

Chapter

3

価値創造ストーリー

- 14 私たちが目指すもの
- 16 マテリアリティ分析
- 17 社会インパクト指標
- 18 GS2028 経営数値目標レビュー
- 19 価値創造プロセス
- 20 価値創造プロセスを実現する
4つの基本戦略
- 22 System of Systemsの信頼される
パートナーとしての価値提供
- 23 価値創造の源泉
 - 23 無形資本
 - 24 人的資本
 - 26 知的資本
 - 27 社会・関係資本
 - 28 資本政策・財務戦略
 - 31 DX戦略



私たちが目指すもの

YOKOGAWAは2050年に目指すべき社会の姿として、3つのサステナビリティ目標「Three Goals」を掲げています。
その達成に向けて、2030年を見据えた長期経営構想や2028年をゴールとした中期経営計画GS2028を定め、取り組みを進めています。

Yokogawa's
Purpose

測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。

2024

2028

2030

2050

Three Goals

2050年に向けて目指す社会を3つのサステナビリティ目標として定め、そこに向けてYOKOGAWAが自らを変革していく方向を示しています。

長期経営構想

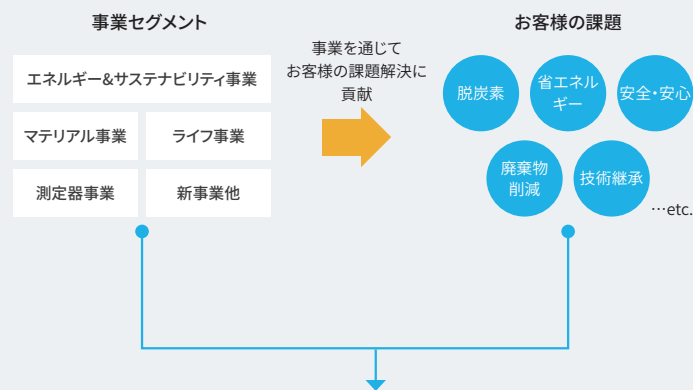
2030年を見据えて、「YOKOGAWAのありたい姿」とその実現に向けた方向性を示しています。

中期経営計画 Growth for Sustainability 2028

GS2028では、長期経営構想で定めた2030年のありたい姿を実現するため、事業成長・財務目標の達成に向けた施策を実行しています。
また、6つの貢献分野におけるビジネスの注力領域、事業活動を意識した取り組みを進めることで、サステナビリティへの貢献と自社の成長の両方を目指し、社会価値と企業価値の向上を実現していきます。

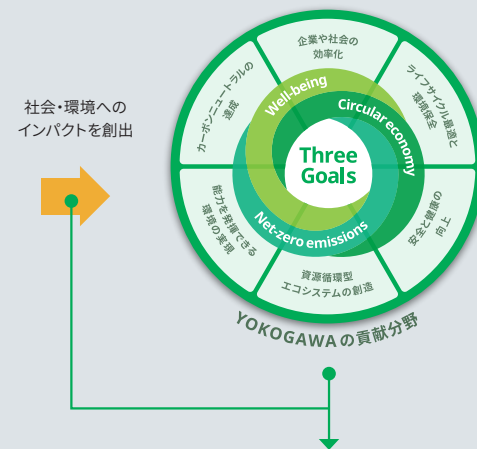
事業の成長

お客様が向き合う社会課題を事業機会と捉えて注力領域を設定し、活動を開始しています。
注力領域における価値提供を拡大することで、当社事業の成長を加速させていきます。



社会・環境への貢献拡大

YOKOGAWAは、6つの貢献分野を通じて、社会・環境への貢献を拡大していきます。



Net-zero emissions 気候変動への対応

再生可能エネルギーの導入やエネルギー利用の効率化に貢献することで、温室効果ガス (GHG: Greenhouse Gas) の排出と吸収の均衡が保たれ、大気中のGHG濃度が上がらない状態、Net-zero emissionsを目指します。

Well-being すべての人の豊かな生活

安全で快適なワークスペース、生命科学、創業など、幅広い分野で人々の健康と豊かな暮らしを支援します。また、地域社会における人材育成や雇用の創出、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進します。

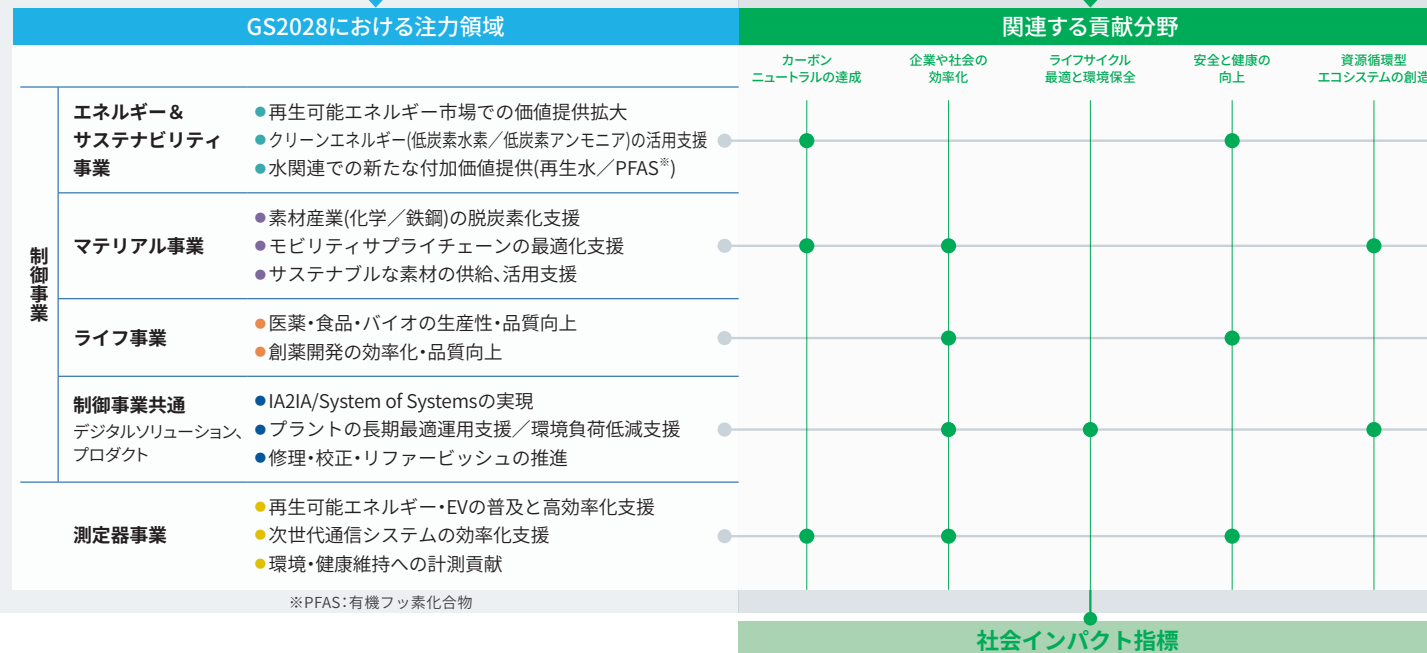
Circular economy 資源循環と効率化

資源が無駄なく循環し、資産が有効に活用される社会の枠組み、エコシステムの実現を目指すとともに、地球を循環する水資源の効率的な利用や安全な飲み水の確保にも貢献します。



私たちが目指すもの

事業の成長



2030年に目指す姿・目標

- 売上高**1兆円規模**のグループ企業として社会に貢献
- 温室効果ガス排出量 Scope1,2 **100%削減**^{※1}
- エネルギー使用量(売上原単位) **30%削減**^{※2}
- 社員のWell-beingを高めるエンゲージメント **84%以上**
- 女性管理職比率 **20%**

※1 基準年2019年度 ※2 基準年2023年度

注)これらは設定した多くの指標・目標の中から特に重要と考えているものを表示しています。

サステナビリティ・トランジション売上

中期経営計画GS2028では、サステナビリティに貢献しながら成長していく領域のグループ全体の売上を、サステナビリティ・トランジション売上として算出しています。事業セグメントごとにサステナビリティ・トランジションに貢献する複数の注力領域を設定しています。事業全体を飛躍的に成長させる中で、2028年度にはサステナビリティ・トランジション売上の割合を2023年度の約40%から50%以上に拡大させます。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。取り組みは着実に進展しており、一定の成果が見られますが、今後はさらなる加速が課題と認識しています。



GS2028の経営目標

事業成長目標(2024年度～2028年度)

受注高成長	10%/年以上(5年平均)
売上高成長	10%/年以上(5年平均)
営業利益率(ROS)	15%以上

セグメント別受注高成長率目標(2024年度～2028年度)[5年平均]

制御事業	10%/年以上
エネルギー&サステナビリティ	10%/年以上
マテリアル	10%/年以上
ライフ	15%/年以上
測定器事業	12%/年以上

財務目標(2024年度～2028年度)

自己資本利益率(ROE)	10%以上
投下資本利益率(財務ROIC)	10%以上
1株当たり純利益(EPS)	300円以上(2028年度)
営業キャッシュ・フロー	3,000億円以上(5年累計)

※想定為替レート 1米ドル=130円

※財務ROIC:{営業利益×(1-法人税等負担率25%)}÷投下資本(期首・期末平均)



マテリアリティ分析

YOKOGAWAでは、「社会・環境への影響」および「自社の財務への影響」の両面における重要性をマテリアリティと定義しています。

2021年には、各事業の関係者に対するサーベイに基づき、重点課題と「6つの貢献分野」を選定し、2022年にダブルマテリアリティの視点からその妥当性をレビューしました。2024年には、欧州基準を参照してダブルマテリアリティ分析をブラッシュアップし、分析結果を貢献分野や中期経営計画GS2028サステナビリティ指標の設定におけるインプットの1つとしています。また、2025年7月には、社内外の環境変化に基づき、分析結果をレビューしました。マテリアリティ分析の結果は、サステナビリティ委員会で毎年議論し、取締役会に報告しています。

ダブルマテリアリティ分析のプロセス

ステップ1 事業構造の分析と理解

取引データ等を用いてグループ全体のバリューチェーンと主要なステークホルダーを整理し、理解しました。

ステップ2 自社に関するサステナビリティ課題の特定

自社バリューチェーンの各要素において、関係があるサステナビリティ課題のアイテムを抽出し、リスト化しました。

ステップ3 社会・環境への影響の評価

ステップ2で作成したリストの各項目について、社会・環境へのインパクトを、影響の範囲、影響の規模、修復可能性から評価しました。

ステップ4 自社の財務への影響の評価

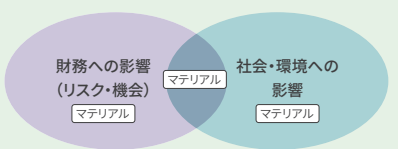
ステップ2で作成したリストの各項目について、リスクと機会それぞれの観点から、予想される財務インパクトと発生可能性を評価しました。

ステップ5 ダブルマテリアリティの特定

ステップ3と4のいずれか、あるいは両方で重要性があるとされたアイテムを、ダブルマテリアリティとして特定しました。

ダブルマテリアリティの考え方

社会・環境への影響、自社の財務への影響のどちらか、あるいは両方で重要とみなされた内容は重要（マテリアル）とみなす。

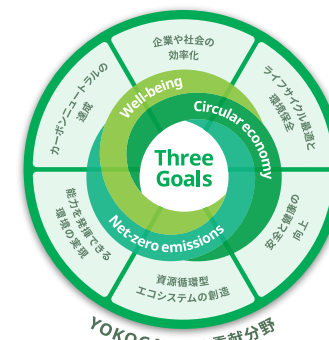


ダブルマテリアリティ評価結果



6つの貢献分野と重点施策

- カーボンニュートラルの達成**
GHG排出の抑制と、安価で信頼できる持続可能なエネルギーへの転換
- 企業や社会の効率化**
DXによる生産の効率化、自律化と資源・エネルギーの効率的利用
- ライフサイクル最適と環境保全**
プラント資産の長期最適運用と環境負荷低減の両立
- 安全と健康の向上**
ライファイノベーションの推進とプラント、地域社会の安全向上
- 資源循環型エコシステムの創造**
バイオエコノミーや資源循環システムの確立
- 能力を発揮できる環境の実現**
一人ひとりが尊重され平等であり活躍できる環境の整備





GS2028 経営数値目標レビュー

GS2028の1年目となる2024年度の実績

GS2028は、長期経営構想で定めた2030年のありたい姿を実現するため、前中期経営計画AG2023の3年間で確立した事業構造を基盤に成長を加速させるための中期経営計画です。その1年目となる2024年度の実績は、中東地域での大幅な受注増や、前期までに受注した大型案件の売上寄与等を背景に、GS2028の初年度としては堅調な滑り出しとなりました。一方で、トップラインの成長目標である10%/年以上に対しては、まだまだギャップがある状況です。GS2028は5ヵ年計画であり、その前半は高い成長目標の実現に向けて、先行投資を含めた施策を実行していくフェーズと位置づけています。改めて、M&A・アライアンスを含めた成長戦略実現のための投資や施策の実行を加速していきます。

事業成長目標 (5年平均)		2024年度 実績	2025年度 予想	2023～2025年度 期間
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)	—

セグメント別受注高成長率目標 (5年平均)		2024年度 実績	2025年度 予想	2023～2025年度 期間
制御事業	10%/年以上	10.1% (7.5)	▲3.5% (2.8)	3.1% (5.1)
エネルギー&サステナビリティ	10%/年以上	18.9% (16.2)	▲6.1% (0.1)	5.7% (7.9)
マテリアル	10%/年以上	0.1% (▲2.5)	▲0.3% (6.0)	▲0.1% (1.6)
ライフ	15%/年以上	2.4% (1.4)	0.7% (7.3)	1.6% (4.3)
測定器事業	12%/年以上	16.9% (13.6)	4.0% (9.1)	10.2% (11.3)

GS2028計画レート
1米ドル=130円

実勢レート
1米ドル=152.55円

業績予想レート
1米ドル=140円

財務目標		2024年度 実績	2025年度 予想
自己資本利益率(ROE)	10%以上	11.5%	10.9%
投下資本利益率(財務ROIC)	10%以上	12.9%	11.6%
1株当たり純利益(EPS)	300円以上 (2028年度)	200.41円	202.81円
営業キャッシュ・フロー	3,000億円以上 (5年累計)	990億円 (単年度)	711億円 (単年度)

※カッコ内の数値はGS2028計画レートベース

※財務ROIC: {営業利益×(1-法人税等負担率25%)}÷投下資本(期首・期末平均)

Growth for Sustainability 2028

Accelerate Growth 2025

M&Aの課題と対応策

GS2028の高い成長目標の達成へ向けて、M&A・アライアンスは欠かすことのできない重要な手段の1つですが、これまで課題も発生していたため、ターゲット企業/M&Aプロセス/組織体制の観点から対応策を実施しました。引き続きM&A人材の教育・強化に取り組みながら、M&A・アライアンスの実行を加速していきます。

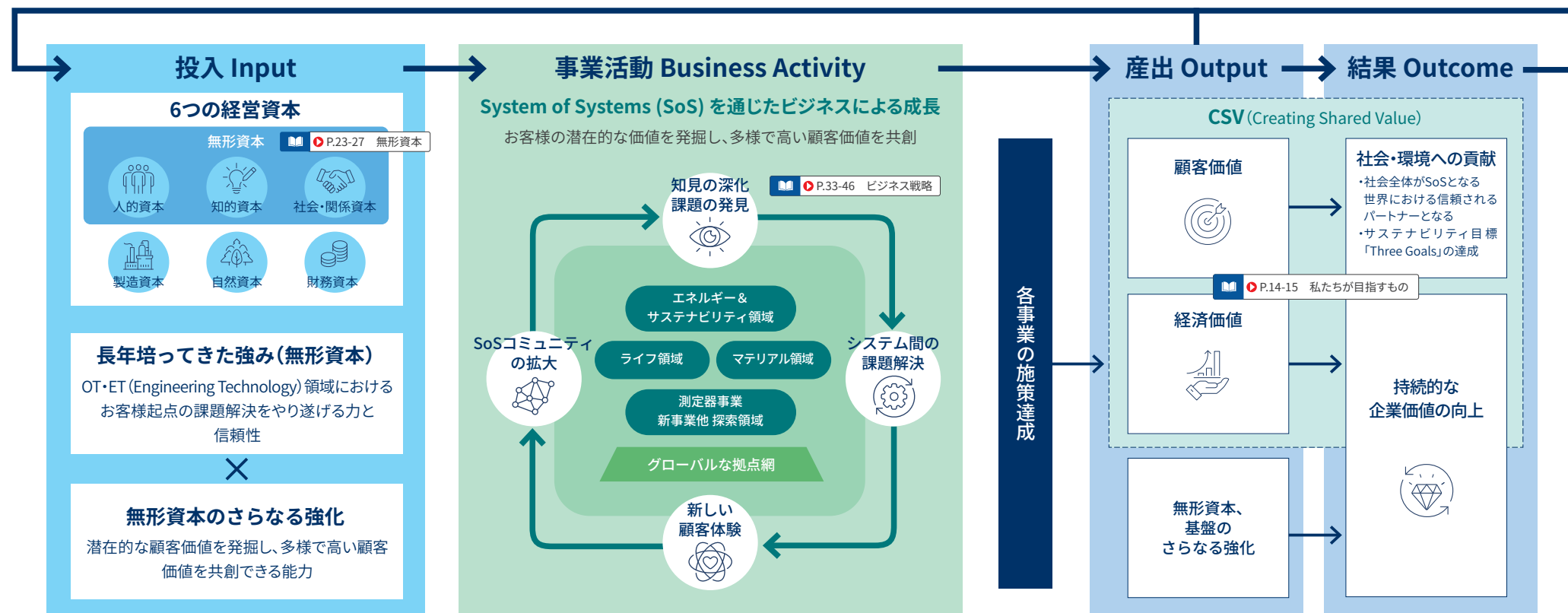
	これまでの課題	2024年度実施した対応策
ターゲット企業	本格的な事業段階に至っていない小規模会社に対するM&Aが多く、収益化とシナジー創出に時間を要する	戦略適合性・規模・価格合理性に基づくターゲティングを行い、一定の事業規模を持つ企業を念頭に案件リストの再構築を実施
プロセス	M&Aの各プロセスで品質にバラつきが発生	意思決定タイミングの見直し、デューデリジェンスガイドブックやPMIプレイブックの運用開始など
組織体制	優先度の見極めや客観的視点での精査が難しい組織体制	M&Aチームを社長直轄組織とし、トップダウンで優先度を見極めるとともに、客観的視点で精査



価値創造プロセス

YOKOGAWAの価値創造プロセスは、中期経営計画GS2028の達成へ向けた活動の骨格を成すものです。

6つの経営資本のうち、特に人的資本、知的資本、社会・関係資本の無形資本を重視し、今後それらをさらに強化しながら活用して、事業活動を回すことで価値を生み出し、信頼されるパートナーとして、持続可能な社会の実現とお客様のビジネス・利益の最大化に貢献していきます。ここで重要になるのは、お客様と同じ目線で市場やビジネスを見ること、お客様の潜在的な課題を発掘し、多様で高い顧客価値を共創し、提供していくことです。事業活動では、System of Systemsを通じたビジネスと業種対応力の強化、特定の業種へ依存しないビジネスの拡大により、各事業の目標達成を目指します。価値創造を支える基盤としては、全社収益性向上の取り組み、DX戦略、ガバナンス、プロダクト戦略を位置づけています。



価値創造を支える基盤 (全社収益性向上の取り組み、DX戦略、ガバナンス、プロダクト戦略)



価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略

実績

GS2028基本戦略レビュー(2024年度)

GS2028では、以下の4つの基本戦略を実行することで価値創造プロセスを強化し、成長を加速していきます。

1年目となる2024年度は、SoSの価値提供に積極的に取り組むとともに、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へ向けて、M&Aや資本提携、ソリューションや製品のリリースを積極的に行いました。自律制御AI(FKDP^{※1})案件への引き合いや、セキュリティビジネスについてもグローバルに活況です。

無形資本においては、SMEやSA^{※2}といった専門家人材の採用を進めるとともに、グローバル共通のDXトレーニングや、マインド変革へ向けたトレーニングを開始しました。また、知的資本の活用へ向けて、知財戦略の実行施策についても取り組みを進めています。

経営・事業基盤の強化においては、指名委員会等設置会社へ移行が完了、執行と監督の分離により経営のスピードアップを進める取り組みは、外部からも高い評価を受けました。同時に、社内ITインフラのグローバル運用を開始、次期ERPについても引き続き導入プログラムを実行中です。

System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供

IA2IAとSmart Manufacturingという2つの側面からアプローチを行い、戦略的なコンサルティングとシームレスなインテグレーションの価値を提供することで実現していきます。

1

- ロッテルダム港湾公社との脱炭素に向けた産業間連携、洋上風力発電所内のグリーン水素プラント等をはじめとした多くの実績
- 自律制御AI(FKDP)案件への引合がグローバルに活況
- お客様のサプライチェーン最適化案件多数

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

業種対応力の強化を図るとともに、生産効率の向上や品質管理、設備管理といったお客様の共通課題を解決するビジネスの拡大に取り組みます。

2

- 再生可能エネルギー監視ソリューションを持つ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
- 業種&L3-L4ビジネス拡大のためのソリューション&製品を数多くリリース
- ますますニーズが高まるサイバーセキュリティビジネスが活況

無形資本の活用・育成による価値創造

特に人的資本、知的資本、社会・関係資本の3つの活用に注力し、「価値創造力」「共感力」「課題発見力」「ステークホルダーをつなぐ力」というYOKOGAWAが長年培ってきた強みをビジネス成長に生かします。

3

- 人材ポートフォリオ策定を軸とした取り組みやマインド変革トレーニングを開始
- 事業拡大へ向けたSMEやSA採用活動実施
- 知財戦略として特許の量と質の両立へ向けた取り組みを開始
- CENTUM50周年イベントの実施や特設サイト開設によるブランド価値向上

経営・事業基盤の強化

組織構造やオペレーション最適化による収益性向上、IT基盤の強化(DX戦略)、機関設計変更とガバナンスのさらなる強化などに取り組みます。

4

- 指名委員会等設置会社へ移行完了
「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2024」特別賞・経済産業大臣賞を受賞
- グローバルHRプラットフォーム、顧客向けポータルやCRMをグローバル展開して運用開始
- SCM/ECM^{※3}強化によるデータ駆動型工場実現へ向けた施策、次期ERP導入プログラム実行中

※1 FKDP: 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

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

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

※3 SCM/ECM: Supply chain managementおよびEngineering chain management



価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略

課題と対応

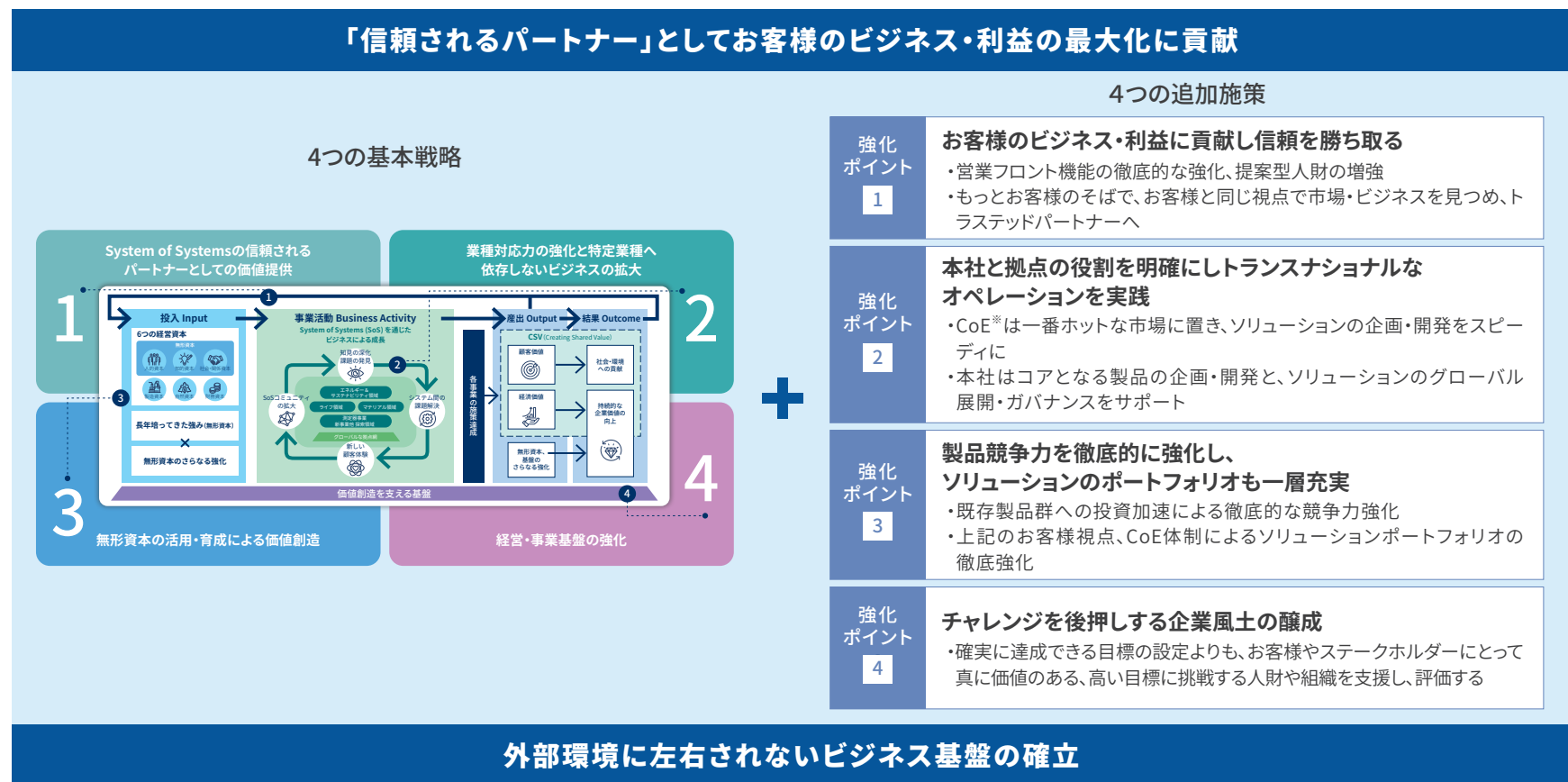
外部環境に左右されないビジネス基盤の確立

外部環境の不確実性が高い状況が続く中、GS2028の目標達成には、外部要因に左右されない強固かつ持続可能なビジネス基盤の確立が不可欠です。そのためには、お客様の本質的な課題にアプローチすることが求められます。

現在、お客様の製造現場や経営が直面する課題は、ますます不安定で予測困難になっています。加えて、エネルギーランジション、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おり、これらすべてに対応しながら、安全に品質の良い製品を生産し、利益を確保していかなければなりません。

このような状況下で求められるのが、「安心安全と効率・品質を両立する安定操業」と「産業における自動化から自律化」の推進です。

YOKOGAWAは、お客様の懐に深く入り込み、これらの本質的な課題の解決に取り組むことで、「信頼されるパートナー」としてお客様のビジネスと利益の最大化に貢献します。そして、外部環境に左右されない、強固で持続可能なビジネス基盤の確立を目指します。この取り組みをさらに強化・加速するために、以下の4つの追加施策を実行します。



※ 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



System of Systems の信頼されるパートナーとしての価値提供

世界はより一層、ありとあらゆるものが複雑につながり合う時代となり、持続可能な社会の実現に向けた課題解決のために、そのつながりを通じた共創的な活動の重要性が高まっています。その中でYOKOGAWAはSystem of Systems (SoS)を通して価値を提供していくことを目指し活動を進めています。

■ YOKOGAWA が提唱する System of Systems (SoS) [System of Systems \(当社ウェブサイト\)](#)

System of Systems (SoS) とは、独立して運用、管理されているシステムの集合体が連携し、より大きなシステムを形成することを指します。工場、企業、サプライチェーンのみならず、社会のエコシステムにつながることで、さまざまなステークホルダーに相乗効果と新しい価値をもたらします。価値創出に向けた「つながり」を効果的に進め、統合化、自律化、デジタル化による全体最適によって価値を生み出します。

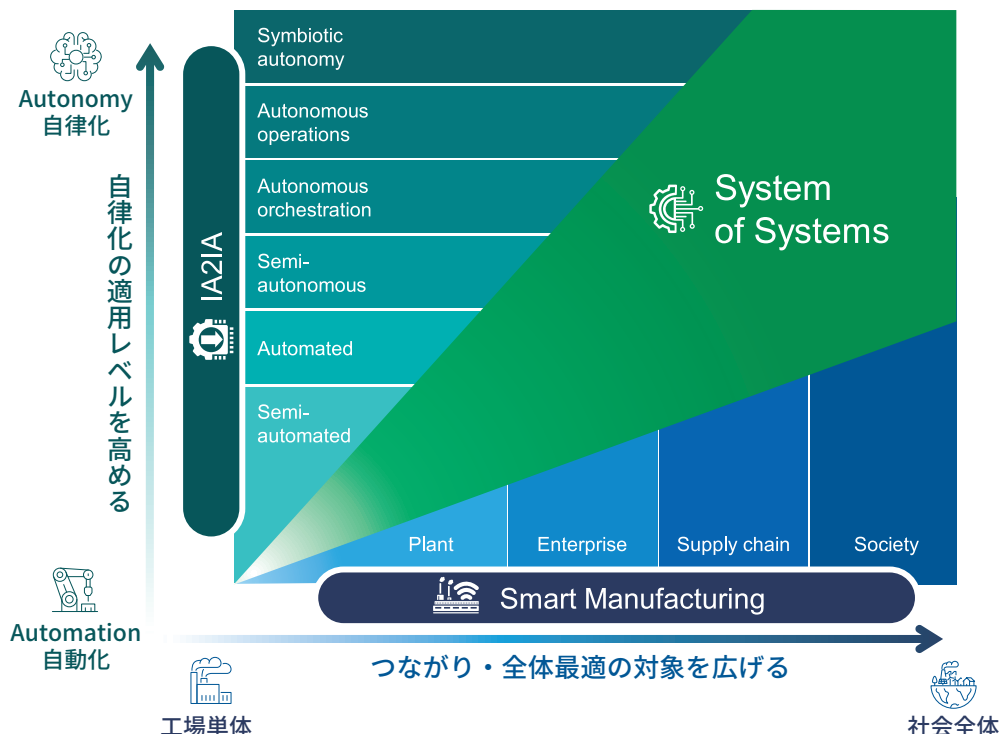
■ SoS推進のための2つのアプローチ

YOKOGAWAは、自律化のレベルを高めるIA2IA (Industrial Automation to Industrial Autonomy) と、つながりや全体最適の対象を広げるSmart Manufacturingの2つの側面からSoSの価値を提供する道筋を描いています。  [IA2IA \(当社ウェブサイト\)](#)

課題を解決し価値を提供していくために、DX、ソリューションなどの手段を共有しながらスパイラルアップを続け、お客様と共にSoSによる社会全体最適の実現に向けて取り組みを進めます。

■ SoSの信頼されるパートナーとしての価値提供

YOKOGAWAはお客様の信頼されるパートナーとして、数多くの製造現場で培ったノウハウ、経験、高度な技術力を活用し、「戦略的なコンサルティング」と「シームレスなインテグレーション」という価値を提供することで、SoSの取り組みを加速させます。



YOKOGAWAのコアコンピタンス

文化基盤	企業内や企業間のサイロを打破し、ステークホルダーとの強固な関係を作り上げるYOKOGAWAの企業文化
統合力	組織にまたがる様々なシステムを統合する力
知見・専門知識	ビジネス、経済、技術及び社会的目標における幅広い知識
技術力	継続的な改善のみならず、現状にとらわれない革新的な解決策の提供の基礎となる世界水準の技術力

YOKOGAWAの役割

 戦略的なコンサルティング - 目的の明確化と目標の設定 - ビジネスモデルの策定、経済的効果を分析、予測 - プロジェクト設計と関連するリソース計画 - ステークホルダーとの信頼関係の構築、ファシリテーション	 シームレスなインテグレーション - システムパフォーマンスを確立、評価し、継続的に改善 - システム全体におけるワークフローの統合、調和、最適化 - ライフサイクルの管理 - SoSを支える最先端のテクノロジーの提供
--	--

SoSの
信頼される
パートナー



価値創造の源泉

無形資本

GS2028での取り組み

GS2028では、4つの基本戦略の1つとして無形資本の活用・育成による価値創造を掲げ、YOKOGAWAが長年にわたり培ってきたさまざまな強みを事業の成長に生かすため、人的資本、知的資本、社会・関係資本のそれぞれにおいて目指す姿を設定し、その実現へ向けて具体的な施策の実行を進めています。

[P.19 価値創造プロセス](#)

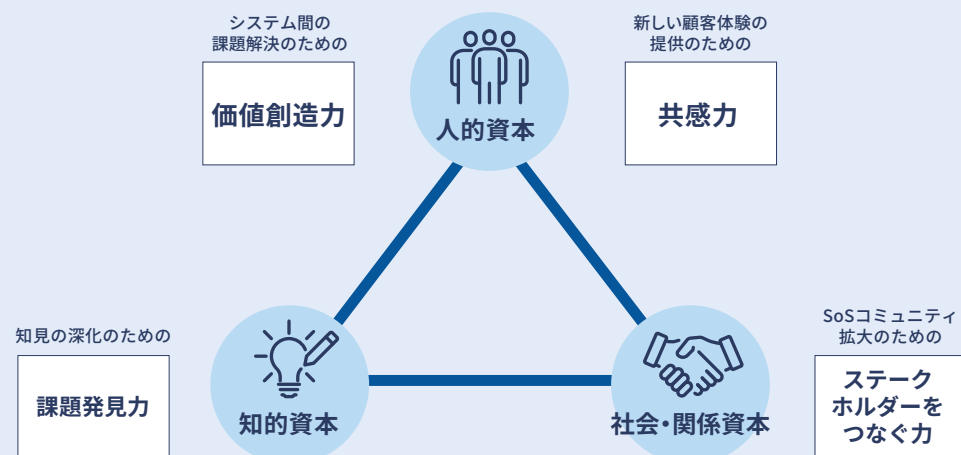
目指す姿

人的資本：社員一人ひとりが「お客様起点の価値共創プロモーター」になる

知的資本：知的資本を可視化・価値化し社会課題の解決に活用する

社会・関係資本：より多様で高い顧客価値を共創する & 企業目的の達成に貢献するブランド力を獲得する

YOKOGAWAの重視する3つの無形資本



活用すべきYOKOGAWAの強み

- 卓越したプロジェクトの遂行能力とコミットメントを果たすためのマインドセット
- グローバル市場を網羅する拠点網と多くのお客様との接点
- お客様のニーズをきめ細かく分析、理解し、顧客生涯価値 (Life Time Value) ソリューションを提供できる経験豊富な人財
- お客様やビジネスパートナー、サプライヤーとの強固な信頼関係
- 製造業として培ってきた安心、安全、高品質なものづくりのノウハウ
- 長期にわたり、プロダクトやソリューション、サービスの開発、改善、供給を行ってきた実績
- お客様の現場におけるOT (Operational Technology) とET (Engineering Technology) 領域での課題解決力
- 多様で複雑なお客様の課題発見を共に行い、お客様の事業価値を共創する人財
- プロセス産業界において Internal DXとExternal DXを推進してきた先駆的な取り組みと成功事例

YOKOGAWAは、人的資本、知的資本、社会・関係資本の3つの無形資本を重視しています。この中で中心的な役割を果たすのが人的資本です。人が人に刺激を与え、良質な技術やノウハウを生み出す共有知となることで、人的資本は知的資本に影響を与えます。蓄積された知恵、技術やノウハウは、整理・体系化して、製品・サービスや新たなビジネスモデルの創出に活用することができます。また、共有知を用いて個人の成長や学びの機会を提供し、エンゲージメントの高い人財の創出をもたらすことで、知的資本は人的資本に影響を与えます。さらに、エンゲージメントの高い人財が顧客志向を高め、お客様からの信頼、認知、共創への意欲を引き出し、事業の成長に寄与することで社会・関係資本にも貢献します。



無形資本 人的資本

目指す姿 社員一人ひとりが「お客様起点の価値共創プロモーター」になる

YOKOGAWA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をもとに、中期経営計画 Growth for Sustainability 2028を掲げ、社会共通価値の提供による成長（2030年度売上高1兆円規模のグループ企業像）を目指しています。その目指す未来を創るには、全ての社員一人ひとりが変革に挑むマインドで「お客様起点の価値共創プロモーター」になることが必要です。社内・社外を問わず、利害の異なるあらゆるステークホルダーの中において、専門性に根差した行動とコラボレーションを通して、アライメントを促進し、合意形成をリードできる人財です。人財こそが、YOKOGAWAの成長の鍵であり、新しい価値を共創していくための源泉と考えており、人的資本経営の継続により、「事業戦略達成と会社の成長」と「社員のWell-beingとエンゲージメントの向上」を実現していきます。

人財戦略

お客様を取り巻く事業環境が変化していく中、グローバル視点でお客様の課題を捉えて価値提供し「Yokogawa's Purpose」を体現していくために、2021年度から「グローバルHRトランスフォーメーションプロジェクト」をスタートし、人事制度・プロセスのグローバル統一化と、それらを効果的に運用するための人事ITシステムの導入を進めています。基盤が整いつつある現在、人財の活用に重点を置き、以下の人財戦略を実行していきます。

- 事業戦略を起点にしたあるべき人財ポートフォリオを定義し、現状とのギャップを分析する。そのギャップを埋めるべく、各事業戦略に必要な人財を育成・機敏に獲得し、人財リソースのグローバル最適化を行うことで、事業戦略の実現に貢献する
- 社員が自律的なキャリア形成のマインドを持ち、自ら学び、主体的に挑戦し、価値を共創していくための変革を推進する
- 価値共創のためにDE&Iな組織風土の醸成と、グローバルの組織間アライメントで組織連携を強化し、Yokogawaグローバルワンチームで企業価値の向上へとつなげていく

2024年度の主な実績

- ・人財ポートフォリオ策定を軸としたTo-Be策定の取り組みを開始
- ・今後の成長戦略として掲げる新領域やDX変革などの主要領域における戦略的ソーシングや採用ブランディングの強化によるSME/SA^{※1}の採用（SME18名/SA12名）
- ・人財マネジメントシステムなどを活用した自律的なキャリア形成を支援する仕組みを新たに構築し、運用開始
- ・ピープルマネージャー^{※2}トレーニングの開始（国内）
- ・リバースマンタリング^{※3}のトライアル実施

課題への取り組み

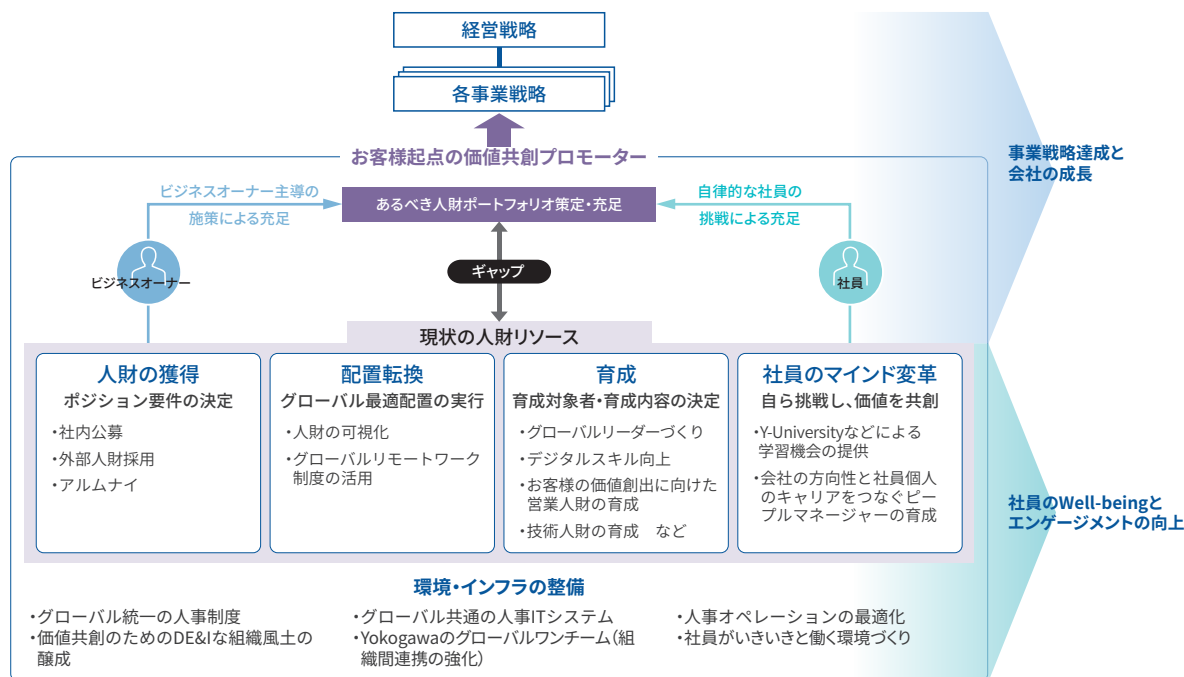
- 人財ポートフォリオの充足
 - ・スキル管理による個々人のスキルやケイパビリティといった質的視点での人財ポートフォリオの可視化に向けた取り組み
 - ・SME/SA採用の継続
- 変革に挑む社員のマインド変革
 - ・キャリア自律の推進とピープルマネージャートレーニングの継続展開
 - ・チャレンジを後押しする企業風土醸成へ向けた取り組み

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

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

※2 ピープルマネージャー：社員の育成・評価・キャリア支援を担い、会社の方向性と社員個人のキャリアをつなぐ重要な役割を持つマネージャー

※3 リバースマンタリング：若手社員がメンターとなり、経営層に多様な視点やデジタル知識を共有することで、心理的安全性を育み、率直な対話を通じて世代間の相互理解と組織の変革を促す取り組み



Yokogawa's Purpose 「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」

図：人財戦略の全体像

	指標と目標、実績	実績 2024年度	目標 2026年度	目標 2028年度	目標 2030年度
変革に向けた人財育成と能力開発	事業部門ごとの人財ポートフォリオ充足率 ^{※1}	—	90%	90%	90%
	ピープルマネージャートレーニング受講率 ^{※2}	31% ^{※3}	60%	80%	90%
	1人当たりのラーニング時間	38.7時間	42時間以上	45時間以上	45時間以上
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	マネージャーに占める女性比率	14.8%	15.8%	18%	20%
社員のWell-beingとエンゲージメント	エンゲージメントスコア	82%	82%	83%	84%以上

※1 現状とあるべき人財とのギャップに対して、充足した割合（単年度ごとにUPDATE） ※2 受講対象者に占める受講率 ※3 横河電機単体の実績



価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略



人財マネジメント・働きやすい職場環境 (サステナビリティレポート2025 P.29-34)

社員と会社が共に成長し続ける企業文化へ

YOKOGAWAは、「自律と共生による持続的な価値創造」を企業ビジョンに掲げ、社員一人ひとりの成長こそが持続的な企業価値の創出につながると考え、人財力の強化を経営の重要課題と位置づけています。多様な学びの機会を通じて、社員の主体的な成長とリーダーシップの進化を支援し、「Learning Company」の実現を目指しています。

その基盤として、グローバル共通の行動指針である「YOKOGAWAリーダーシップ コンピテンシー (YLC)」を導入し、採用・評価・育成など人財マネジメント全体に活用しています。そして、社員の成長を支える学びの中核機関である企業内大学「Yokogawa University」では、誰もが自発的に学び、意欲ある人財の成長を促進するとともに、社員同士が教え合い、学び合う環境の醸成にも取り組んでいます。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進

YOKOGAWAは多様性を重視した、インクルーシブで公平性のある企業文化の創出を大切にしています。個々の人財が持つさまざまな違いをお互いに認め合い、それを「個性」として受け入れ、誰もが安心して安全に自分らしく働ける環境のもと、その能力を最大限に発揮し、ビジネスに貢献できるサステナブルな組織の構築を目指しています。

人種・国籍・性別・宗教・年齢・社会的身分・障害の有無にかかわらず、多様な経験・知識・感性・視点・文化・背景・価値観などを持つ人財を積極的に採用・育成登用しています。そして、デジタル技術を活用して柔軟な働き方を実現し、相互尊重に基づくコミュニケーションと建設的なコラボレーションを行うことで、お客様、パートナー、サプライヤーとのイノベーションと新たな価値の共創を促進し、未来世代の豊かな人間社会の実現に貢献していきます。



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (当社ウェブサイト)

社員のWell-beingを支える健康経営の推進

多様な人財が、自らの意思で成長し、チャレンジし続けるために、社員の健康を経営的視点で捉え、戦略的に実践する「健康経営」を推進しています。社員の自律的な健康づくりを支援し、心身の健康増進、やりがい、幸福感を向上させることで、グループ全体での社員エンゲージメントや生産性向上につなげることを目的としています。その結果、7回目となる「健康経営優良法人～ホワイト500～2025」の認定を受けました。

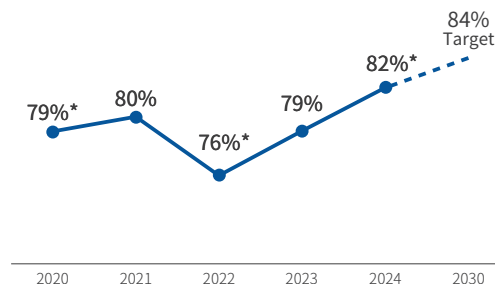


社員エンゲージメントの向上

YOKOGAWAが企業価値を高め、持続的に成長していくためには、社員エンゲージメントの向上が不可欠です。社員が情熱を持って仕事に取り組み、組織の目標達成に貢献しているとき、組織のケイパビリティが向上し、ステークホルダーへの提供価値が高くなります。社員一人ひとりがYokogawa's Purpose・ビジョン・ミッションや価値観に共感し、組織の一員として誇りを持ち、主体的にチャレンジしていくことを目指します。

KPIとしている「持続可能なエンゲージメント」は、以下3つの力によって構成されています。

Engaged (エンゲージ)	仕事にワクワクし、組織の目標達成に向け強く貢献したいと思っている、組織に対し高い帰属意識を感じる。
Enabled (可能な環境)	生産性が高く、柔軟に働ける環境が整っていると感じる。
Energized (活力)	一日を通して活力と心身共に健康な状態を維持できたと感じている。

グローバル社員エンゲージメント
サーベイスコア (肯定回答率)

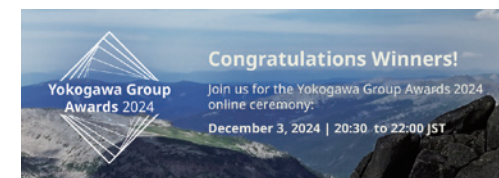
*グローバル社員エンゲージメントサーベイ (GEES) のパルスサーベイ：組織や職場、社員の状況をすばやく理解できるように、より具体的なエンゲージメント項目に絞り測定するためのGEES簡易版。2年に1回。

2024年度の結果分析・改善活動

2024年度の社員エンゲージメント・パルスサーベイでは、持続可能なエンゲージメントスコアが82%と過去最高を記録しました。社員の多くが「YOKOGAWAを良い職場として薦めることができる」と評価し、目標値を上回る成果となりました。

一方で、改善が求められる領域として「プレッシャーへの対応」「効率性」「多様性」が挙げられています。これらの課題に対し、グループ全体で取り組むとともに、各部門長が「持続可能なエンゲージメントの向上」をミッションに掲げ、数値目標を持って改善活動に注力しています。また、「マネージャーと一般社員のつながり」については改善傾向にありますが、今後も1on1やチーム内コミュニケーションを通じて、多様な働き方が進む中、「つながり」を強化していきます。

また、YOKOGAWAの社内表彰制度 Yokogawa Group Awards を毎年実施 (2024年：14件/122名受賞) し、会社の戦略・方向性 (AG2023/Three Goals/ Core Value) を体現した人・チームをロールモデル・グッドプラクティスとし認知・賞賛しています。





無形資本 知的資本

目指す姿 知的資本を可視化・価値化し社会課題の解決に活用する

2024年度では、知的資本の「可視化」「価値化」を実現するための基礎となる業務の基盤づくりを進めてきました。2025年度は、2024年度の活動結果を踏まえ、業務の基盤づくりをさらに進めるとともに、「可視化」「価値化」の中身の充実につながる活動を進めていきます。以下では、知的資本のうち、知的財産戦略および技術人財の変革について説明します。

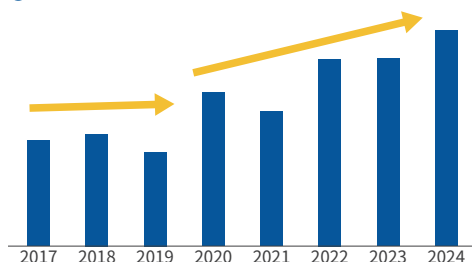
知的財産戦略 ～価値創造の源泉としての進化と実装(量と質の両立に向けた横断的課題解決へ)～

特許の量と質の両立に向けた挑戦と課題の顕在化

IT/OT融合という環境変化に対応すべく、2019年度から特定技術領域に対する集中的な発明創出活動を含んだ特許戦略を進めてきました。2024年度は、発明創出の量を維持しつつ、特許の質向上に向けた業務変革に取り組み、量・質のそれぞれに対応したKPIを設定しました。また、研修体系の整備や、事業部門との議論の場の構築・運用を通じて、知財業務の基盤強化にも注力しました。

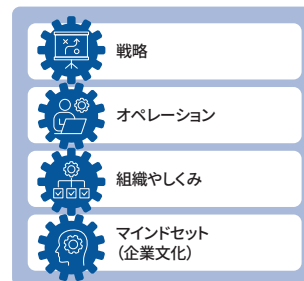
その結果、特許の質向上に必要な評価基準の整備や評価データの蓄積などの成果を生み出しました。一方で、新たな課題も明らかになりました。例えば、特許評価をするために必要な情報を、部署や国を越えてスムーズに評価者へ提供するしくみが十分に整備されていないという点です。この課題は、業務のしくみに加え、考え方の浸透、部署間の協力体制の構築・運用などが複雑に絡み合った部門横断的なものであり、知財部門内の取り組みだけでは効果が限定的であると捉えています。

特許出願件数の推移



複合課題の分析と部門横断的な課題解決

2025年度では、こうした複合的な課題に対して、システムの視点で要因の本質を特定し、解決に向けた施策を進めていきます。例えば、特許の質向上に向けては、評価業務の効率化や部署連携の構築・定着など、知財部門に閉じない実践的な活動を推進し、マインドセット・組織・しくみの複合課題を横断的に分析・対応します。部門横断的な課題解決は容易ではありませんが、関係部門と連携し、共通の目的意識を持って取り組むことで、知的資本の「可視化」と「価値化」をさらに前進させます。こうした本質的な課題の解決を継続することで、知的資本を単なる保有資源ではなく、競争優位性と持続的成長を支える“重要な資本”として位置付け、社会課題の解決と企業価値の向上の両立を実現していきます。

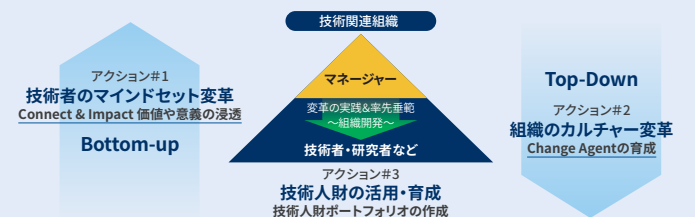


技術人財 ～社内カルチャー変革に向けた取り組み～

知的資本による価値創造の中心が人的資本であることを踏まえると、新たな価値を創造するような技術人財を創出する社内カルチャーに変革することは、YOKOGAWAにとっての課題です。人が人に刺激を与え、価値創造の起点になるという状況を実現すべく、知的資本を理解し活用できる社内人財を増やすためには、社内カルチャーの変革が必要です。社内カルチャー変革の一環として、事業環境の変化を考慮して技術分野を設定し、権利活用を見据えた知的財産権の創出と形成を図ることにより、知的資本に関わる活動を単なる作業ではなく価値創造のプロセスに高めていきます。なお、社内カルチャーの変革については、4つの変革プロジェクトや技術人財分科会における活動としてすでに取り組まれており、これら全体の施策による変革と方向をそろえながら、知的資本に対する取り組みを推進しています。

技術人財変革のスローガン“Connect & Impact (C&I)”

全社技術委員会に設置された専門部会である技術人財分科会は、YOKOGAWAの技術者の発展のため、Connect&Impactをスローガンに、技術力やつなぐ力、伸びる・伸ばす力を強化し、技術人財の積極性と自律性を高めることを目指しています。人と人、技術と技術をつなげ(Connect)、自身のキャリアや組織の成果・影響力を最大化する(Impact)ことで多くのイノベーションが起きる環境を整えていきます。今年度は、C&Iの価値や意義の浸透、C&Iのマインドを持ったマネージャー(Change Agent)の組織活性活動の支援を行うことで、技術者のマインドセットと組織のカルチャーの変革を推し進めます。また、技術人財の活用・育成を目的とした「技術人財ポートフォリオ」の立案と技術人財の育成・獲得を推進していきます。





無形資本 社会・関係資本

目指す姿 より多様で高い顧客価値を共創する企業目標の達成に貢献するブランド力を獲得する

社会・関係資本においては、お客様をはじめとする主要なステークホルダーとの関係が重要な要素となるため、お客様との深い信頼関係の構築に注力し、長年のものづくりのノウハウを活用した価値提案や新たな価値の共創に取り組んでいきます。また、社会・関係資本をブランド力の観点からとらえ、ブランドの認知拡大と理解促進を図り、全社体制を構築しながらブランド価値を向上させるための戦略を立て、実行していきます。

アプローチ

お客様との信頼関係を強化・深化させ、価値を共創

長年にわたり、当社の主力製品はさまざまな業種において世界中のお客様に採用されており、一定のシェアを維持し続けています。加えて、グローバルで30,000件以上のプロジェクトを手掛けてきたことにより得た豊富なインストールベースと長年にわたるお客様との信頼関係を有しており、強固なビジネス基盤を確立しています。このお客様との深い信頼関係により、YOKOGAWAは、お客様の潜在的な課題の可視化や、将来のビジョンやありたい姿に向けた戦略を描く、お客様との共創にも取り組んでおり、YOKOGAWAにしかできない価値を提供することで、さらなる事業成長を目指します。また、ビジネスパートナー、取引先、業界団体、地域社会といったステークホルダーとの良好な関係を築いています。これらを基盤に、持続可能な社会の創造を目指し、その関係のさらなる強化・深化に取り組んでいます。

ブランドの認知拡大と理解の獲得、ブランド価値向上のための戦略策定と実行および全社体制の構築

ブランドはステークホルダーとのあらゆる接点から形成されていきますが、まずは認知を高め、どのようなブランドであるかを理解いただくことが必要です。認知度やブランドイメージの把握や、第三者によるブランド価値評価を参照しながら、目標を定めブランド力を高めていきます。2024年には、主力事業のお客様を対象としたグローバルのイメージ調査を実施しました。その結果を踏まえ、注力地域やターゲット層を定めて認知度向上と理解促進の施策を実行していきます。ブランドは、企業の活動すべての結果であり、社員一人ひとりがブランドを体現できる状態でなければなりません。ブランド理解のための社員教育の実施、ルールの整備と徹底、推進体制の強化を図り、社員がブランドに沿った行動をすることで、Yokogawa's Purposeを掲げる YOKOGAWAのブランドイメージの確立と、ブランドの体現によるYokogawa's Purposeの実現を目指します。

“お客様と共に築いたCENTUM 50年の歴史”と“プラント操業の未来像”

「CENTUM」は、横河電機が世界で初めて発表した分散形制御システム（Distributed Control System: DCS）で、YOKOGAWA独自のデジタル制御技術と経験、ノウハウの粋を集めて開発しました。プラント制御のあり方に変革をもたらし、信頼性、安定性、継承性を備えた運転制御の中核システムとして、万全のエンジニアリング・サービス体制とともに安全と安心、生産性の向上に貢献してきました。石油精製や石油化学、高機能化学、繊維、鉄鋼、医薬、食品、水、電力、ガスといった幅広い産業を支え、世界100ヶ国以上で累計30,000以上のシステムが採用されています。

1975年の販売開始以来、市場環境やお客様のニーズが変化の中で、半世紀にわたって進化を続け、その高い信頼性による安定稼働と継承性に加え、制御機能の改善によるお客様の製品の高機能化や省エネなどに大きな役割を果たしてきたことで、お客様から高い評価をいただけてきました。この歩みこそがお客様との信頼関係を強化・深化させてきた歴史であり、お客様から得られた信頼がYOKOGAWAのブランドイメージの確立に大きく貢献しています。今後もお客様との信頼関係を強化・深化させ、ブランドイメージを向上させていきます。

昨今、産業が直面している課題の複雑度が増す中で、各社の経営と現場には、ビジネスの競争力を高めるべく、優れた製品の安定的な製造と、オペレーションの効率化による収益確保のバランスを取ることが求められています。また、デジタル化の推進、脱炭素への対応など、制御技術への期待もますます高まっています。そのため、「CENTUM」は段階的に自律操業の実現を目指し、人の知見とシステムの協調によって、操業の最適化と安定性をさらに高めるステージへと進化していきます。

2025年6月に、CENTUMによる自律制御に向けた第一歩として、CENTUMシリーズの10世代目となる「CENTUM VP R7」を発表しました。激動の時代にあっても、「CENTUM」は従来の提供価値をさらに磨き上げながら、自動化から自律化への操業の革新を推進し、最先端の操業でお客様の課題解決を目指します。そして、サステナビリティとイノベーションを追求し、自律操業に向けた未来の産業を支える技術を提供していきます。





資本政策・財務戦略

株主資本コストを上回るTSRを実現し、「株主価値」の最大化を図る

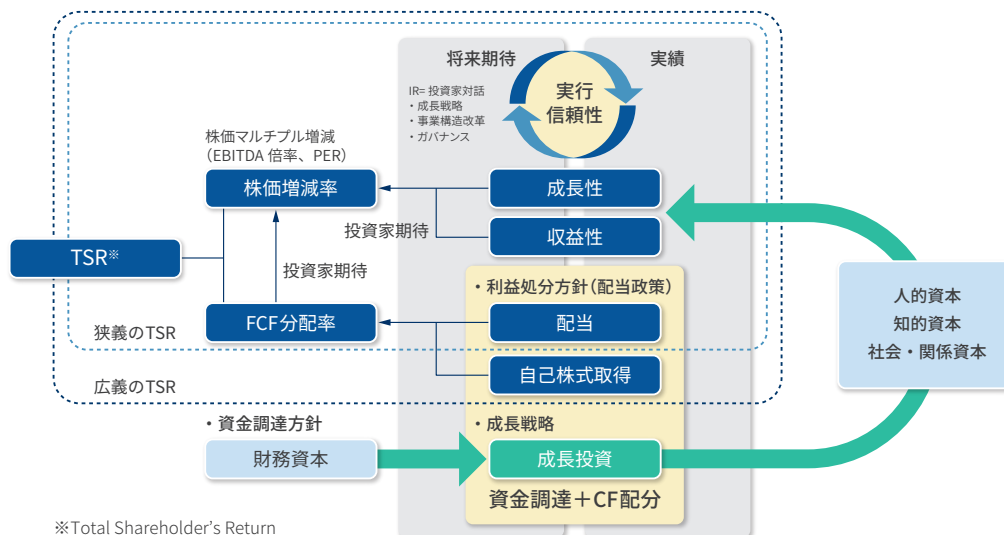
GS2028を通じて、株主資本コストを上回るTSR(Total Shareholder's Return)を実現し、中長期視点での「株主価値」の最大化を図っていきます。

具体的には「人的資本」「知的資本」「社会・関係資本」などの当社の重要な無形資本に対する成長投資により、成長性と収益性を高めます。それにより創出されるキャッシュ・フローを増大し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しつつ、一定の財務基盤の確保を前提に積極的に配当還元の上も図ること、TSRを向上させます。

さらに、IR活動を通じて、資本市場をはじめとするステークホルダーとの対話を積極的に行う中で、共通理解を深めるとともに、信頼の醸成に努めます。

このサイクルを確実に回すことで、TSRの最大化、ひいては株主価値の最大化を目指します。

株主価値最大化の実現



※Total Shareholder's Return

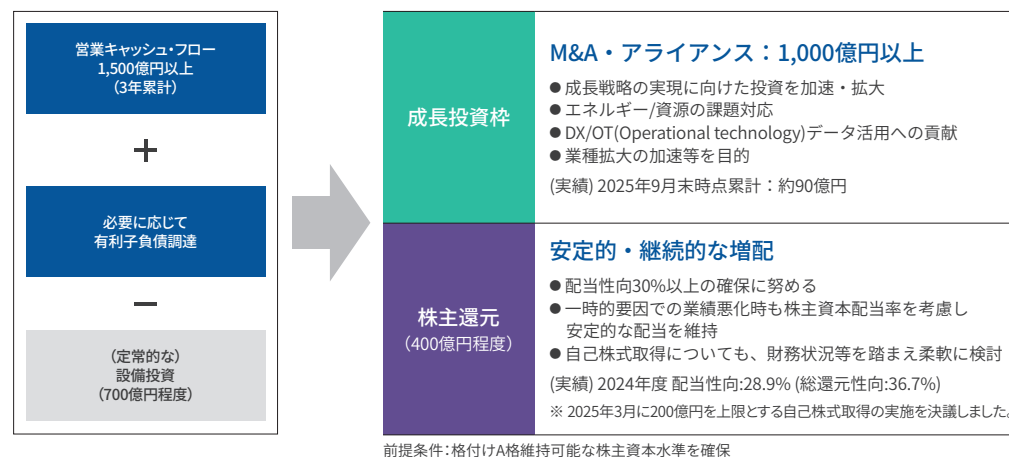
GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)

GS2028の開始時から当初3年間のキャッシュアロケーションは下図のとおりです。4年目以降の計画は、成長投資の進捗を踏まえて改めて策定する予定です。

事業を通じて創出したキャッシュ・フローは、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に優先的に配分します。具体的には1,500億円以上のキャッシュを創出し、定常設備投資700億円程度のほか、M&A・アライアンスなどの成長投資に1,000億円以上、さらに株主還元として安定的・継続的な増配に400億円程度をそれぞれ充当することを計画しています。

成長投資の原資については、営業キャッシュ・フローをまず充当した上で、必要に応じて負債を中心に外部調達を行うことでレバレッジを活用することを基本方針としていますが、個別に大型の投資案件が生じた場合などにおいては、株式での調達も検討します。

GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)



前提条件: 格付けA格維持可能な株主資本水準を確保



価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

成長投資

GS2028では、ビジネスを成長させるため、「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つの基本戦略を掲げており、これらの実現に向けた投資を加速・拡大していきます。

具体的には、M&Aやアライアンスを通じ、制御事業において上位レベルとなるMESなどの製造実行管理レベル (Level 3) やERPなどの企業経営レベル (Level 4) におけるビジネス成長の加速や、顧客チャネルおよび販売網を持つ事業基盤が確立されている会社の獲得・強化に取り組むことで、強みである既存事業のさらなる強化・拡大とより早期の収益化を目指します。

2024年度では、これまで発生していたM&Aに関する課題に対して、ターゲット企業/M&Aプロセス/組織体制の観点から対応策を実施しました。これにともない、案件リストの再構築に注力したこと等から、GS2028におけるこれまでの成長投資実績は約90億円となっています。(2025年9月末時点累計)

新たな方針・体制のもとで、引き続きGS2028の成長戦略の実現、さらには中長期的な企業価値の向上および最大化に向け、優先度を見極めて投資意思決定をしていきます。

GS2028における成長投資の実績例

- ・流量計メーカーAdept Fluidyne Pvt. Ltd.を買収 (2024年、インド)
- ・再生可能エネルギー監視ソリューションをもつBaxEnergy社を買収 (2025年、本社：ドイツ、事業会社：イタリア)
- ・ITとIT/OT統合ソリューションを提供するWeb Synergies (S) Pte. Ltd.を買収 (2025年、シンガポール)



P.18 M&Aの課題と対応策

株主還元(方針)

株主の皆様に対する利益還元は経営の最重要施策の1つと認識し、利益成長を通じて安定的・継続的な増配を目指します。具体的には、業績および中長期的な株主価値の最大化に向けた投資資金の確保、成長投資を支える財務基盤の維持を総合的に勘案しながら、連結配当性向30%を上回る配当水準の確保に努めます。また、一時的な要因で業績が悪化した場合においても、株主資本配当率を踏まえた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、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。

※ 2025年3月に200億円を上限とする自己株式取得の実施を決議しました。

資本コストを意識した経営の実現に向けた取り組み

最適資本構成の確保

当社は、事業の特性上、お客様からは「長期にわたる保守サービスを確実に提供できる体制」が求められています。「事業の安定性」を裏付ける財務体質を有することが、結果として当社の競争力に直結します。また、当社は、グローバルで競合するコングロマリット企業との比較においては、事業や財務の規模が小さく、事業ポートフォリオが制御事業に集中していることもあり、財務体質の観点から十分なリスク耐性を備えることが重要となります。

これらを総合的に踏まえて「複数のリスクが同時に顕在化した場合においても格付けA格を維持可能な株主資本水準」を当社の最適資本構成と定義しています。

なお、複数の事業リスクが同時に顕在化した場合においても、次の成長に向けた投資余力を有するような財務体質を維持することを重視しています。当社は過去に新事業投資により有利子負債を増加させた段階で、不採算事業の赤字拡大やリーマンショックの影響が重なり財務体質が大幅に悪化しましたが、その後、事業構造や財務構造の改革によって成長投資が可能となるに至るまで非常に長い時間を要しました。この経験を踏まえ、外部環境、経営環境の急激な変化を含め、過去からの不連続なリスクを想定した上で、最適資本構成の維持を目指しています。

最適資本構成の考え方

お客様の視点

長期的サービスプロバイダ
として経営・事業の
安定性を求められる

競合比較の視点

資本規模の大きいグローバル
競合と競うための十分な
リスク耐性を備える

信用格付A格以上であることが重要

資本収益性を意識した経営が必要であり、自己資本の過度な蓄積は避ける

A格を維持する範囲内で、レバレッジを活用する



価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

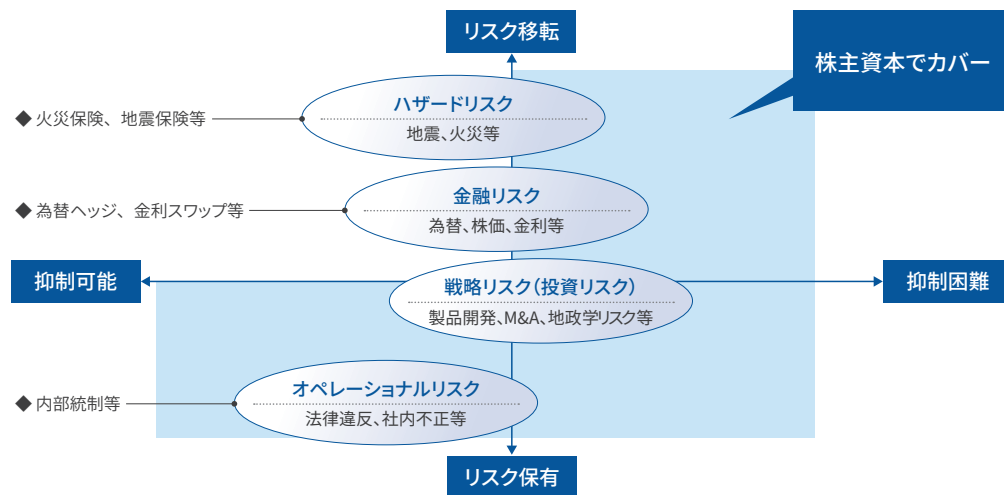
DX戦略

最適資本構成において考慮すべきポイント

最適資本構成を考える上で、当社は事業リスクを大きく「ハザードリスク」、「金融リスク」、「戦略リスク」、「オペレーショナルリスク」の4つに分類し、保険やデリバティブなどにより適正価格で転嫁できるリスクは転嫁し、転嫁できないリスクについては株主資本でカバーする必要があると認識しています。

このような分類により潜在的リスクを整理した上で、自然災害の発生、急激な円高、地政学リスクによる特定国の商流停止などの具体的なシナリオに基づく個別リスクの定量化を行い、さらにこれらのリスクが同時に顕在化する可能性も考慮し、それでもなお最適資本構成を維持できるかどうかのシミュレーションを定期的に行っています。GS2028において設定した投資枠についても、このようなシミュレーションを踏まえ設定しています。

事業リスクの捉え方



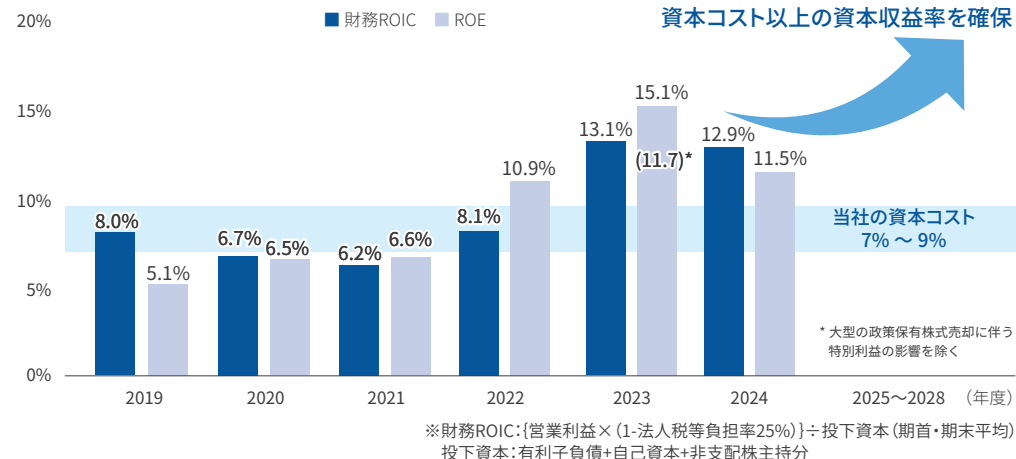
事業等のリスク (2025年3月期 有価証券報告書 P.26-30)

資本コストの認識と資本収益率目標

当社の資本コストは、現状7%~9%程度と認識しています。成長投資の進捗に伴う事業領域の変化等により資本コストの押し上げ圧力がかかる可能性もあると認識していますが、一方で負債による調達余力は十分であると認識しており、レバレッジを適切に活用することで、資本コストの低減を図ります。

資本効率の目標は、財務ROIC、ROE共にGS2028の期間を通じて「10%以上」という目標を掲げています。これは当社の資本コスト水準を踏まえた最低水準としての位置づけです。成長投資による投下資本の増加を見込みますが、収益率の向上を確実に行うことで資本コストを上回る資本収益率を実現していきます。

財務ROIC*およびROEの推移



スプレッド確保のための仕組み~投資判断プロセスの強化~

成長投資などのリスク投資の判断プロセスとして、まず戦略整合性の観点でのスクリーニングが重要であり、その上で、事業計画や価格の合理性の判断へと進みます。当社では、価格の合理性についてハードルレートを用いた検証を行っています。「投資対象の地域・通貨」、「事業フェーズ」、「事業領域」、「固有リスク要素の有無」に基づいて細分化されたハードルレートを策定しており、個別案件ごとにリスクに対応したハードルレートを適用しています。このハードルレートによる投資判断に基づいて案件を精査し、投資リターンを着実に積み重ねていくことで、個別の投資案件単位だけではなく、当社全体として資本コストを上回る資本収益率を継続的に実現することができるものと認識しています。また、長期的にこのプロセスを継続するために、最適資本構成を確保しておくことが重要となります。



価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

DX戦略

GS2028におけるDX戦略

GS2028の中で、DX戦略は単なるIT施策に留まらず、社会価値と企業価値の向上を目指す価値創造プロセスの中核として位置付けられています。全体像として、社内の生産性向上を目指すInternal DXと、お客様のDX活動を支援し、当社のビジネスモデル変革を狙うExternal DXの2つのDX戦略のコンセプトがあります。

Internal DX活動においては、顧客体験(CX)・パートナー体験(PX)・社員体験(EX)の3つの体験価値向上を目指し、IT組織のグローバル化とともにシステムのグローバル標準化・最適化、ビジネスプロセスの標準化、データの統合、IT/OTセキュリティ強化を進めてきました。2025年度からは、現在整備中の新ERPシステムや、すでに導入済みのCRM(顧客関係管理)システムのグローバルプラットフォーム上で統合されたデータに、生成AI等のAI技術を活用し、さらなる生産性向上を目指します。また社内DX教育の拡充とグローバル展開を行い、社員のキャリア形成に寄与することを目指します。

External DX活動については、当社が得意とするLevel 1の計測機器・センサ等の製品、Level 2における制御システム等の製品、Level 3における生産実行システム、品質管理システム等のソフトウェアソリューションに加え、Level 4におけるERPシステムの導入サポート、Yokogawa Cloudを中心としたIIoT・AI・Digital Twin・サイバーセキュリティ等のクラウドサービスの拡充を行い、センサから経営までお客様の課題を解決するTrusted Partnerを目指します。お客様は、これまで分断されていたOTシステムとITシステムの相互活用・統合を強く望まれており、当社はこれらのニーズにお応えし、お客様の工場/プラント・本社・お客様同士をデジタルでつなぎ、お客様の生産性向上への貢献を目指します。

Internal DX活動の実績

GS2028では、Internal DXを通じて、社員の生産性を30%向上させるという明確な目標を掲げています。その達成に向けた重要な施策の1つが、CRM(顧客関係管理)システムの活用です。現在、グローバル13拠点で導入が完了し約7,000名が利用しているこのシステムは、営業・マーケティング活動を支える基盤として以下のような役割を果たしています。

- 見込み顧客の獲得と商談数の増加
- 顧客理解の深化とアプローチの最適化
- データに基づく意思決定と戦略立案の支援

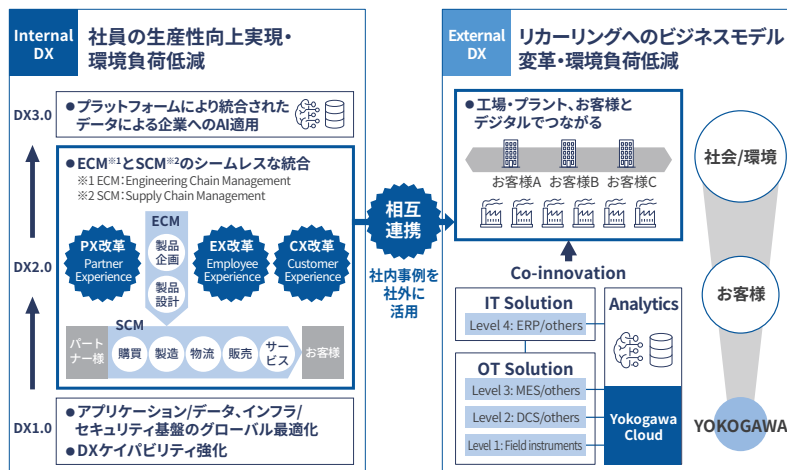
これらの機能により、営業現場の効率化と成果の最大化が期待されており、GS2028の目標達成に向けた中核的な取り組みとなっています。

さらに2025年度からは、社内のCRM関連業務にAI技術を導入することで、さらなる生産性向上を目指します。具体的な取り組みとしては、以下のとおりです。

1. マーケティング活動におけるAIアシストの導入により、業務の自動化や意思決定の高度化を進め社員がより付加価値の高い業務に集中できる環境の整備を行います。
2. CRMのプログラム開発やテスト工程にLLM(大規模言語モデル)を活用し、開発期間の短縮と品質向上を目指します。

今後も、営業・マーケティング領域におけるDXを加速させることで顧客満足度の向上と持続的な企業価値の創出に取り組んでいきます。

External DX活動の実績



近年、製造業を中心にIT/OT統合やAI活用による業務革新のニーズが高まっています。当社グループは制御技術と現場の知見を強みに、課題解決型OTコンサルティングやL4ソリューションによるCxO向けDX/ITコンサルティングを推進しており、国内外で成果が出始めています。また、DXが進むにつれてサイバーセキュリティへのニーズが高まってきており、各種法規制への対応のためのセキュリティアセスメントとコンサルティングサービスを国内外で提供しています。

■ 2024年度での主な取り組み

- ERP事業の成長を加速するために買収したYokogawa Votiva社とのシナジーにより、Level 1(データ測定・収集レベル)～Level 4(企業経営レベル)まで一貫したソリューション提供を実現。
- Yokogawa Cloudにおいては、
 - ▶ プロセスシミュレーションソフトウェアをYokogawa Cloud上に統合した産業クラウドスイートを、多くのお客様に導入。
 - ▶ Yokogawa Cloud上のアセット管理ソリューションと、既設の設備保全システム、制御システムとのシームレスな連携により実現したデータ駆動型の設備保全・管理アプローチを、多くのお客様に導入。
 - ▶ 複数のIIoTセンサ、電力モニタからのデータをYokogawa Cloud上に統合し、エンタープライズエネルギー管理システムを提供。

- DX/IT企業とのアライアンスやIT起点によるOT案件創出、本社商流開拓などを通じて、外部市場における価値創出を加速。例えば、セキュリティ分野では、NTTデータ社との業務提携により、OpreX IT/OT SOC※の共同提供やセキュリティ関連サービスの協業を開始し、両社の強みを融合した統合ソリューションの提供体制を構築。

DX商材やAIソリューションに対する顧客ニーズの変化に対応するため、当社では社内のDX推進体制を強化しています。これに伴い、技術提供のみならず、お客様の業務革新や価値創出に貢献できる人財の育成にも注力しています。実践的なDXスキルや業界知識を備えた人財の育成を進め、コンサルティング力の向上とともに、より高度な提案活動を可能にする体制づくりを進めています。

※SOC: Security Operation Center(サイバー攻撃の検知や分析を行い、対策を講じる専門組織のこと)



価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

AIガバナンス

YOKOGAWAは、人工知能 (AI) を、中期経営計画GS2028で掲げるIA2IAおよびSystem of Systemsを実現し、事業の拡大を通じてサステナビリティに貢献するための重要な技術の1つに位置付けており、ガバナンスの充実に継続的に取り組んでいます。

AIポリシーの制定

当社は、YOKOGAWAグループが人工知能 (AI) を活用する目的とお客様に提供する価値を明らかにするとともに、AIガバナンスに対する姿勢を示した「AIポリシー」を策定しました。AIが倫理的で責任ある方法で安全かつ適切に運用されることを保証し、当社のコアコンピタンスを一層高め、かつ、人と自律的に協働するAIを活用した製品やサービスをお客様に安心してお使いいただける、Enterprise AIカンパニーへの変革を目指しています。

AIポリシーの構成

YOKOGAWAのAIポリシーは、「第1章 前文」「第2章 コアコンピタンスとAIがもたらす価値」「第3章 コミットメント」「第4章 具体的な措置」「第5章 改定」で構成されています。

構成	
第1章 前文	第1章 前文より YOKOGAWAグループ(以下、「YOKOGAWA」)は、「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」をYokogawa's Purposeに掲げ、計測、制御、情報の技術を軸に、さまざまな産業や社会インフラを支える製品、サービスを提供しています。30年以上の長期にわたるプラントのライフサイクルにおいて、お客様に最適なソリューションを提供していくため、お客様と長期的な信頼関係を築くことを重要視しています。その基盤となるのは技術と品質です。 YOKOGAWAは、「測る力とつなぐ力」をAIで強化し、今までにないサービスの提供を進めています。他方で、AIはさまざまなリスクや社会課題を生み出しており、YOKOGAWAが主体的に対処していくことは不可欠と認識しています。本ポリシーは、その取り組みの一環として、YOKOGAWAがAIを通じて実現する価値を明らかにするとともに、実現するために今後とるべき措置を宣言するものです。
第2章 コアコンピタンスとAIがもたらす価値	
第3章 コミットメント	
第4章 具体的な措置	
第5章 改定	

AIポリシー全文(当社ウェブサイト)

AIガバナンス推進体制と取り組み

YOKOGAWA内の社規、ルール等の最上位に位置するGroup Management Standards(GMS)において、「グループAIガバナンス規程」を策定しています。この規程は、AIポリシーに従い、AIの開発・提供・利活用におけるリスクを適切に管理するための枠組みの基礎を定めたものです。

AIポリシーについては、代表執行役社長の承認のもと策定されています。2025年度は、AIポリシーに基づき、AIガバナンスの統制組織の立ち上げに注力しています。今後は、グループ各社におけるAIガバナンス体制の構築を進めるとともに、運用状況を監督していきます。

さらに、今後の法規制の遵守、標準規格への準拠、倫理的かつ責任ある方法でAIを適切に運用するため、役員が講師となる「AIガバナンスセミナー」を開催し、世の中のAIに関する倫理的観点に基づいた問題点とYOKOGAWAのAIを取り巻く状況について理解を深めるなど、実効性のあるAIガバナンスの構築に取り組んでいます。

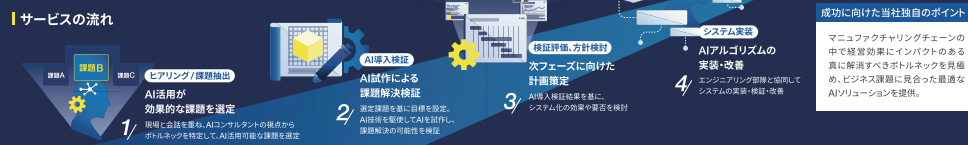
YOKOGAWA AIによる課題解決の挑戦と実践

製造業のDXを推進するグループ会社である横河デジタル(株)は、マニファクチャリングチェーン全体を俯瞰しビジネスのクリティカルパスとなる課題をAI活用で解決。製造業のAIファースト※1を実現し、競争力強化をサポートします。



製造業のAIファーストを支援

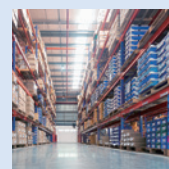
YOKOGAWAの製造業ナレッジ × AIテクノロジーを基に経営効果につながる課題を見極めて製造業のビジネスにおけるボトルネックを解消。



※1 「AIファースト」はGoogle社がモバイルファーストの次に提唱したAIを競争の源泉とする戦略です。現在、海外ではAIをより戦略的に活用して指数関数的な事業拡大や価値向上を狙う「AIファースト」を目指す企業が増えています。外資系小売企業などはビジネスのクリティカルパスから人の介入を減らし、事業における圧倒的なスケール拡大・スコープ拡張・学習蓄積を目指しています。

※2 S&OP: Sales and Operations Planning (販売・操業計画)

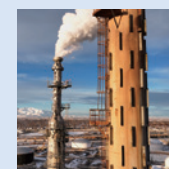
YOKOGAWA AIソリューション事例



AIによる在庫量の最適制御
製造業が抱える在庫の過不足問題を解決し、企業の収益性の向上を実現



AIによる空調のエネルギー省電力化
AIによるバルブ制御と水の熱交換によって、工場のクリーンルームの排熱を再利用した空調のエネルギー省電力化を実現



蒸留塔 省エネルギー制御
廃熱を用いた加熱器をAIで制御。従来の手動制御に比べ、蒸気、CO₂の排出量を削減



事業運営を高速化する生成AI環境構築
生成AI環境構築により個別業務プロセスの課題を迅速に解決し、事業運営の高速化・安定化と費用削減を実現