

横河電機株式会社

2018年度～2020年度
中期経営計画

Transformation 2020

代表取締役社長

西島 剛志

2018年5月8日

1. Transformation 2017レビュー（略称：TF2017）と
新中期経営計画策定の背景
2. YOKOGAWAの長期経営構想
3. 新中期経営計画 Transformation 2020
（略称：TF2020）
4. 参考資料

Transformation 2017（略称：TF2017）レビューと 新中期経営計画策定の背景

事業構造変革による成長基盤の整備を目指す

▶ 3つの変革

お客様フォーカスへ変革

- ・お客様との関係性を重視したビジネス展開に注力
- ・お客様基盤で事業を拡大

新しい価値づくりへ変革

- ・ICTの進展は新たなビジネスチャンス
- ・企業・業界横断の効率化、最適化で価値を共創

高効率グローバル企業へ変革

- ・全機能・業務でグローバル最適化を実現
- ・競合企業に勝てるコスト構造へ

▶ FY17目標

ROE	11%以上
ROA	6%以上
売上高（億円）	4,400
営業利益（億円）	450
ROS	10.2%
EPS（円）	100円以上

*想定為替レート（1米ドル）110円

様々な成果を生み出したが、スピードに課題

お客様フォーカス

新しい価値づくり

高効率グローバル企業

成果

- KBC社を買収し、お客様の課題に対する解決能力を飛躍的に向上
- 価値共創環境「GRANDSIGHT™」新規活用によるソリューション提供
- IIoTアーキテクチャの開発開始

投資	実績	成果
戦略投資 (M&A)	341億円	M&Aの効果も含めて、ソリューションサービスビジネス成長の体制を構築 (FY14比売上9%増)

課題

- KBC社とのシナジー創出スピード
- 課題解決ビジネスの地域・業種展開
- 製品・サービス売り切り型ビジネスモデルからの転換

- エンジ機能の集中化
- 海外拠点スリム化
- 生産、物流、調達コストの削減

	FY14実績	FY17目標	FY17実績
コスト削減額 (FY14比)	-	200億円 (3年累計)	132億円 (3年累計)
原価率	58.3%	57%以下	56.9%
販管費率	34.4%	32.8%以下	35.1%

- 物量に左右されない原価低減の取り組み
- 業務プロセスのさらなる効率化
- 販管費構造変革への取り組み

原油価格の低迷など想定を超えて市場環境が悪化 外部環境に左右されない収益性向上の実現が最大の課題

▶ 全社経営目標

	FY14 実績 (A)	TF2017 目標 (B)	FY17 実績 (C)	差異 (C) - (B)
ROE	8.6%	11%以上	8.1%	▲2.9%
ROA	4.1%	6%以上	4.8%	▲1.2%
売上高 (億円)	4,058	4,400	4,066	▲334
営業利益 (億円)	298	450	327	▲123
ROS	7.3%	10.2%	8.0%	▲2.2%
EPS (円)	66.9円	100円以上	80.27円	▲19.73円
営業CF (3年累計、億円)	—	1,000	1,031	31
為替レート (1米ドル)	110.58円	110円	110.70円	

外部環境変化と現状認識

エネルギー依存の従来型成長モデルの転換期、
当社の強みを発揮し、お客様とともに生産性革命を実現するチャンス

〈外部環境の変化〉

エネルギー資源の位置付け変化

新興国
経済鈍化

脱炭素

シェール
革命

石油の役割

デジタル技術革新

IIoT

ブロック
チェーン

AI

ビッグデータ

社会課題解決に向けた ニーズの高まり

SDGs



パリ協定
COP21

〈YOKOGAWAの強み〉

多様な業種ノウハウ

Chemical

LNG

Power

Down
Stream

Water

アジア・中東を中心とした豊富な インストールベース

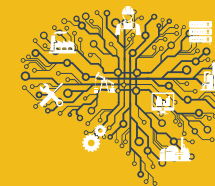
日本

中東

東南アジア

中国

課題解決能力



Synaptic
Business
Automation



新中期経営計画策定の背景

Transformation 2017

事業構造変革による成長基盤の整備

原油価格低迷、新興国経済の成長鈍化等想定以上の変化により、
「市況の悪化、競争環境の激化」

お客様の設備投資意欲低下 (CAPEX停滞⇔OPEX堅調)

既存事業伸び悩み : エネルギー系に依存、売上・物量横ばい等
成長モデル転換 : デジタル技術革新、SDGs等の外部環境変化がチャンス

収益性向上のため、さらなる変革の必要性(転換期)

新中期経営計画

Transformation 2020

「成長機会の創出」と「成長基盤の確立」

持続可能社会の実現

YOKOGAWAの長期経営構想

ビジョン ステートメント

YOKOGAWAは“Process Co-Innovation”を通じて、
お客様と共に明日をひらく新しい価値を創造します

お客様の経済価値最大化と社会課題解決とともに実現し
お客様の事業を通じて社会・環境価値を創出

注力する 事業領域

中長期的視点

- ✓資源、エネルギー、マテリアル関連産業
- ✓人々の健康や暮らしの豊かさを支える産業

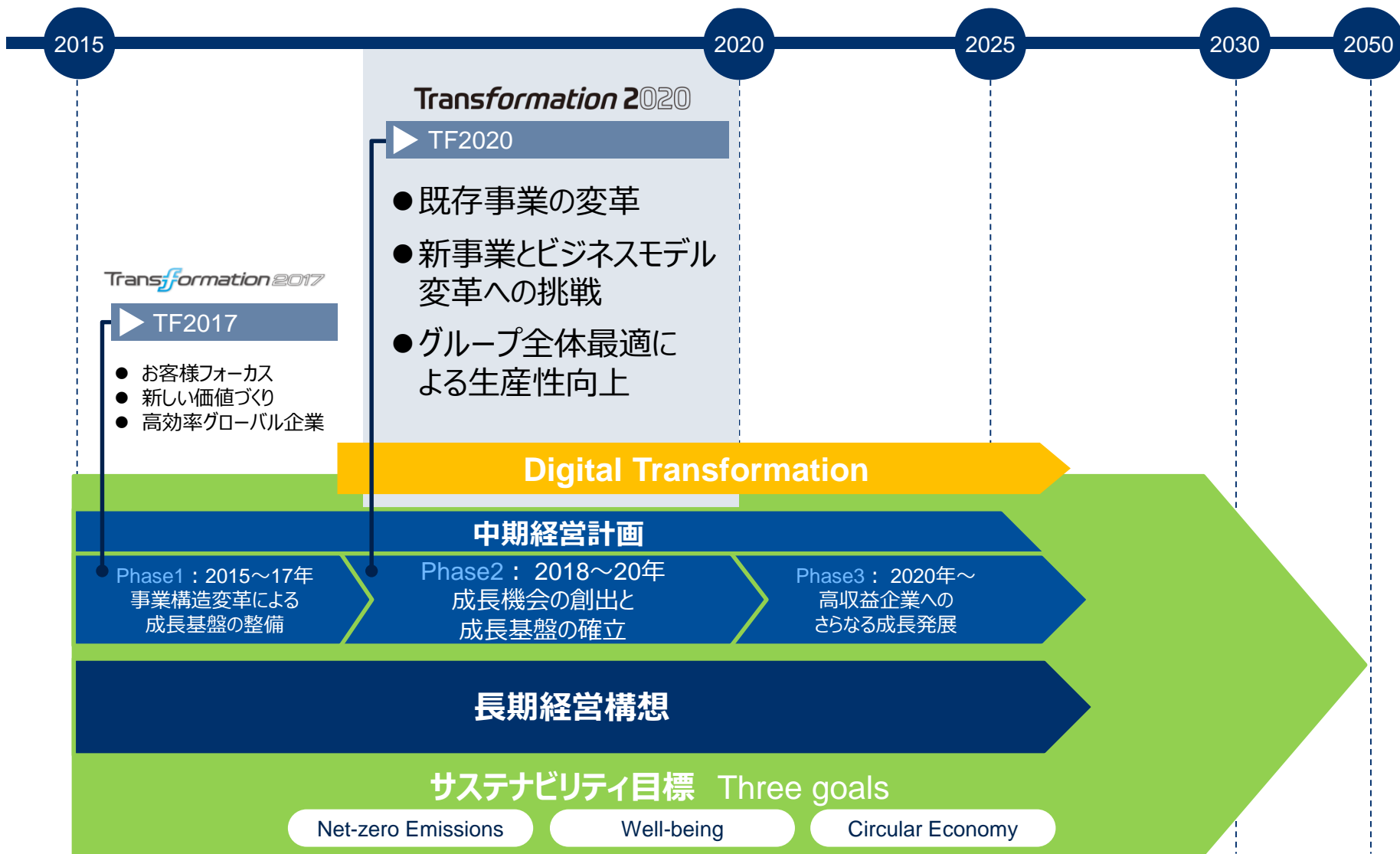
長期的視点

- ✓バイオエコノミー

注力する事業領域における「バイオエコノミー」への取り組みを追加













- 健康・食料・工業の幅広い分野における成長市場の出現に期待
- 計測・制御・情報の技術を核とした現場経験を活用
- バイオプロセス実現への取り組み → 持続可能な社会の実現への貢献

長期経営構想および中期経営計画の全体像



サステナビリティ目標 Three goals

お客様・社会・環境に影響を与える重要なテーマを選定し
事業を通じた貢献を目指す

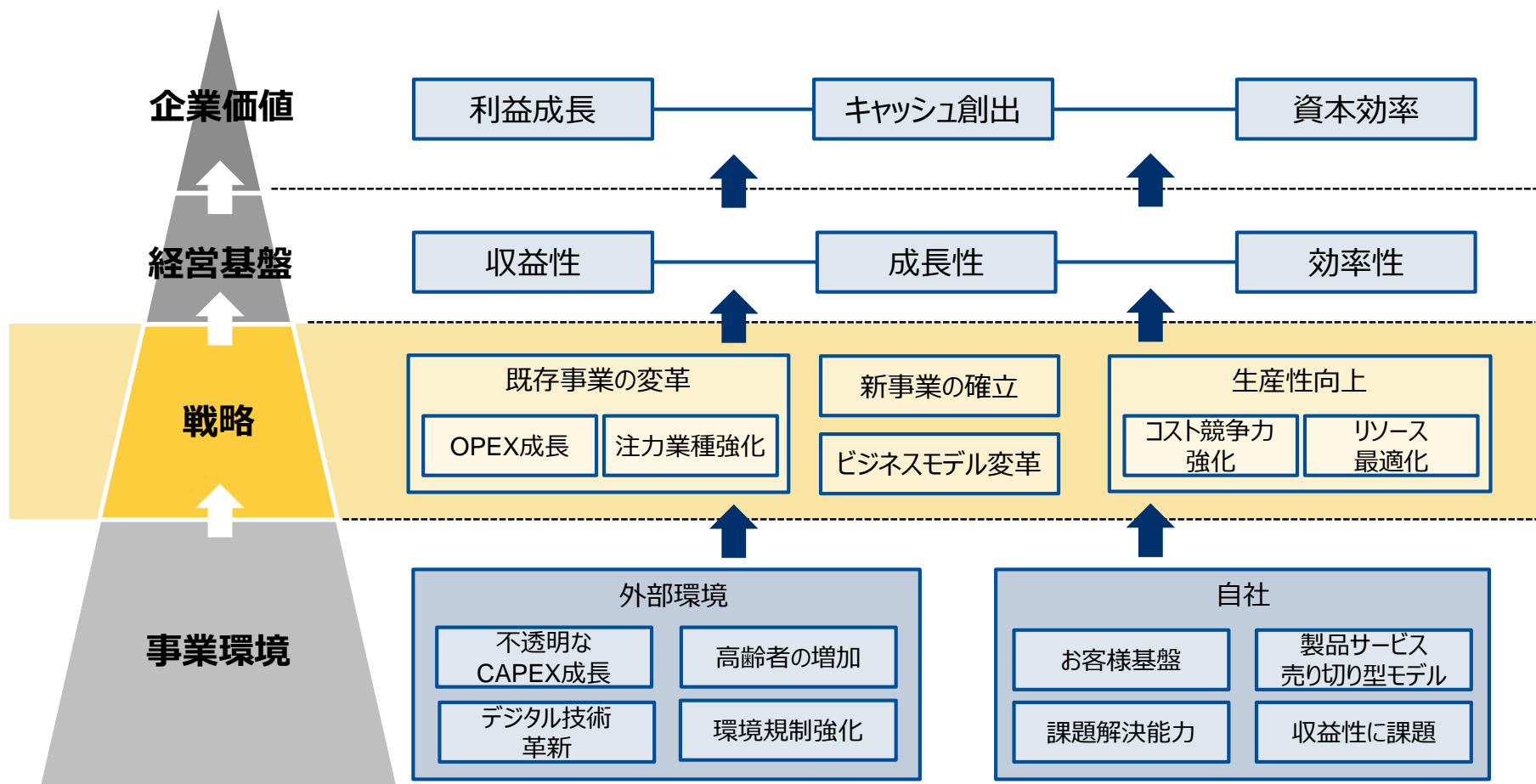
<p>2050年に 向けた長期目標 (Three goals)</p>	<p>気候変動への対応</p> <p>Net-zero Emissions</p> 	<p>全ての人の豊かな生活</p> <p>Well-being</p> 	<p>資源循環と効率化</p> <p>Circular Economy</p> 
<p>重要テーマと YOKOGAWAの 貢献ストーリー</p>	<p>再生可能・低炭素 エネルギー</p> <p>再生可能エネルギー発電向けのソリューション、LNGを中心とする低炭素エネルギーの供給支援で、CO2排出抑制に貢献</p>	<p>ライフイノベーション・ 安全</p> <p>医薬・食品等ライフイノベーション分野のソリューションや、安全で快適なワークスペースで人々の健康と豊かな暮らしを実現</p>	<p>省エネ・省資源</p> <p>お客様資産のライフサイクルを通じ、安定稼働や効率化、資源循環を推進するソリューションで、省エネ・省資源と経済成長に貢献</p>
<p>関連する SDGs目標</p>	 	  	   

新中期経営計画

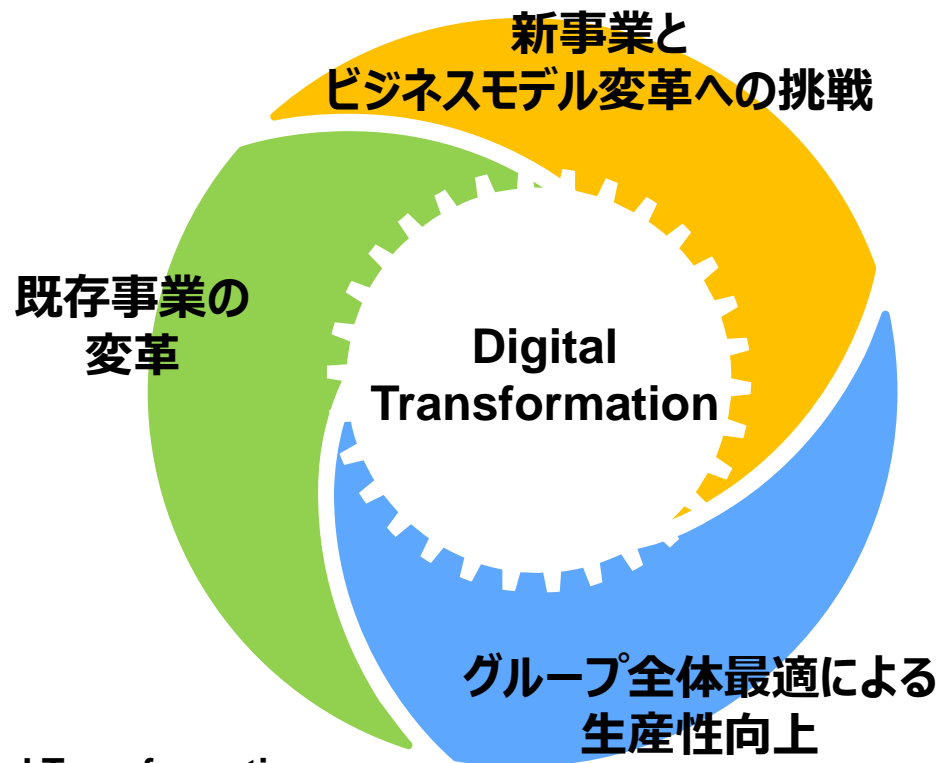
Transformation 2020

成長機会の創出と成長基盤の確立

事業環境を的確に捉え、 中長期的な企業価値最大化に向けた戦略を策定



持続可能社会を実現する事業を目指して変革



- お客様と共に生産性革命を実現
 - OPEXビジネスの拡大
 - 注力業種のさらなる強化
- イノベーションを通じ、サステナブルな価値を創造
 - ライフイノベーション事業確立
 - リカーリングビジネス確立
- 経営効率の飛躍的な向上
 - コスト競争力強化
 - リソース最適化

Digital Transformation

- デジタルビジネスの実現
- 業務プロセス変革
- ITインフラの強化

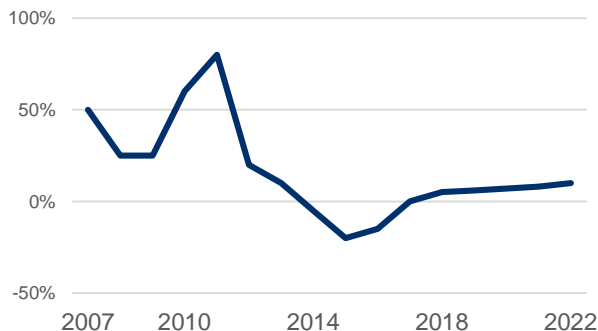


インストールベースを中心としたOPEXビジネスの拡大に注力

▶ 背景

- お客様は、新設プラント向けビジネス（CAPEX）から既設プラントの効率操業向けビジネス（OPEX）に投資をシフトする傾向

Oil & Gas Industry IA市場向けCAPEX 成長率



(出所) ARC Capital Expenditure Reportをもとに作成

▶ 戦略

- 国内の課題解決型ビジネスとKBCコンサルティングの地域・業種展開
- 豊富なインストールベースから得られるデータにもとづくサービスの最適化

▶ 目標

OPEX成長率：7~10%/年

*制御事業のOPEX受注

*1MUSD以上のプロジェクトオーダーをCAPEX、それ以外をOPEXと定義する

▶ 製品ポートフォリオ

- 制御システム、フィールド機器
- KBCコンサルティング
- 各種ソリューション（省エネルギー、サイバーセキュリティ対策等）



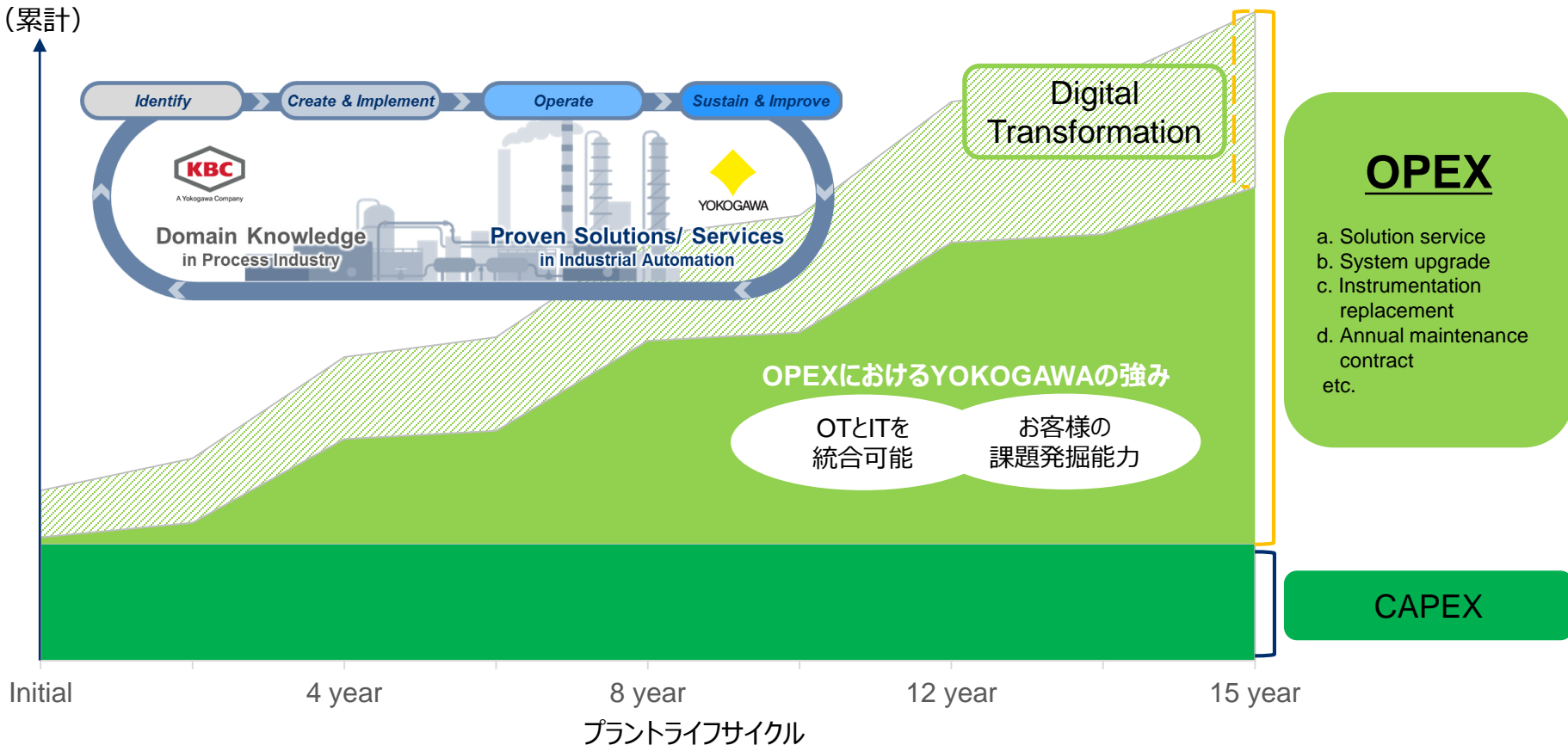
A Yokogawa Company



プラントライフサイクルのイメージ（国内化学プロジェクト例）

OPEXはライフサイクル全体にわたりソリューションを提供する積み上げ型のビジネス
YOKOGAWAの強みを発揮できるチャンスが豊富

ビジネスチャンス
(累計)



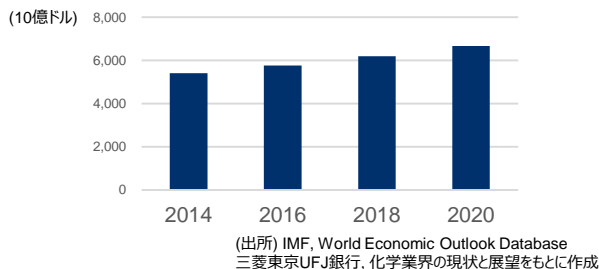


成長業種でのビジネス拡大

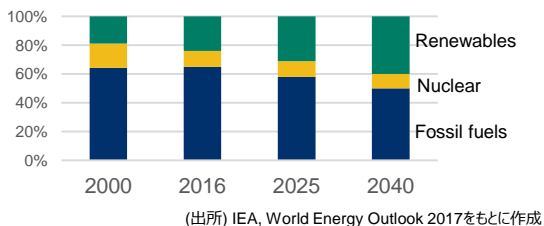
背景

- 新興国の経済成長期待や環境規制強化等から化学分野への投資が期待
- CO2排出抑制に向けて、再生可能エネルギーへの取り組みが急速に進展

□ 化学市場規模の見通し



□ 世界の発電量に占めるリソース(新政策シナリオ)



戦略

- Bulk Chemical、Specialty Chemical 共に、海外での事業拡大
- 再生可能エネルギー関連の市場開拓

目標

注力業種成長率：**3～5%**／年

*制御事業の内、化学・再生可能エネルギー業種の受注

製品ポートフォリオ

- 制御システム、フィールド機器
- 製造実行管理システム（MES）
- 情報システム（設備保全システム）
- KBCコンサルティング

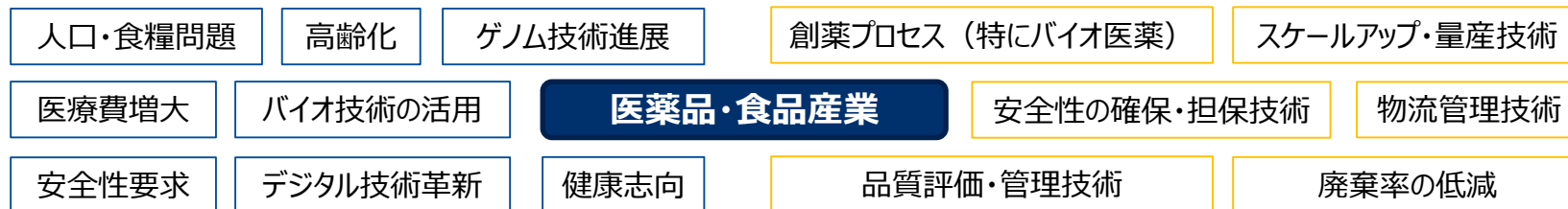




医薬品・食品産業を中心とした、 人々の安全で豊かな生活を支える事業の確立

▶ 環境の変化と課題

- 世界人口増加と先進国の高齢化などで、事業環境は大きく変化
- 地球規模の社会課題対応、ゲノム技術やデジタル技術の進展に伴うバイオテクノロジー活用拡大、人々の健康・食・医療への意識変化などに対応するための新たな課題



▶ 目指す姿

- 計測・制御・情報の技術で、基礎研究から物流・サービスまでバリューチェーン全体での生産性革命を実現

▶ 戦略

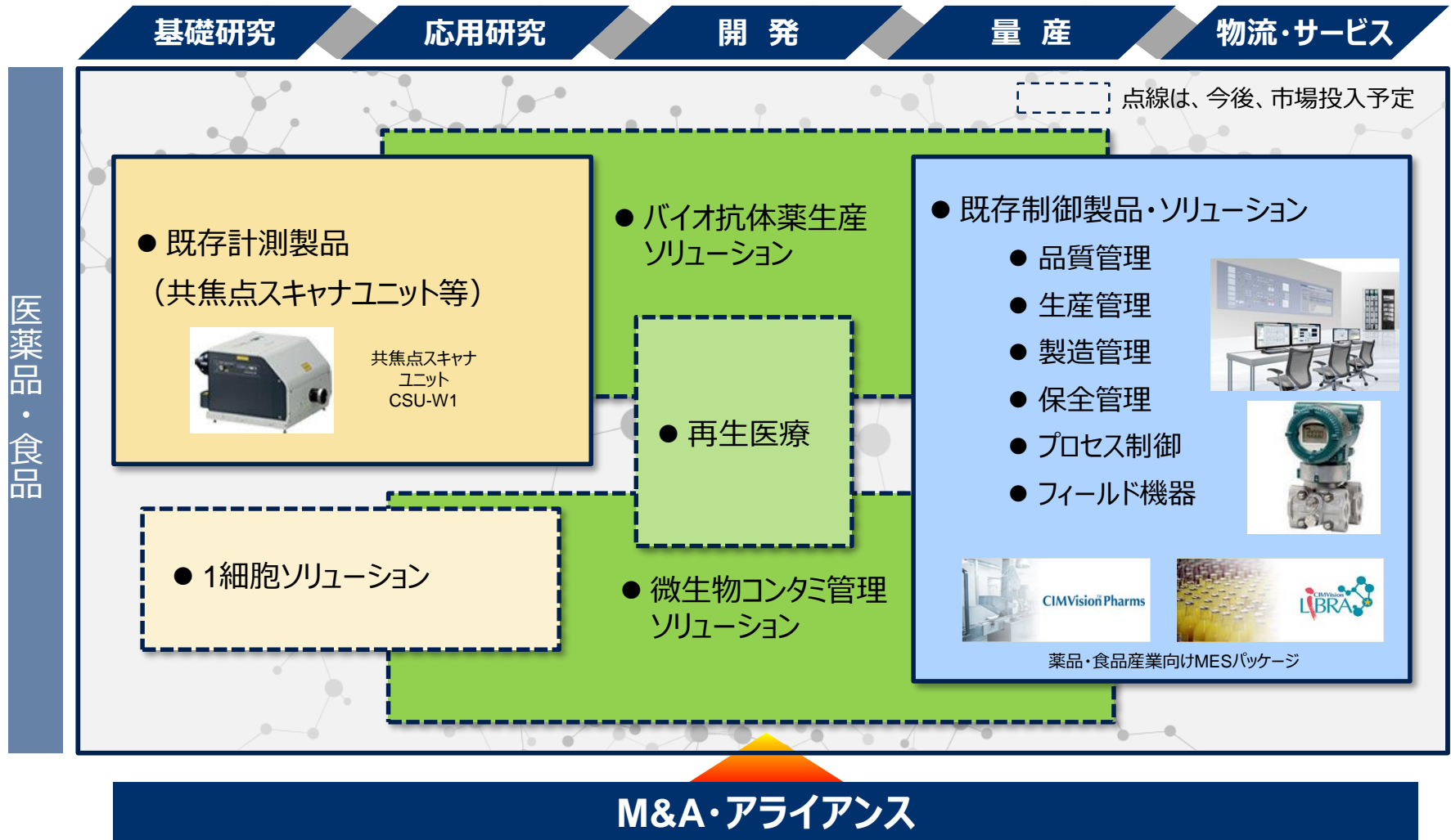
- 医薬品・食品産業向けに展開する既存事業や開発中の新技術・製品を起点とした事業拡大
- 外部リソースの活用・採用やM&Aを積極的に活用したポートフォリオの拡充

▶ 目標

- 新事業FY20受注：**2～3倍**(FY17比) *医薬品・食品産業向け受注 *FY17実績は、100億円程度

人々の安全で豊かな生活を実現するソリューション

社会課題解決に直結する重要なテーマであり、**早期の事業化を実行**



リカーリングビジネスの確立



リカーリング型ビジネスモデルの創出・拡大を実現

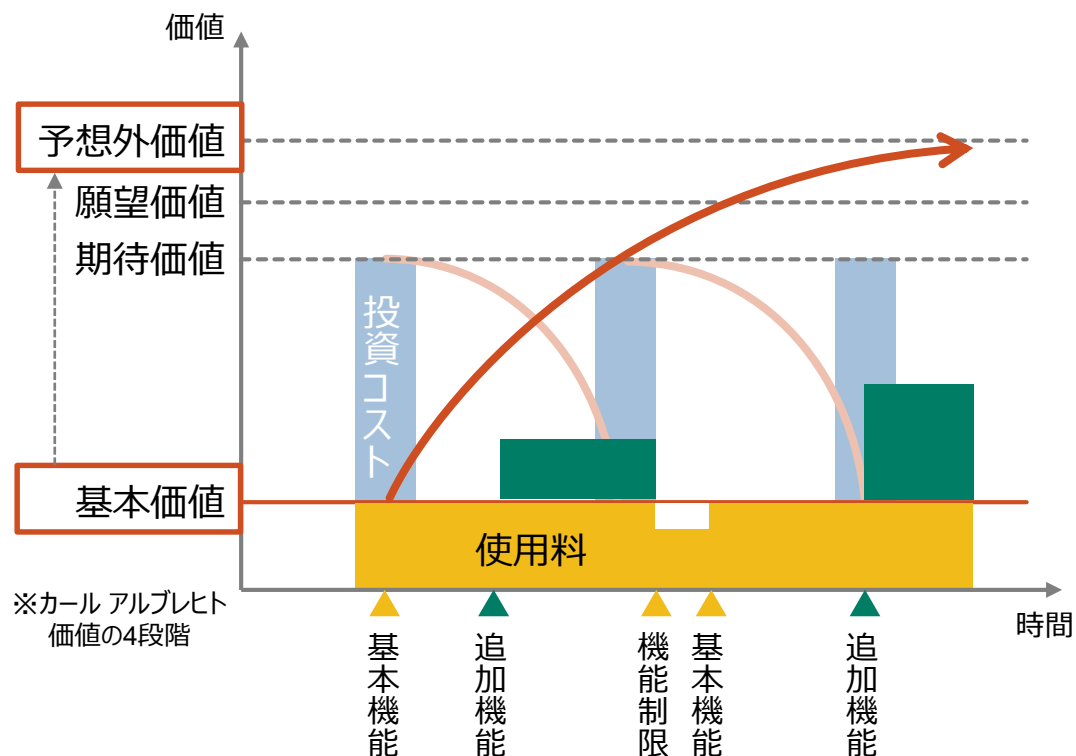
- メリット：お客様の初期投資低減、当社の収益安定化
- 戦略：開発中のIIoTクラウドプラットフォームを活用
新事業から展開し、ノウハウを蓄積しながら既存事業へ展開

売り切り型

- 技術進歩に合わせる必要がある
- 価値を維持するために保守継続
- 更新時が他社参入機会

リカーリング型

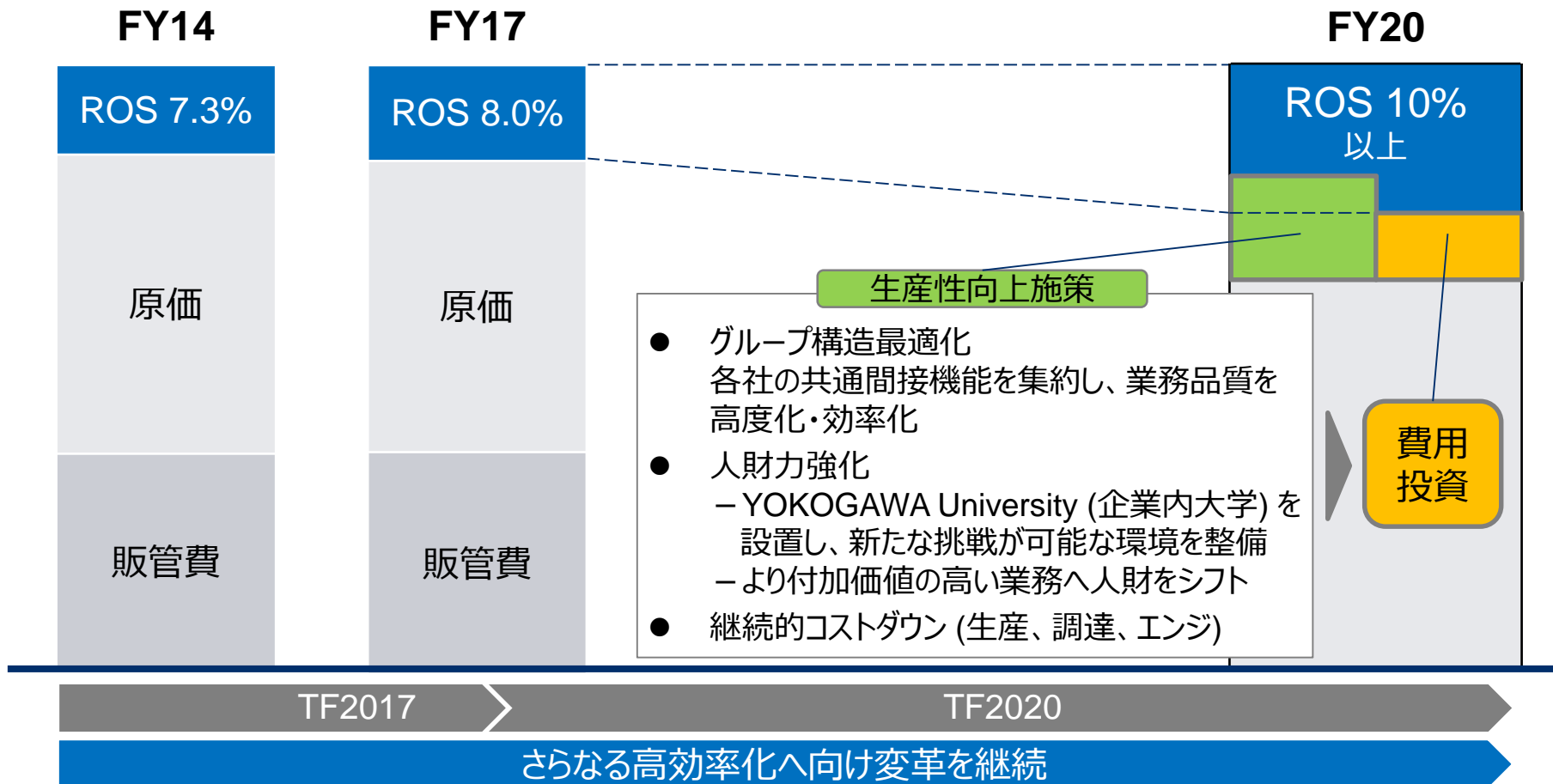
- プラットフォームは常に最新に更新
- 定期的なアプリの更新で機能強化
- 必要に応じて機能を追加したり、減らしたり、サービスをパーソナライズ



グループ全体最適による生産性向上

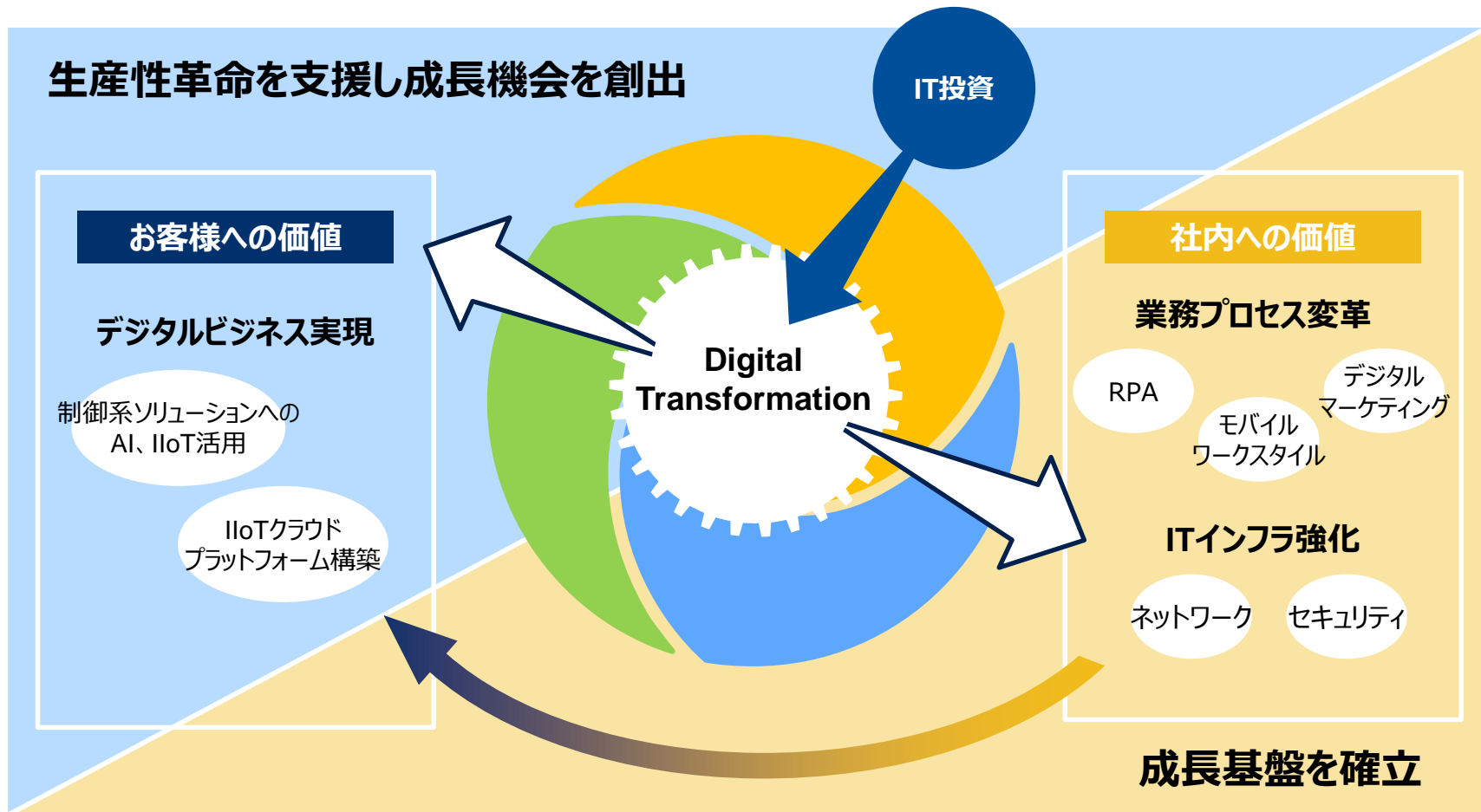


生産性向上を実現し、**中長期的な成長基盤を確立**
捻出したリソースは成長投資の原資（100億円）



デジタルトランスフォーメーション

すべての変革の基盤として、デジタル技術を最大限に活用し
成長機会創出と成長基盤確立を実現



計測

- 競争力のある製品に集中
- 新たな成長市場へ挑戦



波形測定器、光通信関連測定器等

航機 その他

- 成長事業への変革に挑戦



航空機用計器、航海関連機器等

成長機会の創出と成長基盤の確立により 中長期視点での企業価値・株主価値最大化を実現

▶ ポイント

- 注力分野の拡大と市場を上回る成長実現
- 市場環境に左右されない収益性向上の実現
- 注力分野への戦略的なリソース投入
- 利益成長、資本効率向上による最大限のキャッシュ創出

▶ 目標

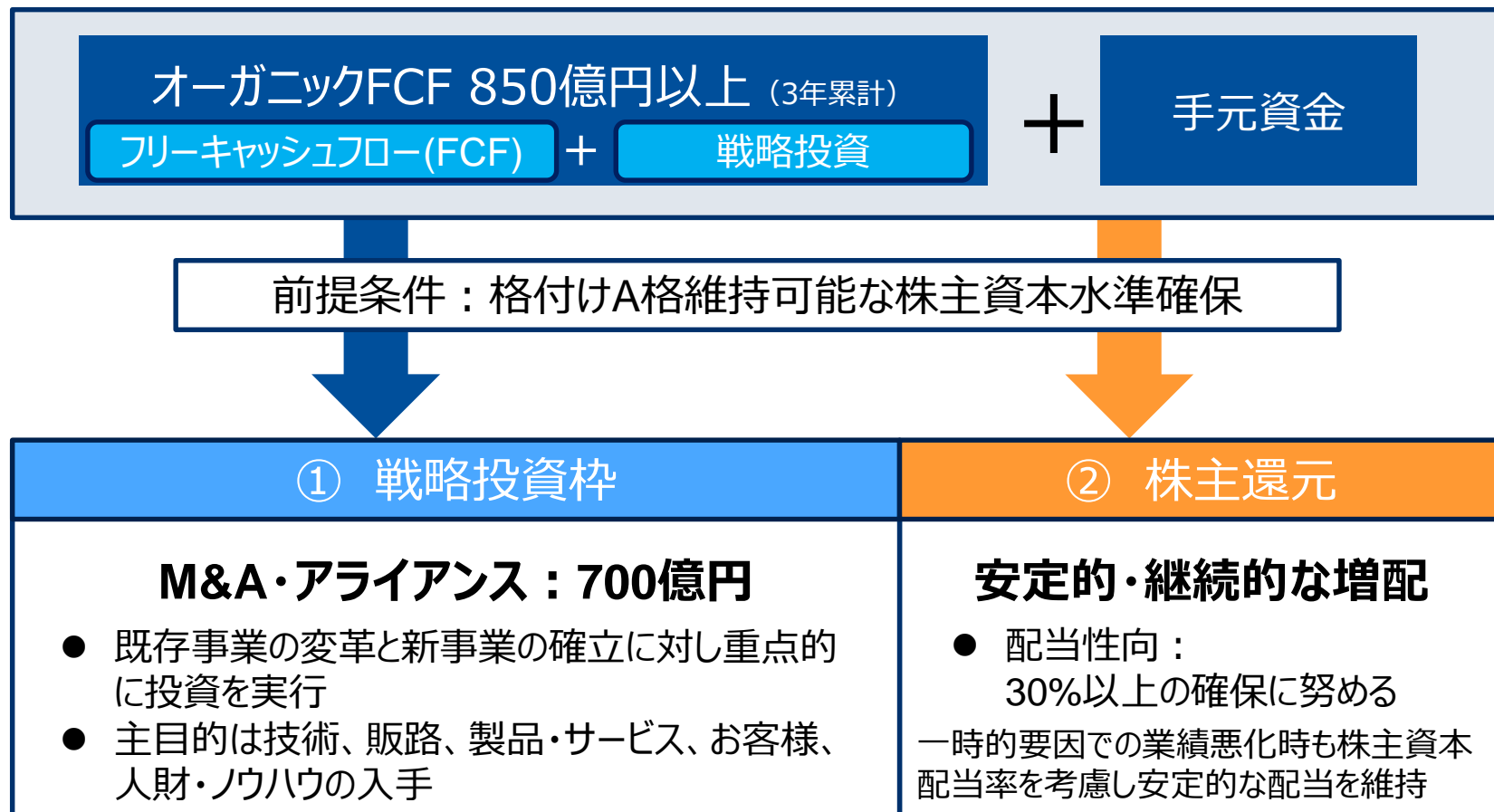
受注・売上成長	3～5%/年
EPS成長	7～9%/年*1
ROS	10%以上 (FY20)
ROE	10%以上 (FY20)
オーガニックFCF*2	850億円以上 (3年累計)

想定為替レート（1米ドル）：110円

*1 成長率は、FY17の一時要因を除いた実質ベース
(のれん等減損、貸倒引当金計上、資産売却等)

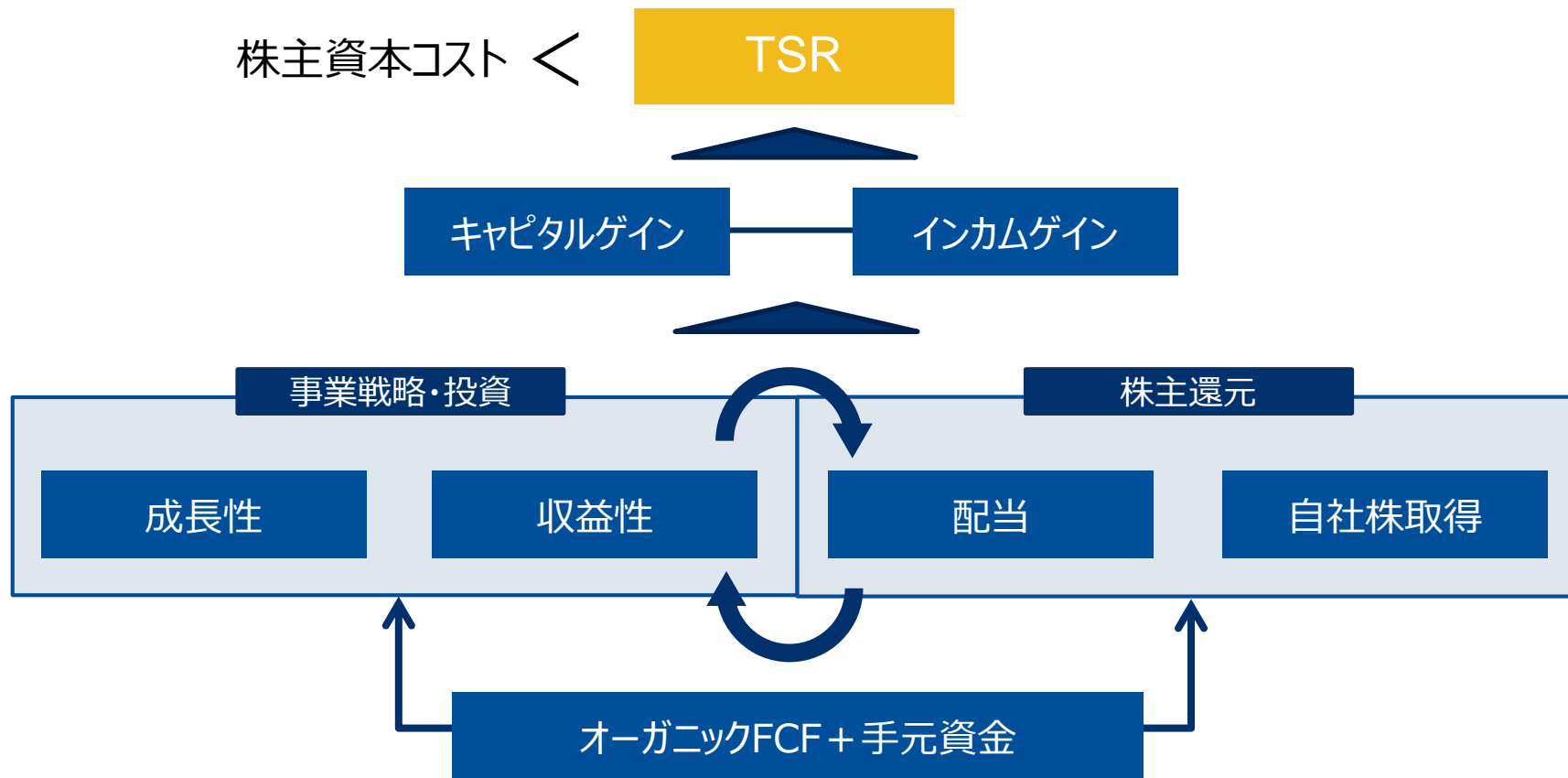
*2 **オーガニックFCF**：
フリーキャッシュフロー(FCF)+戦略投資(3年累計700億円)

企業価値最大化に向けた投資へ優先的に配分し、
配当還元の上も積極的に実施



株主価値の考え方

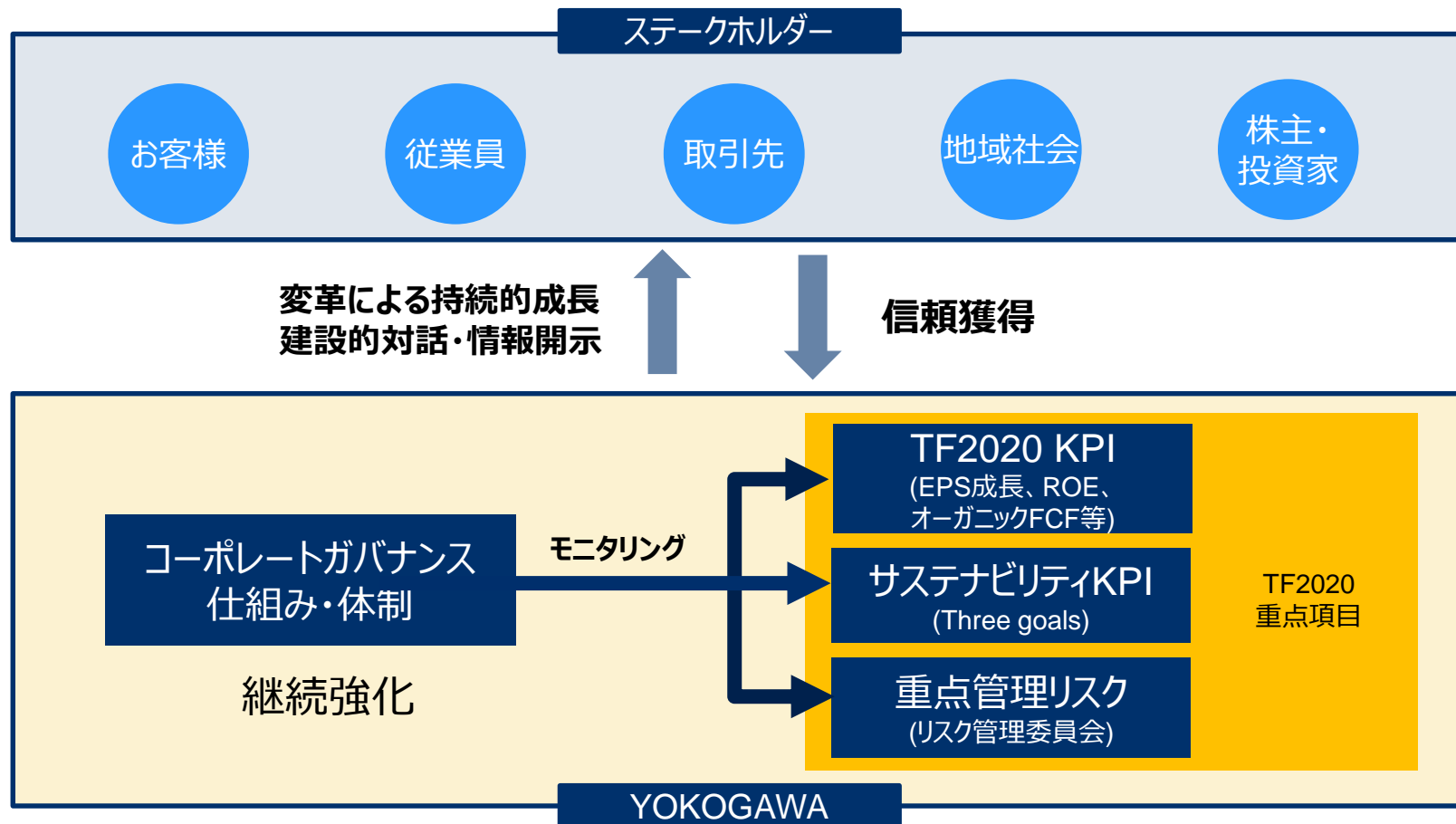
資本市場との対話(IR)を深めながら、株主資本コストを上回るTSR*を実現
中長期視点での株主価値を最大化



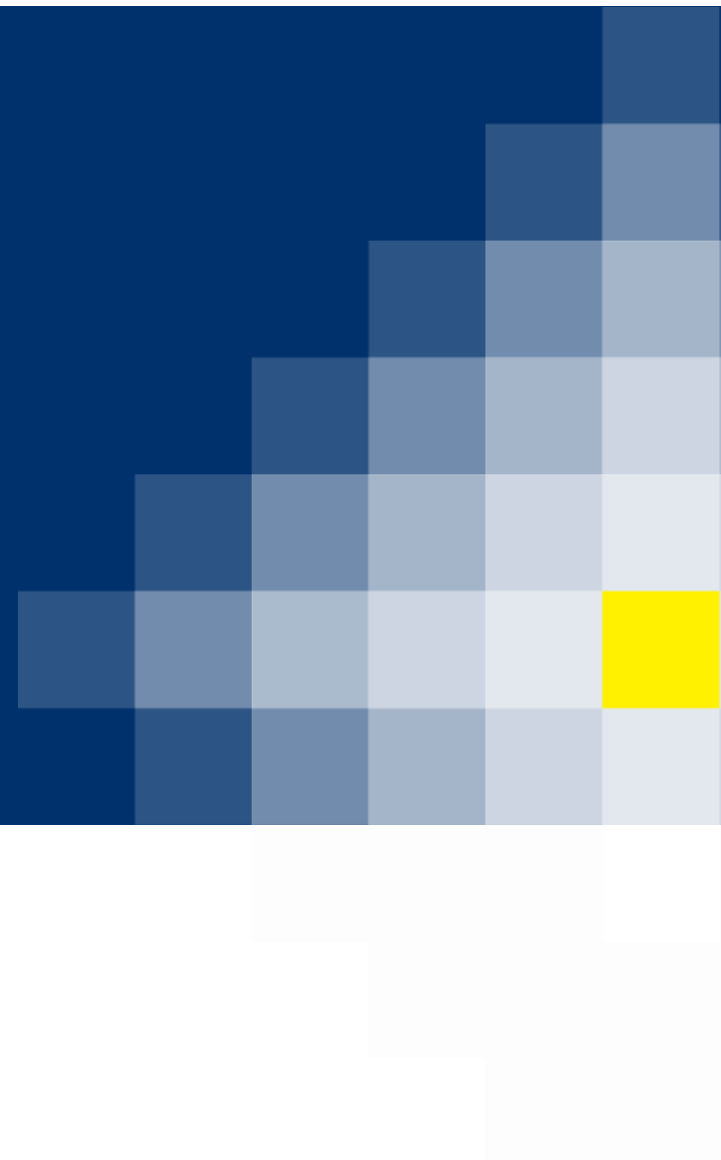
*TSR : Total Shareholders Return

コーポレートガバナンス

TF2020重点項目のモニタリングを通じて、変革の実現を担保し、
すべてのステークホルダーから信頼を獲得



Co-innovating tomorrow™



参考：コーポレートガバナンスの継続強化

年度	項目	取締役会			監査役会		執行役員	
		社内	社外	社外比率	社内	社外	(取締役兼務者数)	
2003	社外取締役の招聘	7	1	13%	2	2	24	6
2004	退職慰労金制度の廃止	7	1	13%	2	3	24	6
2005		7	1	13%	2	3	26	6
2006	-取締役任期1年制の導入 -取締役員数の定款変更(25名⇒15名)	9	1	10%	2	3	27	7
2007	社外取締役の増員、買収防衛策の導入	8	2	20%	2	3	29	5
2008		7	2	22%	2	3	28	5
2009	社外取締役の増員、買収防衛策の更新	7	3	30%	2	3	15	5
2010		5	3	38%	2	3	14	3
2011	買収防衛策の更新、上場子会社の売却	4	3	43%	2	3	15	2
2012		4	3	43%	2	3	14	3
2013		4	3	43%	2	3	12	1
2014	-指名・報酬委員会の設置(任意の諮問機関) -買収防衛策の非継続(廃止) -社外役員独立性基準の制定	6	3	33%	2	3	12	3
2015	-指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 (任意の諮問機関) -取締役会の外部評価 -コーポレートガバナンスガイドラインの制定	6	3	33%	2	3	11	3
2016	-社外取締役の増員 -譲渡制限付株式報酬制度の導入	6	4	40%	2	2	12	3
2017	-役員に女性メンバー(社外監査役) -執行役員に複数の外国人(2名)	6	4	40%	2	3	17	4
2018 (予定)	-最高顧問、顧問および社友制度の廃止 -取締役会議長に社外取締役を選任 -新たな業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット制度)の導入	5	4	44%	2	3	17	4

参考：YOKOGAWAが採用されている主なESG関連インデックス

2018年5月現在

DJSI-Asia Pacific
FTSE4Good Index Series
MSCI ESG Leaders Indexes
CDP
MS-SRI
FTSE Blossom Japan Index
MSCIジャパンESG セレクト・リーダーズ指数
MSCI 日本株 女性活躍指数

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

MSCI



2017 Constituent
MSCI ESG
Leaders Index



FTSE Blossom
Japan



モーニングスター社会的責任投資株価指数
Morningstar Socially Responsible Investment Index

MSCI



2017 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

MSCI



2017 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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います。

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。

当社がこの資料を発行した後は、適用法令の要件に服する場合を除き、将来に関する記述を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

本資料の著作権は当社に帰属し、当社の事前の承諾なく複製または転用すること等を禁じます。

また、本資料には企業連結に係る暫定的な会計処理の確定に伴う過年度訴求修正を反映しておりません。(決算短信とは軽微な相違があります)

横河電機株式会社

財務・IR部 IR課

Email : Yokogawa_Electric_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

TEL : 0422-52-6845

URL : <http://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/index.htm>