

YOKOGAWAレポート2025
2025年3月期



Chapter 1 イントロダクション / 2

- 02 YOKOGAWAグループを形作るアイデンティティ
- 03 変革のあゆみ
- 05 数字で見るYOKOGAWA
- 06 YOKOGAWAの仕事

Chapter 2 トップメッセージ / 7

中期経営計画GS2028の達成に向けた戦略と施策、これからのYOKOGAWAについて等、経営トップとしての想いを語ります。

- 07 会長・社長メッセージ
- 08 トップインタビュー

Chapter 3 価値創造ストーリー / 13

中期経営計画GS2028の概要と、その注力ポイントとなるサステナビリティへの取り組み、無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略をご紹介します。

- 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(人的資本/知的資本/社会・関係資本)
 - 28 資本政策・財務戦略
 - 31 DX戦略

Chapter 4 ビジネス戦略 / 33

開始から1年が経過した中期経営計画GS2028のこれまでの成果と今後の課題をご紹介します。

- 34 YOKOGAWAの事業ポートフォリオ
- 35 YOKOGAWAの製品・ソリューション
- 36 制御事業のビジネスモデル
- 37 制御事業のサービス体制
- 38 GS2028 ビジネス戦略レビュー
 - 39 制御事業
 - 39 エネルギー&サステナビリティ事業
 - 41 マテリアル事業
 - 43 ライフ事業
 - 45 測定器事業、新事業他

Chapter 5 コーポレートガバナンス / 47

取締役会議長や法定3委員会委員長、新任取締役のメッセージなどを通じて、健全な企業経営を支えるガバナンス体制や取り組みをご紹介します。

- 48 取締役の体制
- 50 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制の概要
- 51 取締役会
- 54 指名委員会
- 55 報酬委員会/監査委員会
- 56 役員報酬
- 57 政策保有株式/サステナビリティに関するガバナンス
- 58 リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス
- 59 執行役の体制

Chapter 6 インフォメーション / 60

- 61 財務ハイライト
- 63 ESGハイライト
- 65 11年間財務・非財務サマリー
- 67 株式情報・IR活動・外部評価
- 68 編集方針

YOKOGAWAレポートの使い方

本レポートではページ間の移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。

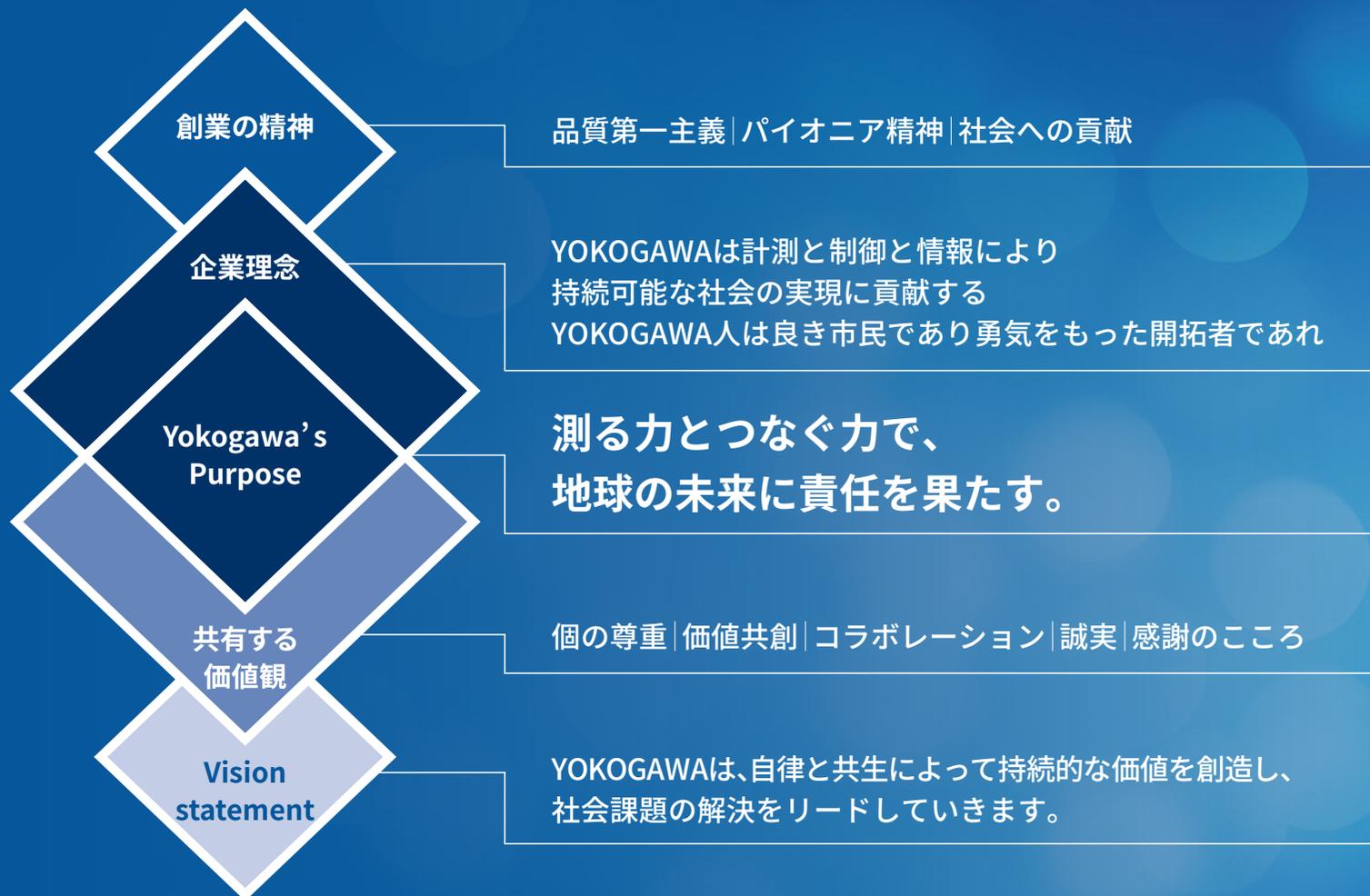


PDF上部のIndexガイド・目次をクリックすると、該当ページに移動することができます。



Chapter 1 イントロダクション

YOKOGAWAグループを形作るアイデンティティ



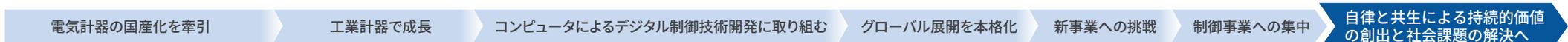


変革のあゆみ

技術、実績、信頼を積み重ね、お客様と共に未来を切り拓く

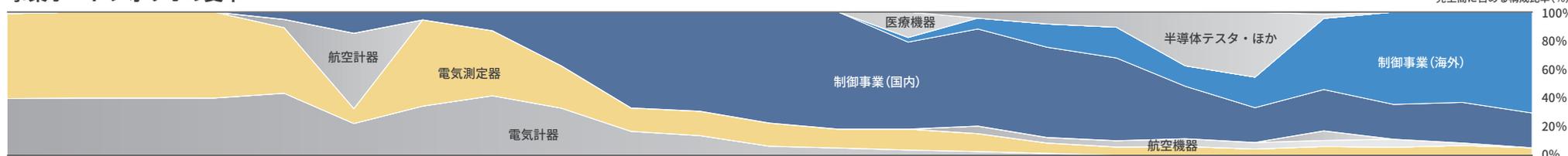
YOKOGAWAは、1915年の創立以来、計測、制御、情報の技術を軸に、最先端の製品やソリューションを産業界に提供し、社会の発展に貢献してきました。

技術、実績、信頼を積み重ね、時代の変化を捉えて常に自らを変革し続ける中で培った「測る力とつなぐ力」を今日の社会課題の解決に生かし、地球の未来に責任を果たしていきます。



- 北米営業拠点を設立
- シンガポール拠点、工場を設立
- ヨーロッパ拠点を設立
- (株)北辰電機製作所と合併
- 中国に合併会社を設立
- 中東に販売・サービス会社を設立
- 横河ソリューションサービス(株)発足
- KBC Advanced Technologiesを買収
- 指名委員会等設置会社へ移行

事業ポートフォリオの変革





CENTUM 50th Anniversary

CENTUM誕生50周年 これまでも、これからも、 皆様と共に。



世界初の分散形制御システムである横河電機のCENTUMは、誕生から50周年を迎えます。

1975年から半世紀にわたって進化を続け、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プラントの生産性向上に貢献してきました。

当社は今後もCENTUMシリーズが受け継いできた価値を守りつつ、

サステナビリティとイノベーションを追求し、未来の産業を支える技術を提供してまいります。

この50周年という節目に際し、長年にわたるお客様からのご支援とご信頼に深く感謝申し上げます、

これからも皆様と共に、より豊かで持続可能な社会の実現に貢献できるよう全力を尽くしてまいります。





数字で見るYOKOGAWA

売上高

5,624 億円

営業利益率

14.9%

1株当たり当期純利益 (EPS)

200.41 円

自己資本利益率 (ROE)

11.5%

創立

110 周年

社員数

17,670 人

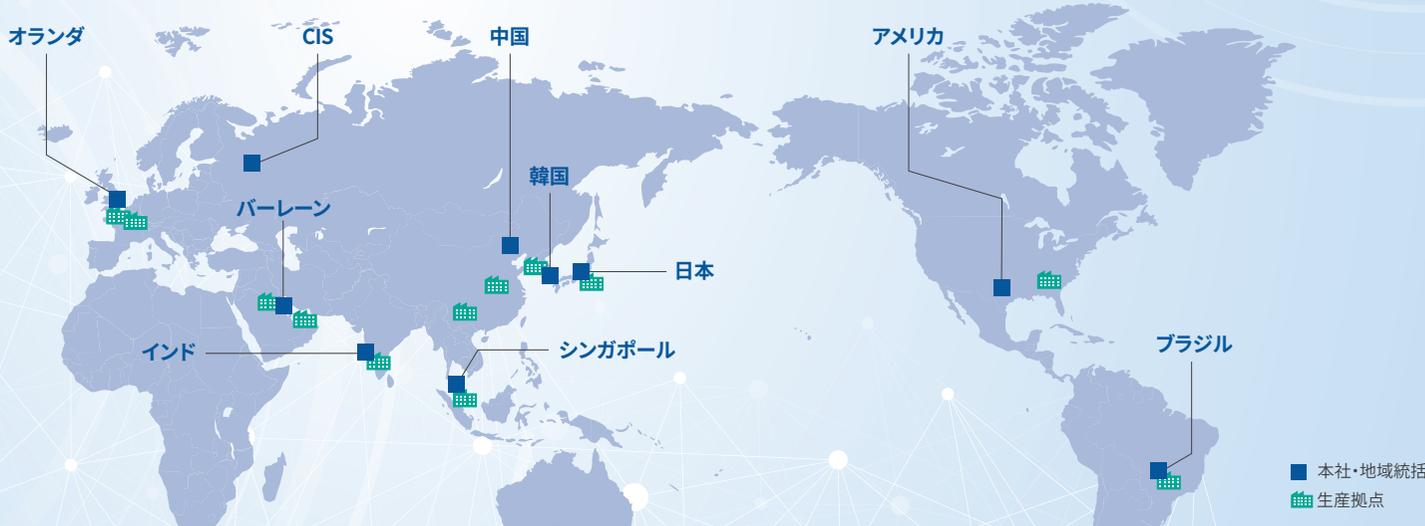
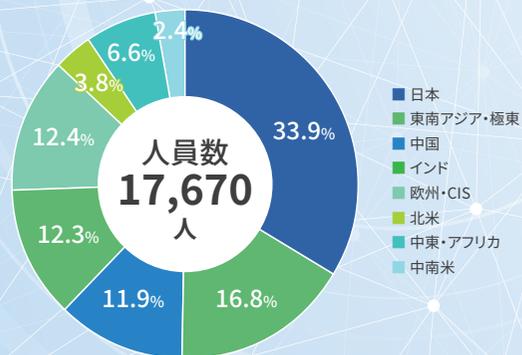
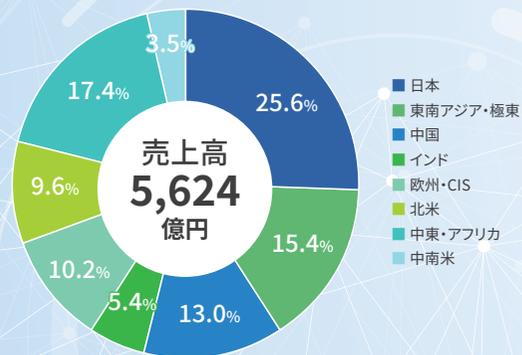
システム納入実績

約 **31,000** 件

社外取締役比率

8/12 名

グローバルネットワーク



拠点展開国数

62 カ国

生産拠点展開国数

12 カ国

サービス体制

180+
サービス拠点数

2,500+
サービスエンジニア数

(2025年3月末実績)

YOKOGAWAの仕事

YOKOGAWAは、地球規模の社会課題に解決策を提示します。

「測る力」と「つなぐ力」で、お客様と共に。YOKOGAWAは、これまでに培ってきた計測・制御・情報の技術を活用し、事業を通じて社会課題の解決に貢献しています。主力事業である制御事業では、これらの実現に向けて、「エネルギー&サステナビリティ」、「マテリアル」および「ライフ」の3つのセグメントで事業を展開しています。また、測定器事業や新事業においても、産業、技術の発展に寄与しています。

制御事業

エネルギー&サステナビリティ事業

世界のエネルギー需要の大幅な増加が見込まれ、再生可能エネルギー市場が拡大しています。多様化するエネルギーや、水分野における生産、供給、利用、廃棄、リサイクル、保守のバリューチェーン全体にわたり、安全かつ最適な運用を支えます。カーボンニュートラルで持続可能な社会を実現し、地球環境を守る事業です。

主な市場

- 再生可能エネルギー
- オイル&ガス (Upstream)
- 石油精製・基礎石油化学 (Downstream)
- 電力
- EMS (エネルギーマネジメントシステム)
- エネルギーストレージ
- 上下水道・工業用水

マテリアル事業

エネルギーの効率利用、リサイクル、環境負荷の低い原料への転換などが求められています。環境対策やデジタル技術の活用などの強みを生かして、快適さとサステナビリティを両立させる社会を支えていきます。地球環境と共存可能な新しい循環型社会の実現に貢献する事業です。

主な市場

- 高機能化学
- バイオケミカル
- 肥料
- マイニング・メタル
- モビリティ
- 電機・電子・半導体
- 鉄鋼・非鉄
- 紙パルプ
- 繊維

ライフ事業

世界的な人口の増加により、食料の生産と供給が逼迫することが見込まれます。また、医薬品の需要拡大も加速しています。人々の命と健康を守る医薬、誰もが安心して口にできる食料の供給に貢献していきます。人々の命を支え、健康と安全を守る事業です。

主な市場

- 医薬
- 医療
- 食品

測定器事業



産業のマザーツールである測定器は、YOKOGAWA創立以来の事業です。電力、電圧、電流、光、圧力などの物理量の高精度な測定技術を生かし、脱炭素社会に向けた自動車の電子化、電動化や再生可能エネルギー、環境計測、次世代通信分野のお客様や、プラントメンテナンスにおける関連分野のお客様の課題解決に貢献しています。

新事業他



産業用IoT (IIoT) を簡便に使用できる環境を提供していくことを目指し、サービス提供事業者にとって使いやすく、運用負荷を抑えたIIoTのハードウェア、ソフトウェア、クラウド環境を提供するソリューション事業を展開しています。

探索領域: 防災・宇宙・海洋

海面変動の観測、月面での水素利活用の検証など、地球規模での防災、減災や循環型社会に向けた探索を行っています。



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

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

取締役 代表執行役社長

重野 邦正

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

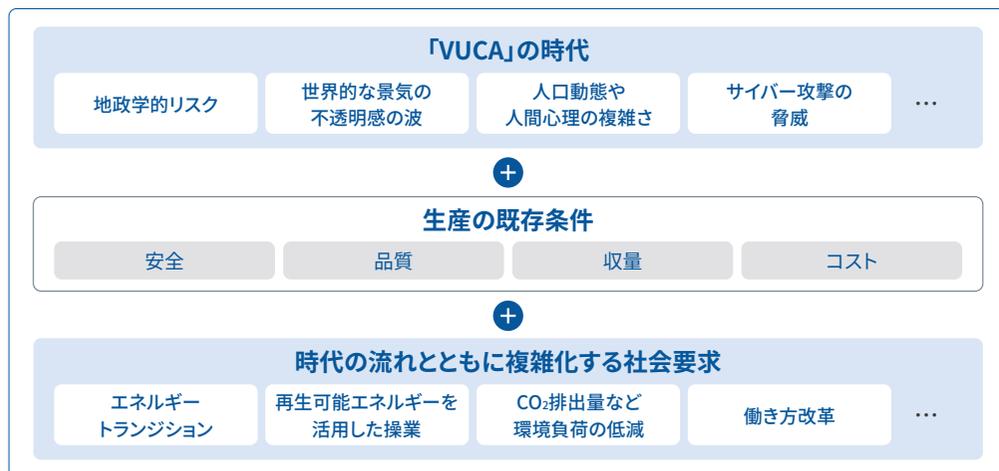
Q2 社長として、特に大切にしたいことは何でしょうか？

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 2024年度 実勢レート 2025年度 業績予想レート
1米ドル=130円 1米ドル=152.55円 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。

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

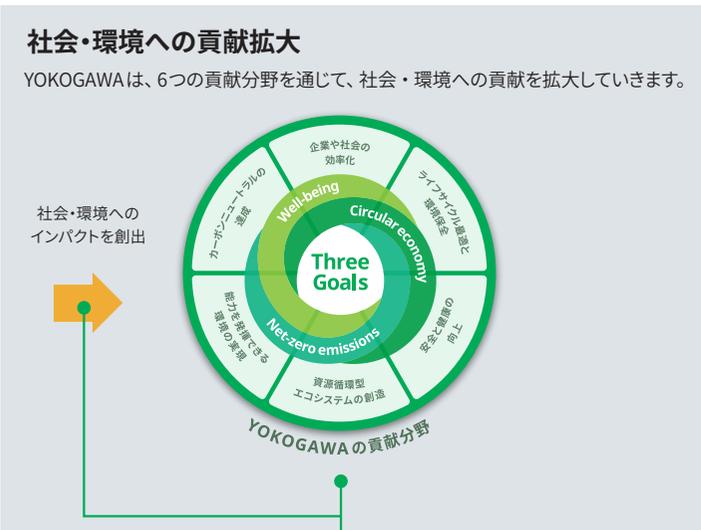
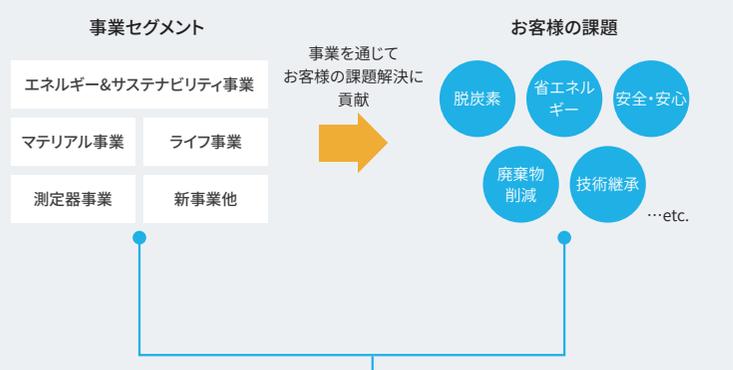
測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。



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。



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

社会・環境への貢献拡大

マテリアリティ分析

GS2028における注力領域

関連する貢献分野

制御事業	注力領域	貢献分野				
		カーボンニュートラルの達成	企業や社会の効率化	ライフサイクル最適と環境保全	安全と健康の向上	資源循環型エコシステムの創造
エネルギー&サステナビリティ事業	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー市場での価値提供拡大 クリーンエネルギー(低炭素水素/低炭素アンモニア)の活用支援 水関連での新たな付加価値提供(再生水/PFAS[*]) 	●			●	
マテリアル事業	<ul style="list-style-type: none"> 素材産業(化学/鉄鋼)の脱炭素化支援 モビリティサプライチェーンの最適化支援 サステナブルな素材の供給、活用支援 	●	●			●
ライフ事業	<ul style="list-style-type: none"> 医薬・食品・バイオの生産性・品質向上 創薬開発の効率化・品質向上 		●		●	
制御事業共通	<ul style="list-style-type: none"> IA2IA/System of Systemsの実現 デジタルソリューション、プロダクト プラントの長期最適運用支援/環境負荷低減支援 修理・校正・リファービッシュの推進 		●	●		●
測定器事業	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー・EVの普及と高効率化支援 次世代通信システムの効率化支援 環境・健康維持への計測貢献 	●	●		●	

※PFAS:有機フッ素化合物

社会インパクト指標

2030年に目指す姿・目標

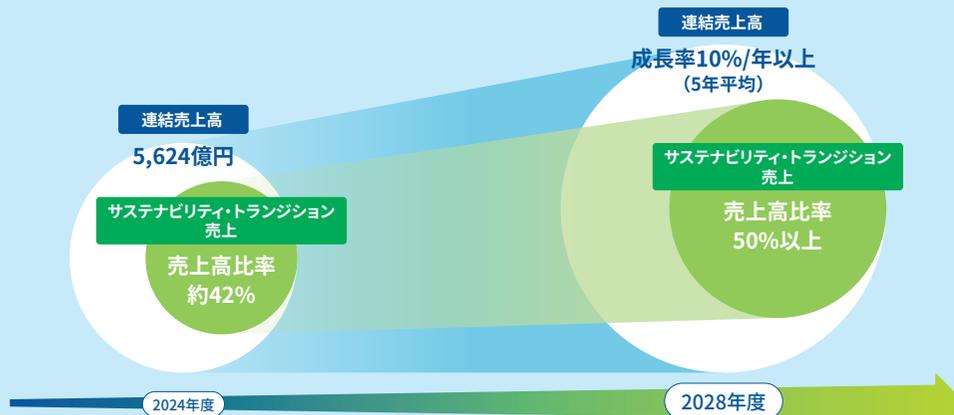
- 売上高**1兆円規模**のグループ企業として社会に貢献
- 温室効果ガス排出量 Scope1,2 **100%削減**^{※1}
- エネルギー使用量(売上原単位) **30%削減**^{※2}
- 社員のWell-beingを高めるエンゲージメント **84%以上**
- 女性管理職比率 **20%**

※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

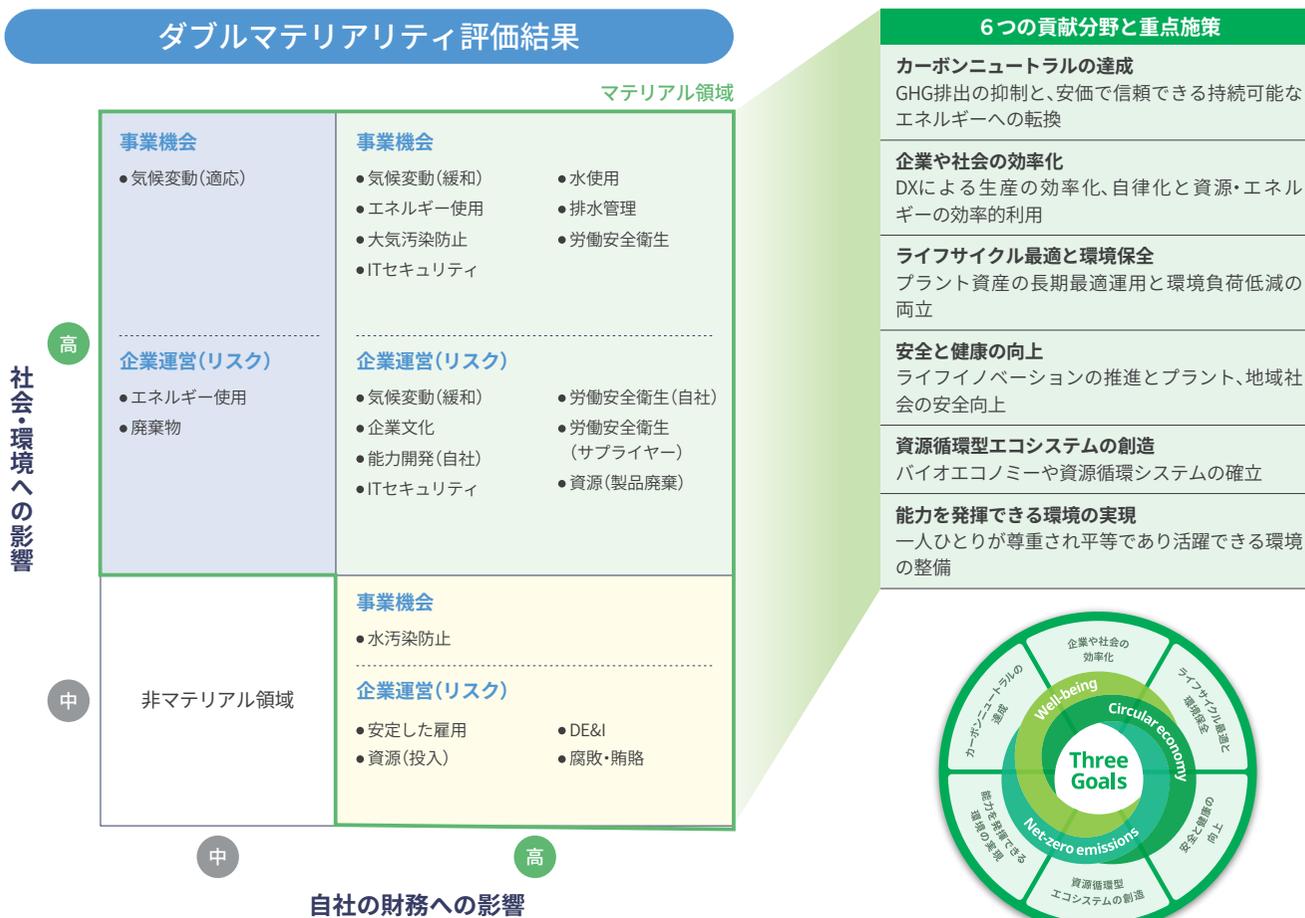
ステップ3と4のいずれか、あるいは両方で重要性があるとされたアイテムを、ダブルマテリアリティとして特定しました。

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



社会インパクト指標

社会インパクト指標は、社会への貢献の度合いを測る長期的な指標であり、マテリアリティ分析結果と紐づいています。2024年度は、概ね順調に進捗しましたが、取水量と労働災害発生率については課題があり、要因や対応策をサステナビリティ委員会で議論しました。2030年度(2050年度)目標の達成に向けて、活動を着実に進めていきます。

貢献分野と指標	マテリアリティ	目標 2030年度	2024年度実績	進捗状況
カーボンニュートラルの達成				
お客様事業のCO ₂ 排出抑制量	気候変動(緩和)	10億t-CO ₂ (2018年度-2030年度累計)	4.3億t-CO ₂	主に風力発電への貢献が伸びました。
温室効果ガス排出量 Scope 1,2(基準年2019年度)	気候変動(緩和)	100%削減	41.7%削減	Scope1,2削減のロードマップを見直し、省エネルギー、再生可能エネルギー電力調達などを着実に進めることで順調に削減が進みました。
温室効果ガス排出量 Scope 3(基準年2019年度)	気候変動(緩和)	2030年度 30%削減* / 2050年度 100%削減	3.8%削減*	カテゴリ1について、主要サプライヤーとの協調活動を開始したこと等により、排出量が減少しました。
企業や社会の効率化				
お客様の生産性効率化で創出された経済価値	エネルギー使用	2兆円	2,478億円	生産・エネルギー効率化事業を拡大しています。
エネルギー使用量(売上原単位・基準年2023年度)	エネルギー使用	30%削減(平均5%改善/年)	14.3%削減	エネルギー削減施策が進捗し、エネルギー使用量が減少しました。
ライフサイクル最適と環境保全				
持続可能でセキュアな操業に貢献している工場の数	労働安全衛生 ITセキュリティ	2万工場	6,560工場	ライフサイクルサポートにより、持続可能でセキュアな操業に貢献しています。
取水量(売上原単位・基準年2023年度)	水使用	20%削減	4.9%増	事業活動の拡大や、駒ヶ根事業所で空調冷却熱源として井戸水を使用したこと等により、増加しました。効率的な水使用に向けた取り組みを進めています。
安全と健康の向上				
安全や健康に貢献している人数	水使用	1億人	7,138万人	海外での水環境ソリューション事業を拡大しています。
労働災害発生率 (労働災害発生件数÷延べ実労働時間×100万)	労働安全衛生(自社)	0.40以下	1.02	転倒災害が増加しました。グループ共通の教育を展開し、労働災害の撲滅・低減に取り組んでいます。
資源循環型エコシステムの創造				
持続可能な素材に関する指標	資源(製品廃棄) 資源(投入)	2025年度中に決定	2025年度の目標設定を目指し、引き続き検討中です。	
能力を発揮できる環境の実現				
社員のWell-beingを高めるエンゲージメント	企業文化	エンゲージメントスコア 84%以上	82%	前年度からスコアが大きく向上し、過去最高を更新しました。サーベイ結果を分析し、部門毎の課題に応じた改善の取り組みを継続しています。
変革に向けた人材育成・能力開発の実績	能力開発(自社)	将来的なYOKOGAWAのビジネスニーズに対応するための従業員の能力向上(スキル等を含む)	事業戦略の実現に向けて、人材ポートフォリオの更新と充足に取り組んでいます。	
ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンの達成度	DE&I	女性管理職比率 20%	14.8%	地域毎の状況を踏まえて拡大に取り組んでいます。
		上位の意思決定層のダイバーシティ向上	経営層およびグローバルリーダーの後継者人材の多様化を推進しています。	

*購入した商品・サービス(カテゴリ1)および販売した製品の使用(カテゴリ11)を対象にしています。

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

2021

2023

2024

2025

2026

2027

2028

M&Aの課題と対応策

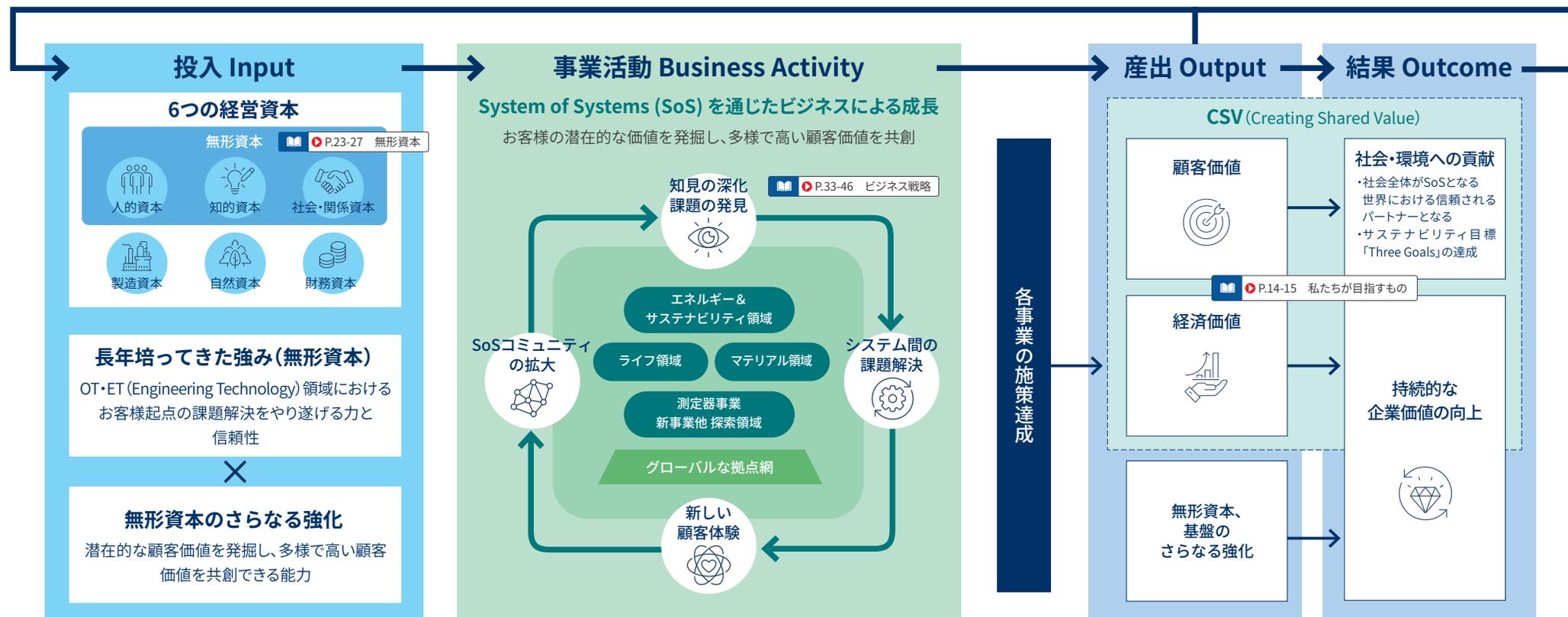
GS2028の高い成長目標の達成へ向けて、M&A・アライアンスは欠かすことのできない重要な手段の1つですが、これまで課題も発生していたため、ターゲット企業/M&Aプロセス/組織体制の観点から対応策を実施しました。引き続きM&A人材の教育・強化に取り組みながら、M&A・アライアンスの実行を加速していきます。

	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}といった専門家人財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

- 人財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

※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。

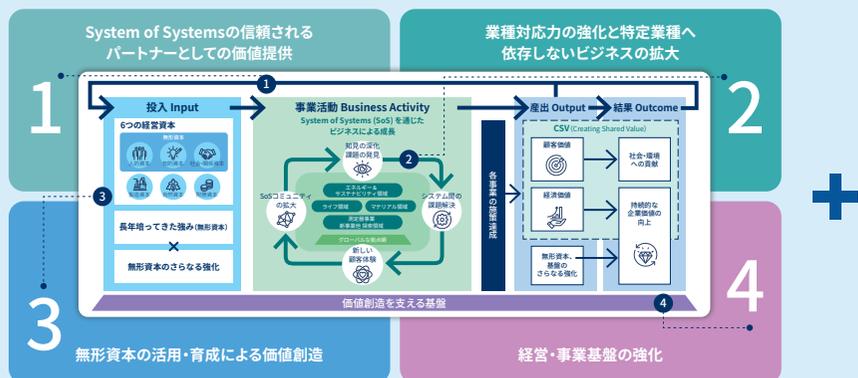
現在、お客様の製造現場や経営が直面する課題は、ますます不安定で予測困難になっています。加えて、エネルギートランジション、環境負荷の低減、働き方改革など、社会的要求も複雑化しており、これらすべてに対応しながら、安全に品質の良い製品を生産し、利益を確保していかなければなりません。

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。

「信頼されるパートナー」としてお客様のビジネス・利益の最大化に貢献

4つの基本戦略



4つの追加施策

強化ポイント 1	<p>お客様のビジネス・利益に貢献し信頼を勝ち取る</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業フロント機能の徹底的な強化、提案型人財の増強 もっとお客様のそばで、お客様と同じ視点で市場・ビジネスを見つめ、トラステッドパートナーへ
強化ポイント 2	<p>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を実践</p> <ul style="list-style-type: none"> CoE[※]は一番ホットな市場に置き、ソリューションの企画・開発をスピーディに 本社はコアとなる製品の企画・開発と、ソリューションのグローバル展開・ガバナンスをサポート
強化ポイント 3	<p>製品競争力を徹底的に強化し、ソリューションのポートフォリオも一層充実</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存製品群への投資加速による徹底的な競争力強化 上記のお客様視点、CoE体制によるソリューションポートフォリオの徹底強化
強化ポイント 4	<p>チャレンジを後押しする企業風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> 確実に達成できる目標の設定よりも、お客様やステークホルダーにとって真に価値のある、高い目標に挑戦する人財や組織を支援し、評価する

持続可能な社会、
企業成長の実現

安全安心と
効率・品質を両立する

安定操業

+

産業における
自動化から
自律化

安全安心で高効率な安定操業とともに、働き方改革も含めて「産業における自動化から自律化」を推進することが、持続可能な社会、企業成長の実現に欠かせない

※ 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

外部環境に左右されないビジネス基盤の確立

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。

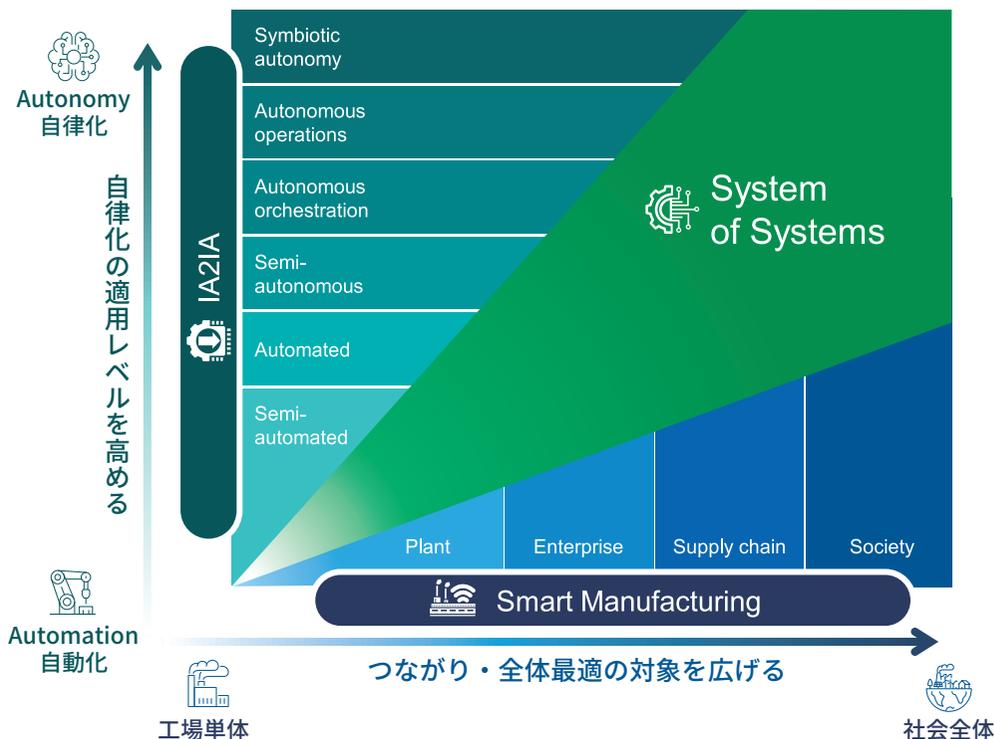
■ SoS推進のための2つのアプローチ

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 <ul style="list-style-type: none"> 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、ファンリテーション | シームレスなインテグレーション <ul style="list-style-type: none"> 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 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



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

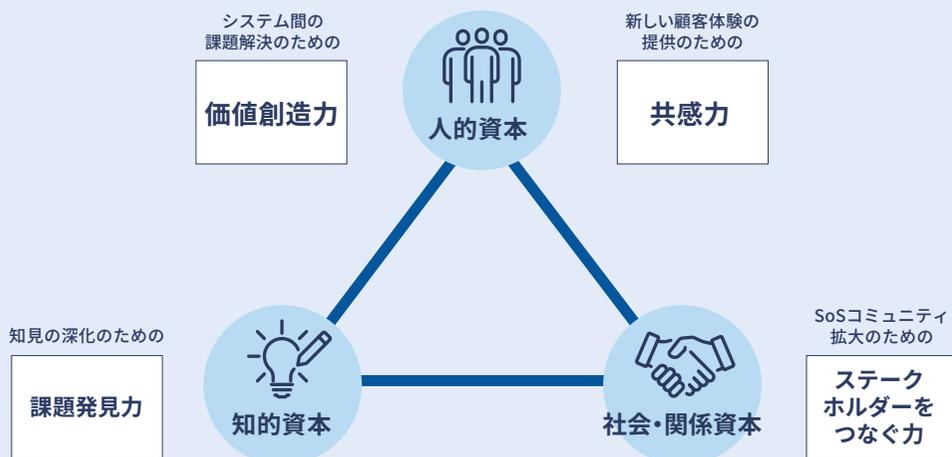
目指す姿

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
- 長年にわたり、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

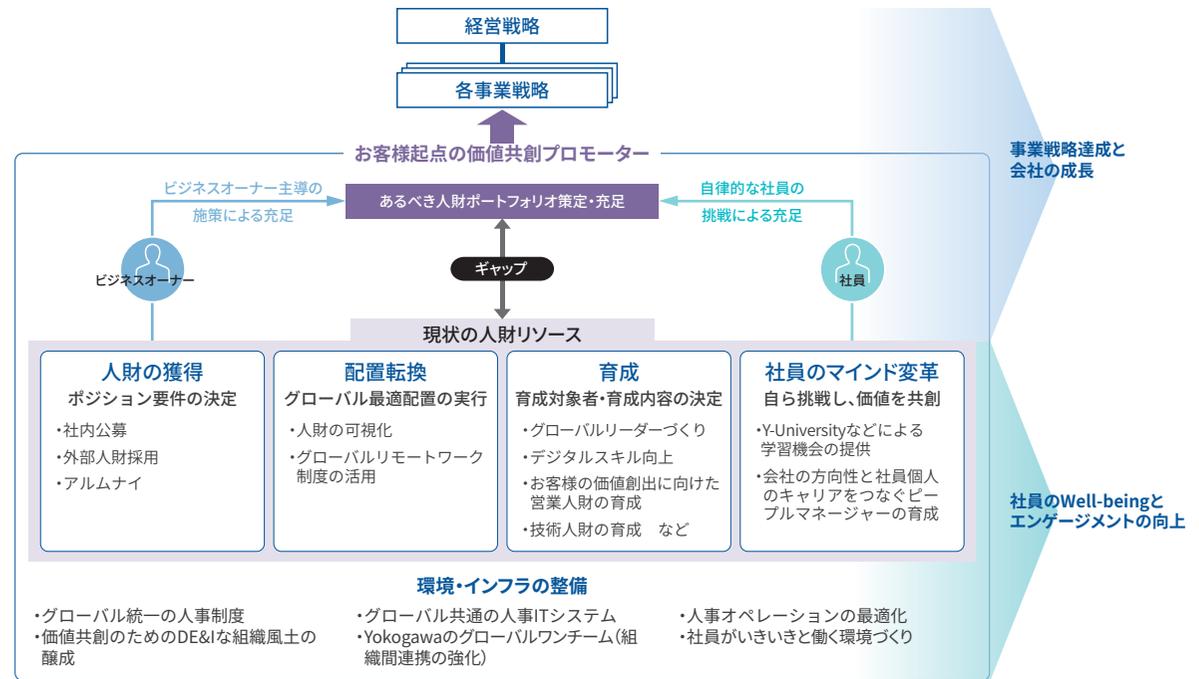
2024年度の主な実績

- ・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	
	事業部門ごとの人財ポートフォリオ充足率 ^{※1}	—	90%	90%	90%
変革に向けた人財育成と能力開発	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人当たりのトレーニング時間	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。



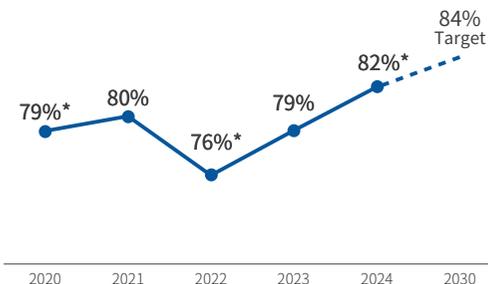
社員エンゲージメントの向上

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ると感じている。

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。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

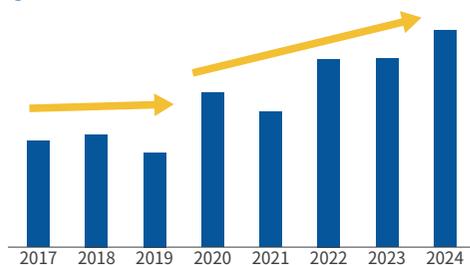
2024年度では、知的資本の「可視化」「価値化」を実現するための基礎となる業務の基盤づくりを進めてきました。2025年度は、2024年度の活動結果を踏まえ、業務の基盤づくりをさらに進めるとともに、「可視化」「価値化」の中身の充実につながる活動を進めていきます。以下では、知的資本のうち、知的財産戦略および技術人財の変革について説明します。

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。

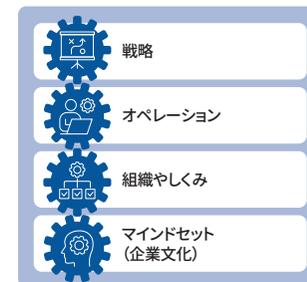
その結果、特許の質向上に必要な評価基準の整備や評価データの蓄積などの成果を生み出しました。一方で、新たな課題も明らかになりました。例えば、特許評価をするために必要な情報を、部署や国を越えてスムーズに評価者へ提供するしくみが十分に整備されていないという点です。この課題は、業務のしくみに加え、考え方の浸透、部署間の協力体制の構築・運用などが複雑に絡み合った部門横断的なものであり、知財部門内の取り組みだけでは効果が限定的であると捉えています。

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、体系的な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みされており、これら全体の施策による変革と方向をそえながら、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。



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

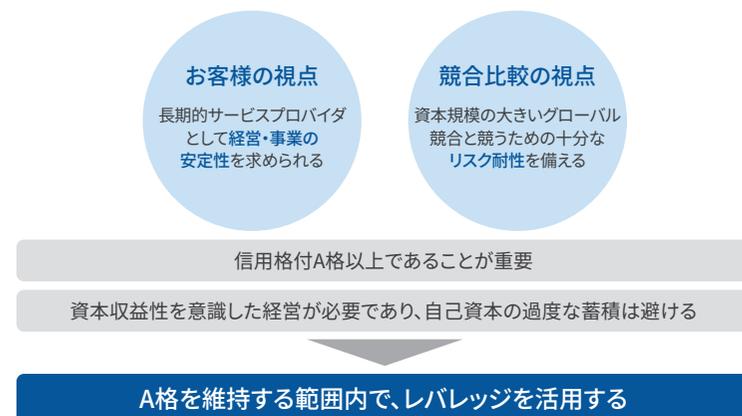
最適資本構成の確保

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



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

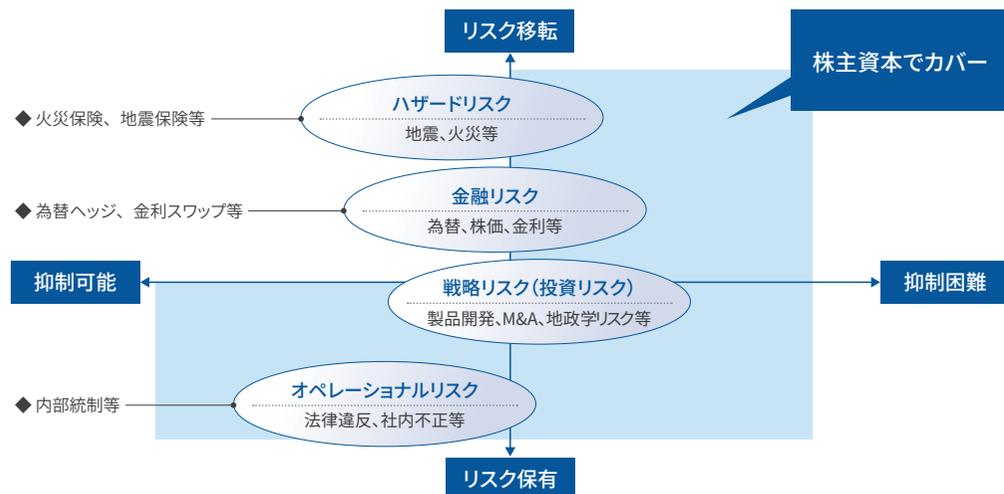
DX戦略

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



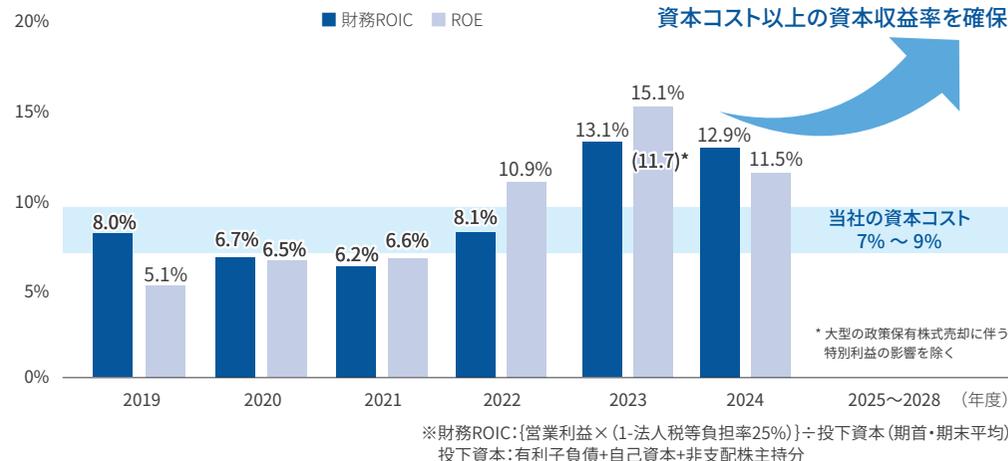
事業等のリスク (2025年3月期 有価証券報告書 P.26-30)

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。

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

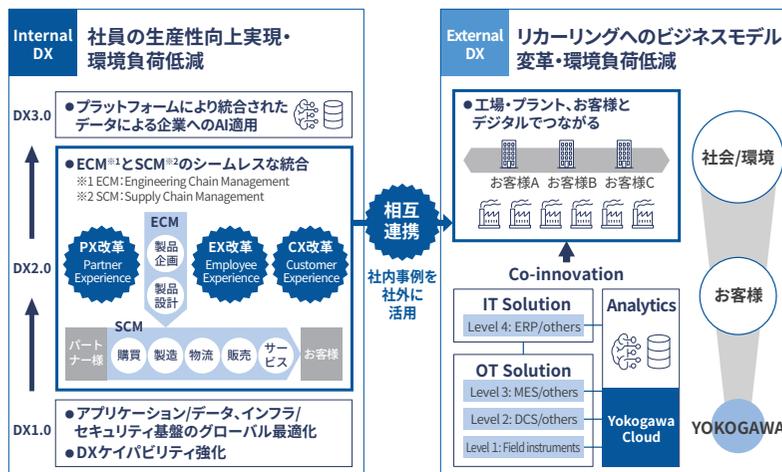
これらの機能により、営業現場の効率化と成果の最大化が期待されており、GS2028の目標達成に向けた中核的な取り組みとなっています。

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	<p>第1章 前文より</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
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、マニュ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。



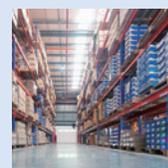
製造業のAIファーストを支援

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



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



AIによる空調のエネルギー省エネ化
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エネ化を実現



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

Chapter

4

ビジネス戦略

- 34 YOKOGAWAの事業ポートフォリオ
- 35 YOKOGAWAの製品・ソリューション
- 36 制御事業のビジネスモデル
- 37 制御事業のサービス体制
- 38 GS2028 ビジネス戦略レビュー

- 39 制御事業
 - 39 エネルギー&サステナビリティ事業
 - 41 マテリアル事業
 - 43 ライフ事業
- 45 測定器事業、新事業他

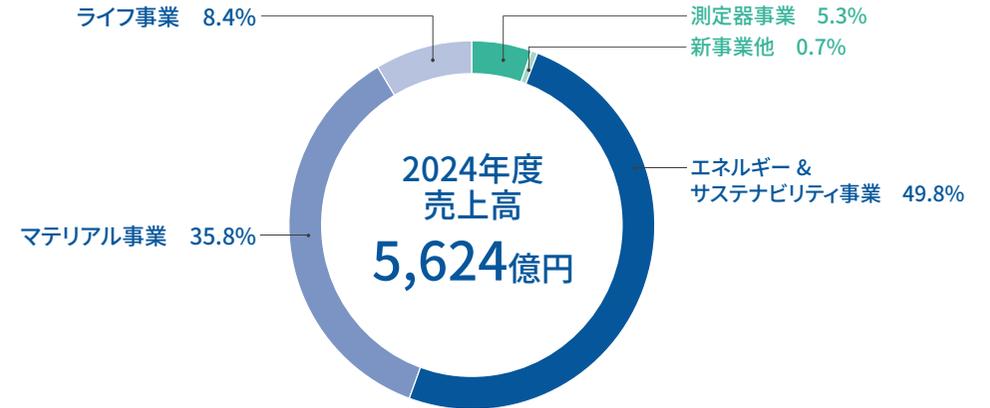


YOKOGAWAの事業ポートフォリオ

制御事業は、YOKOGAWAの主力事業です。幅広い業種のお客様の生産現場から経営レベルまで、ライフサイクルにわたりお客様価値を最大化する総合的ソリューションを提供しています。「エネルギー&サステナビリティ」、「マテリアル」、「ライフ」の3つのサブセグメントで事業を展開しています。

測定器事業は、YOKOGAWA創立以来の事業です。産業のマザーツールである測定器や測定ソリューションで産業と技術の発展に広く貢献しています。

新事業ではYOKOGAWAにとって新たな分野に挑戦しています。



※2024年度より、水ビジネスをライフ事業からエネルギー&サステナビリティ事業に再編しました。これに伴い、エネルギー&サステナビリティ事業に水ビジネスを再編した内訳を示しています。

制御事業

エネルギー&サステナビリティ事業

- 再生可能エネルギー
- オイル&ガス (Upstream)
- 石油精製・基礎石油化学 (Downstream)
- 電力
- EMS (エネルギーマネジメントシステム)
- エネルギーストレージ
- 上下水道・工業用水

マテリアル事業

- 高機能化学
- バイオケミカル
- 肥料
- マイニング・メタル
- モビリティ
- 電機・電子・半導体
- 鉄鋼・非鉄
- 紙パルプ
- 繊維

ライフ事業

- 医薬
- 医療
- 食品

測定器事業

- エネルギー
- 情報通信
- 医療

新事業他

- 映像AI&IoT
- バイオ関連
- 医薬品原薬等の
研究開発・製造受託

YOKOGAWAの製品・ソリューション

制御事業 エネルギー・サステナビリティ事業 マテリアル事業 ライフ事業

現場におけるデータ測定・収集から、企業経営レベルの最適化まで、
製品、サービス、ソリューションを提供

OpreX™

OpreXは、YOKOGAWAの
制御事業を包括する
ブランドです。

IT
Information
Technology

Level 4
企業経営
レベル



Level 3
製造実行
管理レベル



統合情報サーバ

Yokogawa Cloud 産業用クラウド/プラットフォーム、アプリケーション群

Level 2
生産制御、
安全システムレベル



OT
Operational
Technology

Level 1
データ測定・
収集レベル



ビジネスの課題解決と事業価値の最大化に向け、設備のライフサイクル全体を通してお客様をサポート



ライフ事業 (ライフサイエンス)

医薬・食品のバイオ研究開発分野における細胞解析を支援する製品やソリューションを提供



測定器事業

お客様の製品や技術を最適化するための「物差し」として重要な役割を果たす測定器や関連サービスを幅広く提供



新事業他

産業用IoT (IIoT) アーキテクチャを活用したサービスの推進

amnimo製品・サービス



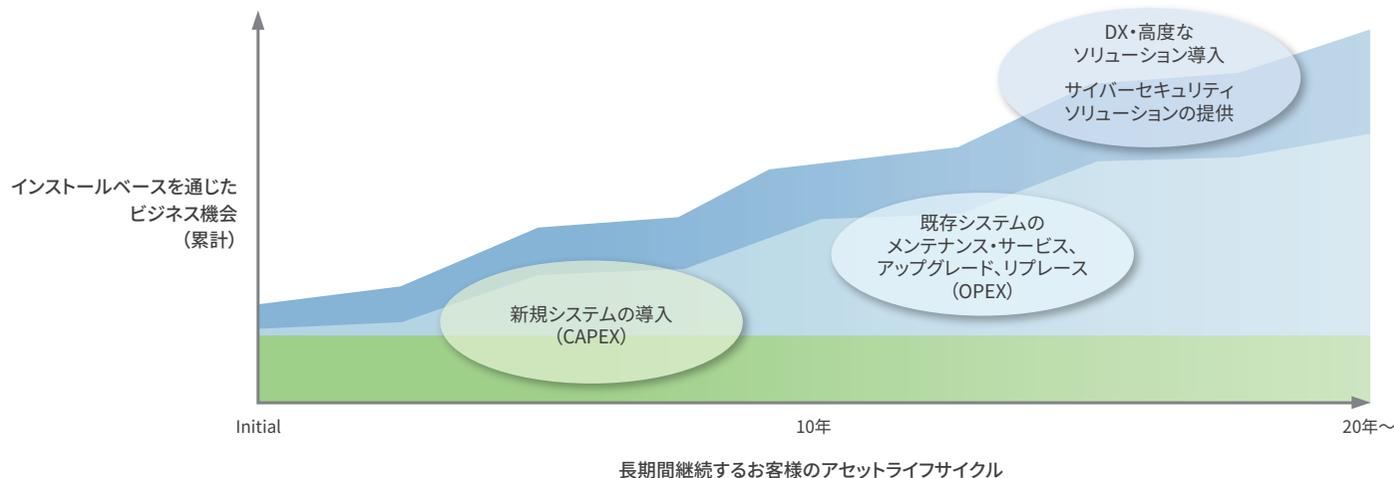


制御事業のビジネスモデル

お客様とのパートナーシップで築く、長期にわたる安定したビジネス基盤と新たな事業機会

お客様プラントの資産ライフサイクルは10年から20年、時にはそれ以上の長期間にわたります。

YOKOGAWAは、新規システムの導入以降も、お客様の長期間の資産ライフサイクルを通じて、信頼できるパートナーとして長期安定稼働のためのサービス、ソリューションを提供しています。また、最新のDXや高度なソリューションによるさらなる生産性向上や最適化、ニーズが高まるサイバーセキュリティソリューションの提供により、お客様の操業を支援し続けています。長期にわたり築き上げられたお客様との信頼関係は、当社の安定したビジネス基盤となり、新たな事業機会へとつながっています。



YOKOGAWAが提供するサービス

コンサルティング



製造業のスペシャリストとしての高い専門知識と、確かな手法ときめ細かな対応で、お客様それぞれの課題を分析し、解決策を提案します。

プロジェクトデリバリー



世界各国での豊富なプロジェクト実績で鍛え上げられた卓越したプロジェクト遂行能力と、OTからITまでを融合する高度なシステムインテグレーション能力で、小規模から大規模かつ複雑なプロジェクトまで完遂します。

トレーニング



プラントの運用に必要な計測、制御、情報に関する知識を効果的に習得できる包括的なトレーニングを提供します。実習中心の体験型トレーニングに加え、e-ラーニング講座も取りそろえています。

ライフサイクルサービス



プラントが長期安定稼働できるよう、その健全性を維持・向上させるソリューションを提供するとともに、保守・保全業務の革新的な効率化に貢献します。

制御事業のサービス体制

卓越したプロジェクト遂行体制と24H/7daysのグローバルサービスネットワーク

サービス体制

サービス拠点数 **180+** サービスエンジニア数 **2,500+**

- グローバルデリバリーセンター (GDC) 4拠点
- グローバルレスポンスセンター (GRC) 1拠点 (日本)
- リージョナルレスポンスセンター (RRC) 9拠点
- ★ セキュリティオペレーションセンター (SOC) 6拠点
- ☆ セキュリティコンピテン斯拉ボラトリー (SCL) 2拠点

グローバルで確実にプロジェクトを遂行するデリバリー体制

YOKOGAWAのプロジェクトデリバリーは、①客先フロントで契約責任を履行する国内外10カ所の地域拠点、②地域拠点と協業し、効率的で高品質なエンジニアリングを提供するグローバルデリバリーセンター(GDC)、③ビジネスの統制や標準化推進をリードする本社機能が、三位一体のオペレーションにより遂行しています。この体制により、小規模から大規模まで、グローバル同一品質のプロジェクトデリバリー実績を積み重ねてきました。経験に裏打ちされた卓越したプロジェクト遂行能力と、OT/IT融合を実現するシステムインテグレーション能力で、規模や契約形態の複雑さを問わず、プロジェクトを完遂します。

<プロジェクトデリバリーの流れ>



24H/7daysのグローバルサービスネットワーク

レスポンスセンター

武蔵野本社のグローバルレスポンスセンター (GRC) を中心として、海外9拠点にあるリージョナルレスポンスセンター(RRC)、その他各国のサービスエンジニアのネットワークで安心のサポート体制を提供します。

セキュリティオペレーションセンター&コンピテン斯拉ボラトリー

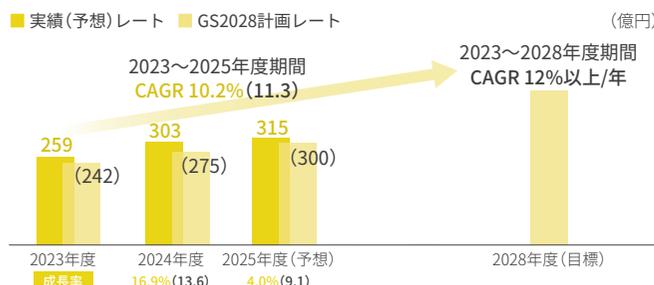
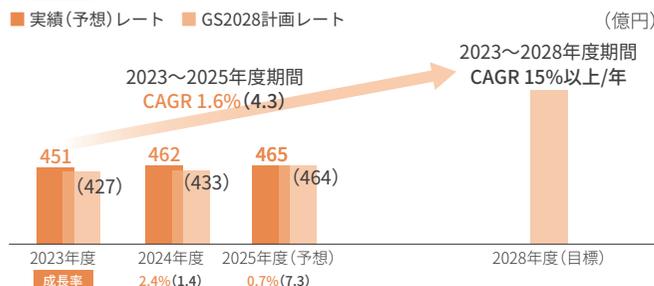
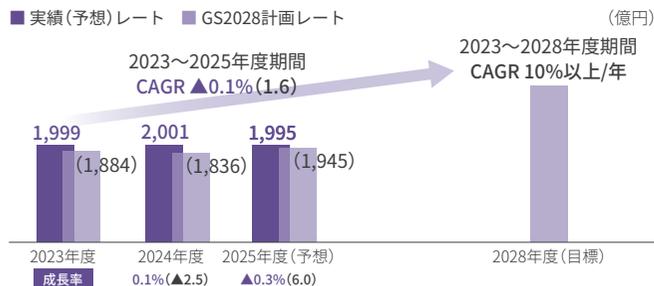
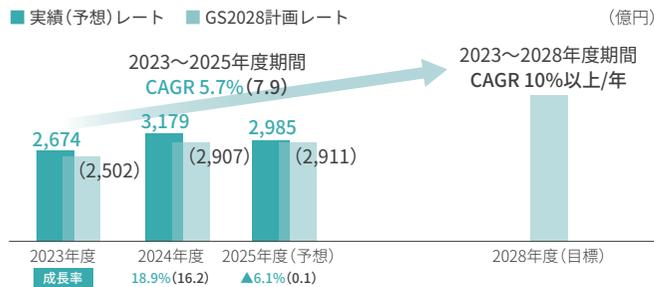
セキュリティオペレーションセンター(SOC)ではお客様のプラントセキュリティの状態をリモートで監視するサービスやアセスメント、予防、インシデント対応など、充実したIT/OTセキュリティサービスを提供しており、お客様のアセットに関わるさまざまな課題に対して、迅速にサービスを提要求する体制を構築しています。

また、セキュリティコンピテン斯拉ボラトリー(SCL)においては、最新のOT知識とYOKOGAWAのシステムを組み合わせたOTセキュリティの検証を実施するとともに、最新のOSパッチやウイルス対策パターンファイルが製品に与える影響について毎月確認テストを行うことで、確かなセキュリティサービスの提供を支えています。



GS2028 ビジネス戦略レビュー

セグメント別受注高の推移



為替レート(1米ドル)	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想	GS2028計画
	145.31円	152.55円	140.00円	130.00円

成果・実績

- サイバーセキュリティ、省人化、安全性向上、エミッション削減など、多様化するお客様のニーズを的確に捉え、オイル&ガス分野を中心に受注計画を大幅に超過
- BaxEnergy社の買収やGridBeyond社への出資など、M&A・資本提携を通じて、ソリューション提供価値の強化・拡充を着実に推進

今後の課題

- お客様の事業変革に貢献するため、競合他社との差別化や新製品投入を加速
- System of Systemsなどの新ソリューションやL3ビジネスの拡大に向け、専門性と経験を備えた高度人材の採用

成果・実績

- 中国の景気減速の影響で主にフィールド機器は苦戦するも、制御システムやソリューションを中心とした事業が堅調に推移
 - 化学業種では、日本の知見をグローバルに活用し、インドでの大口案件獲得を含め海外中心に伸長
 - マイニング業種では、グローバルCoE^{*1}活動などの成果もあり、オーストラリア・南米・中東を中心に堅調
- 今後の課題
- 大手化学メーカーに加え、グローバルに広がる中堅・中小規模の潜在顧客層の新規開拓(チャネルパートナーの拡充)
 - 強みを発揮できる業種軸でのグローバル営業体制および提案機能の強化

*1 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

成果・実績

- ライフサイエンス商材の受注・売上も過去最高実績を更新
- 国内でのL3/L4ビジネス成功事例の海外展開加速
- CellVoyager High-Content Analysis System CQ3000、OpreX Quality Management Systemなど新製品の開発、発売開始

今後の課題

- バイオデジタルツイン^{**2}やOpreX Bio Pilot^{**3}の提供などのバイオ事業活動強化
- **2 細胞の代謝をモデル化したバイオプロセス最適化のためのシミュレーション技術
**3 プロセス開発者自らが課題を解決し、標準化や自動化の実現を支援するツール

成果・実績

- 活況が続くAIデータセンター需要を中心とした光通信デバイス市場向け新製品の投入が受注増に貢献
- 投資が好調な自動車の電動化や家電市場で、電力測定器やスコープコーダの受注が堅調に推移
- 業種別の課題やソリューション事例をまとめたハンドブック(約50種)の展開により、プロダクトからソリューション販売への転換施策が奏功
- ヘルスケアや環境分析などに使用されるレーザーデバイスの研究開発投資に応え、広い波長域に対応する光スペクトラムアナライザの受注が復調

今後の課題

- 中国一極集中から分散化するお客様の生産拠点到追従するためのタイムリーな情報入手と対応

※カッコ内の数値はGS2028レートベース。2024年度より、水ビジネスはライフ事業からエネルギー&サステナビリティ事業に再編しました。2023年度の水ビジネスの実績はエネルギー&サステナビリティ事業に含まれています。

※L1: データ測定・収集レベル、L2: 生産制御・安全システムレベル、L3: 製造実行管理レベル、L4: 企業経営レベル

制御事業 エネルギー&サステナビリティ事業

VISION

多様化するエネルギーおよび水の生産、供給、利用、リサイクルのバリューチェーン全体にわたり安全かつ最適な運用をサポートすることで、レジリエントかつサステナブルな社会実現と企業価値の向上に貢献します。

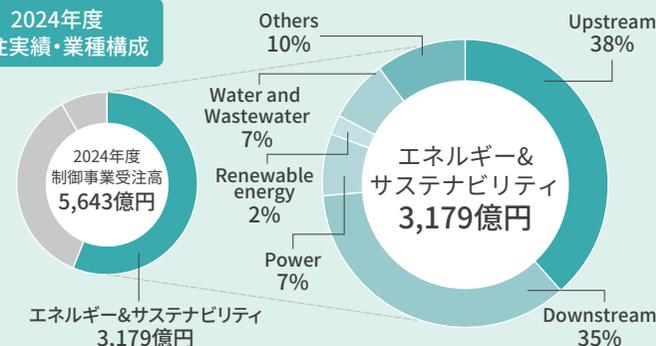
事業概要

オイル&ガスの「生産」から「精製、輸送」、電力・再生可能エネルギーの発電設備・送配電網の最適制御まで、エネルギーサプライチェーン全体が事業領域です。お客様のエネルギーバリューチェーン全体にわたり、安全かつ最適な運用をサポートし、エネルギー需要の継続的な拡大への対応、低炭素社会の実現に貢献しています。同時に、Well-being (すべての人の豊かな生活) に欠かせない水業種でも貢献しています。

YOKOGAWA の強み

- 他社製品も含めた統合的システムでのインテグレーション能力と卓越したプロジェクト遂行能力
- グローバルで偏りのない豊富なインストールベースとお客様との長期的な信頼関係
- お客様のバリューチェーン全体でエネルギートランジションに貢献できるソリューション群

2024年度 受注実績・業種構成



GS2028への取り組み

戦略概要

当事業の受注高の約70%を占めるオイル&ガス分野では、エネルギー安全保障意識の高まりや人口増を背景に、2040年頃まで安定した需要増加が想定されています。特にLNGは再生可能エネルギーを補うベースエネルギーとして投資が活発であり、引き続き注力業種として取り組んでいます。

低炭素エネルギー分野では、買収会社のノウハウをベースに、再生可能エネルギーの活用やクリーンエネルギーの実用化支援など、各国の政策や地域性に合わせながら、お客様の事業変革に貢献しています。特に、CCS^{*1}/CCUS^{*2}はオイル&ガスでの既存のお客様からの要求が主であるため商用化に最も近いアプリケーションとして注力しています。

水分野では、送配水・海水淡水化に加え、無収水^{*3}削減向け漏水管理や水リサイクルなど、新しいソリューションに注力することで、ビジネス拡大を目指しています。

上記取り組みに加え、新たな専門領域に関する知見の獲得と販売チャネルの拡大を通じて、ポートフォリオの拡充を図り、事業全体の成長を目指しています。

※1 CCS: Carbon dioxide Capture and Storage ※2 CCUS: Carbon Capture, Utilization and Storage ※3 無収水: 供給水量のうち、漏水や盗水などの理由で水道料金収入につながらない水の量のこと。無収水の削減は、水資源の有効利用や水道事業の経営改善に寄与します。
※4 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

重点施策

	市場	
	既存	新規
新規	<p>コンサルティング、IT/OT分野でのケイパビリティを活用したソリューションの提供を加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Downstream市場向けにコンサルティング力、シミュレーション技術を応用し、バリューチェーン最適化のためのシステムを構築し、SoSを通じた価値提供を実現 ●エネルギー業種のお客様における物流、在庫の可視化、管理を行うMES-ERPの領域のソリューション提供 ●自律制御AI (FKDPP^{*4}) を通じて生産性向上や最適化をご提案し、お客様の操業を支援 	<p>再生可能エネルギー・水市場に向けたソリューションの拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ●買収した会社の製品・技術のさらなる活用と、拠点販売体制の充実 ●安全かつ最適な運用をサポートする設備管理ビジネスに本格参入 ●水業種のグローバルでの事業拡大
	<p>強みであるオイル&ガスのお客様との強固な信頼関係を維持し、ビジネスの拡大と成長分野におけるニーズの取り込みを強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●International Oil Company (IOC) から Integrated Energy Company (IEC) へ転換するお客様のエネルギートランスフォーメーション (EX) をサポート ●高成長が期待されるインド、アフリカ市場でビジネスを拡大 ●インストールベースを活かし、OPEXビジネスをさらに強化 ●低炭素な水素 (再生可能エネルギーやCCS/CCUSを活用し、製造・輸送・利用に伴うCO₂排出が少ない水素) および水素派生物 (アンモニア、メタンなど) の分野での事業の成長 	
既存		

エネルギー&サステナビリティ事業

	事業機会とリスク	重点施策と注力地域	GS2028 これまでの成果と課題
Upstream/Downstream CAGR目標 5%以上	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト総投資額は増加予測。特にLNGは長期的なベースエネルギーとして需要・投資が増加 オイル&ガス生産と並行して実現可能なCCS/CCUSなどカーボンニュートラル投資の相次ぐ具体化 操業効率改善、無人化、遠隔操業などDXへの投資増加 (特にサイバーセキュリティの強化) リスク <ul style="list-style-type: none"> 世界景気後退懸念 新規プロジェクトでの価格競争激化 (特に北米・インド・中国) 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> 旺盛な需要・投資を背景にCAPEXプロジェクト受注に注力。特に需要が高いガス・LNGに注力 IOCからIECへ転換するお客様のエネルギートランスフォーメーションをサポート ソリューションサービス部門と協業し、OPEXビジネスを強化 中東を中心にAIやDX案件で得たノウハウを他地域にも展開。特に自律制御AI (FKDPP)をグローバルに展開 バリューチェーン最適化のためのシステムを構築し、SoSを通じた価値提供 注力地域 中東、東南アジア、北米、インド、中国	成果 <ul style="list-style-type: none"> 中東を中心に、複数の大口案件を受注 インドの火力発電所向けにサイバーセキュリティおよび管理システムを導入 中東に点在する10か所のガス田に排出ガスの濃度予測分析ソフトウェアを導入。省人化とネットゼロエミッションに貢献 課題 <ul style="list-style-type: none"> 価格競争が熾烈な地域におけるCAPEX獲得に向け、提案力のさらなる向上
Low carbon energy	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> オイル&ガス領域での低炭素化の実現 低炭素水素/低炭素アンモニアの実用化 CO₂を回収・利用・貯留するCCS/CCUS技術が注目 リスク <ul style="list-style-type: none"> 技術開発の遅れと高コストによる投資意欲の低下 政府支援の停滞懸念 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> オイル&ガスのインストールベースを生かし、特にCCS/CCUSプロジェクトに注力 現行の水素製造・利用プラントの低炭素化支援 低炭素化実現のために有益な複数の産業間で効率化を図る取り組みを促進(産業間連携) 注力地域 欧州、北米、中国、オーストラリア	成果 <ul style="list-style-type: none"> 北西欧州最大の二酸化炭素回収・貯留プロジェクトであるAramis プロジェクトの制御、通信、全体的なシステムインテグレーションに関するFEED^{※1}を受注 課題 <ul style="list-style-type: none"> お客様の技術革新、低コスト要求への対応スピード
Renewable energy CAGR目標 20%以上	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> 地域、お客様、アプリケーションなどの多様化 運転効率と収益性を高めるための発電設備最適活用のニーズ リスク <ul style="list-style-type: none"> インフレによるコスト高に伴う事業撤退・FID (最終投資決定) の延期 政府支援の停滞懸念 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> 買収した企業の製品・技術を活用し、廃棄物・バイオマス発電所でのシェアをさらに向上 L3(ソリューション)も含めた包括的なソリューションを提供するとともに、太陽光・風力・バッテリーへ事業拡大 グローバルでのビジネス拡大に向け各拠点に専任者を配置すると共に、さらなるポートフォリオ拡大を実行 注力地域 日本、欧州、東南アジア、北米、インド	成果 <ul style="list-style-type: none"> L3(ソリューション) 領域へビジネスをさらに拡大 CrossWind社の欧州洋上風力発電所内のグリーン水素製造プラントに統合制御とエネルギー制御・監視システムを提供 課題 <ul style="list-style-type: none"> グローバルでの認知度、シェア向上 大型プロジェクトの対応に向けたリソース不足
Water and Wastewater CAGR目標 10%以上	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> 無収水削減に向けた漏水管理など水インフラ設備の改善 PFAS(有機フッ素化合物) 対策へのニーズの高まり グリーン水素製造供給源としての再生水活用に向けた取り組みの活発化 リスク <ul style="list-style-type: none"> 地域や国ごとに多数の競合が存在 政府支援の停滞懸念 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> 日本における水PPP(官民連携)市場の開拓 海水淡水化プロジェクトでのさらなるプレゼンス強化 東南アジアにおける漏水管理市場の開拓 買収したインドの流量計メーカーAdept社を活用し、水市場でのシェアの向上 注力地域 日本、中東、北米、東南アジア、オーストラリア	成果 <ul style="list-style-type: none"> メルボルン水道局の10サイトにCIサーバ・Exaquantum等を納入。7年間の長期サービス契約を締結 Adept社を買収し、廉価な水市場での価格競争力を獲得 課題 <ul style="list-style-type: none"> グローバルでの認知度、シェア向上 グローバル市場拡大に向けた組織体制の整備

Topic 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

2024年6月、再生可能エネルギー監視ソリューションを持つBaxEnergy社を買収しました。この買収により、グローバルに発電設備を持つお客様に対し、導入のコンサルティングから実装、アフターサービスまで、一貫した支援が可能となりました。さらに、同年5月には「Farsight」という業界初のFreemium^{※2}型の設備管理サービスを開始し、すでに大型契約を受注し始めています。同社は、再生可能エネルギーを皮切りにDXビジネスを加速させ、新たな成長の柱を築いていきます。

※1 FEED: Front End Engineering Design=プロジェクト立ち上げ段階の概念設計やフィージビリティスタディの後に行われる基本設計

※2 Freemium: 基本的なサービスや商品を無料で提供し、より高度なサービスや商品を有料で提供する収益モデル

Three Goals達成に向けた6つの貢献分野と注力領域

エネルギー&サステナビリティ事業の主な取り組みは、6つの貢献分野のうち、特に「カーボンニュートラルの達成」「安全と健康の向上」につながっています。注力領域は①再生可能エネルギー市場での価値提供拡大 ②クリーンエネルギー(低炭素水素/アンモニア)の活用支援 ③水関連での新たな付加価値提供(再生水/PFAS)です。事業目標の達成が、社会・環境への貢献目標となるように、企業価値向上の取り組みを一段と加速させていきます。



制御事業 **マテリアル事業**

VISION

素材産業をはじめとするお客様と築いてきた信頼関係を生かしてお客様の改革を支援し、便利で快適な物質社会と、地球環境と共存可能な循環型社会の実現への貢献を目指します。

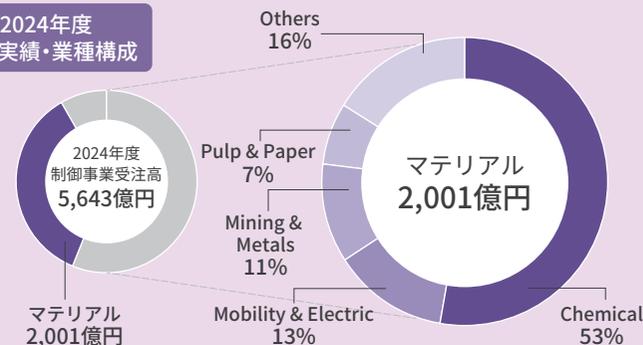
事業概要

素材産業を中心に幅広い事業領域をカバーしています。化学やマイニングなどの既存市場と、EV・バッテリー・半導体素材・ロジスティクスなどの新市場向けに、それぞれ製品・サービス・ソリューションを組み合わせることで事業展開しています。生産プロセスにおけるエネルギーの効率利用、リサイクル、環境負荷の少ない素材への転換などのお客様課題を解決するソリューションで、快適な社会の発展と地球環境との共存を可能とする新しい循環型社会の実現に貢献する事業です。

YOKOGAWA
の強み

- 高品質、高信頼のセンサ・計器製品および複雑な課題を解決する提案力とエンジニアリングを含めた遂行力 (IT/OT コンバージェンス)
- 数多くのインストールベースとグローバルでの販売・サービス体制
- 日系化学企業をはじめとする世界のリーディングカンパニーとの長期的なパートナーシップによって培われた、さまざまな業種での豊富な経験やノウハウ

2024年度
受注実績・業種構成



GS2028への取り組み

戦略概要

既存市場での成長を基盤に、新市場へも積極的なアプローチを行い、M&Aによるノンオーガニックでの成長も含め、受注・売上共にCAGR10%以上を目指します。具体的には売上の半分を占める化学業種を中心に、お客様の課題を発見、解決するアプローチで、バッチソリューションを含むSmart manufacturing、IA2IAのソリューションの提供やチャネルセールスを活用し、顧客基盤のさらなる拡大に取り組みます。市場成長が期待されるマイニング業種では、脱炭素を背景に、蓄電池などに用いられる鉱物資源の需要が増加しています。その中で、DXや環境負荷低減、安全、操業遠隔化は、YOKOGAWAの強みである「計測」「制御」を生かせる分野であることから、鉱山の最適・自動操業などを可能にするソリューションの提供で、ビジネス拡大を目指します。さらに新市場として、EV・バッテリー・半導体素材などモビリティ関連のお客様へのビジネス展開や、物流を含めたマテリアル業種のサプライチェーン最適化によるビジネス開拓を目指します。

重点施策

	市場	
	既存	新規
新規 ソリューション・製品	<p>コンサルティング、ソリューション型ビジネスによる価値の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高機能化学向けのバッチソリューションを強化し、中規模のお客様を獲得 ● マイニングのお客様に対し、DXソリューションの提供を拡大 ● 製造データを活用したエネルギーマネジメント、脱炭素に向けたソリューションを拡張 	<p>物流を含めたエンタープライズサプライチェーンの最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EV・バッテリー・半導体素材などに対し、物流も含めた企業規模のサプライチェーンを最適化
	既存	<p>化学、マイニングにおけるお客様基盤を拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中規模のお客様に対し、YOKOGAWAの技術、ソリューションを浸透 ● 流通・販売チャネルパートナーを拡大

マテリアル事業

	事業機会とリスク	重点施策と注力地域	GS2028 これまでの成果と課題
Chemical CAGR目標 10%以上	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 化学業種全体のCAGRIは2030年まで底堅く推移、高機能化学分野が成長を牽引 ● 多品種少量生産（バッチ生産）へのニーズが増加 ● リサイクル原料や技術の開発、脱炭素化への取り組みが活発化 リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 化学業種全体としては、主にDCSベンダーの動向 ● 高機能化学（バッチ生産）としては、DCSベンダーに加えて、小規模システムはPLCベンダーともグローバルで競争 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> ● 海外を中心としたお客様基盤の拡大 ● 高機能化学向けバッチソリューションを強化し、中規模のお客様を獲得 注力地域 <p>日本、中国、韓国、東南アジア、インド、欧州、米国</p>	成果 <ul style="list-style-type: none"> ● 化学業種特有のバッチ生産向けMES（製造実行システム）を展開（OpreX Batch MES）、ポートフォリオの拡充 ● 日本の知見をグローバルに活用。ネットワーク活動などにより、インドの大口PJHを含めて受注が増加 課題 <ul style="list-style-type: none"> ● バッチ生産・中小規模向けビジネスの拡大 ● IT/OTコンバージェンスに寄与するL3/L4への拡大 ● チャネルパートナーの拡大
Mining CAGR目標 10%以上	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> ● EV、蓄電池などの拡大を背景に、銅やレアメタルなどの鉱物資源の需要が増加。市場は活況で、市場規模も拡大中 ● 安全、制御・保全高度化、操業遠隔化など、鉱山全体の最適・自律操業ニーズが増加 リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 競合企業の動向（装置産業に強みを持つPLCベンダー、従来から重電分野に強みを持つ大手ベンダーなど） 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> ● お客様基盤の拡大 ● DXソリューションの提供を拡大 注力地域 <p>オーストラリア、南米、中東、東南アジア、アフリカ</p>	成果 <ul style="list-style-type: none"> ● Mining CoE (Center of Excellence)の設置と受注を含むビジネス拡大への貢献 ● 南米で複数のお客様からソリューション案件を受注 ● End-to-end（採掘から出荷までのプロセス全体）最適化ソリューションの開発加速 課題 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルアカウント機能の強化 ● マイニング業種向けソリューション（AI活用の実績） ● 産学連携を含めた、業界内での認知度向上

Topic スマートマイニングの未来へ
チリ・アルケロス銅鉱山プロジェクト



YOKOGAWAは、日鉄鉱業(株)のグループ会社であるアルケロス鉱山(株)が進める銅鉱山プロジェクトにおいて、DCS(分散形制御システム)を提供し、プラントの安全かつ効率的な操業を支えるパートナーとして選定されました。当社の高い信頼性と柔軟性、現場との対話を重視する姿勢が評価され、操業開始に向けた人財育成も支援しています。

また、本プロジェクトでは、プロセスで使用する水の80%を再利用するための技術導入を計画しており、環境へ配慮した操業に取り組んでいます。持続可能な鉱山運営と地域社会との共生を目指すお客様に、当社もパートナーとして支援を行い、地球環境と共存可能な循環型社会の実現を目指します。



アルケロス鉱山(株)の建設中のプラント
2026年度中の商業運転開始を予定
(2025年5月撮影、写真提供:アルケロス鉱山(株))

信頼性と柔軟さで選ばれたYOKOGAWA

最初はコスト効率を重視して複数企業を比較しましたが、次に大事にしたのは信頼性と柔軟性でした。YOKOGAWAは私たちの課題に対して、さまざまな提案をしてくださいました。そのプロセスを通じて、深い信頼関係を構築することができました。さらに、チリ国内の他の鉱山での操業改善の実績があり、現在も安定して稼働していることもポイントになりました。



アルケロス鉱山(株)
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
津嘉山 良治様



アルケロス鉱山(株)
ジェネラル・プロジェクト・マネジャー
オマル・フェルナンデス様

Three Goals達成に向けた6つの貢献分野と注力領域

マテリアル事業の主な取り組みは、6つの貢献分野のうち、特に「カーボンニュートラルの達成」「企業や社会の効率化」「資源循環型エコシステムの創造」につながっています。注力領域は ①素材産業(化学/鉄鋼)の脱炭素化支援 ②モビリティサプライチェーンの最適化支援 ③サステナブルな素材の供給、活用支援です。事業目標の達成が、社会・環境への貢献目標となるように、企業価値向上の取り組みを一段と加速させていきます。





制御事業 **ライフ事業**

VISION

私たちは世界に先駆け“Bio Industrial Autonomy (BIA)”を実現し、笑顔で暮らせる社会の発展に貢献し続けます。

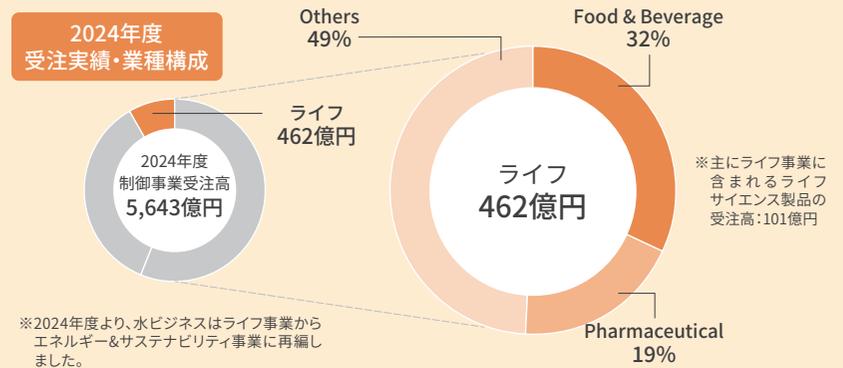
事業概要

ライフサイエンスビジネスと医薬・食品・バイオビジネスを展開しています。世界的な人口の増加により、食料の生産と供給が逼迫することが見込まれます。また、医薬品の需要拡大も加速しています。人々の命と健康を守る医薬、誰もが安心して口にできる安全な食料の供給に貢献していきます。人々の命を支え、健康と安全を守る事業です。

YOKOGAWA
の強み

- お客様に寄り添い、築き上げた信頼関係と国内における実績
- 幅広い知識、知見を有し、お客様固有の特性を熟知した人財による提案力
- 課題解決を実現する幅広い商材ポートフォリオ

2024年度
受注実績・業種構成



GS2028への取り組み

戦略概要

ライフサイエンス、医薬・食品・バイオ向けビジネス共に、海外を中心に引き続き市場は安定的に成長すると考えています。市場成長に伴いシェア拡大、売上増大を目指し、ライフビジネス全体において海外拠点の販売力の強化と新規製品・ソリューションの開発加速に最優先で取り組んでいきます。海外の各拠点に特定分野の専門家(SME^{※1})や営業メンバーを増員するとともに、グローバルヘッドクォーター(日本)からの支援を強化してビジネスを拡大させます。特に国内市場において成功を収めているL3/L4の課題解決型ソリューションビジネスの海外展開を強化しています。また既存市場にとどまらず、新規市場へのビジネス拡大を目指し新規製品・ソリューションの開発、機能拡張はもちろん、M&Aやアライアンスも行いながらポートフォリオの拡充を図ります。お客様の信頼と市場認知度を向上させ、GS2028の達成を目指します。

重点施策

		市場	
		既存	新規
ソリューション・ビジネス	新規	<p>課題解決型ソリューションによる価値の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ●実験、検査の自動化ソリューション(Laboratory Automation)の提供価値を拡大 ●R&D、生産のプロセスをつなぎ、新たな価値を創造 ●ライフサイエンス研究を支える商材の開発、並びに拡販に向けたチャネルを開拓 	<p>成長するバイオ、再生医療分野に向けた新技術を開発し、新たな価値を創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ●個別化医療の市場をターゲットとするライフサイエンス関連のビジネスを拡大 ●再生医療、バイオDXなどの新しい領域におけるビジネスに挑戦
	既存	<p>業界リーディングカンパニーへのさらなる浸透と活動の加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ライフサイエンス商材(CSU^{※2}/HCA^{※3}など)の拡販をさらに加速 ●日本国内における医薬、食品業種向けの事業を盤石化 	<p>海外でのIA事業確立とライフサイエンス商材の拡販</p> <ul style="list-style-type: none"> ●医薬・食品・バイオ業種における制御事業の確立、および工場全体をカバーするトータルソリューション(L1~L4) ●特定分野の専門家(SME)や営業メンバーを増員

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

※2 CSU: Confocal Scanner Unit(共焦点スキャナユニット)

※3 HCA: High Content Analysis(ハイコンテンツアナリシス)

ライフ事業

	事業機会とリスク	重点施策と注力地域	GS2028 これまでの成果と課題
Food & Beverage Pharmaceutical CAGR目標 15%以上	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> データインテグリティ対応への必要性の高まり 連続プロセス化(高効率生産) 対応への機運の高まり 再生医療やペプチドに関連する市場の形成 遠隔化・自動化・自律化・DX化の進行 バイオ医薬品市場の拡大 リスク <ul style="list-style-type: none"> 欧米大手メーカーがグローバルに製品を供給。加えて各地域の中小規模メーカーも多く存在 海外情報系システム専門マーケットリーダーの存在 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> 海外でのIA事業の確立 工場全体をカバーするトータルソリューション (L1~L4商材)の提供 課題解決型ソリューションビジネスの海外展開の加速 L3/L4商材の販売力強化のためのSME採用・人財育成 注力地域を中心とした展示会・イベントの開催による知名度向上 バイオ事業の活動強化 注力地域 欧州・北米・中国・インド・日本	成果 <ul style="list-style-type: none"> グローバルでのL3/L4導入実績の拡大 医薬品・食品製造における品質保証プロセスのDXを加速させる「OpreX Quality Management System」を発売(2025年2月) 課題 <ul style="list-style-type: none"> エンジニアリングリソース強化 グローバルでの知名度・導入実績の拡大・強化
ライフサイエンス CAGR目標 15%以上	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> ラボから生産まで、Pharma4.0を意識した自動化ニーズの高まり ラボ実験高度化、自動化ニーズの高まり DX活用の加速 データ解析の高度化、複雑化 リスク <ul style="list-style-type: none"> ラボオートメーション市場:競合する大手2社が幅広いポートフォリオとシェアを確保。各セグメントにおいても力を持つプレーヤーが存在 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> 実験、検査の自動化ソリューション(Laboratory Automation)の提供価値を拡大 ライフサイエンス商材(CSU/HCA/1細胞解析など)の拡販強化とサービスプランの拡充 知名度・認知度向上のためのマーケティング活動強化 注力地域 北米、欧州、中国、日本	成果 <ul style="list-style-type: none"> 2024年度の受注・売上は過去最高実績を更新 CellVoyager High-Content Analysis System CQ3000を発売(2024年7月) 課題 <ul style="list-style-type: none"> グローバルでの知名度・導入実績の拡大・強化 受注・売上好調による生産体制の強化

Topic 生きた1細胞単位での脂質解析を通じたがん研究への貢献

がん治療の個別化に向けた新たな技術ニーズ

がん細胞は患者ごとに性質が異なるため、同じ治療が効くとは限りません。こうした課題に対し、医療分野では、1細胞単位でのがん細胞を解析する技術へのニーズが高まっています。YOKOGAWAは、細胞内サンプリングシステム「Single Cellome™ System SS2000」を提供し、1細胞単位での脂質解析を可能にすることで、イギリス・サリー大学のがん研究に貢献しています。

がん研究を革新する細胞内サンプリング技術「SS2000」

YOKOGAWAが提供する「SS2000」は、内径3~10マイクロメートル(髪の毛の約10分の1)の極細ガラス管を用い、生きた細胞を共焦点顕微鏡で観察しながら、1細胞単位で細胞内の特定の部位や領域を全自動で直接サンプリングできる革新的なシステムです。やわらかい細胞を高精度に扱えるYOKOGAWA独自の技術が評価され、サリー大学のがん研究に採用されました。「SS2000」の導入により、従来は困難だった「生きた1細胞」単位での脂質(細胞中の油分)解析を可能にしました。これにより、がん細胞の性質の違いに応じた、最適な治療を提供する個別治療の設計に新たな道を開いています。

サリー大学の研究成果は、アメリカ化学会の専門誌に掲載されたほか、BBCなどのメディアでも紹介されるなど、国際的に高い評価を獲得しました。



サリー大学(イギリス)の研究メンバー

Three Goals達成に向けた6つの貢献分野と注力領域

ライフ事業の主な取り組みは、6つの貢献分野のうち、特に「企業や社会の効率化」「安全と健康の向上」につながっています。注力領域は①医薬・食品・バイオの生産性・品質向上 ②創薬開発の効率化・品質向上です。事業目標の達成が、社会、環境への貢献目標となるように、企業価値向上の取り組みを一段と加速させていきます。



測定器事業

VISION

私たちは産業のマザーツールである測定器を提供し、デジタル社会の進化と快適な暮らしを支える産業の発展、省エネルギー化や低損失な電力機器のイノベーションを支援することで、サステナブルな社会の実現に貢献します。

事業概要

電力計測をはじめとする電気系測定器、光の波長やパワーを測る光測定器、圧力の計測やソフトウェアベースの計測システムなど、高精度でユニークな計測ソリューションを提供して、さまざまな機器のエネルギー効率改善やデータ通信のイノベーションと光ファイバの敷設、プラントメンテナンスに取り組むお客様の課題解決に貢献する事業です。オールフォトニクスネットワークなど技術革新の進む次世代通信の分野、新エネルギーやEV、バッテリーといった脱炭素社会実現に貢献する分野、環境やヘルスケア機器用のデバイス評価などWell-beingな暮らしを支える産業の分野に注力しています。

YOKOGAWA の強み

- 長年の事業を通して磨き続けてきた高精度センシング技術
- IA分野で培った周辺環境の変化に強く長期安定稼働する高信頼の製品設計技術
- お客様の潜在ニーズを的確に捉え、光・電気・圧力の技術を融合したトータルソリューション提供力

GS2028への取り組み

戦略概要

GS2028では、前回の中期経営計画に続きプロダクトビジネスからシステム製品や総合的に課題を解決するソリューションビジネスへの変革を進めていきます。そのためには、お客様が直面している課題あるいは将来出てくるであろう今は見えない課題を把握することに目を向け、お客様との共創を通して新たな価値創造を目指していきます。

一方、競争力あるソリューション実現のために、コア技術開発への投資を戦略的に進めます。自社開発の推進はもちろんオープンイノベーションも積極的に活用して早期の技術獲得を実現します。

サステナブルな社会を実現するために不可欠な電気エネルギーの効率化や、生成AIが牽引するデータ通信の爆発的なトラフィックの増大は、私たちのビジネスを成長させる強力なドライバーとなります。マーケットウインドウを着実に捉え、ニーズに応えるユニークな計測ソリューションを開発し、GS2028の達成に向けて成長を加速させていきます。

重点施策

		市場	
		既存	新規
新規	エネルギー・環境	エネルギー効率の向上を図る計測ソリューションの提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギー業種、EV分野向けに、複数の測定器を組み合わせた総合的な計測システムを提供 	分光応用技術を活用した新規ビジネスの創出 <ul style="list-style-type: none"> ● 次世代光通信に必要な高速波形測定器の開発 ● 光電融合計測ソリューションの提供により、次世代ネットワークとして研究が進む「オールフォトニクスネットワーク」の実現を支援
		オンリーワン製品の開発・提供による高収益ビジネスの追求 <ul style="list-style-type: none"> ● 次世代通信、脱炭素、Well-beingに貢献する新製品の開発 ● お客様との共創によるスピーディな課題解決提案 ● サービスを強化し、お客様のロイヤリティ向上と製品事業の規模を拡大 	コア技術を応用したビジネス領域の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● バッテリー開発向けの計測ビジネスを拡大 ● 既存のコア技術を生かし、環境分析やヘルスケア、半導体技術の進化に応える新波長帯光測定器を提供
既存			

測定器事業、新事業他

	事業機会とリスク	重点施策と注力地域	GS2028 これまでの成果と課題
測定器事業 CAGR目標 12%以上	事業機会 <ul style="list-style-type: none"> AIの普及に伴う、データセンター向け光トランシーバの出荷量が年率約30%増加の予測 電力消費が課題となるデータセンター向けの高効率電源や省電力化デバイスにおける電気計測のビジネス機会 自動車の電動化によるプラグインハイブリッド車(PHEV)の需要拡大を背景とした新技術の開発促進、ならびにエアコンや冷蔵庫など家電製品の低消費電力化に向けた投資拡大 リスク <ul style="list-style-type: none"> 米国関税政策等による顧客産業での投資低迷 	重点施策 <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー分野を中心とした計測システムビジネスの立ち上げ 光通信市場で進行する光電融合デバイス向け計測ソリューションの導入拡大 産業リーダー企業との関係構築強化を通じた潜在ニーズの発掘と先行製品の開発推進 注力地域 中国、インド	成果 <ul style="list-style-type: none"> 過去5年間で最高の受注高 電気エネルギー変換装置向け計測システムのベース製品「SL2000」、生産試験向け光スペクトラムアナライザ「AQ6361」など、合計9つの新製品・ソリューションをリリース(2025年9月現在) 課題 <ul style="list-style-type: none"> ソリューションビジネスへの変革加速 潜在ニーズ収集の仕組み化、お客様の経営層との関係強化

主な新製品

- 生産試験向け光スペクトラムアナライザ「AQ6361」を発売(2025年2月)
従来機と比較してサイズ1/2、測定スピード3倍の製品
主な市場:光通信デバイスメーカー、光通信装置メーカー など
- マルチアプリケーションテストシステム「AQ2300」を発売(2024年9月)
光デバイス生産の総合的な試験をサポートするテストシステム
主な市場:光通信デバイスメーカー、光通信装置メーカー、大学 など



- 中波赤外光を高速・高精度に計測する光スペクトラムアナライザ「AQ6377E」を発売(2025年1月)
中波赤外波長域の光を高分解能で計測する製品
主な市場:大学、研究機関、光半導体メーカー など



- 高速データアキュイジションユニット「SL2000」を開発・発売(2025年5月)
電気エネルギー変換装置向け計測システムのベース製品
主な市場:自動車メーカー、自動車電装品メーカー、電力事業者 など
- AC/DC スプリットコア電流センサ「CT1000S」を発売(2024年6月)
試験対象への取り付けが容易で、EV用モーター電流などを高精度で計測する電流センサ
主な市場:自動車メーカー、自動車電装品メーカー、モーターメーカー など



AIデータセンター向け光通信デバイスや電源設備の開発・性能評価

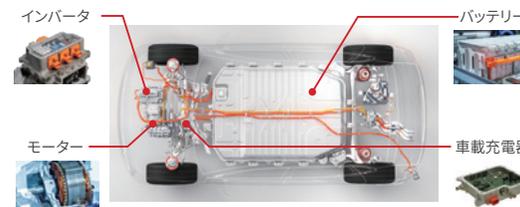
AIデータセンターは高速で大量のデータを扱うため、膨大なデータトラフィックを生み出し、同時に莫大な電力を必要とします。YOKOGAWAの製品は、AIデータセンターで使用される機器や設備(光トランシーバや光ファイバ等の光通信装置、センター全体の電力を支える電源装置など)の開発・性能評価・生産プロセス等で使用され、AI社会の発展に貢献しています。



パワートレインの高精度統合計測でEV開発に貢献

PHEVなど各種EV開発において、電費・コスト・環境負荷に直結するパワートレインの効率化は非常に重要です。YOKOGAWAの製品はEV開発における、モーター、インバータ*等の電力効率化設計や性能評価に使用されています。電圧・電流センサからデータ収集装置まで統合的な計測ソリューションを提供し、自動車の電動化で脱炭素社会の発展に貢献しています。

* 電力を直流から交流に変換する装置



新事業他

産業用IoT(IloT)を簡便に使用できる環境を提供していくことを目指し、サービス提供事業者にとって使いやすく、運用負荷を抑えたIloTのハードウェア、ソフトウェア、クラウド環境を提供するソリューション事業を展開しています。

探索領域:防災・宇宙・海洋

海面変動の観測、月面での水素利活用への検証など、地球規模での防災、減災や循環型社会に向けた探索を行っています。

Three Goals達成に向けた6つの貢献分野と注力領域

測定器事業の主な取り組みは、6つの貢献分野のうち、特に「カーボンニュートラルの達成」「企業や社会の効率化」「安全と健康の向上」につながっています。注力領域は①再生可能エネルギー・EVの普及と高効率化支援 ②次世代通信システムの効率化支援 ③環境・健康維持への計測貢献です。事業目標の達成が、社会、環境への貢献目標となるように、企業価値向上の取り組みを一段と加速させていただきます。



Chapter

5

コーポレートガバナンス

- | | | | |
|----|-------------------------------------------------|----|------------------------------|
| 48 | 取締役の体制 | 56 | 役員報酬 |
| 50 | コーポレートガバナンスに関する
基本的な考え方/
コーポレートガバナンス体制の概要 | 57 | 政策保有株式/サステナビリティに関する
ガバナンス |
| 51 | 取締役会 | 58 | リスクマネジメント・内部統制・
コンプライアンス |
| 54 | 指名委員会 | 59 | 執行役の体制 |
| 55 | 報酬委員会/監査委員会 | | |



取締役の体制



取締役の略歴

取締役



奈良 寿
取締役会長
代表執行役
指名委員会委員

1985年4月 当社 入社
2001年10月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 副社長
2003年10月 Yokogawa (Thailand) Ltd. 社長
2010年4月 当社 常務執行役員
2011年6月 取締役 常務執行役員
2013年4月 取締役
横河ソリューションサービス㈱ 代表取締役社長
2017年4月 取締役 専務執行役員
2019年4月 代表取締役社長
2024年6月 取締役 代表執行役社長
2025年4月 取締役会長 代表執行役 現在に至る



重野 邦正
取締役
代表執行役社長

1991年4月 当社 入社
2008年5月 Yokogawa Saudi Arabia Company (L.L.C.)
Vice President, Engineering Business
2016年4月 同社 Executive Vice President,
Engineering Business
2018年4月 当社 執行役員
グローバル・ビジネス・サービス本部長
Yokogawa Middle East & Africa B.S.C. (c) 社長
2021年4月 当社 執行役員 中東・アフリカ統括代表 兼
Yokogawa Middle East & Africa B.S.C. (c) 社長
2023年4月 当社 常務執行役員
デジタルソリューション統括本部長
執行役常務
2024年6月 デジタルソリューション統括本部長
代表執行役社長
2025年4月 取締役 代表執行役社長 現在に至る
2025年6月 取締役 代表執行役社長 現在に至る



吉川 光
取締役
監査委員会委員

1989年4月 当社 入社
経営管理本部 広報・IR部長
2011年4月 コーポレート本部 経営企画室長
2012年4月 マーケティング本部 事業企画室長
2016年4月 Yokogawa America do Sul S.A.S. 社長
2017年5月 当社 執行役員 経営監査・品質保証本部長
2020年4月 執行役員 経営監査・QHSE本部長
2022年4月 内部監査室
2024年4月 取締役 現在に至る



中嶋 倫子
取締役
執行役

1994年4月 当社 入社
2014年4月 経理財務本部 予算管理部長
2016年4月 経理財務本部 財務部長
2016年4月 経営企画室第1室主幹 兼 IR室主幹
2018年4月 経理財務本部 経理財務センター長
2021年4月 執行役員 経理財務本部長
2024年6月 取締役 執行役 経理財務本部長 現在に至る



内田 章
社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員

1975年4月 東レ㈱ 入社
1996年6月 トーレ・インダストリーズ (アメリカ) 社
Executive Vice President
2000年6月 東レ㈱ 経営企画第1室主幹 兼 広報室主幹
2004年6月 同社 経営企画室参事 兼 IR室参事
2005年6月 同社 取締役 財務経理部門長
2009年6月 トーレ・ホールディング (U.S.A.) 社 社長
同社 常務取締役 財務経理部門長
2012年6月 トーレ・ホールディング (U.S.A.) 社 社長
同社 常務取締役 CSR全統括、
経路・法務部門、IR室・広報室・宣伝室統括、
東京事業部長
2016年6月 同社 顧問 (2019年3月退任)
2019年6月 当社 取締役 現在に至る



浦野 邦子
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

1979年4月 ㈱小松製作所 (コマツ) 入社
2005年4月 同社 生産本部物流企画部長
2010年4月 同社 コーポレートコミュニケーション部長
2011年4月 同社 執行役員
コーポレートコミュニケーション部長
2014年4月 同社 執行役員 人事部長
2016年4月 同社 常務執行役員 人事部長
2018年6月 同社 取締役 兼 常務執行役員
2021年4月 同社 取締役
2021年6月 当社 取締役 現在に至る
2021年7月 ㈱小松製作所 (コマツ) 顧問
(2024年6月退任)

社外取締役



平野 拓也
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

1995年12月 兼松㈱ 米国法人 入社
1998年2月 Hyperion Solutions Corporation
(現 Oracle Corporation) 入社
2001年2月 ハイペリオン㈱ 日本法人 社長
2005年8月 日本マイクロソフト㈱ ビジネス & マーケティ
ング部門 シニアディレクター
2006年2月 同社 執行役員 エンタープライズサービス担当
2007年7月 エンタープライズサービス担当
2008年3月 同社 執行役員常務
エンタープライズビジネス担当
2011年9月 Microsoft Central and Eastern Europe,
General Manager, Multi-country
2014年7月 日本マイクロソフト㈱ 執行役員専務
マーケティング & オペレーションズ担当
2015年3月 同社 代表執行役 副社長
2015年7月 同社 代表取締役社長 (2019年8月退任)
2019年9月 Microsoft Corporation, Vice President, Global
Service Partner Business (2022年9月退任)
2022年6月 当社 取締役 現在に至る



五嶋 祐治朗
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

1980年4月 日本触媒化学工業㈱ (現 ㈱日本触媒) 入社
2011年4月 同社 生産本部副本部長 兼 生産技術部長
2012年4月 同社 川崎製造所長 (理事)
2012年6月 同社 執行役員 川崎製造所長
2015年6月 同社 取締役常務執行役員
生産・技術部門管掌
2017年4月 同社 代表取締役社長
2022年6月 同社 取締役
2023年6月 同社 相談役
当社 取締役 現在に至る



大澤 真
社外取締役
筆頭社外取締役
監査委員会委員

1981年4月 日本銀行 入行
1990年5月 国際通貨基金アジア局出向
1997年6月 日本銀行 ロンドン事務所次長
1999年6月 同社 執行役員 川崎市場金融課長
2003年6月 同社 那覇支店長
2006年6月 プライズウオーターハウスカーパス 入社
2008年9月 同社 パートナー (事業再生、金融、ファミリー
ビジネス、ヘルスケア、ホスピタリティ担当)
2012年2月 ㈱ウィーモ 代表取締役 現在に至る
2018年6月 当社 監査役
2024年6月 当社 取締役 現在に至る



小野 傑
社外取締役
監査委員会委員

1978年4月 東京弁護士会登録
1983年6月 ニューヨーク州弁護士資格取得
1984年2月 西村真田法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所・
外国法共同事業) 入所
1985年7月 西村あさひ法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所・
外国法共同事業) パートナー
2007年6月 有限責任中間法人流動化・証券化協議会
(現一般社団法人流動化・証券化協議会)
専務理事 (現理事長) 現在に至る
東京大学 客員教授 (2024年3月退任)
2009年4月 同社 監査役
2020年6月 同社 監査役
2021年1月 西村あさひ法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)
オブカウンセル (2023年12月退任)
2024年1月 小野総合法律事務所 代表パートナー
現在に至る
西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 顧問
現在に至る
2024年6月 当社 取締役 現在に至る



丸山 寿
社外取締役
監査委員会委員

1983年4月 日立化成工業㈱ (現 ㈱レゾナック) 入社
2003年4月 同社 社長兼 兼 法務・IR担当部長
2011年4月 同社 執行役 CSR統括部副統括部長 兼
財務センター長
2015年4月 同社 執行役員 執行役社長
2016年4月 同社 取締役 兼 代表執行役 執行役社長
2021年3月 昭和電工㈱ (現 ㈱レゾナック・ホールディングス)
取締役 (2023年3月退任)
2022年1月 昭和電工マテリアルズ㈱ (現 ㈱レゾナック)
代表取締役会長 (2022年12月退任)
2024年6月 当社 取締役 現在に至る



クリスティーナ・アメージャン
社外取締役
監査委員会委員

1995年1月 コロンビア大学ビジネススクール 助教授
2001年10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 助教授
2004年1月 同社 大学院国際企業戦略研究科 教授
2009年6月 エーサイ㈱ 社外取締役 (2013年6月退任)
2010年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 研究科長
2012年4月 同社 大学院商学研究科 教授
2012年6月 三菱重工㈱ 社外取締役 (2021年6月退任)
2014年6月 ㈱日本取引所グループ 社外取締役
(2022年6月退任)
2018年4月 一橋大学大学院経営管理研究科 教授
2018年6月 住友電気工業㈱ 社外取締役 (2025年6月退任)
2019年3月 アサヒグループホールディングス㈱
社外取締役 (2025年3月退任)
2021年6月 日本電気㈱ 社外取締役 (2025年6月退任)
一橋大学 名誉教授 現在に至る
2022年6月 日本特殊陶業㈱ 社外取締役 監査委員
現在に至る
2025年6月 当社 取締役 現在に至る
㈱ディスコ 社外取締役 現在に至る

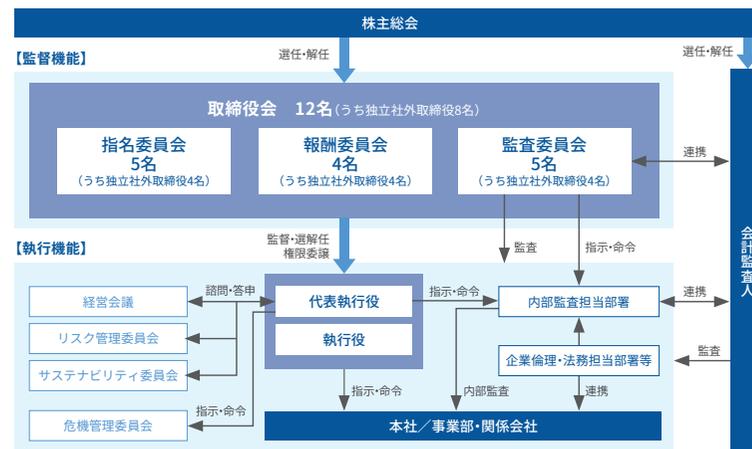
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、グループ全体に適用される企業理念とYOKOGAWAグループ企業行動規範を定め、すべてのステークホルダーとの適切な関係を保ち、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。また、「企業は社会の公器である」との考えのもと、健全で持続的な成長により、株主、お客様、取引先、社会、社員等すべてのステークホルダーからの信頼に応えていくことを企業経営の基本的使命と位置付けます。さらに、環境や社会に関わる課題の解決そのものが当社グループの存在意義であると考え、「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を定め、企業トップ自らが強い信念を持ち、リーダーシップを発揮してサステナビリティに配慮した経営を進めていきます。

当社グループは、会社が健全かつ持続的に成長し、企業価値の最大化を実現するためには、コンプライアンスの徹底、リスクの適切な管理、株主をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話のための情報開示等が重要と考えます。こうした考えからコーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組む基本方針としてYOKOGAWAコーポレートガバナンス・ガイドライン(当社ウェブサイト) [☑](#)を制定しています。

コーポレートガバナンス体制の概要

コーポレートガバナンス体制 (2025年6月現在)



当社は、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会における定款一部変更の承認をもって、指名委員会等設置会社に移行しました。

当社は、経営の監督と業務執行を明確に分離することで、経営の透明性と公正性を担保しながら、取締役会の監督機能の強化ならびに執行役の権限・責任の明確化による業務執行および意思決定の品質の向上とスピードアップを図り、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを目的として、会社法上の機関設計は、指名委員会等設置会社を採用しています。

コーポレートガバナンスの変遷

	～2023年度 継続的に強化				2024年度～ さらなる強化
	2005年	2010年	2015年	2020年	2024年
機関設計	監査役会設置会社				
社外取締役	●1名	●2名 ●3名	●4名	●5名、取締役会過半数	●8名
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) ●業績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 ●内部登用による初の女性取締役		

指名委員会等 設置会社へ移行 (2024年6月)

監督と執行の明確な役割分担等を通じて
 ・意思決定プロセスの効率化
 ・経営判断と事業計画達成に対する責任の明確化
 ・監査機能の強化・効率化
 を進めることで企業価値向上を実現

新たな機関設計のもとで、引き続き以下に取り組む
 ・業務執行・意思決定の品質とスピードの強化
 ・取締役会のさらなる多様化や情報開示の充実
 ・グループの人事制度、評価・報酬制度の再構築・整備
 ・役員報酬とサステナビリティ目標の連動
 ・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

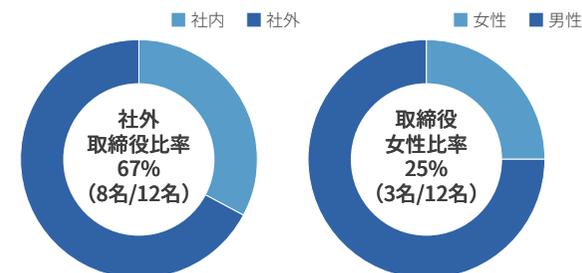
*原則として3年に1回、その他の年度は自己評価

取締役会

取締役会の役割

株主からの委託を受け、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。その実現に向け、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置づけ、収益力および資本効率の改善を図るとともに、企業戦略等の大きな方向性を示します。経営判断と業務執行の迅速化のため、業務執行の意思決定については執行役に大幅に権限委譲し、執行役による職務執行の監督を行うとともに、業務執行における内部統制システムの基本方針を定め、その体制構築・運用について監視・監督します。

取締役会議長は、執行と監督の分離を図るため、原則として独立社外取締役が務め、取締役会が各メンバーの知見・経験に基づいた自由闊達でオープンかつ建設的な議論を交わすことができる場になるような議題設定と議事進行に努めています。



役員メッセージ



社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員、報酬委員会委員

内田 章

当社は、昨年の指名委員会等設置会社への移行に合わせて執行側に大幅な権限移譲を行いました。これにより取締役会は、グローバル戦略や技術戦略、人的資本経営、M&A戦略など、中長期的な企業価値向上を見据えた経営戦略の議論に一層注力しました。また、執行側への大幅な権限移譲により経営のスピードアップが実現し、着実な成果を発揮しているかを監督することも重要な役割として認識しています。その一環として、代表執行役社長から経営会議での審議結果など業務執行状況の報告を毎月度受け、議論や助言ができるような運営にしました。

昨年実施した取締役会評価では、中期経営計画の定期的な進捗報告と其中的重要課題の議論や、上述した人的資本経営、全社技術戦略の議論のさらなる深化が課題として挙げられました。この結果や取締役会で出された指摘事項、フォロー事項を踏まえて、2025年度の議題設定を行い、実効性の高い議論を通じて当社の企業価値向上に貢献してまいります。



取締役
代表執行役社長

重野 邦正

当社は昨年、持続的な成長と社会的責任の遂行を目指し、指名委員会等設置会社へと移行いたしました。このたびその取締役を拝命し、その重責を改めて深く受け止めております。

私は、取締役および代表執行役社長を兼務する立場として、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、取締役会と業務執行の間に健全な緊張関係と信頼を築き、公正かつ透明性の高い経営体制の確立に努めてまいります。あわせて、意思決定の質とスピードの向上にも尽力してまいります。

また、当社は昨年度より、中期経営計画「Growth for Sustainability 2028」を実行中です。戦略はすでに整備されており、これを着実に遂行することが私の使命であると認識しております。お客様の視点に立って課題に真摯に向き合い、グローバルにソリューションを提供・展開することで、成長性と収益性の両立を図り、YOKOGAWAの中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。



社外取締役
監査委員会委員

クリスティーナ・アメージャン

YOKOGAWAの取締役会に参加できることを大変光栄に思います。私は約30年の間、コーポレートガバナンス、経営と組織、国際ビジネス、グローバル・リーダーシップの分野で教育と研究に携わってきました。また、複数の日本を代表する企業の社外取締役を務めました。今後は、当社のコーポレートガバナンスの進化に貢献したいと考えています。

社外取締役には2つの重要な役割があります。第一に、経営陣がすべてのステークホルダーに対して最高水準のコンプライアンス、透明性、倫理観、説明責任をもってコミットメントを果たしているかを監督する役割です。第二に、戦略立案および組織づくりにおいて、経営陣に対して建設的な提言と支援を行うアドバイザーという役割です。しかし、実効性を高めるには、個々の責任を果たすだけでは不十分です。経営陣との信頼と協力の健全なバランスを保ちつつ、規律ある独立した批判的な視点を持ち続け、一体となった取締役会として連携しなければなりません。

当社は、真に個性的で卓越した企業です。私は、誠実さと注意深さをもって自身の役割を果たし、当社がステークホルダーの期待に応えながら長期的な財務パフォーマンスと持続可能性を両立し、そのユニークな価値をさらに高めることに貢献していきます。

取締役会の構成、役割、役員が有する専門性・経験(スキルマトリックス)

	氏名	役職	在任年数*1 2025年 6月末現在	就任委員			専門性・経験								
				指名委員会 5名	報酬委員会 4名	監査委員会 5名	企業経営	国際性 グローバル 経験	財務・会計	技術・開発	IT・デジタル	営業・ マーケティング	人事 人財開発	法務 リスク管理	サステナ ビリティ ESG
取締役	奈良 寿	取締役会長 代表執行役	14年	●			●	●					●		
	重野 邦正	代表執行役社長	—					●		●					
	吉川 光		1年			●		●	●			●			
	中嶋 倫子	執行役 経理財務本部長	1年						●						
社外取締役	内田 章	取締役会議長	6年	●	●			●	●						●
	浦野 邦子	指名委員会委員長	4年	◎*3	●								●		●
	平野 拓也	報酬委員会委員長	3年	●	◎*3			●			●	●			
	五嶋 祐治朗		2年	●	●		●			●					●
	大澤 真	筆頭社外取締役	7年*2			●		●	●						
	小野 傑		5年*2			●		●						●	●
	丸山 寿	監査委員会委員長	1年			◎*3	●		●					●	
	クリスティーナ・アメージャン		—			●		●						●	●

*1 平均在任年数 3.66年 *2 指名委員会等設置会社への移行前に社外監査役として在任していた年数を含む *3 委員長

企業経営	エネルギー産業の構造変化やデジタル技術革新の進展など事業環境が大きく変化する中、長期経営構想及び中期経営計画GS2028で目指す姿への変革を成し遂げていくためには、大手企業の本社トップとして変革を牽引するなど、企業経営全般への豊富な経験や知見が必要
国際性 グローバル経験	グローバルに事業を展開（海外売上高比率：約75%、海外従業員比率：約65%）する当社の中長期の成長戦略の策定・実行とグローバル経営の適切な監督には、グローバルビジネスや海外の文化・環境への豊富な経験と知見が必要
財務・会計	当社の持続的な成長を支える強固な財務基盤の構築と、M&Aやアライアンスを含む攻めの成長投資の推進及び適正な株主還元等を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな経験と知見が必要
技術・開発	新たな技術を取り入れた革新的ソリューションによる成長実現に向けて、当社の強みである計測・制御・情報分野の技術と開発力をさらに進化・発展させていくためには、イノベーションの実現や技術・開発・品質・環境分野での確かな経験と知見が必要
IT・デジタル	「統合化」「自律化」「デジタル化」による新たなソリューションの実現、IT/OTコンバージェンスや複数のシステムをつなぐSystem of Systemsによる新たな価値創出には、高度なIT・デジタル技術を活用した事業運営やビジネスモデル変革の豊富な経験と知見が必要
営業・マーケティング	革新的なソリューションによるお客様の真の課題解決を通じた成長実現には、市場ニーズを捉えたビジネスモデル変革や新しいソリューションの企画・開発と、受注・売上拡大戦略が不可欠であり、営業・マーケティング分野での豊富な経験と知見が必要
人事 人財開発	人的資本経営の重要性が増す中、当社の中長期で目指す姿への変革には、経営戦略に連動した、経営人財、DX人財やコンサルタント人財などの確保・育成と活用などの人財戦略の策定・実行が重要であり、人事・人財開発分野での確かな経験と知見が必要
法務 リスク管理	持続的な企業価値向上の実現には、激しく変化する事業環境の中で多様化すると同時に目まぐるしく変化するリスク要因に的確かつ迅速に対処できるリスクマネジメントが必要であり、リスク管理やコンプライアンス、法律の分野の確かな経験と知見が必要
サステナビリティ ESG	「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」とのYokogawa's Purposeのもと、持続的に企業価値を向上していくためには、ESG視点の経営による成長と社会価値・環境価値創出の両立が必要であり、サステナビリティ・ESG分野の豊富な経験と知見が必要

2024年度の取締役会活動実績

※2024年6月までは監査役会設置会社として、2024年6月18日以降は指名委員会等設置会社としての活動実績です。

活動実績

開催回数 **15回**

出席率※ **100%**

※指名委員会等設置会社移行前の監査役
(社外監査役含む)の出席を含む

重点
審議項目

中長期での成長戦略と重要な経営課題

- ・中長期での全社の収益性向上への取り組み
- ・高成長地域に対する戦略
- ・AIおよびセキュリティに関する戦略
- ・人的資本経営への取り組み
- ・経営基盤の変革プロジェクトの進捗と成果
- ・M&A計画の進捗状況とプロセス

サステナビリティ

- ・GS2028サステナビリティ指標のレビュー
- ・事業戦略に基づく貢献と成長のストーリーのアップデート
- ・サステナブルな製品・サービスの実現に向けた検討状況
- ・ESG課題への対応

ガバナンスのあり方

- ・経営陣によるリスクテイクの後押しや経営スピードの向上のための最適な意思決定プロセス
- ・リスク管理、内部監査、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の活動状況について取締役会での情報共有の強化

取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役の評価に基づき取締役会の強みと実効性をさらに高めるための課題を明らかにし、当該課題に取り組むうえで重視すべき点を明確にするため分析・評価を行うこととしています。評価に当たっては、第三者評価機関を適宜活用しています。

2024年度取締役会評価結果の概要

取締役会評価の結果、取締役会はオープンで高い実効性が確保されています。また、執行側の対応が真摯である点も高く評価されています。一方で、重要議題への集中や効率的な運営については改善の余地があるとされました。

取締役会の役割・規模・構成

- ・当社グループは、変化の激しい事業環境の中、継続的に価値創出する企業への変革に取り組んでおり、取締役会は、中長期的な経営の方向付け、各ステークホルダー視点での執行の監督および業績評価がその重要な役割・機能であるとの認識のもと、適切にその役割を發揮しています。また、議長、取締役はそれぞれ、その役割を適切に果たしており取締役会の実効性向上に貢献しています。さらに、指名委員会等設置会社への移行による変化として、監督と執行の責任がより明確化されたと評価されています。
- ・取締役会の規模、社外取締役と社内取締役の割合およびメンバーの多様性は適切と認識されている一方、国際性、ジェンダーのさらなる多様性の強化が望ましいと考えられています。

取締役会の運営

- ・開催頻度および所要時間は適切であり、オープンで建設的な議論がなされていることが確認されました。また、議題設定については、中期経営計画の実現に向けた重要なテーマ・課題により多くの時間を配分するとともに、指名委員会等設置会社への移行後の状況のレビューが必要とされました。
- ・中期経営計画・長期経営構想に対して多角的な知見や観点からその策定・実行に貢献しており、人財の確保と変革、事業拡大、収益性の改善が課題と認識しており、その進捗や成果の確認を強化すべきであると考えられています。

今後の改善に向けた取り組み

上記の取締役会評価結果を踏まえた上で、取締役会は、当社グループの変革をさらに加速させるために、以下の取り組みにより一段高い監督機能の実現を通じて実効性の向上に努めていきます。

指名委員会等設置会社としてのガバナンス体制の整備

指名委員会等設置会社へ移行したことに伴い経営の監督と執行の分離をより明確にし、業務執行および意思決定の質とスピードをより一層高めることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

中長期経営戦略の議論の深化

2024年度から開始された中期経営計画および長期経営構想の実現に向け、中長期的に重要な経営課題を議題に選定していきます。中でも、取締役会評価や社外役員ミーティングで挙げられた取締役会で議論すべき重要な経営課題について議題として取り上げていきます。また、その議論を深化させるため、執行側とのコミュニケーションをより一層強化していくことも行っていきます。

モニタリング機能の強化

取締役会は、中期経営計画の進捗状況に加え、指名委員会等設置会社への移行を踏まえて、業務執行および意思決定の質とスピードの向上がなされているかという視点でもモニタリングを強化していきます。また、指名委員会等設置会社として適切なガバナンス体制の整備を行うとともに、その整備状況の確認を行っていきます。法定の3委員会についても、柔軟な運営を行いつつ、重要案件の共有等により、その運営を軌道に乗せていきます。

執行側視点での取締役会運営について

執行側からは、監督と業務執行の権限が明確に分かれ、良い方向に進んでいるとの評価がなされましたが、執行側のスピードと新規ビジネス創出には改善が必要との意見もありました。一方で、各種戦略議題へのステークホルダー視点からのさらなる指摘や助言を取締役会には求められています。

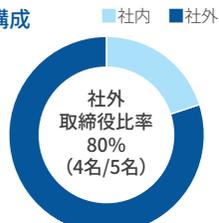
指名委員会

指名委員会の役割

指名委員会は、取締役及び執行役に求める人財像(資質、実績等)やその選定プロセスが、当社グループの継続的発展及びコーポレートガバナンス上、すべてのステークホルダーの視点で最適なものとなるよう、選再任・解任基準とその手続を定め、当該基準や手続に基づき、審議を行います。指名委員会では、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の決定
- (2) 代表執行役及び執行役の役員選任及び解任又は解職に関して取締役会において審議する議案の内容
- (3) 前各号を委員会において決議するために必要な基本方針、規則並びに手続等の制定、変更及び廃止
- (4) その他、第(1)号及び第(2)号の候補者の選任及び解任又は解職に関して、委員会が必要と認めた事項

構成



取締役 奈良 寿
社外取締役 内田 章
社外取締役 浦野 邦子◎
社外取締役 平野 拓也
社外取締役 五嶋 祐治朗
◎は委員長

2024年度の活動実績

※2024年6月までは指名諮問委員会として、2024年6月18日以降は指名委員会としての活動実績です。

開催回数	指名諮問委員会：3回	指名委員会：12回
出席率	指名諮問委員会：100%	指名委員会：100%
審議事項	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のあり方や今後目指すべき方向性と取締役会構成 指名委員会等設置会社への移行後の取締役会に提案する法定3委員会の委員および委員長の候補者ならびに執行役の候補 前事業年度業績等に基づく代表執行役社長の評価 2025年度の執行役体制 2025年6月の定時株主総会に提案する取締役候補者 CEOサクセッションプランに基づく、2025年4月1日付での代表執行役社長の交代 	



社外取締役
指名委員会委員長
浦野 邦子

2024年より指名委員会の委員長を務めております。当社はコーポレートガバナンスのさらなる強化を図りながら、監督と執行の明確な役割分担等を通じて迅速・果敢な意思決定を進めるため、2024年度に指名委員会等設置会社へ移行しました。移行以前の任意の指名諮問委員会においても、社外取締役が過半数、委員長を社外取締役として、客観性・透明性を担保しながら、実効性を高める取締役会の構成、社長及び経営幹部の人財要件と育成・選任他重要なテーマについて率直な議論・答申を行い法定の指名委員会に近い運営をしてきました。今回の移行により中長期視点が高まったこと、外部の専門家の客観的視点の取り入れなど幅広いアイデアの検討が進んだことや議論のタイミングの早期化を実感しています。また他の法定委員会との連携や社外役員ミーティング等での議論を深める姿勢が強まりました。

2025年は代表執行役社長のサクセッションという大きな節目となりました。当社では指名諮問委員会であった2015年より次期社長の人財要件を設定、候補者の選定・計画的育成プログラムの実行を行っており今回は2回目となります。当社には「経営人財の育成」の重要性を執行サイドが十分に認識して以前より力を入れてきていること、オーソドックスだが透明性・客観性の高い仕組みを構築、PDCAを回して真摯に取り組んできている印象を持っています。今回は2022年より具体的に着手し、社内候補者については早期に少数に絞り、本人にフィードバックしながら進める方式を取りました。2030年の当社のありたい姿を実現していくリーダーに求められる「人財要件」も改めて議論し、要件の見直しではなく、特に重視すべき事項を共有しました。社長の選任は会社の文化が大きく影響します。例えば取締役会は勿論、社内会議においてもフランクで深い議論ができていくか、世の中の動きにアンテナを立て、ガバナンスや当社に求められる競争力・企業価値は何かを中長期視点でキャッチする力があるか、大きなグローバル組織で常により良くしていく施策を実行し、信頼されるリーダーシップが発揮できているか、など企業の総合力の反映である意識して候補者と向き合いました。各委員には専門性や経験も含めて充実した審議を行っていただき、適切な判断が得られたと考えております。

新社長と経営陣が十分に力を発揮できるよう適切なサポートを行うとともに、今後ともさらに充実した委員会となるよう運営を工夫して参ります。

サクセッションプラン

代表執行役社長の評価

当社は、指名委員会において、業績等の定量性を持たせた基本評価基準も用いて、代表執行役社長の評価を毎年実施しています。経営者としての総合的な監督能力、業務執行能力を確認し、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選再任および解任の適正性を確保しています。また、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして本人へのフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。

代表執行役社長のサクセッションプラン

当社は、代表執行役社長のサクセッションプランに関する事項等を、独立社外取締役が過半を占める指名委員会において審議、決定しています。また、次期代表執行役社長を選定する上で必要な要件および選定プロセスを定め、必要に応じて見直しを実施しています。選定した将来の候補者については、育成計画を作成し、必要な教育および適切なアサインメントを行っています。

「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

本表彰は、政府による成長戦略の1つとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施されています。

今回当社は、ガバナンスの根幹である社長・CEOの選任および後継者計画(サクセッションプラン)において、先進的な取り組みを行っている企業として認められました。



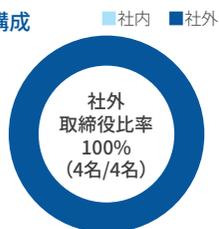
報酬委員会

報酬委員会の役割

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬制度と報酬が当社グループの発展のために適切な挑戦を促し、優秀な人材を採用・維持し、すべてのステークホルダーの視点で適切なものとなるよう、定められた基準、手続きに基づき審議を行い、決定します。報酬委員会では、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 取締役及び執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針
- (2) 取締役及び執行役個人別の報酬等の内容及び基準
- (3) 前各号を報酬委員会において決議するために必要な基本方針、規則並びに手続等の制定、変更及び廃止
- (4) その他、前各号について、報酬委員会が必要と認めた事項

構成



社外取締役 内田 章
社外取締役 浦野 邦子
社外取締役 平野 拓也◎
社外取締役 五嶋 祐治朗
◎は委員長

● 2024年度の活動実績

※2024年6月までは報酬諮問委員会として、2024年6月18日以降は報酬委員会としての活動実績です。

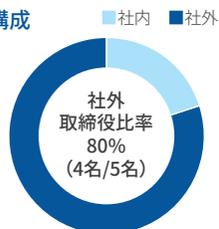
開催回数	報酬諮問委員会：3回	報酬委員会：5回
出席率	報酬諮問委員会：100%	報酬委員会：100%
審議事項	<ul style="list-style-type: none"> ・前中期経営計画の結果に基づく業績連動型株式報酬の支給内容 ・2023年7月の報酬諮問委員会で決定した指標と計算式に基づく2024年7月支給の業績連動報酬（年次インセンティブ）の個人別支給額 ・2025年7月支給の業績連動報酬の業績指標と算定式の決定 ・指名委員会等設置会社への移行に伴う役員報酬制度の一部変更 ・役員報酬水準の確認とその結果を受けた固定報酬と業績連動報酬の基準額の見直し 	

監査委員会

監査委員会の役割

監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査と監査報告の作成、会計監査人の選解任に関する議案の決定等、法令に定められた職務を担います。取締役の視点から、付加価値の高い監査、妥当性監査を行うことを主とします。

構成



取締役 吉川 光
社外取締役 大澤 真
社外取締役 小野 傑
社外取締役 丸山 寿◎
社外取締役 クリスティーナ・アメージャ
◎は委員長

● 2024年度の活動実績

※2024年6月までは監査役会として、2024年6月18日以降は監査委員会としての活動実績です。

開催回数	監査役会：5回	監査委員会：15回
出席率	監査役会：100%	監査委員会：98.7%
重点監査項目	中期経営計画GS2028の進捗確認 YOKOGAWAグループの内部統制システムの構築・運用状況	
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・重要会議の出席及び重要書類の閲覧を通じての業務執行の監査 ・取締役、執行役及びその他の重要な使用者からのヒアリングを通じての監査 ・会計監査人及び内部監査担当部署との連携 ・グループ常勤監査役との連携 ・取締役会への報告 ・監査委員会直連の内部通報窓口の設置 	



社外取締役
報酬委員会委員長
平野 拓也

当社では、指名委員会等設置会社へと移行し、より高いレベルのコーポレートガバナンスを追求しています。報酬委員会においても、経営陣の報酬が企業価値の持続的向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、制度の透明性・客観性を確保しつつ、常にその在り方を問い直しています。

もともと当社では、指名委員会等設置会社に移行する以前から、報酬諮問委員会を社外取締役中心で運営しており、委員長も社外取締役が務めていました。そのため、制度上の移行によって運営が大きく変わったわけではありませんが、現在では委員会構成が社外取締役のみとなり、より外部視点に基づいた本質的な議論が深まっています。

コーポレートガバナンス・コード、外部ベンチマークをしっかりと理解しながらも、制度が経営陣への一方的な押し付けとならぬよう、代表執行役にはオブザーバーとして限定的に参加いただき、対話を維持しています。これは、経営陣との健全な緊張関係を保ちつつ、ステークホルダーの納得を高めるために必要なアプローチです。

報酬制度は単なる報いではなく、企業の哲学と価値観を体現するものだと考えています。戦略、オペレーションと並び、組織文化の根幹を成す仕組みの1つとして、社員やステークホルダーに「この会社は何を大切にしているのか」を明確に示す重要な手段です。市場や社会の変化、そして社内制度との整合性を意識しながら、最適なバランスを追求し続けています。

経営トップである重野社長の理念にも耳を傾けながら、YOKOGAWAグループ全体の価値創造と持続的な成長を支える報酬制度の実現に向けて、引き続き真摯に取り組んでまいります。



社外取締役
監査委員会委員長
丸山 寿

ガバナンスの一層の強化を目的に指名委員会等設置会社に移行して1年が経ちました。新たな機関設計の下、監査委員会は、取締役及び執行役の職務の遂行を監査することを基本とし、適法性、妥当性の両面からグループ全体の内部統制システムの構築・運用の状況及び中期経営計画の進捗状況の確認を重点項目に掲げ、公正かつ透明性の高い監査活動を心掛けています。

今回の変更を機に、監査委員会は独立社外取締役4名と社内の常勤取締役1名の合計5名からなる、より独立性の高い体制になりました。社外取締役が大半を占めることから現場での実査が難しくなるため、従来社長直属であった内部監査部門は監査委員会直属の組織と位置付け、社長にも適宜報告を行うデュアルレポート体制としました。この結果、監査委員と内部監査部門との間のより緊密な情報交換の下に、さまざまな経営課題について機動的かつ実効性ある監査が実現しました。

監査委員会自らの監査活動としては、執行役の職務の遂行状況を直接監査する目的で、執行役社長を含むほぼすべての執行役と面談を実施しました。各執行役がその権限、責任を十分自覚し業務執行に当たっていること及びそれぞれが責任を負う内部統制システムの運用状況を確認するとともに、中期経営計画の達成に向けた取り組みについて率直な意見交換を行い、そこから見えてきた経営上の課題を監査委員会で議論のうえ取締役会に報告して、その改善を促しています。

指名委員会等設置会社では組織監査が主体となるため、監査委員会では、内部統制システムが有効に機能していることを見極めることが重要になります。万一、業務執行に不備が認められた場合は、個別事案の解決と同時に、内部統制システムの運用状況を検証しその改善を通して再発を防止することを基本としています。

コーポレートガバナンス・コードの基本原則を踏まえ、内部統制の強化と経営の透明性を高めることを念頭に、会社の持続的成長と企業価値向上に資する監査委員会でありたいと思います。

役員報酬

基本方針

取締役及び執行役の報酬等の基本方針は、以下のとおりとしています。

- (a) 持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- (b) 中長期経営戦略を反映した制度であり、中長期経営目標達成を強く動機付けるものであること
- (c) 短期志向への偏重を抑制する制度であること
- (d) 優秀な人財を確保・維持できる制度と金額であること
- (e) ステークホルダーに対して透明性、公正性及び合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

役員報酬等の決定方針

当社は指名委員会等設置会社であるため、報酬委員会が、取締役及び執行役の報酬等の制度及び決定方針を定め、これらに従って取締役及び執行役個人別の報酬等の内容を決定します。

役員報酬の構成

取締役には固定報酬である基本報酬を支給します。これは、業務執行から独立した立場にある社外取締役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみ支給するという考え方であり、同様に非業務執行の取締役についても基本報酬のみ支給します。ただし、取締役を兼務する執行役には執行役としての報酬を適用します。

執行役の報酬は、(a) 固定報酬である基本報酬と (b) 業績連動報酬 ((b)-1 年次インセンティブと (b)-2 中長期インセンティブ) で構成されています。

役員報酬額の水準については、外部機関の調査結果に基づく国内外の同業または同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

役位別・職位別の報酬水準は、同業企業の50%ileを基準とし、環境変化に応じた柔軟な運用や優秀な経営人財を獲得・保持する観点から、概ね25%ile～75%ileの範囲内で運用することとしています。

なお、海外で採用する人財の報酬については、その海外地域における役員報酬調査データに基づいて役位毎の職責を考慮して報酬ベンチマーク分析を行い、個別に定めることがあります。

具体的な役員の報酬構成は、役員区分に応じて以下のとおりとしています。

役員区分	(a) 基本報酬	(b) 業績連動報酬 ((b)-2 に非金銭的報酬を含む)	
		(b)-1 年次インセンティブ	(b)-2 中長期インセンティブ
取締役	○	—	—
取締役兼務執行役	○	○	○
執行役	○	○	○

(a) 基本報酬

基本報酬は、月例の固定報酬とし、取締役及び執行役としての役割と役位に応じて報酬委員会にて定められた基準に基づき金額を決定します。

(b) 業績連動報酬

業績連動報酬は、事業年度毎の業績向上及び中期的な企業価値向上に対する意識を高めるため、報酬委員会にて業績指標 (KPI) を定め、目標値に対する達成度合いに応じて算出された額又は数を支給します。業績連動報酬の考え方は次の通りです。

- (1) 全報酬に占める業績連動報酬の比率を高くする。
- (2) 役位が上位の者ほど業績連動報酬の全報酬に占める比率を高くする。
- (3) 株式報酬の全報酬に占める割合を同業又は同規模の他社水準以上とする。

(b)-1 年次インセンティブ

業績連動報酬のうち、年次インセンティブは、報酬委員会において単年度の全社業績評価と個人業績評価に基づき算定し、年1回支給します。支給額は、業績目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動するように設計しています。

年次インセンティブにおける単年度の全社業績評価につながる業績目標は、当社グループが持続的な成長を図るために重要な指標であるとの考えから「連結売上高」と「連結売上高営業利益率 (ROS)」としています。

※業績目標を達成した場合の基本報酬と年次インセンティブの比率は、役位が上位の者ほど年次インセンティブの比率を高く設定し、代表執行役の1対0.75から役位が下がるにつれてさがり、全体の平均が概ね1対0.5になるように設計しています。なお、この比率は業績目標の達成度合いによっては、1対0から1対1の間で変動する場合があります。

基本報酬	年次インセンティブ
1	0.5 (0～1)

(b)-2 中長期インセンティブ

業績連動報酬のうち、中長期インセンティブについては、報酬委員会が定めた期間の当社の業績指標とサステナビリティ指標の達成度に応じて当社株式及び金銭を支給する業績連動型株式報酬制度であるパフォーマンス・シェア・ユニット制度 (以下「PSU制度」) を適用します。

中長期インセンティブにおける業績指標は、中期経営計画との連動を基本に考えており、企業価値及び株主価値向上の両面において重要な指標であるとの考えから、投下資本利益率 (連結財務ROIC) と1株当たり純利益 (EPS) 成長率とします。

サステナビリティ指標は、温暖化ガス総排出量 (スコープ1, 2) とエネルギー原単位使用量削減率からなる環境指標並びに従業員エンゲージメントスコアで構成します。

報酬委員会が定めた期間において、報酬委員会があらかじめ設定した業績目標その他要件を前提とし、支給対象となる執行役の役位毎に報酬委員会にて定めた株式報酬基準額を対象期間の直前1か月間の当社株式の終値平均額で除した株数を割り当て、対象期間終了時に業績目標達成条件に応じて報酬委員会があらかじめ設定した係数 (以下「支給率」) を乗じて、対象となる執行役毎の中長期インセンティブによる個別報酬株式数を決定し、支給する株式数の60%相当は当社株式で、40%相当は交付取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所プライム市場における当社株式の普通取引の終値で計算した金額を金銭として支給します。支給率は業績目標の達成度合いに応じて0%から200%の範囲で変動するよう設計しています。



なお、PSU制度では、重大な不正会計又は巨額損失が発生した場合、PSU制度に係る報酬額として支給した報酬の全部又は一部を無償で返還請求できるクローバック条項を設定しています。

※中長期インセンティブの支給年度において、年次インセンティブ、中長期インセンティブそれぞれの業績目標を達成した場合の基本報酬との比率は、役位が上位の者ほど基本報酬に対する比率を高く設定し、代表執行役の1対0.75対0.375から役位が下がるにつれて下がり、全体の平均がおおむね1対0.5対0.25になるように設計しています。なお、この比率は年次インセンティブおよび中長期インセンティブそれぞれの業績目標の達成度合いによっては、1対0対0から1対1対0.5の間で変動する場合があります。ただし、中長期インセンティブの比率は株価により変動します。

基本報酬 1	年次インセンティブ 0.5 (0~1)	中長期インセンティブ 0.25 (0~0.5)
-----------	------------------------	----------------------------

2025年3月期の役員に対する報酬等

<指名委員会等設置会社移行前(2024年4月から2024年6月まで)>

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	151	26	125	3
社外取締役	18	18	—	5
監査役 (社外監査役を除く)	13	13	—	2
社外監査役	9	9	—	3

(注) 1. 当社は、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。上記は当社が指名委員会等設置会社に移行する前に在籍した各役員区分の報酬及び合計人数です。
2. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
3. 上記取締役には、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでおります。
4. 上記監査役には、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでおります。なお、他3名は、同株主総会において新たに取締役に選任されております。
5. 業績連動報酬は、年次インセンティブと中長期インセンティブにより構成されており、当該事業年度の費用計上額を記載しております。

<指名委員会等設置会社移行後(2024年7月から2025年3月まで)>

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	21	21	—	1
社外取締役	103	103	—	8
執行役	749	352	397	24

(注) 1. 上記の取締役に、執行役を兼務する取締役2名は含まれていません。また、取締役を兼務する執行役は、執行役の区分にて記載しています。
2. 業績連動報酬は、年次インセンティブと中長期インセンティブにより構成されており、当該事業年度の費用計上額を記載しております。
3. 役員退職慰労金制度については、2004年6月25日開催の第128回定時株主総会の日をもって廃止しました。

政策保有株式

保有方針および合理性の検証方法(縮減に向けた取り組み)

当社グループは、企業価値の維持・向上に資すると判断した場合に限り、政策的に株式を保有します。その保有は必要最低限とするという考え方に立ち、すべての政策保有株式については、毎年取締役会において、中長期的な観点からその保有目的、経済合理性等について個別銘柄毎に検証を行い、妥当性を判断します。検証の結果、保有の妥当性が認められなくなったと判断した政策保有株式については売却を行い、縮減を図っています。

検証にあたっては、保有株式を以下の3つに区分し、「取引状況」「株価・配当」「資本コスト」等をKPIとして、保有の妥当性の判断を行っています。

- 事業取引先(事業取引・提携関係の維持・強化を目的とする)
- 金融機関(円滑な金融取引を図ることを目的とする)
- その他(上記区分に該当しないもの)

具体的には、保有銘柄ごとに、以下のa~dのプロセスを通じて保有の妥当性を評価し判断しています。

- 株価(時価、取得原価、減損後簿価)の定量評価による検証
- a. で評価した株価に対し、時価及び取得原価それぞれを元に計算した「投下資本利益率(ROIC)」での定量評価による検証(ROICの計算には、税引き後の売上粗利と受取配当金を使用)
- 保有銘柄ごとの保有目的、取引実績、将来の取引見込み等の定性評価による検証
- a~c の検証による評価を中長期的な経済的価値、事業拡大・関係強化等の観点で総合的に勘案する

議決権行使

政策保有株式の議決権行使については、当社および投資先の中長期的な企業価値向上の観点から、十分に検討した上で判断します。

特に、以下の場合については賛否を慎重に検討し、議決権を行使します。

- 投資先企業に法令違反や不祥事、反社会的行為等が発生している場合
- 合併・買収、営業譲渡等の組織再編、第三者に対する株式の有利発行等で、当社の企業価値を損なう可能性があるとして判断される議案の場合

サステナビリティに関するガバナンス

取締役会は、社会情勢の変化、サステナビリティ指標の進捗状況、ESG評価機関などステークホルダーからのフィードバック、ESGリスク評価結果などに基づき、社外からの独立した視点も交えながら、サステナビリティの取り組みの監視・監督を行っています。



リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス

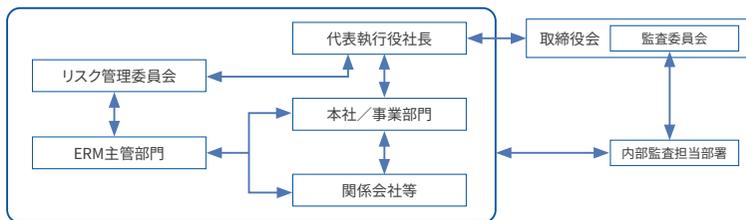
リスクマネジメント

リスク管理体制

YOKOGAWAはISO31000に沿った全社的リスク管理(ERM:Enterprise Risk Management)体制を構築しています。代表執行役社長を委員長とし、全執行役で構成されたリスク管理委員会を設置し、リスク管理に関わる経営判断や意思決定を支えています。リスク管理委員会の審議・決定内容は、取締役会に報告され確認されます。取締役会からの注視すべきリスクや固有リスクに係わる対策等の助言は、リスク対策の整備やリスク管理活動の改善に活かされています。

内部監査担当部署は、体制やプロセスの有効性を評価し、重要な事項を監査委員会および取締役会に報告しています。また、リスク管理の実施主体である関係会社等は自律的なリスク管理に努めています。これらの実施主体に対して、重大な影響を与えるリスクを中心に、本社/事業部門およびリスク管理の主管部門(ERM主管部門、リスク管理委員会事務局)が、様々な活動の推進・支援を行っています。

全社的リスク管理体制



リスク管理の推進

YOKOGAWAでは、重点的に管理すべき重大なリスク(以下「重点管理リスク」という)を選定して、対応策とその目標を設定し実行しています。

毎年、グローバル全体を対象にリスクアセスメントを実施しています。リスクを57個の主要リスクに分類して、各リスクの概要を示したうえで網羅性を確保しながらリスクの洗い出しを行います。洗い出されたリスクは影響度と発生可能性の2軸で分析し、リスク許容度を評価します。その中の「許容できないリスク」をもとに経営戦略や経営課題、外部環境の変化、リスク対策の充足度などを踏まえて重点管理リスクを決定し、取締役会に報告しています。

重点管理リスクの対策については、主管部門(リスクオーナー)が計画にもとづく推進を行います。またその進捗は四半期ごとにモニタリングされます。リスク管理委員会はモニタリングを踏まえてリスクの変化や対策のレビューを行い、その結果を年2回取締役会に報告しています。

これらの結果や取締役会の助言をリスク管理プロセスや対策の見直しに活かし、継続的な改善を重ねることで、より効果的なリスク管理の実現に向けたPDCAのマネジメントサイクルを機能させています。

重点管理リスクのPDCA



YOKOGAWAを取り巻くリスク

事業等のリスク(2025年3月期 有価証券報告書 P.26-30)

YOKOGAWAが認識しているリスクの代表例を以下に記載しています。これらのリスクは、YOKOGAWAの事業活動全般、業績、財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、リスク管理体制およびリスク管理プロセスを整備しリスクの軽減や回避に努めています。

外部環境	戦略	オペレーション
<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢 規制、税制等の政策的側面 景気、インフレ等の経済的側面 暴動、ストライキ等の社会的側面 戦争、制裁措置等の地政学的側面 金融市場 	<ul style="list-style-type: none"> 市場・競合環境の変化 戦略投資 研究開発 人財や人権への対応 保有資産の価値低下 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 品質 調達・供給 プロジェクト管理 知的財産 情報セキュリティ 自然災害 自然や生物多様性
に属するもの	に属するもの	に属するもの
外部環境における機会または脅威となる不確実性	事業経営における戦略上の強みまたは弱みとなる不確実性	内部統制が機能しないことにより発生する業務運営の支障および不正等が発生する不確実性

内部統制

YOKOGAWAは、業務の適正性を担保しながら経営の効率化を進め、持続的な成長と企業価値向上を図るため、内部統制システムを構築し運用しています。

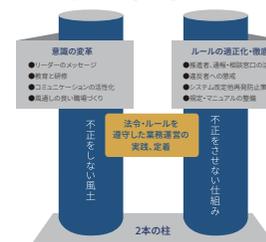
グループに適用するマネジメントの基本方針、ルールとして、グループマネジメントスタンダード(GMS)を定め、各業務プロセスの役割および責任を明確にしたうえで、内部統制システムの実現を図っています。組織毎に内部統制責任を割り当て、GMSを整備、運用しています。また、各GMSを担当する統括責任者(GMSオーナー)は、担当するGMSの管理運用の責任を有し、業務プロセスが、実効性・効率性を確保(維持改善)するよう、毎年、年度初めに定めた計画に従い活動しています。

なお、取締役会は、執行役による職務執行の監督を行うとともに、業務執行における内部統制システムの基本方針を定め、その体制構築と運用について監視、監督しており、また、内部監査担当部署は内部統制システムの有効性を監査し、重要な事項については取締役会および監査委員会に報告しています。

コンプライアンス

「コンプライアンス最優先」を礎とし、法令、条例、その他全ての社会規範を遵守し、高い倫理観をもって事業活動を行っており、取締役・執行役は率先して企業倫理の遵守と浸透にあたっています。「YOKOGAWAグループ行動規範」には企業理念を実現していくために社員が遵守すべき「基本方針」と「行動規準」を定め、社員一人ひとりが取るべき具体的な行動を、「YOKOGAWAグループコンプライアンスガイドライン」に定めています。また、コンプライアンス体制の整備と問題点の把握・対処のため、企業倫理担当部署を設置し、コンプライアンス経営を強力に推進しています。不正や不祥事を未然に防ぐために「不正をしない風土」と「不正をさせない仕組み」を構築し、健全で風通しの良い企業グループを目指すことで、投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの期待に応えていきます。

コンプライアンス徹底への基本的な考え方



執行役の体制



奈良 寿
取締役会長
代表執行役



重野 邦正
取締役
代表執行役社長



中岡 興志
執行役専務
エネルギー&サステナビリティ
事業本部長



竹岡 一彦
執行役常務
デジタルソリューション
統括本部長



田野口 宏
執行役常務
横河プロダクト本部長



中尾 寛
執行役
ライフ事業本部長



永井 博
執行役
横河マニュファクチャリング
株式会社 社長



中嶋 倫子
取締役
執行役
経理財務本部長



藤田 陽子
執行役
ビジネス戦略本部長



鈴木 俊之
執行役
横河計測株式会社 社長



福田 哲
執行役
経営管理本部長 兼
インド・南アジア統括代表



Kevin McMillen
執行役
北米・南米統括代表 兼
Yokogawa Corporation of
America 社長



遠藤 尚久
執行役
マテリアル事業本部長



小川 恭正
執行役
デジタルソリューション統括本部
プロジェクト・サービス事業部長



佐藤 範直
執行役
中東・アフリカ統括代表 兼
Yokogawa Middle East &
Africa B.S.C.(c) 社長



朝倉 義明
執行役
グローバル・ビジネス・サービス
本部長



前田 雅治
執行役
デジタルソリューション統括本部
ソリューション事業部長



朝長 正隆
執行役
人財総務本部長



山本 光浩
執行役
デジタルソリューション統括本部
システム事業部長



萩原 盛太
執行役
欧州・ロシア・CIS統括代表 兼
Yokogawa Europe B.V. 社長



鹿子木 宏明
執行役
デジタルソリューション統括本部
デジタル戦略本部長 兼
横河デジタル株式会社 社長



北原 卓
執行役
IT戦略本部長



木村 郁雄
執行役
日本統括代表 兼
横河ソリューションサービス
株式会社 社長

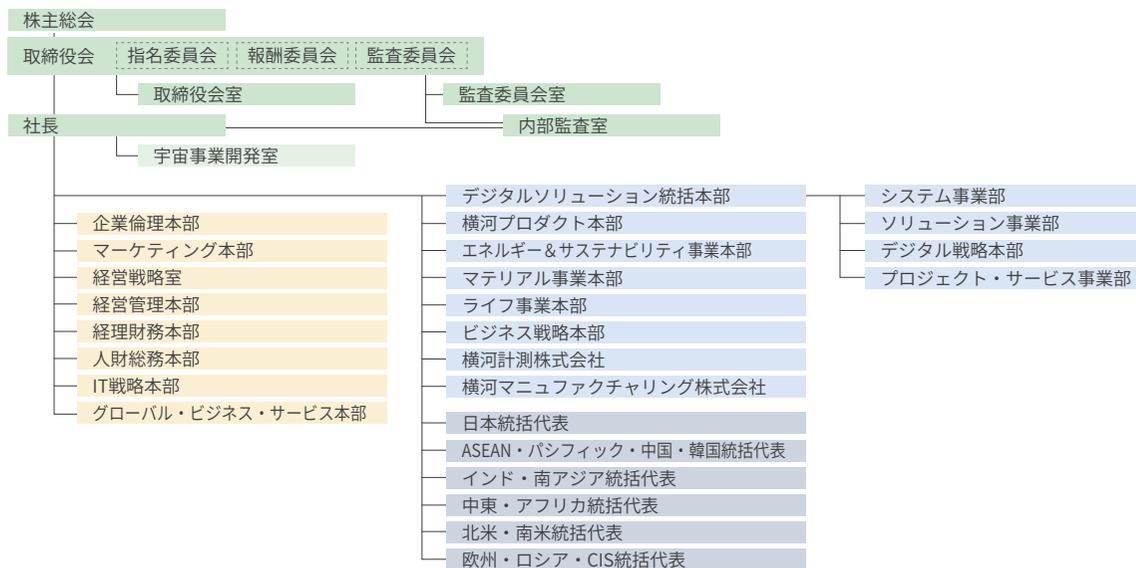


宮坂 信義
執行役
マーケティング本部長



Kin Wah Chay
執行役
ASEAN・パシフィック・中国・
韓国統括代表 兼
Yokogawa Engineering Asia
Pte. Ltd. 社長

組織図 (2025年6月19日現在)



Chapter

6

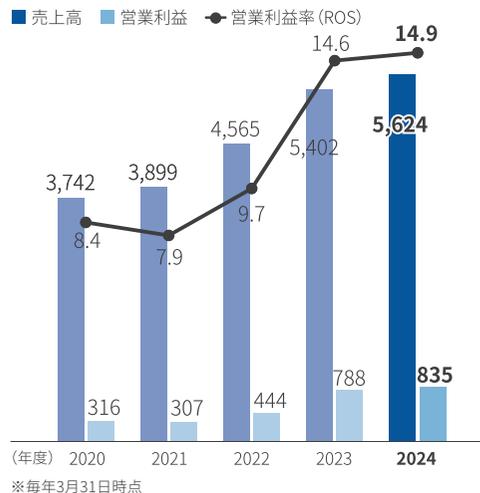
インフォメーション

- 61 財務ハイライト
- 63 ESGハイライト
- 65 11年間財務・非財務サマリー
- 67 株式情報・IR活動・外部評価
- 68 編集方針

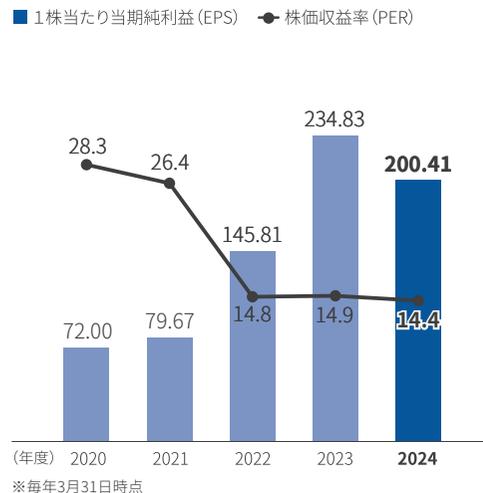
財務ハイライト

収益性・効率性

売上高(億円)／営業利益(億円)／営業利益率(ROS)(%)



1株当たり当期純利益(EPS)(円)／株価収益率(PER)(倍)



自己資本利益率(ROE)(%)／総資産利益率(ROA)(%)

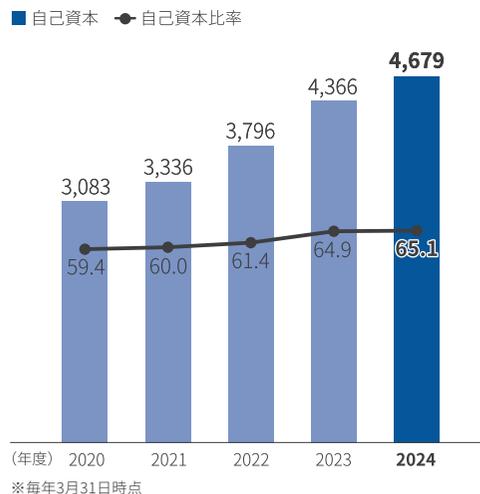


研究開発費(億円)／売上高研究開発費比率(%)

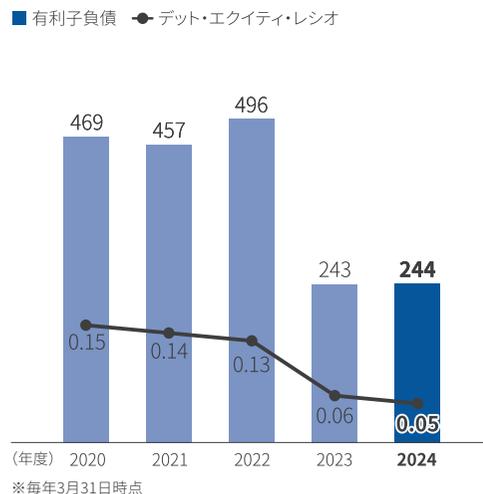


健全性

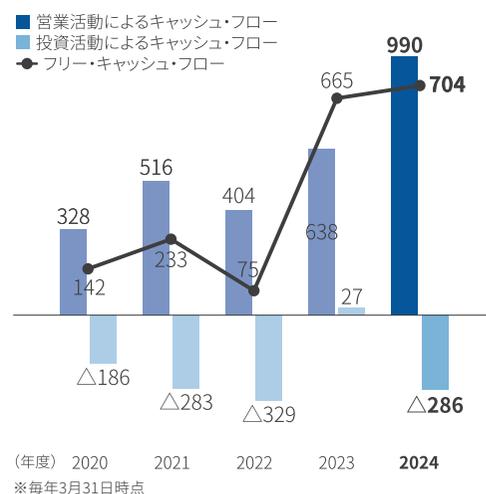
自己資本(億円)／自己資本比率(%)



有利子負債(億円)／デット・エクイティ・レシオ(倍)



キャッシュ・フロー(億円)



利益還元

1株当たり配当金(円・銭)／配当性向(%)



財務ハイライト

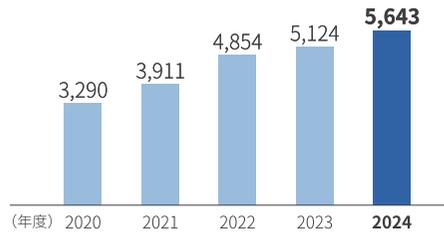
セグメント別ハイライト

※毎年3月31日時点

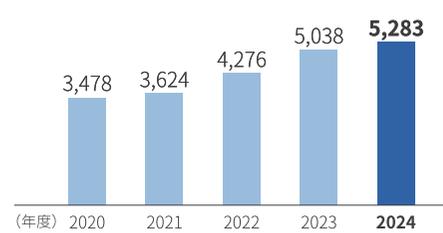
※航空機用計器事業の譲渡に伴い、2022年度より、従来「航機その他事業」としていた報告セグメントの名称を「新事業他」に変更しています。

制御事業

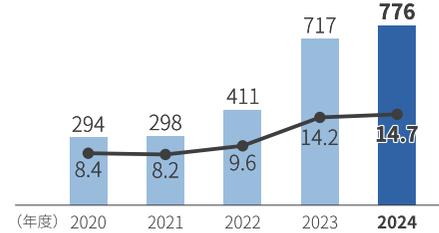
受注高(億円)



売上高(億円)



営業利益(億円)／営業利益率(%)

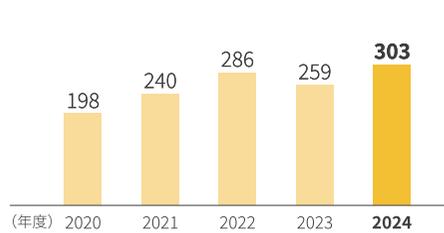


サブセグメント別受注高(億円)

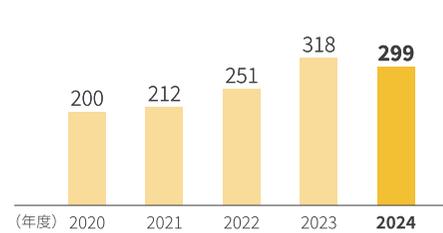


測定器事業

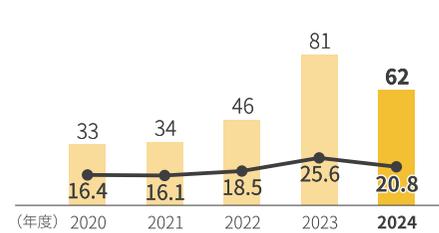
受注高(億円)



売上高(億円)

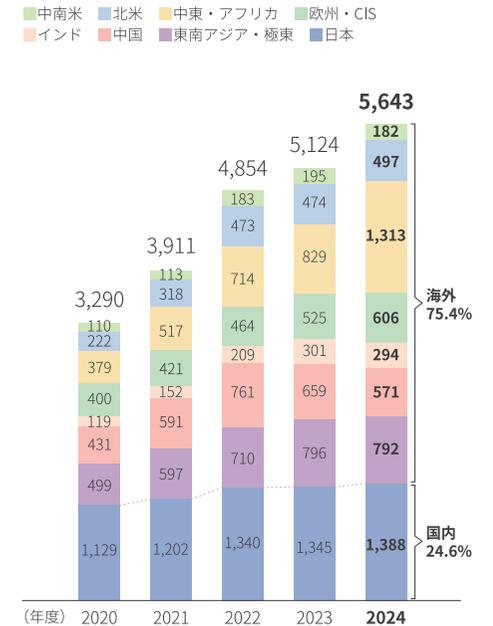


営業利益(億円)／営業利益率(%)



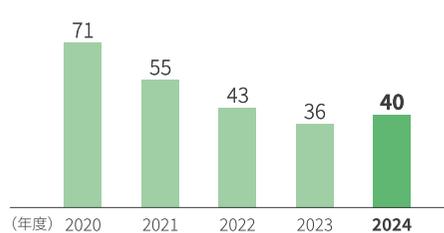
制御事業

地域別受注高(億円)／国内・海外受注高比率(%)

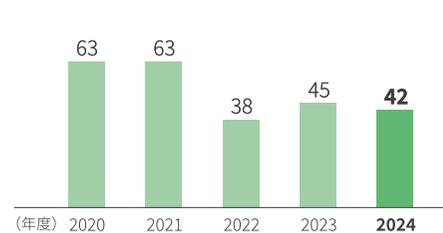


新事業他

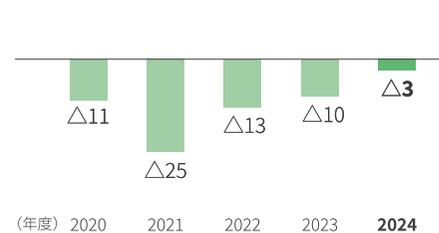
受注高(億円)



売上高(億円)



営業利益(億円)



ESGハイライト

Environment (環境)

データ科目		2020	2021	2022	2023	2024
エネルギー 使用量 (GJ)	国内	623,618	641,173	567,187	453,610	426,172
	海外	758,685	745,515	750,264	646,038	554,781
	合計	1,382,303	1,386,688	1,317,451	1,099,648	980,953
	売上高原単位 (GJ/億円)	369	356	289	204	174
再生可能 エネルギー 使用量 (MWh)		175	2,594	10,730	26,362	30,705
温室効果ガス 排出量 (t-CO ₂ e)	国内	29,850	28,331	25,127	19,732	18,703
	海外	42,966	42,155	41,958	37,643	27,221
	合計	72,816	70,486	67,085	57,375	45,924
	売上高原単位 (t-CO ₂ e/億円)	19.46	18.08	14.70	10.62	8.17
	Scope1	11,727	12,015	15,390	11,966	12,141
	Scope2	61,089	58,471	51,695	45,409	33,783

データ科目	区分	カテゴリー	2024
サプライチェーン 温室効果ガス排出量 Scope3 (t-CO ₂ e) (-)は対象外	上流	1 購入した商品・サービス	391,181
		2 資本財	32,643
		3 Scope1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	11,142
	中流	4 輸送、配送	16,995
		5 事業から出る廃棄物	1,177
		6 出張	26,282
		7 雇用者の通勤	5,799
		8 リース資産	—
		9 輸送、配送	—
	下流	10 販売した製品の加工	—
		11 販売した製品の使用	249,052
		12 販売した製品の廃棄	493
		13 リース資産	—
		14 フランチャイズ	—
	15 投資	—	
合計			734,764

データ科目		2020	2021	2022	2023	2024
取水量 (m ³)	国内	240,379	187,040	203,373	206,837	243,420
	海外	248,092	237,927	298,307	302,218	312,513
	合計	488,471	424,967	501,680	509,055	555,933
	売上高原単位 (m ³ /億円)	130	109	110	94	99
排水量 (m ³)	国内	235,432	184,289	197,012	202,139	243,420
	海外	227,369	218,831	242,676	222,643	312,513
	合計	462,801	403,120	439,688	424,782	555,933
廃棄物発生量 (t)	国内	1,977	2,530	2,203	2,176	2,215
	海外	2,406	2,162	2,310	2,700	2,924
	合計	4,383	4,692	4,513	4,876	5,139
	売上高原単位 (t/億円)	1.17	1.20	0.99	0.90	0.91
非有害廃棄物 (t)	リサイクル	2,851	3,142	2,877	3,164	3,421
	焼却	481	434	393	404	415
	埋立	524	333	489	597	573
	合計	3,856	3,909	3,759	4,165	4,409
有害廃棄物 (t)	リサイクル	—	708	546	425	572
	焼却	—	75	207	279	158
	埋立	—	0	1	7	0
	合計	527	783	754	711	730

Governance (ガバナンス)

データ科目	2020	2021	2022	2023	2024
取締役会における女性比率 (%)	11	11	13	27	25
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2021/6)	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)	(2025/6)
取締役会の外国籍比率 (%)	11	11	13	0	8
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2021/6)	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)	(2025/6)
取締役会の独立社外取締役比率 (%)	56	56	63	73	67
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2021/6)	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)	(2025/6)
指名諮問委員会における独立社外取締役比率 (%)	71	71	83	80	80
※() 社外取締役人数	(5)	(5)	(5)	(4)	(4)
報酬諮問委員会における独立社外取締役比率 (%)	71	71	83	100	100
※() 社外取締役人数	(5)	(5)	(5)	(4)	(4)

※2020～2022年度：監査役会設置会社としての実績
2023年度以降：指名委員会等設置会社としての実績

ESGハイライト

Social (社会)

データ科目		2020	2021	2022	2023	2024
従業員数(人)	YOKOGAWAグループ	17,715	17,258	17,084	17,365	17,670
	横河電機単体	2,536	2,503	2,342	2,269	2,242
従業員に占める 外国籍人員比率(%)	YOKOGAWAグループ	64.5	64.0	64.0	65.1	66.6
	横河電機単体	3.7	4.1	4.7	5.1	6.2
従業員に占める 女性比率(%)	YOKOGAWAグループ	21.9	22.5	23.1	23.8	23.9
	横河電機単体	17.4	18.1	18.8	19.6	20.3
マネージャーに占める 女性比率(%)	YOKOGAWAグループ	11.7	12.6	13.3	14.5	14.8
	横河電機単体	7.7	8.6	8.7	9.5	11.0
新卒入社者に占める 女性比率(%)	横河電機単体	52.5	26.7	46.7	25.6	24.5
		(2021/4)	(2022/4)	(2023/4)	(2024/4)	(2025/4)
障害者雇用率(%)	国内	2.40	2.46	2.52	2.58	2.65
		(2021/6)	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)	(2025/6)
男女間賃金の差異(%)	横河電機単体	—	—	77.1	77.0	78.0
労働組合組織率(%)	国内 ※2021年度まで横河電機 単体、2022年度以降は 国内グループ算定対象 4社	73.7	72.7	77.7	76.8	76.0
研修および育成に費やした 1人当たりの年間平均時間 (時間/人)	YOKOGAWA グループ	—	—	41.3	37.4	38.7
従業員の総離職率(%)	国内 ※国内グループ算定対象 4社	—	6.7	6.2	6.1	6.9
従業員エンゲージメント率 (%)	YOKOGAWA グループ	79	80	76	79	82

データ科目		2020	2021	2022	2023	2024
年間総実労働時間 (時間/人)	横河電機単体	1,948	1,975	1,967	1,955	1,960
平均年次有給休暇取得率 (%/人)	横河電機単体	58.7	67.6	76.9	78.5	79.8
平均年次有給休暇取得 日数(日/人)	横河電機単体	12.6	17.4	20.4	20.8	21.1
男性労働者の育児休業 取得率(%)	横河電機単体	16.2	36.8	49.2	58.9	60.9
休業災害発生率 (休業災害件数÷ 延べ実労働時間数×100万)	従業員 (YOKOGAWAグループ)	0.11	0.41	0.34	0.34	0.44
	派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0.00	0.23	0.32	0.20	0.58
労働災害発生率 (労働災害発生件数÷ 延べ実労働時間×100万)	従業員および派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0.59	0.69	0.80	0.82	1.02
	従業員 (YOKOGAWAグループ)	0	0	0	0	0
死亡災害発生件数(件)	派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0

データ科目		2020	2021	2022	2023	2024
寄付・コミュニティ 投資 (百万円)	活動内容					
	金銭寄付	229.7	199.5	177.8	263.3	226.1
	社員の参加・派遣	0.6	0.7	0.5	3.9	7.9
	現物寄付・施設開放	4.1	12.7	3.5	4.2	76.4
	管理費用	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
	合計	252.4	230.9	199.8	289.4	328.5
国内外	国内	180.7	191.3	178.2	237.3	188.4
	海外	71.7	39.6	21.6	52.1	140.1
	合計	252.4	230.9	199.8	289.4	328.5

📄 サステナビリティデータ(当社ウェブサイト)

11年間財務・非財務サマリー

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
財務情報 (単位:億円)											
受注高	4,171	4,211	3,907	4,003	4,320	4,187	3,558	4,205	5,184	5,420	5,986
売上高	4,058	4,137	3,914	4,066	4,037	4,044	3,742	3,899	4,565	5,402	5,624
(うち海外売上高)	2,811	2,866	2,635	2,761	2,756	2,780	2,539	2,709	3,322	4,016	4,186
売上原価	2,366	2,369	2,223	2,313	2,306	2,279	2,100	2,171	2,520	2,853	2,950
販売費及び一般管理費	1,394	1,371	1,375	1,426	1,385	1,409	1,326	1,421	1,601	1,761	1,839
営業利益	298	396	316	327	346	356	316	307	444	788	835
親会社株主に帰属する当期純利益	172	302	257	215	284	147	192	213	389	617	521
設備投資	141	154	142	132	150	196	206	217	222	274	331
減価償却費	145	154	180	183	170	188	176	179	197	226	229
研究開発費	258	253	271	266	262	276	275	285	305	324	321
営業活動によるキャッシュ・フロー	383	319	392	320	214	311	328	516	404	638	990
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18	△109	△365	△66	△41	△182	△186	△283	△329	27	△286
フリー・キャッシュ・フロー	365	210	27	254	173	130	142	233	75	665	704
財務活動によるキャッシュ・フロー	△202	△269	65	△224	△70	46	△171	△162	△109	△575	△262
年度末 (単位:億円)											
総資産	4,400	4,131	4,407	4,446	4,701	4,897	5,191	5,560	6,186	6,729	7,183
有利子負債	653	305	446	305	325	505	469	457	496	243	244
自己資本	2,155	2,404	2,564	2,719	2,899	2,859	3,083	3,336	3,796	4,366	4,679
財務指標 (単位:%)											
営業利益率 (ROS)	7.3	9.6	8.1	8.0	8.6	8.8	8.4	7.9	9.7	14.6	14.9
デット・エクイティ・レシオ (倍)	0.30	0.13	0.17	0.11	0.11	0.18	0.15	0.14	0.13	0.06	0.05
自己資本利益率 (ROE)	8.6	13.2	10.4	8.1	10.1	5.1	6.5	6.6	10.9	15.1	11.5
総資産利益率 (ROA)	4.1	7.1	6.0	4.8	6.2	3.1	3.8	4.0	6.6	9.6	7.5
自己資本比率	49.0	58.2	58.2	61.2	61.7	58.4	59.4	60.0	61.4	64.9	65.1
一株当たりデータ (単位:円)											
当期純利益 (EPS)	66.88	114.03	96.40	80.39	106.54	55.02	72.00	79.67	145.81	234.83	200.41
配当	12.00	25.00	25.00	30.00	32.00	34.00	34.00	34.00	34.00	40.00	58.00
純資産	836.94	900.75	959.54	1,017.51	1,085.88	1,071.07	1,155.06	1,249.66	1,422.20	1,678.42	1,807.37
株式情報											
期末株価 (円)	1,295	1,163	1,752	2,198	2,291	1,303	2,038	2,099	2,150	3,494	2,893
時価総額 (億円)	3,479	3,124	4,706	5,904	6,154	3,500	5,475	5,638	5,775	9,386	7,771
発行済株式数 (株)	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510
為替情報 (単位:円)											
対USドル 期中平均為替レート	110.58	119.99	108.95	110.70	111.07	108.96	106.01	112.94	136.12	145.31	152.55

注: 億円未満四捨五入で算出しています。

11年間財務・非財務サマリー

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
非財務情報^{※1}											
従業員数(人)	19,601	18,646	18,329	18,290	17,848	18,107	17,715	17,258	17,084	17,365	17,670
制御事業	17,593	16,724	16,751	16,771	16,633	16,865	16,483	16,364	16,296	16,538	16,781
測定器事業	1,171	1,122	802	770	945	980	990	668	656	690	694
新事業他	837	800	776	749	270	262	242	226	132	137	195
環境情報											
エネルギー使用量(GJ)	1,710,907	1,552,937	1,494,818	1,505,947	1,538,983	1,463,397	1,382,303	1,386,688	1,317,451	1,099,648	980,953
温室効果ガス排出量(t-CO ₂ e)	99,195	89,479	84,370	84,882	83,886	78,770	72,816	70,486	67,085	57,375	45,924
再生可能エネルギー使用量(MWh)	85	69	56	83	131	112	175	2,594	10,730	26,362	30,705
水使用量(m ³)	723,548	616,783	599,646	614,762	560,642	512,626	488,471	424,967	501,680	509,055	555,933
廃棄物総発生量(t)	6,023	4,204	4,507	4,805	5,190	4,913	4,383	4,692	4,513	4,876	5,139
労働安全衛生											
休業災害発生率 ^{※2}	0.53	0.38	0.46	0.33	0.28	0.34	0.11	0.41	0.34	0.34	0.44

※1 各データの2024年度実績に対して、ロイドレジスタークオリティアシュアランスリミテッドの第三者検証による保証を受けています。

※2 休業災害発生率=休業災害件数÷延べ実労働時間数×100万。2014年は派遣・請負を含む暦年、2015年以降は新基準で算出しています。

株式情報・IR活動・外部評価

株式情報 2025年3月31日現在

- 発行可能株式総数 600,000,000株
- 発行済株式数 268,624,510株
- 株主数 17,600名
- 上場証券取引所 東京証券取引所
- 株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社
〒168-8507
東京都杉並区和泉2-8-4
- 定時株主総会 6月
- 会計監査人 有限責任監査法人トーマツ

所有者別株主分布状況



所有者別株式分布状況



個人株主	16,473名 (93.6%)	金融機関	111,730,920株 (41.6%)
●外国株主	803名 (4.6%)	●外国株主	109,443,865株 (40.7%)
●その他法人	239名 (1.4%)	●個人株主	21,914,097株 (8.2%)
●金融機関	49名 (0.3%)	●その他法人	8,618,201株 (3.2%)
●証券会社	35名 (0.2%)	●証券会社	7,152,298株 (2.7%)
●自己株式	1名 (0.0%)	●自己株式	9,765,129株 (3.6%)

●大株主の状況 (上位10名、敬称略)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	52,299,400	20.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,063,300	7.8
日本生命保険相互会社	13,484,615	5.2
第一生命保険株式会社	11,397,000	4.4
ステートストリートバンク アンドトラスト カンパニー 505038	6,158,100	2.4
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託		
みずほ銀行口 再信託受託者	6,141,000	2.4
株式会社日本カストディ銀行		
ピーエヌワイエム アズ エージー ティ クライアント 10 パーセント	5,727,577	2.2
ステートストリートバンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	5,273,263	2.0
ステートストリートバンク アンドトラスト カンパニー 505001	4,273,198	1.7
横河電機持株会	4,251,601	1.6

※当社は自己株式を9,765,129株所有していますが、上記の大株主から除外しています。持株比率は自己株式を控除して計算しています。

●株価の推移



IR活動

■主な活動状況

主な取り組み	回数	目的	内容
決算説明会	4回	決算ならびに経営方針・戦略などの説明および理解促進	四半期ごとに決算説明会を開催 ¹⁾ (第2・4四半期は社長およびIR担当役員、第1・3四半期はIR担当役員による説明ならびに質疑)
社長によるミーティング	16件		国内外のアナリスト・機関投資家との対話 ^{1,2)} (スモールミーティングを含む)
IR担当によるミーティング	約400件		国内外のアナリスト・機関投資家との対話 ^{1,2)}
事業説明会／IR DAY／サステナビリティ説明会	2回	ビジネスへの理解促進	業種別マネジメントの進捗とエネルギー&サステナビリティ事業、DX戦略と進捗 ²⁾ (2022年)、DX戦略の概要と進捗状況、横河デジタル株式会社のコンサルテーション ²⁾ (2023年)、事業戦略とサステナビリティへの貢献 ²⁾ 、AIファースト マニュファクチャリング ²⁾ (2024年)の説明会などを開催(各担当役員およびマネジメントによる説明)
工場見学会	1回		YOKOGAWAグループのマザー工場である甲府工場の見学(2025年3月)
その他	1回	中長期的な企業価値向上についての理解促進	個人投資家向け番組である日経CNBC「トップに聞く」に当社社長が出演(2024年9月)

*1:テレカンファレンス活用 *2:リモートツール活用

■投資家との対話における主な関心事項・ご要望

寄せられたご質問、ご意見はIR部門から取締役会、関係者に共有し、経営品質の向上に生かしています。

業績・業績予想

- ・ビジネス環境認識(地域、業種概況)
- ・営業利益増減要因
- ・各国関税政策の影響
- ・競合台頭などの事業リスク

中期経営計画

- ・新社長の方針
- ・成長目標達成に向けた具体的な施策
- ・現状の課題と今後の対応策
- ・SoSやIA2IAのビジネスの進捗の可視化
- ・M&Aにおける課題認識

資本政策・財務戦略

- ・最適資本構成
- ・キャッシュアロケーション

サステナビリティ

- ・サステナビリティ戦略と事業戦略との結びつき
- ・サステナビリティに貢献する事業機会

外部評価

■グローバル



■日本



編集方針

本レポートは、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上に向けたYOKOGAWAグループの取り組みについて、株主・機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、価値創造ストーリーの中で統合的にご理解いただける内容・構成としています。

編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」(価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス)などを参照しつつ、外部評価機関などからの講評や株主・機関投資家の皆様との対話を通じて得られたご意見を反映することで、開示内容の改善と拡充に努めています。また、本レポートとサステナビリティレポートそれぞれの所管部署合同のキックオフ・進捗会議を実施することで、より統合的な開示を目指しています。

YOKOGAWAグループの持続可能な社会の実現に向けた貢献と企業価値向上の取り組みについて、皆様にご理解いただくためのツールとして本レポートをご活用いただければ幸いです。

▶ 対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
過去の主要な活動や、2025年度の最新情報も一部含まれます。

▶ 対象範囲

横河電機株式会社およびすべての連結対象会社
対象範囲の異なるデータについては、各記載箇所に明記しています。

▶ 発行時期

2025年9月(年1回発行)

▶ 想定している読者

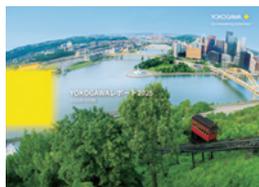
お客様、株主・投資家、お取引先様、社員、地域社会、NPO・NGO、行政など幅広いステークホルダー(利害関係者)

▶ 社名表記について

「YOKOGAWA」/「YOKOGAWAグループ」は、横河電機株式会社およびすべての連結対象会社を指します。
「横河電機」/「横河電機単体」は、横河電機株式会社を指します。

▶ 参照ガイドライン

- ・「国際統合報告フレームワーク」(IFRS財団)
- ・「価値協創ガイダンス 2.0」(経済産業省)



表紙のコンセプト

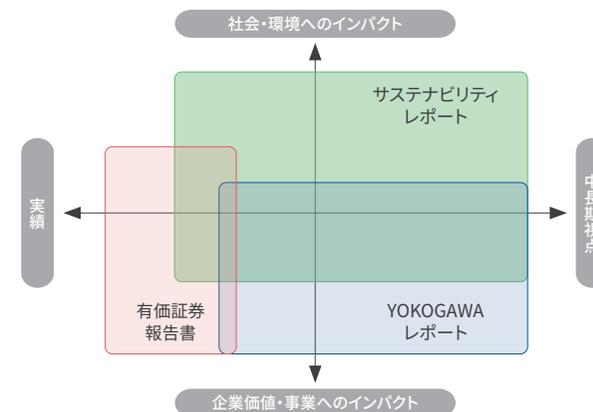
豊かな自然と発展した都市をつなぐ「橋」は、YOKOGAWAグループが事業活動を通じて目指す、持続可能な社会への「架け橋」を象徴しています。

企業概要 (2025年3月31日現在)

商号	横河電機株式会社	資本金	434億105万円
英文社名	Yokogawa Electric Corporation	従業員数	17,670名 (YOKOGAWAグループ) 2,242名 (横河電機単体)
本社所在地	東京都武蔵野市中町2-9-32	関係会社数	海外115社 国内 13社
創立	1915年9月1日		

情報開示体系

YOKOGAWAの価値創造ストーリーについて、中長期的な企業価値・事業へのインパクトの視点でまとめたYOKOGAWAレポートと、社会・環境へのインパクトの視点でまとめたサステナビリティレポートにより、総合的な開示を行っています。



各種情報については、ウェブサイトにて開示しています。

開示情報	URL
横河電機ウェブサイト	https://www.yokogawa.co.jp/
サステナビリティレポート	https://www.yokogawa.co.jp/about/yokogawa/sustainability/report/
株主・投資家情報	https://www.yokogawa.co.jp/about/ir/

免責事項

本レポートに記載されている当社の計画、予想、戦略、判断などのうち、過去の事実でない記述は、将来の業績に関する予想であり、現時点で入手可能な情報に基づいた経営者の判断によるものです。実際の業績は、経済状況や為替相場などさまざまな要因により、これらの業績予想と大きく異なる可能性があることをご承知おください。

本文中に使用されている会社名、団体名、商品名およびロゴ等は、横河電機株式会社、各社または各団体の登録商標または商標です。

横河電機株式会社

〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32

経理財務本部 IR部

TEL:0422-52-6845

E-mail:Yokogawa_Electric_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

<https://www.yokogawa.co.jp/>

<https://www.yokogawa.com/>