



横河電機株式会社

2022 年 3 月期決算説明会

2022 年 5 月 10 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]	2022 年 3 月期決算説明会		
[決算期]	2021 年度 通期		
[日程]	2022 年 5 月 10 日		
[ページ数]	37		
[時間]	18:00 – 19:01 (合計：61 分、登壇：29 分、質疑応答：32 分)		
[開催場所]	電話会議		
[登壇者]	2 名		
	代表取締役社長	奈良 寿	(以下、奈良)
	執行役員 経理財務本部長	中嶋 倫子	(以下、中嶋)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



ポイント

■FY21実績：増収減益

- ・サマリー : 受注は、対前年で増加
売上は、主に為替の変動影響により増収
営業利益は、助成金の減少による反動、新事業関連投資の増加、ロシア関連引当金計上等により減益
当期純利益は、増益
- ・セグメント別 : 制御 増収増益 (除・為替影響：受注+13.1%、売上▲0.9%、営業利益▲11.9%)
測定器 増収増益
航機その他 減収減益
- ・地域別 : 受注は、中国・日本が引き続き堅調。中東アフリカは回復
- ・業種別 : Downstream、Chemicalが堅調。Upstreamも復調

■FY21期末配当金：修正なし（当初予定通り17円配当）

■FY22通期業績予想および配当予想：増収増益、配当金は前年と同額

- ・業績予想 : 受注・売上は、COVID-19からの本格的な回復を背景にお客様の投資意欲も堅調であり、伸長する予想
ロシア事業大幅縮小の影響は他地域への需要シフトなどで最大限のリカバリーを図る
営業利益は、部品価格や物流費高騰の影響が想定されるものの、主に増収により増益の予想
- ・配当予想 : 年間配当金は前年と同額の34円

※第1四半期連結会計期間より、当社グループ内での経営管理区分の異動を行った結果、従来「計測事業」セグメントに含まれていたライフィノベーション事業を「制御事業」セグメントに区分を変更するとともに、従来「計測事業」としていた報告セグメントの名称を「測定器事業」に変更しています。なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 19, 2022]
©Yokogawa Electric Corporation

4

中嶋：それでは私、中嶋から決算および業績予想について、ご説明させていただきます。

お手元の資料、4 ページに今回のポイントを記載しております。こちらの内容を次のページ以降で
ご説明させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

決算サマリー（前年同期比）

- ◆受注・売上 : 受注は**増加**（除・為替影響**+12.4%**）
売上は、主に為替の変動影響により**増収**（除・為替影響**▲0.9%**）
- ◆営業利益 : 助成金の減少による反動、新事業関連投資の増加、ロシア関連引当金計上等により**減益**
（除・為替影響**▲15.7%**）

	FY20	FY21	差 異	増減率	為替影響	
受 注 高	3,558	4,205	+647	+18.2%	+204	
売 上 高	3,742	3,899	+157	+4.2%	+190	
営 業 利 益	316	307	▲9	▲2.9%	+40	
R O S (%)	8.4	7.9	▲0.6pt	—	—	
経 常 利 益	341	358	+16	+4.8%	+47	
親会社株主に帰属 する当期純利益	192	213	+21	+10.7%	+41	
EPS(円)	72.00	79.73	+7.73	+10.7%	—	
R O E (%)	6.5	6.6	+0.1pt	—	—	
為替レート 1米ドル＝	106.01円	112.94円	+6.93円	—	—	

(億円)

<ご参考 予想比>

	FY21予想 (2/8)	差 異
受 注 高	4,050	+155
売 上 高	3,820	+79
営 業 利 益	275	+32
ROS(%)	7.2	+0.7pt
経 常 利 益	285	+73
親会社株主に帰属 する当期純利益	165	+48
EPS(円)	61.81	+17.92
為替レート 1米ドル＝	111.00円	+1.94

まず5ページ、こちら決算サマリーとなっております。

受注につきましては4,205億円、対前年プラス647億円、為替を除きましても12.4%の伸長となりました。売上高につきましては3,899億円、FY21は厳しい期初残からのスタートとなりましたことともございまして、為替を除きますとマイナス0.9%と若干の減収となっております。営業利益につきましては、対前年9億円減益の307億円となりました。

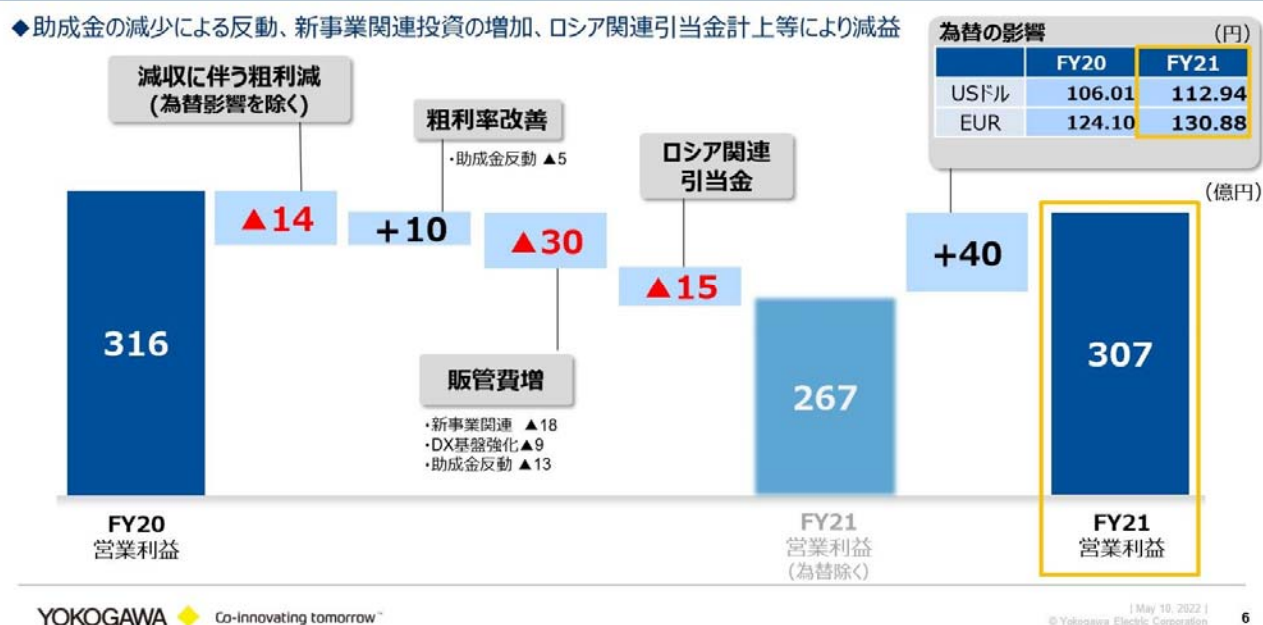
営業外以下でございまして、航機事業売却に係る特別損失の計上がございました一方で、持分法投資利益の改善、税金費用の減少などがございまして、当期純利益は対前年21億円増益の213億円となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

営業利益分析（前年同期比）

◆ 助成金の減少による反動、新事業関連投資の増加、ロシア関連引当金計上等により減益



次の6ページ、営業利益の増減分析でございます。前年 FY20 の営業利益 316 億円から為替を除いてマイナス 49 億円の減益となっております。

左側より減収に伴う粗利減がマイナス 14 億円、粗利率については若干の改善となりましてプラス 10 億円、販管費の増加による減益がマイナス 30 億円、加えまして今回、ロシア関連引当金と記載しておりますが、ウクライナ情勢の悪化、これに伴う経済制裁等の状況を踏まえて、ロシア関連の引当金 15 億円が押下げ要因となっております。

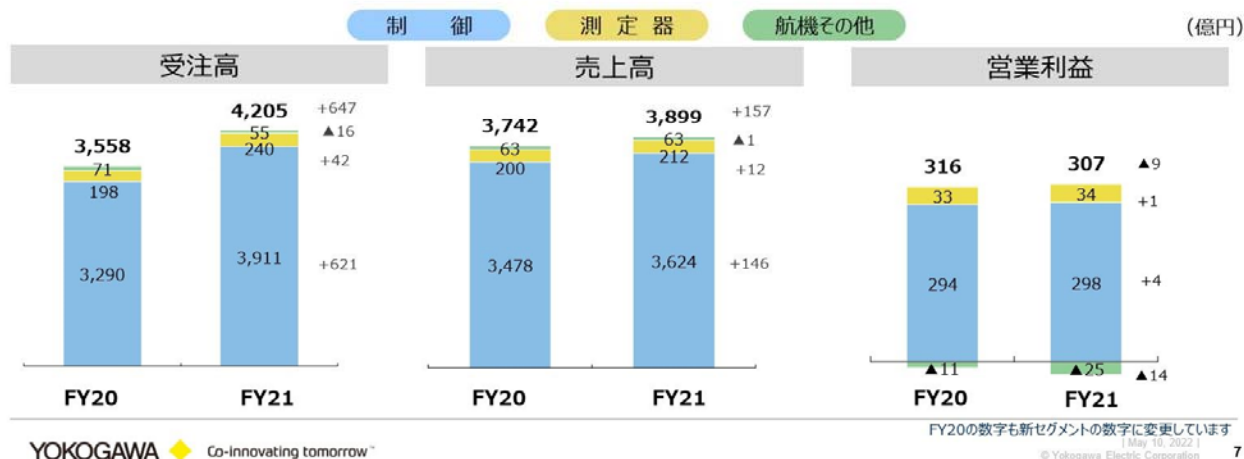
こちらの引当金につきましては、ロシア関連の売上債権に対するリスクを想定し、一定比率で会計的に計上したものでございます。足元で具体的に貸倒が発生しているものではございませんので、念のため申し添えます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

セグメント別 受注・売上・営業利益

- ◆制御事業 : 受注は堅調。売上は主に為替の変動影響により増収（除・為替影響：受注+13.1%、売上▲0.9%）
営業利益は、助成金の減少による反動、新事業関連投資の増加、ロシア関連引当金計上等により微増に留まる
（除・為替影響：▲35億円、▲11.9%）
- ◆測定器事業 : 受注は堅調。売上は為替の変動影響などにより増収。営業利益は機種構成の変化などの影響により前年並み
- ◆航機その他事業 : 受注は減少。売上は前年並み。営業利益は主に新規事業の販管費増加により、損失が増加



続きまして7ページ、セグメント別の受注・売上・営業利益でございます。

まず青色の制御につきましては、受注はプラス621億円、為替を除きましても13.1%の伸長となっております。売上はプラス146億円、こちらは為替を除きますと若干マイナス0.9%の減収です。営業利益は前年並みとなりました。

続きまして、黄色の測定器でございます。受注はプラス42億円、為替を除きましても14.3%の伸長でございます。次世代通信技術、EV関連などの投資が年間を通じて好調に推移いたしました。売上はプラス12億円、為替を除くと横ばいとなっております。部品ひっ迫の影響もございまして、受注に遅れております。営業利益は対前年で横ばいとなりました。

最後に緑色の航機その他でございます。受注につきましては前年の大口受注の反動もございましてマイナス16億円、売上はほぼ前年並み、営業利益につきましては、新事業関連の投資も含めまして対前年マイナスで14億円となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

制御地域別 受注・売上高

◆受注は、中国・日本が引き続き堅調。中東アフリカは回復

◆受注：+432億円、+13.1%（除・為替影響） 売上：▲31億円、▲0.9%（除・為替影響）

（億円）

受注高	FY20 (A)	FY21 (B)	前年同期比 (B-A)	売上高	FY20 (A)	FY21 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,129	1,202	+73	日本	1,093	1,094	+1
アジア	1,049	1,340	+291	アジア	1,136	1,257	+121
（東南アジア・ 極東）	(499)	(597)	(+98)	（東南アジア・ 極東）	(564)	(567)	(+3)
（中国）	(431)	(591)	(+160)	（中国）	(448)	(546)	(+98)
（インド）	(119)	(152)	(+33)	（インド）	(124)	(144)	(+20)
欧州・CIS	400	421	+21	欧州・CIS	419	432	+13
中東アフリカ	379	517	+138	中東アフリカ	420	432	+12
北米	222	318	+96	北米	316	302	▲14
中南米	110	113	+3	中南米	95	107	+12
海外小計	2,160	2,709	+549	海外小計	2,386	2,530	+144
合計	3,290	3,911	+621	合計	3,478	3,624	+146
為替レート 1米ドル＝	106.01円	112.94円	6.93円	為替レート 1米ドル＝	106.01円	112.94円	6.93円

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています
[May 10, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation 8

続きまして 8 ページ、こちらは制御セグメントの地域別の受注・売上でございます。

受注の対前年は、為替の影響も含んでのものでございますけれども、為替の影響を除きましても大半の地域で高い伸長となっております。前年 FY20 にコロナの影響を受けて大きく減少いたしました中東、北米などではリカバリーが進みまして、為替を除きましても約 30% の高い伸長となっております。中国も年間を通じて堅調に推移いたしました。

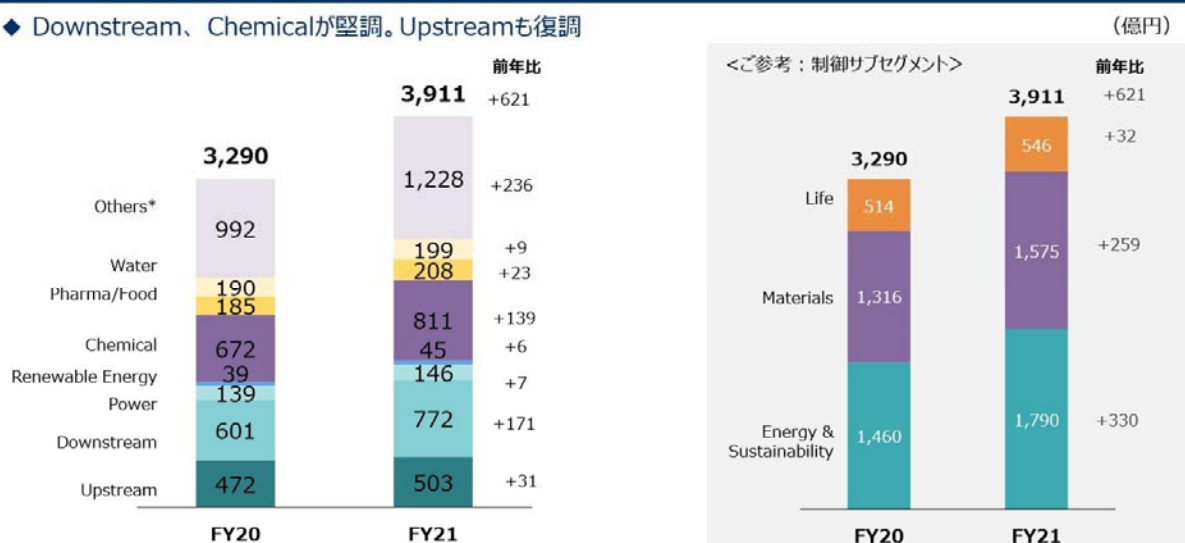
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

制御業種別 受注高

◆ Downstream、Chemicalが堅調。Upstreamも復調



*Othersの主な業種：ELECTRICAL & ELECTRONIC、IRON & STEEL、PULP & PAPER ほか

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています

14th 10, 2022
© Yokogawa Electric Corporation

9

続きまして 9 ページ、同じく制御セグメントの業種セグメント別の受注でございます。

右側のグラフ、下から Energy & Sustainability、Materials、Life の 3 業種セグメントでお示ししております。こちらの区分でご説明いたします。

一番下の Energy & Sustainability でございます。対前年 330 億円、為替の影響を除きましても 16.3%の伸長となっております。年初から先行して動き出しておりました Downstream は、対前年で 21%の伸長を確保いたしました。Upstream につきましては立ち上がりが遅れて少し心配もいたしましたけれども、年間では前年並みにリカバリーいたしております。

真ん中の Materials でございます。こちらはプラス 259 億円、為替を除いて 14.9%の伸長となっております。国内外ともに Chemical が大きく伸長いたしましたほか、半導体関連のお客様の投資が引き続き活発に推移いたしました。

最後に一番上の Life でございます。こちらはプラス 32 億円、為替を除くと 4.4%の伸長でございます。前年 FY20 の落ち込みがほかの業種セグメントと比較して小さかったこともございまして、相対的には低い伸長率となっておりますけれども、中国、中東、インドなど海外でも上下水道の大口径案件を獲得いたしましたほか、食品、薬品関連が引き続き堅調でございます。

10 ページ、キャッシュ・フローにつきましてはご説明を割愛させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

FY22業績予想

- ◆ 受注・売上は、COVID-19からの本格的な回復を背景にお客様投資意欲も堅調であり、伸長する予想
ロシア事業大幅縮小の影響は他地域への需要シフトなどで最大限のリカバリーを図る
- ◆ 営業利益は、部品価格や物流費高騰の影響が想定されるものの、主に増収により増益の予想

	FY21(A)	FY22(B)	前年比 (B-A)	伸長率 (B/A-1)
受 注 高	4,205	4,390	+185	+4.4%
売 上 高	3,899	4,070	+171	+4.4%
営 業 利 益	307	370	+63	+20.6%
ROS(%)	7.9	9.1	+1.2pt	-
経 常 利 益	358	380	+22	+6.3%
税 引 前 利 益	301	380	+79	+26.2%
法 人 税 等	88	130	+42	+47.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	213	250	+37	+17.5%
EPS(円)	79.73	93.66	+13.93	-
為替レート 1米ドル=	112.94円	120.00円	+7.06	-

■ 受注高・売上高予想には以下の減収想定やそのリカバリー等を含む

	減収想定	リカバリー等
外部環境リスク ・ウクライナ影響 ・上海ロックダウン	受注高 ▲130億円程度 売上高 ▲130億円程度	+130億円程度 +90億円程度

■ 業績予想に対する下振れリスク要因

- ・半導体部品需給ひっ迫等：売上↘
- ・部品価格・転売品価格・物流費高騰：営業利益↘

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 10, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation 11

続きまして FY22 の業績予想について、11 ページにお示ししております。今回、業績予想の前提為替レートは US ドル 120 円と設定させていただいております。

この為替の影響を含みまして、受注については 4.4%伸長の 4,390 億円、売上につきましても同じく 4.4%伸長の 4,070 億円、営業利益につきましては 63 億円増益の 370 億円の予想とさせていただいております。

右側の赤い枠内に若干注記をさせていただきます。2 月以降悪化しておりますウクライナ情勢に伴う対ロシア経済制裁、また足元の上海ロックダウンの外部環境に関しましては、われわれの業績に対してもかなりの押下げ要因となっております。

今回の業績予想でございますが、これらの減収の想定を織り込んだ上で、われわれ経営の意思としてしっかりリカバリーを実行していくことを前提としております。

また今回の予想に対する今後の下振れリスク要因につきましても、こちらに記載のとおりでございます。

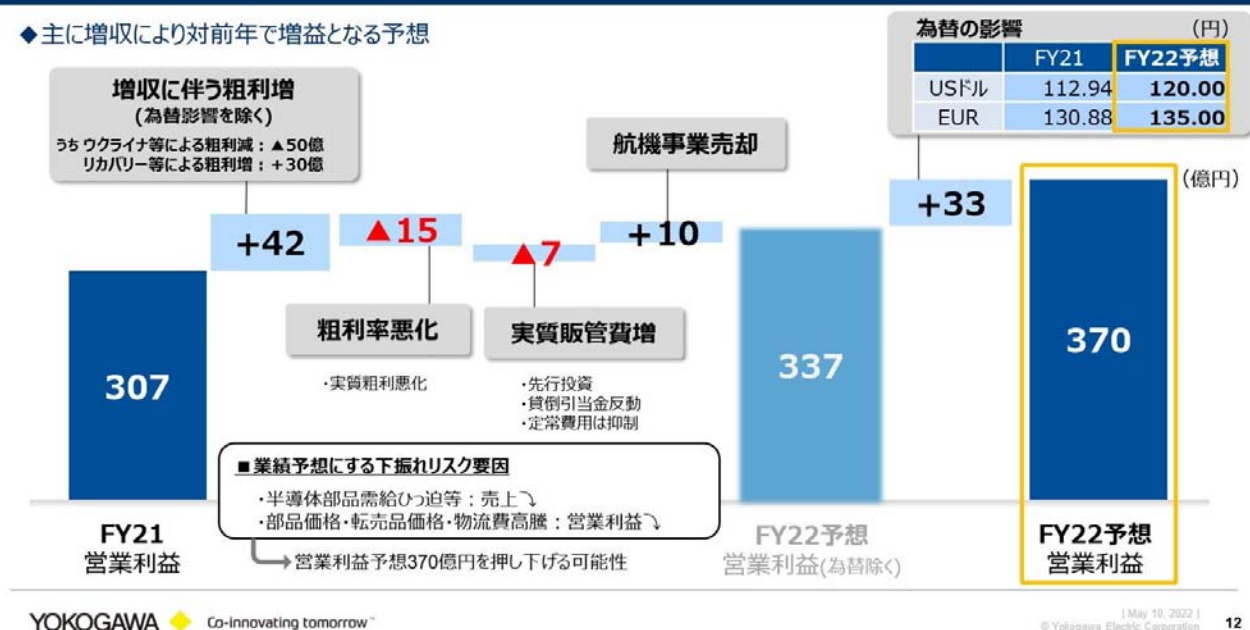
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

営業利益分析 予想

◆主に増収により対前年で増益となる予想



続いて12ページ、営業利益の増減の分析となっております。

FY21の営業利益307億円に対しまして、今申し上げました売上増加、増収に伴う粗利増として42億円、また粗利率の悪化15億円を見込んでおります。販管費の増加につきましては、主に昨年度に実施しましたM&Aに伴うのれん等の償却費、または対象会社の販管費の増加等によるものでございます。

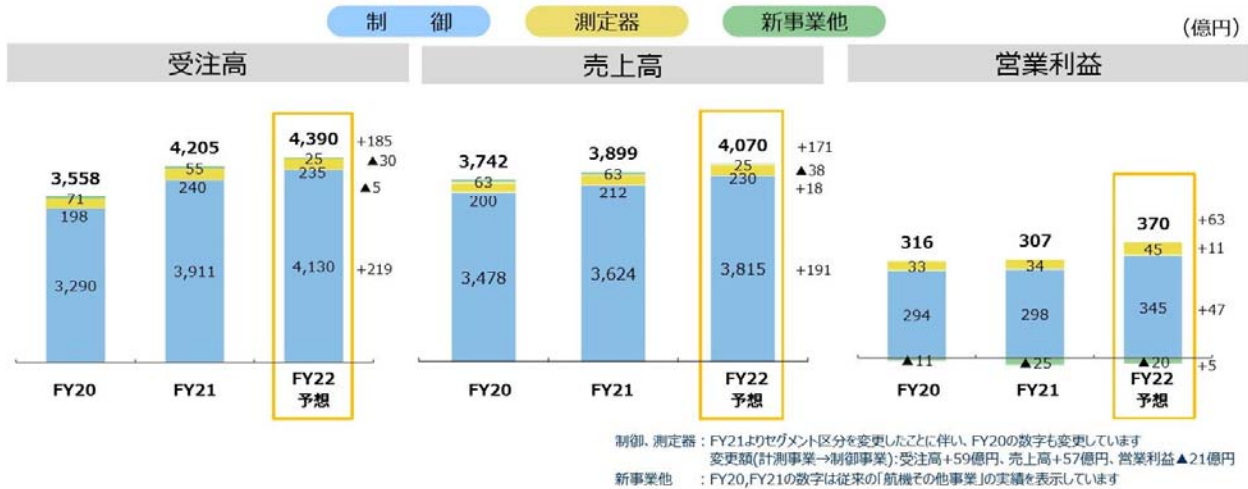
そして最後に航機事業売却につきましては、赤字事業であったこともございましてプラス効果となります。こちらの10億円を織り込みまして、FY22の営業利益予想は337億円、これに対し、為替の読み替えによりまして最終的に370億円の予想となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

セグメント別 受注・売上・営業利益 予想

◆「航機その他事業」は、航空機用計器事業の譲渡に伴い、FY22から「新事業他」に変更
事業譲渡により、当該セグメントの受注高、売上高および営業損失は、FY21に比べ減少する見通し



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 18, 2022] © Yokogawa Electric Corporation 13

制御地域別 受注・売上高 予想

(億円)

受注高	FY21 (A)	FY22 (B)	前年同期比 (B-A)	売上高	FY21 (A)	FY22 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,202	1,250	+48	日本	1,094	1,175	+81
アジア	1,340	1,430	+90	アジア	1,257	1,330	+73
(東南アジア・極東)	(597)	(650)	(+53)	(東南アジア・極東)	(567)	(600)	(+33)
(中国)	(591)	(610)	(+19)	(中国)	(546)	(570)	(+24)
(インド)	(152)	(170)	(+18)	(インド)	(144)	(160)	(+16)
欧州・CIS	421	380	▲41	欧州・CIS	432	370	▲62
中東・アフリカ	517	580	+63	中東・アフリカ	432	510	+78
北米	318	360	+42	北米	302	310	+8
中南米	113	130	+17	中南米	107	120	+13
海外小計	2,709	2,880	+171	海外小計	2,530	2,640	+110
合計	3,911	4,130	+219	合計	3,624	3,815	+191
為替レート 1米ドル=	112.94円	120.00円	7.06円	為替レート 1米ドル=	112.94円	120.00円	7.06円

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 18, 2022] © Yokogawa Electric Corporation 14

この後、13 ページにセグメント別、14 ページに制御地域別とございますが、こちらはご説明を割愛させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



株主還元

◆ FY22配当は前年と同額



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 18, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation

15

最後に 15 ページ、配当予想でございます。

FY21 につきましては、従来開示しておりました配当予想のとおり、期末 17 円、年間 34 円というかたちで予定しております。FY22 につきましては FY21 と同額、年間 34 円の予想となっております。

私からのご説明は以上です。ありがとうございました。

司会：続きまして、奈良よりご説明させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



現状認識

外部環境に不透明感はあるもののお客様の投資意欲はポジティブ

- 地域** 中東：本格的な回復へ 中国：上海ロックダウンによる影響あるものの、成長力は高い
日本：引き続き堅調 ロシア：ウクライナ危機が継続する中ではロシアにおける事業は大幅に縮小
- 業種** Upstream：エネルギー価格急騰。供給安定化に向けたお客様投資意欲はポジティブ Renewable：各地域で活発な動き
Downstream, Chemical：増産、新素材製造に向けた投資増。原材料価格高騰の影響懸念
Pharma, Food, Water：生産性、安全性、品質向上などプロセス高度化への投資意欲堅調



奈良：奈良でございます。よろしくお願いいたします。

私から、現状の認識と今後の見通し、新中計 Accelerate Growth2023 の進捗と達成に向けて、についてご説明させていただきます。

最初に 26 ページ、現状認識についてお話しさせていただきます。

2021 年度は、2019 年度の第 4 四半期から続きました COVID-19 の影響がようやく本格的に回復してきた中で、ウクライナ情勢が深刻化し、その影響が全世界に大きく広がり、エネルギー供給のひっ迫、エネルギー・資源価格の高騰とそれに伴う経済危機や景気後退が予想される中で、先行きは非常に不透明という認識であります。

一方、エネルギーや資源の代替供給に向けた各国の動きが進むとも見ており、再生可能エネルギーや生産性向上など、当社の注力分野におけるお客様の投資意欲も引き続き高くなると見ております。

地域別にみると、中東ではお客様の大型投資が増え始めています。中国では現在、上海のロックダウンにより当社においても一部事業活動が影響を受けている状況ですが、ベースとしての成長力は高いと見ております。ただロシアでの事業は、このウクライナの危機が継続する中で大幅な縮小となります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

業種の観点では、エネルギー業種のお客様の投資意欲は高く、再生可能エネルギーの案件も各地で活発な動きがみられます。Downstream、化学業種では、特に高機能化学、半導体、EV などの高い需要に支えられて好調ですが、原材料価格の高騰の影響が懸念されております。

医薬、食品、水の業種では、生産性や安全性、あるいは品質向上など、プロセスの高度化へのお客様の投資意欲が引き続き堅調と見ております。

半導体等の部品調達難、物流の混乱や価格の上昇など、厳しい事業環境による制約も想定されますが、われわれはあらゆる手を打って経営のレジリエンスを高めていきたいと考えております。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



ロシア・ウクライナ情勢による当社事業への影響—今後の見通し

エネルギー関連需要のシフトにより、新たな需要創出も見込まれる 短期：既設の増強や案件の前倒し／中期：新設案件増加の可能性

- 短期** ロシア地域の事業機会喪失による負の影響が先行して顕在化。その他地域で増産や既存案件の前倒しなどによる需要増を想定。マイナス影響のリカバリーを図る。
- 中長期** LNGや再生可能エネルギーなどの新設案件の機会増および、産業全体での生産性効率化に向けた投資など当社注力分野の成長を見込む。中期経営計画AG2023の取り組み加速により、中長期の成長目指す。



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 19, 2022] 27
© Yokogawa Electric Corporation

今後の見通しについて、27 ページでもう少しお話しさせていただきます。

こちらの地図でお示したように、今回のウクライナ情勢の影響を受けて、各地域でエネルギーの代替供給に向けた動きが進み、新たな需要創出が見込まれます。

短期的には増産のための既存設備の増強、進行中案件の前倒しなどの需要増が想定され、当社としてお客様のご要望に全力で応え、エネルギーや資源供給の安定化に貢献すると同時に、ロシア地域で失われる事業機会をリカバリーしていきます。

新設の案件については一般に計画段階で数年かかる場合が多く、われわれの事業機会としては来年度以降を見据えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

長期経営構想と中期経営計画の全体像



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 18, 2022] 29
© Yokogawa Electric Corporation

新中計 Accelerate Growth2023 のレビューを、ポイントを絞ってご説明いたします。

29 ページは長期経営構想と中期経営計画の全体像です。詳細の説明については割愛させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

事業環境のメガトレンド & お客様/業界動向

■極めて不透明で変化の激しい事業環境の中、お客様の各業種で変革に向けた動きが加速



お客様の動向

- 再生可能エネルギー企業へのシフト(主にエネルギー関連企業)
- 環境にやさしい製品を生み出す企業への転換
- 無人化・省人化ニーズの高まりとDXの進展
- 低炭素向け投資の加速
- プロセスの柔軟性の向上
- R&Dの効率化、高度化、高速化

Process Automation業界の動向

- 製品市場の成熟とハードウェアのコモディティ化
- ソフトウェア、センサ市場の成長
- 新たなビジネスモデルの普及
- IT企業との競合
- サイバー攻撃の脅威

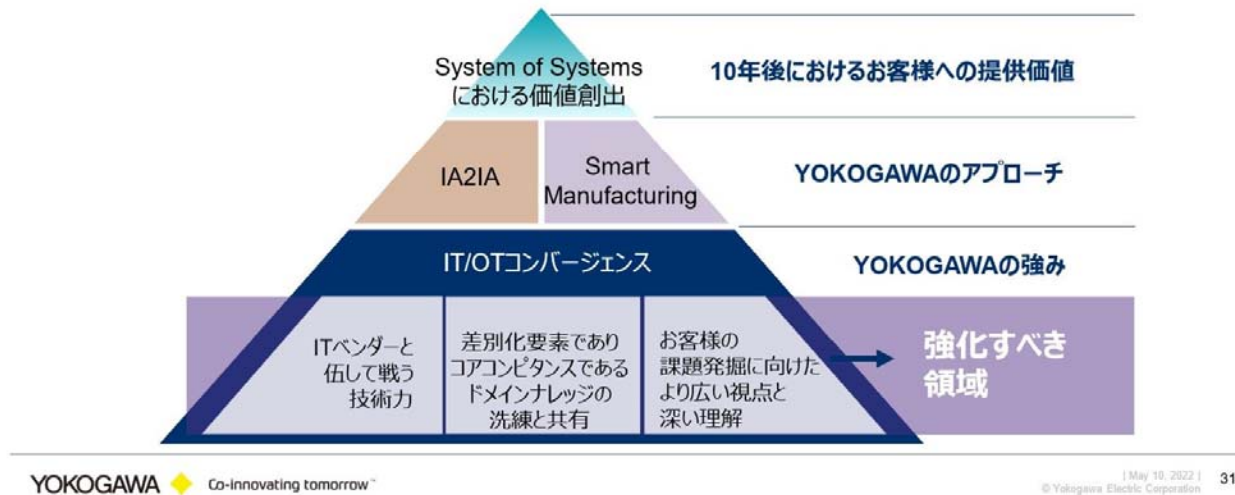
30 ページは今の事業環境のメガトレンド、お客様の業界の動向でございます。こちらも詳細な説明は割愛させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SoS(System of Systems)を通じた価値提供を目指して

YOKOGAWAの強みを活かし、統合化・自律化・デジタル化による「全体最適」の価値を生み出す



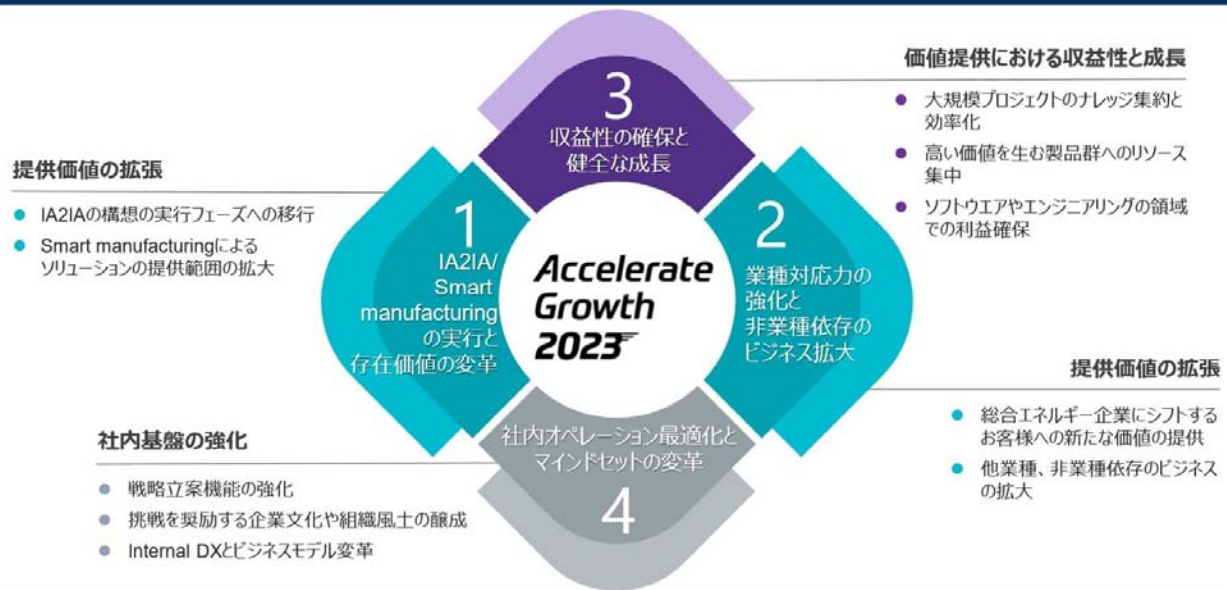
31 ページ、こちらは当社が System of Systems を通じて価値提供を目指していく全体像でございます。

YOKOGAWA の強みを生かして、統合化・自律化・デジタル化による全体最適の価値を生み出していく取り組みを進めていきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 10, 2022] 32
© Yokogawa Electric Corporation

32 ページ、こちらは AG2023 の 4 つの基本戦略でございます。この基本戦略については、後ほど個別にレビューさせていただきます。

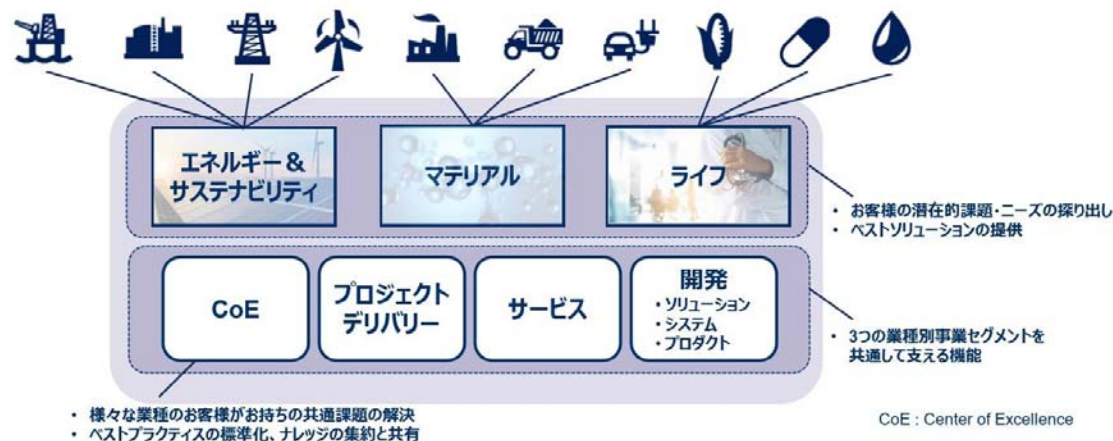
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



お客様ベース・業種軸でのマネジメント体制へ移行

製品や機能を中心とした組織からお客様中心の体制へ
さまざまな業種に向けた課題解決型ビジネスの強化に取り組む



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 19, 2022] 33
© Yokogawa Electric Corporation

33 ページ、3つの業種軸を支えるお客様ベース、および業種軸でのマネジメント体制への移行についてご説明させていただきます。

AG2023の4つの基本戦略を実行するにあたって、こちらにお示しするとおり、海外拠点も含め、従来の自社製品や自社機能を軸とした組織体制からお客様の業種を軸とした組織体制へと移行しました。

これまでのビジネスマインドとは異なる視点で、各業種におけるお客様事業の課題解決によるビジネス機会を創出するためです。この1年でおおむねその体制は整いました。本年度からは組織運営もより本格化していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

セグメント別成長 実績

業種軸でグローバルの連携を強化し、一定の成果

エネルギー & サステナビリティ事業：再生可能エネルギー分野でM&Aを実行し、成長の足掛かりをつかむ
 マテリアル事業：グローバルの連携体制構築。化学、半導体・EV向けなど好調業種で着実に成長
 ライフ事業：医薬・食品・水好調。バイオ関連のM&Aを実行し、成長に向けた取り組みに着手

	AG2023 CAGR		(ご参考) 受注成長	
	市場成長率 (予測※1)	売上成長 目標 実績 (FY21)	目標 実績 (FY21)	
エネルギー & サステナビリティ事業	3.2%	4%以上 ▲2.7% (▲7.5%※2)	(9%以上) 22.6% (16.3%※2)	
マテリアル事業	3.5%	3%以上 9.7% (5.7%※2)	(6%以上) 19.6% (14.9%※2)	
ライフ事業	2.9%	16%以上 14.0% (11.7%※2)	(16%以上) 6.2% (4.4%※2)	

※1: Source: IIR Feb. 2021

上記の市場予測(成長率)は、IIR(Industrial Info Resources)による全業種の実績投資額及び予測投資額から、関連性が強い業種を除いた数値。関連業種のお客向け投資額(TIV: Total Investment Value)に割当てビジネス向け投資には相関性が見られる分野にビジネス向け投資のトレンドは、TIVに1年程度遅延することもあり、前期市場環境は概算として示し込みに基づき推定される。

※2: 為替を除くオーガニック成長

事業セグメント別 成長実績



34 ページ、これはセグメント別の実績をお示ししております。

2021 年度は組織変革により業種軸でグローバルの連携強化を進め、それぞれの事業セグメントの注力すべき分野で一定の成果を得ました。

Energy & Sustainability 事業では、再生可能エネルギー分野での M&A を実行し、成長の足がかりをつかんでいます。

Material 事業では、まずグループグローバルでナレッジ共有の体制を構築しました。化学、半導体、EV 向けなど、市場環境も好調な中、着実に成長しています。

Life 事業では食品生産、医薬品生産、水といった従来国内で強みのあった分野で、海外のお客様への提案が増え、その結果受注も獲得しています。バイオ関連の M&A など、新たな取り組みにも着手しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略 レビュー

1

IA2IA/Smart manufacturing の実行と存在価値の変革

戦略

提供価値の拡張

- IA2IAの構想の実行フェーズへの移行
- Smart manufacturingによるソリューションの提供範囲の拡大

主な活動

- IA2IA/Smart manufacturing事業のスケールアップに向けたソリューションのパッケージ化とグローバル展開
- ERPシステムインテグレーションビジネスの海外進出
- MAC/MAICを通じたインテグレーション能力の拡大
- リカーリングモデル、サブスクリプションモデルへのビジネス変革推進

進捗と成果

提供価値拡張に確かな手応え

- IA2IA/Smart manufacturing の戦略に基づくソリューションマップを整備。ソリューションのパッケージ化が順調に進捗、今後の早期スケールアップへの貢献に期待。
- お客様との協業による実証実験で多くの実績。
- ERPシステムインテグレーションビジネスの海外展開が順調に進捗。
- 新しいビジネスモデルへの変革は進捗に遅れ、さらなる加速が必要。

◆ IA2IA/Smart manufacturing 新規ソリューション数

FY21実績 **50件**
FY23目標 150件



◆ IA2IA/Smart manufacturing事業※受注件数

FY21受注案件数 **195件** (海外)

- ◆ 世界初、AIによる自律制御で化学プラントを連続運転～株式会社ENEOSマテリアル社（旧JSR株式会社エラストマー事業部門）との共同実証実験に成功～



※IA2IA：AI、デジタルツイン、ロボティクスなどのDX関連技術を取り込み、Industrial Automation(自動)から Industrial Autonomy(自律)へと進化させる活動。
※Smart manufacturing：DXやIA2IAによって生産現場、エンタープライズ、サプライチェーンにおける自律を実現し、革新的な生産性向上を達成する活動。

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[May 19, 2022] 35
© Yokogawa Electric Corporation

35 ページ、ここから4つの基本戦略について順番にレビューさせていただきます。

まず、はじめに IA2IA/Smart manufacturing の実行と存在価値の変革です。こちらは価値提供の拡張に確かな手応えを感じています。

一例を挙げれば、IA2IA/Smart manufacturing を実現するソリューションの中から、早期にスケールアップが可能なものを見きわめてパッケージ化を進めており、50 件のソリューションをリリースいたしました。リリースされたソリューションは、今後グローバルのさまざまな業種で、効率的にプロモーションを展開することが可能になります。

また IA2IA/Smart manufacturing にかかわる案件では、ご覧のとおり海外の受注件数が 195 件でした。国内で成功してきた課題解決型ビジネスの手法を活用しながら、今後はより大きなマーケットである海外でのスケールアップに重点的に取り組んでいきます。先ほどご紹介した新規ソリューションを活用して、展開を加速していきます。

今年 3 月には ENEOS マテリアル社、旧 JSR 社のエラストマー事業部門との共同実証実験に成功しました。これは、世界で初めて AI による自律制御で化学プラントを 35 日間連続運転することに成功した案件です。この事例には、国内外の多くの化学メーカーからの反響をいただいております。

このように、先進的な取り組みにも着実に成果が見えてきている状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略 レビュー

2

業種対応力の強化と 非業種依存のビジネス拡大

戦略

提供価値の拡張

- 総合エネルギー企業にシフトするエネルギー業種のお客様への新たな価値の提供
- 他業種、非業種依存のビジネスの拡大

主な活動

- 再生可能エネルギーや蓄電池を含む複雑なエネルギーサプライチェーンにおけるエネルギー最適管理ソリューションビジネスの確立
- 高機能化学市場におけるソリューションビジネスの拡大
- 医薬・食品のソリューションの強化・ビジネス拡大
- 豊富なインストールベースを通じたOPEXソリューションのグローバル販売力強化
- 成長する振興国・地域の市場開拓

進捗と成果

3事業セグメント体制始動、業種拡大を着実に実行。

- ・ 注力業種（再生可能エネルギー、高機能化学、食品・医薬品）受注増。
- ・ 再生可能エネルギー、蓄電池などの分散型エネルギーリソースを統合し、システム全体を最適化するMGC、DERMS※分野へ本格参入。
- ・ 水ビジネスの海外展開が進捗。
- ・ ライフ事業の新領域（バイオプロセス）はスケールアップに課題。
- ・ OPEXソリューションはリニア成長。より高い成長に向けて取り組み強化が必要。

◆ 注力業種受注額（FY21実績）

- エネルギー & サステナビリティ事業
再生可能エネルギー業種受注 **45億円（YoY +15%）**
- マテリアル事業 高機能化学業種 海外受注 **146億円（YoY +61%）**
- ライフ事業 医薬・食品業種受注 **208億円（YoY +12%）**

◆ パイス・エナジー・ソリューションズ社買収

シナジー効果で順調な発進。

◆ 水ビジネスの海外受注件数 **14件**

- ◆ 再生水の飲用利用に向けた下水処理施設の運転最適化実証実験に成功
～米国再生水学会「変革をもたらすイノベーション」賞受賞～

※MGC: Micro Grid Control
DERMS: Distributed Energy Resource Management Systems



再生水利用施設（米国マサチューセッツ州）
写真提供：ラス・ワージー・エナジー・ソリューションズ

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 19, 2022] 36
©Yokogawa Electric Corporation

次は業種対応力の強化、および業種に依存しない非業種依存のビジネス拡大についてです。3事業セグメントの組織体制へ移行し、グローバルで連携して業種拡大を着実に実行しています。

Energy & Sustainability 事業では再生可能エネルギー業種に注力しており、受注は45億円と2020年度比15%の伸びでした。さらにパイス・エナジー・ソリューションズ社を買収し、マイクログリッドコントロール、DERMSといういわゆる分散型のエネルギーのリソースマネジメントシステムの分野に本格的に参入しました。YOKOGAWAとのシナジーにより、多くの引合いをいただくなど、順調なスタートを切っています。

Material 事業では高機能化学業種に注力しており、日本国内で培ったソリューションの強みを生かして、海外での受注拡大を目指しています。海外受注は146億円と、2020年度比で61%増と成長しています。

Life 事業は全てが注力領域といえますが、中でも医薬・食品業種ではMESや生産性向上に関するビジネスが好調で、受注は208億円、2020年度比で12%の伸びです。

また水ビジネスの海外展開にも注力しており、広域配水管理あるいは海水淡水化など、14件の案件を獲得しました。さらに、再生水の飲用利用に向けた下水処理施設の運転最適化実証実験に成功するなど、新たな価値を創出する取り組みに積極的にチャレンジしています。

一方でバイオプロセスビジネスについては、スケールアップに向けての課題があると認識しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略 レビュー

3

収益性の確保と健全な成長

戦略

価値提供における収益性と成長

- 大規模プロジェクトのナレッジ集約と効率化
- 高い価値を生む製品群へのリソース集中
- ソフトウェアやエンジニアリングの領域での利益確保

主な活動

- 大規模プロジェクトのナレッジ集約と水平展開による効率化
- 製品維持から高い価値を生む製品群へのリソースシフト
- プロジェクトのコスト競争力強化
- サプライチェーン全体効率化
- マニュファクチャリング部門の生産効率のさらなる改善

進捗と成果

外部環境によるコスト増吸収に一定の成果。施策の実行力を高め、さらなる加速が必要

- ・ 地域ごとに蓄積した経験を集約し、グローバルに水平展開するCoE(Center of Excellence)機能を立上げ。効率化に向けた活動が本格化。
- ・ 部品調達難に対応しながら製品開発における維持工数を削減。新製品・新技術の開発へのリソースシフトを着実に実行。
- ・ グローバルでのサプライチェーン全体でコスト改善に取り組む。部材等の価格上昇影響の吸収に一定の寄与。
- ・ プロジェクト部門の稼働率悪化。リソースのアロケーション最適化に今後の課題。
- ・ マニュファクチャリング部門の生産効率改善の取り組みは順調に進捗。

◆ リソースシフトによる開発効率の改善（プロダクト製品開発）

製品維持工数※ FY21実績 **14%減** FY19比
FY23目標 **50%減** FY19比

◆ プロジェクト調達コスト削減額 約9億円

- ・ グローバルでの調達コスト削減と業務プロセスの標準化
- ・ グループ全体でのサプライチェーン効率化

◆ CCC日数

FY20 149日 ➡ FY21 142日（7日減）

※製品維持工数：既存製品の維持にかかる業務。例）部品の廃止に伴う設計変更

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 18, 2022] 37
© Yokogawa Electric Corporation

3つ目の基本戦略は、収益性の確保と健全な成長に向けての取り組みで、成果はこちらに示すとおりでございます。

物流費や部品価格の上昇、部品調達難への対応工数増などの影響を各取り組みにより一定程度吸収することができましたが、成長に向けた収益性確保の観点からは、さらに各施策の実行力を高め、加速していく必要があります。

CCCについては、地域の商習慣として支払サイトの長い日本や中東での売上比率が高いこともあり、課題と認識しています。回収期間の短縮化への取り組みはもちろんのこと、サプライチェーン全体でのシームレスな業務プロセスを目指し、全社で改善に取り組んでいかなければなりません。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略 レビュー

4

社内オペレーション最適化と マインドセットの変革

戦略

社内基盤の強化

- 戦略立案機能の強化
- 挑戦を奨励する企業文化や組織風土の醸成
- Internal DXとビジネスモデル変革
- 人材のスキル転換とエンゲージメント向上

主な活動

- 経営戦略に基づくリソースの配分の見直し
- 人材のスキル転換とエンゲージメントの向上
- YOKOGAWA自身のDXユースケース化
- 継続的な未来予測と注力領域・テーマの創出

進捗と成果

持続的成長に向けたオペレーション最適化を粘り強く実行中

- グローバルでの組織連携とオペレーション最適化実現のため、各プロセスの統合・整備と制度構築を実行中。長期的な成長と収益性向上のため、取り組みの加速が必要。
- 人材のスキル転換、エンゲージメント向上は順調に取り組みを進めているが、すべての施策に対して異なる次元のスピードと実行力を実現するために、人事制度改革の推進、マインドセット変革の加速が必要。

◆ デジタルプロセス率※1

FY21 実績 **49%**

FY23 目標 63%



◆ IIoTサービスのPoC※2をお客様ご依頼から最短3日でご提供 ～DXのアジャイル開発手法確立とカルチャー改革でスピード向上～

◆ 社員エンゲージメントスコアの向上

GEES 主要要素※3平均スコア（グローバル全社員）

FY21実績 **80pts**

FY23目標 81pts

◆ 日本テレワーク協会

第22回テレワーク推進賞 優秀賞受賞



※1デジタルプロセス率：すべての業務プロセス（例：マーケティング、SCM、会計など）ごとに定義したサブプロセスの数を分母とし、デジタル化されたサブプロセスがグローバル共通で導入・適用されているものを分子とする
※2 Proof of Concept（概念検証）
※3 GEES(Global Employee Engagement Survey)において、持続可能なエンゲージメントの形成に關わる7つの設問において、5段階評価のうちポジティブな評価(4.5)の回答率

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 18, 2022] 38
© Yokogawa Electric Corporation

38 ページ、4つ目の基本戦略の社内オペレーション最適化とマインドセットの変革については、持続的成長に向けて中長期を見据え、オペレーションの最適化や情報インフラの整備を粘り強く行った結果、その成果は確実に出ております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

AG2023 経営指標

受注高：COVID-19の影響は底を打ち、大口案件も本格的な回復へ。

業種拡大の取り組みも奏功し、化学業種を筆頭に幅広い業種で小口が好調。**18.2%/年**（除・為替 **13.5%/年**※1）**成長を達成**

売上高：期初受注残が少なく、さらに部材供給難の影響により売上の積み上げに苦戦。**4.2%/年**（除・為替 **0.2%/年**※1）の**伸長**

ROS：新事業など成長に向けた先行投資へ配分。**FY23目標達成に向けて引き続き注力**

EPS成長：**10.7 %/年**。航空機用計器事業譲渡による特別損失計上も影響

	AG2023目標	FY21実績	FY22見通し
受注高成長	8～10 %/年	18.2 %/年	11.1 %/年 ※2
売上高成長	4～ 6 %/年	4.2 %/年	4.3 %/年 ※2
ROS	10 % (FY23)	7.9 %	9.1 %
EPS成長	16～18 %/年	10.7%/年	14.1 %/年 ※2
ROE	10 % (FY23)	6.6 %	7.4 %
営業キャッシュフロー	1400 億円以上 (3年累計)	516 億円	917 億円

AG2023 計画為替レート
(1米ドル) 105円

FY21実績為替レート
(1米ドル) 112.94円

FY22計画為替レート
(1米ドル) : 120円



※1 AG2023計画為替レート(1US 105円)
※2 FY20 to FY22

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 18, 2022] 39
©Yokogawa Electric Corporation

39 ページ、こちらは AG2023 の経営指標でございます。こちらに 2021 年の実績をお示ししております。

計画策定時の想定に対して、ウクライナ情勢の影響や部材調達難の長期化など、事業環境の厳しさが増しております。経営のレジリエンスを高めながら、引き続き AG2023 の取り組みを加速し、2023 年度の目標達成に向けて注力していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

AG2023 成長投資の状況

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を着実に実行

■ 成長投資枠：700億円

■ FY21 実績：112億円

主なM&Aの実績

- インシリコ バイオテクノロジー社 (Insilico Biotechnology AG)買収 2021年11月
大手バイオ医薬品企業に実績のある同社の革新的なバイオペセス向けデジタルツイン技術と当社の医薬品生産系ソリューションを融合し、バイオ医薬品の開発から生産までのソリューション構築を目指す。
- パイス・エナジー・ソリューションズ社(PXiSE Energy Solutions, LLC)買収 2021年12月
電力系統・再生可能エネルギー電源向け高速制御ソフトウェア技術を持つ同社獲得により、従来の電力系統と分散型エネルギーリソースの統合とシステム全体の最適化するMGC,DERMS※分野へ参入。

※MGC: Micro Grid Control, DERMS: Distributed Energy Resource Management Systems

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

[May 19, 2022] 40
© Yokogawa Electric Corporation

40 ページに移らせていただきます。こちらは AG2023 の成長投資の状況でございます。

YOKOGAWA は中長期的な企業価値の向上を図ると同時に、株主資本コストを上回る TSR を実現し、中期視点での株主価値の最大化を目指しています。

そのため、自己資金および創出したキャッシュ・フローを企業価値向上の最大化に向けた成長投資に優先的に配分し、一定の財務基盤を確保しながら、積極的な株主還元の向上を図っていく方針に変更はございません。

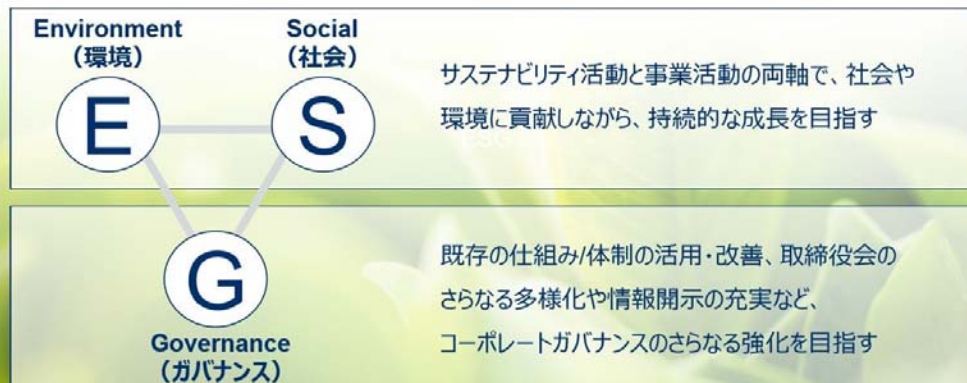
2021 年度の成長投資の実績は、ご覧のとおり 112 億円でした。Life 事業や再生可能エネルギー分野を中心に厳選して投資を行っており、おおむね順調な進捗であると認識しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



E・S・Gの視点で経営



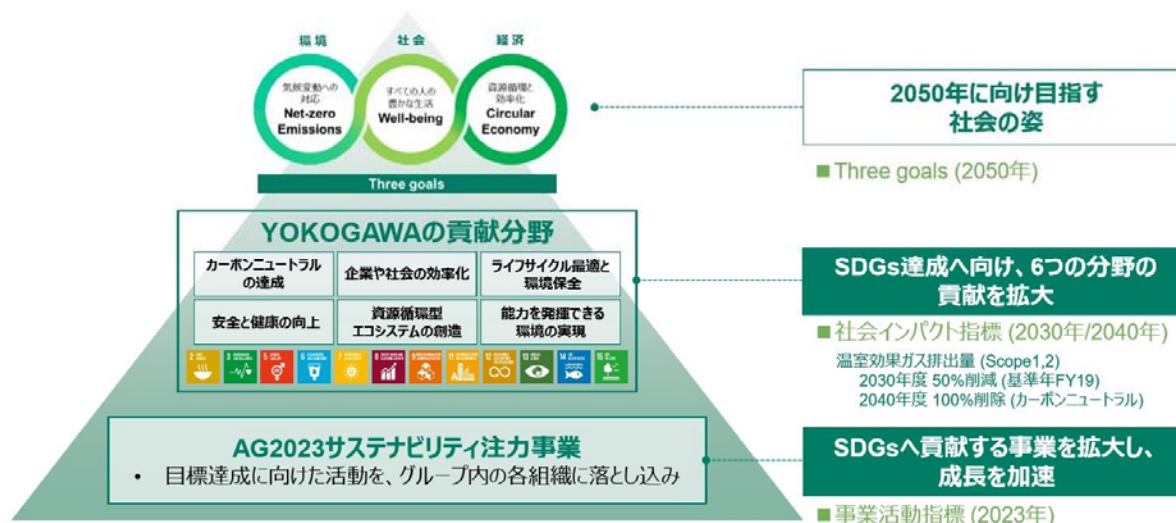
YOKOGAWA を支える ESG 経営について、お話しさせていただきます。

42 ページ、こちらはすでにご覧になっていただいているとおりでありますが、YOKOGAWA は長期的に大きな価値を提供し続けるために、ESG 経営を今後とも推進していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

サステナビリティの指標



43 ページはサステナビリティの指標でございます。

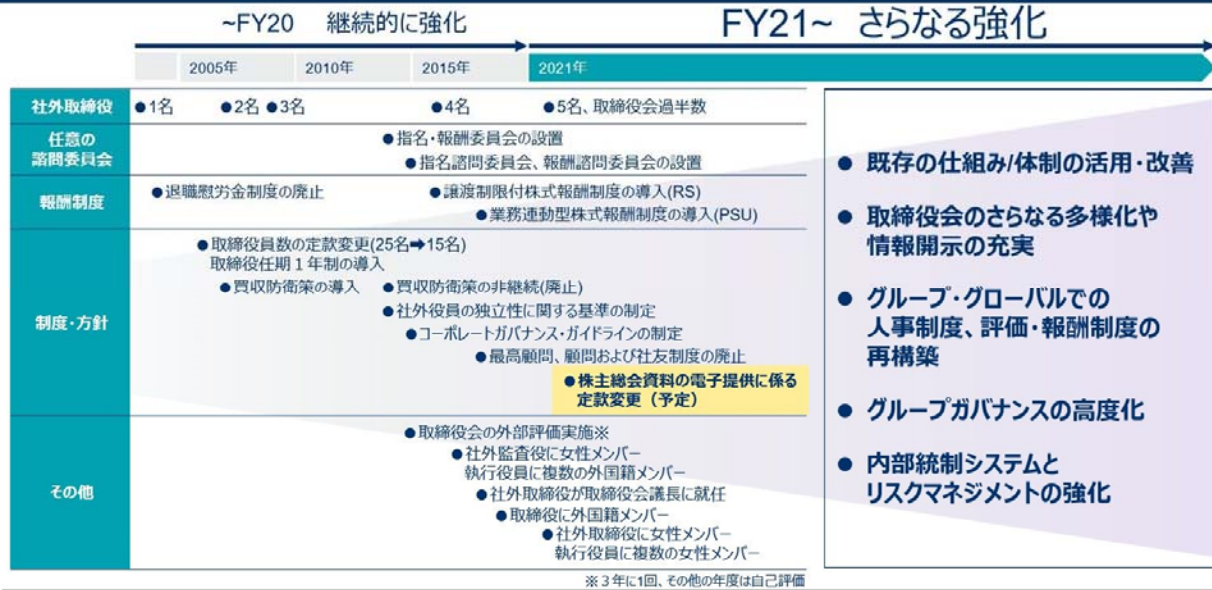
2050 年に向け、社会の姿を Three goals として当社は定めております。この Three goals 達成に向けた YOKOGAWA の 6 つの貢献分野を策定しております。お客様事業の課題を解決することにより、社会や環境へも大きく貢献していくことを目指しています。

さらに昨年度は SDGs への貢献拡大、サステナビリティ経営の基盤強化の観点で重点課題を特定し、中長期的な指標および目標を定めました。グループ全体で、目標達成に向けて取り組みをさらに進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

ガバナンス（G）の取り組み



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[May 10, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation

44

44 ページはガバナンスの取り組みです。

ガバナンスについても、引き続き強化、高度化を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

Accelerate Growth 2023 目標達成に向けて

大きく変化する外部環境の中、スピード感をもって
Accelerate Growth 2023を実行し、目標を達成する。

- ✓ YOKOGAWAの強みを生かし、さらなる成長発展に向け変革
- ✓ 提供価値の拡張と生産性向上により、高い収益性を実現
- ✓ 長期的目線で非エネルギー業種拡大、持続可能な社会の実現に貢献

Accelerate Growth 2023

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[May 18, 2022] 46
© Yokogawa Electric Corporation

46 ページ、AG2023 の達成に向けてということでご説明いたします。

これまでご説明のとおり、事業環境は劇的に変化し続け、その厳しさも増しております。しかし当社の目指す方向には揺るぎはございません。社員一人ひとりが当事者意識を持って自律的な行動をとり、マインドセットを変革していくとともに AG2023 の取り組みを加速し、さらなる成長発展、高い収益性、非エネルギー業種の拡大を実現することで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Yokogawa's Purpose

測る力とつなぐ力で、 地球の未来に責任を果たす。

**Utilizing our ability to measure and connect,
we fulfill our responsibilities for the future
of our planet.**

「測る」は、YOKOGAWAの原点であり起点です。
ものごとを測り、今ある状態をとらえ、見直し、そこから導き出される情報に価値を見出してきました。

また「つなぐ」は、YOKOGAWAが価値ある情報を結び付けるだけでなく、さまざまな産業におけるお客様との信頼関係を築き、企業と企業、産業と産業の結束点となって、さらに価値を共鳴させていくことを意味しています。

「測る力とつなぐ力」はYOKOGAWAが決して失うことのないコアコンピタンスです。その力を今日の社会課題の解決に生かし、人と地球が共生する未来をかなえたい、そうした思いを「地球の未来に責任を果たす」というコミットメントに込めました。

YOKOGAWA  Co-innovating tomorrow™

[May 19, 2022] 47
© Yokogawa Electric Corporation

最後に。

当社は、「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 のもとで、今後とも取り組んでまいります。

引き続きご支援のほど、よろしくお願いいたします。

ご清聴ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

質疑応答

[Q]： リスク要因として挙げられた、ウクライナ情勢に関連したロシアでのビジネス、上海ロックダウン、部材ひっ迫、素材価格高騰による化学など川下分野へのネガティブ影響それぞれについての現在の状況、計画へ織り込みの考え方を教えてください。

[A]： ロシアでの事業は、日本政府の方針も含めた様々な考慮の結果として、新規案件はお引き受けしておりません。ただし、既存のプラントは継続的に長期間使われていますので、ロシア国内で完結するサービス・MRO については対応可能な範囲で継続しています。ロシアでは物流、サプライチェーンが断絶する中ですので、ロシア国内でクローズするものに限る形です。そのため、見通しはかなり厳しく見えています。

上海のロックダウンに関しては、当社の販売拠点や生産拠点でいろいろな活動が停止している状態です。ある一定の期間この状態が続く前提で、このリスクを織り込んでいます。今後も状況を踏まえながら対応していきます。

部品調達は昨年度から特に半導体関係、樹脂素材について難航しております。各サプライヤさんとの交渉の中で値上げのお話しもあり対応に苦慮しているところではありますが、一定のリスクを見込みながらわれわれ自身の価格改定の対応も織り込んでいます。

素材・原料関係のお客様についてですが、資源価格高騰は、われわれのビジネスにも影響していますし、お客様への影響も想定しています。

これらもろもろのリスク要因を踏まえながら、かなりストレッチしたこの FY22 の計画を達成していくというのが当社の意思です。

[Q]： 外部環境リスクとして、受注売上マイナス 130 億を織り込んでいるところは、ロシアの受注売上が減る分が大半という理解でよろしいですか。

また、素材価格高騰によってお客様の投資動向が少し慎重になっているといった変化は出ていないという理解でいいですか。

[A]： 130 億のうち、上海ロックダウンに関して大体 20～30 億ぐらいのボリューム感を見ております。ウクライナ情勢を含めて 130 億と理解していただければ結構です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また、素材価格高騰について、お客様投資への影響はまだ顕在化されていない状況だと思っております。今後の投資動向をウォッチしながら、われわれの活動の中にプライオリティをつけていきたいと思っております

[Q]：エネルギーの脱ロシア依存に伴う事業機会が顕在化する時間軸、内容について確認させてください。既に 4Q の受注にポジティブな影響が何か顕在化してきていますか。

また、これから期待される北米、中東を中心とした LNG 関連需要は、御社にとって期待できるのか。また、自律化のような新しいプラスアルファのお仕事も期待できるのでしょうか。

[A]：4Q にフォーカスしてお話しすると、ウクライナ情勢の影響で、4Q の受注が増えたとは認識しておりません。主に中東で 3Q の後半から 4Q にかけて仕事が出てきたのは、これまで投資を抑制していたものがだんだんと出てきた状況です。

今後ロシアからのシフトを前提として、中東や北米の成長を期待しております。また欧州の LNG 受入などは少し足の長い話になると思いますが、LNG に関してわれわれ非常に得意な分野ですので、しっかり状況をウォッチしながら獲得していきたいと考えております。

[Q]：自律化とか新しいかたちで LNG 関連の需要の取り込みは、まだちょっと早いですか。

[A]：そういう意味では、新設とは状況が異なるとは思いますが、既設に対してはデジタル化やリモートオペレーション、あるいは生産性の向上といったお客様の事業課題が必ずテーマとして上がってきます。IA2IA によるサプライチェーンでの最適化等、われわれが価値提供できると期待をしております。

[Q]：第 4 クォーターの受注好調で、中東、中国極東アジアなどの状況をもう少し詳細に教えてください。

[A]：中国に関しては、上海のロックダウンの前までは、石化関係の仕事が非常に好調でした。中国国内で供給している伝送器の台数も、過去最高で非常に好調でした。

しかし、上海ロックダウンにより経済活動やサプライチェーンが止まっています。早く回復することを期待しつつ、状況を十分にウォッチしながらビジネスを推進していきます。中国はベースとなる成長力がありますので、大きく期待できると思っております。

また中国に関しては、特にケミカル系、石油化学、オイルなどで、環境や安全に関わる色々なビジネスが非常にホットになっていますし、われわれが志向している Smart manufacturing にも期待が持てると思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



極東、韓国についてはEVの電池関係のビジネス領域が非常に幅広く、またそのスピード感もかなり速いです。ですからEV関連のサプライチェーンでのビジネスは、これからかなり出てくるかと考えております。

[Q]：終わった期の第4クォーターで、御社想定よりも粗利が良くなった背景、今期は粗利率、実質的にマイナスと織り込んでいるということですが、こちらの背景をおしえてください。

[A]：まず終わったFY21の従前の業績予想に対し、粗利率が改善した主な要因は二つございます。

一つは、2月の時点を出していた業績予想において、プロダクト、特に中国が年初より絶好調で推移しましたが、少し足踏みをするを見ていました。しかし、先ほど奈良からもご説明したとおり、最後の最後まで好調が続きました。そのため、プロダクトビジネスのコンポジションが粗利率に効いています。

もう一つは3Qのときもご説明した、戦略的に赤字を出してでも取っていくプロジェクトの影響です。残念ながらFY21に入らなかったり、取れなかったりしたものがありません。

以上2点が主な粗利率の差異でございます。

FY22の業績予想については、戦略プロジェクトを年初計画としてしっかり取っていく前提で入れています。また、上海のロックダウンの影響がございます。工場の稼働が4月は停止、この後順次回復するとしても、稼働は落ちる想定です。また、固定費についてはどうしてもそのまま残ってしまう部分が多くございますので、その部分の悪化が出ているとご理解いただければと思います。

[Q]：戦略プロジェクトのバジェットという意味では、今期どのくらいのイメージを持っておくといいでしょうか。

[A]：金額としてはお答えするのは難しいですが、通常の年初計画で織り込んでいる水準とご理解ください。

[Q]：中東ですとか御社が得意としている地域での受注が増えていると思いますが、そういった地域では戦略的な費用を積まなくてもいい、御社の強い地域という認識でよいでしょうか。

[A]：地域別、業種別もございますし、あとはコンペティションの状況というところもございまして、一概にどの地域はどうということは、なかなか申し上げられない状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



[Q]：受注の見通しですが、今回、為替影響を除いて考えた場合に、欧州と CIS を除いた海外を見るとほぼ伸び率が横ばいに見えるのですが、背景を教えてください。

また、Life と Material、あと Energy & Sustainability で分けた場合に、今期の御社のご想定を教えてください。

[A]：為替を除いたところでは、3 セグメントごとでご説明すると対 FY21 で Energy & Sustainability は 2ー3% 伸長。Material は FY21 が高い伸びであることから、ほぼフラットです。Life は 10% 以上伸ばす前提です。地域に関しては為替を除いたところは、今手元に資料がありません。

ご説明を補足させていただくと、投資家の皆さんや市場の皆さんから、かたく計画を立てる YOKOGAWA という見られ方があると思っておりますが、今回は色々なリスクを吸収しながら、ストレッチしています。かなり検討を重ねて、冒頭で申しましたリスクを織り込みながら、ストレッチしている認識でございますのでご理解をぜひお願いしたいと思います。

[Q]：スライドの 40 ページでいろいろな施策をドライブするための成長投資について説明していただきましたが、今回、グラスパーテクノロジーズで 11 億円ほど減損を計上しています。20 年度に投資したばかりだと思います。いろいろ投資する中で、思ったようにいかない案件があっても仕方ないとは思いますが、社内でどのような判断をしているのですか。

[A]：今回のグラスパー社は、アムニモの IoT ビジネスとの技術的な提携やシナジーを期待していました。その中で、アムニモとの関係、ビジネスの変革、ソリューションの中身が変わっていく中でドライブしていくために、必要な判断をしたということです。

[Q]：Upstream ですが、21 年度の下期は 3Q、4Q とかなり受注が入っていると思いますが、今期はどのくらいのイメージを持てばいいですか。18 年度には 660 億で、このぐらいの水準までの回復はあるのでしょうか。

[A]：FY18 は非常に高い水準で獲得した経緯がございますが FY18 までの状態に戻るかというと、少し難しいと考えております。

ただこのエネルギートランジションの動きの中で、実際に LNG が今後回復していくところと Upstream 側も伴ってビジネスチャンスが出てくる可能性が非常に高いと思います。FY18 並みとはいえないですが、実際の投資動向をしっかりとウォッチしながら獲得に向かっていきたいと思えます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



[Q]：パイプライン的には、今年度も去年の下期のようなトレンドが続く感じでしょうか。

[A]：今年度われわれがターゲティングしているプロジェクトは既に顕在化しているものと、まだ FID が最後どういったかたちで決着するかが分からないものがあります。今の経済状況や需要の状況を踏まえて、狙っていくかたちになると思います。

[Q]：地域、業種でいうと、中東ですか。

[A]：そうですね、中東、北米が中心、あと東南アジアで少し出てくるかなと考えております。

[Q]：LNG がやっぱり多いということでしょうか。

[A]：そうですね。Upstream の中で LNG 関係が一番メインになると思います。そのほか、例えば水素や再生可能エネルギーの案件も出ています。今までにわれわれの領域でないところも伸ばして獲得していくことになると思います。

[Q]：終わった 4Q の売上は計画より強かったと思いますが、要因があるのでしょうか。

[A]：特に何がという大きな要因ではなく、全体的にリスクを若干見ていたところから、少しずつ超過達成したということです。全体的にポジティブ側に振れたとご覧いただければと思います。

奈良：皆様、本日は大変お忙しい中、当社の決算発表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、いろいろいただいたご質問、ご意見も含めて、しっかり踏まえながら中期経営計画 AG2023 の達成に向けて全力で取り組んでまいりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。本日はありがとうございました。

[了]

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



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。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

