

中期経営計画「Challenge 25」 (2019～2021年度)

2019年06月06日

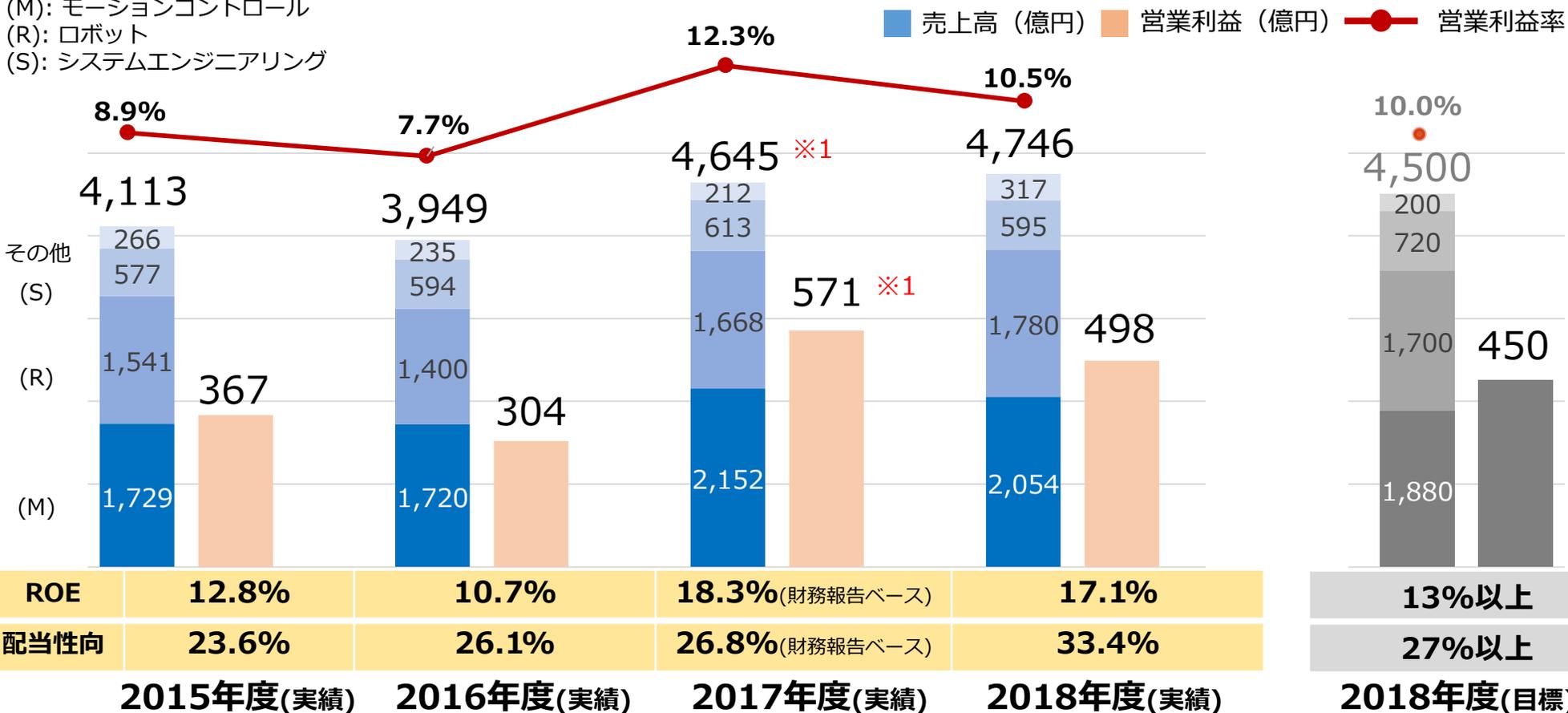
株式会社 安川電機

前中期経営計画「Dash 25」の振り返り

前中期経営計画「Dash 25」の振り返り①

「Dash 25」の全社業績・財務目標を達成

(M): モーションコントロール
(R): ロボット
(S): システムエンジニアリング



(注) 2015、2016年度は2017年度セグメント区分変更を反映

^{※1} 決算期変更に伴う参考値 (詳細はP.23参照)

^{※2} 16年4月策定時

中期経営計画「Dash 25」 (2016-2018年度)

前中期経営計画「Dash 25」の振り返り②

「Dash 25」の成果と課題

中期経営計画 「Realize 100」の 成果最大化

- ✓ 主力製品のラインアップ拡充
および拡販
- ✓ 営業機能統合による販売力強化
- ✓ 中国/欧州を中心に需要地生産の
拡大

長期経営計画 「2025年ビジョン」 実現に向けた基盤構築

- ✓ 新ソリューションコンセプト
i³-Mechatronicsの始動
- ✓ 「食」の生産自動化学業の
本格立ち上げ（FAMS社設立）
- ✓ AIソリューションの開発子会社
エイアイキューブ社設立

Clean Power事業の コア事業化

- ✓ 大型風力発電用電機品の
売上拡大と黒字化
- ✓ 太陽光発電向け新製品の市場投入
- ✓ 中国の合併会社における
EV向け電機品の量産開始
- ✓ グローバルでのClean Power
事業体制の再編

自動化領域における 当社製品・サービスの 競争優位性の確立

i³-Mechatronicsを 軸としたビジネスの創出

Clean Power事業の 安定的な収益体制構築

「Challenge 25」へ方策展開

成果

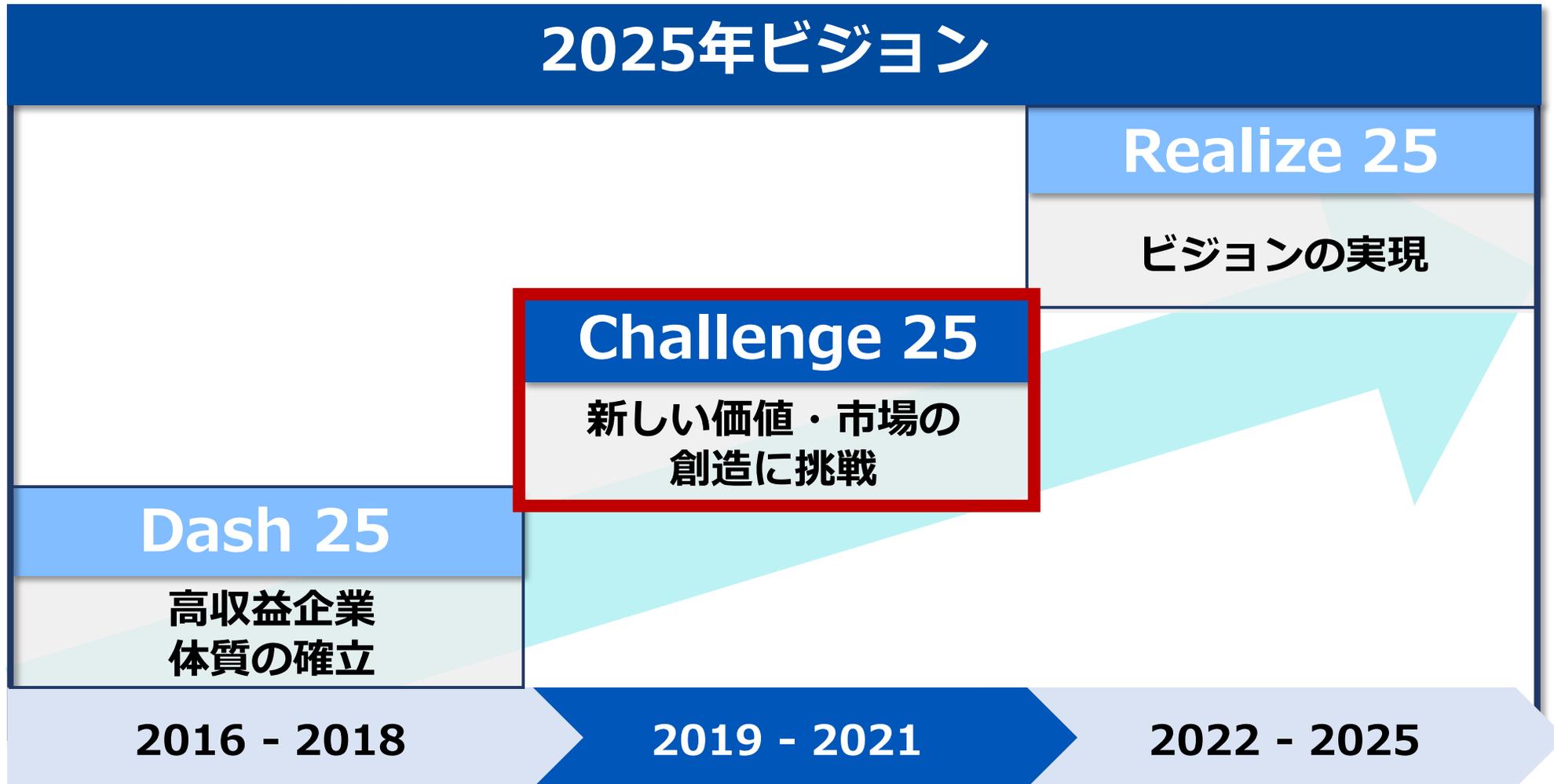
課題

新中期経営計画「Challenge 25」について

～財務目標と基本方針～

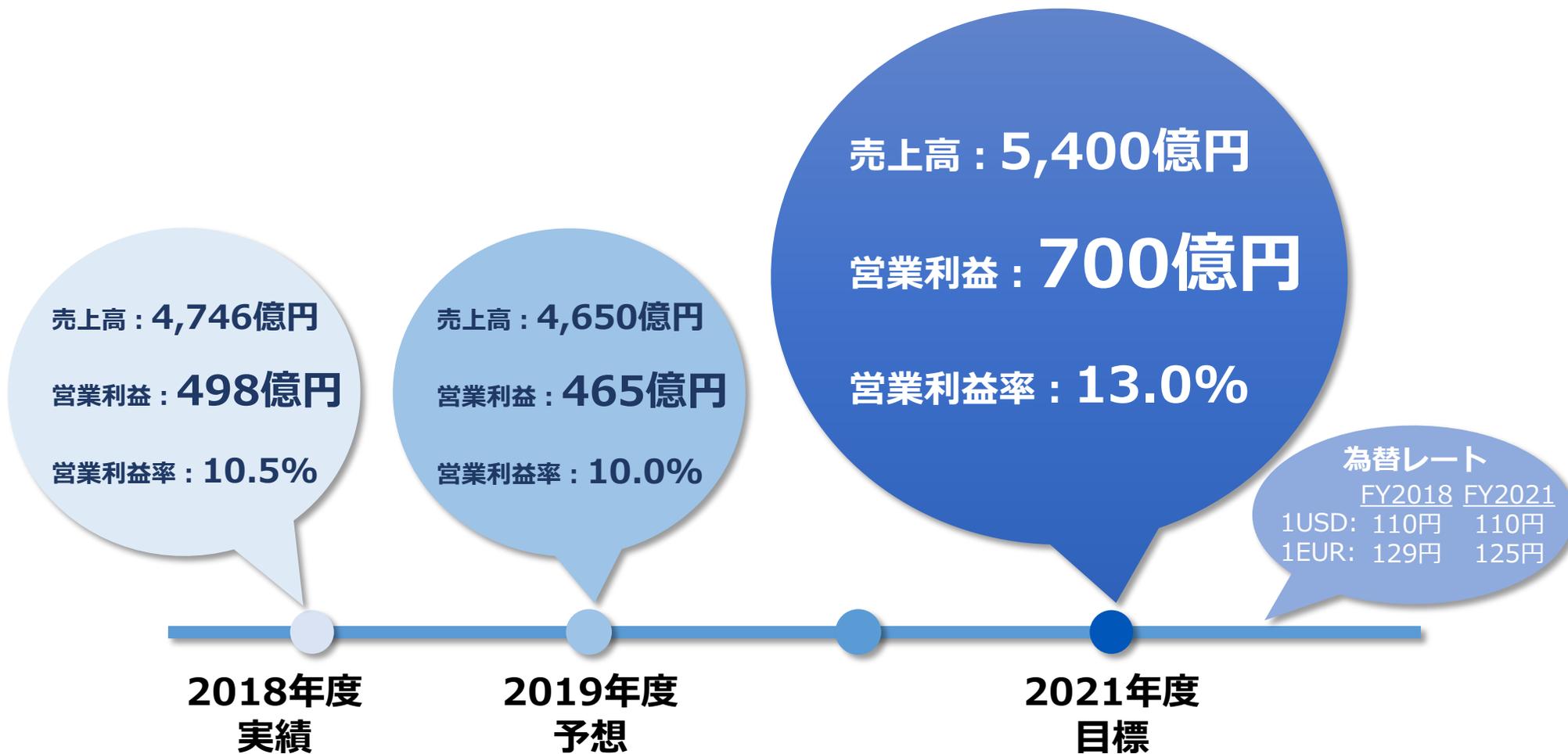
新中期経営計画「Challenge 25」の位置づけ

「2025年ビジョン」の実現に向けて、
「Challenge 25」では新しいビジネスモデルにチャレンジ



売上高・営業利益目標

2025年ビジョンの実現に向け「営業利益」を最重要KGIとし、
2021年度に営業利益700億円、営業利益率13%を目指す



主要セグメント別売上高・営業利益目標

モーションコントロール



売上高

2,054億円

2,070億円

2,400億円

営業利益

339億円

306億円

434億円

営業利益率

16.5%

14.8%

18.1%

2018年度実績

2019年度予想※

2021年度目標

ロボット



売上高

1,780億円

1,757億円

2,100億円

営業利益

173億円

176億円

273億円

営業利益率

9.7%

10.0%

13.0%

システムエンジニアリング



売上高

595億円

546億円

600億円

営業利益

1億円

7億円

18億円

営業利益率

0.1%

1.2%

3.0%

為替レート

1USD:110円
1EUR:129円

1USD:110円
1EUR:125円

1USD:110円
1EUR:125円

※2019年度よりセグメント区分の見直し影響を反映した数値を使用

「財務資本戦略」の核となる指標

企業価値向上に向けた「財務資本戦略」を遂行

		2018年度実績	2019年度予想	2021年度目標
経営指標	ROE※1	17.1%	13.8%	15.0%以上
	ROIC※2	17.2%	13.5%	15.0%以上
	配当性向	33.4%	38.9%	30.0%+α
2019－2021年度投資計画		累計投資額 (M&A投資含む) : 1,000億円 (対売上高比率 6.6%)		

※1 ROE: Return on Equity (自己資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本

※2 ROIC: Return on Invested Capital (投下資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益/投下資本

「Challenge 25」基本方針

基本方針1

限界を超えていく、立体的ソリューションを。



i³-Mechatronics
アイキューブ メカトロニクス

**i³-Mechatronics
による
ビジネスモデル
変革**

基本方針2



**拡大する
“ロボティクス”
ビジネスでの
収益最大化**

基本方針3



**“選択と集中”
による
リソース強化で
新領域拡大**

基本方針 1 . i³-Mechatronicsによるビジネスモデル変革

生・販・技の進化により、お客さまの経営課題の解決に寄与

お客さまの経営課題

i³-Mechatronicsを実現する
販売体制の構築

i³-Mechatronicsを実現する
技術／製品開発の強化



お客さまのニーズに的確に応える
技術・製品の
開発機能を集約



トップマネジメントへのアプローチを
通じたお客さまの
経営課題を把握

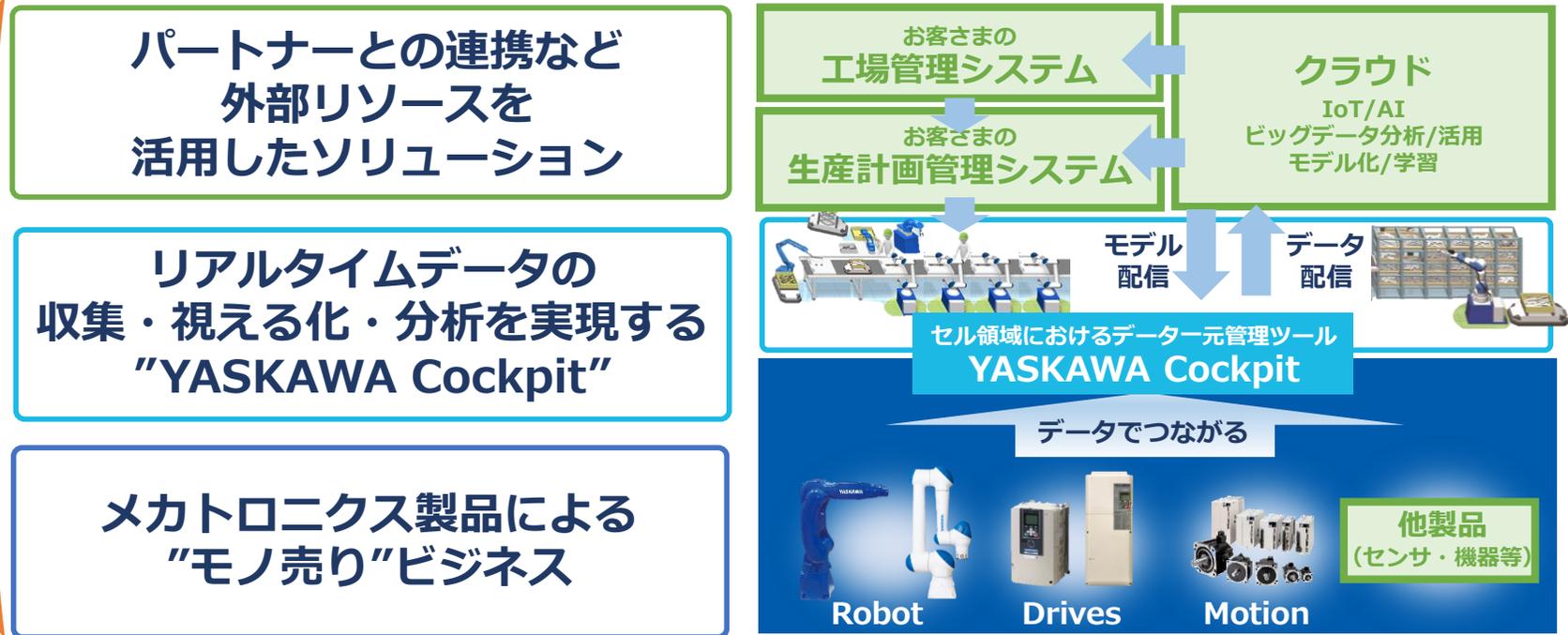
i³-Mechatronicsを実践する
生産機能の強化



「ものづくり」と「ビジネス」を変革する
次世代工場の展開

“モノ売り+コト売り”への変革に対応した販売スキームを構築

i³-Mechatronicsの実践を通じた経営課題の解決に寄与



トップマネジメント間の対話を通じ、お客様の経営課題を把握

“安川テクノロジーセンタ (仮称)※”に技術開発機能を集約し 製品開発スピードを向上

機能の
集約

ロボット技術

ドライブ技術

モータ・アクチュエータ技術

コントローラ技術

信頼性技術

生産技術

IoT技術

一貫した
体制

要素技術開発

製品開発

製品設計

品質管理

量産試作

オープン
イノベーション

産学連携を加速させる共同研究スペースの設置

※安川テクノロジーセンタ(仮称):
安川グループの技術・製品開発
および生産技術開発の機能を
集約し、要素技術開発から
量産試作までを一貫して行える
研究開発拠点 (2020年開所予定)

お客様のニーズに応える
技術・製品をタイムリーに開発



※完成イメージ図

次世代工場“安川ソリューションファクトリ※”における 実践により、i³-Mechatronicsを進化

安川ソリューションファクトリ



高効率

高品質

止めない

生産性改善

次世代工場で得た
ノウハウを製品開発に活用

生産性改善を実現する具体的な
ソリューションをお客さまに提案

安川ソリューションファクトリの
コンセプトをグループ展開

※安川ソリューションファクトリ:
当社の自動化技術、および最新の
ICT/AI技術を活用し、安川版スマート
ファクトリーとi³-Mechatronicsのコンセプトを
実践する、新ACサーボドライブ生産工場

基本方針 2. 拡大する“ロボティクス”ビジネスでの収益最大化

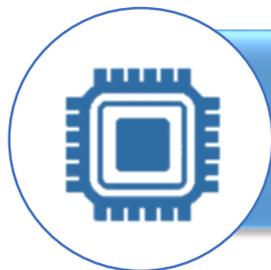
高い成長が見込まれる“ロボティクス”市場※1における事業拡大を加速



「3C※2」を中心とした中国・アジア市場の攻略



「自動車」完成車/部品メーカーとの取り組み加速



「半導体」製造装置市場での取り組み強化

※1 “ロボティクス”市場: ロボットを含む自動化領域

※2 3C: コンシューマー向け、デジタルコミュニケーション機器の略
(Computer、Communication、Consumer Electronicsの3語の頭文字から)

基本方針3. “選択と集中”によるリソース強化で新領域拡大

当社のメカトロニクス技術の強みを生かせる分野に
リソースを集中し、新領域の拡大を加速



Energy Saving

省エネ機器
高効率モータ

応用領域の
拡大



Food & Agri

野菜生産システム
食品工場自動化

事業の
本格立ち上げ



Clean Power

風力
太陽光
電気自動車
(EV)

収益力強化



Humatronics

リハビリ機器
バイオ
メディカル

ビジネスモデル
構築

省エネ機器の高機能化と高効率モータとの組み合わせによる 高付加価値提案を通じて省エネの応用領域を拡大



・用途別機能の展開による
機械の性能向上



・高効率モータとの組み合わせ提案による
高付加価値化



オイル&ガス



エレベータ



ポンプ



クレーン

【ドライブ性能領域】



空調ファン



水処理



圧縮機

【省エネ性能領域】

食品生産工程向け自動化ソリューションの取り組みを強化

食品製造業界の課題

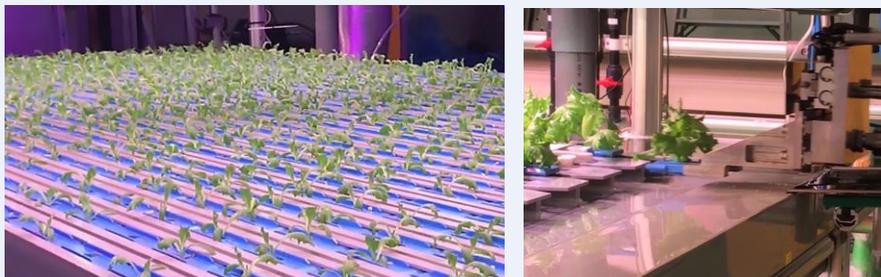
安全衛生

原材料の安定確保

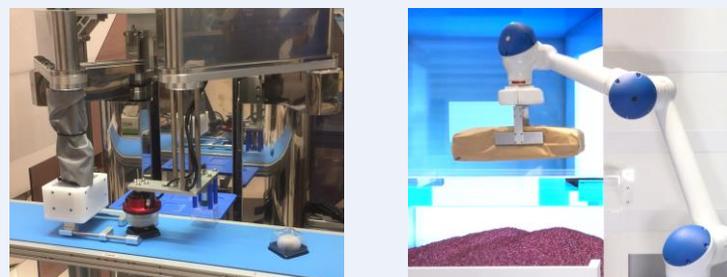
労働生産力の確保

主要パートナーとの連携で、自動化ソリューションの実用化を加速

野菜自動生産システム



フレキシブルなロボット



i³-Mechatronics により「予知保全で止まらないライン」「トレーサビリティの確保」を実現

競争力のある領域・特定の地域に注力することで収益力を強化

風力発電

- 中国での事業に注力
- 有力パートナーとの合併会社の安定黒字化



EV

- 欧州での事業に注力
- 有力風車メーカーからの継続受注による収益拡大



太陽光発電

- 米国での事業に注力
- パワーコンディショナの新製品によるシェア拡大



事業体制の再編による収益力の向上

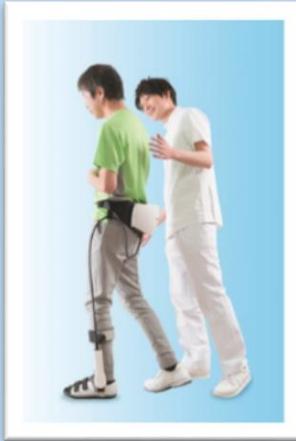
Humatronics機器の実証拡大によりビジネスモデルを構築

リハビリ装置

販売スキームの強化とラインアップ拡充で
ロボットリハビリ市場を深化



上肢リハビリ装置
Cocoro* AR²



足首アシスト装置
Cocoro* AAD



前腕リハビリ装置
Cocoro* PR²
(臨床研究中)

- ✓ 販売パートナーとの営業活動強化（リース事業など）
- ✓ 臨床評価の促進により製品力強化

バイオメディカルロボット

産学官連携の加速による
ゲノム解析受託事業の確立



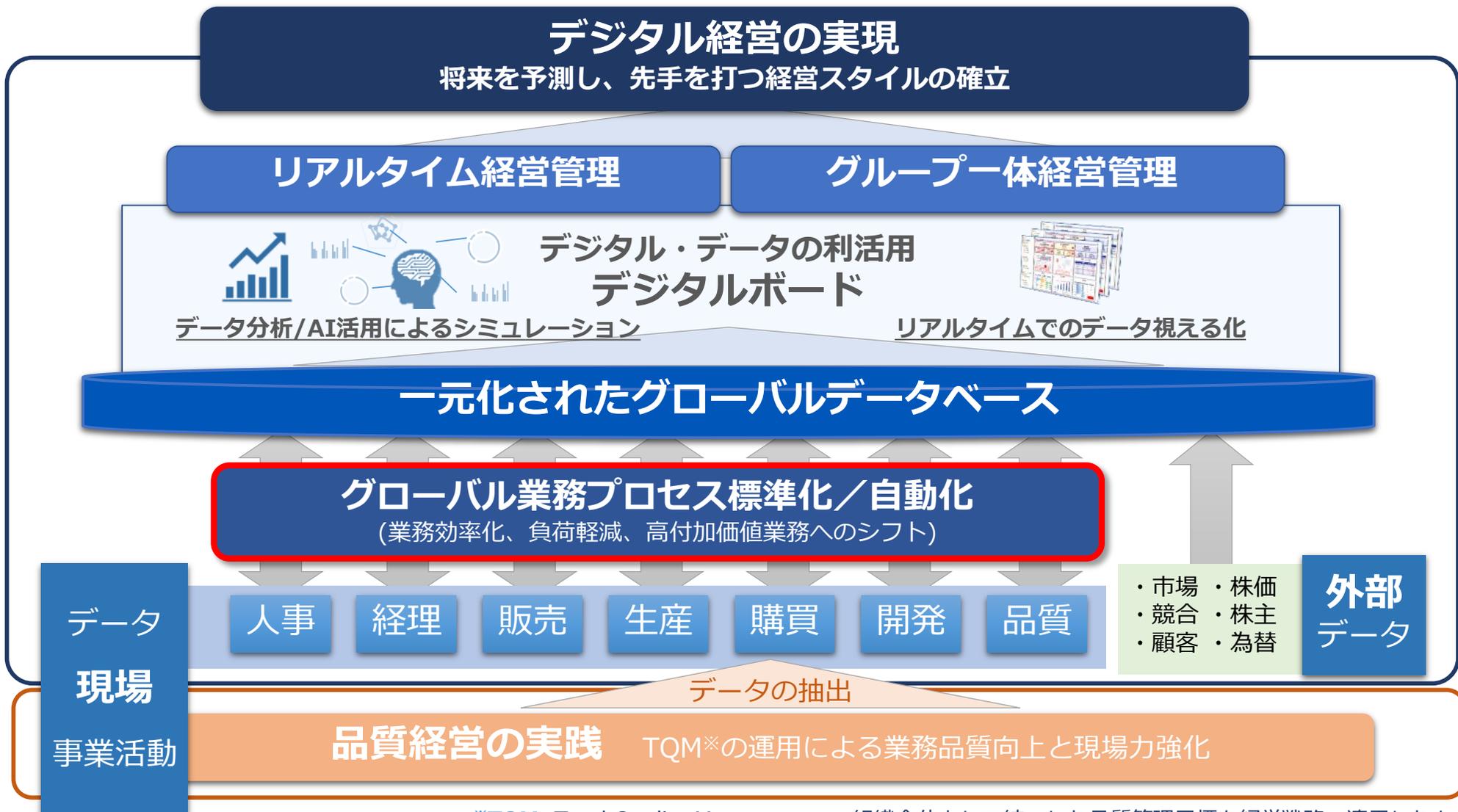
ライフサイエンス研究ロボット
LabDroid まほろ

- ✓ 「がんゲノム診断」向け前処理受託の事業化
- ✓ 「創薬研究用ゲノム解析」受託事業の強化

新中期経営計画「Challenge 25」について

～経営基盤の強化～

デジタル経営と品質経営を通じた経営効率の向上



※TQM: Total Quality Management、組織全体として統一した品質管理目標を経営戦略へ適用したものの

社会の持続的成長と企業価値向上に向けた取り組み

事業活動

省エネや環境負荷の低減



再生可能エネルギーの普及



自動化による3K労働からの解放



植物工場による食の安定供給



医療・福祉分野への貢献



企業活動

Environment



- 「グリーンプロダクツ」と「グリーンプロセス」を両軸とした環境貢献 (CCE100※)

グリーンプロダクツ：製品の普及を通じたエネルギー消費改善

グリーンプロセス：安川グループ全体の環境負荷低減 (本社では再生可能エネルギー使用比率100%など)

Society



- グローバル拠点での地域社会との共生
- 安川電機みらい館の活用などを通じた次世代技術系人材の育成支援
- 製品の安全性・品質の確保
- 働きがいを重視した人事制度の改革
- 多様性豊かな人材の登用・育成
- 持続可能なサプライチェーンの構築

Governance



- コンプライアンスや内部統制への対策を強化し、“守り”のガバナンス体制を強化
- コーポレートガバナンス・コードを活用した“攻め”のガバナンス体制を強化

※CCE100: Contribution to Cool Earth 100、当社が排出するCO₂の削減と共に、その100倍以上を当社製品を通じて削減する環境貢献

対話と協創

お客さま

代理店

サプライヤー

株主

投資家

地域社会

学生

従業員

...

事業活動

企業活動

対話と協創

を通じた社会的価値の創造

注記

- 当社は、2017年度より決算期を3月20日から2月末日に変更しております。2017年度実績は、対象期間を決算期変更前の2017年3月21日～2018年3月20日に置き換えた〈参考値〉として記載しています。
- 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。

YASKAWA