



横河電機株式会社

2023年3月期 決算説明会

2023年5月9日

イベント概要

[企業名]	横河電機株式会社
[企業 ID]	6841
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2023 年 3 月期 決算説明会
[決算期]	2022 年度 通期
[日程]	2023 年 5 月 9 日
[ページ数]	42
[時間]	17:30 – 18:35 (合計：65 分、登壇：25 分、質疑応答：40 分)
[開催場所]	Zoom Webinars
[登壇者]	2 名 代表取締役社長 奈良 寿 (以下、奈良) 執行役員 経理財務本部長 中嶋 倫子 (以下、中嶋)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ポイント

■FY22実績：増収増益

- ・サマリー： 受注は、大幅伸長
売上も、伸長
営業利益は、増収および為替の変動影響等により増益
当期純利益は、増益
- ・セグメント別： 制御 増収増益 (除・為替影響：受注+13.4%、売上+7.5%)
測定器 増収増益
新事業他 減収、営業損失は縮小
- ・地域別： 中東・アフリカ、中南米、インド、北米が好調。日本、中国が堅調
- ・サブセグメント別： Energy & Sustainability、Materialsが好調
- ・業種別： Upstream、Downstream、Chemicalが好調

■FY22期末配当金：修正なし（当初予定通り17円配当）

■FY23通期業績予想：増収増益

■FY23株主還元予想：配当金は前年と同額、自己株式取得(取得上限200億円)実施

- ・ FY21より、当社グループ内の経営管理区分の見直しを行った結果、従来「計測事業」セグメントに含まれていたライフソリューション事業を「制御事業」セグメントに区分を変更するとともに、従来「計測事業」として報告セグメントの名称を「測定器事業」に変更しています。なお、FY20のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
- ・ FY21まで「航機その他事業」として報告セグメントについては、航空機用計器事業の譲渡に伴い、FY22から名称を「新事業他」に変更しました。

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[May 9, 2023]
© Yokogawa Electric Corporation

4

中嶋：中嶋より決算のポイント、業績予想についてご説明させていただきます。

お手元、資料の4ページに今回の決算のポイントを記載しております。こちらの内容を次のページ以降でご説明させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



決算サマリー（前年同期比）

- ◆受注・売上 : 受注は**大幅伸長**（除・為替影響**+12.6%**）
売上も**伸長**（除・為替影響**+6.7%**）
- ◆営業利益 : 増収および為替の変動影響等により**増益**（除・為替影響**▲0.8%**）

	FY21	FY22	差異	増減率	為替影響																									
受注高	4,205	5,184	+979	+23.3%	+450	(億円) <ご参考 予想比>																								
売上高	3,899	4,565	+666	+17.1%	+403																									
営業利益	307	444	+137	+44.8%	+140																									
ROS(%)	7.9	9.7	+1.9pt	-	-																									
経常利益	357	486	+129	+36.0%	+151																									
親会社株主に帰属する当期純利益	213	389	+177	+82.9%	+144																									
為替レート 1米ドル=	112.94円	136.12円	+23.18円	-	-	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY22予想 (2/7)</th> <th>差異</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受注高</td> <td>5,160</td> <td>+24</td> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>4,425</td> <td>+140</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>385</td> <td>+59</td> </tr> <tr> <td>ROS(%)</td> <td>8.7</td> <td>+1.0pt</td> </tr> <tr> <td>経常利益</td> <td>395</td> <td>+91</td> </tr> <tr> <td>親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>260</td> <td>+129</td> </tr> <tr> <td>為替レート 1米ドル=</td> <td>135.00円</td> <td>+1.12</td> </tr> </tbody> </table>		FY22予想 (2/7)	差異	受注高	5,160	+24	売上高	4,425	+140	営業利益	385	+59	ROS(%)	8.7	+1.0pt	経常利益	395	+91	親会社株主に帰属する当期純利益	260	+129	為替レート 1米ドル=	135.00円	+1.12
	FY22予想 (2/7)	差異																												
受注高	5,160	+24																												
売上高	4,425	+140																												
営業利益	385	+59																												
ROS(%)	8.7	+1.0pt																												
経常利益	395	+91																												
親会社株主に帰属する当期純利益	260	+129																												
為替レート 1米ドル=	135.00円	+1.12																												

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[May 9, 2023] © Yokogawa Electric Corporation

5

5 ページ、決算のサマリーです。

受注は 5,184 億円と対前年 979 億円の増加、為替を除きましても 12.6%の伸長となりました。

売上は 4,565 億円、為替の影響を除きますと、6.7%の伸長となっております。遅れておりました売上の立ち上がりですが、第4四半期の3カ月間で大きく進捗しております。

営業利益は対前年 137 億円増加の 444 億円。

当期純利益は 177 億円増益の 389 億円となっております。

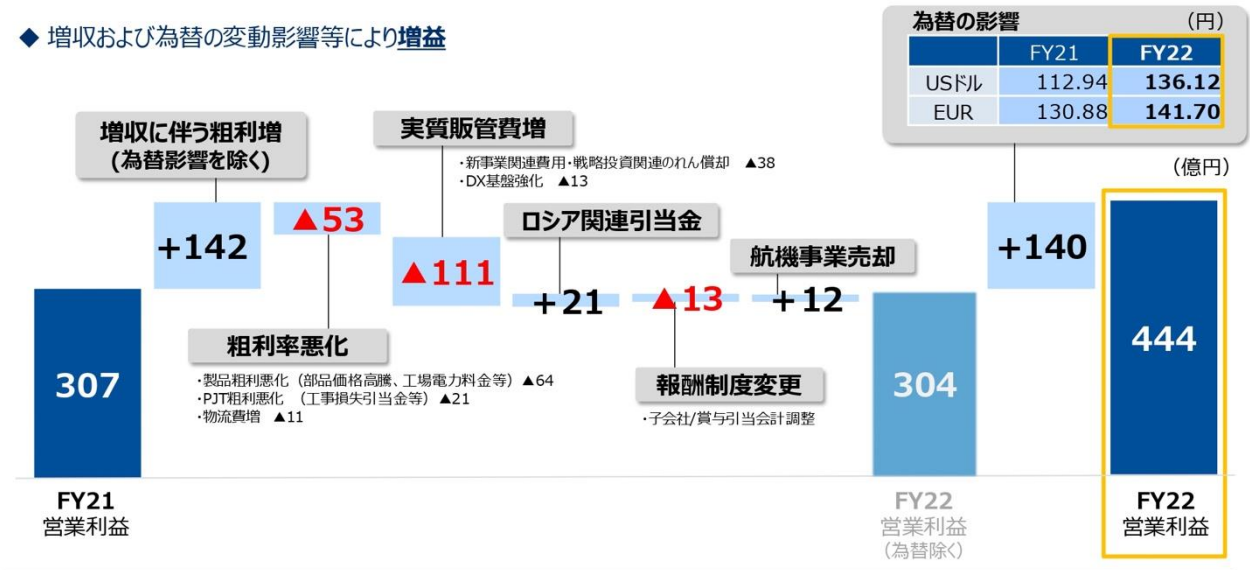
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



営業利益分析（前年同期比）

◆ 増収および為替の変動影響等により増益



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 6

6 ページ、営業利益の増減分析です。

前年 FY21 の営業利益 307 億円に対し、為替の影響を除きますと 2 億円の減益とほぼ横ばいとなっております。

増収に伴う粗利増を 142 億円確保した一方で、粗利率の悪化がマイナス 53 億円。販管費は特殊要因（ロシア関連引当金、報酬制度変更）もあり 103 億円の増加。また、航機事業の売却に伴う改善効果が 12 億円となっております。

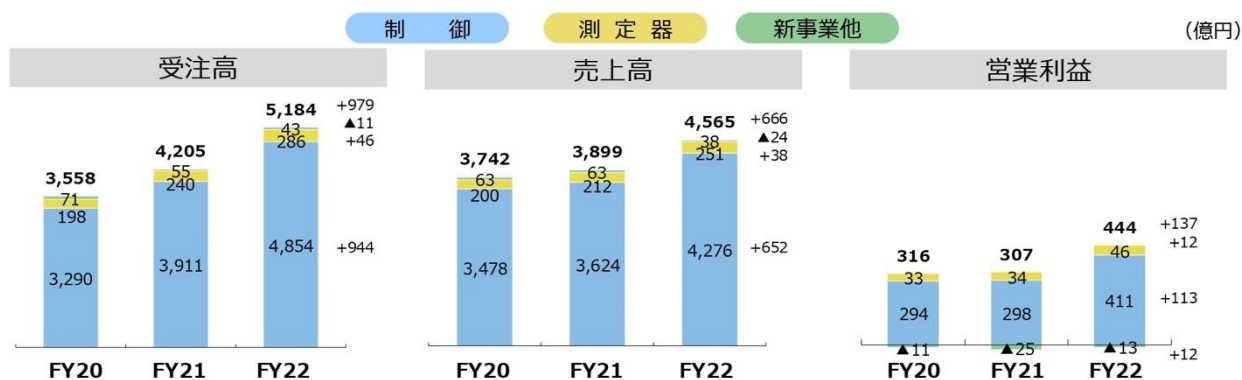
粗利率は、これまでの決算でもご説明しておりますとおり、部品価格の高騰、工場等の電気料金、プロジェクト粗利率の悪化、物流費の高騰など複数の要因を受けておりますが、第 4 四半期 3 カ月間を切り取ってみますと、若干ではございますが、主要事業は対前年で改善に転じております。製品値上げの効果が出てきたほか、売上増加によりまして、原価性の固定費の比率が低下しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

セグメント別 受注・売上・営業利益

- ◆制御事業 : 受注は大幅伸長。売上も伸長 (除・為替影響: 受注+13.4%、売上+7.5%)
営業利益は、増収および為替の変動影響等により増益 (除・為替影響: ▲6億円、▲2.1%)
- ◆測定器事業 : 受注・売上好調。増益
- ◆新事業他 : 航空機用計器事業の譲渡に伴い、売上は減収、営業損失は縮小



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています

[May 9, 2023]
© Yokogawa Electric Corporation

7

7 ページ、セグメント別の受注・売上・営業利益です。

まず、青色の制御でございます。受注は対前年プラス 944 億円、為替を除いても 13.4%の伸長です。売上はプラス 652 億円、受注に比べますと弱いものの、第 4 四半期 3 カ月間で大きく立ち上がりまして、為替を除きましてもプラス 7.5%の伸長となりました。営業利益は先ほどご説明いたしました粗利率悪化等の影響もございまして、113 億円の改善となっております。

続いて、黄色の測定器でございます。受注につきましては、対前年プラス 46 億円、為替を除きましても 9.2%の伸長。売上はプラス 38 億円、為替を除くと 8.2%の伸長となっております。営業利益は 12 億円の増益となりました。

最後に、緑色の新事業他でございますけれども、こちらは受注・売上ともに航機事業売却の影響によりまして減少しております。営業利益は航機事業の損失がなくなったことなどの影響で、12 億円の改善となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

制御地域別 受注・売上高

- ◆受注は、大口受注案件の一巡感は出ているものの、年間を通じて中東・アフリカ、中南米、インド、北米が好調。日本、中国が堅調
- ◆受注：+523億円、+13.4%（除・為替影響） 売上：+273億円、+7.5%（除・為替影響）（億円）

受注高	FY21 (A)	FY22 (B)	前年同期比 (B-A)	売上高	FY21 (A)	FY22 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,202	1,340	+138	日本	1,094	1,160	+66
アジア	1,340	1,680	+340	アジア	1,257	1,538	+281
（東南アジア・ 極東）	(597)	(710)	(+113)	（東南アジア・ 極東）	(567)	(685)	(+118)
（中国）	(591)	(761)	(+170)	（中国）	(546)	(668)	(+122)
（インド）	(152)	(209)	(+57)	（インド）	(144)	(185)	(+41)
欧州・CIS	421	464	+43	欧州・CIS	432	424	▲8
中東・アフリカ	517	714	+197	中東・アフリカ	432	599	+167
北米	318	473	+155	北米	302	407	+105
中南米	113	183	+70	中南米	107	148	+41
海外小計	2,709	3,514	+805	海外小計	2,530	3,116	+586
合計	3,911	4,854	+944	合計	3,624	4,276	+652
為替レート 1米ドル=	112.94円	136.12円	+23.18円	為替レート 1米ドル=	112.94円	136.12円	+23.18円

8 ページ、制御セグメントの地域別の受注・売上高です。

為替影響を含む数字となっておりますので、分かりづらい部分があるかと思いますが、多くの地域で好調な状況となっております。

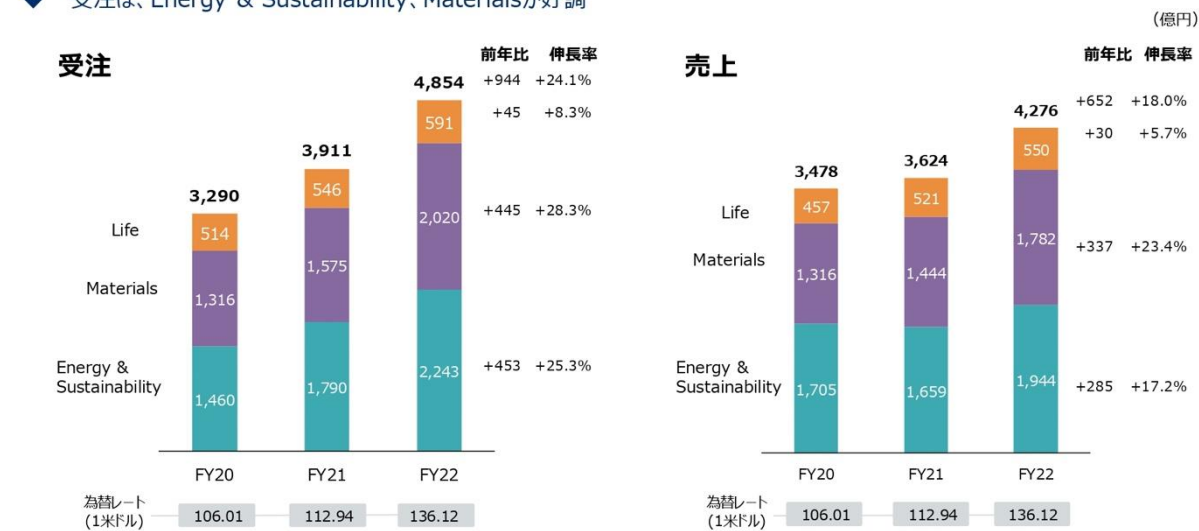
受注につきましては、為替の影響を除いても、北米、南米、インド等で20%を超える高い伸長となりました。また、中東におきましても、足元では大型案件の一巡感出てきておりますものの、年間を通じては20%弱の伸長となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

制御サブセグメント別 受注・売上高

◆ 受注は、Energy & Sustainability、Materialsが好調



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 9, 2023] © Yokogawa Electric Corporation

9

9 ページ、制御サブセグメント別の受注・売上高でございます。下から、Energy & Sustainability、Materials、Life の3業種セグメントでお示ししております。

左側のグラフ、受注でございますが、まず、Energy & Sustainability は対前年プラス 453 億円、為替の影響を除きますと 12.8%の伸長となりました。COVID-19 により凍結されておりました大型プロジェクトの再開、発注が一巡したこともございまして、第4四半期では減速しておりますが、マーケット環境としては好調な状況が継続していると認識しております。Upstream が大きく伸長し、為替を除きまして 31%の伸長となっておりますほか、Downstream も 8%伸長、再生エネルギー関連に関しては 46%の伸長となっております。

続いて Materials でございますが、こちらは対前年プラス 445 億円、為替の影響を除きますと 18.9%の伸長です。化学業種向けで為替を除き 17%の伸長、また、鋼材、電池業種向けなども堅調に推移いたしました。

最後に、Life につきましては対前年プラス 45 億円、為替を除くと 3.6%の伸長となっております。

右側のグラフ、こちらは売上ですが、受注に遅れて数字に表れてきているものでございますので、個別の説明については割愛させていただきます。

サポート

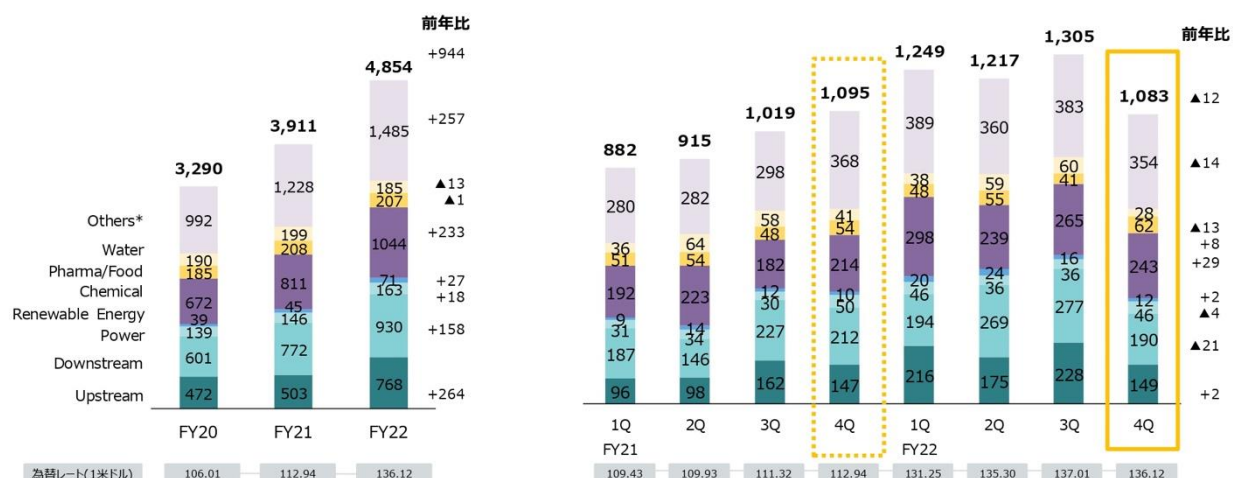
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

制御業種別 受注

(億円)

◆ Upstream、Downstream、Chemicalが好調



*Othersの主な業種：ELECTRICAL & ELECTRONIC、IRON & STEEL、PULP & PAPER ほか

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

May 9, 2023 | 10
© Yokogawa Electric Corporation

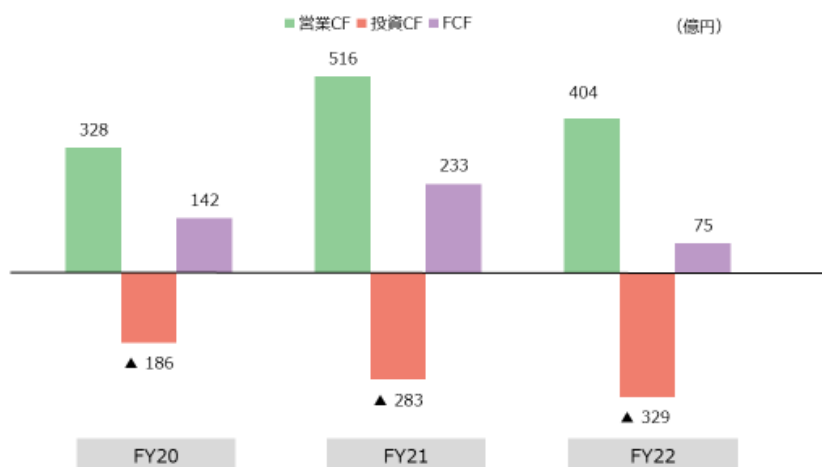
10 ページ、制御業種別の受注です。説明については割愛させていただきますが、右側のグラフで四半期ごとのトレンドをご確認いただくことが可能でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



キャッシュ・フロー



サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

FY23業績予想

- ◆ 受注は、世界経済が低成長となることが見込まれていることや、COVID-19後に再開された大口受注案件に一巡感が出ていること、素材産業における投資が減速する見込みであること等により減少を予想
- ◆ 売上・営業利益は、半導体等を含む生産部品及びプロジェクト調達品の調達難が継続していることから限定的な伸長と予想

	FY22(A)	FY23予想(B)	前年比 (B-A)	伸長率 (B/A-1)	(億円)
受注高	5,184	4,900	▲284	▲5.5%	
売上高	4,565	4,700	+135	+3.0%	
営業利益	444	480	+36	+8.1%	
ROS(%)	9.7%	10.2%	+0.5pt	—	
経常利益	486	490	+4	+0.8%	
税引前利益	498	655	+157	+31.5%	
法人税等	109	215	+106	+97.6%	
親会社株主に帰属 する当期純利益	389	440	+51	+13.1%	
EPS(円)	145.81	164.84*	+19.03	—	
為替レート 1米ドル=	136.12円	130.00円	▲6.12円	—	

■変動要因

- ・インフレ、金融引き締めによるマクロ経済減速や金融環境悪化
- ・半導体等を含む生産部品およびプロジェクト調達品の調達環境の変化
- ・部材価格、エネルギー価格、人件費等の上昇
- ・地政学リスク増大とサプライチェーンへの影響増大

YOKOGAWA  Co-innovating tomorrow™

※当社は自己株式の取得について決議しました。
FY23予想における「EPS(円)」については、当該自己株式の取得の影響を考慮していません。
したがって、今後の自己株式取得の状況により、変動する可能性があります。
当該自己株式の取得については、本資料P17をご参照ください。

[May 9, 2023] 12
© Yokogawa Electric Corporation

12 ページ、FY23 の業績予想です。

受注につきましては、対前年マイナス 284 億円の 4,900 億円。経済成長の減速が見込まれること、先ほど申し上げましたとおり、COVID-19 後に再開された大口受注案件に一巡感が出てきていること、また、素材産業の投資が減速する見込みであること等を踏まえまして、為替の影響を除きましても対前年マイナス 3.2%の想定としております。

売上につきましては、対前年プラス 135 億円の 4,700 億円、為替を除きますと 5.3%の伸長となっております。

営業利益は対前年 36 億円増益の 480 億円。

当期純利益は 51 億円増益の 440 億円の計画となっております。

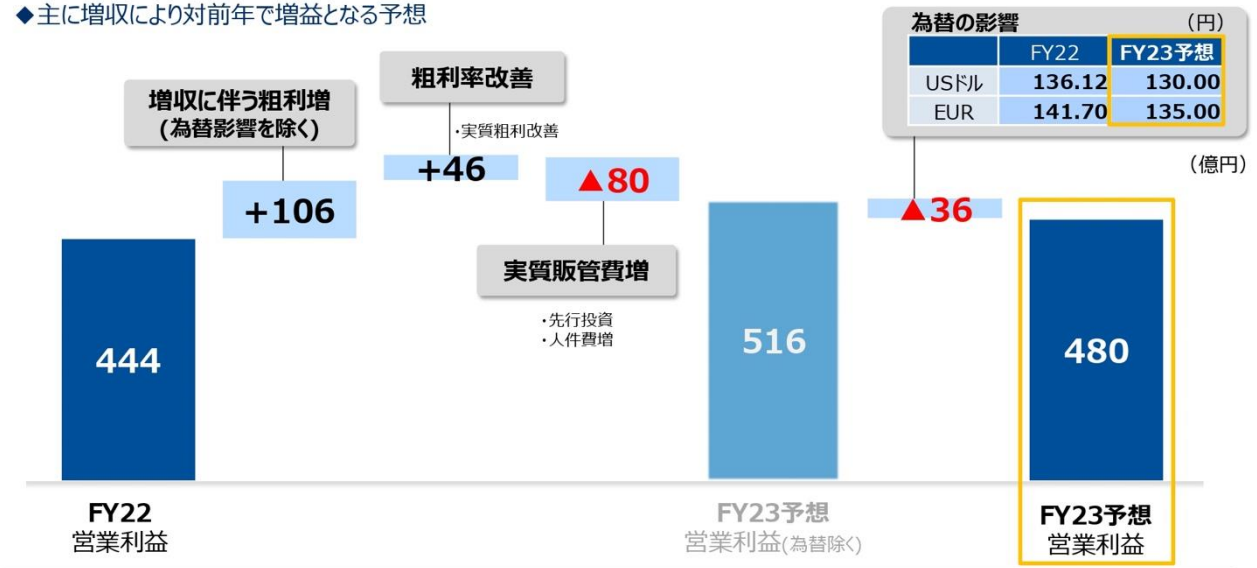
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



営業利益分析 予想

◆主に増収により対前年で増益となる予想



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™ ※現時点で決定していない新規M&Aによる影響は予想に含みません。

May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 13

13 ページ、営業利益の増減分析です。

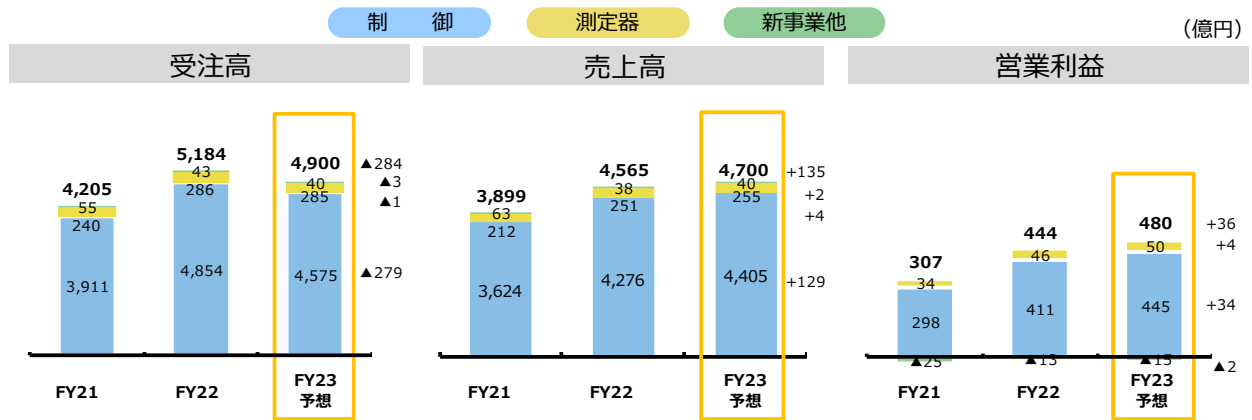
FY22 の営業利益 444 億円に対しまして、増収による粗利増 106 億円、粗利率の改善 46 億円。販管費につきましては、主に昨年度に実施いたしました M&A に伴うのれん等の償却費の増加とその対象会社の販管費の増加、先行投資費用、また、人件費の上昇などを織り込んでおりまして、80 億円の増加を計画しております。

14 ページはセグメント別、15 ページは制御地域別、16 ページは制御サブセグメント別の数字を記載しております。個別のご説明については割愛させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

セグメント別 受注・売上・営業利益 予想



新事業他 : FY21の数字は従来の「航機その他事業」の実績を表示しています

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

制御地域別 受注・売上高 予想

(億円)

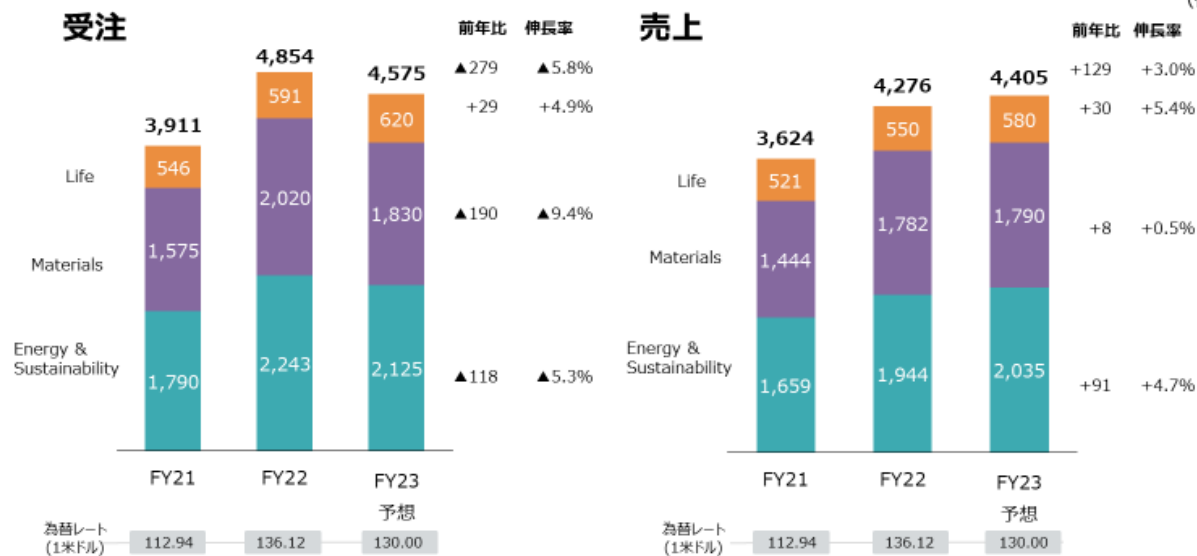
受注高	FY22 (A)	FY23 (B)	前年同期比 (B-A)	売上高	FY22 (A)	FY23 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,340	1,250	▲90	日本	1,160	1,220	+60
アジア	1,680	1,605	▲75	アジア	1,538	1,536	▲2
(東南アジア・ 極東)	(710)	(695)	(▲15)	(東南アジア・ 極東)	(685)	(685)	(+0)
(中国)	(761)	(720)	(▲41)	(中国)	(668)	(670)	(+2)
(インド)	(209)	(190)	(▲19)	(インド)	(185)	(180)	(▲5)
欧州・CIS	464	420	▲44	欧州・CIS	424	430	+6
中東・アフリカ	714	670	▲44	中東・アフリカ	599	640	+41
北米	473	470	▲3	北米	407	430	+23
中南米	183	160	▲23	中南米	148	150	+2
海外小計	3,514	3,325	▲189	海外小計	3,116	3,185	+69
合計	4,854	4,575	▲279	合計	4,276	4,405	+129
為替レート 1米ドル=	136.12円	130.00円	-6.12円	為替レート 1米ドル=	136.12円	130.00円	-6.12円

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

制御サブセグメント別 受注・売上高 予想

(億円)



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 9, 2023 | 16
© Yokogawa Electric Corporation

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



株主還元

- ◆ FY23配当は前年と同額
- ◆ 自己株式の取得を決議（取得上限200億円）

<配当>



<自己株式の取得>

自己株式の取得による株主還元を実施



200億円を上限に
市場買付により当社普通株式を取得
(取得期間 2023/5/22~2023/12/29)

※ グラフの「総還元性向および配当性向」については、自己株式の取得の影響を考慮していません。したがって、今後の自己株式取得の状況により、変動する可能性があります。

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

1 May 9, 2023 | 17
© Yokogawa Electric Corporation

17 ページ、株主還元です。

FY22 期末配当については、従来予想どおり、17 円とさせていただきます。年間 34 円を予定しております。また、FY23 につきましては、前年と同額の年間 34 円の予定です。

これに加えて、右側に記載しておりますとおり、本日の取締役会におきまして自己株式の取得 200 億円による株主還元を決定しました。2 月に開示しましたとおり、大型投資有価証券の売却が予定されており、中期計画 AG2023 で掲げました営業キャッシュ・フロー目標に対する進捗も順調でございます。このような中で、本自己株式取得による還元を実施いたしましても、中計で掲げました戦略投資 700 億円を実行していくための財務基盤は十分に確保できていると考えています。なお、自己株式の取得と合わせた総還元性向は 61.1%となる計画でございます。

私からの説明は以上です。

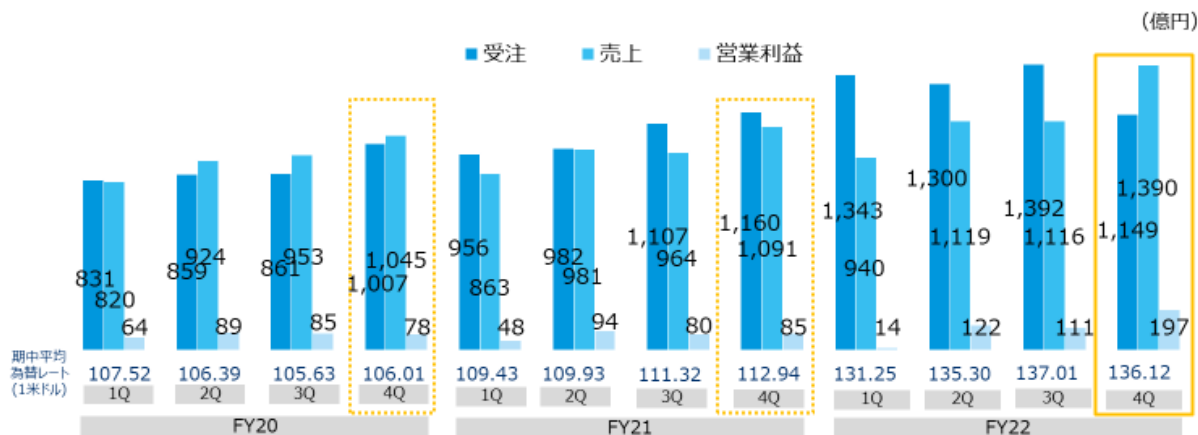
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



補足：四半期別実績

◆売上高・営業利益は、日本の制御事業を中心に2Qおよび4Qに集中傾向



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 19

補足：営業外・特別損益

(億円)

	FY21	FY22
営業利益	307	444
営業外収益	75	80
営業外費用	25	38
経常利益	357	486
特別利益	1	24
特別損失	57	12
税引前利益	301	498
法人税等	88	109
親会社株主に帰属する当期純利益	213	389
(税負担率)	21.4%	15.8%

【特別利益】

FY22：固定資産売却益 5
投資有価証券売却益 8
段階的取得に係る差益 11

【特別損失】

FY21：減損損失 14
投資有価証券評価損 18
事業構造改善費用 21

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

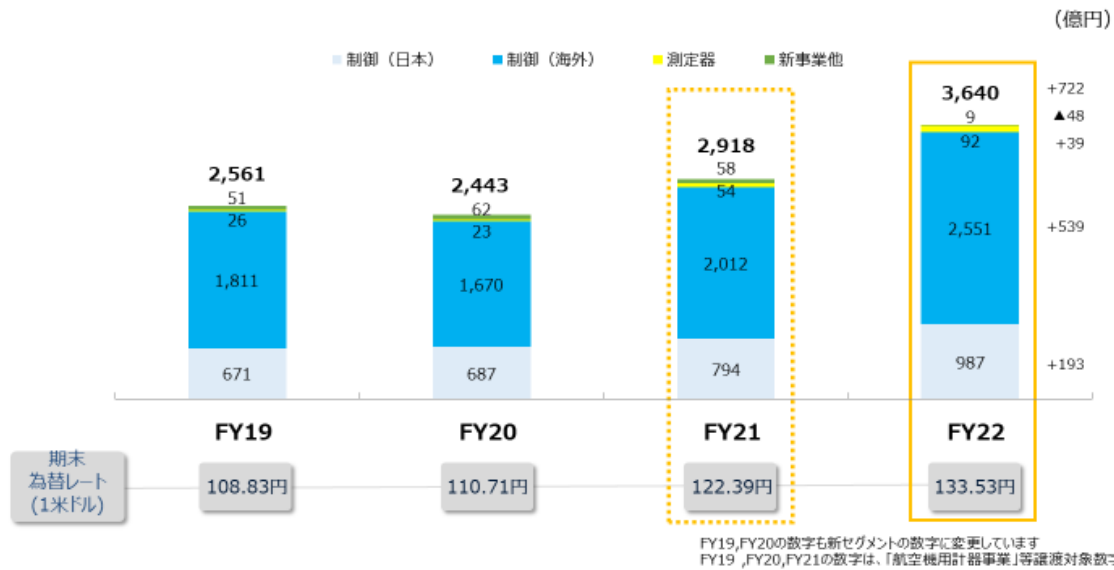
1 May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 20

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

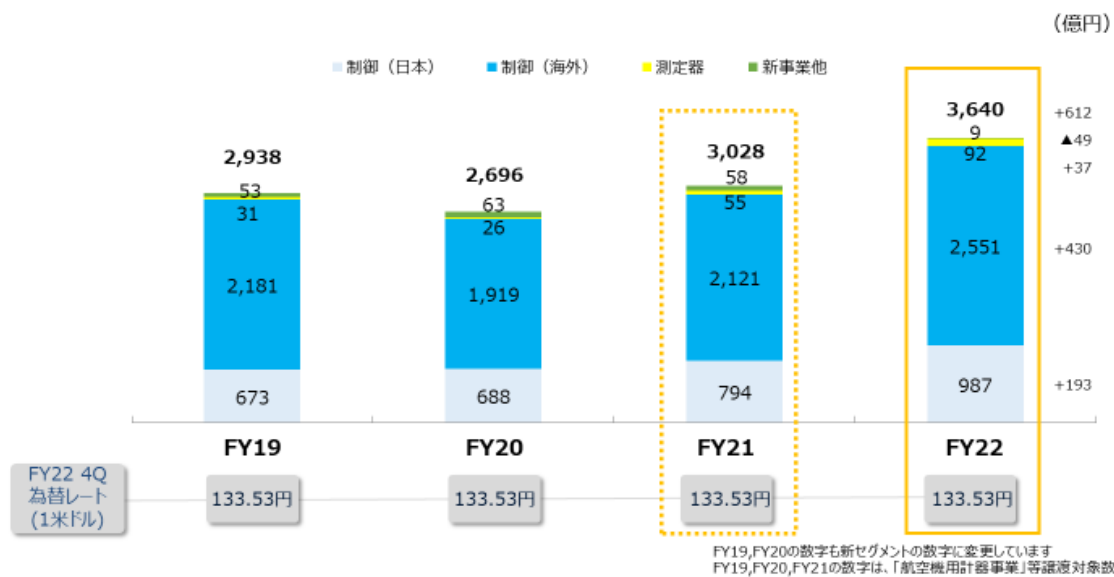
補足：セグメント別 受注残推移



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 21

補足：セグメント別 受注残推移 * FY22 4Q期末為替レート換算



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 22

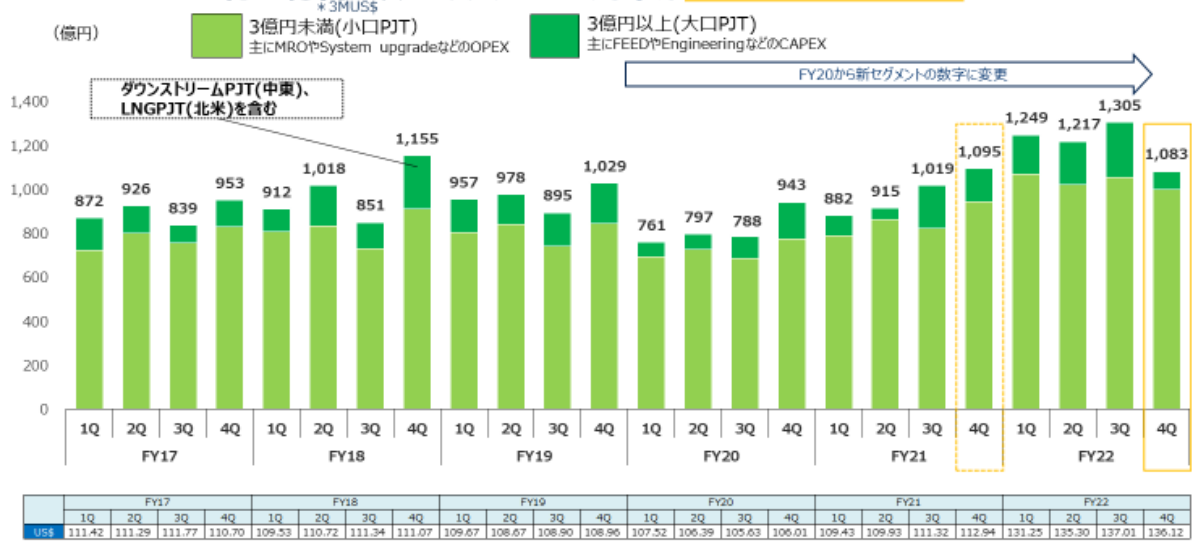
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

補足：制御ビジネス金額別受注推移

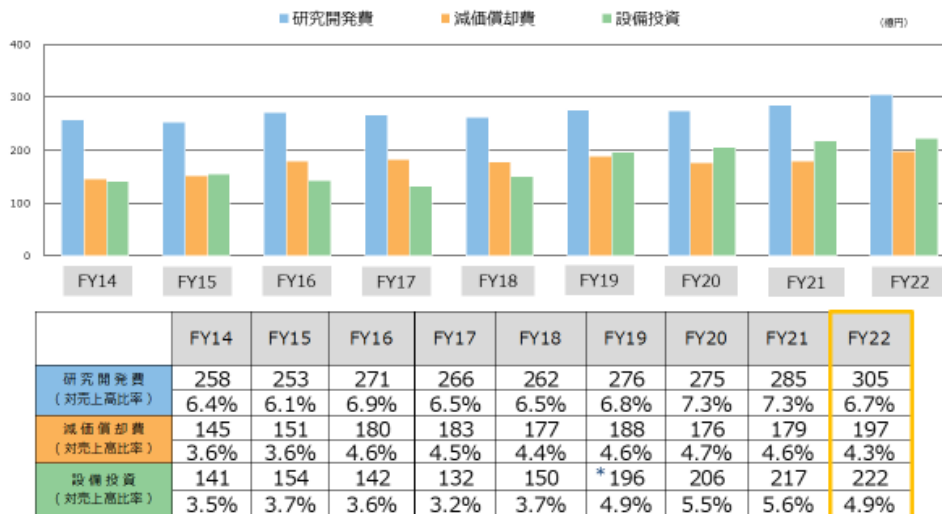
約3億円*以上の大口PJT比率は10~15%程度のみ



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 23

補足：研究開発費・減価償却費・設備投資



*FY19よりIFRS第16号(リース)を適用

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

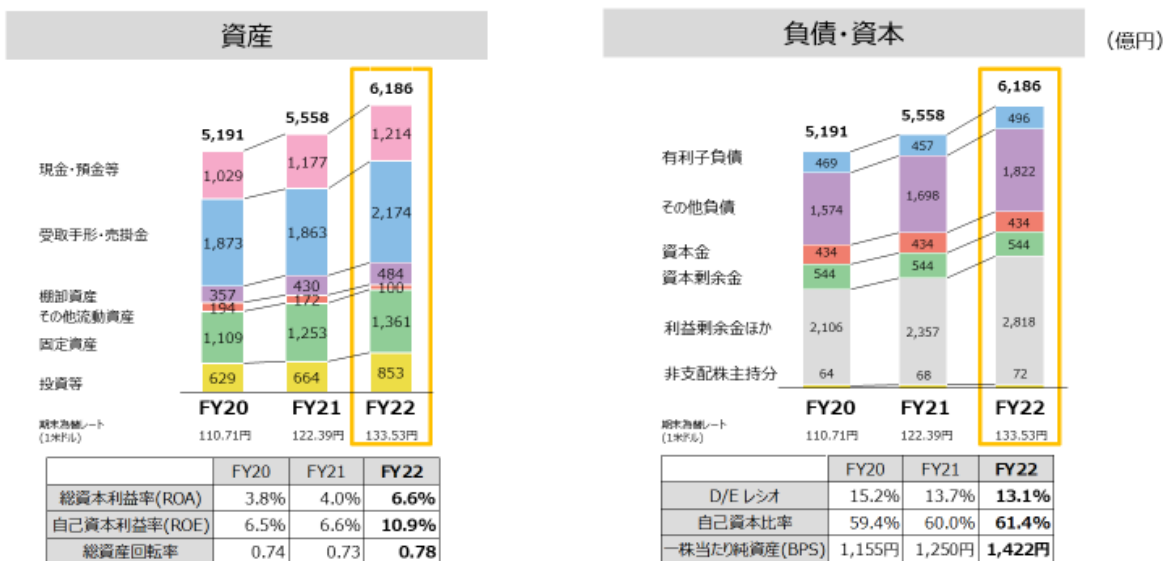
May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 24

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

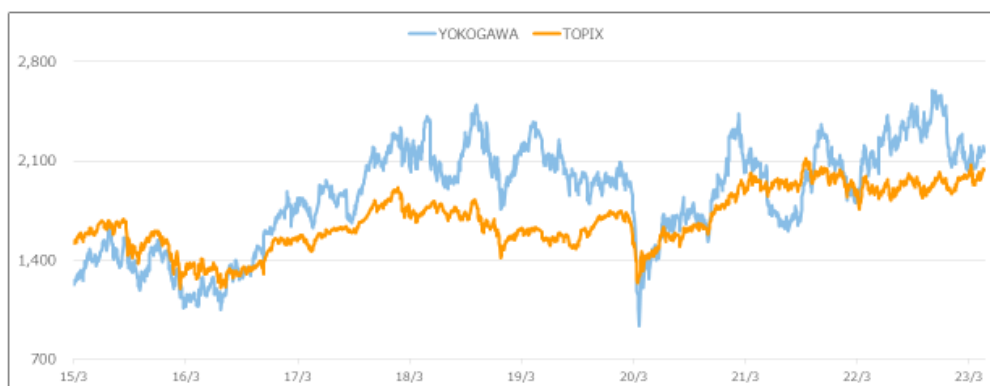
補足：貸借対照表



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 25

補足：株価の状況



(円)

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	22/6	22/9	22/12	23/3	23/4/24
YOKOGAWA	1,295	1,163	1,752	2,198	2,291	1,303	2,038	2,099	2,241	2,275	2,105	2,150	2,176
TOPIX	1,543	1,347	1,512	1,716	1,592	1,403	1,954	1,946	1,871	1,836	1,892	2,004	2,037

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation 26

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

中長期でのお客様投資意欲は健在も、 経済の不透明感が強まり 足元では需要減退の懸念

- 地域** 中東:投資意欲は継続 インド:リファイナリなどの投資案件は活発だが、競争も厳しい 北米:引き合い活発も、景気後退懸念消えず
中国:需要弱含み。景気刺激措置を受けての環境対応等への投資取り込みがカギ 日本:製造業での投資悪化懸念
- 業種** Upstream :安定したオイル・ガスの価格と需要が投資を牽引 Renewable:各地域で活発。水素・アンモニア案件も活発
Downstream, Chemical: 電子部品、EV関連素材の投資弱含みでお客様事業環境は停滞傾向
Pharma, Food, Water: 生産性、安全性、品質向上などプロセス高度化への投資意欲は堅調



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 9, 2023 | 29
© Yokogawa Electric Corporation

奈良：それでは、私から現状認識と今後の見通しについてお話をさせていただきます。

まず、当社ビジネス全体の環境認識についてお話しします。

全体として、エネルギー関連、環境対応、DX 関連といった持続的成長に向けたお客様の投資意欲は底堅く、健在との認識です。しかしながら、長引くウクライナ情勢、資源・原材料価格高騰、世界的なインフレの進行や、地政学的な緊張の高まりなどは継続し、今後の国際情勢および世界経済に不透明感が増す中、世界経済は全体として低成長が見込まれることや、お客様の事業環境にも厳しさがある中で、足元では需要の減退が懸念されております。

また、半導体を含む生産部品やプロジェクト調達品の需要逼迫、部材エネルギー価格や人件費上昇などの状況は継続しており、引き続き、あらゆる打ち手により対応し、さまざまな事業環境リスクに対して、たゆまず取り組み、経営のレジリエンスを高めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

制御サブセグメント成長

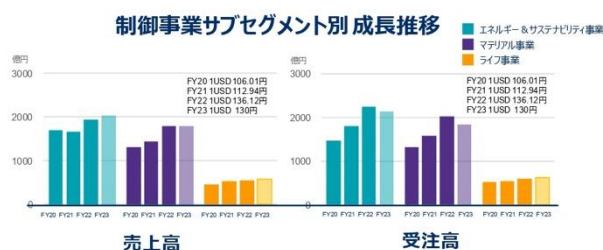
業種軸連携で機会を拡大し、着実に成長 FY23業績予想の達成と、さらなる上積みを目指す

注力活動

エネルギー&サステナビリティ事業：エナジートランジションやカーボンニュートラルのニーズをとらえ、お客様との共創を通じてビジネスを拡大
 マテリアル事業：グローバルで課題解決型ソリューション提案力が確実に向上し、ビジネス成長へとつながる
 ライフ事業：ビジネス基盤整備と連携強化で国内・海外ともに着実に成長。海外の引き合いも増加

	売上成長 ※2			(ご参考) 受注成長 ※2		
	CAGR (FY20-22)		CAGR (FY20-FY23)	CAGR (FY20-22)		CAGR (FY20-FY23)
	実績	予想※1	AG2023 目標	実績	予想※1	AG2023 目標
エネルギー&サステナビリティ事業	6.8% (▲1.6%)	6.1% (0.9%)	4%以上	23.9% (14.3%)	13.3% (7.8%)	9%以上
マテリアル事業	16.4% (9.6%)	10.8% (7.4%)	3%以上	23.9% (16.9%)	11.6% (8.1%)	6%以上
ライフ事業	9.7% (6.0%)	8.3% (6.5%)	16%以上	7.2% (4.0%)	6.4% (4.8%)	16%以上

※1：FY23業績予想を達成した場合
 ※2：カッコ内数字は、為替影響を除くオーガニック成長



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

May 6, 2023 | 30
 © Yokogawa Electric Corporation

こちらは制御ビジネスの三つのサブセグメント、エネルギー&サステナビリティ、マテリアル、ライフの各事業の受注・売上成長です。

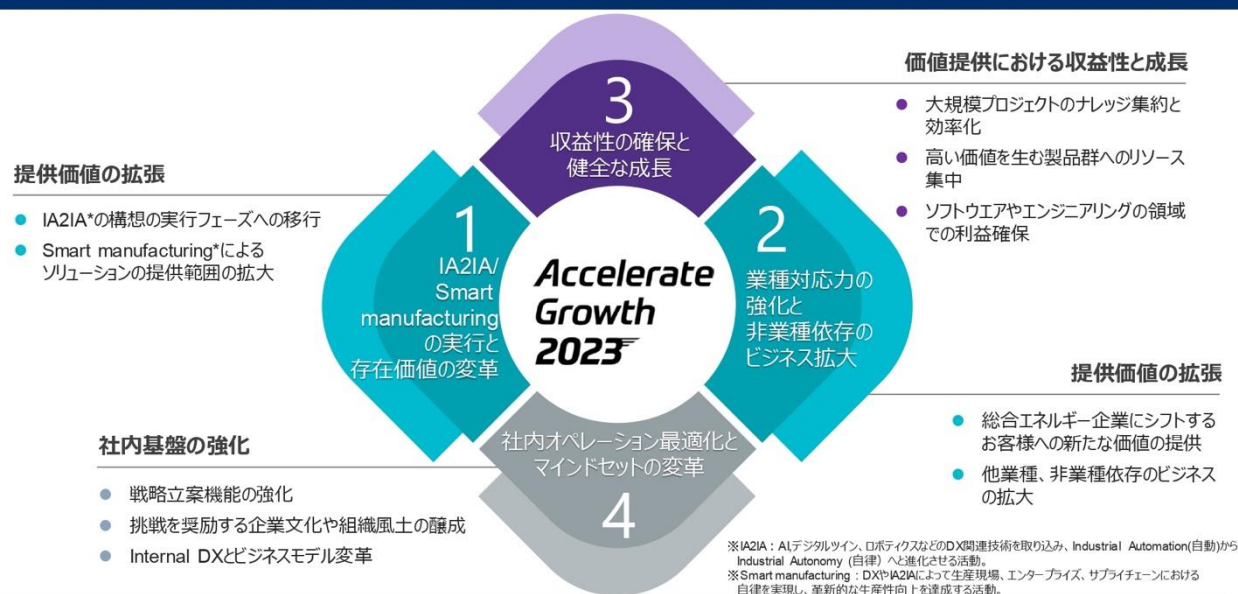
各事業セグメントは、業種軸での連携を深めて機会を拡大し、ビジネス領域やお客様のすそ野を広げながら、着実に成長をしています。各事業セグメントがそれぞれの注力活動を加速しながら、中期経営計画の目標達成に向けて取り組みを進めております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| May 9, 2023 | 32
© Yokogawa Electric Corporation

次に、中期経営計画 Accelerate Growth 2023 のレビューについて、ポイントを絞ってご説明いたします。

中期経営計画 Accelerate Growth 2023 で掲げた目標を達成するための四つの基本戦略は、ご覧のとおりです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略レビュー

1

IA2IA/Smart manufacturing の実行と存在価値の変革

- 提供価値の拡張
- IA2IAの構想の実行フェーズへの移行
 - Smart manufacturingによるソリューションの提供範囲の拡大

成果

◆ IA2IA/Smart manufacturing の事業展開の取り組みが順調に進捗

- IA2IA/Smart manufacturing 新規ソリューション数
ソリューションのパッケージ化でグローバル展開を加速
- IA2IA/Smart manufacturing事業 海外受注件数
一定の案件数を維持。1件あたりの受注金額も増加傾向
- 高いプロジェクト遂行能力、インテグレーション能力が要求されるMAC/MAIC^{*1}受注増
- 9企業の産業間連携によるカーボンニュートラル実現可能性調査
- プラント自律制御AI(FKDPP[※])が「第52回日本産業技術大賞」で最高位の
内閣総理大臣賞を受賞 ※次ページ参照

*1 MAC: Main Automation Contractor MAIC: Main Automation and Information Contractor
*2 FKDPP: Factorial Kernel Dynamic Policy Programming (強化学習AI アルゴリズム)

- ✓ 提供価値拡張を具体化し、実績と成果を積みあげ、社外からの期待、評価高まる
- ✓ ビジネスのスケールアップに向けた加速が課題

課題と対応

リカーリング/サブスクリプションなどの新しいビジネスモデルの確立と、ビジネスのスケールアップの加速

- お客様のDX、IT/OTコンバージェンスを推進する人財の質と量の強化
施策例) ビジネスを推進する 公認S.I.R.I^{*3}資格取得者の育成^{*4}
- ソリューション提案人財育成とマインドセット変革の推進
施策例) シンガポールにグローバルトレーニングセンターを設置^{*4}
- 地域拠点とのコミュニケーションおよびKPIモニタリングの強化
- 横河デジタル株式会社への好調な引き合いを捉えたビジネス加速

*3 Smart Industry Readiness Index (S.I.R.I.) スマートインダストリー準備指標
シンガポール経済開発庁が主要なテクノロジー企業、コンサルティング会社、産業界・学識経験者のネットワークと協力して作成。
インダストリー4.0の3つの基本的構成要素であるプロセス、テクノロジーおよび組織の観点からデジタル成熟度を評価する。
*4 詳しくは4つの基本戦略レビュー 4.社内オペレーションの最適化でマインドセットの変革をご覧ください。

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| May 9, 2023 | 33
© Yokogawa Electric Corporation

四つの基本戦略の一つ目、IA2IA/Smart manufacturing の実行と存在価値の変革については、成果として、IA2IA/Smart manufacturing を事業として展開するための取り組みを着実に進め、具体的な事例、成果が出てきており、さらにお客様から当社へ課題解決のご相談をいただくという好循環が生まれており、お客様から当社へのご期待を実感しています。

一方で、課題としては、リカーリング/サブスクリプションなどの新しいビジネスモデルの確立と、ビジネスのスケールアップです。従来とは異なる新しいビジネスモデルを確立すべく、さまざまなプラクティスを重ねてきていますが、これがビジネスとしてしっかり根づき、スケールアップしていくための人財の育成や、各地域拠点および横河デジタルでの取り組みを加速していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

AIソリューションでIA2IA（産業の自律化）へ

AIソリューションで産業の自律化をリードし、お客様のESG・サステナビリティ経営に貢献

当社自律制御AIがENEOSマテリアル様との協同実証実験で
化学プラントの蒸留塔のマニュアル操業工程を1年間にわたり安定操業、ビジネス化へ大きく前進

安定稼働

環境負荷低減

品質とコスト
削減の両立

人の負担削減
安全性向上



- 独自技術である自律制御AI FKDP^{*1}が、従来自動制御が適用できずマニュアル操業が求められていた領域の制御に成功
- 従来の手動制御に比べ約40%の蒸気使用量とCO₂排出量を削減^{*2}
- 1年間の連続安定稼働を達成し、お客様サイトで正式採用へ
- 知見・経験を活かしたコンサルティングサービスを横河デジタルが提供開始
- 日刊工業新聞社が主催する「第52回日本産業技術大賞」で内閣総理大臣賞を受賞



当該のENEOSマテリアル化学プラント
贈賞式の様子^{*3}
(提供：日刊工業新聞社)

^{*1} FKDP: Factorial Kernel Dynamic Policy Programming (強化学習AI アルゴリズム)
^{*2} 本実証実験で自律制御AIを採用した蒸留塔の制御に従来の蒸留塔に比べて約40%の蒸気使用量とCO₂排出量を削減
^{*3} 左から文部科学省 柳事務次官、当社奈良社長、横河デジタル電子木社長、奈良先端科学技術大学院大学 太田理事・副学長

広がるYOKOGAWAの
AIソリューション

▶ベテラン運転員の操作を学習し、再現 AIプラント運転支援ソリューション【横河ソリューションサービス/NTTコミュニケーション】
▶幅広い産業でご利用いただける 製品、ソフトウェア、プラットフォームがますます充実

詳しくは、当社ホームページ特設サイトをご参照ください <https://www.yokogawa.co.jp/special/artificial-intelligence/>

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

May 9, 2023 | 34
© Yokogawa Electric Corporation

IA2IA を目指すわれわれの取り組みの中で、AI の技術・ソリューションでは大きな成果が出ています。株式会社 ENEOS マテリアル様と当社との共同実証実験において、当社の強化学習 AI が約1年にわたり、お客様の化学プラントを安定的に制御し、高いパフォーマンスを発揮しました。

既存の制御手法が適用できず、運転員が24時間体制で頻りに手動制御していた箇所を、当社のAIが世界で初めて自律制御を行うことに成功し、現在もお客様先で稼働しています。この3月には、お客様先での正式採用が決定しました。

この事例では、化学プラントの蒸留塔の留出物の品質や液面レベルを適切な状態に保ち、かつ外気温変化の影響を受けながら排熱を熱源として最大限に活用するという複雑な条件の下で、品質の安定化とコスト削減と環境負荷低減等を実現し、一度もトラブルなく1年間に及ぶ安定稼働に成功しました。

なお、制御に使用した強化学習AI技術は、当社と奈良先端科学技術大学院大学が共同で開発した技術で、このたび、日刊工業新聞社が主催する「第52回日本産業技術大賞」の最高位となる「内閣総理大臣賞」を受賞しました。この賞は過去には東京スカイツリー建設プロジェクトや、燃料電池自動車 MIRAI、スーパーコンピュータ富岳など、産業社会の発展に顕著な成果を上げた研究開発・実用技術が顕彰されている大変栄誉ある賞であり、大変誇りに思っております。

このような産業の自律化、IA2IAに向けた取り組みは、お客様にその効果を実感いただける成果が出てきており、実証実験からビジネスのフェーズへと取り組みを大きく前進させています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



引き続き、当社は産業の自律化をリードしながら、お客様の ESG・サステナビリティ経営の取り組みに貢献するビジネスの成長を目指してまいります。

Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略レビュー

2 業種対応力の強化と非業種依存のビジネス拡大

提供価値の拡張

- 総合エネルギー企業にシフトするエネルギー業種のお客様への新たな価値の提供
- 他業種、非業種依存のビジネスの拡大

- ✓ **マテリアル事業**—海外成長加速。お客様のすそ野も広げ、継続的に成長
- ✓ **ライフ事業**—ビジネス成長に若干の遅れ。事業基盤強化で成長軌道に乗せる

成果

◆注力業種受注額

業種	FY20	FY21	FY22
エネルギー&サステナビリティ事業 再生可能エネルギー業種受注	39	45	71 (億円)
マテリアル事業 高機能化学業種 海外受注	59	90	136 (億円)
ライフ事業 医薬・食品業種受注	185	208	207 (億円)

◆注力業種拡大に向けたM&Aや提携の実施

- ・廃棄物・バイオマス発電所向け効率改善技術をもつDublix社を買収
- ・大塚化学との合併会社「シンクレスト」設立。中分子医薬品向け受託研究開発製造事業に参入

◆水素、アンモニア、再生可能燃料などカーボンニュートラルに向けたエネルギー分野の受注案件増

◆水ビジネスの高度ソリューションの案件増（海水淡水化、再生水）

課題と対応

ライフ事業のビジネス成長（特に海外ビジネス展開の加速）

- ・既存領域（医薬、食品、水）における事業基盤強化と豊富な国内事例を活かした海外展開の加速
- ・ライフサイエンス、医薬を中心にM&Aやアライアンスによる事業基盤強化、ポートフォリオの拡大

施策例）海外拠点の人財スキルアップ（グローバルトレーニングセンター）
国内メンバーによる海外拠点サポート強化（キャラバン活動など）
客先デモンストレーション強化（専用サイト構築、体制強化）
デジタルマーケティングの活用（Webinarなど）

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[May 9, 2023] 35
© Yokogawa Electric Corporation

基本戦略の二つ目、業種対応力の強化と非業種依存のビジネス拡大については、成果として、制御事業の三つのサブセグメント、エネルギー&サステナビリティ、マテリアル、ライフの各事業セグメントが、お客様への対応力を強化し、ビジネス領域を広げながら成長しています。

一方で、課題としてはライフ事業の特に海外におけるビジネス成長です。ライフ事業領域の M&A やアライアンス、人材確保の難しさのなかで、中期経営計画に対するビジネス成長には若干遅れがあるものの、事業基盤強化の取り組みを進めて着実に成長しています。

引き続き、こちらに示す取り組みを実施しながら、ライフ事業の成長を加速していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略レビュー

3

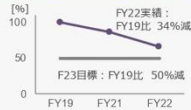
収益性の確保と健全な成長

価値提供における収益性と成長

- 大規模プロジェクトのナレッジ集約と効率化
- 高い価値を生む製品群へのリソース集中
- ソフトウェアやエンジニアリングの領域での利益確保

成果

- ◆ 生産部品調達難に対応しながらも、リソースシフトによる開発効率の改善が進捗



プロダクト製品開発における製品維持工数削減比率推移

- ◆ プロジェクトデリバリー、サービスのプロセス効率化の取り組みが進捗
 - クラウド等仮想環境でのリモートエンジニアリングによるデリバリーの効率化と最適化を推進
 - GDC^{*1}の活用最大化に向け、リソースマネジメント基盤等を整備
 - グローバル全サービス拠点のシステム統合^{*2}が完了

^{*1} GDC: Global Delivery Center
^{*2} 当社製品 アフターサービス基幹業務システム Serv Air 導入による

- ◆ プロジェクト調達コスト削減額 約20億円 (FY21, FY22累計)
 - グローバル調達におけるプロセス効率化・コストダウン

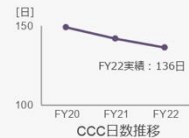
- ✓ 新たなコスト上昇要因もあり道のり厳しいが、各施策を粘り強く継続中
- ✓ 中長期の収益性向上の鍵となるオペレーション効率化に向けて基盤整備を着実に進めている。目指す姿の全体像は描けており取り組みを加速していく

課題と対応

- ◆ 生産部品・プロジェクト調達品の調達難と価格高騰
 - 粘り強い交渉、供給先拡大、代替部品活用、設計変更など
 - 販売価格適正化の取り組みを着実に実行

- ◆ グローバルでのオペレーション効率化に向けた基盤整備の加速
 - 組織構造の改革
 - 人事制度の統一、情報基盤整備
 - 業務プロセス標準化およびプロセス連携、情報基盤の革新
 - 顧客体験の向上に向けた基盤整備

- ◆ CCC日数の縮減
 - 粘り強い働きかけを積み重ね、地域の商習慣、長年の取引慣行を打開
 - 全拠点で改善に向けたPDCAを継続



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

36 | May 9, 2023 | © Yokogawa Electric Corporation

基本戦略の三つ目、収益性の確保と健全な成長については、足元では生産部品・プロジェクト調達品の調達難と価格高騰などをはじめとしたコスト上昇要因による事業環境の厳しさは続いており、収益向上に向けた道のりには厳しさがあるものの、グループ全体であらゆる対応を進めています。

また、中長期の収益向上の鍵となるグローバルでのオペレーション効率化に向けて、こちらに示すとおり、グループ全体での基盤整備を進めています。目指す姿の全体像は描けており、この取り組みを加速していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略レビュー

4

社内オペレーション最適化と マインドセットの変革

社内基盤の強化

- 戦略立案機能の強化
- 挑戦を奨励する企業文化や組織風土の醸成
- Internal DXとビジネスモデル変革
- 人材のスキル転換とエンゲージメント向上

成果

◆ Internal DXの取り組みが順調に進捗

- 業務プロセスをデジタル化し、グローバルでの運用拠点を拡大する取り組みが順調に進捗。デジタルプロセス率^{*1}のFY23目標を前倒して達成



◆ 人材のスキル転換・マインドセット変革へ取り組み前進

- IT部門のDX人材が増加
- IA2IA/Smart manufacturingをリードするS.I.R.I.資格取得者^{*3}の育成が進捗
- グローバルトレーニングセンターを設置。ソリューション提案人材の育成が進捗



グローバルトレーニングセンター実績(FY22)
TOTAL 212名
TOTAL 2576Hrs

- ✓ 人材のスキル転換、マインドセット変革の重要性が共有され、各取り組みが前進している
- ✓ クロスボーダーでの協働・最適化が可能となる組織と一人ひとりがこれから求められるあり方を理解し成長できる仕組みづくり（グローバルHRトランスフォーメーションプロジェクト）を進めている
- ✓ 経営戦略と結びついた人材戦略の実行フェーズへと取り組み加速する

課題と対応

◆ 経営戦略と結びついた人材戦略の構築と実行フェーズへの移行の加速

- グローバルでの人事制度・プロセス・HRデータベースの統合と、グループ適所適材の基盤づくり
 - 将来の事業戦略のニーズを見据えた人材の質と量の定義
 - 事業戦略のニーズにマッチした人材（DX人材、ソリューション人材等）の育成と採用力の強化
- 施策例) Yokogawa Universityを通じたグループ全社員への教育機会充実
事業をリードする基幹人材の育成強化（グローバルトレーニングセンター等）

*1 デジタルプロセス率：すべての業務プロセス毎に定義したプロセス数に対し、グローバルプラットフォームによりデジタル化されたプロセスの割合
*2 DX人材比率：すべてのDX人材数に対するデジタル技術を用いている人材数の割合
*3 Smart Industry Readiness Index (S.I.R.I.) スマートインダストリー準備指標
シンガポール経済開発局が主要なテクノロジーの企業、コンサルティング会社、産業界・学識経験者のネットワークと協力して作成。インダストリー4.0の3つの基本的構成要素であるプロセス、テクノロジーおよび組織の観点からデジタル成熟度を評価する。

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

May 9, 2023 | 37
© Yokogawa Electric Corporation

基本戦略の四つ目、社内オペレーション最適化とマインドセットの変革については、人材のスキル転換・マインドセット変革の重要性が、グループ全体で共有されています。成果として、こちらに示しているものは1例ですが、グループ全体で、また個別の組織で、それぞれ取り組みが活発に行われています。

また、クロスボーダーでの協働・最適化が可能となる組織、そして、一人ひとりがこれから求められるあり方を理解しながら、成長できる仕組みづくりとして、グローバルHRトランスフォーメーションプロジェクトという取り組みを進めておりますが、グローバルでの基盤整備と並行して、その基盤上で実行していくべき経営戦略と結びついた人材戦略を構築し、実行していくことが今後のテーマです。

手探りの部分もありますが、走りながら、議論しながら、徐々に形が見えてきていますので、取り組みに注力し、一層の加速をしていきたいと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



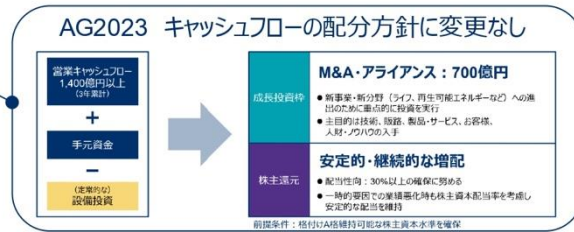
AG2023 成長投資の状況

中長期的な企業価値の向上および最大化に向けた成長投資を着実に実行

- 成長投資枠 : 700億円
- AG2023累計 : 243億円
- FY22実績 : 121億円

FY22の主な実績

- Dublix Technology ApS 買収 2022年5月
同社の燃焼効率改善技術およびボイラー健全化のための製品が加わり、廃棄物・バイオマス発電プラントの効率改善および利益率向上のためのソリューションを提供が可能に。お客様の稼働率や発電効率を改善するとともに、環境への負荷を低減
- Fluence Analytics, Inc. 買収 2023年1月
重合反応^{※1}の測定および制御におけるリーディングカンパニーである同社技術とYOKOGAWAのノウハウを融合させ、ポリマーおよびバイオ医薬品業界での自律操業とデジタルトランスフォーメーションを目指す
- シングレスト株式会社 合併設立 2023年3月
今後成長が見込まれる核酸、ペプチド等の中分子医薬分野において、受託開発から受託製造までを一貫して請け負うCDMO^{※2}に研究機能を加えたCRDMO^{※3}事業を推進する合併会社「シングレスト株式会社」(出資比率: 大塚化学51%、横河電機49%)を設立



※1 重合反応: モノマーやオリマーを反応させつなぎ合わせることで目的のポリマーを合成する化学反応
 ※2 CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization、医薬品受託開発製造
 ※3 CRDMO: Contract Research, Development and Manufacturing Organization、医薬品受託研究開発製造

YOKOGAWA  Co-innovating tomorrow™

| May 9, 2023 | 38
© Yokogawa Electric Corporation

中期経営計画 AG2023 の成長投資の状況ですが、方針については変わりありません。横河は中長期的な企業価値の向上を図ると同時に、株主資本コストを上回る TSR を実現し、中長期視点で株主価値の最大化を目指していきます。

そのために、自己資金および創出したキャッシュ・フローを企業価値向上の最大化に向けた成長投資に優先的に配分し、一定の財務基盤を確保しながらも、積極的な株主還元の向上に努めており、本日開示させていただいている自己株式の取得もその一環となります。

この中期経営計画での成長投資枠は 700 億円としており、スタートから 2 年間の成長投資の累計は 243 億円でした。FY22 実績は 121 億円で、こちらに代表的な事例を挙げておりますが、再生可能エネルギー分野やライフ事業分野を中心に事業成長に資する投資を進めています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

AG2023 経営指標

COVID-19の感染再拡大、ウクライナ情勢、生産部品やプロジェクト調達品の調達難、エネルギー価格高騰、インフレなど 厳しい事業環境の中

FY22は増収増益を達成

視野に入ってきたAG2023経営目標達成に向けて最終年度を全力で取り組む

	AG2023目標	FY22実績	FY23予想
受注高成長	8～10 %/年 ※ FY20～FY23期間	20.7 %/年 ※ FY20～FY22期間	11.3 %/年 ※ FY20～FY23期間
売上高成長	4～6 %/年 ※ FY20～FY23期間	10.5 %/年 ※ FY20～FY22期間	7.9 %/年 ※ FY20～FY23期間
ROS	10 % (FY23)	9.7 %	10.2 %
EPS成長	16～18 %/年 ※ FY20～FY23期間	42.3 %/年 ※ FY20～FY22期間	31.8 %/年 ※※ ※ FY20～FY23期間
ROE	10 % (FY23)	10.9 %	11.1 % ※※
営業キャッシュフロー	1400 億円以上 (3年累計)	920 億円 (2年累計)	1,400億円 (3年累計)
	AG2023 計画為替レート 1USD:105円	FY22実勢為替レート 1USD:136.12円	FY23計画為替レート 1USD:130円



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

※※ 当社は自己株式の取得について決議しました。
FY23予想における「EPS成長およびROE」については、当該自己株式の取得の影響を考慮していません。
したがって、今後の自己株式取得の状況により、変動する可能性があります。
当該自己株式の取得については、決算説明会資料「2023年3月期 連結決算の概要」P17をご参照ください。

[May 9, 2023] 39

© Yokogawa Electric Corporation

FY22の実績と、FY23の業績予想を織り込んだ経営指標は、こちらにお示ししているとおりで

す。
FY22は、上海ロックダウンなどのコロナ感染再拡大の影響が引き続き残り、ロシアーウクライナ情勢の長期化、部材の調達難、エネルギー価格の高騰とインフレなど、厳しい事業環境が続きましたが、困難に対処しながら機会をしっかりと捉え、増収増益を達成することができました。

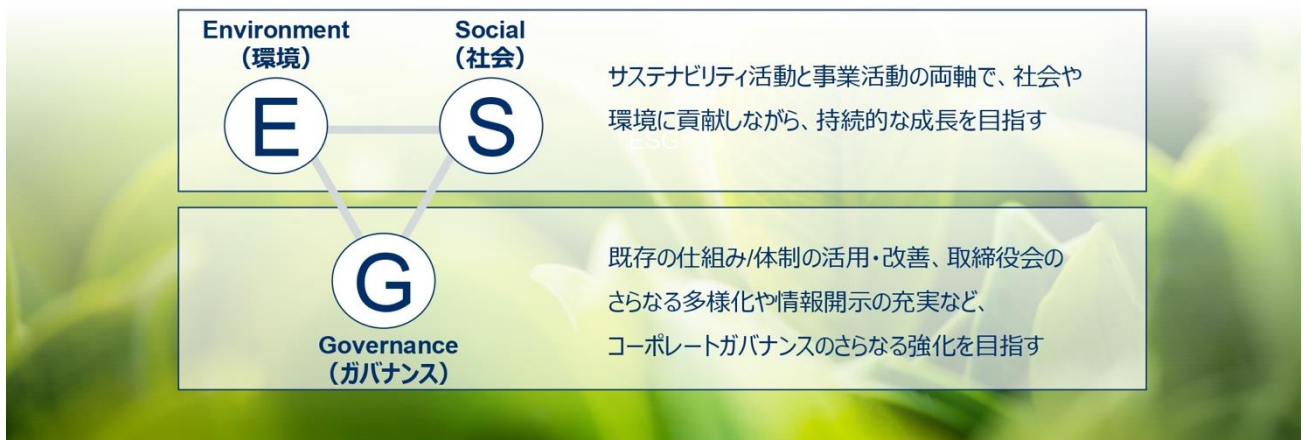
これにより、AG2023経営目標の達成も視野に入ってきております。FY23は中期経営計画の最終年度となりますが、経営目標達成に向けて、グループ一丸となり全力を尽くして取り組んでまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

E・S・Gの視点で経営

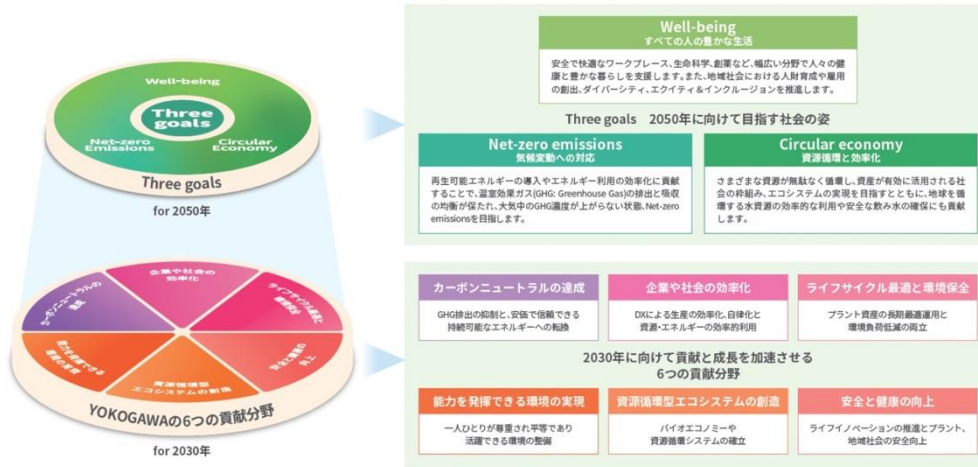


さて、当社の事業の基盤を支えているのは ESG 経営です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

事業を通してお客様の事業課題を解決し、社会や環境に大きく貢献



そして、事業活動を通して、お客様の事業課題を解決することにより、社会や環境に大きく貢献していくことを目指しています。

こちらに示すように、事業を通して、2050年に向けて目指す社会の姿を、サステナビリティ目標 Three goals として定めており、この Three goals 達成に向けて、横河の6つの貢献分野を設定し、取り組んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

ガバナンス (G) の取り組み

~FY20 継続的に強化

FY21~ さらなる強化

	2005年	2010年	2015年	2021年
社外取締役	●1名	●2名 ●3名	●4名	●5名、取締役会過半数
任意の諮問委員会			●指名・報酬委員会の設置 ●指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置	
報酬制度	●退職慰労金制度の廃止		●譲渡制限付株式報酬制度の導入(RS) ●業務連動型株式報酬制度の導入(PSU)	
制度・方針	●取締役員数の定款変更(25名⇒15名) 取締役任期1年制の導入 ●買収防衛策の導入	●買収防衛策の非継続(廃止) ●社外役員の独立性に関する基準の制定 ●コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定	●最高顧問、顧問および社友制度の廃止 ●株主総会資料の電子提供に係る定款変更	
その他			●取締役会の外部評価実施※ ●社外監査役に女性メンバー 執行役員に複数の外国籍メンバー ●社外取締役が取締役会議長に就任 ●取締役に外国籍メンバー ●社外取締役に女性メンバー 執行役員に複数の女性メンバー	

※ 3年に1回、その他の年度は自己評価

- 既存の仕組み/体制の活用・改善
- 取締役会のさらなる多様化や情報開示の充実
- グループ・グローバルでの人事制度、評価・報酬制度の再構築
- グループガバナンスの高度化
- 内部統制システムとリスクマネジメントの強化

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

Accelerate Growth 2023 目標達成に向けて

大きく変化する外部環境の中、スピード感をもって
Accelerate Growth 2023を実行し、目標を達成する

- ✓ YOKOGAWAの強みを生かし、さらなる成長発展に向け変革
- ✓ 提供価値の拡張と生産性向上により、高い収益性を実現
- ✓ 長期目線で非エネルギー業種ビジネス拡大、持続可能な社会の実現に貢献

Accelerate Growth 2023

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| May 9, 2023 |
© Yokogawa Electric Corporation 45

最後に、AG2023の達成に向けてご説明をいたします。

事業環境は劇的に変化し続けていますが、横河の目指す方向に揺るぎはありません。引き続き、AG2023の目標達成に向けて全力を尽くします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



Yokogawa's Purpose

測る力とつなぐ力で、 地球の未来に責任を果たす。

**Utilizing our ability to measure and connect,
we fulfill our responsibilities for the future
of our planet.**

「測る」は、YOKOGAWAの原点であり起点です。ものごとを測り、今ある状態をとらえ、見直し、そこから導き出される情報に価値を見出してきました。また「つなぐ」は、YOKOGAWAが価値ある情報を結び付けるだけでなく、さまざまな産業におけるお客様との信頼関係を築き、企業と企業、産業と産業の結実点となって、さらに価値を共鳴させていくことを意味しています。

「測る力とつなぐ力」はYOKOGAWAが決して失うことのないコアコンピタンスです。その力を今日の社会課題の解決に生かし、人と地球が共生する未来をかなえたい、そうした思いを「地球の未来に責任を果たす」というコミットメントに込めました。

YOKOGAWA  Co-innovating tomorrow™

| May 9, 2023 | 46
© Yokogawa Electric Corporation

最後になりますが、われわれは「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」という Yokogawa's Purpose の下、全社一丸となって取り組んでまいります。皆様には引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

以上、私からの説明とさせていただきます。ありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

質疑応答

[Q]：資料 6 ページの営業利益の増減分析について、増収効果は、計画では対前年プラス 87 億円、実績はプラス 142 億円と 55 億円も上振れた理由をもう少し詳しく教えてください。

また、粗利率悪化について、計画では 62 億円の悪化に対し、実績では 53 億円の悪化にとどまった要因についても教えてください。内訳の記載（製品粗利、プロジェクト粗利、物流費）の総額 96 億円に対して、プラス側に約 43 億円の効果があり、これが年間ベースの値上げ効果額という理解だとすると、予想よりも値上げ効果額が増えた要因についても教えてください。

結果的に 3 カ月前に下方修正する必要はなかったようにも映りますが、計画からの上振れ要因をあらためて整理させてください。

[A]：計画とのギャップについて、要因としては二つあります。一つは、2Q から 3Q にかけての売上進行が、われわれの想定よりもかなり鈍化しており、プロジェクト案件の調達品・転売品のデリバリーが厳しい状況であったことも踏まえ、3Q 時点では見通しを下げざるを得ないと判断しました。しかしながら 4Q に入り、現場側がしっかりとオペレーションできたこともあり、結果的に大口のプロジェクトデリバリーでの売上が想定を上回り、結果として粗利改善にも寄与しています。

二つ目としては、やはり値上げ効果が粗利の改善につながっています。

[Q]：資料 13 ページの FY23 計画で粗利率改善を対前年プラス 46 億円見込まれていますが、これも主に値上げ効果が主因ですか。

[A]：はい。この 4Q から値上げ効果も顕著に出てきており、FY23 についても、特にプロダクト関係含めて、値上げ効果を織り込んでおります。

[Q]：自社株買いについて教えてください。これまで自社株買いを実施してこなかった御社が今回決断した理由は为什么呢。たまたま大口の投資有価証券売却があったからなのか。それとも、持続的な資本効率改善に向けて継続的な実施を期待しているのか。株主還元方針に変更あるのかも含めて教えてください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

[A]：基本的には株主還元の考え方は変わりございません。成長投資枠 700 億を設定させていただいてますとおり、中長期的な企業価値の向上および最大化に向けた投資を続けながら、積極的な株主還元をしていきたいと考えています。

今回、投資有価証券の売却を行います。当社のキャッシュの環境は安定しておりますので、皆さんへの還元という位置づけで、自己株式の取得を決定したという次第でございます。

[Q]：FY23 の売上高計画について、為替除きで伸び率を教えてください。受注残は積み上がってきている状況の一方、部材調達などまだ厳しいということですが、状況について教えてください。

[A]：FY23 の売上につきましては、為替を除いたベースですと 5.3%の伸長を計画しております。資料 12 ページ右下の「変動要因」にも記載しておりますが、半導体等を含む生産部品等について、当社のような産業向けの部品の供給状況については、FY23 期中には改善に向かうものの、現時点では、まだ緩和はしてきておらず、生産拡大を織り込む状況にはないと考えています。

売上高計画全体としては、値上げ効果による改善と、プロジェクト案件での伸長を織り込み、対前年プラス 5.3%の伸長としています。

[Q]：値上げについて教えてください。諸々のコスト上昇に合わせて、FY23 も値上げのアクションをとっていく前提ですか。また FY22 に値上げしたものが、FY23 に遅れて効果としてあらわれるのでしょうか。

[A]：値上げに関しては、われわれが購入する原材料や部品の値上がりのファクトベースでお客様に交渉しております。引き続き、部材等の値上りなどにより、われわれのコストにヒットしてくる部分については、当然ながら、プロダクト中心にお客様に売価の交渉をしていくことになります。

[Q]：プロダクト中心にお客様に値上げ交渉をしていくということですが、CAPEX のようなプロジェクト案件でも、御社の価格設定力というものはしっかりと出せていると聞いていいのでしょうか。

[A]：CAPEX については、全て一律に語るのはなかなか難しい面があります。すでに成約している案件についても交渉の努力はしていきますが、お客様に受容していただくのはなかなか難しいところもございます。ケース・バイ・ケースで対応していくということになります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



[Q] : FY23 の制御事業の受注について、為替影響を除いた伸び率をサブセグメント別に教えてください。FY22 の受注増の背景にはコロナ後のお客様の活動の再開や、部品不足によるリードタイム長期化による前倒し発注の影響もあるとのことですので、FY23 の受注はその反動影響で前年よりも大きく減少すると思っていましたが、発表された計画を見ると、為替影響を除いても微減の印象です。

また今後の見通しとして、お客様からの引き合いは安定的に増えているのかを教えてください。

[A] : FY23 の受注は、為替影響を除いて対前年マイナス 3.2%、そのうち制御に関しては対前年マイナス 3.4%の計画です。これをサブセグメント別で申し上げますと、エネルギー & サステナビリティ事業はコロナ後に再開されたプロジェクトの受注に一巡感出てきているというところもありまして、マイナス 2.7%と見ております。マテリアル事業につきましては、素材関連のお客様投資の減速というところを織り込みまして、対前年マイナス 7.5%の計画です。一方、ライフ事業につきましては、対前年プラス 7.6%となっております。

お客様の投資動向については、特にマテリアル事業は厳しいとの見立てをしております。化学業種は、売上や利益貢献も含めて当社にとって大きな位置づけを占める業種ですが、産業全体として稼働率が落ちており、実際にわれわれのお客様の状況もネガティブであるということで、少なくとも上期は減退するであろうと見ています。

一方で今後の事業環境あるいは経済環境は改善していき、下期は徐々に立ち上がってくるかなというのは、われわれがお付き合いさせていただいているお客様の大半の見方でございます。

よって、上期の投資環境は厳しいだろうと見ていますが、下期からは事業環境が徐々に回復し、受注も伸ばしていけることを期待しています。

地域や業種ごとに状況に濃淡はあると思いますが、動向を見定めながら取り組んでまいります。

[Q] : エマソン社がナショナルインスツルメンツ社を 1 兆円程度で買収し、米国企業らしい大型買収でスケールアップしています。御社の成長投資枠はまだ残っていますが、M&A に対するスタンス、どのようなピースが足りないのかというのを確認させてください。

また、これまでのいろいろな提携、M&A などにより得られた成果についても教えてください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



[A]：M&Aについては、ロングリスト、ショートリストを持ち、投資案件を検討しております。投資領域としては、再生可能エネルギーやライフ事業領域などで、テクノロジーや顧客チャネルの獲得を模索しています。

FY22の事例としては、資料38ページに代表例を示しています。この中でFluence Analytics, Inc.は、従来のIA分野を強化する位置づけです。化学のポリマー、医薬品などの、重合反応における品質向上や実操業のためのソリューションを持っています。また大塚化学様と設立したシンクレスト株式会社はライフ事業領域になります。資料には記載されておきませんが、ERPのビジネスパートナーも獲得するなど、DX関係も強化を検討しています。

[Q]：資料34ページの事例（ENEOSマテリアル様のAI案件）について教えてください。従来の手動制御に比べ約40%の蒸気使用量とCO2排出量を削減できるということですが、他社でも同様なオペレーションは提供されているのでしょうか。また、御社にとってどの程度の差別化要素に成りうるのでしょうか。

[A]：当該の化学プラントにおいて、色々な環境条件の変化があり、従来から我々が持っている制御システムDCSで行っているPID制御とAPCという高度制御を駆使しても、マニュアルで15分に1回ほどオペレーションに人の介入が必要という、制御が非常に難しい領域に、今回われわれの独自技術である自律制御AI、FKDPPを導入させていただき、1年間の連続安定稼働を達成できたことは、特筆すべき成果だと思っていますし、すでにこれに対しての問合せや引き合いをグローバルで頂いております。

ここでいう当社のAIというのは、汎用的なAIではなく、プロセス産業に特化しており、従来の制御では非常に難しいプラントにも適応できるものです。現状、お客様の多くのプラントでは、まだまだベテランのオペレーターの方が介在して制御をしているところがありますので、ここがわれわれの一つのビジネスチャンスだと考えております。

[Q]：このビジネスが粗利改善にどの程度貢献できるのか、定量的に示していただくことはできるでしょうか？

[A]：定量的に利益効果をお示しすることは現状難しい状況ですが、このビジネスはお客様に大きな価値を提供するものです。安定的な制御により品質が安定し、デリバリータイムも短くなります。また、蒸気使用量やCO2を40%削減するというのはエネルギーの低減でもあります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



大規プラントの場合、1日で数十億レベルの運転費用が動いており、大きな利益効果が出せると考えています。ENEOS マテリアル様との事例を踏まえ、お客様への提供価値に見合った対価をいただくよう、ビジネスモデルを構築していきたいと考えています。

[Q]：他社の DCS が使用されているプラントにおいても、この AI は導入可能でしょうか？

[A]：はい。当社の制御システム等に依存することはなく、他社のシステムでも問題ございません。

[Q]：FY22 の売上について、予想よりも上回った背景を教えてください。予想では調達環境を厳しく見ていたものの、実際はリードタイムが改善されたということでしょうか。

[A]：当初の見立てより売上が立ってきたというのはあるのですが、部品調達のリードタイムが大幅に改善したという認識ではございません。POC（工事進行基準）で売りあがる大口案件において、プロジェクト調達品やエンジニアリングも含めたところで、社内の頑張りもあって売上を立ててきたということが現状でございます。

[Q]：資料 13 ページの FY23 営業利益予想の増減分析について、もう少し詳細を教えてくださいませんか。

[A]：プロダクト製品関連の値上げ施策の効果は、FY22 の受注には反映されていながら、売上には効いていない部分がまだまだたくさん残っています。この刈取りと、今後の継続的な値上げ施策の効果により、FY23 の営業利益全体に対して 50 億円以上の改善効果、このうち粗利率改善効果としては 30 億円強を見込んでいます。

粗利率に関しては、AG2023 の施策として取り組んできたグローバルの調達品等の生産性向上施策で 2 桁改善を見込みます。FY22 でマイナス要素となっていたプロジェクト粗利率については、すでに成約済みの契約に対する追加の値上げは難しいところですが、コスト上昇を織り込んで契約した案件に徐々に入れ替わっていくことなどにより FY23 では全体的に改善していくことを織り込んでいます。売上の伸びに伴い、原価の固定費的な部分の比率は当然低下していきますので、これも改善要素としてみています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



[Q]：工事損失引当金については、FY23 計画ではどの程度を見込んでいるのでしょうか。

[A]：受注時に損失を計上したとしても、長期的にはリターンを回収できる戦略的な受注案件については、FY23 は FY22 よりは若干少ないかなというところですが、ほぼ同水準を織り込んでいると考えていただければと思います。

[Q]：FY24 の売上高を予想したいのですが、FY23 と同じ 4,700 億円レベルだとすると、コストダウンで利益を増やせるファクターはどのぐらいありそうなイメージでしょうか。

他社からも受注が落ち込むタイミングが早いという話が出てきているので、売上の成長シナリオを描きにくくなっていくのではないかと感じています。

売上の伸びが鈍化した場合でも、コストを下げることで、営業利益は FY23 の 480 億円予想よりも増益することはできるのでしょうか。市場としては、御社は新しいお客様や新しい分野に投資していくモードにいるという認識が強いので、コストダウン結びつきにくいかなとも思っています。

[A]：コストダウンの効果を定量的にお示しすることは難しいですが、仮に売上が厳しくなったとしても、AG2023 で取り組んできた生産性の向上や、調達のコスト削減、物流関係、シェアードサービス等、コストダウンに向けて今後もしっかりと継続して取り組んでいきます。

売上的ご心配をされているかと思いますが、ビジネス機会は確実に増えております。売上の計画達成のポイントは、当期受注当期売上になると思いますが、これまでのリードタイム長期化が続くとなると、やはり厳しさはあります。リードタイムを少しずつ緩和しながら、しっかり当年度受注、当年度売上を獲得していきたいと考えています。

[Q]：資料 16 ページの制御サブセグメント別の FY23 予想について、マテリアル事業の受注が減少する見通しになっていますが、具体的にはどのような産業で減少を想定されているのでしょうか。主に素材産業の設備投資がシュリンクしそうだという理解でいいのでしょうか？

またエネルギー&サステナビリティ事業について、金利の上昇やアメリカの銀行で起こっている問題により、そのファイナンスがつかない、コストが合わないということで、プロジェクトの FID を出しにくくなってきているという話を聞くのですが、御社にも影響が出ているのでしょうか。

[A]：マテリアル事業については、ご指摘の通りケミカル業種のお客様の景況感を反映しています。一方、EV 関連向けのマイニングなどでこの 1~2 年で仕事が取れていますので、

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そういったすそ野も広げながら、アクティブな領域に注力していきたいと思えます。しかしながら、一部のマイニング関係でも、投資に関していろいろな原材料の高騰や、金利上昇の影響を受けているお客様もいらっしゃるという話も聞いています。

エネルギー&サステナビリティ事業に関しては、例えばヨーロッパでは、これまでの再生可能エネルギーオンリーという考え方から、比較的クリーンなエネルギーである LNG についても一度見直す動きになってきています。LNG に関しては、FY22 に非常に大きな受注が複数ありましたので、今後もヨーロッパも含め受注機会はしっかりとあると思っています。再生可能エネルギーに関しては、金融関連の影響の心配はありますが、まだまだ加速していく分野ですので、確実に取り組んでいきたいと考えています。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

