

横河電機株式会社

長期経営構想

「VISION-21&ACTION-21」

第2のマイルストーン発表会



YOKOGAWA

2006年5月9日

長期経営構想

# 「VISION-21&ACTION-21」

第1のマイルストーンレビュー FY00-FY05





# VISION-21 & ACTION-21 (V-21 & A-21)

## 健全で利益ある経営の実現

新長期経営構想

2000年1月発表

企業ビジョン VISION-21

基本戦略 ACTION-21

事業構造革新の戦略

グループ経営革新の戦略

第1のマイルストーン

売上高 5,000億円

営業利益 500億円



# V-21 & A-21 第1のマイルストーンレビュー

第1のマイルストーン目標

FY05 実績

売上高: 5,000億円

売上高: 3,889億円

営業利益: 500億円

営業利益: 253億円

ROS: 10%以上

ROS: 6.5%



# FY00-05 経営施策レビュー

## 事業構造の革新

### 1 関連会社株式の売却

日本ヒューレット・パカード株式  
横河ジョンソンコントロールズ株式  
横河アナリティカルシステムズ株式

### 2 安藤電気株式100%取得から統合へ

高周波(光)測定技術の獲得  
半導体テスト製品ラインアップの強化

### 3 生産体制の再編

国内19工場を4工場体制へ再編  
中国に独資の生産拠点を設立し、流量計、  
レコーダの生産を移管

### 4 海外事業体制の強化

Yokogawa Electric International  
をシンガポールに設立  
横河電機(蘇州)有限公司、横河電機(中国)  
商貿有限公司を設立  
ヒューストンにエンジニアリング拠点を新設

### 5 MATOI プロジェクト

新規事業の創出と既存事業の拡大を推進

### 6 先行技術開発投資

フォトニクスビジネス、ステージビジネス、  
ライフサイエンスビジネスなど新規事業の  
立ち上げ



# FY00-05 経営施策レビュー

## グループ経営の革新

### 1 関連会社の整理統合

国内関連会社  
(60社〔+ 8社 - 38社〕 30社)  
海外関連会社  
(72社〔+ 17社 - 29社〕 60社)

### 2 付加価値貢献に応じた報酬制度の導入

ミッションスタンダード(MS)制度の導入

### 3 確定拠出年金制度の導入

確定給付年金から確定拠出年金への移行

### 4 コーポレートガバナンスの強化

社外取締役の招聘  
社外監査役の招聘

### 5 企業コンプライアンス体制の強化

YOKOGAWAグループ企業行動規範の  
徹底

長期経営構想

# 「VISION-21&ACTION-21」

第2のマイルストーン FY06-FY10





# ACTION-21

第2のマイルストーンに向けて

## Initiatives

One Global YOKOGAWA  
Customer Centric Solutions  
Leading Edge Technology

健全で利益ある経営を実現  
Healthy & Profitable Operation





# 基本戦略 ACTION-21

第2のマイルストーンに向けて

構造改革  
フェーズ  
(第1のマイルストーン)

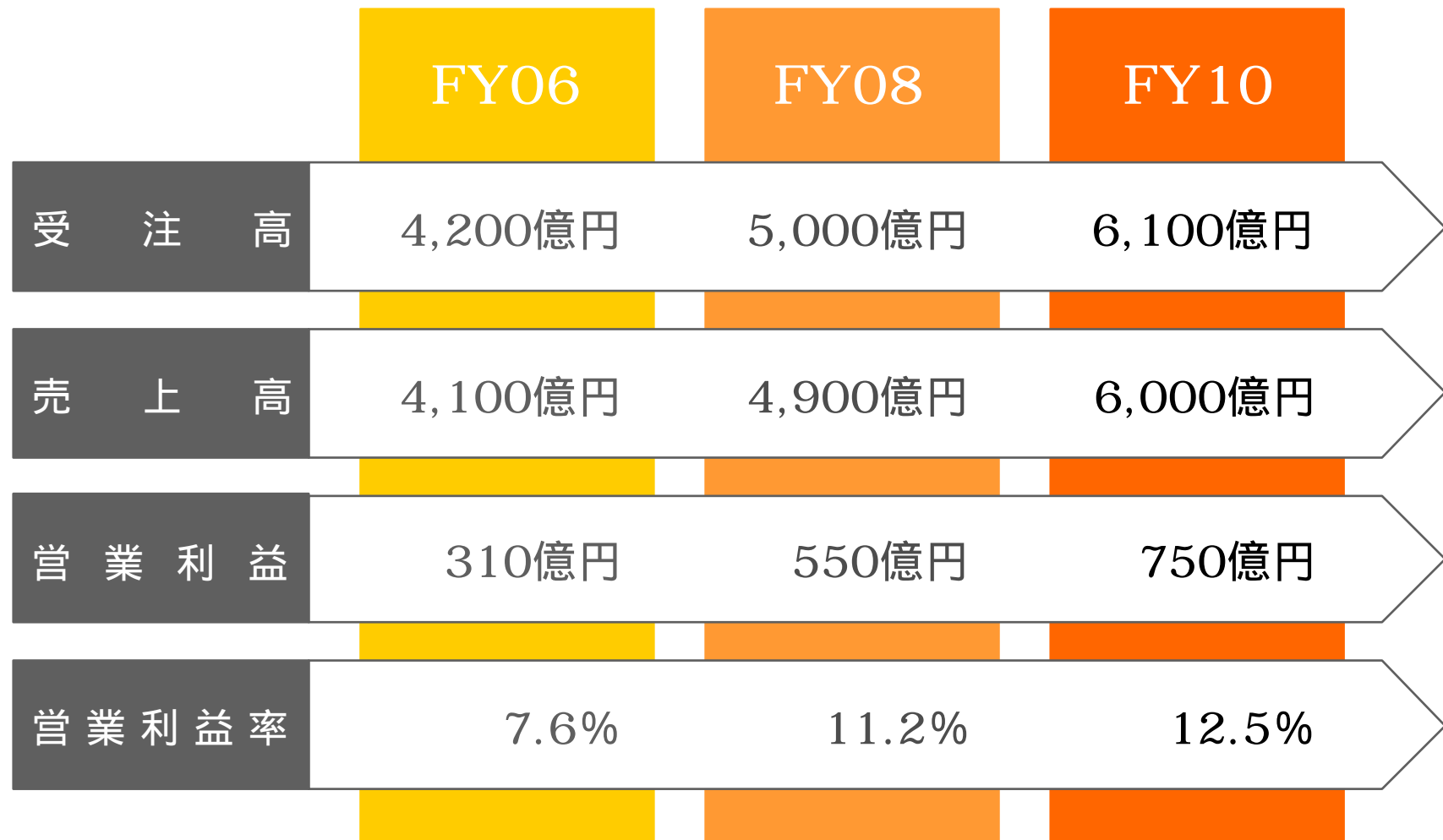


成長  
フェーズ  
(第2のマイルストーン)



# ACTION-21 グループ経営目標

第2のマイルストーンに向けて





# 研究開発・設備投資計画

## 成長分野への研究開発・設備投資を拡大

研究開発費  
1,200億円 (FY06-08合計)  
対売上高比率 8.9%

設備投資  
1,100億円 (FY06-08合計)

制 御	グローバルNo.1実現のための製品開発
計 測 機 器	半導体テスト製品競争力・ラインアップ強化
新事業その他	フォトニクス・アドバンスステージ・ライフサイエンス事業強化
先行技術開発投資	微小・ユビキタス・光を操る技術開発



YOKOGAWAの強い地域  
市場の伸びが大きい地域

積極的に投資し、シェアNo.1へ

成熟した欧米市場

リプレース需要の獲得により、  
他社牙城を攻略

日本市場

制御ビジネスと情報ビジネスの統合により、  
MES、ERP等の分野へビジネス領域を  
広げ、シェアの拡大を図り、  
ETS (Enterprise Technology  
Solutions) サービスカンパニーを  
目指す



制御ビジネス戦略

Global No.1になるための製品開発力を強化

## 理想のプラントを実現する戦略「VigilantPlant」



SEE  
CLEARLY

### 明確な見極め

正確で安定したリアルタイム情報交換により、プラント全体に対して、盲点なく透明性のある情報が得られる

### 的確な予知

把握した情報をもとに変化を予測し、事前に対策を立てることができる

KNOW  
IN ADVANCE



ACT  
WITH AGILITY

### 俊敏な行動

利益最大化のため、俊敏な運転・操業ができる

**vigilantplant.**<sup>TM</sup>

マーケティングキャンペーン“Vigilance”の効果により、  
これまで実績のなかったお客様への参入が実現



制御ビジネス戦略

# VigilantPlantを実現する3つのExcellence



VigilantPlantを実現するソリューションと  
製品開発ロードマップ





# 制御ビジネス戦略 研究開発 / エンジニアリング体制強化



韓国  
エンジニアリング体制を強化

ヒューストン  
エンジニアリング拠点を拡張



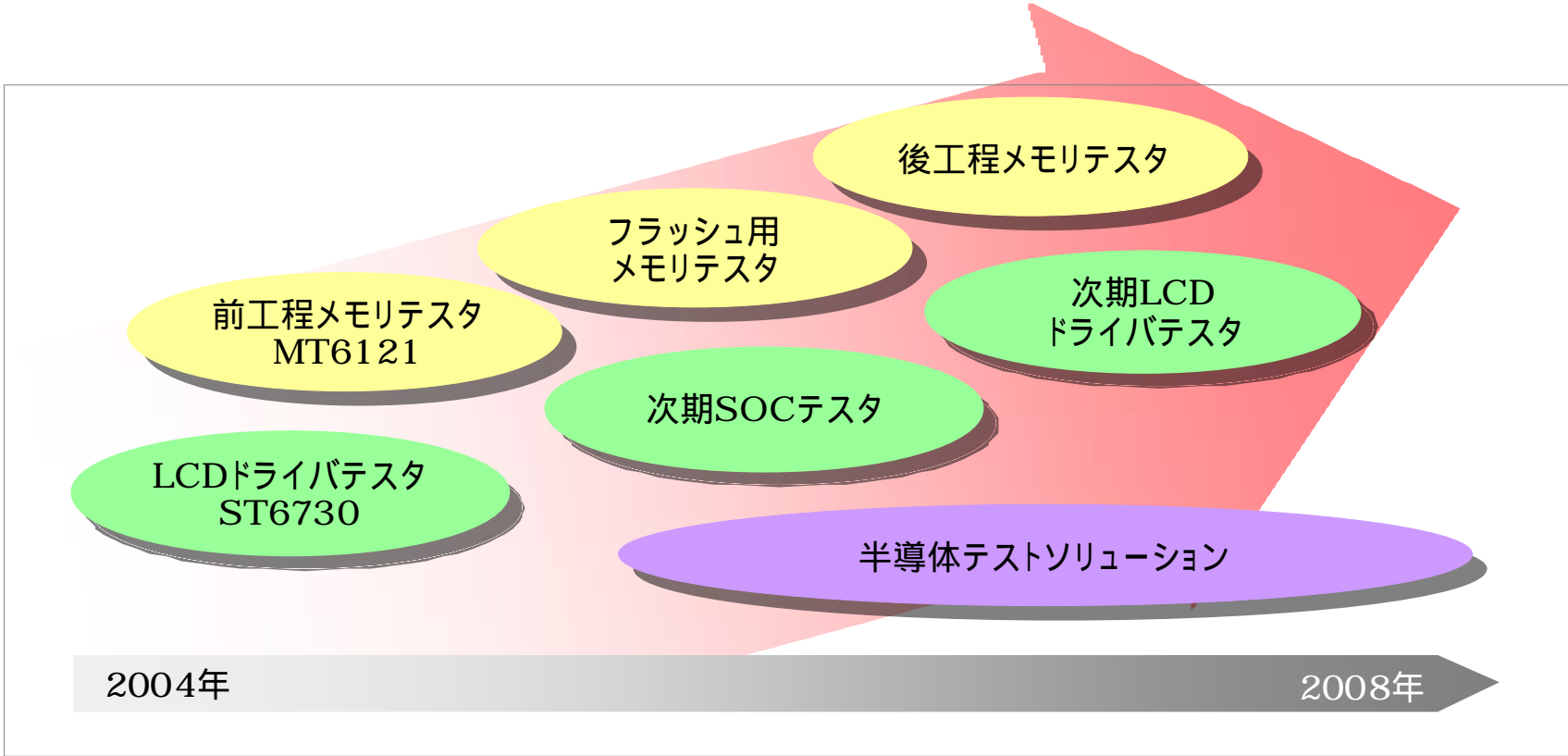
シンガポール  
ディベロップメントセンターの新設



アラブ首長国連邦(UAE)、  
バーレーンに  
エンジニアリング拠点を新設



## 製品競争力・研究開発体制の強化 (メモリテスタ・LCDドライバテスタ・SOCテスタ) 半導体テストソリューションビジネスモデルの構築







## グローバル展開の加速に向けた営業体制の強化

顧客密着営業体制の構築

市場規模が大きい米国市場への進出

成長の見込まれる中国市場への進出



## 重点3分野における取り組み

### メカトロニクス エネルギー市場

自動車の電子化、  
代替エネルギーの  
開発に対応した  
Solutions in the Box  
を提供

### エレクトロニクス 半導体市場

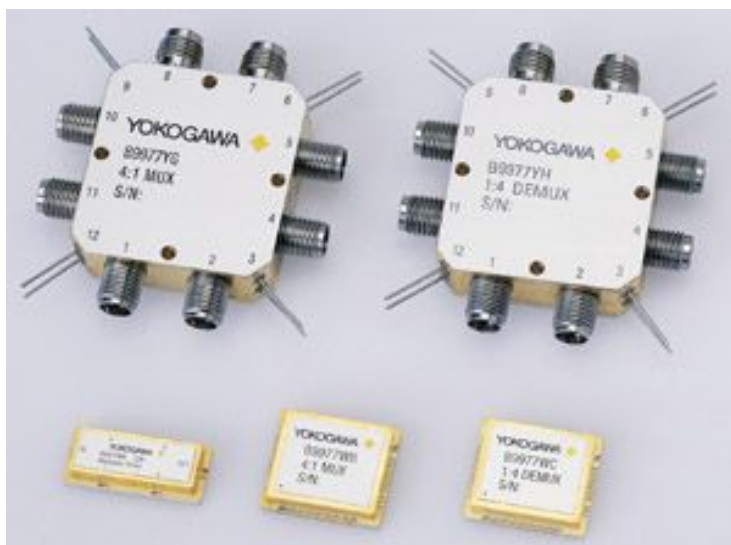
デジタル家電など  
CPU組込機器開発に  
対応した複合解析ツール  
を提供

### 通信 ネットワーク市場

2008年頃から本格化する  
次世代光IP網に対応した  
光測定器、IP測定器  
を提供

## 基幹系光通信 ビジネスの確立

最先端の化合物半導体技術を用いた光通信用モジュールやサブシステムにより、基幹系光通信市場での高いシェア獲得を目指す。



## 光パケットネットワーク システムの創生

独自技術で開発に成功した光スイッチによって、急拡大の見込まれる光パケットネットワーク市場をその黎明期から創生し高いシェア獲得を目指す。





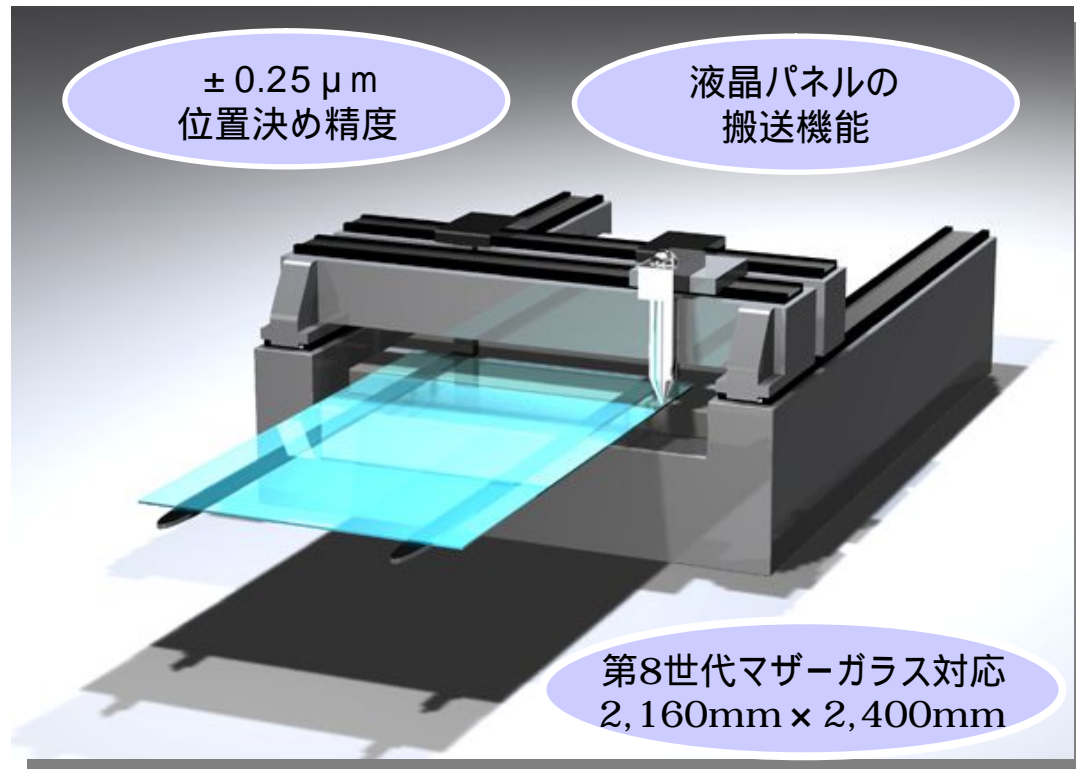
大型超精密ステージビジネスを展開

要素技術

高精度位置決め制御技術  
(アクチュエータ技術)

高性能  
コントローラ技術

画像の品質を判断する  
アルゴリズム技術





# 新事業その他ビジネス戦略 ライフサイエンス

脳科学・ゲノム科学分野にリソースを集中

脳科学

ゲノム科学

生体計測装置  
ビジネスの確立

共焦点顕微鏡  
ビジネスの確立

創薬支援関連  
ビジネスの確立

脳磁計

共焦点顕微鏡

創薬装置

長期経営構想

# 「VISION-21&ACTION-21」

補 足 説 明





# V-21 & A-21 第1のマイルストーンレビュー 収益指標

## 第1のマイルストーン目標

売上高: 5,000億円

営業利益: 500億円

ROS: 10%以上

ROA: 5%以上

ROE: 10%以上

## FY05 実績

売上高: 3,889億円

営業利益: 253億円

ROS: 6.5%

ROA: 5.3%

ROE: 11.0%



# V-21 & A-21 第1のマイルストーンレビュー B/S指標

## 第1のマイルストーン目標

## FY05 実績

株主資本比率: 50%以上

株主資本比率: 53.7%

総資産: 5,000億円

総資産: 4,178億円

総資産回転率: 1.0以上

総資産回転率: 0.95

有利子負債: 1,000億円以下

有利子負債: 613億円

D/E レシオ: 40%以下

D/E レシオ: 27%

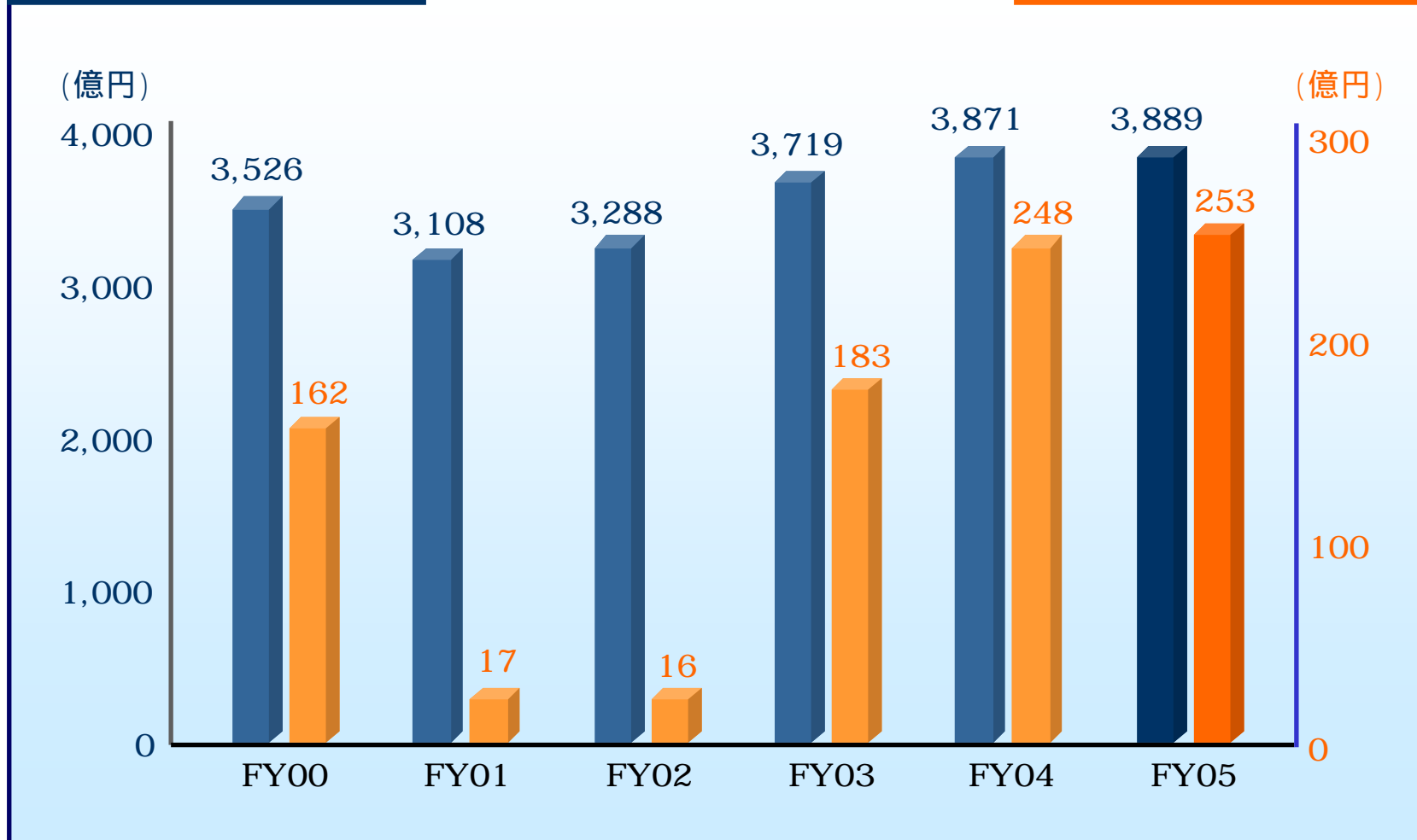




# FY00-05 売上高・営業利益レビュー

連結売上高推移

連結営業利益推移





# ACTION-21 グループ経営目標

第2のマイルストーンに向けて

	FY06	FY08	FY10
受注高	4,200億円	5,000億円	6,100億円
売上高	4,100億円	4,900億円	6,000億円
営業利益	310億円	550億円	750億円
営業利益率	7.6%	11.2%	12.5%
総資産回転率	0.95	1.00	1.10
D/Eレシオ	23%	18%	15%

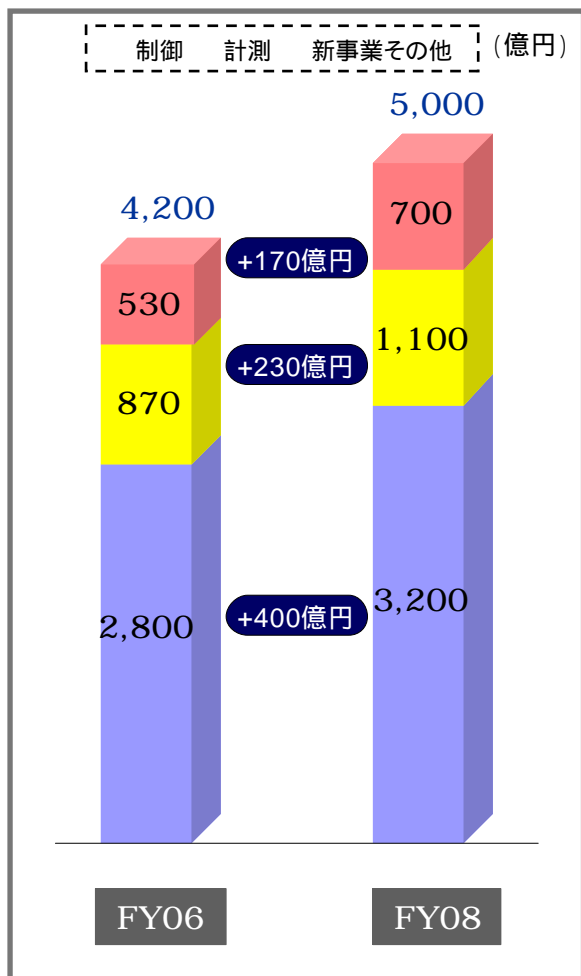


# ACTION-21

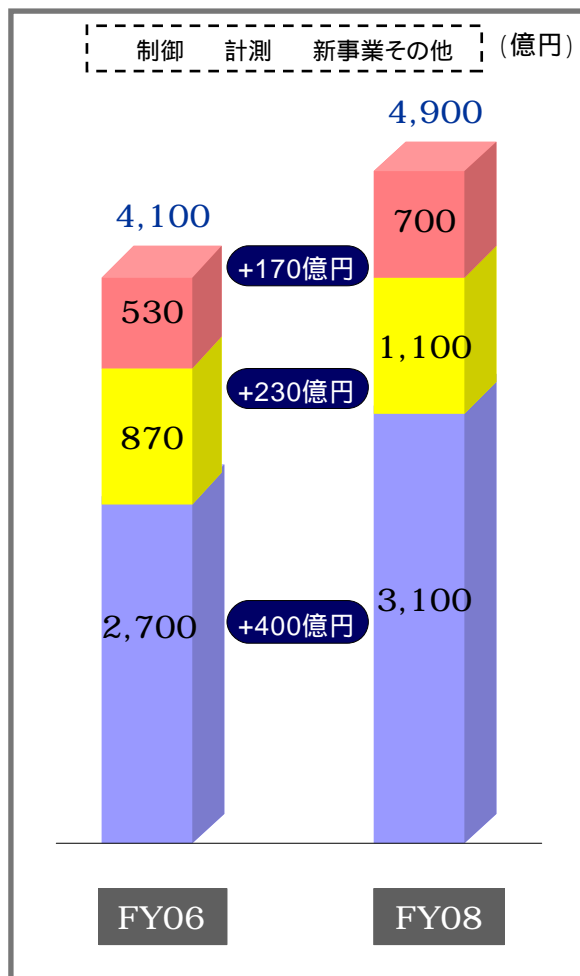
第2のマイルストーンに向けて

## セグメント別 経営目標

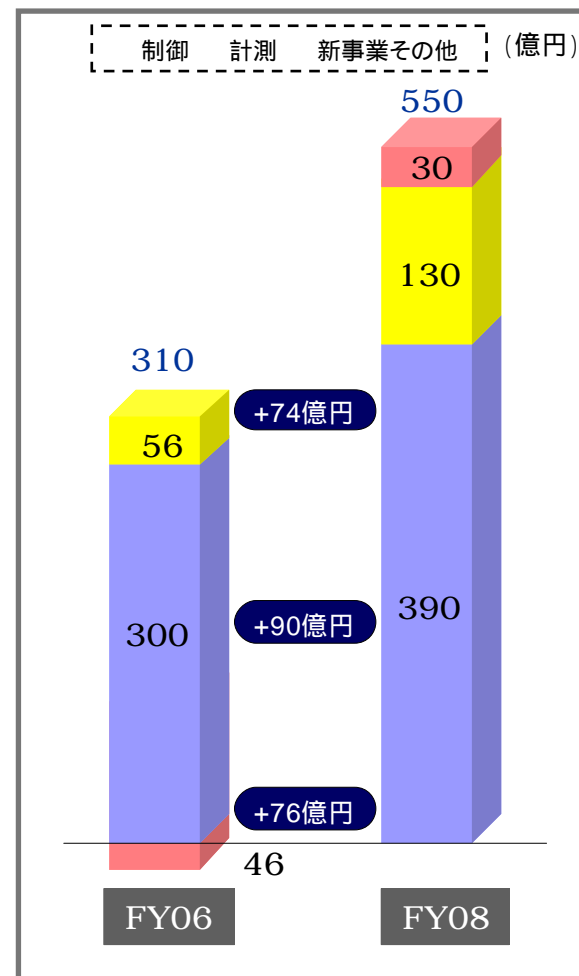
### 受注高



### 売上高



### 営業利益



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