

全事業ハイライト ～「Realize 25」を振り返る～

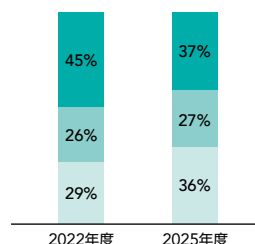
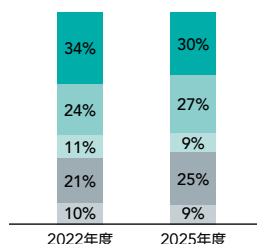
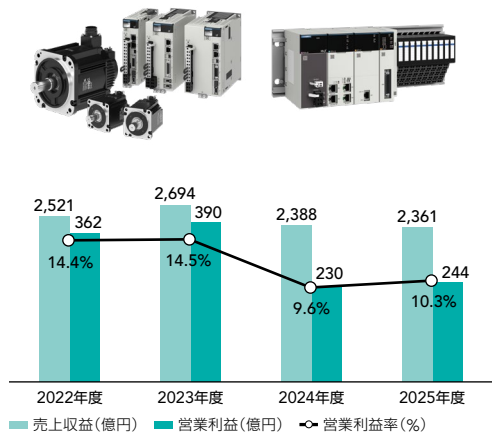
Motion Control モーションコントロール

ACサーボモータ・コントローラ事業 市場シェア 14%(グローバル)

地域別売上収益構成比推移

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ 中国除くアジア

アプリケーション構成比推移

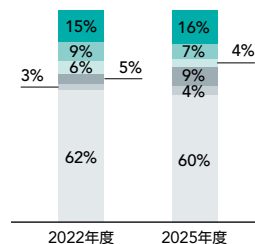
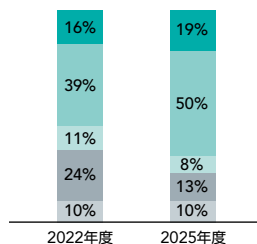
■ 半導体・液晶・電子部品などのエレキ関連
■ 工作機械・金属加工・プレス・ロボットなどの機械関連
■ その他(包装・繊維・射出成形など)

インバータ事業 市場シェア 5%(グローバル)

地域別売上収益構成比推移

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ 中国除くアジア

アプリケーション構成比推移

■ ビル空調(HVAC・コンプレッサ) ■ クレーン、ホイスト
■ ポンプ、ファン ■ オイル&ガス ■ エレベーター
■ 一般機械・その他(繊維機械・金属加工機・包装機械・コンベヤなど)

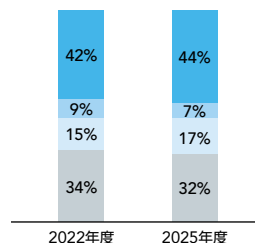
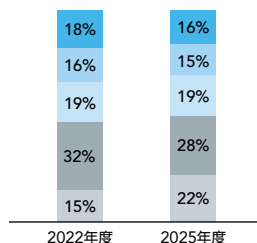
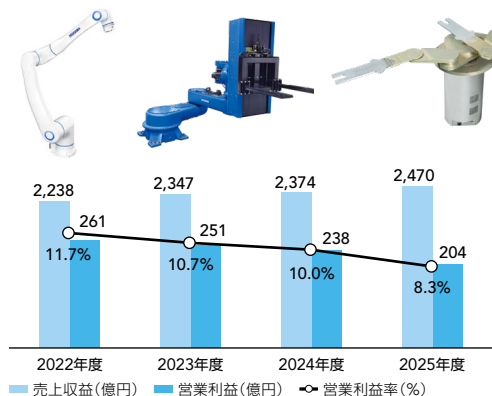
Robotics ロボット

市場シェア 7%(グローバル)

地域別売上収益構成比推移

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ 中国除くアジア

アプリケーション構成比推移

■ 自動車関連(アーク溶接、塗装など)
■ 半導体・液晶関連 ■ カスタマーサービス
■ 一般・その他(ハンドリングなど)

System Engineering システムエンジニアリング

鉄鋼(高炉)向けシステム 市場シェア 100%(国内)

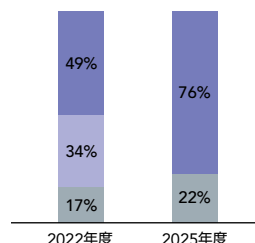
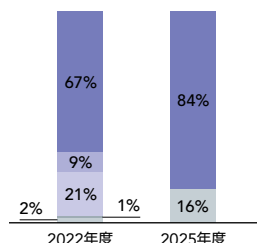
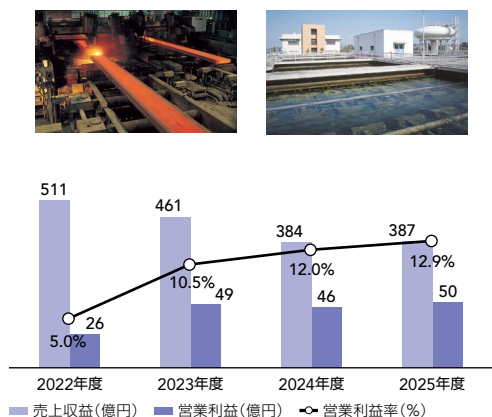
地域別売上収益構成比推移

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 中国 ■ 中国除くアジア

アプリケーション構成比推移

■ 産業用オートメーションドライブ(鉄鋼・産電・クレーン)
■ 環境エネルギー ■ 社会システム

* 2024年度より太陽光発電用/パワーコンディショナを含む環境エネルギー事業は、モーションコントロールセグメントに移行



Motion Control



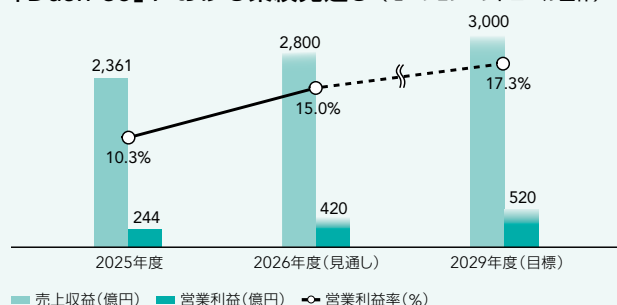
執行役員
モーションコントロール
事業部長

内山 孝弘

ACサーボモータ・コントローラ事業

フィジカルAIの進展により装置市場の高度化と拡大が進む一方で、需要変動への柔軟な対応が重要性を増しています。当社は変化を捉えながら「i³-Mechatronics」を軸とした、タイムリーなソリューション提案と需要変動に強い生産を実現し、さらには進化型アクチュエータの投入を通じて新たな需要を取り込むことで、シェア拡大と持続的な成長を実現します。

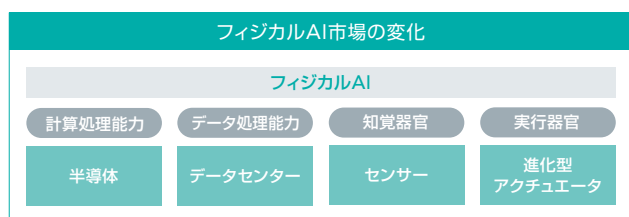
「Dash 35」における業績見通し（モーションコントロール全体）



中計「Dash 35」(2026～2029年度)基本方針

方針1 フィジカルAI市場の徹底攻略

半導体やデータセンターをはじめとする成長分野に向けて、当社コア製品に加え、用途最適製品の投入を進めます。グローバルで市場変化に合わせてお客さまの装置高度化にタイムリーにお応えすることで市場での競争優位を確立します。



方針2 新規ビジネスの創出

進化型アクチュエータを製品ポートフォリオに組み込み、フィジカルAI市場における新たな需要を取り込みます。先端領域での実証を通じて技術の高度化を進め、量産化と応用展開を加速させることで、中長期的な成長ドライバーの確立を目指します。



方針3 「i³-Mechatronics」の実践展開

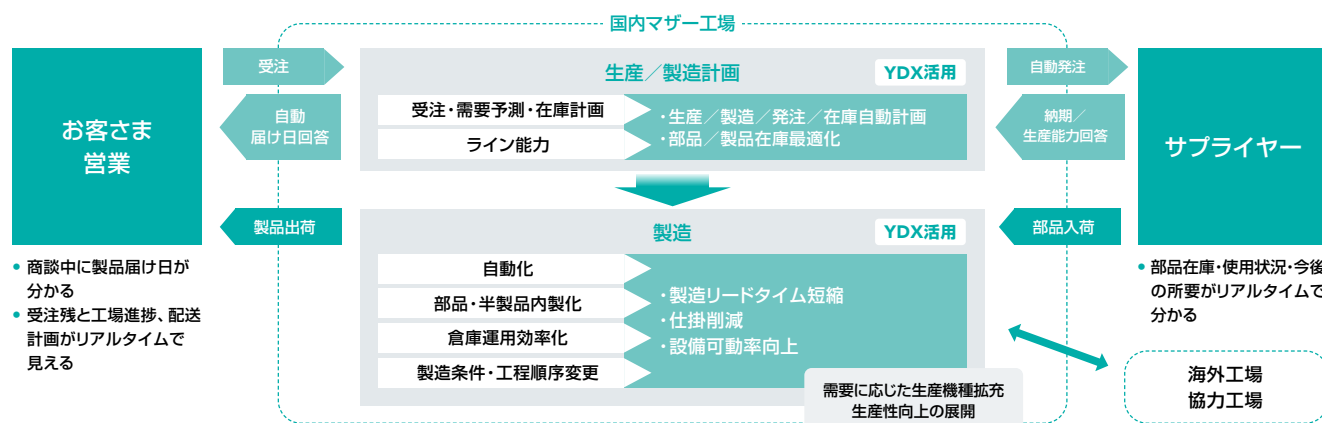
「i³-Mechatronics」の実践により装置、工場の自動化等で培ったノウハウを活用しながら、地域戦略に合わせたソリューション提案をグローバルに展開します。お客さまとの関係を継続的に強化し安定的な需要基盤の構築につなげます。

方針4 4極開発体制の再構築

日本・中国・欧州・米州での製品開発の自走化を進めます。地域特性に応じたローカライズを加速することで、ローカル競合メーカーに対し競争力のある製品をタイムリーに市場に投入し、グローバルでの競争優位性を一層高めます。

方針5 YDXの進化によるものづくり革新

自動化・内製化をさらに進め、需要変動に強い生産体制を確立します。お客さま・営業・工場・サプライヤーをデータで連携して生産の全体最適化を実現し、経営スピードを高めます。これらのものづくりの革新を通じて収益性の向上を実現します。



Motion Control

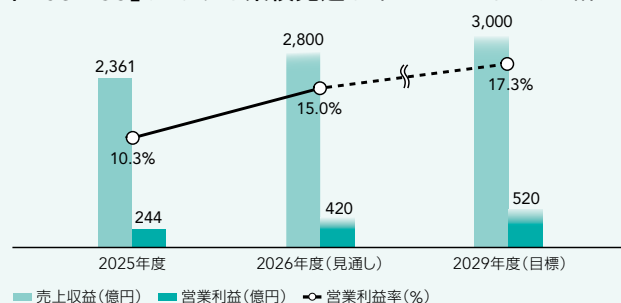


上席執行役員
インバータ事業部長
井手 耕三

インバータ事業

データセンターと半導体市場の拡大、インド市場の成長を確実に捉え、ドライブおよびパワー変換技術の徹底追及により進化するお客さまニーズに貢献し、売上を拡大します。また、YDXとAIの利活用によりグローバル競争を勝ち抜く持続的な収益基盤を構築し、事業成長と利益拡大を実現します。

「Dash 35」における業績見通し（モーションコントロール全体）



中計「Dash 35」(2026～2029年度)基本方針

方針1 米データセンター市場攻略で事業基盤強化

在庫の適正化や北米における生産ラインの増強により、データセンター向け建屋空調およびサーバ冷却装置用ドライブの短納期ニーズに対応する供給体制を強化し、需要の早期取り込みを実現します。また、データセンターの電力課題に対して求められる電源やエネルギー環境への調和についても、高調波対応やモータ含めた高効率ドライブ等の施策で競争優位獲得のための課題に取り組み、製品力を強化し、収益成長をけん引します。



方針2 インド市場の製品力強化と取組領域拡大

インド市場では、都市化に伴うHVAC・セメント・鉄鋼需要を軸に、用途最適製品で量拡大を図ります。HVACは専用ドライブと価格競争力、チャンネル強化で販路を拡大し、セメント・鉄鋼は低圧・中圧のシステム提案で付加価値を強化。さらに現地生産・現地調達でローカル競争力を高め、データセンターや新たなインフラ領域へ用途別ソリューションを展開し成長を加速します。



方針3 半導体設備における現場価値最大化

半導体製造プロセスの進化や環境対応・安定稼働のニーズに応え、真空ポンプ・チラー向け専用ドライブで現場課題を解決します。薄型ドライブによる装置の機構設計の自由度を高め装置の省フットプリント化を実現し半導体製造プロセスの高度化へ追従します。

装置メーカーと密着し、ニーズ捕捉と標準化を進めインシェア拡大と売上伸長を実現します。



方針4 再エネ価値を最大化する提案強化

米国では、AI電力需要の拡大に対応し、大容量パワコンと米国設計・製造の強みを生かして需要を捕捉します。日本では自家消費需要を軸に、蓄電ソリューションと工場電力ソリューションで再エネ価値を最大化し売上を拡大します。

方針5 YDXとAI利活用による生産・品質管理進化

YDXとAIを活用し、生産・品質管理の高度化を推進します。構成部品の内製化や海外現地調達の拡大により、グローバルでサプライチェーンの強靱化と供給力向上を実現します。多面的な取組みを通じてコスト競争力を高め、成長分野の需要を確実に取り込みます。

事業別戦略

Robotics

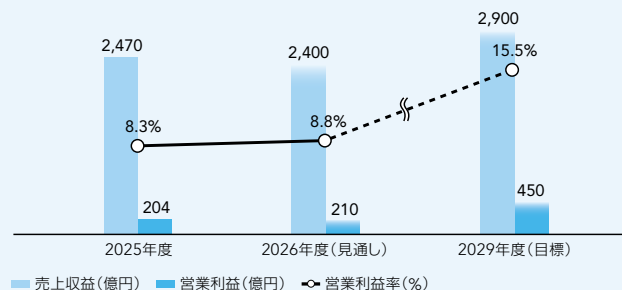


上席執行役員
ロボット事業部長
岡久 学

ロボット事業

半導体・データセンター投資やAI進展を背景に自動化需要は中長期で拡大する一方、短期的には設備投資の変動や地域差が残る環境を想定しています。こうした中、フィジカルAIや高付加価値用途へのシフトを進め、用途拡大とソリューション強化により成長と収益性向上の両立を目指します。

「Dash 35」における業績見通し



中計「Dash 35」(2026～2029年度)基本方針

方針1 「MOTOMAN NEXT」を中核としたAIロボティクスの社会実装の加速と導入の持続的拡大

AIロボティクスの社会実装を中核に据え、中期経営計画期間における成長の加速を図っています。これまで蓄積してきた導入実績を基盤とし、AIロボット「MOTOMAN NEXT」を中心に、自動化が進んでいなかった領域への適用を拡大することで、新たな需要の創出と市場の拡張を推進していきます。また、パートナーとの連携強化やパッケージ化による導入の容易化を通じて、社会実装のスピードを速めていきます。



方針2 市場の変化に対応した「i³-Mechatronics」ソリューションの実践と横展開

「i³-Mechatronics」を軸としたソリューションの実践と横展開を進めることで、製品単体からソリューションビジネスへの転換を加速します。自動車、一般産業、半導体といった主要市場において、データ活用を基盤とした付加価値の高い提案を行うとともに、自社工場での実証を通じて競争力を強化し、収益力の向上につなげていきます。

方針3 “コト”の広がりをつめた製品開発

デジタルツイン*をはじめとする技術基盤の進化により、開発の高度化と迅速化を実現します。これにより、多様化するニーズに対応しつつ、継続的な競争優位の確立を目指します。



NVIDIA Isaac Sim連携等デジタルツイン基盤の進化

方針4 事業発展領域(食・医療)の取組み拡大

食・医療といった新たな事業領域においては、人手不足や品質確保といった構造的な社会課題を解決するために、自動化ニーズの高い分野でのソリューション展開を進めます。これにより、従来の産業領域に加え、社会課題の解決に資する新たな収益機会の創出を図っていきます。



JAとの協業プロジェクト

方針5 第5工場を中核とした収益性向上とYDXを軸とした質の高い事業基盤構築

第5工場およびYDXを中核としたデータ活用を推進し、品質・生産・販売を横断した最適化を図ることで、収益の質を重視したオペレーションへの転換を進めます。これにより、持続的な成長と収益性の向上を両立し、企業価値の最大化を目指します。

* 実機と連動した仮想空間上でのシミュレーションにより、立上げ期間短縮や投資効率向上に貢献する技術。

System Engineering

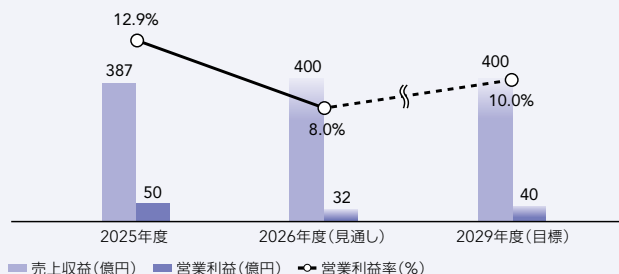


安川オートメーション・
ドライブ株式会社
代表取締役社長
八木田 正樹

システムエンジニアリング事業

システムエンジニアリングの各事業（鉄鋼・産電・クレーン・社会システム）では世界・国内情勢に加え市場の変化や市況を見極め、需要を確実に捉えます。また、南行橋事業所の竣工・稼働に合わせ、過去の事業統合の効果をさらに最適化するため、柔軟な組織運営を目指した抜本的な業務構造改革を推進します。

「Dash 35」における業績見通し



中計「Dash 35」(2026～2029年度)基本方針

方針1 事業別戦略

鉄鋼については既存高炉維持と既設更新案件の受注に加え、お客さまの次世代脱炭素技術開発に積極的に取り組みます。鉄鋼プラントの上工程設備の豊富な経験、納入実績を背景としたシステム制御技術を水平展開し、自動化をはじめとした新技術の導入により、長期的に安定した利益を確保します。

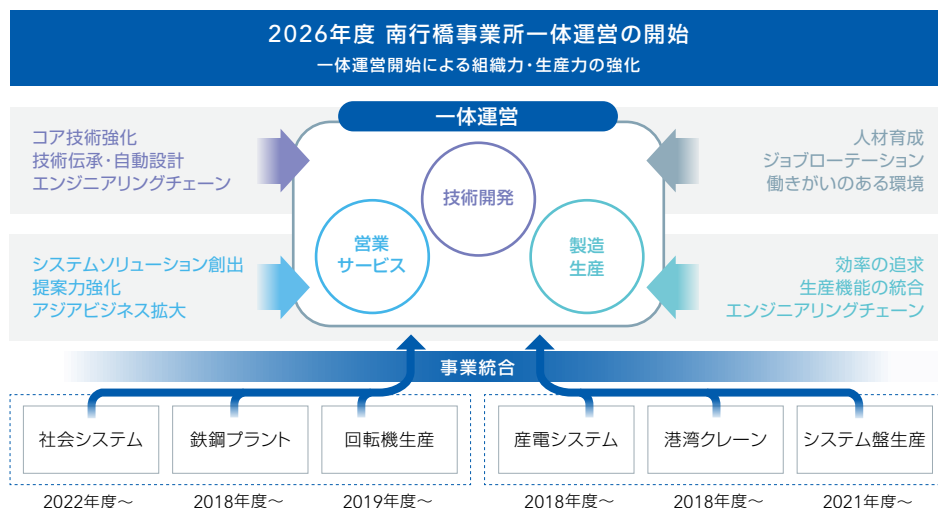
産電についてはドライブ新技術の付加価値をお客さまに訴求し、新たな成長市場や新素材へのアプローチを重点的に行います。加えて、当社の強みであるお客さま一社一社の設備に合わせたカスタマイズへ柔軟に対応したシステム設計を行うことで、機器を協調して制御する、ドライブシステムのコンセプトを整理した新しいFDS (Flexible Drive System) をさらに進化させます。

クレーンについては自動化及び省人化ニーズへの需要により増加するビジネスボリュームに対応できる生産・エンジニアリング・環境サービス体制を構築し、港湾市場における地位の確立を目指します。社会システムは市場要求であるDX

化へ対応し、既存施設の更新需要を確実に捕捉するとともに、官民連携 (PPP: Public-Private Partnership) の対応力強化を図ります。

方針2 生産・業務構造改革

2026年度に南行橋事業所が竣工、稼働開始します。この新規拠点の稼働開始により、これまで分散していた生産拠点を一カ所に集約し、一体運営を行います。併せて生産における仕掛期間のミニマム化と動線の短縮による製造のリードタイム短縮や、工法の変更 (アルミダイキャスト化等)、工程の集約に取り組んでいます。これらの活動により生産過程において生じるリスクを低減し、技術力と生産力を強化することで高い収益性を確保し、競争力アップを図ります。短期的には人材のマルチスキル化を進めることで組織体制を強化し、長期的には基幹システムS/4HANAへの移行を前提とした生産DX化により、過去の事業統合の効果を最大化していきます。



南行橋事業所