

横河電機株式会社 2021年3月期 決算説明会

中期経営計画

Accelerate Growth 2023

代表取締役社長 奈良 寿

2021年5月11日

Agenda

1. TF2020レビュー
2. 長期経営構想見直し、新中期経営計画策定の背景
3. 長期経営構想
4. 中期経営計画
5. サステナビリティ戦略とコーポレートガバナンス
6. YOKOGAWAのDX戦略



1. TF2020レビュー

ポイント

- 注力分野の拡大と市場を上回る成長実現
- 市場環境に左右されない収益性向上の実現
- 注力分野への戦略的なリソース投入
- 利益成長、資本効率向上による最大限のキャッシュ創出

指標・目標

	TF2020目標
受注・売上成長	3～5%/年
EPS成長	7～9%/年 ^{*1}
ROS	10%以上
ROE	10%以上
オーガニック FCF ^{*2}	850億円以上 (3年累計)

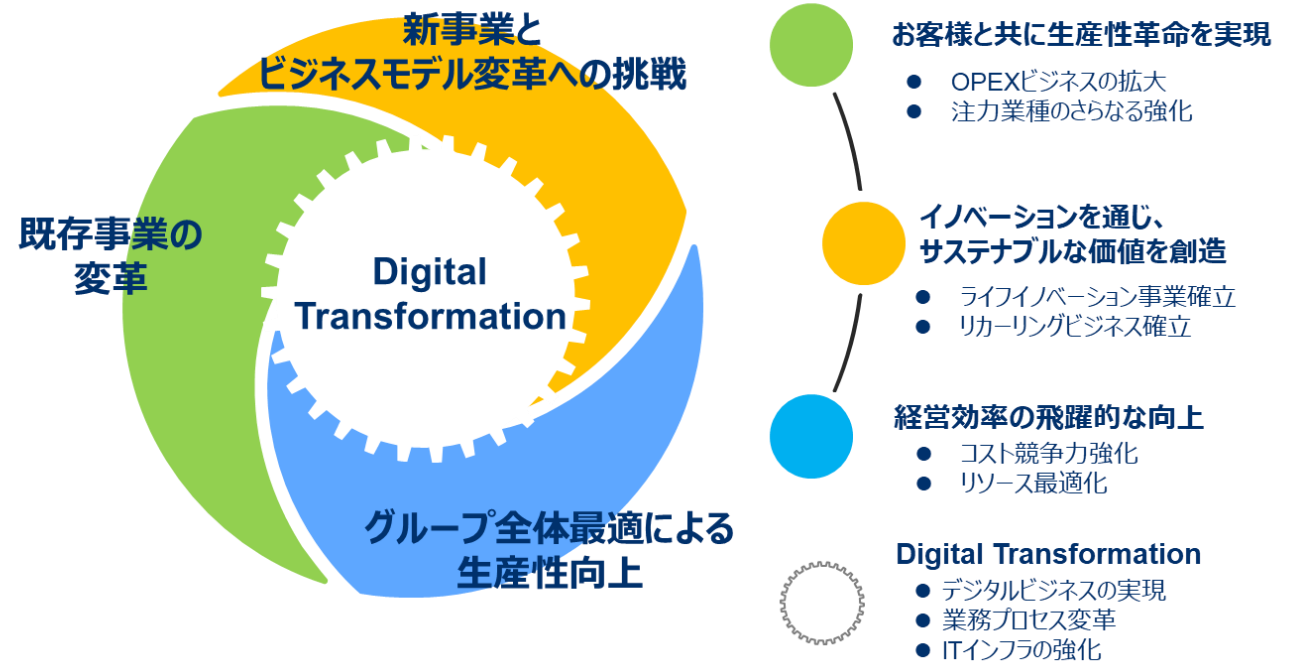
想定為替レート（1米ドル）：110円

^{*1}成長率は、FY17の一時的要因を除いた実質ベース
(のれん等減損、貸倒引当金計上、資産売却等)

^{*2}オーガニックFCF：フリーキャッシュフロー(FCF)＋戦略投資(3年累計700億円)

基本戦略

持続可能社会を実現する事業を目指して変革



劇的に変化した事業環境のなか変革に挑戦したが、さらなる加速が必要

基本戦略

既存事業の変革

新事業とビジネスモデル変革への挑戦

グループ全体最適による生産性向上

成果

- 中東でDX統合JOBをKBCとともに受注
- 統合情報サーバ(CIサーバ)等、リモートビジネスを拡大
- SABIC社との戦略的提携
- 地熱発電向けPJTの受注および産業用蓄電池の活用によるVPP実証の開始 など

海外OPEX成長率 /年

目標 7~10% /年 → 実績 ▲3.0% /年

注力業種成長率 /年

目標 3~5% /年 → 実績 10% /年

- NKS社の買収（バリデーションビジネス拡大）
- 粒子観察ソリューション技術を持つ Fluid Imaging Technologiesの買収
- 水位計ビジネスやエッジゲートウェイビジネスの開始（リカーリング型ビジネス基盤の活用）

など

ライフイノベーション事業 FY20受注(FY17比*)

目標 2~3倍 → 実績 1.8倍

*FY17:120億円

- グローバルデリバリーセンターの活用拡大
- 調達・物流コストの最適化
- アウトソーシング（BPO）の加速
- YOKOGAWA University の活用・充実

など

上記取り組みによるコスト削減活動

約 65億円

課題

- 生産性向上、リモートや安心安全をテーマとするお客様ニーズの拡大に対する、DX等デジタル技術を活用したソリューションの提供
- 化石燃料由来のエネルギー産業依存から脱却
- 再生可能エネルギー・蓄電池を含むエネルギーサプライチェーン全体での事業拡大
- 成長が期待される高機能化学への注力
- バリューチェーン全体での生産性向上に向けたソリューションの提供力の強化
- リカーリング型ビジネス基盤の適用拡大
- 販管費構造変革への取り組み
- 物量に左右されない原価低減の取り組み
- 業務プロセスのさらなる効率化
- 人財の質の転換

COVID-19の影響を受け、強靱な財務力を保持する方針のなかで厳選して実行

戦略

デジタルトランスフォーメーション (DX)

戦略投資 (M&A・アライアンス)

成果

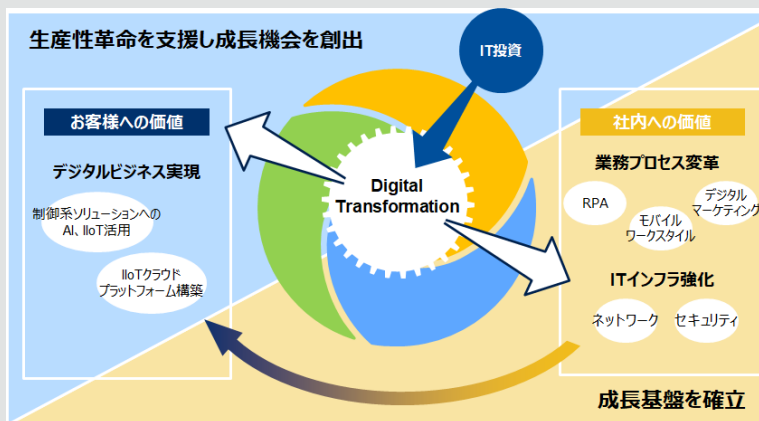
- お客様への価値提供(External DX)に向けた基盤整備、社内への価値創出(Internal DX)に注力

Internal DX

- 基幹系システムのグローバル展開による経営の可視化・簡素化
- グローバルデータレイク構築とBIツールによるデータドリブン経営
- RPAのグローバル展開による業務効率化
- グローバルで情報セキュリティガバナンスの強化 など

External DX

- 統合情報サーバ (CIServer) のリリース
- セキュリティサービスビジネスの強化 など



- ICQ Consultants社とバイオ医薬事業のパートナーシップ締結
- HIROTSUバイオサイエンス社と資本提携
- Cognite社とプラント情報の関連性分析のVAR*契約締結 など

戦略投資額

約 110億円

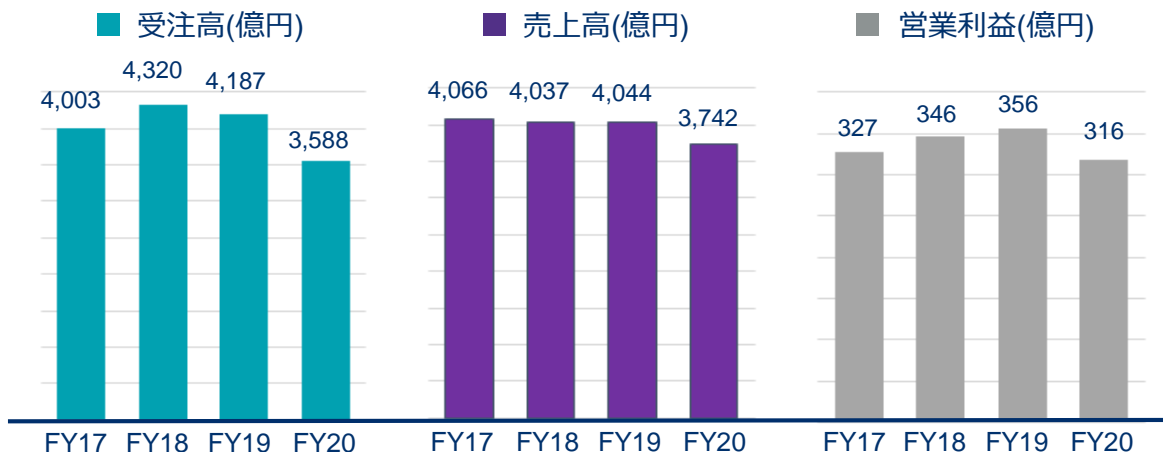
*VAR：付加価値再販契約

課題

- お客様のDXを推進するパートナーへの変革
- Industrial Autonomyの実現に向けた、DXの活用および強化
- 自社の業務改革のためのInternal DXのさらなる加速

- 新規ビジネス確立のため、M&Aなどの活用による、ポートフォリオと人的リソースの獲得など

COVID-19の感染拡大の影響による劇的な変化を受け、目標未達 高収益企業へのさらなる成長に向けた加速が必要



	FY17	FY18	FY19	FY20	TF2020目標
受注高成長	-	7.9%/年*1	2.3%/年*2	▲3.9%/年*3	3~5%/年
売上高成長	-	▲0.7%/年*1	▲0.3%/年*2	▲2.7%/年*3	
EPS成長	-	32.7%/年*1	17.2%/年*2	▲3.9%/年*3	7~9%/年
ROS	8.0%	8.6%	8.8%	8.4%	10%以上
ROE	8.1%	10.1%	5.1%	6.5%	10%以上
オーガニックFCF	-	-	-	688億円	850億円以上

*1 : FY17 to FY18, *2 : FY17 to FY19, *3 : FY17 to FY20

引き続き取り組むべき課題

- 変化したお客様ニーズへの対応
→ お客様の事業変革をリードする役割
- コスト構造変革、費用効率向上
- 人財の質の転換

生産性向上、リモートや安心安全をテーマとしたソリューションのニーズの拡大
→ DX等デジタル技術を活用したソリューションの提供についてプライオリティを高めて施策を実行

施策の完遂と効果の刈り取りを継続、人比例のビジネスからの脱却が引き続き課題
→ これらに対する施策を実行

デジタル技術の発展やお客様ニーズの変化により、革新的ソリューションの重要性の高まり
→ 既存分野から革新分野へのリソースシフトおよびシフトした人財のケイパビリティ強化



2. 長期経営構想の見直し、 新中期経営計画策定の背景

事業環境の変化

Politics

GAFAの台頭
資本主義の変化
法規制の強化
地政学的リスクの高まり
自国主義
国家のあり方の変容

Economy

資源の枯渇
新興国の台頭
食料・水不足
エネルギーミックスの変化

Mega Trends

人口増加
経済格差の拡大

透明性の進行

高齢化

気候変動

健康問題

環境汚染

Z世代の台頭

都市化

AI

DLTの進歩

Sustainable Material

バイオテクノロジー

5G

IoT

量子コンピュータ

Society

Technology

お客様の動向

- 再生可能エネルギー企業へのシフト（主にエネルギー関連企業）
- 環境にやさしい製品を生み出す企業への転換
- 無人化・省人化ニーズの高まりとDXの進展
- 低炭素向け投資の加速
- プロセスの柔軟性の向上
- R&Dの効率化、高度化、高速化

Process Automation業界の動向

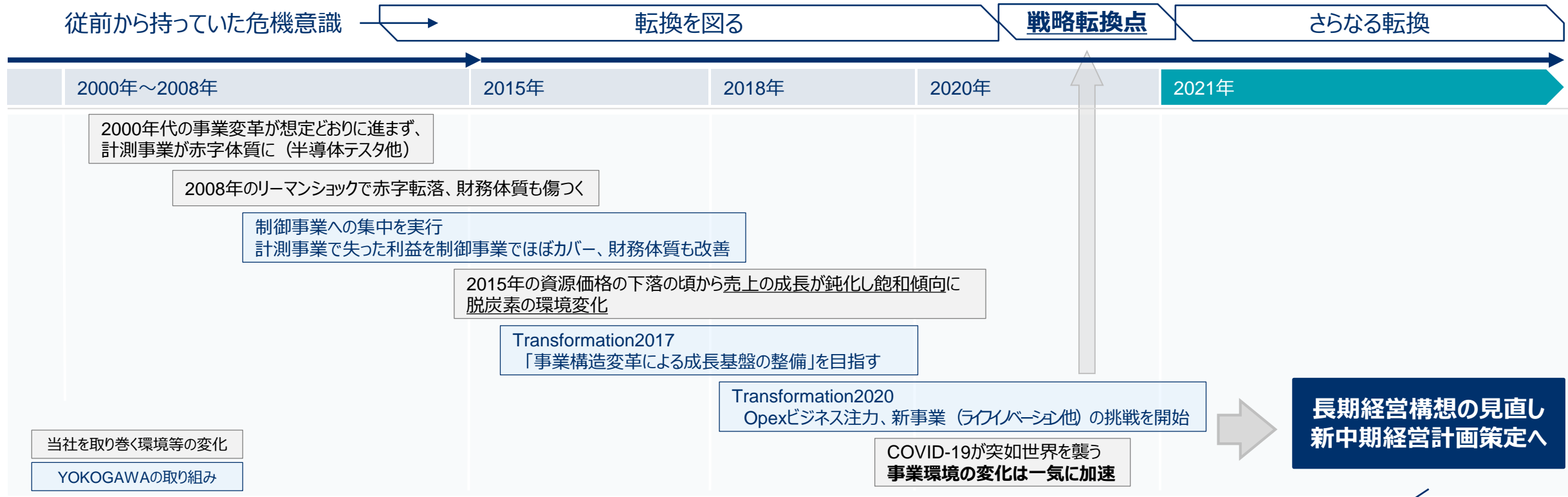
- 製品市場の成熟とハードウェアのコモディティ化
- ソフトウェア、センサ市場の成長
- 新たなビジネスモデルの普及
- IT企業との競合
- サイバー攻撃の脅威

社会から必要とされ
成長していく企業で
あるために

新分野や
未開拓の市場への
新たな挑戦

生産性を向上し、
売上の拡大にもつなげる
Internal DXの加速

2021年 長期経営構想見直し、新中計策定の背景



この劇的な事業環境変化の加速を、我々は逆に成長機会と捉え、過去の延長線ではなく
新たな価値を創出する企業に生まれ変わる ため、お客様の価値を基軸にした事業構造への転換を図る
 事業構造自体を、「製品やサービス・ソリューションの提供」という商品基軸から、
「お客様が享受する価値」基軸に転換する（組織構造も創出価値の社内の測定方法（KPI）も変革）

2021年 長期経営構想見直し、新中計策定の背景

2020-2021
完全なる
戦略転換点に

今回の 長期経営構想の見直し、新中期経営計画策定へ

加速する環境変化の中での **事業機会**

- ① 脱炭素社会 (Net-zero Emissions)
- ② 循環社会 (Circular Economy)
- ③ 人の命と健康に対する要求の高まり (Well-Being)



Three goalsの達成を通じて
SDGsの目標達成に
直結する取り組み

YOKOGAWAのチャンス

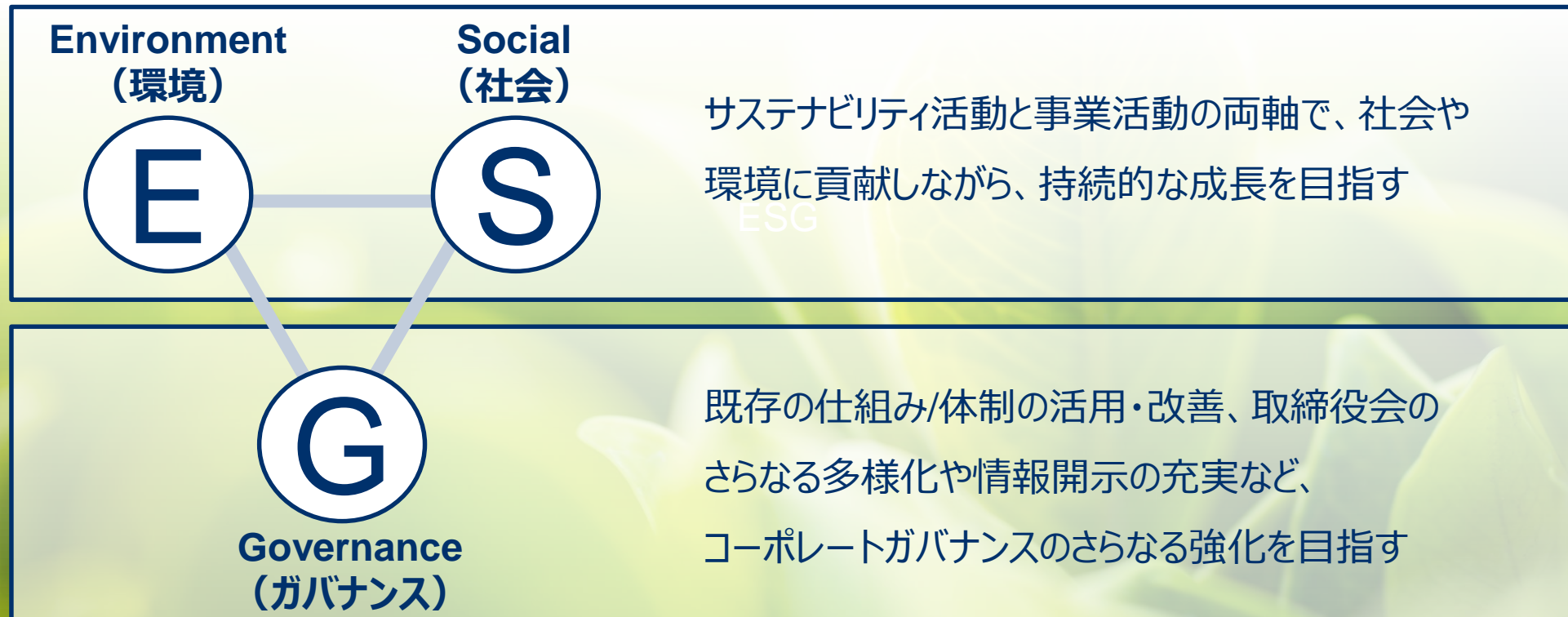
高度なエンジニアリング能力による
システムインテグレーションの実績

単一システムの最適化だけでは達成できない生産性向上の要求
デジタル技術の進展 がそれを可能に

System of Systems (SoS) が
社会実装され実現される社会

SIとエンジニアリングの能力 ⇒
SoSのSIやエンジニアリング能力 への昇華
先駆者として3つの機会を事業として成長させる

10年後の世界において大きな価値を提供し続けるために、
E・S・Gの視点で経営



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、見通し、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はなく、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。

長期経営構想と中期経営計画の全体像

2021

2023

2030

2050

Yokogawa's Purpose / 企業理念

サステナビリティ目標
Three goals

Net-zero
Emissions

Well-being

Circular
Economy

長期経営構想 (Vision statement を含む)

社会共通価値の提供を通じて成長を目指すための長期経営構想

中期経営計画 (FY21~FY23)

Accelerate Growth 2023

成長に向けて社会共通課題を軸とした
事業構造を確立するための中期経営計画

中期経営計画

(FY24以降、3年程度を目安に策定)



3. 長期経営構想

YOKOGAWAは、
自律と共生によって持続的な価値を創造し、
社会課題の解決をリードしていきます。

Through autonomy and symbiosis, Yokogawa will create sustainable value and lead the way in solving global issues.

YOKOGAWAが実現する操業の自律化は、生産性向上、リスクの回避、人の負荷低減や安全の確保に貢献します。

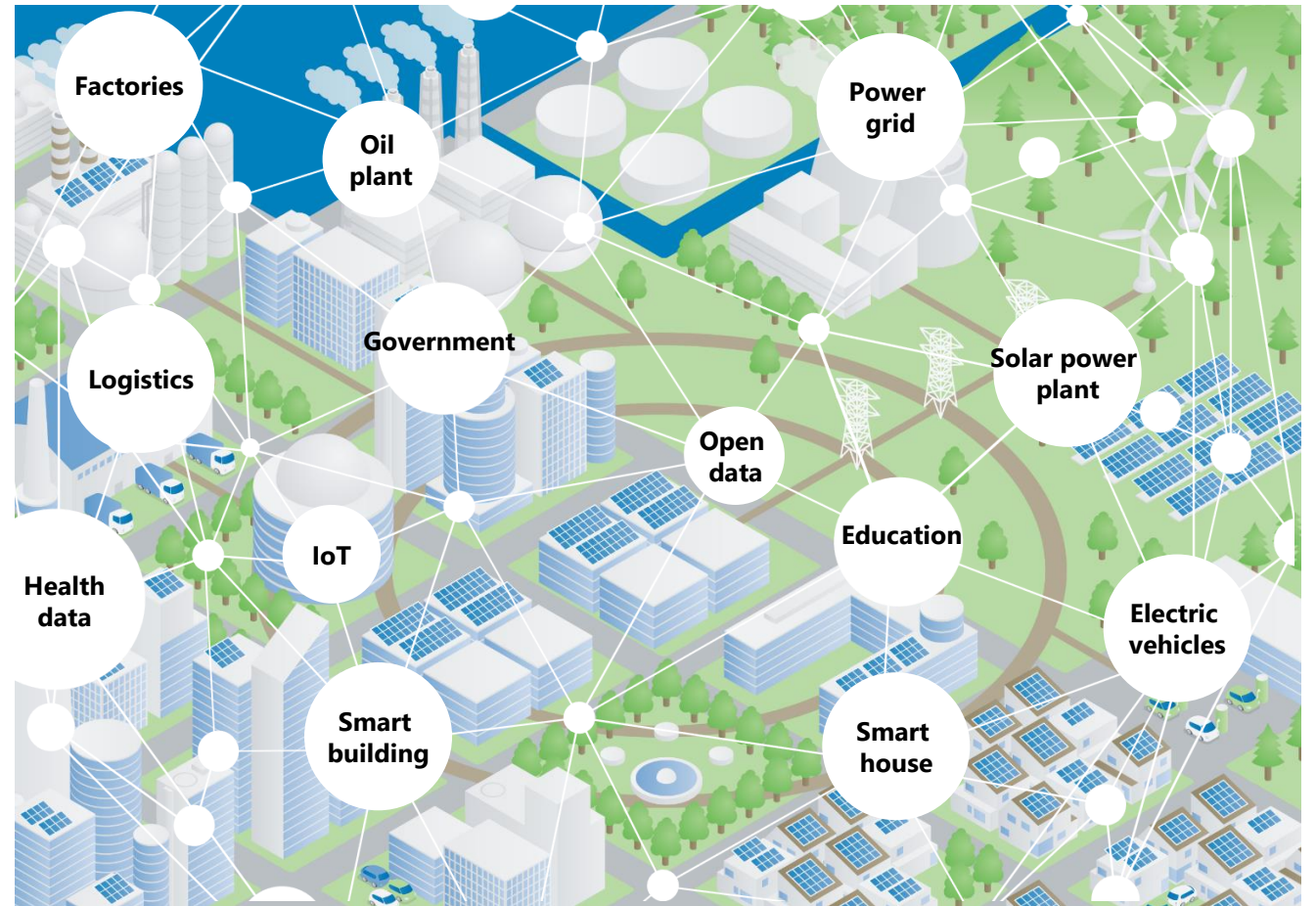
それは、組織や企業、産業を超える範囲で進められていきます。

YOKOGAWAが実現すべき産業界や社会の姿は、それぞれが自律しながらも連携した、共生型の産業界であり社会です。

それを実現し、持続的な価値を生み出していくことによって、YOKOGAWAは社会が抱える課題の解決に率先して取り組んでいきます。

System of Systems

あらゆるものが複雑につながり、
構成要素のそれぞれがシステムとして扱われ、
運用の独立性とマネジメントの独立性を保ちながら
連携し、単独では実現できない目的を
システム全体として、創発的に実現するもの。



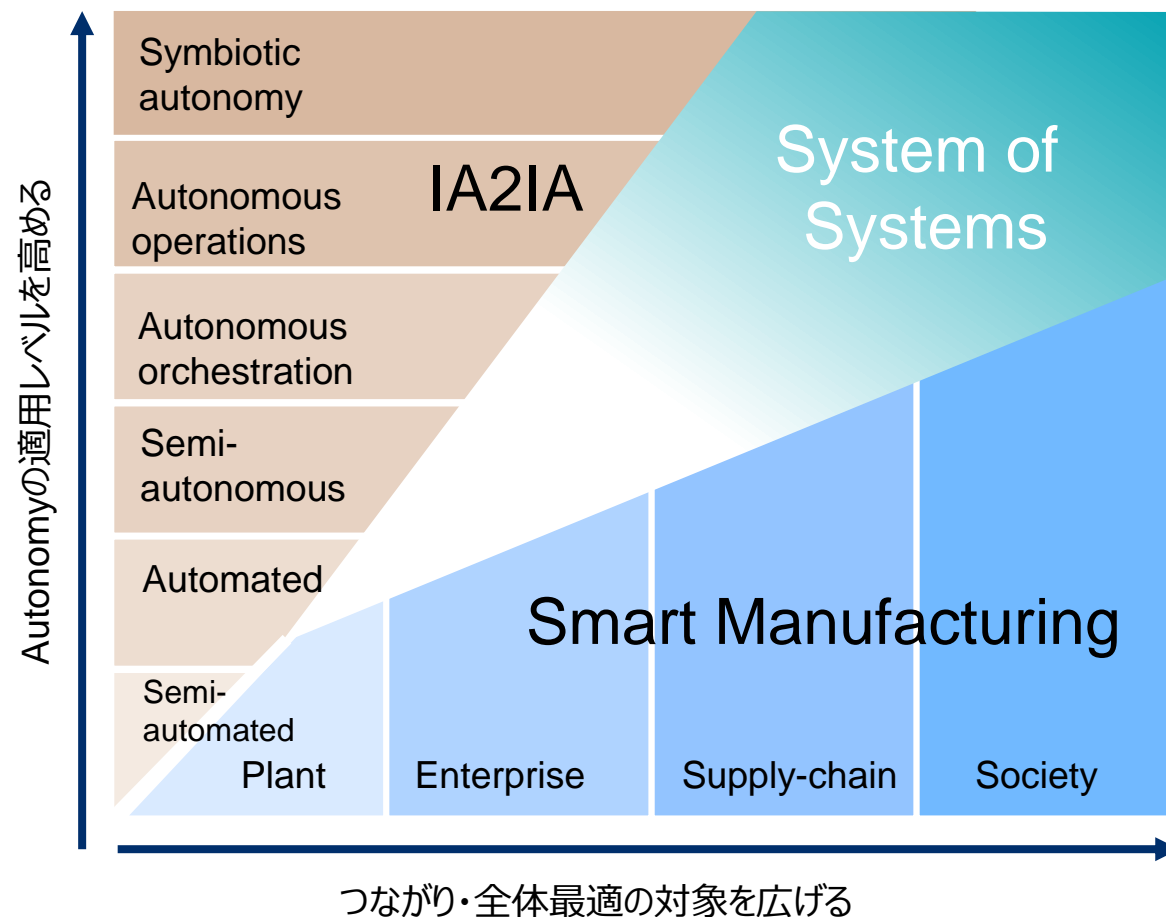
10年後におけるお客様への提供価値

System of Systemsを通じた価値提供

効果的な「つながり」を進め、統合化・自律化・デジタル化による「全体最適」の価値を生み出す

つながる社会におけるYOKOGAWAの強み

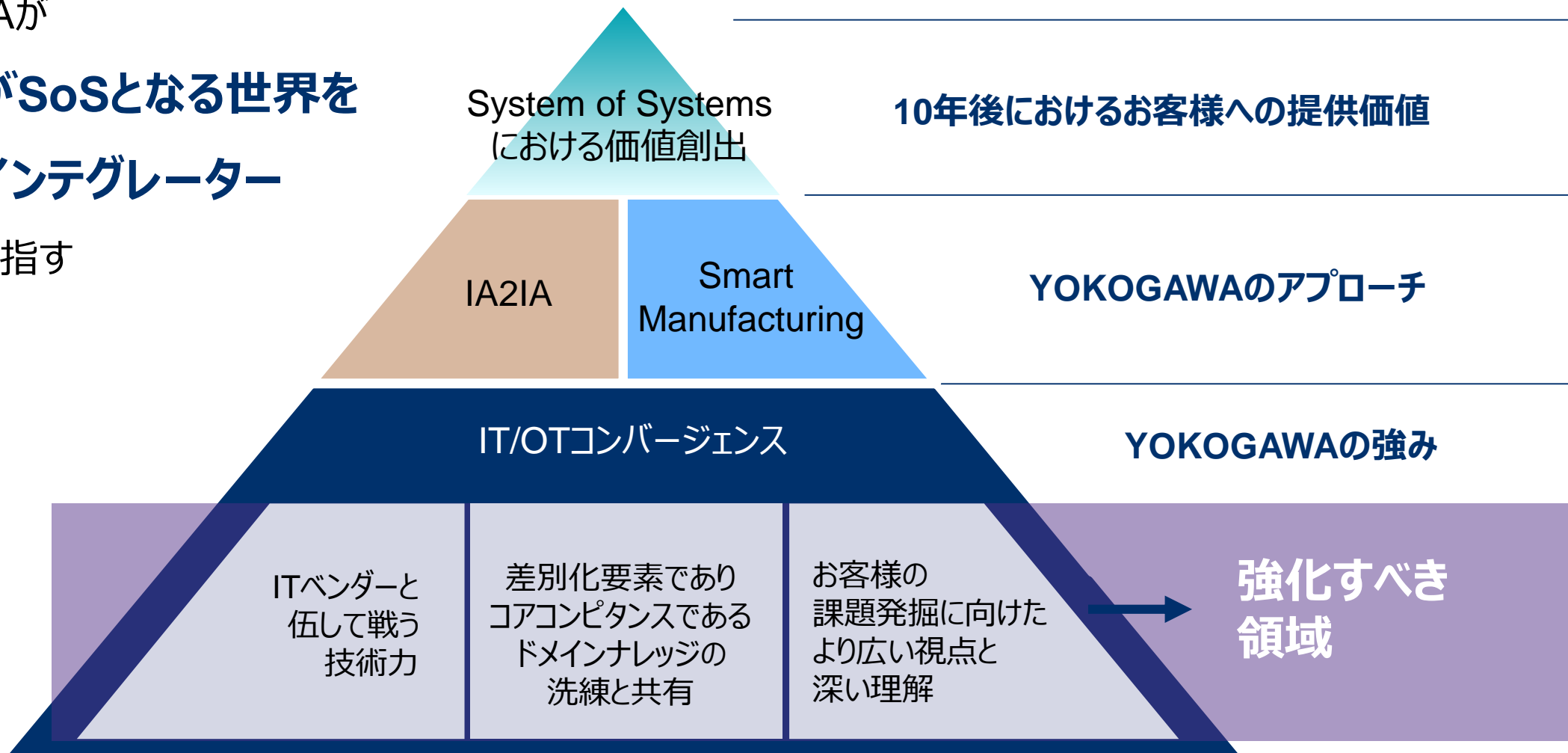
- OTのドメインナレッジとプロジェクト遂行能力
- 信用の連鎖（Chain of trust）に貢献する企業文化



YOKOGAWAが

社会全体がSoSとなる世界を
リードするインテグレーター

になることを目指す



従来の製品や機能を中心とした組織から、業種軸による事業セグメントに

エネルギー& サステナビリティ

- オイル&ガス
- 石油化学
- 再生可能エネルギー
- 電力
- EMS
- エネルギーストレージ

マテリアル

- 高機能化学
- バイオマスマテリアル
- 紙パルプ
- 繊維
- 鉄鋼
- 非鉄
- マイニング
- モビリティ
- 電機・電子

ライフ

- 医薬品
- 医療
- 食品
- 水

測定器*

- エネルギー
- 情報通信
- 医療

新事業他*

- バイオ関連ビジネス
- 航空機用計器
- 新事業

YOKOGAWAの活動ベース

探索領域

防災、宇宙、海洋

※測定器事業、新事業他は、製品や商流の特性などから、独立した事業運営を維持する必要があるためセグメントを分けていますが、10年後の提供価値についての方向性は共有します。

ビジネスフロントに適合する
業種拡大、ビジネス領域拡大、
課題解決型ソリューションビジネス
への転換のスピードを向上

社会共通の課題を軸とした
セグメントで、社会共通課題の
解決に迅速に対応

業種別セグメントのあるべき姿



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支える。



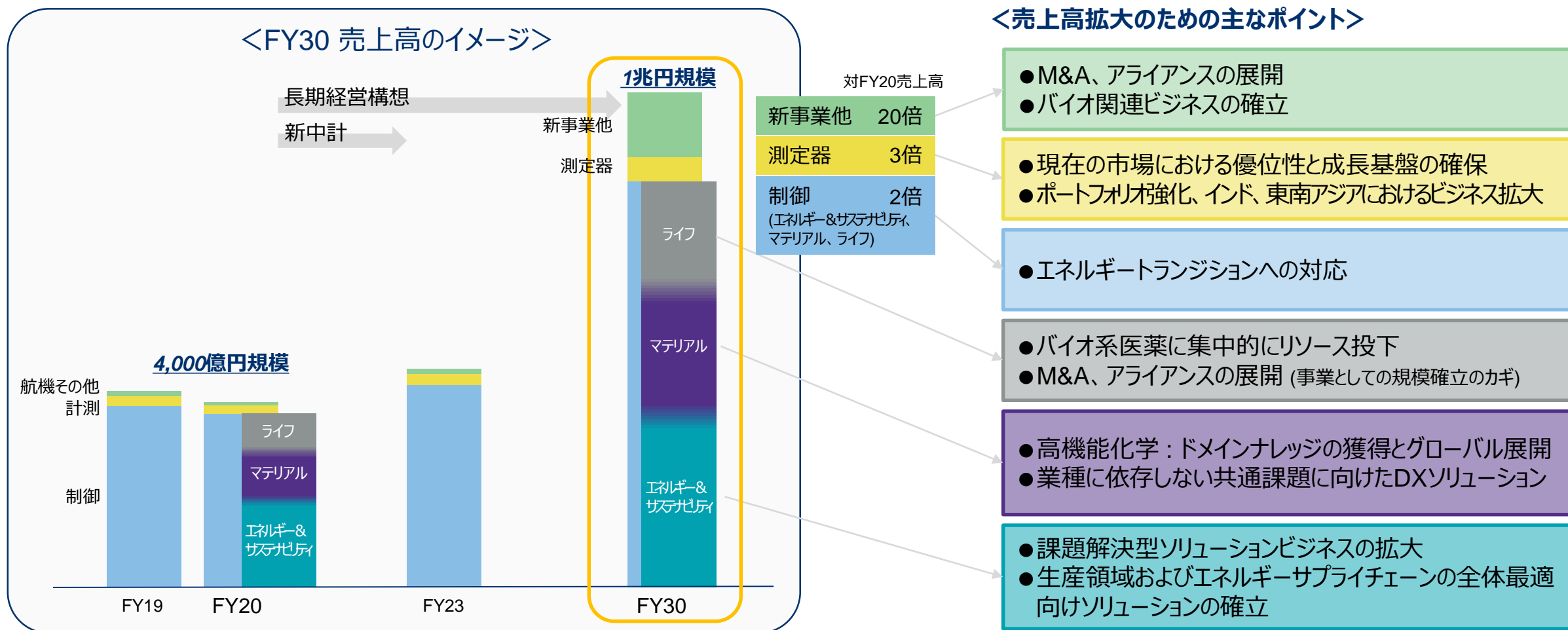
地球環境と共存可能な新しい循環型社会の
実現に貢献する。



人々の命と健康を守る医薬、誰もが安心して
口にできる安全な水と食料の供給に貢献する。

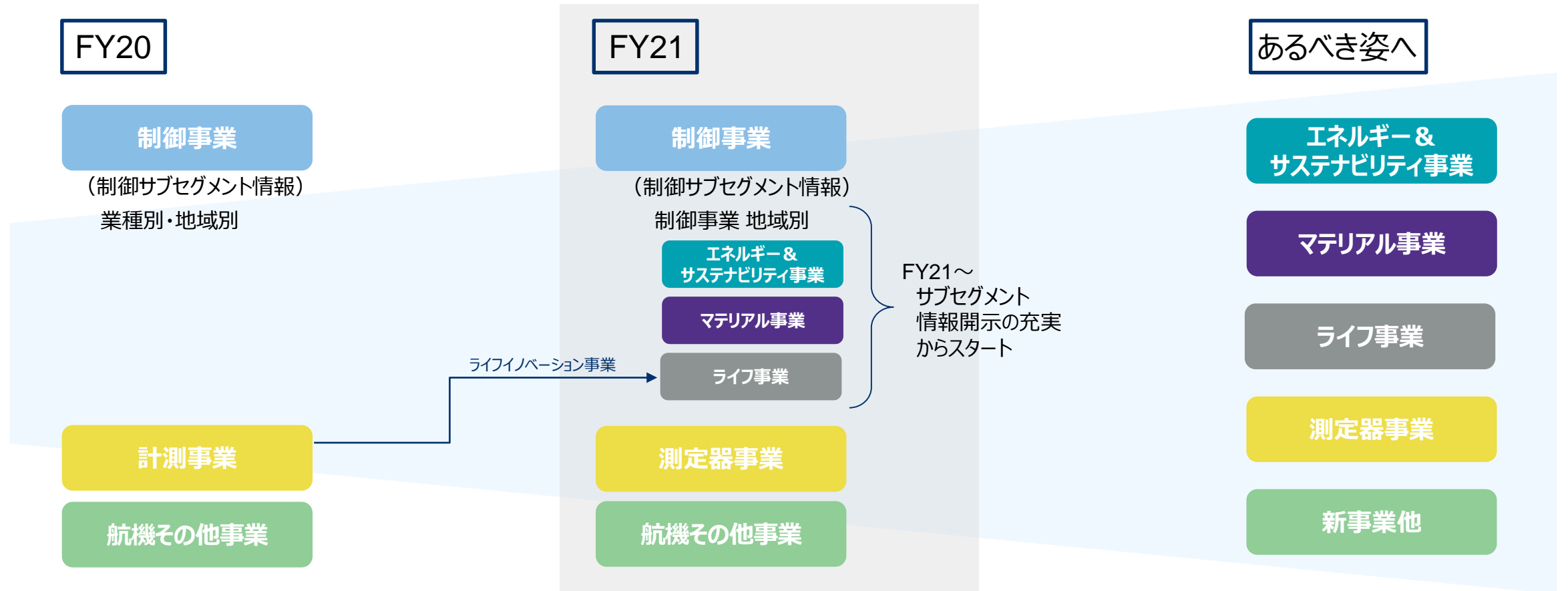
FY30で目指す姿

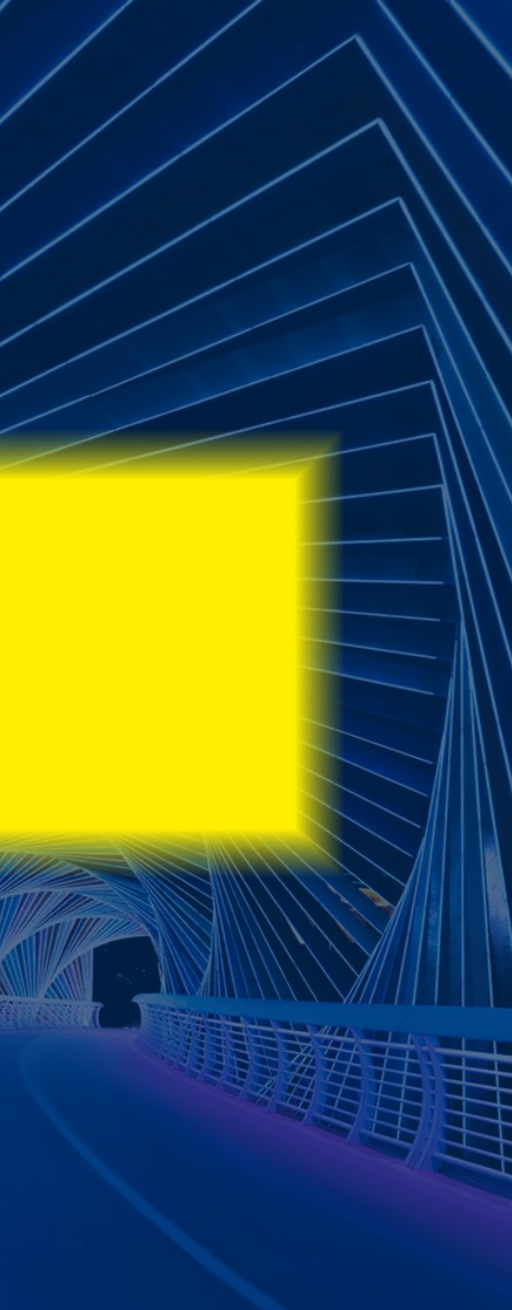
FY30にありたい姿の要素のひとつとして、**売上高1兆円規模のグループ企業像**を描き、「この3年間でやるべきこととその戦略」を新中計としてまとめた



IR開示セグメントについて

業種別セグメントのあるべき姿として描いた **5つのセグメントによる情報開示** に向け、
開示情報の充実に取り組む





4. 中期経営計画

- 戦略・経営指標
- 資本政策・財務戦略

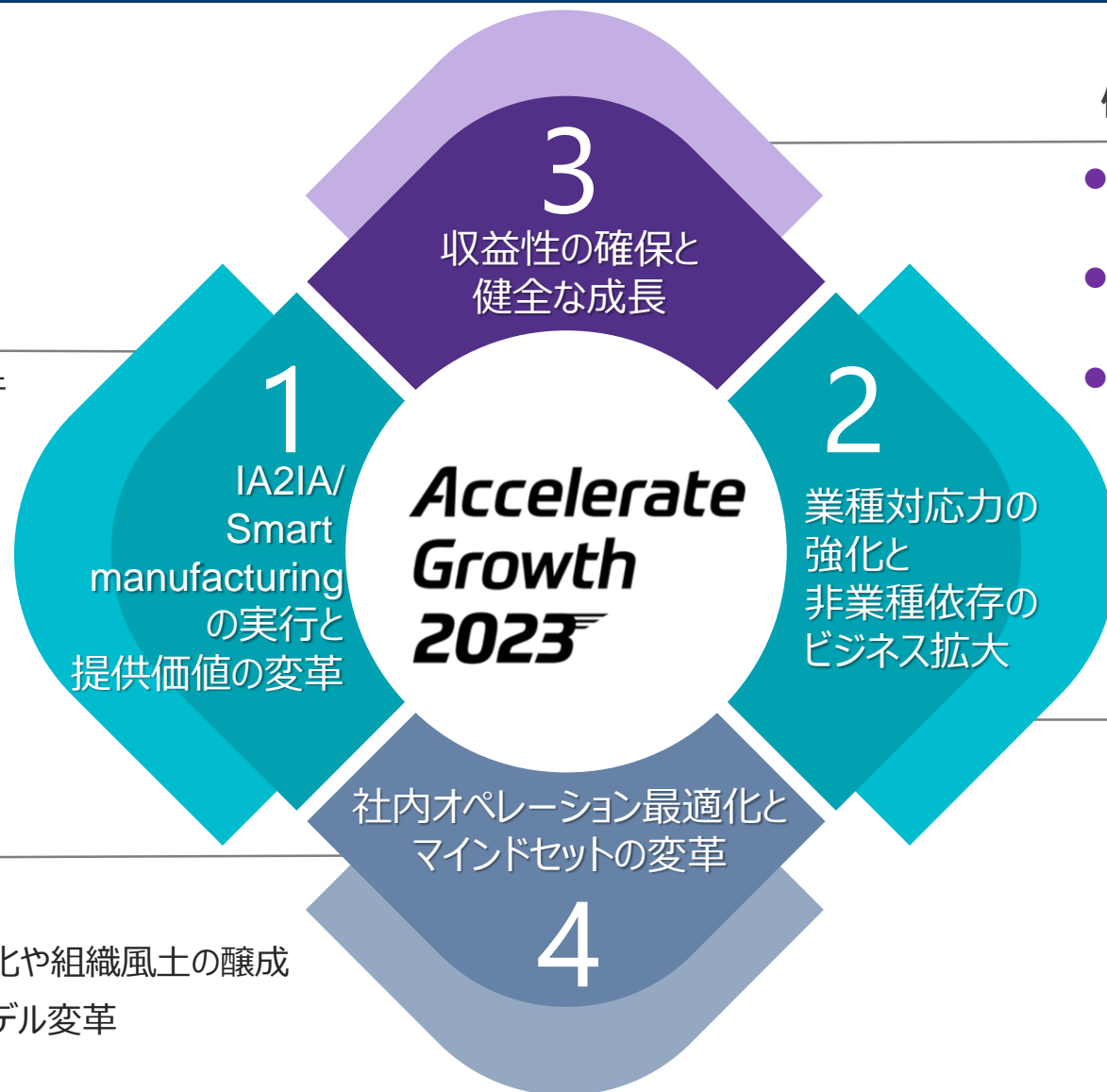
Accelerate Growth 2023 : 4つの基本戦略

提供価値の拡張

- IA2IAの構想の実行フェーズへの移行
- Smart manufacturingによるソリューションの提供範囲の拡大

社内基盤の強化

- 戦略立案機能の強化
- 挑戦を奨励する企業文化や組織風土の醸成
- Internal DXとビジネスモデル変革



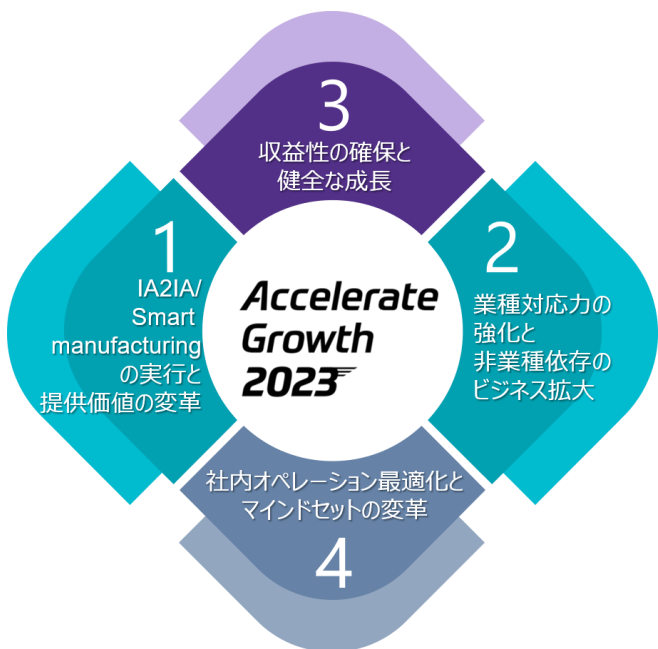
価値提供における収益性と成長

- 大規模プロジェクトのナレッジ集約と効率化
- 高い価値を生む製品群へのリソース集中
- ソフトウェアやエンジニアリングの領域での利益確保

提供価値の拡張

- 総合エネルギー企業にシフトするお客様への新たな価値の提供
- 他業種、非業種依存のビジネスの拡大

Accelerate Growth 2023 : 基本戦略の概要



1 IA2IA/Smart manufacturing の実行と提供価値の変革

提供価値の拡張

- IA2IAの構想の実行フェーズへの移行
- Smart manufacturingによるソリューションの提供範囲の拡大

2 業種対応力の強化と非業種依存のビジネス拡大

提供価値の拡張

- 総合エネルギー企業にシフトするお客様への新たな価値の提供（主にエネルギー関連企業）
- 他業種、非業種依存のビジネスの拡大

3 収益性の確保と健全な成長

価値提供における収益性と成長

- 大規模プロジェクトのナレッジ集約と効率化
- 高い価値を生む製品群へのリソース集中
- ソフトウェアやエンジニアリングの領域での利益確保



エネルギー & サステナビリティ事業

マテリアル事業

ライフ事業

4 社内オペレーション最適化とマインドセットの変革

社内基盤の強化

- 戦略立案機能の強化
- 挑戦を奨励する企業文化や組織風土の醸成
- Internal DXとビジネスモデル変革
- 人財のスキル転換とエンゲージメント向上

測定器事業

新事業他

測定器ビジネス

- 現在の市場における優位性と成長基盤の確保
- お客様に革新をもたらすソリューションを開発する市場参入戦略の実行
- M&Aを視野に入れたポートフォリオ強化と、インド、東南アジアにおけるビジネス拡大

航空機用計器ビジネス

- 引き続き収益性の向上等に取り組む

バイオ関連ビジネス

- 戦略的パートナーとともに循環型社会の発展に貢献することを目指し、高付加価値な植物由来のバイオマスマテリアルの開発と商業化に注力

社会共通価値の提供に向けて新たな事業構造を確立し、**過去最高水準の目標を掲げ、** **中長期視点での企業価値・株主価値最大化を実現**

ポイント

- お客様の現場課題の解決と
上位系基幹システムビジネスのグローバル展開
- 業種対応力の強化と
非業種依存のビジネス拡大
- 健全な収益構造に向けた改善
- グループ全体の戦略実現に向けた
最適なリソース配分
- 将来的かつ累積的にキャッシュフロー創出力
を強化

目標

受注高成長	8～10%/年
売上高成長	4～6%/年
EPS成長	16～18%/年
ROS	10% (FY23) 過去最高水準 *過去最高：9.6%(FY15)
ROE	10%以上 (FY23)
営業キャッシュフロー	1,400億円以上 (3年累計)

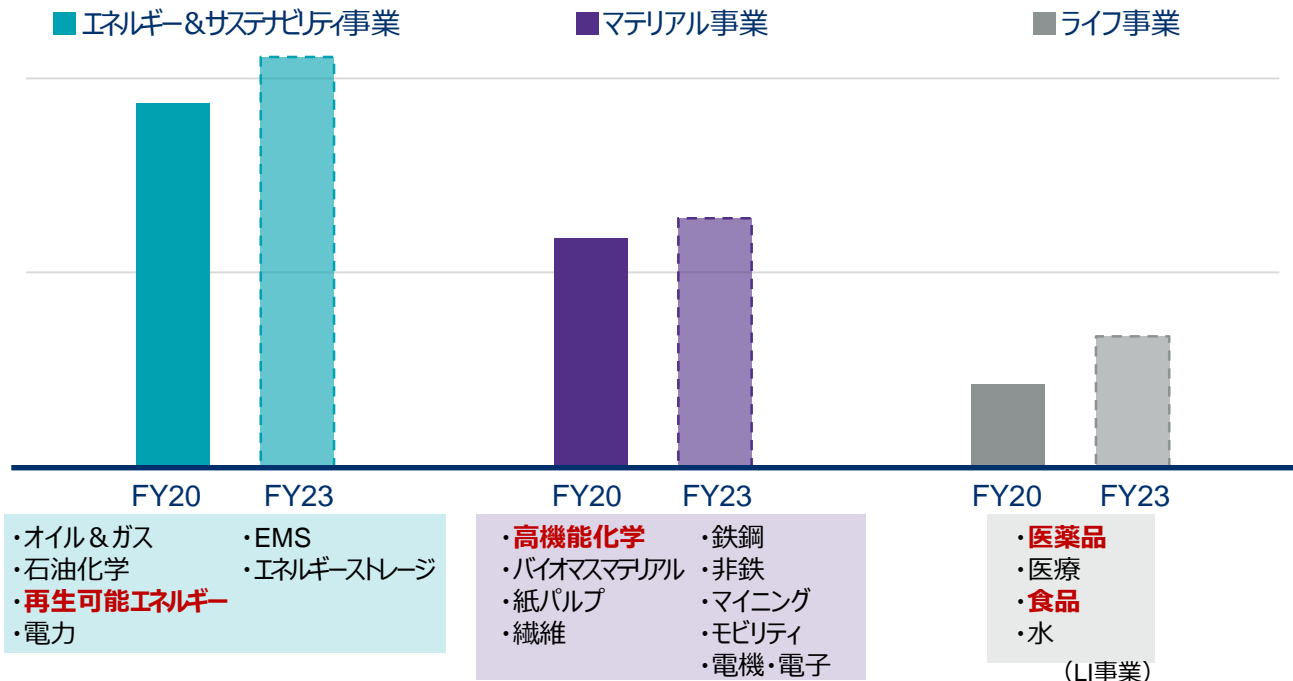
* 想定為替レート (1米ドル) : 105円

セグメント別売上目標 “目標CAGR vs. 市場成長率”

FY20-FY23は、FY20のCOVID-19感染拡大の影響等による受注高の減少に伴う受注残高減少などにより
売上高の回復は緩やかなものとなることを前提にしており、この期間は受注獲得を先行させ、売上高の回復に努める

- エネルギー & サステナビリティ事業 : 再生可能エネルギー向けは、M&Aも含めて **2~3倍規模** へ
- マテリアル事業 : 業種で濃淡あるが、**高機能化学が成長の中心**
- ライフ事業 : バイオ関連のM&Aも含めて、**成長を牽引**

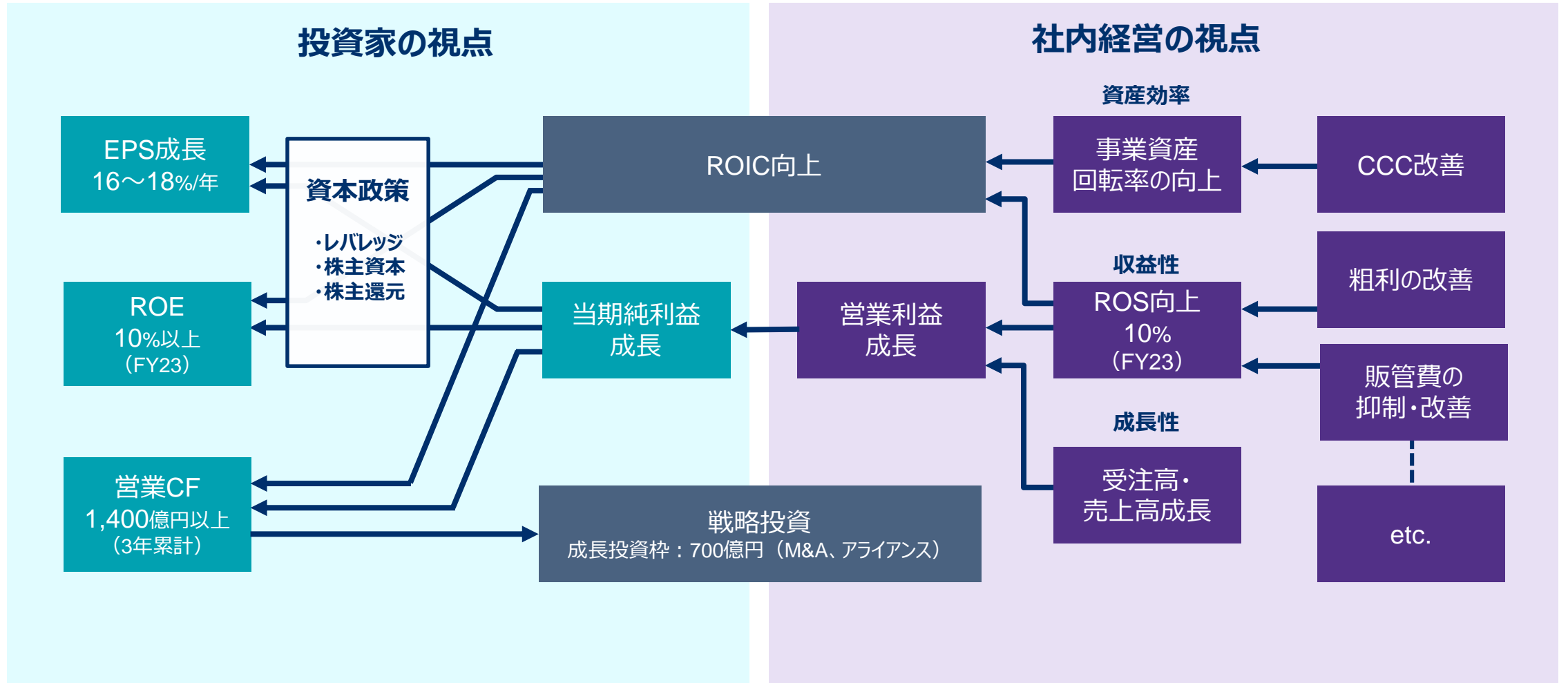
【事業セグメント別 FY23売上高の成長目標イメージ】



	FY20-23 CAGR		(ご参考) 受注成長目標
	市場成長率 (予測)※	売上成長目標	
エネルギー&サステナビリティ事業	3.2%	4%以上	(9%以上)
マテリアル事業	3.5%	3%以上	(6%以上)
ライフ事業	2.9%	16%以上	(16%以上)

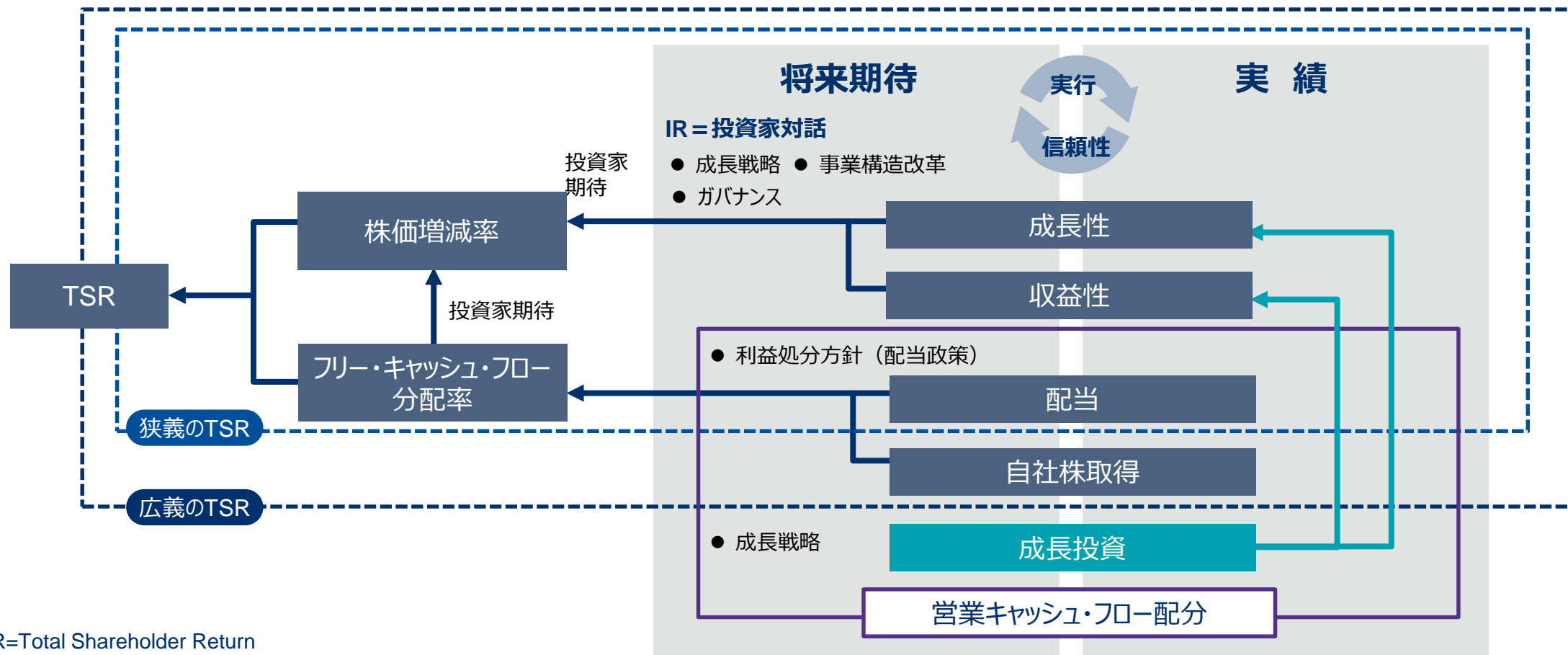
※Source: IIR Feb. 2021
 上記の市場予測(成長率)は、IIR(Industrial Info Resources)による全業種の実績投資額及び予測投資額から、関連性が低い業種を除いた数値。関連業種のお客様総投資額(TIV*:Total Investment Value)と制御ビジネス向け投資には相関性が見られる制御ビジネス向け投資のトレンドは、TIV*に1年程度遅行することもあり、制御市場環境は依然として厳しいことが想定される。

財務指標達成に向けた主な取組 (KPI構造)



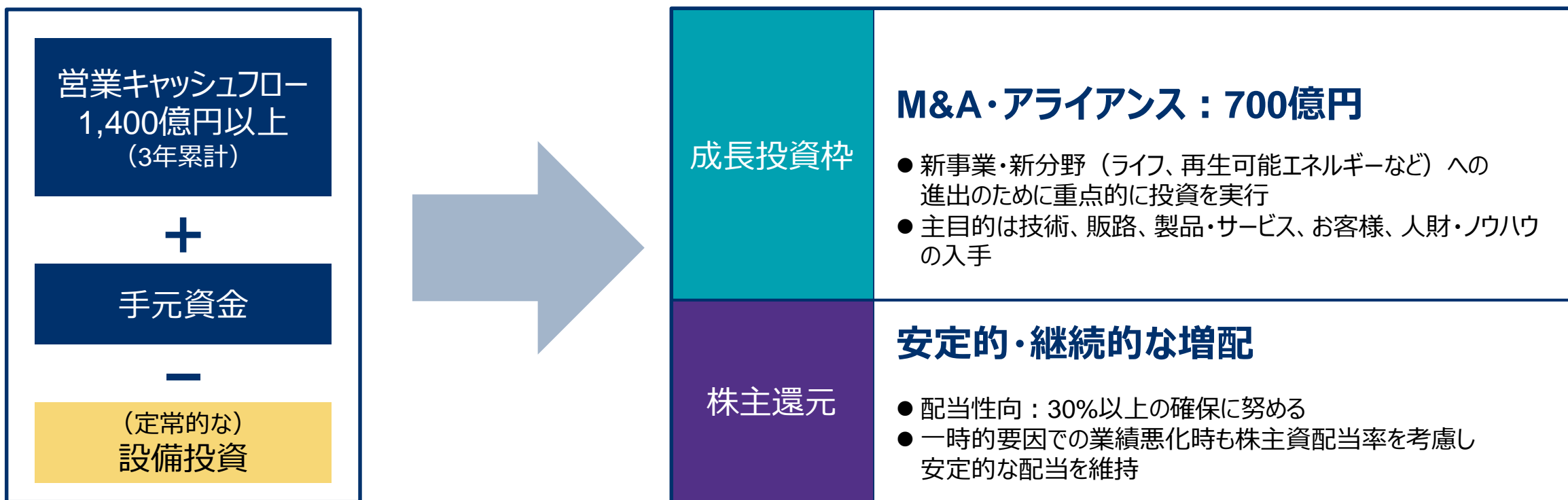
株主価値の考え方

資本市場との対話(IR)を深めながら、株主資本コストを上回るTSR*を実現
中長期視点での株主価値を最大化



*TSR=Total Shareholder Return

「中長期的な企業価値の向上および最大化に向けた投資」に優先的に配分し、積極的な配当などによる株主還元を図る



前提条件：格付けA格維持可能な株主資本水準を確保



5. サステナビリティ戦略と コーポレートガバナンス

サステナビリティによる変革



Three goals

2050年に向け目指す社会の姿



SDGs達成へ向け、社会、環境の観点で野心的な長期目標を設定

2023 中期経営計画におけるサステナビリティ注力事業

- ✓ 中期経営計画にサステナビリティ中期目標を組み込み
- ✓ 単年度計画をグループ各社に展開

SDGsへ貢献する事業を拡大し、企業の持続可能性を強化する目標を設定

SDGsから事業機会を見出し、社員ひとり一人のミッションに落とし込むことで、社会とYOKOGAWAの変革を加速していく

6つの貢献分野と戦略

カーボンニュートラルの達成

エネルギー転換による温室効果ガス削減と信頼できるエネルギーの供給



再生可能エネルギーのインフラ構築や開発を支援

蓄電池の製造に使用されるシステムを提供

YOKOGAWA事業所のカーボンニュートラルを実現 (2040年目標)

企業や社会の効率化

DXによる生産の効率化、自律化と資源・エネルギーの効率的な利用



生産現場から企業、サプライチェーン、社会までつながりを広げ、生産性を向上させるソリューションを提供

見える化、需給予測、最適制御などのエネルギー最適管理ソリューションを提供

ライフサイクル最適と環境保全

プラント資産の長期最適運用と環境負荷低減の両立



お客様設備のリモート管理、故障の未然防止、長期安定稼働を実現するサービスを提供

排水や排ガスを連続測定・分析する機器を提供

安全と健康の向上

ライフイノベーションの推進とプラントや地域社会の安全向上



ライフサイエンス、バイオテック、医薬・食品の分野に計測と制御の先進技術を提供

プラント安全計装システムの提供

上下水管理や海水淡水化のプロジェクトに参画

技術者やオペレータの育成に貢献

資源循環型エコシステムの創造

バイオエコノミーや資源循環システムの確立



高機能化学、バイオケミカル産業へ貢献

プラスチックなどのリサイクルビジネスの効率化を支援

バイオマス原料などをテーマに新たなエコシステムの構築に挑戦

能力を発揮できる環境の実現

一人ひとりが尊重され平等であり活躍できる環境の整備



社員エンゲージメントを強化しチャレンジを促す

グローバル視点で社員の能力を強化

多様性推進と平等の尊重

ニューノーマルに対応し、より柔軟な働き方を推進

コーポレートガバナンスのさらなる強化

~FY20 継続的に強化

FY21~ さらなる強化



	2005年	2010年	2015年	2021年
社外取締役	●1名	●2名 ●3名	●4名	●5名、取締役会過半数(予定)
任意の 諮問委員会			●指名・報酬委員会の設置 ●指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置	
報酬制度	●退職慰労金制度の廃止		●譲渡制限付株式報酬制度の導入(RS) ●業務連動型株式報酬制度の導入(PSU)	
制度・方針	●取締役員数の定款変更(25名→15名) 取締役任期1年制の導入 ●買収防衛策の導入	●買収防衛策の非継続(廃止) ●社外役員の独立性に関する基準の制定 ●コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定 ●最高顧問、顧問および社友制度の廃止		
その他		●取締役会の外部評価実施※ ●社外監査役に女性メンバー 執行役員に複数の外国籍メンバー ●社外取締役が取締役会議長に就任 ●取締役に外国籍メンバー		●社外取締役に女性メンバー(予定) 執行役員に複数の女性メンバー

- 既存の仕組み/体制の活用・改善
- 取締役会のさらなる多様化や情報開示の充実
- グループ・グローバルでの人事制度、評価・報酬制度の再構築
- グループガバナンスの高度化
- 内部統制システムとリスクマネジメントの強化

※ 3年に1回、その他の年度は自己評価



6. YOKOGAWAのDX戦略

デジタルトランスフォーメーション（DX）方針



YOKOGAWAのパーパス：測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。

DX方針

External DX

仮想空間における、お客様の Digital Enterprise (DE) 化と、企業間取引の Systems of Systems (SoS) 化の実現



お客様と
YOKOGAWA
をつなぐ

仮想空間

サプライチェーン/クオリティチェーン



DX/ITソリューション

サイバーと
フィジカル
をつなぐ

物理空間

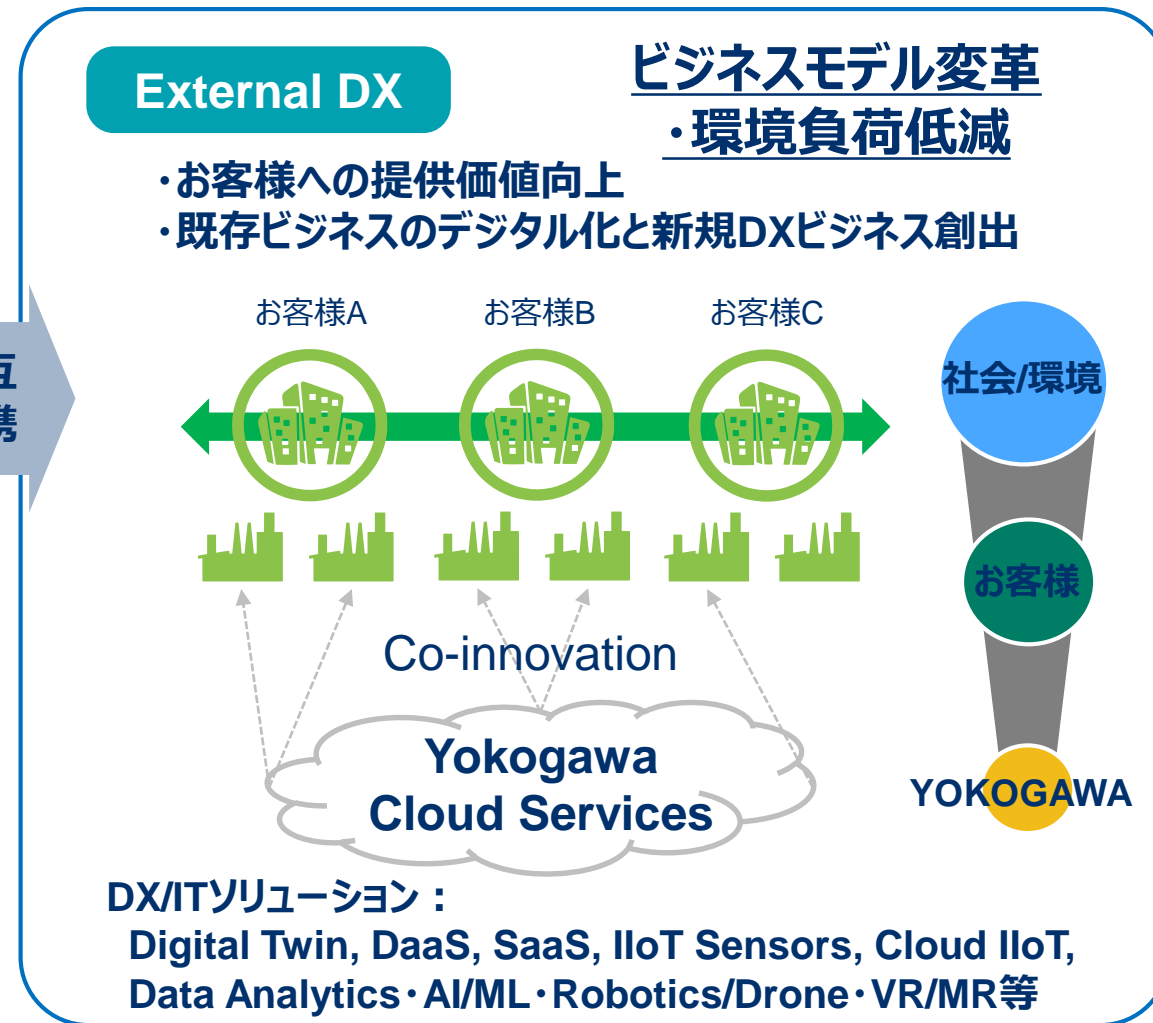
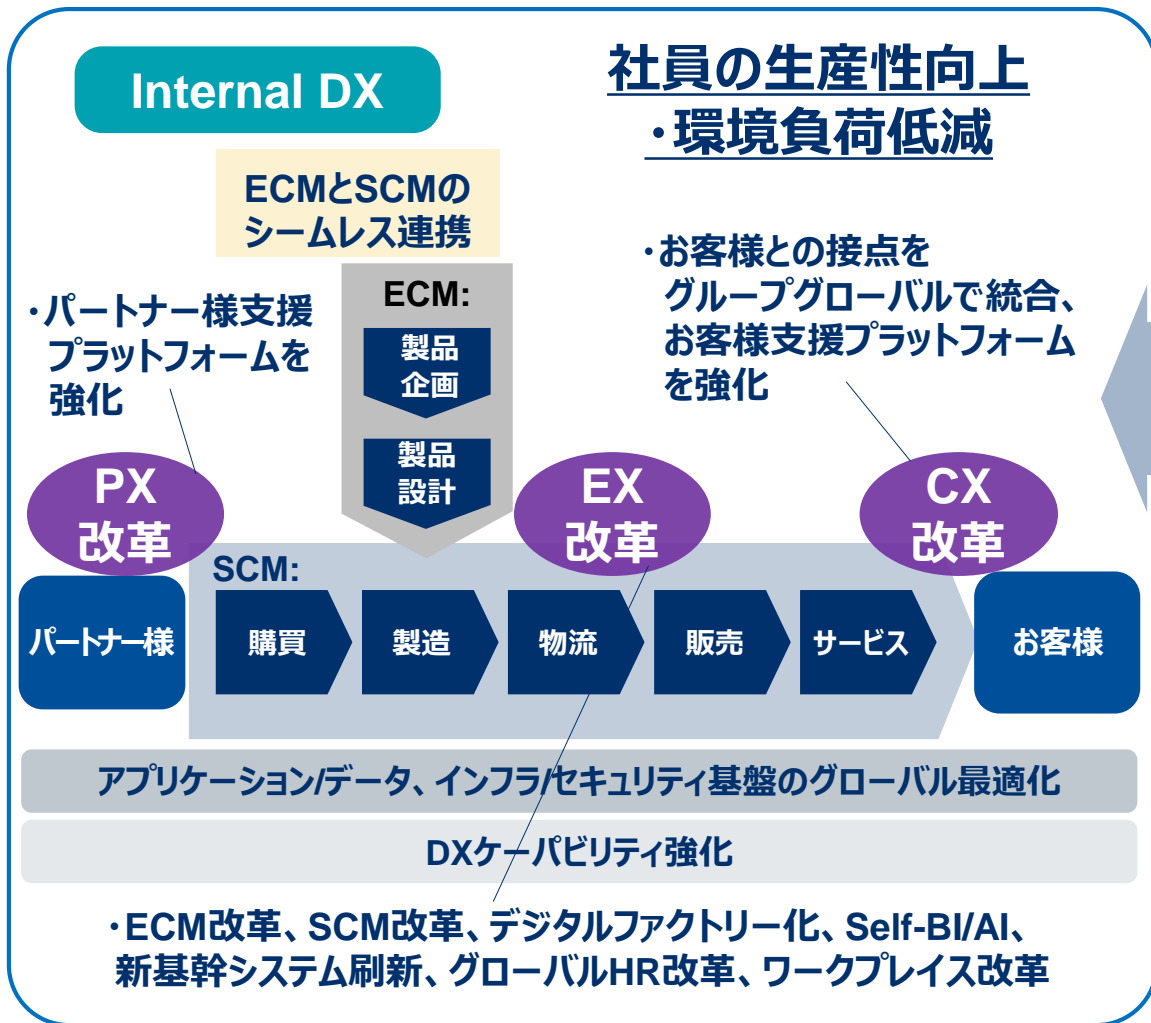
サプライチェーン/クオリティチェーン



OTソリューション

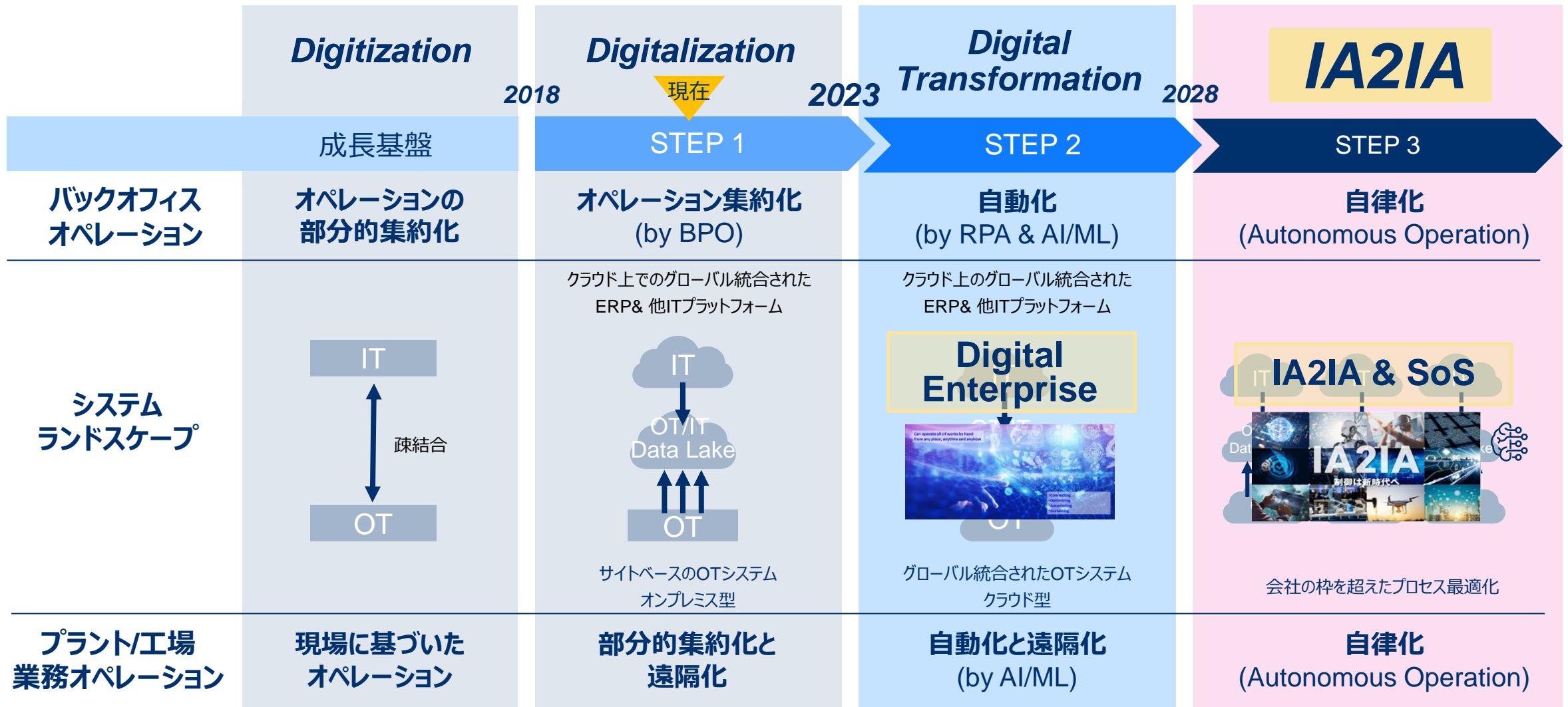
Internal DX

YOKOGAWA自身の DE化によるDXのユースケース化と、社員の生産性向上の実現



※PX : Partner Experience, EX : Employee Experience, CX : Customer Experience, ECM : Engineering Chain Management, SCM : Supply Chain Management

IA2IA 実現に向けた DX-Journey (イメージ)



Co-innovating tomorrow™