



Chapter / 2 トップメッセージ

会長・社長メッセージ

取締役会長 代表執行役

奈良 寿

取締役 代表執行役社長

重野 邦正

平素は格別のご高配を賜り、お礼申し上げます。

1915年の創立以来、当社グループは計測、制御、情報の技術を軸に、最先端の製品やソリューションを産業界に提供し、社会の発展に貢献してきました。

当社グループは、「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のもと、世界中のステークホルダーの皆様と共創に取り組み、持続可能な社会の実現に挑戦しています。「測る力とつなぐ力」は、当社グループが誇る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ています。

YOKOGAWAは2050年に目指すべき社会の姿として、「気候変動への対応(Net-zero emissions)」、「すべての人の豊かな生活(Well-being)」、「資源循環と効率化(Circular economy)」から成るサステナビリティ目標「Three Goals」を掲げています。その実現に向けて、2030年を見据えた長期経営構想や2024年度から2028年度までの5年間を対象とする中期経営計画「Growth for Sustainability 2028」(以下、GS2028)を定め、実行中です。長期経営構想では、重点課題を明確にして事業活動指標と社会インパクト指標を設定し、その達成に向けて取り組んでいます。Vision

statementである「YOKOGAWAは、自律と共生によって持続的な価値を創造し、社会課題の解決をリードしていきます。」は、2030年のYOKOGAWAの「ありたい姿」を表現したものです。

中期経営計画GS2028では、長期経営構想で定めた2030年を見据えた「ありたい姿」を実現するために、取り組むべき4つの基本戦略を策定しています。

「System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供」、「業種対応力の強化と特定業種へ依存しないビジネスの拡大」、「無形資本の活用・育成による価値創造」、「経営・事業基盤の強化」の4つの基本戦略に取り組むことで、より多様かつ高い提供価値をお客様と共創し、その過程を通じて強化したお客様との信頼関係・ノウハウ・人的資本等の経営資本を活用して、事業施策の達成を目指してまいります。

2025年4月より奈良寿が取締役会長 代表執行役に、2025年6月より重野邦正が取締役 代表執行役社長に就任いたしました。この新たな経営体制のもと、中期経営計画GS2028の目標達成に向けた施策の実行力を高め、さらなる発展を目指します。

今後とも株主・投資家の皆様のご期待に沿えるよう、事業の一層の拡大と企業価値の向上に努めてまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



トップインタビュー

「信頼されるパートナー (Trusted Partner)」として、 お客様の懐に入り込んで課題を解決。 外部環境に左右されない ビジネス基盤を確立し、成長を加速。

お客様と共に歩む、YOKOGAWAのこれから

Q1

新社長に就任した重野さんの経歴について教えてください。

私は1991年に横河電機に入社しました。最初に配属されたのは、プラントのシステムの立ち上げを担うスタートアップ部門でした。YOKOGAWAの製品・システムがどのように使用されているのか、お客様がYOKOGAWAの製品・システムをどのように評価しているのか、そういったことを肌身で感じた経験は、私のキャリアにおける、かけがえのない財産になっています。

その後は、プロジェクト・エンジニアリング部門を経験しました。特に印象に残っているのは、YOKOGAWAが初めてMAC^{※1}プロジェクトを受注した時のことです。YOKOGAWAの製品・システムだけではなく他社様の製品・システムも数多く含まれている非常にスコープの大きい案件で、さまざまな製品・システムと格闘するチャレンジングな経験を積むことができました。

2007年からは中東に赴任し、お客様のお膝元で日々プラントの立ち上げ・更新・拡張に対応してきました。

その後は、全社の業務プロセス改革やサプライチェーン最適化を推進するグローバル・ビジネス・サービス本部、中東・アフリカ地域の地域統括、システムやソリューション、プロジェクト・デリバリーなどを管轄するデジタルソリューション統括本部の責任者を経て、2025年6月に取締役 代表執行役社長に就任しました。

※1 MAC: Main Automation Contractor (お客様の予算、スケジュール、リソース、リスク管理などプロジェクト遂行のすべての領域を一括してカバーする契約形態)

取締役 代表執行役社長

重野 邦正





トップインタビュー

Q2

社長として、特に大切にしたいことは何でしょうか？

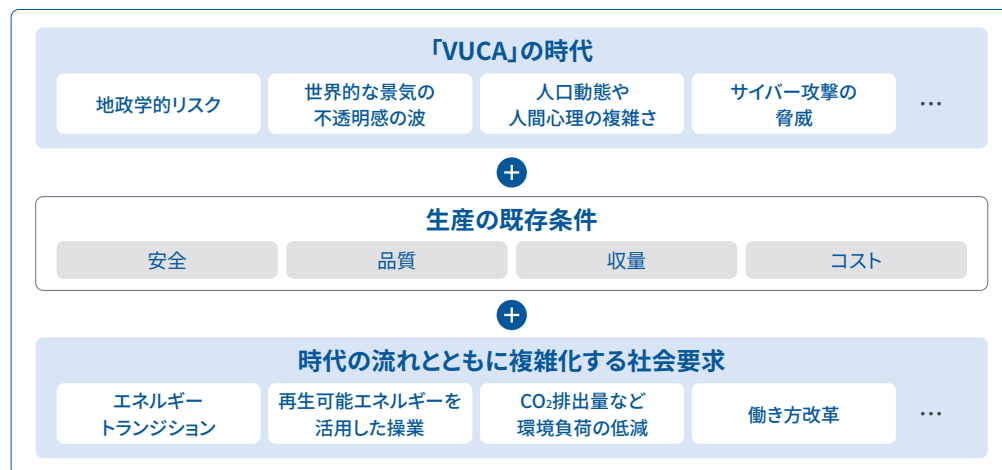
何と言ってもお客様です。ビジネスが生まれる最前線に出向いて、Your success is our success という気概を持ち、お客様と同じ目線で市場やビジネスを見ていくことが大切です。YOKOGAWAなら自分たちの課題を理解してくれる、一緒に課題を乗り越える相手にふさわしいと思っていただき、お客様のビジネスと利益に貢献しなければなりません。

お客様を理解したうえで作り上げた製品・ソリューションであれば、必ず他のお客様にも価値を提供していくことができますし、共に課題に取り組んだお客様は、新たな課題解決に際してもYOKOGAWAをパートナーに選んでくださいます。

Q3

お客様の課題をどのようにとらえていますか？

「VUCA」の時代において、お客様の製造現場や経営が直面する課題は、不安定で予測不可能なものが増えています。一方で、エネルギー転換や環境負荷の低減、働き方改革など、社会的要求も複雑化しています。このような状況の中でも、品質の良い製品・システムを安全に生産し、利益を確保していかなければなりません。つまり、お客様は持続可能な社会と企業成長の実現という2つのサステナビリティに取り組まれているということであり、この流れは今後も進んでいくと考えています。



この課題を解決するためには、産業における「安全安心と効率・品質を両立する安定操業」と「自動化から自律化への移行」を推進することが必要であり、これがお客様の課題の本質であるととらえています。

Q4

お客様の課題を解決するにあたって、YOKOGAWAの強みはどのようなものですか？

YOKOGAWAの強みは、主に4つあると考えています。

1つ目は堅牢で信頼性の高い製品・システムや先進技術。2つ目は、お客様の課題解決にコミットする人財とチームワーク、それらによる複雑なシステムのインテグレーション力と困難なプロジェクトをやり遂げる力。3つ目は、グローバルな営業・サービス網。4つ目は、豊富な納入実績によるお客様からの高いロイヤリティとレピュテーションです。

製品・システムについて例を挙げれば、1975年に分散形制御システムとして誕生したCENTUMは、今年50周年という節目を迎えました。磨き上げてきた技術、積み上げてきた信頼は非常に強固なものであり、一朝一夕に得られるものではありません。

これらの強みを生かすことで、お客様の産業における安定操業と自律化をリードし、持続可能な社会と、お客様のビジネス・利益の最大化に貢献するTrusted Partnerになることを目指します。

YOKOGAWAの4つの強み



※2 統合生産制御システムCENTUMシリーズ、安全計装システムProSafe-RSのプロジェクト数、提供国数をもとに記載。セットで納入した場合は1プロジェクトとしてカウント



トップインタビュー



中期経営計画GS2028の達成に向けて～お客様視点の追求～

Q5

中期経営計画GS2028開始から1年が経過しました。振り返りをお願いします。

2024年度の実績は、中期経営計画GS2028初年度としては堅調な滑り出しとなりました。

再生可能エネルギー監視ソリューションをもつBaxEnergy社の買収をはじめ、戦略実行を加速するためのM&Aや資本提携を実施するとともに、ビジネス拡大のためのソリューションや製品を数多くリリースしました。また、戦略実現の鍵となるSME^{※3}やSA^{※4}の採用も実行してきました。一方で、目標であるトップラインの年平均成長率10%に対しては、まだまだ隔たりがある状況です。

中期経営計画GS2028は5ヵ年計画となっており、その前半は高い成長目標の実現に向けて、成長投資を含めた施策をしっかりと実行していくフェーズと位置付けています。中でも重要な施策であるM&Aについては、2024年度から2026年度までの3年間で1,000億円以上の成長投資枠を設定していますが、これまでの実績は約90億円にとどまっています。2024年度からM&Aのプロセスや組織体制を見直すとともに、一定の事業規模を持つ企業を念頭に、案件リストの再構築を行いましたので、今後より一層、活動を加速していきます。

P.18 GS2028 経営数値目標レビュー

※3 SME:Subject Matter Expert=業種エキスパートやコンサルタント人材

※4 SA:Solution Architect=企業の課題に対する技術的な解決策の全体設計・調整をリードする専門家

事業成長目標 (5年平均)

		2024年度 実績	2025年度 業績予想	2023～2025年度
受注高成長	10%/年以上	10.4% (7.8)	▲3.1% (3.2)	3.4% (5.5)
売上高成長	10%/年以上	4.1% (1.9)	▲0.4% (5.9)	1.8% (3.9)
営業利益率 (ROS)	15%以上	14.9% (13.3)	14.3% (13.8)	—
		GS2028 計画レート 1米ドル=130円	2024年度 実勢レート 1米ドル=152.55円	2025年度 業績予想レート 1米ドル=140円

※5 カッコ内の数値は中期経営計画GS2028 計画レートベース

Q6

足元の事業環境をどのようにとらえていますか？

地域により強弱はありますが、お客様の投資意欲は引き続き堅調であると考えています。さまざまな業種で、環境負荷の低減、生産性の向上、省人化、サイバーセキュリティなど持続的成長へ向けた関心、DXソリューションのニーズが高まっています。特にサイバーセキュリティに関するビジネスは大きく伸びており、また、自律制御AI(FKDDP^{※6})に関する引き合いも活況です。一方で、地政学的リスクや米国関税政策など、不確実性は一層高まっており、お客様もさまざまな課題に直面しています。何かとマイナス面にとらわれがちですが、お客様と一緒に課題を乗り越えるチャンスであると考えています。

※6 FKDDP:Factorial Kernel Dynamic Policy Programming. 横河電機と奈良先端科学技術大学院大学 (NAIST) が共同開発したアルゴリズム

Q7

中期経営計画GS2028の基本戦略や施策に変更はありますか？

中期経営計画GS2028の4つの基本戦略について変更はありません。引き続き、着実に、徹底的に実行していきます。しかしながら、不確実性の一層の高まりを受けて、4つの基本戦略だけでは目標を達成できないリスクがあると考えています。これに対処するには、外部環境に左右されないビジネス基盤を確立することが必要です。

お客様の課題の本質は「安全安心と効率・品質を両立する安定操業」と「自動化から自律化への移行」であり、外部環境の不確実性が高まれば高まるほど、この課題の重要性は高まります。YOKOGAWAは、信頼されるパートナーとしてお客様の懐に入り込み、本質的な課題を解決することで、外部環境に左右されない強固なビジネス基盤の確立を目指します。そのために、4つの基本戦略に加えて、4つの追加施策を実行します。

P.20-21 価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略



トップインタビュー

1つ目は、営業フロント機能の徹底的な強化、提案型人財の増強です。お客様の課題やオペレーションを正しく理解したうえでなければ、お客様のニーズに沿った提案はできません。そのためにも、私たちは今、先行投資の一環として、SMEやSAの採用を進めています。営業フロント機能の徹底的な強化により、お客様のTrusted Partnerとなることを目指していきます。

2つ目として、本社と拠点の役割を明確にし、トランスナショナルなオペレーション^{※7}を実践していきます。本社と拠点とで、それぞれ強みや磨いていくべき分野は異なります。YOKOGAWAの製品・ソリューションのうち、特にLevel3とLevel4に位置付けられるソリューションは、地域によって市場の成熟度やお客様のニーズが異なります。まずは市場が一番活況な拠点で、スピード感をもって対応していくため、私たちは今、CoE^{※8}体制を地域ごとに展開しようとしています。

3つ目は、製品競争力の徹底的な強化と、ソリューション・ポートフォリオの充実です。Level 1の伝送器や流量計などのフィールド機器、Level 2の統合生産制御システム(DCS)や安全計装システム(SIS)といった制御システムは、私たちのコアコンピタンスです。これらの製品・システムは、YOKOGAWAの強みとして、本社側で絶えず磨き続けていくべき分野ですので、着実に投資をしていくことでより盤石にしていきます。また、前述したトランスナショナルな体制を通じて、ソリューション・ポートフォリオの一層の充実を進めていきます。

4つ目として、チャレンジを後押しする企業風土の醸成です。これまでにお伝えした各施策を実行していくためには、人財が重要になってきます。そのためにも、チャレンジを励行し、それが評価される仕組みを社内に根付かせていきます。

これらの施策はすべてつながっており、いずれもYOKOGAWAの中長期的な企業価値の向上に欠かせない要素であると考えています。

※7 トランスナショナルなオペレーション：各地域でお客様に寄り添うことによる強さ、グローバルでの活動による強さ、2つの強みを活かしていく体制でのオペレーション

※8 Center of Excellence(センターオブエクセレンス)：プロジェクトを推進するための人やノウハウを集約する組織



YOKOGAWAのサステナビリティへの貢献を通じた事業成長

Q8

サステナビリティ目標の達成に向けた取り組みについて、お聞かせください。

YOKOGAWAは、2050年に向けて目指す社会の姿を「Three Goals」として掲げています。この実現に向けて、事業を通じて社会や環境に貢献しながら持続的な企業価値向上を図るCSV (Creating Shared Value)経営を推進しています。

YOKOGAWAグループ内では、「事業活動と社会・環境への貢献は一体」という認識が広く共有されており、社員一人ひとりがこの考えを深く理解し、日々の業務に取り入れています。

中期経営計画GS2028においては、サステナビリティ・トランジションの推進に貢献しながら成長を目指す注力事業による売上高を「サステナビリティ・トランジション売上高」と定義する





トップインタビュー

ことで、事業活動による社会・環境への貢献を財務指標と結び付けています。

2024年度のサステナビリティ・トランジション売上高比率は約42%となり、2023年度から1ポイント程度上昇しました。取り組みには一定の成果が見られますが、今後はさらなる加速が必要と認識しています。

P.15 サステナビリティ・トランジション売上

注力領域として定めた事業分野は、従来の得意分野を超えた新たな挑戦です。また、サステナビリティに対する価値観はお客様の地域・業種ごとに異なり、それは時代とともに移り変わるものでもあります。だからこそ、成長のスピードを加速しつつも、短期的な成果のみにとらわれることなく、長期的に粘り強く取り組みを継続し、社会やお客様と共に、サステナビリティの実現に向けたトランジションをたゆみなく進めていきます。



ステークホルダーの皆様へ

Q9

どのように株主価値を高めていきますか？

当社グループは引き続き成長性と収益性の両方を追求することで、中長期視点での株主価値の最大化を図っていきます。

お客様のTrusted Partnerとなり、本質的な課題を解決し、価値提供を実現できれば、トップラインは成長していきます。インストールベースが増えれば、そこから新たなビジネス機会が生まれるほか、標準化や効率化が進み、「稼ぐ力」も強くなります。この循環を生み出し、成長性と収益性を高めるために、成長戦略の実現へ向けた投資の実行を加速していきます。

当然ながら、投資判断に当たっては資本コストを意識していきます。当社グループの資本コストは、現状7%～9%と認識しており、これを上回る資本収益率を確保しながら、成長性と収益性を向上させることで、株主価値を高めていきます。

また、株主還元に関しては、連結配当性向30%以上の確保に努め、一時的な要因で業績が悪化した場合においても、安定的な配当の維持を図ります。その上で、自己株式の取得による追加的な株主還元についても、成長投資の機会、財務状況、株価水準等を踏まえながら柔軟に検討します。2024年度の1株当たり配当金は、2023年度から18円増額の58円とするとともに、2025年3月より200億円を上限とする自己株式の取得も決定しました。

中長期的な企業価値の向上及び最大化に向けた投資に優先的に配分しつつ、引き続き積極的な配当などによる株主還元の向上を図っていきます。

P.28-30 資本政策・財務戦略

Q10

最後に、新社長としての意気込みを教えてください。

私自身の強みは、スタートアップ部門やプロジェクト・エンジニアリング部門などの経験を経て培われた実行力です。ただ戦略やコンセプトを語るのではなく、実行すること、成果を出すことが、私の社長としての使命であると考えています。中期経営計画GS2028で描いた道筋を着実に実行して成果を出すことで、YOKOGAWAを、すべてのステークホルダーの皆様がハッピーになれるエクセレントカンパニーにしたいと思います。