



経営理念を軸にグローバルで一丸となり、 ソリューションコンセプト「i³-Mechatronics」 を実践し、これまで以上に幅広く産業や社会を 支える存在となる

2023年3月より代表取締役社長に就任しました小川昌寛です。私は1987年に入社後、一貫してロボット事業部で経験を積んだのち、2010年から米国に駐在し、ロボット以外の事業にも向き合いながら、グローバルな事業運営を経験してきました。2016年に帰任し2022年度までロボット事業部長として、小笠原会長が提唱した「i³-Mechatronics」を具現化するための活動に奔走してきました。これからは社長として安川グループのさらなる飛躍のために、グループ一丸となって取り組んでいきます。

安川電機は創業以来一貫して、「電動機(モータ)とその応用」を事業領域としてきました。モータ技術を軸として、時代ごとに市場やお客さまからの要望に真摯に向き合いながら、炭鉱設備のモータから、鉄鋼・素材の生産設備、ファクトリーオートメーション、「i³-Mechatronics」へと技術を発展させてきました。「モータとその応用」の技術を用い、お客さまが求める理想の生産現場の実現に向けた道筋を提示することが、当社グループにできる産業を通じた社会貢献であり、この継続こそが私たちの存在意義であり使命だと考えます。

お客さまのビジネス環境は日々進化しています。それに伴い当社グループへの期待や要望は今後ますます高まっていくでしょう。そのような環境下においても、安川グループだからこそできる社会貢献を従業員とともに実現したいと考えています。重責に身が引き締まる思いですが、当社グループのさらなる発展のため、先頭に立って尽力してまいります。

代表取締役社長

小川昌寛

社長として 成し遂げたいこと

2022年11月のある日、仕事の打ち合わせをしようと社長室に伺った際に、小笠原会長(前社長)から社長就任の打診を受けました。このタイミングは想定外でしたが、1分後には心が決まり、すぐに承諾の返事をしました。2022年度までの7年間はロボット事業を管掌してきましたが、その間も常に全体最適を念頭に置いた事業運営を心掛けていたため、社長として全社に責任を持ち決断を下すことにも抵抗が少なかったのだと思います。実際に打診を受けたことで、覚悟が決まりました。

私が社長として成し遂げるべきは、安川電機を将来にわたって発展し続ける会社にするために「現在の出来事や、市場・お客さまからの期待に今の立場でどう対応していくべきか」を考え、実行することだと思います。従来やってきたことを大きく変えるのではなく、成長の持続性を意識しながら、現在にブラサルファを加え、将来につなぐことが私の役割です。

また、サプライチェーンがグローバルに拡大する昨今、世界のどこかで起きた事象であっても自分ごととして捉えることが求められています。世界規模の出来事に柔軟に対応できるロバストな企業であるためには、安川グループ経営理念や「i³-Mechatronics」を全社員の行動指針として浸透させ、企業文化として築き上げることが必要です。文化になれば社員の行動の方向性が一致し、継承性も上がります。私自身が企業文化の醸成の担い手となり、当社グループが将来にわたって成長を続けるための土台づくりを行っていきます。

前中期経営計画 「Challenge 25 Plus」の振り返り

前中期経営計画「Challenge 25 Plus」は2022年度で終了しましたが、初年度(2019年度)に想定した状況と現実が大きく異なりました。米中貿易摩擦に始まり、新型コロナウイルス感染症の流行によって経済活動や人の動きが制限される事態となりました。その後、経済活動が再開すると、急速な需要回復に伴って半導体を中心とした電子部品が不足し、為替の急激な変動やインフレにも直面しました。このような環境変化はすべて想定外でしたが「Challenge 25 Plus」で掲げた売上収益と営業利益の目標が達成できたことは、大変価値のあることだと思います。ただし、部品不足への対応は課題として認識しており、新中期経営計画「Realize 25」の中で、安定的に供給責任を果たしていくための策を講じていきます。

「Challenge 25 Plus」のもう1つの大きな成果は、当社グループが今まで行ってきた施策が間違っていなかったことが確認できた点です。当社グループの特徴である地域の自立性や需要地生産を軸にしたグローバル経営は、為替の変動に対して有効に働きました。為替の変動はコントロールできませんが、我々はレジリエントな体制を構築できていたと思います。これは、地政学リスクやデカップリングへの対応としても有効です。この強靱なグローバル体制をさらに強化していくことは価値があると思っており、ここでの気づきを「Realize 25」にも反映しています。

「Realize 25」の期間も、想定外な環境変化が起こる事態は避けられません。私の個人的な経験からも、目的に向かって行動する中で、自分の欠点や不足する点に気がつき、それを補うために学び続けてきたことは確実に自分の力になってきました。厳しい変化や課題から気づきを得て、それらを打破していく経験を重ねることでさらに強い企業になれると信じています。

新中期経営計画 「Realize 25」の戦略

「Realize 25」のゴールは長期経営計画「2025年ビジョン」(2016~2025年度)のゴールでもあります。もちろん、社長としては2025年度以後の当社グループの持続的な成長も見据えていますが、まずは「2025年ビジョン」の達成に社員全員のベクトルを集中させていきます。

「2025年ビジョン」を実現するための「Realize 25」の戦略は、実行力の強化です。中期経営計画(以下、中計)期間の早い段階で新製品の投入を行い、既存の開発・生産・販売・サービスの事業基盤を活性化させることで、ボリュームと質の両面で成長します。同時に、次のさらなる成長に備えるために、グローバルサプライチェーンの再強化にも取り組みます。

PDCAサイクルにおいて「Realize 25」はDo(実行)の期間です。この期間での気づきは、次の中計期間の課題につながります。Do(実行)せず、3年後に同じような課題が議題に上がるのは全く本望ではありません。やることも方法も決めていますので、あとは決意をもって実行するのみです。本部長や事業部長を含めた経営陣は、全社的な方向性を受けて役割を認識して行動し、その結果にきちんと責任を持つとともに、トップである私は、会社として決定した方向性に責任を持ちます。

2017年に「i³-Mechatronics」のコンセプトを打ち出してからビジネスモデルの変革を強かに推し進めてきました。今こそ経営陣から一般社員まで全員のベクトルを合わせ、新たなビジネスモデルを軌道に乗せ、結果につなげていくタイミングです。経営層との対話により、きめ細やかなPDCAを回すことはもちろん、対話集会*の機会を活用した一般社員層とのコミュニケーションを積極的に行うことで、決めたことの実行を確実にし、「Realize 25」の目標達成を目指します。

* 経営層と社員が直接対話をする機会。年間10回程度実施。





安川グループの サステナビリティ目標

「i³-Mechatronics」をコアであるモータ技術で実現し、お客さまに貢献する。その結果として社会価値を創造し、社会的課題を解決する。」この達成に向けて進むことが技術立社である私たちの姿だと考えています。当社は、サステナビリティ目標の1つである「i³-Mechatronics」を通じたパートナー連携で産業自動化革命の実現』の中で、あるべき姿を表現しており、これを最も重要視しています。さらに、『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』も実行していきます。現在、カーボンニュートラルの実現に向けたCO₂排出削減などの環境課題への対応に注目が集まっていますが、SDGsまで視野を広げれば、社会課題はさらに多様です。どの課題にいつ着目するかによって、サステナビリティ目標は変化するものだと思いますが、『i³-Mechatronics』を通じたパートナー連携で産業自動化革命の実現』は、「モータとその応用」を一貫して追求してきた私たちの変わらぬ信念です。そして、当社グループが社会的課題や市場の要請に応えながら持続的に成長を遂げていくために、生産や人材、ガバナンスを高度化していく必要があります。

多様性を推進力に、 さらなる飛躍を目指す

「個々人に任された役割やその成果は最終目的である安川グループ経営理念に必ずつながっている」ことをグループ全体の共通認識としながら、当社グループの重要KGIであるサステナビリティ目標への取組みを通じて、「2025年ビジョン」、「Realize 25」の達成を目指します。事業遂行の要である従業員に対しては、全社的な方向性に沿っている限り、個人の個性や希望、多様性を尊重し、サポートします。それは、組織を動かすエネルギーの源は「ギャップ」だと考えているからです。人は、性別や世代、ハンディキャップ、文化の違いによって、それぞれにユニークな思考やアプローチ方法を持っています。それらが組織の中に存在することによって生まれる推進力は大変貴重なものです。全社的な目標に向かって会社を動かすために活用しなければなりません。

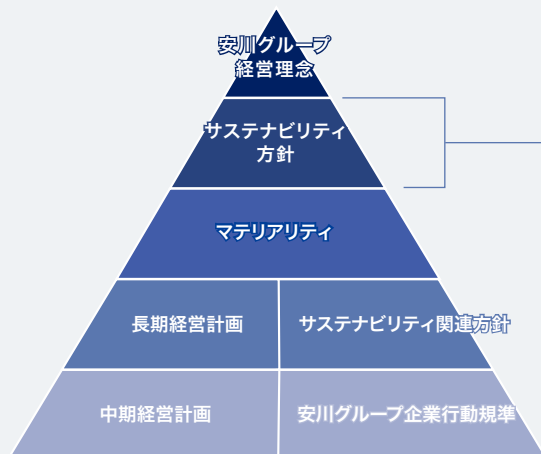
また、近年では、YRM-XコントローラやΣ-X、MOTOMAN NEXTなどの「i³-Mechatronics」を実現する新製品が揃ってきたことで、グローバルで「i³-Mechatronics」への理解が進みました。当社グループの中に存在する多様性をローカルの需要に向き合う推進力にすることで、さらに一段上の成長を実現していきます。

サーボモータ、インバータ、ロボットは、産業全体に浸透する機器です。それらを主力製品として持つ当社グループは、そのユニークな強みに加えて、パートナーを増やすことで、従来以上に広く産業・社会を支えることができると考えています。経営理念を軸にグローバルで一丸となり、「i³-Mechatronics」を実践し、お客さま、ひいては社会への貢献、価値創造に邁進していきます。これからの当社グループの一段の飛躍にご期待いただくとともに、変わらぬご支援をよろしく願いいたします。

サステナビリティに関する考え方および取組み

当社グループは「安川グループ経営理念」のもと、「サステナビリティ方針」を2021年度に策定しました。この方針に沿ってマテリアリティを特定し、長期経営計画や中期経営計画における目標を展開することで、戦略的なサステナビリティの推進を図ります。また、進捗のモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ推進の体系図



サステナビリティ方針

私たちは、安川グループの経営理念である「事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献すること」を基本的な考え方とし、その実践を通じて持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努めます。

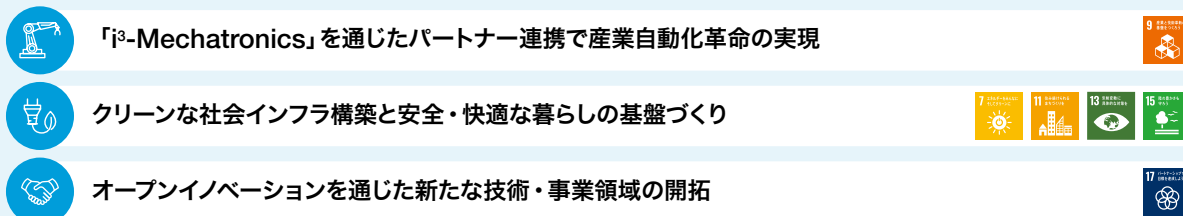
- 最先端のメカトロニクス技術によるイノベーション創出で、お客さまをはじめ社会への価値創造に貢献します。
- 世界中のステークホルダーとの対話と連携を通じ、公正かつ透明性の高い信頼ある経営を実現します。
- 世界共通の目標であるSDGsの達成を目指し、グローバルでの社会的課題の解決に取り組みます。

サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)

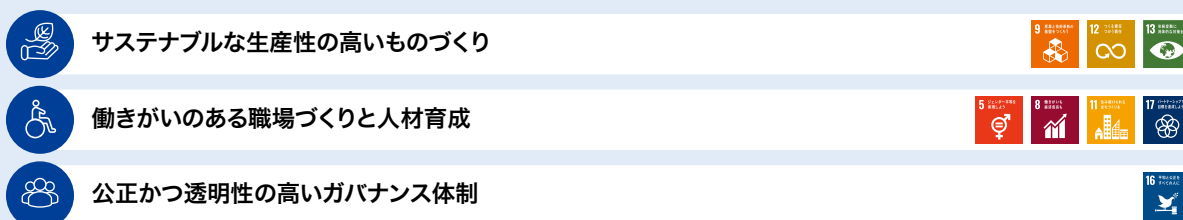
サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)の特定にあたっては、国際社会の動向や当社にとって関係の深い社会的課題を「ステークホルダーにとっての重要性」「当社にとっての重要性」の2つの視点で評価し、重要度の高い課題を抽出しました。それらの課題について取締役会を含む社内会議で討議を行い、

その中で特に重要度の高い課題をマテリアリティとして特定しました。さらに、それぞれの強化領域および戦略の方向性を明確化し、定量的・定性的なKPIを設定しています。特定されたマテリアリティの解決を通じて、サステナビリティ方針で目指す持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいます。

事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決



サステナブルな社会/事業に寄与する経営基盤の強化



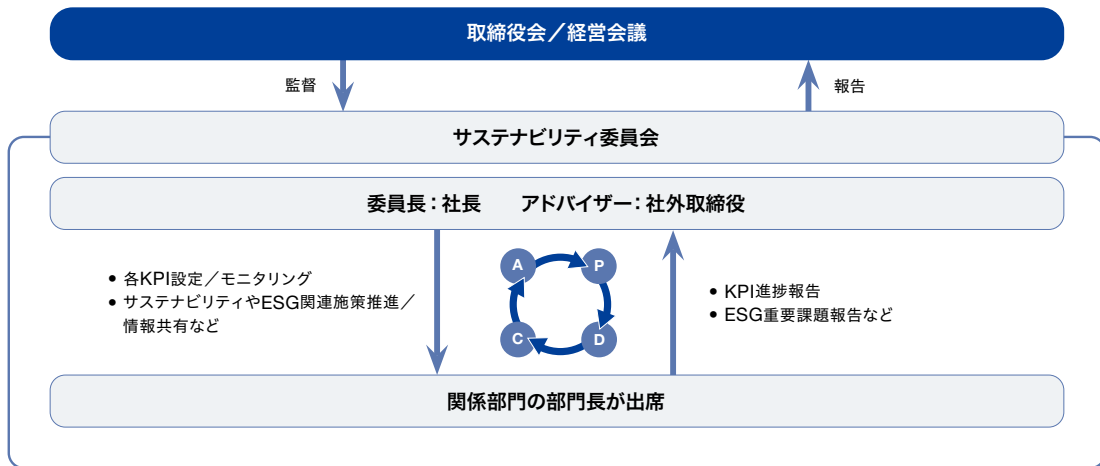
サステナビリティ推進体制

当社は、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。

本委員会には関係部門の責任者、またアドバイザーとして社外取締役が出席し、グループ全体のサステナビリティを推進しています。また、マテリアリティに関する重点施策・方針の企画、審議、グループ展開、モニタリングを行っています。

サステナビリティに関する取り組み状況等は、定期的に取り締役会および経営会議に報告しています。

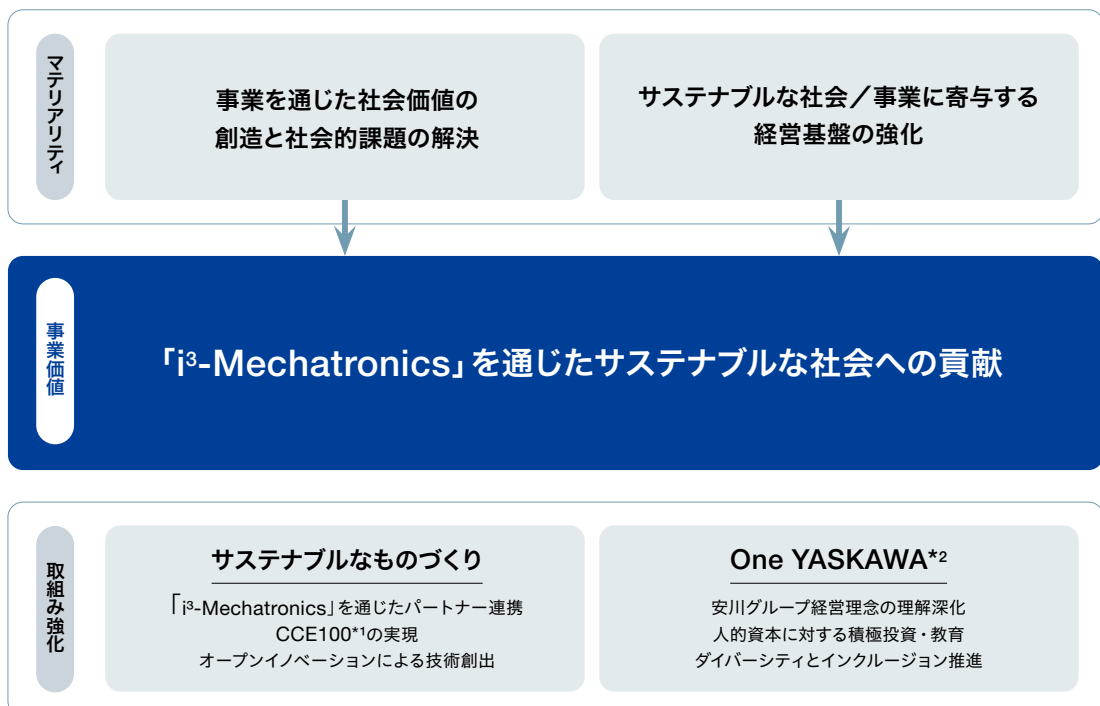
2022年度は2022年4月と10月にサステナビリティ委員会を開催しました。社内の経営層に加えて社外取締役も参加し、各マテリアリティにおけるKPIについて活発な議論を行いました。



中期経営計画「Realize 25」におけるサステナビリティ推進の考え方

当社グループは、マテリアリティの取り組み推進を通じ、事業価値である『「i³-Mechatronics」を通じたサステナブルな社会への貢献』を高めます。前中期経営計画「Challenge 25

Plus」における課題を、現中期経営計画「Realize 25」における強化ポイントとし、目標展開を図ります。







*1 CCE100 (Contribution to Cool Earth 100): 2025年度に当社製品による CO₂削減貢献量を当社グループによるCO₂排出量の100倍以上とする目標

*2 One YASKAWA: グローバルに経営理念の浸透を図り、安川グループとして一丸となる企業文化を醸成する取り組み。

サステナビリティ課題・目標(マテリアリティ)の進捗

当社グループのマテリアリティに関する取組みおよびその進捗状況は以下のとおりです。サステナビリティ委員会を通じ、継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、目標の達成と目指す姿の実現を図ります。

サステナビリティ課題・目標と関連するSDGs	目指す姿	
事業を通じた社会価値の創造と社会的課題の解決		
① 「i ³ -Mechatronics」を通じたパートナー連携で産業自動化革命の実現 	ソリューションコンセプトである「i ³ -Mechatronics」でお客さまの経営課題を解決する。	<ul style="list-style-type: none"> 「i³-Mechatronics」プロジェクトの成功事例の蓄積
② 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    	当社の技術力を活用し製品の環境性能を高め、製品拡販により世の中での環境負荷を低減させる。	<ul style="list-style-type: none"> CCE100(Contribution to Cool Earth 100)の達成【2025年度：100倍】
	当社のこれまでのメカトロニクス技術を応用展開し、新規領域へ挑戦する。	<ul style="list-style-type: none"> メカトロニクス技術を応用展開した取組み事例の拡大
③ 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 	M&A/アライアンスを活用し新領域での事業拡大および技術をフィードバックする。	<ul style="list-style-type: none"> M&A/アライアンスを通じた新領域への取組みの強化
	世界初、世界一の技術・製品開発に向け、社外との連携を推進する。	<ul style="list-style-type: none"> 産学官連携の取組みの強化
	ベンチャー投資と協業を通じ事業シナジーを発揮する。	<ul style="list-style-type: none"> YIP^{*1}を通じたベンチャー投資の拡大
サステナブルな社会/事業に寄与する経営基盤の強化		
④ サステナブルな生産性の高いものづくり   	“安川ソリューションファクトリ”コンセプトの国内外展開によりグローバルでの生産効率化/最適化を進める。	<ul style="list-style-type: none"> 最先端ものづくりの導入
	CO ₂ 排出量を削減し、世界的な気候変動問題へ対応する。	<ul style="list-style-type: none"> グリーンプロセスを通じた温室効果ガスの排出削減
	「お客さまの設備を止めない」を最終目標としたライフサイクルでの最適保全メニューを提供する。	<ul style="list-style-type: none"> 製品の安全・品質向上
	サステナブル調達ガイドライン遵守を原則としたサプライチェーン管理を実施する。	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルなサプライチェーンの構築
⑤ 働きがいのある職場づくりと人材育成    	女性の活躍を推進することにより多様な人材の強みを発揮する。	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティとインクルージョン
	人事理念に基づいた人づくりを実現し、社員の働きがいを向上させる。	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成
	業務上の休業災害をなくし、安全な職場を実現する。	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全性
	従業員の人権意識を向上させ、人権が尊重された職場を実現する。	<ul style="list-style-type: none"> 人権と労働慣行
	「ものづくりの進化」を担う人材の育成に取り組み、それぞれの地域と共生・共創する社会貢献活動を推進する。	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会貢献
⑥ 公正かつ透明性の高いガバナンス体制 	投資家との建設的な対話を通じ、持続的な成長と企業価値の向上を図る。	<ul style="list-style-type: none"> 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
	セキュリティ組織のレベルアップを図り、自立的かつ継続的な情報セキュリティ体制を構築する。	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティの強化
	コンプライアンスリスクの早期発見により重大化を未然に防止する。	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの強化

*1 安川イノベーションプログラムの略。2016年度から開始したCVC機能を併せ持った新規事業創出スキーム

*2 国内工場間接・直接要員1人当たり売上収益(2019年度比)

*3 2022年4月目標値を変更

*4 2022年5月の2050年カーボンニュートラル目標の改定に伴い、目標値を変更

*5 2022年10月に目標を設定

*6 自身が任された業務内のスキルにおいて人に教えることができるレベルまたは一人で遂行できるレベルの人材

*7 2022年10月に対象を変更

*8 2022年度期末時点において設定した全スキル項目のうち一定のスキルレベル以上にある項目の比率

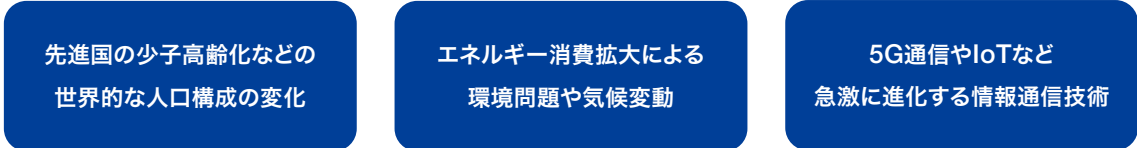
取組み【目標】	2022年度進捗
	<ul style="list-style-type: none"> 「i³-Mechatronics」コンセプトを実現するキープロダクト(YRM-X コントローラ、Σ-Xシリーズ、YASKAWA Cockpit)によるお客さまへのアプローチ強化 各業界のトップメーカーとの協業を通じた実績拡大
	<ul style="list-style-type: none"> 67.4倍
	<ul style="list-style-type: none"> 「省エネ」「クリーンパワー」「食品・農業」「Humatronics」を中心にメカトロニクス応用領域での取組みを推進
	<ul style="list-style-type: none"> 当社の事業領域である工場自動化およびメカトロニクス応用領域において、技術的シナジーの創出に向けてM&A/アライアンスを活用した成長機会の積極的な探索を継続
	<ul style="list-style-type: none"> 当社の将来技術に寄与する研究開発について、国内外との産学官連携を推進
	<ul style="list-style-type: none"> ベンチャー投資：2件(累計件数：19件)
<ul style="list-style-type: none"> 自社工場における生産効率の改善(生産性指標*2の向上) 【2022年度：+19%*3 2025年度：+23%(2019年度比)】 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性指標：+21%(2019年度比)
<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス(CO₂)の排出量削減 【2025年度：▲30%*4(2018年度比)】 	<ul style="list-style-type: none"> ▲20.0%(2018年度比)
<ul style="list-style-type: none"> 当社グループ全体のPL(Product liability: 製造物責任)委員会体制による製品安全の担保 【2022年度：「PLの芽」摘み取り活動のグローバル展開の強化*5】 新たなシステム導入を通じた製品品質の向上 【2022年度：市場品質情報一元化システムのグローバル運用開始】 	<ul style="list-style-type: none"> 「PLの芽」摘み取り活動のグローバル展開 (「PLの芽」摘み取り件数：19件、製品改善展開：1件) グローバルでの品質情報の一元化 (グローバル生産拠点のデータのコード化・一元化により市場品質情報を管理)
<ul style="list-style-type: none"> サステナブル調達ガイドライン遵守率の向上 【2022年度：遵守率100%*3(対象：安川電機の主要取引先) 2025年度：遵守率100%(対象：安川グループの主要取引先)】 	<ul style="list-style-type: none"> 遵守率：100%(対象：安川電機の主要取引先)
<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率の向上 【2025年度：単体・国内グループ：2倍(2021年度期初比)】 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：単体 1.8倍、国内グループ 1.5倍(2021年度期初比)
<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル人材*6の比率向上 【2025年度：全社平均75%以上*3】 	<ul style="list-style-type: none"> 全スキル項目に対するプロフェッショナル評価比率：41%*8
<ul style="list-style-type: none"> 休業災害度数率の改善 【2025年度：単体：0.2以下の維持 国内グループ・グローバル主要生産拠点：0.4以下の維持】 	<ul style="list-style-type: none"> 休業災害度数率：単体 0.00、国内グループ 0.12、 グローバル 0.22
<ul style="list-style-type: none"> 従業員の人権デューデリジェンスのプロセス導入・定着 【2022年度：国内グループ向け人権デューデリジェンスの実施 2025年度：グローバル主要拠点での実施*7】 	<ul style="list-style-type: none"> 国内グループ向け人権デューデリジェンスの実施 グローバル主要拠点での取組み状況の現状把握
<ul style="list-style-type: none"> 「ものづくりの進化」を担う理系人材の育成 【2022年度：新たな「ものづくり人材育成プログラム」の開始】 	<ul style="list-style-type: none"> 安川電機みらい館来館者数：7,837名 新たな「ものづくり人材育成プログラム」の実施
<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・コードの各原則の実施 (未実施の場合は合理的な説明) 	<ul style="list-style-type: none"> 「プライム市場」選択企業に求められるコーポレートガバナンス・コードの各原則の実施
<ul style="list-style-type: none"> システムにおける社内外セキュリティ監視・対策と外部監査機関によるセキュリティレベル評価・改善 	<ul style="list-style-type: none"> サービス導入により自社でのシステムに対するセキュリティ脅威分析実施、リスク調査と早期対策の実施
<ul style="list-style-type: none"> 内部通報等を活用したコンプライアンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報その他コンプライアンス事案への適切な対応を継続中



長期経営計画「2025年ビジョン」

安川グループは、2015年の創立100周年を起点とした10年間の長期経営計画「2025年ビジョン」(2016～2025年度)を掲げています。「2025年ビジョン」では、コア事業の進化により、お客さまの経営課題の解決に寄与するとともに、メカトロニクス技術を応用した新規分野の拡大により、社会に新たな付加価値を生み出すことを基本方針としています。

2025年に向けた外部環境認識



安川グループ経営理念

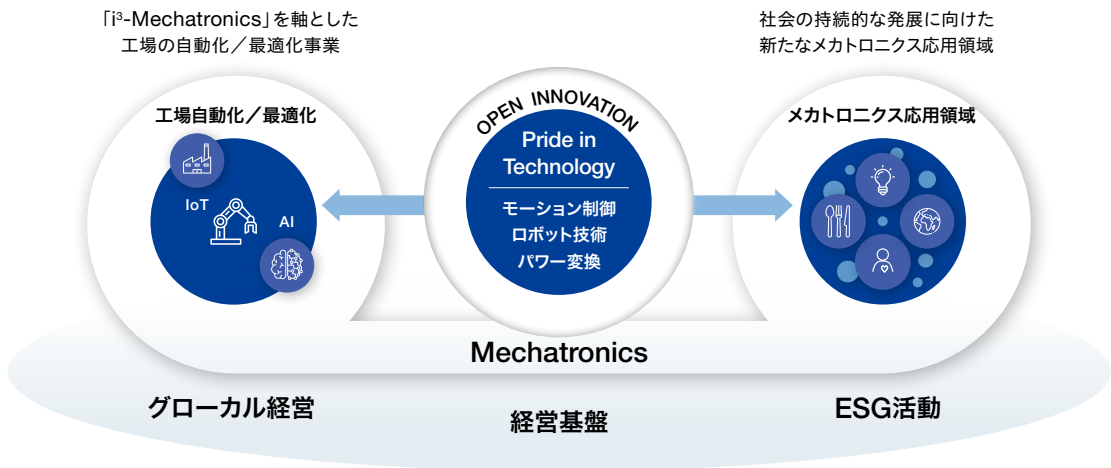
事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献する

- 1. **品質** 品質重視の考えに立ち、常に世界に誇る技術を開発、向上させること。
- 2. **利益** 経営効率の向上に努め、企業の存続と発展に必要な利益を確保すること。
- 3. **市場** 市場志向の精神に従い、そのニーズにこたえとともに需要家への奉仕に徹すること。

2025年で目指す姿



2025年ビジョン



2025年度財務目標

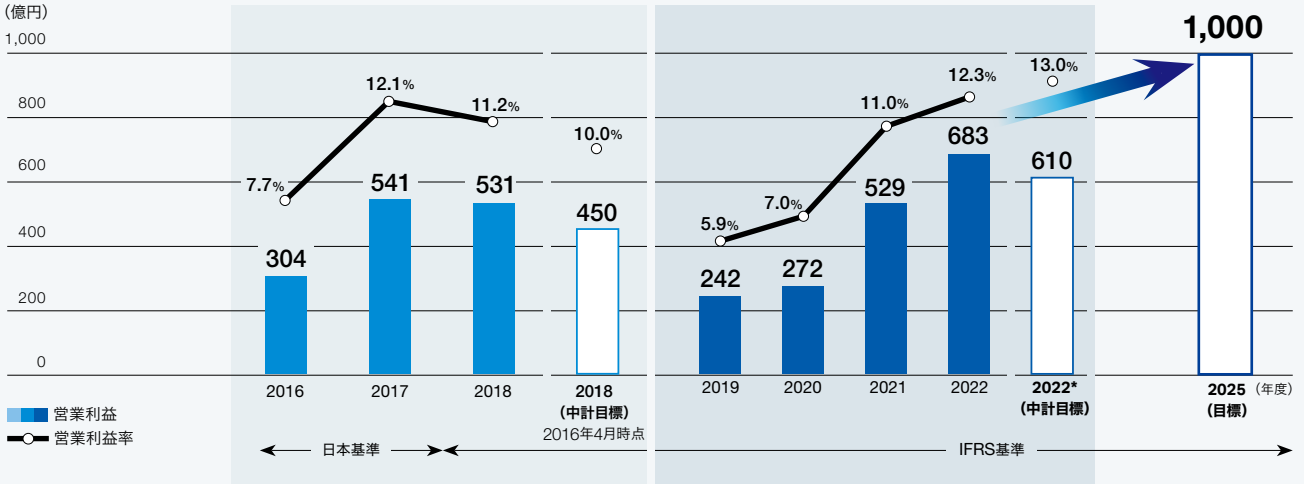
営業利益を最重要KGIと置き、2025年度の目標達成を目指します。

営業利益	ROE*1	ROIC*2	配当性向
1,000億円以上	15.0%以上	15.0%以上	30.0%+α

*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

2025年ビジョンの進捗

当社は、「2025年ビジョン」の10年間を3つの中期経営計画期間に分け、その実現に向けて取組みを進めています。2022年度をもって、最初の2つの中期経営計画期間が終了し、ビジョンで目指す姿や目標に着実に近づいています。



長期経営計画	2025年ビジョン									
	中期経営計画 Dash 25				Challenge 25 Plus					Realize 25
中期経営計画	2016	2017	2018	2018 (中計目標)	2019	2020	2021	2022	2022* (中計目標)	
売上高/売上収益 (億円)	3,949	4,485	4,746	4,500	4,110	3,897	4,791	5,560	4,700	
設備投資・M&A (対売上高/売上収益比率)	703億円(5.3%) ※中計期間累計				1,032億円(5.6%) ※中計期間累計					
研究開発費 (対売上高/売上収益比率)	578億円(4.4%) ※中計期間累計				738億円(4.0%) ※中計期間累計					

* 経営環境の変化を受け、2021年4月に「Challenge 25」(2019~2021年度)の最終年度を1年延長し、目標を改訂

基本方針

高収益企業体質の確立

- 「Realize 100」(2013~2015年度)の成果最大化
- 「2025年ビジョン」実現に向けた基盤構築
- Clean Power事業のコア事業化
- グローバル経営の進化

新しい価値・市場の創造に挑戦

徹底した収益性改善

- 「i³-Mechatronics」によるビジネスモデル変革
- 「i³-Mechatronics」を通じた成長市場での収益最大化
- サステナブルな社会構築に向けた新領域への展開
- デジタル経営と品質経営を通じた経営効率の向上

成果

- 「i³-Mechatronics」の始動
- 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
- 「食」の生産自動化事業の本格立ち上げ
- AIソリューションの開発子会社設立
- 太陽光発電向け新製品の市場投入

- ロボット生産の構造改革
- 安川テクノロジーセンターの稼働開始
- YRMコントローラ、Σ-Xの市場投入
- EV・バッテリー設備投資の需要捕捉
- YDXによるグローバルデータ一元化
- サステナビリティ方針策定とマテリアリティ特定

課題

(次期中計へ方策展開)

- 「i³-Mechatronics」を実現する新製品開発力強化
- 「i³-Mechatronics」の浸透とソリューション提案力強化

- 「i³-Mechatronics」導入に向けたパートナーの拡大
- 自動化・内製化の加速による生産能力の強化
- 食品・農業分野、バイオメディカル分野の収益化

中期経営計画「Realize 25」

安川グループは長期経営計画「2025年ビジョン」の達成と、その先も持続的成長を遂げるため、2023年度から2025年度までの3年間における中期経営計画「Realize 25」をスタートしました。

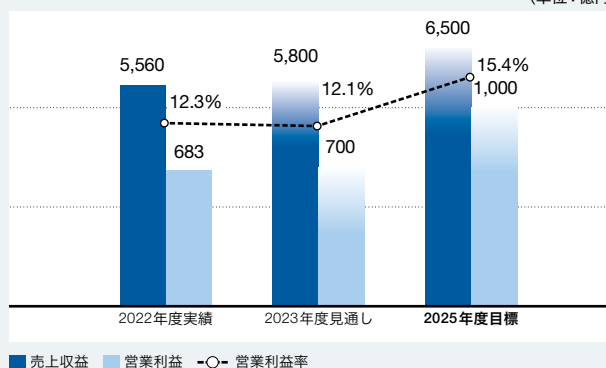


財務目標

「Realize 25」における財務目標は以下のとおりです。投資については、将来の持続的成長を確固たるものとするために、3年間の累計で1,500億円を計画しています。内製化・自動化の拡大、工場・事業所の再編、需要地生産体制の強化による付加価値改善を主な目的として実施します。

売上収益	営業利益	営業利益率	ROE	ROIC	配当性向
6,500億円	1,000億円	15.4%	15.0%以上	15.0%以上	30.0%+α

(単位: 億円)



目指す姿と基本方針

「Realize 25」では、「i³-Mechatronics」の展開とロボティクスの進化により新たな価値を創出し、「2025年ビジョン」を達成することで、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

基本方針・方策

「Realize 25」の達成に向けた4つの基本方針の詳細は次のとおりです。

基本方針 1 「i³-Mechatronics」ソリューションによる価値創出

「お客さまへのソリューション」を実現するために、当社グループの強みである「モノ(製品・技術)」をさらに強化します。加えて、その「製品」を最適切かつ持続的に供給するために、当社グループの生産現場が「i³-Mechatronics」を実行するフラッグシップとなり、最先端の「ものづくり」を実現することで、製品の競争力をさらに高めます。そして、これらの一連の工程に関する膨大なデータを活用することにより、高い「品質」を実現し、お客さまに持続的なソリューションを提供します。

これが、「i³-Mechatronics」のソリューションコンセプトです。お客さまが求める「コト」を、当社グループの強みである「モノ」でシームレスにつなぎ実現することで、お客さまへの貢献性を高めます。これにより、当社グループのビジネスの領域を拡大し、さらなる価値の創出につなげていきます。

新たな産業自動化革命の実現へ



基本方針・方策

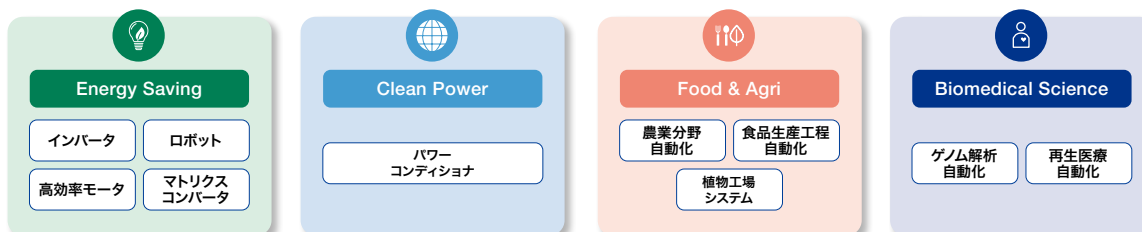
基本方針 2 世界一／世界初の自動化コンポーネントを軸としたグローバル成長市場攻略

自動化コンポーネントを中心にEV、バッテリー、半導体、食品などの成長市場において、グローバルでの市場別戦略を展開しながら、需要を確実に捉えていきます。

また、各事業の日本のマザー工場において、開発・調達・生産の連携を進めるとともに、需要地生産という考え方を軸に、グローバルな生産体制を強化していきます。これらを実行することで、環境変化やリスクに強い、グローバルで安定的なものづくりを実現していきます。



基本方針 3 メカトロニクス応用領域の事業拡大によるサステナブルな社会の実現に貢献



設備の環境負荷低減に貢献する「グリーンプロダクツ」の拡販により、お客さまの「省エネ性の向上」と「環境負荷の軽減」を実現します。

太陽光発電用パワーコンディショナの新製品を軸に事業を本格拡大し、世界トップクラスの「創エネ」を実現します。

当社のコア技術を結集し、農業分野の自動化をはじめ、食の安全と安定供給の実現をサポートすることで、グローバルな社会課題の解決に貢献します。

自動化ソリューションの展開により、「すべての人が人間らしく、より豊かに、輝ける未来」の実現を目指します。

基本方針 4 YDXとサステナビリティ経営の深化による経営基盤の強化

① PLM*1の再構築をベースとしたYDXチェーンによる新たな価値提供

「モノ」の生い立ちから、生産の流れ、そしてその過程におけるサプライチェーンの情報などをデータでつなぎながらプロダクトライフサイクルマネジメントを再構築することで、業務改革を進め、お客さまに新たな価値を提供します。

② マテリアリティへの取組み強化を軸としたサステナビリティ経営の推進*2

サステナビリティ方針においては、「i³-Mechatronics」を通じた社会への貢献について、KPIの設定を含めマテリアリティを特定しました。これら取組みについて、PDCAを回しながら強化を図ります。また、事業を支える「人」にもフォーカスします。グローバルに経営理念の浸透を図り、安川グループがー丸となる「One YASKAWA」を目指します。

*1 PLM: Product Lifecycle Management

*2 P.18中期経営計画「Realize 25」におけるサステナビリティ推進の考え方ご参照



「i³-Mechatronics」や
新製品投入などにより、
付加価値を高め、2025年度に
営業利益1,000億円を
達成します

代表取締役 専務執行役員

村上 周二

「Challenge 25 Plus」の総括

2019～2022年度を計画期間とする「Challenge 25 Plus」は、「2025年ビジョン」の実現に向けた10年間のセカンドステップとして「新しい価値・市場の創造に挑戦」する期間と位置付け、「i³-Mechatronics」を核としたビジネスモデルの変革と、それを通じた成長市場における収益の最大化を着実に進めることができました。具体的には「お客さまが求めるものづくりの改善・ビジネスの進化に寄与する技術・製品を提供し、お客さまの価値を拡大することが、当社の利益にもつながる」という「i³-Mechatronics」

の考え方を社内に浸透させ、それに向けた行動ができるようになったことで、ビジネスモデルの確立が進み、高収益化を実現することができました。

「Challenge 25 Plus」の基本方針に掲げた『「i³-Mechatronics」を通じた成長市場での収益最大化』については、EV・半導体の需要を着実に捉えることができました。また、新領域においては、農業分野の自動化に積極的にチャレンジしてきましたが、まだまだ取り組む余地があると考えており、今後も様々な分野でパートナー連携を増やしながらか事業領域の拡大を加速させます。

収益面においては、資材高騰の影響等を大きく受け、営業利益率13%という目標は達成できませんでしたが、この資材高騰に見合った価格転嫁は順次進めておりますので、タイムラグがあるものの挽回できると考えています。また、従業員に対する中長期報酬制度を適用したことにより、営業利益を重視する動機付けを図り、従業員の意欲的なチャレンジを促す企業風土を醸成することができました。

経営環境の想定(機会・リスク)

当社をとりまく市場環境は2022年度まで非常に良好でしたが、その反動として2023年度は欧米の金利上昇や在庫調整などを背景に、設備投資は抑制方向に進むと想定しています。しかしながら、当社の経営環境は決して悪いわけではなく、部品不足によるサプライチェーンの混乱は改善傾向にあり、積み上がった受注残を確実に売上につなげることで、増収増益は達成可能とみています。中長期的には、自動化投資や半導体需要は伸びていくものとみており、2024年以降は受注環境も正常化していく見通しです。

一方、リスクとしては中国の需要減や世界的なインフレへの対応を想定しています。中国では製造業が集中しすぎていたこともあり、過去にあったような設備投資の急増は期待できません。中国に代わる他地域の製造業の立ち上げ機会を適切に捉えなければチャンスを失うことになります。とはいえ、中国は内需が活性化すると想定しているため、半導体の国産化の動きも捉え、新しい変化や動きに乗り遅れることなくチャンスを掴んでいきます。インフレについては、供給サイドの投資が進めば沈静化するとみているものの、世界的な賃上げが物価にも反映していくと思われるため、きちんと対応していかねば企業収益が圧迫される恐れがあります。お客さまへの自動化の提案と、社内での自動化を推進し、付加価値と生産性を高めることでインフレの影響を吸収していきます。

「Realize 25」の達成に向けて

2023年5月に公表した新中期経営計画「Realize 25」では、売上収益6,500億円、営業利益1,000億円と、大幅な収益拡大を計画しています。営業利益1,000億円を達成するためには、「Realize 25」の3年間で売上も大きく増やす必要があり、市場の変化に対応して受注を確保していきます。それに加えて、「i³-Mechatronics」により付加価値の高いビジネスを展開し、新製品投入によるコスト削減と製品の価格転嫁を進め、部品内製化・自動化による付加価値向上を図っていきます。付加価値の改善による利益貢献を2022年度実績から2025年度にかけて230億円程度見込んでいます。経費についても売上増により増える付加価値の一定割合に抑えるよう活動経費の増加をコントロールしていきます。

付加価値をいかに上げていくかという点がポイントとなるため、技術・生産・販売・品質が一体となって「i³-Mechatronics」を実践し、ビジネスモデルの変革を進めていきます。

量・質・経費をコントロールできれば営業利益1,000億円が見えてきます。今までもこの考え方に基づいて取り組んできましたが、これをさらに高めていくことで目標を達成します。

「Realize 25」財務目標

売上収益	営業利益	営業利益率	ROE	ROIC	配当性向
6,500億円	1,000億円	15.4%	15.0%以上	15.0%以上	30.0%+α

「Realize 25」における 財務資本戦略の考え方

当社は、株主資本コスト10%・WACC9%を目安に、これらを超えるリターンを得ることを基本とし、ROE・ROICともに15%、配当性向30%+αの目標を掲げています。この目標は、前中計から変更していません。しかし、ROE15%を維持するためには年10%以上の利益成長が必要であり、ROIC15%を維持するためには、借入も10%程度の増加

に抑制する必要があります。2022年度は戦略的な在庫積み増しや支払いサイトの短縮により借入が増え、ROICが結果的に目標未達となりました。「Realize 25」の3年間は其の挽回に向け、借入を適正水準に抑え、資本効率をより高めていく必要があると考えています。2022年度に部品不足の影響で面揃えができずに溜まった製品在庫を確実に売上げにつなげるにより、借入を適正化していきます。

借入を圧縮しROIC15%を達成できれば、利益から生み出されたキャッシュを投資に回せるようになります。累計投資額は1,500億円(売上収益の8%程度)と、これまでより意欲的な計画値としています。キャッシュを有効活用し、工場や事業所の再編、内製化や自動化、需要地生産の拡大など、効率化・付加価値向上のための先行投資を厚くしていく方針です。

累計投資額と内訳

前中期経営計画 「Challenge 25 Plus」 (2019~2022年度) 4年間累計(実績)	新中期経営計画 「Realize 25」 (2023~2025年度) 3年間累計(計画)
1,032億円 (対売上収益比5.6%)	1,500億円 (対売上収益比8.0%)
技術開発の効率化・需要地生産拡大に向けた投資 <ul style="list-style-type: none"> 安川テクノロジーセンターを建設 欧州に産業用ロボット工場を建設 中国に部品工場を建設 	効率化・付加価値向上のための先行投資 <ul style="list-style-type: none"> 工場、事業所再編 内製化、自動化 需要地生産体制の強化

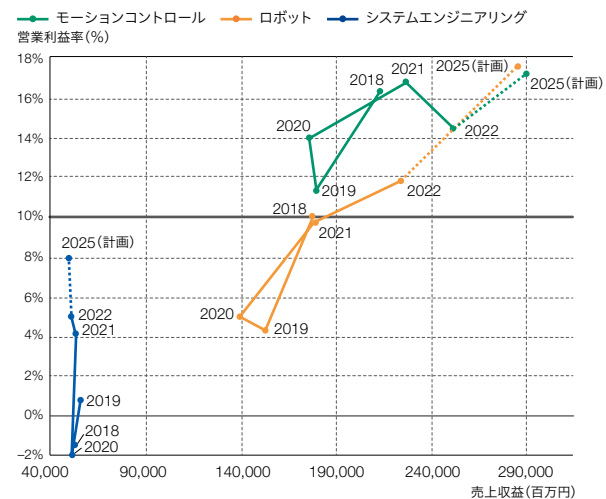
事業ポートフォリオ管理の考え方

当社の開示しているセグメントは、類似する業種のお客さままで構成され、生産体制もほぼ同じなため、運転資本や労働装備率に大きな違いはありません。そのため、事業ごとのROICを判断指標とするより、まずは営業利益にこだわり、各事業いずれも営業利益率10%以上を目指す考えです。利益率が確保できないのであれば、売上よりも利益を優先してセグメント内の注力領域を選択・集中しながら利益率を高めるように取り組んでいます。

当社は、すでに産業自動化分野に特化して事業展開し

ているため、収益性だけでなくセグメント間のシナジー効果も重要と考えています。

前中計「Challenge 25 Plus」におけるセグメント別売上収益・営業利益率の推移と現中計「Realize 25」最終年度の計画



また、当社は同業他社と比べてレバレッジをきかせているためROEが高くなっていますが、業績変化も大きいため資本コストも高くなっています。エクイティスプレッドの拡大、すなわち資本コストを引き下げるためには、半導体や電子部品の市場変動に左右されやすいモーションコントロールの利益変動を吸収すべく、エンドユーザー向けのビジネスを幅広く展開しているロボットで安定的に収益性を引き上げることも重要だと考えています。

BS構造の基本的な考え方

現金の水準は少ないほうが良いと考えており、流動資産は、キャッシュがグローバルで分散し余剰にならないようにコントロールしながら、手元現預金は月商1ヵ月程度の水準を維持する方針です。

棚卸資産は、戦略的に必要な在庫を確保する方針は継続しますが、面揃えの問題から余剰になった分は売上げにつなげ、適正化していきます。

資本構造については、親会社所有者帰属持分比率50%以上を安定的な経営が実現できる水準とみていま

す。今後は将来の設備投資のための内部留保が増えてきますが、現金・資本が過剰になることがないよう、一定のネットD/Eレシオを目安に置きながら効率性を重視する方針です。

キャッシュアロケーションの考え方

2022年度のフリー・キャッシュ・フローは、戦略的な部品在庫の積み増し等で一時的にマイナスとなりましたが、2023年度は棚卸資産の適正化により、利益に応じたキャッシュを確保していきます。今後3年間は将来の成長のための設備投資を増やす計画ですが、利益も増える計画です。これにより、従来以上のフリー・キャッシュ・フローは確保できる見込みです。

株主還元については、30%+αの配当性向を目安に実施します。利益成長と、それに見合って増える配当により株主さまへ還元しますが、想定以上のキャッシュが創出された場合は、資本効率を意識した自社株買い等も含めて検討します。

従業員配分については、中期経営計画の目標達成度合いに応じた中長期報酬制度を2022年度より導入していきます。従業員は、生産性の高い仕事のやり方により付加価値向上・利益率改善に取り組むインセンティブとなっています。また、持株会加入を促す制度としており、企業価値向上がインセンティブとなり従業員の経営参画意識を高める効果も期待できます。

YDX(YASKAWA Digital Transformation) による経営や意思決定へのインパクト

従来は各子会社からデータを集めるのに時間を要していましたが、YDXにより現地の状況を素早く掴めるようになりました。全社予算も、従来は現地で作成したものを本社で積み上げていましたが、あらゆる素データが本社に集まったことにより、本社が現場の状況を反映させながら

トップダウンで計画を立て各子会社は割り当てられたリソースを具体的に何に配分し具体策を実行するかという、実行に重点を置いた取組みが可能になりました。また、トップダウン計画では、安川グループの成長に向けて戦略的にリソース配分したり、全社基準に基づいた経費コントロールを実行したり、同業他社のベンチマークを意識した取組みを各事業部へ展開することが可能になりました。

ステークホルダーの皆さまへ

2022年度はインフレや地政学リスクなど逆風に見える経営環境でしたが、その都度必要な対策を講じ、やるべきことを実行してきました。その結果、当社は着実に力をつけながら成長し、業績は過去最高を更新することができました。

2023年度からスタートした新中期経営計画「Realize 25」においては、過去2つの中期経営計画で積み上げてきたものを継承しながら業務遂行力をさらに向上させ、当社のソリューションコンセプトである「i³-Mechatronics」の実効性をグローバルに高めていきます。

ESGの情報開示強化についても、従来充実させてきた計数面の開示に加えて、非財務情報の効果的な開示によって、中長期視点での企業価値向上に向けた対話の充実を図っていきます。今後も当社のサステナブルな成長にご期待いただくとともに、変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。