

Transformation 2017

横河電機株式会社 決算説明資料

2017年5月10日

目次

1. FY16決算概要 と FY17業績見通し P.2

取締役 常務執行役員 経理財務本部長 穴吹 淳一

2. Transformation2017 P.20 － 変革を加速しさらなる成長へ －

代表取締役社長 西島 剛志

- ・長期経営構想と中期経営計画
- ・現状認識 －FY16レビュー－
- ・中期経営計画レビュー －TF2017 3つの変革－
- ・FY17経営方針
- ・定量目標、ガバナンスの継続強化

3. 補足資料 P.40

横河電機株式会社

FY16決算概要 と FY17業績見通し

2017年 5月10日

取締役 常務執行役員 経理財務本部長
穴吹 淳一

決算サマリー（対前年）

- ◆受注・売上 :国内増収、海外は主に円高の影響により減収
- ◆営業利益 :コスト削減の一方、円高や減収、買収に伴う一時費用などにより減益
- ◆為替影響 :受注▲267億円、売上▲265億円、営業利益▲67億円
- ◆KBC等買収影響 :受注+82億円、売上+103億円、営業利益▲38億円

(億円)

	FY15	FY16	差異	増減率	為替影響
受注高	4,211	3,907	▲304	▲7.2%	▲267
売上高	4,137	3,914	▲223	▲5.4%	▲265
営業利益	396	316	▲80	▲20.3%	▲67
ROS(%)	9.6	8.1	▲1.5pt	—	—
経常利益	407	330	▲77	▲18.9%	▲73
親会社株主に帰属する当期純利益	302	258	▲44	▲14.6%	▲73
EPS(円)	114.03	96.44	▲17.59	▲15.4%	—
ROE(%)	13.2	10.4	▲2.8pt	—	—
為替レート 1米ドル=	119.99円	108.95円	▲11.04円	—	—

決算サマリー（対予想）

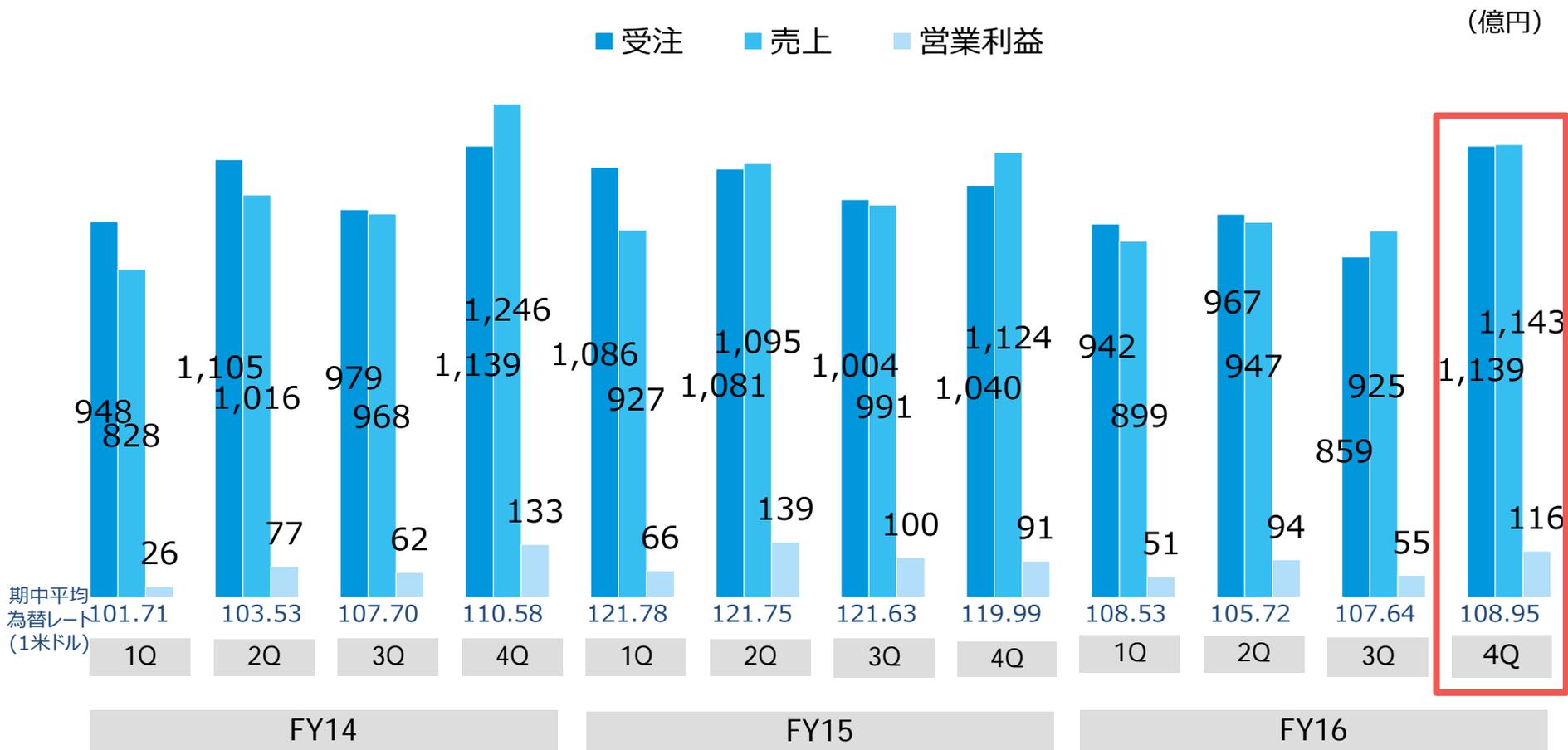
- ◆受注、営業利益はほぼ予想並み
- ◆経常利益・当期純利益は超過達成

(億円)

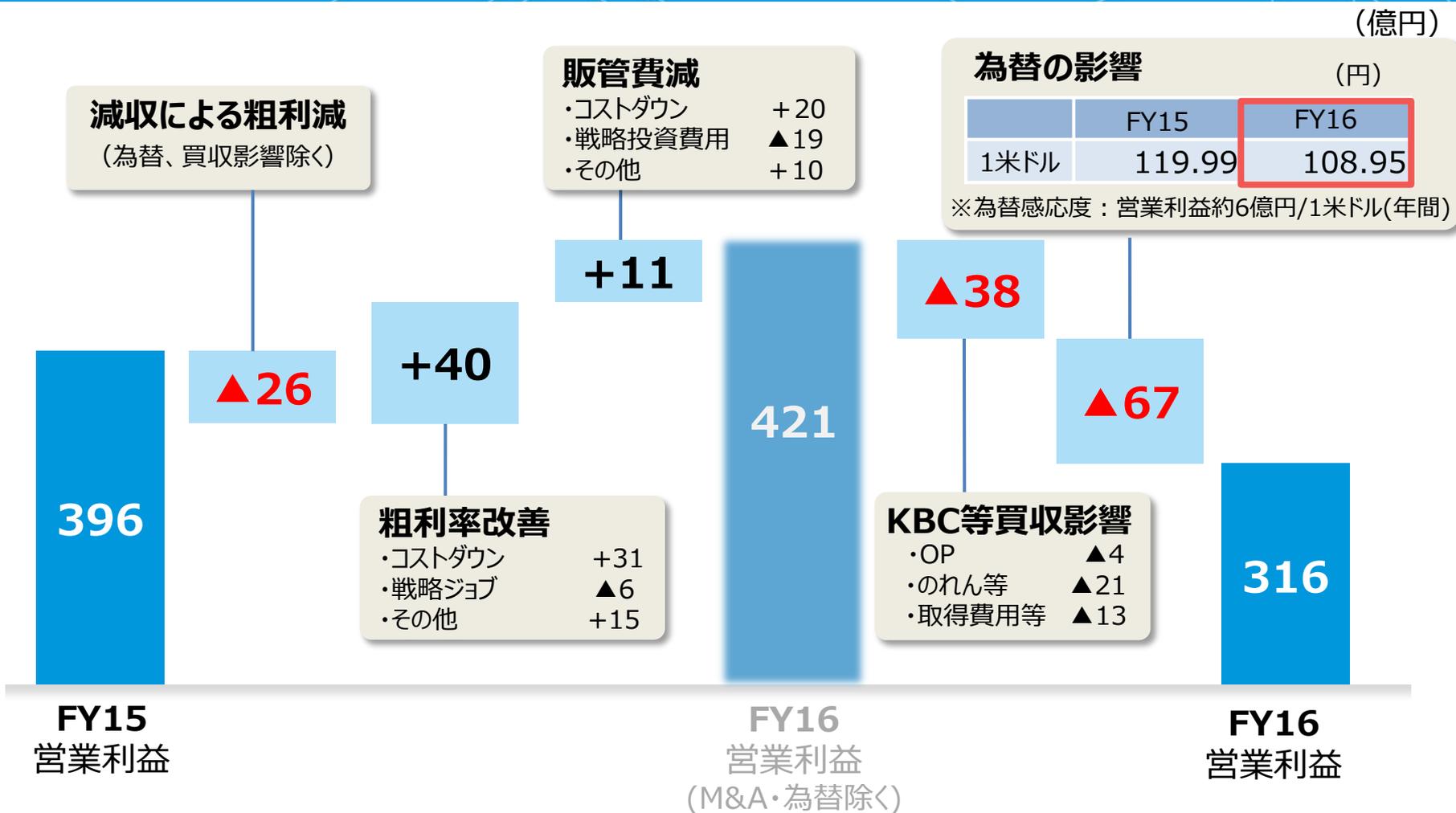
	FY16予想 (11/1)	FY16	差異
受注高	3,910	3,907	▲3
売上高	3,950	3,914	▲36
営業利益	320	316	▲4
経常利益	315	330	+15
親会社株主に帰属する 当期純利益	220	258	+38
EPS(円)	82.37	96.44	+14.07
為替レート 1米ドル	105.00	108.95	+3.95円

四半期別 経営成績

◆売上高・営業利益は、国内制御事業を中心に2Q及び4Qに集中傾向



営業利益分析（対前年同期比）



営業外・特別損益

(億円)

	FY15	FY16
営業利益	396	316
営業外収益	38	40
営業外費用	27	26
経常利益	407	330
特別利益	16	34
特別損失	4	9
税引前利益	419	355
法人税等	117	97
親会社株主に帰属する 当期純利益	302	258

(実効税率)

25.0%

25.3%

FY15:固定資産売却益 8億円

FY16:投資有価証券売却益 18億円

関係会社株式売却益 9億円

段階取得に係る差益 6億円

FY16:事業再編損 6億円

セグメント別 受注・売上・営業利益（対前年同期比）

◆制御事業：日本市場は底堅く推移

海外市場は円高の影響に加え、資源開発投資の抑制などもあり減収減益
 為替影響→受注▲248億円、売上▲186億円、営業利益▲61億円

制 御

計 測

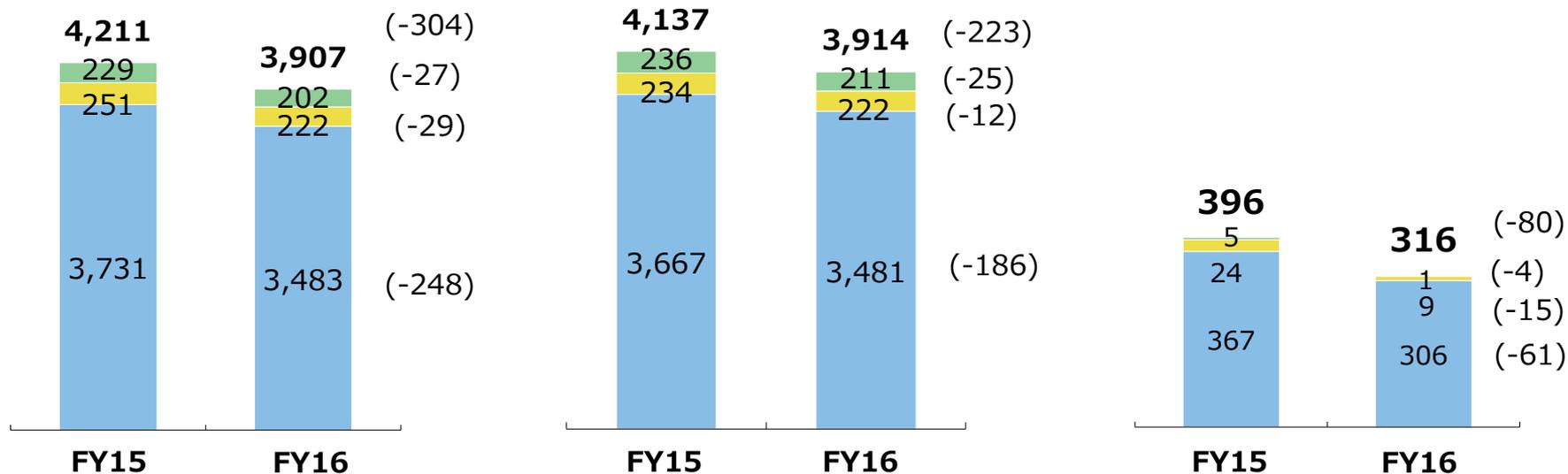
航機その他

(億円)

受注高

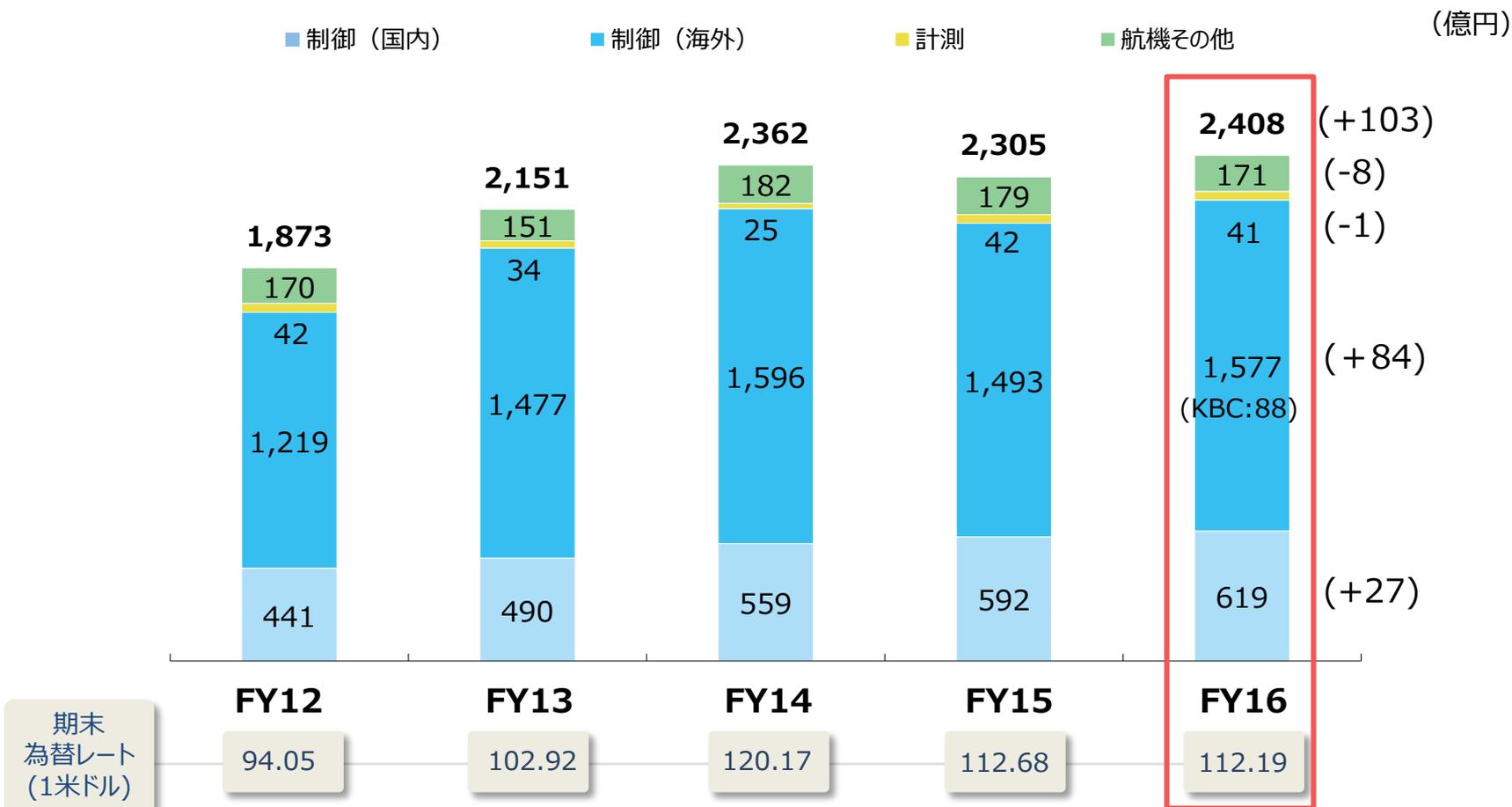
売上高

営業利益



セグメント別 受注残推移

◆ 受注残は堅調に推移

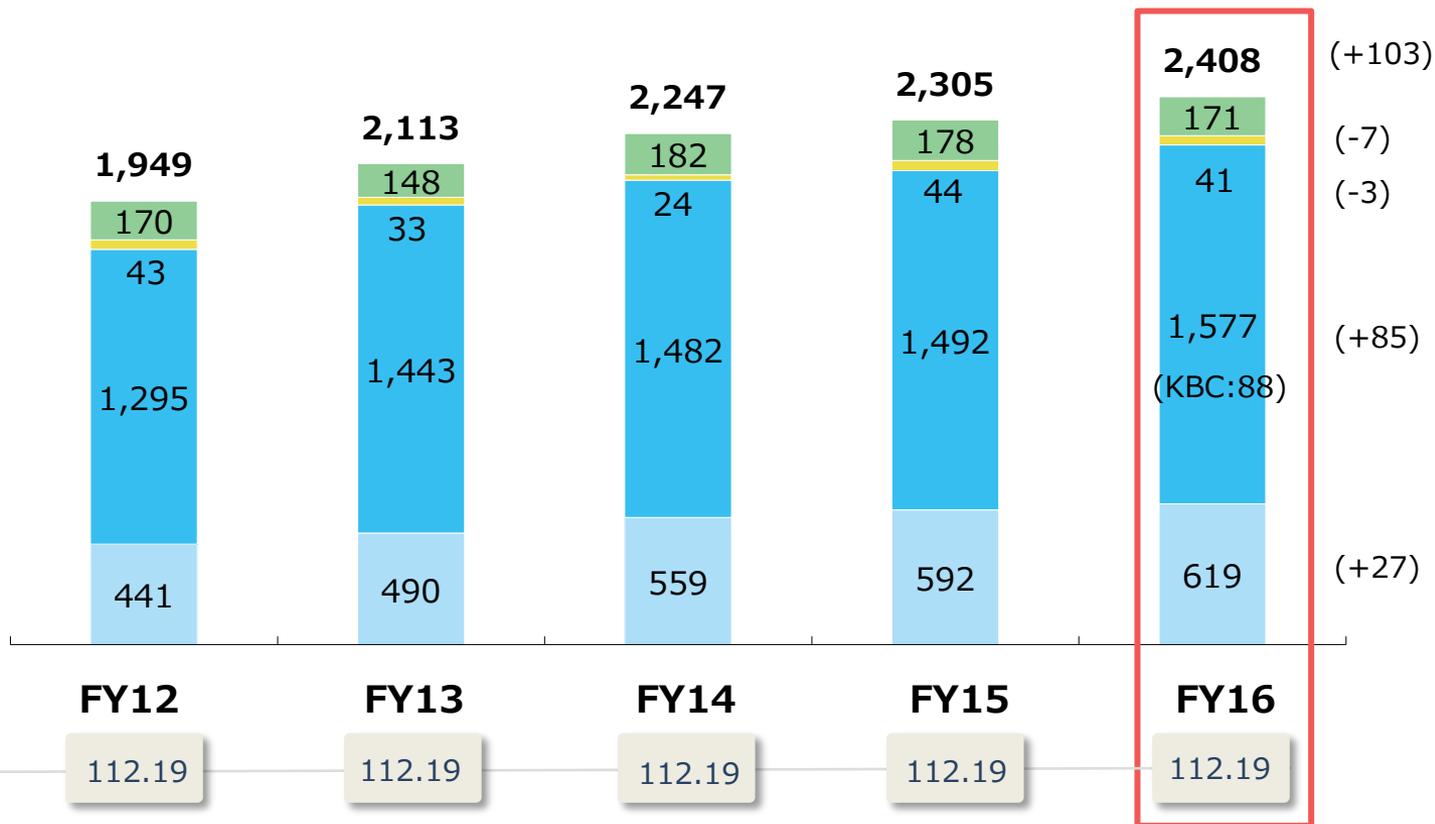


* 仕向地別基準

(参考)セグメント別 受注残推移 *FY16 4Q期末為替レート換算

◆ 為替影響を除く実質ベースで順調に推移

■ 制御 (国内) ■ 制御 (海外) ■ 計測 ■ 航機その他 (億円)



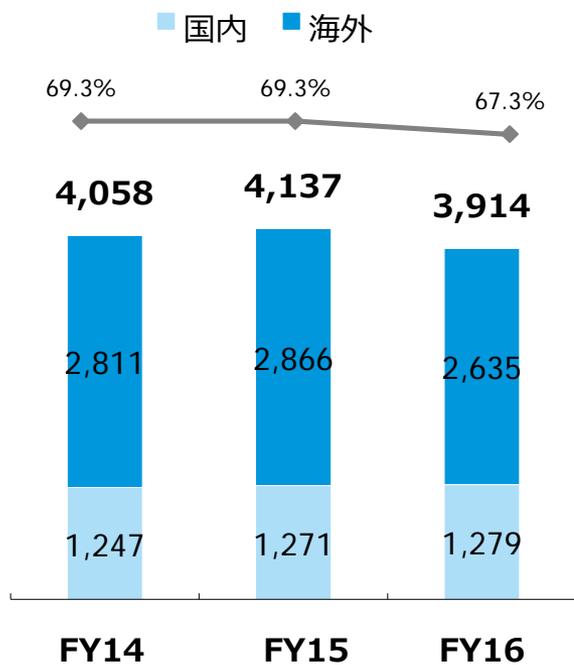
* 仕向地別基準

国内外売上高

◆国内制御が堅調に推移

全社

(億円)



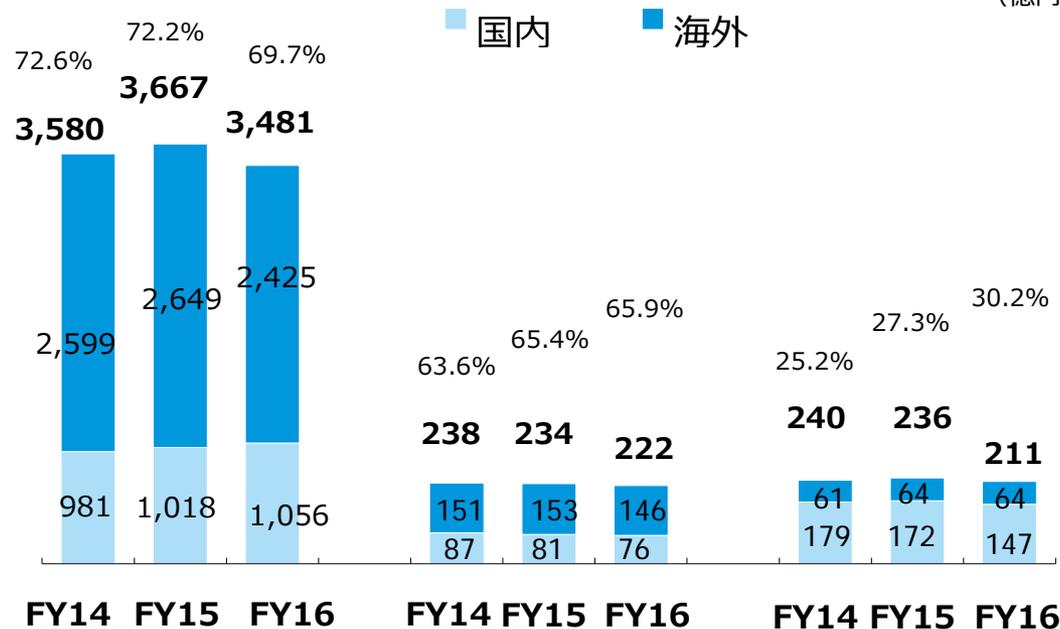
セグメント別

制 御

計 測

航機その他

(億円)

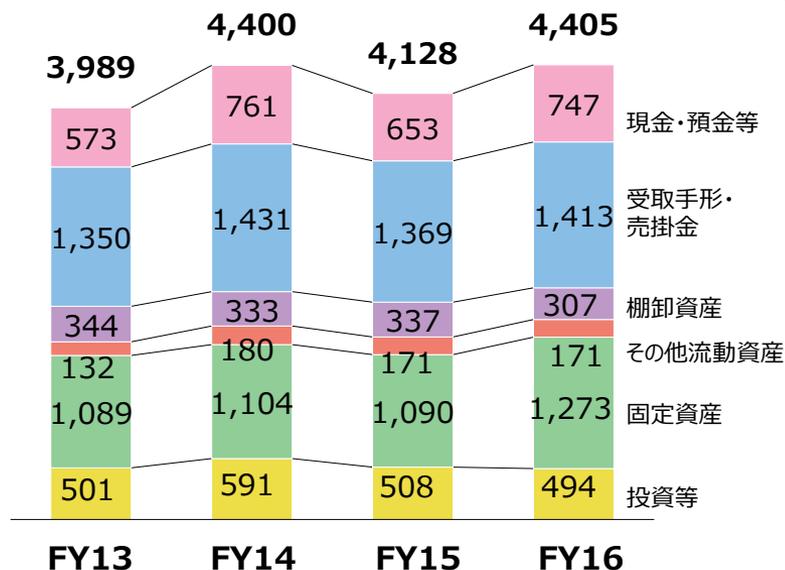


貸借対照表

- ◆資産 主に買収に伴う影響により増加
- ◆負債 買収に伴う有利子負債の増加などにより、118億円増加(DELシオ:17.4%)
- ◆純資産 自己資本比率:58.2%

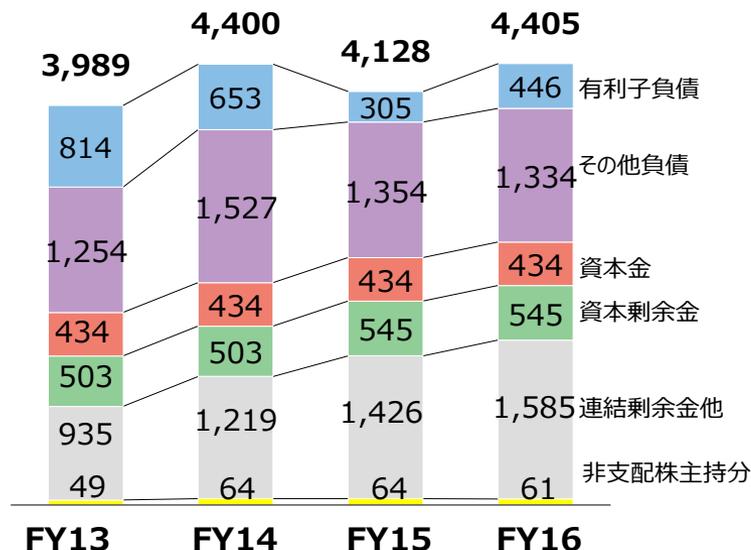
資産

(億円)



負債・資本

(億円)

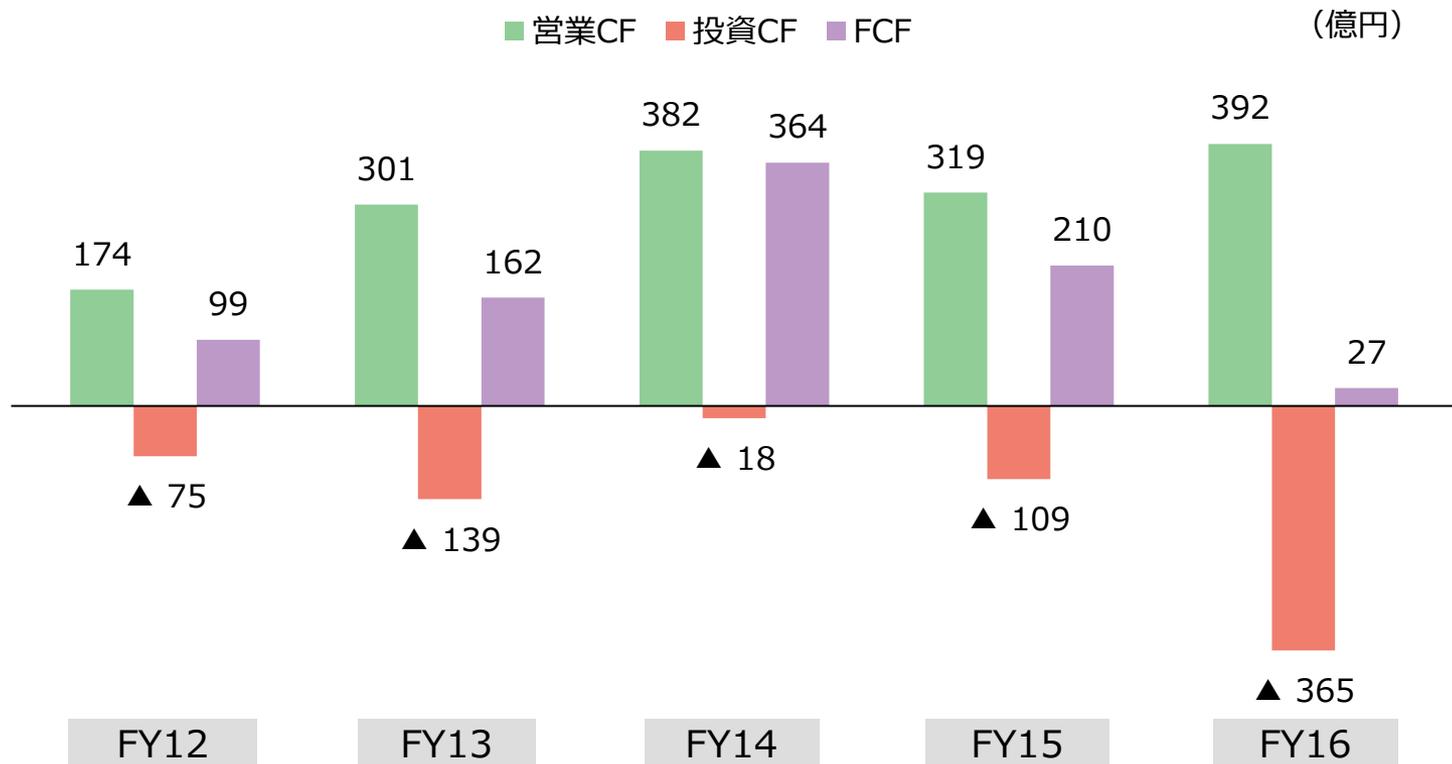


	FY13	FY14	FY15	FY16
総資本利益率 (ROA)	3.1%	4.1%	7.1%	6.0%
自己資本利益率 (ROE)	6.9%	8.6%	13.2%	10.4%
総資産回転率	1	0.97	0.96	0.92

	FY13	FY14	FY15	FY16
D/E レシオ	43.5%	30.3%	12.7%	17.4%
自己資本比率	46.9%	49.0%	58.3%	58.2%
一株当たり純資産 (BPS)	727円	837円	901円	960円

キャッシュ・フロー

◆投資CF:KBC取得費用266億円含む



業績予想（前年比）

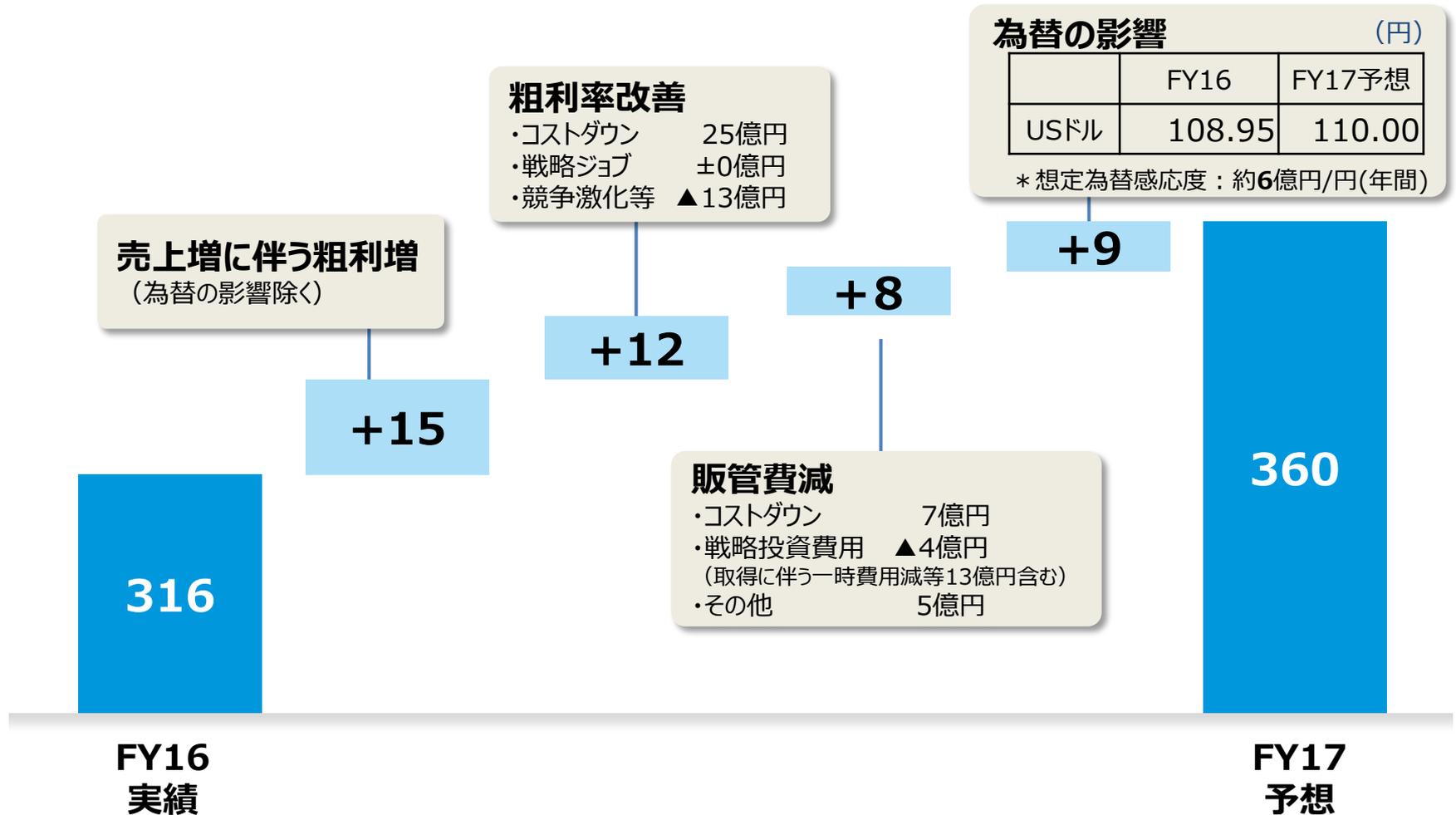
◆FY17 増収・増益 予想

（億円）

	FY15 実績(A)	FY16 実績(B)	FY17 予想(C)	前年比 (C-B)	伸長率 (C÷B-1)
受注高	4,211	3,907	4,000	+93	+2.4%
売上高	4,137	3,914	4,000	+86	+2.2%
営業利益	396	316	360	+44	+13.9%
ROS(%)	9.6	8.1	9.0	+0.9pt	—
経常利益	407	330	355	+25	+7.5%
税引前利益	419	355	375	+20	+5.6%
法人税等	117	97	105	+8	+8.2%
親会社株主に帰属 する当期純利益	302	258	270	+12	+4.8%
EPS(円)	114.01	96.44	101.04	+4.60	—
為替レート 1米ドル=	119.99円	108.95円	110円	+1.05	—

FY17営業利益増減要因

(億円)



セグメント別 受注・売上・営業利益（予想）

- ◆ 制御事業 : 増収増益の見通し
- ◆ 計測事業 : 受注売上前年並みだが、増益の見通し
- ◆ 航機その他事業 : 航海ビジネスの市況悪化などにより減収の見通し

制 御

計 測

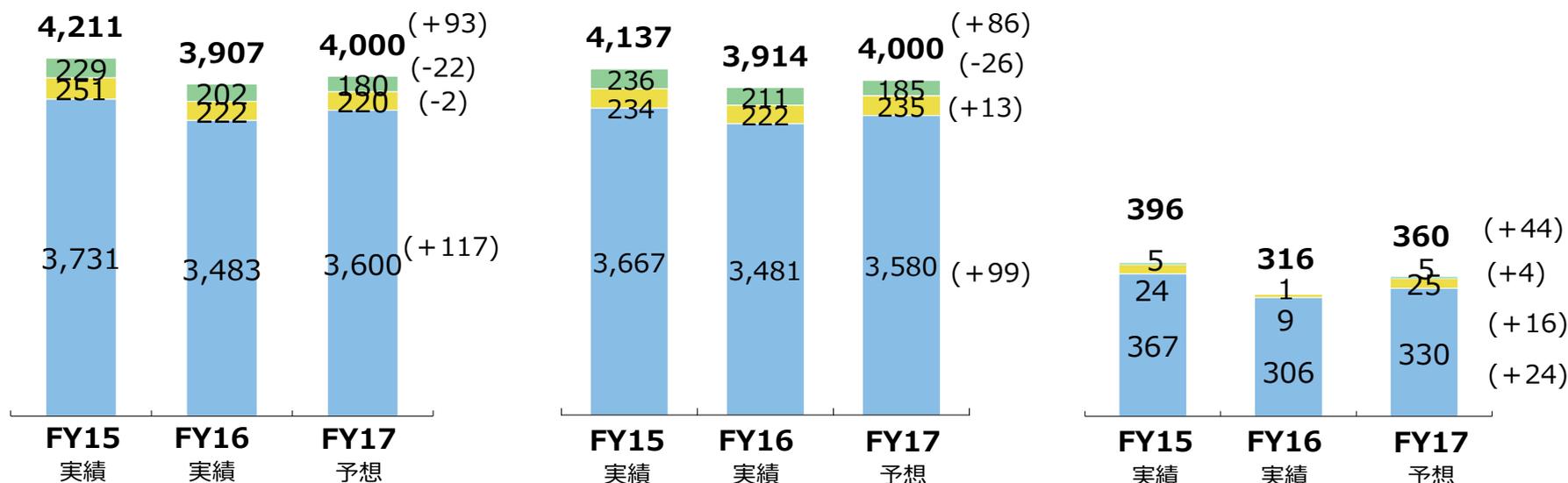
航機その他

(億円)

受注高

売上高

営業利益



研究開発費・減価償却費・設備投資

■ 研究開発費 ■ 減価償却費 ■ 設備投資



	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17 予想
研究開発費 (対売上高比率)	372 9.9%	288 9.1%	292 9.0%	275 8.2%	255 7.3%	258 6.6%	258 6.4%	253 6.1%	271 6.9%	275 6.9%
減価償却費 (対売上高比率)	216 5.7%	160 5.1%	138 4.2%	128 3.8%	135 3.9%	136 3.5%	145 3.6%	151 3.6%	180 4.6%	180 4.5%
設備投資 (対売上高比率)	268 7.1%	111 3.5%	113 3.5%	111 3.3%	135 3.9%	140 3.6%	141 3.5%	154 3.7%	142 3.6%	160 4.0%

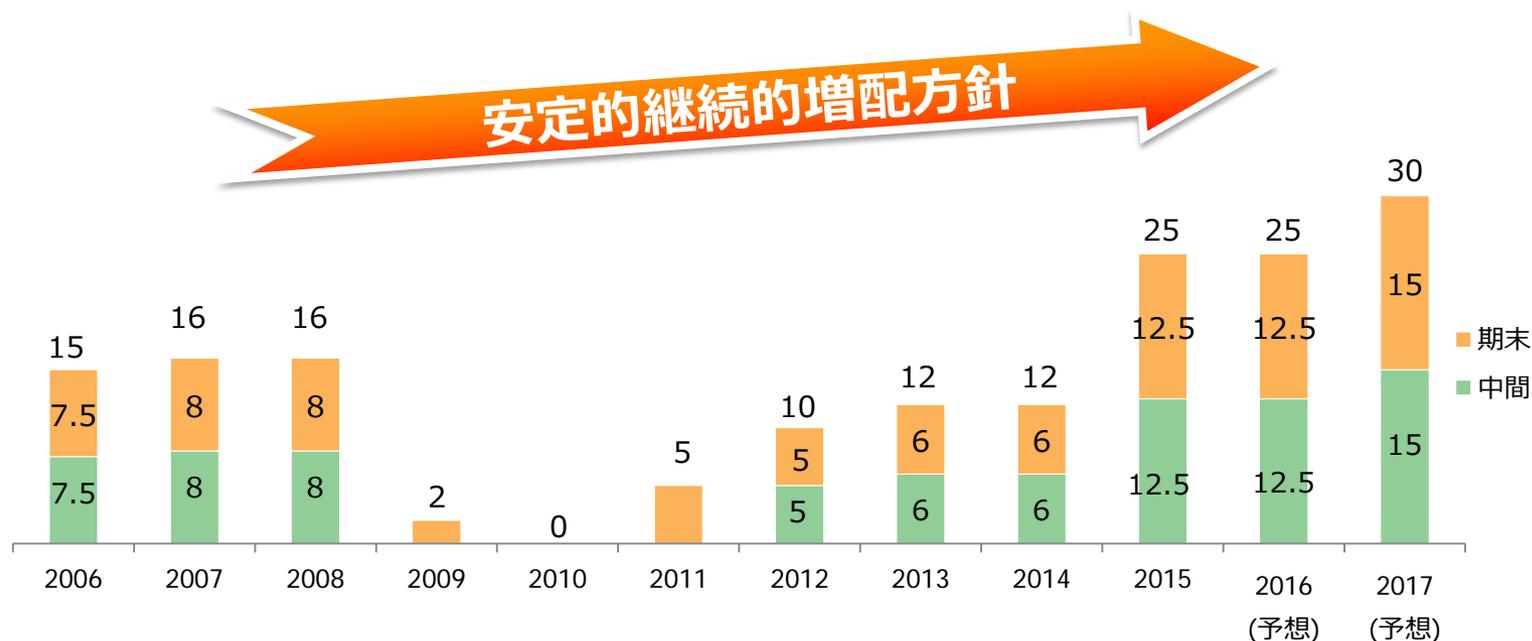
配当金

FY15：普通配当20円＋100周年記念配当5円

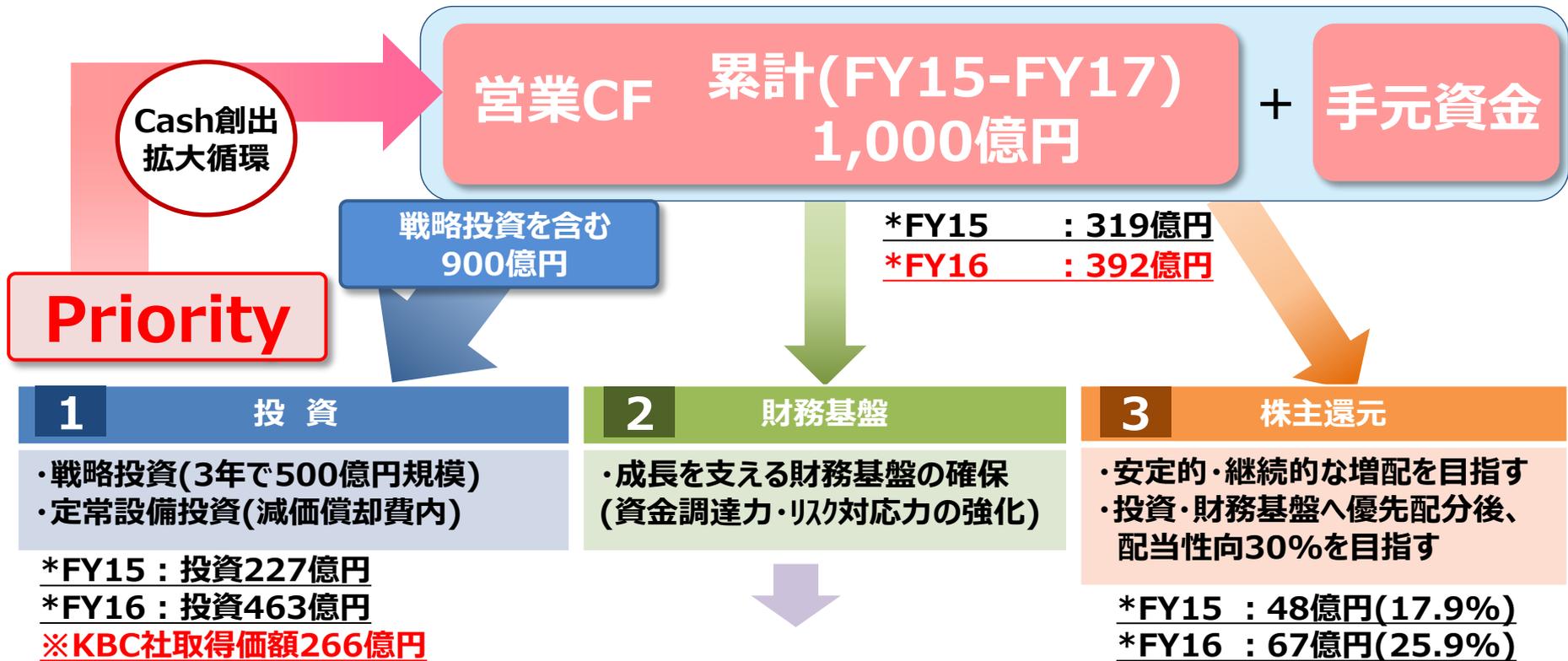
FY16：25円配当継続（配当性向25.9%）

FY17：30円(配当性向29.7%) *目標30%

(円)



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)

横河電機株式会社

Transformation2017

— 変革を加速しさらなる成長へ —

- 長期経営構想と中期経営計画
- 現状認識 — FY16レビュー —
- 中期経営計画レビュー — TF2017 3つの変革 —
- FY17経営方針
- 定量目標、ガバナンスの継続強化

2017年 5月10日

代表取締役社長 西島 剛志

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

Transformation 2017

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」へ変革

- ・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

「新しい価値づくり」へ変革

- ・ICT進展は新たなビジネスチャンス
- ・企業・業界横断の効率化、最適化で価値を共創

「高効率グローバル企業」へ変革

- ・全機能・業務でグローバル最適実現
- ・競合企業に勝てるコスト構造へ

制御事業 グローバル

No.1

YOKOGAWAは

“Process Co-Innovation”を通じて
お客様と共に明日をひらく
新しい価値を創造します

現状認識：FY16レビュー

- 先行きの不透明感などを背景に、「**厳しい事業環境が継続**」
- 得意な業種、地域などを背景に、「**相対的に善戦**」

市況

お客様は投資を**大幅削減**、**競争は激化**しているが、**新しい価値創出には積極的** (変化の兆し)

業種

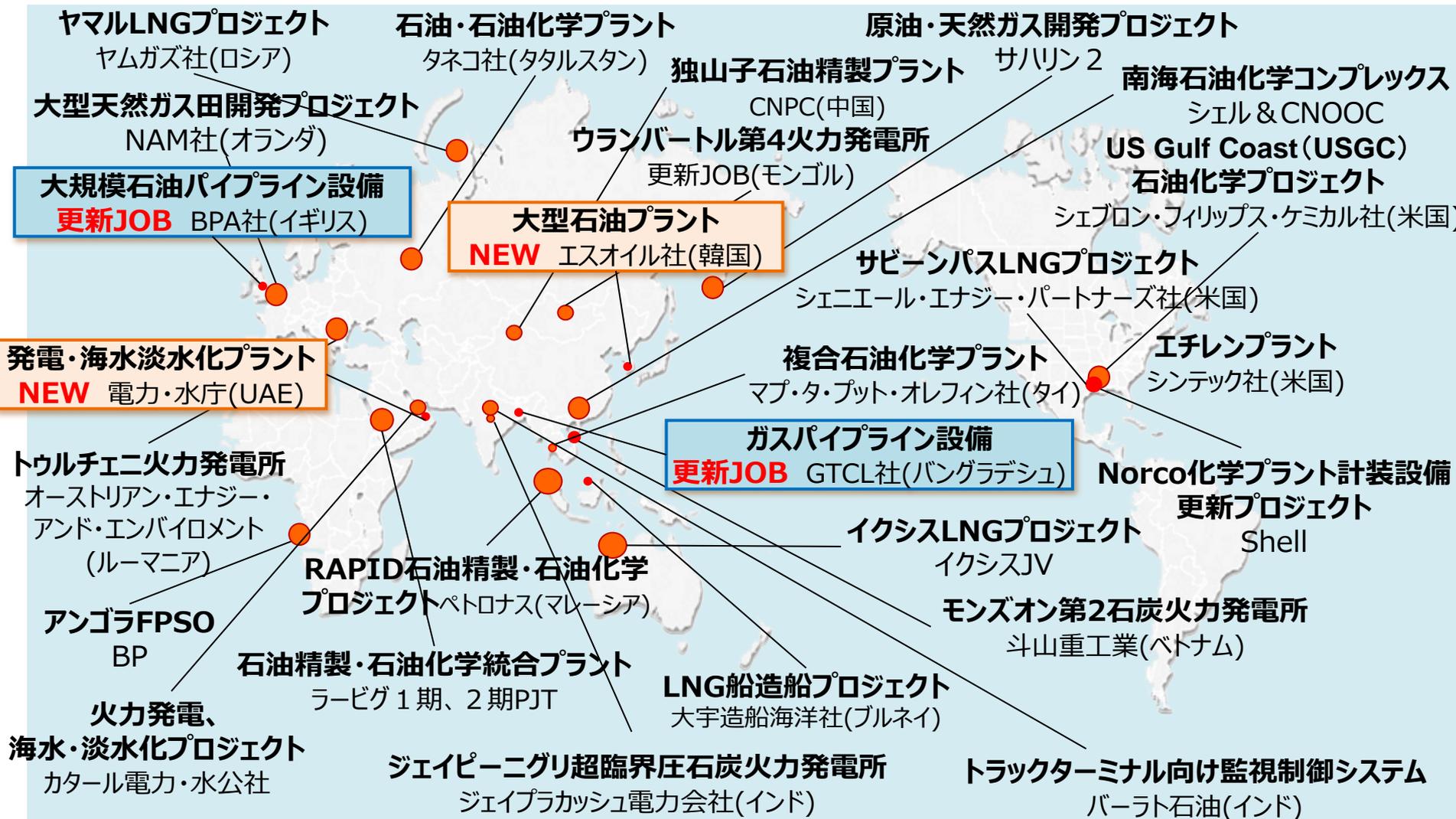
ダウンストリーム側が**比較的堅調**な中で、**アップ・ミッドストリーム**側の**一部に動き**

地域

市場はまだらで、**北米は厳しい**が、**日本・中東は堅調**



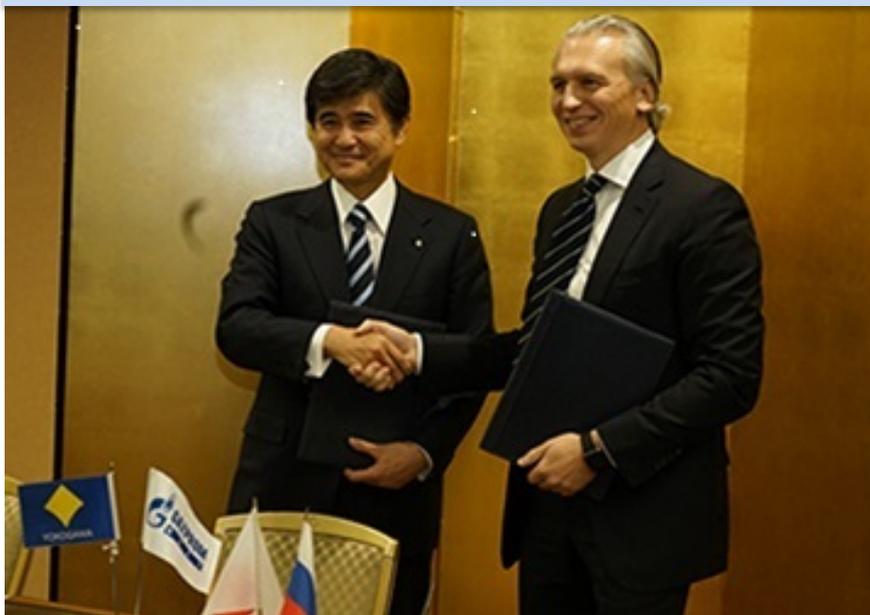
主な受注実績 ※開示案件のみ



トピックス：お客様フォーカス

＜ガスプロムネフチ社＞ 技術協力センター新設の 覚書締結

製油所操業の最適化に必要な「高度制御システム」等の開発、「エンジニアの育成」などに貢献



＜サウジアラムコ社＞ 石油・ガスの計測・制御で 協力覚書締結

これまで取り組んできた計測・制御分野での「研究開発」や「人財育成」を加速



中期経営計画レビュー －TF2017 3つの変革－

Transformation 2017

- 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、「高効率グローバル企業」へ **変革**

これまでの2年間：中期経営計画策定時との差異

- 油価下落、世界経済の成長鈍化等により、
「市況の悪化、競争環境の激化」



- お客様の投資意欲低下 = **受注減少**



- **売上減少、物量減少でコスト削減効果縮小**
+ **自社の課題**

課題への取り組み

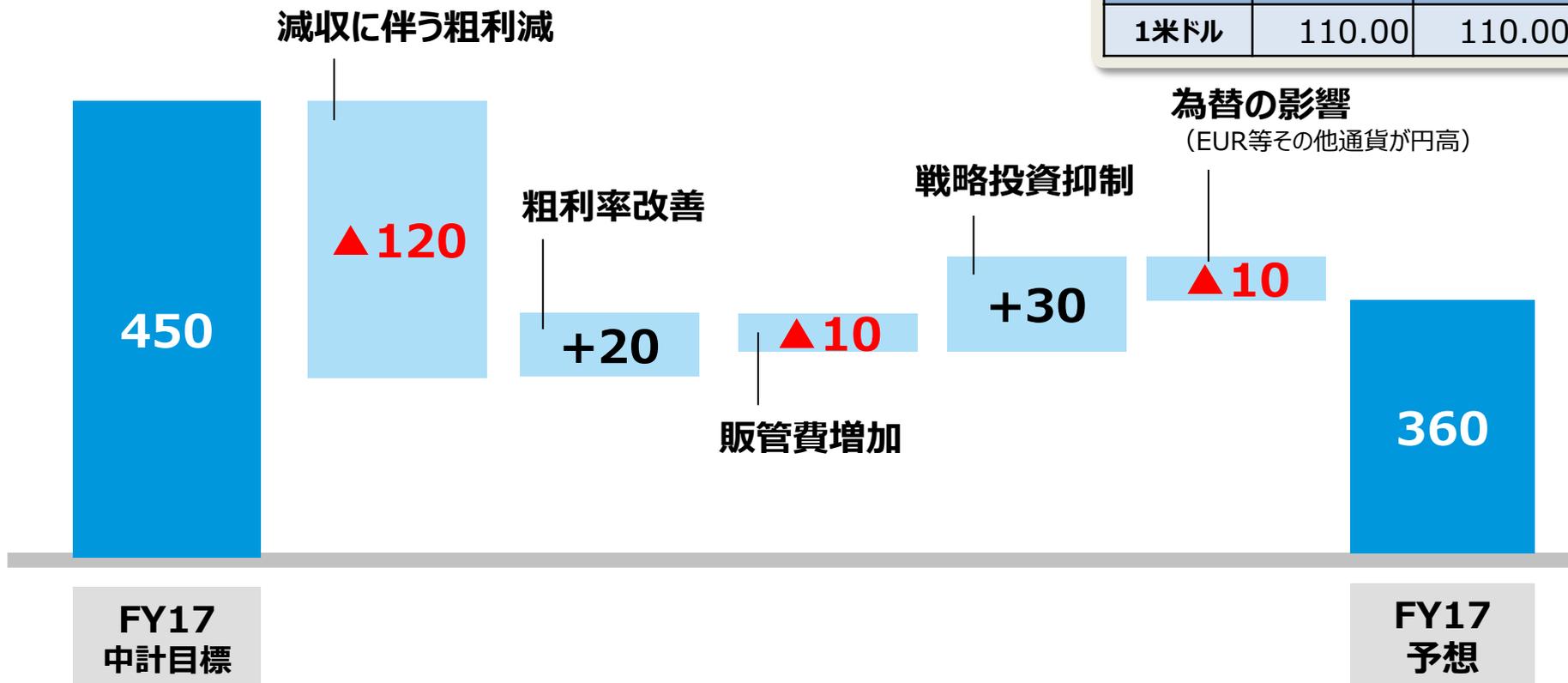


- **売上伸長に依存しない「経営の変革」**
3つの変革を加速

中計目標とのギャップ — 営業利益分析 —

(億円)

為替レート		(円)	
	FY17中計	FY17予想	
1米ドル	110.00	110.00	



①「お客様フォーカス」へ変革

注力業種へのリソース集中による、 お客様基盤での事業拡大

主な施策	進捗	FY17期待効果
ライフサイクルサービスビジネス拡大	市況悪化を受け、 200名弱 の増強予定だが、セキュリティサービス等成長分野で挽回	総計340名以上の増強で、売上約40%以上伸長
高度ソリューションビジネス拡大	FY17見通しで、 年間成長率25%以上 を計画。シナジー創出が今後の課題	40名強の増強で、年間成長率30%実現
注力業種向け製品機能強化	安全計装システム は過去最高の売上見込みだが、 パイプラインマネジメント、無線騒音監視 など新市場の早期貢献が課題	<ul style="list-style-type: none">・戦略投資製品売上20%増・50億円以上の新市場創出
国内の幅広い業種で課題解決型ビジネス拡大	コンサルティング力の強化で、情報系ビジネスの 受注17%以上伸長	売上約20%以上伸長

②「新しい価値づくり」へ変革

【強み】生産工程/現場の知見・経験 + ICT



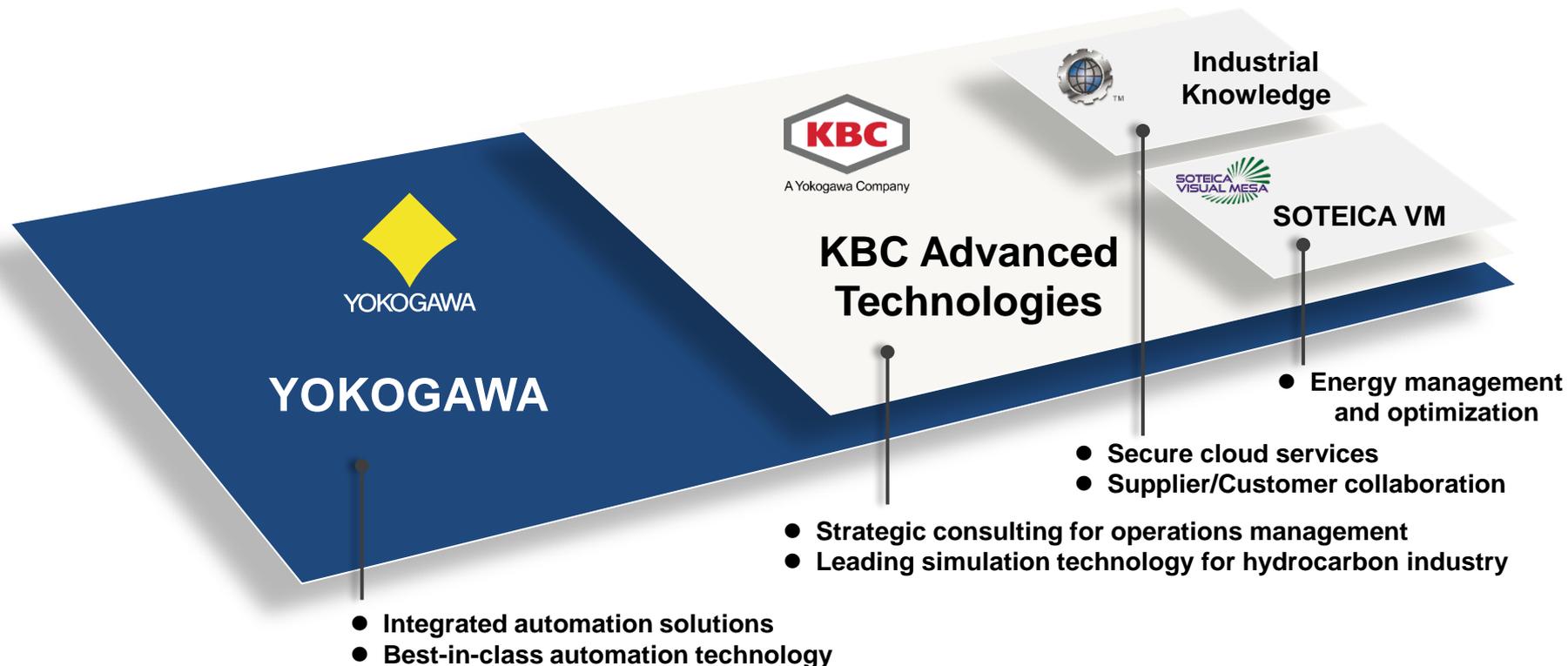
連携も含めた効率化・最適化の実現

主な事例	内容
セキュリティビジネス強化	シスコシステムズ社との連携拡大
無線技術を活用したソリューション ビジネスの展開	スタトイル社とフィールド無線システム分野で共同 開発契約
①米国Industrial Evolution Inc. ②英国KBC社 ③米国SOTEICA社 3社の買収による新しい価値創造	①クラウドサービスを活用したDaaSビジネス参入 ②経営層向けプレミアムコンサルティングビジネス およびソフトウェアの強化 ③エネルギーマネジメントソリューションビジネスの強化 遠隔支援「KBC Co-Pilot Program」を発売
IT分野の先進企業4社と協業	IIoTアーキテクチャの開発による、ビジネスモデルの 変革と事業拡大
価値共創環境「GRANDSIGHT」	お客様とのプラットフォーム共有

「新しい価値づくり」の取り組み

－ 3社(KBC,IE,SOTEICA)買収後の進捗－

- PMI完了、YOKOGAWAグループのシナジー効果積み上げを期待
- FY18以降に挽回 KBC経営目標：OP9億円(のれん償却費21億円)



③「高効率グローバル企業」への変革

3年間で200億円の目標に対し、140億円 → 計画達成率70%

- ・市場環境悪化による受注・売上の伸び悩み → 進捗49%(売上連動分)
- ・エンジニアリング効率化施策を中心に収益性向上 → 進捗134%

主な施策	取り組み事例	計画達成率
原価率の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・機種別原価の削減 ・グローバル物流最適化 ・ソリューションサービス粗利改善 ・グローバル調達 	<ul style="list-style-type: none"> ・物量に依存しないコストダウンへの注力 ・梱包仕様改定によるコストダウン ・セントラルエンジニアリングセンターの活用 ・グローバルインフラ整備導入による「見える化」 	85% 順調
販管費の削減 <ul style="list-style-type: none"> ・営業および拠点管理率向上 ・コーポレート効率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外拠点機能・構造のスリム化 ・固定費削減施策による効率化 ・人事、経理、総務、貿易業務でシェアードサービス実施 ・工数、紙、搬送、保管コスト削減(e-DocPJT) 	55% さらなる加速が必要

コスト削減の最終目標

	FY14 実績	FY15 実績	FY16 実績	FY17 修正目標	FY17 当初目標
コスト削減額 (FY14比)	—	57億円	108億円 (単年51億円)	140億円 (単年32億円)	約200億円 (単年100億円)
原価率	58.3%	57.3%	56.8%	56.5%	57%以下
販管費率	34.4%	33.1%	35.1%	34.5%	30%以下 (戦略投資含まず)
営業利益率	7.3%	9.6%	8.1%	9.0%	10.2%

FY17経営方針

－ 変革を加速しさらなる成長へ－

3つの取り組み

1

**トップライン
拡大**

お客様フォーカス
(課題解決力)

2

収益性向上

コストダウン

3

戦略投資

新しい価値づくり

アクションプランの重心

3つの取り組み

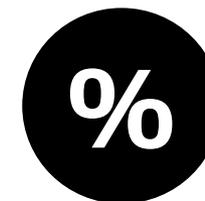
1 トップライン拡大

- ・課題解決能力の活用(KBC社等とのシナジー)
- ・日本での業種拡大と成功事例の海外展開
- ・グローバル市場での化学業種への注力



2 収益性向上

- ・グローバル物流最適化によるコスト削減
- ・海外RHQの重複機能見直しによる販管費削減
- ・情報インフラ整備(CRMなど)による効率化



3 戦略投資

- ・得意領域向けでのIIoTプラットフォーム構築
- ・日本での価値共創環境「GRANDSIGHT」始動
- ・Co-innovation活動始動



中計目標の見直し

トップラインは見直さざるを得ない環境下で、
ROA、EPSは当初目標を達成する

全社経営目標	FY14	FY15	FY16	FY17 当初目標	FY17 予想
ROE (%)	8.6	13.2	10.4	11%以上	10.1
ROA (%)	4.1	7.1	6.0	6%以上	✓ 6.1
売上高(億円)	4,058	4,137	3,914	4,400	4,000
営業利益(億円)	298	396	316	450	360
ROS (%)	7.3	9.6	8.1	10.2	9.0
EPS (円)	66.9	114.0	96.4	100円以上	✓ 101.0
為替レート(米ドル/円)	110.58	119.99	108.95	110.00	110.00

TF2017最終年度に向けて

- 下期に向けて**受注伸長を期待**するが、増収に依存しない基盤を整備し、**「収益性向上」**



- **成長投資の利益貢献、コスト削減、非事業用資産の売却、戦略投資などを加速**



- トップラインは当初目標を見直さざるを得ないが、**ROA、EPSは当初目標を達成する**

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)
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 コーポレートガバナンスガイドラインの制定	6	3	33%	2	3	11	3
2016	社外取締役の増員 譲渡制限付き株式報酬制度の導入	6	4	40%	2	2	12	3
2017 (予定)	役員に女性メンバー(社外監査役) 執行役員に複数の外国人(2名)	6	4	40%	2	3	18	4

さいごに：私たちの目指す方向性

持続可能な開発目標(SDGs)に対して、
お客様とともに社会的課題を解決し、



海外

次なる成長への挑戦

国内

高収益企業への牽引役

コーポレート・ブランド・スローガン

Co-innovating tomorrow™

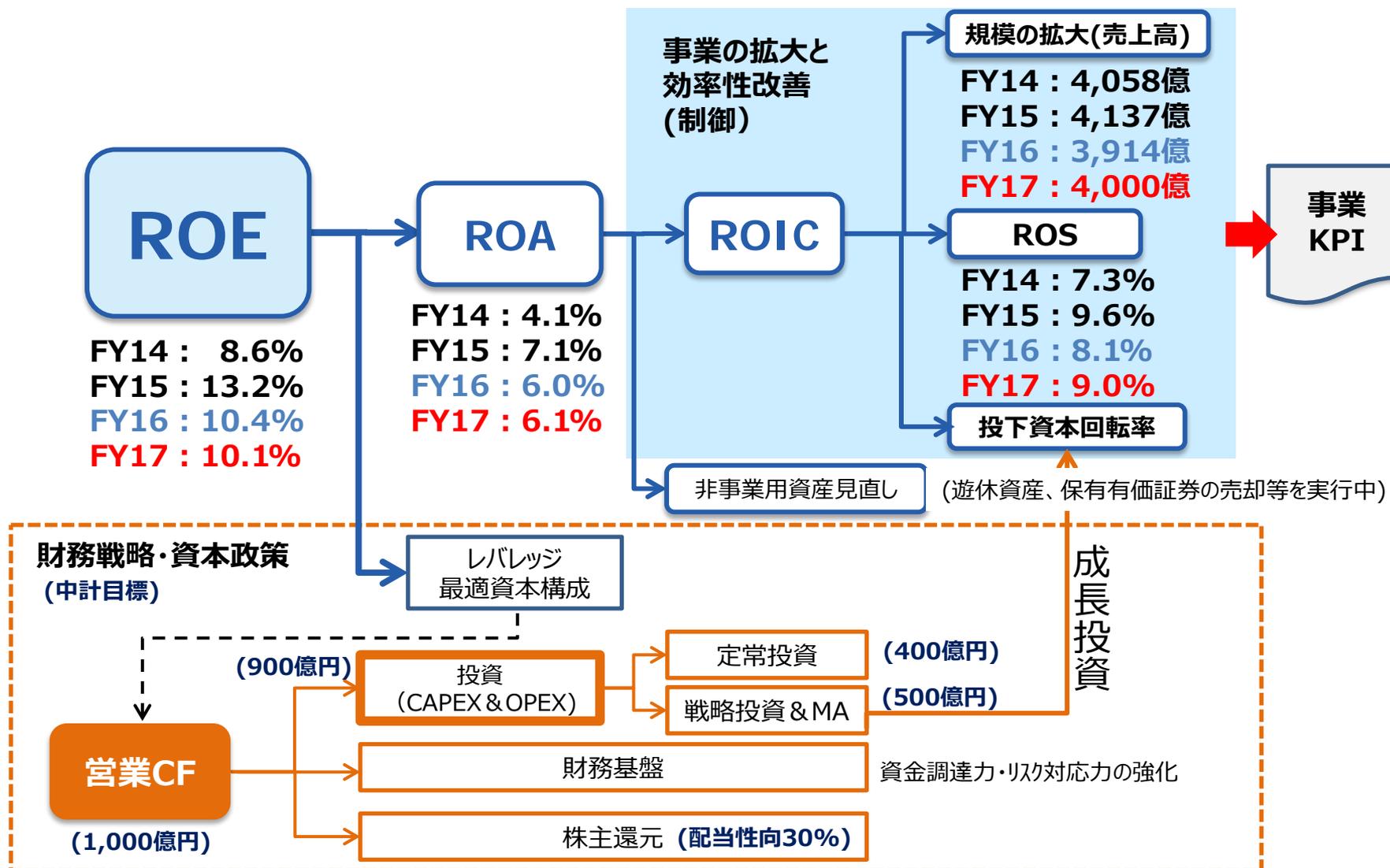


Transformation 2017 の最終年度をご支援ください

補足資料：

- 中期経営計画目標指標(修正後)
- セグメント別経営目標
- 事業ポートフォリオの変革
- 制御国内海外売上高/利益率推移
- 全社地域別売上高
- 研究開発・成長投資・人財
- トピックス
- 株価の状況

補足：中期経営計画 目標指標(修正後)



補足：セグメント別 経営目標

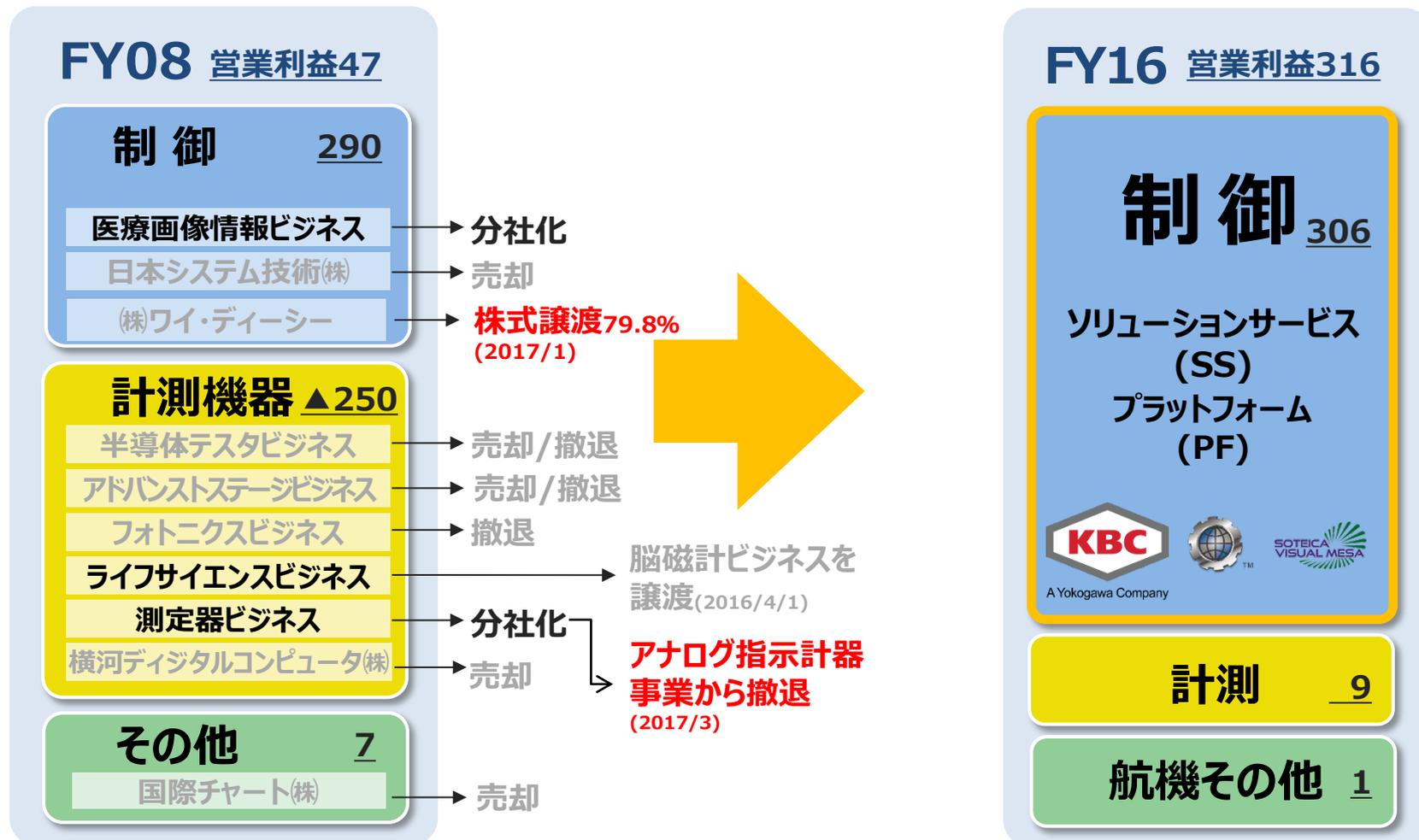
単位:億円

売上高	FY14	FY15	FY16	FY17 (2017/5/10)	FY17 (中計目標)	差異
制御事業	3,580	3,667	3,481	3,580	3,900	▲320
計測事業	238	234	222	235	260	▲25
航機その他事業	240	236	211	185	240	▲55
合計	4,058	4,137	3,914	4,000	4,400	▲400

営業利益	FY14	FY15	FY16	FY17 (2017/5/10)	FY17 (中計目標)	差異
制御事業	271	367	306	330	420	▲90
計測事業	16	24	9	25	20	5
航機その他事業	11	5	1	5	10	▲5
合計	298	396	316	360	450	▲90
為替レート(米ドル/円)	110.58	119.99	108.95	110.00	110.00	—

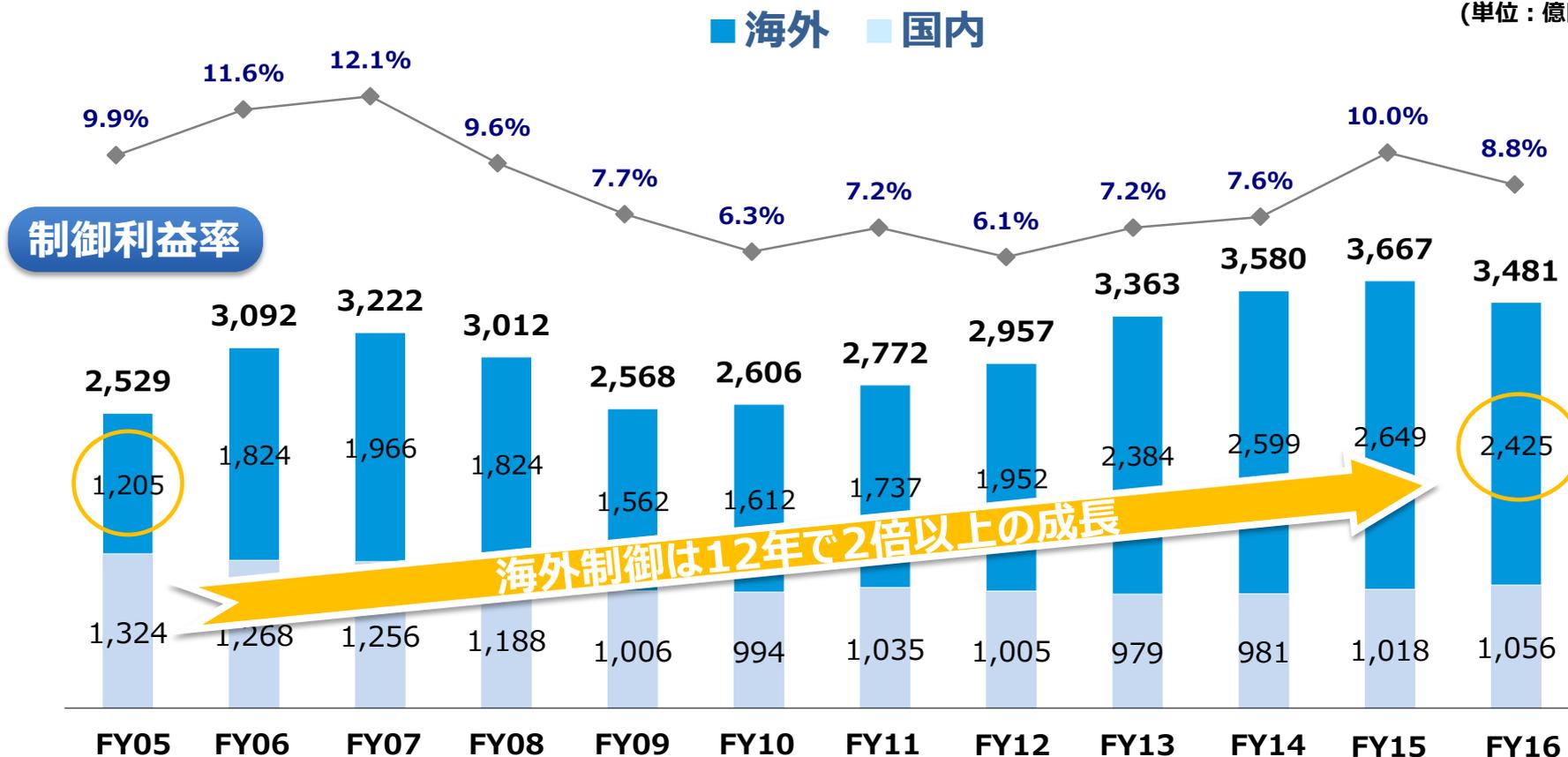
補足：事業ポートフォリオの変革

(億円)



補足：制御国内海外売上高/利益率推移

(単位：億円)

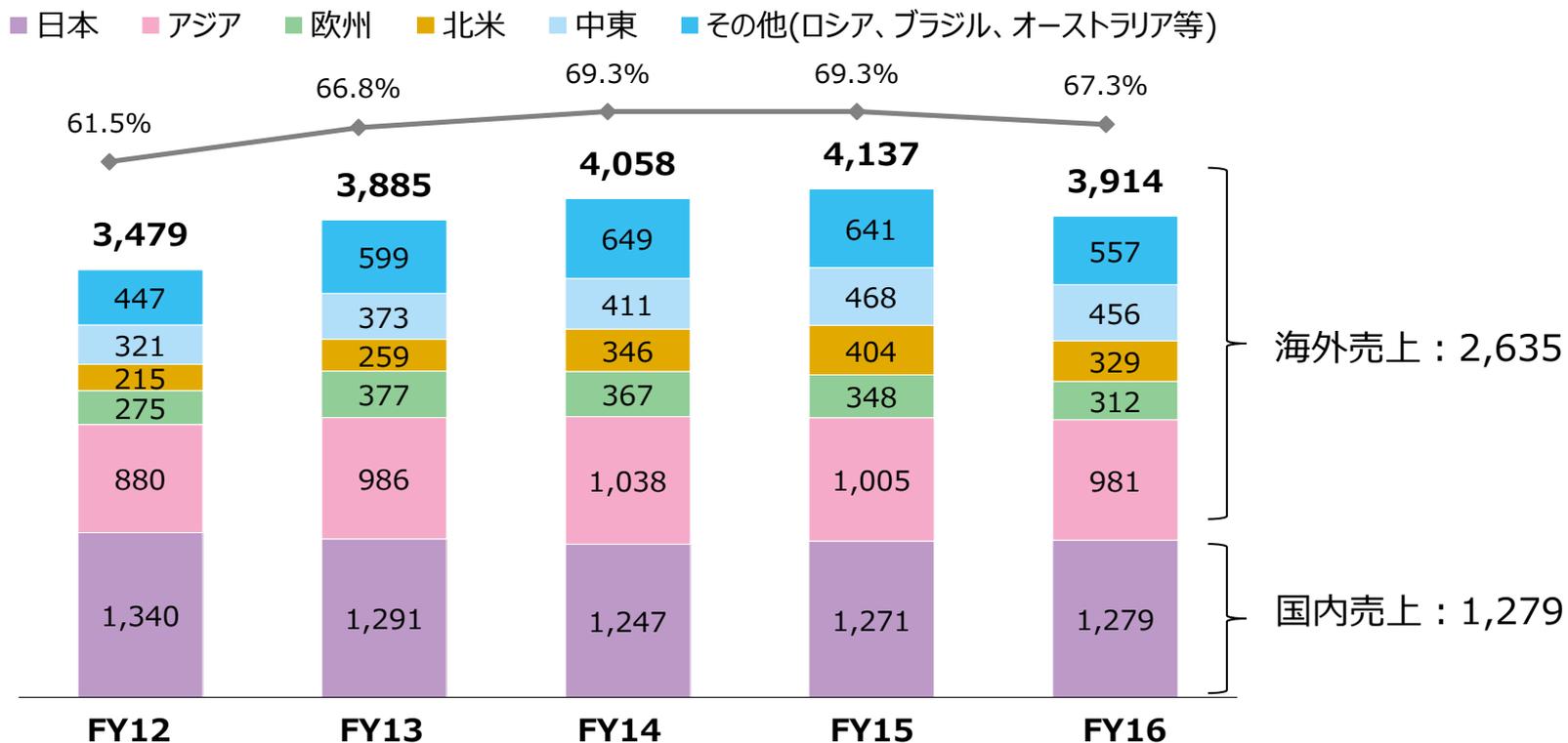


<期中平均為替レート>

	FY05	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16
USDドル	113.09	117.00	113.80	100.66	92.61	85.13	78.82	83.33	100.67	110.58	119.99	108.95

補足：全社地域別売上高

(億円)



* 顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類

補足：研究開発・成長投資・人財(一部追記)

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

※女性活躍推進法に基づく優良企業認定マーク「えるぼし」の最高位を取得



- **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
- **マネージャーに占める女性比率 5%以上** (FY17目標、FY14:2.4%)
※横河電機株式会社個別での数値目標

NEW

- **働き方改革による価値創造**



2017
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

補足：トピックス (2/8～5/10)

2月

KBCアドバンステクノロジーズが、お客様のプラント操業をリアルタイムに遠隔支援する「KBC Co-Pilot Program™」を発売

横河電機が「健康経営優良法人2017」に認定



3月

統合生産制御システム「CENTUM® VP R6.04」を開発・発売

米国Cosasco社とISA100 Wireless対応の腐食センサの販売契約を締結

社外監査役候補者として、高山靖子氏を選定

4月

王子ホールディングス配下の国内工場向け、次世代工場ネットワークの導入を完了

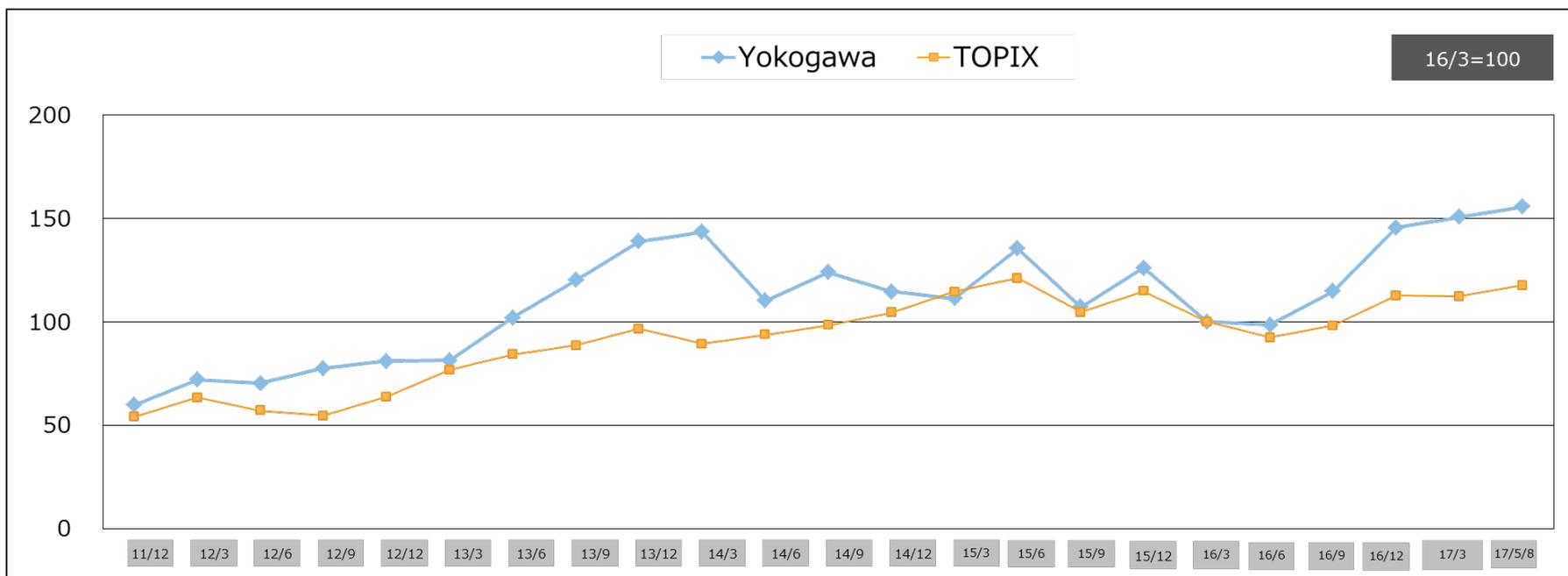
韓国プラントメーカーからクウェートの海水淡水化プラント向け制御システムを受注

Hannover Messe 2017にMicrosoft社と共同で、横河電機が開発中のIIoTアーキテクチャを活用した温泉モニタリングシステムを展示

電磁流量計「ADMAG Total Insight」シリーズを開発

※日付は発表月です

補足：株価の状況



	11/12	12/3	12/6	12/9	12/12	13/3	13/6	13/9	13/12	14/3	14/6	14/9	14/12	15/3	15/6	15/9	15/12	16/3	16/6	16/9	16/12	17/3	17/5/8
Yokogawa	695	837	818	902	941	946	1,187	1,398	1,615	1,667	1,281	1,442	1,333	1,295	1,574	1,247	1,465	1,163	1,146	1,335	1,693	1,752	1,811
TOPIX	729	854	770	737	860	1,035	1,134	1,194	1,302	1,203	1,263	1,326	1,407	1,543	1,630	1,411	1,547	1,347	1,245	1,322	1,518	1,512	1,585

	11/12	12/3	12/6	12/9	12/12	13/3	13/6	13/9	13/12	14/3	14/6	14/9	14/12	15/3	15/6	15/9	15/12	16/3	16/6	16/9	16/12	17/3	17/5/8
Yokogawa	60	72	70	78	81	81	102	120	139	143	110	124	115	111	135	107	126	100	99	115	146	151	156
TOPIX	54	63	57	55	64	77	84	89	97	89	94	98	104	115	121	105	115	100	92	98	113	112	118

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います。

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。

当社がこの資料を発行した後は、適用法令の要件に服する場合を除き、将来に関する記述を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

本資料の著作権は当社に帰属し、当社の事前の承諾なく複製または転用すること等を禁じます。

また、本資料には企業連結に係る暫定的な会計処理の確定に伴う過年度訴求修正を反映しておりません。(決算短信とは軽微な相違があります)

横河電機株式会社

IR部 IRグループ

Email : Yokogawa_Electric_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

TEL : 0422-52-6845

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