

安川電機 YASKAWA IR Day 2023 (中期経営計画説明会) 質疑応答 (サマリー)
(2023年6月1日(木))

【回答者】

代表取締役社長 小川 昌寛

代表取締役 専務執行役員 村上 周二

上席執行役員 モーションコントロール事業部長 上山 顕治

上席執行役員 インバータ事業部長 兼 インバータ事業部 環境エネルギー事業統括 山田 達哉

上席執行役員 中国統括 ロボット事業部長 兼 ロボット事業部事業企画部長 岡久 学

【議事録】

Q 2025年度までの中国戦略について質問したい。EVやバッテリー関連の需要が増えていく中、安川の顧客構成も変わっていくと思うが、ローカル企業が台頭してきている中で、売上規模や収益性についてどのように考えているか。

A 中国の新興勢力は非常にインパクトがある。様々な領域での台頭は認めざるを得ず顕在化している。一方、当社製品は高品質・高精度に強みがあり、それが生かせるアプリ領域においては当社のプレゼンスは高い。具体的には自動車、EV分野などをはじめ、半導体も中国のお客さまとの連携を密にし、現地でのオペレーションの緻密化を図ってソリューション提案を増やしている。中国戦略の大きな軸は、モーションとロボットの融合による i³-Mechatronics によるソリューション提案にある。

Q 新中計における累計投資計画 1,500億円の内訳と固定費のコントロールについてどう考えているか。

A マザー工場での生産の高度化という観点において、福岡県・行橋市の事業所再編と欧米での生産合理化に向けた投資を始めている。特に事業遂行力を上げていくための米州への投資を本格化させる。欧州においても、スロベニア工場は稼働済みだが、役割の強化に向けた投資を進める。これらの最大の狙いは単なる能力増強ではなく、例えばロボットにおいては、ロボット生産を基軸としたモータ生産であり、そこをゴールのイメージとして進めていく。

固定費は投資によって減価償却が増えるが、能力増強ではなく効率化や高付加価値化という観点での投資であるため、確実にリターンも生まれる。投資がそのまま固定費の水膨れにはならないと考えている。

Q 米州の競争環境・収益性・シェアについて、どの水準を目指しているのか、事業部長それぞれからコメントがほしい。

A (上山/モーションコントロール事業) 米州での AC サーボ事業のシェアは 11%程度。競合と競っている状況ではなく、古くから付き合いのある半導体装置メーカーとのビジネスが大きく、さらに進化している。彼らから専用品の引き合いがあり、それらの一部は既にアメリカにて現地生産を行っているが、今年度から来年度にかけて現地化を加速する。標準品は現在日本で生産しているが、こちらも順次現地生産に切り替えて、収益性の改善を図る。ボリュームとの兼ね合いもあるが、半導体市場の需要が回復すれば、中国を抜く水準の利益率を確保できると考えている。なお、業界別のシェア目標についてはこれから詰めていくが、事業の拡大とともにシェアの向上も期待できると考えている。

(山田/インバータ事業) 2022年度の実績では、売上の8割が海外で、その半分以上が米州となっている。HVACやオイル&ガスの需要が大きかった。これからは米州市場に注力した製品開発を進めていく。収益性については、限界利益でみると、米州と中国はほぼ同水準である。しかし、コストは米州の方が高いため、営業利益率は低くなっている。シェアはまだ2桁に達しておらず、当社は4位。足元では、需要が旺盛なオイル&ガス向けにフル生産を行っているが、さらに生産を拡大させたい。

（岡久／ロボット事業）米州では、システム領域の拡大に合わせ付加価値をさらに向上させる。また、今までにないロボットの概念で開発した「MOTOMAN NEXT」を市場投入し、これまで自動化できなかったエリアにアプローチする。そのためパートナー連携も拡大させていく。米州には多くのアカデミア・テック関連企業があるため、米州から取り組みが広がることを期待している。シェアについては、自動車向けは競合他社が強いが、自動化の全領域において当社のプレゼンスを高めていく。

Q 米州での現地生産はどのように考えているか。

A 単純にコンポーネントの生産能力を上げていく考えはないが、AC サーボにおいては、半導体・工作機などの当社が伸ばしたい領域でトップを維持するための生産能力等は確保する。ロボットにおいては、ソリューションがベースにある“モノ”の提供が基本と考え、開発・生産・販売の相互連携に向けた生産プラットフォームの構築が重要となる。それを、どう現地で実現するのが投資におけるポイントとなる。

Q Realize 25 における営業利益の増減分析（2022 年度実績→2025 年度計画）は。

A 為替の前提は 2023 年度の見通しと同じに設定している。為替影響を加味した売上増が +1,050 億円に対し、その利益影響が +550 億円。為替影響は▲30 億円、付加価値増は +230 億円。内製化による固定費増加や減価償却の増加もあり、間接費が▲350 億円。2022 年度のその他収益がなくなることで、その他が▲85 億円。付加価値率の改善効果 +230 億円の内訳は、価格転嫁によるコストアップ分の回収と、i³-Mechatronics による粗利率の改善で +100 億円弱、新製品効果で +80 億円程度、需要地生産・内製化による付加価値取り込みで +60 億円。資材高騰影響は、24 年度以降はフラットで見ているが、▲30 億円を見込んでいます。

Q 半導体向けの AC サーボは、今後米州でのシェアをどれほど高められると考えているか。

A 具体的な数字は言えないが、大手半導体製造装置メーカー向けのインシェアは重要。当社の持つネットワークの技術とお客さまのニーズがマッチングすれば、もう一段高いシェアを狙える。当社の持っている強みとの親和性を高めていく。

Q MOTOMAN NEXT について、今後 3 年間でどのような状態になれば「拡大した・浸透した」と定義できるか。

A キーとなるエリアは欧米で、この地域での学術的なパートナー・Sier などのチャネリングに期待している。新たなサービスを提供したいと考えているパートナーとのチャネリングが上手いけば、一つのパターンでボリューム増を生み出すことができ、それが業界の横つながりで認知されればボリューム増のスピードも加速する。これは日本では考えにくい形だが、競合他社が似たようなサービス・製品をいつ出してくるかも加速のカギになるので動向を注視したい。

Q MOTOMAN NEXT シリーズの拡販にあたっての障壁は何か。

A 既存のロボットユーザーは、MOTOMAN NEXT に対し「期待はするがすぐには信じがたい」と思うだろう。既存のユーザーに MOTOMAN NEXT をどんどん勧めていくのではなく、新たな市場に向け、新たなソリューションでアプローチしていく必要がある。ソリューションとして必要なものを訴求できれば拡販の障壁はなくなると考えており、それが認められやすい米州がカギとなる。

Q インバータについて、アメリカの空調向けのポテンシャルを教えてください。

A アメリカの HVAC 市場は今後も底堅く成長する。インフレ抑制法に対する省エネ投資需要も見込んでいる。全体的に省エネの余地が大きく、付加価値の高い提案を行い、HVAC 市場におけるシェアも上げていく。

Q i³-Mechatronics や自律ロボット（MOTOMAN NEXT）は物量を確保出来るのか。ある程度の物量がないと利益がついてこないのではないか。

A 当社は過去に、あるロボット機種において販売数量を優先した結果、単純な価格競争となり価値が崩れてしまった経験がある。販売価格を重んじる行動規範を守り、同じことを繰り返さないようにしていく。“モノ”から“コト”では浸透しない、という反省をもって、i³-Mechatronics のコンセプトに基づき、“コト”から“モノ”を積み上げる行動を徹底しながら展開していく。

以上