

安川電機 経営計画説明会 YASKAWA IR Day 2026 質疑応答（サマリー）
（2026 年 6 月 1 日（月））

【回答者】

- ・代表取締役会長兼社長 小笠原 浩
- ・副会長執行役員 AI ロボティクス事業統括 新メカトロ応用事業統括 小川 昌寛
- ・取締役 常務執行役員 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 ロボット事業部長 岡久 学
- ・上席執行役員 経営管理本部長 一木 靖司
- ・上席執行役員 インバータ事業部長 井手 耕三
- ・執行役員 モーションコントロール事業部長 内山 孝弘
- ・執行役員 社長戦略室長 武富 保生

（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

Q 29 年度の全体目標（営業利益 1000 億円、営業利益率 15%）については納得できるが、モーションコントロールはやや保守的、ロボットは楽観的に見える。この水準とした背景を知りたい。

A AC サーボはモータ・アクチュエータなど新規市場への参入においては、不確実性が高いため保守的な設定としている。インバータも過度な目標は置かず、安定的な利益率を重視している。一方、ロボットは、従来の産業用ロボットの利益率を高く設定したわけではなく、高採算な半導体向けの比率上昇を織り込んだ。量が増えれば、従来産業用ロボットも利益率が上がるため、それらのミックスとしての利益率とした。

Q 長期計画の目標として利益率 20%超を目指すとしているが、モーションコントロールで利益率 25%～30%を狙うのか、それともロボットも利益率 20%を目指すのか。

A モーションコントロールは投資の一巡と量の拡大により利益率が向上し、20%超を見込んでいる。ロボットは投資による固定費が先行しているものの、第 5 工場の本格稼働などで数量増加が進むことによる改善を見込み、現時点では 20%弱の水準を想定している。

Q トップラインの規模感について、新領域（農業・医療）、インド、データセンタの見方を教えてほしい。

A Dash 35における農業・医療については、大幅な拡大は見込んでいない。数百億円規模を目標としているが、不確実性は高い。インド市場は、中国とアメリカのデカップリングによる中国からの生産移管等によって、サプライチェーンが大きく変わってくる可能性があり、潜在力は大きいとみている。このサプライチェーン次第では、中国ほど急拡大するかは不透明だが、2029年度までに重要市場の一つになる可能性がある。

データセンタ関連は足元で拡大しており、AC サーボは前年比 1.2 倍程度の成長を見込む。インバータは建屋空調とサーバ冷却の二つがある。建屋空調は、もともとチャネルビジネスで順調な受注があり、昨年度比で大幅増となっている。Dash 35 の期間中も同様に動くとしている。サーバ冷却も足元の受注は伸びている。当社製品は高調波抑制機能が内蔵され、設置面積を小さくできる点が評価されているが、これに対応できるのは数社のみとなっている。この優位性を維持することが、中計期間での収益性を拡大することに繋がってくる。また、データセンタ内においては、大量の半導体が使われていることから、それらの増産は急速に進んでおり、大手の半導体製造装置のお客さまからの受注も伸びている。

Q 米国でのシェア拡大の見通しは。AC サーボとインバータは改善してきていると思うが、今後データセンタ向けもしくは注力業界において、より改善していけるのか。

A データセンタ向けの半導体関連の旺盛な需要を受け、AC サーボは数ポイントのシェア拡大を見込んでいる。インバータは、オイル・ガス関連市場において競合はいるものの、受注が上向いていることと、データセンタのサーバ冷却向けの需要が増加する見込みであるため、Dash 35 における売上が伸びればシェアは拡大する。

Q 27～28 年度の米国データセンタ市場におけるインバータ採用（指定化）のタイムラインは前倒し可能か。

A 北米では既に GAFAM を含め、グローバル展開を前提にパイプラインの拡大は始まっている。タイムラインは市場動向の影響を受けるため断定はできないが、需要次第では前倒しとなる可能性がある。

Q 米国のロボット工場の狙いと目標は。

A 米国のロボット工場はフラッグシップとしての位置づけであり、稼働を早めようとしている。主に小型機種、人協働ロボット、MOTOMAN NEXT の生産をメインに検討している。日本で稼働を開始したモータとロボットの一貫生産をするロボット第 5 工場のコンセプトを展開し、27 年度の稼働を目標としている。AI 活用の検証拠点としても活用し、自社生産の高度化にもつなげていく。また、半導体ロボットの現地生産については、現地の優遇施策等のタイミングの影響もあり調整を行っているところだ。

Q 中計期間における成長ドライバーは。

A モーションコントロールにおいては、中計の前半はデータセンタ関連が成長を牽引する。ロボットにおいて

は、MOTOMAN NEXT などの AI ロボットは中計の後半にかけて売上への貢献が本格化すると見込んでおり、当面は既存ロボットが売上成長の中心となる。

Q 新規市場に参入するモータは利益率目標を下げているとのことだが、成長性に懸念があるのか。モーションコントロールの目標設定として、現状を織り込むのではなく、厳しい見方を織り込んでいるのか。

A 成長性を否定しているわけではない。新型アクチュエータではモータとギアの一体化が鍵となるが、ギアのコスト低減に時間を要する。このため、利益率は 29 年度までは保守的に見ている。

Q 進化型アクチュエータの戦略と中国における競争力は。

A 中国のサーボ事業は販売・収益ともに確保しており、台頭する現地メーカーに対しても競争力を維持しており、同じ戦略も取っていない。ヒューマノイド向けアクチュエータは仕様・コストともに確立途上で、その確立には 10~20 年単位の時間を要する。アクチュエータを使用する領域によって様々な安全規制などがあるため、それらへの対応も求められる。そのような中で、現在開発中の進化型アクチュエータを中国製のものとどのように差別化するかは、今後、明確にしていく。

Q ヒューマノイドロボット向けの進化型アクチュエータについて、ギア本体も自社で製造することになるのか。

A 現時点ではギアは購入を想定している。ただし、今後のアクチュエータのあり方としては、トルクと減速比の関係をどのように最適化するかというところで、ギアレスに向けたチャレンジも始めている。

Q AI ロボティクスの実装における、課題と手応えは？

A 社会実装における課題は、AI の判断力を実装するためのエンジニアリング力にあった。そのため、販売拡大は限定的であったが、そこで出来上がったものをパッケージ化して横展開することで、社会実装に向けた手応えを得ているし、ポテンシャルは大きいと確信している。これまで自動化できないと思われていた作業については、AI ロボット MOTOMAN NEXT をその解決手段として、伸ばしていく。

Q MOTOMAN NEXT を含めた AI 関連の定量的な目標は。

A 定量的な目標としては MOTOMAN NEXT の販売台数が、今後の進捗管理における重要指標となる。社内的には定量目標を置き、マイルストーンを管理しているが、その内容は現時点では非開示としている。

Q 25 年度から 29 年度にかけての営業利益の増減要因は。

A 営業利益は 4 年間で 527 億円の増加を見込む。主因は売上増による利益増で約 600 億円規模となる。加えて高付加価値化により 100 億円台中盤の押上げを想定。一方、総間接費は投資や労務費により、200 億円強の増加を想定している。売上増については、半導体、データセンタ関連の売上を取り込み、後半からは AI ロボット MOTOMAN NEXT の販売による収益貢献を含めている。

Q 中国はこれまで利益率を確保して数量は追わない戦略の傾向が強かったと認識しているが、今回の中計ではどのような考え方なのか。

A 中国事業は前中計において、量の拡大の点でやや課題を残したが、競争環境が激化する中で、営業利益率の確保に注力し、改善している。今回の中計では競合状況も見ながら、中国独自の販売戦略を再強化し、量を拡大させる。中国の FA 市場は、例えると戦国時代から普通の時代になり、きちんとした競争ができる成熟した市場になってきた。このような中、差別化をしながら、質も量も追っていく。

Q ロボットの案件の取り方について伺いたい。利益率の低下が反省点として挙げられていたが、昨年度は、大口の OEM 案件を獲得し、利益率は相対的に低いが、売上としてはしっかりとれた印象だ。後続の利益率が高い案件に繋がられるものであり、一概に悪いものではなかったと理解している。新中計における案件獲得の考え方を知りたい。

A システム案件の売上が大きいのは事実であり、その中で i³-Mechatronics を実践し、お客さまに高付加価値の提案をしてきた。一方で、システム案件を伸ばそうとすると、人と場所に対するコストが大きくなる。無理にシステム案件を伸ばすよりも、一定の水準を維持しつつ、AI ロボット MOTOMAN NEXT などで、ロボット単体の付加価値を伸ばし、全体のバランスとして利益率の向上を目指す。

Q 半導体向けロボットの売上が増加する計画とのことだが、各年度における売上構成比のイメージを知りたい。また、半導体向けのロボットと産業用ロボットとの利益率の違いは。

A 25 年度は、ロボットセグメントの売上 2,500 億円弱のうち 10%弱が半導体向けであった。AI 関連のデータセンタを基軸とした半導体の増産や、個別の新規案件もあり増加するが、今後も 10%程度の水準で推移すると見ている。営業利益率は非公開であるが、産業用ロボットに比べて高く、AC サーボに近い水準であるため、営業利益額の増加に貢献させていく。

Q モーションコントロールセグメントの売上における 27 年度と 29 年度の AC サーボとインバータの内訳をどう見込んでいるのか。また、足元の需要環境を踏まえると売上が保守的のように思うが、その想定理由は。

A 27 年度の AC サーボは、足元の需要拡大を踏まえてボリューム増を想定している。一方で、インバータは、ポテンシャルはありながらも AC サーボと比較するとやや少ないと見ている。29 年度は AC サーボがモーションコントロールの半分強の想定であり、残りがインバータだ。

足元データセンタが需要を牽引しているが、世界中で今後も作り続けられるのかという懸念がある。日本の場合には建屋が作れず、グローバルでは電気が不足する懸念がある。現時点では米国だけが突出しているが、グローバルで需要がさらに拡大する可能性はあるとは思っているものの、前述の想定を踏まえての計画としている。

Q 今回も同様だが、中計では営業や販売に関する議論があまり見られない。一方で、「モノ売りからコト売り」へのシフトや営業人員、販売手法、ロボットの販売先が今後変化していく中で、それに対応した体制の見直しは行われるのか。

A 歴史的に中計の中で販売についてはあまり触れていないが、社内的には販売における中計は策定している。昨年度までの2025年ビジョンでは、事業部毎の営業を統合してきたが、今後、国内では地域とアプリケーションで分け、医療や食品を担当する専門の営業部門を強化する。今後はフィジカルAIの拡大を進めるためにも、営業の体制や売り方も変えていく必要がある。

Q 競合企業はオープン化して、AIメーカーや開発業者にロボットを販売してもらうスタイルをとり、AIロボットを1,000台受注したとの話がある。安川電機はどうAIロボット導入を増やしていくのかを知りたい。

A 当社は、ソリューションコンセプト i³-Mechatronics に基づき、「コト」を通じたロボットの付加価値を高める戦略をとっている。そのため、ディストリビューション型ではなく顧客チャネルを軸に展開していくこととした。これまでもそのような考えのもと実践してきており、お客さまから信頼され、選んでいただいていたことから、そのやり方を通じて、ロボットの導入拡大が出来ると考えている。

以上