

Transformation 2017

横河電機株式会社 決算説明会

2016年5月10日

目次

1. FY15決算概要 と FY16業績見通し

取締役 常務執行役員 経理財務本部長 穴吹 淳一

2. Transformation2017 －今後の成長と、さらなる収益性向上に向けて－

代表取締役社長 西島 剛志

- ・長期経営構想と中期経営計画
- ・現状認識 －FY15レビューと環境変化－
- ・中計レビューと今後の方針 －TF2017 3つの変革－
- ・定量目標、資本政策、ガバナンスの継続強化

横河電機株式会社

FY15決算概要 と FY16業績見通し

2016年 5月10日

取締役 常務執行役員 経理財務本部長
穴吹 淳一

決算サマリー（対前年）

◆ FY15 増収・増益（売上・営業利益6年連続増加）

* 営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高

* 為替影響：受注▲11億円、売上▲17億円、営業利益+44億円

（億円）

	FY14	FY15	差異	増減率
受注高	4,171	4,211	40	1.0%
売上高	4,058	4,137	79	2.0%
営業利益	298	396	98	32.9%
ROS(%)	7.3	9.6	2.3pt	—
経常利益	334	407	73	22.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	172	302	130	75.1%
EPS(円)	66.88	114.01	47.13	70.5%
ROE(%)	8.6	13.2	4.6pt	—
為替レート 1米ドル=	110.58円	119.99円	9.41円	—

決算サマリー（対予想）

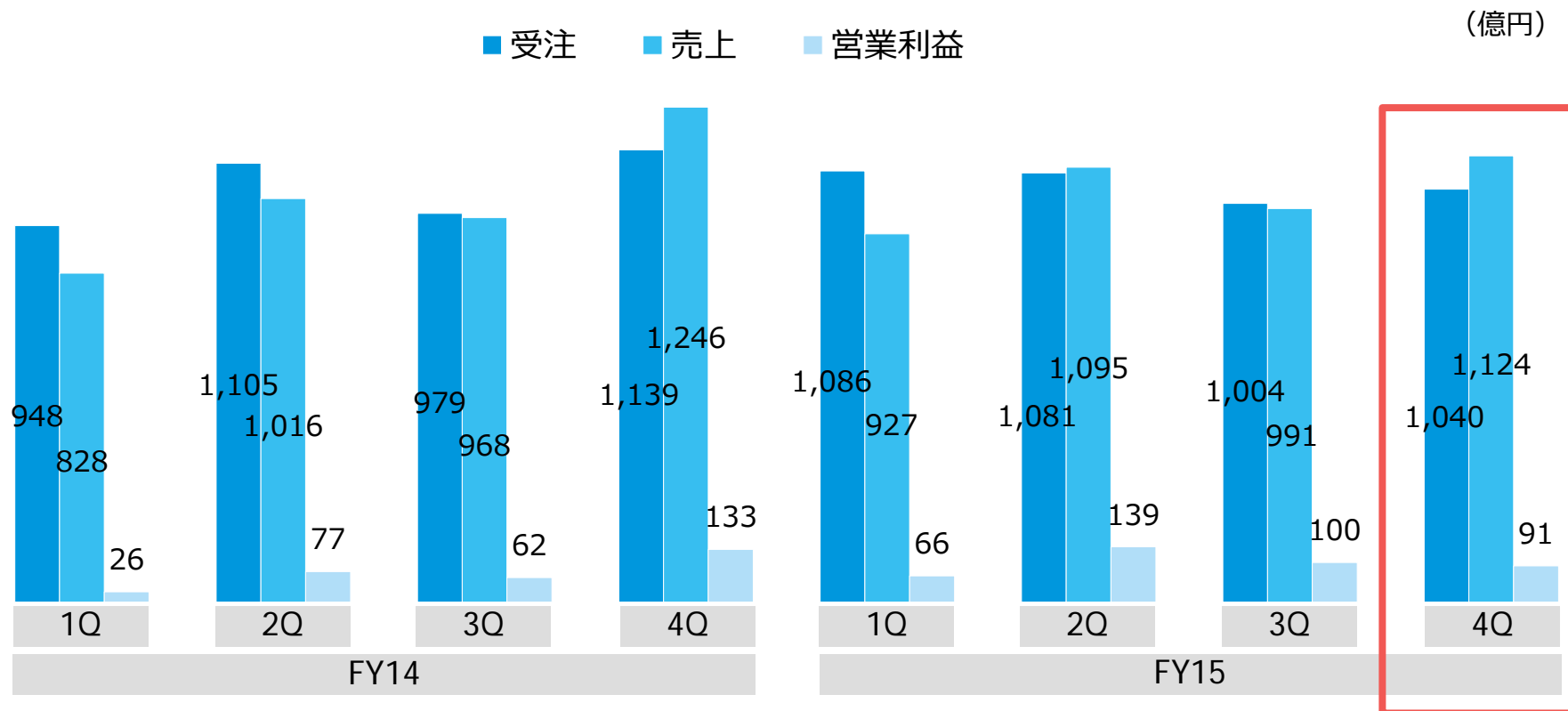
◆為替の急激な変動(円高)があったが、利益は超過達成

(億円)

	FY15予想 (2/2)	FY15	差異
受注高	4,410	4,211	▲199
売上高	4,270	4,137	▲133
営業利益	390	396	6
経常利益	390	407	17
親会社株主に帰属する 当期純利益	280	302	22
EPS(円)	105.84	114.01	8.17
為替レート	1米ドル 120.00円	119.99	-0.01円

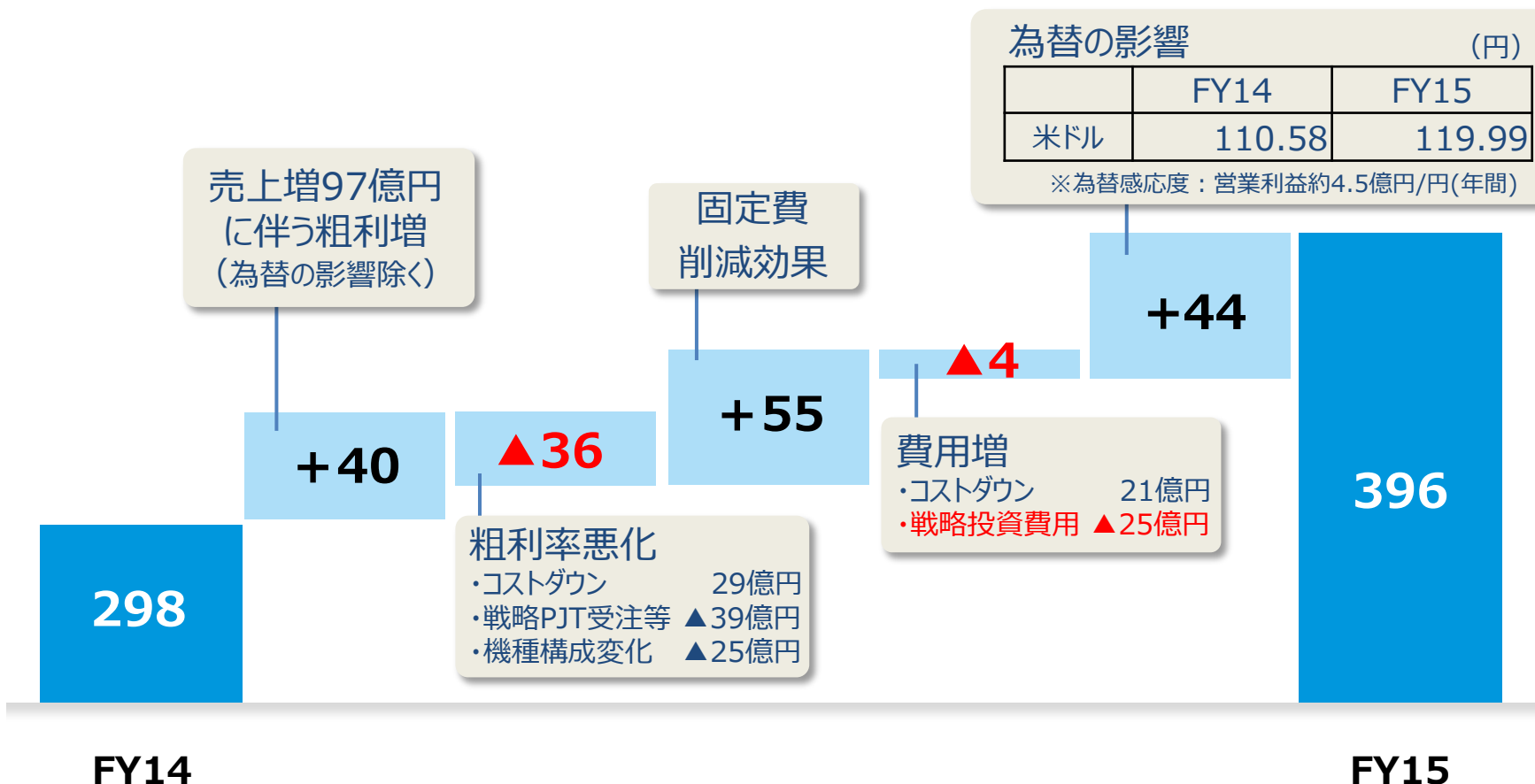
四半期別 経営成績

◆売上高は、国内制御事業を中心に2Qおよび4Qに集中傾向



FY15営業利益分析（対前年同期比）

(億円)



営業外・特別損益

(億円)

	FY14	FY15
営業利益	298	396
営業外収益	65	38
営業外費用	30	27
経常利益	334	407
特別利益	106	16
特別損失	165	4
税引前利益	274	419
法人税等	102	117
親会社株主に帰属する 当期純利益	172	302

→ FY14:為替差益 21億円

→ FY15:為替差損 3億円

→ FY14:借地権等売却益 94億円

→ FY14:事業構造改善費用 159億円

(実効税率)

30.8%

25.0%

セグメント別 受注・売上・営業利益（対前年同期比）

◆制御事業 : 受注高・売上高はプラント設備関連の更新および運用保守サービス需要の増加などを背景に過去最高を3年連続更新

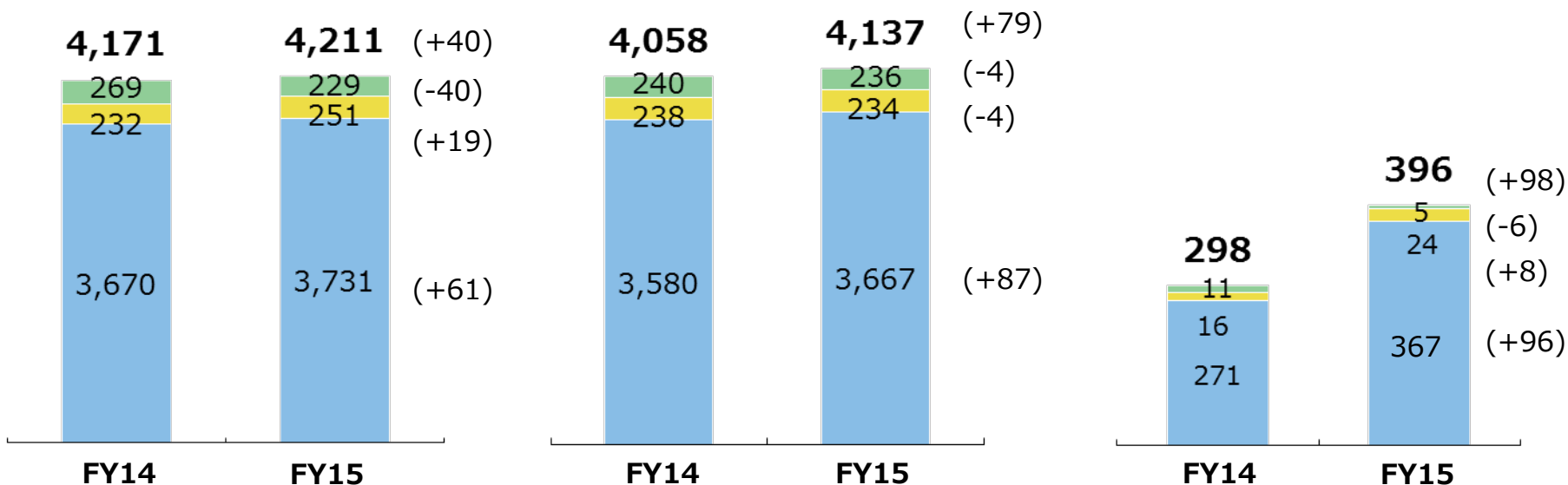
◆計測事業 : 営業利益は主に為替の影響により増加

■ 制御 ■ 計測 ■ 航機その他 (億円)

受注高

売上高

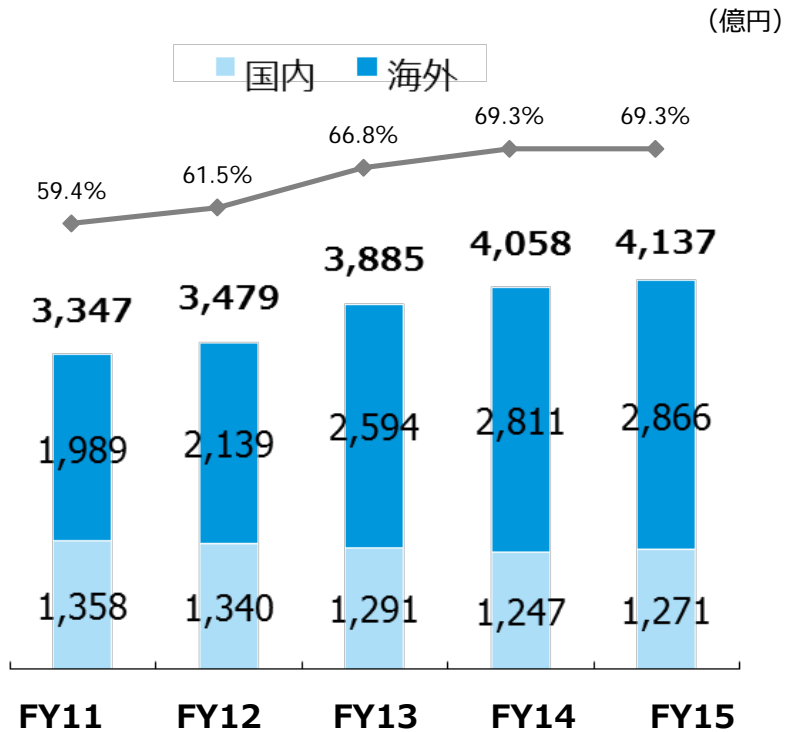
営業利益



海外売上高

- ◆海外売上高 : 6年連続増加中 (3年連続過去最高を更新中)
- ◆海外売上高比率 : 昨年並み (過去最高)

全社

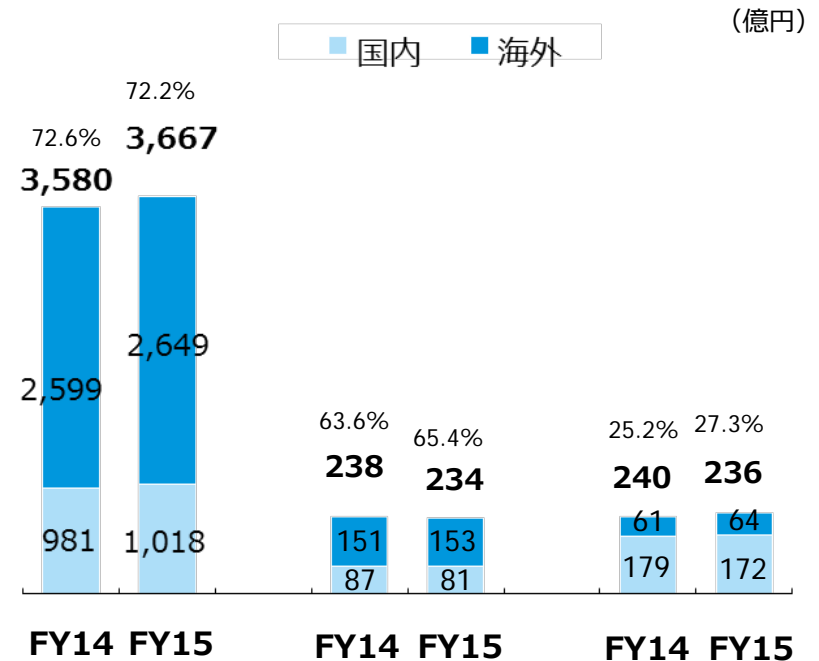


セグメント別

制 御

計 測

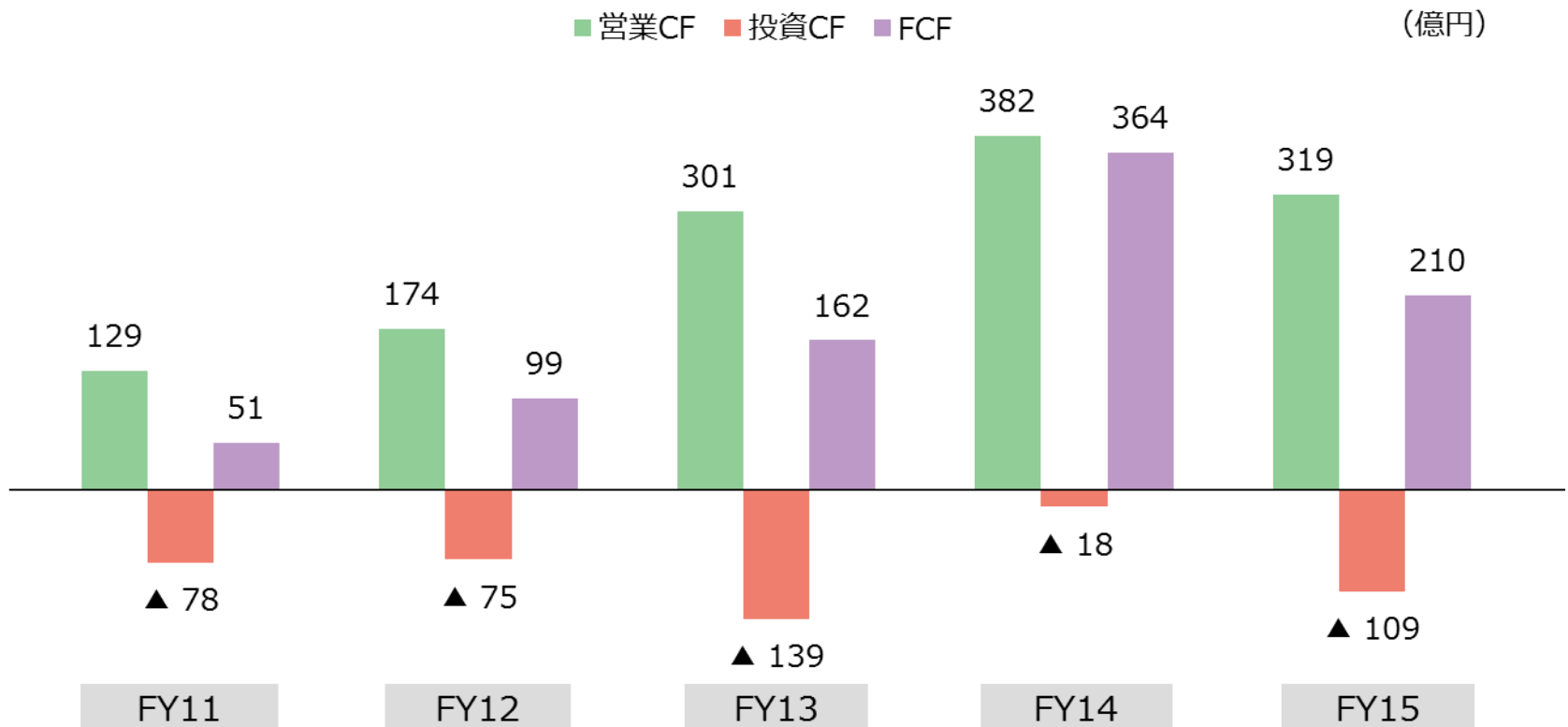
航機その他



キャッシュ・フロー

◆ 営業CF：希望退職者募集に伴う費用の支払い▲159億円を計上したものの、当期純利益の増加などにより319億円

◆ 投資CF：有形固定資産および無形固定資産の取得などにより▲109億円

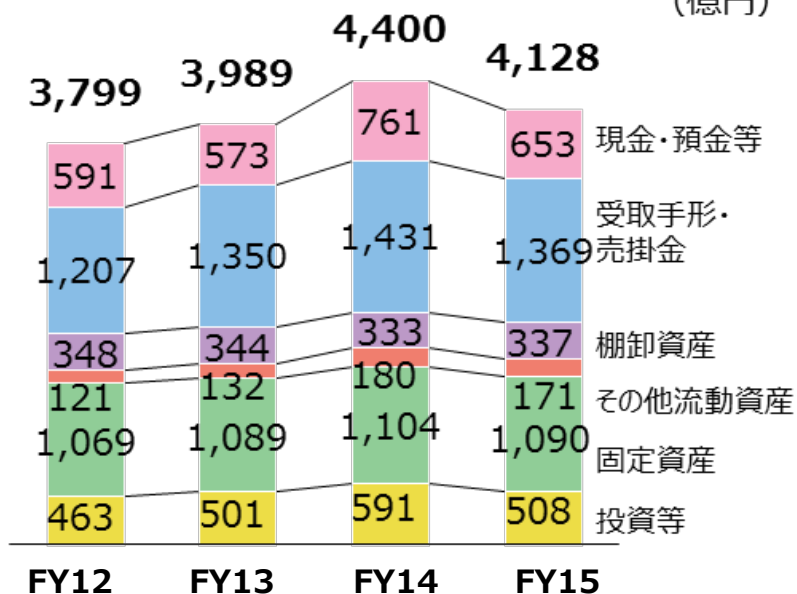


貸借対照表

- ◆負債減少：劣後ローン250億円の返済により有利子負債減少、希望退職者募集に伴う未払金159億円減少
- ◆純資産増加：利益剰余金253億円増加、自己株式の処分等93億円、資本剰余金41億円増加

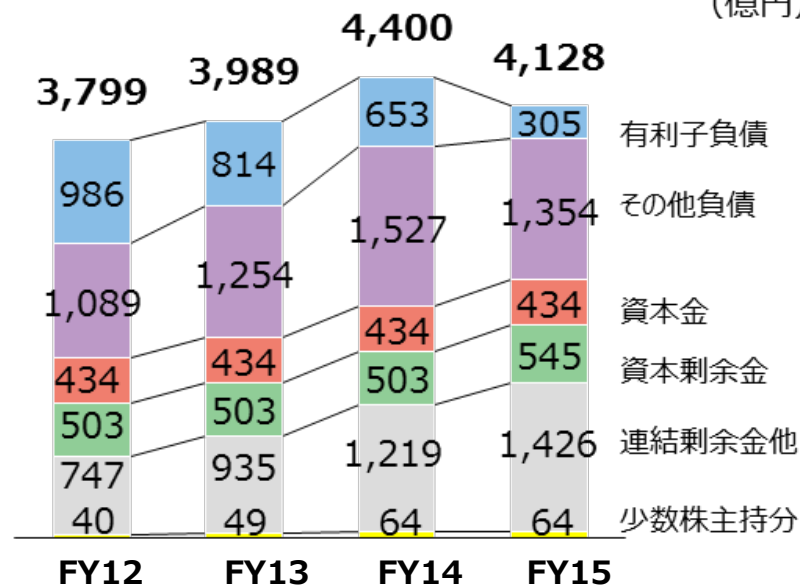
資産

(億円)



負債・資本

(億円)



	FY12	FY13	FY14	FY15
総資本利益率 (ROA)	4.0%	3.1%	4.1%	7.1%
自己資本利益率 (ROE)	9.4%	6.9%	8.6%	13.2%
総資産回転率	0.94	1.00	0.97	0.96

	FY12	FY13	FY14	FY15
D/E レシオ	58.6%	43.5%	30.3%	12.7%
自己資本比率	44.3%	46.9%	49.0%	58.3%
一株当たり純資産 (BPS)	654円	727円	837円	901円

業績予想

◆FY16 減収・減益 予想

* 為替影響を除くと増収・増益予想

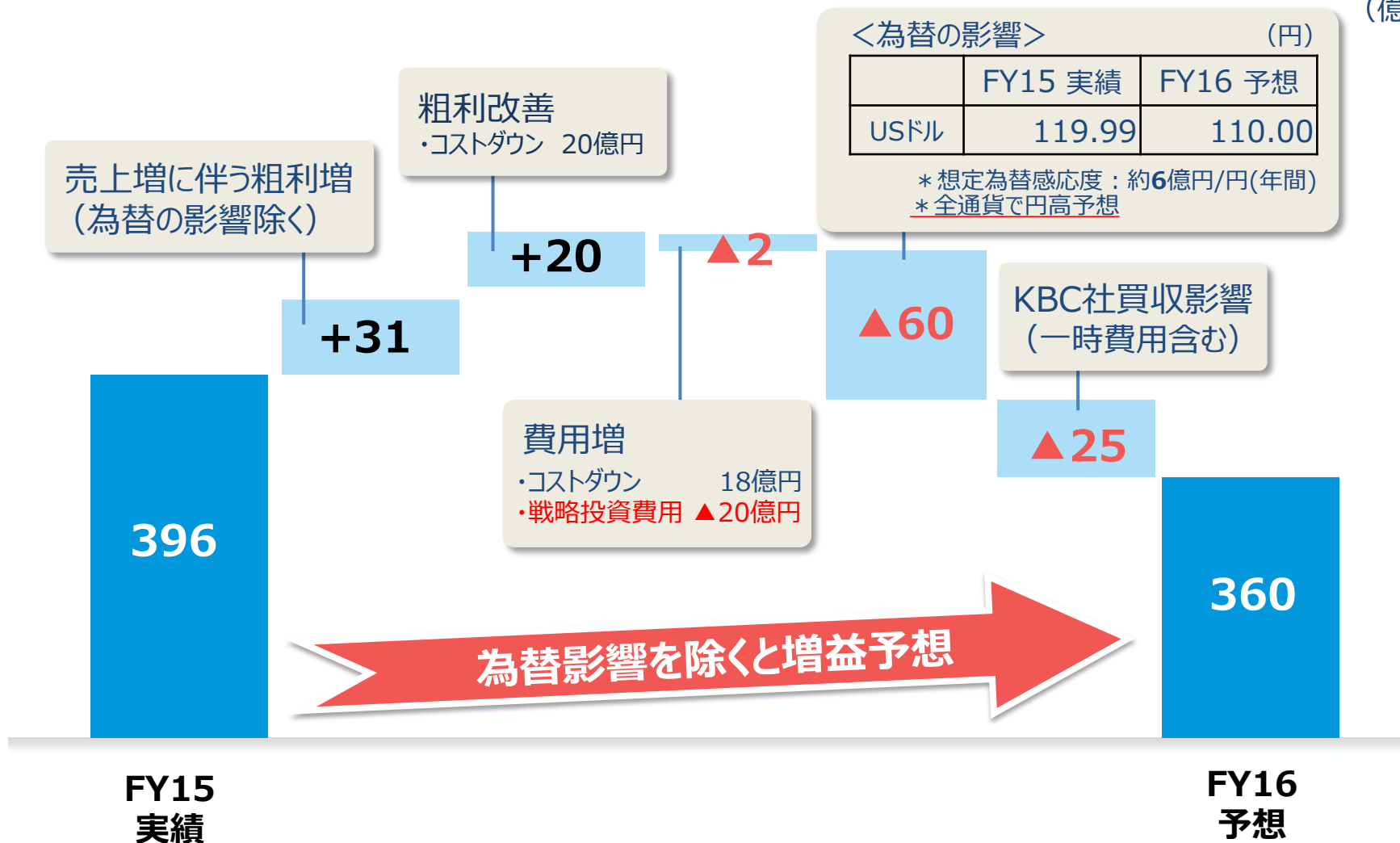
* 為替影響：受注▲251億円、売上▲251億円、営業利益▲60億円

(億円)

	FY14 実績(A)	FY15 実績(B)	FY16 予想(C)	前年比 (C-B)	伸長率 (C÷B-1)	
受注高	4,171	4,211	4,080	▲131	-3.1%	
売上高	4,058	4,137	4,070	▲67	-1.6%	
営業利益	298	396	360	▲36	-9.2%	
ROS(%)	7.3	9.6	8.8	-0.8pt	—	
経常利益	334	407	350	▲57	-14.0%	
親会社株主に帰属 する当期純利益	172	302	230	▲72	-23.7%	
EPS(円)	66.88	114.01	86.16	-27.85	—	
為替レート	1米ドル=	110.58円	119.99円	110.00円	-9.99	—

FY16営業利益増減要因

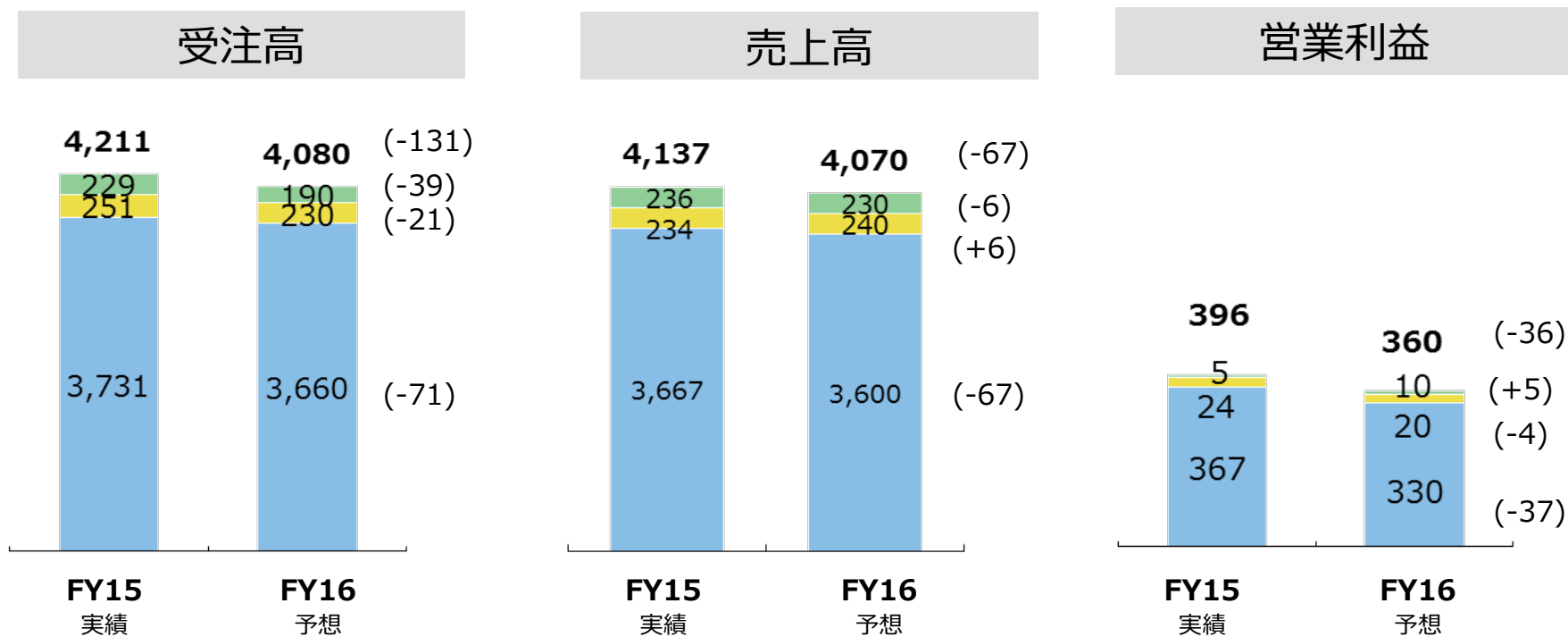
(億円)



セグメント別 受注・売上・営業利益（予想）

- ◆ 制御事業：為替の影響(受注▲234億円、売上▲236億円、営業利益▲53億円)を除くと増収増益
- ◆ 計測事業、航機その他事業：概ね前年並みの見通し

■ 制御 ■ 計測 ■ 航機その他 (億円)

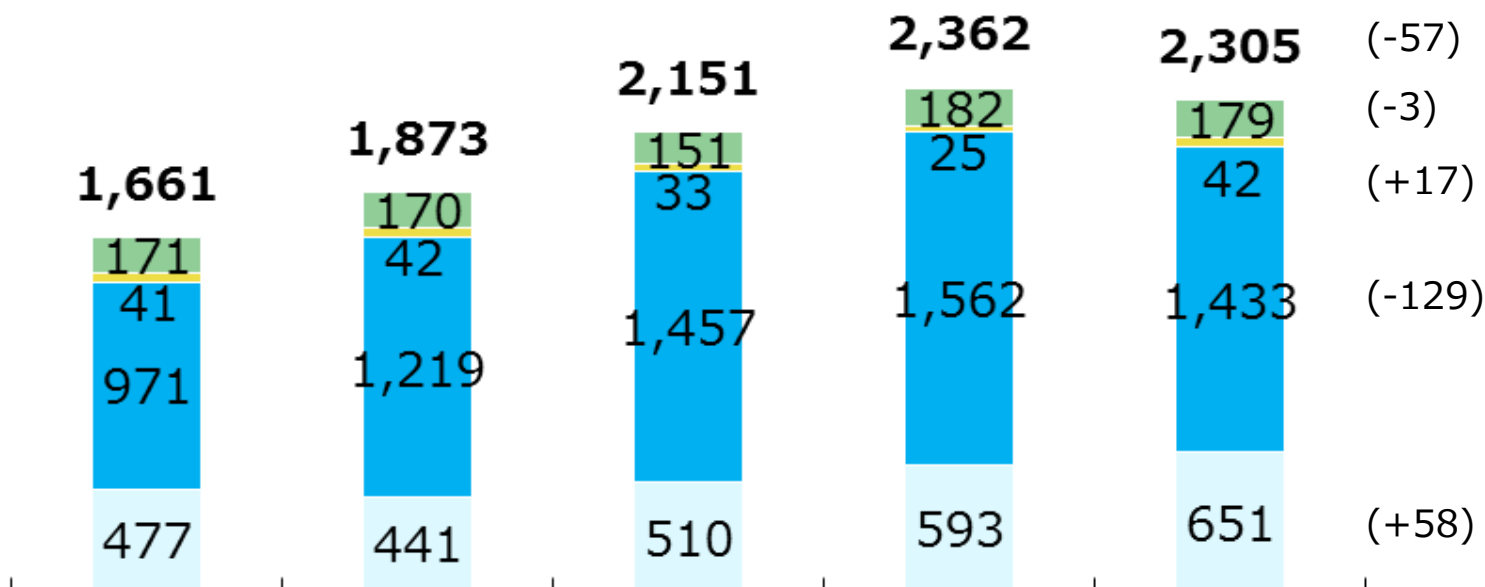


セグメント別 受注残推移

◆ 制御(海外) : 為替影響 ▲114億円

(億円)

■ 制御 (国内) ■ 制御 (海外) ■ 計測 ■ 航機その他



期末
為替レート
(1米ドル)

FY11

82.19

FY12

94.05

FY13

102.92

FY14

120.17

FY15

112.68

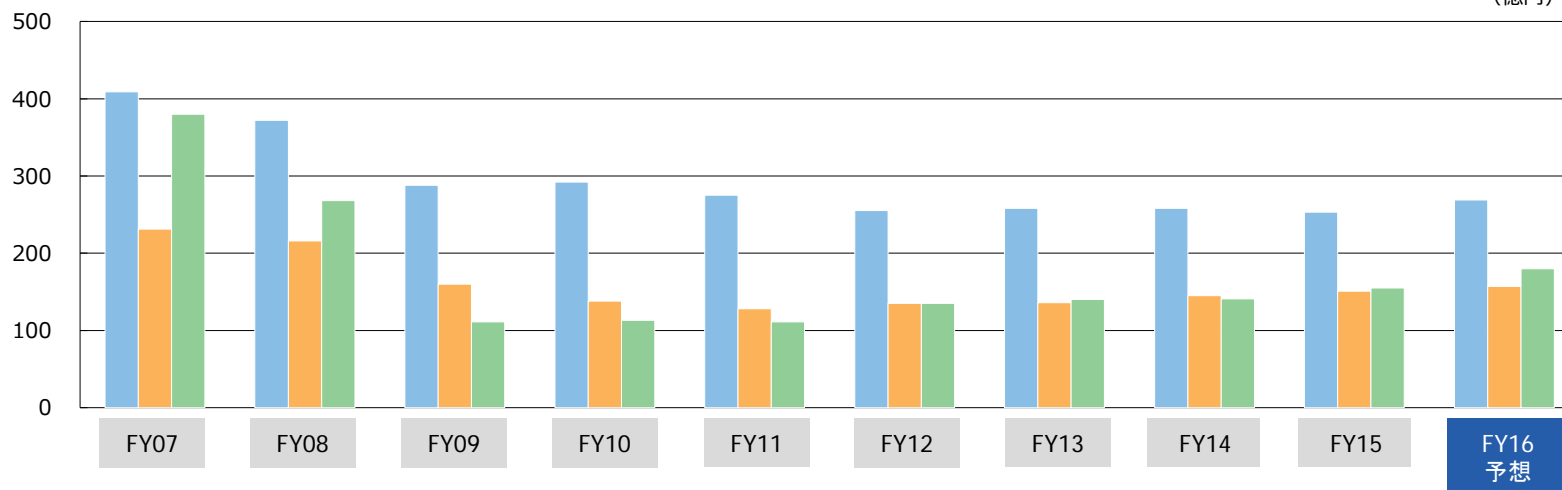
* 制御国内外は拠点所在地で区分

研究開発費・減価償却費・設備投資

◆設備投資には戦略投資を含む

■ 研究開発費 ■ 減価償却費 ■ 設備投資

(億円)



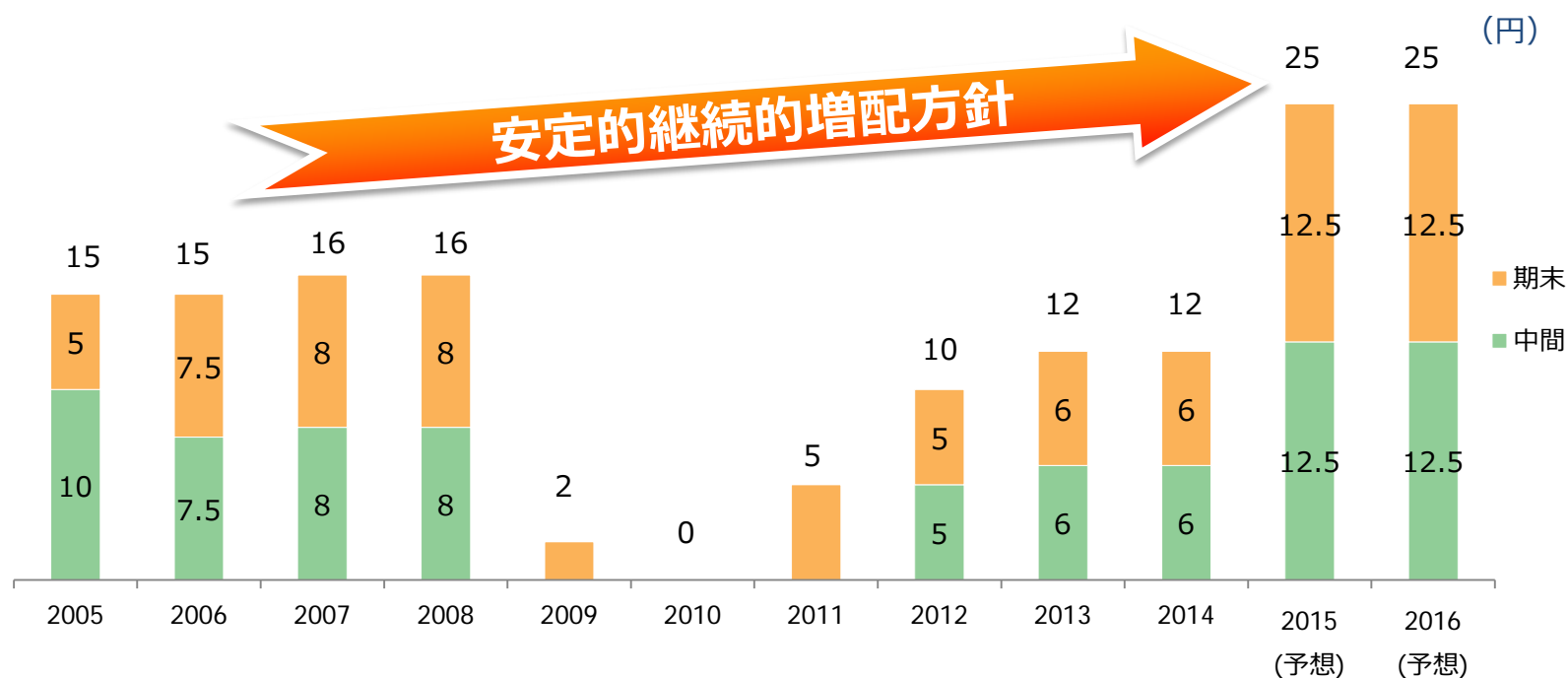
	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16 予想
研究開発費 (対売上高比率)	409 9.3%	372 9.9%	288 9.1%	292 9.0%	275 8.2%	255 7.3%	258 6.6%	258 6.4%	253 6.1%	270 6.6%
減価償却費 (対売上高比率)	231 5.3%	216 5.7%	160 5.1%	138 4.2%	128 3.8%	135 3.9%	136 3.5%	145 3.6%	151 3.6%	160 3.9%
設備投資 (対売上高比率)	380 8.7%	268 7.1%	111 3.5%	113 3.5%	111 3.3%	135 3.9%	140 3.6%	141 3.5%	154 3.7%	180 4.4%

配当金

FY15：普通配当20円＋100周年記念配当5円

FY16：25円配当継続（配当性向29%）

FY17：配当性向30%を目標



Transformation 2017

横河電機株式会社

Transformation2017

— 今後の成長と、さらなる収益性向上に向けて —

2016年 5月10日

代表取締役社長 西島 剛志

長期経営構想と中期経営計画 Transformation 2017(略称:TF2017)

Transformation 2017

2015年 ⇒ 2017年
事業構造変革による
成長基盤の整備

2018年 ⇒
高収益企業への
さらなる成長発展

「お客様フォーカス」へ変革

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

「新しい価値づくり」へ変革

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

「高効率グローバル企業」へ変革

- ・全機能・業務でグローバル最適実現
- ・競合企業に勝てるコスト構造へ

制御事業 グローバル

No.1

YOKOGAWAは

“Process Co-Innovation”を通じて
お客様と共に明日をひらく
新しい価値を創造します

TF2017の注カポイント

2008年3月

制御

— 情報ビジネス —

医療画像情報ビジネス

日本システム技術(株)

→ 分社化

→ 売却

計測機器

半導体テストビジネス

→ 売却/撤退

アドバンスステージビジネス

→ 売却/撤退

フォトニクスビジネス

→ 撤退

ライフサイエンスビジネス

→

測定器ビジネス

→ 分社化

横河デジタルコンピュータ(株)

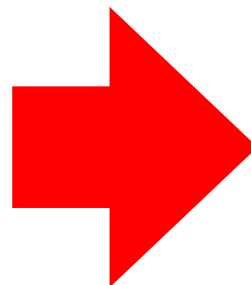
→ 売却

その他

国際チャート(株)

→ 売却

制御の変革に リソースを集中



脳磁計ビジネスを
株式会社リコー様に
譲渡(2016/4/1付)

2016年5月

制御

ソリューションサービス
(SS)

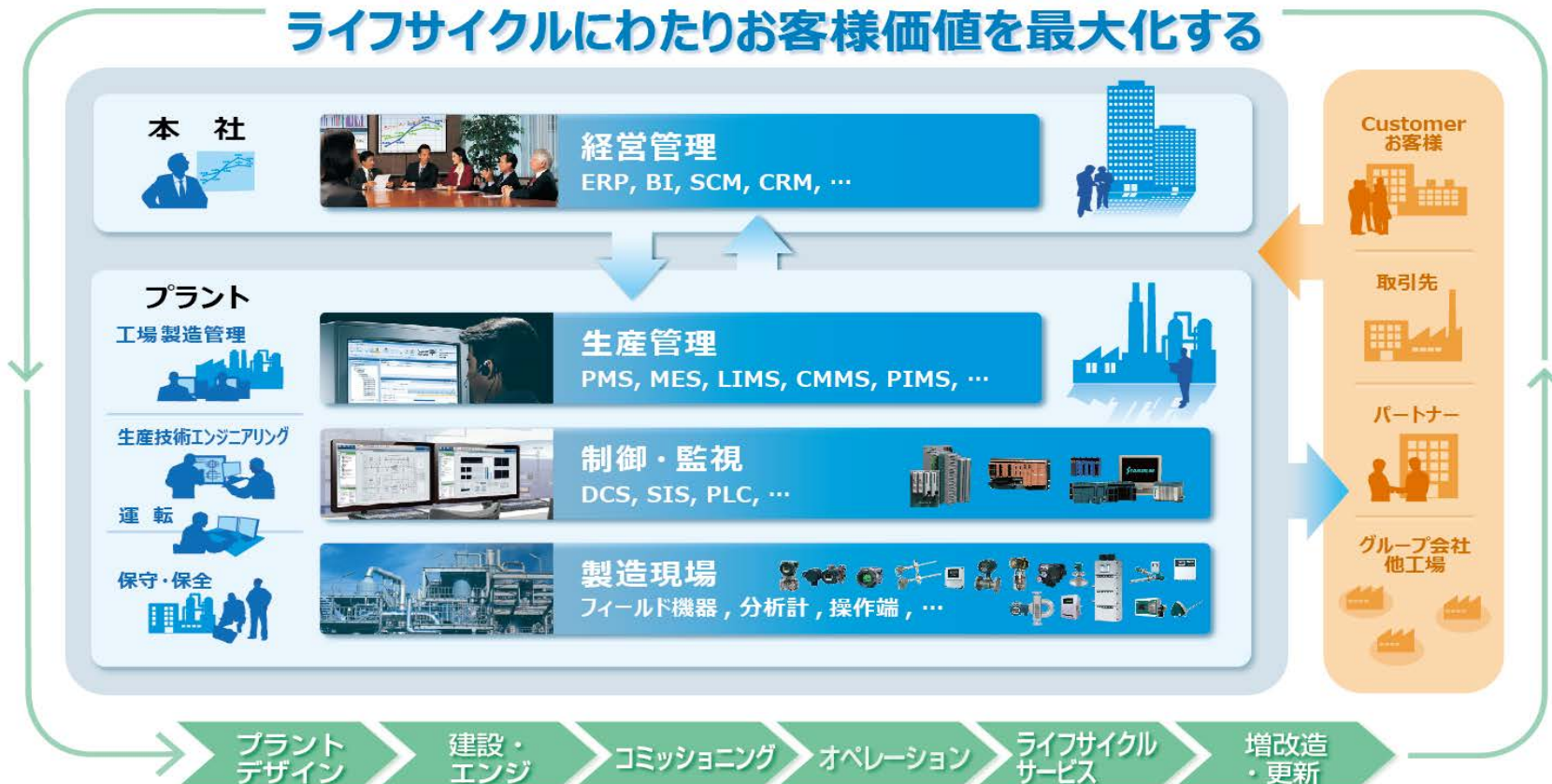
プラットフォーム
(PF)

計測

航機その他

TF2017が目指す制御事業の姿

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



ライフサイクルにわたる課題解決で長期的なパートナーシップを維持・発展

注力業種

石油・ガス



電力



化学



日本での
業種拡大

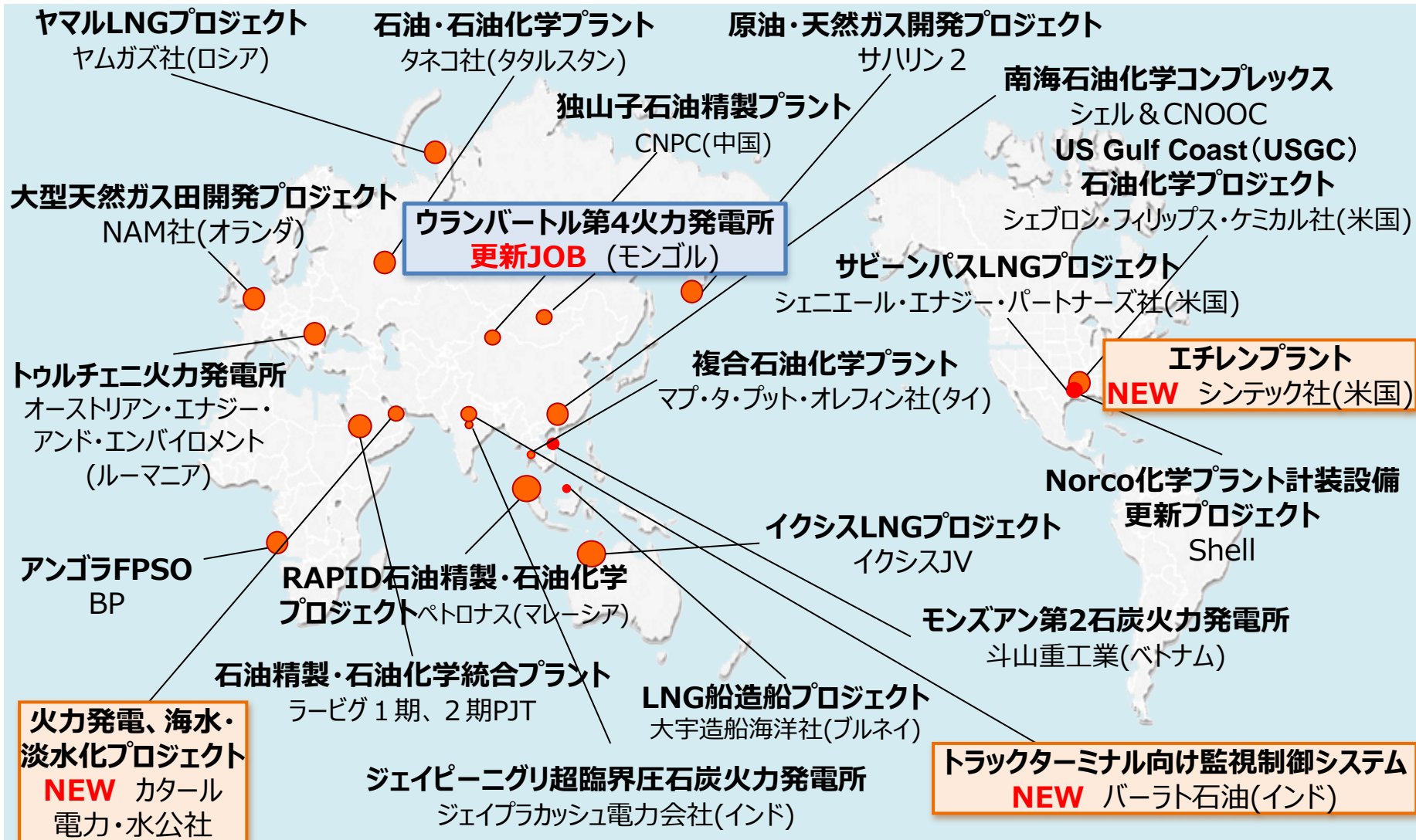


現状認識： FY15レビューと環境変化

● 競合他社比で善戦（過去最高益を更新）

1. 事業：ソリューションサービスの[※]拡大
※MESなどの高度ソリューションビジネスおよびライフサイクルサービス
2. 業種：ダウンストリームが得意
3. 地域：偏りが無い地域構成（中東、日本が堅調に推移）
4. 為替：年明け以降急激な円高傾向も、
年間では円安で推移

主な受注実績 ※開示案件のみ



現状認識：市場環境

市況

中計策定時の想定を超えるレベルだが、
(原油価格の低迷長期化、激しい為替変動)

業種

アップストリーム側は停滞・減少する一方で、
ダウンストリーム側では堅調を維持

地域

中国や資源国は減速しているが、
インドやインドシナ半島諸国は成長期待、
中東は底堅い

堅調

中東

変化への対応 – 3つの基本方針 –

- 基本戦略は変えず、3つの変革を目指す中で、3つの基本方針で対応



<3つの基本方針>

- 1 堅調な地域および投資の継続が見込めるダウンストリーム側へリソースを注力
- 2 アップストリーム側の投資は、将来の成長回復期に向けて一定規模を維持
- 3 効率化施策に注力し、収益性の向上

中期経営計画レビューと今後の取り組み －TF2017 3つの変革－

Transformation 2017

事業環境が変化する中でも、継続して3つの変革の実現に取り組む

- 1 「製品中心」から、「お客様フォーカス」へ **変革**
- 2 ICTを活用した「新しい価値づくり」へ **変革**
- 3 これまで以上に、「高効率グローバル企業」へ **変革**
(ROE11%、制御事業のROIC最重視)

①「お客様フォーカス」

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

- サービスの拡大やダウンストリーム側など、戦略投資は「選択」と「集中」で実行

主な施策	進捗	FY17期待効果
ライフサイクルサービスビジネス拡大	・海外サービス体制の強化 (インフラ、人員増強、DCS改造)	総計340名以上の増強で、 売上約40%以上伸長
高度ソリューションビジネス拡大	・ビジネス開発マネージャーの増強 ・ソフトウェア強化(MES領域など) ・英国KBC社の買収	40名強の増強で、 年間収益成長率30%実現
注力業種向け製品機能強化	・CENTUM(DCS)ProSafe(SIS)、 STARDOM(RTU/SCADA)機能 強化版リリース	・戦略投資製品売上20%増 ・50億円以上の新市場創出
国内の幅広い業種での課題解決型 ビジネス拡大	・情報系ビジネスの受注15%以上 伸長(FY15)	・売上約20%以上伸長

②「新しい価値づくり」へ変革

【強み】生産工程/現場の知見・経験 + ICT



**パートナーとの連携も含め、企業・業種・業界を
横断した効率化・最適化の実現**

主な事例	内容
制御システムを中心としたセキュリティ ビジネス強化	シスコシステムズ社との連携拡大
無線技術を活用したソリューション ビジネスの展開	スタトイル社とフィールド無線システム分野で 共同開発契約
米国Industrial Evolution Inc. の買収	クラウドサービスを活用したDaaS [※] ビジネス参入 <small>※Data as a Serviceの略。データを経営上の資産として 有効活用できるように提供するクラウドサービス。</small>
英国KBC社の買収	経営層向けプレミアムコンサルティングビジネス およびソフトウェアの強化

KBC社の特長

石油精製/石油化学を中心に、
資産効率の向上を目的とした
経営層向けコンサルティング



事業戦略・計画層

経営戦略
事業最適化

ビジネス管理層

シミュレーション

ERP

工場管理層

生産管理

生産工程
コントロール層

制御システム/エンジニアリング/制御関連ソフト
システムインテグレーション(SI)



プラント現場
フロア層

フィールド機器



デザイン

エンジニアリング

コミッショニング

オペレーション

ライフサイクル
サービス

KBC社、IE社買収の狙い

1 得意業種へのワンストップソリューションの実現

KBC社：石油・石化プラント
の資産効率向上

- ・プレミアムコンサルタントサービス
- ・技術ソリューションサービス
(化学プロセスの設計/運用)



YOKOGAWA：
プラントの運転・操業の最適化

- ・高度オートメーションソリューション
- ・生産工程向けプラットフォーム
- ・課題解決実行サービス



IE社：データ活用
による効率向上

- ・高度クラウド
ソリューション

2 ビジネス拡大 → 新たな価値の創出

3 目標：2017年までに、単年度ベースでのれん償却費を上回る価値を創出 ⇒ 2018年からリターンフェーズへ

③「高効率グローバル企業」への変革

**3年間で200億円の効率化施策に取り組み、
収益性向上を図る
(FY16目標額：約100億円)**

主な施策	取り組み事例
原価率の改善 <ul style="list-style-type: none">・機種別原価の削減・グローバル物流最適化・ソリューションサービス粗利改善・グローバル調達	<ul style="list-style-type: none">・物量に依存しないコストダウンへの注力・梱包使用改定によるコストダウン・インドなどのセントラルエンジニアリングセンターの活用・グローバルインフラ整備導入による「見える化」
販管費の削減 <ul style="list-style-type: none">・営業および拠点管理率向上・コーポレート効率向上	<ul style="list-style-type: none">・海外拠点機能・構造のスリム化・固定費削減施策による効率化・人事、経理、総務、貿易業務でシェアードサービス実施・工数、紙、搬送、保管コスト削減(e-DocPJT)

変革への道筋

	FY14 実績	FY15 実績	FY16 目標	FY17 目標
コスト削減額 (FY14比)	—	57億円	約100億円	約200億円
原価率	58.3%	57.3%	コストダウン効果により改善	57%以下
販管費率	34.4%	33.1%	戦略投資は増加させるが、海外中心に費用削減	30%以下 (戦略投資含まず)
営業利益率	7.3%	9.6%	8.8%	10.2%

FY16経営方針まとめ

- **ダウンストリームなど得意業種への注力**
- **戦略投資費用は、コスト削減により捻出**
- **来年以降、大きく飛躍するための
基盤整備の年**

TF2017定量目標、資本政策、コーポレート ガバナンスの継続強化

中期経営目標 → 変更なし

全社経営目標	FY14	FY15	FY16	FY17
ROE (%)	8.6	13.2	9.3	11%以上
ROA (%)	4.1	7.1	5.4	6%以上
売上高 (億円)	4,058	4,137	4,070	4,400
営業利益 (億円)	298	396	360	450
ROS (%)	7.3	9.6	8.8	10.2
EPS (円)	66.9	114.0	86.2	100円以上

セグメント別 経営目標 → 変更なし

単位:億円

売上高	FY14	FY15	FY16	FY17	増減 FY14~17
制御事業	3,580	3,667	3,600	3,900	+320
計測事業	238	234	240	260	+22
航機その他事業	240	236	230	240	±0
合計	4,058	4,137	4,070	4,400	+342

営業利益	FY14	FY15	FY16	FY17	増減 FY14~17
制御事業	271	367	330	420	+149
計測事業	16	24	20	20	+4
航機その他事業	11	5	10	10	▲1
合計	298	396	360	450	+152
為替レート(米ドル/円)	110.58	119.99	110.00	110.00	—

研究開発・成長投資・人財(一部追記)

研究開発投資基本方針

- 付加価値向上と新規事業の創出
総額を維持する中で、**売上高研究開発費率 6% 台**

成長投資

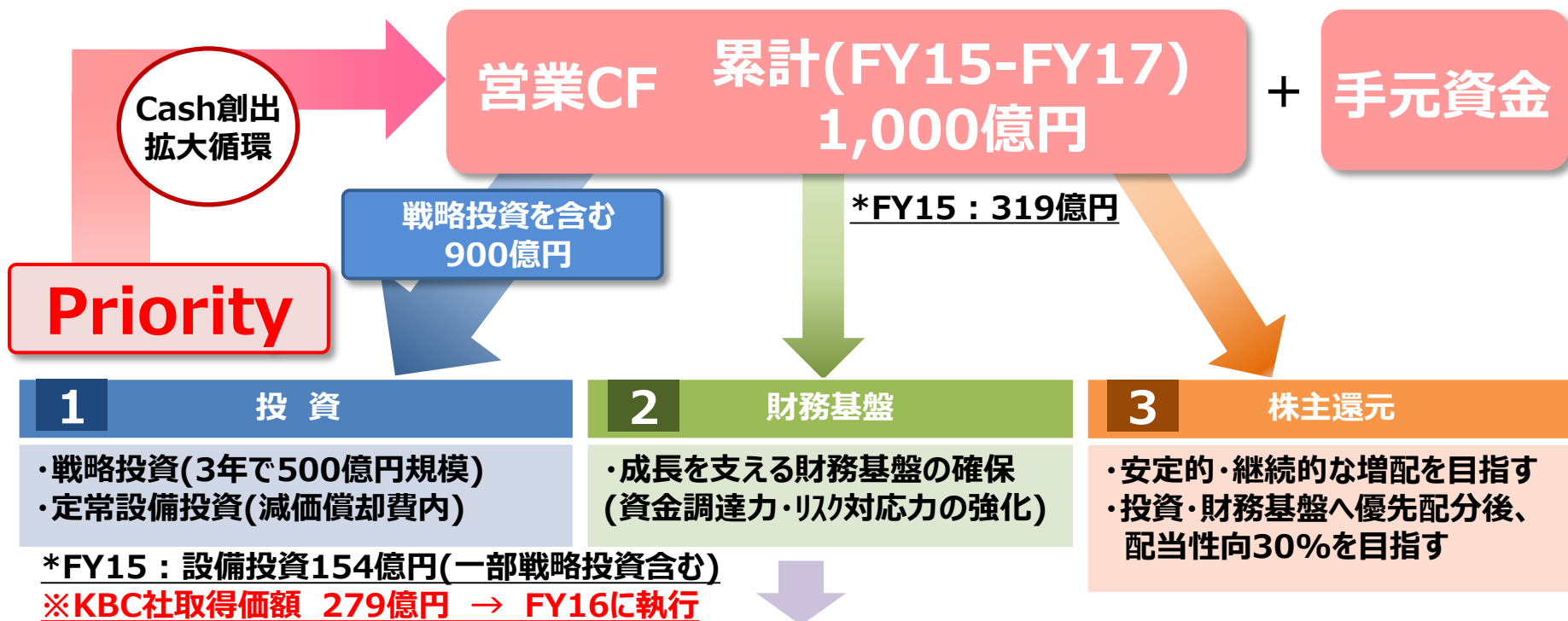
- M&Aを中心に、**3年間で500億円程度の戦略投資枠**を設け、主に注力業種の拡大を目指す
- 定常設備投資は、減価償却費の範囲内

人財

- **全体で20,000人規模を維持**する中で、海外比率を増やしていく
- **マネージャーに占める女性比率 5%以上** (FY17目標、FY14:2.4%)

※横河電機株式会社個別での数値目標

財務戦略・資本政策 ⇒ 変更なし



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)

コーポレートガバナンスの継続強化

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	社外取締役の招聘	7	1	13%	2	2	24	6
2004	退職慰労金制度の廃止	7	1	13%	2	3	24	6
2005		7	1	13%	2	3	26	6
2006	取締役任期1年制の導入 取締役員数の定款変更(25名⇒15名)	9	1	10%	2	3	27	7
2007	社外取締役の増員、買収防衛策の導入	8	2	20%	2	3	29	5
2008		7	2	22%	2	3	28	5
2009	社外取締役の増員、買収防衛策の更新	7	3	30%	2	3	15	5
2010		5	3	38%	2	3	14	3
2011	買収防衛策の更新、上場子会社の売却	4	3	43%	2	3	15	2
2012		4	3	43%	2	3	14	3
2013		4	3	43%	2	3	12	1
2014	指名・報酬委員会の設置(任意の諮問機関) 買収防衛策の非継続(廃止) 社外役員独立性基準の制定	6	3	33%	2	3	12	3
2015	指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 (任意の諮問機関) 取締役会の外部評価 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(予定)	6	4	40%	2	2	12	3

大きな方向性

38,000を超える制御システムインストール
ベースに、企業価値の持続的向上を目指す

海外
制御

長期的に成長

国内
制御

収益性向上

コーポレート・ブランド・スローガン

Co-innovating tomorrow™



引き続き *Transformation 2017* にご期待ください。

補足資料：

**年度別中計指標、制御国内外売上推移、地域別
売上、セグメント別人員、トピックス、株価の状況、**

補足：年度別中計指標

為替変動への対応など課題はあるが、目標達成を目指す

11%以上

ROE

FY14 : 8.6%
 FY15 : 13.2%
FY16 : 9.3%
 FY17 : 11%以上

財務戦略・資本政策

6%以上

ROA

FY14 : 4.1%
 FY15 : 7.1%
FY16 : 5.4%
 FY17 : 6%以上

レバレッジ
最適資本構成

* KBC社取得に関して、株式発行等による
資金調達は予定しない

事業の拡大と
効率性改善
(制御)

ROIC

規模の拡大(売上高)

FY14 : 4,058億
 FY15 : 4,137億
FY16 : 4,070億
 FY17 : 4,400億

ROS

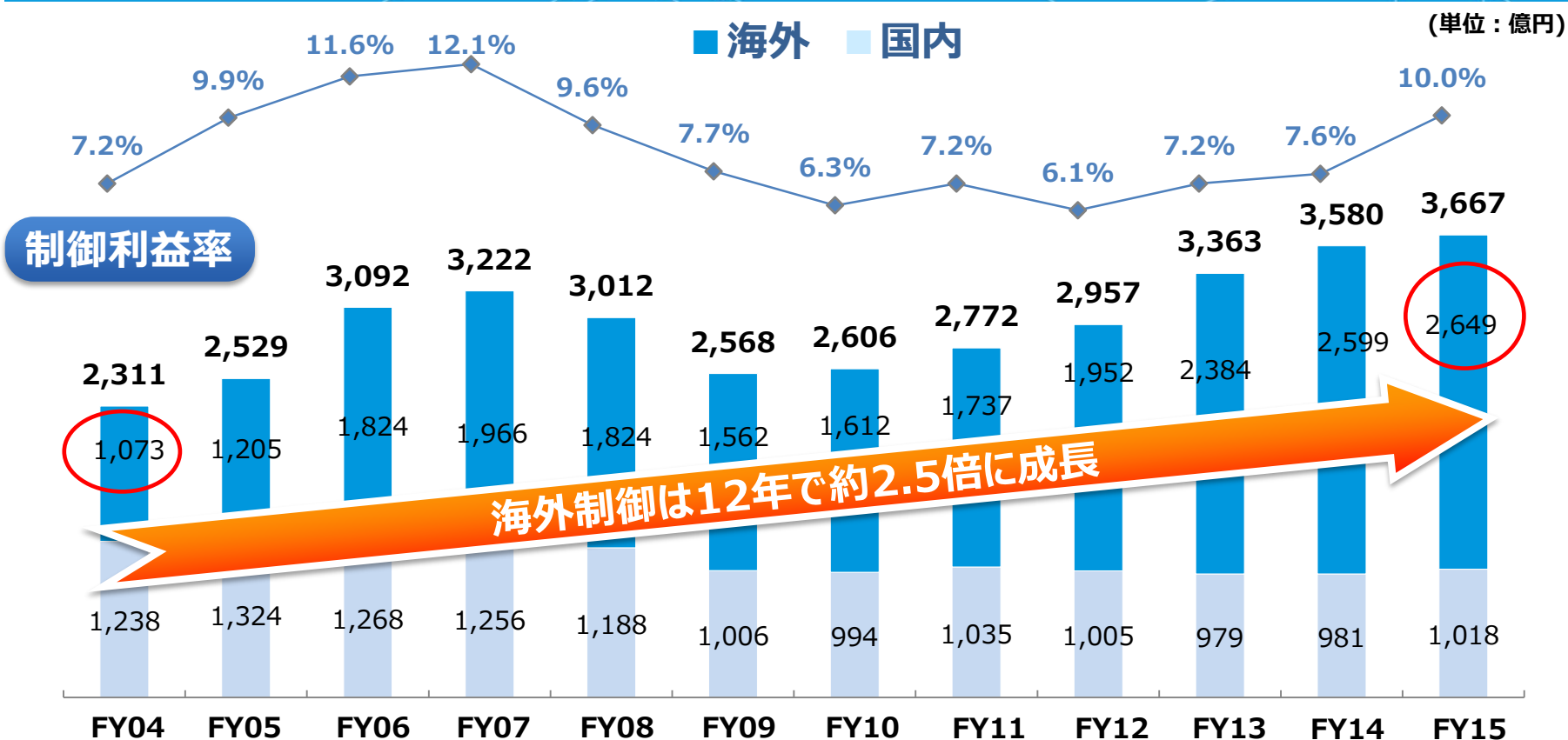
FY14 : 7.3%
 FY15 : 9.6%
FY16 : 8.8%
 FY17 : 10.2%

投下資本回転率

保有有価証券の見直しなどに着手

事業
KPI

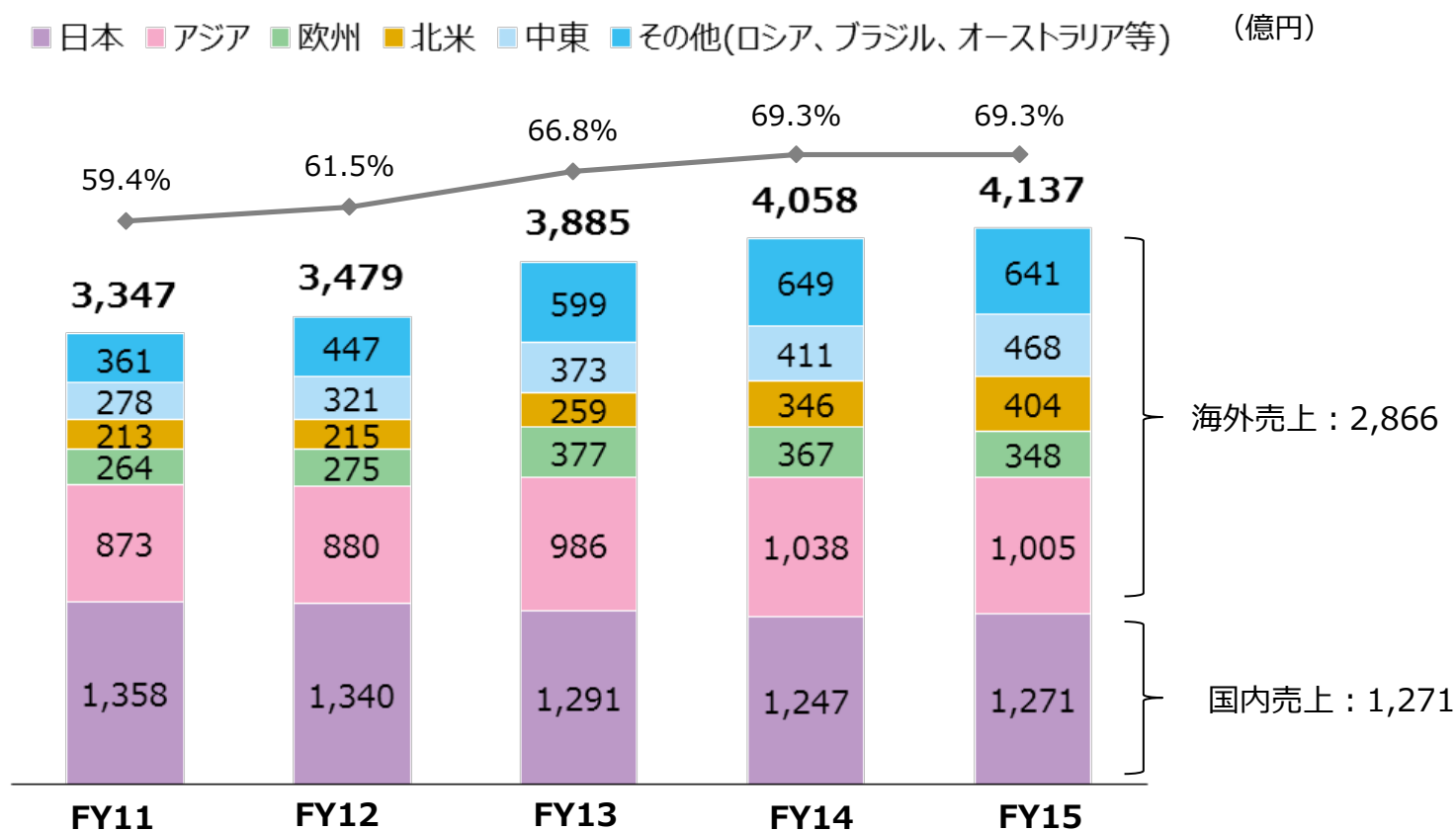
補足：制御国内海外売上高/利益率推移



<為替レート>

	FY04	FY05	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15
US dollar (Yen)	107.46	113.09	117.00	113.80	100.66	92.61	85.13	78.82	83.33	100.67	110.58	119.99
USDollar												

補足：全社地域別売上高



* 顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類

参考：セグメント別人員

(単位：人)

	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	差異
制 御	16,672	17,188	17,669	17,593	16,724	▲869
計 測	1,968	1,667	1,328	1,171	1,122	▲49
航機その他	797	830	840	837	800	▲37
計	19,437	19,685	19,837	19,601	18,646	▲955

補足：トピックス (2/3～5/10)

KBC Advanced Technologies 社 (KBC社) への買収提案

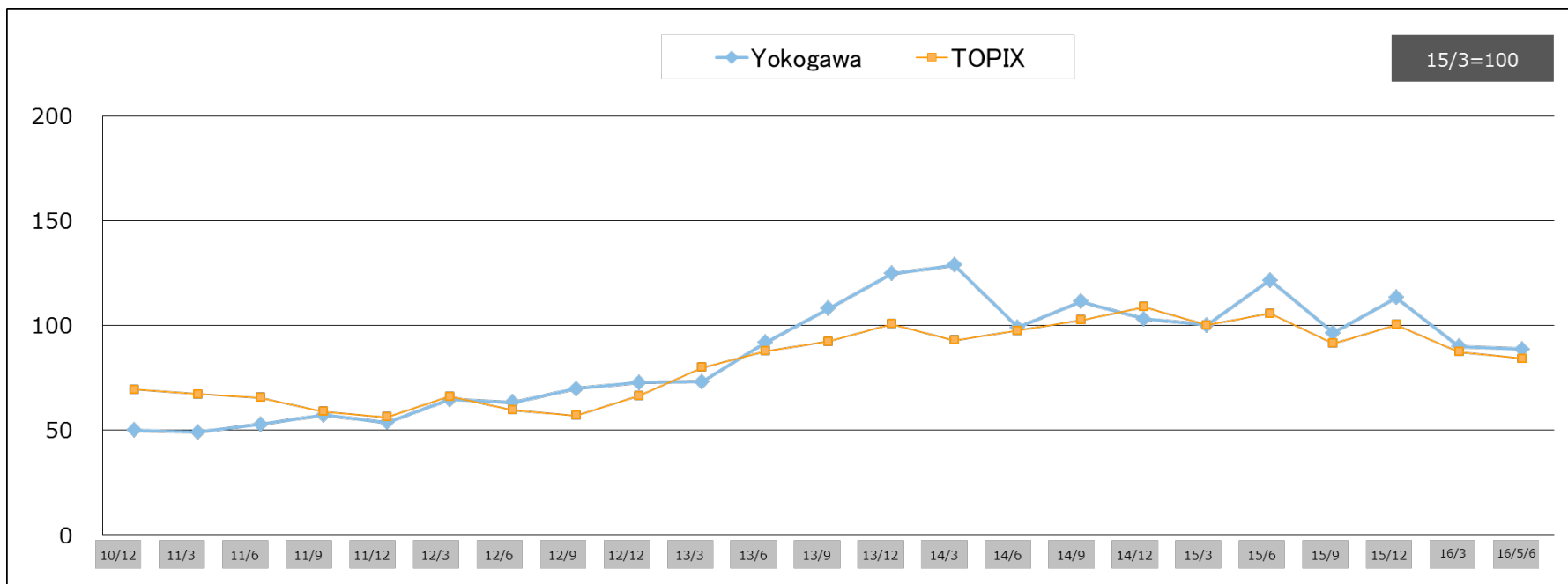
2月 事業ユニット「Industrial Knowledge」を新設し高度クラウドソリューションビジネスを拡大
モンゴル最大の火力発電所向けタービン制御システムを受注
スタイルとフィールド無線システム分野で共同開発契約を締結

3月 インドで差圧・圧力伝送器の生産を開始

4月 KBC社の完全子会社化完了(4月8日)

※日付は発表月です

補足：株価の状況



	10/12	11/3	11/6	11/9	11/12	12/3	12/6	12/9	12/12	13/3	13/6	13/9	13/12	14/3	14/6	14/9	14/12	15/3	15/6	15/9	15/12	16/3	16/5/6
Yokogawa	646	634	683	740	695	837	818	902	941	946	1,187	1,398	1,615	1,667	1,281	1,442	1,333	1,295	1,574	1,247	1,465	1,163	1,147
TOPIX	899	869	849	761	729	854	770	737	860	1,035	1,134	1,194	1,302	1,203	1,263	1,326	1,407	1,543	1,630	1,411	1,547	1,347	1,298

	10/12	11/3	11/6	11/9	11/12	12/3	12/6	12/9	12/12	13/3	13/6	13/9	13/12	14/3	14/6	14/9	14/12	15/3	15/6	15/9	15/12	15/3	16/5/6
Yokogawa	50	49	53	57	54	65	63	70	73	73	92	108	125	129	99	111	103	100	122	96	113	90	89
TOPIX	69	67	66	59	56	66	59	57	66	80	88	92	101	93	98	102	109	100	106	91	100	87	84

ご注意

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。

横河電機株式会社

コーポレート・コミュニケーション室 IRグループ

Email : Yokogawa_Electric_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

TEL : 0422-52-5530

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