



横河電機株式会社

2026年3月期 決算説明会

2026年5月7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]	2026 年 3 月期 決算説明会
[決算期]	2025 年度 通期
[日程]	2026 年 5 月 7 日
[ページ数]	41
[時間]	17:30 – 18:55 (合計：85 分、登壇：39 分、質疑応答：46 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	2 名 取締役 代表執行役社長 重野 邦正 (以下、重野) 取締役 執行役 経理財務本部長 中嶋 倫子 (以下、中嶋)

ポイント

■ FY25実績：増収減益

サマリー	受注は、特に測定器事業の大幅伸長により増加 売上は、前期までに受注した大型案件の売上寄与等に伴い増収 営業利益は、一過性の要因を含む粗利率の悪化などにより減益
セグメント別	制御 増収減益 測定器 増収増益 新事業他 前期並み

■ FY26通期業績予想：事業環境に不透明感はあるものの増収増益

■ 株主還元（予定）：4期連続の増配・自己株式取得

中嶋：経理財務本部長の中嶋です。よろしくお願いたします。

資料 4 ページに今回のポイントを記載しています。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。

決算サマリー（前年同期比）

- ◆受注：複数の大口案件の獲得（制御事業）やAIデータセンター関連の需要増加（測定器事業）等に伴い**増加**（除・為替影響：+153億円、+2.5%）
- ◆売上：豊富な受注残を背景に**増収**（除・為替影響：+385億円、+6.8%）
- ◆営業利益：主に制御事業の一過性の要因を含む粗利率の悪化などにより**減益**（除・為替影響：+8億円、+1.0%）

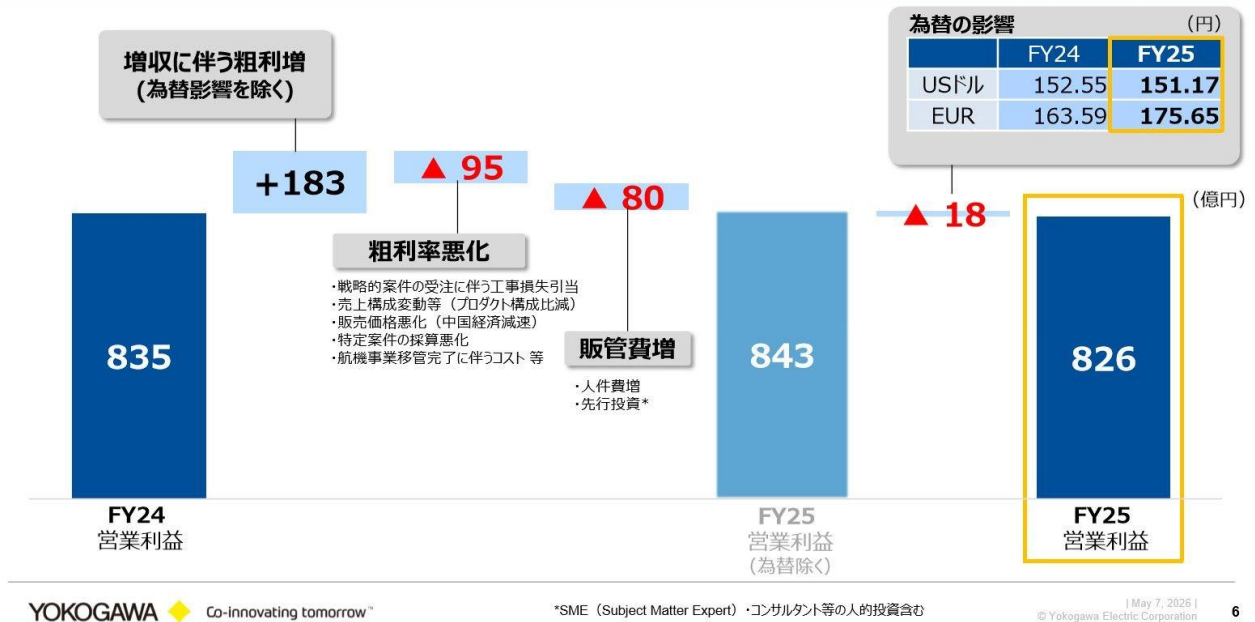
	FY24	FY25	差 異	増減率	為替影響	(億円)
受 注 高	5,986	6,178	+192	+3.2%	+40	
売 上 高	5,624	6,048	+424	+7.5%	+39	
営 業 利 益	835	826	▲10	▲1.2%	▲18	
R O S (%)	14.9	13.6	▲1.2pt	-	-	
経 常 利 益	854	843	▲11	▲1.3%	▲15	
親会社株主に帰属する 当期純利益	521	581	+60	+11.5%	▲15	
為替レート	1米ドル=	151.17円	▲1.38円	-	-	

5 ページ、決算サマリーです。

受注は 6,178 億円、為替の影響を除くとプラス 153 億円、2.5%の伸長となりました。売上は 6,048 億円、為替の影響を除くとプラス 385 億円、6.8%と大きく伸長しています。営業利益は 826 億円、対前年でマイナス 10 億円、為替影響を除くとプラス 8 億円の増益となりました。

なお営業外以下については、前年に計上した固定資産売却益の反動があったものの、減損損失の減少、法人税等の減少などにより、当期純利益は対前年プラス 60 億円の増益となっています。

営業利益分析（前年同期比）



6 ページ、営業利益の増減分析です。

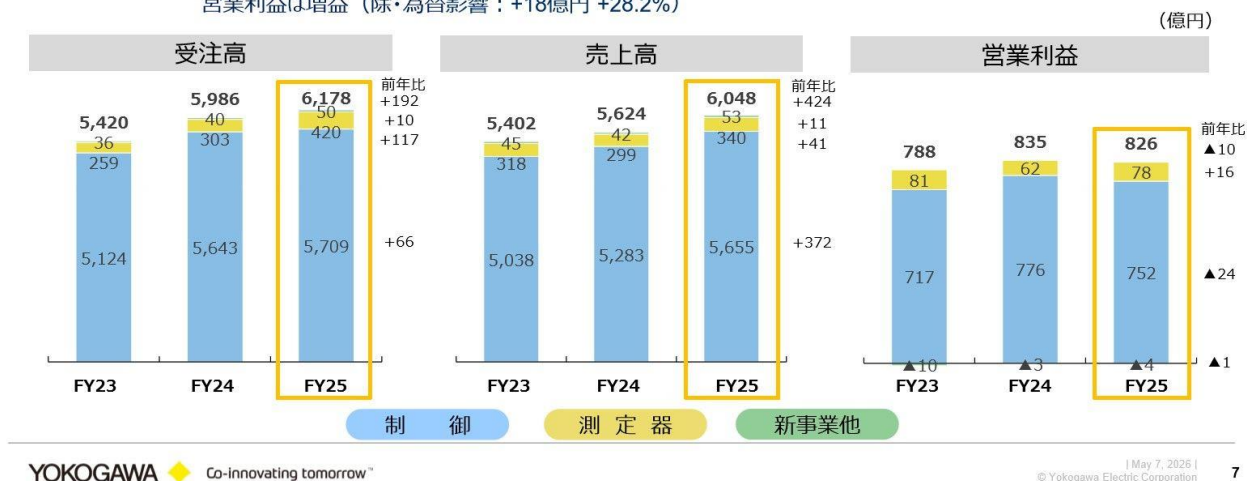
前年の営業利益 835 億円から、為替の影響を除くとプラス 8 億円の増益となっています。増減の内訳としては、増収に伴う粗利の増加が 183 億円、粗利率の悪化影響が 95 億円のマイナス要因となっています。

年初計画の時点から想定していたビジネス構成比の変動影響が、プロジェクトビジネスの順調な売上伸長により名目上拡大しているほか、制御プロダクトにおいては中国において戦略的な値引き、プロジェクトにおいては工事損失引当金の計上を伴うような戦略的な受注の強化、また若干ですが、個別案件での採算の悪化が影響しています。

そして販管費については、増加の影響が 80 億円となっています。この販管費の増加には、インフレによる人件費水準上昇などのベース費用の増加のほかに、M&A により買収した会社ののれん等の償却、あるいは買収した会社自体の期間費用など、先行投資的な費用も含んでの増加です。

セグメント別 受注・売上・営業利益

- ◆制御事業 : 受注は増加 (除・為替影響 : +31億円 +0.5%)
売上は増収 (除・為替影響 : +336億円 +6.4%)
営業利益は主に一過性の要因を含む粗利率の悪化などにより減益 (除・為替影響 : ▲8億円 ▲1.1%)
- ◆測定器事業 : 受注は大幅に増加、売上は増収 (除・為替影響 : 受注+113億円 +37.4%、売上+38億円 +12.7%)
営業利益は増益 (除・為替影響 : +18億円 +28.2%)



7 ページ、セグメント別の受注・売上・営業利益です。

まず青色の制御です。受注は対前年プラス 66 億円、為替の影響を除くと 0.5%の伸長です。売上はプラス 372 億円、為替の影響を除くと 6.4%の伸長となりました。営業利益はマイナス 24 億円、為替の影響を除くとマイナス 8 億円の減益となっています。

続いて、黄色の測定器です。受注は対前年プラス 117 億円、為替の影響を除くと 37.4%と大きく伸長しています。第3四半期以降、AI データセンター関連の受注が急増したことが背景にあります。売上は対前年プラス 41 億円、為替の影響を除くと 12.7%の伸長です。急増した受注からの売上への寄与が FY25 においては限定的にとどまったことが、受注と売上の伸長差異となっています。営業利益はプラス 16 億円、為替の影響を除くと 18 億円の増益です。

緑色の新事業その他については、前年から大きな変動はありません。

制御地域別 受注・売上高

- ◆ 中東の前期の大口受注の反動がありながらも、主に日本での大口案件の獲得等に伴い、受注は増加
- ◆ 受注：+31億円、+0.5%（除・為替影響） 売上：+336億円、+6.4%（除・為替影響）

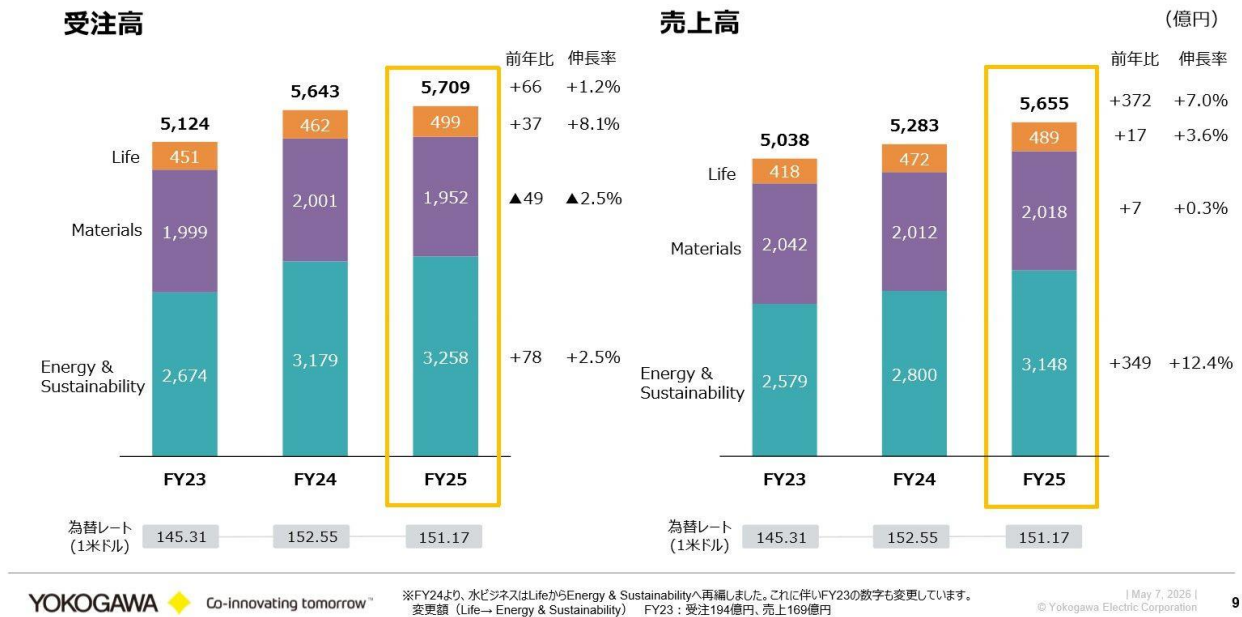
(億円)

受注高	FY24 (A)	FY25 (B)	前年同期比 (B-A)	売上高	FY24 (A)	FY25 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,388	1,540	+152	日本	1,355	1,515	+160
アジア	1,657	1,661	+4	アジア	1,735	1,642	▲92
（東南アジア・ 極東）	(792)	(810)	(+18)	（東南アジア・ 極東）	(810)	(798)	(▲12)
（中国）	(571)	(555)	(▲16)	（中国）	(640)	(567)	(▲73)
（インド）	(294)	(297)	(+3)	（インド）	(284)	(277)	(▲7)
欧州・CIS	606	608	+3	欧州・CIS	526	636	+110
中東・アフリカ	1,313	1,177	▲136	中東・アフリカ	968	1,153	+185
北米	497	517	+20	北米	504	516	+11
中南米	182	205	+23	中南米	194	193	▲1
海外小計	4,255	4,169	▲86	海外小計	3,928	4,140	+212
合計	5,643	5,709	+66	合計	5,283	5,655	+372
為替レート 1米ドル=	152.55円	151.17円	▲1.38円	為替レート 1米ドル=	152.55円	151.17円	▲1.38円

8 ページ、制御セグメントの地域別の受注・売上高です。

左側の受注については、中東の大口プロジェクトが FY24 に集中的に計上されていた反動減がありましたが、それを日本やそれ以外の地域で大型案件を複数獲得したこと等により吸収し、全体で 0.5%の伸長を確保しました。

制御サブセグメント別 受注・売上高



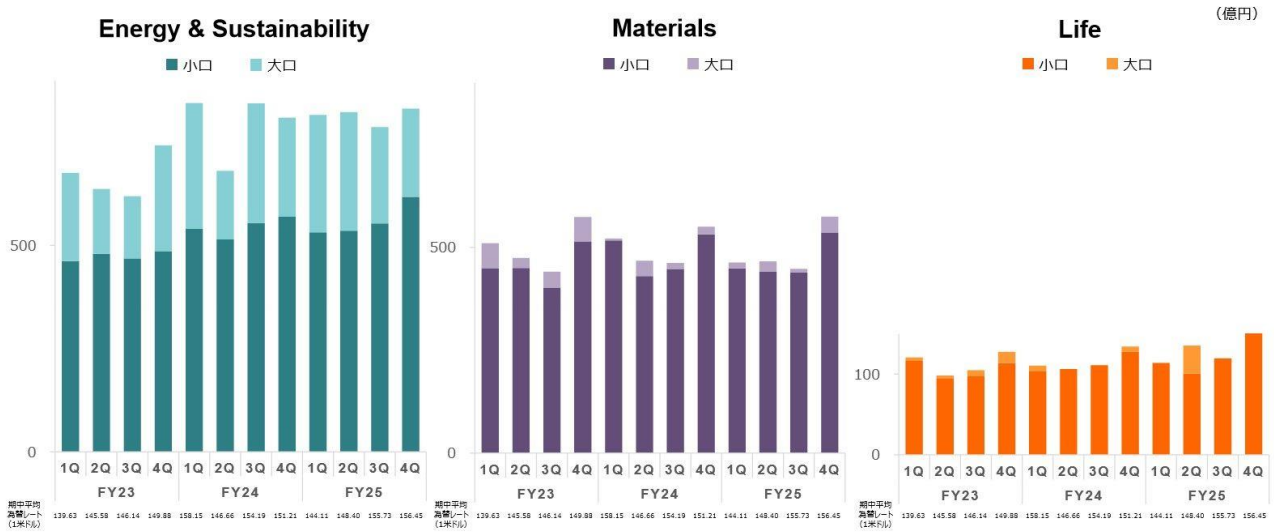
9 ページ、制御の業種セグメント別の受注・売上高です。

左側の受注についてご説明します。一番下の Energy & Sustainability は、対前年でプラス 78 億円、為替の影響を除くとプラス 62 億円、2.0%の伸長です。前年度にサウジアラビア向けの大口案件が集中して計上されたため、年度当初はマイナスを想定していましたが、UAE を筆頭として海外のいくつかの地域で大口受注を獲得し、さらに日本でも再生可能エネルギー案件を含む複数の大口案件を受注したことで挽回しております。また、小口受注も引き続き堅調に推移しています。

続いて、紫色の Materials です。こちらは対前年マイナス 49 億円、為替の影響を除くとマイナス 65 億円、3.2%の減少となっています。中国の経済減速の長期化の影響を受け、中国に加えて日本、韓国、東南アジアなどの周辺地域や、経済的に結びつきの強い欧州など幅広い地域で化学分野の投資が弱含んでいます。一方で同じ Materials 事業の中でも、占める比率はそれほど高くないとはいえ、Mobility & Electric において、特に半導体関連向けのお客様の投資が年度の後半から各地域で伸びており、中身としてはプラスとマイナスが足元で交錯しているような状況です。

最後に、オレンジ色の Life です。こちらは対前年プラス 37 億円、為替の影響を除くとプラス 33 億円、7.2%の伸長です。第 2 四半期に計上した中東での都市の緑化プロジェクトの大口受注が数値を押し上げてはいますが、この影響を除いても、国内の食品、医薬品向け、あるいはライフサイエンス分野では欧州、中国向けなどが伸長しています。

制御サブセグメント 規模別受注



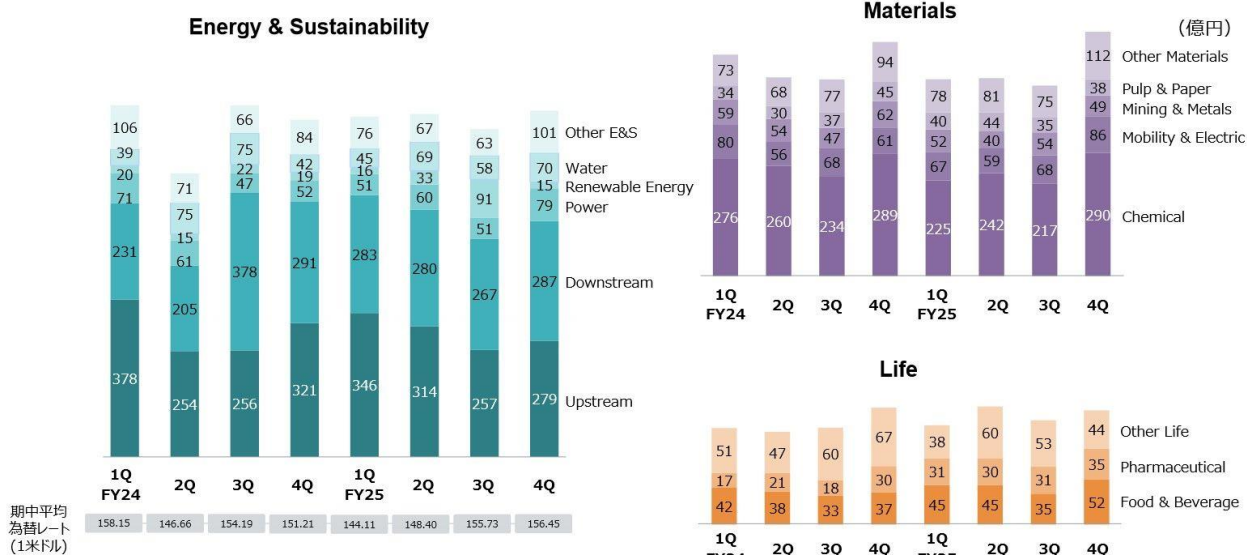
YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

※小口：3億円/3MUSD未満の受注。主にMROやSystem upgradeなどのOPEX
大口：3億円/3MUSD以上の受注。主にシステムの導入などのCAPEX

| May 7, 2025 |
© Yokogawa Electric Corporation 10

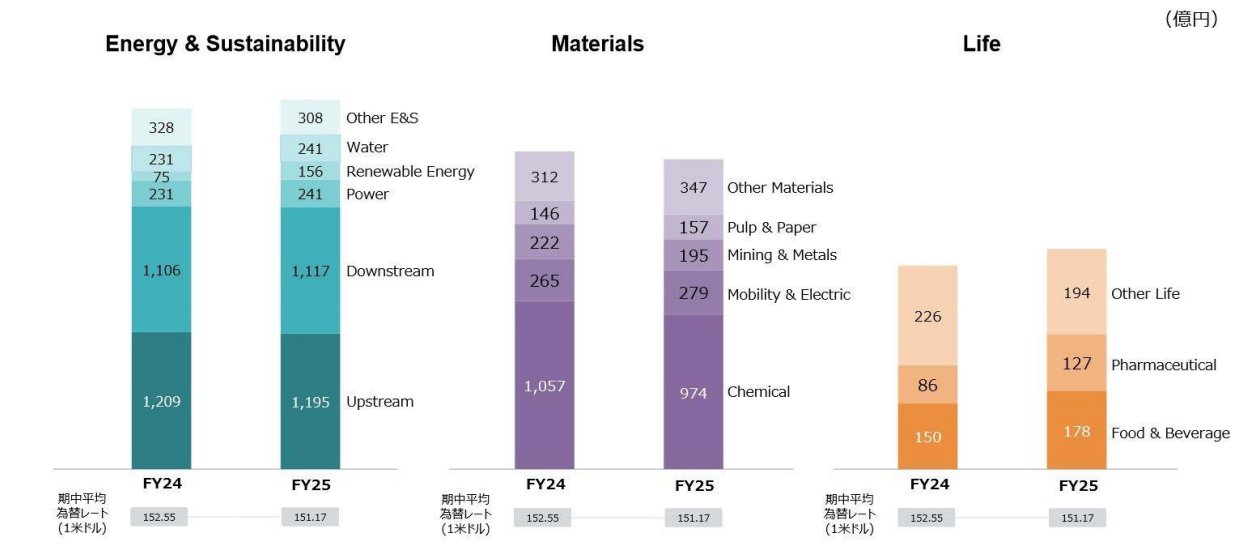
10 ページ、業種セグメントの四半期別のトレンドを大口案件と小口案件に分解して示しています。

制御業種別 受注



11 ページ、業種セグメントをさらにその下のサブセグメントまで分解したかたちで同じくトレンドを示しています。

制御業種別 受注（年間）



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| May 7, 2025 |
© Yokogawa Electric Corporation 12

12 ページ、先ほどと同じ粒度で年度別の実績を示しています。個別のご説明は割愛させていただきます。

キャッシュ・フロー



13 ページ、キャッシュ・フローです。

前年 FY24 において回収条件の改善等により一時的に数値が押し上がった影響で、FY25 にかけて営業キャッシュ・フローが弱まっているように見えますが、実態としては引き続き堅調であり、安定したキャッシュ創出となっております。

FY26業績予想

- ◆受注は、短期的には中東情勢の影響を受ける懸念はあるものの、堅調なエネルギー需要を背景にお客様の活発な投資意欲は継続していることから**増加**（除・為替影響：+313億円 +5.1%）
- ◆売上は、中東情勢の影響も織り込み、**増収は限定的**（除・為替影響：+142億円 +2.4%）
- ◆営業利益は、主に増収により**増益**

(億円)	FY25 (A)	FY26予想 (B)	前年比 (B-A)	伸長率 (B/A-1)	前年比 (除・為替影響)	伸長率 (除・為替影響)
受注高	6,178	6,450	+272	+4.4%	+313	+5.1%
売上高	6,048	6,150	+102	+1.7%	+142	+2.4%
営業利益	826	850	+24	+3.0%	+30	+3.7%
R O S (%)	13.6	13.8	+0.2pt	-		
経常利益	843	850	+7	+0.9%		
税引前利益	789	850	+61	+7.7%		
法人税等	209	265	+56	+26.8%		
親会社株主に帰属する当期純利益	581	585	+4	+0.7%		
EPS(円)	227.72	229.75	+2.03	-		
為替レート 1米ドル=	151.17円	150.00円	▲1.17円	-		

YOKOGAWA  Co-innovating tomorrow™

※当社は自己株式の取得について決議しました。（取得期間：2026年5月8日～2026年9月末日）
FY26予想における「EPS(円)」については、自己株式の取得の影響を考慮していません。
したがって、今後の自己株式取得の状況により、変動する可能性があります。
当該自己株式の取得については、本資料P19をご参照ください。

1 May 7, 2025 |
© Yokogawa Electric Corporation

14

14 ページ以降は、FY26 の業績予想関連のスライドが続きます。

今回、為替レートは足元の水準も踏まえて、1米ドル150円と置いています。

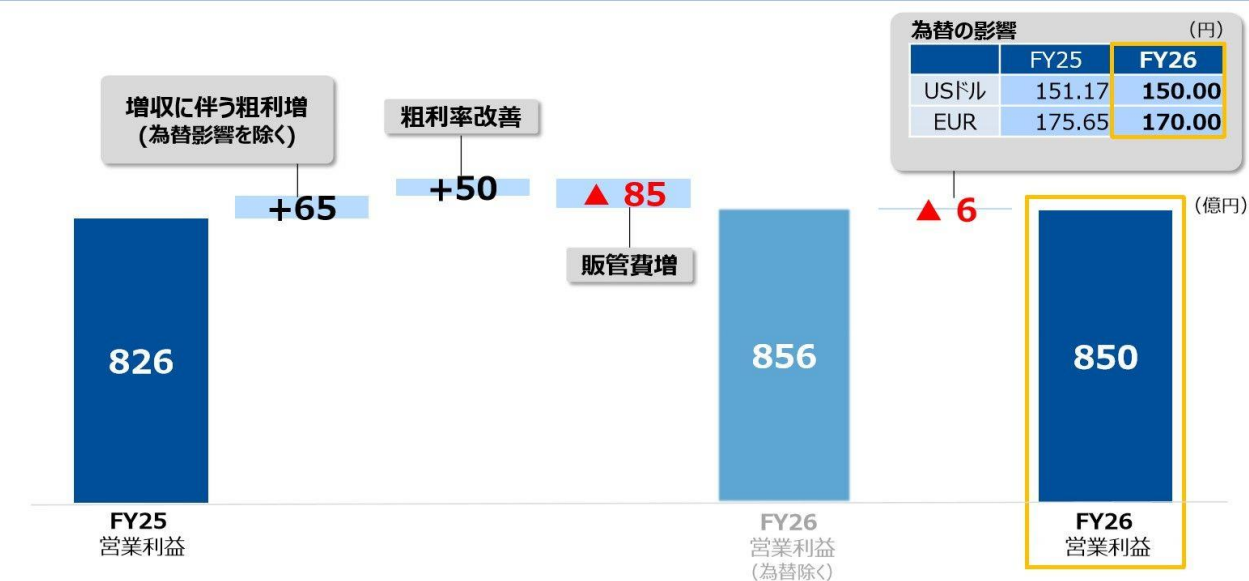
受注については、為替の影響を除いて対前年プラス313億円、5.1%の伸長となる6,450億円。短期的には中東情勢の影響を受ける懸念がありますが、堅調なエネルギー需要を背景としてお客様の投資意欲は引き続き強いことに加え、今回改めて地政学リスクが認識されたことも、今後のエネルギー安定供給やサプライチェーンのリスク耐性強化といった観点での投資強化を後押しするものと考えています。

売上については、為替の影響を除いて対前年プラス142億円、2.4%の伸長となる6,150億円。先ほど短期的には中東情勢の影響を受ける懸念があると申し上げたとおり、中東情勢安定化までの受注弱含みの影響が売上には年間を通して残ってくると読んでおり、そちらも想定に織り込んでいます。

営業利益は850億円。対前年でプラス24億円、為替を除くと30億円の増益となる計画です。当期純利益は前年並みの585億円です。

なお、今お示ししているこちらの業績予想ですが、中東情勢の安定化に向けたシナリオとしましては、4月の半ばにIMFが公表した経済見通しにおける参照シナリオにおおむね沿った時間軸の前提を置いています。

営業利益分析 予想



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

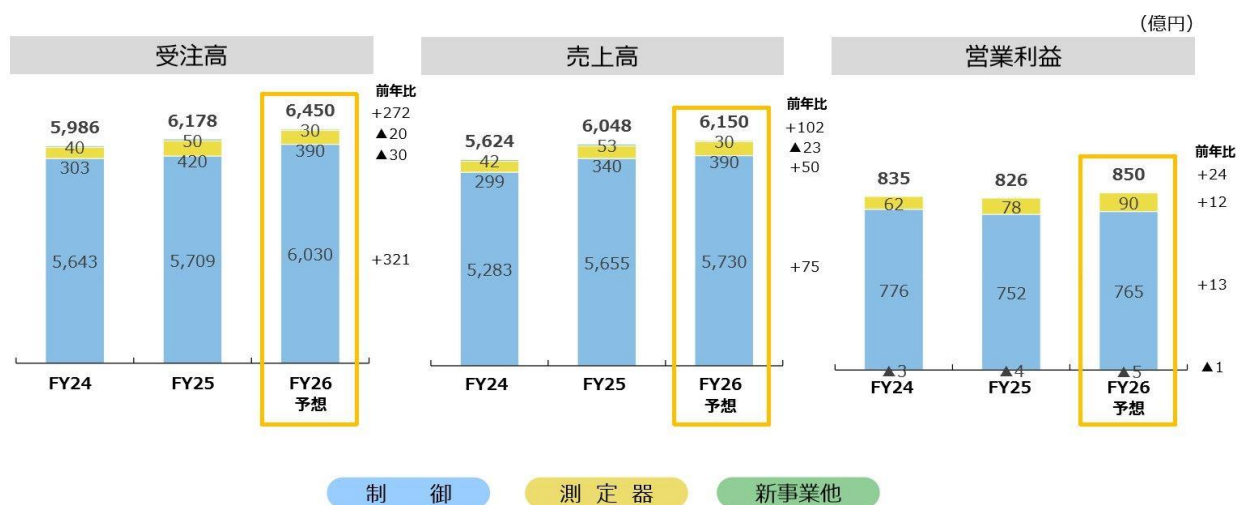
May 7, 2025 | © Yokogawa Electric Corporation 15

15 ページ、営業利益の対前年での増減分析です。

前年 FY25 の 826 億円に対して、増収に伴う粗利の増加が 65 億円、粗利の改善が 50 億円となっています。こちらの粗利率の改善についてですが、前年にあった一時的な利益押下げの要因の解消、あるいは測定器の売上伸長や航機ビジネスの生産受託終了などによる粗利率の改善を想定する一方で、中東情勢の悪化を受けて既に顕在化してきている運送費の上昇、あるいは部品のコスト上昇という悪化も織り込んでいます。

販管費については対前年で 85 億円の増加で、利益押下げ要因として反映しています。報酬水準の上昇などに伴うベース費用の増加に加え、先行投資的な費用、こちらは FY25 に実行済みの M&A に伴うのれん等の償却費やその対象会社の販管費なども含んでいますが、そのような費用も含んでの増加です。

セグメント別 受注・売上・営業利益 予想



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

May 7, 2025 | 16
© Yokogawa Electric Corporation

16 ページ、セグメント別の受注・売上・営業利益です。

制御は為替の影響を除くと、受注は 6.3%伸長、売上は 2.0%伸長、営業利益は 18 億円の増益です。

測定器は、受注は対前年で反動減を計画として織り込む一方で、売上は豊富な受注残を背景に、為替影響を除くと 15.5%の伸長としています。営業利益は 12 億円、為替の影響を除くと 13 億円の増益です。

新事業その他は、航機事業の生産受託の終了により、受注・売上は減少していますが、営業利益については影響はほぼなく前年並みとなっています。

制御地域別 受注・売上高 予想

(億円)

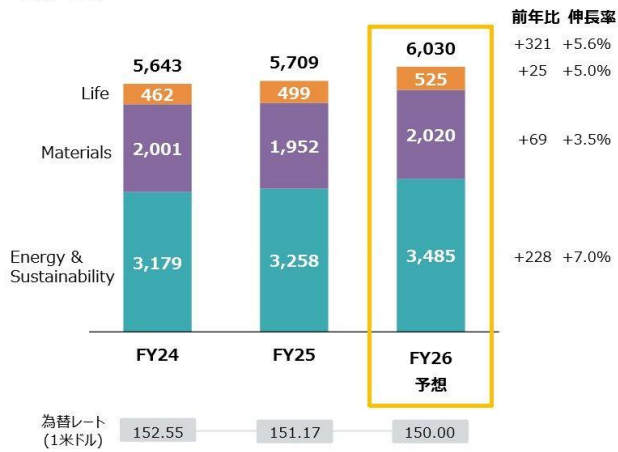
受注高	FY25 (A)	FY26予想 (B)	前年比 (B-A)	売上高	FY25 (A)	FY26予想 (B)	前年比 (B-A)
日本	1,540	1,510	▲30	日本	1,515	1,455	▲60
アジア	1,661	1,820	+159	アジア	1,642	1,725	+83
(東南アジア・ 極東)	(810)	(870)	(+61)	(東南アジア・ 極東)	(798)	(810)	(+11)
(中国)	(555)	(590)	(+35)	(中国)	(567)	(580)	(+13)
(インド)	(297)	(360)	(+63)	(インド)	(277)	(335)	(+58)
欧州・CIS	608	615	+7	欧州・CIS	636	620	▲16
中東・アフリカ	1,177	1,200	+23	中東・アフリカ	1,153	1,120	▲33
北米	517	620	+103	北米	516	590	+74
中南米	205	265	+60	中南米	193	220	+27
海外小計	4,169	4,520	+351	海外小計	4,140	4,275	+135
合計	5,709	6,030	+321	合計	5,655	5,730	+75
為替レート 1米ドル=	151.17円	150.00円	▲1.17円	為替レート 1米ドル=	151.17円	150.00円	▲1.17円

17 ページ、制御セグメントの地域別受注・売上です。

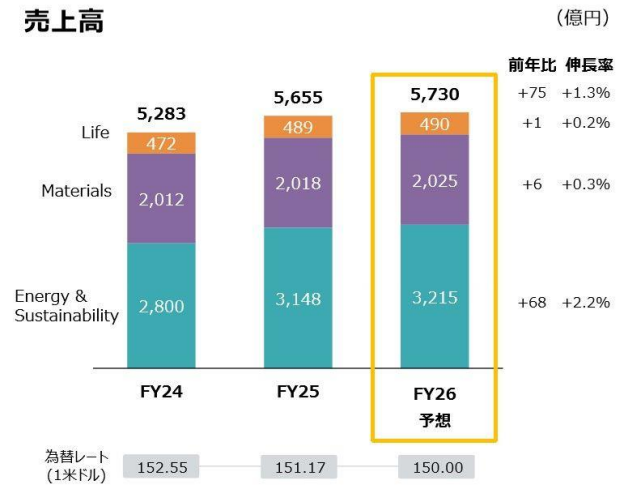
受注については、日本では FY25 に獲得した大口受注の反動減を想定しておりますが、海外合計では為替の影響を除いて 9%強の伸長、特にインド、北米、南米などでの高い伸長を想定しています。

制御サブセグメント別 受注・売上高 予想

受注高



売上高



18 ページ、制御サブセグメント別の受注・売上の業績予想です。

株主還元

- ◆ 配当予想：FY25 年間配当金78円（前年から20円増額）
FY26 年間配当金92円（前年から14円増額）
- ◆ 自己株式の取得を決議：300億円を上限に市場買付により当社普通株式を取得（取得期間：2026年5月8日～2026年9月末）



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

※ グラフの「総還元性向」には、自己株式の取得による影響を含めています。
なお、2026年度は今後の自己株取得の状況により変動する可能性があります。

May 7, 2025 | 19
© Yokogawa Electric Corporation

19 ページ、株主還元です。

FY25 の期末配当については、従来予想のとおり 1 株当たり 46 円、年間では 78 円の配当を予定しています。

FY26 の配当予想については、FY25 期末の 1 株当たりの配当水準を維持し、先ほどご説明した業績予想を踏まえ、配当性向 40.0%となる年間 92 円、1 株当たり 14 円の増配とします。

また、これに加えて本日自己株式の取得を決議しています。中期経営計画の当初 3 年間である FY26 までの間に戦略的な投資を 1,000 億円以上行っていくという、成長投資に資金を優先的に配分する方針には一切変更はありませんが、キャッシュ・フローの創出が中期経営計画策定時点の想定と比較してプラスサイドで推移している資金状況の実質としての改善を踏まえ、今回資本政策の観点から自己株式取得の実施を判断しています。配当と自己株取得を合わせた総還元性向は、91.3%となる予定です。

私からのご説明は以上です。

ビジネス環境の認識

中東情勢の緊迫化に伴う短期的な遅延・コスト上昇懸念は残る一方、エネルギー需要を背景にお客様の投資意欲は継続

- 地域**
中東：情勢緊迫化の影響は注視が必要も、DXソリューション需要は継続 **インド**：競争は激しい一方で、インフラ投資が活発
北米：物価上昇による景気減速懸念は残るも、LNG・シェールオイル関連投資の活発化期待 **中国**：景気低迷が継続、不安定な状況が続く
欧州・東南アジア：高まるエネルギー多角化需要、CCS/CCUS投資への期待 **日本**：安心・安全、生産性向上投資が引き続き堅調
- 業種**
Upstream・Downstream：一時的な事業遅延の可能性はあるものの、中長期ガス需要は継続。AI・セキュリティ・省人化等のDX投資も活発。
Renewable：欧州を中心に成長が加速。ベース電源として原子力に再脚光の一方、従来型発電も投資継続の動き
Water：人口増加を背景に水需要は長期的に堅調。海水淡水化や上下水道の広域管理への投資、水リサイクルに向けた取り組み等が活発化
Chemical：高機能化学市場の広がりの中でAIデータセンターなどへの投資が継続的に拡大。ナフタ調達環境の悪化による稼働率低下が懸念
Mining：銅やレアメタルの需要が継続。食料需要を背景にリン鉱石の需要増継続の一方で、EV需要には停滞感。物流・エネルギーコスト上昇が懸念
Pharma, Food & Beverage：バイオ医薬品市場の拡大、データ完全性確保のためのソリューションの引合が増加。人口増加等により食糧需要も増加継続
- リスク**
 ・中東を中心とする国際情勢の不安定化
 ・インフレ、関税政策による採算性悪化
 ・為替相場の急激な変動



海外売上高比率	
FY24	74.4%
FY25	73.3%

YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

1 May 7, 2025 | 32
 © Yokogawa Electric Corporation

重野：皆さん、こんにちは。社長の重野です。どうぞよろしくお願いたします。私からは中期経営計画、Growth for Sustainability 2028、GS2028 達成に向けた取り組みについてご説明いたします。

まず、ビジネス環境の認識です。総論として、中東情勢の緊迫化に伴う短期的な遅延、コスト上昇懸念は残るものの、エネルギー需要を背景にお客様の投資意欲は継続するものと考えています。

地域別には、中東は情勢の影響を注視する必要がありますが、ガス関連を中心とした需要は継続しています。また、インド市場も引き続き活発な投資動向が見られます。中国では景気低迷が続いていますが、欧州、東南アジア、日本ではエネルギーの多角化に向けた投資や生産性向上を目的とした投資などを中心に、堅調な市場環境が継続すると考えています。

皆さんが一番ご心配されているのは中東情勢の影響かと思しますので、今年度はそこにフォーカスして次頁でご説明いたします。

中東情勢の緊迫化がYOKOGAWAに与える影響

2026	2027	2028	2030
<p>中東地域での影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員およびその家族の安全を確認 ● FY25も好調継続、紛争の影響は大きくない ● 進行中案件が一時停滞したが、動き始めた ● 現時点ではまだFY26以降のパイプラインへの影響は見られないが、注視していく 		<p>今後の見込み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中東の地力は棄損されておらず、情勢の落ち着きを待って投資は回復 ● Cyber SecurityやAIなど、プラントのレジリエンスを高めるDX投資意欲は旺盛 	
<p>中東域外の事業への影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの不透明化、原材料調達難に伴う、コスト高騰、投資決定の遅延の懸念 ● 代替調達の動き活発、LNGなどの生産加速など、新たな投資機会 		<ul style="list-style-type: none"> ● 世界中でエネルギーサプライチェーンの再構築、強靱化に向けた投資機会 ● エネルギー安全保障に伴う投資拡大・多様化 再生可能エネルギー、原子力、LNGへの投資 ● 原油価格の安定化による、化石燃料への投資意欲回復 	

まず、中東地域における影響です。

幸い、従業員およびその家族の安全は確認できています。ビジネス面でももともと中東はFY24が絶好調であったため、FY25には多少の反動を覚悟していましたが、しかし、ふたを開けてみればFY25も継続して好調でした。最後の最後で影響は出ましたが、総じて紛争の影響は大きくなかったと言えます。

お客様においても、多くのプラントが稼働しています。進行中の案件で一部停滞はありましたが、それも動き始めました。損害を受けたお客様も復旧しながら、力強く前に進もうとしています。

YOKOGAWAも最大限の協力を行っています。被害を受けたプラントでは限られた情報を現地調査で補い、迅速かつ柔軟な対応を実施しています。

4月に入ってからは、UAEからの大口受注もきております。これは復興に伴うものではありません。パイプラインにあったUpstreamの大型CAPEX投資です。まだ予断を許しませんが、現時点ではFY26以降のパイプラインへの影響は見られていません。向こう数カ月程度の短期的な影響は織り込んでおり、遅れは避けられないかもしれませんが、後半には必ず強い中東が戻ってくると信じています。

一方、中東以外の地域で影響が見られます。サプライチェーンの不透明化や原材料の調達難に伴うコスト高騰や、投資決定の遅延などが懸念されます。特にエネルギーを輸入に頼っている欧州や日

本では、物流コストの高騰などが深刻な課題となっています。YOKOGAWA のビジネスにおいても、物流コスト増などについては価格転嫁を進めていきます。

しかし、いまや YOKOGAWA はグローバルにビジネスを展開しています。どこかのピンチは、必ずどこかのチャンスとなります。北米や中南米、アフリカ、東南アジアなど、直接的な影響を受けていない化石燃料の産出国にとっては、追い風となります。

欧州や日本もコスト高の問題を解決するため、今よりさらに生産性を高めていく必要があります。そこに YOKOGAWA のソリューションを提案していきます。世界中でアンテナを高くし、それらの機会を逃さず、グローバルにビジネスを伸ばしてまいります。

そういった背景から、今後の中長期的な見込みもポジティブに考えています。中東は、産油国としてのポテンシャルを失ったわけではありません。情勢が落ち着けば、必ず失った時間を取り返すために、むしろ投資は活性化することでしょう。特にサイバーセキュリティや AI など、プラントのレジリエンスを高める DX 投資意欲は今も旺盛ですし、今後も継続する見込みです。

そして世界中でエネルギーサプライチェーンの再構築、強靱化に向けた機会も生まれると考えています。エネルギー安全保障のため、再生可能エネルギーや原子力、LNG への投資は加速することでしょう。有事の代替調達を可能とするため、原料の多様化に対応するための設備の改修なども出てくるでしょう。また紛争が落ち着き、原油価格が安定すれば、従来型の化石燃料への投資意欲も回復することでしょう。

繰り返しになりますが、中東情勢の影響による短期的な遅延やコスト上昇懸念は残るものの、中長期的には中東もそれ以外の地域でも、エネルギー需要を背景にお客様の投資意欲は継続するものと考えています。

GS2028 指標・目標値

■ 事業成長目標 (5年平均)		FY24 実績	FY25 実績	FY26 業績予想	FY24~25 期間	FY24~26 期間
受注高成長	10%/年以上	10.4% (7.8)	3.2% (2.4)	4.4% (5.2)	6.8% (5.1)	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)	5.8% (4.3)	4.4% (3.6)
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)		FY24 実績	FY25 実績	FY26 業績予想	FY24~25 期間	FY24~26 期間
制御事業	10%/年以上	10.1% (7.5)	1.2% (0.4)	5.6% (6.3)	5.6% (3.9)	5.6% (4.7)
Energy & Sustainability	10%/年以上	18.9% (16.2)	2.5% (1.4)	7.0% (7.9)	10.4% (8.5)	9.2% (8.3)
Materials	10%/年以上	0.1% (▲2.5)	▲2.5% (▲2.7)	3.5% (3.9)	▲1.2% (▲2.6)	0.3% (▲0.5)
Life	15%/年以上	2.4% (1.4)	8.1% (6.8)	5.2% (5.1)	5.2% (4.1)	5.2% (4.4)
測定器	12%/年以上	16.9% (13.6)	38.5% (37.0)	▲7.1% (▲6.1)	27.3% (24.8)	14.6% (13.5)

為替レート 1米ドル= GS2028計画 130円 FY24実勢 152.55円 FY25実勢 151.17円 FY26予想 150円

■ 財務目標		FY24 実績	FY25 実績
ROE	10%以上	11.5%	11.8%
財務ROIC*	10%以上	12.9%	11.7%
EPS	300円以上 (FY28)	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 (単年度)	860 (単年度)

※カッコ内の数値はGS2028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)

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 7, 2025 | © Yokogawa Electric Corporation 34

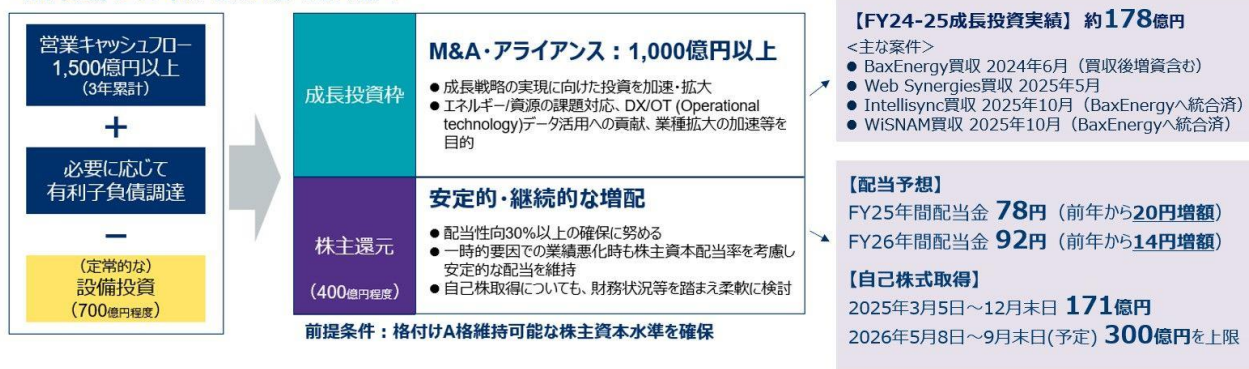
こちらは、GS2028 で目指す各指標と目標値です。先ほど中嶋から説明した FY25 の実績、FY26 の業績予想を並べてお示ししています。ここでは特に、事業成長目標についてお話しさせていただきます。

FY25 の実績は受注、売上については過去最高となりました。しかしながら、既存事業においては測定器事業が大きく伸びた一方、制御事業は特に中国市況、化学業種の低迷により、Materials ビジネスとプロダクトビジネスが苦戦しております。FY26 の業績予想を含めた FY24 から FY26 までの成長率は、受注で 6%、売上で 4.4% となり、目標である 10% に対してはまだまだ隔たりがある状況です。

今年は GS2028 の折返し地点となります。改めてそのギャップを埋めるべく、既存事業の高度化とインオーガニックな成長に向け、成長投資の実行を強化してまいります。

資本政策・財務戦略

- 成長投資実績：約178億円 (FY24-25累計)
 - 株主還元：FY25年間配当金を20円増額し78円とするとともに、総額171億円の自己株式取得を完了
FY26も300億円を上限とする自己株式取得を予定
 - 「**中長期的な企業価値の向上および最大化に向けた投資に優先的に配分**」し、積極的な配当などによる株主還元の向上を図る方針に変更なし。成長戦略実現に向けた投資を加速する。
- <初年度からの3年間 (2024年度～2026年度)>



続きまして、資本政策・財務戦略の実績です。

FY24、FY25 の成長投資の累計は 178 億円となりました。残念ながら本日の発表には間に合いませんでしたが、成長投資、M&A については複数の案件について今まさに話を進めているところです。近い将来、なんらかの発表ができるかと思えます。

GS2028 達成に向けたギャップを埋めるため、改めて中長期的な企業価値の向上および最大化に向けた投資に最優先に配分させていただきたく、ご理解のほど何とぞよろしくお願いいたします。

株主還元としては 2025 年度、年間配当金を 20 円増額して 78 円とする予定です。さらに 2026 年度の年間配当金は 14 円増額の 92 円となる予定です。また昨年 3 月から 12 月にかけて、総額 171 億円の自己株取得を実施しました。今後も 300 億円を上限とする自己株式取得を予定しています。成長投資と並行し、今後も株主還元については柔軟に対応してまいります。

GS2028の4つの基本戦略と強化施策



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 7, 2025 | © Yokogawa Electric Corporation 36

ここからは GS2028 達成に向けた、強化施策と取り組みについてご説明いたします。私が社長になってから特に強く取り組んでいるのが、この三つになります。

一つ目は、フロント機能の強化。お客様の近くで、お客様の視点に立って新しいビジネスをディベロップしていくこと。グローバル CoE、Center of Excellence を市場の近くに設置し、業種や OT のノウハウを集め、高め、グローバルに展開する。そして自国での対応を求めるお客様の意思をくみ、現地での生産能力を強化することです。

二つ目は、グループ全体でライフサイクル視点でビジネスを見ること。獲得したインストールベースで、お客様のレピュテーションをしっかりと勝ち取ること。そうすればソリューションやサービスといった OPEX での提案機会も着実に増えていきます。受注時点では採算の厳しい案件でも、ライフサイクルにわたる中長期的な戦略をしっかり立て、お客様のトラステッドパートナーとしてともに成長を遂げていきます。

三つ目は、技術の YOKOGAWA といわれる存在であること。社長になって強く感じるのは、世の中の技術革新の速さ、レベルの高さです。新たに CTO ポジションを設置し、全社の技術を横断的に統制して、製品競争力の強化を進めています。またあるべき姿、成長戦略とのギャップ、ミッシングピースを明確にし、自社開発や M&A、アライアンスなどの成長投資を加速させます。

取り組み事例①：プラント自律制御AIソリューションの採用実績の増加



System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供

FKDPP*を活用した自律制御AIソリューションの実プラントへの適用が拡大中

Saudi Aramco
(サウジアラビア)



サウジアラムコのフェティ・ガスプラント
(写真提供：サウジアラムコ)

複数の大手石油企業
(中東諸国)



写真はイメージ

Braskem
(ブラジル)



Braskemの塩化ビニルモノマープラント
(写真提供：Braskem)

Global Center of Excellence
for AI, Robotics, and Cybersecurity
(サウジアラビア)



*FKDPP: Factorial Kernel Dynamic Policy Programming. 横河電機と奈良先端科学技術大学院大学が共同開発したアルゴリズム

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 7, 2025 |
© Yokogawa Electric Corporation 37

FY25 の取り組み事例をいくつかご紹介いたします。まずは AI です。

先にお示ししたとおり、中東の国々では今回の紛争以前から AI などの DX 投資が非常に活発です。昨年の 2Q 決算説明会でご紹介したサウジアラムコに続き、複数の大手石油会社で YOKOGAWA の自律制御 AI ソリューションの導入が進んでいます。

もちろん中東のみならず、世界中の多くのお客様から大きな反響をいただいています。例えばブラジルの大手石油化学会社 Braskem からは、YOKOGAWA の自律制御 AI ソリューションの実績を知るやいなや、無人運転への挑戦と一緒に取り組んでほしいと熱烈なオファーをいただきました。現在、お客様とともに具体的な導入を進めているところです。

YOKOGAWA の自律制御 AI ソリューションの強み、それは FKDPP という知能と DCS・制御システムという体を使って、自律的に状況を認識、判断し、実際にバルブを動かす制御にまでつなげているところです。かたちこそロボットではありませんが、まさにこれは今注目されているフィジカル AI の一つのかたちだと自負しています。

中東には AI、ロボット、サイバーセキュリティにおけるグローバル Center of Excellence、お客様と co-innovation を進める施設を開設しました。ここでの成果をグローバルに展開していきます。お客様の AI にかける期待を着実に捉え、今後のビジネス拡大につなげていきます。

取り組み事例②：ビジネス拡大へ向けた提供価値の強化



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

再生可能エネルギー、原子力など、エネルギー安全保障への貢献



- FY24にBaxEnergyを買収。FY25にさらに2社を取得し、統合
- そのソリューションが、コスモエコパワーの風力発電所に採用
- Tesla製蓄電池を含む、設備導入から運用までを包括的にサポート

島牧・黒松内ウインドファーム建設予定地
(写真提供：コスモエコパワー株式会社)

- Rolls-Royce SMRの小型モジュール炉プログラム向け、データ処理・制御システム（DPCS）を提供する戦略的協業契約を締結
- 制御システムの設計、エンジニアリング、検証および認証、ハードウェア、システム構築および試験、設置・試運転などに参画

SMR：Small Modular Reactor 小型モジュール炉



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 7, 2025 | © Yokogawa Electric Corporation 38

続いて、業種対応力の強化の事例です。

先ほどご説明したとおり、世界中でエネルギー安全保障に向けて、エネルギーの多様化、多角化が進んでいます。YOKOGAWA は再生可能エネルギー向けの強固なソリューションを持つ BaxEnergy を 2024 年に買収し、2025 年にはさらに 2 社を買収し、BaxEnergy に統合しました。

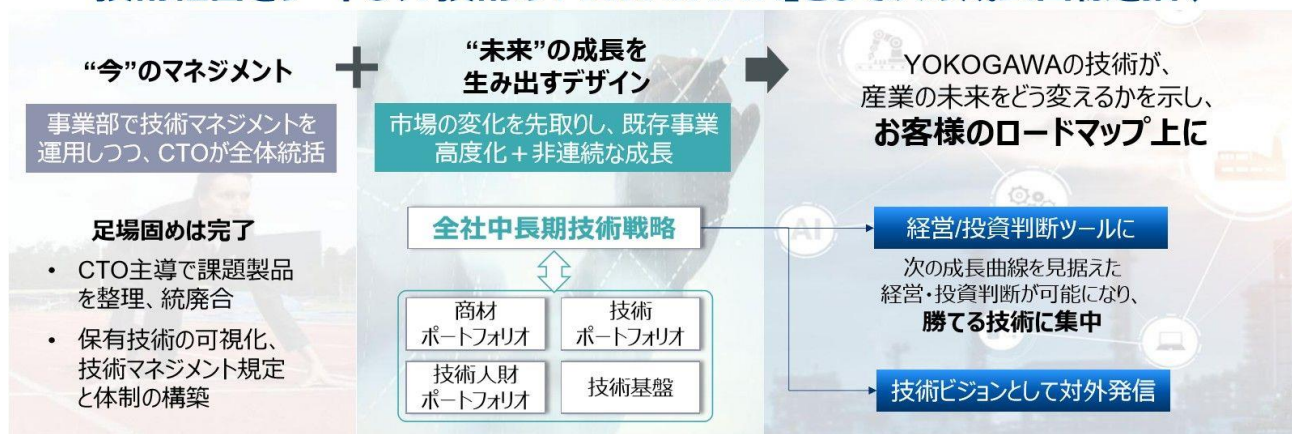
今回、コスモエコパワーの風力発電所にそのソリューションが採用され、Tesla 製蓄電池の供給を含む大型案件となりました。また原子力についても、Rolls-Royce SMR と戦略的協業契約を締結しました。小型モジュール炉 SMR は、エネルギー安全保障の観点から再注目が集まっている期待の領域です。

取り組み事例③ : CTO (Chief Technology Officer) の設置

3

無形資本の活用・育成による価値創造

技術経営をリードし、「技術のYOKOGAWA」として次の成長曲線を描く



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

May 7, 2025 | © Yokogawa Electric Corporation 39

無形資本の活用・育成による価値創造についてもご紹介させていただきます。

昨年より技術統制の強化に向けた足場固めを進め、本年度より正式にCTOポジションを設置しました。CTOは技術の視点から、次の未来に向けた成長曲線を描きます。

全社の中長期技術戦略を定め、既存事業の高度化と非連続的な成長を併せて実現していきます。またその戦略を経営、投資判断ツールとして用い、勝てる技術にリソースを集中させていきます。

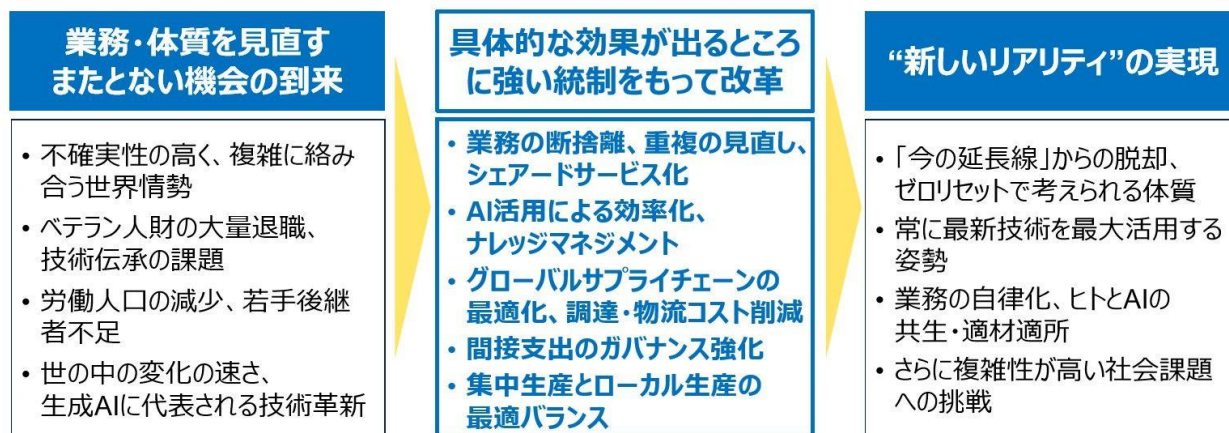
ビジョンを社内外に向けて発信し、YOKOGAWAの技術が産業の未来をどう変えるかを示していきます。究極的にはYOKOGAWAの技術、YOKOGAWAのポートフォリオが、お客様のロードマップの未来を描いていくことを目指していきます。

取り組み事例④：収益性改善による強い経営基盤の確立



経営・事業基盤の強化

組織・機能変革を強力に推進し、成長を加速するオペレーションを実現



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

1 May 7, 2025 |
© Yokogawa Electric Corporation

AIに代表される技術の革新は、社内の業務や体質を抜本的に見直すまたとない機会となりました。技術伝承、人財不足、効率化は、YOKOGAWAにとっても長年の課題です。長年の課題ということは、今の延長線上にあるやり方を続けていても駄目だということです。

具体的に定量的な効果が出るところに的を絞り、トップダウン、本社主導で改革を実施中です。特にAIはただの便利ツールで終わらせず、頭を柔らかくして活用範囲を広げていきます。収益性改善に向けた組織、機能変革を強力に推進し、労働人口が減少する中でも成長を加速するオペレーションを実現していきます。

過去にとらわれず、ゼロリセットで新しいリアリティを実現させることで、強い経営基盤への変革を進めています。

FY26の重点ターゲット領域



最後に、今期特に力を入れていく重点ターゲットについてご説明いたします。

一つ目は、インドにおける CAPEX ビジネスの拡大です。インドは人口増に伴うインフラ投資が盛んで、中東に続く巨大 CAPEX 市場です。競争は厳しいですが、今インドで勝てる力を付けなければ、今後の新興国における競争に勝つことも難しいままでしょう。

例えばプロダクトではメイク・イン・インドに対応するため、インドの流量計メーカーを買収しました。製品のポートフォリオを強化するとともに、YOKOGAWA 製品の製造にも着手していきます。

エンジニアについてもグローバルプロジェクトへの対応を含め、既に 1,300 名以上のエンジニアをインドに抱えており、今後さらに倍増させていきます。そしてそこで得た力をもって、アフリカをはじめとするグローバルサウス、および将来の新興国へと展開していきます。

二つ目は、測定器事業のさらなるグローバル展開。測定器事業は昨年 AI データセンター建設に伴う需要を捉え、急成長しました。一方、グローバルに見るとまだ展開できているエリアは限定的です。製品競争力は実証済みですから、これをグローバルに展開していきます。またポートフォリオの強化についても、積極的な攻めの姿勢を続けていきます。

三つ目は、OT 領域における AI の適用拡大。これは先ほど説明したとおりです。特に YOKOGAWA は OT の力、プラントの安全安心を含めたトータルソリューションの強みがありますので、そこを差別化要素として実績を積み重ねていきます。

最後に、欧州・東南アジアにおける OPEX の拡大。YOKOGAWA は新しいプラントが建つことの少ない日本市場においても、インストールベースに寄り添うソリューションサービス、ビジネスを伸ばしてきました。同様に良質なインストールベースを豊富に持つ欧州・東南アジアのお客様に対する OPEX のソリューション、サービス提案力を強化し、ビジネスを伸ばしていきます。

これら四つの領域を特に重点ターゲットとして、あるべき姿、成長戦略とのギャップ、ミッシングピースを明確にし、自社開発や M&A、アライアンスなどの成長投資を加速させていきます。

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つけるだけでなく、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」というコミットに込めました。

YOKOGAWA  Co-innovating tomorrow™

| May 7, 2025 |
© Yokogawa Electric Corporation 42

「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」。2026年は残念ながら地政学的な問題が顕在化した年となりましたが、YOKOGAWAのスタンスは変わりません。これからも地球の未来のためにお客様とともに手を取り合って、責任を果たしてまいります。

どうか引き続き、変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

以上で説明を終わります。ご清聴、ありがとうございました。

質疑応答

[Q] : FY25 の営業利益の増減分析について、GP 率悪化のところが 3 カ月前の見立てに対して、55 億円程度下振れています。販管費についても 15 億円程度下振れており、合わせて業績予想比で 70 億円程度の下振れ要因になっていると理解しています。3 カ月前と比べて、どの点で見立てが異なったのかを教えてください。

また、FY26 では粗利率改善の影響が前年差で約 50 億円の見立てですが、一過性ロスの解消や、運送費・素材価格上昇といったマイナス要因を含めた内訳を教えてください。加えて、販管費が前年差で約 85 億円増加する背景についても説明をお願いします。

中嶋 [A] : まず、3 カ月前の見立てからの差分という点では、粗利率の悪化が想定よりも大きく出たことが最も大きな要因です。背景としては、戦略的に獲得を進めているプロジェクト案件の影響があります。これらの案件については、3 カ月前の時点でも社内で承認し進めていたものの、最終的にどこまで受注が成立するかについては不確実な部分がありました。そのため、当時の予想では数字としては織り込まず、売上の積み上げによって一定程度吸収できるという前提を置いていました。結果としては、そうした案件が想定以上に成立し、工事損失引当金なども含めて、粗利率の押し下げ要因として顕在化したというのが実態です。加えて、個別案件の中で、着手後の設計変更等により採算が悪化し、工事損失引当金を計上したケースも一部ありました。

販管費については、3 カ月前の見立てから 15 億円程度の下振れとなっています。

こちらは特定の大きな要因があるというより、期中に確定した M&A に伴う費用や、進行中の海外案件における貸倒引当金の計上などが積み上がった結果です。

したがって、前提条件そのものが大きく変わったというよりも、期末にかけて不確実性の高かった要素が数字として確定したことが、今回の見立てとの差分になっています。

FY26 においては、物流コストやインフレ影響などのマイナス要因として約 30 億円のリスクを織り込んでいます。一方、改善要因については、FY25 に特異的に集中していた戦略プロジェクトのコストが FY26 では減少することを見込んでいます。また、FY25 に見られた個別案件での採算悪化は FY26 では想定していません。このほか、FY25 上期に十分な価格転嫁が進んでいなかった米国関税の影響が FY26 では改善要因となります。加えて、測定器の売上増によりプロダクトミックスが改善し、粗利率の押し上げに寄与します。さらに、これまで利益ゼロで継続していた航機向け生産受託が終了することで、粗利率計算上、約 15 億円程度押し上げを見込んでいます。

重野 [A]：今回、FY25 で利益が悪化した要因として最も大きかったのは、戦略的に獲得したプロジェクト案件の影響です。結果として、受注そのものはしっかり積み上がっていますが、その中には、当期の利益率という観点では負担が先行する案件も含まれています。

背景としては、価格競争が年々厳しくなっているという環境があります。その中で当社としては、インストールベースを確保し、その後のサービスやソリューションにつなげていくという基本的な考え方のもと、案件ごとに判断をしてきました。短期的な利益への影響は出ていますが、これは意思を持って進めた結果だと考えています。

もちろん、今後については、こうした案件が中長期的にどの程度リターンを生んでいるのかを丁寧に検証しながら進めていく必要があります。その上で、取るべき案件は取る、慎重に見るべきものはしっかり見るというスタンスは変えていません。

[Q]：新年度の粗利率改善 50 億円について、部品価格や物流コストの上昇でマイナス 30 億円を見込む一方、それを上回る形でグロスの改善が 80 億円程度あり、差し引きでネット 50 億円の改善という理解でよろしいでしょうか。

中嶋 [A]：はい、その理解で結構です。マイナス要因として物流費やその他コスト上昇を中心に約 30 億円を織り込みつつ、一過性要因の解消や売上構成面の改善などで 80 億円程度の改善を見込み、ネットで 50 億円の改善として整理しています。

[Q]：中東情勢の影響について、定性的な状況はよく理解できました。

一方で、定量的な切り分けは難しい前提で構いませんので、FY25 における受注・売上・利益のスリップ影響がどの程度あったのか、また新年度は、先ほどの 30 億円の議論も含めて、受注・売上・利益それぞれで中東影響をどの程度見込んでいるのか、可能な範囲で教えてください。

中嶋 [A]：ご指摘のとおり、影響を完全に切り分けることは難しいのですが、2 月時点の見立てと比較して、中東地域で、かつ中東情勢の影響によって個別案件として受注のスリップや売上の遅延が確認できているものに限定して申し上げます。

FY25 については、受注が約 50 億円、売上が約 40 億円、営業利益は 15 億円前後の影響と見ています。いずれも全社規模から見ると、影響は限定的です。FY26 については、受注は短期的に弱含む局面を想定する一方、情勢が収束すれば比較的速やかに回復できる前提で、通期ではプラス・マイナスゼロと見ています。一方、年初の受注の弱含みは、工事進行基準によるものも含めて当年度

の売上に影響しやすいため、売上は 30 億円程度の影響を織り込んでいます。利益面も、粗利率への影響に加え、活動抑制による一部の相殺も見込みつつ、営業利益として 30 億円程度の影響を織り込んでいます。

なお、収束シナリオには複数の見方があるため、期中の状況を見ながら精度を上げ、適宜アップデートしていく考えです。

[Q]：エネルギーのレジリエンス強化やサプライチェーン再構築について、中東情勢悪化前と比べて中期的なパイプラインは、減少というより増加方向と見てよいのか、その考え方を教えてください。

重野 [A]：エネルギーのレジリエンス強化や、サプライチェーンの再構築といった分野については、実際に引き合いは増えています。現時点では、全体としてパイプラインが減少しているという認識は持っていません。ただし、地政学リスクを含めた外部環境の不確実性は残っていますので、ここについては楽観視せず、引き続き注視していく必要があると考えています。

[Q]：営業利益の増減要因について、FY25 においては、いわゆるチャレンジ案件、粗利率の低い案件を戦略的に獲得したことによる一過性のコストについてご説明がありました。改めて、この点による営業利益へのマイナス影響額がどの程度であったのか、また新年度においては、その反動としてどの程度の改善を織り込んでいるのかを教えてください。

中嶋 [A]：FY25 については、対前年で比較した場合、その部分が営業利益を押し下げる要因として 30 億円強あったと認識しています。一方で、これが新年度にすべて解消するかというと、当社としては引き続き強化していく領域でもありますので、全額がそのまま改善するわけではありません。現時点の見立てとしては、前年差で 10 億円から 15 億円程度が改善する可能性がある、という水準感です。実際には、期中にどのような案件を積み上げるかによって変わってきますので、状況を見ながら、獲得する場合にはその原資をどう捻出するかを含めて、慎重に判断していく考えです。

[Q]：先ほど再設計が必要となりコストが発生した個別案件について言及がありましたが、こちらについては金額的にはどの程度だったのでしょうか。

中嶋 [A]：個別案件の金額について申し上げてしまうと、特定のお客様が想定される可能性がありますので、この点については差し控えさせていただきます。

[Q]：考え方としては、この個別案件については新年度には影響がなく、YoY ではプラス要因として織り込んでいるという理解でよろしいでしょうか。

中嶋 [A]：期末にかけて悪化要因となった案件については内容を精査し、同様のものが新年度に新たに発生する想定は置いていません。もちろん、毎年度、小規模な採算変動は発生しますので、一定のリスクバッファは常に持っていますが、今回のような規模感のものについては、新年度の前提には織り込んでいません。

[Q]：今回発表された自己株式取得 300 億円について、金額感や実施タイミングをどのような議論で判断されたのかをご説明ください。

また、この原資については、成長投資枠 1,000 億円以上の進捗が現時点では限定的であることを踏まえ、その未使用分を充てたという理解なのか、それとは切り離して判断されたものなのかも併せて教えてください。

中嶋 [A]：戦略投資の進捗が遅れているため、その分を自己株式取得に充てたという考え方ではありません。戦略投資については、FY25 までは結果として遅れている部分はありますが、今後もしっかり挽回して使っていく前提です。今回の自己株式取得の原資については、これまで進めてきた回収条件の改善や運転資金効率の向上といった取り組みに加え、利益水準、キャッシュ・フロー水準が為替の押し上げもあり、想定より良好だったことが背景にあります。そうした中で、トータルとして余力がある部分については、このまま積み上げ続けるのではなく、株主還元を充てるのが適切と判断しました。財務基盤全体を踏まえた上での判断です。

[Q]：御社として最低限必要と考えている現預金水準や、キャッシュアロケーションの考え方について、今後さらに開示される予定はありますか。それとも、今回の説明で一定整理されたと理解すればよろしいでしょうか。

中嶋 [A]：現預金については、一つはオペレーションを円滑に回すための現預金水準、もう一つは資本政策として、リスクバッファも含めてどの程度が適正か、この二つの視点があると考えています。

オペレーション面では、月商ベースで2.5カ月程度の現預金があれば十分に対応可能と考えており、今回の自己株式取得を行った後でも、なお一定の余裕がある水準です。今後、M&Aの実行を決定した場合には、現預金をさらに活用するとともに、必要に応じて負債も併用することになると思います。

資本効率全体の観点では、競合他社との規模の違いも踏まえ、リスク耐性についてはやや保守的に考えています。リスクシミュレーションを行った上で、さまざまなリスクが顕在化した場合でも、信用格付Aを維持できる水準を意識しながら全体を見ています。その前提に立てば、残っている戦略投資を実行し、さらに良い案件があれば上積みで投資を行うことも、現状では十分可能だと考えています。

[Q]：FY26の受注および売上高の考え方を教えてください。

冒頭のご説明では市場環境について前向きな話が多かった一方で、地域別で見たときにアジアでは東南アジア、中国、インド、また北米や中南米でも相応に強い受注前提となっています。

改めて、これらの地域で強い受注見通しを置いている背景を整理してご説明いただけますでしょうか。一方で、売上高を見ると、日本や欧州では減少し、受注ほどには売上が伸びない前提になっていますが、この点についても理由があれば併せて教えてください。

重野 [A]：受注の見通しについてお答えします。まず中東については、地政学的リスクの影響を注視する必要がありますが、エネルギー需要を背景に、お客様の投資意欲自体は引き続き高いと見ています。

特にAIやDX関連のソリューションについては、パイプラインは引き続き堅調です。インドについては競争環境は厳しいものの、インフラ投資が非常に活発であり、高めのターゲットを設定しています。北米については、当社としては必ずしもこれまで強い地域ではありませんが、LNGを中心としたエネルギー関連投資が進むと見ており、一定の受注機会を想定しています。中国については、景気低迷が続いており不安定な環境ではありますが、足元では回復の兆しが見え始めています。欧州および東南アジアについては、エネルギーの多角化需要や、CCS/CCUSといった分野での投資を見込んでいます。日本については、安心・安全、生産性向上といった分野を中心に、安定した投資が継続すると見ています。

[Q]：中南米についてはいかがでしょうか。

中嶋 [A]：FY25 においては、中東情勢の影響を受け、発注時期が見直された大口案件がありましたが、情勢が落ち着き次第、改めて発注を進めるというお話をいただいています。その案件を今回の見通しに織り込んでいます。

また、マイニングやエネルギー関連など、パイプラインとして複数の案件が見えていますので、全体としてはこの水準を見込めると判断しています。

[Q]：受注については理解できました。一方で、今期は受注に対して売上がそれほど伸びない前提になっていますが、この背景について教えてください。

中嶋 [A]：売上については、中東情勢の影響により、お客様が様子見となる局面がどうしても出てくると見えています。その影響で、特に第 1 四半期はやや弱含む可能性があります。

また、中東の安定化に伴い投資の回復が進めば、今年度の後半に意思決定される案件が増えるのではないかと見えています。その結果、受注が先行し、売上計上が後ろにずれるケースも想定しています。今年度は受注と売上のタイムラグが比較的はっきり出る年度になると考えています。

[Q]：測定器事業について、AI データセンター向けの需要で足元は大きく成長していますが、今後の持続性をどのように見ているのでしょうか。

プレゼンテーションでは、グローバル展開を進めることで今後も成長余地があるというお話もありましたが、改めて、測定器事業の今後の業績見通し、できれば中期的な観点も含めて考え方を教えてください。

重野 [A]：おっしゃるとおり、AI・データセンター向け需要を背景に、測定器ビジネスは現在非常に好調です。特に、光スペクトラムアナライザやパワーアナライザといった製品が伸びています。

足元で大きく伸びているのは、中国、日本、米国を中心とした地域ですが、まだ十分に展開しきれていない地域も多く、グローバルで見れば拡大余地は大きいと考えています。また、これまでのモノ売りから、ソリューション提案や、付加価値サービスの展開といったコト売り、価値提供を強化していく考えです。その意味で、測定器事業は引き続き成長可能性のある事業だと見えています。

[Q]：現時点で、数字として明確に示せるものはないにせよ、期待して良い事業だと考えてよろしいでしょうか。

重野 [A]：はい、そのように考えていただいて結構です。

[Q]：測定器事業について、FY26 の受注は前年に比べるとやや減少する計画となっていますが、その背景についてご説明いただけますでしょうか。

中嶋 [A]：おっしゃるとおり、当社としては測定器事業をしっかり成長させていきたいという考えを持っていますが、年初時点での計画としては、生産キャパシティの制約を前提に、受注をやや抑えた数字を置いています。具体的には、設備や人員を投入すればすぐに対応できるという状況ではなく、部品調達がボトルネックになっている部分があります。部品点数が多く、かつ一部は調達先が限られているため、短期間での大幅な増産が難しい状況です。

そのため、年初計画としてはこの水準としていますが、期中で生産体制が改善し、対応可能と判断できれば、受注の上積みを図っていききたいと考えています。

[Q]：AI データセンター向けでは、CPO の市場が、今後数年で大きく拡大するとの見方もあります。仮に CPO が本格的に立ち上がった場合、御社の測定器事業にとっても、事業機会はそれに伴って大きく拡大すると考えてよいのでしょうか。

重野 [A]：そういった市場の拡大については、期待しています。

[Q]：測定器事業における生産キャパシティについても、時間をかければ市場の拡大に対応できる体制構築が可能、という理解でよろしいでしょうか。

重野 [A]：生産キャパシティについては、すでに手は打っています。今後の需要拡大を見据えながら、生産能力の強化に取り組んでいくとともに、必要に応じて製品ポートフォリオの拡充も検討していく考えです。

[Q]：FY26 計画における中東情勢の影響について、売上・営業利益ともに 30 億円程度の影響を見込んでいる、という理解でよろしいでしょうか。

中嶋 [A]：はい、その前提で織り込んでおります。

[Q]：粗利率についてですが、FY26 計画では改善要因として約 80 億円のプラスがある一方、FY26 の計画における中東情勢の影響のマイナス要因として約 30 億円を見込んでいると理解しています。粗利率のマイナス要因の内容について、教えてください。

中嶋 [A]：粗利率の悪化要因として見ている 30 億円は、基本的に中東情勢の影響として織り込んでいるものです。部品価格の上昇については、どこまでが中東情勢に起因する変動で、どこからが需給要因かの切り分けが難しい面がありますが、足元の状況を踏まえて、現時点ではこの程度と見えています。物流費については、ホルムズ海峡周辺の状態もあり、輸送の逼迫に加えて、海上輸送から航空輸送への切り替えが発生していること等からコストが上がっており、これを中東影響として見込んでいます。なお、これ以外にも小さな変動要因はあり得ますが、それらについては全体として合理化・効率化等で吸収し、計画達成に向けて対応していく考えです。

[Q]：中国などで戦略的な価格調整を行っている影響について、2026 年 3 月期はマイナス影響が残っていたと理解しています。足元では中国の事業環境に一部改善の兆しが見られるとのお話もありましたが、2027 年 3 月期に関しては、こうした戦略的な値下げによるマイナス影響は残らないと考えてよいでしょうか。

中嶋 [A]：中国の状況については、一概に改善していると言える状況ではなく、お客様や業種によって濃淡があります。化学系については厳しい環境が続いている一方で、電気・電子系などでは改善が見られる領域もあります。こうしたミックスを踏まえ、計画上は、トータルとして粗利率が改善するところまでは見込んでいません。一方で、価格を引き上げられる領域と、引き続き踏み込む必要がある領域を見極めながら、全体としてはこれ以上悪化させないという前提で織り込んでいます。

重野 [A]：FY25 も、石油化学設備の稼働率低下を背景に、厳しい状況が継続しました。一方で、回復の兆しも見え始めています。プロダクトについては、戦略的な価格調整によって短期的には売上・粗利ともに悪化しましたが、市場競争力の確保が進み、物量は徐々に戻りつつあります。今後は、この物量回復を収益性の改善につなげていく段階だと考えています。また、Materials ビジネ

スではケミカルリサイクル関連の案件が出てきており、加えて、ライフサイエンスや測定器などの分野でも回復の兆しが出てきていると見ています。

[Q]：販管費について、FY25 では当初計画対比で増加し、また FY26 計画では前年比で 85 億円の増加を見込んでいるとのことですが、それぞれについて、主な増加要因を分けて教えてください。

中嶋 [A]：FY25 の販管費増加についてですが、年初計画からの増加要因としては、期中で確定した M&A に伴うのれん償却や、買収先企業の販管費が主なものです。加えて、直近では個別の海外プロジェクトにおいて、貸倒引当金を計上したことも影響しています。それ以外では、人件費を中心としたインフレ影響が徐々に効いてきていると考えています。

次に FY26 計画で織り込んでいる 85 億円の内訳についてですが、このうち約 45 億円は人件費等を中心としたベース費用の増加です。残りについては、FY25 に実行した M&A に伴うのれん償却や、対象会社の販管費が通期で影響すること、また、成長領域の強化に向けた人員配置や投資といった先行投資的な費用を織り込んでおり、これらを合算すると約 35 億円になります。その他の要素を含めて、合計で 85 億円の増加としています。

[Q]：FKDPP を活用した自律制御 AI ソリューションについて、現在は実証実験や PoC が中心かと思いますが、今後、どのような形での収益化を想定しているのか、教えてください。

重野 [A]：FKDPP については、複数の実プラントで効果が確認されており、実証フェーズから実案件、横展開のフェーズに移りつつあります。当社の強みは、AI 単体ではなく、制御・安全・セキュリティといった OT 領域を含めてトータルで提供できる点にあります。この領域は参入のハードルが高く、当社として優位性を発揮できる分野だと考えています。収益モデルとしては、売り切り型ではなく、リカーリング型のビジネスを志向しています。

[Q]：FKDPP を含むソリューションビジネスについて、売上への貢献度合いや構成比などの詳細について、どのように開示される予定でしょうか。

重野 [A]：FKDPP 単独で切り出して収益を示すというよりも、ソリューションやサービス全体の中で、新たな価値提供のかたちとして整理していく必要があると考えています。したがって、収益貢献についても、ソリューションサービス全体の拡大という文脈の中で、どのようにお示しできるかを検討していきたいと考えています。

[Q]：制御ビジネスモデル別の受注高について、ソリューションサービスの受注がFY25で前年比18.8%と大きく伸びていますが、具体的にどのようなソリューション、サービスが伸びに寄与しているのかを教えてください。また、この成長がFY26以降も継続するのか、それともFY25に一過性の要因があったと考えればよろしいでしょうか。

中嶋 [A]：FY25のソリューションサービス受注については、国内の再生可能エネルギー関連での大口受注があり、その影響が比較的高い水準で寄与しています。この案件はソリューションビジネスとしてカウントされており、一過性の要素があると認識しています。金額感としては、定量的な開示はしていませんが、50億円強の押し上げ効果があったと見ていただければと思います。

重野 [A]：当社の戦略としては、インストールベースを起点に、付加価値の高いソリューションとサービスを拡大していく方針に変わりはありません。ソリューション領域では、特にL3領域が成長ドライバーとして拡大してきています。一方で、L4領域については引き続き課題が残っています。また、SIRI(Smart Industry Readiness Index)を起点としたDX提案がFY25では約1.5倍に拡大しており、サイバーセキュリティ分野もCAGRで約20%程度の成長を続けています。サービスについても、保守契約に付加価値サービスを組み合わせる形で、グローバルに二桁成長を継続しています。中長期的には、サービス売上を全体売上の約30%まで高めていくことを目指しています。

[Q]：測定器事業について、足元では、光トランシーバー向けの測定器が成長していると理解していますが、競合他社などでは、1.6テラ対応製品の受注・売上が伸びています。御社においても、1.6テラ対応製品の受注が足元で伸びているという理解でよろしいでしょうか。

中嶋 [A]：申し訳ありません。この点については、現時点で即答できる情報を持ち合わせておらず、詳細なコメントは差し控えさせていただきます。次回の機会には、事実関係を整理したうえで、きちんとご説明できるよう準備させていただきます。

[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、株式会社JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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。