

(2019年6月6日(木))

【回答者】

代表取締役社長	小笠原 浩
代表取締役 専務執行役員	村上 周二
取締役 常務執行役員 営業本部長	高宮 浩一
取締役 執行役員 ロボット事業部長	小川 昌寛
執行役員 インバータ事業部長	陣内 信朗
執行役員 モーションコントロール事業部長	上山 顕治
理事 環境・社会システム事業部長	山田 達哉

(注記) :

- ・モーションコントロール：モーションコントロールセグメント
- ・AC サーボ：AC サーボ・コントローラ事業（モーションコントロールセグメント）
- ・インバータ：インバータ事業（モーションコントロールセグメント）
- ・ロボット：ロボットセグメント
- ・システムエンジニアリング：システムエンジニアリングセグメント
- ・その他：その他セグメント

Q 新中計「Challenge 25」のキーワードとして何度も出てきている“i³-Mechatronics(アイキューブメカトロニクス)”の現在の取り組み状況は？また、今後の業績にどのように貢献するのか？

A “i³-Mechatronics”は、生産現場のセルレベルにおいて、デジタルデータソリューションを提供していくことで、ものづくりの自動化を推進し、お客さまの経営課題の解決に貢献していくものだ。

まずは、AC サーボを生産する当社の次世代生産工場「安川ソリューションファクトリ」において“i³-Mechatronics”を実践し、生産現場のデータ活用などを通じた生産の自動化を進めた。その結果、生産性は従来比3倍となった。今後は、当社グループのグローバル生産拠点における展開を加速させるとともに、国内を中心としたお客さま向けにビジネスモデルを確立させていく。

足元ではすでに国内大手メーカ数社へ“i³-Mechatronics”の販売に向けた具体的な対応を進め成果が出ており、今中計の期間においてはその数を約100社、次の中計「Realize 25」の期間においては約1,000社と拡大させていく計画だ。

なお、“i³-Mechatronics”による拡販効果について、現時点で定量的な見通しを開示することは難しいが、YRM コントローラ（仮称）などのキーコンポーネントでの売上拡大を見込んでいる。

Q 中国の生産能力増強が2017年度の業績向上に大きく貢献したが、米中貿易摩擦の激化など情勢の変化がある中で、今後の中国における製品生産に対する考え方を教えてほしい。

A 当社は「需要地生産」を基本とし生産拠点を置いている。今後の中国需要の変化は注視していく必要があるが、仮に需要地が大きく変化した場合には、新たな生産拠点を構えられるよう、予め準備を進めておく。

Q ロボットではグローバル No.1 メーカーを目指す、という長期ビジョンを掲げているが、具体的には何をもって No.1 とするのか？

A ハードルが高いことは認識しているが、シェアでグローバル No.1 メーカーを目指していく。ロボットの適応領域が自動車関連以外にも広がっている中、日本・欧州・アジア・米州と地域ごとにシェア状況を正確に把握し、具体的な事業戦略を通じて、目標の達成を目指していく。

Q ロボットでは、市場成長を上回る事業拡大を実現するために、どのような具体策を講じていくのか？

A 自動車市場・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など)市場・半導体市場を中心に、パートナー企業との協業を視野に入れ、当社ロボットの持つ技術優位性を発揮しながら拡販を進めていく。

Q グループ内の他生産拠点へ“i³-Mechatronics”を展開するタイミングはいつになるのか？また、生産効率化によって収益性はどのように改善するのか？

A “i³-Mechatronics”コンセプトの展開は、設備投資に対するリターンを意識しながら、主に新製品を市場投入するタイミングで行っていく予定だ。また、生産の効率化により、製造工数を含む運営費・間接費は従来に比べ最大で1/3程度に圧縮することが可能だ。

Q ロボットとACサーボにおける中国での事業戦略は？

A ロボットにおいては、一部のローカルメーカを競合相手とするのではなく、関節部に組み込む電機品を提供するパートナーとして協業していきたい。ACサーボについては、より良い製品性能を求める傾向が強いので、当社の持つ技術力を生かした製品展開で市場をリードしていく。

Q システムエンジニアリングはようやく黒字化したものの、他事業と比べると低マージンが継続する見込みのようだが、その理由は？

A システムエンジニアリングは労働集約型で、いわゆるターンキービジネスである。当社が得意なアプリケーションについては収益性が高い一方、競争が激しい領域では利益を得にくい状況にある。今後は選択と集中を加速させるとともに、既存事業の機能を子会社に移行することでコストの低減を図り、マージンの改善に努めていく。

Q 新中計の業績目標では、2021年度の売上が2018年度比で増加する計画にあり、需要環境の好転を前提としているようだが、仮に需要環境の改善が見込めず売上が拡大しなかったとしても、収益性は改善できる計画なのか？

A そのような環境下であっても、収益性を改善させるオペレーションを計画している。具体的には“i³-Mechatronics”によって、生産面では当社製品のコストを圧縮すると同時に、販売面においては“コト売り”によるソリューション提供によってより付加価値の高い販売を実現することで、収益性を改善していく予定だ。

Q デジタル経営の実現によって、例えば需要予測の精度が向上し、ムダのない在庫管理ができるようになるのか？

A 製品リードタイムの見える化などにより需要予測精度が向上できれば良いが、事業を展開している市場の環境変化が激しいため、その実現は非常に難しいと考える。
しかし、客先コードや製品コードなどをグローバルで統一し、国内外の子会社を含めた当社グループの採算状況がリアルに把握できるようになれば、グローバルな経営効率につながり、企業基盤がさらに強化されると考える。

Q モーションコントロールの売上高目標を達成するために、ACサーボとインバータはどのような販売計画となっているのか？

A 2018年度から2021年度の3年間でみると両事業の成長は同程度を見込んでいる。ただし、インバータは安定的な成長を計画しているのに対し、ACサーボは2018年度から2019年度にかけて一旦減収となったのち、2019年度から2021年度にかけては5Gなどの関連需要を取り込み、売上拡大となる見込みだ。

- Q 欧州（スロベニア）におけるロボットの新たな生産拠点を本格稼働させたようだが、今後どのようなサプライチェーンを構築するのか？
- A 当面は日本からノックダウンパーツの供給を行う。その後、生産量の拡大に合わせ、現地調達比率を徐々に上げていく計画だ。

以上