

Transformation 2017

横河電機株式会社

2018年3月期 第2四半期  
決算説明会

2017年11月7日

# 目次

## 1. FY17 1H決算概要 FY17業績見通し

取締役 常務執行役員 経理財務本部長 穴吹 淳一

## 2. Transformation2017 －現状認識と変革の行く先－

代表取締役社長 西島 剛志

## 3. YOKOGAWAのお客様価値創造の取り組み

取締役 専務執行役員 プレミアムソリューション&サービス事業本部長 黒須 聡

# FY17 1H決算概要 FY17業績見通し

2017年11月7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・売上は、主に円安により増加
- ◆ 営業利益は、粗利率及び販管費率の悪化により減少
- ◆ 為替影響→受注+78億円、売上+73億円、営業利益+14億円

(億円)

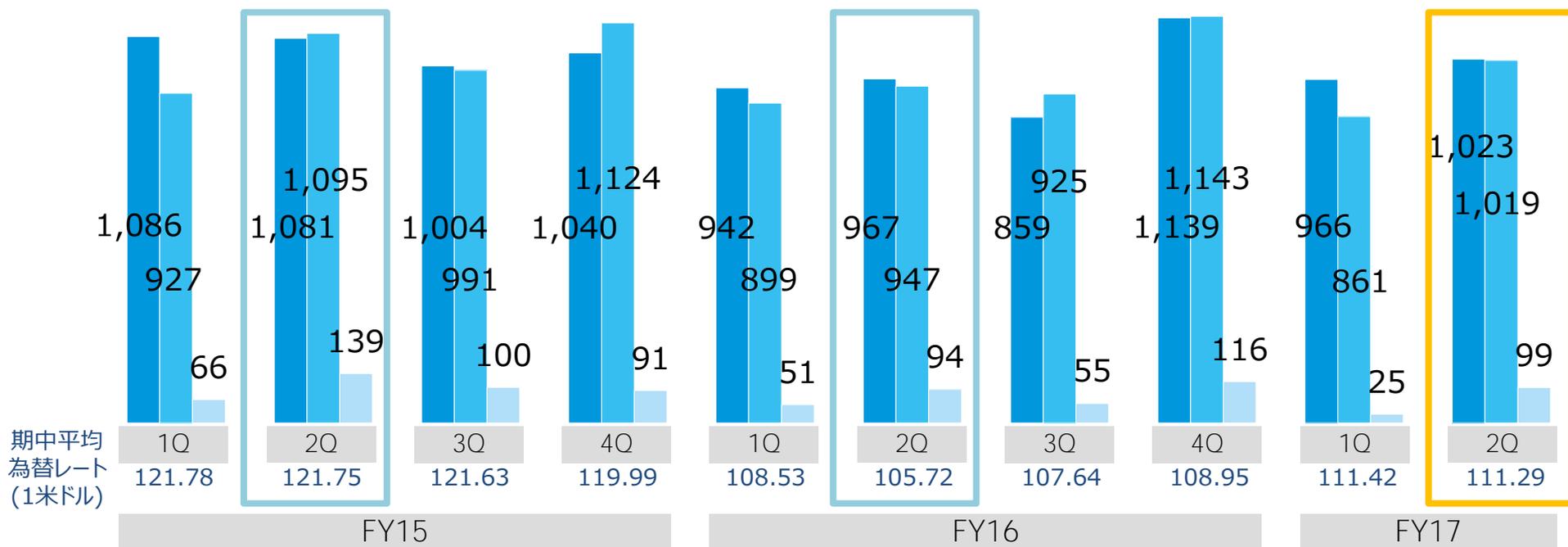
	FY16 1H	FY17 1H	差異	増減率	為替影響額
受注高	1,909	<b>1,989</b>	80	+4.2%	+78
売上高	1,846	<b>1,880</b>	34	+1.8%	+73
営業利益	145	<b>124</b>	▲21	▲13.3%	+14
経常利益	149	<b>123</b>	▲26	▲16.3%	+17
親会社株主に帰属する四半期純利益	103	<b>96</b>	▲7	▲6.5%	+15
為替レート 1米ドル	105.72	111.29	+5.57	-	-

# 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に集中する傾向

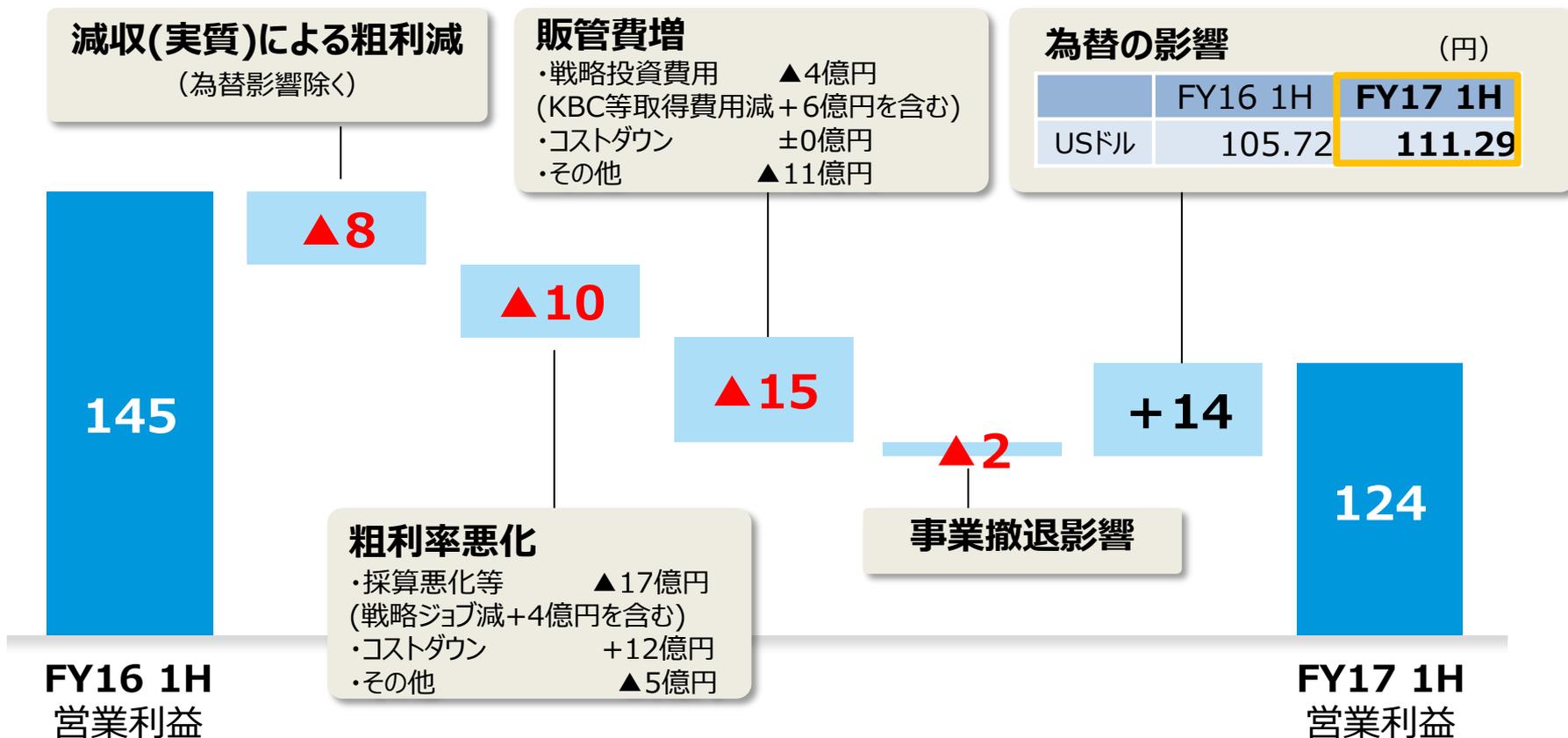
■ 受注 ■ 売上 ■ 営業利益

(億円)



# 営業利益分析（対前年同期比）

(億円)



# 営業外・特別損益

(億円)

	FY15 1H 実績	FY16 1H 実績	FY17 1H 実績
営業利益	205	145	124
営業外収益	17	15	16
営業外費用	12	11	17
経常利益	210	149	123
特別利益	9	2	25
特別損失	2	1	1
税引前利益	217	150	147
法人税等	56	47	51
親会社株主に帰属する 四半期純利益	161	103	96
(実効税率)	22.2%	28.4%	30.0%

→FY17 固定資産売却益 18億円  
投資有価証券売却益 7億円

# セグメント別 受注・売上・営業利益（対前年同期比）

- ◆ 制御事業：受注・売上は、主に円安により増加  
 営業利益は、採算悪化及び一時的要素を含む販管費の増加等により、▲24億円  
 為替影響→受注+74億円、売上+69億円、営業利益+13億円
- ◆ 計測事業、航機その他事業：ほぼ前年並み

制 御

計 測

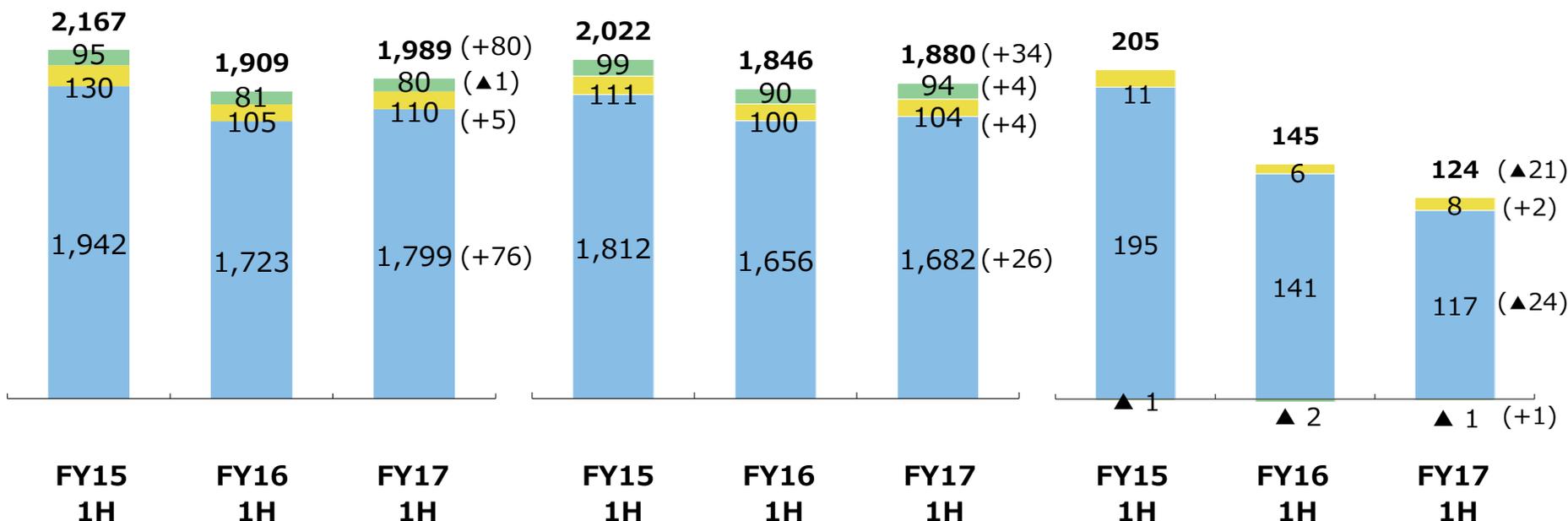
航機その他

(億円)

受注高

売上高

営業利益

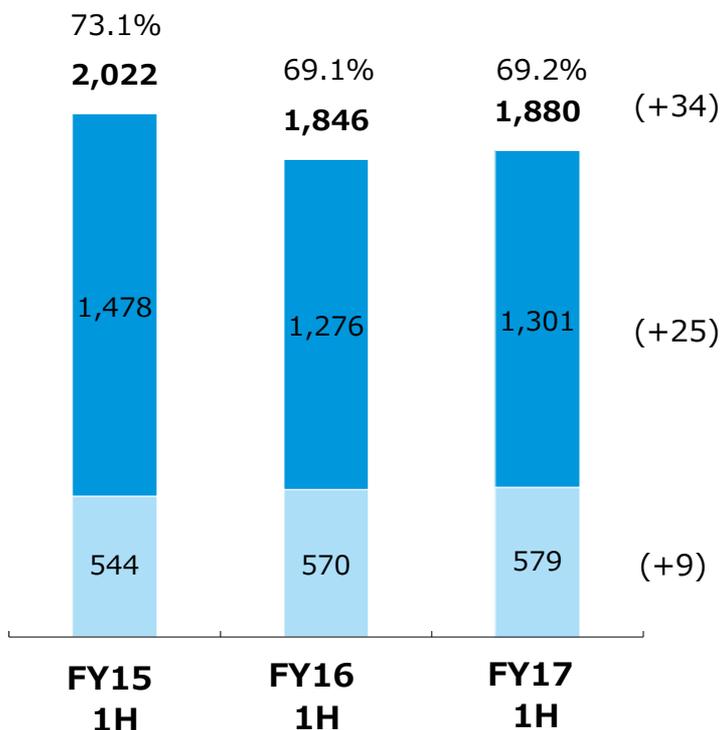


# 国内外売上高

◆円安の影響により、海外比率が若干上昇

## 全社

■国内 ■海外 (億円)



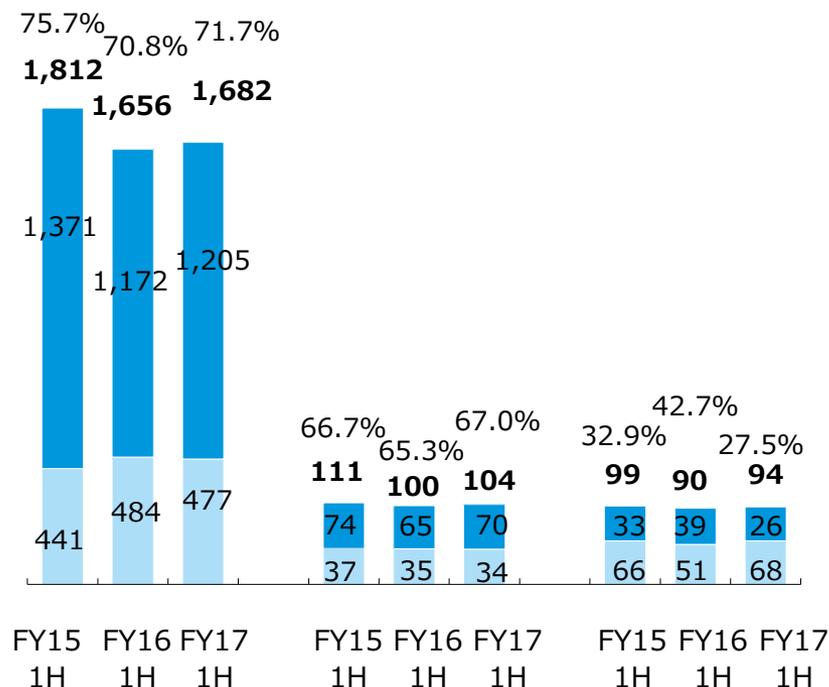
## セグメント別

制御

計測

航機その他

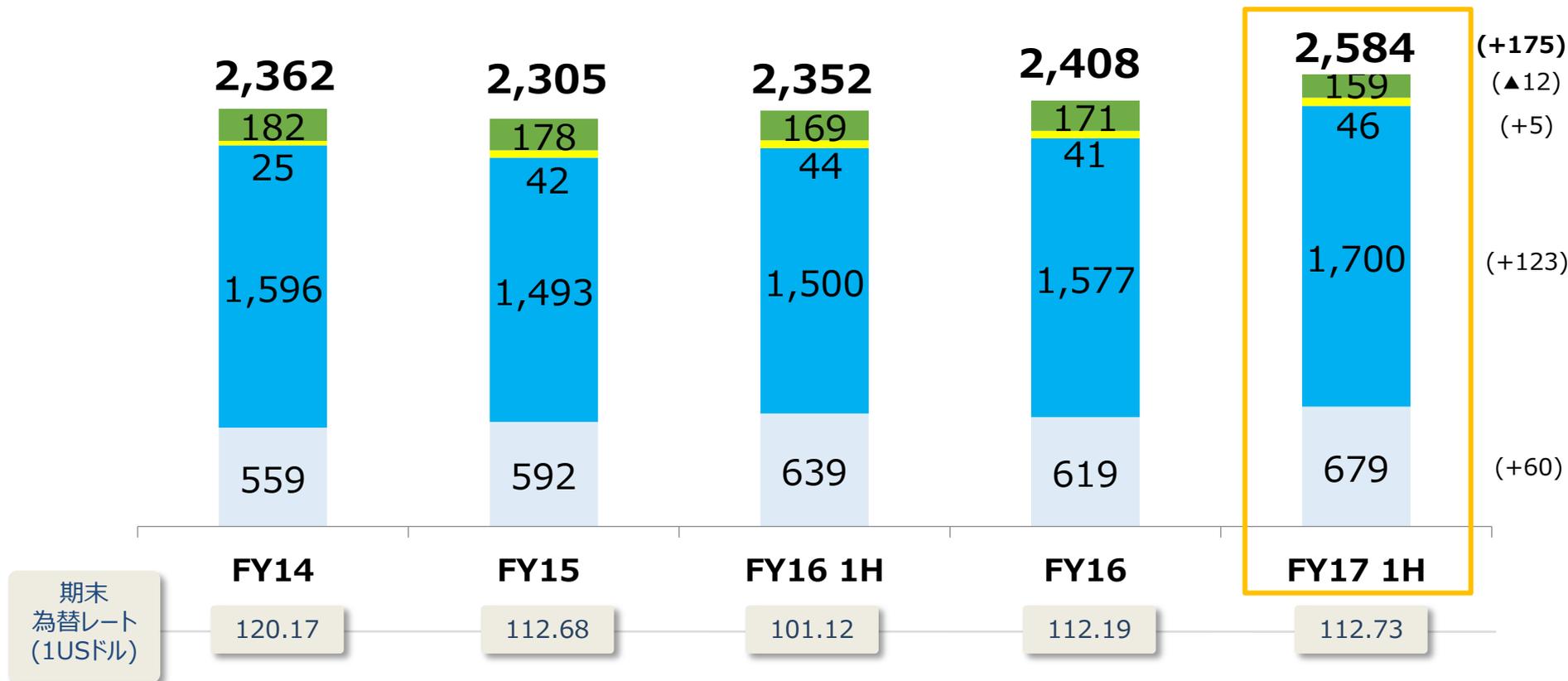
■国内 ■海外 (億円)



# セグメント別 受注残推移

◆受注残は高水準で推移

■ 制御（国内） ■ 制御（海外） ■ 計測 ■ 航機その他 (億円)

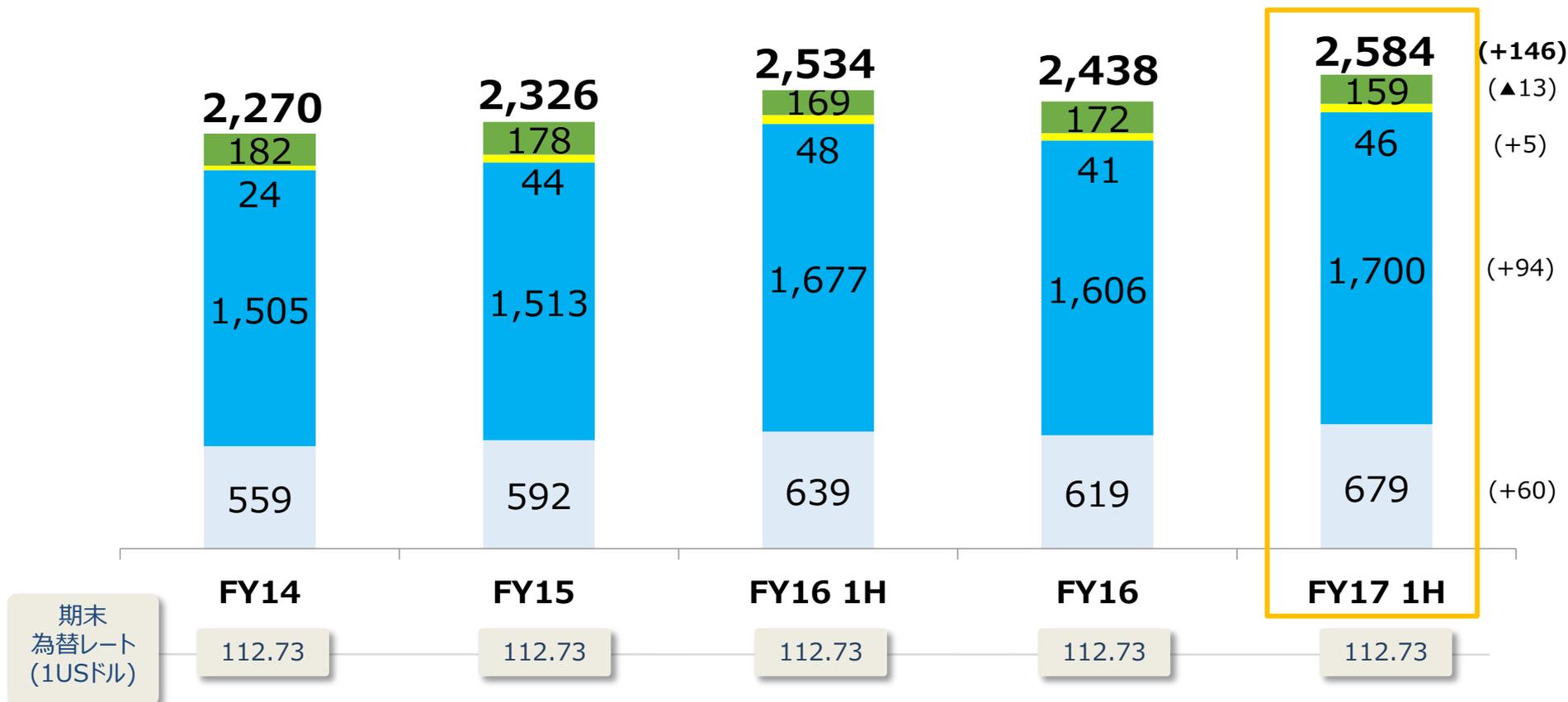


\* 仕向地別基準

# (参考)セグメント別 受注残推移 \*FY17 1H期末為替レート換算

◆ 為替影響を除く実質ベースでも順調に推移

■ 制御（国内） ■ 制御（海外） ■ 計測 ■ 航機その他 (億円)

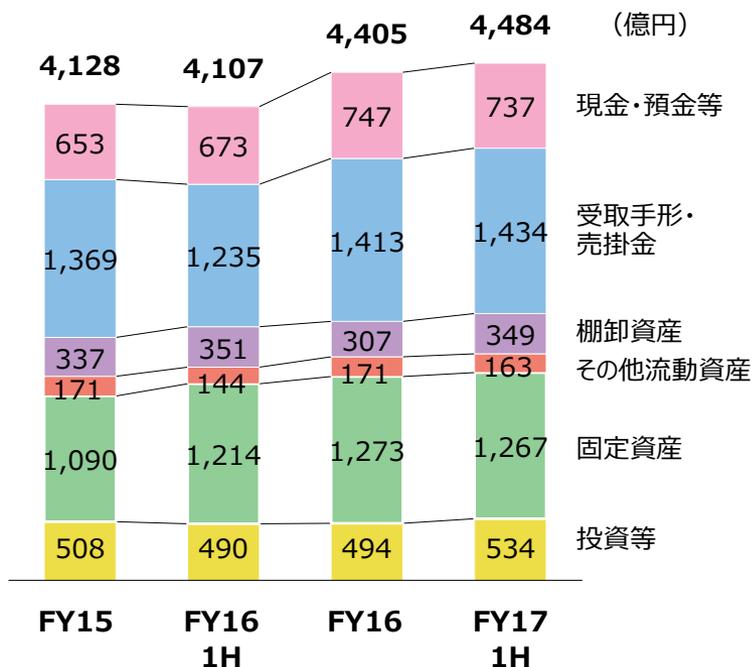


\* 仕向地別基準

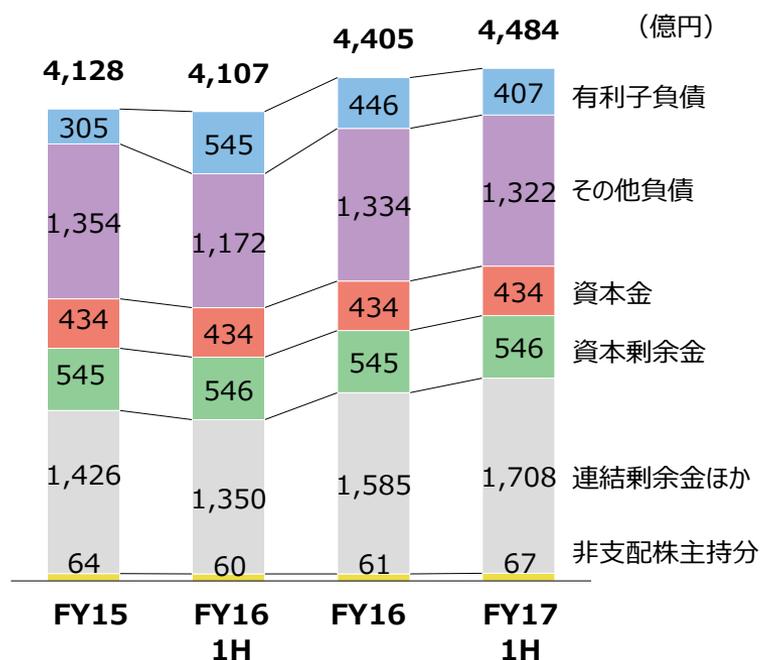
# 貸借対照表

◆重要な変動なし

## 資産

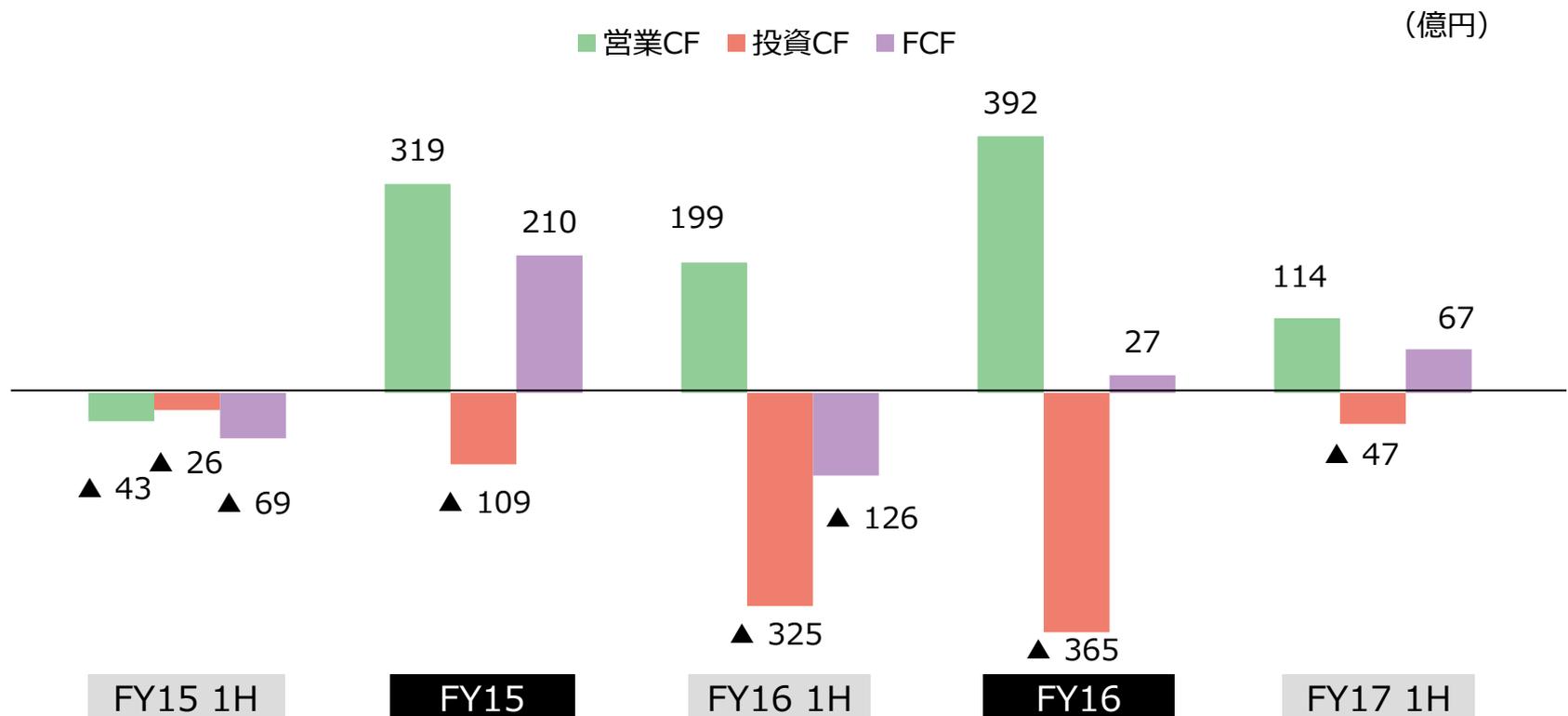


## 負債・純資産



# キャッシュ・フロー

◆FY16 1H投資CFには、KBC取得費用266億円含む



# 業績予想（変更なし）

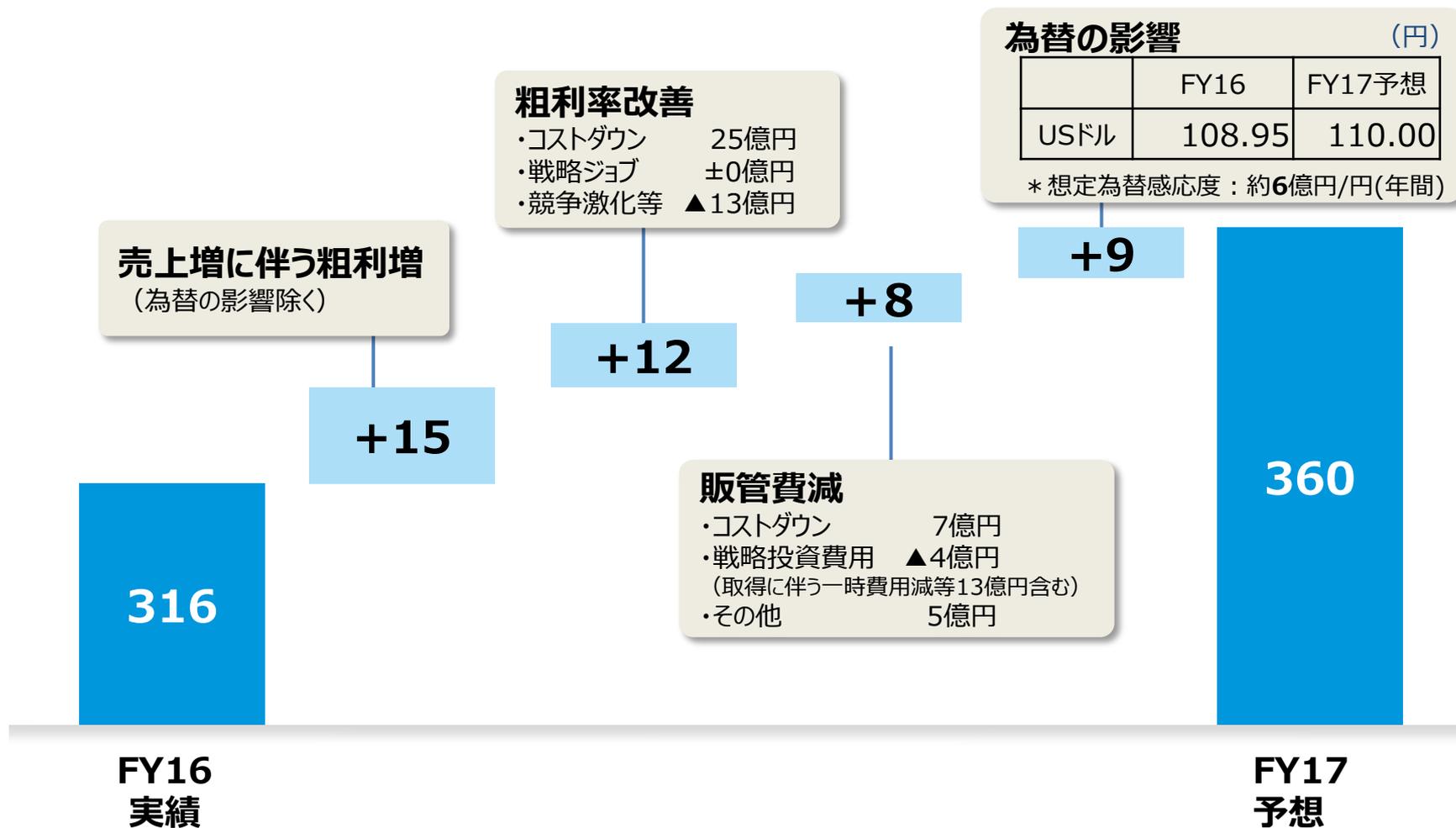
## ◆FY17 増収・増益 予想

(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	<b>4,000</b>	+93	+2.4%
売上高	4,137	3,914	<b>4,000</b>	+86	+2.2%
営業利益	396	316	<b>360</b>	+44	+13.9%
ROS(%)	9.6	8.1	<b>9.0</b>	+0.9pt	—
経常利益	407	330	<b>355</b>	+25	+7.5%
税引前利益	419	355	<b>375</b>	+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	<b>270</b>	+12	+4.8%
EPS(円)	114.01	96.44	<b>101.04</b>	+4.60	—
為替レート 1米ドル=	119.99円	108.95円	<b>110円</b>	+1.05	—

# FY17営業利益増減要因（変更なし）

(億円)



# セグメント別 受注・売上・営業利益（変更なし）

- ◆ 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

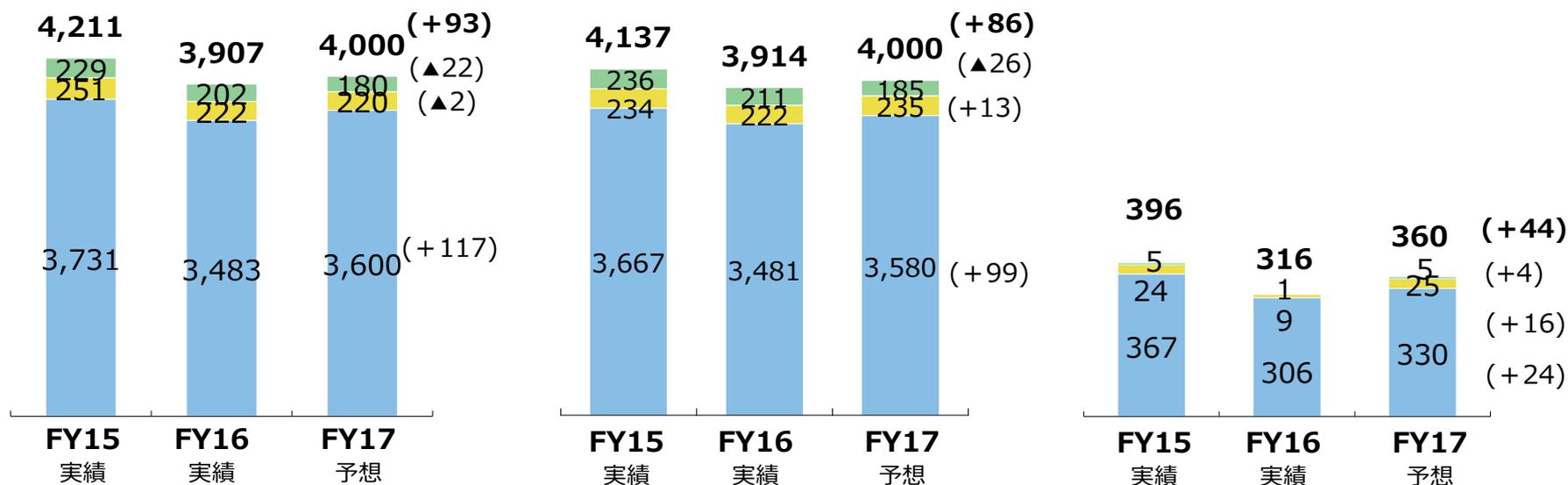
航機その他

(億円)

受注高

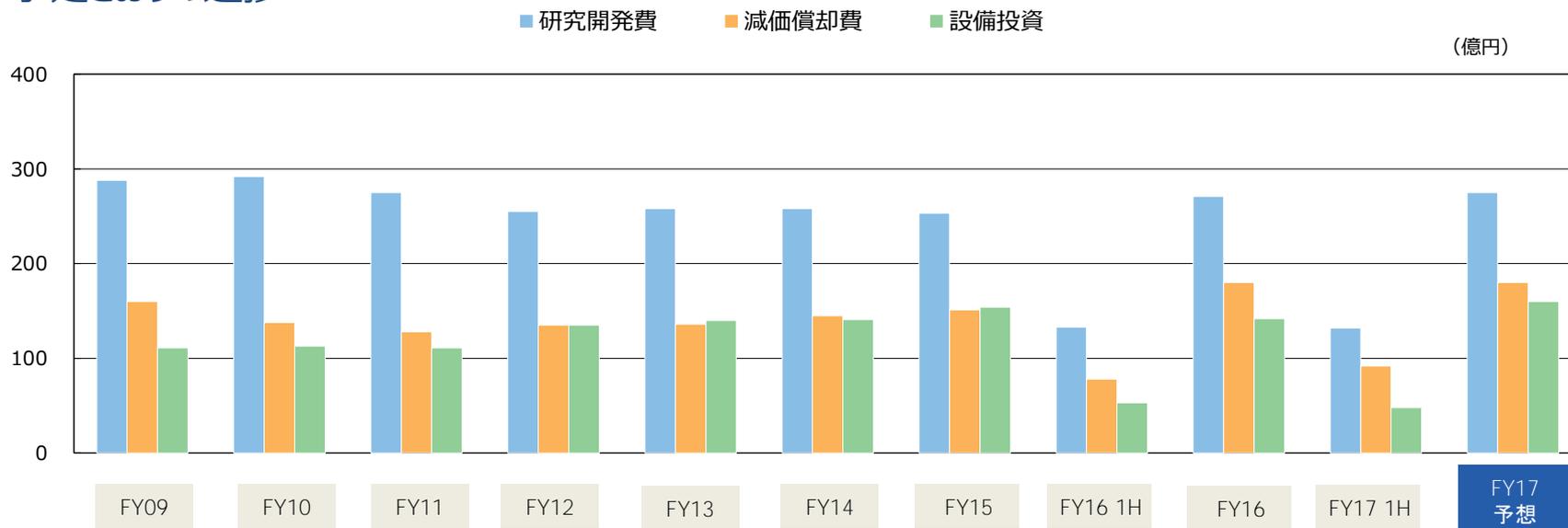
売上高

営業利益



# 研究開発費・減価償却費・設備投資

## ◆ 予定どおりの進捗



	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16 1H	FY16	FY17 1H	FY17 予想
研究開発費 (対売上高比率)	288 9.1%	292 9.0%	275 8.2%	255 7.3%	258 6.6%	258 6.4%	253 6.1%	133 7.2%	271 6.9%	<b>132</b> <b>7.0%</b>	275 6.9%
減価償却費 (対売上高比率)	160 5.1%	138 4.2%	128 3.8%	135 3.9%	136 3.5%	145 3.6%	151 3.6%	91 4.9%	180 4.6%	<b>92</b> <b>4.9%</b>	180 4.5%
設備投資 (対売上高比率)	111 3.5%	113 3.5%	111 3.3%	135 3.9%	140 3.6%	141 3.5%	154 3.7%	53 2.9%	142 3.6%	<b>48</b> <b>2.6%</b>	160 4.0%

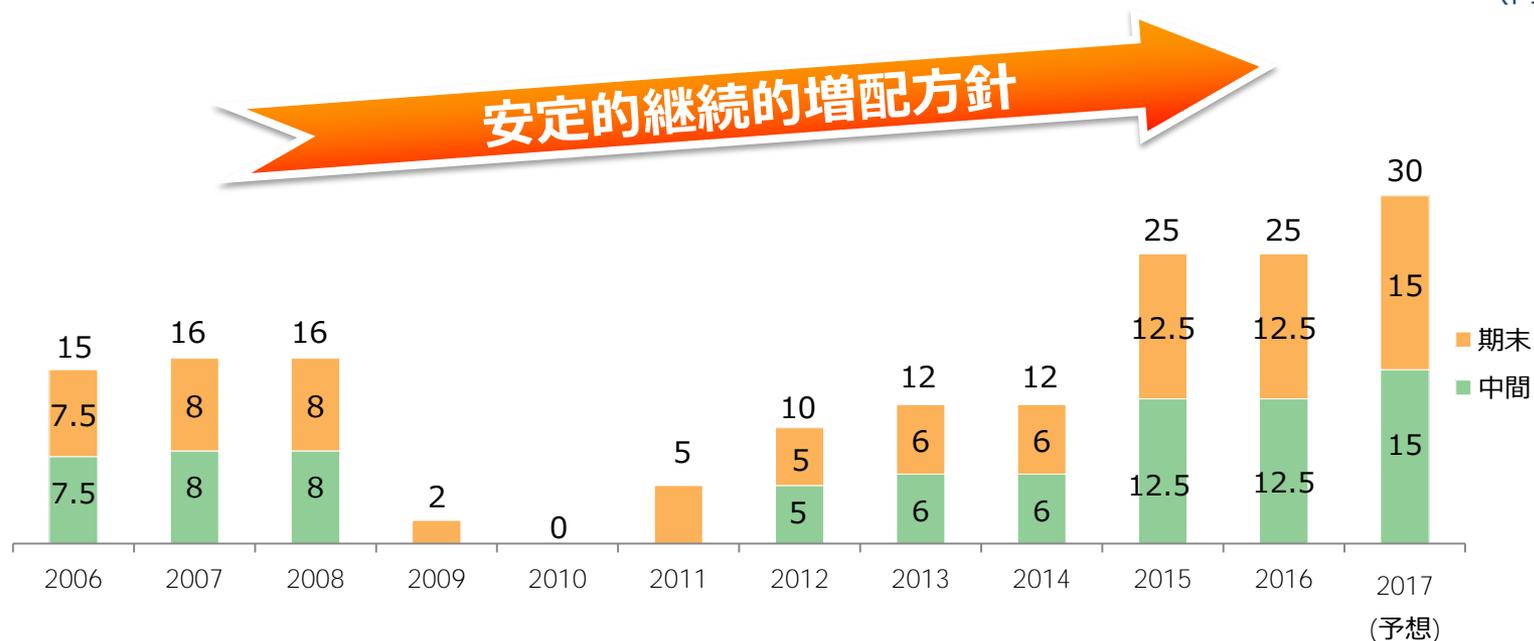
# 配当金

## ◆ 中間配当金15.0円を決議

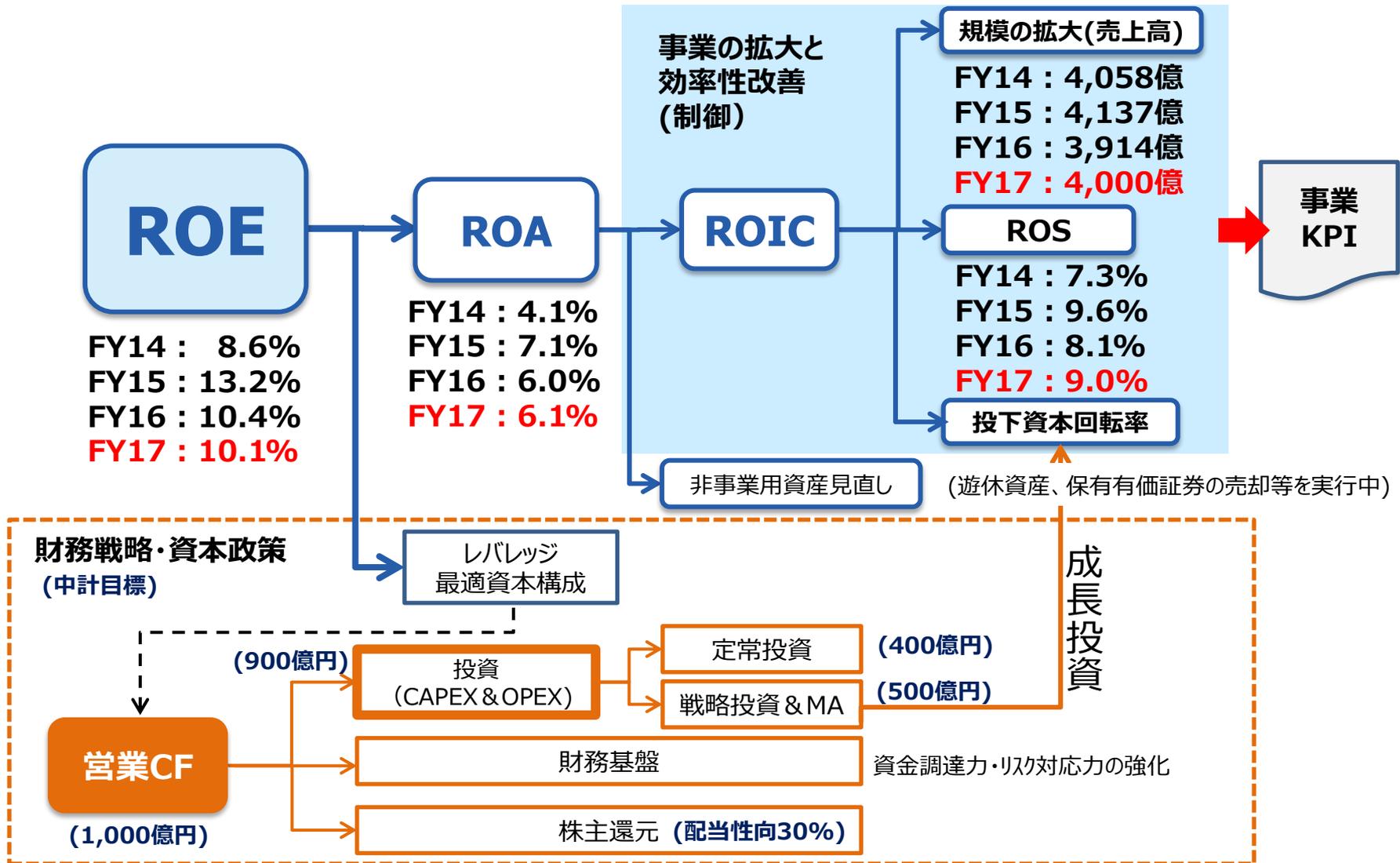
**FY16 : 25円(配当性向25.9%)**

**FY17 : 30円(配当性向29.7%)**

(円)



# TF2017目標指標 (変更なし)



横河電機株式会社

# Transformation2017

## 現状認識と変革の行く先

- ・現状認識
- ・FY17アクションプランの進捗
- ・TF2017変革の行く先

2017年11月7日

代表取締役社長 西島 剛志

# 現状認識サマリー

- 受注動向などを背景に、「事業環境に底打ち感」は見られるが、
- 政治経済、地政学的リスクなどを背景に、「不透明感」は残る

## 市況

既設の生産性向上に向けた**OPEX投資**には**積極的**な動き  
油価低迷の長期化に伴う**CAPEX投資削減**や**FID<sup>\*</sup>の遅れ**

## 業種

**化学・石油化学**など**ダウンストリーム**側は**比較的堅調**  
**アップストリーム**側は、**厳しさが増している**

## 地域

受注環境は、**日本は堅調**だが、**海外はまだら**で、  
**オーガニックで微増**(事業譲渡・為替を除く)

\* FID=Final Investment Decision 最終投資決定

# 制御地域別動向

業種

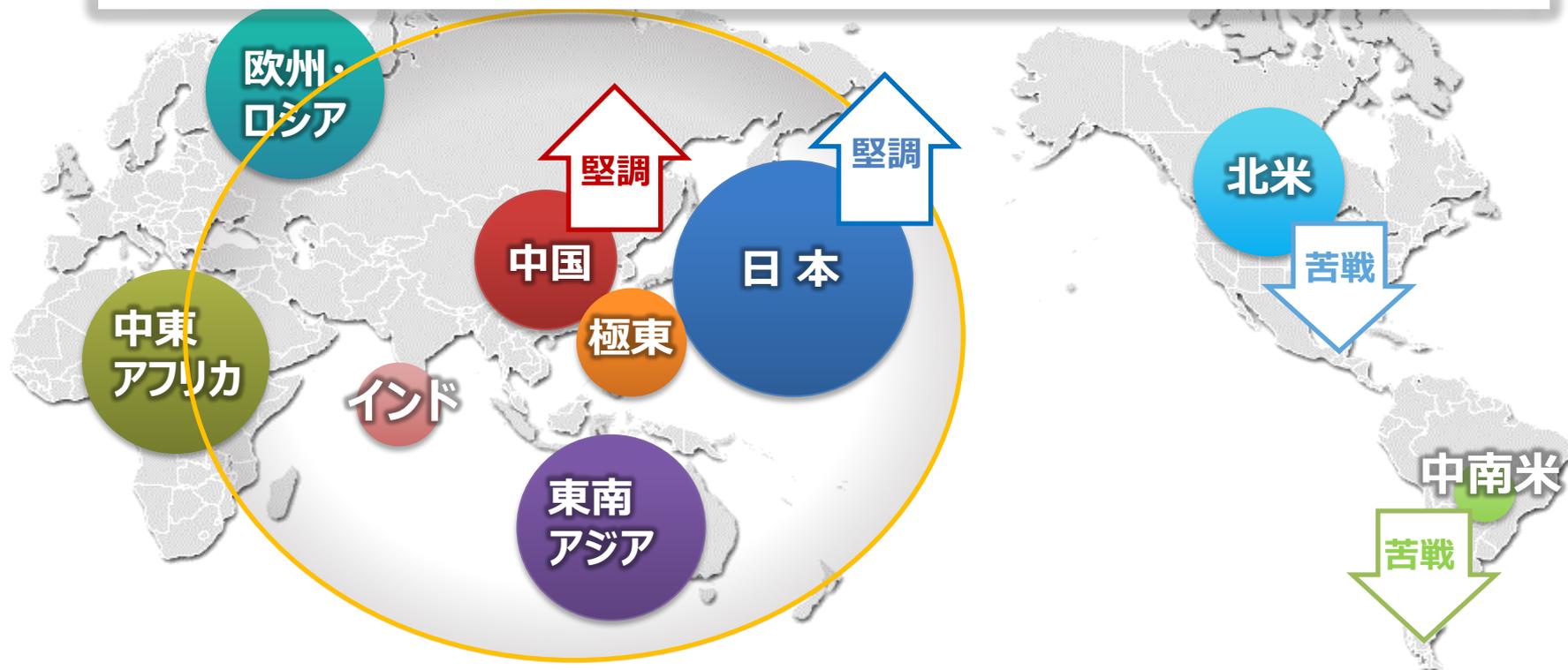
地域

日本 : 引き続き**堅調**

中東 : **PJT**案件**横ばい**だが、**競争激化**

中国 : **足元好調**に推移

北米 : プロダクト回復だが、**大型PJT収束**で**厳しさ継続**



# DCSシェア/業種別データ2016

業種

Global market share  
(market size US\$14.21bn)



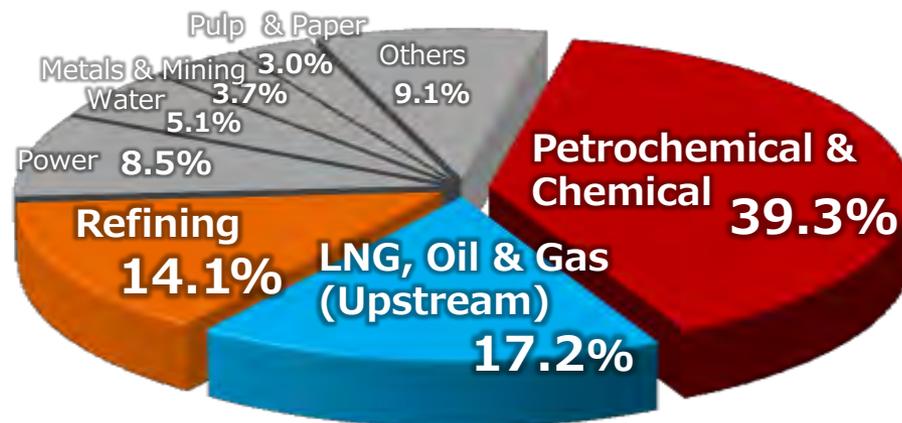
Asian Market share  
(market size US\$4.69bn)



Source: ARC Distributed Control Systems Global Market Research Study

## <Yokogawa DCS sales>

- ・制御ビジネス全体の54%
- ・エンジニアリング、ソフトウェア等を含む
- ・Downstreamが得意(堅調)
- ・Upstream17.2%の約半分はLNG
- ・100ヶ国、25,000以上のインストールベース



Source: Company data

# 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

## 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

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

## 進捗 & 評価

下期偏重  
挽回可能



課題認識  
管理徹底



費用先行  
リターン重視



# 注力すべき取り組み —コスト削減の最終目標—

- 売上に依存しない、**販管費の削減**に注力する

	FY14 実績	FY15 実績	FY16 1H実績	FY16 実績	FY17 1H実績	FY17 修正目標	FY17 当初目標
コスト削減額 (FY14比)	—	57億円	72億円 (15億円)	108億円 (単年51億円)	118億円 (12億円)	140億円 (単年32億円)	約200億円 (単年100億円)
原価率	58.3%	57.3%	56.0%	56.8%	56.5%	56.5%	57%以下
販管費率	34.4%	33.1%	36.1%	35.1%	<u>36.9%</u>	34.5%	32.8%以下 (戦略投資を除く 30%以下)
営業利益率	7.3%	9.6%	7.9%	8.1%	6.6%	9.0%	10.2%

# TF2017最終年度に向けて

- ハードルは高いが、売上を確実に積み上げ、  
**「トップラインの最大化」**を目指し、

- **「コスト削減」**に一層注力し、  
増収に依存しない基盤を整備し、

- 当初目標 **ROA6%以上、EPS100円以上**の達成を  
目指し、**次のステージ**へ向かう

Transformation 2017

横河電機株式会社

# YOKOGAWAのお客様価値創造の取り組み



2017年11月7日

取締役 専務執行役員  
プレミアムソリューション&サービス事業本部長  
黒須 聡

# 自己紹介

- 1983年4月 横河電機株式会社入社
- 2006年4月 執行役員 IA事業部マーケティングセンター長
- 2007年4月 常務執行役員 IA事業部長
- 2009年4月 常務執行役員 グローバル営業本部長
- 2010年4月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 社長
- 2011年4月 常務執行役員 IAマーケティング本部長
- 2011年6月 取締役 常務執行役員 IAマーケティング本部長
- 2013年4月 取締役 専務執行役員  
Yokogawa Electric International Pte. Ltd. 社長
- 2014年4月 取締役 専務執行役員 ソリューションサービス事業本部長  
Yokogawa Electric International Pte. Ltd. 社長
- 2015年4月 取締役 専務執行役員 ソリューションサービス事業本部長
- 2017年4月 取締役 専務執行役員 プレミアムソリューション&サービス事業本部長  
持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD) カウンシルメンバー就任



# 業界における課題と対応策

## 業界における課題

## 課題への対応策

競争優位のための利益追求

▶ TOTEXの最適化と製品価値の最大化

事業環境の変化

▶ 変化への適応とビジネスイノベーション

デジタルトランスフォーメーション

▶ スマートマニュファクチャリングとスマートな意思決定

需要と供給の変動

▶ フレキシブルな生産と物流の最適化

環境にやさしい事業オペレーション

▶ グリーンプロダクション

デモグラフィックの変化

▶ ナレッジの継承

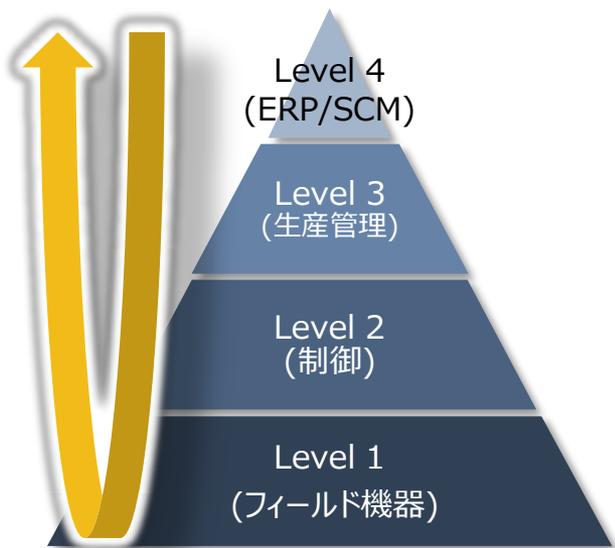
# ビジネスからオペレーションまでの包括的なソリューションの提供

- 迅速な戦略の実行
- インテグレーションリスクの低減
- 継続的な改善

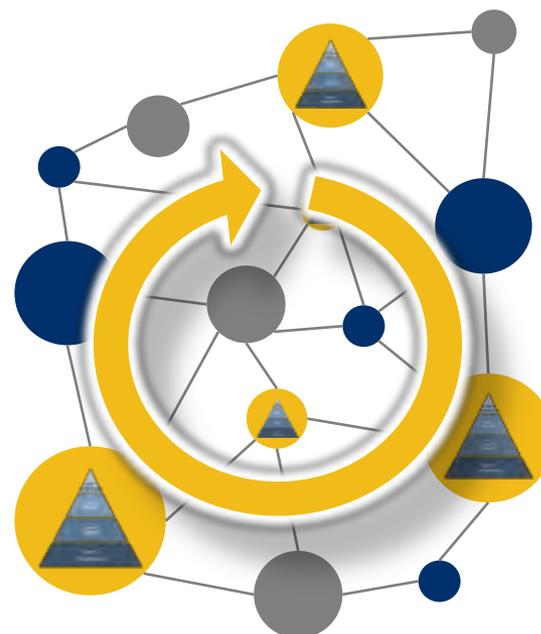


# 統合されたソリューション価値の創造による破壊的変化への対応

階層化されたアーキテクチャ  
(従来型)



ネットワーク化されたアーキテクチャ  
(垂直・水平統合型)



# お客様との共創活動を通してお客様の事業変革を支援

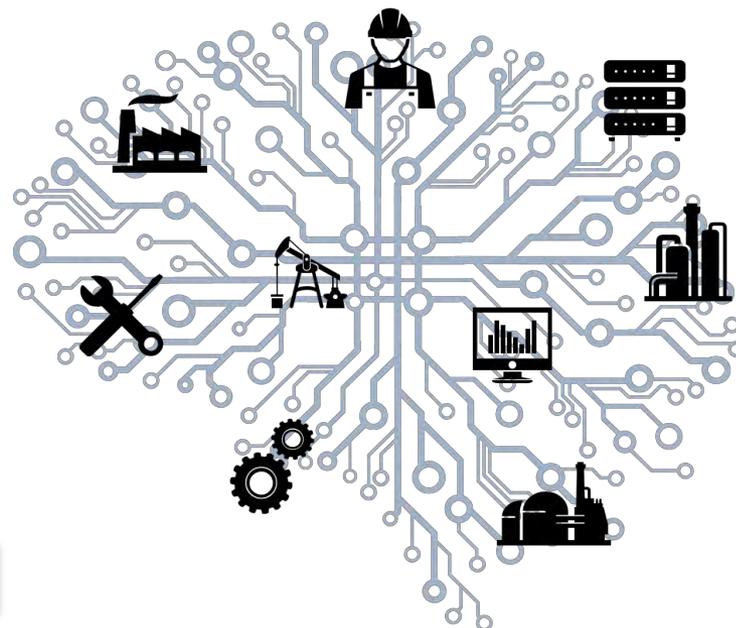
## Synaptic Business Automation™

お客様との **Co-innovation** を通して  
迅速で適応性のある経営を推進する

人財、システム、データ、サービス、サプライチェーンなど  
**すべてを有機的につなげる**

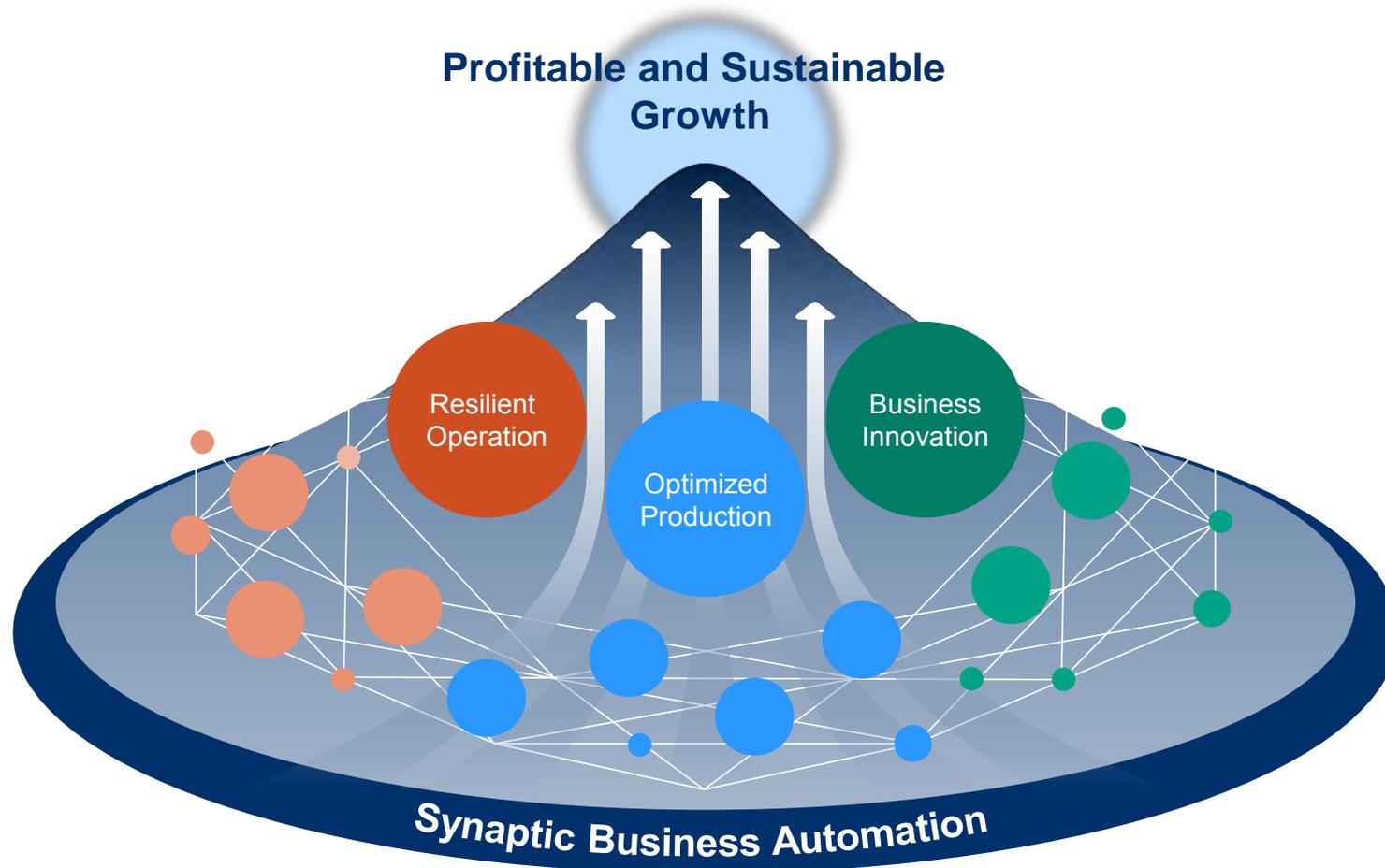
**YOKOGAWAのドメインナレッジ** と  
**実績のあるサービス/ソリューション** を活用して  
最適解を提供する

お客様と **持続的な価値** を創造する



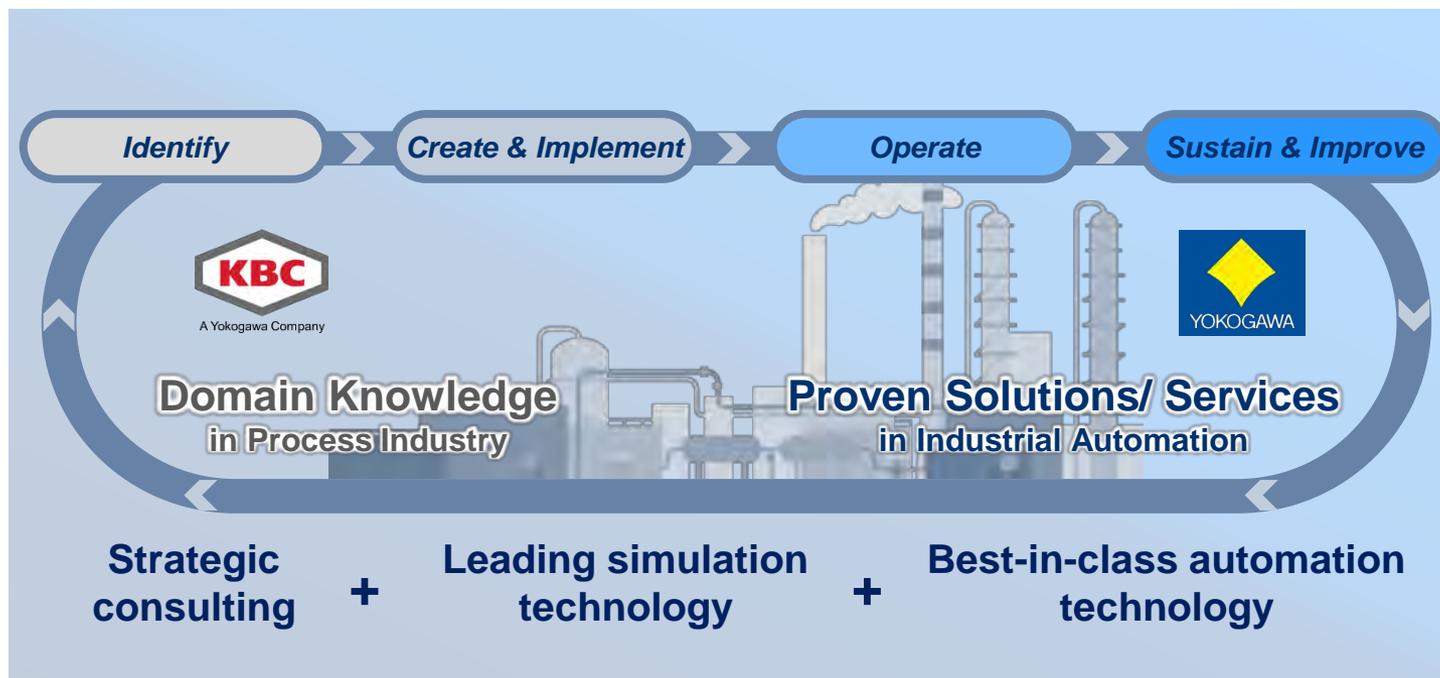
# Synaptic Business Automationが創出する価値

お客様の理想の姿を実現するベストパートナーを目指す



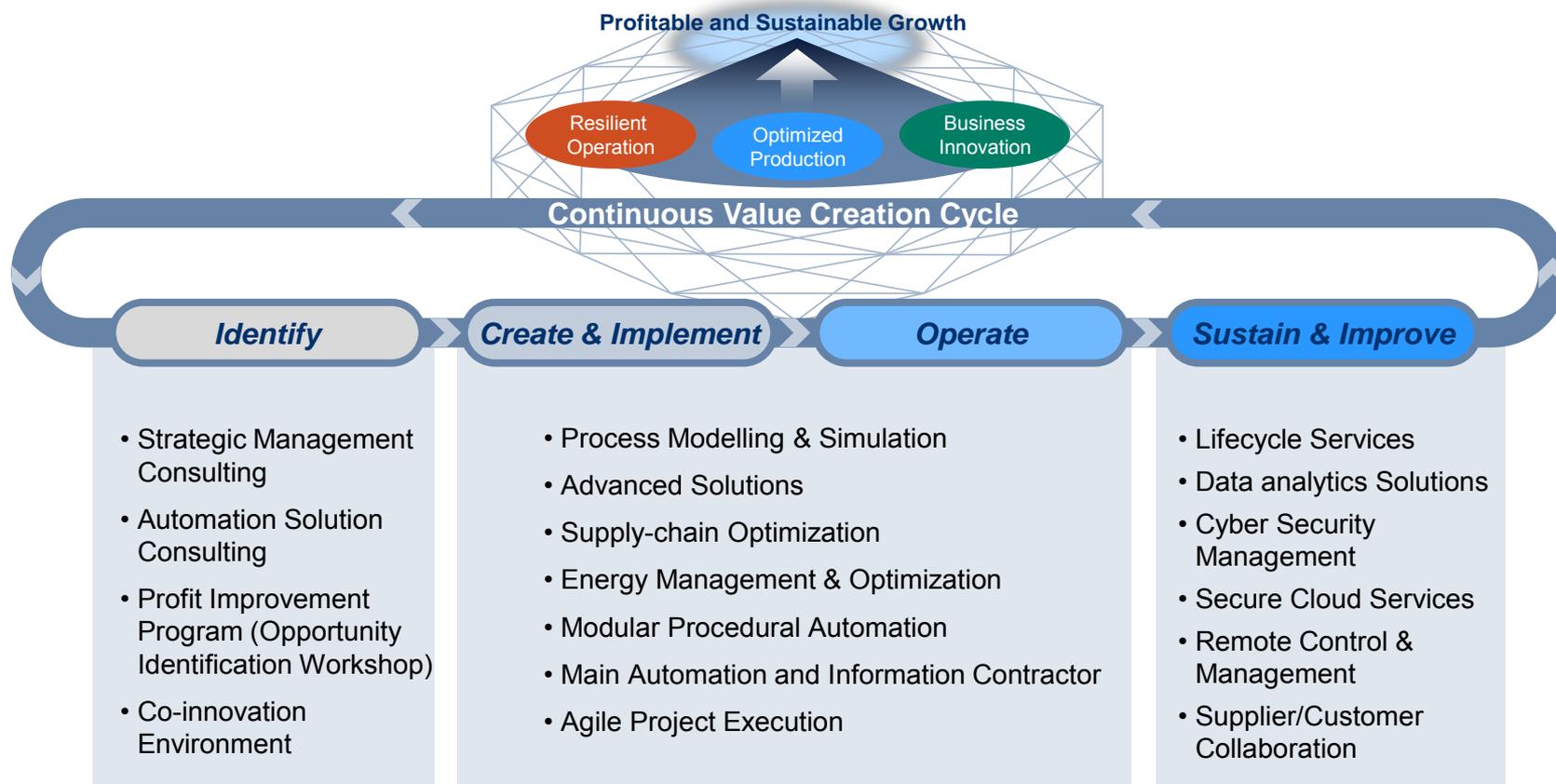
# お客様の継続的な価値創出サイクル

ライフサイクル全体にわたり継続的な価値創出のサイクルを提供



# Synaptic Business Automationを支える構成要素

## お客様のライフサイクル全体に最適なソリューションを提供



# OpX™ (オペレーショナル・エクセレンス) コンサルティング

## 豊富な実績を支えるコンサルティング手法とドメインナレッジ

### 戦略立案

- 事業戦略
- リーダーシップ
- 事業パフォーマンス管理
- 経営リスク管理
- 組織・人材の最適化



### 安全・高信頼・ 高収益 オペレーション

- サプライチェーン最適化
- アセット運用・最適化
- アセット管理
- 運用リスク管理



KBC OpX™モデル

価値共創のワークショップ

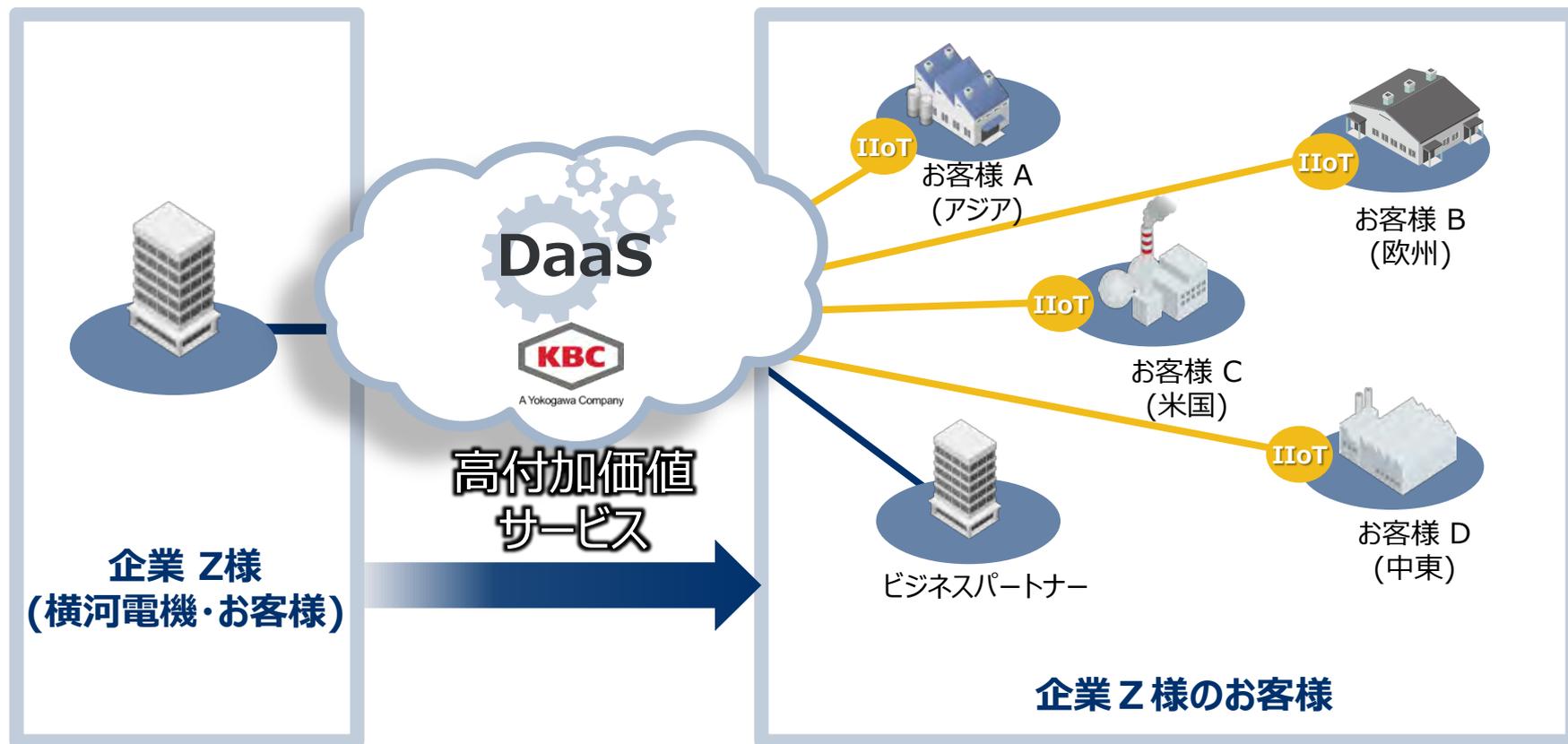
# お客様のプラント操業をリアルタイムに遠隔支援

- 計画に沿ったプラントパフォーマンスを永続的に実現
- KBCコンサルタントによる遠隔監視、対応策のアドバイス



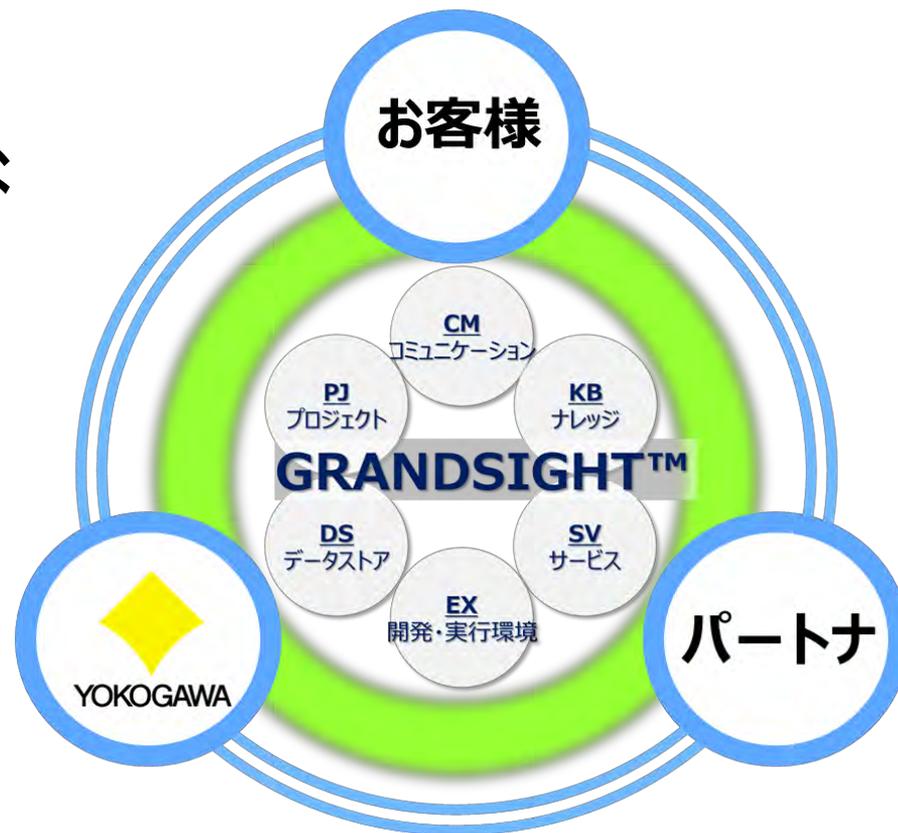
# サプライチェーンの可視化およびビジネスパートナーとの協調

## Private Cloud環境を活用し、 製造業のお客様にサービスビジネスの基盤を提供



DaaS: Data as a Service

- 創造的かつ革新的に高効率な協働プロジェクトを実現
- クラウド、IIoTの高度活用



# BHGEとKBCの戦略的パートナーシップ

- 9月にBHGE(BAKER HUGHES/GE子会社)とKBCが戦略的パートナーシップを締結
- GEのIIoTプラットフォーム(Predix)とKBCのシミュレーション/モデリング技術を組み合わせ、主に石油&ガス業種向けにプロセスシミュレーション/アセットパフォーマンス管理/オペレーションソフトウェアソリューションを提供



The graphic contains the Baker Hughes logo (a GE company) and the KBC logo (A Yokogawa Company). Below the logos, it states: 'BAKER HUGHES, A GE COMPANY AND KBC, A YOKOGAWA COMPANY PARTNER TO PROVIDE INTEGRATED PROCESS AND OPERATIONAL SOFTWARE SOLUTIONS TO THE OIL AND GAS INDUSTRY'. It then lists two bullet points in italics: 'BHGE and KBC sign strategic partnership bringing together industry-leading Asset Performance Management and Process Simulation digital capabilities across the value chain' and 'Combining KBC's Petro-SIM process simulation capabilities and deep domain expertise with BHGE's analytics, digital twins, fullstream software and the GE Predix platform, with united cloud-based solutions to increase process safety, efficiency and production'.

**BAKER HUGHES**  
a GE company

**KBC**  
A Yokogawa Company  
Press release

**BAKER HUGHES, A GE COMPANY AND KBC, A YOKOGAWA COMPANY  
PARTNER TO PROVIDE INTEGRATED PROCESS AND OPERATIONAL  
SOFTWARE SOLUTIONS TO THE OIL AND GAS INDUSTRY**

- *BHGE and KBC sign strategic partnership bringing together industry-leading Asset Performance Management and Process Simulation digital capabilities across the value chain*
- *Combining KBC's Petro-SIM process simulation capabilities and deep domain expertise with BHGE's analytics, digital twins, fullstream software and the GE Predix platform, with united cloud-based solutions to increase process safety, efficiency and production*

# お客様の価値創造を通じたビジネス拡大

トップマネジメント層へのアプローチを  
起点とするお客様との経営課題共有



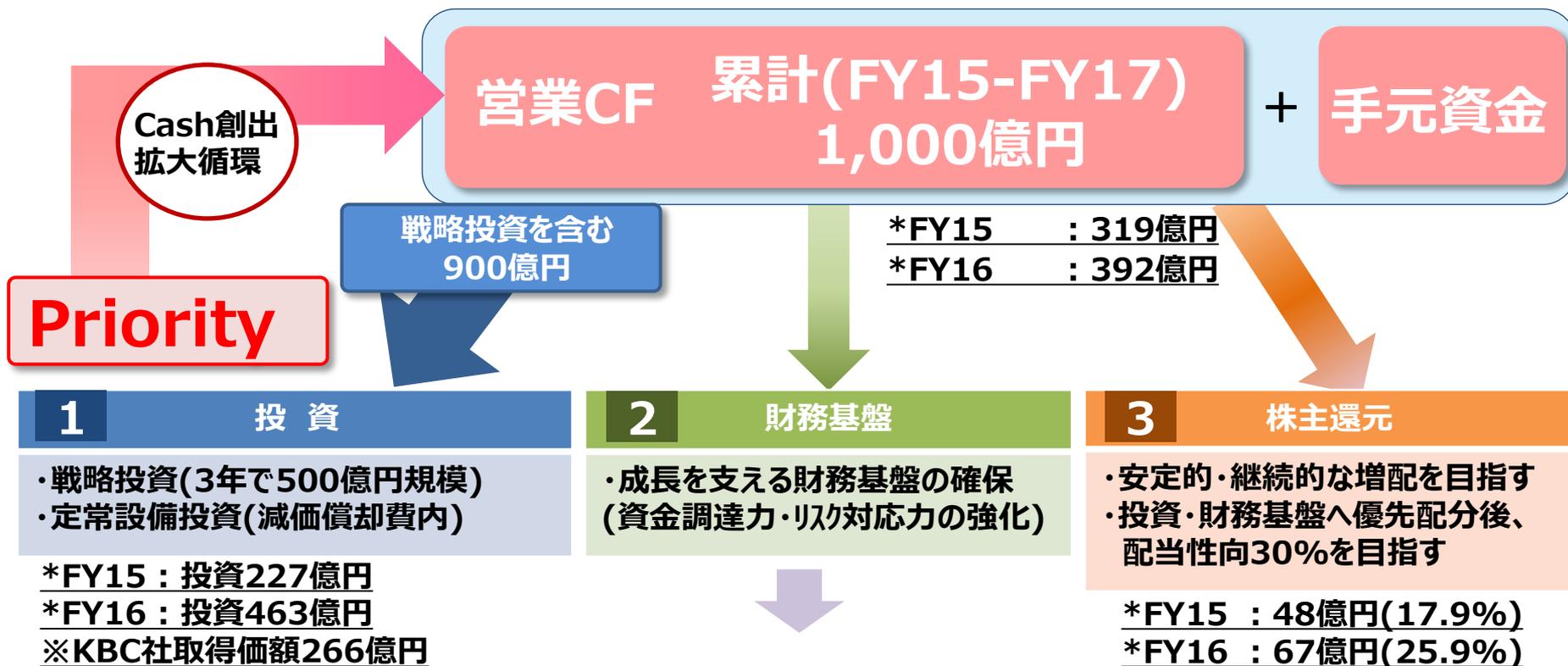
お客様のライフサイクル全体に  
最適なソリューションの提供

Co-innovationによるお客様の価値創造

# 補足資料

- ・財務戦略・資本政策
- ・トピックス
- ・株価

# 補足：財務戦略・資本政策（変更なし）



## 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)

# 補足：トピックス (8/9～11/7)

横河ソリューションサービスが、プラント熟練運転員の運転技術をシステム化し、品質を確保しながら生産コストを最小化する、成果シェア型の最適操業支援サービス「DDMOnEX」を日本で提供開始

9月 ハイスループット細胞機能探索システム「CellVoyager® CV8000」開発・発売  
新薬開発のスピードアップや最先端の生物学・医学の基礎研究の効率化を支援

ESG(環境・社会・ガバナンス)投資の世界的な株式指標である「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア・パシフィック・インデックス(DJSI Asia Pacific)」の構成銘柄に選定



CellVoyager® CV8000

MEMBER OF  
**Dow Jones**  
**Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

横河電機、横河ソリューションサービス、NTT ComがIoT/AI技術により製造業における生産技術の高度化を目指す実証実験を開始

10月 統合生産制御システム「CENTUM® VP R6.05」を開発・発売  
長期安定稼働を支えるプロセッサモジュールを開発、エンジニアリング機能を強化

カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)による気候変動レポート2017にて、横河電機が最高位から2番目のAと評価

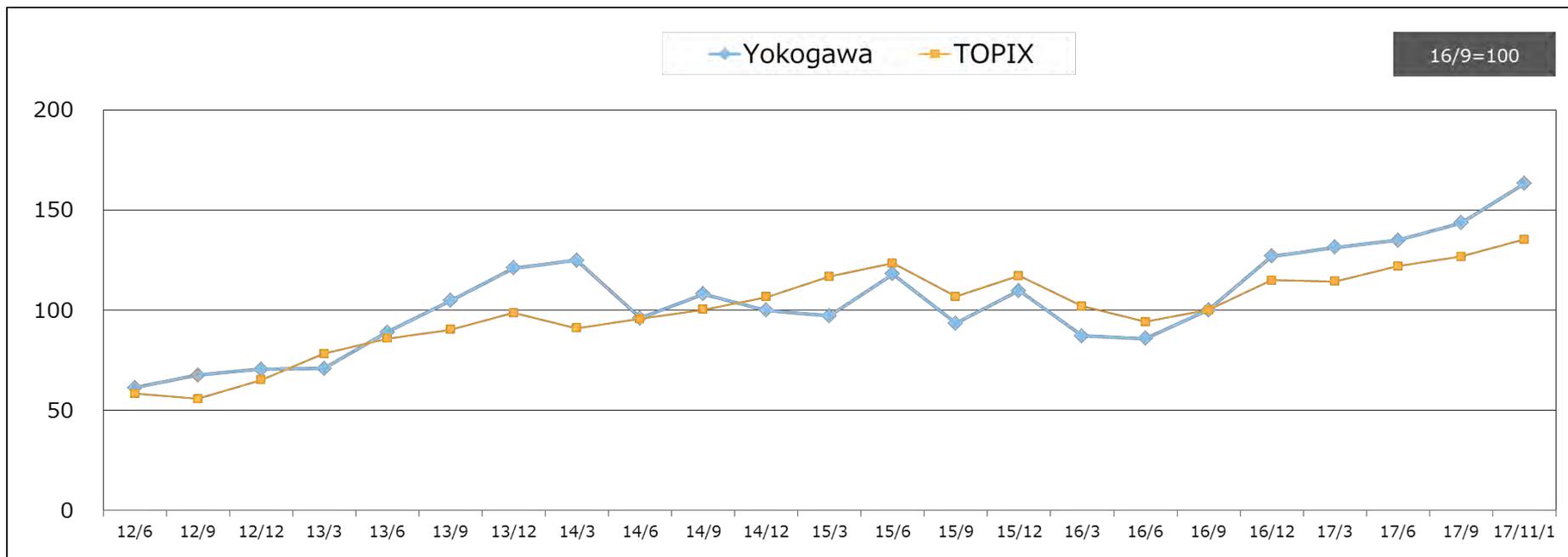


統合生産制御システム  
CENTUM® VP R6.05

11月 制御事業の新コンセプト「Synaptic Business Automation」を発表

※日付は発表月です

# 補足：株価の状況



(円)

	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	17/6	17/9	17/11/1
Yokogawa	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	1,801	1,916	2,178
TOPIX	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	1,611	1,674	1,786

	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	17/6	17/9	17/11/1
Yokogawa	61	68	70	71	89	105	121	125	96	108	100	97	118	93	110	87	86	100	127	131	135	144	163
TOPIX	58	56	65	78	86	90	98	91	96	100	106	117	123	107	117	102	94	100	115	114	122	127	135

# 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>