

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに基づき  
営業利益率を向上させ、変化に強い  
企業体質を確立することで、  
サステナブルな成長を実現します。

上席執行役員  
管理担当  
ESG担当  
経営企画本部長  
一木 靖司



2025年度より経営企画本部長を務めております一木です。これまで国内外で経営企画・財務戦略に携わってきた経験を生かし、安川グループの持続可能な成長と企業価値向上に貢献すべく尽力してまいります。また、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにも、当社の取組みをご理解いただき、今後の成長にご期待いただけるよう、誠実に情報発信を行ってまいります。

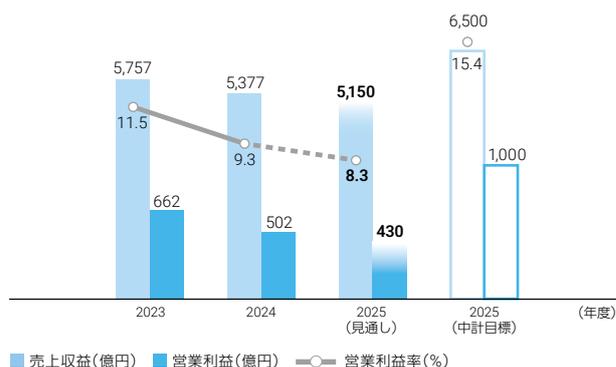
## 2024年度の総括

中期経営計画「Realize 25」(以下、中計)の2年目となる2024年度は、全社一丸となって中計達成に向けた取組みを進めてきました。しかしながら、半導体や中国市場など外部環境が期初の想定とは異なる推移を見せた結果、モーションコントロール事業を中心に、売上収益・営業利益・営業利益率がいずれも想定を下回り、通期業績は減収減益となりました。また、市場の回復を前提とした需要の増加に対応するため棚卸資産を積み増した結果、棚卸評価損を発生させてしまったことは課題であると認識しています。一方で、棚卸評価損を除けば付加価値向上の取組みの成果は確実に上がっており、当社の利益構造自体がいたんでしまったわけではありません。量の確保さえできれば、中計で掲げた営業利益の目標値を達成できる利益構造は構築できていると考えます。

## 2025年度の見通し

2025年度は、米国による追加関税措置や世界的な政情不安などにより先行きの不透明感が増えています。関税影響において最も懸念されるのは、世界的な投資マインドの冷

### 業績推移・見通し



え込みです。企業の投資判断が延期され、設備投資が停滞することで、グローバル経済全体に悪影響を及ぼす可能性があります。また、回復を期待している半導体や電子部品分野などでは、その勢いに対する不透明感が増しています。その結果、2025年7月の第1四半期決算発表での2025年度業績予想は前年度比減収減益への下方修正を余儀なくされました。不確実性が増す中でもこれまで培ってきた需要地生産体制や、各地域に根差した柔軟なオペレーションによって需要変動に確実に対応し、修正した2025年度の売上計画を達成します。これに加えて、売上計画に連動した生産・在庫計画の遂行による付加価値改善や徹底的な間接費の抑制などの自助努力により営業利益の計画を達成する考えです。

## 「営業利益率」の向上に向けて

私は事業運営において営業利益率を最も重要視しています。2025年度が最終年度となる長期経営計画「2025年ビジョン」では営業利益額を最重要KGIとして掲げていましたが、市場が想定どおりに回復せず、目標の達成は難しい見込みです。売上や受注は、我々の努力だけでコントロールすることはできません。変動するトップラインに左右されず、安定的に利益を確保するためには、営業利益率の向上が不可欠です。価格による数量追求ではなく、高付加価値なソリューションを実現する製品・サービスの提供を通じ、利益を確保していきます。また、売上の変動に対しては、間接費を柔軟にコントロールすることで利益率の下振れを抑制し、利益を最大化する方針です。

営業利益率を向上させるための具体的な方法としては、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに沿った活動が引き続き重要になると考えています。「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトを実現する上で一番大事なことは、安川グループとお客さまが経営層同士でつながり、経営課題を共有し、課題解決に向けた連携ができていくことです。現在、こうした案件は着実に増えており、足元では大規模なプロジェクトの最初のフェーズを手掛けている状況です。お客さまが求める“コト”に最大限コミットし、ビジネスの成功に貢献することで、お客さまの信頼を得て取引を拡大させていけると考えています。

また、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトをお客さまに訴求する営業担当者の意識改革も、利益率の向上にとって大変重要です。資材価格の高騰局面においては、営業担当者が価格に関する対話の機会をお客さまと多く持つようになりましたが、価格改定の背景をご理解いただくためには、単なる値上げの説明に留まらず、当社が提供する付加価値を「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトに基づいて丁寧に伝えることが求められました。こうした経験を通じて、営業担当者自身が「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の持つ可能性や、お客さまにとっての価値について理解を深め、意識の変化が促されたものと捉えています。

さらに、間接費の抑制も極めて重要な要素です。まず、インフレの進行を背景に、賃金の改善については積極的に対応していきますが、その上で、グローバル全体での人員適正化を進め、物量増に対しては、増員ではなく自動化や省力化、AIの活用による業務効率化で対応する方針です。特に間接部門では、DXを活用して業務の無駄を洗い出し、外注業務の内製化や旅費の見直しなど、コスト削減の余地を徹底的に検証します。現場にまで意識を浸透させるには、余剰コストを定量化し、各事業部長やグループ会社の社長が削減目標に対する意識を高め、部門ごとにブレークダウンして取り組む必要があります。今後も全社一体となって間接費の抑制に取り組んでいきます。

## 次期長期経営計画の策定に向けて

2025年ビジョンを振り返ると、高収益化と営業利益率の向上に注力した10年だったと感じます。主力の工場自動化領域に加え、食品・農業・医療といったメカトロニクス応用領域への事業展開を進め、社会課題の解決に貢献してきました。「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の導入により、お客さまの経営課題に寄り添った価値提案も可能となりました。2026年度から2035年度を対象期間とし発表予定の次期長期経営計画においても、その方向性は変わりません。少子高齢化による人手不足が深刻化する中、当社は自動化のニーズが高い食品・農業・医療領域での取組みを本格化させ、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。そして、この領域における成功には、AI技術の活用とパートナー企業との連携が鍵となります。労働力不足を解消するための政府

支援など、外部資金の流れも期待される中、2025年ビジョンで目指した高収益体制をさらに発展させるために、パートナー連携で互いの強い技術・サービスを融合させながら、提供価値の向上を図ります。

## 財務資本戦略の考え方

当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、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%という高水準の目標を設定しています。これを実現するためには、営業利益率の向上が不可欠ですが、資本効率の面では、営業債権の回収期間の短縮や棚卸資産の圧縮が重要だと考えます。債権の回収については、2024年度から営業部門と経営企画部門が協力し、短縮化を進めており、特に中国と日本において成果が表れています。また、棚卸資産については、市場の立上げりに備えた在庫準備を行ってきたことから現在の水準は過剰である認識です。即納体制を維持できるレベルは確保しながら、DXを活用した売上計画に連動した生産・在庫計画の遂行を徹底することで過剰在庫の削減を図り、お客さま対応力と資本効率の両立を目指します。また、保有する投資有価証券については、定期的に保有の意義を検証し、必要に応じ資産効率の向上を目的に売却も検討します。

## BS構造の基本的な考え方・財務規律

財務規律として、借入に関してはネットD/Eレシオの上限を0.15倍に設定しており、この範囲内でレバレッジを活用

し、資本効率を高めながら投資を推進しています。借入金だけでは利益創出への意識が希薄になるため、ネットD/Eレシオを活用し、キャッシュを最小限に抑えつつ、投資に対する積極性を維持しています。また、現預金は月商相当額を目安に保有し、グローバル経営の観点から地域統括単位で資金を集約・管理することで、過剰保有を防ぎつつ柔軟な資金運用を実現しています。

## キャッシュアロケーション

安川グループの設備投資は、単なる生産能力の拡張に留まらず、事業遂行力の強化など、将来の成長に向けた戦略的な取組みとして位置付けています。拠点の新設によって市場ニーズへの対応力を強化するだけでなく、拠点集約による意思決定の迅速化、生産の効率化など、事業運営全体の最適化を重視しています。特に2025年6月に発表した米国ウィスコンシン州での設備投資については、新設する工場を含め、分散していた工場・倉庫・本社機能を1拠点に集約することで、半導体産業を中心に製造業の再興が期待される米国市場への即応性を強化するとともに、生産の効率化を図る計画です。

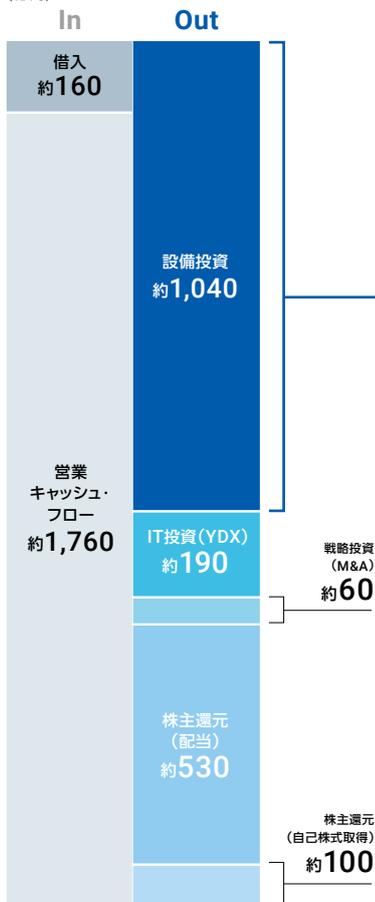
一方で、YDXに関連する投資では、基幹システムの刷新と社内のデータ基盤(安川データレイク)の構築を行っています。経営データはもちろん、在庫や開発のデータ、さらにはお客さまやサプライヤーなども含めたバリューチェーンにおける情報も安川データレイク内で管理することで、開発から生産、販売・サービスまでをつなぐYDXチェーンの構築を進め、経営判断の精度とスピードを向上させます。

設備投資の判断における私の役割は、リターンの見込みと回収可能性をNPV<sup>\*1</sup>等も使いながら厳しく審査し、事業計画の現実性を判断することです。設備投資が実行されるまでの手順として、まずは各事業部が設備投資によって目指す自分たちの将来の姿を描きます。その後は、経営陣との議論に移りますが、その目的は、事業部が描く将来像を経営陣が志向するビジョンと一致させ、監督側と執行側で共通認識を形成した上で、設備投資計画を着実に推進することにあります。当社では、このような意思決定プロセスを極めて重要なものと位置付けており、私自身も



## 「Realize 25」キャッシュロケーション計画

(億円)



### 設備投資

設備投資は計画通り進捗しています。2023年度は約250億円、2024年度は300億円を実行し、2025年度は490億円を計画しています。



**ロボット第5工場新設**  
モーター貫生産工場  
2026年度稼働開始予定



**関西支店新設**  
2025年3月稼働開始



**YASKAWA Europe Robotics**  
ロジスティクス機能の集約  
2025年度稼働開始予定



**YASKAWA America, Inc.**  
新キャンパス設立  
2028年度以降順次稼働開始予定



**ロボット第4工場新設**  
ロボット部品機械加工工場  
2024年3月稼働開始



**YASKAWA America Inc.**  
ロボットシステム工場の拡張  
2024年7月稼働開始

十分に時間をかけた対話を重視しています。

M&Aについては、合意形成やリスク判断に時間がかかり、機動的な対応が難しいため、まずは事業構想を共有し協業できるパートナーとのアライアンスを優先しています。「MOTOMAN NEXT<sup>2</sup>」へのGPU搭載をきっかけに、デジタルツインの実現に向け協業を開始したNVIDIAがその象徴です。

研究開発投資については、売上に対する比率よりもテーマの妥当性を重視しています。肥大化した領域は見直し、必要性の低いものは削減していきます。毎年売上に応じて増額するのではなく、選択と集中を徹底し、価値ある技術開発に資源を投じる方針です。

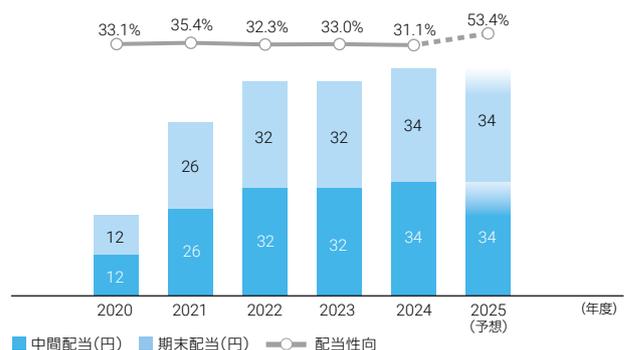
株主還元については、2025年度中は配当性向30%+αの方針を維持しますが、次期長期経営計画では見直しの可能性も含めて議論をする予定です。自社株買いについては、方針は変更せず、想定以上のキャッシュ創出時に実施を検討します。人手不足に起因する自動化ニーズはあら

ゆる領域で高まっており、当社の事業ポテンシャルは今後ますます広がっていきます。投資家の皆さまには、拡大する事業ポテンシャルに対する当社の事業推進力と収益性をご評価いただき、投資判断につなげていただきたいと思います。

\*1 Net Present Value(正味現在価値)の略称。投資で得られる将来価値を現在価値に直し、実際の投資額との差額を数値にすることで投資判断に活用される

\*2 2023年11月に安川電機が販売を開始した、ロボット自身が周りの環境に適応しながら判断する自律性を持った次世代ロボット

### 株主還元(配当金推移)



## 事業ポートフォリオ管理

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」コンセプトを推進していくにあたり、近年ではモーションコントロール事業とロボット事業の製品を組み合わせる提案するケースも多く、だんだんと両事業のシナジーが拡大してきています。両事業に共通する仕向け先の市場が増えつつあり、将来的にはある時点で事業の分類について考え直す必要があるかもしれません。

また、事業ポートフォリオにおいて認識している当社の課題は、ボラティリティの高さです。モーションコントロール事業・ロボット事業にかかわらずメカトロニクス応用領域を第一次産業や第三次産業へと拡大し、業績の振れ幅を縮小させることが必要だと考えています。従来の工場から、食品、農業、医療へと拡大している自動化領域を成長分野と捉え、取組みを加速していきます。

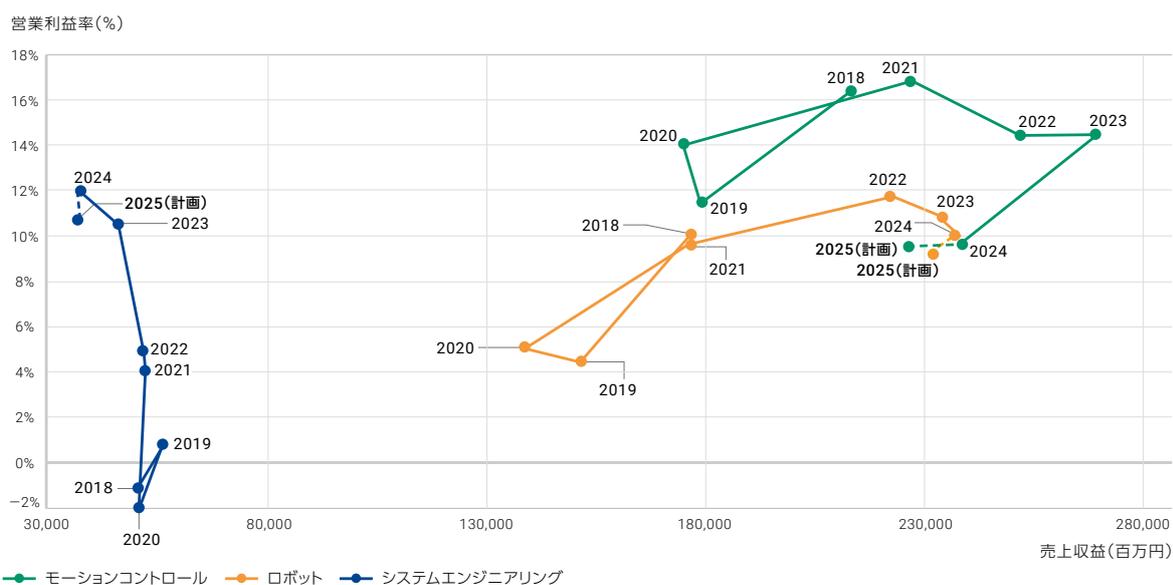
事業の継続・撤退の判断については、ROICなどの定量情報だけでなく「将来的な成長が見込めるか」「内部に収益性を改善する余地があるか」という観点も重視し、判断したいと考えています。

## ステークホルダーの皆さまへ

これまでも何度か機関投資家・アナリストの方々との面談に出席したことがありますが、市場関係者の皆さまとの対話の場というのは常に「勉強の場」だと感じます。当社に対する要望やご期待、市場や同業他社のデータを踏まえた示唆に富んだご提案を聞かせていただく機会、私含め経営陣にとって大変重要だと感じており、いただいたご意見については常に頭に置きながら事業運営を行っています。経営企画本部長としてきちんと結果を出して、企業価値を高めることで皆さまのご期待に応えたいと思っています。

また、統合報告書や決算説明会など資本市場とのコミュニケーションにおいては、信頼に足る情報を適切なタイミングでお伝えできるように努めてまいります。今後と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。

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



\* 太陽光発電用パワーコンディショナの情報をシステムエンジニアリングセグメントからモーションコントロールセグメントに移行する区分変更(2024年度~)を反映した数字を表示



Regional Manager, the Americas  
Chairman & CEO, YASKAWA America, Inc.

**Michael Knappek**  
(マイケル ナベック)

# YASKAWA America、次のステージへ

## —— キャンパス構想と技術革新

### 米国オペレーションの現状

米国安川(YASKAWA America, Inc.)は1967年9月にイリノイ州シカゴに設立されました。設立以来、米州(米国ならびにカナダ、メキシコ、ブラジル等)において、技術開発、製造、販売、サービスを行い、半導体・工作機械・自動車・HVAC・ポンプ・オイル&ガス・太陽電池などの様々な市場向けに、モーションコントロール、インバータ、太陽光パワーコンディショナ、産業用ロボットのシステムエンジニアリングなどをお客さまに提供しています。

現在、米国内の主要拠点としては、本社(イリノイ州)、ACサーボモータとインバータの生産を行うバッファローグロブ工場(イリノイ州)、インバータの製造を行うオーククリーク工場(ウィスコンシン州)、ロボットのシステム工場(オハイオ州)があります。各事業の拠点が州を越えて分散しており、非効率な生産体制となっていることが現状の課題です。このような状況を踏まえ、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実現・強化するためには、生産体制を集約し、事業の枠を超えた連携を強化することが求められます。

また、YASKAWA Americaがお客さまに販売する製品のうち、米国で現地生産を行っているのはインバータおよびACサーボの一部に留まり、それ以外は主に日本からの輸入に依存しています。米国顧客の強いニーズであるリードタイム短縮へのさらなる対応や、インフレや人件費の高騰等を背景とした生産現場における自動化・省力化に対する設備投資の需要拡大に対し、現状の生産体制では供給量が今後追従できなくなる可能性があります。

これらの課題を解決するべく、米国内の本社・生産機能などを集約した新しいキャンパスの新設を決定しました。

### キャンパス構想始動

#### —— 1億8000万ドルの成長投資

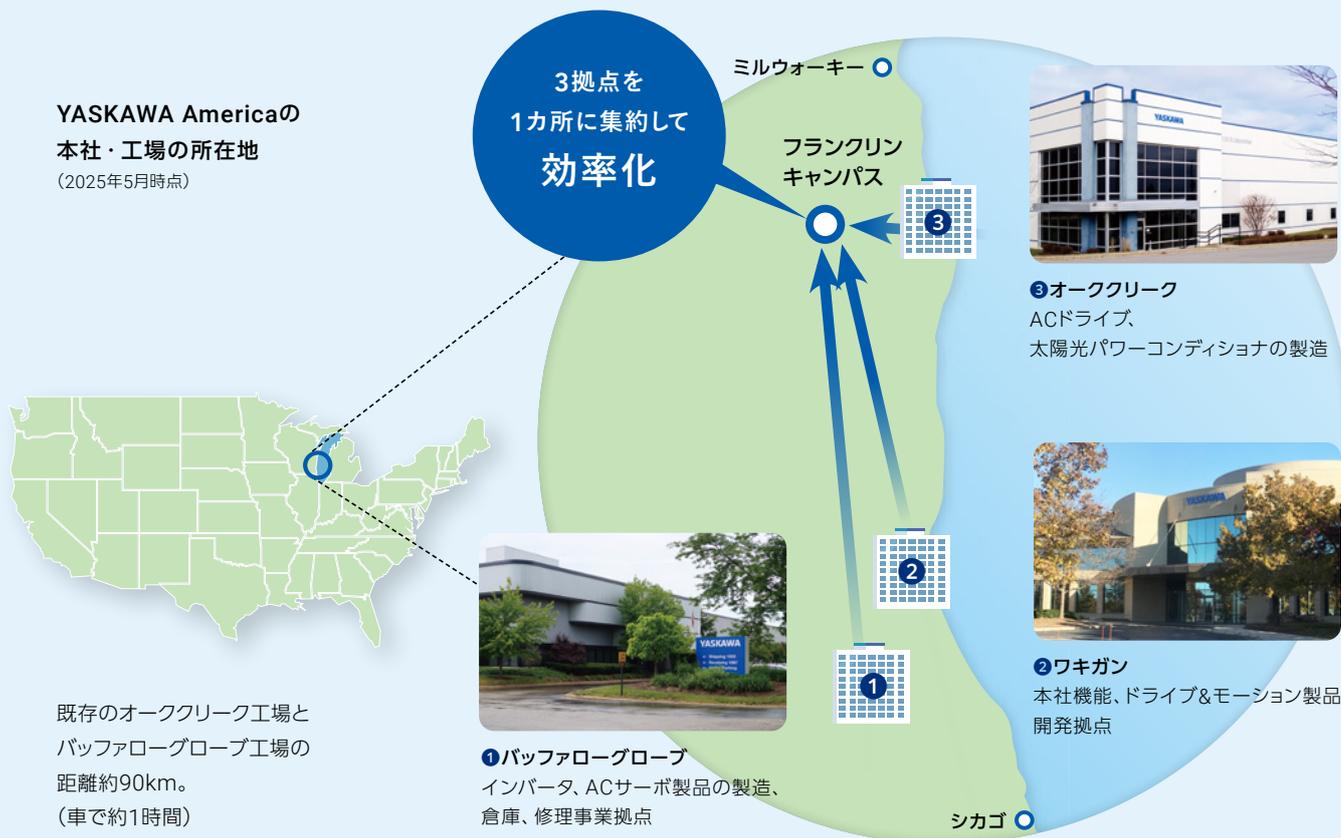
現在、イリノイ州とウィスコンシン州に分散している本社・生産機能などを集約した新たなキャンパスをウィスコンシン州フランクリン市に設立します。事業拠点再編と新事業拠点の設立からなる「キャンパス構想」を実現することで、米国オペレーションの生産性・効率性の改善を目指します。

新設するキャンパスは、約7万4000平方メートル(東京ドーム約2個分)を超える敷地に、本社、技術開発、トレーニング施設をはじめ、モーションコントロール製品および産業用ロボット(一般向けおよび半導体製造装置向けのマニピュレータ)を製造する工場などが含まれます。今後8~10年間で約1億8000万ドルを投資する計画です。

現在はバッファローグロブで製造したインバータをオーククリークに運び、そこでパッケージ化して出荷していますが、これらの生産拠点を隣接させることで、輸送にかかる時間・費用が削減できます。また、工場内で使用しているSAP\*のプロセスも簡素化され、1つのトランザクション(受注から納品までの一連の流れ)で完結できるようになり、より効率的な生産が可能となります。

さらに、安川グループの主力製品(ACサーボ・インバータ・ロボット)すべてにおいて、米国での現地生産体制を確立することも投資戦略の1つです。ACサーボは、現在

## YASKAWA Americaの 本社・工場の所在地 (2025年5月時点)



約20%の現地生産比率を70%まで高めていきます。インバータについては、現在も約70%と、3つの製品の中では一番高い現地生産比率となっていますが、85~90%まで拡大させる見込みです。

ロボットは、現在マニピュレータを100%日本から輸入していますが、今後は米国でも生産を開始し、60~70%の現地生産比率を目指す予定です。

さらに、工業地区であるウィスコンシン州に拠点を置くことで、良質な人的リソースの継続的な確保が可能となります。ウィスコンシン州にいる多くの技術者は誠実で勤勉な気質があり、「自分が良い仕事をすれば、会社が評価してくれる」という考え方を持つ方が多いため、当社で活躍していただける人材像とマッチすることが期待できます。技術者同士のコミュニケーションを促進し、人材教育において最適な環境をつくることもキャンパス構想のねらいの1つです。

\* 企業の財務・販売・在庫・人事などの業務を統合的に管理するERP(統合業務管理)システム

## 事業規模2倍へ

### ——「i<sup>3</sup>-Mechatronics」で米国市場を切り拓く

キャンパス構想の実現を通じて、現在10億ドル程度のYASKAWA Americaの事業規模を今後10年で約2倍

に成長させる体制を構築することを目指します。この成長実現のタイミングは、新しい建屋の建設完了と生産開始の時期にもよりますが、これがYASKAWA Americaの中長期的な目標となります。

米国での事業拡大に向けて、日本と同様に「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の営業活動を進めています。具体的には、欧米市場向けのコントローラ「iC9200」や、AIを搭載した自律型ロボット「MOTOMAN NEXT」など、安川独自の製品やソリューションを提案・販売し、米国市場での安川グループの強みをアピールしていきます。

ただし、米国での「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の導入は、日本と比べると少し遅れています。これは、米国企業がすでに自社の生産設備やデータ活用の仕組みを持っていることが多く、新しいソリューションを導入する余地が限られているためです。使用中のツールやデータの扱い方も日本とは異なっています。それでも、複数の製品をまとめてコントロールできるという「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の利点は評価されており、受け入れられつつあります。

2024年9月に販売を開始した「iC9200」は「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を実現するためのコントローラソリューション「iCube Control」の1つである「iC9000シリーズ」の最初の製品です。従来の「MP920」や「MP720」といったモーションコント

ローラは、非常に高度な機能を持っていましたが、プログラミングが難しい場合もあり、使用には高度な技術知識が必要でした。そして、米国では、こうした製品を使いこなせるエンジニアの数はあまり多くはありませんでした。

従来の機種と比べ、「iC9200」には改良点が2つあります。1つは安全性を重視したソフトウェアへのアップグレード、もう1つはプログラミングの簡易化です。ネットワーク通信におけるマシンの安全性に不可欠なセーフティのFSoE (Safety over EtherCAT)に対応し、他社の製品とも外部機器なしでシームレスに接続が可能です。この改良の結果、機能性と使いやすさをお客さまから高く評価いただくなど、「iC9200」の市場の反応は非常に良好です。現在までに約50件の案件でテストが進み、着々と受注につながっています。「iC9200」は、1台でサーボやロボットなど複数の機器を制御することが可能な、まさに「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を具現化できる製品です。

一方、インフレや人件費の高騰影響により、米国国内では生産現場における自動化・省力化に対する設備投資が活発化しています。これまで自動化できていなかった一般産業分野の生産ラインにもロボットの導入が進んでおり、当社も積極的にアプローチしています。2023年11月に販売を開始した「MOTOMAN NEXT」は変種変量生産や不確定要素が多い環境にも適応できる汎用性と柔軟性を備えており、食品・物流・農業といった未自動化領域での販売を推進しています。

現在、「MOTOMAN NEXT」の米国市場での反応は良好で、多くの企業に対してデモを実施しています。「MOTOMAN NEXT」は、小規模企業向けにソリューションを提供しているSler(システムインテグレーター)に採用していただくことにより、共同でソリューションを開発するアプローチを取っています。具体的なアプリケーションとしては、ソーティング(仕分け)やパレタイズ(荷積み)、梱包作業など、幅広い現場で活用可能です。また、「MOTOMAN NEXT」の周辺の状況に合わせた判断力や自ら計画を作成し、実行できる点、指示



キャンパス内の工場

された作業を完結できる自律性に強く共感してくださる企業も多く、今後のパートナーとして協業を進めています。彼らのマシンラーニングやAIソリューションと、当社の技術を組み合わせることで、より多くのお客さまに価値を提供していきたいと考えています。

## 「始まったばかり」の米国事業

### —— 技術リーダーへの再挑戦

YASKAWA Americaは58年の歴史を持つ企業ですが、私は今でも「進化の途中にある、始まったばかりの存在」だと感じています。これまで、半導体・自動車・オイル&ガス・一般産業など、特定の分野に偏ることなく、幅広い市場に高品質な製品を提供し、米国での確かな地位を築いてきました。しかし今、私たちは大きな変革のタイミングを迎えています。

以前は、競合他社と比べて技術や品質面で明確な優位性がありましたが、最近ではその差が縮まってきていると感じています。こうした状況の中で、再び技術リーダーとしてのポジションを確立するためには、従来のやり方にとらわれず、市場の声に耳を傾けた製品開発が必要です。

製品開発には「進化型(既存技術の改良)」と「革新型(新しい価値の創造)」があります。以前の安川は革新型の製品を多く生み出していましたが、現在は進化型が中心となっています。今は設計の多くが日本で行われていますが、今後は米国でも独自の開発を進め、より現地のニーズに合った提案ができるようになっていきます。

また、NVIDIAやGAFAなど、革新力のある企業が多く存在する米国では、彼らと信頼関係を築き、価値をともにつくり出す「パートナー」としての立ち位置を確立することも目指しています。キャンパスの設立により、現地企業との共創がさらに進み、安川の技術力をAIロボティクス分野でも発揮できるようになります。これによって、米国市場での将来的な競争力をさらに高めていけると考えています。

米国は消費者基盤が強く、今後も長期的な成長を見込むことができます。先端技術や人材、資金力の面で圧倒的な競争力をもつ米国への投資は安川グループ全体にとって大きなメリットと言えます。今後も、常にお客さまと真摯に向き合い、高品質でイノベティブな製品を提供することで米国での地位を確立していきます。YASKAWA Americaの成長を通じて、安川グループ全体の企業価値向上や成長に貢献していきたいと考えています。