

証券コード：6841
横河電機株式会社

2022年3月期 決算説明会

2022年5月10日

目次

1. 2022年3月期 連結決算の概要 P. 3

執行役員 経理財務本部長 中嶋 倫子

2. 決算補足資料 P. 16

四半期別実績／営業外・特別損益／受注残推移

研究開発費・減価償却費・設備投資／貸借対照表／株価の状況

3. 現状認識と今後の見通し

「Accelerate Growth 2023」進捗と達成に向けて P.24

代表取締役社長 奈良 寿

2022年3月期 連結決算の概要

対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日

執行役員 経理財務本部長

中嶋 倫子

2022年5月10日

■FY21実績：増収減益

- ・サマリー : 受注は、対前年で増加
売上は、主に為替の変動影響により増収
営業利益は、助成金の減少による反動、新事業関連投資の増加、ロシア関連引当金計上等により減益
当期純利益は、増益
- ・セグメント別 : 制御 増収増益 (除・為替影響 : 受注 + 13.1%、売上 ▲ 0.9%、営業利益 ▲ 11.9%)
測定器 増収増益
航機その他 減収減益
- ・地域別 : 受注は、中国・日本が引き続き堅調。中東アフリカは回復
- ・業種別 : Downstream、Chemicalが堅調。Upstreamも復調

■FY21期末配当金：修正なし（当初予定通り17円配当）

■FY22通期業績予想および配当予想：増収増益、配当金は前年と同額

- ・業績予想 : 受注・売上は、COVID-19からの本格的な回復を背景にお客様の投資意欲も堅調であり、伸長する予想
ロシア事業大幅縮小の影響は他地域への需要シフトなどで最大限のリカバリーを図る
営業利益は、部品価格や物流費高騰の影響が想定されるものの、主に増収により増益の予想
- ・配当予想 : 年間配当金は前年と同額の34円

※第1四半期連結会計期間より、当社グループ内での経営管理区分の見直しを行った結果、従来「計測事業」セグメントに含まれていたライフソリューション事業を「制御事業」セグメントに区分を変更するとともに、従来「計測事業」としていた報告セグメントの名称を「測定器事業」に変更しています。なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

決算サマリー（前年同期比）

- ◆受注・売上 : 受注は**増加**（除・為替影響**+12.4%**）
売上は、主に為替の変動影響により**増収**（除・為替影響**▲0.9%**）
- ◆営業利益 : 助成金の減少による反動、新事業関連投資の増加、ロシア関連引当金計上等により**減益**（除・為替影響**▲15.7%**）

	FY20	FY21	差異	増減率	為替影響
受注高	3,558	4,205	+647	+18.2%	+204
売上高	3,742	3,899	+157	+4.2%	+190
営業利益	316	307	▲9	▲2.9%	+40
ROS(%)	8.4	7.9	▲0.6pt	—	—
経常利益	341	358	+16	+4.8%	+47
親会社株主に帰属する当期純利益	192	213	+21	+10.7%	+41
EPS(円)	72.00	79.73	+7.73	+10.7%	—
ROE(%)	6.5	6.6	+0.1pt	—	—
為替レート 1米ドル=	106.01円	112.94円	+6.93円	—	—

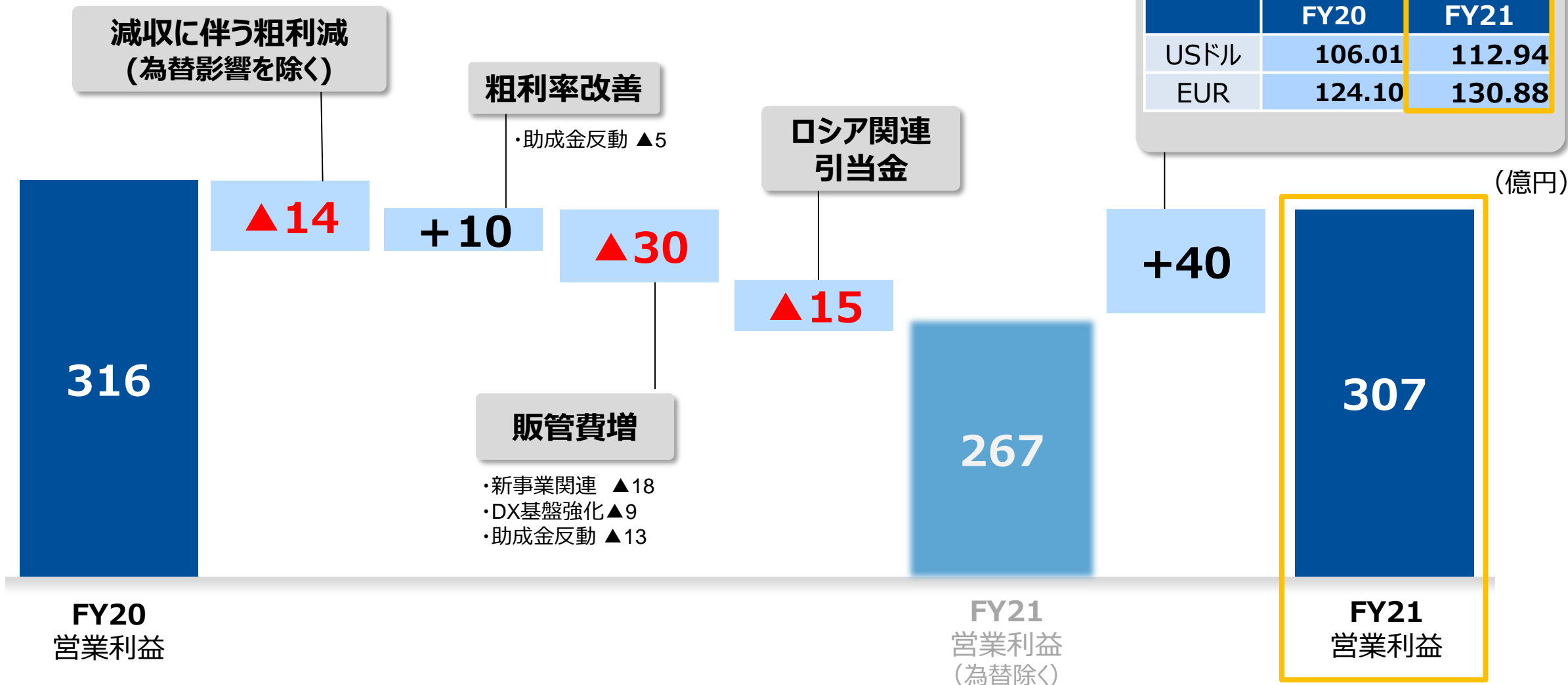
(億円)

<ご参考 予想比>

	FY21予想 (2/8)	差異
受注高	4,050	+155
売上高	3,820	+79
営業利益	275	+32
ROS(%)	7.2	+0.7pt
経常利益	285	+73
親会社株主に帰属する当期純利益	165	+48
EPS(円)	61.81	+17.92
為替レート 1米ドル=	111.00円	+1.94

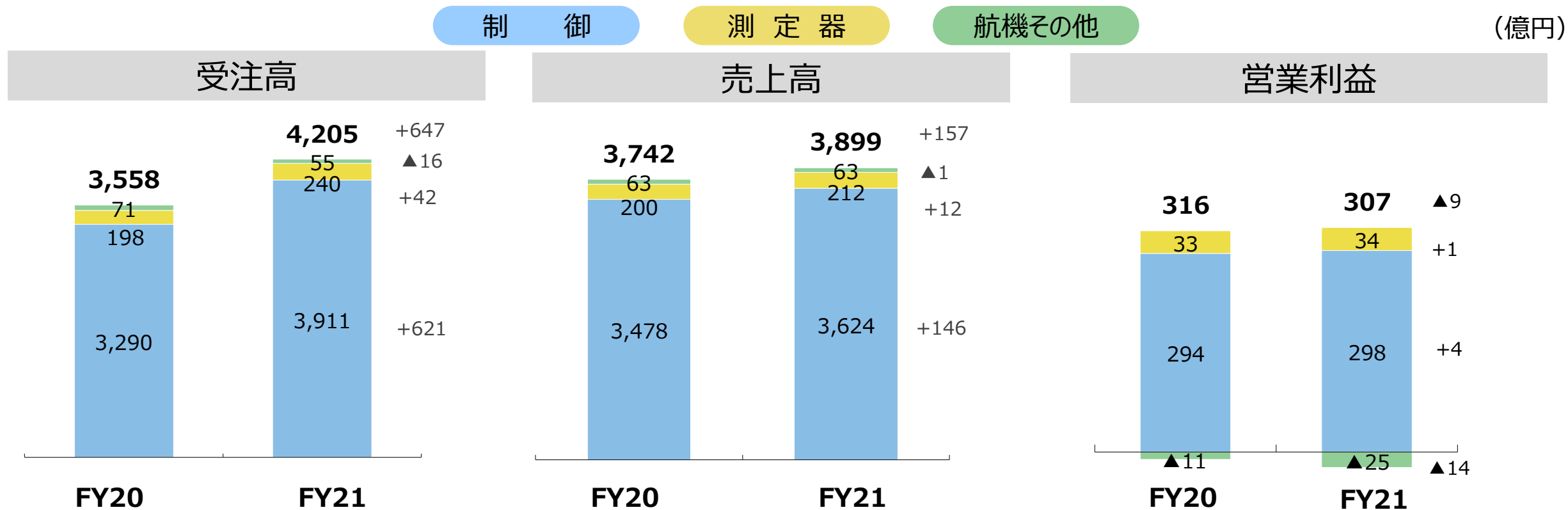
営業利益分析（前年同期比）

◆助成金の減少による反動、新事業関連投資の増加、ロシア関連引当金計上等により減益



セグメント別 受注・売上・営業利益

- ◆ 制御事業 : 受注は堅調。売上は主に為替の変動影響により増収（除・為替影響：受注+13.1%、売上▲0.9%）
営業利益は、助成金の減少による反動、新事業関連投資の増加、ロシア関連引当金計上等により微増に留まる（除・為替影響：▲35億円、▲11.9%）
- ◆ 測定器事業 : 受注は堅調。売上は為替の変動影響などにより増収。営業利益は機種構成の変化などの影響により前年並み
- ◆ 航機その他事業 : 受注は減少。売上は前年並み。営業利益は主に新規事業の販管費増加により、損失が増加



FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています

| May 10, 2022 |

制御地域別 受注・売上高

◆受注は、中国・日本が引き続き堅調。中東アフリカは回復

◆受注：+432億円、+13.1%（除・為替影響） 売上：▲31億円、▲0.9%（除・為替影響）

（億円）

受注高	FY20 (A)	FY21 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,129	1,202	+73
アジア	1,049	1,340	+291
（東南アジア・ 極東）	(499)	(597)	(+98)
（中国）	(431)	(591)	(+160)
（インド）	(119)	(152)	(+33)
欧州・CIS	400	421	+21
中東アフリカ	379	517	+138
北米	222	318	+96
中南米	110	113	+3
海外小計	2,160	2,709	+549
合計	3,290	3,911	+621
為替レート 1米ドル=	106.01円	112.94円	6.93円

売上高	FY20 (A)	FY21 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,093	1,094	+1
アジア	1,136	1,257	+121
（東南アジア・ 極東）	(564)	(567)	(+3)
（中国）	(448)	(546)	(+98)
（インド）	(124)	(144)	(+20)
欧州・CIS	419	432	+13
中東アフリカ	420	432	+12
北米	316	302	▲14
中南米	95	107	+12
海外小計	2,386	2,530	+144
合計	3,478	3,624	+146
為替レート 1米ドル=	106.01円	112.94円	6.93円

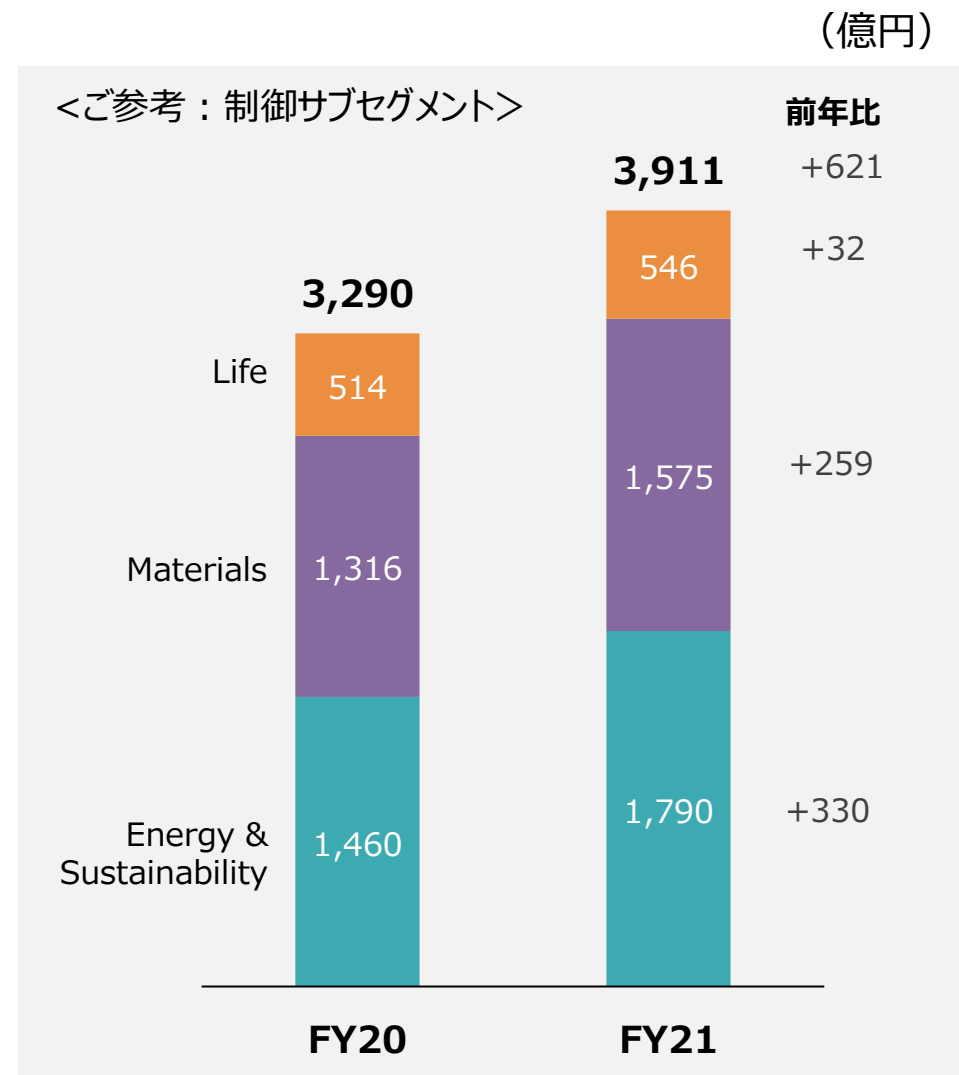
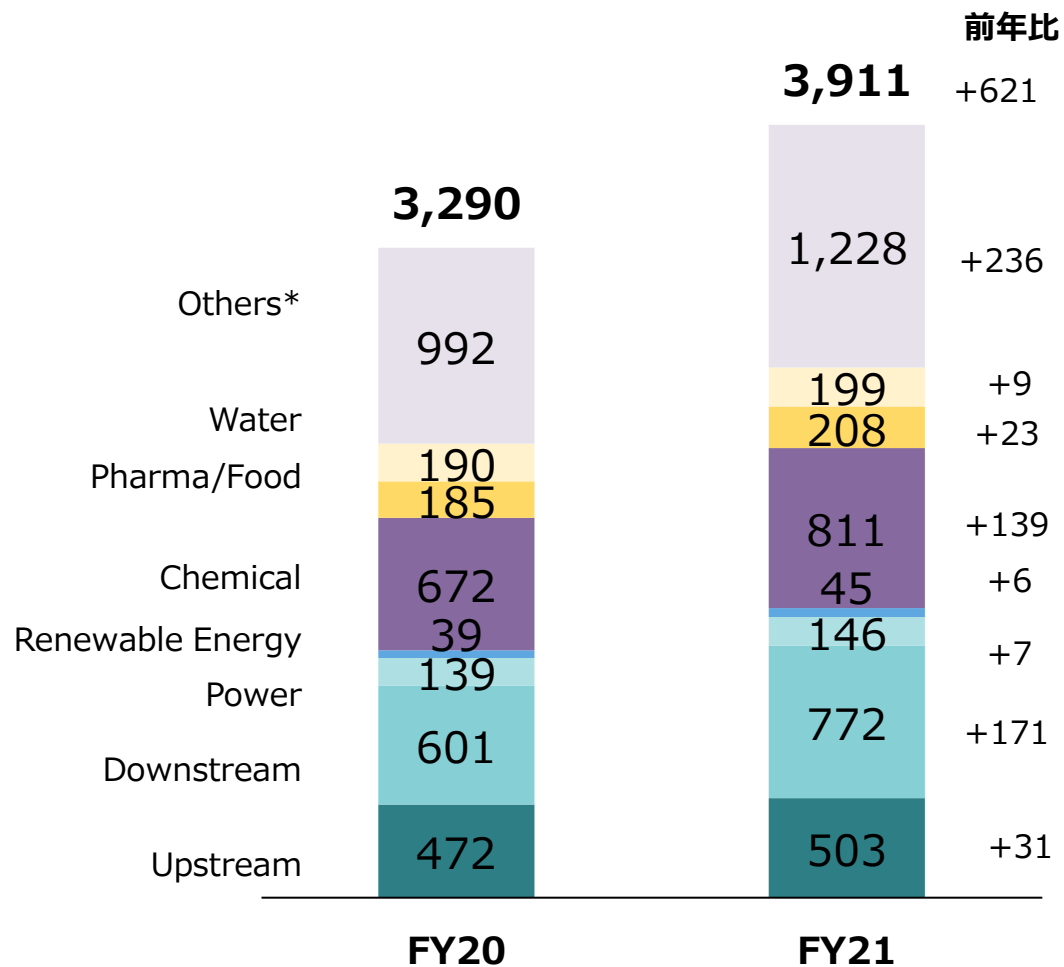
FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています

| May 10, 2022 |

© Yokogawa Electric Corporation

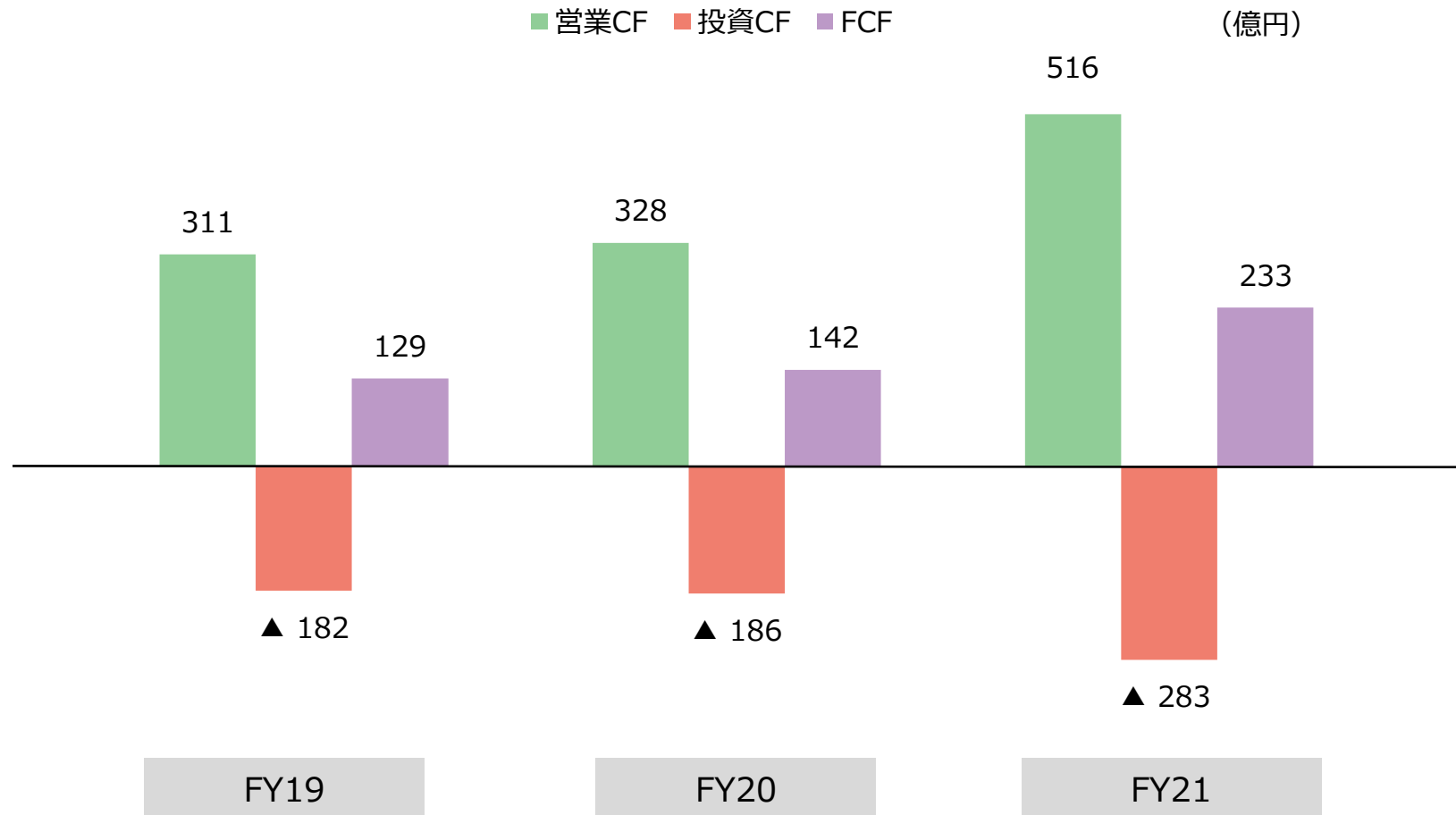
制御業種別 受注高

◆ Downstream、Chemicalが堅調。Upstreamも復調



*Othersの主な業種：ELECTRICAL & ELECTRONIC、IRON & STEEL、PULP & PAPER ほか

キャッシュ・フロー



FY22業績予想

- ◆ 受注・売上は、COVID-19からの本格的な回復を背景にお客様投資意欲も堅調であり、伸長する予想
ロシア事業大幅縮小の影響は他地域への需要シフトなどで最大限のリカバリーを図る
- ◆ 営業利益は、部品価格や物流費高騰の影響が想定されるものの、主に増収により増益の予想

(億円)

	FY21(A)	FY22(B)	前年比 (B-A)	伸長率 (B/A-1)
受注高	4,205	4,390	+185	+4.4%
売上高	3,899	4,070	+171	+4.4%
営業利益	307	370	+63	+20.6%
ROS(%)	7.9	9.1	+1.2pt	-
経常利益	358	380	+22	+6.3%
税引前利益	301	380	+79	+26.2%
法人税等	88	130	+42	+47.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	213	250	+37	+17.5%
EPS(円)	79.73	93.66	+13.93	-
為替レート 1米ドル=	112.94円	120.00円	+7.06	-

■ 受注高・売上高予想には以下の減収想定やそのリカバリー等を含む

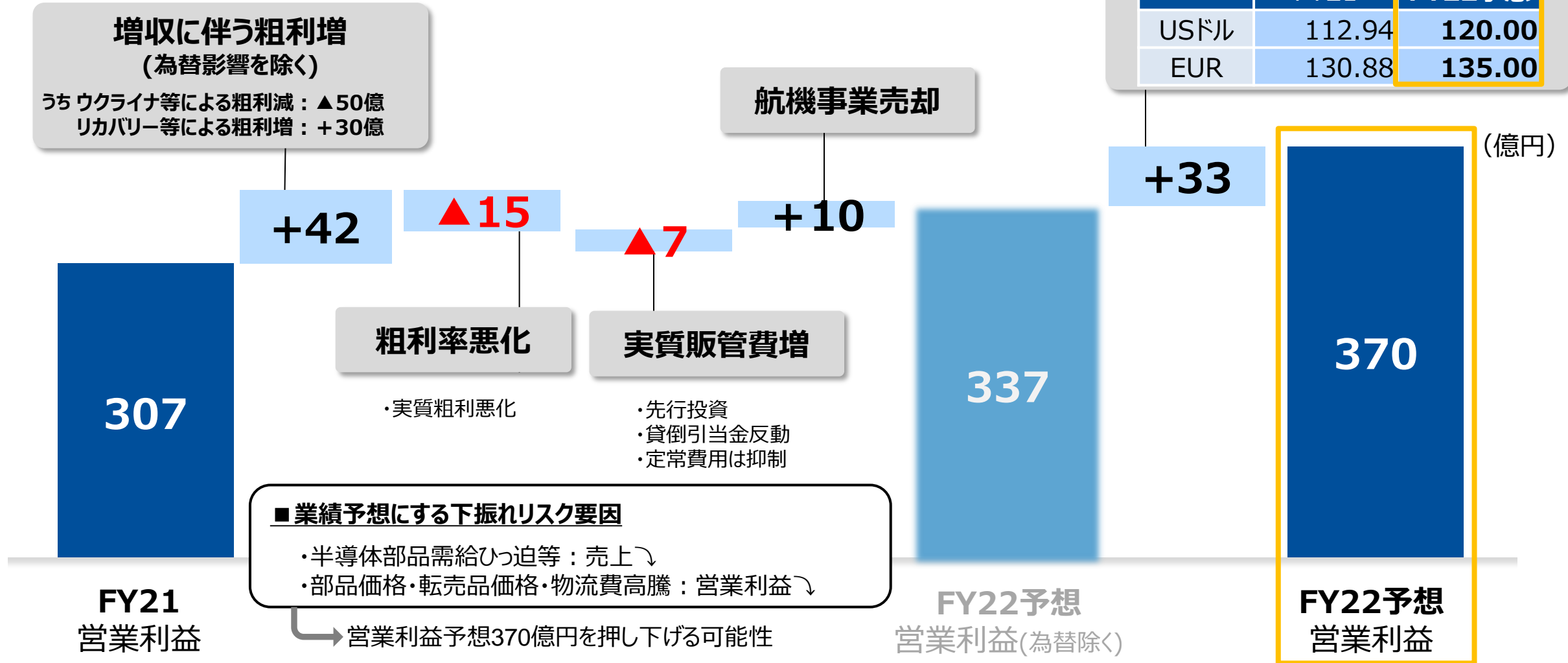
	減収想定	リカバリー等
外部環境リスク ・ウクライナ影響 ・上海ロックダウン	受注高 ▲130億円程度	+130億円程度
	売上高 ▲130億円程度	+90億円程度

■ 業績予想にする下振れリスク要因

- ・半導体部品需給ひっ迫等：売上↘
- ・部品価格・転売品価格・物流費高騰：営業利益↘

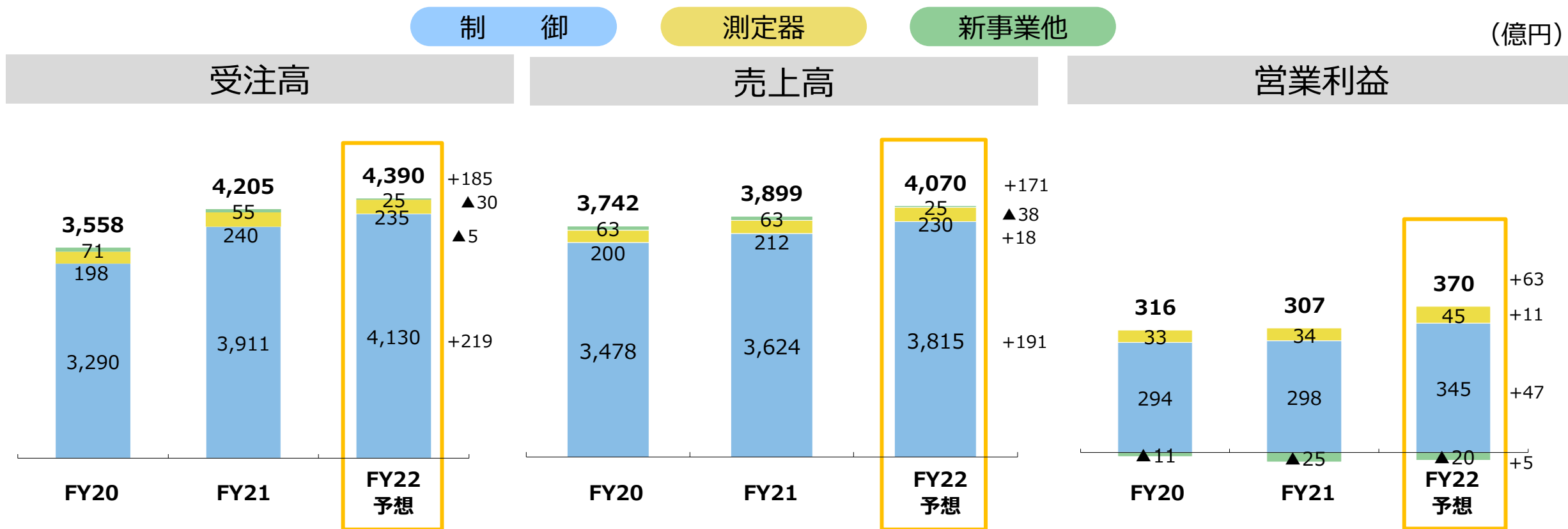
営業利益分析 予想

◆主に増収により対前年で増益となる予想



セグメント別 受注・売上・営業利益 予想

◆「航機その他事業」は、航空機用計器事業の譲渡に伴い、FY22から「新事業他」に変更
事業譲渡により、当該セグメントの受注高、売上高および営業損失は、FY21に比べ減少する見通し



制御、測定器：FY21よりセグメント区分を変更したことに伴い、FY20の数字も変更しています
変更額(計測事業→制御事業):受注高+59億円、売上高+57億円、営業利益▲21億円
新事業他：FY20,FY21の数字は従来の「航機その他事業」の実績を表示しています

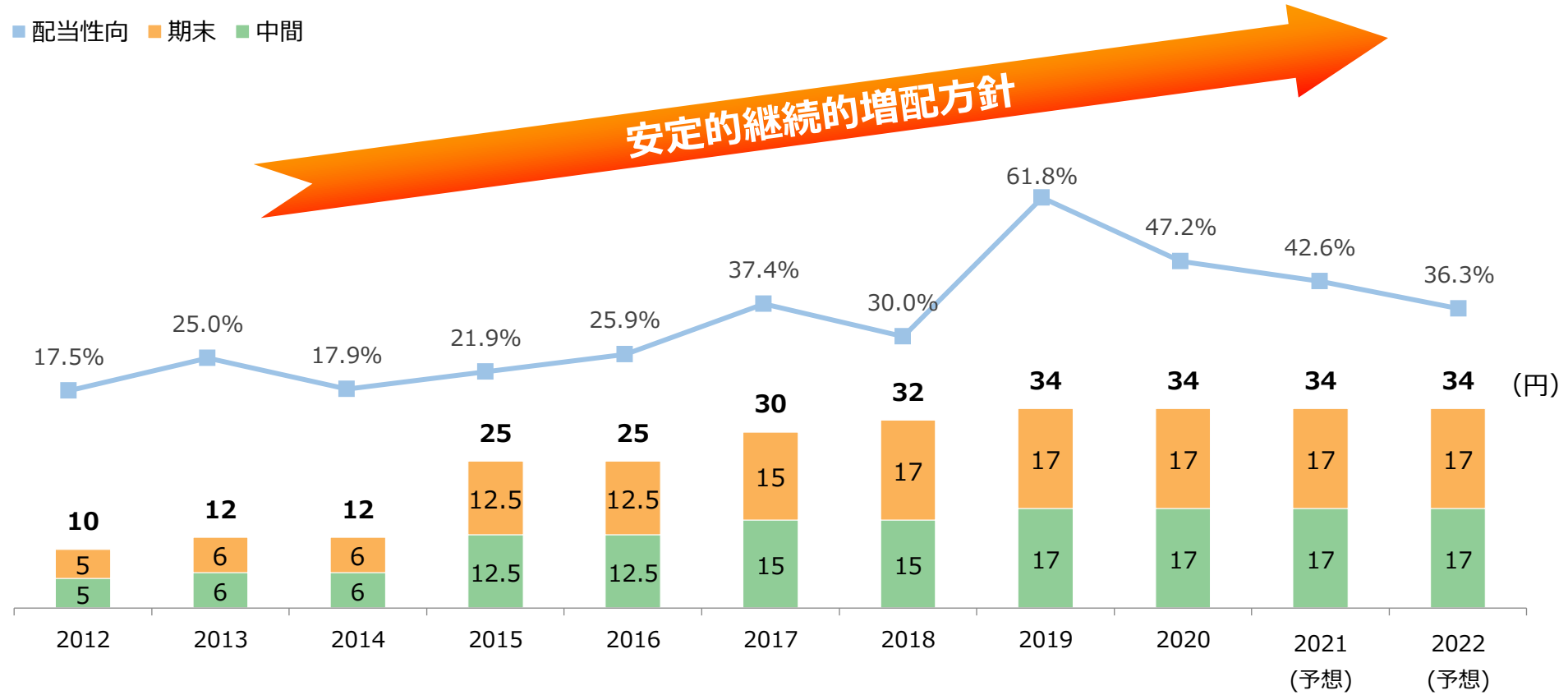
制御地域別 受注・売上高 予想

(億円)

受注高	FY21 (A)	FY22 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,202	1,250	+48
アジア	1,340	1,430	+90
(東南アジア・ 極東)	(597)	(650)	(+53)
(中国)	(591)	(610)	(+19)
(インド)	(152)	(170)	(+18)
欧州・CIS	421	380	▲41
中東アフリカ	517	580	+63
北米	318	360	+42
中南米	113	130	+17
海外小計	2,709	2,880	+171
合計	3,911	4,130	+219
為替レート 1米ドル=	112.94円	120.00円	7.06円

売上高	FY21 (A)	FY22 (B)	前年同期比 (B-A)
日本	1,094	1,175	+81
アジア	1,257	1,330	+73
(東南アジア・ 極東)	(567)	(600)	(+33)
(中国)	(546)	(570)	(+24)
(インド)	(144)	(160)	(+16)
欧州・CIS	432	370	▲62
中東アフリカ	432	510	+78
北米	302	310	+8
中南米	107	120	+13
海外小計	2,530	2,640	+110
合計	3,624	3,815	+191
為替レート 1米ドル=	112.94円	120.00円	7.06円

◆ FY22配当は前年と同額

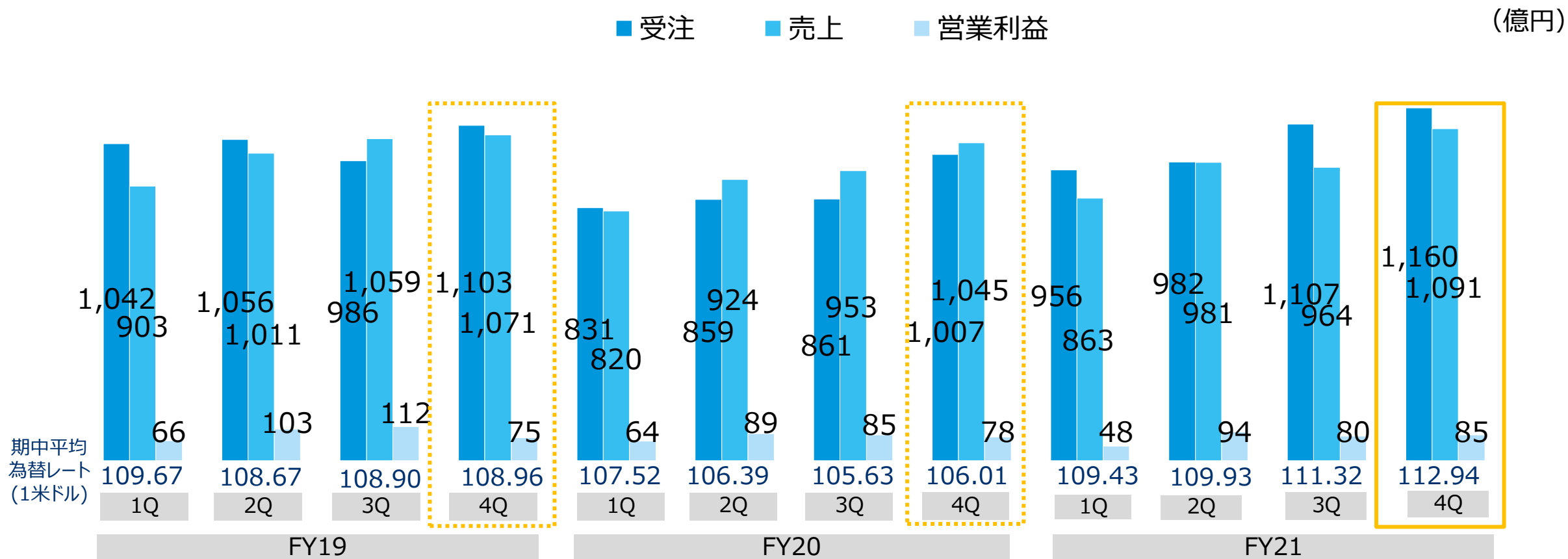


決算補足資料

- ・四半期別実績
- ・営業外・特別損益
- ・セグメント別受注残推移
- ・研究開発費・減価償却費・設備投資
- ・貸借対照表
- ・株価の状況

補足：四半期別実績

◆売上高・営業利益は、日本の制御事業を中心に2Qおよび4Qに集中傾向



補足：営業外・特別損益

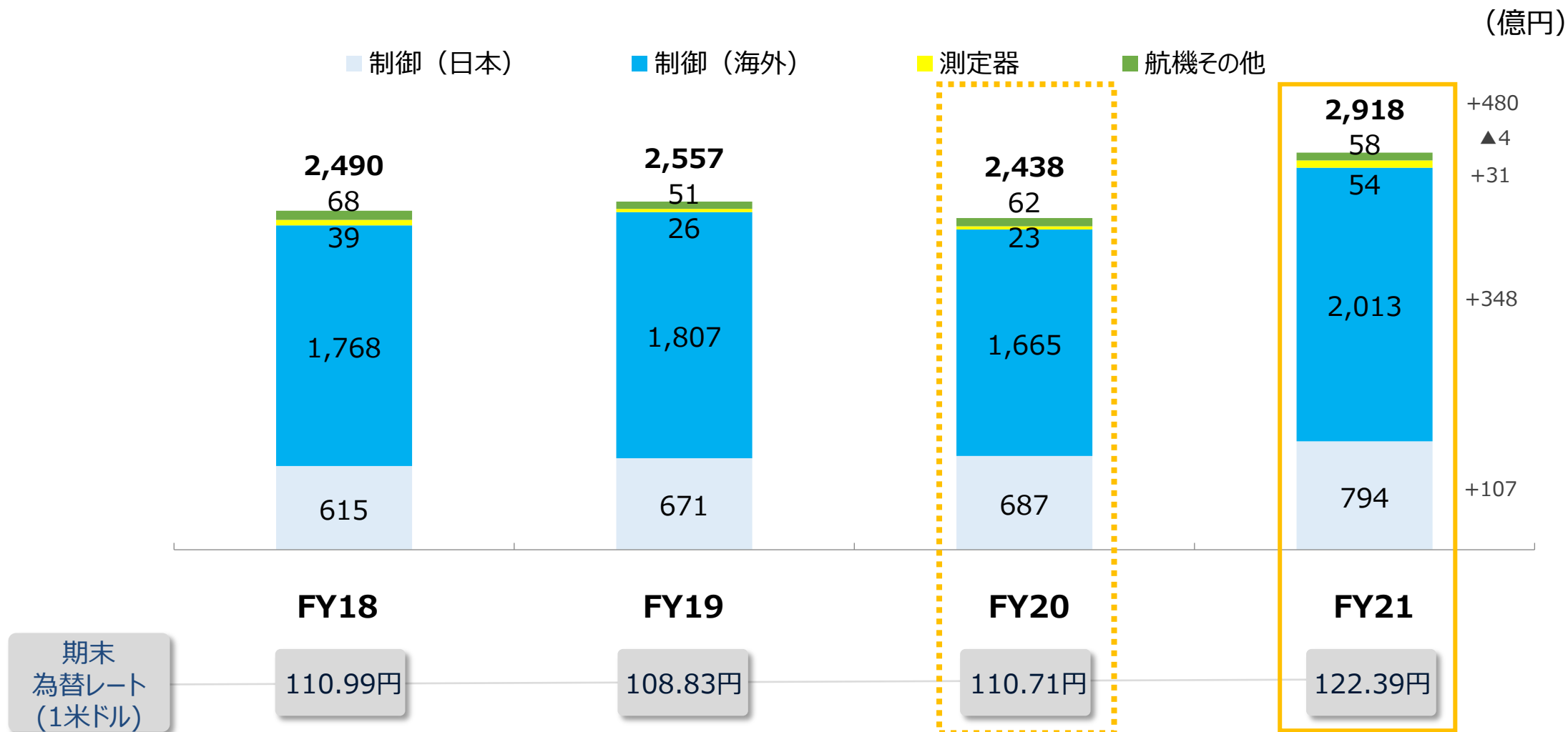
(億円)

	FY20	FY21
営業利益	316	307
営業外収益	44	75
営業外費用	19	25
経常利益	341	358
特別利益	2	1
特別損失	28	57
税引前利益	315	301
法人税等	123	88
親会社株主に帰属する 当期純利益	192	213
(税負担率)	32.4%	21.4%

FY21：為替差益 13
持分法投資利益 31

FY20：事業構造改善費用 17
FY21：減損損失 14
投資有価証券評価損 18
事業構造改善費用 21

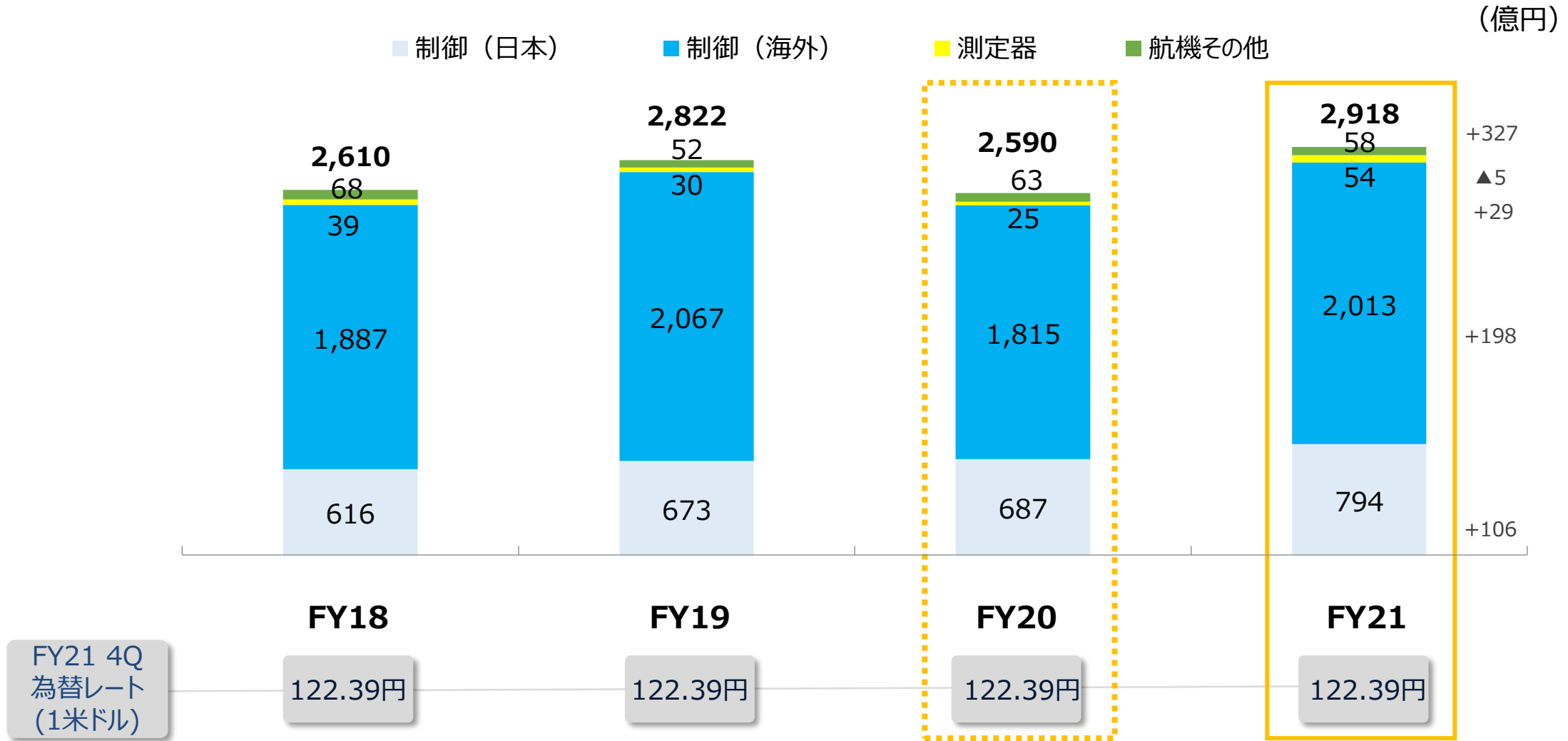
補足：セグメント別 受注残推移



FY18, FY19, FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています
 航機その他のFY21未受注残は、4月1日付譲渡対象を含みます

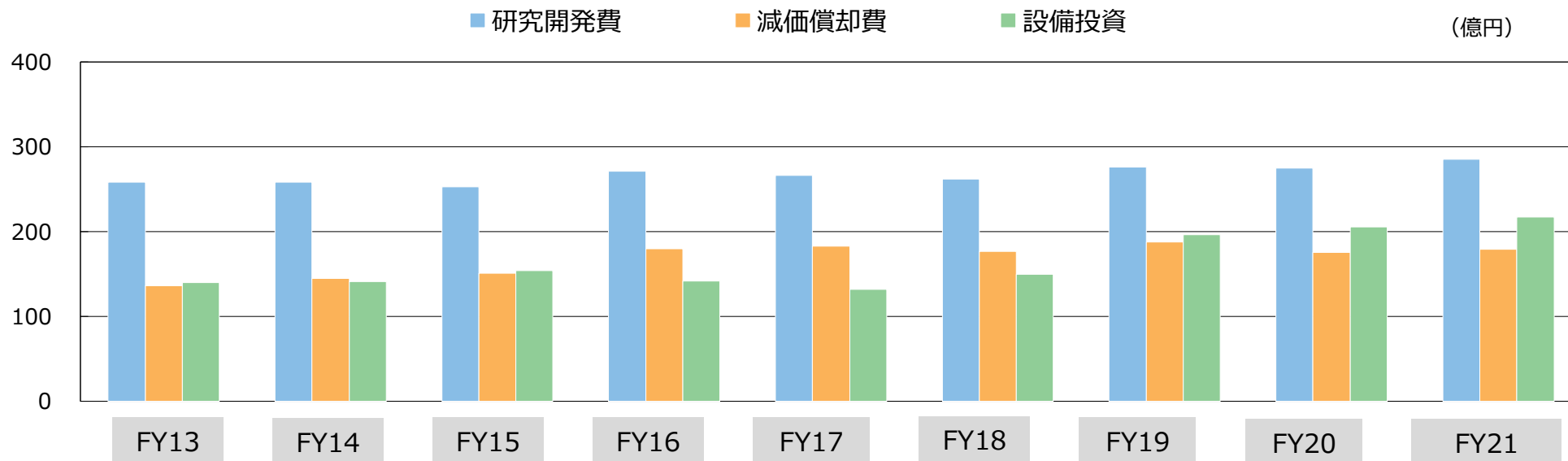
補足：セグメント別 受注残推移

* FY21 4Q期末為替レート換算



FY18, FY19, FY20の数字も新セグメントの数字に変更しています
 航機その他のFY21未受注残は、4月1日付譲渡対象を含みます

補足：研究開発費・減価償却費・設備投資

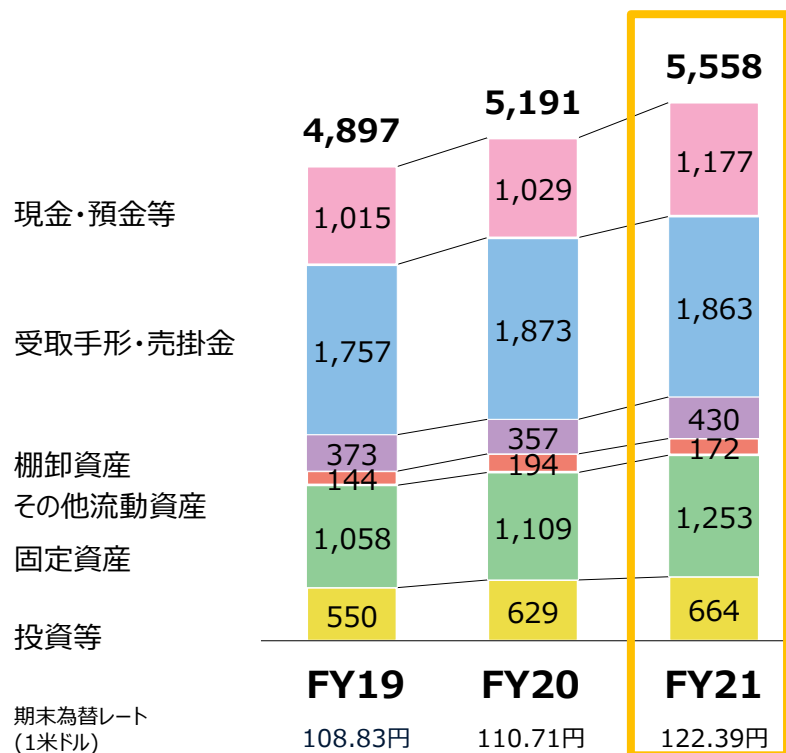


	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21
研究開発費 (対売上高比率)	258 6.6%	258 6.4%	253 6.1%	271 6.9%	266 6.5%	262 6.5%	276 6.8%	275 7.3%	285 7.3%
減価償却費 (対売上高比率)	136 3.5%	145 3.6%	151 3.6%	180 4.6%	183 4.5%	177 4.4%	188 4.6%	176 4.7%	179 4.6%
設備投資 (対売上高比率)	140 3.6%	141 3.5%	154 3.7%	142 3.6%	132 3.2%	150 3.7%	* 196 4.9%	206 5.5%	217 5.6%

*FY19よりIFRS第16号（リース）を適用

補足：貸借対照表

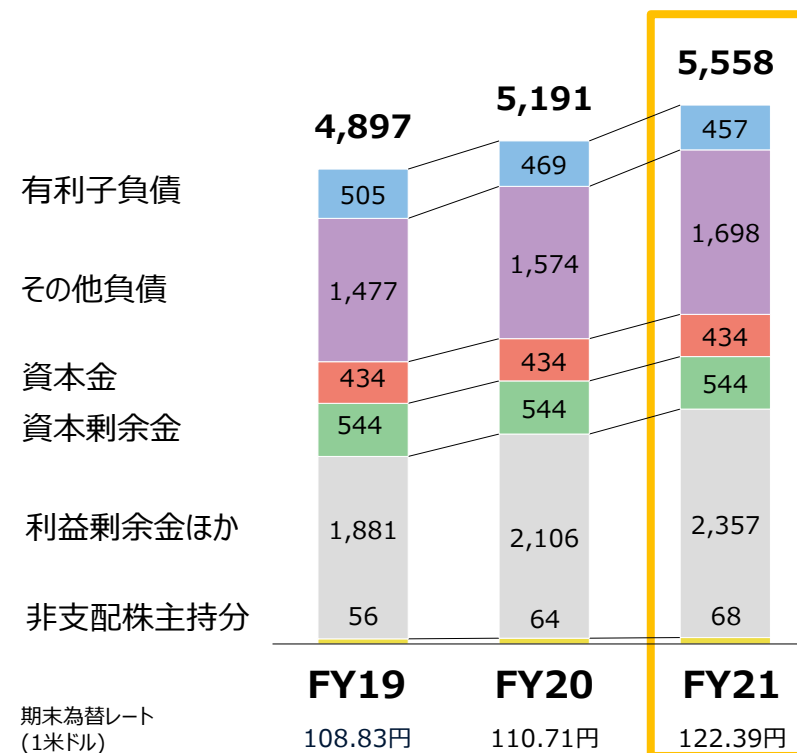
資産



	FY19	FY20	FY21
総資本利益率(ROA)	3.1%	3.8%	4.0%
自己資本利益率(ROE)	5.1%	6.5%	6.6%
総資産回転率	0.84	0.74	0.73

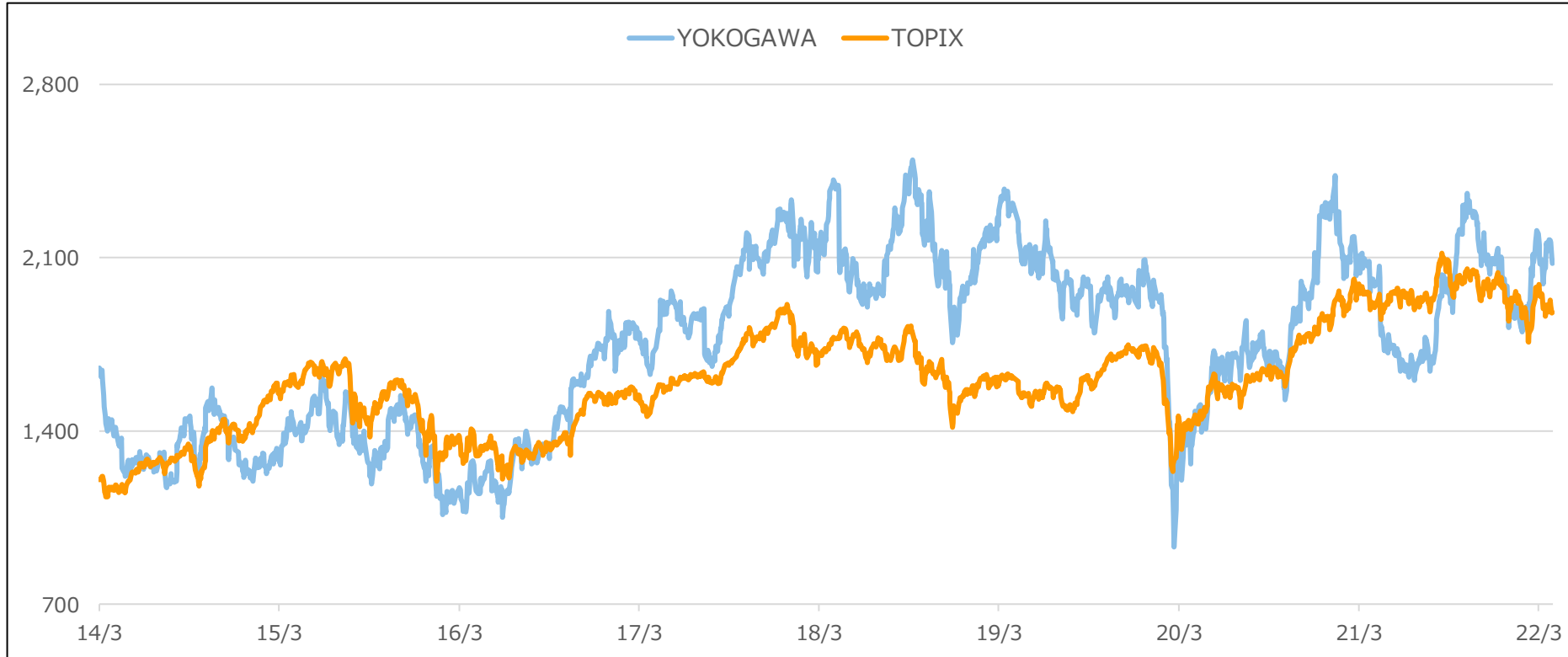
負債・資本

(億円)



	FY19	FY20	FY21
D/E レシオ	17.7%	15.2%	13.7%
自己資本比率	58.4%	59.4%	60.0%
一株当たり純資産(BPS)	1,071円	1,155円	1,250円

補足：株価の状況



(¥)

	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	21/6	21/9	21/12	22/3	22/4/26
Yokogawa	1,667	1,295	1,163	1,752	2,198	2,291	1,303	2,038	1,660	1,959	2,074	2,099	2,077
TOPIX	1,203	1,543	1,347	1,512	1,716	1,592	1,403	1,954	1,944	2,030	1,992	1,946	1,829

2022年3月期 決算
現状認識と今後の見通し
「Accelerate Growth 2023」
進捗と達成に向けて

代表取締役社長

奈良 寿

2022年5月10日

現状認識

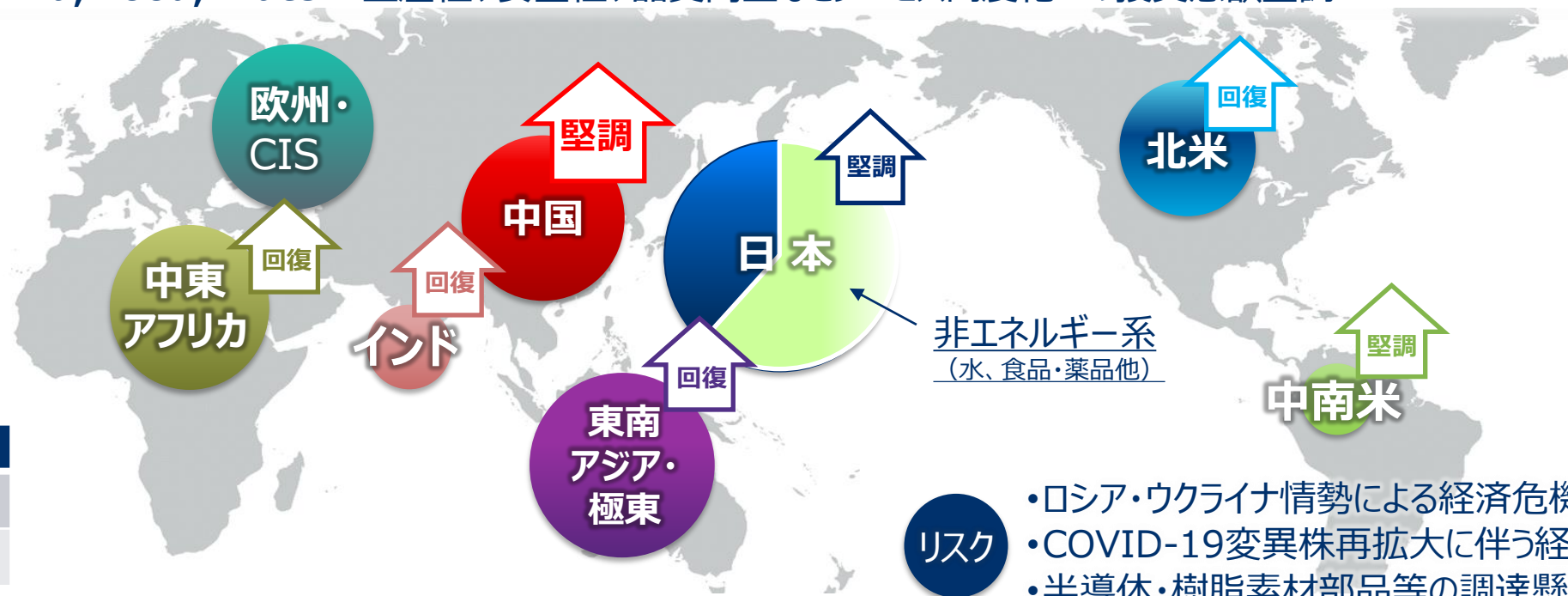
外部環境に不透明感はあるもののお客様の投資意欲はポジティブ

地域

中東：本格的な回復へ **中国**：上海ロックダウンによる影響あるものの、成長力は高い
日本：引き続き堅調 **ロシア**：ウクライナ危機が継続する中ではロシアにおける事業は大幅に縮小

業種

Upstream：エネルギー価格急騰。供給安定化に向けたお客様投資意欲はポジティブ **Renewable**：各地域で活発な動き
Downstream, Chemical：増産、新素材製造に向けた投資増。原材料価格高騰の影響懸念
Pharma, Food, Water：生産性、安全性、品質向上などプロセス高度化への投資意欲堅調



リスク

- ・ロシア・ウクライナ情勢による経済危機
- ・COVID-19変異株再拡大に伴う経済活動停滞
- ・半導体・樹脂素材部品等の調達懸念

海外売上比率	
FY20	68.6%
FY21	69.8%

ロシア・ウクライナ情勢による当社事業への影響—今後の見通し

エネルギー関連需要のシフトにより、新たな需要創出も見込まれる

短期：既設の増強や案件の前倒し／中期：新設案件増加の可能性

短期

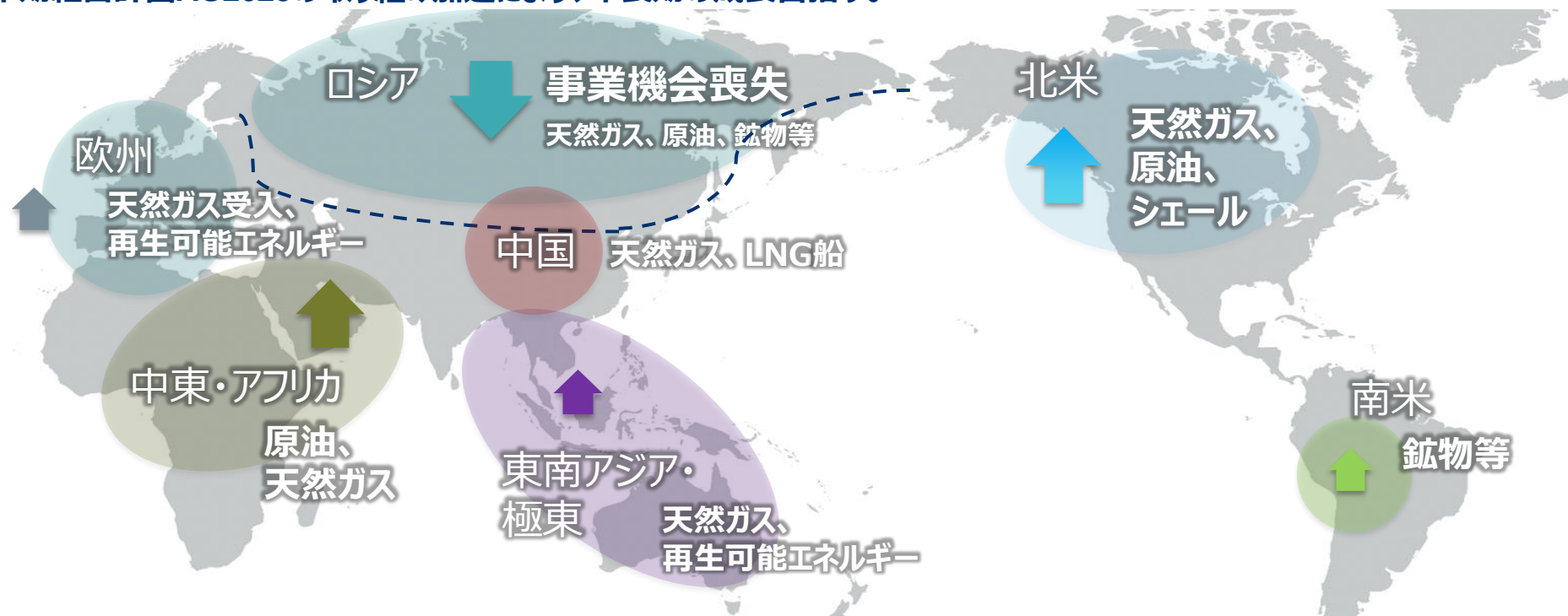
ロシア地域の事業機会喪失による負の影響が先行して顕在化。

その他地域で増産や既存案件の前倒しなどによる需要増を想定。マイナス影響のリカバリーを図る。

中長期

LNGや再生可能エネルギーなどの新設案件の機会増および、産業全体での生産性効率化に向けた投資など当社注力分野の成長を見込む。

中期経営計画AG2023の取り組み加速により、中長期の成長目指す。



中期経営計画 Accelerate Growth 2023 レビュー

長期経営構想と中期経営計画の全体像

2021

2022

2023

2030

2050

Yokogawa's Purpose / 企業理念

サステナビリティ目標
Three goals

Net-zero
Emissions

Well-being

Circular
Economy

長期経営構想 (Vision statement を含む)

社会共通価値の提供を通じて成長を目指すための長期経営構想

中期経営計画 (FY21~FY23)

Accelerate Growth 2023

成長に向けて社会共通課題を軸とした
事業構造を確立するための中期経営計画

中期経営計画

(FY24以降、3年程度を目安に策定)

事業環境のメガトレンド & お客様/業界動向

■極めて不透明で変化の激しい事業環境の中、お客様の各業種で変革に向けた動きが加速



お客様の動向

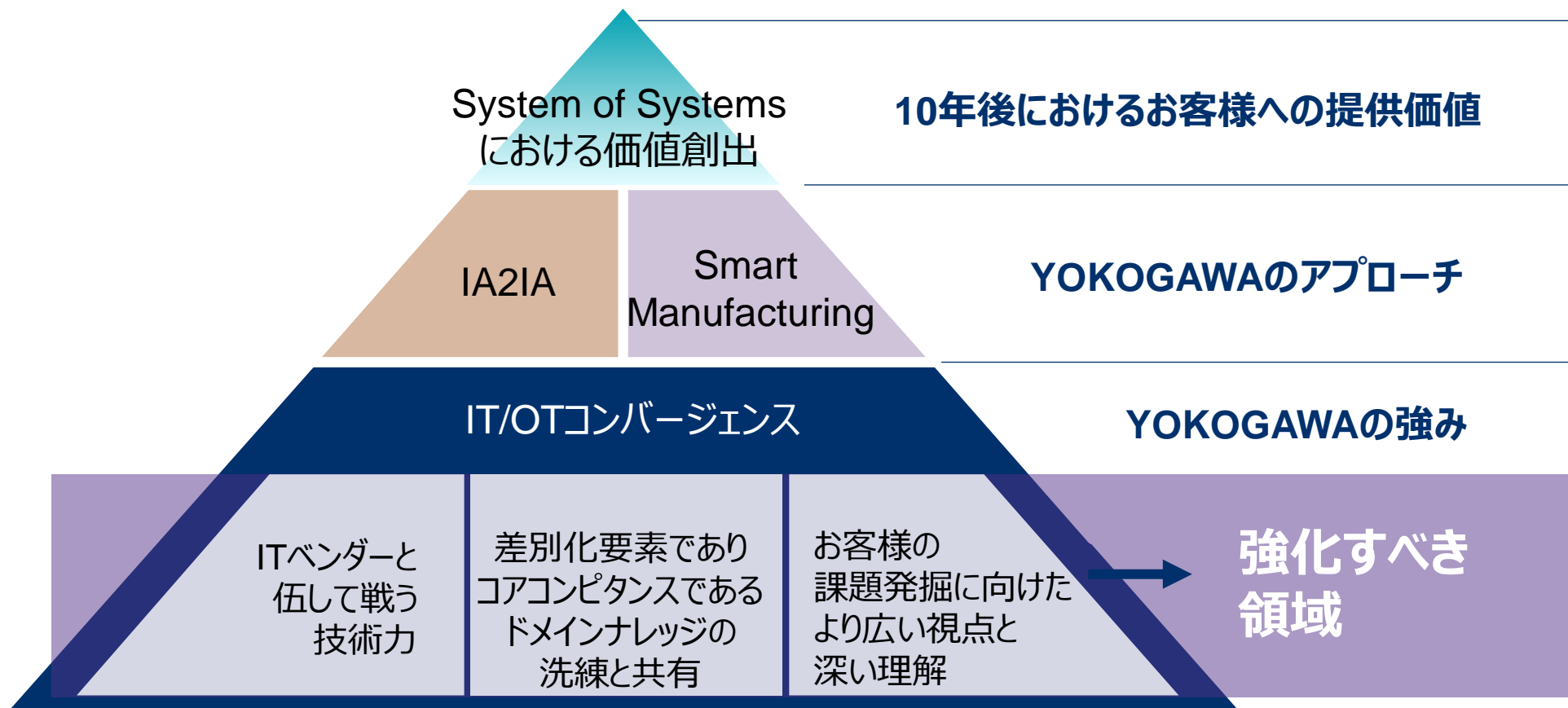
- 再生可能エネルギー企業へのシフト(主にエネルギー関連企業)
- 環境にやさしい製品を生み出す企業への転換
- 無人化・省人化ニーズの高まりとDXの進展
- 低炭素向け投資の加速
- プロセスの柔軟性の向上
- R&Dの効率化、高度化、高速化

Process Automation業界の動向

- 製品市場の成熟とハードウェアのコモディティ化
- ソフトウェア、センサ市場の成長
- 新たなビジネスモデルの普及
- IT企業との競合
- サイバー攻撃の脅威

SoS(System of Systems)を通じた価値提供を目指して

YOKOGAWAの強みを活かし、統合化・自律化・デジタル化による「全体最適」の価値を生み出す



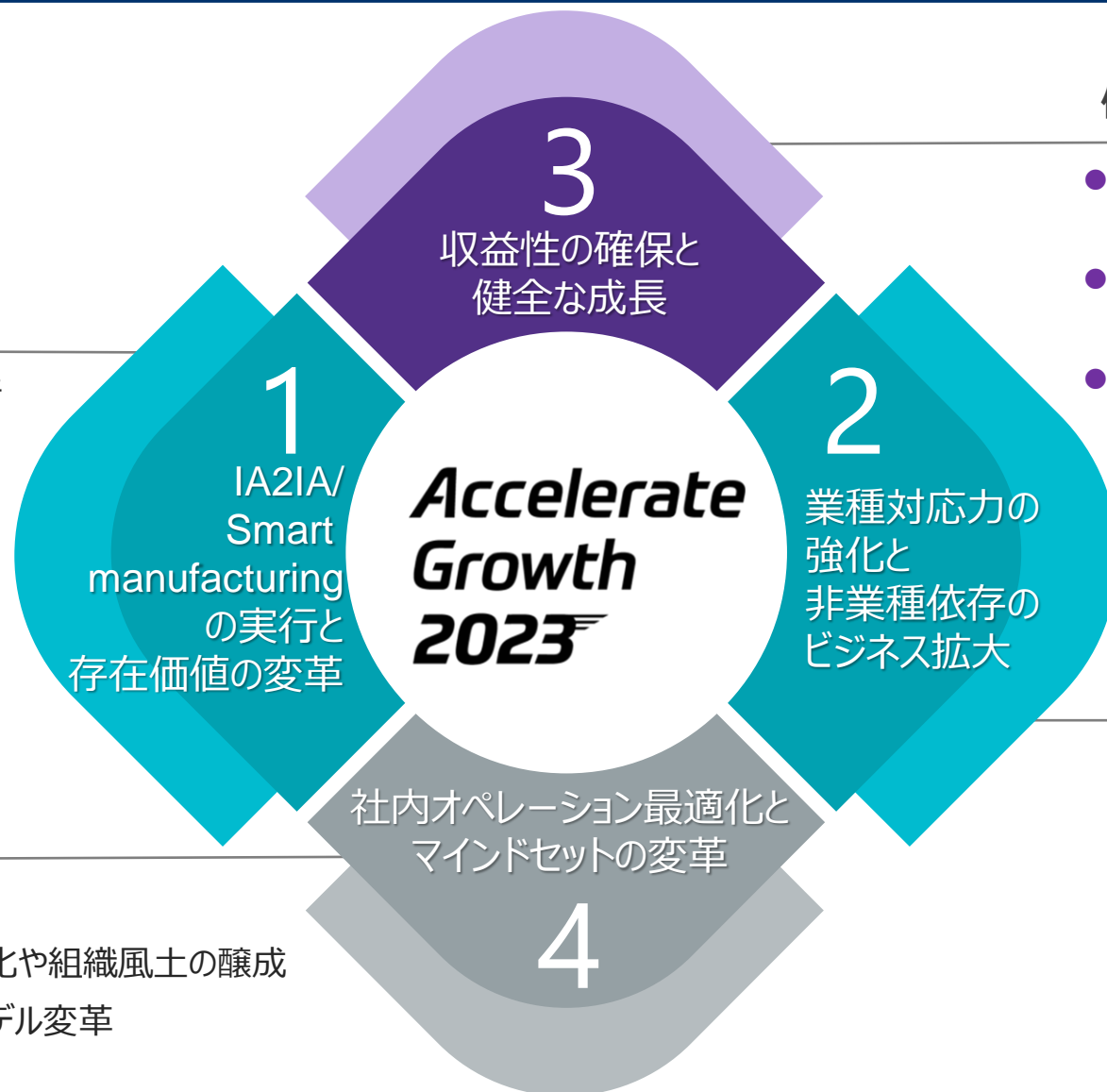
Accelerate Growth 2023 4つの基本戦略

提供価値の拡張

- IA2IAの構想の実行フェーズへの移行
- Smart manufacturingによるソリューションの提供範囲の拡大

社内基盤の強化

- 戦略立案機能の強化
- 挑戦を奨励する企業文化や組織風土の醸成
- Internal DXとビジネスモデル変革



価値提供における収益性と成長

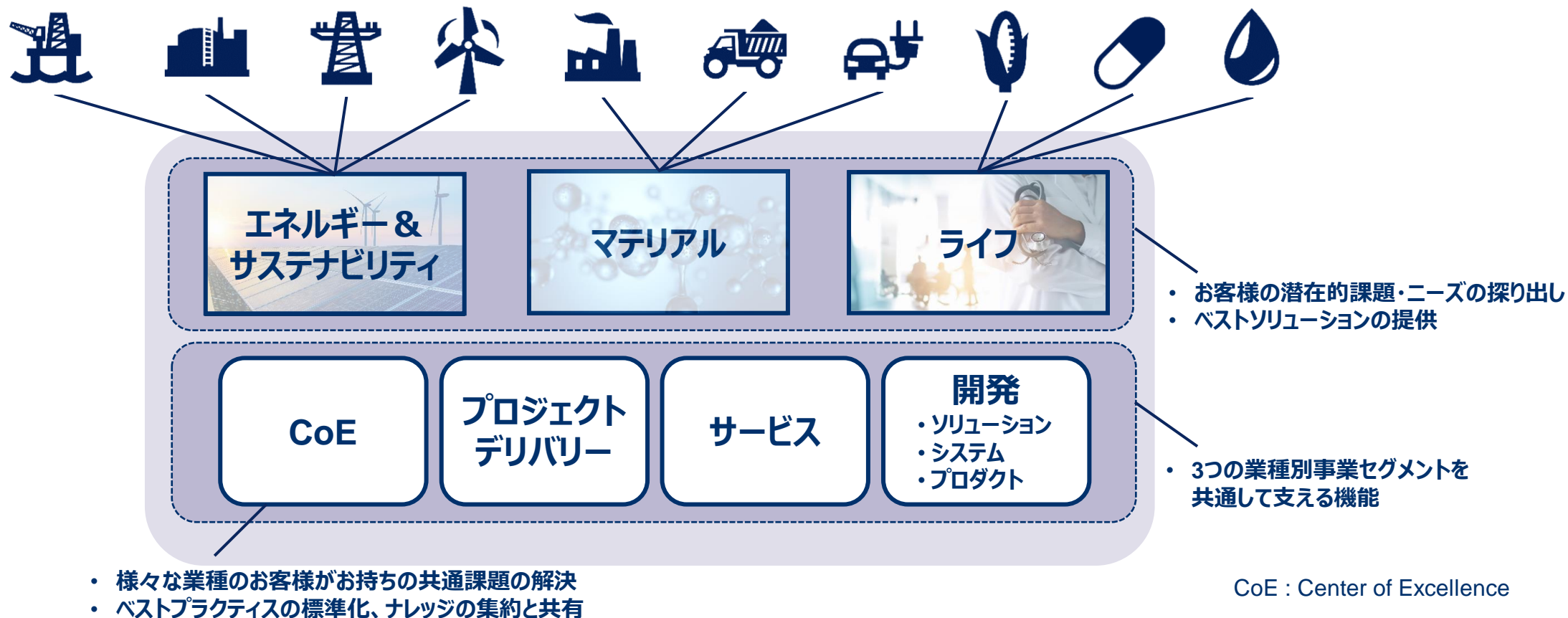
- 大規模プロジェクトのナレッジ集約と効率化
- 高い価値を生む製品群へのリソース集中
- ソフトウェアやエンジニアリングの領域での利益確保

提供価値の拡張

- 総合エネルギー企業にシフトするお客様への新たな価値の提供
- 他業種、非業種依存のビジネスの拡大

お客様ベース・業種軸でのマネジメント体制へ移行

製品や機能を中心とした組織からお客様中心の体制へ
さまざまな業種に向けた課題解決型ビジネスの強化に取り組む



業種軸でグローバルの連携を強化し、一定の成果

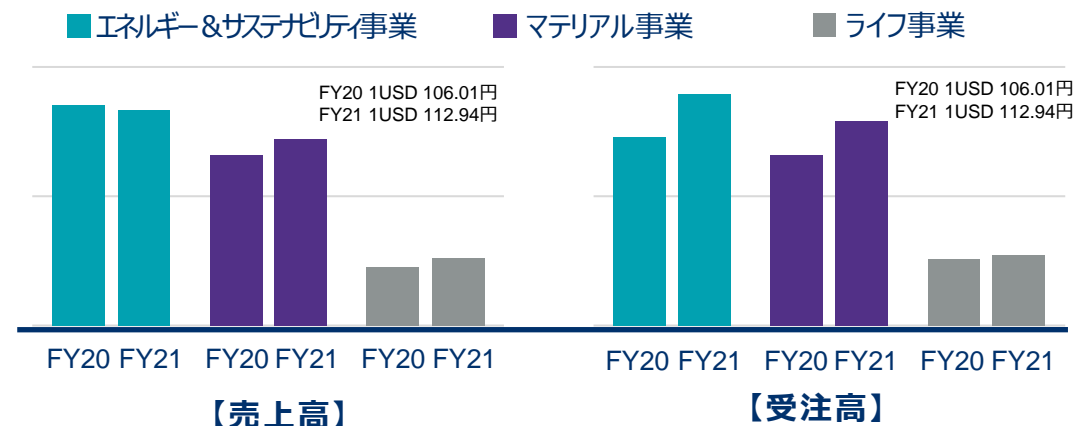
- エネルギー & サステナビリティ事業：再生可能エネルギー分野でM&Aを実行し、成長の足掛かりをつかむ
- マテリアル事業：グローバルの連携体制構築。化学、半導体・EV向けなど好調業種で着実に成長
- ライフ事業：医薬・食品・水好調。バイオ関連のM&Aを実行し、成長に向けた取り組みに着手

	AG2023 CAGR				
	市場成長率 (予想※1)	売上成長		(ご参考) 受注成長	
		目標	実績 (FY21)	目標	実績 (FY21)
エネルギー & サステナビリティ事業	3.2%	4%以上	▲2.7% (▲7.5%※2)	(9%以上)	22.6% (16.3%※2)
マテリアル事業	3.5%	3%以上	9.7% (5.7%※2)	(6%以上)	19.6% (14.9%※2)
ライフ事業	2.9%	16%以上	14.0% (11.7%※2)	(16%以上)	6.2% (4.4%※2)

※1：Source: IIR Feb. 2021
上記の市場予測(成長率)は、IIR(Industrial Info Resources)による全業種の実績投資額及び予測投資額から、関連性が低い業種を除いた数値。関連業種のお客様総投資額(TIV*:Total Investment Value)と制御ビジネス向け投資には相関性が見られる制御ビジネス向け投資のトレンドは、TIV*に1年程度遅行することもあり、制御市場環境は依然として厳しいことが想定される。

※2：為替を除くオーガニック成長

事業セグメント別 成長実績



1

IA2IA/Smart manufacturing の実行と存在価値の変革

戦略

提供価値の拡張

- IA2IAの構想の実行フェーズへの移行
- Smart manufacturingによるソリューションの提供範囲の拡大

主な活動

- IA2IA/Smart manufacturing事業のスケールアップに向けたソリューションのパッケージ化とグローバル展開
- ERPシステムインテグレーションビジネスの海外進出
- MAC/MAICを通じたインテグレーション能力の拡大
- リカーリングモデル、サブスクリプションモデルへのビジネス変革推進

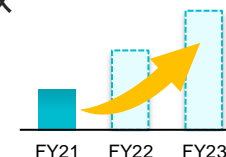
進捗と成果

提供価値拡張に確かな手応え

- IA2IA/Smart manufacturingの戦略に基づくソリューションマップを整備。ソリューションのパッケージ化が順調に進捗、今後の早期スケールアップへの貢献に期待。
- お客様との協業による実証実験で多くの実績。
- ERPシステムインテグレーションビジネスの海外展開が順調に進捗。
- 新しいビジネスモデルへの変革は進捗に遅れ。さらなる加速が必要。

◆ IA2IA/Smart manufacturing 新規ソリューション数

FY21実績 **50件**
FY23目標 150件



◆ IA2IA/Smart manufacturing事業*受注件数

FY21受注案件数 **195件** (海外)

◆ 世界初、AIによる自律制御で化学プラントを 連続運転～株式会社ENEOSマテリアル社（旧JSR株 式会社エラストマー事業部門）との共同実証実験に成功～



※IA2IA：AI、デジタルツイン、ロボティクスなどのDX関連技術を取り込み、Industrial Automation(自動)から Industrial Autonomy(自律)へと進化させる活動。

※Smart manufacturing：DXやIA2IAによって生産現場、エンタープライズ、サプライチェーンにおける自律を実現し、革新的な生産性向上を達成する活動。

2

業種対応力の強化と 非業種依存のビジネス拡大

戦略

提供価値の拡張

- 総合エネルギー企業にシフトするエネルギー業種のお客様への新たな価値の提供
- 他業種、非業種依存のビジネスの拡大

主な活動

- 再生可能エネルギーや蓄電池を含む複雑なエネルギーサプライチェーンにおけるエネルギー最適管理ソリューションビジネスの確立
- 高機能化学市場におけるソリューションビジネスの拡大
- 医薬・食品のソリューションの強化・ビジネス拡大
- 豊富なインストールベースを通じたOPEXソリューションのグローバル販売力強化
- 成長する振興国・地域の市場開拓

進捗と成果

3事業セグメント体制始動、業種拡大を着実に実行。

- 注力業種（再生可能エネルギー、高機能化学、食品・医薬品）受注増。
- 再生可能エネルギー、蓄電池などの分散型エネルギーリソースを統合し、システム全体を最適化するMGC、DERMS※分野へ本格参入。
- 水ビジネスの海外展開が進捗。
- ライフ事業の新領域（バイオプロセス）はスケールアップに課題。
- OPEXソリューションはリニア成長。より高い成長に向けて取り組み強化が必要。

◆ 注力業種受注額（FY21実績）

- エネルギー & サステナビリティ事業
再生可能エネルギー業種受注 **45億円** (YoY +15%)
- マテリアル事業 高機能化学業種 海外受注 **146億円** (YoY +61%)
- ライフ事業 医薬・食品業種受注 **208億円** (YoY +12%)

◆ パイス・エナジー・ソリューションズ社買収

シナジー効果で順調な発進。

◆ 水ビジネスの海外受注件数 **14件**

- ◆ 再生水の飲用利用に向けた下水処理施設の
運転最適化実証実験に成功
～米国再生水学会「変革をもたらすイノベーション」賞受賞～

※MGC: Micro Grid Control

DERMS: Distributed Energy Resource Management Systems



タビア下水再生施設（米国カリフォルニア州）
写真提供：ラス・ヴァージェネス水道局

3

収益性の確保と健全な成長

戦略

価値提供における収益性と成長

- 大規模プロジェクトのナレッジ集約と効率化
- 高い価値を生む製品群へのリソース集中
- ソフトウェアやエンジニアリングの領域での利益確保

主な活動

- 大規模プロジェクトのナレッジ集約と水平展開による効率化
- 製品維持から高い価値を生む製品群へのリソースシフト
- プロジェクトのコスト競争力強化
- サプライチェーン全体効率化
- マニュファクチャリング部門の生産効率のさらなる改善

進捗と成果

外部環境によるコスト増吸収に一定の成果。施策の実行力を高め、さらなる加速が必要

- 地域ごとに蓄積した経験を集約し、グローバルに水平展開するCoE(Center of Excellence)機能を立上げ。効率化に向けた活動が本格化。
- 部品調達難に対応しながら製品開発における維持工数を削減。新製品・新技術の開発へのリソースシフトを着実に実行。
- グローバルでのサプライチェーン全体でコスト改善に取り組む。部材等の価格上昇影響の吸収に一定の寄与。
- プロジェクト部門の稼働率悪化。リソースのアロケーション最適化に今後の課題。
- マニュファクチャリング部門の生産効率改善の取り組みは順調に進捗。

◆ リソースシフトによる開発効率の改善（プロダクト製品開発）

製品維持工数※ FY21実績 **14%減** FY19比
FY23目標 **50%減** FY19比

◆ プロジェクト調達コスト削減額 **約9億円**

- グローバルでの調達コスト削減と業務プロセスの標準化
- グループ全体でのサプライチェーン効率化

◆ CCC日数

FY20 149日 ➡ FY21 **142日（7日減）**

※製品維持工数：既存製品の維持にかかわる業務。例）部品の廃止に伴う設計変更

4

社内オペレーション最適化と マインドセットの変革

戦略

社内基盤の強化

- 戦略立案機能の強化
- 挑戦を奨励する企業文化や組織風土の醸成
- Internal DXとビジネスモデル変革
- 人財のスキル転換とエンゲージメント向上

主な活動

- 経営戦略に基づくリソースの配分の見直し
- 人財のスキル転換とエンゲージメントの向上
- YOKOGAWA自身のDXユースケース化
- 継続的な未来予測と注力領域・テーマの創出

進捗と成果

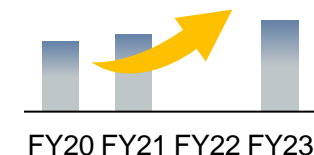
持続的成長に向けたオペレーション最適化を粘り強く実行中

- グローバルでの組織連携とオペレーション最適化実現のため、各プロセスの統合・整備と制度構築を実行中。長期的な成長と収益性向上のため、取り組みの加速が必要。
- 人財のスキル転換、エンゲージメント向上は順調に取り組みを進めているが、すべての施策に対して異なる次元のスピードと実行力を実現するために、人事制度改革の推進、マインドセット変革の加速が必要。

◆ デジタルプロセス率※1

FY21 実績 **49%**

FY23 目標 63%



◆ IIoTサービスのPoC※2をお客様ご依頼から最短3日でご提供 ～DXのアジャイル開発手法確立とカルチャー改革でスピード向上～

◆ 社員エンゲージメントスコアの向上

GEES 主要要素※3平均スコア (グローバル全社員)

FY21実績 **80pts**

FY23目標 81pts

◆ 日本テレワーク協会

第22回テレワーク推進賞 優秀賞受賞



※1デジタルプロセス率：すべての業務プロセス（例：マーケティング、SCM、会計など）ごとに定義したサブプロセスの数を分母とし、デジタル化されたサブプロセスがグローバル共通で導入・運用されているものを分子とする

※2 Proof of Concept (概念実証)

※3GEES(Global Employee Engagement Survey)において、持続可能なエンゲージメントの形成に関わる7つの設問において、5段階評価のうちポジティブな評価(4,5)の回答率

AG2023 経営指標

受注高：COVID-19の影響は底を打ち、大口案件も本格的な回復へ。

業種拡大の取り組みも奏功し、化学業種を筆頭に幅広い業種で小口が好調。**18.2%/年**（除・為替 **13.5%/年**※1） **成長を達成**

売上高：期初受注残が少なく、さらに部材供給難の影響により売上の積み上げに苦戦。**4.2%/年**（除・為替 **0.2%/年**※1） **の伸長**

ROS：新事業など成長に向けた先行投資へ配分。**FY23目標達成に向けて引き続き注力**

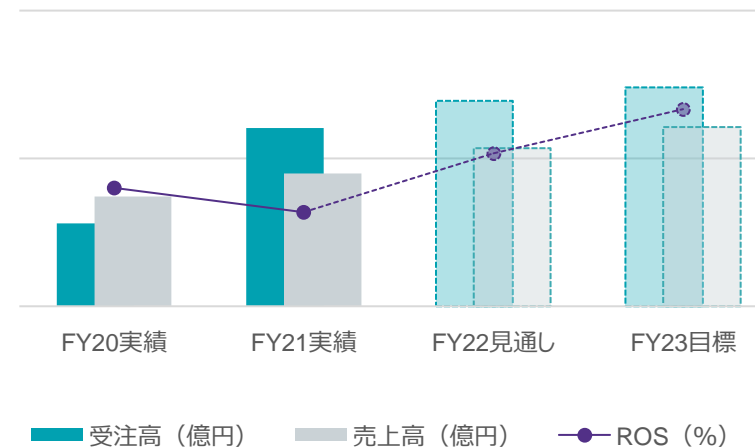
EPS成長：**10.7** %/年。航空機用計器事業譲渡による特別損失計上も影響

	AG2023目標	FY21実績	FY22見通し
受注高成長	8～10 %/年	18.2 %/年	11.1 %/年 ※2
売上高成長	4～ 6 %/年	4.2 %/年	4.3 %/年 ※2
ROS	10 % (FY23)	7.9 %	9.1 %
EPS成長	16～18 %/年	10.7%/年	14.1 %/年 ※2
ROE	10 % (FY23)	6.6 %	7.4 %
営業キャッシュフロー	1400 億円以上 (3年累計)	516 億円	917 億円

AG2023 計画為替レート
(1米ドル):105円

FY21実勢為替レート
(1米ドル):112.94円

FY22計画為替レート
(1米ドル) : 120円



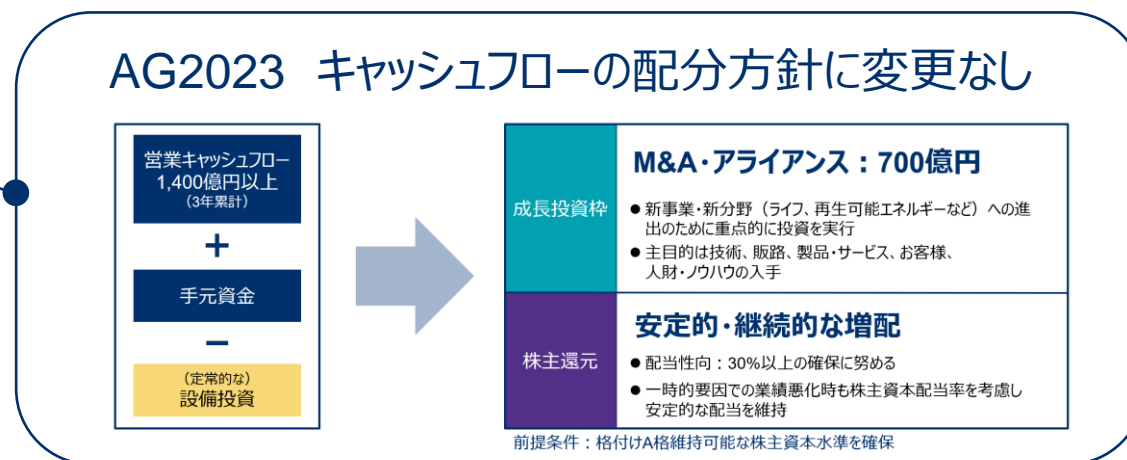
※1 AG2023計画為替レート(1US 105円)

※2 FY20 to FY22

中長期的な企業価値の向上および最大化に向けた成長投資を着実に実行

■ 成長投資枠：700億円

■ FY21 実績：112億円



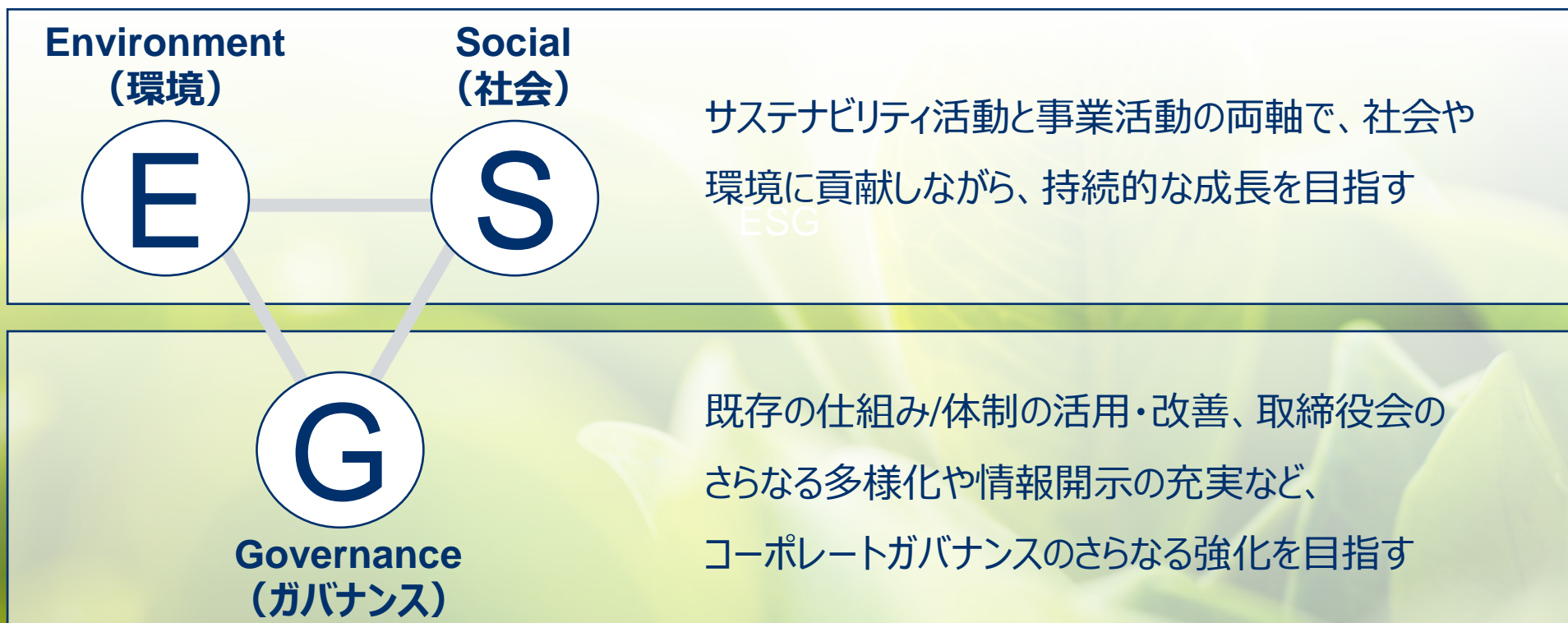
主なM&Aの実績

- インシリコ バイオテクノロジー社 (Insilico Biotechnology AG)買収 2021年11月
大手バイオ医薬品企業に実績のある同社の革新的なバイオプロセス向けデジタルツイン技術と当社の医薬品生産系ソリューションを融合し、バイオ医薬品の開発から生産までのソリューション構築を目指す。
- パイス・エナジー・ソリューションズ社(PXiSE Energy Solutions, LLC)買収 2021年12月
電力系統・再生可能エネルギー電源向け高速制御ソフトウェア技術を持つ同社獲得により、従来の電力系統と分散型エネルギーリソースの統合とシステム全体の最適化するMGC,DERMS※分野へ参入。

※MGC: Micro Grid Control , DERMS: Distributed Energy Resource Management Systems

YOKOGAWAを支えるESG経営

E・S・Gの視点で経営



サステナビリティの指標



2050年に向け目指す
社会の姿

■ Three goals (2050年)



SDGs達成へ向け、6つの分野の
貢献を拡大

■ 社会インパクト指標 (2030年/2040年)

温室効果ガス排出量 (Scope 1,2)
2030年度 50%削減 (基準年FY19)
2040年度 100%削除 (カーボンニュートラル)

AG2023サステナビリティ注力事業

- 目標達成に向けた活動を、グループ内の各組織に落とし込み

SDGsへ貢献する事業を拡大し、
成長を加速

■ 事業活動指標 (2023年)

ガバナンス（G）の取り組み

～FY20 継続的に強化

FY21～さらなる強化



	2005年	2010年	2015年	2021年
社外取締役	●1名	●2名 ●3名	●4名	●5名、取締役会過半数
任意の 諮問委員会			●指名・報酬委員会の設置 ●指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置	
報酬制度	●退職慰労金制度の廃止		●譲渡制限付株式報酬制度の導入(RS) ●業務連動型株式報酬制度の導入(PSU)	
制度・方針	●取締役員数の定款変更(25名→15名) 取締役任期1年制の導入 ●買収防衛策の導入	●買収防衛策の非継続(廃止) ●社外役員の独立性に関する基準の制定 ●コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定 ●最高顧問、顧問および社友制度の廃止		●株主総会資料の電子提供に係る定款変更(予定)
その他		●取締役会の外部評価実施※ ●社外監査役に女性メンバー 執行役員に複数の外国籍メンバー ●社外取締役が取締役会議長に就任 ●取締役に外国籍メンバー ●社外取締役に女性メンバー 執行役員に複数の女性メンバー		

- 既存の仕組み/体制の活用・改善
- 取締役会のさらなる多様化や情報開示の充実
- グループ・グローバルでの人事制度、評価・報酬制度の再構築
- グループガバナンスの高度化
- 内部統制システムとリスクマネジメントの強化

※3年に1回、その他の年度は自己評価

AG2023達成に向けて

大きく変化する外部環境の中、**スピード感**をもって
Accelerate Growth 2023を実行し、**目標を達成する。**

- ✓ YOKOGAWAの強みを生かし、**さらなる成長発展**に向け変革
- ✓ 提供価値の拡張と生産性向上により、**高い収益性**を実現
- ✓ 長期的目線で**非エネルギー業種拡大**、持続可能な社会の実現に貢献

Accelerate Growth 2023

測る力とつなぐ力で、 地球の未来に責任を果たす。

**Utilizing our ability to measure and connect,
we fulfill our responsibilities for the future
of our planet.**

「測る」は、YOKOGAWAの原点であり起点です。ものごとを測り、今ある状態をとらえ、見通し、そこから導き出される情報に価値を見出してきました。また「つなぐ」は、YOKOGAWAが価値ある情報を結び付けるだけではなく、さまざまな産業におけるお客様との信頼関係を築き、企業と企業、産業と産業の結束点となって、さらに価値を共鳴させていくことを意味しています。

「測る力とつなぐ力」はYOKOGAWAが決して失うことのないコアコンピタンスです。その力を今日の社会課題の解決に生かし、人と地球が共生する未来をかなえたい、そうした思いを「地球の未来に責任を果たす」というコミットメントに込めました。

参考資料

- ・FY21 トピックス
- ・制御ビジネス金額別受注推移
- ・採用されているESG関連インデックスなど

ご参考：FY21 トピックス（提携・買収・譲渡 / 受注）

※日付は発表月です

※詳細はウェブサイトをご覧ください <https://www.yokogawa.co.jp/news/>

提携・買収

- 8月 Fluence Analytics社に出資、業務提携契約を締結
- 10月 デジタルトランスフォーメーションのグローバルでの推進強化に向けてWeb Synergies社に出資
横河電機とNTT Com、製造業界のDXを支援する「共同利用型OTクラウドサービス」の共同開発・提供に関する業務提携
- 11月 革新的なバイオプロセス向けデジタルツイン技術をもつInsilico Biotechnology社を買収
- 12月 電力系統・再生可能エネルギー電源向け高速制御ソフトウェア開発の米国PXiSE社を買収
先進的な糖鎖関連の技術で世界をリードする糖鎖工学研究所と資本・業務提携

譲渡

- 10月 航空機用計器事業を沖電気工業株式会社に譲渡する旨の契約を同社と締結

受注

- 10月 セネガル国営水道公社から排水管理システム受注
- 1月 オープン・プロセス・オートメーション(OPA)に関するフィールドテストのシステムインテグレータに選定
- 3月 エチオピアのアディスアベバ上下水道公社から上水道設備の統合管理システムを受注

ご参考：FY21 トピックス（新製品・ソリューション / 研究開発）

新製品・ソリューション

※日付は発表月です
※詳細はウェブサイトをご覧ください <https://www.yokogawa.co.jp/news/>

- 4月 プローブ形レーザガス分析計「TDLS8200」を開発、発売
- 6月 【横河バイオフィロンティア】高機能ナノセルロース素材「S-CNF」の提供を開始／
植物の成長促進に有効な微細藻類由来のバイオスティミュラント「Panacea」の販売を開始
- 7月 プラントデータ変換プラットフォーム「OpreX Data Model Broker」を開発・発売
- 8月 【横河計測】光スペクトラムアナライザ「AQ6380」発売
世界最小クラスの「OpreX Multi-Sensing Remote I/O」アナログセンシングユニットVZ20Xを発売
- 12月 1細胞解析に革命をもたらす細胞内サンプリングシステム「SS2000」を開発
- 1月 OpreX Control and Safety Systemのラインアップを中心にサイバーセキュリティ対策と安全性を強化



光スペクトラムアナライザ「AQ6380」



Single Cellome System
「SS2000」

研究開発

- 4月 NTTドコモと5Gやクラウド・AIを活用したプラントのシステムをリモート制御する共同実証実験に合意
- 12月 JAXAの宇宙探査イノベーションハブで採択された研究を開始
- 3月 【横河ソリューションサービス】浄・配水施設の運転支援とシミュレータを活用した人材育成手法 大阪市水道局と共同研究開始
【横河電機/株式会社ENEOSマテリアル（旧JSR株式会社エラストマー事業部門）】世界初 AIによる自律制御で化学プラントを35日間連続制御
再生水の飲用利用に向けて、米国での下水処理施設の運転を最適化する実証試験に成功

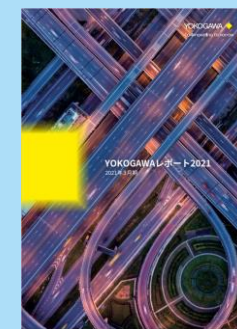
ご参考：FY21 トピックス（その他）

※日付は発表月です

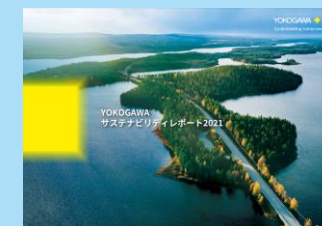
※詳細はウェブサイトをご覧ください <https://www.yokogawa.co.jp/news/>

その他

- 4月 経済産業省指針に基づく「DX認定事業者」に選定
- 7月 政学産連携の「月面産業ビジョン協議会」に参画、とりまとめた提言を日本政府に共同で提出
新中期経営計画「Accelerate Growth 2023」におけるサステナビリティ目標を設定
- 8月 YOKOGAWAレポート2021を発行
- 11月 ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア・パシフィック・インデックスの構成銘柄に5年連続、10回目の選定
- 12月 YOKOGAWAサステナビリティレポート2021を発行
YOKOGAWA IR DAY(制御サブセグメント事業戦略)/DX説明会を開催
- 2月 「Yokogawaレポート2021」がGPIFの国内株式運用委託先から高く評価
Carbon Clean 200のランキングに選定
CDP気候変動サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボードに継続選定
第22回テレワーク推進賞・優秀賞を受賞（日本テレワーク協会）
- 3月 カーボンマネジメントソリューションのウェブサイト公開 [LINK](#)



YOKOGAWAレポート



YOKOGAWAサステナビリティレポート

ご参考：制御ビジネス金額別受注推移

約3億円*以上の大口PJT比率は10~15%程度のみ

*3MUS\$

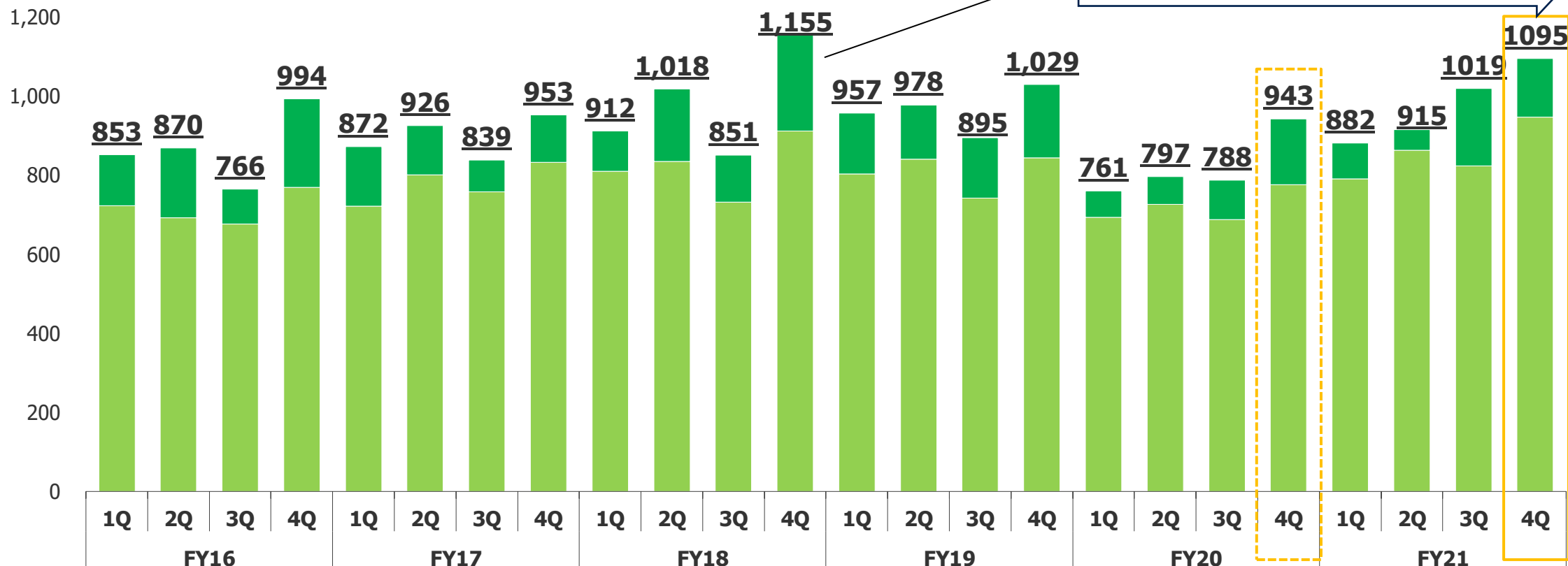
(億円)

3億円未満(小口PJT)
主にMROやSystem upgradeなどのOPEX

3億円以上(大口PJT)
主にFEEDやEngineeringなどのCAPEX

ダウストリームPJT(中東)、
LNGPJT(北米)を含む

FY20から新セグメントの数字に変更



USD	FY16				FY17				FY18				FY19				FY20				FY21			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
USD	108.53	102.91	107.64	108.95	111.42	111.29	111.77	110.70	109.53	110.72	111.34	111.07	109.67	108.67	108.90	108.96	107.52	106.39	105.63	106.01	109.43	109.93	111.32	112.94

ご参考：YOKOGAWAが採用されているESG関連インデックスなど

DJSI-Asia Pacific Index
FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index (初)
MSCI ESG Ratings AA
MSCI ESG Leaders Indexes
MSCIジャパンESG セレクト・リーダーズ指数
MSCI 日本株 女性活躍指数
ISS ESG - ESG コーポレートレーティング Prime
Sustainalytics Top-Rated ESG Regional Performer
SNAMサステナビリティ・インデックス
S&P/JPXカーボンエフィシエント指数
Carbon Clean 200 (Clean200) リスト選定 (初)



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

Member of

Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

横河電機株式会社のMSCI Indexesへの組み入れ、および本レポートでのMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による横河電機株式会社の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI IndexesはMSCIの独占的財産あり、その名称およびロゴはMSCIおよびその関係会社の商標またはサービスマークです。

2022年4月現在

本資料およびアナリスト説明会で提供する情報のうち業績見通し及び事業計画等に関するものは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいています。

従って、実際の業績は、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

当社がこの資料を発行した後は、適用法令の用件に服する場合を除き、将来に関する記述を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

本資料の著作権は当社に帰属し、当社の事前の承諾なく複製または転用すること等を禁じます。

また、本資料には企業連結に係る暫定的な会計処理の確定および税効果会計に係る会計基準の一部改正に伴う過年度遡及修正を反映しておりません。(決算短信とは軽微な相違があります)

横河電機株式会社

IR部

Email : Yokogawa_Electric_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

TEL : 0422-52-6845

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

Co-innovating tomorrow™

