

安川電機 2025 年度 決算説明会 質疑応答 (サマリー)  
(2026 年 4 月 13 日 (月) )

【回答者】

代表取締役会長 小笠原 浩  
代表取締役社長 小川 昌寛  
上席執行役員 コーポレートブランディング本部長 林田 歩  
上席執行役員 経営管理本部長 一木 靖司

(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

【実績】

- Q 利益はモーションコントロールとロボットにおいて想定を下回り着地したが、その要因は。
- A それぞれ一過性の要因があった。モーションコントロールは、中国の再編において、基板生産の集約とインバータの生産体制の縮小を進めているが、これらは 26 年度の 1Q に実施する予定を前倒しで行った。発生した費用は 4 億円程度。ロボットは、欧州の構造改革として、26 年度に予定していたものを前倒しで実施しており、費用は 8 億円程度を計上している。加えて、大口案件の付加価値の影響も要因である。

【見通し】

- Q モーションコントロールの 26 年度の売上予想は 19%増とのことだが、AC サーボとインバータの内訳は。
- A 全体で 500 億円弱の増加を見込んでおり、その内 2/3 が AC サーボ、1/3 がインバータの増加となる。
- Q 26 年度はロボットが減収・増益となる想定だが、その背景は。
- A 25 年度は通常より付加価値の低い大口案件があった。26 年度の売上は、その剥落の影響を受けるが、付加価値の面では他の案件でカバーできる見通しである。
- Q 今年度の計画において、モーションコントロールは、受注が一段と低下する見通しであり、全体として

保守的な印象を受ける。また、ロボットの売上も、ほぼ横ばいの計画となっている。これらの見通しに至った背景について、具体的に説明してほしい。

A モーションコントロールは、足元の受注水準から見ると、計画はやや保守的に映るかもしれない。現時点では、受注の減速リスクは顕在化していないものの、中東情勢の着地点が不透明な状況にあり、現在の好調な水準が継続する計画はリスクがあると考えている。よって、売上・利益計画には中東情勢に起因する地政学リスクを含む将来の需要減速リスクを織り込み、若干保守的な計画を設定している。ロボットは、韓国および中国における低採算の大口案件が剥落する一方で、通常レベルの収益を確保できる単体販売の比率を高め、売上は 2025 年度の水準まで引き上げる目標としている。

Q 25 年度から 26 年度における営業利益増減要因分析において、間接費が 180 億円弱増加しているが、その内訳は。固定費も増加しているため、コストコントロールの考え方を教えてほしい。

A 減価償却費を含む投資コストの増加が半分を占め、残りの 8 割は人件費の増加によるものである。26 年度の投資コストには、ERP の刷新などの情報投資を含めており、ロボットの新工場（第 5 工場）ではデータ活用のレベルを上げ AI を絡めながら「いかに間接業務の生産性を上げるか」という観点で YDX（YASKAWA Digital Transformation）関連の投資を実施している。26 年度の固定費は増加する計画だが、今年度からは投資の成果を刈り取る時期だと捉えており、間接費の絶対額をコントロールしていきたい。

Q 間接費が 180 億円弱増加する点について、減価償却費と開発費を合計しても 90 億円に達しないと思うが、この点について詳細を知りたい。

A 間接費は、投資コストが約半分を占めていると説明したが、その内訳には工場再編に伴う一時的な移転費用などが含まれており、これらが十数億円規模で発生している。

#### 【受注】

Q モーションコントロールの 4 Q について、受注増加の中身は。

A 半導体向けの AC サーボの受注が急激に回復した。回復の度合いとしては、アメリカ、韓国・台湾、そして日本の順で強かった。昨今のメモリ不足に伴い、韓国 2 大メーカーが増産計画を出しており、関連する装置向けの受注が増加している。インバータもデータセンタ向けやオイル掘削関連の受注が入った。

Q AC サーボの半導体関連の受注の強さに対して、中国の見通しが弱いように見える。中国で半導体関連の比率が低いことが要因か。

A 中国ローカルの半導体装置メーカーの攻略を進めており、様々な案件で実評価の場面まで来ている。当社の AC サーボが使われた装置が量産されるタイミングでボリューム増を見込んでいるが、それは期の後半になると想定している。現在、中国の半導体市場で受注が先行しているのは、相対的にはロボットである。

Q 1Qの受注をどのように想定しているか。

A 3Qから4Qにかけてシステムエンジニアリングの鉄鋼や社会システム関連で受注が大幅に増加した。中東情勢などを踏まえ、受注の継続性を楽観的に見ることはできないが、1Qにかけてはその剥落分をモーションコントロールがカバーできると見ている。ロボットの自動車市場については、25年度は全体的に厳しかったが、26年度は新たな引き合いがあり、一般産業分野も引き続き好調である。YoYで受注は増加する見込みであり、その結果として全社の受注は横ばいか若干のプラスを想定している。

Q 3Qの半導体関連の受注はQoQで4割増加していたが、同様に、4Qの受注はQoQでどのくらい増加したのか。

A 4Qの半導体関連受注はQoQで1.5倍程度に増加した。これはACサーボとロボット両方を含めた数字だ。

#### 【市場】

Q 今期のロボット需要の状況を、事業別・産業別にどう見ているのか。

A 半導体向けロボットは今期、過去最大の出荷台数となる見込みであり、極めて好調である。

自動車分野については、EV化の見直しなどを背景に、完成車メーカーの新車種投入やモデルチェンジに伴うTier1・Tier2の投資がこの数年停滞してきたが、足元の市場動向およびお客さまとの対話を踏まえると、投資再開の兆しは明確になりつつある。当社としては、関連投資は底打ちし、回復局面に入りつつあると認識している。食品をはじめとする一般産業向けの需要は堅調であるものの、案件規模は自動車向けに比べ小さく、安定的かつ大規模な需要を創出する分野としては、引き続き自動車分野が中心である。

Q 26年度以降の米州インバータ市場の見通しは。

A 3Qにオイル・ガスのパイプライン向けで約90億円規模の受注があった一方、4Qではオイル掘削関連の需要により数十億円規模の受注を確保している。HVACも引き続き好調で4Qも高水準な需要が見られた。26年度はデータセンタを基軸としたHVACの需要が伸長し受注を牽引すると見込んでいる。また、中東情勢によるアメリカ大陸（アメリカ、カナダ）でのオイル・ガスの生産増もプラス要因となり、引き続き米州は好調に推移するとみている。

Q 中国でAI関連の投資が増えているが、どのセグメントで受注を獲得しているのか。

A AI関連では、エンドユーザーがデータセンタ関連の案件が非常に増加している。インバータでは冷却装置向け、ACサーボではデータセンタに組み込む基板や電子部品のマウンタなどが好調。ただ、ACサーボ関連は中国というより、日本のお客さま向けが多い。

Q 中国のACサーボについて、蓄電関連の需要動向を教えてください。

A 現時点では、業績に大きく寄与する水準には至っていない。一方、ロボットは、セル生産の自動化を背景に、バッテリー関連の需要が一定程度発生していることを確認している。

#### 【AIロボティクス】

Q MOTOMAN NEXT について、現在 200 台超の導入案件が動いているとのことだが、どのような用途が多いのか。

A 導入案件の用途や販売先が増加しており、受注を確約されている案件も含めると台数は更に多く、お客さまへの浸透が進んでいる。これまでロボットは、稼働率や適用可能な工程が限定されることが導入の制約となっていたが、AIの活用によりその課題はブレイクスルーできると見ている。今後は、開梱やネジ締めといった横展開しやすい用途に注力することで、業界横断的な展開を加速させたい。

Q MOTOMAN NEXT の導入が多い可搬重量帯や作業は。

A 人の作業の代替が多いため、10～20kg 可搬が多く、用途は運搬や開梱作業が中心である。

Q MOTOMAN NEXT の販売台数を増やす方策は。

A 開梱やネジ締めといったキラーアプリケーションのカタログ化を進め、横展開していく。いかに多様な展開ができるかが重要であり、それがフィジカル AI の拡大に繋がっていく。

Q MOTOMAN NEXT の販売目標は。

A 二桁億円を通過点として目指す。付加価値が高いため、利益貢献性は大きい。

#### 【収益性】

Q 今期は固定費が増加する計画だが、全社の収益性をどのように見ているか。

A 現在の収益性悪化は売上総利益率の低下が要因ではないものの、固定費が想定以上に増加しており、十分に回収できていないことは課題と認識している。今後は、販売数量を増やすことと YDX による生産性の改善によって固定費を回収していく。26 年度の状況はまだ不透明だが、受注水準が維持され中国を含めて固定費がこれ以上積み上がらなければ、一定水準まで収益性は回復可能と見ている。

Q 北米のインバータの収益性は、モーション全体やかつての中国事業を上回るか。

A 北米事業の収益性は着実に改善しているが、過去の中国事業が持っていた非常に高い利益率には達していない。ただし、フランクリン拠点での設備投資が計画通り進めば、過去の中国事業に近い水準まで到達すると見ている。

Q ロボットの付加価値が高い案件とはどのようなものか。

A アーク溶接だ。現在でも収益性が高いアプリケーションである。

Q ロボットの収益性改善に向けて、アプリケーションの拡大やお客さまの多様化など様々な取組みを実施しているものの成果が見えてこない印象がある。どういったきっかけやタイミングでロボットの収益性は向上するのか。また、そのためにどのような取組みを進めているのか。

A 従来のようにカスタマイズありきのビジネスモデルでは収益性を上げるのは難しい。これまでのロボットでは用途やできる作業に条件や制限が多かったが、技術の進歩によって、その状況に変化が見られる。ロボット単体の品質が上がることで量拡大と共に収益性も向上していく。ロボットが人の多様な仕事を代替できるようになることでロボット導入の障壁は下がっていくことが期待されるが、その動きを加速するためには移動しながら仕事をこなすヒューマノイドの機能性が重要になると考えている。今は、50年近いロボットの歴史の転換点であり、近いうちにロボットの市場や用途は過去とは異なるステージに入ると考えている。

Q ロボット事業において、今後は高採算案件に注力する方針か。

A 大口の低採算案件はアフターサービスでの収益回収を想定し戦略的に獲得したものである。25年度はその比率が高く全体の利益を押し下げる要因となったが、26年度は改善する。i<sup>3</sup>-Mechatronics ソリューションの価値を認めていただいた結果として採算性を向上させる方針に変更はない。

Q ロボット事業の利益率を二桁%にするために、現状何が足りないのか。

A ミックスでの付加価値改善に加え、26年度はロボットの新工場（第5工場）稼働により、投資関連コストが増加し利益を押し下げている。さらに、欧州の構造改革の仕上げとして要員適正化を1Qに予定しており、レイオフコストを約10億円程度一時的なコストとして含んでいる。利益率が10%を超えるには、ロボットの新工場や24年度に投資した機械加工工場の稼働率を高めていく必要があり、ロボットの単体販売を増やしていかなければならない。

Q 26年度のロボットの見通しに低採算案件剥落による影響はどの程度織り込まれているのか。

A 売上で200億円弱程度のマイナス影響。なお、現時点で受注残はない。

Q ロボットの大口低採算案件は不採算案件か。

A 違う。将来的に見込めるアフターサービスでの収益を含めずとも、黒字は確保できている。

#### 【半導体】

Q サーボの中で、半導体・AI関連は売上のどのくらいを占めているか。

A サーボのエンドマーケット構成は、半導体（前工程・後工程）が約25%、電子部品が約10%、工作機械・金属加工が約25%となっている。当社として現時点ではデータセンタ関連投資をAI関連需要と捉えている。データセンタでは、サーバー向け基板の実装に使われるマウンタ、冷却装置、ハー

ネス用ケーブル、射出成形によるコネクタ、といった周辺の部材・装置が不可欠であり、AI 投資は裾野の広い需要を生んでいる。また、中国は、最先端半導体だけでなく、レガシー半導体向けの設備投資も引き続き強い。必ずしも最新プロセスでなくても需要は拡大しており、関連市場は堅調に推移している。

Q サーボは、半導体需要を背景とした実需により足元は好調と認識しているが、顧客による在庫積み上げの動きはあるか。また、今期のモーションコントロール全体の売上計画は、保守的と見受けられるが、在庫積み上げの影響を織り込んだ計画となっているのか。

A 半導体市場のサイクルについては過去にも繰り返し発生しており、その先行きを見通すことは困難である。足元の需要は実需ではあるものの、受注の納期については短期と中長期の案件が混在している。また、半導体部品メーカー、商社、製造装置メーカー各社の在庫水準も、需給動向に一定の影響を与える要素である。現時点の市場環境はバブル的な側面を有しており、その需要がどのような水準で正常化していくのかを見通すことは難しく、通期計画においては一部、長納期の案件も含まれている。ただ、仮にバブルが終わり、市況が急減速した場合でも、半導体市場では各社が過度な投資を抑制し、最悪の状況を回避する傾向があるため、急激な落ち込みは想定していない。経営に重大な影響を及ぼす局面に至る場合には、適切なタイミングで説明する。

Q サーボは半導体や AI 関連で需要が非常に強いが、今後さらに需要が加速した場合、生産キャパシティに問題はないのか。

A 生産能力そのものは問題ないと考えているが、部品の供給が制約となる可能性がある。サーボ製品は多くの半導体を使用しており、仮に一つでも欠品が発生すると作れないだけでなく、業界全体で半導体の取り合いになる。ただし、現実的には、需要が急拡大したからといって、すべての受注を無制限に製造するわけではなく、供給体制や需給バランスを見極めながら生産を調整する。また、サーボそのものよりも、半導体製造装置の生産能力の方が、厳しい状況にあるため、当社サーボの供給については、現時点で過度に懸念する必要はないと見ている。

#### 【売上拡大】

Q 他社と比較をすると売上の伸びに物足りなさを感じる。シェアを重視し売上拡大を KGI にした方策を検討する必要はあるか。

A 売上拡大を軽視しているわけではなく、今後の戦略ではスケール拡大を目指したオペレーションをしていく。中国市場においては、ローカルメーカーにおける低価格を売りにした拡大競争の限界が来ており、競合他社をベンチマークしながら有効な戦略を見極めていきたい。半導体市場においては、製造装置等のコア部品には安川、そして、周辺には中国ローカルメーカーの製品を搭載したものが増えており、同様の装置の数を増やすことで安定的な収益確保に繋げていきたい。中国の半導体市場は競争が激しく、将来のシェアの拡大に向けては、サーボメーカー同士で勝負するのではなく、当社のお客さまやエンドユーザーまで含めた戦略が必要で、お客さまが強い市場を見極め、そこに当社も注力していくこ

とが重要である。製品の使われ方が他社と大差なければ、利益を拡大することはできない。他社と比較した際の明確な強みをお客さまに提案できることが重要であり、その実現においてAIは不可欠な要素である。

#### 【地政学リスク】

Q 中東情勢をどのように業績に織り込んでいるか。

A 現時点では、FA 事業への直接的な影響は少なく、生成 AI 関連投資も大きく減速するとは考えにくい。一方で、市場心理が冷え込み、投資マインドが低下する場合には、間接的な影響が出る可能性はある。また、原材料や石油関連の価格上昇については、価格転嫁を進めるため限定的ではあるが、一定程度通期計画に織り込んでいる。

Q ナフサの状況については、どう見ているか。

A 現時点で明確な影響はないが、今後の動向を引き続き注視していく。

Q 中東情勢の影響により原油価格の上昇が想定される中、グローバルでサプライチェーンを強化する動きが想定されるが、インバータへの影響は。

A サプライチェーンを巡っては様々な変化が生じているが、足元におけるインバータの伸長については、石油掘削関連の需要が一時的に増加した側面が大きいと認識している。当社としては、インバータの使命である省エネルギー化やエネルギー効率の向上といった価値提供に注力しており、こうした用途を地道に拡大していく方針である。また、太陽光関連分野についても需要は拡大傾向にある。日本および米国で、特にこのような取組みが進展しており、引き続き注力していく。

Q 中東情勢によるエネルギーコスト上昇やプラスチック調達への懸念、さらにロボットが追加関税の対象になるという話もある。こういったリスクを 26 年度計画にどう織り込んでいるか。

A 中東情勢リスクを含めた様々なコスト増要因による利益面への影響を、見通しの売上増減や付加価値増減にある程度織り込んでいる。こういったリスクがなければより高い営業利益を示せたと思うが、石油関連の影響は幅広いため、輸送コストや石油由来の部品のコストアップの影響などを考慮した見通しを開示するべきと判断した。

#### 【次期長期・中期経営計画】

Q 今後 2～3 年を見据えた場合の減価償却費について、方向感を知りたい。

A 詳細については、6 月開催予定の中期経営計画説明会において説明する。前中期経営計画「Realize 25」においては、比較的積極的に投資をしてきたため、今期からの新中期経営計画における設備投資は、それと比較するとやや抑制した水準となる見込みである。ただし、フィジカル AI の拡大に向けた投資については、通常設備投資とは異なる枠組みで検討しており、戦略的に投資していく方針である。これらを踏まえ、減価償却費については、現行水準から段階的に増加していく想定と

しており、その前提のもとで利益計画を策定している。

【その他】

Q 代表取締役異動の発表があったが、今後の経営体制をどう考えればよいか。

A 社長は体調面の事情もあり、AI やロボティクス分野に集中する形で取締役を退任することになった。  
今後、会社としては、適時ベストな選択肢を模索しながら、あらゆる可能性を含めて検討していく。

以上