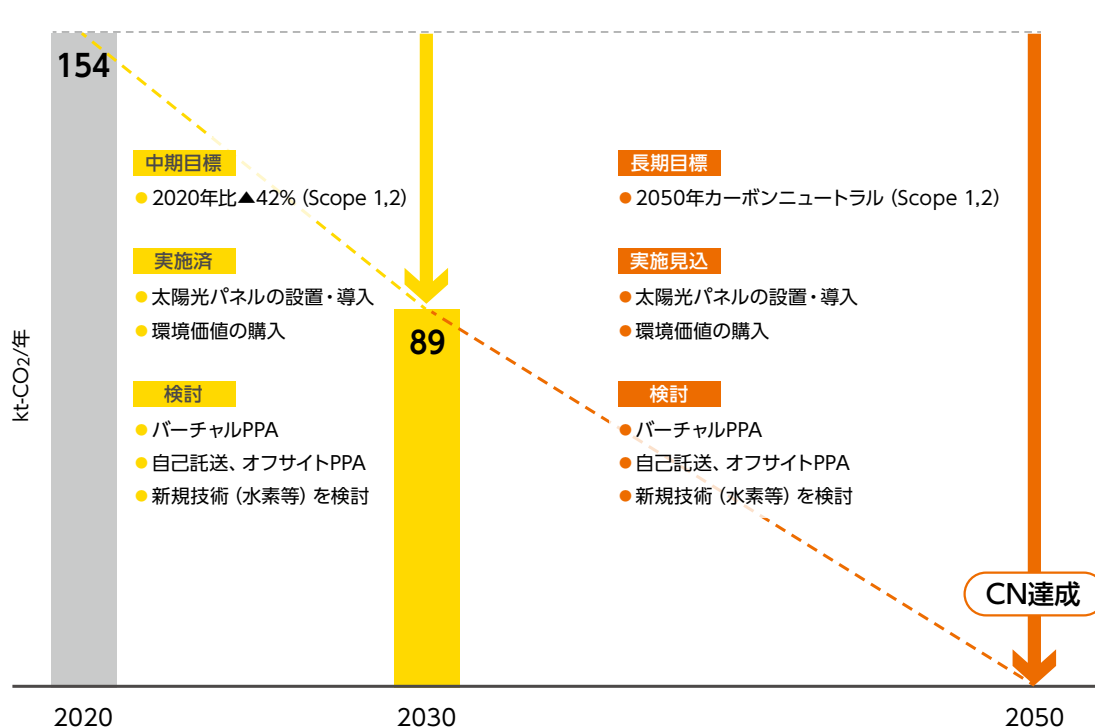
今回、FA事業、ロボット事業およびロボマシン事業についてシナリオ分析を行った結果、分析で使用したいずれのシナリオにおいても、これらの事業は高いレジリエンスを有していると評価しました。今後、特定したリスクへの対応と機会の実現に向けて、取り組みを一層推進します。

## 気候変動 気候変動緩和に貢献

## カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

ファナックは2030年までにScope1,2排出量を2020年比で42%削減するという中期目標（SBTイニシアチブより認定取得）を定め、取り組みを推進しています。

この目標に向けて、太陽光パネルや再エネ電力の導入を計画しており、投資額として約90億円を見込んでいます。（金額については、不確実な要素や仮定を含んでおり、実際と異なる可能性があります）



|                 | 2020         | 2030 | 2040 | 2050 |
|-----------------|--------------|------|------|------|
| ①再エネ電源          | 太陽光パネルの設置・導入 |      |      |      |
| ②環境価値           | 再エネ電力の導入     |      |      |      |
| ③バーチャルPPA       | 導入検討         |      |      |      |
| ④自己託送           | 導入検討         |      |      |      |
| ⑤オフサイトPPA       | 導入検討         |      |      |      |
| ⑥新規技術（水素・CCUS等） | 技術動向をフォロー    |      |      |      |

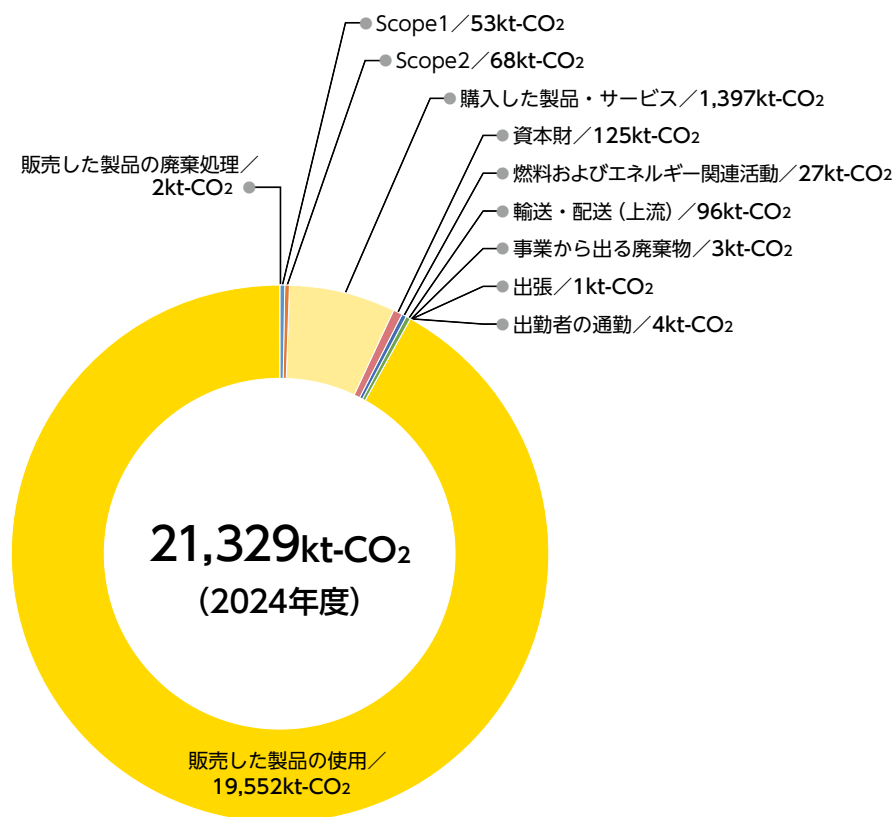
:計画済みの施策
 :検討予定の施策

## リスク管理

ファナックは、事業の継続性、企業価値の向上、企業活動の持続的発展を阻害するおそれのあるリスクに対処するため、リスクマネジメント委員会およびリスクマネジメント規程を設け、取締役会の監督の下、適切なリスクマネジメントを行っています。気候変動に関するリスクについても、この中に位置付けてリスク管理します。

## 気候変動 気候変動緩和に貢献

## 指標・目標



ファナックグループの温室効果ガス (GHG)排出量 (Scope1, 2, 3 カテゴリ11)の目標と実績については以下の通りです。

|                  | 2020年度実績<br>(基準年)        | 2024年度実績<br>(基準年比)                   | 2030年目標<br>(基準年比) | 2050年目標 |
|------------------|--------------------------|--------------------------------------|-------------------|---------|
| Scope1, 2        | 154kt-CO <sub>2</sub>    | 122kt-CO <sub>2</sub><br>(-21.2%)    | -42%              | ゼロ      |
| Scope3<br>カテゴリ11 | 16,668kt-CO <sub>2</sub> | 19,552kt-CO <sub>2</sub><br>(+17.3%) | -12.3%            | —       |

ファナックは2050年までにファナックグループの事業活動に伴うGHG排出量 (Scope1, 2)をゼロにするという長期目標を設定しています。

この長期目標の実現に向けて、2030年までに同排出量を42%削減する (2020年比)という中期目標を定めています。

Scope3については販売した製品の使用による排出量 (カテゴリ11)を2030年までに12.3%削減する (2020年比)ことを目指します。

これらの中期目標についてはSBT (Science Based Targets)イニシアチブより認定を取得しています。

2024年度のScope1, 2は基準年比で21.2%減となりました。

主な要因は、本社地区において、使用する電力の一部を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えたことによります。2022年度から2024年度にかけては本社地区、壬生地区における太陽光パネルの設置を実施しており、2025年度以降においては一層の排出削減が見込まれます。

2024年度のScope3の販売した製品の使用による排出量 (カテゴリ11) は基準年比で17.3%増となりました。主な要因は当社商品の販売増によるものです。FA、ロボットおよびロボマシン商品における省エネ性能をさらに向上させることにより、排出削減を目指します。

# 人材の育成・エンゲージメント 製造業の未来を担う人材の創出

## ファナックアメリカの社員が国際ロボット連盟「ロボティクスの未来を形作る10人の女性 2025」に選出

国際ロボット連盟では、ロボティクス分野で活躍する女性の知名度を高める活動を推進しています。2024年より、ロボティクス産業に携わる女性を「Women in Robotics (ロボティクスの未来を形作る10人の女性)」として選出しており、2025年はファナックアメリカのコポレートマーケティング ジェネラルマネージャー Kari DeSantisが選ばれました。

DeSantisはファナックアメリカでマーケティングおよびコミュニケーションに従事し、ファナックのブランディングをリードしています。

ファナックグループは、社員が力を最大限に発揮できる機会を提供し、製造業の未来を担う人材の創出・充実に取り組みます。



日本ロボット工業会（プレスリリース）  
<https://www.jara.jp/various/ifr/pressrelease/pr20250331/index.html>

FANUC America Corporation

Ms. Kari DeSantis / General Manager, Corporate Marketing

### ファナックでのキャリアの歩み



私のファナックでのキャリアは、成長と充実が両立する革新性に満ちたダイナミックな環境を体現するものでした。生産計画担当としてキャリアをスタートして以来、マーケティングおよびコミュニケーション部門の責任者を務めるまでの各段階で、多くの学びや成果、チームワーク、そして仕事を楽しむ喜びがありました。

ロボティクスの世界は、当初、私にとってまったく未知の領域でした。マーケティングの学位を取得してファナックアメリカに入社し、生産計画担当としてキャリアをスタートさせた私は、ほどなくして事業運営の最前線に身を置くことになりました。この経験を通じて、ファナックの基本理念である「厳密」に初めて触れました。その中で、当社の事業や製品、そしてCX（カスタマーエクスペリエンス）に息づく緻密さと奥深さを、少しずつ理解していったのです。

私のキャリアに大きな転機が訪れたのは、ファナックアメリカの認定システム・インテグレータ・ネットワークの構想づくりに携わる機会を得たときでした。このプログラムの運営を通じて、戦略的思考と創造性を融合させる力を磨くとともに、人と人のつながりの重要性を深く学びました。また、ロイヤルティを育み、市場における当社のインテグレータの存在感を高

めるための一連のマーケティング施策を立案・展開しました。

こうした取り組みを通じて、私は「透明」なコミュニケーション、強固なパートナーシップ、そして真に価値あるマーケティングコンテンツがもたらす力の大切さを学びました。当社のインテグレータ・ネットワークは、1996年の発足以来、その規模と活動領域を拡大し続けていますが、その根底にある理念と市場参入戦略は今も変わっていません。この一貫性こそが、私の大きな誇りとなっています。

認定システム・インテグレータ・グループでの経験を契機に、より包括的な企業マーケティング施策に関わるようになりました。この時期を通じて、自身のキャリアの方向性がファナックアメリカのマーケティングおよびコミュニケーション統括へと導かれていることを明確に意識するようになりました。

ファナックアメリカのマーケティング部門を率いることは、私にとって非常にやりがいがあり、キャリアの大きな節目となっています。これまでに、スカラロボット、協働ロボットCRX、新型ロボットコントローラR-50iAといった製品のグローバルローンチ動画の制作を手がける機会に恵まれ、さらに米州地域における市場シェアの拡大にも貢献してきました。

ファナックは、優れた人材が多様な役割で活躍し、卓越性と革新性の文化を築いている場所です。他拠点との協働関係はかけがえのないものであり、才能と創造性にあふれる同僚たちと、グローバルなネットワークの一員として働けることを幸運に感じています。

30年以上にわたるこれまでの歩みを振り返ると、ファナックで果たしてきた自身の貢献に誇りを抱きつつ、今もなお新たな挑戦に刺激を受け、未来への期待に胸を膨らませています。ファナックでのキャリアは、今後も職業人として、そして一個人としての充実と成長をもたらす道であり続けると確信しています。将来、機会に恵まれれば、これまでの経験を活かし、ボードメンバーとして貢献できればと考えています。

## 人材の育成・エンゲージメント 製造業の未来を担う人材の創出

## D&amp;Iプロジェクト

## 社内のコミュニケーションを活性化し、従業員エンゲージメントの向上を目指す

## 2期目を迎えて

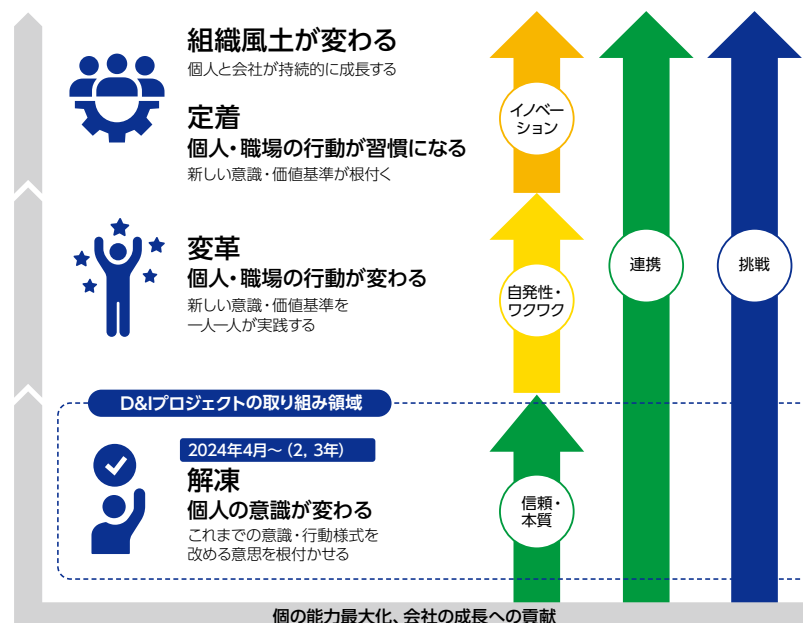
2024年に発足したD&Iプロジェクトは2期目を迎えました。

引き続き取締役 兼 CFO 経理・営繕本部長がプロジェクトリーダーを務め、2期メンバは1期からの継続メンバと新規加入メンバという、一部入れ替えとしました。1期からの連続性を維持しながら、新しいメンバ加入でD&Iの取り組みの全社展開を進めています。

## ファナックにおけるD&amp;I推進

## ● D&amp;Iプロジェクト ロードマップ

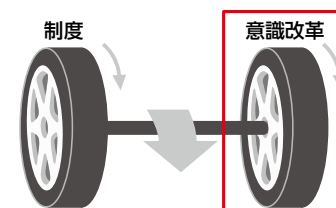
数年をかけてD&I推進への共感を醸成し、個人の意識変化を促すための各種の取り組みを推進します。



## ● D&amp;Iプロジェクト 進め方

D&Iの推進においては制度と意識改革の両輪でアプローチしていくことがポイントとされています。

ファナックのD&Iプロジェクトは、初めのステップとして、意識改革に向けたアプローチを中心に進めていきます。



## 意識改革に対する第一歩の歩み出し

## 下上左右の意識共有

経営層との対話の機会の設定

→ **経営層ラウンドテーブル**

社員間での困りごとや関心の共有による

社員間の意思疎通の機会の設定

→ **社員ディスカッション**

くみ取った社内の要望や  
ニーズはより良い職場環境  
の実現に向けたアプローチ  
につなげていく

## 現状把握

社員のD&Iへの認識および当社の

D&Iの立ち位置の把握

→ **社内アンケートの実施**

## 2025年の活動

## ● 社員ディスカッション

2024年夏に実施した「経営層ラウンドテーブル」では、各本部長と社員の上下の対話を意識した取り組みであったのに対し、「社員ディスカッション」では左右のつながりを意識し、社員間での困りごとなどの意思疎通の機会として設定しました。

始めに、社員の関心事項を把握するため、全社員を対象にアンケートを実施しました（回答者数3,776名、回答率約80%）。そのうち関心の高いテーマとして「規律・カルチャー」と「フレックスタイム制度」の2つを選定し、2024年12月に任意参加でディスカッションを実施しました。

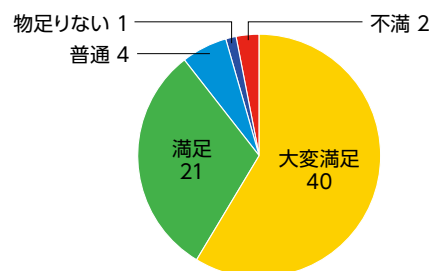
## 人材の育成・エンゲージメント 製造業の未来を担う人材の創出

### 規律・カルチャー

企業風土などの弱みに対するネガティブな意見よりも、強みを活かし時代に合わせることで、弱みを克服できるなどポジティブな意見が多く飛び交いました。

#### 参加者アンケート結果

参加者数 …… 68名  
回答者数 …… 68名

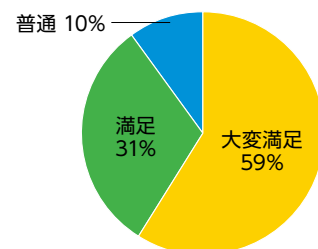


### フレックスタイム制度

フレックスタイム制度によりモチベーション・ワークライフバランスが向上する、優秀な人材確保への貢献等のメリットがある一方、コミュニケーション不足による業務効率低下、労働時間管理などの懸念点も挙げられました。

#### 参加者アンケート結果

参加者数 …… 66名  
回答者数 …… 51名



### 参加者感想抜粋

- ファナックをさらに良くしていきたいという「愛」が感じられた。
- 他部署の社員やさまざまな考えに触れるいい機会。こうした場が設けられることがすでに組織風土改善の一步になっており、継続してD&Iプロジェクトの取り組みファンを増やすことで全社的な雰囲気も変わっていく。

### ● 社長インタビュー・連載

D&Iプロジェクトメンバーが社長 兼 CEO 山口にラウンドテーブル形式でインタビューを行い、全10回の連載形式にまとめ、全社ポータルに掲載しました。

自身の若手時代や今の社員に期待すること、各部門へ向けたメッセージ、ファナックの未来など、幅広いトピックが語られました。



### ● 特別顧問・社長ラウンドテーブル

2025年10月より、特別顧問 稲葉、および社長 山口と有志社員のラウンドテーブルを実施しています。2024年に実施した「経営層ラウンドテーブル」は本社開催のみでしたが、日野支社、筑波工場、壬生工場でも開催することとし、地方拠点勤務の社員も参加しやすくなりました。



社長ラウンドテーブル（本社）

特別顧問ラウンドテーブル（壬生工場）

## 人材の育成・エンゲージメント 製造業の未来を担う人材の創出

## 新入社員のアイデアを実現 本社地区小学生向け工場見学

2025年4月、新入社員による「ファナックに関する変革アイデア」をテーマとしたアイデアコンテストを実施しました。新入社員有志が経営層にプレゼンテーションし、その提案の一つである、本社地区の小学生向けの工場見学を実現させました。

忍野村の忍野小学校、山中湖村の山中小学校と東小学校の5年生児童計131名を2日間に分けて招待しました。会社概要を説明した後、工場見学と協働ロボットCRXの操作体験を行いました。

CRXはロボットの操作が初めての方でも使える機能を備えており、ダイレクトティーチを使用す

ると、簡単にロボットの教示が可能です。

一人ずつCRXを直接動かして作成したケーキのデコレーションプログラムをCRXが読み込み、模様や速度を再現すると歓声が上がり、機能について真剣にメモを取っていました。

ファナックでは、新入社員や若手社員の成長意欲を満たす機会を設け、会社全体の従業員エンゲージメントの向上につなげていきます。



ショールーム



CRX体験



CRXについて

<https://www.fanuc.co.jp/ja/product/robot/model/crx/>

# 役員一覧 (2025年6月27日現在)

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                        | 企業<br>経営 | 研究<br>開発 | 国際性 | ESG・<br>サステナ<br>ビリティ | 人事・<br>労務・<br>人材開発 | 法務・<br>リスクマネ<br>ジメント | 財務・<br>会計 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----|----------------------|--------------------|----------------------|-----------|
|  <p>代表取締役社長 兼 CEO<br/><b>山口 賢治</b><br/>(やまぐち けんじ)</p>                       | 1993年 4月 当社入社<br>2008年 6月 当社専務取締役就任<br>2012年 2月 当社取締役副社長就任<br>2013年10月 当社代表取締役副社長就任<br>2016年 6月 当社代表取締役社長 兼 COO 就任<br>2019年 4月 当社代表取締役社長 兼 CEO 就任 (現在に至る)                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                        | ●        | ●        | ●   | ●                    | ●                  | ●                    | ●         |
|  <p>取締役常務執行役員 兼 CFO<br/>経理・営繕本部長 兼 秘書部長<br/><b>流石 柳二</b><br/>(さすが りゅうじ)</p> | 1992年 4月 当社入社<br>2004年 4月 ファナック ヨーロッパ ゲーエムペーハー取締役<br>兼 経理部長就任<br>2010年 1月 ファナック ヨーロッパ コーポレーション取締役<br>兼 CFO 就任<br>2012年 3月 株式会社LIXIL入社<br>パルマスティールザ エスピーエー出向<br>グループフィナンシャルコントロールマネージャ                                                                          | 2015年 4月 当社再入社<br>当社関係会社支援部長<br>2015年 7月 当社秘書部長 (現在に至る)<br>2017年 6月 当社執行役員就任<br>2021年 7月 当社経理本部長<br>2022年 6月 当社常務執行役員 兼 CFO 就任<br>2023年 6月 当社取締役常務執行役員 兼 CFO 就任 (現在に至る)<br>2023年 7月 当社経理・営繕本部長 (現在に至る)                 | ●        |          | ●   | ●                    |                    | ●                    | ●         |
|  <p>取締役 ファナックアメリカ<br/>コーポレーション取締役社長<br/>兼 CEO<br/><b>マイケル ジェイ チコ</b></p>    | 1999年 8月 ファナック アメリカ コーポレーション入社<br>2015年11月 同社バイスプレジデント就任<br>2016年 4月 同社取締役社長 兼 COO 就任<br>2016年 6月 当社執行役員就任<br>2016年 7月 ファナック アメリカ コーポレーション取締役<br>社長 兼 CEO 就任 (現在に至る)<br>2017年 6月 当社常務執行役員就任<br>2020年 6月 当社取締役就任 (現在に至る)                                        |                                                                                                                                                                                                                        | ●        | ●        | ●   | ●                    | ●                  | ●                    |           |
|  <p>取締役<br/><b>山崎 直子</b><br/>(やまざき なおこ)<br/>社外取締役 独立役員</p>                | 1996年 4月 宇宙開発事業団 (現 国立研究開発法人宇宙航空<br>研究開発機構 (JAXA)) 入社<br>2001年 9月 国際宇宙ステーション搭乗宇宙飛行士として認定<br>2010年 4月 スペースシャトル・ディスカバリー号に、ミッ<br>ションスペシャリストとして搭乗し、国際宇宙ス<br>テーション (ISS) 組立補給ミッション (STS-131<br>(19A)) に従事<br>2016年 3月 ナプテスコ株式会社社外取締役就任<br>2017年 9月 株式会社オプトラン社外取締役就任 | 2018年 6月 株式会社トプコン社外取締役就任 (現在に至る)<br>2018年 7月 一般社団法人スペースポートジャパン代表理事<br>就任 (現在に至る)<br>2020年 6月 当社取締役就任 (現在に至る)<br>2021年 6月 公益財団法人日本宇宙少年団理事長就任<br>(現在に至る)                                                                 |          | ●        | ●   | ●                    |                    | ●                    |           |
|  <p>取締役<br/><b>魚住 弘人</b><br/>(うおずみ ひろと)<br/>社外取締役 独立役員</p>                | 1975年 4月 株式会社日立製作所入社<br>2003年 4月 同社電力・電機グループ原子力事業部原子力生産<br>本部長<br>2004年 4月 同社電力グループ日立事業所副事業所長 兼 原子<br>力事業部副事業部長<br>2005年 4月 日立プラント建設株式会社空調システム事業本部<br>副事業本部長<br>2007年 7月 日立GEニュークリア・エナジー株式会社業務役<br>員副社長就任                                                      | 2011年 4月 同社代表取締役社長就任<br>2013年 4月 株式会社日立製作所執行役常務就任<br>2015年 4月 日立GEニュークリア・エナジー株式会社取締役<br>会長就任<br>2017年 4月 株式会社日立製作所原子力ビジネスユニット技監<br>2020年 4月 原子力損害賠償・廃炉等支援機構技監<br>2021年 6月 原子力エネルギー協議会理事長就任<br>2022年 6月 当社取締役就任 (現在に至る) | ●        | ●        | ●   | ●                    | ●                  | ●                    |           |

## 役員一覧（2025年6月27日現在）

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                            | 企業<br>経営 | 研究<br>開発 | 国際性 | ESG・<br>サステナ<br>ビリティ | 人事・<br>労務・<br>人材開発 | 法務／<br>リスクマネ<br>ジメント | 財務・<br>会計 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----|----------------------|--------------------|----------------------|-----------|
|  <p><b>取締役</b><br/><b>武田 洋子</b><br/>(たけだ ようこ)</p> <p>社外取締役 独立役員</p>            | 1994年 4月 日本銀行入行<br>2009年 4月 株式会社三菱総合研究所入社<br>2012年 4月 同社政策・経済研究センター主席研究員、チーフエコノミスト<br>2015年10月 同社政策・経済研究センター副センター長、チーフエコノミスト<br>2017年10月 同社政策・経済研究センター長、チーフエコノミスト<br>2020年10月 同社シンクタンク部門副部門長 兼 政策・経済センター長、チーフエコノミスト     | 2021年12月 同社研究理事就任（現在に至る）<br>2022年10月 同社シンクタンク部門副部門長 兼 シンクタンク部門統括室長 兼 政策・経済センター長、チーフエコノミスト<br>2023年 6月 株式会社リコー社外取締役就任（現在に至る）<br>2023年10月 同社取締役就任（現在に至る）<br>株式会社三菱総合研究所常務研究理事就任（現在に至る）<br>同社シンクタンク部門長（現在に至る） |          |          |     | ●                    | ●                  | ●                    | ●         |
|  <p><b>取締役（常勤監査等委員）</b><br/><b>岡田 俊哉</b><br/>(おかだ としや)</p>                     | 1984年 4月 当社入社<br>1999年 8月 当社法務部長<br>2012年 6月 当社常務取締役就任<br>2014年 5月 当社専務取締役就任<br>2016年 6月 当社取締役専務執行役員就任<br>2019年 6月 当社常務執行役員就任<br>2020年 6月 当社執行役員就任<br>2023年 6月 当社取締役（常勤監査等委員）就任（現在に至る）                                  |                                                                                                                                                                                                            |          |          |     | ●                    |                    | ●                    |           |
|  <p><b>取締役（監査等委員）</b><br/><b>横井 秀俊</b><br/>(よこい ひでとし)</p> <p>社外取締役 独立役員</p>    | 1983年 4月 東京大学生産技術研究所講師<br>1985年 1月 同研究所助教授<br>1997年 7月 同研究所教授<br>1998年 7月 東京大学国際・産学共同研究センター教授<br>2005年 4月 同センター長<br>2008年 4月 東京大学生産技術研究所教授<br>2015年 5月 科学技術振興機構研究成果最適展開支援プログラム第2分野プログラムオフィサー                            | 2019年 3月 東京大学生産技術研究所退職<br>2019年 6月 東京大学名誉教授（現在に至る）<br>当社監査役就任<br>2021年 6月 当社取締役（監査等委員）就任（現在に至る）                                                                                                            |          | ●        | ●   | ●                    |                    |                      |           |
|  <p><b>取締役（監査等委員）</b><br/><b>富田 美栄子</b><br/>(とみた みえこ)</p> <p>社外取締役 独立役員</p>  | 1980年 4月 弁護士登録（現在に至る）西・井関法律事務所（現西総合法律事務所）入所<br>1995年 4月 社団法人神奈川学習障害研究協会監事<br>2001年 4月 東京地方裁判所民事調停委員（現在に至る）<br>2004年 4月 昭和女子大学講師<br>2007年10月 司法試験委員・民事訴訟法<br>2012年 6月 森永乳業株式会社社外監査役就任<br>2017年 4月 西総合法律事務所代表（現在に至る）      | 2019年 6月 株式会社日清製粉グループ本社社外取締役（監査等委員）就任（現在に至る）<br>2020年 6月 当社監査役就任<br>2021年 6月 当社取締役（監査等委員）就任（現在に至る）<br>鉄建建設株式会社社外取締役就任（現在に至る）<br>東京電力パワーグリッド株式会社社外監査役就任（現在に至る）                                              |          |          |     | ●                    | ●                  | ●                    |           |
|  <p><b>取締役（監査等委員）</b><br/><b>五十島 滋夫</b><br/>(いがしま しげお)</p> <p>社外取締役 独立役員</p> | 1990年 4月 中央新光監査法人入所<br>1995年 8月 公認会計士登録（現在に至る）<br>1997年 1月 株式会社矢野製作所入社<br>2004年 8月 五十島公認会計士事務所代表（現在に至る）<br>2004年11月 税理士登録（現在に至る）<br>五十島滋夫税理士事務所代表（現在に至る）<br>2016年 6月 株式会社アクセル社外取締役（監査等委員）就任<br>2017年12月 太平洋産株式会社社外取締役就任 | 2023年 6月 株式会社アクセル社外取締役（常勤監査委員）就任（現在に至る）<br>当社取締役（監査等委員）就任（現在に至る）                                                                                                                                           |          |          |     | ●                    |                    |                      | ●         |

## 社外取締役／統括本部長 座談会

# 「one FANUC」で不断の技術革新、世界の自動化を推進

労働力不足、人件費の高騰を受けた自動化ニーズの高まりや、気候変動といった課題への対応が求められる中、ファナックは強みである技術力を発揮しつつ、AIなどの新たなテクノロジーをどう活用し、課題解決に貢献するべきか。技術に関する専門的知見を持つ社外取締役と3事業の研究開発統括本部長の総勢6名でファナックの競争優位性、果たすべき役割、目指す姿について語っていただきました。

※本座談会は2025年10月27日に実施したものです。



|                         |                |                |                |                             |                            |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------------------|
| FA研究開発<br>統括本部長<br>野田 浩 | 社外取締役<br>魚住 弘人 | 社外取締役<br>山崎 直子 | 社外取締役<br>横井 秀俊 | ロボット研究開発<br>統括本部長<br>安部 健一郎 | ロボマシン研究開発<br>統括本部長<br>高次 聡 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------------------|

### 人手不足や人件費高騰、AI活用などの社会課題にどう取り組むか

**山崎**——昨今、企業をめぐる事業環境がさまざまな局面で大きく変容する中、生産年齢人口の減少や人件費の高騰を背景に、モノづくりの現場や幅広い産業で自動化に対する需要がかつてないほどの高まりを見せています。世界が共有するこの社会課題は、創業以来、一貫して生産現場の自動化を追求してきたファナックにとって大きな追い風です。一方で、ファナックにとっても生産現場を担う人材獲得競争の激化とは無縁ではなく、自動化ニーズに広く対応し課題解決する上でも、

これまで以上に社内の自動化を加速させ、生産性を高め、その知見を展開していく努力が必要であると考えています。

**横井**——自動化を進める上で、AIの急速な台頭にも注目していくべきでしょう。AIにより生活やビジネスのあり方が変化を迫られる中、ファナックが手掛ける生産財に対し何が求められるのか。従来の生成AI、AIエージェントに加え、物理世界で自律的な行動を可能とするフィジカルAIの登場により、モノづくりのあり方も大きく変わっていくでしょう。大手テック企業などの参入も加速する状況下で、産業のオートメーションを支えてきた立場で培った競争優位性を発揮しつつ他社との連携を進め、いかに市場をリードしていくかが、研究者・技術者の立場から見ても大きなテーマになってくるものと捉えています。

### FA、ロボット、ロボマシンの3事業で推進する自動化の強み

**魚住**——当社はFA、ロボット、ロボマシンの3事業を核に、自動化市場におけるトップリーダーとして顧客との信頼関係を構築してきました。今後は“成功の罠”に陥ることなく、現状の課題を打破し、ファナックならではの尖った技術で社会の変化をリードしていくためには、組織風土や人材の育成も課題となってくるに違いありません。グループが一体となって、いかにブレークスルーを実現していくかが各部門のトップや経営層に求められるテーマであり、技術畑出身の社外取締役として積極的に提言をしていきたいと考えています。

**安部**——ご指摘の通り世界中のお客様から、人手不足への取り組み、生産性向上や高品質なモノづくりへの要望を多くいただき、自動化の需要が明らかに増加していることは肌で感じています。ここにAI、IoT、デジタルといった新しい技術や要素をどう組み合わせていくか。技術を味方にして、従来、不可能だったことをどう実現していくか。開発現場の人間としてこの変化を大きなチャ

## 社外取締役／統括本部長 座談会



ンスと捉え、非常にワクワクしています。

ロボットの普及を進め自動化ニーズに貢献していく上では、ロボット導入の敷居を下げ、初めて使う人でもスマートフォンのように簡単に使える操作性を実現することが重要です。簡単に使える操作性の裏には高度な技術が必要で、そこで当社の強みとなっているのが工作機械の制御技術です。これまでに蓄積してきた制御技術が、デジタル世代でも簡単に使える協働ロボットやAI制御の基盤となっているのです。

**野田**——自動化のニーズは国・地域、事業環境や抱える課題によっても異なります。また、自動化を進める上では、生産ラインを止めることのない安全・安心の担保が重要であり、ここで当社が培ってきた信頼性の高さが活きてくるものと認識しています。

工作機械における自動化の考え方には大きく、工程を細分化・単純化することで作業時間を短縮する「工程分割」と、一つの機械で全工程を完結させる「工程集約」の二つのアプローチがあり、ファナックではお客様のニーズに合わせて両方のテクノロジーを提供しています。

工程集約は、複合的な工作機械を駆使して一工程で加工を完了する技術です。工程間の段取りが不要で、複雑な加工物の自動化に適するというメリットがありますが、加工条件の設定など難しさが増し、オペレータの作業が逆に高度化します。当社では、独自のデジタルツイン技術を活用し、オペレータの負担を大幅に軽減、シミュレーションによる加工の最適化により、加工品質向上とサイクルタイムの短縮を実現しています。そして、自動化におけるもう一つの重要な要素が、データ活用です。ファナックは、工場にある機械・機器からデータを収集・標準化・管理するデータ基盤を提供しており、個々の機械の効率化はもちろん、工場全体の最適化と自動化に貢献します。

**高次**——ロボマシンでは、工程集約に重点を置いた開発に注力しています。従来は複数の機械が必要だった作業を1台の機械で完結させるものです。例えば、ロボドリルでは搭載できる工具の本数を増やし、1台で多様な加工に対応できるようにしています。

基本商品であるFAの技術を具現化し、応用商品を提供する部門ですので、何よりお客様のニ

ズに寄り添うことを第一にしています。いかに機械の性能を引き上げ、使いやすさを追求し、安心・安全を担保していくかといった3つの視点を軸に開発を進めています。

### 技術の優位性、競合との差別化を発信していく重要性

**横井**——御三方のお話を受け、一つ提言しますと、3事業の関係性をユーザにもっと分かりやすく提示いただけると競争優位性や価値がより

説得力を持って伝わるのではないのでしょうか。個々の技術が優れているからこそ、それらをどうつなぎ「one FANUC」として見せるかが課題であり、今後、期待するところです。

**魚住**——お客様の工場の規模などに応じた「工場の設計提案」のようなアプローチも有効ではないのでしょうか。ロボット、工作機械などをどう配置し、どうつなぐかを示すことで「one FANUC」の価値が伝わりやすくなると思います。ファナック自身が大規模な工場を運営しているのですから、工場全体のニーズを深く理解した上で、解決に向けたノウハウも豊富にあるはずです。そうしたファナック自身の知見を活かすことで、顧客の自動化導入のハードルを下げることにつながると思います。

**安部**——3事業のつながりでいうと、NC（数値制御装置）の基本技術からなるFA事業があり、その応用としてロボット、ロボマシンの2事業を展開していることになります。例えば、当社の機械加工工場ではCNCを搭載したマシニングセンタや旋盤などの工作機械、そしてワークを供給するロボットが一体となって稼働しており、「one FANUC」としての自動化モデルを体現しています。この工場は、お客様がいらした際に、自動化のモデルを見学いただく場になっています。

お客様が「何をしたいか」に合わせた自動化を提案するため、最近では「工場診断」というアプローチも進めています。お客様の工場を直接訪問し、どこから自動化を始めるべきか、簡単に着手できる部分や難易度の高い分野、新たに設備を導入する際の留意点などを提案しています。

**高次**——以前、出展した国際プラスチックフェアでの経験をご紹介しますと、幕張メッセの自社



## 社外取締役／統括本部長 座談会



ブース内に「成形工場」エリア（電動射出成形機とロボットのシステム）と「機械加工工場」エリア（マシニングセンタとワイヤーカット）を設け、同時開催されていた東京ビッグサイトでのロボット展のブースとIoTシステムでつなぎました。幕張メッセにしながら東京ビッグサイトで稼働しているロボットの監視・データ収集ができるわけです。そうした統合ソリューションを実演する試みを実践したことがありますので、お客様によりリアルに「one FANUC」を実感していただく試み

をしていきたいですね。

**山崎**——社員のみなさんが「世界一効率の良い工場を目指す」という目標をよく口にされますが、今後はFA、ロボット、ロボマシンの3事業とサービスが一体となった「one FANUC」に、AIなどの新しい技術をどう統合していくか。時代に合った新たな「one FANUC」の実現に期待しています。

## さまざまな技術、工夫で省エネへ

**山崎**——自動化の推進に併せ、CO<sub>2</sub>削減をはじめとする気候変動への対応も、世界が共有する重要な課題です。特に自社が直接排出するCO<sub>2</sub>削減のフェーズ（Scope1、2）から、企業に強く求められているScope3のカテゴリ11に力点を移行させ、自社の商品をユーザが使用することでCO<sub>2</sub>が削減されるというサプライチェーン全体に関わる対応が今後はますます求められてきそうです。

例えば商品の省エネルギー性能の向上一つとっても、一朝一夕ではなし得ず、地道な技術の積み重ねにより実現されます。商品のアップグレードに併せ省エネルギー化を一歩一歩進めていますが、これもファナックならではの削減アプローチの強みといえるのではないのでしょうか。

**安部**——ありがとうございます。環境対応においては会社全体の取り組みに加え、各事業で商品の省エネルギー性能の向上や廃棄物削減などに向けた提案を進めています。

ロボットにおけるその取り組みの一つが設計による軽量化です。ロボットにおいて最も省エネ効果が

高いのがロボットアームの軽量化で、従来10kg可搬のロボットの本体重量は150kgでしたが、今では約3分の1の50kg以下を実現しています。

ロボットも自動車と同じで、無駄な加減速を減らし、定速を維持することで消費電力が減少します。ここではシミュレーション技術を用いて、サイクルタイムや軌跡を変えずに加減速の最適化を図っています。保守においても廃棄物を減らすことを設計に取り入れ、ケーブルやグリス交換の周期の最適化などを実現しています。

**野田**——FA事業における消費電力削減の取り組みの一つが、CNCの性能向上による加工時間の短縮です。二つ目として、注目を集めているのがAI熱変位補正の技術です。AIによる機械の熱変位の予測や補正機能により、機械の暖機運転の削減や温度管理負荷の軽減を実現し、安定加工と省エネ効果が見込めます。加えて、工作機械のライフサイクル全体でのエネルギー削減も重要と考えています。旧世代の工作機械から省エネ効果の高い最新機種への置き換えが進む流れと、高信頼性技術と生涯保守サービスにより、長期間にわたり工作機械の価値を維持することで、資源を効率的に活用していくという、もう一つの選択肢も提供し、サーキュラーエコノミーへの貢献も実践していきたいと考えます。

**高次**——ロボマシンで進めているアプローチの一つが加工時間の短縮と非稼働時間を増やすことによる電力削減です。先のAI熱変位補正により機械の熱安定性を高め、昼休みや連休中に電源を止めても再稼働時に精度を維持できるようにし、消費電力削減を実現しています。その他、ロボショット向けに開発した消費電力モニターを活用した「見える化」により、消費電力削減につなげるアプローチも進めています。

**横井**——早期からカテゴリ11への対応を進めている点は非常に先進的であり、高く評価できるポイントだと思います。ただ、他社も追従する中、世の中の同様な技術と比較して、どの程度の差分があるのか。技術者としては、実証的なデータを示し評価につなげていただきたいというのが率直な希望です。他社との違いという点では、いかがでしょうか。



## 社外取締役／統括本部長 座談会



**野田**——例えば、当社のAI熱変位補正は、機械の構造設計に依存しない点で、従来の技術とは全く概念が異なるものです。実際、いろいろなタイプの機械に適用される事例が増えていることが、その特徴を表しているといえるのですが、新しい考え方であるがゆえに、従来技術との数値上の比較が難しいのも事実であり、おっしゃる通り技術者がコンセプトの違いも含め、お客様にどう役立つかの視点を持ち併せ、説明責任を果たすことは重要ですね。

**高次**——実際、展示会でAI熱変位補正の活用について、「昼休みに機械を止めるだけでも大きな省エネ効果がある」と具体的な数字を挙げて説明したところ、良い反応をいただいた経験があります。技術者は100%保証できないことについて口にするのをためらう傾向がありますが、この時は数値で効果を示す重要性を認識しました。

**山崎**——展示会において、個別の商品だけでなく、環境対応をまとめて見せる工夫は高く評価できるのではないのでしょうか。見せ方の工夫をさらに進めていくとともに、各Scopeのデータを活用することは、社内のDX化推進につながる利点もあるはずです。また、CO<sub>2</sub>削減だけでなく、お話にあったサーキュラーエコノミーへの貢献についても、ぜひ広く発信していただきたいと思います。

## ファナックだから実現できる最新技術を統合した提案を

**山崎**——自動化が求められる範囲は、物流、食品、農業、建設、航空、リサイクルとさまざまな分野に拡大しています。最近では、私が携わる宇宙の分野でも、ロケットや人工衛星の打ち上げに留まらず、宇宙開発のニーズが多様化し、ファナックが貢献できるチャンスも多岐に広がりを見せています。

こうした状況を踏まえ、「one FANUC」の実践に加えて、今後は技術が応用される現場を中心に、他社技術との統合も進めることで社会全体を良くしていく「one現場」ともいうべき考え方が重要になると考えています。また、これまで新しい事業の展開における規制や標準化にチャレンジしてきた

パイオニアとして、フィジカルAIなどの新技術導入に伴う標準化への貢献にも期待しています。

**横井**——二つの提言をさせてください。一つ目は、フィジカルAIなどのテクノロジーの可能性を探る上でも、最新技術を全て統合した「実験工場」を建設し、社内外にぜひ公開していただきたい。利益目的だけではなく、新技術の開発、人材育成、イノベーション促進、チャレンジの場として機能させることで、社会的にも今後の大きな財産になっていくのではないのでしょうか。

二つ目は、物流、農業、建設などの新しい分野に進出する際には、成功の確度を上げるためにも、その分野のイノベーターと協業したプロジェクトや、ベンチャー的な組織を立ち上げることもぜひ検討いただきたい。競合企業も増える中、強い覚悟を持って、さらなる変革に取り組んでいただきたいと期待しています。

**魚住**——ファナックが描く「夢の工場」や「夢の産業界」といったビッグピクチャーを、例えば「目指す姿」として示すのもよいのではないのでしょうか。社内コンペなどでアイデアを募るのもいいと思います。こうしたトライアルを重ねていくことで、新たな市場拡大に向けて必要な技術要素やニーズも見えてくると捉えています。

**安部**——物流、農業、リサイクルなど多岐にわたる分野で自動化が進む中、各分野に特化したエンジニアがいる会社との協業、連携をすでに進めています。また、理想の工場についても、当社では新しく製造ラインを作る際、常に世界一の製造ラインを目指し、研究開発だけでなく製造部とも話し合い「次の形」を検討しています。そこで重要な役割を果たすであろうフィジカルAIの活用の具現化についても、若いエンジニアたちが将来を見据えた広い視野を養うためにも、「目指す姿」の構想を次々と練っていききたいと思います。

今回は有意義なご提言をありがとうございました。



ファナックの最新のフィジカルAIに関する取り組みはホームページをご覧ください。  
[https://www.fanuc.co.jp/ja/product/new\\_product/2025/202512\\_robot\\_physicalai.html](https://www.fanuc.co.jp/ja/product/new_product/2025/202512_robot_physicalai.html)

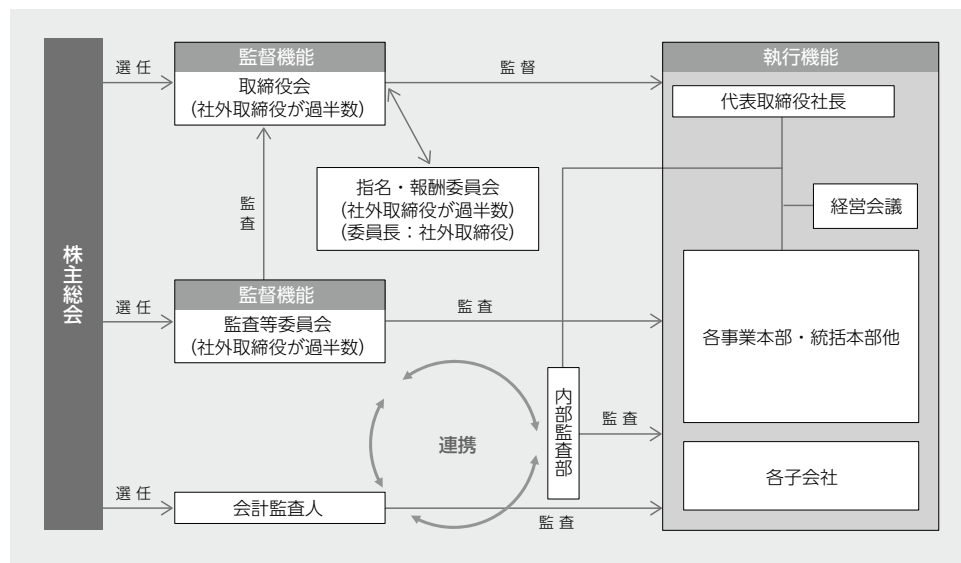
# コーポレートガバナンスの充実

## 基本方針

ファナックでは、従来から「厳密と透明」の基本理念のもと、コーポレートガバナンスの充実に図ってきました。2021年には、監督機能と執行機能の分離を進める中で、取締役会の監督機能を一層強化し、経営上の意思決定をより迅速化するため、監査等委員である取締役により構成される「監査等委員会」を備え、取締役会から取締役への業務執行の決定権限委譲の拡大が可能な監査等委員会設置会社に移行しました。その後は監査等委員会設置会社として、さらに関係規則の整備等を進めるなど、取締役会の監督機能の一層の強化と経営上の意思決定の迅速化に努めています。

また、独立社外取締役が過半数を占め、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会を設置し、取締役の任命、評価における客観性、透明性を高めることで、監督機能の厳密性、透明性を担保しています。

## コーポレートガバナンス体制図



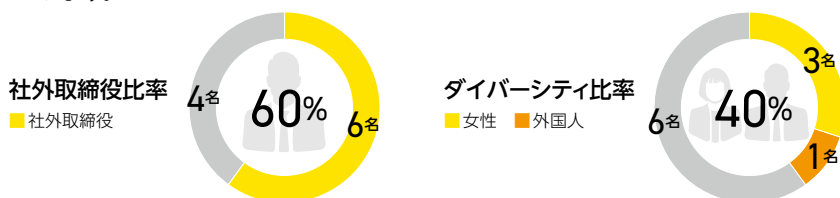
## ESGに関する取り組み 〜ガバナンス

- 2014 執行役員制度の導入
- 2015 SR部 (現 広報・SR部) の創設、機関株主に対するSR訪問の開始  
コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定  
社外取締役の増員 (1名 → 3名)
- 2016 コーポレートガバナンス・コードの全ての原則を実施 (フル・コンプライ)
- 2018 第三者による取締役会評価の実施  
任意の指名・報酬委員会の設置
- 2019 社外取締役比率の上昇 (23% → 27%)  
指名・報酬委員会の委員長に独立社外取締役が就任
- 2020 女性取締役および女性監査役の就任、社外取締役比率が3分の1に上昇
- 2021 監査等委員会設置会社への移行、取締役に女性2名就任、社外取締役比率が2分の1超に上昇  
株式報酬制度の導入
- 2023 女性取締役比率の上昇 (18% → 27%)
- 2024 役員報酬算定要素に非財務指標枠を組み込む  
社内取締役だけでなく、執行役員等の賞与にも非財務指標枠を設け、執行役員等も同じ目線で、「従業員エンゲージメント」「ESG評価スコア」「GHG排出削減量」の向上に取り組む
- 2025 女性取締役比率の上昇 (27% → 30%)  
社外取締役比率の上昇 (55% → 60%)

## コーポレートガバナンスの充実

## 推進体制・取り組み

- 監査等委員会設置会社である当社では、取締役会(監督機能)と経営側(執行機能)の分離を図り、それぞれの独立性を保つようにしています。
- 取締役会における社外取締役比率および取締役会のダイバーシティ比率は以下のようになっています。



- 監査等委員会 (4名)のうち3名は社外監査等委員であり、そのうち1名が女性です。
- 引き続き、取締役会と経営側それぞれの独立性が保たれているか、ダイバーシティの効果が表れているか、取締役会と監査等委員会における議論が活発か等の観点から、内容を定期的に検証し、必要により改善を行います。

## 社外役員の独立性基準

ファナックは、独立社外役員については、利害関係が特になく取締役会等において遠慮なく忌憚のない発言等を期待できる方を候補者としています。また、このような実質的な独立性を確保するため、少なくとも以下の各号を満たすことを要件とします。

1. 当社または出身企業の連結売上高に占める相手方企業に対する売上額が2%未満であること。
  2. 出身企業からの借入がないこと。(銀行出身者の場合)
  3. 当社との間において顧問契約などの重要な取引関係がないこと。(弁護士等の場合)
  4. 当社の会計監査人である監査法人の出身者でないこと。
  5. その他、当社と利益相反関係が生じ得る特段の事由が存在しないこと。
  6. 上記1.から5.の要件を満たさない者の配偶者または二親等内の親族でないこと。
- 取締役会出席率75%以上を見込める人物を候補者としします。
  - 代表取締役社長を含む取締役の候補者の指名および解任は、独立社外取締役が過半数を占めかつ独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会に諮問した後、取締役会が決定しています。

## 指名・報酬委員会

取締役の選解任および報酬等について、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置し、当該委員会の審議を経ることで、手続きの客観性・透明性等を確保しています。

## 〈構成員〉

社外取締役 山崎直子 (委員長)

社外取締役 魚住弘人

社外取締役 武田洋子

社外取締役(監査等委員) 富田美栄子

代表取締役社長 兼 CEO 山口賢治

取締役常務執行役員 兼 CFO 流石柳二

## 取締役会/監査等委員会/指名・報酬委員会の開催頻度

- 取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。(2024年度は計12回開催)
- 個別の取締役の取締役会等への出席状況は、以下の通りです(2024年度)。

|             | 取締役会    | 監査等委員会  | 指名・報酬委員会 |
|-------------|---------|---------|----------|
| 山 口 賢 治     | 12回/12回 | —       | 3回/3回    |
| 稲 葉 善 治     | 12回/12回 | —       | 3回/3回    |
| 流 石 柳 二     | 12回/12回 | —       | —        |
| マイケル ジェイ チコ | 12回/12回 | —       | —        |
| 山 崎 直 子     | 12回/12回 | —       | 3回/3回    |
| 魚 住 弘 人     | 12回/12回 | —       | 3回/3回    |
| 武 田 洋 子     | 12回/12回 | —       | 3回/3回    |
| 岡 田 俊 哉     | 12回/12回 | 13回/13回 | —        |
| 横 井 秀 俊     | 12回/12回 | 13回/13回 | —        |
| 富 田 美 栄 子   | 12回/12回 | 13回/13回 | 3回/3回    |
| 五十島 滋 夫     | 12回/12回 | 13回/13回 | —        |

## コーポレートガバナンスの充実

## 取締役の報酬方針

## 1. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。以下この段落で同じ)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、決定方針という)を定めており、その概要は、次の通りです。(2021年6月24日開催の当社取締役会にて決議)

- 固定報酬は、各取締役の役位に応じて決定される。
- 業績連動報酬は、株主還元と同様に親会社株主に帰属する当期純利益に連動させることを基本とし、業績連動報酬額の20%分を非財務指標枠として、評価基準に基づき支給する。評価基準として、「従業員エンゲージメント」「ESG評価スコア」「GHG排出削減量」の3指標を適用する。
- 株式報酬は、取締役の貢献度等諸般の事項を総合的に勘案し、譲渡制限付株式に関する報酬を支給する。
- 取締役の報酬は、固定報酬、業績連動報酬および株式報酬により構成されており、これらの支給割合は、役位・職責、業績等を総合的に勘案して設定する。
- 社外取締役の報酬は、固定報酬のみとする。

また、決定方針の決定は、取締役会の決議によります。

監査等委員である取締役の報酬につきましては、監査等委員である取締役の協議により個別の監査等委員である取締役への報酬額が決められています。

## 2. 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の総額につきましては、2021年6月24日開催の第52回定時株主総会にて、以下の(イ)固定報酬枠および(ロ)業績連動報酬枠の合計額を上限とすることをご承認いただいております。また、(イ)および(ロ)とは別枠として、社外取締役を除き、(ハ)株式報酬を支給することをご承認いただいております。

- (イ)固定報酬：年額8億円以内(うち社外取締役分は年額1億円以内)
- (ロ)業績連動報酬：選任または重任された株主総会の前事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益の0.7%以内(ただし固定報酬の3年分を超えないものとする)
- (ハ)株式報酬：譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の総額は年額3億5千万円以内、これにより割り当てられる譲渡制限株式の各事業年度における総数は28,000株以内

ただし、2021年6月24日開催の第52回定時株主総会のご承認の日以降、当社普通株式の分割(当社普通株式の株式無償割り当てを含む)または株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割り当てる譲渡制限付株式の総数の調整を必要とする場合には、当該譲渡制限付株式の総数を合理的に調整することができる。

当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は6名で、社外取締役を除くと3名です。

監査等委員である取締役の報酬等の総額につきましては、2021年6月24日開催の第52回定時株主総会にて、年額2億円を上限とすることをご承認いただいております。

当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は5名です。

## 3. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の内容の決定に関する事項

報酬水準の検討に際しては、ベンチマーク企業を選定し、外部第三者専門機関の調査結果も踏まえた報酬水準を参考にしております。報酬額の決定については、独立社外取締役が過半数を占めかつ社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会にて諮問を行った後、取締役会が取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬額の具体的内容を決定しております。当該手続きを経て取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

## 取締役会の実効性

## 1. 評価方針

ファナックは、無くてはならない価値を世界中に提供し続け、ステークホルダーから信頼される企業であり続けるため、コーポレートガバナンスを重視し、基本理念である「厳密」と「透明」を徹底し、監督機能の一層の強化や業務執行の決定の迅速化・経営の効率化を進めることの 일환として、毎年、取締役会の実効性を評価しています。

## 2. 評価プロセス

2024年度の評価は、取締役会がその役割・責務を実効的に果たす上で重要と考えられる事項(取締役会の構成と運営、戦略にかかる審議等)について各取締役が認識している課題を把握するとともに、取締役会が株主を含むステークホルダーから期待される役割を実効的に果たしているかを客観的に確認する目的で、外部コンサルタントの知見を踏まえ実施しました。

また、前年度の実効性評価において認識した課題への取り組み状況について確認を行いました。評価は全ての取締役を対象にアンケートを行い、外部コンサルタントの集計した分析結果に基づいて取締役会において報告・審議を行いました。

## コーポレートガバナンスの充実

### 3. 評価結果の概要

当社取締役会は、外部コンサルタントの分析結果を踏まえ、取締役会の実効性について以下の通り分析・評価を行いました。

- (1) 当社取締役会は、現状の当社の事業環境を踏まえ、「執行の監督」と「執行上の重要なテーマやステークホルダの視点から重要なテーマなどに対する率直な指摘、提言や多角的な審議」が特に期待されている中、この役割を果たすに望ましい多様なメンバーで構成されていることや、活発な議論ができていることなどが高く評価され、実効的に機能していることを確認しました。
- (2) 前年度の実効性評価においては、以下の2点を課題として認識しておりました。
  - ① 外部環境の著しい変化に対応するための組織体制の強化に向けた執行側の取り組みの監督および執行側への提言
  - ② ファナックの持続的な成長を実現するための挑戦を尊ぶ企業文化・風土の醸成に向けた執行側の取り組みの監督および執行側への提言
 これらの課題について、人材戦略の強化等に関する対応が進んでいる中、継続的な取り組みが必要であることを認識しました。
- (3) また、当年度の評価を通じ、(i) CEO等の後継者計画についてさらに審議する機会を設ける必要性、(ii) 長期視点での経営戦略や資本収益性の向上について執行との議論をより深める必要性を認識しました。

当社取締役会は、今後、上記 (2) (3)の事項に対して建設的に取り組み、持続的な成長に貢献していきます。

## 2024年度における経営陣等と株主との対話の実施状況等

### ● 株主との対話の主な対応者

CEO：決算説明会 4回、個別面談 23回（2023年度実績：4回、22回）  
 CFO：個別面談 64回（60回）  
 広報・SR部：個別面談 71回（72回）  
 証券会社主催ツアー：開催5回（2回）

### ● 対話を行った株主の概要

|          |            | 2024年度実績 | 2023年度実績 |
|----------|------------|----------|----------|
| 国内外の別    | 国内         | 247人     | 192人     |
|          | 海外         | 76人      | 72人      |
|          | 合計         | 323人     | 264人     |
| 対応者の担当分野 | ファンドマネージャー | 119人     | 99人      |
|          | アナリスト      | 138人     | 121人     |
|          | ESG担当      | 6人       | 16人      |
|          | 議決権行使担当    | 12人      | 9人       |
|          | その他        | 48人      | 19人      |
|          | 合計         | 323人     | 264人     |

### ● 対話の主なテーマや株主の関心事項

#### 事業

- ・ 当社欧州向けロボカット製品におけるEMC指令に基づく整合規格不準拠の試験実施について
- ・ 景気動向、ビジネス環境
- ・ 中長期的に目指す方向性
- ・ 目標とする利益率水準
- ・ 生産能力の増強計画

#### ESG

- ・ カーボンニュートラルへの取り組み
- ・ 従業員エンゲージメント、ダイバーシティ推進
- ・ 取締役会のダイバーシティ

#### 財務・資本政策

- ・ 現預金水準
- ・ 資本コストとROE

### ● 株主の意見・懸念の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況

対話内容について経営陣へ随時報告するとともに、2024年度中に株主から得られた意見・懸念について、2025年5月取締役会にて報告しています。

### ● 対話やその後のフィードバックを踏まえて取り入れた事項

- ・ 2024年1月、従業員エンゲージメント向上を目的とした、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）プロジェクトをスタート
- ・ 2024年5月の指名・報酬委員会にて非財務KPIの役員報酬への連動について議論の上、同年6月の取締役会にて導入を決定
- ・ 2024年度の当社欧州向けロボカット製品におけるEMC指令に基づく整合規格不準拠の試験実施について、品質管理本部、人事本部、コンプライアンス委員会が引き続き再発防止策に取り組み、その進捗状況について開示を検討

## コーポレートガバナンスの充実

## 株主総会活性化と議決権行使円滑化のための取り組み

1. 株主総会招集通知の早期発送  
2025年度の定時株主総会の招集通知は、6月27日の総会開催日に対して、6月6日に発送しました。  
また、招集通知の発送に先駆け、当社ウェブサイトにおいて招集通知を5月30日に早期掲載しました。
2. 電磁的方法による議決権の行使  
当社の指定する株主総会議決権行使サイトにおいて、インターネットによる議決権行使を可能にしています。
3. 議決権行使プラットフォームへの参加  
議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
4. 招集通知（要約）の英文での提供  
外国人株主向けには、株主総会招集通知の参考英訳を作成しています。
5. その他  
当社ホームページに株主総会招集通知を掲載しています。

## 株主還元方針

当社は、株主の皆様への利益還元につきましては、以下の基本方針に基づき行います。

1. 配当について  
連結配当性向60%を基本方針として実施します。
2. 自己株式取得について  
成長投資とのバランスを考慮し、株価水準に応じて、自己株式取得を機動的に行います。
3. 自己株式の消却について  
自己株式の保有は発行済株式総数の5%を上限とし、それを超過する部分は原則として每期消却します。

## 自己株式取得の状況

2025年4月30日をもって、2024年4月24日付の取締役会決議による自己株式の取得期間が終了しました。

## 2024年4月24日開催の取締役会において決議した自己株式取得の内容と取得実績

|            | 決議内容                 | 実績           | 消化率   |
|------------|----------------------|--------------|-------|
| 取得し得る株式の総数 | 1,250万株（上限）          | 12,430,400株  | 99.4% |
| 株式の取得価額の総額 | 500億円（上限）            | 49,542,988千円 | 99.1% |
| 取得期間       | 2024年5月1日～2025年4月30日 |              |       |

また、2025年4月23日開催の取締役会において、以下の通り、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議しました。

1. 自己株式の取得を行う理由  
経営環境の変化に対応し、資本政策の柔軟性・機動性を確保するため。
2. 取得方法  
東京証券取引所における市場買付
3. 取得に係る事項の内容

|            |                                               |
|------------|-----------------------------------------------|
| 取得対象株式の種類  | 普通株式                                          |
| 取得し得る株式の総数 | 1,250万株（上限）<br>（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合 1.34%） |
| 株式の取得価額の総額 | 500億円（上限）                                     |
| 取得期間       | 2025年5月1日～2026年4月30日                          |

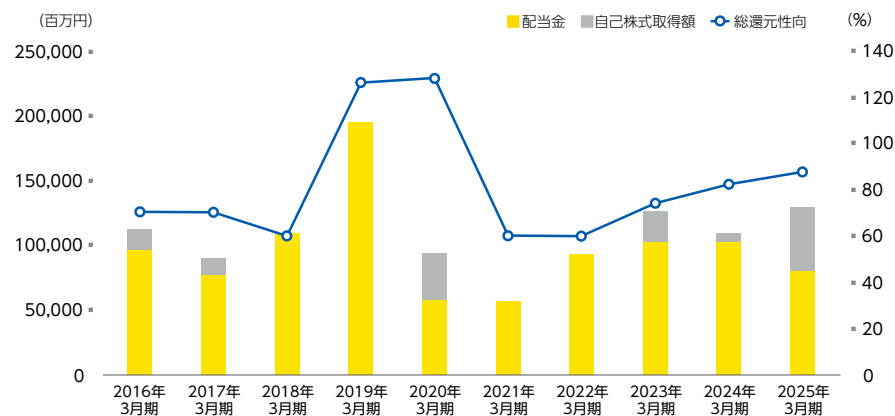
（ご参考）2025年3月31日時点の自己株式の保有状況

- 発行済株式総数（自己株式を除く）：933,264,319株
- 自己株式数：62,154,566株

## 自己株式の消却

| 消却日        | 消却株式数      | 消却前発行済株式総数に対する割合 |
|------------|------------|------------------|
| 2024年5月31日 | 7,655,104株 | 約0.76%           |

## 株主還元の実施状況



会社情報

会社概要

|         |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社名      | ファナック株式会社                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 設立      | 1972年                                                                                                                                                |                                                                                                                                  |
| 主要拠点    | 本社                                                                                                                                                   | 山梨県南都留郡忍野村                                                                                                                       |
|         | 研究開発                                                                                                                                                 | 山梨県南都留郡忍野村および山中湖村                                                                                                                |
|         | 支社および支店                                                                                                                                              | 日野支社（日野市）、名古屋支社（小牧市）、大阪支店（大阪市）、北海道支店（江別市）、東北支店（仙台市）、筑波支店（つくば市）、前橋支店（前橋市）、越後支店（見附市）、白山支店（白山市）、中国支店（岡山市）、広島支店（広島市）、九州支店（熊本県菊池郡菊陽町） |
|         | 工場                                                                                                                                                   | 本社工場（山梨県南都留郡忍野村および山中湖村）、壬生工場（栃木県下都賀郡壬生町）、筑波工場（筑西市）、隼人工場（霧島市）                                                                     |
|         | 研修                                                                                                                                                   | ファナックアカデミ（山梨県南都留郡忍野村）                                                                                                            |
| 社員数     | 単体                                                                                                                                                   | 4,793名                                                                                                                           |
|         | 連結                                                                                                                                                   | 10,113名                                                                                                                          |
| 重要な子会社  | ファナック アメ리카 コーポレーション、ファナック ヨーロッパ コーポレーション、コリア ファナック コーポレーション、台湾ファナック股份有限公司、ファナック インディア プライベート リミテッド、上海ファナック ロボマシン有限公司、ファナック パートロニクス株式会社、ファナック サーボ株式会社 |                                                                                                                                  |
| 重要な関連会社 | 北京ファナック機電有限公司、上海ファナック ロボティクス有限公司                                                                                                                     |                                                                                                                                  |

株式に関する事項（2025年3月31日現在）

|                                                        |                |         |         |
|--------------------------------------------------------|----------------|---------|---------|
| 発行可能株式総数                                               | 2,000,000,000株 |         |         |
| 発行済株式総数                                                | 995,418,885株   |         |         |
| 株主数                                                    | 80,518名        |         |         |
| 大株主（上位10名）                                             |                |         |         |
| 株主名                                                    |                | 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）                                |                | 223,659 | 24.0    |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口）                                     |                | 96,899  | 10.4    |
| シティバンク エヌエイ エヌワイ アズ ディポジタリー バンク<br>フォーディポジタリー シェアホルダーズ |                | 26,141  | 2.8     |
| ジェーピー モルガン チェース バンク 380055                             |                | 24,638  | 2.6     |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー<br>505001                |                | 22,138  | 2.4     |
| ステート ストリート バンク ウェスト クライアント<br>トリーティー 505234            |                | 19,557  | 2.1     |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー<br>505103                |                | 16,416  | 1.8     |
| ビーエヌワイエム アズ エージェント クライアンツ<br>10 パーセント                  |                | 15,303  | 1.6     |
| ジェーピー モルガン チェース バンク 385781                             |                | 14,867  | 1.6     |
| ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140040                             |                | 14,836  | 1.6     |

※持株比率は、発行済株式総数から自己株式（62,155千株）を控除して算出

## 外部評価

### ESGインデックスへの組み入れ

- FTSE JPX Blossom Japan Index  
(2020年～)



- FTSE4Good Global Index  
(2021年～)



- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index  
(2022年～)



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標) はここにファナック株式会社が第三者調査の結果、FTSE4Good、FTSE JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good、FTSE JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

- MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数  
(2022年～)

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

- MSCI Japan SRI Indexes  
(2022年～)

- S&P/JPX カーボンエフィシエント指数  
(2018年～)



THE INCLUSION OF FANUC 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 FANUC 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.

### サステナビリティに関する主な評価

- MSCI

2023年より、ファナックはMSCI ESG格付評価でAAAを獲得しています。



THE USE BY FANUC CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF FANUC CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

- CDP

2025年、ファナックは気候変動と水セキュリティにおいて「A」の評価を獲得しました。



- Sustainalytics

2025年、ファナック株式会社はESGリスク評価26.6を受け、Sustainalyticsにより、ESG要因から重大な財務的影響を受けるリスクは中と評価されました。



### イノベーションに関する評価

- Clarivate Top100 グローバル・イノベーター 2026

2026年1月、世界的な情報サービス企業であるクラリベイト社による「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2026」を受賞しました。当社の受賞は5年連続、通算7度目となります。



### 外部イニシアチブへの参画

- 気候変動関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)

2021年12月にTCFDの提言への賛同を表明しました。



- SBTイニシアチブ

2030年までのGHG排出削減目標については、SBT (Science Based Targets)イニシアチブの認定を取得しています。

