

中期経営計画

Growth for Sustainability 2028

奈良 寿

横河電機株式会社
代表取締役社長

May 7, 2024

Agenda

1. 長期経営構想
2. AG2023レビュー
3. 中期経営計画
Growth for Sustainability 2028
4. GS2028における目標
5. 価値創造プロセスを実現するための基本戦略
6. 事業セグメントにおける事業戦略
7. 計画達成に向けて

長期經營構想

長期経営構想と中期経営計画の全体像

2021

FY21~FY23

2024

FY24~FY28

2029

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

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

Growth for Sustainability 2028

AG2023で確立した事業構造を基盤に
成長を加速させるための中期経営計画

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。

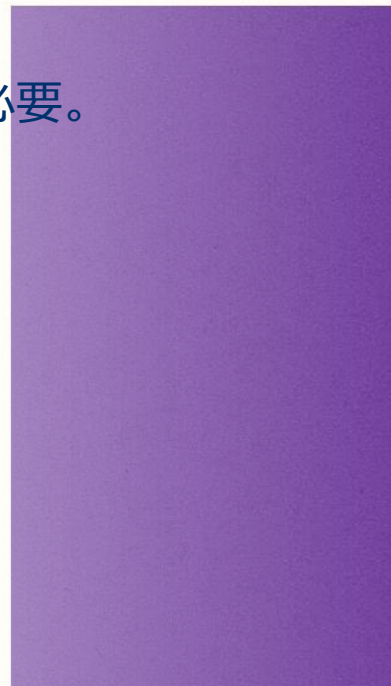
YOKOGAWAが実現すべき業界や社会の姿は、それぞれが自律しながらも連携した、共生型の業界であり社会です。

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。

売上高1兆円規模のグループ企業 として社会に貢献していくことを目指す

YOKOGAWAは、ESG経営やSDGsを通じて社会に貢献していく。
社会への影響力を高めていくためには、存在感のある企業であることも必要。



Accelerate Growth 2023 レビュー

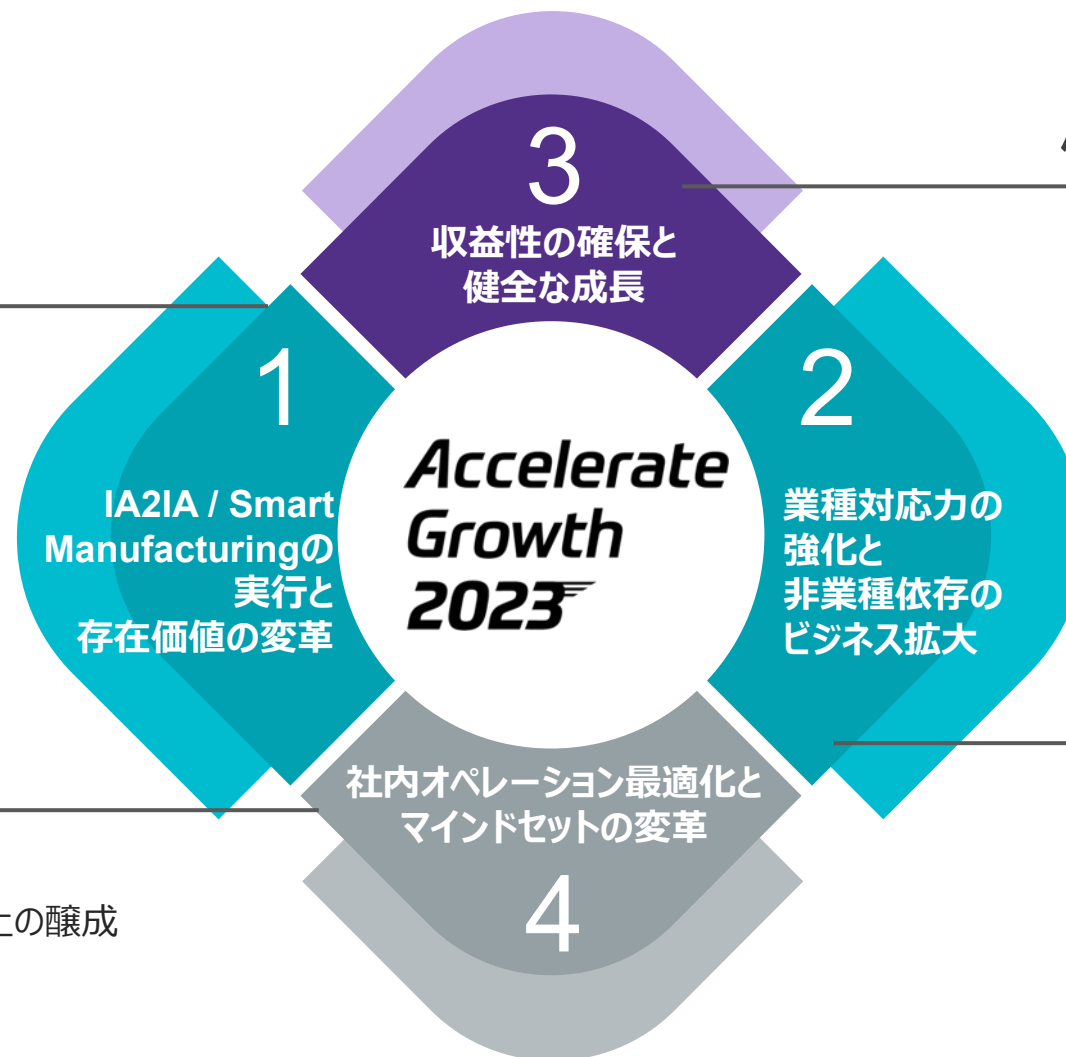
Accelerate Growth 2023 : 4つの基本戦略

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 / Smart Manufacturingの実行と存在価値の変革



提供価値を具体化。多くのPoCやお客様との価値協創でビジネス成長への確信を深めた

成果

- IA2IA^{*1}/Smart Manufacturing^{*2} 新規ソリューションリリース 3年間累計151件（目標150件）
- IA2IA/Smart Manufacturing 海外受注件数 3年間累計566件
- 高いプロジェクト遂行能力とインテグレーション能力が必要なMAC/MAIC^{*3}プロジェクトの受注拡大
- 世界初自立制御AI^{*4}による化学プラントの自律運転の実現とお客様プラントへの採用
- コスモ石油との製油所デジタル化推進への取り組みを実施

課題

- 新しいビジネスモデル^{*5}や新規ソリューションによるビジネス拡大
- ソリューション人財の獲得と育成

*1 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。

*2 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。

*3 Main Automation Contractor / Main Automation and Information Contractor

*4 YOKOGAWAが奈良先端科学技術大学院大学と共同開発した自立制御用強化学習AI Factorial Kernel Dynamic Policy Programming (FKDPP)

*5サブスクリプション等のリカーリングモデルなど



業種対応力の強化と非業種依存のビジネス拡大

注力分野のビジネス拡大は限定的ではあるものの、各業種で組織対応力強化による成果が出てきた

成果

- 注力業種受注額
再生可能エネルギー 59億円 (対 FY20 1.5倍)
高機能化学 (海外) 146億円 (対 FY20 2.5倍)
医薬・食品 240億円 (対 FY20 1.3倍)
- 水素、アンモニア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
- マイニングやバッテリービジネスの拠点間連携体制の確立と受注案件増
- 再生水、海水淡水化など水ビジネスの高度ソリューション案件増
- M&Aや提携の実施による新市場への参入 (再エネ、バイオ、医薬業種における新規分野)

課題

- 成長市場におけるプレゼンスの向上と事業展開の加速
- M&Aやアライアンスによるポートフォリオの充実



収益性の確保と健全な成長

コスト上昇要因となる足元の課題に対処しながら 各施策を粘り強く実施。一定の成果を得た

成果

- プロダクト製品開発における製品維持工数削減 FY20対比41%減（目標50%減）
- プロジェクトデリバリー、サービスプロセスの効率化とプロジェクト調達コストの改善
- 生産部品、プロジェクト調達品の調達難難への対応、部材価格上昇に対応した販売価格適正化

課題

- CCC日数のさらなる削減 FY20 149日 → FY23 140日（目標100日）
- 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



社内オペレーション最適化とマインドセットの変革

Internal DXによるオペレーション最適化や お客様価値を創出しビジネスをリードする人財の育成に注力

成果

- デジタルプロセス率*1 70% (目標 63%以上)
- IA2IA/Smart Manufacturingをリードする公認S.I.R.I.資格*2 取得者 FY20 9名 → FY23 73名
- グローバルトレーニングセンター教育実績 3年間累計 1,000名、15,000Hrs

課題

- 経営戦略に連動した人財戦略の構築と実行
- 社員エンゲージメントのさらなる向上 エンゲージメントサーベイスコア FY23 79% (目標81%)

*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 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

Accelerate Growth 2023 : 経営指標

■ 経営指標

	AG2023 目標	FY23 実績	(参考) FY23実績 為替影響除く※
受注高成長	8-10%/年	15.1%/年 ※FY20-23期間	9.3%/年 ※FY20-23期間
売上高成長	4-6%/年	13.0%/年 ※FY20-23期間	6.9%/年 ※FY20-23期間
ROS	10% (FY23時点)	14.6%	9.7%
EPS成長	16-18%/年	48.3%/年 ※FY20-23期間	24.3%/年 ※FY20-23期間
ROE	10% (FY23時点)	15.1%	—
営業キャッシュフロー	1,400億円以上 (3年累計)	1,559億円 (3年累計)	—

※AG2023目標設定時の想定為替レート (USD \$1=¥105) を適用

■ M&A・アライアンス (成長投資枠)

成果

中長期的な企業価値の向上に向けて、着実に成長投資を実施

- 〈買収〉
- Insilico Biotechnology AG (2021年、ドイツ)
 - PXiSE Energy Solutions LLC (2021年、アメリカ)
 - Dublix Technology ApS (2022年、デンマーク)
 - Votiva Singapore Pte. Ltd. (2022年、シンガポール)
 - Fluence Analytics, Inc. (2023年、アメリカ)
 - Adept Fluidyne Pvt. Ltd. (2024年、インド)
- 〈その他〉
- 合併会社として、シンクレスト株式会社設立 (2023年、日本)
 - 9件の資本参加を実施

課題

- 全社の事業ポートフォリオの見直し
- 効率的なM&Aの実行と事業統合、シナジーの最大化

中期経営計画

Growth for Sustainability 2028

マクロ環境

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

資源の枯渇
エネルギーミックスの変化
新興国の台頭
食料・水不足

高齢化
経済格差の拡大
パンデミック
気候変動
環境汚染

量子コンピュータ
AI
IoT
5G
DLTの進歩

事業を取り巻く環境

低炭素社会の実現
環境負荷が少ない製品への転換
衛生意識の高まり

リサイクル可能な製品の開発
水、食料不足への対応

DXニーズの高まり
再生可能エネルギーの導入の加速
次世代技術の活用

ミクロ環境

ネットワークのオープン化
製品市場の成熟化
新たなビジネスモデルの普及

Process Automation 業界の動向

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つけるだけではなく、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」というコミットに込めました。

Growth for Sustainability 2028

Yokogawa's Purposeのもとに、
E・S・G（環境・社会・ガバナンス）の視点で事業活動に取り組み、
社会価値と企業価値の向上を実現させるための変革を加速させていきます。

GS2028における目標

Three Goalsにおける6つの貢献分野の目標

■ 2023年にマテリアリティ分析を再実施

分析結果

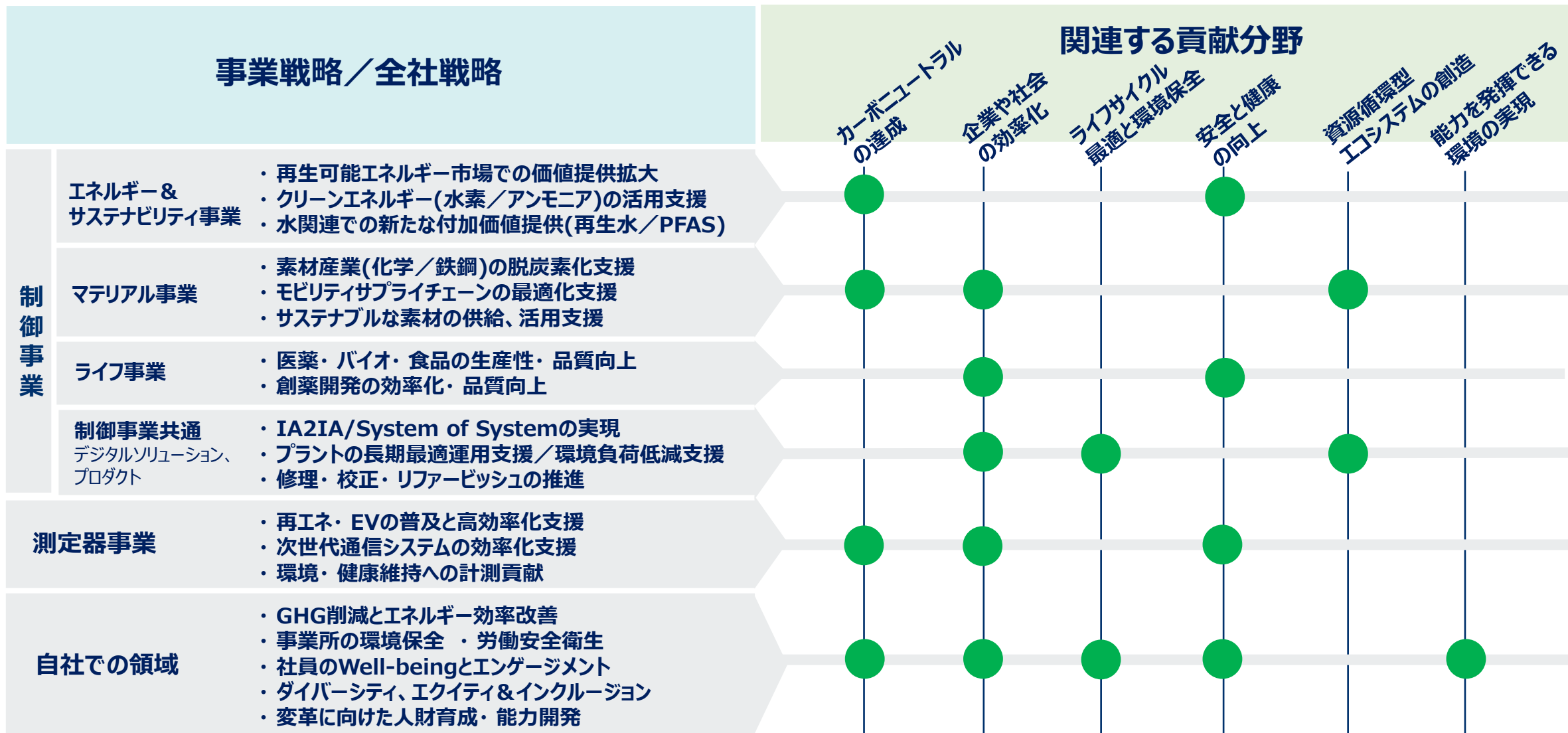
- 達成すべきThree Goalsを確認
- 取り組むべき6つの貢献分野、重点課題に変更点はないことを確認

GS2028でのポイント

- 当社のあらゆる事業が社会、環境への貢献につながっていることを再認識
- 事業目標の達成によって、社会、環境への貢献目標も同時に達成



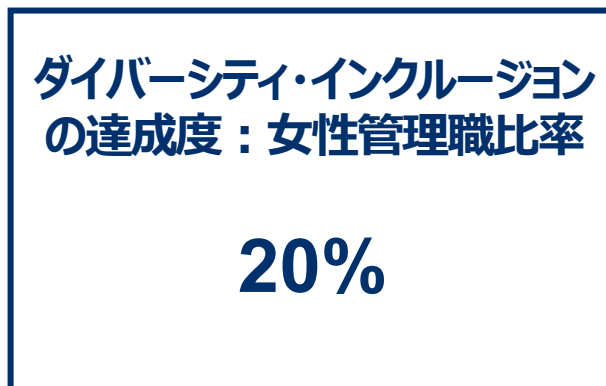
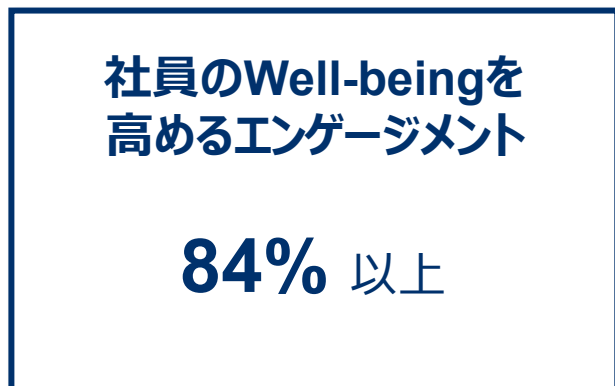
事業戦略／全社戦略と6つの貢献分野の繋がり



長期経営構想・GS2028で達成を目指す 指標・目標値

長期経営構想

■ 2030年度で目指すサステナビリティ目標



注) これらは設定した多くの指標・目標の中から特に重要と考えているものを表示しています。

長期経営構想・GS2028で達成を目指す 指標・目標値

GS2028

■ 事業成長目標 FY24～FY28

受注高成長	10%/年以上
売上高成長	10%/年以上
ROS	15%以上

想定為替レート（1米ドル）：130円

■ 財務目標 FY24～FY28

ROE	10%以上	} 資本コストを上回る 収益性を確保
財務ROIC※	10%以上	
EPS	300円以上（FY28）	
営業キャッシュ・フロー	3,000億円以上（5年累計）	

※財務ROIC：{営業利益×(1-法人税等負担率25%)}÷投下資本(期首・期末平均)

■ セグメント別 受注高成長率目標 FY24～FY28

制御事業		10%/年以上
	Energy & Sustainability	10%/年以上
	Materials	10%/年以上
	Life	15%/年以上
測定器		12%/年以上

想定為替レート（1米ドル）：130円

新事業他

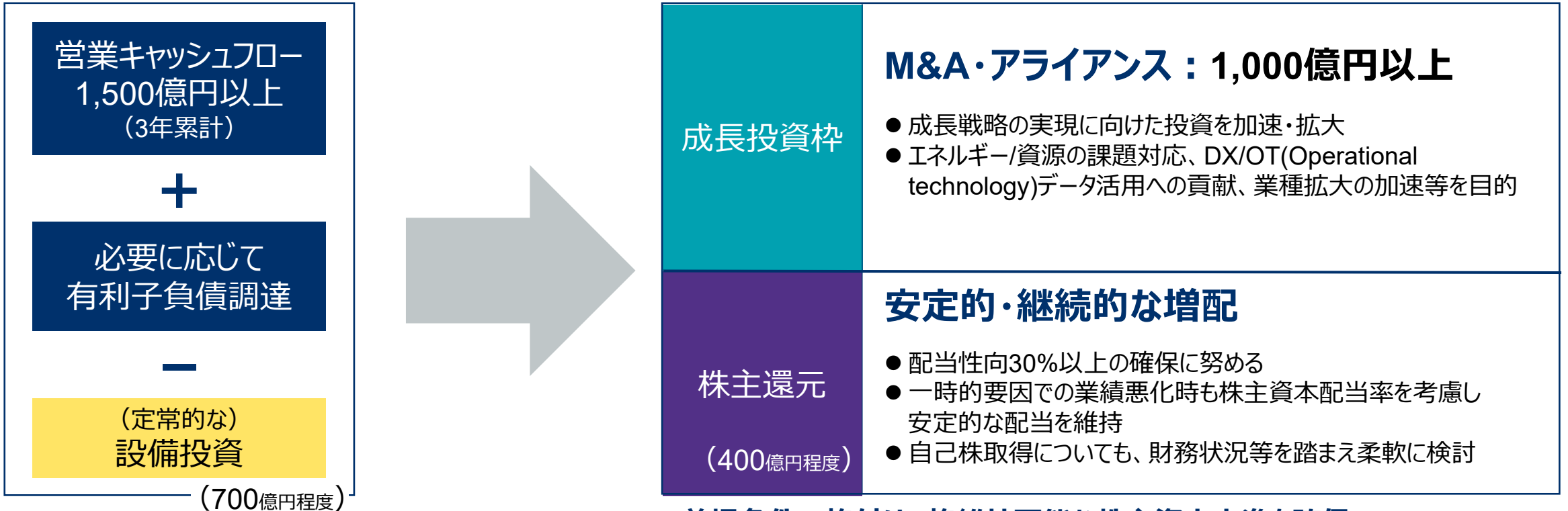
探索領域

事業の確立と早期の収益化に向けて
活動を加速し、事業成長に貢献

長期経営構想を見据えて、FY28までのGS2028期間では

「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の向上を図る

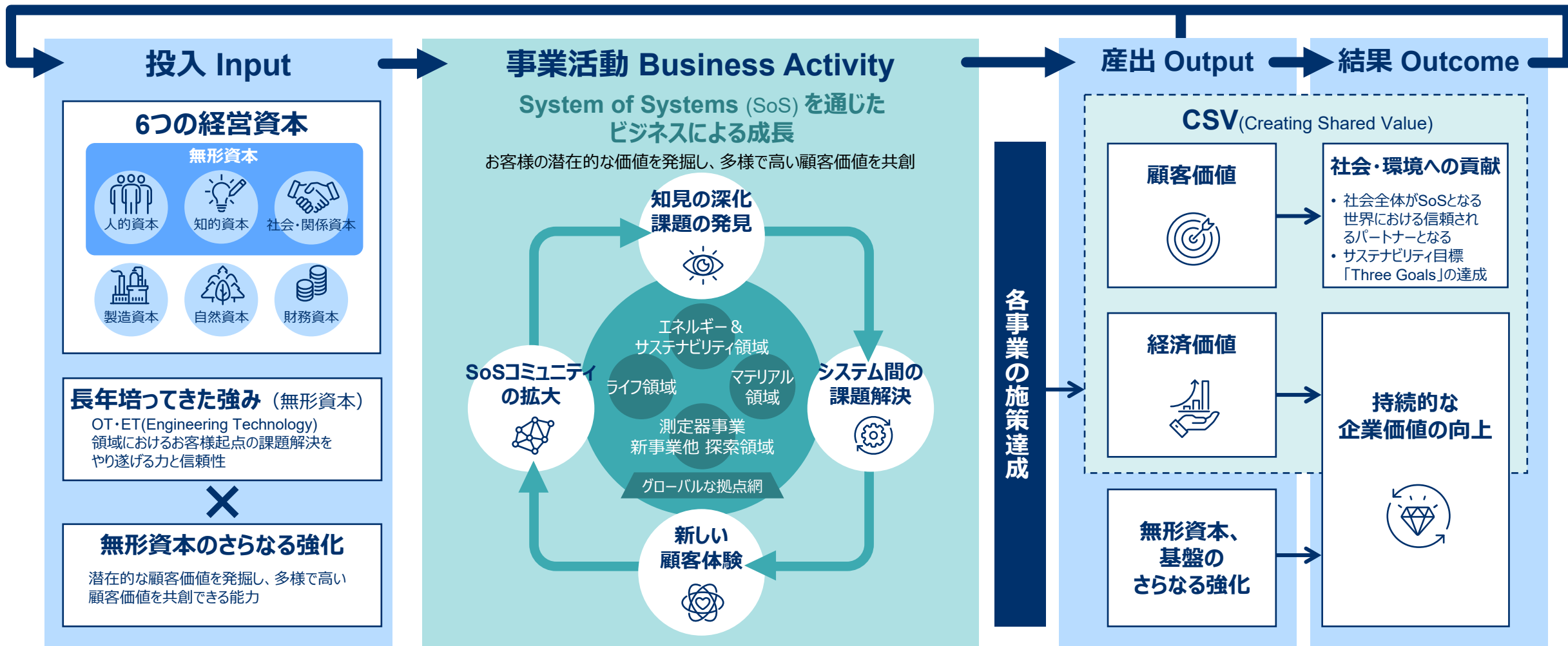
<初年度からの3年間（FY24～FY26）>



前提条件：格付けA格維持可能な株主資本水準を確保

価値創造プロセスを実現するための基本戦略

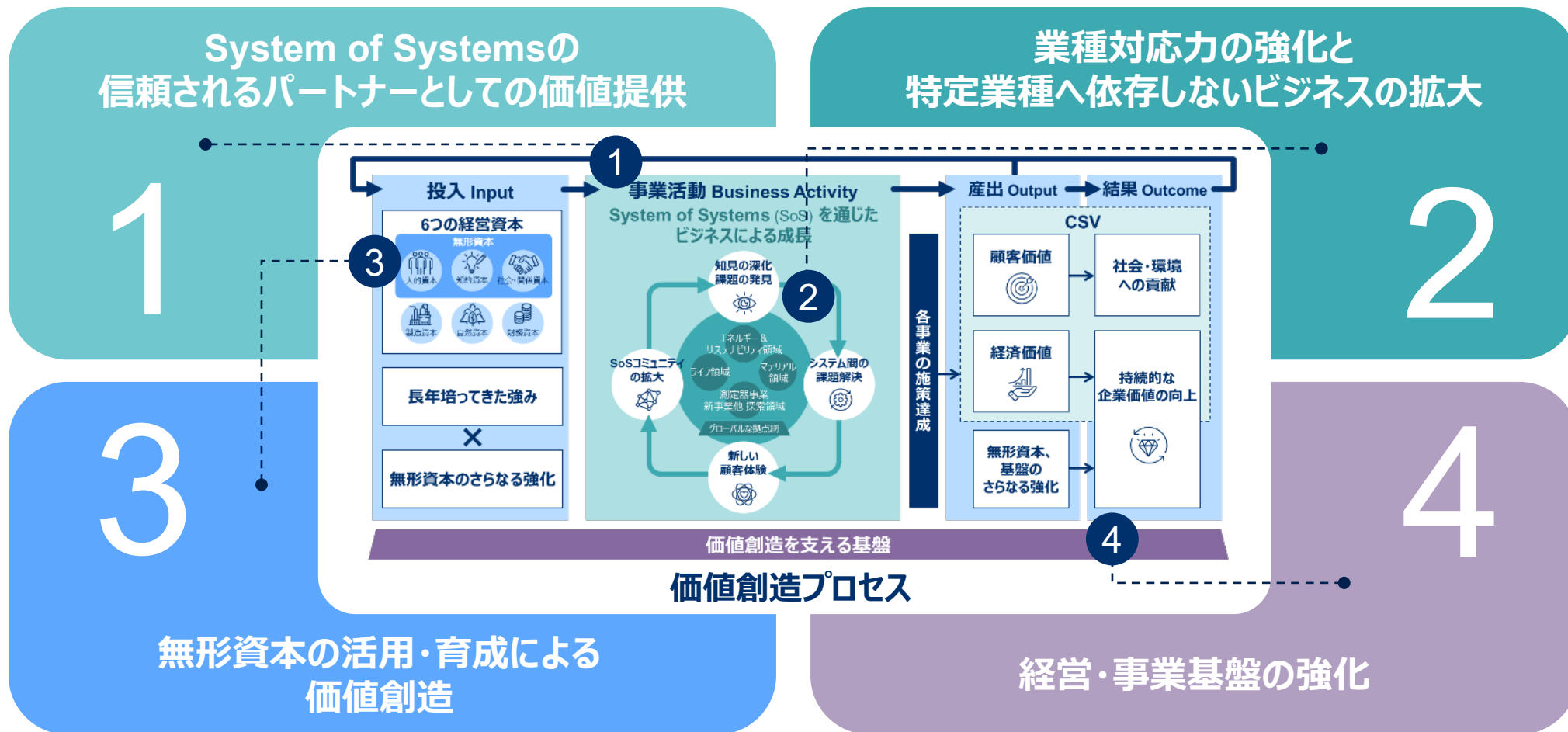
価値創造プロセス



価値創造を支える基盤 (全社収益性向上の取り組み、DX戦略、ガバナンス、プロダクト戦略)

価値創造プロセスを実現するための基本戦略

Growth for Sustainability 2028



基本戦略 1 : System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供

1

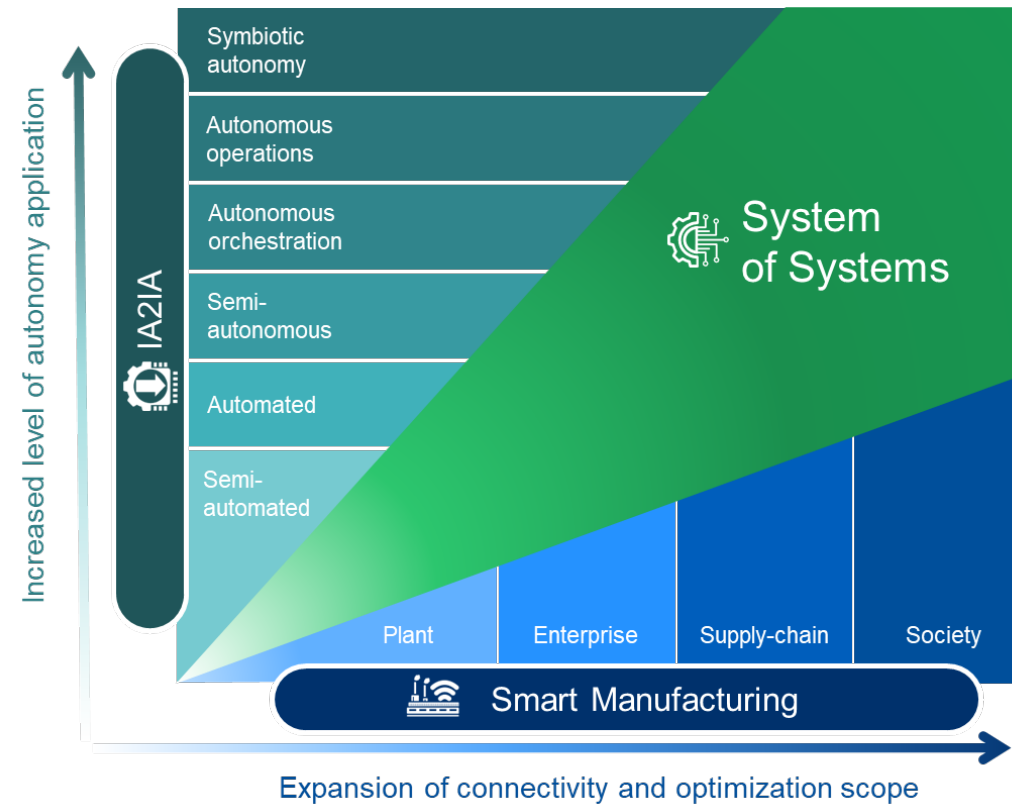
System of Systemsに向けたアプローチ

YOKOGAWA が提唱する System of Systems (SoS)

独立して運用、管理されているシステムの集合体が連携し、より大きなシステムを形成すること。

工場、企業、サプライチェーンのみならず、社会のエコシステムにつながることで、さまざまなステークホルダーに相乗効果と新しい価値をもたらしていく。

イノベーションの創発と新しい価値の創出によって、ステークホルダーとの効果的な「つながり」を進め、SoS化が進む世界をリードしていきます。



基本戦略 1 : System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供

1

System of Systemsに向けたグローバルなトレンド



先進的なデジタルテクノロジーの連携

デジタルの相互接続 …… データ収集と解析が進み、システム間でのデータ共有と分析が迅速に行われる

デジタルツイン技術の活用 … システムにデジタルツインを適用することで、連携のモデル化や最適化を行い、SoSの実現に向けて、相乗効果や新たな価値を予測する

組織間の連携

企業や組織を超えたネットワークが構築されて相互利益を生み出し、産業や社会の競争が高まる

持続可能性のための連携

システム間の連携によって全体最適が図られ、組織や社会のESG目標の達成に貢献する

基本戦略 1 : System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供

1

System of Systemsの取り組みを加速させるためのYOKOGAWAの価値



戦略的なコンサルティング

- 目的の明確化と目標の設定
- ビジネスモデルの策定、経済的効果の分析、予測
- プロジェクト設計と関連するリソース計画
- ステークホルダーとの信頼関係の構築、ファシリテーション



シームレスなインテグレーション

- システムパフォーマンスを確立、評価し、継続的に改善
- システム全体におけるワークフローの統合、調和、最適化
- ライフサイクルの管理
- SoSを支える最先端のテクノロジーの提供

〈取り組み事例〉 脱炭素目標に向けた産業間連携に関する調査をロッテルダム港湾公社と実施

ロッテルダム港のコンビナートにおける資源（電気、蒸気、熱、水、産業ガス: 水素や二酸化炭素など）の有効利用に関する産業間連携についての調査を実施

基本戦略2：業種対応力の強化と特定業種へ依存しないビジネスの拡大

2

提供価値の強化

背景

- 長期的かつ継続的な温室効果ガス排出削減を目標とする世界のトレンド
- 既存のお客様におけるさらなる生産の効率化と生産の安定化に対するニーズ

経営（ERP）

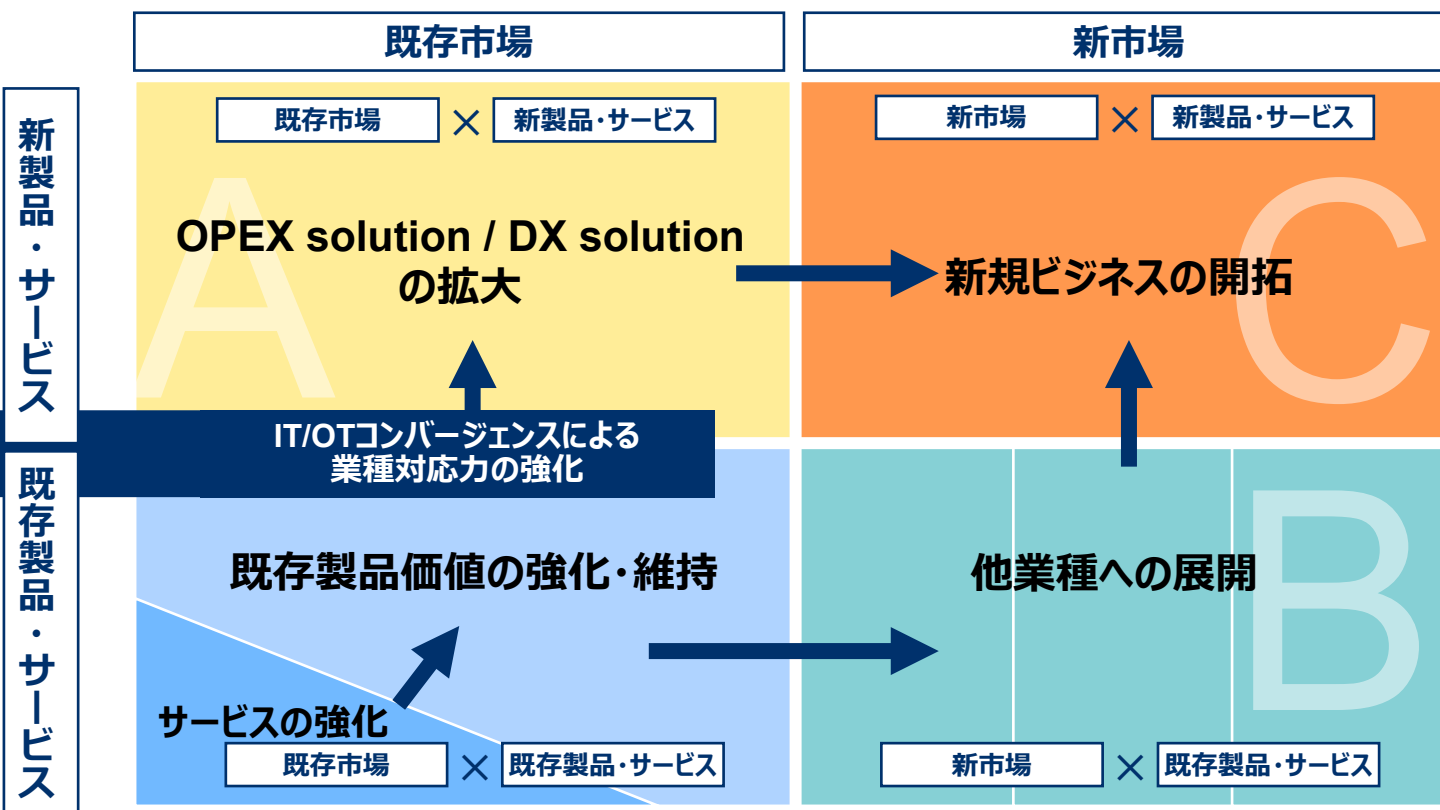
- 経営管理を高度化
- 迅速な意思決定と経営判断を支援
- 経営資源の効率化、有効活用を促進

オペレーション（MES）

- 卓越した操業と機能の拡張性向上を実現
- 幅広い分野（生産、品質管理、保守、運用等）における業務を最適化

制御・フィールド機器

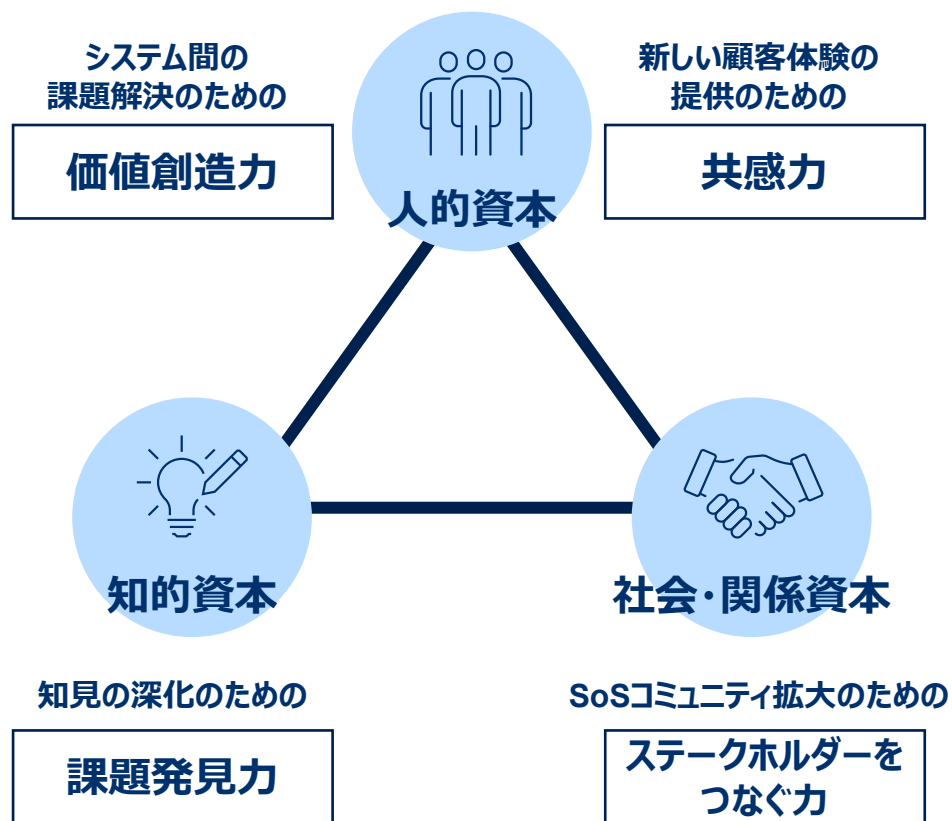
- 市場の変化やお客様ニーズに柔軟に対応するプラットフォームを提供
- 革新的な製品やソリューションの開発と提供に貢献





YOKOGAWAの無形資本

■ YOKOGAWAの重視する3つの無形資本



■ 活用すべきYOKOGAWAの強み

- 卓越したプロジェクトの遂行能力とコミットメントを果たすためのマインドセット
- グローバル市場を網羅する拠点網と多くの顧客接点
- お客様のニーズをきめ細かく分析、理解し、顧客生涯価値（LTV）ソリューションを提供できる経験豊富な人財
- お客様やビジネスパートナー、サプライヤーとの強固な信頼関係
- 製造業として培ってきた安心、安全、高品質なものづくりのノウハウ
- 長期にわたり、プロダクトやソリューション、サービスの開発、改善、供給を行ってきた実績
- お客様現場におけるOTとET（Engineering Technology）領域での課題解決力
- 多様で複雑なお客様の課題発見を共に行い、お客様の事業価値を共創する人財
- プロセス産業界においてInternal/External DXを推進してきた先駆的な取り組みと成功事例

基本戦略3：無形資本の活用・育成による価値創造

3

無形資本を活用するための施策



人的資本

〈目指す姿〉

社員一人ひとりが
「お客様起点の価値共創プロモーター」
になる

施策

- 事業経営戦略と連動した人財戦略と人財育成
- 事業戦略を支援するグローバル人財の機敏な採用
- リソースをグローバルで最適化し、生産性を改善
- 社員のWell-beingとエンゲージメントを向上
- 変革に挑むマインドセットを醸成



知的資本

〈目指す姿〉

知的資本を
可視化・価値化し
社会課題の解決に活用する

施策

- 事業戦略にもとづいた知財戦略を提案
- 知的資本を可視化し、ビジネスに活用
- 人財に起因するボトルネックを緩和
- 新たな価値を創造するような技術人財を創出する
社内カルチャーに変革



社会・関係資本

〈目指す姿〉

より多様で高い顧客価値を共創する
企業目標の達成に貢献する
ブランド力を獲得する

施策

- お客様との信頼関係を強化、深化させ、
長年のものづくりノウハウを活用した価値を共創
- ブランドの認知拡大とブランドへの理解を獲得
- ブランド価値向上のための戦略策定と実行、全社体制
の構築

基本戦略4：経営・事業基盤の強化



全社収益性向上の取り組み

1 戦略的リソースの捻出と配分 →

- グローバルに組織構造を最適化
- 投資リターンの改善
(中期経営戦略と整合した投資の実行とレビュー)

2 オペレーションの最適化 →

- 社内におけるオペレーション（エンジニアリング、生産、物流等）の最適化によるコスト削減

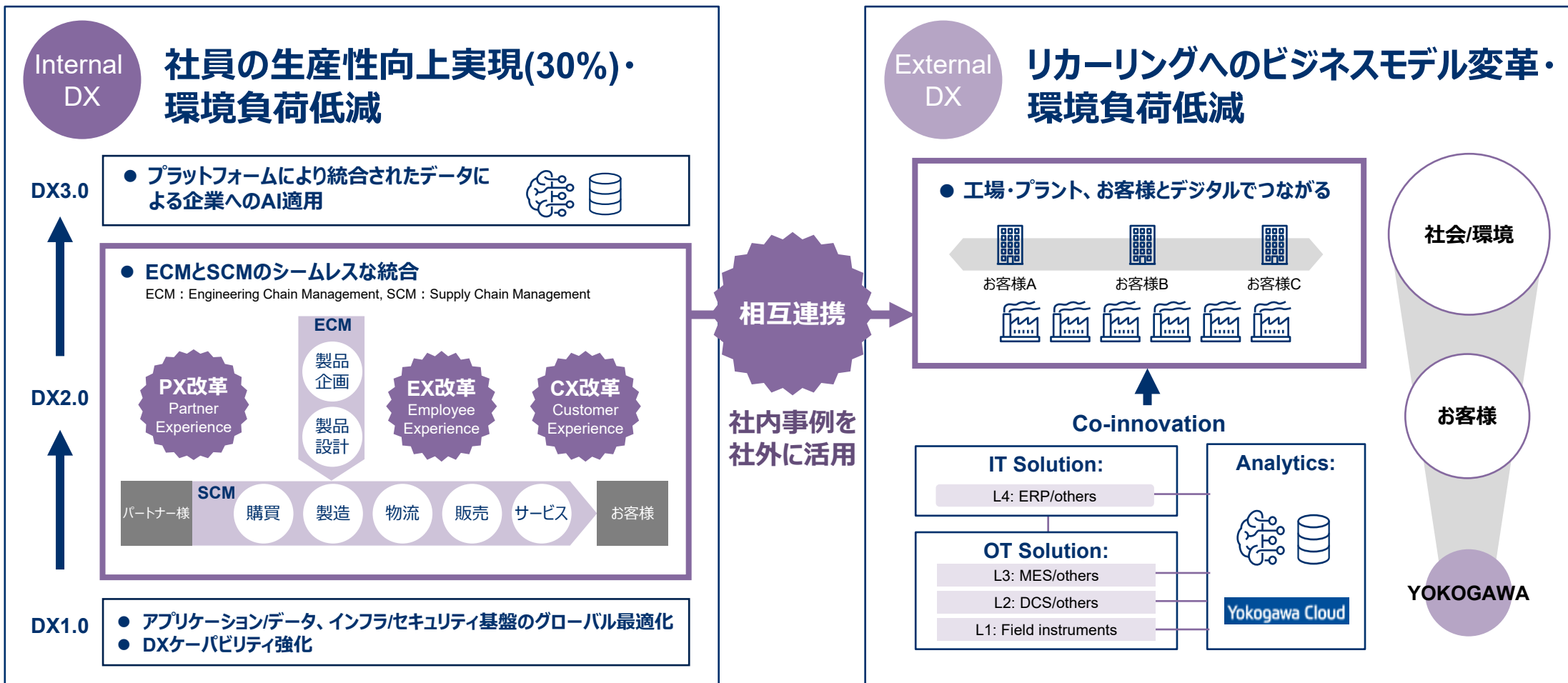
3 経営基盤の最適化 →

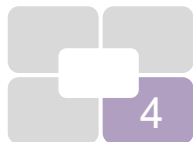
- 経営基盤（組織、IT、人事制度）の強化を通して業務を標準化、集約化

基本戦略4：経営・事業基盤の強化



DX戦略





ガバナンスの強化

継続的に強化してきたコーポレートガバナンスをさらに強化するため、
監査役会設置会社から、**指名委員会等設置会社***に移行（2024年6月の予定）

* 指名委員会、監査委員会、報酬委員会を置く株式会社

目的

監督と執行の役割分担を明確化し、企業価値の向上を実現

- 意思決定プロセスを効率化
- 経営判断と事業計画の達成に対する責任の明確化
- 監査機能の強化・効率化

〈主な取り組み〉

- 業務執行、意思決定の品質とスピードの強化
- 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、整備
- 役員報酬とサステナビリティ目標の連動
- 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

事業セグメントにおける事業戦略

エネルギー & サステナビリティ

- 再生可能エネルギー
- オイル & ガス (Upstream)
- 石油精製・基礎石油化学 (Downstream)
- 電力
- EMS (エネルギーマネジメントシステム)
- エネルギーストレージ
- 上下水道・工業用水

マテリアル

- 高機能化学
- バイオケミカル
- 肥料
- マイニング・メタル
- モビリティ
- 電機・電子・半導体
- 鉄鋼・非鉄
- 紙パルプ
- 繊維

ライフ

- 医薬
- 医療
- 食品

測定器

- エネルギー
- 情報通信
- 医療

新事業他

- 映像AI & IoT
- バイオ関連
- 医薬品原薬等の研究開発・製造受託

探索領域

防災、宇宙、海洋

事業セグメント別 戦略概要

エネルギー & サステナビリティ

- 再生可能エネルギー市場に向けたソリューション提供を本格的に展開
- コンサルティング、IT分野でのケーパビリティを活用したソリューションの提供を加速
- 強みであるオイル & ガスのお客様との強固な信頼関係を維持し、ビジネスの拡大と成長分野におけるニーズの取り込みを強化

ライフ

- 急成長するバイオ、再生医療分野に向けた新技術を開発し、新たな価値を創出
- 日本国内市場において実績が豊富なソリューションの海外展開を強化
- 課題解決型ソリューションによる価値の提供
- 業界リーディングカンパニーへのさらなる浸透と活動の加速

新事業他

映像AIやIoT、バイオ関連、医薬品原薬等の研究開発・製造受託などにおいて、事業の確立と早期の収益化に向けて活動を加速

マテリアル

- サプライチェーンを最適化、モビリティ分野へ展開
- コンサルティング、ソリューション型ビジネスをさらに加速
- 化学、マイニング業種におけるお客様基盤を拡大

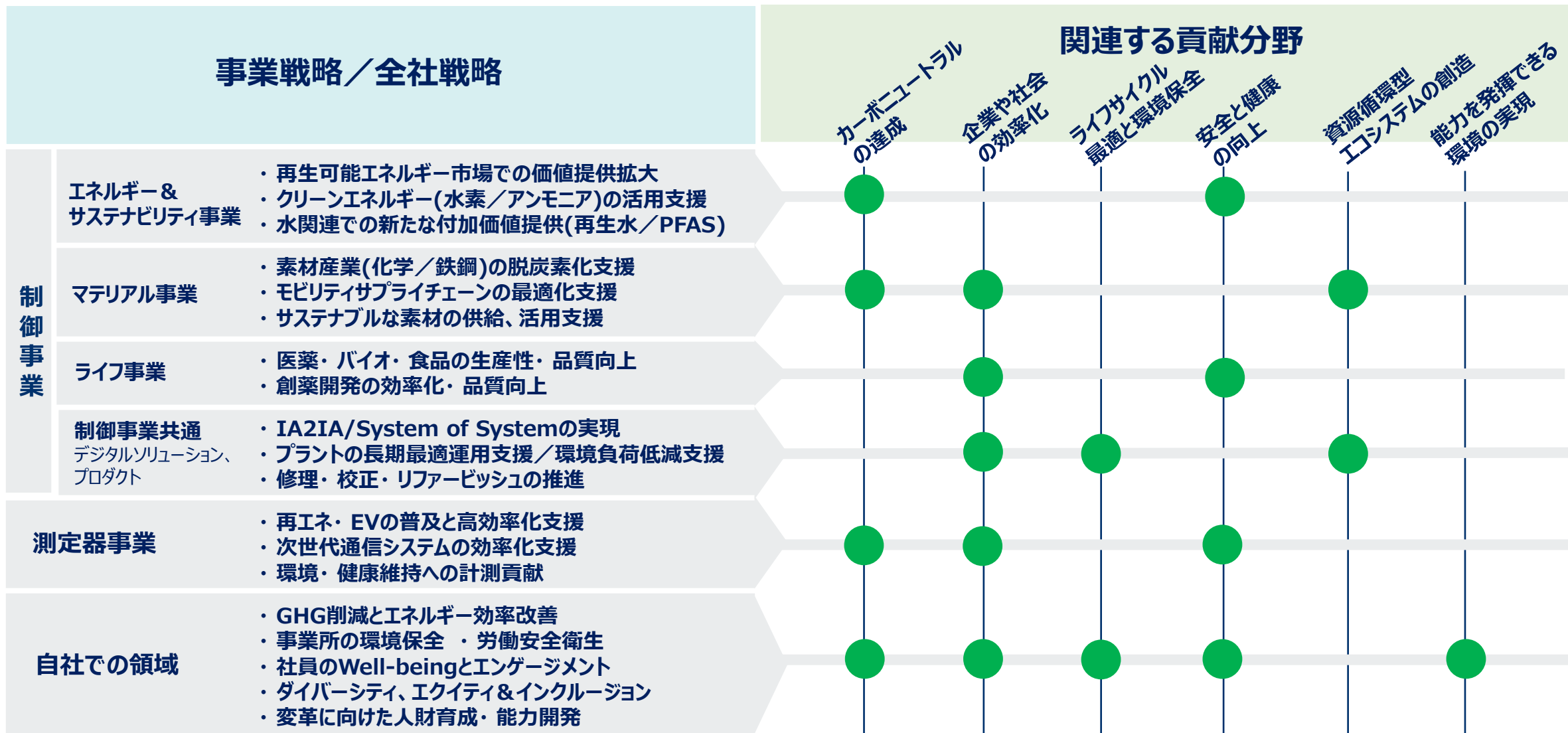
測定器

- エネルギー効率の向上を図る計測ソリューションを提供
- コア技術を応用し、ビジネス領域を拡大
- 分光応用技術を活用した新規ビジネスを創出
- オンリーワン製品の開発、提供による高収益ビジネスを追求

探索領域

「防災」「宇宙」「海洋」を引き続き探索領域とする

事業戦略／全社戦略と6つの貢献分野の繋がり



計画達成に向けて

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つけるだけではなく、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」というコミットに込めました。

Co-innovating tomorrow™

