

YOKOGAWA 

横河電機株式会社

Yokogawa IR Day 2022

2022 年 12 月 9 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]	アナリスト説明会
[イベント名]	Yokogawa IR Day 2022
[日程]	2022 年 12 月 9 日
[ページ数]	46
[時間]	10:30 – 11:34 (合計：64 分、登壇：33 分、質疑応答：31 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	2 名 代表取締役社長 奈良 寿 (以下、奈良) 執行役員 エネルギー & サステナビリティ事業本部長 兼 営業統括本部長 中岡 興志 (以下、中岡)

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



Yokogawa IR Day 2022

～開催にあたって～

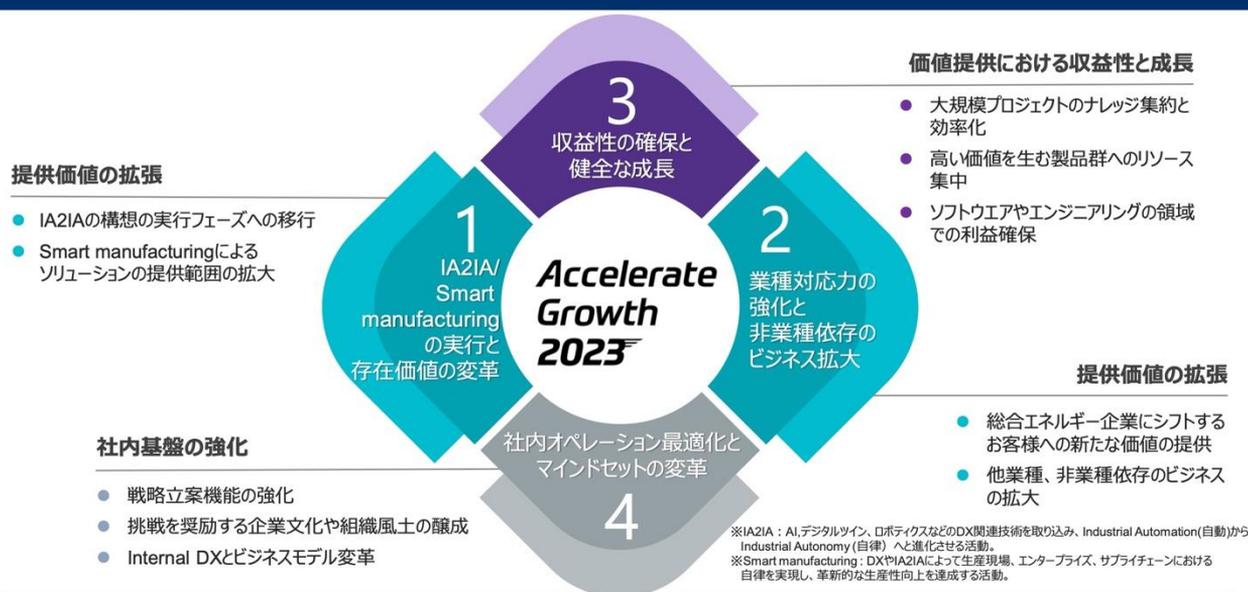
代表取締役社長
奈良 寿

2022年12月9日

証券コード：6841
横河電機株式会社

December 9, 2022 |
© Yokogawa Electric Corporation

Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略



奈良：皆様、奈良でございます。本日はご参加いただきまして誠にありがとうございます。

私から当社グループの中期経営計画「Accelerate Growth 2023」に基づく業種別マネジメントの進捗について、その概要をご説明いたします。

はじめに、「Accelerate Growth 2023」に基づく4つの基本戦略についてです。1つ目は、IA2IA、すなわちAutomationからAutonomyへ、それからSmart manufacturingの実行と存在価値

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

値の変革。2つ目は、業種対応力の強化と非業種異存のビジネス拡大。3つ目が、収益性の確保と健全な成長。そして4つ目が、社内オペレーション最適化とマインドセットの変革です。

我々はこれらの基本戦略の下で、当社グループが持続的に成長、繁栄する仕組みをつくるため、現在、グローバルで組織構造改革に取り組んでおります。

業種軸マネジメントの本格化

グループ全体として最適かつ効率的な経営資源配分



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[December 9, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation 2

昨年の IR Day でお話ししたとおり、中計の初年度である FY21 には、業種軸のマネジメント、すなわちエネルギー&サステナビリティ、マテリアル、ライフという3つの業種別セグメントによるマネジメントに変更しました。今年度は、各地域拠点側も本社と全く同じ組織構造にして、本社側と連動させることにより、業種軸のマネジメントを本格化しております。

当社グループの売上の70%を占める海外については、これまで、オイル&ガス分野のCAPEX関連プロジェクトのボリュームが大きかったこともあり、オイル&ガス中心の組織体になっていました。これを本社側と同じ業種軸の組織構造にすることで、各事業の成長への責任と数字達成の責任を明確にして、退路を断つ形にしています。

併せて、人事、経理などのコーポレート機能について、本社が拠点をコントロールする体制を構築しました。今後の成長分野に必要な資源を本社が統括して割り振れるようにすることで、グループ全体として最適、かつ効率的な経営資源配分ができる仕組みにしています。

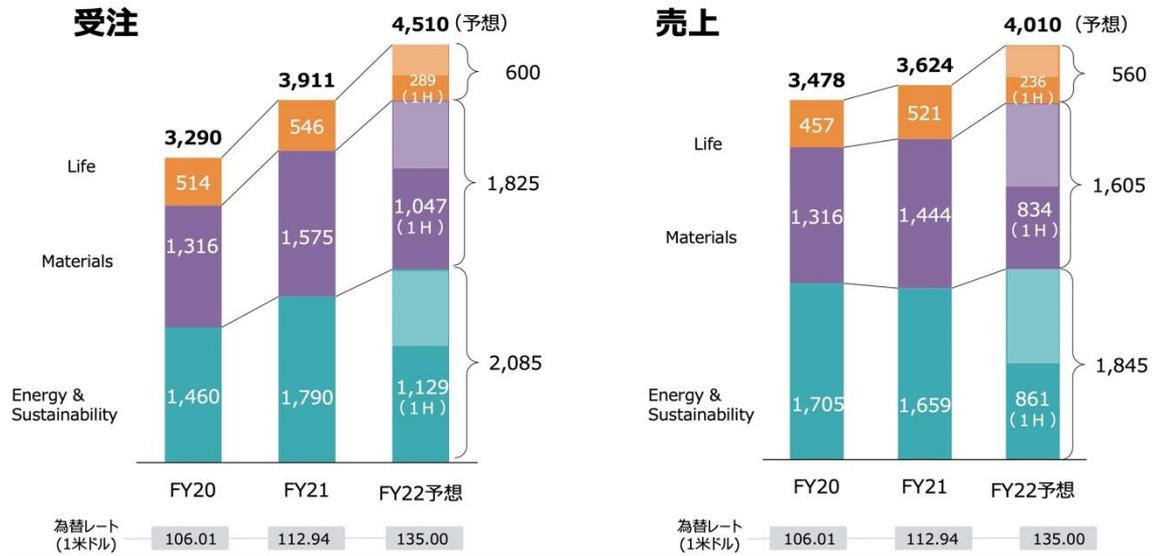
サポート

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



制御受注、制御売上

(億円)



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

December 9, 2022
© Yokogawa Electric Corporation 3

業種軸マネジメントの進捗状況はこちらのグラフのとおりです。各サブセグメントとも着実に成果を上げています。

エネルギー&サステナビリティ事業については、この後、事業部長の中岡から詳しくご説明しますので、私からは業種軸マネジメントの進捗事例をいくつかハイライトしてご説明いたします。

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@scriptasia.com



業種軸マネジメントの現状

組織連携強化の活動が充実し、引き合い増・受注増へ



業種別マネジメントに基づき、それぞれの業種について、日本における豊富な実績で培ったソリューションやナレッジを海外拠点に展開するとともに、拠点の営業活動のサポートに力を入れています。また、海外拠点間の連携や、ナレッジシェアも強化しています。

さらに、シンガポールに設置したグローバルトレーニングセンターを活用し、お客様価値に着眼した独自のプログラムに基づくロールプレイングなど、数百人規模のトレーニングを実施し、セールスマンメンバーの育成とマインドセット変革に力を入れています。

このような組織連携を強化する活動の充実により、引合いや受注が増加しており、例えば、南米で初めてマイニングの大型案件を受注するなどの成果を上げています。

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@scriptasia.com

■ マイニング・メタル業種での機会拡大

様々な業種のベストプラクティスとグローバルサービス体制の強みを活かし、マイニング業種のお客様課題に対応することでさらなるビジネス成長を目指す



- 安全性
- 環境対応
- 生産性
- 設備管理
- 可視化と統合オペレーション
- 意思決定支援

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[December 9, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation

5

マイニングは脱炭素社会に向けて需要が高まる EV 用のバッテリーなどに使われる素材としての金属の需要も増えています。危険な鉱山から鉱石を掘り、砕いて精錬し、その過程で使用した水を安全に排出するマイニングのプロセスにおいて、操業遠隔化や効率化など、お客様はさまざまな課題を抱えています。その中でも喫緊の課題として、「安全」、「環境」がフォーカスされています。

YOKOGAWA のこの業種への取り組みは、従来は限られた拠点における個別のアプローチに留まっていた。しかしながら、我々は「さまざまな業種におけるベストプラクティス」と「グローバルサービス体制」という強みを持っており、ポテンシャルは十分にあります。グループ全体で業種別マネジメントに移行し拠点間で連携することによって、これらの強みを発揮しやすくなり、先ほどお話しした中南米の大型受注のような成果が表れています。

引き続き海外拠点の連携を強化して、YOKOGAWA の強みを活かし、マイニング業種のお客様課題に対応することで、さらなるビジネス成長を目指しております。

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@scriptsasias.com



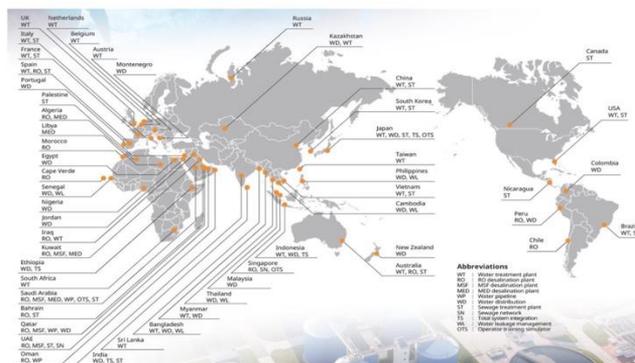
水業種での機会拡大

国内外で1,000件以上のプロジェクト実績で培った 高度制御とソリューションにより 深刻化する各地域の水問題の解決に貢献



- 上下水管理
- 淡水化
- 下水再生水の飲用化循環
- 排水、汚水
- 配水・パイプライン
- 漏水管理

(写真提供：ラス・ヴァーヴェネス水道局)



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[December 9, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation

6

また、水ビジネスにおいても、YOKOGAWA は日本を中心に世界中のさまざまな国で既に 1,000 件以上のプロジェクト実績を上げています。

近年顕著になりつつある気候変動による影響として、深刻化する水不足、干ばつを挙げることができます。我々は豊富なプロジェクト経験で培った高度制御とソリューションという YOKOGAWA の強みを活かして、この深刻化する各地域の水問題の解決に取り組んでいます。

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



ご参考：カリフォルニア州における再生水の飲用利用への貢献

再生水の飲用利用に向けて、米国での下水処理施設の運転を最適化する実証試験に成功 ～米国再生水学会より「変革をもたらすイノベーション」賞を受賞～

<https://www.yokogawa.co.jp/news/press-releases/2022/2022-03-25-ja/>

世界の水ビジネス市場においてプレゼンスを発揮している企業として 経産省のWebマガジン「METI Journal」で紹介される

“カリフォルニア州では上下水道を自治体が運営していますが、新たな法規制に対応するためには高度な処理によるコストの増加や、安全性を確保するための水質モニタリングの仕組みづくりなど多くの課題があります。当社はAIやクラウドの運用による維持管理のコストダウン、迅速な水質測定システムの開発により、他社にはないソリューションを提供できると考えています。”※



カリフォルニア州ラス・ヴァージェネス貯水池（水道源）
写真提供：ラス・ヴァージェネス水道局



写真提供：VerdeXchange

環境国際会議

「15th Annual VerdeXchange VX2022」に参加 カリフォルニア州関係者や市民と積極的にディスカッション

“カリフォルニア州で実施した本事業では、さらに社会問題を反映した法規制の変化を理解する必要があり、設計技術者、分子生物や水質工学を専門とする研究者、水処理施設の現場実務者、市民の声を反映するNPOと率直な意見交換を重ねました。”※

※ 出典：METI Journal 2021/11/18「政策特集 水ビジネス海外戦略
未来を切り拓く羅針盤 vol.2-2日本の戦略とパートナーシップ（下）」
<https://journal.meti.go.jp/p/18483/>

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| December 9, 2022 |
© Yokogawa Electric Corporation 7

一例として、カリフォルニア州における高度に処理した下水から飲用の再生水をつくる事業計画において、水質基準を満たしながらも消費電力エネルギーを削減させる実証実験に成功しました。この実証実験の成果は米国再生水学会に高く評価され、同学会から、「変革をもたらすイノベーション」賞が、当社と協業者に授与されました。

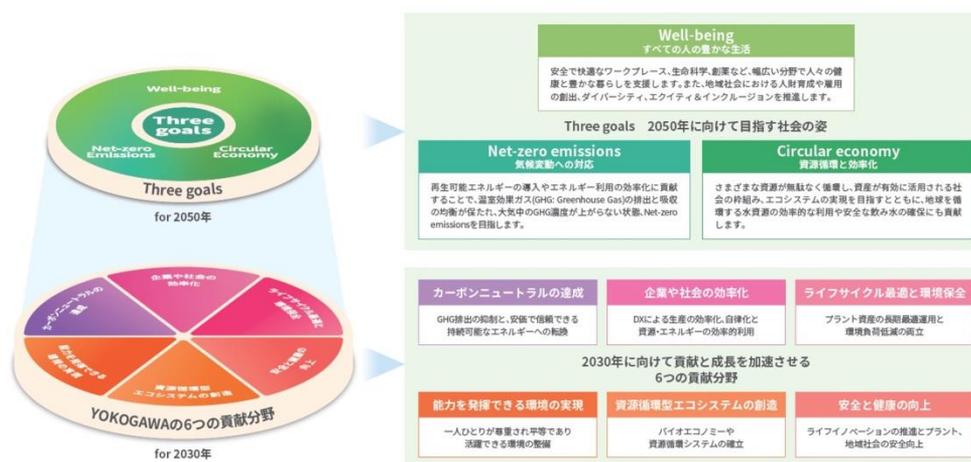
当社は、カリフォルニア州における、下水を有効な水資源として飲料水化を図るという社会課題への挑戦に、将来世界に普及する可能性のある先験的な取り組みとして賛同し、積極的に取り組んでおります。

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@scriptsasias.com



事業を通してお客様事業の課題を解決し、社会や環境に大きく貢献



ご覧のとおり、我々は2050年に向けて目指す社会の姿を、サステナビリティ目標「Three goals」として定めています。また、このThree goals達成に向けた、YOKOGAWAの6つの貢献分野を設定しています。

そして、サステナビリティそのものである我々の事業を通してお客様の事業の課題を解決することにより、社会や環境に大きく貢献していくことを目指しています。

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



中岡：中岡でございます。本日はお忙しい中、ご参加ありがとうございます。それでは、エネルギー&サステナビリティ事業本部の事業概要、ならびに最近のトピックスについて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@scriptasia.com

自己紹介

執行役員
エネルギー&サステナビリティ事業本部長 兼 営業統括本部長
中岡 興志 (なかおか こうじ)



1990年6月	当社入社
2005年6月	Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. メジャープロジェクト営業部長
2008年1月	Yokogawa United Kingdom Limited チーフプレゼンティヴ
2010年11月	営業統括本部 市場開拓部長
2015年4月	グローバル営業本部 マリンアップストリーム部長
2017年4月	執行役員 グローバル営業&業種マーケティング本部長
2021年4月	執行役員 営業統括本部長 兼 エネルギー&サステナビリティ事業本部長 (現在に至る)

まず自己紹介いたします。私はハイドロカーボン系の海外案件の営業畑を歩いてまいりました。横河電機が海外拡大を進めていた2005年にシンガポールに赴任し、メジャープロジェクトを追いかけておりました。その後イギリスのロンドンに赴任し、FEEDコントラクターへの認知活動などを行いました。2017年よりグローバル営業&業種マーケティング本部長に就任し、現在に至っております。よろしくお願ひします。

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@scriptasia.com

目次

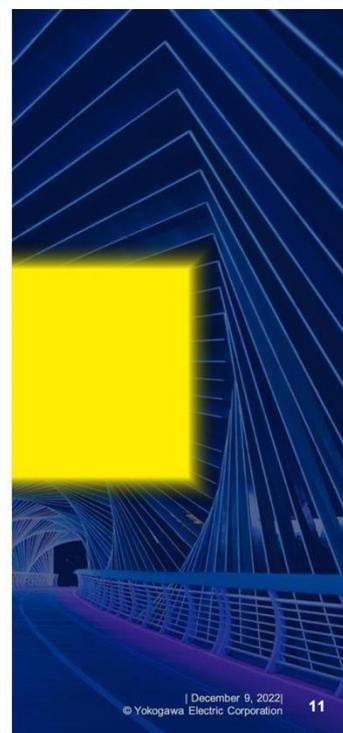
1. 事業概要

ビジョン・事業セグメント
事業領域
今年度受注状況と事業目標
環境認識

2. 事業戦略

全体方針
4つの重点施策の振り返り
水素ビジネスでのトピックス

YOKOGAWA  Co-innovating tomorrow™



本日はご覧の目次に沿ってご説明いたします。

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

事業ビジョン



エネルギー&サステナビリティ事業 (2021 - 2030)

私たちの技術が作り出すクリーンなエネルギーで
世界中の人々の豊かな暮らしを実現します

我々は長年にわたり産業分野における計測・制御・情報分野の技術を確立してきました。
その信頼をベースに共創を進め、地球環境にやさしいエネルギーづくりに取り組んでいます。

事業ミッション
多様化するエネルギーの生産・供給・
利用・廃棄・リサイクルの
バリューチェーン全体にわたり安全かつ
最適な運用をサポートする
ことで、レジリエントかつサステナブルな
社会の実現に貢献

エネルギー&サステナビリティ

オイル&ガス
(石油、石油化学、LNG)

新エネルギー
(再生可能エネルギー、ストレージ、マイクログリッド)

付加価値サービス

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[December 9, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation

13

エネルギー&サステナビリティ事業の概要です。

事業ビジョンは「私たちの技術が作り出すクリーンなエネルギーで世界中の人々の豊かな暮らしを実現します」です。具体的には、多様化するエネルギーの生産・供給・利用・廃棄・リサイクルのバリューチェーン全体にわたり、お客様の安全かつ最適な運用をサポートすることで、レジリエントかつサステナブルな社会の実現に貢献すると定めております。

従来からの当社の強みである生産工程の最適化だけでなく、お客様のバリューチェーン全体にわたるソリューションを提供してまいります。

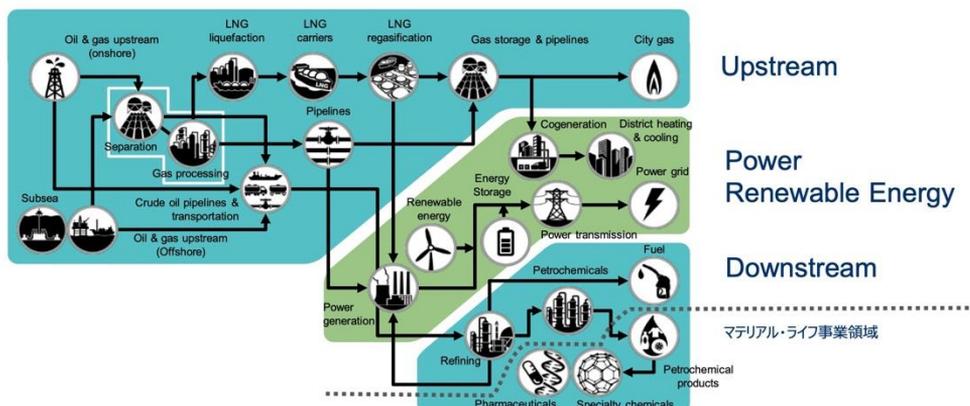
サポート

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@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

事業領域

石油・ガスの「採掘」から「都市ガス」の配送、電力・再生可能エネルギーの発電と送配電網の最適制御まで、エネルギーサプライチェーン全体を事業領域としています



エネルギー&サステナビリティ事業本部の事業領域を本スライドに示します。

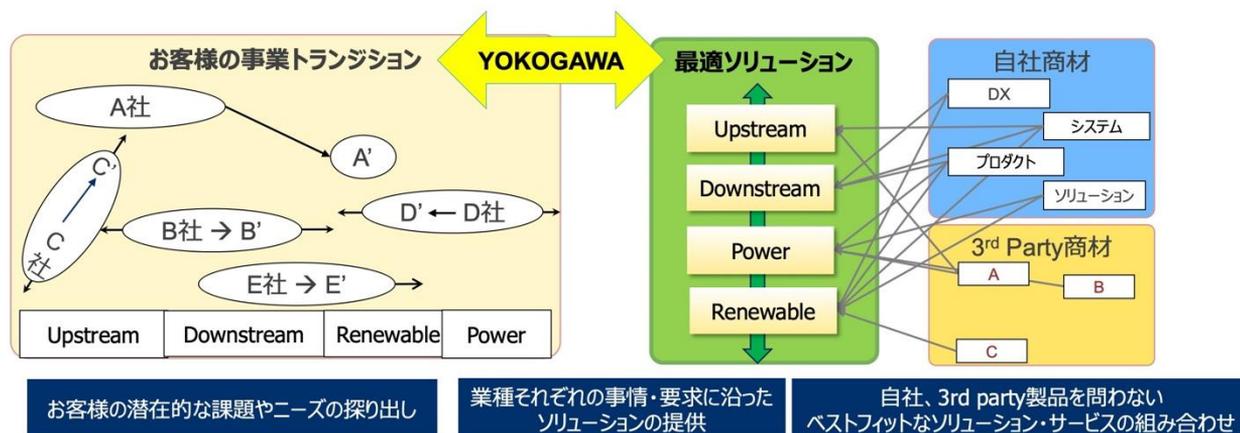
石油・ガスの採掘から都市ガスの配送、電力・再生可能エネルギーの発電と送配電網の最適制御まで、エネルギーサプライチェーン全体が事業領域であることがお分かりいただけると思います。

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@scriptasia.com

業種特性に応じたバリューの創出

変化するお客様や業種のニーズと動向を捉え、自社商材の活用あるいは3rdPartyとの連携・M&Aにより、最適なソリューションを実現する



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[December 9, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation 15

我々は、業種特性に応じたバリューを創出してまいります。先行きが見通せない VUCA の中、お客様自身も事業のトランジションを行っております。当社はこうしたトランジションをお客様との会話を通じて理解し、業種横断型のソリューションを提供してまいります。

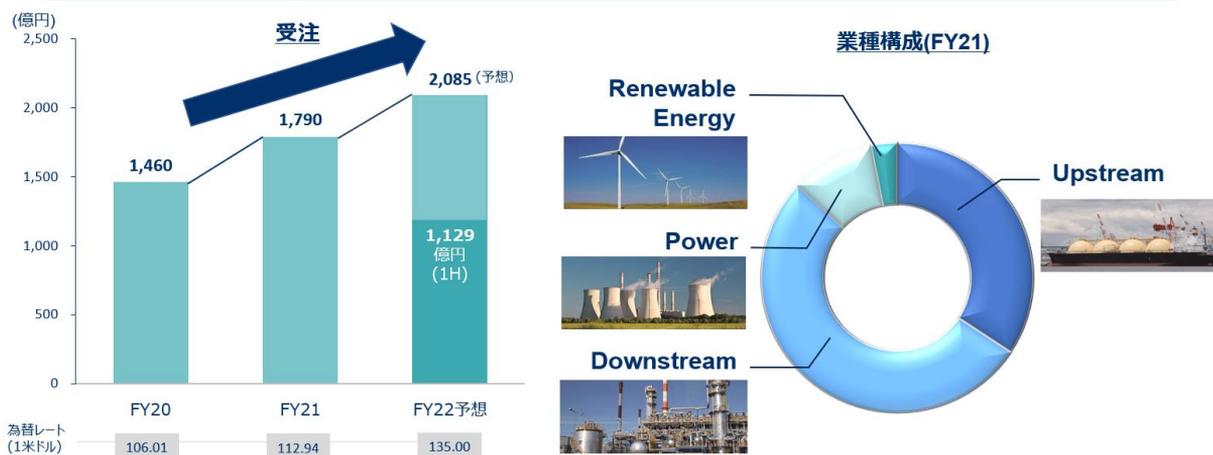
サポート

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@scriptasia.com



エネルギー&サステナビリティ事業目標（受注高）

お客様との「共創」を通じて、多様化するエネルギー需要に、バリューチェーン全体の最適運用を通じて貢献する



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

December 9, 2022
© Yokogawa Electric Corporation

7

「Accelerate Growth 2023」期間では、受注成長 CAGR9%以上をターゲットとしております。本年度 FY22 は上期受注実績で 1,129 億と、前述の CAGR ターゲットを超える勢いで進捗しております。好調の原因としては、昨年後半から続く原油、天然ガス価格の高値安定と、それに伴いコロナでペンディングしていた大口案件が相次いで FID（Final Investment Decision）されたこと、ならびに価格単価は小さいものの Waste to Energy やバイオマス発電などといった低環境負荷ビジネスが好調であることが挙げられます。

一方で、ロシア・ウクライナ紛争により、当社も数十億規模の受注予定プロジェクトが脱落する結果となり、ロシアビジネスについては当面、日本政府および関係省府の規制を遵守したかたちでのビジネスサイズとなり、大きく落ち込んでおります。

サポート

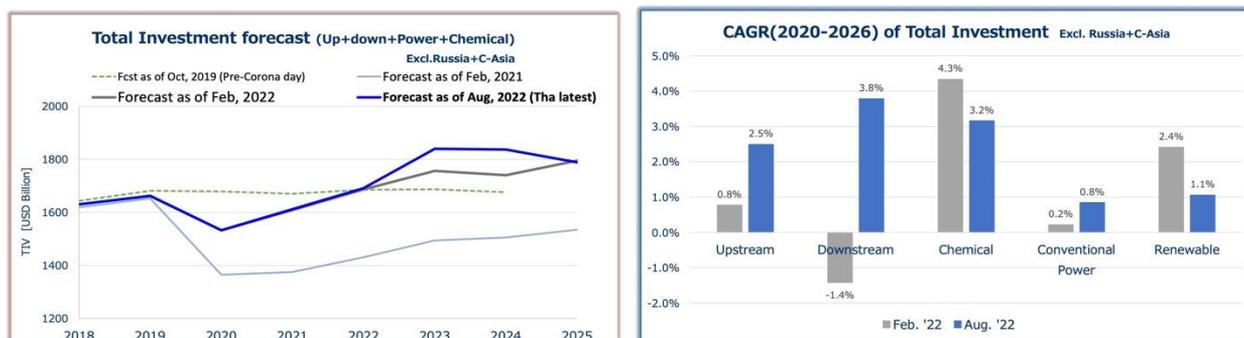
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

環境認識：主力業種のお客様の総投資額の回復

Upstream及びDownstreamなどの当事業部担当主力業種は、投資額見通しが大きく好転

(2022年2月見通し vs 2022年8月見通し)



Source: Industrial Info Resources forecast '22 August

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

December 9, 2022
© Yokogawa Electric Corporation 17

先にご説明した通り、お客様の投資意欲はこの半年で大きく活発化しております。

左側の図は、当事業本部関連業種の中期の市場見通しです。2023年以降の投資額はCOVID-19前の2019年を上回る数字です。

また、右側の図は、本年8月中期の見通しです。半年前の2月の見通しと比べても特にUpstream、Downstreamで投資意欲が顕著に回復しております。また、マテリアル事業本部の業種ではございますが、Upstream、Downstreamの下流となるケミカル業種においても投資意欲は衰えておりません。

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

エネルギー&サステナビリティ事業：4つの重点施策

①お客様との「共創」	②定常的収入ビジネスモデルの拡大	③協業やM&A、アライアンスによるポートフォリオ充実	④地域・顧客戦略
<ul style="list-style-type: none">強みである長期的信頼関係をベースに、「共創」を通じて、サステイナブルな産業社会の実現に貢献PoCを通じてのIA2IA/Smart Manufacturingの拡大	<ul style="list-style-type: none">グローバルでの豊富なインストールベースへの付加価値サービスの提案他社設備及びYokogawaソリューションを包括して設備保安を行うマネージドサービス	<ul style="list-style-type: none">再生エネルギー事業に最重点エネルギートランジションに向けた、Yokogawaのソリューション及びお客様のカバレッジ拡大	<ul style="list-style-type: none">海外拠点のソリューション開発力向上と成功事例のグローバル展開SoS(System of System)の構築 → 既存IAシステムの自社他社を問わない統合オペレーションの実現エリア毎の注力業種
			

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[December 9, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation 19

次に、AG20233 達成に向けた事業戦略についてご説明します。ここに掲げた4つの重点施策は、昨年ご説明したものと同じですが、具体的な施策については昨年1年間の成果の下に、より具体的な内容をご紹介します。

4つの施策の1つ目はお客様との共創。2つ目は定常的収入ビジネスモデルの拡大。3つ目は協業やM&A、アライアンスによるポートフォリオ充実。4つ目は地域・顧客戦略となります。

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@scriptsasias.com



エネルギー&サステナビリティ事業：4つの重点施策

①お客様との「共創」	②定常的収入ビジネスモデルの拡大	③協業やM&A、アライアンスによるポートフォリオ充実	④地域・顧客戦略
<ul style="list-style-type: none">強みである長期的信頼関係をベースに、「共創」を通じて、サステイナブルな産業社会の実現に貢献PoCを通じてのIA2IA/Smart Manufacturingの拡大 	<ul style="list-style-type: none">グローバルでの豊富なインストールベースへの付加価値サービスの提案他社設備及びYOKOGAWAソリューションを包括して設備保全を行うマネージドサービス 	<ul style="list-style-type: none">再生エネルギー事業に最重点エネルギートランジションに向けた、YOKOGAWAのソリューション及びお客様のカバレッジ拡大 	<ul style="list-style-type: none">海外拠点のソリューション開発力向上と成功事例のグローバル展開SoS(System of System)の構築 -- 既存IAシステムの自社他社を問わない統合オペレーションの実現エリア毎の注力業種 

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| December 9, 2022 |
© Yokogawa Electric Corporation

11

まずお客様との共創について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@scriptsasias.com



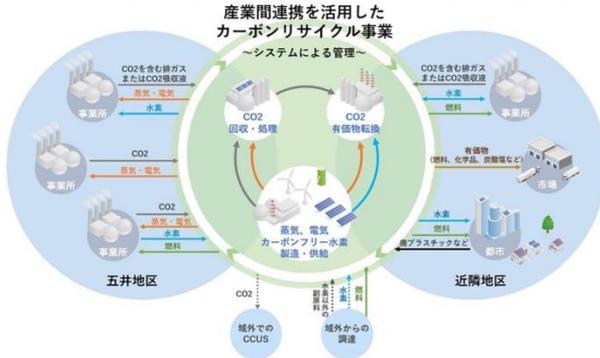
① <共創>を通じた IA2IA/Smart Manufacturing構想の具現化



カーボンニュートラルなコンビナートの実現に向けた産業間連携調査を実施中

⇔ コンビナートから排出されるCO2の有効利用による脱炭素実現を目指す

産業間連携を活用したカーボンリサイクル事業のイメージ



千葉県 五井・蘇我地区のコンビナートにおけるカーボンニュートラルの実現に向けて、同地区の異業種の複数の事業所の協力を得て産業間連携調査を開始。

複数の事業所のエネルギーバランスや排出CO2の回収・再利用について現状調査を実施。

産業間を超えたカーボンリサイクル事業の実現可能性を調査するもので、2050年のコンビナート全体でのCO2排出量ゼロを目指す。

本調査は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）から当社が受託。

こちらは共創を通じた IA2IA/Smart manufacturing 構想の具現化であり、カーボンニュートラル実現に向けて、現在進行中の事例で昨日プレスリリースした、千葉県五井地区、蘇我地区のコンビナートにおける案件です。弊社は昨年 2 月 18 日に NEDO 様より委託を受け、産業間連携を活用したカーボンリサイクル事業の実現可能性についての調査を行っております。

本調査事業は、2050 年にカーボンニュートラルなコンビナートを実現するための第一歩となる 2030 年までの実証事業、および事業の商業化を目指すもので、経済産業省様、NEDO 様、五井地区および近隣の各事業所様、千葉県様、市原市様をはじめ、関係各所様にご支援、ご協力いただきながら調査を行っております。

現状調査とシナリオ策定、実証事業案の CO2 削減効果と経済性評価の 2 つが本調査の主な内容となります。現状調査とシナリオ策定では、エネルギーバランス、物質バランスなどに関する調査を行います。ここに当社の Industrial Automation(自動化) の知見が生きてまいります。

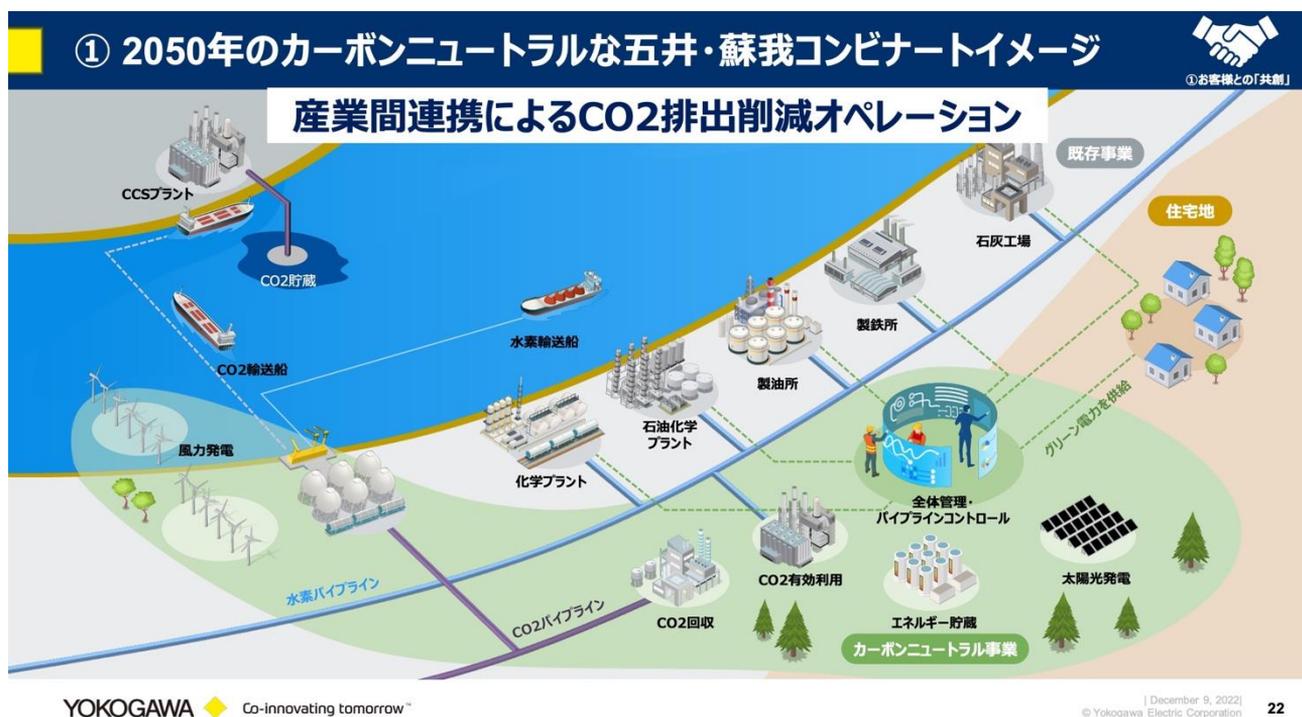
次に、CO2 削減につながる産業間連携、およびカーボンリサイクル事業の素案を検討し、コンビナートを取り巻く環境がどのような状況になっており、どのようなことでカーボンニュートラルが達成され得るかといったシナリオについて検討を行っております。ここでの Industrial Autonomy(自律化)に向けたデザインにおいては弊社のノウハウも寄与しております。

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@scriptasia.com



実証事業案の CO2 削減効果と経済性評価では、2030 年までの実証と商業化を目指す産業間連携、およびカーボンリサイクル事業素案の CO2 削減効果や経済性を検討し、優先順位付けなどを行います。



こちらは、2050 年のカーボンニュートラルな五井・蘇我コンビナートのイメージとなります。

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@scriptasia.com

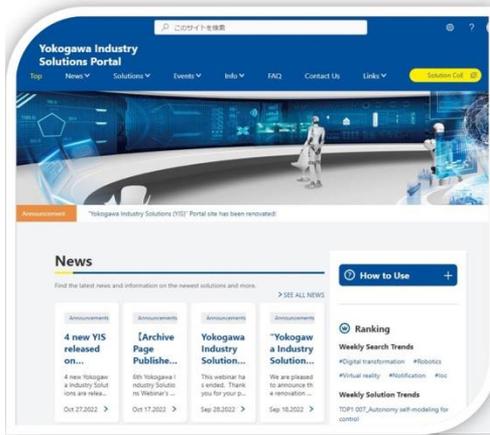


① IA2IA/Smart Manufacturing事業のさらなる展開

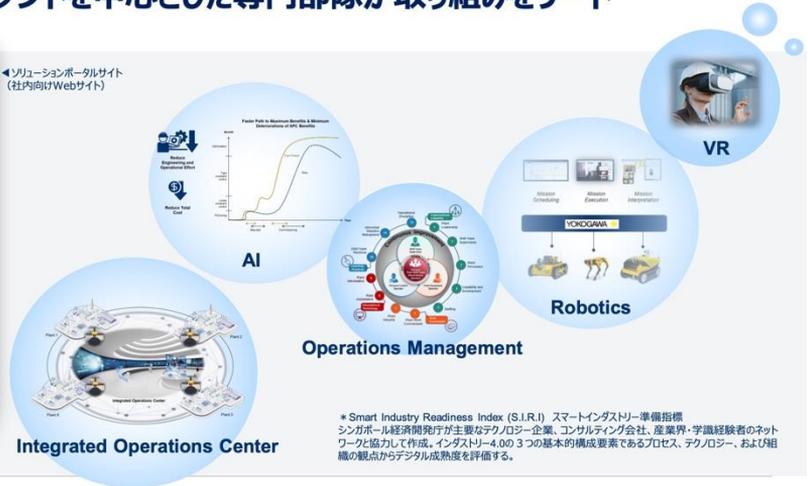


①お客様との「共創」

お客様のIA2IA / Smart Manufacturingを実現する
最先端の技術とドメインナレッジを活用した豊富なソリューション群を整備
公認S.I.R.I.*コンサルタントを中心とした専門部隊が取り組みをリード



←ソリューションポータルサイト
(社内向けWebサイト)



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

December 9, 2022
© Yokogawa Electric Corporation 23

続きまして、IA2IA/Smart manufacturing 事業のさらなる展開についてのご紹介です。
IA2IA/Smart Manufacturing のソリューション提供には一定数以上のエキスパティーズを持った専門部隊が必要です。当社は国際標準に基づいたデジタルスキルを獲得するため、シンガポール経済開発庁が開発、認定を行う S.I.R.I.での資格取得者を増やしております。2022年10月現在、同資格の認定者数は41名となりました。

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



① FY2022 現時点でのIA2IA/Smart Manufacturingの受注、引き合い状況



①お客様との「共創」

FY22 1H実績は100件、下記は事例の抜粋。
ロボットやAIを用いたプラント全体のコスト最適化、データ統合の案件が多い。
課題発見と優先順位付けを協働で行うため、最終提案までの期間は長い傾向。

Region	Industry	Key solutions
Asia	Oil & Gas	Regional first Open Process Automation (OPA) test bed
Asia	Renewable	Manufacturing Execution System (MES) for hydropower plant
Asia	Oil & Gas	Regional first digital oil field with online simulation and automated workflows
Asia	Chemicals	Readiness Index (SIRI) consulting
Asia	Renewable Energy	Asset health for solar panel cleaning
Asia	Food	Manufacturing Execution System (MES) and smart factory study
Middle East	Oil & Gas	First process simulator as plant wide digital twin
Middle East	Oil & Gas	Robotics solution PoC for field operation effectiveness
Middle East	Oil & Gas	First plant wide real time optimizer
Middle East	Petrochemicals	First multi-purpose lifecycle simulator
Europe	Electronics	IIoT sensors and cloud-based data platform
North America	Renewable	Cloud-based data platform for hydrogen
South America	Oil & Gas	Consulting of profit improvement program
South America	Steel	Energy multi-period optimizer for utility assets planning and scheduling
⋮	⋮	⋮

また、FY22 1H の実績として、IA2IA / Smart manufacturing 関連の受注引合いの事例をご覧ください。

ロボットや AI を用いたプラント全体のコスト最適化、データ統合の案件が多く見受けられます。

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



広域に点在する油井を統合管理し、安定操業と省人化を実現



続きまして、オンラインシミュレーションとワークフローで自動化できる、Digital Oil Field ソリューションについてご説明させていただきます。こちらはある国営石油会社から受注した事例で、現在、グローバル協業体制でエンジニアリング中です。

このお客様はたえず変化するビジネス環境に対処するため、DX プロジェクトに乗り出しました。このプロジェクトのスコープは主に3つです。①無線計測器の導入により、設備が古く分散化した油井をリアルタイムで監視し、データを活用 ②統合データ管理システムとワークフロー自動化により、手作業での設備監視やデータ処理を大幅に効率化 ③オンラインシミュレーションにより、生産性に大きな影響を与える配管の詰まりや異常を予測。

こちらは当社にとっても新規の統合ソリューションですが、オートメーション領域でのインテグレーション能力や、実績のある KBC のシミュレーション技術により、ワンストップでソリューションを提供することが評価されました。今後、エナジートランジションが進む中、オイル&ガス分野は今まで以上に高度な効率化が求められることになり、このようなビジネス機会が続くと想定しております。

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@scriptsasias.com

エネルギー&サステナビリティ事業：4つの重点施策

<p>①お客様との「共創」</p> <ul style="list-style-type: none">強みである長期的信頼関係をベースに、「共創」を通じて、サステナブルな産業社会の実現に貢献PoCを通じてのIA2IA/Smart Manufacturingの拡大 	<p>②定常的収入ビジネスモデルの拡大</p> <ul style="list-style-type: none">グローバルでの豊富なインストールベースへの付加価値サービスの提案他社設備及びYOKOGAWAソリューションを包括して設備保全を行うマネージドサービス 	<p>③協業やM&A、アライアンスによるポートフォリオ充実</p> <ul style="list-style-type: none">再生エネルギー事業に最重点エネルギー転換に向けた、YOKOGAWAのソリューション及びお客様のカバレッジ拡大 	<p>④地域・顧客戦略</p> <ul style="list-style-type: none">海外拠点のソリューション開発力向上と成功事例のグローバル展開SoS(System of System)の構築 -- 既存IAシステムの自社他社を問わない統合オペレーションの実現エリア毎の注力業種 
---	---	--	---

続きまして、2番目の施策である定常的収入ビジネスモデルの拡大について、サービスビジネスの実績と将来に向けての施策をご説明いたします。

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

② 定常的収入ビジネスモデルの拡大



目標: 既存インストールベースの強みを活かし、LCA* プラント数増 (FY20実績 5,254プラント⇒FY23目標6,000プラント)
付加価値提案強化により 保守サービスビジネスのCAGR 5%超を継続

予測: FY22上半期LCA契約数は、上期で既に対前年比二桁増。年度でも6%以上は確実



FY22重点アクション

- ✓ LCAコンテンツの付加価値向上
≡ 新メニューの開発磨き込み
 - Managed Serviceの推進
 - Cyber-securityの充実
 - DXによる当社内でのデータ見える化促進
- ✓ 市況回復を捉えての、複数年契約の提案と締結

*LCA: Life Cycle Agreement

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| December 9, 2022 | 27
© Yokogawa Electric Corporation

今年度のサービス契約の上半期実績は対前年比二桁増を達成しており、AG2023の目標である毎年5%以上の進捗は確実だと思われております。

好調な成長の背景には、サービスメニューの増加やブラッシュアップがお客様のニーズに合っているためと考えています。

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@scriptasia.com



② Managed Service-お客様に代わってプラント保守情報の管理



お客様のプラント保守情報を集約し、リモートを活用して統合監視・データ解析し、予防・予知保全を行うことでプラントアセットの稼働率向上を実現します



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

December 9, 2022
© Yokogawa Electric Corporation 28

以降のページでは、Managed Service や Cyber-security についてご説明させていただきます。

Managed Service は、従来の「ことが起きてから対応」するサービスではなく、「予防保全による操業停止の最小化」、つまりお客様設備の稼働率の向上を実現するものです。

DX プラットフォームを活用して、他社が納入した設備も含めてリモート監視とデータ解析を行える点が効率と安全性を高め、保守コストの削減に貢献するとご評価いただいております。

サポート

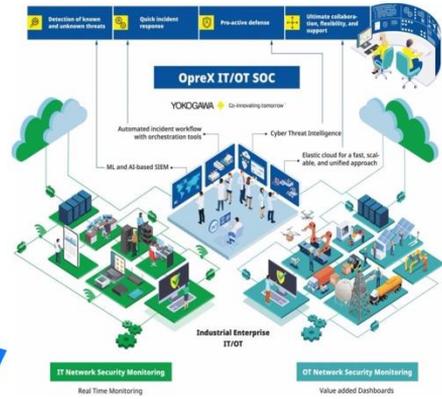
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



② Cyber-security serviceの訴求点とベネフィット



Security Programは、お客様の生産システムのライフサイクルに存在する潜在的なセキュリティ課題を探り出し、解決策を提案



OpreX IT/OT SOC*は、工場エリアからオフィスエリアまでの総合的なセキュリティ監視を行うことで、深化するサイバー脅威への対応が可能



OpreX IT/OT Security Operations Centerサービスの提供を開始 | 横河電機 (yokogawa.co.jp)

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| December 9, 2022 | 29
© Yokogawa Electric Corporation

Cyber-security service は、OT と IT の融合や IoT 技術の活用により生じ得る新たなセキュリティリスクに対し、YOKOGAWA が単なるソフトウェアを提供するだけではなく、包括的なサイバーセキュリティプログラムをご提供するものです。

左の図の、Awareness & Training からスタートし、最終的には Managed Services を適用する、このセキュリティプログラムを継続的に回していくことで、高度化するサイバー攻撃や複雑化するプラントにひそむセキュリティリスクへの対策検討を、プラントのライフサイクルにわたり行うことができます。

こういった統合的、かつ陳腐化することのないセキュリティサービスがお客様のニーズと合っているものと考えています。

サポート

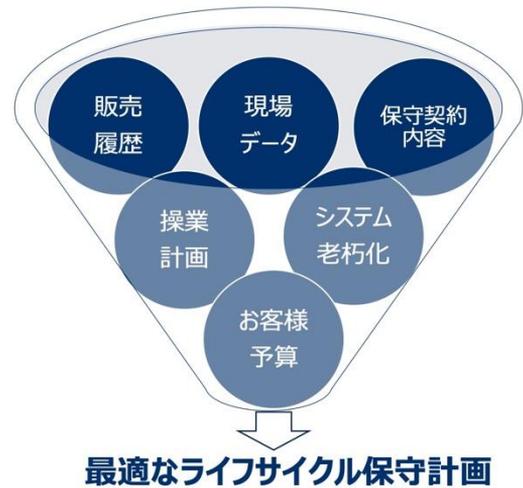
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



② Internal DXを進め、お客様納入データを一元管理



点在していたお客様情報を一元管理することで潜在化していた保守ビジネス機会を見える化



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[December 9, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation 30

前述のソリューションの背景には、当社における Internal DX が寄与しています。こちらはお客様の納入データを一元管理する例です。データ収集、分析、提案から顧客満足へといったストーリーになっており、「データ収集」では販売履歴からインストールベース状況を可視化し、現場情報収集によるシステム状況のアップデートを行います。「分析」では老朽化システムのリストアップ、最適な保守契約の見直しを行います。「提案」ではお客様の予算に基づいたライフサイクル計画、受け身型から提案型の保守ビジネスへの変革を提案します。

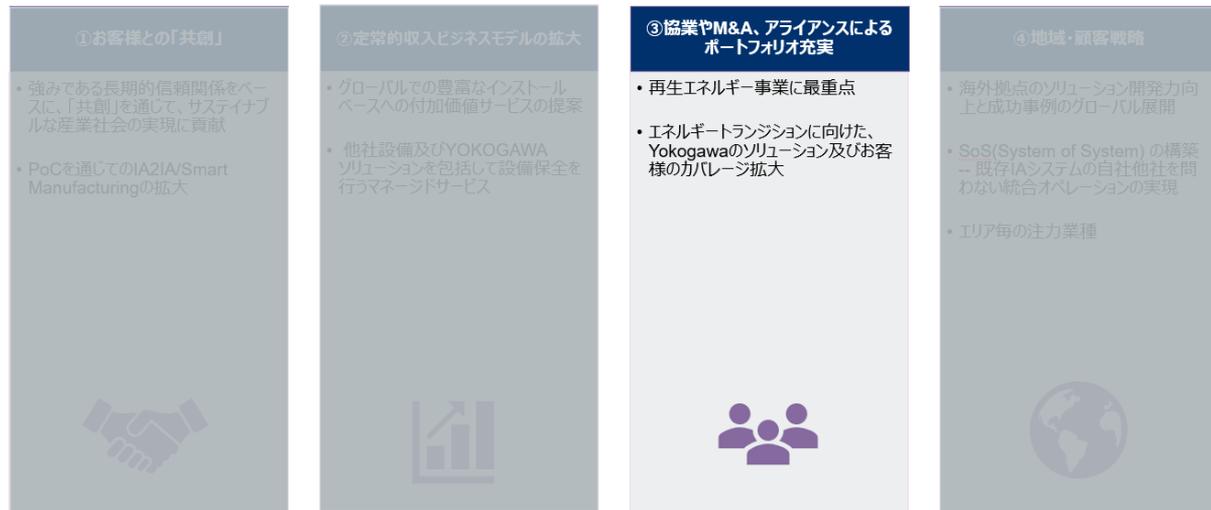
最速的には、データに基づく論理的な予防-予知保守提案、情報管理により、さらなるサービスの向上をさせていきます。

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@scriptasia.com



エネルギー&サステナビリティ事業：4つの重点施策



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| December 9, 2022 |
© Yokogawa Electric Corporation 22

3つ目の施策、協業やM&A、アライアンスによるポートフォリオ充実については、再生可能エネルギー分野に絞ってご説明します。

サポート

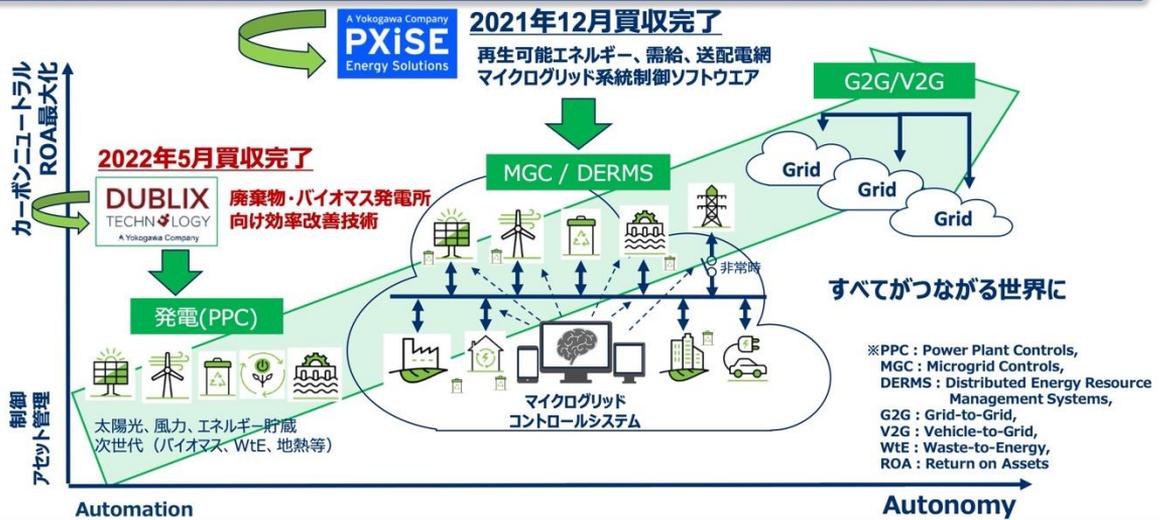
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



③ 協業やアライアンスによるポートフォリオ強化

③ 協業やアライアンスによるポートフォリオ強化

エネルギートランジションへの取り組みを加速—ポートフォリオのさらなる強化



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

December 9, 2022 | © Yokogawa Electric Corporation 32

YOKOGAWA はエネルギートランジションに向けた取り組みを加速しており、その中でもポートフォリオ強化の面では再生可能エネルギーに特に重点を置いております。

2021年のPXiSE社買収に続き、本年5月にデンマークに本社を置くDublix Technologyの買収を実施いたしました。本案件もPXiSEと同じく、スライドの横軸、縦軸に表しているお客様の大きな2つの課題に応えるため、買収に踏み切ったものです。

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

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

③ Dublix 基本情報



- ◆ 2007年創業
- ◆ 本社はデンマークのコペンハーゲン
- ◆ 18か国で100以上のお客様との実績
- ◆ 主要製品と特長：客先の利益向上（特にOPEX）
 - ボイラクリーニングシステム（効果5M¥/年）
 - ・ 連続運転時間の確保（利益向上）
 - ・ 清掃回数減（人件費コスト削減）
 - 燃焼制御ソリューション（効果30M¥/年）
 - ・ 蒸気量と発電量増加（利益向上）
 - ・ ごみの処理量増加（利益向上）

DUBLIX
TECHNOLOGY
A Yokogawa Company



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

[December 9, 2022]
© Yokogawa Electric Corporation 33

Dublix のソリューションは、既存設備にも後付け対応が可能で、自社、他社の制御システムに関係なく導入提案できる点が特徴で、再生可能エネルギーの発展と OPEX ビジネスの拡大という、当事業における 2 つの戦略に合ったものです。お客様の関心も高く、既にお買収後、何件かの新規案件も受注獲得しております。

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@scriptasia.com



③ 再生エネルギー事業 ポートフォリオ強化



M&A及び他社とのコラボレーションを活用し、迅速なビジネス拡大を実現します



再生エネルギー事業ではアプリケーションが多岐にわたるため、買収も重要ですが、出資や協業を通じ他社とお互いの得意分野を組み合わせ、市場に対し迅速にソリューションを提供することが求められます。

また、この分野では買収価格の相場が高騰しており、買収しても投資回収するのが難しいケースも増えております。そのため、再生エネルギー事業の各分野においてはコラボレーションも重視しております。

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@scriptasia.com



エネルギー&サステナビリティ事業：4つの重点施策



4つ目の施策として、地域・顧客戦略について実績も含めご説明いたします。

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@scriptasia.com

お客様との「共創」を通じて、地域・お客様毎に異なるビジネスモデルに、バリューチェーン全体の最適運用を通じて貢献する。



欧州では、お客様との共創の観点で新エネルギーなどに取り組み始めました。中東、アフリカは従来のオイル&ガス分野の投資は活発で案件も多くあり、Tier1 客先との共創も始まっております。また、ローカライゼーションの要求への対応も行っております。

北米地域では LNG 液化プロジェクトも動いており、CAPEX に注力しております。先月も LNG 液化基地プロジェクトを 1 件成約させました。

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@scriptasia.com

④ 地産地消の再生可能エネルギーでのビジネス拡大



④地域・顧客戦略

アフリカ最大の地熱発電量を誇るケニア・オルカリア地熱発電所 遠隔統合管理を行うIoTシステムで人口増加、経済発展に伴う電力需要増に貢献



YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

December 9, 2022
© Yokogawa Electric Corporation

37

次に、地域へのエネルギー安定供給の貢献事例として、ケニア・オルカリア地熱発電所でのソリューションをご紹介します。本プロジェクトでは、ケニアのヘルズゲート国立公園に点在する4つの地熱発電所の遠隔、統合管理を実現いたしました。

従来、地熱発電では発電量や発電効率が低下した場合、燃料となる蒸気の生産量を増やすことで対応しておりました。一方、地下に眠る蒸気は無限ではなく、持続可能な発電所の運転には効率的な運用管理手法が求められております。

オルカリア地熱発電所はケニア国内の約15万世帯の電力をまかなう、非常に重要な施設です。東京ドーム約1,400個分に相当する広大な敷地に発電所が点在しており、統合的な管理手法の確立が困難な中、発電所運転員の経験則に基づくノウハウや熟練度に依存しておりました。

そこで、当社製品、システムを有機的に組み合わせることにより、発電効率が低下した際の要因分析と、それに対する必要なメンテナンス状況の一元管理を実現することで、課題解決に寄与しております。具体的には、発電所ごとのプラント全体性能と主要機器、冷却塔や復水器、タービンなどの各性能を、主要パラメータと独自手法を用いた解析方法により、発電効率低下の要因分析を実現いたしました。

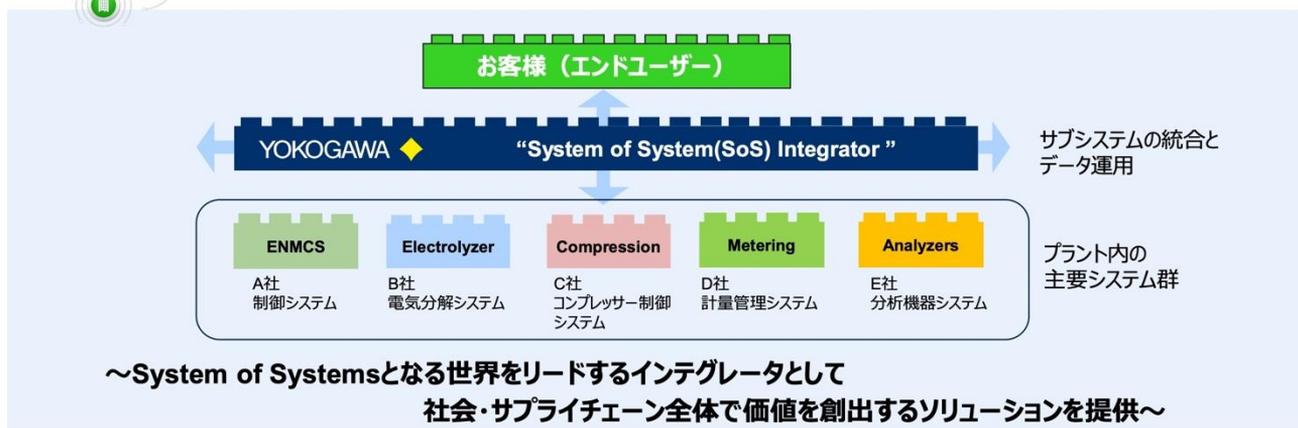
サポート

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



複数の商用グリーン水素関連プロジェクトで当社が選定される

- ・ヨーロッパ最大のグリーン水素プラント群の第一弾
 - ・オーストラリア最大 商用グリーン水素からアンモニア生成
- ホランド・ハイドロジェンI
プロジェクト・ユリ



YOKOGAWA Co-innovating tomorrow™

December 9, 2022 | 38
© Yokogawa Electric Corporation

最後に、水素ビジネスについてご説明します。つい先日、オーストラリア最大の商用グリーン水素プロジェクトの受注についてプレスリリースさせていただきましたが、当社のお客様のエネルギートランジションの一つの大きな柱が、水素になると考えております。

一例として Shell 様のホランド・ハイドロジェンIの概要についてご説明します。このプロジェクトは、竣工式にオランダの政界トップも参加されるなど、水素供給での欧州のリーダーシップをねらうオランダの国家戦略プロジェクトです。本プロジェクトは水素関連、および System of System における今後の YOKOGAWA の方向性を実証する事例だと考えております。

当社は社会全体がシステムとシステムを有機的に接続した SoS、System of System となる世界をリードすることを目指しております。水素サプライチェーンにおいてもそれは同様であり、生産、パイプライン輸送、保管、供給など、さまざまな機能ごとに異なるサブシステムを統合し運用するには、高いインテグレーション能力が求められます。

本プロジェクトのメインオートメーションコントラクターに選定いただいたことは、当社が SoS の第一人者として認められたことと自負しております。SoS の世界では、サブシステムのベンダーを問わずインテグレーションを行うため、既存の制御ベンダーのシステムに関係なくビジネスチャンスがあることを示せ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@scriptsasias.com

地域・国家エネルギー戦略にも地域貢献



- ヨーロッパの玄関口として水素の物流拠点を構築
- 天然ガスパイプラインを水素パイプラインに転換
- 化学、ガス産業のノウハウをエネルギーシフトに活用

- ✓ 水素エネルギーサプライチェーン構築
- ✓ 安価な水素の実現



「ピルバラ・グリーン水素ハブ」開発により、地域の既存の輸出インフラと豊富な再生可能エネルギー資源を構築

- ✓ エネルギー転換をリード
- ✓ グリーンアンモニアの大規模製造



このように、当社は水素ビジネスにおいても地域貢献を果たしていくことができると信じております。東京本社への信頼も頂いており、現地拠点のプロジェクト実行ケイパビリティも評価されていますので、両プロジェクトを通じ、大規模な水素サプライチェーンに関してのノウハウを蓄積し、これを他のプロジェクトにおいても活かすことで、IA 業界において YOKOGAWA が水素ビジネスのリーダーであるとの評価を獲得していきたいと思っております。

以上で、中岡からの説明は終わらせていただきます。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@scriptasia.com

AG2023目標達成に向けて

大きく変化する外部環境の中、スピード感を持ってAG2023の戦略を実行し、目標達成に向け加速していく

- ✓ YOKOGAWAの強みを生かし、さらなる成長発展に向け変革
- ✓ 市場を上回る成長と市場環境に左右されない収益性向上を実現する
- ✓ 長期的目線で、非エネルギー業種ビジネス拡大、持続可能な社会の実現に貢献

Accelerate Growth 2023

YOKOGAWA ◆ Co-innovating tomorrow™

| December 9, 2022 |
© Yokogawa Electric Corporation 40

奈良：皆様、ありがとうございました。大きく変化する外部環境の中、業種別セグメントの下でスピード感を持って「Accelerate Growth 2023」を実行し、さらなる成長発展、そして高い収益性、非エネルギー業種ビジネス拡大を達成しながら、持続可能な社会の実現に貢献してまいりたいと思います。

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@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

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™

[December 9, 2022] 41
© Yokogawa Electric Corporation

「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 の下、全社一丸となってこれからも取り組んでまいります。引き続き、皆様のご支援を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。

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@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

質疑応答

[Q]：業種軸のマネジメント体制に変えたことは収益性向上につながっていますか。本社側で効率的に費用配分できるようになったり、地域間でノウハウを共有できるようになったりしたことで、重複するコストを抑制できるなどして、業種軸マネジメントが収益性にプラスに働いているのでしょうか。そうだとすると、いつ頃から決算数値や数字で収益性改善が確認できるのでしょうか。

[A]：業種軸マネジメントの強化は、昨年はある意味トライアルであり、今年度から本格化しています。その意味では、収益への効果はこれから出てくるのだと思います。今まで地域ごとに個別に活動していたところを、グローバルで共有できるソリューションやナレッジの活用がかなりなされてきました。そのような意味で、社内の効率性は上がってきていると思います。

それによって本年度受注している案件についても、比較的粗利のレベルが高いので、今後収益性が上がっていくと思います。今後もこのようなオペレーションを実行することで効率性は上がりますし、収益の良い案件も受注できると考えています。

[Q]：エネルギー&サステナビリティ事業の4つの重点施策について、軌道修正すべき点等がありますか。この施策を立案された後、ロシアによるウクライナ侵攻があり、ロシア向けビジネスが減った以上に、エネルギー安全保障や脱ロシア依存の動きにより御社の事業機会が増えるとするれば、その獲得に向けた追加施策などはないのでしょうか。

[A]：4つの重点施策を、しっかり進めていくということにつきます。4番目の施策としてご説明した地域・顧客戦略にもありますが、地域特性や顧客特性が非常に重要で、いかにお客様とエンゲージできるかが今後の課題になってくるのかと考えております。

また、再生可能エネルギーに関しては特に地域特性が多く、買収を行いながらテクノロジーを獲得したわけですが、このようなテクノロジーをいかにスピード速く横展開していくかが課題になってくると考えております。

[Q]：先ほどのご説明の中で、北米で先月 LNG の液化プラントプロジェクトの成約があったというお話がありました。これは、脱ロシア依存などの流れで、北米の LNG 新設プラントの制御システムを御社が受注された、という理解でよろしいのでしょうか。

[A]：新設ではなく、増設プラントの受注ということでございます。

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]：エネルギー&サステナビリティ資料 8 ページの左側のチャートは、2022 年と 2023 年のプロジェクトの投資の金額の推移を示した第三者機関のデータだと思います。このチャートから、2022 年は 5~6%の伸び、2023 年は 10%ぐらいに伸びが加速する、という理解でよろしいですか。

[A]：こちらは第三者から入手したマーケットのトータルインベストメントバリューで、こちらについて私どもから特にコメントはありませんが、データとしては伸びることが示されているとご理解いただければと思います。

[Q]：ヨーロッパでエネルギー関連の会社や投資家の方々が実際にエナジートランジションを真剣に議論し始めている、という話を聞くことが増えてきました。そこで、エネルギー&サステナビリティ資料 7 ページの右側のパイチャートに示されている御社のビジネスの中で、エナジートランジションに属するビジネスの比率はどのくらいになると思われますか。具体的な数字でなくてもよいので、イメージを教えてください。

[A]：例えば、Upstream における CO2 を削減する施策や、先ほど、Digital Oil Field でもご説明したような、生産効率を上げたり CO2 を削減したりするような取り組みも、エナジートランジションだと理解しております。

ですので、Downstream や Upstream、パワーなどの業種の切口の中でエナジートランジションをどのように表現するかは、なかなか簡単にはいかないところが本音です。これから検討していく、ということが、今お答えできる最大限かと思っております。

[Q]：エネルギー&サステナビリティ資料 18 ページの右上に、ライフサイクルアグリーメント締結済のプラント数が載っています。このようなビジネスは、御社のポテンシャルとしてどのくらい拡大する可能性があるのでしょうか。全体の納入実績などを踏まえながら少しご説明いただけますでしょうか。

また、このようなビジネスが売上に占める比率はどのように高まっていくのか、社内での議論があれば教えてください。このようなビジネスの収益性に関しても、ぜひコメントをお願いします。

[A]：まず、ライフサイクルアグリーメント締結プラント数を増やすところに関しては、順調にしていることをご説明させていただきました。

まず、当社のシステムが納入されてお客様とのエンゲージがスタートし、このエンゲージメントは 20 年、30 年続く、という前提がございます。私どもとしてはさまざまな価値提供をするところか

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



らビジネスを伸ばしていきます。お客様の安全性や効率性を高め、新たなビジネス領域を拡大する基本として、ライフサイクルアグリーメントがあるとご理解いただければと思います。

売上規模としては、サービスビジネスとして全体の約2割程度です。この数字が伸びてくることで、今後収益性が改善するものと理解しております。

[Q]：現在、プラント関係の業界では、油価の低調、これから先の景況感の悪化、資材費や人件費の高騰、納期の長期化など課題が多いかと思えます。このような点をお客様はどのくらい懸念しているか、何か温度感があるかどうか、教えてください。

また、このような状況が御社にとっては逆にIA2IAやライフサイクルアグリーメントなどの面から追い風になっているのか、これから先の業界としての懸念と御社のビジネスチャンスをごどのように見ていけばよいのでしょうか。

[A]：最近、一部のお客様から内示をいただいたものの再検討になったという案件も少しございます。経済状況が少しずつ好転するとは見えない中で、原料を含めてさまざまな価格が上がっていますので、お客様の投資が膨らむことで、プロジェクトの全体予算の見直しが散見されています。

そのようなプロジェクトに関してはしっかりモニタリングしながら、お客様とコミュニケーションをとっていかなくてはいけないと思っています。

一方、お客様はサイバーセキュリティを非常に懸念されています。また、ワーカーの安全性をいかに担保するかなど、さまざまな多岐にわたるお客様の課題が出ています。

ですので、例えば、当社のライフサイクルアグリーメントにサイバーセキュリティのオプションを組んだり、リモートメンテナンスで効率化したりするなど、我々はIA2IAやSmart manufacturingに対してさまざまな提案ができ、こういった我々のビジネスがかなり追い風になってくると思いますので、お客様の課題をしっかりと確認していくことで、案件を増やしていけるとと思っています。

また、お客様の開発スピードが非常に加速されています。地域ごとではありますが、今のうちに早くディビジョンしたいというお客様の姿勢が少し見えています。

[Q]：脱ロシアやエネルギー安全保障にかかわる需要の変化について、2月、8月、直近とを比べてとき、御社の現状の肌感覚としてどのような投資の変化が見えてきているのでしょうか。エネルギー&サステナビリティ資料8ページのデータにあるように、中長期的に投資額がどんどん増えていきそうな動きがあるのでしょうか。あるいは、景況感の懸念もあるので、投資は落ち着いてきてしまいそうなののでしょうか。

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@scriptasia.com



[A]：我々のロシアビジネスは、日本政府の方針に則ったかたちに縮小しております。

一方で、実は何件かは、ロシアで生産していたものについて欧州にプラントを建設したり増設したりする話もあります。ですから、ロシアのビジネスがなくなったからといって、ものすごくネガティブに働くようなことはなく、地政学的により安全なところでビジネスが行われるようになっていくと思います。ロシアに関しては、そのような代案の案件もありますので、我々のビジネスチャンスがあると思っています。

一方、我々のメインである中東は、オイル、リファイナー、エネルギー需要も含めて、まだまだそういった投資は旺盛にあります。2030年以降も急にエネルギーをトランジションし再生可能エネルギーにシフトするわけではなく、うまくトランジションしながら投資していくと思われれます。

また、OPEXについても、お客様は、生産性の向上やプラントの安全性の一層の担保、人の働き方の変革など、かなりさまざまな意味の変革に取り組まれていますので、そういった OPEX ビジネスも中東にはあると思っています。

全体をおしなべると、投資を抑えるよりは、比較的安定的に推移していくのではないかというのが私の見方です。

[Q]：エネルギー&サステナビリティ資料 18 ページの定常的収入ビジネスモデルに関して、そもそもその契約の形態は具体的にどのようなになっているのでしょうか。また、もし可能でしたら現状の契約の締結率もおうかがいできるのでしょうか。

[A]：まず、契約形態につきましてはお客様によっても異なっております。私どもとしてはさまざまな提案をしております。1年間、2年間、3年間といった年ごとの契約であったり、5年での契約だったり、お客様ごとにフレキシブルに対応させていただいているところが実態です。

納入させていただいたお客様の 50%ぐらいと契約成立させていただいています。この数字ができるだけ上側に振れるところが今後の課題になるかと思っています。

[Q]：50%の契約率を今後上げたいという点に関し、もし可能でしたら目標の数字をおしえていただけるのでしょうか。また、競合他社はどれくらい契約できているのか、いただける範囲でうかがいたいのですが、いかがでしょうか。

[A]：申し訳ございませんが、競合他社の情報は持っていません。とにかく 50%をどれだけ上げるかが安定的な収益につながるということで、回答と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@scriptasia.com

[Q]：お客様の半分が LCA を締結して下さるということですが、締結されないお客様はお客様自身で保守をするのか、他社が保守を行っているのか、どのような状況になっているのでしょうか。

[A]：これはやはり地域特性が非常にあります。例えば、インドの国営のお客様ですと、最初の契約事項の中に数年間のメンテナンスを含むことがございます。その後、お客様と LCA を締結していくことになるのですが、ご自身で保守をされるお客様もいらっしゃいます。

また、自社の子会社としてサービス会社をつくっているお客様もございます。そのようなお客様に私たちが提供する価値は、通常のお客様に対する価値よりも少し下がってきます。要するに、私たちがカバレッジするサービスが少し下がってくるということですので、ここはお客様と対話していかなくてはならないところです。

アメリカや欧州のお客様はこのようなサービスに関して比較的関心が高く、成約率が高い状況です。

[Q]：先ほどご紹介いただいた 23 ページ、24 ページの IA2IA や Smart manufacturing で御社が稼ぐ仕組みについて教えてください。お客様にコンサルタントがソリューションを提供してコンサルフィーをいただく形態なのか、あるいはコスト最適化や課題解決をしてプロフィットシェアする形態なのでしょうか。また、どのような時間軸で、どのように御社に売上、利益が計上されるビジネスモデルなのかについてもご紹介いただけないでしょうか。

[A]：まず、お客様の課題を認識するところから最初のアプローチがスタートします。その後、何度かのワークショップを行い、今後お客様がどちらの方向に向かうかも含めご提案していくのですが、少し時間がかかっているのも事実です。その中で、発揮されたパフォーマンスに対してお支払いいただく契約形態も、少しずつですが出てきています。 [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@scriptasia.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

