



代表取締役社長 小笠原浩

# 常に世界一を目指す 「技術立社」として、 持続的成長を実現する

## Q 2016年度業績についての感想をお聞かせください。

2016年度の業績は、売上高3,948億円（前期比164億円の減収）、営業利益304億円（前期比63億円の減益）、営業利益率7.7%となりました。この結果だけを見ると、前期比減収減益ですが、売上高の約7割を占める海外各地域の現地通貨ベースでの事業活動自体は好調だったことから、為替影響を除外した連結業績は実質増収増益でした。特に、中国の製造業が力をつけスマートフォンなどの生産を急拡大させる中、機械・設備需要が高まり、それらに搭載されるサーボの需要が年間を通して増加する傾向にありました。

16年度業績に対する為替影響額

	15年度	16年度	増減額	為替影響	為替影響 除く増減額
売上高	4,112億円	3,948億円	△163億円	△333億円	+169億円
営業利益	367億円	304億円	△63億円	△101億円	+38億円

## Q 株式市場からの当社への成長期待が高まっています。どのような印象を持たれていますか。

人手不足や中国における人件費高騰を背景に、「自動化」・「省人化」・「生産性向上」といったテーマに対して、ACサーボやロボットなどの当社ソリューションへの期待が大きくなっていると感じます。特に中国では、ロボットメーカーとロボットを導入する企業双方への補助金政策により、ロボット産業の発展と生産性の向上を推進させています。当社は、ロボットメーカーに対してはその主要部品であるACサーボを提供し、ロボット導入を進める企業に対してはロボットを販売することで、中国製造業の発展を支援しています。

また、産業の高度化が進む中で世界中の製造業が、インダストリー4.0やIoT（Internet of Things）などの実現に向け急速に変化していることから、当社グループの主力であるロボットやメカトロニクス製品がさらに注目され、私たちのビジネスにおいて大きな追い風となっています。

こうした背景があって、当社は市場からの高い評価を得たものと考えています。短期的な株価の上下に一喜一憂することはありませんが、継続して評価いただけるよう、皆様の期待に応え続けていきたいと思っております。

Q | 2017年度をどう見通していますか。

2017年度の市場動向については、上期は中国におけるスマートフォンをはじめとした電子機器や家電製品などへの設備投資が引き続き好調に推移する見通しです。この流れが現地の機械メーカーのみならず中国へ輸出する日・欧などのメーカーへ波及することで、当社の事業環境はグローバルで好調に推移することが見込まれます。しかし、下期に向けた継続性については様々な見方があり、不透明な状況です。通期計画の確実な達成のためには、上期に勢いのある市場でいかに高い成果をあげるかが鍵になると考えています。

一方、中国の電子機器・家電製品市場の急激な変動に左右されない分野での取り組みを強化し、下期に向けた事業の安定化も重要な課題です。例えば、当社がソリューション提供

に強みを持つ自動車関連市場では、日・中・欧・米のそれぞれの地域で継続的な需要が見込めます。その他にも、世界的な潮流である再生可能エネルギーの活用や省エネ推進などに取り組む環境・エネルギー分野や、今後の自動化余地が大きい食品加工分野などでビジネス拡大を図り、通期計画の達成につなげる考えです。

Q | グローバルなものづくり革新に向けた動きと当社の取り組みについて教えてください。

IoTやAIの活用、インダストリ4.0の実現に向け、世界中のものづくりが変わろうとしています。かつて性能・品質面で差別化を図ってきた機械設備は、この2～3年で稼働状況のデータが自動取得できたり、指令を自動で受けたりといっ



たデータオリエンテッドな進化を遂げています。製造業においては自社設備の陳腐化に対する懸念・生産性向上の必要性から、新しい機械への投資意欲が強くなっています。

当社においても例外ではなく、安川版インダストリ4.0の実証に向けた最新鋭のACサーボ工場を新設し、製造業としてデータ活用を生産性向上につなげていきます。さらに、この工場を実証した次世代ものづくりのノウハウをお客様への提案や新製品開発に生かしていく計画です。

## Q | 社長就任から1年経っての感想とこれからの経営戦略をお聞かせください。

私は昨年（2017年）の社長就任時から、「データ（＝数字）を世界の共通言語に」というメッセージを、グローバルの安川グループに発信してきました。データはこれまでの結果であり、このデータをどう変化させるかというところに目標をおき、それを共通言語として施策を検討・実行することが経営にとって重要と考えるからです。社長職に就いて1年経ち、データで会話することがグループ内に少しずつ浸透してきた反面、データを取得し、意味のある情報に加工するのに時間がかかっていることが課題として見えてきました。つまり、計画の策定に手間取り、施策実行へのスピード感が失われていました。この課題認識に対し、2017年度に組織の改変を行い、機動性の向上を図りました。具体的には、経営企画部門と経理部門を統合し、製品毎に異なる事業部門にあった環境・エネルギー関連事業をシステムエンジニアリング事業部門へ集約しました。データの有用性・信頼性を高め、共通言語としてグローバル共有を進めることで、非効率的な企業体質を改め、組織の活性化とスピーディな意思決定につなげていきます。

## Q | 中期経営計画「Dash 25」の実現とその先を見据えたお考えをお聞かせください。

現在、当社グループにとっての経営環境は比較的恵まれた状況にあり、現在取り組んでいる施策が確実に実行できれば、中期経営計画「Dash 25」達成は難しくないところまで来ていると考えます。しかし、景気には波があり、経営環境は変化するのが常です。中期経営計画の目標は売上高4,500億円・利益率10%ですが、多少の外的要因が発生しても対応できるように、実際は目標を上回る数値を目指しています。また、次の中期経営計画期間を見据えると、次に来るであろう景気の谷を乗り越える力を、今つけておく必要があります。景気が上向きで経営が安定している今こそ、思い切った改革を実行するチャンスであり、スピード感を持って取り組んでいきます。

## Q | 最後に、ステークホルダーの皆様一言お願いします。

当社のあるべき姿は、常に世界一を目指す「技術立社」です。世界一を目指せるビジネスに集中し、お客様・お取引先様からもともに世界一を目指すパートナーとして選ばれることこそが、当社の選択と集中であり、ビジネスモデルです。この姿勢を貫きながら、事業を通して社会に貢献し続けることで、企業価値向上と持続的成長を実現していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後ともご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

