

長期経営計画
特集「2025年ビジョン」
(2016~2025)

Interview

取締役常務執行役員
経営企画部長

村上 周二

82年4月株式会社安川電機
製作所入社後、モーションコン
トロール事業部副事業部長な
どを経て08年4月から経営企
画室長に就任。



安川電機の次の100年を見据え、その最初の10年間の成長戦略を描いた「2025年ビジョン」を策定

2015年度は、現長期経営計画である「2015年ビジョン」と中期経営計画「Realize 100」の最終年度にあたります。そこで安川電機では、次期中期経営計画策定のベースとなる2025年に向けた長期経営計画の発表を2015年4月20日に行いました。

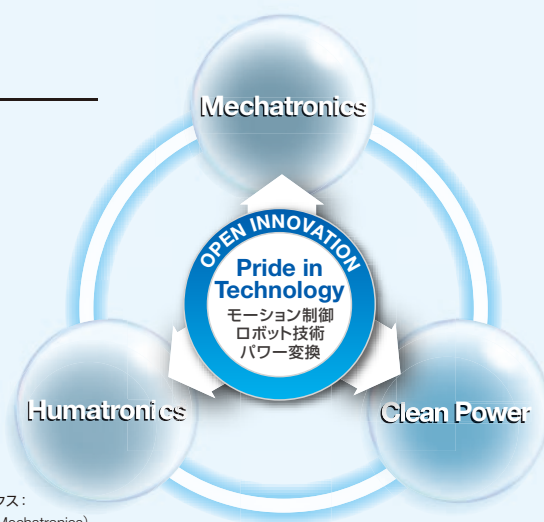
本特集では、現「2015年ビジョン」の総括ならびに、新長期経営計画「2025年ビジョン」設定の背景や、その実現に向けた成長戦略を、取締役常務執行役員 経営企画部長の村上周二がご説明いたします。

安川電機の2025年ビジョン

コア技術の進化とオープンイノベーションの融合により、
社会に対し新たな価値を提供する

目指す姿

Respect Life
Empower Innovation
Deliver Results



Humatronics / ヒューマトロニクス：
人間 (Human) とメカトロニクス (Mechatronics)
を掛け合わせた造語

Q. まずは、2015年ビジョンの総括をお願いします。

2015年ビジョンを振り返ると、「ロボティクス ヒューマンアシスト事業領域」と「環境・エネルギー事業領域」で新しい事業を作るという方向性に沿って、着実に事業の形を築いてきました。特に、環境・エネルギー分野では、太陽光発電用パワーコンディショナ事業が200億円規模のビジネスに成長しました。また、ロボティクス ヒューマンアシスト分野では、より人に近い領域でのロボット活用を目指し、バイオや医療・福祉向けに方向性を定め、種まきを行ってきました。これらは、2025年ビジョンでの事業領域「ヒューマトロニクス」に引き継がれていきます。一方、これらのベースにある既存の「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

展開を加速させ、2009年度からの中期経営計画「Challenge 100」に対し、大きな進展を遂げました。

しかしながら、現中期経営計画「Realize 100」で掲げた数値目標に対しては、全社の事業規模(売上高)こそ1年前倒しで達成したものの、新規事業の進捗とシステムエンジニアリング事業の構造改革においては課題が残りました。その結果、利益面で目標未達の見通しですが、将来の成長に向けた先行投資を積極的に実施してきた結果でもあり、次の中期経営計画期間にてその刈り取りを行うことで、確実な成果を出していきます。

Q. 長期経営計画を設定する狙いは？

当社の経営は10年ビジョンによって方向性が定められ、その10年を構成する3～4年ごとの中期経営計画によって具体的な目標と方針が示されます。当社の事業はお客様の製品開発サイクルが長く、種まきから刈り取りまでが中期経営計画期間中に完結せず、次期中期経

営計画にまたがることもあるため、10年スパンで将来に向けた準備をしておくことが重要になってきます。今回発表した2025年ビジョンでは、今年創立100周年を迎えた安川電機の次の100年を見据え、その最初の10年間の成長戦略を社内外に明示しました。

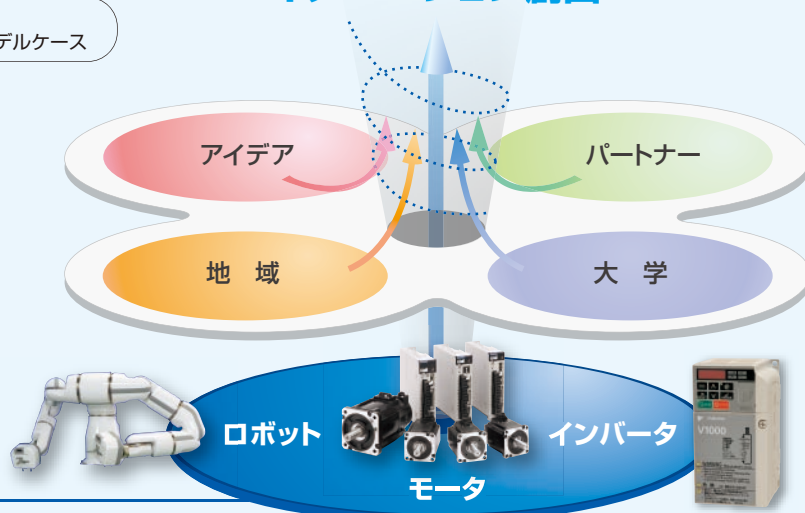
Q. 「オープンイノベーション」という新しいキーワードに込めた思いとは？

当社は技術立社として、今まで開発してきた製品技術に誇りを持っています。そして、この高い技術力を評価して下さるお客様から、さらに新たな課題をいただき、それを乗り越えていく中で、多くの変革(イノベーション)を起こしてきました。これが当社のDNAでもあります。一方、グローバル競争が激化する中、市場の成長率を上回る企業成長を実現し続けていくためには、従来の取り組みに加えて全く新しい発想も取り入れ、より機動力を高めていく必要があると考えています。例えば、今後急速な進展が予想されるインダ

ストリー4.0では、各社が個別に対応できる範囲には限界があり、より多くのパートナーと連携し、いかにスピーディーに動けるかが重要となってきます。さらに、パートナーとお互いの得意領域を生かしたWin-Winな関係を構築していくことで、広く世の中に貢献していく、結果として競争に勝ち残れるものと信じています。このような発想のもと、当社はコア技術の進化とオープンイノベーションの融合により、社会に対し新たな価値を提供することで、今後の10年を切り拓いていきます。

安川電機が考える
オープンイノベーションのモデルケース

イノベーション創出



Q. 数値目標を設定した経緯を教えてください。

2025年ビジョンは、若手から経営層までの幅広い世代で構成するメンバーによって起案し、経営会議・取締役会で討議を重ね策定に至りました。まず、国内外のコンペチターのベンチマーク結果から、事業規模や企業価値という視点で1兆円、営業利益率10%という目線が出てきました。そしてそこに至る戦略を立てる中で、これまでの10年の中国のような高成長市場が出現する

かという疑問があり、当社を取り巻く市場環境は、既存市場の成り行きでの成長は抑えて見る必要があると判断しました。このギャップを既存事業でのグローバルシェアNo.1の更なる追求と新分野開拓、新規事業での成長加速、M&Aの活用等で埋めていき、2025年の売上高を2015年に対し2倍以上、営業利益1,000億円以上とする成長目標を掲げました。

■ 2025年の数値目標

	2015年目標
売上高	4,350億円
新規事業領域売上高率*1	7%
営業利益(利益率)	365億円(8.4%)
配当性向	22%
資本効率(ROE)	13%

*1 新規事業領域：Clean Power 事業領域、Humatronics 事業領域

2025年目標
2倍以上(2015年比)
2倍以上(2015年比)
1,000億円(10%以上)
30%*2+α
13%以上

*2：2020年までに段階的に30%まで引き上げる

Q. 2025年ビジョンでは配当性向と資本効率(ROE)の目標を掲げました。株主価値向上についての考え方を教えてください。

当社の歴史を振り返ると、1990年代のバブル崩壊後では財務体質が脆弱で余裕のない状況でした。このような中、事業構造の改革を推進し、選択と集中を行い、グローバルに伸ばせる事業に注力してきました。2009年にはリーマンショックを迎え、その後も超円高などの大変厳しい状況が続きましたが、需要地生産の加速を行うなど、事業の強化や財務体質の改善に努めてきました。この結果、収益性が上向き、資本が安定的に増加したことで自己資本比率は40%に到達、加えて、DEレシオも0.3と目標水準に達することができました。これ

により、企業の安定性と成長に必要な資本は充足できましたので、今後は利益の適正な配分を優先すべき段階になったと判断し、2025年ビジョンでは配当性向および資本効率(ROE)の数値目標を設定しました。将来に向けた投資や成長性とのバランスを考えながら、段階的に配当性向を引き上げ、利益水準に応じた配当をしていくことで、株主の皆様の期待に応えたいと考えています。また、資本効率(ROE)は現状高い水準にあります。これを確実に維持・向上することで、成長に向けた再投資を確保し、成長を加速していく計画です。

Q. 2025年ビジョンの目標を達成するための成長戦略とは？

目標の売上規模を実現することは容易ではなく、既存事業領域においては見込まれる市場成長に加え2,000億円程度の積み上げが必要となります。これを、競争優位性の高い新製品投入によるシェアアップや、インダストリー4.0に関わる新たな市場創出により実現します。また、今後は食品加工や電気・電子部品組み立てなどの幅広い分野において、これまで以上に自動化ニーズが高まることが予想され、いかにロボット技術を適用させていくかがキーとなってきます。オープンイノベーションを通じて、このような新たなアプリケーションに精通した

パートナーと、当社が今まで培ってきた技術とのコラボレーションにより生まれる新たな自動化ソリューションで上積みを図ります。また、新規事業領域であるClean Power事業領域とHumatronics事業領域では、エネルギー消費に伴う環境問題意識や少子高齢化社会における生活の質向上への意識が高まることが予想され、それらをビジネスチャンスとして捉え、2015年度計画の売上高300億円を10年後に4倍以上にする計画です。そして、全ての事業活動において、戦略的なアライアンスやM&Aを常に視野に入れて取り組んでいきます。

Humatronics分野の取り組み

現在の取り組み

医療・福祉機器用
アクチュエータ品揃え拡大



今後の展開

新市場の創出

2025
自立支援
ユーザビリティ向上

これからもっとオープンになり、
さまざまな人とつながり、アイデアを共有することで、
さらなる可能性を模索し、成長していきます。



Q. 当社の付加価値、競争優位性はどういったところにあるのでしょうか。

すでに世界30ヶ所以上に設置しているロボットセンタには、ロボットを使って新たなことに挑戦しようというパートナーが集まっており、当社製品への信頼を高めると同時に、多くのノウハウが蓄積されています。これもオープンイノベーションのひとつの形です。また、ロボットのみならず、その基幹部品であるコントローラ、サーボ、インバータそしてシステムエンジニアリング力を有してい

ることに加え、IoT実現のツールであるM2M*等のネットワーク技術を揃えたメーカーは当社以外になく、これがパートナーの利便性を高めていると考えています。そのほか、当社の特徴として、世界中どこでも地域に根ざしたベストな対応ができるようローカル対応力や顧客密着の対応力を大事にしています。

*M2M: Machine to Machineの略語。機器間コミュニケーションの技術を指し、有線や無線ネットワークを使った遠隔監視・制御を行うシステム。

Q. 2025年ビジョンで目指す組織のあり方とは？

当社はグローバルでありながらローカルを大事にするグローカル経営を行っています。グローバル各地には現地の競合他社があり、当社は彼らと同等かそれ以上の対応を実現しなければなりません。しかし、各地域での最適対応を重視するだけではリソースが分散し非効率になってしまう部分もあるため、グローバル人材の育成を通じて、本社が専門性を生かしながらグループ全体をリード

していく必要があります。また、ダイバーシティ(多様性)を尊重し、いろいろな人が従業員として活躍できる環境を整えることで、組織力の向上を図ります。さらに、熱意を持ってチャレンジする人材については適切な処遇を行い、より魅力的な労働環境を提供していきます。このような取り組みをグローバルに、そしてローカルに続けていくことも当社のグローカル経営では重要視しています。

2025年に目指す安川電機の組織・人材

本社機能

- ・会社統括機能として“引っ張る力”
- ・機能を軸にグループ横断的に“束ねる力”
- ・専門知識をベースに“支える力”

地域統括機能

- ・開発力・生産力・販売力の強化
- ・地域統一の人材マネジメント
- ・経営の現地化完了

組織能力
強化

グローカル
経営

人材力
強化

ダイバーシティ推進

- ・多様な人材の強みを活かせる風土作り

グローバル人材力

- ・次世代リーダー育成
- ・グローバル人材選抜・育成
- ・クロスファンクショナル、
クロスボーダープロジェクト拡充

魅力的な労働環境

- ・働き方の変革による
ワーク・ライフ・バランスの実現
- ・チャレンジし、やり遂げる事の奨励・評価
- ・熱意ある若手社員の積極的な登用・抜擢

Q. 2025年ビジョンで掲げる地域との共生で何を目標しているのでしょうか。

グローバルビジネスの展開を可能にしているのは、各地域で従業員が安心して事業活動を行えているからであり、その恩を地域へ還元すべきだと考えています。地域をより活性化させ、また当社もその地域の一員として栄えることで、共存共栄の関係を築いていきたいと思います。また、地元大学との共同研究などを通して、Win-Winの関係構築にも注力しています。このような取り組みを通じて海外においても優秀な人材を確保することができ、グローバル

にビジネスを進める上でメリットが大変多いと感じています。さらにオープンイノベーションを推進する上で、地域との共生は大変重要です。いろいろな仲間が集まることで、新しいアイデアやビジネスが生まれます。当社はこれからもっとオープンになり、さまざまな人とつながり、アイデアを共有することで、さらなる可能性を模索し、成長していきます。