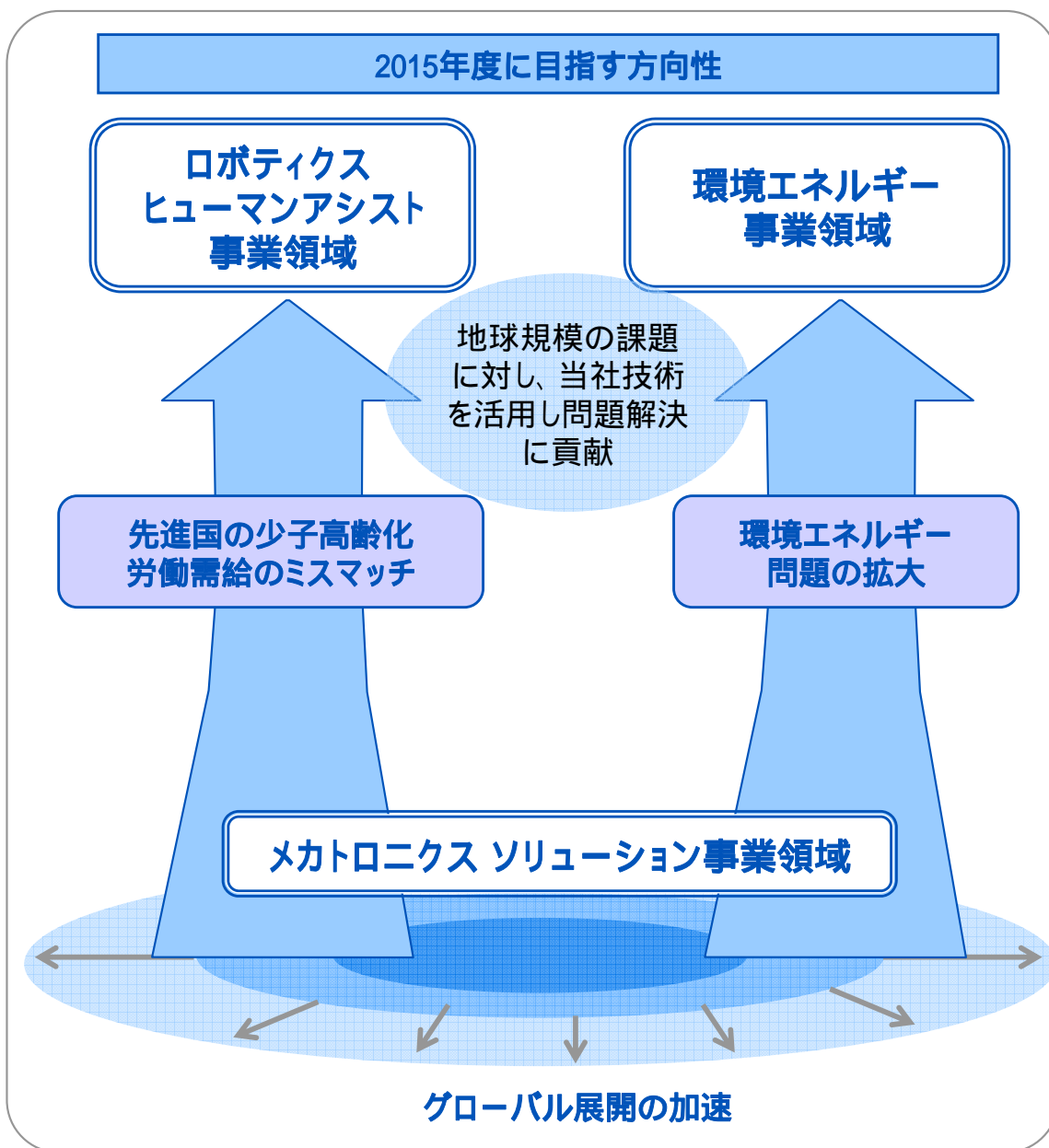


2009 ~ 2012年度
中期経営計画
「Challenge 100」

2010年6月

株式会社 安川電機

2015年ビジョン：「ロボティクスヒューマンアシスト」と「環境エネルギー」で新たな市場を創造



当社が創立100周年を迎える2015年度に向け、「台頭する地球規模の課題に対し、当社のコア技術を活かして問題解決に取り組む」ことをビジョンとして掲げる。

「ロボティクス ヒューマンアシスト」をコア領域とし、産業用ロボットを中核としながら、より人に近い分野で人と共存するロボット市場を創造する。

「環境エネルギー」事業領域では、グリーンエネルギー分野（再生可能エネルギー＋省エネルギー）に注力し、もう一つの柱に成長させる。

「メカトロニクス ソリューション」事業領域では、グローバル展開の加速と付加価値の向上で収益を拡大。

「Challenge 100」は、「ロボティクス ヒューマンアシスト」と「環境エネルギー」事業領域で2015年度までに新しい市場を創造するための戦略の具体化、実行の期間と位置付ける。

「Challenge 100」の事業環境前提と狙い

当社を取り巻く事業環境

国内既存市場の長期低迷	1ドル=90円を割り込む円高の進展
新興国経済の急成長に伴う市場拡大	新興国メーカーの台頭、価格破壊

事業環境前提

国内を中心とした既存市場は、中期的に07年度水準まで回復しない可能性がある



中期経営計画の狙い

- ✓ 既存事業では、効率化、付加価値向上、差別化を追求しながらグローバル展開を加速
- ✓ 当社独自の技術・製品・サービスを通じ、新しい価値・市場の創造に挑戦
- ✓ 変化に柔軟に対応し、チャレンジし続ける社風・人材の育成

中期経営計画名称

Challenge 100

～新しい価値・市場の創造に挑む～

全社数値目標

2012年度、経常利益率10%でピーク利益更新を目指す

	2009年度実績	2012年度目標	(参考) 2007年度
売上高	2,247億円	3,800億円	3,823億円
経常利益	60億円	380億円	352億円
経常利益率	—	10%	9.2%
為替前提	1ドル=92円 1ユーロ=131円	1ドル=90円 1ユーロ=120円	1ドル=115円 1ユーロ=161円

セグメント別数値目標

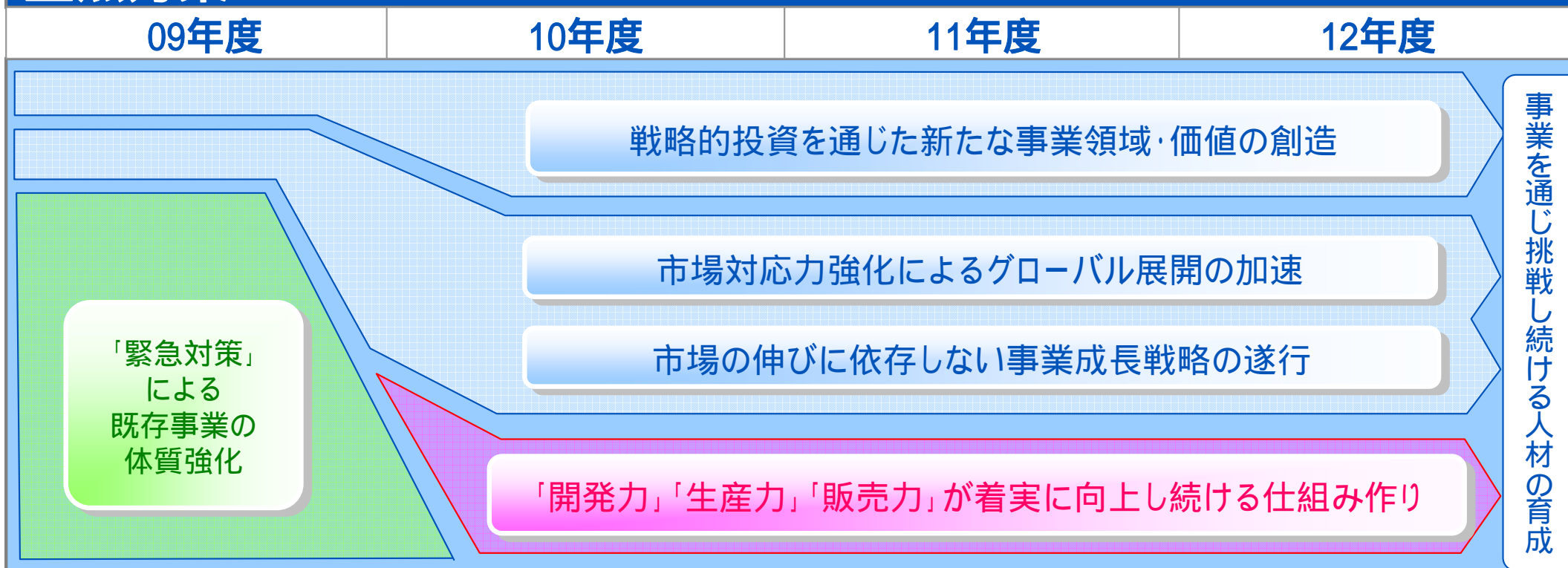
	2009年度実績		2012年度目標		(参考) 2007年度	
	売上高	営業利益 (利益率)	売上高	営業利益 (利益率)	売上高	営業利益 (利益率)
モーションコントロール	1,048億円	31億円 (-)	1,950億円	240億円 (12%)	1,779億円	213億円 (12%)
ロボット	570億円	83億円 (-)	1,050億円	60億円 (6%)	1,235億円	85億円 (7%)
システムエンジニアリング	414億円	54億円 (13%)	550億円	60億円 (11%)	505億円	39億円 (8%)
情報	155億円	9億円 (-)	200億円	10億円 (5%)	231億円	4億円 (2%)

基本方針、重点方策

基本方針

- より使いやすく、より人に近い領域へ、人と共存するロボット市場の創造に挑戦する
- グリーンエネルギー分野で、最適エネルギー変換技術により新しい価値を創造する
- 既存事業は徹底した効率化と市場対応力強化で、グローバル競争に打ち勝つ

重点方策



「開発力」「生産力」「販売力」が着実に向上し続ける仕組み作り

当社グループのより強い体質を実現するための施策を確実に実行

開発力

競争力のある新商品を出し続けるための製品体系、開発体制への転換
毎年20%の製品が新製品に切り替わるような開発・生産体制の構築

生産力

常に品質と効率が共に向上し続ける「ものづくり」の実現
設計・調達・生産・サービスまでの全ての場面で、オペレーションを最適化

販売力

新たな市場・顧客への販売力が増加し続ける仕組み作り
成長市場・新市場に向けて当社製品を販売するパートナーを全世界で増加

「開発力」「生産力」「販売力」向上を支えるIT戦略

「経営コックピット」による問題発見～意思決定～行動のリードタイム短縮



ワークスタイル変革

開発

開発スピード・品質向上

PLM拡充・展開

グローバル共同開発環境
(技術情報の共有・活用)

生産オペレーション

円滑な生産体制(リードタイム短縮)

ERP/SCM最適化

グローバル調達/生産体制
(SCM情報の共有・活用)
業務プロセス効率化
(プロセス中抜き/自動アラート)

販売

顧客満足度向上・新規開拓強化

CRM導入

顧客接点情報の蓄積・共有・
戦略的活用

「ユビキタス・オフィス」実現による生産性倍増

コミュニケーション/情報活用の効率化・円滑化

ITインフラのモビリティ向上

ITローコストオペレーション ITインフラ連結・統合(クラウドコンピューティング)

既存事業の強化方針

既存事業は徹底した効率化と市場対応力強化で、グローバル競争に打ち勝つ

市場対応力強化によるグローバル展開加速

ローカライズ対応強化

需要地生産拡大

海外現地調達力強化

要員シフト・現地化促進

地域統括機能の強化

グローバル人材育成

1ドル=90円に対応した事業運営体制構築

効率化と付加価値
向上を通じた
強固な利益構造
コスト競争力

市場の伸びに依存しない事業成長戦略

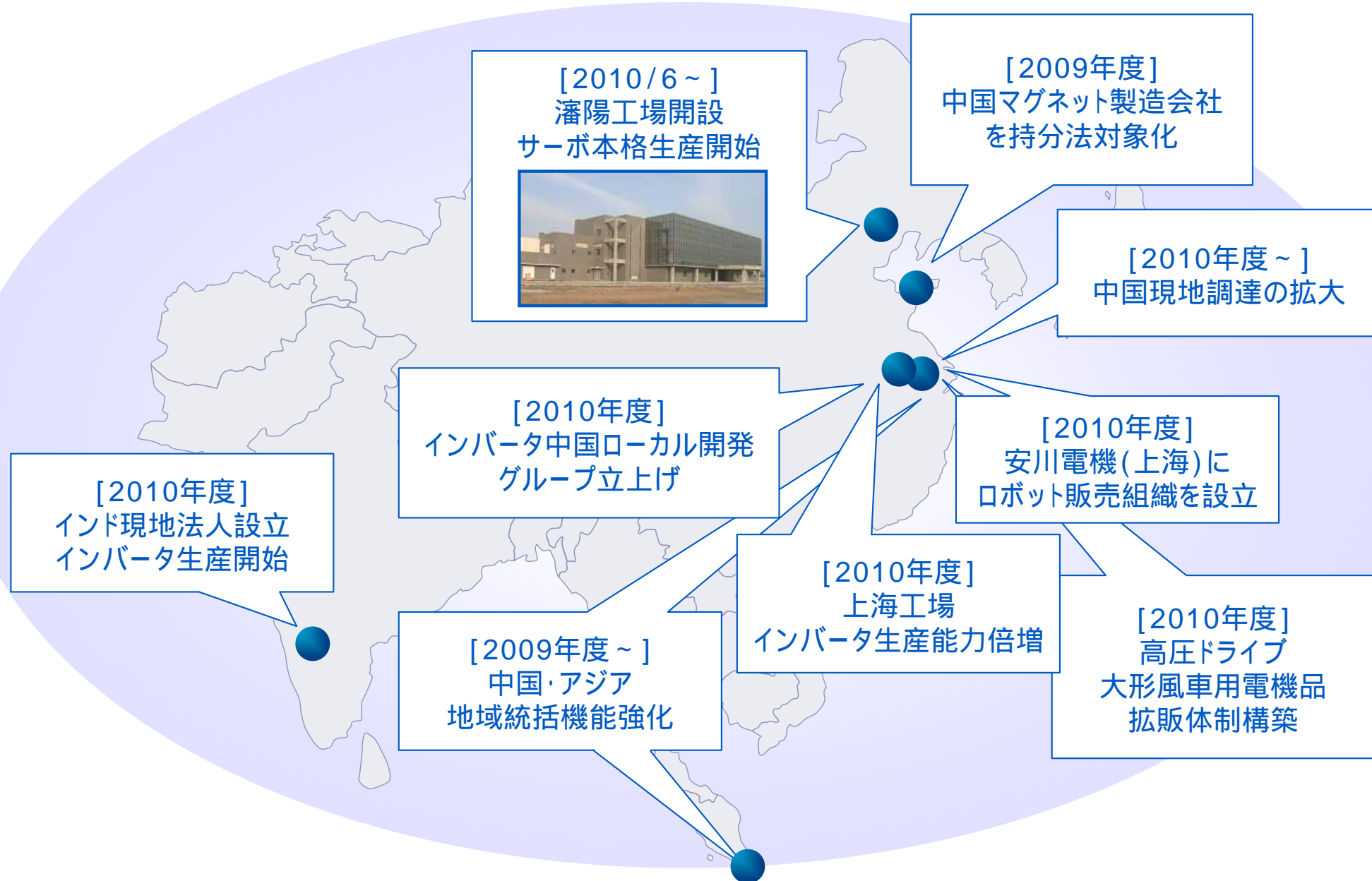
□ 営業改革

- 事業横断的対応の積極化
- 顧客ニーズへのシステム対応力強化
- システム対応強化による受注拡大

□ 新たな注力市場に適合した製品を投入し市場を開拓

- ハンドリングロボット
- 大形真空搬送ロボット
- 小形高効率PMモータ
- 工作機用多軸ドライブ

中国・アジアシフトを推進



欧米子会社の再編・強化を実施

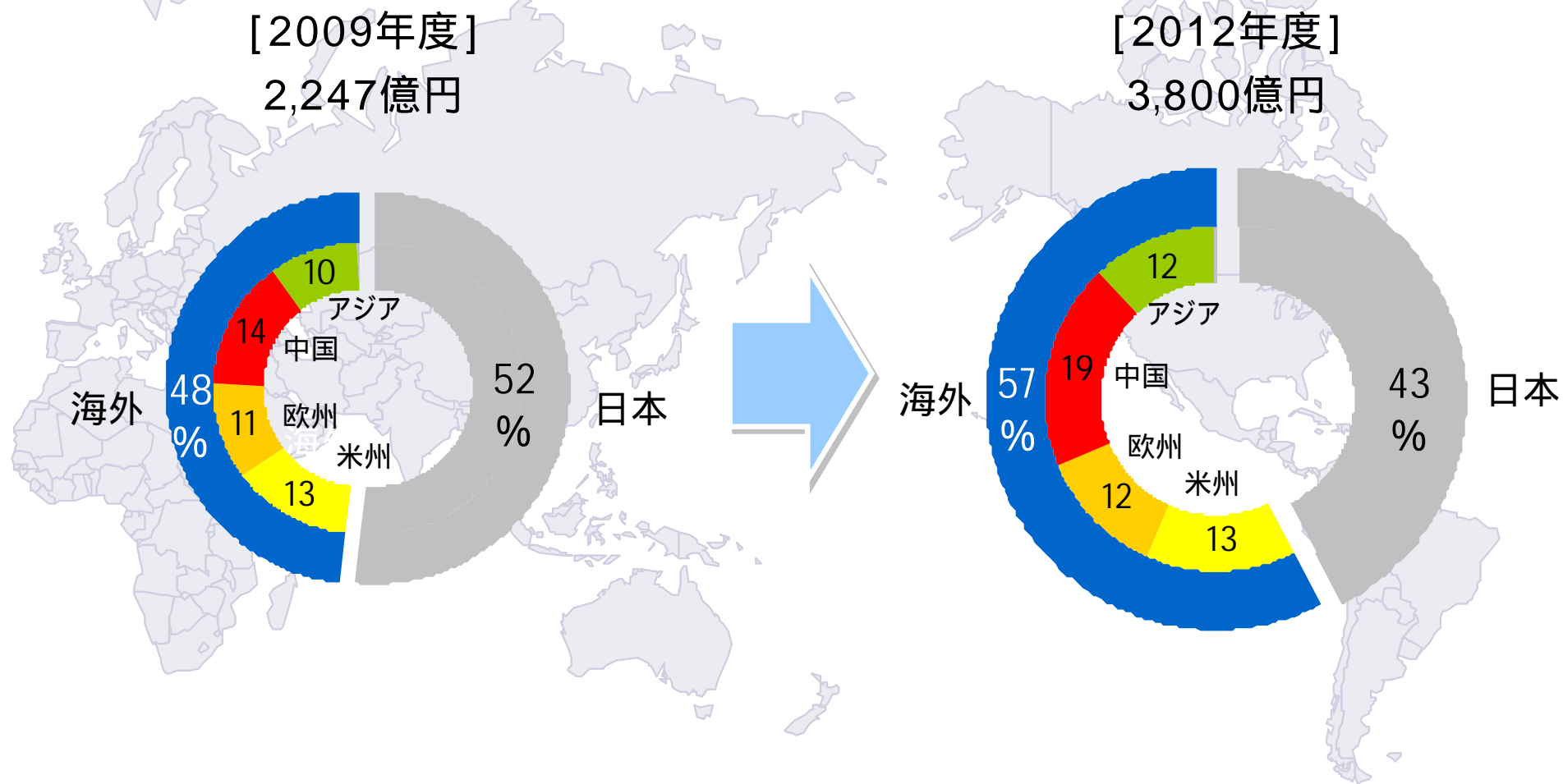
米州及び欧州において
モーションコントロールとロボットの現地法人を統合
傘下に各国子会社を統括
コーポレートブランドを **YASKAWA** に統一

地域内の力を結集し、

- ・事業横断的な幅広いソリューション提供
- ・一体運営による効率的な事業拡大
- ・南米、東欧等の周辺地域への拡販
- ・新しい事業領域への展開力強化
を実現

グローバル展開の強化：海外売上高比率

中国が牽引し、海外売上高比率は57%まで拡大



環境エネルギー事業の位置付け

「省エネルギー」と「創エネルギー」の両面から事業を推進

省エネルギー

モータは世界の電力消費量の50%を占める

当社の強みであるモータ制御、その応用による省エネ、ピーク電力抑制、回生エネルギーの有効活用等には大きな市場があり、既存事業の中でも環境対応製品・ソリューションを拡充

創エネルギー

太陽光・風力発電などの再生可能エネルギーの効率的創出は世界規模のテーマ

高効率なコンポーネントおよびエンジニアリング力を武器として創エネルギー事業領域へ参入

環境エネルギー事業領域における事業展開

グリーンエネルギー分野で、最適エネルギー変換技術により新しい価値を創造する

環境エネルギーシステム・サービス事業への展開



当社製品を活用した
「省エネルギー」と「創エネルギー」を総合提案
するエネルギーシステム・サービス事業

環境エネルギー機器事業の拡大

太陽光
パワーコンディショナ



大形風車用
電機品



小形風車



二次電池



急速充電器



自動車用
モータードライブシステム



価値連鎖強化による付加価値向上
コア技術を活用した事業領域拡大

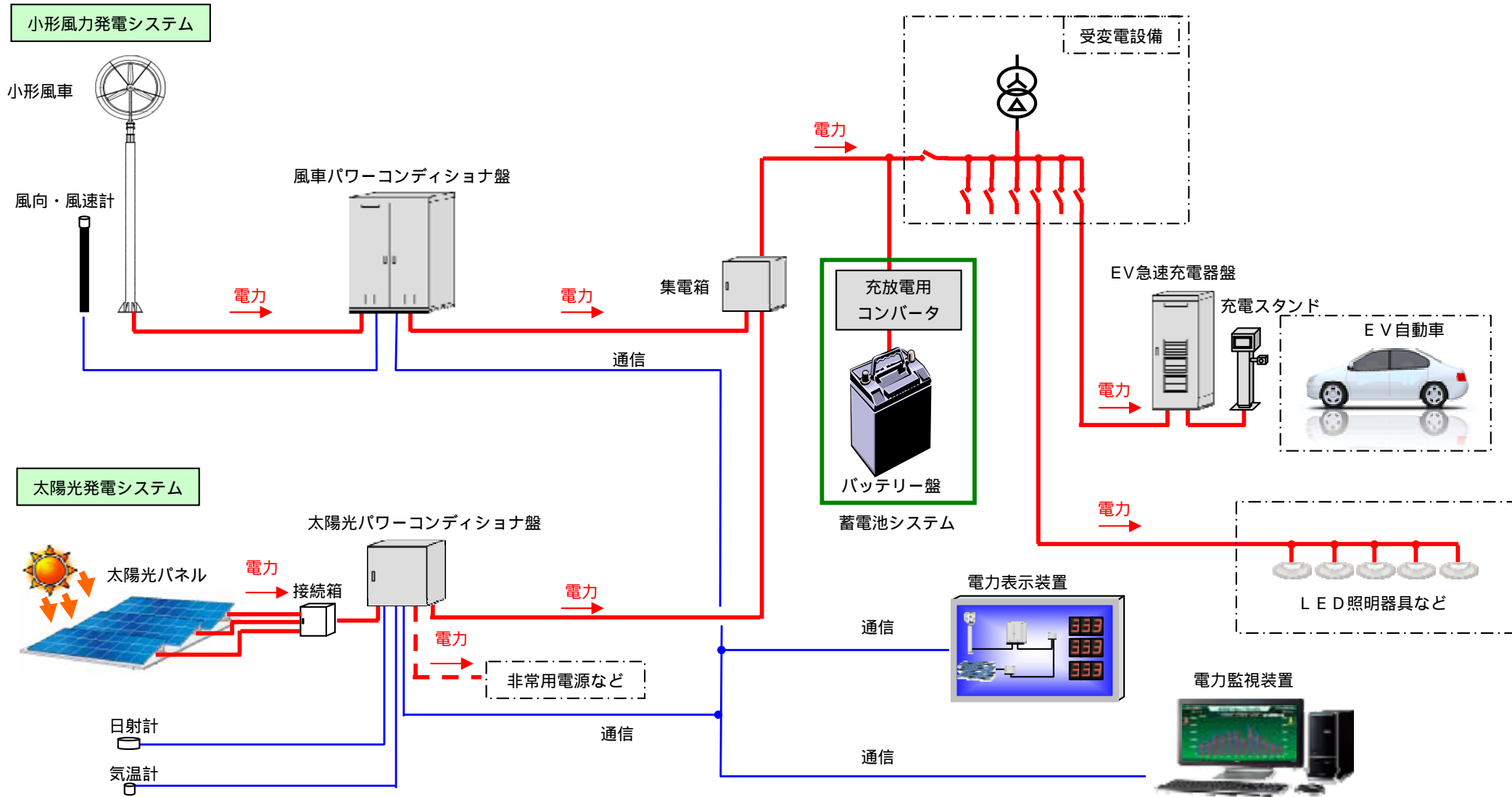
CO₂削減に貢献する高効率なコンポーネント群

インバータ、IPMモータ、発電機、マトリクスコンバータ、スイッチギア等



環境エネルギー事業の取組事例：太陽光・風力発電システム

当社製品群を組合せ・活用したハイブリッド発電システムを構築



ロボティクス ヒューマンアシスト事業領域における事業展開

より使いやすく、より人に近い領域へ、人と共存するロボット市場の創造に挑戦する

新世代ロボットによる新市場確立

サービスロボット市場の創造



新世代ロボットアプリケーション
の標準パッケージ化

社内導入拡大(R1000)を通じた
自動化ソリューション提案力の強化

非製造業分野において人と
連携・協調作業するロボットの事業化

露出・試用の拡大を通じマーケティング強化
アプリケーション開発を加速

より使いやすい
ロボットの開発・投入

市場ニーズの
フィードバック

より使いやすい
ロボットの開発・投入

簡単ティーチング
自律性(作業力×判断力)の向上
遠隔操作
省力機器との融合(アシストマシン)

誰にでも使いやすいロボットの追求

R1000プロジェクトによるロボット導入事例

当社ロボットを活用し、生産性向上と新規生産技術開発を推進

インバータ
基板マスクング
自動化装置

人と同じように
マスクングテープ
貼り
基板投入から
ラック収納まで
プロセス完結の
装置



ロボット
中大型機種
S軸自動化
組付け装置

重量物搬送: 人に
代わってクレーン
操作
シール剤塗布、
ねじ締め作業の
取り込み



サーボ(- V)
シャフト圧入装置

積み重なった
ワークの取り出し
両手でのシャフト
圧入



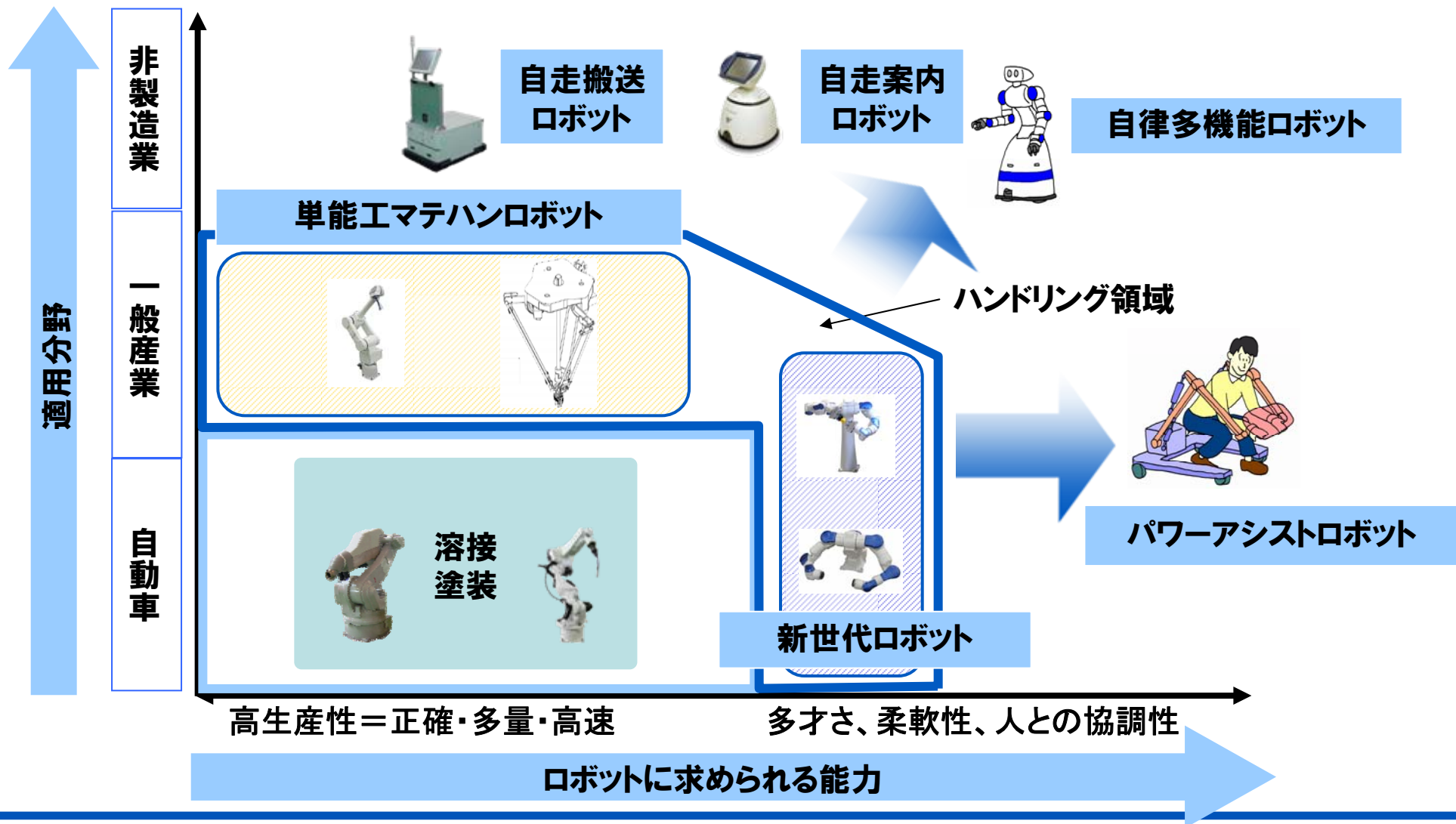
インバータ
ワニス処理装置

平面塗り～リード塗
りワニス塗布作業
が可能
ワニス塗布～乾燥
～検査: プロセス
完結型セル



ロボット技術の進歩と市場の拡がり

多才さ、柔軟性、人との協調性を高め事業領域を拡大



新規事業概要：太陽光パワーコンディショナ

技術優位性

パワーエレクトロニクス応用回路技術
高効率制御、広範な入力電圧、自立運転機能

狙いの市場

産業・公共用からスタートし、容量展開、地域展開により事業拡大
将来的に家庭用市場への進出を検討

製品外観



設置事例

200V 3相 150kW(10kW x 15台)



(株)ダイフク様 「日に新た館」

設置事例

200V 3相 70kW(10kW x 7台)



桑原電工(株)様

新規事業概要：大形風力発電用電機品

技術優位性

発電機：小形化・高効率化技術
コンバータ：高効率、高調波レス、メンテナンスフリー

狙いの
市場

市場が急拡大している中国・米国に注力し市場参入



大形風力発電用電機品
“Enewin”シリーズを製品化

Enewin

大形風力発電用コンバータ装置
2010年4月販売開始



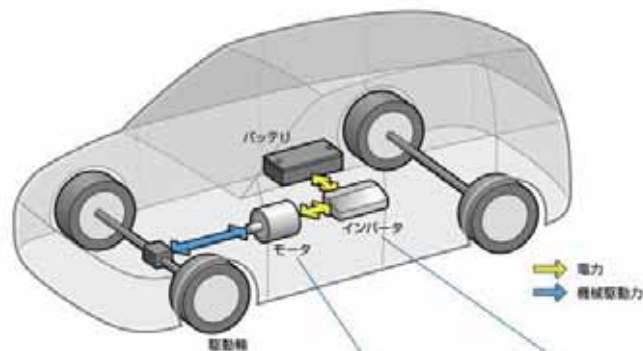
新規事業概要：自動車等電気駆動システム

技術優位性

全速度領域での高出力・高効率を実現したQMETドライブ

狙いの
市場

シリーズHEV用ドライブシステムをベースに、ストロングHEV、EV及び自動車以外の機械・車両へ市場展開



製品事例



QMET DRIVE
Qualified Magneto-Electronic Transmission

新規事業概要：新アクチュエータ

技術優位性

「直接駆動化」「小型軽量化」「機構単純化」ニーズに応える技術・提案力

狙いの
市場

半導体・液晶・電子部品(ハイエンド)
カスタム対応を標準化しグローバル展開

製品事例



(参考)進捗状況

□ 「緊急対策」による既存事業の体質強化

- ・200億円の経費削減を実行[09年度]
- ・「R1000推進室」を新設し、ロボットを自社生産設備に積極的に導入。ロボットを活用した生産性向上およびアプリケーションノウハウの蓄積を促進[09年度～]

□ 市場の伸びに依存しない成長戦略の遂行

- ・社長を本部長とする「営業統括本部」を新設。当社製品を事業部横断的に活用したソリューション提案力を強化[09年度]
- ・ハンドリングロボット、大形真空搬送ロボット、工作機用多軸ドライブ新製品投入[09年度]

□ 市場対応力強化によるグローバル展開の加速

- ・中国瀋陽工場開設、サーボモータの生産本格化[10年度]
- ・インド現地法人設立、インバータ生産開始[10年度]
- ・欧米現地法人の再編・強化(モーションコントロールとロボットの統合)[10年度]

□ 戦略的投資を通じた新たな事業領域・価値の創造

- ・エリーパワー社(リチウムイオン電池メーカー)への出資[09年度]
- ・ワイ・イーデータによる事業買収(電子部品製造装置メーカー)、ワイディー・メカトロソリューションズ設立[09年度]
- ・環境エネルギー機器事業統括部、環境エネルギーシステム事業統括部、電気駆動システム事業推進室を新設し、取組みを加速[10年度]

本資料に記載されている業績見通しは将来の予測であり、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要因には、当社の事業領域を取り巻く国内外の経済情勢、当社製品・サービスに対する需要動向、為替・株式市場の動向などがあります。

なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。