YOKOGAWA

横河電機株式会社

2021 年 3 月期第 2 四半期 決算説明会

2020 年 11 月 4 日

イベント概要

[企業名]	横河電機株式会社
[企業 ID]	6841
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2021 年 3 月期第 2 四半期 決算説明会
[決算期]	2020 年度　第 2 四半期
[日程]	2020 年 11 月 4 日
[ページ数]	44
[時間]	17:30 – 18:42 （合計：72 分、登壇：40 分、質疑応答：32 分）
[開催場所]	電話会議
[出席人数]	84 名
[登壇者]	3 名

代表取締役社長	奈良　寿	（以下、奈良）
取締役 専務執行役員 経営管理本部長	穴吹　淳一	（以下、穴吹）
財務・IR 部　IR 課長	小林　倫崇	（以下、小林）

登壇

小林：皆様、こんばんは。横河電機の小林と申します。本日はお忙しい中、当社電話会議にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

本日の電話会議にはスピーカーとして、代表取締役社長の奈良と、取締役専務執行役員、経営管理本部長の穴吹が出席しております。

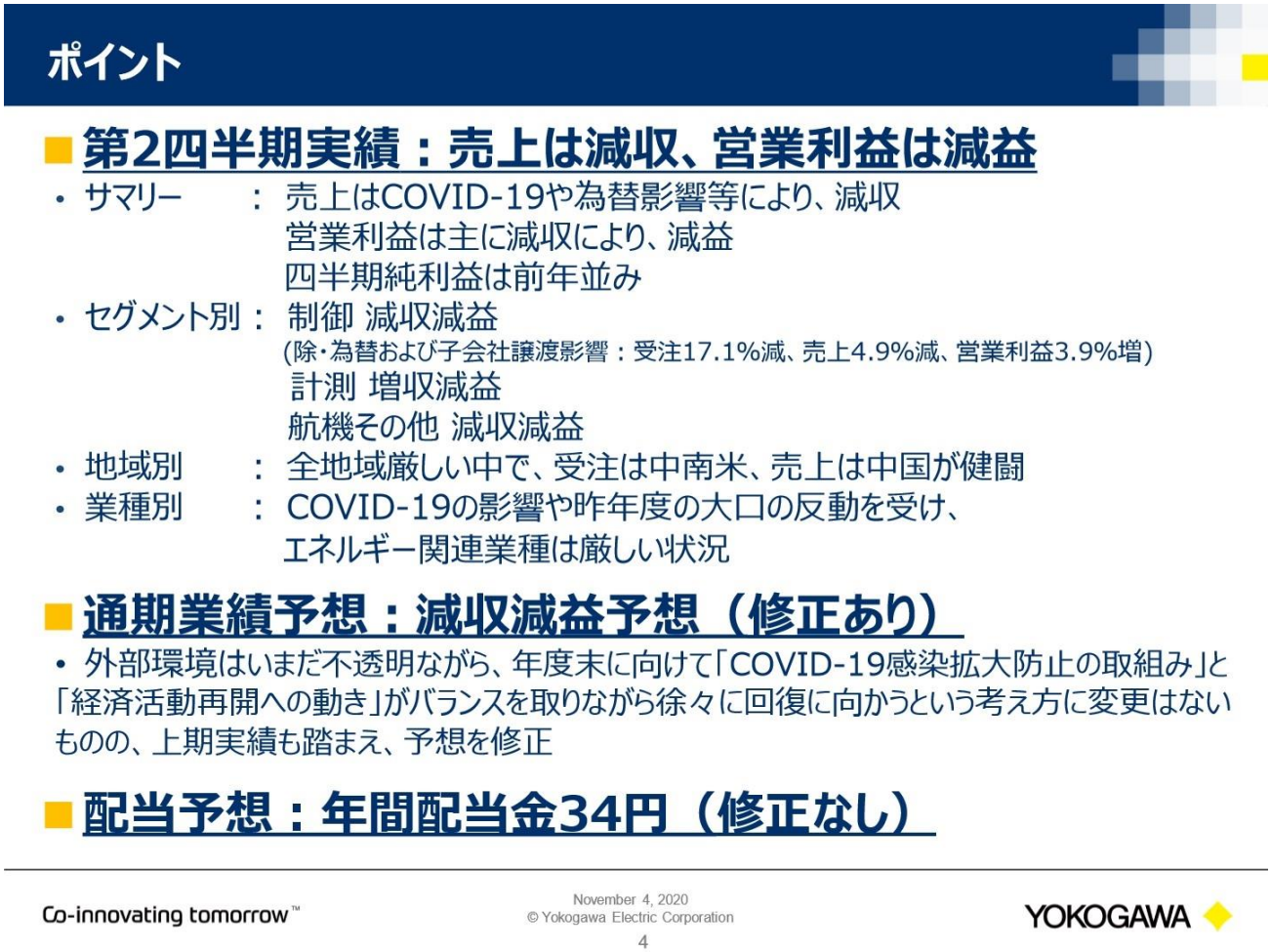
まず、穴吹から、第 2 四半期決算の概要と業績予想についてご説明いたします。その後、奈良から、現状認識と今後の見通しを中心にご説明いたします。質疑応答は、奈良の説明が終わった後に行います。会議全体の時間は 1 時間程度を予定しております。

なお、発表資料は、東京証券取引所および横河電機のホームページに掲載されておりますので、ご覧いただきますようお願い申し上げます。

それでは、説明を開始いたします。

穴吹：経営管理本部を担当しております、穴吹でございます。本日は当社の決算説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、私から、まず終わりました第 2 四半期の連結決算の概要と通期業績予想についてご説明いたします。お手元、画面に資料をご準備いただけているかと思います。資料に沿ってご説明申し上げます。



まず 4 ページに、ポイントを載せております。第 2 四半期の実績ですが、売上は減収、営業利益は減益となっております。売上につきましては、COVID-19 の影響、為替影響により減収。営業利益は、主に減収による減益。四半期純利益につきましては、前年並みとなっております。

セグメント別では、制御事業は減収減益。為替および子会社譲渡影響を除いた、いわゆるオーガニックベースでは、受注は 17.1%減、売上は 4.9%減、営業利益は 3.9%増となっております。計測事業は増収減益。航機その他事業は減収減益となっております。

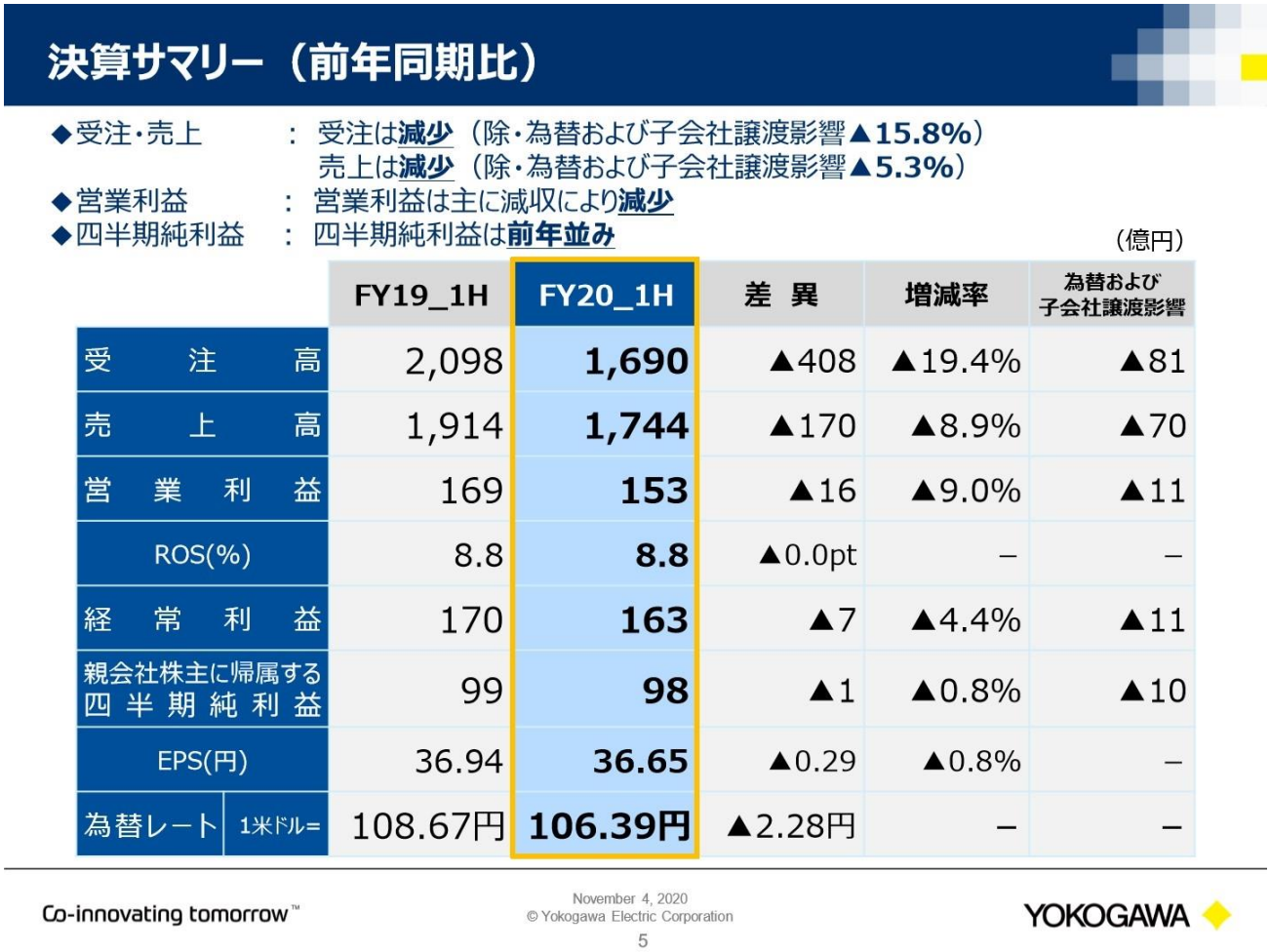
地域別では、受注は中南米、売上は中国が健闘しておりますが、全体的に厳しい状況が続いております。

業種別では、COVID-19 の影響および昨年度の大口の反動もあり、エネルギー関連業種を中心に厳しい状況が続いております。

通期業績予想につきましては、今回修正をしておりますので、後ほどご説明いたします。

配当予想につきましては、変更ございません。

サポート
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

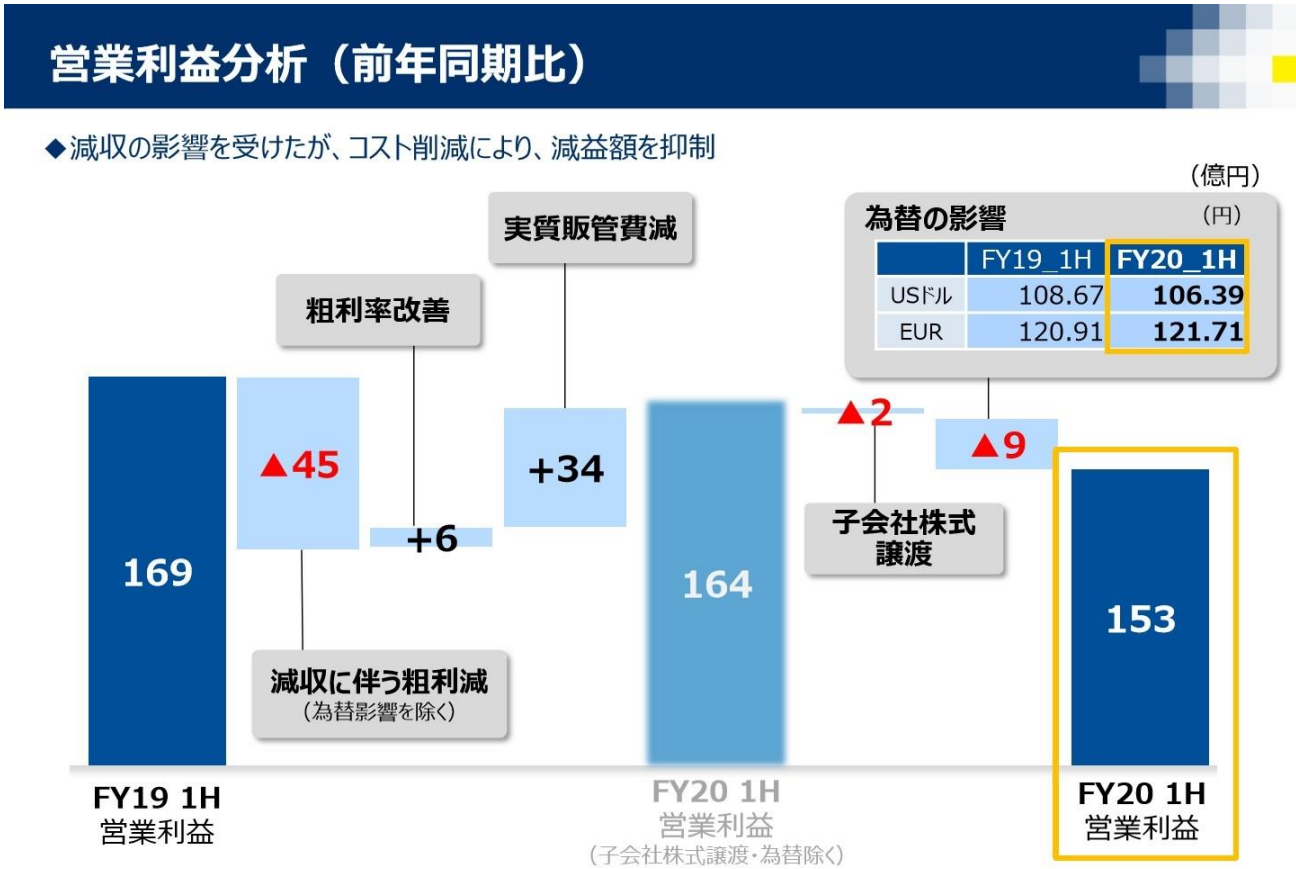


5 ページ、連結の決算サマリー、前年同期比較になります。

受注 1,690 億円、売上 1,744 億円、営業利益 153 億円、四半期純利益 98 億円となっており、それぞれ前年同期と比べて、受注で 408 億円、売上高で 170 億円、営業利益で 16 億円、四半期純利益で 1 億円のマイナスとなっております。

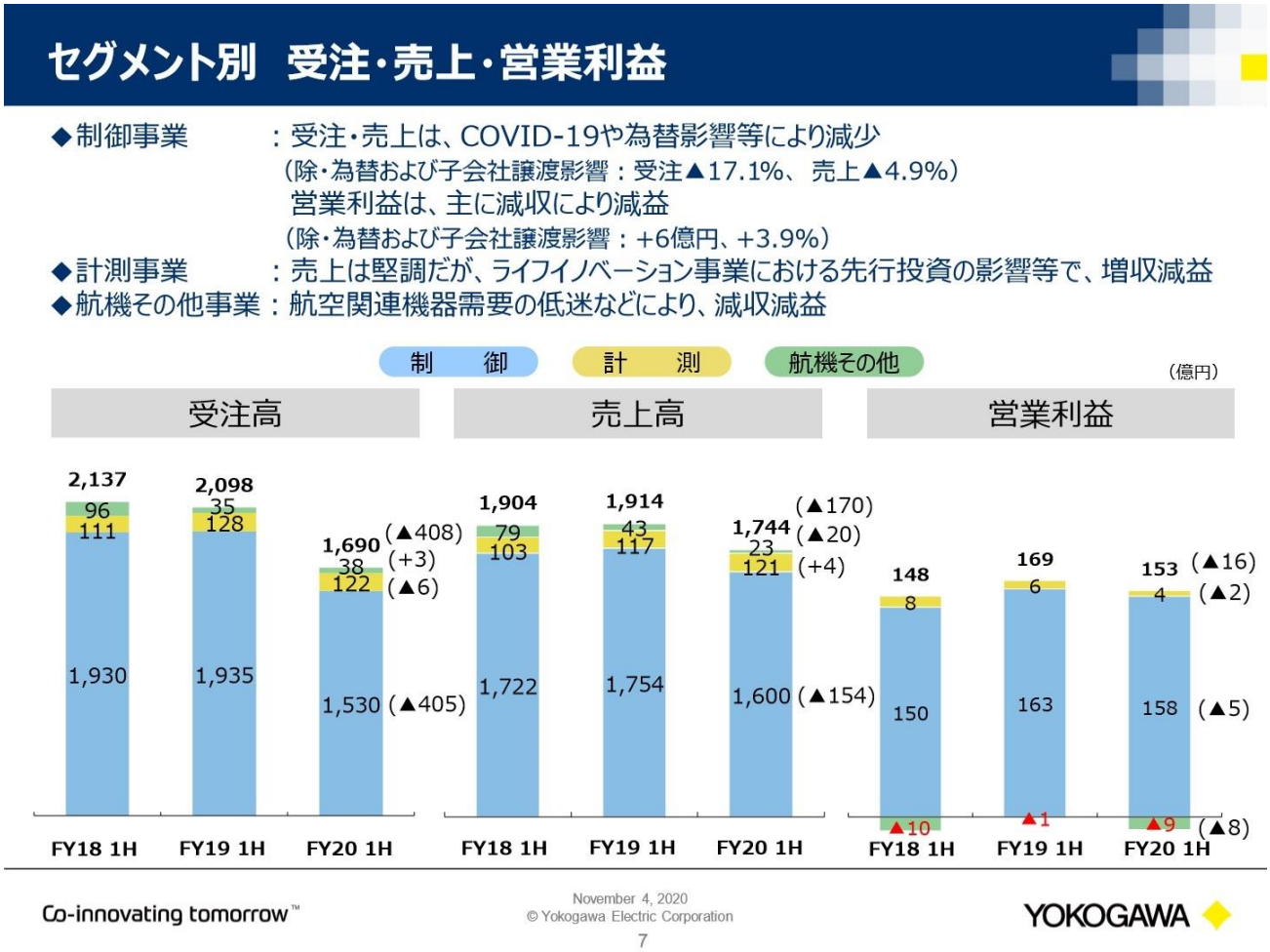
増減率は記載のとおり、受注で 19.4%の減少、売上で 8.9%の減少となっております。為替および子会社譲渡影響を除いたオーガニックベースで見ますと、受注でマイナスの 15.8%、売上でマイナスの 5.3%の伸長率となります。

サポート
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally



6 ページ、営業利益の分析になります。

前年上期実績 169 億円に対し、子会社株式譲渡・為替を除いた実質ベースで、約 100 億円の減収に伴う粗利減でマイナス 45 億円の影響を受けましたが、粗利改善でプラス 6 億円、販管費部門でのコスト削減等によりプラス 34 億円と減益額を抑制し、最終的に為替の影響マイナス 9 億円を受けて、153 億円の営業利益という内容となっております。



7 ページ、セグメント別の実績になります。

制御事業は、為替および子会社譲渡影響を除いて、受注でマイナス 17.1%、売上でマイナスの.9%、営業利益でプラス 6 億円、プラス 3.9%という内容となっております。

計測事業につきましては、売上は堅調ですが、ライフイノベーション事業における先行投資の影響で、減益という傾向が続いております。

航機その他事業につきましては、航空機関連の需要低迷が大きな影響を与えており、減収減益となっております。

制御地域別 受注・売上高

◆受注：COVID-19や為替影響等を受け減少したが、中南米は増加(除・為替および子会社譲渡影響：▲326億円、▲17.1%)
◆売上：COVID-19や為替影響等を受け減少したが、中国は健闘((除・為替および子会社譲渡影響：▲86億円、▲4.9%)

(億円)

受注高	FY19_1H (A)	FY20_1H (B)	前年同期比 (B-A)
日本	573	512	▲61
アジア	631	529	▲102
(東南アジア・極東)	(306)	(266)	(▲40)
(中国)	(239)	(215)	(▲24)
(インド)	(86)	(48)	(▲38)
欧州・CIS	241	172	▲69
中東アフリカ	285	178	▲107
北米	153	84	▲69
中南米	52	55	+3
海外小計	1,362	1,018	▲344
合計	1,935	1,530	▲405
為替レート 1米ドル=	108.67円	106.39円	▲2.28円

売上高	FY19_1H (A)	FY20_1H (B)	前年同期比 (B-A)
日本	496	474	▲22
アジア	576	540	▲36
(東南アジア・極東)	(304)	(277)	(▲27)
(中国)	(199)	(216)	(+17)
(インド)	(73)	(47)	(▲26)
欧州・CIS	245	203	▲42
中東アフリカ	251	194	▲57
北米	143	151	+8
中南米	43	38	▲5
海外小計	1,258	1,126	▲132
合計	1,754	1,600	▲154
為替レート 1米ドル=	108.67円	106.39円	▲2.28円

Co-innovating tomorrow™
November 4, 2020
© Yokogawa Electric Corporation
8
YOKOGAWA

8 ページ、制御事業の地域別になります。左側が受注、右側が売上となっております。

受注は 1,530 億円、前年から 405 億円のマイナスとなっておりますが、為替および子会社譲渡影響を除くと、マイナス 326 億円、マイナス 17.1%の伸長率となります。

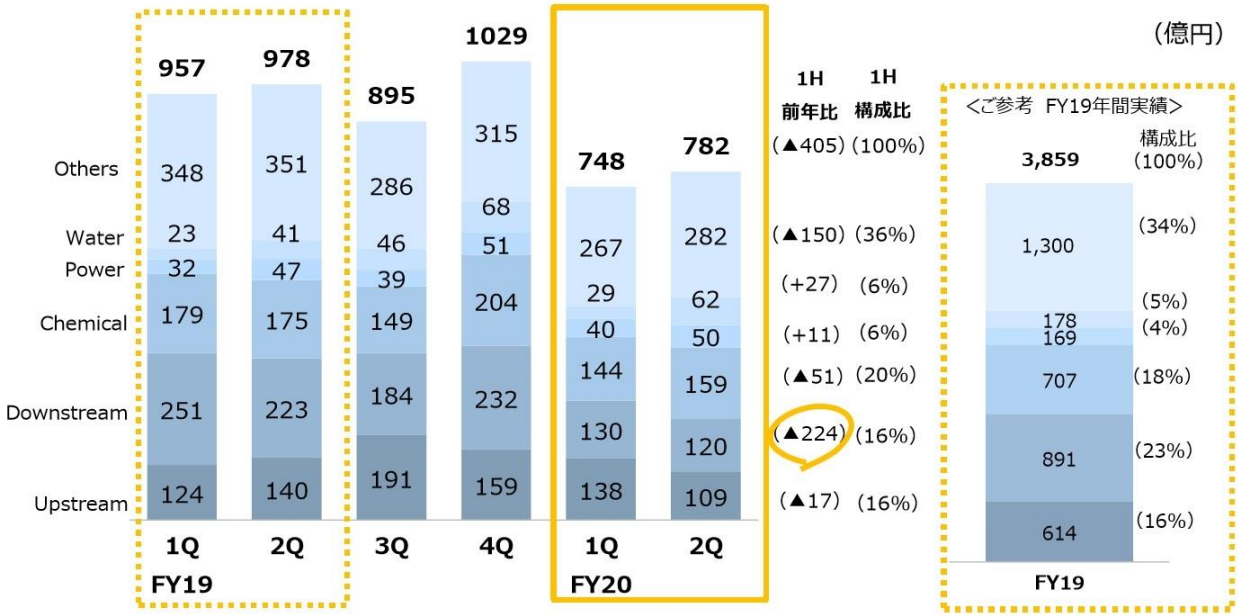
地域別では、中南米がプラス 3 億円とほぼ前年並みをキープしている一方で、全体的には厳しい状況が続いております。インド、北米、中東・アフリカといった地域が COVID-19 の影響、さらに前年で大口があった地域でもあり、減少幅が大きくなっております。

売上も 1,600 億円と前年から 154 億円の減収となっておりますが、為替および子会社譲渡影響を除くと、86 億円のマイナス、伸び率はマイナス 4.9%という内容となっております。

地域別には、相対的に中国が堅調に推移しています。そのほか、北米は前年度に受注した大口が今年度の売上に貢献をしており、前年比でプラスになっております。

制御業種別　受注高

◆COVID-19の影響や昨年度の大口の反動を受け、エネルギー関連業種は厳しい状況



9 ページ、制御事業の業種別になります。

FY19 の 1Q からクォーターごとに推移を並べております。FY20 は 1Q、2Q と受注は低迷している中で、特に Downstream で厳しい状況が続いております。大口の反動とエネルギー関連の需要低迷による影響。また、エネルギー部門への投資が延期されている状況の中で、下落幅が大きくなっている傾向が、数字としては顕著に出ております。

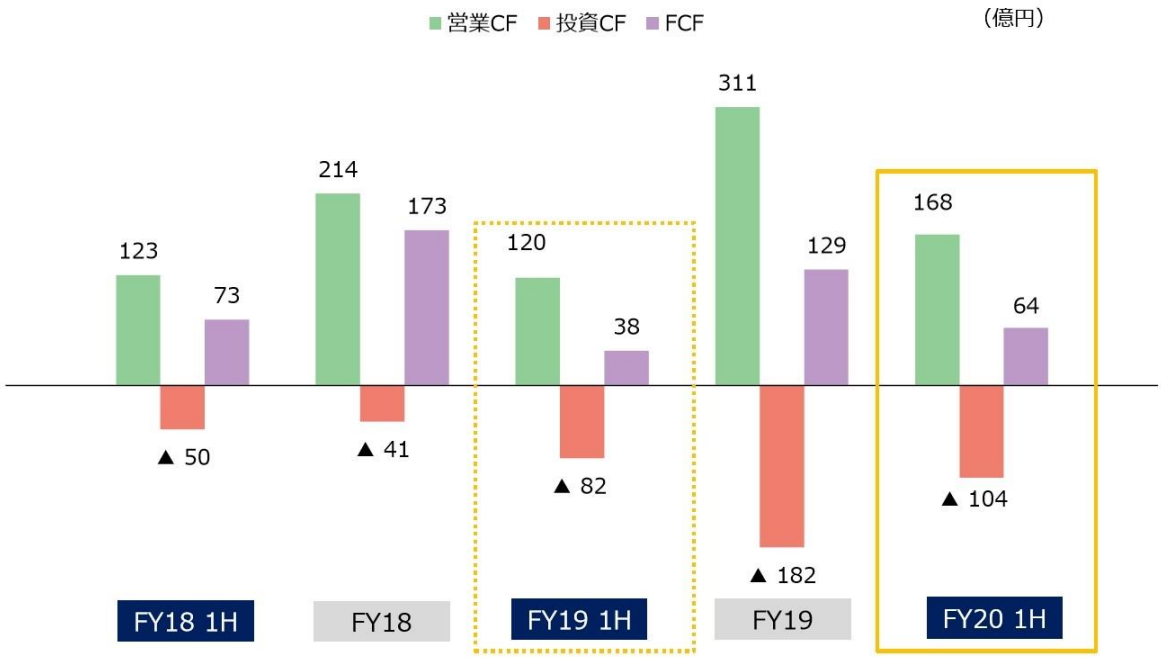
サポート

日本　03-4405-3160　米国　1-800-674-8375

フリーダイアル　0120-966-744　メールアドレス　support@scriptsasia.com

SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

キャッシュ・フロー



© Yokogawa Electric Corporation

10 ページ、キャッシュ・フローにつきましては、特段、営業キャッシュ・フロー、フリー・キャッシュ・フローに異常は生じておりません。キャッシュについては、順調に生成されていると考えております。

サポート

日本　03-4405-3160　米国　1-800-674-8375
フリーダイアル　0120-966-744　メールアドレス　support@scriptsasia.com

SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

FY20業績予想（修正あり）

◆外部環境はいまだ不透明ながら、年度末に向けて「COVID-19感染拡大防止の取組み」と「経済活動再開への動き」がバランスを取りながら徐々に回復に向かうという考え方に変更はないが、上期の実績を踏まえ、予想を修正

※FY20の原油価格は $30～$40／バレル 程度で推移と想定

（億円）

	FY19実績 (A)	FY20予想 (8/12 B)	FY20予想 (11/4 C)	前年比 (C-A)	伸長率 (C÷A-1)
受注高	4,187	3,500 ～ 3,800	**3,600**	▲587	▲14.0%
売上高	4,044	3,600 ～ 3,900	**3,750**	▲294	▲7.3%
営業利益	356	230 ～ 300	**300**	▲56	▲15.7%
ROS(%)	8.8	6.4 ～ 7.7	8.0	▲0.8pt	-
経常利益	363	230 ～ 300	**300**	▲63	▲17.4%
税引前利益	258	220 ～ 290	**290**	+32	+12.4%
法人税等	111	80 ～ 100	100	▲11	▲9.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	147	140 ～ 190	**190**	+43	+29.4%
EPS(円)	55.02	52.45 ～ 71.18	**71.18**	+16.16	+29.4%
為替レート 1米ドル=	108.96円	105円	**105円**	▲3.96円	-

Co-innovating tomorrow™

November 4, 2020
© Yokogawa Electric Corporation
11

YOKOGAWA

次に、11 ページからが、今回修正した FY20 通期業績予想になります。

表の左から 2 列目が、8 月 12 日にレンジで開示をさせていただいた予想値。左から 3 列目のブルーの箇所が、今回の修正の内容になります。

受注は 3,600 億円ということで、8 月時点のレンジ予想の中央値からは、やや下振れのところで予想をさせていただいております。売上は 3,750 億円ということで、レンジ予想の中央値。営業利益は 300 億円ということで、レンジ予想の上限値。当期純利益も同様にレンジ予想の上限値です。

為替の影響も受けての数字となりますが、伸長率は受注がマイナス 14%、売上がマイナス 7.3%となります。

サポート
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

FY20業績予想：セグメント別 FY20の見通し（修正あり）

FY20 通期予想（億円） 2020.11.4時点			FY20の見通し	（参考） 前回予想
制御事業	受注高	3,290	・システムプロジェクトは、エネルギー需要減少に伴う顧客の投資判断の遅れや価格競争激化が継続していることに加え、中東などで大口プロジェクトの翌期への遅延リスクが高まるなど、主に海外のプロジェクトビジネスを中心に前年から大きく減少。 国内は年度末に向けて、経済活動再開に伴い回復に向かうとの見方に変化なし。 ・プロダクトビジネスは、MROビジネスなどでは一定の引き合いを見せているが、海外の一部(北米、インド、中東など）ではCovid-19影響が大きく顕在化。 ・コンサルティングビジネスは、移動制限の影響を強く受け、KBCを中心に厳しい状況が継続している。 ・地域別には、中国・日本・中南米を除き、全体的にCOVID-19の影響を大きく受ける。	3,210～3,480
	売上高	3,440	・期初受注残は豊富だったものの、上期は受注減少の影響により受注残が減少。 しかしながら、売上充足の状況等から下期受注を確保することで見通し達成を見込む。	3,300～3,570
	営業利益	310	・貨物便不足による物流費の高騰、価格競争激化などによる粗利悪化リスクが継続。 ・グループ全体での徹底的な費用削減施策の実行（エンジニアリング、生産などの固定費は売上高減少に対応して削減。リモート対応やアフターコロナに向けた戦略的費用、IT投資などは継続。）	240～300
計測事業	受注高	250	・測定器ビジネスは、中国においては堅調な引き合いが入っているものの、日本を含むその他の地域においては事業環境は悪化しており、受注高・売上高ともに減少する見通し。 ・ライフサイエンスビジネス（CSU：共焦点顕微鏡など）は堅調に推移する見通し。	240～260
	売上高	250		240～260
	営業利益	5	–	0～5
航機その他事業	受注高	60	・COVID-19影響により最終顧客である航空会社の業績が大きく悪化しており、航空機ビジネスが大きく減少する見通し。	50～60
	売上高	60		60～70
	営業利益	▲15	–	▲10～▲5

※ 各セグメントの受注高については未だ不透明感が強く、今後の動向次第で見直しが必要となる可能性が高い
※ 徹底的な費用削減施策の実行や移動制限等による自然減を背景とした販管費の削減（減少）は各セグメントの営業利益予想に反映済み

Co-innovating tomorrow™

November 4, 2020
© Yokogawa Electric Corporation

12

YOKOGAWA

12 ページ、業績予想のセグメント別の数字になります。

8 月に開示した内容から、主に制御事業の数字を変更しております。

制御事業につきましては、受注は、大口が延期されているような状況が続いており、年度後半に計画している JOB、また上期からずれ込んでいる JOB が、今年度内に受注できるか不透明な中で、過度に見積もらないようなかたちで、見通しを立てております。地域では、中国については堅調、日本についてもある程度の回復に向かうという前提としております。

売上は、上期が終わり、今期に売上を予定しているものがある程度見え始めてきております。現在の時点ではまだ不確定要素がかなりあり、見込みが立てづらい状況ではありますが、受注と比較すると相対的に売上、利益については、8 月時点よりも見通しが立てやすい状況になっていると考えております。

利益面については、物流費の高騰がまだ続いており、競争激化も厳しくなっています。そういった中で、粗利は、上期に比べて下期は悪化するリスクはあると考えており、見通しの中に織り込んでいます。こういった厳しい状況の中にありますので、現在進めている費用削減に一層力を入れて取り組み、利益確保をしていきたいと考えています。一方で、ウィズコロナ、アフターコロナの中で、リモートなどの新たな需要が生み出されており、しっかりとそれに対応した DX 関連の投資は継続していきたいと考えています。

計測事業については、ほぼ 8 月に開示したレンジ予想の中央値となっております。

航機その他事業については、受注、売上については 8 月に開示したレンジ予想内の数字となっておりますが、民間航空機関連の減少を見込んで、営業利益についてはレンジを外れた下方に修正をしております。

制御地域別 受注・売上高 予想（修正あり）

（億円）

受注高	FY19 実績 (A)	FY20 予想 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,154	1,095	▲59
アジア	1,227	1,095	▲132
（東南アジア・極東）	(628)	(560)	(▲68)
（中国）	(423)	(425)	(+2)
（インド）	(176)	(110)	(▲66)
欧州・CIS	497	390	▲107
中東アフリカ	568	400	▲168
北米	322	210	▲112
中南米	91	100	+9
海外小計	2,705	2,195	▲510
合計	3,859	3,290	▲569
為替レート 1米ドル＝	108.96円	105円	▲3.96円

売上高	FY19 実績 (A)	FY20 予想 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,098	1,085	▲13
アジア	1,184	1,095	▲89
（東南アジア・極東）	(619)	(540)	(▲79)
（中国）	(425)	(455)	(+30)
（インド）	(140)	(100)	(▲40)
欧州・CIS	500	410	▲90
中東アフリカ	541	460	▲81
北米	294	300	+6
中南米	88	90	+2
海外小計	2,607	2,355	▲252
合計	3,705	3,440	▲265
為替レート 1米ドル＝	108.96円	105円	▲3.96円

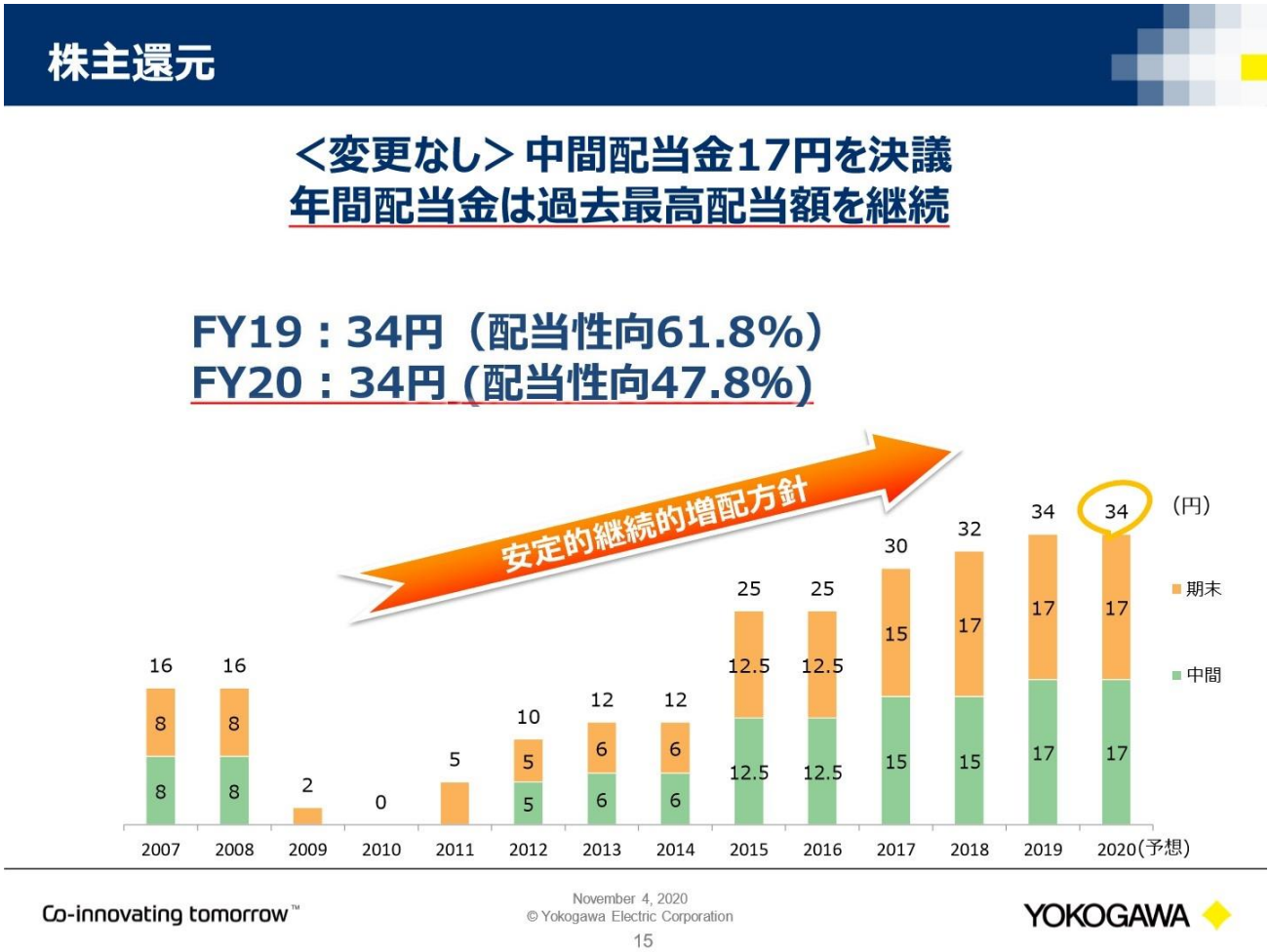
© Yokogawa Electric Corporation

14 ページ、制御の地域別予想になります。

受注につきましては、上期同様に中国、中南米が前年比プラスとなっており、堅調な地域と見ていますが、全体的には厳しい状況が続くと考えています。徐々に回復に向かう傾向があるという予測はしておりますが、急回復は望めない状況だろうと見ております。

売上高につきましても、中国、中南米が前年比プラス、日本についてもほぼ前年並みです。この 3 地域については、前年並み、または前年を上回る状況を確保できるのではないかと見ております。

サポート
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally



最後に、15 ページ、株主還元については 8 月に開示させていただいた予想のとおりです。中間配当につきましては 17 円の配当で決議をしております。

以上、決算と業績予想、変更につきまして、私からご説明申し上げました。ありがとうございました。

小林：続いて、奈良からご説明申し上げます。

奈良：皆さん、こんばんは。横河電機、社長の奈良です。本日はお忙しい中、電話会議にご参加いただき、ありがとうございます。私からは、現状認識と今後の見通しを中心にご説明いたします。

なお、今日はプレゼンテーションの中で、これまで数多くご質問いただいておりました、YOKOGAWA の DX の取り組みについて事例を交えてご説明いたしますので、ぜひ最後まで聞いていただくようお願いいたします。

サポート
日本　03-4405-3160　米国　1-800-674-8375
フリーダイアル　0120-966-744　メールアドレス　support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

目次

1. 現状認識
   （外部環境、リスクと機会）
2. 中期経営計画 Transformation 2020
   （略称：TF2020）　～YOKOGAWAのDX～
3. 今後の見通し
4. 参考資料

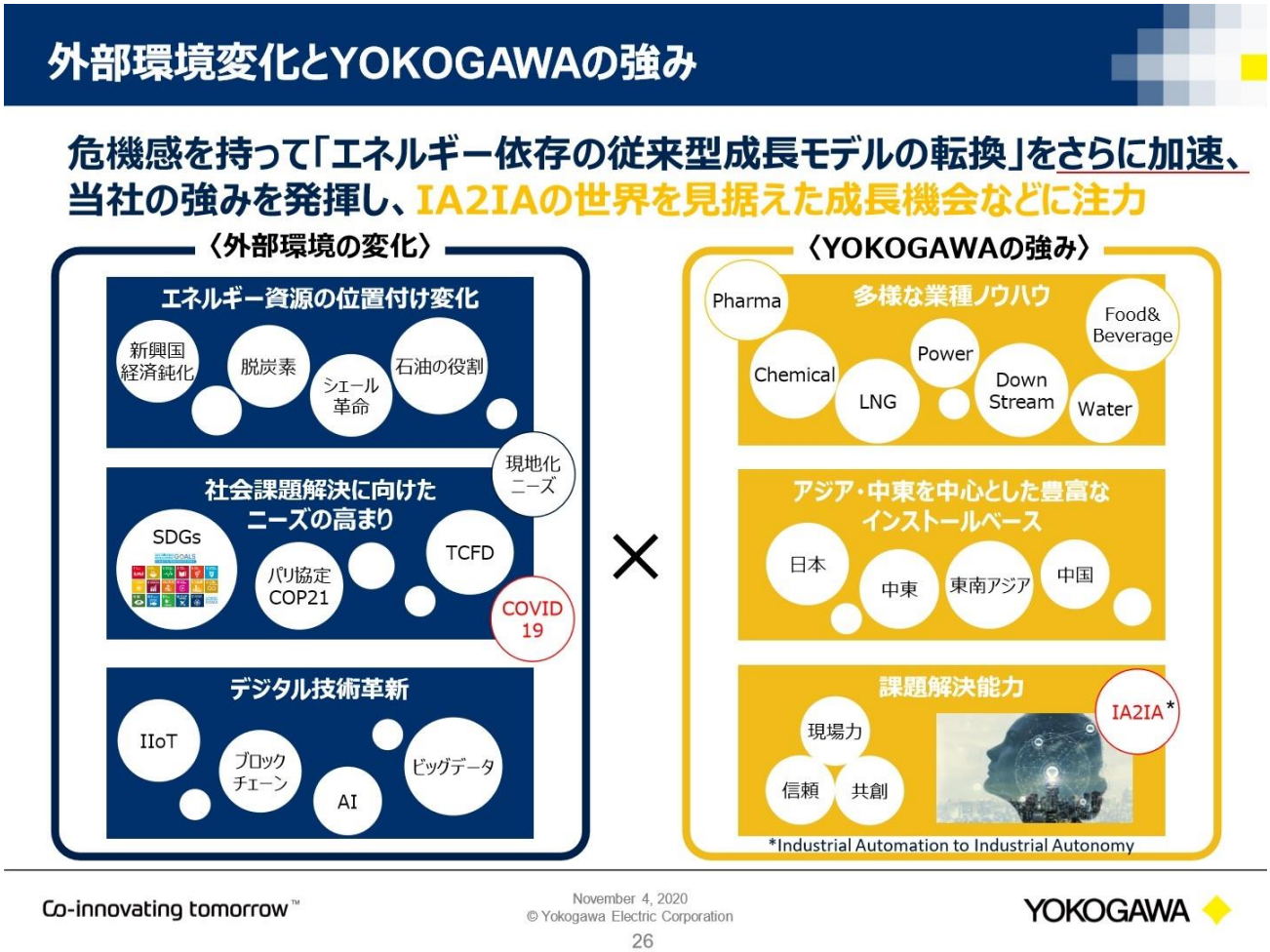
© Yokogawa Electric Corporation

25 ページ、本日はご覧のとおりの項目に沿って、お話しいたします。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイアル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

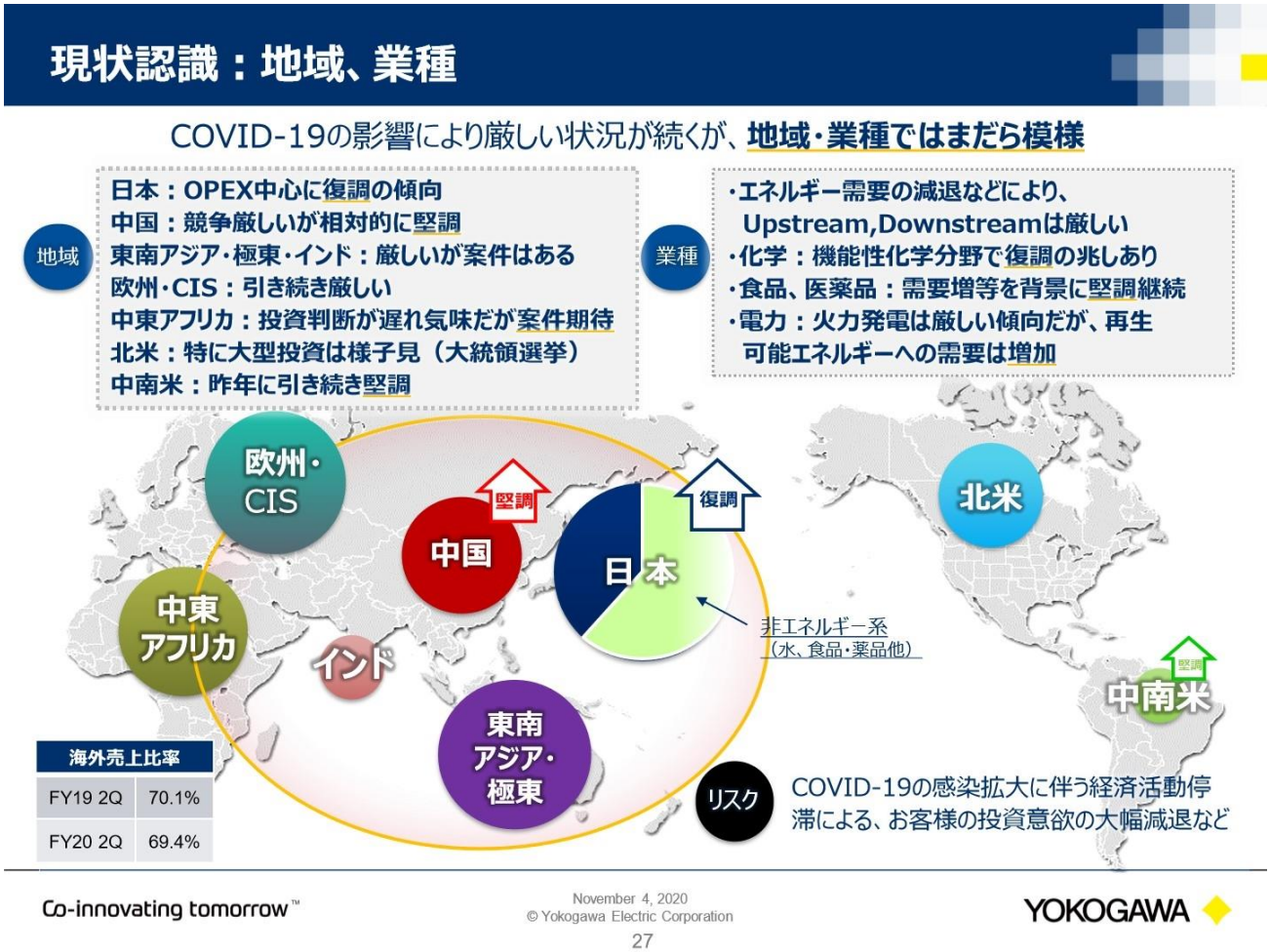
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally



まず 26 ページ、現在の外部環境認識についてご説明します。

これは、中期経営計画発表当初の 2017 年 5 月に開示したスライドをベースにしています。中期経営計画発表からおよそ 2 年半経過しましたが、社会は大きく変化してきており、われわれの事業環境も大きく変化している認識です。例えば、その象徴が COVID-19 です。その影響と収束はいまだ不透明であり、恐らくウィズコロナの世界を前提としたニューノーマルの時代になると想定しています。移動制限に伴う燃料需要の減少など、この変化に健全な危機感を持って、われわれの変革をさらに加速していかなければならないと思います。

また、現地化ニーズや気候変動への対応など、社会課題解決に向けたニーズの高まりがあり、これは当社の強みを発揮できる新たなビジネスチャンスになるとも捉えています。例えば、その機会の一つが IA2IA 時代の到来です。前回も申し上げましたが、すなわち Industrial Automation（自動化）から Industrial Autonomy（自律化）の世界です。この IA2IA については、先月発行した YOKOGAWA レポートの中で、これまでより詳しく開示していますが、その内容も含め、来月、別途ご説明する機会を設定したいと考えております。

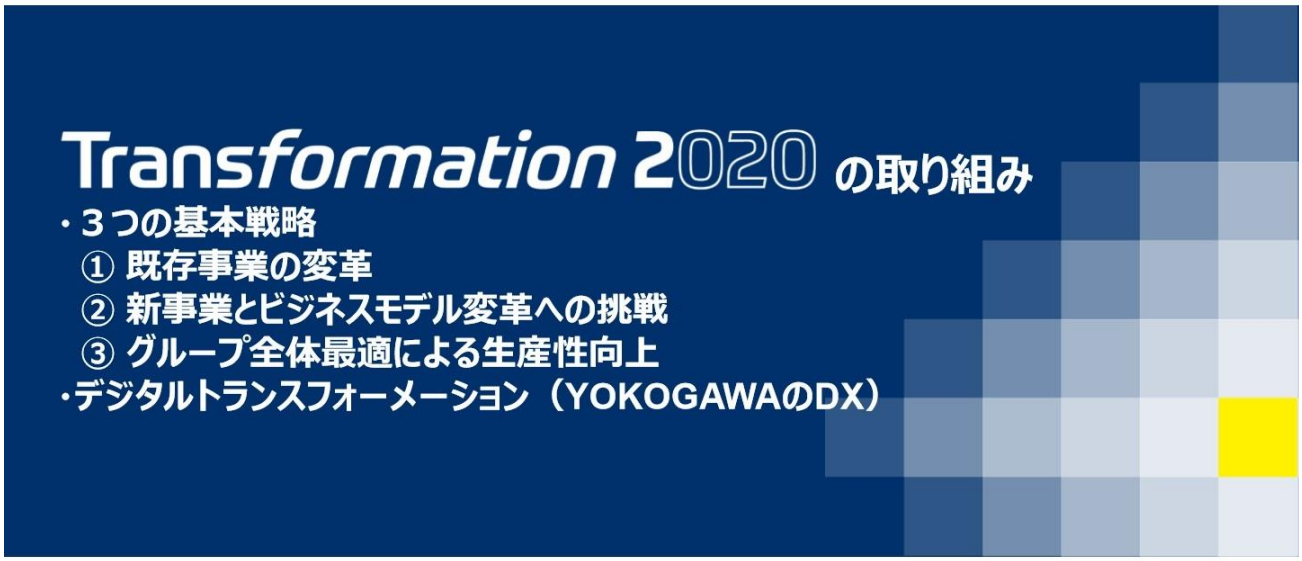


次に 27 ページで、地域、業種の視点で現状認識をご説明いたします。

COVID-19 の影響により、世界経済は過去最悪の景気後退も予測される厳しい状況が続く中ですが、地域、業種の視点では一様ではなく、かなりまだら模様と捉えています。

地域では、先ほどの穴吹からの話のとおり、比較的堅調を保っているのが中国です。競争が厳しいですが相対的に堅調であり、昨年並みの状況に戻りつつあります。また、日本は OPEX 中心でありますが、復調の兆しとともに、業種の幅広さもあり、回復しているとみています。中南米は、特に紙パルプ、マイニングを中心に堅調を維持しております。

業種については、エネルギー需要の減速により Upstream、われわれの得意な Downstream は非常に厳しい状況です。一方、機能性化学の分野はかなり復調の兆しもあります。また、食品、医薬品は堅調に推移して伸長しております。再生可能エネルギーの需要も増している状況です。



続きまして 28 ページです。

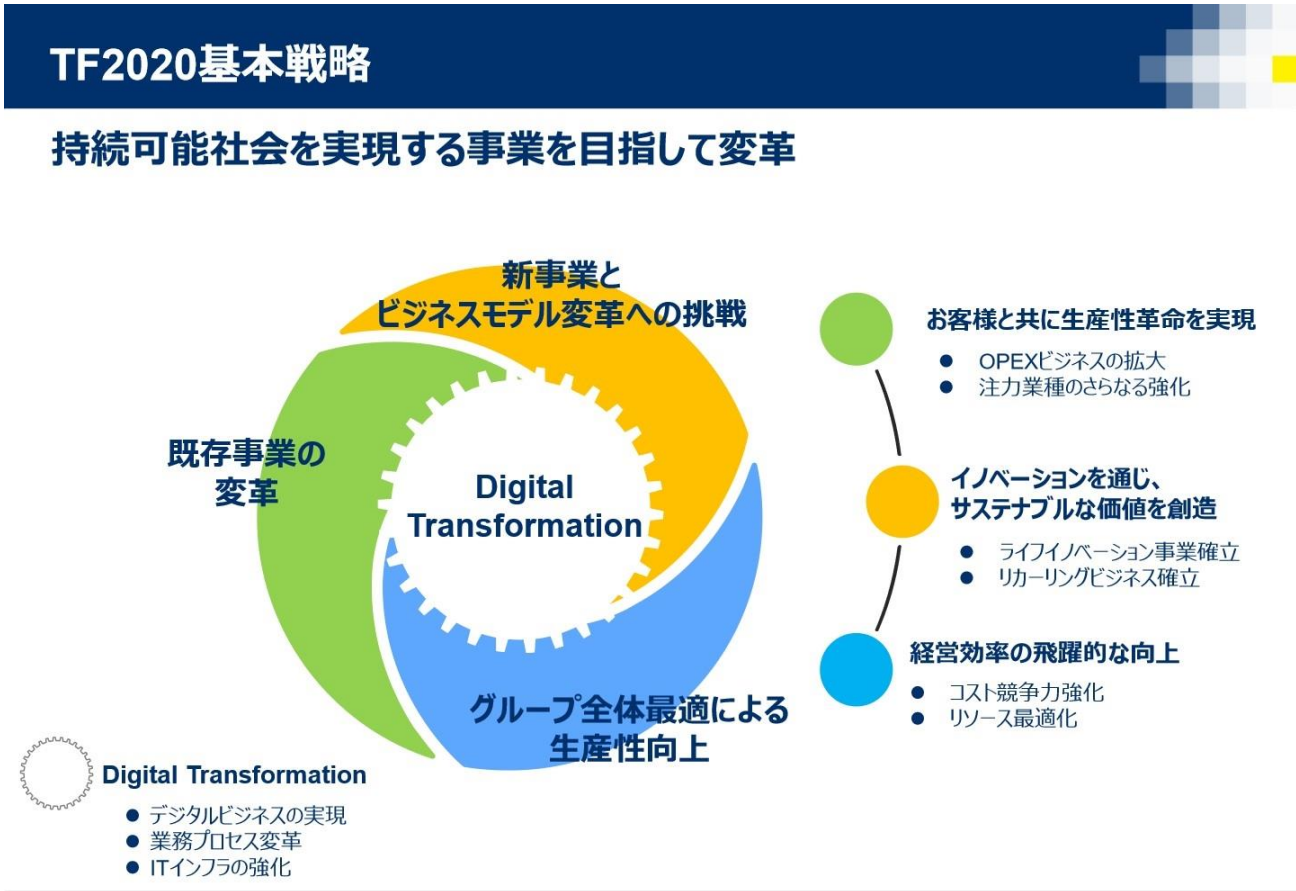
ここからは、中期経営計画最終年度の総仕上げとして、三つの戦略とデジタルトランスフォーメーションについて、上期の取り組みを中心にご説明いたします。

特に今回は、デジタルトランスフォーメーションについて、その意図や具体的な取り組み事例を説明しますので、ぜひわれわれの DX のイメージをご理解いただければと思います。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイアル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

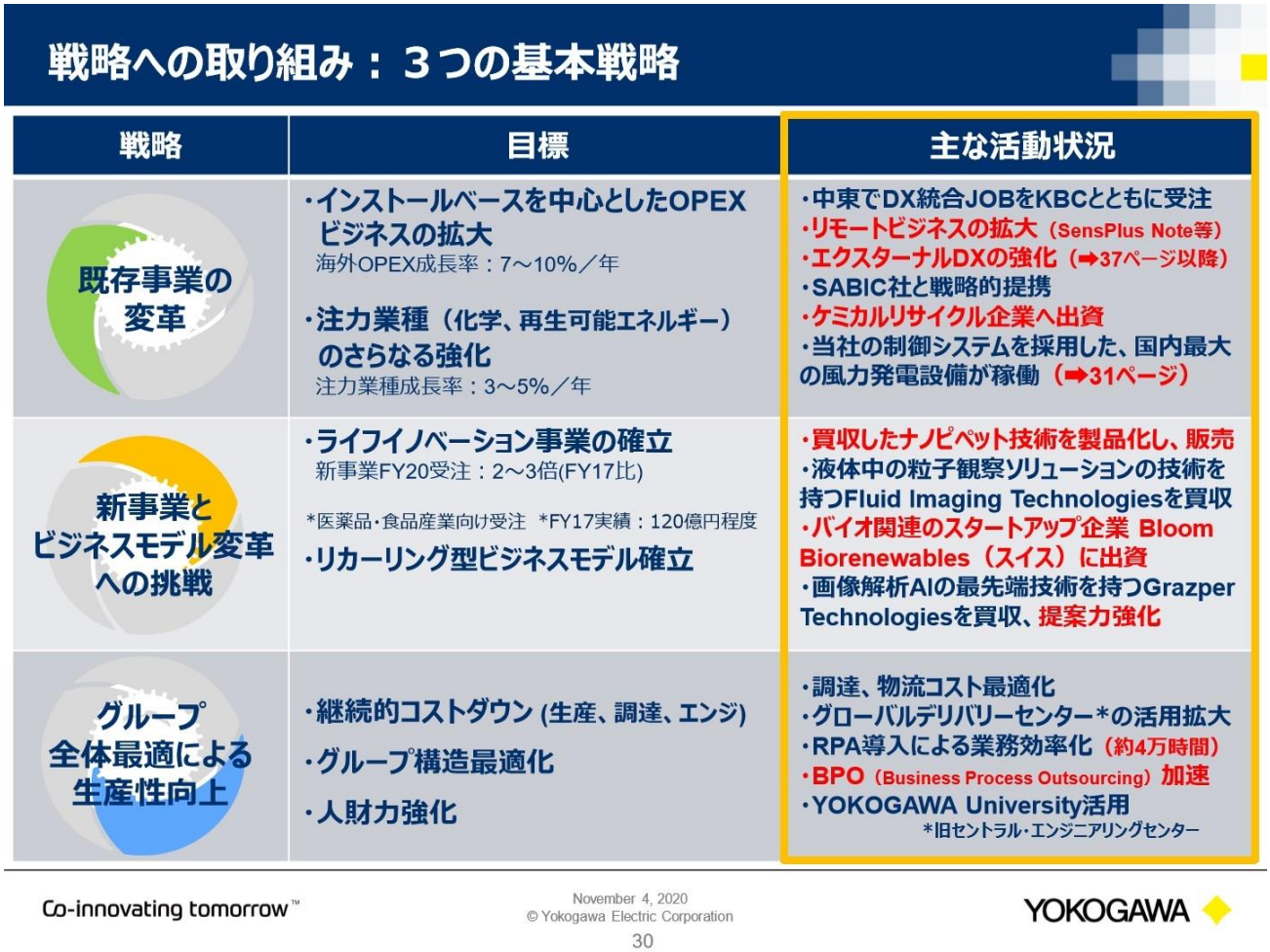
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally



それでは、29 ページです。

まず、あらためて再確認ですが、こちらが中期経営計画発表時にお示しした基本戦略の概念図です。

基本戦略は大きく三つです。一つは既存事業、制御事業の変革、二つ目が新事業とビジネスモデル変革、そして三つ目がグループ全体最適による生産性の向上です。これらの変革を支える基盤として、デジタルトランスフォーメーションが基軸となり、全体をドライブする役割を担っております。



30 ページ、中間決算ということで三つの基本戦略の中からいくつかの取り組みをご説明します。

まず、既存事業の変革についての一つ目はリモートビジネスの拡大です。こちらは直近で、特に受注および引き合いが増加してきています。後段で分析計ビジネスの具体的な取り組みについてご説明します。二つ目は、External DX の強化について、DX 戦略の中の事例を 37 ページ以降でご説明します。三つ目は、注力業種について取り組みを進めている中で、本日は次のページで再生可能エネルギーについての取り組みをご説明いたします。

次に、新事業とビジネスモデル変革への挑戦については、ライフイノベーション、特にライフサイエンス系のビジネスでは、買収したナノピペットの技術を既存製品と組み合わせて製品化を実現するなど、少しずつ貢献し始めています。また、リカーリング型のモデルでは、小さいながらも実績が出始めておりますので、こちらも後段の External DX の事例の中で、その概要をご説明します。

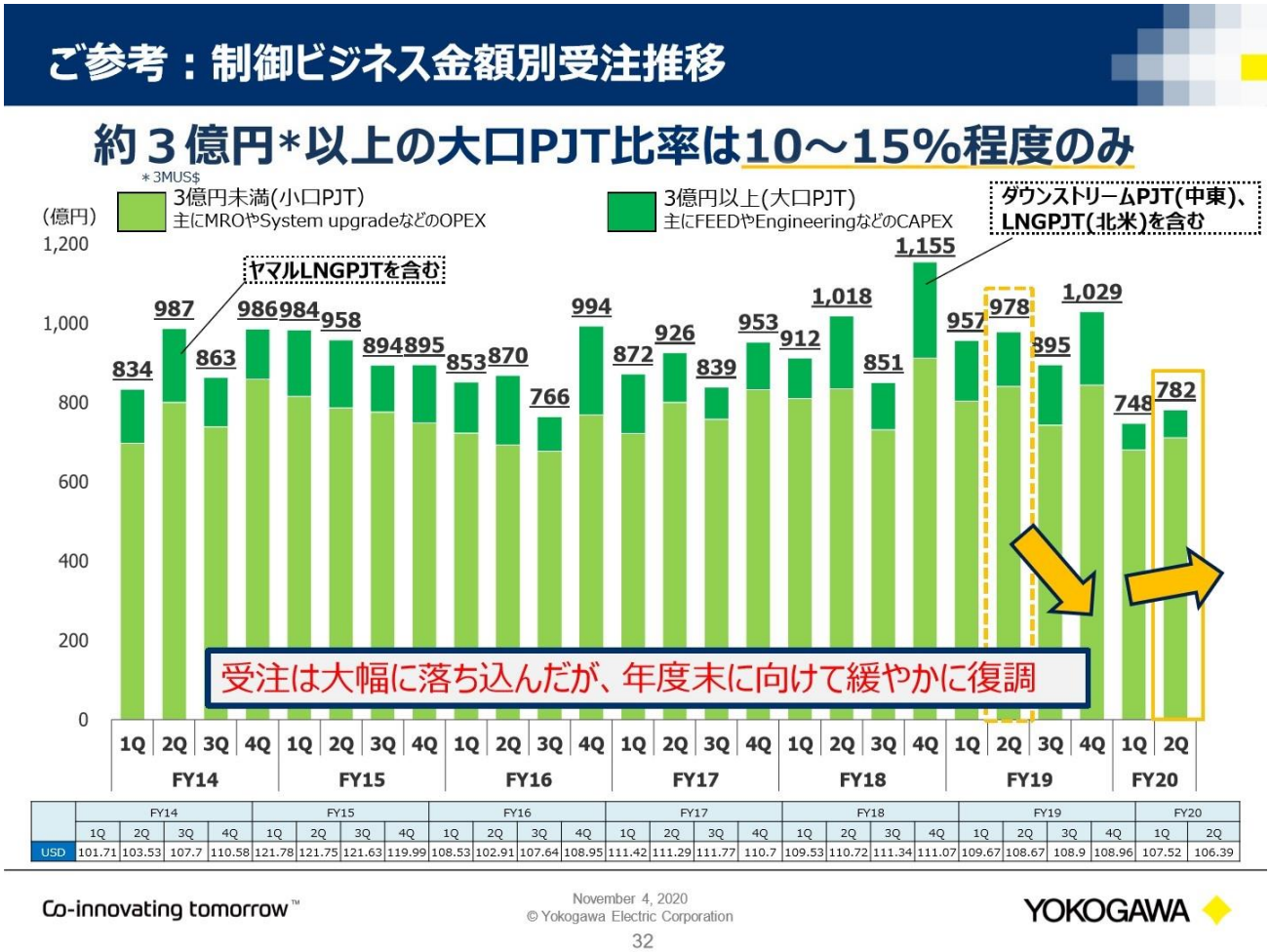
そして、グループ全体最適による生産性向上では、トップラインが厳しい状況でありますが、固定費を含めた販管費の削減や物量に応じたエンジニアリングの最適化、そしてコストダウンをさらに強化し、BPO の加速等を含めてグループ構造の最適化に向けた取り組みを加速させます。

サポート
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

31 ページでは注力業種の事例として、再生可能エネルギーの取り組みをご説明します。

これは言い換えれば、低炭素社会実現に向けた取り組みの加速です。これまでも風力、太陽光、バイオマス、地熱発電等で実績を積み重ねています。需要が急増している直近では、中国の Goldwind グループ様とのコラボレーションや、当社制御システムが採用された日本最大の風力発電設備が稼働し始めています。

まだまだボリューム的には大きなわけではありませんが、今後は、例えば遠隔地に設置される風力発電設備を効率的に稼働させるためのビッグデータ解析や、気候データの活用、さらにエネルギー需要の予測等でビジネスチャンスを拡大し、成長機会として注力していきます。



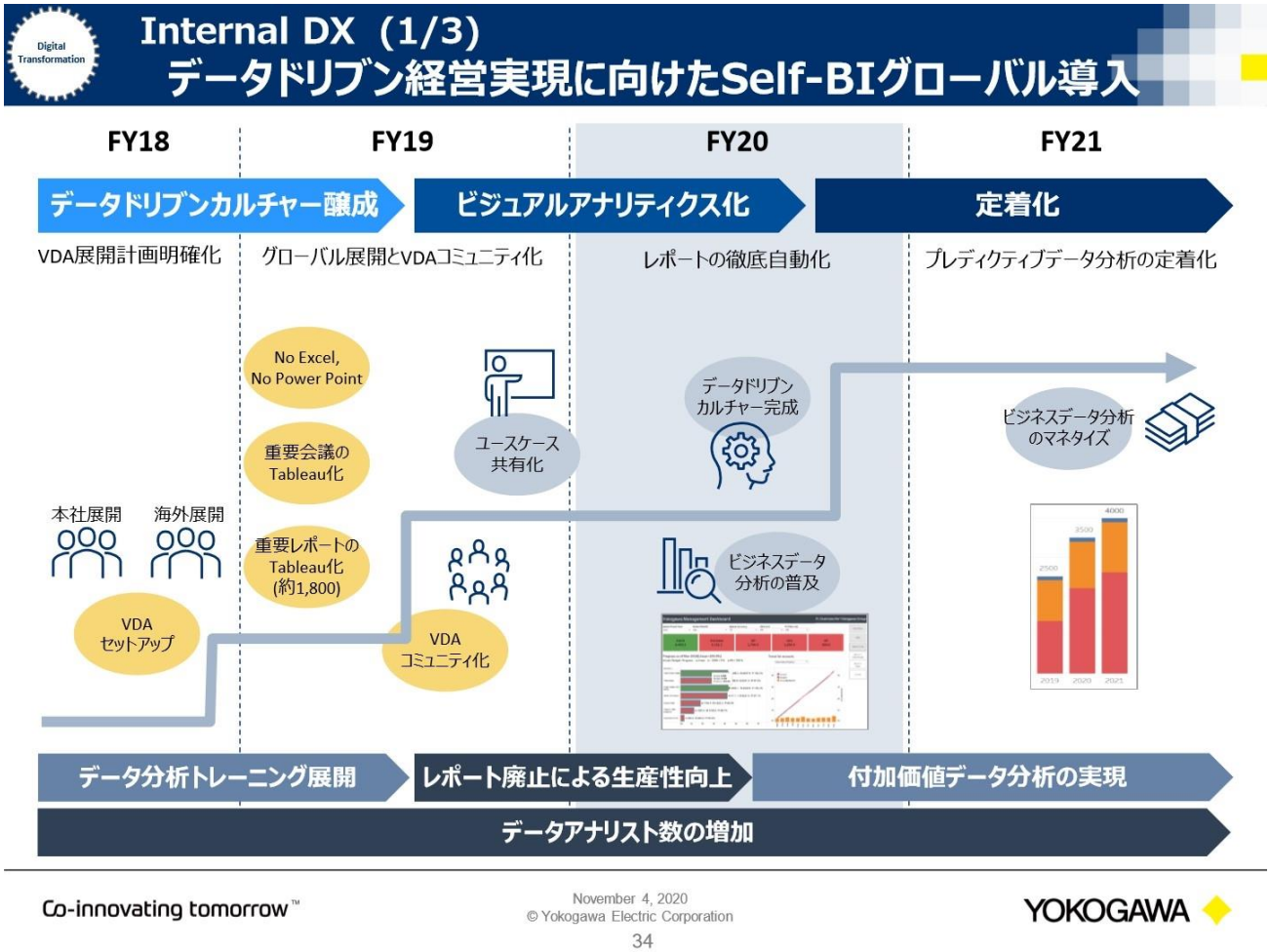
32 ページでは制御ビジネスの金額別受注推移をアップデートいたします。

このスライドは、制御ビジネスの受注額を 3 ミリオン US ドル以上の大口（濃い緑色）、それ未満の小口（薄い緑色）に分けたトレンドです。あらためてお断りしますが、プロジェクトにおいては、必ずしも金額区分を明確に分けることが難しいため、あくまで参考データとしてお取り扱い願います。

ご覧のとおり、昨年と比べて厳しい状況ですが、これまでご説明した取り組みなどもあり、大口プロジェクト、特に CAPEX 系を中心に大幅に落ち込んだ受注は、年度末に向けて緩やかに復調の兆しが感じられてきました。つまり、受注の約 8 割、9 割近くを占める、いわゆる OPEX を中心とした小口プロジェクトにおいて、足元での動きが見られ始めてきている印象です。

次に 33 ページ、今日のポイントである YOKOGAWA の DX についてご説明いたします。

三つの変革に取り組む価値創造の駆動力が DX とこれまでもお話ししてきました。今日は社内への価値提供、いわゆる Internal　DX をベースに、お客様への価値提供、External　DX に注力している我々の取り組みを、事例を交えながらご説明いたします。



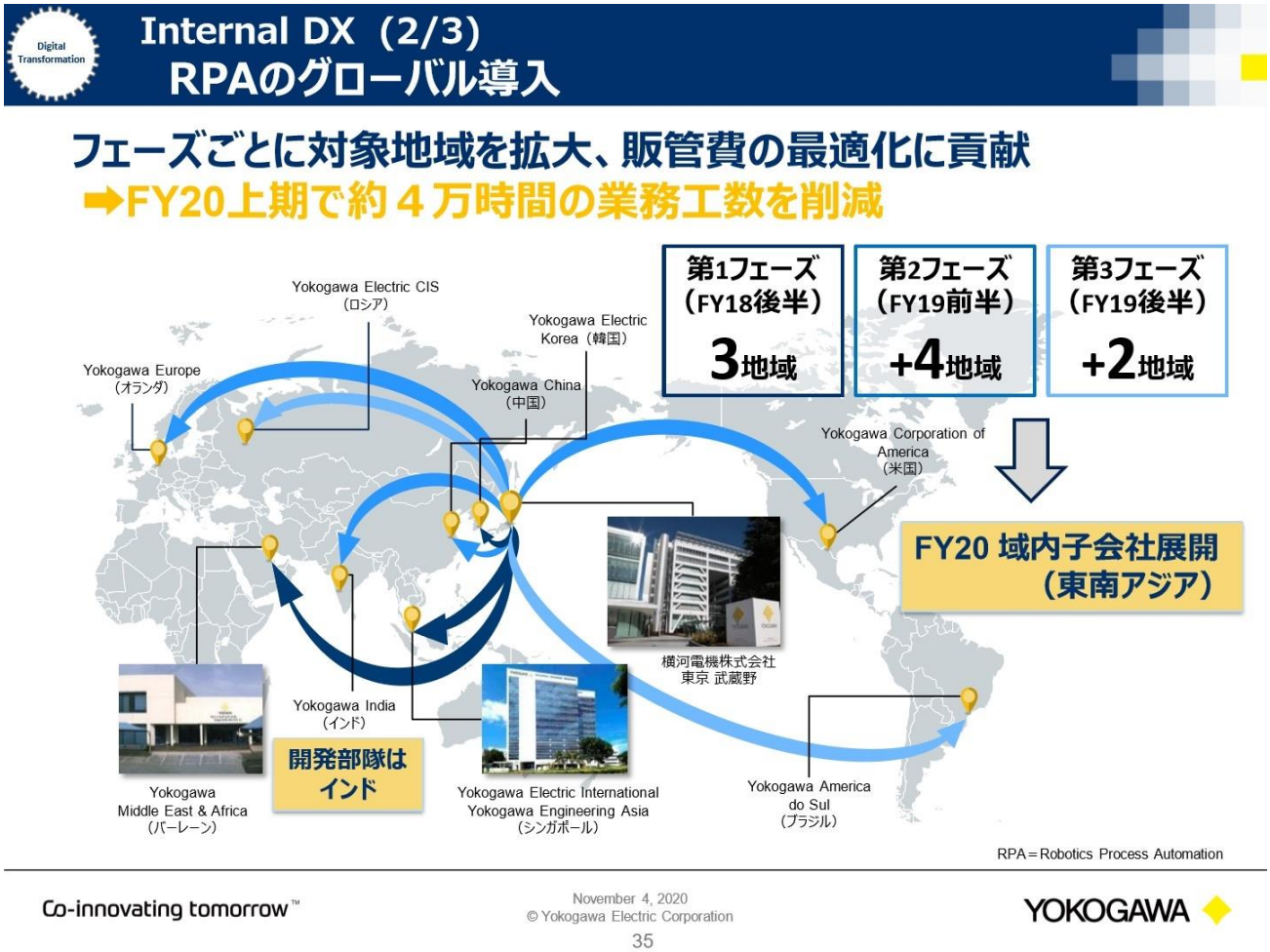
34 ページ、まず Internal DX の取り組みです。

最初の施策として、我々はデータドリブン経営の実現を目指して取り組んでまいりました。

まずは、社内に Virtual Data Analyst (VDA)という仮想のコミュニティをつくりました。これはデータ分析に興味のある社員を各組織や拠点から募り、構成したバーチャルの組織です。

そこでデータアナリストの数を増やすとともに、社内で流通している膨大なレポートの自動化を目的の一つとしてデータレイクをグローバルに構築した上で、Self-BI ツールを導入するなどの取り組みを進めています。

それにより、レポート作成工数が抜本的に減少し、リアルタイムベースのデータ分析による判断が可能になったため、多くの会議の品質向上につながっています。品質向上というのは、意思決定にかなり多くの時間を使えるようになってきたということです。

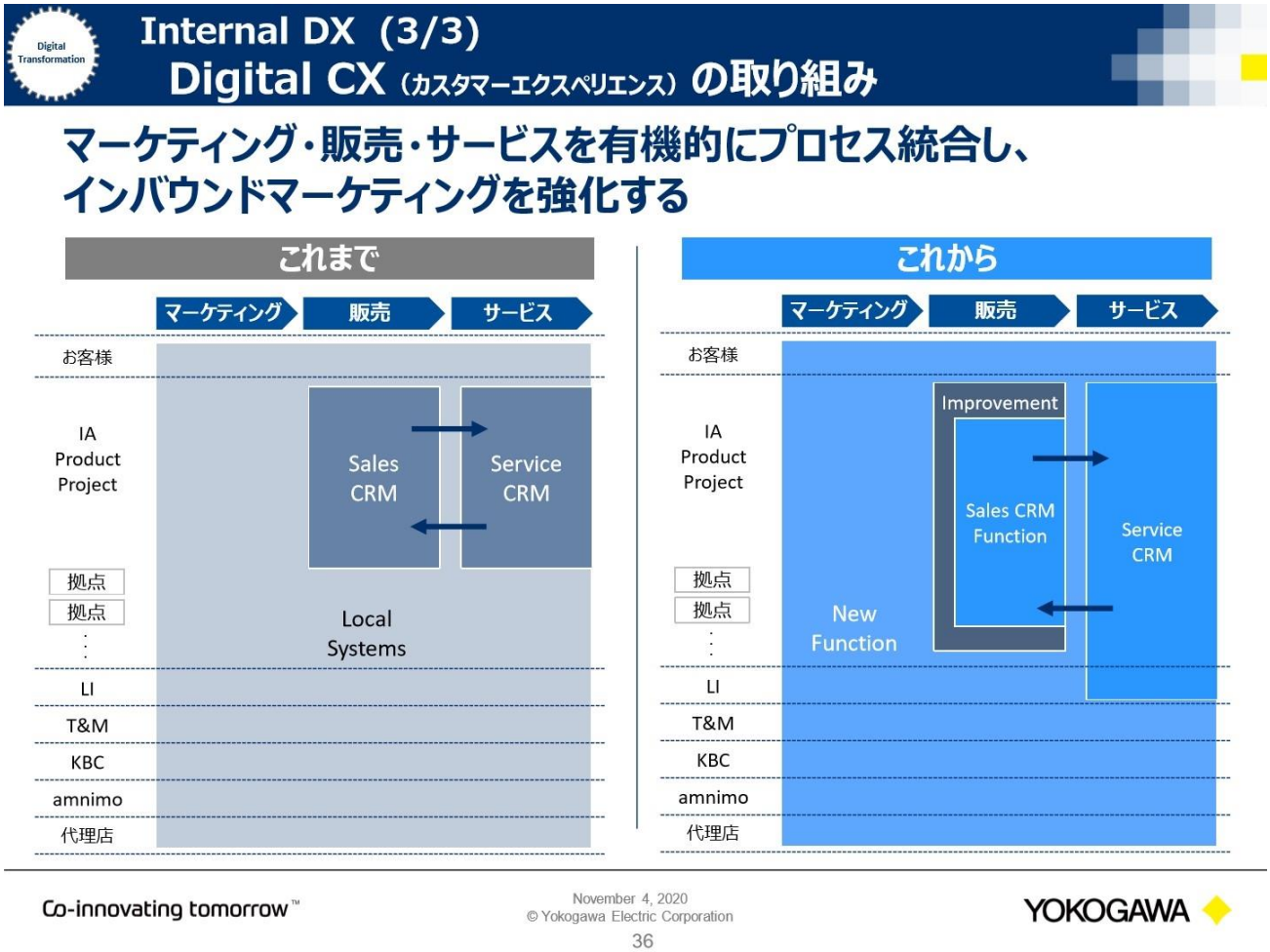


次に 35 ページ、Internal DX の事例の二つ目、RPA のグローバルでの導入です。

マニュアルオペレーションの自動化により、生産性向上を目的に 2017 年から活動を開始いたしました。

弊社の特徴としては、グローバルに導入活動を行っていることと、実際の RPA の開発実装部隊をインドに置いていることです。グローバル展開も徐々に対象拠点を増やし、海外の 9 地域に展開を進めてきました。

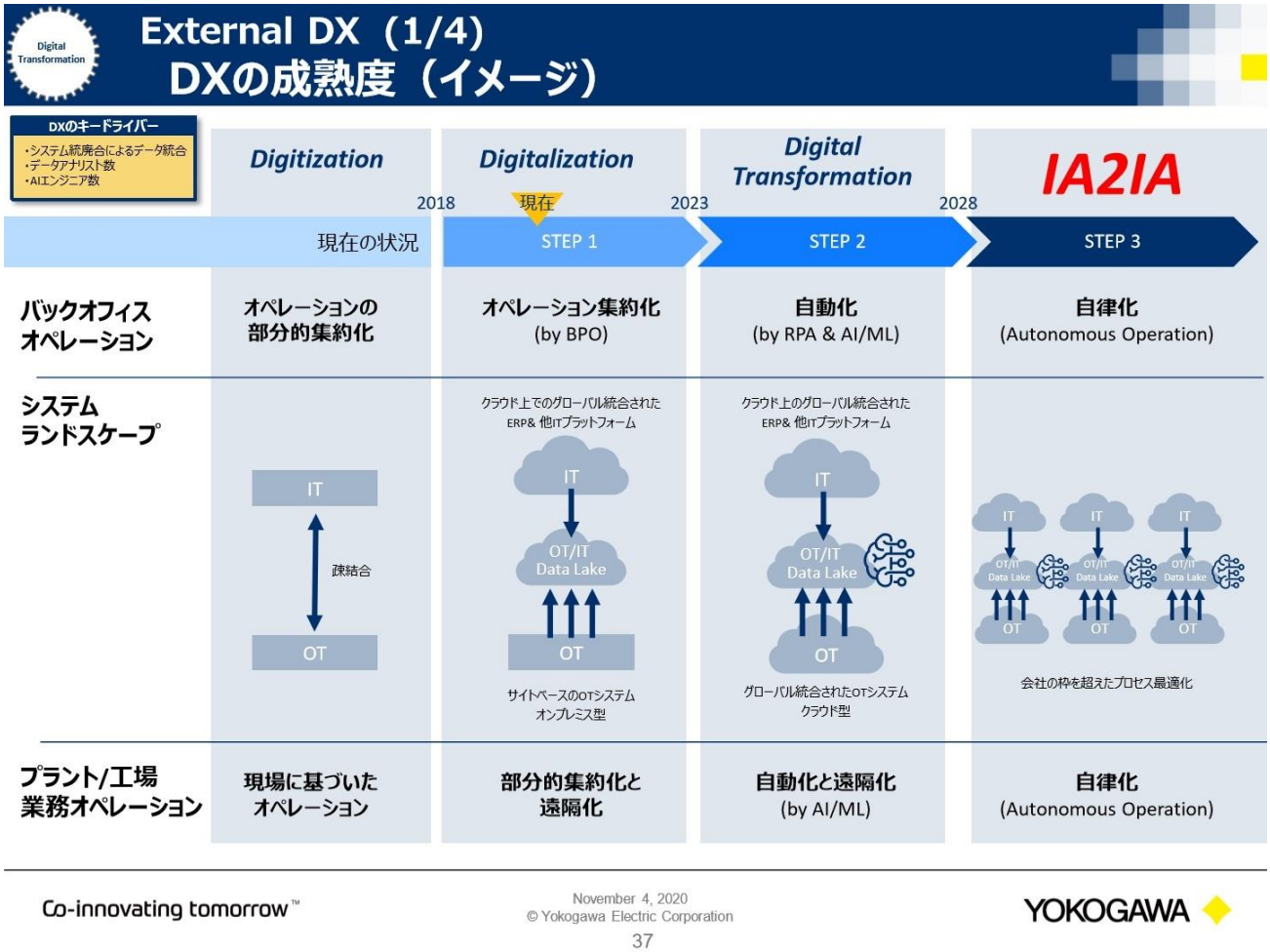
今年は東南アジアの展開をさらに一歩進めて、孫会社にあたる拠点に対して展開していく予定です。



次に 36 ページ、Internal DX 事例の三つ目として、Digital CX、いわゆるお客様とのカスタマーエクスペリエンスの取り組みについてご説明します。

プロセス視点では、既に販売領域、あるいはサービス領域を CRM はあるものの、マーケティング領域ではまだ各拠点で個別に運営している状況です。それを現在、販売・マーケティング・サービスプロセスを有機的に統合させるプロジェクトを進めており、お客様視点でのプロセスシステムに再編中です。

これにより、われわれ我々はこれまで以上にお客様中心の企業へ変革し、受注の増加につなげていく考えです。



それでは 37 ページ、ここからは、External DX の取り組みをご紹介します。

まず、こちらが DX の成熟プロセスを時間軸とともに示したロードマップイメージになります。

現在は、STEP 1 として Digitalization の段階にある中で、特にわれわれのお客様である製造業は、バックオフィス領域での IT 領域のクラウド化が進み、データ統合が進んでいます。工場、プラント領域での OT 領域でも IoT や AI 活用でデータ統合が進み、一部はクラウド化の波が来つつあります。

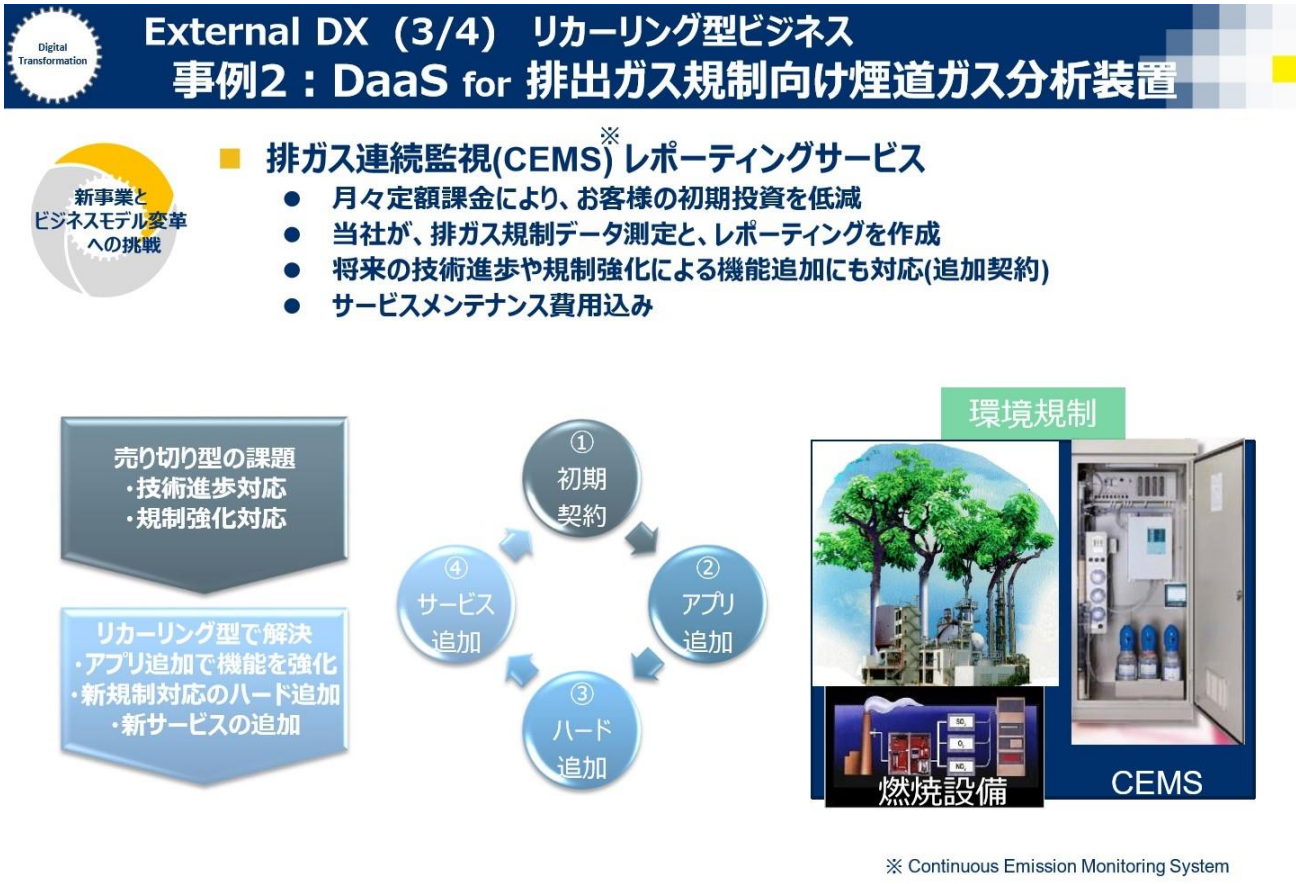
その状況の中で競争に勝ち抜くためには、データ統合を行い、データアナリストを増やし、AI エンジニアを育成していくことがキードライバーとなります。その際、われわれの強みである OT と IT を融合させ、お客様の課題解決につなげていき、この流れの先に OT のクラウド化が進み、会社の枠を超えたプロセスの最適化による、1 会社内の自動化から会社をまたいだ自律化へと向かうトレンドとなることを予想しています。

次に 38 ページ、こちらが External DX の事例の一つ目、先月リリースしました統合情報サーバーの CI Server についてです。CI Server というのは Collaborative Information Server の略称で、こちらの取り組みを紹介します。

CI Server は、お客様が所有する各プラントの操業に関するあらゆる設備やシステムのデータを統合して、生産活動全体にとって最適な情報の管理を支援するとともに、リモートオペレーションの環境を提供することで、作業の場所を選ばない効率的なプラント操業を支援するものです。

まさに、COVID-19 流行下においても、人の移動機会を減らすことで感染リスクを低減させたプラント操業に貢献できる基盤であり、製品であります。

なお、既に複数のお客様から引き合いをいただいており、図らずもこの COVID-19 が統合情報サーバー導入に拍車をかける様相が強まっています。



39 ページ、External DX の事例の二つ目です。これは、中期経営計画で掲げたビジネスモデル変革の事例でもあります。

大気汚染防止のために排気ガスの濃度を、その国や地域の規制に準拠した機器を使って計測したい、また、同時に自動メンテナンスで測定し、データ収集にかかる手間を減らしたいというニーズに、月額定額料金で応えたリカーリング型ビジネスものが、いわゆる DaaS、Data as a Service です。大きな初期投資をせず、安価に導入できるメリットがありながら、経験ある専門家が対応、サポートすることで、お客様にそのメリットが広がりつつあります。

External DX (4/4)
事例3：AIビジネス ～プラント用AIによるソリューション～

◆YOKOGAWAのAI 「今を知り、将来を予測し、最適化する」

・自社開発した人工知能(AI)によるAIコンサルテーションは、既に約50件の実績
・プラントの自動最適化運転では、奈良先端科学技術大学院大学と共同開発
・今後は、クラウド上での「プラント制御の自動最適化」の実現、「半導体製造などの瞬間的に精密な制御」が求められる巨大市場をターゲットとして、製品の実用化に取り組む

<主なAI関連製品>

Type	Name	Overview
Products	DUCSOnEX	Predictive maintenance for equipment 設備の「いつもとちがう」異常を検知
	Digital Plant Operation Intelligence (DPI)	Quality stabilization for process 生産現場の変化に応じた改善活動に貢献
	Process Data Analytics (PDA)	Quality stabilization for process プロセスデータを深く解析し、品質安定化に貢献
	e-RT3 Plus (F3RP70-2L)	Industrial AI platform for Python 産業用AIプラットフォーム
	High content analysis software Cell Pathfinder	Detection of unstained cells 顕微鏡画像から細胞内現象の解析

© Yokogawa Electric Corporation

40 ページ、External DX の最後の事例になりますが、YOKOGAWA の AI ビジネスについてご紹介します。

まず、われわれの AI のありたい姿は、「今を知り、将来を予測し、最適化する」ということです。

そして、YOKOGAWA の AI の特徴は三つあります。

一つ目は、プロセス産業の知見を活用したドメイン特化型の AI 技術であること。

二つ目は、品質安定化、あるいは予防保全の分野で力を発揮するということ。

そして三つ目は、データ解析に加えて、プロセスの操業に責任ある回答を導き出すということです。

今後は、クラウド上でプラント制御の自動最適化を実現すること、また半導体製造など、瞬間的に精密な制御を求められる巨大市場をターゲットとした製品の実用化に取り組んでいきます。

サポート
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

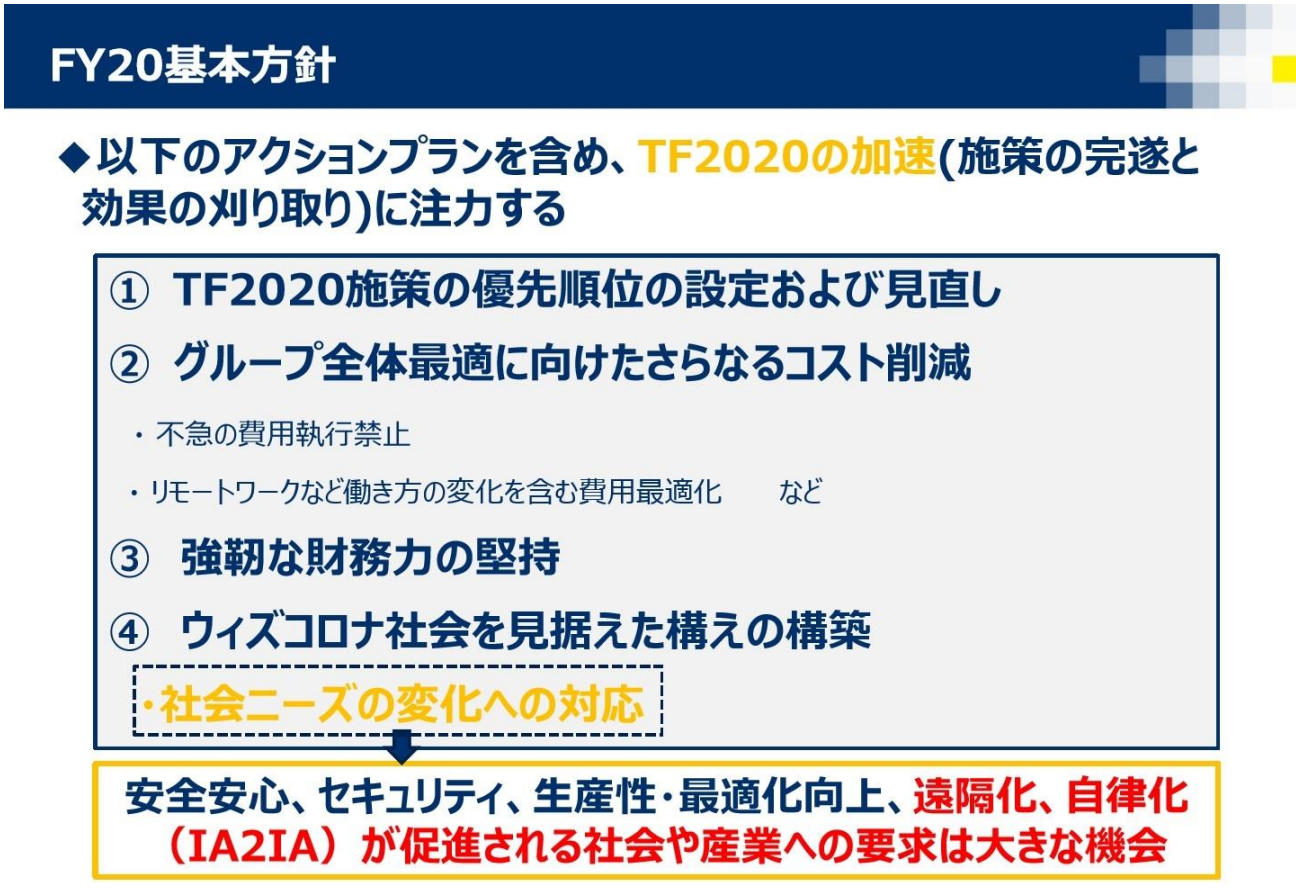
それでは 41 ページ、今後の見通しについてです。

主に上半期の活動レビューと YOKOGAWA の DX を中心にご説明してきましたが、ここからは、残り半年を切った今年度の方針を再確認するとともに、経営環境の変化に対する考え方、YOKOGAWA が目指す方向についてご説明いたします。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイアル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

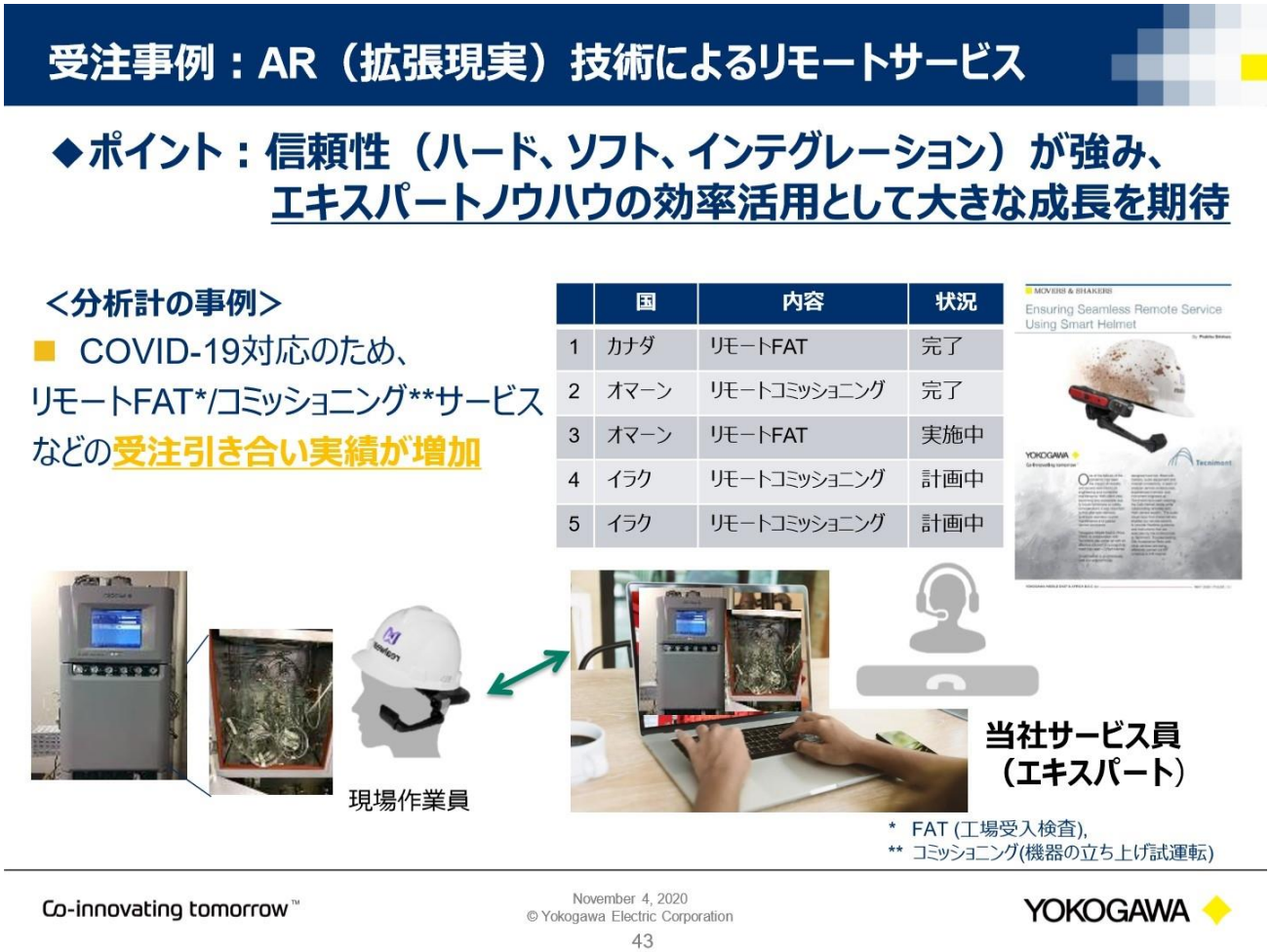
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally



42 ページ、こちらは、5 月にご説明した今年度 FY20 の基本方針です。第 1 四半期にもご説明したとおり、この方針には大きな変更はありません。

今年は TF2020 最終年度として、施策の完遂と効果の刈り取りに注力する中で、主に四つの方針を掲げて取り組んでいます。

ご覧いただいているマテリアルの 4 番目「ウィズコロナ社会を見据えた構えの構築」、すなわち、社会ニーズの変化への対応の一つとして、今日は、遠隔化、リモートの具体的な受注事例を次のスライドでご説明いたします。



43 ページ、AR（拡張現実）技術によるリモートサービスの受注例です。

これは、分析系のサービスにおいて、現場作業員とのやり取りに AR 技術を活用している事例です。遠隔地から、エキスパートである当社サービス員のノウハウを効率的に活用できていることが評価のポイントです。COVID-19 による移動制限の中、リモートニーズに応える対応で、ご覧のとおり、海外を中心に受注や引き合いが増加しています。

特に、お客様にとっては、現場の高齢化などによるエキスパートの不足が大きな課題です。サービス全般にわたりエキスパートを有効活用できる AR、リモートサービスは、今後の切り札の一つとなります。

中計最終年度の目標 ～FY20業績予想～

◆FY20：安定的に収益性を高めてきたが、逆境を機会と捉え、TF2020における変革の最終年度の目標を達成する

（億円）

	FY17 実績(A)	FY18 実績	FY19 実績	FY20 予想(B)
受注高	4,003	4,320	4,187	**3,600**
売上高	4,066	4,037	4,044	**3,750**
営業利益	327	346	356	**300**
ROS(%)	8.0	8.6	8.8	8.0
親会社株主に帰属する当期純利益	214	284	147	**190**
EPS(円)	80.27	106.54	55.02	**71.18**
為替レート 1米ドル=	110.70円	111.07円	108.96円	**105円**

© Yokogawa Electric Corporation

44 ページ、今年度の業績予想について、あらためて確認いたします。

先ほど穴吹から説明があったとおり、受注 3,600 億円、売上 3,750 億円、営業利益 300 億円、ROS8.0%、以下、ご覧のとおりです。

これまで中期経営計画 TF2020 に取り組む中で、安定的に収益性、ROS を高めてきましたが、COVID の影響で、数字上では一度かがみ込むかたちになります。先を予測することは簡単ではありませんが、これから年度末に向けて徐々に回復に向かうと考えている中で、まずは TF2020 における変革最終年度のこの目標を達成したいと考えています。

そのためにも、われわれが目指す姿は、困難な事業環境下であっても逆境に負けず持続的な成長を続ける、レジリエントカンパニーです。

サポート
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

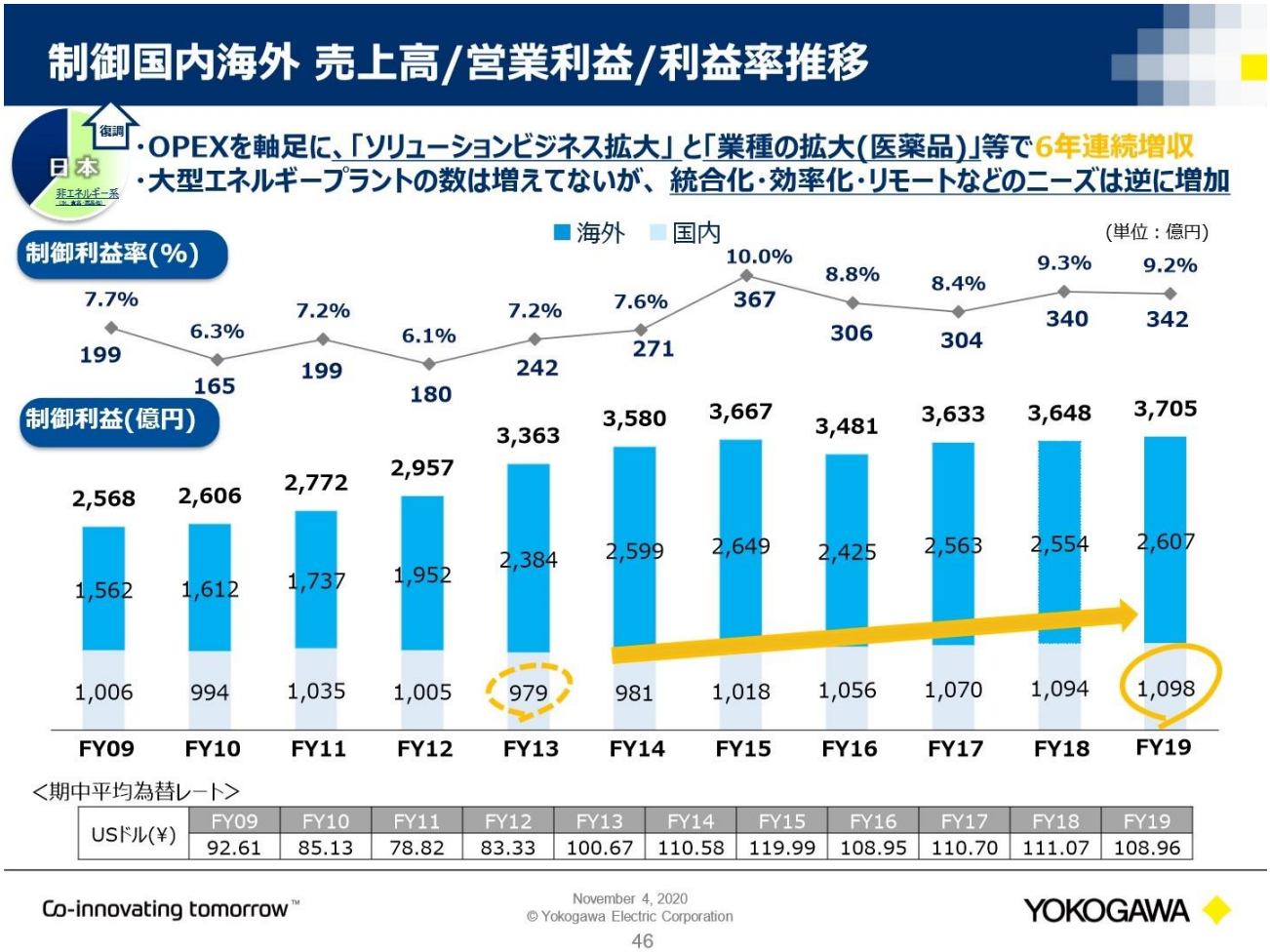
45 ページに移ります。

このスライドは、10 年間の原油価格、為替、そして当社の営業利益のトレンドですが、必ずしも原油価格や為替の変動どおりに当社の利益が推移しているわけではありません。

これからも外部環境の影響をできるだけ最小化し、医薬品や食品を含め、新事業の成長と既存事業の安定性でバランスを取りながら、持続的成長を実現していきたいと考えています。

その持続的成長のための取り組みの一つとして、今日は、日本市場の戦略について、私の経験を含めご説明したいと思います。

サポート
日本　03-4405-3160　米国　1-800-674-8375
フリーダイアル　0120-966-744　メールアドレス　support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

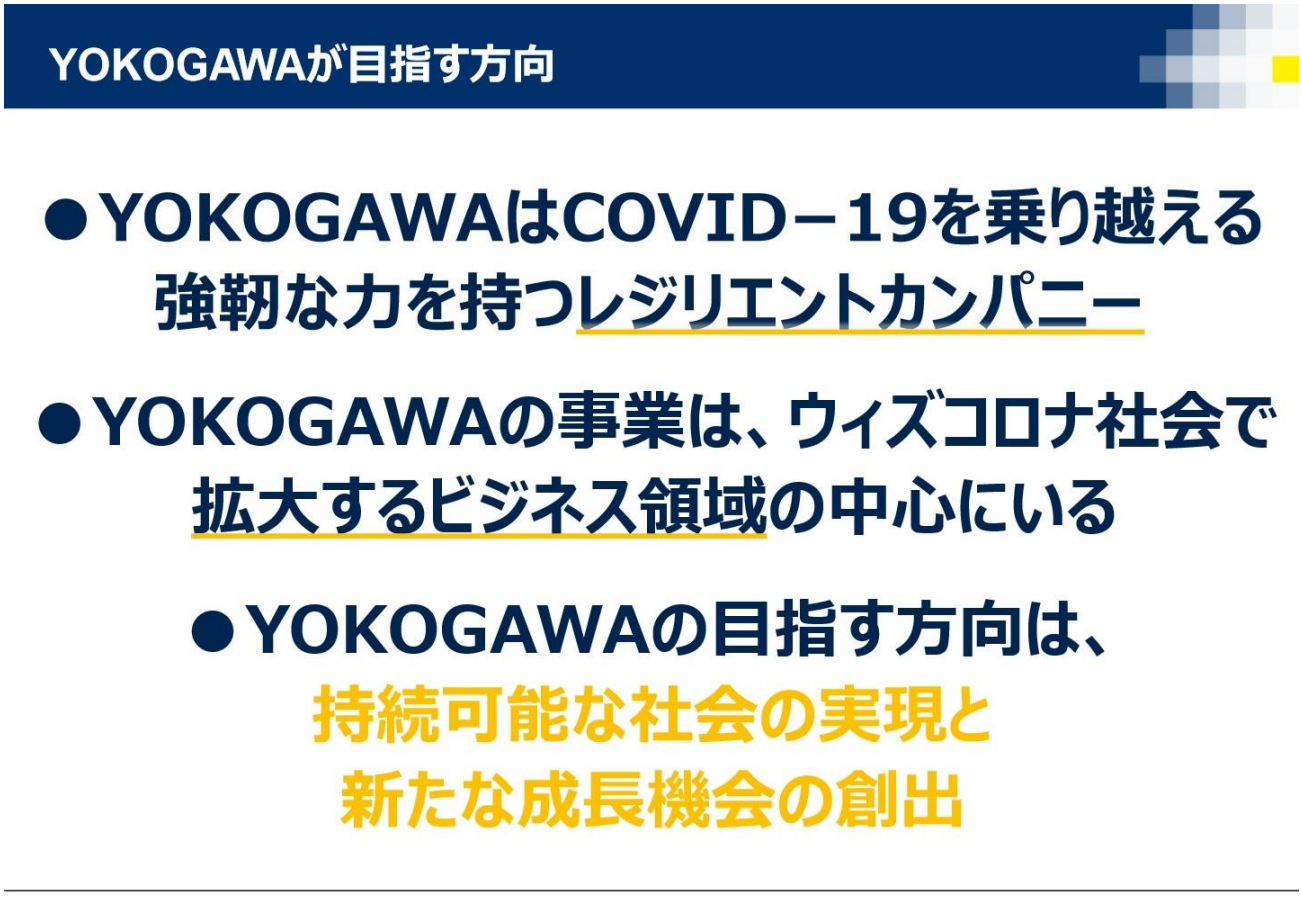


46 ページに移ります。こちらのスライドは、リーマンショック以降の、10 年間の制御ビジネスの国内外のトレンドになります。ご覧のとおり、日本は FY13 以降、6 年連続で売上を伸ばしてきました。一部医療情報の子会社売却などで減収要因はありながらも、OPEX を軸に成長しています。恐らくシェアも向上していると推測しています。

ご存じのとおり、日本は人口が増えず、エネルギー需要が伸びないなど、大型プラントの数は増えておりませんが、統合化、効率化などの合理化ニーズやリモート化等のニーズは逆に増えております。また、OPEX を軸にしっかりお客様にグリップしてきました。これは、日本国内ではビジネス対応の業種を拡大してきたこと、そして、お客様事業のペインやお客様の事業の課題を共有して課題解決型のソリューションサービスビジネスを展開してきた成果と言えます。特に業種共通の事業課題であるアセットの最適化やエネルギーのマネジメント、生産性の向上、品質安定化、あるいは安全等、事業に関わる共通テーマに取り組んできました。

今後は、日本が持っている化学あるいは医薬品、食品といった様々な業種のプロセスナレッジの海外展開などにより、さらなる成長を目指していきます。

サポート
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com
SCRIPTS Asia's Meetings, Globally



47 ページ、最後に、われわれが目指す方向についてお話しします。

YOKOGAWA は、COVID-19 を乗り越える強靭な力を持つレジリエントカンパニーです。

YOKOGAWA の事業は、ウィズコロナ社会で拡大するビジネス領域の中心におります。

そして、YOKOGAWA の目指す方向は、持続可能な社会の実現と新たな成長機会の創出です。

株主、投資家をはじめとする皆様には、引き続きご支援のほど、お願い申し上げます。

以上、ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

Q：制御事業の受注について、1Q、2Q ともに為替除きの伸長率がマイナス 17%、また通期予想についても、8 月にレンジで開示された予想の下限値に近い数字となっており、当初の想定よりも、受注回復が弱いように感じています。この背景についてご説明をお願いします。

一方で、足元は、OPEX や機能性化学において復調の兆しとご説明がありましたが、足元の回復状況について、具体例など、もう少し詳細のご説明をお願いします。

A：制御事業の受注について、1Q から 2Q にかけて大きな変化はみられておりません。当初の想定では、1Q 後、徐々に移動制限が解除され、もう少し受注が回復していく期待をしていましたが、2Q に入ってもなかなか改善できませんでした。大口については、キャンセルではなく、ディシジョンが遅れている状況です。小口についても、1Q から 2Q にかけて大きな変化はみられておりません。

通期予想については、今申し上げた通り、少し復調の兆しが遅れ気味ではないかと見通しているため、8 月にレンジで開示させていただいた予想の下限値側にせざるを得ないと考えております。

欧米の新たなロックダウンによるマクロ経済への影響なども含め、現時点においてもまだ市場の動向を読み切れておらず、不確実性が高い状況なのは 1Q から変わっておりません。しかし足元では、緩やかではありますが、1Q と比べてお客様の商談の動きが活発化しており、上期に比べて下期は復調していくというシナリオでおります。

足元の復調の兆しとしては、機能性化学はバルクのような需要に比べて、活況なお客様がいらっしゃいます。また、リモートワークなどウィズコロナにおける新たな需要や、5G 関連で、電子・電機分野のお客様も少しずつ動き始めているという印象を持っています。

Q：制御事業の利益率について、1Q、2Q ともに減収ながらも、営業利益率は前年から改善されていますが、背景について教えてください。

一方で、下期の利益率は、物流費高騰や競争激化リスクを織り込み、上期比、前年比で悪化する計画とご説明がありましたが、今後の利益率の考え方についてもう少し詳しくご説明をお願いします。

A：粗利率については、例えばエンジニアリングの効率化や集中購買など、コスト削減施策や生産性効率化施策を数多く走らせている効果が出始めています。一方で、1Q には一時的な要因も含まれおり、上期は少し高めに粗利率が出ている面もあるため、下期は少し保守的にみています。

物流費については、下期においても高騰の影響は受け続けるという想定をしており、年間で約 10 億円程度のインパクトを見込んでいます。

競争激化については、われわれが得意としている海外のエネルギー関係のお客様が、投資を絞っており、費用削減に追われているような状況の中で、コンペティターと戦っていくという状況を踏まえると、楽観できない状況であると考えており、通期予想の粗利率の考え方としては、競争激化を強く意識しています。

生産効率等の粗利改善の活動と相殺させていきますが、粗利率は少し固めに、保守的にみたほうがいいだろうと考えています。

Q：年度末の受注残について、上期末の受注残と、下期の売上と受注の見通しを勘案すると、約 2,400 億円になる計算をしています。この前提で来期を考えた場合、FY21 も厳しい状況が続くような印象ですが、対応策として考えられていること、優先順位などありましたら教えてください。

A：FY21 の展望につきまして、ご指摘の通り、今年度の受注は非常に厳しいとみておりますので、FY21 の売上に対して一定の影響はあると思います。

しかし CAPEX 案件のパイプラインを 1 年前と比較してみると、現在のパイプラインのボリュームは 1 年前より多い状況です。われわれの期待値としては、現状、案件のキャンセルは非常に少なく、延期をする兆候が続いておりますので、あまり楽観的な見方はできませんが、その延期が解かれて案件が動き出せば、CAPEX 側の物量が増えると考えています。

実際に、最近、中東やロシアの重要なお客様と VC を数多く実施しておりますが、お客様は今後のための色々な対策をしたいと考えられています。JOB が走り出したらわれわれもすぐに動ける準備をしておいてほしいという要望や、DX を使った安全を確保したリモートオペレーションについてのご相談がありますので、景気が良くなれば、投資が再開されるのではないかという期待値はあります。

一方で、今年度も各子会社において、様々な構造改革の施策を実施しておりますので、今のような厳しい状況が続いた場合については、メリハリをつけた対応、施策を行っていきたいと思っております。

また海外については、オイル&ガスの依存度が約 75%のビジネス構造になっており、特に中東、アメリカ、インド、ヨーロッパも、COVID-19 の影響を受けています。

この対策としては、海外側で業種の拡大をしっかり行っていくこと、また、われわれの OT のナレッジを使ったかたちで、水平展開できるビジネスをやっていくことが肝になると思いますので、このための構造を FY21 に向けて構築していくのが、今後のわれわれの取り組みになると考えています。

Q：エネルギー関連業種の見通しは厳しい一方で、先行きは不透明な中でも、お客様としては、景況感の戻りに伴って動けるように準備しておきたいという要望や、DX でのニーズもあるため、御社はお客様から必要とされており、今後の期待値があるという理解でよろしいでしょうか？

A：ご認識の通りです。例えば、これまでセキュリティの問題などに対し慎重であったお客様が、今は半分以上リモートでのエンジニアリングや立ち会いになっています。メジャーのお客様から新興国のお客様まで、リモートの環境下でも色々なビジネスをやっていけるという安心感を与えられていると思います。

また、リモートなど IT を使ったかたちで対応を取れる会社ということで、ますます信頼感が大きくなったのではないかと感じています。

制御システムを納入すると、たくさんのお客様から保守契約も結んでいただきますが、最近では、リモートサービスというオプションも契約していただいており、上半期でおよそ三百数十件のライセンス契約をいただきました。規模としては数億円の規模になりますが、リモートのサービスについても拍車がかかっていることも踏まえると、われわれとしてはこの状況下においても、お客様との信頼関係をより強く築くことができ、今後もお客様と Win-Win のかたちになれると考えています。

Q：国内の制御事業について、事業売却があったにも関わらず、オイル＆ガス以外の業種への展開などにより、成長させることができた背景、また今後海外の業種を広げていく上で、考えられている取り組みがあれば教えてください。

A：海外の業種展開は、われわれの大きな課題であると認識しています。

国内では、課題解決型のビジネスを展開していくために、マインドセットをし、かなりビジネスモデルの変革をしました。国内は、業種の幅が広く、オイル&ガスの比率は受注・売上で 1,000 億円程度（11～12%）です。その中で、堅実に伸びてきた大きな理由は、情報系のビジネスをやってきたこと、また、製品を提供するだけではなく、どの業種のお客様も持っている事業の課題、例えばアセットの最適化、生産性向上などに対し、お客様のトップレベルにアプローチをし、ビジネスを展開してきたことによる効果が大きかったと思います。また社内の組織についても、業種軸での切り分け、コンサル部隊の設立、また地域ごとに本部を作り、お客様への対応の幅を増やしたことも、成長できた背景として挙げられます。

実はここ 2～3 年、国内のナレッジを海外展開しようと一生懸命取り組んできましたが、うまくいっていないのが実情です。やはりトップダウンから海外側の体制、事業の変革を行っていかないと変わらないと思っていますので、今後の一番大きな取り組みだと考えています。

Q：再生可能エネルギー分野の規模感を教えてください。

A：再生可能エネルギーの規模感はまだ小さいですが、急増している印象です。FY20 の数字は現在集計中ですが、FY19 の売上約 35 億円に対し、かなり増えているのではないかと考えています。

Q：リモートサービスについて、御社以外の、例えばコンプレッサーやタービンなど他の機器メーカーも行っているようですが、業界における棲み分けのようなものはあるのでしょうか？

A：おっしゃる通りで、現状われわれは、例えばコンプレッサーなど回転機器などについているセンサーなど、センサー回りのほとんどのデータを取り込んでおりますが、恐らく機器メーカーも同じように実施されているのだと思います。

しかし、今後は、統合的に情報を束ね、クラウドに上げ、解析することが重要になると考えています。先ほどご説明した「CI Server」がその例ですが、例えば回転機器やロボットまでのデータも取り込もうとしています。色々なメーカーの 40 種類程の機器データを全て取り込み、統合し、情報を管理しようとしています。この CI Server の特徴は、色々なインタフェースを持っていることであり、将来的にはクラウド側に上げていくことで、恐らく機器メーカーとわれわれはコラボレーションしてくようなかたちになると思います。少しバッティングするようなところもありますが、

われわれはどちらかというとデータを管理する方が得意なため、お互いの良さでエコシステムを作っていくようになっていくことが、一番理想だと思っています。

Q：リモートサービスについて、お客様側からすると、例えばタービンメーカー、コンプレッサーメーカーから提案があり、それぞれと契約するよりも、御社に任せて全てのデータをクラウドで管理する方が理想という考え方でしょうか？

A：おっしゃる通りです。お客様からすれば一元管理されている状態が、一番理想であると思いますので、そのような要求が多くなっているのだと考えています。

Q：御社が取り込むことができないセンサーデータが出てくるリスクはないのでしょうか？

A：われわれは既に、どのようなデータでも取り込めるような、インタフェースを持ち合わせていると考えていただければと思います。既存の DCS にアドオンして情報統合できるため、既に日本の大きなお客様からの引き合いもあります。なるべくお金をかけず、既存製品にわれわれの統合情報サーバーの機能をアドオンすれば、色々なデータを取ることができます。これはわれわれの今後の強みになると考えています。

Q：コンプレッサーメーカーなどの機器メーカーが、今後アフターサービスを伸ばしていくようですが、御社と競合していく可能性はあるのでしょうか？

A：おそらく、われわれが知らない現場関連の保守データもあると思いますので、データをオープンにして、一緒にやっていくかたちになるのではないかと考えています。

小林：私から 1 点ご連絡です。

IA2IA の説明を含めた「横河 IR デー」についてご案内させていただきます。

追って詳細をメールでご連絡いたしますが、現状では、12 月 9 日水曜日の 10 時半から 12 時、WEB 会議での実施を予定しております。

皆様、ご参加のほど宜しくお願いします。

では最後に、奈良から一言、ごあいさつをさせていただきます。

奈良：本日は皆さん、お忙しいところ、ありがとうございました。

今期、それから下期、まだまだ少し見えないところはございますが、しっかりとわれわれが目指すビジネスをやって、期待に応えたいと思いますので、今後ともご支援のほど、よろしくお願いいたします。

ありがとうございました。

［了］

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。