

YOKOGAWAレポート2024  
2024年3月期



Chapter 1 イントロダクション 2

- 02 YOKOGAWAグループを形作るアイデンティティ
- 03 変革のあゆみ
- 04 数字で見るYOKOGAWA
- 05 YOKOGAWAの仕事

Chapter 2 トップメッセージ 6

2030年のYOKOGAWAのありたい姿を目指す中で、前中期経営計画AG2023のレビュー、新中期経営計画GS2028で描く成長戦略、また、指名委員会等設置会社への移行について、経営トップの想いを語ります。

Chapter 3 価値創造ストーリー 12

新中期経営計画GS2028の概要と、その注力ポイントとなるサステナビリティへの取り組み、無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略をご紹介します。

- 13 私たちが目指すもの
- 16 目指す姿を実現する(中期経営計画)
- 21 中期経営計画 AG2023レビュー
- 22 価値創造の源泉(無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

Chapter 4 ビジネス戦略 32

新中期経営計画GS2028で目指す成長を実現するための各事業の成長戦略をご説明します。

- 33 YOKOGAWAの事業ポートフォリオ
- 34 YOKOGAWAの製品・ソリューション
- 36 制御事業のビジネスモデル
- 37 制御事業のサービス体制
- 38 ビジネス戦略
  - 38 制御事業
    - 38 エネルギー&サステナビリティ事業
    - 40 マテリアル事業
    - 42 ライフ事業
  - 44 測定器事業
  - 45 新事業他

Chapter 5 コーポレートガバナンス 46

2024年6月に移行した指名委員会等設置会社としてのガバナンス体制、健全な企業経営・企業活動を支える仕組みとその取り組みを示します。

- 47 ガバナンスへの想い
- 48 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/指名委員会等設置会社への移行(コーポレートガバナンスの継続的な強化)
- 49 新たなコーポレートガバナンス体制
- 50 取締役会
- 55 指名委員会/監査委員会
- 56 報酬委員会/役員報酬
- 58 政策保有株式
- 58 サステナビリティに関するガバナンス **TCFD** **TNFD**
- 59 内部統制・コンプライアンス・リスクマネジメント
- 60 執行役

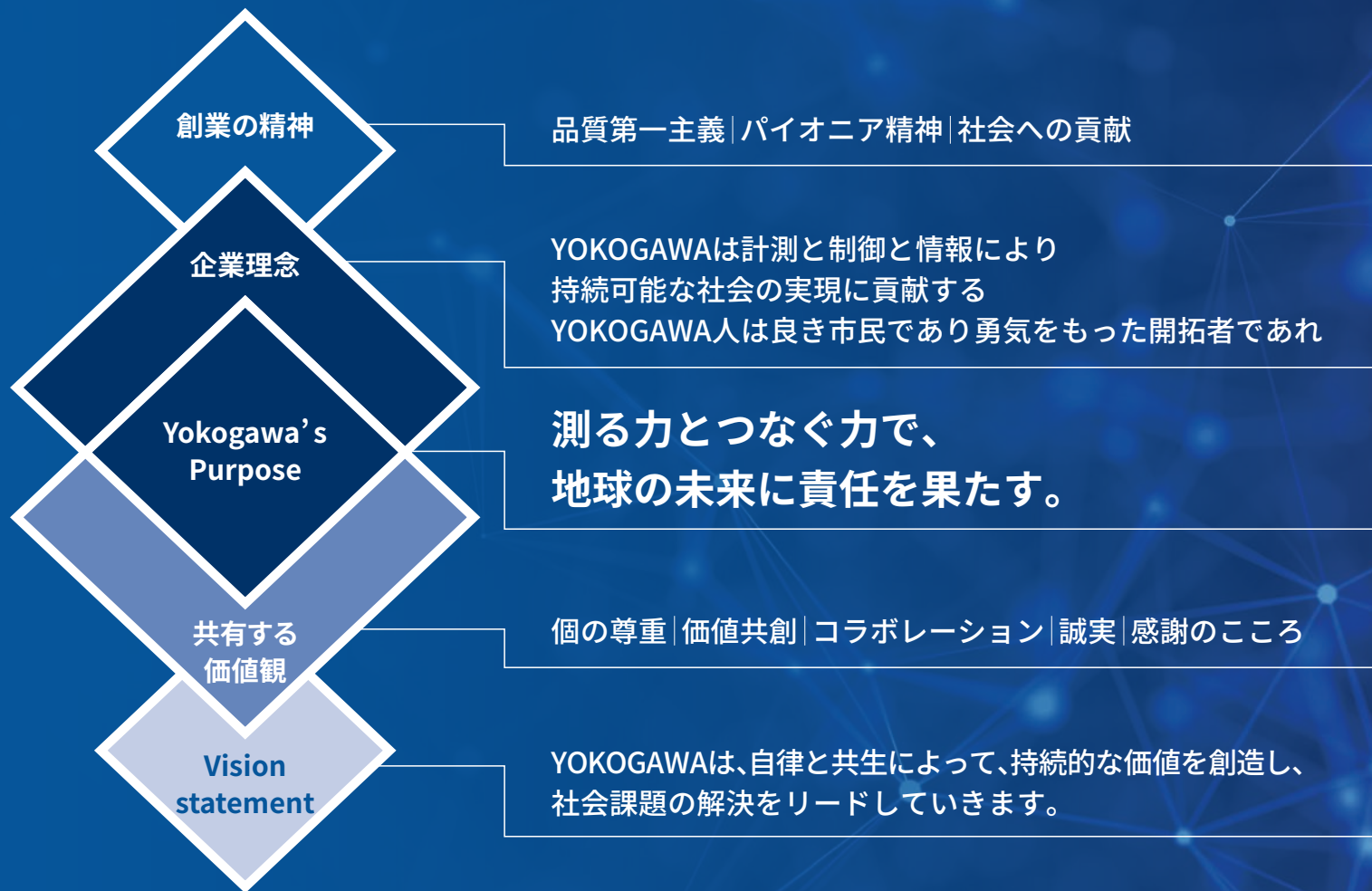
Chapter 6 インフォメーション 61

- 62 財務ハイライト
- 64 ESGハイライト
- 66 11年間財務・非財務サマリー
- 68 株式情報・IR活動・外部評価
- 69 情報開示体系/編集方針



# Chapter 1 イントロダクション

## YOKOGAWAグループを形作るアイデンティティ

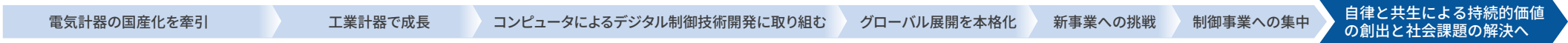
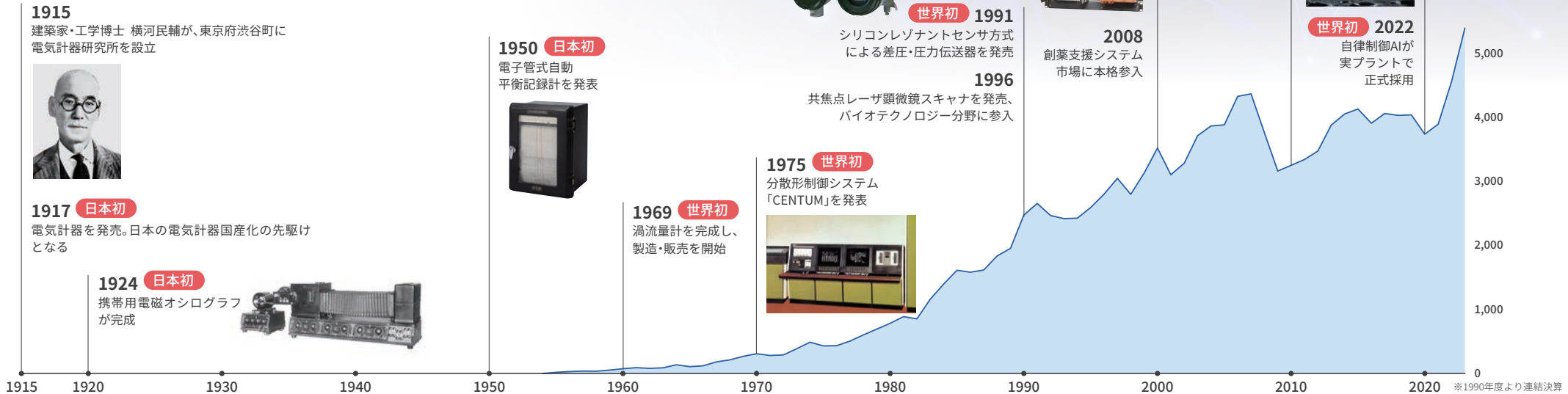




# 変革のあゆみ

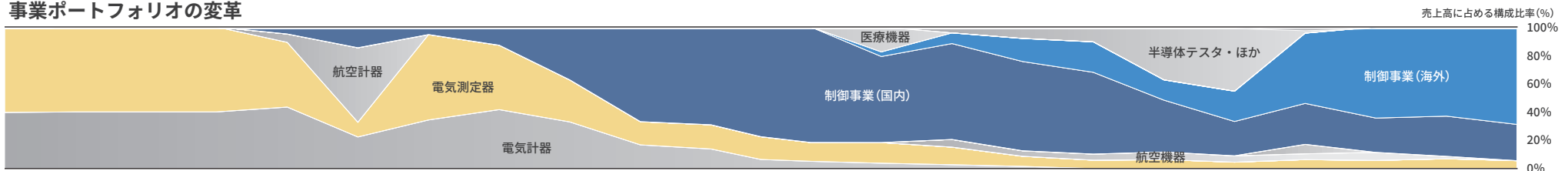
## 技術、実績、信頼を積み重ね、困難な課題に挑み続ける

YOKOGAWAは、1915年の創立以来、計測、制御、情報の技術を軸に、最先端の製品やソリューションを産業界に提供し、社会の発展に貢献してきました。技術、実績、信頼を積み重ね、時代の変化を捉えて常に自らを変革し続けるなかで培った「測る力とつなぐ力」を今日の社会課題の解決に生かし、地球の未来に責任を果たしていきます。



- 北米営業拠点を設立
- 中国に合併会社を設立
- 中国に合併会社を設立
- 中東に販売・サービス会社を設立
- 横河ソリューションサービス(株)発足
- KBC Advanced Technologiesを買収

### 事業ポートフォリオの変革





# 数字で見るYOKOGAWA

売上高

**5,402**億円

営業利益率

**14.6%**

1株当たり当期純利益 (EPS)

**234.83**円

自己資本利益率 (ROE)

**15.1%**

創立

**109**周年

従業員数

**17,365**人

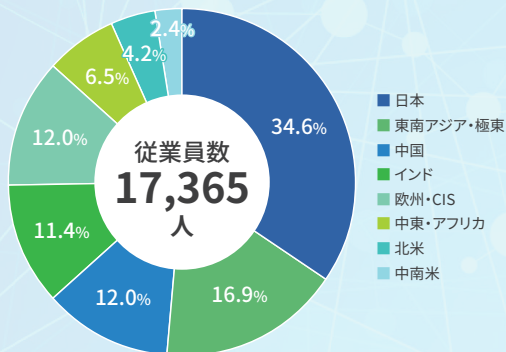
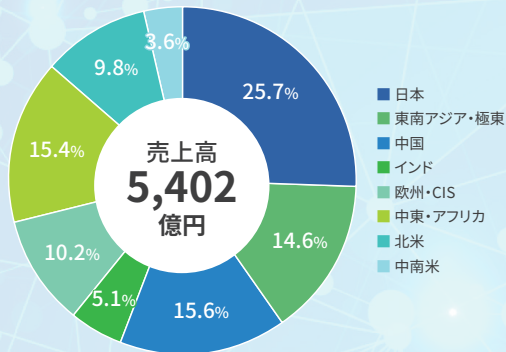
PJT実績

累計 **40,000**以上

DJSI World Index

**2**年連続選定

## グローバルネットワーク



拠点展開国数

**60**カ国

生産拠点展開国数

**12**カ国

サービス体制

サービス拠点数 **180+**

サービスエンジニア数 **2,500+**

(2024年3月末実績)



# YOKOGAWAの仕事

YOKOGAWAは幅広い製造業のお客様の日々の操業から経営・ビジネス変革までをサポートする製品やソリューションを提供しています。

Level 4

企業経営レベル  
での最適化

Level 3

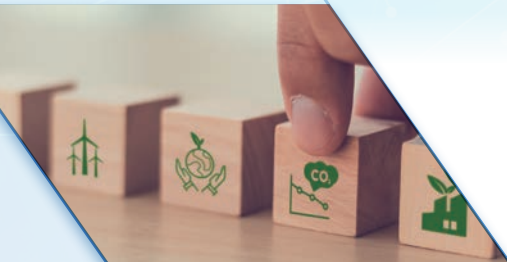
製造実行管理  
レベルでの最適化

Level 2

生産制御、安全システム

Level 1

データ測定・収集





1

イントロダクション

2

トップメッセージ

3

価値創造ストーリー

4

ビジネス戦略

5

コーポレートガバナンス

6

インフォメーション



## Chapter / 2 / トップメッセージ

### サステナビリティとビジネス成長で

# 「存在感ある YOKOGAWA」を目指す

取締役 代表執行役社長

奈良 寿

## 中期経営計画「Accelerate Growth 2023」(AG2023)

を振り返って [中期経営計画 AG2023レビュー P.21](#)

Q

AG2023では、受注高成長8~10%/年、売上高成長4~6%/年、ROS10%などの目標を掲げていましたが、達成状況について教えてください。

AG2023で達成を目指した経営指標は全て達成することができました。為替変動による業績の押し上げ効果を除いても、わずかに未達だったROS(営業利益率)以外の項目は全て目標を達成しました。この3年間でしっかりと取り組みを進めてきて、次のステップへと進むことができ、と手応えを感じています。

事業環境を振り返ると、2021年度から2023年度までの3年間は、COVID-19の感染拡大やロシア・ウクライナ情勢の影響を受けました。またこれらを背景とした生産部品やプロジェクト調達品の調達難や部材価格高騰に見舞われました。これにより、お客様への製品供給やプロジェクト調達品の納入が困難になるという非常に厳しい局面もありましたが、グループ全体で力を合わせて乗り越えることができました。またコロナ禍で私自身が得た気付きもありました。




## Q “コロナ禍で得た気づき”とは何でしょうか。

私は2019年4月に社長に就任しました。就任当初は海外のお客様先や自社拠点を積極的に訪問していたのですが、2020年にコロナが発生して、自由な訪問が難しくなりました。お客様とは、以前からリモート会議やメールなどでやりとりしていましたので、コロナ禍でもコミュニケーションを継続できました。一方で社員とは、むしろ対話の機会が増えたのです。リアルなコミュニケーションに勝るものはありませんが、リモートでコミュニケーションできる環境が整ったことで、特に海外拠点で、数多くの社員と対話の機会を持つことができました。私はどちらかというお客様との接点が多い、いわばフロントでの経験が長い人間なので、内部でオペレーションを担うメンバーがどのようなことを考えているかを知ることは、非常に有意義で貴重な経験でした。社員とのコミュニケーションを通じて、社員一人ひとりが会社の向かう方向性に共感・はら落ちして、自分事として取り組むことで、新たな価値を生み出していくことができるということ、そしてそれが会社全体の業績にしっかりとつながっていくことを実感し、改めてエンゲージメントの重要性を認識しました。

## Q AG2023に取り組んだ3年間で、どのような成果を得ましたか。

まず1つ目は、制御事業をお客様業種に合わせた3つのサブセグメント(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)に分け、それぞれ事業基盤を強化して業種対応力を向上し、受注・売上の成長にしっかりとつなげることができたことです。

2つ目は、長期的な成長のための基盤ができつつあるということです。具体的には、グローバルでオペレーションの基盤を統一し、本社と地域あるいはコーポレート機能とビジネス機能との連携を強化することで全体最適を目指す「4つの変革プロジェクト」を進めてきました。3年前と比較して、人員は増やさずに売上の成長を可能にしていることから、生産性も着実に向上していると言えます。今後、この基盤を活用し、さらに生産性と競争力を高め、持続的な成長を実現していきたい考えです。  [4つの変革プロジェクト P.31](#)

## Q 新しい中期経営計画で引き続き取り組む課題は何でしょうか。

大きく三点あります。1つ目は、新しいビジネスモデルや新規ソリューションによるビジネスの成長。2つ目は、ライフ事業や再生可能エネルギーなど新しい領域におけるビジネス成長の加速。3つ目は、M&Aによるビジネス成長です。M&Aに関しては、AG2023の期間にグループに加わった Insilico Biotechnology AG(ドイツ)、PXISE Energy Solutions LLC(アメリカ)、Fluence Analytics, Inc.(アメリカ)はビジネス成長への貢献が想定より遅れており、結果的に減損損失を計上することになりました。これらの課題は新しい中期経営計画で引き続き取り組んでいきます。

## Q M&Aの課題については、どのように対応していきますか。

M&Aに関しては、課題を強く認識しています。買収した会社については、それぞれの課題に対応することで、早期の収益化とシナジー創出を目指していきます。

今後のM&Aについては、従来からのやり方を変えていく必要があります。まず1つ目は、より事業にインパクトのある案件をターゲットとすることです。過去3年間のM&A案件を振り返ると、まだ本格的な事業段階に至っていない、先行投資が必要な会社に対するM&Aが多くなっていました。今後は、事業への貢献がより早期に見込める案件、例えば事業基盤が確立されており、顧客や販売網を保有している会社などを積極的に獲得していきたいと考えています。そのために、これまで以上にトップダウンで優先度を見極めながら意思決定をしていきたいと考えています。

2つ目として、M&Aの一連のプロセスの実効性を高めていきます。例えば、海外の会社を買収するケースにおいては、日本から派遣したメンバーだけでは十分な情報把握や買収プロセスの管理が難しい状況もありましたので、現地のメンバーを積極的に活用することで、ソーシングからPMIまで、M&Aの一連のプロセスを改善し、実効性を高めていきたいと考えています。

3つ目は、すでに実施済みですが、社内の組織体制の変更です。今までマーケティング本部配下にあったM&Aチームを、経営戦略室の下に配置することで、事業当事者の視点から離れたよ





り客観的な視点での精査が可能な体制としました。新しい組織体制のもと、M&A人財の育成・強化についても取り組んでいく考えです。

## 新中期経営計画「Growth for Sustainability 2028」 (GS2028) をスタート

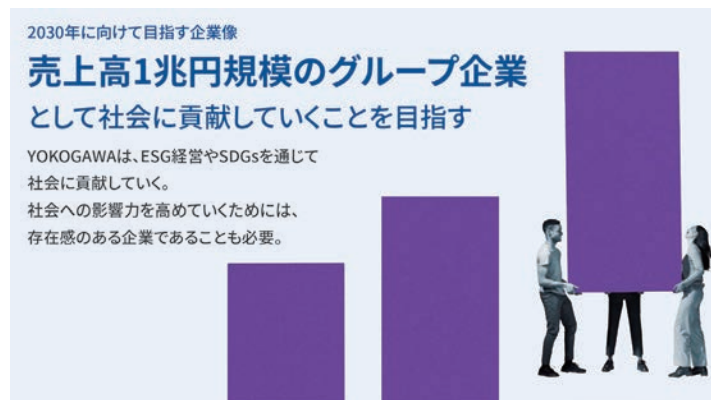
**Q** 新中期経営計画の前提となる、2030年を見据えた「YOKOGAWAのありたい姿」とその実現に向けた長期経営構想、そして「売上高1兆円規模を目指す」という方向性を3年前に掲げました。この方向性は、今回変えていないのですね。

はい、この方向性は継続していきます。この3年間、外部環境は大きく変化し続けてきましたが、YOKOGAWAが目指す方向性は間違っていないという確信を深めた3年間でもありました。そして今、YOKOGAWAがお客様に提供している製品やソリューション、サービスがお客様の経済価値



値につながると同時に、サステナビリティに貢献し、社会のさまざまな課題の解決につながり、さらに私たち自身の企業価値の向上につながっていく、ということが社内で深くはら落ちしてきており、これが新しい中期経営計画「Growth for Sustainability 2028」にもつながっています。

そして、Yokogawa's Purpose「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」にあるように、持続可能な社会の実現に貢献することと、ビジネスを成長させることで存在感のある企業となっていく、そのために2030年に売上高1兆円規模のグループ企業を目指しています。とても高い目標のように見えるかもしれませんが、AG2023の3年間でYOKOGAWAは着実に成長しています。新中期経営計画GS2028の5年間の取り組みをしっかりと進めていくことで、1兆円規模の企業への成長は見てくると考えています。



**Q** 社会への貢献と企業の成長というストーリーは魅力的ですが、一方で「サステナビリティで現実的に稼いでいけるのか?」と疑問に思うステークホルダーもいるかもしれません。どのように答えますか。

例えば、YOKOGAWAが従来から提供してきた、お客様のプラントでさまざまな物理量を測り、得られたデータを収集・分析し、エネルギーや資源のロスを最小限に抑えながら操業する、といったソリューションはサステナビリティそのものです。社外取締役の方々から「これだけESGに直結する仕事をしているのだから、もっとYOKOGAWAのビジネスがサステナビリティ



に貢献していることを分かりやすく表現すべきだ」との意見もいただいております。以前から、事業とサステナビリティ貢献のつながりを可視化したいと考えていました。そこで今回の新中期経営計画では、事業目標の達成と、社会や環境への貢献とのつながりをより明確に可視化するため、Three Goals (Net-zero emissions、Circular economy、Well-being) のもとに設定した「6つの貢献分野」に、ビジネスの注力領域・事業活動を紐づけました。そして、サステナビリティに貢献しながら成長していく領域のグループ全体の売上を、「サステナビリティ・トランジション売上」として算出していくことにしました。 [📌 サステナビリティ・トランジション売上 P.17](#)

サステナビリティで稼げるのか、という問いに対しては、サステナビリティに関するYOKOGAWAのビジネス機会は豊富にあると言えます。ポイントは、注力のバランスをうまく見ながらビジネスを成長させていくことだと考えています。

例えば、再生可能エネルギーのビジネスが売上に占める割合はまだ小さく、注力領域ではあっても主力ではありません。水素プロジェクトについても、まだ売上の割合は小さいですが、欧州では多くの案件が出てきており、YOKOGAWAも水素ビジネスの戦略機能をオランダに置いて、動きの速い欧州の状況を把握しながらビジネス戦略に反映するなど取り組みを強化しています。また、従来の化石燃料分野のお客様も、カーボンニュートラルやエネルギー・トランジションに向けて活発に投資をしており、YOKOGAWAにとって主力の領域となっています。さらに言えば、プラントのCO<sub>2</sub>排出量を大きく削減するためには、高度な操業自律化とデジタル化が必要となり、デジタル化に伴ってサイバーセキュリティもさらに高度な対応が必要になる、といったようにYOKOGAWAへの支援のニーズ、機会も増えていきます。こうしたお客様の要望に応えることが、当社のケイバリティを高めることになりまので、これをさらなる成長のスパイラルへとつなげていきます。

このように、一言でサステナビリティと言っても、ビジネス領域が異なれば、その状況も異なりますので、それぞれの状況を踏まえて、現実的なバランスをしっかりと見極めながら取り組み、ビジネスの領域を広げて成長していくことが重要だと考えています。



## 5年間の平均で受注高・売上高成長率10%という高い目標を掲げています。どのように達成していきますか。

高い目標に見えると思いますが、新しい中期経営計画GS2028の戦略・施策にしっかり取り組んでいくことで、達成は可能と考えています。

制御事業のサブセグメント別にお話ししますと、エネルギー&サステナビリティ事業ではLNGの需要は今後も継続すると見えています。これに加えて、エネルギー・トランジションの需要を取り込んでいきます。再生可能エネルギー分野ではM&Aも含めてソリューションを充実させていきます。また、水ビジネス<sup>\*</sup>もニーズが増えていますので、これらへの対応を加速していくことで成長を達成していきます。

マテリアル事業はマイニング、高機能化学、EVのサプライチェーン全体などに向けてソリューションを充実させ、お客様へのアプローチを増やして伸ばしていく考えです。

ライフ事業は、バイオプロセス、医薬、食品など、ビジネス成長のポテンシャルが高い領域ですので、5年平均で年15%の成長を目指します。また、従来はプロダクトアウト型のビジネスがメインでしたが、YOKOGAWAが得意とするインテグレーションする力を医薬分野に適用して研究開発や創薬などのプロセス全体を取りまとめる「ラボオートメーション」にチャレンジしていきたいと考えています。そのためにもM&Aも含めて、ソリューションやサービスを揃えていく必要があります。

これらに加え、制御事業全体のベースとなる部分のポートフォリオ拡充やDXの強化に資するM&Aを積極的に実施することで、ビジネス全体を成長させていきます。

測定器事業は、2023年度の受注実績が非常に厳しかったところをスタートとしていますので、12%/年と高い成長率を設定しています。

※2024年度よりライフ事業からエネルギー&サステナビリティ事業へ再編しました

そして、各領域のビジネス成長の鍵となる戦略は「System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供」により、お客様への提供価値を高めていくこと、そして「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」により、業種や事業領域を広げていくことです。これらの戦略は前回の中期経営計画AG2023から継続しています。



## GS2028で達成を目指す指標・目標値

※想定為替レート(1米ドル):130円

## ■ 事業成長目標(2024年度~2028年度)

受注高成長	10%/年以上(5年平均)
売上高成長	10%/年以上(5年平均)
ROS	15%以上

## ■ 財務目標(2024年度~2028年度)

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(2028年度)	
営業キャッシュ・フロー	3,000億円以上(5年累計)	

## ■ セグメント別受注高成長率目標(2024年度~2028年度)

制御事業	10%/年以上
エネルギー&サステナビリティ	10%/年以上
マテリアル	10%/年以上
ライフ	15%/年以上
測定器	12%/年以上



そして、リカーリングを中心とした新しいビジネスモデルを確立し、ビジネス成長につなげていくことも重要です。お客様のデータをクラウドで分析・活用してお客様の経済価値に寄与する価値提供を行い、それが継続収入となるビジネスモデルの確立にチャレンジしており、これらが軌道に乗ることで、成長目標は達成できると考えています。



### 新中期経営計画GS2028では「無形資本の活用・育成による価値創造」が戦略として掲げられました。どのように取り組んでいきますか。

新中期経営計画GS2028には、価値を生み出す枠組みの重要な要素として無形資本の観点を組み込みました。YOKOGAWAの強みは、お客様の現場の課題を正確にくみ取り、経済価値を確実に提供し、それを長期的にコミットして強固な関係性を保っているところにあります。その強みの源泉である人的資本、知的資本、社会・関係資本を、投資・活用していくべき重要な無形資本として特定しました。言葉にすると平凡で、日本企業らしいと言えるかもしれませんが、YOKOGAWAの強みは、お客様の安全と生産継続が第一優先である、という基本姿勢を通して、長年にわたって積み重ねてきたお客様からの信頼です。例えば、最近、あるお客様がサイバー攻撃に遭われた際、当社の担当者が

真っ先に駆け付けて、当社システムはもちろんのこと、つながっている他のシステムへの波及も可能な限り調べたということに対して、お客様からは大きな感謝をしていただきました。お客様のことを最優先に、できることを確実にやるという姿勢がお客様から信頼されることにつながり、YOKOGAWAの強みになっていくのだと考えています。こういった強みをしっかりと認識した上で、人的資本については、持続的に会社が成長していくために、働きがいがあって、個人の成長が会社の成長にもつながるような環境を作っていくことが重要だと思っています。そのための基盤づくりを進めており、それぞれの人材の経験値や専門性を可視化することで、グローバルでより適所適材のアサインメントを実現していきます。これによりグループ内の人材の流動性も高まり、多様性も出てくると思います。

また、事業戦略と連動した人材戦略を構築していきます。具体的には、各事業の目標を達成するために、どのような人材がどれだけ必要なのか、ということを確認していきます。従来は人材部門主導で採用や配置をしていましたが、最近ではDX人材、コンサルティングができるエキスパートなど、事業部門が事業戦略上必要なスキルや経験をもつ人材の採用を主導し始めており、人材部門は、事業部門のパートナーとして採用や育成の支援をする形へと、今後さらに進化させていきます。

知的資本については、「攻め」の自社の知財ポートフォリオ管理に基づいた知財の取得と活用による企業価値の向上と、「守り」の自社知財の権利形成による事業の保護の両方を行っています。その取り組みの1つとして、YOKOGAWAグループで保有する知的資本を集約して可視化し、ビジネス戦略に活用する試みを進めています。また、全社技術委員会という組織で技術人材のモチベーションを高め、育成を強化する取り組みも始めています。

社会・関係資本については、お客様をはじめとする主要なステークホルダーとの関係が重要な要素となりますので、お客様との深い信頼関係の構築に注力し、長年培ってきたものづくりのノウハウを活用した価値提案や新たな価値の共創に取り組んでいきます。また、社会・関係資本をブランド力の観点から捉え、YOKOGAWAのブランドとしての認知を拡大していきたい考えです。その意味では、プロセス産業分野のお客様にはYOKOGAWAを認知いただいています。製造業全体で考えるとまだまだ認知度は低い状況です。ブランド力はビジネスの結果に伴ってついてくるものではありませんが、グループ社員の一人ひとりがYOKOGAWAの顔であることの意識を高めていくことも必要だと思っています。



## 「指名委員会等設置会社」への移行を完了

Q / 「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」へ移行する狙いを教えてください。また、移行に至るまでに社内ではどのような議論をしましたか。

YOKOGAWAは、2024年6月18日の定時株主総会でご承認をいただき「監査役会設置会社」から、「指名委員会等設置会社」に移行しました。この移行には、経営における監督と業務執行の機能・役割を明確に分離し、監督機能の強化とともに業務執行のスピードアップを図る狙いがあります。監督と業務執行がそれぞれの役割を果たし、連携・協力して業務執行・意思決定の品質およびスピードを上げ、中長期的な企業価値の向上を目指します。

当社は今まで監査役会設置会社でしたが、任意の指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置し、実態として指名委員会等設置会社に近い運営をしていましたので、あえて機関設計を変更する必要性はないのではないかという意見もありました。多くの議論を重ねてきましたが、やはり競争環境が変化している中で、より責任を明確化し、業務執行のスピードを上げていくことが必要だという結論に至りました。

今後は指名委員会等設置会社として、コーポレートガバナンスの強化と企業価値向上の実現に取り組んでいきます。

## ステークホルダーの皆様へ

Q / YOKOGAWAは、どのようなアプローチで株主価値を高めていく方針でしょうか。

投資家の方からは、よく成長と収益性、どちらを重視するかという質問をいただきます。当社は、成長と収益性の両方、つまりビジネスを伸ばしながら収益性も上げていくことを目指しています。成長と収益性の両方を追うためには、資本コストを意識した経営が前提になりますので、投資も含

めたROIC経営というのは非常に重要だと感じています。また、資本の効率性は経営だけでなく、社員一人ひとりが常に意識すべきことであり、最小の資本で収益を最大化するというマインドをさらに浸透させていきたいと考えています。新中期経営計画として2028年度にROS(営業利益率)15%以上を目指しており、その道筋は見えてきていますから、確実に達成していきます。

また、株主還元については、配当性向30%以上とし、安定的に配当としてお返ししていきます。同時に、新中期経営計画の最初の3年間で1,000億円以上の成長投資にあて、さらなる成長へとつなげていきたい考えです。

Q / 社長就任から2024年で6年目になります。今後の意気込みを教えてください。

会社は生き物であり、常に変化をし続けています。YOKOGAWAは、時代の変化に対応しながら、世代が変わるごとに強くなっていく会社であってほしいと思っています。YOKOGAWAには、グローバルの競合と伍して戦っている自負があります。そしてYOKOGAWAは、強みを生かした独自の提供価値でお客様に選ばれ続ける会社でありたい。AG2023の期間を終え、グループ全体が向かうべき方向性が共有され、マインドセットの変革も進んできていますので、ビジネス規模としても、社会への貢献の面でも存在感のある会社に成長できると確信しています。



Chapter

# 3

## 価値創造ストーリー

- 13 私たちが目指すもの
- 16 目指す姿を実現する(中期経営計画)
- 21 中期経営計画 AG2023レビュー
- 22 価値創造の源泉(無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)



# 私たちが目指すもの

Yokogawa's Purpose

## 測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。

### for 2050

サステナビリティ目標

## 「Three Goals」

長期経営構想、中期経営計画の全体像です。  
 2015年に採択されたパリ協定や、持続可能な開発目標(SDGs)といった世界の動きを背景に、2050年に向けて目指す社会を、サステナビリティ目標「Three Goals」として2017年に決めました。  
 これらを実現していくため、2030年を見据えた長期経営構想と、2028年をゴールとした中期経営計画を定めています。  
 また、Three Goalsの達成と事業の成長のための重点課題を明確にするためマテリアリティ分析を行い、その結果に基づき6つの貢献分野を設定しました。

for 2030

2030年に向けて  
貢献と成長を加速させる6つの貢献分野



### Three Goals

#### 2050年に向けて目指す社会の姿

**Net-zero emissions 気候変動への対応**

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。

**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、創薬など、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。

**Circular economy 資源循環と効率化**

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。

## 長期経営構想

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

前中期経営計画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

2021

2023

2028

2030

2050



私たちが目指すもの

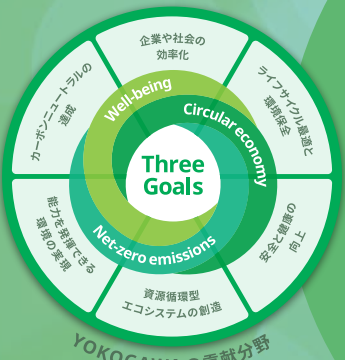


# YOKOGAWAは、自律と共生によって持続的な価値を創造し、社会課題の解決をリードしていきます。

for 2030

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です。YOKOGAWAは、より大きく強固な存在へと成長することを目指しながら、ESG経営やSDGsを通じて社会に貢献していきます。

## 6つの貢献分野



### カーボンニュートラルの達成

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

### 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

### 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

### 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利用

### 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、地域社会の安全向上

### 能力を發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

## 2030年に目指す姿・目標

- 売上高**1兆円規模**のグループ企業として社会に貢献
- 温室効果ガス排出量 Scope1,2 **100%** 削減<sup>※1</sup>
- エネルギー使用量(売上原単位) **30%** 削減<sup>※2</sup>
- 社員のWell-beingを高めるエンゲージメント **84%**以上
- 女性管理職比率 **20%**

※1 基準年2019年度 ※2 基準年2023年度

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。

サステナビリティレポート2024 P.15

## 事業環境変化とお客様の動向を踏まえ長期経営構想・中期経営計画を策定

当社を取り巻く事業環境は、長期経営構想を策定した2021年当時から大きなトレンドは変わりませんが、**自国主義、法規制の強まり、資源の枯渇、食糧・水の不足、高齢化、都市化や気候変動**など、事業への影響が増大している要素があります。また**AI、5G、IoT**などはさらに重要視されています。こうしたなかで、お客様は**環境負荷の低減、デジタルトランスフォーメーション(DX)や新技術への対応**が求められ、プロセスオートメーション業界も**新たなビジネスモデルの普及、ネットワークのオープン化**などの課題に取り組んでいます。

2021

2023

2028

2030

2050



私たちが目指すもの

# マテリアリティ分析に基づく貢献分野の設定

YOKOGAWAでは、「社会・環境への影響」および「自社の財務への影響」の両面における重要性をマテリアリティと定義しています。2021年に策定した前中期経営計画AG2023において、各事業の関係者に対するサーベイに基づき、重要性が高くかつ自社が解決すべき課題(重点課題)と貢献のテーマ(貢献分野)を選定しました。GS2028では、欧州サステナビリティ報告基準を参照してダブルマテリアリティ分析を行い、分析結果を踏まえてサステナビリティ指標を設定しています。

## ダブルマテリアリティ分析のプロセス

### ステップ1 事業構造の分析と理解

取引データ等を用いてグループ全体のバリューチェーンと主要なステークホルダーを整理し理解しました。

### ステップ2 自社に関するサステナビリティ課題の特定

自社バリューチェーンの各要素において、関係があるサステナビリティ課題のアイテムを抽出し、リスト化しました。

### ステップ3 社会・環境への影響の評価

ステップ2で作成したリストの各項目について、社会・環境へのインパクトを、影響の範囲、影響の規模、修復可能性から評価しました。

### ステップ4 自社の財務への影響の評価

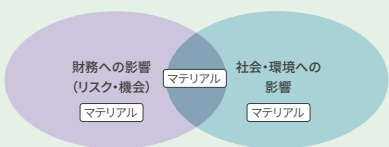
ステップ2で作成したリストの各項目について、リスクと機会それぞれの観点から、予想される財務インパクトと発生可能性を評価しました。

### ステップ5 ダブルマテリアリティの特定

ステップ3と4のいずれか、あるいは両方で重要性があるとされたアイテムを、ダブルマテリアリティとして特定しました。

#### ダブルマテリアリティの考え方

社会・環境への影響、自社の財務への影響のどちらか、あるいは両方で重要とみなされた内容は重要(マテリアル)とみなす。



## ダブルマテリアリティ評価結果

		マテリアル領域	
社会・環境への影響	高	<b>事業機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動(適応)</li> </ul>	<b>事業機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動(緩和)</li> <li>エネルギー使用</li> <li>大気汚染防止</li> <li>ITセキュリティ</li> </ul>
	中	<b>企業運営(リスク)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用</li> <li>廃棄物</li> </ul>	<b>企業運営(リスク)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動(緩和)</li> <li>企業文化</li> <li>能力開発(自社)</li> <li>ITセキュリティ</li> </ul>
		中	高
		自社の財務への影響	
		<b>非マテリアル領域</b>	<b>事業機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>水汚染防止</li> </ul>
			<b>企業運営(リスク)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安定した雇用</li> <li>資源(投入)</li> </ul>

## 6つの貢献分野と重点施策

- カーボンニュートラルの達成**  
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
- 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利用
- 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
- 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、地域社会の安全向上
- 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
- 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







# 目指す姿を実現する(中期経営計画)

## Growth for Sustainability 2028 (GS2028)

GS2028では、長期経営構想で定めた2030年のありたい姿を実現するため、前中期経営計画 AG2023の3年間で確立した事業構造を基盤に成長を加速していきます。

また、6つの貢献分野におけるビジネスの注力領域、事業活動を意識した取り組みを進めることで、サステナビリティへの貢献と自社の成長の両方を追い、社会価値と企業価値の向上を実現していきます。

6つの貢献分野 P.14

## 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 AG2023レビュー P.21

# 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

事業成長目標 (2024年度～2028年度)

受注高成長	10%/年以上 (5年平均)
売上高成長	10%/年以上 (5年平均)
営業利益率 (ROS)	15%以上

サステナビリティ・トランジション  
売上高比率 (2028年度) 50%以上

サステナビリティ・トランジション売上 P.17

セグメント別受注高成長率目標 (2024年度～2028年度) [5年平均]

制御事業	10%/年以上
エネルギー&サステナビリティ	10%/年以上
マテリアル	10%/年以上
ライフ	15%/年以上
測定器	12%/年以上

財務目標 (2024年度～2028年度)

自己資本利益率 (ROE)	10%以上
投下資本利益率 (財務ROIC)	10%以上
1株当たり純利益 (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)

資本コストを上回る  
収益性を確保

※想定為替レート (1米ドル) : 130円

2021

2021年度～2023年度

2023

2024年度～2028年度

2028

2030

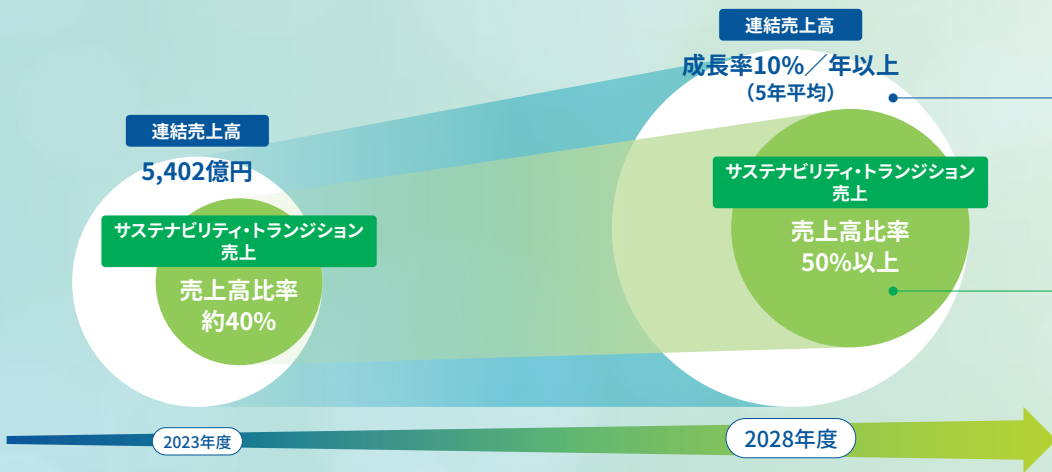
2050



目指す姿を実現する(中期経営計画)

# サステナビリティ・トランジション売上

GS2028では、サステナビリティに貢献しながら成長していく領域のグループ全体の売上を、サステナビリティ・トランジション売上として算出していきます。各事業セグメントごとにサステナビリティ・トランジションに貢献する複数の注力領域を設定し、活動を開始しています。事業全体を飛躍的に成長させる中で、2028年にはサステナビリティ・トランジション売上の割合を現状の40%から50%にまで拡大させます。



## YOKOGAWAの全ての事業の売上

- 当社のあらゆる事業は、環境・社会への貢献につながっており、カーボンニュートラルの達成、企業や社会の効率化、安全と健康の向上などの6つの貢献分野をテーマに貢献と成長を拡大させていきます。
- 化石燃料の効率的な活用、低炭素エネルギー(LNG)、従来型素材、CCS\*/CCUS\*など、脱炭素社会に向かう過程で重要となるテーマにも取り組みます。

※CCS:Carbon dioxide Capture and Storage  
 ※CCUS:Carbon Capture, Utilization and Storage

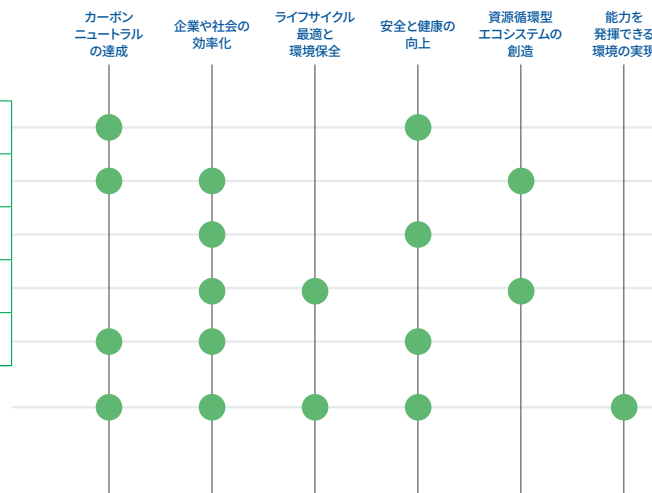
### 事業戦略/全社戦略

## サステナビリティ・トランジションへ貢献する領域<sup>※1</sup>の売上

- 環境・社会へ大きなプラスの影響を与える領域であり、貢献と成長を加速させていきます。(貢献の拡大は社会インパクト指標で推進していきます。)
- GS2028の事業戦略において注力領域を設定し、活動を進めていきます。

制 御 事 業	エネルギー&サステナビリティ事業	● 再生可能エネルギー市場での価値提供拡大 ● 水関連での新たな付加価値提供(再生水/PFAS <sup>※2</sup> )	● クリーンエネルギー(低炭素水素/低炭素アンモニア)の活用支援
	マテリアル事業	● 素材産業(化学/鉄鋼)の脱炭素化支援 ● サステナブルな素材の供給、活用支援	● モビリティサプライチェーンの最適化支援
	ライフ事業	● 医薬・食品・バイオの生産性・品質向上	● 創業開発の効率化・品質向上
	制御事業共通 (デジタルソリューション、プロダクト)	● IA2IA/System of Systemsの実現 ● 修理・校正・リファービッシュの推進	● プラントの長期最適運用支援/環境負荷低減支援
	測定器事業	● 再エネ・EVの普及と高効率化支援 ● 環境・健康維持への計測貢献	● 次世代通信システムの効率化支援
	自社での領域 (間接的にサステナビリティ・トランジション売上に影響する領域)	● GHG削減とエネルギー効率改善 ● 事業所の環境保全・労働安全衛生 ● 社員のWell-beingとエンゲージメント	● ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ● 変革に向けた人財育成・能力開発

### 関連する貢献分野



※1 EUタクソノミー、SASBスタンダードや気候債券イニシアチブ(CBI)等が定める「サステナブル商品・サービス売上」の基準を参考に、当社独自の基準を定義しました。  
 ※2 PFAS:有機フッ素化合物

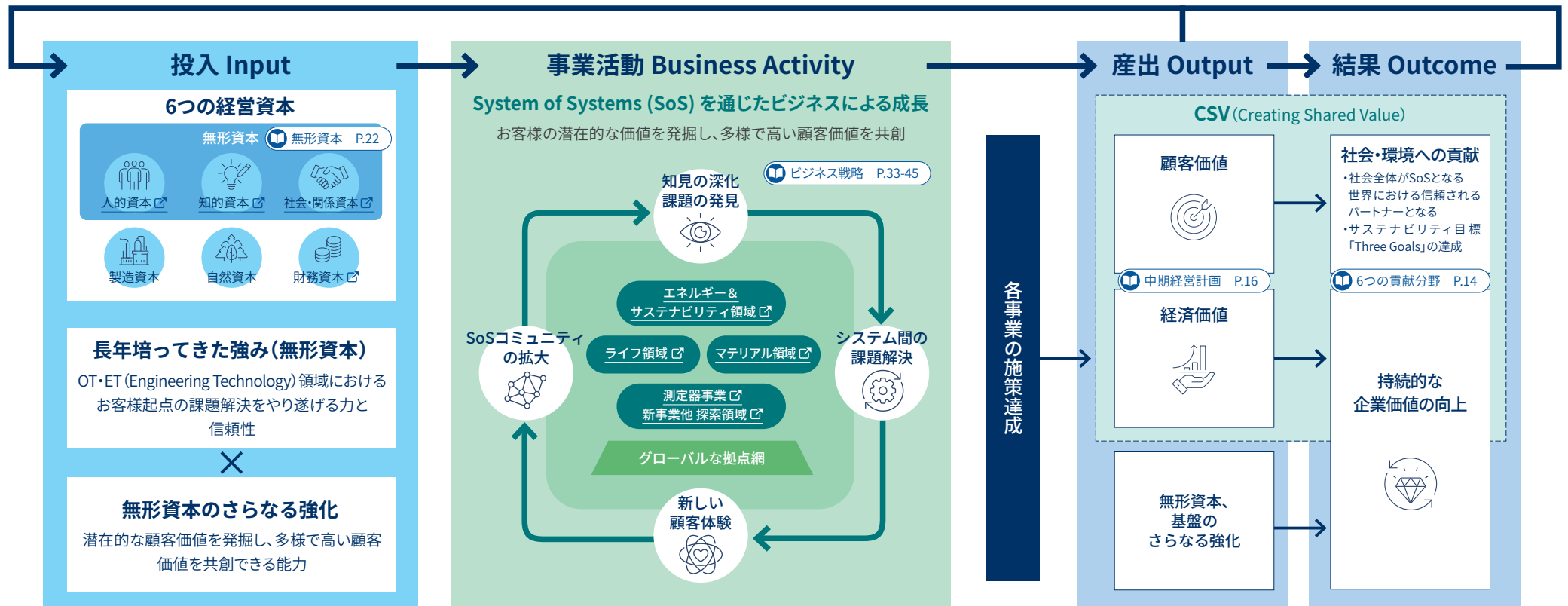


目指す姿を実現する(中期経営計画)

## 価値創造プロセス

YOKOGAWAは、過去からの考え方を踏まえ、価値創造プロセスを整理し、新中期経営計画の骨格として組み込みました。

6つの経営資本のうち、特に人的資本、知的資本、社会・関係資本の無形資本を重視し、今後それらをさらに強化しながら活用して事業活動を回すことで価値を生み出し、お客様、社会へ貢献します。ここで重要となるのは、お客様の潜在的な課題を発掘し、これまでにない価値を提供していくことです。事業活動では、System of Systemsを通じたビジネスと業種対応力の強化、特定の業種へ依存しないビジネスの拡大により、各事業の目標達成を目指します。価値創造を支える基盤としては、全社収益性向上の取り組み、DX戦略、ガバナンス、プロダクト戦略を位置付けています。



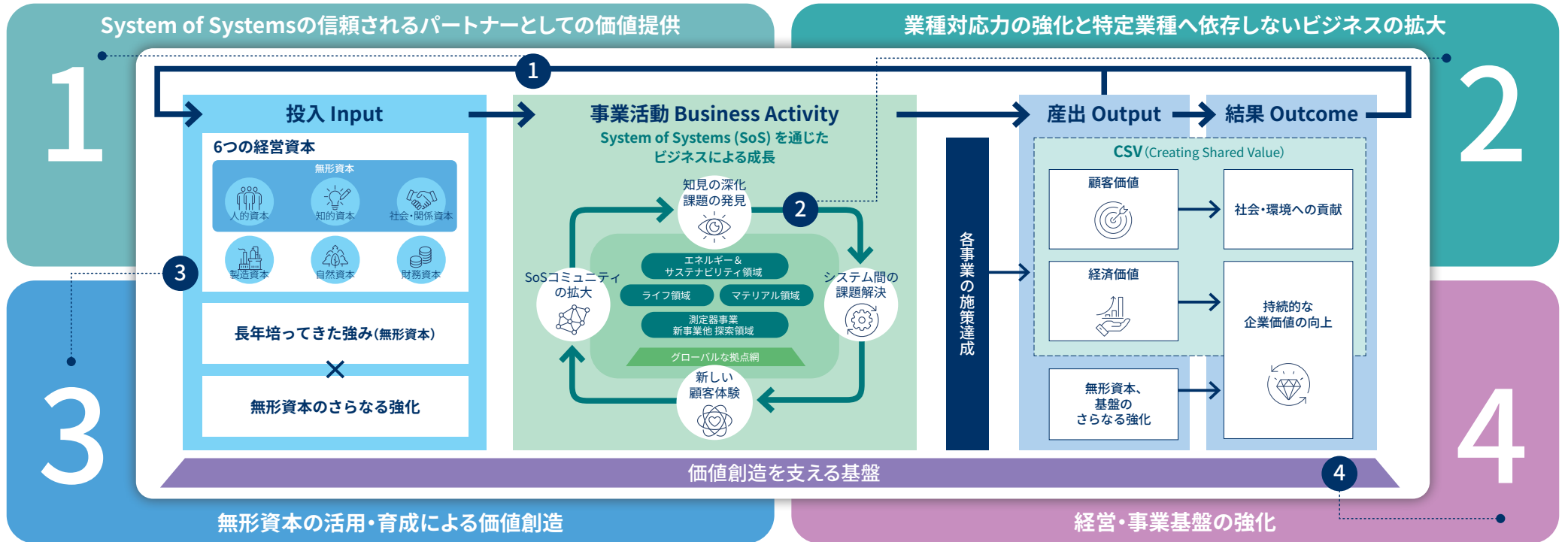
価値創造を支える基盤(全社収益性向上の取り組み、DX戦略、ガバナンス、プロダクト戦略)



目指す姿を実現する(中期経営計画)

## 価値創造プロセスを実現するための4つの基本戦略

GS2028では4つの基本戦略を進めていくことで、価値創造プロセスを強化していきます。



### ① System of Systems (SoS) の信頼されるパートナーとしての価値提供

SoSを通じた価値提供を行うため、YOKOGAWAはIA2IAとSmart Manufacturingという2つの側面からアプローチを行います。数多くの製造現場で培ったノウハウ、経験、高度な技術力を活用し、戦略的なコンサルティングとシームレスなインテグレーションの価値を提供することで実現していきます。

[System of Systems \(SoS\) の信頼されるパートナーとしての価値提供 P.20](#)

### ③ 無形資本の活用・育成による価値創造

無形資本のうち、特に人的資本、知的資本、社会・関係資本の3つの活用に注力し、「価値創造力」、「共感力」、「課題発見力」、「ステークホルダーをつなぐ力」というYOKOGAWAが長年培ってきた強みをビジネス成長に生かします。

[無形資本 P.22-26](#)

### 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

業種対応力の強化を図るとともに、生産効率の向上や品質管理、設備管理といったお客様の共通課題を解決するビジネスの拡大に取り組みます。現場レベルから経営レベルまでソリューションの幅を広げ、事業環境や市場ニーズの変化に対応するお客様をサポートするソリューションを充実させていきます。

[ビジネス戦略 P.33-45](#)

### ④ 経営・事業基盤の強化

価値創造プロセスを支える経営・事業基盤の強化に取り組みます。具体的には、組織構造やオペレーションの最適化による収益性向上(4つの変革プロジェクト)、IT基盤の強化(DX戦略)、機関設計変更とガバナンスのさらなる強化(コーポレートガバナンス)などに取り組みます。

[4つの変革プロジェクト P.31](#) [DX戦略 P.30](#) [コーポレートガバナンス P.47-60](#)



目指す姿を実現する(中期経営計画)

## System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供

世界はより一層、ありとあらゆるものが複雑につながり合う時代となり、持続可能な社会の実現に向けた課題解決のために、そのつながりを通じた共創的な活動の重要性が高まっています。そのなかでYOKOGAWAはSystem of Systems (SoS)を通して価値を提供していくことを目指し活動を進めています。

### ■ YOKOGAWA が提唱する System of Systems (SoS)

System of Systems (SoS)とは、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を指します。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ます。価値創出に向けた「つながり」を効果的に進め、統合化、自律化、デジタル化による全体最適によって価値を生み出します。

### ■ SoS推進のための2つのアプローチ

YOKOGAWAは、自律化のレベルを高めるIA2IA (Industrial Automation to Industrial Autonomy) と、つながりや全体最適の対象を広げるSmart Manufacturingの2つの側面からSoSの価値を提供する道筋を描いています。

課題を解決し価値を提供していくために、DX、ソリューションなどの手段を共有しながらスパイラルアップを続け、お客様とともにSoSによる社会全体最適の実現に向けて取り組みを進めます。

### ■ SoSの信頼されるパートナーとしての価値提供

YOKOGAWAは、お客様から信頼されるパートナーとして、数多くの製造現場で培ったノウハウ、経験、高度な技術力を活用し、「戦略的なコンサルティング」と「シームレスなインテグレーション」という価値を提供し、SoSの取り組みを加速させます。

### SoSの取り組みを加速させるためのYOKOGAWAの価値



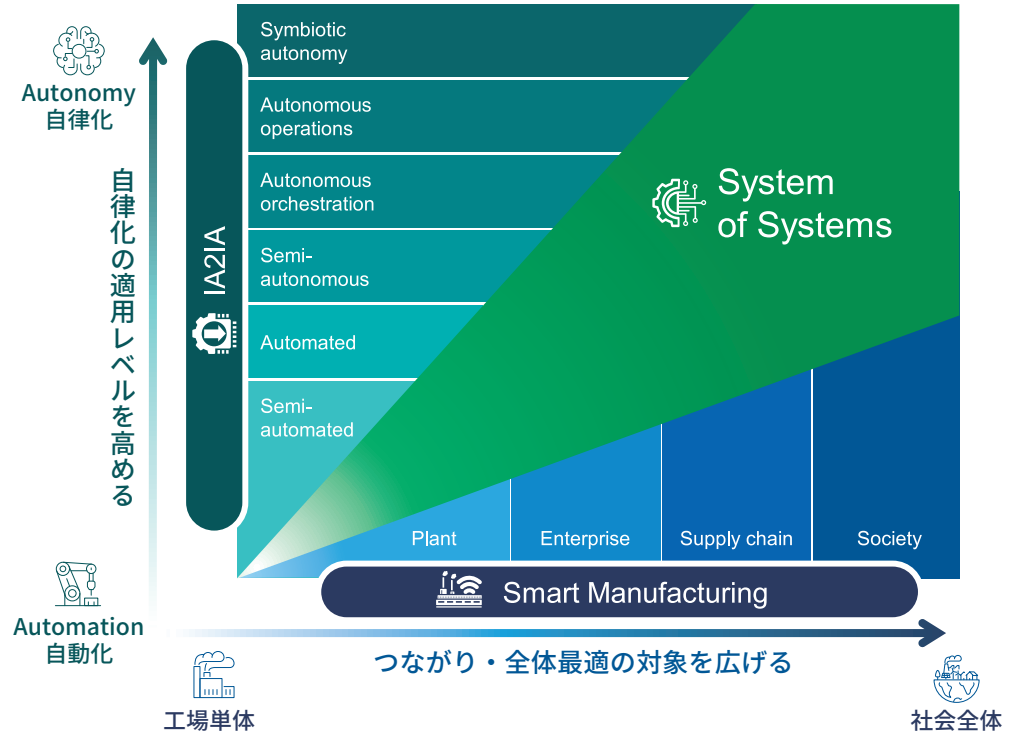
#### 戦略的なコンサルティング

- 目的の明確化と目標の設定
- ビジネスモデルの策定、経済的効果を分析、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



### 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 — SoSによる全体最適を目指して —

YOKOGAWAは、SoSの信頼されるパートナーとして、コンビナートに存在する複数の物理的システムとデータシステムを包括的に監視、最適化することで、お客様が目指している「産業間連携」の実現に向けて貢献していきます。



ロッテルダム港のコンビナート

詳細については、[プレスリリース](#)をご覧ください。



# 中期経営計画 AG2023レビュー

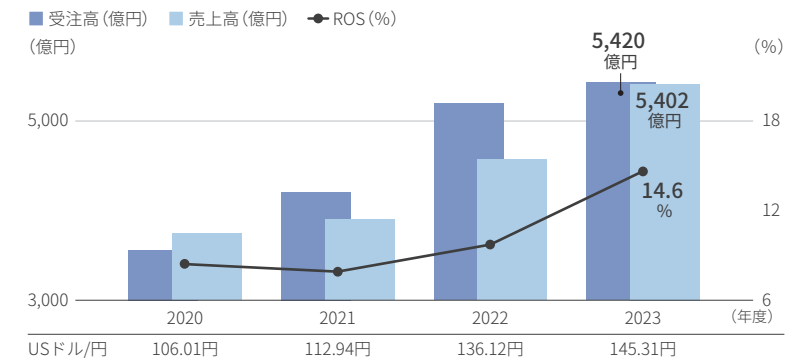
## 経営指標

2021年から2023年までの3年間は、COVID-19の感染拡大やロシア・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等、非常に厳しい事業環境の中、AG2023で達成を目指した経営指標の数値目標を全て達成することができました。為替変動による業績の押し上げ効果を除いても、わずかに未達だったROS(営業利益率)以外の項目は全て目標を達成しました。

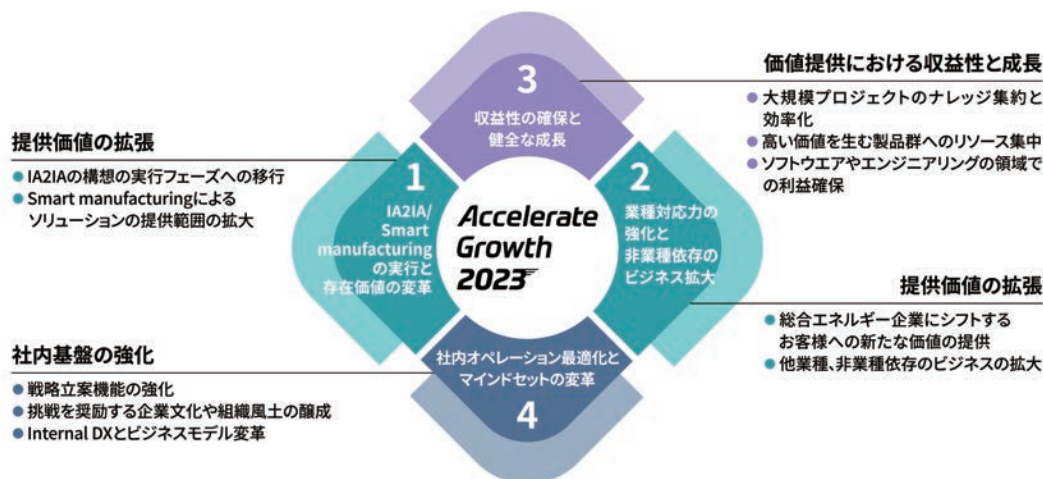
	AG2023目標	2023年度実績	(参考)2023年度実績 為替影響除く*
受注高成長(2020-2023年度期間)	8-10%/年	15.1%/年	9.3%/年
売上高成長(2020-2023年度期間)	4-6%/年	13.0%/年	6.9%/年
営業利益率(ROS)(2023年度時点)	10%	14.6%	9.7%
EPS成長(2020-2023年度期間)	16-18%/年	48.3%/年	24.3%/年
ROE(2023年度時点)	10%	15.1%	-
営業キャッシュ・フロー(3年累計)	1,400億円以上	1,559億円	-

※AG2023目標設定時の想定為替レート(1米ドル:105円)を適用

2020年度～2023年度 受注高・売上高・ROS



## AG2023 4つの基本戦略



	成果	課題
1	提供価値を具体化。多くのPoC <sup>※1</sup> やお客様との価値共創でビジネス成長への確信を深めた	新しいビジネスモデル <sup>※2</sup> や新規ソリューションによるビジネス拡大とそのための人財確保
2	各業種で組織対応力強化による成果が出てきた(再生可能エネルギー、マイニング、バッテリー、再生水の案件増など)	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
3	コスト上昇要因となる足元の課題に対処しながら、リソースシフトによる効率改善や業務プロセス効率化などの各施策を粘り強く実施。一定の成果を得た	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
4	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	経営戦略に連動した人財戦略の構築と実行

※1 POC: Proof of Concept 概念実証

※2 サブスクリプション等のリカーリングモデルなど



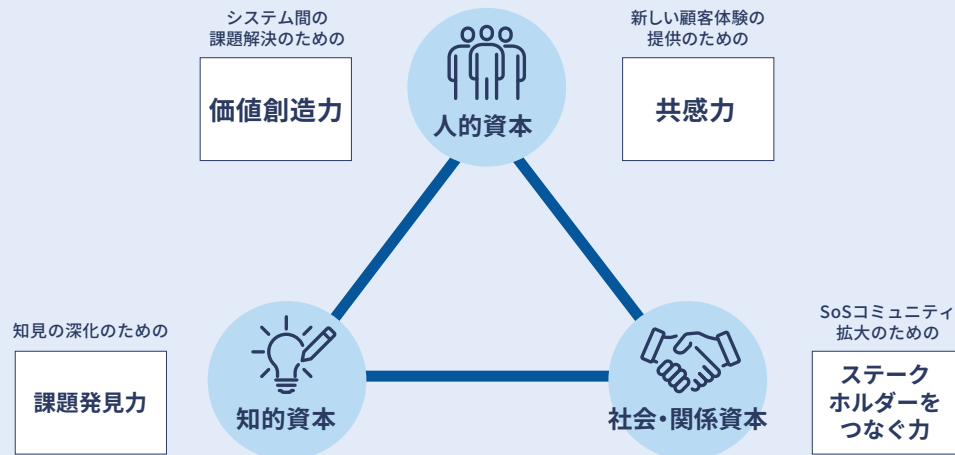
# 価値創造の源泉 (無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

## 無形資本

### 長年培ってきた見えない強みを成長に生かす

YOKOGAWAは、人的資本、知的資本、社会・関係資本の3つの無形資本を重視しています。この中で中心的な役割を果たすのが、人的資本です。人が人に刺激を与え、良質な知恵、技術やノウハウを生み出す共有知となることで、人的資本は知的資本に影響を与えます。蓄積された知恵、技術やノウハウは、整理・体系化して、製品・サービスや新たなビジネスモデルの創出に活用することができます。また、共有知を用いて個人の成長や学びの機会を提供し、エンゲージメントの高い人財の創出をもたらすことで、知的資本は人的資本に影響を与えます。さらに、エンゲージメントの高い人財が顧客志向を高め、お客様からの信頼、認知、共創への意欲を引き出し、事業の成長に寄与することで社会・関係資本にも貢献します。

### 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お客様との接点
- お客様のニーズをきめ細かく分析、理解し、顧客生涯価値 (Life Time Value) 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
- お客様の現場におけるOT (Operational Technology) 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 DXとExternal DXを推進してきた先駆的な取り組みと成功事例

### GS2028での取り組み

GS2028では、4つの基本戦略の1つとして無形資本の活用・育成による価値創造を掲げ、取り組みます。 [無形資本の活用・育成による価値創造 P.19](#)

YOKOGAWAが長年にわたり培ってきたさまざまな強みを事業の成長に生かすため、人的資本、知的資本、社会・関係資本のそれぞれにおいて目指す姿を設定しました。今年度は、目指す姿 (To Be) と現状の姿 (As Is) とのギャップを明確にし、重要課題を特定して、価値創造ストーリーの構築、具体的な施策の検討、実行へと進めていきます。現状の姿の把握から始まり、ステークホルダーとの対話までを行う無形資本活用のためのアクションの実践により、持続的な企業価値の向上を目指します。

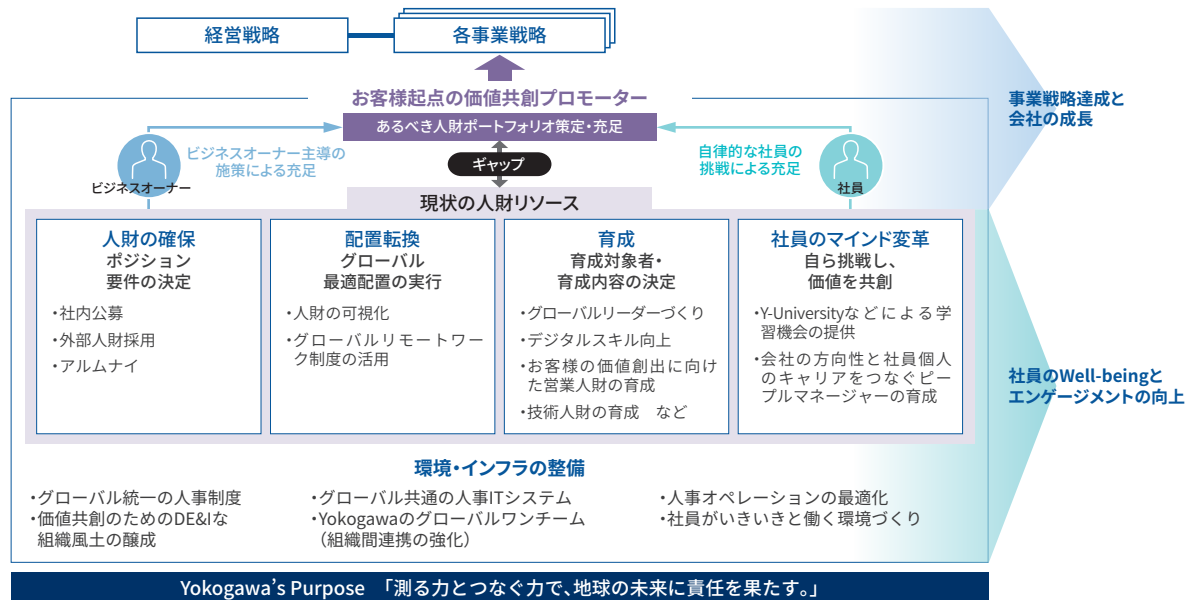


価値創造の源泉(無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

## 無形資本 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

YOKOGAWAは、「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」というYokogawa's Purposeをもとに、新中期経営計画 Growth for Sustainability 2028を掲げ、社会共通価値の提供による成長(2030年度売上高1兆円規模のグループ企業像)を目指しています。その目指す未来を創るには、全ての社員一人ひとりが変革に挑むマインドで「お客様起点の価値共創プロモーター」になる必要があります。社内・社外を問わず、利害の異なるあらゆるステークホルダーの中において、専門性に根差した行動とコラボレーションを通して、アライメントを促進し、合意形成をリードできる人財です。人財こそが、Yokogawaの成長の鍵であり、新しい価値を共創していくための源泉と考えており、人的資本経営の継続により、「事業戦略達成と会社の成長」と「社員のWell-beingとエンゲージメントの向上」を実現していきます。



### 人財戦略

お客様を取り巻く事業環境が変化していくなか、グローバル視点でお客様の課題を捉えて価値提供し「Yokogawa's Purpose」を実現していくために、2021年度から「グローバルHRトランスフォーメーションプロジェクト」をスタートし、人事制度・プロセスのグローバル統一化と、それらを効果的に運用するための人事ITシステムの導入を進めています。基盤が整いつつある現在、人財の活用に重点を置き、以下の人財戦略を実行していきます。

- 事業戦略を起点にしたあるべき人財ポートフォリオを定義し、現状とのギャップを分析する。そのギャップを埋めるべく、各事業戦略に必要な人財を育成・機敏に獲得し、人財リソースのグローバル最適化を行うことで、事業戦略の実現に貢献する。
- 社員が自律的なキャリア形成のマインドを持ち、自ら学び、主体的に挑戦し、価値を共創していくための変革を推進する。
- 価値共創のためにDE&Iな組織風土の醸成と、グローバルの組織間アライメントで組織連携を強化し、Yokogawaグローバルワンチームで企業価値の向上へとつなげていく。

### 事業戦略と人財戦略をつなぐ人財ポートフォリオマネジメント

ビジネスモデルの変革を進めるなかで、ビジネスオーナーが、グローバルに統一された人事ITシステムを活用した人財の可視化により、効率的・効果的に「あるべき人財ポートフォリオ」を策定し、新規に獲得すべきスキル人財を特定します。そして、機敏に採用・配置転換・育成など人財獲得プランを立て実行し、人財リソースのグローバル最適化を実現していきます。さらに、社員自ら変革に挑むマインドが不可欠です。そのために、会社の方向性と社員個人のキャリアをつなぐピープルマネージャーの育成を推進していきます。

また、専門性を高められるキャリア機会の提供が重要と考え、グローバルリーダーづくり、デジタルスキル向上、課題解決型・価値創造営業人財や技術人財の育成など、専門性を磨くスキル習得のための学習環境を整えます。

図: 人財戦略の全体像

指標と目標、実績	実績 2023年度	目標 2028年度	目標 2030年度
変革に向けた人財育成と能力開発	事業部門ごとの人財ポートフォリオ充足率 <sup>※1</sup>	—	90%
	ピープルマネージャートレーニング受講率 <sup>※2</sup>	—	90%
	1人当たりのラーニング時間	37.4時間	45時間以上
ダイバーシティ、 エクイティ&インクルージョン	マネージャーに占める女性比率	14.5%	18%
社員のWell-beingとエンゲージメント	エンゲージメントスコア	79%	83%
			84%以上

※1 現状とあるべき人財とのギャップに対して、充足した割合(単年度ごとにUPDATE)

※2 会社の方向性と社員個人のキャリアをつなぎ、チームメンバーのエンゲージメントを高め、自律性をもたらすピープルマネージャーを育成するトレーニング。受講対象者に占める受講率。





## 価値創造の源泉(無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

### 無形資本 人的資本

#### 社員と会社がともに成長し続ける企業文化へ

##### Learning Company実現に向けたYokogawa Universityの取り組み

2018年10月に企業内大学「Yokogawa University」を開校し、社員が幅広い分野の専門知識やスキルを自ら身に付け、磨き続けるための環境を提供しています。学習の方法は、世界各国の社員が共通して学べるよう、時間や場所の制約がないeラーニングを主体としていますが、各拠点に講師を配置できるよう、各拠点での講師育成にも取り組んでいます。役員が講師となって社員への教育も行っています。誰もが自発的に挑戦し続ける機会をつくり、意欲ある人財の学びの早期化を可能にするとともに、教え学び合う風土(Learning Company)を実現し、社員の成長を通じて組織として永続的に成長できる企業への変革を目指しています。

##### 未来共創イニシアチブ ～共創型の次世代リーダー育成、社外との価値共創ネットワーク形成～

激動する外部環境変化に適応し、Yokogawa's Purposeの体現、共創的なネットワークの形成、社会課題解決に関連する価値創出、次世代リーダー育成を担う社長直轄の組織横断バーチャルチームです。20代から40代のミレニアル世代の若手社員が、シナリオプランニング手法で描いた未来シナリオを対話のツールとして、未来志向で組織や業界の垣根を越え、あらゆるステークホルダーと未来を拓く探求の対話を重ねています。

#### ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン(DE&I)の推進

YOKOGAWAグループは多様性を重視した、インクルーシブで公平性のある企業文化の創出を大切にしています。個々の人財がもつさまざまな違いをお互いに認め合い、それを「個性」として受け入れ、誰もが安心して安全に自分らしく働ける環境のもと、その能力を最大限に発揮し、ビジネスに貢献できるサステナブルな組織の構築を目指しています。

人種・国籍・性別・宗教・年齢・社会的身分・障害の有無にかかわらず、多様な経験・知識・感性・視点・文化・背景・価値観などをもつ人財を積極的に採用・育成登用しています。そして、デジタル技術を活用して柔軟な働き方を実現し、相互尊重に基づくコミュニケーションと建設的なコラボレーションを行うことで、お客様、パートナー、サプライヤーとのイノベーションと新たな価値の共創を促進し、未来世代の豊かな人間社会の実現に貢献していきます。

#### 社員のWell-beingを支える健康経営の推進

多様な人財が、自らの意思で成長し、チャレンジし続けるために、社員の健康を経営的視点で捉え、戦略的に実践する「健康経営」を推進しています。社員の自律的な健康づくりを支援し、心身の健康増進、やりがい、幸福感を向上させることで、グループ全体での社員エンゲージメントや生産性向上につなげることを目

より詳しい情報をご提供しています。

サステナビリティレポート2024 P.27-32



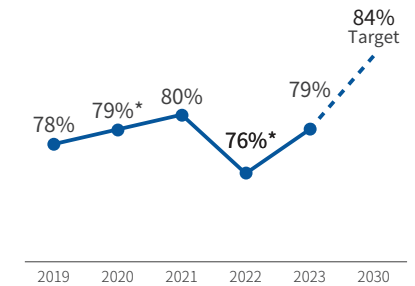
的としています。その結果、2024年に6回目となる「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定を受けました。

#### 社員エンゲージメントの向上

YOKOGAWAが企業価値を高め、持続的に成長していくためには、社員エンゲージメントの向上が不可欠です。社員が情熱をもって仕事に取り組み、組織の目標達成に貢献しているとき、組織のケイパビリティが向上し、ステークホルダーへの提供価値が高くなります。社員一人ひとりがYokogawa's Purpose・ビジョン・ミッションや価値観に共感し、組織の一員として誇りを持ち、主体的に貢献していくことを目指します。

KPIとしている「持続可能なエンゲージメント」は、以下の3つの力によって構成されています。経営陣は全社員のEnabled(可能な環境)とEnergized(活力)を確保し、持続可能なエンゲージメントを支える環境を整備する努力をしていくため、毎年サーベイを実施し、結果分析・改善活動に取り組んでいます。

##### グローバル社員エンゲージメントサーベイスコア(肯定回答率)



\*グローバル社員エンゲージメント“パルス”サーベイ:組織や職場、社員の状況をすばやく理解できるように、より具体的なエンゲージメント項目に絞り測定するためのGEES簡易版。2年に1回。

Engaged (エンゲージ)	仕事にワクワクし、組織の目標達成に向け強く貢献したいと思っている、組織に対し高い帰属意識を感じる。
Enabled (可能な環境)	生産性が高く、柔軟に働ける環境が整っていると感じる。
Energized (活力)	一日を通して活力と心身ともに健康な状態を維持できると感じている。

#### FY23結果分析・改善活動

FY23の結果を統計的に分析し、持続可能なエンゲージメントに最も大きな影響を与えている項目(キードライバー)が、「効率性」「戦略・方向性」「多様性とワークライフバランス」であることが分かりました。これらに対して、グループ全体で取り組んでいくとともに、各部門長が「持続可能なエンゲージメントの向上」をミッションとし、数値目標をもって改善活動に注力しています。また、「マネージャーと一般社員のつながり」についても継続して取り組みが必要な状況です。多様な働き方が進むなか、「コミュニケーション」と「チームワーク」をキーワードとして、改善活動を継続しています。

また、YOKOGAWAグループの社内表彰制度 Yokogawa Group Awards を毎年実施(2023年17件176名受賞)し、会社の戦略・方向性(AG2023/Three Goals/Core Value)を体現した人・チームをロールモデル・グッドプラクティスとし認知・賞賛しています。





価値創造の源泉 (無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

## 無形資本 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

YOKOGAWAは、System of Systems (SoS)を通じたビジネスにより、個別の制御システムをつなぐだけでなく、企業と企業、産業と産業などの「システム」をもつなぐというアプローチで、社会課題の解決に取り組みます。SoSのビジネスでは、システム間の見えづらく複雑な課題を発見し、解決する必要があります。そのためには、活性化された人的資本と、そこから生み出される知的資本を事業に活用し、課題の発見と解決を進めていくことが重要です。

上記の認識をもとに、事業を通じた価値提供に重要な影響を与える知的資本を特定し、可視化する仕組みの構築を行っています。

#### アプローチ

##### YOKOGAWAの事業戦略と知的資本の活用

YOKOGAWAは、事業活動を介したSoSの実現による価値提供を目指しています。価値提供のためには、競争力のあるプロダクトとソリューション提供力が必要です。YOKOGAWAがもつ、価値提供に重要な知的資本を可視化し、使えるようにしなければなりません。そのような知的資本としては、技術、ノウハウ、経験知、集合知、特許権、データ利用権といった広義の知的財産が対象となります。特に、経験知のような散逸しやすく把握しにくい暗黙知を、客観的に把握できる形式知に変換して、事業に活用していきます。

##### 知的資本の事業成長への活用を検討する枠組み

事業へ活用する知的資本は、活性化された人的資本、つまりYOKOGAWAの人財が起点となって生み出されます。したがって、知的資本の戦略を検討する際には、人財、ひいては組織や業務の仕組み、企業文化やマインドセットを含めて検討する必要があります。また、知的資本は、さまざまな事業への価値化が可能であるため、知的資本の戦略と事業戦略は、関連性を意識しつつも少し離して捉える、すなわち疎結合して考えることが大切です。このように、人的資本の戦略を土台に、知的資本の戦略、事業の戦略を捉え、それぞれの方向性をそろえることで全体最適の上、最大活用することを目指します。

##### 全社人財を対象とした取り組み

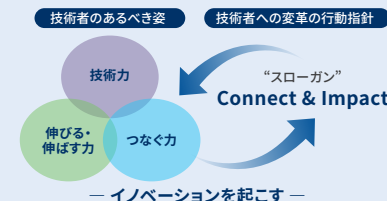
知的資本の戦略を実行するためには、その土台となる全社の幅広い人財に向けたボトムアップの取り組みが必要です。たとえば、YOKOGAWAの人財が、知的資本の単なる手続の理解にとどまらず知的資本の事業上の意義を理解できるように、YOKOGAWAは、全社知財教育を行っています。知的資本を理解し活用できる人財を増やすことは、知的資本の戦略を浸透させる土台づくりであるとともに、知財活動における人財に起因するボトルネックを緩和することにも寄与します。

##### 社内カルチャー変革に向けた取り組み

知的資本による価値創造の中心が人的資本であることを踏まえると、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することは、YOKOGAWAにとっての課題です。人が人に刺激を与え、価値創造の起点になるという状況を実現するべく、知的資本を理解し活用できる社内人財を増やすためには、社内カルチャーの変革が必要です。社内カルチャー変革の一環として、事業環境の変化を考慮して技術分野を設定し、権利活用を見据えた知的財産権の創出と形成を図ることにより、知的資本に関わる活動を単なる作業ではなく価値創造のプロセスに高めていきます。なお、社内カルチャーの変革については、4つの変革プロジェクトや技術人財分科会における活動としてすでに取り組みされており、これら全体の施策による変革と方向をそろえながら、知的資本に対する取り組みを推進しています。 [4つの変革プロジェクト P.31](#)

### 技術人財変革の取り組み“Connect & Impact (C&I)”

全社技術委員会傘下の技術人財分科会は、組織文化・マインドセット変革を実現する人事制度運用を実行し、技術人財のモチベーション向上と成長へ働きかけ、YOKOGAWAの技術力・競争力を高める活動をしています。“Connect&Impact (C&I)”をスローガンに、技術力やつなぐ力、伸びる・伸ばす力を強化し、技術人財の積極性と自律性を高めることを目指しています。人と人、技術と技術をつなげ (Connect)、自身のキャリアや組織成果・影響を最大化する (Impact) ことで多くのイノベーションが起きる環境を整えます。今年度は、C&Iの価値や意義の浸透と認知度の向上、および、C&Iの考えに基づく行動のドライバーとして技術関連部署の部長を対象にしたChange Agentの育成活動を実施中であり、また、「技術の第一人者」を定義して認定プロセスを作り、技術人財がその頂点を目指して切磋琢磨し成長しあえるようなグローバル共通の等級・評価制度と運用方法も設計中です。





価値創造の源泉(無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

## 無形資本 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

社会・関係資本においては、お客様をはじめとする主要なステークホルダーとの関係が重要な要素となるため、お客様との深い信頼関係の構築に注力し、長年のものづくりのノウハウを活用した価値提案や新たな価値の共創に取り組んでいます。また、社会・関係資本をブランド力の観点からとらえ、ブランドの認知拡大と理解の促進を図り、全社体制を構築しながらブランド価値を向上させるための戦略を立て、実行していきます。

#### アプローチ

##### お客様との信頼関係を強化・深化させ、価値を共創

長年にわたり、当社の主力製品はさまざまな業種において世界中のお客様に採用されており、一定のシェアを維持し続けています。加えて、グローバルで4万件以上のプロジェクトを手掛けてきたことにより得た豊富なインストールベースと長年にわたるお客様との信頼関係を有しており、強固なビジネス基盤を確立しています。このお客様との深い信頼関係により、YOKOGAWAは、お客様の潜在的な課題の可視化や、将来のビジョンややりたい姿に向けた戦略を描く、お客様との共創にも取り組んでおり、YOKOGAWAにしかできない価値を提供することで、さらなる事業成長を目指します。また、ビジネスパートナー、取引先、業界団体、地域社会といったステークホルダーとの良好な関係を築いています。これらを基盤に、持続可能な社会の創造を目指し、その関係のさらなる強化・深化に取り組んでいます。

##### ブランドの認知拡大とブランドへの理解の獲得、ブランド価値向上のための戦略策定と実行および全社体制の構築

ブランドはステークホルダーとのあらゆる接点から形成されていきますが、まずは認知を高め、どのようなブランドであるかを理解いただくことが必要です。認知度やブランドイメージを把握する調査を実施し、ブランド価値を金銭価値に換算する方法としてISO認証を得ている手法により算出されたブランド価値を参照しながら、目標を定めブランド力を高めていきます。認知度向上と理解促進の施策としては、注力地域やターゲット層を定めてコミュニケーションプランを立案し、実行していきます。ブランドは、企業の活動全ての結果であり、社員一人ひとりがブランドを体現できる状態であればなりません。ブランド理解のための社員教育の実施、ルールの整備と徹底、推進体制の強化を図り、社員がブランドに沿った行動をすることで、Yokogawa's Purposeを掲げる YOKOGAWAのブランドイメージの確立と、ブランドの体現によるYokogawa's Purposeの実現を目指します。

#### 将来のありたい姿をお客様とともに描くコンサルティング

YOKOGAWAのデザイン部門は、お客様の課題に伴走するコンサルティングを提供しました。三菱ケミカル旭化成エチレン株式会社様から「安全操業の原動力に必要な現場メンバーの意識改革を一緒に考えてほしい」との相談を受け、当社はお客様とコミュニケーションを重ね、「操業の理想像を関係者各自がしっかりイメージすることが重要」と提案しました。インタビューやワークショップを通じて、理想像を描き出すプロセスを設計し、その実施に伴走しました。お客様からは「さまざまな視点からの質問や投げかけにより、課題を多角的にとらえることができ、現状の課題から将来に向けてどのような行動を起こすべきかが整理できた」という評価をいただきました。



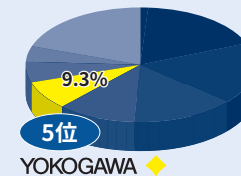
お客様とのワークショップの様子

#### 当社主力製品のグローバルシェア

YOKOGAWAはお客様との信頼関係を築き、長年にわたりグローバルでシェアを維持しています。

##### 2022 DCS<sup>※</sup>シェア<sup>1</sup>

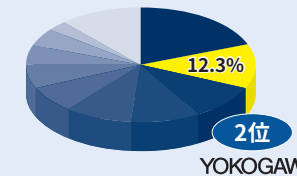
Market size = 15,825 MUS\$



※DCS: Distributed Control System (分散形制御システム)

##### 2022 安全計装システムシェア<sup>2</sup>

Market size = 2,744 MUS\$



Source: \*1 ARC Distributed Control Systems Global Market Research Study (Published in 2023)

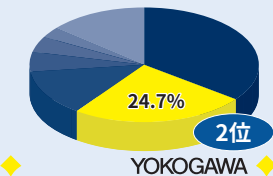
\*2 ARC Process Safety Systems Global Market Research Study (Published in 2023)

\*3 ARC Pressure Transmitter Global Market Research Study (Published in 2023)

Share = Yokogawa estimation

##### 2022 伝送器シェア<sup>3</sup>

Market size = 2,870 MUS\$





価値創造の源泉(無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

資本政策・財務戦略

株主資本コストを上回るTSRを実現し、「株主価値」の最大化を図る

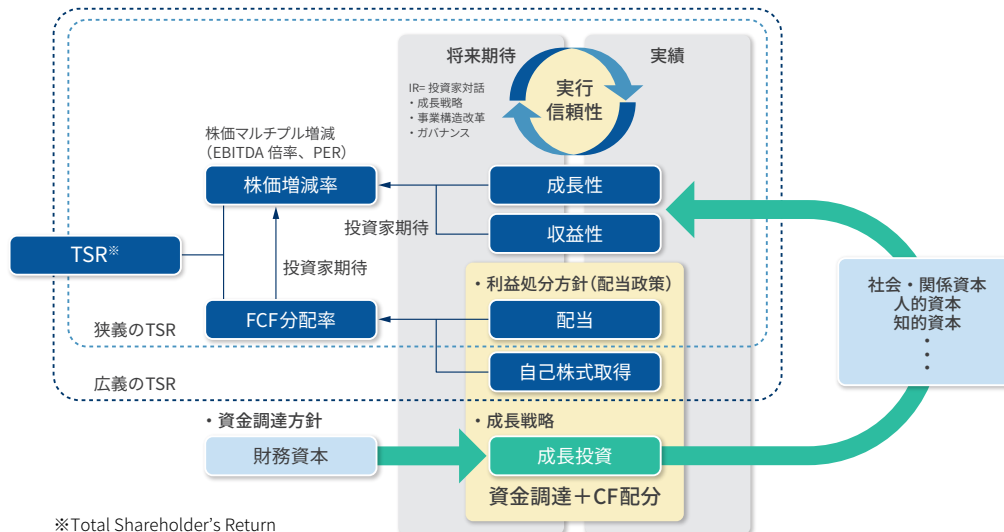
GS2028を通じて、株主資本コストを上回るTSR (Total Shareholder's Return)を実現し、中長期視点での「株主価値」の最大化を図っていきます。

具体的には「社会・関係資本」「人的資本」「知的資本」などの当社の重要な無形資本に対する成長投資により、成長性と収益性を高めます。それにより創出されるキャッシュフローを増大し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しつつ、一定の財務基盤の確保を前提に積極的に配当還元の上向も図ることで、TSRを向上させます。

さらに、IR活動を通じて、資本市場をはじめとするステークホルダーとの対話を積極的に行う中で、共通理解を深めるとともに、信頼の醸成に努めます。

このサイクルを確実に回すことで、TSRの最大化、ひいては株主価値の最大化を目指します。

株主価値最大化の実現



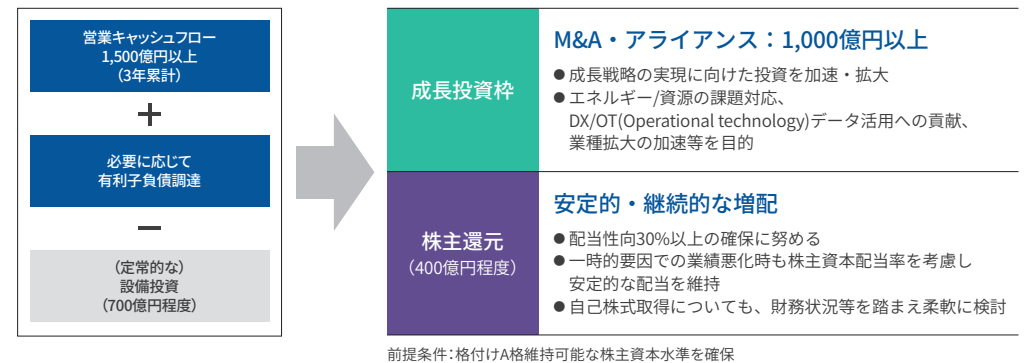
GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)

GS2028の開始時から当初3年間のキャッシュアロケーションは下図のとおりです。4年目以降の計画は、成長投資の進捗を踏まえて改めて策定する予定です。

事業を通じて創出したキャッシュフローは、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に優先的に配分します。具体的には1,500億円以上のキャッシュを創出し、定常設備投資700億円程度のほか、M&A・アライアンスなどの成長投資に1,000億円以上、さらに株主還元として安定的・継続的な増配に400億円程度をそれぞれ充当することを計画しています。

成長投資の原資については、営業キャッシュフローをまず充当した上で、必要に応じて負債を中心に外部調達を行うことでレバレッジを活用することを基本方針としていますが、個別に大型の投資案件が生じた場合などにおいては、株式での調達も検討します。

GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)





価値創造の源泉 (無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

## 資本政策・財務戦略

### 成長投資

AG2023においては、インキュベーション領域への比較的小規模な投資が多かったこともあり、結果としては、投資枠700億円に対し、294億円の実行となりました。

GS2028では、ビジネスを成長させるため、「System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供」「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」「無形資本の活用・育成による価値創造」「経営・事業基盤の強化」の4つの基本戦略 [☑](#) を掲げており、これらの実現に向けた投資を加速・拡大していきます。

具体的には、M&Aやアライアンスを通じ、制御事業において上位レベルとなるMESなどの製造実行管理レベル (Level 3) やERPなどの企業経営レベル (Level 4) [☑](#) におけるビジネス成長の加速や、顧客チャネルおよび販売網を持つ事業基盤が確立されている会社の獲得・強化に取り組むことで、強みである既存事業のさらなる強化・拡大とより早期の収益化を目指します。

GS2028の成長戦略の実現、さらには中長期的な企業価値の向上および最大化に向け、優先度を見極めて投資意思決定をしていきます。

#### AG2023における主な成長投資

- 革新的なバイオプロセス向けデジタルツイン技術をもつInsilico Biotechnology AG (ドイツ) を買収 / 2021年
- 電力系統・再生可能エネルギー電源向け高速制御ソフトウェア開発のPXiSE Energy Solutions LLC (アメリカ) を買収 / 2021年
- 廃棄物・バイオマス発電所向け効率改善技術をもつDublix Technology ApS (デンマーク) を買収 / 2022年
- 東南アジアのITコンサルティング会社であるVotiva Singapore Pte.Ltd. (シンガポール) を買収 / 2022年
- 重合反応<sup>※</sup> プロセス測定のデジタル化におけるバイオニア Fluence Analytics Inc. (アメリカ) を買収 / 2023年
- インドの流量計メーカー Adept Fluidyne Pvt.Ltd. (インド) を買収 / 2024年

※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

### 株主還元 (方針)

株主の皆様に対する利益還元は経営の最重要施策の1つと認識し、利益成長を通じて安定的・継続的な増配を目指します。具体的には、業績および中長期的な株主価値の最大化に向けた投資資金の確保、成長投資を支える財務基盤の維持を総合的に勘案しながら、連結配当性向30%を上回る配当水準の確保に努めます。また、一時的な要因で業績が悪化した場合においても、株主資本配当率を踏まえた安定的な配当の維持を図ります。

その上で、自己株式の取得による追加的な株主還元について、成長投資の機会、財務状況、株価水準等を踏まえながら柔軟に検討します。

### 資本コストを意識した経営の実現に向けた取り組み

#### 最適資本構成の確保

当社は、事業の特性上、お客様からは「長期にわたる保守サービスを確実に提供できる体制」が求められています。「事業の安定性」を裏付ける財務体質を有することが、結果として当社の競争力に直結します。また、当社は、グローバルで競合するコングロメリット企業との比較においては、事業や財務の規模が小さく、事業ポートフォリオが制御事業に集中していることもあり、財務体質の観点から十分なリスク耐性を備えることが重要となります。

これらを総合的に踏まえて「複数のリスクが同時に顕在化した場合においても格付A格を維持可能な株主資本水準」を当社の最適資本構成と定義しています。

なお、複数の事業リスクが同時に顕在化した場合においても、次の成長に向けた投資余力を有するような財務体質を維持することを重視しています。当社は過去に新事業投資により有利子負債を増加させた段階で、不採算事業の赤字拡大やリーマンショックの影響が重なり財務体質が大幅に悪化しましたが、その後、事業構造や財務構造の改革によって成長投資が可能となるに至るまでに非常に長い時間を要しました。この経験を踏まえ、外部環境、経営環境の急激な変化を含め、過去からの不連続なリスクを想定した上で、最適資本構成の維持を目指しています。

#### 最適資本構成の考え方

##### お客様の視点

長期的サービスプロバイダーとして経営・事業の安定性を求められる

##### 競合比較の視点

資本規模の大きいグローバル競合と競うための十分なリスク耐性を備える

信用格付A格以上であることが重要

資本収益性を意識した経営が必要であり、自己資本の過剰な蓄積は避ける

A格を維持する範囲内で、レバレッジを活用する



価値創造の源泉(無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

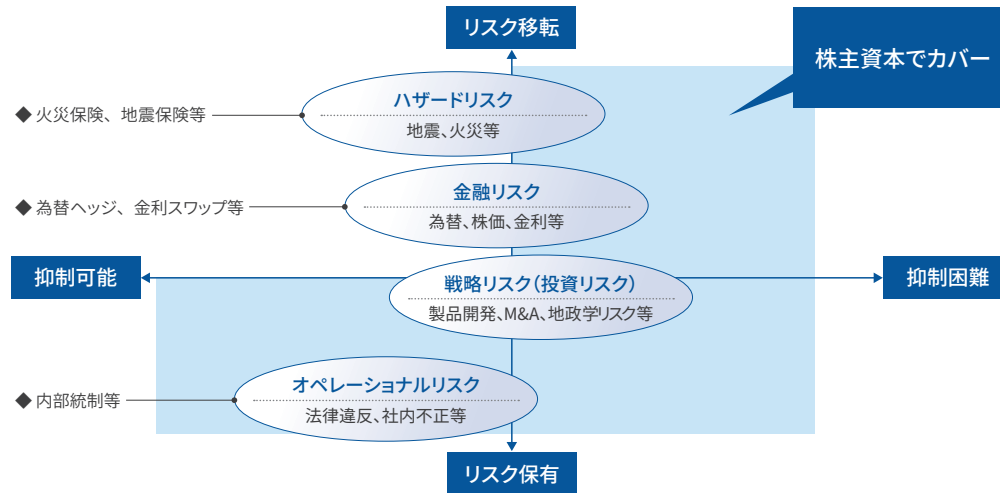
## 資本政策・財務戦略

### 最適資本構成において考慮すべきポイント

最適資本構成を考える上で、当社は事業リスクを大きく4つ、「ハザードリスク」、「金融リスク」、「戦略リスク」、「オペレーショナルリスク」に分類し、保険やデリバティブなどにより適正価格で転嫁できるリスクは転嫁し、転嫁できないリスクについては株主資本でカバーする必要があると認識しています。

このような分類により潜在的リスクを整理した上で、自然災害の発生、急激な円高、地政学リスクによる特定国の商流停止などの具体的なシナリオに基づく個別リスクの定量化を行い、さらにこれらのリスクが同時に顕在化する可能性も考慮し、それでもなお最適資本構成を維持できるかどうかのシミュレーションを定期的に行っています。GS2028において設定した投資枠についても、このようなシミュレーションを踏まえ設定しています。

### 事業リスクの捉え方

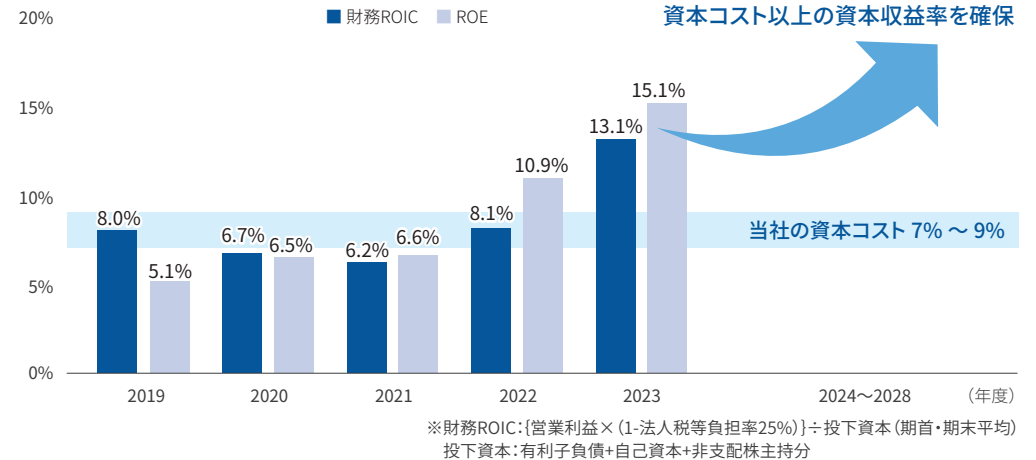


### 資本コストの認識と資本収益率目標

当社の資本コストは、現状7%~9%程度と認識しています。成長投資の進捗に伴う事業領域の変化等により資本コストの押し上げ圧力がかかる可能性もあると認識していますが、一方で負債による調達余力は十分であると認識しており、レバレッジを適切に活用することで、資本コストの低減を図ります。

資本効率の目標は、財務ROIC、ROEともにGS2028の期間を通じて「10%以上」という目標を掲げています。これは当社の資本コスト水準を踏まえた最低水準としての位置づけです。成長投資による投下資本の増加を見込みますが、収益率の向上を確実に行うことで資本コストを上回る資本収益率を実現していきます。

### 財務ROIC\*およびROEの推移



### スプレッド確保のための仕組み~投資判断プロセスの強化~

成長投資などのリスク投資の判断プロセスとして、まず戦略整合性の観点でのスクリーニングが重要であり、その上で、事業計画や価格の合理性の判断へと進みます。当社では、価格の合理性についてハードルレートをを用いた検証を行っています。「投資対象の地域・通貨」、「事業フェーズ」、「事業領域」、「固有リスク要素の有無」に基づいて細分化されたハードルレートを策定しており、個別案件ごとにリスクに対応したハードルレートを適用しています。このハードルレートによる投資判断に基づいて案件を精査し、投資リターンを着実に積み重ねていくことで、個別の投資案件単位だけではなく、当社全体として資本コストを上回る資本収益率を継続的に実現することができるものと認識しています。また、長期的にこのプロセスを継続するために、最適資本構成を確保しておくことが重要となります。



### 価値創造の源泉 (無形資本・資本政策・財務戦略・DX戦略)

## DX戦略

### AG2023におけるDX戦略

#### Internal DX活動は予定通り進捗。External DX活動はさらなる強化が必要

AG2023期間中のInternal DX (社内向けDX) 活動は、主にインフラ・セキュリティ・アプリケーション・データ等のグローバルプラットフォームの統合・標準化を進め、Internal DXの各種KPIも目標を超過達成しました。External DX (社外向けDX)活動は、2022年7月に発足した横河デジタル株式会社を中心となり、クラウド・IoT・AI・サイバーセキュリティ・サステナビリティ等のDXサービスを拡充し、これまでの当社の強みであるOTビジネスに加え、IT/DXビジネスの強化を図ってまいりましたが、既存領域での旺盛な受注増でExternal DXのKPIであるDX関連受注比率は目標未達であり、今後さらなる強化が必要です。

また、当社がInternal DXとExternal DXの両方の軸で変革を推進していることが評価され、経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が共同で実施する「デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX銘柄) 2024」において、「DX銘柄2024」に選定されました。

今後の課題としては、前述のIT/DXビジネスの受注・売上拡大に加え、統合されたグローバルプラットフォーム上でのAI活用における生産性向上の実現、M&A推進等が挙げられます。

### GS2028におけるDX戦略

GS2028の中で、DX戦略は、価値創造を支える基盤に位置づけられており、今回、戦略の内容をアップデートしました。ポイントは以下の通りです。

まず、全体像として、社内の生産性向上を目指すInternal DXと、お客様のDX活動を支援し、当社のビジネスモデル変革を担うExternal DXの2つのDX戦略のコンセプトに変更はありません。

**Internal DX活動**においては、2018-2020年度における3年間で、IT組織のグローバル化・システムのスリム化・システム数の削減を進め、2021-2023年度において、インフラ・アプリケーション等のグローバルプラットフォーム化、ビジネスプロセスの標準化、データの統合を進めてきました。2024年度からは、現在整備中の新ERPシステムや、すでに導入済みのCRMのグローバルプラットフォーム上で統合されたデータに、生成AI等のAI技術を活用し、さらなる生産性向上を目指します。 [4つの変革プロジェクト P.31](#)

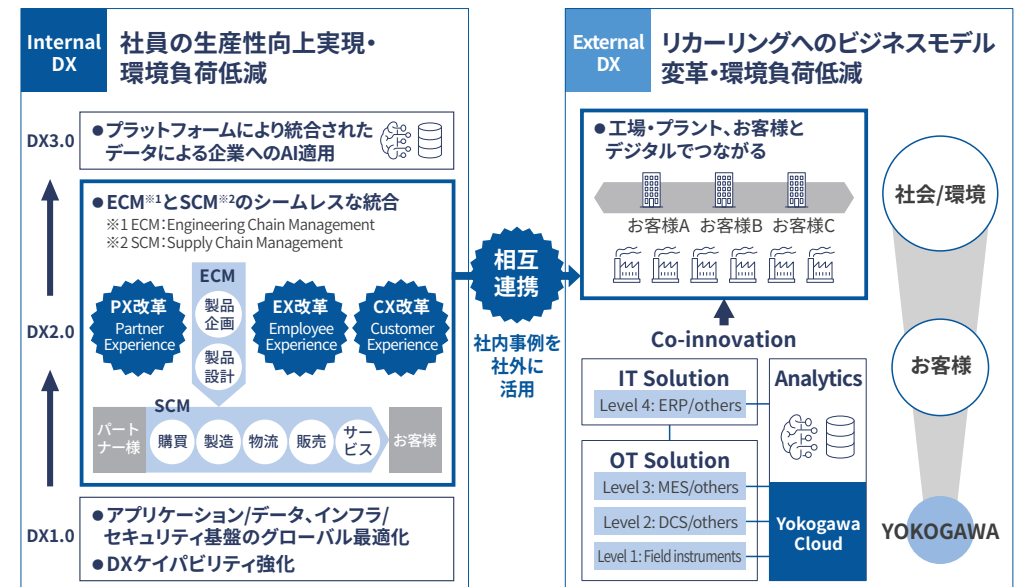
**External DX活動**については、当社が得意とするLevel 1の計測機器・センサ等の製品、Level 2における制御システム等の製品、Level 3における生産実行システム、品質管理システム等のソフトウェアソリューションに加え、Level 4におけるERPシステムの導入サポート、Yokogawa Cloudを中心としたIoT・AI・Digital Twin・サイバーセキュリティ等のクラウドサービスの拡充を行い、センサーから経営までお客様の課題を解決するTrusted Partnerを目指します。お客様は、これまで分断されていたOTシステムとITシステムの相互活用・統合を強く望まれており、当社はこれらのニーズにお応えし、お客様の工場/プラント・本社・お客様同士をデジタルでつなぎ、お客様の生産性向上への貢献を目指します。 [YOKOGAWAの製品・ソリューション P.34](#)

### DX銘柄2024 Digital Transformation

YOKOGAWAIは「DX銘柄2024」に選定されました

DX関連受注比率	2020年度実績	2.0%	デジタルプロセス率	2020年度実績	40%	ITインフラ環境負荷削減率	2020年度実績	100%
	2023年度実績	<b>3.3%</b>		2023年度実績	<b>70%</b>		2023年度実績	<b>52%</b>
	2023年度目標	<b>4.0%</b>		2023年度目標	<b>63%</b>		2023年度目標	<b>65%</b>
クラウド化率	2020年度実績	61%	アジャイルプロジェクト率	2020年度実績	19%	DX人材比率	2020年度実績	20%
	2023年度実績	<b>77%</b>		2023年度実績	<b>77%</b>		2023年度実績	<b>56%</b>
	2023年度目標	<b>64%</b>		2023年度目標	<b>35%</b>		2023年度目標	<b>50%</b>

※DX関連受注比率:全受注額に対するデジタル技術を活用したプロジェクト受注の割合  
 ※デジタルプロセス率:全ての業務プロセスごと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  
 ※ITインフラ環境負荷削減率:2018年度を基準として、クラウド化により削減できた想定電力消費量の割合  
 ※クラウド化率:現在利用しているサーバ数に対するクラウド上で展開しているサーバ数の割合  
 ※アジャイルプロジェクト率:全てのITプロジェクト数に対するアジャイルアプローチを活用しているITプロジェクトの割合  
 ※DX人材比率:全てのIT人材数に対するデジタル技術を有している人材数の割合





価値創造の源泉(無形資本、資本政策・財務戦略、DX戦略)

## 組織構造改革

戦略の確実な遂行に適した  
組織構造の構築と責任の明確化

組織と人の変革

## グローバルHR<sup>※</sup> トランスフォーメーション

戦略実行に向けた人的資本の可視化と  
挑戦を称える組織風土の醸成

※HR:Human Resources

# 成長力のある企業を目指して 4つの変革プロジェクト

前中期経営計画AG2023では、グローバルでの連携を強化し、業務プロセスを最適化するため、4つの変革プロジェクトを立ち上げ、経営の基盤となる組織、人事制度、業務プロセス、それらを支えるITシステムの変革を進めてきました。グローバルで最適な組織構造を構築し、それぞれの社員のスキルが把握できる仕組みを整え、より大きな価値の創出が見込まれる領域にリソースを投入できるようにすること、また、全社で業務のあり方を見直し、組織間で重複している業務などの最適化や、個別最適で複雑化した業務の標準化を進めています。これらのプロジェクトは、おおむね順調に進捗しており、長期的な成長のための基盤ができています。今後も取り組みを加速し、構築した基盤を活用してさらなる成長を目指します。

## 新ERPシステム導入と SCM<sup>※1</sup>/ECM<sup>※2</sup>の最適化

業務プロセスの最適化、標準化による  
生産性向上と、それを支えるデジタル基盤の整備

業務プロセスと  
ITシステムの変革

## CRM<sup>※1</sup>導入による System of Engagement (SoE<sup>※2</sup>)の構築

デジタルマーケティング&セールスによる  
生産性向上とお客様を起点とした提供価値の向上

※1 SCM:Supply Chain Management  
※2 ECM:Engineering Chain Management

※1 CRM:Customer Relationship Management  
※2 SoE:ユーザーとの繋がりを重視して設計されたシステム



Chapter

# 4

## ビジネス戦略

- |    |                     |    |                  |
|----|---------------------|----|------------------|
| 33 | YOKOGAWAの事業ポートフォリオ  | 38 | ビジネス戦略           |
| 34 | YOKOGAWAの製品・ソリューション | 38 | 制御事業             |
| 36 | 制御事業のビジネスモデル        | 38 | エネルギー&サステナビリティ事業 |
| 37 | 制御事業のサービス体制         | 40 | マテリアル事業          |
|    |                     | 42 | ライフ事業            |
|    |                     | 44 | 測定器事業            |
|    |                     | 45 | 新事業他             |

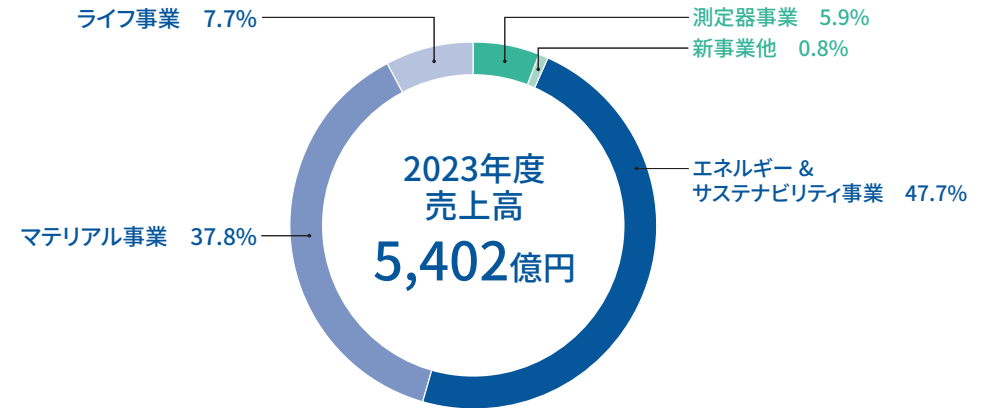


## YOKOGAWAの事業ポートフォリオ

制御事業は、YOKOGAWAの主力事業です。幅広い業種のお客様の生産現場から経営レベルまで、ライフサイクルにわたりお客様価値を最大化する総合的ソリューションを提供しています。「エネルギー&サステナビリティ」、「マテリアル」、「ライフ」の3つのサブセグメントで事業を展開しています。

測定器事業は、YOKOGAWA創立以来の事業です。産業のマザーツールである測定器や測定ソリューションで産業と技術の発展に広く貢献しています。

新事業ではYOKOGAWAにとって新たな分野に挑戦しています。



※2024年度より、水ビジネスをライフ事業からエネルギー&サステナビリティ事業に再編しました。これに伴い、エネルギー&サステナビリティ事業に水ビジネスを再編した内訳を示しています。

### 制御事業

#### エネルギー&サステナビリティ事業

- 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

#### マテリアル事業

- 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

#### ライフ事業

- 医薬
- 医療
- 食品

### 測定器事業

- 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



# YOKOGAWAの製品・ソリューション

## 制御事業 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

現場におけるデータ測定・収集から、企業経営レベルの最適化まで、  
製品、サービス、ソリューションを提供

# OpreX™

OpreXは、YOKOGAWAの制御事業を  
包括するブランドです。

**IT**  
Information  
Technology

**Level 4**  
企業経営  
レベル



**Level 3**  
製造実行  
管理レベル



統合情報サーバ

**Yokogawa Cloud** 産業用クラウド/プラットフォーム、  
アプリケーション群

**Level 2**  
生産制御、  
安全システムレベル



統合生産制御システム (DCS)



安全計装システム (SIS)



エッジコントローラ / PLC

**OT**  
Operational  
Technology

**Level 1**  
データ測定・  
収集レベル



フィールド機器、差圧・圧力 / 温度伝送器  
無線伝送器、コリオリ / 電磁 / 渦流量計



プロセス分析計  
ガスクロマトグラフ



IIoT  
無線センサ



データ収集システム  
ペーパレスレコーダ、データロガー



オンライン  
厚さ計



光ファイバ  
温度センサ



## YOKOGAWAの製品・ソリューション

## 制御事業(ライフ事業) —ライフサイエンス製品—

全世界のアカデミア、医薬・食品・バイオのお客様に4,000台以上の販売実績があるスピニングディスク方式共焦点スキャナユニットCSUをコアコンピタンスとし、ライブセルイメージング・創薬開発のデファクトスタンダードとして、最先端のライフサイエンス研究を支えています。

## 共焦点スキャナユニット(CSU)

- CSU (Confocal Scanner Unit) : 生きたまま細胞を観察する顕微鏡装置



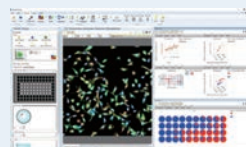
共焦点スキャナユニット  
CSU-W1 SoRa

## ハイコンテンツアナリシス(HCA)

- HCA (High-Content Analysis) : 細胞に起こる変化を計測し、新薬・創薬の開発を支援するシステム



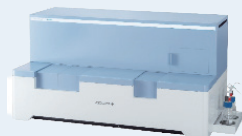
ハイコンテンツアナリシスシステム  
CellVoyager



ハイコンテンツ解析ソフトウェア  
CellPathfinder

## Single Cellome

- 1つの細胞に遺伝子や薬剤などの外来物質の注入、単離や細胞内成分の吸引をすることができる装置



細胞内サンプリングシステム  
Single Cellome™ System  
SS2000



超低侵襲スマートインジェクター  
Single Cellome™ Unit  
SU10A

## FlowCam

- 自動で液体中の微粒子や微生物を撮影・分析する装置



フローイメージング顕微鏡  
FlowCam 8000

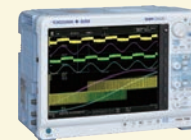
## 測定器事業

産業のマザーツールである測定器や関連するサービスを幅広く提供しています。

## 横河計測製品



プレジジョン  
パワーアナライザ



スコープコーダ



光スペクトラムアナライザ

## 新事業他

産業用IoT (IIoT) アーキテクチャを活用したサービスを推進しています。

## amnimo製品・サービス



AIエッジゲートウェイ



屋外用エッジゲートウェイ

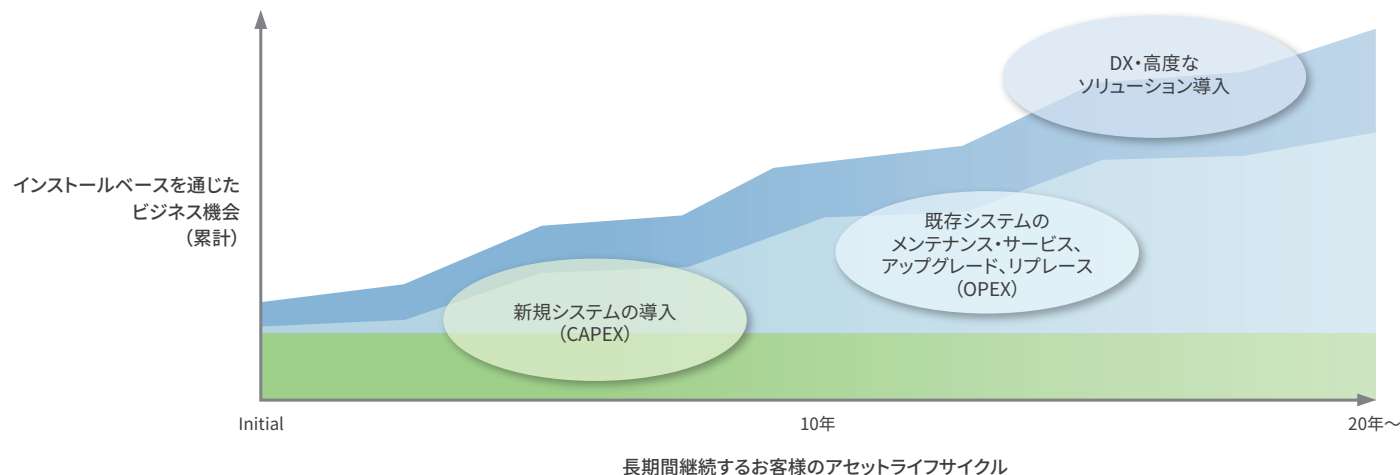


## 制御事業のビジネスモデル

### お客様とのパートナーシップで築く長期にわたる安定したビジネス基盤と新たな事業機会

お客様プラントのアセットライフサイクルは10年から20年、時にはそれ以上の長期間にわたります。

YOKOGAWAは、新規システムの導入以降も、お客様の長期間のアセットライフサイクルを通じて、信頼できるパートナーとして長期安定稼働のためのサービス、ソリューションや、最新のDXや高度なソリューションによるさらなる生産性向上や最適化をご提案し、お客様の操業を支援し続けています。長期にわたり築き上げられたお客様との信頼関係は、当社の安定したビジネス基盤となり、新たな事業機会へとつながっています。



## YOKOGAWAが提供するサービス

### コンサルティング

製造業のスペシャリストとしての高い専門知識と、確かな手法ときめ細かな対応で、お客様それぞれの課題を分析し、解決策を提案します。

### プロジェクトデリバリー

世界各国での豊富なプロジェクト実績で鍛え上げられた卓越したプロジェクト遂行能力と、OTからITまでを融合する高度なシステムインテグレーション能力で、小規模から大規模かつ複雑なプロジェクトまで完遂します。

### ライフサイクルサービス

プラントが長期安定稼働できるよう、その健全性を維持・向上させるソリューションを提供するとともに、保守・保全業務の革新的な効率化に貢献します。

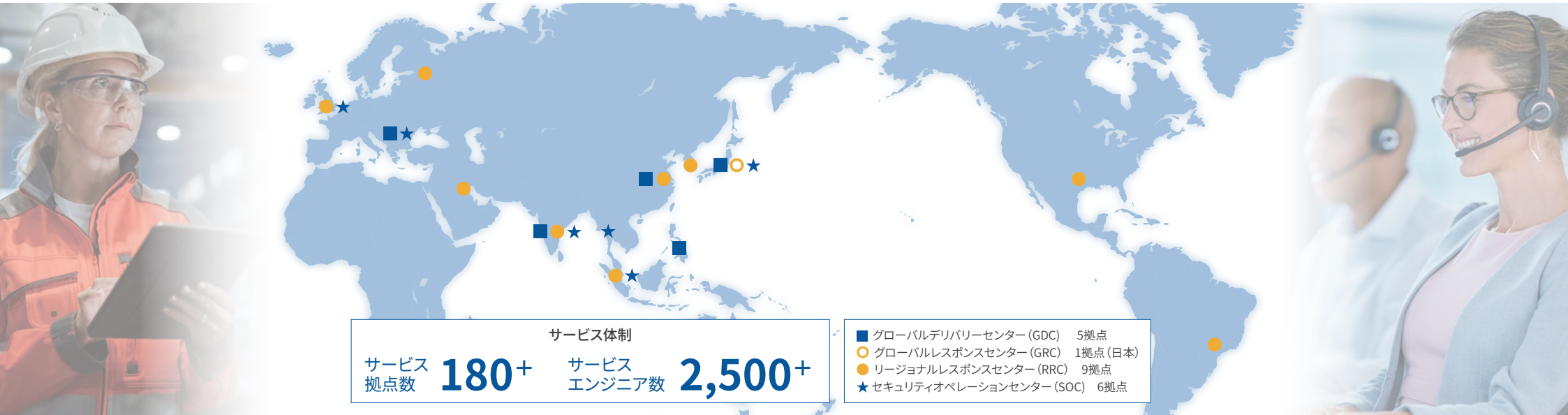
### トレーニング

プラントの運用に必要な計測、制御、情報に関する知識を効果的に習得できる包括的なトレーニングを提供します。実習中心の体験型トレーニングに加え、e-ラーニング講座も取りそろえています。



## 制御事業のサービス体制

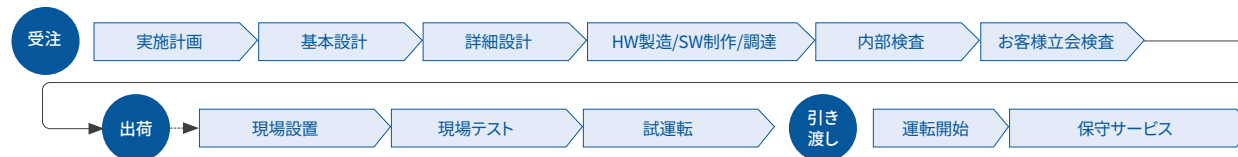
### 卓越したプロジェクト遂行体制と24H/7daysのグローバルサービスネットワーク



#### グローバルで確実にプロジェクトを遂行するデリバリー体制

プロジェクトデリバリーを遂行する部隊は、①客先フロントで契約責任を履行する海外9カ所の地域拠点、②地域拠点と協業し効率的で高品質のエンジニアリングを提供するグローバルデリバリーセンター (GDC)、および、③ビジネスの統制や標準化推進をリードする本社機能の三位一体のオペレーションにより、国、地域、業種などプロジェクトの特性や要件に合わせたグローバルで最適なプロジェクトチームにより、小規模から大規模までグローバル同一品質のプロジェクトデリバリー実績を積み重ねてきました。経験に培われた卓越したプロジェクト遂行能力と、OT/IT融合を実現するシステムインテグレーション能力で、規模や契約形態の複雑さを問わずプロジェクトを完遂します。

#### <プロジェクトデリバリーの流れ>



#### 24H/7daysのグローバルサービスネットワーク

##### レスポンスセンター

武蔵野本社のグローバルレスポンスセンター (GRC) を中心として、海外9拠点にあるリージョナルレスポンスセンター (RRC)、その他各国のサービスエンジニアのネットワークで安心のサポート体制を提供します。

##### セキュリティオペレーションセンター

セキュリティオペレーションセンター (SOC) ではお客様のプラントのセキュリティの状態をリモートで監視するサービスやアセスメント、予防、インシデント対応など、充実したIT/OTセキュリティサービスを提供しており、お客様のアセットに関わるさまざまな課題に対し、迅速にサービスを提供する体制を構築しています。



# ビジネス戦略



制御事業

## エネルギー&サステナビリティ事業

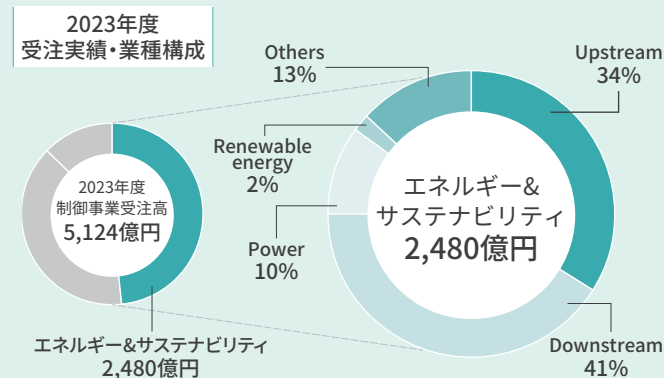
VISION

コンサルティングやIT/OT分野でのケイパビリティを活用して提供価値を拡大することに加え、再生可能エネルギーや水市場向けのソリューションを拡充することで、サステナブルな社会実現と企業価値の向上に貢献します。

### ビジネス概要

※2024年度より、水ビジネスはライフ事業からエネルギー&サステナビリティ事業に再編しました。

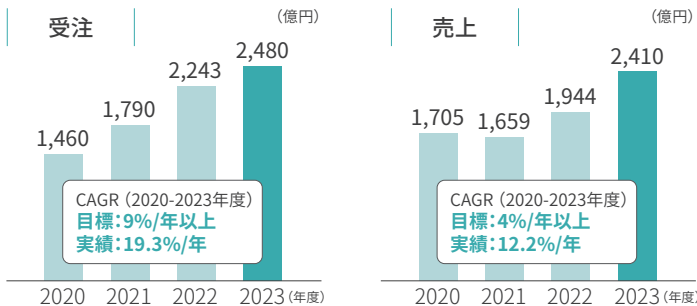
事業内容	お客様のエネルギーバリューチェーン全体にわたり、安全かつ最適な運用をサポートし、エネルギー需要の継続的な拡大への対応、低炭素社会の実現に貢献しています。同時に、水のリサイクルチェーン全般にも貢献しています。
事業領域	オイル&ガスの「生産」から「精製・輸送」、電力・再生可能エネルギーの発電と送配電網の最適制御まで、エネルギーサプライチェーン全体が事業領域です。同時に、将来性の高い再生水など水のリサイクルチェーン全般での市場拡大を目指しています。
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他社製品も含めた統合的システムでのインテグレーション能力と卓越したプロジェクト遂行能力</li> <li>●グローバルで偏りのない豊富なインストールベースとお客様との長期的信頼関係</li> <li>●お客様のバリューチェーン全体でエネルギートランジションに貢献するソリューション</li> </ul>



### AG2023レビュー

AG2023では、成長に向けて社会共通課題を軸とした事業構造を確立しました。MAC<sup>※</sup>など大規模で複雑なプロジェクトの受注によるボリューム確保とプロジェクト遂行プロセスの効率化によるリソースのシフト、再生可能エネルギー、水素、蓄電池を含む複雑なエネルギーサプライチェーンにおけるエネルギー最適管理ソリューションビジネスの確立を行いました。その結果、年平均成長率(2020年度-2023年度)は受注で19.3%/年、売上で12.2%/年と、AG2023の目標を大幅に上回る成長を達成しました。

GS2028では、引き続き、System of Systems(SoS)などの新しいソリューションビジネスの拡大、海外拠点も含めた人財の確保と育成、お客様価値にフォーカスしたソリューション提案を可能とするマインドセット変革、成長市場における実績の積み重ねと事業展開の加速、M&Aやアライアンスによる新市場への参入を目指します。



※MAC: Main Automation Contractor (設計・調達・建設担当会社 (EPC) ではなく、制御システムサプライヤーとしてエンドユーザー自身に選定してもらう契約形態)

※水ビジネスの受注・売上実績は含みません

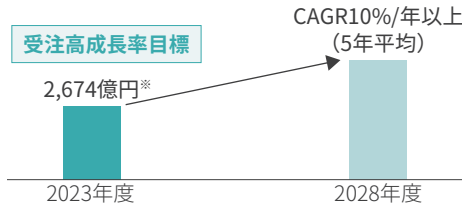
### 外部環境

Upstream/Downstream	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地政学リスクを考慮したエネルギー安全保障の観点からのオイル&amp;ガス事業への投資回帰(特にガス)</li> <li>●International Oil Company (IOC) を中心に、低コストな良質ガス田の買収進む</li> <li>●操業効率改善、無人化、遠隔操業などDXへの投資増(特にサイバーセキュリティ強化)</li> <li>●バイオフェューエルなど環境負荷の低いエネルギーへの投資は航空燃料向けを中心に継続的に成長</li> <li>●人口やエネルギー需要増を背景に、従来型ダウンストリーム案件も好調</li> <li>●エネルギートランスフォーメーションに伴う事業の多角化とコア事業への選択的投資</li> </ul>
Power/Renewable energy	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域、お客様、アプリケーションなど、再生可能エネルギーの多様化</li> <li>●電力需要増とエネルギーセキュリティ担保のため、石炭火力、原子力などへの再投資活発化</li> <li>●オイル&amp;ガスに比べ発電量単価で競争力が劣ること、インフレによるコスト上昇もあり、FID(最終投資決定)時の採算見通しに慎重な姿勢</li> </ul>
Water	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人口増に伴う水需要の増加(特に新興国)、インド・中東におけるインフラ投資の活発化</li> <li>●有機フッ素化合物 (PFAS) 対策</li> <li>●再生水など水のリサイクルに向けた取り組みが活発化</li> <li>●先進的な地域・自治体での運用自律化への取り組み</li> </ul>



### GS2028への取り組み

#### 戦略概要



※2024年度より、水ビジネスはライフ事業からエネルギー&サステナビリティ事業に再編しました。2023年度実績にも水ビジネスの実績を加えて示しています

#### 重点施策

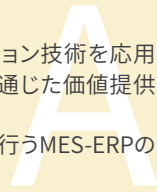
既存市場



新製品・サービス

#### コンサルティング、IT/OT分野でのケイパビリティを活用したソリューションの提供を加速

- ダウンストリーム市場向けにコンサルティング力、シミュレーション技術を応用し、バリューチェーン最適化のためのシステムを構築し、SoSを通じた価値提供を実現
- エネルギー業種のお客様における物流、在庫の可視化、管理を行うMES-ERPの領域のソリューション提供



#### 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

- International Oil Company (IOC) からIntegrated Energy Company (IEC) へ転換するお客様のエネルギー転換ソリューション (EX) をサポート
- 高成長が期待されるインド、アフリカ市場でビジネスを拡大
- インストールベースを生かし、OPEXビジネスをさらに強化
- 低炭素な水素および水素派生物 (再生可能エネルギーやCCS<sup>\*1</sup>/CCUS<sup>\*2</sup>) を活用した、製造、輸送、利用に伴うCO<sub>2</sub>の排出が少ない水素やアンモニア、メタンなど) 分野での事業の成長

既存市場



既存製品・サービス

新市場



新製品・サービス

#### 再生可能エネルギー・水市場に向けたソリューションの拡充

- PXiSE社<sup>\*3</sup>、Dublix社<sup>\*4</sup>の製品・技術のさらなる活用と、拠点販売体制の充実
- BaxEnergy社<sup>\*5</sup>による安全かつ最適な運用をサポートする設備管理ビジネスに本格参入
- 水業種のグローバルでの事業拡大、再生水やPFASなど将来的な成長分野への先行投資



新市場



既存製品・サービス



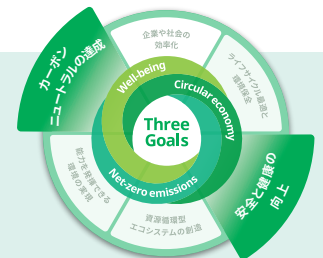
※1 CCS: Carbon dioxide Capture and Storage ※2 CCUS: Carbon Capture, Utilization and Storage ※3 PXiSE社: 再生可能エネルギーおよび分散エネルギーリソースの電力系統向けソフトウェア・ソリューションを提供。本社は米国  
 ※4 Dublix社: 廃棄物・バイオマス発電プラント向け効率改善の実現可能性調査や、効率改善ソリューションとライフサイクル長期化製品を提供。本社はデンマーク ※5 BaxEnergy社: 再生可能エネルギー監視ソリューションを提供。本社はドイツ

### Three Goals達成に向けた6つの貢献分野とビジネスの注力領域

エネルギー&サステナビリティ事業の主な取り組みは、6つの貢献分野のうち、特に「カーボンニュートラルの達成」「安全と健康の向上」につながっています。注力領域は①再生可能エネルギー市場での価値提供拡大 ②クリーンエネルギー (低炭素水素/低炭素アンモニア) の活用支援 ③水関連での新たな付加価値提供 (再生水/PFAS) です。事業目標の達成が、社会、環境への貢献目標となるように、企業価値向上の取り組みを一段と加速させていきます。

お客様への貢献事例を詳しくご紹介しています。

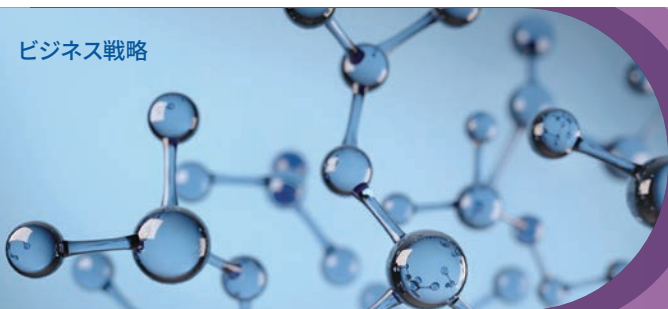
サステナビリティレポート2024 P.20,21







## ビジネス戦略



## 制御事業

## マテリアル事業

## VISION

素材産業をはじめとするお客様と築いてきた信頼関係を生かしてお客様の変革を支援し、便利で快適な物質社会と、地球環境と共存可能な循環型社会の実現への貢献を目指します。

## ビジネス概要

## 事業内容

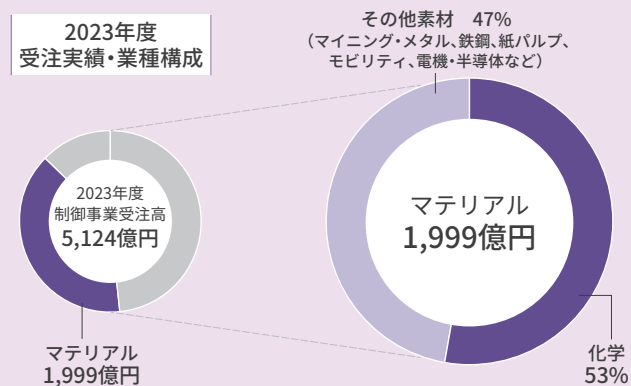
生産プロセスにおけるエネルギーの効率利用、リサイクル、環境負荷の少ない素材への転換などのお客様課題を解決するソリューションで、快適な社会の発展と地球環境との共存を可能とする新しい循環型社会の実現に貢献する事業です。

## 事業領域

素材産業を中心に幅広い事業領域をカバーしています。化学やマイニングなどの既存市場と、バッテリー・EV・半導体素材・ロジスティクスなどの新市場向けに、それぞれ製品・サービス・ソリューションを組み合わせることで事業展開しています。

## 強み

- 数多くのインストールベースとグローバルでの販売・サービス体制
- 世界をリードする日系企業のお客様などとの長期にわたるパートナーシップを通して蓄積した、豊富な経験やノウハウ
- 高品質、高信頼のセンサ・計器製品

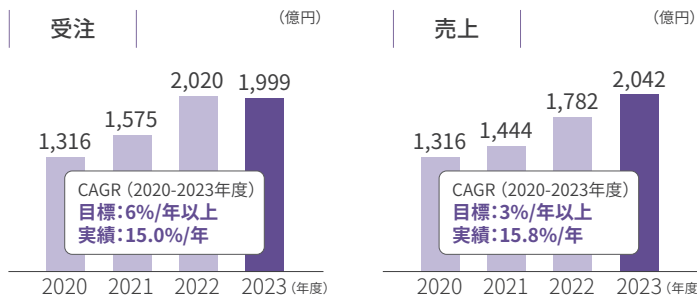
2023年度  
受注実績・業種構成

## AG2023レビュー

AG2023では、業種対応力強化と非業種依存のビジネス拡大を実施しながら、地球環境と共存可能な新しい循環型社会と、便利で快適な物質社会の両立に貢献することを目指して、活動を展開しました。

業種対応力の強化としては、高機能化学向けソリューションビジネス伸長による、売上高の拡大に取り組みました。また、非業種依存の提案力強化においては、特に地域拠点の提案力を強化し、幅広い業種のお客様向けにグローバル展開を加速しました。その結果、年平均成長率(2020年度-2023年度)は受注で15.0%/年、売上高で15.8%/年と、AG2023の目標を大幅に上回る成長を達成しました。

GS2028では、従来の取り組みに加え、バッテリー、マイニング、肥料といった成長市場におけるビジネスを拡大していきます。さまざまな素材産業のお客様へ、当社が得意とする従来の制御ビジネスに加えて、付加価値の高いソリューション提案によるビジネス伸長を目指します。



## 外部環境

## 化学

- 原料の多様化などを背景とした、多品種少量生産(バッチ生産)
- 世界的な半導体需要の増加と安定供給への取り組み加速
- EV向け新素材、環境負荷の低い素材開発ニーズの増加
- カーボンニュートラルに向けたCO<sub>2</sub>削減など、エネルギーの効率利用の促進

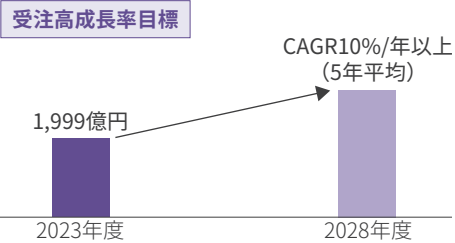
マイニング/  
メタル

- EV、バッテリー需要増加等を背景に、銅やレアメタルなど鉱物資源需要の増加
- 鉱山全体の最適・自律操業ニーズの増加
- 環境(脱炭素)、安全、制御高度化、保全高度化、操業遠隔化などの課題



### GS2028への取り組み

#### 戦略概要



既存市場での成長を基盤に、新市場へも積極的なアプローチを行い、M&Aによるノンオーガニックでの成長も含め、受注・売上ともにCAGR10%以上を目指します。

具体的には売上の半分を占める化学業種を中心に、コンサルティングに基づきお客様の課題を発見、解決するアプローチで、バッチソリューションを含むSmart manufacturing、IA2IAのソリューションを提供することで顧客基盤のさらなる拡大に取り組みます。

市場成長が期待されるマイニング業種向けビジネスでは、脱炭素を背景に、蓄電池などに用いられる鉱物資源の需要が増加しています。その中で、DXや環境負荷低減、安全、操業遠隔化は、YOKOGAWAの強みである「計測」「制御」を生かせる分野であることから、鉱山の最適・自動操業などを可能にするソリューションの提供等で、ビジネス拡大を目指します。

さらに新市場として、EV、バッテリー、半導体素材などのお客様に対し、物流も含めた企業規模のサプライチェーン最適化によるビジネス開拓を目指します。

#### 重点施策

**既存市場** × **新製品・サービス**

**コンサルティング、ソリューション型ビジネスによる価値の拡大**

- 高機能化学向けのバッチソリューションを強化し、中規模のお客様を獲得
- マイニングのお客様に対し、DXソリューションの提供を拡大
- 製造データを活用したエネルギーマネジメント、脱炭素に向けたソリューションを拡張

**A**

**新市場** × **新製品・サービス**

**物流を含めたエンタープライズサプライチェーンの最適化**

- EV、バッテリー、半導体素材などに対し、物流も含めた企業規模のサプライチェーンを最適化

**C**

**既存市場** × **既存製品・サービス**

**化学、マイニングにおけるお客様基盤を拡大**

- 中規模のお客様に対し、YOKOGAWAの技術、ソリューションを浸透
- 流通、販売チャネルパートナーを拡大

**B**

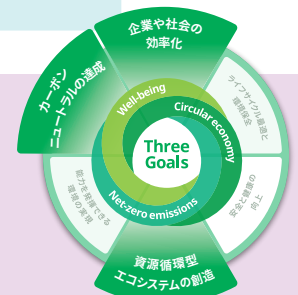
**新市場** × **既存製品・サービス**

**化学業種を足場としたバッテリー・EV・半導体素材領域に関連したソリューション展開**

- YOKOGAWAのプロダクト、計測器も含めた総合力を生かした業種向け製品・ソリューションを展開

### Three Goals達成に向けた6つの貢献分野とビジネスの注力領域

マテリアル事業の主な取り組みは、6つの貢献分野のうち、特に「カーボンニュートラルの達成」「企業や社会の効率化」「資源循環型エコシステムの創造」につながっています。注力領域は ① **素材産業(化学/鉄鋼)の脱炭素化支援** ② **モビリティサプライチェーンの最適化支援** ③ **サステナブルな素材の供給、活用支援**です。事業目標の達成が、社会、環境への貢献目標となるように、企業価値向上の取り組みを一段と加速させていきます。



お客様への貢献事例を詳しくご紹介しています。 [サステナビリティレポート2024 P.22](#)



ビジネス戦略

制御事業

# ライフ事業

VISION

私たちは世界に先駆け“Bio Industrial Autonomy (BIA)”を実現し  
笑顔で暮らせる社会の発展に貢献し続けます。

## ビジネス概要

事業内容

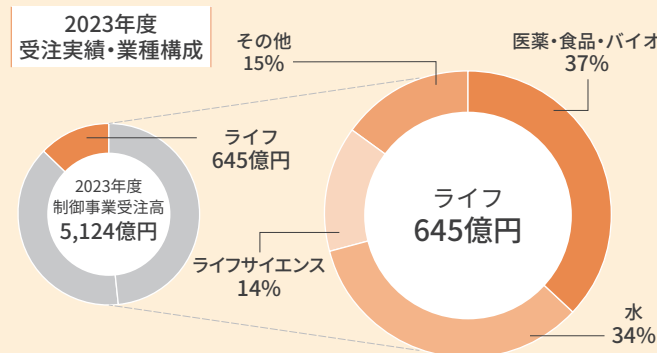
世界的な人口の増加により、食糧の生産と供給がひっ迫することが見込まれます。また、医薬品の需要拡大も加速しています。人々の命と健康を守る医薬、誰もが安心して口にできる安全な食糧の供給に貢献していきます。人々の命を支え、健康と安全を守る事業です。

事業領域

ライフサイエンスビジネス、医薬・食品・バイオ向けビジネスを展開しています。基礎研究から物流・サービスまで、バリューチェーン全体が事業領域です。

強み

- お客様に寄り添い、築き上げた信頼関係と国内における実績
- 幅広い知識、知見を有し、お客様固有の特性を熟知した人材による提案力
- 課題解決を実現する幅広い商材ポートフォリオ

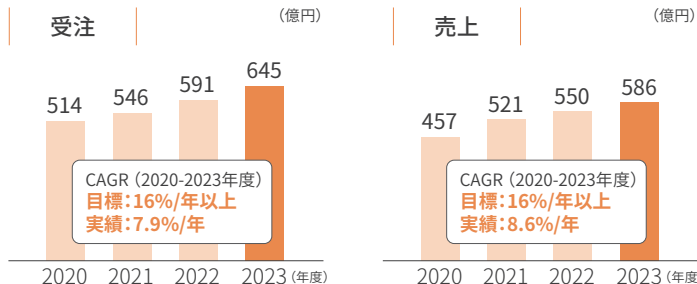


※2024年度より、水ビジネスはライフ事業からエネルギー&サステナビリティ事業に再編しました。2023年度までは水ビジネスの数字はライフ事業に計上しています。

### AG2023レビュー

AG2023では、ライフサイエンスは既存ビジネスの拡大、製品開発の実行、ライブセルイメージングやラボオートメーションなどのビジネス成長に向けたM&Aやアライアンスなどにより、ポートフォリオの拡充を実施しました。医薬・食品・バイオでは、新製品の開発、バイオプロセスビジネス拡大に向けたバイオDXソリューションビジネスを推進しました。その結果、AG2023で掲げた高い目標には届かなかったものの、年平均成長率(2020年度-2023年度)は受注で7.9%/年、売上で8.6%/年と着実に成長することができました。特に国内において医薬・食品業種向けビジネスの受注額は過去最高となりました。

GS2028では、さらなる成長に向け、海外における販売体制やエンジニアリング体制の構築・強化、アプリケーションの拡充、海外子会社の立ち上げに注力していきます。



※水ビジネスの受注・売上実績を含みます

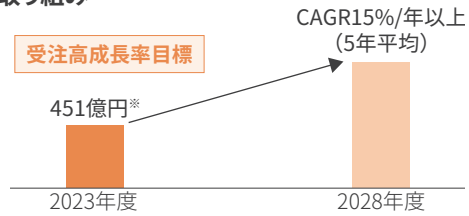
### 外部環境

ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ライフサイエンス市場の安定的な成長</li> <li>● 個別医療研究の増加、成熟</li> <li>● ラボ実験の高度化、自動化ニーズの高まり</li> <li>● ゲノム解析・編集、細胞加工などのテクノロジーの進歩</li> <li>● ライブセルイメージング分野の需要拡大</li> </ul>
医薬・食品・バイオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Data Integrity観点によるシステム化の加速</li> <li>● バイオテクノロジーの進歩</li> <li>● スマート化・デジタル化による自動化・自律化の進行</li> <li>● 標準化要求(Module Type Package, Open Process Automationなど)の加速</li> <li>● デジタルツインの利用浸透率の向上</li> <li>● エネルギーコスト高騰、環境負荷低減の観点からエネルギー効率化の要求増加</li> </ul>



### GS2028への取り組み

#### 戦略概要



※2024年度より、水ビジネスはライフ事業からエネルギー&サステナビリティ事業に再編しました。2023年度実績から水ビジネスの実績を除いて示しています

ライフサイエンス、医薬・食品・バイオ向けビジネスともに、海外を中心に引き続き市場は安定的に成長すると考えています。市場成長に伴いシェア拡大、売上増大を目指し、ライフビジネス全体において海外拠点の販売力の強化と新規製品・ソリューションの開発加速に最優先で取り組んでいきます。海外の各拠点に特定分野の専門家(SME<sup>\*</sup>)や営業メンバーを増員するとともに、グローバルヘッドクォーター(日本)からの支援を強化してビジネスを拡大させます。特に国内市場において成功を収めている課題解決型ソリューションビジネスを海外へ展開することを目指しています。また既存市場にとどまらず、新規市場へのビジネス拡大を目指し新規製品・ソリューションの自社での開発、機能拡張はもちろん、M&Aやアライアンスも行いながらポートフォリオの拡充を図ります。お客様の信頼と市場認知度を向上させGS2028の達成を目指します。

※SME: Subject Matter Expert

#### 重点施策

**既存市場** × **新製品・サービス**

**製造実行管理システム(MES)を中心とした課題解決型ソリューションによる価値の提供**

- 実験、検査の自動化ソリューション(Laboratory Automation)の提供価値を拡大
- R&D、生産のプロセスをつなぎ、新たな価値を創造
- ライフサイエンス研究を支える商材の開発、並びに拡販に向けたチャネルを開拓

**A**

**新市場** × **新製品・サービス**

**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**

- 個別化医療の市場をターゲットとするライフサイエンス関連のビジネスを拡大
- 再生医療、バイオDXなどの新しい領域におけるビジネスに挑戦

**C**

**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**

- ライフサイエンス商材(CSU<sup>\*1</sup>/HCA<sup>\*2</sup>など)の拡販をさらに加速
- 日本国内における医薬、食品業種向けの事業を盤石化
- 特定分野の専門家(SME)や営業メンバーを増員

**既存市場** × **既存製品・サービス**

**海外IA事業の確立とライフサイエンス商材の拡販**

- 医薬、食品、バイオ業種における制御事業の確立、および工場全体をカバーするトータルソリューション(L1(データ測定・収集レベル)~L4(企業経営レベル)商材)の提供

**新市場** × **既存製品・サービス**

※1 CSU:Confocal Scanner Unit ※2 HCA:High Content Analysis

### Three Goals達成に向けた6つの貢献分野とビジネスの注力領域

ライフ事業の主な取り組みは、6つの貢献分野のうち、特に「企業や社会の効率化」「安全と健康の向上」につながっています。注力領域は ①**医薬・食品・バイオの生産性・品質向上** ②**創薬開発の効率化・品質向上**です。事業目標の達成が、社会、環境への貢献目標となるように、企業価値向上の取り組みを一段と加速させていきます。



お客様への貢献事例を詳しくご紹介しています。 [サステナビリティレポート2024 P.23](#)



ビジネス戦略



# 測定器事業

VISION

私たちは産業のマザーツールである測定器を提供し、デジタル社会の進化と快適な暮らしを支える産業の発展、省エネルギー化や低損失な電力機器のイノベーションを支援することで、サステナブルな社会の実現に貢献します。

## ビジネス概要

事業内容

電力計測をはじめとする電気系測定器、光の波長やパワーを測る光測定器、圧力の測定やソフトウェアベースの計測システムなど、高精度でユニークな計測ソリューションを提供して、さまざまな機器のエネルギー効率改善やデータ通信のイノベーションと光ファイバの敷設、プラントメンテナンスに取り組むお客様の課題解決に貢献する事業です。

注力分野

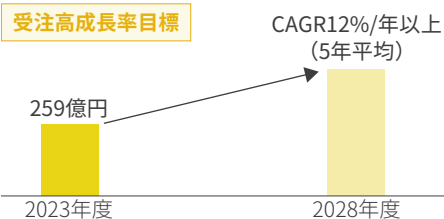
オールフォトニクスネットワークなど技術革新の進む次世代通信の分野、新エネルギーやEV、バッテリーといった脱炭素社会実現に貢献する分野、環境やヘルスケア機器用のデバイス評価などWell-beingな暮らしを支える産業の分野に注力しています。

Precision Makingによる  
サステナブルな社会の実現



## GS2028に向けた取り組み

GS2028では、AG2023に続きプロダクトビジネスからシステム製品や総合的に課題を解決するソリューションビジネスへの変革を進めていきます。そのためには、お客様が直面している課題あるいは将来出てくるであろう今は見えない課題を把握することに目を向け、お客様との共創を通して新たな価値創造を目指していきます。一方、競争力のあるソリューション実現のために、コア技術開発への投資を戦略的に進めます。自社開発の推進はもちろんオープンイノベーションも積極的に活用して早期の技術獲得を実現します。サステナブルな社会を実現するために不可欠な電気エネルギーの効率化や、生成AIが牽引するデータ通信の爆発的なトラフィックの増大は、我々のビジネスを成長させる強力なドライバーとなります。マーケットウインドウを着実に捉え、ニーズに応えるユニークな計測ソリューションを開発し、GS2028の達成に向けて成長を加速させていきます。



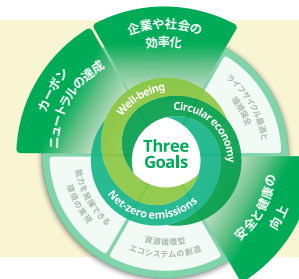
## 重点施策

<p><b>既存市場</b> × <b>新製品・サービス</b></p> <p>エネルギー効率の向上を図る 計測ソリューションの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギー業種、EV分野向けに、複数の計測器を組み合わせた総合的な計測システムを提供</li> </ul>	<p><b>新市場</b> × <b>新製品・サービス</b></p> <p>分光応用技術を活用した新規ビジネスの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代光通信に必要な高速波形計測器の開発</li> <li>●光電融合計測ソリューションの提供により、次世代ネットワークとして研究が進む「オールフォトニクスネットワーク」の実現を支援</li> </ul>
<p><b>既存市場</b> × <b>既存製品・サービス</b></p> <p>オンリーワン製品の開発・提供による高収益ビジネスの追求</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代通信、脱炭素、Well-beingに貢献する新製品の開発</li> <li>●お客様との共創によるスピーディな課題解決提案</li> <li>●サービスを強化し、お客様のロイヤリティ向上と製品事業の規模を拡大</li> </ul>	<p><b>新市場</b> × <b>既存製品・サービス</b></p> <p>コア技術を活用したビジネス領域の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●バッテリー開発向けの計測ビジネスを拡大</li> <li>●既存のコア技術を生かし、環境分析やヘルスケア、半導体技術の進化に応える新波長帯光測定器を提供</li> </ul>

## Three Goals達成に向けた6つの貢献分野とビジネスの注力領域

測定器事業の主な取り組みは、6つの貢献分野のうち、特に「カーボンニュートラルの達成」「企業や社会の効率化」「安全と健康の向上」につながっています。注力領域は ①再生可能エネルギー・EVの普及と高効率化支援 ②次世代通信システムの効率化支援 ③環境・健康維持への計測貢献です。事業目標の達成が、社会、環境への貢献目標となるように、企業価値向上の取り組みを一段と加速させていきます。

より詳しい情報をご提供しています。 [サステナビリティレポート2024 P.19](#)





ビジネス戦略

# 新事業他

産業用IoT (IIoT) を簡便に使用できる環境を提供していくことを目指し、サービス提供事業者にとって使いやすく、運用負荷を抑えたIIoTのハードウェア、ソフトウェア、クラウド環境を提供するソリューション事業を展開しています。

## アムニモ株式会社



2018年5月に設立したアムニモは、容易に使えることと同時に高い信頼性を有するIoT機器やソフトウェアサービスの提供を通じ、IoTとAIでつながる世界に貢献すべく取り組んでいます。自社開発のIoTデバイスやクラウドアプリケーションを活用し、パートナーの持つコンポーネントも柔軟に組み合わせ、パートナーと共同でお客様の求めるソリューションを創出することにより、お客様の業務プロセスの改革を支援しています。

### 提供ソリューション

#### 映像ソリューション

監視カメラの映像を録画して、遠隔から閲覧・管理することにより映像を業務に活用することを可能とします。

#### 産業用IoTソリューション

産業用機器の遠隔監視・遠隔制御のための通信について装置や機能を提供します。

#### エッジAIソリューション

画像をAI処理によって解析して現地で発生している現象を検出するソリューションを提供します。

アムニモは、国内最大規模の洋上風力発電所である「石狩湾新港洋上風力発電所」に、映像監視ソリューションを提供しました。

詳細は、[プレスリリース](#) 及び、[サステナビリティレポート2024 P.20](#) をご覧ください。



石狩湾新港洋上風力発電所  
(写真提供: 株式会社グリーンパワーインベストメント)



映像監視ソリューション  
エッジゲートウェイ (屋内版) AG10

## 探索領域

「防災」「宇宙」「海洋」を探索領域としています

### 宇宙

#### 日揮グローバル株式会社と月面プラントを想定した遠隔制御の共同研究をしています

「宇宙」はロケット技術革新でアクセスが容易になり、中長期的に成長が期待される市場です。経済産業省が「月面におけるエネルギー関連技術開発 (技術課題整理)」を実施し、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構 (JAXA) が「月面推進生成プラントの実現に向けたパイロットプラントの概念検討」を実施するなど、すでに月面にプラントを建設する検討が始まっています。YOKOGAWAも、前出の経済産業省の取り組みに参画し、強みである計測と制御の技術を生かせる分野として、月面水素エネルギープラントを検討しています。

YOKOGAWAと日揮グローバルは、地上で実績のあるプラントの運転・遠隔監視・制御技術を活用し、重要な要素技術となる地球外通信に対応した制御システムの研究開発を進めています。本共同開発では、月への輸送コスト低減と保守性の向上を目的に、制御システムの心臓部 (制御コントローラ) を月面に設置せず、地球上に設置することを検討します。日揮グローバルが持つエネルギープラントの制御・運転に関するノウハウおよび月面プラントに関するさまざまな検討を通して得た知見と、YOKOGAWAが持つ遠隔監視・制御技術を組み合わせ、超遠隔通信対応の制御システムの最適解を検討し、2024年度内を目途に、検討成果を得る予定です。この技術の地上転用により、柔軟な生産計画と保守容易性でプラントオーナーに貢献することも視野に入れていきます。



提供: 日揮グローバル株式会社 (JGC Corporation)  
「水素・酸素製造プラントを起点とした月面社会のイメージ図」

#### HAKUTO-R サポートカンパニーとして参画しています

YOKOGAWAは、民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」のサポートカンパニー契約をispace社と締結しています。HAKUTO-Rプログラムを通して得られる知見を生かし、地球上の産業用実績のある技術を用いて、産業利用の水資源のための探査に有効な計測技術、水素バリューチェーンに必要な制御技術など、月面での経済活動に必要なインフラの実現に向けて開発を行っています。



出典: ispace  
※画像は2024年8月時点

Chapter

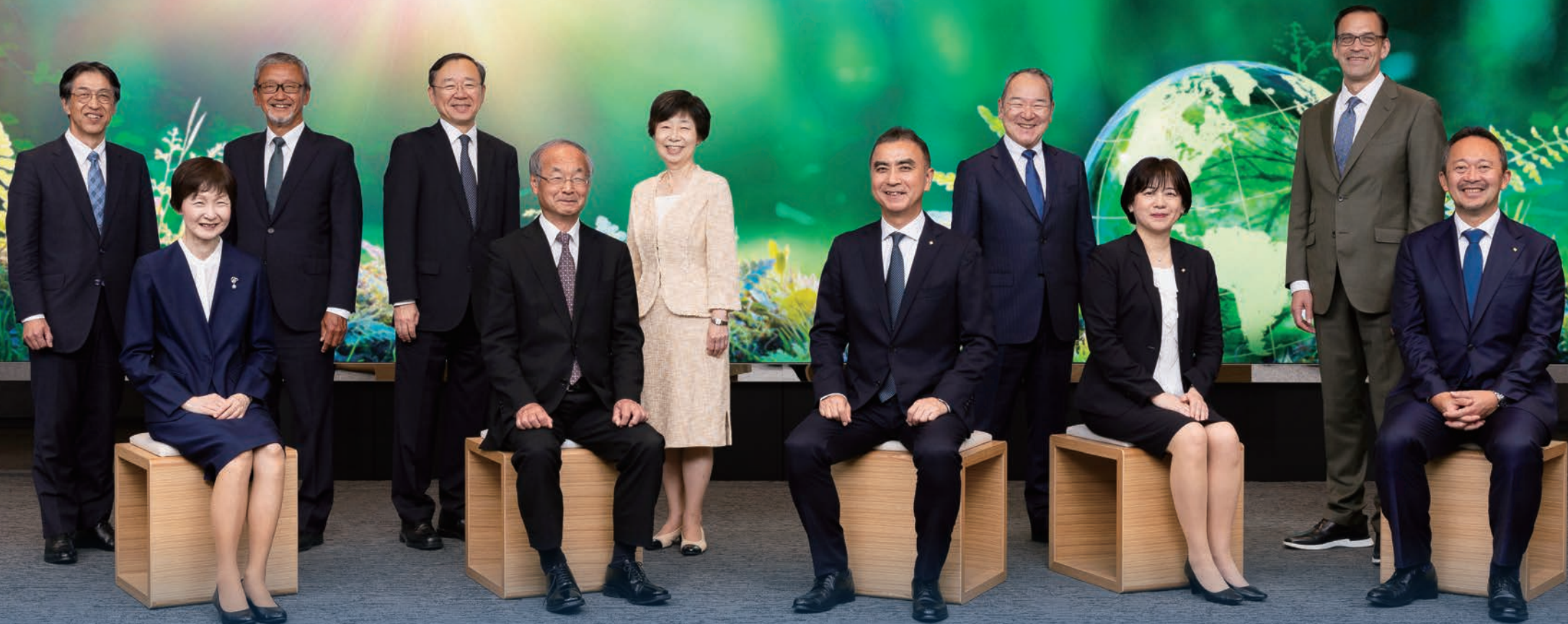
# 5

## コーポレートガバナンス

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 47 | ガバナンスへの想い   | 56 | 報酬委員会/役員報酬                                    |
| 48 | コーポレートガバナンスに関する<br>基本的な考え方/<br>指名委員会等設置会社への移行<br>(コーポレートガバナンスの継続的な強化) | 58 | 政策保有株式  |
| 49 | 新たなコーポレートガバナンス体制  | 58 | サステナビリティに関する<br>ガバナンス <b>TCFD</b> <b>TNFD</b> |
| 50 | 取締役会  | 59 | 内部統制・コンプライアンス・<br>リスクマネジメント                   |
| 55 | 指名委員会/監査委員会   | 60 | 執行役   |



## ガバナンスへの想い



**丸山 寿**  
社外取締役

対話による透明性とアカウンタビリティの確保と迅速果敢な意思決定を支えるガバナンス強化に努めます。

**小野 傑**  
社外取締役

新たなガバナンスはさらなる変革の契機であり、監督にとどまらず、変革を促す役割も果たしたい。

**大澤 真**  
社外取締役

ガバナンスのさらなる進化を促し、持続的な価値創造と社会的課題の解決に貢献します。

**浦野 邦子**  
社外取締役

社会(ステークホルダー)からの期待を感じ取る力と、自ら変革していく熱意で次の一歩につなげよう。

**五嶋 祐治朗**  
社外取締役

お客様との信頼関係をYOKOGAWAの強みとし、接点となる現場重視のガバナンスの監督、強化に努めます。

**平野 拓也**  
社外取締役

多様性と透明性を持つグローバル企業として、決断力を持って企業価値を高めるように貢献します。

**高山 靖子**  
社外取締役

戦略遂行とリスク対応の実効性を高めるべく、迅速性と柔軟性の観点から監督と監査に臨みます。

**内田 章**  
社外取締役

成長に向けて「攻め」のガバナンスにも注力し、中長期的な企業価値向上に貢献します。

**奈良 寿**  
取締役 代表執行役社長

取締役かつ執行の代表として、執行役を監督・牽引し、スピード感を持って企業価値を向上させていきます。

**中嶋 倫子**  
取締役 執行役

執行と監督の間の健全な緊張感を大切に、YOKOGAWAの持続的な成長を実現していきたい。

**吉川 光**  
取締役

適時適切な取締役会への情報提供、迅速果敢な意思決定を執行に促すこと。これらを通じて企業価値の向上に貢献してまいります。





## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、グループ全体に適用される企業理念とYOKOGAWAグループ企業行動規範を定め、すべてのステークホルダーとの適切な関係を保ち、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。また、「企業は社会の公器である」との考えのもと、健全で持続的な成長により、株主、お客様、取引先、社会、社員等すべてのステークホルダーからの信頼に応えていくことを企業経営の基本的使命と位置付けます。さらに、環境や社会に関わる課題の解決そのものが当社グループの存在意義であると考え、「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」というYokogawa's Purposeを定め、企業トップ自らが強い信念を持ち、リーダーシップを発揮してサステナビリティに配慮した経営を進めていきます。

当社グループは、会社が健全かつ持続的に成長し、企業価値の最大化を実現するためには、コンプライアンスの徹底、リスクの適切な管理、株主をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話のための情報開示等が重要と考えています。

こうした考え方からコーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組む基本方針としてYOKOGAWAコーポレートガバナンス・ガイドライン<sup>①</sup>を制定し、公開しています。

## 指名委員会等設置会社への移行(コーポレートガバナンスの継続的な強化)

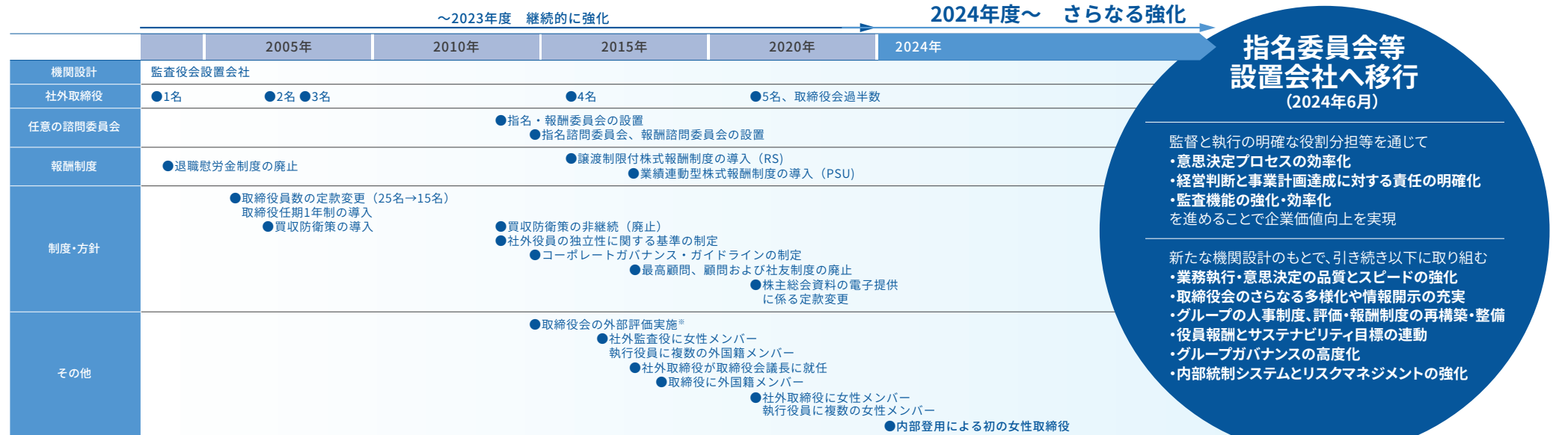
当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、これまで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定ならびに実効性の高い経営の監督の実現を目的として、任意の指名・報酬諮問委員会の設置や取締役会の実効性評価をもとにした取締役会の機能強化に取り組むとともに、過半数を社外取締役としながら、当社が必要と考えるスキルマトリックスに基づき、多様性も考慮したバランスの取れた取締役会構成を実現するなど、コーポレートガバナンスの強化に取り組んできました。

当社にとっての最適なコーポレートガバナンス体制の構築は重要課題の1つであり、これについて指名諮問委員会、取締役会での議論を重ねてきました。その結果、さらなるコーポレートガバナンスの強化と中長期的な企業価値の向上を目指し、2024年6月18日開催の第148回定時株主総会において、定款変更議案が承認されたことに伴い、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。

この移行に伴い、監督機能を担う取締役会は、中長期の事業方針の決定とそれに基づく業務執行の監督、助言等に集中することで、変化の激しい環境下で迅速な対応が求められる執行の取り組みを促すことができると考えています。また、法定の三委員会を通じて執行役の任免・報酬の決定および業務執行の監査を行うことで、これまで以上に監督機能を強化できるものと考えています。

一方、業務執行を担当する執行役は、個別の事業および業務執行に関する意思決定を担い、結果責任を負う体制とするとともに、執行役が取締役と同じ会社法上の地位であることを認識したうえで、取締役会との間で適切な緊張関係・信頼関係を構築していきます。監督と業務執行それぞれの役割を果たすことにより、連携・協力して業務執行・意思決定の品質およびスピードを強化し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

### コーポレートガバナンスの変遷

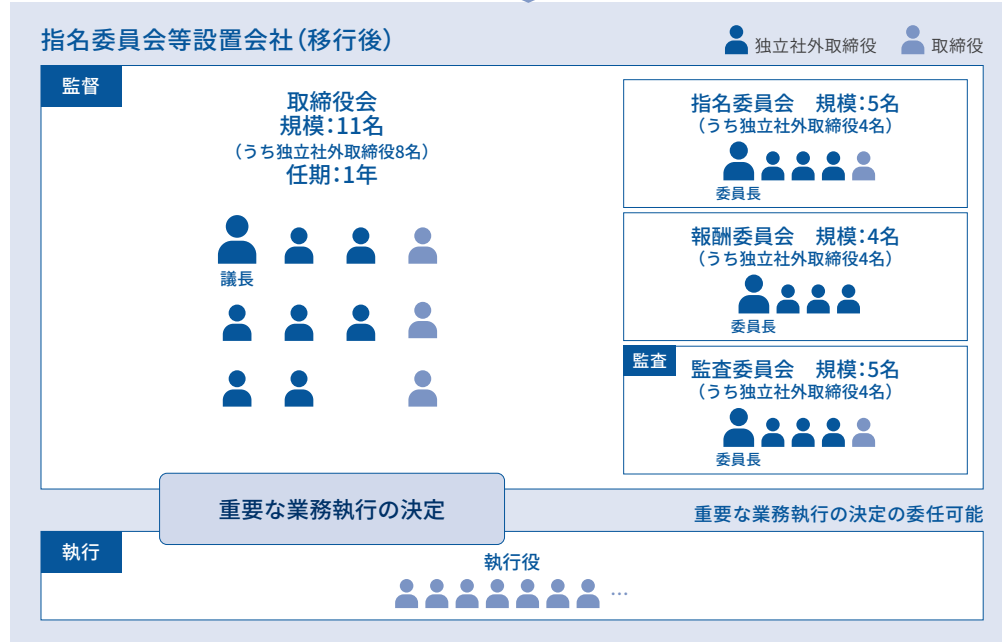


\*3年に1回、その他の年度は自己評価



## 新たなコーポレートガバナンス体制

### 指名委員会等設置会社へ移行の概要

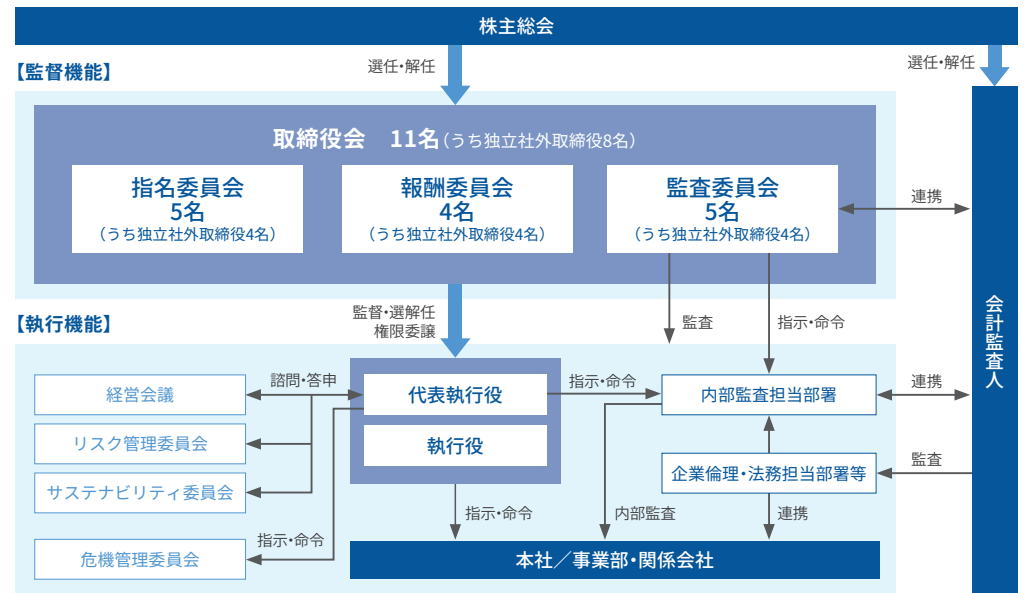


### 指名委員会等設置会社へ移行後のコーポレートガバナンス体制のポイント

監督と業務執行それぞれの役割を果たすことにより、連携・協力して業務執行・意思決定の品質およびスピードを強化し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

- ① 監督機能を担う取締役会は、中長期の事業方針の決定とそれに基づく業務執行の監督、助言等に集中することで、変化の激しい環境下で迅速な対応が求められる執行の取り組みを促す
- ② 法定の三委員会を通じて執行役の任免・報酬の決定および業務執行の監査を行うことで、これまで以上に監督機能を強化
- ③ 業務執行を担当する執行役は、個別の事業および業務執行に関する意思決定を担い、結果責任を負う体制とするとともに、執行役が取締役と同じ会社法上の地位であることを認識したうえで、取締役会との間で適切な緊張関係・信頼関係を構築

### コーポレートガバナンス体制 (2024年6月現在)



コーポレートガバナンスの具体的な詳細な内容については、[当社ウェブサイト](#)をご覧ください。



## 取締役会

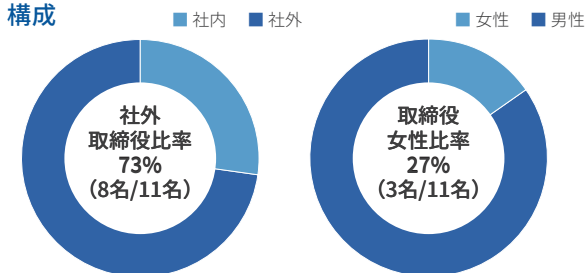
### 取締役会の役割

株主からの委託を受け、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

その実現に向け、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置づけ、収益力および資本効率の改善を図るとともに、企業戦略等の大きな方向性を示します。経営判断と業務執行の迅速化のため、業務執行の意思決定については執行役に大幅に権限委譲し、執行役による職務執行の監督を行うとともに、業務執行における内部統制システムの基本方針を定め、その体制構築・運用について監視・監督します。

取締役会議長は、執行と監督の分離を図るため、原則として独立社外取締役が務め、取締役会が各メンバーの知見・経験に基づいた自由闊達でオープンかつ建設的な議論を交わすことができる場になるような議題設定と議事進行に努めています。

### 構成



### 議長メッセージ



取締役会議長  
内田 章

#### 新たな機関設計のもと、さらなる企業価値向上を

当社は2024年6月の定時株主総会で指名委員会等設置会社への移行が承認され、新たな機関設計のもとで持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指していきます。

今回の機関設計変更は、経営における監督と業務執行の機能・役割を明確に分離し、監督機能の強化と業務執行のスピードアップを図ることが目的です。当社はこれまで監査役会設置会社でしたが、すでに取締役会の過半数を社外取締役が占め、指名・報酬の両諮問委員会も過半数が社外取締役で、かつ委員長が社外という構成になっており、執行から独立した形で監督ができる体制になっていました。ただし、重要な業務執行については取締役会で決議をする必要があるため、決定までのプロセスが長くなることや、議案の審議において業務執行に関する詳細な部分にまで議論が及んでしまうことがありました。また、非業務執行の立場にある社外取締役が過半数を占めている取締役会で、業務執行の決定を行うこと自体が望ましい形なのだろうかといった問題もありました。今回の指名委員会等設置会社への移行により、重要な業務執行の決定を執行役に委任することで監督と業務執行の分離がなされ、これらの問題が解決されることになります。

こうしたことから当社は指名委員会等設置会社への移行に合わせて、執行側に大幅な権限委譲を行いました。委譲された権限を有効に活用し、成長機会をタイムリーに捉えスピード感を持って業務を遂行することを執行側に期待しています。また、執行役は法定で定められた役員として結果に対する責任意識を今まで以上に強く持つ必要があります。さらに、しっかりとした成果を出すために業務執行の質の向上も必要です。そのため今回の機関設計変更を機に、執行側には執行役の意識改革とともに、経営会議のあり方や案件審議の進め方など経営の仕組みの改善にも取り組んでいただいています。

一方、取締役会は従来にも増して、経営の大きな方向性や中長期の経営戦略、重要な経営課題の審議に注力し、議論を深化させる責任を果たさなければならないと考えています。同時に監督機能を強化して、執行側の戦略遂行や成果の発揮状況を客観的かつ公平に評価する役割も果たしていきます。その結果を踏まえて、最適な執行チームを編成することも重要な責務だと考えます。

また、取締役会の監督機能にはもう1つ重要な役割があると考えています。執行側の背中を押すこと、所謂「攻めのガバナンス」です。当社は成長投資枠を使い切れていない、長期にわたって売上が十分に伸びていないという課題があり、取締役会として適切なリスクテイクを促すことも重要な役割であると認識しています。

2024年度は新たな中期経営計画「Growth for Sustainability 2028 (GS2028)」の初年度です。当社は2023年度に前年度比大幅な増収増益を達成し、前中期経営計画の経営目標を、円安による影響を除いてもおおむね達成することができました。しかし、それでもまだグローバルな競合企業に比べて事業規模や収益力の面で劣後した状態にあります。世界市場で競争に勝ち残っていくためには、GS2028の着実な実行によって、事業拡大と収益性向上の両方を実現する必要があります。取締役会は成長戦略の実行状況や経営・事業基盤の強化などGS2028における重要課題の遂行状況をモニタリングし、それらから浮かび上がった経営課題の審議に注力するつもりです。また、機関設計変更により業務執行のスピードアップや質の向上がなされているかについてもモニタリングする必要があると考えています。

取締役会での議論を深化させ、モニタリングを適切に行うためには、執行側とのコミュニケーションを強化することも重要です。そのためにオフサイトミーティングを適宜開催し意見交換や情報共有を行う予定です。その他にも経営会議への陪席、議案の事前説明での質疑、事業所訪問などでの経営幹部との懇談等もコミュニケーションの強化に役立つと考えています。

取締役会と法定三委員会との情報共有、一体となった運営も重要なテーマです。特に代表執行役をはじめとする役員のサクセッションプランについては、指名委員会での審議を充実させるとともに、取締役会への陪席により候補者の観察機会を増やすなどして、適切な判断ができるように運営していきます。

当社は、営んでいる事業がサステナビリティと直結しており、事業を通じて社会的課題の解決に貢献できる会社です。こうした事業を拡大していくことによって、持続的に成長し中長期的に企業価値の向上を図ることができると考えています。新たな機関設計のもと、取締役会は執行側とともにこの共通の目標に向かって、協力と牽制のバランスを取りながら役割・責任を果たしてまいります。



取締役

取締役



奈良 寿  
取締役  
代表執行役社長  
指名委員会委員

1985年4月 当社 入社  
2001年10月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 副社長  
2003年10月 Yokogawa (Thailand) Ltd. 社長  
2010年4月 当社 常務執行役員  
2011年6月 取締役 常務執行役員  
ソリューション営業統括本部長  
2013年4月 取締役  
横河ソリューションサービス(株)代表取締役社長  
2017年4月 当社 取締役 専務執行役員  
2019年4月 代表取締役社長  
2024年6月 取締役 代表執行役社長



吉川 光  
取締役  
監査委員会委員

1989年4月 当社 入社  
2011年4月 経営管理本部 広報・IR部長  
2012年4月 コーポレート本部 経営企画室長  
2016年4月 マーケティング本部 事業企画室長  
2017年5月 Yokogawa America do Sul S.A.S. 社長  
2020年4月 当社 執行役員 経営監査・品質保証本部長  
2022年4月 執行役員 経営監査・QHSE本部長  
2024年4月 内部監査室  
2024年6月 取締役



中嶋 倫子  
取締役  
執行役員

1994年4月 当社 入社  
1994年4月 経理財務本部 予算管理部長  
2014年4月 経理財務本部 財務部長  
2016年4月 経理財務本部 財務部長  
2018年4月 経営管理本部 経理財務センター長  
2021年4月 執行役員 経理財務本部長  
2024年6月 取締役 執行役員 経理財務本部長



内田 章  
社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

1975年4月 東レ(株) 入社  
1996年6月 トーレ・インダストリーズ (アメリカ) 社  
Executive Vice President  
2000年6月 東レ(株) 経営企画第1室主幹 兼 広報室主幹  
2004年6月 同社 経営企画室参事 兼 IR室参事  
2005年6月 同社 取締役 財務経理部門長  
トーレ・ホールディング (U.S.A.) 社 社長  
2009年6月 同社 常務取締役 財務経理部門長  
トーレ・ホールディング (U.S.A.) 社 社長  
2012年6月 同社 常務取締役 C S R 全般統括、  
総務・法務部門・IR室・広報室・宣伝室統括、  
東京事業部長  
2016年6月 同社 顧問 (2019年3月退任)  
2019年6月 当社 取締役



浦野 邦子  
社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員

1979年4月 ㈱小松製作所 (コマツ) 入社  
2005年4月 同社 生産本部物流企画部長  
2010年4月 同社 コーポレートコミュニケーション部長  
2011年4月 同社 執行役員  
コーポレートコミュニケーション部長  
2014年4月 同社 執行役員 人事部長  
2016年4月 同社 常務執行役員 人事部長  
2018年6月 同社 取締役 兼 常務執行役員  
2021年4月 同社 取締役  
2021年6月 当社 取締役  
2021年7月 ㈱小松製作所 (コマツ) 顧問  
(2024年6月退任)



平野 拓也  
社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員長

1995年12月 兼松(株) 米国法人 入社  
1998年2月 Hyperion Solutions Corporation (現 Oracle Corporation) 入社  
2001年2月 ハイペリオン(株) 日本法人 社長  
2005年8月 日本マイクロソフト(株) ビジネス&マーケティング部門 シニアディレクター  
2006年2月 同社 執行役員 エンタープライズサービス担当  
2008年3月 同社 執行役員常務  
エンタープライズビジネス担当  
2011年9月 Microsoft Central and Eastern Europe, General Manager, Multi-country  
2014年7月 日本マイクロソフト(株) 執行役員常務  
マーケティング&オペレーション担当  
2015年3月 同社 代表執行役 副社長  
2015年7月 同社 代表取締役社長 (2019年8月退任)  
2019年9月 Microsoft Corporation, Vice President, Global Service Partner Business (2022年9月退任)  
2022年6月 当社 取締役

社外取締役



五嶋 祐治朗  
社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

1980年4月 日本触媒化学工業(株) (現 ㈱日本触媒) 入社  
2011年4月 同社 生産本部副本部長 兼 生産技術部長  
2012年4月 同社 川崎製造所長 (理事)  
2012年6月 同社 執行役員 川崎製造所長  
2015年6月 同社 取締役常務執行役員  
生産・技術部門管掌  
2017年4月 同社 代表取締役社長  
2022年6月 同社 取締役会長  
2023年6月 同社 相談役  
当社 取締役



高山 靖子  
社外取締役  
筆頭社外取締役  
監査委員会委員

1980年4月 ㈱資生堂 入社  
2005年4月 同社 お客さまセンターWeb推進室長  
2006年4月 同社 お客さまセンター所長  
2008年10月 同社 コンシューマーリレーション部長  
2009年4月 同社 お客さま・社会リレーション部長  
2010年4月 同社 CSR部長  
2011年6月 同社 常勤監査役  
2015年6月 同社 顧問 (2017年6月退任)  
2017年6月 当社 監査役  
2024年6月 当社 取締役



大澤 真  
社外取締役  
監査委員会委員

1981年4月 日本銀行 入行  
1990年5月 国際通貨基金アジア局出向  
1997年6月 日本銀行 ロンドン事務所次長  
1999年6月 同行 金融市場局金融市場課長  
2003年6月 同行 那覇支店長  
2006年6月 プライズワーターハウスクーパーズ 入社  
同社 パートナー(事業再生・金融・ファミリー  
ビジネス・ヘルスケア、ホスピタリティ担当)  
2012年2月 ㈱フィーマ 代表取締役  
2018年6月 当社 監査役  
2024年6月 当社 取締役



小野 傑  
社外取締役  
監査委員会委員

1978年4月 東京弁護士会登録  
1983年6月 ニューヨーク州弁護士資格取得  
1984年2月 西村眞田法律事務所(現西村あさひ法律事務所・  
外国法共同事業) パートナー  
1985年7月 西村あさひ法律事務所(現西村あさひ法律事務所・  
外国法共同事業) パートナー  
2007年6月 有限責任中間法人流動化・証券化協議会  
(現一般社団法人流動化・証券化協議会)  
専務理事 (現 理事長)  
2009年4月 東京大学 客員教授 (2024年3月退任)  
2020年6月 当社 監査役  
2021年12月 西村あさひ法律事務所  
(現西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)  
オブカウンセル (2023年12月退任)  
2024年1月 小野総合法律事務所 代表パートナー  
西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 顧問  
2024年6月 当社 取締役



丸山 寿  
社外取締役  
監査委員会委員長

1983年4月 日立化成工業(株) (現 ㈱レゾナック) 入社  
2003年4月 同社 社長室長 兼 法務・IR担当部長  
2011年4月 同社 執行役員 CSR統括部副統括部長  
兼 財務センター長  
2015年4月 同社 執行役員常務  
2016年4月 同社 代表執行役 執行役社長  
2016年6月 同社 取締役 兼 代表執行役 執行役社長  
昭和電工(現 ㈱レゾナック・ホールディングス)  
取締役 兼 昭和電工マテリアルズ(株) (現 ㈱レ  
ゾナック) 代表取締役会長  
2022年1月 ㈱レゾナック・ホールディングス 取締役  
(2023年3月退任)  
2024年6月 当社 取締役



## 新任役員メッセージ

取締役  
監査委員会 委員

吉川 光

指名委員会等設置会社に移行したYOKOGAWAの取締役常勤監査委員に選任されたことを大変光栄に思うと同時に重責を感じております。

このガバナンス体制移行の目的は、取締役会の監督機能を強化し、執行役の業務執行スピードをアップさせることで、企業価値を最大化することです。

取締役会の監督機能強化では、監査委員会における唯一の社内出身の常勤監査委員として、社外の監査委員に対し適時適切な情報提供を行うことで監督機能を強化してまいります。また、執行役に対し迅速かつ果敢な決断をするための助言を行うことで、業務執行のスピードアップにも貢献していく所存です。

この目標達成のためには、社内外のステークホルダーとの積極的なコミュニケーションによる信頼関係の構築も大変重要だと考えています。

これらの活動を通じて、YOKOGAWAのさらなる価値向上に貢献してまいります。

取締役 執行役  
経理財務本部長

中嶋 倫子

指名委員会等設置会社へ移行しガバナンス体制が変わるこのタイミングでの取締役就任に責任の重さを感じています。

取締役会には監督機能の強化が求められますが、その役割の本質は「株主や取引先を含む幅広いステークホルダーの利益を守ること」、「企業のサステナビリティ、すなわち継続的な成長と安定を確保すること」、それを支えるための「公正で透明性を持ったガバナンスを確保すること」であると理解しています。

執行サイドに対する客観的な視点も求められるなか、執行役経理財務本部長を兼務する取締役として、IR活動の場面で直接お聞きする株主の皆様や資本市場からの声、そして、経営数字を通して一定の客観性をもってYOKOGAWAのビジネスに向き合ってきた経験を、取締役会機能の強化に生かすことができたいと思います。

役割の本質を忘れずに、さまざまなステークホルダーの視点、長期的な視点を常に意識しながら、取締役としての職務を果たしていきます。

社外取締役  
監査委員会 委員長

丸山 寿

かつてないスピードで経営環境が激しく変化する中、企業には、透明性とアカウンタビリティを伴った大胆な経営変革と地球環境・社会への貢献が強く求められています。この要請に応え、YOKOGAWAは、迅速な意思決定と一段のガバナンス強化のもとに飛躍的成長を遂げるため、指名委員会等設置会社に移行しました。

重大な転換期に社外取締役を拝命し、光栄に思うと同時にその重責に身が引き締まる思いです。私は長年機能性化学品製造会社に身を置き、事業のグローバル化や事業再編等を推進する一方、企業不祥事の撲滅、再発防止に尽力する中で、ステークホルダーとの誠実なコミュニケーションと柔軟かつ機動力ある経営の重要性を学びました。

何事にも真摯に向き合う良き企業文化のもと、多くの方々との対話と迅速果敢な意思決定の実行、支援を通して指名委員会等設置会社の長所を発現させ、YOKOGAWAのさらなる企業価値向上に微力を尽くしてまいります。



## 取締役会の構成、役割、役員が有する主な専門性・経験(スキルマトリックス)

	氏名	在任年数 2024年 6月末現在	就任委員			専門性・経験								
			指名委員会 5名	報酬委員会 4名	監査委員会 5名	企業経営	国際性 グローバル 経験	財務・会計	技術・開発	IT・デジタル	営業・ マーケティング	人事 人財開発	法務 リスク管理	サステナ ビリティ ESG
取締役	奈良 寿	代表執行役社長	13年	●			●	●					●	
	吉川 光	非執行	—			●		●	●				●	
	中嶋 倫子	執行役 経理財務本部長	—			●		●						
社外取締役	内田 章	取締役会議長 社外 独立	5年	●	●			●	●					●
	浦野 邦子	指名委員会委員長 社外 独立	3年	◎ <sup>*2</sup>	●							●		●
	平野 拓也	報酬委員会委員長 社外 独立	2年	●	◎ <sup>*2</sup>			●		●	●			
	五嶋 祐治朗	社外 独立	1年	●	●			●		●				●
	高山 靖子	筆頭社外取締役 社外 独立	7年 <sup>*1</sup>			●						●		●
	大澤 真	社外 独立	6年 <sup>*1</sup>			●		●	●					
	小野 傑	社外 独立	4年 <sup>*1</sup>			●		●				●		●
	丸山 寿	監査委員会委員長 社外 独立	—			◎ <sup>*2</sup>	●		●				●	

※1 社外監査役在任年数 ※2 ◎は委員長

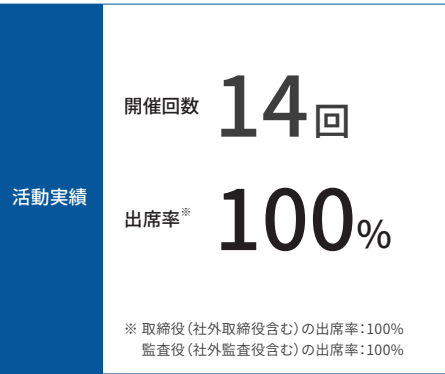
企業経営	エネルギー産業の構造変化やデジタル技術革新の進展など事業環境が大きく変化中、長期経営構想および中期経営計画GS2028で目指す姿への変革を成し遂げていくためには、大手企業の本社トップとして変革を牽引するなど、企業経営全般への豊富な経験と知見が必要
国際性 グローバル経験	グローバルに事業を展開（海外売上高比率：約70%、海外従業員比率：約65%）する当社の中長期の成長戦略の策定・実行とグローバル経営の適切な監督には、グローバルビジネスや海外の文化・環境への豊富な経験と知見が必要
財務・会計	当社の持続的な成長を支える強固な財務基盤の構築と、M&Aやアライアンスを含む攻めの成長投資の推進および適正な株主還元等を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな経験と知見が必要
技術・開発	新たな技術を取り入れた革新的ソリューションによる成長の実現に向けて、当社の強みである計測・制御・情報分野の技術と開発力をさらに進化・発展させていくためには、イノベーションの実現や技術・開発・品質・環境分野での確かな経験と知見が必要
IT・デジタル	「統合化」「自律化」「デジタル化」による新たなソリューションの実現、OT/ITコンバージェンスや複数のシステムをつなぐSystem of Systemsによる新たな価値創出には、高度なIT・デジタル技術を活用した事業運営やビジネスモデル変革の豊富な経験と知見が必要
営業・マーケティング	革新的なソリューションによるお客様の真の課題解決を通じた成長実現には、市場ニーズを捉えたビジネスモデル変革や新しいソリューションの企画・開発と、受注・売上拡大戦略が不可欠であり、営業・マーケティング分野での豊富な経験と知見が必要
人事 人財開発	人的資本経営の重要性が増す中、当社の中長期で目指す姿への変革には、経営戦略に連動した、経営人財、DX人財やコンサルタント人財などの確保・育成と活用などの人財戦略の策定・実行が重要であり、人事・人財開発分野での確かな経験と知見が必要
法務 リスク管理	持続的な企業価値向上の実現には、激しく変化する事業環境の中で多様化すると同時に目まぐるしく変化するリスク要因に的確かつ迅速に対処できるリスクマネジメントが必要であり、リスク管理やコンプライアンス、法律の分野の確かな経験と知見が必要
サステナビリティ ESG	「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」とのYokogawa's Purposeのもと、持続的に企業価値を向上していくためには、ESG視点の経営による成長と社会価値・環境価値創出の両立が必要であり、サステナビリティ・ESG分野の豊富な経験と知見が必要

当社の「社外役員の独立性に関する基準」については、[当社ウェブサイト](#)をご覧ください。



## 2023年度の取締役会活動実績

※2023年度は監査役会設置会社としての活動実績です。



重点 審議項目	<p><b>中長期での成長戦略と重要な経営課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AG2023の達成状況と継続して取り組む課題</li> <li>中長期での成長戦略と重要な経営課題(次期中期経営計画の策定を含む)</li> <li>中長期での全社の収益性向上への取り組み</li> <li>人的資本経営への取り組み</li> <li>経営基盤の変革プロジェクトの進捗、成果、今後の取り組み課題</li> </ul>	<p><b>サステナビリティ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年に目指すサステナビリティ指標・目標の設定方針</li> <li>マテリアリティ分析の再実施に基づく当社グループの貢献分野、社会・環境への貢献と自社成長戦略の一体化ストーリー</li> <li>人的資本経営、社内外とのコミュニケーションやサステナビリティに関する情報開示</li> </ul>
	<p><b>ガバナンスのあり方</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会等設置会社への移行を定時株主総会に諮ることを決定</li> <li>リスク管理、内部監査、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の活動状況についての取締役会での情報共有の強化</li> </ul>	

## 取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役の評価に基づき取締役会の強みと実効性をさらに高めるための課題を明らかにし、当該課題に取り組む上で重視すべき点を明確にするため分析・評価を行うこととしています。評価に当たっては、第三者評価機関を適宜活用しています。

## 2023年度取締役会評価結果の概要

※2023年度においては、監査役会設置会社としての取締役会を評価しています。

取締役会評価の結果、取締役会はオープンで高い実効性が確保されていると評価されました。また、経営に関する適切な目標・指標設定の仕組みの整備やリスクテイクを促す機能の発揮が重要であることが確認されました。

## ● 取締役会の役割・規模・構成

- 当社グループは変化の激しい事業環境の中、継続的に価値創出する企業への変革に取り組んでおり、取締役会は、中長期的な経営の方向付け、各ステークホルダー視点での執行の監督および支援がその重要な役割・機能であるとの認識のもと、適切にその役割を發揮しています。また、議長、取締役はそれぞれその役割を適切に果たしており、監査役も取締役会の実効性向上に貢献しています。
- 取締役会の規模、社外取締役と社内取締役の割合およびメンバーの多様性は適切と認識されている一方、国際性、ジェンダーのさらなる多様性の強化が望ましいと考えられています。また、グローバルな視点でベストプラクティスを協議できる体制の整備が必要との意見もありました。

## ● 取締役会の運営

- 開催頻度および所要時間は適切であり、オープンで建設的な議論がなされていることが確認されました。議題設定についてはさらに重要経営課題に焦点を絞っていくべきと考えられています。
- 中期経営計画・長期経営構想に対して多角的な知見や観点からその策定・実行に貢献しており、人財の確保と変革、事業拡大、収益性の改善が課題と認識しており、その進捗や成果の確認を強化すべきであると考えられています。

## ● 今後の改善に向けた取り組み

上記、取締役会評価結果を踏まえ、当社グループの変革をさらに加速させるために、以下の取り組みにより一段高い監督機能の実現を通じて実効性の向上に努めます。

## ● 指名委員会等設置会社としてのガバナンス体制の整備

当社は、取締役会等で最適な機関設計や意思決定プロセスについて検討を行い、指名委員会等設置会社へ移行しました。指名委員会等設置会社として、経営の監督と執行を明確に分離し、業務執行および意思決定の質とスピードをより一層高めることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

## ● 中長期経営戦略の議論の深化

2023年度は、取締役会と執行側で中期経営計画の振り返りを行うとともに、新中期経営計画の策定について議論を行い、取締役会で決議しました。2024年度は、新中期経営計画と指名委員会等設置会社への移行を踏まえた、中長期的に重要な経営課題を議題に選定していきます。中でも、取締役会評価や社外取締役ミーティングで挙げられた取締役会で議論すべき重要な経営課題について議題として取り上げていきます。また、その議論を深化させるため、執行側とのコミュニケーションをより一層強化していくことも行っていきます。

## ● モニタリング機能の強化

取締役会は、指名委員会等設置会社への移行に伴い、執行側に大幅な権限委譲を行うことで、執行の質が確保されているかとともに、スピードアップがなされているかを確認していきます。また、指名委員会等設置会社として適切なガバナンス体制の整備を行うとともに、その整備状況の確認を行っていきます。法定の三委員会についても柔軟な運営を行いつつ、その運営を軌道に乗せていきます。



## 指名委員会

### 指名委員会の役割

指名委員会は、取締役および執行役に求める人財像（資質、実績等）やその選定プロセスが、当社グループの継続的発展およびコーポレートガバナンス上、全てのステークホルダーの視点で最適なものとなるよう、選再任・解任基準とその選定手続を定め、当該基準や手続に基づき、審議を行います。指名委員会では、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の決定
- (2) 代表執行役および執行役の役員選任および解任または解職に関して取締役会において審議する議案の内容
- (3) 前各号を委員会において決議するために必要な基本方針、規則ならびに手続等の制定、変更および廃止
- (4) その他、第(1)号および第(2)号の候補者の選任および解任または解職に関して、委員会が必要と認めた事項

### サクセッションプラン

#### 代表執行役社長の評価

当社は、指名委員会において、業績等の定量性を持たせた基本評価基準も用いて、代表執行役社長の評価を毎年実施しています。経営者としての総合的な監督能力、業務執行能力を確認し、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選再任および解任の適正性を確保しています。また、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして本人へのフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。

#### 代表執行役社長のサクセッションプラン

当社は、代表執行役社長のサクセッションプランに関する事項等を、独立社外取締役が過半を占める指名委員会において審議、決定しています。また、次期代表執行役社長を選定する上で必要な要件および選定プロセスを定め、必要に応じて見直しを実施しています。選定した将来の候補者については、育成計画を作成し、必要な教育および適切なアサインメントを行っています。

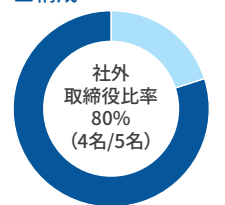
## 監査委員会

### 監査委員会の役割

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、かつ、取締役および執行役の職務の執行を監査する法定の機関として、付加価値の高い監査、妥当性監査を行います。また、取締役会に対して定期的に監査報告を行うほか、監査結果をふまえ、代表執行役社長等に対し提言を行います。主に以下に掲げる職務を行います。

- (1) 取締役および執行役の職務執行の監査と監査報告の作成
- (2) 内部統制システムに関する取締役会決議の内容ならびに執行役による内部統制システムの構築・運用状況の監査
- (3) リスク管理体制の構築・運用状況の監査
- (4) 会計監査人の監査の方法および監査の結果の相当性の監査

#### ■ 構成



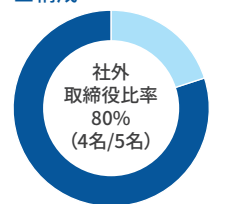
取締役 奈良 寿  
社外取締役 内田 章  
社外取締役 浦野 邦子◎  
社外取締役 平野 拓也  
社外取締役 五嶋 祐治朗  
※◎は委員長

#### ■ 2023年度の活動実績

※監査役会設置会社として指名諮問委員会を開催

開催回数	14回
出席率	99%
審議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のあり方や今後目指すべき方向性と取締役会構成</li> <li>最適な意思決定プロセスや機関設計</li> <li>代表取締役社長の評価および再任</li> <li>2024年度の執行役員体制</li> <li>2024年6月の定時株主総会に提案する取締役候補者の答申案</li> <li>指名委員会等設置会社への移行後の取締役会に提案する法定三委員会の委員および委員長の候補者、ならびに執行役候補者</li> <li>CEOサクセッションプランの実行状況の確認と今後の育成計画等</li> </ul>

#### ■ 構成



取締役 吉川 光  
社外取締役 高山 靖子  
社外取締役 大澤 真  
社外取締役 小野 傑  
社外取締役 丸山 寿◎  
※◎は委員長

#### ■ 2023年度の活動実績

※監査役会設置会社として監査役会を開催

開催回数	16回
出席率	100%
重点監査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画AG2023の進捗状況</li> <li>YOKOGAWAグループの内部統制システムの構築・運用</li> </ul>
監査活動実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>YOKOGAWAグループ子会社に対する監査</li> <li>重要会議の参加および重要書類の閲覧を通じての業務執行の監査</li> <li>取締役、執行役員およびその他の重要な使用人からのヒアリングを通じての監査</li> <li>会計監査人および内部監査担当部署との連携</li> <li>社外取締役との連携、グループ常勤監査役との連携</li> <li>機関設計変更に向けた対応と準備</li> </ul>





## 報酬委員会

### 報酬委員会の役割

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬制度と報酬が当社グループの発展のために適切な挑戦を促し、優秀な人財を採用・維持し、全てのステークホルダーの視点で適切なものとなるよう、定められた基準、手続きに基づき審議を行い、決定します。報酬委員会では、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 取締役および執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針
- (2) 取締役および執行役個人別の報酬等の内容および基準
- (3) 前各号を報酬委員会において決議するために必要な基本方針、規則ならびに手続等の制定、変更および廃止
- (4) その他、前各号について、報酬委員会が必要と認めた事項

## 役員報酬

### 基本方針

取締役および執行役の報酬等の基本方針は、以下のとおりとしています。

- (a) 持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- (b) 中長期経営戦略を反映した制度であり、中長期経営目標達成を強く動機付けるものであること
- (c) 短期志向への偏重を抑制する制度であること
- (d) 優秀な人財を確保・維持できる制度と金額であること
- (e) ステークホルダーに対して透明性、公正性及び合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

### 役員報酬等の決定方針

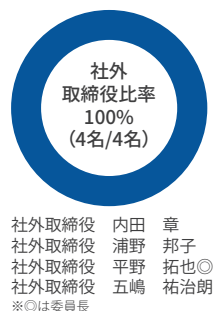
#### i) 取締役および執行役の報酬等

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬等の制度および決定方針を定め、これらに従って取締役および執行役個人別の報酬等の内容を決定します。

#### ii) 報酬委員会の構成

取締役会が選定する3名以上の取締役で構成し、その過半数を独立社外取締役とする。なお、委員長は、取締役会において独立社外取締役から選定する。

### ■ 構成



### ■ 2023年度の活動実績

※監査役会設置会社として報酬諮問委員会を開催

開催回数	8回
出席率	98%
審議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2023年7月支給の業績連動報酬額や2024年7月支給の業績連動報酬の業績指標と算定式</li> <li>・現在の役員報酬水準の妥当性を検証するためのベンチマーク企業との比較による役員報酬水準</li> <li>・中長期インセンティブ報酬としての株式報酬制度のあり方</li> </ul>

### 役員報酬の構成

取締役には固定報酬である基本報酬を支給します。これは、業務執行から独立した立場にある社外取締役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみ支給するという考え方であり、同様に非業務執行の取締役についても基本報酬のみ支給します。ただし、取締役を兼務する執行役には執行役としての報酬を適用します。

執行役の報酬は、(a) 固定報酬である基本報酬と(b) 業績連動報酬((b)-1 年次インセンティブと(b)-2 中長期インセンティブ)で構成されています。

役員報酬額の水準については、外部機関の調査結果に基づく国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。

役員別・職位別の報酬水準は、同業企業の50%ileを基準とし、環境変化に応じた柔軟な運用や優秀な経営人財を獲得・保持する観点から、おおむね25%ile~75%ileの範囲内で運用することとしています。

なお、海外で採用する人財の報酬については、その海外地域における役員報酬調査データに基づいて役位ごとの職責を考慮して報酬ベンチマーク分析を行い、個別に定めることがあります。

具体的な役員報酬構成は、役員区分に応じて以下のとおりとしています。

役員区分	(a) 基本報酬	(b) 業績連動報酬 ((b)-2に非金銭的報酬を含む)	
		(b)-1 年次インセンティブ	(b)-2 中長期インセンティブ
取締役	○	—	—
取締役兼務執行役	○	○	○
執行役	○	○	○



### (a)基本報酬

基本報酬は、月例の固定報酬とし、取締役および執行役としての役割と役位に応じて報酬委員会にて定められた基準に基づき金額を決定します。

### (b)業績連動報酬

業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上および中期的な企業価値向上に対する意識を高めるため、報酬委員会にて業績指標(KPI)を定め、目標値に対する達成度合いに応じて算出された額または数を支給します。

業績連動報酬の考え方は次のとおりです。

- (1) 全報酬に占める業績連動報酬の比率を高くする。
- (2) 役位が上位の者ほど業績連動報酬の全報酬に占める比率を高くする。
- (3) 株式報酬の全報酬に占める割合を同業または同規模の他社水準以上とする。

### (b)-1 年次インセンティブ

業績連動報酬のうち、年次インセンティブは、報酬委員会において単年度の全社業績評価と個人業績評価に基づき算定し、年1回支給します。支給額は、業績目標達成時を100%として、0%~200%の範囲で変動するように設計しています。

※業績目標を達成した場合の基本報酬と年次インセンティブの比率は、役位が上位の者ほど年次インセンティブの比率を高く設定し、代表執行役の1対0.75から役位が下がるにつれて下がり、全体の平均がおおむね1対0.5になるように設計しています。なお、この比率は業績目標の達成度合いによっては、1対0から1対1の間で変動する場合があります。

(イメージ図1)

基本報酬 1	年次インセンティブ 0.5 (0~1)
-----------	------------------------

### (b)-2 中長期インセンティブ

業績連動報酬のうち、中長期インセンティブについては、報酬委員会が定めた期間の当社の業績指標とサステナビリティ指標の達成度に応じて当社株式および金銭を支給する業績連動型株式報酬制度であるパフォーマンス・シェア・ユニット制度(以下「PSU制度」)を適用します。

中長期インセンティブにおける業績指標は、中期経営計画との連動を基本に考えており、企業価値および株主価値向上の両面において重要な指標であるとの考えから、投下資本利益率(連結財務ROIC)と1株当たり純利益(EPS)成長率とします。

サステナビリティ指標は、温暖化ガス総排出量(スコープ1,2)とエネルギー原単位使用量削減率からなる環境指標ならびに従業員エンゲージメントスコアで構成します。

報酬委員会が定めた期間において、報酬委員会があらかじめ設定した業績目標その他要件を前提とし、支給対象となる執行役の役位ごとに報酬委員会にて定めた株式報酬基準額を対象期間の直前1か月間の当社株式の終

値平均額で除した株数を割り当て、対象期間終了時に業績目標達成条件に応じて報酬委員会があらかじめ設定した係数(以下「支給率」)を乗じて、対象となる執行役ごとの中長期インセンティブによる個別報酬株式数を決定し、支給する株式数の60%相当は当社株式で、40%相当は交付取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所プライム市場における当社株式の普通取引の終値で計算した金額を金銭として支給します。支給率は業績目標の達成度合いに応じて0%から200%の範囲で変動するよう設計しています。

なお、PSU制度では、重大な不正会計または巨額損失が発生した場合、PSU制度に係る報酬額として支給した報酬の全部または一部を無償で返還請求できるクローバック条項を設定しています。

※ 中長期インセンティブの支給年度において、年次インセンティブ、中長期インセンティブそれぞれの業績目標を達成した場合の基本報酬との比率は、役位が上位の者ほど基本報酬に対する比率を高く設定し、代表執行役の1対0.75対0.375から役位が下がるにつれて下がり、全体の平均がおおむね1対0.5対0.25になるように設計しています。なお、この比率は年次インセンティブおよび中長期インセンティブそれぞれの業績目標の達成度合いによっては、1対0対0から1対1対0.5の間で変動する場合があります。ただし、中長期インセンティブの比率は株価により変動します。

(イメージ図2)

基本報酬 1	年次インセンティブ 0.5 (0~1)	中長期インセンティブ 0.25 (0~0.5)
-----------	------------------------	----------------------------

## 2024年3月期の取締役および監査役に対する報酬等

	報酬等の総額	基本報酬	業績連動報酬
取締役	4名 224百万円	80百万円	143百万円
社外取締役	6名 72百万円	72百万円	—
監査役	2名 48百万円	48百万円	—
社外監査役	3名 36百万円	36百万円	—

- (注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
2. 業績連動報酬は、年次インセンティブと中長期インセンティブにより構成されています。なお、当事業年度は、中期経営計画(AG2023)の最終年度となるため中長期インセンティブが確定します。
3. 役員退職慰労金制度については、2004年6月25日開催の第128回定時株主総会の日をもって廃止しました。

※2024年3月期の取締役および監査役に対する報酬等は、過年度の報酬制度に基づき決定しています。過年度の「役員報酬等の内容の決定に関する方針等」については、[コーポレートガバナンス報告書 P.13](#)をご覧ください。



## PSU制度の改定について

指名委員会等設置会社への移行に伴い、新たに設置された報酬委員会において、PSU制度の対象者を取締役（社外取締役を除きます。）から執行役に変更しました。また、中期経営計画GS2028において重視する経営指標の達成を後押しし、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めるために、毎事業年度開始後3ヵ月以内に開催される報酬委員会にて3事業年度後の業績目標等を審議の上決定し、その業績目標等の達成度合いに応じて当社株式および金銭が交付されるPSU制度に改定しました。

### (1)概要

執行役（以下「対象者」といいます。）に対し、対象者の執行役としての任期である各事業年度の開始日から当該事業年度の終了日までの期間（以下「対象期間」といいます。）における在任状況および対象期間を含み連続する3事業年度の期間（以下「業績評価期間」といいます。）における業績目標等の達成度に応じて、業績評価期間終了後に当社株式を交付するとともに金銭を支給します。

### (2)仕組み

対象期間の最初の事業年度開始後3ヵ月以内に開催される報酬委員会において、(a) 対象期間、(b) 役員別基準株式数、(c) 支給率、(d) 個別報酬株式数の算定方法及び(e) 役員調整比率等対象期間において当社の報酬委員会があらかじめ設定したその他の要件（以下、(e) の要件について総称して「**その他要件**」といいます。）を決定します。2024年度における(a) ないし(e) については、以下の通りです。

(a) 対象期間：1事業年度

(b) 役員別基準株式数 = 役員別株式報酬基準額 ÷ 基準株価<sup>※</sup>

<sup>※</sup>業績評価期間開始日の属する月の直前の月における1ヵ月間の東京証券取引所プライム市場における当社株式の終値の平均値

(c) 支給率

業績指標		構成比
(1)	業績評価期間（3年間）の連結財務ROIC（投下資本利益率）の平均	40%
(2)	業績評価期間（3年間）のEPS（1株当たり純利益）年平均成長率	40%
サステナビリティ指標		構成比
(3)	温室効果ガス排出量（Scope 1, 2）削減率	5%
	エネルギー使用量（売上原単位）削減	5%
(4)	従業員エンゲージメント	10%

(d) 個別報酬株式数 = 役員別基準株式数 × 支給率 × 在任期間比率<sup>(※1)</sup> × 役員調整比率<sup>(※2)</sup>

<sup>※1</sup>: 対象期間中に在任した合計月数 ÷ 対象期間の合計月数

<sup>※2</sup>: 役員変更があった場合、その役員に対応した個別報酬株式数を付与するように調整

## 政策保有株式

### 保有方針および合理性の検証方法（縮減に向けた取り組み）

当社グループは、企業価値の維持・向上に資すると判断した場合に限り、政策的に株式を保有します。その保有は必要最低限とするという考え方に立ち、全ての政策保有株式については、毎年取締役会において、中長期的な観点からその保有目的、経済合理性等について個別銘柄ごとに検証を行い、妥当性を判断します。検証の結果、保有の妥当性が認められなくなったと判断した政策保有株式については売却を行い、縮減を図っています。検証にあたっては、保有株式を以下の3つに区分し、「取引状況」「株価・配当」「資本コスト」等をKPIとして、保有の妥当性の判断を行っています。

- 事業取引先（事業取引・提携関係の維持・強化を目的とする）
- 金融機関（円滑な金融取引を図ることを目的とする）
- その他（上記区分に該当しないもの）

具体的には、保有銘柄ごとに、以下のa～dのプロセスを通じて保有の妥当性を評価し判断しています。

- 株価（時価、取得原価、減損後簿価）の定量評価による検証
- a. で評価した株価に対し、時価および取得原価それぞれをもとに計算したROICでの定量評価による検証（ROICの計算には、税引き後の売上粗利と受取配当金を使用）
- 保有銘柄ごとの保有目的、取引実績、将来の取引見込み等の定性評価による検証
- a～cの検証による評価を中長期的な経済的価値、事業拡大・関係強化等の観点で総合的に勘案する

### 議決権行使

政策保有株式の議決権行使については、当社および投資先の中長期的な企業価値向上の観点から、十分に検討した上で判断します。

特に、以下の場合については賛否を慎重に検討し、議決権を行使します。

- 投資先企業に法令違反や不祥事、反社会的行為等が発生している場合
- 合併・買収、営業譲渡等の組織再編、第三者に対する株式の有利発行等で、当社の企業価値を損なう可能性がある判断される議案の場合

## サステナビリティに関するガバナンス

TCFD

TNFD

取締役会は、気候変動および生物多様性への取り組みの基本方針と、リスクと機会の管理体制の整備に関する基本方針を定め、その体制が有効に運用されていること、およびサステナビリティの課題へ適切な対応がなされていることを監視・監督しています。また、事業戦略や計画を議論する際に気候関連の影響を考慮しています。

より詳しい情報をご提供しています。 サステナビリティレポート2024 P.42-46/P.53-55



# 内部統制・コンプライアンス・リスクマネジメント

## 内部統制

業務の適正性を担保しながら経営の効率化を進め、継続的な成長と企業価値向上を図るため、内部統制システムを構築し運用しています。YOKOGAWAグループの最上位規程として「Group Management Standards (GMS)」を定め、各業務プロセスの役割および責任を明確にした上で、自律的統制活動をベースとする内部統制システムの実現を図っています。内部統制システムのうち、業務の適正性の観点から特に重要なプロセスについては、「企業倫理システム」、「意思決定システム」、「業務マネジメントシステム」、「危機管理システム」、「監査委員会監査の整備」からなる展開システムとしてまとめ、グループの統括責任体制を構築して運用しています。各プロセスの統括責任者は、管理運用責任、監査機能を有し、グループ各社において内部統制の実効性・効率性が確保(維持改善)されるよう、活動します。内部統制システムの運用においては、活動計画を明確に定めてPDCAを回すとともに、内部監査担当部署が内部統制システムの有効性を監査し、重要な事項については取締役会および監査委員会に報告することとしています。

### ■業務マネジメントの具体的な取り組み

詳細については、サステナビリティレポート2024をご覧ください。

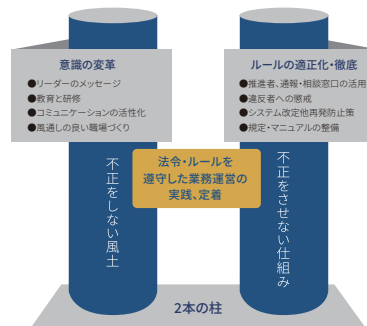


- 品質マネジメント P.72
- 安全衛生マネジメント P.33-34
- 人財マネジメント P.27-29
- 情報セキュリティ P.68-70
- 環境マネジメント P.39-40
- 調達環境 P.65-67

## コンプライアンス

「コンプライアンス最優先」を礎とし、法令、条例、その他全ての社会規範を遵守し、高い倫理観をもって事業活動を行っており、取締役・執行役は率先して企業倫理の遵守と浸透にあたっています。「YOKOGAWAグループ行動規範」には企業理念を実現していくために社員が遵守すべき「基本方針」と「行動規準」を定め、社員一人ひとりが取るべき具体的な行動を、「YOKOGAWAグループ コンプライアンスガイドライン」に定めています。また、コンプライアンス体制の整備と問題点の把握・対処のため、企業倫理担当部署を設置し、コンプライアンス経営を強力に推進しています。不正や不祥事を未然に防ぐために「不正をしない風土」と「不正をさせない仕組み」を構築し、健全で風通しの良い企業グループを目指すことで、投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの期待に応えていきます。

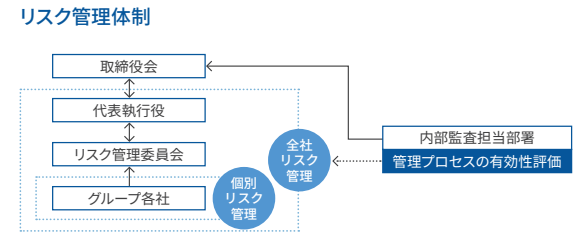
### コンプライアンス徹底への基本的な考え方



## リスクマネジメント

### ■リスク管理体制

リスク管理に関わるテーマについて全社的な立場から審議し、グループ経営への影響を適切にコントロールするため、代表執行役社長の諮問機関であるリスク管理委員会を設置しています。気候変動を含めた外部環境、戦略、品質、環境、安全衛生、危機管理、企業倫理などのグループの企業価値に影響をあたえる不確実性をリスクと定義し、「外部環境」「戦略」「オペレーション」の観点で分類・管理しています。内部監査担当部署は、グループのリスク管理プロセスの有効性を評価し、重要な事項は監査委員会および取締役会に報告します。なお、リスクが顕在化し、グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれがある危機が発生した際には、代表執行役社長を委員長とする危機管理委員会にて対応にあたります。



### ■リスクの評価と管理の推進

毎年、グループ各社においてそれぞれのリスクや対策等を洗い出すとともに、経営戦略や経営課題、外部のリスク環境なども踏まえ、リスク管理委員会が重点的に管理すべきリスク(重点管理リスク)をリスクの重大度(影響度および発生可能性)から評価し、審議の上決定します。重点管理リスクに対する対策内容や対策の進捗については四半期ごとに確認するとともに、リスク管理委員会でのリスクの状況を年に2回評価し、取締役会に報告しています。また対策の見直しや改善点の洗い出しを実施し、残余リスクを考慮した上で、翌年の重点管理リスクの選定に反映させています。

また、個社においては、洗い出したリスクに対して自律的にPDCAサイクルを回し、リスク管理を行っています。

### 重点管理リスクのPDCAサイクル



事業等のリスクについては、[第148期有価証券報告書 P.26](#)をご覧ください。



### 執行役 (2024年6月18日現在)



**奈良 寿**  
取締役  
代表執行役社長



**阿部 剛士**  
執行役常務  
マーケティング本部長



**船生 幸宏**  
執行役常務  
デジタル戦略本部長



**中岡 興志**  
執行役常務  
エネルギー&サステナビリティ事業  
本部長



**竹岡 一彦**  
執行役常務  
ASEAN・パシフィック  
・中国・韓国統括代表 兼  
横河電機(中国)有限公司社長



**重野 邦正**  
執行役常務  
デジタルソリューション統括  
本部長



**中尾 寛**  
執行役  
ライフ事業本部長



**八橋 弘昌**  
執行役  
日本統括代表 兼  
横河ソリューションサービス  
株式会社 社長



**永井 博**  
執行役  
横河マニュファクチャリング  
株式会社 社長



**Sajiv Ravindran Nath**  
執行役  
インド・南アジア統括代表 兼  
Yokogawa India Ltd. 社長



**中嶋 倫子**  
取締役  
執行役  
経理財務本部長



**藤田 陽子**  
執行役  
ビジネス戦略本部長



**鈴木 俊之**  
執行役  
横河計測株式会社 社長



**田野口 宏**  
執行役  
横河プロダクト本部長



**福田 哲**  
執行役  
経営管理本部長



**Kevin McMillen**  
執行役  
北米・南米統括代表 兼  
Yokogawa Corporation of  
America 社長



**遠藤 尚久**  
執行役  
マテリアル事業本部長



**小川 恭正**  
執行役  
デジタルソリューション統括本部  
プロジェクト・サービス事業部長



**佐藤 範直**  
執行役  
中東・アフリカ統括代表 兼  
Yokogawa Middle East &  
Africa B.S.C. (c) 社長



**朝倉 義明**  
執行役  
グローバル・ビジネス・サービス  
本部長



**前田 雅治**  
執行役  
デジタルソリューション統括本部  
ソリューション事業部長



**朝長 正隆**  
執行役  
人財総務本部長

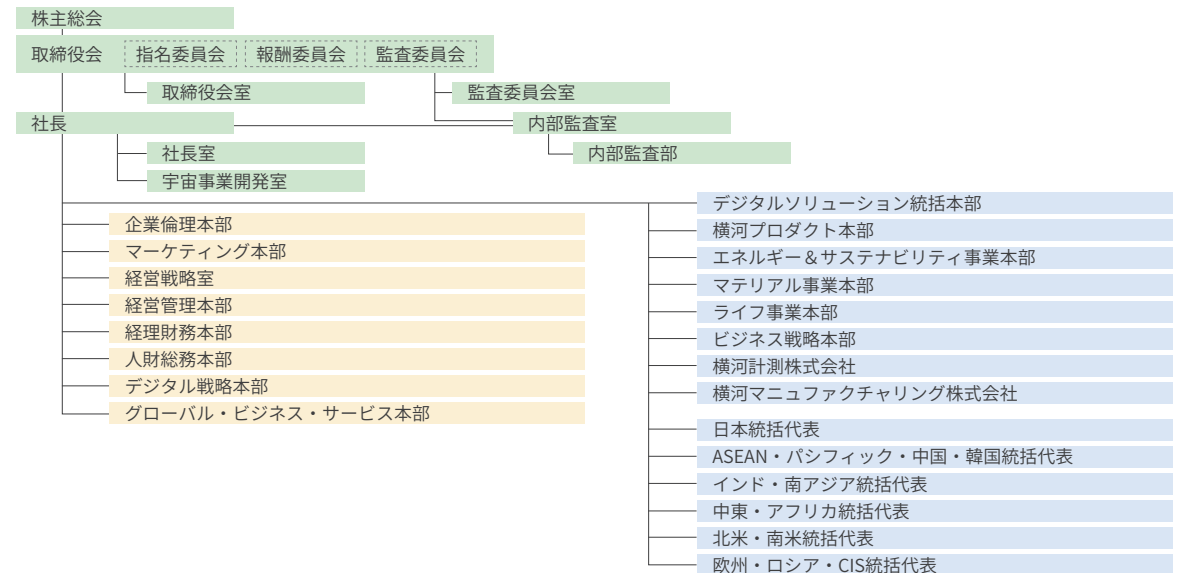


**山本 光浩**  
執行役  
デジタルソリューション統括本部  
システム事業部長



**萩原 盛太**  
執行役  
欧州・ロシア・CIS統括代表 兼  
Yokogawa Europe B.V. 社長

### 組織図 (2024年6月18日現在)



Chapter

# 6

## インフォメーション

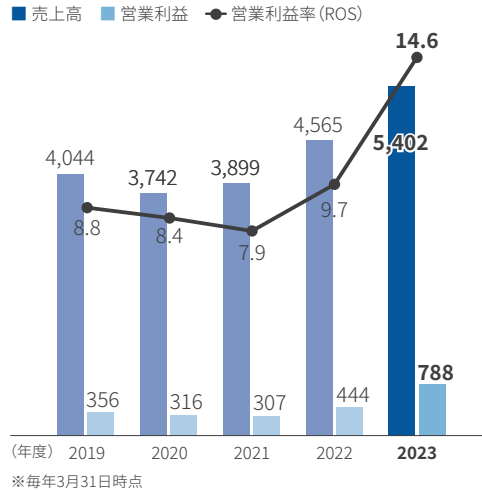
- 62 財務ハイライト
- 64 ESGハイライト
- 66 11年間財務・非財務サマリー
- 68 株式情報・IR活動・外部評価
- 69 情報開示体系/編集方針



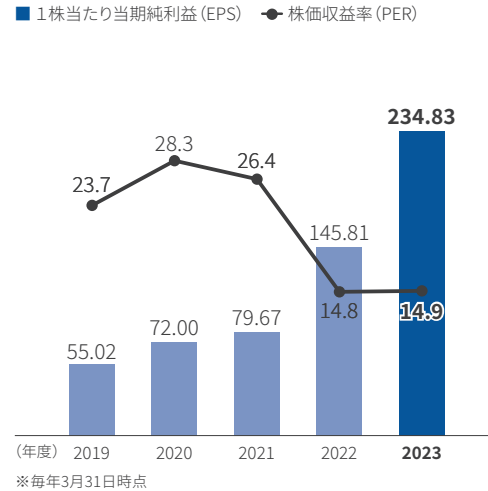
# 財務ハイライト

## 収益性・効率性

売上高(億円)／営業利益(億円)／営業利益率(ROS)(%)



1株当たり当期純利益(EPS)(円)／株価収益率(PER)(倍)

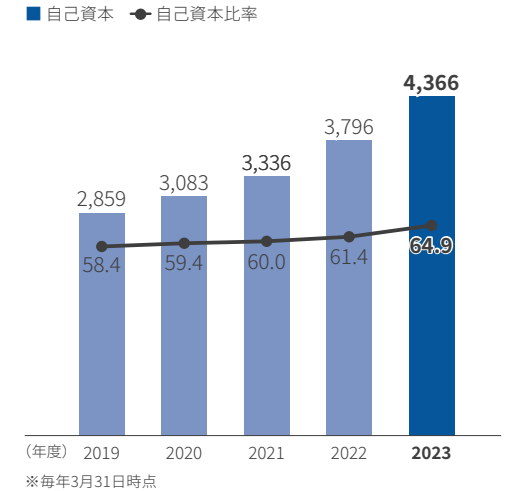


自己資本利益率(ROE)(%)／総資産利益率(ROA)(%)



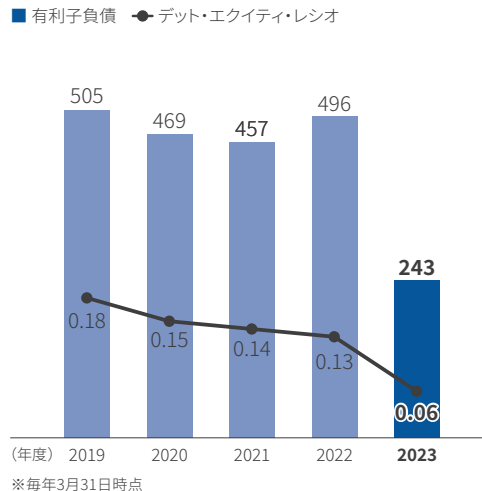
## 健全性

自己資本(億円)／自己資本比率(%)

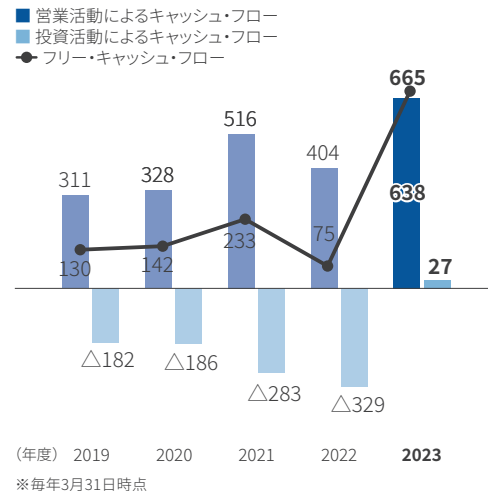


## 利益還元

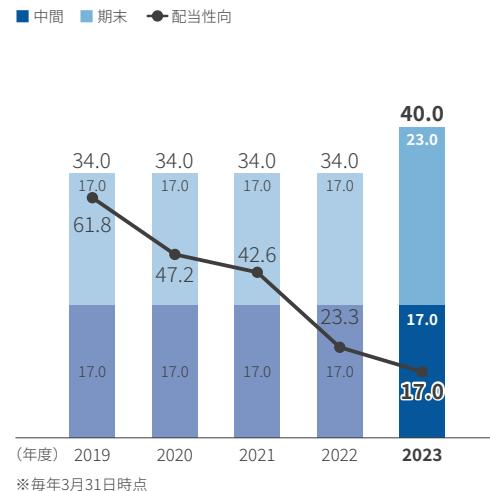
有利子負債(億円)／デット・エクイティ・レシオ(倍)



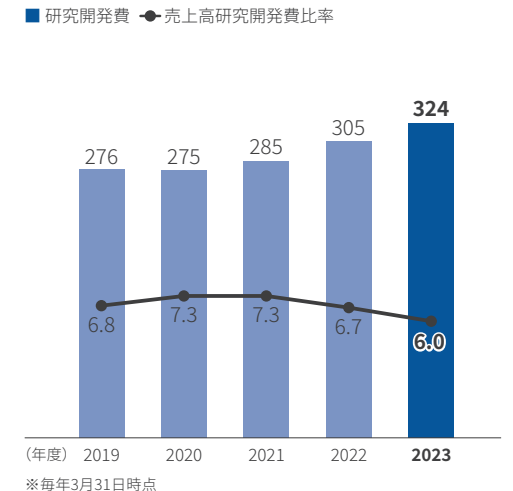
キャッシュ・フロー(億円)



1株当たり配当金(円・銭)／配当性向(%)



研究開発費(億円)／売上高研究開発費比率(%)





財務ハイライト

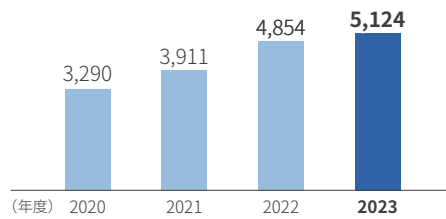
セグメント別ハイライト

※毎年3月31日時点

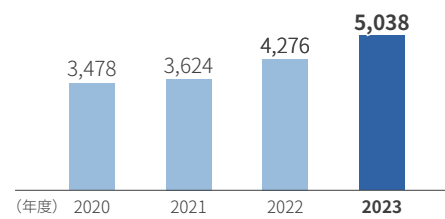
※航空機用計器事業の譲渡に伴い、2022年度より、従来「航機其他事業」としていた報告セグメントの名称を「新事業他」に変更しています。

制御事業

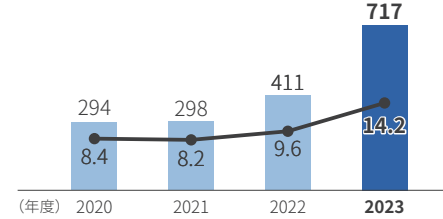
受注高(億円)



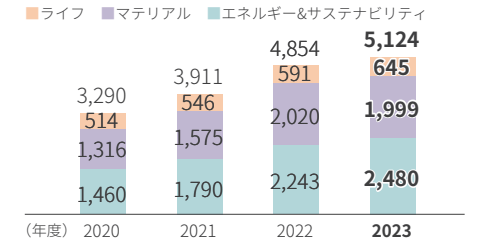
売上高(億円)



営業利益(億円)／営業利益率(%)

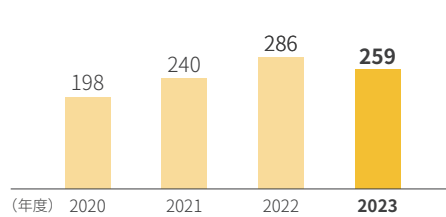


サブセグメント別受注高(億円)

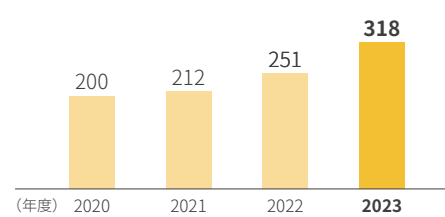


測定器事業

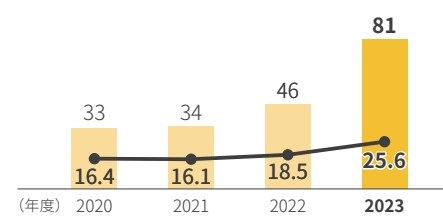
受注高(億円)



売上高(億円)

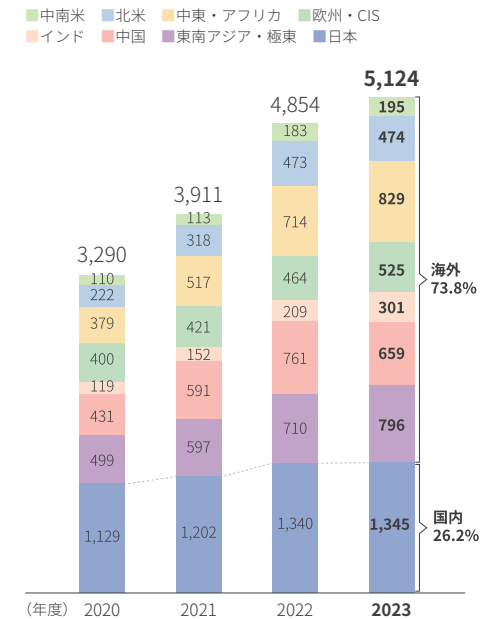


営業利益(億円)／営業利益率(%)



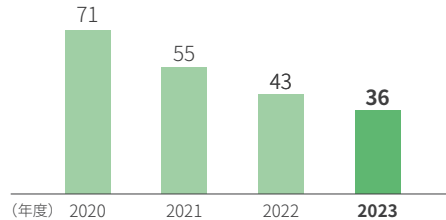
制御事業

地域別受注高(億円)／国内・海外受注高比率(%)

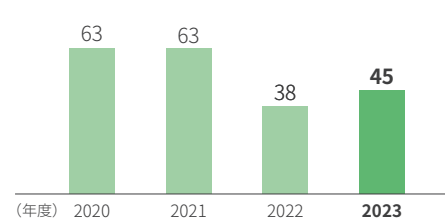


新事業他

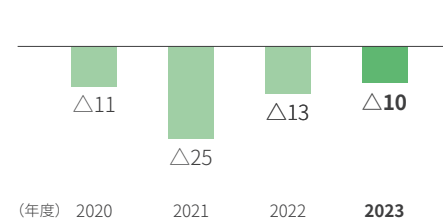
受注高(億円)



売上高(億円)



営業利益(億円)







# ESGハイライト

## Environment (環境)

データ科目		2019	2020	2021	2022	2023
エネルギー 使用量 (GJ)	国内	632,217	623,618	641,173	567,187	453,610
	海外	831,180	758,685	745,515	750,264	646,038
	合計	1,463,397	1,382,303	1,386,688	1,317,451	1,099,648
	売上高原単位 (GJ/億円)	362	369	356	289	204
再生可能 エネルギー 使用量 (MWh)		112	175	2,594	10,730	26,362
温室効果ガス 排出量 (t-CO <sub>2</sub> e)	国内	30,745	29,850	28,331	25,127	19,732
	海外	48,025	42,966	42,155	41,958	37,643
	合計	78,770	72,816	70,486	67,085	57,375
	売上高原単位 (t-CO <sub>2</sub> e/億円)	19.48	19.46	18.08	14.70	10.62
	Scope1	14,000	11,727	12,015	15,390	11,966
	Scope2	64,770	61,089	58,471	51,695	45,409

データ科目	区分	カテゴリー	2023	
サプライチェーン 温室効果ガス排出量 Scope3 (t-CO <sub>2</sub> e) (-)は対象外	上流	1	購入した商品とサービス	274,575
		2	資本財	26,241
		3	Scope1またはScope2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	11,164
		4	輸送と配送	15,711
		5	事業で発生する廃棄物	1,253
		6	出張	22,154
		7	従業員の通勤	5,090
		8	リース資産	—
		9	輸送と配送	—
	下流	10	販売した製品の処理	—
		11	販売した製品の使用	287,131
		12	販売した製品の廃棄	900
		13	リース資産	—
		14	フランチャイズ	—
		15	投資	—
合計			644,219	

データ科目		2019	2020	2021	2022	2023
取水量 (m <sup>3</sup> )	国内	246,539	240,379	187,040	203,373	206,837
	海外	266,087	248,092	237,927	298,307	302,218
	合計	512,626	488,471	424,967	501,680	509,055
	売上高原単位 (m <sup>3</sup> /億円)	127	130	109	110	94
排出量 (m <sup>3</sup> )	国内	246,248	235,432	184,289	197,012	202,139
	海外	228,154	227,369	218,831	242,676	222,643
	合計	474,402	462,801	403,120	439,688	424,782
廃棄物発生量 (t)	国内	2,414	1,977	2,530	2,203	2,176
	海外	2,499	2,406	2,162	2,310	2,700
	合計	4,913	4,383	4,692	4,513	4,876
	売上高原単位 (t/億円)	1.22	1.17	1.20	0.99	0.9
非有害廃棄物 (t)	リサイクル	3,333	2,851	3,142	2,877	3,164
	焼却	393	481	434	393	404
	埋立	613	524	333	489	597
	合計	4,339	3,856	3,909	3,759	4,165
有害廃棄物 (t)	リサイクル	—	—	708	546	425
	焼却	—	—	75	207	279
	埋立	—	—	0	1	7
	合計	574	527	783	754	711

## Governance (ガバナンス)

データ科目	2019	2020	2021	2022	2023
取締役会における女性比率 (%)	0	11	11	13	27
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2020/6)	(2021/6)	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)
取締役会の外国籍比率 (%)	11	11	11	13	0
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2020/6)	(2021/6)	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)
取締役会の独立社外取締役比率 (%)	50	56	56	63	73
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2020/6)	(2021/6)	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)
指名諮問委員会における独立社外取締役比率 (%)	66	71	71	83	80
※( ) 社外取締役人数	(4)	(5)	(5)	(5)	(4)
報酬諮問委員会における独立社外取締役比率 (%)	66	71	71	83	100
※( ) 社外取締役人数	(4)	(5)	(5)	(5)	(4)

※2019～2022年度：監査役会設置会社としての実績  
2023年度：指名委員会等設置会社としての実績



## ESGハイライト

## Social (社会)

データ科目		2019	2020	2021	2022	2023
従業員数(人)	YOKOGAWAグループ	18,107	17,715	17,258	17,084	17,365
	横河電機単体	2,496	2,536	2,503	2,342	2,269
従業員に占める 外国籍人員比率(%)	YOKOGAWAグループ	64.4	64.5	64.0	64.0	65.1
	横河電機単体	3.5	3.7	4.1	4.7	5.1
従業員に占める 女性比率(%)	YOKOGAWAグループ	21.7	21.9	22.5	23.1	23.8
	横河電機単体	16.5	17.4	18.1	18.8	19.6
マネージャーに占める 女性比率(%)	YOKOGAWAグループ	10.2	11.7	12.6	13.3	14.5
	横河電機単体	6.3	7.7	8.6	8.7	9.5
新卒入社者に占める 女性比率(%)	横河電機単体	41.3	52.5	26.7	46.7	25.6
		(2020/4)	(2021/4)	(2022/4)	(2023/4)	(2024/4)
障害者雇用率(%)	国内	2.27	2.40	2.46	2.52	2.58
		(2020/6)	(2021/6)	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)
男女間賃金の差異(%)	横河電機単体	—	—	—	77.1	77.0
労働組合組織率(%)	国内 ※2021年度まで横河電機 単体、2022年度以降は 国内グループ算定対象 4社	73.1	73.7	72.7	77.7	76.8
研修および育成に費やした 1人当たりの年間平均時間 (時間/人)	YOKOGAWA グループ	—	—	—	41.3	37.4
従業員の総離職率(%)	国内 ※国内グループ算定対象 4社	—	—	6.7	6.2	6.1
従業員エンゲージメント率 (%)	YOKOGAWA グループ	78	79	80	76	79

サステナビリティデータについては、[当社ウェブサイト](#)をご覧ください。

データ科目		2019	2020	2021	2022	2023
年間総実労働時間 (時間/人)	横河電機単体	1,888	1,948	1,975	1,967	1,955
平均年次有給休暇取得率 (%/人)	横河電機単体	66.8	58.7	67.6	76.9	78.5
平均年次有給休暇取得 日数(日/人)	横河電機単体	14.3	12.6	17.4	20.4	20.8
男性労働者の育児休業 取得率(%)	横河電機単体	7.9	16.2	36.8	49.2	58.9
休業災害発生率 (休業災害件数÷ 延べ実労働時間数×100万)	従業員 (YOKOGAWAグループ)	0.34	0.11	0.41	0.34	0.34
	派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0.28	0.00	0.23	0.32	0.20
労働災害発生率 (労働災害発生件数÷ 延べ実労働時間数×100万)	従業員および派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0.64	0.59	0.69	0.80	0.82
	従業員 (YOKOGAWAグループ)	0	0	0	0	0
死亡災害発生件数(件)	派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0

データ科目		2019	2020	2021	2022	2023
寄付・コミュニティ 投資 (百万円)	金銭寄付	184.4	229.7	199.5	177.8	263.3
	社員の参加・派遣	1.0	0.6	0.7	0.5	3.9
	活動内容 現物寄付・施設開放	45.9	4.1	12.7	3.5	4.2
	管理費用	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
	合計	249.3	252.4	230.9	199.8	289.4
	国内外	国内	175.6	180.7	191.3	178.2
	海外	73.7	71.7	39.6	21.6	52.1
	合計	249.3	252.4	230.9	199.8	289.4



# 11年間財務・非財務サマリー

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(単位:億円)											
<b>財務情報</b>											
受注高	4,060	4,171	4,211	3,907	4,003	4,320	4,187	3,558	4,205	5,184	5,420
売上高	3,885	4,058	4,137	3,914	4,066	4,037	4,044	3,742	3,899	4,565	5,402
(うち海外売上高)	2,594	2,811	2,866	2,635	2,761	2,756	2,779	2,539	2,709	3,322	4,016
売上原価	2,293	2,366	2,369	2,223	2,313	2,306	2,279	2,100	2,171	2,520	2,853
販売費及び一般管理費	1,333	1,394	1,371	1,375	1,426	1,385	1,409	1,326	1,421	1,601	1,761
営業利益	259	298	396	316	327	346	356	316	307	444	788
親会社株主に帰属する当期純利益	123	172	302	258	214	284	147	192	213	389	617
設備投資	140	141	154	142	132	150	196	206	217	222	274
減価償却費	136	145	151	180	183	177	188	176	179	197	226
研究開発費	258	258	253	271	266	262	276	275	285	305	324
営業活動によるキャッシュ・フロー	301	383	319	392	320	214	311	328	516	404	638
投資活動によるキャッシュ・フロー	△139	△18	△109	△365	△66	△41	△182	△186	△283	△329	27
フリー・キャッシュ・フロー	162	365	210	27	254	173	130	142	233	75	665
財務活動によるキャッシュ・フロー	△216	△202	△269	65	△224	△70	46	△171	△162	△109	△575
(単位:億円)											
<b>年度末</b>											
総資産	3,989	4,400	4,128	4,405	4,488	4,701	4,897	5,191	5,560	6,186	6,729
有利子負債	814	653	305	446	305	325	505	469	457	496	243
自己資本	1,873	2,155	2,404	2,564	2,719	2,899	2,859	3,083	3,336	3,796	4,366
(単位:%)											
<b>財務指標</b>											
営業利益率 (ROS)	6.7	7.3	9.6	8.1	8.0	8.6	8.8	8.4	7.9	9.7	14.6
デット・エクイティ・レシオ (倍)	0.44	0.30	0.13	0.17	0.11	0.11	0.18	0.15	0.14	0.13	0.06
自己資本利益率 (ROE)	6.9	8.6	13.2	10.4	8.1	10.1	5.1	6.5	6.6	10.9	15.1
総資産利益率 (ROA)	3.1	4.1	7.1	6.0	4.8	6.2	3.1	3.8	4.0	6.6	9.6
自己資本比率	46.9	49.0	58.3	58.2	60.6	61.7	58.4	59.4	60.0	61.4	64.9
(単位:円)											
<b>一株当たりデータ</b>											
当期純利益 (EPS)	47.92	66.88	114.03	96.44	80.27	106.54	55.02	72.00	79.67	145.81	234.83
配当	12.00	12.00	25.00	25.00	30.00	32.00	34.00	34.00	34.00	34.00	40.00
純資産	727.09	836.94	900.75	959.58	1,017.40	1,085.88	1,071.07	1,155.06	1,249.66	1,422.20	1,678.42
<b>株式情報</b>											
期末株価 (円)	1,667	1,295	1,163	1,752	2,198	2,291	1,303	2,038	2,099	2,150	3,494
時価総額 (億円)	4,478	3,479	3,124	4,706	5,904	6,154	3,500	5,475	5,638	5,775	9,386
発行済株式数 (株)	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510
(単位:円)											
<b>為替情報</b>											
対USドル 期中平均為替レート	100.67	110.58	119.99	108.95	110.70	111.07	108.96	106.01	112.94	136.12	145.31

注: 億円未満四捨五入で算出しています。



## 11年間財務・非財務サマリー

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>非財務情報<sup>※1</sup></b>											
従業員数(人)	19,837	19,601	18,646	18,329	18,290	17,848	18,107	17,715	17,258	17,084	17,365
制御事業	17,669	17,593	16,724	16,751	16,771	16,633	16,865	16,483	16,364	16,296	16,538
測定器事業	1,328	1,171	1,122	802	770	945	980	990	668	656	690
新事業他	840	837	800	776	749	270	262	242	226	132	137
<b>環境情報</b>											
エネルギー使用量(GJ)	1,732,042	1,710,907	1,552,937	1,494,818	1,505,947	1,538,983	1,463,397	1,382,303	1,386,688	1,317,451	1,099,648
温室効果ガス排出量(t-CO <sub>2</sub> e)	103,411	99,195	89,479	84,370	84,882	83,886	78,770	72,816	70,486	67,085	57,375
再生可能エネルギー使用量(MWh)	86	85	69	56	83	131	112	175	2,594	10,730	26,362
水使用量(m <sup>3</sup> )	737,265	723,548	616,783	599,646	614,762	560,642	512,626	488,471	424,967	501,680	509,055
廃棄物総発生量(t)	5,143	6,023	4,204	4,507	4,805	5,190	4,913	4,383	4,692	4,513	4,876
<b>労働安全衛生</b>											
休業災害発生率 <sup>※2</sup>	0.39	0.53	0.38	0.46	0.33	0.28	0.34	0.11	0.41	0.34	0.34

※1 各データの2023年度実績に対して、ロイドレジスタークオリティアシュアランスリミテッドの第三者検証による保証を受けています。

※2 休業災害発生率=休業災害件数÷延べ実労働時間数×100万。2014年までは派遣・請負を含む暦年、2015年以降は新基準で算出しています。



# 株式情報・IR活動・外部評価

## 株式情報 2024年3月31日現在

- 発行可能株式総数 600,000,000株
- 発行済株式数 268,624,510株
- 株主数 14,041名
- 上場証券取引所 東京証券取引所
- 株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社  
〒168-8507  
東京都杉並区和泉2-8-4
- 定時株主総会 6月
- 会計監査人 有限責任監査法人トーマツ

所有者別株主分布状況



- 個人株主 13,006名 (92.6%)
- 外国株主 753名 (5.4%)
- その他法人 193名 (1.4%)
- 金融機関 49名 (0.3%)
- 証券会社 39名 (0.3%)
- 自己株式 1名 (0.0%)

所有者別株式分布状況



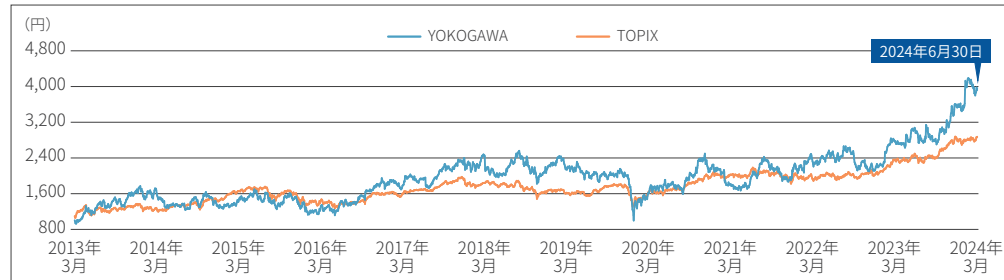
- 金融機関 113,678,720株 (42.3%)
- 外国株主 113,057,382株 (42.1%)
- 個人株主 19,701,490株 (7.3%)
- その他法人 8,609,348株 (3.2%)
- 証券会社 5,103,744株 (1.9%)
- 自己株式 8,473,826株 (3.2%)

### ●大株主の状況 (上位10名、敬称略)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	51,680,800	19.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,160,300	7.0
第一生命保険株式会社	15,697,000	6.0
日本生命保険相互会社	13,484,615	5.2
ステートストリートバンク アンドトラスト カンパニー 505223	6,272,625	2.4
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者	6,141,000	2.4
株式会社日本カストディ銀行		
ピーエヌワイエム アズ エージーテイ クライアンス 10 パーセント	5,951,986	2.3
ステートストリートバンク アンドトラスト カンパニー 505038	5,482,722	2.1
ステートストリートバンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	4,887,463	1.9
横河電機持株会	4,645,849	1.8

※当社は自己株式を8,473,826株所有していますが、上記の大株主から除外しています。持株比率は自己株式を控除して計算しています。

### ●株価の推移



## IR活動

### ■主な活動状況

主な取り組み	回数	目的	内容
決算説明会	4回	決算ならびに経営方針・戦略などの説明および理解促進	四半期ごとに決算説明会を開催 <sup>1)</sup> (第2・4四半期は社長およびIR担当役員、第1・3四半期はIR担当役員による説明ならびに質疑)
社長によるミーティング	17件		国内外のアナリスト・機関投資家との対話 <sup>1,2)</sup> (スモールミーティングを含む)
IR担当によるミーティング	約350件		国内外のアナリスト・機関投資家との対話 <sup>1,2)</sup>
事業説明会/IR DAY/ サステナビリティ説明会	1回	ビジネスへの理解促進	サステナビリティへの取り組み(2019年)、Industrial Automation to Industrial Autonomyへの取り組み <sup>2)</sup> (2020年)、バイオエコノミー分野への取り組み <sup>2)</sup> 、制御サブセグメント「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」の事業概要・戦略およびDXの目標や成果・進捗等 <sup>2)</sup> (2021年)、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およびDX戦略と進捗 <sup>2)</sup> (2022年)、DX戦略の概要と進捗状況、横河デジタル株式会社のコンサルテーション <sup>2)</sup> (2023年)の説明会などを開催(各担当役員およびマネジメントによる説明)
その他	1回	中長期的な企業価値向上についての理解促進	個人投資家向け番組である日経CNBC「トップに聞く」に当社社長が出演(2023年6月)

\*1:テレカンファレンス活用 \*2:リモートツール活用

### ■投資家との対話における主な関心事項・ご要望

寄せられたご質問、ご意見はIR部門から取締役会、関係者に共有し、経営品質の向上に生かしています。

#### 業績・業績予想

- ・ビジネス環境認識(地域、業種概況)
- ・営業利益増減要因
- ・コスト上昇への対応
- ・部材調達緩和に伴う受注残解消状況

#### 新中期経営計画

- ・成長目標設定の考え方と達成に向けた具体的な施策
- ・SoSやIA2IAのビジネスの進捗の可視化
- ・リカーリングビジネス確立の道筋
- ・M&Aにおける課題認識

#### 資本政策・財務戦略

- ・最適資本構成
- ・キャッシュアロケーション

#### サステナビリティ

- ・サステナビリティ戦略と事業戦略との結びつき
- ・サステナビリティに貢献する事業機会

## 外部評価

### ■グローバル

Member of Dow Jones Sustainability Indices  
Powered by the S&P Global CSA

2024 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

FTSE4Good

MSCI ESG RATINGS

AAA

Corporate ESG Performance

ISS ESG Prime

2023 ecovadis Sustainability Rating

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2023

CDP A LIST 2023

### ■日本

2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 Somo Sustainability Index

MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Title Index

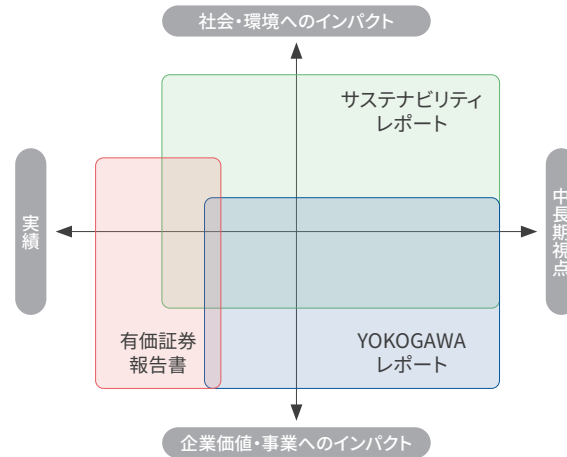
S&P/JPXカーボンエフィシエント指数

詳細については、[当社ウェブサイト](#)をご覧ください。



# 情報開示体系

YOKOGAWAの価値創造ストーリーについて、中長期視点で企業価値・事業モデルに対するインパクトの視点でまとめたYOKOGAWAレポートと、社会・環境へのインパクトの視点でまとめたサステナビリティレポートにより、総合的な開示を行っています。



# 編集方針

本レポートは、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上に向けたYOKOGAWAグループの取り組みについて、株主・機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、価値創造ストーリーの中で統合的にご理解いただける内容・構成としています。

編集にあたっては、価値報告財団が提唱する「国際統合フレームワーク」および経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」(価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス)などを参照しつつ、外部評価機関などからの講評や株主・機関投資家の皆様との対話を通じて得られたご意見を反映することで、開示内容の改善と拡充に努めています。特に本年度版の制作にあたっては、さらなる統合的な開示を目指し、本レポートとサステナビリティレポートそれぞれの所管部署合同のキックオフ・進捗会議を実施するなど、連携をより深めました。

YOKOGAWAグループの持続可能な社会の実現に向けた貢献と企業価値向上の取り組みについて、皆様にご理解いただくためのツールとして本レポートをご活用いただければ幸いです。



有価証券報告書

サステナビリティレポート

YOKOGAWAレポート

**表紙のコンセプト**

新中期経営計画GS2028初年度のスタートを明るい朝の風景で表現しました。緑豊かな都市と広がる水平線はグローバルでの成長を、美しい青空と海は持続可能な社会と新たな価値創造への決意を表現しています。

<各種情報については、ウェブサイトにて提供しています。>

- [横河電機株式会社ウェブサイト](#)
- [株主・投資家情報ウェブサイト](#)
- [サステナビリティウェブサイト](#)
- [コーポレートガバナンスウェブサイト](#)

## 外部団体との活動

国連グローバル・コンパクト



持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)



気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)



<報告対象期間> 2023年4月1日～2024年3月31日 (一部、2024年度の情報も含みます)

<報告対象範囲> 横河電機株式会社および関係会社

### 会社情報

● 商号	横河電機株式会社	● 創立	1915年9月1日
● 英文社名	Yokogawa Electric Corporation	● 設立	1920年12月1日
● 取締役 代表執行役社長	奈良 寿	● 資本金	434億105万円
● 本社所在地	〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32	● 従業員数	17,365名(連結) 2,269名(個別)
		● 関係会社数	海外113社 国内13社

### 免責事項

本レポートに記載されている当社の計画、予想、戦略、判断などのうち、過去の事実でない記述は、将来の業績に関する予想であり、現時点で入手可能な情報に基づいた経営者の判断によるものです。実際の業績は、経済状況や為替相場などさまざまな要因により、これらの業績予想と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

Co-innovating tomorrow, OpreX, CENTUM, ProSafe-RS, IA2IA, CSU, CSU-W1, DTSX, ScopeCorder, S-CNF, amnimoは、横河電機株式会社および関係会社の登録商標または商標です。

# 横河電機株式会社

〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32

経理財務本部 IR部

TEL:0422-52-6845

E-mail:Yokogawa\_Electric\_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

<https://www.yokogawa.co.jp/>

<https://www.yokogawa.com/>