

YOKOGAWA 

Co-innovating tomorrow™

# YOKOGAWAレポート2016

2016年3月期

# Co-innovating tomorrow™

YOKOGAWAは1915年の創立以来、計測、制御、情報技術を軸に、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まいりました。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、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、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。

## 創業の精神

品質第一主義  
パイオニア精神  
社会への貢献

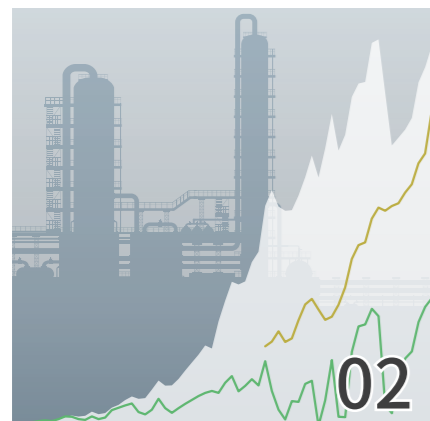
## 企業理念

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

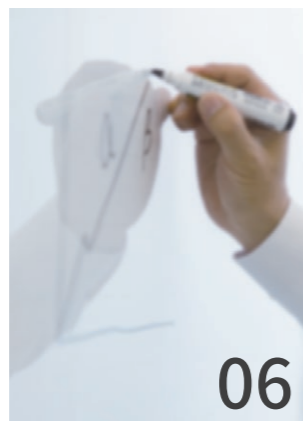
YOKOGAWA人は  
良き市民であり  
勇気をもった開拓者であれ

## 目次

### 価値創造ストーリー



### 財務・非財務ハイライト



### マネジメント報告



### 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3月期より、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、コーポレートガバナンス、CSR活動などの非財務情報を拡充しました。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し、YOKOGAWAグループの企業価値創造のプロセスを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・発行にあたっては、長期経営構想に基づき、お客様に提供する価値を通じて、YOKOGAWAグループが社会や産業界の課題をお客様とともに解決し、持続可能な社会の実現に貢献している姿を、分かりやすく解説するように心掛けています。

<報告対象期間> 2015年4月1日～2016年3月31日（一部、2016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

### ビジネスオーバービュー



- 21 ビジネスモデル・アウトライン
- 24 制御事業
- 26 計測事業／航機その他事業
- 28 特定地域に依存しない売上構成

### 社会へ提供する価値



- 30 お客様とともに社会へ提供する価値
- 32 持続可能な地球環境への貢献
- 34 安心・安全な社会の実現
- 35 地域とともに成長

### 価値創造を支える経営基盤



- 36 人財戦略
- 38 イノベーション
- 40 マネジメントチーム
- 44 社外取締役メッセージ
- 45 コーポレートガバナンス
- 50 事業等のリスク

### 会社情報／株式情報



- 52 会社情報／株式情報
- 53 関係会社

### 決算に関する詳細情報

2016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、IR情報ウェブサイトでも閲覧いただけます）

<http://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/pdf/yuuhou/201603yuuhou.pdf>

● IR情報ウェブサイト: <http://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/index.htm>

● CSR情報ウェブサイト: <http://www.yokogawa.co.jp/cp/csr/index.htm>

IR情報



CSR情報



### 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。

Co-innovating tomorrow, CENTUM, DPhar, EJX, ProSafe-RS, YFGW, CSU-W1, ROTAMASS は、横河電機株式会社および関係会社の登録商標または商標です。

# 価値創造ストーリー YOKOGAWAの歩み

YOKOGAWAグループの歴史は、1915年(大正4年)9月1日、東京府渋谷町に設立された「電気計器研究所」から始まりました。計測、制御、情報の技術を軸として事業を展開し、幾多の社会・経済環境の激変に対しても自ら変革を遂げながら成長を続け、社会の発展に貢献してきました。

100年後の今日では、グループ全体の従業員数およそ20,000名、制御分野のグローバル市場でリーディングカンパニーの1社に数えられるまで成長を遂げました。



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。

**1924年**  
日本初の携帯用電磁オシログラフを製品化。



**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。

世の中の出来事  
1914 第一次世界大戦  
1917 ロシア革命  
1929 世界恐慌



**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。



**1986年**  
■中国の西安儀表廠と合併で、計装システム的设计・販売会社、西儀横河控制系统有限公司を設立。  
■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。

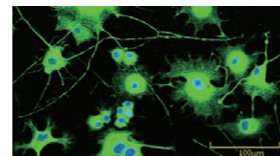
**1964年**  
工業用分析計市場に本格進出。

**1974年**  
■シンガポール工場Yokogawa Electric Singapore Pte. Ltd.を設立。  
■オランダにヨーロッパ営業所Yokogawa Electric (Europe) B.V.を設立。

世の中の出来事  
1945 第二次世界大戦

**1990年**  
バーレーンにYokogawa Middle East E.C.を設立。

**1996年**  
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。



**2002年**  
安藤電気(株)の全株式を取得。

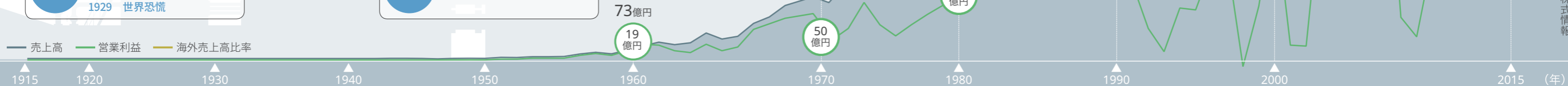
**2005年**  
海外事業の統括会社Yokogawa Electric International Pte. Ltd.をシンガポールに設立。

**2008年**  
新業開発を支援するバイオテストシステムを開発、創業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)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)を発足。

**2015年**  
■長期経営構想と中期経営計画「Transformation 2017」を発表。  
■創立100周年。



世の中の出来事  
1973 第一次石油ショック  
1979 第二次石油ショック

世の中の出来事  
1990 バブル崩壊

世の中の出来事  
2000 ITバブル崩壊  
2008 世界金融危機

価値創造ストーリー  
財務・非財務ハイライト  
マネジメント報告  
ビジネスオーバービュー  
社会へ提供する価値  
価値創造を支える経営基盤  
会社情報/株式情報

YOKOGAWAグループは2015年、10年後の「ありたい姿」とその実現に向けた考えをまとめた長期経営構想を策定しました。長期経営構想では、ビジョンステートメントでYOKOGAWAグループが目指す方向性を表現し、お客様が期待する価値を、お客様とYOKOGAWAが協力して創り出す共創の考え方を示しています。YOKOGAWAグループは、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。

## 長期経営構想

### ■ ビジョンステートメント

- ▶ YOKOGAWAは“Process Co-Innovation”を通じて、お客様とともに明日をひらく新しい価値を創造します

### ■ コアコンピタンス

- ▶ 強化すべき力
- ▶ 基礎となる力

### ■ 注力する事業領域

- ▶ 資源、エネルギー、マテリアル関連産業
- ▶ 人々の健康や暮らしの豊かさを支える産業

## 中期経営計画

2017年度を最終年度とする中期経営計画「Transformation 2017」では、長期経営構想実現に向けて成長基盤の整備を行っています。

### [3つの変革]

#### ▶ お客様フォーカス

「製品中心」から「お客様フォーカス」へ変革

#### ▶ 新しい価値づくり

ICTを活用した新しい価値づくりへ変革

#### ▶ 高効率グローバル企業

これまで以上に効率重視の経営へ変革

## 事業活動の基盤となる経営資源

- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- 製造資本
- 自然資本

## お客様とともに社会へ提供する価値

- 持続可能な地球環境への貢献
- 安心・安全な社会の実現
- 地域とともに成長
- 人々の健康と豊かな暮らしを支援

## “夢”をかなえる

### 経営課題の解決

お客様の潜在的な課題の発掘・解決を通じて、お客様とともにイノベーションを共創

### ビジネスモデルの進化

## “コト”を創る

### 効率的、安全で安定した操業

業種・お客様の固有ニーズを捉え、さまざまな製品やサービスをつなぎ、最適なソリューションを創出

## “モノ”を売る

### 高品質、高信頼製品

お客様や市場の幅広いニーズを捉え、汎用的で高品質な製品を継続的に提供 [YOKOGAWAのビジネス基盤]

## 新たなイノベーションの創出により お客様に新しい価値を提供します

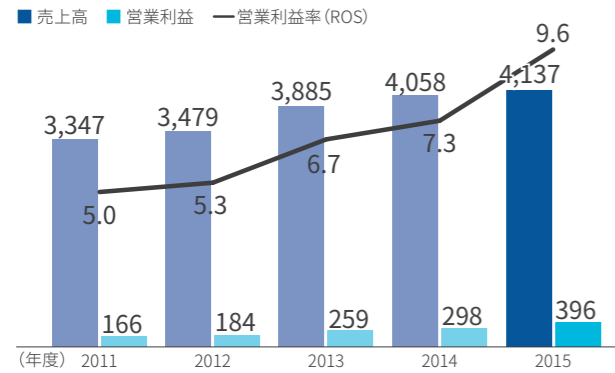
お客様の企業内バリューチェーンの連携を効率化することで収益性を向上  
企業間の壁を越えたサプライチェーンでの情報やモノの流れを効率化、最適化

# 財務・非財務ハイライト

## 収益

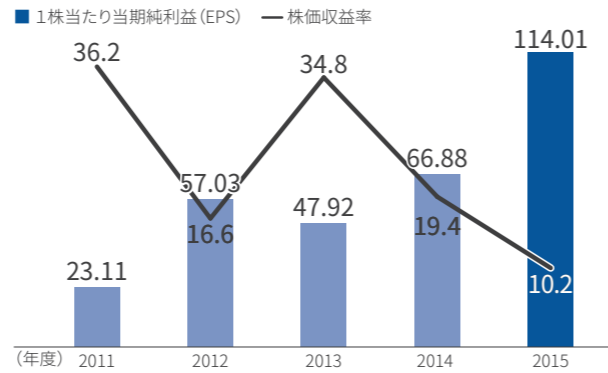
売上高(億円)／営業利益(億円)／営業利益率(ROS)(%)

売上高 **4,137** 億円 ROS **9.6** %



1株当たり当期純利益(EPS)(円)／株価収益率(%)

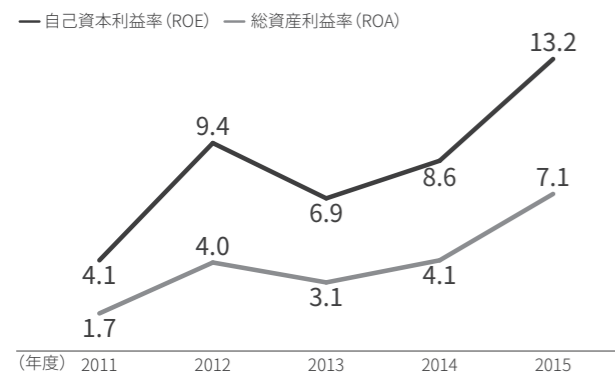
EPS **114.01** 円



## 効率

自己資本利益率(ROE)(%)／総資産利益率(ROA)(%)

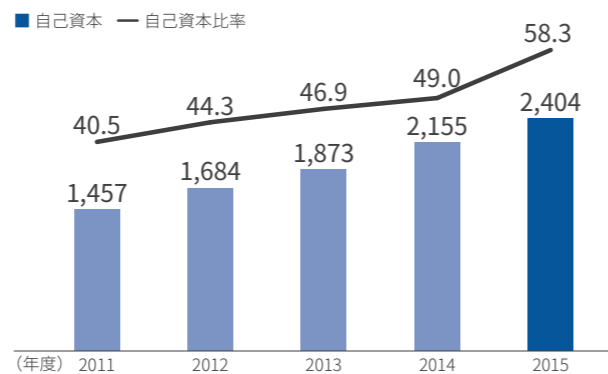
ROE **13.2** %



## 健全

自己資本(億円)／自己資本比率(%)

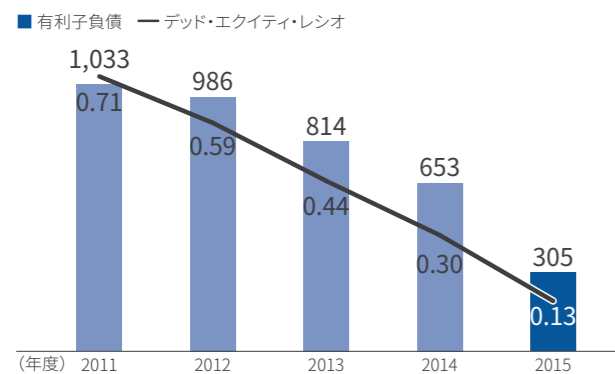
自己資本比率 **58.3** %



## 健全

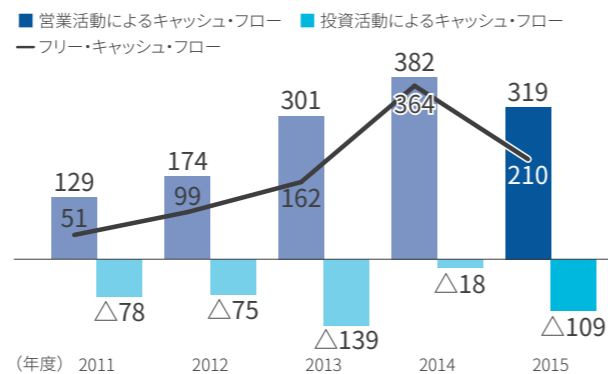
有利子負債(億円)／デッド・エクイティ・レシオ(倍)

デッド・エクイティ・レシオ **0.13** 倍



キャッシュ・フロー(億円)

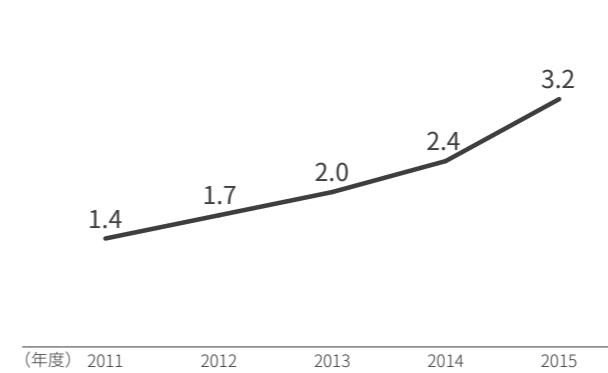
フリー・キャッシュ・フロー **210** 億円



## 女性活躍

マネージャーに占める女性比率(%)

マネージャーに占める女性比率 **3.2** %

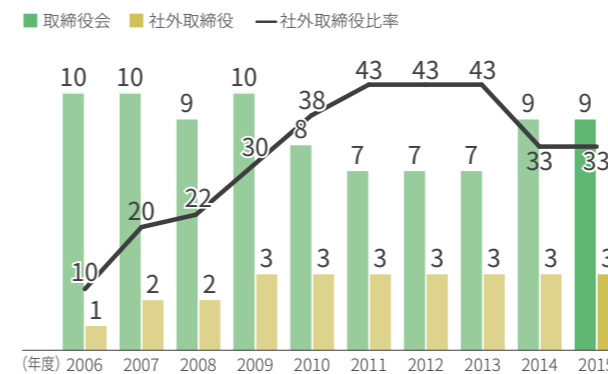


※対象:横河電機単体

## 社外取締役

取締役人数(名)／社外取締役比率(%)

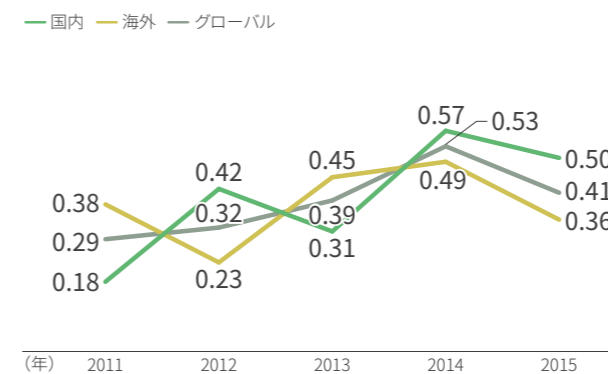
社外取締役比率 **33.0** %



## 労働安全衛生

労働災害発生率

労働災害発生率 **0.41**

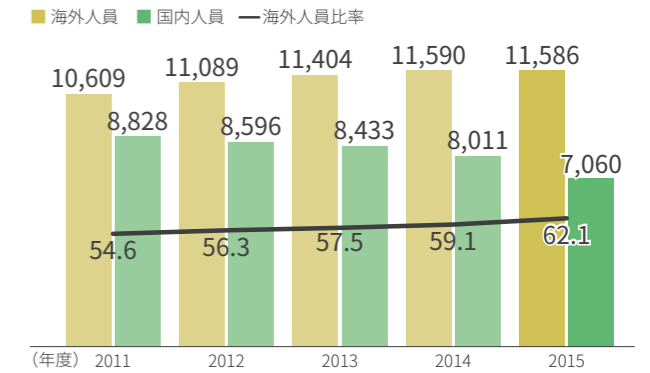


※労働災害発生率=休業災害件数÷延べ実労働時間数×100万

## 海外人員

海外人員比率(海外で働く社員の割合)(%)

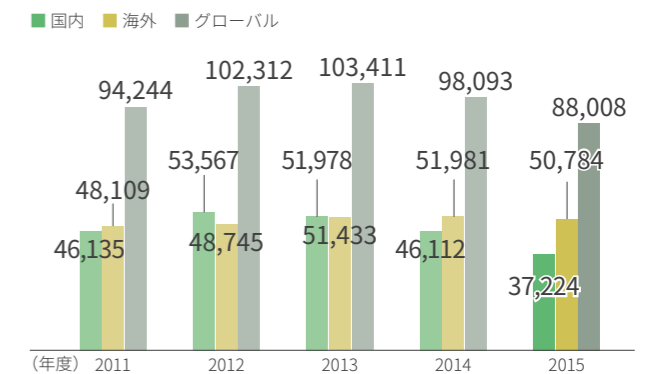
海外人員比率 **62.1** %



## 環境

温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)総排出量(t-CO<sub>2</sub>)

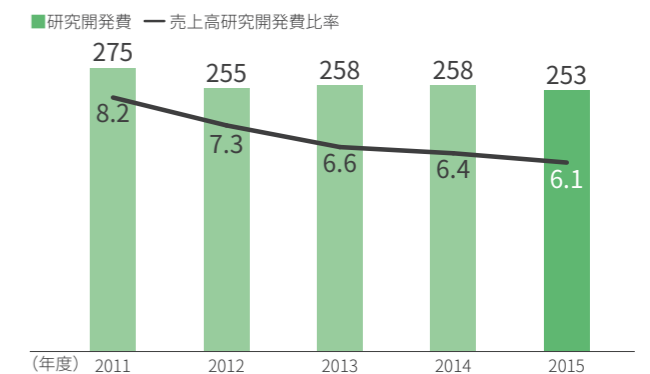
温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)総排出量 **88,008** t-CO<sub>2</sub>



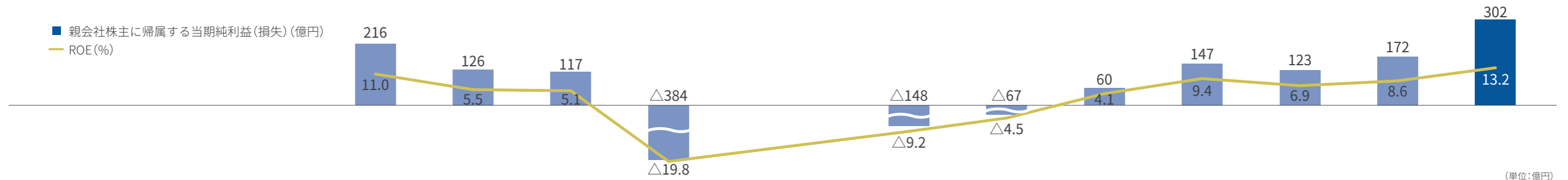
## 研究開発

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 **6.1** %



# 11年財務・非財務サマリー



年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>財務情報</b>											
受注高	4,005	4,565	4,551	3,743	3,152	3,341	3,441	3,545	4,060	4,171	4,211
売上高	3,889	4,334	4,374	3,765	3,166	3,256	3,347	3,479	3,885	4,058	4,137
営業利益	253	293	274	47	26	111	166	184	259	298	396
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	216	126	117	△384	△148	△67	60	147	123	172	302
設備投資	295	403	380	268	111	113	111	135	140	141	154
減価償却費	151	165	231	216	160	138	128	135	136	145	151
研究開発費	309	362	409	372	288	292	275	255	258	258	253
営業活動によるキャッシュ・フロー	256	405	208	245	214	162	129	174	301	383	319
投資活動によるキャッシュ・フロー	△117	△390	△510	△241	△132	△80	△78	△75	△139	△18	△109
フリー・キャッシュ・フロー	139	15	△302	4	82	82	51	99	162	365	210
財務活動によるキャッシュ・フロー	△141	△61	239	284	111	△257	△80	△80	△216	△202	△269
<b>年度末</b>											
総資産	4,178	4,387	4,446	4,010	3,988	3,612	3,595	3,799	3,989	4,400	4,128
有利子負債	613	596	930	1,243	1,371	1,110	1,033	986	814	653	305
自己資本	2,246	2,343	2,207	1,672	1,534	1,417	1,457	1,684	1,873	2,155	2,404
<b>財務指標</b>											
営業利益率(ROS)	6.5	6.8	6.3	1.3	0.8	3.4	5.0	5.3	6.7	7.3	9.6
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.27	0.25	0.42	0.74	0.89	0.78	0.71	0.59	0.44	0.30	0.13
自己資本利益率(ROE)	11.0	5.5	5.1	△19.8	△9.2	△4.5	4.1	9.4	6.9	8.6	13.2
総資産利益率(ROA)	5.3	2.9	2.6	△9.1	△3.7	△1.8	1.7	4.0	3.1	4.1	7.1
自己資本比率	53.7	53.4	49.6	41.7	38.5	39.2	40.5	44.3	46.9	49.0	58.3
<b>一株当たりデータ</b>											
当期純利益(損失)(EPS)	87.45	47.79	44.76	△149.26	△57.45	△25.98	23.11	57.03	47.92	66.88	114.01
配当	15.00	15.00	16.00	16.00	2.00	0	5.00	10.00	12.00	12.00	25.00
純資産	854.24	891.08	856.72	649.20	595.42	550.19	565.69	653.83	727.09	836.94	900.74
<b>株式情報</b>											
期末株価(円)	2,095	1,806	998	394	814	634	837	946	1,667	1,295	1,163
時価総額(億円)	5,628	4,851	2,681	1,058	2,187	1,703	2,248	2,541	4,478	3,479	3,124
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>											
対ドル 期中平均為替レート	113.09	117.00	113.80	100.66	92.61	85.13	78.82	83.33	100.67	110.58	119.99

注1: 億円未満四捨五入で算出しています。  
 注2: 当社では、2006年度に連結子会社の決算期の統一を図りました。そのため2006年度は中国の子会社については15カ月決算となり、その他の海外連結子会社については13カ月決算となっています。この決算期変更に伴い、2006年度は12カ月決算の場合と比べ、連結受注高は168億円、連結売上高は221億円、連結営業利益は14億円、連結当期純利益は10億円増加しています。

<b>非財務情報</b>											
従業員数(人)	17,858	19,286	20,266	20,247	19,574	19,334	19,437	19,685	19,837	19,601	18,646
制御事業			15,505	15,960	15,995	16,159	16,672	17,188	17,669	17,593	16,724
計測事業			2,885	2,350	2,469	2,288	1,968	1,667	1,328	1,171	1,122
航機その他事業			1,876	1,937	1,110	887	797	830	840	837	800
<b>環境情報</b> ※1※2											
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )							46,135	53,567	51,978	46,112	37,224
水使用量(千m <sup>3</sup> )							555	541	444	439	342
廃棄物総発生量(t)							4,356	3,796	3,355	3,607	1,926
自然エネルギー使用量(kWh)※3							89,066	96,856	86,442	85,480	68,817
<b>労働安全衛生</b> ※2											
労働災害発生率(暦年)※4							0.29	0.32	0.39	0.53	0.41

※1 環境情報は、YOKOGAWAグループ・国内の集計値です。  
 ※2 各データの2015年度実績に対しては、ロイドレジスタークオリティアラシスリミテッドの第三者検証による保証を受けています。  
 ※3 自社太陽光発電機器による発電量(横河電機㈱、横河マニュファクチャリング㈱)です。  
 ※4 労働災害発生率=休業災害件数÷延べ実労働時間数×100万



代表取締役社長

西島剛志

## お客様とのCo-innovationを通じて 新しい価値を創造し 課題の解決に貢献していきます

### YOKOGAWAが目指すもの

今から100年前、YOKOGAWAグループは国産初となる電気計器の開発からスタートしました。その後、測定器、工業計器へと事業を拡大し、今では世界中で、大規模なプラントの制御システム全体の設計からエンジニアリング、その立ち上げから保守やサービスまでを手掛けるようになり、時代を先取りした変革を重ねることで今日まで発展してきました。ビジネス構造を大きく変える転換期はこれまで幾度もありましたが、グローバル展開が加速する契機となった1983年の北辰電機との合併もその一つです。将来の国内プラント新設市場の飽和や大手総合電機メーカーの制御事業分野への進出に対する危機意

識が後押ししたもので、それが現在のグローバルビジネス拡大の原点になっています。

一方で、20年、30年という時間軸で考えたとき、現在、YOKOGAWAグループは新たな転換期にいると捉えています。グローバル経済の成長を支えてきた新興国の成長スピードも鈍化しつつあり、原油をはじめとする資源価格の下落も、単なる景気循環に伴う一時的な需給バランスの調整とは言い切れない可能性があります。世界経済や社会全体の構造は、大きく、かつ急速に変化しており、私たちは今、将来を見通すことの困難な、大きな変化の時代の中にあり、企業には不確実性を前提とした経営が求め

られています。

こうした変化の時代にあっては、その大きな潮流を把握した上で、進むべき方向を自ら定め、変化にも柔軟かつ強靱に適応しながら前進する能力が重要だと考えています。

大きな潮流の一つとして、デジタル化やネットワーク化がもたらしている革命とも言えるICT(情報通信技術)を中心とした技術革新のさらなる進展があります。ICTはこれまでも産業のみならず、人々の生活や社会をも変えてきましたが、この変化は今後さらにスピードを上げて進み、YOKOGAWAグループの将来にも大きな影響を及ぼすことは間違いありません。すでに産業間のボーダーもなくなりつつあり、プレーヤーの構成も変化しています。この技術革新を生かせれば大きなチャンスになり、そうでなければ逆にリスクとなります。

また、新興国を中心とした世界人口の増加とこれに伴う地球規模での課題対処の重要性が増大していくことも大きな潮流です。世界人口は30年前の40億人台から、現在では70億人を超え、2050年には90億人台に達すると予測されています。これに伴い、人々の暮らしに不可欠なエネルギーや水、食料の需要の増加に対して安定的で安全な供給が重要になります。こうした国際社会全体の課題に対し、2030年までの世界共通の目標として、昨年「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連で採択されました。また、昨年開催されたCOP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)においてパリ協定が採択され、先進国だけでなく途上国でも温室効果ガスを削減していくことが合意されました。世界は経済成長を追い求めるだけでなく、持続可能な社会を目指す

時代に移行していく必要があり、持続性と成長のバランスが求められています。

YOKOGAWAグループは、エネルギーの安定で効率的な供給とともに、持続可能な社会の実現に向けて省エネ

ルギーや循環型社会の構築、再生可能エネルギーの利用拡大などに、お客様やビジネスパートナーとともに今後も積極的に取り組み、課題解決に貢献しなければならないと考えています。

## 長期経営構想が目指すこと

**変**化の時代にあっても、新しい価値づくりを通じて社会や産業界が抱える課題解決に貢献し続ける姿に自らを変革していくために、YOKOGAWAグループは10年後の「ありたい姿」とその実現に向けた考え方をまとめた長期経営構想を昨年策定しました。お客様やビジネスパートナーとのCo-innovationを通じて課題解決に貢献していくことがYOKOGAWAグループの使命であり、役割と捉えています。長期経営構想では、注力する事業領域として「資源、エネルギー、マテリアル関連産業」とライフサイエンス、ヘルスケア、食料バリューチェーン関連産業など「人々の健康や暮らしの豊かさを支える産業」を掲げました。世界共通の目標も踏まえ、これらの領域でお客様とともに価値を生み出し、課題を解決していくことで、「より豊かな人間社会の実現に貢献する」という企業理念を実現

できると考えています。

また、長期経営構想では、ビジョンステートメントとして「YOKOGAWAは“Process Co-Innovation”を通じて、お客様とともに明日をひらく新しい価値を創造します」を掲げ、YOKOGAWAが目指す方向性を示しました。これは、お客様とともに課題を発掘・解決し、お客様にとっての価値をともに創り出す共創の考え方です。そして、対象となる課題はモノづくりの現場課題だけでなく、お客様がビジネスを効率化、最適化するために必要な、より広範なサプライチェーン全体の中の課題、お客様のお客様、あるいはビジネスパートナーまで視野を広げる必要があると考えています。そして課題をともに探し出し、ともに解決していく“Co-innovation”を通じて、お客様とともに価値づくりができる姿に自らを変革していきます。

**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

### 長期経営構想

#### ビジョンステートメント

YOKOGAWAは“Process Co-Innovation”を通じて、お客様とともに明日をひらく新しい価値を創造します

コアコンピタンス	強化すべき力	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ お客様と長期的なパートナーシップを育みながら潜在的な課題を発掘し、解決に導く価値を共創する能力</li> <li>▶ プロセスを最適化・効率化するための「ものさし」を新たに創り上げる能力</li> <li>▶ 現場で計測したデータを経営につなぐ能力</li> </ul>
	基礎となる力	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 製品・ソリューションに高い信頼性を作り込み、産業・社会の現場に適応させていく能力</li> <li>▶ ミッションクリティカル、過酷環境、複雑系など、極限のシステムを取り扱う能力</li> <li>▶ 現場でオンライン、リアルタイムに、正確に計測する能力</li> </ul>
注力する事業領域		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 資源、エネルギー、マテリアル関連産業</li> <li>▶ 人々の健康や暮らしの豊かさを支える産業</li> </ul>

## 2015年度を振り返って

2015年度は中期経営計画「Transformation 2017」(以下TF2017)の初年度に当たります。TF2017での3年間は、長期経営構想実現に向けた事業構造の変革による

成長基盤の整備期間と位置付け、「お客様フォーカス」「新しい価値づくり」「高効率グローバル企業」という3つの変革を進めています。

Transformation 2017 3つの重点項目	<b>「お客様フォーカス」へ変革</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様との関係性を重視したビジネス展開に注力</li> <li>● お客様基盤で事業を拡大</li> </ul>
	<b>「新しい価値づくり」へ変革</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ICT進展は新たなビジネスチャンス</li> <li>● 企業・業界横断の効率化、最適化で価値を共創</li> </ul>
	<b>「高効率グローバル企業」へ変革</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全機能・業務でグローバル最適実現</li> <li>● 競合企業に勝てるコスト構造へ</li> </ul>

### 「お客様フォーカス」へ変革

この1年を振り返り、成果に結びついてきたと考えているのは、「お客様フォーカス」への変革です。YOKOGAWAグループは長年にわたり、世界中のお客様の事業活動を計測と制御と情報で支え、お客様との間に強い信頼関係を築いてきました。この良好な関係性(お客様基盤)にフォーカスし、お客様のプラント操業はもとより、より広い範囲でのビジネス課題の解決を目指しているのが「お客様フォーカス」への変革です。強固なお客様基盤をベースに、従来からの高信頼で高品質な製品の提供に

加え、ライフサイクルサービスや高度ソリューションの両ビジネスの拡大などに集中投資しています。具体的には、海外サービス体制の強化と高度ソリューションビジネスの人員増強を行い、2015年度は戦略投資の大半をこの2つの分野に集中して実行しました。原油をはじめとする資源価格が低迷する市場環境の中でも、過去最高益という好業績を収めることができたのは、これまで築いてきた強固なお客様基盤へのビジネス拡大に注力した成果だと捉えています。

主な施策	進捗	2017年度期待効果
ライフサイクルサービス ビジネス拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外サービス体制の強化(インフラ、人員増強、DCS改造)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総計340名以上の増強で、売上高約40%以上伸長</li> </ul>
高度ソリューションビジネス拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネス開発マネージャーの増強</li> <li>● ソフトウェア強化(MES領域など)</li> <li>● 英国KBC Advanced Technologies社の買収</li> <li>● CENTUM (DCS)、ProSafe (SIS)、STARDOM (RTU/SCADA) 機能強化版リリース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 40名強の増強で、年間収益成長率30%実現</li> </ul>
注力業種向け製品機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報系ビジネスの受注15%以上伸長(2015年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略投資製品売上20%増</li> <li>● 50億円以上の新市場創出</li> </ul>
国内の幅広い業種での課題解決型 ビジネス拡大		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高約20%以上伸長</li> </ul>



「新しい価値づくり」へ変革

「新しい価値づくり」においては、生産工程や現場の知見・経験をはじめとするYOKOGAWAグループの強みやICTの進展に伴う新たなビジネスチャンスを生かし、現場情報の経営層での活用や企業・業種・業界を横断した効率化や最適化などの価値を創造できる企業に変革することを目指しています。2015年度には、生産現場のデータを企業間で共有する高度クラウドサービスを手掛ける米国のIndustrial Evolution社(以下IE社)の買収に続き、石油・ガス産業向けコンサルティングサービスを手掛ける英国のKBC Advanced Technologies社(以下KBC社)の買収という布石を打ちました。KBC社はお客様のビジネス効率を高め、収益性を向上させて経済価値を生み出すことで、私たちと同様に世界中のお客様と信頼関係を築いてきた企業です。このKBC社も、ダウンストリームのお客様へのコンサルティングやプロセスシミュレーションを得意としています。YOKOGAWAが得意とする、現場機器から制御システム、そして拡大を目指す高度ソリューションというオペレーション側での価値づくりと組み合わせることで、ダウンストリームのお客様に対してワンストップで、より幅広い範囲での課題解決を提案、実行できるようになります。またKBC社ではこの数年間、アップストリーム向けビジネスの拡大にも取り組んでおり、資源開発投資回復後の成長を目指します。さらにIE社が手掛

ける、さまざまな産業の生産現場の情報を収集し、セキュリティを確保したクラウド環境で情報を提供するサービスと、KBC社のサービスとの融合により、新たな価値の創出が期待できます。シナジーを生み出すのはこれからであり、成果に結びつくまでにはもう少し時間がかかりますが、皆様の期待に応えるためにスピード感を持って取り組んでいきます。

**米国Industrial Evolution 社の買収**

クラウドサービスを活用したDaaS<sup>\*</sup>ビジネス参入  
※Data as a Serviceの略。データを経営上の資産として有効活用できるように提供するクラウドサービス。

**英国KBC Advanced Technologies社の買収**

経営層向けコンサルティングビジネスおよびソフトウェアの強化

「高効率グローバル企業」へ変革

「高効率グローバル企業」は、全ての機能・業務のグローバル全体最適によりコスト構造の変革を成し遂げ、ROE経営を軸とした収益性・効率性重視の経営へと変革することを目指しています。現在、YOKOGAWAグループの海外売上高比率は制御セグメントで7割を超えていま



すが、これまでのグローバル展開は、どちらかと言うと各国拠点の自律性を尊重して各地域での最適化を軸に運営してきた歴史があります。今後は、各地域のお客様が必要とされる地域密着型の優れた部分は維持、強化しながら、運営効率ではグローバル全体最適へと軸足を移します。集中購買の強化、グローバル物流の最適化、ビジネスプロセスの徹底的な標準化による管理費用の削減など、収益性を高められる余地はまだ大いにあります。現在はグローバル全体最適を実現するために、YOKOGAWAグループ全体での非効率な部分の抽出

が完了しつつあり、今後さらなる施策を講じることで、目に見える形で効率化の成果が示せると考えています。

2015年度は円安の恩恵などもありましたが、TF2017の初年度としては順調なスタートを切ることができました。事業環境が大きく変化するなど課題もありますが、TF2017の取り組みは着実に進捗しており、引き続き最終年度である2017年度の目標達成を目指してまいります。

3年間で200億円の効率化施策に取り組み、収益性向上を図る

効率化施策	2014年度実績	2015年度実績	2016年度目標	2017年度目標
原価率の改善 ●インドなどのセントラルエンジニアリングセンターの活用等	—	57.3%	約100億円	約200億円
販管費の削減 ●海外拠点機能・構造のスリム化等	58.3%	34.4%	コストダウン効果により改善	57%以下
			戦略投資は増加 海外中心に費用削減	30%以下 (戦略投資含まず)
営業利益率	7.3%	9.6%	8.8%	10.2%

今後の展望と施策

2016年度を見通すと、原油をはじめとする資源価格低迷の長期化や新興国経済の減速などによるお客様の投資余力の減少などに加え、為替も激しく変動しており、TF2017策定時の想定を超える大変厳しい事業環境であると認識しています。例えば、石油・ガスのアップストリーム側ではグローバルで投資が抑制されており、競合他社との競争は激しくなるばかりです。アップストリーム側での投資が停滞・減少する一方で、YOKOGAWAグループが得意とするダウンストリーム側は堅調な状態を維持しています。地域では、中国や資源国が減速する一方で、YOKOGAWAグループが強いお客様基盤を持つアセアン、中東、日本は比較的底堅いという認識を持っています。

また、海外の競合他社はそれぞれ得意な分野や、製品やサービスのポートフォリオも違いますが、基本的には巨

大なグローバル企業です。その中でYOKOGAWAグループが競争に打ち勝つためには、それぞれの地域に根ざした活動で得意業種でのインストールベースを強化し、これまで築き上げてきた強固なお客様基盤の中で戦っていくことが重要です。KBC社を買収したのも、これまで提供してきた制御システムを中心とした生産プロセスに関わる部分の外側にある、より広い範囲のビジネス領域で勝負するためであり、インストールベースでの優位性も生かすことができれば、競合他社とも互角以上にわたり合えると考えています。

YOKOGAWAグループの多くのお客様は事業をグローバルに展開しており、お客様との価値づくりの活動にもグローバル化が求められます。例えば、YOKOGAWAグループのある拠点において、YOKOGAWAのソリューション

サービスが採用され成果を生み出せば、その地域のプラントの中だけにとどまらず、お客様がビジネスを展開する他の地域にも応用して貢献できるはずだと考えています。お客様の活動がグローバルに広がりビジネスが成長していくことをお手伝いすることで、YOKOGAWAグループのビジネス活動も広がっていく、こうした事業展開をこれからも拡大していきます。

日本国内においては、高いマーケットシェアを持つと同時に海外と比べて幅広い業種をカバーしています。石油精製、石油化学や化学はもちろんのこと、紙パルプ、鉄、食品や薬品、電子、電機など幅広い業種のお客様と良好な関係を築いています。成熟分野もありますが、電力など市場規模が大きく、安定した成長が見込める分野はまだ深耕の余地があるため、引き続き注力していきます。また、規制対応が必要で複雑な生産管理が求められる薬品業界のお客様に対しては、情報技術の活用を中心とした課題解決型コンサルティングビジネスを展開しており、今後はアジアへの展開も目指します。国内で築いたビジネスを海外に展開することも、将来のグローバルビジネスの礎になると確信しています。

事業環境は厳しさを増していますが、TF2017の最終年度で目指すROE 11%以上、ROA 6%以上、EPS100円以上の達成目標に変更はありません。

2016年度においては、TF2017の3つの変革を目指す中で大きな基本戦略は変えずに、次の基本方針で進めていきます。

## 成長を実現するための経営基盤の強化

**長** 期経営構想の実現に向けては、事業構造だけでなく、企業文化や価値観の変革が必要になります。お客様の課題解決を価値づくりの中心に据えた思考へと変わる必要があります。難しい点は「視点を変える」ことです。「お客様の視点で課題を探し出し、お客様とともに解決する企業」に変わることは、一朝一夕には実現できません。YOKOGAWAグループの強みの一つは、グローバルの各地域にエンジニアリングやサービス機能を持つ拠点を構え、常にお客様のそばに寄り添いながらプラント操業を支え続けてきたことで、お客様との間に強い信頼関係を築いていることです。社員一人ひとりが視点を変え、お客様の近くでお客様のビジネス課題の解決に取り組み続けることで、変革を実現でき

**基本方針**

**投資継続が見込めるダウンストリーム側へリソースを注力**

比較的堅調な地域および継続してお客様の投資が見込めるダウンストリーム側にリソースを集中

**アップストリーム側への投資は一定規模の投資を維持**

お客様の投資抑制の影響を受けているアップストリーム側は、将来の成長回復期に向けて一定規模の投資を維持

**効率化施策に注力し収益性を向上**

徐々に成果の出してきた効率化施策を加速させ、さらなる収益性の向上を図る

これらの方針に基づき、YOKOGAWAグループが強みを持つ分野でさらに強みを発揮するために、選択と集中の観点からメリハリを利かせた経営を進めていきます。

と考えています。

人財戦略では、ダイバーシティ(多様性)を重要なキーワードとして取り組んでいきます。性別のほか、国籍や年齢などを含めたダイバーシティ促進が課題解決型の組織への変革にもつながると考えています。そのため、横河電機単体のマネージャーに占める女性比率の倍増やグループ全体の海外人員比率の増加を定量目標に定めた人財戦略を進めています。また、お客様とともに課題解決を進められる、コンサルタントに近い能力をもつ人財の育成プログラムにも取り組んでいます。さらに、KBC社の買収による人財育成面での相乗効果も期待できます。コンサルティングに強みを持つKBC社は、常にお客様の立場にたって、お客様が抱える経営課題の



解決に取り組んできた企業です。グループの育成プログラムにKBC社との人的交流を取り入れることにより、課題解決型の人財育成に大きな弾みをつけられると考えています。

人財育成と同様に、コーポレートガバナンスについても視点を変えていく必要があります。昨年は「YOKOGAWAコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、コーポレートガバナンスの取り組みを改めて体系化しました。企業価値を最大化するためにステークホルダーの皆様との建設的な対話を進め、必要な取り組みを実施していきます。今年の社外取締役1名増員は、取締役会の機能強化およびガバナンスの向上を図るための取り組みの1つであり、YOKOGAWAグループが時代の変化に対応するための基盤強化につながります。

さて、グローバルに社会が直面する課題解決への貢献を使命とした活動には、社会規範の遵守が大前提であることは言うまでもありません。法律だけでなく、社会的・常識的に守るべき規範をしっかりと守らなければ、企業は信頼を失いブランドも大きく毀損します。YOKOGAWAグループの事業はグローバルに広がっており、企業理念、行動規範などの価値観を浸透させることは容易ではありませんが、グローバルの各拠点にコン

プライアンス推進責任者を配置し、研修やコンプライアンス調査を毎年実施して、その浸透を図っています。国や地域によって価値観が異なるという難しさはありますが、コンプライアンスについてはその浸透レベルを同じ水準に引き上げ、それを維持するために、時間とコストをかけて徹底していきます。

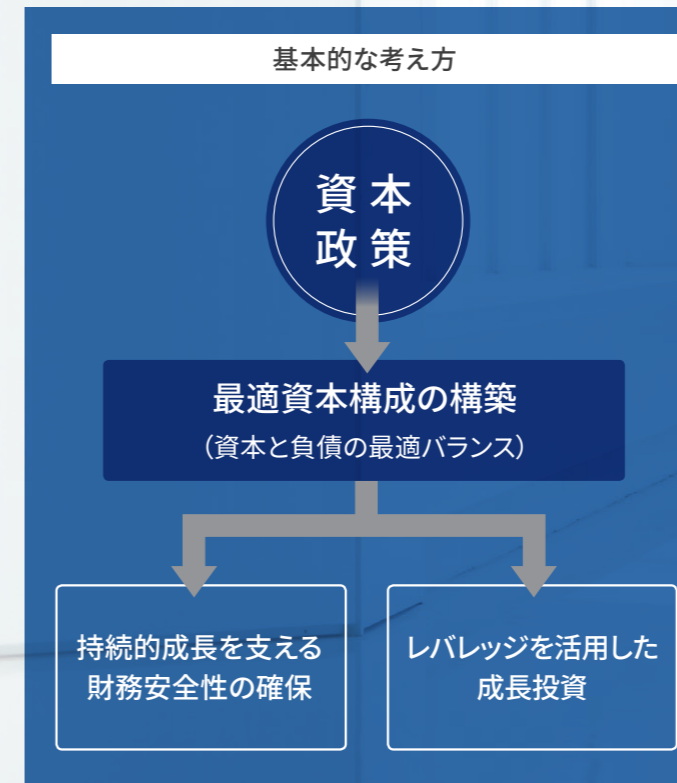
YOKOGAWAグループの101年目がスタートしました。新たな世紀も、新しい価値を創造し続け、会社を持続的に成長発展させていくために、まずは中期経営計画「Transformation 2017」の達成を目指し、中長期的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

中期経営計画における財務戦略・資本政策

# 「成長」と「安定」の二兎を追う

「Return」の持続的成長かつ「ROE」の向上を目指します

取締役常務執行役員 穴吹 淳一



価値創造ストーリー  
財務・非財務ハイライト  
マネジメント報告

### 目標指標の設定とROIC

2015年5月に「Transformation 2017」(以下TF2017)で財務戦略・資本政策の基本方針を発表して以降、原油価格の低迷長期化、激しい為替変動などマクロ環境が想定を大幅に超えるレベルで推移していますが、基本的な考え方に変更はありません。

TF2017では、2017年度におけるROE11%以上、ROA6%以上の達成をコミットしています。また、社内の経営管理においては、ROICを事業ごとの重点管理指標として位置付けています。

### 成長投資と財務基盤強化への配分

2017年度までの3年間累計で、営業キャッシュ・フロー1,000億円の創出を目標としています。

2015年度の実績は319億円であり、概ね順調なスタートを切っています。

主な資金配分としては、戦略投資を含む成長投資への配分を最優先とし、通常の設備投資400億円に加え、M&Aを中心とした戦略投資枠として500億円を設定しています。この戦略投資の一つとして、2016年4月には英国KBC Advanced Technologies社の買収を実行しました(約279億円)。そして、事業成長を支える財務基盤を確保するなかで、株主還元を実行していきます。

### 株主還元

利益成長を通じて安定的・継続的な増配を目指すという基本方針のもと、TF2017の最終年度には、連結配当性向30%を目標に配当水準の向上に努めます。

### 最適資本の考え方

激しいグローバル競争のもとで持続的な成長を実現するためには、財務面で一定の安全性を確保する必要があります。そこで、成長投資のための余力を保持しながら、追加調達分を確保するとともに、格付Aを確実に維持していきます。

高効率なグローバル企業を目指すために、徹底的な効率化経営(コスト削減)により、成長に向けた投資に必要な資金を生み出していきます。その資金を事業拡大に充て、リターンを増やしてさらなる成長に向けた原資を確保するという、成長のスパイラルに乗せることで、TF2017の目標を確実に達成していきます。

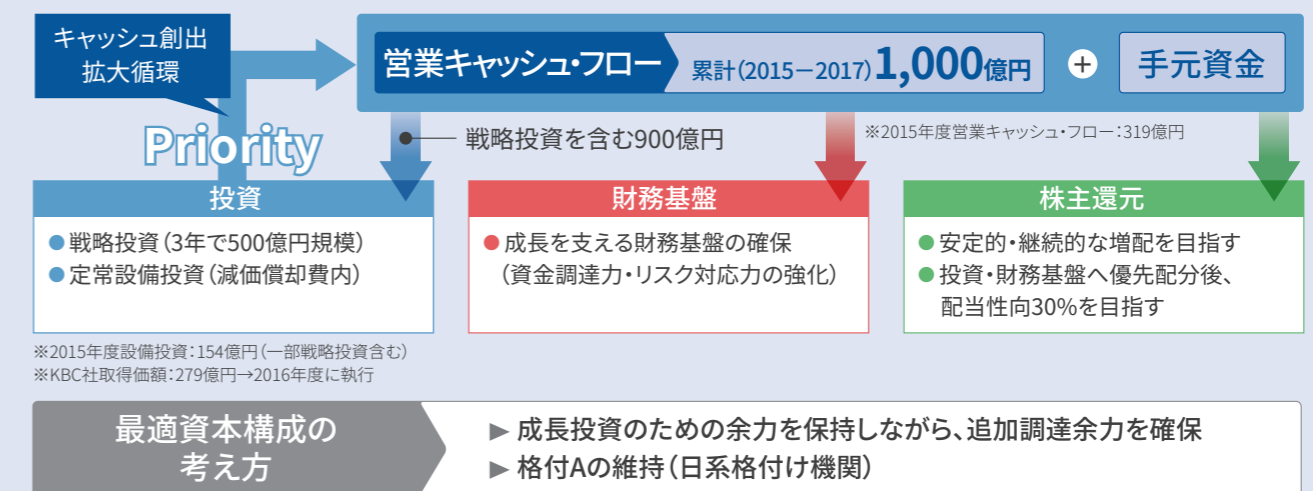
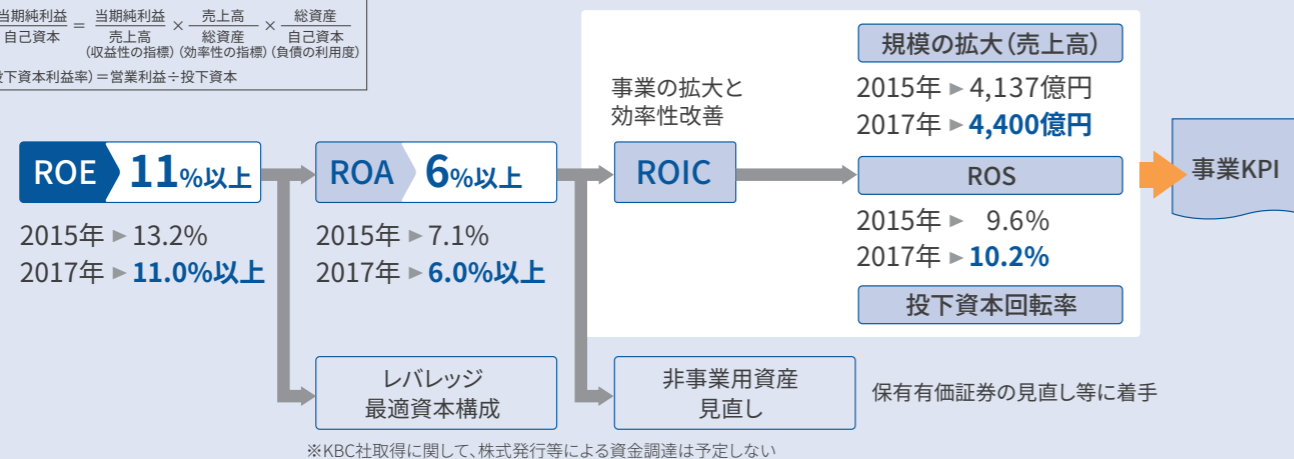
### 2015年度の業績評価

エネルギーや素材関連市場では、原油をはじめとする資源価格の低迷が長引き、上流工程における資源開発関連投資の遅延や停止などにより市場環境が厳しさを増した一方で、資源輸入国や原燃料コストの低下の恩恵を

$$ROE(自己資本利益率) = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$$

$$ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

ROIC(投下資本利益率) = 営業利益 ÷ 投下資本



ビジネスオーバービュー  
社会へ提供する価値  
価値創造を支える経営基盤  
会社情報/株式情報

受ける下流工程の企業部門では投資押し上げ効果がありました。このように経済環境は一様ではなく、年明け以降為替が急激に円高方向へ転換したことを受け、先行き不透明感が強まりましたが、エネルギーや素材関連市場の合理化投資や設備の更新および運用・保守サービス需要は底堅い動きを続けています。

このような事業環境において、事業構造変革による成長基盤の整備に注力するとともに、積極的な事業活動を

展開し、当社グループの業績は、前期比で増収増益となりました。売上高は主力の制御事業が堅調なことから、前期比で79億円増加しました。営業利益は、売上高の増加に加え、為替の影響および昨年度実施した固定費削減施策の効果などにより前期比で98億円増加し、過去最高益を更新しました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加に加え、特別損益の改善などにより前期比で129億円増加し、過去最高益を更新しました。

	2014年度	2015年度	差異	増減率
受注高(億円)	4,171	<b>4,211</b>	40	1.0%
売上高(億円)	4,058	<b>4,137</b>	79	2.0%
営業利益(億円)	298	<b>396</b>	98	32.9%
ROS(%)	7.3	<b>9.6</b>	2.3pt	—
経常利益(億円)	334	<b>407</b>	73	22.0%
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	172	<b>302</b>	130	75.1%
EPS(円)	66.88	<b>114.01</b>	47.13	70.5%
ROE(%)	8.6	<b>13.2</b>	4.6pt	—
為替レート(円)対米ドル	110.58	<b>119.99</b>	9.41	—

### 経営指標レビュー

2015年度の実績は、ROE13.2%(2017年度目標11%)、ROA7.1%(2017年度目標6.6%)、ROS9.6%(2017年度目標10.2%)であり、円安の影響を含めると、ROE、ROAは2017年度目標を超過、ROSについても2017年度目標に近づいた姿です。

財務体質については、自己株式処分(売却)による劣後ローン返済の効果等により、自己資本比率は58.3%、DEレシオは12.7%と、安全性を高めました。

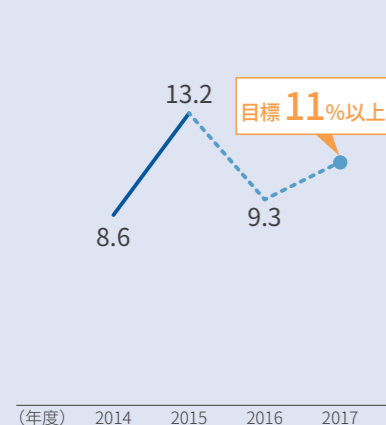
ただし、実績為替レート(USD119.99円)を中期経営計画における前提為替レート(USD110円)に置き換えると、

2015年度のROSは8.7%であり、「実力ベース」での収益性改善は、目標値まで至っていないという認識です。

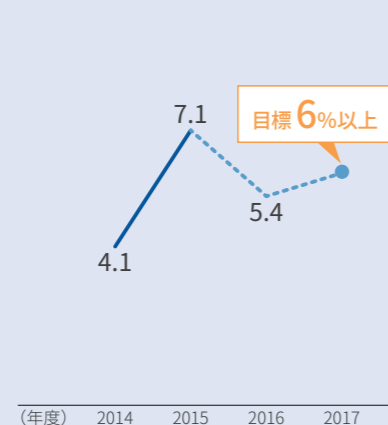
当社を取り巻く経営環境は、中国経済減速、円高の進行などにより厳しさを増しています。従って、2016年度の業績予想は、受注-3.1%、売上-1.6%、営業利益-9.2%という減収減益の見通しです。

こうした状況下において、戦略投資によるビジネス拡大を図る一方、収益性改善のための施策を確実に実行し、財務目標(ROE、ROA、ROS、一株当たり利益、自己資本比率)を必達すべく、「Transformation(変革)」に注力していきます。

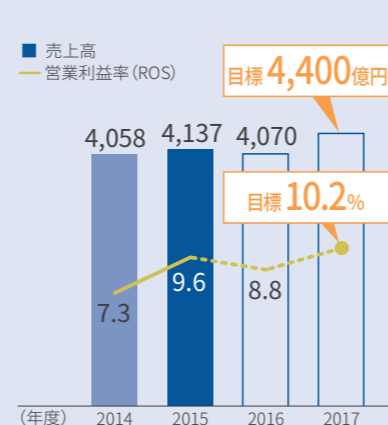
自己資本利益率(ROE) (%)



総資産利益率(ROA) (%)



売上高(億円) / 営業利益率(ROS) (%)



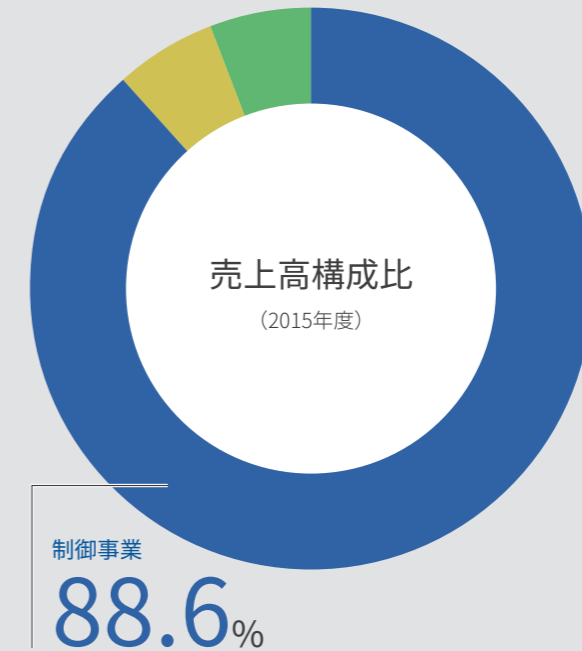
### 事業領域

YOKOGAWAグループは、企業理念に掲げる「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」に則り、計測と制御と情報の技術を生かし、制御事業、計測事業、航機その他事業の分野で事業を展開しています。

### 制御事業

売上高構成比 **88.6%**

営業利益構成比 **92.7%**



### 計測事業

売上高構成比 **5.7%**

営業利益構成比 **6.0%**

● 対象分野  
モーター・インバータ / 自動車 / 機械・メカトロ / 医療機器 / ライフサイエンス など

### 航機その他事業

売上高構成比 **5.7%**

営業利益構成比 **1.3%**

● 対象分野  
航空宇宙 / 航海 / 環境計測 など

### 主力の制御事業について

2つの特徴

**1 お客様との関係性: お客様フォーカスと価値の共創**

長期的なビジネス

- 極めて高い信頼性が必須(プラントは24時間365日連続稼働)
- 継続的提案と長期間のサポートが不可欠(40~50年と言われるプラントライフサイクル)

現場・現地化が重要

- 現場・お客様を知り、変化への対応・遂行能力が必要
- 近くにいること = 現地化が重要(迅速に対応できるサービスインフラが必要不可欠)

**2 海外市場での拡大がけん引してきた制御事業**

制御事業の海外売上高は12年前と比べ約2.5倍に伸張し、70%以上を占める

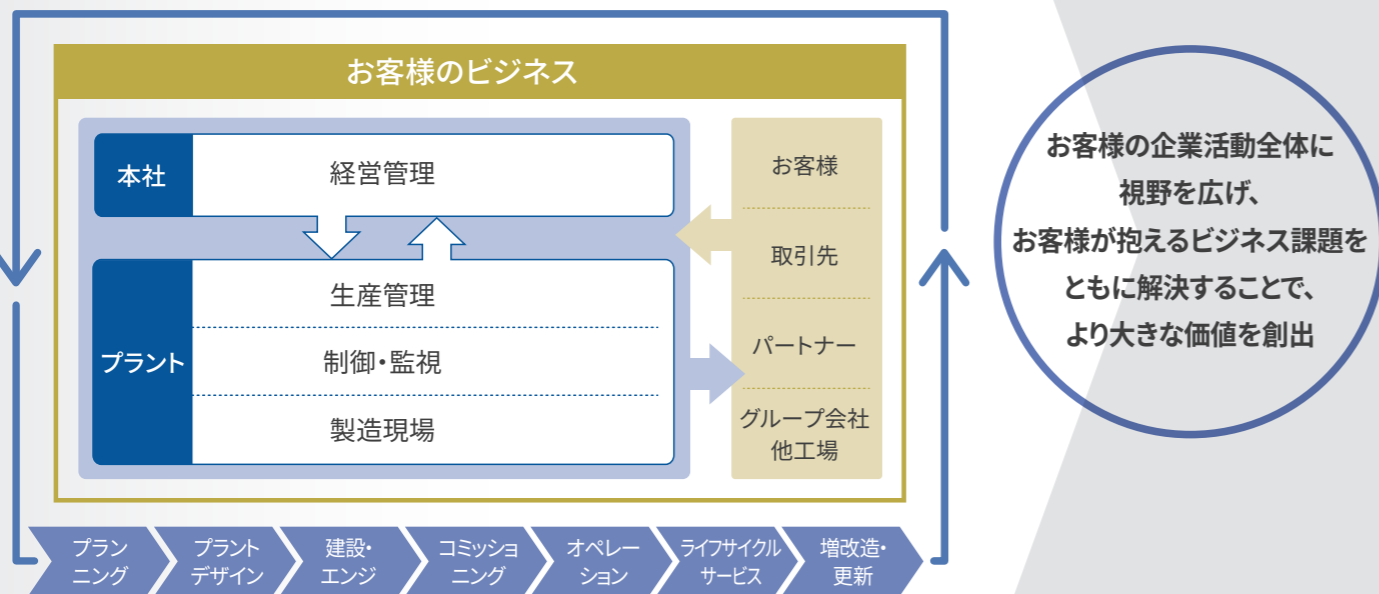
年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
国内(億円)	1,238	1,324	1,268	1,256	1,188	1,006	994	1,035	1,005	979	981	1,018
海外(億円)	1,073	1,205	1,824	1,966	1,824	1,562	1,612	1,737	1,952	2,384	2,599	2,649
総売上(億円)	2,311	2,529	3,092	3,222	3,012	2,568	2,606	2,772	2,957	3,363	3,580	3,667

中期経営計画「Transformation 2017」で目指す制御事業の姿

「Transformation 2017」では、製品を中心としたビジネスから、得意とする業種でこれまで築き上げてきたお客様基盤にフォーカスし、お客様のプラント操業やビジネス上の課題解決を軸としたビジネスに事業を変革します。強いお客様基盤のインストールベースを軸としてビジネスを拡大し、さらにはお客様が関わるサプライチェーン全体にビジネスを拡大していくことを目指します。

YOKOGAWAのビジネス

プラントの現場から経営レベルまで、ライフサイクルにわたりお客様価値を最大化する



ライフサイクルにわたる課題解決で長期的なパートナーシップを維持・発展

変革に向けた投資の実行

「Transformation 2017」では、YOKOGAWAグループの強みやICTの進展に伴う新たなビジネスチャンスを生かし、現場情報の経営層での活用や、企業・業種・業界を横断した効率化や最適化などの「新しい価値」をお客様とともに創造する事業構造への変革を目指しています。特に制御事業では、強いお客様基盤を持つ既存の業種に加え、注力業種である「石油・ガス」「電力」「化学」での事業拡大を目指し、M&Aを中心とした戦略投資を実行しています。

【YOKOGAWAの強み】 生産工程と現場の知見・経験+ICT

パートナーとの連携も含め、企業・業種・業界を横断した効率化・最適化の実現を目指します

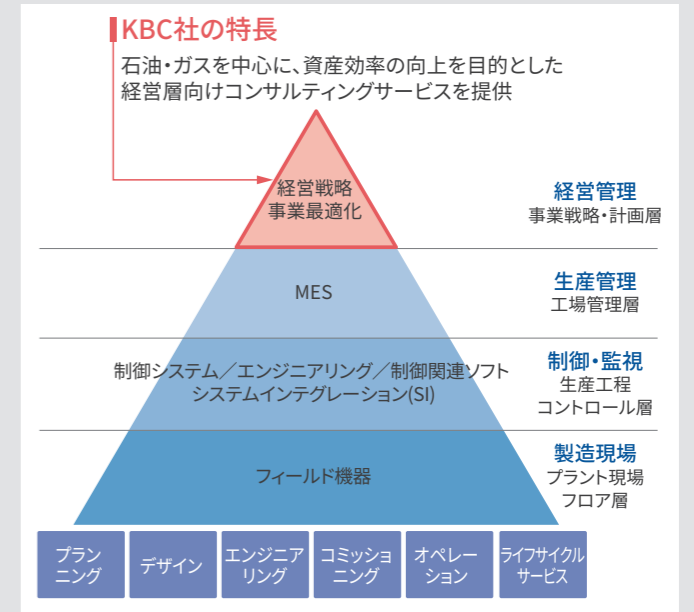
2015年の主なアライアンス、M&A	内容
制御システムを中心としたセキュリティビジネス強化	シスコシステムズ社との連携拡大
無線技術を活用したソリューションビジネスの展開	スタトイル社とフィールド無線システム分野で共同開発契約
米国Industrial Evolution社(IE社)の買収	クラウドサービスを活用したDaaSビジネス参入
英国KBC Advanced Technologies社(KBC社)の買収	経営層向けコンサルティングビジネスおよびソフトウェアの強化

戦略投資とその狙い

英国KBC Advanced Technologies社の買収

KBC社は、石油・ガス産業のアップストリーム(開発・生産工程)からダウンストリーム(精製工程)までを対象に、操業効率向上や収益性改善を実現するソフトウェアとコンサルティングサービスを提供しています。操業の最適化やシミュレーションを行える高度な技術と、それに基づくコンサルティングを強みとして、グローバルにビジネスを展開しています。

買収により、YOKOGAWAグループは、石油・ガスを中心とした産業向け、経営層向けコンサルティングサービスおよびソフトウェアから、生産現場向けの制御システムやフィールド機器までの領域で一層の強みを持つグループとなり、経営レベルから現場レベルまでの領域でお客様に広く価値を提供することが可能となります。また、KBC社が築いてきた強固なお客様基盤も、YOKOGAWAグループにとって大きな強みとなります。



米国Industrial Evolution社の買収

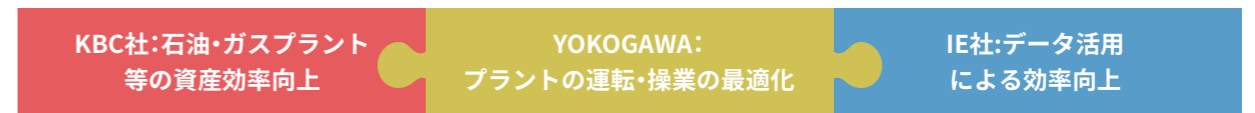
IE社は、さまざまな産業の生産現場における機器、システムからリアルタイムにデータを収集し、その設備を保有する企業はもとより、そのデータを必要とするさまざまな企業に対して、収集したデータ、もしくは必要な形に加工したデータを提供するサービスを、DaaSと呼ばれるクラウドサービスで提供しています。

YOKOGAWAグループは、「Transformation 2017」の重点施策の1つとして、制御事業における高度ソリューションビジネスの拡大を掲げていますが、IE社が展開するクラウド環境を利用したDaaSビジネスを、お客様に新たな価値をご提供する高度ソリューションの1つとして、グローバルに展開していきます。

買収の狙い

YOKOGAWAグループがこれまで培ってきた計測・制御・情報の技術、KBC社のコンサルティングおよびプロセスシミュレーション技術、IE社のクラウドによるデータ共有サービスの技術を融合することにより、得意とする業種に向けて、ワンストップでの課題解決提案を実現させます。ビジネスの拡大から新たな価値の創出につなげることで、製造業を中心とした産業向け高度ソリューションの分野でグローバル・リーディング・カンパニーになることを目指していきます。

得意業種に対し、ワンストップで課題解決を提案



- コンサルティングサービス
- 高度オートメーションソリューション
- 高度クラウドソリューション
- 技術ソリューションサービス (化学プロセスの設計/運用)
- 生産工程向けプラットフォーム
- 課題解決実行サービス

ビジネス拡大

新たな価値の創出

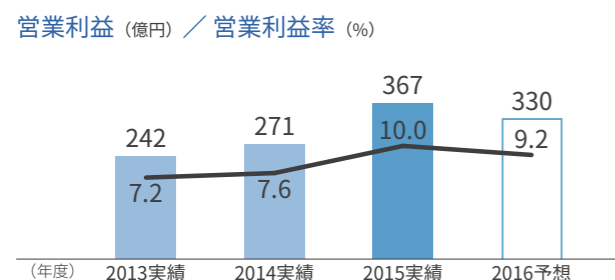
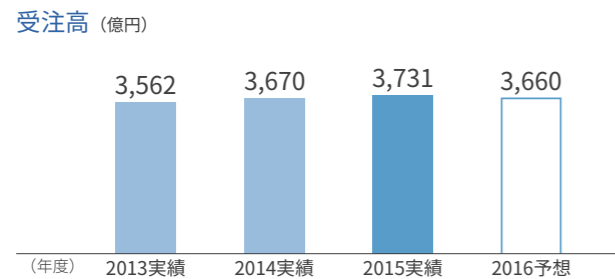
2017年度までに、単年度ベースでのれん償却費を上回る価値の創出を目標とします



受注高	3,731 億円
売上高	3,667 億円
営業利益	367 億円
海外売上高比率	72.2%

主なソリューション・製品

- 生産管理ソリューション ●品質管理ソリューション
- 設備管理ソリューション
- エネルギー管理/最適化ソリューション
- 操業支援ソリューション
- サイバーセキュリティソリューション
- 基幹業務システム(ERP) ●情報分析ソリューション
- 統合生産制御システム ●安全計装システム
- プログラマブルコントローラ ●差圧・圧力伝送器
- 流量計 ●レコーダ ●分析計 など



制御事業では、各種プラントの生産設備の制御・運転監視を行う、世界初のDCS(分散形制御システム)を開発し、また高信頼の製品・サービスの提供などにより、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きました。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の観点から、お客様の課題に対して最適なソリューションを提供し、お客様とともに新しい価値を創造することにより、石油・ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、薬品、食品などのさまざまな産業の発展を支えています。

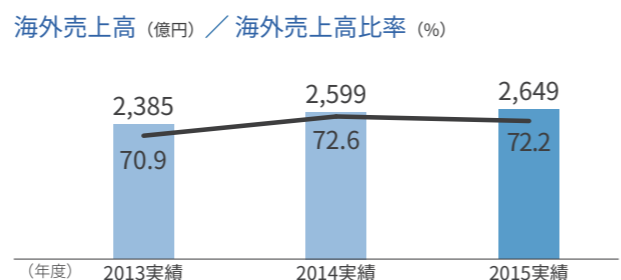
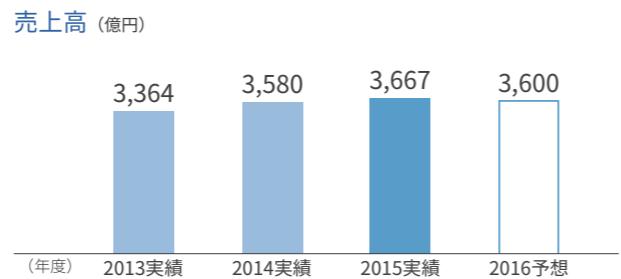
また買収やアライアンスにより得た事業や技術、経験を融合させ、プラントを超えたお客様の事業活動全体(バリューチェーン、サプライチェーン)の問題の可視化、最適化を支援し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ソリューションサービス

YOKOGAWAは世界有数の大規模なプラント建設プロジェクトに参画し、プロジェクト遂行能力を高め、高度な業種の知識を蓄積してきました。また現場から経営に至る幅広い製品・サービスポートフォリオと技術を開発・獲得してきました。これらの強みを生かし、YOKOGAWAはお客様の事業活動全体にわたる経営課題に対してソリューションを提供していきます。

1. ビジネスコンサルティング

お客様の理想的な操業の実現と収益性の改善に向けて、戦略的コンサルティングサービスの提供を行っています。ビジネス戦略、操業管理、生産の最適化、組織・人材開発の領域において、豊富な知識をもった専門家が高度なシミュレーション技術を活用し、お客様に付加価値の高いサービスを提供しています。



※2016年度予想は2016年5月10日現在のものです。



2. 高度ソリューション

お客様が求める最適なプラントの効率的な運用を目指し、高度に機能統合されたソリューション提供を行っています。これは、MES(製造実行システム)や情報システムなど、プラントの生産管理の中核を支えるソリューションであり、ICT/IoT技術を通して、現場情報の経営レベルでの意思決定支援への活用など、新たな価値づくりのために、ソリューション提供能力を一層強化しています。

3. ライフサイクルサービス

昨今のプラントシステムの複雑化やサイバーセキュリティの脅威など、お客様が直面する新たな課題に対して、YOKOGAWAが計測、制御、情報の分野において長年培ってきた経験やノウハウに基づくサービス提案を行っています。また「リモートからの運転・保守サービス、改善、効率化などのプラントの長期・信頼運用に貢献するライフサイクルサービス」や「セキュリティサービス」を提供します。さらに、DaaS/SaaSと呼ばれるクラウド技術を活用したデータ共有による、サプライチェーンにおける問題発見や最適化など、お客様に新しい価値を創出するサービスを提供しています。

4. フィールド無線ソリューション

インダストリアルオートメーションの分野に無線通信が加わることでフィールド・デジタル・ネットワークに新たな未来が切り開かれました。無線のフレキシビリティは、場所の制限や配線コストの問題で断念していた新たなフィールドへ計測と制御の世界を広げます。またISA100.11a規格に準拠したデジタル無線の技術は、その信頼性とセキュリティを、有線通信と遜色のないものにまで高めることを可能にしました。フィールド無線は既存有線ネットワークとの融合により、労働衛生・安全・環境・保全などのさまざまな分野のアプリケーションを創造し、プラントに新たなソリューションを提供しています。

安定した生産を実現する高信頼製品群

1. プロダクト製品群

プラントの安全かつ安心で安定した運転を実現するとともに、YOKOGAWAが提供する各種ソリューションを支えるために、生産現場におけるさまざまなデータ・情報を

を正しく適切にピックアップする測定器として、流体や蒸気などの圧力、温度、流量を測定する伝送器や流量計、各種プロセスにおける成分を測定するガスクロマトグラフやレーザガス分析計、液分析計、測定情報を電子的に記録するペーパーレスレコーダなどの製品を提供しています。

2. システム製品群

システム製品は、生産現場の伝送器や流量計といったセンサ機器類から伝えられてくるデータや情報をもとに、プラントの制御・運転監視を行うことで、安全性と生産効率の大幅な向上を実現します。YOKOGAWAでは、高い信頼性を誇る統合生産制御システムや、万一の時にプラントの安全を確保する安全計装システムという2つのコアとなるシステムに加え、統合監視や運転業務改善に有効なSCADAパッケージ、生産性や運転員の作業効率、フィールド機器の保守性を向上させるソフトウェアパッケージ、信頼性とオープン性を両立させたネットワークベース生産システム、プログラマブルコントローラ、温度調節計などを提供しています。

2015年度の概況

資源・エネルギー・素材関連合理化投資の増加や、プラント設備関連の更新および運用保守サービス需要の増加などを背景に、受注高・売上高は過去最高額を3年連続で更新しました。

2016年度予想と事業戦略

コモディティ価格の低迷長期化など事業環境の先行きには不透明感がありますが、長期的にはエネルギー市場などの設備投資は拡大傾向が継続すると考えています。2016年度は、主に為替レートを円高に想定していることにより、減収・減益となる見通しですが、以下の3つを基本方針とした事業戦略に注力していきます。

- 1) 堅調な地域および投資の継続が見込めるダウンストリーム側へリソースを注力
- 2) アップストリーム側の投資は、将来の成長回復期に向けて一定規模を維持
- 3) 効率化施策に注力し、収益性を向上

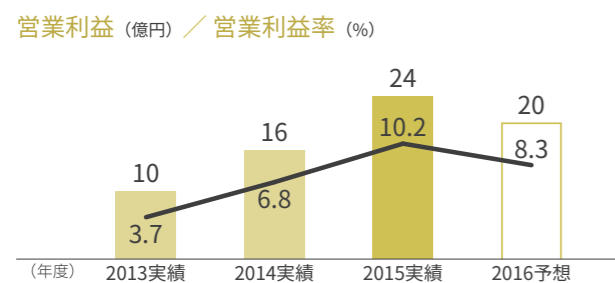
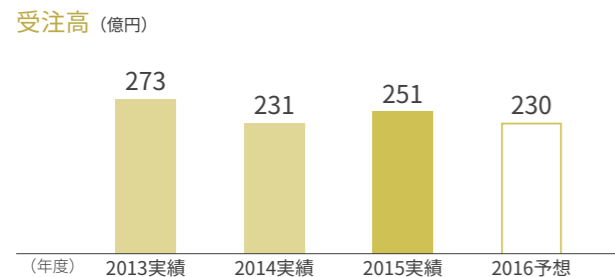
## ビジネスオーバービュー 計測事業



受注高	251 億円
売上高	234 億円
営業利益	24 億円
海外売上高比率	65.4%

### 主な製品

- 波形測定器 ● 光通信用測定器 ● 現場測定器
- 電力・温度・圧力測定器 ● 創薬支援システム
- 共焦点スキャナユニット



計測事業は、建築家・工学博士であった創業者、横河民輔が設立した電気計器研究所以来の事業であり、計測機器の提供を通じて産業界に貢献しています。

電気・電子製品、自動車、通信インフラなどの研究開発や生産、保守に欠かせない測定器のビジネスでは、幅広く製品をラインアップ、充実したサービス体制でお客様のニーズに応えています。キーデバイスを自社開発することで、特徴ある優れた製品を生み出しています。

また、ライフサイエンス分野でも、細胞を蛍光染色し、生きたまま観察できる共焦点スキャナユニットにより、再生医療やiPS細胞分野などの基礎研究に貢献してきました。新たに非染色細胞画像を解析する技術を取得し、より実用段階に近い、前臨床・臨床段階でも生きた細胞の観察を可能とし、先端医療の発展に貢献していきます。また、新薬候補となる化合物のテストを高速に自動化する創薬支援システムなど、新たな市場を開く機器も提供しています。

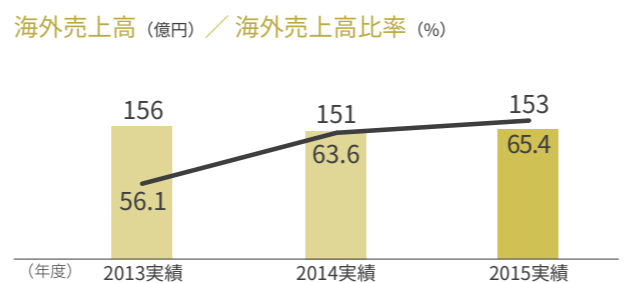
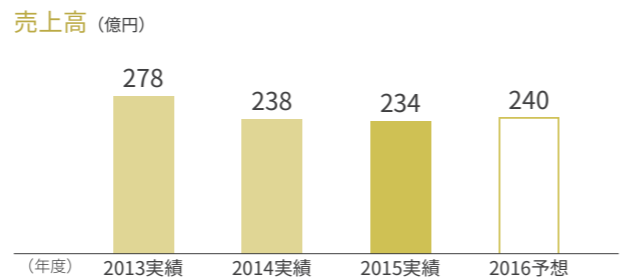
### 2015年度の概況

売上高は前年度並みでしたが、データトラフィック増大を背景とした光通信市場と海外の電気エネルギー関連市場が好調でした。主に為替の影響により、利益は増加しました。

### 2016年度予想と事業戦略

測定器のビジネスは、引き続き好調な光通信市場と電気エネルギー関連市場で売上拡大を目指します。将来性が期待される東南アジア地域に測定器専任の販売組織を立上げビジネス拡大を図ります。

ライフサイエンスビジネスでは、創薬支援市場での地位の確立、生細胞観察での新技術による新たなソリューションの提供等でビジネスを拡大していきます。



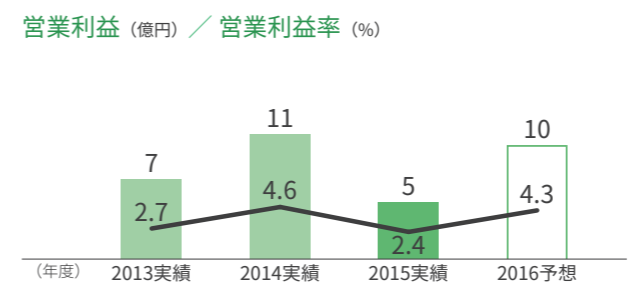
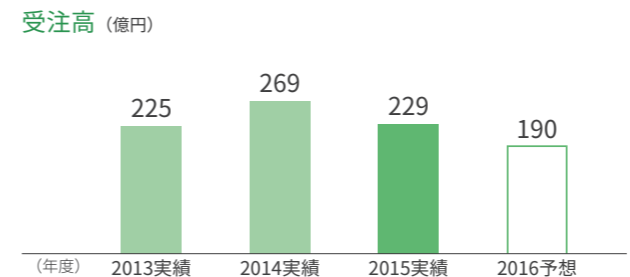
## ビジネスオーバービュー 航機その他事業



受注高	229 億円
売上高	236 億円
営業利益	5 億円
海外売上高比率	27.3%

### 主な製品

- 航空機用計器 ● 航海関連機器 ● 気象・水文観測機器



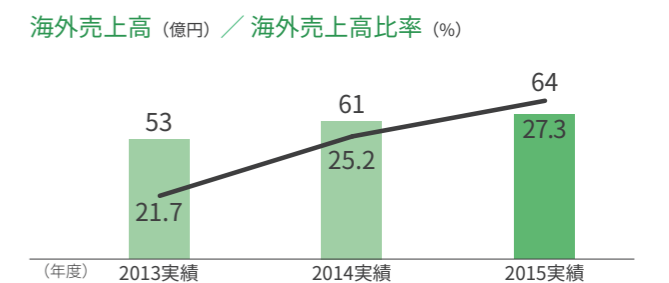
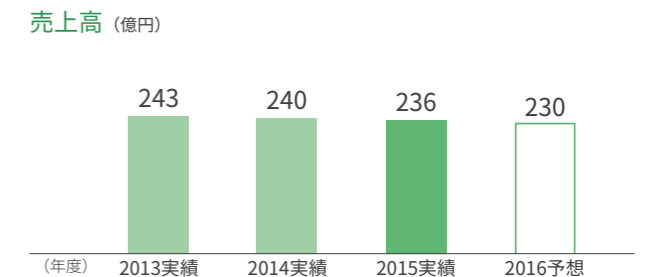
航機その他事業では、航空機用計器や航海関連機器、気象・水文観測機器のビジネスを展開しています。航空機用計器では、エアバス社の大型旅客機をはじめとする各種航空機向けにコックピット用フラットパネルディスプレイ(多機能液晶表示装置)を提供しています。航海関連機器では、大型客船から貨物船まで多くの船にジャイロコンパスやオートパイロットなどを納入しています。また、気象庁や地方自治体に雨量計、水位計などの気象・水文観測機器を納入しています。

### 2015年度の概況

航海ビジネスは船腹過剰による海外市況の低迷により、受注が減少しました。営業利益は、その他事業(不動産事業等)の影響により減益となりました。

### 2016年度予想と事業戦略

航海ビジネスは海外市況の低迷により売上の減少を見込んでいますが、堅調な航空機ビジネスに注力し利益の拡大を目指します。



# ビジネスオーバービュー 特定地域に依存しない売上構成

当社は、世界中のお客様に高品質のソリューションを提供するために海外展開を行い、制御事業グローバルNo.1を目指しています。

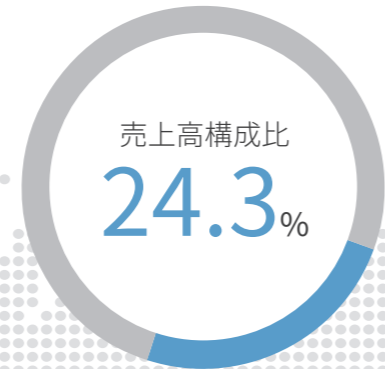
世界中のどの地域のお客様に対しても、変わらぬ満足と信頼を提供する「世界同一品質」は高く評価され、地域の偏りの少ない売上構成となっています。



**欧州**  
オランダ、フランス、イギリス、ドイツ等

売上高 **348** 億円  
従業員 **1,684** 人  
子会社 **17** 社

● M&Aなどを中心に拠点を拡大してきました。先進国市場として現地の競合と厳しい競争をしています。



**アジア**  
中国、シンガポール、韓国、インド等

売上高 **1,005** 億円  
従業員 **7,042** 人  
子会社 **30** 社

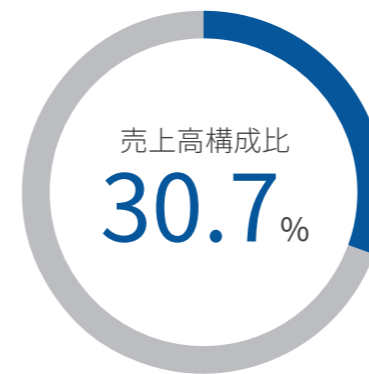
● 成長著しい新興国市場。日本からの距離も近く、海外制御事業の統括会社を置く重要な市場です。



**中東**  
バーレーン、サウジアラビア等

売上高 **468** 億円  
従業員 **800** 人  
子会社 **5** 社

● 当社の注力業種である石油・ガスの比率が大きな市場。国営企業を中心に実績を築き事業を拡大してきました。



**日本**

売上高 **1,271** 億円  
従業員 **7,060** 人  
子会社 **14** 社

● 高度経済成長期などを通して石油化学、化学、鉄鋼、紙パルプ、食品・薬品などの産業のお客様とともに成長してきました。



**北米**  
アメリカ、カナダ等

売上高 **404** 億円  
従業員 **776** 人  
子会社 **8** 社

● オートメーション発祥の地。現地の競合と厳しい競争をしています。シェールオイルは新たな市場機会です。

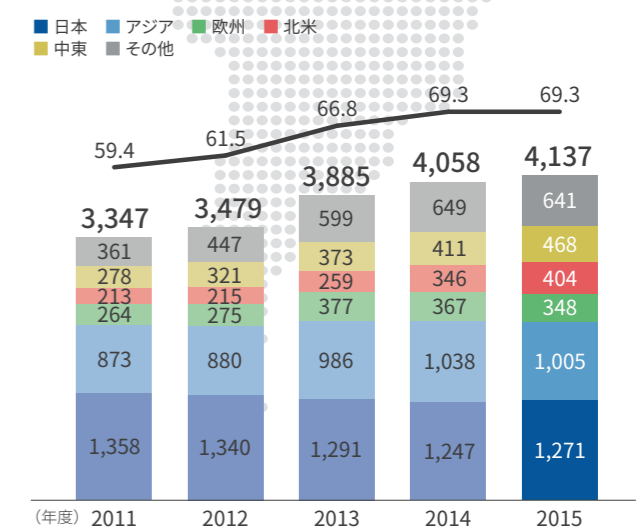


**その他**  
ロシア、ブラジル、オーストラリア、南アフリカ等

売上高 **641** 億円  
従業員 **1,284** 人  
子会社 **17** 社

● 資源国であるロシア、オーストラリア、新興国であるブラジルといずれも重要かつ今後も期待される市場です。

地域別売上高 (億円) / 海外売上高比率 (%)



※顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類



# 社会へ提供する価値 お客様とともに社会へ提供する価値

YOKOGAWAは、持続可能な社会を実現するために解決すべきさまざまな社会・環境課題に対し、事業活動を通して貢献しています。2015年度は、社内横断のプロジェクト活動で、株主との意見交換を行うとともに、

国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」とYOKOGAWAの事業活動を照らし合わせ、現在の主な貢献領域として整理しました。

## 社会的課題

### 持続可能な地球環境への貢献

- 新興国におけるエネルギー需要の高まり
- 限りある化石燃料から再生可能エネルギーへのシフト
- 生活・工業廃水や産業廃棄物等による土壌・水質汚染



## YOKOGAWAの強み

- 石油精製や石油化学などのエネルギーサプライチェーンの下流工程(ダウンストリーム)を中心に、世界各地のお客様に信頼性の高い製品と誠実なサービスを提供し、長期にわたる信頼関係を構築
- 操業を効率化するエンジニアリングや豊富なアプリケーションのノウハウを蓄積



## YOKOGAWAの主な貢献内容

### エネルギーサプライチェーンの効率化

- プラントのライフサイクルにわたるサービスで安定かつ効率的な運転を支援し、資源やエネルギーの効率的利用を促進
- 生産設備や廃熱回収設備の計測・最適制御で省エネに貢献

### エネルギーシフトへの対応

- 高信頼な計測・制御機器で、再生可能エネルギープラントでのクリーンな発電を支援
- お客様やパートナーと協力し、IIoT(Industrial Internet of Things)技術とプラント運転制御技術の融合による地域全体の効率的なエネルギーマネジメントシステムを開発・実現

### 資源循環型社会の推進

- 部品交換などの保守を繰り返しながら数十年にわたって使用できる堅牢で環境負荷の少ない製品群
- 海水淡水化、排水管理、浄水場監視制御などのプロジェクトを世界各地で遂行し、安全な水の供給に貢献
- 気体や液体のリアルタイム成分分析で、大気、土壌、水の汚染防止に貢献
- 事業所や工場で環境マネジメントを推進し、CO2排出量削減など環境保全に貢献

### 安心・安全な社会の実現

- 設備の老朽化や熟練作業員引退に伴うプラント事故
- 道路、橋梁、トンネル、港湾などの社会インフラの老朽化
- 重要インフラに対するサイバー攻撃の脅威
- 地震、津波、台風、洪水などの自然災害に伴う社会的被害



- 化学、鉄鋼、液化天然ガスなどの業種で積み上げた豊富な経験と実績により、お客様の安心・安全な操業を支援
- 従来、分離運用されてきたプロセス制御システムと安全計装システムの統合を実現
- 熟練運転員の経験則を取り込んだ運転訓練シミュレータを開発、提供
- セキュリティベンダーとの協業で、制御システムに特化したセキュリティソリューションをプラントのライフサイクルにわたって提供



### 安心・安全な労働環境の構築

- プラントの異常を速やかに検知し、緊急停止処理させる高信頼・高安全な安全計装システムでプラント事故を未然に防ぎ、人、環境、財産、企業イメージを保護
- プロセス制御システムと安全計装システムの統合でオペレータのストレスを緩和。プロセス全体の運転効率向上に寄与
- 運転訓練シミュレータや仮想プラントにより、技能伝承やトラブル事例の継承、類似トラブルの未然防止、技術者の育成に貢献
- 安全な製品の提供やサイバーセキュリティ対策を通して、お客様システムの安心・安全な運転に貢献

### 自然災害対策支援

- 建物や橋梁を常時モニタリングし、傾きや亀裂などの障害を未然に検知可能な高耐久・小型・高信頼のセンサを開発
- 防潮扉集中監視、市民への情報提供サービス、地下調整池配水などの自然災害対策ソリューションを提供

### 地域とともに成長

- 新興国での人材不足
- 性別による社会的差別、排除、制限



- 現地の人の採用・育成や管理職登用
- お客様や地域の教育機関と連携して技術的なトレーニングの環境を整備
- グローバル化の推進や多様性の活用などの人財戦略。効率的で変化に強い組織



### 現地での技術者育成支援

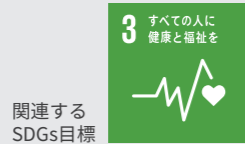
- 教育施設の設立。奨学金で現地の学生を支援(サウジアラビア、タタールスタン)
- 現地の大学と協働で、インターンシップによる学生の技術者育成を支援し、現地の雇用創出に貢献(中東、アフリカ)

### ダイバーシティの推進

- 女性リーダー社員向けのキャリア研修、マネージャー向けのダイバーシティ教育を実施。女性社員向けの育成計画を作成し、社内・職場風土の改革や、女性活躍支援、男女間の格差を是正(日本)
- 女性、外国籍、障害者など、さまざまな人財を積極的に活用

### 人々の健康と豊かな暮らしを支援

- 新薬開発に必要な膨大な時間とコスト
- 動物実験や臨床試験などの社会的負担



- 生きたままの細胞動態をリアルタイムに観察できる共焦点顕微鏡は、最先端の研究におけるデファクトスタンダードとして定着
- 共焦点顕微鏡、精密位置制御技術、細胞画像解析技術などの技術を集積し、高度な創薬支援システムを開発、提供



### 生命科学と創薬への貢献

- 脳内ニューロンの動きや赤血球の流れなど、生命現象の観察に使用されている共焦点顕微鏡で最先端の生命科学の研究に貢献
- 創薬支援システムは、安全性の高い医薬品の効率的な開発に使用され、臨床試験や動物実験などの生体への負荷を軽減



### 持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)

2015年9月、国連で2030年までを実施期間とする「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択されました。SDGsは、すべての国およびすべてのステークホルダーを対象とした、人間、地球および繁栄のための世界共通の開発目標で、17の目標と169のターゲットで構成されています。

### 国連グローバル・コンパクトの支持

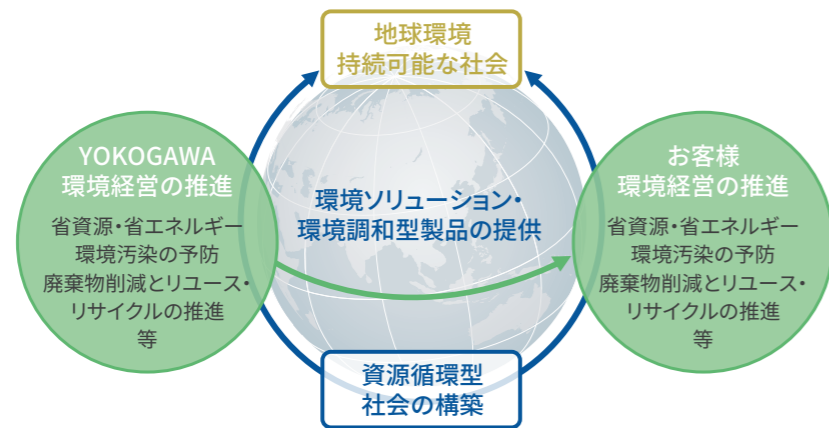
YOKOGAWAは、2009年に国連が提唱する国際的なイニシアティブ「国連グローバル・コンパクト」に賛同、署名し、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則の支持、実践に取り組んでおり、世界中のグループ各社および取引先と共有しています。今後も、世界各地で事業展開するグローバル企業としての責任を果たすべく努めていきます。

横河電機株式会社 代表取締役社長 西島 剛志



# 社会へ提供する価値 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意識し、中長期的な視点で環境経営を推進しています。お客様とともに資源の効率的利用や温暖化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。



## 事業活動を通じた貢献

資源・エネルギー、気候変動、大気・水などの問題解決に向けて、YOKOGAWAは「エネルギーサプライチェーンの効率化」「エネルギーシフトへの対応」「資源循環型社会の推進」の分野で貢献しています。

工場の省エネについては、自家発電と電力会社からの購入電力の割合を最適に制御する技術や工場で使われる圧縮エアー・コンプレッサの圧力レベルを従来より低く抑える技術、電力使用量と生産ラインの稼働状況を照らし需要を予測してピーク電力を削減する技術などをパッケージソフトウェアとして提供しています。

再生可能エネルギーの普及に向けては、ブラジルのバイオマス、インドネシアの地熱、中国の風力、スペインの太陽熱などのプラントや設備において、制御システム・コントローラ・センサ等が採用されており、多くの実績があります。

水資源の分野では、上水道の取水・浄水・送配水、下水

道の管路・ポンプ場・水処理・汚泥処理・汚泥燃焼といった設備全般にわたってYOKOGAWAのシステムや現場機器が多数使用され、また、需要予測、水量・水質管理・運転支援などのソリューションと合わせて安全な水の効率的な供給に貢献しています。

地球環境問題はさまざまな要因が関わっており、持続可能な地球環境を実現するためには、複数の課題を解決する必要があります。YOKOGAWAは、さまざまな業種のお客様とともに、プラントをライフサイクルにわたって効率的に操業するためのノウハウを積み重ねてきました。また、エネルギーの使用量が増加している新興国地域において、多くのプロジェクトを実施しています。これまでの経験や計測・制御・情報の高い技術に基づくソリューションやサービスを世界各地のお客様に提供することで、今後も地球環境の課題解決に貢献していきます。

## 事例 カタールの大型火力発電・海水淡水化プラント向け制御システム受注

YOKOGAWAは、2016年にカタールの火力発電・海水淡水化プラント向けの制御システムを受注しました。本プロジェクトは、コンバインドサイクル方式の発電プラントと海水淡水化プラントの複合施設の建設を行い、25年間にわたってカタール電力・水公社に電力と水を供給するもので、2017年から供給を開始する予定です。

カタールでは、高い経済成長に伴って電力・水需要が急速に拡大しています。世界第3位の確認埋蔵量を誇る豊富な天然ガスを有効利用した発電所と造水設備の複合施設は、重要なインフラ設備として期待されています。YOKOGAWAは、本プロジェクトを通じて、水資源や電力など、生活に欠かせない社会インフラを支えています。

## 環境経営推進体制

グループ全体を対象とする環境マネジメント基本規程に基づき、業務と密着した活動をグループ各社が展開しています。環境自主行動計画(中期計画・年度計画)に従い、環境目標を設定して自律的な活動を行うとともに、地球環境保全ならびに地球温暖化対策の強化を目的とした「YOKOGAWAグループグリーン化推進委員会」を設置し、活動のレビューや法改正情報の共有を行っています。また、主要な製造拠点はISO14001認証を取得しています。

### 環境経営推進体制

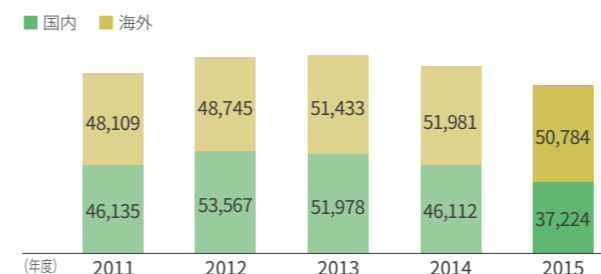


## 自社の事業活動における環境負荷の低減

### 地球温暖化の防止

YOKOGAWAのグループ会社個別にCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定し、削減施策および再生可能エネルギーへの切り替え等によるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量は、年々減少傾向にあります。事業の拡大によりCO<sub>2</sub>排出量が増加している地域がありますが、効率化を進め、生産などに対する原単位ベースでの削減に努めています。CO<sub>2</sub>排出量の削減施策として、高効率冷暖房機器、LED照明の導入、グリーン電力の利用などを実施しています。オフィス・工場には、自社製品の工場エネルギー操業支援システム「Enerize E3」やエネルギー管理システム「InfoEnergy」を導入し、エネルギーデータの見える化を図るなどCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。

YOKOGAWAグループのCO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>)

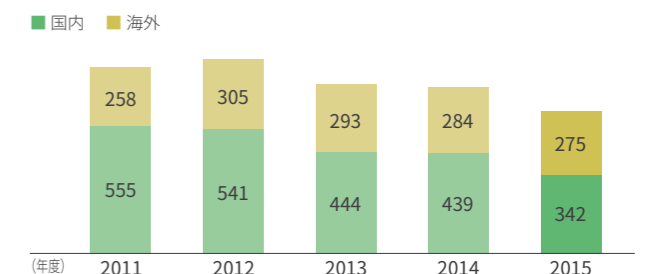


### 水資源の有効活用

世界的に深刻化が進む水問題にも取り組んでいます。主力生産工場である甲府事業所では、めっき洗浄水を再生して使用するなど、製造プロセスでの水使用量削減に取り組んでいます。

水資源の限られるシンガポールでは、継続的に水使用量の削減と再利用を進めています。国家施策であるNEWater(リサイクル水)プロジェクトに参加しており、水使用量の半分以上をNEWaterで賄っています。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きます。

YOKOGAWAグループの水使用量 (千m<sup>3</sup>)



## 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8つの分野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<sup>\*</sup>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。



<sup>\*</sup> 公表している製品には、各製品のウェブサイトにLCAマークを表示しています。

「安心・安全な社会の実現」に向けて、YOKOGAWAグループはお客様プラントの安全性の向上と確保、自然災害対策支援などのソリューション提供を通じて貢献するとともに、グループ全体での労働災害の撲滅・低減や、サイバー空間を取り巻くセキュリティの向上にも取り組んでいます。

**労働災害の撲滅・低減**

「労働安全衛生は経営の基盤である」という認識に基づき、グループで働くすべての人々の安全確保と、健康の保持・増進のために、労働安全衛生マネジメントシステムを構築・運用しています。

リスクアセスメントによる潜在的なリスクの除去・低減、ヒヤリハットやニアミスの分析と対策、安全衛生パトロール、内部監査による活動の評価・見直しを実施するなどして、労働安全衛生水準の継続的向上に取り組んでいます。

YOKOGAWAグループでは、労働災害発生率を管理指標に設定しています。四半期ごとに国内外グループ会社の活動や労働災害の情報を収集・分析し労働災害の撲滅・低減、活動内容の改善に取り組んでいます。

労働災害が発生した場合には、原因の調査と問題点の把握、改善策を実施して再発防止に努めるとともに、イントラネットで情報を公開し、グループの各社が共有

することで、同種や類似の災害の再発防止に役立てています。

2015年度は、機械加工作業場での災害撲滅を重点テーマに活動し、一部組織を見直し、また、現場のパトロールを強化しました。



工場のパトロールの様子

**サイバー攻撃に備えたセキュリティ対策**

YOKOGAWAは、お客様資産に対するサイバー攻撃の脅威について、お客様が安心・安全に事業活動を継続できるよう、お客様とともに取り組む事を理念とし、製品の開発から始まり、システム導入時のセキュリティ対策の実装、運用時のセキュリティ管理まで、お客様のセキュリティ活動をライフサイクルにわたりサポートしています。

製品開発段階では、ソフトウェアの内部構造や導入する技術に起因する脆弱性を排除するように努め、出荷後に発見された脆弱性や新たに発生した脅威については、適切

に対応できるよう体制を整えています。また、開発した製品に対し、外部のセキュリティ専門家の評価を受け、製品のセキュリティレベルの向上に努めています。YOKOGAWAの主力製品であるCENTUM VPおよびProSafeRSのコントローラは、国際的なセキュリティ認証推進組織ISCI (ISA Security Compliance Institute) のISASecure® EDSA認証を取得しています。

システム運用段階では、継続的なウイルス対策や定期的なセキュリティ対策の見直しなどのセキュリティソリューションを提供しています。



YOKOGAWAのセキュリティライフサイクル



ISASecure® EDSA認証書

YOKOGAWAは、お客様に製品を納品した後も長期にわたって現地にとどまり、エンジニアリングや保守サービスなど、お客様のプラントのライフサイクルにわたって事業活動を継続します。そのためには、地域社会に配慮し、ともに成長していく姿勢が重要です。

YOKOGAWAの企業理念では、より豊かな人間社会の実現に貢献し、良き市民であることをうたい、企業行動規範では、地球環境保全をはじめとして、地域や社会に協力しその発展に貢献すること、地域や社会との協調に努めることなど、地域や社会との関係について定めています。私たちは、これらの基本原則に則って、世界中で事業を展開しています。

**中東・アフリカにおける人財育成と雇用の創出**

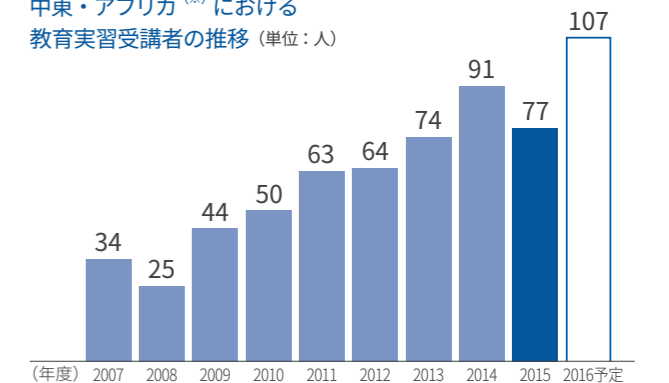
YOKOGAWAは、中東・アフリカ地域において石油やガスなどの大規模なエネルギー開発プロジェクトを数多く手掛けています。事業を拡大する一方で、各国の大学や教育機関と連携しながら地域の人財育成を支援し、また、育成した人財に就労の場を提供しています。

2007年以降、現地の学生を対象に計測・制御技術やエンジニアリングの教育を実施してきました。これま

でに受講した522名のうち176名がYOKOGAWAグループに就職し、その他は現地のお客様企業に就職するなど、現地の地域社会の発展にも貢献しています。2016年度は107名の学生に教育を実施する予定です。

YOKOGAWAは、こうした取り組みを今後さらに拡大し、事業活動を行う世界各地で人財の育成と雇用の創出に貢献していきます。

中東・アフリカ<sup>(※)</sup>における教育実習受講者の推移 (単位:人)



※サウジアラビア、バーレーン、アラブ首長国連邦、オマーン、南アフリカ、ナイジェリアなど



YOKOGAWA製品を使った教育実習

**YOKOGAWA理科教室**

次世代育成支援活動の一環として、毎年、事業所近隣の小学生を対象にYOKOGAWA理科教室を実施しています。2015年度は、東北大学・カタールサイエンスキャンパス<sup>(注)</sup>での復興支援事業にも参加しました。当日は東北大学の学生にもボランティアとしてご協力いただき、被災地域の小学生を対象に「放射温度計」工作の

ワークショップを行いました。科学やものづくりに対して関心を持ってもらう機会を提供し、将来の科学者や技術者を育てることで、地域の復興に貢献しています。

(注)東北大学大学院工学研究科・工学部がものづくりや科学実験に関連するイベントを行うプロジェクトで、カタール国の「カタールフレンド基金」の被災地復興支援プロジェクトとして採用されています。



参加した子どもや大学生たちと一緒に

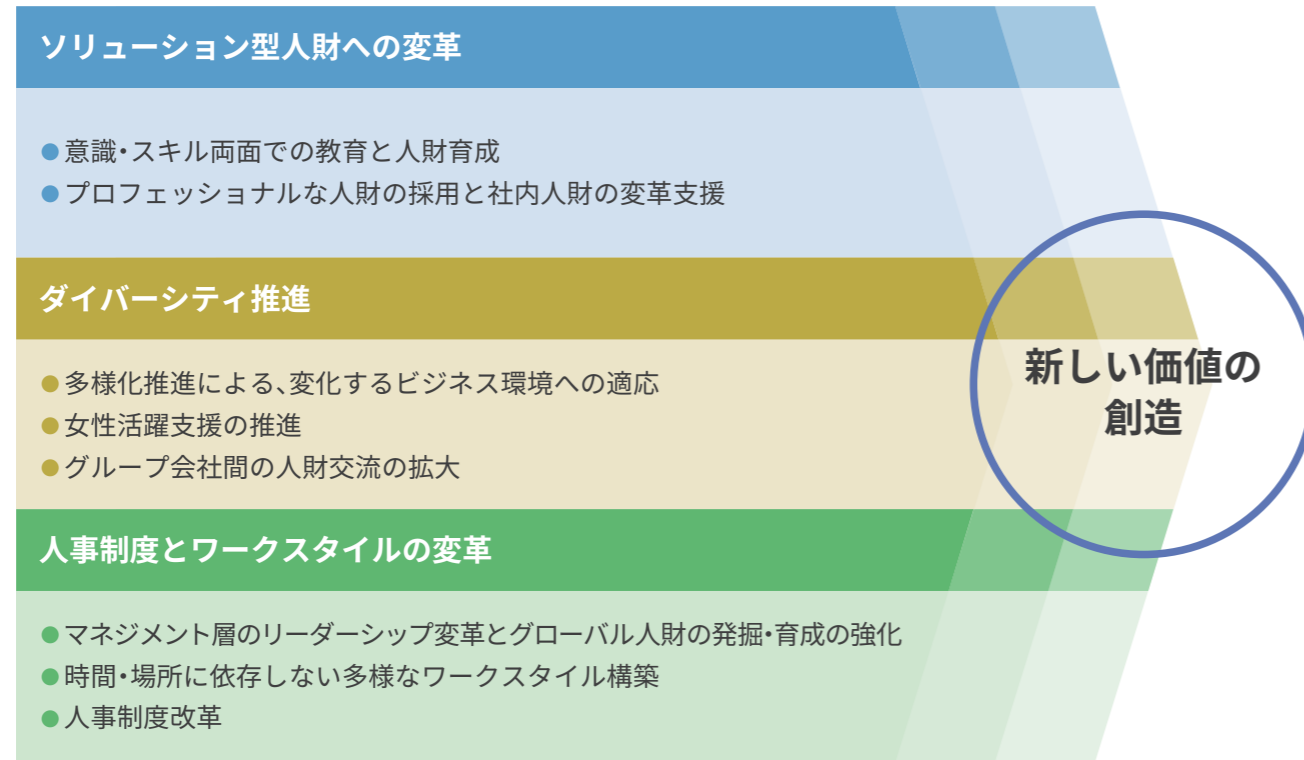


「放射温度計」工作の様子

[東北大学・カタールサイエンスキャンパスにて]

人財の育成は、今後のYOKOGAWAの成長の鍵を握る最重要分野であり、新しい価値を創造していくための源となるものです。お客様とともに課題を解決していくには、社員一人ひとりがお客様の期待や要望を理解し、お客様の視点で価値のあるソリューション提案ができる能力をもつことが必要になります。そのためには、常にお客様の目線に立った考え方へ社員の意識を変えていく必要があります。

YOKOGAWAは、人財教育やダイバーシティの推進、働く環境の整備を柱とする人財戦略を強力に推し進め、お客様とのCo-innovationを通じて、お客様とともに新しい価値を創造していきます。



**ソリューション型人財への変革**

人財教育や育成の機会を通じて、意識・スキルの両面からソリューション型人財への変革を推進しています。また、プロフェッショナルな人財の採用など、層の厚いソリューション型人財の確保を推進しています。

**意識・スキル両面での教育と人財育成**

お客様の課題解決やお客様への新しい価値づくりに必要な高度な知識・スキル・能力を定義し、社内で連携しながら教育や育成を目的に人財ローテーションを行っています。

「お客様の価値づくり」を目的とした社内研修として、2011年度から選抜型研修「Y-MOT」を、2015年度からは「Solution 21プログラム」を開始し、これまでにそれぞれ175名、100名が受講しました。これらの研修を通して、お客様が求める統合オートメーションソリューション & サービスの提供や、新しい価値を創造できる組織横断型の変革活動を進めています。

**プロフェッショナルな人財の採用と社内人財の変革支援**

これまでのYOKOGAWAの文化とは違う環境やフィールドで育った人財を獲得し、主要ポジションに据えることで、これまで培ってきた企業文化の上に新たな文化が芽生え始めています。さらにこの流れに既存の人財が触発され、意識が変化し始めています。

**ダイバーシティ推進**

新たな価値の創造とグローバルビジネス展開の加速を目的としてダイバーシティを推進し、多様な経験、知識、感性、視点、文化、価値観を持つ人財を積極的に採用、育成しています。

**多様化推進による、変化するビジネス環境への適応**

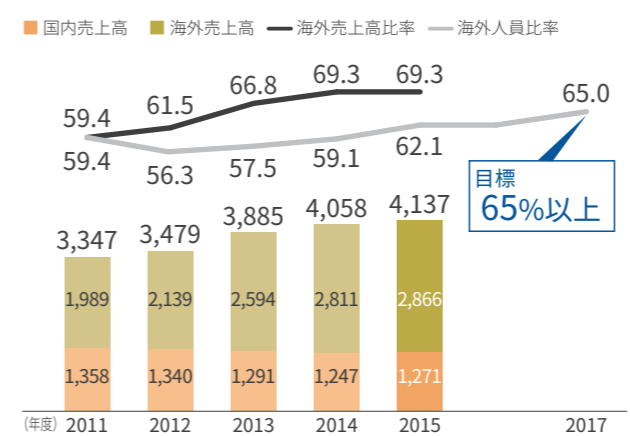
国内産業が成熟し、グローバル化が加速するなか、さまざまな国籍の人財が多様な地域性と文化を持つお客様のニーズに迅速かつ柔軟に 대응していくことで、競争力の向上につなげていきます。

採用面では、海外の大学から人財を採用できる仕組みを2015年度にASEANで構築しました。2016年度はさらにそのルートの拡充を目指します。

**女性活躍支援の推進**

ダイバーシティ推進の一環として、女性社員の活躍を積極的に推進しています。女性社員が働きやすく、挑戦し

国内海外売上高 (億円) / 海外売上高比率 (%) 海外人員比率 (%)



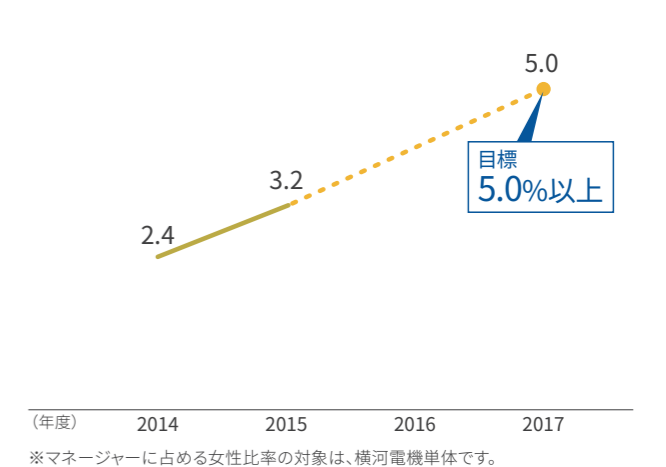
成長できる環境づくりを目指し、制度と風土の改革に取り組んでいます。マネージャーに占める女性比率の目標(2017年度に5%以上)を掲げるとともに、長期的には、男女比率の改善に向けて採用者に占める女性の割合を3割まで増やすことを目標とするなど、多様な人財を確保していきます。

**グループ会社間の人財交流の拡大**

グローバルにおける人財の最適配置を目的に、2014年度に、多国間の異動規程の共通化を図りました。2012年度以降は、30人以上の外国籍社員が日本へ駐在しています。

2017年には日本で働く外国人社員を、2014年と比べて倍増させていく計画です。

マネージャーに占める女性比率 (%)



**人事制度とワークスタイルの変革**

真のグローバルカンパニーにふさわしいグローバル人事制度を実現します。また、時間・場所に依存しない多様なワークスタイルの構築や、活力ある企業風土の醸成を実現します。

**マネジメント層のリーダーシップ変革とグローバル人財の発掘・育成の強化**

制御事業のマトリクス運営を効果的に加速するため、経営層を中心にリーダーシップのあり方、各組織の役割・意思決定のあり方を明確にしました。2016年度は、さらにその下の層に活動を展開し、グローバルでより効率的な意思決定プロセスを根付かせていきます。

**時間・場所に依存しない多様なワークスタイル構築**

働き方改革の一環として、2016年4月に横河電機で在宅勤務制度および時間単位休暇制度を新設し、また社員

支援プログラム: EAP(Employee Assistance Program)について、内容の充実を図りました。

**人事制度改革**

新しい価値を創造する人財を発掘・育成・活用し、人財で競争優位を築くための施策として、2016年4月に新人事制度を導入しました。2016年度はグローバルの主要拠点に対し、共通の人事等級の導入および評価軸の統一化を図り、より効率的で強固な組織運営を行います。マネージャーの部下育成力強化等、制度の考え方に則った運用を行い、充実を図っていきます。

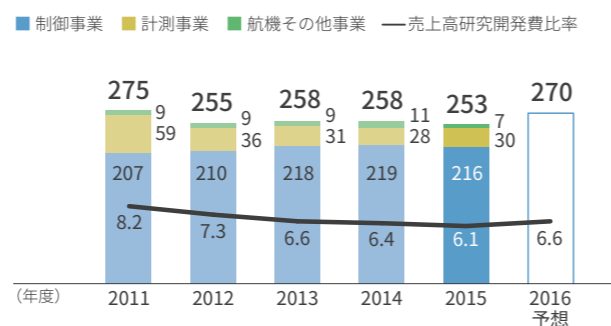
**研究開発**

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以下の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とも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。

TF2017では、研究開発費の総額レベルおよび売上高研究開発費比率6%台を維持します。

セグメント別研究開発費(億円)/売上高研究開発費比率の推移(%)



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右図のとおり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。



イノベーション創出プロセスの3つのステージ

**イノベーション創出プロセス**

**アイデア創出ステージ**

シナリオプランニングやスキャニングなどの手法を用いて未来洞察活動を行っています。シナリオプランニングでは複数の未来シナリオを継続的に描き、予測不可能な未来にも適応できるように検討を続けています。スキャニングでは10~20年先の社会変化の前兆を捉えるべく、国内外や社内外の多様なメンバーがさまざまな議論を行い、議論の結果や方向性などを研究活動や事業開拓活動に活用しています。また社内外との共創活動も推進しており、当社トレーニングセンタービル内に設置したCo-Innovation Roomでは、前ページのアイデア創出ステージの写真のように世界中から参加者をお招きしたワークショップなどを開催し、アイデアを創出しています。

**研究開発ステージ**

上述の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、技術を追う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。

**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、より事業に近い形に育てます。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。

**イノベーション創出プロセスを支える活動**

**標準化活動**

国際標準化はグローバル競争のためにも当社の重要活動となっており、IECやISOなど多くの国際標準化組織にメンバーとして参加し活動しています。

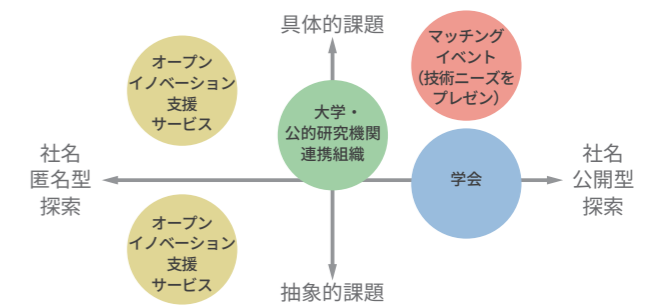
**オープンイノベーション活動**

大学・公的研究機関・ベンチャー企業などのネットワークを構築し、世界中から最適なパートナーを探し出す活動をしています。自前主義の制約を取り除き、高い価値を提供できる製品やソリューションのあるべき姿を描き、共同研究や技術調達により、あるべき姿と現在の技術レベルのギャップを埋めること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~**

グローバルな競争力を維持・向上していくために、研究開発のアウトプットをより質の高い知財に形成していくとともに、外国での出願・権利化も積極的に進めています。さらに社外の知財を戦略的に活用することで、スピーディな開発を促進し、お客様に新たな価値を提供していきます。

**オープンイノベーションの手法と使い分け**



知的財産保有の状況 (2016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	2,144	442	2,586	701	684	1,385	3,971
意匠	110	0	110	77	11	88	198
商標	407	5	412	654	80	734	1,146
計	2,661	447	3,108	1,432	775	2,207	5,315

**事例 有機半導体薄膜の生産プロセスを支える非接触インライン評価技術**

従来の半導体に比べて柔軟で、印刷技術により製造コストの安価な有機半導体薄膜は、新しいディスプレイ・太陽光発電・シート状センサなどへの利用が期待されています。YOKOGAWAは、“光で測る”技術を生かし、有機半導体の性能パラメータであるキャリアライフタイム、発生電界、結晶性をインラインで測定するセンサを開発しています。これらセンサを用いた計測システムを生産現場に提供することで、有機半導体薄膜の製品生産を支援し、品質向上に貢献していきます。



有機薄膜太陽電池評価装置

## 取締役



取締役 取締役会議長  
**海堀 周造**

生年月日 1948年1月31日  
取締役在任年数 10年

取締役として経営の監督を適切に行っており、さらに、取締役会議長を務め、取締役会を適切に運営しています。こうしたことから、コーポレートガバナンスのより一層の充実に適任であると判断し、当社取締役として選任しています。

- 1973年4月 当社入社
- 2005年4月 執行役員 IA事業部長
- 2006年4月 常務執行役員 IA事業部長
- 2006年6月 取締役 常務執行役員 IA事業部長
- 2007年4月 代表取締役社長
- 2013年4月 代表取締役会長
- 2015年4月 取締役会長
- 2015年6月 取締役 取締役会議長 (現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- HOYA(株) 社外取締役
- 一般社団法人経営倫理実践研究センター 理事長



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 5年

代表取締役社長として経営の監督を適切に行い、さらに、当社経営会議議長を務めており、経営の指揮も適切に行っています。こうしたことから、長期経営構想実現のリーダーとして適任であると判断し、当社取締役として選任しています。

- 1981年4月 (株)北辰電機製作所(現 横河電機(株))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(株)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(株)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 5年

取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、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、持続的な企業価値の向上に適任であると判断し、当社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 当社取締役 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 当社取締役 専務執行役員 ソリューションサービス事業本部長(現在に至る)



取締役  
**奈良 寿**

生年月日 1963年1月23日  
取締役在任年数 5年

取締役として経営の監督を適切に行っており、さらに、横河ソリューションサービス(株)代表取締役社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、持続的な企業価値の向上に適任であると判断し、当社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(株)代表取締役社長(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 2年

取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、IAプラットフォーム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、持続的な企業価値の向上に適任であると判断し、当社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(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 2年

取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、経理財務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、持続的な企業価値の向上に適任であると判断し、当社取締役として選任しています。

- 1986年4月 (株)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(現在に至る)

## 監査役



常勤監査役  
**牧野 清**

生年月日 1947年9月26日  
監査役在任年数 7年

常勤監査役として経営の監督を適切に行っています。当社グループの事業を熟知しており、その見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、当社監査役として選任しています。

- 1971年4月 当社入社
- 1999年10月 執行役員 コンポーネント事業部長
- 2001年6月 安藤電気(株) 取締役
- 2003年4月 同社 代表取締役社長
- 2005年4月 Yokogawa Corporation of America 会長
- 2006年10月 当社執行役員 ATE事業部(営業全般担当)
- 2009年4月 経営監査本部
- 2009年6月 常勤監査役(現在に至る)



常勤監査役  
**中條 孝一**

生年月日 1954年9月16日

新任

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、当社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)

## 社外監査役



社外監査役  
**穴戸 善一**

生年月日 1956年4月20日  
監査役在任年数 4年

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を当社の監査に反映していただけるものと考え、当社の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)

### 重要な兼職の状況

- 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
- 穴戸善一法律事務所 弁護士



社外監査役  
**山下 泉**

生年月日 1948年2月1日  
監査役在任年数 2年

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当社の監査に反映していただけるものと考え、当社の社外監査役として選任しています。

- 1971年7月 日本銀行入行
- 1998年4月 同行 金融市場局長
- 2002年3月 アクセンチュア(株) 金融営業本部長
- 2003年4月 日本郵政公社(現 日本郵政(株)) 常務理事
- 2004年4月 同公社 専務理事
- 2005年4月 同公社 総裁代理
- 2007年10月 (株)かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役社長
- 2012年6月 同社 取締役兼代表執行役会長
- 2014年6月 当社監査役(現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- (株)イオン銀行 社外取締役
- 住友林業(株) 社外取締役

## 社外取締役



社外取締役  
**浦野 光人**  
生年月日  
1948年3月20日  
取締役在任年数  
5年

経営者としての高い見識と豊富な経験を当社の経営に反映していただくことで、経営の妥当性、客観性、透明性を向上させるため、当社社外取締役として選任しています。

- 1971年4月 日本冷蔵(株)(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(現在に至る)  
当社取締役(現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- ㈱ニチレイ 相談役
- ㈱りそなホールディングス 社外取締役
- HOYA(株) 社外取締役
- ㈱日立物流 社外取締役
- 一般社団法人アグリフューチャー・ジャパン 理事長
- 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  
2年

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を当社の経営に反映していただくことで、経営の妥当性、客観性、透明性を向上させるため、当社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(株)) 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(株) 代表取締役副社長
- 2012年6月 同社 顧問(現在に至る)
- 2014年6月 当社取締役(現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- 日本電信電話(株) 顧問
- 第一三共(株) 社外取締役
- 公益社団法人企業情報化協会 会長
- 一般社団法人日本テレワーク協会 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  
1年

経営者としての高い見識とエネルギー関連設備の制御に関する深い知見を当社の経営に反映していただくことで、経営の妥当性、客観性、透明性を向上させるため、当社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(株) 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(株) 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(株) 社外取締役
- 亀田製菓(株) 社外取締役
- ㈱ウェザーニューズ 社外取締役



社外取締役  
**菅田 史朗**  
生年月日  
1949年11月17日  
**新任**

経営者としての高い見識と産業用光源をはじめとした光応用製品及び産業機械に関する深い知見を当社の経営に反映していただくことで、経営の妥当性、客観性、透明性を向上させるため、当社社外取締役として選任しています。

- 1972年4月 ウシオ電機(株) 入社
- 1993年1月 BLV LICHT-UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長
- 2000年6月 ウシオ電機(株) 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(現在に至る)

### 重要な兼職の状況

- ウシオ電機(株) 相談役
- JSR(株) 社外取締役
- 公益社団法人経済同友会 副代表幹事

## 執行役員

役職名	担当	氏名
常務執行役員	情報システム本部長	鈴木 周志
執行役員	計測事業本部長 兼 横河メータ&インスツルメンツ 社長	山崎 正晴
	経営管理本部長	渡辺 肇
	人財本部長	前村 幸司
	航空宇宙・特機事業部長	西村 稔
	グローバル業務革新本部長	野中 昭信
	Yokogawa Electric International 社長	森 修司
	経営監査・品質保証本部長	大竹 眞
マーケティング本部長	阿部 剛士	

## 社外取締役就任に際して

昨年、東京証券取引所においてコーポレートガバナンスコードが制定されたことを機に、従来以上に社外取締役への関心と期待が高まっています。そのような時に、創業100年を超える伝統を持ち、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痛感しています。

もとより企業経営の実体は業務執行を担当する役員の責任とリーダーシップのもと行われます。社外取締役は社内取締役とともに、その過程における決定や遂行の妥当性をチェックしたり、支援や促進をしたりして、企業価値向上に資する役割を担っています。社内とは一歩離れた立場から、アクセルとブレーキの役割を適切に果たせるよう努めていきます。

私はウシオ電機という横河電機同様のB to Bのメーカーで40数年間、研究開発、M&A、経営など、さまざまな業務に携わってきました。またこの間、他企業との合併会社、海外メーカー、経済団体や業界団体など、色彩の異なる組織へも出向したり運営に関わったりして、単一の企業在籍ながら、比較的幅広い経験をさせていただいてきました。これらを通して得た、世の中を広く、またさまざまな視点から見ることの重要性を意識しながら、横河電機の発展、ひいてはより良い社会の実現に向けて、微力ながらできる限りの貢献をしていきます。



社外取締役  
**菅田 史朗**



## ICTの活用による 企業成長に向けて

社外取締役  
宇治 則孝

### 情報技術革新から見たYOKOGAWAの 課題認識

情報技術革新が進む中で、企業経営におけるICTの活用は、ますます重要な課題となっています。横河電機は、従来からICTとの結び付きが強い事業を展開していますが、技術革新がもたらす変化を成長へのチャンスと捉え、より積極的に取り込んでいく必要があります。中期経営計画「Transformation 2017」の重点項目に掲げた「新しい価値づくり」への変革は、ICTの進展を新たなチャンスと捉えたそうした方向性を示すものです。

私は、情報通信業界で長年経営に携わってきた経験と知見を生かし、取締役会などの場で、ICTの活用を念頭に置いた経営の実行を働きかけています。具体的には、IoTやビッグデータをお客様の事業の効率化・最適化につなげていく「新たなサービス提供」と、当社の経営における戦略的な情報システムを構築する「社内システム改革」、この両面からICTの積極活用を図るべきと考えています。

### 企業経営におけるICT活用を 新しい価値づくりにつなげる

ICTを活用した新たなサービス提供には、世の中の変化にスピード感をもって対応し、一歩先んじていく姿勢が求められます。例えば、IoTについては大きな可能性があり、先進的な取り組みが必要です。また、取締役会メン

バーや関係部門長に対し、ICTの経営へのより積極的な活用について提言を行う機会があり、社内システムや業務改革に関する意見交換等も行いました。

こうした対話を通じ、経営陣にはICTに関する課題認識の共有・浸透が進んでいます。また横河電機は、4月より在宅勤務制度を導入していますが、テレワークと呼ばれるこの勤務形態も、企業経営におけるICT活用的一端であり、「育児や介護をしながら働ける」「性別・年齢を問わず働きやすい」環境により、企業風土の変革を促すものです。ICTによる経営の質的向上が、お客様企業に提供する新たな価値づくりにもつながると考えています。

### コーポレートガバナンスの 着実な進展

横河電機は、ここに述べたICTへの対応にも見られるように、社外取締役を含めて取締役会でオープンかつ活発に議論しており、コーポレートガバナンスが攻めの経営のための仕組みとして機能していると感じています。同時に指名・報酬の各諮問委員会や取締役会の外部評価を通じて、高い実効性が担保されていると捉えています。

今期からは、社外取締役をサポートする「取締役会室」も設置され、また社外取締役も1名増員の4名体制となり、一層のガバナンス拡充が図られました。今後も社外の視点から、持続的な企業成長に資する「攻めのガバナンス」を果たすべくまい進していきます。

### コーポレートガバナンスのポイント

1. 2名以上の社外取締役が就任して10年が経過し、現在は4名の社外取締役が就任、経営の客観性を担保しています。
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しています。
3. 社長、執行役員および社長に直結する子会社の社長(外国人4名を含む)などで構成される経営会議により、意思決定の迅速化を図っています。

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

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。

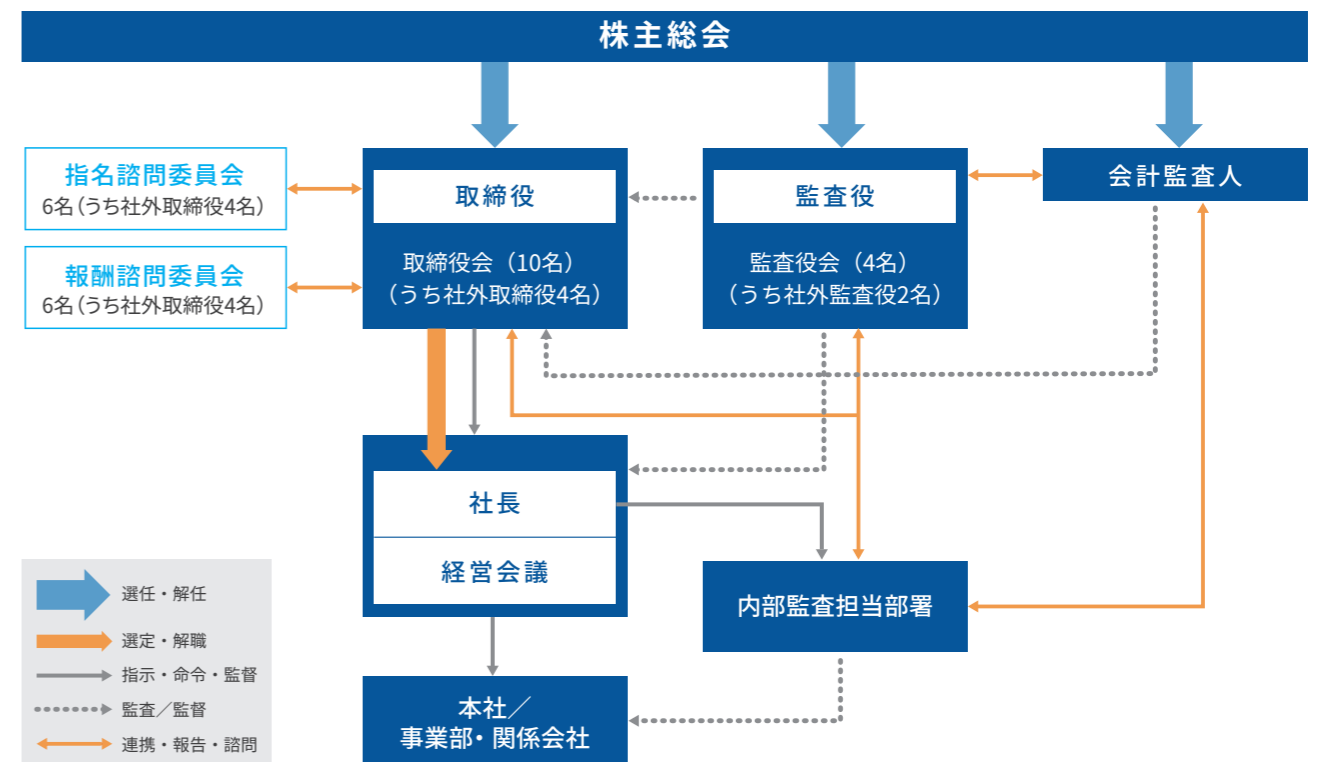
当社グループは、企業価値の最大化を実現するためには、コンプライアンスの徹底、リスクの適切な管理、株主をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話のための情報開示等が重要と考えています。

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 [http://www.yokogawa.co.jp/cp/corporate/pdf/cg\\_guidelines.pdf](http://www.yokogawa.co.jp/cp/corporate/pdf/cg_guidelines.pdf)

英語 [http://www.yokogawa.com/pr/pdf/cg\\_guidelines-en.pdf](http://www.yokogawa.com/pr/pdf/cg_guidelines-en.pdf)

### ガバナンス体制図





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 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) 買収防衛策の非継続(廃止) 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 (任意の諮問機関) 取締役会の外部評価 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 譲渡制限付株式報酬制度導入	6	4	40%	2	2	12	(3)

経営執行監査体制と機能

当社取締役会では、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、効率性、合理性、意思決定プロセスの妥当性などを厳正に監視・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、社外役員の選任においては、その透明性を高めるため2014年度に社外役員独立性基準を作成しました。

取締役会

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10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、取締役およ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。

取締役員数を15名以内とする旨を定款に定め、また、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。

<取締役会の外部評価>

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しました。取締役会では評価結果について議論を行い、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

取締役会は、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

を確認しました。また、取締役および監査役それぞれが積極的に議論に参加しており、議長の適切な議事運営のもと、取締役会ではオープンで活発な議論がなさ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。

また、課題として、取締役会で議論すべき本質的な議題についての議論に、より集中すること、サクセッションプランの強化が挙げられました。このため、取締役会支援のための部署である取締役会室を設置しました。

また、議題の絞り込み、指名諮問委員会の活動強化などの改善のための取組みを今後継続して行います。

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、社長に直結する子会社の社長(外国人4名を含む)および常勤監査役で構成され、原則月に1度開催しています。

また、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、常勤監査役2名、社外監査役2名の計4名で構成され、原則月に1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。

指名諮問委員会、報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名およ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。

それぞれの委員会とはともに、取締役会が指名した6名の取締役で構成され、その過半数の4名は社外取締役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ならびに執行役員および次期代表取締役社長の人選および取締役に求める人材像(資質、実績等)について、当社グループの持続的発展およ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答申を行います。

2015年末には執行役員など次代の経営を担うと期待されるメンバー等で行われた会議にオブザーバーとして参加し、人物を知る機会としました。

また、社外取締役の増員について検討し、菅田氏を選任し4名とする旨の答申を行いました。

●メンバー(2016年6月末現在)

海堀取締役	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、優秀な人財を採用・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。

当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式報酬制度の導入について検討を進め、導入すべき旨の答申をしました。

●メンバー(2016年6月末現在)

海堀取締役	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

会計監査人

当社は、会社法および金融商品取引法に基づく会計監査について、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しています。2015年度における会計監査人への報酬は以下のとおりです。

会計監査人

区分	監査証明業務に基づく報酬(百万円)
当社	93
連結子会社	49
合計額	143

取締役および監査役の報酬

取締役の報酬等については、株主総会でご承認いただいた限度額の範囲内で、配分の決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名以上の取締役に構成される「報酬諮問委員会」を設置し、同委員会の審議を経て決定しています。

社外取締役を除く取締役(執行役員を兼務する者を含む)の報酬等については、取締役の主な職務である職務執行機能および執行役員等の業務の監督・監視機能を維持するために有効な水準とし、かつ業績に対する連動性を持たせた構成としています。具体的には、市場競争力を意識した水準とし、役割に応じた固定報酬、業績連動報酬(賞与)を報酬構成としています。

社外取締役については、社外取締役の職責を考慮し、その報酬構成を固定報酬のみとしています。

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で監査役の協議により決定しており、監査役(社外監査役を含む)の職責を考慮し、その報酬構成を固定報酬のみとしています。

### 譲渡制限付株式報酬制度の導入

2016年6月23日開催の第140回定時株主総会において、取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入することが、決議されました。

本制度は中期経営計画策定の初年度に、株主総会でご承認いただいた限度額の範囲内で、業務執行取締役に譲渡制限付株式を付与し、中期経営計画終了時に、その達成度に応じた譲渡制限の解除が行われるもので、譲渡制限の解除を受けられなかった分の株式は会社に無償譲渡することとしています。

なお、導入初年度の2016年度については現中期経営計画の2年目にあたることから、現中期経営計画が終了する2018年3月末までの2事業年度分相当の譲渡制限付株式報酬を付与し、2年後に、現中計の達成度合いに応じ、譲渡制限の解除の度合いが決定されることになります。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員 員数(名)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	248	140	—	108	—	6
社外取締役	33	33	—	—	—	4
監査役(社外監査役を除く)	60	60	—	—	—	2
社外監査役	32	32	—	—	—	3

(注) 1.上記には、当事業年度中に退任した社外取締役1名を含んでいます。 2.取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

### 社外取締役および社外監査役の活動状況

氏名	主な活動	取締役会出席状況	監査役会出席状況
浦野 光人	必要に応じ、主に経営者としての高い見識から発言を行っています。	100% (15/15)	—
宇治 則孝	必要に応じ、主に経営者としての高い見識と技術開発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	必要に応じ、主に経営者としての高い見識とエネルギー関連設備の制御に関する深い知見から発言を行っています。	90.9% (10/11)	—
麻崎 秀人	必要に応じ、主に経験豊富な経営者の観点及び企業価値評価に関する高い見識から発言を行っています。	100% (15/15)	100% (21/21)
宍戸 善一	必要に応じ、主に経営法務、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から発言を行っています。	100% (15/15)	100% (21/21)
山下 泉	必要に応じ、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。	93.3% (14/15)	95.2% (20/21)

(注)取締役 関 誠夫については2015年6月24日の就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しています。

東京証券取引所では、上場会社に対して、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います。当社では、社外取締役4名、社外監査役2名を独立役員として届け出しています。(2016年5月31日現在)

### 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なら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

リスク管理担当部署が、グループ各社のリスクを抽出・分析し、改善を提言するとともに、重要な事項は、取締役会および監査役に報告しています。

また、グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれがある危機事象に対する対応を、「危機管理規程」として定めています。危機事象が発生した場合には、代表取締役社長が危機管理委員長として、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。

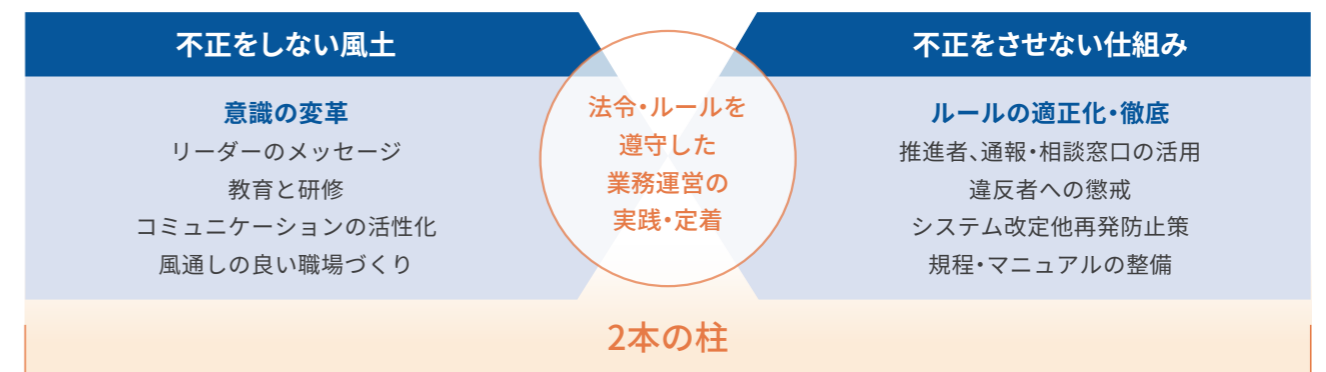
情報セキュリティについては、「秘密情報管理規程」により、秘密情報の保護や取り扱いについて定め、徹底を図っています。

### 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** コンプライアンス研修を全社員に対して毎年行っています。また、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に毎年実施し、結果をグループ内で公開・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。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。両窓口とも守秘義務を遵守し、迅速に対応処理しています。

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、次のようなものがあります。なお、本項の将来に関する事項は、2015年度末時点において、当社グループが判断したものです。また必ずしも投資判断に影響を与えるとは限らない事項も以下に含まれていますが、当社グループは、このようなリスクを認識した上で必要なリスク管理体制を整え、発生回避および発生時の影響の最小化に努めています。

### (1) 事業環境について

#### ① 経済状況

当社グループが事業活動を展開する主要な市場である日本、アジア、欧州、北米、中東等の国及び地域の政情変動や経済環境の動向等は、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### ② 国際的事業活動

当社グループは、販売や生産活動を国際的に展開しており、その結果海外売上高比率は連結売上高の7割近くを占めています。そのため、海外各国の経済動向や為替相場の変動、投資・貿易・競争・税及び為替等に関する法的規制の変更、文化・宗教的な違いを背景にした商慣習の相違や労使関係問題、テロ・戦争・コンピューターウイルスによる攻撃・自然災害等の予期せぬ事態ならびにその他の政治的・社会的要因の動向等のリスクにさらされています。こうしたさまざまなリスクは、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### ③ 法的規制等

当社グループは、事業活動を展開する国における法的規制の適用を受けています。今後、これらの法的規制が変更された場合や、予想できない新たな法的規制が設けられた場合には、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。また、環境保護に関連する規制の動向は、規制に対応するための費用の増加等により、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があるとともに、当社グループの開発活動及び生産活動をはじめとする事業活動全般に影響を及ぼす可能性があります。

#### ④ 為替変動・金利変動

当社グループは、為替相場変動のリスクを軽減するための対策を講じていますが、為替相場の変動は、外貨建てで取引されている製品やサービスの価格及びコストの変動を通して、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは、金利の変動リスクを軽減するために対策を講じていますが、金利の変動は、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑤ 保有資産の価格変動

当社グループが保有している株式等の価格が変動した場合は、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループが保有している固定資産について、時価下落及び収益性低下等に伴い資産価値が低下した場合は、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

### (2) 事業活動について

#### ① 制御事業

主力事業である制御事業の市場は、資源国・新興国におけるエネルギー開発や需要の増加を背景に、主に海外市場で中長期的に成長が見込まれるため、同事業へのリソースの集中を推進し、グローバル市場でのシェア向上による収益の拡大に向け、M&Aやアライアンスを活用しつつ、研究開発、生産、販売、エンジニアリング、サービスの体制の強化を図っています。これにより、連結売上高に占める同事業の売上高比率が年々高まってきていることから、同事業の受注高・売上高に影響を与えるプラントの新設や更新需要の動向、原油価格の急激な変動、M&Aやアライアンスの成否等は、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### ② 人財の確保・育成

当社グループの成長の源泉は、有能な人財によって支えられています。特に、計測・制御・情報の分野での最先端の技術を支える人財や、高い品質を支える技能者の重要性が高まっています。また、制御事業では、海外市場におけるプロジェクトマネジメント能力とエンジニアリング能力を持つ人財の確保と育成は継続した課題です。これらの課題に対応できない場合は、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### ③ 製品の品質

当社グループは、長年にわたる技術及びノウハウの蓄積と厳格な品質管理体制の展開により、お客様に対して高い信頼性を備えた製品及びサービスを提供していますが、万が一、当社グループの製品あるいはサービスに欠陥が発生し、また、その欠陥に起因して損害が発生した場合には、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があるとともに、当社グループの事業活動全般に影響を及ぼす可能性があります。

#### ④ 研究開発活動

当社グループは、将来を見据えた新技術の開発を最も重要な経営課題として位置づけ、計測・制御・情報をコアとして技術開発を継続的に推進しています。しかし、開発投資が将来市場のニーズに予定通り適合しなかった場合は、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

### (3) その他

#### ① 知的財産権

当社グループは、競争力における優位性を確保するために、製品及びサービスの開発の中で差別化技術及びノウハウを蓄積し、それらの知的財産権の保護に努めていますが、当社グループの知的財産権が第三者から侵害を受け、期待した収益が得られない場合には当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは、他社の権利を侵害しないように管理体制と教育を展開していますが、見解の相違等により他社の知的財産権を侵害しているとされた場合は、重要な技術が使用できないことでの不利益が発生するとともに、賠償責任を課せられるリスクがあり、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### ② 情報セキュリティ

当社グループは、事業活動を通して、お客様や取引先の個人情報及び機密情報を入手することがあります。当社グループでは、これらの情報管理に関する管理体制と教育を展開していますが、予期せぬ事態により情報が流出したり悪用された場合には、賠償責任を課せられるリスクや企業イメージを急激に低下させるリスク等があり、当社グループの業績と財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### ③ 自然災害等

地震、火災、洪水・津波等の災害や戦争、テロ行為、コンピューターウイルスによる攻撃等の発生、又はこれらに起因するサプライチェーンの混乱による電子部品等の調達困難は、当社グループの生産活動をはじめとする事業活動全般に影響を及ぼす可能性があります。また、新型インフルエンザについては、当社グループでは適切な対応を実施していますが、当社グループの事業活動全般に影響を及ぼす可能性があります。

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  
18,646名(連結) 2,502名(個別)

関係会社数  
海外 77社 国内 14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  
22,382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

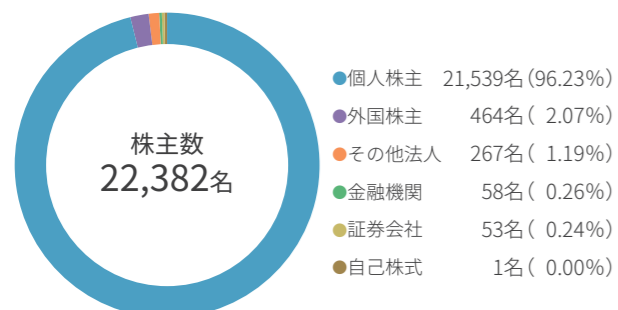
会計監査人  
有限責任監査法人トーマツ

大株主（上位10名、敬称略）

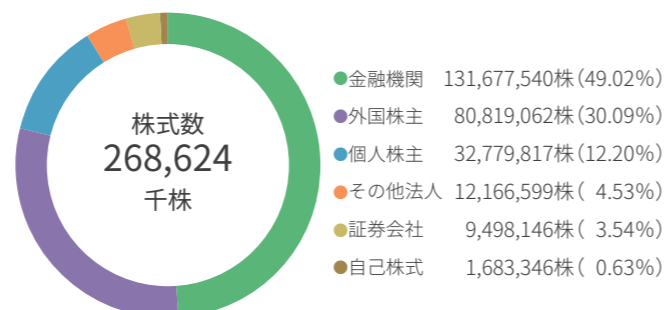
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,265,700	10.59
第一生命保険株式会社	15,697,000	5.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,254,300	5.71
日本生命保険相互会社	13,484,615	5.05
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	13,279,100	4.97
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	11,261,000	4.22
横河電機持株会	6,805,281	2.55
シービーニューヨーク オービス エスアイシーアーヴィー	5,672,672	2.13
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,874,700	1.45
野村信託銀行株式会社(信託口)	3,334,700	1.25

※当社は自己株式を1,683,346株所有していますが、上記の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 USA, Inc.  
Yokogawa Nuclear Solutions, LLC  
Yokogawa Venture Group, Inc.  
Industrial Evolution, Inc.  
Soteica Visual Mesa, LLC
- **カナダ**  
Yokogawa Canada, Inc.  
Industrial Evolution Corp.
- **メキシコ**  
Yokogawa de Mexico, S.A. de C.V.  
Yokogawa Engineering Services 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.  
Yokogawa Africa Holding 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

- **イギリス**  
Yokogawa United Kingdom Limited  
Yokogawa Marex Limited
- **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

アフリカ

- **南アフリカ**  
Yokogawa South Africa (Pty) Ltd.  
Yokogawa Anglophone African Regions (Pty) Ltd.
- **ナイジェリア**  
Yokogawa Services Solutions Nigeria Limited  
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

- **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

- **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  
蘇州横河電表有限公司  
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**  
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**  
台湾横河股份有限公司

国内関係会社

- **国内関係会社**  
横河ソリューションサービス株式会社  
横河メータ&インストルメンツ株式会社  
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  
横河ファウンダリー株式会社  
横河マニファクチャリング株式会社  
株式会社ワイ・ディ・シー  
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

コーポレート・コミュニケーション室

TEL:0422-52-5530 FAX:0422-55-6492

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

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

