



YASKAWA

2009～2011年度 中期経営計画 「Challenge100」の概要

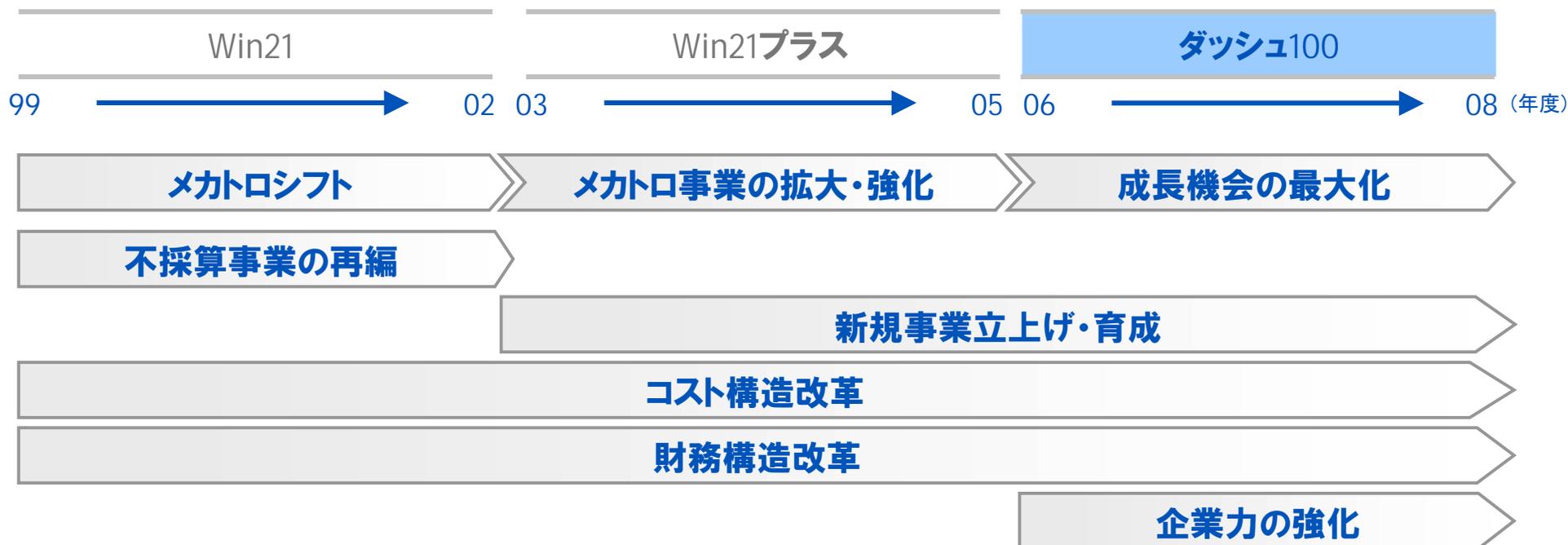
(注1)当資料は平成21年3月期決算短信(平成21年4月15日開示)の8頁「(3)中期的な会社の経営戦略」の補足資料です。

(注2)事業環境の変化が急激で見通しが不透明であることを踏まえ、現段階では数値目標を設定していません。
今後、事業環境が安定化した段階であらためて数値目標を設定し、公表する予定です。

2009年6月10日

株式会社 安川電機

中期経営計画の重要テーマ推移と「ダッシュ100」の反省



「ダッシュ100」の成果

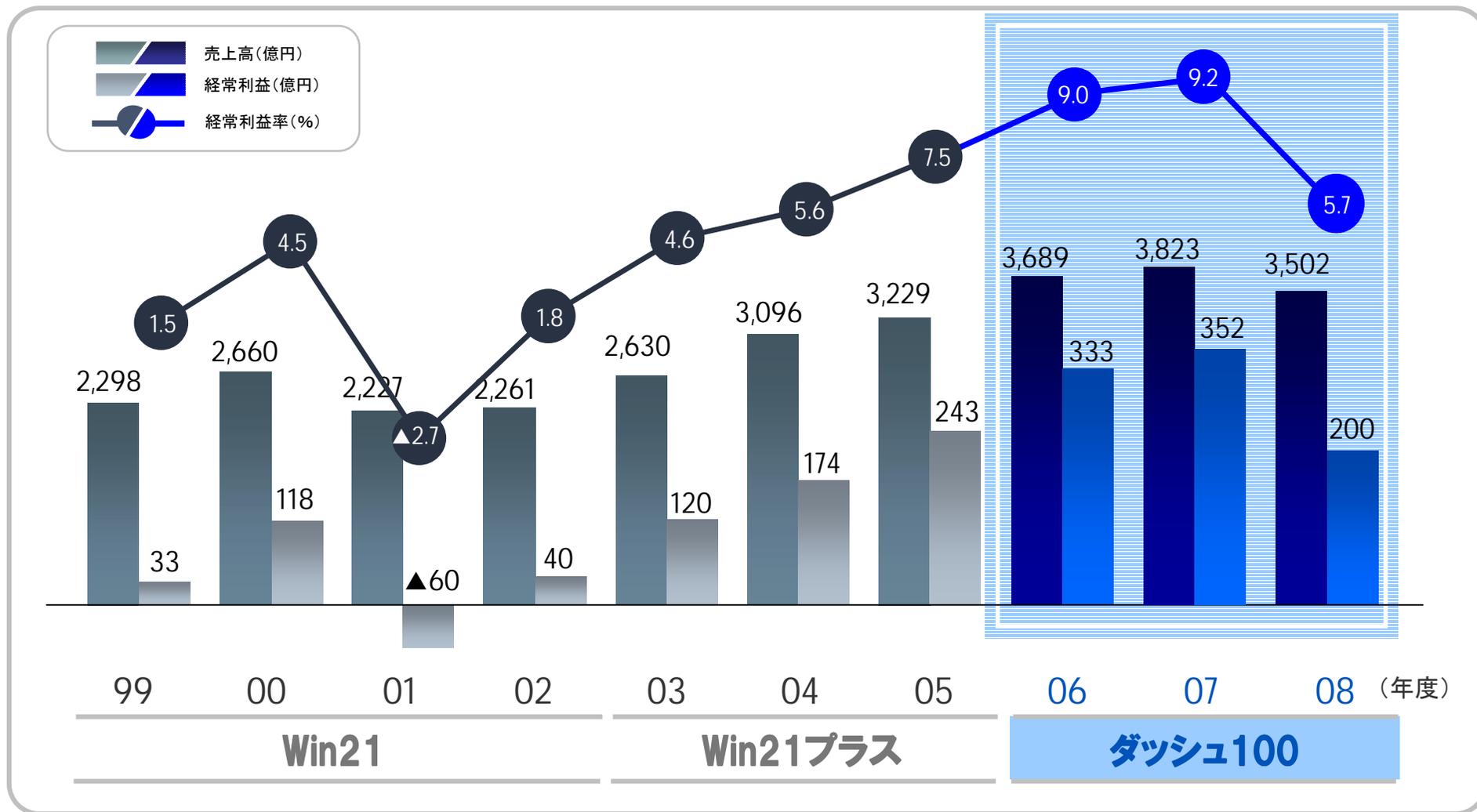
- ・ グローバル拡販の進展
- ・ 主力新製品の投入
- ・ 財務体質の強化
- ・ システムエンジニアリング事業採算改善

「ダッシュ100」の反省

- ・ 半導体ロボット採算改善、情報事業の成長、新規事業立上げなどの課題が残った
- ・ 事業環境、為替の急激な悪化により、利益構造の改善が未完となった

連結業績の推移

02～07年度にかけ6期連続増収増益を達成



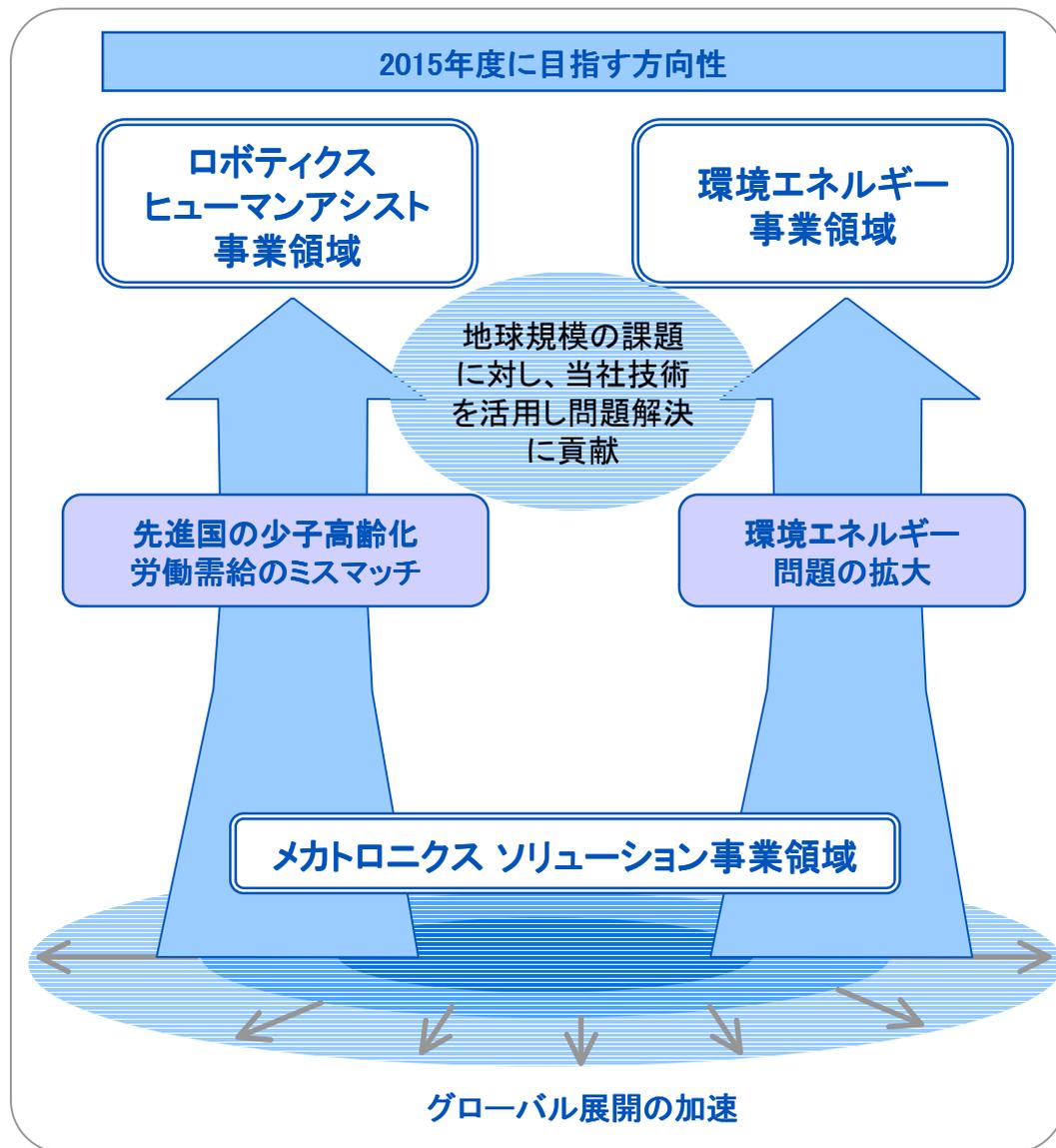
「ダッシュ100」数値目標の進捗

08年度の事業環境悪化の影響を受け収益目標には未達
課題であった財務体質の改善は進展

(単位: 億円、%)

	05年度実績	「ダッシュ100」最終目標	08年度実績
売上高	3,229億円	4,000 億円	3,502 億円
経常利益	243 億円	400 億円	200 億円
経常利益率	7.5 %	10 %	5.7 %
自己資本額	527億円	1,000 億円	970 億円
自己資本比率	21 %	30 %	39 %

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。

厳しい事業環境下、徹底的な効率化と新市場創造に挑戦

当社を取り巻くリスク

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

自動車、半導体、液晶市場のコモディティ化

新興国メーカーの台頭、価格破壊

不確実性(経営環境変化)の増大

事業環境前提

既存市場は大幅に減少し、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
- ✓ 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

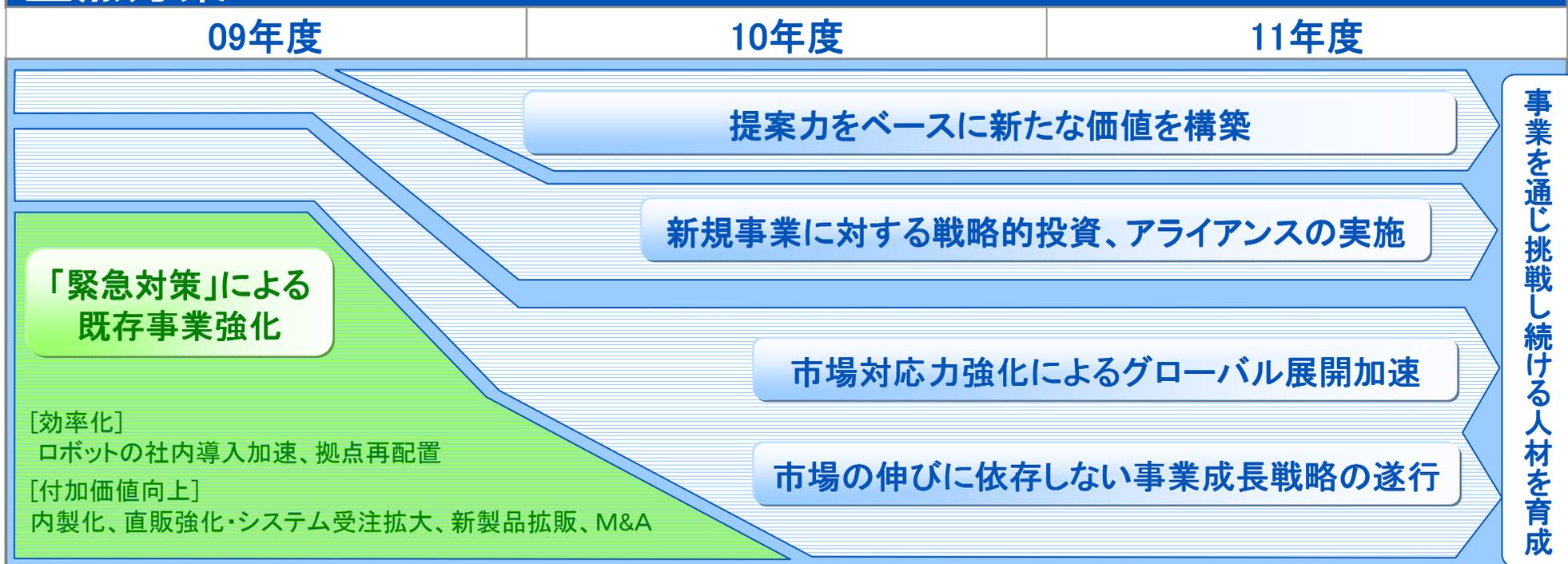
～逆境をはね返し、新しい価値・市場の創造に挑む～

「Challenge 100」の基本方針、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を創造する
- 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、悪環境に打ち勝つ

重点方策



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を創造する

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

社内導入拡大を通じた自動化
ソリューション提案力の強化

搬送、案内、移動支援、接客・軽作業
など新分野の事業化

SmartPalの社内適用

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

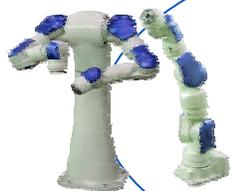
簡単ティーチング

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



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

エネルギーサービス事業への展開



ESCO

省エネコンサルティング

製品

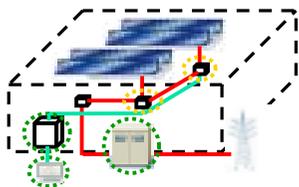
設備

ファイナンス

性能保証

再生可能エネルギーシステムの事業拡大

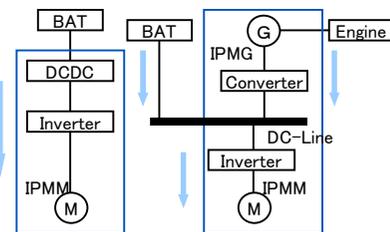
太陽光発電システム



風力発電装置・システム



車載用電気品の事業化加速



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、パワーコンディショナ、マトリクスコンバータ、スイッチギア等



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、悪環境に打ち勝つ

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

海外駐在員のシフト

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
- 直販強化・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
- 大型真空搬送ロボット
- ECOiPM(インバータ+小形汎用IPMモータ)
- カスタマ専用および市場特化形用途別インバータ

既存市場が縮小する中、技術革新で新たな市場創造に挑む

- ✓ 2015年度に向けて新規事業の事業化を加速し、次世代の柱に育成していく
- ✓ 当社のコア技術・製品を活用しながら価値連鎖を強化し、新たな価値の創造を目指す

新規事業テーマ	概要	
新世代ロボット	人と同等の運動能力・自在性を持ち、組立・物流など従来人手に頼っていた作業を自動化するロボット(7軸、双腕等)	
サービスロボット(SmartPal等)	人間と作業・生活空間を共有し、人間をサポートしたり、人間とコミュニケーションを取ったりするロボット	
グリーンエネルギー変換	太陽光発電システムや風力発電装置など再生可能エネルギー分野におけるエネルギー変換装置・システム	
車載用電気品	ハイブリッド車および電気自動車向け、モーター、発電機、インバータ等の電気品・システム	
新アクチュエータ	機構要素と電磁要素を組み合わせて、従来にない動きを実現するアクチュエータ	
ステージ・装置	直交する直動機構や回転機構を組み合わせ、精密な位置決めをする機構、またはそれを組み込んだ装置	

新規事業強化に向けた方策

事業領域をロボティクス ヒューマンアシスト、環境エネルギー、メカトロニクスソリューションに絞り、集中投資を実施

事業化推進体制の強化

M&A、アライアンスも含めた外部リソースの活用