

横河電機株式会社

# 2019年3月期 連結決算の概要

取締役 専務執行役員 経営管理本部長  
穴吹 淳一

2019年5月8日

## ■ FY18実績：受注大幅増加、減収、増益

- ・サマリー : 受注が堅調（前年比+7.9%）、新興国通貨を中心とした円高および子会社譲渡等により減収、営業利益以下は増益
- ・セグメント別 : 制御堅調、計測堅調だが先行投資で減益、航機その他減収減益
- ・地域別 : 中東・北米・インドで受注が大幅増加、中国の売上堅調
- ・業種別 : Downstreamの受注が大幅増加、Upstreamも回復傾向

## ■ FY18期末配当金：増配修正

- ・修正内容 : 業績堅調のため、**15円 ⇒ 17円**（年間配当は過去最高の32円）

## ■ FY19業績予想：増収、増益、増配

- ・サマリー : 高水準な受注残高などを背景に増収増益
- ・リスク : 米中関係等によるマクロ経済や投資の急激な減速など
- ・配当金 : 年間配当は34円（過去最高を2年連続更新予定）

1. 2019年3月期 連結決算の概要
2. 2020年3月期 業績予想
3. 財務戦略・資本政策
4. 株主還元（修正あり：期末配当金 15円→17円）
5. 決算補足資料  
四半期別実績／営業外・特別損益／貸借対照表  
研究開発費・減価償却費・設備投資

# 決算サマリー（対前年）

- ◆受注・売上 : 制御事業が堅調に推移し受注は**大幅増加**。売上は新興国通貨を中心とした円高および子会社の譲渡影響等により**減収**
  - ◆営業利益 : 販管費の減少等により、**増益**
  - ◆当期純利益 : 前年同期にのれん等減損損失を計上したこともあり、**大幅増益**
- (億円)

	FY17	FY18	差異	増減率	為替及び 子会社売却影響
受注高	4,003	<b>4,320</b>	+317	<b>+7.9%</b>	▲128
売上高	4,066	<b>4,037</b>	▲29	▲0.7%	▲114
営業利益	327	<b>346</b>	+19	+5.8%	▲12
ROS(%)	8.0	<b>8.6</b>	+0.6pt	-	-
経常利益	333	<b>368</b>	+35	+10.3%	▲9
親会社株主に帰属 する当期純利益	214	<b>284</b>	+70	<b>+32.4%</b>	▲11
EPS(円)	80.27	<b>106.54</b>	+26.27	+32.7%	-
ROE(%)	8.1	<b>10.1</b>	+2.0pt	-	-
為替レート   1米ドル=	110.70円	<b>111.07円</b>	+0.37	-	-

# 決算サマリー（対予想）

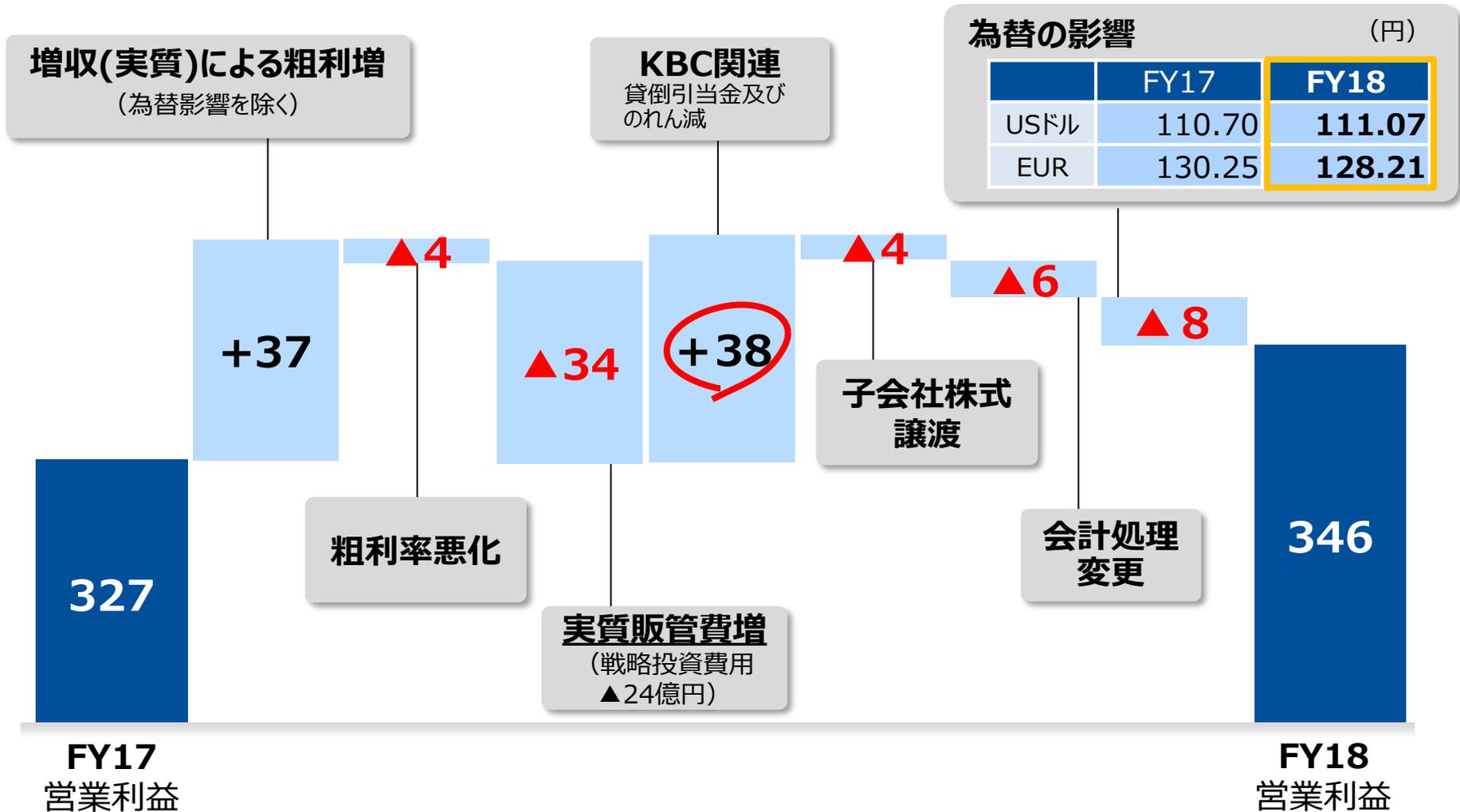
◆受注超過、売上・営業利益は未達だが当期純利益は超過達成

(億円)

	FY18予想 (11/6)	<b>FY18</b>	差異
受注高	4,200	<b>4,320</b>	+120
売上高	4,100	<b>4,037</b>	▲63
営業利益	360	<b>346</b>	▲14
経常利益	360	<b>368</b>	+8
親会社株主に帰属する 当期純利益	255	<b>284</b>	+29
EPS(円)	95.50	<b>106.54</b>	+11.04
為替レート 1米ドル	110円	<b>111.07円</b>	+1.07円

# 営業利益分析（対前年同期比）

(億円)

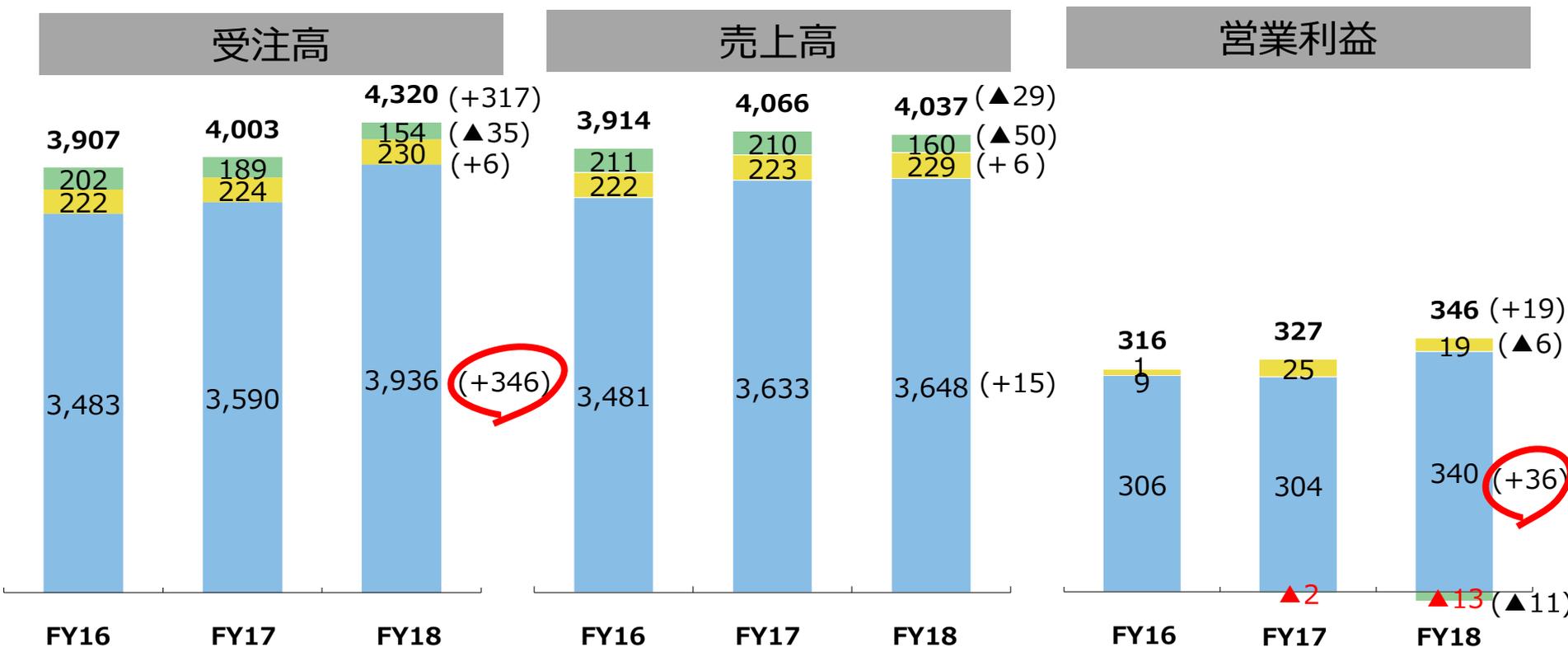


# セグメント別 受注・売上・営業利益

- ◆ 制御事業 : 海外を中心にプロジェクト受注、プロダクト製品の売上が堅調増収に加え、貸倒引当金計上の減少等により増益
- ◆ 計測事業 : 売上は堅調だが、先行投資などにより利益は減少
- ◆ 航機その他事業 : 子会社譲渡による減収に加え、粗利率低下により減益

制 御      計 測      航機その他

(億円)



# 制御地域別 受注・売上高

◆受注：中東・北米・インドを中心に、大幅増加

◆売上：新興国通貨を中心とした円高の影響を受けながらも、中国を中心に堅調

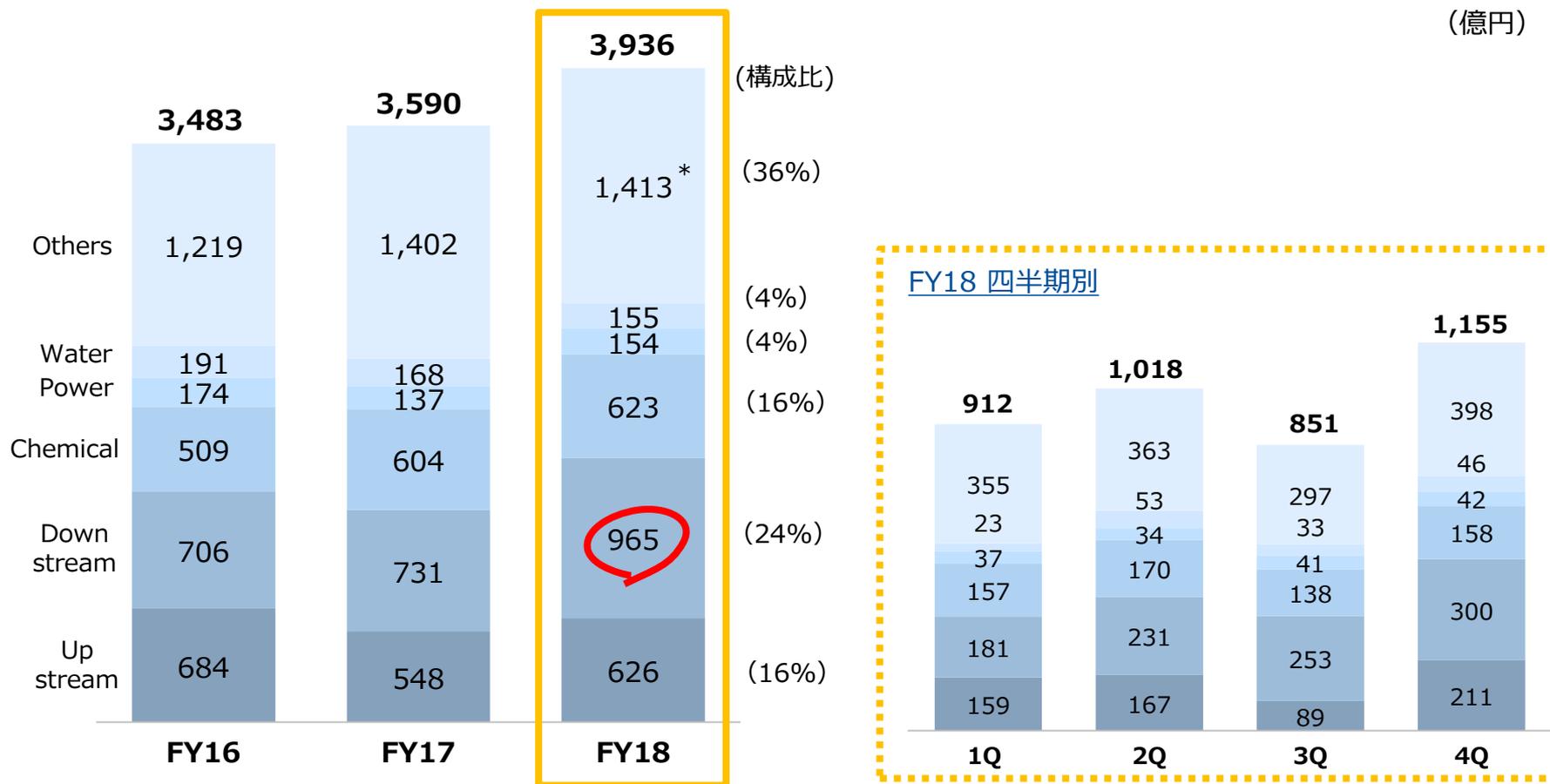
(億円)

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

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

# 制御業種別 受注高

◆ Downstreamの受注が大幅増加、化学堅調継続、Upstreamも回復傾向



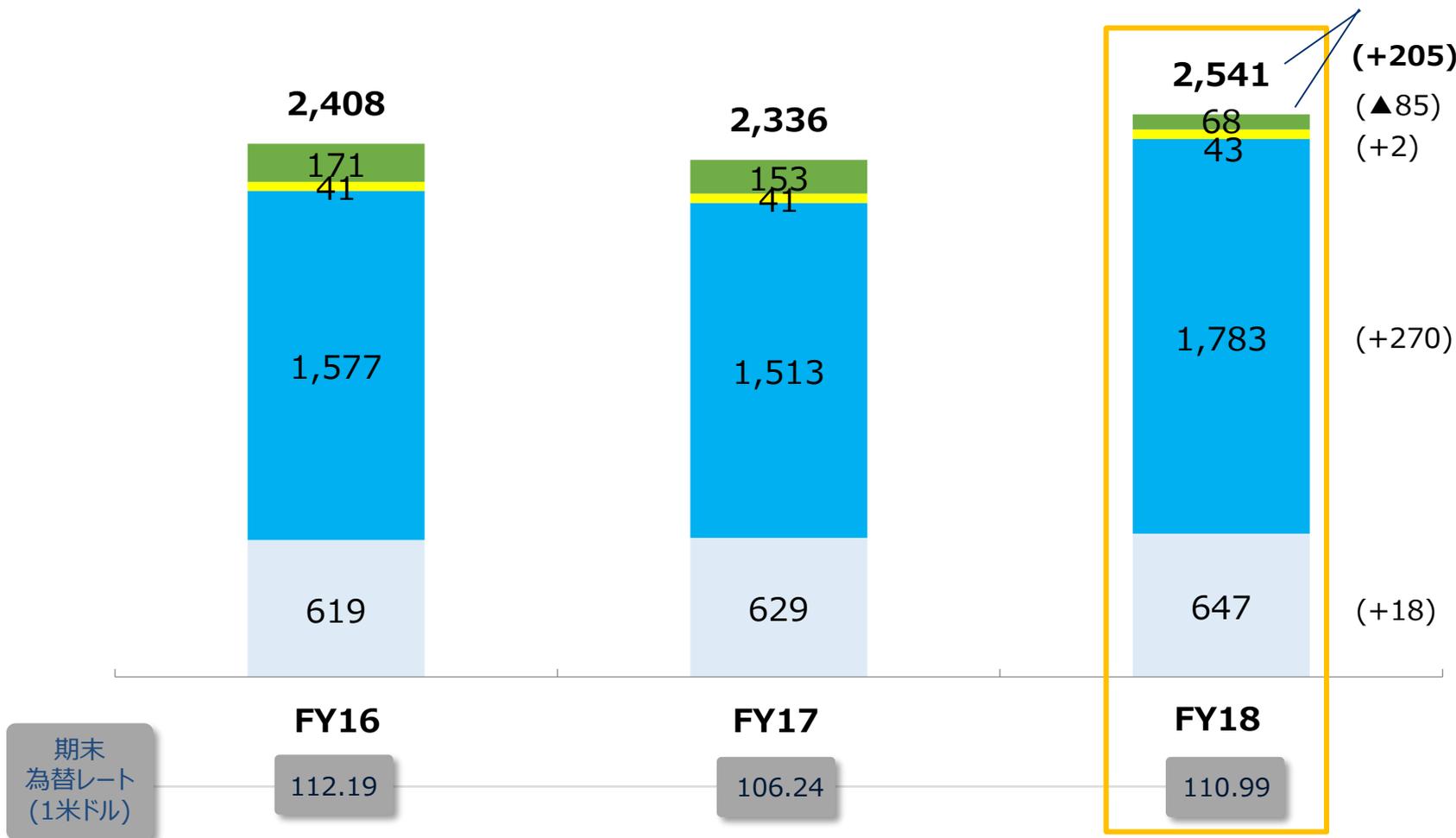
\*Othersの主な業種：Pharma Food、ELECTRICAL & ELECTRONIC、IRON & STEEL、PULP & PAPER ほか

# セグメント別 受注残推移

(億円)

■ 制御（日本） ■ 制御（海外） ■ 計測 ■ 航機その他

(子会社株式譲渡 ▲82)

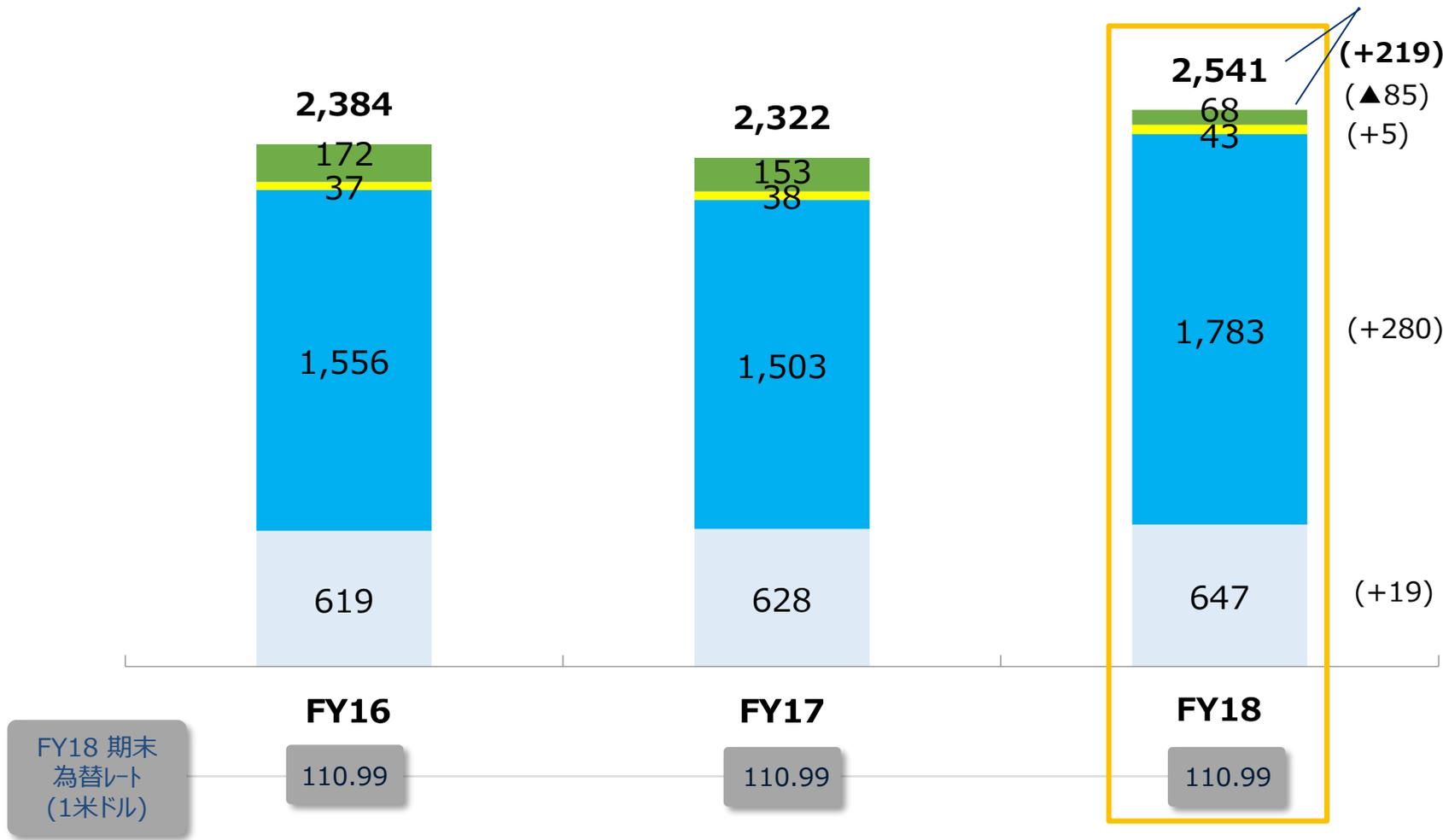


# <参考> セグメント別 受注残推移 \* FY18 4Q期末為替レート換算

(億円)

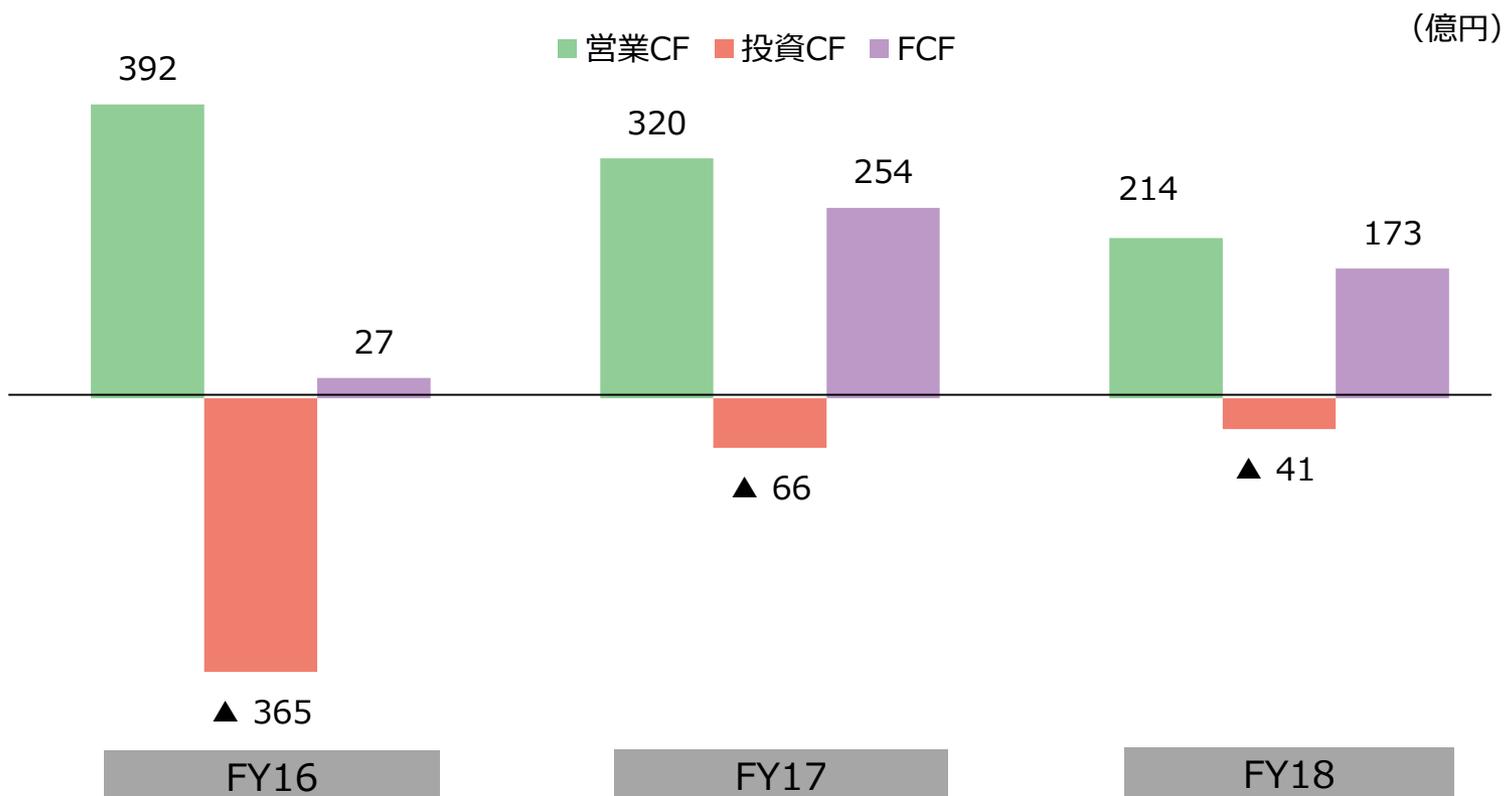
■ 制御 (日本) ■ 制御 (海外) ■ 計測 ■ 航機その他

(子会社株式譲渡 ▲82)



# キャッシュ・フロー

- ◆ 営業CF：手元資金の状況を考慮し、債権流動化を停止した影響(133億円)により営業CFが減少
- ◆ FCF：実質堅調な実績

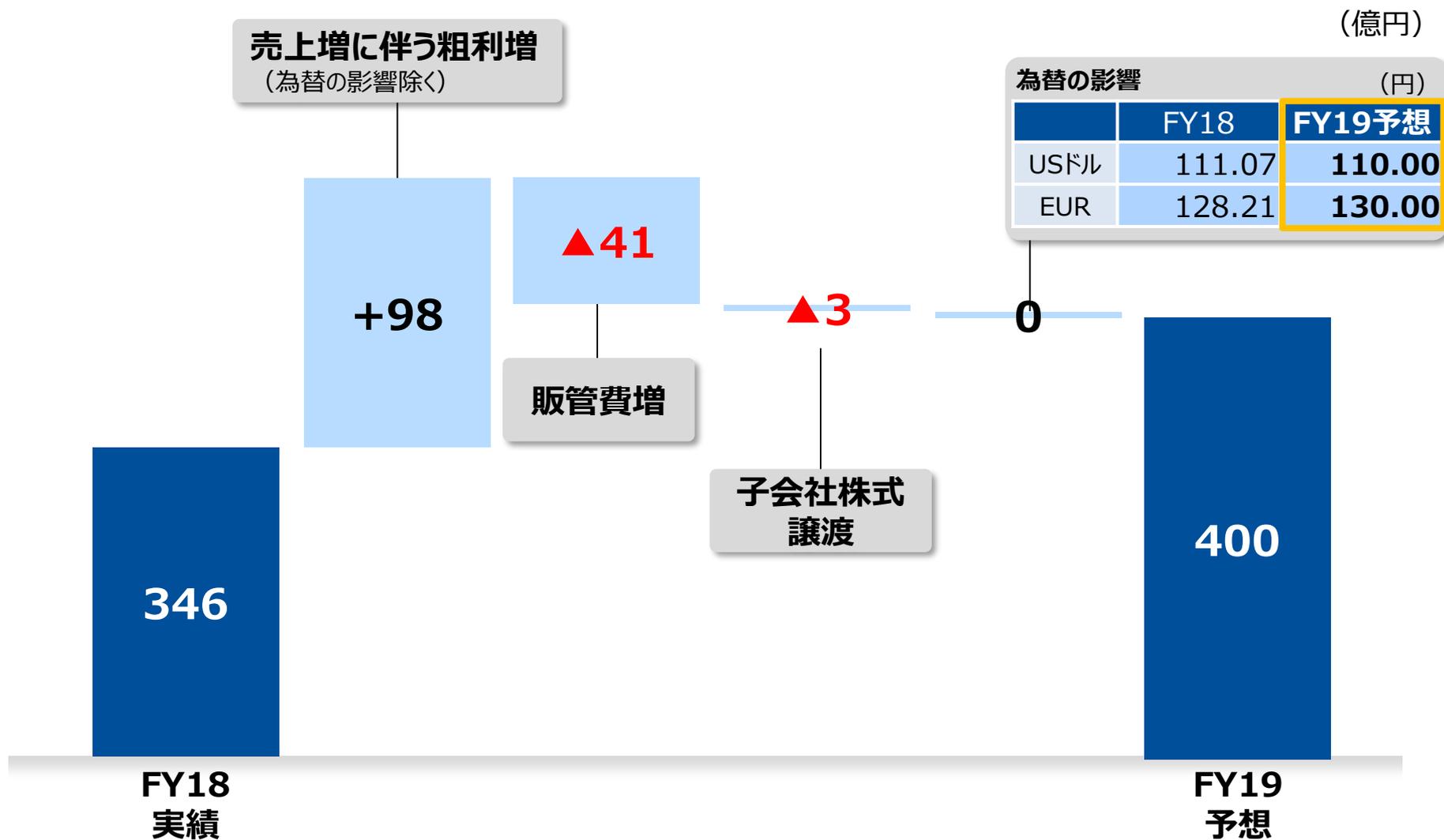


# FY19業績予想（前年比）

◆子会社譲渡の影響や大口プロジェクト減少を予想し受注は前年並み、高水準な受注残高を背景に売上は増収、主に増収効果により増益予想 (億円)

	FY17 実績(A)	FY18 実績(B)	FY19 予想(C)	前年比 (C-B)	伸長率 (C÷B-1)	
受注高	4,003	4,320	<b>4,300</b>	▲20	▲0.5%	
売上高	4,066	4,037	<b>4,200</b>	+163	+4.0%	
営業利益	327	346	<b>400</b>	+54	+15.6%	
ROS(%)	8.0	8.6	<b>9.5</b>	+0.9pt	—	
経常利益	333	368	<b>400</b>	+32	+8.8%	
税引前利益	294	384	<b>400</b>	+16	+4.2%	
法人税等	79	100	<b>110</b>	+10	+10.0%	
親会社株主に帰属する当期純利益	214	284	<b>290</b>	+6	+1.9%	
EPS(円)	80.27	106.54	<b>108.64</b>	+2.10	+2.0%	
為替レート	1米ドル=	110.70円	111.07円	<b>110円</b>	▲1.07円	—

# 営業利益増減要因（予想）



# セグメント別 受注・売上・営業利益（予想）

- ◆ 制御事業 : 高水準な受注残高を背景に増収増益の見通し
- ◆ 計測事業 : ほぼ前年並みの見通し
- ◆ 航機その他事業 : 子会社譲渡影響等により受注・売上は減少見通しだが、損失は改善を見込む

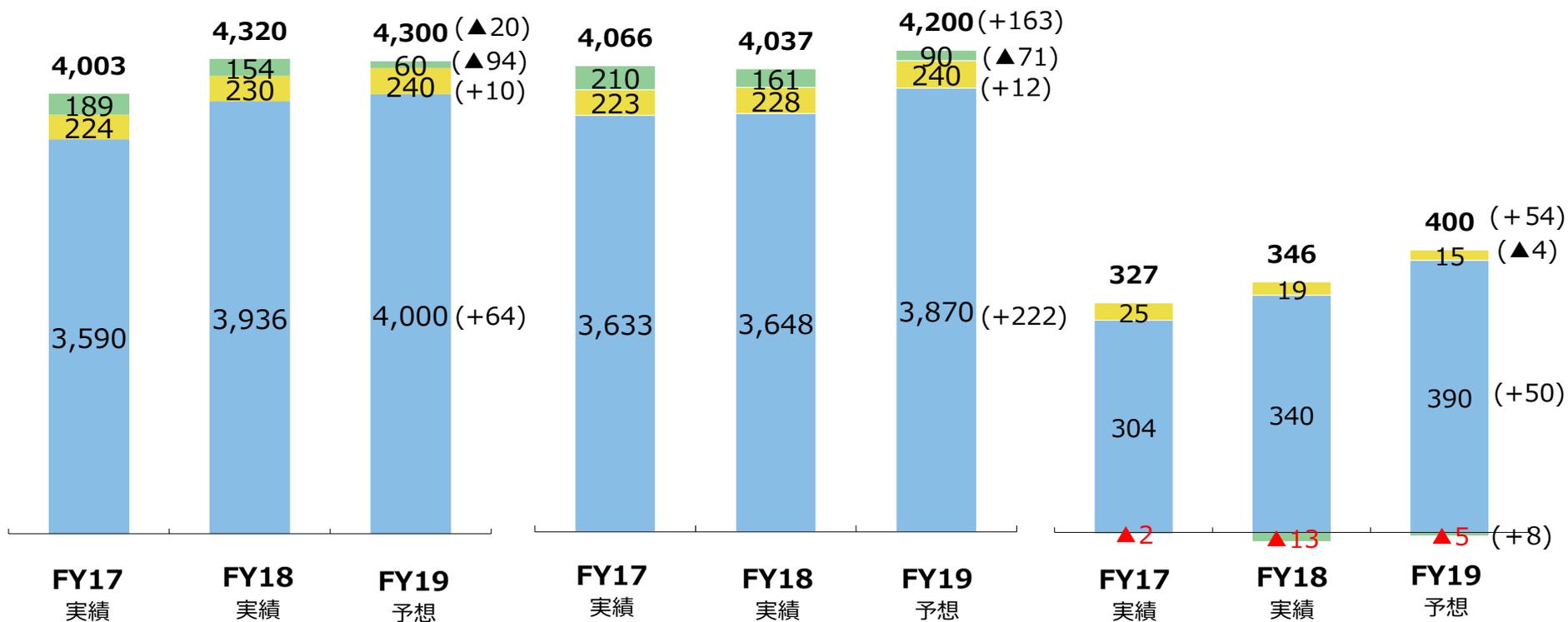
制 御      計 測      航機その他

(億円)

受注高

売上高

営業利益



# 制御地域別 受注・売上高（予想）

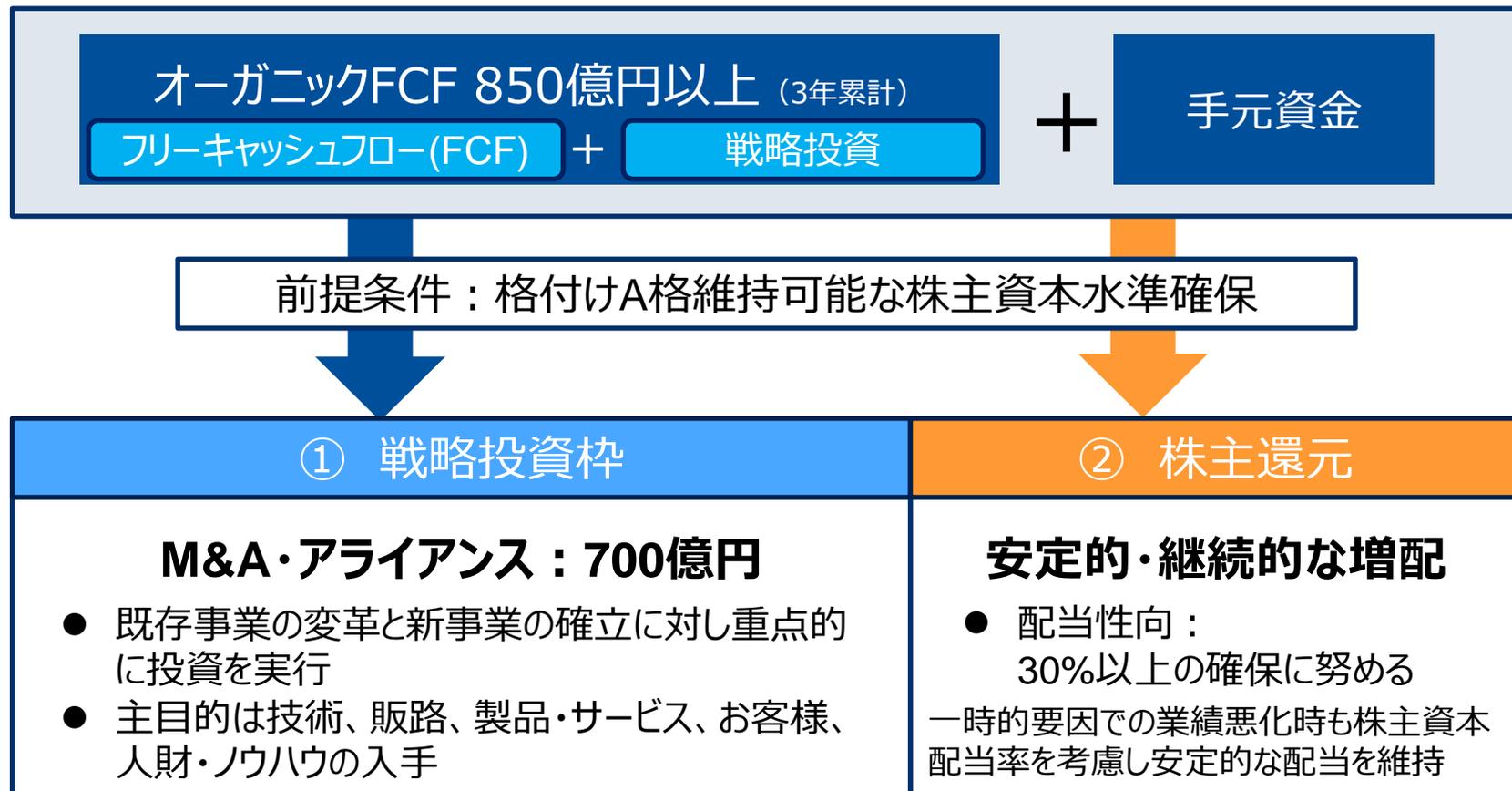
- ◆受注：北米は前年に大口PJTを受注した影響で減少見通したが、アジアを中心に伸長する見通し
- ◆売上：中東を中心に、海外売上が伸長する見通し

(億円)

受注高	FY18 実績 (A)	FY19 予想 (B)	前年比 (B-A)
日本	1,114	1,120	6
アジア	1,245	1,290	45
(東南アジア・ 極東)	(643)	(660)	(17)
(中国)	(426)	(440)	(14)
(インド)	(176)	(190)	(14)
欧州・CIS	532	550	18
中東アフリカ	567	590	23
北米	382	350	▲32
中南米	96	100	4
海外小計	2,822	2,880	58
合計	3,936	4,000	64
為替レート 1米ドル=	111.07円	110円	▲ 1.07円

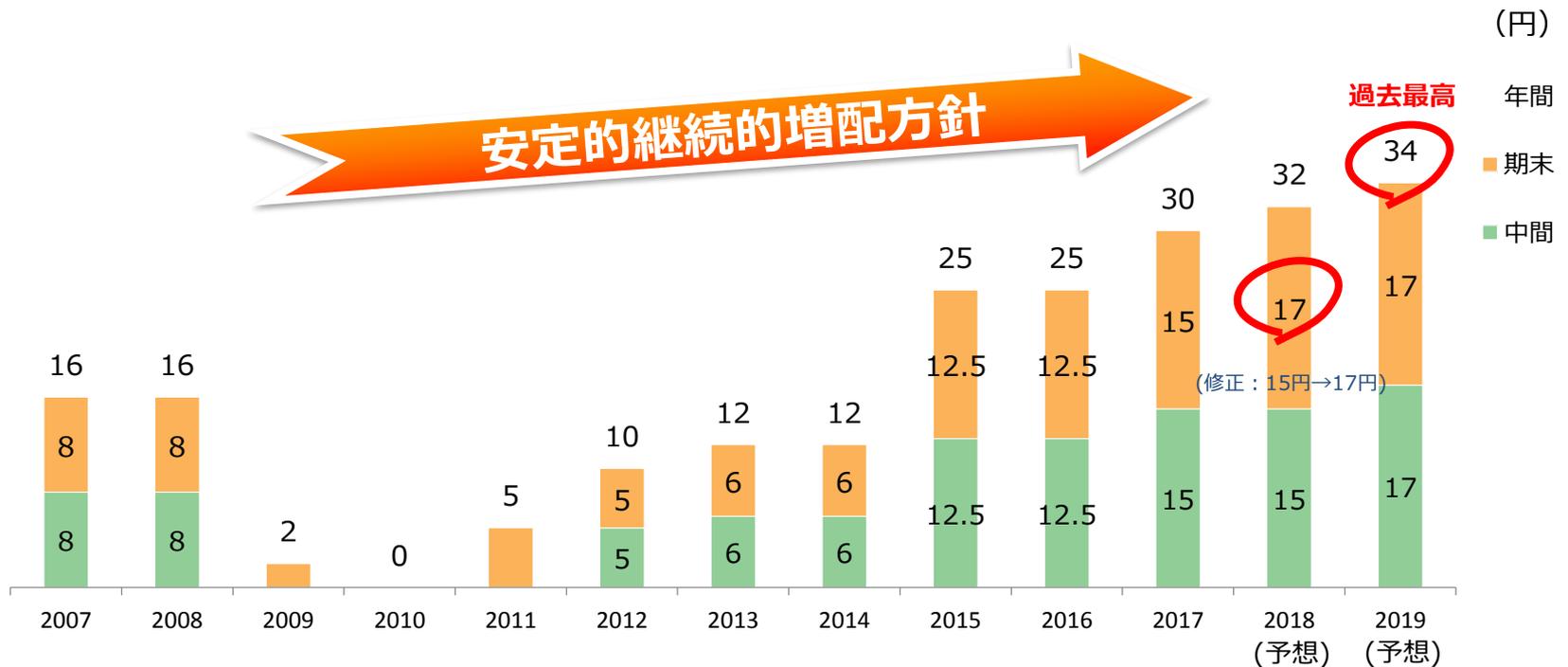
売上高	FY18 実績 (A)	FY19 予想 (B)	前年比 (B-A)
日本	1,094	1,120	26
アジア	1,203	1,260	57
(東南アジア・ 極東)	(673)	(660)	(▲13)
(中国)	(405)	(420)	(15)
(インド)	(125)	(180)	(55)
欧州・CIS	495	510	15
中東アフリカ	490	570	80
北米	285	320	35
中南米	81	90	9
海外小計	2,554	2,750	196
合計	3,648	3,870	222
為替レート 1米ドル=	111.07円	110円	▲ 1.07円

企業価値最大化に向けた投資へ優先的に配分し、  
配当還元の上も積極的に実施



## <修正あり> FY18期末配当金を2円増配（15円⇒17円） 年間配当金は過去最高を連続更新予定

**FY18 : 32円(配当性向30.0%)**  
**FY19 : 34円(配当性向31.3%)**

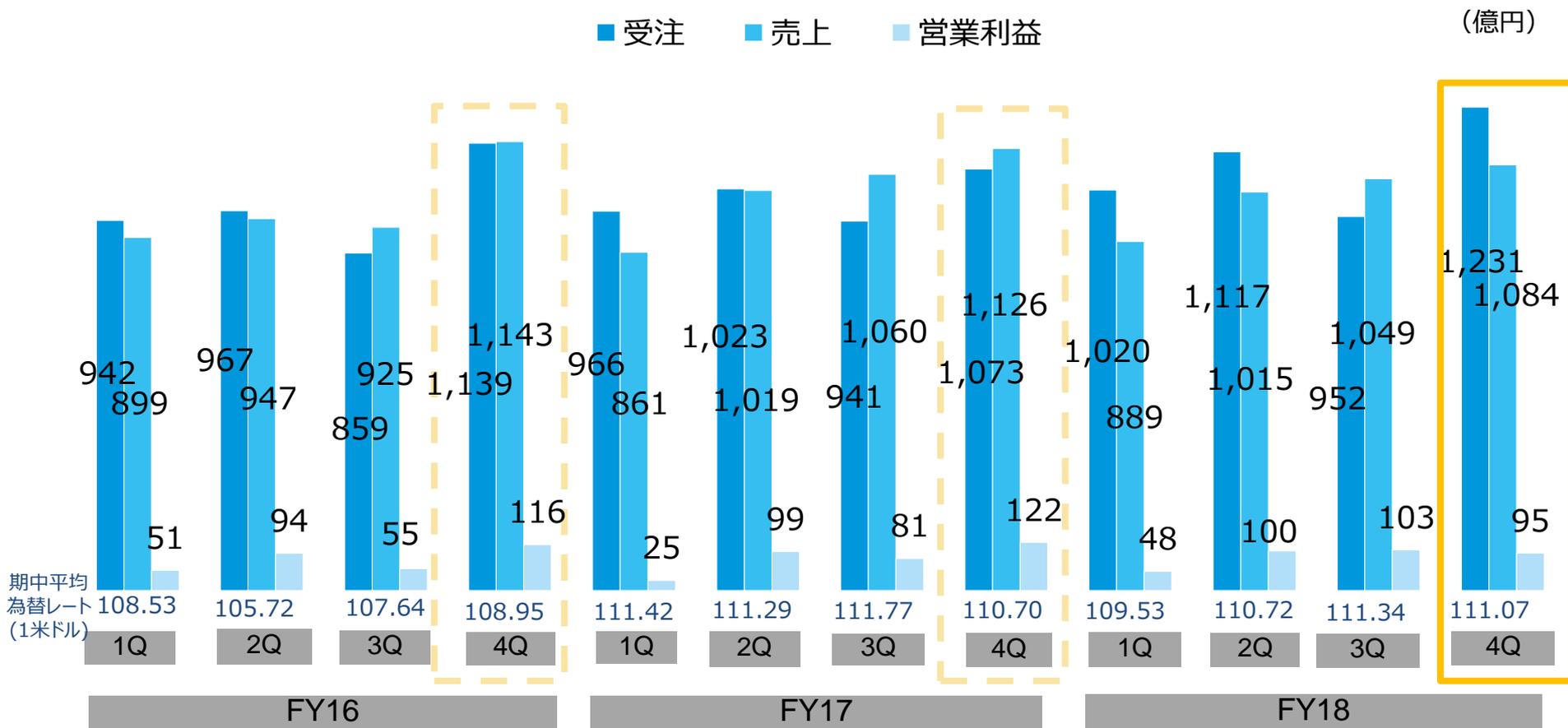


# 決算補足資料

- ・四半期別実績
- ・営業外・特別損益
- ・貸借対照表
- ・研究開発費・減価償却費・設備投資

# 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)

	FY17	FY18
営業利益	327	346
営業外収益	41	45
営業外費用	35	24
経常利益	333	368
特別利益	58	26
特別損失	98	9
税引前利益	294	384
法人税等	79	100
親会社株主に帰属する 当期純利益	214	284
(税負担率)	22.6%	21.5%

FY17:投資有価証券売却益 37億円  
固定資産売却益 21億円

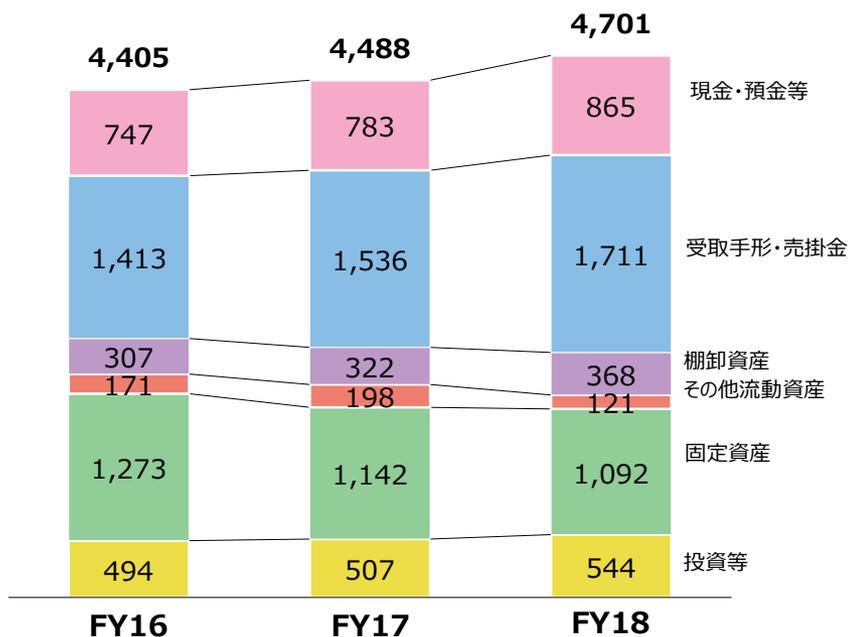
FY18:投資有価証券売却益 7億円  
関係会社株式売却益 18億円

FY17:減損損失 92億円

# 補足：貸借対照表

## 資産

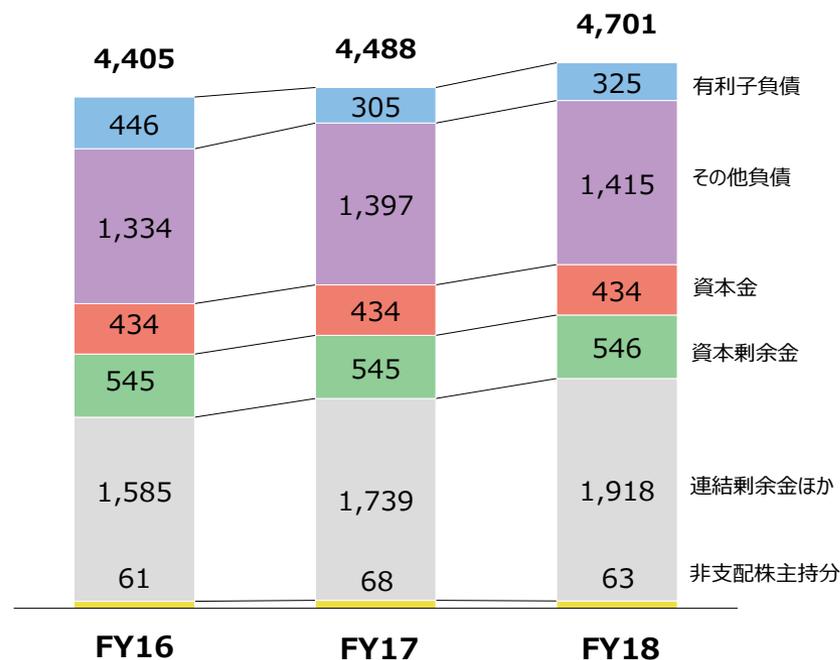
(億円)



	FY16	FY17	FY18
総資本利益率(ROA)	6.0%	4.8%	<b>6.2%</b>
自己資本利益率(ROE)	10.4%	8.1%	<b>10.1%</b>
総資産回転率	0.92	0.91	<b>0.88</b>

## 負債・資本

(億円)

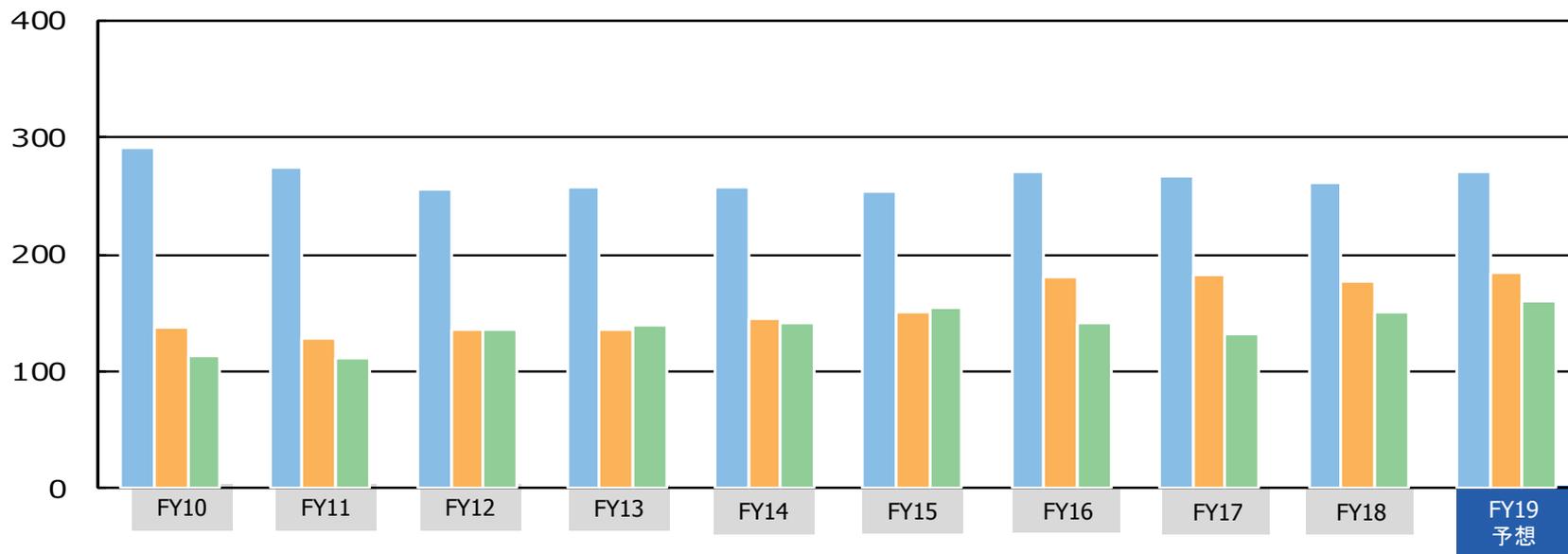


	FY16	FY17	FY18
D/E レシオ	17.4%	11.2%	<b>11.2%</b>
自己資本比率	58.2%	60.6%	<b>61.7%</b>
一株当たり純資産(BPS)	960円	1,017円	<b>1,086円</b>

# 補足：研究開発費・減価償却費・設備投資

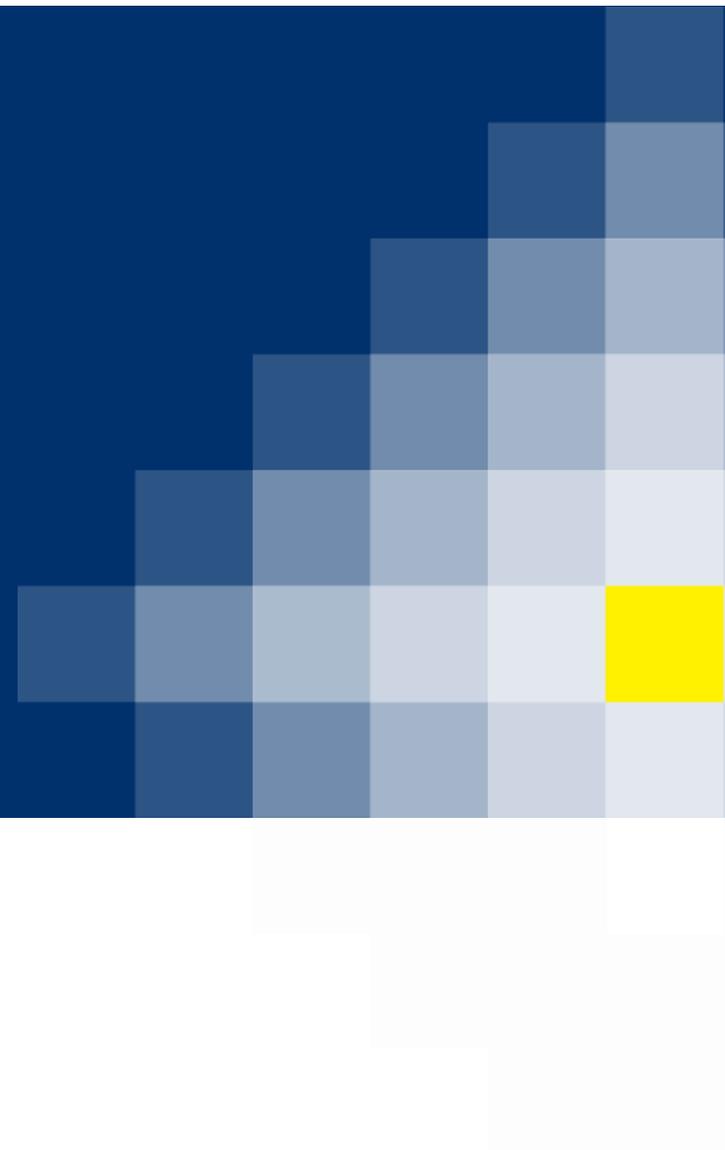
◆FY19設備投資は中期計画戦略投資を前提に微増見込み

■ 研究開発費 ■ 減価償却費 ■ 設備投資 (億円)



	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19 予想
研究開発費 (対売上高比率)	292 9.0%	275 8.2%	255 7.3%	258 6.6%	258 6.4%	253 6.1%	271 6.9%	266 6.5%	262 6.5%	270 6.4%
減価償却費 (対売上高比率)	138 4.2%	128 3.8%	135 3.9%	136 3.5%	145 3.6%	151 3.6%	180 4.6%	183 4.5%	177 4.4%	180 4.3%
設備投資 (対売上高比率)	113 3.5%	111 3.3%	135 3.9%	140 3.6%	141 3.5%	154 3.7%	142 3.6%	132 3.3%	150 3.7%	170 4.0%

Co-innovating tomorrow™



横河電機株式会社

2019年3月期 決算説明会

現状認識とこれからのYOKOGAWA

*Transformation* 2020

～変革を加速し、新たなステージへ挑戦～

代表取締役社長

奈良 寿

2019年5月8日

# 自己紹介

- 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
- 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
- 2017年4月 取締役 専務執行役員 日本・韓国代表兼  
横河ソリューションサービス 代表取締役社長
- 2018年4月 取締役 専務執行役員 ライフイノベーション事業本部長
- 2019年4月 代表取締役社長就任



## 1. 現状認識 (YOKOGAWAの現状、外部環境、競合状況)

<経営方針>レビューとアクションプラン

## 2. 中期経営計画 Transformation 2020の進捗 (略称：TF2020)

## 3. 今後の見通し

## 4. 参考資料



創業者 横河民輔

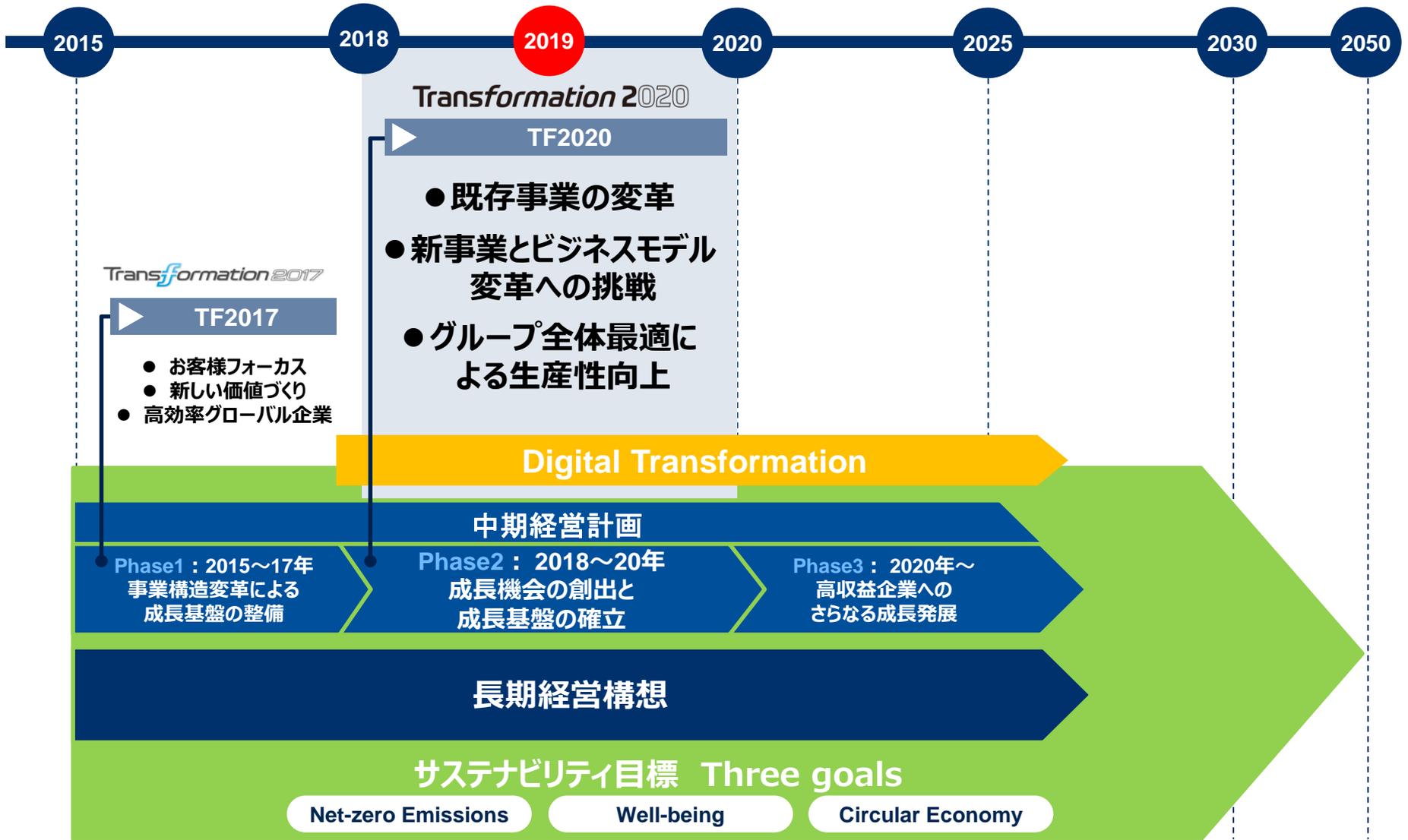
## 創業の精神

品質第一主義  
パイオニア精神  
社会への貢献

**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**

# 長期経営構想および中期経営計画の全体像



# サステナビリティ目標 Three goals

未来世代のより豊かな人間社会のために、事業を通じた貢献を目指す

NEW 「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言への支持を表明 (2019年3月)

<p>2050年に 向けた長期目標 (Three goals)</p>	<p>気候変動への対応</p> <p>Net-zero Emissions</p> 	<p>全ての人の豊かな生活</p> <p>Well-being</p> 	<p>資源循環と効率化</p> <p>Circular Economy</p> 
<p>2030年に 向けた中期目標</p>	<p>CO<sub>2</sub> 排出抑制貢献量 目標：10 億トン-CO<sub>2</sub> (2018-2030 年度累計)</p>	<p>安全・健康価値創出額 目標：1兆円 (2030 年度)</p>	<p>資源効率改善額 目標：1兆円 (2030 年度)</p>
<p>注力分野と 価値創造 ストーリーの概要</p>	<p>再生可能・低炭素 エネルギー</p> <p>再生可能エネルギー発電向けのソ リューション、LNGを中心とする低 炭素エネルギーの供給支援で、 CO<sub>2</sub>排出抑制に貢献</p>	<p>ライフイノベーション・ 安全</p> <p>医薬・食品等ライフイノベーション 分野のソリューションや、安全で 快適なワークスペースで人々の健 康と豊かな暮らしを実現</p>	<p>省エネ・省資源</p> <p>お客様資産のライフサイクルを通 じ、安定稼働や効率化、資源循 環を推進するソリューションで、省 エネ・省資源と経済成長に貢献</p>
<p>関連する SDGs目標</p>	 	  	   

# 外部環境変化とYOKOGAWAの強み <追記更新>

エネルギー依存の従来型成長モデルの転換期、  
当社の強みを発揮し、お客様とともに生産性革命を実現するチャンス

## <外部環境の変化>

### エネルギー資源の位置付け変化

新興国  
経済鈍化

脱炭素

シェール  
革命

石油の役割

<追記>  
現地化  
ニーズ

### 社会課題解決に向けた ニーズの高まり

SDGs



パリ協定  
COP21

<追記>  
TCFD

### デジタル技術革新

IIoT

ブロック  
チェーン

AI

ビッグデータ



## <YOKOGAWAの強み>

### 多様な業種ノウハウ

Chemical

LNG

Power

Down  
Stream

Water

### アジア・中東を中心とした豊富な インストールベース

日本

中東

東南アジア

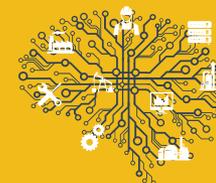
中国

### 課題解決能力

現場力

信頼

共創



Synaptic  
Business  
Automation

# 現状認識

市況

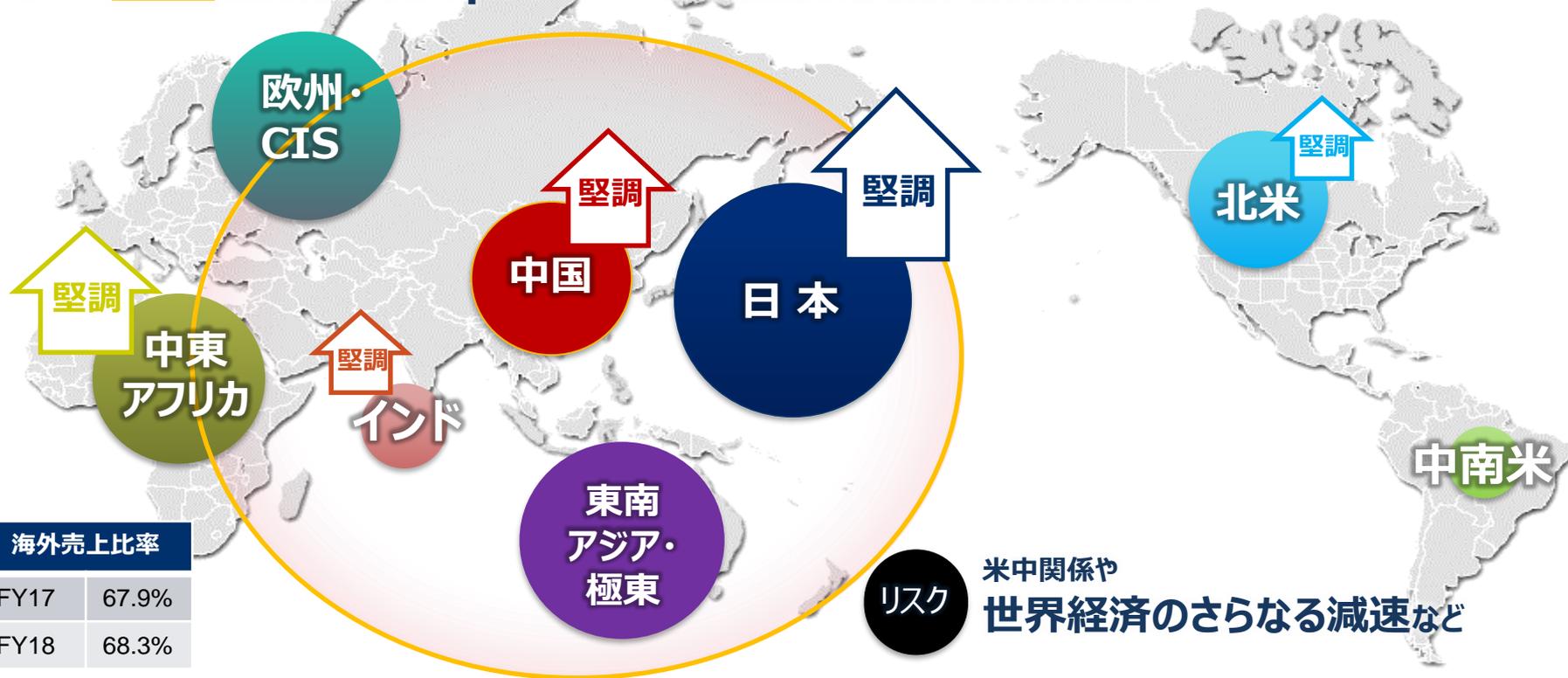
景気減速懸念の一方、安定的な油価などを背景にOPEX投資が継続、社会課題解決に向けたエネルギーシフトなども背景にCAPEXの一部で投資が実行

地域

中東・インド・中国に加え、日本・北米も堅調、ロシアは機会に注目

業種

ダウンストリーム、化学は堅調継続、またOil to Chemicalなどの機会にも期待、LNGを含むガスなどUpstreamが回復傾向、食品・薬品も堅調



〈経営方針〉 レビューとアクションプラン

# Transformation 2020

- ・ 3つの基本戦略

- ① 既存事業の変革

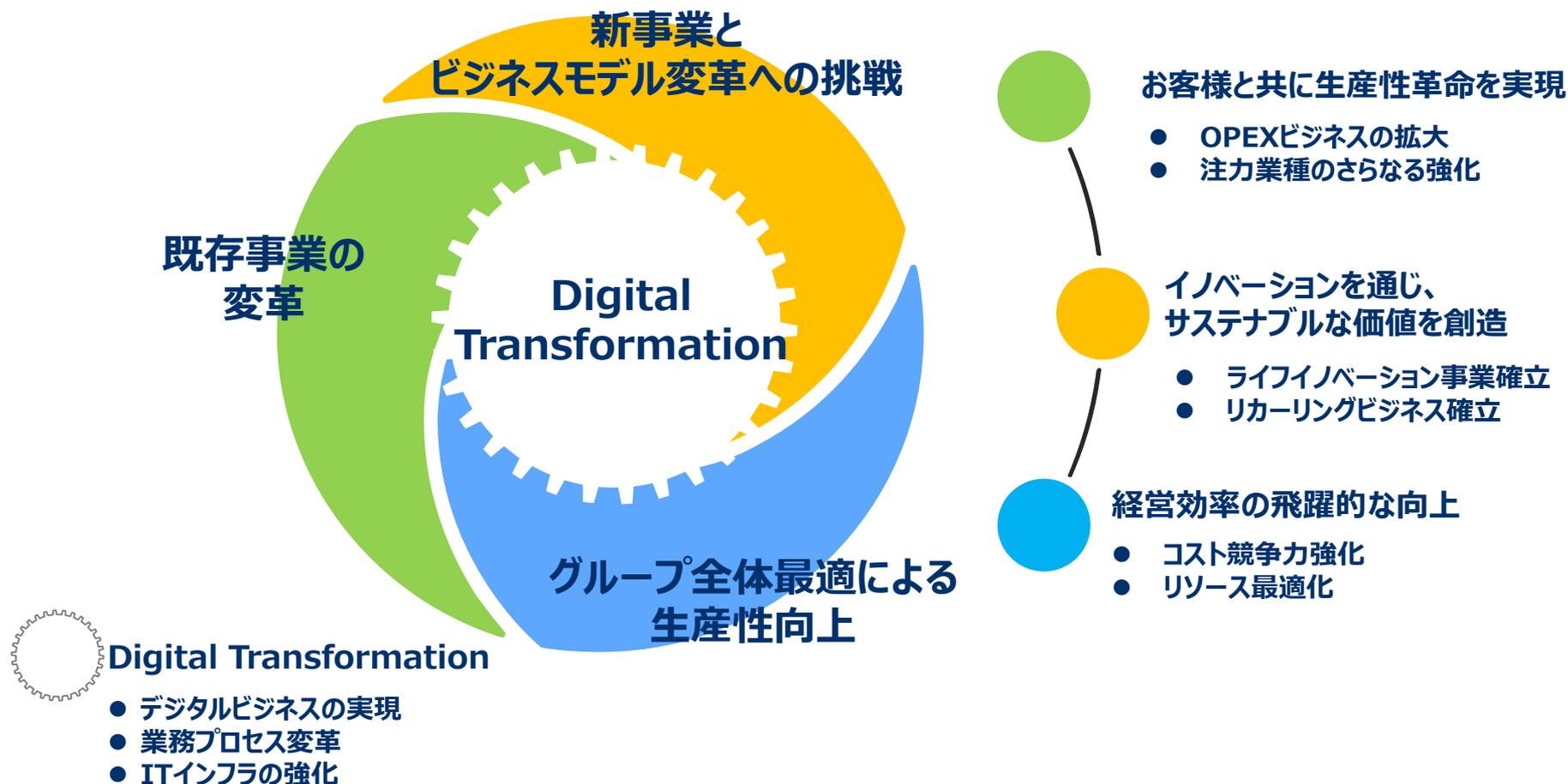
- ② 新事業とビジネスモデル変革への挑戦

- ③ グループ全体最適による生産性向上

- ・ デジタルトランスフォーメーション

## 「成長機会の創出」と「成長基盤の確立」

## 持続可能社会を実現する事業を目指して変革



# 既存事業の変革：制御事業 OPEXビジネスの拡大



## インストールベースを中心としたビジネスは着実に拡大 課題解決ビジネスの拡大へ向けてスピードを加速

### ▶ 戦略

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

### ▶ 目標

- 海外OPEX成長率：7～10% /年

\*FY17：700億円規模

\*OPEXは、海外と国内の地域別に管理し、うち海外OPEXを、

①運用・保守 ②課題解決型ビジネス の2つに区分

### ▶ 主な活動

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

### ▶ 実績

- FY18 海外OPEX成長率：8.3%

・東南アジア、欧州、インドなどのサービスビジネスを中心に、  
着実に拡大

### ▶ アクションプラン

#### <既存ソリューションのさらなる密合>

FY18 (KBC、APC、EMSなど)

FY19

課題  
解決

#### 【課題解決】

- ・製品化
- ・アジア地域へ展開

ビジネス加速

運用・  
保守

#### 【運用・保守】

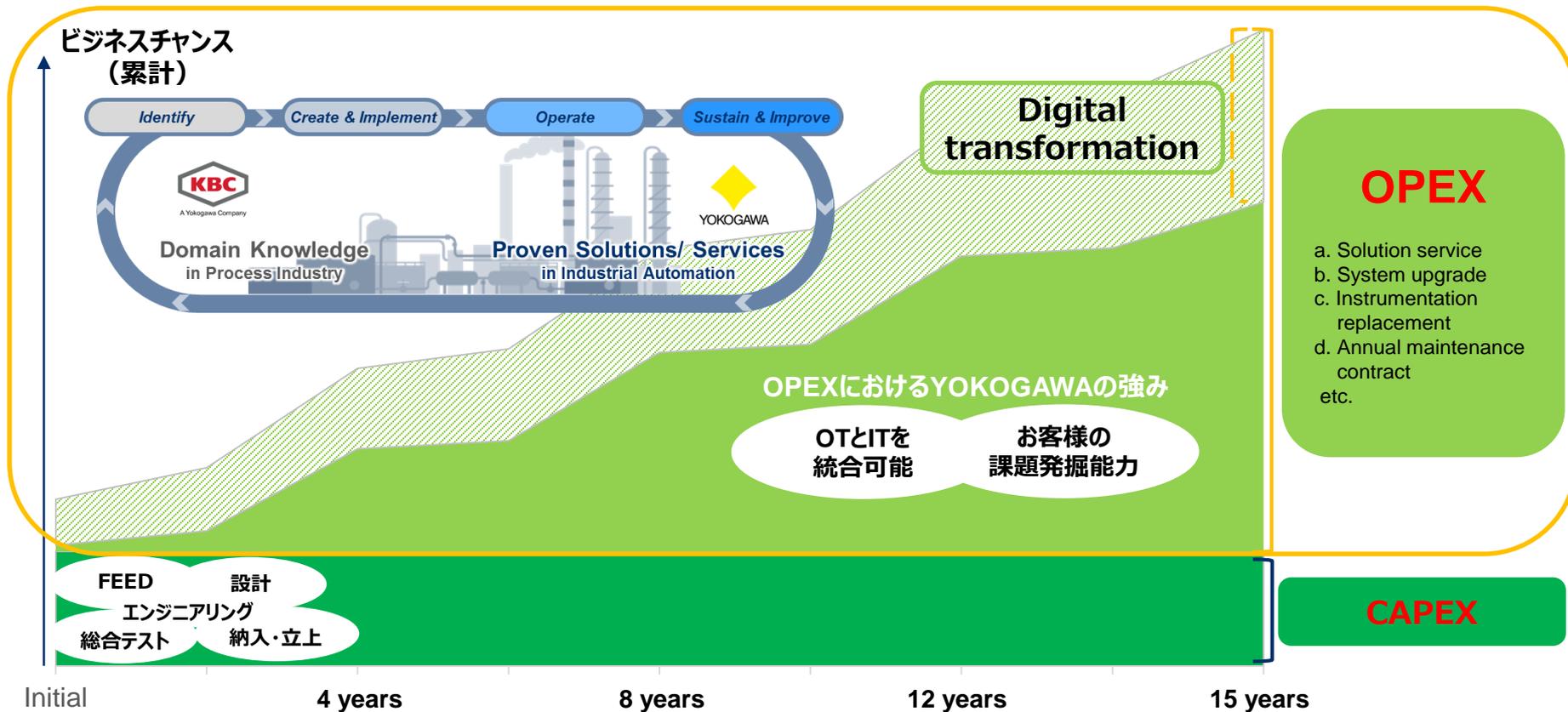
- ・ライフサイクルサービスのスコープ拡大
- ・人財能力の増強 (FY18比+75名)
- ・業種軸で拡大

運用・  
保守

海外OPEXビジネスのさらなる拡大へ

# CAPEXとOPEXのバランスで持続的成長（イメージ事例）

- ・軸足は長期にわたるOPEX（＝積み上げ型ビジネス）
- ・CAPEXは市場動向・お客様状況などで変動するが、将来のOPEXのためチャレンジ（新規開拓等）が必要不可欠



プラントライフサイクルのなかで、長期にサポートと提案を繰り返していく

# 既存事業の変革：制御事業 注力業種のさらなる強化



## 化学業種の投資意欲は旺盛、 再生可能エネルギービジネスの開拓には加速が必要

### ▶ 戦略

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

### ▶ 目標

- 注力業種成長率：3～5% /年

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

### ▶ 主な活動

- 肥料向けビジネス(米国、中国、アセアン)の営業強化
- Specialty Chemicalにおける新規お客様開拓
- ノルウェーに新会社設立：Upstreamに加え、リニューアブルも含めたお客様ニーズの取り込み

### ▶ 実績

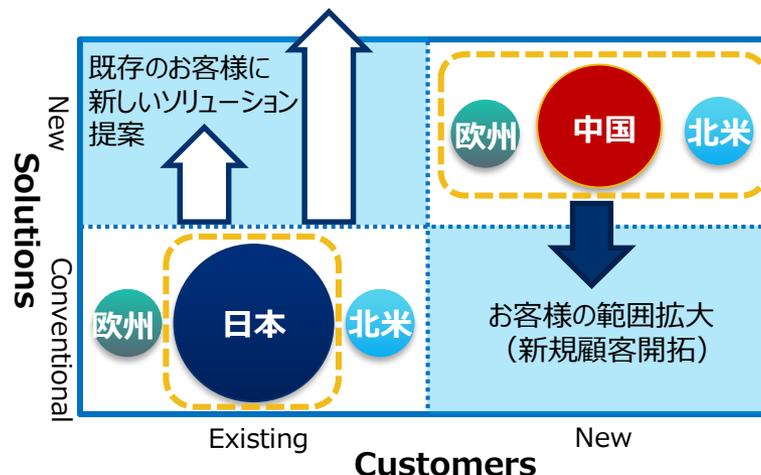
- FY18 注力業種成長率：8.1%

・インド、中国の化学業種を中心に伸長  
・再生可能エネルギーはバイオマス発電向けなどで実績

### ▶ アクションプラン

#### <化学>

日本企業のグローバルサイト（北米、欧州）展開



<再エネ> ・ノウハウある他社とのコラボレーション等によるポートフォリオの拡充

# 既存事業の変革：計測、航機その他事業

## 計測

- ・ユニークかつ競争力のある製品に集中(資本効率最大化)
- ・新たな成長市場へ挑戦



波形測定器、光通信関連測定器等

## 航機 その他

- ・航海機器ビジネスを中心とした横河電子機器株式会社を株式譲渡 (2018年12月末)
- ・航空機関連ビジネスを中心にリソースを集中し変革に挑戦 (収益性向上)



航空機用計器、航海関連機器等

# 新事業の確立：ライフイノベーション事業

## 事業の確立に向け着実にスタートしたが、さらなる加速が必要

### ▶ 目指す方向

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

### ▶ 戦略

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

### ▶ 目標

- **FY20売上：2～3倍(FY17比)**

\*FY17：120億円規模

### ▶ 主な活動

- バイリアクターの開発加速、製品化
- 中途採用を含めたリソースの拡充
- NKS社の買収（バリデーショナルビジネス拡大）
- アルガエナジー社(スペイン)に資本参加

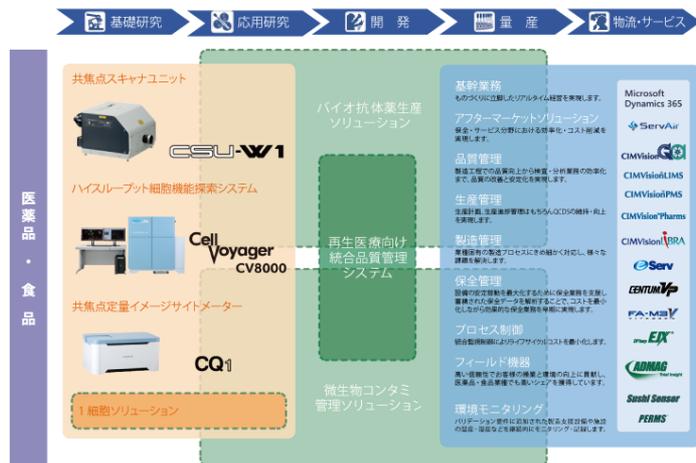
### ▶ 実績

- **FY18売上：約1.4倍**

- 日本、中国、欧州で食品・薬品ともに拡大
- 先行投資(M&A含む)は30億円規模

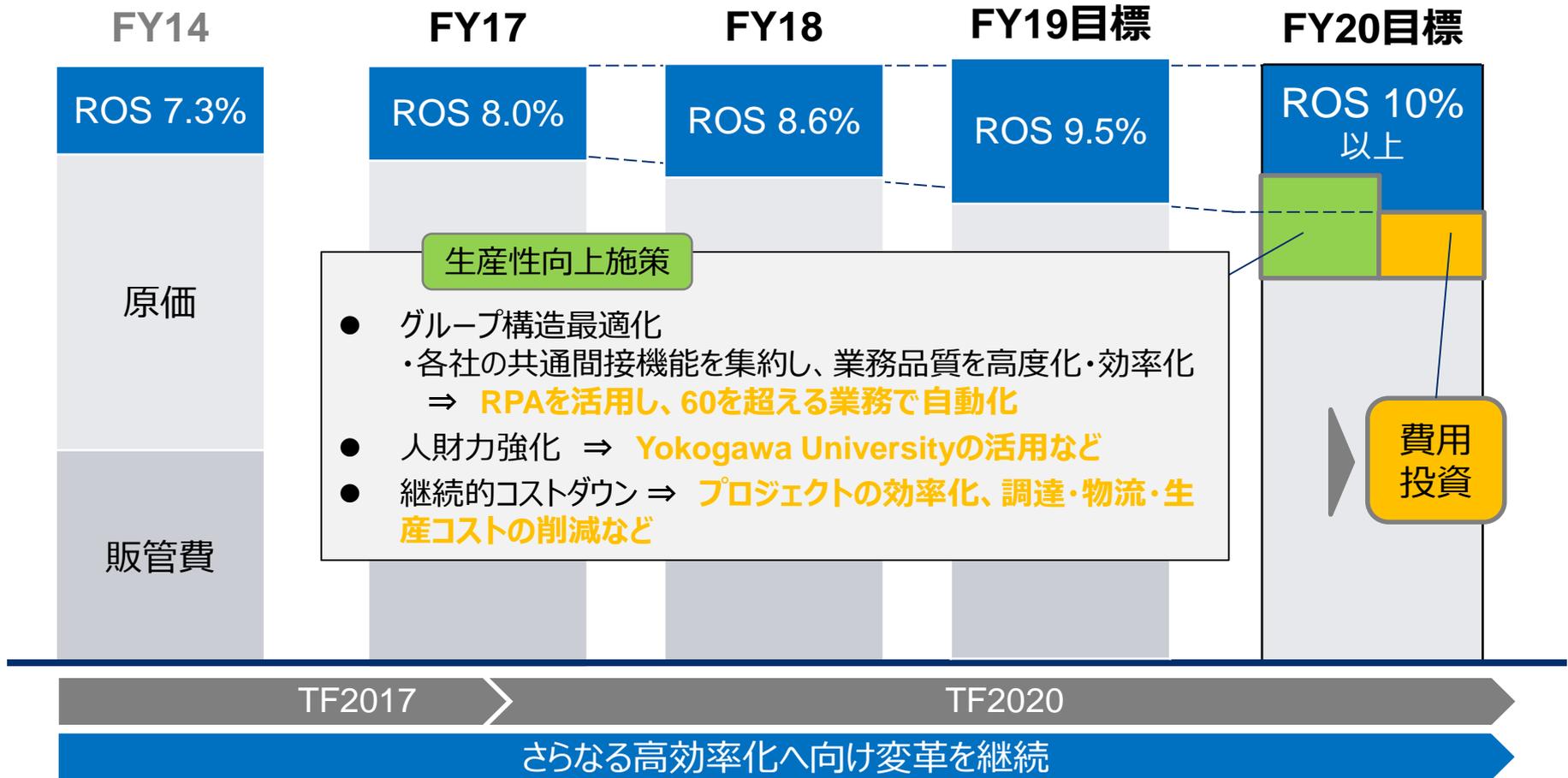
### ▶ アクションプラン

## 日本の食品・薬品を中心に増収を目指す

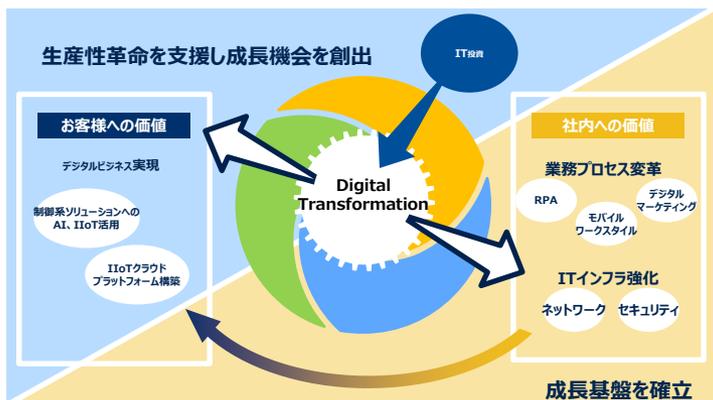


# グループ全体最適による生産性向上

成長基盤確立のため、生産性向上活動は着実に進捗  
構造最適化の実質効果（顕在化）をさらに加速



# デジタルトランスフォーメーション (DX)



**社内への価値創出をベースに、  
お客様への価値提供に注力**

戦略	目標	レビューとアクションプラン
<p><b>Digital Transformation</b></p>	<p><b>社内への価値</b></p> <p>↓</p> <p><b>お客様への価値</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITアプリケーションのグローバル最適化プロジェクト推進 (約600のアプリケーションの1/3を削減予定)</li> <li>社内インフラのグローバル導入完了</li> <li>ITインフラのハイブリッドクラウド化推進</li> <li>RPAによる社内オペレーションの自動化推進</li> <li>グローバルデータレイク構築とBIツール導入推進によるデータドリブン経営実現への準備</li> <li>Digital Enterprise Business HQ設立によるお客様向けDXサービス提供体制の強化</li> <li>IIoT導入支援サービス(リカーリング型)ビジネスの立上げ</li> <li>プラントデータ活用型サービス製品のラインアップ拡充</li> <li>セキュリティサービスビジネスの強化</li> </ul>

# これからのYOKOGAWA

- ・中計2年目の目標
- ・TF2020経営指標
- ・目指す方向性

# 中計2年目の目標 ～FY19業績予想～

◆FY19：中計達成に向けて**過去最高益は通過点**、**変革を加速し新たなステージに挑戦していく年**

(億円)

	FY17 実績(A)	FY18 実績(B)	FY19 予想(C)	対 FY17 (C-A)	対 FY17 伸長率 (C÷A-1)	
受注高	4,003	4,320	<b>4,300</b>	297	7.4%	
売上高	4,066	4,037	<b>4,200</b>	134	3.3%	
営業利益	327	346	<b>400</b>	73	22.3%	
ROS(%)	8.0	8.6	9.5	+ 1.5pt	-	
親会社株主に帰属 する当期純利益	214	284	<b>290</b>	76	35.6%	
EPS(円)	80.27	106.54	<b>108.64</b>	28.37	35.3%	
ROE(%)	8.1	10.1	<b>9.7</b>	+ 1.6pt	-	
為替レート	1米ドル=	110.70円	111.07円	<b>110円</b>	▲0.70円	▲0.6%

## 中長期視点で経営を進めるなかスタートは堅調（特に受注）、 経営指標達成に向け「**変革の加速**」の年

### ▶ ポイント

- 注力分野の拡大と市場を上回る成長実現
- 市場環境に左右されない収益性向上の実現
- 注力分野への戦略的なリソース投入
- 利益成長、資本効率向上による最大限のキャッシュ創出

### ▶ 経営指標

	TF2020目標
受注・売上成長	3～5%/年
EPS成長	7～9%/年*1
ROS	10%以上
ROE	10%以上
オーガニックFCF*2	850億円以上 (3年累計)

想定為替レート（1米ドル）：110円

\*1 成長率は、FY17の一時要因を除いた実質ベース  
(のれん等減損、貸倒引当金計上、資産売却等)

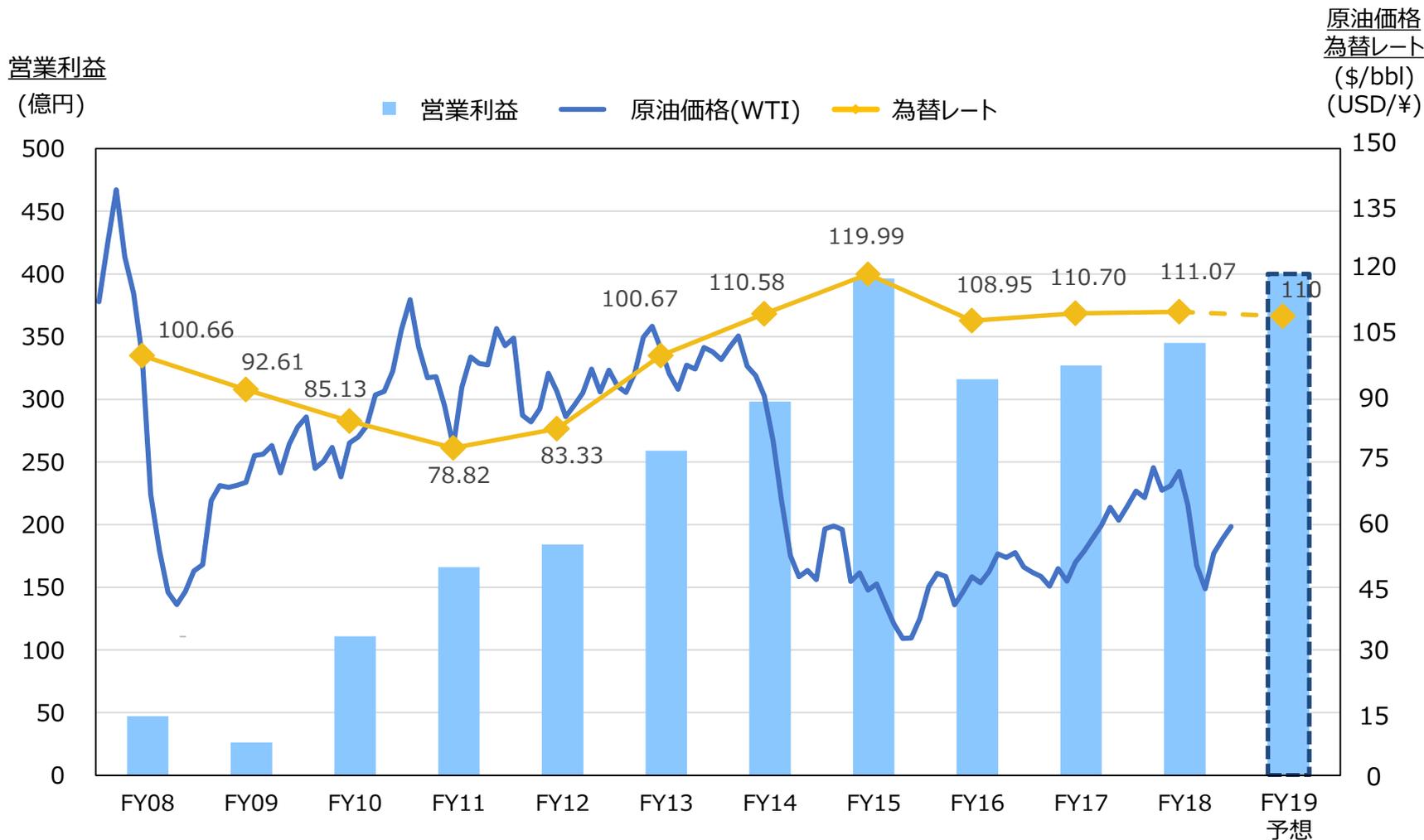
\*2 オーガニックFCF：フリーキャッシュフロー（FCF）+ 戦略投資（3年累計700億円）

# コーポレートガバナンスの継続強化（2019年6月株主総会後の予定）

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	日本籍	外国籍
2003	社外取締役の招聘	7	1	13%	2	2	24	0
2004	退職慰労金制度の廃止	7	1	13%	2	3	24	0
2005		7	1	13%	2	3	26	0
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	0
2007	社外取締役の増員、買収防衛策の導入	8	2	20%	2	3	29	0
2008		7	2	22%	2	3	30	0
2009	社外取締役の増員、買収防衛策の更新	7	3	30%	2	3	15	0
2010		5	3	38%	2	3	13	1
2011	買収防衛策の更新、上場子会社の売却	4	3	43%	2	3	14	1
2012		4	3	43%	2	3	11	1
2013		4	3	43%	2	3	13	0
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	13	0
2015	-指名諮問委員会/報酬諮問委員会設置（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	0
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	0
2017	-社外監査役に女性が就任 -執行役員に複数の外国人(2名)	6	4	40%	2	3	15	2
2018	-最高顧問・顧問・社友制度の廃止 -取締役会議長に社外取締役が就任 -新たな業績連動型株式報酬制度(PSU制度)の導入	5	4	44%	2	3	14	3
2019	-取締役役に初めて外国人を選任 -取締役会議長に社外取締役が継続就任の予定	4	4	50%	2	3	15	3

# 目指す姿：変化に耐えうる強靱な収益構造（レジリエンス）

## 原油価格・為替などの変化に左右されず乗り越えていく強さ



# YOKOGAWAが目指す方向性

- 中長期的視点での経営
- 「成長」と「効率化」の両面に、「変革のスピード」をあげて挑戦
- 現場主義を大切にし、「事業価値向上」を最優先させ、結果として「企業価値の最大化」を目指す

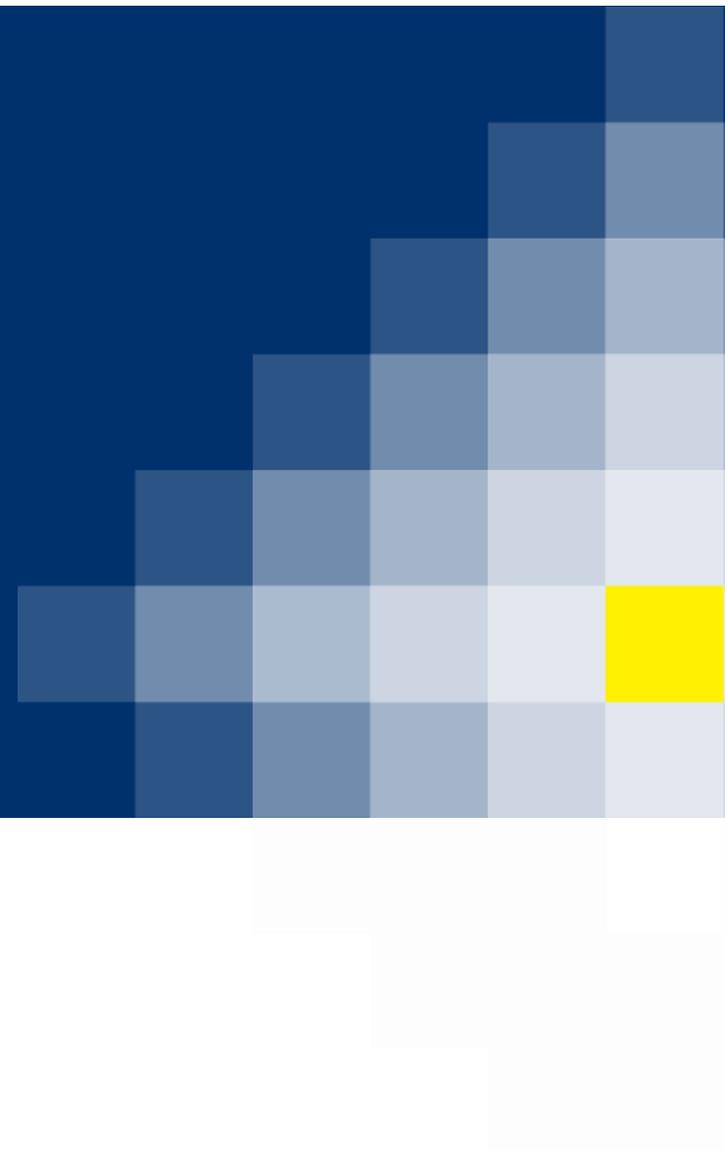
Transformation 2020

中期経営計画

「成長機会の創出」と「成長基盤の確立」

持続可能社会実現への貢献

Co-innovating tomorrow™

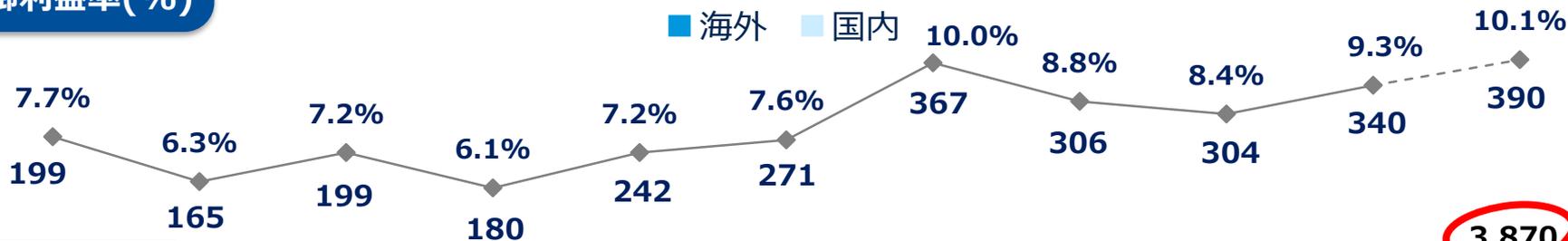


# <ご参考> 制御国内海外 売上高/営業利益/利益率推移

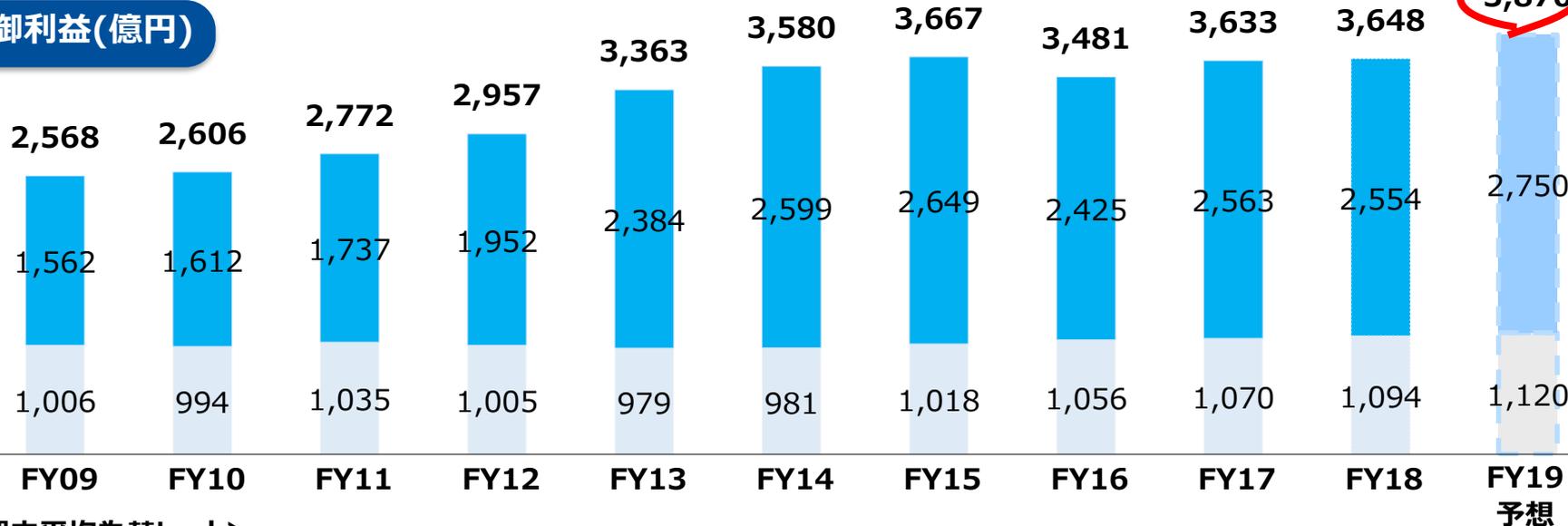
## 制御の売上高は、過去最高を目指す

(単位：億円)

### 制御利益率(%)



### 制御利益(億円)



### <期中平均為替レート>

USD/円(¥)	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19 予想
	92.61	85.13	78.82	83.33	100.67	110.58	119.99	108.95	110.70	111.07	110.00

# <ご参考> トピックス (2/6~5/8)

2月

「健康経営優良法人2019」に3年連続で認定



2019  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

横河計測が「AQ1210シリーズ」マルチフィールドテストOTDRを開発・発売



3月

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への支持を表明

ノルウェーに制御事業の販売、サービスの機能をもつヨコガワ・ノルウェーを設立

取締役候補者の決定

～初めて外国人を選定 [戴 煜（だいう）氏]～

4月

モジュール型製造装置を連結したコンビニサイズの連続生産設備「iFactory」の開発事業を加速

～医薬品原体の生産量を柔軟に変更できるオンデマンド生産の実現に貢献

広域分散監視SCADAソフトウェア「FAST/TOOLS R10.04」を開発、発売



※日付は発表月です

# <ご参考>

## YOKOGAWAが採用されているESG関連インデックスなど

2019年3月現在

DJSI-Asia Pacific  
FTSE4Good Index Series  
MSCI ESG Leaders Indexes  
FTSE Blossom Japan Index  
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  
SNAMサステナビリティ・インデックス  
CDP  
S&P/JPXカーボンエフィシエント指数  
世界で最も持続可能な100社 (Global 100)

MEMBER OF

**Dow Jones  
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan

**MSCI**



2018 Constituent  
MSCI ESG  
Leaders Indexes

**MSCI**



2018 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

**MSCI**



2018 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



Member of SNAM  
Sustainability Index  
2018

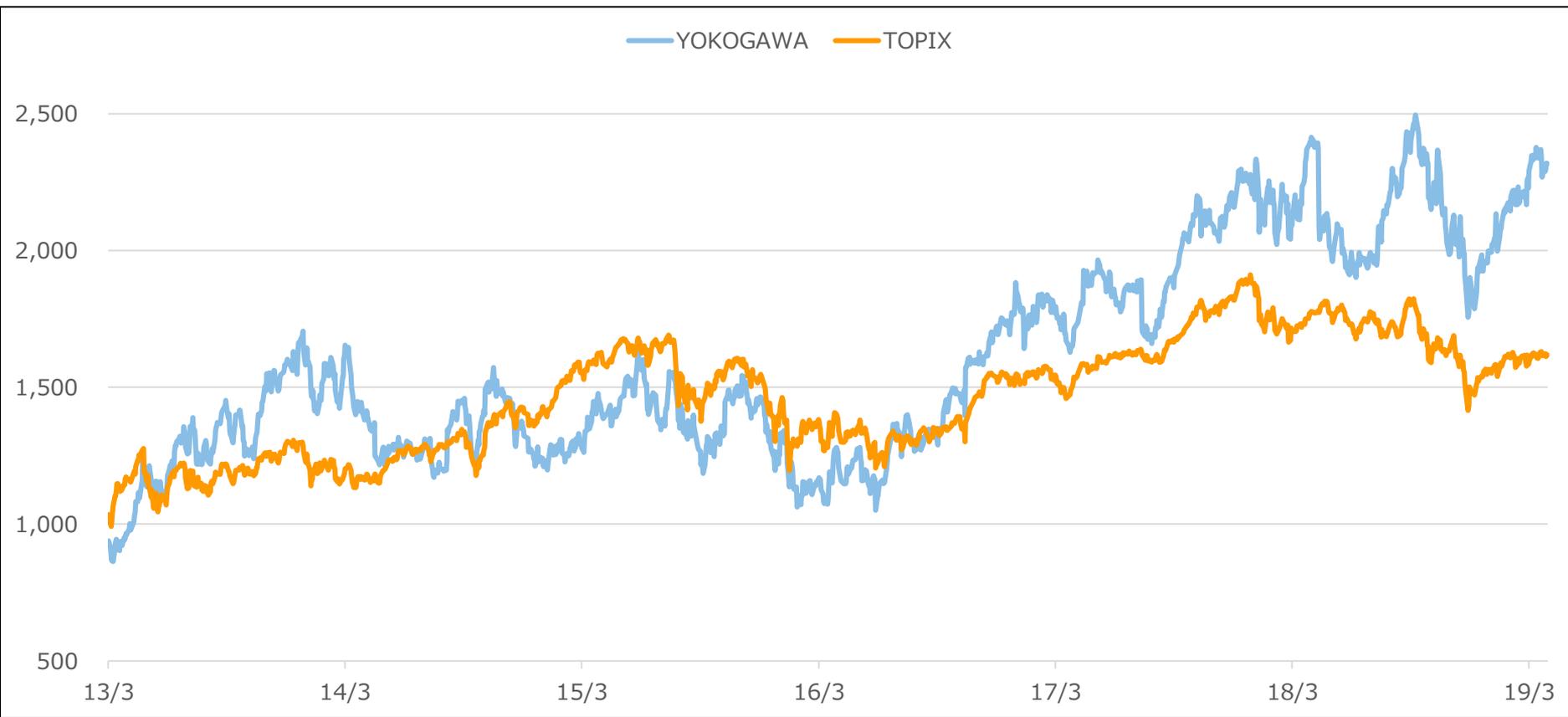


DISCLOSURE INSIGHT ACTION



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

# <ご参考> 株価の状況



(円)

	13/3	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	19/4/26
Yokogawa	946	1,667	1,295	1,163	1,752	2,198	2,291	2,318
TOPIX	1,035	1,203	1,543	1,347	1,512	1,716	1,592	1,618

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、適用法令の要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訴求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

財務・IR部 IR課

Email : [Yokogawa\\_Electric\\_IR6841@cs.jp.yokogawa.com](mailto:Yokogawa_Electric_IR6841@cs.jp.yokogawa.com)

TEL : 0422-52-6845

URL : <http://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/index.htm>