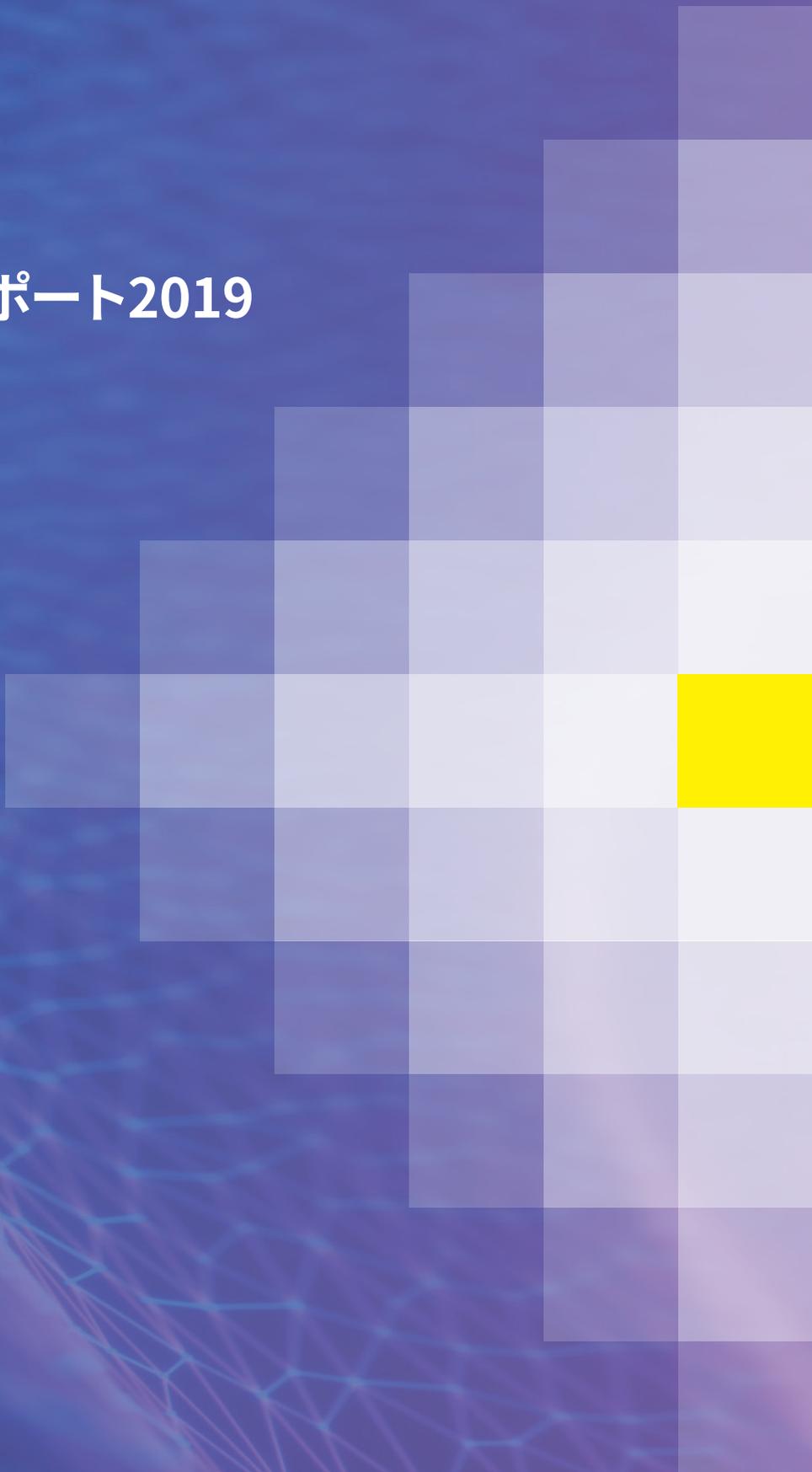


YOKOGAWAレポート2019

2019年3月期





代表取締役会長
西島 剛志

代表取締役社長
奈良 寿

株主・投資家のみなさまへ

平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。
1915年の創立以来、当社グループは計測、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。当社グループを取り巻く事業環境は時代によって大きく変化しています。近年では、AIやビッグデータの活用など、デジタル技術革新の波が押し寄せており、生産性向上のために新しいデジタル技術を導入したいというお客様が増えています。こうした動きは、国連が採択した「持続可能な開発目標(SDGs)」などを背景とした地球規模の社会課題の解決に向けたニーズの高まりと相まって、当社グループが磨き上げてきた課題解決能力を発揮するチャンスの拡大につながっています。

このような事業と社会課題の結びつきを踏まえ、2017年度には、2050年に向けて、未来世代のより豊かな人間社会のために当社グループが目指す社会の姿をサステナビリティ目標「Three goals」として決めました。2030年に向けて定量目標を掲げるとともに、2020年については重要業績指標(KPI)を設定し、中期経営計画「Transformation 2020」(以下、TF2020)と整合をとった取り組みを進めています。

当社グループは2018年からおよそ10年先の「ありたい姿」とその実現に向けた考え方として、長期経営構想を掲げています。この「ありたい姿」を目指すためには、技術や知見、またそれを備えた人材、さらには投資のための財源など、求められる経営資源が多くあります。これらを考慮

し「ありたい姿」の実現に向けた過程としての「あるべき姿」を目標として定めたのがTF2020です。

2019年度は、長期経営構想の実現に向けて「TF2020」の取り組みを加速します。当社グループは、TF2020を推進する2020年度までの3年間を「成長機会の創出」と「成長基盤の確立」の時期と位置付けています。「既存事業の変革」、「新事業とビジネスモデル変革への挑戦」、「グループ全体最適による生産性向上」の3つの変革に取り組み、その基盤として自社およびお客様の生産性向上を実現するためにデジタル技術を最大活用する「デジタルトランスフォーメーション」に注力していきます。

2019年4月、代表取締役社長の西島剛志が代表取締役会長に、取締役の奈良寿が代表取締役社長に就任いたしま

した。この新たな経営体制のもと、中期経営計画の目標達成に向けた新たなステージへ踏み出し、スピード感をもって施策を実行していくとともに、さらなる発展を目指していく所存です。

今後とも株主・投資家の皆様のご期待に沿えるよう、事業の一層の拡大と企業価値の向上に努めてまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長

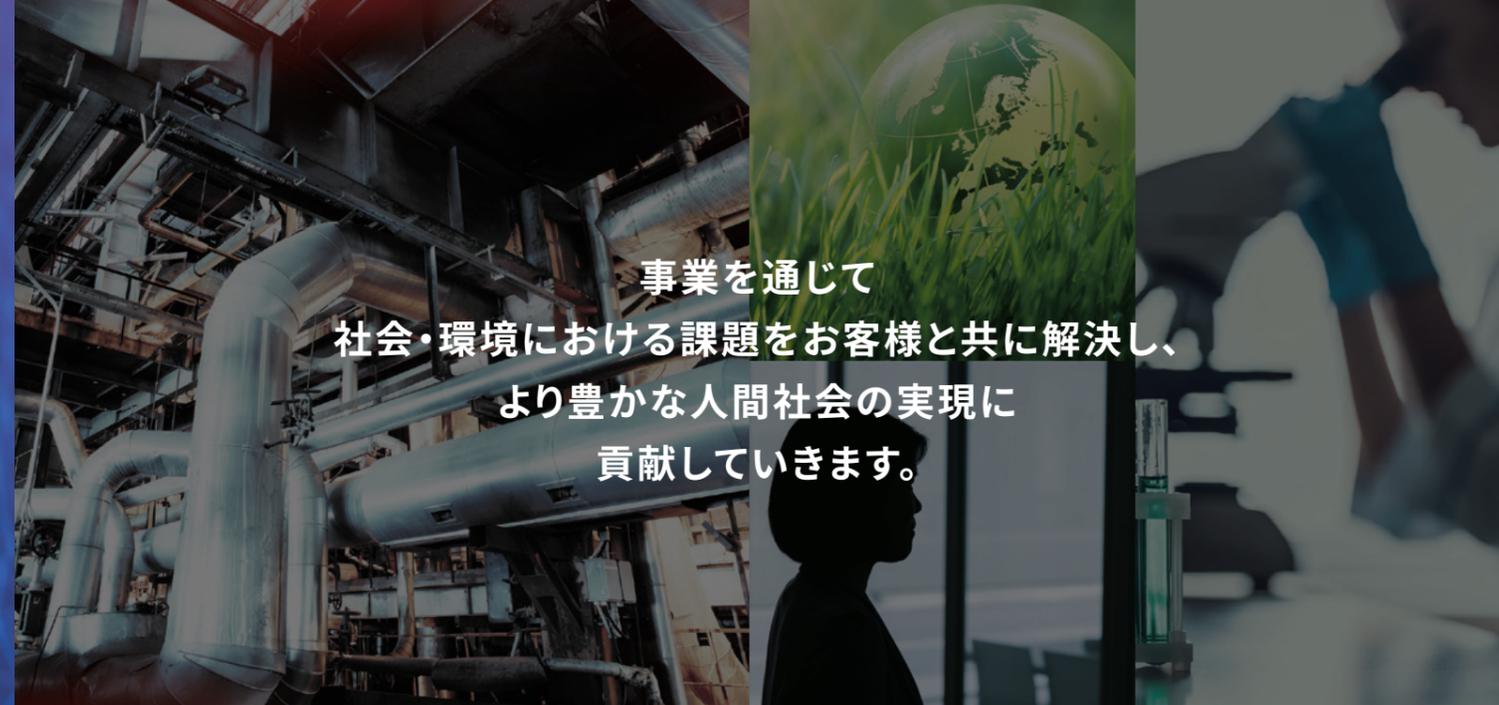
西島剛志

代表取締役社長

奈良 寿

Co-innovating tomorrow™

YOKOGAWAは、今、次の100年に向けて発展を続けていくために、新たな変革に挑戦しています。
コーポレート・ブランド・スローガン「Co-innovating tomorrow」のもとに、
お客様との信頼関係を深めながら、明日をひらく新しい価値をともに創造し、
お客様、そして社会と、未来に向かって歩んでまいります。



事業を通じて
社会・環境における課題をお客様と共に解決し、
より豊かな人間社会の実現に
貢献していきます。

目次

価値創造ストーリー

- 06 YOKOGAWAのあゆみ
- 08 YOKOGAWAの事業
- 10 価値創造プロセス
- 12 制御事業における
ビジネスモデル
- 16 YOKOGAWAの経営資源
- 18 機会とリスク



コーポレートガバナンス

- 50 特集 新代表取締役社長就任
- 53 取締役会議長メッセージ
- 54 コーポレートガバナンス体制

インフォメーション

- 68 財務ハイライト
- 70 ESGハイライト
- 72 11年間財務・非財務サマリー
- 74 会社情報／株式情報／主な関連会社



YOKOGAWAの成長戦略

- 20 成長戦略の全体像
- 22 奈良社長による
戦略解説
- 30 経営管理本部長による
戦略解説
- 34 サステナビリティ目標
達成に向けた取り組み
- 38 制御事業
- 42 ライフイノベーション
- 43 計測事業/
航機その他事業



価値共創に向けた重要テーマ

- 44 イノベーション
- 46 人材マネジメント
- 48 品質マネジメント・
労働安全衛生マネジメント
- 49 環境マネジメント

編集方針

本レポートは、YOKOGAWAグループの持続的成長や中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、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
に「事業を通じて社会・環境における課題をお客様とともに解決し、社会貢献している」ことを、価値創造ストーリーの中で一貫してご理解いただけるように編集しています。
今回の編集にあたっては、経済産業省の価値協創ガイダンスなどを参照し、財務情報に加え、YOKOGAWAの競争力や収益力(稼ぐ力)の源泉となるビジネスモデル、戦略、
ガバナンス等について、SDGs(*)への貢献やTCFD(**)提言への支持などのサステナビリティへの取り組みを含め、非財務情報を充実させました。また、財務情報および非財務
情報の関係を統合的に整理することで、価値創造の流れを一貫してご理解いただける内容・構成となるように心掛けました。

(*) SDGs:Sustainable Development Goals TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures

<報告対象期間>2018年4月1日～2019年3月31日(一部、2019年度の情報も含まれます)

<報告対象範囲>横河電機株式会社および関係会社

Co-innovating tomorrow, CENTUM, ProSafe-RS, Synaptic Business Automation, OpreX, LCA, TDLS, DP harp, FLXA, DLM, CSU, CSU-W1, DDMOnEX,
CellVoyagerは、横河電機および関係会社の登録商標または商標です。

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

● 株主・投資家情報ウェブサイト: <https://www.yokogawa.co.jp/about/ir/>

● サステナビリティウェブサイト: <https://www.yokogawa.co.jp/about/yokogawa/sustainability/>

● コーポレートガバナンスウェブサイト: <https://www.yokogawa.co.jp/about/ir/governance-ja/>

● YOKOGAWAレポートウェブサイト: <https://www.yokogawa.co.jp/about/ir/shiryo/annual-ja/>

*2019年3月期決算の詳細につきましては、有価証券報告書をご覧ください。(有価証券報告書は、株主・投資家情報ウェブサイトでご覧いただけます。また、過去の年次報告書、統合報告書は、
YOKOGAWAレポートウェブサイトでご覧いただけます。)

免責事項

本レポートに記載されている当社グループの計画、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ください。



決算サマリー

■ 自己資本利益率 (ROE)	10.1%	■ 営業利益	346 億円
■ 受注高	4,320 億円	■ 売上高営業利益率 (ROS)	8.6%
■ 売上高	4,037 億円	■ 1株当たり当期純利益 (EPS)	106.54 円

■ 地域別売上高

海外売上高 **2,756** 億円

国内売上高 **1,281** 億円

IR・ESG トピックス

■ ESGの主要なインデックスに採用

■ 取締役役に **初の外国籍メンバー** が就任
(取締役 常務執行役員 戴 煌(ダイ・ユウ))

■ GPIFの国内株式運用委託先が選ぶ **優れた統合報告書**
改善度の高い **統合報告書**
双方に **2年連続** で選定

■ 世界有数のサステナビリティ指標 **「世界で最も持続可能な100社 (Global 100)」** に初選出

マネジメント トピックス

<p>■ 2018.4</p> <ul style="list-style-type: none"> 1細胞を観察する装置の開発・普及に向けた産学連携コンソーシアム結成 <p>■ 2018.5</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019年3月期 決算説明会を開催 中期経営計画「Transformation 2020」を発表 IoTアーキテクチャを活用したサービス提供を目指す新会社「アムコモ株式会社」が発足 新たな業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット制度)を導入 <p>■ 2018.6</p> <ul style="list-style-type: none"> 制御事業ポートフォリオ全般を包括するOpreX™ブランドを策定 第142回定時株主総会を開催 主要なESG指数に継続して採用 (FTSE 6月、DJSI 9月) <p>■ 2018.9</p> <ul style="list-style-type: none"> PETRO プランニングソフトウェアに関するグローバル販売契約をシェブロンと締結 <p>■ 2018.10</p> <ul style="list-style-type: none"> 横河電子機器の全株式の譲渡を決定 (2018年12月譲渡完了) 当社社員がWBCSD (持続可能な発展のための世界経済人会議)の「Leading Women Award」を受賞 	<p>■ 2018.11</p> <ul style="list-style-type: none"> スペインのバイオ関連企業AlgaEnergyに資本参加し戦略的パートナーシップ契約を締結 医薬品・食品関連設備のバリデーション業務と計測器・計量器校正の専門企業、エヌケイエスの全株式を取得 <p>■ 2018.12、2019.3</p> <ul style="list-style-type: none"> 個人投資家向け説明会を開催 (12月・3月) <p>■ 2019.1</p> <ul style="list-style-type: none"> 「世界で最も持続可能な100社 (Global 100)」に選出 「YOKOGAWAレポート2018」がGPIFの国内株式運用委託先から高く評価 <p>■ 2019.2</p> <ul style="list-style-type: none"> 3年連続で経済産業省の健康経営優良法人2019に認定 <p>■ 2019.3</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への支持を表明 機関投資家向け中国工場、お客様プラント見学会を開催
--	--

受注・製品 トピックス

<p>■ 2018.5</p> <ul style="list-style-type: none"> 成果シェア型最適操業支援サービス「DDMOnEX」が日本製紙石巻工場に採用 <p>■ 2018.6</p> <ul style="list-style-type: none"> プラントの統合的パフォーマンス管理を可能にする「OpreX™ Profit-driven Operation」ソリューションの提供を開始 <p>■ 2018.7</p> <ul style="list-style-type: none"> インド・ラージャスターン州の上下水道情報中央管理システムを受注 統合生産制御システム「CENTUM VP R6.06」を開発・発売 	<p>■ 2018.8</p> <ul style="list-style-type: none"> 奈良先端科学技術大学院大学と共同でプラントの自動最適化運転に活用可能な強化学習技術を開発 ノルウェーの石油開発企業向け高機能ケミカルインジェクションメータリングバルブを多数受注 <p>■ 2018.10</p> <ul style="list-style-type: none"> ミックスドシグナルオシロスコープ「DLM3000」を開発・発売 <p>■ 2019.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ペルーのProvisur海水淡水化プロジェクト向け制御システム プローブ形レーザガス分析計「TDLS8100」を発売
---	--

01 YOKOGAWAのあゆみ

企業理念

YOKOGAWAは
計測と制御と情報をテーマに より豊かな人間社会の実現に貢献する

YOKOGAWA人は
良き市民であり 勇気をもった開拓者であれ

社会課題・ニーズ

電力需要の増加

戦後復興、高度成長
工場のオートメーション化と
安全性向上

日本の製造業の海外進出、
国内市場の成熟

オープンイノベーション
海外大型プロジェクトの増加

エネルギーの有効活用、
コスト削減、既存設備の付加価値向上

YOKOGAWAが提供した価値

1915

2019

国産電気計器の量産

電子管(真空管)式工業計器の開発
世界初の分散型制御システム「CENTUM」を発表

販売・エンジニアリング・サービス体制の
グローバル化

ソリューションビジネスへの変革

包括的ソリューション・サービス

創業の精神

品質第一主義
パイオニア精神
社会への貢献

先人の想い

創業者横河民輔は、計測器という新たな分野に挑む横河一郎と青木晋に、「君たちは、この仕事でもうけようなどと考える必要はない。それよりもまず、技術を覚え、技術を磨くことだ。横河電機の製品はさすがに良い、といわれるようにしてもらいたい」と語りました。この言葉は、横河電機の100余年の歴史を貫く創業の精神として今日まで受け継がれています。

創業の精神を根底に据え、1988年に制定された企業理念は、自らの存在意義と、一人ひとりの行動規範とを明確に表した、いわばYOKOGAWAの「決意表明」です。



創業者 横河民輔

- 1915 建築家・工学博士 横河民輔が、横河一郎、青木晋の参加を得て、東京府渋谷町に電気計器の研究所を設立。
- 1917 電気計器を発売。日本の電気計器国産化の先駆けとなる。
- 1920 株式会社組織とし、(株)横河電機製作所と称す。
- 1933 航空計器、流量・温度・圧力等の自動調整装置の研究・製造を開始。
- 1935 吉祥寺工場完成、本社を移転。



配電盤用電気計器



携帯用電磁シンシログラフ



吉祥寺工場

- 1948 株式を一般に公開。
- 1950 日本初の電子管式自動平衡記録計を完成。
- 1955 フォックスボロ社(米国)と工業計器に関する技術援助契約を締結。
- 1957 北米営業所 Yokogawa Electric Works, Inc.を設立。
- 1964 工業用分析計市場に本格進出。
- 1973 ブラジル営業所を設立。
- 1974 シンガポール工場を設立。甲府工場竣工、操業開始。オランダにヨーロッパ営業所を設立。
- 1975 世界初の分散形制御システム「CENTUM」を発表。

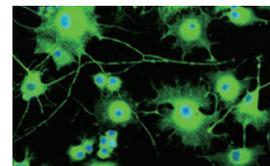


電子管式自動平衡記録計



初代「CENTUM」

- 1983 (株)北辰電機製作所と合併、横河北辰電機(株)に社名変更。
- 1985 中国の西安儀表廠と合併で、計装システムの設計・販売会社、西儀横河制御システム有限公司を設立。
- 1986 CI(コーポレート・アイデンティティ)実施、横河電機(株)に社名変更。
- 1987 インドにシステム製品の製造・販売会社を設立。
- 1990 バーレーンに Yokogawa Middle East E.C.を設立。
- 1996 共焦点レーザー顕微鏡スキャナを発売、バイオテクノロジー分野に参入。
- 1997 ロシア連邦に現地法人を設立。南アフリカにIA販売・サービス現地法人を設立。



共焦点スキャナCSU10



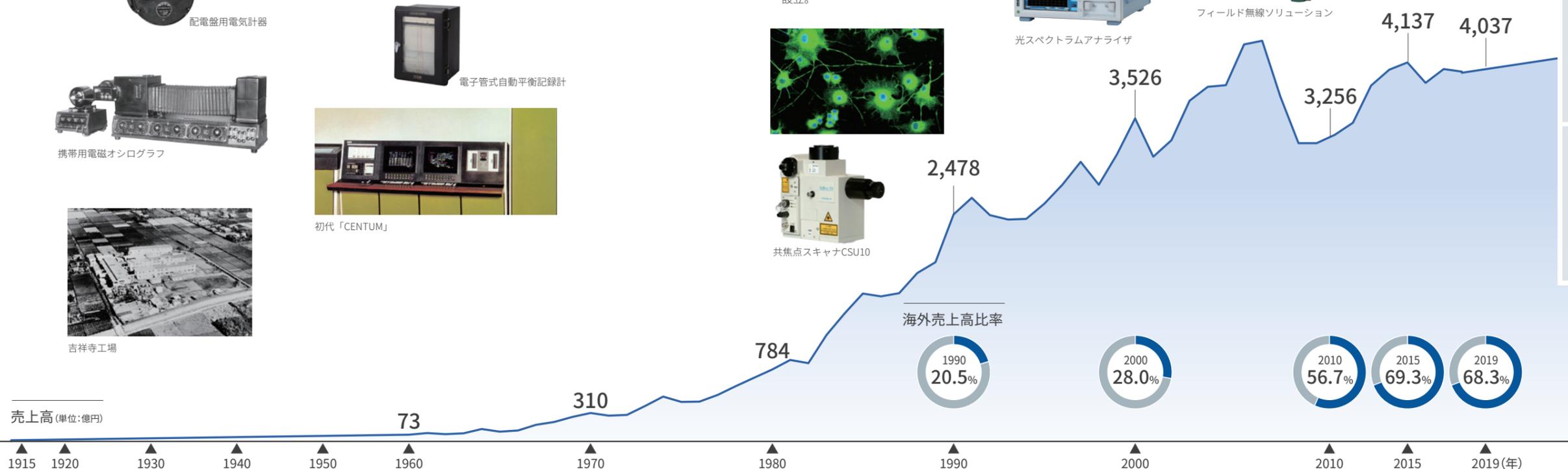
光スペクトラムアナライザ



フィールド無線ソリューション



CENTUM VP



海外売上高比率

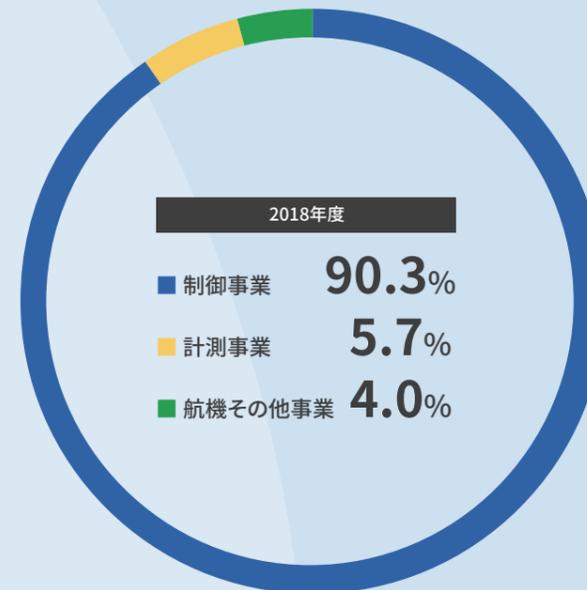


※1990年度より連結決算

YOKOGAWAの
事業



セグメント別売上高比率



2018年度

■ 制御事業 **90.3%**
 ■ 計測事業 **5.7%**
 ■ 航機その他事業 **4.0%**

制御事業



売上高

3,648 億円
(2018年度)

海外売上高

2,554 億円
(2018年度)

■ 制御事業

YOKOGAWAはプラントの生産設備の制御・運転監視を行う分散形制御システムを世界に先駆けて開発し、石油、ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、薬品、食品などさまざまな産業の発展を支え、制御分野のリーディングカンパニーとしてグローバル市場で高い評価を受けています。お客様の事業環境の変化への対応や経営のデジタル化を支援するため、お客様が理想とするビジネスの姿として、ビジネスコンセプト「Synaptic Business Automation」を提唱し、お客様とともに持続的な価値を創出し、信頼いただけるパートナーになることを目指しています。また、お客様との価値共創を通じて培ってきたテクノロジーとソリューションの卓越性を表す制御事業の包括的ブランド「OpreX」のもと、生産プロセスだけでなく、ビジネス全体、サプライチェーンにわたる包括的ソリューションを提供しています。IT企業などのパートナー企業とともに、プラントのライフサイクルにわたる生産の効率化や安全の確保、資産の最大活用はもとより、バリューチェーンやサプライチェーンを含めた、お客様の事業活動全体における課題の可視化、最適化を支援し、お客様の事業の新たな価値創造や持続的な利益ある成長に貢献していきます。

■ 計測事業

YOKOGAWAの創立以来の事業である測定器分野では、測定器の提供を通じて産業界に貢献しています。環境問題が深刻になる中で、持続可能な社会の実現という人類の大きなテーマに対して、今まさに変革が起きている電気エネルギー／メカトロニクス市場や、IoTや第5世代移動通信システムを中心とする大容量データ通信市場、また安全・安心が不可欠なプラントの保守・保全市場に対して、高信頼の測定器を提供しています。

■ 航機その他事業

YOKOGAWAは、航空計器のビジネスを展開しています。航空機コックピット用のフラットパネルディスプレイ(多機能液晶表示装置)は視認性、耐環境性に優れており、エアバス社の最新鋭機を含め広く採用されています。

03 価値創造プロセス

YOKOGAWAグループは、「高品質、高信頼製品」「効率的、安全で安定した操業」「経営課題の解決」といった、お客様に提供する価値を通じて、社会・環境における課題や産業界の課題をお客様とともに解決していくことにより、豊かな人間社会の実現に貢献していきます。

また、自らも企業価値のさらなる向上と持続的な成長に向けた投資を継続するとともに、株主・投資家の皆様に対しては、利益成長を通じて安定的で継続的な増配を目指していきます。

YOKOGAWA

お客様

Co-innovating tomorrow™

お客様と共に社会課題を解決

お客様が抱える課題
社会・環境・経済が抱える課題

エネルギー資源の位置付け変化
●新興国経済鈍化 ●脱炭素
●シェール革命 ●石油の役割

デジタル技術革新
●IIoT ●ブロックチェーン
●AI ●ビッグデータ

社会課題解決へのニーズの高まり
●SDGs
●パリ協定COP21
●TCFD
●現地化ニーズ



結果 Outcome

- お客様の経済価値向上
- より豊かな生活への貢献

- 石油
 - 石油化学
 - 化学
 - 鉄鋼
 - 製紙
 - ガス・LNG
 - 電力
 - 医薬品
 - 水・環境
 - 食品
 - 自動車
 - 自動車
 - 医療機器
 - 再生可能エネルギー
 - スマートシティ
 - 航空宇宙
 - 環境計測
 - など
- ユーザー（一般消費者）

影響 Impact

社会課題の解決

未来世代のより豊かな人間社会のために

サステナビリティ目標 Three goals



YOKOGAWAの企業価値向上



発展

持続可能な社会

成長

持続的な成長

利益

成長投資

株主還元

04 制御事業におけるビジネスモデル

事業を通じてお客様や社会に価値を提供し、持続的な企業価値向上につなげていく仕組みを、ビジネスモデルとして表現しました。

Key Industry Challenges

～変わる市場とYOKOGAWAの事業変革～

お客様の事業環境の変化へ対応し、お客様が直面する重要課題を解決するため、YOKOGAWAは従来のAutomation Supplierから脱却し、お客様にとって信頼できるパートナー(Trusted Partner)になることを目指しています。Co-innovationによる共創アプローチを通して、生産プロセスだけでなく、ビジネス全体、サプライチェーンにわたる、包括的なソリューションを提供することにより、お客様の経営のデジタル化を支援し、継続的に新しい価値を創出していきます。

お客様の事業環境の変化

- デジタルトランスフォーメーション
- サプライチェーンの可視化と最適化
- 収益性の高いオペレーション
- 変化する社会・政治・経済
- 持続可能性とサーキュラーエコノミー
- 変化する労働力

世界経済の不確実性が高まる中で、デジタル技術の革新や地球規模でのサステナビリティ（持続可能性）の実現に向けた国際的な動きの加速、お客様自身の生産性向上への欲求など、お客様の事業環境は急速に変化しています。そのような中で、YOKOGAWAには、安全性や生産効率の向上、全体最適化、環境に配慮した事業活動の支援など、高付加価値の創出が求められています。

“Automation Supplier”から“Trusted Partner”へ

Automation Supplier

- プロダクトアウト
(私たちの製品が起点)
- 課題やソリューションニーズが明確
- 入札要請／見積依頼／提案依頼あり
- CAPEX重視
- 制御のための技術開発
- プロセス制御を中心とした製品・サービス

Trusted Partner

- お客様フォーカス
(お客様の価値が起点)
- 課題やソリューションニーズが不明瞭
- 入札要請／見積依頼／提案依頼なし
- TOTEX[※]重視
- お客様との価値共創
- プロセス最適化や事業パフォーマンス向上のためのトータルソリューション・サービス

※TOTEX: お客様の設備投資(CAPEX)、運営費(OPEX)を合わせたライフサイクル全体の費用

Value Proposition

～デジタルライゼーションが可能にするビジネスの深化、新たな機会の創出～

YOKOGAWAが、長年にわたり制御事業で積み上げてきた知識・ノウハウや保有する多彩な製品・ソリューションポートフォリオにより、お客様の経営から現場まで、プラントライフサイクル全般にわたりワンストップで提供してきたテクノロジーとソリューションは、今後のビジネスを行う上で重要な財産です。お客様のビジネスプロセスのデジタル化であるデジタルライゼーションによるビジネスの深化、新たな機会の創出を、既存のビジネス領域をベースに行っていきます。さらには、お客様の経営のデジタル化であるデジタルトランスフォーメーション(DX)の実現を支援し、それらの駆動力として、包括的なソリューションの提供を行います。

お客様の事業活動全体(サプライチェーンを含むバリューチェーン全体)における課題の可視化、最適化を実現することで、お客様がスピードと柔軟性をもった経営を実現できるよう支援し、新たな価値創出に貢献します。

デジタルライゼーションがけん引する制御事業のさらなる成長



お客様の経営のデジタル化を支える包括的ソリューション

		コンサルティング	エンジニアリング & 設計	ライフサイクル サービス	システム インテグレーション	物理 & サイバー セキュリティ
Application	経営	戦略プランニング	サプライチェーン最適化	アセットライフサイクル最適化	操業リスク管理	etc.
	オペレーション	生産管理	設備管理	エネルギー管理	品質管理	etc.
Automation	制御	制御システム	安全システム	エッジコントローラ		
	フィールド機器	OTセンサ		IIoTセンサ		

オペレーション管理と制御



Value Creation (for both CAPEX and OPEX)

～CAPEXおよびOPEXビジネスのバランスで持続的成長～

お客様のプラントは、新設プラント向け設備投資関連の「CAPEX」および既存設備の生産性向上に向けた課題発見・解決と運用・保守を中心とした「OPEX」に分けて投資され、30年程度と言われるライフサイクルで運用されています。

長期的視点でのビジネスが前提となるため、現場での「信頼」を獲得することが大切です。YOKOGAWAは、お客様からの信頼のもと、OPEXビジネスを軸足に、CAPEXビジネスとのバランスで持続的成長を実現します。



※ Front End Engineering Design

ライフサイクル全体にわたる継続的な価値創出サイクル

潜在的な課題特定から、最適ソリューションの設計・実装、安全で安定したオペレーションの実行、パフォーマンスの維持・向上まで、お客様の事業活動全体を分析し、YOKOGAWAがこれまで培ってきたOperational Technology (OT) の強みをベースにして、最新のInformation Technology (IT) を融合することで、プロセスの最適化、サプライチェーンを含むバリューチェーン全体での自動化・最適化、リスク低減、効率化などを実現します。

Identify / 課題特定

価値向上が可能な分野の特定



高度な戦略コンサルティング、シミュレーション技術やドメインナレッジを有するKBC社の買収などにより課題発掘能力が強化されました。現場から経営まで、競合企業にない広範囲な視点でソリューションを繰り返し提案します。



Create & Implement / 策定・導入

最適ソリューションの設計・実装

Sustain & Improve / 維持・向上

価値創出サイクルの維持



現場で培ってきた知識やノウハウをベースに、プラント内の膨大なデータを統合および見える化しお客様の有効活用につなげます。クラウドやIoT、AIなどのデジタル技術を活用し、データ解析技術の確立なども支援します。

Operate / 運用

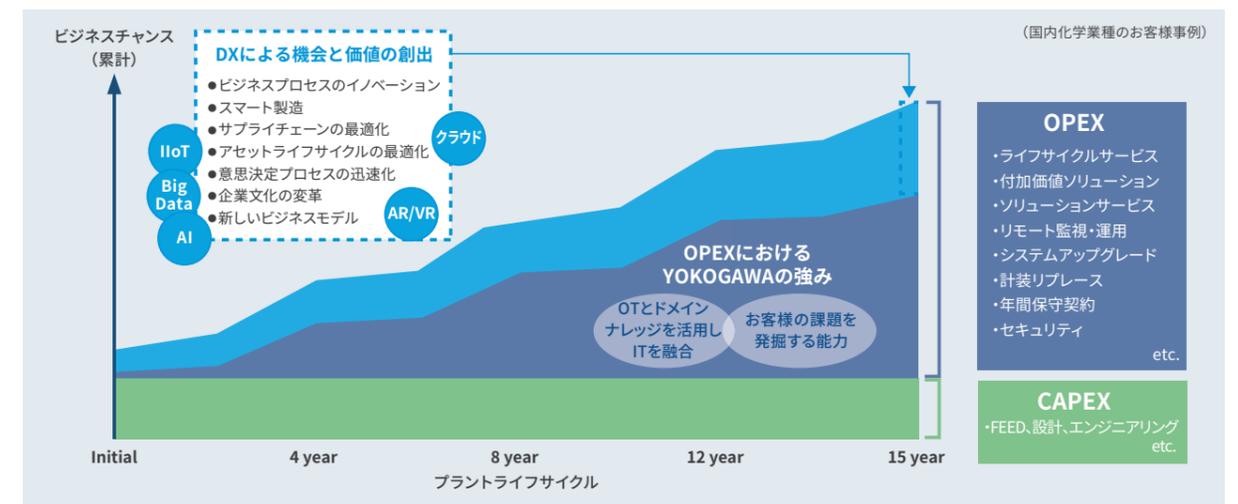
安全で安定したオペレーションの実行



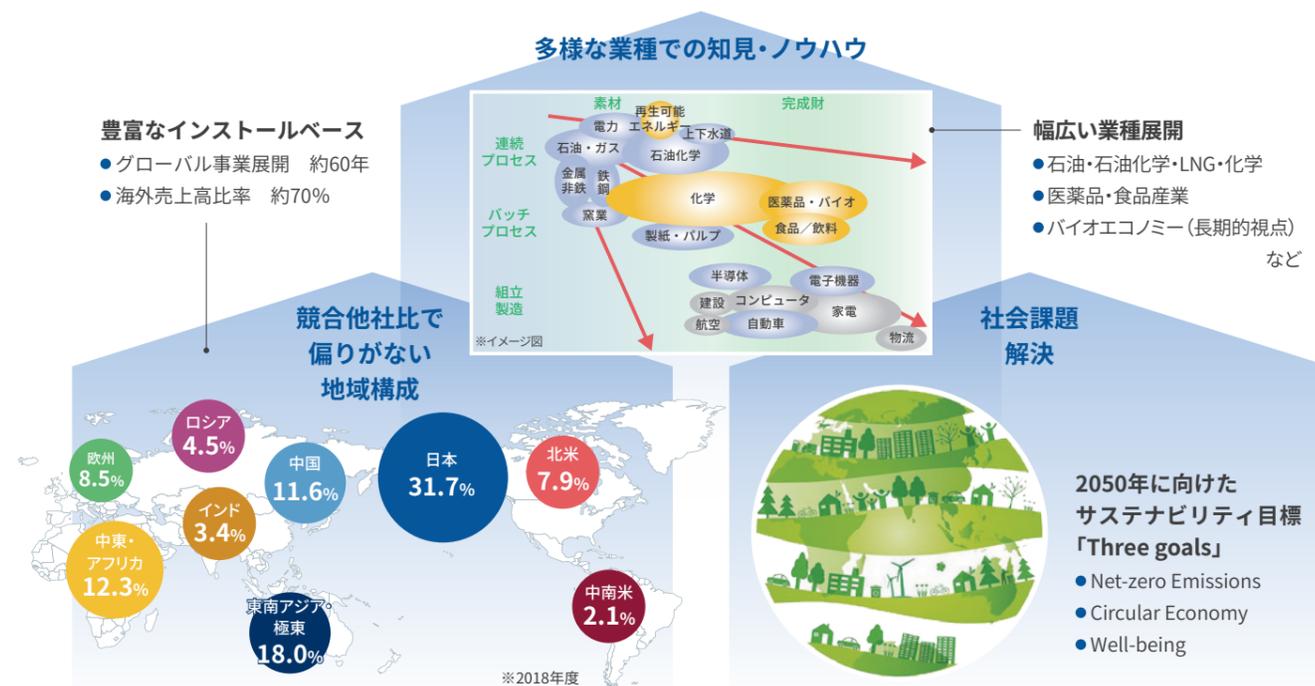
Business Model

～デジタルトランスフォーメーション(DX)によるビジネス機会の創出とお客様の価値創出～

OPEXビジネスはお客様のプラントのライフサイクル全体にわたりソリューションを提供する積み上げ型ビジネスです。CAPEXの領域を含め、DXによりYOKOGAWAの強みを発揮できるビジネス機会を創出し、包括的ソリューションを提供しています。お客様のDXやサステナビリティへの取り組みは、当社の事業機会を拡大します。



持続的な成長を支えるYOKOGAWAの強み



YOKOGAWAの経営資源

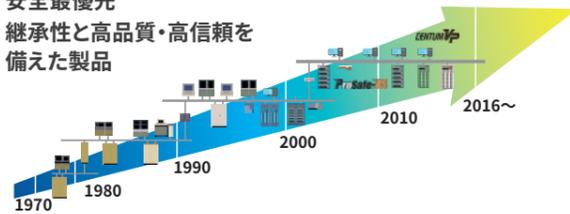


社会関係資本

約**40,000**件
を超える制御システムプロジェクト
のお客様基盤

99.99999%
の稼働率(分散型制御システム)

安全最優先 継承性と高品質・高信頼を 備えた製品



当社グループは安全を最優先に、継承性のある高品質・高信頼の製品・システム、メンテナンス等のサービス、そしてお客様価値を最大化するコンサルティングや各種ソリューションの

提供により、お客様のビジネスを通じて社会へさまざまな価値を提供し続けています。

また、30年程度と言われるプラントライフサイクルを通じた長いお付き合いの中で、お客様との安定的で深い信頼関係を築き上げてきました。このお客様基盤は、当社が安定してビジネスを続けるとともに、さらに発展していくうえでも最も重要な財産となっています。

当社は、このお客様基盤をベースに、ソリューションの提供範囲をお客様のバリューチェーンやサプライチェーンにまで拡大することで、価値共創の輪の拡大を図ります。

製造資本

生産拠点 **13** か国 国内生産拠点 **4** 拠点 海外生産拠点 **14** 拠点

高い精度と長期安定性が求められる当社製品の製造においては、品質第一主義のもと、世界同一品質、適正なコスト

と納期でお客様に製品を提供できるよう、全体最適実現に向けた生産拠点のグローバル展開を図っています。

自然資本

- 水使用 「生産工場でのモニタリング(強化)」「生産用水の再利用」などにより、水資源効率的利用を促進
- エネルギー使用 「デジタル技術活用による業務プロセス改革」「グループ生産最適化戦略による労働生産性向上」などにより、エネルギー使用量を削減
- 温室効果ガス排出 「省エネ施策の推進」「再生可能エネルギーへの切り替え」などにより、温室効果ガス排出量を削減

グループ各社のオフィス・工場において、水資源の効率利用、エネルギー使用量削減、温室効果ガスの削減についてサステナビリティ指標を定め、環境マネジメントに取り組んでいます。長期的な視点で管理が求められる温室

効果ガスの削減については、パリ協定が目指す2℃目標を踏まえた2030年目標を設定しています。

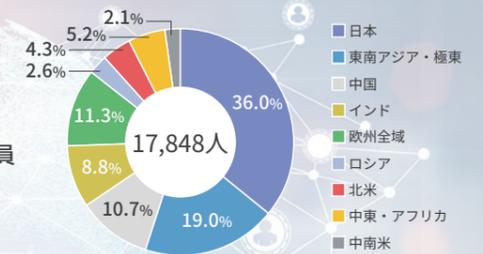
詳細はP.34 サステナビリティ目標達成に向けた取り組み



人的資本と知的資本

グローバル人員 **17,848**人
うち、エンジニア 約9,000人

地域別人員



サービス拠点 **230** 拠点、**80** か国 サービスエンジニア 約**2,000**人

海外開発拠点 **8** か国(シンガポール、インド、中国、アメリカ、イギリス、オランダ、ドイツ、ノルウェー)

グローバルデリバリーセンター※ **5** か国(シンガポール、インド、中国、フィリピン、ルーマニア)

※旧セントラル・エンジニアリングセンター

知的財産保有 **5,933** 件(特許、意匠、商標の登録および出願件数)

グローバル・サービス体制



価値創出の行動主体であり、お客様と共に価値を共創する人的資本は、当社の高品質・高信頼の製品、高度なエンジニアリング力、プロジェクト遂行能力といった当社グループの競争力・強みの源泉です。

海外でのビジネス成長に伴い、海外人員比率は60%を超えています。日本はもとより、海外でも現地化を推進し、お客様に密着するサービス拠点体制などを構築するとともに人財の育成・能力向上に努めています。

こうした人財の高いスキルや豊富な経験等に基づくサービスやソリューションの提供などを通して、お客様に価値を提供するとともにノウハウや経験をさらに蓄積し、また、新しいアイデアの考案などにより知的資本を拡大するというサイクルが効果的に機能しています。

また、世界5カ所にグローバルデリバリーセンターを設け、世界中の拠点のエンジニアリングノウハウを蓄積、共有し、エンジニアリソースの有効活用を図っています。

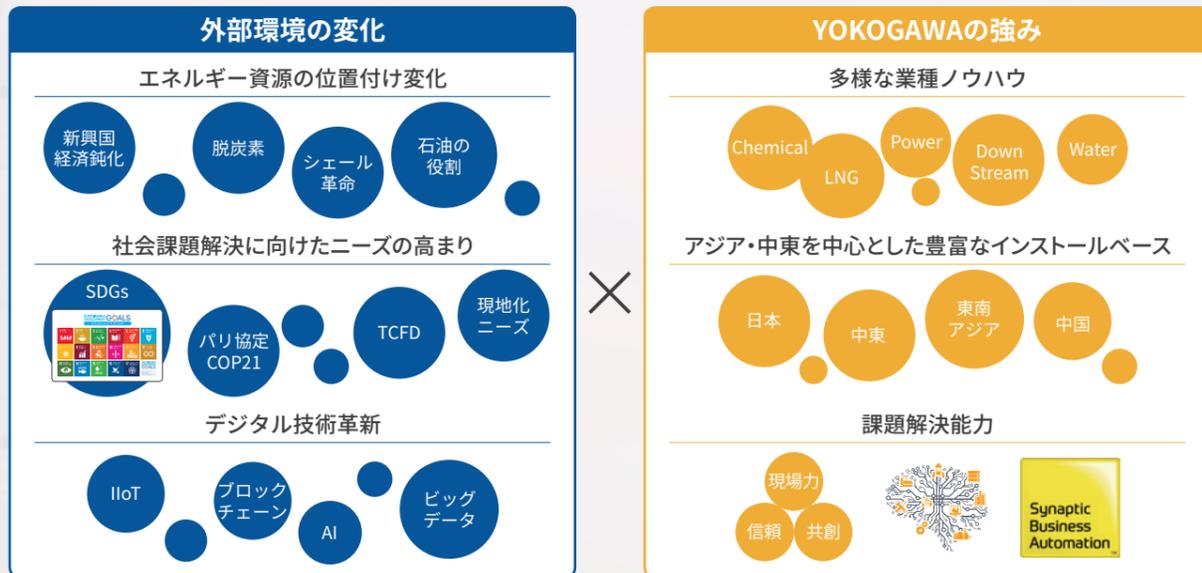
06 機会とリスク

YOKOGAWAは中期経営計画TF2020に基づき、持続可能な社会の実現に向けた事業の確立を目指して変革に取り組んでいます。
 私たちは、複雑化する事業環境下で持続可能性・成長性に影響する機会やリスクを把握し、正しく評価していくことが重要であると認識しています。

機会

YOKOGAWAを取り巻く事業環境は、エネルギー資源における石油の位置付けの変化に加え、デジタル技術の革新、自然環境問題や人口動態の変化など社会課題解決に向けたニーズの高まりなどの影響を受けて大きく変化しています。

このような事業環境の変化を、継続的な収益性向上が実現できる新たな変革、成長の機会と捉え、これまで築いてきた強固で多様なお客様基盤と課題解決能力を生かしながら、豊富なインストールベースをもつ日本を含むアジアを中心に、成長機会を創出し、成長基盤を確立することで、次なる変革への挑戦を始めています。



リスク

事業環境

- 外部環境変化による影響
- 保有資産の価格変動

事業活動

- 制御事業
 - ▶ 成長可能性を持った製品やサービス分野の市場動向
 - ▶ 研究開発投資が革新的な技術を生み出さない、または想定した成果が出ない場合
 - ▶ 競合他社の技術開発の先行
 - ▶ 市場の要求するコスト低減要求への追従
 - ▶ 部品調達や生産等の遅延

- 人財の確保・育成
- 製品の品質
- 研究投資の将来市場のニーズや目標への不適合

その他

- 知的財産権の侵害
- 予期せぬ事態による情報の流出や悪用
- 自然災害等の社会的混乱による重要製品の生産停止
- SDGsのインパクトを受けた市場環境の変化

詳細は、有価証券報告書をご覧ください。

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

中期経営計画

Transformation 2020

成長機会の創出と成長基盤の確立

- 既存事業の変革
 - ▶ インストールベースを中心とした OPEXビジネスの拡大
 - ▶ 注力業種(化学、再生可能エネルギー)のさらなる強化
- 新事業とビジネスモデル変革への挑戦
 - ▶ ライフイノベーション事業の確立
 - ▶ ビジネスモデル変革
- グループ全体最適による生産性向上
 - ▶ 継続的なコスト競争力の強化
 - ▶ グループ構造の最適化
 - ▶ 人財力の強化
- デジタルトランスフォーメーション
 - ▶ デジタルビジネスの実現
 - ▶ 業務プロセスの変革
 - ▶ ITインフラの強化

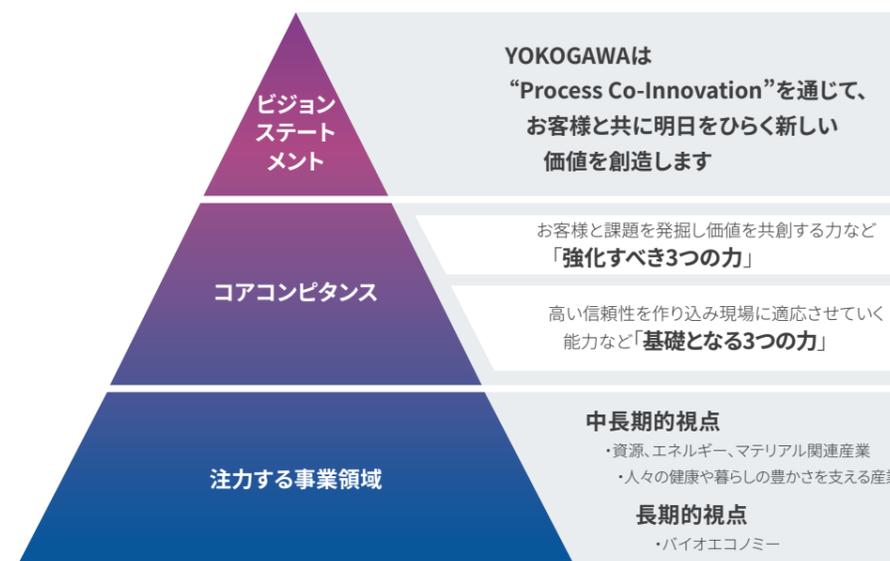
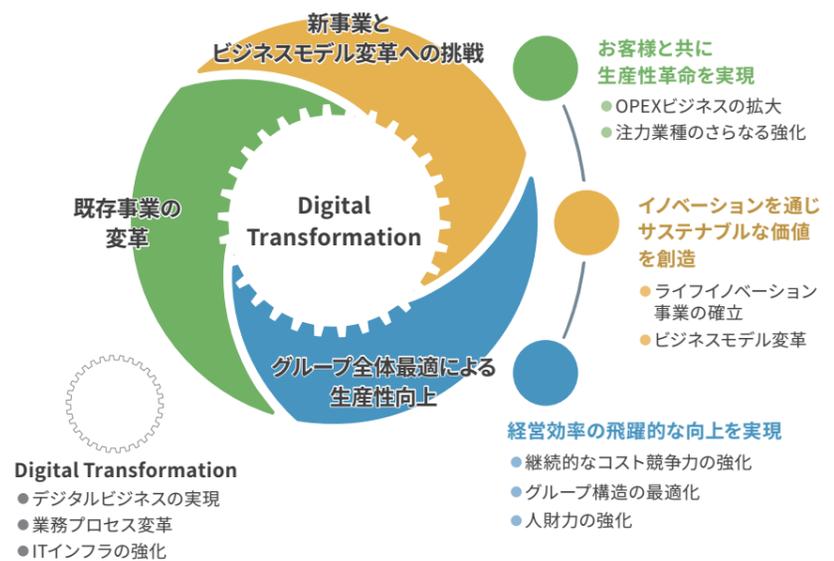
To Be the Most Trusted Partner

～もっとも信頼できるパートナーになることを目指して～

2015年度、当社は10年先のありたい姿とその実現に向けた考え方を長期経営構想として策定しました。その後、「持続可能な開発目標 (SDGs)」が国連で採択、また国連気候変動枠組条約第21回締約国会議 (COP21) でパリ協定が採択されるなど、社会課題解決に向けたニーズの高まりという大きな変化がありました。これらの変化を受け、2017年8月、未来世代のために目指す持続可能な低炭素・循環型社会の姿をサステナビリティ目標「Three goals」として定め、そこに向けてYOKOGAWAが自らを変革していく方向を示すとともに、それらの実現にもつながる長期経営構想で目指す方向性を、2018年5月からおよそ10年先の「ありたい姿」として一部見直しました。



～2020年 中期経営計画 ～2030年 長期経営構想 ～2050年 サステナビリティ目標 Three goals



Net-zero Emissions 気候変動への対応
気候変動は、世界が一丸となって取り組むべき喫緊の課題です。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) 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
Well-beingとは身体的、精神的、社会的に良好である状態のことです。安全で快適な職場環境、医薬品・食品などの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材育成や雇用の創出、ダイバーシティ&インクルージョンを推進します。

Circular Economy 資源循環と効率化
資源を採掘してモノをつくり廃棄していくワンウェイの経済から、廃棄物を出さずに資源を循環させる経済への転換、モノの所有からサービスへの転換が進んでいます。様々な資源が無駄なく循環し、資産が有効に活用される社会、Circular Economyを目指します。



長年にわたるお客様との信頼関係を通じて
**事業のさらなる成長と
持続可能な社会の実現を
目指していきます。**

代表取締役社長

奈良 寿

中期経営計画「Transformation 2020」の基本戦略

2018年度にスタートしたTF2020では、長期経営構想の実現に向けた「成長機会の創出」と「成長基盤の確立」を目指しています。その中で、YOKOGAWAが目指す事業のあるべき姿として「計測と制御と情報の技術をコアに、幅広い産業のビジネスプロセスに対して、デジタル技術革新とお客様との共創による生産性向上を通じて持続可能な社会を実現する事業」と定め、その確立に向け、3つの変革に取り組んでいます。TF2020の2年目にあたり、改めてTF2020の3つの変革の狙いについてご説明するとともに、終わった2018年度をレビューし、TF2020目標達成に向けた今後の取り組みについてご説明します。

1つ目は「既存事業の変革」です。YOKOGAWAでは売上高の約9割を制御事業が占めており、近年の事業の成長は新興国・資源国を中心としたLNGなどエネルギー関連の大型の新設プロジェクトがけん引してきました。しかし、新規の設備投資は原油価格などの外部環境によってその意思決定やプロジェクトの動向が左右されると同時に、投資規模が大きいため財務上のインパクトも大きくなるなど見通しが不確実な側面があります。そのためTF2020では、大型の新設プロジェクトに過度に依存しない事業ポートフォリオへの転換を図り、強じんな経営基盤の構築を目指しています。プラントの制御システムにおいて、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YOKOGAWAの豊富な納入実績を活用し、お客様の既設のプラント設備の生産性向上につながる運用や、保守の効率化に向けたソリューションの比重を高め、あらゆる外部環境の変化にも耐えられるレジリエンス（変化に柔軟に対応できる適応力・回復力）を高めていきます。

2つ目は、「新事業とビジネスモデル変革への挑戦」です。YOKOGAWAのコアコンピタンスである計測と制御の技術をエネルギー分野以外にも用いることで価値の創出を目指します。医薬品・食品産業をターゲットとしたライフソリューション事業は、長期経営構想の注力分野として掲げる「人々の健康や暮らしの豊かさを支える産業」や「バイオエコノミー」に深く関連する事業であり、社会課題の解決に直結するテーマです。近年、バイオテクノロジーを活用して開発・生産する医薬品が増加しており、YOKOGAWAは、計測に加え予測制御の技術を活用して、細胞を効率的に培養しバイオ抗体薬の開発・生産を支援する「バイオ抗体薬生産ソリューション」の開発などにも取り組んでいます。医薬品業界の投資対象の多くが新薬の開発に集中している中、YOKOGAWAの技術を用いて生産性を向上させることは、いまだ有効な治療方法がない疾患に対する医療ニーズを満たし、医薬品業界への貢献につながるだけでなく、YOKOGAWAが目指すWell-beingとも合致します。

また、製品やサービスを売り切る従来型ビジネスモデルから、お客様の初期投資を軽減する成果報酬型ビジネスやサービス提供型のリカーリングビジネスへの変革にも継続して取り組んでいきます。

3つ目は「グループ全体最適による生産性向上」です。社内における業務プロセスの効率化に向けたRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の活用や、デジタル技術を活用した業務改革などを進めています。今後、さらにスピードを上げて実効性を高めていきます。

これら3つの戦略を支えるのが、社内外で進める「デジタルトランスフォーメーション（以下、DX）」の取り組みです。YOKOGAWAがお客様の現場でOperational Technology(OT)を通じて培ってきた強みを生かしつつ、Information Technology(IT)によるデータ活用を通じたお客様の経営効率の向上にも取り組み、さらにはOTとITの融合により新たな価値をいかにして創出するかも模索していかなければなりません。デジタル技術を活用することで競争力を高めていきます。



2018年度のレビューと今後の取り組み

TF2020のスタートから1年が経過しましたが、この間、YOKOGAWAに対するお客様の期待には少しずつ変化の兆しが表れています。例えば、新興国を中心に現地で雇用を創出して地域の経済発展に貢献する「現地化ニーズの高まり」や、環境負荷軽減など社会課題解決への期待も感じており、このようなお客様のニーズの変化は、YOKOGAWAにとって追い風となっています。

「既存事業の変革」では、制御事業においてお客様との関係をさらに深化させ、海外を中心にインストールベースを中心とした「OPEXビジネス^{※1}」が堅調に推移しました。受注高は、東南アジア、欧州、インドなどでのサービスビジネスを中心に拡大しました。加えて、中東などで石油産業におけるアップストリーム（原油・天然ガスの開発・生産までのプロセス）や、ダウンストリーム（精製・輸送・販売プロセス）でも大型プロジェクトを受注するなど、将来のOPEXにつながる「CAPEXビジネス^{※2}」も大幅に伸長しました。ただし、コンサルティング業務に強みを持つ子会社であるKBC社を含めた課題解決ビジネスの拡大へ向けては、YOKOGAWAがすでに展開しているAPC（高度制御）、EMS（エネルギー・マネジメント・システム）などのソリューションの融合をさらに進め、アジア地域への展開などにスピードを上げて取り組むことが必要だと考えています。

※1 既存設備の生産性向上に向けた課題解決と運用保守を中心としたビジネス
※2 新設プラント向け設備投資関連のビジネス

「注力業種のさらなる強化」という点では、化学業種のお客様の投資意欲は旺盛で、インド、中国など海外の化学業種を中心に受注高が拡大しました。引き続き、既存のお客様に新しいソリューションを展開するとともに、中国などで新しいお客様を開拓していくことに注力していきます。一方、再生可能エネルギービジネスの開拓については、ノウハウがある他社との協業によりポートフォリオを拡充するなど、さらに取り組みを加速することが必要です。

YOKOGAWAの価値創造の根幹には、製品を納入してから30年程度という長期のプラントライフサイクルの中で、お客様との関係性を深めることができるという強みがあります。YOKOGAWAは、お客様との強い信頼関係のもと、お客様の現場のデータを活用して、各工程において安定操業を阻害する要因を特定し、解決する提案を行っています。オペレーションやメンテナンスなどの支援に欠かせないツールやサービスの機能、品質といった従来の強みに加

え、2016年のKBC社買収などにより、現場のデータを生産性向上に役立て、ビジネスに反映するといった課題解決力が大きく飛躍しました。今期の実績は、これまでの取り組みに対するお客様からの評価の結果と受け止めています。

「新事業とビジネスモデル変革への挑戦」では、医薬品の創薬支援などに挑戦するライフソリューション事業に取り組んでいますが、この分野の専門性を有する人財確保が不可欠です。2018年12月には医薬品の製造工程や方法の科学的根拠などを検証するバリレーション業務に携わるエヌケイエス社をグループに迎えました。また、これらの分野に深い知見を持つ人財の中間採用も含めリソースを拡大してきました。こうした取り組みの効果もあり、売上実績は2017年度比で1.4倍程度を実現できました。とくに、日本、中国、欧州などの地域で伸長しています。中でも、共焦点スキャナを中心としたバイオソリューションビジネスの受注高、売上高は過去最高となりました。「安全」と「効率」の要求が高い「医薬品」「食品」の2つの産業において、バイオ抗体薬生産ソリューションなど新製品への開発投資を行いながら、日本の業種経験、実績を生かし、ビジネスをさらに加速させます。

また、2018年11月にはスペインのアルガエナジー社に資本参加しました。同社が生産する藻は、植物の成長を促進するバイオスティミュラント製品として発売されており、今後も食品や化粧品、医薬品など多様な分野への応用が期待されています。同社の藻の生産設備は火力発電所に隣接し、発電所から排出されるCO₂を使って藻が光合成しており、循環型社会の一つのあり方を実現していると言えます。バイオエコノミーはYOKOGAWAが長期的に取り組んでいく分野です。この戦略的パートナーシップを先行モデルとし、製造業に従事するお客様の生産工程から排出されるCO₂などの環境負荷の要因を、生物資源の生産に活用する、といった循環モデルを拡大していきます。今回の協業で順調なスタートを切ったものの、さらなる加速が必要であると考えています。

また、ビジネスモデル変革の一環として、IIoTアーキテクチャを活用した新しい価値提供のあり方を検討・提供すべく、2018年5月にアムニモ株式会社を発足させました。IIoT技術を活用してさまざまな領域のお客様、パートナー企業との連携を強化し、新たな価値共創を進めていきます。

「グループ全体最適による生産性向上」^⑧については、捻出したリソースを成長投資の原資にするという基本的な考え方の中で、「捻出する側、投資する側」、いずれの活動も着実に進めてきました。具体的に、グループ構造の最適化では、RPAを活用し、およそ60を超える業務の自動化に取り組み、生産性向上を図りました。さらに、これまでも成果を上げてきたインドのグローバルデリバリーセンター（旧セントラルエンジニアリングセンター）の活用拡大などのコストダウン活動を、デジタル技術も活用してさらに強化し、「費用構造の最適化」へ取り組んでいます。同時に、バイオエコノミーやライファイノベーションなど新事業へ投資しており、変革を実現するために不可欠な人財力を強化するために、eラーニングを中心としたYokogawa University（企業内大学）を開校するなど、専門的な知識やスキルを有

する人財の育成も継続しています。

これらTF2020の3つの変革に取り組む価値創造の駆動力が「DX」^⑧です。DXでは、4月に新組織：デジタルエンタープライズ事業本部を設立し変革の青写真を描きました。目指す方向は、「OTとITの融合」です。まず、社内への価値提供として、ITインフラのグローバル最適化を目的に、約600近くあるアプリケーションの3分の1の削減に取り組むなど、世界110社を超えるグループITインフラの共通化・クラウド化に取り組みました。お客様への価値提供としては、IoTアーキテクチャの活用やセキュリティサービスの強化に取り組み、今後につながる成果を得ることができました。DXには、今後も一定規模の投資を行い、すべての変革の駆動力としていきます。

詳細はP.28 詳細解説 ^⑧

これからのYOKOGAWAとコミットメント(決意表明)

社長就任にあたり、私の使命と考えているのは、変革を加速しTF2020で掲げた目標を達成することで、新たなステージである「高収益企業へのさらなる発展」を目指して挑戦していくことです。

グローバルな枠組みの中でYOKOGAWAの事業をとらえると、海外ではLNGや石油化学、エネルギーなどの産業が主

要なお客様となっている一方、国内では幅広い製造業のお客様のプロジェクトに携わり、事業環境の変化やお客様の課題に合わせたソリューションを提案しています。この5~6年の間で国内は課題解決型ビジネスモデルへと転換し、その中で知見やノウハウを蓄積すると同時に、外部の企業とも得意分野を持ち寄り多様な協業を実現してきました。国内におけるこれらのナレッジやネットワークは海外のお客様にとっても大変意義のあるものです。製品・サービス、地域、業種という切り口で分析すると、地域という観点ではインドや中国のマーケットはポテンシャルが非常に高く、業種という点では化学業種と再生可能エネルギー分野に重点を置いています。製品・サービスではリカーリングビジネスに関するサービスをお客様へ周知し、契約獲得のスピードを上げていきます。

「新事業」という点では、バイオ抗体薬生産ソリューションや、一つひとつの細胞を特定して解析するソリューションの開発スピードの向上に取り組む必要があります。こうした新たな分野に取り組むためには、専門的な知識を有する人財を登用していくことが不可欠です。前年度に引き続き、人財採用、人財育成に取り組むほか、M&Aや協業などにも注力し、成長分野として投資をしていきます。

変革を推進する駆動力となる「DX」においては、社内での価値創出がお客様への価値提供に直結しているため、引き

続き社内でのオペレーション効率とお客様への価値提供に向けた取り組みの双方を強化していきます。

YOKOGAWAを取り巻く事業環境は決して楽観視できるものではないとの認識のもとで私たちはTF2020をスタートさせました。変革を力強く実行していくためにも、一層スピードを上げて取り組んでいく必要があると考えています。

私は、YOKOGAWAを「産業や社会をしっかり支えている会社」と考えて入社しました。YOKOGAWAの「計測と制御と情報をテーマにより豊かな人間社会の実現に貢献する

YOKOGAWA人は良き市民であり勇気をもった開拓者であれ」という企業理念は揺るぎのないものであり、社会からの信頼をさらに高めていきたいと考えています。今後、データを活用し新たな価値を創出していく時代に転換していく中で、YOKOGAWAはデータを収集、蓄積するだけでなく、それを活用できるポジションにいてことで経済や環境における協同関係を構築し、社会や産業の発展に貢献できると考えています。化学業界を例に挙げると、各社で進む原料の多様化の動きは、品質の安定という面で製品に影響を及ぼします。仮に品質不備が起こった場合、私たちは原料投入から出荷までの業務プロセスをチェックすることで原因を特定し、解決への提案ができます。制御システムやセンサ、解析ソフトウェアなどの製品を扱ってきたYOKOGAWAだからこそ、お客様の事業環境が変化する中でお客様ご自身が気付いていない課題を発見し、お客様の製品や操業の質を維持、向上させ、環境負荷を抑えた操業を実現することで、環境・社会に貢献できると考えています。

これに加えて、お客様と長期にわたる関係性を構築している点も強みとなります。社会に対して貢献できる立ち位置にいてことを認識し、現状よりもさらに、人財強化や技術の活用に取り組むことが重要です。

私のこれまでの東南アジアなどでのビジネス経験では、最後までやり抜く、お客様のスケジュールに最大限プライオリティを置くといった企業姿勢が非常に高く評価されました。YOKOGAWAの普遍的な企業文化という土台の上に、お客様との長期にわたる信頼関係が築かれてきたことは、激動の時代においても競争優位の源泉の一つであり続けるでしょう。

社員が生き生きと働く楽しさを感じられる会社、社会やお客様から信頼されかつ愛される会社として認知されることが私の想いであり、そうした会社であることが先人から引き継いだ企業としての使命です。そのために、お客様の事業や経済活動の支援を通じて私たち自身が成長し、社会の成長に対しても貢献していきます。



YOKOGAWAの成長戦略

2019年1月、YOKOGAWAは「世界で最も持続可能な100社」に選ばれ、とくに「クリーンな商品売上」と「イノベーション創出力」において高い評価を受けました。製造業などの現場でお客様の生産性や安全性の向上を支援してきた実績だけでなく、今後の注力分野であるバイオエコノミーなどの分野でもCO₂削減や循環型社会の実現に貢献できる点も社外から評価されており、さまざまなサステナビリティのインデックスに組み込まれています。

また、2019年3月には、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への支持を表明しました。これは、気候変動の課題に積極的に向き合い将来に備えていくというYOKOGAWAの固い決意です。お客様からの信頼を得て利益を創出すると同時に、SDGsへの貢献や環境負荷軽減を実現し、社会の持続可能性・成長性にも貢献していきます。

詳細解説 レビューとアクションプラン

既存事業の变革
制御事業 OPEXビジネスの拡大

インストールベースを中心としたビジネスは着実に拡大、課題解決ビジネスの拡大へ向けてスピードアップが必要

- 戦略**
- 国内の課題解決型ビジネスとKBCコンサルティングの地域・業種展開
 - 豊富なインストールベースから得られるデータに基づくサービスの最適化

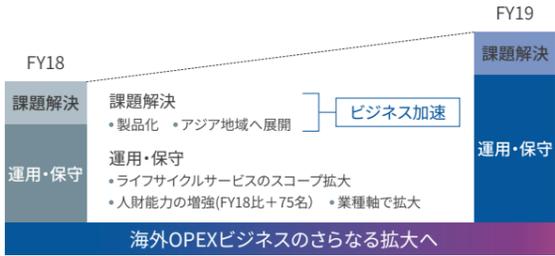
- 目標**
- 海外OPEX成長率: **7~10%**/年

※FY17:700億円規模
※OPEXは、海外と国内の地域別に管理し、うち海外OPEXを、①運用・保守、②課題解決型ビジネスの2つに区分

- 主な活動**
- OpreX™ブランドの製品化および強化
 - シェブロンとPETROプランニングソフトウェアのグローバル販売契約を締結
 - ライフサイクルサービスのスコープの拡大

- 実績**
- FY18 海外OPEX成長率: 8.3%**
- 東南アジア、欧州、インドなどのサービスビジネスを中心に、着実に拡大

- アクションプラン**
- 既存ソリューションのさらなる密着 (KBC、APC、EMSなど)



既存事業の变革
制御事業 注力業種のさらなる強化

化学業種の投資意欲は旺盛、再生可能エネルギービジネスの開拓には加速が必要

- 戦略**
- Bulk Chemical、Specialty Chemical ともに、海外での事業拡大
 - 再生可能エネルギー関連の市場開拓

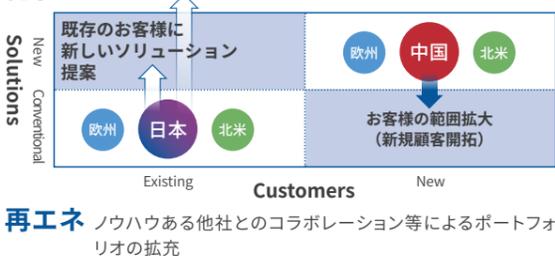
- 目標**
- 注力業種成長率: **3~5%**/年

※制御事業の内、化学・再生可能エネルギー業種の受注
※FY17:400億円規模

- 主な活動**
- 肥料向けビジネス (米国、中国、アセアン) の営業強化
 - Specialty Chemicalにおける新規お客様開拓
 - ノルウェーに新会社設立: アップストリームに加え、再生可能エネルギーも含めたお客様ニーズの取り込み

- 実績**
- FY18 注力業種成長率: 8.1%**
- インド、中国の化学業種を中心に伸長
 - 再生可能エネルギーはバイオマス発電向けなどで実績

- アクションプラン**
- 化学 日本企業のグローバルサイト (北米、欧州) 展開



既存事業の变革
計測事業
航機その他事業

- 計測**
- ユニークかつ競争力のある製品に集中 (資本効率最大化)
 - 新たな成長市場へ挑戦
- 航機その他**
- 航海機器ビジネスを中心に手掛ける横河電子機器株式会社を株式譲渡 (2018年12月末)
 - 航空機関連ビジネスを中心にリソースを集中し変革に挑戦 (収益性向上)

新事業の確立
ライフィノベーション

事業の確立に向け着実にスタートしたが、さらなる加速が必要

- 戦略**
- 既存事業や開発中の新技術・製品を起点とした事業拡大
 - 外部リソースの活用・採用やM&Aを積極的に活用したポートフォリオの拡充

- 目標**
- FY20売上: **2~3倍** (FY17比)

※FY17:120億円規模

- 主な活動**
- バイオ抗体薬生産ソリューションの開発加速、製品化
 - 中途採用を含めたリソースの拡充
 - エヌケイエス社の買収 (バリデーショナルビジネス拡大)
 - アルガエナジー社 (スペイン) に資本参加

- 目指す方向**
- 医薬品・食品の研究から物流・サービスまでバリューチェーン全体の生産性革命を実現

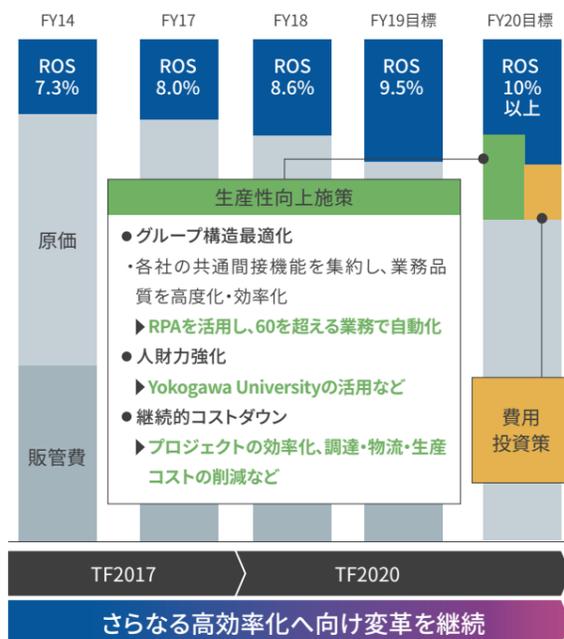
- 実績**
- FY18売上: 約1.4倍**
- 日本、中国、欧州で食品・薬品ともに拡大
 - 先行投資 (M&A含む) は30億円規模

- アクションプラン**

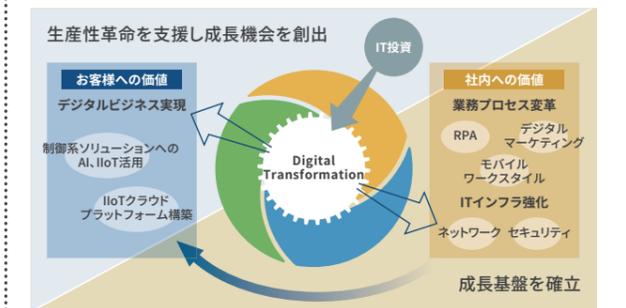
日本の食品・薬品を中心に増収を目指す



グループ全体最適による生産性向上
成長基盤確立のための
生産性向上活動は着実に進捗
グループ構造最適化の実質効果の
顕在化をさらに加速



デジタルトランスフォーメーション (DX)
社内への価値創出をベースに、
お客様への価値提供に注力



- 目標**
- 社内への価値
 - お客様への価値

- レビューとアクションプラン**
- ITアプリケーションのグローバル最適化プロジェクト推進 (約600のアプリケーションの1/3を削減予定)
 - 社内インフラのグローバル導入完了
 - ITインフラのハイブリッドクラウド化推進
 - RPAによる社内オペレーションの自動化推進
 - グローバルデータレイク構築とBIツール導入推進によるデータドリブン経営実現への準備
 - Digital Enterprise Business HQ設立によるお客様向けDXサービス提供体制の強化
 - リカーリング型ビジネス (アムニモ株式会社) の立ち上げ (ビジネスモデル変革)
 - プラントデータ活用型サービス製品のラインアップ拡充
 - セキュリティサービスビジネスの強化



収益性向上と持続的成長により、 中長期的な企業価値向上と 株主価値の最大化を目指す

取締役 専務執行役員
穴吹 淳一



2018年度実績と2019年度の見通し

2018年度の受注高は、前年度比317億円増加(+7.9%)の4,320億円となりました。新興国通貨を中心とした円高や子会社株式の譲渡の影響などを除くと、前年度比445億円増加と大きく伸長しています。これは、制御事業において海外を中心としたプロジェクトの受注が堅調であったことなどによるものです。地域別では中東、北米、インドや中国を含むアジアを中心に大幅増加し、業種別ではダウンストリームが大幅に増加し、アップストリーム、ケミカル分野でも増加しました。

売上高は、前年度比29億円減少(▲0.7%)の4,037億円となりました。新興国通貨を中心とした円高や子会社株式の譲渡の影響などを除くと、実質的には前年度比85億円の増加となります。受注が先行し、受注残高が増加しており、2019年度以降で売上が伸長する見込みです。

営業利益は、2017年度に計上した貸倒引当金の反動や実質的な売上高の増収による増収要因があった一方で、

戦略投資費用が増加したこと、一過性の原価が発生したことなどにより前年度比19億円増益の346億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、2017年度に減損損失92億円を計上した反動等もあり、前年度比70億円増益の284億円となりました。

2019年度は、高水準の受注残高などを背景に増収増益となる見通しです。

受注高は、子会社株式の譲渡の影響や大型プロジェクトの減少を想定し、前年並みの4,300億円と予想しています。

売上高は、子会社株式の譲渡の影響による減少が想定される一方で、2018年度に積み上げた高水準の受注残高を背景に、前年度比163億円増収(+4.0%)の4,200億円と予想しています。

営業利益は、売上高の増収に伴う粗利増などにより3期連続で増益を見込み、過去最高の400億円と予想しています。

	2017年度 実績(A)	2018年度 実績(B)	2019年度 予想(C)	差異 (B)-(A)	増減率 (B)÷(A)-1	差異 (C)-(B)	増減率 (C)÷(B)-1
受注高 (億円)	4,003	4,320	4,300	+317	+7.9%	▲20	▲0.5%
売上高 (億円)	4,066	4,037	4,200	▲29	▲0.7%	+163	+4.0%
営業利益 (億円)	327	346	400	+19	+5.8%	+54	+15.6%
ROS (%)	8.0	8.6	9.5	+0.6pt	—	+0.9pt	—
親会社株主に帰属する 当期純利益 (億円)	214	284	290	+70	+32.4%	+6	+1.9%
EPS (円)	80.27	106.54	108.64	+26.27	+32.7%	+2.10	+2.0%
ROE (%)	8.1	10.1	9.7	+2.0pt	—	▲0.4pt	—
為替レート (円、対USドル)	110.7	111.07	110	0.37	—	▲1.07	—

中期経営計画TF2020で目指す経営指標

2018年5月に発表した中期経営計画TF2020では、中長期的視点での企業価値、株主価値の最大化に向け、受注高・売上高成長、1株当たり当期純利益(EPS)成長、売上高営業利益率(ROS)、自己資本利益率(ROE)、オーガニックフ

リー・キャッシュ・フロー^{*2}の5つを目指すべき経営指標として設定し、市場の期待を上回る利益成長、キャッシュ創出、資本効率の実現などを目指しています。

指標	目標値
受注高・売上高成長	3~5%/年
1株当たり当期純利益(EPS)成長	7~9%/年 ^{*1}
売上高営業利益率(ROS)	10%以上(2020年度)
自己資本利益率(ROE)	10%以上(2020年度)
オーガニックフリー・キャッシュ・フロー ^{*2}	850億円以上(3年間累計)

想定為替レート(1米ドル):110円
^{*1}成長率は、FY17の一時要因(のれん等減損、貸倒引当金計上、資産売却益等)を除いた実質ベース
^{*2}オーガニックフリー・キャッシュ・フロー:フリーキャッシュフロー(FCF)+戦略投資(3年間累計700億円)

2020年度で目指す経営指標について、中期経営計画初年度であった2018年度を振り返ります。

まず、受注高・売上高の目標に対し、2018年度の売上高はほぼ横ばいというスタートでしたが、受注高は特殊要因を除くと実質的には10%以上の成長と期待を上回る伸長でした。2019年度以降は、この高い受注残高を背景に売上を伸長し、1株当たり当期純利益(EPS)も目標に向けて伸長させていきます。

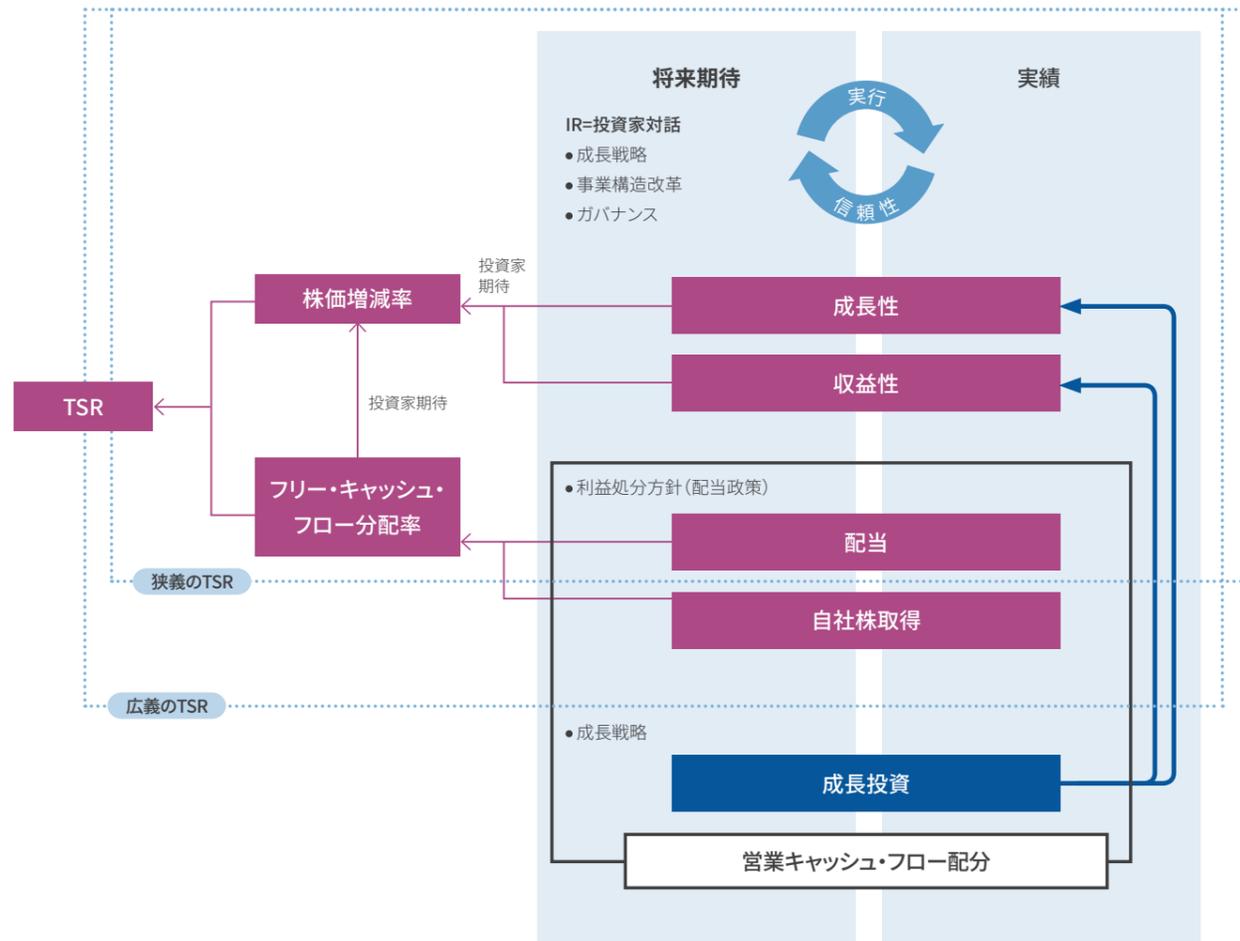
上記を背景に、売上高営業利益率(ROS)は2017年から伸長し、8.6%(対前年度比+0.6%)となりました。

自己資本利益率(ROE)については、2018年度は資産売却による特別利益の影響もあり、10.1%(対前年度比+2.0%)と中計目標を超過しました。引き続き10%以上を目指して活動していきます。

TF2020の中間年度となる2019年度は、TF2020で目指す経営指標達成のために重要な一年となります。引き続き市場環境に左右されない強じんな収益力の実現に向け、TF2020で掲げている変革を加速させ、「企業価値の最大化」に引き続き取り組んでいきます。

資本政策および財務戦略

基本的な考え方



TF2020では、キャッシュ・フローの最大化に取り組んでいます。創出したキャッシュ・フローは、企業価値の最大化に向けた「成長投資」に優先的に配分していきます。その成長投資により、「成長性」「収益性」を高め、さらにキャッシュ・フローを増大し、持続的な企業価値の向上を目指します。そして、株主資本コストを上回るTSR^{*}の実現を目標としています。

また、一定の財務基盤の確保を前提に、積極的に株主還元を向上を図ります。連結配当性向30%以上の確保に努め、利益の増益に伴って配当金の増配を目指します。一時的要因で業績が悪化した場合においても、株主資本配当

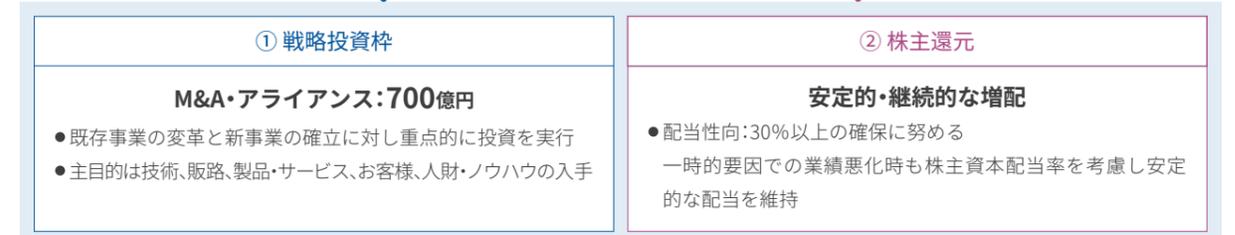
率(DOE)を踏まえた、安定的な配当の維持を図ります。

成長戦略のための戦略投資および積極的な株主還元を実現するためには、それを支える財務基盤の維持も重要です。外部経営環境の急激な変化も含め、過去からの不連続なリスクを想定する必要があります。リスクが顕在化した場合においても格付けA格を維持可能な株主資本水準を維持し、かつ、次の成長に向けた一定の投資余力を確保できる水準を「最適資本構成」と考えています。2019年度も引き続き「最適資本構成」を維持しながら、積極的に資金配分を行っていきます。

^{*}TSR: Total Shareholder Return



前提条件: 格付けA格維持可能な株主資本水準確保



① 資本性成長投資(戦略投資)

最適資本構成維持を前提に、M&A・アライアンス等の資本性成長投資枠として、3年間累計で700億円とします。

② 配当政策(利益処分に関する基本方針)

以下の配当方針に基づき積極的な配当還元の向上も図ります。

株主の皆様に対する利益還元は経営の最重要施策の一つと認識し、利益成長を通じて安定的かつ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。

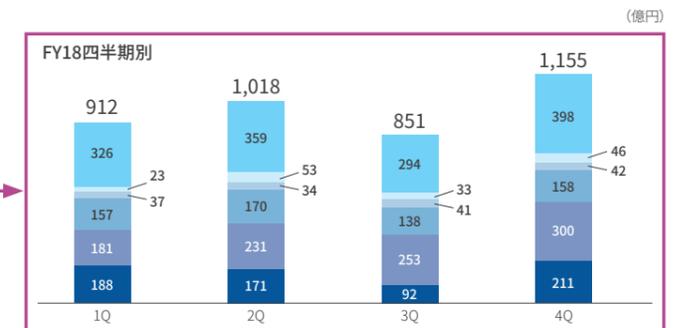
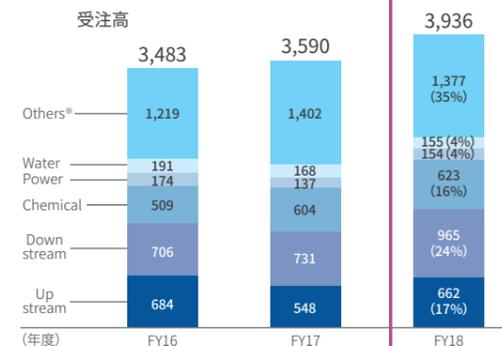
ご参考

制御地域別

受注高	FY17(A)	FY18(B)	前年比(B)-(A)
日本	1,073	1,114	41
アジア	1,180	1,245	65
(東南アジア・極東)	(665)	(643)	(▲22)
(中国)	(397)	(426)	(29)
(インド)	(118)	(176)	(58)
欧州・CIS	526	532	6
中東アフリカ	437	567	130
北米	293	382	89
中南米	81	96	15
海外小計	2,517	2,822	305
合計	3,590	3,936	346
為替レート1米ドル=	110.70円	111.07円	+0.37円

売上高	FY17(A)	FY18(B)	前年比(B)-(A)
日本	1,070	1,094	24
アジア	1,155	1,203	48
(東南アジア・極東)	(674)	(673)	(▲1)
(中国)	(355)	(405)	(50)
(インド)	(126)	(125)	(▲1)
欧州・CIS	522	495	▲27
中東アフリカ	523	490	▲33
北米	285	285	0
中南米	78	81	3
海外小計	2,563	2,554	▲9
合計	3,633	3,648	15
為替レート1米ドル=	110.70円	111.07円	+0.37円

制御業種別



^{*}Othersの主な業種: PHARMA, FOOD, ELECTRICAL&ELECTRONIC, IRON&STEEL, PULP&PAPERほか
なお、業種区分を精緻化してFY18数字を見直しました

サステナビリティ目標達成に向けた取り組み

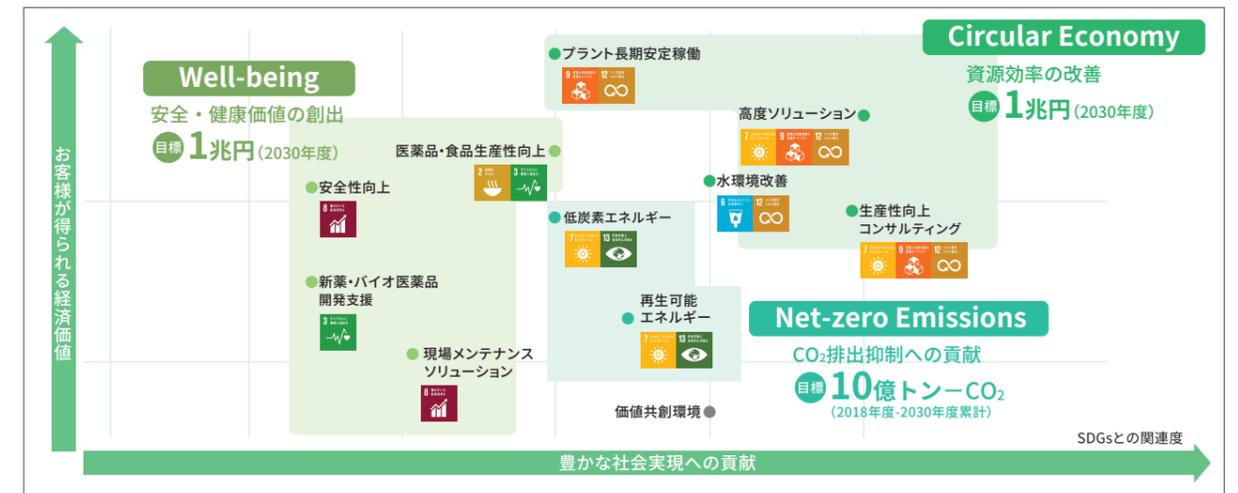
サステナビリティ目標Three goalsの達成と持続可能な開発目標(SDGs)への貢献に向けて、3つの注力分野に対して具体的なサステナビリティ中期目標を設定して取り組んでいます。

また、2020年に向けて、TF2020の事業計画と整合した価値創造テーマに対し、プロジェクト件数や売上高などをKPI(Key Performance Indicator)として設定し、PDCA(Plan-Do-Check-Action)を回しながら目標達成に向けてグループ全体で取り組んでいます。



国連「持続可能な開発目標(SDGs)」
2030年に向けた世界の共通目標

注力事業領域と価値創造テーマ



2050年に向けた長期目標 (Three goals)		気候変動への対応		すべての人の豊かな生活				資源循環と効率化		
2030年 に向けた中期目標		CO ₂ 排出抑制貢献量 目標: 10億トン-CO₂ (2018-2030年度累計)		安全・健康価値創出額 目標: 1兆円 (2030年度)				資源効率改善額 目標: 1兆円 (2030年度)		
注力分野と価値創造ストーリーの概要		再生可能・低炭素エネルギー 再生可能エネルギー発電向けのソリューション、LNGを中心とする低炭素エネルギーの供給支援で、CO ₂ 排出抑制に貢献		ライフイノベーション・安全 医薬・食品等ライフイノベーション分野のソリューションや、安全で快適な職場環境で人々の健康と豊かな暮らしを実現				省エネ・省資源 お客様資産のライフサイクルを通じ、安定稼働や効率化、資源循環を推進するソリューションで、省エネ・省資源と経済成長に貢献		
2020年 TF2020の事業計画と整合した中期目標		●再生可能エネルギー ●低炭素エネルギー		医薬品・食品生産性向上	新薬・バイオ医薬品開発生産支援	安全性向上	現場メンテナンスソリューション	水環境改善	●高度ソリューション ●生産性向上コンサルティング	プラント長期安定稼働
KPI		CO ₂ 排出抑制貢献量(2018年度からの累計)		医薬品・食品の生産性向上効果額 (2017年度基準)	新創薬システム提供数 (2017年度基準)	安全計装システム累積提供数	現場メンテナンスソリューション累積提供数	水環境改善ソリューション提供数	お客様改善効果額 (2017年度基準)	保守サービス売上高 (2017年度基準)
2020年度目標		6,000万t-CO ₂		2倍	20倍	3,200システム	850件	190件	2倍	1.3倍
2018年 レビュー		2,398万t-CO ₂		1.6倍	1.7倍	2,543システム	339件	144件	1倍	1.1倍

「世界で最も持続可能な100社 (Global 100)」に初選出

世界有数のサステナビリティ指標の1つである2019年版「世界で最も持続可能な100社(Global100)」に初めて選出されました。Global 100は、世界の主要企業約7,500社を対象に、ESG(環境・社会・ガバナンス)や、ダイバーシティ、イノベーション能力などについて評価し、持続可能性の高い企業を選出したものです。日本企業からは当社グループを含む8社が選出されました。

● 詳細情報: Corporate Knights社(カナダ)発表: <https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481153/>

サステナビリティ事例 ~ 事業を通じた貢献 ~

Net-zero Emissions

気候変動への対応

— 貢献するSDGs —

7
エネルギーと気候変動

13
気候変動に適應

木質バイオマスボイラー

森林資源を活用したSDGs未来都市

町全体の88%を森林が占める北海道下川町は、森林を地域資源として活用したエネルギーによる地域活性化とCO₂排出量削減の取り組みを進め、森林共生型の地域づくりを推進しています。冬の気候の厳しさから、下川町ではこれまで化石燃料への依存によるCO₂排出量の多い状態が続いていましたが、今では木質バイオマスボイラーからの熱供給が公共施設全体の熱需要の70%を支え、地域資源を生かした再生可能エネルギーへの転換が確実に進んでいます。YOKOGAWAは下川町の取り組みを、木質バイオマスボイラーによる地域熱供給エネルギーマネジメントで支援しています。

Well-being

すべての人の豊かな生活

— 貢献するSDGs —

2
健康と福祉

3
すべての人に健康と福祉を

8
働きがいも経済成長も

Single Cellome Co-innovators Consortium

産学連携コンソーシアムで新薬開発やライフサイエンス分野の研究開発に貢献

YOKOGAWAと静岡県公立大学法人 静岡県立大学の研究グループは、複数の大学・研究機関、製薬会社と共同で「シングルセルーム※共同開発研究コンソーシアム」を設立しました。これまでもYOKOGAWAは、共焦点スキャナユニットを用いて細胞を観察し、位置情報を保ったまま目的細胞の内部成分を高精度に自動採取する装置開発に取り組み、1細胞を質量分析することに成功してきました。今後はさらにこの技術・装置を発展させるために、同コンソーシアムでの研究開発を通じて、より安全で効果の高い医薬品や医療技術をいち早く患者と医療現場に届けることができるよう、ライフサイエンス分野の研究開発への貢献を目指します。

※シングルセルーム:生物体内の分子情報を個々の細胞単位で網羅的に把握しようとする研究

Circular Economy

資源循環と効率化

— 貢献するSDGs —

6
安全な水とトイレを世界中に

7
エネルギーをみんなにそしてクリーンに

9
産業と技術革新の基盤をつくろう

12
つくる責任 つかう責任

工業下水処理場

工業下水処理場の省エネに貢献

中国北東部の工業地帯にある工業下水処理場にYOKOGAWAの統合制御システム(DCS)を導入することにより、施設の省エネルギー化を実現しました。ビッグデータの活用で下水道のプロセスデータの特徴と運転特性を見出し、それぞれをモデル化して完全自動化することで高度な制御、および処理プロセスの最適化を実現しています。結果、これまでと比べ25%の省エネルギー化を実現したことに加え、処理水質の安定化、運転効率の向上、操業コストの削減といったお客様にとっての価値創出にも貢献しています。

地域への貢献

サウジアラビアの人財育成と雇用の創出

サウジアラビアのファハド国王石油鉱物資源大学をはじめとするサウジアラビア4大学と、人財教育に関する覚書を締結し、エンジニアリング分野を中心に教育支援を行っています。女性を含む多くのエンジニアをYOKOGAWAの現地法人が採用しています。



ファハド国王石油鉱物資源大学での教育風景 女性が活躍する現地法人エンジニアリング部門

COMPASS OF NEW PARTNERSHIP
June 2019

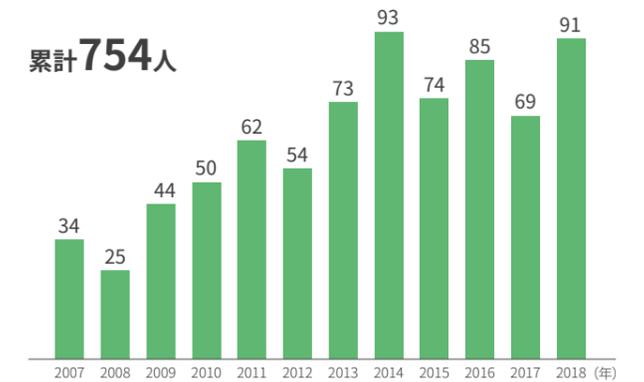
YOKOGAWA
Co-innovating tomorrow

出典: 経済産業省「日・サウジ・ビジョン2030 2.0」

「日・サウジ・ビジョン2030 ビジネスフォーラム」で
石油化学大手企業SABIC(サウジアラビア基礎産業公社)と覚書を締結

中東・アフリカ※におけるエンジニアリング等教育実習受講者数の推移

(単位:人)



2017年3月に、サウジアラビアと日本の発展の礎となる新たな戦略的パートナーシップの羅針盤として「日・サウジ・ビジョン2030」が発表されました。2019年6月には進展・拡大した協プロジェクトをとりまとめた「日・サウジ・ビジョン2030 2.0」が発表され、「2.日・サウジ・ビジョン2030 2.0プロジェクト(2) 競争力のある産業」の中で、当社の取り組みが紹介されています。

気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言への支持を表明

気候関連財務情報の開示を推進するために、金融安定理事会(FSB)によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への支持を表明しました。気候変動の課題に積極的に向き合い将来に備えていくと

いう当社グループの意思を示すもので、今後、グループ全体で気候変動による事業リスクと事業機会の評価、それらの事業戦略への反映と財務的影響の評価、情報開示等を推進していきます。

国連グローバル・コンパクトの支持

YOKOGAWAは、2009年に国連が提唱する国際的なイニシアティブ「国連グローバル・コンパクト」に賛同、署名し、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則の支持、実践に取り組んでおり、世界中のグループ各社および取引先と共有しています。

今後も、世界各地で事業展開するグローバル企業としての責任を果たすべく努めていきます。

横河電機株式会社 代表取締役社長 **奈良寿**



制御事業

YOKOGAWAは、お客様の事業環境変化への対応と事業変革を支え、この激変の時代において強い競争力をもったお客様が理想とするビジネスのひとつの姿として“Synaptic Business Automation”というビジネスコンセプトを提唱しています。YOKOGAWAはこの理想の姿を実現するために、お客様にとって信頼できるパートナーになることを目指しています。

制御事業は、デジタルエンタープライズ事業本部、IAシステム&サービス事業本部、IAプロダクト&サービス事業本部の、主に3つの事業本部で構成されています。

ありたい姿

To Be the Most Trusted Partner

事業コンセプト

Synaptic Business Automation™



- Synaptic Business Automationは、**お客様の組織のあらゆる要素を結びつけることによって持続可能な価値を創出**します。その実現のために、YOKOGAWAは、ビジネスおよびドメインナレッジとデジタルオートメーション技術を統合し、お客様との共創を通じてビジネスプロセスの変革を支援します。
- Synapticとは、**神経細胞の結合部分のことであるSynapseに由来**しており、これが全身に有機的に情報を伝達し、付加価値を増幅させていくのごとく、データ、システム、組織、ナレッジ、サプライチェーンなどを連携させ、競争力の源を創り上げていくという意志が込められています。
- また、Business Automationとは、お客様の制御レベルのオートメーションにとどまらず、オペレーション、さらには、あらゆる**ビジネスプロセスを企業全体最適の観点でオートメーション化**することを意味し、それにより**お客様の企業価値の向上**を実現することを表現しています。

■ Synaptic Business Automationが創出する価値

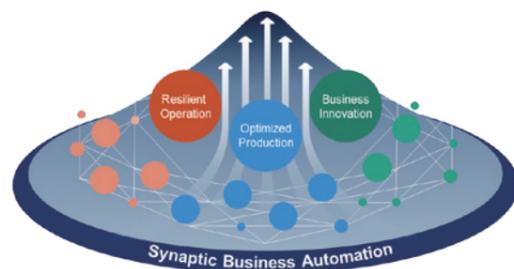
Synaptic Business Automationにより、YOKOGAWAはお客様と共に、お客様にとっての持続的な価値を生み出していきます。お客様の利益を改善するさまざまな課題をお客様と一緒に抽出し、主に以下の3つの要素に関するソリューション・サービスを共創していきます。

まずは安全、セキュリティ、環境対応等の事業継続性に関するさまざまなリスクに備え、堅牢なオペレーションを目指す“Resilient Operation”。そして、その上で設備の

信頼性、生産性を向上し、TOTEX*を最適化することで収益性向上を目指す“Optimized Production”。そして、お客様とその先のお客様やビジネスパートナーをつなげることで、お客様にとってのお客様への価値向上をも目指す“Business Innovation”です。これらの価値共創により、YOKOGAWAは、お客様の持続的な利益ある成長に貢献し、お客様のビジネスパートナーとなることを目指していきます。

*TOTEX: お客様の設備投資 (CAPEX)、運営費 (OPEX) を合わせたライフサイクル全体の費用

Profitable and Sustainable Growth

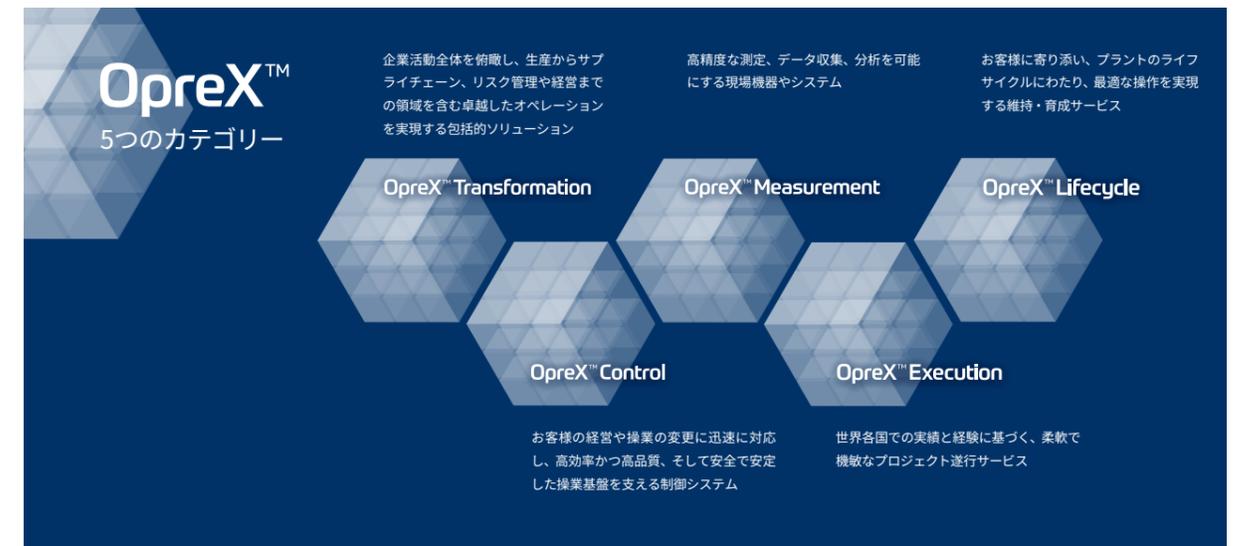


■ ビジネスからオペレーションまでの包括的なソリューションを提供

YOKOGAWAはSynaptic Business Automationの事業コンセプトのもと、お客様の経営全般の改善に寄与する戦略的マネジメントコンサルティングから、さまざまなオートメーションソリューションまで(お客様の経営から現場まで)、プラントライフサイクル全般にわたり、最適な

包括的ソリューションを提供しています。

これからもお客様との価値共創を通じて培ってきたテクノロジーとソリューションをベースに、すべての制御関連製品、サービスとソリューションを包含した「OpreX」ブランドのもと、制御事業ポートフォリオを充実させていきます。



■ YOKOGAWAの提供価値

YOKOGAWAが提供する最も重要な強みは「お客様の満足度を最大化し、最後までやり遂げる実行力」です。私たちのユニークな特徴を示す4つの提供価値は下記のとおりです。

1 お客様との長期的な関係構築とビジョンの共有

お客様の声に常に耳を傾け、お客様が直面している課題に対し最適なソリューションを提案し、長期にわたりお客様とビジョンを共有し続けます。これは、私たちの企業文化です。

2 センサから企業活動全体まで、業界最高クラスのパフォーマンスと堅牢な技術

産業分野の知識と確かな技術をベースに、センサから企業活動全体まで、業界最高クラスの包括的ソリューションを提供し、お客様の持続的な成長と収益向上に貢献しています。安全で長期的に安定したオペレーションを目指しています。

3 グローバルネットワークとローカル対応力による持続的なサポートサービス体制

グローバルサービスネットワークとローカル対応力でおお客様のビジネスライフサイクルやバリューチェーンを網羅した、持続的で信頼できるサポートを提供します。また、世界中に信頼できる多くの顧客サービスエンジニアを配置しています。これは、過去1世紀にわたり持続的な成功を収めてきた理由の1つです。

4 堅牢なプロジェクト管理に支えられたシステムインテグレーションカ

世界中の制御システムプロジェクトを成功させた経験豊富な多くのプロジェクトエンジニアによって、さまざまな規模の複雑な統合オートメーションソリューションを提供しています。2000年には初めてMain Automation Contractor (MAC) プロジェクトを実施しました。MACの先駆者として、革新的なエンジニアリングサービスの開発を続けています。

4つの提供価値

デジタルエンタープライズ事業本部

デジタルエンタープライズ事業本部は、YOKOGAWAの制御事業の変革を加速するために2019年4月に発足しました。お客様のバリューチェーンの最適化や共創を実現するトータルソリューションを提供することで、お客様の事業の最適化や継続的な成長に貢献します。また、YOKOGAWAやKBC社のドメインナレッジ、ソリューション提案力、オートメーション技術、最新のデジタル技術を最大限に活用することで、お客様の経営の変革を支援します。

事業概況

今日、市場競争の激化、ステークホルダーが求める環境に優しい経営の実現、新しい環境・安全規制への対応、人財不足への対応など、お客様の事業環境は劇的に変化しています。このような事業環境変化への適応力を向上させるべく、お客様は経営のデジタル化を積極的に推進し、全社レベルの企業変革に取り組んでいます。デジタルエンタープライズ事業本部では、こうしたお客様の潜在的なニーズにも対応するために、Synaptic Business Automationのトータルソリューションを提供することで、人、システム、データ、サービス、サプライチェーンを有機的につなげ、オペレーションを最適化し、お客様のデジタルトランスフォーメーション実現を支援します。また、お客様のニーズに合わせ、YOKOGAWAが長年培ってきた高い技術力、ソリューション提案力、オートメーション技術、最新のデジタル技術を駆使し、ターゲットとなる業種の知識を結集することで、YOKOGAWAのソリューションビジネスの拡大、ひいてはTF2020の目標達成に貢献していきます。



取締役 常務執行役員 デジタルエンタープライズ事業本部長

戴 焜

IAシステム&サービス事業本部

IAシステム&サービス事業本部は、制御を支えるプラットフォーム製品の領域で、PCの仮想化技術を応用したサーバ統合ソリューション、冗長化ソリューションや、フィールド計装の分散化を担う小型フィールドエンクロージャの市場投入など、お客様のSynaptic Business Automation実現のためにシステム全体の可用性、効率性、稼働率を高める取り組みに注力しています。

事業概況

2018年度は、新興国通貨を中心とした円高の影響を受けた一方で、石油ガスを中心としたエネルギー産業の景気底打ち感などを背景として増収という結果でした。TF2020の重要戦略であるOPEX領域での高付加価値ビジネスの拡大のもと、お客様の生産品質向上に貢献する品質安定化ソリューション(Digital Plant Operation Intelligence)を日本市場に投入して大きな反響を得ています。また、KBC社のドメインナレッジとYOKOGAWAの制御ノウハウを、デジタルトランスフォーメーション(DX)を用いて融合したProfit-driven Operationの市場投入を開始するなど、従来にないお客様の課題解決に直結する取り組みを進めています。

2019年度は、特にオイルメジャーや石油ガス産出国等の投資再開の動きを受け、さらなる受注の伸びが期待できます。この機会をプラントの新設プロジェクト(CAPEX)の受注はもちろん、既設プラントの運用保守(OPEX)領域での高付加価値ビジネス拡大につなげていきます。一方、CAPEXにおける事業環境は、厳しい価格競争が継続しているため、DXを利用したリモートプロジェクト遂行、およびエンジニアリング要素の再利用を目的とする部品化などを中心としたプロジェクト遂行の合理化を推進し、さらなる利益改善を狙います。



執行役員 IAシステム&サービス事業本部長

上原 茂義

IAプロダクト&サービス事業本部

IAプロダクト&サービス事業本部は、デジタルトランスフォーメーションの基盤を支える製品提供を通じて、社会・環境における課題や産業界の課題解決に貢献しています。関連する事業との組織連携を強化し、お客様の課題解決と価値向上に貢献する製品を提供することで、さらなるビジネス拡大を目指します。また世界共通のSDGs目標など、社会課題解決に貢献する製品ポートフォリオの充実も図っていきます。

事業概況

2018年度は半導体業種などの市況の影響を一部の製品で受けましたが、主力製品のフィールド機器や分析計などの受注が堅調に推移したことに加え、車載電池向け市場が活況だったことから事業全体で受注・売上を拡大することができました。地域別でも全体的に主力製品のビジネスが伸び、特に中国では主力製品が、大きく伸びました。

2019年度は、TF2020の戦略に則った活動を推し進めるとともに、引き続きプロダクト事業拡大の取り組み強化を継続します。従来の「Sensing」から「Sensemaking」というコンセプトのもとで、固有技術を生かし、センサの段階から特色あるデジタル化の実現に向けた取り組みに注力します。その上で、関連する事業と組織で連携することにより新しい価値を創り出し、お客様のさらなる価値向上に貢献していきます。

また、SDGs目標などの社会課題解決に貢献するための製品力強化にも取り組んでいます。市場拡大が続く車載電池向け事業を引き続き強化するとともに、環境測定や燃焼の効率化などを実現する分析計などを市場に投入することにより、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



執行役員 IAプロダクト&サービス事業本部長

長谷川 健司



プローブ型レーザガス分析計「TDL8100」



4線式液に分析計/SENCOMスマートアダプタ「FLXA402/SA11」

トピックス

主要6拠点で制御事業のワークショップを開催

中期経営計画「Transformation 2020」における制御事業の変革の方向性を確認するとともに、制御事業のビジネスコンセプト「Synaptic Business Automation」を含めた戦略の方向性を共有し、それらに基づくソリューションや取り組み、課題について議論しました。ワークショップでは、トータルソリューションサービスビジネスを先駆者として取り組んでいる横河ソリューションサービスのメンバーや、専門性の高いコンサルティングビジネスを実践しているKBC社のメンバー等が参加しました。



オートメーションソリューション・サービス分野において、

Frost & SullivanのGlobal Customer Value Leadership Awardを受賞

国際的な市場調査およびコンサルティング会社であるFrost & Sullivan(フロストアンド サリバン)※から、Integrated Performance Management(統合パフォーマンス管理)分野において2019年「Global Customer Value Leadership Award(グローバル・カスタマー・バリュー・リーダーシップ・アワード)」を受賞しました。本ソリューションは、当社のDCS技術とKBC社のドメインナレッジを融合したもので、お客様のデジタルトランスフォーメーションを実現するための革新的な取り組みです。

※Frost & Sullivan:

国際的なマーケティング、市場調査およびコンサルティングを行っている企業で、主に、受託調査、情報収集およびコンサルテーション、自主企画による市場調査・技術分析を実施している。本社は米国カリフォルニア州。調査・営業拠点は世界40拠点以上。



ライフイノベーション

Well-beingの実現に向けて

YOKOGAWAは、サステナビリティ目標「Three goals」の中のWell-being (すべての人の豊かな生活)の実現に貢献することを目指し、TF2020のもとで「ライフイノベーション事業」を立ち上げ、FY18から活動しています。



執行役員
ライフイノベーション
事業本部長
中尾 寛

■ ライフイノベーション事業の確立

世界の人口増と新興国を含む主要国での高齢化が進む中で、人々が安全で安心して暮らすために、医薬品産業および食品産業の重要性が増しています。また、ゲノム技術やデジタル技術の進展に伴うバイオテクノロジー技術の活用拡大や、人々の健康・食・医療への意識変化など、市場環境も変化してきています。

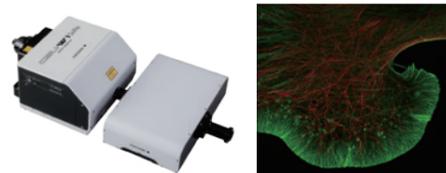
本事業は当社の強みが生かせる医薬品・食品産業を中心に、研究・開発・生産・物流などのバリューチェーン全体の生産性向上を実現するサービスビジネスの確立を目指しています。

■ 主なソリューション

ライブセルイメージング

YOKOGAWAは、細胞内部を3Dで観察を行う共焦点スキャナユニットや、培養細胞の評価実験を自動で行うハイコンテンツスクリーニングシステムを、医薬品や食品分野の開発者・研究者の皆様へ提供し、世界中の最先端研究を支えています。

2018年8月に発売を開始した超解像共焦点スキャナユニット「CSU-W1 SoRa」は、従来のCSU-W1に超解像オプションを搭載し、共焦点観察と超解像観察を切り替えながら、イメージングが可能です。産業技術総合研究所 人工知能研究センターが開発したバイオ実験自動化ロボットシステム「まほろ」によって培養された細胞の撮影にも「CSU-W1 SoRa」が使用されています。



画像ご提供：産業技術総合研究所加藤薫先生

バイオ抗体薬生産ソリューション

製薬企業では近年、これまで主流であった化学合成で生産する医薬品に加え、生きた細胞で生産する抗体医薬品や

タンパク質医薬品など、バイオ医薬品の開発が盛んに行われています。

YOKOGAWAは細胞培養プロセスを、安定かつ効率的に運転するための製品開発を行っています。通常の培養プロセスは、培養液のpHや培養液中の酸素濃度など、細胞の周囲環境をモニタリングしながら運転されますが、YOKOGAWAが開発しているモニタリング技術は、従来から培ってきた予測制御技術により、細胞の増殖に伴う状態変化を予測し、その時々に必要な量の栄養源を投入し、培養環境を最適に制御します。

YOKOGAWAは先進測定と予測制御技術により、細胞培養の生産効率のアップに貢献していきます。



微生物コンタミ管理ソリューション

YOKOGAWAは遺伝子微生物検査により、微生物の混入を迅速に判定する製品開発に取り組んでいます。この技術によって微生物混入の検査時間の短縮が可能になり、食品(飲料)や医薬品ユーザのオペレーションコストや廃棄ロスの削減に貢献していきます。



エヌケイエス株式会社

2018年12月にエヌケイエス株式会社(以下、NKS)がグループ会社に加わりました。

NKSは医薬品、食品、化粧品分野において、設備の適格性評価(バリデーション)業務と計測器・測量器の校正業務を展開し、これまでに7,000事業所以上のお客様に対応しています。今後、お客様のバリューチェーン全体の生産性革命の実現に向けて、NKSの技術やノウハウを融合し、幅広い範囲でソリューションを提供していきます。

計測事業／航機その他事業

計測事業

- 競争力のある製品に集中することにより、一定以上の収益を確保します。
- 新たな成長市場へ挑戦します。

航機その他事業

- 保有技術とお客様基盤を生かし、収益性の改善に取り組みます。



常務執行役員 航空宇宙・特機事業本部長
横河計測社長
山崎 正晴

■ 計測事業

2018年度は、新たな中期経営計画TF2020の最初の重要な年度として、測定器事業における「成長軌道へのシフト元年」と位置付け、既存事業のさらなる強化を図り安定した経営基盤を維持するとともに、10年先を見据えた非連続的成長(事業領域拡大/地理的領域拡大)へのチャレンジをスタートさせました。既存事業の強化では、新製品として、世界最高クラスの電力基本確度±0.03%を持つ「WT5000」やプレミアムコンパクトなオシロスコープ「DLM3000シリーズ」を発売し、市場シェアを拡大しました。事業領域の拡大では、EV、コネクテッドカー、第5世代移動通信システムなどのイノベーションが起きている市場を狙い、新たな測定技術やソフトウェア/周辺機器を含めた

インテグレーション提案を他社との連携や協業も視野に、順調に進めています。また地理的領域の拡大では、成長が期待されるインドに注力して販売体制強化を図りました。

2019年度は、事業領域拡大において、これまでの活動をさらに加速させていくと同時に、圧力ビジネスの拡大も図ります。2018年度は70メガパスカルまでレンジを広げた圧力センサを発売しましたが、2019年度はベンチトップの測定器にも注力して、ラボ用圧力校正も視野に入れてビジネスの拡大を図ります。地理的領域拡大では、インドの販売体制強化と同時に東南アジアのさらなるこ入れ、今後の成長が期待できる南米エリアにも注力していきます。



■ 航機その他事業

2018年度は、民間航空機向けビジネスは堅調に推移しましたが、航海機器ビジネスを中心としていた横河電子機器(株)の譲渡等の影響により、受注高、売上高、営業利益ともに前年度を下回る結果となりました。

航空機ビジネスにおいて、官公庁向けビジネスでは厳しい事業環境が続いていますが、民間機向けビジネスの売上高は年々増加しています。今回の子会社譲渡により、航空機関連ビジネスを中心にリソースを集中する中で、2019年度は保有する先端技術を生かしながら、お客様のニーズの高い次世代製品の開発と、その拡販に取り組んでいきます。また、事業基盤の強化や収益の健全化を図り、企業価値向上に貢献していきます。

航機事業は、人の命に関わるビジネスです。航空機の

コックピット用表示器など航法用装備品には、高い信頼性と安全性が要求されます。航空会社、航空機製造会社など、お客様が求める最高で最先端の技術を航法用装備品に適用することで、旅客・貨物の安全な輸送に貢献していきます。



航空機用
フラットパネルディスプレイ



価値共創に向けた重要テーマ

— イノベーション —

研究開発

YOKOGAWAの研究開発には、お客様のニーズや予測可能な近未来に向けた製品開発・先行開発活動と、不確実で予測不可能な未来における新たな事業機会を探索・創出するイノベーション活動があり、前者を主に事業部が、後者を主にイノベーションセンターが担当しています。

イノベーションセンターは次の2つのミッションに基づき活動しています。

1. お客様が抱える課題に対して、事業部が保有していない技術を補完する研究開発を行い、事業範囲を拡大します。
2. お客様とともに課題解決手段を考え、お客様自身も気付いていない課題を共に発掘し顕在化することで、不確実で予測不可能な未来における新たな事業を創出します。

YOKOGAWAの研究開発体制



イノベーション活動

YOKOGAWAは、イノベーション活動によって単にシステムを提供するだけでなく、お客様にも意識変革を促し、行動が変わるような技術やソリューションを共創しています。イノベーション創出プロセスは下図のとおり3層から成り、最外層の「外部環境」から市場・お客様の現場情報やスキャンニングなどから得られる変化の兆候を入力し、第2層の「標準化・知的財産・オープンイノベーション」が一番内側にある「イノベーション活動」を支えています。イノベーション活動では、アイデアを創出し、研究開発で磨き上げ、インキュベーションとして育て上げます。この3つのステージを繰り返し実行することにより、事業化に結びつきます。



1 アイデア創出ステージ

シナリオプランニングやスキャンニングなどの手法を用いて未来洞察活動を行っており、ここで作成された未来シナリオから食糧・エネルギー・水の3つの欠乏を想定し、「バイオ」「エネルギー」「マテリアル」の3つの分野を主な活動領域としてアイデア創出を進めています。

2 研究開発ステージ

アイデア創出ステージで生まれたさまざまな方向性・シーズの中から有用な研究テーマを選び出し磨き上げます。このステージでは、技術を追究するだけの研究開発活動だけでなく、研究者自身が、ビジネスとして成立するかといった観点で検討を行い、市場を分析するとともに、必要に応じて市場の開拓も行います。

3 インキュベーションステージ

研究開発が進み実現のめどが立つと、インキュベーションステージに移行します。ここでは営業やマーケティングのサポートを得ながら研究者自身が戦略を考え、より事業に近い形で育てます。また、開発してきたものがお客様にとって価値があるか、お客様と共同で実証し、有効性が認められれば事業化に進みます。

事業化へ向けたイノベーション活動のご紹介

事例 センシングテクノロジー

医療、食品、ライフサイエンスなどの分野のお客様が新しい価値を訴求するための指標とその数値化を目指して、分子の相互作用で生じるわずかな状態変化を捉える高感度で高速な分子分光技術の開発を進めています。例えば、トマトに含まれるリコピンは油との分子レベルでの混ざり具合によって体への吸収の程度(効用)が異なります。単純に成分とその含有量を表示するだけでなく、機能や効用を発現する物質(分子)同士の相互作用を客観的に示すことが重要になります。この技術は、微量・高速・非破壊計測の特徴を合わせ持ち、採血によるがん診断や遺伝子検査などの低侵襲医療やペプチド医薬の化学反応プロセスの可視化など、今後成長が期待される多くの産業にも貢献できます。我々は、今までは数値化が難しかった機能や効用などをはじめとする非物理量の“ものさし”を提供できるセンシングテクノロジーにチャレンジします。

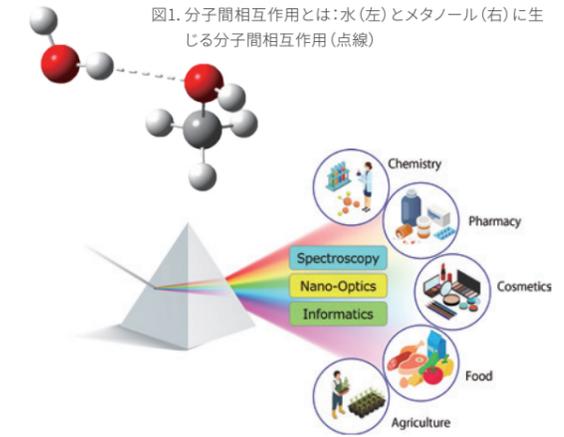


図1. 分子間相互作用とは：水(左)とメタノール(右)に生じる分子間相互作用(点線)
図2. 分子間相互作用分析で広がる世界：分光分析、ナノ光学、データ解析で機能や効用を客観的に示します

イノベーション創出プロセスを支える活動

知的財産

YOKOGAWAでは、知的財産を、製品やソリューション・サービスの高い付加価値を維持し、すべてのお客様へ価値を提供する上での重要な資産と位置付けています。その上で事業戦略および研究開発と連動させた知的財産戦略を策定しています。

YOKOGAWAで創出された知的財産は、上記の知的財産戦略に従って権利化され、活用されます。これらの活動の中では、知的財産権を単なる法律上の権利としてではなく、マーケティングの価値を持つ資産としても位置付けています。このような活動により、他社の追随を許さない特長ある製品やソリューション・サービスを提供し続けていきます。

	知的財産保有の状況						合計
	国内			国外			
	登録	出願中	小計	登録	出願中	小計	
特許	1,939	430	2,369	1,111	669	1,780	4,149
意匠	111	22	133	158	91	249	382
商標	339	6	345	722	335	1,057	1,402
計	2,389	458	2,847	1,991	1,095	3,086	5,933

オープンイノベーション

YOKOGAWAでは、社外シーズ・リソース(先端技術、ノウハウ、人財等)の活用や連携を行うオープンイノベーションを積極的に推進しています。自社技術だけに頼らず、大学・公的研究機関・ベンチャー企業等、世界中の最適なパートナーと戦略的な関係を構築し、協業を通じてお客様に提供する価値の向上に取り組んでいます。

標準化

国際標準は、製品やソリューション・サービスがグローバルに優位性を持って展開できるか否かを左右するため、事業戦略上とても大きな意味を持ちます。一方で、先行投資を行う技術が市場で支持されるか否かを決定付けることから、研究開発戦略でも重要な要素といえます。

YOKOGAWAは、研究開発戦略および知的財産戦略との連携を図りながら、各分野において国際標準化活動に積極的に取り組み、IECやISOなど多くの国際標準化組織のメンバーとして活動しています。しかしながら、知的財産と国際標準はその性格上相反するものと考えられることがあり、その特許権の実施をめぐって問題になることがあります。YOKOGAWAはお客様にとっての価値向上に向けて、通信やソフトウェアなどの相互運用性が求められる国際標準について重点的に活動を進め、必要があればYOKOGAWAの知的財産を公開する、またはライセンス契約により使用許諾する方針をとっています。

— 人財マネジメント —

人財マネジメント

重要な経営資源である多様な人財は、YOKOGAWAの成長の鍵を握り、新しい価値を創造していくための源泉です。YOKOGAWAは、中期経営計画「Transformation 2020」の目標達成を目指して「事業変革に向けた人財力の強化」、「ダイバーシティ & インクルージョンの推進」、「健康経営」を柱とする人財戦略を推し進め、お客様とのCo-innovationを通じて、お客様と共に新しい価値を創造していきます。さらに、さまざまなステークホルダーの皆様に対して「Good Partner」「Good Citizen」「Going Concern and Good Brand」「Good Employer」であるために、生産的で健康的な働きがいのある環境作りをグループ一丸となって進めていきます。

事業変革に向けた人財力の強化

～社員と会社がともに成長し続ける企業文化へ～

Learning Company実現に向けて

Yokogawa Universityを設立

変化する時代の中で、お客様や社会に対して常に大きな価値を創出し続けられるよう、2018年10月に企業内大学「Yokogawa University」を開校し、人財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、グローバル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。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。誰もが自発的に挑戦し続ける機会を得られ、意欲ある人財の学びの早期化を可能にするとともに、互いに学び合う風土(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。

ビジネス貢献を意識したコンテンツの拡充

Yokogawa Universityで学習するコンテンツは、リーダーシップやファイナンスなど社会人の基礎力として求められるビジネスリテラシー、既存事業の変革および知の伝承に必要な営業やサービスなど機能別のテーマ、新事業とビジネスモデル変革に必要な新技術などの切り口で大きく3つのテーマに分類され、外部のeラーニングも活用しながら拡充しています。コンテンツ拡充にあたっては、組織横断で編成された運営委員会が主体となり、そのコンテンツを受講することで、「どのようにビジネスへ貢献できるか」を意識して作成するよう取り組んでいます。2018年10月の開校時は約120コンテンツでスタートしましたが、2019年3月末には約680コンテンツまで拡充しており、今後、さらにコンテンツを拡充していきます。一人ひとりが学んだことを実践で活用し、より多くの付加価値を生み出すことで、会社の成長につなげていきます。

グローバルタレントマネジメントシステムの確立

YOKOGAWAの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、グローバルに成功をもたらすことのできる

リーダーの育成を大きな経営課題の一つと捉えています。そこで2018年度より、将来の経営を担うリーダー人財の発掘・育成を計画的に行うためにコミットを立ち上げ、グループ横断で戦略的な人員配置や人財開発により人財強化を図り、サステナブルな企業運営に貢献していきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

人種・国籍・性別・宗教・年齢・社会的身分・障害の有無に関わらず、多様な経験、知識、感性、視点、文化、背景、価値観などを持つ人財を積極的に採用、育成、登用していきます。デジタル技術を活用し、柔軟な働き方を実現して社員の誰もが安全・安心で自分らしく働ける環境を作り、互いに個性を尊重し合い、効果的で建設的なコミュニケーションとコラボレーションにより、新たな価値を共創していきます。グループ各社と連携し、取り組みについての進捗確認や情報共有など行い、ダイバーシティ&インクルージョンの活動をグローバルに推進していきます。

健康経営

社員を取り巻く環境や価値観は、時代とともに、またさまざまなライフステージにより絶えず変化しています。その変化に応じて、社員一人ひとりが心身ともにベストコンディションで最大限のパフォーマンスを発揮し続けるために、誰にとっても優しく安全なワークスペースの実現など、働きやすい環境を作ります。そして、社員の自律的な健康作りを支援し、心身の健康増進、やりがい、幸福感を向上させ、すべての人の豊かな生活「Well-being」の実現に貢献していきます。

2016年には健康宣言を制定しました。その後、健康経営優良法人(ホワイト500)を2017から3年連続の認定を取得しています。グループ会社の横河ソリューション・サービスも2018からホワイト500の認定を取得しており、今後さらに、グループ各社へと活動の輪を広げ、健康経営をグループ経営の重要なものと位置付けていきます。

障害者の活躍推進

YOKOGAWAは、1992年から一貫して障害のある人を積極的に採用してきており、入社後も技術・製造・営業・事務などさまざまな分野で活躍しています。2019年6月1日現在、国内グループでの雇用率は2.27%となっています。引き続き、労働関係機関と連携を図りながら、グループ全体で会社説明会を開催するなど、積極的かつ継続的に障害のある社員の雇用と活躍推進に取り組んでいきます。



女性の活躍推進

2015年4月よりダイバーシティを推進する専任組織を設置し、女性リーダー候補者一人ひとりの育成計画を作成するなど、積極的に取り組んでいます。さらに、女性社員を対象とするキャリア開発研修およびマネージャーの意識啓発を図る研修やセミナーを開催しています。マネージャーに占める女性比率は、2020年度までに7%(単体)、12%(グローバル)の目標を掲げ、取り組んでいます。採用活動においては、採用者数の女性比率30%以上を目標とする中で、長期的には在籍社員の男女比率の適正化を目指します。なお、2019年新卒入社女性の女性比率は34.5%となりました。



サステナビリティ中期目標

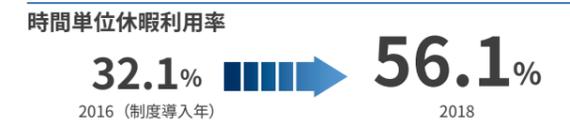
人財				2018年レビュー
貢献するSDGs	価値創造テーマ	KPI	目標	FY18実績
5 多様な人材の活躍 8 持続可能な消費と生産	ダイバーシティ&インクルージョン	マネージャーに占める女性比率	12%*(2020年度) ※グローバル	9.4%
		障害者雇用率(国内グループ)	2.3%(2020年度)	2.27% (2019年6月1日現在)
8 持続可能な消費と生産	人財アトラクション&エンゲージメント	エンゲージメントサーベイスコア	エンゲージメント向上施策の実施	— (2020年1月-3月実施予定)

働き方改革

多様な社員一人ひとりがより安心して働きやすく、挑戦し成長できる環境を作り、Yokogawa Universityなどのさまざまな施策とともに、「生産性の向上」、「やりがい、成長実感の向上」を通じて、新たな価値を共創していくことを目的とし、働き方改革に取り組んでいます。

時間や場所に捉われず、よりフレキシブルな働き方を目指して、コアタイム無しのフレックスタイム制度への変更や時間単位休暇制度、テレワーク制度を導入し、利用しやすい風土の醸成に取り組んでいます。さらに介護休暇や子の看護休暇についても時間単位での利用を可能とし、また育児休暇開始当日からの連続5日間を有給にするなど、一人ひとりのワーク・ライフ・マネジメントの実現を支援しています。

また、デジタル技術を活用してWEB会議ツールの充実や、ロボットを活用した業務自動化(RPA)など業務効率の高い新しい働き方やフリーワークスペース(社内の協業を促進する「コラボレーションの場」、新たな発想を生まれやすくする「リラクスの場」、個人業務に向き合う「集中の場」などさまざまな用途に合わせたスペース)をつくり、社員が状況に合わせて自由に働く場所を選択することによって、効率的かつ働きやすいワークスペースを実現していきます。



— 品質マネジメント・労働安全衛生マネジメント —

品質第一主義

YOKOGAWAは、創業以来、常に品質第一を基本精神とする顧客志向に徹した品質マネジメントを実行し、今日の発展を築いています。この品質第一の精神に則り、変化する社会の要求に的確に応え、世界同一品質を目指して自律的に品質

マネジメントを実行しています。お客様が満足する製品・ソリューションを提供し、YOKOGAWAグループの各社と連携してYOKOGAWAブランドのイメージ向上に努めています。

お客様満足と品質

YOKOGAWAグループの品質マネジメントは、品質保証(QA)、品質改善(QI)、品質第一の心(Qm)の3つで構成され、全ての要素が調和することで初めてお客様の満足と持続的な信頼を得ることができると考えています。YOKOGAWAの高い品質を守るためには、特に品質第一の心が重要と考えています。品質第一の心を持つことの重要性をグループ全社員が認識し、グループ共通のルールや考え方のもと各業務の中で品質を作り込んでいます。



労働安全衛生

YOKOGAWAは、「労働安全衛生は経営の基盤である」という認識の下に、YOKOGAWAグループで働くすべての人々の、安全の確保、健康の保持増進を推し進め、快適な職場環境を提供してまいります。YOKOGAWAグループでは、労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS[®])を導入し、労働安全衛生に関わる活動水準の継続的な向上とリスク

の低減を推進しています。労働安全衛生リスクアセスメントを通じた、潜在的なリスクの除去・低減活動、グループ会社を対象とした内部監査による活動の評価・見直し等を定期的に行うことで、労働安全衛生水準の段階的な向上を図っています。

※Occupational Health and Safety Management System

労働災害の低減・撲滅に向けた取り組み

YOKOGAWAグループは、労働安全衛生のリスク低減活動のほか、安全衛生パトロールやヒヤリハット・ニアミス情報の活用など、従来からの活動を融合させることで、労働災害の撲滅・

低減を目指しています。グループで発生した労働災害の実績を、四半期ごとに集計・分析し、その教訓をグループ内で共有することで、同種や類似の災害の再発防止に役立っています。

Yokogawa Safety Handbook

サステナビリティ中期目標(労働災害の低減)を達成するための施策の一つとして「Yokogawa Safety Handbook」を発行しました。このグループ共通のガイドは、グループで働く人が安全確保あるいは安全行動のために参考にできるものです。内容は、9つの安全原則と、労働安全衛生に関わる3つの心得で構成されています。9つの安全原則では、労働災害のリスク低減にポイントを置いています。また、労働安全衛生に関わる3つの心得では、安全な職場環境の構築・維持に役立つトピックスを紹介しています。



サステナビリティ中期目標

労働安全衛生

自社基盤を通じた貢献				2018年レビュー
貢献するSDGs	価値創造テーマ	KPI	目標	FY18実績
	労働災害の撲滅	休業災害発生率	低減	0.28件/ 100万時間

— 環境マネジメント —

持続可能な地球環境への貢献

YOKOGAWAは、地球環境保全を経営における重要な課題と位置付け、また未来世代に対する責任を認識し、中長期的な視点で環境経営を推進しています。お客様と共に資源の効率的利用や温室効果ガス排出量の大幅な削減を推進するとともに、環境調和型製品の開発、YOKOGAWAグループの事業領域におけるさらなる環境負荷の低減にも積極的に取り組んでいます。



環境経営推進体制

YOKOGAWAグループ各社は、グループ環境方針に基づいて環境目標を設定し、業務に密着した活動に取り組んでいます。グローバルでの環境経営を推進するため、横河電機本社の統括のもと、各地域統括会社の環境責任者と、施策の検討や活動のレビューを行っています。

また、国内外の主要な事業所や製造拠点は、ISO14001認証を取得しています。

環境経営推進体制



自社の事業活動における環境負荷の低減

YOKOGAWAグループによる温室効果ガス排出量を削減するため、省エネ施策の推進や再生可能エネルギーへの切り替えなどに取り組んでいます。

また、水不足が問題となるアジア・中東などを中心に、限られた水資源の有効活用に取り組んでいます。

環境適合設計の推進

YOKOGAWAでは、環境調和型製品の創出のために、製品開発における設計基準やアセスメント基準を定めています。製品設計時には、初期設計・中間設計・最終設計の各審査時に、省エネルギー、省資源化、安全性などのアセスメント基準で評価を行います。

サイクルの各段階における使用エネルギー、CO₂、NO_x、SO_x排出量などの各項目を評価し、結果を公表しています。各種の基準をクリアした製品は優れた環境性能を持ち、お客様の環境負荷低減に寄与しています。

また、ライフサイクルアセスメント(LCA)基準により製品の素材、部品、加工組立、流通、使用、廃棄までの製品ライフ

※公表している製品には、各製品のウェブサイトにてLCAマークを表示しています。

サステナビリティ中期目標

環境				2018年レビュー
自社基盤を通じた貢献				FY18実績
貢献するSDGs	価値創造テーマ	KPI	目標	
	水資源の効率的利用促進	水使用量	水資源の効果的利用施策を強化	使用量561km ³
	エネルギー使用量削減	エネルギー使用量 (2013年度比)	13%削減(2020年度) 18%削減(2030年度)	11.1%削減 使用量:1,538,983GJ
	温室効果ガス排出量削減	温室効果ガス排出量 (2013年度比)	20%削減(2020年度) 34%削減(2030年度)	18.9%削減 排出量:83,886t-CO ₂ e



代表取締役会長
西島 剛志

代表取締役社長
奈良 寿

特集

新代表取締役社長就任

昨年度の指名諮問委員会委員長の西島会長に聞きました。

Q
今回の新代表取締役社長の選任にあたっては、どのように進めたのですか？

A 当社は、2014年に取締役会の任意の諮問機関として、過半数を独立社外取締役で構成する「指名・報酬委員会」を設置、2015年にはコーポレートガバナンスの客観性、透明性をさらに高めると同時に、社外の視点をさらに生かした運営を行うために、「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」とを分割設置しています。その後、「指名諮問委員会」では、約4年間にわたり、次期社長や役員を選考と育成を目的とした経営者育成・評価プログラムを策定し、運用してきました。このプログラムでは、次期社長や役員に求められる資質や人物像を明確にするとともに、複数の候補を選定して研修や挑戦的な職務経験などを通じた育成を進めています。このプログラムの中での育成や評価などの結果に基づき、「指名諮問委員会」の委員である社外取締役4名と私の計5名で、次期社長の選定とそのタイミングについての審議を重ね、2019年度からの社長後継者に奈良さんを指名するとの総意に至りました。その後「指名諮問委員会」として取締役に答申し、選任しています。

Q
代表取締役社長の交代の理由を教えてください。

A 「YOKOGAWAの変革をさらに加速させるため」です。
YOKOGAWAを取り巻く事業環境は、デジタル技術革新やグローバル化の進展などにより急激に変化しており、さまざまな変化が複雑に絡み合うことで、将来を正確に見通すことが困難

な時代になっています。

こうした中では、変化を先取りして「自らを積極的に変えるべく柔軟かつ迅速に新しいことに次々挑戦するマインドが必要」です。変化に翻弄される前に、変化に対する感度を高め、変化を起こす側にならなければなりません。私も自らを変え、新しいことに積極的に挑戦してきましたが、YOKOGAWAの変革をさらに加速させるために、新たな視点で今までとは別の角度で物事を見て、前例にとらわれずに迅速かつ柔軟に新しいことに挑戦する。このためにも、次の時代を担うべき新社長にバトンを引き継ぎ、新リーダーの下で変革に挑むことは、大いに意義のあることだと考えました。

Q
2019年度は中期経営計画「Transformation 2020 (TF2020)」の中間年度ですが、何故このタイミングなのでしょう？

A タイミングについては、指名諮問委員会で議論を重ねました。TF2020が重要な2年目に入る年度に、なぜ交代するのかと思われた方もいらっしゃるかもしれませんが、少し長い時間軸で考えると、2019年度は、年度計画達成とTF2020の変革を加速する重要な年度であると同時に、2021年からの次の中期経営計画の策定に着手して、2020年度末に向けてその活動を本格化していく時期でもあります。中期経営計画の策定は、まさに社長が中心となって進めるべき仕事であり、2019年度が交代のベストのタイミングだと考えました。もちろん私は4月から、TF2020の取り組みに対する結果責任をもち、奈良新代表取締役社長

に協力して変革を目指します。

Q
奈良新社長はどんな人ですか？

A 経営者育成・評価プログラムで設定した資質や人物像、選任基準に関する規程に合致していることはもちろんですが、たいへん明るく前向きであると同時に、前例にとらわれることなく新たなことに挑戦できる人物です。営業第一線としてお客様の近くで、現場主義を徹底し活躍してきたことから、多くのお客様から信頼される人物でもあります。お客様やパートナー企業とのCo-innovationを推進し、お客様が気付いていない課題をともに発掘し解決する信頼されるパートナーを目指すYOKOGAWAにとって、最適なリーダーです。また、他の人の能力を引き出すことが得意で、人の話をよく聞き自分の考えもオープンに伝え、周囲を巻き込んでチームワーク良く物事を進めることに優れています。新興国の現地法人の社長経験もあり、周囲に先んじて変革を進められることはもちろん、次の時代を切り開いていく新代表取締役社長としてふさわしい人物です。



奈良新社長に聞きました。



Q
代表取締役社長としての
意気込みをお聞かせください。

A 経営においての最大の目標はYOKOGAWAの社会的価値、経済的価値の向上を図り、持続的成長を続けて企業価値を最大化することです。

世の中は先行き不透明で、不連続な変化が急速に進む時代となっており、その変化を先取りしスピード感をもって経営していくことが大事だと考えています。市場動向に左右されない強じんな収益力の実現に向け、「成長」と「効率化」の両面で変革を加速させます。また、YOKOGAWAがこれまで培ってき

た経験や知見に加え、コンサルティングビジネスを含めた包括的なソリューション提案力による価値創出をデジタルトランスフォーメーションによって加速し、お客様の課題をともに解決することで生産性革命を支援し、より信頼されるパートナーとなるべく取り組んでいきます。さらに、当社が100年以上にわたって築いてきた企業文化や価値観を大切にしながら、多様な人財の活用にも取り組みます。まずは、2020年度までに、TF2020で掲げる「成長機会の創出」と「成長基盤の確立」を成し遂げ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

代表取締役社長 奈良 寿 Profile

1963年1月23日、秋田県秋田市で生まれる。1985年立教大学 法学部卒業。
あらゆる産業を支え社会に貢献しているYOKOGAWAの姿に大きな魅力を感じ、1985年に入社。
入社後3年間は営業部門のサービスエンジニアとして、工業計器、制御システムの見積もり、エンジニアリング、研究所向けの計測器の営業などに従事。その後、化学業種を中心としたお客様向けの営業を担当し、日本の化学会社のお客様の海外進出に合わせ、Yokogawa Engineering Asia、Yokogawa (Thailand) に赴任、経営経験を積む。その後、ソリューション営業本部の第1営業本部長として、日本における石油営業、化学営業、プラント営業を担当。2013年には横河ソリューションサービスを発足させ、その社長として課題解決型のソリューション・サービス・ビジネスを推進。昨年度は新事業のライフノベーション事業本部のトップとして、バリューチェーン全体の生産性向上を実現するサービスビジネスの確立に注力。

1985年4月	当社入社	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
2001年10月	Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 副社長	2017年4月	取締役 専務執行役員 日本・韓国代表兼 横河ソリューションサービス(株) 代表取締役社長
2003年10月	Yokogawa (Thailand) Ltd. 社長	2018年4月	取締役 専務執行役員 ライフノベーション事業 本部長
2007年1月	当社ソリューション事業部 第1営業本部長	2019年4月	代表取締役社長就任
2010年4月	常務執行役員 ソリューション営業本部長		
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		

— 取締役会議長メッセージ —



変革の時代における YOKOGAWAの企業価値向上に 向けて

社外取締役 取締役会議長
宇治 則孝

社外取締役の全員が経営者、 豊富な経験・多角的な視点で闊達な議論

私が社外取締役に就任した2014年以降、日本企業のコーポレートガバナンスのあり方が大きく変化してきています。多くの企業が統治強化を目指す中で、YOKOGAWAは100年以上の歴史を持つ企業でありながら、外部からの意見を積極的に取り入れる企業文化を持ち、社外取締役を含む取締役会で自由闊達な議論を行っています。また、社外取締役は、全員が経営者としての豊富な経験をもとに、多面的な視点でマーケットの潮流やYOKOGAWAの強みなどについて議論しており、その整理された論点が戦略策定に役立てられています。さらに、取締役会の運営改善においては、社内外からのアンケートなど第三者評価機関を含め、定期的の実効性に対する評価を実施しており、こうした取り組みがYOKOGAWAのガバナンスをさらに優れたものにしていくと確信しています。

OT/ITの融合による変革の加速

お客様の事業環境が大きく変化している状況で、企業の持続可能性は「変革できるかどうか」にあると言っても過言ではありません。これまでの変革を振り返ると、さまざまな取り組みがなされていますが、マーケティング、人事、デジタルトランスフォーメーションという重要な分野において、外部から人財を招へいたことが高く評価できます。さらなる変革を目指すTF2020の遂行に当たっては、世の中の変化以上のスピード感をもってさまざまなチャレンジを実行していくことが必要です。社外取締役として、これまで

も強みであるOT^{*}を、いかにIT^{*}と融合させていくか、その重要性を訴えてきました。デジタル技術が日進月歩で発達する中、社内の生産性向上とお客様への価値提供につながるITの活用については、グローバルレベルで常日頃からマネジメント層が関心を持つことが重要になります。若い世代を含めた人財の活用と育成も不可欠です。さらに、YOKOGAWAは環境問題の解決やSDGs目標達成に貢献できる多大なポテンシャルを有する企業であり、社会課題解決に対するニーズが高まる中で、2020年以降もさらに変革を加速していかなければならないと考えます。

中計進捗の監督機能強化と リスクマネジメントのフォローアップ

私は取締役会議長として変革を支えるべく、議論すべき議案の選定や優先順位の設定、資料の充実といった、社内外の取締役とのコミュニケーションを活性化するための環境づくりに努めてまいります。取締役会ではTF2020の取り組みが着実に実行され、その先のステップに向けた布石が時機を得て打たれているか監督する機能を強化することが重要です。さらに、さまざまなチャレンジを実行していくうえで重要なリスクマネジメントにおいても、グローバルで十分なリスク分析を実施するとともに、リスクを察知し報告するレポートラインが機能するよう確実にフォローアップしていきたいと考えています。今後も取締役会の実効性を強化し、より質の高い議論を展開することで、YOKOGAWAの企業価値向上を目指してまいります。

* OT: Operational Technology, IT: Information Technology

— コーポレートガバナンス体制 —

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 — 変革を支えるガバナンス —

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持ち、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ています。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ています。

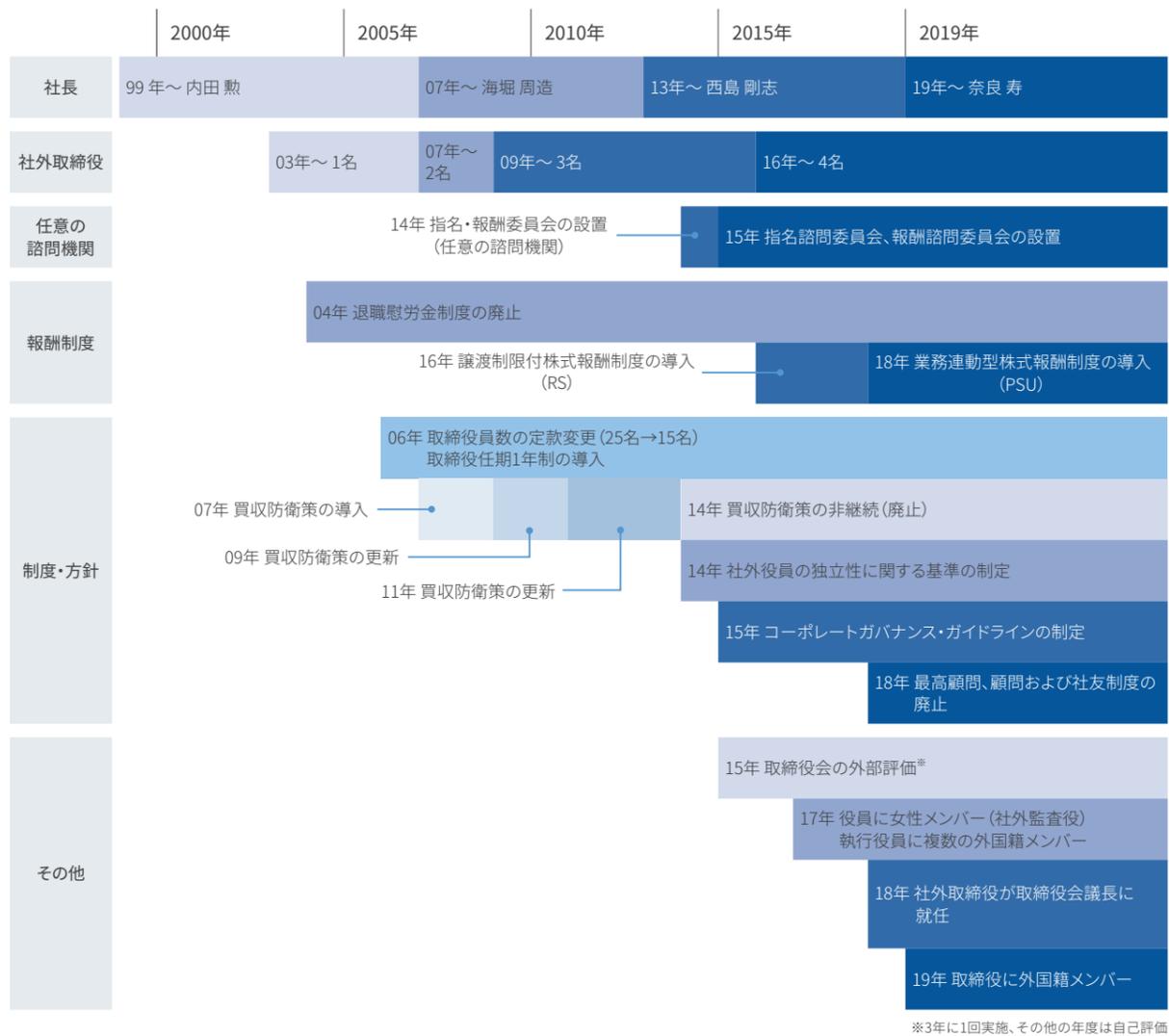
当社グループは、企業価値の最大化を実現するためには、コンプライアンスの徹底、リスクの適切な管理、株主をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話のための情報開示等が重要と考えています。

当社グループは、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」を制定し、公開しています。

日本語 https://www.yokogawa.co.jp/cp/corporate/pdf/cg_guidelines.pdf

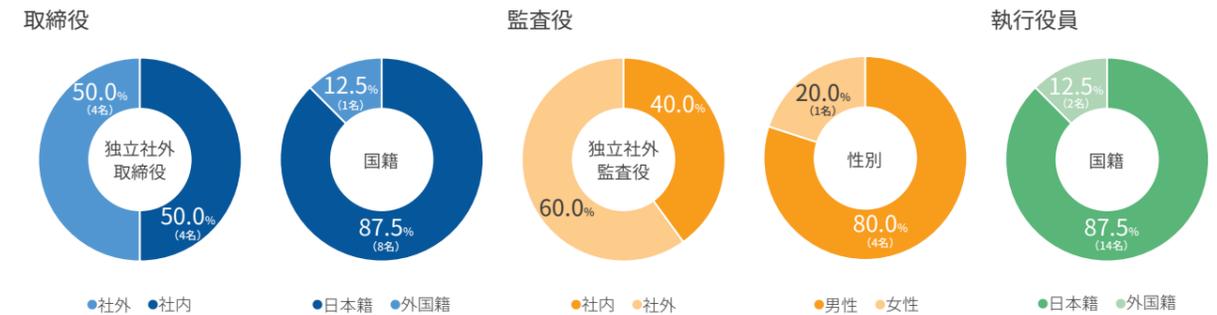
英語 https://www.yokogawa.com/pr/pdf/cg_guidelines-en.pdf

コーポレートガバナンス継続強化の取り組みの経過



ガバナンス・ハイライト

マネジメントチームの構成 (2019年7月1日現在)



2018年度の取締役会の主な議題の例

- 中期経営計画TF2020での変革に向けた施策の進捗について
- 役員報酬制度の見直し(パフォーマンス・シェア・ユニット制度の導入)
- サステナビリティ(ESG)のKPI進捗と開示について
- コーポレートガバナンス・コード対応に関するFY18レビュー
- 取締役会の在り方

2018年度の実行役員での発言状況

- 浦野 光人** 主に経営者としての高い見識と豊富な経験並びにコーポレートガバナンスに関する知見から発言を行っています。
- 宇治 則孝** 主に経営者としての高い見識と技術開発・情報通信分野に関する豊富な経験と深い知見から発言を行っています。
- 関 誠夫** 主に経営者としての高い見識とエネルギー産業を中心とするエンジニアリング・ビジネスに関する豊富な経験と深いグローバルビジネスの知見から発言を行っています。
- 菅田 史朗** 主に経営者としての高い見識と産業用機器製品の開発、マーケティングの豊富な経験とグローバルビジネスの深い知見から発言を行っています。
- 穴戸 善一** 主に経営財務、コーポレートガバナンスに関する専門的な知識と幅広い研究活動に基づく高い見識から発言を行っています。
- 山下 泉** ※1 主に経験豊富な経営者の観点と経済界における幅広い活動に基づく高い見識から発言を行っています。
- 高山 靖子** 主に大手コンシューマービジネスの会社におけるCSRをはじめとした幅広い実務経験と常勤監査役としての経験、さらに、様々な企業での社外役員としての豊かな経験から発言を行っています。
- 大澤 真** ※2 主に経験豊富な経営者の観点と経済界における幅広い活動に基づく高い見識から発言を行っています。

※1 監査役 山下泉氏については、2018年6月26日の退任までに開催された取締役会及び監査役会への発言状況を記載しています。
※2 監査役 大澤真氏については、2018年6月26日の就任後に開催された取締役会及び監査役会への発言状況を記載しています。

諮問委員会メンバー (2019年7月1日現在)



マネジメントチーム (2019年7月1日現在)

取締役



代表取締役社長
西島 剛志 生年月日 1957年8月12日
在任年数 8年



代表取締役社長
奈良 寿 生年月日 1963年1月23日
在任年数 8年



取締役 専務執行役員 経営管理本部長
穴吹 淳一 生年月日 1963年3月18日
在任年数 5年



取締役 常務執行役員 デジタルエンタープライズ事業本部長
戴 焜 生年月日 1963年2月25日



社外取締役 取締役会議長
宇治 則孝 生年月日 1949年3月27日
在任年数 5年



社外取締役
関 誠夫 生年月日 1944年9月21日
在任年数 4年



社外取締役
菅田 史朗 生年月日 1949年11月17日
在任年数 3年



社外取締役
内田 章 生年月日 1950年10月4日



常勤監査役
中條 孝一 生年月日 1954年9月16日
在任年数 3年



常勤監査役
前村 幸司 生年月日 1956年5月21日
在任年数 2年



社外監査役
穴戸 善一 生年月日 1956年4月20日
在任年数 7年



社外監査役
高山 靖子 生年月日 1958年3月8日
在任年数 2年



社外監査役
大澤 真 生年月日 1959年2月20日
在任年数 1年

- 常務執行役員
山崎 正晴
航空宇宙・特機事業本部長 兼
横河計測株式会社社長
- 執行役員
渡辺 肇
経営監査・品質保証本部長
- 執行役員
森 修司
北南米代表 兼
Yokogawa Corporation of America
社長
- 執行役員
上原 茂義
IAシステム&サービス事業本部長
- 中岡 興志
グローバル営業&業種マーケティング
本部長
- Herman van den Berg
欧州・ロシア・CIS 代表 兼
Yokogawa Europe B.V. 社長
- 松井 幹雄
人財総務本部長
- 村井 哲也
日本・韓国代表 兼
横河ソリューションサービス株式会社
社長
- 重野 邦正
グローバル・ビジネス・サービス本部長
- Pierre De Vuyst
中東・アフリカ・インド代表 兼
Yokogawa Middle East & Africa
B.S.C.(c) 社長
- 船生 幸宏
デジタル戦略本部長
- 竹岡 一彦
ASEAN・パンフィック代表 兼
横河電機(中国)有限公司 社長
- 長谷川 健司
IAプロダクト&サービス事業本部長
- 戸松 浩
横河マニュファクチャリング株式会社
社長
- 中尾 寛
ライフソリューション事業本部長

2018年度の出席状況

氏名	取締役会
海堀 周造	100% (4 / 4回)
01 西島 剛志	100% (15 / 15回)
黒須 聡	100% (15 / 15回)
02 奈良 寿	100% (15 / 15回)
中原 正俊	100% (15 / 15回)
03 穴吹 淳一	100% (15 / 15回)
浦野 光人	100% (15 / 15回)
05 宇治 則孝	100% (15 / 15回)
06 関 誠夫	100% (15 / 15回)
07 菅田 史朗	100% (15 / 15回)

氏名	取締役会	監査役会
09 中條 孝一	100% (15 / 15回)	100% (18 / 18回)
10 前村 幸司	100% (15 / 15回)	100% (18 / 18回)
11 穴戸 善一	100% (15 / 15回)	100% (18 / 18回)
山下 泉	100% (4 / 4回)	100% (6 / 6回)
12 高山 靖子	93% (14 / 15回)	94% (17 / 18回)
13 大澤 真	100% (11 / 11回)	100% (12 / 12回)

● 取締役会 ● 監査役会

※1 取締役 海堀 周造氏、監査役 山下 泉氏については、2018年6月26日の退任までに開催された取締役会及び監査役会への出席状況を記載しています。
※2 監査役 大澤 真氏については、2018年6月26日の就任後に開催された取締役会及び監査役会への出席状況を記載しています。

新任取締役のご紹介

この度、取締役に就任いたしました、常務執行役員 デジタルエンタープライズ事業本部 (DE事業本部) 長の戴焜と申します。

私は、中国の大学でIndustry Automationの博士号を取得し、石油化学系の会社でキャリアを積んできました。YOKOGAWAに入社する前は、Shell 南海 PJTに携わり、またShell Chemicals Asia Pacific & Middle East Headquartersでも、プラントの操業や経営、大規模プラント新設プロジェクトのリーダー、経営などを一通り経験しました。その中で、YOKOGAWAは高品質の製品やサービスでプロセス制御および計測業界をグローバルにリードする企業で、お客様を中心に考え、共に価値を創造している企業だという印象を持ち、特に、YOKOGAWAのソリューションビジネスが優れていることを実感していました。

私は、現在、これらの経験と知識を最も生かすことができる、DE事業本部を担当しています。DE事業本部では中期経営計画TF2020達成に向けて、YOKOGAWAの持つ全体最適を実現するトータルソリューションを通じてお客様のデジタルトランスフォーメーションを支援するとともに、各拠点・組織と協力して制御事業のグローバルソリューションポートフォリオを管理、開発し、より広い業種でグローバル一体となって活動することによりソリューション事業の成長を目指して取り組んでいます。

経営を担う者として、ビジネストレンドをいち早く捉え、TF2020を通じてビジネスを変革し、お客様と共に新しい価値を創造することでお客様の事業活動が生み出す価値の最大化と持続的な成長を実現し、YOKOGAWAの企業価値の向上に貢献することをお約束します。



取締役 戴 焜

昨年、コーポレートガバナンス・コードの改訂が行われ、日本企業のガバナンス改革が一段と加速されています。我が国でガバナンス改革が強く求められるようになったのは、企業の低収益性が背景にあります。適切なリスクテイクをして資本に見合った収益を上げるようにしっかりと経営をしているのだろうか、その活動が良く見えないので分からない、といった社会からの指摘によるものです。横河電機ではこのような動きに先駆けて社外取締役の招へい・拡充を行うなど、取締役会の機能強化とそれによる経営の透明性・健全性・妥当性の確保に努めてきています。こうした取り組みにより優れた業績を残している横河電機の社外取締役に選任され、

光栄に存じますとともに責任の重さを感じています。ただ、ガバナンス改革に終わりはなく、先駆的な取り組みをしている当社においても時代の要請に応じて常にその見直しを行い、実効性をよりいっそう高めることが求められています。そこに社外取締役の役割期待があると思います。私は東レ(株)という素材産業の属する会社に44年間勤め、財務経理分野を中心に、新事業などの企画管理、経営企画、CSR、IR、広報、宣伝などの業務に携わってきました。また、コーポレートガバナンスに関する政府の会議や経済団体の活動に参画してさまざまな議論を行う機会をいただきました。こうした経験から得た知見や中長期的な視点で物事を捉えることの重要性を意識しながら、横河電機グループの持続的な発展のために、微力ながらできる限りの貢献をしていく所存です。

経歴 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 CSR全般統括、総務・法務部門・IR室・広報室・宣伝室統括、東京事業場長
2016年6月 同社顧問(2019年3月退任)
2019年6月 当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
J.フロントリテイリング株式会社 社外取締役
公益財団法人スガウヰザリング技術振興財団 監事

国籍 シンガポール
経歴 1990年8月 SINOPEC Yangzi Petrochemical Corporation 入社
1994年1月 Deputy Project Director at Yangzi-BASF Styrenics Company Ltd.
1998年6月 Project Director of BASF/SINOPEC JV Integrated Petrochemical Site (IPS) Project at SINOPEC
2001年4月 GM of Base Chemicals Division at BASF-YPC Company Ltd.
2003年1月 Low Olefins Plant Manager at CNOOC and Shell Petrochemical Company Ltd.
2006年11月 GM of Base Chemicals for Asia Pacific/Middle East at Shell Chemicals
2009年1月 Project GM at Shell China
2012年11月 CEO of Jurong Aromatics Corporation Pte. Ltd.
2015年10月 Yokogawa Electric International Pte. Ltd. 入社、GM of China Sales Strategy Center
2016年4月 横河電機(中国)投資有限公司社長、横河電機(中国)有限公司社長
2017年4月 当社執行役員 ASEAN・パンフィック代表 兼 横河電機(中国)投資有限公司社長 兼 横河電機(中国)有限公司社長
2019年4月 常務執行役員 デジタルエンタープライズ事業本部長(現在に至る)

コーポレートガバナンス体制

取締役会

2018年度開催回数

15回

原則月に1度開催される取締役会は、独立社外取締役4名を含む8名で構成され、経営に関する意思決定機関として、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ています。その実現に向け、収益力及び資本効率の改善を図り、企業戦略等の大きな方向性を示しています。また、取締役及び執行役員を含む経営陣による業務執行の監視・監督を行うとともに、取締役の職務執行に関する規定を整備し、業務執行に関する監督責任を負う体制を確立しています。

取締役会議長は、執行と監督の分離を図るため、原則として非業務執行取締役が務め、取締役会が、自由闊達に議論ができ、また、実質的な議論を交わすことができる場になるような議事進行に努めます。現在は宇治則孝社外取締役が議長を務めています。

指名諮問委員会

2018年度開催回数

10回

取締役候補及び監査役候補の指名、代表取締役社長の評価と選定・解職、執行役員の選解任、取締役及び監査役の解任提案、並びに取締役、監査役及び執行役員に求める人材像（資質、実績等）等について、当社グループの継続的発展及びコーポレートガバナンス上、すべてのステークホルダーの視点で最適なものとなるよう定められた基準、手続に基づき審議を行い、答申します。

取締役会が選定した3名以上の取締役により構成され、その過半数を独立社外取締役とします。現在の構成員は代表取締役会長、代表取締役社長と4名の独立社外取締役の6名で、代表取締役会長の西島剛志が委員長を務めています。

報酬諮問委員会

2018年度開催回数

4回

取締役、執行役員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、優秀な人材を採用・維持し、すべてのステークホルダーの視点で適切なものとなるよう答申します。

取締役会が選定した3名以上の取締役により構成され、その過半数を独立社外取締役とします。現在の構成員は代表取締役会長、代表取締役社長と4名の独立社外取締役の6名で、社外取締役 取締役会議長の宇治則孝が委員長を務めています。

コーポレートガバナンスのポイント

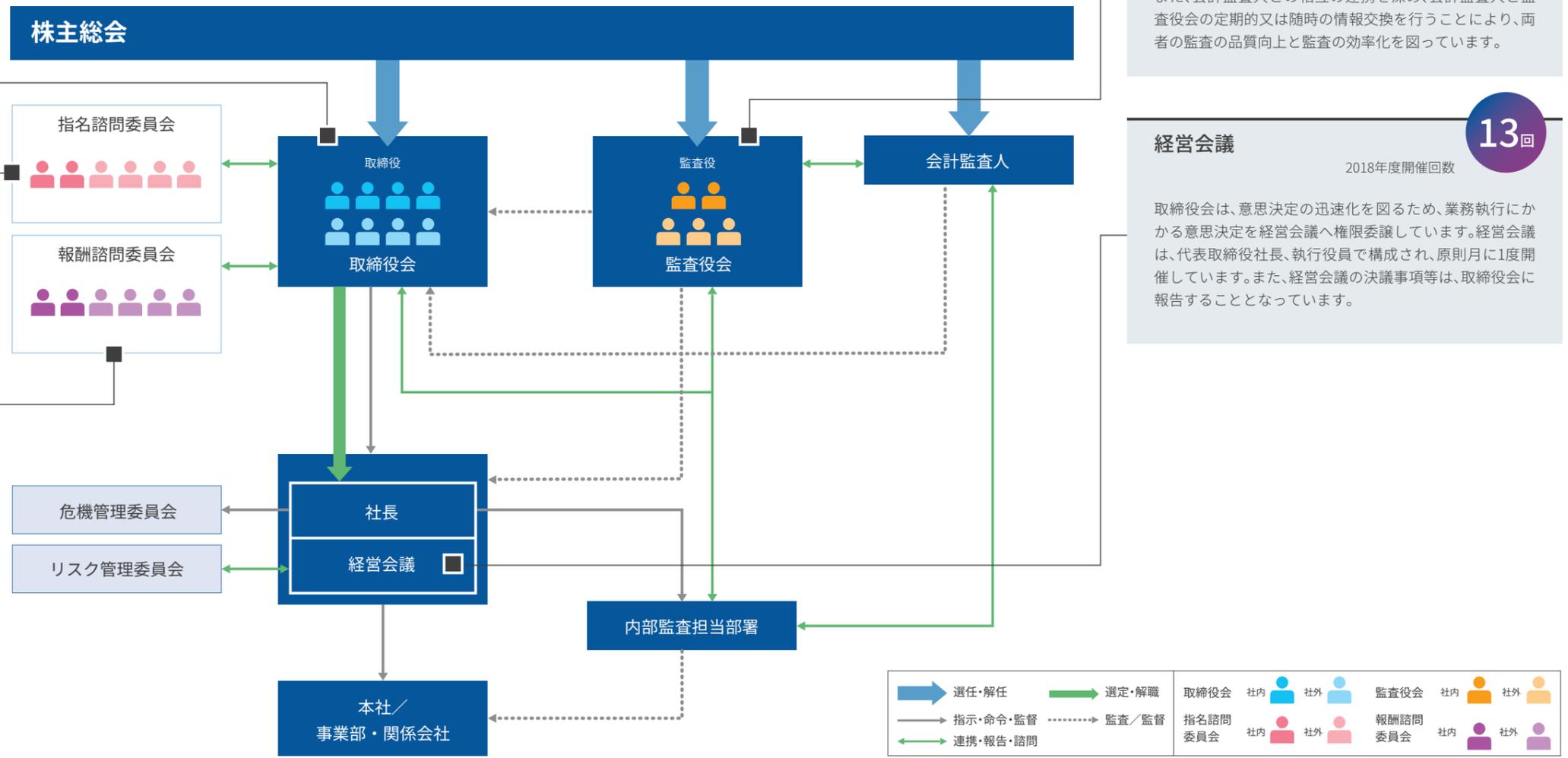
1 取締役に初の外国籍メンバーが就任

2 2007年から複数の社外取締役を選任し、現在は4名の社外取締役が就任、経営の客観性を担保

3 指名諮問委員会、報酬諮問委員会は、その過半数を社外取締役で構成

4 執行と監督の分離を図るため、非業務執行取締役である社外取締役が取締役会議長に就任

コーポレートガバナンス体制の概略図



監査役会

2018年度開催回数

18回

原則月に1度開催される監査役会は、常勤監査役2名、独立社外監査役3名の計5名で構成され、当社グループの持続的成長と会社の健全性を確保するため、独立した客観的な立場において適切な判断、意見表明を行います。また、監査役会は、法令および「監査役監査基準」「監査役会規則」に基づき、監査に関する重要な事項について各監査役から報告を受け、協議を行い、必要に応じて決議をします。

監査役は重点監査項目を定めた年間計画に基づき、監査役監査を実施しています。監査役は、取締役会、経営会議等の重要会議に出席するほか、内部監査担当部署、法務担当部署及びコンプライアンス体制を推進する企業倫理担当部署との定例会合を実施し、それぞれの活動状況等について、情報交換・共有を行い、積極的に提言を行います。また、会計監査人との相互の連携を深め、会計監査人と監査役会の定期的又は随時の情報交換を行うことにより、両者の監査の品質向上と監査の効率化を図っています。

経営会議

2018年度開催回数

13回

取締役会は、意思決定の迅速化を図るため、業務執行にかかる意思決定を経営会議へ権限委譲しています。経営会議は、代表取締役社長、執行役員で構成され、原則月に1度開催しています。また、経営会議の決議事項等は、取締役会に報告することとなっています。

業務執行監査の体制

取締役会

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成しています。

取締役の人数は定款の定めにより15名以下とし、そのうち1/3以上は、独立社外取締役としています。また、株主の信任に裏付けられた経営を実践するため、取締役の任期を1年としています。

取締役会では、当社グループの事業に精通した取締役と、独立性の高い社外取締役による審議を通して、意思決定の迅速性と透明性を高めています。また、社外監査役を含む監査役による監査を通して、取締役の職務執行の適法

性、合理性、意思決定プロセスの妥当性を厳正に監視・検証し、経営に対する監査機能の充実を図っています。

社外役員選任の透明性を高めるため2014年度に社外役員の独立性に関する基準を取締役会で決議しています。また、取締役会の実効性について、客観的な分析・評価を行い、今後の取締役の職務の一層の適正化や効率の向上を図るため、毎年、取締役会評価も実施しています。

<社外役員について>

東京証券取引所は上場会社に対し、独立役員（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役）を1名以上確保するよう求めており、当社では、社

外役員全員（社外取締役4名、社外監査役3名）を独立役員として届け出ています。（2019年6月25日現在）

監査役会

監査役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成します。特に財務・会計に関しては十分な知見を有する者を監査役として1名以上選任することとしています。

監査役の人数は定款の定めにより5名以下とし、そのうち少なくとも半数以上は、独立社外監査役とします。監査役会はすべての監査役で構成します。監査役会は、その決議によって1名以上の常勤監査役を選定します。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役の指名及び報酬の決定に関して意見を取締役会に答申する「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」を任意の諮問機関として設置しています。

<指名諮問委員会>

以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 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
- (2) 前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
- (3) その他、第(1)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

<報酬諮問委員会>

以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 取締役及び執行役員の報酬等の内容に係る決定に関する方針
- (2) 取締役及び執行役員個人別の報酬等の内容
- (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)号の報酬等に関して、委員会が必要と認めた事項

取締役会評価について

取締役会は、毎年、各取締役と監査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うえで重視すべき点を明確にするために分析・評価を行い、コーポレートガバナンスの充実に努めるとともに、その結果の概要を適時適切に開示します。なお、当該分析・評価およびそれらによる課題解決の支援を受けるため、第三者評価機関を適宜活用します。

2017年度に挙げた課題に対する取り組み状況

2017年度は社外取締役の視点で討議が必要と考える議題を設定することが、業務執行を監督するうえで、客観性・透明性を高め、コーポレートガバナンスの更なる向上に繋がるため、取締役会の議題設定の事前討議の実施を課題として挙げました。2018年度はこの議題設定に基づき、TF2020での変革に向けた全社および各部門での施策の進捗状況、当社の販管費の構造等を議題に設定して議論しました。これに加えて、2018年の社外役員会合で挙げた経営課題についても、議題に設定して議論しました。取締役会での議論の内容は、業務執行側にフィードバックし、その進捗確認を取締役会で行うサイクルを回しています。

2018年度取締役会評価の実施方法

2018年度は、前回の第三者評価から3年が経過したことから、評価の客観性を保つため、第三者評価機関であるジェイ・ユース・アイアール株式会社の支援のもと、取締役会評価を実施しました。

評価に当たっては、同社が、取締役会の傍聴および議事録の閲覧を行い、次に取締役会議長へのインタビューを実施しました。その後、すべての取締役・監査役へのアンケートを行い、この結果を踏まえ取締役・監査役全員にインタビューを行ったうえで、取締役会の現状を分析しその結果をまとめ取締役会に報告しました。取締役会は、この結果を踏まえ、評価結果、課題抽出ならびにアクションプランについて議論するという手順を踏みました。

2018年度取締役会評価結果の概要

第三者評価結果の概要は以下のとおりです。

- 取締役会の構成・運営全般に対して高い評価がなされている。
- 取締役会においては、事業の変革を促し健全なリスクテイクの後押しをする議論がなされている。今後、議題の絞り込みなどにより、重要なポイントにさらに注力した議論を行うことが期待されている。
- 社外取締役の経営の視点、外部の視点からの発言は議論に大きく貢献しており、メンバーの資質・構成に対する評価が高く、今後もこのような高い資質・構成が維持されることが期待されている。

2017年度に挙げた課題への取り組み状況から、取締役会はその実効性向上に継続的に努めていることを確認したうえで、2018年度の評価結果について議論した結果、取締役会は有効に機能していることを確認しました。

今後の改善の取り組みについて

2018年度取締役会評価結果および社外役員会合での議論等も踏まえ、今後の改善計画について議論した結果、取締役会の議題設定の事前討議の実施を継続することとし、2019年度においてもTF2020での変革に向けた施策の進捗状況報告を議題に設定し、取締役会で監督していくこととしています。さらに、重要ポイントの議論に注力するため審議時間の有効活用および議論の質向上にも取り組んでいます。また、社外取締役だけでなく社外監査役についても高い資質・構成を維持するために、指名諮問委員会において、社外取締役および社外監査役の後継者選定プロセスについての議論を深めることにも取り組んでいます。

今後も取締役会の現状に対する評価を毎年行い、取締役会の実効性向上に努めていきます。

取締役・監査役・執行役員の選解任の方針と手続

取締役・監査役候補指名および執行役員選任の方針

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成することとしています。

その前提のもとで、取締役・監査役候補については、コーポレートガバナンスの向上に資する人財を指名しています。さらに、取締役候補については、当社グループの事業に精通し適切な業務執行および実効性の高い経営の監督に資する人財、中長期の当社の企業価値向上を狙った経営戦略策定に求められる経験・知見を持ち、的確な経営の判断および実効性の高い経営の監督に資する人財を、監査役候補については、当社グループの事業に精通し当社およびグループ会社の適切な経営の監査に資する人財、および経理財務、法務、企業経営等の知見を有し適切な経営の監査に資する人財を指名しています。また、執行役員については、各執行役員のポジションに求められる期待役割に照らし十分な経験、知識などを有しているか、経営陣として相応しい意思と姿勢を有しているかを確認したうえで選任しています。

取締役・監査役候補指名および執行役員選任の手続

当社は、取締役候補、監査役候補の指名および執行役員の選任について、その客観性および透明性を高めることを目的に、取締役会決議に基づきその過半数を独立社外取締役とする3名以上の取締役で構成される任意の諮問機関である指名諮問委員会を設置しています。

取締役候補の指名および執行役員の選任については、指名諮問委員会で定められた選再任基準、手続に基づく審議を経た答申をもとに、取締役会で決議しています。監査役候補の指名については、指名諮問委員会で定められた選再任基準、手続に基づく審議を経た答申をもとに、監査役会の同意を得たうえで取締役会で決議しています。

取締役・監査役の解任方針と手続

指名諮問委員会において、取締役・監査役の解任基準、手続を定めています。これらの解任基準、手続に基づく指名諮問委員会の審議・答申をもとに、取締役会で当該取締役・監査役の解任提案等の審議をします。

代表取締役社長の評価と選定・再選定・解職の方針と手続

代表取締役社長についても、指名諮問委員会において選定・再選定・解職基準、手続を定めています。毎年、業績等の定量性を持たせた基本評価基準も用いて代表取締役社長の評価を行います。指名諮問委員会では、評価結果とサクセッションプランも踏まえて、定められた選定・再選定・解職基準、手続に基づく審議を経て、選定・再選定・解職の答申を取締役会に対して行うことで、プロセスの客観性、適時性、透明性を高めています。

執行役員の解任方針と手続

執行役員の解任についても、定められた基準・手続に則り、指名諮問委員会の答申をもとに、取締役会で決議をします。

役員の報酬等

＜役員報酬等の決定方法＞

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要な事項と位置づけており、その決定の客観性及び透明性を高めることを目的に、取締役会決議に基づきその過半数を社外取締役とする3名以上の取締役で構成される「報酬諮問委員会」を設置し、同委員会において、取締役の報酬等の制度について審議し、取締役会に答申するとともに、株主総会でご承認いただいた限度額^(※1)の範囲内で、個別の支給額を決定しています。取締役会においてもこの答申を尊重し、制度決定をしています。監査役の報酬等についても、株主総会でご承認いただいた限度額の範囲内^(※2)で監査役の協議により決定しています。

(※1) 取締役の報酬限度額は、2018年6月26日開催の第142回定時株主総会において1事業年度あたり16億円以内(但し、使用人分給与は含まない)と決議いただいています。なお、当社の取締役の定数は、定款の定めにより15名以内です。
(※2) 監査役の報酬限度額は、2004年6月25日開催の第128回定時株主総会において1事業年度あたり1億5000万円以内と決議いただいています。なお、当社の監査役の定数は、定款の定めにより5名以内です。

＜報酬諮問委員会の地位及び権限、活動状況＞

報酬諮問委員会は、取締役及び執行役員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、優秀な人材を採用・維持し、すべてのステークホルダーの視点で適切なものとなるよう、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 取締役及び執行役員の報酬等の内容に係る決定に関する方針
- (2) 取締役及び執行役員個人別の報酬等の内容
- (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)号の報酬等に関して、委員会が必要と認めた事項

報酬諮問委員会の現在の構成員は代表取締役会長、代表取締役社長と4名の社外取締役の6名で、宇治則孝 社外取締役 取締役会議長が委員長を務めています。

2019年3月期においては、計4回の審議を行い、2018年7月支給の業績連動報酬額や2019年7月支給の業績連動報酬の業績指標と算定式、2019年度における報酬総額の妥当性の検討や役員報酬の基本方針の確認等を行いました。

＜役員報酬の考え方等＞

- (1) 役員報酬制度の基本方針
 - (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づ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) 優秀な人材を確保・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

(2) 役員報酬の構成
当社の取締役及び執行役員の報酬は、(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、報酬額の水準については、同業または同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

具体的な役員及び執行役員の報酬構成は、役員区分に応じて以下のとおりとしています。

- (a) 基本報酬
基本報酬は、取締役及び執行役員としての役割と役位に応じて金額を決定し、支給します。
- (b) 業績連動報酬
当社の業績連動報酬の考え方はつぎのとおりです。
(ア) 全報酬に占める業績連動報酬の比率を高くする。
(イ) 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し、代表取締役社長は50%超とする。
(ウ) 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。

役員区分	(a) 基本報酬	(b) 業績連動報酬		備考
		(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 (社外取締役及び非業務執行取締役を除く)	○	○	○	役員報酬及び使用人分給与
社外取締役及び非業務執行取締役	○	—	—	役員報酬
監査役	○	—	—	役員報酬
社外監査役	○	—	—	役員報酬
非取締役執行役員	○	○	○	使用人分給与

(※) 業績連動報酬は社外取締役を除く取締役及び非取締役執行役員を対象としています。これは、業務執行から独立した立場にある社外取締役及び監査役には、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きましても基本報酬のみ支給します。

(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、単年度の全社業績評価と個人業績評価に基づき算定し支給します。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。

なお、年次インセンティブにおける単年度の全社業績評価につながる業績目標は、当社グループが持続的な成長を図るために重要な指標であるとの考えから「連結売上高」と「連結売上高営業利益率(ROS)」としています。

業績連動報酬の決定要素の一つとなる、2018年3月期の業績目標と実績は以下のとおりです。

2018年3月期に設定した業績目標	2018年3月期実績	
連結売上高	4,000億円	4,066億円
連結売上高営業利益率(ROS)	9.0%	8.0%

※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、以下イメージ図1のとおり、役位別にその比率に差はあるものの、平均して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、2018年6月26日開催の第142回定時株主総会において、中期経営計画が対象とする期間の最終事業年度における当社の連結自己資本利益率(連結ROE)等の達成度に応じて当社株式及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」)を導入しています。現在のPSU制度の対象期間は、2018年度から2020年度までの3カ年の中期経営計画「Transformation 2020」(TF2020)が対象とする期間となります。

当社は、TF2020期間終了後、TF2020において当社取締役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、支給対象となる取締役及び執行役員の役位毎に定めた株式報酬基準額に、業績目標達成条件に応じて当社取締役会があらかじめ設定した係数(以下「支給率」)を乗じて、対象となる取締役及び執行役員毎の中長期インセンティブによる報酬額を決定し、報酬額の60%に相当する金額を当社株式で、40%に相当する金額を金銭として支給します。支給率は下表のとおりで、業績目標の達成度合いに応じて0%~100%の範囲で変動するように設計しています。

また、中長期インセンティブの支給額は、支給率が100%となる場合に、基本報酬1に対し、原則として、中長期インセンティブ0.5が加算されるように設計しています。

実績ROE	支給率
8%以下	0%
8%超、11%未満	(実績ROE×100-8) / 3×25%
11%以上、14%未満	(50+(実績ROE×100-11) / 3×50)%
14%以上	100%

中長期インセンティブにおける業績目標は、中期経営計画との連動を基本に考えており、現在はTF2020で設定しているいくつかの業績目標の中から、企業価値及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、経営の効率性を示す指標である「株主資本利益率(ROE)」を選択しています。

以上のとおり、PSU制度は、原則として対象期間終了後に、業績目標達成条件等に応じて行われますので、TF2020の期間中である現時点では、当社株式の交付及び金銭の支給を行うかどうか、並びに、行う場合に交付する当社株式及び支給する金銭の額は確定していません。

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、以下イメージ図2のとおり、役位別にその比率に差はあるものの、平均して1対0.5対0.5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及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。

(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 0.5 (0~0.5)
-----------	---------------------------	------------------------------

内部統制システム

当社グループでは、財務報告の信頼性の確保および意思決定の適正性の確保などを含めた『YOKOGAWAグループ内部統制システム』を定めており、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制として、当社グループの業務が適正かつ効率的に実施されることを確保するための内部統制システムを整備しています。

また、監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制の一環として、現在、監査役会として弁護士と顧問契約を締結しています。

YOKOGAWAグループ内部統制の一環として、お客様とお取引先様との関わりを含む業務プロセス全般について、サプライチェーン・マネジメント体制を整えています。サプライ

チェーンの一環である購買プロセスに関しては、企業理念や企業行動規範に基づいた「グループ購買プロセス管理規程」を定め、公平で公正な取引の実施を定めています。事業を行う国と地域の法令を遵守した取引を行い、環境保全や人権に配慮したサプライチェーンの展開に注力し、紛争鉱物問題にも取り組んでいます。また、サプライチェーンに関する取り組みを効率的、効果的に行うため、JEITA*資材委員会などの業界団体の委員会に参加して他社との協働を進めています。

* JEITA 一般社団法人電子情報技術産業協会

リスク管理

グループのリスク管理に関する基本的事項を定め、その活動を円滑かつ効果的に推進することを目的に「リスク管理規程」を定めています。同規程に基づき、リスク管理委員会が、重点的に管理すべき重大なリスクを選定するとともに、そのモニタリング方法を決定し、取締役会に報告しています。代表取締役社長はリスク管理委員長としてリスク管理の統括責任を持っています。

グループの各組織は、リスクを洗い出し、評価するとともに対応策を立案・実行しています。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、重要な事項は取締役会および監査役に報告しています。

グループの危機事象に対する対応を、「グループ危機管理規程」として定めています。代表取締役社長が危機管理委員長として、グループにおいて危機事象が発生した際の情報伝達および指揮命令を統制し、人的な安全の確保および経済的な損失の最小化を図ります。

情報セキュリティについては、「グループ情報セキュリティマネジメント規程」により、グループにおける秘密情報の保護や取り扱いについて定め、徹底を図っています。

コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスの基本原則を「YOKOGAWAグループ行動規範」[🔗](#)として定めており、取締役が率先して企業倫理の遵守と浸透にあたっています。

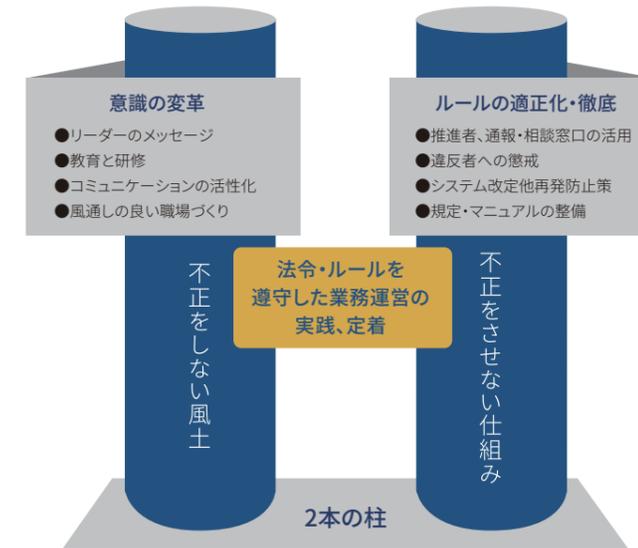
行動規範は企業として適正な活動をするための行動指針であり、「YOKOGAWAグループの基本方針」、「YOKOGAWAグループの行動規準」が記載されています。

また、日常業務の中で遭遇する問題について遵守すべき事項は、「YOKOGAWAグループコンプライアンスガイドライン」および「贈収賄防止ガイドライン」に定めています。

詳細はP.66 YOKOGAWAグループ行動規範 [🔗](#)

さらに、当社グループでは、コンプライアンス体制の整備と問題点の把握、対処のために、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。



奈良代表取締役社長より

良き市民であり続けることは私たちにとって最優先事項です。法令遵守はもちろん、企業として社会からの信頼や期待に応えるべく、コンプライアンスファーストの意識を常に強くもって、行動します。

<PDCAサイクルによるコンプライアンス推進活動>



コンプライアンス推進に向けた取り組み例

●啓発・教育活動：集合研修200回超&eラーニング約8,500名実施

グループ全体へのコンプライアンス意識の浸透と定着を目指し、2018年度も当社および国内・海外グループ会社でコンプライアンス研修を行ったほか、国内では、マネージャー昇格時、海外赴任時、新入社員の入社時などの機会でも、役割に応じた研修を行いました。

また、当社および国内グループ会社の全社員を対象としたコンプライアンス週間も毎年実施しており、eラーニングによる学習やスローガンの公募などを行い、コンプライアンスへの理解を深め、意識の向上を図っています。

●コンプライアンス意識サーベイ：95%超の回答率

コンプライアンス意識の浸透状況を把握し推進活動に役立てるためのコンプライアンス意識サーベイを、毎年全社員に対して実施しています。調査結果については、グループ内で公開・共有するとともに、職場・職位別に分析して次年度の施策に結びつけています。

●通報・相談窓口の設置：95%の認知度

コンプライアンスに関わる問題点を早期に発見し、不正を未然に防止するための通報・相談窓口を設置しています。国内では、社内相談窓口と、弁護士による社外相談窓口の2つの窓口を設置しています。窓口の運用にあたっては、守秘義務を遵守し、迅速に対応処理しています。

詳細解説 YOKOGAWAグループ行動規範



1994年にYOKOGAWAグループの行動規範を定め、企業倫理の遵守と浸透に努めてきています。近年、法令やルールの遵守だけでなく、人権の尊重を含め、国連のグローバルコンパクトなど国際的な行動指針を尊重することなど、より広範

困にわたりコンプライアンスに取り組むことが企業に求められています。このような中、2019年7月に「YOKOGAWAグループ行動規範」の構成と内容を見直しました。

YOKOGAWAグループ行動規範

第1章 YOKOGAWAグループの基本方針

1.1(企業理念の実現)

私たちは、「YOKOGAWAは計測と制御と情報をテーマにより豊かな人間社会の実現に貢献する YOKOGAWA人は良き市民であり勇気をもった開拓者であれ」という企業理念に基づいて行動します。

1.2(法令の遵守と社会との協調)

- 1) 私たちは、それぞれの国や地域の法令を遵守するとともに、社会規範や国際的な行動指針を尊重し、高い倫理観をもって行動します。
- 2) 私たちは、それぞれの国や地域の文化や慣習を尊重します。

1.3(人権の尊重)

- 1) 私たちは、国際的に求められている人権を理解し、あらゆる人の尊厳と人権を尊重します。
- 2) 私たちは、事業活動を通じて人権侵害を引き起こしたり助長したりすることのないよう取り組み、そのような状況を発見した場合には速やかに対処します。

1.4(公正な事業慣行)

- 1) 私たちは、贈収賄や利益供与などあらゆる形態の腐敗には関与せず、公正で誠実に事業活動を行うとともに、すべてのステークホルダーとも健全な関係を保ちます。
- 2) 私たちは、不当・不法な要求には毅然として対応し、市民社会の秩序や安全に脅威を与え、犯罪行為を助長するような行為や組織とはかかわり合いをもちません。

1.5(社会・環境への貢献)

- 1) 私たちは、社会的に有用で安全な製品やサービスを開発・提供し、お客様の課題の解決を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。
- 2) 私たちは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みは人類共通の課題であり、企業の存続に必須の要件と理解し、主体的に行動します。

1.6(ステークホルダーとの信頼関係)

私たちは、すべてのステークホルダーに対して適切で公平な情報開示を行うとともに、建設的な対話を通じて、信頼関係を維持・発展させます。

第2章 YOKOGAWAグループの行動規範

2.1(お客様との関係)

- 1) 安全、高品質な製品・サービスの提供
私たちは、安全で高品質な製品やサービスを提供することで、お客様の課題解決に貢献し、長期的なパートナーシップを築き、ともに成長していくことを目指します。
- 2) 適切な情報の提供
私たちは、お客様に製品やサービスを安全に、満足して使用いただくために、必要な情報を、正確に、適切な方法で提供します。
- 3) お客様との接待・贈答
私たちは、お客様や販売パートナーとの間で、健全な商慣習や社会的、国際的な常識を逸脱するような接待・贈答・金銭の授受は行いません。

2.2(株主との関係)

- 1) 適時・適切な情報開示
私たちは、株主に積極かつ適時・適切に必要な情報を開示し、市場から信頼される透明性の高い経営を目指します。
- 2) 利益供与の禁止
私たちは、株主の権利行使に関し、一切の利益供与を行うことなく、健全で透明な関係を維持します。

2.3(会社と社員の関係)

- 1) 強制労働・児童労働の禁止
私たちは、世界のいかなる職場においても、強制労働および児童労働を認めません。
- 2) 差別の排除と働きやすい環境作り
私たちは、人種、皮膚の色、性、宗教、政治的見解、出身国、社会的出自、障害の有無その他の状況に基づく差別を行いません。また、私たちは社員の能力を高め、多様性、人格、個性を尊重する働き方の実現に努め、健康と安全に配慮した、より働きやすい職場環境の実現に向けて取り組んでいきます。
- 3) 労働者の権利の尊重
私たちは、法令や労働契約を遵守し、労働組合に参加する自由を含め労働者の権利を尊重します。また、十分なコミュニケーションを通じて労使間の信頼関係の維持・発展に努めます。
- 4) 嫌がらせ(ハラスメント)の禁止
私たちは、お互いを尊重し、セクシャルハラスメント、パワーハラスメントなど嫌がらせ行為を許さない企業風土を築きます。

2.4(地域や社会との関係)

- 1) 地球環境保全
私たちは、環境負荷を低減する製品やサービスを提供し、お客様とともに地球環境保全に取り組みます。また、環境に関する法令を遵守するとともに、あらゆる場面で環境保全に配慮して行動します。
- 2) 地域の発展への貢献
私たちは、良き市民として地域社会と協力関係を築き、地域での雇用などを通じて、事業を展開する国や地域の持続可能な発展に寄与します。

2.5(取引先との関係)

- 1) 不公正な取引の禁止
私たちは、取引先との信頼関係を基本に公正な取引を行います。取引先に対し、不当な差別や、優位な立場を利用して一方的な条件を押しつけるような行為は一切行いません。
- 2) 取引先との接待・贈答
私たちは、外注先・納入業者などの取引先からの接待・贈答は辞退します。

2.6(競争会社との関係)

- 1) 公正で自由な市場競争
私たちは、それぞれの国や地域において定められた公正な競争、公正な取引に関する法令を遵守し、カルテルなどの競争制限的合意、不公正な取引方法、不当表示などの違法行為は行わず、公正で自由な競争を推進します。
- 2) 知的財産権の尊重
私たちは、私たちが保有する知的財産権が、他者から不当な侵害を受けることのないよう保護するとともに、私たちが他者の知的財産権を尊重し、またそれを侵害することのないよう努めます。

2.7(政治や行政との関係)

- 1) 公務員などへの接待・贈答の禁止
私たちは、政治家や公務員等に対し、贈賄と受け取られるような接待や贈答などの利益の供与は決して行わず、健全で透明な関係を維持します。
- 2) 政治献金の規制
私たちは、政治献金に関する法令を遵守し、法令で許容された範囲を超える寄付や献金などは行いません。

2.8(国際取引における遵守事項)

- 1) 安全保障貿易管理
私たちは、安全保障貿易管理に関する法令を遵守し、国際的な平和と安全の維持に協力します。法令の定める兵器や兵器の開発に使用または転用のおそれのある場合や、規制対象の貨物輸出や技術の提供にあたっては、許可申請などの手続きを守り、これに違反する行為は行いません。
- 2) 適正な納税
私たちは、各国税法等を遵守し、適正な価格で製品およびサービスを提供するとともに、不正な租税回避を行わず、国際的に適切な納税を行い、公共財政に貢献します。

2.9(グループ財産の適正な使用と管理)

- 1) グループ財産の適正な使用と保全
私たちは、YOKOGAWAグループの有形・無形の資産を事業活動のために適切に使用・保全し、自己または第三者の利益の目的に流用しません。
- 2) 情報セキュリティ管理の徹底
私たちは、業務上知り得たYOKOGAWAグループおよび第三者の秘密情報に関する守秘義務を負っています。在職中のみならず退職後においても、秘密を保持します。また、情報機器やその他の情報システムの使用・運営にあたっては、セキュリティに関する会社の規程を遵守し、情報の漏洩や毀損の防止に努めます。
- 3) 利益相反行為の禁止
私たちは、自己または第三者の利益を図ることにより、会社の利益を損なうことのないよう、またはそのおそれがないよう行動します。会社の取引および会社の資産の活用は、会社の利益を基準に判断され、実行されるべきものです。

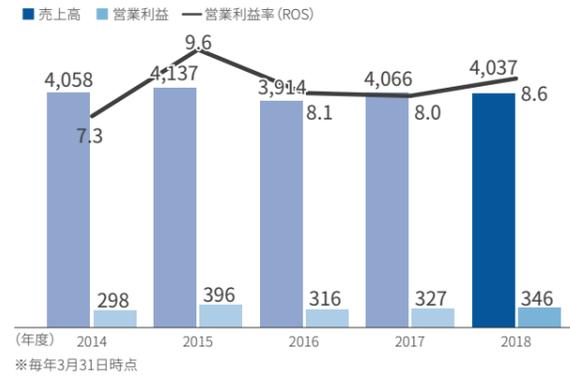
2.10(経営陣の責任)

経営陣は、率先して本行動規範に則り、健全な事業運営を行います。本行動規範に反するような事態が発生した場合には、速やかに是正措置と再発防止に努めるとともに、自らを含め、対象者を厳正に処分します。

収益

売上高(億円)/営業利益(億円)/営業利益率(ROS)(%)

売上高 **4,037** 億円 ROS **8.6** %



1株当たり当期純利益(EPS)(円)/株価収益率(倍)

EPS **106.54**円



国内海外売上高(億円)/海外売上高比率(%)

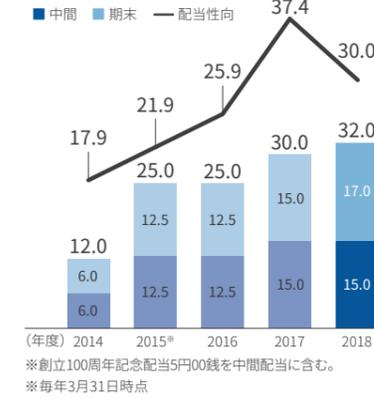
海外売上高比率 **68.3** %



利益還元

1株当たり配当金(円) / 配当性向(%)

配当性向 **30.0** %



研究開発

研究開発費(億円)/売上高研究開発費比率(%)

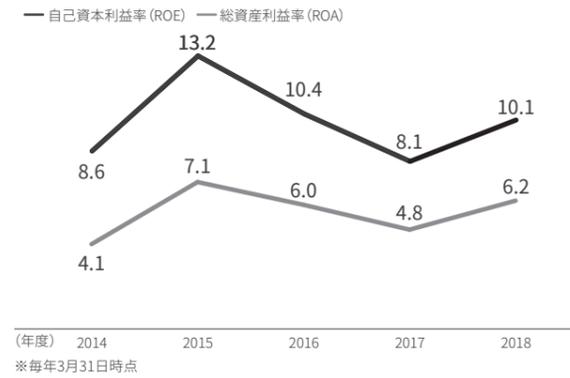
売上高研究開発費比率 **6.5** %



効率

自己資本利益率(ROE)(%) / 総資産利益率(ROA)(%)

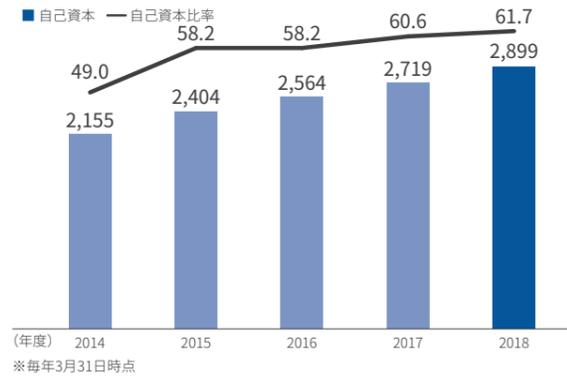
ROE **10.1** %



健全

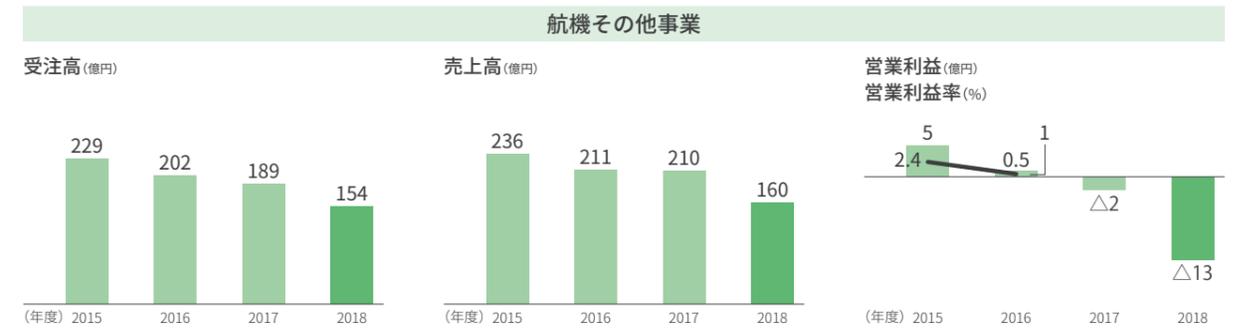
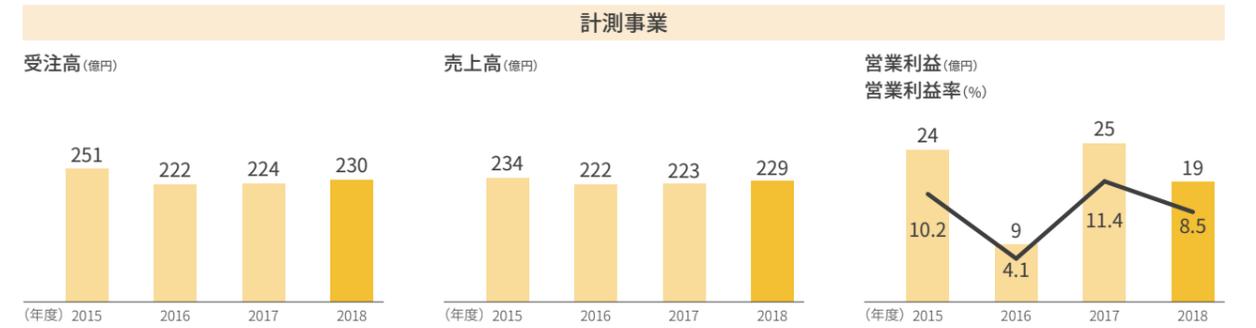
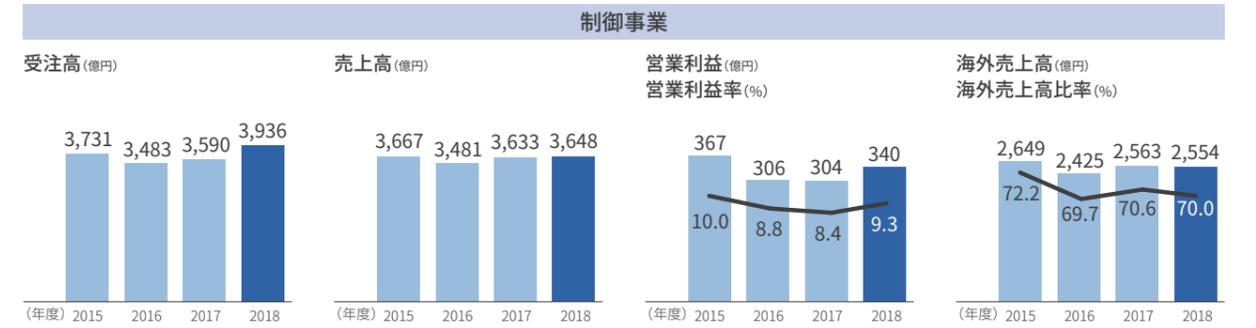
自己資本(億円) / 自己資本比率(%)

自己資本比率 **61.7** %



セグメント別ハイライト

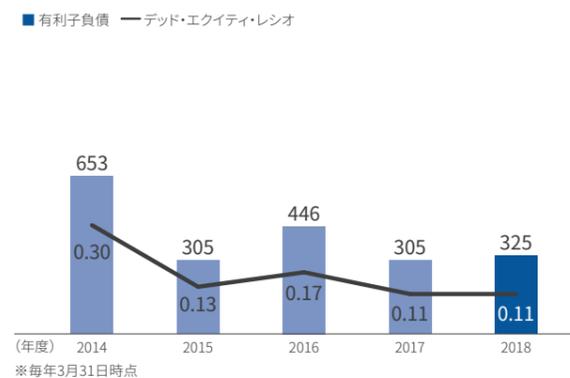
※毎年3月31日時点



健全

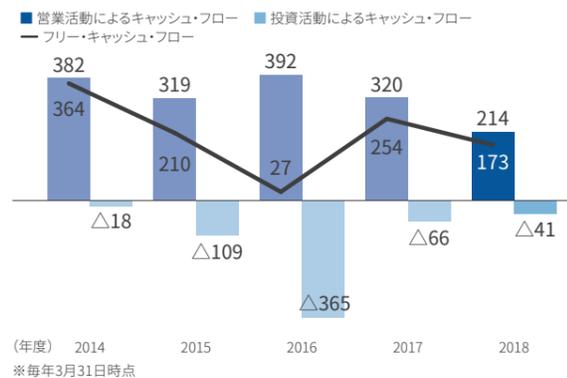
有利子負債(億円) / デッド・エクイティ・レシオ(倍)

デッド・エクイティ・レシオ **0.11** 倍



キャッシュ・フロー(億円)

フリー・キャッシュ・フロー **173** 億円



環境

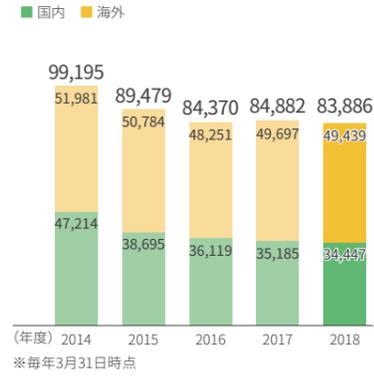
エネルギー使用量(GJ)

1,538,983 GJ



温室効果ガス総排出量(t-CO₂)

83,886 t-CO₂



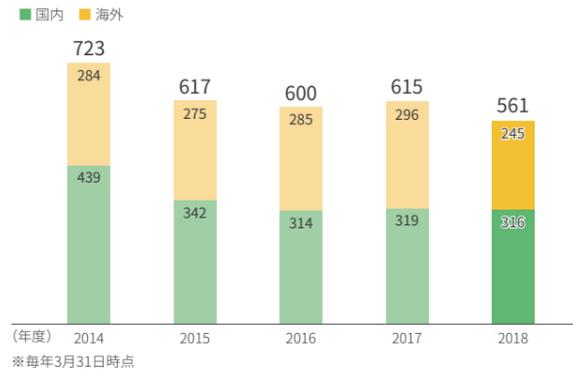
再生可能エネルギー使用量(kWh*)

130,915 kWh



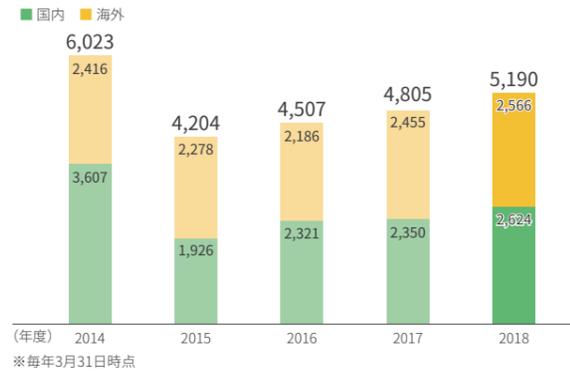
水使用量(千m³)

561 千m³



廃棄物総発生量(t)

5,190 t



従業員

従業員数(人)

17,848人



海外人員比率(海外で働く社員の割合)(%)

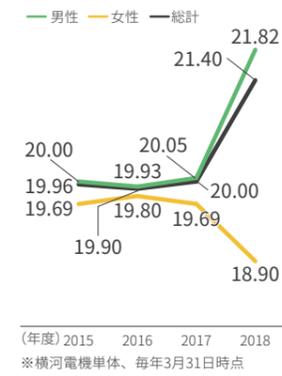
63.7%



従業員

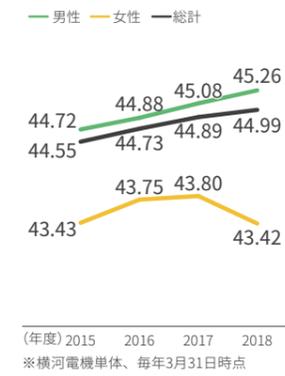
平均勤続年数(年)

男性21.82年 女性18.90年



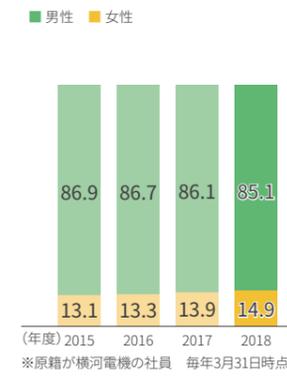
平均年齢(歳)

男性45.26歳 女性43.42歳



男女比率(%)

男性85.1% 女性14.9%



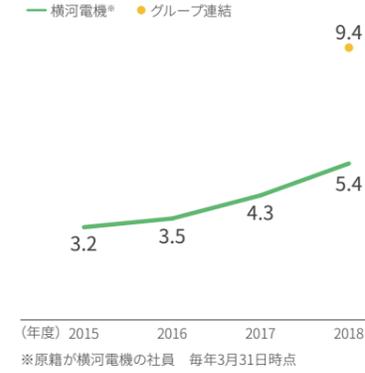
障害者雇用率(%)

2.27%



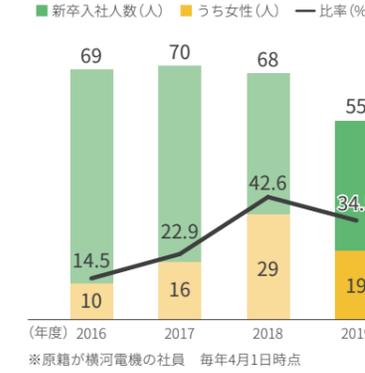
マネージャーに占める女性比率(%)

グループ連結 9.4%



新卒入社者に占める女性比率(%)

34.5%



育児休職取得率(%)

女性100% 男性3.9%



労働安全衛生

休業災害発生率

グローバル 0.26



社外取締役

取締役人数(人)／社外取締役比率(%)

社外取締役比率 50.0%



11年間財務・非財務サマリー

年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
財務情報											
受注高	3,743	3,152	3,341	3,441	3,545	4,060	4,171	4,211	3,907	4,003	4,320
売上高	3,765	3,166	3,256	3,347	3,479	3,885	4,058	4,137	3,914	4,066	4,037
(うち海外売上高)	2,064	1,773	1,847	1,989	2,139	2,594	2,811	2,866	2,635	2,761	2,756
売上原価	2,530	2,145	2,151	1,954	2,066	2,293	2,366	2,369	2,223	2,313	2,306
販売費及び一般管理費	1,188	995	994	1,226	1,228	1,333	1,394	1,371	1,375	1,426	1,385
営業利益	47	26	111	166	184	259	298	396	316	327	346
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	△384	△148	△67	60	147	123	172	302	258	214	284
設備投資	268	111	113	111	135	140	141	154	142	132	150
減価償却費	216	160	138	128	135	136	145	151	180	183	177
研究開発費	372	288	292	275	255	258	258	253	271	266	262
営業活動によるキャッシュ・フロー	245	214	162	129	174	301	383	319	392	320	214
投資活動によるキャッシュ・フロー	△241	△132	△80	△78	△75	△139	△18	△109	△365	△66	△41
フリー・キャッシュ・フロー	4	82	82	51	99	162	365	210	27	254	173
財務活動によるキャッシュ・フロー	284	111	△257	△80	△80	△216	△202	△269	65	△224	△70
年度末											
総資産	4,010	3,988	3,612	3,595	3,799	3,989	4,400	4,128	4,405	4,488	4,701
有利子負債	1,243	1,371	1,110	1,033	986	814	653	305	446	305	325
自己資本	1,672	1,534	1,417	1,457	1,684	1,873	2,155	2,404	2,564	2,719	2,899
財務指標											
営業利益率(ROS)	1.3	0.8	3.4	5.0	5.3	6.7	7.3	9.6	8.1	8.0	8.6
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.74	0.89	0.78	0.71	0.59	0.44	0.30	0.13	0.17	0.11	0.11
自己資本利益率(ROE)	△19.8	△9.2	△4.5	4.1	9.4	6.9	8.6	13.2	10.4	8.1	10.1
総資産利益率(ROA)	△9.1	△3.7	△1.8	1.7	4.0	3.1	4.1	7.1	6.0	4.8	6.2
自己資本比率	41.7	38.5	39.2	40.5	44.3	46.9	49.0	58.3	58.2	60.6	61.7
一株当たりデータ											
当期純利益(損失)(EPS)	△149.26	△57.45	△25.98	23.11	57.03	47.92	66.88	114.03	96.44	80.27	106.54
配当	16.00	2.00	0	5.00	10.00	12.00	12.00	25.00	25.00	30.00	32.00
純資産	649.20	595.42	550.19	565.69	653.83	727.09	836.94	900.75	959.58	1,017.40	1,085.88
株式情報											
期末株価(円)	394	814	634	837	946	1,667	1,295	1,163	1,752	2,198	2,291
時価総額(億円)	1,058	2,187	1,703	2,248	2,541	4,478	3,479	3,124	4,706	5,904	6,154
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
為替情報											
対USドル 期中平均為替レート	100.66	92.61	85.13	78.82	83.33	100.67	110.58	119.99	108.95	110.70	111.07

注：億円未満四捨五入で算出しています。

非財務情報※1											
従業員数(人)	20,247	19,574	19,334	19,437	19,685	19,837	19,601	18,646	18,329	18,290	17,848
制御事業	15,960	15,995	16,159	16,672	17,188	17,669	17,593	16,724	16,751	16,771	16,633
計測事業	2,350	2,469	2,288	1,968	1,667	1,328	1,171	1,122	802	770	945
航機その他事業	1,937	1,110	887	797	830	840	837	800	776	749	270
環境情報											
エネルギー使用量(GJ)				1,906,665	1,850,857	1,732,042	1,710,907	1,552,937	1,494,818	1,505,947	1,538,983
温室効果ガス排出量(t-CO ₂)				94,244	102,312	103,411	99,195	89,479	84,370	84,882	83,886
再生可能エネルギー使用量(kWh)※2				89,066	96,856	86,442	85,480	68,817	55,726	83,288	130,915
水使用量(千m ³)				813	846	737	723	617	600	615	561
廃棄物総発生量(t)				6,706	6,343	5,143	6,023	4,204	4,507	4,805	5,190
労働安全衛生											
休業災害発生率(暦年)※3				0.29	0.32	0.39	0.53	0.41	0.46	0.33	0.26

※1 各データの2017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 自社太陽光発電機器による発電量です。

※3 休業災害発生率=休業災害件数÷延べ実労働時間数×100万

会社情報

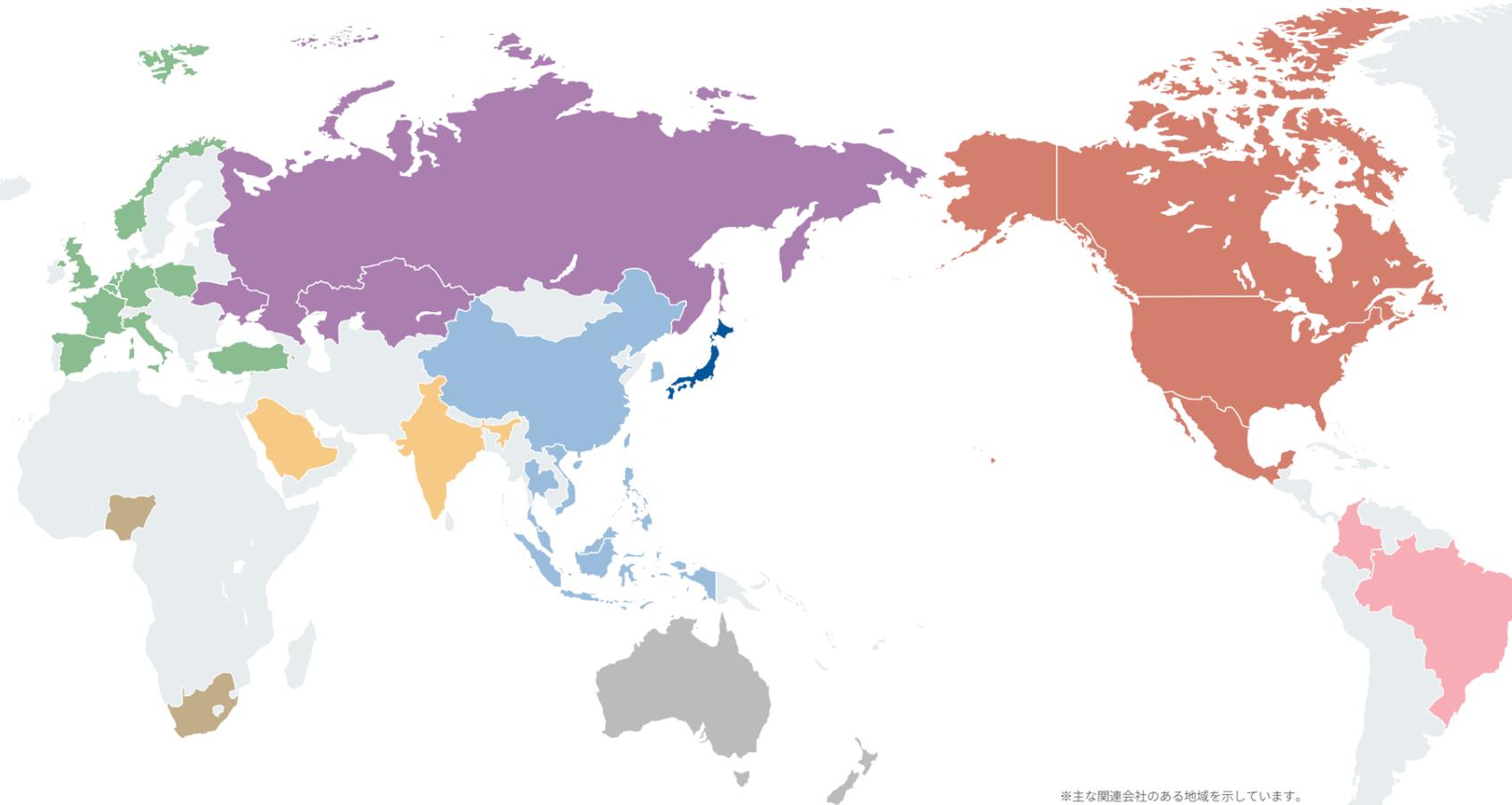
- 商号
横河電機株式会社
- 英文社名
Yokogawa Electric Corporation
- 代表取締役社長
奈良 寿
- 本社所在地
〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32
- 創立
1915年9月1日
- 設立
1920年12月1日
- 資本金
434億105万円
- 従業員数
17,848名(連結) 2,574名(個別)
- 関係会社数
海外 98社 国内 11社

株式情報

- 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
14,829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
〒103-8670 東京都中央区八重洲1-2-1
- 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

主な関連会社

- 北米
 - アメリカ
Yokogawa Corporation of America
 - カナダ
Yokogawa Canada, Inc.
 - メキシコ
Yokogawa de Mexico, S.A. de C.V.
- 南米
 - ブラジル
Yokogawa America do Sul Ltda.
 - コロンビア
Yokogawa Colombia S.A.S
- 欧州
 - オランダ
Yokogawa Europe B.V.
 - オーストリア
Yokogawa GesmbH, Central East Europe
 - ベルギー
Yokogawa Belgium N.V./S.A.
 - フランス
Yokogawa France S.A.S.
 - ドイツ
Yokogawa Deutschland GmbH
 - ハンガリー
Yokogawa Hungaria Kft.
 - イタリア
Yokogawa Italia S.r.l.
 - ポーランド
Yokogawa Polska Sp.zo.o
 - スペイン
Yokogawa Iberia S.A.
 - トルコ
Yokogawa Turkey Industrial Automation Solutions A.S.



- イギリス
Yokogawa United Kingdom Limited
- ノルウェー
Yokogawa TechInvent AS
- CIS
 - ロシア
Yokogawa Electric CIS Ltd.
 - カザフスタン
Yokogawa Electric Kazakhstan Ltd.
 - ウクライナ
Yokogawa Electric Ukraine Ltd.
- 中東
 - バーレーン
Yokogawa Middle East & Africa B.S.C. (c)
 - サウジアラビア
Yokogawa Saudi Arabia Ltd.
 - アラブ首長国連邦
Yokogawa Engineering Middle East & Africa FZE
 - オマーン
Yokogawa Oman Limited Liability Company
- アフリカ
 - 南アフリカ
Yokogawa South Africa (Pty) Ltd.
 - ナイジェリア
Yokogawa Nigeria Limited
- オセアニア
 - オーストラリア
Yokogawa Australia Pty. Ltd.
 - ニューゼaland
Yokogawa New Zealand Limited
- アジア
 - シンガポール
Yokogawa Electric International Pte. Ltd.
Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd.
 - インドネシア
P.T. Yokogawa Indonesia
 - マレーシア
Yokogawa Electric (Malaysia) Sdn. Bhd
 - フィリピン
Yokogawa Philippines Inc.
 - タイ
Yokogawa (Thailand) Ltd.
 - ベトナム
Yokogawa Vietnam Company Ltd.
 - インド
Yokogawa India Ltd.
 - 中国
横河電機(中国)投資有限公司 他
 - 韓国
韓国横河電機株式会社
 - 台湾
台湾横河股份有限公司
- 国内
横河電機株式会社
横河ソリューションサービス株式会社
横河計測株式会社

大株主 (上位10名、敬称略)

株主名	持株数(千株)	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)	40,888	15.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,583	6.6
第一生命保険株式会社	15,697	5.9
日本生命保険相互会社	13,484	5.1
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	11,261	4.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	10,237	3.8
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	6,990	2.6
横河電機持株会	5,698	2.1
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン (インターナショナル) リミテッド 131800	3,958	1.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,926	1.5

(注) 1. 当社は、自己株式を1,689千株保有しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別株主分布状況



所有者別株式分布状況



横河電機株式会社

〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32

経営管理本部 財務・IR部

TEL:0422-52-6845 FAX:0422-55-1202

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

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

