



YOKOGAWAレポート 2015

2015年3月期

次の100年も新しい価値

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

YOKOGAWAグループは、2015年9月1日に創立100周年を迎えました。

当社の歴史は1915年(大正4年)、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、産業界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。

これまで、そしてこれからも、先人から受け継ぐ創業の精神を堅持し、お客様とともに新しい価値を創造し続け、豊かな人間社会の実現に貢献していきます。

1915

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。

1950年：

日本初の電子管式自動平衡計器を完成。

1955年：

フォックスボロー社(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。

1966年：

渦流量計を完成し、製造・販売を開始。

1973年：

ブラジル営業所 Yokogawa Eletrica do Brasil Ind. E Com. Ltda. を設立。

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。

1975年：

世界初の分散形制御システム「CENTUM」を発表。



を創造し続けます。

2015

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、計装システムの設計・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。

1987年:

オーストラリアに販売会社Yokogawa Parameters Pty. Ltd.を設立。

インドにシステム製品の製造・販売を行う合併会社Yokogawa Keonics Ltd.を設立。

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:

共焦点レーザー顕微鏡スキャナを発売、バイオテクノロジー分野に参入。

1997年:

ロシア連邦に現地法人Yokogawa Electric Ltd.を設立。
南アフリカにIA販売・サービス現地法人Yokogawa South Africa Pty. Ltd.を設立。

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。

2006年:

サウジアラビアに現地法人Yokogawa Saudi Arabia Ltd.を設立。

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&インスツルメンツ(株)に統合。

2011年:

中期経営計画「Evolution 2015」を発表。

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:

中期経営計画「Transformation 2017」を発表。
創立100周年。

2015年:

中期経営計画「Transformation 2017」を発表。

創立100周年。



平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

2014年度は、エネルギーと素材関連を主要市場とする制御事業を中心に、グローバルに事業活動を展開しました。これらの活動に円安が継続した効果なども加わり、売上高、営業利益、経常利益ともに前年度と比べ増収・増益となりました。営業利益・経常利益ともに過去最高益を達成しました。なお、グローバル競争力をさらに強化することが喫緊の課題となっているなか、現在の構造を抜本的に見直すことが不可欠と判断し実行した従業員の希望退職関連費用として事業構造改善費用を計上した一方、借地権等売却益を計上したことなどもあり、当期純利益も前年度と比べ増益となりました。

さて、当社グループは本年9月1日に創立100周年を迎えました。「品質第一主義」「パイオニア精神」「社会への貢献」の創業の精神のもと、お客様とともに価値を創造し、豊かな人間社会の実現に貢献すべく、100年にわたり事業を継続することができました。これも株主・投資家の皆様をはじめ、関係する多くの皆様のご支援の賜物と深く感謝しています。

この大きな節目の年にあって、当社グループは今から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策定すると同時に、2017年度を最終年度とする新たな中期経営計画「Transformation 2017」を発表しました。「Transformation 2017」での3年間を長期経営構想実現に向けた「成長基盤の整備期間」と位置づけ、将来のさらなる成長のため、収益性向上に重点を置いた事業活動を展開していきます。

また当社グループは、健全で持続的な成長を確保し、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーからの社会的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おり、「健全で利益ある経営」による企業価値の最大化を実現するために、2015年度もコーポレートガバナンスのさらなる充実に取り組んでいきます。

まずは中期経営計画「Transformation 2017」の目標達成と、健全で持続的な成長の実現を目指し、株主・投資家の皆様のご期待に沿えるよう事業の一層の拡大と企業価値の向上に向けてまい進していきますので、引き続きご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

取締役会長
海堀 周造

代表取締役社長
西島 剛志

海堀 周造 西島剛志

Co-innovating tomorrow™

YOKOGAWAは、創立100周年を迎えた2015年に、新たなコーポレート・ブランド・スローガン「Co-innovating tomorrow」を制定しました。

「Co-innovating」には、お客様とともに長期的なパートナーシップを育みながら、課題解決のための新しい価値を共創していくというYOKOGAWAの強い意志が込められています。

「tomorrow」は、着実に一步一步積み重ねていくことが、明日という未来に結びつくという信念を表しています。

YOKOGAWAは、「Co-innovating tomorrow」をコーポレート・ブランド・スローガンとして掲げ、ビジネスや社会における情報やモノの流れを最適化、効率化し、お客様と社会全体の課題解決に取り組んでいきます。

■ 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発行しています。これまで「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、長期的なビジョンや中長期的な経営戦略、コーポレートガバナンス、CSR活動などの非財務情報をさらに拡充し、統合思考に基づいた「YOKOGAWAレポート」としてまとめました。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

なお、CSR(企業の社会的責任)情報については、本レポートでは基本的な考え方や主な取り組みを中心に掲載し、方針や活動内容など、より詳細な情報についてはウェブサイト[CSR情報]に掲載しています。

< 報告対象期間 >

2014年4月1日～2015年3月31日

(一部、2015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

■ 決算に関する詳細情報

2015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。

<http://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/pdf/yuuhou/201503yuuhou.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>

経営戦略 Strategic Management

P. 5 社長メッセージ

P. 9 中期経営計画

ガバナンス Governance

P. 16 コーポレートガバナンス

P. 20 社外取締役からのメッセージ

P. 21 役員一覧

事業戦略 Business Performance

P. 22 事業領域

P. 24 制御事業

P. 26 計測事業

P. 27 航機その他事業

価値創造 Value Creation

P. 28 人財戦略

P. 30 イノベーション

サステナビリティ Sustainability

P. 33 CSR経営

P. 34 地域との共生

P. 35 環境経営

パフォーマンスレビュー Performance Review

P. 36 11年財務・非財務サマリー

P. 38 主な指標

P. 40 財務レビュー

P. 41 事業等のリスク

P. 43 連結財務諸表(要約)

会社情報 Corporate Information

P. 44 関係会社

P. 45 会社情報・株主情報

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。

CENTUM, DPharp, EIJ, ProSafe-RS, YFGW, CSU-W1, CellVoyager は、横河電機(株)の登録商標または商標です。

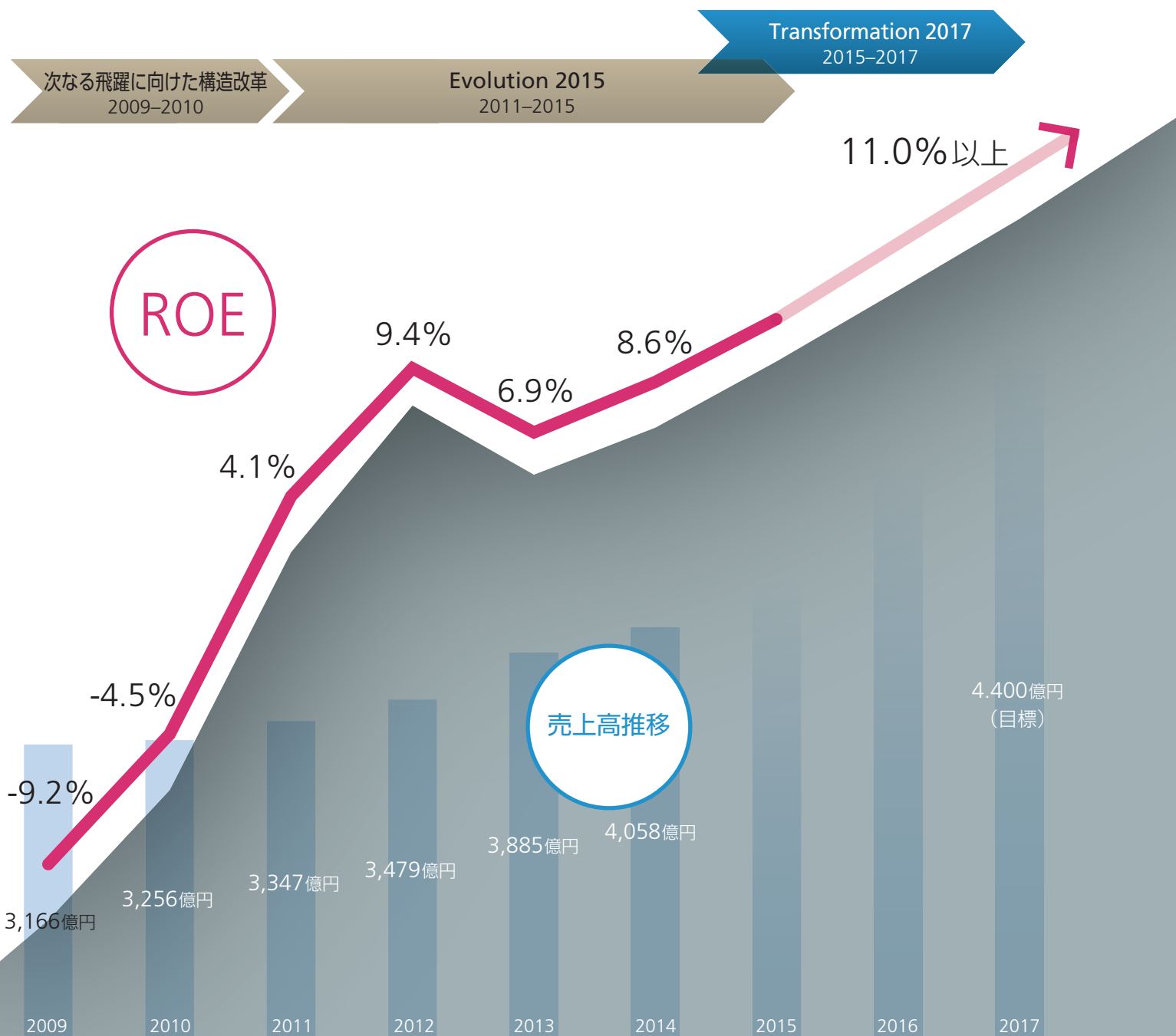
お客様とともに新しい価値を創造します。

Transformation 2017

→ P. 9 中期経営計画

事業構造変革による成長基盤の整備

- 1 お客様フォーカス**
 - お客様との関係性を重視したビジネス展開に注力
 - お客様基盤で事業を拡大
- 2 新しい価値づくり**
 - ICTの進展は新たなビジネスチャンス
 - 企業・業種横断の効率化、最適化で価値を共創
- 3 高効率グローバル企業**
 - 全機能・業務でグローバル最適化を実現
 - 競合企業に勝てるコスト構造へ



- 2014年度の経営実績
- 2015年度の市場および業績予想
- 利益還元(配当)について
- 経営環境における機会とリスク
- 強みを生かした事業展開
- 変革、そして次の100年へ

代表取締役社長 西島 剛志

新中期経営計画 *Transformation 2017* がスタート

将来のさらなる発展に向けて「高収益企業への“変革”」を実現します。

■ 2014年度の経営成績

受注高、売上高、営業利益、経常利益ともに前年度に比べ増加し、特に営業利益・経常利益については過去最高益を達成しました。

2014年度における世界経済の状況は、原油価格の急激な下落や前期から引き続き一部新興国経済の成長鈍化が見られたこと、一部地域で政情不安が高まったことなどの影響を受け、先行き不透明感が増すなかで、米国をはじめとする主要先進国の回復基調もあり、総じて緩やかな回復傾向が続きました。日本経済も、一連の経済財政政策等を背景とする円安・株高基調が継続し、企業業績に改善が見られましたが、緩やかな回復ペースにとどまりました。

このような事業環境において、当社グループはエネルギーと素材関連を主要市場とする制御事業を中心に、グローバルに事業活動を展開しました。円安が継続した効果なども加わり、売上高、営業利益、経常利益ともに増加という結果になりました。

■ 2015年度の市場および業績予想

主力の制御事業については、原油価格の下落により一部のお客様の資源開発関連の投資が遅延、減速しています。一方で、資源輸入国や原燃料コストの低下の恩恵を受ける企業部門での投資押し上げ効果、人口増加や主に世界経済の発展に伴う資源エネルギー需要の増加基調などを背景として、エネルギーや素材関連市場の長期的設備投資は継続すると予想しており、同事業の受注高、売上高、営業利益は前年度と比べて増加する見通しです。

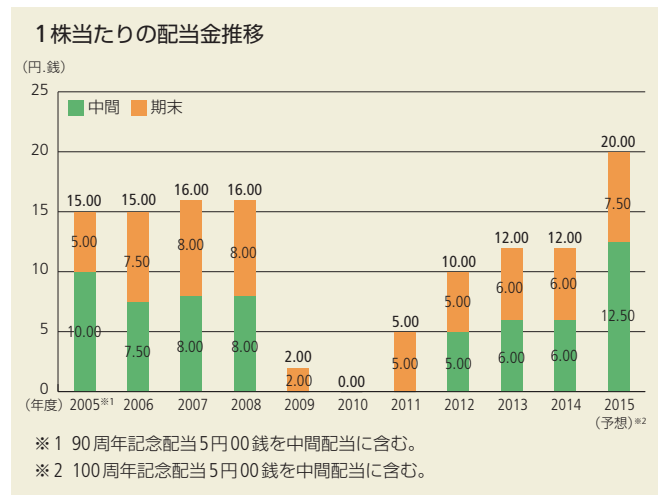
計測事業は、事業終息など一連の構造改革を終え、主力の測定器ビジネスとライフサイエンスビジネスとの両事業間でのシナジー効果などを背景に、受注高、売上高、営業利益ともに前期と比べ増加する見通しです。

これらの結果、グループ全体の受注高、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度と比べ増加すると予想しています。

※ 2015年度から「計測機器」が「計測」、「その他」が「航機その他」に名称変更しました。

■ 利益還元(配当)について

2014年度については、今後の事業計画ならびに財務状況等を慎重に勘案し、期末配当金を1株当たり6円とし、年間12円としました。2015年度は、創立100周年の節目を迎えることから、株主の皆様への感謝の意を込め、普通配当の年間3円増配、および中間期の100周年記念配当5円を含め、1株当たり20円を予定しています。



2014年度の経営成績と2015年度の業績予想 (2015年8月7日現在)

(単位：億円、億円未満四捨五入)

	2013年度実績	2014年度実績	2015年度業績予想	対前年度差額	対前年度伸長率	
受注高	4,060	4,171	4,410	239	5.7%	
売上高	3,885	4,058	4,270	212	5.2%	
営業利益	259	過去最高 298	360	62	20.7%	
経常利益	257	過去最高 334	340	6	1.9%	
親会社株主に帰属する当期純利益	123	172	230	58	33.5%	
為替レート	対USDドル	100.67円	110.58円	120.00円	9.42円	—

■ 経営環境における機会とリスク

ICT(情報通信技術)の進展と産業基盤への浸透により商品のソフト化やサービス化が進み、当社グループにとって新たな価値を生み出すチャンスが広がっています。また、当社グループのビジネスに大きな影響を及ぼす石油、天然ガスなどの一次エネルギーの将来は、長期的には新興国の成長に伴うエネルギー需要の継続的な増大、シェールガスやSubsea(海洋・海底領域)を含む石油・ガスの開発、生産工程などの生産技術革新により堅調な伸びが予想されます。中期的には、原油価格の急激な変動などが懸念材料と考えます。2014年からの原油価格の急激な下落は、石油メジャーや資源国の石油会社の上流部門における活動に打撃を与えています。この傾向はしばらく続く可能性があり、新規の開発案件は延期や中止も想定されます。一方で、資源輸入国にとって原油安は恩恵であり、特に輸送・精製などの下流部門での投資増が見込まれます。地域では、開発国での石油化学や電力の市場が堅調で、人口が増加している地域では、食料増産のための肥料プラントの拡大も見込まれます。

業種や地域に偏りが生じ、他社も同じ市場に向かうため競争の激化が予想されます。グローバル企業は高い収益性を強みとして、その利益を原資に、次々と成長投資を加速させ、またM&Aによるポートフォリオの拡充やセールス力、サービス力の強化を急ピッチで進めています。中国などの新興企業の急速な追い上げもあり、これまで以上に厳しい競争を覚悟しなければなりません。

こうした経営環境のなか、当社グループが得意とし、数多くのお客様がいらっしゃる業種の既設プラントの運用・保守や更新、MRO(Maintenance Repair Order)や効率化など、付加価値の高いライフサイクルサービス、高度なソリューションの提供を重要な施策として取り組みます。また、激しい競争に打ち勝つには、徹底的な高効率化を進めてコスト競争力を高めなければなりません。そして、効率化により生み出した原資を元手に、得意な業種でのビジネスを不連続かつ飛躍的に成長させるため、M&Aを含めた積極的な投資を実行していきます。



■ 強みを生かした事業展開

【基盤となる力】

納期、品質、コストを守りながらプロジェクトを完遂し、ライフサイクルにわたるサービスでプラント操業を支えていくには、確実な遂行力と価値あるソリューション提案能力が求められます。当社グループは、強みとしている「コアとなる高信頼・高品質の製品群」「高いプロジェクトマネジメント能力」「高度な業種の知識とエンジニアリング能力」を駆使し、お客様の要求に確実に応えることで今日のお客様との信頼関係を築き上げてきました。

またビジネスをグローバルに展開する上では地域拠点の役割も重要です。地域拠点は、世界中のお客様の最前線で課題や顕在・潜在ニーズを把握し、お客様とともに新たな価値づくりを実現する重要な役割を担っています。お客様の近くでの密なコミュニケーションがプロジェクト成功には不可欠であり、また長期にわたり運転されるプラントのライフサイクルでのサービスをタイミング良く提供するための、きめ細やかな対応力も当社の強みの一つです。

これらの強みは、当社グループの核となる能力(コアコンピタンス)における「基盤となる力」としてこれまで得意としてきた能力ですが、今後も引き続き強化していかなければならないと考えています。 → P. 9 中期経営計画

【人財の強み】

当社グループは、前述の強みを大きな力としてグローバルにビジネスを発展させてきましたが、その強みの根源にあるのは「人財」です。当社グループにとって人財は大きな強みであり、他社との差別化要因になっています。そしてこの人財を確保・育成するための戦略は、今後のYOKOGAWAの成長の鍵を握る最重要分野です。

お客様とともに課題を解決していくためには、社員一人ひとりがお客様の期待や要望を理解し、お客様にとっての本質的な価値の最大化について提案できる能力をもつことが重要になります。これまで、当社グループは優れた知識と高いスキル、豊富な経験によりお客様と真摯に向き合い、多くの課題を解決してきました。その結果、グローバルのお客様から信頼を得て、確固たる基盤を築き上げてきました。一方で、経営環境の変化とともに求められる価値も多様化しており、「お客様の真の課題」や「お客様の、さらにその先のお客様の課題」など、常にお客様の目線に立った考え方へ社員一人ひとりの意識を変えていく必要が出てきました。そこで、新しい中期経営計画においてはお客様視点への変革を進めていくことにしました。同時に、YOKOGAWAのお客様はグローバルに広がっていることから、グローバル人財の確保・育成にも注力し、事業活動のグローバル化を加速します。また、効率的で変化に強い組織運営を目指してダイバーシティを推進することにより、経営環境の変化に対応していきます。

→ P. 28 人財戦略

■ 変革、そして次の100年へ

当社グループは、2015年9月1日に創立100周年を迎えました。これもひとえに、お客様、株主や投資家の皆様をはじめとするステークホルダーのご支援の賜物と心より感謝します。その歴史は、お客様、社会から学び続けてきた100年であり、創業者の横河民輔が唱えた「品質第一主義」「パイオニア精神」「社会への貢献」の創業の精神とともに歩み続けてきました。今後もこの姿勢は決して変わるものではありません。

一方、経営環境は時代によってめまぐるしく変化し、それに合わせて事業の中身や構成も変わります。先々の経営を、現状の延長で考えていたのでは成長も発展もありません。今、当社グループに求められているのは、会社を取り巻く内外の変化を先取りするための「成長投資」と、「収益性向上に向けた事業構造の変革」です。そこで、将来のさらなる成長を目指すため収益性の向上に重点を置く新たな中期経営計画「Transformation 2017」をスタートさせ、変革に向けた取り組みを開始しました。

→ P. 9 中期経営計画

次の100年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も、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。

Transformation 2017

中期経営計画



グループ社員への説明会の様子

当社グループは、2015年度を開始年度とする新たな中期経営計画を策定しました。この新しい中期経営計画「Transformation 2017」の名称には、事業構造の変革に注力し「高収益企業への“変革”を必ず実現する」という強い意志が込められています。

レビュー

■ これまでの経緯、および「Transformation 2017」策定の背景

当社グループはこれまで、制御事業グローバルNo.1カンパニーになることを中長期目標に掲げ、中期経営計画「Evolution 2015」に基づいて制御事業を中心とする成長戦略を推進し、また、ビジネス構造改革などの実行による財務体質の健全化、および収益性の向上に取り組んできました。

この結果、海外売上伸長と円安効果もあり、売上目標の4,000億円は2014年度に前倒しで達成し、営業利益も過去最高益を更新するなど改善傾向にあります。財務体質の健全化についても目標を達成できる見通しとなり、成長投資への準備がほぼ整いました。一方で、収益性の向上については改善傾向にあるものの、いまだ十分とは言えません。また、情報技術革新によってグローバル市場で進む産業構造の変革のなかで、経営環境の変化とそれに伴う新しい事業機会も見えてきました。会社を取り巻く内外の変化を先取り

するための成長投資と、収益性向上のための事業構造の変革に早急に取り組むことが必須の課題となっています。

そこで、現状を「将来にわたり持続的に高収益企業であり続けるための重要な変革の時期(ターニングポイント)」と判断し、将来のさらなる成長を目指すため収益性の向上に重点を置く新たな中期経営計画を策定し、中期経営計画「Evolution 2015」の終了を待たずに、2015年度から成長のための活動をスタートすることにしました。

✓ 円安もあり売上は達成できる見通しだが、収益性に課題

制御事業を成長させながら	「Evolution 2015」 中期経営計画の最終目標	2015年度 業績予想*
連結売上高	4,000億円	4,130億円
連結営業利益	400億円	330億円
売上高営業利益率	10%	8%
EPS (一株当たり当期純利益)	100円以上	74円

財務体質の健全化 ✓ 目標は達成が見え、成長への財務基盤が整う

自己資本比率	50%	55%以上
D/E レシオ	40%	30%以下

*為替:1\$=80円

*為替:1\$=110円

✓ 環境変化を捉え、新たな攻めの戦略への早期転換が必要

※ 2015年5月12日時点の業績予想

■ 戦略投資費用※140億円の早期実行

2015年度の営業利益目標は、「Evolution 2015」で掲げた400億円に対して330億円※2と、70億円の差があります。これは、増収に伴う増益やコスト構造最適化施策による固定費削減効果などを見込む一方で、戦略投資の費用などを加味しているためです。将来の持続的な高収益企業への変革を考え、まずは右に示す戦略投資アイテムについて、40億円の費用執行を早期に実行する必要があると考えています。

※1 ここで実行する40億円の戦略投資費用はOPEX(事業の継続運営に必要な費用)です。後の「Transformation 2017」における戦略投資はCAPEX(投資やM&Aなどの資本的支出)となります。

※2 2015年5月12日時点の業績予想

主な戦略投資アイテム(制御事業)

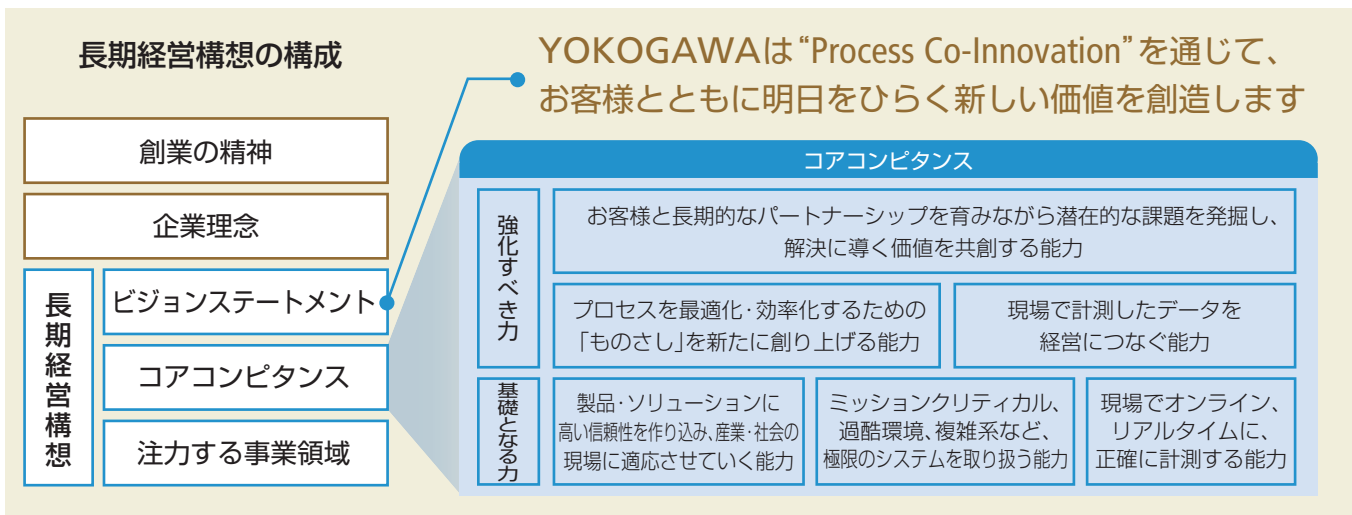
1. ライフサイクルサービスビジネス拡大
→ 海外サービス基盤強化(人員・商品・ナレッジなど)
2. 高度ソリューションビジネス拡大
→ 人材育成・強化およびパッケージ開発、アライアンス
3. 新ビジネス強化
→ 注力業種向け製品開発、アライアンス
4. グローバル最適に向けたインフラ投資費用

長期経営構想と
「Transformation 2017」

当社グループは、新しい中期経営計画とともに、今から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策定しました。

長期経営構想ではYOKOGAWAが目指す方向性を表現する「ビジョンステートメント」、その実現を支えるYOKOGAWAの強みを示す「コアコンピタンス」、「注力する事業領域」を定めています。

ビジョンステートメントである、「YOKOGAWAは“Process Co-Innovation”※3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。」の実現に向けて、成長基盤を整備するとともに、“Process Co-Innovation”を深化させることで、長期的な成長発展を目指していきます。



※3 “Process Co-Innovation” (プロセス コ・イノベーション)

YOKOGAWAがこれまで培ってきた計測・制御・情報の技術を結集し、プロセスの最適化を生産工程にとどめることなく、企業内のバリューチェーンや企業間のサプライチェーンなど、あらゆる情報やモノの流れへと拡大し、お客様とともに新しい価値を創造するYOKOGAWAのソリューション全般を表しています。

「Transformation 2017」は、その3年間を、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」と位置付けています。

中期経営目標

「Transformation 2017」のコミットメント

株主資本利益率(ROE) 11%以上
総資産利益率(ROA) 6%以上
1株当たり当期純利益(EPS) 100円以上

数値目標	2014年度	2017年度
株主資本利益率(ROE)	8.6%	11%以上
売上高	4,058億円	4,400億円
営業利益	過去最高 298億円	450億円
売上高営業利益率(ROS)	過去最高* 7.3%	10.2%
1株当たり当期純利益(EPS)	66.9円	100円以上

※連結決算以降
前提レート1U.S.ドル=110円

営業利益額、売上高営業利益率(ROS)いずれも過去最高を連続更新していくなかで、将来のさらなる成長を目指すための収益性向上に重点を置き、「Transformation 2017」の最終年度である2017年度にはROE11%以上、ROA 6%以上、EPS 100円以上の達成を目標とします。

3つの変革

制御事業に引き続き注力するなかで、「Transformation 2017」では3つの重点項目に取り組むことで事業構造を変革し、収益性の向上を目指します。

1	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	製品を中心としたビジネスに加えて、これまで築き上げてきたお客様との良好な関係性(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。石油精製や石油化学などでは、強いお客様基盤をすでに構築しており、高い認知度もあります。このような、強いお客様基盤のインストールベースを軸としたビジネス拡大、さらにはそうしたお客様が関わるサプライチェーン全体にまでビジネスを拡大していくことを目指します。
2	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	YOKOGAWA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変革します。
3	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	すべての機能・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変革します。これまで以上に効率性を追求し、ROEの目標値を11%以上に設定して経営目標の中心に据えます。ROEの向上にはROAを最大化していく必要があることからROAにも6%以上の目標値を設定します。そのため、ROIC*を社内の重点管理指標として位置付け、各組織・機能のKPI(重要業績評価指標)へと展開し、徹底した管理を行います。 ※ROIC: 投下資本利益率

Transformation 2017

2015年 ⇒ 2017年
事業構造変革による
成長基盤の整備

2018年 ⇒
高収益企業への
さらなる成長発展

「お客様フォーカス」へ変革

- ・お客様との関係性を重視したビジネス展開に注力
- ・お客様基盤で事業を拡大

「新しい価値づくり」へ変革

- ・ICT進展は新たなビジネスチャンス
- ・企業・業界横断の効率化、最適化で価値を共創

「高効率グローバル企業」へ変革

- ・全機能・業務でグローバル最適実現
- ・競合企業に勝てるコスト構造へ

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

事業戦略



制御事業

2つの基本戦略

中長期の目標として、制御事業グローバルNo.1を引き続き目指します。「Transformation 2017」では、将来のビジネス拡大に向けた新業種の開拓や新しい価値創造によるビジネス創出を目指し、次の2つを基本戦略とします。

■ お客様基盤のある得意業種で事業を拡大

グローバルに構築してきた石油・化学・電力などの強いお客様基盤を軸にして、アップストリーム（上流）からダウンストリーム（下流）工程までのエネルギーサプライチェーン全体へビジネスを拡大します。また得意とする業種での高い認知度を生かした、さらなるビジネス拡大にも取り組みます。

■ 国内で基盤を築いた新業種の海外への展開

高いシェアと広範囲の業種での経験とノウハウ、業績をベースに、国内では、エネルギーや素材産業のほか、食品、薬品、非製造業のお客様に対しても課題解決型コンサルティングビジネスなどで新業種展開をしています。

こうしたビジネスを、東南アジアを皮切りに全世界へ広げていくことで新たなお客様基盤を構築し、将来のビジネス拡大の基礎を築きます。

制御事業
グローバルNo.1
を目指す
業界トップシェア

注力業種

強いお客様基盤をもつ既存の業種に加えて、「Transformation 2017」では以下の業種に注力して活動します。

石油・ガス

（アップストリーム、ミッドストリーム、
ダウンストリーム）

中長期的に確実な市場の成長が見込め、強固なお客様基盤を持つことから、今後も事業拡大を進めます。ミッドストリーム市場では、パイプラインや船（フローティングLNG、LNGタンカー）などに注力します。



電力

（制御システムとして市場規模が大きく、
市場成長率も高い業種）

電力市場は市場規模が大きく、かつ安定していることから、今後もグローバルでのリソース活用やマーケティングを通じてビジネス拡大に注力します。



化学

（日本モデルのグローバル展開）

日本で高いシェアを獲得している化学では、蓄積したノウハウを新興国市場を中心にグローバル展開することで、ビジネスを拡大します。



ビジネス拡大施策

2つの基本戦略に基づくビジネス拡大施策は次のとおりです。

■ 注力業種（エネルギーサプライチェーン）でのビジネス拡大

(1) ライフサイクルサービスビジネスの拡大

海外での人員・商品・ナレッジなどのサービス基盤を強化することで、運転・保守サービスや改善などのビジネス拡大を目指します。

(2) 高度ソリューションビジネスの拡大

お客様固有のニーズや潜在ニーズに対応するため、生産管理などのソリューション提案を担える営業人材やICTの知見を持つ人材の育成・強化を行うと同時に、パッケージの自社開発やアライアンス強化を行い、高度ソリューション提案能力を向上させ、ビジネスの拡大を目指します。

(3) プラットフォーム製品機能強化

製品の組み合わせや応用技術の活用により、お客様の課題を解決するソリューションの核となる製品開発に注力します。

(4) 新ビジネスへの領域拡大

アップストリーム/ミッドストリーム	HSE (環境・安全衛生) & Maintenance (保守)	Analytical (解析) × Solution (課題解決)
YOKOGAWAの強みを生かし、Subsea (海洋・海底領域)を含む石油・ガス上流市場へ	プラントのあらゆる情報を活用し、最適な形で提供	物性リアルタイム監視と分析データの制御への活用

海底油田やガス田などのSubsea領域では、その過酷な条件下でのビジネス遂行に高い信頼性が求められます。こうした障害や誤動作が許されない場所でも、YOKOGAWAが得意とする高信頼・高品質な製品、高いエンジニアリング能力、システムインテグレーションなどによりビジネスを展開していきます。

■ 新業種への展開

(1) 課題解決型コンサルティングビジネスによる新業種の開拓

日本市場ではYOKOGAWAが得意とする業種は成熟期を迎えています。「Transformation 2017」では、こうした状況の中で、YOKOGAWAの強みである高いシェアと広範囲な業種での経験とノウハウの蓄積を将来の成長の源泉と位置付け、課題解決型コンサルティングビジネスを通じて注力業種以外でのビジネス拡大や新しい価値の創造を目指します。

(2) アジア地域への展開

次なるグローバル市場での成長、発展に向けて、新業種での強みや新ビジネスをASEAN地域から重点的に展開していきます。



計測事業

測定器ビジネス

今後も成長が見込まれる「電気エネルギー関連市場」と「光通信関連市場」、および制御事業とのシナジーが見込める分野に集中して取り組み、収益性向上を目指します。

東南アジア、中国、インド、南米を中心とした新興国市場を注力地域とし、ビジネス拡大を目指します。

ライフサイエンスビジネス

創薬支援市場での地位を確立するために、今後成長が期待できるiPS細胞を利用した創薬支援分野やバイオ医薬品開発支援分野に進出します。さらには、臨床研究分野を積極的に開拓します。また、細胞を生きたまま観察できる共焦点顕微鏡の分野では、コアコンピタンスを応用した新技術開発に注力していきます。



航機その他事業

航空機ビジネスは、グローバルに市場成長が見込める民間機ビジネスのさらなる拡大を目指します。

航海ビジネスは、省エネルギーに対する国際的な市場ニーズへの対応などを行うとともに、収益の拡大を目指します。



投資・費用に対する考え方

■ 研究開発投資基本方針

研究開発機能の付加価値向上と新規事業の創出

売上高研究開発費率を **6% 台** とします。

■ 成長投資

M&A を中心とした **3 年間で 500 億円程度** の戦略投資枠

主に注力業種の拡大を目指した積極的な投資を行います。

制御事業への成長投資として 450 億円程度、新事業への成長投資として 50 億円程度を予定しています。

特に制御事業では、注力業種でのソリューションサービスと製品ポートフォリオ拡大のための投資に充てます。

定常設備投資は、3 年間で **400 億円程度**

減価償却費の範囲内でオペレーションします。

■ 人 財

グループ全体で 20,000 名規模を維持するなかで、海外比率を増やす

現在、グループ社員約 20,000 名のうち、12,000 名弱の人財が海外で働いています。中期的には、海外で働くグループ社員の割合を現在の約 60% から 65% へ増やしていきます。また、公募制も取り入れ、日本人社員が海外で勤務する機会を増やしていきます。

加えて、人財戦略としてソリューション型人財への変革を進めます。お客様視点で課題と向き合い、課題解決に全力を尽くす高い意識とスキルを持った人財を育成することで、お客様のビジネス全体を俯瞰した提案と価値を共創していきます。

■ コスト構造最適化

2017 年度に 2014 年度比で **200 億円のコスト削減** を目指す

コスト構造の変革に向けて、引き続きグローバル全体最適の視点でグループ全体の販売管理費、および売上原価の削減に取り組みます。社長直轄の専任組織を設置し、グローバル横断プロジェクト体制で全体コストを削減します。

財務戦略・資本政策

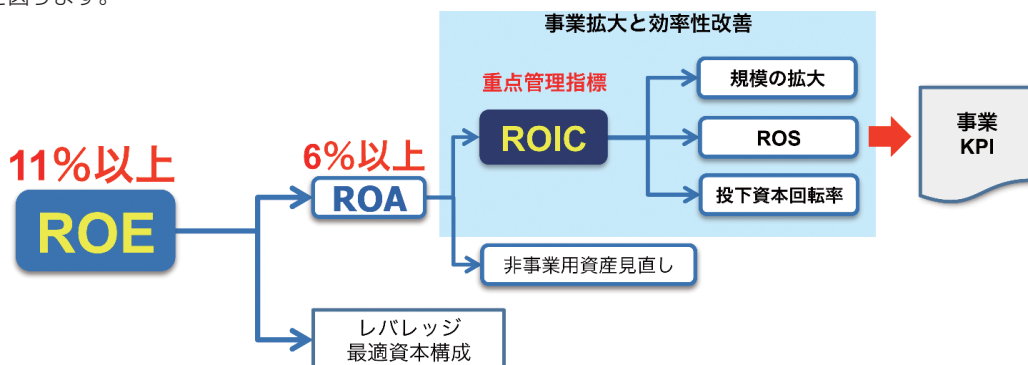
■ 目標指標の設定と ROIC

利益成長の実現に向けて「Transformation 2017」では、2017 年度における **ROE 11% 以上、ROA 6% 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ます。

ROIC は、事業の収益性、効率性を評価するもので、この指標を改善するには、いかに効率良く利益を生み出すか、ということが重要になります。最少のインプットで最大のアウトプットを出すことで、企業価値を高めていきます。

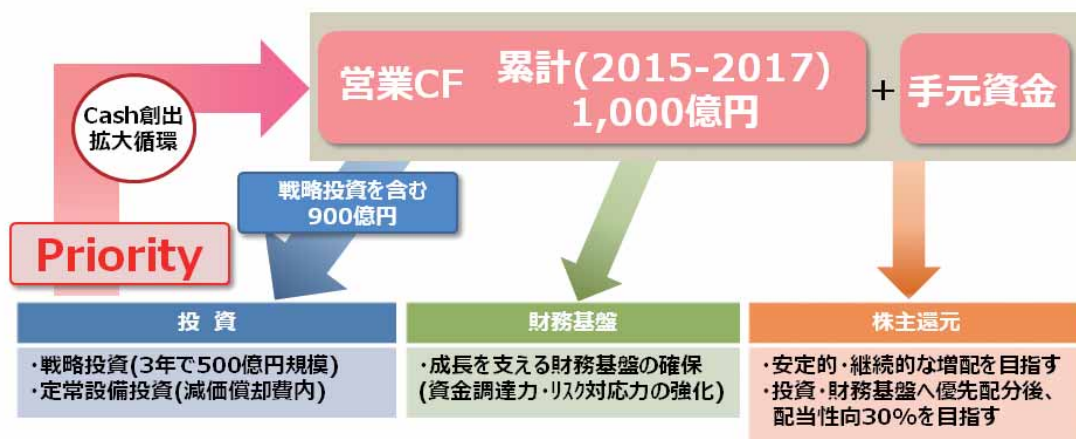
各事業の ROIC を起点として各組織・機能の KPI (重要業績評価指標) へと展開し、利益だけでなく、投資効率、資産効率、キャッシュ生成力の改善を図ります。



■ キャッシュフロー

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を中心とした戦略成長投資枠として500億円を設定します。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。



■ 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、当社グループは、持続的な株主価値向上を図るため、ROEを重要指標と位置付け、経営を行います。また、成長投資のための資金調達力とリスク対応力を確保できる強固な財務基盤の維持を考慮しながら、最適資本構成を図ります。

■ 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、「Transformation 2017」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。

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、「Transformation 2017」の目標を確実に達成していきます。



取締役執行役員 経理財務本部長 穴吹 淳一

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–

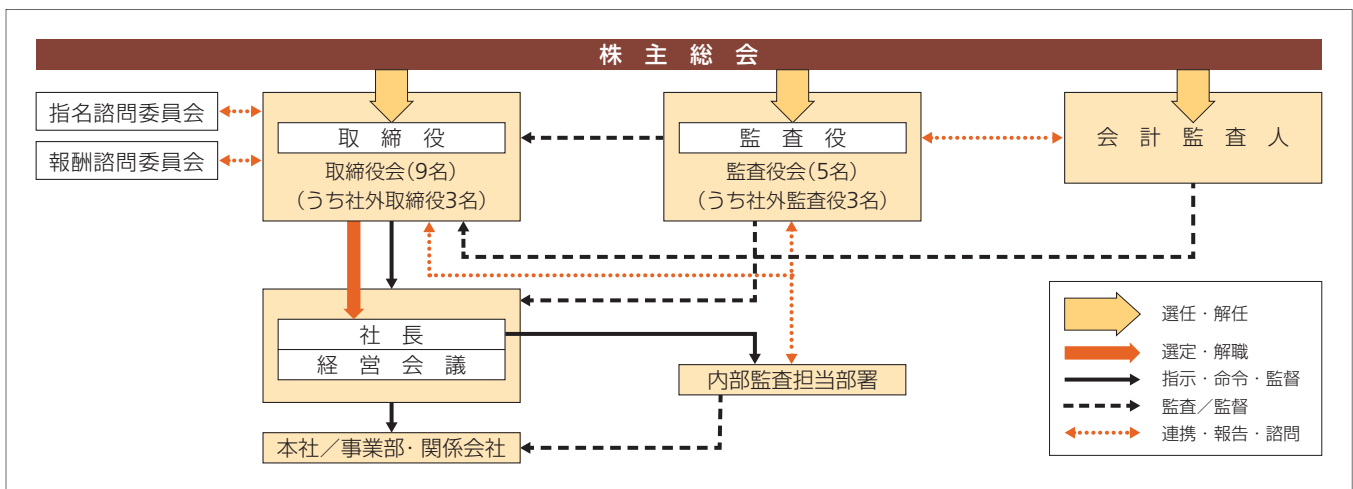
当社グループでは、健全で持続的な成長を確保し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーからの社会的信頼に添えていくことを企業経営の基本的使命と位置付けており、「健全で利益ある経営」による企業価値の最大化を実現するために、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

当社は、監査役会設置会社制度のもと、取締役会および監査役会を、現経営陣から独立した社外取締役および社外監査

役の招聘により充実させることが、コーポレートガバナンスの一層の強化に有効であると考えています。

また、2015年から始まったコーポレートガバナンスコードへの対応を機に、さらに充実したガバナンス体制を構築することを基本方針とし、一層の経営の客観性、透明性等の維持、推進のため、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいきます。

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 (取締役兼務者数)	
		社内	社外	社外比率	社内	社外		
2003	社外取締役の招聘	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	6	3	33%	2	3	11	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3名を含む9名で構成され、経営に関する意思決定機関として、グループ全体の経営方針・経営戦略の立案と業務執行の監視・監督を行っています。取締役の職務執行に関する規定を整備し、社外取締役を含む各取締役は取締役会を構成する取締役として、業務執行に関する監督責任を負う体制を整備しています。取締役員数を15名以内とする旨を定款に定め、また、株主の信任に裏付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。また、当社は取締役の職務の一層の適正化や効率の向上を図るため、外部機関による取締役会評価を実施しています。

■ 監査役会

監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役3名の計5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。また監査役は、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などについて情報交換や共有をするとともに積極的提言を行っています。会計監査人とも連携を深め情報交換を行うことで両者の監査の品質向上と監査の効率化を図っています。

■ 経営会議

取締役会は、意思決定の迅速化を図るため、業務執行に関わ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、すべての決議内容を取締役に報告しています。

■ 指名諮問委員会、報酬諮問委員会

これまで取締役の報酬算定基準および支給額の決定や取締役候補の選考および次期社長人選の推奨機能に関して「指名・報酬委員会」が取締役会へ答申を行ってきましたが、コーポレートガバナンスの客観性、透明性をさらに高めていくと同時に、社外の視点をさらに生かした運営を進めていくため、当社取締役会の任意の諮問機関として、「指名諮問委員会」、「報酬諮問委員会」を分割設置しました。それぞれの委員会とともに、取締役会が指名した5名の取締役で構成され、その過半数の3名は社外取締役で構成されています。

■ 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。2014年度における会計監査人への報酬額は以下のとおりです。

区分	監査証明業務に基づく報酬(百万円)
当社	90
連結子会社	50
合計額	140

■ 取締役および監査役の報酬

取締役の報酬等については、株主総会で承認され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名以上の取締役で構成される「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執行の監督・

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るため、役割に応じた固定報酬、業績連動報酬(賞与)で構成しています。

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、株主総会で承認され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。

2014年度に支払った報酬等の内容は以下のとおりです。

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)				対象となる役員の 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)	169	103	—	65	—	6
社外取締役	32	32	—	—	—	4
監査役(社外監査役を除く)	60	60	—	—	—	2
社外監査役	29	29	—	—	—	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

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3名、社外監査役3名の6名を独立役員として届け出ています(2015年6月24日現在)。

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	棚橋 康郎	主にわが国の基幹産業における経営者としての高い見識と新事業の立ち上げ・展開の経験に基づく広い視野から発言	15/16	—
	浦野 光人	主に製造業における経営者としての高い見識と経営の情報化などの豊富な経験から発言	15/16	—
	宇治 則孝	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などにおける豊富な経験から発言	10/12	—
社外監査役	麻崎 秀人	主に経験豊富な経営者の観点および企業価値評価に関する高い見識から発言	16/16	20/20
	穴戸 善一	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	16/16	20/20
	山下 泉	主に金融業等に関する専門的な知識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	12/12	14/14

■ 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、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として整備しています。2015年には、改正会社法および会社法施行規則の5月1日施行にあわせ、当社およびその子会社からなる企業集団を対象としたものである旨を明確にするなどの改定を行いました。また、監査役の監査が実効的に行われることを確保する体制の一環として、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

内部監査担当部署はリスク管理部署として、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関しては、「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毎年全社員に対して行っています。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。



「Transformation 2017」と社外取締役の役割

社外取締役 浦野 光人

本年9月にYOKOGAWAは創立100周年を迎えました。それは、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」を一途に実行してきた100年でした。その間、第二次世界大戦、石油危機や日本経済のバブル崩壊等厳しい社会経済環境もありました。最近ではリーマンショックと超円高、それらへのYOKOGAWAの対応の遅れにより、2008年から2010年の間、業績は大きく落ち込みました。私が社外取締役に就任したのは、その苦境から抜け出すべく中期経営計画「Evolution 2015」を策定した2011年でした。

「Evolution 2015」は、事業ポートフォリオを転換、制御事業の成長戦略に経営資源を集中し、グローバルでの地域拡大、業種拡大を狙いました。円安効果もあり、2015年度を待たずして売上は計画値を達成しましたが、利益面では課題が残りました。そして、それ以上に「Evolution 2015」で前提にした世界のカタチは変化し、変化のスピードは速まり、新しい中期経営計画が前倒しで必要になりました。変化を媒介しているのはIoT(モノのインターネット)を含むICTであり、お客様は生産現場の情報を生産管理だけでなく、営業や経営管理に活用することを望んでいます。そのようななか、新中期経営計画「Transformation 2017」が策定され、その議論に参加できたことは大きな喜びでした。

「Transformation 2017」は、変化のその先を見通すソリューションサービス事業の深化を狙います。お客様の懐に飛び込み、お客様の先のお客様のことをともに考え、お客様にもまだ見えていないニーズを可視化し、ともにその課題解決にまい進することが大きな軸になります。もちろんこれまでに獲得した情報的経営資源※を活用して国内の制御事業を担う横河ソリューションサービスで進めている業種の拡大戦略も重要です。

コーポレートガバナンスに求められていることは、長期的な視点で本質的な企業価値を高めるという目的に向け、多様なステークホルダーと利害を調整・統合しながら企業組織全体を機能させることであると認識しています。

そのなかで私がYOKOGAWAの社外取締役として果たすべき役割は、業務執行役員との建設的な緊張関係を築き上げるなか、経営行動の合理性を追究し、変革スピリットを鼓舞することであると考えています。YOKOGAWAは、良くも悪くも「日本企業」です。典型的な「日本企業」では、ともすれば、調和を乱すような異質なものを排除しようとする意識が働きます。また、意思決定のダイナミズムとスピードの欠如、組織全体の不作為も指摘され、組織内では変化に対応するよりも歴史的経緯や事業の特殊性ばかりが強調されることもあります。私は、健全な経営常識を発揮し、YOKOGAWAの空気を決して読まず、異分子であり続けます。「質問する力」が取締役会全体に横いつすれば、国際競争において差別化できる、とがったメリハリの効いた経営施策を切り出すことができると信じます。今後とも気概を持って社外取締役の任務を遂行していきます。

※情報的経営資源：

企業の経営資源の一種。企業内部に蓄積される、技術、顧客情報、ノウハウ、情報を獲得し、情報から意味を抽出・読み取る知識などがあり、知的経営資源と呼ぶこともある。一方、外部に蓄積されるものには、その企業に対して外部が持つ信用やブランドなどがこれに当たる。

取締役



海堀 周造 取締役会長



西島 剛志 代表取締役社長



黒須 聡 取締役 専務執行役員



奈良 寿 取締役



中原 正俊 取締役 常務執行役員



穴吹 淳一 取締役 執行役員



浦野 光人 社外取締役



宇治 則孝 社外取締役



関 誠夫 社外取締役

監査役



小柳 敬史 常勤監査役



牧野 清 常勤監査役



麻崎 秀人 社外監査役



穴戸 善一 社外監査役



山下 泉 社外監査役

執行役員

常務執行役員

鈴木 周志

執行役員

山崎 正晴

伊東 千明

渡辺 肇

前村 幸司

西村 稔

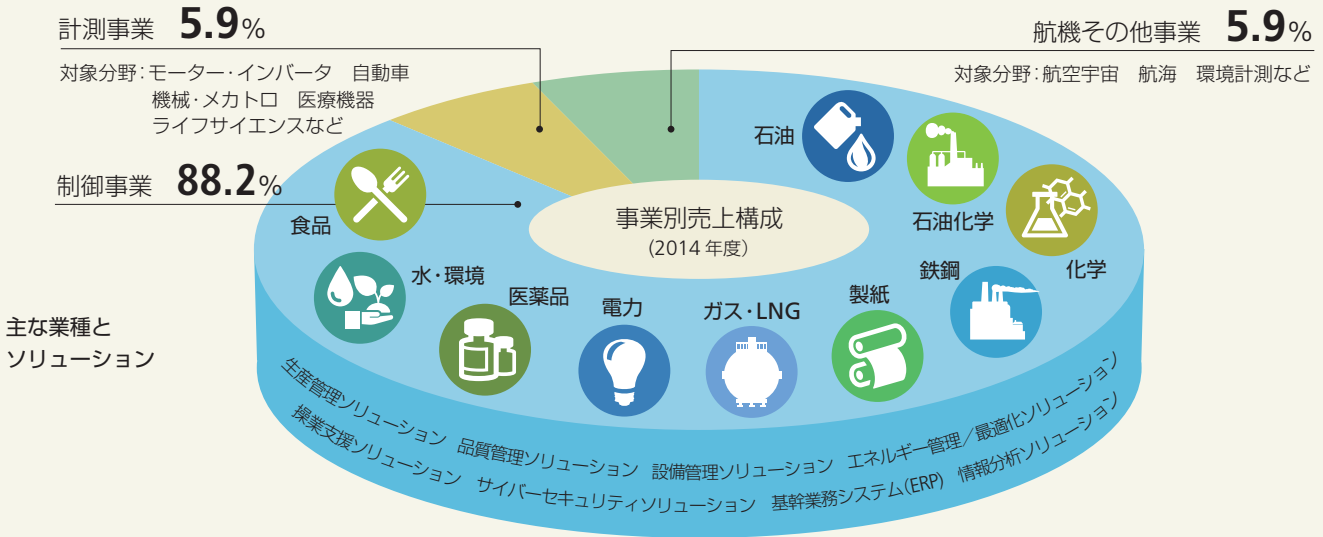
野中 昭信

森 修司

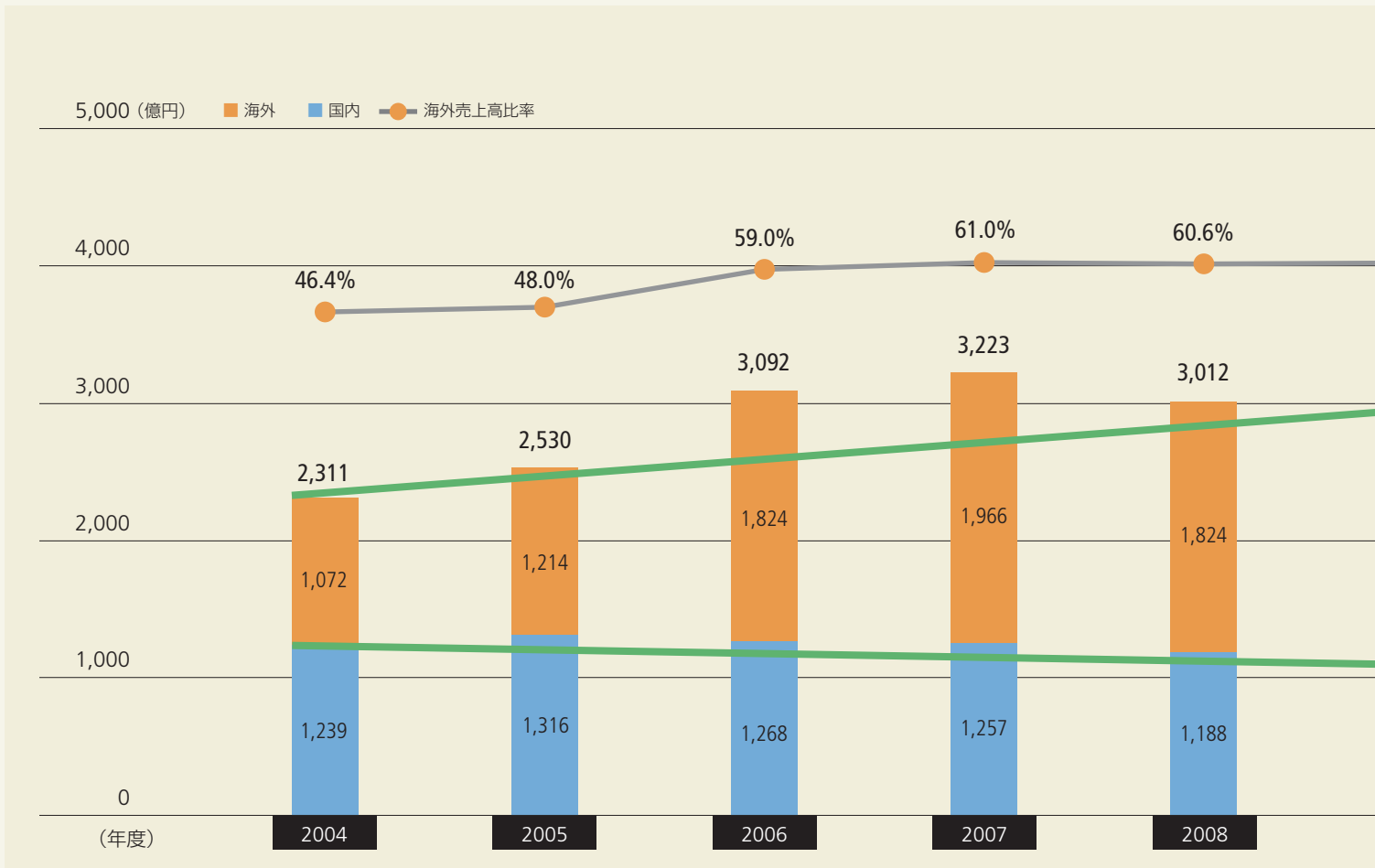
取締役の浦野光人氏、宇治則孝氏、関誠夫氏、および監査役の麻崎秀人氏、穴戸善一氏、山下泉氏は、当社と特別な利害関係はなく、高い独立性を有しており、一般株主との利益相反のおそれがないことから、東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

事業領域

当社は企業理念の一つである「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。



※2015年度から「計測機器」を「計測」、「その他」を「航機その他」に名称変更しました。



主力事業である制御事業には大きく2つの特徴があります。

● お客様との関係性：お客様フォーカスと価値の共創

① 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)

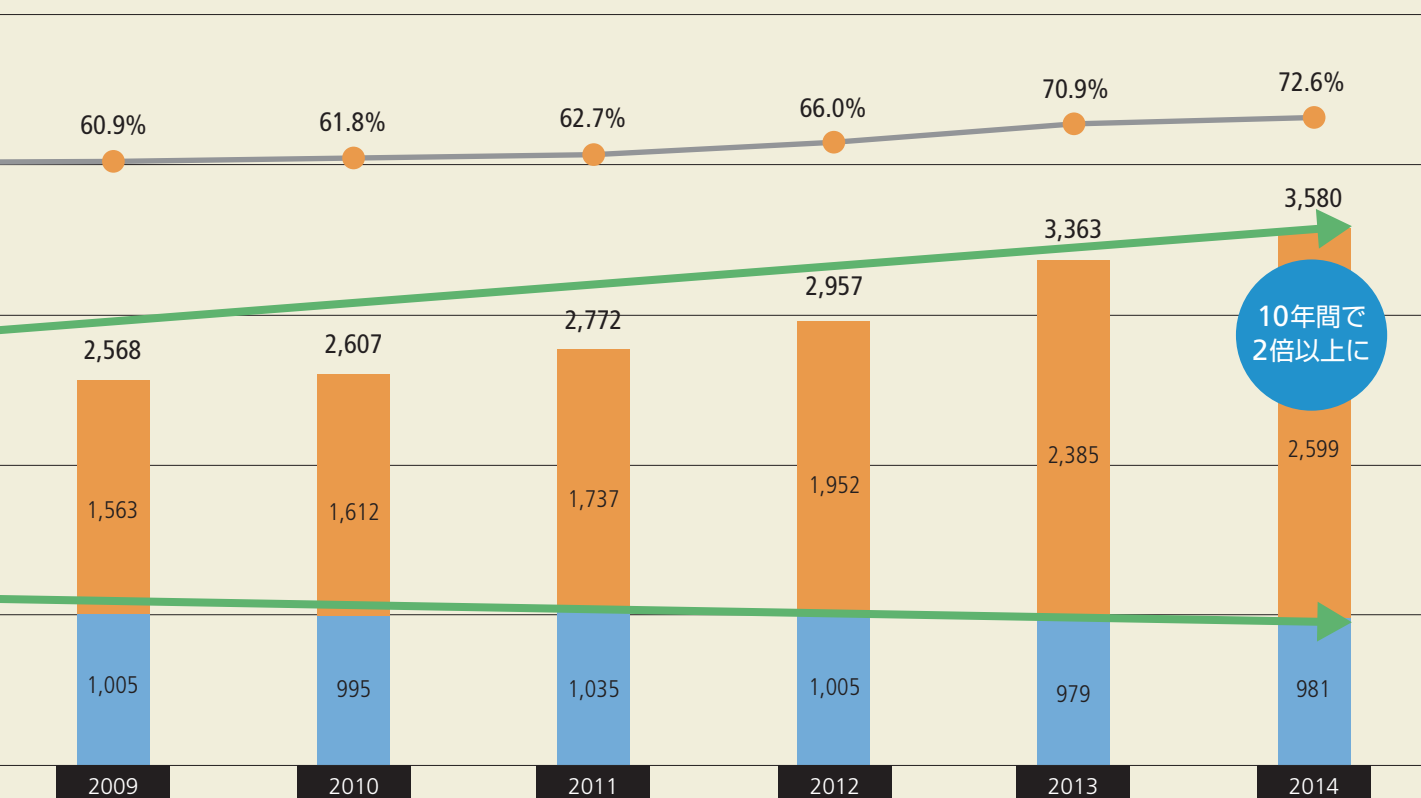
② 現場・現地化が重要

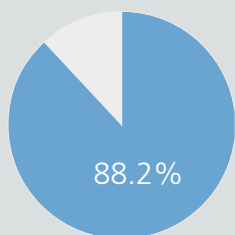
- 現場・お客様を知り、変化への対応・遂行能力が必要
- 近くにいること＝現地化が重要
(迅速対応できるサービスインフラが必要不可欠)

● 海外市場での拡大がけん引してきた制御事業

海外売上高が10年前と比べ2倍以上に伸長し、
今では制御事業の売上の7割以上を占めている

制御事業 売上高/海外売上高比率の推移





受注高: 3,670 億円

売上高: 3,580 億円

営業利益: 271 億円

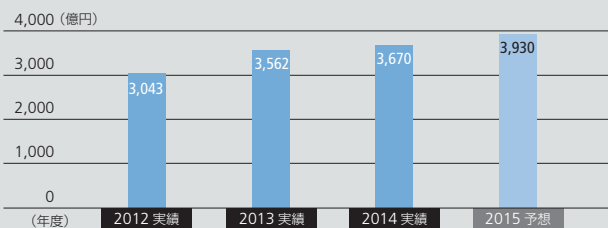
海外売上高比率: 72.6%

売上高比率

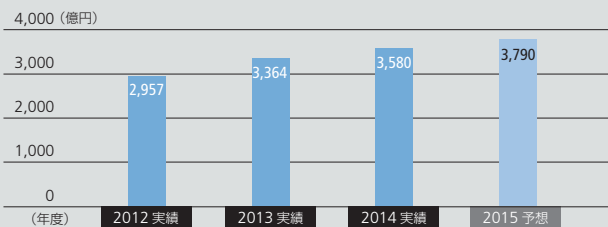
主なソリューション・製品

- 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

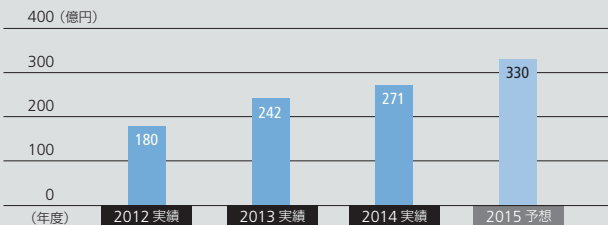
受注高



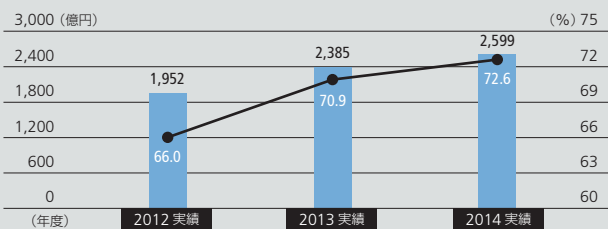
売上高



営業利益



海外売上高 / 海外売上高比率



※ 2015年度予想は2015年8月7日現在

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DCS(分散形制御システム)を世界に先駆けて開発、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、プラントの可用性の確保、資産の最大活用、安全の確保、ライフサイクルの最適化などの観点から、お客様とともに課題を発見し、最適なソリューションを提案し、お客様とともに新しい価値をつくり出していきます。

YOKOGAWAのソリューションサービス手法を表した“Process Co-Innovation”を通じて、石油・ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、薬品、食品などさまざまな産業の発展を支え続けていきます。また、再生可能エネルギーの有効利用や次世代エネルギーの創出を支援するソリューションも提供し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。そして、計測と制御の技術を生かし、これらのソリューションを支える高信頼のシステム製品群・プロダクト製品群を提供していきます。

■ 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。さらに、プラントのライフサイクルにわたりお客様と協力関係を保つパートナーとして、お客様の持続可能なビジネス成長に貢献し、その課題解決のために必要な製品、高度ソリューション、ライフサイクルサービスを最適に組み合わせた「統合オートメーションソリューション・サービス」を提供していきます。

1. 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の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トータル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、さらには、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づくりのために、ソリューション提供能力の一層の強化を図っています。

フィールド無線ソリューション
「CENTUM VP / YFGW410 / YFGW510」



安全計装システム
「ProSafe-RS」



差圧・圧力伝送器
「DPharp EJXシリーズ」



2. 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、YOKOGAWAが計測と制御の技術分野において長年培ってきた経験やノウハウ（人員、商品、ナレッジ）に基づくサービス提案を行っています。定期点検はもとより、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を通して、今後もさらなるサービスの充実とビジネス拡大を図っていきます。

3. 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きます。

■ 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プロセスガスクロマトグラフやpH計などの分析計、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きます。

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などをもとに、プラントの制御・運転監視を行います。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、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。

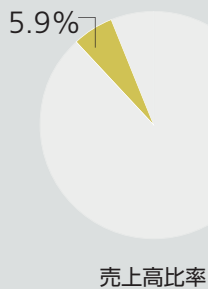
YOKOGAWAは、各種ソリューションと製品の提供を通じて、さまざまな産業の発展を支えるとともに、持続可能な社会の実現に貢献しています。

■ 2014年度の概況

原油価格の急落に伴い、海外での受注リスクも想定されていましたが、主にエネルギーや素材関連市場の需要が堅調であったことに加え、円安が継続した影響などもあり、受注高、売上高、営業利益ともに増加しました。

■ 2015年度予想と事業戦略

引き続き資源国、新興国におけるエネルギー開発や需要の増加を背景にエネルギーや素材関連市場を中心とした堅調な推移が予想され、受注高、売上高、営業利益は前年度と比べ増加する見通しです。石油・ガス、電力、化学業種等におけるお客様基盤での当社の強みを生かし、エネルギーサプライチェーン全体へのビジネス拡大を目指すとともに、課題解決型コンサルティングビジネスで新業種の開拓を目指します。



受注高: 231 億円

売上高: 238 億円

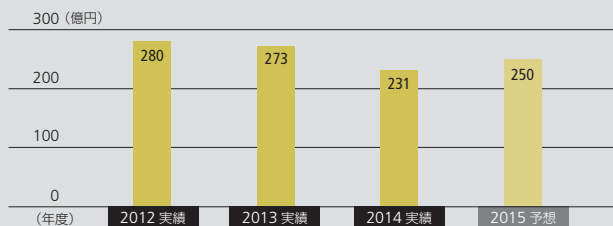
営業利益: 16 億円

海外売上高比率: 63.6%

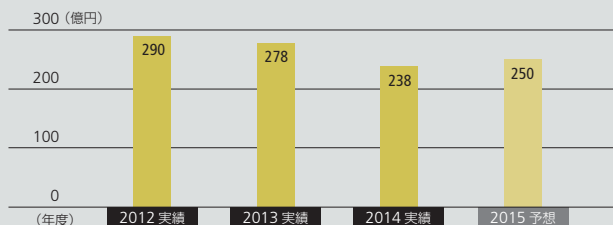
主な製品

- 波形測定器
- 光通信測定器
- 信号発生器
- 電力・温度・圧力測定器
- 創薬支援システム
- 共焦点スキャノユニット

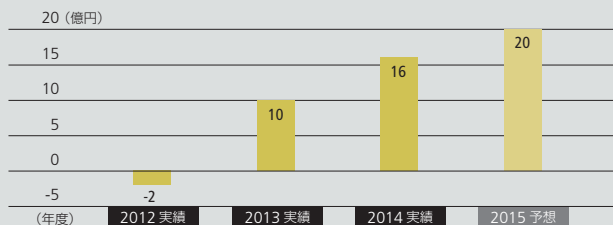
受注高



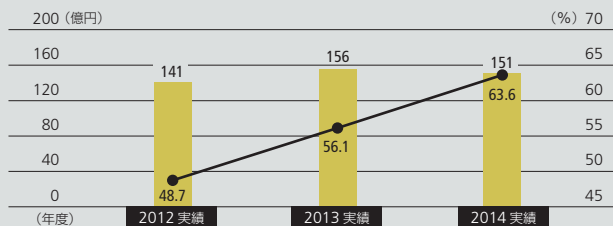
売上高



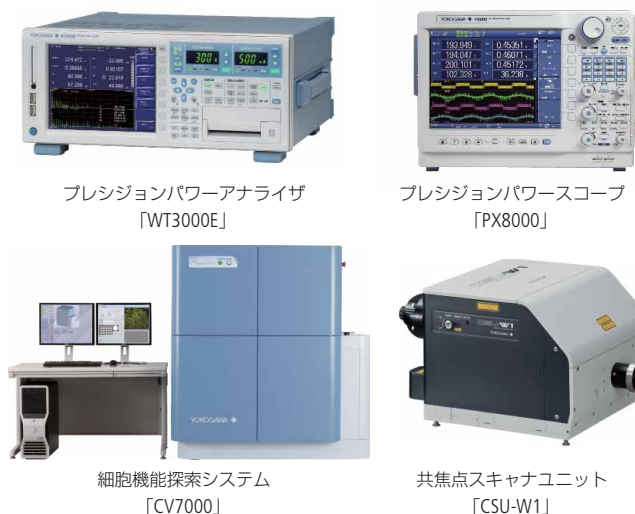
営業利益(損失)



海外売上高 / 海外売上高比率



※ 2015年度予想は2015年8月7日現在



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ノ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、新たな市場を拓く機器も提供しています。

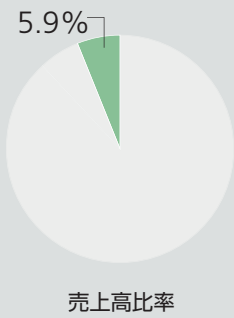
■ 2014年度の概況

前期までに終息・売却したビジネスなどの影響により受注高、売上高とも減少しましたが、終息事業関連費用減などにより利益は増加しました。

■ 2015年度予想と事業戦略

売却・終息したビジネスの影響もなくなり、受注高、売上高、営業利益とも、前年度に比べ増加する見通しです。

測定器ビジネスでは、電気エネルギー、光通信および制御事業とのシナジーが見込める分野への集中による収益性向上を目指します。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。



受注高: 269 億円

売上高: 240 億円

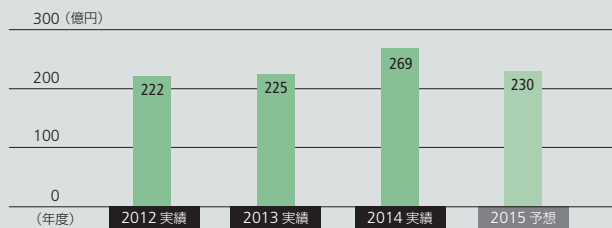
営業利益: 11 億円

海外売上高比率: 25.2%

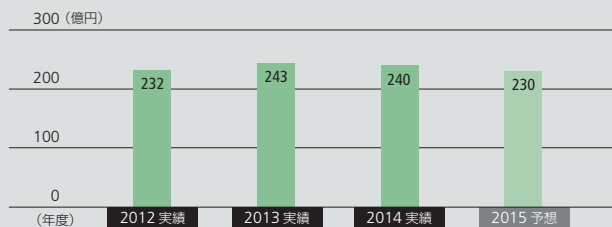
主な製品

- 航空機用計器
- 航海関連機器
- 気象・水文観測機器

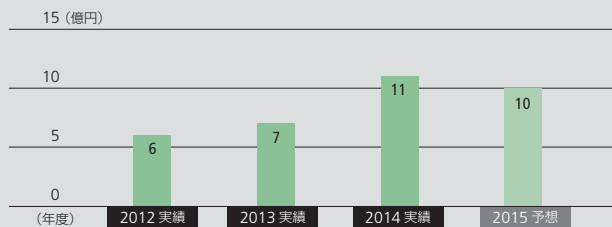
受注高



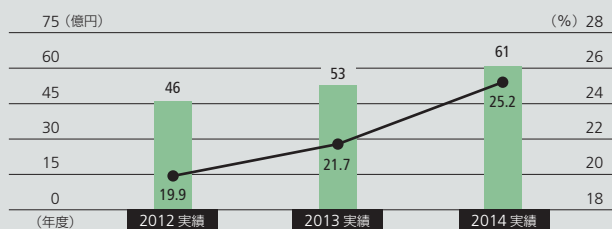
売上高



営業利益



海外売上高 / 海外売上高比率



※ 2015年度予想は2015年8月7日現在

航空機用計器



航空機用フラットパネルディスプレイ

航海関連機器



ジャイロコンパス

オートパイロット

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、水位計など気象・水文観測機器を納入しています。

■ 2014年度の概況

航空機ビジネスの大口受注により受注高が増加しました。営業利益には不動産事業(3億円)が含まれています。

■ 2015年度予想と事業戦略

堅調な航空機ビジネスならびに航海ビジネスでの利益の拡大を目指します。

経営戦略

ガバナンス

事業戦略

価値創造

サステナビリティ

パフォーマンスレビュー

会社情報

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、異文化を理解してグローバルなビジネス環境で活躍できる人財の育成や、ダイバーシティを推進することが重要となります。YOKOGAWAは、人財戦略を強力に推し進めることで事業活動のグローバル化を加速するとともに、効率的で変化に強い組織運営を目指しダイバーシティを推進していきます。

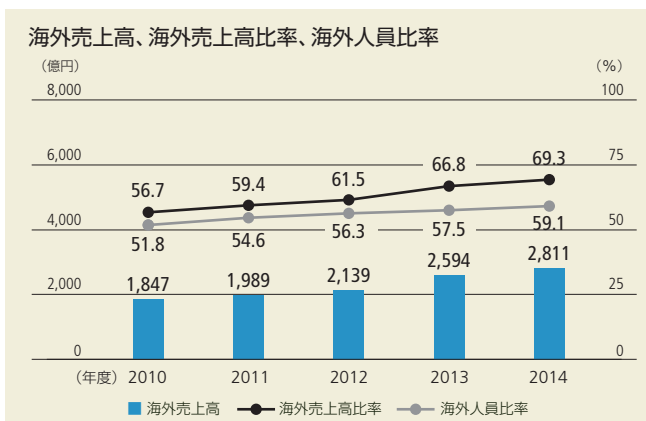
YOKOGAWAの人財戦略

1. 海外人員比率を高める
2. グローバル人事制度の構築
3. グローバル人財の育成
4. ダイバーシティ推進

1. 海外人員比率を高める

海外で積極的に事業展開を加速しているYOKOGAWAにとって、グローバル人財の育成・強化は、成長の絶対条件であり、急務です。現在、YOKOGAWAの海外販売拠点は55カ国に広がっており、グループ社員約20,000名のうち、12,000名弱の社員が海外グループ拠点で働いています。海外売上高比率も全体の約7割に達しています。

中期的には、グループ全体で20,000名規模を維持するなかで、海外で働くグループ社員の割合を現在の約60%から65%へ増やしていきます。その一環として、公募制も取り入れることで日本人社員が海外で勤務する機会を増やし、200人から300人程度の日本人を海外勤務させていきます。一方



で、日本で働く外国人社員についても2014年と比べて倍増させていく計画です。

2. グローバル人事制度の構築

人財マネジメントでは、グローバルな異動による人財の最適配置を実現するグローバル人事制度の構築を目指しています。そのためには、統一された評価軸でYOKOGAWAの価値観を理解した人財を選抜・育成すると同時に、昇進や報酬制度の透明化を図る必要があります。

2014年度には、26年ぶりに駐在員規程を抜本的に見直し、多国間異動規程の共通化を行いました。また基幹職務の要件の統一、報酬・昇進システムの設計の透明化等の実現に向け、取り組んでいます。

3. グローバル人財の育成

YOKOGAWAのお客様は世界各国に広がっていることから、グローバル人財の育成にこれまで以上に注力し、事業活動のグローバル化を加速します。

階層に応じてきめ細かい研修プログラムを整備し、社員一人ひとりの変革を促すことで、お客様とともに新しい価値を創造する人財の育成に取り組んでいます。

(1) マネジメント層の育成

次期経営者層の育成を目的とした研修「Global Leadership Development Program (GLDP)」を2011年度から開始し、2013年度までに100名近いさまざまな国籍の社員が参加しました。また2014年度はジュニアマネージャー層を対象に「Manager/Leader Development Program (MLDP)」を11カ国13の海外拠点で実施しました。約430名が参加し、リーダーの役割やリーダーシップコンピテンシー、チームリーダーシップについて学び、ビジネス発展に向けた行動計画を策定・実行しています。

(2) 日本の若手社員のグローバル育成

若手の日本人社員を対象にしたプログラムとして、Global Talent Development Program (GTDP)を2011年度から実施しています。英語での交渉や議論などの実践力向上を図ることで、グローバルな環境下で活躍できる人財の育成を目的としています。これまでに153人の国内グループ社員が参加しており、今後は受講できる社員数を増やし、グローバル人財育成の裾野を広げます。また公募制の導入により、自ら積極的にチャレンジする社員を後押ししていきます。



グローバル人材育成全体像

(3) 異文化理解教育

自国と相手国との文化や習慣等の違いを知ることは、グローバルビジネスを円滑に進める上で非常に重要です。YOKOGAWAでは、日本から海外、そして海外から日本という、それぞれの立ち位置から文化や習慣を理解するためのプログラムを実施しています。

● 「Cross Culture Communication」

日本国籍社員向けの異文化理解プログラムで、2013年度に開講し、これまでに延べ328名の社員が参加しています。英語の習得レベルに合わせたコース別で、ビジネスでのあいさつや自己紹介などにおける文化的な違い、またその違いがビジネスに及ぼす影響などについて、ゲームや演習を通して理解します。

● 「Japanese Culture & Communication」

外国籍社員の日本での勤務や生活をサポートするためのプログラムです。このプログラムも2013年に開講し、これまで延べ28名の外国籍社員が参加しています。日本で働く外国籍の社員が講師となり、日本での生活やビジネスに必要な日本語の表現や文化・慣習を学習します。同時に、外国籍社員同士のネットワーク作りの場としても役立っています。

4. ダイバーシティ推進

変化するビジネス環境やお客様の幅広いニーズに迅速に対応するために、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、価値観を持つ人材を積極的に採用、育成していきます。

● 人材の多様化

グローバルに事業を拡大するなかで、多様な人材が活躍し続けることは、YOKOGAWAのさらなる成長に向けた必須条件でもあります。海外のYOKOGAWAグループのみならず、日本でも多様な人種・国籍の人材の活躍を推進しています。

日本の本社のグローバル化と、海外グループ社員のキャリア形成を進める目的で、海外グループ社員の日本への受け入れを拡大しています。それに伴い、外国籍社員の受け入れや日本での生活支援を担当する専門部署を設置しました。社内インフラの整備としては、社内放送や業務連絡、食堂メニュー等を2カ国語(日英)で行っているほか、日本での生活関連情報も適宜提供しています。このような多様化を進めることで、多様な価値観を融合し、新しい考え方や方法を生み出すことも期待しています。

人材の多様性を積極的に生かすための制度づくりや社員の意識改革、行動変革にも取り組みます。これにより、新たな価値創造を含めたグローバルビジネス競争力を一層強化していきます。

● 女性社員のさらなる活躍を推進

当社はダイバーシティ推進において、女性社員の活躍を積極的に推進しています。具体的には、中長期的な育成計画等による女性社員のキャリア開発支援やマネージャーの意識転換を図る研修を実施し、2017年度には女性マネージャー数を倍増(2014年度比)していく予定です。

長期的には現在の男女比率の改善やダイバーシティを推進すべく、採用数の女性比率3割を目標とし、多様な人材の採用を目指します。

研究開発体制 —製品開発・先行開発とイノベーション活動—

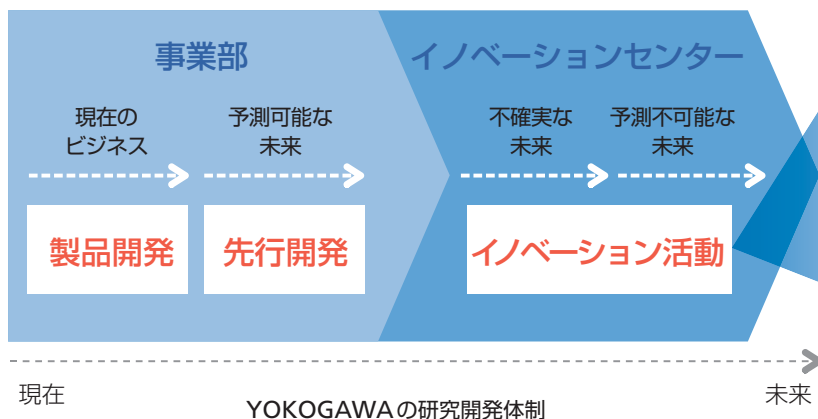
YOKOGAWAの研究開発体制

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て主に事業部が取り組む「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主にイノベーションセンターが取り組む「イノベーション活動」があります。

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。

2015年度からは、イノベーションセンターをマーケティング本部に組み入れ、イノベーション活動にマーケティング機能とのシナジーを出しやすい体制となりました。今まで以上にお客様にフォーカスしてイノベーション活動を推進していきます。



イノベーション創出プロセスの3つのステージ

アイデア創出ステージ

■ 未来洞察活動

YOKOGAWAでは「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、予測困難で非連続な未来が来た場合でも柔軟に適応し、新たな価値を提供できるように、複数の未来シナリオを継続的に描き、各シナリオに共通する課題を検討します。また、「スキャニング」は10年から20年先の社会変化の前兆を捉える未来洞察活動です。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。

■ 共創活動

アイデア創出の一つの手段として社内外との共創活動も推進しています。社内の部署を横断して共創活動を行う場として技術図書室の中に「Coworking Area NIN-NIN*」をつくりました。また、社外の人も交えて共創活動ができるように「Future Center」という共創活動専用スペースも設けて、世界中から参加者を招き、ワークショップなどでアイデア創出をしています。

研究開発ステージ

アイデア創出で生まれたさまざまな研究テーマには、将来有望なもの、そうでないものが混在しています。研究開発ステージでは、その中から有用な研究テーマを選び出し、磨き上げます。このステージでは、技術を追究するだけの研究開発活動だけではなく、研究者がビジネスとして成り立つかの検討を行い、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。

※ NIN-NIN: NIN-NINとは、図書室にある自由な空間で、「人と人」から名付けました。同じ志を持った人が集まると、人と人のコミュニケーションから人脈が広がり、効率よく情報を集めることができます。そして違った角度から考え、新しい発想を見つけることができるようになります。NIN-NINはそのための「共創の場」の一つです。

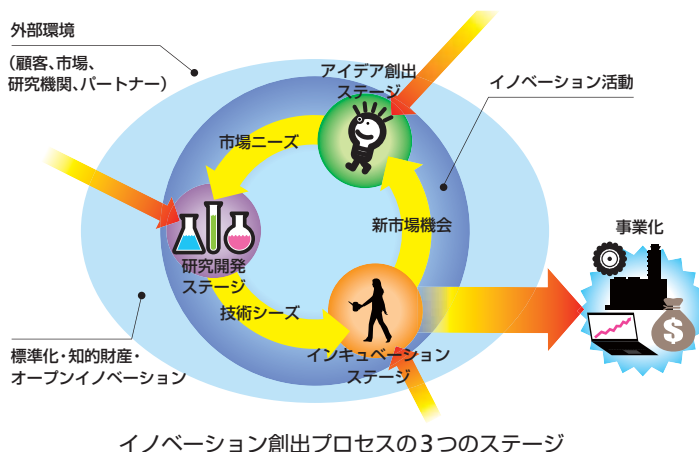


Coworking Area NIN-NIN

イノベーション活動

持続的な成長と発展のためには、常に新しいビジネスチャンスを探求し、次世代のビジネスを育て上げていくことが欠かせません。そのためには意識の変革を含めた人の行動を変えるようなイノベーションが重要であると考えています。オートメーションにおいても機械だけの自動化には限界があり、人のもつ優れた能力と機械が力を合わせることでより高度なシステムが構築できます。これまで経験や勘といった人の知恵に頼っていた作業をシステム化し、機械が人の判断を助けられるようになれば、人は余った時間でより創造的な付加価値の高い活動を始めることができます。これは新たな技術導入が行動変容を引き起こす事例です。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はなく、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きます。

YOKOGAWAでは、イノベーション創出プロセスをアイデア創出、研究開発、インキュベーションの3つのステージで構成し、これらを繰り返し実行することでイノベーションを創出していきます。また標準化活動・オープンイノベーション活動・知的財産活動などが3つのステージを支えています。



インキュベーションステージ

研究開発が進み目標実現のめどが立つと、インキュベーションステージに移ります。このステージでは、営業担当やマーケティング担当のサポートを得ながら研究者自身が出口戦略を考え、より事業に近い形にまで育てます。また、開発してきた内容がお客様にとって価値のあるものであるかの実証を、お客様とともに行います。実証により有効性が認められると事業化に進みます。

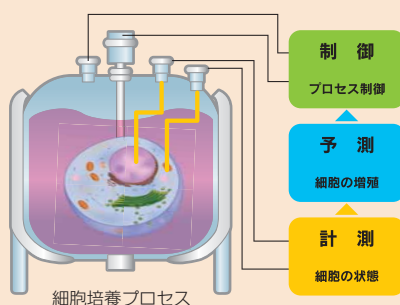
事例1 モバイルの現場応用探索とプラットフォーム構築

お客様とともに課題解決手段を考えた事例です。写真は、欧州の大手化学企業と共同で新概念“Mobile Solutions”の試作・実証試験を実施した際の様子です。モバイルや機械学習、AR(Augmented Reality=拡張現実)に代表されるICT技術とプラント情報を融合することで、プラント・アセット・マネジメントといった、お客様の経営課題を解決するための新しいプラットフォーム構築を目指しています。



実証試験の様子

事例2 細胞培養プロセスにおけるインライン計測と細胞モデル予測制御



ライフサイエンス分野では細胞で薬をつくるバイオプラントや、細胞を製品とする再生医療など、最先端なモノづくりが進んでいます。YOKOGAWAはこれまでの研究開発を生かして、バイオタンク内の細胞の活動をインラインで測定する技術、数時間先の細胞の状態を予測する技術を開発しています。この新しい技術を抗体医薬品やiPS細胞など、最先端の生産現場に提供することにより、新薬生産や再生医療のさらなる発展に貢献していきます。

イノベーション創出プロセスを支える活動

■ 標準化活動

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 (International Electro technical Commission)、ISO (International Organization for Standardization) 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

社外の技術・知見を活用するオープンイノベーション活動では、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。秘密性が高い技術ニーズは、秘密保持契約を結んだコンサルタントを活用し世界中で技術調達・連携を行っています。一方、材料・加工技術など用途を秘匿でき秘密性も低い技術ニーズについては、社名を公表しプレゼンテーションや面談を行い最適な技術シーズの提案を受けています。

■ 知的財産の活動と戦略 ～グローバル競争への対応～

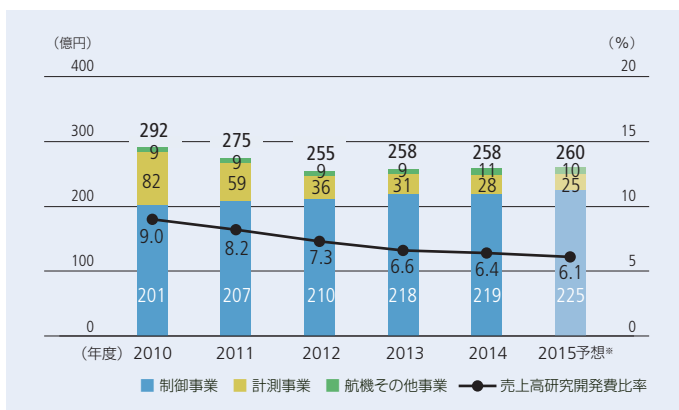
YOKOGAWAのグローバルな競争力を維持・向上していくために、研究開発のアウトプットをより質の高い知的財産に形成すること、またグローバルな企業としての適正なバランスで諸外国において知的財産を出願・権利化していくことが必須であると考え、そのための活動を推進しています。さらに、YOKOGAWA以外の知的財産を戦略的に活用することで、スピード感のある開発を促進し、お客様に新たな価値を提供していきます。

知的財産保有の状況

2015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	2,186	565	2,751	641	746	1,387	4,138
意匠	132	7	139	78	35	113	252
商標	447	2	449	596	120	716	1,165
計	2,765	574	3,339	1,315	901	2,216	5,555

セグメント別研究開発費/売上高研究開発費比率の推移



※ 2015年8月7日時点

YOKOGAWAのCSR

当社グループは、

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

YOKOGAWA人は良き市民であり勇気をもった開拓者であれ

という企業理念をCSRの基本とし、グループ全体に適用しています。横河電機に専任部署を設置してグループ全体のCSR活動を統括するとともに、グループ各社が地域社会の期待に沿ったCSR活動を展開し、地域社会や経済の持続可能な発展に貢献しています。また、「YOKOGAWAグループコンプライアンスガイドライン」のなかで、人権、法令遵守、労働安全衛生などに関する具体的な行動のガイドラインを示しています。

■ 本業による社会貢献

YOKOGAWAは創業以来、「計測と制御と情報」をテーマに、社会の発展に貢献してきました。

YOKOGAWAが提供する製品やソリューションは、石油、石油化学、化学、鉄鋼、製紙、ガス・LNG、電力、医薬品、水、環境、食品など広範な分野で使われています。これらの重要な産業・社会インフラを支えるとともに、地球環境やエネルギー・資源などの問題に対して省エネルギーソリューションや次世代エネルギーの創出を支援するソリューションを提供し、また、プラントの安全性や効率を高めるソリューションも提供しています。

お客様とともに新たな価値を創造することを表すB to B to C (Business to Business to Community) をCSR活動のコンセプトとして、持続可能な社会の実現に貢献しています。

■ 国連グローバル・コンパクトの支持

YOKOGAWAは、企業行動規範の「基本方針」で、企業理念の実現、お客様満足、法令やルールの遵守、人権の尊重、市民社会の秩序や安全の5つを定め、事業活動を通じた社会への貢献やコンプライアンスなど、企業にとって基本的な責任を果たすべく努めています。

また、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原則を支持、実践にも取り組んでおり、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していきます。

横河電機株式会社
代表取締役社長
西島 剛志



Network Japan
WE SUPPORT

■ 地域との共生

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、保守サービスなど、お客様のライフサイクル(数十年)にわたって事業活動を継続します。そのため、地域社会に配慮しともに成長していく姿勢が欠かせません。

私たちのこの基本姿勢は、YOKOGAWAグループ企業理念および企業行動規範にも表れています。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。

YOKOGAWAグループの工場やオフィスでは、CO₂排出量削減や排水の水質管理などの環境対策と製造工程の改善といった業務改善を一体となって実施しています。また、安全衛生マネジメントシステムのグローバル規程に基づき、管理指標を設定し、リスクアセスメントを実施するなど、現地の社員の健康や安全に配慮して各事業所のオペレーションを行っています。

お客様の工場に私たちのソリューションを提供すること、その地域の環境対策や安全確保につながります。また、水や電力など公共インフラプラントにも私たちのソリューションは多く使われており、その地域の住民の生活を支えています。

■ 社会貢献活動

YOKOGAWAは、技術や製造の強みを生かした人材育成支援など中長期的に地域とYOKOGAWAの双方に価値が生まれるような取り組みを通じて地域に貢献しています。

私たちは、世界のさまざまな地域の人々とともに、それぞれの地域の課題の解決に取り組んでいます。

日本

- 次世代育成：小学生向け理科教室、スポーツを通じた青少年育成支援、大学との協働
- 地球環境保全：里山保全活動
- 障害のある方の教育や自立支援：社員の特技を生かした障害児の教育や余暇活動の支援

アメリカ

- 教育・社会福祉分野での支援、病気の治療・研究支援のための寄付、地域イベントの支援

欧州

- 技術系人材育成：技術系学生受入、大学と協働しテクニカルセンター設立、奨学金、製品寄付
- スポーツを通じた青少年育成支援、医療関連支援

中東

- 技術系人材育成：エンジニアリング教育支援、大学との協働、大学生インターンシップ受入

アフリカ

- 人種的マイノリティ支援：人材育成や寄付

アジア、オセアニア

- 社会的・経済的弱者の支援：施設訪問や寄付

「ダノンネーションズカップ*2014」優勝



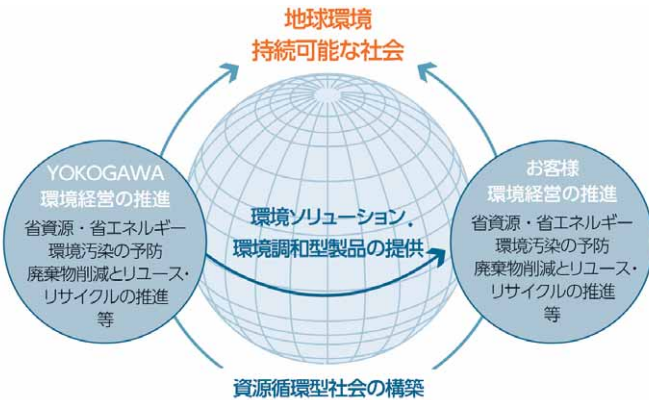
「画像元：SIPA/DNC」

横河パイオニクス株式会社が運営するサッカーのジュニアチーム「横河武蔵野フットボールクラブ(FC)ジュニア」が、2014年11月14日から16日までブラジルで開催されたジュニアサッカーの世界大会「ダノンネーションズカップ2014」に日本代表として出場し、優勝しました。

横河パイオニクス株式会社は、横河武蔵野フットボールクラブの普及・育成部門を運営し、チームの強化を通じて、青少年の心身の健全な発達と健康の増進に貢献しています。

※ダノンネーションズカップは、ダノングループが主催するFIFA公認のU-12国際サッカー大会で、世界32カ国で開催される「国内大会」、および各国の優勝チームが集結して世界一を決める「世界大会」の総称です。

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、環境経営を推進しています。環境調和型製品の開発やお客様の事業活動における環境負荷を分析・改善する環境ソリューションの提供などでお客様の環境経営を推進するとともに、グループの工場やオフィスにおいても環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。

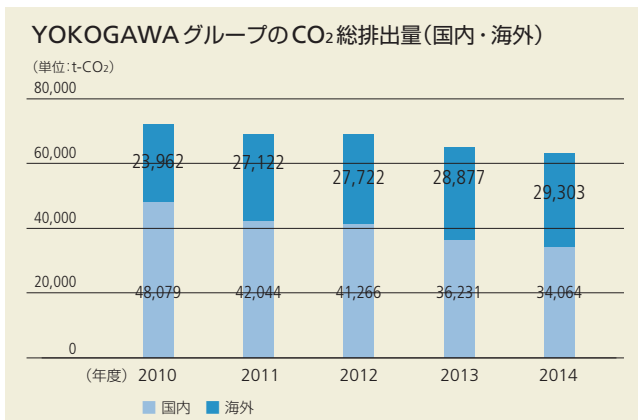


■ 推進体制

環境経営の推進体制については、グループ全体の地球環境保全活動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、グループ全体で、地球環境保全活動および温暖化防止対策を推進しています。

■ 自社の事業活動における環境負荷の低減

YOKOGAWAグループのCO₂排出量については、各社ごとに削減目標を設定し、CO₂排出量の削減施策および代替エネルギーへの切り替え等によるCO₂排出量の削減に取り組んでいます。グループ全体のCO₂排出量は、年々減少の傾向にあります。一部の地域ではCO₂排出量が増加していますが、各社でエネルギーの効率化を図り、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。CO₂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ことにより、CO₂排出量を削減しています。

■ 「省エネ大賞」を受賞した製造工程の改革

横河マニュファクチャリング株式会社甲府工場の電力・廃液削減事例が、一般財団法人省エネルギーセンター主催の「平成26年度省エネ大賞(省エネ事例部門)」で「審査委員会特別賞」を受賞しました。YOKOGAWAの主力製品の一つである差圧・圧力伝送器のセンサ部の部品の穴あけ工程において、加工方式の変更やロボットを使った自動化技術などの改革に取り組み、加工ラインの面積半減、電力使用量25%(56メガワット時/年)削減、廃液95%削減という成果を上げました。この成果を同製品の他の製造工程にも展開し、合計で電力使用量を128メガワット時/年(原油換算33キロリットル)、CO₂排出量を58トン削減することができました。

■ お客様の環境負荷の低減

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。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、廃棄のライフサイクル全体にわたる使用エネルギー、CO₂、NO_x、SO_x排出量の各項目を評価し、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を持ち、お客様の環境負荷低減に寄与しています。



また、お客様の環境経営とコスト削減に直結する、設備の運転効率向上や省エネルギーを実現するソリューションを提供しています。世界的にエネルギー使用量が増加している現在、YOKOGAWAの省エネルギー技術は、先進国のみならず新興国を含めた世界各国から注目されています。

* 公表している製品については、各製品のウェブサイトにLCAマークを表示しています。

11年財務・非財務サマリー

年度	2004	2005	2006	2007
財務情報				
売上高	3,871	3,889	4,334	4,374
売上原価	2,500	2,459	2,759	2,774
販売費及び一般管理費	1,123	1,176	1,282	1,326
営業利益	248	253	293	274
当期純利益(損失)	94	216	126	117
設備投資	187	295	403	380
減価償却費	143	151	165	231
研究開発費	290	309	362	409
営業活動によるキャッシュ・フロー	183	256	405	208
投資活動によるキャッシュ・フロー	-112	-117	-390	-510
財務活動によるキャッシュ・フロー	-13	-141	-61	239
年度末				
総資産	4,003	4,178	4,387	4,446
有利子負債	1,003	613	596	930
自己資本	1,688	2,246	2,343	2,207
財務指標				
営業利益率(%)	6.4	6.5	6.8	6.3
デットエクイティレシオ(倍)	0.59	0.27	0.25	0.42
自己資本利益率(%)	5.7	11.0	5.5	5.1
総資産利益率(%)	2.3	5.3	2.9	2.6
自己資本比率(%)	42.2	53.7	53.4	49.6
1株当たりデータ(円)				
当期純利益(損失)	38.43	87.45	47.79	44.76
配当	7.50	15.00	15.00	16.00
純資産	693.75	854.24	891.08	856.72
株式情報				
期末株価(円)	1,452	2,095	1,806	998
時価総額(億円)	3,688	5,628	4,851	2,681
発行済株式数(株)	253,967,991	268,624,510	268,624,510	268,624,510
その他情報				
期中平均為替レート(円)				
対ドル	107.46	113.09	117.00	113.80
対ユーロ	134.90	137.81	150.33	162.26

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。

非財務情報

従業員数(名)	18,972	17,858	19,286	20,266
制御事業				15,505
計測機器事業				2,885
その他事業				1,876
環境情報*				
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	14,122	14,786	15,031	16,875
水使用量(千m ³)	222	190	208	243
廃棄物総発生量(t)	713	713	653	671

*環境情報は、横河電機株式会社におけるISO14001認証取得事業所の集計値です。

(億円)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
3,765	3,166	3,256	3,347	3,479	3,885	4,058
2,530	2,145	2,151	1,954	2,066	2,293	2,366
1,188	995	994	1,226	1,228	1,333	1,394
47	26	111	166	184	259	298
-384	-148	-67	60	147	123	172
268	111	113	111	135	140	141
216	160	138	128	135	136	145
372	288	292	275	255	258	258
245	214	162	129	174	301	383
-241	-132	-80	-78	-75	-139	-184
284	111	-257	-80	-80	-216	-202
4,010	3,988	3,612	3,595	3,799	3,989	4,400
1,243	1,371	1,110	1,033	986	814	653
1,672	1,534	1,417	1,457	1,684	1,873	2,155
1.3	0.8	3.4	5.0	5.3	6.7	7.3
0.74	0.89	0.78	0.71	0.59	0.44	0.30
-19.8	-9.2	-4.5	4.1	9.4	6.9	8.6
-9.1	-3.7	-1.8	1.7	4.0	3.1	3.9
41.7	38.5	39.2	40.5	44.3	46.9	49.0
-149.26	-57.45	-25.98	23.11	57.03	47.92	66.88
16.00	2.00	0.00	5.00	10.00	12.00	12.00
649.20	595.42	550.19	565.69	653.83	727.09	836.94
394	814	634	837	946	1,667	1,295
1,058	2,187	1,703	2,248	2,541	4,478	3,479
268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510
100.66	92.61	85.13	78.82	83.33	100.67	110.58
143.28	130.68	112.45	109.34	107.40	135.24	138.41
20,247	19,574	19,334	19,437	19,685	19,837	19,601
15,960	15,995	16,159	16,672	17,188	17,669	17,593
2,350	2,469	2,288	1,968	1,667	1,328	1,171
1,937	1,110	887	797	830	840	837
24,875	26,065	26,034	21,650	15,471	16,293	14,573
466	333	328	286	222	208	133
807	532	542	639	367	325	539

経営戦略

ガバナンス

事業戦略

価値創造

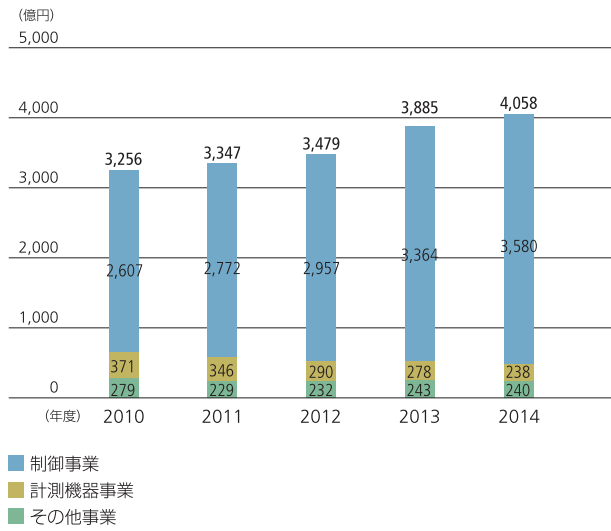
サステナビリティ

パフォーマンスレビュー

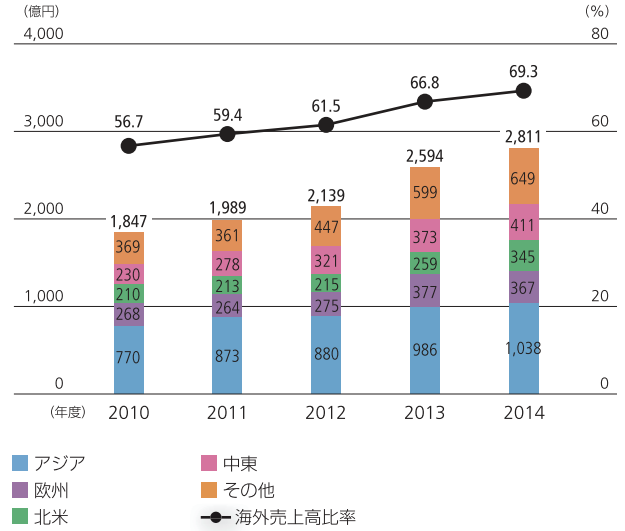
会社情報

主な指標

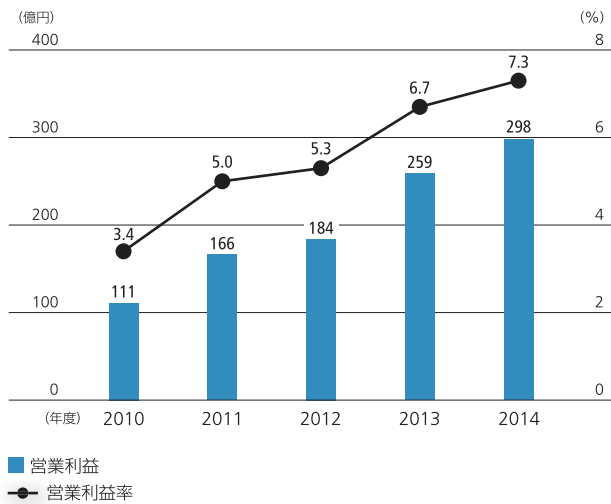
連結売上高(セグメント別)



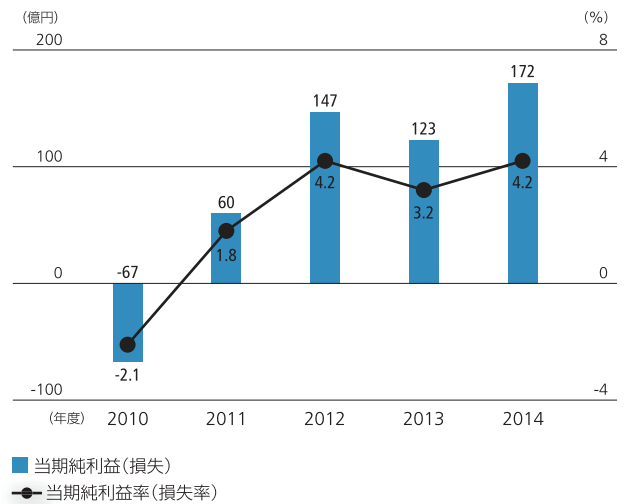
連結海外売上高(顧客所在地別)/連結海外売上高比率



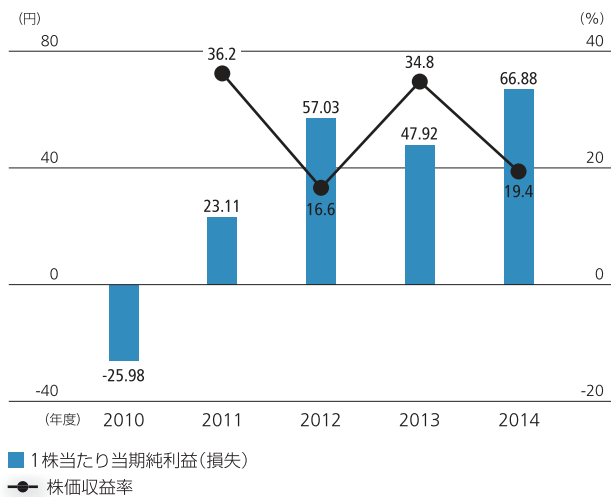
営業利益/営業利益率



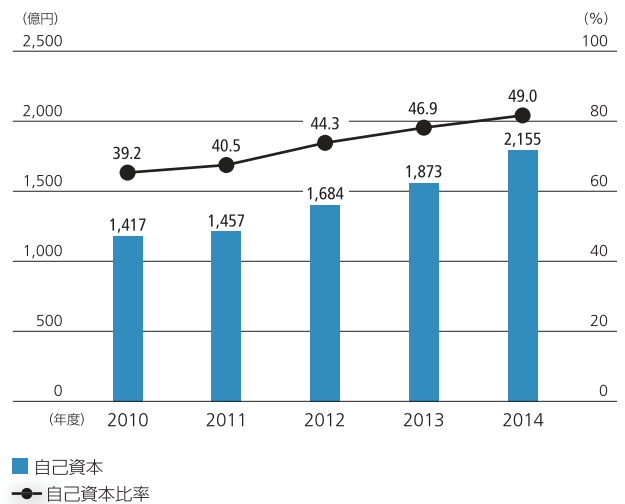
当期純利益(損失)/当期純利益率(損失率)



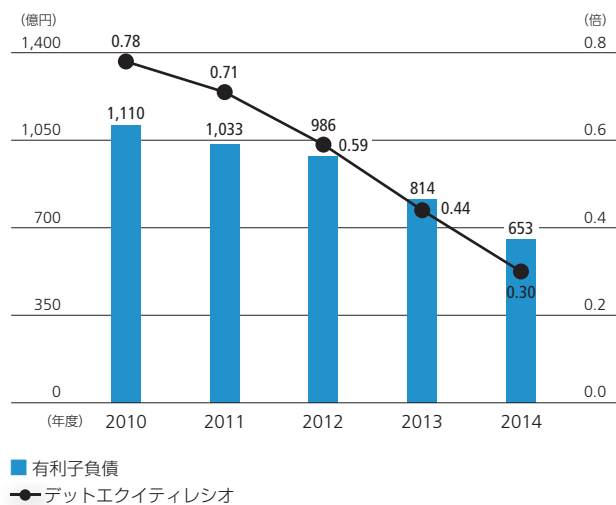
1株当たり当期純利益(損失)/株価収益率



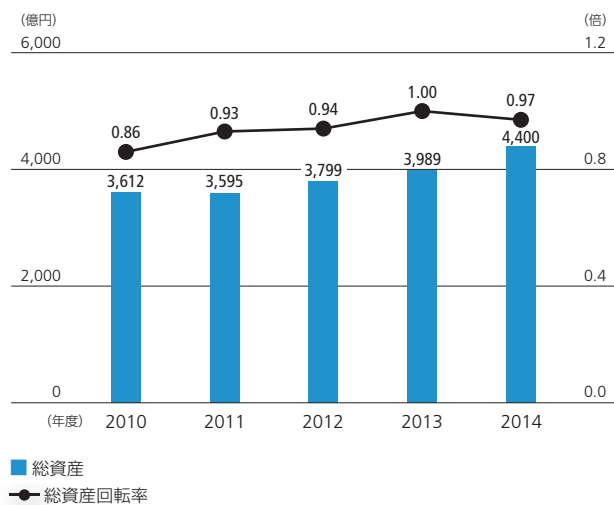
自己資本/自己資本比率



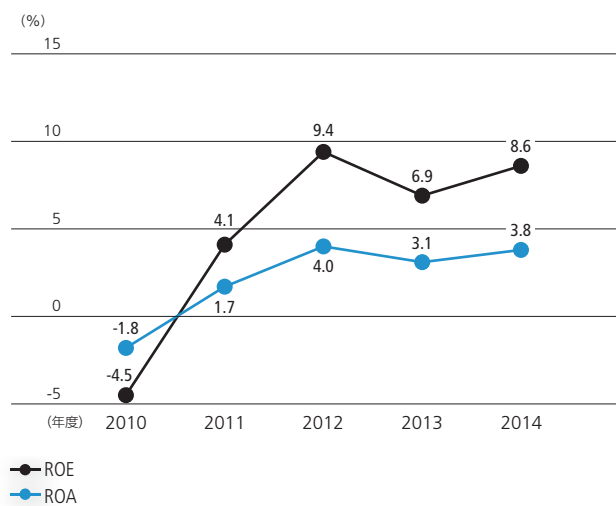
有利子負債/デットエクイティレシオ



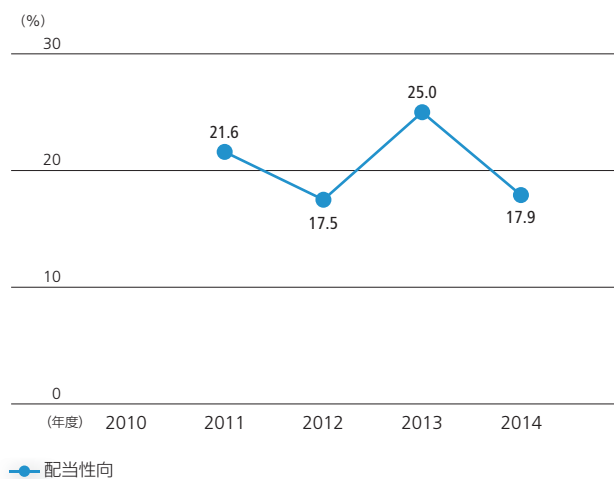
総資産/総資産回転率



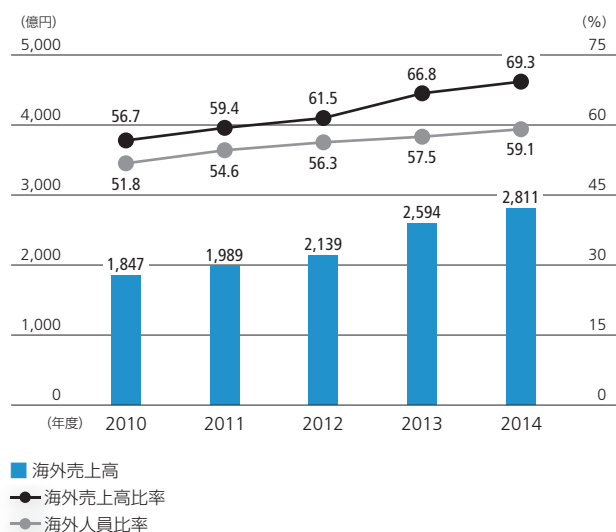
自己資本利益率(ROE)/総資産利益率(ROA)



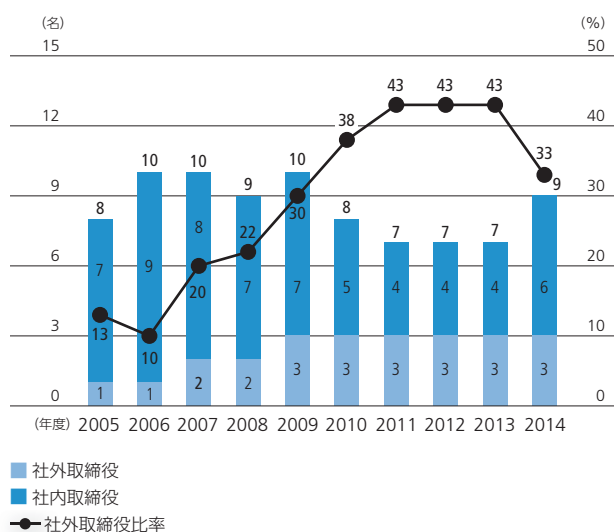
配当性向



海外売上高/海外売上高比率/海外人員比率



取締役人数/社外取締役比率



■ 2014年度の経営成績の分析

当社グループの2014年度の経営成績は、売上高は4,057億92百万円と前期と比べ173億29百万円増加しました。これは、新興国・資源国を中心とするエネルギー関連市場でビジネスを拡大したことに円安が継続した影響が加わった結果、制御事業の売上高が前期と比べ217億5百万円増加したことが主な要因です。営業利益は、売上高の増加に加え、円安が継続した影響などにより、298億18百万円と前期と比べ39億25百万円増加しました。経常利益は、営業利益の増加に加え、円安が継続した影響などにより、333億66百万円と前期と比べ76億86百万円増加しました。当期純利益は、グローバル競争力をさらに強化することが喫緊の課題となっているなか、現在の構造を抜本的に見直すことが不可欠と判断し実行した従業員の希望退職関連費用として事業構造改善費用を159億円計上した一方、借地権等売却益を94億円計上したことなどもあり、前期と比べ増加しました。

海外売上高は、新興国、資源国を中心としたエネルギー関連市場の需要が堅調であったことに加え、円高が継続した影響などもあり前期に比べ増加し、海外売上高比率も上昇しました。地域別では欧州が減少に転じた一方で、北米やアジア等の売上高が大きく伸びました。

■ 資本の財源および資産の流動性についての分析

① 資金調達、流動性管理

当社グループは、資金調達における安全性、資金効率化および調達コストの抑制を図ることを基本方針とし、資金調達を実施しています。また、複数の金融機関とコミットメントライン契約を締結しており、十分な流動性を確保しています。

② 資産、負債、純資産

2014年度末の総資産は、現金および預金の増加などにより、前期末に比べ410億36百万円増加し4,399億57百万円となりました。

負債合計は、翌期支払の希望退職者募集に伴う費用を含む

未払金の増加などにより、前期末に比べ111億66百万円増加し2,179億81百万円となりました。純資産は利益剰余金の増加などにより、前期末に比べ298億69百万円増加し2,219億76百万円となりました。この結果、自己資本比率は49.0%となり、前期末に比べ2.1%上昇しました。

③ キャッシュ・フロー

2014年度末の現金および現金同等物の残高は、前期末に比べ188億65百万円増加し、747億22百万円となりました。なお、2014年度の各キャッシュ・フローの状況は、以下のとおりです。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

2014年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、売上債権の減少などにより、382億93百万円の収入(前年同期比81億86百万円の収入増)となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

2014年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、借地権等の売却などにより、18億44百万円の支出(前年同期比120億40百万円の支出減)となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

2014年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済などにより、201億63百万円の支出(前年同期比14億33百万円の支出減)となりました。

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、以下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、2014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、中東等の国およ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・税およ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並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およ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およ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、時価下落および収益性低下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、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、長年にわたる技術およ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およ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りますとともに、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付け、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どお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、製品およびサービスの開発の中で差別化技術およ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およ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、コンピュータウイルスによる攻撃等の発生、また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。

連結財務諸表(要約)

記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当年度 2015年3月31日 現在	前年度 2014年3月31日 現在	増減
資産の部			
流動資産	270,495	239,983	30,512
現金及び預金	76,093	57,296	18,797
受取手形及び売掛金	143,133	135,053	8,080
その他	51,269	47,634	3,635
固定資産	169,461	158,937	10,524
資産合計	439,957	398,920	41,037

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当年度 2015年3月31日 現在	前年度 2014年3月31日 現在	増減
負債の部			
流動負債	164,573	135,833	28,740
短期借入金	24,373	19,286	5,087
その他	140,200	116,547	23,653
固定負債	53,407	70,980	△17,573
長期借入金	40,898	62,120	△21,222
その他	12,509	8,860	3,649
負債合計	217,981	206,814	11,167
純資産の部			
株主資本	197,364	183,201	14,163
利益剰余金	114,638	100,470	14,168
その他	82,726	82,731	△5
その他の包括利益累計額	18,178	4,054	14,124
少数株主持分	6,433	4,851	1,582
純資産合計	221,976	192,106	29,870
負債純資産合計	439,957	398,920	41,037

連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	当年度 2014年4月1日から 2015年3月31日まで	前年度 2013年4月1日から 2014年3月31日まで	増減
売上高	405,792	388,463	17,329
売上原価	236,578	229,256	7,322
売上総利益	169,214	159,206	10,008
販売費及び一般管理費	139,395	133,313	6,082
営業利益	29,818	25,893	3,925
経常利益	33,366	25,679	7,687
特別利益	10,558	125	10,433
特別損失	16,497	4,053	12,444
税金等調整前当期純利益	27,426	21,750	5,676
法人税等	8,436	7,866	570
少数株主損益調整前 当期純利益	18,990	13,884	5,106
少数株主利益	1,766	1,542	224
当期純利益	17,223	12,341	4,882

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	当年度 2014年4月1日から 2015年3月31日まで	前年度 2013年4月1日から 2014年3月31日まで	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	38,293	30,107	8,186
投資活動による キャッシュ・フロー	△1,844	△13,884	12,040
財務活動による キャッシュ・フロー	△20,163	△21,596	1,433
現金及び現金同等物に係る 換算差額	2,579	2,405	174
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	18,865	△2,968	21,833
現金及び現金同等物の 期首残高	55,857	58,826	△2,969
現金及び現金同等物の 期末残高	74,722	55,857	18,865

経営戦略

ガバナンス

事業戦略

価値創造

サステナビリティ

パフォーマンスレビュー

会社情報

関係会社

2015年3月31日現在

北米

アメリカ

Yokogawa Corporation of America
Yokogawa USA, Inc.
Yokogawa Nuclear Solutions, LLC
Soteica Visual Mesa, LLC

カナダ

Yokogawa Canada, Inc.

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.

スペイン

Yokogawa Iberia S.A.

ポーランド

Yokogawa Polska Sp.zo.o

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 Africa 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 Limited

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

PT Yokogawa Indonesia
PT 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 Incorporated

タイ

Yokogawa (Thailand) Limited

ベトナム

Yokogawa Vietnam Company Limited

インド

Yokogawa India Ltd.
Yokogawa IA Technologies India Private
Limited

中国

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
横河信息系統(大連)有限公司
Yokogawa Software Engineering (WUXI)
Co., Ltd.
Yokogawa System Integration & Procurement
(WUXI) Co., Ltd.
横河電機(中国)投資有限公司

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
横河メータ&インスツルメンツ株式会社
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
横河ファウンドリー株式会社
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

● 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

19,601名(連結) 2,871名(個別)

関係会社数

海外 73社 国内 14社

● 株主情報

発行可能株式数

600,000,000株

発行済株式数

268,624,510株

株主数

24,226名

上場証券取引所

東京証券取引所

株主名簿代理人

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

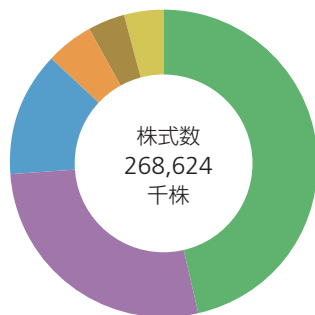
有限責任監査法人トーマツ

大株主(上位10位、敬称略)

株主名	持株数(株)	所有比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,989,100	10.79%
第一生命保険株式会社	15,697,000	5.84%
日本生命保険相互会社	13,484,615	5.02%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	12,110,600	4.51%
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	4.19%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	11,022,600	4.10%
横河電機持株会	7,929,673	2.95%
ジュニパー	3,681,100	1.37%
ビーエヌワイエムエル ノン トリーティー アカウント	3,674,100	1.37%
BNPパリバ証券株式会社	3,636,685	1.35%

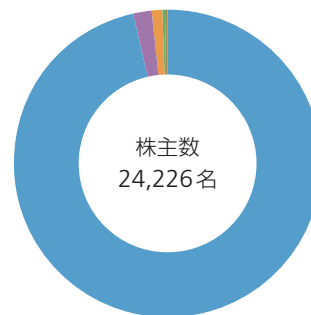
※当社は自己株式を11,088,633株所有していますが、上記の大株主からは除外しています。

所有者別株式分布状況



金融機関	124,661,582株 (46.41%)
外国株主	74,079,679株 (27.58%)
個人株主	35,477,706株 (13.21%)
その他法人	13,342,600株 (4.97%)
証券会社	9,974,310株 (3.71%)
自己株式	11,088,633株 (4.13%)

所有者別株主分布状況



個人株主	23,415名 (96.65%)
外国株主	422名 (1.74%)
その他法人	276名 (1.14%)
金融機関	61名 (0.25%)
証券会社	51名 (0.21%)
自己株式	1名 (0.00%)

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/>

