

# ANNUAL REPORT

2020



FA&ROBOT&ROBOMACHINE  
**FANUC**



## 目次

トップメッセージ	02
基本理念、3つのキーワード	03
経営方針	04
価値創造の軌跡	05
価値創造プロセス	07
新たな価値の創造を通じたSDGsの達成	09
マテリアリティ	13
ガバナンス	14
連結財務ハイライト	17
事業報告と対処すべき課題	18
10年間の主要財務データ	21
財務セクション	23
グローバルサービスネットワーク	29

### 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、様々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。



### 不断の技術革新により 持続的な成長を目指す

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が続き、米中間の貿易摩擦も予断を許さない状況が続いています。しかしこうした時代にあっても、あるいは、こうした時代であればこそ、工場の自動化へのニーズは増大していくことが見込まれます。

ファナックの商品は経済環境の影響を受けやすい生産財ではありますが、それゆえに、経営のスタンスにおいては、変化に適応しつつも中長期的な視点を堅持し、たゆまぬ技術革新に努める姿勢が必要であると考えています。

この中長期的な視点においては、市場でのシェアや営業利益といった指標も大切ですが、今後はこれに加え、投資した資本がどのくらいの利益を生んでいるか、そして将来生んでいくか、を注視する姿勢も必要であると感じています。ファナックにおいても、投資や経費に関する効率に注目しつつ、技術革新に努めることで、自動化に対するニーズを中長期的な成長につなげていくつもりです。

工場の自動化分野における不断の技術革新によって、世界中のお客様にとってなくてはならない価値を提供する。ファナックは、こうした姿勢が国連の定める「SDGs（持続的な開発目標）」の達成にも寄与するとの認識のもと、企業価値の向上に努め、ステークホルダの皆様から常に信頼される企業であり続けたいと考えています。

今後とも、引き続き、変わらぬご理解、ご支援をお願い申し上げます次第です。

山口 賢治

代表取締役社長 兼 CEO 兼 CIO

## 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

企業の永続性、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

## 3つのキーワード



ファナックのFA、ロボット、ロボマシンの3事業  
およびサービスが「one FANUC」として一体となり、  
世界の製造現場に革新と安心をお届けします。

壊れない  
壊れる前に知らせる  
壊れてもすぐ直せる

ファナックは  
世界の工場の  
稼働率向上を目指しています。

**Service First** 

ファナックは「サービスファースト」の精神のもと、  
世界に260以上のサービス拠点を置き、100ヶ国  
以上でファナック商品を生涯保守いたします。

# 経営方針

## 1 基本方針

ファナックは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、一貫して工場の自動化を追求しています。

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、「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、当社グループは基本理念として「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、という考えがあります。

ファナックは、基本技術であるNCとサーボ、レーザからなる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、そして製造現場のIoT事業に絞り込んで商品の開発を行い、世界になくなくてはならない価値をお客様に提供し続けてまいります。

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てまいります。

ファナックはこれらの事業活動を通じて、お客様の工場の自動化と効率化を推進することで国内外の製造業の発展に貢献し、今後も中長期的に拡大が見込まれる工場の自動化分野において、着実な成長を実現してまいります。

## 2 事業面の方針

### one FANUC

ファナックの3つの事業分野であるFA・ロボット・ロボマシニングが一体となり、お客様の工場の自動化・ロボット化の推進にトータルソリューションを提供すること、ファナック本社と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するという2つの意味があります。

### 壊れない 壊れる前に知らせる 壊れてもすぐ直せる

ファナックの商品は製造現場で使用される生産財であるとの原点に立ち、お客様の工場における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」ことを商品開発において徹底します。

### 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、お客様が使用し続ける限り保守を続ける「生涯保守」を行うことで、お客様の工場の稼働率向上を実現します。

## 3 経営面の方針

### 企業体質の強化

経費、執務時間の適正化や業務の合理化による経営効率の向上、適正な投資行動による資本効率の向上に取り組み、強い企業体質の維持に努めています。

### 人材の重視

中長期的な成長には人材が最も大切であり、より働きやすい職場の実現、モチベーションの一層の向上に取り組みます。

### SDGsの達成

ファナックは、国連の採択したSDGsの示す17の目標の達成に貢献することを意識して、商品開発・製造・アフターサービスまで事業活動全般における取り組みを進めます。



# 価値創造の軌跡

当社グループは、創業期より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目指してきました。逞しい企業とは、常に高い技術力を持ち、堅牢な資本構造を備えた企業であり、当社グループはその目的を希求し、「狭い路」を真っ直ぐ確実に歩むことに努めてきました。

## 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。1956年、日本で民間初のNCとサーボの開発に成功し、絶対位置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ました。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を搭載し様々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。



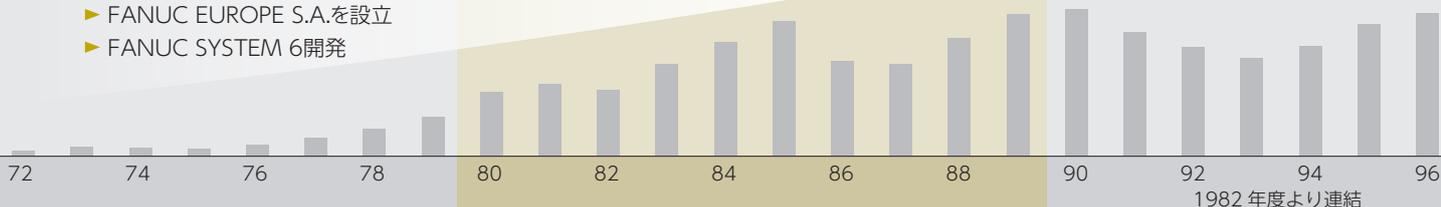
- 1956 ▶ 日本で民間初のNCとサーボの開発に成功
- 1959 ▶ 電気油圧パルスモータ完成
- 1964 ▶ ファナック最初のCNC FANUC 250開発
- 1972 ▶ 富士通ファナック(株)設立 (1982年にファナック(株)に社名変更)
  - ▶ FANUC DRILL開発
  - ▶ FANUC 200A開発
- 1974 ▶ GETTYS社と提携、DCサーボモータ開発
- 1975 ▶ FANUC TAPE CUT-SERIES A 開発
  - ▶ FANUC 2000C/3000C開発
- 1976 ▶ FANUC SYSTEM 5開発
- 1977 ▶ FANUC U.S.A. CORPORATION を設立
  - ▶ FANUC ROBOT MODEL 1開発
- 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
  - ▶ FANUC SYSTEM 6開発

- 1980 ▶ 富士工場完成。夜間無人の機械加工を実現
- 1981 ▶ FANUC ROBOT S-MODEL 1開発
- 1982 ▶ GMとの共同出資により米国にGMFanuc Robotics Corporationを設立



- ▶ ACサーボモータ開発
- 1983 ▶ 東証第一部に上場
- 1984 ▶ FANUC AUTOSHOT開発
  - ▶ 富士山麓に本社を移転
- 1985 ▶ FANUC SYSTEM0開発
- 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
- 1987 ▶ FANUC NC LASER-MODEL C1000開発
  - ▶ FANUC ROBOT S-MODEL 420開発
  - ▶ FANUC ROBOT ARC Mate開発
  - ▶ FANUC Series15開発
- 1989 ▶ 筑波工場完成

- 1990 ▶ FANUC Series16開発
- 1991 ▶ 隼人工場完成
  - ▶ FANUC Series18開発
- 1992 ▶ 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北京ファナック機電有限公司を設立
  - ▶ FANUC INDIA PRIVATE LIMITEDを設立
  - ▶ GMFanuc Robotics Corporationが、ファナック100%子会社FANUC Robotics North America, Inc.及びFANUC Robotics Europe S.A.に再編成される
  - ▶ FANUC ROBOT LR Mate 開発
- 1996 ▶ FANUC Series16*i*/18*i*/21*i*開発
- 1997 ▶ 上海電気集団との共同出資により上海ファナックロボティクス有限公司を設立

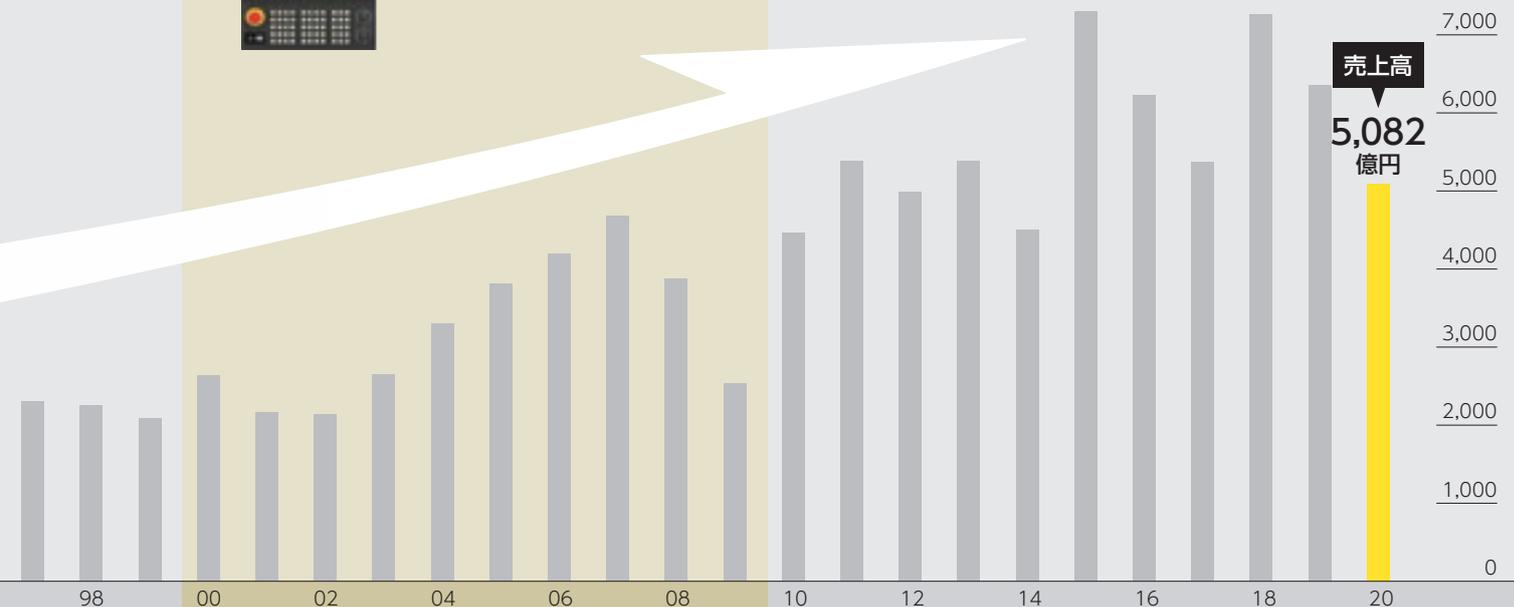


価値の創造	ファナックの使命	社会からの信頼
<p>ファナックが創造を目指す価値とはお客様にとっての価値であり、こうした価値創造を目指す姿勢が、企業の価値向上につながるものと信じています。</p>	<p>ファナックの事業領域は、基本技術であるNCとサーボ、レーザからなるFA、その基本技術を応用したロボット、ロボマシン、そして、製造現場のIoTおよびAIの取り組みです。この領域に焦点を絞った商品、サービスの開発を通じて、お客様の工場の自動化とロボット化を進め、国内外の製造業の発展に貢献することが当社グループの使命です。</p>	<p>ファナックが成長するためには、自助努力に加え、社会から信頼されることが必要です。社会とは、お客様、従業員、取引先、債権者、株主、地域社会などのステークホルダであり、ファナックはステークホルダから信頼されることを常に考えます。</p>

- 2000 ▶ FANUC Series0*i*/0*i* Mate開発
- ▶ FANUC Robot R-2000*i*A開発
- 2003 ▶ FANUC Series30*i*/31*i*/32*i*開発
- 2009 ▶ GEとの合併を解消
- ▶ ゲンコソロボット開発



- 2012 ▶ 欧州子会社を再編し、FANUC Europe Corporationを設立
- 2013 ▶ 米州子会社を再編し、FANUC America Corporationを設立
- 2015 ▶ 協働ロボット開発
- ▶ FANUC FIBER LASER開発
- 2016 ▶ 壬生工場完成
- 2017 ▶ FIELD system開発
- 2018 ▶ ファナックアカデミー設立



# 価値創造プロセス

ファナックの原動力は、いたずらに規模の拡大を求めるより、FA、ロボット、ロボマシンの3事業と製造現場のIoT事業に集中して構築した強靱な企業体質です。不断の技術革新によりお客様の工場の自動化・ロボット化を進め、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。

## 財務資本

- 資本金 690億円
- 営業利益 883億円

## 製造資本

- 主要な設備の帳簿価額 5,246億円
- 設備投資額 704億円

## 知的資本

- 国内国外特許件数 8,972件
- 研究開発費 513億円

## 人的資本

- 連結従業員数 8,164名

## 社会・関係資本

- グローバルサービスネットワーク  
サービス拠点260カ所以上、  
カバー国数100カ国以上

## 自然資本

- ISO14001認証 33拠点
- エネルギー使用量 2,662,325GJ
- 水資源使用量 910.374千㎡

インプット

## ファナックの主要商品

### FA

#### 基本商品

- CNC、サーボ、レーザ



### ロボマシン

#### 応用商品

- ロボドリル、ロボショット、  
ロボカット、ロボナノ



# 群とコンセプト

## ロボット



応用商品  
● ロボット

## アウトカム

**FANUC IOT**  
つなぐことによる  
新たな価値の創生

## FIELD system

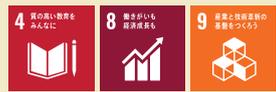
メーカーと世代の壁を越えた  
製造業向けプラットフォーム

## FANUC AI

生産現場のデータを高度活用し  
ツールを適材適所に実装

### お客様の生産性向上

- 稼働率向上
- ものづくりの高度化
- 未熟者でも扱いやすい商品



### お客様の工場の労働環境改善

- 3K（危険、汚い、きつい）作業からの解放
- 高い安全性



### 環境負荷の削減

- 省エネルギー商品・機能
- 加工時間の短縮
- 商品の小型軽量化、部品点数削減
- 有害物質使用量の削減



### 従業員の多様性確保

- 女性役員比率 11.7%
- 外国人役員比率 5.8%
- 女性幹部社員比率 3.2%



### 生物多様性の保全

- 森の保全活動
- 希少植物種の保全



**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

# 新たな価値の創造を通じたSDGsの達成

ファナックはFA、ロボット、ロボマシンの3事業に加え、この3事業をレベルアップさせるIoT事業を展開しています。設立以来、いたずらに規模の拡大を求めることなく、これらの事業のみに集中することで強靱な企業体制を築き上げてきました。

そしてどの事業においても、不断の技術革新により、お客様はもちろん、社会にとっても不可欠な価値の提供に努め、事業

姿勢を通じて社会的な責任を果たすことで、ステークホルダの皆様から信頼される企業であり続けたいと考えています。

今後も工場の自動化ニーズは高まっていくと考えられます。ファナックは引き続き、新たな価値を創造しつつ、気候変動を筆頭とする環境問題や働く場の環境改善などの社会的課題の解決に取り組み、SDGsの達成を目指していきます。

サステナビリティに関する詳細情報は当社ホームページを参照ください

## FA（基本商品）

数値情報で工作機械の動作を制御するCNCや速度と位置を制御するサーボ、そして溶接や切断に使用されるレーザ発振器等、工場の自動化を実現する基本商品を扱っています。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。



SDGsの17の目標と169のターゲット達成への貢献

## 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、様々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製品品質の向上・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、ワイヤカット放電加工機、超精密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。



# FA事業

商品…CNC、サーボ、レーザ

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）

## 事業概要

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。

## FA事業が創造する価値



高い加工性能のCNCと高速・高精度のサーボは、より精密で高速な加工を可能とするため、生産性向上に貢献しています。また、サーボにおいては省エネルギー化が図られています。

レーザ商品は、ファナックのCNCとサーボを搭載した高品質な加工により、機械ユーザー様の商品の品質向上に貢献します。

また、工場の生産性を高めるには、稼働率の向上が欠かせません。生産ラインが機械故障や緊急メンテナンスで長時間停止することを回避するため、予防保全の機能と設計も重視しています。モータの絶縁抵抗やCNC、サーボアンプのファンモータの回転数の低下などを監視し、機械停止に至る前に予防保全を行うことで高い稼働率での工場運営が可能となります。

## お客様の安全確保

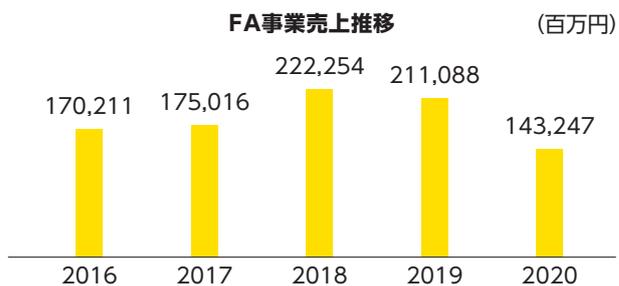
今後、製造業従事者が減少し、熟練技術者も減少することが見込まれる中、機械に慣れないオペレータが安全に当社商品を使用することも重要です。ファナックの商品はISO/IEC規格をはじめとする各安全規格を満たし、認証機関の認証を受けています。

加えて、CNCには誤って操作した場合にアラームにより停止する機能なども付加し、安全に使用できるよう配慮しています。



**貢献する環境課題・社会課題**

- ・労働人口減少・熟練技術者減少の解決策
- ・お客様の生産性向上
- ・お客様の工場における省エネルギー化
- ・お客様の工場における廃棄物削減
- ・お客様の工場の労働環境改善



# ロボット事業

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）

## 事業概要

ファナックはサービスロボットや医療ロボット、エンタメロボットなどは手掛けず、産業用ロボットのみを展開しています。ファナックは、お客様の工場の自動化・ロボット化を進め、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」「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。

## ロボット事業が創造する価値

ロボットは様々な社会課題を解決します。ロボットは劣悪な環境での重労働もプログラムされた通りに実行し、3K（危険・汚い・きつい）作業から作業者を解放します。また、ロボットは一定のスピードで長時間正確に作業を遂行し、夜間も稼働することができるため生産性が向上し、作業者の夜間勤務を削減できます。

2020年には、新型コロナウイルス感染症が発生しましたが、ロボットが一部作業者に代わって作業を行うことで三密を避けることができ、人々の健康と安全を守ります。

また、ロボット1台のトラブルで長時間の生産ライン停止に至る事態を回避するため、IoT技術を使用した保守・診断機能「ZDT（ゼロダウンタイム）」を導入することで故障前の保守が可能となります。

このように、ロボットは工場の自動化・ロボット化を促進し、生産性向上に貢献するほか、働く環境の改善が図られ、SDGsのターゲットである、技術による労働集約型産業の生産性向上を実現します。

## 進化するロボット

人間と一緒に作業できる「協働ロボット」の市場が拡大しています。協働ロボットは人に触れると安全に停止するため安全柵が不要で、人の隣で作業をアシストすることにより、オペレータは重労働を回避でき、力が弱い人でも安全に作業ができます。

ファナックが2019年12月に発表した軽量協働ロボットCRXシリーズは、お客様にとっての使いやすさを徹底的に追求した新しい協働ロボットです。軽量設計のため、クレーンなしで運搬・設置でき、アームを直接手で動かせるダイレクトティーチにより直感的なロボット操作が可能です。また、普段使い慣れ

たタブレットでアイコンを指でドラッグ&ドロップして、スマホ感覚で教示プログラムが作成できます。人と共存できる容姿を追求した外観は作業者に安心感を与えるデザインとなっており、触るとすぐに止まる安全性とメンテナンスフリーの高信頼性を兼ね備えた新しい時代のロボットです。



新協働ロボットCRX

## 拡大するロボット市場に向けて

国際ロボット連盟の統計によると、産業用ロボットの稼働台数は年々増加しており、今後も拡大が見込まれています。ファナックはお客様の工場の生産性向上、労働人口の減少や熟練技術者減少の解決策として、社会的課題解決に応えるロボットを開発しています。

### <TOPICS>

アームにケーブルを内装し、デザインと機能を両立させた「ファナック ロボット R-2000iD/210FH」が「2019年日刊工業新聞社十大新製品賞 本賞」および「2019年日経優秀製品・サービス賞 優秀賞 日経産業新聞賞」を受賞しました。

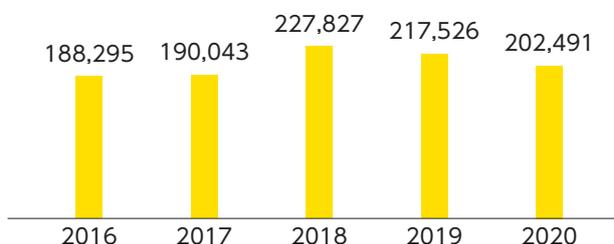
### 貢献する環境課題・社会課題

- ・労働人口減少・熟練技術者減少の解決策
- ・お客様の工場の労働環境改善
- ・お客様の生産性向上
- ・お客様の工場における省エネルギー化
- ・お客様の工場における廃棄物削減と資源の有効活用



### ロボット事業売上推移

(百万円)



# ロボマシン事業

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（ワイヤカット放電加工機）、ロボナノ（超精密加工機）

強み…基本商品であるCNCとサーボを搭載  
高精度性能、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）

## 事業概要

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、機械ユーザ様の工場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工場の自動化が促進されます。

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、機械ユーザ様の商品の品質向上と加工時間短縮が実現。機械ユーザ様の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（ROBODRILL-LINKi、ROBOSHOT-LINKi、ROBOCUT-LINKi）。

さらに、ロボドリルとロボショットは、その省エネルギー効果が認められ、令和元年度補正予算 生産設備におけるエネルギー使用合理化等事業者支援事業費補助金の補助対象設備となりました。また、ロボマシン商品は、注射器や人工骨などの医療機器の生産にも使用され、健康な生活を確保するSDGs目標の実現に貢献します。

## ロボドリルが創造する価値

ロボドリルは小型切削加工機で、工具を用いて鉄やアルミなどの金属材料を削ったり穴をあけたりするために使用されます。

小型機としては卓越した加工能力を有し、生産設備の小型化・省エネ化に寄与します。また、機械動作の無駄を徹底的に削減することで生産効率が向上し、AI熱変位補正機能を使用することで、より安定した加工を実現しています。これらにより、機械ユーザ様の商品の品質と生産性の向上に貢献します。



自動車過給機用インペラ



航空機用タービンブレード



腕時計ベゼル

## ロボショットが創造する価値

ロボショットは電動射出成形機で、溶かしたプラスチックなどを、金型に流し込んで成形する機械です。携帯電話部品、自動車部品、医療機器など日常生活で使用される多くの部品が射出成形機で作られています。

高剛性・低摩擦機構部により精密で安定した成形を実現し、付加価値の高い精密成形品の生産に寄与します。また、AIバックフローモニタによって、逆流防止リングの摩耗量を推測して

適正時期での部品交換を実施することで、成形不良低減と稼働率向上に貢献します。



自動車ヘッドライト



注射器（シリンジ）

## ロボカットが創造する価値

ロボカットはワイヤカット放電加工機で、ワイヤ電極と工作物の間の放電現象を利用して加工を行います。切削工具では加工が困難な薄い板から超硬素材まで、導電性のあるものであれば硬さに関係なく複雑形状の加工ができます。

AI熱変位補正機能による安定加工を実現することで機械ユーザ様の商品品質向上に貢献します。また、加工時に不慮のワイヤ断線が発生した場合でも、自動的に結線復旧する自動結線

AWF3により、長時間の無人運転が可能です。こうした機能により稼働率向上に貢献します。



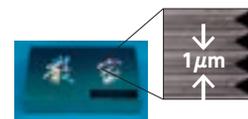
モーターコア用金型部品

## ロボナノが創造する価値

ロボナノはファナックの最新CNC、サーボ制御技術を結集し、0.1nmプログラミング指令を実現して機械加工の限界に挑戦する超精密加工機です。マシニング系および旋盤系の2種類のロボナノにより、光エレクトロニクス分野をはじめ、時計、バイオ、医療分野でナノレベルの品質を求められる加工に対応しています。



自動車ヘッドアップディスプレイ金型



装飾用オログラム金型



スマートフォンレンズ金型

## <TOPICS>

ロボショットによる超精密小型プラスチック成形部品市場への貢献が高く評価され、財団法人大河内記念会より、「超精密小型プラスチック部品用全電動式射出成形機の開発」として「2019年度大河内記念生産特賞」を受賞しました。

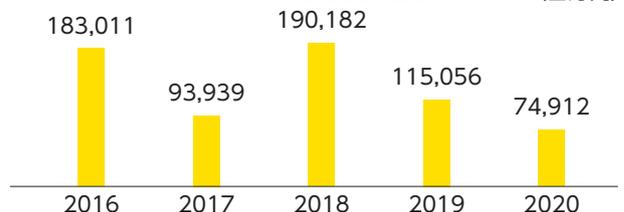
## 貢献する環境課題・社会課題

- ・労働人口減少・熟練技術者減少の解決策
- ・お客様の生産性向上
- ・お客様の工場における省エネルギー化
- ・医療品提供による健康な生活の確保



## ロボマシン事業売上推移

(百万円)



FANUC Annual Report 2020

## マテリアリティ

マテリアリティ	リスク	機会
競争力の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新技術を活用した競合商品の出現により、当社商品がコア・コンピタンス（核となる競争力）を喪失する可能性があります。</li> <li>●工場が所在する地域における大規模災害発生により事業がほぼ停止状況となる可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競争力のある商品を開発し、サービスを強化して、お客様に魅力のある商品を提供することで優位性を維持することができます。</li> <li>●新技術の活用により新しい市場が生まれることは当社が事業領域を拡大し成長するための新たな事業機会でもあります。</li> <li>●CNCシステム、ロボットに関して複数拠点化をほぼ完了し、万一大規模災害が発生してもお客様への供給を続けることができます。</li> </ul>
環境課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>●欧州主導による温室効果ガス削減、化学物質管理など、省資源に関する環境規制の厳格化はコスト増に繋がる可能性があります。</li> <li>●自動車産業の気候変動対策により、内燃機関から電気モータ駆動のEV車へ移行が進むことで、FA事業における主力商品の市場環境が変化する可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「壊れない」「壊れる前に知らせる」「壊れてもすぐ直せる」高信頼性、高品質の商品を提供し、「サービスファースト」により顧客の稼働率向上を図り、とりわけお客様がお使いになる限りいつまでも保守するという生涯保守の考え方は、世界中のお客様の廃棄物の削減につながっています。</li> <li>●省エネルギー商品、高エネルギー効率商品の開発に先行することで、欧州など先進国市場への販売拡大の機会となります。EV車への移行により、ロボットの適用範囲が一層広がり、商品の販売を増やす機会が生じます。センサやカメラの搭載台数が増加し、レンズ成形に使用されるロボショット（電動射出成形機）の販売増が想定されます。また、EV車に採用される高精度部品の増加、構成部品の金型加工需要の増加が見込まれる結果、この分野への工作機械の需要増に伴い、CNCの需要拡大も見込まれます。</li> </ul>
労働人口の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>●優秀な人材の採用が難しくなる可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製造現場における自動化ニーズの高まりは、ロボット市場を拡大する機会でもあり、安全で安心して働くことができる職場環境の整備にもつながります。</li> </ul>
ガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>●正しい経営判断が行われず、意思決定が遅れるなどの可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●執行機能（経営）と監視・監督機能（取締役会）の役割・責任が分離したガバナンス体制を構築することで、的確な意思決定が可能となります。</li> </ul>

# ガバナンス

「企業の永続性・健全性は『厳密』から生まれる」、「組織の腐敗、企業の衰退は『不透明』から始まる」との認識のもと、この「厳密と透明」を基本理念としてガバナンス（内部統制のシステム）とコーポレートガバナンス（経営を監視・監督するシステム）を

構築し、もって、顧客、従業員、株主、サプライヤ、地域社会などステークホルダに対する責任を果たし、企業としての持続的な成長をすることに努めています。

## ガバナンス

### 推進体制

ガバナンス（内部統制システム）においては、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、内部通報案件の審議、対応策の構築、当事者・関係者へのアドバイス等を行っ

ています。重要な案件については、取締役会および代表取締役社長 兼 CEO 兼 CIOに、個々の案件の内容と対応策が報告されています。

## コーポレートガバナンス

### 方針

取締役会が現場に即した監視・監督機能を果たせるよう、業務の執行を行う取締役は、正確でタイムリーな現場の情報を取締役会に開示・説明することとし、取締役会における審議が理論に終わらず、建設的な内容となるように努めています。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、経営の監視・監督機能の厳密性、透明性を担保しています。

### 推進体制・取り組み

ファナックは監査役会設置会社であり、取締役会における監査役の意見重視を基本としつつ、取締役（経営の監視・監督機能）と経営側（執行機能）それぞれの独立性を保つようになっています。取締役会（12名）においては、4名の独立社外取締役が選任され、これにより取締役会に占める独立社外取締役は1/3以上となっています。取締役には女性取締役1名および外国人取締役1名が含まれており、取締役会におけるダイバーシティの取り組みを進めています。監査役会（5名）のうち3名は社外監査役であり、そのうち1名は女性です。

また、過半数の独立社外取締役で構成し、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会を置き、執行機能の監

視・監督に客観性、透明性を高めるようにしています。取締役会の実効性評価については、毎年2度行われる意見交換の場において、取締役（特に独立社外取締役）、監査役から意見、評価等を受けることとしています。また、毎年アンケート調査を行うとともに、実効性評価に関連し必要なテーマを適宜、取締役会で審議し、これらの内容をコーポレートガバナンス報告書に開示しています。

昨年は特に、ガバナンス、コーポレートガバナンスの強化に関する意見交換が活発に行われ、その結果として、2019年11月1日に、法務部の機能の一部を「ガバナンス部」として独立させました。

### 取締役および監査役

#### ●取締役（計12名、うち社外取締役4名）

代表取締役会長  
稲葉 善治  
代表取締役社長 兼 CEO 兼 CIO  
山口 賢治  
代表取締役副社長執行役員 兼 CTO  
内田 裕之（ロボマシ事業本部長）  
代表取締役副社長執行役員 兼 CFO  
権田 与志広（経営統括本部長）  
取締役副社長執行役員 兼 CISO  
齊藤 裕（IoT統括本部長）  
取締役専務執行役員  
稲葉 清典（ロボット事業本部長）  
野田 浩（FA 事業本部長）

#### 取締役

マイケル ジェイ チコ（ファナックアメリカコーポレーション取締役社長 兼 CEO）  
佃 和夫（社外）  
今井 康夫（社外）  
小野 正人（社外）  
山崎 直子（社外）

#### ●監査役（計5名、うち社外監査役3名）

常勤監査役  
小針 克夫

#### 監査役

三村 勝也  
住川 雅晴（社外）  
横井 秀俊（社外）  
富田 美栄子（社外）

## 社外役員の独立性基準

当社は、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. 出身企業と当社の間において連結売上高に対する取引額の比率がともに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。

## 任意の「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 佃和夫 (委員長)

社外取締役 今井康夫

社外取締役 小野正人

社外取締役 山崎直子

代表取締役会長 稲葉善治

代表取締役社長 兼 CEO 兼 CIO 山口賢治

## 報酬体系

取締役の報酬等の仕組みは以下の通りです。

総額については、2006年6月28日開催の第37回定時株主総会にて、以下の合計額を上限とすることにつき承認を得ています。

①年額10億円以内と定めた固定枠

②半期決算毎の連結半期当期純利益に配当性向 (%) の1/25の率を乗じて算出する変動枠 (但し支払期は、上半期決算分を当期下期とし、下半期決算分を翌期上期とする。)

(注) 配当性向 (%) は、以下のとおり半期ごとに算出する。

上期 (4月から同年9月まで) の配当性向 = 1株当たり中間配当額 ÷ 1株当たり連結中間純利益 × 100

下期 (10月から翌年3月まで) の配当性向 = 1株当たり期末配当額 ÷ (同年度通期の1株当たり連結当期純利益 - 同年度の1株当たり連結中間純利益) × 100

## 社外取締役・社外監査役の選任理由

社外取締役	選任の理由
佃 和夫	当社の事業を安定的に発展させ企業価値を高めていくためには、広い視野と優れた洞察力を持つ外部の目を取締役会に取り入れることが非常に有効です。こうしたなか、製造業全般についての卓越した知見と経営についての豊富な経験を持ち、また当社事業へも深い理解があります。
今井 康夫	通商産業省（現 経済産業省）に入省後、石油公団ワシントン事務所長として海外で経験を積み、大臣官房審議官、資源エネルギー庁石油部長を経た後、製造産業局長、特許庁長官を歴任しています。海外に明るくグローバルな視点を持ち、製造業、知的財産保護などについて豊富な知見を有しています。同時に現役の企業経営者であり、企業実務経験は13年以上にも及ぶことから会社経営にも精通するなど、様々な分野で非常に多くの経験を持っています。
小野 正人	製造の自動化という狭い分野での事業活動に特化してきた当社では、本業重視の観点から、技術系出身の取締役が取締役会の大半を占めています。こうしたなか、長年にわたり金融機関の経営に携わってこられリスクマネジメントに精通している小野正人氏には、全く異なる視点から、企業価値向上に向け非常に有用な助言を頂いています。
山崎 直子	エンジニアとして最先端の航空宇宙工学やロボットアームを含む有人宇宙機システム分野で広範な知見を持ち、宇宙飛行士として極限の環境下で活躍した経験を有するなど、科学技術分野およびリスクマネジメントに精通しております。

社外監査役	選任の理由
住川 雅晴	製造業での経営に長年にわたり携わり様々な知見と深い理解を持ちながらも当社には無い独自の視点から助言等を頂き、法定の監査業務にとどまらず、活性化しつつも冷静な議論を行う必要のある取締役会等で、大いに貢献いただいています。
横井 秀俊	製造分野における豊富な知見ならびに社会の要請に応えるための課題解決に取り組む科学技術振興機構での活動を通して培った見識による、社会全体を見据えた大局的視点からの助言を適宜頂いています。
富田 美栄子	弁護士として培われた専門的な知識や幅広い見識等に基づき、客観的な立場からの当社の業務執行の監査・監督ならびにコーポレートガバナンスの強化およびコンプライアンスの維持・向上のための助言を行っていただけるものと期待されるものです。

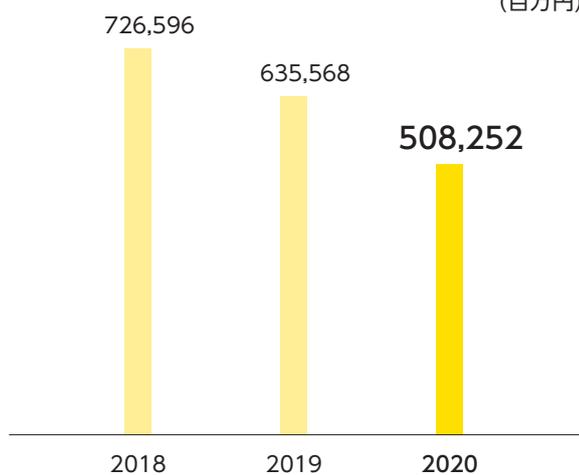
# 連結財務ハイライト

百万円  
(1株当たり金額を除く)

	2018年	2019年	2020年
売上高	726,596	635,568	508,252
EBITDA	263,794	203,006	134,250
EBITDAマージン (%)	36.3	31.9	26.4
営業利益	229,604	163,297	88,350
営業利益率 (%)	31.6	25.7	17.4
親会社株主に帰属する当期純利益	181,957	154,163	73,371
総資産	1,728,227	1,625,340	1,512,499
純資産	1,467,630	1,445,146	1,362,865
ROE (%)	12.9	10.6	5.3
ROA (%)	11.0	9.2	4.7
配当金 (円)	563.20	1,003.11	300.00
配当性向 (%)	60.0	126.1	78.6

売上高

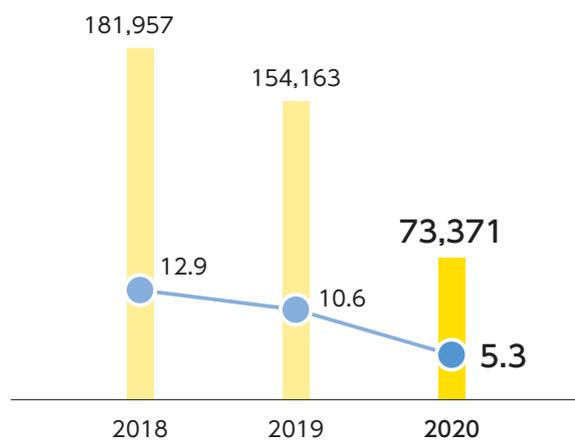
(百万円)



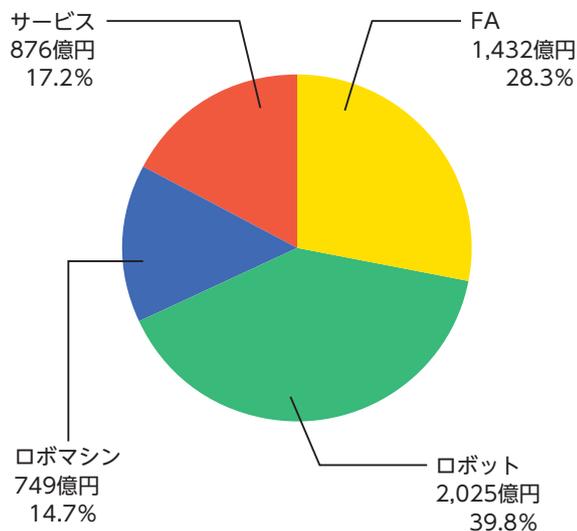
当期純利益/ROE

(百万円)

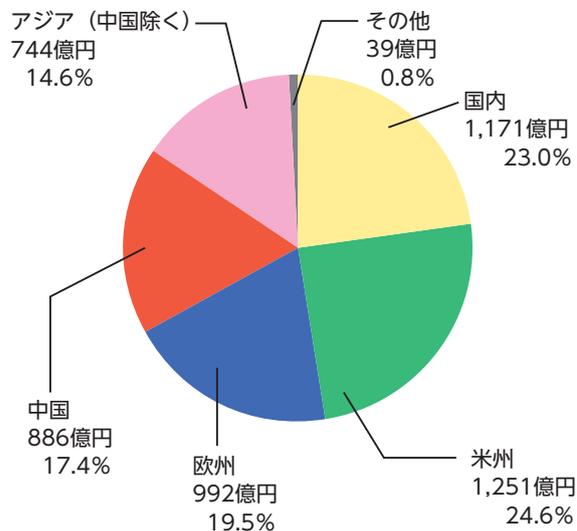
(%)



事業別売上高 (2020)



地域別売上高 (2020)



# 事業報告と対処すべき課題

## 事業報告

当期における当社グループを取り巻く事業環境は、米中貿易摩擦の影響により、中国市場を中心に設備投資に慎重な動きとなるなど、総じて厳しい状況となりました。さらに、当期の期末には新型コロナウイルス感染症の影響が重なり、極めて不透明で厳しい事業環境となっております。

このようななか、当社グループは、中長期的な視点に立った経営を継続すべく、「one FANUC」、「壊れない」「壊れる前に知らせる」「壊れてもすぐ直せる」および「サービス ファースト」をキーワードに、信頼性・保守性に優れた商品開発の推進、高品質・短納期を実現する生産体制の構築、お客様の生産活動を支えるサービス体制の強化などの重要テーマに、グループ一丸となって取り組みました。

同時に、現在の厳しい市場環境に対処すべく、全社で経費と時間の削減および業務の合理化に取り組み、優先度に応じて設備の導入計画を見直すなど、地道に企業体質の強化を図りました。

2019年度における連結業績は、売上高が5,082億52百万円（前期比20.0%減）、営業利益が883億50百万円（前期比45.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益が733億71百万円（前期比52.4%減）となりました。

## 〔FA部門〕

CNCシステムの主要顧客であります工作機械業界におきまして、米中貿易摩擦の影響等を受け、中国市場での機械需要が落ち込んだほか、中国市場に大きく依存している台湾でも機械需要が落ち込みました。日本国内および欧州につきましても、設備投資抑制の動きを受け、需要が落ち込みました。また、韓国や前期堅調であったインドでも、内需の弱さ等により低調に推移しました。世界的に、機械需要への影響が大きい自動車関連への投資が冷え込んでいる状況です。これらの結果、当社グループのCNCシステムの売上高は前年度に比べ減少しました。レーザにつきましても、拡販に努めましたが、海外メーカーとの競争がさらに厳しさを増しております。

FA部門の連結売上高は、1,432億47百万円（前期比32.1%減）、全連結売上高に対する構成比は28.3%となりました。



## 〔ロボット部門〕

ロボット部門につきましては、米州では堅調に推移しました。国内では自動車産業向けが若干増加し、一般産業向けが若干減少しました。中国および欧州では、自動車産業向けおよび一般産業向けともに売上が低調でした。これらの結果、ロボット部門全体の売上高は前年度に比べ減少しました。

ロボット部門の連結売上高は、2,024億91百万円（前期比6.9%減）、全連結売上高に対する構成比は39.8%となりました。



## 〔ロボマシン部門〕

ロボマシン部門につきましては、ロボドリル（小型切削加工機）では、IT関係の一時的需要がほぼなくなりましたが、自動車部品市場への拡販に注力しました。しかしながら、自動車関連も当期後半から減速したため、売上が減少しました。ロボシヨット（電動射出成形機）では、自動車部品、IT関係、医療市場向けを中心に粘り強く拡販に努めましたが、売上は若干減少しました。ロボカット（ワイヤカット放電加工機）でも、中国市場を中心に売上が減少しました。

ロボマシン部門の連結売上高は、749億12百万円（前期比34.9%減）、全連結売上高に対する構成比は14.7%となりました。



## 〔サービス部門〕

サービス部門につきましては、「サービス ファースト」をキーワードに、サービス体制の強化、IT技術の積極的な導入による効率アップ、サービス技術の向上、サービスツールの充実などを進めました。世界中に260以上のサービス拠点を置き、108ヶ国以上をカバーする体制を構築し、お客様の工場でのダウンタイムを最小限にすべく、迅速なサービス活動を行っております。

サービス部門の連結売上高は、876億2百万円（前期比4.7%減）、全連結売上高に対する構成比は17.2%となりました。



## 〔IoTおよびAIについての取り組み〕

IoTへの対応としまして、製造現場にある各社の機械、センサなどが繋がり、様々な企業がアプリケーションソフトウェアの開発に参加できるオープンプラットフォームであるFIELD systemにおいて、機能を拡張し、操作性と信頼性を向上させたベースソフトウェアの第3版をリリースしました。FIELD systemは、製造現場の各種機器を接続し、生産性の向上を図るIoT商品で、製造現場のエッジ部分（加工現場、組立現場）で情報をリアルタイムに処理できる点が大きな特長です。

また、富士通株式会社およびエヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社とともに「デジタルユーティリティクラウド」の実現に向けた協業を開始しました。これは、工作機械業界全体で重複している社内業務の効率化および顧客サービスの高度化を目指し、デジタル革新を加速させる取り組みで、実現に向けて当社を含めた3社は、業界各社のビジネスをデジタル化する

上で共通利用できるクラウドサービスの開発を行います。

AIにつきましては、FA・ロボット・ロボマシン・FIELD systemの全商品群において、株式会社Preferred Networksとも協力し、より実用的なAI機能の開発を推進しております。例えば、近年開発したAIサーボモニタ（FA）、AI軌跡制御（ロボット）、AI熱変位補正（ロボドリル、ロボカット）は、既に各商品群の市場に投入され、実際の製造現場で製造設備の稼働率の向上、使いやすさ向上、加工精度の向上に寄与しております。また、当社の次世代技術研究所では、次の数年間に市場投入を予定している次のAI機能を開発中であり、将来への布石となる基礎的なAI機能の研究にも着手しております。AI技術の活用により、FA・ロボット・ロボマシン・FIELD systemの全商品群の知能化を更に推し進め、競合他社との差別化を図ります。

## 対処すべき課題

ファナックの商品は景気変動の影響を大きく受け易い生産財であることから、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続けています。

米中貿易摩擦が長期化する中、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響等も加わり、予断を許さない状況が続くものと思われれます。その一方で、工場の自動化への要求は中長期的に拡大することが見込まれます。

当社グループはこうした環境変化に適応するため、引き続き、長期的な視点に立った経営を重視してまいります。

当社グループは、「one FANUC」を合言葉に、FA・ロボット・ロボマシが一体となったトータルソリューションの提供、およびグループ一体となった世界のお客様への対応、という当社グループならではの強みを最大限活かしてまいります。特に、CNC工作機械とロボットとの連携、ロボマシンとロボットとの連携を重要テーマの一つと捉え、商品を開発してまいります。

また、ファナックの商品は製造現場でご使用いただく生産財であるとの原点に立ち、お客様の工場における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」ことを商品開発において徹底いたします。また、工場の自動化への要求が拡大する一方、熟練労働者の確保が難しくなる状況に対応するため、使い易さを一層重視した商品開発にも取り組んでまいります。

そして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沿った高度な保守サービスを提供すること、お客様が使用し続ける限り保守を続ける「生涯保守」を行うこと、を基本理念とした「サービス ファースト」を実践してまいります。特に、競合会社が追従することが難しい「生涯保守」については、当社グループの大きな特長として、引き続き注力してまいります。

さらに、当社グループは、今後も競争力の高い商品を開発し市場投入していくうえで、IoT・AI技術を必要不可欠なものと考えております。これらの技術をFA・ロボット・ロボマシのすべての分野に積極的に適用していくことで、お客様における生

産の効率化を一層推進します。IoT技術についてはオープンプラットフォーム「FIELD system」などの開発も進めています。AI技術については実際の製造現場で役立つ機能の開発を進めています。当社にない技術については、引き続き他社との協業も積極的に推進して、スピーディな開発に努めてまいります。

当社グループは、長期的視点に立ち、商品競争力の強化、セールス・サービス活動の強化、工場の自動化・ロボット化の推進、業務の合理化など、より強い企業にするための施策を押し進めます。また、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んでおります。さらに、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んでいます。

こうした活動の一方で、当社グループは経費と時間の削減および業務の合理化にも取り組み、強い企業体質の維持に努めています。また、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、社員のモチベーションの一層の向上も重要課題として取り組んでまいります。

経営に当たっては、ファナックの商品はSDGsの達成にも大きく貢献することを一層意識してまいります。また、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、総合的に判断してまいります。

喫緊の課題として、当社グループは、お客様、お取引先、社員およびその家族の新型コロナウイルス感染予防・感染拡大防止を最優先としつつ、お客様への商品の供給とサービス活動の継続を図ってまいります。

今後もあらゆる面で当社グループは、基本理念である「厳密と透明」を徹底し、こうした諸施策をグループ一丸となって押し進めることにより、お客様の当社グループ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、持続的な企業となるべく努力してまいります。

## 10年間の主要財務データ

3月31日に終了した会計年度	2011年	2012年	2013年	2014年
売上高	446,201	538,492	498,395	450,976
EBITDA	203,078	237,300	202,688	182,528
EBITDAマージン (%)	45.5	44.1	40.7	40.5
営業利益	189,757	221,834	184,821	164,134
営業利益率 (%)	42.5	41.2	37.1	36.4
親会社株主に帰属する当期純利益	120,155	138,819	120,484	110,930
設備投資額	9,800	45,719	45,091	13,906
減価償却費	13,321	15,466	17,867	18,394
研究開発費	15,543	20,478	20,148	18,372
連結従業員数 (人)	4,926	5,198	5,261	5,469
総資産	1,013,000	1,130,625	1,219,113	1,343,904
純資産	894,494	985,322	1,094,129	1,199,863
ROE (%)	14.1	14.8	11.6	9.7
ROA (%)	12.6	13.0	10.3	8.7
配当金 (¥)	184.13	212.77	184.68	170.06
配当性向 (%)	30.0	30.0	30.0	30.0

・ EBITDAマージン=EBITDA/売上高

・ ROE=当期純利益/自己資本 (期中平均)

・ ROA=当期純利益/総資産 (期中平均)

2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	百万円	千米ドル
					(1株当たり金額を除く)	(1株当たり金額を除く)
					<b>2020年</b>	<b>2020年</b>
729,760	623,418	536,942	726,596	635,568	<b>508,252</b>	<b>\$4,662,862</b>
319,524	236,673	179,747	263,794	203,006	<b>134,250</b>	<b>1,231,651</b>
43.8	38.0	33.5	36.3	31.9	<b>26.4</b>	<b>26.4</b>
297,839	215,567	153,217	229,604	163,297	<b>88,350</b>	<b>810,541</b>
40.8	34.6	28.5	31.6	25.7	<b>17.4</b>	<b>17.4</b>
207,599	159,700	127,697	181,957	154,163	<b>73,371</b>	<b>673,128</b>
26,628	113,315	83,207	116,110	133,106	<b>70,478</b>	<b>646,587</b>
21,685	21,106	26,530	34,190	39,709	<b>45,913</b>	<b>421,220</b>
28,105	34,567	42,331	52,956	56,162	<b>51,315</b>	<b>470,779</b>
5,840	6,327	6,738	7,163	7,866	<b>8,164</b>	<b>8,164</b>
1,611,626	1,512,895	1,564,769	1,729,080	1,625,340	<b>1,512,499</b>	<b>13,876,138</b>
1,386,695	1,334,910	1,369,457	1,467,630	1,445,146	<b>1,362,865</b>	<b>12,503,348</b>
16.1	11.8	9.5	12.9	10.6	<b>5.3</b>	<b>5.3</b>
14.0	10.2	8.3	11.0	9.2	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>
636.62	490.07	395.18	563.20	1,003.11	<b>300.00</b>	<b>2,752</b>
60.0	60.0	60.0	60.0	126.1	<b>78.6</b>	<b>78.6</b>

## 財務セクション

連結損益計算書	24
連結包括利益計算書	25
連結貸借対照表	26
連結株主資本等変動計算書	27
連結キャッシュ・フロー計算書	28



## 連結包括利益計算書

3月31日に終了した会計年度	百万円		千米ドル
	2019年	2020年	2020年
当期純利益	¥154,769	¥74,617	\$684,550
その他包括利益			
その他有価証券評価差額金	(3,979)	(4,053)	(37,174)
為替換算調整勘定	(1,946)	(18,634)	(170,954)
退職給付に係る調整額	4,780	7,408	67,963
持分法適用会社に対する持分相当額	(4,267)	(1,961)	(17,981)
その他包括利益合計	(5,412)	(17,240)	(158,155)
包括利益	¥149,357	¥57,377	\$526,394
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	148,906	56,796	521,055
非支配株主に係る包括利益	451	581	5,330

千米ドル単位は百万円未満切り捨てで換算しております。このため、合計値が各項目に表示された数値の合計と一致しない場合があります。

## 連結貸借対照表

	百万円		千米ドル
3月31日現在	2019年	2020年	2020年
<b>資産</b>			
<b>流動資産：</b>			
現金及び預金	¥607,155	¥405,861	\$3,723,486
売上債権：			
受取手形及び売掛金	106,204	85,266	782,247
貸倒引当金	(1,123)	(831)	(7,614)
有価証券	15,000	126,700	1,162,385
商品及び製品	71,042	65,122	597,440
仕掛品	55,174	51,979	476,871
原材料及び貯蔵品	29,930	25,450	233,486
その他流動資産	24,302	10,833	99,376
流動資産合計	907,684	770,380	7,067,706
<b>投資</b>	133,477	134,764	1,236,357
<b>有形固定資産：</b>			
土地	145,885	146,085	1,340,220
建物及び構築物	463,312	458,383	4,205,348
機械装置及び器具備品	236,778	292,695	2,685,275
建設仮勘定	56,715	65,458	600,522
減価償却累計額控除	(328,114)	(365,485)	(3,353,064)
有形固定資産合計	574,576	597,136	5,478,311
<b>無形固定資産：</b>			
のれん	—	—	—
その他無形固定資産	9,603	10,219	93,743
無形固定資産合計	9,603	10,219	93,743
<b>資産合計</b>	¥1,625,340	¥1,512,499	\$13,876,137
<b>負債及び純資産</b>			
<b>流動負債：</b>			
仕入債務	¥36,567	¥26,974	\$247,458
未払法人税等	15,007	9,270	85,045
アフターサービス引当金	8,215	8,306	76,192
その他流動負債	75,278	56,413	517,550
流動負債合計	135,067	100,963	926,256
<b>固定負債：</b>			
退職給付に係る負債	42,097	44,652	409,642
その他固定負債	3,030	4,019	36,871
固定負債合計	45,127	48,671	446,513
<b>純資産</b>			
<b>株主資本：</b>			
資本金：			
授權株式数 - 400,000,000株			
発行済株式数 - 204,040,771株	69,014	69,014	633,155
資本剰余金	96,265	96,265	883,155
利益剰余金	1,380,439	1,351,122	12,395,614
自己株式：			
2019年 - 10,210,522株	(91,040)	—	—
2020年 - 12,205,852株	—	(127,822)	(1,172,678)
株主資本合計	1,454,678	1,388,579	12,739,256
<b>その他の包括利益累計額：</b>			
その他有価証券評価差額金	9,111	5,058	46,403
為替換算調整勘定	(6,677)	(26,608)	(244,110)
退職給付に係る調整累計額	(19,337)	(11,929)	(109,431)
その他の包括利益累計額合計	(16,903)	(33,479)	(307,146)
<b>非支配株主持分</b>	7,371	7,765	71,238
純資産合計	1,445,146	1,362,865	12,503,348
<b>負債及び純資産合計</b>	¥1,625,340	¥1,512,499	\$13,876,137

千米ドル単位は百万円未満切り捨てで換算しております。このため、合計値が各項目に表示された数値の合計と一致しない場合があります。

## 連結株主資本等変動計算書

	百万円								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	非支配 株主持分	純資産合計
<b>2018年3月31日残高</b>	¥69,014	¥96,265	¥1,398,977	(¥91,020)	¥13,090	(¥619)	(¥24,117)	¥6,040	¥1,467,630
会計方針の変更による累積的影響額									-
会計方針の変更を反映した当期首残高	¥69,014	¥96,265	¥1,398,977	(¥91,020)	¥13,090	(¥619)	(¥24,117)	¥6,040	¥1,467,630
剰余金の配当			(173,665)						(173,665)
親会社株主に帰属する当期純利益			154,163						154,163
合併による変動			1,121						1,121
自己株式の取得				(187)					(187)
自己株式の処分		6		4					10
自己株式の消却		(6)	(157)	163					-
税率変更による変動									-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動									-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					(3,979)	(6,058)	4,780	1,331	(3,926)
<b>2019年3月31日残高</b>	¥69,014	¥96,265	¥1,380,439	(¥91,040)	¥9,111	(¥6,677)	(¥19,337)	¥7,371	¥1,445,146
会計方針の変更による累積的影響額			(63)						(63)
会計方針の変更を反映した当期首残高	¥69,014	¥96,265	¥1,380,376	(¥91,040)	¥9,111	(¥6,677)	(¥19,337)	¥7,371	¥1,445,083
剰余金の配当			(102,541)						(102,541)
親会社株主に帰属する当期純利益			73,371						73,371
合併による変動									-
自己株式の取得				(36,875)					(36,875)
自己株式の処分		4		5					9
自己株式の消却		(4)	(84)	88					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					(4,053)	(19,931)	7,408	394	(16,182)
<b>2020年3月31日残高</b>	¥69,014	¥96,265	¥1,351,122	(¥127,822)	¥5,058	(¥26,608)	(¥11,929)	¥7,765	¥1,362,865
	千米ドル								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	非支配 株主持分	純資産合計
<b>2019年3月31日残高</b>	\$633,155	\$883,155	\$12,664,577	(\$835,229)	\$83,587	(\$61,256)	(\$177,403)	\$67,623	\$13,258,220
会計方針の変更による累積的影響額			(577)						(577)
会計方針の変更を反映した当期首残高	\$633,155	\$883,155	\$12,664,000	(\$835,229)	\$83,587	(\$61,256)	(\$177,403)	\$67,623	\$13,257,633
剰余金の配当			(940,743)						(940,743)
親会社株主に帰属する当期純利益			673,128						673,128
合併による変動									-
自己株式の取得				(338,302)					(338,302)
自己株式の処分		36		45					82
自己株式の消却		(36)	(770)	807					-
税率変更による変動									-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動									-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					(37,174)	(182,853)	67,963	3,614	(148,458)
<b>2020年3月31日残高</b>	\$633,155	\$883,155	\$12,395,614	(\$1,172,678)	\$46,403	(\$244,110)	(\$109,431)	\$71,238	\$12,503,348

千米ドル単位は百万円未満切り捨てで換算しております。このため、合計値が各項目に表示された数値の合計と一致しない場合があります。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

3月31日に終了した会計年度	百万円		千米ドル
	2019年	2020年	2020年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥208,540	¥100,843	\$925,155
営業活動から得られた現金純額への 税金等調整前当期純利益の調整：			
減価償却費	39,709	45,913	421,220
減損損失	—	1,973	18,100
貸倒引当金の増減額	(200)	(261)	(2,385)
退職給付に係る負債の増減額	(25,320)	2,762	25,330
退職給付に係る資産の増減額	(6,732)	(7,456)	(68,403)
受取利息及び配当金	(5,705)	(5,305)	(48,660)
持分法による投資損益	(14,243)	(8,752)	(80,293)
売上債権の増減額	67,500	18,358	168,412
棚卸資産の増減額	(6,249)	10,288	94,385
仕入債務の増減額	(16,393)	(8,646)	(79,321)
その他	3,855	14,118	129,522
営業活動から得られた現金	244,762	163,835	1,503,064
利息及び配当金の受取額	13,662	11,965	109,761
法人税等の支払額	(79,985)	(29,655)	(272,055)
その他	(701)	(1,273)	(11,678)
営業活動から得られた現金純額	177,738	144,872	1,329,091
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の預入による支出	(60,142)	(32,248)	(295,844)
定期預金の払戻による収入	67,357	28,672	263,045
有形固定資産の取得	(125,324)	(75,429)	(692,009)
投資有価証券の取得	(244)	(834)	(7,642)
その他	(4,990)	(4,480)	(41,100)
投資活動に使用した現金純額	(123,343)	(84,319)	(773,559)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
自己株式の取得	(183)	(36,870)	(338,247)
配当金の支払額	(173,571)	(102,546)	(940,779)
その他	886	(1,310)	(12,018)
財務活動に使用した現金純額	(172,868)	(140,726)	(1,291,064)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	(580)	(12,533)	(114,981)
現金及び現金同等物の増加(減少)	(119,053)	(92,706)	(850,513)
現金及び現金同等物の期首残高	725,903	607,714	5,575,357
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	864	—	—
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	¥607,714	¥515,008	\$4,724,834

千米ドル単位は百万円未満切り捨てで換算しております。このため、合計値が各項目に表示された数値の合計と一致しない場合があります。

# グローバルサービスネットワーク

ファナックは全世界の260ヶ所以上のサービス拠点から100ヶ国以上のお客様を全力でサポートしています。



FANUC America



FANUC Europe



BEIJING-FANUC



SHANGHAI-FANUC Robotics  
SHANGHAI-FANUC ROBOMACHINE



KOREA FANUC



FANUC INDIA



FANUC THAI



FANUC INDONESIA

## ■ The Americas

### FANUC America Corporation

Detroit, U.S.A. Tel. (1) 248-377-7000

Chicago, U.S.A. Tel. (1) 847-898-5000

ROBOT and ROBOT system development, manufacture, sales and services; CNC, LASER and ROBODRILL sales and services

## ■ Europe

### FANUC Europe Corporation, S.A.

Luxembourg Tel. (352) 72-7777-1

CNC, LASER, ROBOT and ROBOMACHINE sales and services; ROBOT system development, manufacture, sales and services

## ■ Asia

### BEIJING-FANUC Mechatronics CO., LTD.

Beijing, China Tel. (86) 10-6298-4726

CNC manufacture, sales and services; LASER sales and services

### SHANGHAI-FANUC Robotics CO., LTD.

### SHANGHAI-FANUC ROBOMACHINE CO., LTD.

Shanghai, China Tel. (86) 21-5032-7700

ROBOT system development, manufacture, sales and services; ROBOT and ROBOMACHINE sales and services

### KOREA FANUC CORPORATION

Changwon City, Korea Tel. (82) 55-278-1200

CNC, LASER, ROBOT, ROBOT system and ROBOMACHINE sales and services

## TAIWAN FANUC CORPORATION

Taichung, Taiwan Tel. (886) 4-2359-9101

CNC manufacture, sales and services; LASER, ROBOT and ROBOT system sales and services

## FANUC INDIA PRIVATE LIMITED

Bangalore, India Tel. (91) 80-2852-0057

CNC manufacture, sales and services; ROBOT system development, manufacture, sales and services; LASER, ROBOT and ROBOMACHINE sales and services

## FANUC THAI LIMITED

Bangkok, Thailand Tel. (66) 2-714-6111

CNC, ROBOT, ROBOT system and ROBOMACHINE sales and services; LASER services

## FANUC MECHATRONICS (MALAYSIA) SDN. BHD.

Kuala Lumpur, Malaysia Tel. (60) 3-3082-1222

CNC, ROBOT, ROBOT system and ROBOMACHINE sales and services; LASER services

## PT. FANUC INDONESIA

Jakarta, Indonesia Tel. (62) 21-4584-7285

CNC, ROBOT, ROBOT system and ROBOMACHINE sales and services; LASER services

## FANUC SINGAPORE PTE. LTD.

Singapore Tel. (65) 6-220-3911

CNC, LASER, ROBOT and ROBOMACHINE sales and services

## 中核サービス拠点

日本国内では、東京都日野市と愛知県小牧市の2か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。



TAIWAN FANUC



名古屋支社



名古屋サービスセンタ



日野支社



FANUC SOUTH AFRICA

### FANUC PHILIPPINES CORPORATION

Manila, Philippines Tel. (63) 49-546-0178 (63) 49-546-0179  
CNC, LASER, ROBOT and ROBOMACHINE services

### FANUC VIETNAM COMPANY LIMITED

Ho Chi Minh, Vietnam Tel. (84) 28-7309-7970  
CNC, LASER, ROBOT and ROBOMACHINE services

### FANUC OCEANIA PTY. LIMITED

Sydney, Australia Tel. (61) 2-8822-4600  
CNC, LASER, ROBOT and ROBOMACHINE sales and services

### ■ South Africa

#### FANUC SOUTH AFRICA (PROPRIETARY) LIMITED

Johannesburg, South Africa Tel. (27) 11-392-3610  
ROBOT system development, manufacture, sales and services; CNC, ROBOT, ROBODRILL and ROBOCUT sales and services; LASER services

### ■ 国内拠点

#### 本社

〒401-0597 山梨県忍野村  
Tel. (0555) 84-5555/Fax. 5512 (代)

#### 日野支社

〒191-8509 東京都日野市旭が丘3-5-1  
Tel. (042) 584-1111/Fax.589-8899 (代)

#### 名古屋支社

〒485-0077 愛知県小牧市西之島1918-1  
Tel. (0568) 73-7810/Fax.3799 (代)

#### 名古屋サービスセンタ

〒485-0802 愛知県小牧市大草5409-2  
Tel. (0120) 240-716/Fax.833 (FA)  
Tel.(0120)240-613/Fax.673(ロボット、ロボマシン)

#### 大阪支店

〒559-0034 大阪府大阪市住之江区  
南港北1-3-41  
Tel. (06) 6614-2110/Fax.2121 (代)

#### 北海道支店

〒069-0832 北海道江別市西野幌114-6  
Tel. (011) 385-5080/Fax.5084 (代)

#### 東北支店

〒981-3206 宮城県仙台市泉区明通4-5-1  
Tel. (022) 378-7756/Fax7759 (代)

#### 筑波支店

〒305-0856 茨城県つくば市観音台1-25-1  
Tel. (029) 837-1161/Fax1165 (代)

#### 前橋支店

〒371-0846 群馬県前橋市元総社町521-10  
Tel. (027) 251-8431/Fax.8330 (代)

#### 越後支店

〒954-0111 新潟県見附市今町7-17-38  
Tel. (0258) 66-1101/Fax.1141 (代)

#### 白山支店

〒924-0071 石川県白山市徳光町2394-15  
Tel. (076) 276-2044/Fax.2062 (代)

#### 中国支店

〒701-0165 岡山県岡山市北区大内田834  
Tel. (086) 292-5362/Fax.5364 (代)

#### 広島支店

〒732-0032 広島県広島市東区上温品1-7-3  
Tel. (082) 289-7972/Fax7971 (代)

#### 九州支店

〒869-1196 熊本県菊陽町津久礼2570-2  
Tel. (096) 232-2121/Fax.3334 (代)

#### FANUC ACADEMY

〒401-0597 山梨県南都留郡忍野村  
忍草字丸尾岸1183  
Tel. (0555) 84-6030/Fax.5540

#### 壬生工場

〒321-0234 栃木県下都賀郡壬生町  
大字羽生田3101

#### 筑波工場

筑波1区  
〒300-4522 茨城県筑西市向上野1500-2

#### 筑波2区

〒300-4541 茨城県筑西市松原284-4

#### 隼人工場

〒899-5116 鹿児島県霧島市隼人町内2277

**ファナック株式会社**  
**FANUC CORPORATION**

山梨県忍野村

<https://www.fanuc.com/>

TEL 0555-84-5555(代表) FAX 0555-84-5512

ANNUAL REPORT 2020