

Transformation 2017

横河電機株式会社

# 2015年度～2017年度 中期経営計画

2015年5月12日

代表取締役社長 西島 剛志

# 目次

---

1. Evolution 2015のレビュー	P.2
2. 長期経営構想と新中期経営計画	P.6
3. 事業戦略と定量目標	P.15
4. 投資・費用に対する考え方	P.24
5. 財務戦略・資本政策	P.27
6. 最後に(コーポレートガバナンス/100周年記念配当)	P.29

# Evolution 2015のレビュー

# Evolution 2015のレビュー

✓ 円安もあり売上は達成できる見通しだが、収益性に課題

制御事業を成長させながら

	FY15中期計画目標	FY15業績予想
連結売上高	4,000億円	4,130億円
連結営業利益	400億円	330億円
売上高営業利益率	10%	8%
EPS(一株当たり当期純利益)	100円以上	74円

財務体質の健全化

✓ 目標は達成が見え、成長への財務基盤が整う

自己資本比率	50%	55%以上
D/Eレシオ	40%	30%以下

※為替:1\$=80円

※為替:1\$=110円

✓ 環境変化を捉え、新たな攻めの戦略への早期転換が必要

ターニングポイント : 「持続的な高収益企業へ変革の時」

## 400億と330億円の主な差は、 戦略投資費用40億円の早期実行

### 主な戦略投資アイテム(制御事業)

- 1 ライフサイクルサービスビジネス拡大  
⇒ 海外サービス基盤強化(人員・商品・ナレッジなど)
- 2 高度ソリューションビジネス拡大  
⇒ 人財育成・強化およびパッケージ開発、アライアンス
- 3 新ビジネス強化 ⇒ 注力業種向け製品開発、アライアンス
- 4 グローバル最適に向けたインフラ投資費用

# 営業利益分析（対前年比）

(億円)

増収72億円  
による増益  
(為替の影響除く)

+30

粗利悪化

▲20

## 戦略投資費用

+50

▲40

固定費削減  
施策効果

+12

±0

その他費用減  
・一時費用減

298

330

FY14実績  
営業利益

FY15予想  
営業利益

投資を行いながら、最高益を連続更新

<為替の影響>

(円)

	FY14 実績	FY15 計画
USDドル	110.58	110.00

※想定為替感応度：約4億円/円(年間)

# 長期経営構想と新中期経営計画 Transformation 2017(略称:TF2017)

# 長期経営構想とTF2017の位置づけ

## 構造変革による成長基盤の整備

Transformation 2017

お客様と共に新しい価値を  
創造します

2015年 ⇒ 2017年  
事業構造変革による  
成長基盤の整備

2018年 ⇒  
高収益企業への  
さらなる成長発展

お客様  
フォーカス

- ・お客様との関係性を重視した  
ビジネス展開に注力
- ・お客様基盤で事業を拡大

新しい価値  
の創造

- ・ICT進展。新たなビジネスチャンス到来
- ・企業・業種・業界を横断した効率化や  
最適化など新しい価値の共創

徹底的な  
効率化

- ・全ての機能・業務のグローバル最適
- ・競合企業に勝てるコスト構造へ

Process Co-Innovation

# Process Co-Innovationとコアコンピタンス

## Process Co-Innovation とは

これまで培ってきた計測・制御・情報の技術を集結し、プロセスの最適化を生産工程にとどめることなく、企業内バリューチェーンや企業間サプライチェーンなど、あらゆる情報やモノの流れへと拡大し、**お客様と共に新しい価値を創造するYOKOGAWAのソリューションです。**

## コアコンピタンス

強化すべき力

お客様と長期的なパートナーシップを育みながら潜在的な課題を発掘し、解決に導く価値を共創する能力

プロセスを最適化・効率化するための「ものさし」を新たに創り上げる能力

現場で計測したデータを経営につなぐ能力

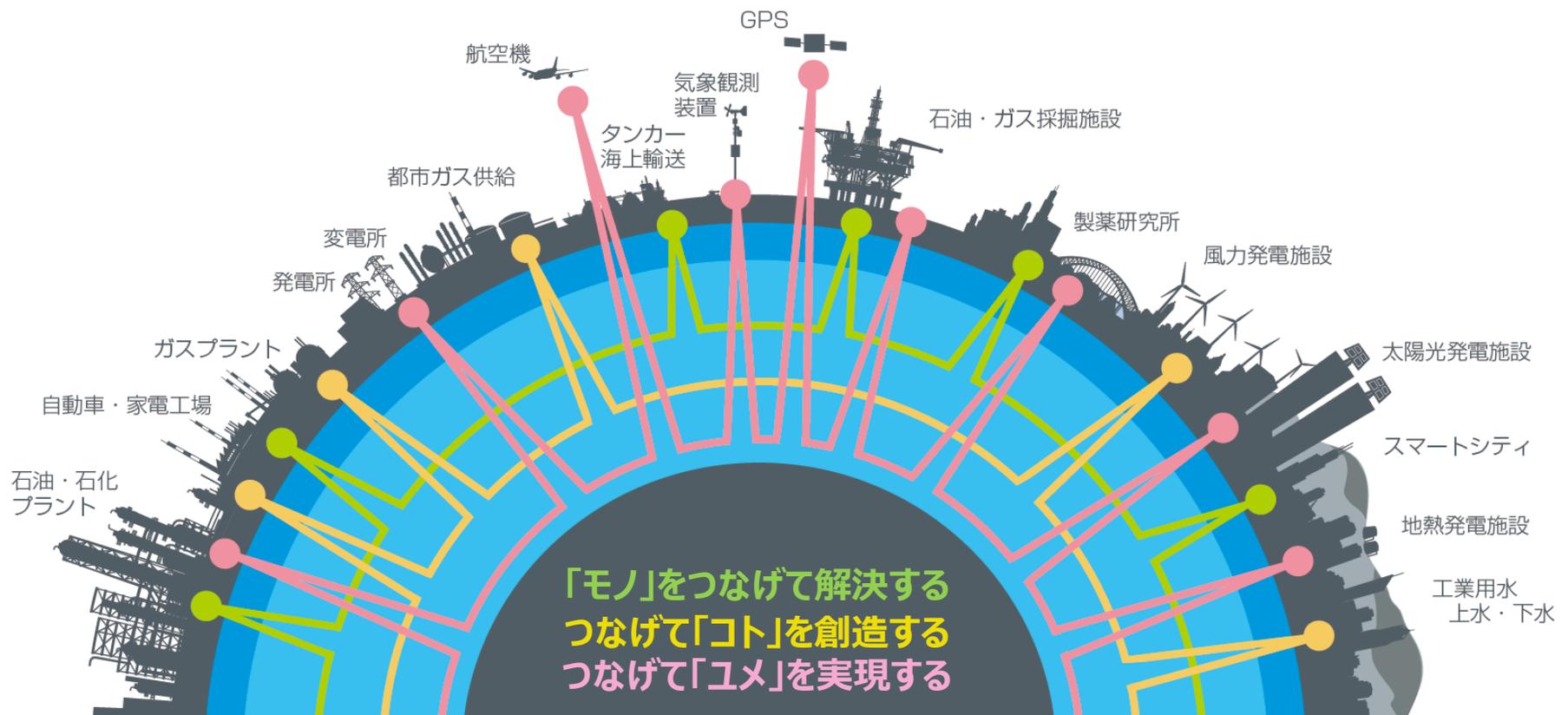
基礎となる力

製品・ソリューションに高い信頼性を作り込み、産業・社会の現場に適応させていく能力

ミッションクリティカル、過酷環境、複雑系など、極限のシステムを取り扱う能力

現場で、オンライン、リアルタイムに、正確に計測する能力

# Process Co-Innovationのイメージ



業種を越え、国境を越え、生産プロセスから産業・社会インフラまで  
世界中をつなげるYOKOGAWAのソリューション

# TF2017の注力ポイント

2008年3月

## 制御

— 情報ビジネス —

医療画像情報ビジネス

日本システム技術(株)

→ 分社化

→ 売却

## 計測機器

半導体テストビジネス

→ 売却/撤退

アドバンスステージビジネス

→ 売却/撤退

フォトニクスビジネス

→ 撤退

ライフサイエンスビジネス

→ 脳磁計ビジネスから撤退

測定器ビジネス

→ 分社化

横河デジタルコンピュータ(株)

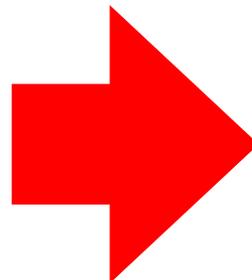
→ 売却

## その他

国際チャート(株)

→ 売却

# 制御の変革に リソースを集中



現在 (2015年5月)

## 制御

ソリューションサービス  
(SS)

プラットフォーム(PF)

計測\*

航機その他\*

\* FY15から「計測機器」→「計測」、「その他」→「航機その他」に名称変更しました

# Transformation 2017

制御事業に引き続き注力する中で、

- ① 「製品中心」から、「お客様フォーカス」へ **変革**
- ② ICTを活用した新しい価値づくりへ **変革**
- ③ これまで以上に、効率重視経営へ **変革**  
(ROE11%、制御事業のROIC最重視)

# 3つの変革 ①お客様フォーカス

## トップシェアの日本をベースに

これまで



これから



①国/拠点数：世界56ヶ国86社  
⇒ 海外売上比率は、20年で約3倍

②DCSインストールベース：25,000超過  
⇒海外では、20年で約6倍

③強い業種⇒石油化学、LNGサプライチェーンにおけるDCSシェアはグローバルNO.1

製品視点 ⇒ お客様視点

製品提供 ⇒ 価値の提供

お客様とともに価値創造

# 3つの変革 ②新しい価値づくり

現場情報の  
経営層での活用



企業・業種・業界を横断した  
効率化や最適化



アライアンス

Cisco Systems, Inc.  
東京エレクトロン株式会社  
三井化学株式会社  
株式会社村田製作所  
日本マイクロソフト株式会社  
Soteica Visual MESA  
McAfee, Inc.

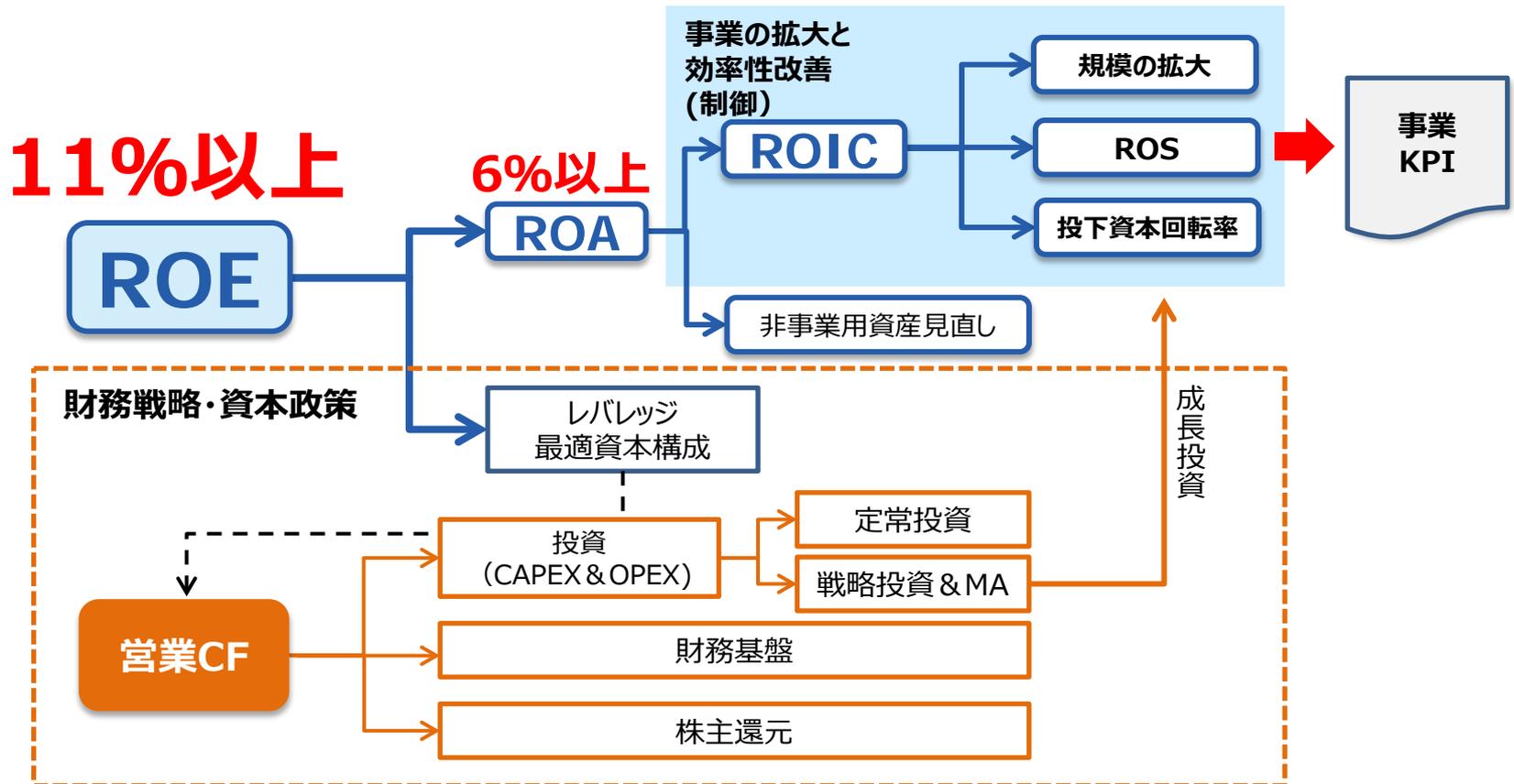


ICTの進展

YOKOGAWA  
の強み

# 3つの変革 ③ 効率重視経営

グローバル全体最適によるコスト低減とROE経営により、収益性を大幅に向上



# 事業戦略

－ 制御事業、計測事業、航機その他事業 －

資源・エネルギー  
分野のさらなる  
成長

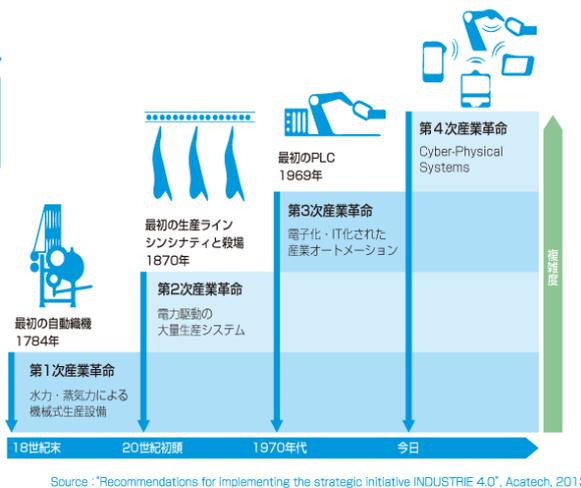
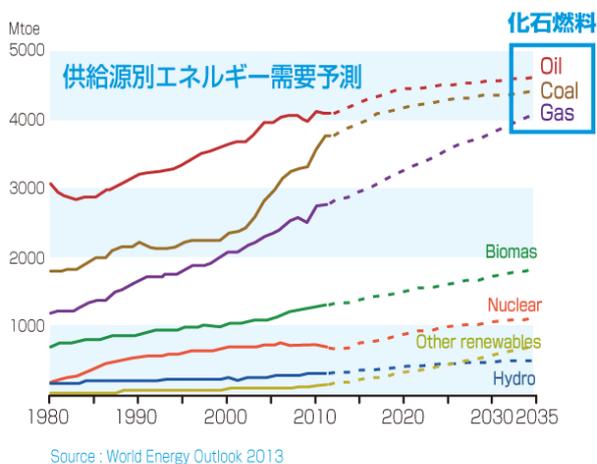
1

モノと情報の融合  
による産業構造の  
変革⇒(IoT)

2

社会のスマート化  
⇒(ICT)

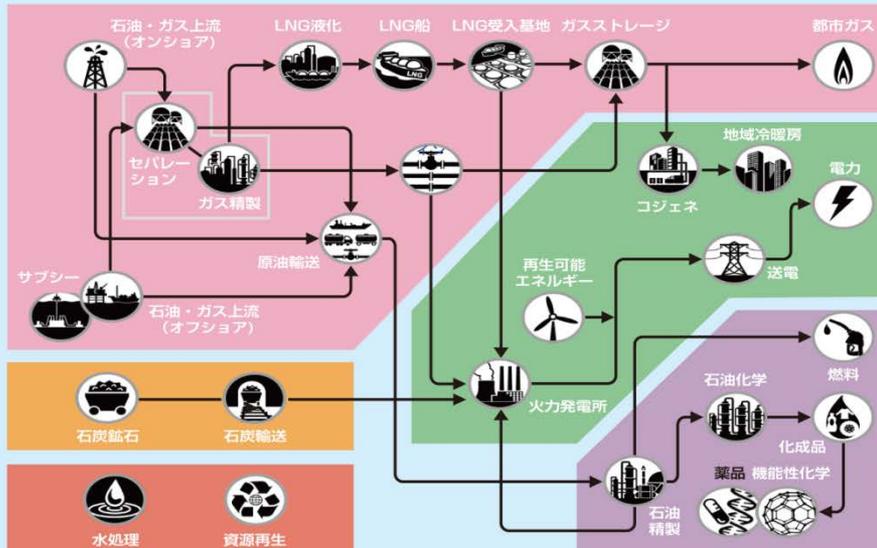
3



# 制御事業 グローバルNo.1

マーケットシェア：業界トップシェア

お客様基盤をベースとして、  
エネルギーサプライチェーン全体へビジネス拡大



新業種への展開

高シェアで得意業種が  
幅広い日本の強みを

アジアを皮切りに  
全世界へ

### 1 石油・ガス

(アップストリーム、ミッドストリーム、ダウンストリーム)

特にミッドストリーム市場

= パイプラインや船 (FLNG・LNGタンカー) に注力



### 2 電力

制御システムとして、市場規模が大きく、  
成長率も高い業種



### 3 化学

日本モデルのグローバル展開



### 注力業種（エネルギーサプライチェーン）でのビジネス拡大

- (1) ライフサイクルサービスビジネスの拡大
- (2) 高度ソリューションビジネスの拡大
- (3) プラットフォーム製品機能強化
- (4) 新ビジネスへの領域拡大
  - ・Upstream/Midstream
  - ・HSE\* + Maintenance
  - ・Analytical x Solution

\* HSE: Health, Safety and Environment

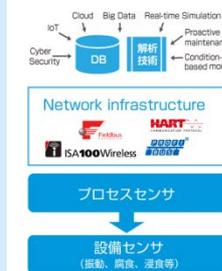
#### Upstream/ Midstream

YOKOGAWAの  
強みを生かし  
Subseaなどの市場へ



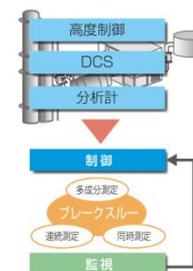
#### HSE + Maintenance

プラントのあらゆる  
情報を活用し  
最適な形へ



#### Analytical x Solution

物性リアルタイム監視  
と分析データの  
制御への活用



### 新業種への展開

- (1) 課題解決型コンサルティングビジネスによる新業種の開拓
- (2) アジア地域への展開



# 事業戦略 – 計測事業、航機その他事業 –

## <測定器ビジネス>

電気エネルギー、光通信、制御事業とのシナジーが見込まれる分野に集中

収益性向上

計測



## <ライフサイエンスビジネス>

創薬支援市場での地位を確立  
共焦点顕微鏡は、新規用途の開発

インキュベーション

ハイスループット細胞機能探索システム  
CV7000

共焦点スキャナユニット  
CSU-X1



## <航機ビジネス>

航空機ビジネスの拡大  
航海ビジネスの拡大

利益の拡大

航機その他



航空機用  
フラットパネル  
ディスプレイ



航海機器用  
ジャイロコンパス

# 定量目標

# 中期経営目標

## 営業利益額・営業利益率(ROS) いずれも過去最高<sup>\*</sup>を連続更新していく

全社経営目標	FY14	FY17	増減/伸長(%)
ROE(%)	8.6	11%以上	+2.4%以上
ROA(%)	3.8	6%以上	+2.2%以上
売上高(億円)	4,058	4,400	+8.4%
営業利益(億円)	過去最高 298	450	+51.0%
ROS(%)	過去最高 7.3	10.2%	+2.9%
EPS(円)	66.9	100円以上	+49%以上

※為替:1\$=110円

\* 連結決算以降

# セグメント別 経営目標

単位:億円

セグメント別売上目標	FY14	FY17	増減 FY14~17	CAGR FY14~17
制 御 事 業	3,580	3,900	+320	2.9%
計 測 事 業	238	260	+22	3.0%
航機その他事業	240	240	±0	-
売 上 高	4,058	4,400	+342	2.8%

※為替:1\$=110円

単位:億円

セグメント別営業利益目標	FY14	FY17	増減 FY14~17
制 御 事 業	271	420	+149
計 測 事 業	16	20	+4
航機その他事業	11	10	▲1
営 業 利 益	298	450	+152

(注)FY14航機その他の営業利益には、不動産事業の営業利益3億円を含む

※為替:1\$=110円

\* FY15から「計測機器」→「計測」、「その他」→「航機その他」に名称変更しました

# 投資・費用に対する考え方

－ 研究開発・成長投資・人財・コスト構造最適化－

# 研究開発・成長投資・人財

## 研究開発投資基本方針

- 付加価値向上と新規事業の創出  
総額を維持する中で、売上高研究開発費率 6% 台

## 成長投資

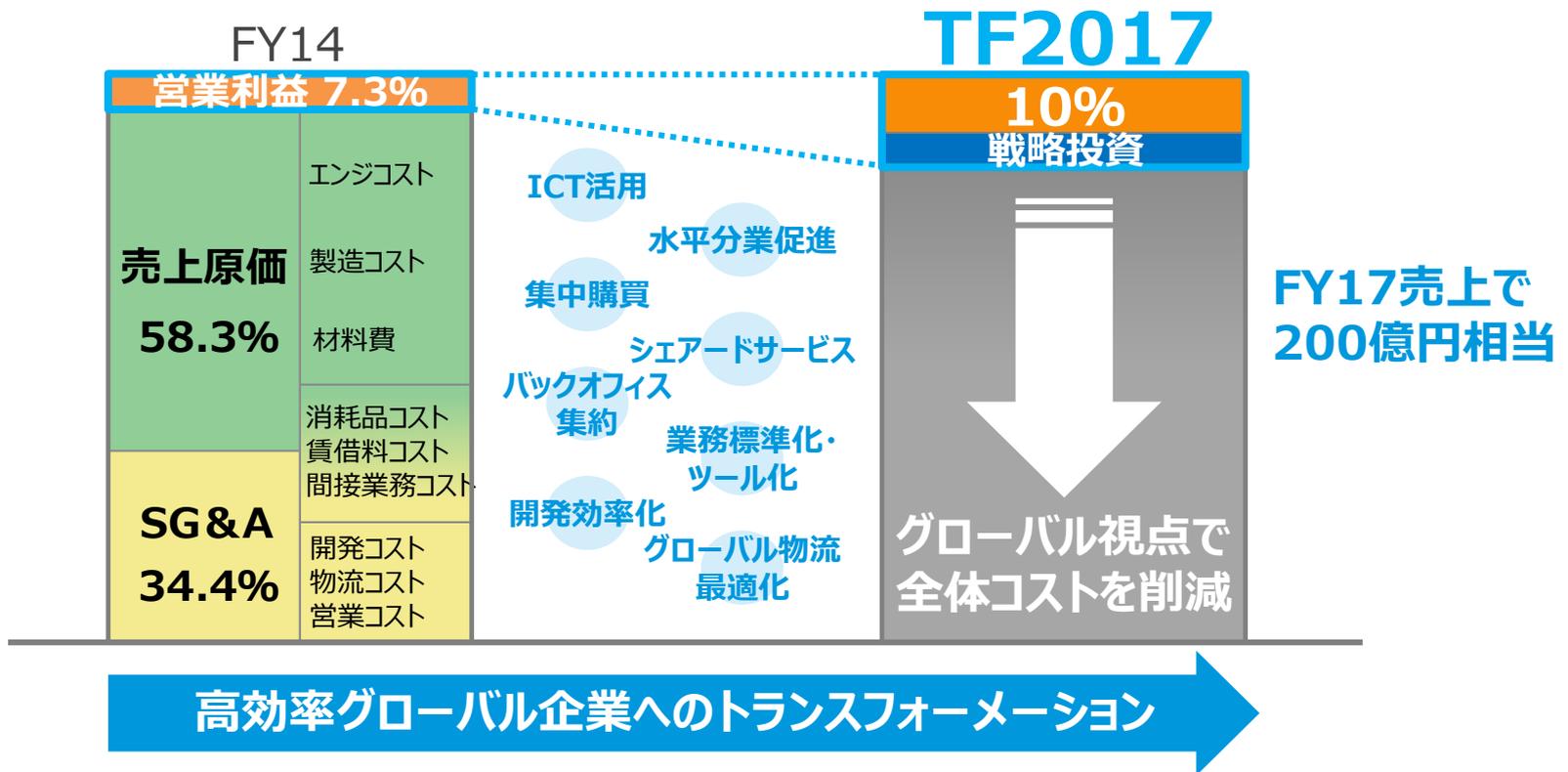
- M&Aを中心に、3年間で500億円程度の戦略投資枠を設け、主に注力業種の拡大を目指す
- 定常設備投資は、減価償却費の範囲内

## 人財

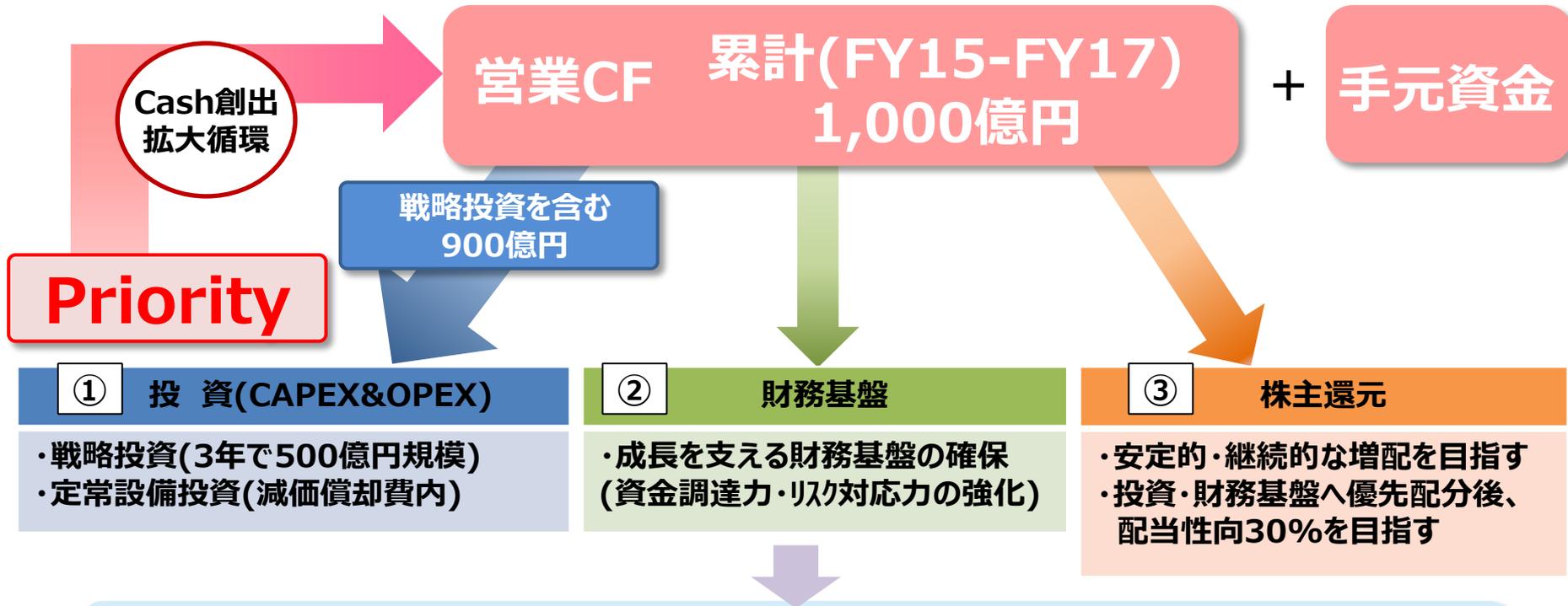
- 全体で20,000人規模を維持する中で、海外比率を増やしていく

# コスト構造最適化

社長直轄の専任組織を設置し、グローバル横断PJT体制のもと、総額200億円のコスト削減を目指す



# 財務戦略・資本政策



## 最適資本構成の考え方

- ◆ 成長投資のための余力を保持しながら、追加調達余力を確保
- ◆ 格付Aの維持(日系格付け機関)

# コーポレートガバナンスの継続強化

年度	項目	取締役会			監査役会		執行役員	
		社内	社外	社外比率	社内	社外		(取締役兼務者数)
2003	社外取締役の招聘	7	1	13%	2	2	24	6
2004	退職慰労金制度の廃止	7	1	13%	2	3	24	6
2005		7	1	13%	2	3	26	6
2006	取締役任期1年制の導入 取締役員数の定款変更(25名⇒15名)	9	1	10%	2	3	27	7
2007	社外取締役の増員 買収防衛策の導入	8	2	20%	2	3	29	5
2008		7	2	22%	2	3	28	5
2009	社外取締役の増員 買収防衛策の更新	7	3	30%	2	3	15	5
2010		5	3	38%	2	3	14	3
2011	買収防衛策の更新 上場子会社の売却	4	3	43%	2	3	15	2
2012		4	3	43%	2	3	14	3
2013		4	3	43%	2	3	12	1
2014	指名・報酬委員会の設置(任意の諮問機関) 買収防衛策の非継続(廃止) 社外役員独立性基準の制定	6	3	33%	2	3	12	3
2015	指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 (任意の諮問機関) 取締役会の外部評価	6	3	33%	2	3	11	3

最後に

すべてのステークホルダーの皆様に感謝申し上げます

**100周年記念配当：5円（中間配当時に実施予定）**



次の100年に向けた **Transformation 2017** に  
ご期待ください

## ご注意

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。

### 横河電機株式会社

コーポレート・コミュニケーション室 IRグループ

Email : Yokogawa\_Electric\_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

TEL : 0422-52-5530

URL : <http://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/index.htm>