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



品質第一主義｜パイオニア精神｜社会への貢献

YOKOGAWAは計測と制御と情報により
持続可能な社会の実現に貢献する
YOKOGAWA人は良き市民であり勇気をもった開拓者であれ

測る力とつなぐ力で、
地球の未来に責任を果たす。

個の尊重｜価値共創｜コラボレーション｜誠実｜感謝のこころ

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。

YOKOGAWA Report 2026のポイント

POINT 1

変化を力に変え、持続的な成長を目指す

急速に変化する事業環境の中、YOKOGAWAは技術と実行力を強みに、
お客様や社会への新たな価値創出に取り組んでいます。社長インタビューでは、
成長に向けた考え方や今後の方向性について紐介しています。

▸ P.05 社長メッセージ

POINT 2

YOKOGAWAの強みと価値創造の仕組みを理解する

YOKOGAWAの事業内容や競争力の源泉、成長に向けた取り組みについて、
5つのQ&A形式で分かりやすく紹介しています。

▸ P.10 YOKOGAWAを紐解く5つの問い

POINT 3

技術経営とDX・AIで次の成長ステージへ

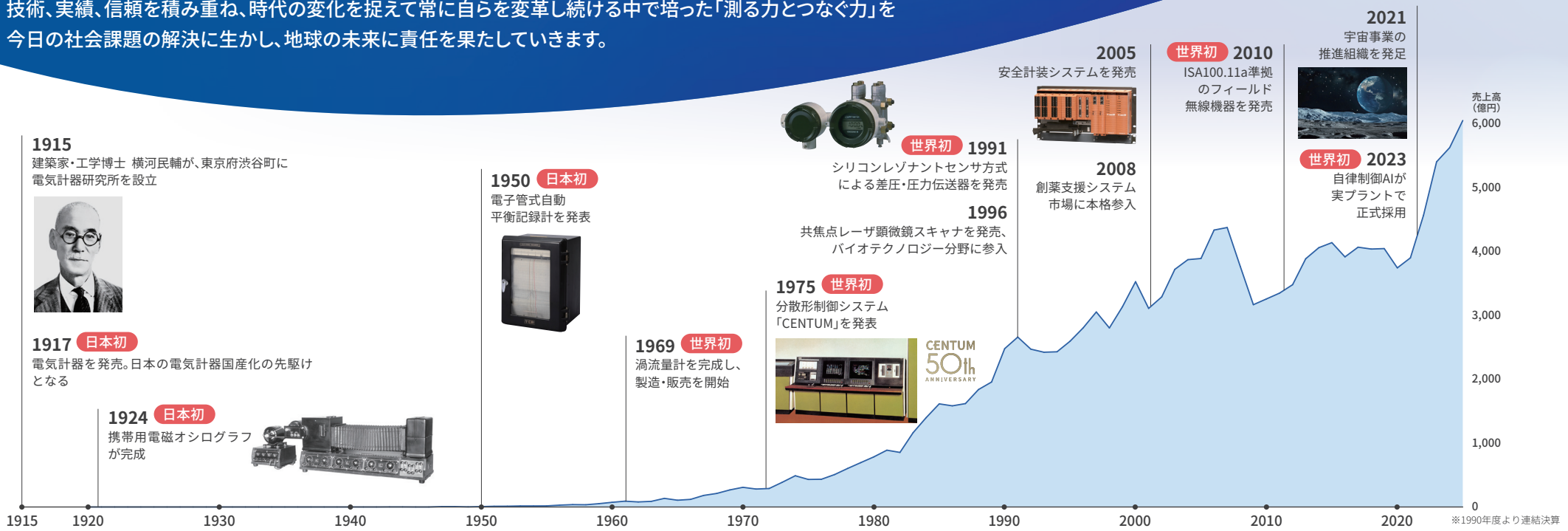
新設したCTOを中心に技術を経営の中核に据え、
自律制御AIやフィジカルAI、DXソリューションによる価値創出を加速しています。
技術を競争力と事業成長へつなげる取り組みを紹介します。

▸ P.16 なぜYOKOGAWAは技術を経営の中核に据えるのか？
▸ P.32 知的資本
▸ P.38-40 DX戦略

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

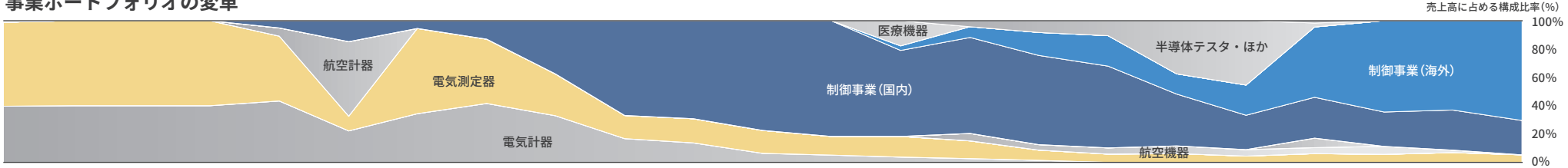
YOKOGAWAは、1915年の創立以来、計測、制御、情報の技術を軸に、
最先端の製品やソリューションを産業界に提供し、社会の発展に貢献してきました。
技術、実績、信頼を積み重ね、時代の変化を捉えて常に自らを変革し続ける中で培った「測る力とつなぐ力」を
今日の社会課題の解決に生かし、地球の未来に責任を果たしていきます。



電気計器の国産化を牽引 → 工業計器で成長 → コンピュータによるデジタル制御技術開発に取り組む → グローバル展開を本格化 → 新事業への挑戦 → 制御事業への集中 → 自律と共生による持続的価値の創出と社会課題の解決へ

- 北米営業拠点を設立
- ㈱北辰電機製作所と合併
- シンガポール拠点、工場を設立
- ヨーロッパ拠点を設立
- 中国に合弁会社を設立
- 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㈱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



社長メッセージ

確かな技術と信頼で新たな変化を捉え、成長を果たす

1915年の創立以来、私たちは確かな技術と信頼を礎に、
可能性を信じ、変化の中でも新たな価値の創出と成長に挑み続けています。私たちはすべての挑戦する人々の一歩を支える存在であり続けるとともに、自らも実行を重ねながら成長し続けます。
本報告書では、YOKOGAWAの現在地と、
今後の成長の可能性をお伝えします。

取締役　代表執行役社長
重野 邦正



Ⅰ
社長2年目
×
実行フェーズ

「構想」から「結果」へ

社長就任から2年目を迎え、この1年で改めて強く実感したのは、技術革新のスピード感とその水準の高さです。お客様の現場に足を運ぶたびに、その点を実感しています。また、私はこの1年、「コンセプトで終わらせず、実行にこだわる」ということを特に意識してきました。

中期経営計画GS2028は中間地点を迎え、受注・売上は過去最高を更新しましたが、目標成長率とのギャップ解消が引き続き課題です。現在は戦略の議論段階ではなく、成果で示す段階にあり、取り組みの実効化と競争力への転換が求められています。

ただし、これらの取り組みは一朝一夕で成果が出るものではありません。現場で使われ、お客様に価値として認識されて初めて意味を持ちます。そのためには、継続的な実行と改善を積み重ねていくことが不可欠です。当社が今後目指すのは、技術を起点に持続的に価値を創出し続ける企業へと進化することです。その実現に向けて、今回新たにCTOポジションを設置しました。

これまで当社は、現場で磨かれた確かな技術力と実装力を強みに、多くの価値を創出してきました。一方で、各事業や組織でそれぞれ技術を磨いてきたものの、全社的な戦略として統合しきれていない部分もありました。今後、より成長を加速していくためには、技術を経営の中核に据え、戦略的に活用していく体制を強化していく必要があります。

さらに重要なのは、技術を生み出すプロセスそのものを変革していくことです。今後は、技術革新のスピードが加速し、不確実性が高まる中、自社だけの視点や知見に依存するのではなく、多様な知識や技術を柔軟に取り込みながら価値創造につなげていくことが求められています。こうした考え方のもと、将来の競争優位につながる技術領域を見極め、迅速な事業化へ結び付ける取り組みを強化していきます。

※GS2028：2024.5月発表、中期経営計画「Growth for Sustainability 2028」

不確実性を前提に、価値を取りにいく

現在、当社を取り巻く事業環境は、これまで以上に不確実性が高まっています。中東情勢をはじめとする地政学リスク、中国市場の停滞、サプライチェーンの複雑化など、複数の要因が複雑に絡み合いながら、同時に経営に影響を及ぼしています。こうした状況は特定の一過性の事象ではなく、不確実性そのものが常態として続き、変化し続ける前提で捉える必要があります。

特に中東においては、一部のプロジェクトで一時的な遅延は発生したものの、エネルギー需要は引き続き高水準で推移しており、お客様の投資意欲も堅調です。エネルギー安全保障の観点から、供給網の強靭化や多様化に向けた投資はむしろ加速しており、中長期的な成長機会と捉えています。

また、中国市場においては、競争環境の激化を背景に、一部製品において戦略的な価格調整を実施しました。これは市場シェアの確保に加え、生産キャパシティとのバランスを踏まえた判断です。

当社は今後も、短期的な変動に過度に左右されるのではなく、中長期の価値創出という視点を軸に経営を行っていきます。市場環境の変化をリスクとしてだけでなく、新たな価値を創出する機会として捉え、その中で持続的な成長を実現していきます。





稼ぎ方を見直し、強みを再定義する

こうした考えのもと、技術の価値というのは深い専門性のみならず、「どのように活用し、事業成果へとつなげるか」によって決まるとも考えています。

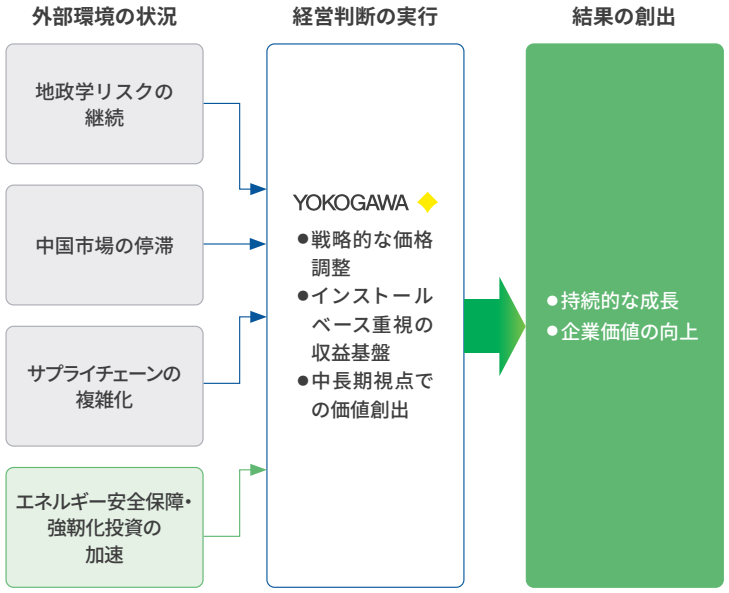
YOKOGAWAの製品を利用いただいているお客様に、どうすればもっと価値をお届けできるか。操業全体、ライフサイクル全体にわたり、お客様の事業価値向上に貢献するソリューションやサービスを提供し続けていくことが重要です。

特に当社の強みのひとつに、OT（Operational Technology）領域におけるAI活用があります。一般的にAIは分析や意思決定の高度化に活用されるケースが多い中、当社はさらに一歩踏み込み、制御や安全の領域にAIを組み込み、設備やプロセスの運転そのものに関わる「フィジカルAI」としての価値創出に取り組んでいます。

当社の収益構造は、大きく二つの柱によって成り立っています。ひとつはフィールド機器を中心とするプロダクトビジネスです。特に計測分野は、市場の成長が期待される重要な事業領域であり、当社の技術力と顧客基盤を生かせる分野です。今後も、製品・ソリューションの付加価値向上を通じて、お客様への提供価値を高めるとともに、グローバルの事業を拡大していきます。

これに加え、もうひとつの柱として強化しているのが、インストールベースを起点としたソリューション、サービスです。当社は従来から、インストールベースを活用した保守・サービス事業により、安定した継続収益を確保してきました。特に国内では、その基盤が着実に収益を生み出しています。今後は、この強みをさらに伸ばすとともに、海外市場におけるソリューション・サービス提供やデジタルサービスの拡充を進め、リカーリング収益の成長を加速させていきます。

『外部環境の波』を乗り越えるYOKOGAWAの戦略的アプローチ



Ⅱ
外部環境
×
経営判断

Ⅲ
価値創出
×
変革力

会社も人も「現状維持では即脱落」

私は、「現状維持では即脱落」であると社内で繰り返し伝えています。変化が加速する中で、現状にとどまることは競争力の低下を意味します。重要なのは、高い目標に挑戦し続けることです。少し背伸びをしなければ届かない目標に挑戦することで、人も組織も成長していきます。

この考え方を経営にも徹底し、技術開発を経営・事業戦略と一体で捉え、投資の選択と集中を進めることで、技術を確実に収益へと結びつけていきます。

当社は、技術とビジネスモデルを一体で進化させることで、持続的な競争優位を確立し、収益構造の変革を通じた成長を実現していきます。

どれほど優れた戦略や技術があっても、それを成果につなげるのは人です。適切な意思決定と現場での実行の両輪が不可欠です。

GS2028の達成に向けては、意思決定のスピード向上と権限・責任の明確化を進めるとともに、挑戦を後押しする組織文化の醸成に取り組んでいます。

こうした変革を一過性のものに終わらせず、持続的な競争力につなげていくことが重要です。そのためには、人財の成長と事業の成長を切り離さず、両者を連動させていく必要があります。個々のスキルや経験の蓄積を組織全体の競争力へとつなげることで、技術や戦略を価値創出へと結びつける力が高まります。人が成長し続けることで、企業としての成長も持続的なものになっていくと考えています。当社の企業価値は、最終的には従業員一人ひとりの力によって支えられています。今後も、人財の育成と組織の進化を通じて、持続的な価値創出の基盤を強化していきます。



YOKOGAWA at a glance (2026年3月期)

YOKOGAWAは、グローバルに展開するサービス体制と豊富な納入実績を基盤に、幅広い産業の現場を支えています。
高い社員エンゲージメントに支えられた人的資本と健全な財務基盤・信用力のもと、持続的な成長を通じた企業価値の向上を目指しています。

主要財務項目

売上高
6,048億円
(海外売上高比率 73.3%)

営業利益率
13.6%

ROE
11.8%

株主還元

配当性向 34.3%
総還元性向 56.6%

人的資本

連結社員数
18,313人
(海外人員数 12,281人)

社員エンゲージメントスコア
(グローバル)
82%
(調査回答率93%)

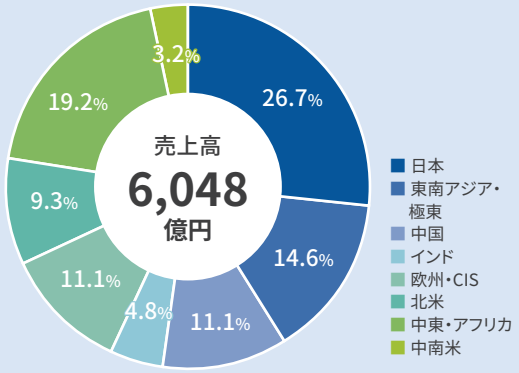
安定性・信頼性

自己資本比率
65.4%

格付会社からの評価
(長期格付け)
A(R&I) A+(JCR)

受注残高
4,662億円

グローバル展開



展開国・地域数
63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

2,600+
サービスエンジニア数

システム納入実績
120カ国 約31,000件