

横河電機株式会社

2010年度の経営方針

～アクションプランのレビューと今期の重点施策～



2010年5月14日

代表取締役社長 海堀 周造



YOKOGAWA



FY09 経営成績

売上高: 設備投資と円高の影響により前年度に比べ大幅に減少

営業利益: 黒字を確保。計画を大幅に上回る固定費削減を実現

当期純利益: 前年度に比べ損失額は減少したが2年連続の損失計上。固定資産の減損損失、事業再編損、事業構造改善費用等の特別損失を計上

(億円)

| | FY08実績(A) | FY09計画(2/9) | FY09実績(B) | 差異(B-A) |
|-------|-----------|-------------|-----------|---------|
| 受注高 | 3,743 | 3,200 | 3,152 | ▲591 |
| 売上高 | 3,765 | 3,160 | 3,166 | ▲599 |
| 営業利益 | 47 | 0 | 26 | ▲21 |
| 経常利益 | 3 | ▲40 | 2 | ▲1 |
| 当期純利益 | ▲384 | ▲185 | ▲148 | 236 |



アクションプランのレビュー

2009年度、2010年度は、
「次なる飛躍に向けた構造改革の時期」

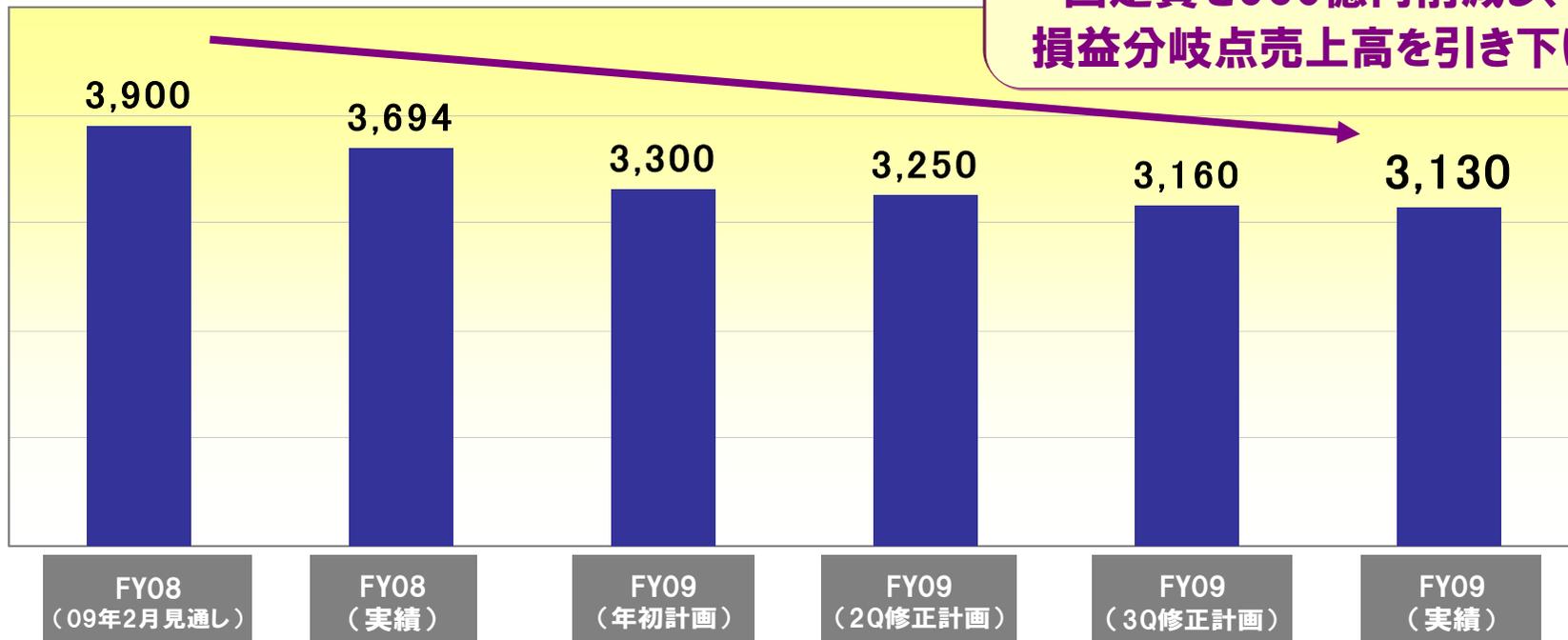
急激に変化する経営環境に対処し、2011年度以降の成長に向け利益体質への転換を図るため、2009年度、2010年度のアクションプランを策定(2009年2月発表)

- 【1】 固定費削減に向けたアクションプラン
- 【2】 事業ポートフォリオ見直しのアクションプラン

固定費削減に向けたアクションプラン

【2009年度目標】固定費を2008年度比(09年2月見込み比)で380億円削減し、損益分岐点売上高3,300億円以下を実現

損益分岐点売上高推移 (億円)



2008年度比(09年2月見込み比)で固定費を560億円削減し、損益分岐点売上高を引き下げ



事業ポートフォリオ見直しのアクションプランー1

制御事業の利益を、計測機器事業の赤字と新事業への投資が減らしている現状のポートフォリオを早急に改善

◆ポートフォリオ見直しにあたっての基本方針

- ・ 制御事業へのリソース集中
- ・ 基盤技術としての計測技術の維持・発展
- ・ 新事業の選択と早期立ち上げ
- ・ 不採算事業からの撤退

想定していたほぼすべてのアイテムについて、2009年度に方向性を打ち出したが、一部のアクションについては未完了



事業ポートフォリオ見直しのアクションプラン-2

基本方針： 基盤技術としての計測技術の維持・発展

◆測定器ビジネスを再編

【1】スタンドアロン型測定器のビジネスを子会社に統合

スタンドアロン型の電子・光測定器ビジネス

→「横河メータ&インストゥルメンツ」に移管（4月1日）

- ・事業プロセスの抜本的な見直しにより経営スピードを大幅に向上
- ・コスト競争力の強化により成長市場である新興国でのビジネスを拡大

【2】先端・高度計測分野は横河電機に残しソリューションビジネスを展開

リチウムイオン電池等の二次電池の評価

照明用LED、電気自動車の駆動システムの評価 など

- ・測定技術と制御技術を融合させ、開発から量産までのプロセスに対し統合的なソリューションを提供

基本方針： 新事業の選択と早期立ち上げ

基本方針： 不採算事業からの撤退

【1】 半導体テストビジネス

→ SoCテストの開発凍結

【2】 アドバンスステージビジネス

→ 半導体製造装置向けXYステージの撤退

【3】 フォトニクスビジネス

→ 次世代光通信向けトランスポンダの開発中止

【4】 情報ビジネス

→ 制御事業とシナジーの小さい情報ビジネスの整理

・新聞制作システムをメインとする子会社「日本システム技術(株)」の売却

・医療画像情報ビジネスの分社化(「横河医療ソリューションズ(株)」の設立)

2008年度に
実施済み



事業ポートフォリオ見直しのアクションプラン－4

基本方針： 制御事業へのリソース集中

◆ 縮小したビジネスから制御事業に人員をシフト

測定器、アドバンスステージビジネス、フォトニクスの各ビジネスから
開発エンジニアを中心に200名を制御事業にシフト



経営資源を集中投入し、競争力をさらに高め、
グローバル制御市場でのNo.1カンパニーを目指す



制御事業を中心とする新たな事業ポートフォリオを構築することが目標
未完了のアクションアイテムについても早急な具体化を最優先に取り組む

受注高・売上高: 設備投資は回復しつつあるが、不透明要素もあり大きな伸びは見込まず

営業利益: 給与カット、一時帰休の中止や、制御事業のシェア拡大に向けた投資による固定費増加のため、増益幅は小さい

2010年度は固定費構造の改革を重点施策として取り組む

- ・事業ポートフォリオの見直しによる事業の選択と集中の完了
- ・人件費構造の改革、業務の抜本的見直し、生産再編など

(億円)

| | FY09 実績 | FY10 計画 | 差異 |
|-------|---------|---------|-----|
| 受注高 | 3,152 | 3,400 | 248 |
| 売上高 | 3,166 | 3,350 | 184 |
| 営業利益 | 26 | 80 | 54 |
| 経常利益 | 2 | 50 | 48 |
| 当期純利益 | ▲148 | 0 | 148 |

制御事業を中心とした事業ポートフォリオに基づく中期経営計画を策定中

市場規模が大きく成長率の高い市場にリソースを集中投入することでシェアを拡大し、制御事業におけるグローバルNo.1カンパニーを目指す

【1】業種戦略

ターゲット市場：電力、石油化学、化学、石油・ガス(アップストリーム)、石油精製等

◆石油化学・石油精製市場：

新規顧客開拓と更新需要の取り込み → さらに高いシェアを獲得
付加価値の高いサービスの提供 → 収益の安定化、利益率の向上

◆電力、化学市場：

日本市場で培ったノウハウ → 海外に水平展開し、グローバルでシェアを拡大

◆資源エネルギー分野：

石油・ガスのアップストリーム市場でのシェア拡大
バイオ燃料、太陽熱発電などの再生可能エネルギー、オイルサンドなど非在来型
石油資源の分野への取り組み

制御事業を中心とした事業ポートフォリオに基づく中期経営計画を策定中

市場規模が大きく成長率の高い市場にリソースを集中投入することでシェアを拡大し、制御事業におけるグローバルNo.1カンパニーを目指す

【2】地域戦略

注力エリア：中国、インド、東南アジア、南米、中東、アフリカ等

- ◆新興国および資源国に注力
- ◆省エネ・環境保全ビジネスの拡大も見込む
- ◆拠点展開、人財確保などの投資を重点的に実施



業種戦略、地域戦略の共通の基盤として、グローバルコスト競争力、事業機能のグローバルでの最適化、グローバル人財の育成を強力に推進

2010年度はアクションプランの最終年度

2010年度を構造改革及び企業体質強化の最終年度と位置づけ、
固定費の削減による経営効率の向上と事業ポートフォリオ見直しの
諸施策を徹底して実行



2011年度以降の成長に向け利益体質への転換を図る

本資料およびアナリスト説明会で提供する情報のうち業績見通し及び事業計画等に関するものは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいております。従って、実際の業績は、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。