

安川電機 2022 年度 決算説明会 質疑応答 (サマリー)  
(2023 年 4 月 10 日 (月) )

【回答者】

代表取締役社長 小川 昌寛

代表取締役 専務執行役員 村上 周二

(注記) :

モーションコントロール : モーションコントロールセグメント

AC サーボ : AC サーボ・コントローラ事業 (モーションコントロールセグメント)

インバータ : インバータ事業 (モーションコントロールセグメント)

ロボット : ロボットセグメント

システムエンジニアリング : システムエンジニアリングセグメント

その他 : その他セグメント

Q 2022 年度通期の AC サーボ・インバータの所在地別売上比率は ?

A AC サーボ : 国内 34%、米州 24%、欧州 11%、中国 21%、中国除くアジア 10%

インバータ : 国内 16%、米州 39%、欧州 11%、中国 24%、中国除くアジア 10%

Q 2022 年度通期のモーションコントロール売上に占める AC サーボ:インバータの比率は ?

A 59 : 41

Q 決算補足説明資料(P.28)の受注推移について、2022 年度 4Q の各事業の地域別増減率は ?

A ・AC サーボ

YoY : 全体 ▲39%。

内訳は、国内▲36%、米州▲45%、欧州▲24%、中国▲26%、その他アジア▲69%。

QoQ : 全体 ▲12%。

内訳は、国内▲11%、米州▲24%、欧州▲4%、中国▲8%、その他アジア▲10%。

・インバータ

YoY : 全体 ▲13%。

内訳は、国内▲29%、米州+10%、欧州▲50%、中国▲14%、その他アジア▲12%。

QoQ : 全体 ▲7%。

内訳は、国内▲7%、米州▲1%、欧州▲21%、中国▲10%、その他アジア▲15%。

・ロボット

YoY : 全体 ▲9%。

内訳は、国内▲25%、米州+9%、欧州▲6%、中国▲32%、その他アジア+50%。

QoQ : 全体 ▲19%。

内訳は、国内▲4%、米州▲1%、欧州▲1%、中国▲55%、その他アジア+25%。

※YoY(year-on-year) = 前年同期比、QoQ(quarter-on-quarter) = 前四半期比

Q 各事業の稼働率について4Qの実績、1Qの計画を教えてください。

A 4Q実績：ACサーボ 100%強、インバータ 120%強、ロボット 70%弱  
1Q計画：ACサーボ 110%弱、インバータ 120%強、ロボット 70%強

Q ACサーボの中国の受注は、4Qにコロナ再燃や春節の影響があったが、回復の目途は？また、それ以外の地域はどうか？

A 受注は4Qで底打ちとみている。足元3月の受注も回復傾向にある。これはグローバルにも言える。しかし、自動化の流れによる回復はするが、半導体については慎重に見ている。今期末には半導体関連の受注が上向くと考えるが、売上計画への反映はしていない。

Q Σ-Xの切替率は？

A 23年2月時点では全体で20%程度。うち中国は26%だった。24年2月時点では、全体で30%、中国は75%程度まで切替率が高まる計画だ。

Q ロボット事業について、前小笠原社長は利益率15%を創出する実力があると言っていた。今は、そこに近づきつつあるが、中期的にどのくらいを目指すのか。i<sup>3</sup>-Mechatronicsのビジネスモデルと絡めて説明してほしい。

A 15%の利益率は1つのターゲットとして意識してきたが、現時点で15%は通過点と考えている。その先については、5月発表予定の新中計を待って欲しい。今年度は13.9%を目標に置いているが、これはi<sup>3</sup>-Mechatronicsが牽引役というよりは、ロボット活用の領域が広がっていくことで受注が拡大し、生産量を増加できる想定にあるからだ。また、これまでの成果は、効率的な生産体制を構築できたことも挙げられる。23年度も受注残に加え新規の受注も含めてボリュームに合わせた生産による付加価値を取れる構造ができています。さらに、i<sup>3</sup>-Mechatronicsを付加価値に繋げるために、23年度は新型自律ロボット「MOTOMAN-NEXT」の市場投入を行い、量ではなく、質（お客さまへの価値提供）にフォーカスしたプロモーションをグローバルで展開していく。

Q モーションコントロールの利益率は過去20%あったが、部品の調達難や新製品投入の遅れなどがあり15%程度に落ち込んでいる。これらの課題は解消できるのか？また、これまでのように中国に頼れるか？モーションコントロールでi<sup>3</sup>-Mechatronicsがどう貢献するのか？

A 現状の課題は部品の高騰であり、これが限界利益の面で大きく影響している。この解消のためには適正な価格転嫁を加速する。より本質的な利益率の向上策は、i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践である。当社の製品は、これまで性能を含めた価値をお客さまから評価いただいていた。今後は、製品としての価値を維持しながら、ソリューションとしての価値を高めていかないとはいけない。そのために、ロボットと組み合わせたソリューション型のビジネスへの転換をi<sup>3</sup>-Mechatronicsのコンセプトに基づき進めている。安川の強みが生かせる場面でのプレゼンスを高める。FA領域の裾野であるボリュームゾーンでの戦いで物量を伸ばすことは決してしないつもりだ。

Q 前小笠原社長は顧客を勝たせる経営を通じて利益を高めた。今の安川電機の経営課題は何か？社長として絶対に成し遂げるといえるものは何か？

A i<sup>3</sup>-Mechatronics の実用化がポイントで、これを我々の行動の中心に据えることに取り組む。それなりの成果は出ているが、まだ実態として行動に繋がりがきいていない。コンセプトを実現するモノがようやく揃ってきたので、実行力を高めるフェーズに入っている。最初に製品化したのが YRM コントローラであり、これはお客さま自身の改善や進化に応えるために確実に必要になると考えている。FA のエッジ領域に既にあるサーボ、インバータに加え、「MOTOMAN-NEXT」の市場投入により、これまで自動化できなかった領域にも拡大する。製品開発と合わせ、販売におけるパートナーシップの強化を方針の中心に据え、お客さまへの貢献価値を利益にしていく。

Q AC サーボで生産制約が完全に解消していないのはなぜか？ 今後の対策・取り組みは？

A AC サーボの受注残の構成のうち、中国での生産の遅れに起因するものはほとんどなくなっているが、日本の生産の一部において、面揃えができない状況となっている。この受注残を消化していくのが 23 年度の重要な課題だ。部品不足は一部を除き確実に回復しているが、市況が立ち上がった際に何がボトルネックになるかも分かってきた。よって、先を見越し、購買力を高めるサプライチェーンの改革やグローバルサプライチェーンの一元化を実施している。具体的には、部品調達を拠点ごとに行うのではなく、本社で一元化するなど安定化を進めている。どうしても足りない部品については代替設計でカバーしている。

Q モーションコントロールの米州の売上は中国と拮抗する規模となっている。米州が増えた背景と今後の見通しは？

A オイル・ガス関連のインバータと半導体領域のサーボのインシェアを維持拡大してきたことが背景にある。それに加え、ジェネラルモーション領域(3D プリント、食品加工装置等)も堅調に伸ばしている。その領域のさらなる拡大に向けて、今後は YRM コントローラの活用により、ロボットを含めたソリューションとして提案力を強化していく。現地仕様の YRM コントローラをリリースする計画もあり、非常に大きなインパクトになると期待している。

Q モーションコントロールの利益率は中国が高いと思われるが、サーボにおいて米国が中国を上回って成長した場合、トータルの利益率は維持できるのか？

A 中国のサーボは瀋陽で生産しながら内需に対応しているため生産を通じた利益の貢献度が大きい。米国は日本からの輸出が多いため貢献度は低く見えるが、日本での生産も含めたバリューチェーン全体でみるのが正しい評価であり、その視点からでは利益率に大きな差はない。

Q ロボットの中期的な需要の見方を教えてほしい。製造業のサプライチェーンの再構築や人協働ロボットの浸透などによって需要に変化はあるか？ また、サーボなどを含めた全体のソリューションでロボット市場の成長率を上回って成長できるか？

A ロボットの需要は自動車市場がベースとなっているが、ロボット市場全体の成長は自動車以外の領域での広がりが見込まれる。自動車市場は底堅いが、相対的に自動車市場向けの販売比率は下がってきている。その反面、自動車以外の領域でのロボットの活用が進んでいる証拠だ。

人協働ロボットは新たな市場拡大の起爆剤になりうるので、今後も注目する必要がある。安全柵がなくなることや操作感の簡単さをプロモーションして導入を加速させていく。その一方、人協働ロボットは

ひとつの通過点であり、次に来るソリューションとしては、「MOTOMAN-NEXT」がサポートしていく必要がある。これは市場の裾野の広がりをキャッチアップする安川らしい技術・製品戦略であり販売戦略でもある。

Q 今期の設備投資は前期と比べて100億円増額する計画だが、サプライチェーン再構築が進む中で、中期的にどのように生産戦略をアップデートしていくのか？

A 直近の設備投資計画は主に部品の内製化である。部品調達における中国比率を下げてサプライチェーンを強化する。詳細は5月予定の新中計の発表を待ってほしい。

Q ロボットの注力地域はどこか？アジアや米国か？

A アジアはポテンシャルがあり新興市場として注目するが、一番注力すべきはやはり日欧米である。特に欧米の推進力・展開力は技術的にも安定性があり堅実な成長が期待できる。日本はスピードに課題があると感じる。

Q 欧米での販売展開や需要地生産を進めるにあたって、研究開発も現地で行っていくのか？

A そのつもりはない。用途や需要に地域差はあるものの、プラットフォームは同一である。統一したプラットフォームは日本で開発し製品を展開する。ソフトウェアやAIの活用などは、それぞれの地域で補足することで顧客ニーズへの対応力を向上していく。

Q FA 領域の自動化について、他社の取り組みがトーンダウンするなか、安川電機は今後も i<sup>3</sup>-Mechatronics への注力を継続するのか？

A 他社のコンセプトと i<sup>3</sup>-Mechatronics はそもそもスキームが異なる。i<sup>3</sup>-Mechatronics は、お客さまのソリューションを構成するプロセス・考え方・実行の在り方を表現していくものであり、FA 領域の上位層を囲い込むものではない。このコンセプトによって、モノからコトではなく、コトからモノを展開する力を強化していく。また、セル領域におけるデータ活用のための YRM コントローラや、デジタルツイン発想を推進すると同時に、モータとロボットの販売においてインテグレートされた考え方を持って行動していく。この発想に基づく活動は 4-5 年にわたって行ってきたが、否定されることなく自信につながっている。これからは i<sup>3</sup>-Mechatronics をお客さまへの実展開を加速し、結果につなげていく。

Q 「MOTOMAN-NEXT」は未だ自動化できていない領域に投入していく、とのことだが、ターゲットになる業種・地域や、そこでの使われ方はどういう想定か。

A どの産業を狙うといった考えはないが、すでに解決策が分かっている領域に「MOTOMAN-NEXT」は適用しない。その価値を発揮できるのはティーチングやシステムソフトでは解決できない領域だと考えている。例えば、網羅的に適応が出来なかった農作物の梱包・出荷プロセスを想定すると、「MOTOMAN-NEXT」によって、それぞれの野菜の置かれ方とその状態を理解し、不定形物を箱に入れる要件を定め、動作の計画に反映させ、結果としてきちんとした出荷状態をつくれるようになる。フレキシブルかつロバストな性能を発揮できると考えている。経験を積みながら産業ごとにターゲットを定め展開していく。

Q ロボット産業の競争環境について、アジア勢（中国、韓国、台湾等）のキャッチアップや存在感は5~10年前とどう違うか？また、今後どのような変化があるか？

A 我々の経験から見れば、今後大きな変化はないのではないかと考えている。データを見るとアジア勢の比率は増えているものの、その領域は当社の得意な領域とは異なる。中国ローカルメーカーがスカルロボットや人協働ロボットの市場で台頭してきているが、コストと納期で勝負をしないといけない分野であるため、当社が彼らに追従するということはない。人協働ロボット市場は通過点の1つであり、その先にはさらに高度な自動化が求められるようになると考え、当社はそこに焦点を当てている。また、ロボットの主要部品であるモータに強みを持つことはロボットメーカーとして大きな強みである。

Q サーボ事業に関して、供給制約が生産に影響し、他社にシェアが奪われた事実はあるか？

A サーボは当社のコア製品であり、技術とマーケットにおけるポジションに変化はない。今後、納期問題が解決されていく中で、ポジショニングを強化していくかが重要だと考えており、ソリューション提案力強化のためにも i<sup>3</sup>-Mechatronics を基本としながら、Y R Mコントローラをキーに進めていく。これからもお客さまを重視する姿勢を大切に、自動化ソリューションの提供者として当社が選ばれるよう努めていく。

以上