

横河電機株式会社 当社グループの取り組み

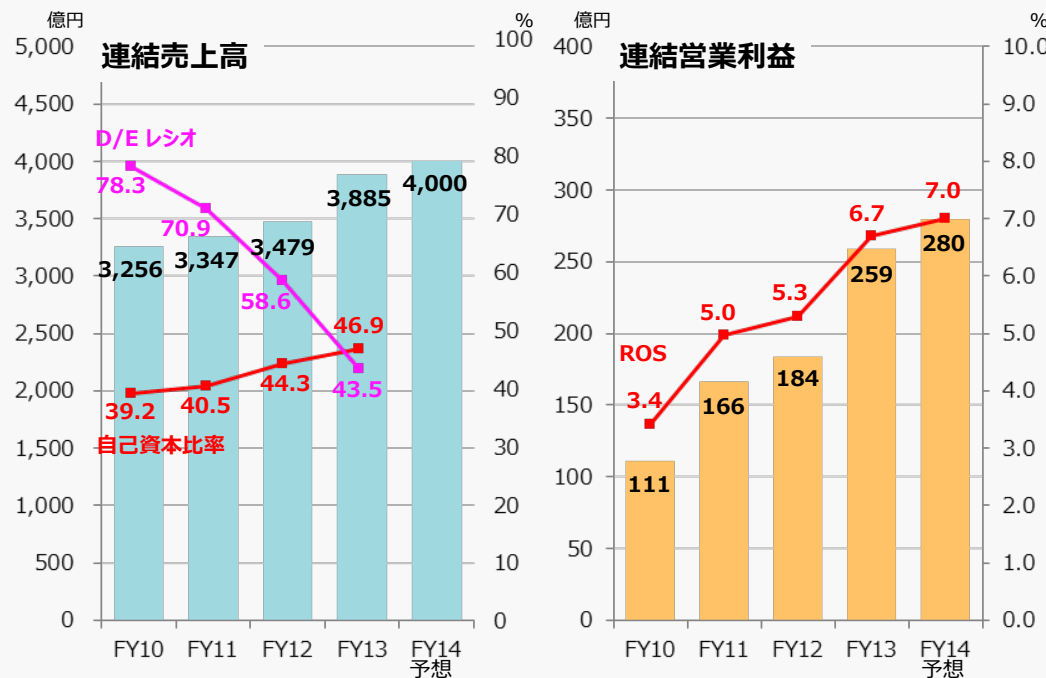


2014年5月13日
代表取締役社長 西島 剛志

①経営数字レビューサマリ	P.2
②市場状況	P.3
③戦略レビュー	P.4～
④経営方針	P.7～
・課題への対応	
・制御事業計画サマリ	
・配当について	
⑤コーポレート・ガバナンス	P.20～
・新経営体制	
・買収防衛策の非継続(廃止)について	

① 経営数字レビューサマリ

YOKOGAWA ◆



中期経営計画

Evolution2015

制御事業を成長させながら

連 結 売 上 高	FY15中期計画
連 結 営 業 利 益	4,000億円
売 上 高 営 業 利 益 率	400億円
EPS (一株当たり当期純利益)	10%
	100円～

財務体質の健全化

自 己 資 本 比 率	FY15中期計画
D/E レシオ	50%
	40%

2つの課題を認識

市場構造の変化を上回るスピードで事業構造の変革が必要

為替効果を除いた実質成長が必要

■ 海外制御市場

引き続き 6 ～ 8 % 成長

- ◆ 北米市場は大きなターゲット市場へ変化
- ◆ 新興国に温度差はあるが、底打ちの兆しがあり回復傾向
- ◆ 中東、東南アジアは引き続き好調

■ 国内制御市場

構造変化が想定以上のスピードで加速

- ◆ 石油・石油化学分野で大規模な事業構造改革、再編が加速
(投資が海外にシフト)
- ◆ お客様が今まで以上に高い価値づくりを要求(ビジネスモデルの変化)

■ 計測・その他市場

国内設備投資の緩やかな回復と新興国に底打ちの兆し

①制御事業グローバルNo.1を目指す成長戦略レビュー

- グローバル連携による新興国地域での大型PJT受注 → イクシスPJT,ヤマルPJT等の受注
- グローバル大手企業との関係強化による北米大型案件受注 → USGC PJT等の受注
- 国内市場におけるソリューション事業の立ち上げ → 10%以上の受注伸長

②ビジネス構造改革レビュー

ヘッドクォーター機能のグローバル化

→ 経理財務部門、人事部門のグローバル化施策の実施

→ 今年度から制御事業を事業と地域のグローバルマトリックス型組織に変更

③財務戦略レビュー

自己資本比率、デット・エクイティ（D/E）レシオの改善

→ FY13	自己資本比率	46.9%	(FY15計画 50%)
	D/Eレシオ	43.5%	(FY15計画 40%)

③戦略レビュー：主な受注実績

YOKOGAWA ◆

3つの戦略でビジネスを成長させる



NEW ヤマルLNGプロジェクト
ヤムガス社(ロシア)

石油・石油化学プラント
タネコ社(タタリスタン)

原油・天然ガス開発プロジェクト
サハリン 2

大型天然ガス田開発プロジェクト
NAM社(オランダ)

独山子石油精製プラント
CNPC(中国)

NEW US Gulf Coast (USGC)
石油化学プロジェクト
シェブロン・フィリップス・ケミカル社(米国)

NEW サビンパスLNGプロジェクト
シェニエール・エナジー・パートナーズ社(米国)

トウルチェニ火力発電所
オーストリアン・エナジー・
アンド・エンバイロメント
(ルーマニア)

南海石油化学コンプレックス
シェル & CNOOC

複合石油化学プラント
マブ・タ・プット・オレフィン社(タイ)

Norco化学プラント計装設備
更新プロジェクト
Shell

イクシスLNGプロジェクト
イクシスJV
追加 LNG運搬船システム

石油精製・石油化学統合プラント
ラービグ 1 期、2 期PJT

モンズアン第2石炭火力発電所
斗山重工業(ベトナム)

LNG船造船プロジェクト
大宇造船海洋社(ブルネイ)

ジェイピーニグリ超臨界圧石炭火力発電所
ジェイプラカッシュ電力会社(インド)

アンゴラFPSO
BP

2つの課題

- ・市場構造の変化を上回るスピードで事業構造の変革が必要
- ・為替効果を除いた実質成長が必要



2つの方針で対応

1. 成長戦略の加速

2. 収益性改善に向けた取り組みの強化

経営方針 ～課題への対応～

2つの課題

- ・市場構造の変化を上回るスピードで事業構造の変革が必要
- ・為替効果を除いた実質成長が必要



背景

1. 国内市場の構造変化

- 1-1. 製品市場の縮小
- 1-2. 海外シフトが進む中での生産コストと国内販管費の高止まり
- 1-3. 製品の長寿命化と更新投資削減による従来型ライフサイクルビジネスの縮小

2. 成長する海外市場でコストを含めた競争環境の激化

- 2-1. 地域横断型大型PJTの増加
(グローバル・リソース・マネジメントの必要性)
- 2-2. PJTの難易度上昇
(海洋開発等新業種への対応、新製品開発の必要性)
- 2-3. アフリカ、中央アジアなど
新たな成長エリアへの最適投資の必要性

1. 成長戦略の加速

- 1-1. ソリューション・サービス・ビジネスのビジネスモデル構築と拡大
- 1-2. 注力業種向け製品ポートフォリオの拡充
- 1-3. リソースの海外への投入(海外先行投資の継続)

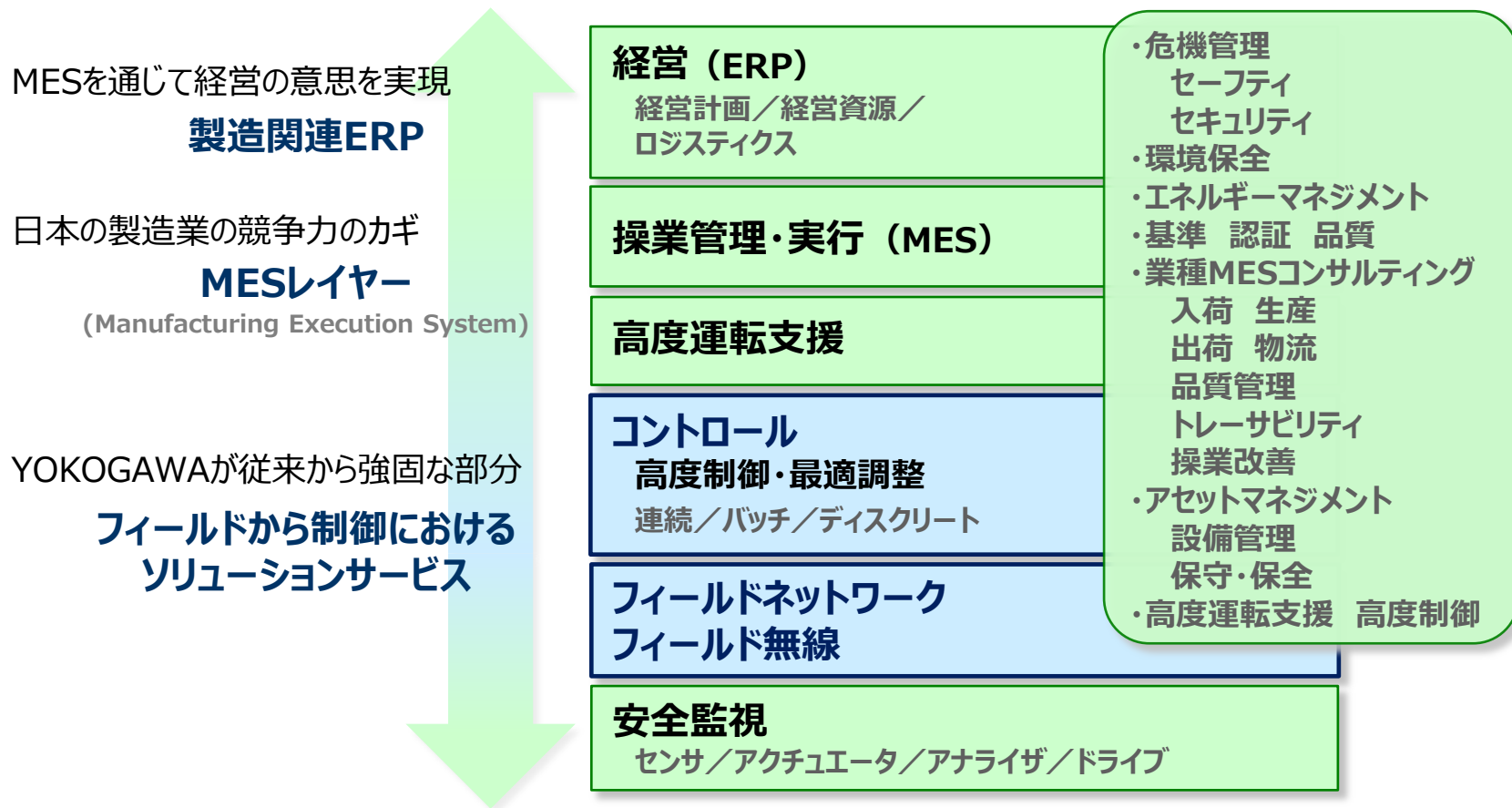
2. 収益性改善に向けた取り組みの強化

- 2-1. 国内のビジネスコスト削減
- 2-2. コスト競争力の強化（特に国内生産コスト）
- 2-3. グローバル最適実現による効率向上

④経営方針：課題への対応方針

1. 成長戦略の加速

1-1. ソリューション・サービス・ビジネスのビジネスモデル構築と拡大



垂直・水平マトリクスで展開し、ライフサイクルでビジネスを拡大する

1-1. ソリューション・サービス・ビジネスのビジネスモデル構築と拡大

YOKOGAWAの強み

- ◆ 計測・制御・情報に関わるシステムおよび機器のメーカーとして数多くのプラントをはじめとする生産現場での操業、保守、安全に関わる課題解決の豊富な経験と実績
- ◆ お客様と共に製造現場で働きながら知識・ノウハウを修得し、また活動を通じて整備してきた解析・分析・整理手法やツールを駆使できる **豊富な人財が強み**

人財育成の仕組みと中間採用で強化

【育成・強化する人財】

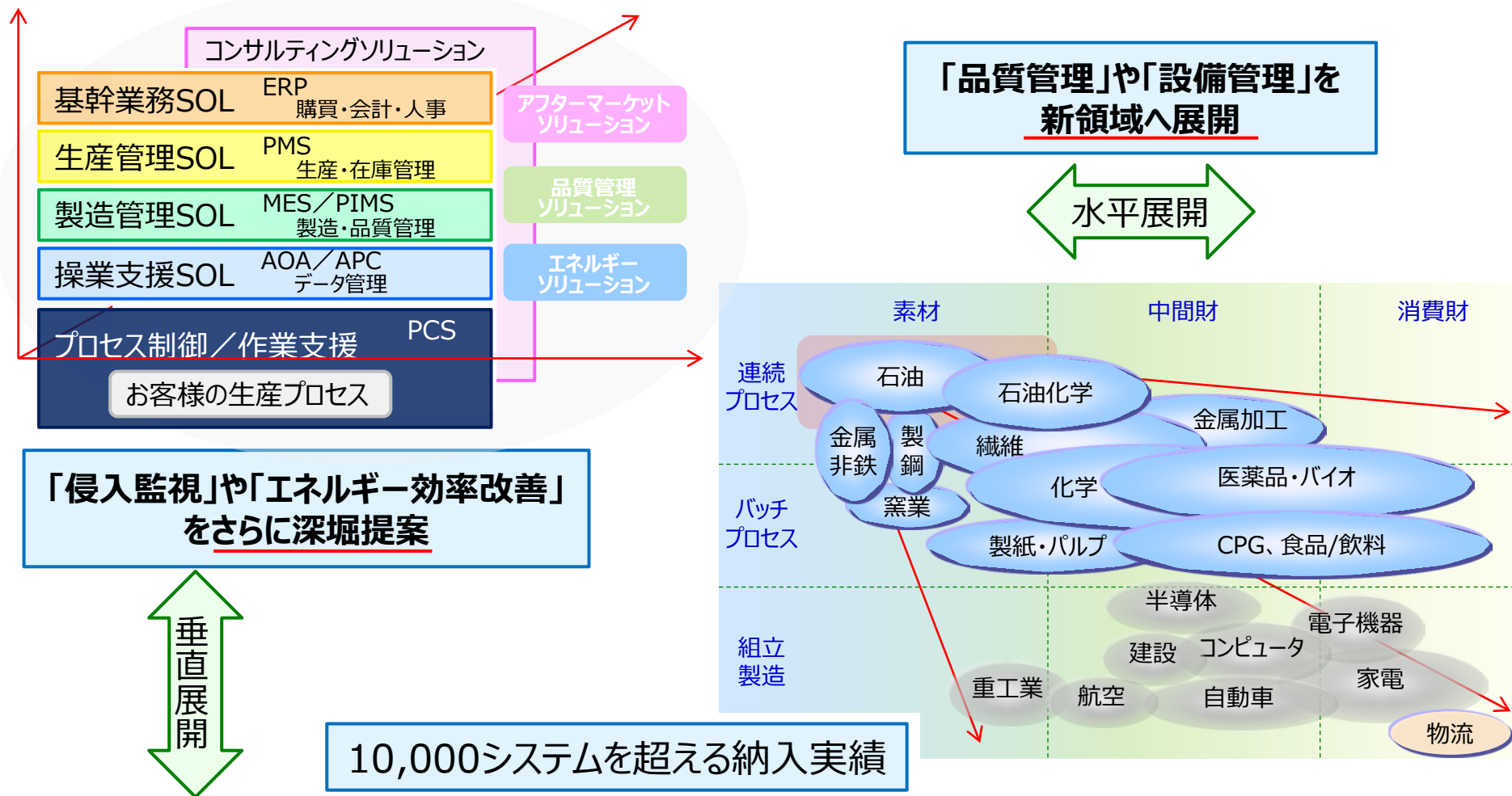
- ・経営視点の分析力、課題解決提案力、
会話力を持つコンサルティング人財
- ・お客様の業務を経験している人財
- ・情報ソリューションに対応できる人財
- ・操業分析と改善提案のできる人財
(プロセス、化工、モデリング、数理、操業・運転の知見)

④経営方針：課題への対応方針

1. 成長戦略の加速

1-1. ソリューション・サービス・ビジネスのビジネスモデル構築と拡大

■ 国内高付加価値ソリューション・サービス・ビジネスの拡大



④経営方針：課題への対応方針

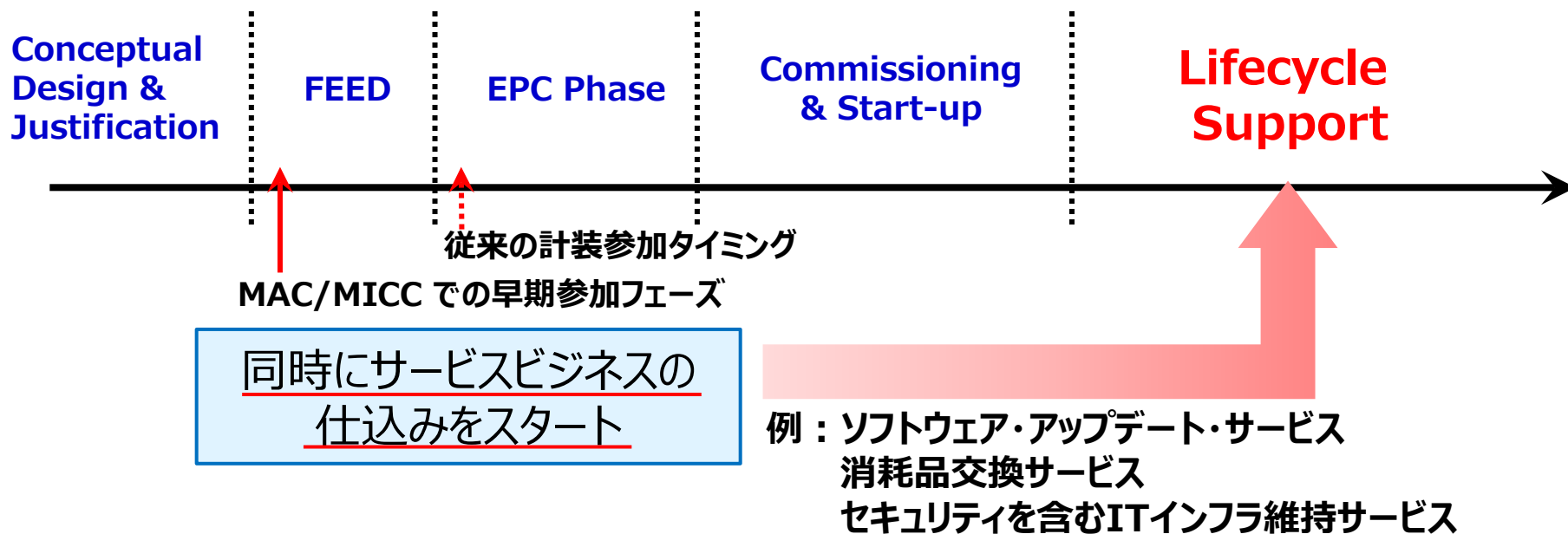
1. 成長戦略の加速

YOKOGAWA ◆

1-1. ソリューション・サービス・ビジネスのビジネスモデル構築と拡大

■ MACにおけるサービスビジネスの拡大

◆ MAC(Main Automation Contractor)PJTにおける、
インテグレーションシステム全体のライフサイクルサービスビジネスの拡大



サービスビジネスの範囲を拡大し、転売品も含めライフサイクルで付加価値を提供

④経営方針：課題への対応方針

1. 成長戦略の加速

1-2. 注力業種向け製品ポートフォリオの拡充

NEW

①Multi-protocol Wireless Adaptor (マルチプロトコルワイヤレスアダプタ)

- ◆ 当社や他のメーカーが提供する有線のフィールド機器、分析計、振動監視やガス検知などの機器に取り付けることでISA100Wirelessに準拠した機器として使用可能
- ◆ より多くの種類の機器をフィールド無線機器として活用でき、プラント操業の全体最適化と生産性向上に対して、より有効な無線システムを実現



YOKOGAWA ◆



各種通信規約
での有線通信

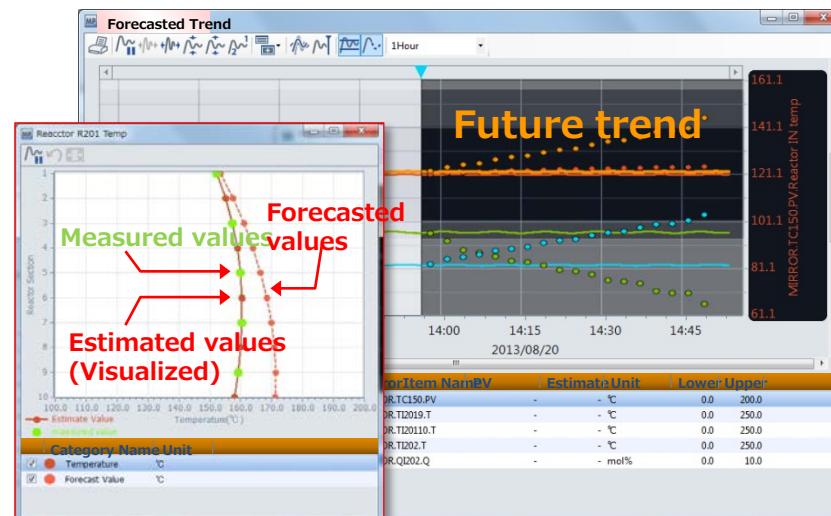
給電

自社や他の
メーカーの機器

NEW

②MIRROR PLANT (ミラープラント)

- ◆ プラントと同時並行で動作してプラントの内部状態を正確に模擬して可視化
- ◆ 近未来のプラントの状態を予測することにより最適オペレーションの実現を支援

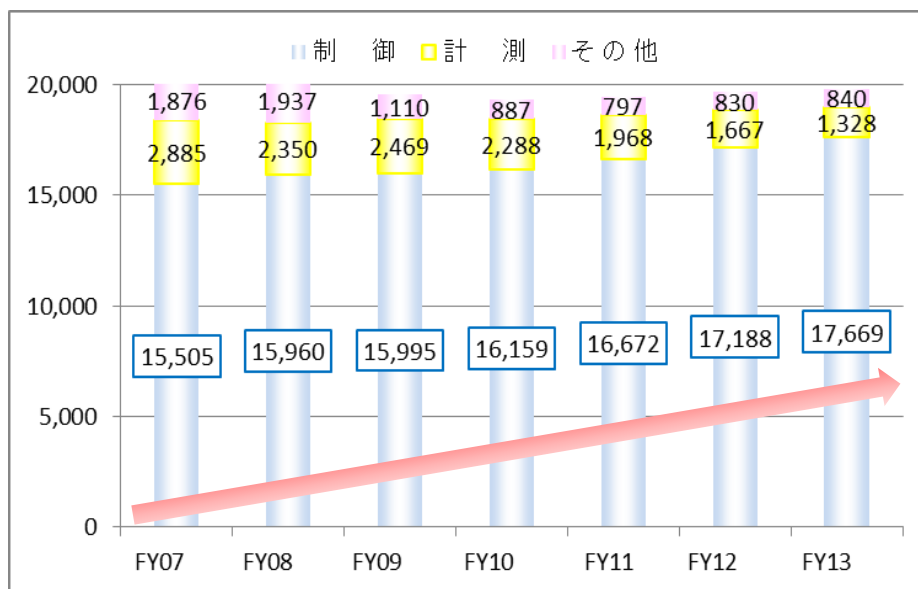


④経営方針：課題への対応方針

1. 成長戦略の加速

1-3. リソースの海外への投入(海外先行投資の継続)

＜セグメント別人員推移＞



- ◆ 中東、東南アジアなど成長地域を中心にリソースを投入
- ◆ 北米市場にリソースを継続投入
- ◆ アフリカ、中央アジアなどの新地域へもセールス・サービスのリソース投入を計画

投資をしながら、海外で納入実績を増やし、収益性を改善させ、ソリューション・サービス・カンパニーへの進化を加速させていく

1. 成長戦略の加速

- 1-1. ソリューション・サービス・ビジネスのビジネスモデル構築と拡大
- 1-2. 注力業種向け製品ポートフォリオの拡充
- 1-3. リソースの海外への投入(海外先行投資の継続)

2. 収益性改善に向けた取り組みの強化

- 2-1. 国内のビジネスコスト削減
- 2-2. コスト競争力の強化（特に国内生産コスト）
- 2-3. グローバル最適実現による効率向上

④経営方針：課題への対応方針

2. 収益性改善に向けた取り組みの強化

2-1. 国内のビジネスコスト削減

- ◆ 国内人財の海外シフト
(国内固定費削減と海外ビジネス強化)
- ◆ グループ最適化施策の継続
- ◆ 国内採用抑制による自然減
- ◆ コンビナート等での現地密着型のエンジニアリングとライフサイクルサービスによるコスト削減と売上拡大(多能工化)

2-2. コスト競争力の強化

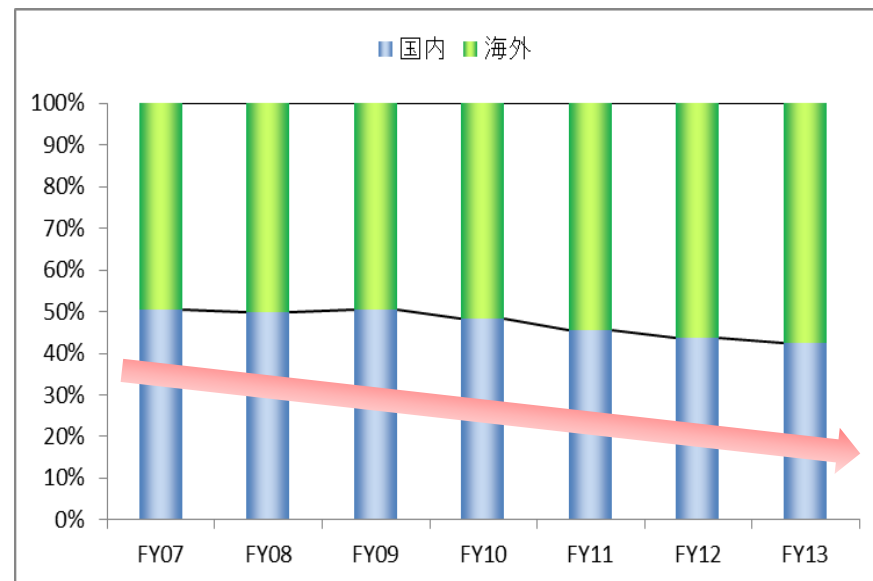
(特に国内生産コストの低減)

- ◆ 更なる海外調達と海外生産の拡大
- ◆ 自働化の推進
- ◆ オーバーヘッドの削減

2-3. グローバル最適実現による効率向上

- ◆ 事業と地域のマトリックス運営導入
「経営資源グローバル統合」による効率向上
「地域市場適合」とのバランス最適化

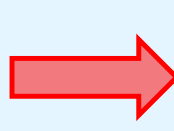
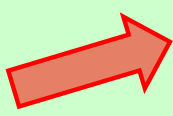
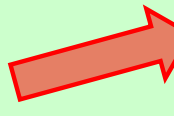
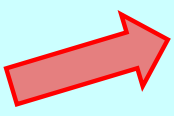
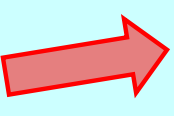
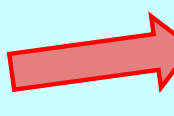
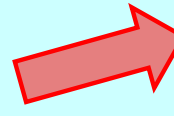
＜国内海外人員比率推移＞



**収益性向上に向け
あらゆる施策を検討していく**

④ 経営方針：制御事業計画サマリ

YOKOGAWA ◆

	マーケット	リソース (人員、設備投資)	FY14_ROS予想	ROS将来見通し
国内				
	急激に縮小	固定費削減	急激な低下を抑制	5%程度
海外				
	CAGR 6～8%成長	先行投資 継続	改善傾向	10%以上
制御全体				
	CAGR 5～7%成長	微増計画 新たな挑戦を視野	7.4%(+0.2%) 緩やかな改善	まずは10%目標 段階的に改善

④経営方針：配当について

<FY13配当金>

当初予定通り、年間12円の配当

中間
6 円

期末
6 円

年間
12円

<FY14配当金>

今後の事業計画ならびに財務状況等を総合的に勘案し、昨年同様
1株当たり12円（中間、期末それぞれ6円）を予定

中間
6 円

期末
6 円

年間
12円

～コーポレート・ガバナンス～
新経営体制および
買収防衛策の非継続(廃止)について

⑤コーポレート・ガバナンス 新経営体制

◆ 代表取締役会長 海堀 周造

◆ 代表取締役社長 西島 剛志

◆ 取締役 黒須 聡
奈良 寿

(新任) 中原 正俊
(製品開発担当)

(新任) 穴吹 淳一
(経理財務担当)

◆ 社外取締役 棚橋 康郎
浦野 光人

(新任) 宇治 則孝

◆ 監査役 小柳 敬史
牧野 清

◆ 社外監査役 麻崎 秀人
穴戸 善一
(新任) 山下 泉

* 取締役候補者は、新たに設置された「指名・報酬委員会」の答申を参考に選定

⑤コーポレート・ガバナンス 買収防衛策の非継続(廃止)

本日の取締役会にて、2014年6月25日開催予定の
定時株主総会終結の時をもって、継続しないことを決議

<非継続の主な理由>

- ①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応えていくこと
- ②コーポレート・ガバナンスのさらなる整備・強化に取り組むこと

上記2点を実行することが、当社の企業価値・株主共同の利益の確保・
向上につながるものと考え、本プランを継続する必要性がないと判断

* 詳細は2014/5/13適時開示リリースをご参照

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おります。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。

