

中期経営計画（2013～2015） 「Realize 100」

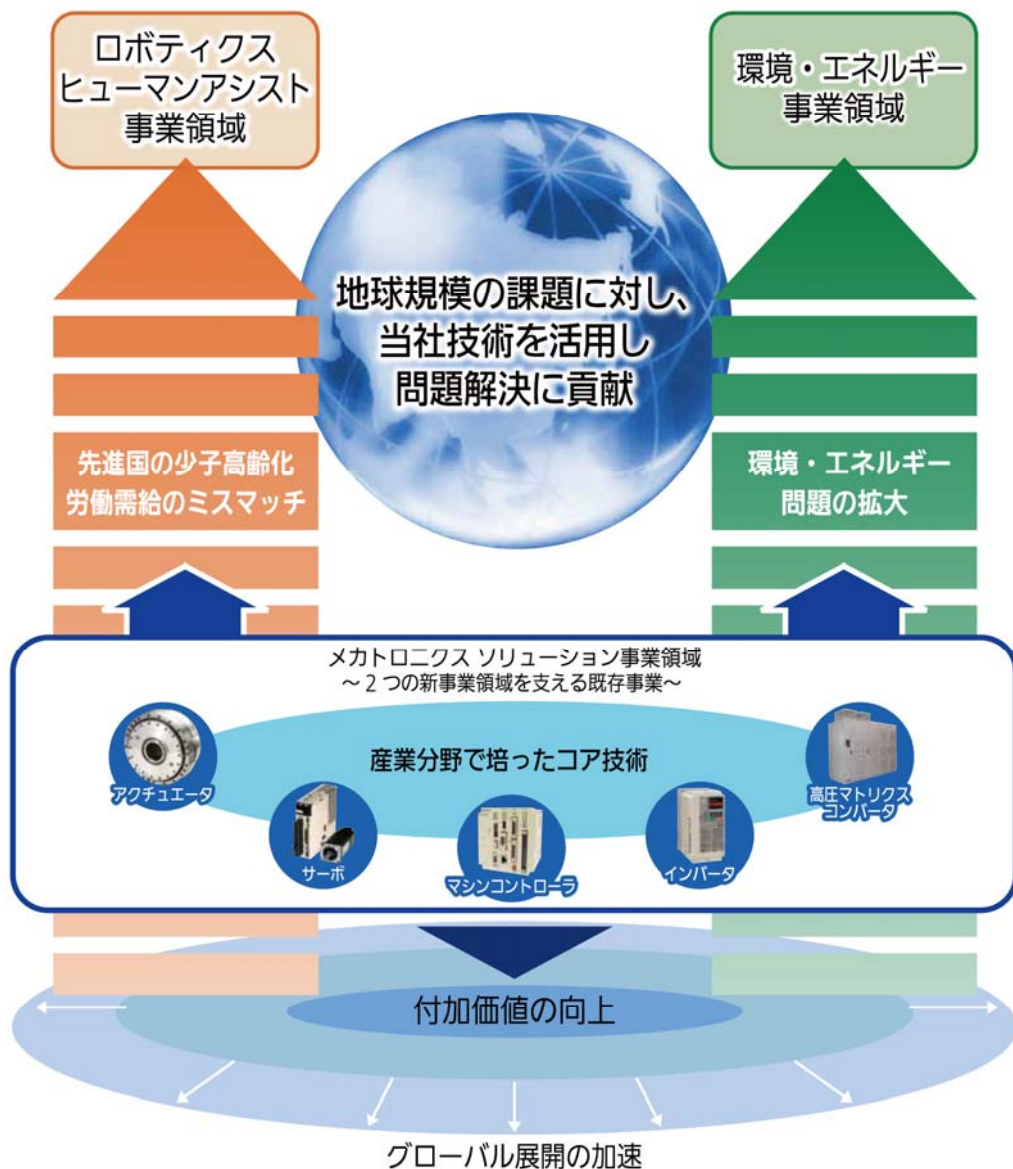
【改版履歴】

- ・ 報告セグメント変更に伴うセグメント別売上の改版（2013年7月18日）

株式会社 安川電機
2013年4月18日

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~

2015年に目指す方向性



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用し、問題解決に取り組む」ことをビジョンとして掲げている。

「ロボティクス ヒューマンアシスト」事業領域

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

インバータ技術の応用により、省エネルギーと創エネルギーの両面から事業を推進、もうひとつの柱に育成する。

「メカトロニクスソリューション」事業領域

グローバル展開の加速と付加価値の向上で収益拡大を図る。

中期経営計画「Realize 100」の位置づけ

「Realize 100」で2015年ビジョンを実現

Dash 100

Challenge 100

Realize 100

利益構造の改革

「開発力」「生産力」「販売力」の向上

進化する事業遂行力・高収益体質の実現

真のグローバルNo.1を目指す

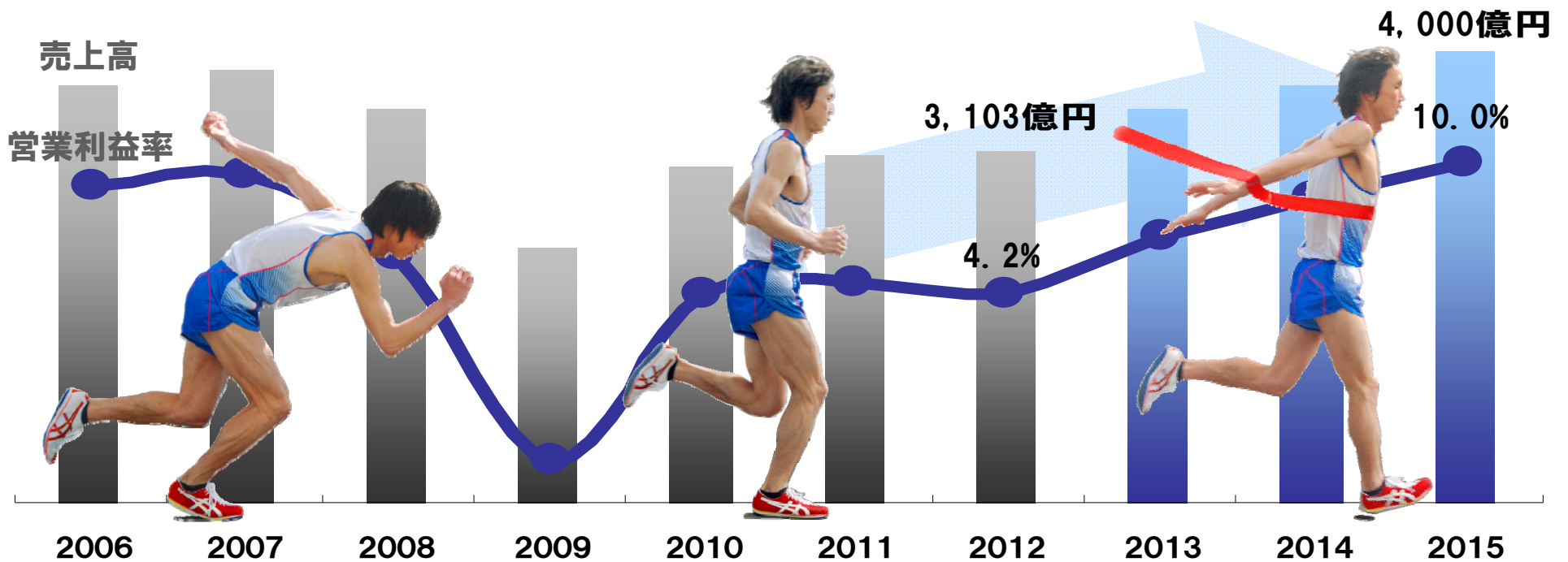
グローバル展開の加速

グローバル経営の実現

新規事業育成・立上げ

新価値・新市場創造の戦略具体化

新規事業創出・コア事業化の実現



ランナー：当社陸上部 中本健太郎選手

「Realize 100」基本方針

営業利益率10%以上

進化する事業遂行力・
高収益体質の実現

事業戦略を支える
人材育成

グローバル経営の実現
～コア事業グローバルNo.1～

新規事業の創出・
コア事業化の実現

海外売上高
比率65%

新規事業
売上高400億円

売上高・営業利益目標

2015年度、営業利益率10%以上を目指す

単位:億円	2012年度 実績	2013年度 目標	2014年度 目標	2015年度 目標
売上高	3,103	3,500	3,700	4,000
うち新規事業	104	200	275	400
営業利益	130	240	300	400
営業利益率	4.2%	6.9%	8.1%	10.0%
為替レート想定	1米ドル = 90円			1ユーロ = 120円

セグメント別の売上高

単位:億円	2012年度 実績	2013年度 目標	2014年度 目標	2015年度 目標
モーションコントロール	1288	1549	1640	1790
ロボット	1100	1207	1310	1410
システムエンジニアリング・ その他	715	744	750	800
為替レート想定	1米ドル = 90円			1ユーロ = 120円

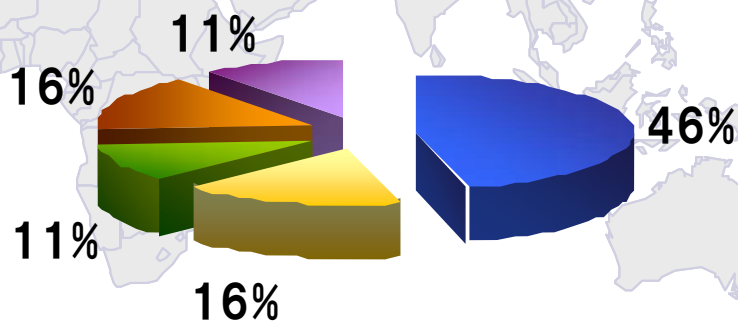
海外売上高比率

海外販売を拡大
日本は新規事業で量確保

2012年度

54%

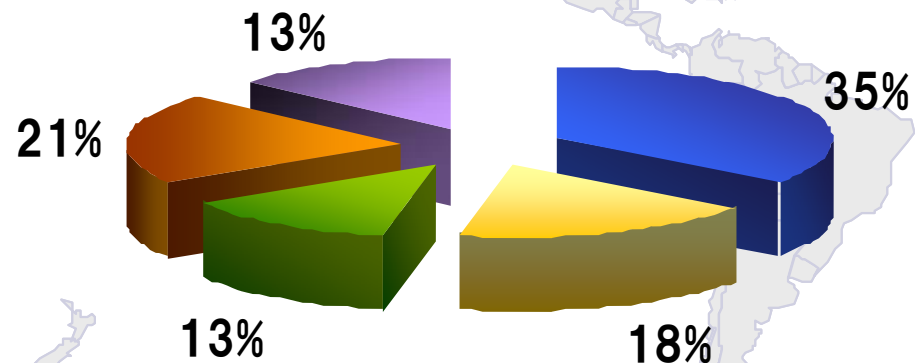
売上高 3103億円



2015年度

65%

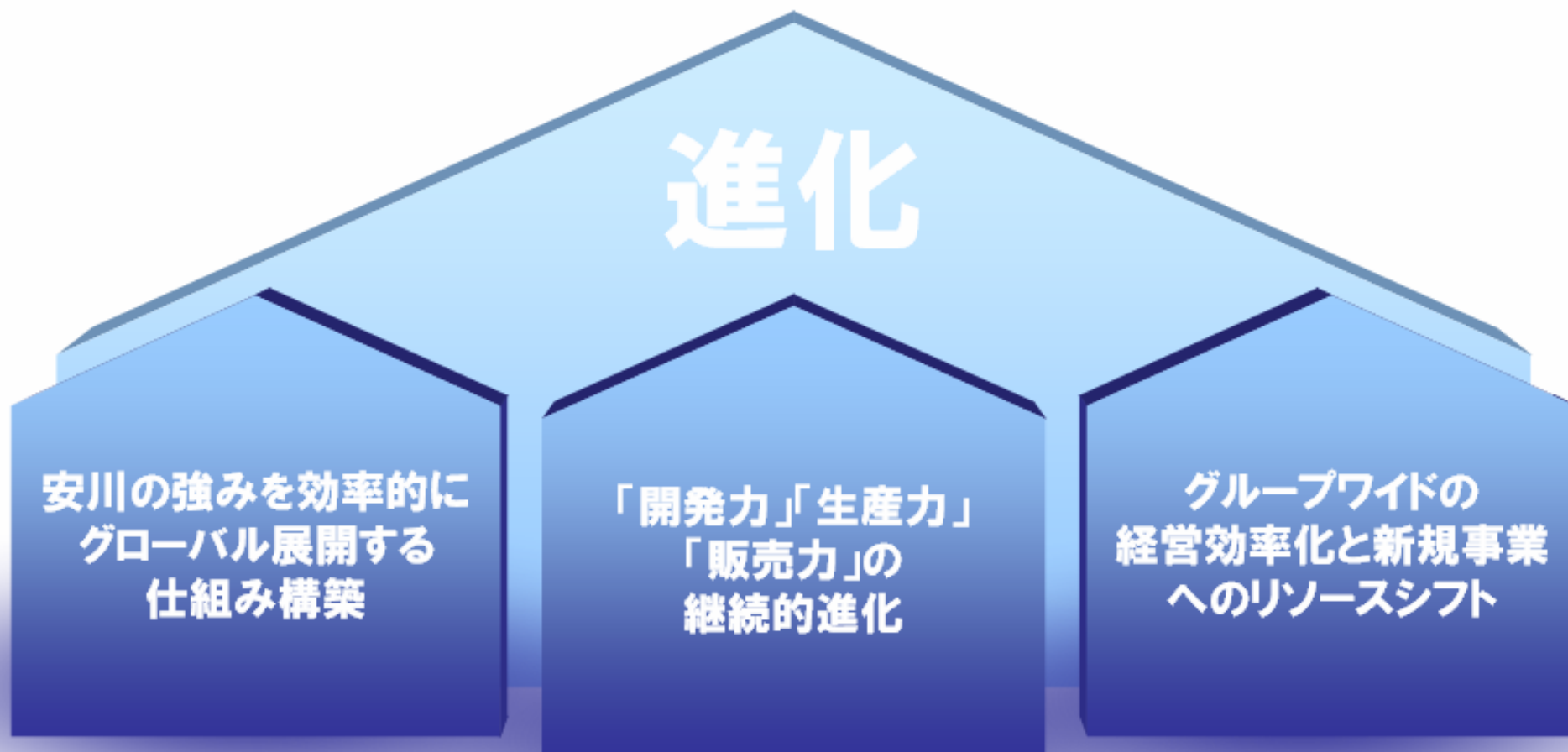
売上高 4000億円



■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ アジア

基本方針1. 進化する事業遂行力・高収益体質の実現

高効率な開発・生産・販売により高収益体質を実現



基本方針2. グローカル経営の実現



基本方針3. 新規事業の創出・コア事業化の実現

多くの事業の芽を創出

コア事業化

ロボティクス・ヒューマン
アシスト事業領域

環境・エネルギー
事業領域

新規事業を生み出す仕組みを強化し
新たな事業創出にチャレンジ

YASKAWA

社内アイデア公募制度

プロジェクトチーム

オープンイノベーション

パートナー

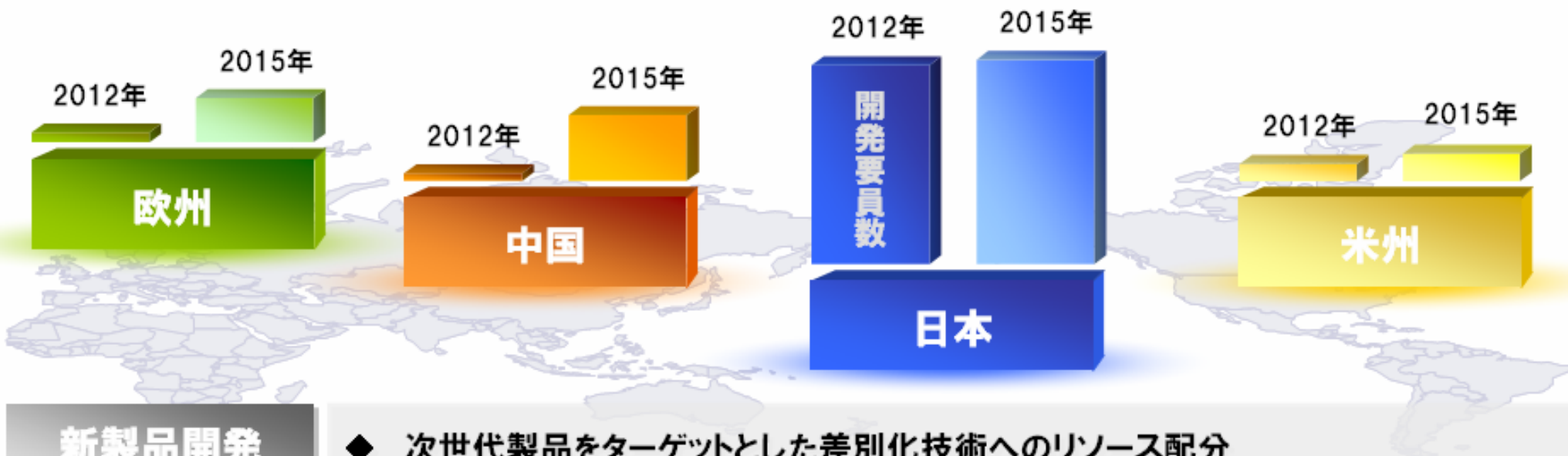
開発力の強化とグローバル開発体制

各市場・地域でタイムリーな新製品のリリースが可能な開発体制構築

四極開発体制の確立

- ◆ 地域戦略に適した開発体制を確立し、現地ニーズや環境の変化にすばやく対応
- ◆ 各地域の大学等パートナーとの連携(オープンイノベーション)による開発力強化と新市場探索、人材確保

2012年から2015年まで海外開発要員を4倍増



新製品開発QCDの強化

- ◆ 次世代製品をターゲットとした差別化技術へのリソース配分
- ◆ カスタマイズ対応の設計効率向上と開発コスト低減

生産力の強化とグローバル生産体制

市場の変化に素早く対応する生産・調達体制の構築

- ◆ Challenge 100で実施した施策の成果の刈取り
 - ・ 需要地生産体制確立(サーボ・インバータ)と中国IPO拠点の設立
 - ・ 日本でのモータ生産体制の最適化と生産ラインの自動化



需要地生産と集中生産

- ◆ 需要地生産の確立
 - ・ 中国ロボット工場立上げ、日本ロボット工場再編
- ◆ 集中生産はグローバル2拠点生産(日本+1極)による効率化とリスク分散

グローバル調達力強化

- ◆ 現地調達の拡大とIPOによる最廉価部品の調達拡大
- ◆ サプライヤ拠点分散とセカンドソース確保、戦略的備蓄で調達BCP確立

日本発の生産革新

- ◆ マザー工場として生産技術の研鑽、製造技能の伝承
- ◆ 徹底的な自動化による効率化の追求(工数低減30%)
- ◆ 新規事業の立上げで日本の生産量確保

業務プロセス改革

- ◆ グローバルERP徹底活用による業務の効率化・スピードアップ

販売力の強化とグローバル販売・サービス体制

地域・市場・顧客別セグメントの事業戦略に即した 販売・サービス体制および拠点の増強

	欧州	アジア	中国	日本	米州
Challenge 100	事業会社・ブランド統合 ドイツVipa社買収 南ア出資会社の子会社化 ロボットセンタ設立	インドロボットJVの子会社化・統括会社への統合	統括会社設立 ロボットJVの子会社化 グループ商社設立 上海・広州ロボットセンタ設立	関東ロボットセンタ設立	事業会社・ブランド統合 ブラジル事業所統合 カナダWermac社買収 米国・ブラジルロボットセンタ設立
Realize 100	新興国拠点設立 Vipa社シナジー最大化 サービスビジネス拡大	地域・業種別拡販強化 ロボットセンタ設立 ASEAN各国販売拠点強化	代理店・システムインテグレータ網の整備・拡大 製品カスタマイズ体制増強 ロボットセンタ増設	ロボットセンタ増設 グローバルサービス トレーニングセンタ設立	Wermac社拠点にカナダ市場開拓 ブラジル・メキシコ拠点拡大 サービスビジネス拡大

営業バックオフィス機能の増強とグローバル展開

- ◆ ソリューション提案力の強化と営業活動の効率アップ

新規事業概要 太陽光パワーコンディショナ

商品の拡充・新市場への展開

Challenge 100

- ◆ Enewell-SOLシリーズの製品化
- ◆ 国内産業用で基盤構築

Realize 100

- ◆ 次世代パワー素子を利用した高効率・世界最小の住宅用製品で差別化
- ◆ 産業用は競争力強化した新製品投入

100kW



産業用

10kW



4.5/5.8kW



家庭用

技術
優位性

パワーエレクトロニクス技術による
高効率化、小形化、静音化



産業用・住宅用製品ラインアップの拡充

新規事業概要 自動車等電気駆動システム

用途拡大・海外市場の獲得

Challenge 100

- ◆ EV用駆動システムプラットフォームの開発
- ◆ 日本完成車メーカーから受注獲得

Realize 100

- ◆ 国内完成車メーカー向け量産化開発
- ◆ 建機・船舶市場での受注確保
- ◆ 海外市場への展開

技術
優位性

巻線切替技術(高効率と広い
定出力範囲の両立)



マツダ株式会社様 デミオ



トヨタ車体株式会社様 コムス



新規事業概要 大型風力発電用電機品

商品の拡充・洋上風車市場への展開

Challenge 100

- ◆ 大型風力発電用電機品Enewinシリーズを製品化
- ◆ Enewinシリーズを搭載した風車開発を風車メーカーと開始

Realize 100

- ◆ 進行中の国内・中国開発案件の量産化
- ◆ 大型風車向け商品の拡充
- ◆ 欧州洋上風車市場への展開



技術 優位性

- ◆ 高電圧対応電機品
- ◆ マトリクスコンバータ技術
- ◆ コンパクト・省磁石発電機



新規事業概要 バイオメディカルロボットシステム

ロボット適用分野の拡大

Challenge 100

- ◆ バイオメディカル分野向けロボットシステムの試作開発

Realize 100

- ◆ 新型ロボットの開発と適用範囲の拡大

技術優位性

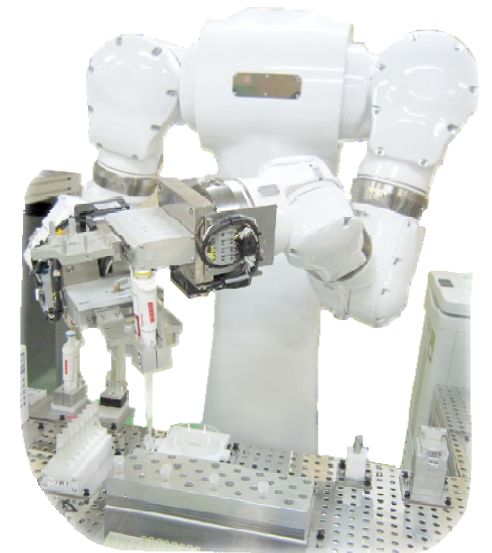
人間と同等の動作が出来る双腕ロボットのアプリケーションノウハウ

狙いの市場

新薬開発、細胞培養等の研究・開発分野

特徴

- ◆ 人手作業と同じ既存の機器でシステム構築が可能
- ◆ 人手作業によるバラつきを排除し、業務の効率向上
- ◆ 長時間作業・危険作業から人間を解放



新規事業概要 医療・福祉機器

リハビリ機器と介護支援機器の開発と市場創出

Challenge 100

- ◆ サービス分野でマーケティング実施
- ◆ 医療・福祉分野で協業着手

Realize 100

- ◆ 現場ニーズに適した機器の開発
- ◆ パートナー連携で、早期の市場投入

技術優位性

滑らかなモーション制御技術

狙いの市場

- ◆ リハビリ機器：整形疾患、脳疾患等のリハビリ分野（日本、中国・アジア）
- ◆ 介護支援機器：高齢化社会に貢献するアシスト機器市場



事業戦略を支える人材育成

人事理念に基づき、人材のグローバル化と人材活性化を促進

安川電機グループの人事理念

Empower and Grow!

～最高の自分に出会える場所 YASKAWA～

YASKAWAが求める人材

自ら考え、皆と協力しながら、新しいことに果敢にチャレンジし続ける人を求めます。

YASKAWAの人づくり

チャレンジする場を提供し、育とう・育てようのコミュニケーションを通じ、グローバルな事業に貢献する情熱を持った人材を育成します。

YASKAWAの働く環境づくり

従業員の個性や多様性を尊重し、心身ともに健康・安全で、働き甲斐のある職場環境づくりを行います。

YASKAWAの評価と処遇

上司・部下とのコミュニケーションを通じ、一人ひとりの仕事の成果を公正に評価し、公平に処遇します。

グローバル人材の
採用・育成・活用

現地法人幹部
のローカル化

人材多様性を
積極的に推進

人材のさらなる
活性化を推進

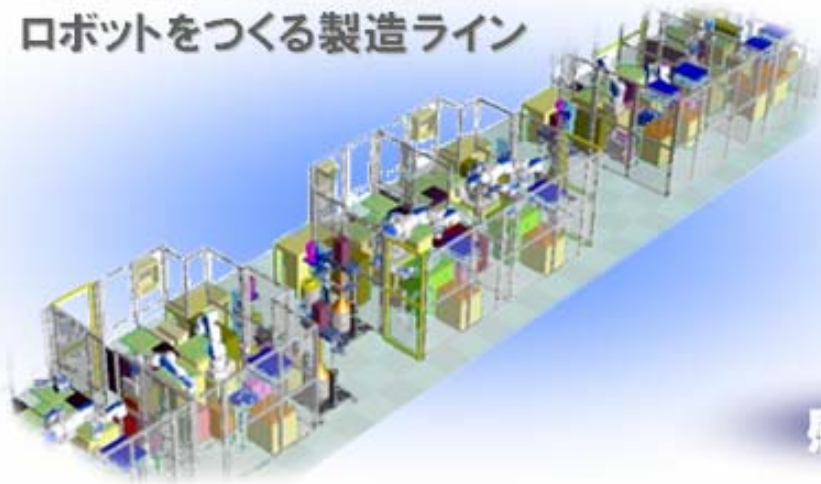
創立100周年事業 「ロボット村構想」

「ロボットの未来」をテーマに広く情報発信し
地域・学校・研究機関・ビジネスパートナーの皆様と一緒に
人とロボットが共存する新しい社会を創造する

ロボット拠点事業所(北九州市)

事業所再編を機に、事業所全体を「ロボット村」と位置づけ、皆様に親しんでいただける事業所を目指す

世界最新鋭のロボットが
ロボットをつくる製造ライン



感じる

ロボットの先端技術を
肌で感じるエリア

体験する

人とロボットの共存を考える
参加体験型エリア

創造する

ロボットとその技術を自ら
「学び・考え・創造する」エリア

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。