Chapter 2

YOKOGAWAを紐解く5つの問い

P.11 Q1. YOKOGAWAは何をしている会社か？
P.13 Q2. なぜYOKOGAWAの技術は、世界中の重要インフラで信頼され続けるのか？
P.14 Q3. 世界の産業インフラを支えるYOKOGAWAは、社会課題の解決にどう貢献していくのか？
P.15 Q4. なぜYOKOGAWAは長期的な企業価値向上が期待できるのか？
P.16 Q5. なぜYOKOGAWAは経営の中核に技術を据えるのか？

YOKOGAWAを紐解く5つの問い

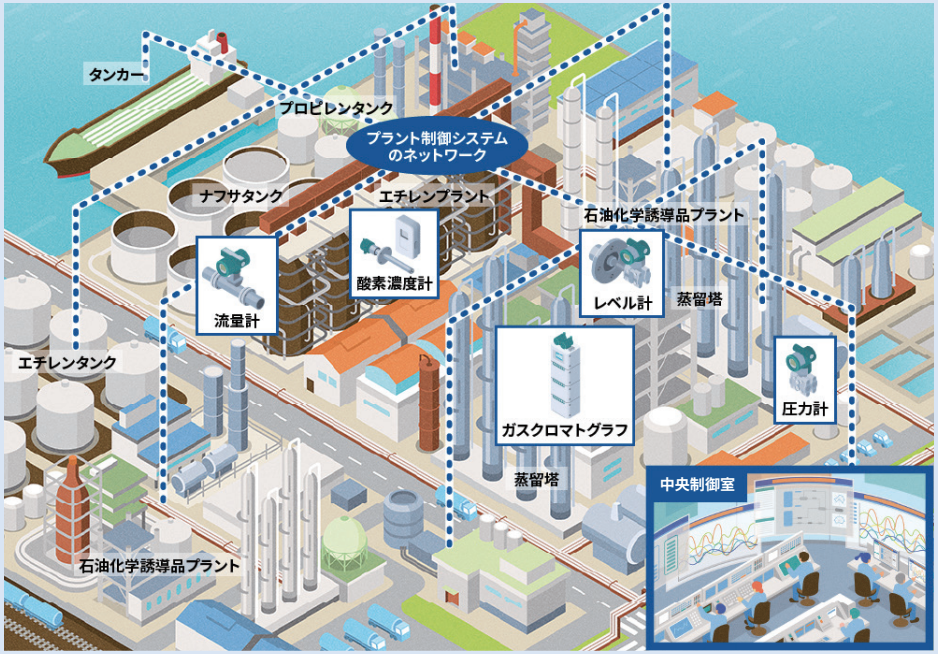
Q1. YOKOGAWAは何をしている会社か？

Answer

石油・ガス・化学プラントや発電所などの産業インフラに対して、高度な計測機器や制御システム、ソリューションを提供する会社です。

YOKOGAWAは、数多くの製造現場で培ったノウハウと高度な技術力で、安全かつ効率的なプラント操業や社会インフラの維持・管理に貢献しています。

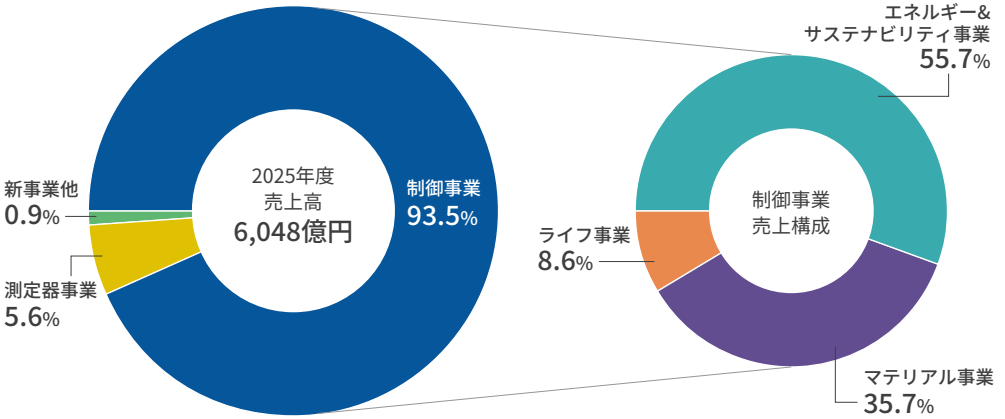
例えば、石油化学プラントでは、貯蔵タンクや蒸留塔、配管、ポンプなどの設備や機器に設置する温度計、流量計、レベル（液位）計、圧力計などの**計測機器**※に加え、計測データに応じて適正値になるように設備を管理し、運転状態を調整する**制御システム**を提供しています。日々の安全かつ効率的な運転だけでなく、保守や保全など、プラントのライフサイクル全般にわたって支援しています。



※ 計測機器の売上高は制御事業に含む

事業ポートフォリオ

主力事業の制御事業では、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つのサブセグメントで事業を展開。幅広い産業分野で活用されています。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。



主な市場

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

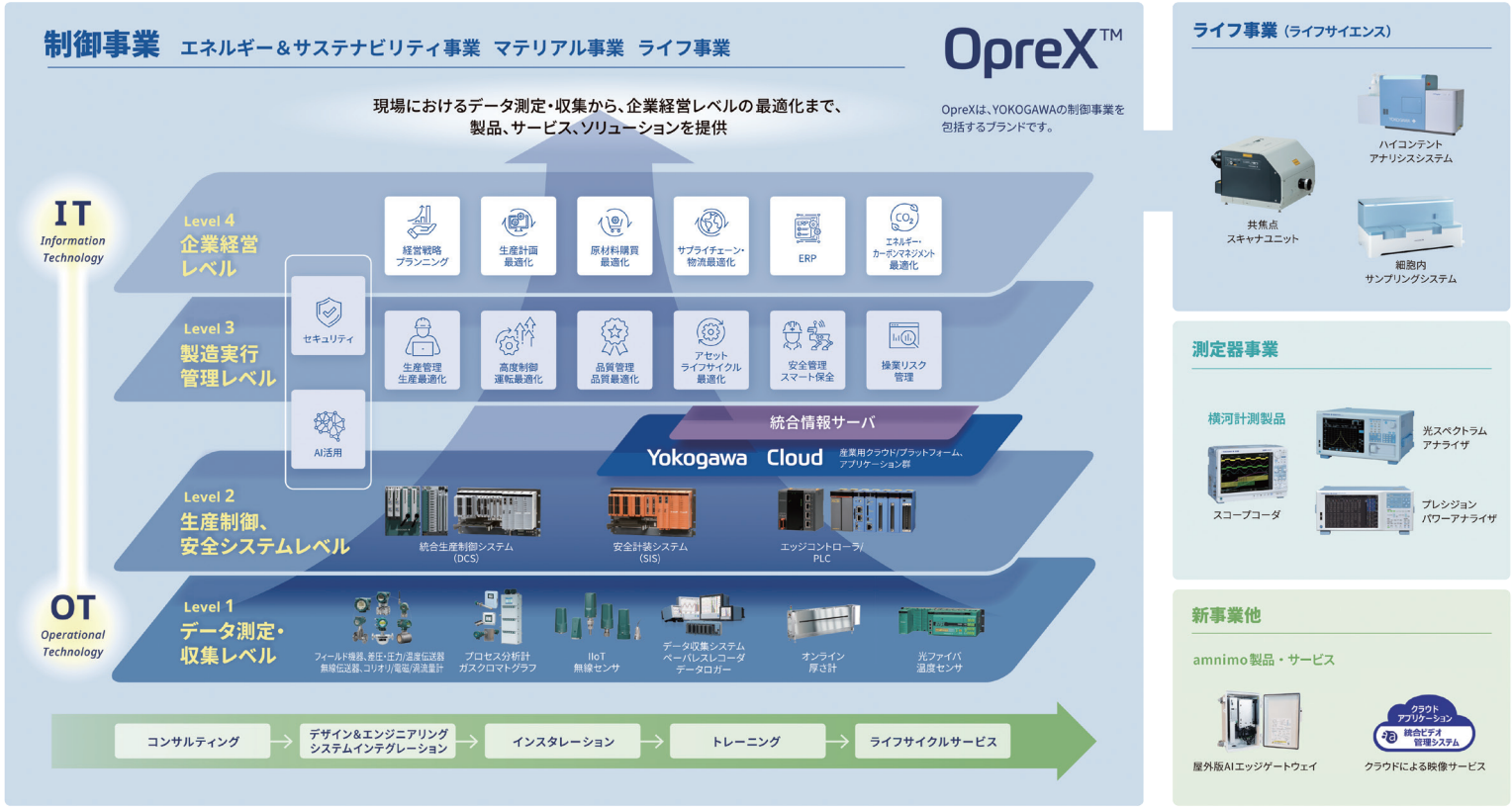
図解　産業を支えるYOKOGAWA（当社ウェブサイト）
▸P.41-49　ビジネス戦略

Answer

YOKOGAWAのテクノロジーは、産業活動に必要なデータを「測り」、システムで「つなぐ」ことで、安全・安定・高効率な操業の実現に貢献しています。

YOKOGAWAは、現場のデータ測定・収集レベル（Level 1）から企業経営レベル（Level 4）のソリューションまでをシームレスにつなぐ高度な製品・サービス群を有しています。豊富なインストールベースを基盤に、お客様のデジタル化を支援するとともに、継続的な成長を実現するビジネスモデルを確立しています。さらに、産業のデジタル変革を通じてSystem of Systems（SoS）を先導し、企業の枠を超えた社会全体の最適化に貢献することで、人々の安全で豊かな暮らしを支えていきます。

YOKOGAWAの製品・ソリューション



System of Systemsを通じた価値提供

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です。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ていきます。

YOKOGAWAは、戦略的な洞察、コラボレーションの推進、システムの自律化レベルを高めるIA2IA（Industrial Automation to Industrial Autonomy）のアプローチなどにより、SoSが進む社会におけるお客様に信頼されるパートナーとして、持続可能な成功を促進していきます。



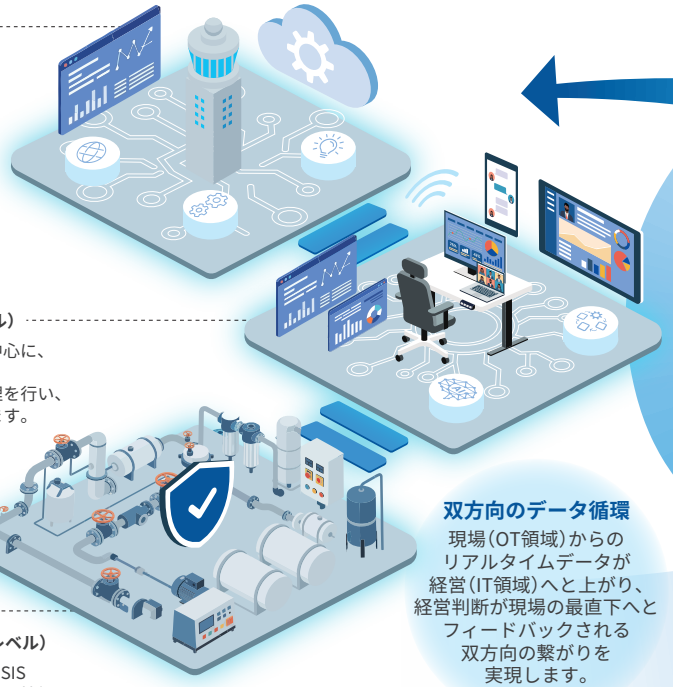
Q2. なぜYOKOGAWAの技術は、世界中の重要インフラで信頼され続けるのか？

Answer

操業停止が許されない現場で長きにわたり培ってきた「信頼性」と、お客様のオペレーションを深く理解しライフサイクルにわたりサポートする「現場力」が、お客様との長期的な信頼関係を支えているからです。

1915年の創立以来、操業停止が許されない過酷な現場に寄り添いながら、独自の計測・制御・情報の技術とお客様のオペレーションを深く理解する力を磨いてきました。プラントの心臓部を担うこの強みは、豊富な納入実績（インストールベース）と長期にわたる顧客基盤の構築につながっています。お客様の現場と経営をつなぐパートナーとして、アセットライフサイクル全体にわたり価値を提供しています。

質の深さ：3層の神経系モデルと経営・現場の統合



IT領域
（Level4：企業経営レベル）
経営戦略プランニング、ERP、エネルギー・カーボンマネジメントなど、企業の意思決定を高度化する領域です。

IT/OT融合領域
（Level3：製造実行管理レベル）
MES（製造実行システム）を中心に、生産最適化、品質管理、アセットライフサイクル管理を行い、経営と現場をデータで繋ぎます。

OT領域
（Level1-2：制御・安全・計測レベル）
DCS（分散形制御システム）やSIS（安全計装システム）がプラント基盤と「結合」しており、容易に切り替えられない強固な信頼の基盤です。

双方向のデータ循環
現場（OT領域）からのリアルタイムデータが経営（IT領域）へと上がり、経営判断が現場の最直下へとフィードバックされる双方向の繋がりを実現します。

量の広がり：豊富なグローバル・インストールベース



約31,000件のシステム納入実績
120カ国以上に及ぶ豊富な実績が、お客様からの高いロイヤリティと信頼の証です。

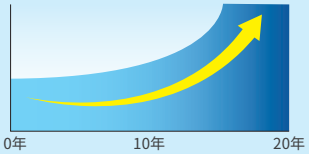
世界地図を背景としたネットワーク
日本、東南アジア・極東、中国、インド、欧州・CIS、北米、中東・アフリカ、中南米をカバーするグローバルな営業・サービス網を有しています。

63カ国の拠点展開と180以上のサービス拠点
世界中に広がる2,600人以上のサービスエンジニアが、迅速な保守・サポートを可能にしています。

インストールベースを通じたDX機会
既存の強固な顧客基盤に対し、自律制御AIやデジタルツインなどの最新ソリューションを導入することで、さらなる成長を図ります。

インストールベース拡大とOPEXビジネス

OPEXビジネスの拡大
10年～20年以上にわたる製品のアセットライフサイクルを通じ、保守やアップデートによる安定した収益基盤を構築しています。



システム納入実績	約31,000件
拠点展開国数	63カ国
サービス拠点数	180+
サービスエンジニア数	2,600+
連結社員数	18,313人

Q3. 世界の産業インフラを支えるYOKOGAWAは、社会課題の解決にどう貢献していくのか？

Answer

様々な産業に携わるお客様が直面する課題に対し、世界中の企業との共創で磨き上げた最先端のソリューションを提供することで、産業の構造変革を支えるパートナーとして社会課題の解決に貢献していきます。

現在、エネルギー安全保障の再構築や、労働力不足を背景とした自律化・AI活用の進展など、産業構造は大きな変化の局面を迎えています。YOKOGAWAは、長年にわたり培ってきた現場知見とデジタル技術を活かし、こうした社会課題の解決に取り組んでいます。

主力事業である制御事業では、「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、石油・ガス、化学、電力、水、医薬などの基幹産業に製品・ソリューションを提供しています。小型モジュール炉（SMR）分野での海外企業との協業や、風力発電など新エネルギー領域への展開に加え、実プラントでの自律制御AIの実用化も進めています。こうした取り組みを通じて、プラントの自律化・最適操業やエネルギーの安定供給を支え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。：YOKOGAWAの価値創造ストーリー



Q4. なぜYOKOGAWAは長期的な企業価値向上が期待できるのか？

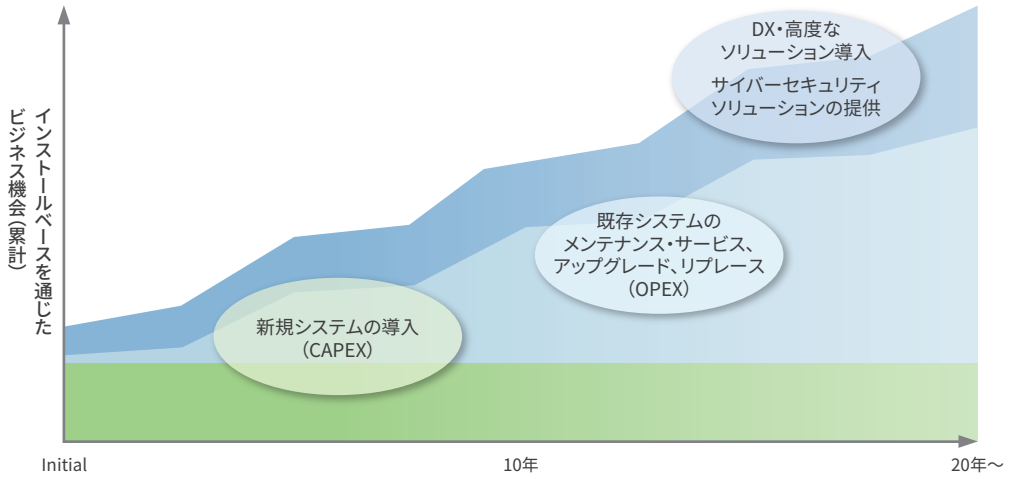
Answer

世界中の豊富なインストールベースを基礎とした「高収益なライフサイクル型ビジネス」を展開し、そこから生み出される潤沢なキャッシュを、年率10%成長に向けた「成長投資と株主還元」へ戦略的に再配分し続けるからです。

社会の様々な産業を支える事業基盤とライフサイクル型ビジネスにより、安定した収益基盤を構築してきました。既存事業が生み出す安定したキャッシュを活用しながら、成長領域への積極的な投資を継続することにより、中長期的な企業価値向上につなげています。

高収益を生み出すビジネスモデル

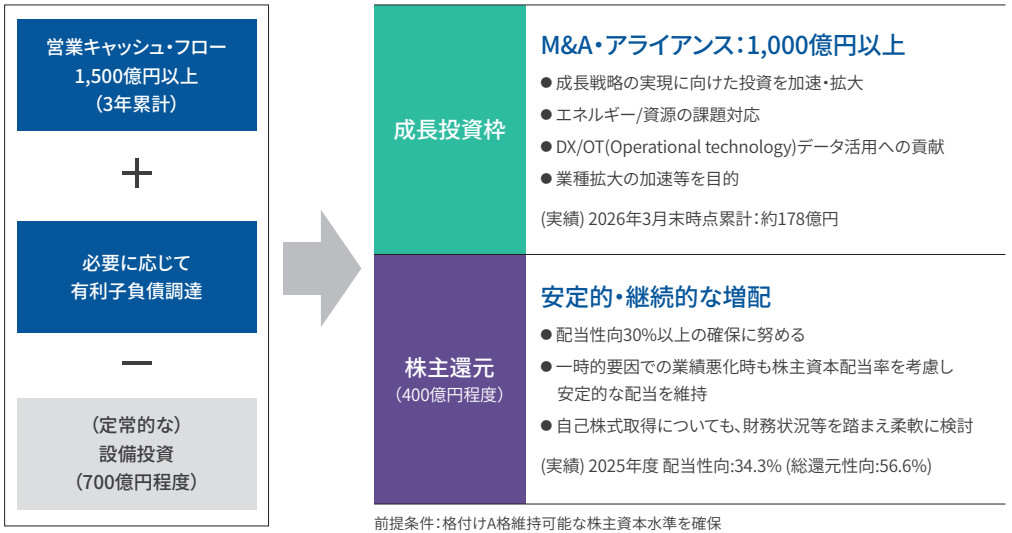
お客様とのパートナーシップで築く、長期にわたる安定したビジネス基盤と新たな事業機会



長期間継続するお客様のアセットライフサイクル

CAGR年率10%成長への「積極投資と株主還元」

GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)



前提条件：格付けA格維持可能な株主資本水準を確保

Q5. なぜYOKOGAWAは技術を経営の中核に据えるのか？

— CTOにフォーカス —

Answer CTOを中核に、技術を経営戦略と結び付け、お客様や社会への価値創出につなげているからです。

技術を束ね、稼ぐ力へ転換するCTO

YOKOGAWAが技術を起点に持続的な価値創出を実現するため、CTOとして、経営・事業戦略と一体となった全社中長期技術戦略を策定し、技術マネジメントを通じて実行を推進します。

ただ、グループ全体で見ると、各事業領域における開発の連携のあり方には課題があり、商材（製品、ソリューション、サービス）のターゲットが重なるケースも生じています。また、市場の声を大切にするあまり、既存商材の維持・改善に集中し、新しい技術や新たな商材の開発に十分な経営資源を投入しにくいという課題もありました。

事業を取り巻く環境は、技術革新やお客様のニーズの高度化に加え、地球環境や産業に関わる規制動向など、複数の要素が複雑に絡み合い、かつ急速に変化しています。そのため、注力すべき技術領域や開発の優先順位などを全社視点で見極め、開発の方向性に関わる判断の軸を明確にし、意思決定し実行する体制を整えることが重要です。YOKOGAWAの強みである技術をグループ全体で束ね、経営に結び付けていく。その役割を果たす存在として設けられたのが、CTOです。グループ全体での中長期視点での技術戦略の作成を進めるとともに、その戦略のもとに技術マネジメントをリードするCTOが設置されました。

具体的なアクション

1.全社中長期技術戦略を作成し、ポートフォリオを最適化

遠い将来において競争優位を確立するためには、今どの領域に投資すべきかを見極めることが不可欠です。この視点に基づき、技術ポートフォリオの整理や重点領域の明確化を進め、先行優位性の確立につなげていきます。

2.社内外の技術を統合し、顧客価値への実装を加速

今後の価値創出は、企業単独で完結するものではありません。大学や研究機関、パートナー企業との連携を強化し、共創によって新たな価値を生み出していくことが不可欠です。その前提として、当社が目指す技術の方向性や将来像を明確に発信し、共感するステークホルダーとともに取り組みを進めていきます。顧客やパートナーを巻き込むことで、単独では実現できない領域においても価値創出の可能性が広がっていきます。

3. 市場・事業・技術をつなぐ人財育成

これらの取り組みを支えるのは人財です。近年、個別の専門技術に精通した人財は多い一方で、全体像を俯瞰して語れる人財が減少しているという課題があります。今後は、自身の専門領域だけでなく関連領域も含めて理解し、統合的な視点で価値を提案できる人財の育成が重要になります。これにより、顧客やパートナーに対して、より高度で一貫した価値提供が可能になります。

次の成長曲線に向けたロードマップ

昨年より技術統制の強化に向けた足場固めを進めてきました。今後は中長期の技術戦略に基づき、技術ポートフォリオの最適化と重点領域への投資を推進します。技術を経営や投資判断に結び付けることで、既存事業の高度化と持続的な成長の実現を目指し、お客様や社会の価値創造に貢献していきます。

足場固め（実績）

CTO主導で課題製品を整理・統廃合	保有技術の可視化	技術マネジメントの規定・体制整備

CTOメッセージ



執行役常務
Chief Technology Officer (CTO)　横河プロダクト本部、グローバルSCM本部、
横河マニュファクチャリング㈱管掌 兼 横河プロダクト本部長
田野口 宏

CTOの重要な役割の一つは、将来の競争優位につながる技術を見極め、先を見据えた投資や研究開発の方向性を示すことです。これまでYOKOGAWA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。技術が各事業や組織で蓄積される中、その力をさらに成長へとつなげるため、全社横断で技術を活用する取り組みを進めています。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、中長期の成長を支える戦略的な技術マネジメントを強化していきます。CTOはその中核として、技術を単なる開発の対象ではなく、事業成長の起点として位置付けます。特に重視しているのが、2050年を見据えた長期視点での技術戦略です。未来の社会や産業の変化を前提に、そこから逆算して必要となる技術を見極め、優先的に投資していきます。

技術経営で、価値創出の実行力を高める

このバックキャストの考え方により、将来の競争優位につながる領域に集中することが可能になります。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。大学や研究機関、パートナー企業との連携を通じて、より広く、より深い知見やデータを取り込んでいきます。こうした横断的なネットワークの中で得られる多様な視点を活かすことで、技術シーズの発見や選定の精度を高め、将来性のある領域に対して迅速に取り組むことが可能になります。

同時に、見極めた技術を市場価値の創出につなげることも、重要なテーマです。YOKOGAWAは、お客様が抱える経営課題や現場ニーズを起点に、見極めた技術を実効性の高い製品・ソリューション・サービスへと昇華させ、顧客価値への実装を加速します。外部との協働によって得られた知見やデータを、実際の顧客価値へと結びつけることで、単なる技術の蓄積にとどまらない、実効性の高いソリューションへと昇華させていきます。

また、CTOのもとでは、技術を「保有するもの」から「価値として実装するもの」へと転換していきます。当社の強みは、技術を現場で機能させ、確実に成果へと結びつけてきた点にあります。この技術と実装力の一体化をさらに進化させることで、競争優位を一層強固なものにしていきます。

加えて、こうした変革を支える人財の強化も不可欠です。個別の専門性に加え、技術全体を俯瞰し、統合的に価値を提案できる人財を育成することで、組織としての競争力を高めていきます。技術・事業・市場を横断して考えられる人財の存在が、これまで以上に重要になっていきます。

今後の競争は、「どれだけ優れた技術をもつか」ではなく、「その技術をどのように価値に変え続けられるか」で決まります。CTOを中核とした技術経営を通じて、外部との共創を強みに変えながら、技術を価値へと転換し続ける企業として、新たな成長のステージを切り拓いていきます。