

# YOKOGAWAレポート2018

2018年3月期

YOKOGAWAは1915年の創立以来、計測、制御、情報の技術を軸に、最先端の製品やソリューションを産業界に提供し、社会の発展に貢献してきました。時代によって変わるニーズを敏感に読み取り、自らを変革しながら成長してきたYOKOGAWAは、これからも社会に必要とされ、お客様に期待される企業であるために、新たな変革に挑戦していきます。

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いきます。



創業の精神

- 品質第一主義
- パイオニア精神
- 社会への貢献

企業理念

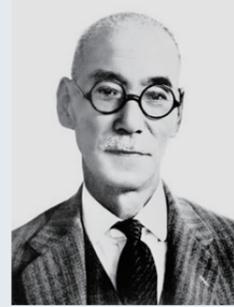
YOKOGAWAは計測と制御と情報をテーマにより豊かな人間社会の実現に貢献する

YOKOGAWA人は良き市民であり勇気をもった開拓者であれ

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。



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

| イントロダクション                                     | YOKOGAWAの価値創造                                 | マネジメント報告                          | 戦略  | 価値創造を支える仕組み  | コーポレートガバナンス  | インフォメーション   |
|---|---|-----------------------------------|---|--|--|---|
| 02 YOKOGAWAの歩み<br>2017年決算サマリー／<br>IR・ESGトピックス | 08 価値創造のプロセス<br>10 価値創造を実現する<br>YOKOGAWAの経営資源 | 12 社長メッセージ<br>19 経営管理本部長<br>メッセージ | 21 中期経営計画<br>「Transformation 2020」<br>28 持続可能な社会の<br>実現を目指して<br>30 制御事業<br>34 ライフイノベーション<br>35 計測事業／<br>航機その他事業 | 36 イノベーション<br>38 人財マネジメント<br>40 品質マネジメント・<br>労働安全衛生<br>41 環境マネジメント | 42 取締役会議長<br>メッセージ<br>43 コーポレート<br>ガバナンス体制<br>50 マネジメントチーム | 54 財務ハイライト<br>56 ESGハイライト<br>58 11年間財務・<br>非財務サマリー<br>60 YOKOGAWAの1年<br>62 会社情報／株式情報<br>63 関係会社 |

編集方針

本レポートは、YOKOGAWAグループの中長期的な価値創造に向けたプロセスを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に編集・発行しています。2015年度版より、従来のアニュアルレポートでご報告してきた業績や経営計画などの財務情報に加え、中長期の経営戦略やESG(環境・社会・ガバナンス)などの非財務情報を拡充してきました。経営における財務情報と非財務情報の関係を統合的に整理するとともに、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共に解決していく姿を具体的に示すことで、YOKOGAWAグループの価値創造のプロセスが一貫して理解いただける報告書としてまとめています。

今回の編集にあたっては、新中期経営計画を軸に、長期経営構想のもとでサステナビリティ目標の達成に向けた中長期の取り組みが理解いただける内容・構成を心掛けました。新中期経営計画では基本戦略に対するKPIを設定し、事業を通じて達成すべき目標を定量的に示しています。

<報告対象期間>2017年4月1日～2018年3月31日(一部、2018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, GRANDSIGHT, vigilantplant, Synaptic Business Automation, OpreX, LCA, Sushi Sensor, CellVoyager, ADMAG, CellLibraianは、横河電機および関係会社の登録商標または商標です。

決算に関する詳細情報

2018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も閲覧いただけます)

<https://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/pdf/yuuhou/201803yuuhou.pdf>

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

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

免責事項

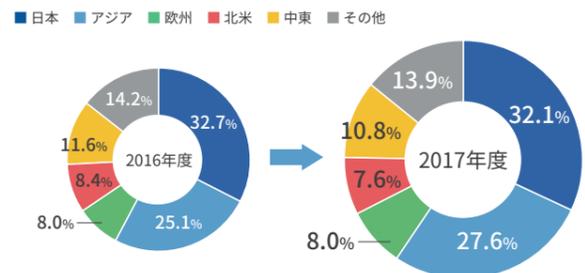
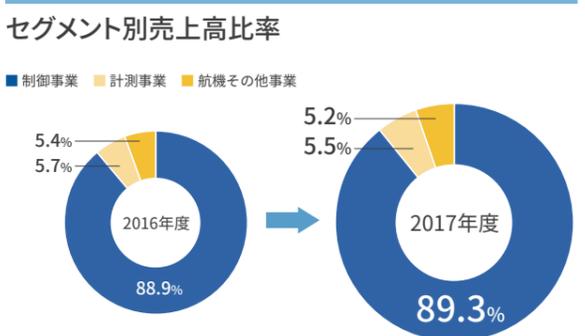
本レポートに記載されている当社グループの計画、予想、戦略、判断などのうち、過去の事実でない記述は、将来の業績に関する予想であり、現時点で入手可能な情報に基づいた経営者の判断によるものです。実際の業績は、経済状況や為替相場などさまざまな要因により、これらの業績予想と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

# YOKOGAWAの歩み

|       |   |
|-------|---|
| 1915年 | 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年 | 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年 | 株式会社組織とし、(株)横河電機製作所と称す。   |
| 1933年 | 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。   |
| 1948年 | 株式を一般に公開。   |
| 1950年 | 日本初の電子管式自動平衡計器を完成。  |
| 1955年 | 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年 | 北米営業所 Yokogawa Electric Works, Inc. を設立。  |
| 1964年 | 工業用分析計市場に本格進出。  |
| 1969年 | 世界で初めて渦流量計を開発。  |
| 1974年 | シンガポール工場<br>Yokogawa Electric Singapore Pte. Ltd. を設立。<br><br>オランダにヨーロッパ営業所<br>Yokogawa Electric (Europe) B.V. を設立。 |
| 1975年 | 世界初の分散形制御システム「CENTUM」を発表。   |
| 1983年 | (株)北辰電機製作所と合併、横河北辰電機(株)に社名変更。   |
| 1985年 | 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、西儀横河控制系统有限公司を設立。  |
| 1986年 | 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。   |
| 1988年 | 高周波測定器分野へ本格参入。  |
| 1990年 | バーレーンにYokogawa Middle East E.C.を設立。   |
| 1996年 | 共焦点レーザ顕微鏡スキャナを発売、バイオテクノロジー分野に参入。  |
| 2002年 | 安藤電気(株)の全株式を取得、光測定器ビジネスを強化。   |
| 2008年 | 新薬開発を支援するバイオテストシステムを開発、創薬支援システム市場に本格参入。   |
| 2010年 | 測定器ビジネスを横河メータ&インストルメンツ(株)(現・横河計測(株))に統合。  |
| 2013年 | 国内制御事業の販売、エンジニアリング、サービスを担う横河ソリューションサービス(株)発足。   |
| 2015年 | 中期経営計画「Transformation 2017」を発表。   |
| 2016年 | KBC Advanced Technologies plcを買収。   |
| 2018年 | 中期経営計画「Transformation 2020」を発表。   |

## 2017年

### 決算サマリー



### IR・ESGトピックス

## ESGの主要なインデックスに採用

グローバル

- MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices (In Collaboration with RobecoSAM)
- FTSE4Good
- MSCI 2018 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes
- CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

日本

- FTSE Blossom Japan
- MSCI 2018 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数
- MSCI 2018 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
- MS-SRI モーニングスター社会的責任投資銘柄指数 (Morningstar Socially Responsible Investment Index)

## 2050年に向けたサステナビリティ目標「Three goals」を設定



社外役員に初の女性メンバーを登用 (社外監査役)

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」双方に選定

健康経営優良法人2018に継続認定

2018 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

## 制御事業

YOKOGAWAは、各種プラントの生産設備の状態をリアルタイムで計測する高信頼のセンサ、分析機器、高い稼働率の制御・運転監視を実現するDCS(分散形制御システム)、プラントの事故を未然に防ぐための安全計装システム、生産管理を支える高信頼のソフトウェア製品・サービスを提供し、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。またYOKOGAWAの主要市場である石油・ガス分野で、主として製油所のお客様の生産性を向上するコンサルティングとソフトウェアのビジネスを展開するKBC Advanced Technologiesを2016年に買収しました。これにより、従来の制御事業の枠を超え、経営レベルのコンサルティングまでを含む幅広い領域で、お客様の課題解決に貢献できるようになりました。常にお客様の視点に立ち、生産の効率化、プラントの可用性・信頼性の確保、資産の最大活用、安全の

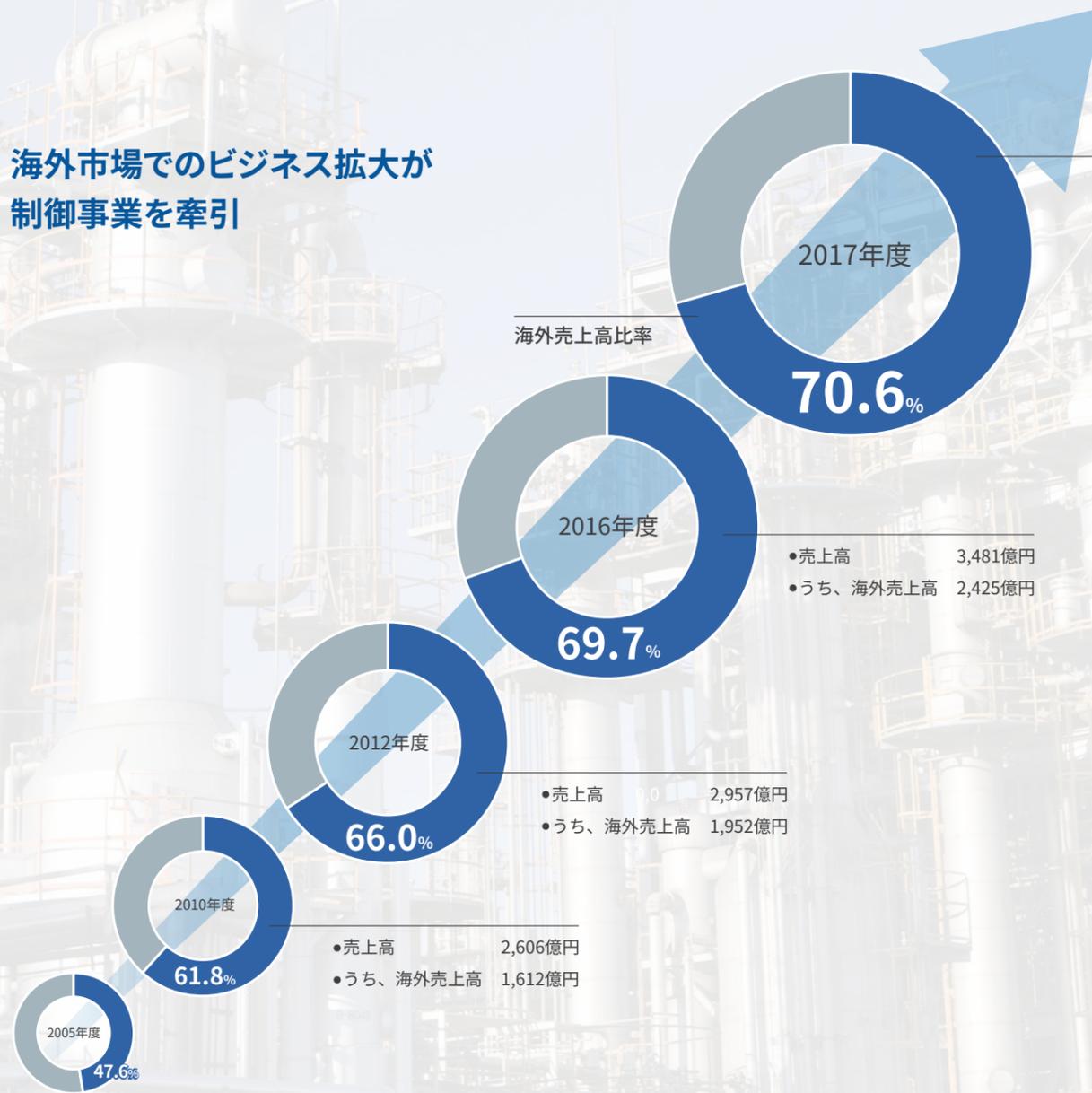


確保、ライフサイクルコストの最適化などにより、お客様と共に新しい価値を創造することで、お客様の課題に対して最適なソリューションを提供し、石油・ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、医薬品、食品などのさまざまな産業の発展を支えています。

また自社開発のみならず、企業買収やITベンダーとのアライアンスを通して得られた新しい技術、経験、ソリューションの融合により、お客様の事業活動全体(バリューチェーン、サプライチェーン)の課題の可視化、最適化を支援し、お客様事業の新たな価値創造へ貢献しています。

詳細はP.30ページ

### 海外市場でのビジネス拡大が制御事業を牽引



### 制御事業の推移 (12年前との比較)



### 計測事業

YOKOGAWAの創立以来の事業である計測分野では、研究開発・製造分野などにさまざまな測定ソリューションの提供を通じて産業界に貢献しています。地球規模での環境問題が深刻さを増し、持続可能な社会の実現が人類の大きなテーマとなっている中で、YOKOGAWAは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、IoT、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きます。

詳細はP.35ページ

### 航機その他事業

YOKOGAWAは、航空計器や航海機器、気象水文機器のビジネスも展開しています。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。また、大型客船から貨物船までさまざまな船舶に、ジャイロコンパスやオートパイロットなどの航海機器を納入しています。雨量計、水位計などの気象水文機器も提供し、自然災害の対策に貢献しています。

詳細はP.35ページ

# “Automation Supplier”から “Trusted Partner”へ

お客様の事業環境の変化へ対応し、経営のデジタル化を支援するため、YOKOGAWAは従来のAutomation Supplierから脱却し、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、継続的に新しい価値を創出していきます。そして、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。

制御事業の目指す姿の変化

2005 **vigilantplant.**<sup>TM</sup>



**お客様にとっての理想の操業を実現**

YOKOGAWAは、お客様の理想の工場の実現に向けた最適なプラント操業を実現するソリューションを提供します。

**Automation Supplier**

オートメーションシステムの  
推奨ベンダーとして、  
プラントの安心・長期安定運転を  
支える高信頼の  
ソリューションを提供

2017



**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**

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してビジネスプロセスの変革を支援します。



**“Trusted Partner”**

- 将来のビジョンを共有した  
コラボレーション
- 業界最高クラスの運用パフォーマンスと  
収益性
- 持続的な価値創出

## お客様の事業環境の変化



**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**

- ビジネスコンサルティング、サプライチェーン管理・生産管理ソリューション
- 生産制御システム
- フィールド機器および関連システム
- ライフサイクルサービス

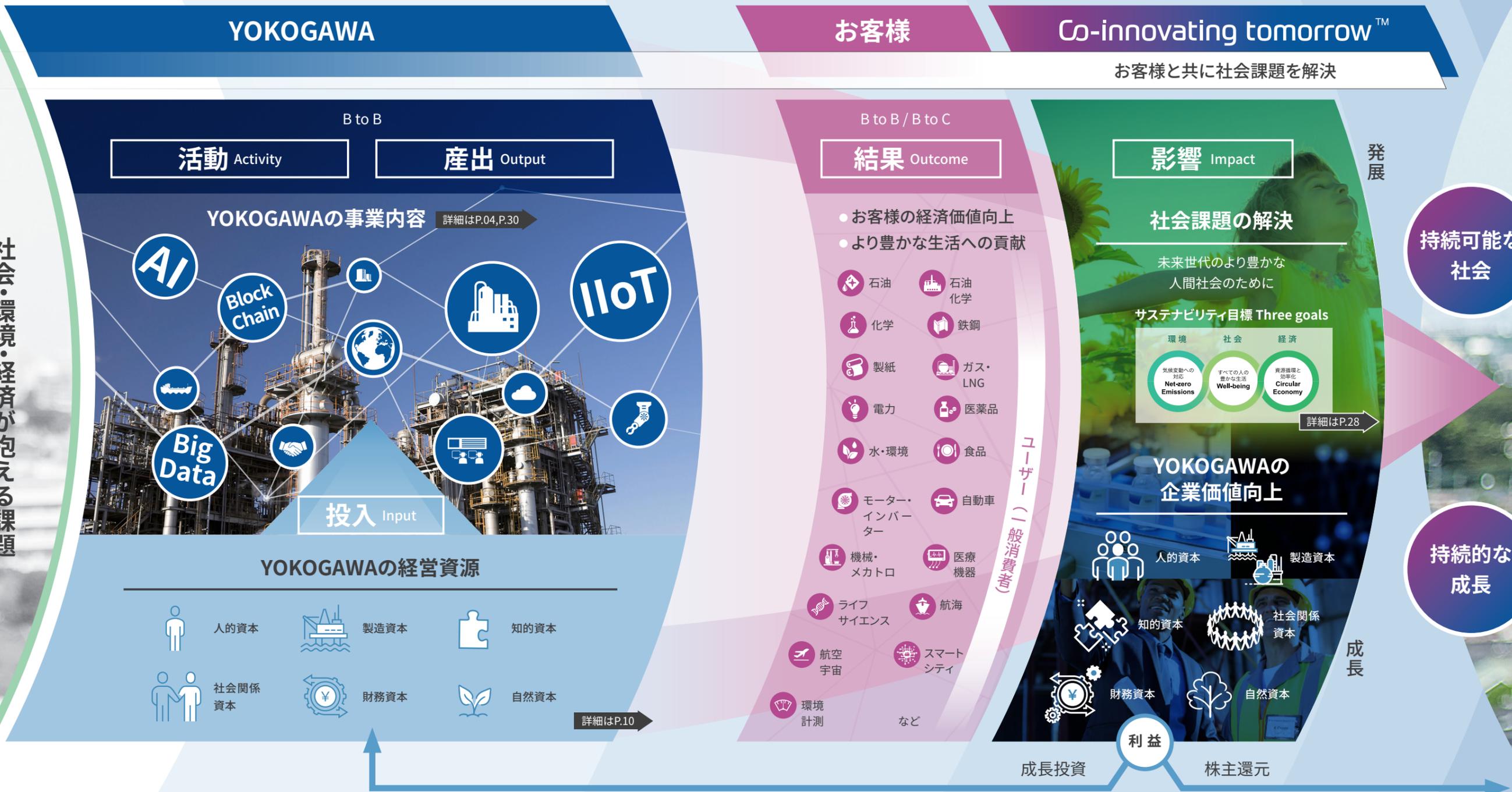
詳細はP.33ページ

# 価値創造のプロセス

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共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共に、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。

社会・環境・経済が抱える課題  
お客様が抱える課題



## 価値創造を実現するYOKOGAWAの経営資源

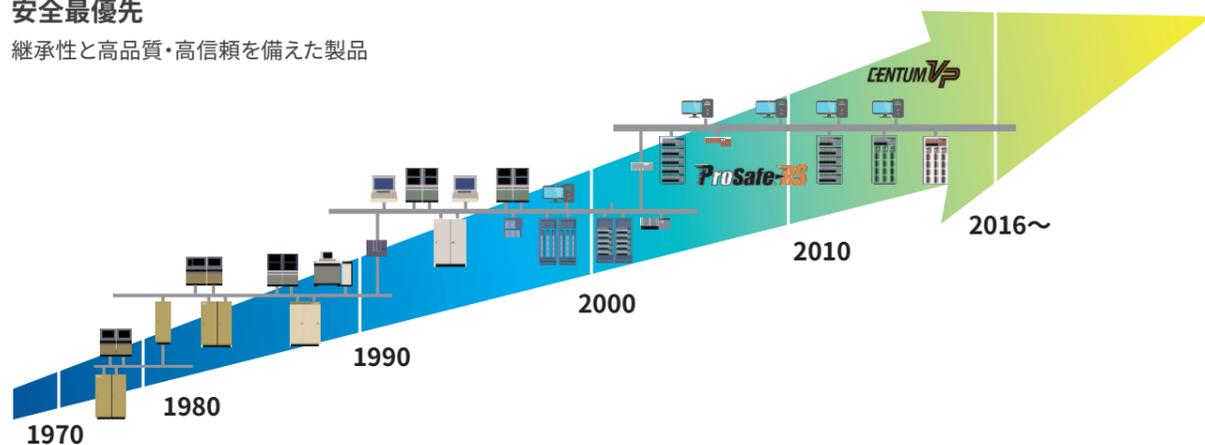
### 社会関係資本

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共創し続けています。

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。

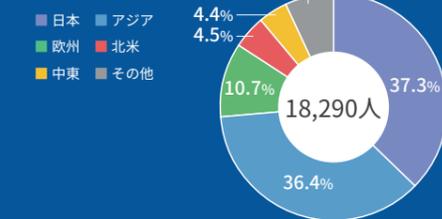
### 人的資本と知的資本

グローバル人員 **18,290** 人  
うち、エンジニア 約9,000人

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



#### 地域別人員



※その他:ロシア、ブラジル、オーストラリア等

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)

セントラルエンジニアリングセンター **6** か国

(シンガポール、インド、中国、フィリピン、ルーマニア、コロンビア)

### 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メンバーの育成・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

いアイデアを考案するなど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、エンジニアリソースの有効活用を図るため、世界6カ所にセントラル・エンジニアリングセンターを設け、世界中の拠点のエンジニアリングノウハウの蓄積・共有を図っています。

2016年には英国KBC社がグループに加わり、経営層向けプレミアムコンサルティングのための人財・ノウハウを獲得、経営レベルから現場レベルまでお客様にワンストップでソリューションを提供することが可能になりました。



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

# 持続可能な社会を 実現していきます

代表取締役社長

西島剛志



## YOKOGAWAの価値創造プロセス

YOKOGAWAグループは、創業の精神を根底に据えて制定した企業理念において「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」ことを自らの存在意義と定め、事業を通じた社会課題の解決を目指してきました。私たちのお客様は石油、ガス、化学、電力、水、素材、食品、医薬品など、人々の暮らしに欠かせない社会インフラや産業を支えています。お客様の工場や設備の最適化、安全・安定稼働を含めたお客様のビジネス全体の課題をお客様と共に解決することが私たちの使命であり、その先に持続可能な社会の実現があると考えています。

私たちの価値創造の根幹には、30年程度と言われるプラントライフサイクルを通じて培われた世界各地のお客様との安定的で深い信頼関係があり、それが競争優位の源泉となっています。さまざまな地域・業種でプラントの立ち上げ

から安定操業、効率改善、メンテナンスなどの支援を積み上げ、長い時間をかけて信頼関係を築き上げてきました。このお客様基盤をベースに、より広く課題解決を実現するために、デジタル技術を活用してソリューションの価値を磨き上げ、お客様の生産性向上を支援していきます。生産性向上は、より多くの付加価値をより少ない資源で生むことが目的であり、持続可能な社会の実現にも、お客様がより大きな経済価値を生み出すことにもつながる取り組みです。お客様と共に創る価値は、その先のお客様にも影響を及ぼし、最終的には豊かな社会の実現への貢献につながっていく、それが私たちの価値創造プロセスと言えます。

YOKOGAWAが向き合うべき課題は、時代とともに変化しています。温室効果ガス削減をはじめとする解決すべき地球規模の問題が深刻化する現在、国連は全世界共通のゴール、

企業が努力すべき方向性として「持続可能な開発目標(SDGs)」を示しました。これまでYOKOGAWAグループが追求してきたものづくりにおける生産性の向上は、お客様の価値向上を通してその先の社会的な価値向上につながっています。こうした事業と社会課題の結びつきを踏まえ、2050年に向けて、未来世代のより豊かな人間社会のために

YOKOGAWAが目指す社会の姿をサステナビリティ目標「Three goals」として定め、またその実現に向けて自らを変革する方向性をまとめました。2030年の数値的な目標を掲げるとともに、2020年については重要業績指標(KPI)を設定して、中期経営計画と整合をとって取り組みを進めています。

## TF2017の戦略レビュー

2018年3月期を最終年度とする中期経営計画「Transformation 2017」(以下、TF2017)では、3つの変革すべきポイントを掲げ、将来のありたい姿に到達するための基盤づくりを進めてきました。1つ目が、お客様とのお付き合いを通じて培ってきた多種多様な知見やノウハウがより生かせる業種にリソースを集中投入し、安定的で深い信頼関係に基づくお客様基盤を活用して事業拡大を目指す「お客様フォーカス」への変革です。2つ目が、お客様に対してより高度な解決策を提供するためにソリューション提案の幅を広げていく「新しい価値づくり」です。そして3つ目が、グローバル全体最適の視点でコスト構造を見直し、収益性・効率性重視の経営へと変革する「高効率グローバル企業」です。

「お客様フォーカス」と「新しい価値づくり」に関しては、英国KBC Advanced Technologies(以下、KBC)の買収がお客様の課題に対する解決能力を飛躍的に向上させる布石となりました。KBCは戦略的コンサルティング等を通じて、お客様のより経営トップに近い層と信頼関係を築いてきたことから、お客様基盤の拡大にも寄与しています。また、お客様と共に創造的な協働のプロジェクト活動を進めるための価値共創環境「GRANDSIGHT(グランサイト)」を開発し、国内で運用を開始しました。これはクラウドを活用した設計・開発環境を提供することにより、お客様やパートナー企業と共により安全で効率的なソリューションの設計や開発、継続的な

運用を行うことを可能にするとともに、YOKOGAWAが持つ課題解決手法やツール、ノウハウを提供することでプロジェクト効率の大幅な向上を実現するものです。さらに、インダストリアルIoT(IIoT)の新たなアーキテクチャーの確立を目指して、Microsoft Corporationをはじめ、ITベンチャー企業であるFogHorn Systems Inc.やBayshore Networks Inc.、IoTの製品やサービスで実績のあるTelit IoT Platforms LLC.と連携して開発を進めています。一方、「高効率グローバル企業」については、エンジニアリング機能の集約化によるグローバルでのエンジニアの最適活用と稼働率向上や地域拠点の機能集約による高効率化、グローバル規模での生産・物流・調達の最適化などにより、コスト削減を進めました。

変革のためのアクションを積み上げ、成果を生み出した一方で、思い描いた姿に対して完全にはたどり着けておらず、変革のスピードが十分だったとは言えません。KBCについて言えば、シナジーの創出や課題解決ビジネスの地域・業種展開などが想定より時間を要しています。収益面では、原油価格の低迷や為替の変動など、計画策定時に想定した前提条件が大幅に変わり、目標に対して未達となりました。外部環境に左右されない収益性をどう実現するかが最大の課題だと認識しています。

## 外部環境の変化と経営構想

新しい経営計画を策定するにあたり経営陣で議論してきたのは、YOKOGAWAを取り巻く外部環境は決して楽観視できるものではないという認識の中で、どこにチャンスを見出すかという点です。YOKOGAWAが得意とするエネルギー産業では原油価格の動向が見通せない上、新興国の経済成長鈍化や脱炭素の動きなどによるエネルギー資源の位置付けの変化に伴い投資が抑制され、競争環境が激化しています。また、デジタル技術の革新によりAIやビッグデータの活用が進み、お客様からの要求仕様などが大きく変化しています。このような技術革新の波は、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の投資意欲を刺激し、またSDGsの採択などを背景とした地球規模の社会課題に向けたニーズの高まりは、YOKOGAWAが磨き上げてきた課題解決能力を発揮できるチャンスになります。TF2017の課題として残った、市場動向に左右されない強靱な収益力を実現するためには、原油価格や為替の影響を受けやすいエネルギー産業に偏重した従来型成長モデルを見直す必要があり、外部環境の変化を捉えたさらなる変革がYOKOGAWAには必要だという考えに至りました。

このような現状認識を踏まえ、2015年度に策定した長期経営構想を、今からおよそ10年先のありたい姿に向けた方向性を示すものとして見直しました。「YOKOGAWAは“Process

Co-Innovation”を通じて、お客様と共に明日をひらく新しい価値を創造します」というビジョンステートメントは変えませんが、その解釈を再定義し、お客様の経済価値の最大化と社会課題解決とともに実現し、お客様の事業を通じて社会・環境価値を創出していくとの強い意志を込めることにしました。また、長期的視点で注力する事業領域に「バイオエコノミー」を加えました。この背景には、2009年に経済開発協力機構OECDが「2030年に向けてのバイオエコノミー」を提唱したのを契機に、各国でバイオエコノミー戦略が策定され、再生可能な生物由来の資源活用の取り組みが展開されていることがあります。そして、近年の急速に進展するゲノム関連技術やデジタル技術により、こうした取り組みが一気に加速しています。一方で、生物由来の新しい製品開発やモノづくりでは解決すべき新たな課題も数多く発生しています。YOKOGAWAがさまざまな産業分野の現場から経営までの幅広い領域における生産性向上への取り組みを通じて培ってきた経験や知識・ノウハウを、そうした課題の解決に生かせるはずだと考えました。まず医薬品や食品に代表される成長市場で事業を拡大し、将来はバイオマテリアルなど幅広い分野に展開していこうと考えています。YOKOGAWAは、こうした分野でお客様の生産性革命を共に実現し、持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指します。

## 新中期経営計画TF2020

激変する事業環境で積み残した課題を解決し、長期経営構想で定めたありたい姿に到達するために、TF2017で目指した変革からさらに踏み込んだ抜本的な事業構造の改革が必要になるとの認識に立ち、新中期経営計画

「Transformation 2020(以下、TF2020)」を策定しました。TF2020では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」を掲げました。その確立に向け基本戦略として3つの変革に取り組みます。

変革のポイントの1つ目が「既存事業の変革」です。お客様の投資意欲が設備の新設から既存設備の生産性向上に向いている流れを捉え、運用や保守の効率化に向けたソリューションを提供してお客様と共に生産性革命を実現する課題解決型ビジネスをグローバルに拡大していきます。

2つ目が「新事業の確立とビジネスモデル変革への挑戦」です。市況変化に左右されやすいエネルギー分野に依存しない事業ポートフォリオを構築する上では、YOKOGAWAの強みを生かすことができ、市場成長が期待できる分野で新たな事業を確立することが欠かせません。医薬品・食品産業をターゲットとした新たな事業であるライフイノベーション事業の確立は、長期経営構想で掲げた注力分野であり、社会課題解決に直結するテーマでもあります。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取り組みます。

3つ目が「グループ全体最適による生産性向上」です。TF2017で達成し切れなかったコスト削減をさらに推し進め、グループ内の共通間接機能の集約など生産性向上のための施策を、スピード感をもって実行していきます。

そして、これら全ての変革の基盤となるのが「デジタルトランスフォーメーション」です。お客様のプラントを制御システムの構築で支えてきたノウハウをベースとして、AIやIoTアーキテクチャーなどを活用し新しい価値づくりに取り組みます。この「デジタルトランスフォーメーション」を価値創造の駆動力とし、お客様に対する生産性革命の支援を通じた成長機会の創出にとどまらず、社内に対しても業務プロセスの変革やITインフラの強化などを行うことで成長基盤を確立します。また、これを実現する積極的な投資も進めていきます。



## 持続的成長に向けた経営基盤の強化

ここまでYOKOGAWAの変革する姿についてお伝えしてきましたが、外部環境はめまぐるしく変化しており、YOKOGAWAの「人財」も、お客様のニーズの変化や新しいテクノロジーに的確に対応できるよう変わっていく必要があります。その象徴的な取り組みが企業内大学「YOKOGAWA University」です。環境変化や技術革新が進む中で求められている能力とスキルの再開発・訓練プログラムを整備・提供するもので、社員がより付加価値の高い仕事にチャレンジできるようになるための変革です。例えば、ものづくりのみの領域であればエンジニアにファイナンスの知識などは不要かもしれませんが、私たちが目指すソリューションでは、開発したシステムやアプリケーションが生み出す経済価値を計算できなければなりません。これまで

人が行っていた業務のデジタル技術による機械化が進む中で、一人ひとりの社員がより大きな付加価値を生み出せる「人財」として成長し続けられるよう、YOKOGAWA Universityを運用していきます。

中期経営計画の遂行を支えるコーポレートガバナンスについては、2003年に社外取締役を初めて招へいして以来、現在では3分の1を超える割合で取締役会を構成するに至っており、一定レベルまで整備できたと考えています。企業統治の実効性を高めるためには、仕組みもさることながら、取締役会の議論の質を高めていくことが重要だと考えています。今後は、取締役会構成における多様性の観点など、YOKOGAWAの中長期的な企業価値向上に必要なものについての議論をオープンに実施していきます。

原油等の市況や為替、地政学リスクの影響で業績が浮き沈みするだけの会社であれば、将来の発展はありません。TF2020では、市場を上回る成長と市場環境に左右されない収益性の向上の実現に向け、事業の中身を変化させていくための「目に見える実質的な活動を積み上げていくこと」にこだわっていきます。その結果として持続可能な社会の実現に貢献する、それが株主・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対するYOKOGAWAとしての応え方だと考えています。冒頭に申し上げた創業の精神からつらなる理念体系以外は全てを変える覚悟で変革を成し遂げ、企業価値向上に向けて取り組んでいきます。



## 経営管理本部長メッセージ



取締役 常務執行役員  
穴吹 淳一

### TF2017について

YOKOGAWAグループは中期経営計画「Transformation 2017」(以下、TF2017)において、お客様基盤を生かしたビジネスの拡大と収益性・効率性重視の経営に向けた変革を進めました。そこから生み出されるキャッシュを、財務基盤を確保しながら成長投資へ投じる「キャッシュ創出拡大循環」の財務戦略により、自己資本利益率(ROE)11%以上、総資産利益率(ROA)6%以上の達成を目指しました。

ビジネス拡大の面では、英国KBC Advanced Technologiesの買収をはじめとする戦略投資などにより、ソリューションサービスビジネスの基盤を構築してきました。一方、TF2017の3年間の事業環境は想定を超える大きさと速さで変化し、当社の主要市場であるエネルギー産業を取り巻く環境は激変しました。こうした中で、収益性向上については、受注・売上の拡大、生産やエンジニアリングコストの改善、販管費の削減などの施策を推進してきましたが、その結果は、2017年度の売上

高は前年度と比べ増加したものの、TF2017で掲げた目標には届きませんでした。効率性改善についても、コスト改善による成果は出つつありましたが目標額には届かず、課題を残す結果となりました。

財務戦略の原資となる営業キャッシュ・フローについては、3年間累計で1,000億円の創出という目標を達成しました。また、自己資本の増加に伴い2017年度における自己資本比率が前年度と比べ2.4ポイント改善の60.6%となるなど、財務基盤の安定化については一定の成果が得られました。M&Aを中心に注力業種での事業拡大を目指して設定した戦略投資枠500億円については、英国KBC社買収などで341億円の実績となりました。

TF2017では成長基盤の整備に向けた施策を実施してきましたが、外部環境に左右されない収益性向上の実現が課題として残ったと認識しています。

|                      | 2014年度 実績(A) | 2017年度 目標(B) | 2017年度 実績(C) | 差異(C)-(B) |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| 自己資本利益率(ROE) (%)     | 8.6          | 11%以上        | 8.1          | △2.9      |
| 総資産利益率(ROA) (%)      | 4.1          | 6%以上         | 4.8          | △1.2      |
| 売上高(億円)              | 4,058        | 4,400        | 4,066        | △334      |
| 営業利益(億円)             | 298          | 450          | 327          | △123      |
| 売上高営業利益率(ROS) (%)    | 7.3          | 10.2         | 8.0          | △2.2      |
| 1株当たり当期純利益(EPS) (円)  | 66.9         | 100円以上       | 80.27        | △19.73    |
| 営業キャッシュ・フロー(3年累計、億円) | —            | 1,000        | 1,031        | 31        |
| 為替レート(円、対USDドル)      | 110.58       | 110.00       | 110.70       |           |

## TF2020の経営指標

詳細はP.23 中期経営計画

新中期経営計画TF2020においては、中長期的視点での企業価値、株主価値の最大化に向け、EPS成長、オーガニックFCF(フリー・キャッシュフロー)\*、ROEを目指すべき経営指標として設定し、市場の期待を超える利益成長、キャッシュ創出、資本効率の実現を目指します。具体

的には市場の伸長を上回る受注、売上成長を目指すとともに、市場環境の変化に関わらず収益性の向上を実現するために、ビジネス構造とコスト構造の変革を進めていきます。

\*オーガニックFCF:FCF(営業CF-投資CF)+戦略投資

## 資本政策および財務戦略

詳細はP.27 中期経営計画(資本政策および財務戦略)

TF2020においては、企業価値向上と同時に、株主資本コストを上回るTSR\*の持続的な実現を通じて、中長期視点での株主価値の最大化も図ります。

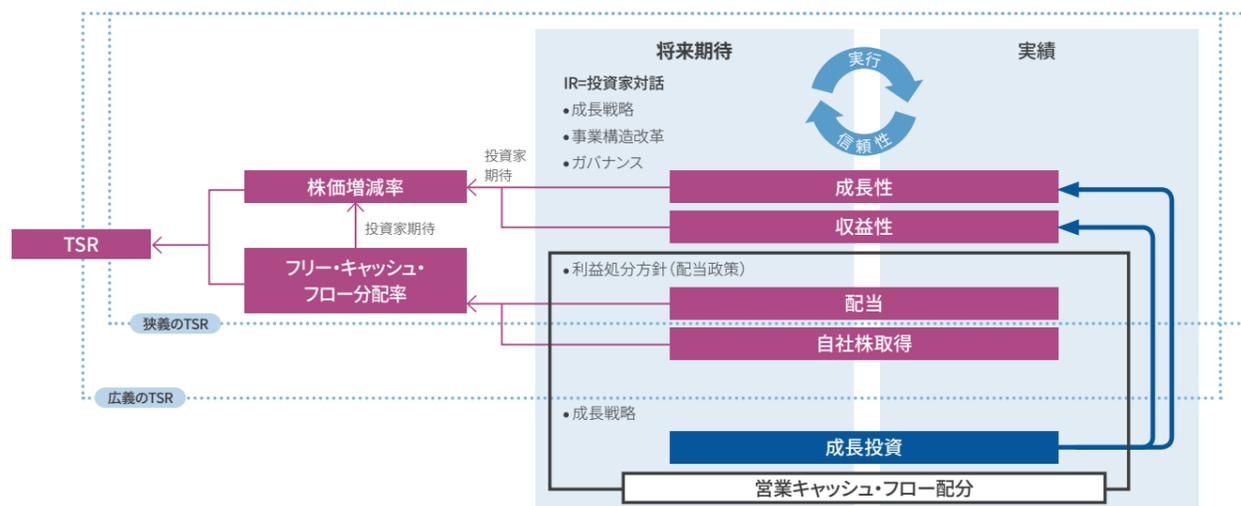
そのために、自己資金および創出したキャッシュ・フローを企業価値向上の最大化に向けた成長投資に優先的に配分していく考えです。成長投資、特にリスク投資については、「既存リスク量」「追加リスクテイク余力」を適切に把握した上で、企業価値向上の観点で設定した「投資判断基準」に基づいて実行していくことが重要です。また、リスク顕在化時にも「持続的な」企業価値向上を実現していくためには、リスクが顕在化した場合においても格付けA格を維持可能な株主資本水準を保持し、かつ、次の成長に向けた一定のリスク投資余力を確保できる水準となる「最適資本構成」を保持する必要があると考えています。この最適資本構成の範囲において、財務レバレッジの活用により資本コストの低減を図り、企業価値の

向上を実現していきます。

このように、成長投資に優先的に配分していくものの、一定の財務基盤の確保を前提に積極的に配当還元の上昇を図ります。また、配当性向により期間利益の一定比率を配分する考えに加え、「株主資本配当率を踏まえた安定的な配当の維持」の考え方を導入しました。これは、経済環境等による一時的要因で多額の損失が想定される場合においても、株主資本の充実度に応じて最低限の配当を実施していくことが望ましいとの考えによるものです。

当社は今後も、IR活動を通じて資本市場をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話を積極的に行っていきます。また、対話を通じて共有理解を深めるとともに信頼の醸成を図り、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

\*TSR: Total Shareholders Return (株主総利回り)



## 中期経営計画

# Transformation 2020

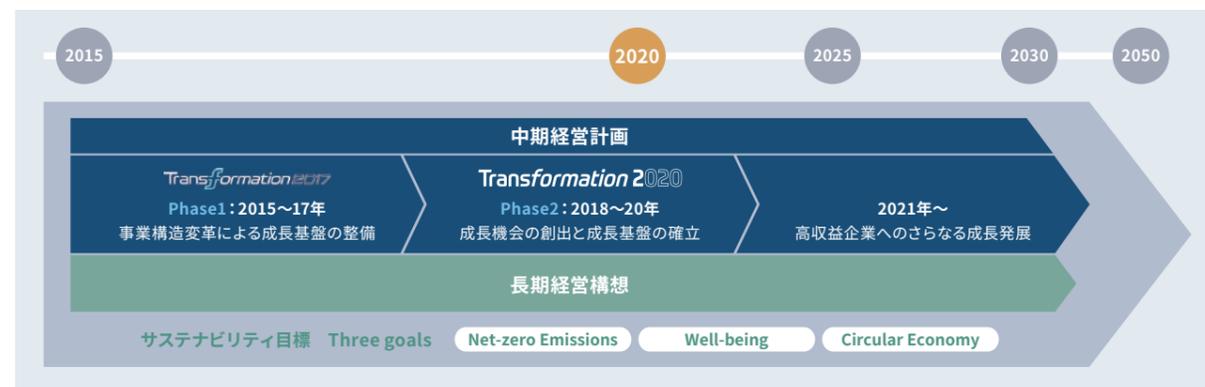
## 成長機会の創出と成長基盤の確立

当社グループは、収益性の向上とさらなる変革に向けて、2018年度を開始年度とする新たな中期経営計画「Transformation(トランスフォーメーション)2020(略称:TF2020)」を策定しました。

## サステナビリティ目標、長期経営構想および中期経営計画の全体像

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、今からおよそ10年先の「ありたい姿」として一部見直しました。



### サステナビリティ目標: Three goals

詳細はP.28 サステナビリティ目標

YOKOGAWAは、未来世代のより豊かな人間社会のために、2050年に向けて、「気候変動への対応: Net-zero Emissions」、「すべての人の豊かな生活: Well-being」、「資源循環と効率化: Circular Economy」の実現を目指します。



### 長期経営構想の構成



## 中期経営計画 Transformation 2020

当社は2015年度に中期経営計画「Transformation 2017」を策定し、中長期の成長基盤構築に向けて変革に取り組んできました。TF2017での3年間、事業環境は想定を超える大きさと速さで変化し、当社の主要市場であるエネルギー産業を取り巻く環境は激変しました。また、デジタル技術革新の波は産業構造に異次元の変化をもたらし、当社の事業環境においても大きな転換が進んでいます。

こうした事業環境下で中長期的に企業価値を向上していくためには、TF2017で目指した変革を進化させるだけでなく、抜本的な事業構造の変革が必要です。TF2020では、デジタル技術を最大限に活用することにより、既存事業の変革と収益性向上の実現、新事業創出による新たな成長分野の確立、またそれらを支える事業基盤での飛躍的な生産性向上に取り組み、さらなる企業価値の向上を目指します。

### TF2020で目指す経営指標

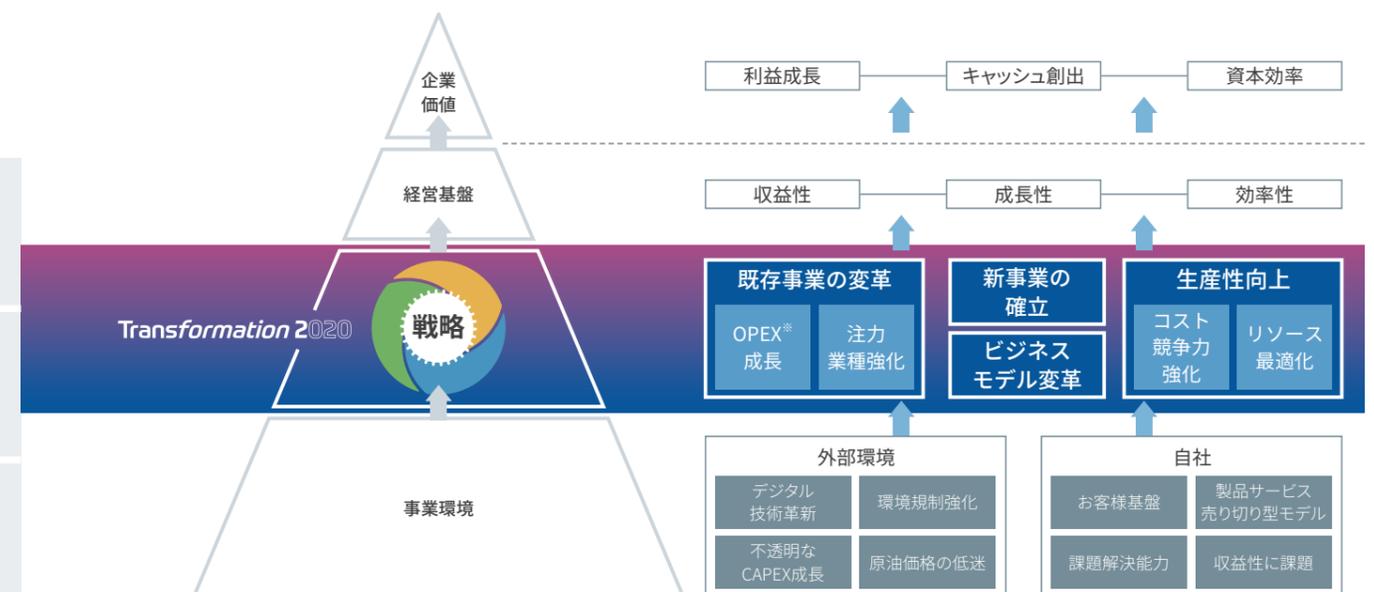
中長期的視点での企業価値および株主価値の最大化を基本方針とし、市場の期待を上回る利益成長、キャッシュ創出、資本効率を実現していきます。

| 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 <sup>※1</sup> |
| 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 <sup>※2</sup> | 850億円以上(3年間累計)       |

※1 成長率は2017年度の特異的なのれん等減損、貸倒引当金計上、資産売却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 + 戦略投資(700億円:3年間累計)

### TF2020の全体像と戦略の位置付け

事業環境を的確に捉え、中長期的な企業価値の最大化に向けた戦略を策定しました。

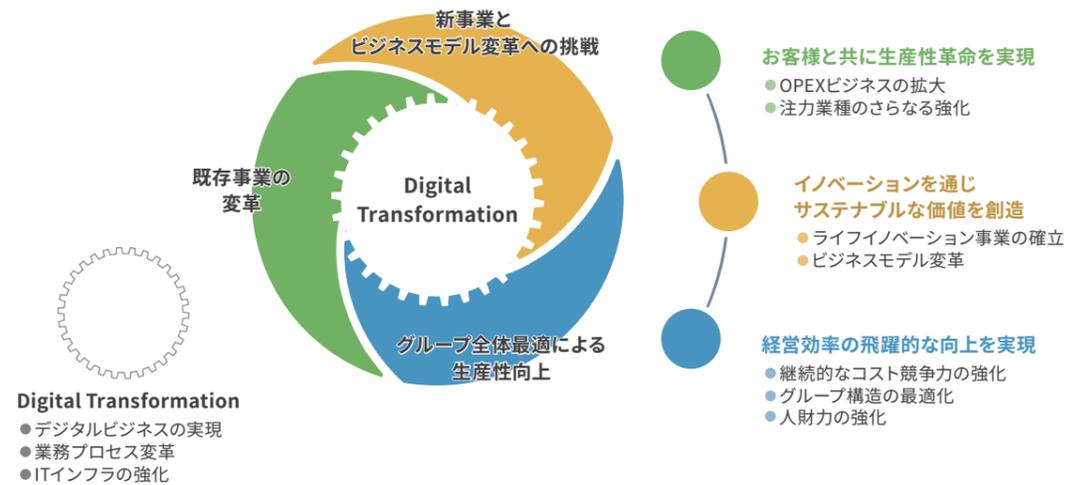


※OPEX: Operating Expenditure の略語

## 中期経営計画TF2020の基本戦略

TF2020では、当社が目指す事業のあるべき姿を「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社会を実現する事業」とし、その確立に向けて次の基本戦略に示す3つの変革に取り組みます。



### 既存事業の変革

お客様との関係をさらに深化させ、生産性革命を共に実現します。

### OPEXビジネスの拡大

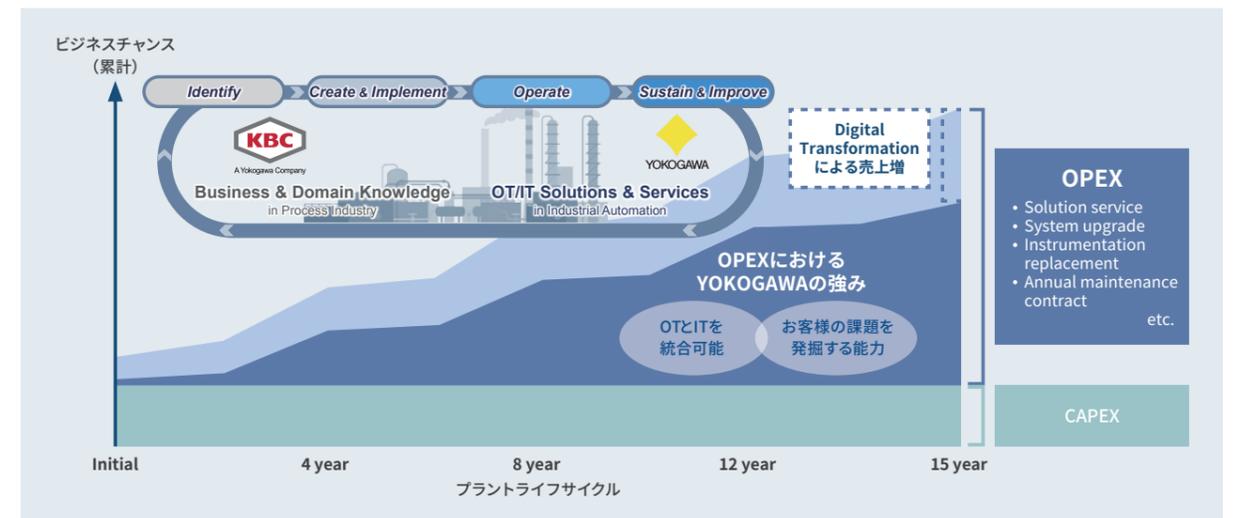
目標 KPI OPEX成長率 **7~10%/年** ※制御事業のOPEX受注

- 既設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する OPEXビジネスの拡大と収益性の向上に注力します。
- TF2017で取り組みを進めてきた課題解決型ビジネスの確立とグローバル展開を図ります。

| 背景  | 戦略  | 製品ポートフォリオ  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様は、新設プラント向け設備投資 (CAPEX) から、運営費 (OPEX) による既設プラントの操業の効率化へ投資がシフト</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 制御システム、フィールド機器</li> <li>● KBCコンサルティング</li> <li>● 各種ソリューション (省エネルギー、サイバーセキュリティ対策等)</li> </ul> <p>等</p> |

### プラントライフサイクルのイメージ 国内化学プロジェクトの例

OPEXは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のビジネスで、YOKOGAWAの強みを発揮できるチャンスが豊富にあります。



### 注力業種のさらなる強化

目標 KPI 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

- 日本で高いシェアを獲得している化学業種の海外展開に引き続き注力します。
- 成長が期待でき、また社会的意義の大きい再生可能エネルギー関連の市場の開拓に取り組みます。

| 背景  | 戦略  | 製品ポートフォリオ   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国の経済成長期待や環境規制強化等から化学分野への投資が期待</li> <li>● CO<sub>2</sub>排出抑制に向けて、再生可能エネルギーへの取り組みが急速に進展</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bulk Chemical、Specialty Chemical共に、海外での事業拡大</li> <li>● 再生可能エネルギー関連の市場開拓</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 制御システム、フィールド機器</li> <li>● 製造実行管理システム (MES)</li> <li>● 情報システム (設備保全システム)</li> <li>● KBCコンサルティング</li> </ul> <p>等</p> |

### 計測事業の変革

- 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。

### 航機その他事業の変革

- 保有技術とお客様基盤を生かし、成長事業への変革に挑戦します。

## 新事業とビジネスモデル変革への挑戦

イノベーションを通じ、サステナブルな価値を創造します。

ライフイノベーション事業の確立 詳細はP.34 ライフイノベーション

目標 KPI 新事業2020年度受注 **2~3倍** (2017年度比)

※医薬品・食品産業向け受注  
※2017年度実績は、100億円程度

当社の強みが生かせる医薬品・食品産業の研究・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に挑戦します。

| 目指す姿   | 戦略  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>計測・制御・情報の技術で、基礎研究から物流・サービスまでバリューチェーン全体での生産性革命を実現し、人々の安全で豊かな生活を支援</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>医薬品・食品産業向けに展開する既存事業や開発中の新技術・製品を起点とした事業拡大</li> <li>外部リソースの活用・採用やM&amp;Aを積極的に活用したポートフォリオの拡充</li> </ul> |

### ビジネスモデル変革

製品売り切り型のビジネスモデルに加え、成果報酬型を含むリカーリング型ビジネスモデルへの変革を進めます。



## グループ全体最適による生産性向上

グループ全体最適の視点で、経営効率を飛躍的に高めます。

### 継続的なコスト競争力の強化

コストダウン活動が継続的に実行される仕組みを構築し、デジタル技術を活用してコスト競争力を強化します。

### グループ構造の最適化

グループ各社の共通間接機能を集約し、効率化と業務の品質向上を図ります。

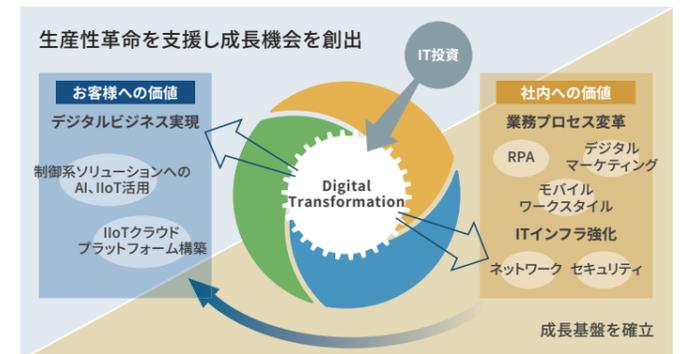
### 人財力の強化

企業内大学を中心に、社員一人ひとりが、より高い付加価値を生む業務を担える人財へと自らを変革するための環境を整備・提供します。

## デジタルトランスフォーメーション

3つの変革の基盤として、自社およびお客様の生産性向上を実現するため、デジタル技術を最大限に活用したアーキテクチャーの構築に積極的に取り組みます。AI、IIoTクラウドプラットフォームなどを活用した製品・ソリューションの付加価値向上などによりお客様の生産性革命を支援し、成長機会の創出につなげるとともに、RPA<sup>※</sup>、デジタルマーケティング、モバイルワークスタイルの活用とそれらを支えるネットワークやセキュリティの強化を通じて自社の成長基盤を確立します。また、これらを実現するための投資も積極的に行います。

※ RPA: Robotic Process Automationの略語



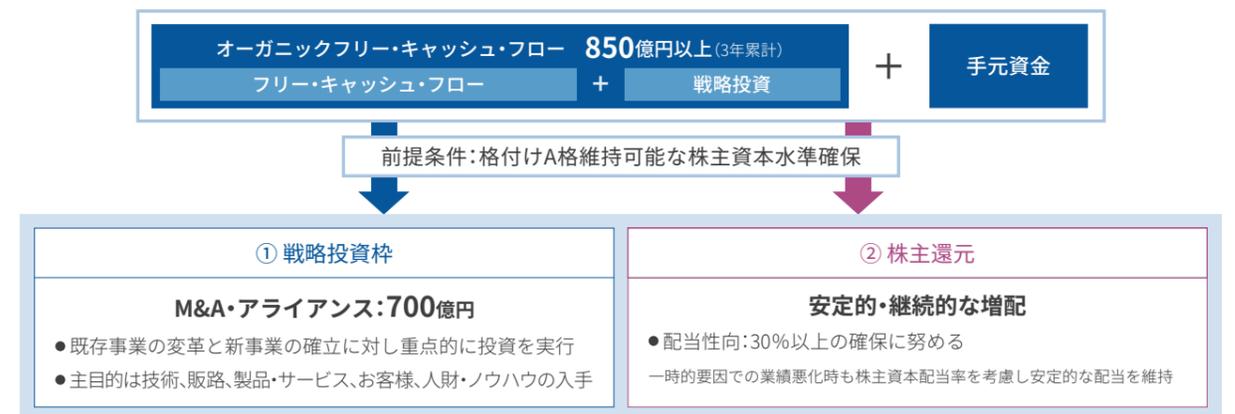
## 資本政策および財務戦略

企業価値の最大化に向けた投資へ優先的に配分するとともに、配当還元の上向も積極的に実施します。

TF2020では、持続的な企業価値の向上を実現するための最適資本構成<sup>※</sup>の維持を前提に、創出したキャッシュを中長期的な企業価値の最大化に向けた資本性成長投資に優先的に配分しながら、積極的な配当還元の上向も図ります。

TF2020の事業戦略・成長投資と配当還元により、株主資本コストを上回るTSR(Total Shareholder Return:株主総利回り)の持続的な実現を通じた株主価値の最大化を目指します。

※ 最適資本構成: 格付A格を維持できる株主資本水準を保持するとともに、次の成長に向けた一定のリスク投資余力を確保できる水準



### ① 資本性成長投資(戦略投資)

最適資本構成維持を前提とした資本性成長投資枠を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)

以下の新たな配当方針に基づき積極的な配当還元の上向も図ります。

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。

## 持続可能な社会の実現を目指して

YOKOGAWAは、エネルギーや産業素材、医薬品や食品などのさまざまな産業や社会インフラを支える事業に関わっており、持続可能な社会の実現に向けた重要な役割を担っています。環境、社会、経済のバランスに配慮しながら事業を通じてお客様の課題を解決することで、未来世代の持続可能な社会の実現に貢献していきます。



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

### サステナビリティ目標

YOKOGAWA は、未来世代のより豊かな人間社会の実現に貢献していくため、2050年に向けて目指す社会をサステナビリティ目標「Three goals」とする、サステナビリティ貢献宣言を定めました。Three goals は、サステナビリティの3つの側面である環境・社会・経済に対応するNet-zero Emissions、Well-being、Circular Economyから構成されています。

**サステナビリティ貢献宣言**

YOKOGAWAは、未来世代のより豊かな人間社会のために、2050年に向けて、Net-zero Emissions、Circular Economy、Well-being の実現を目指します。

目標実現に向け、変化に柔軟に対応できる適応力・回復力を強化し、循環型社会に適した価値を創造し、ステークホルダーとのco-innovationを推進することにより、自らを変革します。

### 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財育成や雇用の創出、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。

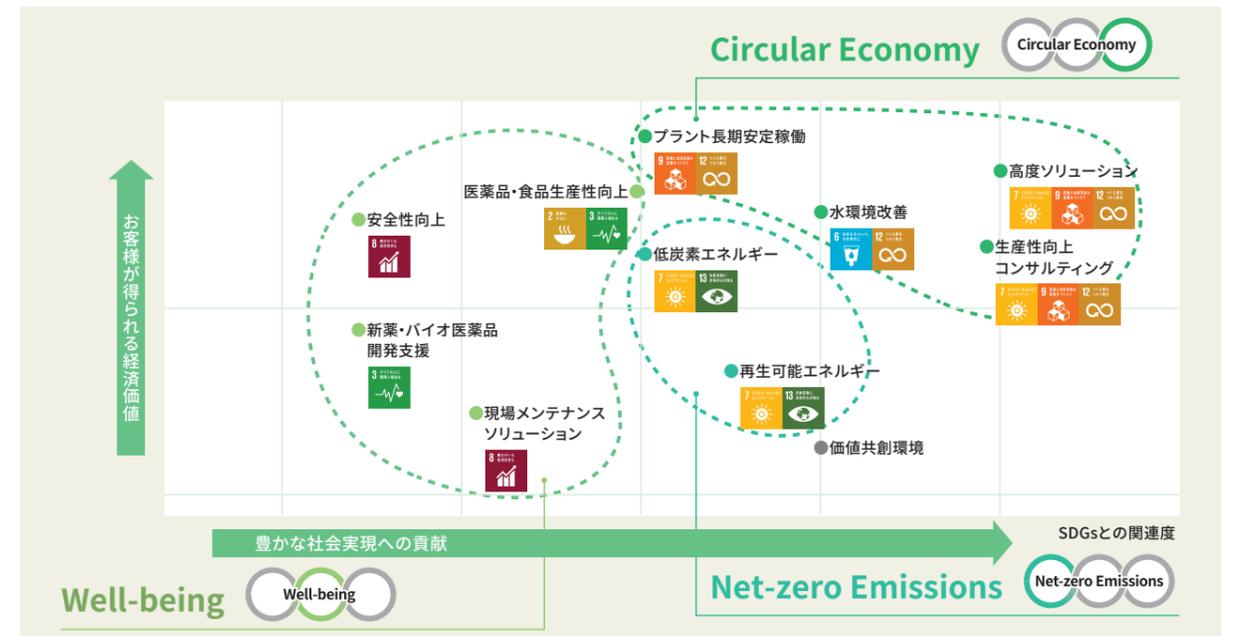
### サステナビリティ中期目標

Three goals達成と持続可能開発目標 (SDGs) への貢献に向けて、お客様を通じて社会・環境価値を創造していきます。2030年に向けた価値創造テーマと、3つの注力分野、具体的なサステナビリティ中期目標を策定しました。これらの目標は事業計画に組み込み、グループ全体で取り組んでいきます。

| Three goals                               | 注力分野と価値創造ストーリーの概要   | サステナビリティ中期目標   |
|---|---|--|
| <br>気候変動への対応<br><b>Net-zero Emissions</b> | <b>再生可能・低炭素エネルギー</b><br>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 <sub>2</sub> 排出抑制に貢献します。 | CO <sub>2</sub> 排出抑制貢献量<br><b>目標:10億トン-CO<sub>2</sub></b><br>(2018-2030年度累計) |
| <br>すべての人の豊かな生活<br><b>Well-being</b>      | <b>ライフインノベーション・安全</b><br>医薬・食品等ライフイン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します。              | 安全・健康価値創出額<br><b>目標:1兆円</b><br>(2030年度)                                      |
| <br>資源循環と効率化<br><b>Circular Economy</b>   | <b>省エネ・省資源</b><br>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します。                 | 資源効率改善額<br><b>目標:1兆円</b><br>(2030年度)   |

### サステナビリティの注力事業領域と価値創造テーマ

YOKOGAWAがお客様に提供する価値(お客様が得られる経済価値)と社会・環境価値(豊かな社会実現への貢献)の2軸で、YOKOGAWAの価値創造テーマを整理しました。2020年に向けては、中期経営計画「Transformation 2020」の事業計画と整合した価値創造のテーマに対し、プロジェクト件数や売上高などをKPIにPDCA (Plan-Do-Check-Action) を回していきます。



# 制御事業



取締役 専務執行役員  
プレミアムソリューション&  
サービス事業本部長

黒須 聡

取締役 専務執行役員  
IAシステム&  
サービス事業本部長

中原 正俊

執行役員  
IAプロダクト&  
サービス事業本部長

上原 茂義

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持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。

当社はこれまで、各種プラントの生産設備の状態をリアルタイムで計測する高信頼のセンサ、分析機器、高い稼働率の制御・運転監視を実現するDCS(分散形制御システム)、プラントの事故を未然に防ぐための安全計装システム、生産管理を支える高信頼のソフトウェア製品・サービスの提供を通じて、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。常にお客様の視点に立ち、生産の効率化、プラントの可用性・信頼性の確保、資産の最大活用、安全の確保、ライフサイクルコストの最適化などにより、お客様と共に新しい価値を創造することで、お客様の課題に対して最適なソリューションを提供し、石油・ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、医薬品、食品などのさまざまな産業の発展を支えています。

また自社開発のみならず、企業買収やITベンダーとのアライアンスを通して得られた新しい技術、経験、ソリューションの融合により、お客様の事業活動全体(バリューチェーン、サプライチェーン)の課題の可視化、最適化を支援し、お客様事業の新たな価値創造へ貢献しています。

ありたい姿

事業コンセプト

## To Be the Most Trusted Partner

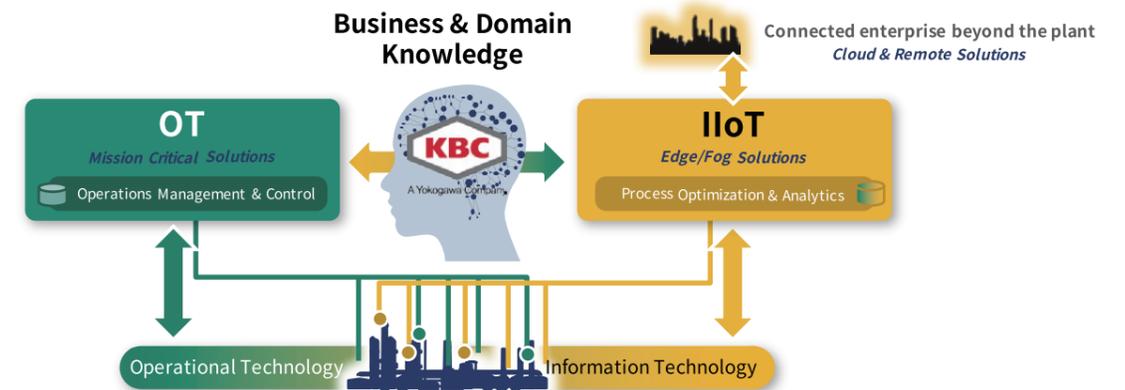
### Synaptic Business Automation™

- 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し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かのごとく、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。

## YOKOGAWAのケーパビリティ

お客様の多様なニーズに対し、YOKOGAWAは強みであるOperational Technology (OT) およびそれを活用したInformation Technology (IT) に加え、KBCのビジネスおよびドメインナレッジを融合し、現存するプラント資産からの

経済価値の最大化をはじめ、ビジネスからオペレーションの製造現場まで、ベストインクラスの包括的なソリューション・サービスを提供できる企業になっています。

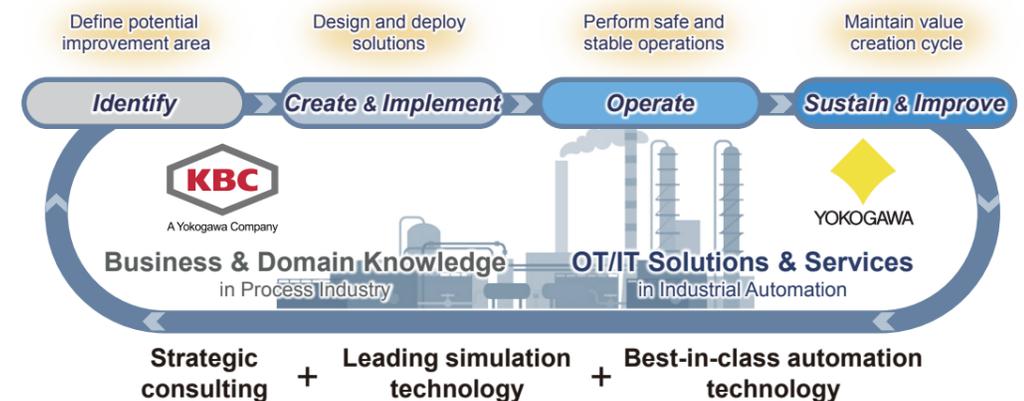


## ライフサイクル全体にわたり継続的な価値創出サイクルを構築

お客様が理想とするビジネスの姿を実現するために、YOKOGAWAはお客様のビジネスのライフサイクル全体にわたり、継続的な価値創出サイクルを構築します。

YOKOGAWAはKBC買収により、お客様のビジネス課題を抽出し利益を向上させるプロセスナレッジと、シミュレーション技術を活用した戦略ビジネスコンサルティングを担う人材とノウハウを得ることができました。これらを活用し、まずはお客様の課題と利益向上の機会を“Identify”プロセスによって抽出します。そしてお客様と共にソリューションを共創、“Create &

Implement”し、YOKOGAWAのオートメーションを活用して安全で安定したオペレーション(“Operate”)に落とし込みます。そしてこれらの経営改善の結果を持続させ、さらなる継続的改善を行うために、クラウドを用いたリモートコンサルティングサービスを始め、さまざまな“Sustain & Improve”のためのサービスをお客様のライフサイクルを通じて提供します。



## 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<sup>※</sup>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



## 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 堅実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力

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年には世界で初めて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 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。

## 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

Synaptic Business Automationの実現を支える主な構成要素は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、その実現に貢献する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

リューションの提供です。お客様との価値共創を通じて培ってきたYOKOGAWAのテクノロジーとソリューションの卓越性を表し、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」ブランドのもとに、制御事業ポートフォリオを充実させていきます。



## 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)<sup>※</sup>から、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2017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。

※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



計測・制御・情報・ライフサイエンス分野で貢献してきた実績を生かし、主に医薬品、食品産業向けの基礎研究から物流・サービスまでのお客様のバリューチェーン全体での生産性革命を実現し、人々の安全で豊かな生活を支えます。

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て、TF2020のもとで、2018年4月に新たな事業として「ライフイノベーション事業」を立ち上げ、ビジネス体制を強化しました。



取締役 専務執行役員  
ライフイノベーション事業本部長  
**奈良 寿**

### 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えています。一方で、多くの人々に必要な医療と安全な食糧を安定的に供給していくことの困難さが増していることも、大きな懸念として顕在化しています。

豊かな人間社会の実現への貢献を企業理念とするYOKOGAWAは、社会課題解決へのイノベーションを起こすことを目指してライフイノベーション事業本部を発足させました。ライフイノベーション事業本部は、医薬品や食品産業向けに展開している既存事業や、開発中の新技術・製品を起点とし

て事業拡大し、また外部リソースの活用・採用やM&Aなども積極的に展開してポートフォリオを拡充していきます。

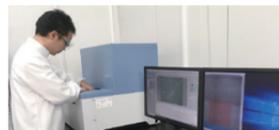


### 今後提供予定の主なソリューション

#### 1 1細胞ソリューション

生物の最小構成単位である細胞内で起こる分子の変化や相互作用を個々に観察できる1細胞分析法は、病理の解明や新薬の薬効と副作用が発生する仕組みの理解に有効です。しかし、現在は細胞のかたまりをばらばらにして調べるか、かたまりをまとめて分析するため、個々の細胞や分子が存在した場所を特定して分析することができません。

YOKOGAWAは共焦点スキャナを用いて細胞を観察し位置情報を保ったまま目的の細胞の内部成分を自動で採取し、高感度に分析する1細胞分析法の開発に取り組んできました。これをさらに発展させることで、細胞の内部や細胞間のより詳細な分子メカニズムが明らかになり、個人による医薬品の効果の違いや疾病発症の解明に貢献できます。



#### 2 バイオ抗体薬生産ソリューション

生物(微生物や細胞)による高度な物質の生産が世界中で期待されています。たとえば、今までの医薬品では対応できない疾病に効果のあるバイオ医薬品の開発や人工的に食品を生産する開発、バイオマスを原料とした軽量・高剛性な新材料の開発など、これらは高度な分子構造を作り出すバイオプロセスにより実現され、新たな生産を担う産業の要として期待されています。

YOKOGAWAはこれらの産業向けに培ってきた計測・制御技術を水平展開し、細胞、微生物といった生物による新しい生産システムの実現を通して、産業の発展に貢献していきます。



## 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

2017年度は、中期経営計画TF2017の最終年度として、計画の確実な達成に向けた施策を実行し、測定器ビジネスでは良い結果を得ることができました。既存事業の強化に向けた新製品開発や、アナログメータビジネスの終息という不採算事業の整理も計画どおり実行し、着実な事業成長と強固な財務体質構築を実現することができました。またグローバルには、東南アジアの直接オペレーションを実現し、欧米、中国・韓国に続き、領域の拡大を図りました。

2018年度は、新たな中期経営計画TF2020の初年度として、計測事業における「成長軌道へのシフト元年」と位置付

け、既存事業の更なる強化と安定した経営基盤の維持と共に、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)にチャレンジしていきます。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ターゲットとして、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入れて進めていきます。また地理的領域の拡大では、今後の成長が期待されるインドに注力し、販売体制の強化を図っていきます。



スコープコーダ「DL350」



圧力キャリブレータ「CA700」  
外部圧力センサー「PM100」



パワーキャリブレータ「LS3300」



光スペクトラムアナライザ「AQ6360」

### 航機その他事業

2017年度は、航空機ビジネスの中で民間機向けの売上は増加しましたが、航海ビジネスでの海運市況悪化等の影響により、受注、売上、営業利益ともに前年度を下回りました。

2018年度も引き続き、航海ビジネスは厳しい事業環境が継続することを前提としていますが、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、堅調に推移している航空機ビジネスは、保有する先端技術開発を生かし、既存ビジネスの拡大と新規開拓を目指していきます。

航機事業は、人の命に関わるビジネスです。そのため、航空機のcockpit用表示器、船舶のジャイロコンパスやオートパイロットなどの航法用装備品には、高い信頼性と安全性が要求されます。YOKOGAWAは、航空会社、航空機製造会社、海運会社、造船会社など、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引き続き貢献していきます。



航空機用フラットパネルディスプレイ



ジャイロコンパス



オートパイロット

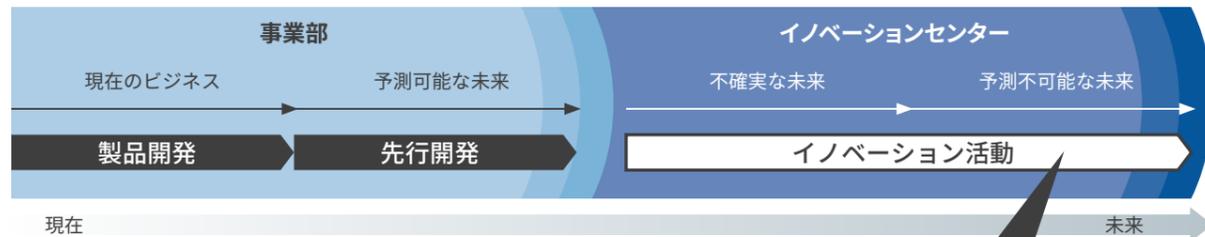
研究開発

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. お客様と共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層から成ります。最外層の「外部環境」からは、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、事業化に結びつけます。



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、技術を追求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。

ソリューション事例のご紹介

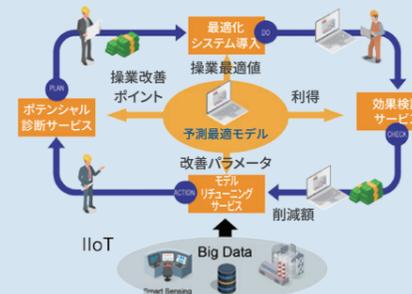
事例1 微生物混入管理ソリューション

食の安全・安心への関心が高まる中で、HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) の導入が推奨され、その普及率も高まっています。一方、異物や微生物混入による食品の回収事例や食中毒事例も後を絶たない状況です。特に微生物混入については、その検査に長い時間を要するため、食品製造工程へのフィードバックが効果的にできず、その被害を拡大させる恐れがあります。YOKOGAWAは、長年にわたり培ってきた高感度蛍光計測技術と新たに開発したラベリングレス遺伝子検査デバイスにより、圧倒的な速さと簡便さを追求した遺伝子検査法を提唱しています。この技術によって食品や飲料などへの微生物の混入を迅速に判定することが可能となり、食品・飲料メーカーのオペレーションコストの低減に大きく貢献できると考えています。現在、食品中に混入した微生物を誰でも簡単に計測する遺伝子センサのプロトタイプモデルを開発し、実在の飲食料品を用いて原理検証実験を行っています。このモデルは遺伝子センシングをコア技術としており、センシングプローブを自在に設計することにより多種多様な遺伝子センシングが可能で、微生物の存在を瞬時に判定できます。将来的にはバイオテロ対策や疾病の集団発生防止などにも応用できます。



事例2 最適操業ソリューション

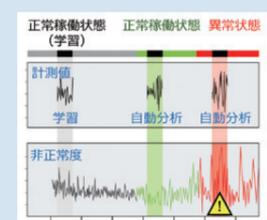
コスト削減ポテンシャル



生産プラントの省エネ・効率化に向けて、これまで設備単体での効率向上は図られてきましたが、近年では工程・工場・地域など、システム全体としての最適運転が求められるようになりました。全体最適化のためには設備やプラント同士を連携させ、それぞれの最適操業計画を計算する必要があります。データ処理技術やIoTなどの発展により、操業データの有効活用や連携のための基盤は整ってきましましたが、最適化計算を行うための設備モデルの開発に多大な時間と費用を要することが課題でした。この解決に向けて、YOKOGAWAはデータ駆動型モデリング技術や高速最適スケジューリング技術を開発しました。これらの技術を用いて、お客様の操業改善の効果試算、また実際の対策や効果検証までのPDCAサイクルを円滑に回すコンサルティングサービスを通じて、操業の課題発見と価値創造を目指していきます。

事例3 機械学習によるエッジ型設備状態分析システム

近年、生産における設備管理の現場では、卓越した五感により設備の異常(異音、振動など)を察知し設備の高稼働率維持に貢献してきた熟練技術者の減少が課題となっています。これを解決するためにYOKOGAWAは技術者が行う分析を機械学習によりアルゴリズム化し、生産現場に配置できるエッジコンピューティングシステムを開発しました。機械学習による定量的な分析結果と現場での保全/故障記録を結びつけることにより、設備状態のより正確な把握も可能になります。これは設備管理業務の革新に向けた第一歩であり、YOKOGAWAはさらなる技術開発を継続して生産現場における付加価値創出を支援していきます。



イノベーション創出プロセスを支える活動

**標準化活動** 標準化活動はグローバル競争における重要な活動であり、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。

**オープンイノベーション活動** 新中期経営計画や長期経営構想の実現に向け、外部シーズとの連携を積極的に推進します。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向上に取り組んでいます。

**知的財産の活動と戦略～グローバル競争への対応～** 事業計画に基づいて戦略的に知財を創出していくとともに、外国

での出願・権利化も積極的に進め、事業基盤を強化し、グローバルな競争力の維持・向上を図っています。また、社外の知財に対しても必要に応じて取得することにより開発を加速し、お客様へスピーディーな価値提供を可能にしています。

| 知的財産保有の状況 | 2018年3月31日現在 |     |       |       |     |       |       |
|-----------|--------------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|
|           | 国内           |     |       | 国外    |     |       | 合計    |
|           | 登録           | 出願中 | 小計    | 登録    | 出願中 | 小計    |       |
| 特許        | 1,945        | 396 | 2,341 | 953   | 695 | 1,648 | 3,989 |
| 意匠        | 115          | 3   | 118   | 139   | 12  | 151   | 269   |
| 商標        | 362          | 11  | 373   | 705   | 79  | 784   | 1,157 |
| 計         | 2,422        | 410 | 2,832 | 1,797 | 786 | 2,583 | 5,415 |

# 人財マネジメント

## 人財戦略

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。



より付加価値の高い業務を担える人財を育成するために、また、新たな事業領域へ踏み込む人財をサポートするために企業内大学「YOKOGAWA University」を中心に能力とスキルの開発・訓練プログラムを導入します。誰もが自発的に、いつからでも、いつまでも挑戦し続ける機会を得られ、互いに教え学び合う風土を作ることで、組織として永続的に成長できる企業への変革を目指します。

さらに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、将来の経営を担うグローバル人財を育てるためのCommitteeを立ち上げ、人財の見える化と発掘・育成に取り組んでいます。



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心・安全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。2018年度は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を行い、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。



社員を取り巻く環境や価値観は、時代と共に、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、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、全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、健康優良法人(ホワイト500)2017、2018の認定を取得しています。ホワイト500はグループ会社の横河ソリューション・サービスも2018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。2018年6月1日現在、国内グループ算定対象7社での雇用率は2.31%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。

障害者の雇用率 (単位: %)

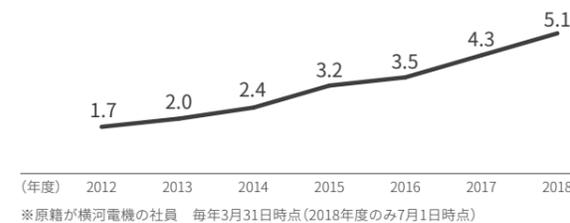


## 女性の活躍推進

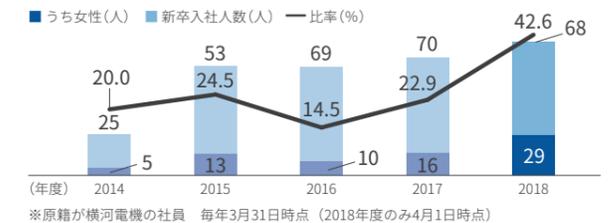
2015年4月よりダイバーシティを推進する専任組織を設置し、女性リーダー候補者の育成計画を作成するなど、積極的に取り組んでいます。さらに、女性社員を対象とするキャリア開発研修およびマネージャーの意識啓発を図る研修やセミナーを開催しています。マネージャーに占める女性比率は、2018年7月1日に5.1%となり、先の中期経営計画

「Transformation 2017」の目標(2014年度比倍増の5%)を達成しました。今後は次の目標として、2020年度までに7%の目標を掲げ、引き続き取り組んでいきます。採用活動においては、採用者数の女性比率30%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、2018年新卒入社女性の女性比率は42.6%となりました。

マネージャーに占める女性比率 (単位: %)



新卒入社者に占める女性比率



## 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(企業内大学)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、2016年度以降、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2017年度には、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、育児休職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も推進しています。

時間単位休暇利用率



テレワーク利用率



育児休職取得率



## 品質マネジメント・労働安全衛生

### 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

#### 世界同一品質を目指して

YOKOGAWA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グループは、「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、快適な職場を提供していきます。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

#### 労働災害の撲滅・低減

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。グループ会社で発生した労働災害の実績を、四半期ごとに集計・分析し、

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。

#### 品質を支えるサポート体制

グローバルレスポンスセンターでは、お客様設備の安全を絶えず見守るサポート体制を整えています。お客様のシステムや機器に関するさまざまなトラブルやお問い合わせに、24時間365日、経験豊富なエンジニアが常時スタンバイし、現場で発生する問題やトラブルを的確に切り分け迅速に対応しています。

全世界80か国に230のサービス拠点を有し、約2,000名のエンジニアがサポート業務にあたっています。



グローバルレスポンスセンター(横河電機本社)

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

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。

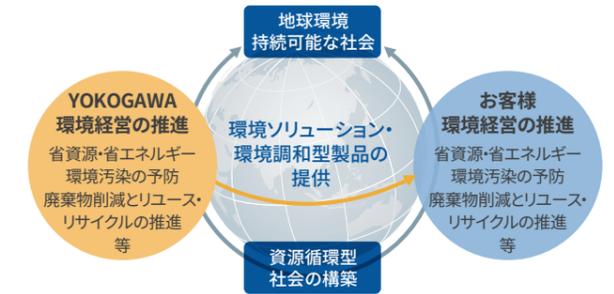


工場のパトロールの様子

## 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

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。

#### 自社の事業活動における環境負荷の低減

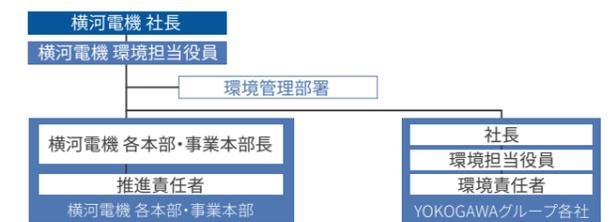
YOKOGAWAグループによる温室効果ガス排出量を削減するため、省エネ施策の推進や再生可能エネルギーへの切り替えなどに取り組んでいます。

#### 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。

また、ライフサイクルアセスメント(LCA)基準により製品の

#### 環境経営推進体制



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。

素材、部品、加工組立、流通、使用、廃棄までの製品ライフサイクルの各段階における使用エネルギー、CO<sub>2</sub>、NO<sub>x</sub>、SO<sub>x</sub>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。



\* 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を支える自社基盤

YOKOGAWAは環境マネジメントについて2030年に向けたサステナビリティ中期目標を定め、目標達成するための基盤を構築していきます。

| 自社基盤を通じた貢献      |                                   | サステナビリティKPIと目標値(※2013年度比) |                |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------------|----------------|
| <b>環境マネジメント</b> | 水資源の効率的利用、エネルギー使用量削減、温室効果ガス排出量の削減 | 1 水使用量                    | 水資源の効率的利用施策を強化 |
|                 |                                   | 2 エネルギー使用量                | 2030年度 18%削減*  |
|                 |                                   | 3 温室効果ガス排出量               | 2030年度 34%削減*  |

## 取締役会議長メッセージ



### 取締役会での議論のより一層の活性化に向けて

社外取締役 取締役会議長  
浦野 光人

横河電機ではかねてより社内・社外の役員が強い意欲をもってコーポレートガバナンス改革に取り組み、「YOKOGAWAコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。そして監査役会設置会社の特徴を生かしながら、社外取締役全員が参加する指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置し、透明・公正なガバナンスを推進してきました。また、企業成長にはリスクを取ってリターンを求める経営が重要ですが、当社取締役会は社外役員の多様かつ異質な視点を入れながら、中長期経営計画に則した意思決定を迅速・果敢に行い、経営陣の健全なリスクテイクを支援してきました。

2018年6月26日より、当社では初めて社外役員が取締役会議長に就くことになりました。議長の役割は取締役会の議論を活性化し、取締役会の戦略策定機能・意思決定機能・監督機能等の実効性を高めることです。社外役員が議長を務めるメリットは、予定調和を避けた社外の視点から議論を重ねるべき議案の絞り込みができることです。また社外役員が議案に係る社内の情報をしっかりと把握していることが議論活性化の大きなポイントです。そのためにも論点をはっきりさせた優れた議案資料の作成は欠かせません。ここに多くの時間を割き、経営陣・事務局と準備作業を行うことは社外役員議長の大切な仕事であると考えています。

今、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。中でも「持続可能な開発目標(SDGs)」の国連における採択や「気候変動枠組条約締約国会議(COP21)」でのパリ協定に見られるような地球規模の社会課題解決に向けたニーズの高まりが顕著です。これらはデジタル技術の革新を伴って、横河グループ自身が変容し、成長する絶好の機会です。2018年度から始まる中期経営計画「Transformation 2020」では、当社グループの現在位置をしっかりと見極め、アンラーンすることをベースに3つの変革に取り組むこととなります。「Transformation 2020」達成に向け、取締役会は経営陣と社外役員が適度な距離と緊張を保ちつつスピード感をもって意思決定し、長期的視点で本質的な企業価値を高めていきます。

## コーポレートガバナンス体制

### コーポレートガバナンスのポイント

1. 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
2. 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
3. 社長、執行役員(外国人3名を含む)などで構成される経営会議により、意思決定を迅速化
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—

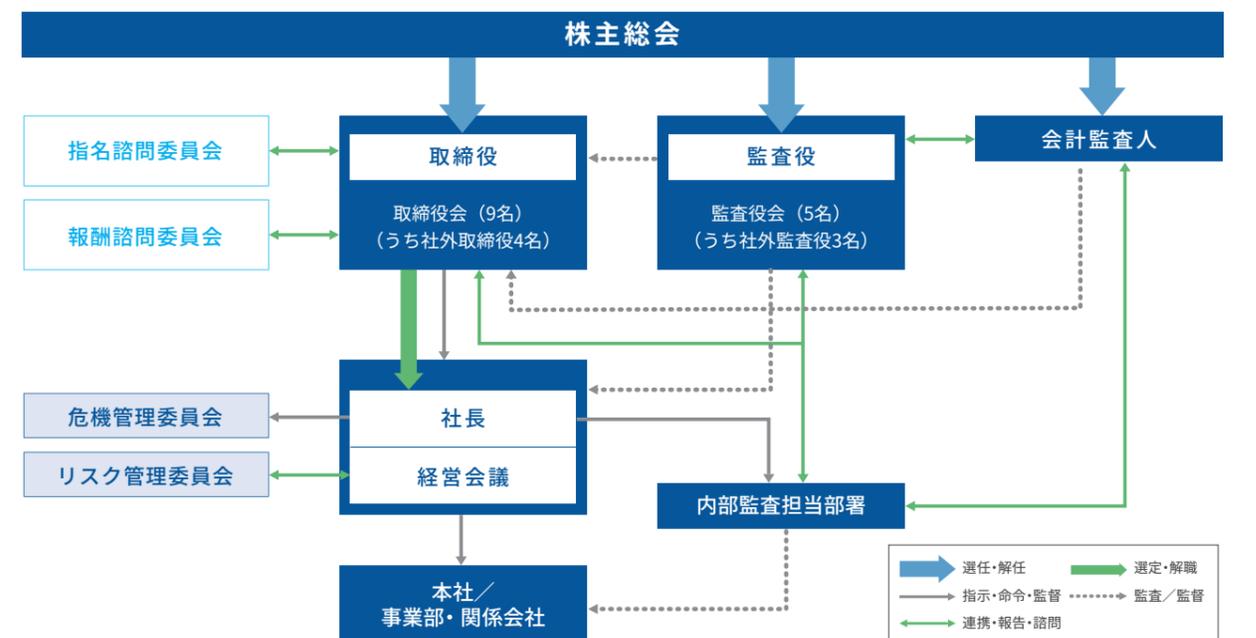
当社グループは、グループ全体に適用される企業理念とYOKOGAWAグループ企業行動規範を定め、すべてのステークホルダーとの適切な関係を持ち、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。また、「企業は社会の公器である」との考えのもと、健全で持続的な成長により、株主、お客様、取引先、社会、社員等すべてのステークホルダーからの信頼に応えていくことを企業経営の基本的使命と位置付けています。

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](https://www.yokogawa.co.jp/cp/corporate/pdf/cg_guidelines.pdf) 英語 [https://www.yokogawa.com/pr/pdf/cg\\_guidelines-en.pdf](https://www.yokogawa.com/pr/pdf/cg_guidelines-en.pdf)

### コーポレートガバナンス体制の概略図



## コーポレートガバナンス継続強化の取り組みの経過

| 年度   | 項目  | 取締役会 |    |      | 監査役会 |    | 執行役員      |     |
|------|---|------|----|------|------|----|-----------|-----|
|      |   | 社内   | 社外 | 社外比率 | 社内   | 社外 | (取締役兼務者数) |     |
| 2003 | 社外取締役の招へい   | 7    | 1  | 13%  | 2    | 2  | 24        | (6) |
| 2004 | 退職慰労金制度の廃止  | 7    | 1  | 13%  | 2    | 3  | 24        | (6) |
| 2005 |   | 7    | 1  | 13%  | 2    | 3  | 26        | (6) |
| 2006 | 取締役任期1年制の導入<br>取締役員数の定款変更(25名→15名)  | 9    | 1  | 10%  | 2    | 3  | 27        | (7) |
| 2007 | 社外取締役の増員、買収防衛策の導入   | 8    | 2  | 20%  | 2    | 3  | 29        | (5) |
| 2008 |   | 7    | 2  | 22%  | 2    | 3  | 28        | (5) |
| 2009 | 社外取締役の増員、買収防衛策の更新   | 7    | 3  | 30%  | 2    | 3  | 15        | (5) |
| 2010 |   | 5    | 3  | 38%  | 2    | 3  | 14        | (3) |
| 2011 | 買収防衛策の更新、上場子会社の売却   | 4    | 3  | 43%  | 2    | 3  | 15        | (2) |
| 2012 |   | 4    | 3  | 43%  | 2    | 3  | 14        | (3) |
| 2013 |   | 4    | 3  | 43%  | 2    | 3  | 12        | (1) |
| 2014 | 指名・報酬委員会の設置(任意の諮問機関)<br>買収防衛策の非継続(廃止)<br>社外役員独立性基準の制定                             | 6    | 3  | 33%  | 2    | 3  | 12        | (3) |
| 2015 | 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置<br>(任意の諮問機関)<br>取締役会の外部評価<br>コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定             | 6    | 3  | 33%  | 2    | 3  | 11        | (3) |
| 2016 | 社外取締役の増員<br>譲渡制限付株式報酬制度の導入  | 6    | 4  | 40%  | 2    | 2  | 12        | (3) |
| 2017 | 役員に女性メンバー(社外監査役)<br>執行役員に複数の外国人(2名)   | 6    | 4  | 40%  | 2    | 3  | 18        | (4) |
| 2018 | 最高顧問、顧問および社友制度の廃止<br>社外取締役が取締役会議長に就任<br>新たな業務連動型株式報酬制度<br>(パフォーマンス・シェア・ユニット制度)の導入 | 5    | 4  | 44%  | 2    | 3  | 17        | (4) |

(単位:人)

## 経営執行監査体制と機能

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。また、社外役員選任の透明性を高めるため2014年度に社外役員独立性基準を取締役会で決議しました。

### <独立役員について>

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。(2018年6月26日現在)

### 取締役会

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おり、その実現に向け、収益力およ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、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。株主の信任に裏づけられた経営を実践するため、取締役の任期は1年としています。

さらに、取締役会議長について、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る旨を規定している「YOKOGAWA コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、2018年6月に、社外取締役を取締役会議長に選任しました。

### 2017年度を取締役会の主な議題の例

- 長期経営構想および新中期経営計画の提案
- 取締役会の在り方について
- サステナビリティ目標の策定および気候変動に関するリスクと機会の開示
- グループ全体に適用するマネジメント規程の再構築および各規程の制定・改定
- コーポレートガバナンス・コード対応に関するFY17レビュー

### <取締役会評価>

2015年度には、外部機関であるジェイ・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、2017年度は、前年度に引き続き、各取締役および監査役へのアンケート形式による取締役会評価を実施しました。取締役会はこの結果を基に議論し、自らの実効性に関する分析・評価を行いました。その結果、前年と同様に、取締役会がその規模、構成、運営状況、各構成員の資質、委員会の状況等において、経営に対する監督機能を発揮するための体制が構築されていること、また、取締役会での議論もオープンで活発に行われていることを確認しました。したがって、取締役会は、有効に機能していると評価しています。

2017年度の課題として、取締役会の議題設定の事前討議が挙がりました。従来は取締役会議長主導で、主に当社の意思決定規程および社内取締役の提案を踏まえて議題を設定してきました。さらに、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、当社のコーポレートガバナンスの更なる向上につながるの考えに基づくものです。

### 経営会議

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、社長、執行役員(外国人3名を含む)および常勤監査役で構成され、原則として月に一度開催しています。全ての決議内容は取締役会に報告しています。

### 監査役会

監査役会は、原則として月に一度開催しています。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、法務担当部署およ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、情報交換を行い、情報を共有するとともに、積極的に提言を行っています。また、会計監査人と相互の連携を深め、会計監査人と監査役会が定期的にまたは随時情報交換を行うことにより、両者の監査の品質向上と効率化を図っています。

**指名諮問委員会、報酬諮問委員会**

取締役の指名および報酬の決定に関する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。

それぞれの委員会は共に、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することとしており、現在は、代表取締役社長と社外取締役全員(4名)の計5名で構成されています。

**<指名諮問委員会>**

取締役・監査役候補者の選定、執行役員および次期代表取締役社長の人選並びに取締役に求める人材像(資質、実績等)について、当社グループの継続的発展およびコーポレートガバナンス上、全てのステークホルダーの視点で最適なものとなるよう答申を行います。

●メンバー(2018年7月末現在)

- 西島代表取締役社長 浦野社外取締役
- 宇治社外取締役 関 社外取締役
- 菅田社外取締役

**<報酬諮問委員会>**

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を行います。

●メンバー(2018年7月末現在)

- 西島代表取締役社長 浦野社外取締役
- 宇治社外取締役 関 社外取締役
- 菅田社外取締役

**取締役および監査役の報酬**

**<役員報酬制度の基本的な考え方>**

- (1) 持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- (2) 中長期経営戦略を反映した制度であり、中長期経営目標達成を強く動機付けるものであること
- (3) 短期志向への偏重を抑制する制度であること
- (4) 優秀な人材を確保・維持できる制度と金額であること

(5) ステークホルダーに対して透明性、公正性およ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

当社の役員報酬制度は、固定報酬と業績連動報酬(年次インセンティブと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、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。

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。

業績連動報酬のうち、中長期インセンティブは、2018年6月26日開催の第142回定時株主総会の決議に基づき、2016年に導入した譲渡制限付株式報酬制度に代えて、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)を導入しました。PSU制度では、当社普通株式(以下、当社株式)を活用した業績連動型の株式報酬として、当社の中期経営

計画と連動し、その最終年度における連結自己資本利益率(連結ROE)等の業績達成度に応じて、業績評価期間(原則として3年)に相応する当社株式および金銭を支給します。

なお、PSU制度では、重大な不正会計または巨額損失が発生した場合、社外取締役を除く取締役(以下、対象取締役)および執行役員に対し、PSU制度に係る報酬額として交付した当社株式および支給した金銭の全部または一部に相当する金額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。

PSU制度にかかる報酬を含む業績連動報酬は、対象取締役および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および監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、固定報酬のみ支給するという考え方であり、同様に非業務執行の取締役についても固定報酬のみ支給します。

**取締役・監査役候補者および執行役員選定の方針と手続**

**①取締役・監査役候補者および執行役員選定の方針**

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・監査役候補者については、コーポレートガバナンスの向上に資する人材であることに加え、それぞれ下記の要件を満たす人材を選定しています。

■ 取締役候補者

- ・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材
- ・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材

■ 監査役候補者

- ・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材
- ・経営者としての豊富な経験を有する、または経理財務、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材

なお、執行役員については、各ポジションに求められる期待役割に照らし、十分な経験・知識等を有しているか、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定しています。

**②取締役・監査役候補者および執行役員選定の手続**

当社は、取締役候補者、監査役候補者および執行役員の選定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「指名諮問委員会」を設置しています。

取締役候補者および執行役員の選定については、指名諮問委員会で定められた選任基準、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。

監査役候補者の選定については、指名諮問委員会で定められた選任基準、手続に基づく審議を経た答申について、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。

**2017年度の主な活動状況**

|       | 氏名                   | 主な活動   | 取締役会出席状況     | 監査役会出席状況     |
|-------|----------------------|--|--------------|--------------|
| 社外取締役 | 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。  | 100% (15/15) | —            |
|       | 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深い知見から発言を行っています。  | 100% (15/15) | —            |
|       | 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。                 | 100% (15/15) | —            |
|       | 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、マーケティングに関する豊か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。                         | 100% (15/15) | —            |
| 社外監査役 | 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。                                     | 100% (15/15) | 100% (19/19) |
|       | 山下 泉                 | 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。   | 100% (15/15) | 95% (18/19)  |
|       | 高山 靖子 <sup>(注)</sup> | 主に大手コンシューマービジネスの会社におけるCSR担当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、さまざま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。 | 100% (11/11) | 100% (13/13) |

(注)監査役 高山靖子氏については、2017年6月27日の就任後に開催された取締役会および監査役会への出席状況を記載しています。

### 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。

### 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時の情報伝達と指揮命令を統制し、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。

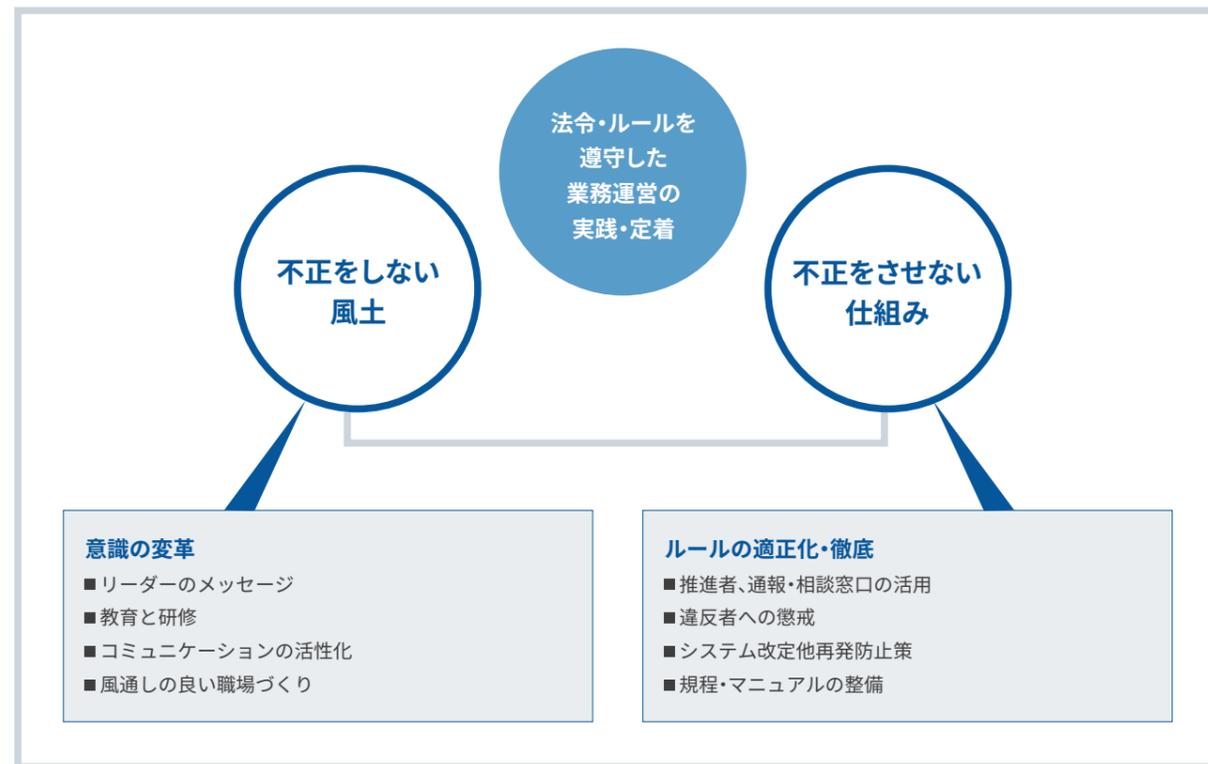
### コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスの基本原則を「YOKOGAWAグループ企業行動規範」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。

企業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グループの基本姿勢」、「YOKOGAWAグループで働く私たちの行動指針」が記載されています。また、日常

業務のなか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」およびその附則としての「贈収賄防止ガイドライン」に定めています。

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。



### コンプライアンス推進に向けた取り組み例

#### 啓発活動

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、2017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

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

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。

# マネジメントチーム (2018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 |
| 取締役在任年数 | 7年         |

代表取締役社長として経営の監督を適切に行っています。さらに、当社代表取締役社長として経営会議議長も務めており、経営の指揮も適切に行っているため、すべてのステークホルダーへの貢献が期待できます。こうしたことから取締役として選任しています。

- 1981年4月 ㈱北辰電機製作所(現 横河電機㈱) 入社
- 2008年10月 執行役員 IA事業部プロダクト事業センター長
- 2010年4月 横河メータ&インストルメンツ㈱ 代表取締役社長
- 2011年6月 当社取締役 横河メータ&インストルメンツ㈱ 代表取締役社長
- 2012年4月 当社取締役 常務執行役員 IAプラットフォーム事業本部長
- 2013年4月 代表取締役社長(現在に至る)



取締役 専務執行役員

**黒須 聡**

|         |             |
|---------|-------------|
| 生年月日    | 1960年12月25日 |
| 取締役在任年数 | 7年          |

取締役として経営の監督を適切に行っています。さらに、グループの事業の中核を占める高度ソリューションビジネスを担当するプレミアムソリューション&サービス事業本部長として業務遂行も適切に行っています。こうしたことから、ソリューションビジネス構築のリーダーとして適任であり、すべてのステークホルダーへの貢献が期待できます。こうしたことから、取締役として選任しています。

- 1983年4月 当社入社
- 2006年4月 執行役員 IA事業部マーケティングセンター長
- 2007年4月 常務執行役員 IA事業部長
- 2009年4月 常務執行役員 グローバル営業本部長
- 2010年4月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 社長
- 2011年4月 当社常務執行役員 IAマーケティング本部長
- 2011年6月 取締役 常務執行役員 IAマーケティング本部長
- 2013年4月 取締役 専務執行役員 Yokogawa Electric International Pte. Ltd. 社長
- 2014年4月 取締役 専務執行役員 ソリューションサービス事業本部長 Yokogawa Electric International Pte. Ltd. 社長
- 2015年4月 取締役 専務執行役員 ソリューションサービス事業本部長
- 2017年4月 取締役 専務執行役員 プレミアムソリューション&サービス事業本部長(現在に至る)



取締役 専務執行役員

**奈良 寿**

|         |            |
|---------|------------|
| 生年月日    | 1963年1月23日 |
| 取締役在任年数 | 7年         |

取締役として経営の監督を適切に行っています。さらに、横河ソリューションサービス株式会社代表取締役社長として業務遂行も適切に行い、新しいビジネスモデルのグループ内展開をリードしてきました。2018年度からは新規市場開拓を担当するライフィノベーション事業本部を率いており、すべてのステークホルダーへの貢献が期待できます。こうしたことから、取締役として選任しています。

- 1985年4月 当社入社
- 2001年10月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 副社長
- 2003年10月 Yokogawa (Thailand) Ltd. 社長
- 2007年1月 当社ソリューション事業部 第1営業本部長
- 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
- 2012年4月 取締役 常務執行役員 ソリューションサービス営業統括本部長
- 2013年4月 取締役 横河ソリューションサービス㈱ 代表取締役社長
- 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㈱ 代表取締役社長
- 2018年4月 取締役 専務執行役員 ライフィノベーション事業本部長(現在に至る)



取締役 専務執行役員

**中原 正俊**

|         |             |
|---------|-------------|
| 生年月日    | 1958年12月14日 |
| 取締役在任年数 | 4年          |

取締役として経営の監督を適切に行っています。さらに、IAシステム&サービス事業本部長として業務遂行も適切に行っており、システム製品戦略の企画・実行による企業価値の向上を通じてすべてのステークホルダーへの貢献が期待できます。こうしたことから、取締役として選任しています。

- 1981年4月 当社入社
- 2007年4月 執行役員 IA事業部システム事業センター長
- 2011年4月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 社長
- 2013年4月 当社常務執行役員 IAプラットフォーム事業本部長
- 2014年6月 取締役 常務執行役員 IAプラットフォーム事業本部長
- 2016年4月 取締役 専務執行役員 IAプラットフォーム事業本部長
- 2017年4月 取締役 専務執行役員 IAシステム&サービス事業本部長(現在に至る)



取締役 常務執行役員

**穴吹 淳一**

|         |            |
|---------|------------|
| 生年月日    | 1963年3月18日 |
| 取締役在任年数 | 4年         |

取締役として経営の監督を適切に行っています。さらに、経理財務本部長として業務遂行も適切に行い、持続的な企業価値の向上に貢献してきました。2018年度からは経理財務機能も併せ持つ経営管理本部を率いており、すべてのステークホルダーへの貢献が期待できます。こうしたことから、取締役として選任しています。

- 1986年4月 ㈱福徳相互銀行入行
- 1992年3月 当社入社
- 2005年1月 財務部長
- 2011年4月 執行役員 経理財務本部長
- 2014年6月 取締役 執行役員 経理財務本部長
- 2016年4月 取締役 常務執行役員 経理財務本部長
- 2018年4月 取締役 常務執行役員 経営管理本部長(現在に至る)

## 社外取締役



社外取締役 取締役会議長

**浦野 光人**

|         |            |
|---------|------------|
| 生年月日    | 1948年3月20日 |
| 取締役在任年数 | 7年         |

社外取締役として経営の監督を適切に行っています。同氏の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を当社の経営に反映することにより、経営の妥当性、客観性、透明性を高めるため、社外取締役として選任しています。

- 1971年4月 日本冷蔵㈱(現 ㈱ニチレイ) 入社
- 1999年6月 同社 取締役
- 2001年6月 同社 代表取締役社長
- 2007年6月 同社 代表取締役会長
- 2011年6月 当社取締役
- 2013年6月 ㈱ニチレイ 相談役
- 2018年6月 当社取締役 取締役会議長(現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- ㈱りそなホールディングス 社外取締役
- HOYA㈱ 社外取締役
- ㈱日立物流 社外取締役
- 一般社団法人日本経営協会 会長
- 公益財団法人産業教育振興中央会 会長



社外取締役

**宇治 則孝**

|         |            |
|---------|------------|
| 生年月日    | 1949年3月27日 |
| 取締役在任年数 | 4年         |

社外取締役として経営の監督を適切に行っています。同氏の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を当社の経営に反映することにより、経営の妥当性、客観性、透明性を高めるため、社外取締役として選任しています。

- 1973年4月 日本電信電話公社(現 日本電信電話㈱) 入社
- 1999年6月 ㈱エヌ・ティ・ティ・データ 取締役 新世代情報サービス事業本部長
- 2000年9月 同社 取締役 経営企画部長
- 2003年6月 同社 常務取締役 法人システム事業本部長 法人ビジネス事業本部長兼務
- 2005年6月 同社 代表取締役常務執行役員
- 2007年6月 日本電信電話㈱ 代表取締役副社長
- 2012年6月 同社 顧問
- 2014年6月 当社取締役(現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- 第一三共㈱ 社外取締役
- ㈱GA INC 社外取締役
- 公益社団法人企業情報化協会 名誉会長
- 一般社団法人日本テレワーク協会 名誉会長



社外取締役

**関 誠夫**

|         |            |
|---------|------------|
| 生年月日    | 1944年9月21日 |
| 取締役在任年数 | 3年         |

社外取締役として経営の監督を適切に行っています。同氏の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を当社の経営に反映することにより、経営の妥当性、客観性、透明性を高めるため、社外取締役として選任しています。

- 1970年4月 千代田化工建設㈱入社
- 1992年4月 米国千代田インターナショナル・コーポレーション 副社長
- 1997年6月 千代田化工建設㈱ 取締役
- 1998年6月 同社 常務取締役
- 2000年8月 同社 代表取締役専務
- 2001年4月 同社 代表取締役社長
- 2007年4月 同社 取締役会長
- 2009年4月 同社 相談役
- 2012年7月 同社 顧問
- 2015年6月 当社取締役(現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- 帝人㈱ 社外取締役
- 亀田製菓㈱ 社外取締役
- ㈱ウェザーニューズ 社外取締役
- 特定非営利活動法人日本プロジェクトマネジメント協会 会長



社外取締役

**菅田 史朗**

|         |             |
|---------|-------------|
| 生年月日    | 1949年11月17日 |
| 取締役在任年数 | 2年          |

社外取締役として経営の監督を適切に行っています。同氏の経営者としての高い見識と産業用機器製品の開発、マーケティングに関する豊かな経験と深いグローバルビジネスの知見を当社の経営に反映することにより、経営の妥当性、客観性、透明性を高めるため、社外取締役として選任しています。

- 1972年4月 ウシオ電機㈱入社
- 1993年1月 BLV Licht-und Vakuumtechnik GmbH 社長
- 2000年6月 ウシオ電機㈱ 取締役 上席執行役員
- 2001年4月 同社 取締役 ランプ第二事業部長
- 2003年4月 同社 取締役 ランプカンパニープレジデント
- 2004年4月 同社 取締役 専務執行役員
- 2004年6月 同社 代表取締役 専務執行役員
- 2005年3月 同社 代表取締役社長
- 2014年10月 同社 取締役相談役
- 2016年6月 同社 相談役 当社取締役(現在に至る)
- 2017年7月 ウシオ電機㈱ 特別顧問(現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- ウシオ電機㈱ 特別顧問
- JSR㈱ 社外取締役

## 監査役



**常勤監査役**  
**中條 孝一**

|             |                |
|-------------|----------------|
| 生年月日        | 1954年<br>9月16日 |
| 監査役<br>在任年数 | 2年             |

計測事業に従事してきた経験や品質保証本部長を務めた経験、また、経営監査部での内部監査の経験などを通じ当社グループの事業を熟知しており、その知識と経験を当社の監査に反映させることが適切であると判断し、監査役として選任しています。

- 1979年4月 当社入社
- 2000年4月 T&M事業部 メジャリングインストルメンツ開発部長
- 2005年10月 通信測定器事業部 要素技術開発センター長
- 2009年4月 通信・計測事業部 光・電子計測センター長
- 2010年4月 執行役員 品質保証本部長
- 2014年4月 経営監査本部経営監査部
- 2015年4月 経営監査・品質保証本部経営監査部
- 2016年6月 常勤監査役(現在に至る)



**常勤監査役**  
**前村 幸司**

|             |                |
|-------------|----------------|
| 生年月日        | 1956年<br>5月21日 |
| 監査役<br>在任年数 | 1年             |

当社グループの組織および事業を熟知しており、さらには当社グループの経営改革を主導した経験も有しています。その知識と経験を当社の監査に反映させることが適切であると判断し、監査役として選任しています。

- 1980年4月 当社入社
- 1999年10月 経営品質革新室長
- 2003年4月 経営管理本部 人財総務センター長
- 2006年4月 国際チャート(株) 取締役 専務執行役員 FC統括本部長
- 2007年10月 横河デジタルコンピュータ(株) 取締役 管理本部長
- 2009年1月 当社経営改革本部
- 2010年4月 人財本部 本部長
- 2011年4月 執行役員 マーケティング本部長
- 2015年4月 執行役員 人財本部長
- 2017年4月 経営管理本部
- 2017年6月 常勤監査役(現在に至る)

## 社外監査役



**社外監査役**  
**穴戸 善一**

|             |                |
|-------------|----------------|
| 生年月日        | 1956年<br>4月20日 |
| 監査役<br>在任年数 | 6年             |

経営法務、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を当社の監査に反映するため、社外監査役として選任しています。

- 1980年4月 東京大学法学部 助手
- 1983年4月 成蹊大学法学部 専任講師
- 1985年4月 同大学法学部 助教授
- 1994年4月 同大学法学部 教授
- 2001年7月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
- 2004年4月 成蹊大学法科大学院 教授
- 2009年4月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授(現在に至る)
- 2012年6月 当社監査役(現在に至る)
- 2018年4月 一橋大学大学院 法学研究科 教授(現在に至る)

- 重要な兼職の状況**
- 一橋大学大学院 法学研究科 教授
  - 穴戸善一法律事務所 弁護士



**社外監査役**  
**高山 靖子**

|             |               |
|-------------|---------------|
| 生年月日        | 1958年<br>3月8日 |
| 監査役<br>在任年数 | 1年            |

大手コンシューマービジネスの会社におけるCSR担当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を有しており、その経験を当社の監査に反映するため、社外監査役として選任しています。

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

- 重要な兼職の状況**
- (株)千葉銀行 社外取締役
  - 日本曹達(株) 社外取締役
  - 三菱商事(株) 社外監査役



**社外監査役**  
**大澤 真**

|      |                |
|------|----------------|
| 生年月日 | 1959年<br>2月20日 |
|------|----------------|

経験豊富な経営者の視点と経済界における幅広い活動に基づく高い見識を有しており、その経験を当社の監査に反映し、コーポレートガバナンスを一層強化するため、社外監査役として選任しています。

- 1981年4月 日本銀行 入行
- 1990年5月 国際通貨基金アジア局出向
- 1997年6月 日本銀行 ロンドン事務所次長
- 1999年6月 同行 金融市場局金融市場課長
- 2003年6月 同行 那覇支店長
- 2006年9月 プライスウォーターハウスクーパース 入社
- 2008年9月 同社 パートナー(事業再生、金融、ファミリービジネス、ヘルスケア、ホスピタリティ担当)
- 2012年2月 (株)フィーモ 代表取締役(現在に至る)
- 2018年6月 当社監査役(現在に至る)

- 重要な兼職の状況**
- (株)フィーモ 代表取締役
  - (株)富山銀行 社外取締役
  - 全保連(株) 社外取締役
  - アグリソラー(株) 社外監査役
  - (株)君津住宅 社外取締役
  - 一般社団法人メガソーラー機構 理事

## 執行役員

| 役職名       | 担当  | 氏名                  |
|-----------|---|---------------------|
| 常務執行役員    | 航空宇宙・特機事業本部長 兼<br>横河計測株式会社 社長                                 | 山崎 正晴               |
|           | マーケティング本部長  | 阿部 剛士               |
| 執行役員      | 経営監査・品質保証本部長  | 渡辺 肇                |
|           | 北南米代表 兼<br>Yokogawa Corporation of America 社長                 | 森 修司                |
|           | グローバル営業 & 業種マーケティング本部長  | 中岡 興志               |
|           | IA プロダクト & サービス事業本部長  | 上原 茂義               |
|           | 人財総務本部長   | 松井 幹雄               |
|           | 欧州・ロシア・CIS 代表 兼<br>Yokogawa Europe B.V. 社長                    | Herman van den Berg |
|           | ASEAN・パシフィック代表 兼<br>横河電機(中国)投資有限公司 社長 兼<br>横河電機(中国)有限公司 社長    | 戴 煜(ダイ・ユー)          |
|           | 日本・韓国代表 兼<br>横河ソリューションサービス株式会社 社長                             | 村井 哲也               |
|           | グローバル・ビジネス・サービス本部長  | 重野 邦正               |
|           | 中東・アフリカ・インド代表 兼<br>Yokogawa Middle East & Africa B.S.C.(c) 社長 | Pierre De Vuyst     |
| デジタル戦略本部長 | 船生 幸宏   |                     |

### 新任監査役のご紹介

この度、創業100年を超える伝統ある横河電機の社外監査役に就任しました。

長い歴史の1ページに加わることになった重い責任を痛感しています。

当社は、海外売上高比率が6割を超え全世界でビジネスを展開する真のグローバル企業です。これまで日本銀行、国際通貨基金、プライスウォーターハウスクーパースにおいて私が蓄積した国際経済・金融・グローバル企業経営に関するさまざまな経験は、激動するグローバルビジネスを考える上で新たな視点を提供できるのではないかと考えています。特にファイナンスや会計制度・内部統制の分野では、世界の最新動向に目を光らせ、タイムリーに経営に反映していくことが極めて重要です。

また、直近の10数年間は、ファミリービジネスの永続を支援する仕事に従事してきました。当社はもはやファミリービジネスではなく、公器としての役割を適切に果たすための強固なガバナンス体制を有し、関与する個々の役員方の意識も非常に高いと感じています。一方で、何百年と続くファミリービジネスに学ぶ部分もあるのではないのでしょうか。例えば、明確な理念とこれを全社員が共有する不断の努力、次世代に事業を繋いでいく「駅伝走者」のような強い受託責任、長期計画に基づく後継者育成などです。経営に携わる者の真の評価は、二世代先に初めて決まると考えるファミリービジネス経営者も多くいます。こうした中長期的視点を強く意識しながら、社外監査役として経営に関与していく所存です。



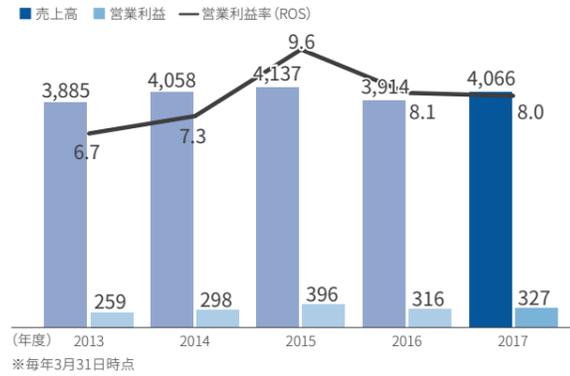
社外監査役  
**大澤 真**

# 財務ハイライト

## 収益

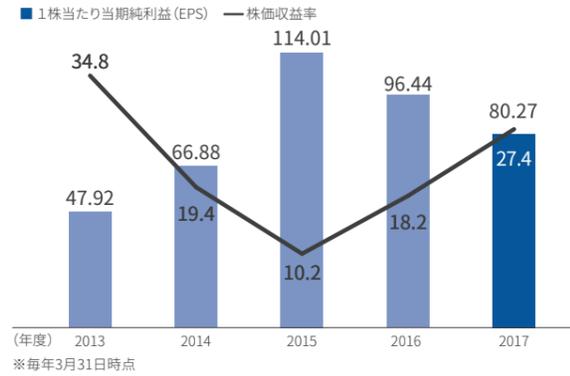
売上高(億円)／営業利益(億円)／営業利益率(ROS)(%)

売上高 **4,066**億円 ROS **8.0**%



1株当たり当期純利益(EPS)(円)／株価収益率(倍)

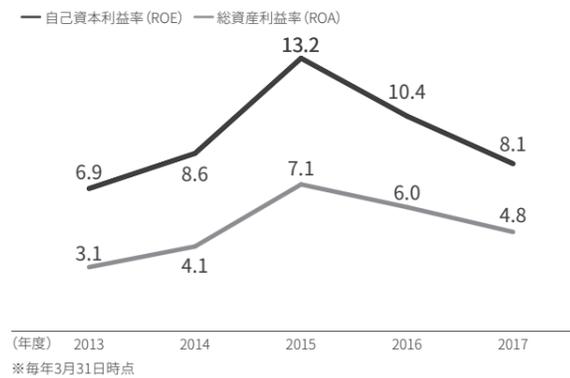
EPS **80.27**円



## 効率

自己資本利益率(ROE)(%)／総資産利益率(ROA)(%)

ROE **8.1**%



## 健全

自己資本(億円)／自己資本比率(%)

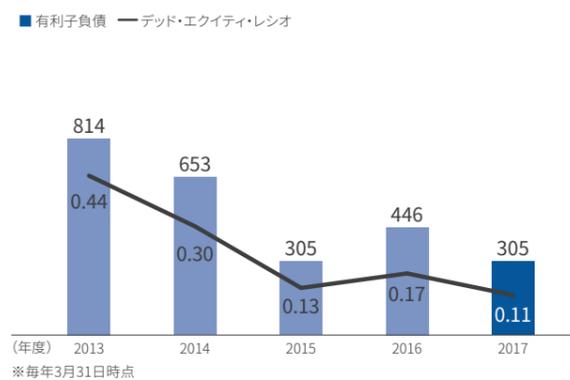
自己資本比率 **60.6**%



## 健全

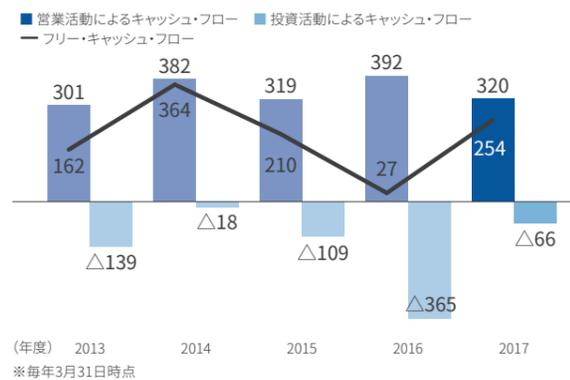
有利子負債(億円)／デッド・エクイティ・レシオ(倍)

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 **254**億円



## 利益還元

1株当たり配当金(円)／配当性向(%)

配当性向 **37.4**%



## 研究開発

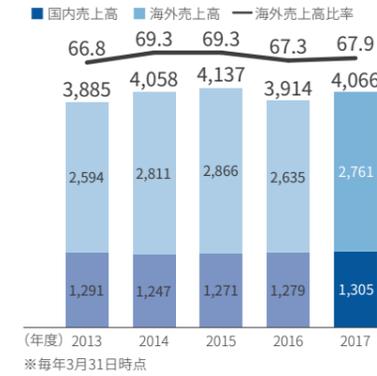
研究開発費(億円)／売上高研究開発費比率(%)

売上高研究開発費比率 **6.5**%

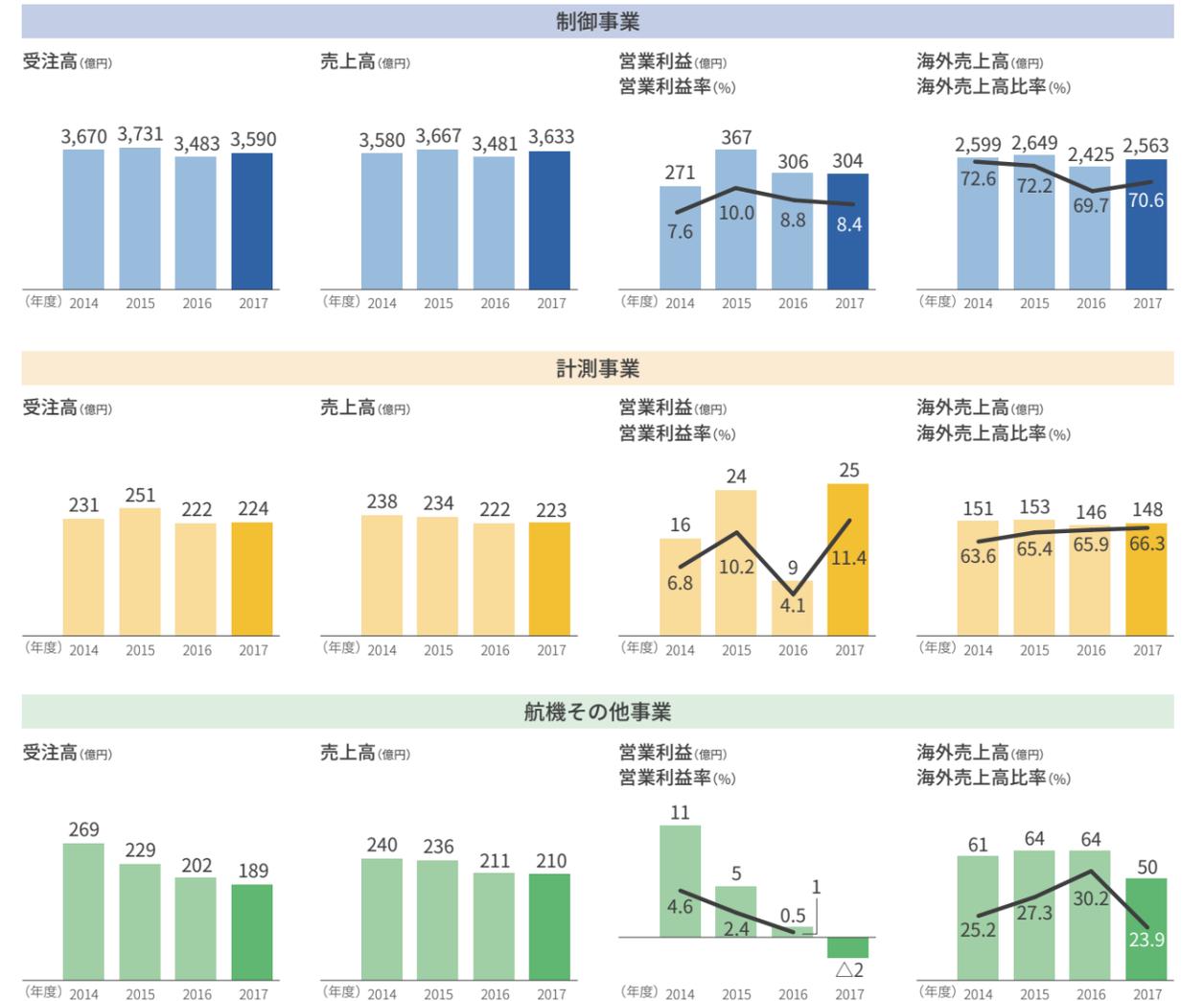


国内海外売上高(億円)／海外売上高比率(%)

海外売上高比率 **67.9**%



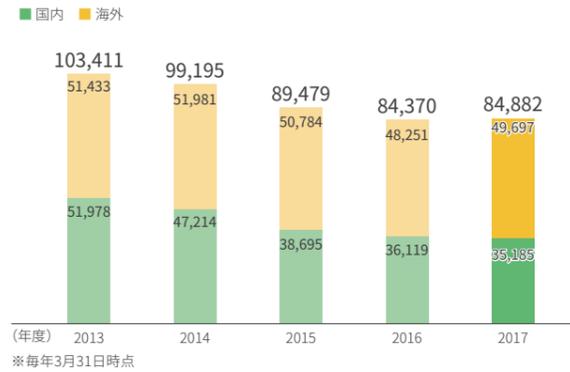
## セグメント別ハイライト



環境

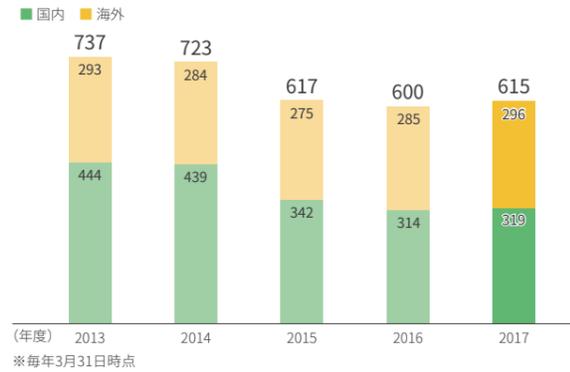
温室効果ガス総排出量 (t-CO<sub>2</sub>)

84,882 t-CO<sub>2</sub>



水使用量 (千m<sup>3</sup>)

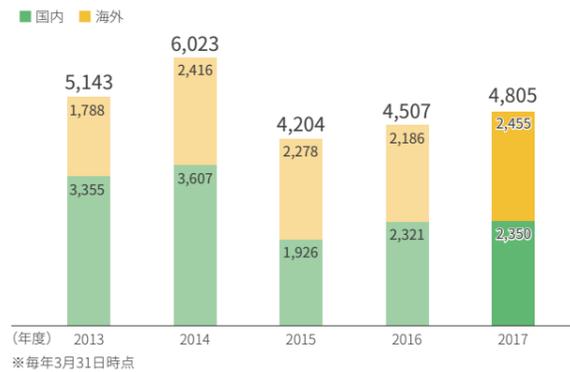
615 千m<sup>3</sup>



環境

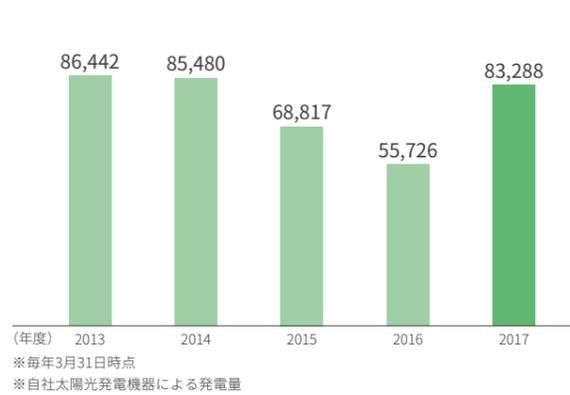
廃棄物総発生量 (t)

4,805 t



自然エネルギー使用量 (kWh)

83,288 kWh



従業員

従業員数 (人)

18,290人



海外人員比率 (海外で働く社員の割合) (%)

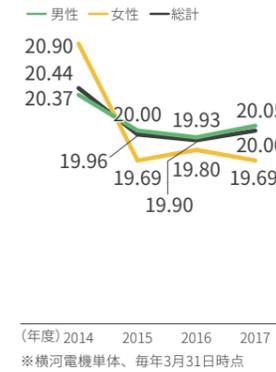
62.6%



従業員

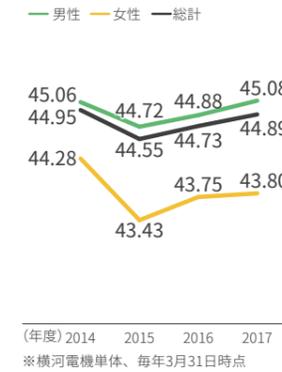
平均勤続年数 (年)

男性 20.05年 女性 19.69年



平均年齢 (歳)

男性 45.08歳 女性 43.80歳



男女比率 (%)

男性 86.1% 女性 13.9%



障害者雇用率 (%)

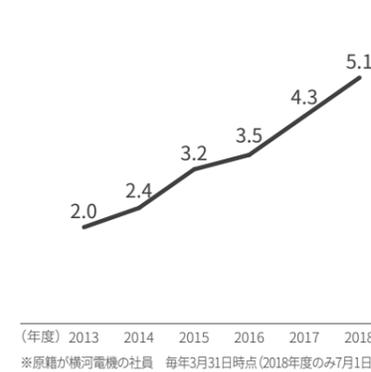
2.31%



従業員

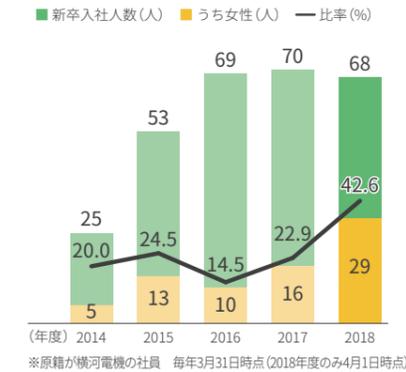
マネージャーに占める女性比率 (%)

5.1%



新卒入社者に占める女性比率 (%)

42.6%



育児休職取得率 (%)

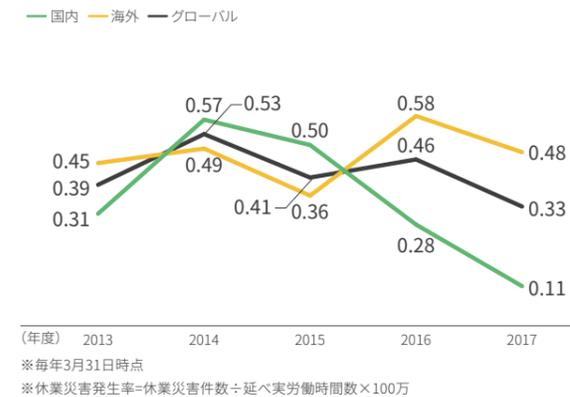
女性 100% 男性 7.2%



労働安全衛生

休業災害発生率

グローバル 0.33



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 44.0%



# 11年間財務・非財務サマリー

(単位:億円)

| 年度                  | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>財務情報</b>         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 受注高                 | 4,551       | 3,743       | 3,152       | 3,341       | 3,441       | 3,545       | 4,060       | 4,171       | 4,211       | 3,907       | 4,003       |
| 売上高                 | 4,374       | 3,765       | 3,166       | 3,256       | 3,347       | 3,479       | 3,885       | 4,058       | 4,137       | 3,914       | 4,066       |
| (うち海外売上高)           | 2,432       | 2,064       | 1,773       | 1,847       | 1,989       | 2,139       | 2,594       | 2,811       | 2,866       | 2,635       | 2,761       |
| 売上原価                | 2,774       | 2,530       | 2,145       | 2,151       | 1,954       | 2,066       | 2,293       | 2,366       | 2,369       | 2,223       | 2,313       |
| 販売費及び一般管理費          | 1,326       | 1,188       | 995         | 994         | 1,226       | 1,228       | 1,333       | 1,394       | 1,371       | 1,375       | 1,426       |
| 営業利益                | 274         | 47          | 26          | 111         | 166         | 184         | 259         | 298         | 396         | 316         | 327         |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) | 117         | △384        | △148        | △67         | 60          | 147         | 123         | 172         | 302         | 258         | 214         |
| 設備投資                | 380         | 268         | 111         | 113         | 111         | 135         | 140         | 141         | 154         | 142         | 132         |
| 減価償却費               | 231         | 216         | 160         | 138         | 128         | 135         | 136         | 145         | 151         | 180         | 183         |
| 研究開発費               | 409         | 372         | 288         | 292         | 275         | 255         | 258         | 258         | 253         | 271         | 266         |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー    | 208         | 245         | 214         | 162         | 129         | 174         | 301         | 383         | 319         | 392         | 320         |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | △510        | △241        | △132        | △80         | △78         | △75         | △139        | △18         | △109        | △365        | △66         |
| フリー・キャッシュ・フロー       | △302        | 4           | 82          | 82          | 51          | 99          | 162         | 365         | 210         | 27          | 254         |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | 239         | 284         | 111         | △257        | △80         | △80         | △216        | △202        | △269        | 65          | △224        |
| <b>年度末</b>          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 総資産                 | 4,446       | 4,010       | 3,988       | 3,612       | 3,595       | 3,799       | 3,989       | 4,400       | 4,128       | 4,405       | 4,488       |
| 有利子負債               | 930         | 1,243       | 1,371       | 1,110       | 1,033       | 986         | 814         | 653         | 305         | 446         | 305         |
| 自己資本                | 2,207       | 1,672       | 1,534       | 1,417       | 1,457       | 1,684       | 1,873       | 2,155       | 2,404       | 2,564       | 2,719       |
| <b>財務指標</b>         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 営業利益率(ROS)          | 6.3         | 1.3         | 0.8         | 3.4         | 5.0         | 5.3         | 6.7         | 7.3         | 9.6         | 8.1         | 8.0         |
| デット・エクイティ・レシオ(倍)    | 0.42        | 0.74        | 0.89        | 0.78        | 0.71        | 0.59        | 0.44        | 0.30        | 0.13        | 0.17        | 0.11        |
| 自己資本利益率(ROE)        | 5.1         | △19.8       | △9.2        | △4.5        | 4.1         | 9.4         | 6.9         | 8.6         | 13.2        | 10.4        | 8.1         |
| 総資産利益率(ROA)         | 2.6         | △9.1        | △3.7        | △1.8        | 1.7         | 4.0         | 3.1         | 4.1         | 7.1         | 6.0         | 4.8         |
| 自己資本比率              | 49.6        | 41.7        | 38.5        | 39.2        | 40.5        | 44.3        | 46.9        | 49.0        | 58.3        | 58.2        | 60.6        |
| <b>一株当たりデータ</b>     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 当期純利益(損失)(EPS)      | 44.76       | △149.26     | △57.45      | △25.98      | 23.11       | 57.03       | 47.92       | 66.88       | 114.03      | 96.44       | 80.27       |
| 配当                  | 16.00       | 16.00       | 2.00        | 0           | 5.00        | 10.00       | 12.00       | 12.00       | 25.00       | 25.00       | 30.00       |
| 純資産                 | 856.72      | 649.20      | 595.42      | 550.19      | 565.69      | 653.83      | 727.09      | 836.94      | 900.75      | 959.58      | 1,017.40    |
| <b>株式情報</b>         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 期末株価(円)             | 998         | 394         | 814         | 634         | 837         | 946         | 1,667       | 1,295       | 1,163       | 1,752       | 2,198       |
| 時価総額(億円)            | 2,681       | 1,058       | 2,187       | 1,703       | 2,248       | 2,541       | 4,478       | 3,479       | 3,124       | 4,706       | 5,904       |
| 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 |
| <b>為替情報</b>         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 対USドル 期中平均為替レート     | 113.80      | 100.66      | 92.61       | 85.13       | 78.82       | 83.33       | 100.67      | 110.58      | 119.99      | 108.95      | 110.70      |

注: 億円未満四捨五入で算出しています。

|                               |        |        |        |        |        |         |         |        |        |        |        |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| <b>非財務情報<sup>※1</sup></b>     |        |        |        |        |        |         |         |        |        |        |        |
| 従業員数(人)                       | 20,266 | 20,247 | 19,574 | 19,334 | 19,437 | 19,685  | 19,837  | 19,601 | 18,646 | 18,329 | 18,290 |
| 制御事業                          | 15,505 | 15,960 | 15,995 | 16,159 | 16,672 | 17,188  | 17,669  | 17,593 | 16,724 | 16,751 | 16,771 |
| 計測事業                          | 2,885  | 2,350  | 2,469  | 2,288  | 1,968  | 1,667   | 1,328   | 1,171  | 1,122  | 802    | 770    |
| 航機その他事業                       | 1,876  | 1,937  | 1,110  | 887    | 797    | 830     | 840     | 837    | 800    | 776    | 749    |
| <b>環境情報</b>                   |        |        |        |        |        |         |         |        |        |        |        |
| 温室効果ガス排出量(t-CO <sub>2</sub> ) |        |        |        |        | 94,244 | 102,312 | 103,411 | 99,195 | 89,479 | 84,370 | 84,882 |
| 水使用量(千m <sup>3</sup> )        |        |        |        |        | 813    | 846     | 737     | 723    | 617    | 600    | 615    |
| 廃棄物総発生量(t)                    |        |        |        |        | 6,706  | 6,343   | 5,143   | 6,023  | 4,204  | 4,507  | 4,805  |
| 自然エネルギー使用量(kWh) <sup>※2</sup> |        |        |        |        | 89,066 | 96,856  | 86,442  | 85,480 | 68,817 | 55,726 | 83,288 |
| <b>労働安全衛生</b>                 |        |        |        |        |        |         |         |        |        |        |        |
| 休業災害発生率(暦年) <sup>※3</sup>     |        |        |        |        | 0.29   | 0.32    | 0.39    | 0.53   | 0.41   | 0.46   | 0.33   |

※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ユ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



マネジメントトピックス

2017.5

- 2018年3月期 決算説明会を開催
- WBCSD (持続可能な発展のための世界経済人会議)に参加



2017.6

- シノベック子会社のシノベックエンジニアリングとパートナー契約を締結
- 第141回定時株主総会を開催

2017.7

- ケミカルインジェクション (薬剤注入) の高度技術をもつTechInvent2 ASを買収

2017.8

- 2050年に向けたサステナビリティ目標「Three goals」を設定



2017.7,9

- 主要なESG指数に相次いで採用 (FTSE 7月、DJSI 9月)



2017.10

- IIoTによる価値創造に向け、FogHorn Systemsに増資

2017.12, 2018.3

- 個人投資家向け説明会を開催 (12月・3月)



2017.11

- 制御事業の新コンセプト「Synaptic Business Automation」を策定

2018.1

- 「YOKOGAWAレポート2017」がGPIFの国内株式運用委託先から高く評価



受注・製品トピックス

2017.4

- クウェートの海水淡水化プラント向け制御システムを受注
- 電磁流量計「ADMAG Total Insight」シリーズを開発



2017.9

- ハイスループット細胞機能探索システム「CellVoyager CV8000」を開発・発売



2017.11

- BASFから制御システムセキュリティのリスクアセスメント業務を受注
- ボスニア・ヘルツェゴビナで石炭火力発電所の排煙脱硫装置向け制御システムを受注
- IIoTを実現する小型無線センサ「Sushi Sensor」の第一弾、振動・温度センサを開発・発売



2018.2

- 統合プラント運転管理パッケージ「Operations Management」を発売

2017.7

- シンガポールで水処理関連施設の統合設備管理システム構築業務を受注

2017.10

- 統合生産制御システム「CENTUM VP R6.05」を開発・発売



2018.1

- 中国山東省の製油所統合に向けたコンサルティング契約を締結
- 中国独山子で水源施設の制御システム更新プロジェクトを受注
- エジプトのガスパイプライン設備向け管理・制御システムを受注

2018.03

- ハイコンテンツデータ管理システム「CellLibrarian」を開発・発売
- 横河計測 光スペクトラムアナライザ「AQ6360」を開発・発売



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**  
西島 剛志
- **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**  
18,290名(連結) 2,590名(個別)
- **関係会社数**  
海外 99社 国内 11社

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 西島 剛志



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**  
15,413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

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)                                 | 34,466  | 12.9    |
| 第一生命保険株式会社  | 15,697  | 5.9     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                               | 15,288  | 5.7     |
| 日本生命保険相互会社  | 13,484  | 5.0     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)                              | 11,518  | 4.3     |
| みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託<br>みずほ銀行口 再信託受託者<br>資産管理サービス信託銀行株式会社 | 11,261  | 4.2     |
| ステート ストリート バンク アンド<br>トラスト カンパニー 505223                 | 7,023   | 2.6     |
| 横河電機持株会   | 6,072   | 2.3     |
| 828035 ピクテ アンド シー<br>ヨーロッパ エスエー ルクセンブルク<br>レフ ユーシッツ     | 5,480   | 2.1     |
| ステート ストリート バンク ウェスト<br>クライアント トリーティ 505234              | 4,388   | 1.6     |

(注) 1. 当社は、自己株式を1,397千株保有しています。  
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



- 北米**
  - **アメリカ**  
Yokogawa Corporation of America  
Yokogawa Nuclear Solutions, LLC  
Yokogawa USA, Inc.  
Yokogawa Venture Group, Inc.
  - **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.  
Yokogawa Service Ltda.
  - **コロンビア**  
Yokogawa Colombia S.A.S
- 欧州**
  - **オランダ**  
Yokogawa Europe B.V.  
Yokogawa Europe Solutions B.V.  
Yokogawa Europe Branches B.V.  
Yokogawa Process Analyzers 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  
Rota Yokogawa GmbH & Co. KG
  - **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.  
Yokogawa Turkey International Automation Solutions A.S.
  - **イギリス**  
Yokogawa United Kingdom Limited  
KBC Advanced Technologies Limited
  - **ノルウェー**  
Yokogawa TechInvent AS
- CIS**
  - **ロシア**  
Yokogawa Electric CIS Ltd.  
Yokogawa Electric Sakhalin 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)  
Yokogawa Engineering Bahrain SPC
  - **サウジアラビア**  
Yokogawa Saudi Arabia Ltd.  
Yokogawa Services 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.  
Yokogawa African Anglophone Regions (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.
  - **ニュージーランド**  
Yokogawa New Zealand Limited
- アジア**
  - **シンガポール**  
Yokogawa Electric International Pte. Ltd.  
Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd.  
Yokogawa Electric Asia Pte. Ltd.  
Plant Electrical Instrumentation Pte. Ltd.
  - **インドネシア**  
P.T. Yokogawa Indonesia  
P.T. Yokogawa Manufacturing Batam
- マレーシア**  
Yokogawa Electric (Malaysia) Sdn. Bhd  
Yokogawa Kontrol (Malaysia) Sdn. Bhd  
Yokogawa Industrial Safety Systems Sdn. Bhd  
Yokogawa Analytical Solutions 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.  
Yokogawa IA Technologies India Private Limited
- 中国**  
横河電機(中国)投資有限公司  
横河電機(中国)有限公司  
横河電機(蘇州)有限公司  
重慶横河川儀有限公司  
上海横河電機有限公司  
上海横河国際貿易有限公司  
横河自控設備(上海)有限公司  
横河情報系統(大連)有限公司  
Yokogawa Software Engineering (WUXI) Co., Ltd.  
Yokogawa System Integration & Procurement(WUXI) Co., Ltd.
- 韓国**  
韓国横河電機株式会社  
韓国横河エレクトロニクス・マニファクチャリング株式会社
- 台湾**  
台湾横河股份有限公司
- 国内関係会社**  
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  
株式会社オメガシミュレーション  
横河医療ソリューションズ株式会社  
横河商事株式会社  
横河電子機器株式会社  
横河バイオニクス株式会社  
横河ファウンドリー株式会社  
横河マニファクチャリング株式会社  
横河レンタ・リース株式会社

# 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/>

