

# YOKOGAWAレポート2017

2017年3月期



# YOKOGAWAの歩み

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

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

引き続き事業を通じて社会の課題解決に尽力し、より豊かな人間社会の実現、持続可能な地球環境の実現を目指していきます。

## 1915



創業者 横河民輔と渋谷社屋

## 1975



世界初の分散形制御システム「CENTUM」を発表

## 1997~



制御事業の変革  
機器販売からソリューション提供ビジネスへ

## 2015



■長期経営構想と  
中期経営計画「Transformation 2017」を発表  
■創立100周年



ROE	10.4%	営業利益	316億円
ROA	6.0%	ROS	8.1%
売上高	3,914億円	EPS	96.4円

### 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

### 先人の想い

創業者横河民輔は、計測器という新たな分野に挑む横河一郎と青木晋に、「君たちは、この仕事でもうけようなど考える必要はない。それよりもまず、技術を覚え、技術を磨くことだ。横河電機の製品はさすがに良い、といわれるようにしてもらいたい」と語りました。この言葉は、横河電機の100年の歴史を貫く創業の精神として今日まで受け継がれています。

創業の精神を根底に据え、1988年に制定された企業理念は、自らの存在意義と、一人ひとりの行動規範とを明確に表した、いわばYOKOGAWAの「決意表明」です。

# Co-innovating tomorrow<sup>®</sup>

YOKOGAWAは、今、次の100年に向けて発展を続けていくために、新たな変革に挑戦しています。コーポレート・ブランド・スローガン「Co-innovating tomorrow」のもとに、お客様との信頼関係を深めながら、明日をひらく新しい価値をともに創造し、お客様、そして社会と、未来に向かって歩んでまいります。

## 目次

### 価値創造ストーリー

- 01 YOKOGAWAの歩み
- 02 目次
- 04 長期経営構想

### マネジメント報告

- 06 社長メッセージ
- 12 経理財務本部長メッセージ

### YOKOGAWAの価値創造

- 14 企業価値創造のプロセス
- 16 価値創造を実現するYOKOGAWAの経営資源
- 18 At a glance
- 20 制御事業
- 22 計測事業／航機その他事業

### サステナブルな社会に向けて

- 24 サステナブルな社会を目指す長期ビジョン
- 26 お客様とともに社会へ提供する価値
- 26 SRIインデックスの組み入れ状況
- 28 価値創造事例

### 価値創造を支える仕組み

- 30 イノベーション
- 32 人財マネジメント
- 34 品質マネジメント・労働安全衛生
- 35 環境マネジメント

### コーポレートガバナンス

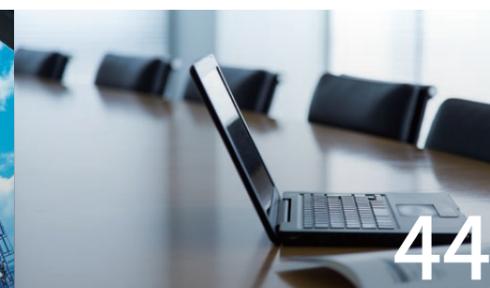
- 36 取締役会議長メッセージ
- 37 社外取締役メッセージ
- 38 コーポレートガバナンス体制
- 44 マネジメントチーム

### 財務・非財務ハイライト

- 48 財務・非財務ハイライト
- 50 11年間財務・非財務サマリー

### 会社情報／株式情報

- 52 会社情報／株式情報
- 53 関係会社



#### 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のプロセスを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に編集・発行しています。2015年度版より、従来のアニュアルレポートでご報告してきた業績や経営計画などの財務情報に加え、中長期的経営戦略、コーポレートガバナンス、CSR活動などの非財務情報を拡充してきました。経営における財務情報と非財務情報の関係を統合的に整理するとともに、お客様に提供する価値を通じて、社会・環境における課題や産業界の課題をお客様とともに解決していく姿を具体的に示すことで、YOKOGAWAグループの企業価値創造のプロセスが一貫して理解いただける報告書としてまとめています。

今回の2017年度版では、ステークホルダーの皆様との対話のなかで積極的に活用することを目指し、各事業に責任を持つトップマネジメント等のメッセージを中心としたコンテンツ構成とし、マネジメント層の“想い”が伝わる内容となるよう心掛けています。

<報告対象期間> 2016年4月1日～2017年3月31日（一部、2017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

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

#### 決算に関する詳細情報

2017年3月期決算の詳細につきましては、有価証券報告書をご覧ください。（有価証券報告書は、IR情報ウェブサイトでも閲覧いただけます）

<http://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/pdf/yuuhou/201703yuuhou.pdf>

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

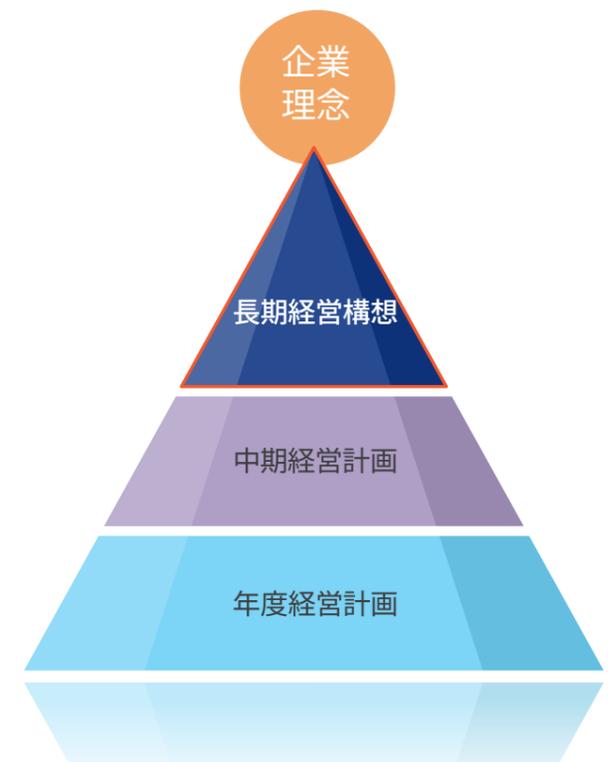
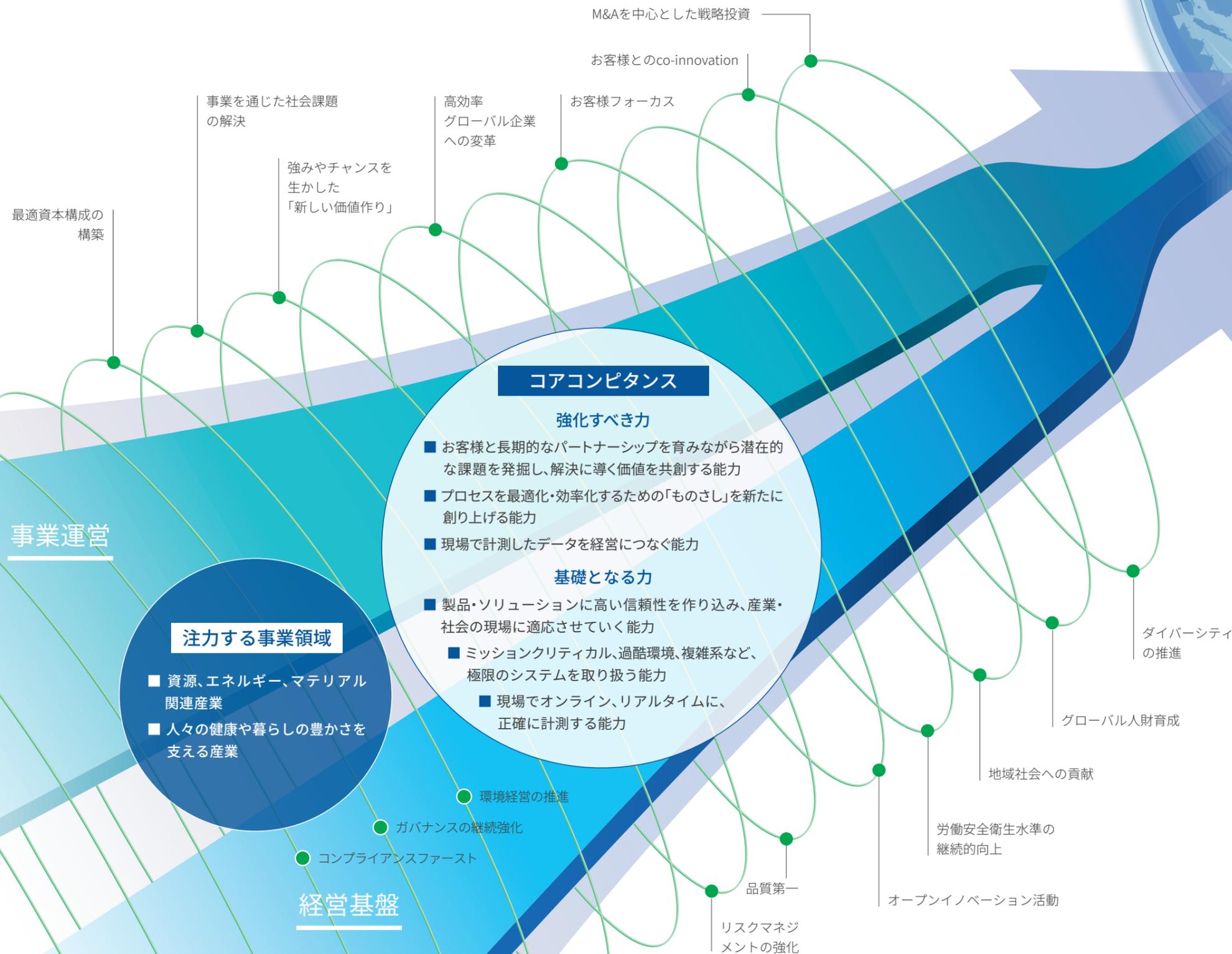
● サステナビリティウェブサイト：<http://www.yokogawa.co.jp/cp/csr/index.htm>

#### 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。

# 長期経営構想

YOKOGAWAグループは2015年、10年後の「ありたい姿」とその実現に向けた考えをまとめた長期経営構想を策定しました。長期経営構想では、ビジョンステートメントでYOKOGAWAグループが目指す方向性を表現し、お客様が期待する価値を、お客様とYOKOGAWAが協力して創り出す共創の考え方を示しています。YOKOGAWAグループは、お客様に提供する価値を通じて、社会・環境における課題や産業界の課題をお客様とともに解決していくことにより、豊かな人間社会の実現に貢献していきます。



## 社長メッセージ

### YOKOGAWAが果たすべき使命とありたい姿

YOKOGAWAグループは、計測・制御・情報をテーマに、豊かな人間社会の実現に貢献してきました。YOKOGAWAグループのお客様は、石油、化学、ガス、電力、水、素材、食品、薬品など、人々の暮らしに欠かせない社会インフラや産業を支えています。YOKOGAWAグループの使命は、そうしたお客様の工場やプラントの操業の最適化や安全はもとより、お客様のビジネス全体の課題をお客様とともに解決していくことだと考えています。

ICT(情報通信技術)を中心とした技術革新の進展や社会・経済環境の変化に伴い、お客様が求める価値も変わっていきます。例えば、技術面ではサイバーセキュリティが生産制御システムにおける重要課題になっています。また、社会・経済面では、新興国を中心とした人口の増加により世界のエネルギー需要の増加が見込まれるため、温室効果ガス削減に向けて企業の壁を越えた

バリューチェーン全体の効率化なども課題となっています。

こうした長期的展望に立ち、YOKOGAWAの10年後のありたい姿を示したのが長期経営構想です。この中で、お客様に共通するニーズを幅広く捉えた、汎用性の高い計測・制御機器の製造・販売というモノづくり志向から、お客様とともに課題を発掘・解決し、お客様にとっての価値をともに創り出す共創志向へとビジネスモデルを転換させていく姿勢を明らかにしました。この将来のありたい姿に到達するための基盤づくりを進めるために、中期経営計画「Transformation 2017」(以下TF2017)では、変革すべき3つのポイントを示しました。「お客様フォーカス」「新しい価値づくり」「高効率グローバル企業」への変革です。ここで、TF2017における3つの変革の進捗についてご報告します。

代表取締役社長

西島剛志

持続可能な  
お客様とともに新しい

社会の実現に向けて  
価値を共創していきます

## 社長メッセージ

### お客様フォーカスへの変革

世界中のさまざまな業種のお客様の事業活動を支える中で築き上げてきた、お客様との強い信頼関係は、YOKOGAWAの大切な資産です。YOKOGAWAには、こうしたお客様とお付き合いを通じ、生産現場から経営までの幅広い領域でプラントのライフサイクルにわたっての課題解決に、お客様とともに取り組んできた長年の経験と、そこで培った多種多様な知見やノウハウがあります。これらを生かし、今までお付き合いのあるお客様はもちろんのこと、ビジネス全体の課題を共有いただけるより多くのお客様と、機器・システムなどの製品供給という役割にとどまらないパートナーシップを構築することを目指しています。

まずは得意とする業種で課題解決力を高め、そこで得た知見や経験を組み合わせ、他業種、そして海外のお客様の課題解決へと生かしていきます。

2016年度は「石油・ガス」「電力」「化学」といった注力業種において、ライフサイクルサービスの拡大、高度ソリューションビジネスの拡大、注力業種向け製品機能の強化、国内の幅広い業種での課題解決型ビジネス拡大を重点施策と定め、集中的に投資してきました。

課題解決型ビジネスの拡大の観点では、国内において、エネルギー消費の最適化ソリューションの提案をきっかけとして、お客様のさまざまな課題をこれまで培ってきた知見を駆使して解決していくうちに、お客様のグループ全体にソリューションの提供範囲が拡大したという成功事例も生まれています。

この短期的シナジーに加え、中長期的な効果も追求していきます。KBCの価値づくりは、生産性や信頼性、安全性で課題を抱えるお客様に専門コンサルタントを派遣し、施設の総合調査・分析を基に変革プログラムとその実行プロジェクトを提案することに始まり、操業効率の改善、さらには技術・運営・メンテナンスなどのトレーニングによる組織変革にまで及びます。その結果、投資をは

るかに上回る価値をお客様のビジネスに生み出し、まさにプラント全体の変革をお客様との共創によって実現できる能力を持っていると言えます。こうした課題解決能力をKBCが得意とする石油・ガス産業に限らず、幅広い産業分野で実現することで、YOKOGAWAグループ全体の価値創造力の向上につながるというシナジーが、中長期的な投資リターンの1つと捉えています。

### 高効率グローバル企業への変革

YOKOGAWAグループが欧米のグローバル・メガ・プレーヤーとの競争に打ち勝っていくためには、開発・生産、ソリューションサービス機能、営業、コーポレート機能に至るすべての機能・業務において、グローバル全体最適の視点でコスト構造を変革し、収益性・効率性重視の経営を実現していかなくてはなりません。2016年度にお

いて、顕著な成果が出た施策の1つにセントラルエンジニアリングセンターの活用があります。YOKOGAWAグループに在籍する3千人を超えるエンジニアについて、同センターで一括管理することにより、エリアごとのプロジェクトの繁閑の影響を抑えて稼働率を高めることができ、コスト削減が進みました。グローバルな物流、集中購買などの観点で全体最適を一層強力に推し進め、コスト削減に引き続き取り組んでいきます。

#### 注力業種へのリソース集中による、お客様基盤での事業拡大

主な施策	2017年度当初期待効果	2016年度の進捗
ライフサイクルサービス ビジネス拡大	総計340名以上の増強で、 売上40%以上伸長	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況悪化を受け、200名弱の増強予定だが、セキュリティサービス等成長分野で挽回</li> </ul>
高度ソリューションビジネス拡大	40名強の増強で、 年間成長率30%実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY17見通しで、年間成長率25%以上を計画。シナジー創出が今後の課題</li> </ul>
注力業種向け製品機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略投資製品売上20%増</li> <li>50億円以上の新市場創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全計装システムは過去最高の売上見込みだが、パイプライン マネジメント、無線騒音監視など新市場の早期貢献が課題</li> </ul>
国内の幅広い業種で課題解決型 ビジネス拡大	売上高20%以上伸長	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティング力の強化で、情報系ビジネスの受注17%以上伸長</li> </ul>

### 新しい価値づくりへの変革

YOKOGAWAの新しいビジネスモデルにおいては、生産工程に関する知識や知見、現場での豊富な経験と情報技術を融合して、現場情報の経営レベルでの活用や企業・業種・業界を横断した効率化・最適化といったより高度な解決策を提供するために、ソリューション提案の幅をさらに広げていく必要があります。そのための布石が英国KBC Advanced Technologies(以下KBC)などの買収です。

KBCは、石油・ガス産業に精通したエンジニアがビジネス効率と収益性を向上させるコンサルティングを提供し、世界中のお客様と信頼関係を築いている企業です。KBCはYOKOGAWAのお客様と同じ産業分野の企業に対して事業を展開していますが、より経営トップに近い層と信頼関係を築いています。また、産業分野は同じでもYOKOGAWAとは異なるお客様とも強固な関係を築いており、異なる顧客層を補う点でもすぐに効果の出るシナジーが見えています。



社長メッセージ

## 2017年度の位置付けと今後の施策

原油などの資源価格の低迷や世界経済の成長鈍化などにより、TF2017の策定段階と現在の事業環境の差異が大きくなっています。世界規模でお客様の投資意欲が低下し、限られた案件の中での競争は激しさを増しています。こうした状況において、TF2017で掲げた目標の達成は難しくなっており、売上伸長に依存しない経営への変革が喫緊の課題となっています。

2017年度はTF2017の最終年度として、変革を加速しさらなる成長を遂げるステージに進むために、以下の3つの項目について重点的に取り組んでいきます。

重点項目

1	トップライン拡大	お客様フォーカス (課題解決力)
2	収益性向上	コストダウン
3	戦略投資	新しい価値づくり

厳しい事業環境の下で受注、売上を拡大するために、全ての領域・エリアに同様にリソースを割り当てるのではなく、2016年後半から一部で見え始めているお客様の戦略投資の動きを捉え、注力業種のなかでも化学業種などグローバル市場で成長ポテンシャルのある領域に注力していきます。またKBCとのシナジーによる課題解決能力の拡大を生かすとともに、日本での新業種への進出事例の海外展開にも取り組んでいきます。収益性向上については、先に述べたとおり、グローバルな物流、集中購買などの観点で、全体最適を強力に推し進めていきます。戦略投資については、KBCに続くM&Aも検討していきます。投資先候補の選定にあたっては、金額もさることながらYOKOGAWAの中に取り込んだ場合の価値・ポテンシャルの有無を慎重に判断しつつ、新しい価値づくりに向けて、リスクを恐れずに取り組んでいきます。



## 持続的な成長に向けた経営基盤の強化

### サステナビリティ長期ビジョンの策定

現在“持続可能な社会”に向けて世界が大きく動いています。その象徴が、2015年に開催されたCOP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)で採択されたパリ協定です。先進国だけでなく新興国も含めて温室効果ガスを削減し、持続可能な社会を目指していくことが合意された意義は、国際社会にとって極めて大きいといえます。また、同年に国連で採択された「持続可能な開発

目標(SDGs)」によって、解決すべき社会的課題が全世界で共有され、企業が努力すべき方向が明らかになりました。そこで、今回、2050年に向けて、未来世代のより豊かな人間社会のために目指す社会の姿(Three goals)と、その実現に向けYOKOGAWAが自らを変革する方向性をまとめ、8月に発表しました。今後、この長期ビジョンに沿って具体的なサステナビリティの指標を経営計画に織り込み、“持続可能な社会”実現への貢献を加速していきます。

### 人事制度を改革

会社を持続的に成長・発展させていくためには、YOKOGAWAグループの“人財”の価値をいかに高めていくかが重要だと考えています。企業文化の観点で言うと、34年前の北辰電機との合併により世界で活躍してきた人財が加わったことで、グローバルな意識変革が生まれました。最近では、ICTに代表されるデジタル技術に関する先端分野などで豊富な経験を持つ中途採用の人財が活躍するなど、新しい変化が生まれています。お客様の価値につながるイノベーションは、異なる考えや体験を持った人たちが集まり融合することで生まれます。この考えに基づいて、YOKOGAWAグループ内のダイバーシティ(多様性)を進めており、その1つがグローバル人事制度の運用です。世界各国のお客様が世界中でプロジェクトを遂行されているので、YOKOGAWAもグローバルなチーム体制でお客様に対応していかなければなりません。グローバル人事制度は、こうしたグローバルな仕事に関わる人財を同じ仕組みで評価していくというものです。

多様性にあふれる人財が健康な状態で実力を発揮できることは経営面でも大きな効果が期待できるという考えから、2016年9月に「健康宣言」を制定しました。今

後、YOKOGAWAは健康経営を重要な経営方針の1つとしてグローバルに推進していきます。

先進国と新興国とは社会環境や労働環境などが異なるため、一律で同じ働き方をするというのではなく、場所や時間にとらわれない働き方の導入や、働きやすいオフィス環境の整備など、それぞれの状況に適した施策をこれまで進めてきました。今後はその取り組みを体系化し、推進体制を整えて、定性的・定量的に活動を評価し、YOKOGAWAグループ全体での生産性の向上、社員のモチベーション向上などに結び付けていきます。

事業環境は引き続き厳しい状況が続くと予想されます。YOKOGAWAグループは、これまで築き上げてきたお客様との深い信頼関係を一層強化、拡大し、さらなる成長に向けて3つの重点取り組みを確実に実行していきます。お客様とともに課題を解決していく中で、市況が好転した折には、これまで以上の飛躍が期待できるだけの事業基盤が整ってきている手応えを感じています。課題の解決に向けた新しい価値づくりに励むとともに、まだ成果として数値に表れていない施策についてはスピード感を持って完遂を目指し、企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

# 経理財務本部長メッセージ



取締役 常務執行役員

穴吹 淳一

## 財務戦略・資本政策

成長投資を支える財務基盤を整えながら、企業価値向上に取り組みます

### 事業状況

YOKOGAWAの売上高のほぼ90%を占める制御事業は、さらにその70%近くを海外市場が占めています。海外では、石油、ガスなどのエネルギー業界への集中度が国内市場よりも高い特徴があります。このエネルギー市場を中心とした海外での事業がYOKOGAWAの成長を牽引してきましたが、過去数年の原油価格の下落を背景に、お客様の設備投資意欲は弱まりました。さらに、為替変動は売上高や利益に対して大きくマイナスの影響を及ぼしました。この結果、2016年度の売上高は5.4%減収の3,914億円、営業利益は20.3%減益の316億円となりました。

厳しい経営環境の下で、競争の激化により価格押し下げ圧力が強まりましたが、中期経営計画Transformation2017(以下TF2017)で掲げた施策を着実に

に実行することで、売上総利益率を改善する(2014年度41.7%⇒2016年度43.2%)などの成果が出始めています。

また、中期経営計画の施策の一つとして実施したKBCの買収は、買収効果に先行する買収関連費用が利益を圧迫する要因となりましたが、YOKOGAWAの将来の利益成長に貢献するもので、お客様からも大きな期待が寄せられています。

2017年度は、エネルギー市場にも回復の兆しが出始めていますが、全般的には厳しい経営環境が続くことが予想されます。TF2017の最終年度にあたる2017年度は、残念ながら売上高、営業利益の計画を当初の目標数字から下方修正せざるを得ませんでした。ROAおよびEPSについてはTF2017の目標達成を目指し、活動していきます。

	2015年度	2016年度	2017年度 当初目標	2017年度 予想
株主資本利益率(ROE) (%)	13.2	10.4	11%以上	<b>10.1</b>
総資産利益率(ROA) (%)	7.1	6.0	6%以上	<b>6.1</b>
売上高(億円)	4,137	3,914	4,400	<b>4,000</b>
営業利益(億円)	396	316	450	<b>360</b>
売上高営業利益率(ROS) (%)	9.6	8.1	10.2	<b>9.0</b>
1株当たり当期純利益(EPS) (円)	114.0	96.4	100円以上	<b>101.0</b>
為替レート(米ドル/円)	119.99	108.95	110.00	<b>110.00</b>

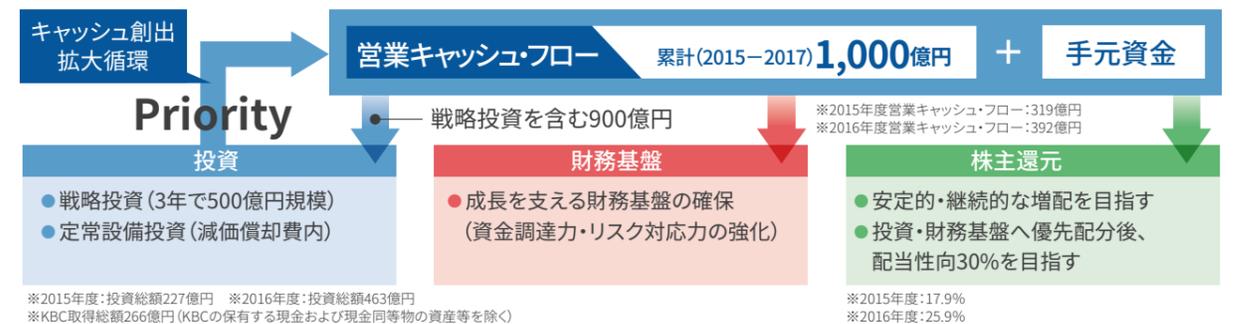
### 財務状況

KBCの買収は、279億円の資金調達という規模で財務体質に影響を及ぼしました。全額を有利子負債で資金調達した後、135億円は手持ち資金で返済しました。

TF2017では500億円の戦略投資枠を設定し、その資金は営業キャッシュ・フローで充当する計画としています

が、当初計画どおりKBC買収資金は順調に推移する営業キャッシュ・フローから充当できる見通しです。

財務の安全性の観点では、財務体質の強化も予定どおり進んでいます。TF2017でプライオリティーを置く戦略投資に十分な資金を投入できる財務基盤が整いつつあります。



### 最適資本構成の考え方

- 成長投資のための余力を保持しながら、追加調達余力を確保
- 格付Aの維持(日系格付け機関)

### 株主還元

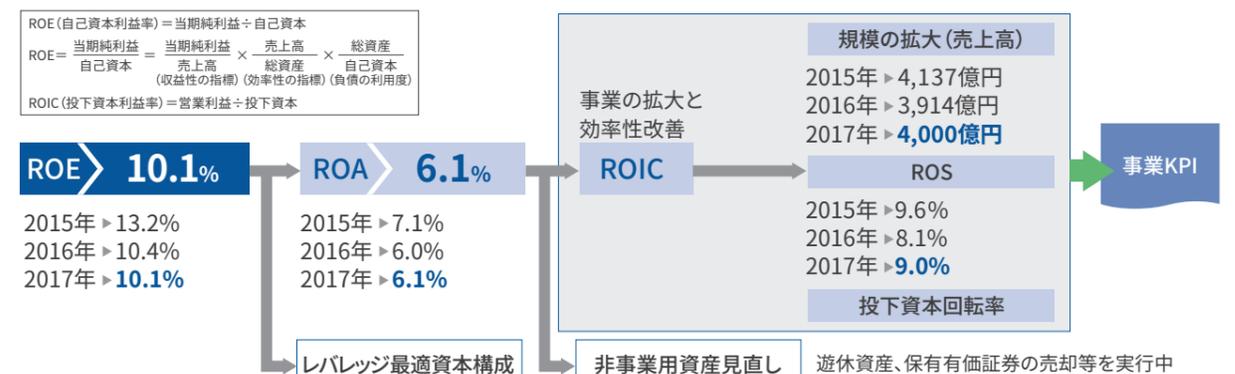
株主の皆様に対する利益還元は経営の最重要施策の一つと認識し、利益成長を通じて安定的・継続的な増配を目指し、連結配当性向30%を目標に配当水準の向上に努めることを基本方針としています。

この結果、2016年度の配当金は年間1株25円、連結配当性向は25.9%となりました。また、2017年度の配当金は年間5円増配の1株30円を予定しており、目標とする連結配当性向30%の近傍となる見込みです。

### 資本効率の向上

資本効率の向上を目指し、TF2017ではROE11%を経営目標と決めました。2015年度は13.2%と超過達成したものの、2016年度は10.4%に下落し、2017年度も10.1%の計画となりました。引き続きROICとそれを各組織にブレイク

ダウンした経営指標を展開しながら、効率性と収益性を高めていきます。加えて、事業資産や最適資本構成を見直しながら、資本効率の向上に努めます。

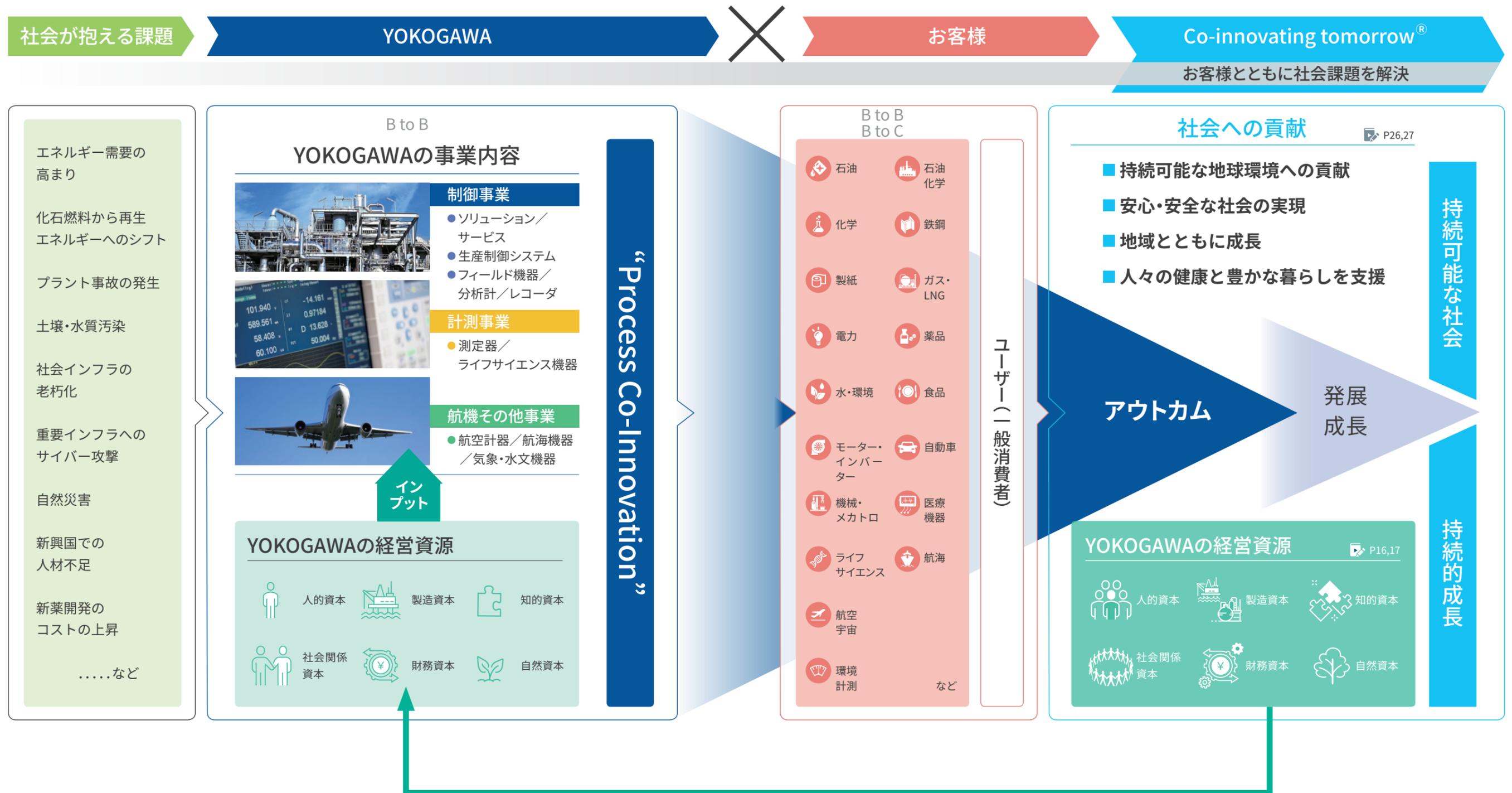


# 企業価値創造のプロセス

YOKOGAWAグループは、「高品質、高信頼製品」「効率的、安全で安定した操業」「経営課題の解決」といった、お客様に提供する価値を通じて、社会・環境における課題や産業界の課題をお客様と解決していくことにより、豊かな人間社会の実現に貢献していきます。

YOKOGAWAグループが、お客様とともに社会へ提供する価値は次の4点です。

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



# 価値創造を実現するYOKOGAWAの経営資源

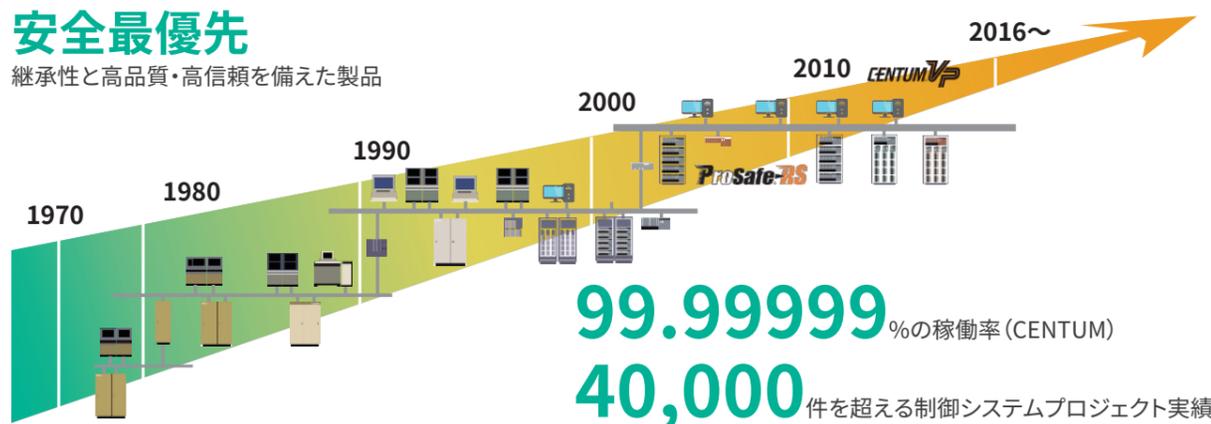
## 社会関係資本

**40,000**件を超える  
制御システムプロジェクトの  
お客様基盤

**40~50**年と言われる  
プラントライフサイクルを通じた  
お客様との長期的な信頼関係

## 安全最優先

継承性と高品質・高信頼を備えた製品



当社グループは安全を最優先に、継承性のある高品質・高信頼の製品・システム、メンテナンス等のサービス、そしてお客様価値を最大化するコンサルティングや各種ソリューションの提供により、お客様のビジネスを通じて社会へさまざまな価値を共創し続けています。

また、プラントライフサイクルを通じた長いお付き合いのなかで、お客様との安定的で深い信頼関係を築きあ

げてきました。このお客様基盤は、当社が安定してビジネスを続けるとともに、さらに発展していくうえでも最も重要な財産となっています。

当社は、このお客様基盤をベースにソリューションの提供範囲を、お客様のバリューチェーンやサプライチェーンにまで拡大することで、価値共創の輪の拡大を図ります。

## 人的資本と知的資本

グローバル人員 **18,329**人

うち、エンジニア 約8,000人  
[ 含、サービスエンジニア 約2,000人  
開発エンジニア 約2,000人 ]  
コンサルタント 約 200人

海外開発拠点 **7**か国  
(シンガポール、インド、中国、アメリカ、イギリス、オランダ、ドイツ)

セントラル  
エンジニアリングセンター **6**か国  
(シンガポール、インド、中国、フィリピン、ルーマニア、コロンビア)

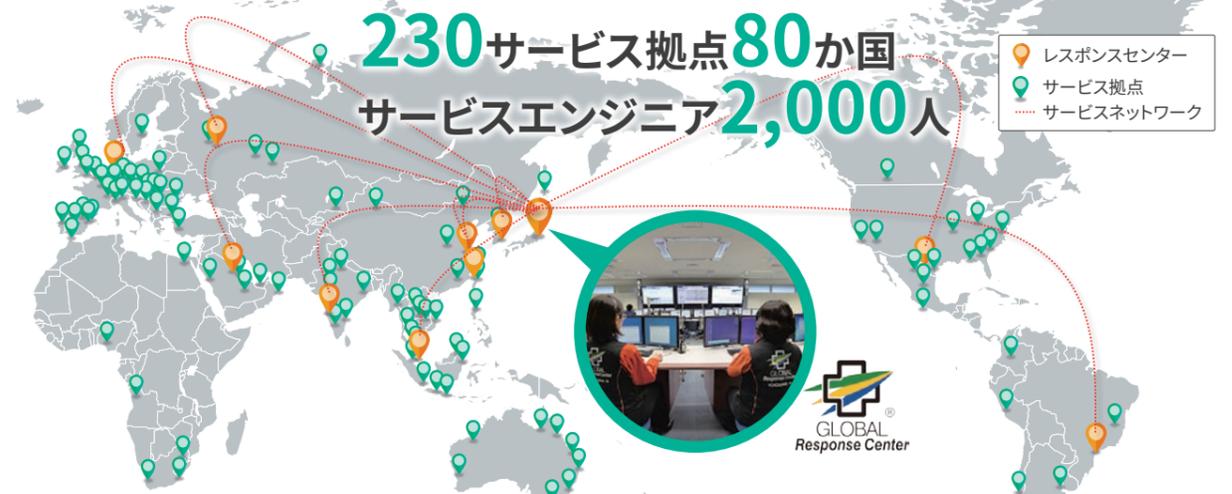
登録特許数 約**3,000**件

価値創出の行動主体であり、お客様とともに価値を共創する人的資本は、当社の高品質・高信頼の製品、高度エンジニアリング力、プロジェクト遂行能力といった当社グループの競争力・強みの源泉です。

海外でのビジネス成長に伴い、海外人員比率は60%を超えています。日本はもとより、海外でも現地化を推進し、お客様に密着するサービス拠点体制などを構築するとともにメンバーの育成・能力向上に努めています。

人的資本と知的資本

## グローバル・サービス体制



こうした人財の高いスキルや豊富な経験等に基づくサービスやソリューションの提供などを通して、お客様に価値を提供するとともにノウハウや経験をさらに蓄積し、また、新しいアイデアを考案するなど知的資本を拡大するというサイクルが効果的に機能しています。

また、エンジニアリソースの有効活用を図るため、世界6カ

所にセントラル・エンジニアリングセンターを設け、世界中の拠点のエンジニアリングノウハウの蓄積・共有を図っています。

さらに2016年には英国KBC社買収により経営層向けプレミアムコンサルティングのための人材・ノウハウを獲得、経営レベルから現場レベルまでお客様にワンストップでソリューションを提供可能とする礎を築きました。

## 製造資本

国内生産拠点 **4**拠点      海外生産拠点 **14**拠点

高い精度と長期安定性が求められる当社製品の製造においては、品質第一主義のもと、世界同一品質、適正なコス

トと納期でお客様に製品を提供できるよう、全体最適実現に向けた生産拠点のグローバル展開を図っています。



# At a glance

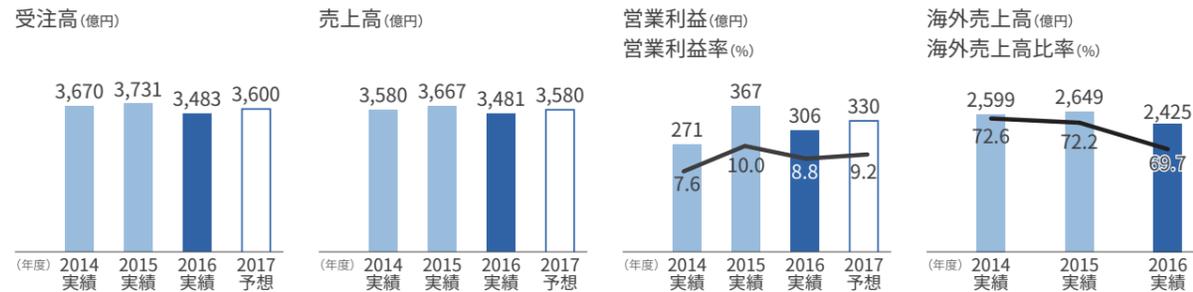
## 制御事業

### 主なソリューション、製品

プラントの現場から経営レベルまでライフサイクルにわたりお客様価値を最大化する総合的ソリューション、生産性向上のための各種ソフトウェア、生産制御システム、流量計、差圧・圧力伝送器、プロセス分析計、プログラマブルコントローラ、工業用記録計 など



売上高比率  
**88.9%**



※2017年度予想は2017年5月10日現在のものです。

### 主力の制御事業の2つの特長

#### ①お客様との関係性:お客様フォーカスと価値の共創

##### 長期的なビジネス

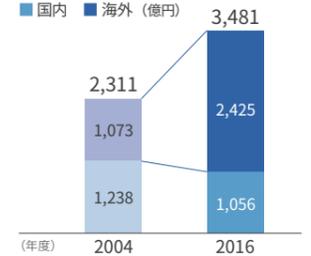
- 極めて高い信頼性が必須 (プラントは24時間365日連続稼働)
- 継続的提案と長期間のサポートが不可欠 (40~50年と言われるプラントライフサイクル)

##### 現場・現地化が重要

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

#### ②海外市場での拡大がけん引してきた制御事業

制御事業の海外売上高は12年前と比べ2倍以上に伸張し、約70%を占める



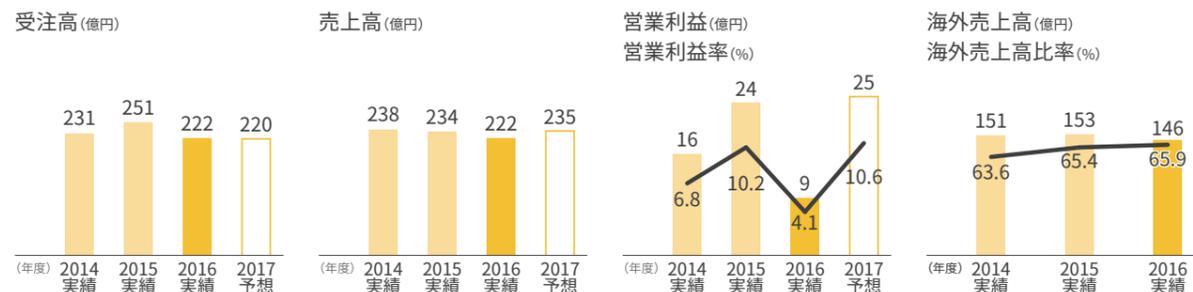
## 計測事業

### 主な製品

波形測定器、光通信関連測定器、信号発生器、電力・温度・圧力、測定器、共焦点スキャナ など



売上高比率  
**5.7%**



※2017年度予想は2017年5月10日現在のものです。

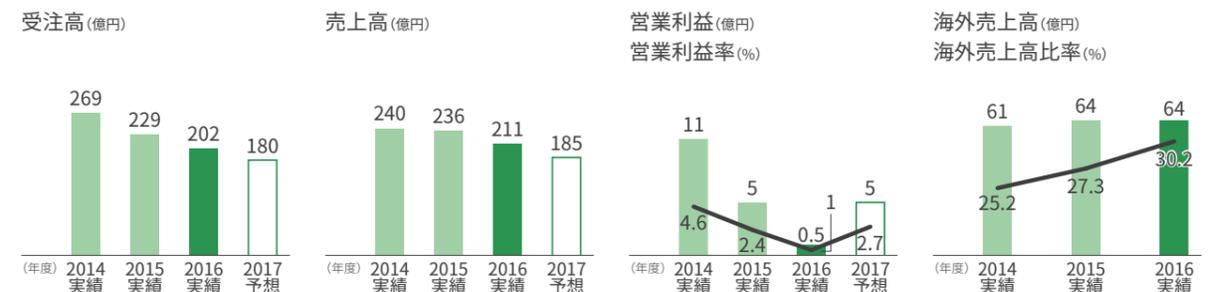
## 航機その他事業

### 主な製品

- 航空機用計器 ● 航海関連機器
- 気象・水文計測機器 など



売上高比率  
**5.4%**



※2017年度予想は2017年5月10日現在のものです。

# 制御事業



取締役 専務執行役員  
プレミアムソリューション&  
サービス事業本部長  
**黒須 聡**

取締役 専務執行役員  
IAシステム&  
サービス事業本部長  
**中原 正俊**

執行役員  
IAプロダクト&  
サービス事業本部長  
**上原 茂義**

YOKOGAWAは、各種プラントの生産設備の状態をリアルタイムで計測する高信頼のセンサ、分析機器、高い稼働率の制御・運転監視を保障するDCS(分散形制御システム)、プラントの事故を未然に防ぎ、非常時の被害の拡大を防ぐ安全計装システム、生産管理を支える高信頼のソフトウェア製品・サービスの提供などにより、制御分野のリーディングカンパニーとしてグローバル市場で高い評価を受けています。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・信頼性の確保、資産の最大活用、安全の確保、ライフサイクルコストの最適化などにより、お客様とともに新しい価値を創造することで、お客様の課題に対して最適なソリューションを提供し、石油・ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、薬品、食品などのさまざまな産業の発展を支えています。

また自社開発のみならず、企業買収やITベンダーとのアライアンスを通して得られた新しい技術、経験、ソリューションの融合により、お客様の事業活動全体(バリューチェーン、サプライチェーン)の課題の可視化、最適化を支援し、お客様事業の新たな価値創造へ貢献しています。

## お客様の事業環境の変化

ビジネスの競争がグローバル化し、原材料の価格変動、新しい環境安全規制、産業構造変化など、市場が大きく変化しています。また原油価格の低迷や市場の先行きの不透明さを受けて、お客様にとって新規設備導入に関するCAPEX(Capital Expenditure:設備投資コスト)の最適化に加えて、既存資産のパフォーマンスの最適化、すなわち、

OPEX(Operating Expense:運用コスト)の削減・最適化による収益力の向上が重要な経営課題になってきました。そのため、お客様の経営全般に対する理解を深め、経営レベルからものづくりの現場レベルの課題を共有し、それに対応するためのビジネスからオペレーションまでの包括的なソリューション提案への期待が高まってきました。

## ビジネスからオペレーションまでの包括的なソリューションの提供

- 迅速な戦略の実行
- インテグレーションリスクの低減
- 持続的な改善

- ミッションクリティカルシステム
- 制御と自動化
- 安全操業
- スマートセンシング



- 戦略策定 & 市場分析
- 利益の改善
- 組織力の最大化
- アセットの最適化

- 生産の最適化
- シミュレーション&データ解析
- Industrial Internet of Things (IIoT)
- クラウド&リモートオペレーション

## お客様から信頼されるパートナーへ

YOKOGAWAは、業界最高クラスの技術とプロセスノウハウを活用することで、従来のオートメーションサプライヤーから脱却し、お客様と課題を共有し、包括的で安心して利用できるソリューションを提供することにより、新しい価値

を創出していきます。そして、石油・ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、薬品、食品、自動車、電機・電子などのさまざまな業種のお客様にとって、グローバルNo.1の“Trusted Partner(信頼されるパートナー)”になることを目指します。

## お客様への包括的なソリューションを通してお客様のためにさらなる価値を創出

お客様の収益性向上や事業環境変化への適応力向上など、持続的なオペレーショナルエクセレンスの実現に向けて、YOKOGAWAは常にお客様の視点に立ち、高度なプロセスナレッジと計測・制御・情報技術を融合し、あらゆるモノ・人・システム・データ・サービスなどをつなげることで、お客様とともに新しい価値を創造し続けます。

KBCを加えたYOKOGAWAは業界の中でもユニークな以下の3つの要素を備え、それらを融合することでお客様の経営課題を解決する包括的なソリューションを提供します。「システムインテグレーションリスクの低減」、「迅速な戦略の実行」、「持続的な改善」など、お客様のビジネスからオペレーションまで、事業ライフサイクル全体にわたり、価値創出・向上に努めます。

- 生産設備の監視・制御・保守を行うOperational Technology (OT) は、YOKOGAWAが伝統的に強い領域であり、高い稼働率で安全操業やスマートセンシング等

を提供します。

- Information Technology (IT) は、最新のIoTやAIの技術を駆使して、現場のデータや各サプライチェーンのデータを結び付け、価値のある情報を引き出すことで、予測的な運転など、より効率的で安定した操業を実現します。
- Strategy & Operations Managementは、市場分析、戦略の立案や収益改善を提案します。

石油・ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、薬品、食品、自動車、電機・電子などのさまざまな業種のお客様に対する経営レベルからプラント操業までの知見が集結し、クラウドの技術をベースに、従来の制御ビジネスに加え、高度制御、エネルギー最適化、高度運転支援、生産管理、設備のパフォーマンス監視、さらにはサプライチェーンまで、お客様の幅広い事業活動に対して継続的な効率向上を支援できる新しいソリューションを提供します。

## 事業を通じて提供する価値

価値を創出する主なソリューション・製品	
ビジネスコンサルティング	お客様の事業継続性の向上と収益性の改善に向けた、戦略的コンサルティングサービス
高度ソリューション	お客様が求めるプラントの効率的な運用を目指した、MES(製造実行システム)や情報システムなどの高度に機能統合されたソリューション
ライフサイクルサービス	プラントシステムの運転・保守、改善、セキュリティ、効率化などの長期安定稼働および持続的改善を支える「ライフサイクルにわたるサービス」
プロダクト製品群	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リアルタイムで測定するセンサ、フィールド無線を含む各種フィールドバスをラインアップ
システム製品群	生産現場のセンサ機器類からのデータや情報をもとにプラントの制御・運転監視を行うことで、安全性と生産効率の大幅な向上を実現するシステム製品をラインアップ

# 計測事業／航機その他事業

常務執行役員  
計測事業本部長  
航空宇宙・特機事業部長  
横河メータ&インストルメンツ\*社長  
**山崎 正晴**



\*2017年10月1日に「横河計測株式会社」へ社名変更



## 計測事業

YOKOGAWAの創立以来の事業である計測分野では、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、自動車などの開発や、環境計測、通信などの市場に向けて、高信頼の測定器を提供しています。また、細胞を生きのまま観察できる共焦点スキャナ、新薬の候補となる化合物のテストを自動化する創薬支援システムなど、新たな市場をひらく商品も提供しています。

2016年度は、中期経営計画の中間年として、計画の確実な達成に向けた施策を実行しました。

測定器の分野では、不採算事業だったアナログメータビジネスの終息による事業基盤の整備、拠点の棚卸資産の見直し・整理などによる財務体質改善に向けた対応などで、成長原資を創出するための収益基盤固めに道筋をつけました。グローバルには、アジアを中心に、これまでの欧米同様に直接オペレーションする領域を拡大するための体制強化を図りました。今年度、引き続き取り組む施策には、制御事業と親和性の高い分野での差別化があります。圧力測定器など、競合他社に無いYOKOGAWAならではの強みを生かした新たな事業モデルの構築に注力しています。

ライフサイエンスの分野は、これまでの販路を見直し、海外拠点との連携強化によるグローバルな販売体制の整備を推進します。また、医学・生理学、創薬などQOL (Quality of Life) に貢献するという意味においても将来の可能性を感じている分野であり、プロダクトを市場に投入するだけでなく、計測したデータ(画像)を通したソリューションの提供を目指しています。

計測事業は省エネ・環境保全・新薬開発など、サステナブルな領域につながっています。YOKOGAWAは、物事を正しく緻密に測るツールやそれを活用したソリューションを提供することで、精密で正確な成果という価値を、お客様を通してその先の社会に向けて提供していきます。

### 事業を通じて提供する価値

価値を創出する主な製品	
基本測定器	EVなどの自動車や産業用インバータなどの開発現場で使われ、エコカーの普及や工場の生産効率向上などに貢献
光測定器	ケーブルTVの保守や高速データ通信開発の評価などに使われ、データ通信の高速化による利便性の向上に貢献
現場測定器	産業用機器の動作精度の校正など、生産性や品質の維持などに貢献
ライフサイエンス機器	医薬品の開発などに使われ、安全性が高い新薬の効率的な開発を支援

## 航機その他事業

YOKOGAWAは、航空計器や航海機器、気象水文機器のビジネスも展開しています。航空機コックピット用のフラットパネルディスプレイ(多機能液晶表示装置)は視認性、耐環境性に優れており、エアバス社の最新鋭機を含め広く採用されています。また、大型客船から貨物船までさまざまな船舶に、ジャイロコンパスやオートパイロットなどの航海機器を納入しています。雨量計、水位計などの気象水文機器も提供し、自然災害の防止に貢献しています。

2016年度は、主に海運市況悪化の影響により、受注、売上、営業利益ともに前年度を下回りました。2017年度も航海ビジネスは厳しい環境が継続すると予測していますが、お客様のニーズの高い省エネ機能製品の開発とその拡販に取り組んでいきます。また、堅調に推移している航空機ビジネスは、継続的なコストダウン活動を推進するとともに、YOKOGAWAのエンジニアリング力、生産能力を強みとして、ビジネスのさらなる拡大を目指していきます。

航機事業は、人の命に関わるビジネスです。それだけに、航空機のコックピット用表示器、船舶のジャイロコンパスやオートパイロットなどの航法用装備品には、高い信頼性と安全性が要求されます。YOKOGAWAは、航空会社、航空機製造会社、海運会社、造船会社など、お客様が求める最高で最先端の技術を航法用装備品に適用することで、旅客・貨物の安全な輸送に引き続き貢献していきます。

### 事業を通じて提供する価値

価値を創出する主な製品	
航空機用計器	安全・安心で安定した運航を支援
航海関連機器	

# サステナブルな社会を目指す長期ビジョン

## 世の中の大きな動き

2015年にTF2017をスタートしてから、サステナビリティ（持続可能性）の3要素である環境、経済、社会の側面で、世の中に大きな動きがありました。

### パリ協定の発効

気候変動問題に全世界で取り組むため、2015年12月、パリで開催された第21回気候変動枠組条約締結国会議（COP21）で、パリ協定が採択されました。先進国が削減目標を持つ京都議定書が採択から7年以上の時を経て発効したのに対し、全ての国々が取り組むパリ協定は、採択から1年後の2016年11月に発効しています。

### 循環型経済への新しい動き

これまで、資源の枯渇や有効活用は解決すべき環境問題でしたが、EUでは成長戦略EUROPE 2020の中で資源効率を重要な指標として掲げ、2015年5月に、2030年に向けた経済政策として循環型経済システムへの移行を目指すサーキュラー・エコノミー・パッケージを発表しました。時を同じくして、G7でも資源効率が経済政策課題として議論され「資源効率性のためのG7アライアンス」が2015年6月に設立されました。

### 全人類の持続可能な開発目標

「持続可能な開発目標（SDGs）」を中核とする「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が2015年9月に国連で採択されました。これは、全世界の誰一人として取り残さないという精神の下、環境、経済、社会の三つの側面でバランスをとり、統合された形で持続可能な開発を進めていくための2030年に向けた行動計画です。

SDGsは、人間、地球および繁栄のための世界共通の開発目標で、17の目標と169のターゲットで構成されています。



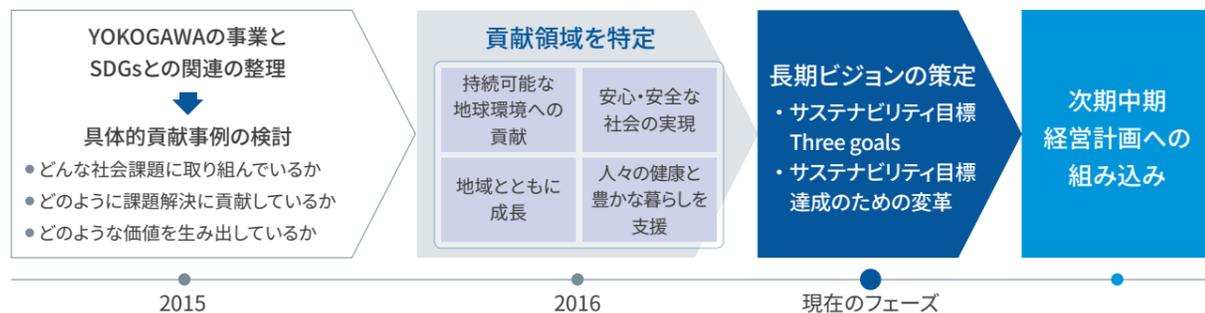
## 長期ビジョン策定にあたって

TF2017では2017年度までの3年間を、長期経営構想実現に向けた「成長基盤の整備」期間と位置付けています。YOKOGAWAが今後も成長していくためには、事業活動にサステナビリティを組み込む必要があると考え、長期ビジョンを検討してきました。YOKOGAWAが社会で貢献している領域を特定した上で、世の中の大きな動きも考慮し、

今回、持続可能な社会を実現するためのサステナビリティ目標「Three goals」を策定しました。

今後は目指す社会の実現に向けて確実に前進していくため中期的なサステナビリティKPI (Key Performance Indicator)を設定し、経営計画に反映していきます。

### 事業を通じたSDGs貢献領域の特定と長期ビジョン策定に向けたプロセス



## サステナビリティ目標 Three goals

YOKOGAWAは、新たにサステナビリティ目標「Three goals」を策定し、2017年8月に発表しました。

現在のYOKOGAWAは、(1)持続可能な地球環境への貢献、(2)安心・安全な社会の実現、(3)地域とともに成長、(4)人々の健康と豊かな暮らしを支援の4つの分野で社会に貢献しています。今回、2030年を目標とするSDGs、さらに先の2100年までをスコープにしたパリ協定を踏まえ、未来世代のために目指す持続可能な低炭素・循環型社会と、そこに向けてYOKOGAWAが自らを変革していく方向を示し、企業のコミットメントとして次のとおり宣言しました。

### サステナビリティ貢献宣言

YOKOGAWAは、未来世代のより豊かな人間社会のために、2050年に向けて、**Net-zero emissions、Circular economy、Well-being**の実現を目指します。目標実現に向け、変化に柔軟に対応できる適応力・回復力を強化し、循環型社会に適した価値を創造し、ステークホルダーとのco-innovationを推進することにより、自らを変革します。

### サステナビリティ目標 Three goals



YOKOGAWAは、未来世代のより豊かな人間社会のために、2050年に向けて、Net-zero emissions、Circular economy、Well-beingの実現を目指します。

### サステナビリティ目標達成のための変革



### WBCSD (持続可能な発展のための世界経済人会議)に参加

社会が直面する環境問題その他の課題に取り組むとともに、他のメンバー企業との連携、YOKOGAWAの知見や能力の活用を通じて持続可能な未来の実現に貢献していきます。



### 国連グローバル・コンパクトの支持

YOKOGAWAは、2009年に国連が提唱する国際的なイニシアティブ「国連グローバル・コンパクト」に賛同、署名し、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則の支持、実践に取り組んでおり、世界中のグループ各社および取引先と共有しています。

今後も、世界各地で事業展開するグローバル企業としての責任を果たすべく努めていきます。

横河電機株式会社 代表取締役社長 **西島 剛志**



# お客様とともに社会へ提供する価値

YOKOGAWAは、持続可能な社会を実現するために解決すべきさまざまな社会・環境課題に対し、事業活動を通

じて貢献しています。

貢献領域	社会的課題	YOKOGAWAの強み	社会へ提供する価値
<p>持続可能な地球環境への貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国におけるエネルギー需要の高まり</li> <li>限りある化石燃料から再生可能エネルギーへのシフト</li> <li>生活・工業排水や産業廃棄物等による土壌・水質汚染</li> </ul> <p>関連するSDGs</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーサプライチェーンの下流工程を中心に世界各地のお客様に信頼性の高い製品と誠実なサービスを提供し、長期にわたる信頼関係を構築</li> <li>操業を効率化するエンジニアリングやアプリケーションの豊富なノウハウを蓄積</li> </ul>	 <p><b>エネルギーサプライチェーンの効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安定的、効率的なプラント運転を支援、資源やエネルギーの効率的利用を促進</li> <li>生産設備や廃熱回収設備などの計測と制御で省エネに貢献</li> </ul> <p><b>エネルギーシフトへの対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギープラントでのクリーンな発電を支援</li> <li>IIoTと制御技術の融合で地域全体の効率的なエネルギー管理を実現</li> </ul> <p><b>資源循環型社会の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期間使用できる堅牢で環境負荷の少ない製品群</li> <li>海水淡水化、排水管理、浄水場監視制御など、安全な水の供給に貢献</li> <li>リアルタイム成分分析で、大気、土壌、水の汚染防止に貢献</li> <li>事業所や工場でのCO<sub>2</sub>排出量削減など環境保全に貢献</li> </ul>
<p>安心・安全な社会の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備の老朽化や熟練作業員引退に伴うプラント事故</li> <li>道路、橋梁、トンネル、港湾などの社会インフラの老朽化</li> <li>重要インフラに対するサイバー攻撃の脅威</li> <li>地震、津波、台風、洪水などの自然災害に伴う社会的被害</li> </ul> <p>関連するSDGs</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学、鉄鋼、LNGなどの業種で積み上げた豊富な経験と実績により、お客様の安全な操業を支援</li> <li>プロセス制御システムと安全計装システムの統合を実現</li> <li>熟練運転員の経験則を取り込んだ運転訓練シミュレータを開発、提供</li> <li>制御システムに特化したセキュリティソリューションをプラントのライフサイクルにわたって提供</li> </ul>	 <p><b>安全な労働環境の構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高信頼・高安全な安全計装システムでプラント事故を防止</li> <li>プロセス制御システムと安全計装システムの統合でオペレータのストレスを緩和</li> <li>運転訓練シミュレータなどで、技能伝承や類似トラブルの防止、技術者の育成に貢献</li> <li>サイバーセキュリティ対策などによりお客様システムの安心・安全な運転に貢献</li> </ul> <p><b>自然災害対策支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建物や橋梁の常時モニタリングで、傾きや亀裂などの異常を検知</li> <li>防潮扉集中監視などの自然災害対策ソリューションを提供</li> </ul>
<p>地域とともに成長</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国での人材不足</li> <li>性別による社会的差別、排除、制限</li> </ul> <p>関連するSDGs</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地の人の採用・育成</li> <li>お客様や地域の教育機関と連携し技術トレーニングの環境を整備</li> <li>グローバル化の推進、多様性の活用</li> </ul>	 <p><b>現地での技術者育成支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育施設の設定、奨学金で現地の学生を支援</li> <li>現地の大学と協働で技術者育成を支援し、現地の雇用創出に貢献</li> </ul> <p><b>ダイバーシティの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性向けキャリア研修、ダイバーシティ教育の実施</li> <li>女性、外国籍、障害者など、多様な人材を積極的に活用</li> </ul>
<p>人々の健康と豊かな暮らしを支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新薬開発に必要な膨大な時間とコスト</li> <li>動物実験や臨床試験などの社会的負担</li> </ul> <p>関連するSDGs</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>生きたままの細胞動態をリアルタイムに観察できる共焦点顕微鏡は、最先端の研究におけるデファクトスタンダードとして定着</li> <li>共焦点顕微鏡、精密位置制御技術、細胞画像解析技術などの技術により、高度な創薬支援システムを提供</li> </ul>	 <p><b>生命科学と創薬への貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>脳内ニューロンの動きや赤血球の流れなど、最先端の生命科学の研究に貢献</li> <li>臨床試験や動物実験などの生体への負担を軽減しながら、安全性の高い医薬品の効率的な開発に貢献</li> </ul>

## SRI\*インデックスの組み入れ状況

(2017年7月末日現在)

YOKOGAWAは、ESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組みにおいて国内外のSRI評価機関から高く評価されています。2016年度はMSCI ESG Leadersの構成銘柄に、また2017年6月にはFTSE4Goodの構成銘柄にそれぞれ初めて選定されました。

\*SRI:社会的責任投資

### グローバル



### 日本



## 価値創造事例

持続可能な地球環境への貢献／安心・安全な社会の実現

# 南半球初、世界最大級の 第二世代エタノールプラント (ブラジル)



ブラジルのバイオテクノロジー企業、グランビオ (GranBio)は、2014年初頭に南半球で初めて第二世代エタノール<sup>※</sup>プラント (サン・ミゲル・ドス・カンポス工場)の操業を開始しました。この工場は、年間8,200万リットルのバイオ燃料の生産が可能で、世界でも最大級の生産能力を有します。材料となるサトウキビの搾りかすや麦わらなどは、ブラジル国内で容易に入手できるため安定的なエネルギー源として期待されています。

### YOKOGAWAの貢献

YOKOGAWAは、同工場の主要なコントラクターとして、制御システムやフィールド機器の納入および基本設計に携わりました。バイオ燃料の製造プロセスでは、適切な温度管理のもと、原材料の前処理、酵素加水分解、発酵、分離蒸留といった段階的な処理が必要になります。YOKOGAWAの統合生産制御システム「CENTUM VP」により、各製造プロセスで必要とされる温度や圧力などのさまざまな条件を設定し、一連の複雑な処理を自動制御することで、高品質かつ安定的な生産に貢献しています。広大な工場の敷地内には、YOKOGAWAの電磁流量計、差圧・圧力伝送器などのさまざまなフィールド機器が設置されています。これらの機器は、高温プロセスなどの過酷な条件下や高所や狭所などのアクセス困難な場所にも設置されますが、YOKOGAWAの統合機器管理ソフトウェアパッケージ



工場の外観



中央制御室の様子

「PRM(Plant Resource Manager)」により、中央制御室から各フィールド機器の健全性を一元的に監視することができます。このように、YOKOGAWAは、工場全体の安全で効率的な運用をサポートしています。

### 持続可能な社会へ

YOKOGAWAは、今後も、信頼性の高い製品と豊富な経験・実績をベースに、お客様のプラントのライフサイクルにわたって、生産効率向上や安心・安全な操業に貢献していきます。また、再生可能エネルギー分野においても、お客様とともに、クリーンで安定したエネルギーの供給に寄与していくことで、持続可能な地球環境の実現を目指します。

※近年、化石燃料の燃焼などによって生じる温室効果ガスや世界的な食糧難などが懸念されるなか、トウモロコシなどの食用資源を用いず、木質チップや麦わらなどの食料以外の原料から作られる第二世代バイオエタノールは、再生可能な自然エネルギーとして注目されています。

Brazil

地域とともに成長

# サウジアラビアの社会課題解決に、 人財育成と雇用創出で貢献 (サウジアラビア)



YOKOGAWAは、1970年代にサウジアラビアの現地企業と代理店契約を締結し制御システム市場の開拓を始めました。2006年に横河サウジアラビア、2007年には横河サービスサウジアラビアを設立し、注力業種である石油・ガスの市場で実績を築き、国営企業を中心としたお客様に対して、現地社員を主体に事業を拡大してきました。YOKOGAWAはサウジアラビアのお客様の課題解決を通じて同国の産業発展に貢献するとともに、同国が抱える社会課題の解決にも、法人設立当初から取り組んでいます。

近年、サウジアラビアでは外国人労働者の増加に伴う若年層の失業率(非就業率)の高さが喫緊の課題となっており、サウジアラビア人の雇用促進強化(サウダイゼーション)による雇用機会の増大が国の最重要課題になっています。YOKOGAWAは、サウジアラビアでの事業拡大と併せ、現地の大学などと連携して同国の人財育成を支援し、また就労の場を提供しています。

### 人財育成に貢献

YOKOGAWAは、ファハド国王石油鉱物資源大学(KFUPM)をはじめとするサウジアラビア国内の4大学と人財教育プログラムに関する覚書を締結し、学生および新卒者に対して、エンジニアリング教育や短期のインターンシップを行っています。2007年からの10年間で、研修プログラムを修了した275名のうち、63名がYOKOGAWAグループに入社しています。



① 2017年3月、日本サウジアラビア「ビジョン2030」ビジネスフォーラムの席上で、来日したサルマン国王陛下(右)に謁見する西島社長(左)

② 同ビジネスフォーラムで、サウジアラビア国営石油会社サウジアラムコ、石油・石油化学・ガス分野における計測・制御分野での研究開発、人財育成などの協力覚書を締結

### 雇用創出に貢献

YOKOGAWAの現地法人には2017年6月現在で300名が勤務し、その内サウジアラビア人は135名(男性75名、女性60名)、サウダイゼーション率は45%に上ります。同国労働省が定めるサウジアラビア人の雇用比率の基準では、6段階評価の最高位認定を受けています。

### 女性の社会進出を支援

YOKOGAWAは、サウジアラビア人女性の社会進出を積極的に支援しており、2010年以降で延べ約150名を現地採用しました。現在勤務している女性社員60名のうち、50名はエンジニアリング業務に従事しています。



サウジアラビアが抱える社会課題の解決に向けた取り組みは、同国においてYOKOGAWAが事業を持続的に発展・拡大させていくためにも大きな意義があります。YOKOGAWAは、サウジアラビアのお客様、そして国が抱える課題に真摯に向き合うことで、引き続き同国産業の発展とYOKOGAWAの企業価値の向上に努めていきます。



# イノベーション

「ようこそ、激変の世界へ!」。A VUCA World、Big Data、AI、ブロックチェーンなど世界の経済界、学術界では話題に事欠きません。進化はコンピューターによるデジタル化で加速し、成長の速度はムーアの法則に後押しされて指数関数的となっています。

現代ほど刺激的な時代は過去に類をみません。

執行役員  
マーケティング本部長  
**阿部 剛士**



## 1. 技術が進化する中での YOKOGAWAの「役割と使命」

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向け、幅広く貢献しています。まず、私たちは、「計測」という能力を生かし「世の中の見えないモノをYOKOGAWAを通して可視化する」ことを提供しています。周りで起きているあらゆる事象は可視化を通じてはじめて問題点を認識でき、「人の行動」に大きな影響を与えることができます。また、2つ目の能力「制御」で、計測したデータから問題を発見、解決しますが、このバリューチェーンを介して、データをベストプラクティスとして「情報」に昇華させることができます。YOKOGAWAは単にデータをもとに制御に徹するのではなく、「データの問いかけ」に対する分析を推し進め、さらにAIや予測分析といった技術を駆使することにより、お客様の課題解決を通じて、お客様とともに価値を創りつづけていくことが使命であると考えます。

## 2. 変わりゆく制御業界における YOKOGAWAの「課題と戦略」

世の中では、新たにOT (Operational Technology) にもオープン化の潮流が見られ、「ITとOTの融合」が始まっています。YOKOGAWAは、今までの「モノ売り中心」のビジネスからソリューションなどを強化し「コト売り」にもビジネスを拡張するとともに、私たちの持っている技術や製品、コア・コンピタンスを従来の業種や市場以外にも拡張・展開していきます。そのための重要な戦略が「IoTの民主化」です。BtoB市場において、IoT技術をもっと簡単かつ迅速に世界

中のお客様、パートナー、サプライヤ、代理店などのステークホルダーの皆様が利活用できるプラットフォームを提供し、IoTの「Ease of Use」を民主化します。また「Port of Choice戦略」として、IoTオープン・アーキテクチャ・プラットフォームを立ち上げ、「Co-innovating Tomorrow®」のもと、皆様から選ばれることでさまざまな知が出会い、イノベーションが活性化し、共創・共栄できる「場」を提供します。

一方で、指数関数的成長は直線的な成長とは違い、当初は誰も気付かないほど小さい変化から進行します。YOKOGAWAは、この小さな変化を捉え、この指数関数的成長を利活用することで、規模に関係のない桁違いの影響力を社会に与えられる存在となることを目指します。

## 3. YOKOGAWAの「将来・未来像」

市場が新しい環境を利活用し、今まで以上の速さで成長する一方で、世界には国連が発表したSDGsのように世界人類が直面するとされる社会的課題も数多く存在します。YOKOGAWAは3つの能力を生かし、「持続可能な地球環境への貢献」、「安心・安全な社会の実現」、「地域とともに成長」、「人々の健康と豊かな暮らしを支援」のための課題に挑戦していきます。

YOKOGAWAは、現在、プラント市場を中心とする化石燃料ベースのエネルギー産業ビジネスに多くを依存していますが、将来「計る・制御する」ことを必要とするあらゆるお客様と産業、さらには社会への貢献を通して世界人類の共有の財産である「地球」に必要とされる企業になることを目指します。

YOKOGAWAは「Plant to Planet」を通して価値提供を拡張することに挑戦していきます。

## YOKOGAWAの研究開発

YOKOGAWAの研究開発には、お客様のニーズや予測可能な近未来に向けた製品開発・先行開発活動と、不確実な予測不可能な未来における新たな事業機会を探索するイノベーション活動があり、前者を主に事業部が、後者を主にイノベーションセンターが担当しています。

イノベーションセンターは以下の2つのミッションに基づき活動しています。

1. お客様が抱える課題に対して、事業部が保有していない技術を研究開発することで、事業範囲の拡大につなげます。
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とともに発掘し顕在化させることで、不確実な予測不可能な未来における新たな事業を創出します。

TF2017のとおり、全社の研究開発費については、総額を維持する中で売上高研究開発費比率6%台とします。

YOKOGAWAの研究開発体制



## イノベーション活動

YOKOGAWAは、イノベーション活動によって単にシステムを提供するだけでなく、お客様の意識や行動にも変化をもたらすような技術やソリューションをお客様と共創しています。イノベーション創出プロセスでは右図のとおり3層から成り最外層の「外部環境」から市場・お客様の現場情報やスキャンニングから得られる変化の兆候を入力し、第2層の「標準化・知的財産・オープンイノベーション」が一番内側にある「イノベーション活動」を支えています。イノベーション活動では、アイデア創出・研究開発・インキュベーションの各ステージを繰り返すことにより事業化に結びつけます。

アイデア創出ステージでは、シナリオプランニングやスキャンニングなどの手法を用いて未来洞察活動を行います。シナリオプランニングでは複数の未来シナリオを継続的に描き、予測不可能な未来にも適応できるように備えます。スキャンニングでは10~20年先の社会変化の前兆を捉えるべく、国内外や社内外の多様なメンバーがさまざまな議論を行った変化の方向性を研究活動に活用します。

研究開発ステージでは、アイデア創出ステージで生まれたさまざまな方向性・ニーズの中から有用な研究テーマを選び出し磨き上げます。時には研究者自身がビジネスとして成立するかを検討し市場を分析するとともに、市場開拓を行うこともあります。

インキュベーションステージでは、研究開発が進み実現のめどが立つと、研究者自身が営業やマーケティングのサポートを得ながら戦略を考え、より事業に近い形に育てます。さらに、お客様と共同で価値を実証し、有効性が認められれば事業化に進みます。



## イノベーション創出プロセスを支える活動

■ **標準化活動** 標準化活動はグローバル競争における重要な活動であり、IECやISOなど多くの国際標準化組織でメンバーとして活動しています。

■ **オープンイノベーション活動** 大学・公的研究機関・ベンチャー企業などとの新たなネットワークを構築し、世界中の最適なパートナーと連携します。将来の製品やソリューションのあるべき姿を描き、共同研究や技術調達などにより、お客様に提供する価値の向上に取り組んでいます。

■ **知的財産に関する活動と戦略〜グローバル競争への対応〜** グローバルな競争力の維持・向上のため、研究開発のアウトプットをより質の高いものとするべく、計画的に知財を創出していくとともに、外国での出願・権利化も積極的に進めています。また、社外の知財を戦略的に活用することにより、お客様へスピーディな価値提供を可能にします。

知的財産保有の状況	2017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	1,961	395	2,356	803	708	1,511	3,867
意匠	106	16	122	127	16	143	265
商標	380	5	385	683	91	774	1,159
計	2,447	416	2,863	1,613	815	2,428	5,291

# 人財マネジメント



執行役員  
人財・総務本部長

松井 幹雄

人財の育成は、YOKOGAWAの成長の鍵を握る最重要分野であり、新しい価値観を創造していくための源となるものです。ソリューション&サービス型人財への変革、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、グローバル化への対応を柱とする人財戦略を推し進め、お客様とのco-innovationを通じて、お客様とともに新しい価値を創造していきます。さらに「お客様・地域社会・経営・従業員」の「四方よし」を意識し、企業として、それぞれのステークホルダーに対して、「Good Partner」「Good Citizen」「Going Concern and Good Brand」「Good Employer」であるための優先順位付けを行い、生産的で健康的な働きがいのある環境づくりをグループ一丸となって進めていきます。

## ソリューション&サービス型人財への変革

教育や配置・登用などの人財育成の機会を通じて、意識・スキルの両面からソリューション&サービス型人財への変革を推進しています。同時にプロフェッショナルな人財の採用など、層の厚いソリューション型人財の確保をさらに進めます。実際の取り組みとしては、「お客様の価値づくり」を目的とした社内研修として、2016年度より「Y-MOT」(YOKOGAWA Management of Technology)を発展させた「FLDP」(Future Leader Development Program)を立上げ、さらに2017年度からは、若手層向けの「FLDP-ジュニア」も立上げて、対象を幅広く設定し、多くのグループ人財が早くから成長の機会を持てるよう、スタートを切りました。

## ダイバーシティ&インクルージョンの促進

新たな価値の創造とグローバルビジネス展開の加速を目的として、ダイバーシティ&インクルージョンを促進し、多様な経験、知識、感性、視点、文化、価値観を持つ人財を積極的に採用、育成、登用していきます。

具体的な目標として、横河電機では女性マネージャーの倍増(対2014年度比)、外国籍社員数倍増(対2014年度比)を掲げて、取り組んでいます。

女性マネージャーの倍増については、2015年4月よりダイバーシティ推進の専任組織を設置し、マネージャーに占める女性比率を2017年度に5%以上にすべく、育成プログラムの継続、人事制度の整備、社内啓蒙を進め

ています。

外国籍社員の倍増に向けては、海外の大学からの採用ルート構築を進めており、2015年から継続して、ASEANルートからの採用を実施するとともに、海外からのインターンを受け入れるなど、外国籍社員の獲得に積極的に取り組んできている結果、コンスタントに10%前後の外国籍社員の採用を実現しています。

また、障害者雇用については、1992年にノーマライゼーションプロジェクトを発足させて以来、一貫して積極的な活動を継続しており、障害者の法定雇用率が来年度から2.2%へ上がることも踏まえながら、国内グループ各社と協業し、採用活動に力を入れていきます。

今後は、「さらに多様なマイノリティー」のインクルージョンに対して、感度の高い取り組みに努め、社内セミナーを通じた社内各層への教育の徹底、社内相談窓口の充実などにより、多様な人財の参画、協働を通じた「個人尊重のチームワーク」の強化による、イノベーション創出に寄与していきます。

## さらなるグローバル化に向けて

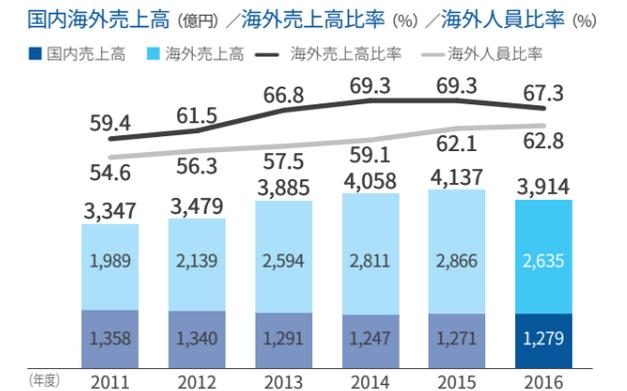
YOKOGAWAの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、グローバルで成功をもたらすことの出来るリーダーの育成を大きな課題のひとつとして捉え、2017年度よりグローバルリーダーの見える化と次世代リーダーの育成に取り組んでいます。グローバルリーダーに相応しい人財を適所に登用するための意思決定の場も設置して、2017年度中に安定した人財の輩出ができるプロセスを構築します。

## グループ全体での取り組み

### グローバルでの事業の拡大と人財の多様化

グローバルに事業を拡大するうえで、多様な人財が活躍し続けることが、今後のYOKOGAWAの成長の鍵を握っています。

変化するビジネス環境やお客様の幅広いニーズに迅速かつ柔軟に対応することに加え、新たな価値創造を含めた企業競争力強化を目的として、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、多様な経験・知識・感性・視点・文化・価値観を持つ人財を積極的に採用、育成、配置していきます。



## 国内での主な取り組み

### グローバル人財の育成

グローバルな事業展開を積極的に進めているYOKOGAWAでは、グローバルで通用する人財の育成・強化に特に力を入れています。2011年から若手の人財を対象とした「グローバル・タレント・ディベロップメント・プログラム」を開始・継続してきています。英語でのロジカルコミュニケーション力、プレゼンテーション力、ネゴシエーション力等を強化し、グローバルビジネスにおけ

### 女性の活躍推進

TF2017では、マネージャーに占める女性比率を5%にすることを掲げ、長期的には、採用者に占める女性比率3割を目標とし、多様な人財を確保するとともに、全社員における男女比率の改善を目指しております。

また、ダイバーシティ&インクルージョン推進として、女性社員の活躍を積極的に推進しています。女性社員が働きやすく、挑戦し成長できる環境づくりのために、働き方改革の活動と協調しながら、在宅勤務制度や時間単位休暇制度を導入するなど、制度と風土の改革に取り組んでいます。

マネージャーに占める女性比率(%)



る実践力を養成しています。

他にも、YOKOGAWA人として持つべき価値観についての研修や、グローバルな視点で歴史や文化の違いなどをとらえる力を身に付ける研修なども行い、自ら積極的に挑戦する社員を後押しすることで、グローバル人財の裾野を広げています。

### 外国籍社員の採用

外国籍社員の倍増に向け、新卒での採用に加え、2015年度より海外の大学からの採用ルート構築を進めており、2016年4月に3名、2017年4月に2名と、継続してASEANルートからの採用を実施し、トータルで目標の10%前後の採用を達成しています。

2017年度の採用活動については、新たなルート拡大に継続的に取り組んでいくとともに、海外からのインターンを受け入れるなど、外国籍社員の獲得に積極的に取り組んでいきます。

### 障害者雇用

2017年3月31日現在での国内グループでの雇用率は2.08%です。2018年度から法定雇用率が2.2%となりますが、過去からの取り組みを継続し、グループを挙げて、積極的に障害者の方を受け入れていきます。

# 品質マネジメント・労働安全衛生

## 品質第一主義

YOKOGAWAは、創業以来、常に品質第一を基本精神とする顧客志向に徹した品質マネジメントを実行し、今日の発展を築いています。この品質第一の精神に則り、変化する社会の要求に的確に応え、世界同一品質を目指して自律的に品質マネジメントを実行しています。お客様が満足する製品・ソリューションを提供し、YOKOGAWAグループの各社と連携してYOKOGAWAブランドのイメージ向上に努めています。

### 世界同一品質を目指して

YOKOGAWAの品質マネジメントは、品質保証(QA)、品質改善(QI)、品質第一の心(Qm)の3つで構成され、全ての要素が調和することで初めてお客様の満足と持続的な信頼を得ることができると考えています。YOKOGAWAの高い品質を守るためには、特に品質第一の心が重要と考えています。品質第一の心を持つことの重要性をグループ全社員が認識し、グループ共通のルールや考え方のもと各業務の中で品質を作り込んでいます。



### 品質を支えるサポート体制

グローバルレスポンスセンターでは、お客様設備の安全を絶えず見守るサポート体制を整えています。お客様のシステムや機器に関する様々なトラブルやお問い合わせに、24時間365日、経験豊富なエンジニアが常時スタンバイし、現場で発生する問題やトラブルを的確に切り分け迅速に対応しています。

全世界80か国に230のサービス拠点を有し、約2,000名のエンジニアがサポート業務にあたっています。



グローバルレスポンスセンター（横河電機本社）

## 労働安全衛生

YOKOGAWAグループは、2006年にYOKOGAWAグループ労働安全衛生方針を制定し、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS\*)の運用を開始しました。2007年以降YOKOGAWAグループ各社でもOSHMS活動を導入し、労働安全衛生に関わる活動水準の継続的な向上とリスクの低減を推進しています。

\*: Occupational Safety and Health Management System

### 労働災害の撲滅・低減

労働安全衛生は経営の基盤であるという認識に基づき、労働安全衛生マネジメントシステムを構築・運用しています。

2016年度は、国内外の主要なグループ会社が参加のもと、国内グループHSE委員会や安全衛生実務者会議、グローバルHSE会議などを開催しました。グループ各社の活動事例とそのノウハウを共有するなど、グループ会社

間のコミュニケーションを促進し、グループで働くすべての人々の安全確保、リスクの低減、健康の保持・増進等を図りました。



工場のパトロールの様子

# 環境マネジメント

## 持続可能な地球環境への貢献

YOKOGAWAは、地球環境保全を経営における重要な課題と位置付け、また未来世代に対する責任を意識し、中長期的な視点で環境経営を推進しています。お客様とともに資源の効率的利用や温暖化ガス排出量の大幅な削減を推進するとともに、環境調和型製品の開発、YOKOGAWAグループの事業領域におけるさらなる環境負荷の低減にも積極的に取り組んでいます。



### 環境経営推進体制

グループ全体を対象とする環境マネジメント基本規程に基づき、業務と密着した活動をグループ各社が展開しています。環境自主行動計画に従い、環境目標を設定して自律的な活動を行うとともに、グローバルでの環境経営を目的としたグローバルQHSE委員会を設置し、施策の展開や活動のレビューを行っています。国内外の主要な事業所や製造拠点は、ISO14001認証を取得しています。

### 環境経営推進体制

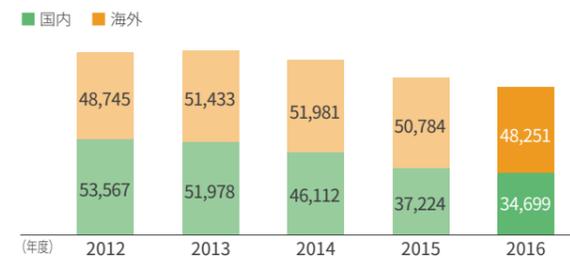


### 自社の事業活動における環境負荷の低減

YOKOGAWAのグループ会社個別に温室効果ガス排出量の削減目標を設定し、削減施策および再生可能エネルギーへの切り替え等による温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。また、水不足が問題となるアジア・中東などを中心に、限られた水資源の有効活用に取り組んでい

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

### YOKOGAWAグループの温室効果ガス排出量 (t-CO<sub>2</sub>)



### YOKOGAWAグループの水使用量 (千m<sup>3</sup>)



### 環境適合設計の推進

YOKOGAWAでは、環境調和型製品の創出のために、製品開発における設計基準やアセスメント基準を定めています。製品設計時には、初期設計・中間設計・最終設計の各審査時に、省エネルギー、省資源化、安全性などの8つの分野のアセスメント基準で評価を行います。

また、ライフサイクルアセスメント(LCA)基準により製品

の素材、部品、加工組立、流通、使用、廃棄までの製品ライフサイクルの各段階における使用エネルギー、CO<sub>2</sub>、NO<sub>x</sub>、SO<sub>x</sub>排出量などの各項目を評価し、結果を公表しています。各種の基準をクリアした製品は優れた環境性能を持ち、お客様の環境負荷低減に寄与しています。



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

## 取締役会議長メッセージ



## コーポレートガバナンスの 基本は「説明責任を果たす」こと

— 社外取締役の貢献と今後のガバナンスの課題 —

取締役 取締役会議長

海堀 周造

### コーポレートガバナンスの基本姿勢

私のコーポレートガバナンスに対する基本的な姿勢は、株主視点から「説明責任を果たす」というものです。この責任を果たすにはルールや基準を決めるだけでは不十分で、時代や人が変わっても説明できる考え方・企業の基本的価値観が重要です。そして、そのためには、当社の考え方や価値観に理解や同意をいただいたうえで、多様な視点からご意見を頂戴できる存在が必要です。その意味で社外取締役の価値は大変高く、取締役会の構成におけるダイバーシティの重要性も感じています。

### 社外取締役の貢献

社内取締役は、執行の監督に責任を持つと同時に業務執行にも責任を持つため、自らが関わる議題では、議案の内容そのものの是非や社内事情に捉われてしまうこともあります。一方で社外取締役は、その案件の是非だけでなく、例えば全く別の事業や施策・案件との比較や、施策の組み合わせによる効果、また、世の中の事例に照らした場合の当該案件の価値、といった幅広い視野から、社内事情に捉われずにご意見をいただくことができます。その結果、大きな決断へ強く後押しいただいたことや、逆に提案とは正反対の結論に至ったこともありました。これは、全てのステークホルダーの視点で広く議論を尽くした結果であり、取締役会が、健全に機能していると考えています。

### 感じている変化

企業に求められる存在価値は時代とともに変化しています。当社は、コーポレートガバナンス・ガイドラインにも定めている「企業は社会の公器である」という考えのもと、今社会の求める企業の価値に沿ったコーポレートガバナンスの強化に努めています。

そのなかで、最近感じる経営判断の変化は、執行の事業に対する姿勢です。今まで事業部は、「利益を最大にすること」に注力してきました。そのため、ともすれば資本効率向上という意識は必ずしも強くありませんでした。しかし、不採算事業からの撤退や、今後の発展・成長にむけたM&Aを通じて、資本効率やキャッシュフローに対する経営陣の意識は確実に高まってきました。社外取締役への事業報告などをとおした、全てのステークホルダーへの貢献という観点からの指摘の影響も大きいのではないかと思います。

### 今後の課題

さて、当社のコーポレートガバナンスで、一層強化すべき事項の一つに、指名諮問委員会の実効性があります。当社では執行役員候補者も含め、経営陣を育成する仕組みを回し始め、そのための選定の方針・手続きを決めました。そうして現在は、選任・再任・解任の判断条件の策定に取り組んでいます。もちろん選任・再任・解任は判断条件に照らし合わせただけでは、決めることができません。経営戦略に最適の人材を選んでいくためには、候補者の人間性を含む広い視野での評価が必要になります。ここでは、社外取締役は社内からの候補者について、評価情報が不足してしまいます。この課題を解決できるような仕掛け作りを進めます。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役

関 誠夫

## 執行への理解を深め、 企業価値向上に貢献

### これからの社外取締役のあるべき姿

社外取締役に就任後、早くも2年経ちました。その間、会社は中期経営計画TF 2017 を力強く推進しながら、コーポレートガバナンスの強化を行い、経営システム全般にわたる対応を図りつつ取締役会の実効性を高める運営改善を継続しています。

こうした動きに携わるなかで社外取締役に求められる役割についての私の考えも次第に変化してきました。一例として、社外取締役の役割については、外部の視点による経営への助言・監視といった「非執行」の立ち位置が重視される傾向にあります。横河電機のような複雑系プロセスや設備を扱い高度なソリューションの提供に注力していく会社の持続的成長や中長期的な企業価値の向上に貢献するためには、執行におけるリスクや責任について十分踏まえておく必要があります。独立性を保ちながらも、自らの学習を通じて執行の内容にもう一步踏み込む必要があると感じています。また、短時間で議論を深める上で他の社外取締役の意見を補完する意識を持って聴くことも大切だと考えるようになりました。

### 過去の経験から学んだインサイトを活用

社外取締役が執行内容への理解を深めていくには、会社側の協力が不可欠です。その点で横河電機は、事業に関する資料やレクチャーによる情報提供をはじめ、こちらからの要望にも迅速かつ積極的に対応してもらえ、コーポレートガバナンスを重視する企業姿勢がうかがえます。

一方、総合エンジニアリング会社を経営してきた経歴から、私には、エネルギー産業での経験に対する期待が

されがちですが、その他にも一般産業分野のビジネス開拓や経営再建に向けた取り組みを通じて幅広い分野にわたる多様な経験を重ねてきました。こうした経験から学んだ問題の本質の探り方や最適解に早く近づくインサイト（洞察力・知見）などを今後、横河電機の中で精一杯活かしていこうと思います。

### TF2017の仕上げと 中長期的な企業価値向上に向けて

TF2017 最終年を迎えますが、コスト削減や効率向上策に繋がる「構造改革」はさらに組織的に行われ継続的效果を生むと期待しています。既存ビジネスの延長線上にある「成長戦略」は海外拠点の運営改善や押し進めてきた重点施策とのシナジー効果等でじっくり確実に実現するはず。将来のために目指す新分野やビジネスモデルの開発を対象とした「発展戦略」は長期経営構想や次期中期計画に沿って具体的な姿になってくるでしょう。「ビジネスの变革」という視点からは、新生マーケティング本部の動きや昨年買収したKBC 社の活かし方にも注目しています。新しい価値創出のための挑戦を支援しようと緊張感と共に期待を膨らませております。

また横河電機は、国連主導によるSDGs（持続可能な開発目標）に基づくサステナビリティ経営を推進しています。事業活動を通じてグローバルな社会課題を実践的に解決していこうとしており、高く評価するとともに、しっかり支援していきたいと考えています。

# コーポレートガバナンス体制

## コーポレートガバナンスのポイント

- 2007年から複数の社外取締役を選任し、現在は4名の社外取締役が就任、経営の客観性を担保しています。
- 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の構成は、その過半数を社外取締役としています。
- 社長、執行役員(外国人2名を含む)などで構成される経営会議により意思決定の迅速化を図っています。

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

当社グループは、グループ全体に適用される企業理念とYOKOGAWAグループ企業行動規範を定め、すべてのステークホルダーとの適切な関係を持ち、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。また、「企業は社会の公器である」との考えのもと、健全で持続的な成長により、株主、お客様、取引先、社会、社員等すべてのステークホルダーからの信頼に応えていくことを企業経営の基本的使命と位置付けています。

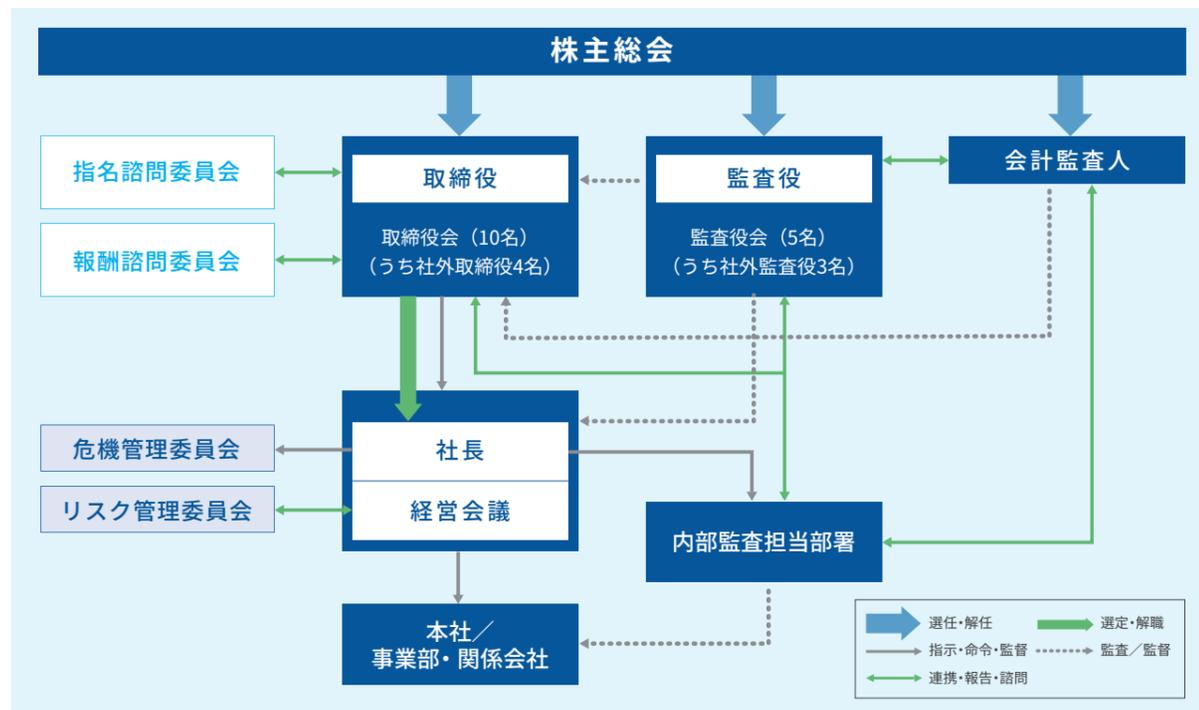
当社グループは、企業価値の最大化を実現するためには、コンプライアンスの徹底、リスクの適切な管理、株主をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話のための情報開示等が重要と考えています。

当社グループは、こうした考えからコーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組む基本方針として「YOKOGAWAコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、公開しています。

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

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

コーポレートガバナンス体制の概略図



コーポレートガバナンス継続強化の取り組みの経過

年度	項目	取締役会			監査役会		執行役員	
		社内	社外	社外比率	社内	社外	(取締役兼務者数)	
2003	社外取締役の招へい	7	1	13%	2	2	24	(6)
2004	退職慰労金制度の廃止	7	1	13%	2	3	24	(6)
2005		7	1	13%	2	3	26	(6)
2006	取締役任期1年制の導入 取締役員数の定款変更(25名→15名)	9	1	10%	2	3	27	(7)
2007	社外取締役の増員、買収防衛策の導入	8	2	20%	2	3	29	(5)
2008		7	2	22%	2	3	28	(5)
2009	社外取締役の増員、買収防衛策の更新	7	3	30%	2	3	15	(5)
2010		5	3	38%	2	3	14	(3)
2011	買収防衛策の更新、上場子会社の売却	4	3	43%	2	3	15	(2)
2012		4	3	43%	2	3	14	(3)
2013		4	3	43%	2	3	12	(1)
2014	指名・報酬委員会の設置(任意の諮問機関) 買収防衛策の非継続(廃止) 社外役員独立性基準の制定	6	3	33%	2	3	12	(3)
2015	指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 (任意の諮問機関) 取締役会の外部評価 コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定	6	3	33%	2	3	11	(3)
2016	社外取締役の増員 譲渡制限付き株式報酬制度の導入	6	4	40%	2	2	12	(3)
2017	役員に女性メンバー(社外監査役) 執行役員に複数の外国人(2名)	6	4	40%	2	3	18	(4)

## 経営執行監査体制と機能

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、社外役員選任の透明性を高めるため2014年度に社外役員独立性基準を取締役会で決議しました。

執行の監視・監督を行うとともに、取締役の職務執行に関する規定を整備し、業務執行に関する監督責任を負う体制を確立しています。株主の信任に裏づけられた経営を実践するため、取締役の任期は1年です。

### 2016年度の取締役会の主な議題の例

- 新役員報酬制度の導入
- 中期経営計画TF2017進捗状況の報告
- コーポレートガバナンス・コード対応についてのレビュー

## 取締役会

経営に関する意思決定機関として、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しており、その実現に向け、収益力および資本効率の改善を図り、企業戦略等の大きな方向性を示しています。また、業務

### <取締役会評価>

2015年度には、外部機関であるジェイ・ユース・アイアール株式会社の支援のもと取締役会評価を実施、2016

## コーポレートガバナンス体制

年度は、各取締役および監査役へのアンケート形式による取締役会評価を実施しました。取締役会はこの結果および前年度の評価で挙げた課題の対応状況を踏まえて議論し、自らの実効性に関する分析・評価を行いました。その結果、取締役会が、その規模、構成、運営状況、各構成員の資質、委員会の状況等において、経営に対する監督機能を発揮するための体制が構築されていること、また、取締役会での議論もオープンで活発に行われていることを確認しました。前年度の課題「取締役会で議論すべき本質的な議題についての議論により集中すること」については、取締役会の時間配分を見直し、経営戦略に関する議論を強化する方向で改善を進めています。「サクセッションプランの強化」については、経営者候補評価育成プログラムを開始し、これと指名諮問委員会の活動とを連携し、全社としての取組みを強化していることを確認しました。以上のことから、取締役会は、有効に機能していると評価しています。

今年度の課題として、「中長期的な経営戦略および取締役会の多様性に関する議論の強化」が挙げられました。課題への取り組みとして、前年度までの課題への対策を継続することに加え、社外取締役も含めた取締役が次期長期

経営構想および中期経営計画策定の討議へ検討段階から参画しています。また、多様性については、当社の機関設計を踏まえたうえで、経験、知識、姿勢等幅広い視点で議論をしています。さらに、今年度、社外監査役にコンシューマビジネスに知見があり、CSR担当等実務経験が豊富で、他社での常勤監査役経験のある女性を招へいしています。

## 経営会議

取締役会は、意思決定の迅速化を図るため、業務執行にかかる意思決定を経営会議へ権限委譲しています。経営会議は、社長、執行役員(外国人2名を含む)および常勤監査役で構成され原則月に1度開催しています。全ての決議内容は取締役会に報告しています。

## 監査役会

監査役会は、原則月に1度開催しています。監査役は重点監査項目を定めた年間計画に基づき、監査役監査を実施しています。監査役は、取締役会、経営会議等の重要会議に出席するほか、内部監査担当部署、法務担当部署およびコンプライアンス体制を推進する企業倫理担当部署との定例会合を実施し、それぞれの活動状況等につい

て、情報交換を行い、情報を共有するとともに、積極的に提言を行っています。また、会計監査人との相互の連携を深め、会計監査人と監査役会の密に情報交換を行うことにより、両者の監査の品質向上と効率化を図っています。

## 指名諮問委員会、報酬諮問委員会

取締役の指名および報酬の決定に関して意見を取締役会に答申する「指名諮問委員会」「報酬諮問委員会」を任意の諮問機関として設置しています。

それぞれの委員会はともに、取締役会が指名した6名の取締役で構成され、その過半数の4名は社外取締役で構成されています。

## ＜指名諮問委員会＞

取締役・監査役候補者の選定並びに執行役員および次期代表取締役社長の人選および取締役に求める人財像(資質、実績等)について、当社グループの継続的發展およびコーポレートガバナンス上、すべてのステークホルダーの視点で最適なものとなるよう答申を行います。

2017年はダイバーシティも考慮するなかで社外監査役の増員について検討し、高山氏を選任する旨の答申を行いました。

## ●メンバー(2017年7月末現在)

海堀取締役	西島代表取締役社長
浦野社外取締役	宇治社外取締役
関 社外取締役	菅田社外取締役

## ＜報酬諮問委員会＞

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要な事項と位置付けており、取締役の報酬等については、そ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任意の諮問機関「報酬諮問委員会」を設置し、同委員会の審議を経た答申をもとに決定しています。

## ●メンバー(2017年7月末現在)

海堀取締役	西島代表取締役社長
浦野社外取締役	宇治社外取締役
関 社外取締役	菅田社外取締役

## 2016年度の主な活動状況

	氏名	主な活動	取締役会出席状況	監査役会出席状況
社外取締役	浦野 光人	主に経営者としての高い見識と豊富な経験から発言を行っています。	100% (15/15)	—
	宇治 則孝	主に経営者としての高い見識と技術開発、情報通信分野に関する深い知見から発言を行っています。	100% (15/15)	—
	関 誠夫	主に経営者としての高い見識とエネルギー関連設備の制御に関する深い知見から発言を行っています。	100% (15/15)	—
	菅田 史朗	主に経営者としての高い見識と産業用光源をはじめとした光応用製品および産業機械に関する深い知見から発言を行っています。	100% (11/11)	—

(注)取締役 菅田 史朗については2016年6月23日の就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しています。

## 取締役および監査役の報酬

## 【役員報酬制度の基本的な考え方】

- (1) 持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- (2) 中長期経営戦略を反映した制度であり、中長期経営目標達成を強く動機づけるものであること
- (3) 短期志向への偏重を抑制する制度であること
- (4) 優秀な人財を確保・維持できる制度と金額であること
- (5) ステークホルダーに対して透明性、公正性および合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

当社の役員報酬制度は、固定報酬と業績連動報酬(年次インセンティブと中長期インセンティブ)で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業又は同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。業績連動報酬のうち、年次インセンティブは、単年度の全社業績評価と個人業績評価に基づき算定し支給します。また、中長期インセンティブは、当社普通株式を活用した譲渡制限付株式報酬として、当社の中期経営計画と連動し、中期経営計画初年度において達成期間(原則として3年)に相応した当社普通株式を一括支給することになります。

譲渡制限付株式報酬につきましては中期経営計画TF2017最終年度である平成30年3月期の業績目標の達成度合いに応じて、平成30年7月の譲渡制限期間経過後に付与した自己株式の譲渡制限の解除が行われるもので、譲渡制限の解除が受けられなかった分の株式は会社に無償譲渡することとしています。

なお、業績連動報酬は社外取締役を除く取締役および執行役員を対象としています。これは、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には業績連動報酬は相応しくないため、固定報酬のみ支給するという考え方であり、同様に非業務執行の取締役についても固定報酬のみの支給としています。

## 社外取締役および社外監査役の活動状況

東京証券取引所は上場会社に対し、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おり、当社では、社外取締役4名、社外監査役3名を独立役員として届け出ています。(2017年7月5日現在)

## 取締役・監査役候補者および執行役員選定の方針と手続

## ①取締役・監査役候補者および執行役員選定の方針

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成することとしています。

その前提のもとで、取締役・監査役候補者については、コーポレートガバナンスの向上に資する人財であることに加え、それぞれ下記の要件を満たす人財を選定しています。

## ■取締役候補者

- ・当社グループの事業に精通し、適切な業務執行および実効性の高い経営の監督に資する人財
- ・中長期の当社の企業価値向上を狙った経営戦略策定に求められる経験・知見を持ち、的確な経営の判断および実効性の高い経営の監督に資する人財

## ■監査役候補者

- ・当社グループの事業に精通し、当社およびグループ会社の適切な経営の監督に資する人財
  - ・経営者としての豊富な経験を有する、または経理財務、法務、企業経営等の知見を有し適切な経営の監督に資する人財
- なお、執行役員については、各ポジションに求められる期待役割に照らし、十分な経験・知識等を有しているか、経営陣として相応しい意思と姿勢を有しているかを確認したうえで選定しています。

## ②取締役・監査役候補者および執行役員選定の手続

当社は、取締役候補者、監査役候補者および執行役員の選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任意の諮問機関「指名諮問委員会」を設置しています。

取締役候補者および執行役員の選定については、指名諮問委員会で定められた選任基準、手続に基づく審議を経た答申をもとに、取締役会で決議しています。

監査役候補者の選定については、指名諮問委員会で定められた選任基準、手続に基づく審議を経た答申について、監査役会の同意を得たうえで取締役会で決議しています。

## コーポレートガバナンス体制

### 2016年度の主な活動状況

氏名	主な活動	取締役会出席状況	監査役会出席状況
社外監査役 宍戸 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を行っています。	100% (15/15)	100% (23/23)
山下 泉	経験豊富な経営者の観点と経済界における幅広い活動に基づく高い見識から発言を行っています。	100% (15/15)	100% (23/23)

### 内部統制システム

当社グループでは、財務報告の信頼性の確保および意思決定の適正性の確保などを含めた『YOKOGAWAグループ内部統制システム』を定めており、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制として、当社グループの業務が適正かつ効率的に実施されることを確保するための内部統制システムを整備しています。

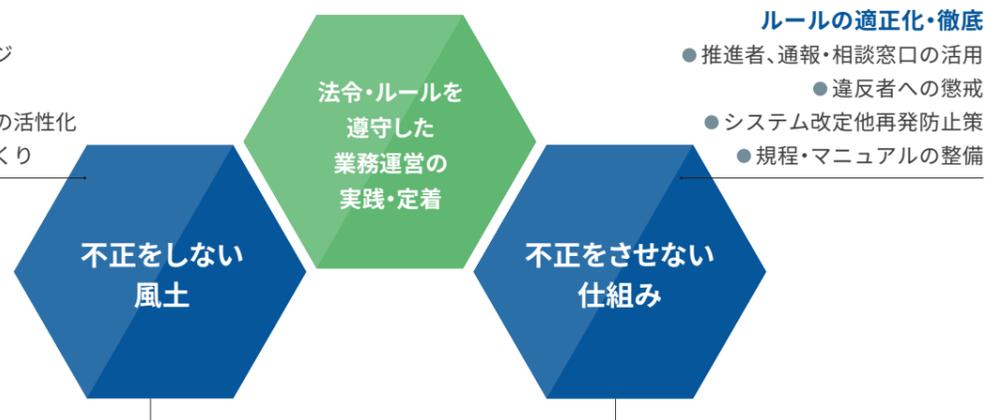
また、監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制の一環として、現在、監査役会として弁護士と顧問契約を締結しています。

### リスク管理

グループのリスク管理に関する基本的事項を定め、その活動を円滑かつ効果的に推進することを目的に『リスク管理規程』を定めています。同規程に基づき、リスク管理委員会が、重点的に管理すべき重大なリスクを選定するとともに、そのモニタリング方法を決定し、取締役会

### 意識の変革

- リーダーのメッセージ
- 教育と研修
- コミュニケーションの活性化
- 風通しの良い職場づくり



### コンプライアンス推進に向けた取り組み例

**啓発活動** コンプライアンス研修を全社員に対して毎年行っています。また、コンプライアンス週間も毎年実施しており、Eラーニングによる学習やスローガンの公募などを行い、コンプライアンスへの理解を深め、意識の向上を図っています。

**コンプライアンス意識サーベイ** コンプライアンス意識の浸透状況を把握し、推進活動に役立てるために毎年実施し、結果をグループ内で公開・共有するとともに、職場・職位別に分析して次年度の施策に結びつけています。

**通報・相談窓口の設置** コンプライアンスに関わる問題点を早期に発見し、不正を未然に防止するための通報・相談窓口を設置しています。社内相談窓口と、弁護士による社外相談窓口の2つの窓口を設置しています。両窓口とも守秘義務を遵守し、迅速に対応処理しています。

に報告しています。代表取締役社長はリスク管理委員長としてリスク管理の統括責任を持っています。グループの各組織は、リスクを洗い出し、評価するとともに対応策を立案・実行しています。内部監査担当部署は、グループのリスク管理プロセスの有効性を評価し、重要な事項は取締役会および監査役に報告しています。

グループの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。代表取締役社長が危機管理委員長として、グループにおいて危機事象が発生した時の情報伝達と指揮命令を統制し、人的な安全の確保および経済的な損失の最小化を図ります。

情報セキュリティについては、「秘密情報管理規程」により、グループにおける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。

### IR担当役員メッセージ



### 企業価値向上に向けた建設的な対話の継続

執行役員  
経営管理本部長  
渡辺 肇

企業の存在意義には、さまざまな見方があります。新たなビジネスを創造するアントレプレナー、社会的責任を有する市民、国民経済における経済主体、インベストメントチェーンにおける投資対象としての存在などです。いずれも、価値を創出し社会に貢献することに企業の意義があると考えます。

企業は価値を創出するために、お客様に製品やサービスをご提供して、品質や価格等でご満足をいただけるよう努力しています。ステークホルダーの皆様は価値をご提供するためには、中長期的にわたり企業価値を向上させる必要があります。事業を成長させ収益を上げることが最も重要ですが、同時に、ステークホルダーの皆様との信頼関係を維持・発展させることも重要であると考えます。

当社は、ステークホルダーの皆様は当社を正しくご理解いただけるよう、重要な情報を正確にわかりやすく、公平かつ適時・適切に開示し、経営の透明性を高めることを常に心掛けています。そのために、機関投資家向けの決算説明会、事業説明会や工場見学会、個人投資家向け説明会などを実施しています。また、財務情報以外に、非財務情報として社会的課題への取り組みやESG関連情報も開示しています。

また、当社は、株主・投資家の皆様との定期的・直接的な対話を通じた、中長期的な視点からの建設的な対話の充実に積極的に取り組んでいます。国内外の株主・投資家の皆様と面談を行い、いただいたご意見を経営やIR活動に反映すべく、取締役会に報告し、関係部署と共有しています。

今後も、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、公平かつ適時・適切な情報開示を行うとともに、建設的な対話に努めてまいります。

# マネジメントチーム 2017年7月1日現在

## 取締役



取締役 取締役会議長  
**海堀 周造**  
生年月日 1948年1月31日  
取締役在任年数 11年

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

- 1973年4月 当社入社
- 2005年4月 執行役員 IA事業部長
- 2006年4月 常務執行役員 IA事業部長
- 2006年6月 取締役 常務執行役員 IA事業部長
- 2007年4月 代表取締役社長
- 2013年4月 代表取締役会長
- 2015年4月 取締役会長
- 2016年6月 取締役 取締役会議長 (現在に至る)

重要な兼職の状況  
●HOYA(株) 社外取締役



代表取締役社長  
**西島 剛志**  
生年月日 1957年8月12日  
取締役在任年数 6年

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

- 1981年4月 (株)北辰電機製作所(現 横河電機(株)) 入社
- 2008年10月 執行役員 IA事業部プロダクト事業センター長
- 2010年4月 横河メータ&インストルメンツ(株) 代表取締役社長
- 2011年6月 当社取締役 横河メータ&インストルメンツ(株)代表取締役社長
- 2012年4月 当社取締役 常務執行役員 IAプラットフォーム事業本部長
- 2013年4月 代表取締役社長(現在に至る)



取締役 専務執行役員  
**黒須 聡**  
生年月日 1960年12月25日  
取締役在任年数 6年

取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、中期経営計画の中核を占めるソリューションビジネスを担当するプレミアムソリューション&サービス事業本部長として業務遂行も適切に行っています。こうしたことから、ソリューションビジネス構築のリーダーとして適任であると判断し、当社取締役として選任しています。

- 1983年4月 当社入社
- 2006年4月 執行役員 IA事業部マーケティングセンター長
- 2007年4月 常務執行役員 IA事業部長
- 2009年4月 常務執行役員 グローバル営業本部長
- 2010年4月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 社長
- 2011年4月 当社常務執行役員 IAマーケティング本部長
- 2011年6月 取締役 常務執行役員 IAマーケティング本部長
- 2013年4月 取締役 専務執行役員 Yokogawa Electric International Pte. Ltd. 社長
- 2014年4月 取締役 専務執行役員 ソリューションサービス事業本部長 Yokogawa Electric International Pte. Ltd. 社長
- 2015年4月 取締役 専務執行役員 ソリューションサービス事業本部長
- 2017年4月 取締役 専務執行役員 プレミアムソリューション&サービス事業本部長 (現在に至る)



取締役 専務執行役員  
**奈良 寿**  
生年月日 1963年1月23日  
取締役在任年数 6年

取締役として経営の監督を適切に行っており、さらに、横河ソリューションサービス(株)代表取締役社長として業務遂行も適切に行っています。こうしたことから、広い業種にわたるソリューションビジネス開拓のリーダーとして適任であると判断し、当社取締役として選任しています。

- 1985年4月 当社入社
- 2001年10月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 副社長
- 2003年10月 Yokogawa (Thailand) Ltd. 社長
- 2007年1月 当社ソリューション事業部 第1営業本部長
- 2010年4月 常務執行役員 ソリューション営業本部長
- 2011年6月 取締役 常務執行役員 ソリューション営業統括本部長
- 2012年4月 取締役 常務執行役員 ソリューションサービス営業統括本部長
- 2013年4月 取締役 横河ソリューションサービス(株)代表取締役社長
- 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(株)代表取締役社長 (現在に至る)



取締役 専務執行役員  
**中原 正俊**  
生年月日 1958年12月14日  
取締役在任年数 3年

取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、IAシステム&サービス事業本部長として業務遂行も適切に行っています。こうしたことから、持続的な企業価値の向上に適任であると判断し、当社取締役として選任しています。

- 1981年4月 当社入社
- 2007年4月 執行役員 IA事業部システム事業センター長
- 2011年4月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 社長
- 2013年4月 当社常務執行役員 IAプラットフォーム事業本部長
- 2014年6月 取締役 常務執行役員 IAプラットフォーム事業本部長
- 2016年4月 取締役 専務執行役員 IAプラットフォーム事業本部長
- 2017年4月 取締役 専務執行役員 IAシステム&サービス事業本部長(現在に至る)



取締役 常務執行役員  
**穴吹 淳一**  
生年月日 1963年3月18日  
取締役在任年数 3年

取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、経理財務本部長として業務遂行も適切に行っています。こうしたことから、持続的な企業価値の向上に適任であると判断し、当社取締役として選任しています。

- 1986年4月 (株)福徳相互銀行入行
- 1992年3月 当社入社
- 2005年1月 財務部長
- 2011年4月 執行役員 経理財務本部長
- 2014年6月 取締役 執行役員 経理財務本部長
- 2016年4月 取締役 常務執行役員 経理財務本部長 (現在に至る)

## 社外取締役



社外取締役  
**浦野 光人**  
生年月日 1948年3月20日  
取締役在任年数 6年

社外取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、同氏の経営者としての高い見識と豊富な経験並びにコーポレートガバナンスに関する知見を当社の経営に反映することで、経営の妥当性、客観性、透明性を高めるため、当社社外取締役として選任しています。

- 1971年4月 日本冷蔵(株)(現 (株)ニチレイ)入社
- 1999年6月 同社 取締役
- 2001年6月 同社 代表取締役社長
- 2007年6月 同社 代表取締役会長
- 2011年6月 当社取締役
- 2013年6月 (株)ニチレイ 相談役(現在に至る) 当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況  
●(株)ニチレイ 相談役  
●(株)りそなホールディングス 社外取締役  
●HOYA(株) 社外取締役  
●(株)日立物流 社外取締役  
●一般社団法人アグリフューチャージャパン 理事長  
●一般社団法人日本経営協会 会長  
●公益財団法人産業教育振興中央会 会長



社外取締役  
**宇治 則孝**  
生年月日 1949年3月27日  
取締役在任年数 3年

社外取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、同氏の経営者としての高い見識と技術開発、情報通信分野に関する豊富な経験と深い知見を当社の経営に反映することで、経営の妥当性、客観性、透明性を高めるため、当社社外取締役として選任をしています。

- 1973年4月 日本電信電話公社(現 日本電信電話(株))入社
- 1999年6月 (株)エヌ・ティ・ティ・データ 取締役 新世代情報サービス事業本部長
- 2000年9月 同社 取締役 経営企画部長
- 2003年6月 同社 常務取締役 法人システム事業本部長 法人ビジネス事業本部長兼務
- 2005年6月 同社 代表取締役常務執行役員
- 2007年6月 日本電信電話(株) 代表取締役副社長
- 2012年6月 同社 顧問
- 2014年6月 当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況  
●第一三共(株) 社外取締役  
●公益社団法人企業情報化協会 会長  
●一般社団法人日本テレワーク協会 会長



社外取締役  
**関 誠夫**  
生年月日 1944年9月21日  
取締役在任年数 2年

社外取締役として経営の監督を適切に行い、さらに、同氏の経営者としての高い見識とエネルギー産業を中心とするエンジニアリング・ビジネスに関する豊富な経験と深いグローバルビジネスの知見を当社の経営に反映することで、経営の妥当性、客観性、透明性を高めるため、当社社外取締役として選任をしています。

- 1970年4月 千代田化工建設(株)入社
- 1992年4月 米国千代田インターナショナル・コーポレーション 副社長
- 1997年6月 千代田化工建設(株) 取締役
- 1998年6月 同社 常務取締役
- 2000年8月 同社 代表取締役専務
- 2001年4月 同社 代表取締役社長
- 2007年4月 同社 取締役会長
- 2009年4月 同社 相談役
- 2012年7月 同社 顧問
- 2015年6月 当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況  
●(株)人(株) 社外取締役  
●亀田製菓(株) 社外取締役  
●(株)ウェザーニューズ 社外取締役



社外取締役  
**菅田 史朗**  
生年月日 1949年11月17日  
取締役在任年数 1年

社外取締役として経営の監督を適切に行い、さらに同氏の経営者としての高い見識と産業用機器製品の開発、マーケティングに関する豊かな経験と深いグローバルビジネスの知見を当社の経営に反映することで、経営の妥当性、客観性、透明性を高めるため、当社社外取締役として選任をしています。

- 1972年4月 ウシオ電機(株)入社
- 1993年1月 BLV Licht-und Vakuumtechnik GmbH 社長
- 2000年6月 ウシオ電機(株) 取締役 上席執行役員
- 2001年4月 同社 取締役 ランプ第二事業部長
- 2003年4月 同社 取締役 ランプカンパニープレジデント
- 2004年4月 同社 取締役 専務執行役員
- 2004年6月 同社 代表取締役 専務執行役員
- 2005年3月 同社 代表取締役社長
- 2014年10月 同社 取締役相談役
- 2016年6月 同社 相談役 当社取締役(現在に至る)
- 2017年7月 ウシオ電機(株) 特別顧問(現在に至る)

重要な兼職の状況  
●ウシオ電機(株) 特別顧問  
●JSR(株) 社外取締役

マネジメントチーム 2017年7月1日現在

監査役



**常勤監査役**  
**中條 孝一**  
生年月日 1954年9月16日  
監査役在任年数 1年

計測事業に従事してきた経験や品質保証本部長を務めた経験、また、経営監査部での内部監査の経験などを通じ当社グループの事業を熟知しています。その知識と経験を当社の監査に反映させることが適切であると判断し、当社監査役として選任しています。

- 1979年4月 当社入社
- 2000年4月 T&M事業部 メジャリングインスツルメンツ開発部長
- 2005年10月 通信測定器事業部 要素技術開発センター長
- 2009年4月 通信・計測事業部 光・電子計測センター長
- 2010年4月 執行役員 品質保証本部長
- 2014年4月 経営監査本部経営監査部
- 2015年4月 経営監査・品質保証本部経営監査部
- 2016年6月 常勤監査役(現在に至る)



**常勤監査役**  
**前村 幸司**  
生年月日 1956年5月21日  
**新任**

当社グループの組織および事業を熟知しており、さらには当社グループの経営改革を主導した経験も有しています。その知識と経験を当社の監査に反映させることが適切であると判断し、監査役として選任しています。

- 1980年4月 当社入社
- 1999年10月 経営品質革新室長
- 2003年4月 経営管理本部 人財総務センター長
- 2006年4月 国際チャート(株) 取締役 専務執行役員 FC統括本部長
- 2007年10月 横河デジタルコンピュータ(株) 取締役 管理本部長
- 2009年1月 当社経営改革本部
- 2010年4月 人財本部 本部長
- 2011年4月 執行役員 マーケティング本部長
- 2015年4月 執行役員 人財本部長
- 2017年4月 経営管理本部
- 2017年6月 常勤監査役(現在に至る)

社外監査役



**社外監査役**  
**穴戸 善一**  
生年月日 1956年4月20日  
監査役在任年数 5年

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

- 1980年4月 東京大学法学部 助手
- 1983年4月 成蹊大学法学部 専任講師
- 1985年4月 同大学法学部 助教授
- 1994年4月 同大学法学部 教授
- 2001年7月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
- 2004年4月 成蹊大学法科大学院 教授
- 2009年4月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授(現在に至る)
- 2012年6月 当社監査役(現在に至る)

- 重要な兼職の状況
- 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
  - 穴戸善一法律事務所 弁護士



**社外監査役**  
**山下 泉**  
生年月日 1948年2月1日  
監査役在任年数 3年

経験豊富な経営者の視点と経済界における幅広い活動に基づく高い見識を当社の監査に反映していただけるものと考え、当社の社外監査役として選任しています。

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

- 重要な兼職の状況
- (株)イオン銀行 社外取締役
  - 住友林業(株) 社外取締役



**社外監査役**  
**高山 靖子**  
生年月日 1958年3月8日  
**新任**

大手コンシューマービジネスの会社におけるCSR担当をはじめとした幅広い実務経験と常勤監査役としての経験、さらに、様々な企業での社外役員としての豊かな経験を有しており、その経験を当社の監査に反映させることが適切であると判断し、社外監査役として選任しています。

- 1980年4月 (株)資生堂入社
- 2005年4月 同社 お客さまセンターWeb推進室長
- 2006年4月 同社 お客さまセンター所長
- 2008年10月 同社 コンシューマーリレーション部長
- 2009年4月 同社 お客さま・社会リレーション部長
- 2010年4月 同社 CSR部長
- 2011年6月 同社 常勤監査役
- 2015年6月 同社 顧問
- 2017年6月 当社監査役(現在に至る)

- 重要な兼職の状況
- (株)千葉銀行 社外取締役
  - 日本曹達(株) 社外取締役
  - 三菱商事(株) 社外監査役

執行役員

役職名	担当	氏名
常務執行役員	情報システム本部長	鈴木 周志
	計測事業本部長 兼 航空宇宙・特機事業部長 兼 横河メータ&インスツルメンツ 社長	山崎 正晴
	経営管理本部長	渡辺 肇
執行役員	グローバル業務革新本部長	野中 昭信
	北南米代表 兼 Yokogawa Corporation of America 社長	森 修司
	経営監査・品質保証本部長	大竹 眞
	マーケティング本部長	阿部 剛士
	中東・アフリカ・インド代表 兼 Yokogawa Middle East & Africa B.S.C.(c) 社長	松林 秀樹
	グローバル営業&業種マーケティング本部長	中岡 興志
	IA プロダクト&サービス事業本部長	上原 茂義
	人財・総務本部長	松井 幹雄
	欧州・ロシア・CIS代表 兼 Yokogawa Europe B.V. 社長	Herman van den Berg
	ASEAN・パシフィック代表 兼 横河電機(中国)投資有限公司 社長 兼 横河電機(中国)有限公司 社長	戴 煜(ダイ・ユウ)

■ 新任監査役のご紹介



**地球や社会とYOKOGAWAが、  
ともに健全で  
サステナブルであるために**

**社外監査役  
高山 靖子**

今日、多くの日本企業のコーポレートガバナンスは、形式から実質へという進化の途上であり、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて実効性を高めることができるかが問われています。そのようななか、このたび、グローバルに展開する企業にふさわしいガバナンスの強化に向けて、意欲的なチャレンジを続けているYOKOGAWAの社外監査役に選任され、改めて責任の重さを感じております。

企業を取り巻く環境の変化が加速している今日、ビジネスを進めていくうえで、さまざまなステークホルダーとの間で、認識や価値観の相違から生まれるリスクが少なくありません。私は、他社での常勤監査役としての経験を踏まえながらも、多様なステークホルダーの視点から、リスクに対するアンテナを高く張り、独立した立場で指摘と提言を行うことで、社外監査役としての責務を果たしていきたいと考えています。

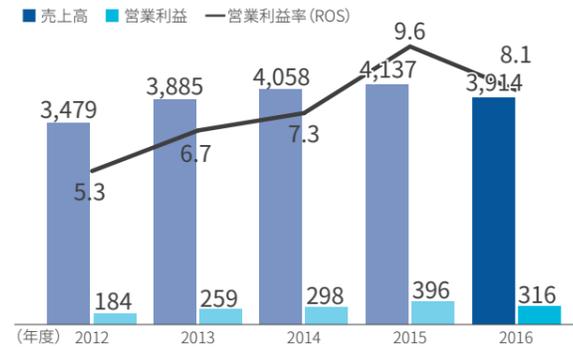
そのうえで、ステークホルダーのさらなる期待に応えていくためには、ガバナンスの強化だけでなく、地球や社会とYOKOGAWAとが良好な関係性のもとで、ともに健全でサステナブルであることが求められています。また、本業を通じて、SDGsをはじめとするグローバル社会の課題の解決に力を尽くすことも期待されています。私は、CSRを担当してきた経験も活かしつつ、ESGの視点からも、監査役の一人として微力ながら貢献をしていきたいと思っております。

# 財務・非財務ハイライト

## 収益

売上高(億円)/営業利益(億円)/営業利益率(ROS)(%)

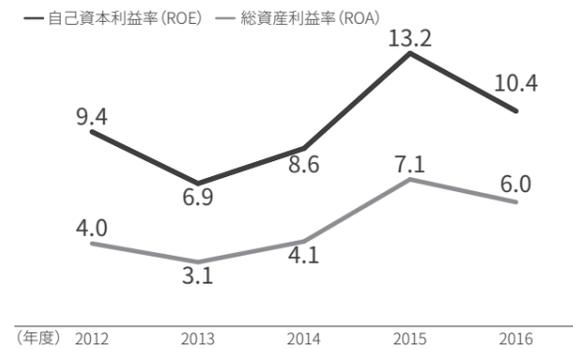
売上高 **3,914**億円 ROS **8.1**%



## 効率

自己資本利益率(ROE)(%) / 総資産利益率(ROA)(%)

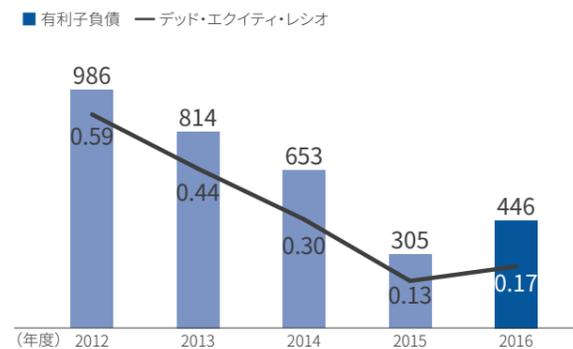
ROE **10.4**%



## 健全

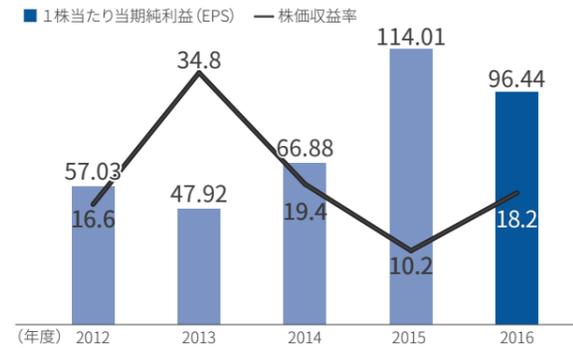
有利子負債(億円)/デッド・エクイティ・レシオ(倍)

デッド・エクイティ・レシオ **0.17**倍



1株当たり当期純利益(EPS)(円)/株価収益率(倍)

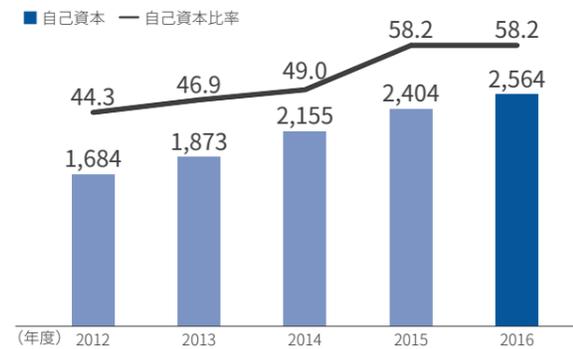
EPS **96.44**円



## 健全

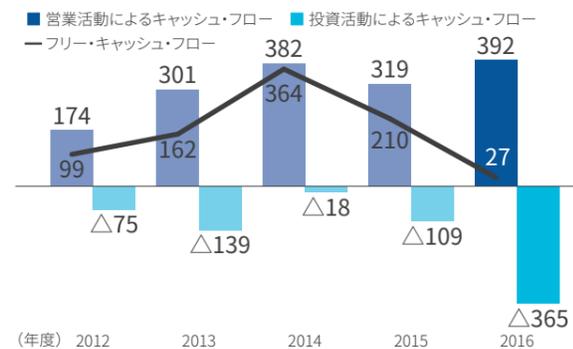
自己資本(億円)/自己資本比率(%)

自己資本比率 **58.2**%



キャッシュ・フロー(億円)

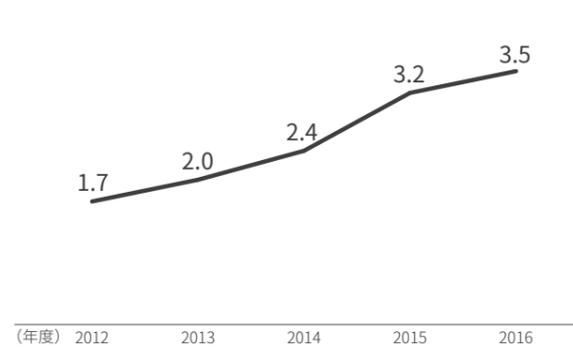
フリー・キャッシュ・フロー **27**億円



## 女性活躍

マネージャーに占める女性比率(%)

マネージャーに占める女性比率 **3.5**%



## 社外取締役

取締役人数(名)/社外取締役比率(%)

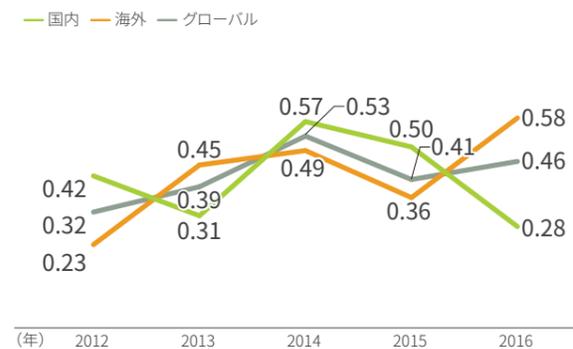
社外取締役比率 **40.0**%



## 労働安全衛生

休業災害発生率

休業災害発生率 **0.46**



※休業災害発生率=休業災害件数÷延べ実労働時間数×100万

## 海外人員

海外人員比率(海外で働く社員の割合)(%)

海外人員比率 **62.8**%



## 環境

温室効果ガス総排出量(t-CO<sub>2</sub>)

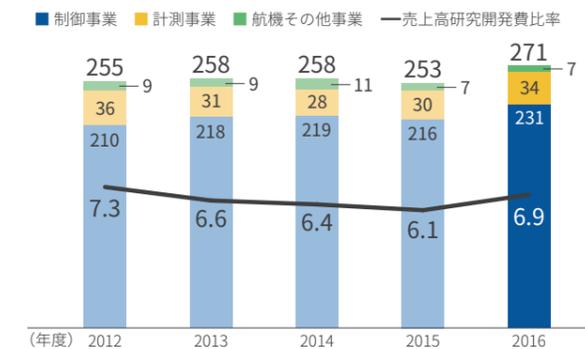
温室効果ガス総排出量 **82,950**t-CO<sub>2</sub>



## 研究開発

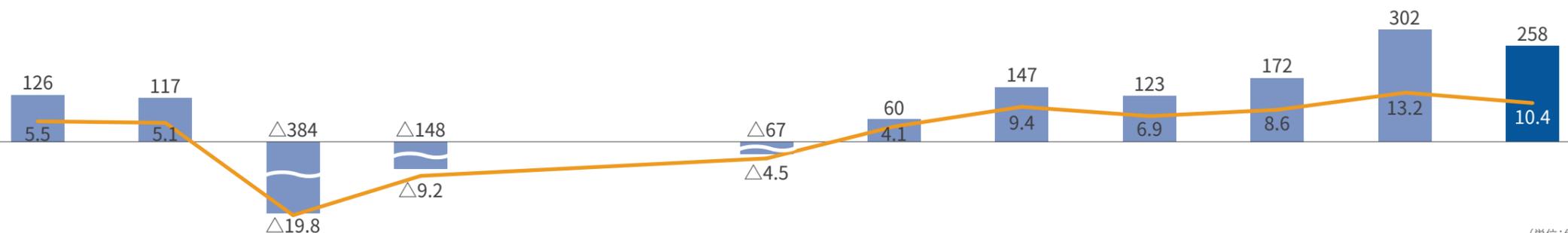
研究開発費(億円)/売上高研究開発費比率(%)

売上高研究開発費比率 **6.9**%



# 11年間財務・非財務サマリー

■ 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(億円)  
 ○ ROE (%)



年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>財務情報</b>											
受注高	4,565	4,551	3,743	3,152	3,341	3,441	3,545	4,060	4,171	4,211	3,907
売上高	4,334	4,374	3,765	3,166	3,256	3,347	3,479	3,885	4,058	4,137	3,914
営業利益	293	274	47	26	111	166	184	259	298	396	316
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	126	117	△384	△148	△67	60	147	123	172	302	258
設備投資	403	380	268	111	113	111	135	140	141	154	142
減価償却費	165	231	216	160	138	128	135	136	145	151	180
研究開発費	362	409	372	288	292	275	255	258	258	253	271
営業活動によるキャッシュ・フロー	405	208	245	214	162	129	174	301	383	319	392
投資活動によるキャッシュ・フロー	△390	△510	△241	△132	△80	△78	△75	△139	△18	△109	△365
フリー・キャッシュ・フロー	15	△302	4	82	82	51	99	162	365	210	27
財務活動によるキャッシュ・フロー	△61	239	284	111	△257	△80	△80	△216	△202	△269	65
<b>年度末</b>											
総資産	4,387	4,446	4,010	3,988	3,612	3,595	3,799	3,989	4,400	4,128	4,405
有利子負債	596	930	1,243	1,371	1,110	1,033	986	814	653	305	446
自己資本	2,343	2,207	1,672	1,534	1,417	1,457	1,684	1,873	2,155	2,404	2,564
<b>財務指標</b>											
営業利益率(ROS)	6.8	6.3	1.3	0.8	3.4	5.0	5.3	6.7	7.3	9.6	8.1
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.25	0.42	0.74	0.89	0.78	0.71	0.59	0.44	0.30	0.13	0.17
自己資本利益率(ROE)	5.5	5.1	△19.8	△9.2	△4.5	4.1	9.4	6.9	8.6	13.2	10.4
総資産利益率(ROA)	2.9	2.6	△9.1	△3.7	△1.8	1.7	4.0	3.1	4.1	7.1	6.0
自己資本比率	53.4	49.6	41.7	38.5	39.2	40.5	44.3	46.9	49.0	58.3	58.2
<b>一株当たりデータ</b>											
当期純利益(損失)(EPS)	47.79	44.76	△149.26	△57.45	△25.98	23.11	57.03	47.92	66.88	114.03	96.44
配当	15.00	16.00	16.00	2.00	0	5.00	10.00	12.00	12.00	25.00	25.00
純資産	891.08	856.72	649.20	595.42	550.19	565.69	653.83	727.09	836.94	900.75	959.58
<b>株式情報</b>											
期末株価(円)	1,806	998	394	814	634	837	946	1,667	1,295	1,163	1,752
時価総額(億円)	4,851	2,681	1,058	2,187	1,703	2,248	2,541	4,478	3,479	3,124	4,706
発行済株式数(株)	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510	268,624,510
<b>為替情報</b>											
対ドル 期中平均為替レート	117.00	113.80	100.66	92.61	85.13	78.82	83.33	100.67	110.58	119.99	108.95

注1: 億円未満四捨五入で算出しています。

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

<b>非財務情報<sup>※1</sup></b>											
従業員数(人)	19,286	20,266	20,247	19,574	19,334	19,437	19,685	19,837	19,601	18,646	18,329
制御事業		15,505	15,960	15,995	16,159	16,672	17,188	17,669	17,593	16,724	16,751
計測事業		2,885	2,350	2,469	2,288	1,968	1,667	1,328	1,171	1,122	802
航機その他事業		1,876	1,937	1,110	887	797	830	840	837	800	776
<b>環境情報</b>											
温室効果ガス排出量(t-CO <sub>2</sub> )						94,244	102,312	103,411	98,093	88,008	82,950
水使用量(千m <sup>3</sup> )						813	846	737	723	617	600
廃棄物総発生量(t)						6,706	6,343	5,143	6,023	4,204	4,507
自然エネルギー使用量(kWh) <sup>※2</sup>						89,066	96,856	86,442	85,480	68,817	55,726
<b>労働安全衛生</b>											
休業災害発生率(暦年) <sup>※3</sup>						0.29	0.32	0.39	0.53	0.41	0.46

※1 各データの2016年度実績に対して、ロイドレジスターオリエティアシアランスリミテッドの第三者検証による保証を受けています。

※2 自社太陽光発電機器による発電量です。

※3 休業災害発生率=休業災害件数÷延べ実労働時間数×100万

## 会社情報

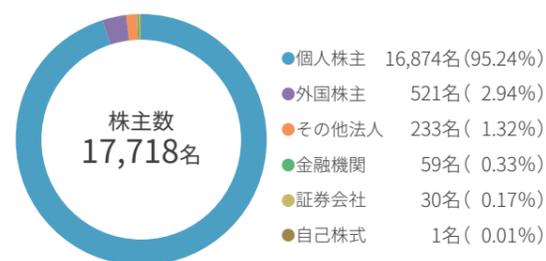
- 商号  
横河電機株式会社
- 英文社名  
Yokogawa Electric Corporation
- 代表取締役社長  
西島 剛志
- 本社所在地  
〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32
- 創立  
1915年9月1日
- 設立  
1920年12月1日
- 資本金  
434億105万円
- 従業員数  
18,329名(連結) 2,537名(個別)
- 関係会社数  
海外 99社 国内 13社

## 大株主 (上位10名、敬称略)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	32,181	12.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,960	6.0
第一生命保険株式会社	15,697	5.9
日本生命保険相互会社	13,484	5.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	11,536	4.3
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	4.2
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	7,479	2.8
横河電機持株会	6,616	2.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,983	1.5
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,785	1.4

(注)1.当社は、自己株式を1,416千株保有しています。  
2.持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 所有者別株主分布状況



## 株式情報

- 発行可能株式総数  
600,000,000株
- 発行済株式数  
268,624,510株
- 株主数  
17,718名
- 上場証券取引所  
東京証券取引所
- 株主名簿管理人  
みずほ信託銀行株式会社  
〒103-8670 東京都中央区八重洲1-2-1
- 定時株主総会  
6月
- 会計監査人  
有限責任監査法人トーマツ

## 所有者別株式分布状況



## 北米

- アメリカ  
Yokogawa Corporation of America  
Yokogawa Nuclear Solutions, LLC  
Yokogawa USA, Inc.  
Industrial Evolution, Inc.  
Soteica Visual Mesa, LLC  
Yokogawa Venture Group, Inc.
- カナダ  
Yokogawa Canada, Inc.
- メキシコ  
Yokogawa 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.
- オーストリア  
Yokogawa GesmbH, Central East Europe
- ベルギー  
Yokogawa Belgium N.V./S.A.
- フランス  
Yokogawa France S.A.S.
- ドイツ  
Yokogawa Deutschland GmbH  
Rota Yokogawa GmbH & Co. KG
- ハンガリー  
Yokogawa Hungaria Kft.
- イタリア  
Yokogawa Italia S.r.l.
- ポーランド  
Yokogawa Polska Sp.zo.o
- スペイン  
Yokogawa Iberia S.A.
- トルコ  
Yokogawa Turkey Industrial Automation Solutions A.S.  
Yokogawa Turkey International Automation Solutions A.S.

## イギリス

- イギリス  
Yokogawa United Kingdom Limited  
KBC Advanced Technologies Limited

## ロシア

- ロシア  
Yokogawa Electric CIS Ltd.  
Yokogawa Electric Sakhalin Ltd.
- カザフスタン  
Yokogawa Electric Kazakhstan Ltd.
- ウクライナ  
Yokogawa Electric Ukraine Ltd.

## 中東

- バーレーン  
Yokogawa Middle East & Africa B.S.C. (c)  
Yokogawa Engineering Bahrain SPC
- サウジアラビア  
Yokogawa Saudi Arabia Ltd.  
Yokogawa Services Saudi Arabia Ltd.
- アラブ首長国連邦  
Yokogawa Engineering Middle East & Africa FZE

## アフリカ

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

## オセアニア

- オーストラリア  
Yokogawa Australia Pty. Ltd.
- ニュージーランド  
Yokogawa New Zealand Limited

## アジア

- シンガポール  
Yokogawa Electric International Pte. Ltd.  
Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd.  
Yokogawa Electric Asia Pte. Ltd.  
Plant Electrical Instrumentation Pte. Ltd.
- インドネシア  
P.T. Yokogawa Indonesia  
P.T. Yokogawa Manufacturing Batam
- マレーシア  
Yokogawa Electric (Malaysia) Sdn. Bhd  
Yokogawa Kontrol (Malaysia) Sdn. Bhd  
Yokogawa Industrial Safety Systems Sdn. Bhd  
Yokogawa Analytical Solutions Sdn. Bhd
- フィリピン  
Yokogawa Philippines Inc.

## タイ

- タイ  
Yokogawa (Thailand) Ltd.
- ベトナム  
Yokogawa Vietnam Company Ltd.
- インド  
Yokogawa India Ltd.  
Yokogawa IA Technologies India Private Limited

## 中国

- 中国  
横河電機(中国)投資有限公司  
横河電機(中国)有限公司  
横河電機(蘇州)有限公司  
重慶横河川儀有限公司  
上海横河電機有限公司  
上海横河国際貿易有限公司  
横河自控設備(上海)有限公司  
横河情報システム(大連)有限公司  
Yokogawa Software Engineering (WUXI) Co., Ltd.  
Yokogawa System Integration & Procurement(WUXI) Co., Ltd.

## 韓国

- 韓国  
韓国横河電機株式会社  
韓国横河エレクトロニクス・マニファクチャリング株式会社

## 台湾

- 台湾  
台湾横河股份有限公司

## 国内関係会社

- 国内関係会社  
横河ソリューションサービス株式会社  
横河メータ&インストルメンツ株式会社  
株式会社オメガシミュレーション  
横河医療ソリューションズ株式会社  
横河商事株式会社  
横河電子機器株式会社  
横河パイオニクス株式会社  
横河ファウンダリー株式会社  
横河マニファクチャリング株式会社  
横河レンタ・リース株式会社

# 横河電機株式会社

〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32

経営管理本部 IR部

TEL:0422-52-6845 FAX:0422-55-1202

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

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

