

# 「2025年ビジョン」\*実現の最初 新中期経営計画「Dash 25」を

\*長期経営計画 (2016年度～2025年度)

本特集では前中期経営計画「Realize 100」について、目標に対する実績がどのようであったかしっかりと振り返ると同時に、期中に行った3件の大型M&A投資に関する評価を行います。そして、新中期経営計画「Dash 25」の狙いと目標をご説明いたします。

## 前中期経営計画「Realize 100」の振り返り

「Realize 100」での主な数値目標に対する2015年度の実績について振り返ると、売上高は目標を大きく上回り、営業利益は若干の未達となりましたが、ともに過去最高の実績を上げることができました。セグメント別の売上はモーションコントロールでは、インバータ事業が中国のインフラ関連や米国のオイル&ガス関連にて需要低迷の影響を受け苦戦した一方、ACサーボ・コントローラ事業は新製品のタイムリーな投入により、中国市場を中心とするスマートフォン・工作機関連のニーズを的確に捉え好調に推移したことから、全体では計画を達成しました。ロボット事業についてもグローバルで堅調な自動車関連需要に加え、ロボットセンタの積極的なグローバル展開による一般市場の開拓が奏功し、計画を上回りました。システムエンジニアリング事業については、回復を織り込んでいた鉄鋼プラント関連が低迷し、厳しい結果となりました。利益面については、新規事業でのM&Aなど先行投資による経費増が影響し、目標に対して若干の未達となりましたが、ACサーボモータの新製品への切り替え加速による採算性の改善や為替の追い風もあり、営業利益は、2012年度比で2.8倍の増益を達成することができました。

新規事業については、コア技術を新領域に展開することで

事業化を目指しましたが、国内の環境・エネルギー関連市場の伸び悩みと海外市場への参入が想定以上に難航したため、実績のある欧米企業を買収し、そこに当社の技術を付加しシナジー効果を発揮していく方向に舵を切り、事業化を加速させました。この施策により売上への貢献が遅れ新規事業の売上高目標は未達となりましたが、太陽光・風力発電をはじめ、EVや介護福祉・バイオメディカル関連において技術開発が進み、競争力のある製品化の準備が整ったことから、新中期経営計画の中で売上拡大を目指し、実施した先行投資に対する刈り取りを着実にやりたいと考えています。

グローバルな視点とローカルな視点を併せ持つグローバル経営を推し進め、海外売上高比率は目標を超える67%となりました。販売網のグローバルネットワーク化と需要地生産を徹底すると同時に、地域ごとのお客さまのニーズに応える製品展開を進めました。特に需要地生産に関しては、その比率が2012年度に29%だったのに対し、2015年度には41%まで高めることができました。これにより、為替変動によるリスク対策を強化することができたと考えています。また、ローカル開発にかかわるエンジニア数を2012年度比で約3倍にまで増やし、現地の対応力を着実に強化できたと評価しています。

(億円)	2012年度 実績	Realize 100 2015年度 計画	2015年度実績	計画達成率
<b>全社 売上高</b>	<b>3,103</b>	<b>4,000</b>	<b>4,113</b>	<b>103%</b>
モーションコントロール	1,288	1,790	1,875	105%
ロボット	1,100	1,410	1,541	109%
システムエンジニアリング・その他	715	800	697	87%
うち 新規事業 売上高	104	370	220	59%
営業利益	130	400	367	92%
営業利益率	4.2%	10.0%	8.9%	—
海外売上高比率	54%	65%	67%	—

2015年度「Realize 100」計画と実績の比較

# のステップとして、 スタート

代表取締役 専務執行役員  
村上 周二



当社は2013年にドイツのPLCメーカー VIPA社を、2014年に米国の太陽光発電用パワーコンディショナーメーカー ソレクトリア社とフィンランドの風力発電用電機品メーカー スイッチ社を、それぞれ買収しました。この3件のM&Aについては、買収時に想定した成果をあげており、今後の売上拡大・利益貢献に期待しています。

VIPA社については、主にドイツでの包装、食品・飲料市場及び物流向けコンベアシステムなどに有力な顧客基盤を有しており、当社のモーションコントロール製品やロボット製品と組み合わせることで、FAシステムにおけるトータルソリューション提案力を強化、欧州の売上増加に貢献しています。ソレクトリア社は、米国を中心とする太陽光パワーコンディショナーメーカーで、高い競争力と有力な顧客基盤を有しており、買収後はグローバルに通用する新製品の共同開発を進めてきました。スイッチ社は、今後の成長が期待される大型風力発電市場において、大型風力発電用電機品（発電機・コンバータ）を手がけており、双方の得意な技術によるシナジー効果を発揮し、製品内製化率の向上や、新規顧客開拓などの積極的な営業

活動を行なったことで、2015年下期に欧州・中国などで大口案件を受注いたしました。今後は大型風力発電関連で培った発電機技術を、船舶分野などに応用展開させていきます。

このようなM&Aは、買収価格（対象会社が生み出す利益）以上のシナジー効果が将来どれだけ生み出せるかが重要と考えています。シナジーも含めた利益で買収コストを短期間に回収できるか、またクロスボーダーな企業買収を行う際は、その地域に適した技術リソースや販売ネットワークを確保できるかを想定し、買収の可否を慎重に判断しています。

**3件の大型M&A投資が  
今後の売上拡大・利益貢献に寄与します。**



VIPA社



ソレクトリア社



スイッチ社

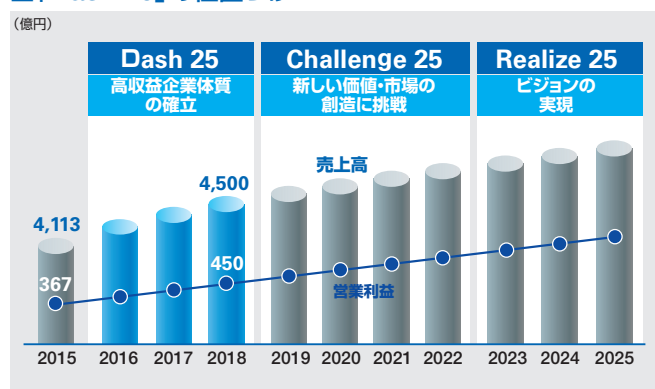
## 新中期経営計画「Dash 25」の狙いと目標

「Dash 25」の対象期間である2016年度から2018年度においては、前中期経営計画「Realize 100」と比較し為替の円安効果が期待できず、また従来の中国のような世界経済の強力なけん引役も存在しないことを想定しています。このような中、長期経営計画「2025年ビジョン」(2016年度~2025年度)実現のための最初のステップとして、スタートダッシュの意味を込めて本計画を策定しました。この計画の大きな方向性としては、まず「Realize 100」で行った投資による効果を最大化させ高収益体質を確立すること、次に新領域・新ビジネスモデルへの挑戦を積極的に行っていくことを基本方針としています。具体的な数値目標については、最終年度である2018年度の売上高4,500億円、営業利益450億円、営業利益率10%を掲げています。なお、売上高のうち、新規事業(クリーンパワー事業・ヒューマートロニクス事業など)の売上高目標は400億円としています。

目標達成のための具体的な方策としては「Realize 100」の成果を最大化させるために、グローバル開発体制を有効活用した各市場・地域でのスピーディーな新製品展開を加速するほか、自動化の推進、フレキシブルな生産体制の構築、そして最適地生産により、お客さまへの対応スピードをさらに向上させます。また、アプリケーション別の対応力を強化した新形インバータ「ゼロシリーズ」、高性能・小型化・使いやすさをさらに

追求した新形ロボット&コントローラを2016年度から段階的に市場投入していきます。すでに好評を得ているACサーボモータ「Σ-7」シリーズと併せ、これらの新製品の切り替え加速により高収益な構造をしっかりと作り上げていきます。

### 「Dash 25」の位置づけ



また「2025年ビジョン」の実現に向けた基盤を確実に構築することを目的とし、コア事業領域で世界一を追求するためにIoTやAI、クラウドサービスなどを活用した新たな仕掛けを行うとともに、新領域・新ビジネスモデルに対し積極的な挑戦を行っていきます。

M & Aなどの投資効果を最大化させ  
高収益体質を確立し、新たな領域への挑戦を



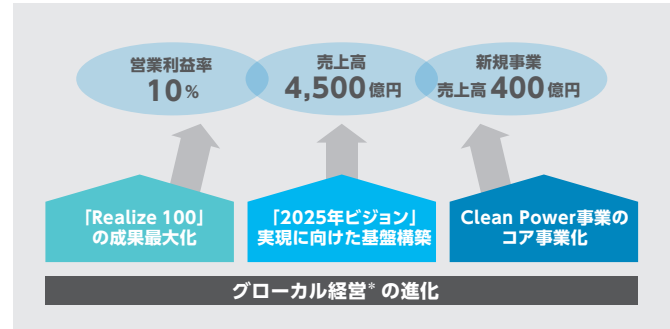
具体的には当社が考えるインダストリー4.0の姿として“安川版インダストリー4.0”を確立させます。当社の自動化技術とオープンイノベーションによる他社技術との融合を図りながら、フレキシブル生産を可能にするBTO(Build to Order)自動化ラインを自社工場内に構築させます。そしてこれらをお客さまへ展開することで新たなニーズを見つけ出し、次の製品開発につなげていきます。

このBTO自動化ラインは「Dash 25」の期間中に実証し、お客さまに評価いただける状況にすることを旨とすると同時に、その中核となる新自動化装置の開発も併せて進めます。このコンセプトを「食」の領域へも展開させ、その生産自動化に挑戦していきます。

また、「Dash 25」ではクリーンパワー事業をコア事業化させることも目標としています。太陽光発電向け事業と大型風力発電向け事業において、それぞれソレクトリア社・スイッチ社とのシナジーを最大化させ、グローバル展開を加速していくとともに、EV向け電機駆動システムにおいて最も期待できる中国市場を攻略し、その成果をもとに日本の高付加価値市場の攻略につなげていきます。

これらの目標を達成するためには、既存事業の拡大に加え、攻略すべき領域を定めた上で買収や資本提携、ベンチャー企業への投資などを積極的に行っていく必要があると考えており、設備投資計画と合わせた成長投資額(累計)800億円を計画しております。

## ■「Dash 25」基本方針



\*グローバル経営：グローバルな発想の経営に加え、世界中どこでも地域に根ざしたベストな対応ができる体制

また、生み出した利益については適正な配分を心がけ、将来に向けた成長投資とのバランスを考えながら、株主還元として2020年度までに配当性向を30%まで段階的に引き上げていきます。基本的には利益の増加を反映した配当を行っていきませんが、状況に応じた安定的な配当も意識していきたいと考えています。

自己資本当期純利益率(ROE)については、「2025年ビジョン」において13%以上を確保することを公表しております。この維持・実現にあたっては、成長投資を含む経営計画の確実な達成によって将来の利益を増やしていくことがもっとも重要だと考えています。

安川電機は、産業分野においてIoTやインダストリー4.0などの新しい変革が起ころうとしている中にいます。当社がこの変革をうまくリードできれば大きなビジネスチャンスにつながるものと確信しています。時代の流れを確実に捉え、成長し続ける企業をこれからも目指していきます。

積極的に行っていきます。