

横河電機株式会社

次なる飛躍に向けた Action Plan



2009年2月10日

代表取締役社長 海堀 周造



YOKOGAWA

経済環境の悪化に伴う経営環境の変化

制御事業

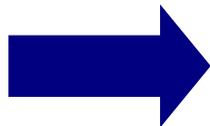
国内: 素材産業を中心に減産の動きが加速
 海外: 石油・石油化学製品の需要の減退、原油価格の急落により、新規プラント投資を先送りする動きが拡大
 加えて、想定を上回る円高が進行

計測機器事業

半導体需要が低迷するなかで、半導体メーカーが設備投資を凍結
 測定器に対する設備投資抑制の動きが加速

新事業その他

フォトニクスビジネスの40Gbps基幹系光通信市場は活況だが
 同ビジネスの売上の一部は来期へ



業績見通しを下方修正

*1月27日発表



利益体質への転換に向けて

- 【1】 経営環境の急激な変化により、2008年度通期の業績見通しを修正
- 【2】 将来の課税所得の見積もりが困難になってきていることから繰延税金資産のうち305億円の取り崩しを行った結果、当期純損失(2008年度通期見通し)が400億円に

2009年度、2010年度のアクションプランを実行することにより
急激に変化する経営環境に対処

2011年度以降の成長に向け、利益体質への転換を図る



2010年度までに実行するアクションプラン

2009年度、2010年度は、
「次なる飛躍に向けた構造改革の時期」

経営の見通しが不透明な状況においては、以下のアクションプランを
実行することが重要

- 【1】 固定費削減に向けたアクションプラン
- 【2】 事業ポートフォリオ見直しのアクションプラン

経営環境が日々刻々と変化するなか、中期的な数値目標の設定は見送り
2009年度の目標達成に注力



固定費削減に向けたアクションプランー1

**2009年度に、固定費を2008年度比で340億円削減し、
損益分岐点売上高3,500億円以下を実現**

【1】 固定費の主要費目である人件費について90億円の削減を実施

- **非正規社員の仕事を正規社員で置き換え**
- **中間採用の凍結、新卒採用は従来のおおきに**
- **取締役および執行役員(20%~40%)、管理職(10%)の給与カット**
- **組織の数を30%削減**
- **競争力を維持できる、市場価格に合った報酬体系の実現**



固定費削減に向けたアクションプランー2

- 【2】 設備投資を2008年度見込み320億円の半分に圧縮し、
償却費を30億円削減

- 【3】 今年1月に新設した経営改革本部が新たに実行する施策、
各事業部での選択と集中に基づく費用絞り込みにより、
90億円の固定費削減を実現

- 【4】 原価改善を実現 *固定費削減の枠外
 - ・外注加工の内作化
 - ・製品およびエンジニアリングのコストダウン



事業ポートフォリオ見直しのアクションプランー1

制御事業の利益を、計測機器事業の赤字と新事業への投資が減らしている現状のポートフォリオを早急に改善

◆ポートフォリオ見直しにあたっての基本方針

1. 制御事業へのリソース集中
2. 基盤技術としての計測技術の維持・発展
3. 新事業の選択と早期立ち上げ
4. 不採算事業からの撤退

クレジットクランチにより他社と連携した事業ポートフォリオ見直しの検討は困難

- ・自分たちだけで決断できる見直しを実行
- ・他社と連携した事業展開をすべきものは環境の改善を待って実行



事業ポートフォリオ見直しのアクションプラン-2

制御事業

中長期的には市場の安定的な拡大が見込まれることから、
今後ともリソースを投入

高度な計測技術を制御事業に活用

計測できなかったものを計測し、制御につなげることで、次世代の制御技術に展開

キーワード：省エネルギーと環境

- Energy on Demandのコンセプトによる、コンビナート全体での省エネを実現するアプリケーションの提供
- 開発途上国への省エネソリューションの展開
- 二酸化炭素回収・貯蔵プラントの制御 など

さらに、数多くの納入実績を当社の強みとして、アフターサービス、メンテナンスを標準化し国内外に展開



事業ポートフォリオ見直しのアクションプランー3

計測機器事業

半導体テストビジネスの事業体をスリム化し、開発はメモリテストに特化

- ・人員を500人から300人へ削減し、損益分岐点売上高を2007年度の400億円から200億円に

測定器ビジネスと新事業を、「新計測」として統合

- ・通信・測定器、アドバンスステージ、ライフサイエンス、フォトニクスの各事業部のリソースを、一つの事業組織に統合
- ・低炭素社会におけるエネルギーや環境保護分野、医療支援・医薬開発支援、情報通信・社会インフラ分野へソリューションを提供

新事業その他

2009年度中に事業継続か撤退、技術として社内に保有するかを判断

2009年度の経済と市場環境についての認識

- ◆為替レート：1USD=85円、1ユーロ=120円のレベル
- ◆原油価格：40～60ドルで推移
- ◆企業の資金調達環境が改善しないことから、設備投資市場は2008年度比で縮小

1. 制御事業および計測機器事業の市場規模は2008年度比で縮小
2010年度以降、回復するが、半導体テストビジネスの市場回復は限定的
2. 新事業のうち、フォトニクス市場は2009年度以降拡大
2009年度のアドバンスステージ市場は2008年度比で縮小

**厳しい市場環境が予想されるが、
アクションプランの確実な実行により難局を乗り切る**

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。