

## 中期経営計画「Challenge 25 Plus」 (2019～2022年度)

2021年4月9日

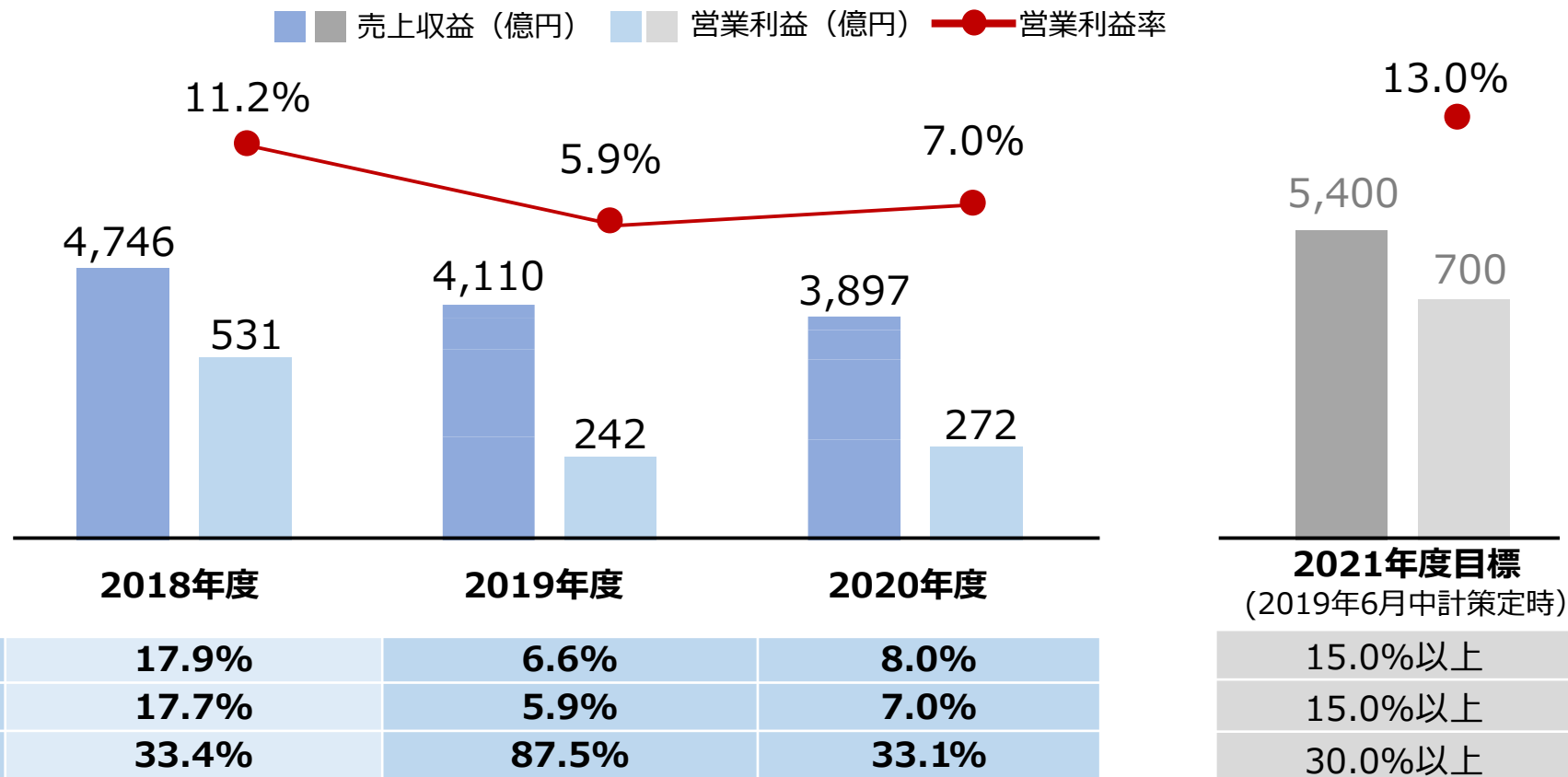
株式会社 安川電機

---

# 中期経営計画「Challenge 25」の遂行状況

# 中期経営計画「Challenge 25」の遂行状況

- ・米中貿易摩擦やコロナ感染拡大影響により、社会情勢/環境の前提が大きく変化
- ・当社を取り巻く市場環境も想定より大きく悪化



Dash 25 (2016-2018年度)

Challenge 25 (2019-2021年度)

注1. 2018年度～2020年度実績についてはIFRS基準を適用

注2. 2021年度目標はChallenge 25 外発時(2019年6月)における数値

# 中期経営計画「Challenge 25」の成果・課題

## 「Challenge 25」における成果

### 基本方針1 i<sup>3</sup>-Mechatronicsによるビジネスモデル変革

- ・ i<sup>3</sup>-Mechatronics CLUBの設立
- ・ グループ再編によるサービス体制強化
- ・ 安川テクノロジーセンタの稼働
- ・ ACサーボ、インバータ、統合コントローラ新製品投入
- ・ IoTソリューション子会社アイキューブデジタル設立
- ・ 欧州スロベニア工場でのロボット生産開始

### 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

- ・ ロボットのラインアップ拡充(人協働、スカラ、半導体等)
- ・ 市場別合併パートナーとの取り組み強化

### 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

- ・ システムエンジニアリング事業の再編実行
- ・ 太陽光パワーコンディショナ新製品の市場投入

### 経営基盤の強化

- ・ サステナビリティ方針の制定
- ・ グローバルデータ一元化と業務プロセス統合推進
- ・ リモートワーク等のフレキシブルな働き方の導入

## 中計進捗における経営課題

i<sup>3</sup>-Mechatronicsの  
成功事例展開

モーションコントロール・  
ロボットの  
新製品拡販

環境エネルギー事業の  
収益安定化

ICTを活用した生産性向上

# 安川グループのサステナビリティ課題・目標（マテリアリティ）

新たに制定したサステナビリティ方針のもと、  
マテリアリティを特定し、解決に向けた取り組みを中期経営計画に展開

## 安川グループのマテリアリティ

### 事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決



i<sup>3</sup>-Mechatronicsを通じた産業自動化革命を実現



クリーンな社会インフラ構築と安全・快適な暮らしの基盤づくり



オープンイノベーションを通じた新たな技術・事業領域の開拓



### サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化



サステナブルな生産性の高いものづくり



働きがいのある職場づくりと人材育成



公正かつ透明性の高いガバナンス体制



---

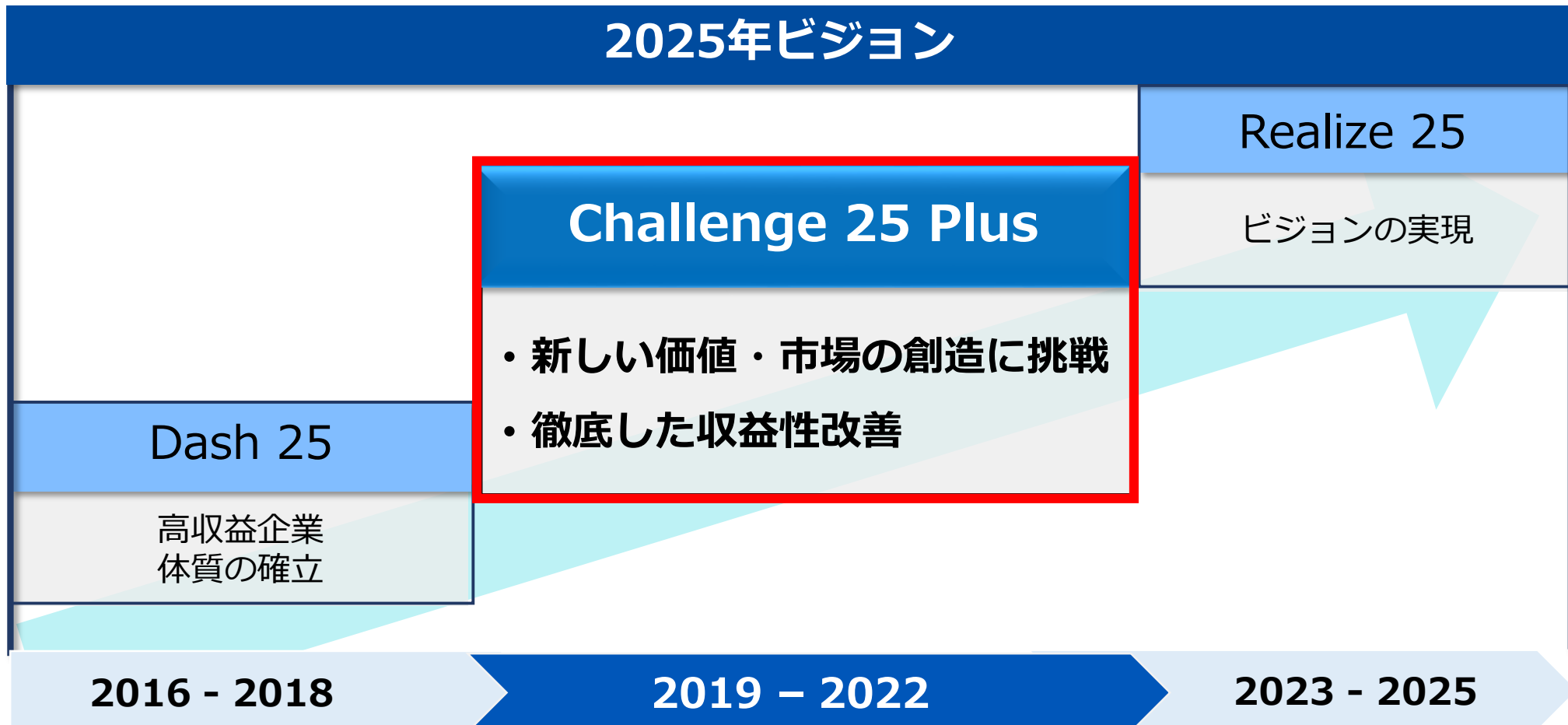
# 中期経営計画「Challenge 25 Plus」について

## ～財務目標～

# 中期経営計画「Challenge 25 Plus」の位置づけ

- 「Challenge 25」を1年延長し、これまで遂行してきた戦略の展開加速
- YDX※を加速し「2025年ビジョン」の実現に向けた収益性改善にチャレンジ

※YASKAWA Digital Transformation (安川グループにおけるDX推進)



# 売上収益・営業利益・営業利益率目標

収益性の向上を最重要目標に掲げ、営業利益率13%を実現

売上収益：3,897億円

営業利益：272億円

営業利益率：7.0%

2020年度  
実績

売上収益：4,300億円

営業利益：420億円

営業利益率：9.8%

2021年度  
見通し

売上収益：4,700億円

営業利益：610億円

営業利益率：13.0%

2022年度  
目標

(参考)

従来の中計21年度目標

売上収益：5,400億円

営業利益：700億円

営業利益率：13.0%

2020年度実績為替レート 1米ドル=105.99円、1ユーロ=122.82円、1中国元=15.55円、1韓国ウォン=0.091円  
2021年度・2022年度想定為替レート 1米ドル=110.00円、1ユーロ=130.00円、1中国元=16.80円、1韓国ウォン=0.096円



# 主要セグメント別売上収益・営業利益・営業利益率目標

## モーションコントロール



売上収益

1,760億円

1,990億円

**2,210億円**

営業利益

246億円

331億円

**437億円**

営業利益率

14.0%

16.6%

**19.8%**

## ロボット



売上収益

1,395億円

1,600億円

**1,777億円**

営業利益

69億円

117億円

**195億円**

営業利益率

5.0%

7.3%

**11.0%**

## システムエンジニアリング



売上収益

508億円

510億円

**510億円**

営業利益

▲10億円

15億円

**20億円**

営業利益率

▲2.0%

2.9%

**3.9%**

2020年度実績為替レート 1米ドル=105.99円、1ユーロ=122.82円、1中国元=15.55円、1韓国ウォン=0.091円  
2021年度・2022年度想定為替レート 1米ドル=110.00円、1ユーロ=130.00円、1中国元=16.80円、1韓国ウォン=0.096円

# 「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」を継続して遂行

		2020年度実績	2021年度見通し	2022年度目標
経営指標	ROE※1	8.0%	12.3%	15.0%以上
	ROIC※2	7.0%	11.3%	15.0%以上
	配当性向	33.1%	33.1%	30.0%+α
2021－2022年度投資計画		累計投資額 (M&A投資含む) : 600億円 (対売上収益比率 6.7%)		

※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

---

# 中期経営計画「Challenge 25 Plus」について

## ～戦略の基本方針～

# 「Challenge 25 Plus」基本方針

サステナブルな社会の発展に寄与する事業の推進強化と  
YDXを通じた経営効率化により収益性改善を加速

## 基本方針1



限界を超えていく、立体的ソリューションを。



**i<sup>3</sup>-Mechatronics**  
アイキューブ メカトロニクス

i<sup>3</sup>-Mechatronicsによる  
ビジネスモデル変革

## 基本方針2



i<sup>3</sup>-Mechatronicsを通じた  
成長市場での収益最大化

## 基本方針3



サステナブルな社会構築に  
向けた新領域への展開



オープンイノベーションを通じた新たな技術・事業領域の開拓

YDXを通じた経営基盤の強化

デジタル経営

働き方改革

# 基本方針 1 . i<sup>3</sup>-Mechatronicsによるビジネスモデル変革

生・販・技の進化を加速し、事業横断の取り組みでお客様の経営課題解決に寄与

お客さまを勝たせる

i<sup>3</sup>-Mechatronicsを実現する  
販売力の強化



トップマネジメントを含む  
お客さまとの対話を通じて  
最適なソリューションを提供

i<sup>3</sup>-Mechatronicsを実現する  
技術／製品開発の強化



開発機能を集約し、  
お客さまのニーズに的確に応える  
技術・製品をタイムリーに開発

i<sup>3</sup>-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  
安川ソリューションファクトリ  
のコンセプトを展開

i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践による  
サービスの強化



お客さまの生産効率向上に貢献する  
新たなサービスを展開

# i<sup>3</sup>-Mechatronicsを実現する販売力の強化

**i<sup>3</sup>-Mechatronicsを実現するソリューションの拡充を図り、  
お客さまの付加価値を高める提案力を強化**

**i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践を通じてお客さまの経営課題解決に寄与**

モノ売り  
+  
コスト  
売りの  
実現

パートナーとの連携など外部リソース  
を活用したソリューション

生産現場で生まれるリアルタイム  
データの活用 (収集・見える化・分析)  
"YRMコントローラ"  
"YASKAWA Cockpit"

付加価値向上を実現する  
メカトロニクス製品

お客さまの生産システム

・生産計画管理システム・工場管理システム・上位コントローラ



動きに変える

データでつながる



他社製品  
(センサ・機器等)

トップマネジメント間の対話を通じ、お客さまの経営課題を把握

## i<sup>3</sup>-Mechatronicsを実現する技術／製品開発の強化



“安川テクノロジーセンタ”（21年3月稼動）における一貫した開発体制構築により、事業横断でグローバル開発を加速

開発機能  
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  
開発体制

基礎技術開発

生産技術開発

製品開発

製品・設備設計

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の推進

お客様のニーズに応える技術・製品をタイムリーに開発

## i<sup>3</sup>-Mechatronicsを実践する生産機能の強化

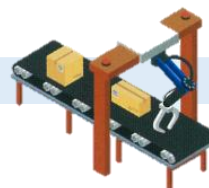
“安川ソリューションファクトリ”のコンセプトを国内外へ展開し、  
グローバルで生産効率化／最適化を実現

### 安川ソリューションファクトリ



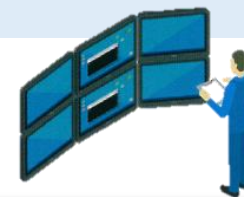
当社の自動化技術および最新のICT/AI技術の活用により、  
i<sup>3</sup>-Mechatronicsを実践・進化し続ける工場

見える化・データ活用



徹底した生産自動化

高効率



高品質



デジタルデータ  
ソリューション

止めない

飛躍的な生産性向上

i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践で得た  
ノウハウを製品開発に展開

生産性向上を実現する具体的な  
ソリューションをお客さまに展開

安川ソリューションファクトリの  
コンセプトをグローバル展開



## i<sup>3</sup>-Mechatronicsの実践によるサービスの強化

データを活用した予兆診断をベースとする新たなサービスの提供により、  
お客さまの生産効率向上に貢献



高度なデータ分析を通じ、“止まらない”を実現

予兆診断をベースとした新たな高付加価値サービスを創出

# 基本方針 2. i<sup>3</sup>-Mechatronicsを通じた成長市場での収益最大化

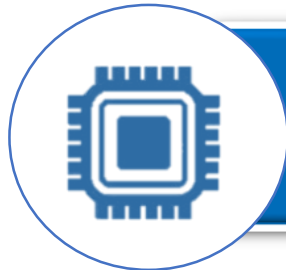
高い成長が見込まれる“ロボティクス”市場<sup>※1</sup>で  
オープンイノベーションを活用し、事業拡大を加速



「3C<sup>※2</sup>・ニューインフラ<sup>※3</sup>」市場を中心とした  
中国・アジアでの攻略強化



「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)

※3 ニューインフラ: 次世代通信規格「5G」や「新エネルギー車」、「AI」などを含む7つの分野を中心とした中国における産業のデジタル化

# 基本方針 3. サステナブルな社会構築に向けた新領域への展開

世界に誇るメカトロニクス技術で、サステナブルな社会の実現に貢献



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# 地球環境に配慮した省エネ機器・再生可能エネルギーの拡大



## 業界トップレベルのパワー変換技術を活用した製品で、 脱炭素社会の実現と未来を変える技術革新にチャレンジ



**自社排出量の  
100倍の  
CO<sub>2</sub>削減に貢献  
(CCE100※)**



### インバータ

用途別製品の展開と拡充による  
機械の性能向上

### 太陽光発電

日本・米国での事業



### 風力発電

欧州での事業



### 高効率モータ

インバータとの組み合わせによる  
領域の展開

### EV用モータドライブシステム

中国における合弁会社の事業



※CCE100 (Contribution to Cool Earth 100): 2025年度に当社製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量を当社グループによるCO<sub>2</sub>排出量の100倍以上とする目標

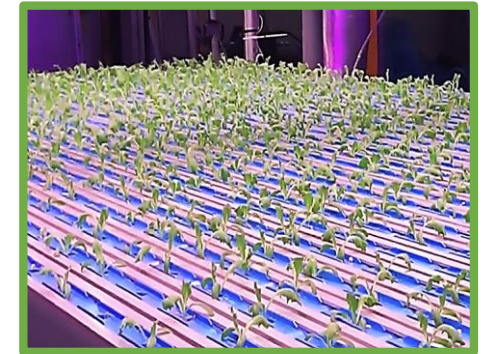
# 「食」の問題解決に貢献する自動化ソリューションの発展



業界トップレベルの自動化技術を食品生産工程・農業の領域へ展開し、  
食の安定供給に貢献



**野菜自動生産システム**  
気候変動に影響されない  
野菜生産の安定化



**農業分野自動化**  
重労働な農業分野での  
生産労働力の確保

**食品生産工程自動化**  
生産労働力確保と  
安全衛生の向上



# 人々の健康と福祉に貢献するロボティクス技術の発展



## 医療・福祉領域における自動化需要に対応した ビジネスモデル確立を通じ、人々の健康と生活を支援



**バイオメディカル**  
がんゲノム診断前工程  
iPS細胞培養  
PCR検査等医療検査工程の自動化

**Humatronics**※  
医療・福祉×メカトロニクス



**リハビリテーション**  
医療・リハビリ機器メーカー  
との連携強化

※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

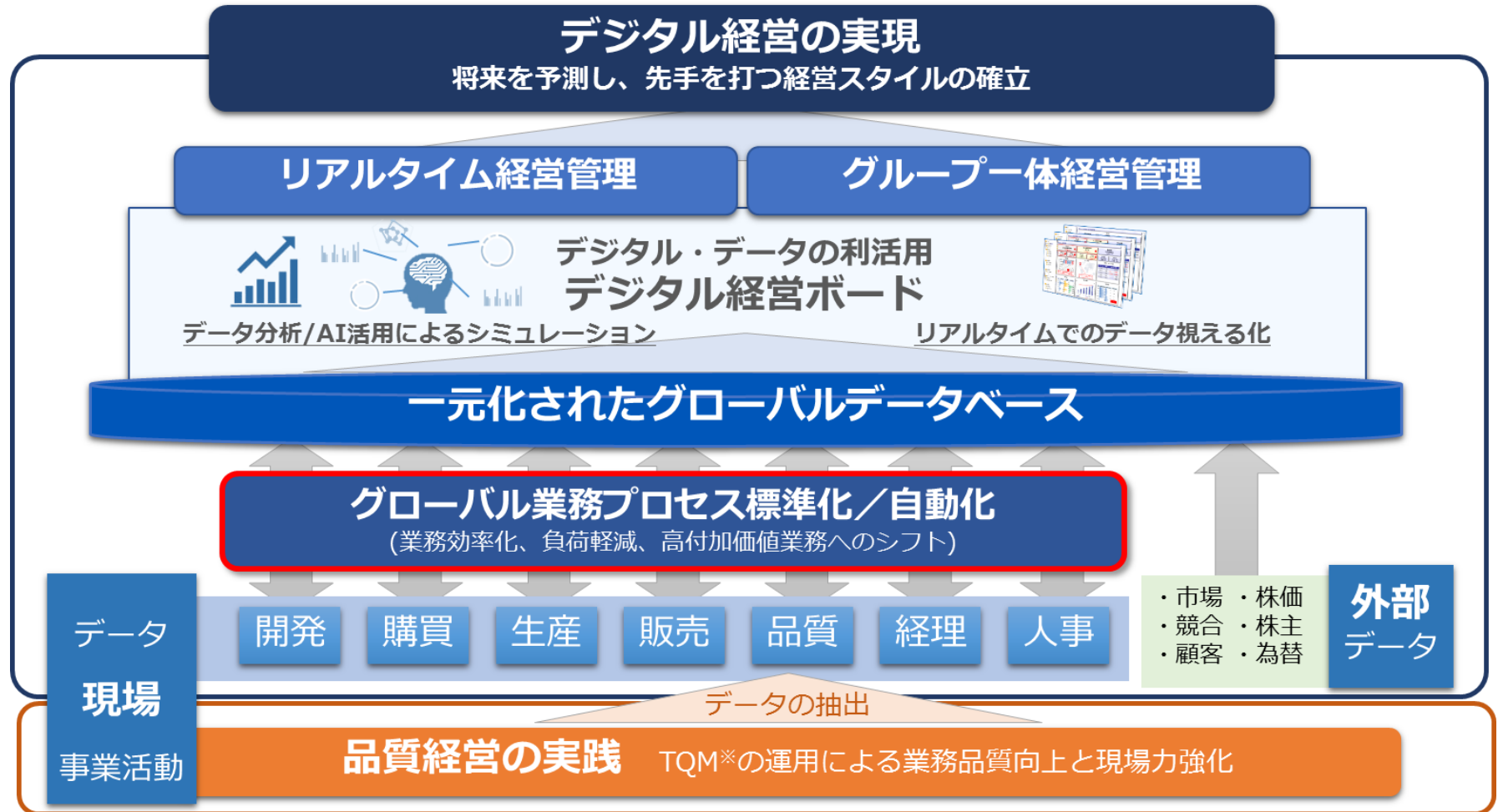
---

# 中期経営計画「Challenge 25 Plus」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

経営データの一元化と業務プロセスの標準化により、  
グローバルでグループ一体運営の強化と経営判断の迅速化を実現



※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



# YDXを通じた経営効率の改善

「データの見える化」と「働きがいのある職場づくり」を推進し、  
コロナ禍で加速した市場変化に強い経営体質の進化を図る

## ■ 経営管理の高度化



経営データの見える化  
による付加価値向上

## ■ 生産性の向上



業務データの見える化  
による効率化

## ■ 働き方改革



フレキシブルで  
多様な働き方の実現

## ■ 意識改革



従業員の働きがい向上

# サステナブルな社会／事業に寄与する経営基盤の強化

多様なステークホルダーの皆さまからの期待に応えるサステナブルな経営を実践

## サステナブルな 生産性の高いものづくり



- 最先端ものづくりの導入
- グリーンプロセスを通じた温室効果ガスの排出削減
- 製品の安全・品質向上
- サステナブルなサプライチェーンの構築

## 働きがいのある 職場づくりと人材育成



- ダイバーシティとインクルージョン
- 人材育成
- 労働安全性
- 人権と労働慣行
- 地域社会貢献

## 公正かつ透明性の 高いガバナンス体制



- コーポレート・ガバナンスコードを活用した“攻め”のガバナンスの強化
- 情報セキュリティの強化
- コンプライアンスの強化

事業活動

企業活動

対話と協創

を通じ社会価値の創造と社会的課題の解決

- 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。

- 本資料に記載の数値は四捨五入にて表示しており、決算短信など他資料と異なる場合がありますので、ご了承ください。

**YASKAWA**