

証券コード：6841
横河電機株式会社

2023年3月期 決算説明会

2023年5月9日

目次

1. 2023年3月期 連結決算の概要 P. 3

執行役員 経理財務本部長 中嶋 倫子

2. 決算補足資料 P. 18

四半期別実績／営業外・特別損益／受注残推移／制御ビジネス金額別受注推移
研究開発費・減価償却費・設備投資／貸借対照表／株価の状況

3. 現状認識と今後の見通し

「Accelerate Growth 2023」進捗と達成に向けて P.27

代表取締役社長 奈良 寿

2023年3月期 連結決算の概要

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日

執行役員 経理財務本部長

中嶋 倫子

2023年5月9日

■FY22実績：増収増益

- ・サマリー： 受注は、大幅伸長
売上も、伸長
営業利益は、増収および為替の変動影響等により増益
当期純利益は、増益
- ・セグメント別： 制御 増収増益 (除・為替影響：受注+13.4%、売上+7.5%)
測定器 増収増益
新事業他 減収、営業損失は縮小
- ・地域別： 中東・アフリカ、中南米、インド、北米が好調。日本、中国が堅調
- ・サブセグメント別： Energy & Sustainability、Materialsが好調
- ・業種別： Upstream、Downstream、Chemicalが好調

■FY22期末配当金：修正なし（当初予定通り17円配当）

■FY23通期業績予想：増収増益

■FY23株主還元予想：配当金は前年と同額、自己株式取得(取得上限200億円)実施

- ・ FY21より、当社グループ内での経営管理区分の見直しを行った結果、従来「計測事業」セグメントに含まれていたライフイノベーション事業を「制御事業」セグメントに区分を変更するとともに、従来「計測事業」としていた報告セグメントの名称を「測定器事業」に変更しています。なお、FY20のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
- ・ FY21まで「航機その他事業」としていた報告セグメントについては、航空機用計器事業の譲渡に伴い、FY22から名称を「新事業他」に変更しました。

決算サマリー（前年同期比）

- ◆受注・売上 : 受注は**大幅伸長**（除・為替影響+12.6%）
売上も**伸長**（除・為替影響+6.7%）
- ◆営業利益 : 増収および為替の変動影響等により**増益**（除・為替影響▲0.8%）

	FY21	FY22	差異	増減率	為替影響
受注高	4,205	5,184	+979	+23.3%	+450
売上高	3,899	4,565	+666	+17.1%	+403
営業利益	307	444	+137	+44.8%	+140
ROS(%)	7.9	9.7	+1.9pt	—	—
経常利益	357	486	+129	+36.0%	+151
親会社株主に帰属 する当期純利益	213	389	+177	+82.9%	+144
為替レート 1米ドル=	112.94円	136.12円	+23.18円	—	—

(億円)

<ご参考 予想比>

	FY22予想 (2/7)	差異
受注高	5,160	+24
売上高	4,425	+140
営業利益	385	+59
ROS(%)	8.7	+1.0pt
経常利益	395	+91
親会社株主に帰属 する当期純利益	260	+129
為替レート 1米ドル=	135.00円	+1.12

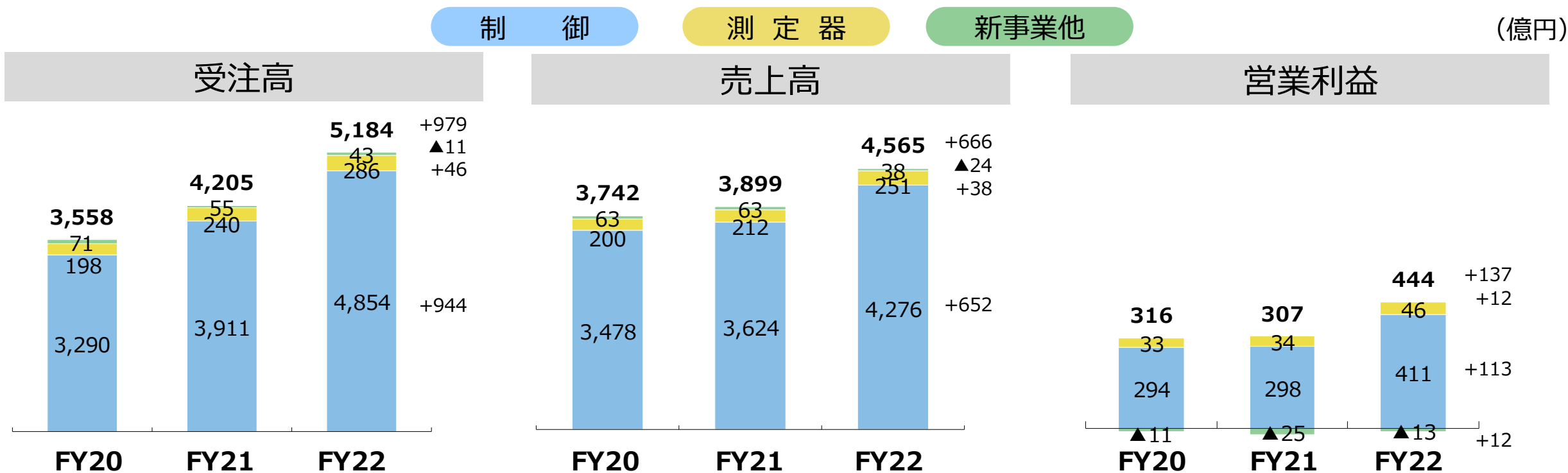
営業利益分析（前年同期比）

◆ 増収および為替の変動影響等により増益



セグメント別 受注・売上・営業利益

- ◆制御事業 : 受注は大幅伸長。売上も伸長（除・為替影響：受注+13.4%、売上+7.5%）
営業利益は、増収および為替の変動影響等により増益（除・為替影響：▲6億円、▲2.1%）
- ◆測定器事業 : 受注・売上好調。増益
- ◆新事業他 : 航空機用計器事業の譲渡に伴い、売上は減収、営業損失は縮小



制御地域別 受注・売上高

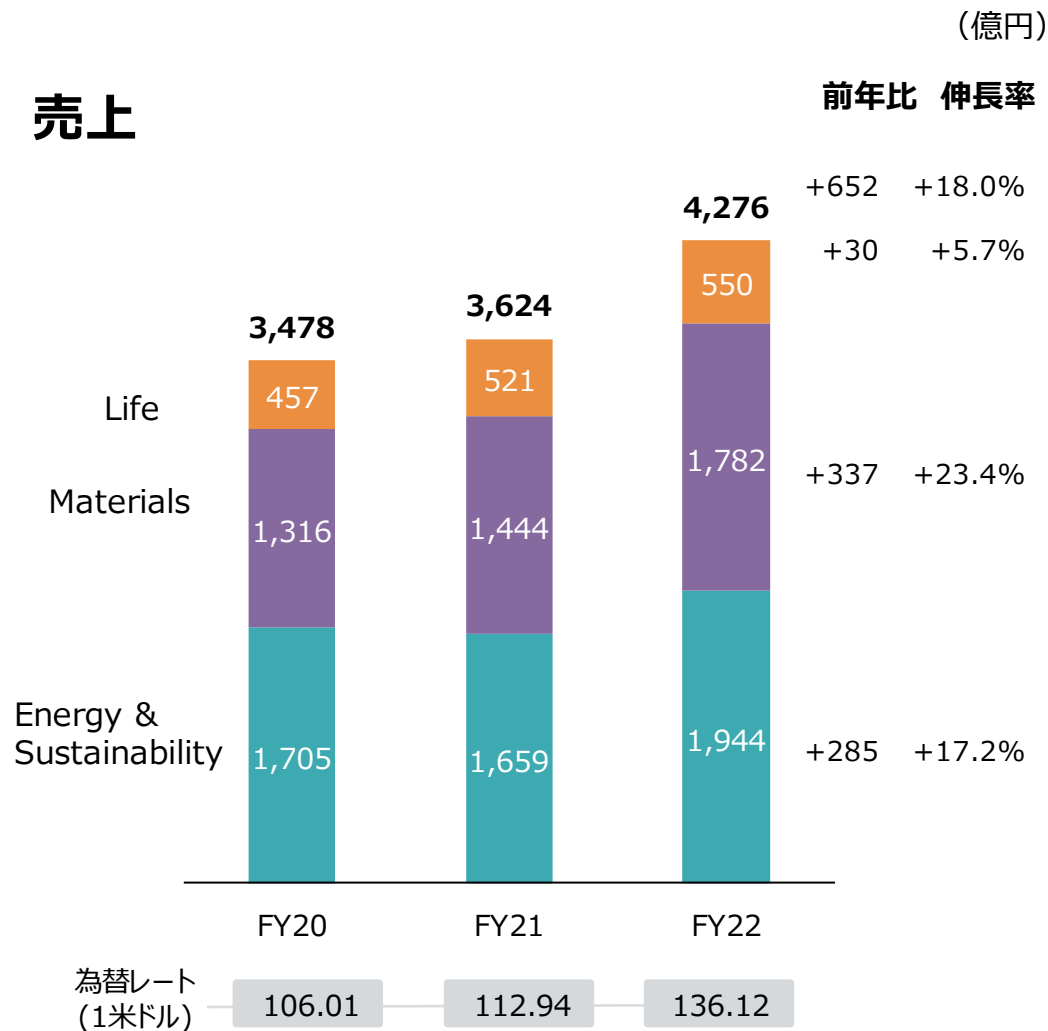
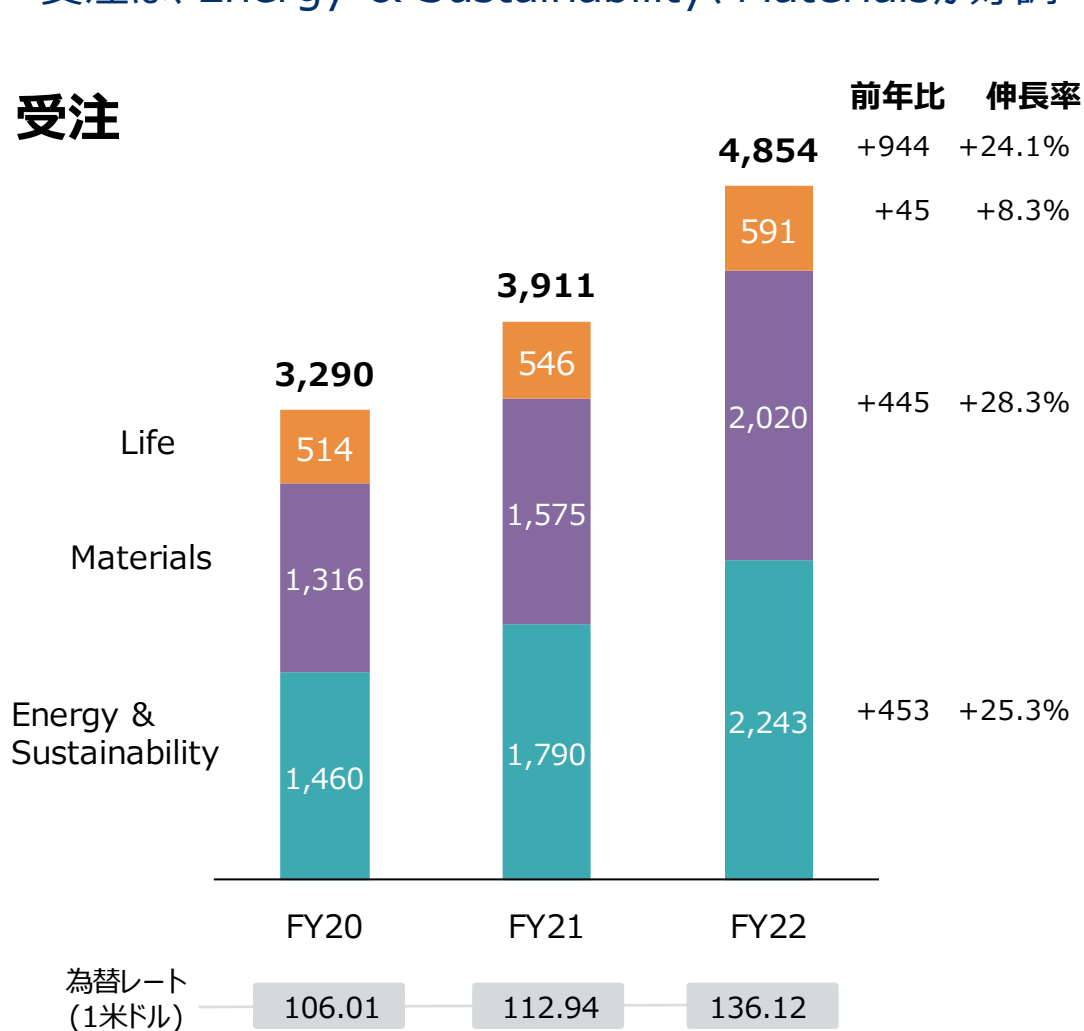
- ◆受注は、大口受注案件の一巡感は出ているものの、年間を通じて中東・アフリカ、中南米、インド、北米が好調。日本、中国が堅調
- ◆受注：+523億円、+13.4%（除・為替影響） 売上：+273億円、+7.5%（除・為替影響）（億円）

受注高	FY21 (A)	FY22 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,202	1,340	+138
アジア	1,340	1,680	+340
（東南アジア・ 極東）	(597)	(710)	(+113)
（中国）	(591)	(761)	(+170)
（インド）	(152)	(209)	(+57)
欧州・CIS	421	464	+43
中東・アフリカ	517	714	+197
北米	318	473	+155
中南米	113	183	+70
海外小計	2,709	3,514	+805
合計	3,911	4,854	+944
為替レート 1米ドル=	112.94円	136.12円	+23.18円

売上高	FY21 (A)	FY22 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,094	1,160	+66
アジア	1,257	1,538	+281
（東南アジア・ 極東）	(567)	(685)	(+118)
（中国）	(546)	(668)	(+122)
（インド）	(144)	(185)	(+41)
欧州・CIS	432	424	▲8
中東・アフリカ	432	599	+167
北米	302	407	+105
中南米	107	148	+41
海外小計	2,530	3,116	+586
合計	3,624	4,276	+652
為替レート 1米ドル=	112.94円	136.12円	+23.18円

制御サブセグメント別 受注・売上高

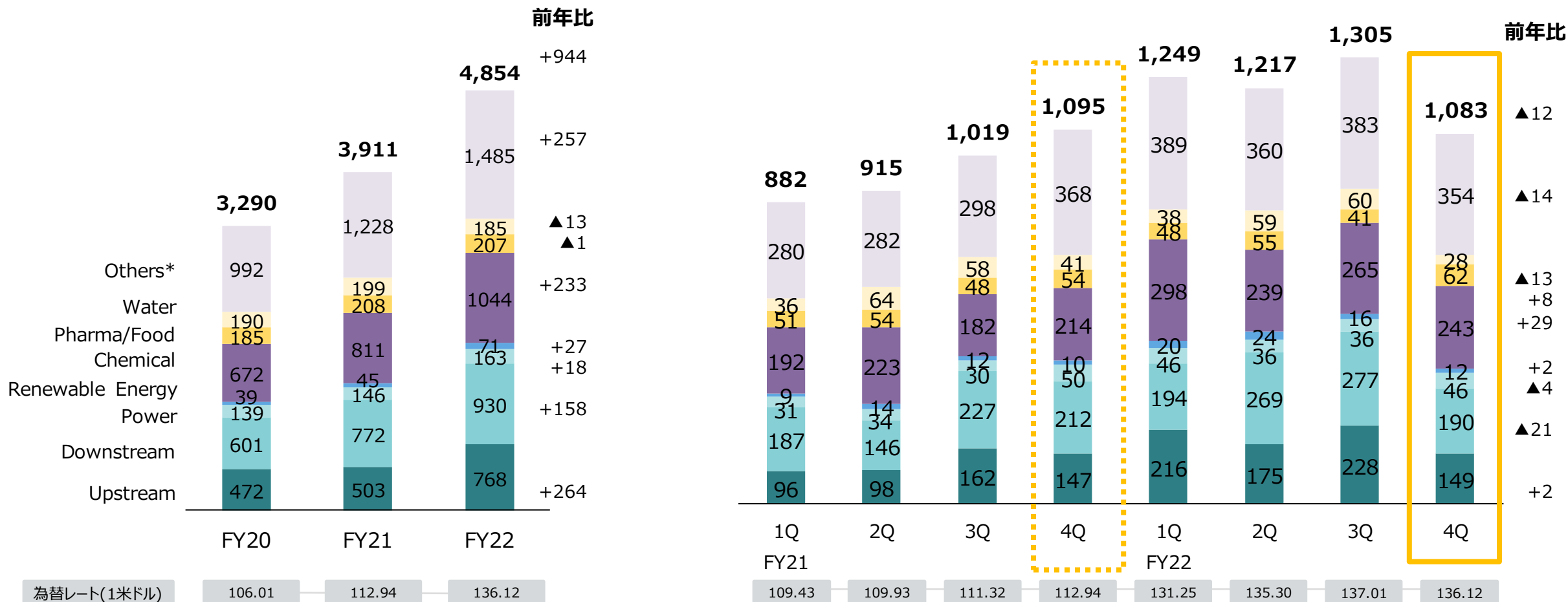
◆ 受注は、Energy & Sustainability、Materialsが好調



制御業種別 受注

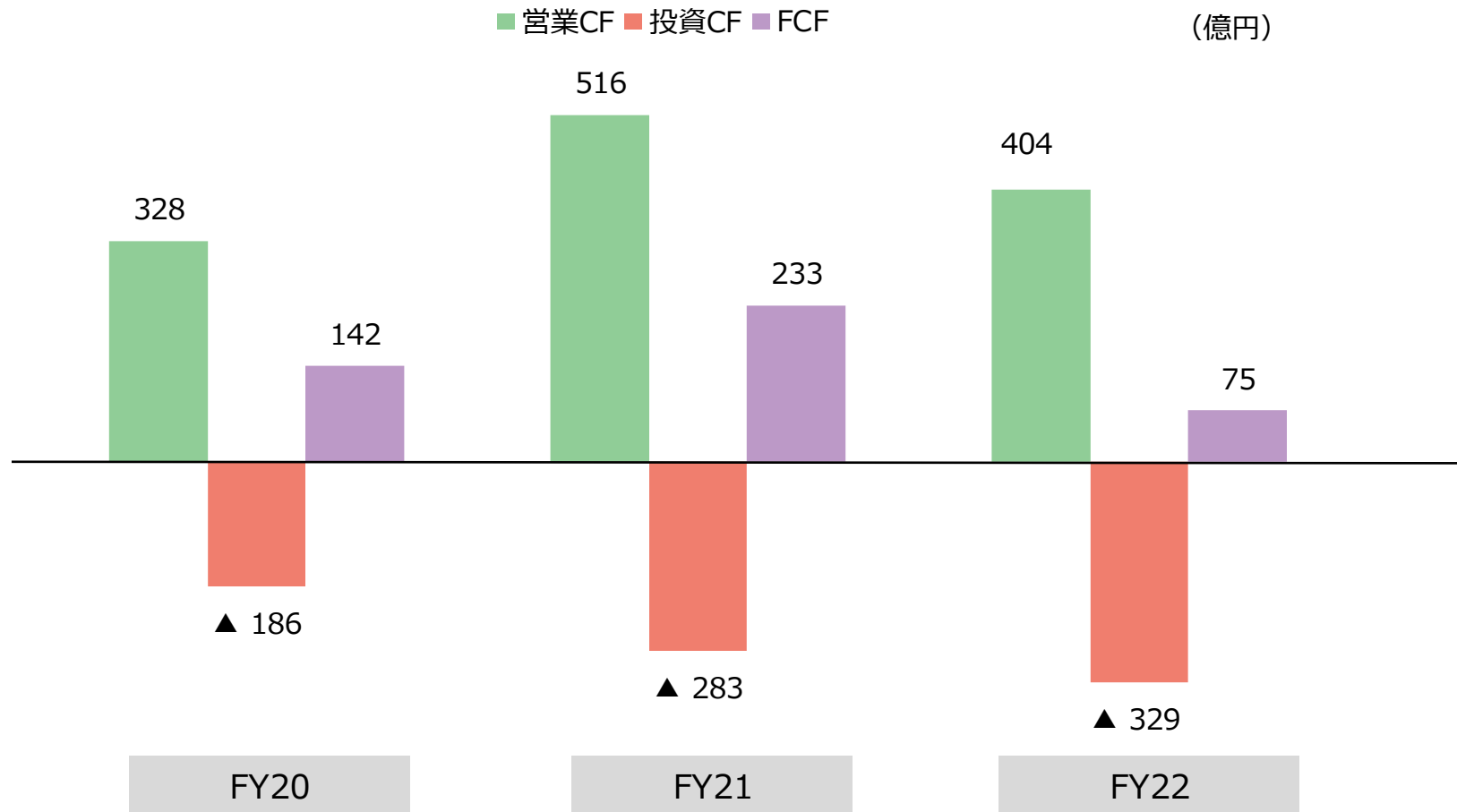
(億円)

◆ Upstream、Downstream、Chemicalが好調



*Othersの主な業種：ELECTRICAL & ELECTRONIC、IRON & STEEL、PULP & PAPER ほか

キャッシュ・フロー



FY23業績予想

- ◆ 受注は、世界経済が低成長となることが見込まれていることや、COVID-19後に再開された大口受注案件に一巡感が出ていること、素材産業における投資が減速する見込みであること等により減少を予想
- ◆ 売上・営業利益は、半導体等を含む生産部品及びプロジェクト調達品の調達難が継続していることから限定的な伸長と予想

	FY22(A)	FY23予想(B)	前年比 (B-A)	伸長率 (B/A-1)	(億円)
受注高	5,184	4,900	▲284	▲5.5%	
売上高	4,565	4,700	+135	+3.0%	
営業利益	444	480	+36	+8.1%	
ROS(%)	9.7%	10.2%	+0.5pt	—	
経常利益	486	490	+4	+0.8%	
税引前利益	498	655	+157	+31.5%	
法人税等	109	215	+106	+97.6%	
親会社株主に帰属 する当期純利益	389	440	+51	+13.1%	
EPS(円)	145.81	164.84 [※]	+19.03	—	
為替レート 1米ドル=	136.12円	130.00円	▲6.12円	—	

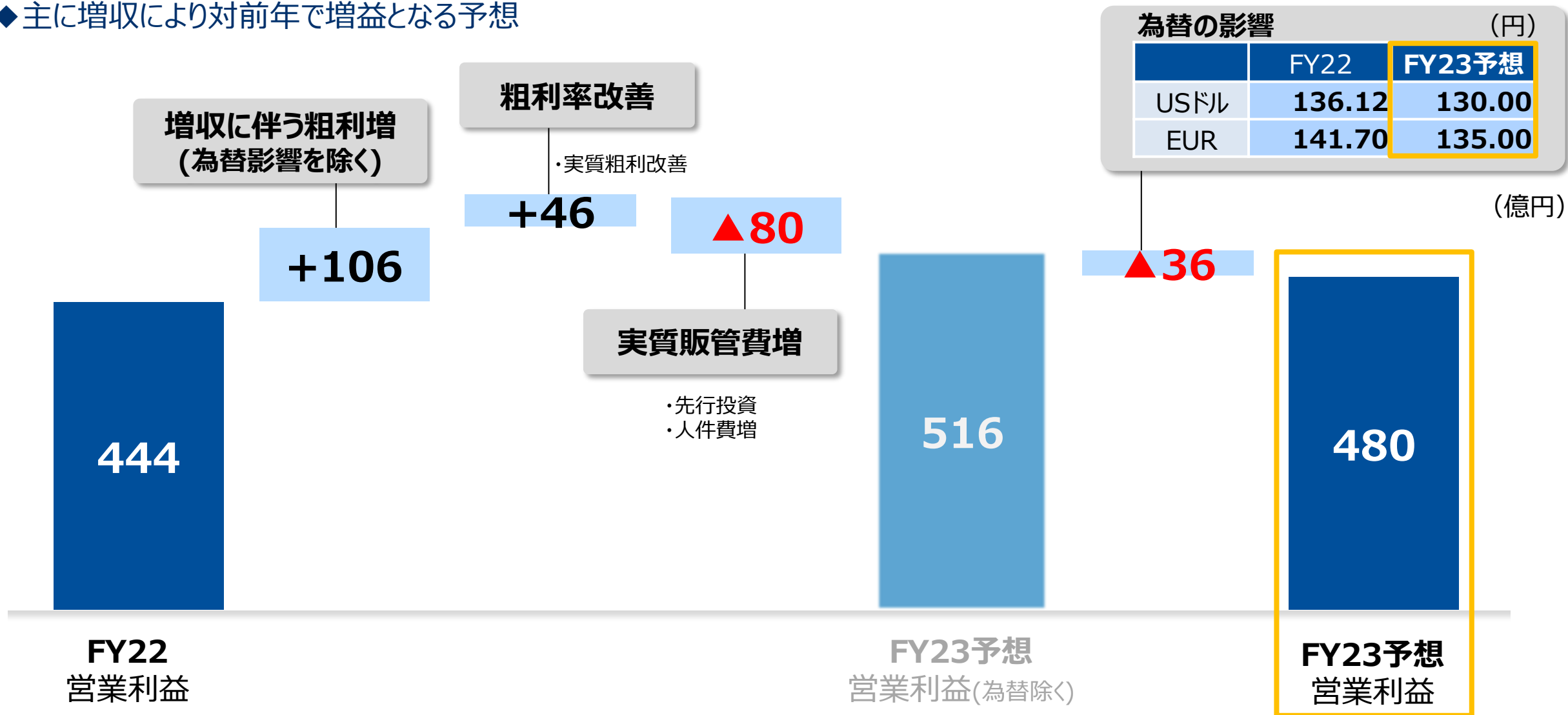
■変動要因

- ・インフレ、金融引き締めによるマクロ経済減速や金融環境悪化
- ・半導体等を含む生産部品およびプロジェクト調達品の調達環境の変化
- ・部材価格、エネルギー価格、人件費等の上昇
- ・地政学リスク増大とサプライチェーンへの影響増大

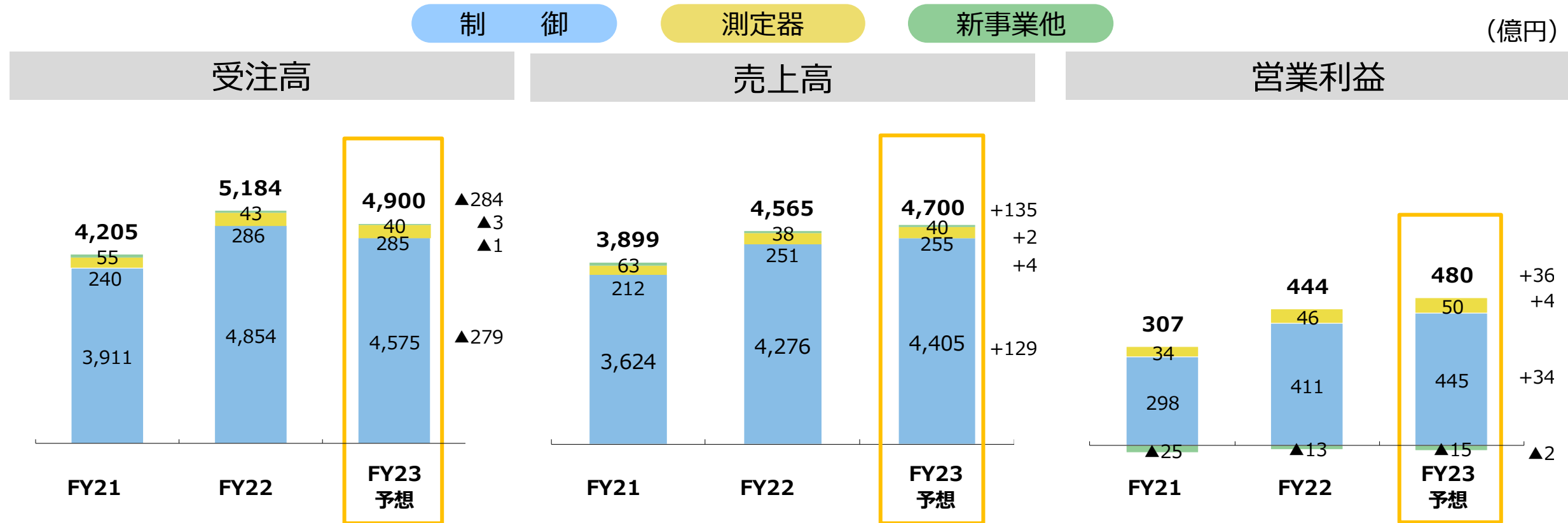
※当社は自己株式の取得について決議しました。
 FY23予想における「EPS(円)」については、当該自己株式の取得の影響を考慮していません。
 したがって、今後の自己株式取得の状況により、変動する可能性があります。
 当該自己株式の取得については、本資料P17をご参照ください。

営業利益分析 予想

◆主に増収により対前年で増益となる予想



セグメント別 受注・売上・営業利益 予想



新事業他 : FY21の数字は従来の「航機その他事業」の実績を表示しています

制御地域別 受注・売上高 予想

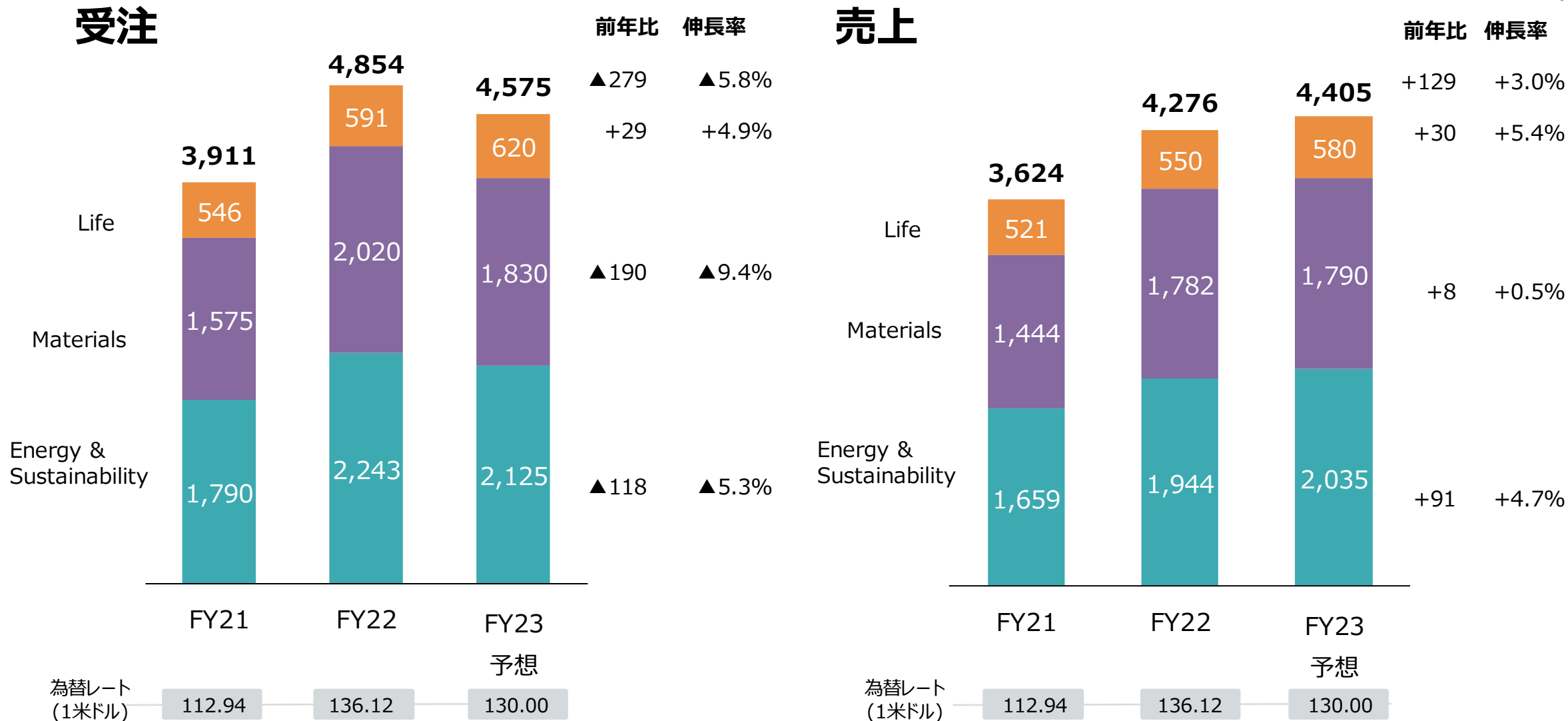
(億円)

受注高	FY22 (A)	FY23 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,340	1,250	▲90
アジア	1,680	1,605	▲75
（東南アジア・ 極東）	(710)	(695)	(▲15)
（中国）	(761)	(720)	(▲41)
（インド）	(209)	(190)	(▲19)
欧州・CIS	464	420	▲44
中東・アフリカ	714	670	▲44
北米	473	470	▲3
中南米	183	160	▲23
海外小計	3,514	3,325	▲189
合計	4,854	4,575	▲279
為替レート 1米ドル=	136.12円	130.00円	-6.12円

売上高	FY22 (A)	FY23 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,160	1,220	+60
アジア	1,538	1,536	▲2
（東南アジア・ 極東）	(685)	(685)	(+0)
（中国）	(668)	(670)	(+2)
（インド）	(185)	(180)	(▲5)
欧州・CIS	424	430	+6
中東・アフリカ	599	640	+41
北米	407	430	+23
中南米	148	150	+2
海外小計	3,116	3,185	+69
合計	4,276	4,405	+129
為替レート 1米ドル=	136.12円	130.00円	-6.12円

制御サブセグメント別 受注・売上高 予想

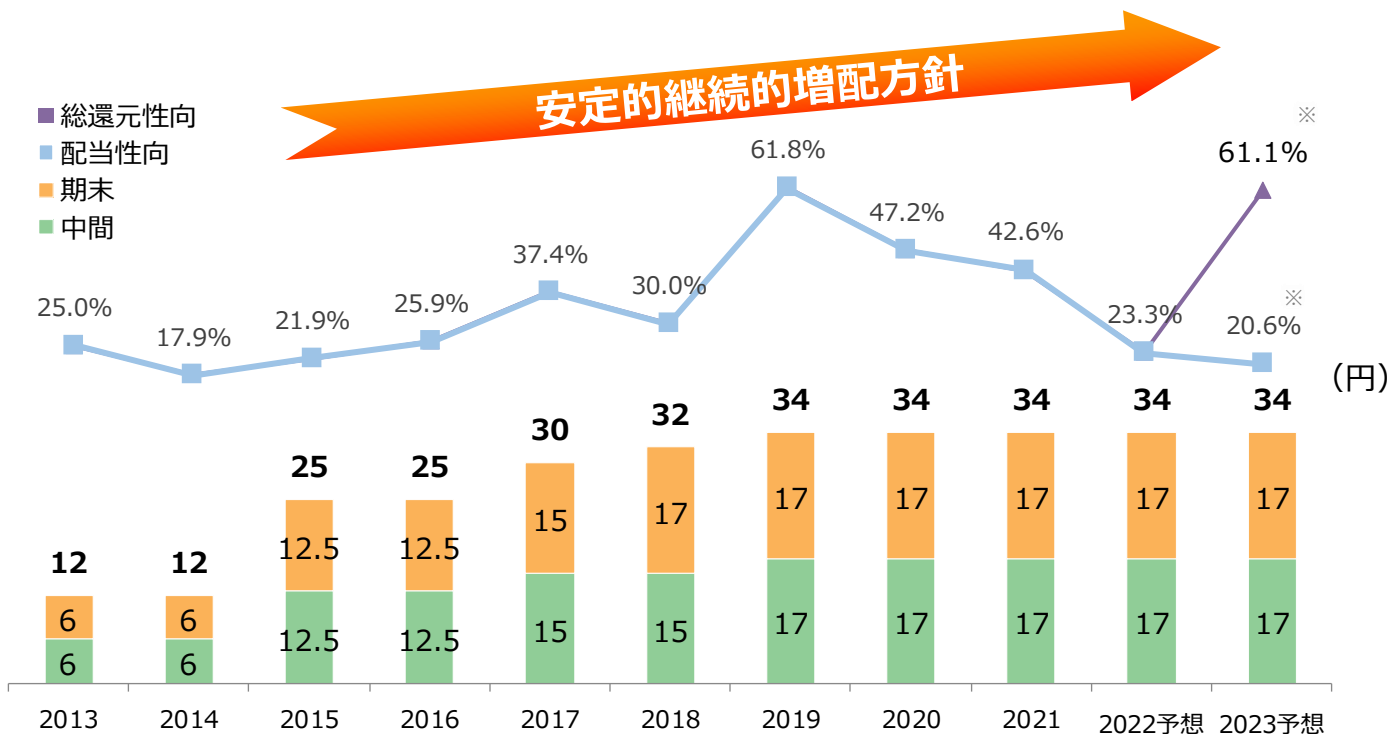
(億円)



株主還元

- ◆ FY23配当は前年と同額
- ◆ 自己株式の取得を決議（取得上限200億円）

<配当>



<自己株式の取得>

自己株式の取得による株主還元を実施



200億円を上限に
市場買付により当社普通株式を取得
(取得期間 2023/5/22～2023/12/29)

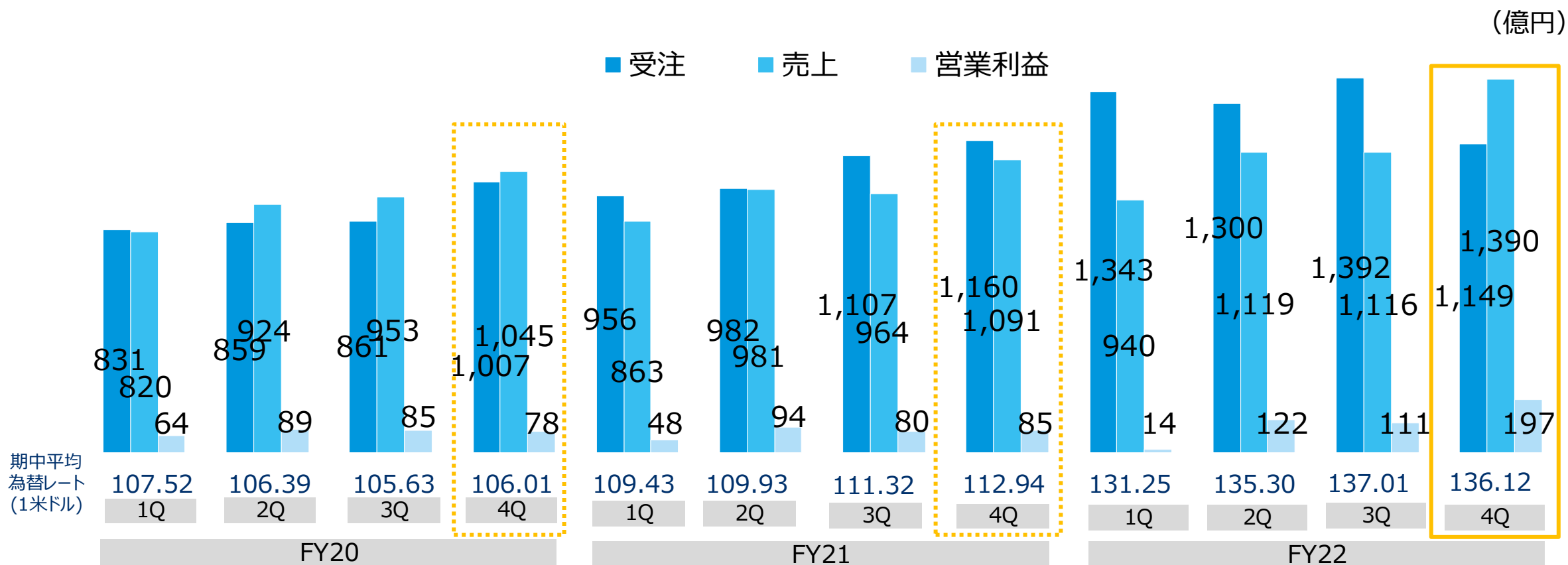
※ グラフの「総還元性向および配当性向」については、自己株式の取得の影響を考慮していません。したがって、今後の自己株式取得の状況により、変動する可能性があります。

決算補足資料

- ・四半期別実績
- ・営業外・特別損益
- ・セグメント別受注残推移
- ・制御ビジネス金額別受注推移
- ・研究開発費・減価償却費・設備投資
- ・貸借対照表
- ・株価の状況

補足：四半期別実績

◆売上高・営業利益は、日本の制御事業を中心に2Qおよび4Qに集中傾向



補足：営業外・特別損益

(億円)

	FY21	FY22
営業利益	307	444
営業外収益	75	80
営業外費用	25	38
経常利益	357	486
特別利益	1	24
特別損失	57	12
税引前利益	301	498
法人税等	88	109
親会社株主に帰属する当期純利益	213	389
(税負担率)	21.4%	15.8%

【特別利益】

FY22：固定資産売却益	5
投資有価証券売却益	8
段階的取得に係る差益	11

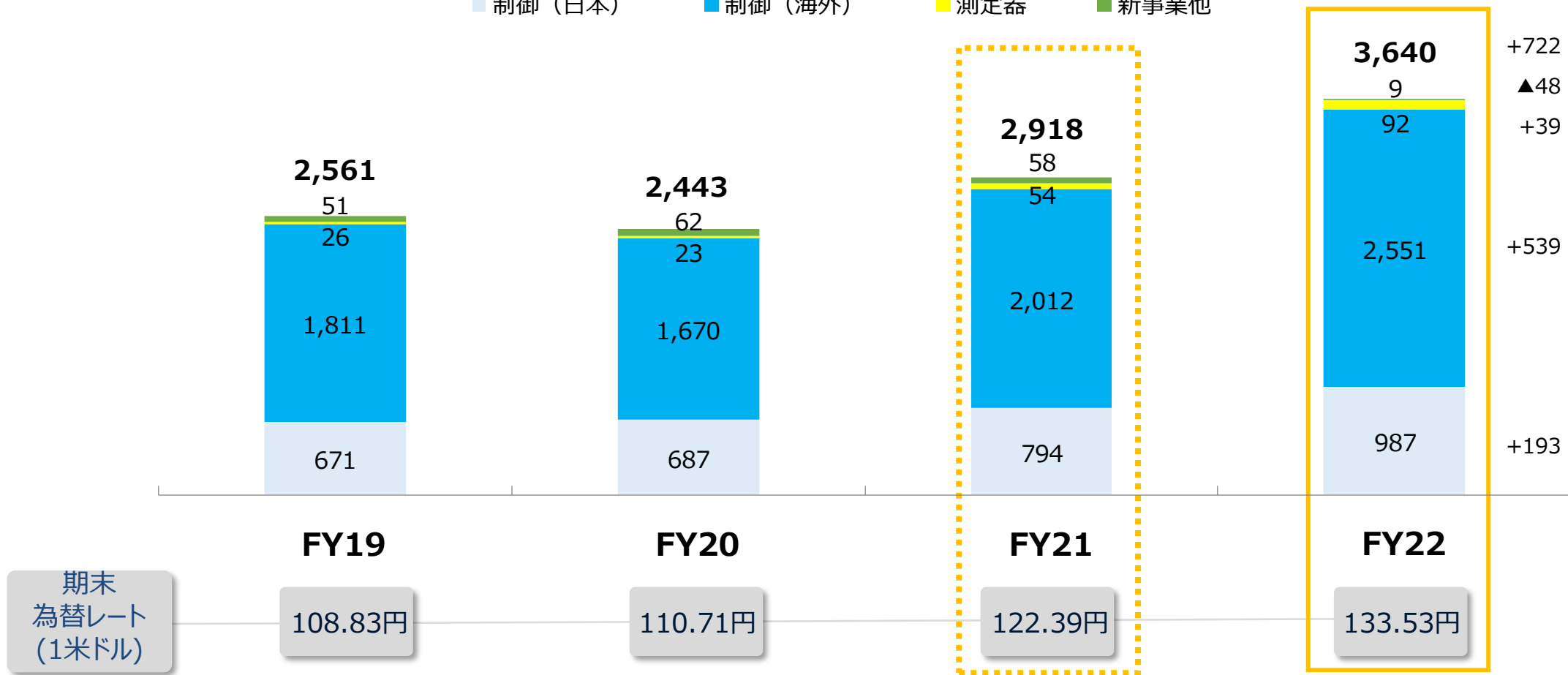
【特別損失】

FY21：減損損失	14
投資有価証券評価損	18
事業構造改善費用	21

補足：セグメント別 受注残推移

(億円)

■ 制御（日本） ■ 制御（海外） ■ 測定器 ■ 新事業他



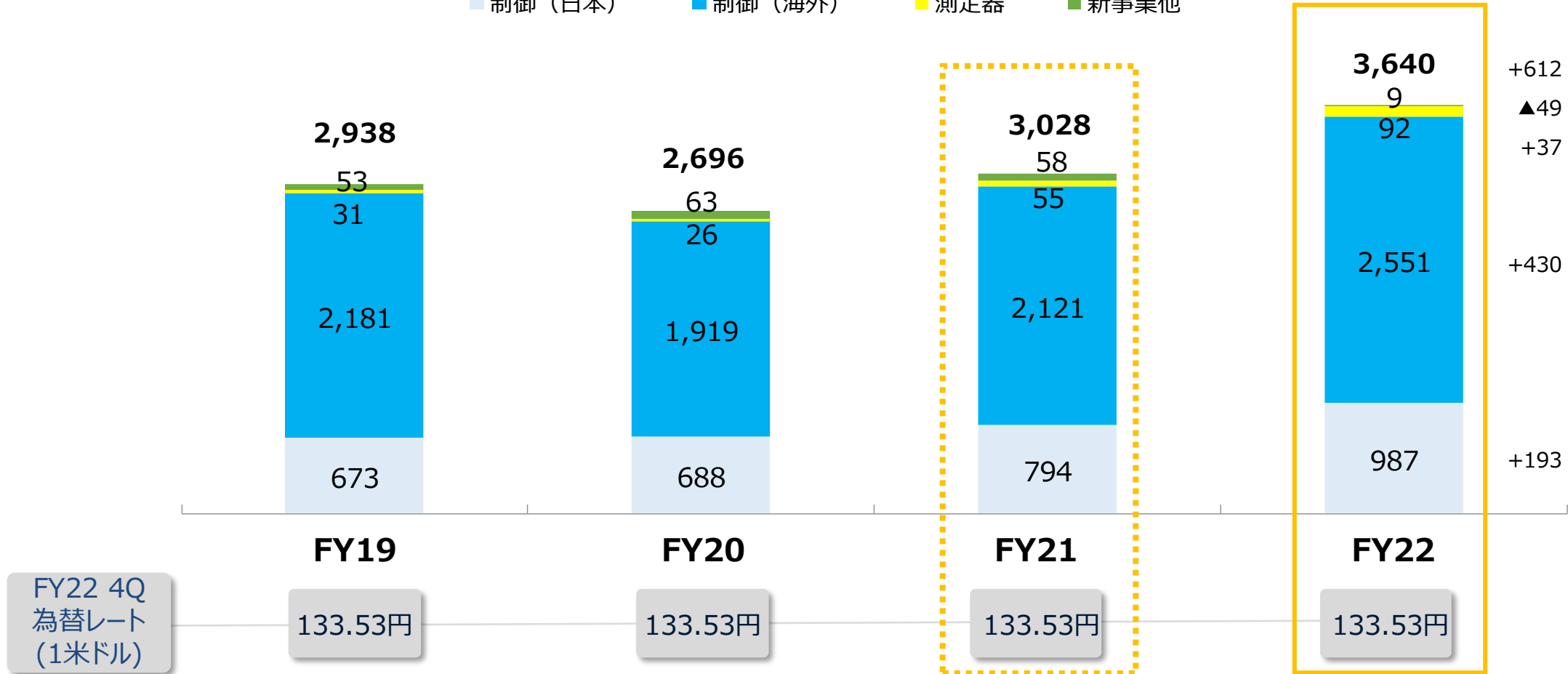
FY19, FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています
 FY19, FY20, FY21の数字は、「航空機用計器事業」等譲渡対象数字を含みます

補足：セグメント別 受注残推移

* FY22 4Q期末為替レート換算

(億円)

■ 制御（日本） ■ 制御（海外） ■ 測定器 ■ 新事業他



FY19, FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています
 FY19, FY20, FY21の数字は、「航空機用計器事業」等譲渡対象数字を含みます

補足：制御ビジネス金額別受注推移

約3億円*以上の大口PJT比率は10~15%程度のみ

*3MUS\$

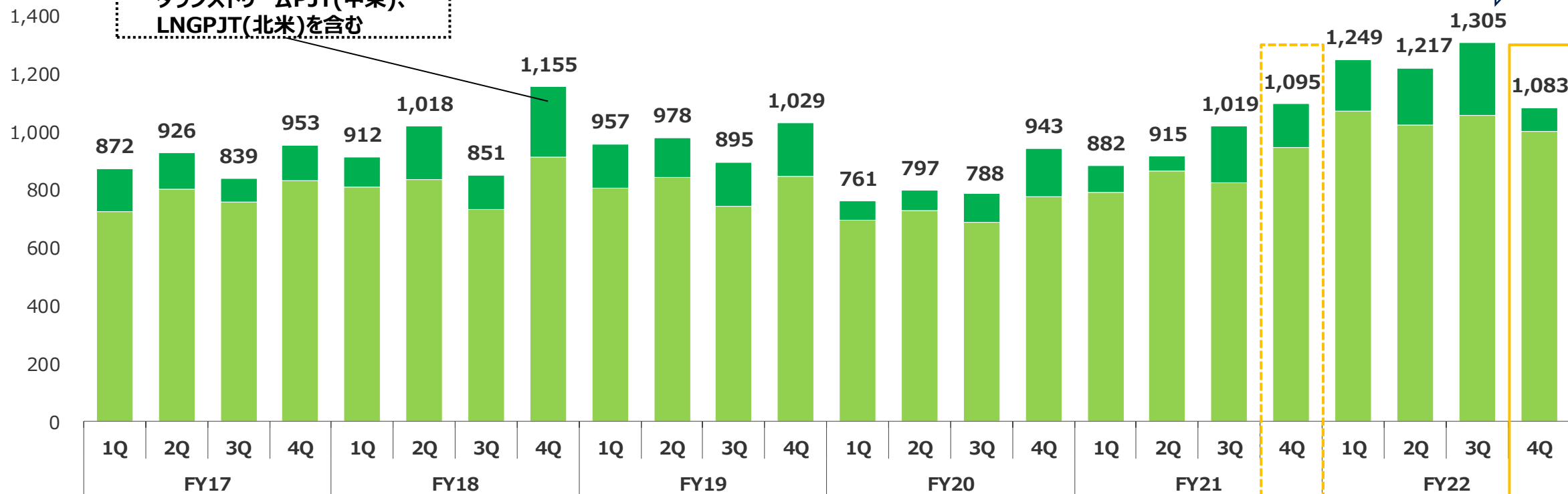
(億円)

3億円未満(小口PJT)
主にMROやSystem upgradeなどのOPEX

3億円以上(大口PJT)
主にFEEDやEngineeringなどのCAPEX

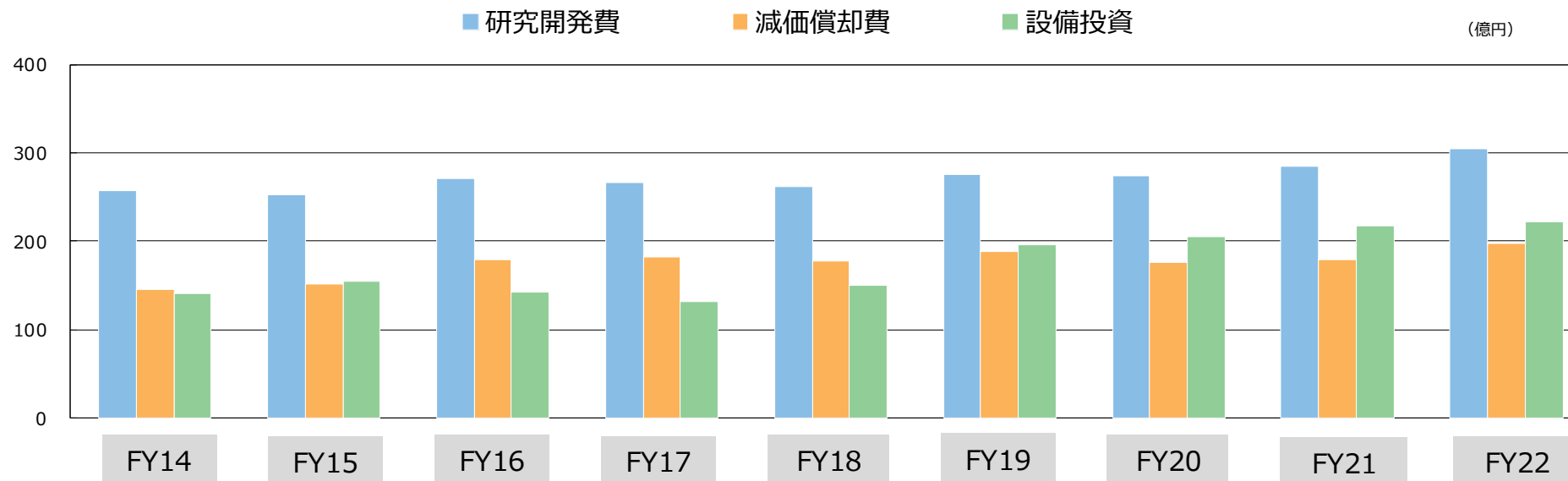
FY20から新セグメントの数字に変更

ダウンストリームPJT(中東)、
LNGPJT(北米)を含む



US\$	FY17				FY18				FY19				FY20				FY21				FY22			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
US\$	111.42	111.29	111.77	110.70	109.53	110.72	111.34	111.07	109.67	108.67	108.90	108.96	107.52	106.39	105.63	106.01	109.43	109.93	111.32	112.94	131.25	135.30	137.01	136.12

補足：研究開発費・減価償却費・設備投資

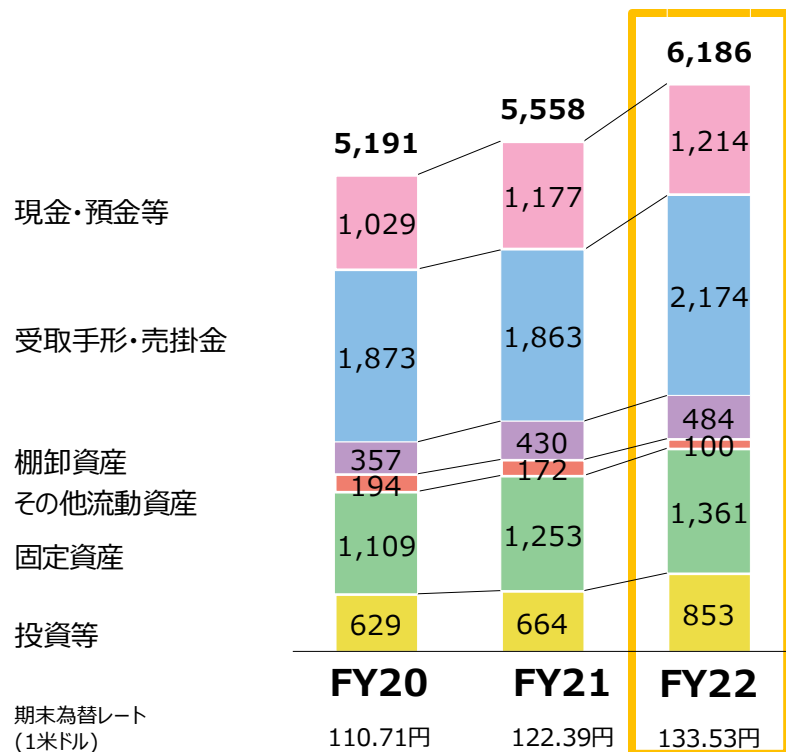


	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22
研究開発費 (対売上高比率)	258 6.4%	253 6.1%	271 6.9%	266 6.5%	262 6.5%	276 6.8%	275 7.3%	285 7.3%	305 6.7%
減価償却費 (対売上高比率)	145 3.6%	151 3.6%	180 4.6%	183 4.5%	177 4.4%	188 4.6%	176 4.7%	179 4.6%	197 4.3%
設備投資 (対売上高比率)	141 3.5%	154 3.7%	142 3.6%	132 3.2%	150 3.7%	*196 4.9%	206 5.5%	217 5.6%	222 4.9%

*FY19よりIFRS第16号（リース）を適用

補足：貸借対照表

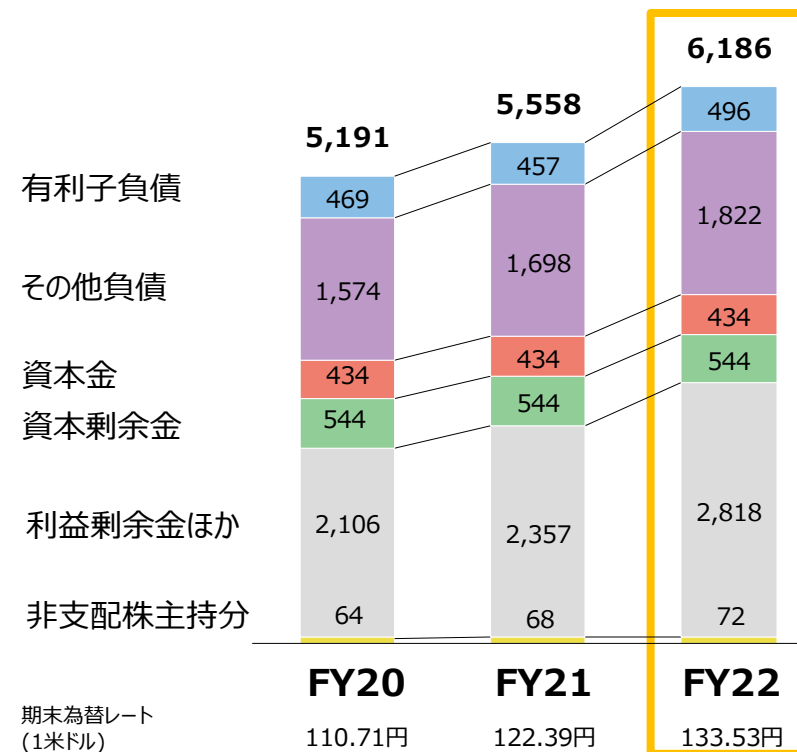
資産



	FY20	FY21	FY22
総資本利益率(ROA)	3.8%	4.0%	6.6%
自己資本利益率(ROE)	6.5%	6.6%	10.9%
総資産回転率	0.74	0.73	0.78

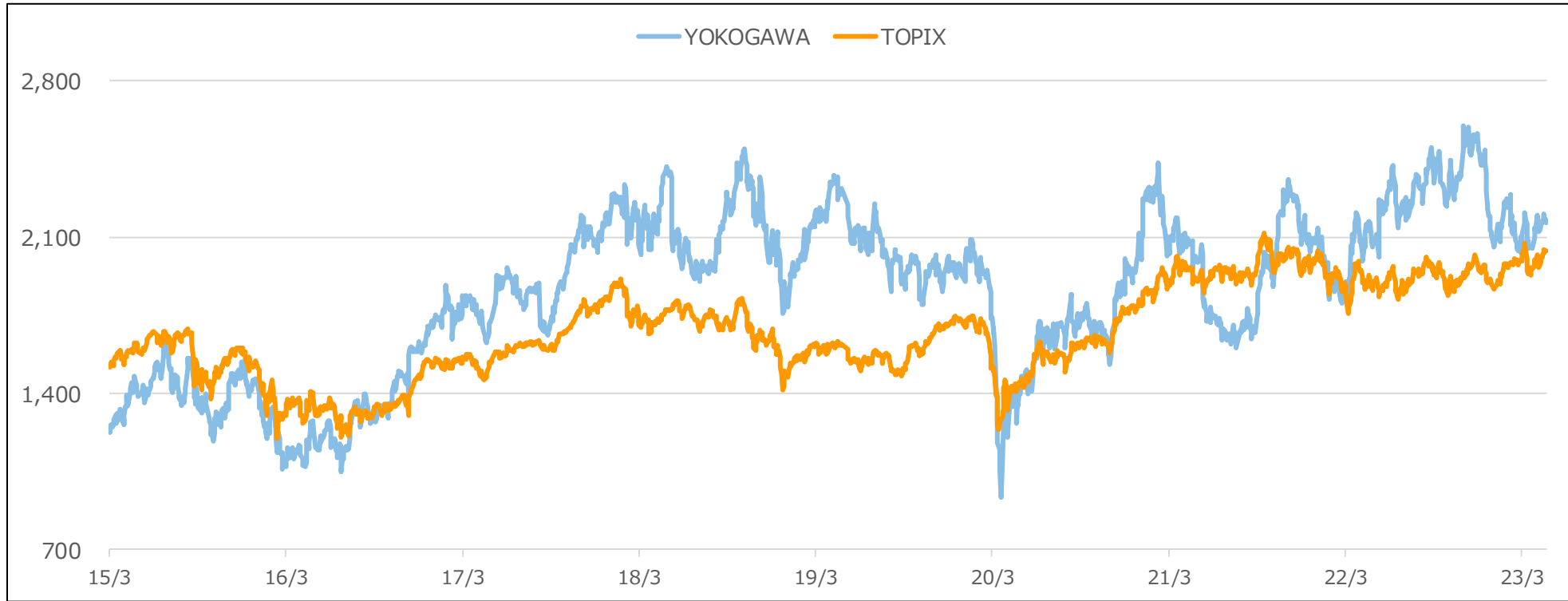
負債・資本

(億円)



	FY20	FY21	FY22
D/E レシオ	15.2%	13.7%	13.1%
自己資本比率	59.4%	60.0%	61.4%
一株当たり純資産(BPS)	1,155円	1,250円	1,422円

補足：株価の状況



(¥)

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	22/6	22/9	22/12	23/3	23/4/24
YOKOGAWA	1,295	1,163	1,752	2,198	2,291	1,303	2,038	2,099	2,241	2,275	2,105	2,150	2,176
TOPIX	1,543	1,347	1,512	1,716	1,592	1,403	1,954	1,946	1,871	1,836	1,892	2,004	2,037

2023年3月期 決算
現状認識と今後の見通し
「Accelerate Growth 2023」
進捗と達成に向けて

代表取締役社長

奈良 寿

2023年5月9日

現状認識

中長期でのお客様投資意欲は健在も、 経済の不透明感が強まり 足元では需要減退の懸念

地域

中東:投資意欲は継続 **インド:**リファイナリなどの投資案件は活発だが、競争も厳しい **北米:**引き合い活発も、景気後退懸念消えず
中国:需要弱含み。景気刺激措置を受けての環境対応等への投資取り込みがカギ **日本:**製造業での投資悪化懸念

業種

Upstream :安定したオイル・ガスの価格と需要が投資を牽引 **Renewable:**各地域で活発。水素・アンモニア案件も活発
Downstream, Chemical: 電子部品、EV関連素材の投資弱含みでお客様事業環境は停滞傾向
Pharma, Food, Water: 生産性、安全性、品質向上などプロセス高度化への投資意欲は堅調



- インフレ、金融引き締めによるマクロ経済減速や金融環境悪化
- 半導体等を含む生産部品およびプロジェクト調達品の需給ひっ迫
- 部材価格、エネルギー価格、人件費等の上昇
- 地政学リスク増大とサプライチェーンへの影響増大

海外売上高比率

FY21	69.5%
FY22	72.8%

業種軸連携で機会を拡大し、着実に成長 FY23業績予想の達成と、さらなる上積みを目指す

注力
活動

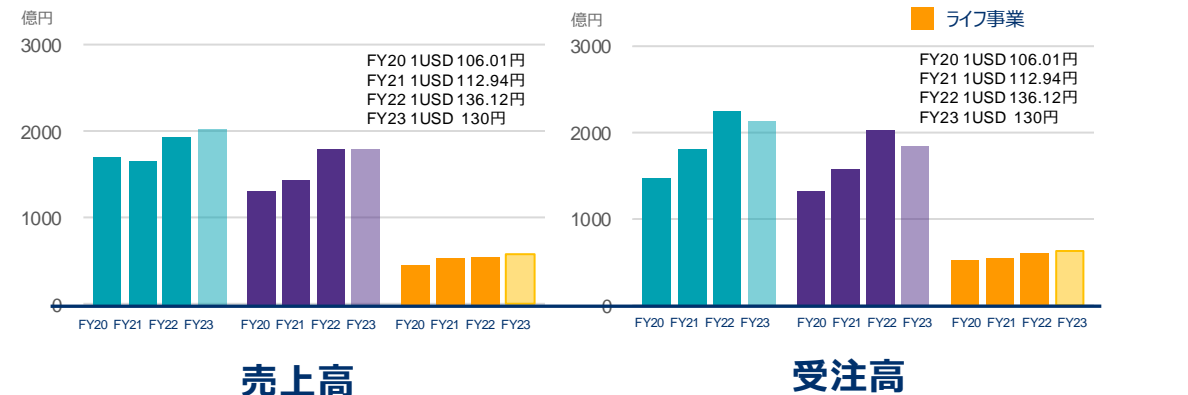
エネルギー & サステナビリティ事業：エナジートランジションやカーボンニュートラルのニーズをとらえ、お客様との共創を通じてビジネスを拡大
 マテリアル事業：グローバルで課題解決型ソリューション提案力が確実に向上し、ビジネス成長へとつながる
 ライフ事業：ビジネス基盤整備と連携強化で国内・海外ともに着実に成長。海外の引き合いも増加

	売上成長 ※2			(ご参考) 受注成長 ※2		
	CAGR (FY20-22)	CAGR (FY20-FY23)		CAGR (FY20-22)	CAGR (FY20-FY23)	
	実績	予想※1	AG2023 目標	実績	予想※1	AG2023 目標
エネルギー & サステナビリティ事業	6.8% (▲1.6%)	6.1% (0.9%)	4%以上	23.9% (14.3%)	13.3% (7.8%)	9%以上
マテリアル事業	16.4% (9.6%)	10.8% (7.4%)	3%以上	23.9% (16.9%)	11.6% (8.1%)	6%以上
ライフ事業	9.7% (6.0%)	8.3% (6.5%)	16%以上	7.2% (4.0%)	6.4% (4.8%)	16%以上

※1：FY23業績予想を達成した場合

※2：カッコ内数字は、為替影響を除くオーガニック成長

制御事業サブセグメント別 成長推移



中期経営計画 Accelerate Growth 2023 レビュー

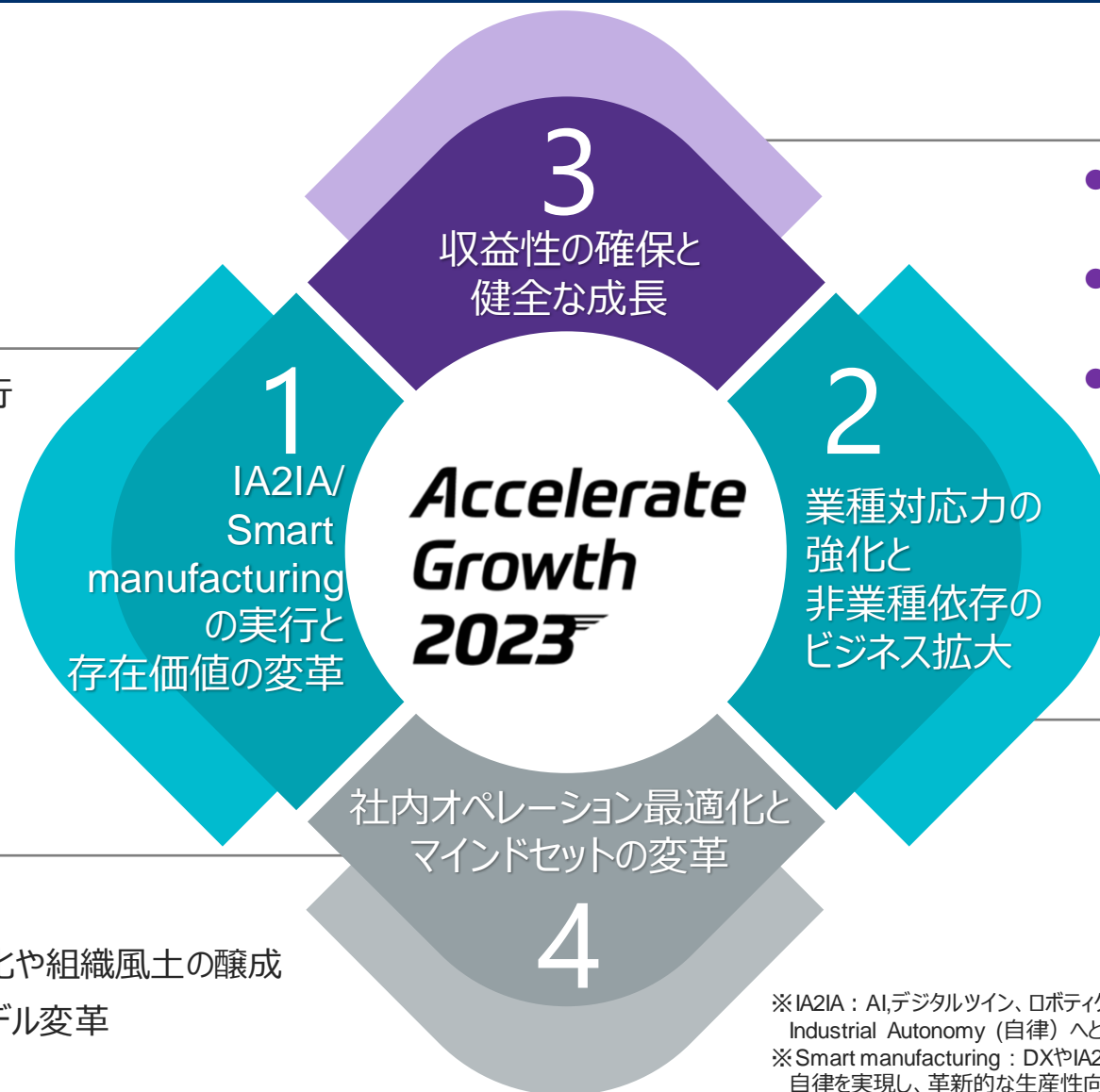
Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略

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

※ IA2IA : AI,デジタルツイン、ロボティクスなどのDX関連技術を取り込み、Industrial Automation(自動)から Industrial Autonomy (自律) へと進化させる活動。

※ Smart manufacturing : DXやIA2IAによって生産現場、エンタープライズ、サプライチェーンにおける自律を実現し、革新的な生産性向上を達成する活動。

1

IA2IA/Smart manufacturing の実行と存在価値の変革

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

成果

◆ IA2IA/Smart manufacturing の事業展開の取り組みが順調に進捗

- IA2IA/Smart manufacturing 新規ソリューション数
ソリューションのパッケージ化でグローバル展開を加速

	FY21	FY22	FY23
実績	50件	50件	
目標			150件

- IA2IA/Smart manufacturing事業 海外受注件数
一定の案件数を維持。1件あたりの受注金額も増加傾向

FY21実績: 195件
FY22実績: 160件

- 高いプロジェクト遂行能力、インテグレーション能力が要求されるMAC/MAIC*1受注増
- 9企業の産業間連携によるカーボンニュートラル実現可能性調査
- プラント自律制御AI(FKDPP*2)が「第52回日本産業技術大賞」で最高位の
内閣総理大臣賞を受賞 ※次ページ参照

*1 MAC: Main Automation Contractor MAIC: Main Automation and Information Contractor
*2 FKDPP: Factorial Kernel Dynamic Policy Programming (強化学習AI アルゴリズム)

- ✓ 提供価値拡張を具体化し、実績と成果を積みあげ、社外からの期待、評価高まる
- ✓ ビジネスのスケールアップに向けた加速が課題

課題と対応

リカーリング/サブスクリプションなどの新しいビジネスモデルの確立と、ビジネスのスケールアップの加速

- お客様のDX、IT/OTコンバージェンスを推進する人財の質と量の強化
施策例) ビジネスを推進する 公認S.I.R.I*3資格取得者の育成*4
- ソリューション提案人財育成とマインドセット変革の推進
施策例) シンガポールにグローバルトレーニングセンターを設置*4
- 地域拠点とのコミュニケーションおよびKPIモニタリングの強化
- 横河デジタル株式会社への好調な引き合いを捉えたビジネス加速

*3 Smart Industry Readiness Index (S.I.R.I.) スマートインダストリー準備指標
シンガポール経済開発庁が主要なテクノロジーの企業、コンサルティング会社、産業界・学識経験者のネットワークと協力して作成。
インダストリー4.0の3つの基本的構成要素であるプロセス、テクノロジーおよび組織の観点からデジタル成熟度を評価する。
*4 詳しくは4つの基本戦略レビュー 4.社内オペレーションの最適化とマインドセットの変革 をご覧ください。

AIソリューションでIA2IA（産業の自律化）へ

AIソリューションで産業の自律化をリードし、お客様のESG・サステナビリティ経営に貢献

当社自律制御AIがENEOSマテリアル様との協同実証実験で
化学プラントの蒸留塔のマニュアル操業工程を1年間にわたり安定操業、ビジネス化へ大きく前進

安定稼働

環境負荷低減

品質とコスト
削減の両立

人の負担削減
安全性向上



- 独自技術である**自律制御AI FKDPP***1が、従来自動制御が適用できずマニュアル操業が求められていた領域の制御に成功
- 従来の手動制御に比べ**約40%の蒸気使用量とCO₂排出量を削減***2
- 1年間の連続安定稼働を達成し、お客様サイトで**正式採用**へ
- 知見・経験を活かしたコンサルテーションサービスを横河デジタルが提供開始
- 日刊工業新聞社が主催する「第52回日本産業技術大賞」で**内閣総理大臣賞**を受賞



当該のENEOSマテリアル
化学プラント

贈彰式の様子*3
(提供：日刊工業新聞社)

- *1 FKDPP: Factorial Kernel Dynamic Policy Programming (強化学習AI アルゴリズム)
- *2 本実証実験で自律制御AIを適用した液面の制御に従来使用されていた蒸気量ならびに同蒸気製造に係るCO₂排出量に対する削減率
- *3 左から文部科学省 柳事務次官、当社奈良社長、横河デジタル鹿子木社長、奈良先端科学技術大学院大学太田理事・副学長

広がるYOKOGAWAの
AIソリューション

- ▶ベテラン運転員の操作を学習し、再現 AIプラント運転支援ソリューション【横河ソリューションサービス/NTTコミュニケーション】
- ▶幅広い産業でご利用いただける 製品、ソフトウェア、プラットフォームがますます充実

詳しくは、当社ホームページ特設サイトをご参照ください <https://www.yokogawa.co.jp/special/artificial-intelligence/>

2

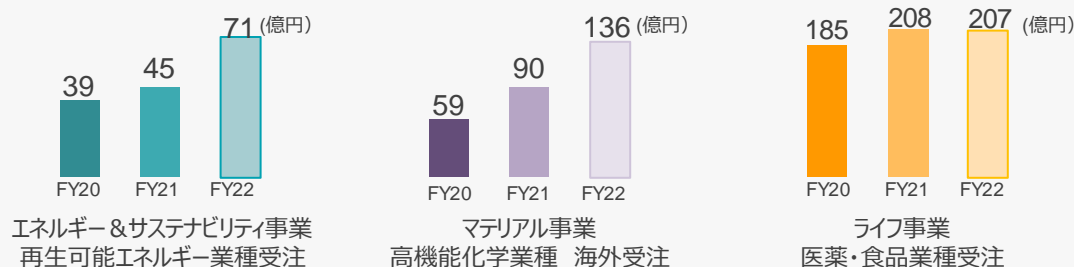
業種対応力の強化と 非業種依存のビジネス拡大

提供価値の拡張

- 総合エネルギー企業にシフトするエネルギー業種の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

成果

◆注力業種受注額



◆注力業種拡大に向けたM&Aや提携の実施

- 廃棄物・バイオマス発電所向け効率改善技術をもつDublix社を買収
- 大塚化学との合併会社「シンクレスト」設立。中分子医薬品向け受託研究開発製造事業に参入

◆水素、アンモニア、再生可能燃料などカーボンニュートラルに向けたエネルギー分野の受注案件増

◆水ビジネスの高度ソリューションの案件増（海水淡水化、再生水）

- ✓ マテリアル事業—海外成長加速。お客様のすそ野も広げ、継続的に成長
- ✓ ライフ事業—ビジネス成長に若干の遅れ。事業基盤強化で成長軌道に乗せる

課題と対応

ライフ事業のビジネス成長（特に海外ビジネス展開の加速）

- 既存領域（医薬、食品、水）における事業基盤強化と豊富な国内事例を活かした海外展開の加速
- ライフサイエンス、医薬を中心にM&Aやアライアンスによる事業基盤強化、ポートフォリオの拡大

施策例) 海外拠点の人財スキルアップ（グローバルトレーニングセンター）
国内メンバーによる海外拠点サポート強化（キャラバン活動など）
客先デモンストレーション強化（専用サイト構築、体制強化）
デジタルマーケティングの活用（Webinarなど）

3

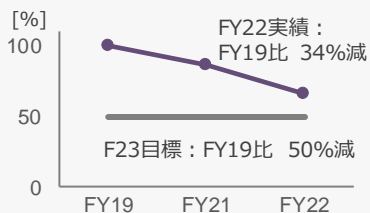
収益性の確保と健全な成長

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

成果

- ◆ 生産部品調達難に対応しながらも、リソースシフトによる開発効率の改善が進捗



プロダクト製品開発における製品維持工数削減比率推移

- ◆ プロジェクトデリバリー、サービスのプロセス効率化の取り組みが進捗
 - クラウド等仮想環境でのリモートエンジニアリングによるデリバリーの効率化と最適化を推進
 - GDC*1の活用最大化に向け、リソースマネジメント基盤等を整備
 - グローバル全サービス拠点のシステム統合*2が完了

*1 GDC: Global Delivery Center

*2 当社製品 アフターサービス基幹業務システム Serv Air導入による

- ◆ プロジェクト調達コスト削減額 約20億円 (FY21, FY22累計)
 - グローバル調達におけるプロセス効率化・コストダウン

- ✓ 新たなコスト上昇要因もあり道のり厳しいが、各施策を粘り強く継続中
- ✓ 中長期の収益性向上の鍵となるオペレーション効率化に向けて基盤整備を着実に進めている。目指す姿の全体像は描けており取り組みを加速していく

課題と対応

- ◆ 生産部品・プロジェクト調達品の調達難と価格高騰

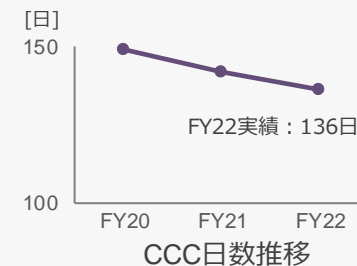
- 粘り強い交渉、供給先拡大、代替部品活用、設計変更など
- 販売価格適正化の取り組みを着実に実行

- ◆ グローバルでのオペレーション効率化に向けた基盤整備の加速

- 組織構造の改革
- 人事制度の統一、情報基盤整備
- 業務プロセス標準化およびプロセス連携、情報基盤の革新
- 顧客経験の向上に向けた基盤整備

- ◆ CCC日数の縮減

- 粘り強い働きかけを積み重ね、地域の商習慣、長年の取引慣行を打開
- 全拠点で改善に向けたPDCAを継続



CCC日数推移

4

社内オペレーション最適化と マインドセットの変革

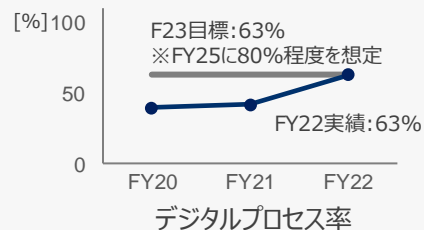
社内基盤の強化

- 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

成果

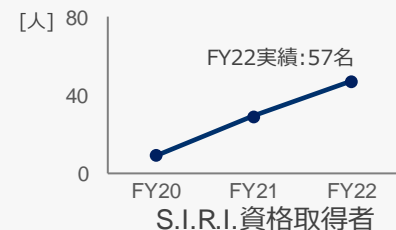
◆ Internal DXの取り組みが順調に進捗

- 業務プロセスをデジタル化し、グローバルでの運用拠点を拡大する取り組みが順調に進捗。デジタルプロセス率^{*1}のFY23目標を前倒しで達成



◆ 人財のスキル転換・マインドセット変革へ取り組み前進

- IT部門のDX人財が増加
- IA2IA/Smart manufacturingをリードするS.I.R.I.資格取得者^{*3}の育成が進捗
- グローバルトレーニングセンターを設置ソリューション提案人財の育成が進捗



グローバルトレーニングセンター
実績(FY22)



TOTAL
212名



TOTAL
2576Hrs

- ✓ 人財のスキル転換、マインドセット変革の重要性が共有され、各取り組みが進んでいる
- ✓ クロスボーダーでの協働・最適化が可能となる組織と一人ひとりがこれから求められるあり方を理解し成長できる仕組みづくり（グローバルHRトランスフォーメーションプロジェクト）を進めている
- ✓ 経営戦略と結びついた人財戦略の実行フェーズへと取り組み加速する

課題と対応

◆ 経営戦略と結びついた人財戦略の構築と実行フェーズへの移行の加速

- グローバルでの人事制度・プロセス・HRデータベースの統合と、グループ適所適材の基盤づくり
- 将来の事業戦略のニーズを見据えた人財の質と量の定義
- 事業戦略のニーズにマッチした人財（DX人財、ソリューション人財等）の育成と採用力の強化

施策例) Yokogawa Universityを通じたグループ全社員への教育機会充実
事業をリードする基幹人財の育成強化（グローバルトレーニングセンター等）

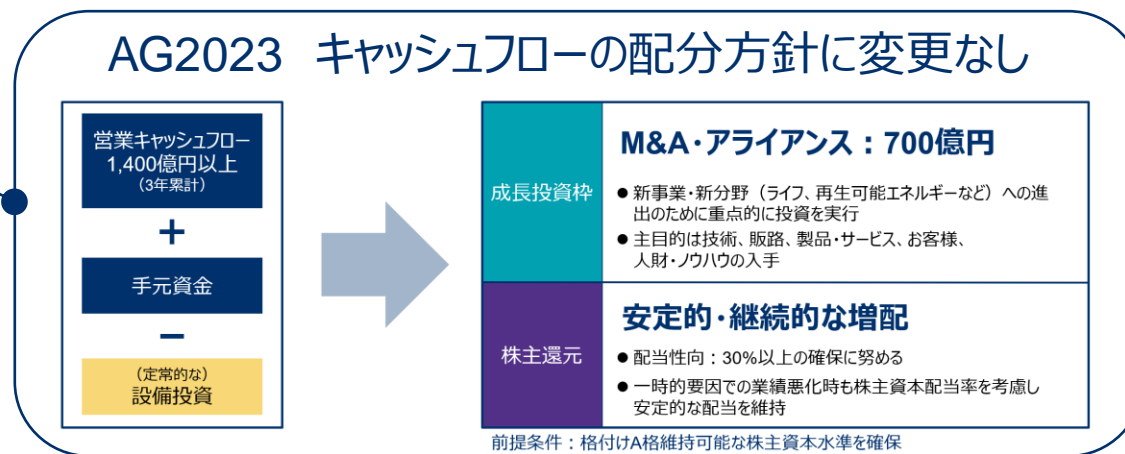
*1 デジタルプロセス率：すべての業務プロセス毎に定義したプロセス数に対し、グローバルプラットフォームによりデジタル化されたプロセスの割合

*2 DX人財比率：すべてのIT人財数に対するデジタル技術を有している人財数の割合

*3 Smart Industry Readiness Index (S.I.R.I.) スマートインダストリー準備指標
シンガポール経済開発庁が主要なテクノロジーの企業、コンサルティング会社、産業界・学識経験者のネットワークと協力して作成。
インダストリー4.0の3つの基本的構成要素であるプロセス、テクノロジーおよび組織の観点からデジタル成熟度を評価する。

中長期的な企業価値の向上および最大化に向けた成長投資を着実に実行

- 成長投資枠 : 700億円
- AG2023累計 : 243億円
- FY22実績 : 121億円



FY22の主な実績

- Dublix Technology ApS 買収 2022年5月
同社の燃焼効率改善技術およびボイラー健全化のための製品が加わり、廃棄物・バイオマス発電プラントの効率改善および利益率向上のためのソリューションを提供が可能に。お客様の稼働率や発電効率を改善するとともに、環境への負荷を低減
- Fluence Analytics, Inc. 買収 2023年1月
重合反応※1の測定および制御におけるリーディングカンパニーである同社技術とYOKOGAWAのノウハウを融合させ、ポリマーおよびバイオ医薬品業界での自律操業とデジタルトランスフォーメーションを目指す
- シンクレスト株式会社 合併設立 2023年3月
今後成長が見込まれる核酸、ペプチド等の中分子医薬分野において、受託開発から受託製造までを一貫して請け負うCDMO※2に研究機能を加えたCRDMO※3事業を推進する合併会社「シンクレスト株式会社」（出資比率：大塚化学51%、横河電機49%）を設立

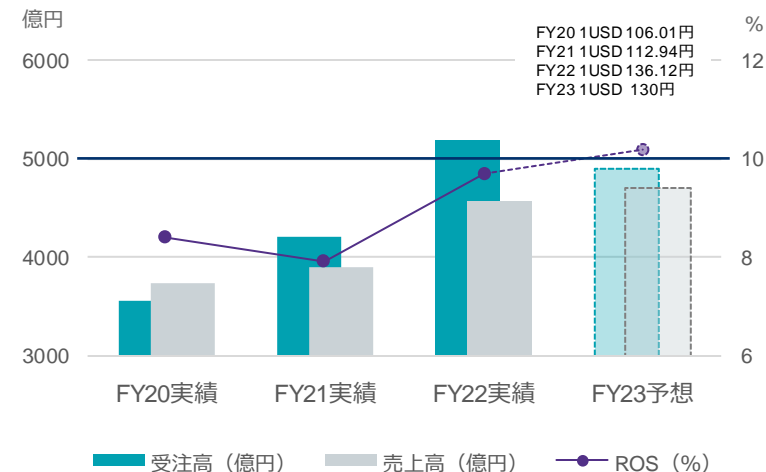
※1 重合反応：モノマーやポリマーを反応させつなぎ合わせることで目的のポリマーを合成する化学反応
 ※2 CDMO：Contract Development and Manufacturing Organization、医薬品受託開発製造
 ※3 CRDMO：Contract Research, Development and Manufacturing Organization、医薬品受託研究開発製造

COVID-19の感染再拡大、ウクライナ情勢、生産部品やプロジェクト調達品の調達難、エネルギー価格高騰、インフレなど 厳しい事業環境の中

FY22は増収増益を達成

視野に入ってきたAG2023経営目標達成に向けて最終年度を全力で取り組む

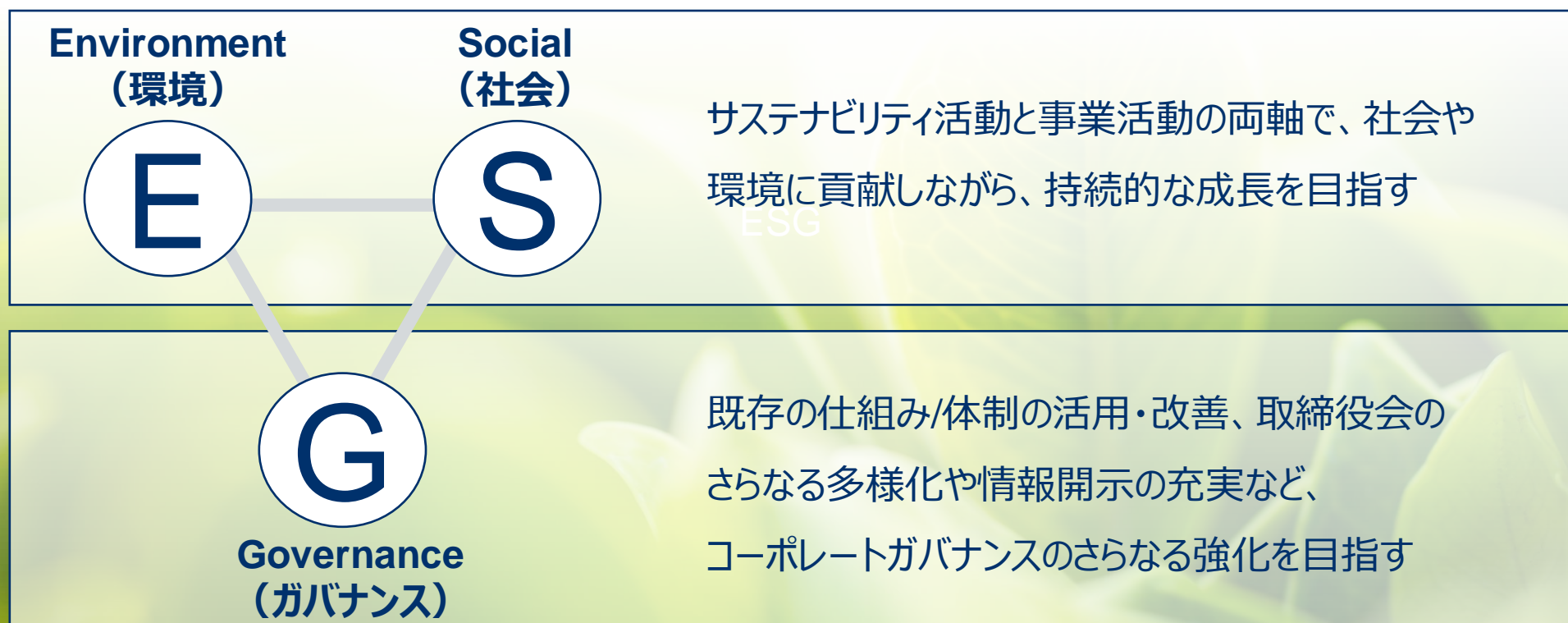
	AG2023目標	FY22実績	FY23予想
受注高成長	8～10%/年 ※ FY20～FY23期間	20.7%/年 ※ FY20～FY22期間	11.3%/年 ※ FY20～FY23期間
売上高成長	4～6%/年 ※ FY20～FY23期間	10.5%/年 ※ FY20～FY22期間	7.9%/年 ※ FY20～FY23期間
ROS	10% (FY23)	9.7%	10.2%
EPS成長	16～18%/年 ※ FY20～FY23期間	42.3%/年 ※ FY20～FY22期間	31.8%/年 ※※ ※ FY20～FY23期間
ROE	10% (FY23)	10.9%	11.1% ※※
営業キャッシュフロー	1400 億円以上 (3年累計)	920 億円 (2年累計)	1,400億円 (3年累計)
	AG2023 計画為替レート 1USD:105円	FY22実勢為替レート 1USD:136.12円	FY23計画為替レート 1USD:130円



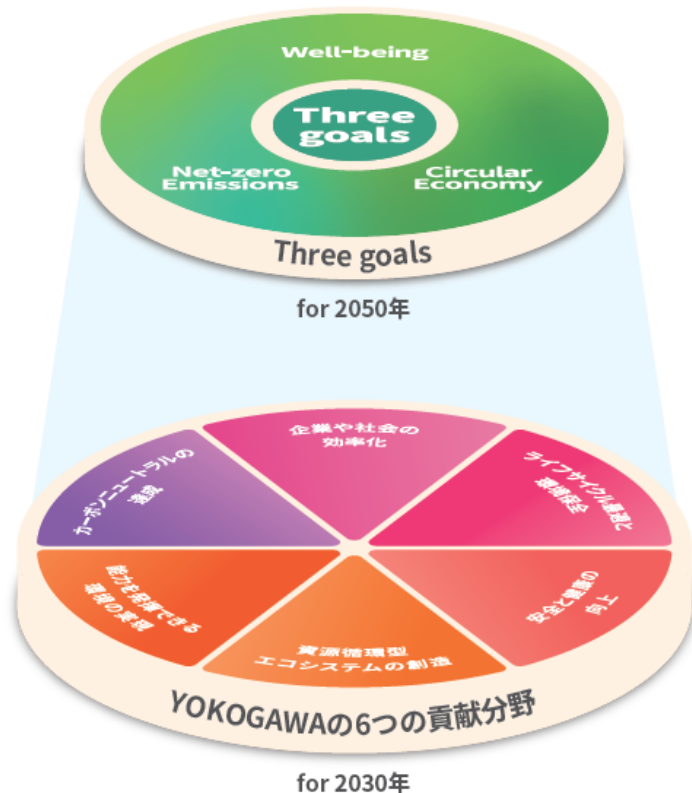
※※ 当社は自己株式の取得について決議しました。
FY23予想における「EPS成長およびROE」については、当該自己株式の取得の影響を考慮していません。
したがって、今後の自己株式取得の状況により、変動する可能性があります。
当該自己株式の取得については、決算説明会資料「2023年3月期 連結決算の概要」P17をご参照ください。

YOKOGAWAを支えるESG経営

E・S・Gの視点で経営



事業を通してお客様の事業課題を解決し、社会や環境に大きく貢献



Well-being
 すべての人の豊かな生活

安全で快適なワークスペース、生命科学、創業など、幅広い分野で人々の健康と豊かな暮らしを支援します。また、地域社会における人財育成や雇用の創出、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進します。

Three goals 2050年に向けて目指す社会の姿

<div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Net-zero emissions 気候変動への対応 </div> <p style="font-size: small;">再生可能エネルギーの導入やエネルギー利用の効率化に貢献することで、温室効果ガス(GHG: Greenhouse Gas)の排出と吸収の均衡が保たれ、大気中のGHG濃度が上がらない状態、Net-zero emissionsを目指します。</p>	<div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Circular economy 資源循環と効率化 </div> <p style="font-size: small;">さまざまな資源が無駄なく循環し、資産が有効に活用される社会の枠組み、エコシステムの実現を目指すとともに、地球を循環する水資源の効率的な利用や安全な飲み水の確保にも貢献します。</p>
--	--

**2030年に向けて貢献と成長を加速させる
6つの貢献分野**

<div style="background-color: #4a4a8a; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> カーボンニュートラルの達成 </div> <p style="font-size: small;">GHG排出の抑制と、安価で信頼できる持続可能なエネルギーへの転換</p>	<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> 企業や社会の効率化 </div> <p style="font-size: small;">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利用</p>	<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> ライフサイクル最適と環境保全 </div> <p style="font-size: small;">プラント資産の長期最適運用と環境負荷低減の両立</p>
<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> 能力を発揮できる環境の実現 </div> <p style="font-size: small;">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</p>	<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> 資源循環型エコシステムの創造 </div> <p style="font-size: small;">バイオエコノミーや資源循環システムの確立</p>	<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> 安全と健康の向上 </div> <p style="font-size: small;">ライフイノベーションの推進とプラント、地域社会の安全向上</p>

ガバナンス（G）の取り組み

～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
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	● 株主総会資料の電子提供に係る定款変更	
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 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

AG2023達成に向けて

大きく変化する外部環境の中、**スピード感**をもって
Accelerate Growth 2023を実行し、**目標を達成する**

- ✓ YOKOGAWAの強みを生かし、**さらなる成長発展**に向け変革
- ✓ 提供価値の拡張と生産性向上により、**高い収益性**を実現
- ✓ 長期目線で**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

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。

参考資料

- ・FY22トピックス
- ・採用されているESG関連インデックスなど

ご参考：FY22 トピックス（提携・買収 / 受注）

※日付は発表月です

※詳細はウェブサイトをご覧ください <https://www.yokogawa.co.jp/news/>

提携・買収

- 4月 【シオノギファーマ/千代田化工建設/大成建設/藤本化学製品/竹中工務店/横河電機/長瀬産業】
医薬品原薬・中間体の開発製造受託事業を行う合併会社の事業開始
- 5月 廃棄物・バイオマス発電所向け効率改善技術をもつデンマークのDublix社を買収
- 9月 東南アジアにおけるERP事業成長の加速のため、Votiva社を買収
- 2月 重合反応プロセス測定の数値化におけるパイオニアFluence Analytics社を買収
- 3月 【大塚化学/横河電機】合併会社「シンクレスト」を設立し、中分子医薬品向け受託研究開発製造事業に参入

受注

- 8月 アフリカ最大の地熱発電量を誇るケニア共和国のオルカリア地熱発電所に 発電性能などの遠隔統合管理を行うIoTシステムを導入
- 9月 北米最大の再生可能燃料プラントに向けた技術・設備機器・サービスの優先サプライヤーとして米国のGrön Fuels社から選定
シェルがロッテルダム港に建設するヨーロッパ最大のグリーン水素プラントのMACに選定
- 11月 オーストラリア商用グリーン水素プロジェクトの 統合制御システムサプライヤーに選定

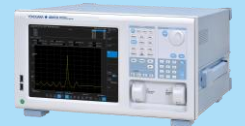
ご参考：FY22 トピックス (新製品・ソリューション / 研究開発)

※日付は発表月です

※詳細はウェブサイトをご覧ください <https://www.yokogawa.co.jp/news/>

新製品・ソリューション

- 4月 ペーパレスレコーダ・データロガー「SMARTDAC+」向けにAI搭載「設備・品質予兆検知ツール」を発売
- 7月 【横河計測】近・中赤外帯の光スペクトラムアナライザ「AQ6375E」と「AQ6376E」を発売
- 12月 【岩谷産業/宇部マテリアルズ/KHネオケム/コスモ石油/JFEスチール/JNC/デンカ/丸善石油化学/UBEエラストマー/横河電機】千葉県市原市五井地区、千葉市蘇我地区におけるカーボンニュートラルなコンビナートの実現に向けた共同検討の覚書を締結
- 1月 【横河ソリューションサービス/NTTコミュニケーションズ】日本初、運転員の操作を学習したAIによりプラントの自動運転を実現する「オートパイロット」を提供開始
- 2月 エッジコントローラで自律制御AIを活用できるサービスを提供開始
- 3月 【ENEOSマテリアル/横河電機】世界初 強化学習AIが化学プラントに正式採用
プロセスガスクロマトグラフ「GC8000」用ソフトウェア「ガスクロマトグラフAIメンテナンスサポート」を開発・発売



光スペクトラムアナライザ「AQ6375E」



エッジコントローラ「e-RT3」

研究開発

- 5月 横河電機とドコモが、5G・クラウド・AIを活用したリモート制御に成功

ご参考：FY22 トピックス（その他）

※日付は発表月です

※詳細はウェブサイトをご覧ください <https://www.yokogawa.co.jp/news/>

その他

- 6月 「DX注目企業2022」に選定
民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」にサポーティングカンパニーとして参加
- 7月 製造業のDXを支援する「横河デジタル株式会社」を設立
- 9月 「YOKOGAWAレポート2022」を発行
- 11月 日本IR協議会の「IR優良企業特別賞」を受賞
「YOKOGAWAサステナビリティレポート2022」を発行
- 12月 Yokogawa IR Day 2022(業種別マネジメントの進捗とエネルギー & サステナビリティ事業について)/DX
説明会を開催
「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス」の構成銘柄に選定
水セキュリティの先進的な取り組みと透明性が評価され、CDPから3度目のAスコアを獲得
- 2月 「YOKOGAWAレポート2022」がGPIFの国内株式運用委託先から高く評価
- 3月 プラント自律制御AI（FKDPP）が「第52回 日本産業技術大賞」の最高位「内閣総理大臣賞」を受賞
温室効果ガス排出削減目標のScience Based Targets（SBT）認定を取得



DX注目企業2022



IR優良企業特別賞

ご参考：YOKOGAWAが採用されているESG関連インデックスなど

2023年4月現在

DJSI-World Index
DJSI-Asia Pacific Index
FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
MSCI ESG Ratings AA
MSCI ESG Leaders Indexes
MSCIジャパンESG セレクト・リーダーズ指数
MSCI 日本株 女性活躍指数
ISS ESG - ESG コーポレートレーティング Prime
Sustainalytics Top-Rated ESG Regional Performer
CDP水セキュリティAリスト
CDPサプライヤー・エンゲージメント・リーダー
SNAMサステナビリティ・インデックス
S&P/JPXカーボンエフィシエント指数
Carbon Clean 200 (Clean200) リスト選定
EcoVadis サステナビリティ調査 ゴールド

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

2022 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

横河電機株式会社のMSCI Indexesへの組み入れ、および本レポートでのMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による横河電機株式会社の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI IndexesはMSCIの独占的財産あり、その名称およびロゴはMSCIおよびその関係会社の商標またはサービスマークです。

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、適用法令の用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および税効果会計に係る会計基準の一部改正に伴う過年度遡及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

Email : Yokogawa_Electric_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

TEL : 0422-52-6845

URL : <https://www.yokogawa.co.jp/about/ir/>

Co-innovating tomorrow™

