

## 中期経営計画「Realize 25」

(2023年度~2025年度)

2023年5月16日

株式会社 安川電機

# 中期経営計画「Realize 25」策定にあたって

安川電機は1915年の創業以来、自らの技術をもって事業にあたるべく、「技術立社」を社是として掲げ、事業領域を「電動機（モータ）とその応用領域」としながら常に時代の最新技術にチャレンジしてきました。当社グループの使命は、その事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献することにあります。

昨今の当社が置かれている経営環境は、大きく変動しています。半導体を中心とした世界的な部材不足、為替変動や地政学リスクなど不透明な状況は続きますが、成長市場の拡大を確実に捉えていく必要があります。

この度、2023年度より中期経営計画「Realize 25」を開始いたします。

安川グループ経営理念を基本にソリューションコンセプト“i<sup>3</sup>-Mechatronics”を中心とした事業活動を強化し、長期経営計画「2025年ビジョン」の達成を目指すとともに、

お客様の経営課題の解決とサステナブルな社会の実現に寄与してまいります。

代表取締役社長

小川昌寛

# 安川グループ経営理念

グローバルに経営理念を理解・深化することで従業員の行動変容を促し  
「One YASKAWA」の企業文化を醸成する

## 私たちの 価値観

当社グループは使命達成のために、  
つぎの3項目を掲げ、その実現に努力する

品質重視 経営効率 市場志向

## 私たちの 存在意義

当社グループの使命は、  
その事業の遂行を通じて広く社会の発展、  
人類の福祉に貢献することにある

## 私たちの 行動指針

私たちは、当社の伝統を尊重し、  
経営理念の実現に努めるとともに、  
世間の信頼を高め、もって会社の繁栄と  
自らの幸福を求めます

## 100年で培った企業文化「6つのDNA」

技術立社

お客さま重視・  
アプリケーション重視

品質第一

メカトロニクス

方針管理

グローバル

## 中期経営計画「Challenge 25 Plus」の 振り返り

## 中期経営計画「Challenge 25 Plus」の振り返り（全社）

	2020年度実績	2022年度中期計画※1	2022年度実績
売上収益	3,897億円	4,700億円	5,560億円
営業利益	272億円	610億円	683億円
営業利益率	7.0%	13.0%	12.3%
ROE※2	8.0%	15.0%以上	16.2%
ROIC※3	7.0%	15.0%以上	14.6%
配当性向	33.1%	30.0%+α	32.3%

※1. 2022年度中期計画は中期経営計画「Challenge 25 Plus」発表時(2021年4月)における数値

※2. ROE : Return on Equity (自己資本利益率)=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本

※3. ROIC : Return on Invested Capital (投下資本利益率)=親会社株主に帰属する当期純利益/投下資本

# 中期経営計画「Challenge 25 Plus」の振り返り（主要セグメント別）

## モーションコントロール



	2020年度実績	2022年度中期計画※
売上収益	1,760億円	2,210億円
営業利益	246億円	437億円
営業利益率	14.0%	19.8%

## 2022年度実績

**2,521億円**  
**362億円**  
**14.4%**

## ロボット



	2020年度実績	2022年度中期計画※
売上収益	1,395億円	1,777億円
営業利益	69億円	195億円
営業利益率	5.0%	11.0%

**2,238億円**  
**261億円**  
**11.7%**

## システムエンジニアリング



	2020年度実績	2022年度中期計画※
売上収益	508億円	510億円
営業利益	▲10億円	20億円
営業利益率	▲2.0%	3.9%

**511億円**  
**26億円**  
**5.0%**

※2022年度中期計画はChallenge 25 Plus発表時(2021年4月)における数値

# 中期経営計画「Challenge 25 Plus」の成果・課題

## 方針

## 成果

## 課題

<b>方針1</b> i <sup>3</sup> -Mechatronics ※1による ビジネスモデル変革	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ロボット生産の構造改革</li><li>■ i<sup>3</sup>-Mechatronicsの事例蓄積</li><li>■ 安川テクノロジーセンタの稼働開始</li><li>■ YRMコントローラ、Σ-Xの市場投入</li><li>■ 常時監視型コネクタサービス開始</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 環境変化やリスクに強い生産体制の構築</li><li>■ 安川テクノロジーセンタにおける事業横断活動のシナジー創出</li><li>■ i<sup>3</sup>-Mechatronics導入に向けたパートナーの拡大</li></ul>
<b>方針2</b> i <sup>3</sup> -Mechatronicsを通じた 成長市場での収益最大化	<ul style="list-style-type: none"><li>■ EV・バッテリー設備投資の需要捕捉</li><li>■ 半導体製造装置向け新型ロボットによるお客さまへのスペックイン</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 自動化・内製化の加速</li><li>■ 受注残解消に向けたグローバル生産体制の強化</li></ul>
<b>方針3</b> サステナブルな社会構築 に向けた新領域への展開	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 自家消費市場向けパワコン新製品投入</li><li>■ JA業務提携による農業分野進出</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 太陽光パワーコンディショナ事業の収益化</li><li>■ 農業・食品分野、バイオメディカルロボット事業の収益化</li></ul>
<b>その他</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ YDX※2によるグローバルデータ一元化</li><li>■ サステナビリティ方針策定とマテリアリティ特定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ダイバーシティ &amp; インクルージョンの加速</li></ul>

※1. i<sup>3</sup>-Mechatronics : 当社が1969年に提唱した「メカトロニクス（メカニズムとエレクトロニクスを融合した造語）」に3つの“i”(integrated:統合的、intelligent:知能的、innovative:革新的)を重ね合わせ、お客さまの経営課題の解決に寄与するソリューションコンセプト

※2. YDX : YASKAWA Digital Transformation

## 中期経営計画「Realize 25」 財務目標



# 中期経営計画「Realize 25」の位置付け

## 安川グループの2025年ビジョン

コア事業の進化により、お客さまの経営課題の解決に寄与するとともに、メカトロニクス技術を応用した新規分野の拡大により、社会に新たな付加価値を生み出す

### 2025年ビジョン (2016~2025)

2035年ビジョン  
(2026~2035)

2015年ビジョン  
(2006~2015)

#### Dash 25 (2016~2018)

高収益企業体質の確立

#### Challenge 25 Plus (2019~2022)

新しい価値・市場の  
創造に挑戦

徹底した収益性改善

#### Realize 25 (2023~2025)

**ビジョンの実現**

## 中期経営計画「Realize 25」財務目標（全社）

	2022年度実績	2023年度見通し	2025年度中計目標
売上収益	5,560億円	5,800億円	6,500億円
営業利益	683億円	700億円	1,000億円
営業利益率	12.3%	12.1%	15.4%
ROE	16.2%	14.1%	15.0%以上
ROIC	14.6%	12.3%	15.0%以上
配当性向	32.3%	32.8%	30.0%+α

### 投資計画

**累計投資額：1,500億円**  
(2023年度~2025年度)

2022年度実績為替レート 134.12円/米ドル、139.84円/ユーロ、19.68円/元、0.103円/ウォン  
2023年度・2025年度想定為替レート 130.00円/米ドル、140.00円/ユーロ、19.00円/元、0.100円/ウォン

# 中期経営計画「Realize 25」財務目標（主要セグメント別）

## モーションコントロール



	2022年度実績	2023年度見通し
売上収益	2,521億円	2,650億円
営業利益	362億円	390億円
営業利益率	14.4%	14.7%

## ロボット



	2022年度実績	2023年度見通し
売上収益	2,238億円	2,450億円
営業利益	261億円	340億円
営業利益率	11.7%	13.9%

## システムエンジニアリング



	2022年度実績	2023年度見通し
売上収益	511億円	470億円
営業利益	26億円	15億円
営業利益率	5.0%	3.2%

## 2025年度中計目標

**2,900億円**

**500億円**

**17.2%**

**2,850億円**

**500億円**

**17.5%**

**500億円**

**40億円**

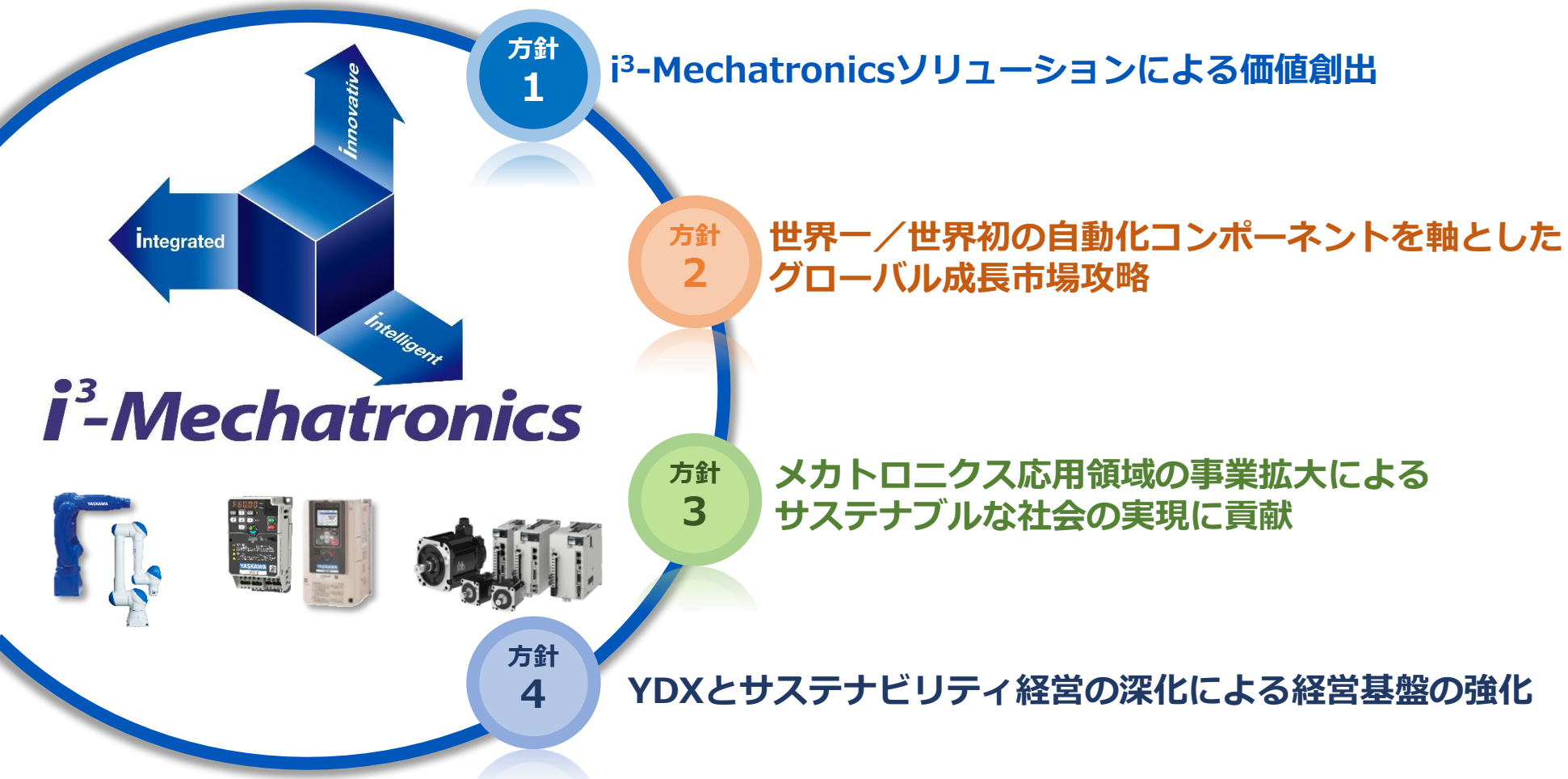
**8.0%**

2022年度実績為替レート 134.12円/米ドル、139.84円/ユーロ、19.68円/元、0.103円/ウォン  
 2023年度・2025年度想定為替レート 130.00円/米ドル、140.00円/ユーロ、19.00円/元、0.100円/ウォン

## 中期経営計画「Realize 25」の 目指す姿と基本方針

# 中期経営計画「Realize 25」の目指す姿と基本方針

i<sup>3</sup>-Mechatronicsの展開とロボティクスの進化により新たな価値を創出し、「2025年ビジョン」を達成することで、サステナブルな社会の実現に貢献



## 中期経営計画 「Realize 25」 基本方針・方策

# 方針1

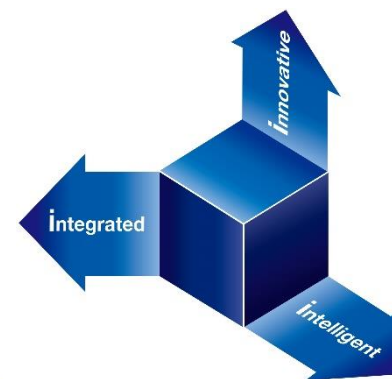
**i<sup>3</sup>-Mechatronicsソリューションによる  
価値創出**

# 方針 1 :

## i<sup>3</sup>-Mechatronicsソリューションによる価値創出

### 技術・生産・販売・品質機能の強化

- 技術** お客様の価値創出につながる技術開発力の強化
- 生産** i<sup>3</sup>-Mechatronicsによる自社の「ものづくり」進化
- 販売** お客様のサプライチェーンへの戦略的なアプローチの強化
- 品質** 製品ライフサイクルにおける製品・サービス品質の革新



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

### 新たな産業自動化革命の実現へ

**i**ntegrated

統合・連携された  
生産現場

**i**ntelligent

知能化された  
生産現場

**i**nnovative

革新的な  
生産現場



## お客さまの価値創出につながる技術開発力の強化

「安川テクノロジーセンタ」で業界をリードする製品・技術を創出し、  
お客さまの価値向上を実現する



## i<sup>3</sup>-Mechatronicsによる自社の「ものづくり」進化

**i<sup>3</sup>-Mechatronicsソリューションを自社の生産現場で実践し、  
生産性向上・生産管理高度化を追求することで製品競争力向上を図る**



モーショントロール工場



ロボット工場



インバータ工場

生産現場自動化  
拡大

データ活用  
強化

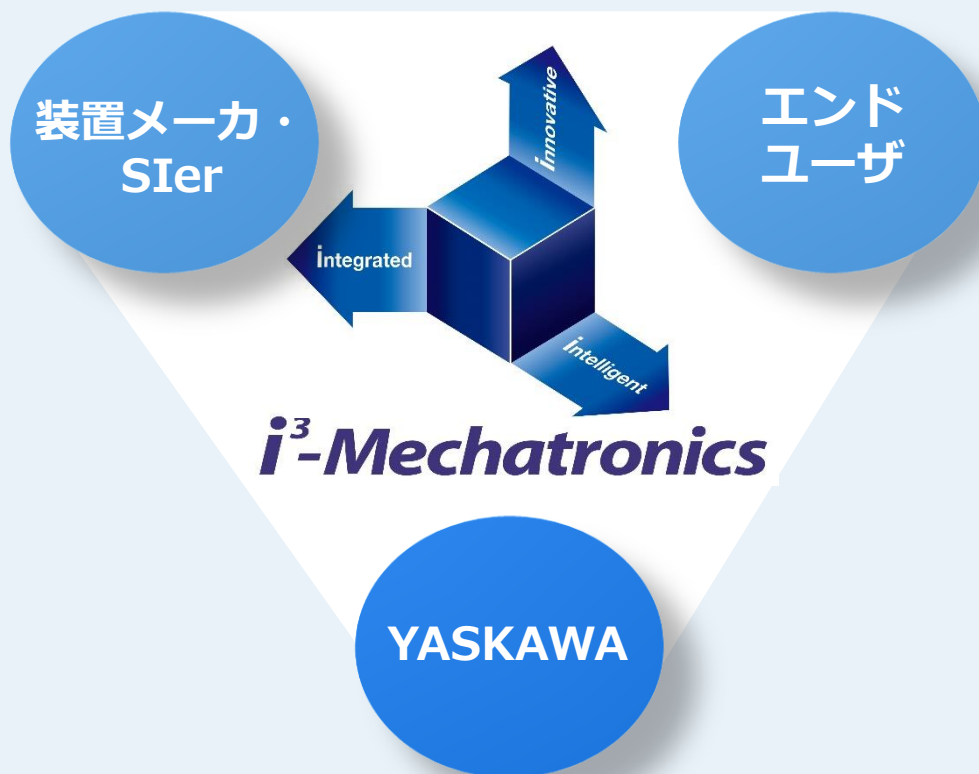
生産管理システム  
展開

部品物流  
最適化

日本のマザー工場で進化させた  
最先端の「ものづくり」をグローバルに水平展開

## お客様のサプライチェーンへの戦略的なアプローチの強化

エンドユーザや装置メーカー等のお客様と連携強化を図り、  
最適なソリューションを提供するとともにビジネスの領域を拡大



### SET/MET\*

お客様の経営課題を把握  
最適ソリューションの提案

### 技術支援・提案活動強化

装置性能向上や  
ソリューション強化を実現

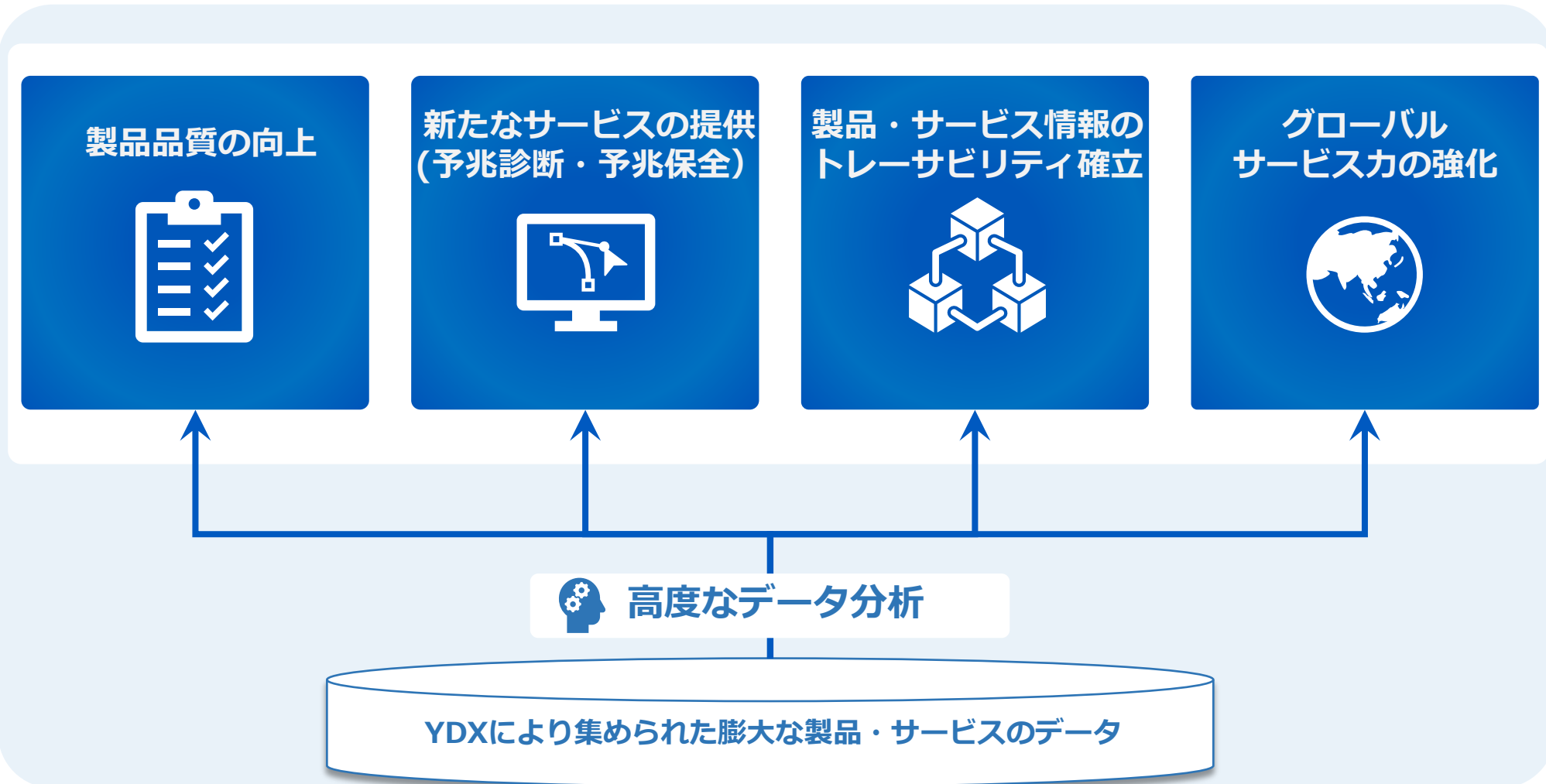
### パートナー連携

装置メーカーおよびSierと協業  
最適なソリューションを提供

※SET/MET：トップセールスで経営課題を把握し受注拡大につなげるマーケティング活動

## 製品ライフサイクルにおける製品・サービス品質の革新

YDXを通じて蓄積される膨大なデータを活用して  
「お客さまの設備を止めない」サービスをグローバルで展開



## 方針2

世界一／世界初の自動化コンポーネントを  
軸としたグローバル成長市場攻略

## 方針 2.

世界一／世界初の自動化コンポーネントを軸としたグローバル成長市場攻略

自動化コンポーネントを中心としたグローバルでの市場別戦略を展開し、  
最適な生産体制を構築することで、成長市場の需要を確実に捉える

### 販売/サービス



市場別戦略

### 製品



YRMコントローラ

MOTOMAN NEXT、 $\Sigma$ -Xシリーズ

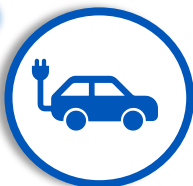
人協働・半導体ロボット

安川インバータシリーズ

### 生産



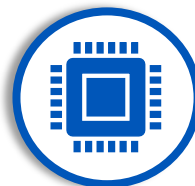
内製化・自動化  
需要地生産



EV市場



バッテリー市場



半導体市場



食品市場

## グローバル最適生産体制の構築とレジリエントなサプライチェーン構築

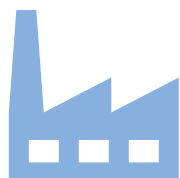
拡大する需要に対して生産能力・生産性の向上を図るとともに、  
環境変化やリスクに強いグローバル生産体制を構築

### 日本マザー工場

生産・調達体制強化

マザー工場の進化

内製化・自動化推進

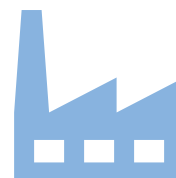


### 海外生産工場

需要地生産強化

最先端「ものづくり」方式の展開

内製化・自動化推進



グローバルで安定的なものづくりを実現

## 方針3

メカトロニクス応用領域の事業拡大による  
サステナブルな社会の実現に貢献



# 方針 3 :

メカトロニクス応用領域の事業拡大によるサステナブルな社会の実現に貢献



## Energy Saving

グリーンプロダクツの拡販によりお客さまの  
**省エネ性向上**と**環境負荷軽減**を実現

インバータ

ロボット

高効率モータ

マトリクス  
コンバータ



PMモータ  
インバータGA500  
インバータGA700



## Clean Power

新製品を軸とした事業の本格拡大  
**世界トップクラス**の**創エネ**を実現

パワー  
コンディショナ



Enewell-SOL P3

# 方針 3 :

メカトロニクス応用領域の事業拡大によるサステナブルな社会の実現に貢献



## Food & Agri

コア技術を結集し、  
**食の安全と安定供給**を実現

農業分野自動化

食品生産工程  
自動化

植物工場システム

植物工場システム  
「アグリネ」



## Biomedical Science

すべての人が人間らしく、より豊かに、  
**輝ける未来**を実現

ゲノム解析自動化

再生医療自動化

バイオメディカル用  
双腕ロボット「まほろ」



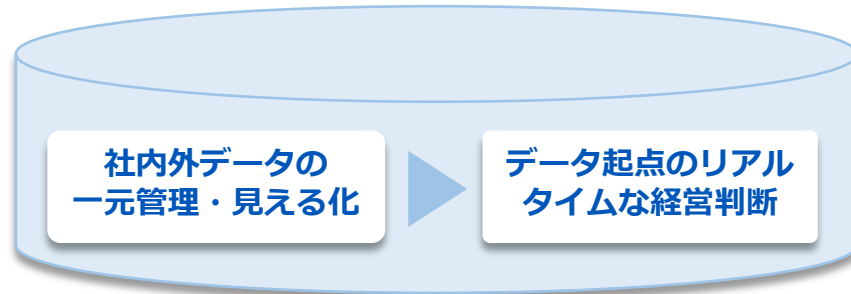
## 方針4

YDXとサステナビリティ経営の深化による  
経営基盤の強化

## PLMの再構築をベースとしたYDXチェーンによる新たな価値提供

YDXの第2フェーズとなる「YDX-II」では  
PLM※再構築によるお客さまへの価値の創出

デジタル経営を支える  
安川データレイク構築



製品ライフサイクル全体の  
データ連携を行うYDXチェーン確立



### お客さまへの価値につながる業務改革の実現

YDX-I これまでの取り組み(守りのDX)  
「データ一元化、業務改革、経営の見える化」

YDX-II これからの取り組み(攻めのDX)  
「お客さまへの価値創出に向けた製品・サービス視点の取り組み」

\*PLM: Product Lifecycle Management

# マテリアリティへの取り組み強化を軸としたサステナビリティ経営の推進

## ステークホルダのみなさまの期待に応えるサステナブルな経営を実践



\*CCE100 (Contribution to Cool Earth 100) : 2025年度に当社製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量を当社グループによるCO<sub>2</sub>排出量の100倍以上とする目標



# 経営理念を実践し、 進化し続ける企業へ

当社グループの使命は、その事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献することにあります。

中期経営計画「Realize 25」は、2025年ビジョンの最終章であるとともに、その先への新たなスタートです。

不確実な未来だからこそ、何をすべきかをしっかりと見極め、社会に求められる企業であり続けます。

本資料に記載されている業績見通しは将来の予測です。当社が現時点で入手可能な情報と合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまな要因により、この見通しとは異なることがあります。

実際の業績等に影響を与えうる重要な原因には当社の事業領域を取り巻く国内外の経済情勢、当社製品・サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがあります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

本資料に記載の数値は四捨五入にて表示しており、決算短信など他資料と異なる場合がありますので、ご了承ください。

**YASKAWA**