Chapter 3

価値創造ストーリー

P.19 YOKOGAWAの目指す姿
P.20 マテリアリティ分析
P.21 社会インパクト指標
P.24 サステナビリティ・トランジション指標
P.25 GS2028 経営数値目標レビュー
P.26 価値創造プロセス
P.27 価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略
P.29 価値創造の源泉
29 無形資本
30 人的資本
32 知的資本
34 社会・関係資本
35 資本政策・財務戦略
38 DX戦略

YOKOGAWAの目指す姿

YOKOGAWAは、2050年に向けて目指す社会の姿として、サステナビリティ目標「Three Goals」を掲げています。多様なステークホルダーとの対話を通じて得られた期待や要請を重要課題として認識し、マテリアリティ分析を実施しています。その結果を中期経営計画 GS2028およびサステナビリティ指標に反映し、事業の成長と社会・環境への貢献の拡大を推進しています。

ステークホルダーとのエンゲージメント　多様なステークホルダーとの対話を通じて得られた期待や要請を把握

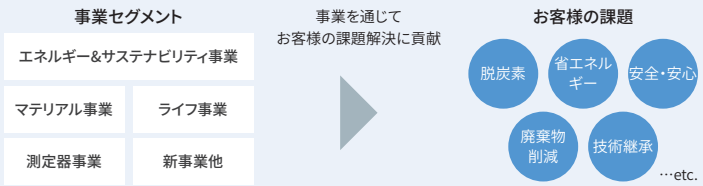
マテリアリティ分析　ステークホルダーから寄せられた期待を踏まえてダブルマテリアリティ分析を実施し、サステナビリティ課題（マテリアリティ）を特定・レビュー
特定したマテリアリティは、6つの貢献分野を通じて中期経営計画 GS2028と接続

中期経営計画　GS2028

GS2028では、6つの貢献分野を通じて、事業の成長と社会・環境への貢献の拡大を実現し、Three Goalsの達成を目指します。取り組みの方向性と進捗を明確にするため、サステナビリティ指標を設定しています。

事業の成長

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



社会・環境への貢献拡大

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



GS2028における注力領域			関連する主な貢献分野
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※)	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
	マテリアル事業	●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	●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 デジタルソリューション、プロダクト	●IA2IA/System of Systemsの実現 ●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	●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	

GS2028のサステナビリティ指標

目標年	指標	概要	目標年	指標	概要
2028年度	サステナビリティ・トランジション指標 ●事業活動指標	●社会やお客様のサステナビリティ・トランジションへの貢献拡大を推進する指標 ●サステナビリティ・トランジションへの貢献拡大に向けた事業の中期的な成長を測る指標	2030年度	●社会インパクト指標	●6つの貢献分野の重点課題に対し、長期的な社会インパクト視点で設定した指標

※ PFAS：有機フッ素化合物

2050年に向けて目指す社会の姿 Three Goals



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プレース、生命科学、創薬など、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財育成や雇用の創出、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。

マテリアリティ分析

YOKOGAWAは、Global Reporting Initiative(GRI)や欧州基準が採用するダブルマテリアリティの考え方に基づき、マテリアリティを特定しています。「社会・環境への影響」および「自社の財務への影響」の2軸で評価を行い、サステナビリティ委員会での議論を経てマテリアリティを正式化し、取締役会に報告しています。マテリアリティは、中期経営計画 GS2028の事業計画と連動して見直しを行っています。

マテリアリティ分析のプロセス

1. バリューチェーンを理解し、当社に関係するサステナビリティ課題のアイテムをリスト化※
2. 1でリスト化したアイテムを以下の2軸で評価
   - 社会・環境への影響(評価軸:範囲、規模、修復可能性、発生可能性)
   - 自社の財務への影響(評価軸:影響度、発生可能性)
3. ステークホルダーからのインプットに基づき、2の評価結果を調整し、サステナビリティ委員会で議論
4. 評価の結果、重要性が高いアイテムと判断したアイテムをマテリアリティとして特定
5. マテリアリティと６つの貢献分野の整合を確認

経営層によるディスカッションとレビューの実施

マテリアリティ分析の結果は、サステナビリティ委員会において毎年レビューしています。

2026年7月に開催したサステナビリティ委員会では、顧客満足度調査、投資家との対話や外部ESG評価など、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて得られたインプットに基づき、マテリアリティの粒度や評価結果を調整しました。

さらに、経営層によるグループディスカッションを行い、機会・リスクの観点からYOKOGAWAにおける重要性について活発に議論しました。「安全・セキュリティ」、「企業文化」、「コンプライアンス」、「ITセキュリティ」、「人財確保・能力開発」や「サプライチェーン」などの重要性が改めて強調されるとともに、「信頼できるAI」、「産業の自律化」、「製品環境フットプリント」をマテリアリティに追加しました。

今回レビューしたマテリアリティは、6つの貢献分野と整合していることを確認しています。

※ ESRS(European Sustainability Reporting Standards)を参照しています。

特定したマテリアリティ

バリューチェーン

Upstream(上流) ▶ Yokogawa Own Operations(自社) ▶ Downstream(下流)

Tier X サプライヤー / Tier 1 サプライヤー / 製品開発 / 生産 / 営業・エンジニアリング / ビジネスパートナー / お客様/エンドユーザー

マテリアリティ

(↑:機会、 ⚠:リスク)

サプライチェーン
- ⚠ サプライヤーとの持続可能な関係構築(安定供給、働く人の安全や労働条件など)

企業文化
- ↑ お客様志向、長期視点、挑戦、コラボレーションの重視
- ⚠ 現状維持、部分最適(サイロ化)

コンプライアンス
- ⚠ 法規制を含む社会規範からの逸脱、腐敗、差別・ハラスメント、内部統制の実効性

ITセキュリティ
- ⚠ サイバー攻撃等によるデータ漏洩や操業停止

人財確保・能力開発
- ↑ 社員の能力やスキルの向上
- ⚠ ビジネスニーズに対応する人財の獲得、リテンション

信頼できるAI
- ⚠ 誤った判断、公平性の欠如、データ漏洩

安全・セキュリティ
- ↑ プラントの安全でセキュアな操業への貢献
- ⚠ サイバー攻撃に対する当社製品の脆弱性

産業の自律化
- ↑ AIなどの活用によるプラントの自律的な操業への貢献

気候変動
- ↑ 再生可能エネルギーやCCS・CCUS等、脱炭素技術発展への貢献
- ⚠ 炭素税や排出規制による市場の変化

エネルギー
- ↑ エネルギーの安定供給や省エネルギーへの貢献

資源循環
- ↑ 資源の効率的な利用、再利用やリサイクルへの貢献

人々の安心と健康
- ↑ 安全な水、食料、医薬品の安定供給への貢献

製品環境フットプリント
- ⚠ 設計から製造、利用、廃棄までの製品ライフサイクルにわたる環境負荷(温室効果ガス、製品素材、廃棄物など)

戦略・施策



6つの貢献分野を通じて中期経営計画 GS2028と接続

6つの貢献分野

- 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
- 能力を発揮できる環境の実現

事業機会への取り組み

- 貢献と成長のストーリー
- 事業を通じた貢献事例

リスクへの取り組み

- 社会　- 環境
- ガバナンス

サステナビリティ指標―社会インパクト指標

YOKOGAWAは6つの貢献分野を通じて、社会・環境への貢献を拡大していきます。中期経営計画 GS2028では、社会への貢献の度合いを測る長期的な指標として、「社会インパクト指標」を貢献分野ごとに設定しています。貢献分野や指標は、前ページのマテリアリティ分析結果と紐づいています。2025年度は、Scope 1 , 2やエネルギー使用量の指標を中心に進捗が見られた一方、Scope 3など一部の指標には引き続き課題が残りました。これらの要因や対応策についてはサステナビリティ委員会で議論を行い、改善に向けた取り組みを進めています。

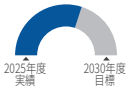
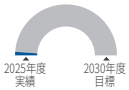


カーボンニュートラルの達成

気候変動の抑制に向け、GHG排出削減と持続可能なエネルギーへの転換を推進します。再生可能エネルギーやCCUSなど脱炭素技術の普及に貢献するとともに、炭素税や排出規制などの市場変化への適切な対応を進めます。

関連するマテリアリティ　気候変動　エネルギー　サプライチェーン　製品環境フットプリント



指標	算定方法	目標　2030年度	2025年度実績	進捗
お客様事業のCO_2排出抑制量	YOKOGAWAが製品・サービスを提供したお客様の再生可能エネルギー発電や低炭素エネルギー生産によるCO_2排出量を、平均的な化石燃料の使用によるCO_2排出量と比較し、その差分を実績として算出しています。	10億t-CO_2 (2018年度-2030年度累計)	4.4億t-CO_2	 2025年度単年では、主に地熱発電への貢献が伸長しました。2018年度からの累計では、主に風力発電への貢献が伸長。2030年度目標の達成に向け、再生可能エネルギー・低炭素エネルギー分野での貢献拡大を推進していきます。
温室効果ガス排出量 Scope 1, 2 (基準年2019年度)	GHGプロトコルに基づき算出しています。	カーボンニュートラル達成※1	59.9%削減	 生産工場での大規模太陽光発電システムの稼働や再生可能エネルギー由来電力への転換の促進により、排出量の削減が進捗しました。
温室効果ガス排出量 Scope 3 (基準年2019年度)	GHGプロトコルに基づき算出しています。	2030年度 30%削減※2／2050年度 カーボンニュートラル達成※1	0.7%削減※2	 調達価格の高騰や調達物量の増加により、Scope 3カテゴリー1の排出量は2019年度比で増加しています。一方で、一部サプライヤーから一次データを取得・活用することで、排出量の増加抑制に取り組んでいます。2030年度目標の達成に向け、今後もサプライヤーとのエンゲージメント強化と製品の省エネルギー設計を推進していきます。

※1 GHG排出量を90%削減したうえで、残余排出量10%は、カーボンクレジットによりオフセットすることを想定しています。　※2 カテゴリー1(購入した商品・サービスによる排出)とカテゴリー11(販売した製品の使用による排出)を対象にしています。

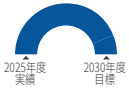


企業や社会の効率化

DXとAIの活用により、生産活動の効率化・自律化と資源・エネルギー利用の最適化を実現します。安定したエネルギー供給や省エネルギーに貢献するとともに、AIの誤判断、公平性などのリスク低減に取り組みます。

関連するマテリアリティ　産業の自律化　エネルギー　信頼できるAI　サプライチェーン



指標	算定方法	目標　2030年度	2025年度実績	進捗
お客様の生産性効率化で創出された経済価値	YOKOGAWAが製品・サービスを提供したお客様の生産性効率化による効果額を推定して算出しています。	2兆円	3,060億円	 生産・エネルギー効率化事業の拡大を推進しました。AIソリューションやコンサルティングビジネスなどの拡大に引き続き注力するとともにお客様の生産性効率化への貢献を定量化していきます。
エネルギー使用量 (売上原単位・基準年2023年度)	グループのエネルギー使用量を連結売上高で除して算出しています。	30%削減 (平均5%改善/年)	34.8%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。加えて、連結売上高が拡大したことで、エネルギー使用量(売上原単位)が大きく改善しました。

サステナビリティ指標―社会インパクト指標



ライフサイクル最適と環境保全

プラント資産の長期的かつ最適な運用を支え、お客様の生産性向上に貢献します。また、プラント資産のライフサイクルにわたり、環境負荷の低減を支援します。

関連するマテリアリティ　安全・セキュリティ　サプライチェーン　製品環境フットプリント



指標	算定方法	目標　2030年度	2025年度実績	進捗
持続可能でセキュアな操業に貢献している工場の数	プラントの長期最適運用支援に貢献するライフサイクルサポートの契約数に基づき算出しています。※1	2万工場	5,496工場	 ライフサイクルサポートを推進し、持続可能でセキュアな操業に貢献している工場数は、前年より微増となりました。※2
取水量（売上原単位・基準年2023年度）	グループの取水量を連結売上高で除して算出しています。	20%削減	7.3%減	 生産工程の改善やオフィスで使用する水道水の節水システムの導入などにより、水使用の増加を抑制しました。加えて、連結売上高が拡大したことで、前年度比で取水量(売上原単位)が改善しました。

※1 2025年度より、ライフサイクルサポート契約の定義をグローバルで統一し、対象件数の把握方法を見直しました。
※2 対象件数の把握方法の見直し後の2024年度の実績は5,389 工場です。



安全と健康の向上

ライフイノベーションの推進を通じて、プラントや地域社会の安全・安心の向上に貢献します。安全な操業や水、食料、医薬品の安定供給を支えるとともに、サイバー攻撃による操業停止や情報漏洩などのリスクへの対応を強化します。

関連するマテリアリティ　安全・セキュリティ　人々の安心と健康　ITセキュリティ　信頼できるAI



指標	算定方法	目標　2030年度	2025年度実績	進捗
安全や健康に貢献している人数	YOKOGAWAが製品・サービスを提供した水インフラを利用している都市人口の合計値で算出しています。	1億人	7,718万人	 国内外で主に浄水関連設備への貢献が伸長しました。浄水場などの水インフラ分野での貢献拡大を推進していきます。
労働災害発生率（労働災害発生件数÷延べ実労働時間×100万）	年間の労働災害発生件数を延べ実労働時間で除し、100万を乗じて算出しています。	0.40以下	0.89	 教育の展開や災害防止ルールの周知などにより、主要な課題である転倒災害の件数が減少しました。グループ共通の施策を展開し、労働災害の削減に取り組んでいきます。

サステナビリティ指標―社会インパクト指標



資源循環型エコシステムの創造

資源の持続可能な利用と循環の最大化に貢献します。バリューチェーンおよび製品ライフサイクル全体で資源効率の向上、再利用・リサイクルの拡大に取り組みます。

関連するマテリアリティ　資源循環　サプライチェーン　製品環境フットプリント



資源循環への対応の加速を踏まえ、「資源循環型エコシステムの創造」における指標と目標を新たに設定しました。
製品サステナビリティ指針「Trusted Green」に基づき、具体的な取り組みを実行していきます。

指標	目標　2030年度
製品ライフサイクルを通じて創出する環境価値	• 製品の長期利用を推進 • 製品への環境配慮材料(再生樹脂材料など)の利用促進 • LCA等の環境評価を活用した環境情報提供の拡充

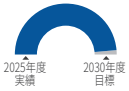


能力を発揮できる環境の実現

一人ひとりが尊重され、多様な人財が能力を発揮できる環境を整備します。挑戦、協働を重視しながら人財育成を推進するとともに、法令違反や腐敗、差別・ハラスメント、人財不足などのリスクに対応します。

関連するマテリアリティ　企業文化　コンプライアンス　人財確保・能力開発　信頼できるAI



指標	算定方法	目標　2030年度	2025年度実績	進捗
社員のWell-beingを高めるエンゲージメント	社員エンゲージメントサーベイのスコアで測っています。	エンゲージメントサーベイスコア 84%以上	82%	 2025年度のエンゲージメントスコアは82%となり、2年連続で過去最高水準となりました。多様性とワーク・ライフ・マネジメント、効率性、戦略・方向性が重要なテーマとなっており、組織の状況に応じた改善施策を推進していきます。
変革に向けた人財育成・能力開発の実績	-	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、人財ポートフォリオの更新と充足の取り組みを推進しました。	
ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョンの達成度	グローバルの管理職に占める女性の比率で測っています。	女性管理職比率 20%	15.5%	 社員の年齢構成など各地域の状況に応じた取り組みを継続していきます。
	-	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財の多様化を推進しています。	

サステナビリティ指標―サステナビリティ・トランジション指標

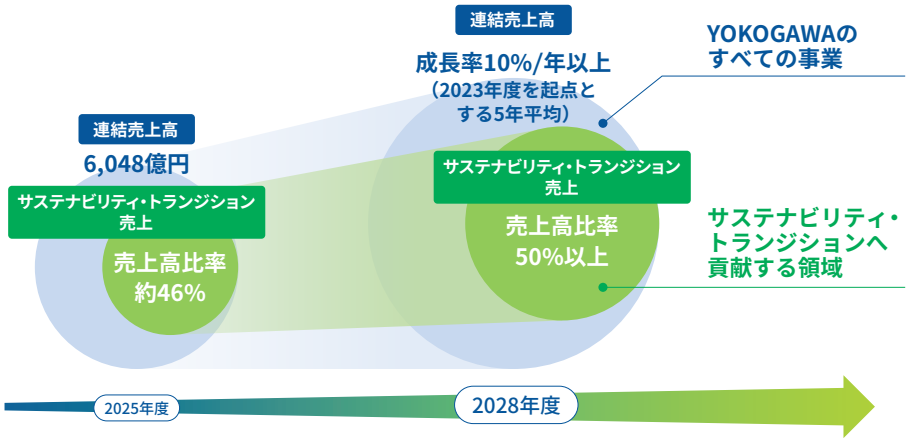
事業成長とサステナビリティ貢献を一体的に可視化する新たなサステナビリティ・トランジション指標へ

エネルギー情勢や地政学リスクの高まり、脱炭素化に向けた社会要請の変化など、事業環境は大きく変化しています。YOKOGAWAは、すべての事業を通じて社会・産業の持続可能な発展に貢献するとともに、中長期的な事業環境の変化に対応した事業ポートフォリオの高度化を進めています。持続可能な社会の実現に向けては、クリーンエネルギーやエネルギートランジション領域での事業成長を加速するとともに、地域や業種ごとに異なるお客様のさまざまな課題や状況に向き合いながら、お客様のサステナビリティ・トランジションを支援していくことが重要です。

こうした考え方のもと、事業ごとの貢献のあり方や成長の方向性を明確に示すため、サステナビリティ委員会での議論を経て、社会への貢献と事業成長をより一体的に捉える経営指標として、サステナビリティ・トランジション指標を進化させました。

2025年度までの指標と目標

2025年度までは、サステナビリティ・トランジションに貢献する領域の売上を「サステナビリティ・トランジション売上」と定義し、売上高比率50%以上を目標として取り組みを進めてきました。2025年度のサステナビリティ・トランジション売上の比率は約46%となりました。



2026年度からの指標と目標

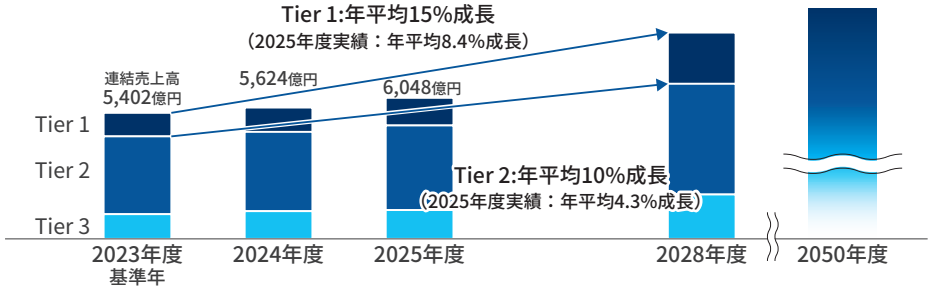
2026年度からは、当社の事業領域を業種ごとに3つの階層（Tier）に分類し、それぞれのサステナビリティ・トランジションへの貢献のあり方を明確化しました。

サステナビリティ・トランジション指標の考え方※1

区分	業種群※2	サステナビリティ貢献のあり方	成長率目標
Tier 1	再生可能エネルギー、CCS・CCUS、水、医薬、医療、食品、計測　など	カーボンニュートラルとWell-beingで社会全体のサステナビリティに貢献	GS2028売上高成長率目標を大きく上回る成長（年平均15%成長※3）
Tier 2	天然ガス・LNG、電力、高機能化学、モビリティ、マイニング＆メタル、紙パルプ　など	エネルギートランジションや資源の有効活用で循環型社会への移行に貢献	GS2028売上高成長率目標と同水準（年平均10%成長※3）
Tier 3	石油・石油化学	環境への負の影響を低減し豊かで安全な社会に貢献	―

Tier 1は、持続可能な社会の実現に直接貢献する重点成長領域として位置付け、GS2028の全社売上成長率目標（年平均10%以上）を大きく上回る年平均15%の成長率目標を設定しています。Tier 2は、エネルギートランジションや資源の有効活用を通じて社会の移行を支える領域として、年平均10%の成長を目指します。Tier 3は成長率目標を設定しないものの、社会・産業を支える重要な領域として、お客様の安全・安定操業や環境負荷低減への貢献価値向上を推進します。本指標は、すべての事業を通じた社会への貢献を前提としながら、持続可能な社会への貢献がより大きい領域の成長を加速し、社会価値と企業価値の両面から事業を評価する新たなフレームワークとして導入したものであり、中長期的な事業ポートフォリオの変革を推進する当社の方向性を示すものです。

※1 指標の設計にあたっては、IEA（国際エネルギー機関）が公表するWorld Energy Outlook（WEO）のStated Policies Scenario（STEPS）を参考としています。STEPSでは、2050年においても石油・天然ガスを含む化石燃料が一定規模で利用される一方、エネルギー需要構造の変化に伴い、化石燃料関連領域は2030年代以降、相対的にピークアウトしていくことが想定されています。
※2 Tier区分の業種構成は、公的機関が公表するタクソノミー基準を参考としながら、当社の事業形態や管理上の合理性も踏まえて設定をしています。今後も、社会・産業構造の変化を踏まえながら、継続的に見直しを行っていきます。
※3 2023年度を基準年度としています。



GS2028 経営数値目標レビュー

■ GS2028の2年目となる2025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2年目となる2025年度の実績は、制御事業における複数の大口案件の獲得や、測定器事業におけるAIデータセンター関連需要の拡大に伴う受注増等により堅調に推移しました。
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付けています。
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 実績	2026年度 予想	2023～2026年度 期間
受注高成長	10%/年以上	10.4% (7.8)	3.2% (2.4)	4.4% (5.2)	6.0% (5.1)
売上高成長	10%/年以上	4.1% (1.9)	7.5% (6.9)	1.7% (2.2)	4.4% (3.6)
営業利益率(ROS)	15%以上	14.9% (13.3)	13.6% (12.4)	13.8% (12.8)	—

セグメント別受注高成長率目標(5年平均)

制御事業	10%/年以上	10.1% (7.5)	1.2% (0.4)	5.6% (6.3)	5.6% (4.7)
エネルギー&サステナビリティ	10%/年以上	18.9% (16.2)	2.5% (1.4)	7.0% (7.9)	9.2% (8.3)
マテリアル	10%/年以上	0.1% (▲2.5)	▲2.5% (▲2.7)	3.5% (3.9)	0.3% (▲0.5)
ライフ	15%/年以上	2.4% (1.4)	8.1% (6.8)	5.2% (5.1)	5.2% (4.4)
測定器事業	12%/年以上	16.9% (13.6)	38.5% (37.0)	▲7.1% (▲6.1)	14.6% (13.5)
		GS2028計画レート 1米ドル=130円	実勢レート 1米ドル=152.55円	実勢レート 1米ドル=151.17円	業績予想レート 1米ドル=150円

財務目標

自己資本利益率(ROE)	10%以上	11.5%	11.8%
投下資本利益率(財務ROIC)	10%以上	12.9%	11.7%
1株当たり純利益(EPS)	300円以上 (2028年度)	200.41円	227.72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)	860億円 (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)



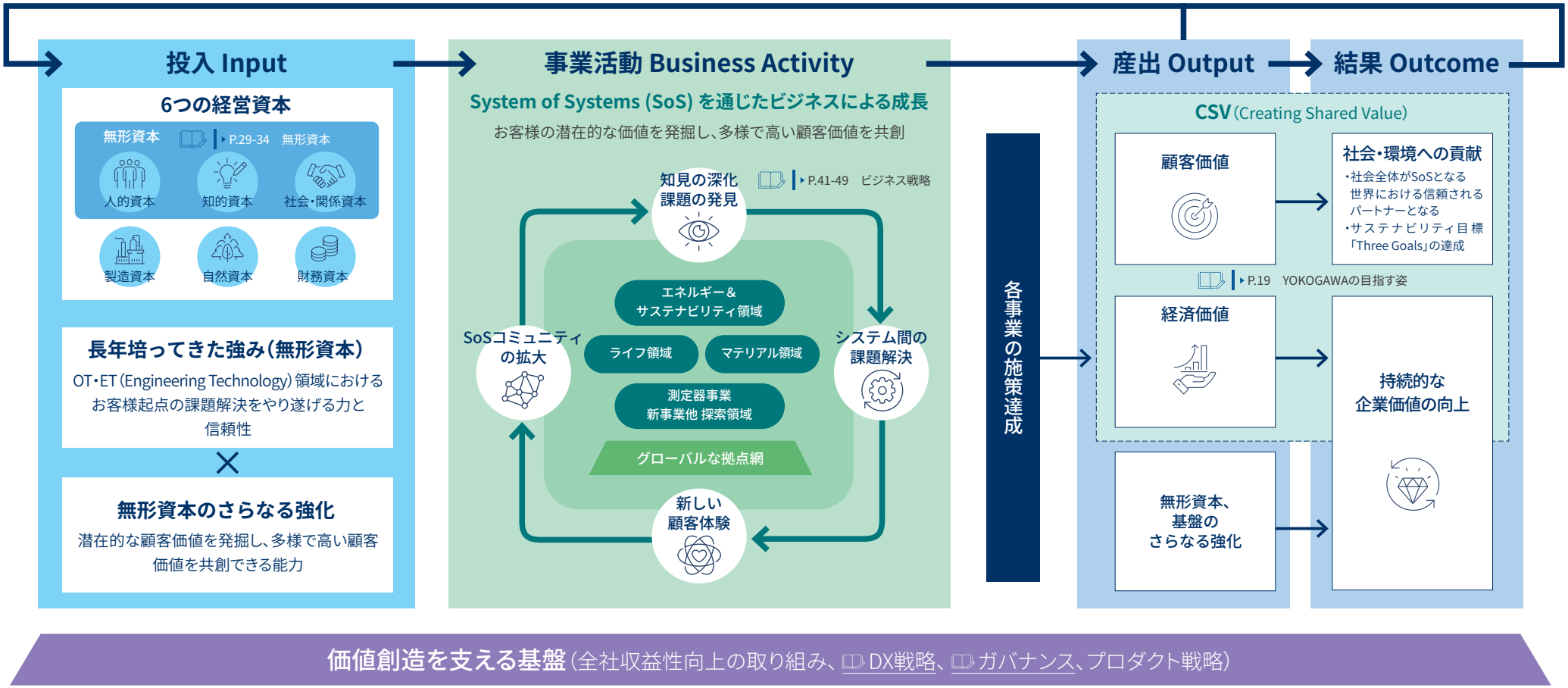
重点ターゲット領域への投資とM&A

GS2028の高い成長目標の達成へ向けて、インフラ投資が活況なインド市場への投資や、OT領域におけるAIへの投資など、重点領域への投資を推進しています。また、引き続きM&A人財の教育・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。

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。

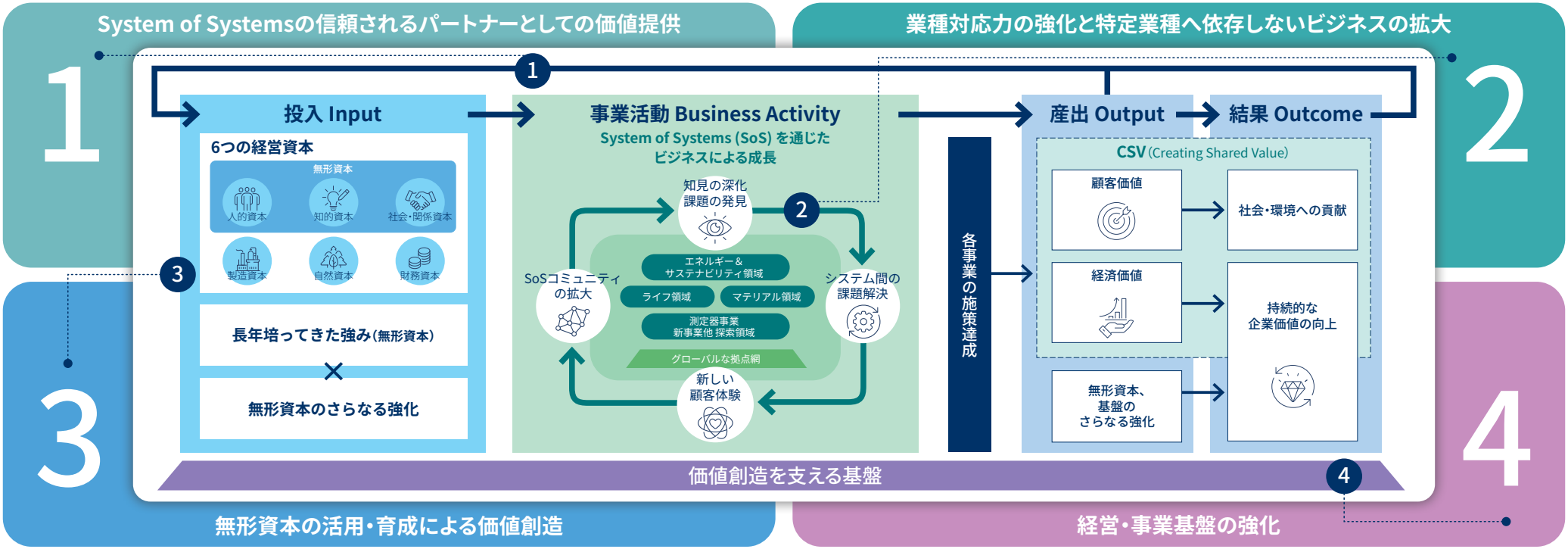
6つの経営資本のうち、特に人的資本、知的資本、社会・関係資本の無形資本を重視し、今後それらをさらに強化しながら活用して、事業活動を回すことで価値を生み出し、信頼されるパートナーとして、持続可能な社会の実現とお客様のビジネス・利益の最大化に貢献していきます。ここで重要になるのは、お客様と同じ目線で市場やビジネスを見ること、お客様の潜在的な課題を発掘し、多様で高い顧客価値を共創し、提供していくことです。事業活動では、System of Systemsを通じたビジネスと業種対応力の強化、特定の業種へ依存しないビジネスの拡大により、各事業の目標達成を目指します。価値創造を支える基盤としては、全社収益性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



価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略

■ GS2028の4つの基本戦略

GS2028では、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、持続的な成長を目指しています。



①System of Systems（SoS）の信頼されるパートナーとしての価値提供

SoSを通じた価値提供に向けて、戦略的な洞察の提供やコラボレーションの推進、IA2IA（Industrial Automation to Industrial Autonomy）のアプローチによるシステムの自律化レベル向上に取り組んでいます。これらを通じて、SoSが進む社会においてお客様から信頼されるパートナーとして、持続可能な成長の実現を支援しています。

▸P.41-49　ビジネス戦略

②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。現場レベルから経営レベルまでソリューションの幅を広げ、事業環境や市場ニーズの変化に対応するお客様をサポートするソリューションの充実を図っています。

▸P.41-49　ビジネス戦略

③無形資本の活用・育成による価値創造

無形資本のうち、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の原動力としています。

▸P.29-34　無形資本

④経営・事業基盤の強化

価値創造プロセスを支える経営・事業基盤の強化に取り組んでいます。具体的には、組織構造やオペレーションの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（コーポレートガバナンス）などに取り組んでいます。

▸P.38-39　DX戦略　▸P.50-61　コーポレートガバナンス

価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略

■ 4つの基本戦略における重点ターゲット領域

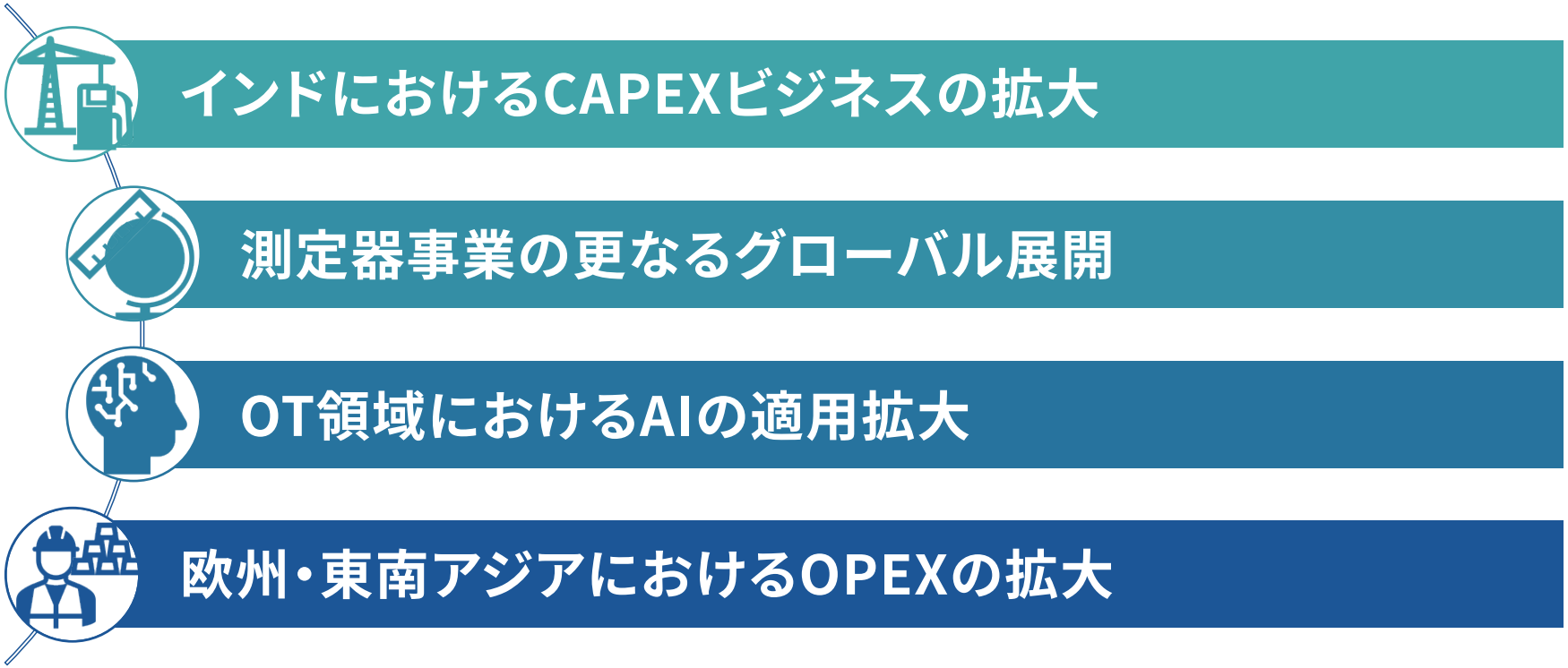
GS2028の達成に向けて4つの基本戦略を推進するなかで、以下の4つの領域を中心に、成長に必要な技術や事業基盤の獲得に向けた投資を積極的に進めています。

インドは、人口増加に伴うインフラ投資が活発な巨大市場です。競争の激しい市場ではありますが、生産・エンジニアリング体制の強化を通じて競争力をさらに高め、成長機会を取り込んでいきます。

測定器事業は、昨年、AIデータセンター関連投資の需要を取り込み大きく成長しました。この成長を一過性のものに終わらせることなく、製品ポートフォリオの強化やグローバル展開を進め、持続的な成長につなげていきます。

AI分野では、お客様とともにプラントの自律化に取り組んでいます。当社の強みは、OTに根差した技術力と、長年にわたり蓄積してきた制御・運用ノウハウを生かし、AIを実際のプラント制御まで適用できる点にあります。プラント制御の自律化を支えるAIの実用化と適用領域の拡大を進めていきます。

OPEXビジネスは、日本市場で長年にわたり、インストールベースに寄り添ったソリューション・サービスを提供することで事業を拡大してきました。こうしたベストプラクティスをグローバルに展開するとともに、ライフサイクル全体を通じたOPEXソリューション・サービスの提案力を強化し、収益基盤のさらなる拡大につなげていきます。



価値創造の源泉

■ 無形資本

GS2028での取り組み

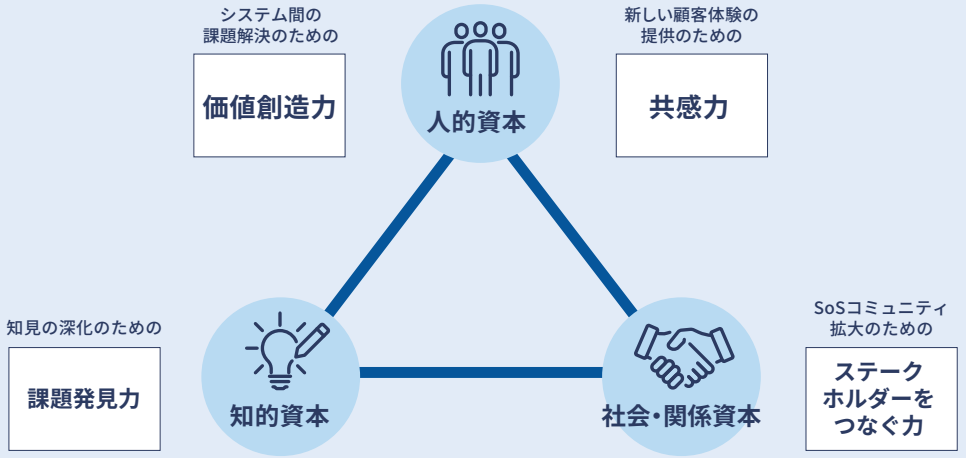
GS2028では、4つの基本戦略の1つとして無形資本の活用・育成による価値創造を掲げ、YOKOGAWAが長年にわたり培ってきたさまざまな強みを事業の成長に生かすため、人的資本、知的資本、社会・関係資本のそれぞれにおいて目指す姿を設定し、その実現へ向けて具体的な施策の実行を進めています。

▸P.26　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 & 企業目標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



活用するべきYOKOGAWAの強み

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

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

■ 無形資本　人的資本

目指す姿

社員一人ひとりが「お客様起点の価値共創プロモーター」になる

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

人財戦略

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

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

2025年度の主な実績

- 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（SME19名/SA14名 計33名）
- 自律的なキャリア形成の支援（ピープルマネージャー※2トレーニング受講率37%、社員1人当たりのトレーニング時間　41.2時間）
- 世界各地のYOKOGAWAグループで活躍する女性社員27名を対象に、グローバルリーダーシップ育成プログラムを実施し、グローバルなネットワーク構築とキャリアビジョン形成を支援
- リバースメンタリングプログラム※3の実施

課題への取り組み

■ 事業戦略の実現に向けて、人財ポートフォリオの更新・充足に継続して取り組む
- ダイレクトソーシングの高度化、採用ブランディング強化による採用競争力強化
- 「人を通じて成果を出す」行動を共通言語としたピープルマネージャーの実践力強化
- 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の運用継続

※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 リバースメンタリングプログラム：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

持続可能な企業価値の創出を支える人財育成

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、社員同士が教え学び合う組織風土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。

社員のWell-beingを支える健康経営の推進

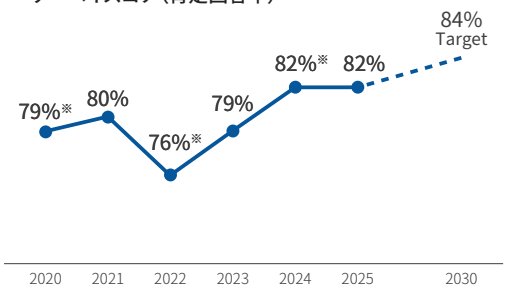
多様な人財が、自らの意思で成長し、チャレンジし続けるために、社員の健康を経営的視点で捉え、戦略的に実践する「健康経営」を推進しています。社員の自律的な健康づくりを支援し、心身の健康増進、やりがい、幸福感を向上させることで、グループ全体での社員エンゲージメントや生産性向上につなげることを目的としています。今年度は8回目となる「健康経営優良法人～ホワイト500～2026」の認定を受けました。

2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

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。

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回実施。

1. **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。
2. **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。
3. **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。

2025年度の結果分析・改善活動

2025年度の社員エンゲージメント・フルサーベイでは、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「会社の成功のために期待以上の努力を惜しまない」と評価し、目標値を上回る結果となりました。

今回のサーベイでは、特に「多様性とワーク・ライフ・マネジメント」「効率性」「戦略・方向性」の3領域が強く影響していることが明らかになりました。これらに対し、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、YOKOGAWAの社内表彰制度Yokogawa Group Awardsを毎年実施（2025年：17件/161名受賞）し、会社の戦略・方向性（GS2028／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

YOKOGAWAは中期経営計画GS2028のもと、知的資本の可視化・価値化を通じて、企業価値の向上につなげる経営を進めています。技術を保護するのみならず、それを事業に活用し、さらには展開することで、社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指します。

知的財産戦略　～価値を創造し、未来を拓く成長ドライバーへ～

2025年度の歩み ― 価値創造につながる知的財産戦略の推進

YOKOGAWAは発明創出力の強化を着実に進めています。2025年度は発明創出から権利化に至る一貫したオペレーション基盤の高度化を図り、発明提案は283件と目標を上回りました。

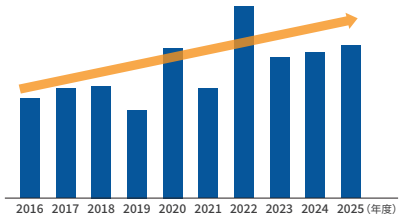
また、4月にCTO（Chief Technology Officer）を設置したことを契機として、中長期技術ビジョンの実現に向けて部門横断型のタスクフォースを早期に立ち上げ、それを支える基本特許の戦略的構築を開始し、将来事業の競争優位性を確保する基盤整備を進めています。

YOKOGAWAにとって知的資本は、技術を事業価値へと転換する重要な経営資源です。こうした考えのもと、当社では新事業開発をミッションとするマーケティング本部に知的財産部門を設置し、事業スキームの設計段階から知財機能を統合することで、有利な事業ポジションの確立と潜在リスクの低減を図っています。

知的資本の具体的な活用例としては、当社独自の1細胞ナノデリバリー装置「SU10」※1において、外来遺伝子を使わない植物のゲノム編集に成功し、その手法は特許として権利化され、品種改良を加速する技術として、ベンチャー企業へライセンス提供しています。

これらの取り組みはGS2028に示される無形資本の活用・育成方針に沿ったものです。こうした活動は外部からも評価され、IAM※2が選ぶ「IAM Asia IP Elite」にも初めて選出されました。また、特許リスクの低減を目的とする企業間の枠組みOIN※3においては、新たな仕組み「OIN2.0」に初期メンバーとして参画し、Linuxシステムの開発環境を整えることで、オープンソースのコミュニティを支える役割も担っています。

発明意匠提案数



※1 SU10（Single Cellome™ Unit）：タンパク質やゲノム編集ツールなど目的の物質を、細胞ひとつひとつに届けることができる当社独自の装置。本成果は特許第7729509号として権利化され、植物バイオのベンチャー企業（株式会社インプランタイノベーションズ）へ研究開発用途を対象とした非独占の特許ライセンスとして提供。植物ゲノム編集市場は2031年に約93億ドル規模へ成長が見込まれる（出所：IDTechEx）
※2 IAM：知財分野の国際的な専門誌・調査機関
※3 OIN（Open Invention Network）：参加企業がLinux関連の特許を相互に行使しないと約束し、オープンソースを安全に使える環境を支える国際的な枠組み。「OIN2.0」はその新たな仕組み

2026年度の方針 ― 知的資本の企業価値への転換

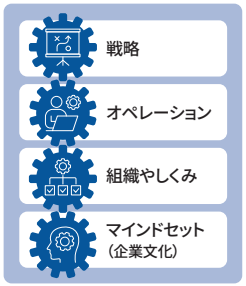
2026年度も、「IA知財基本戦略」に基づき、CTO（Chief Technology Officer）による中長期技術ビジョンのもと各事業部と知的財産部が一体となり、技術ロードマップに同期した重点領域で特許の出願・権利化を進め、将来事業の競争優位性を確保する基盤を着実に整備していきます。

体制面では、契約や事業判断に内在する知財リスクを統制することで、意思決定の質とスピードを引き上げるべく、協創および係争に対応する知的財産法務課を新設しました。

制度面では、グループ全体での発明集約および報奨制度の整合を進め、統一的な判断基準に基づくグローバル知財ガバナンスの仕組みを整備します。

さらに、知財教育については対象を社員から役員層まで拡大し、知的財産に係る活動を特定部門の役割にとどめることなく全社的な経営基盤としての定着を図ります。

これらの取り組みにより、蓄積・整理された知財ポートフォリオの可視化を進めるとともに、事業戦略および投資判断への組み込みを通じてその価値化を推進します。知的資本を経営の重要な判断軸として活用し、防御機能にとどまらない成長ドライバーとしての役割を強化していきます。

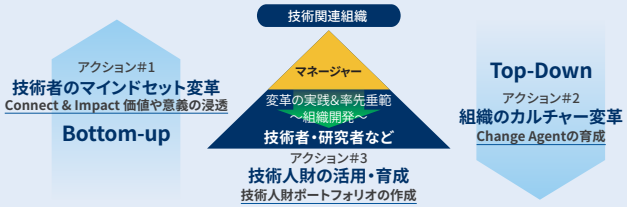


技術人財　～社内カルチャー変革に向けた取り組み～

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るべく、知的資本を理解し活用できる社内人財を増やすためには、社内カルチャーの変革が必要です。社内カルチャー変革の一環として、事業環境の変化を考慮して技術分野を設定し、権利活用を見据えた知的財産権の創出と形成を図ることにより、知的資本に関わる活動を単なる作業ではなく価値創造のプロセスに高めていきます。なお、社内カルチャーの変革については、4つの変革プロジェクトや技術人財分科会における活動としてすでに取り組まれており、これら全体の施策による変革と方向をそろえながら、知的資本に対する取り組みを推進しています。

技術人財変革のスローガン“Connect & Impact（C&I）”

FY25に設置されたCTO（Chief Technology Officer）のリードのもと、全社技術委員会およびその専門部会の1つである技術人財分科会の活動は、新たなステージに移行しました。技術人財分科会では、「技術のYOKOGAWA」という強みを次の時代へ引き継ぎ、さらに進化させるため、新たな挑戦を生み出す企業文化の醸成に取り組んでいます。「Connect & Impact」には、人と人、技術と技術をつなぎ、新たな価値を生み出していく強い意志が込められています。技術人財一人ひとりが主体的・自律的に行動できるよう促すマインドセット変革と、それを後押しする組織開発に取り組むとともに、AI等の重点テーマの技術人財ポートフォリオ策定を通じて現状の可視化を進めています。これにより、中長期技術戦略が描く将来像に近づくために何が必要かを明らかにし、人財の獲得・育成を戦略的に進めていきます。



研究開発事例



ロボット統合運用によるプラント自律化の実現

― 多種多様なロボットを活用した次世代オペレーション設計技術 ―

複数の異種ロボットを統合する操業計画設計技術

YOKOGAWAは、複数の異種ロボットを統合的に運用するための操業計画を設計する技術を開発しました。本技術は、プラント内の状況に応じて最適なロボットを選択し、複数のロボットに対して効率的にタスクを割り当てることで、点検・巡回業務の自動化・高度化を実現するものです。これにより、従来は個別に運用されていたロボットを連携させ、プラント全体の最適化に貢献する「ロボットオーケストレーション」が可能となります。

本技術は、ロボット活用を個別導入から全体最適へと進化させることで、顧客の安全性向上や運用効率の改善に寄与するとともに、ロボット活用領域の拡大を通じた新たな価値創出につながるものです。

プラント産業における課題とロボット活用

近年、プラント産業では設備の高度化・老朽化が進む一方、熟練作業員の不足や技術継承の課題が顕在化しています。また、安全性や操業効率のさらなる向上に対する要求も高まっており、これらの課題に対応する手段として、ロボットやドローンの活用が世界的に進んでいます。しかし、現場で導入されるロボットは多様であり、それぞれの特性や機能が異なるため、単体での活用にとどまり、十分な効果が発揮しきれていないケースも少なくありません。

ロボット統合運用を支える中核基盤

本研究で開発した技術は、こうした課題に応えるものであり、将来的にはロボットの統合運用を支える中核基盤との連携を想定しています。異なるロボットを統合的に管理・制御するロボット管理コア（OpreX Robot Management Core）（当社ウェブサイト）と組み合わせることで、ロボットの協調動作や遠隔運用、プラントシステムとの統合運用への展開が期待されます。

画像データ解析を通じた設備保全の自動化・高度化

さらに、ロボットが取得する画像データについては、プラント画像アナライザ（OpreX Plant Image Analyzer）（当社ウェブサイト）を活用することで、設備の異常検知や状態把握、点検業務のデジタル化を推進します。これにより、作業の自動化にとどまらず、データに基づく意思決定の高度化が可能となります。

これらのソリューションと組み合わせることで、当社グループはロボット活用領域における差別化を図り、プラント運用の高度化ニーズに応えることで市場拡大への貢献を目指します。

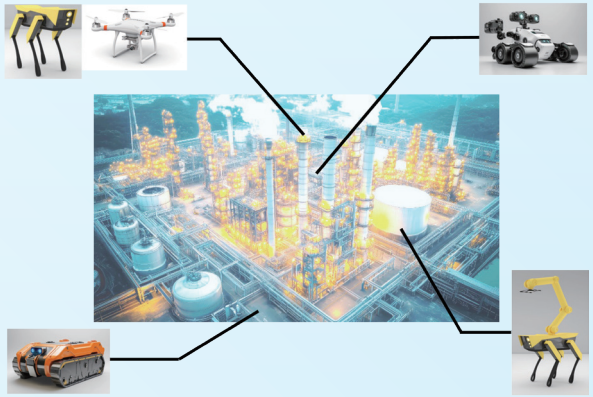
Industrial Autonomyに向けた取り組みとパートナー連携

こうしたニーズに対応するため、YOKOGAWAはIndustrial AutomationからIndustrial Autonomyへの進化を掲げ、ロボットとAIを活用した次世代のプラント運用の実現に取り組んでいます。その一環として、グローバル企業との協業を通じた実証および実用化が進展しています。例えば、シェル社との協業では、AI技術とロボットを組み合わせたプラントメンテナンスの高度化を推進しており、前述のプラント画像アナライザによる計器の読み取りに加え、液漏れや機器の不具合のチェックといった複数のユースケースを、シェル社の実プラントで実証しています。また、ANYbotics社との連携では、四足歩行ロボット「ANYmal」とプラント運用基盤の統合を実現しています。これらの取り組みにより、単体ロボットの導入から、複数ロボットを統合した実運用レベルのソリューションへの進化が加速しています。

プラントメンテナンス向けロボットとAI技術に関してシェル社と協業（当社ウェブサイト）
OpreX Robot Management CoreとANYmal 点検ロボットを統合（当社ウェブサイト）

今後の展開

今後は、本技術と各種ソリューションを組み合わせ、多種多様なロボットの統合運用をさらに推進するとともに、AIやデータとの連携を強化することで、プラント運用の自律化（Industrial Autonomy）の実現を目指します。YOKOGAWAは、ロボット・AI・制御技術の融合により、安全で効率的な社会インフラの構築に貢献していきます。



プラントでのロボット操業の将来構想図

■ 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各地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件以上のシステム納入に携わっ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。各地域、各ビジネスの状況を踏まえ、注力地域やターゲット層を定めてYOKOGAWAの企業姿勢や提供価値を訴求する活動に取り組んでいます。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徹底、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。

進化するビジネスブランディング－制御事業の包括ブランド「OpreX」

YOKOGAWAが制御事業の包括ブランドとして2018年に導入したOpreX。導入から7年を経た2025年、OpreXのカテゴリー体系が再構築されました。

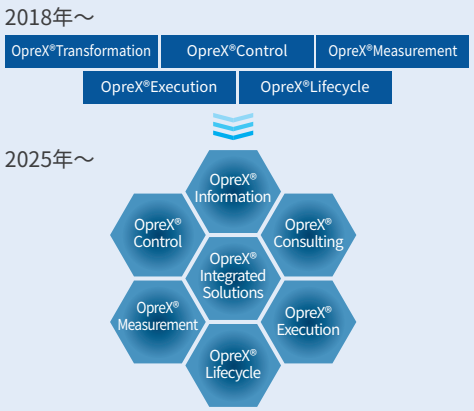
現在YOKOGAWAの売上の9割以上を占める制御事業では、各種産業向けに多種多様な製品、サービス、ソリューションを提供しています。一方で、2010年代当時は「商材のブランドや固有名称が多い」という課題も抱えており、これらを体系的に束ねて提供価値を示す必要が高まっていました。そこで、部門横断のプロジェクト体制を組み、商材の体系整理と包括ブランドの導入の検討を開始し、2018年に制御事業ポートフォリオ全体を包括するブランド「OpreX」が誕生したのです。

OpreXは、業務改善プロセスが現場に定着し、競争上の優位性までに昇華されている状態を示す「Operational Excellence」を基にした造語です。「X」には、組織横断を意味するcross-functional、excellentやtransformationの接頭辞である「ex-」「trans-」、そして、未知数を表す「X」によって、YOKOGAWAが、経験したことのない素晴らしい世界の創造に貢献していくという思いが込められています。 OpreXに込めた思いは、YOKOGAWAのコーポレート・ブランド・スローガン "Co-innovating tomorrow"とも連動しています。

2025年のカテゴリー体系再構築においては、ビジネスの実態に即して制御事業商材のポートフォリオを整理し、提供価値の訴求力を高めることを目的に、従来のカテゴリーを見直すとともに統合ソリューションのためのカテゴリーを新設しました。製品、サービス、ソリューションの個別商材が分類されていた従来の5つのカテゴリーを見直し、「OpreX Control」「OpreX Measurement」「OpreX Execution」「OpreX Lifecycle」「OpreX Information」「OpreX Consulting」の6つに再編。また、特定の目的のために商材を組み合わせたソリューションを訴求するための「OpreX Integrated Solutions」のカテゴリーを新設しました。新カテゴリーの導入は、ソリューションや情報系商材、コンサルティングサービスの拡充に対応し、各商材の訴求力を高めるとともに、市場におけるケーパビリティの訴求力の強化を図ることを目的としています。

YOKOGAWAは、OpreXを通じて制御事業における提供価値を示し、お客様と未来を共創するパートナーとしてこれからも挑戦を続けてまいります。

OpreXカテゴリーの変遷



■ 資本政策・財務戦略

株主資本コストを上回るTSRを実現し、「株主価値」の最大化を図る

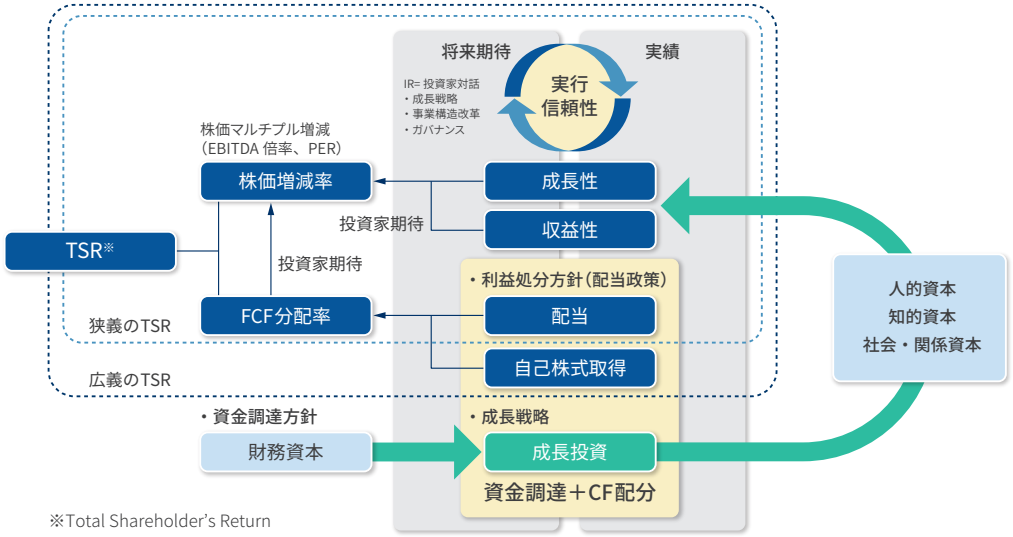
GS2028を通じて、株主資本コストを上回るTSR(Total Shareholder's Return)を実現し、中長期視点での「株主価値」の最大化を図っていきます。

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

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

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

株主価値最大化の実現



※Total Shareholder's Return

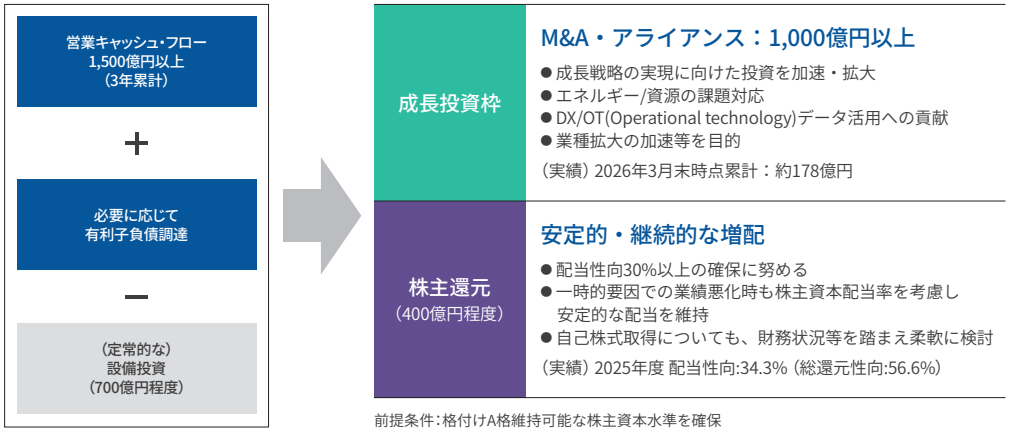
GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)

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

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

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

GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)



前提条件：格付けA格維持可能な株主資本水準を確保

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。

2025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178億円となっています。（2026年3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）
- サイバーセキュリティおよびDXソリューションを提供するIntellisync社※1を買収（2025年、イタリア）
- 高度なグリッド制御およびエネルギー管理ソリューションを開発するWiSNAM社※1を買収（2025年、イタリア）

※1 BaxEnergy社へ統合済み

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。

資本コストを意識した経営の実現に向けた取り組み

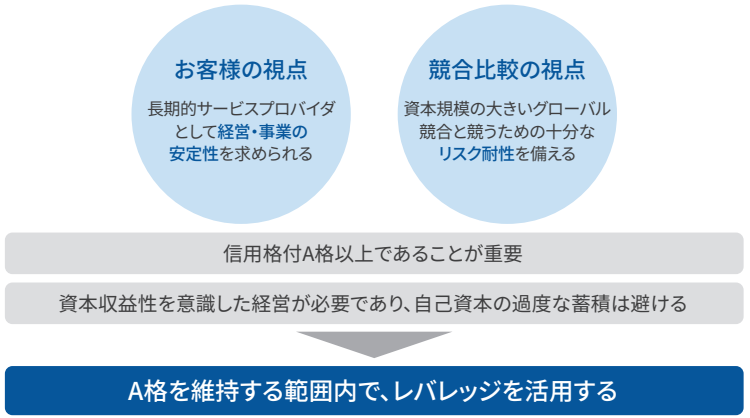
最適資本構成の確保

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

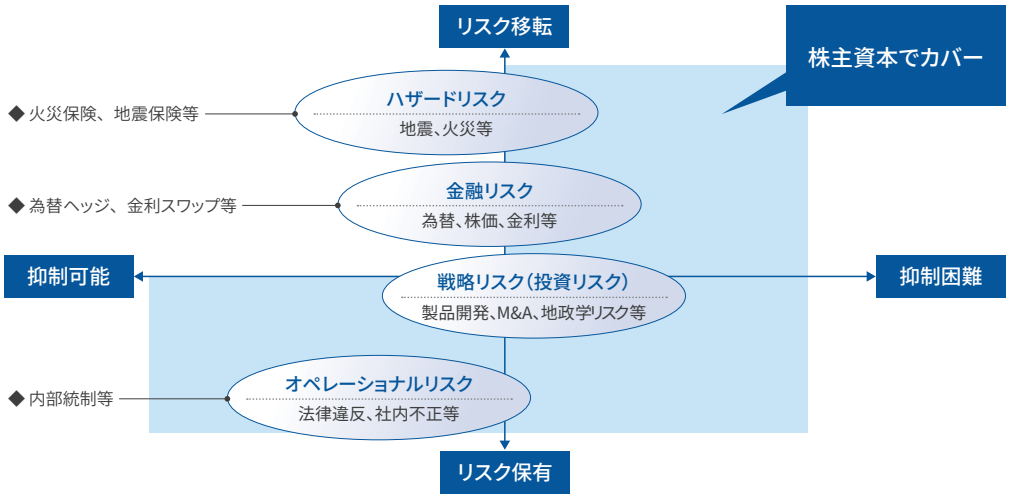


最適資本構成において考慮すべきポイント

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



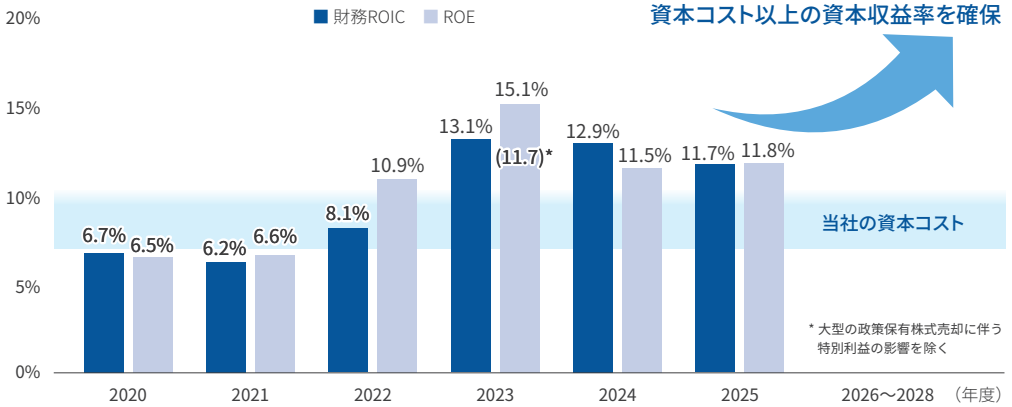
▸事業等のリスク（2026年3月期 有価証券報告書 P.25-29）

資本コストの認識と資本収益率目標

2025年度までの当社の資本コストは、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



※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）
投下資本：有利子負債+自己資本+非支配株主持分

スプレッド確保のための仕組み~投資判断プロセスの強化~

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

■ DX戦略

DXでAI・データ・人をつなぎ、新たな価値創造を加速する

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ています。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を支援していきます。

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エ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ています。

	活動分類	取り組み状況
Internal DX	DX教育・学習基盤	経済産業省発行のデジタルスキル標準をベースに独自の育成体系を整備し、オンラインや対面など、各トレーニングに最適なスタイルでの学びを展開。
	DXトレーニング事例	経済産業省発行のDXリテラシー標準準拠の教材を独自開発（日・英）。グローバル全体でのDX共通ナレッジの獲得を推進。 DX推進人財育成として、AI、データ、サイバーセキュリティ、クラウド、事業開発等の研修を提供。
External DX	DX推進方針	YOKOGAWAでは「External DX Management Code」を制定し、Cloud、AI/Machine Learning、IIoT、Cyber Security などのデジタル技術活用を全社的に推進中。
	スマート製造/DX支援	S.I.R.I.（Smart Industry Readiness Index）資格保有者によるデジタル成熟度評価やロードマップ策定を実施。 ERP、MES、EMSを組み合わせたスマート製造支援を推進中。
	最新DX導入成果	Saudi Aramco Fadhili Gas Plantの酸性ガス除去工程に、複数の自律制御AIが連携するFKDPPソリューションを導入。アミン・蒸気使用量10～15%削減、電力使用量約5%削減を実現し、プラント運転の自律化と安定操業に貢献。

Internal DX活動の取り組み状況

GS2028では、Internal DXを通じて社員の生産性を30%向上させるという目標を掲げ、その実現に向けてDX人財の育成を推進しています。海外売上高比率が70%超であることを意識し、グローバルDX人財開発プログラム「YOKOGAWA Xcelerate」では、DX推進に必要な5つのロールをグローバル共通で定義し、グローバル全社員を対象としたDXリテラシー向上から専門人財・変革人財の育成までを体系的に展開しています。

■ 主な施策

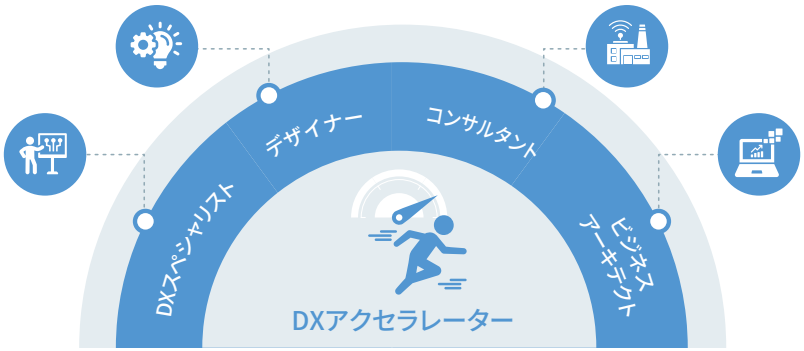
- データ・AI ブートキャンプ： 各国から集まる受講者に対して、海外での集中トレーニングを行い、データ・AI活用の実践力を強化しています。
- イノベーションチャレンジ： 新規事業提案に必要なスキル獲得トレーニングを実施し、さらに学びを実践する場として、デジタル技術を活用した変革をマネージメント層に提案する機会を提供しています。
- フィジカルAIオープンラボ： フィジカルAI分野において、参加者自らが目的を定めて研究活動を行い、成果を共有しながら、新たな価値を形作る学び合いの場を運営しています。

これらの取り組みを通じて、デジタル技術を活用して変革を推進できる人財の育成と、継続的なイノベーション創出を支える組織能力の向上に取り組んでいます

■ 顧客体験（CX）の体験価値向上のための重要施策

CRM（顧客関係管理）システムの活用を進めています。お客様や商談に関する情報を一元管理し、AIと連携させることでマーケティングから受注までを可視化し、成約確度の評価や予測分析によるインサイトを施策につなげ、商談の創出・進展を支援しています。

今後はサービス情報もCRMに集約し、営業・マーケティングに加え、保守・サポートまでのお客様に関する情報を一元的に活用できる統合CRMへと拡張していきます。さらにAIやナレッジを活用し、お客様の状況やニーズに応じた最適な情報や支援を提供することで、課題解決の質とスピードを高め、顧客体験価値の向上を目指します。



External DX活動の取り組み状況

製造業では、労働人口の減少、熟練技能の継承、エネルギー効率の向上、サプライチェーンの複雑化、サイバーセキュリティ対応などの課題が一層顕在化しています。これらの課題に対し、YOKOGAWAは、計測・制御・情報の技術と、長年培ってきた現場知見を基盤に、データの取得から、AIによる分析・最適化、さらには自律化までを一貫して支援するExternal DXを推進しています。特に、当社が強みを持つ制御領域にAIを組み込み、実際のプラントや業務現場で価値を創出するフィジカルAIの社会実装を通じて、お客様の生産性向上、安全・安定操業、環境負荷低減に貢献しています。



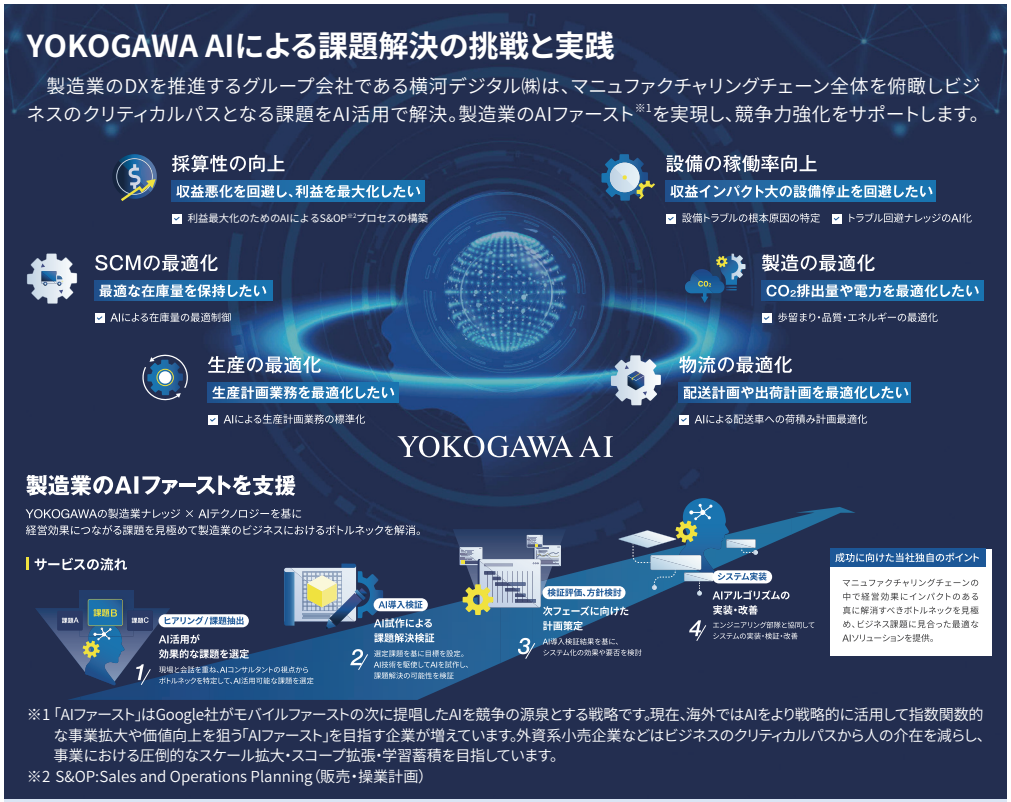
※(Factorial Kernel Dynamic Policy Programming):自律制御用の強化学習AI(人工知能)

AIガバナンス推進体制と取り組み状況

AI活用の拡大にあわせ、グループ内のAIガバナンスも実効性ある運用段階へ進めています。前年度に報告したAIポリシーおよびグループAIガバナンス規程を基盤に、2025年はグループ内のAIガバナンス統制組織と管理体制の構築を完了しました。これにより、AIの開発・提供・利活用におけるリスク管理を徹底し、倫理的で責任あるAI活用を推進する体制を整えました。YOKOGAWAは、安心して利用できるAIをお客様に提供するとともに、社内でのAI活用を加速し、Enterprise AIカンパニーへの変革を進めていきます。

YOKOGAWAは、現場を「測る力」と、データ・システム・人を「つなぐ力」をAIで強化し、製造業の自律化と持続可能な操業を支援していきます。External DXを通じて、お客様の課題解決と事業成長に貢献するとともに、社会価値と企業価値の向上を実現していきます。

AIポリシー全文(当社ウェブサイト)



※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在を減らし、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、CO_2の排出量を削減



AIによる空調のエネルギー省力化

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



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

AI導入事例

AIが実現する次世代プラント制御

― 強化学習による自律制御で、複雑なプロセスの最適化と適用領域を拡大 ―



AI Topics 1

自律制御AIによるプラント運転の実用化

YOKOGAWAは、自律制御AI「FKDPP」を活用し、ENEOSマテリアル社四日市工場のブタジエン生産プラントで実プラントの自律運転を実現しました。FKDPPはYOKOGAWAと奈良先端科学技術大学院大学が共同開発した強化学習AIです。対象となった蒸留プロセスでは、品質維持と省エネルギーの両立に加え、複数の操作変数の最適化が求められ、多くの手動介入が発生していました。プラントシミュレータを用いた学習・検証を経てAI制御を導入し、35日間の連続自律運転とスチーム使用量約40%削減を達成しました。これはAIが化学プラントの操作量を直接制御した世界初の事例です。さらに約1年の安定操業を通じ、自律制御AIが環境負荷低減、品質安定化、ノウハウのDX化に貢献する次世代制御技術であることを確認しました。

AI Topics 2



AIによる発酵プロセスの最適化

YOKOGAWAは、クラフトビールメーカーであるCRAFT BANK社と共同で、自律制御AI「FKDPP」を活用した発酵工程の最適化に取り組みました。発酵工程はビールの香りや味わいを左右する重要な工程であり、これまでは熟練した醸造責任者の経験や判断に大きく依存していました。本実証では、AIが発酵タンクの温度設定計画を導出し、その計画に基づいて製造を実施しました。その結果、品質を維持しながら発酵工程を336時間から240時間へ約28%短縮できることを確認しました。本事例は、AIが熟練者の知見を補完しながら品質と生産性の両立に貢献できることを示しています。

YOKOGAWAは、化学産業で培った自律制御AIの技術を、食品・飲料や医薬品など発酵プロセスを活用する幅広い産業へ展開し、お客様の競争力向上に貢献していきます。