

Transformation 2017

# 横河電機株式会社 決算説明会

2016年11月1日

# 目次

## 1. FY16 1H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. 中期経営計画「Transformation2017」 －現状認識と変革の加速－

代表取締役社長 西島 剛志

## 3. YOKOGAWAのソリューションサービス

取締役 横河ソリューションサービス(株)代表取締役社長 奈良 寿

# FY16 1H決算概要 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

# 決算サマリー（対前年）

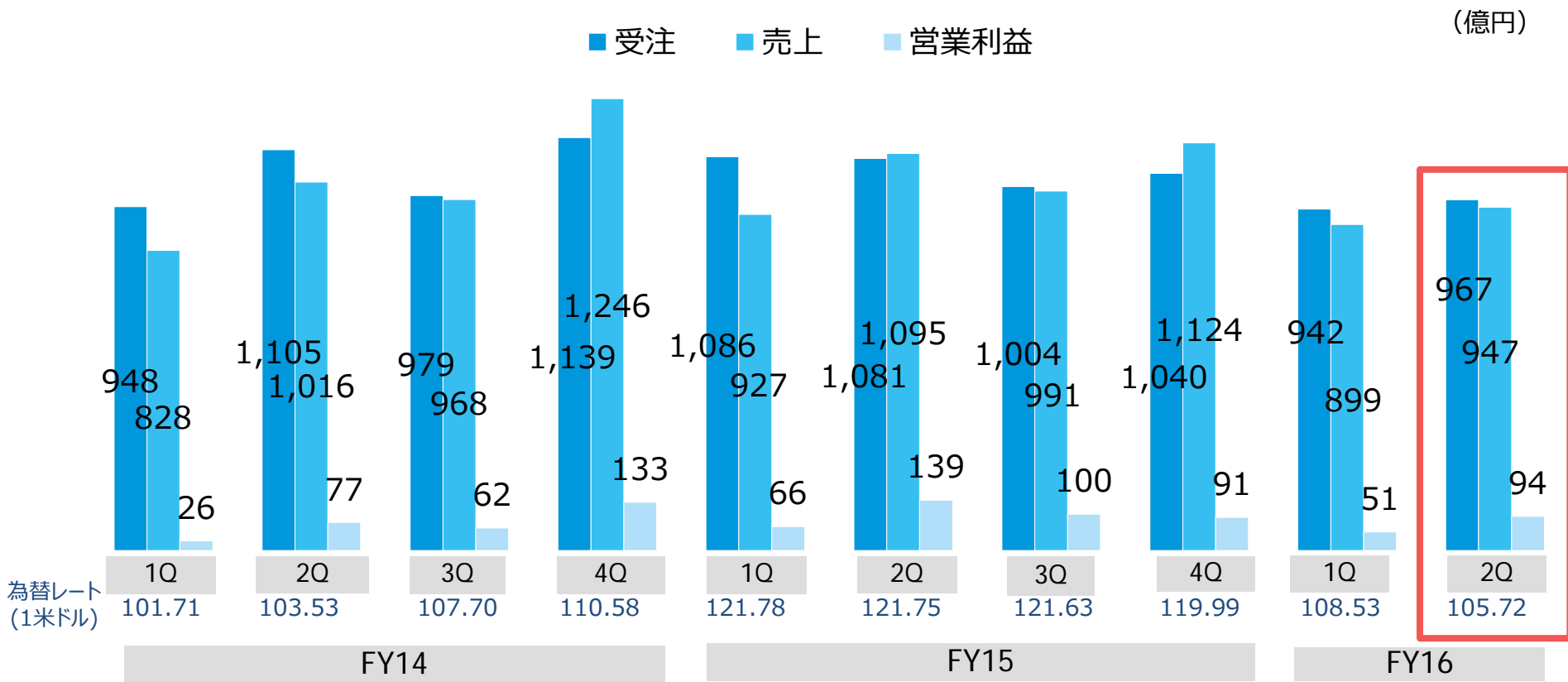
- ◆受注・売上 :受注環境は厳しい。国内増収、海外は主に円高の影響により減収
- ◆営業利益 :円高の影響、買収に伴う一時費用により減益(実質は前年並み)
- ◆為替影響 :受注▲211億円、売上▲198億円、営業利益▲43億円
- ◆KBC買収影響 :受注+33億円、売上+54億円、営業利益▲15億円

(億円)

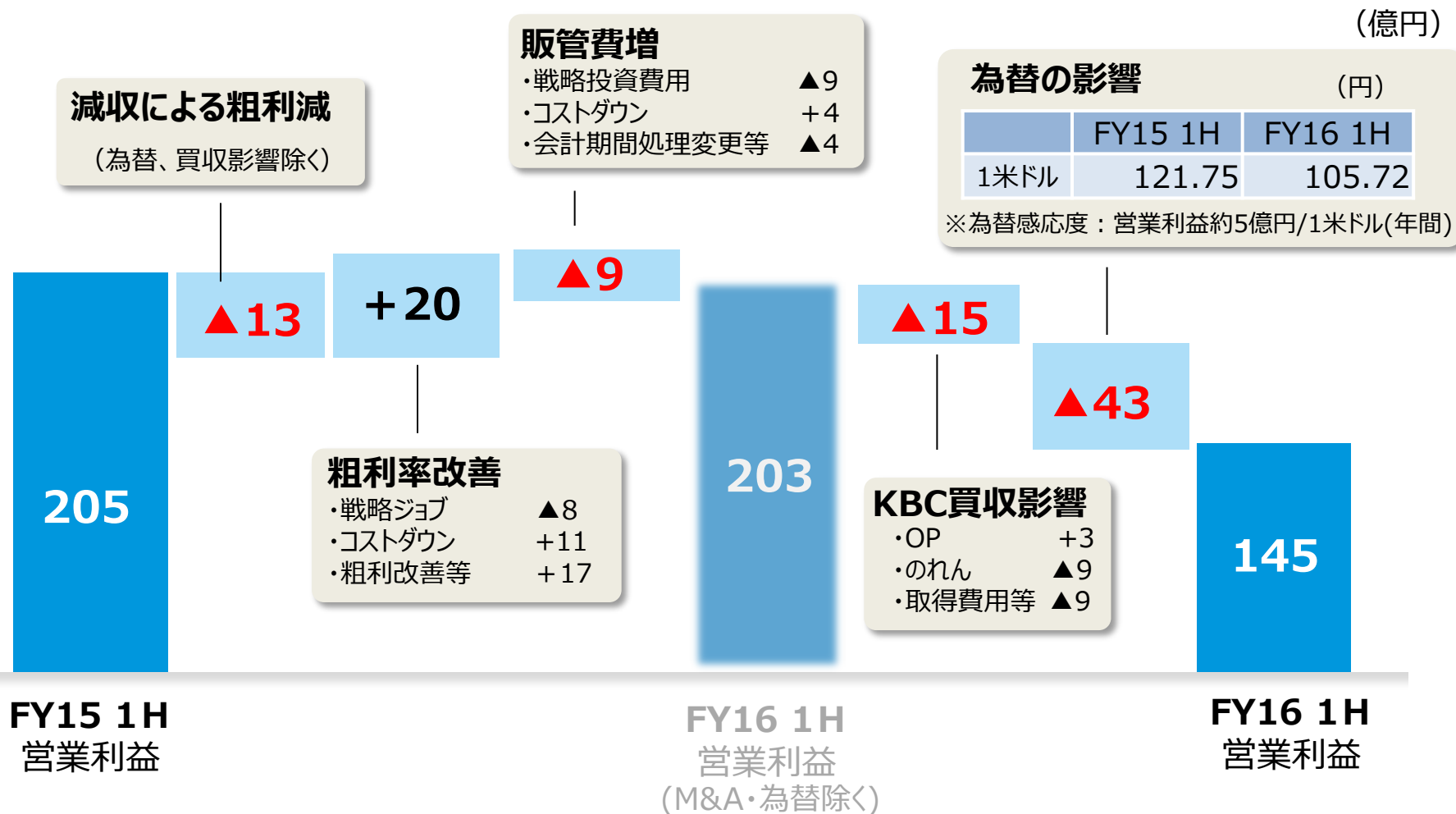
|                  | FY15 1H | FY16 1H      | 差異     | 増減率    | 為替影響額 |
|------------------|---------|--------------|--------|--------|-------|
| 受注高              | 2,167   | <b>1,909</b> | ▲258   | ▲11.9% | ▲211  |
| 売上高              | 2,022   | <b>1,846</b> | ▲176   | ▲8.7%  | ▲198  |
| 営業利益             | 205     | <b>145</b>   | ▲60    | ▲29.1% | ▲43   |
| 経常利益             | 210     | <b>149</b>   | ▲61    | ▲29.1% | ▲51   |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | 161     | <b>103</b>   | ▲58    | ▲35.7% | ▲45   |
| 為替レート 1米ドル       | 121.75  | 105.72       | ▲16.03 | ▲13.2% | —     |

# 四半期別 経営成績

## ◆受注が売上を先行



# 営業利益分析（対前年同期比）



# 営業外・特別損益

(億円)

|                                | FY14 1H<br>実績 | FY15 1H<br>実績 | FY16 1H<br>実績 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 営業利益                           | 103           | 205           | 145           |
| 営業外収益                          | 21            | 17            | 15            |
| 営業外費用                          | 15            | 12            | 11            |
| 経常利益                           | 109           | 210           | 149           |
| 特別利益                           | 11            | 9             | 2             |
| 特別損失                           | 2             | 2             | 1             |
| 税引前利益                          | 118           | 217           | 150           |
| 法人税等                           | 42            | 56            | 47            |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益<br>(実効税率) | 76<br>27.4%   | 161<br>22.2%  | 103<br>28.4%  |

→FY16 1H 支払利息3億円(対前年比▲4億円)  
為替差損5億円

→FY15 1H 固定資産売却益 8億円

→FY16 1H 投資有価証券売却益 2億円

# セグメント別 受注・売上（対前年同期比）

◆ 制御事業：日本市場は底堅く推移

海外市場は円高の影響に加え、一部で設備投資の絞り込みなどもあり減収減益  
 為替影響→受注▲199億円、売上▲186億円、営業利益▲39億円

制 御

計 測

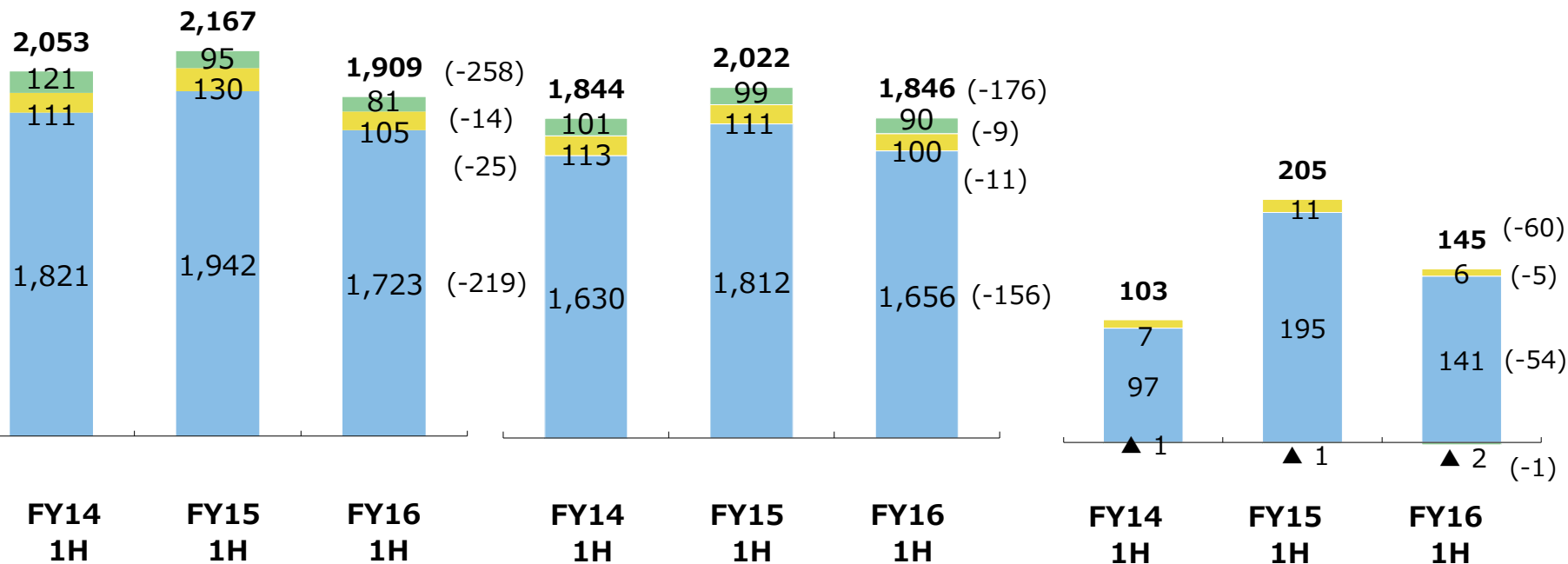
航機その他

(億円)

受注高

売上高

営業利益





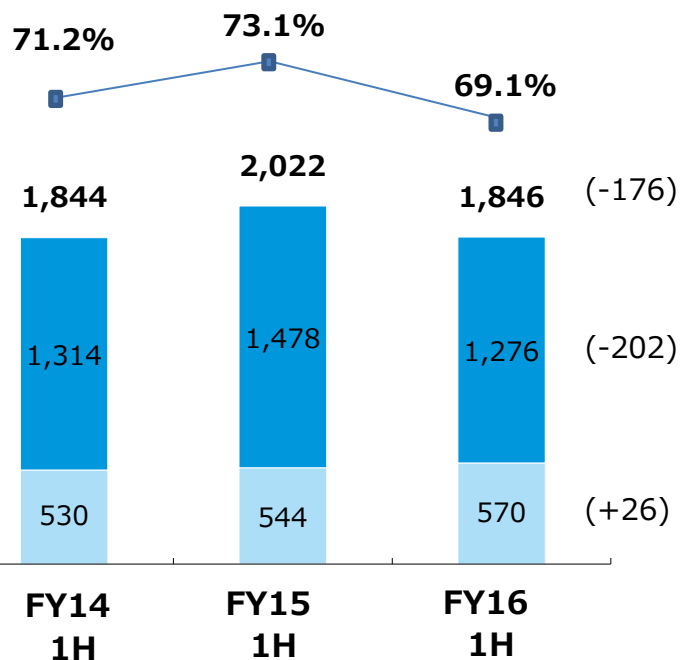
# 海外売上高

◆円高及び国内制御の伸長により、海外比率は低下

## 全社

(億円)

■ 国内 ■ 海外



## セグメント別

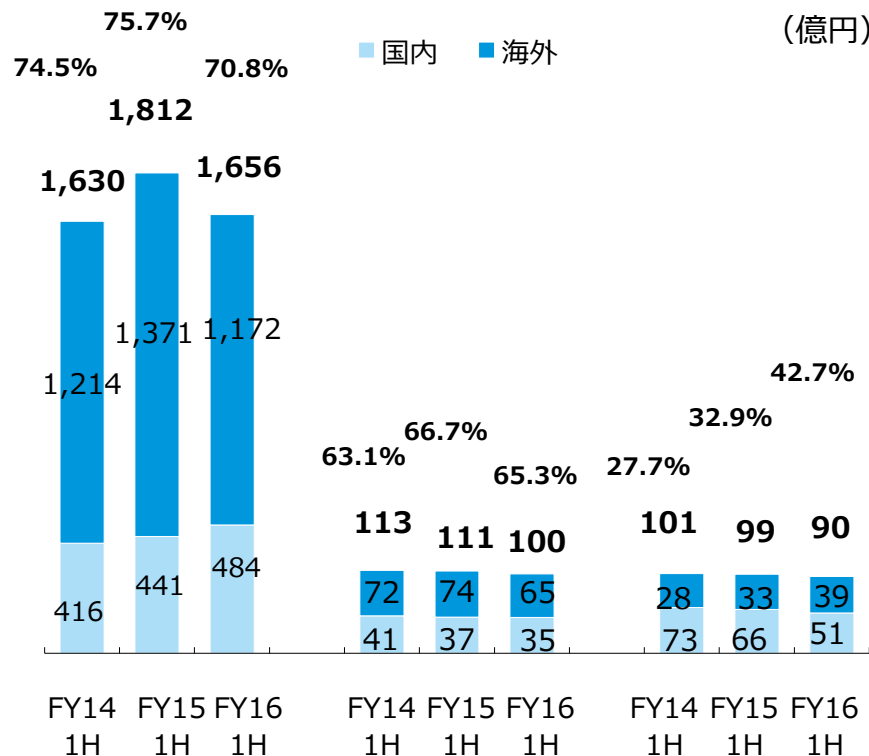
■ 制御

■ 計測

■ 航機その他

(億円)

■ 国内 ■ 海外

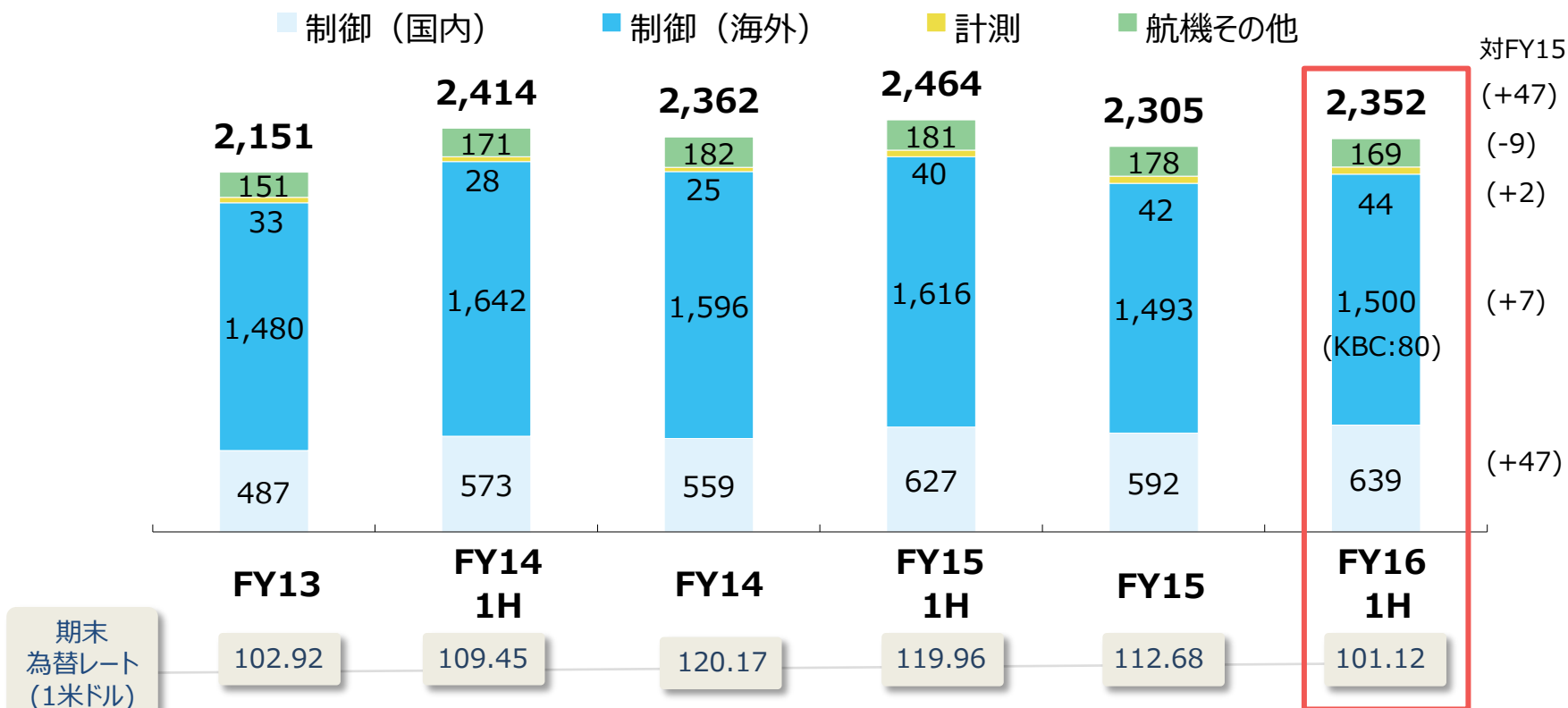


# セグメント別 受注残推移

◆KBC社買収に伴う影響：80億円

◆国内制御が堅調に推移

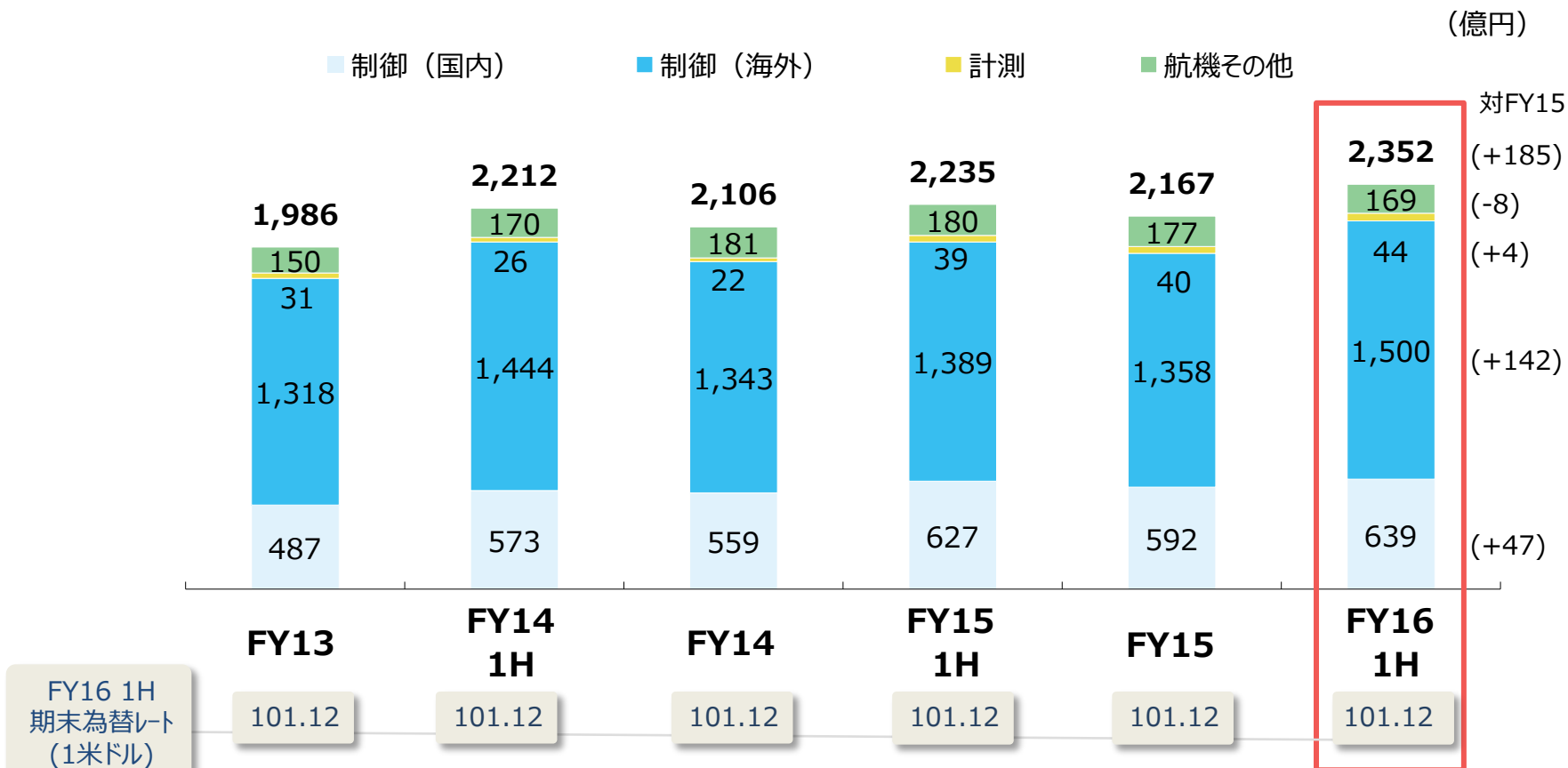
(億円)



\* 仕向地別基準

# (参考)セグメント別 受注残推移 \*FY16 1H期末為替レート換算

◆ 為替影響を除く実質ベースでは順調に推移

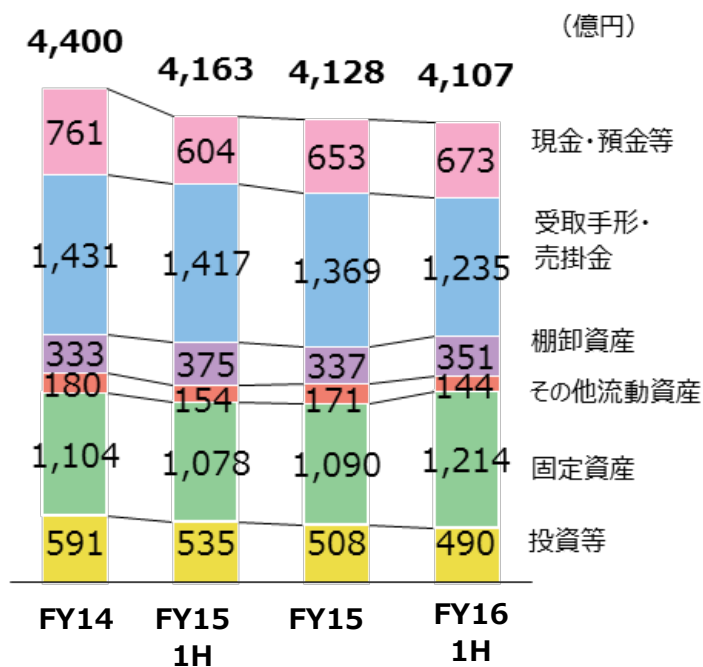


\* 仕向地別基準

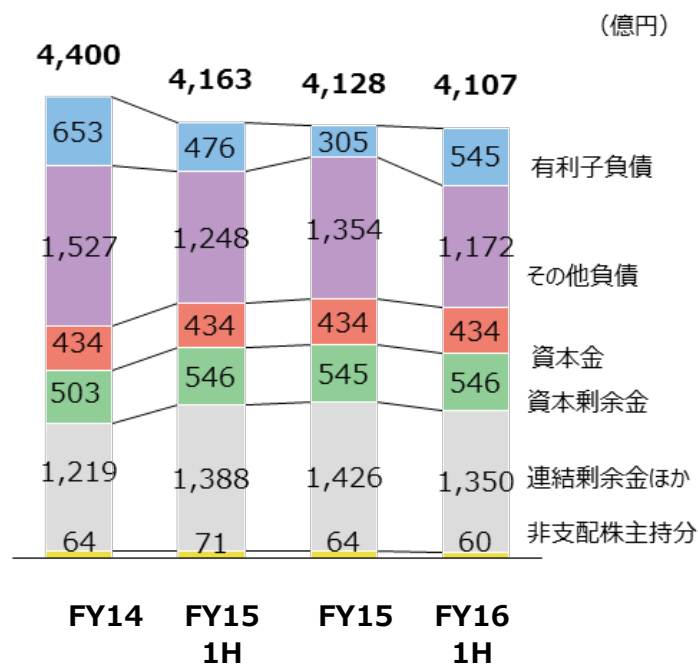
# 貸借対照表

- ◆資産 21億円減少 増加要因→KBC社買収 減少要因→主に円高の影響および売掛債権減少
- ◆負債 買収に伴う有利子負債の増加などにより、58億円増加(DEレシオ:23.4%)
- ◆純資産 為替換算調整勘定減少などにより78億円減少(自己資本比率:56.7%)

## 資産

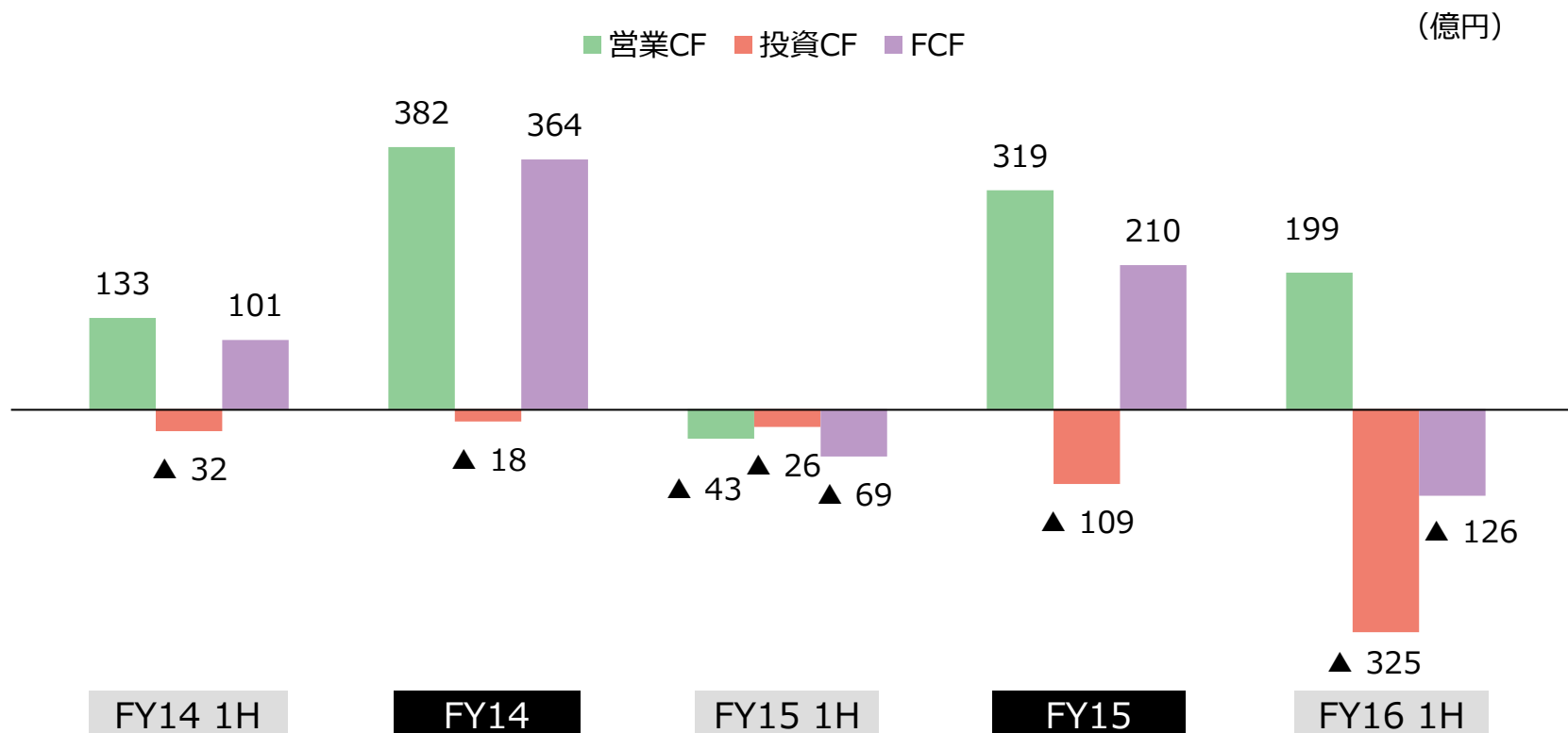


## 負債・純資産



# キャッシュ・フロー

◆FY16 1H投資CF: KBC取得費用266億円含む



# 業績予想（修正有）

◆ 為替レート見直し(1米ドル110円→105円)と市場環境悪化によるリスクを織込む

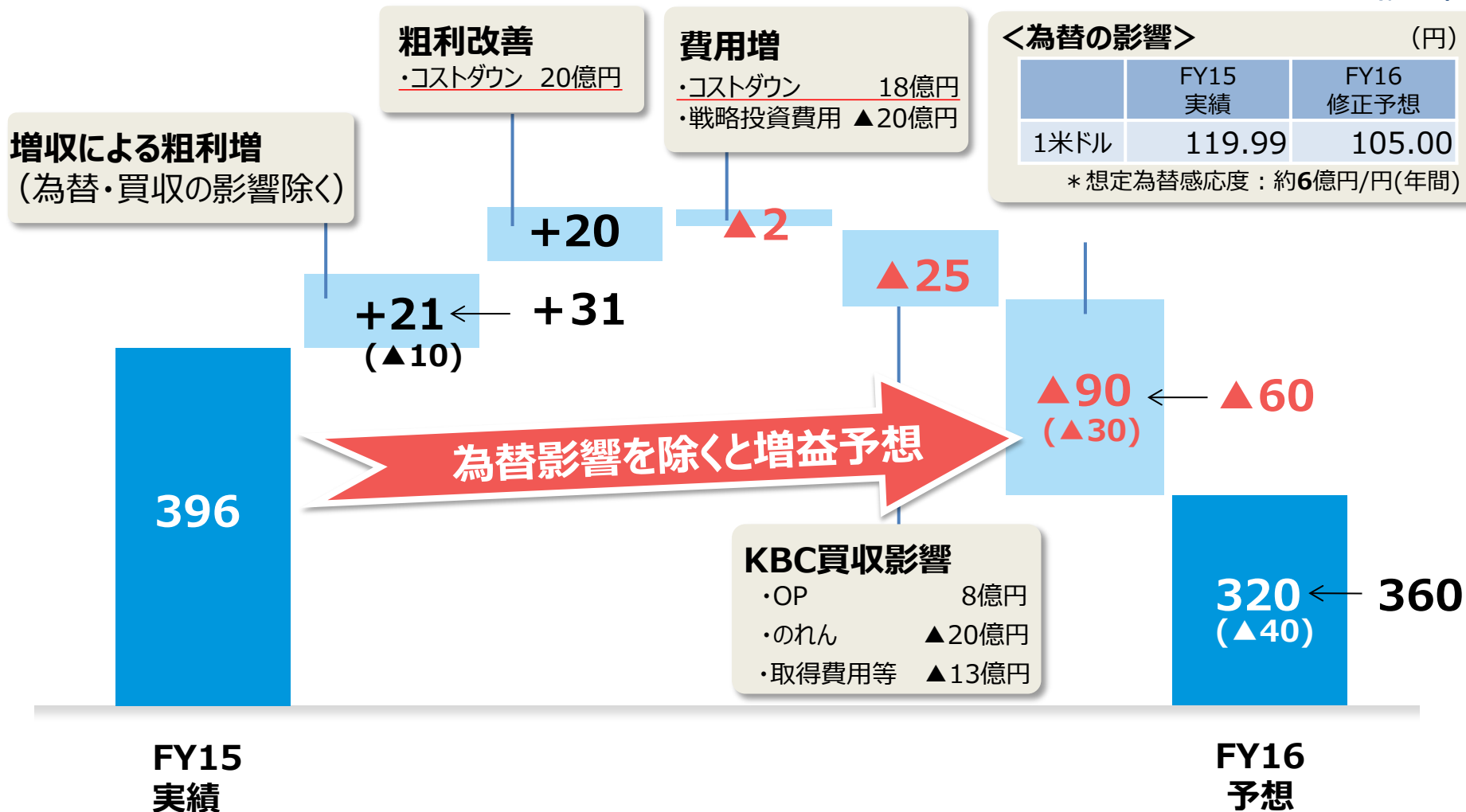
受注▲170億円 売上▲120億円 営業利益▲40億円 経常利益▲35億円 当期利益▲10億円  
(前回予想比)

(億円)

|                     | FY15<br>実績(A) | FY16予想<br>(5/10 B) | FY16予想<br>(11/1 C) | 前年比<br>(C-A)   | 前回予想比<br>(C-B) | 為替影響額<br>(対前年) |   |
|---------------------|---------------|--------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|---|
| 受注高                 | 4,211         | 4,080              | <b>3,910</b>       | ▲301           | ▲170           | ▲351           |   |
| 売上高                 | 4,137         | 4,070              | <b>3,950</b>       | ▲187           | ▲120           | ▲351           |   |
| 営業利益                | 396           | 360                | <b>320</b>         | ▲76            | ▲40            | ▲90            |   |
| ROS(%)              | 9.6           | 8.8                | <b>8.1</b>         | -1.5pt         | -0.7pt         | —              |   |
| 経常利益                | 407           | 350                | <b>315</b>         | ▲92            | ▲35            | ▲90            |   |
| 親会社株主に帰属<br>する当期純利益 | 302           | 230                | <b>220</b>         | ▲82            | ▲10            | ▲90            |   |
| EPS(円)              | 114.01        | 86.16              | <b>82.37</b>       | -31.64         | -3.79          | —              |   |
| 為替レート               | 1米ドル          | 119.99円            | 110.00円            | <b>105.00円</b> | -14.99         | -5.00          | — |

# FY16営業利益増減要因（修正有）

(億円)



# セグメント別 受注・売上・営業利益（修正有）

- ◆主に為替レートを見直したこと及び市場環境悪化によるリスクを織り込み、下方修正  
 前提為替レート110円/米ドル → 105円/米ドル  
 制御事業への影響→ 受注▲100億円 売上▲100億円 営業利益▲30億円

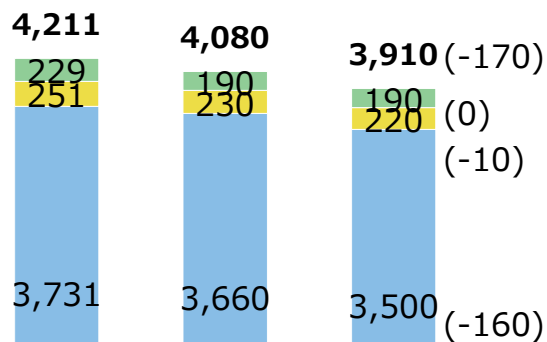
制 御

計 測

航機その他

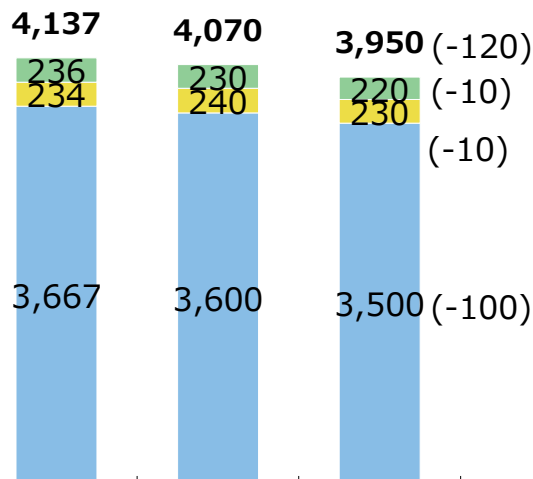
(億円)

受注高



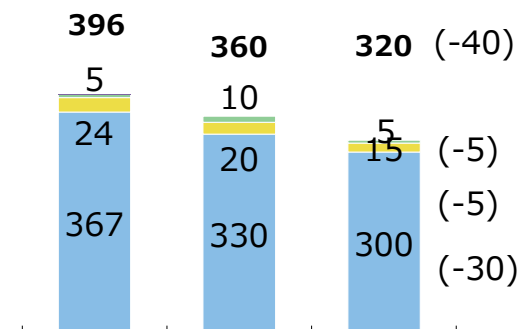
FY15 実績 FY16 年初予想 FY16 修正予想

売上高



FY15 実績 FY16 年初予想 FY16 修正予想

営業利益

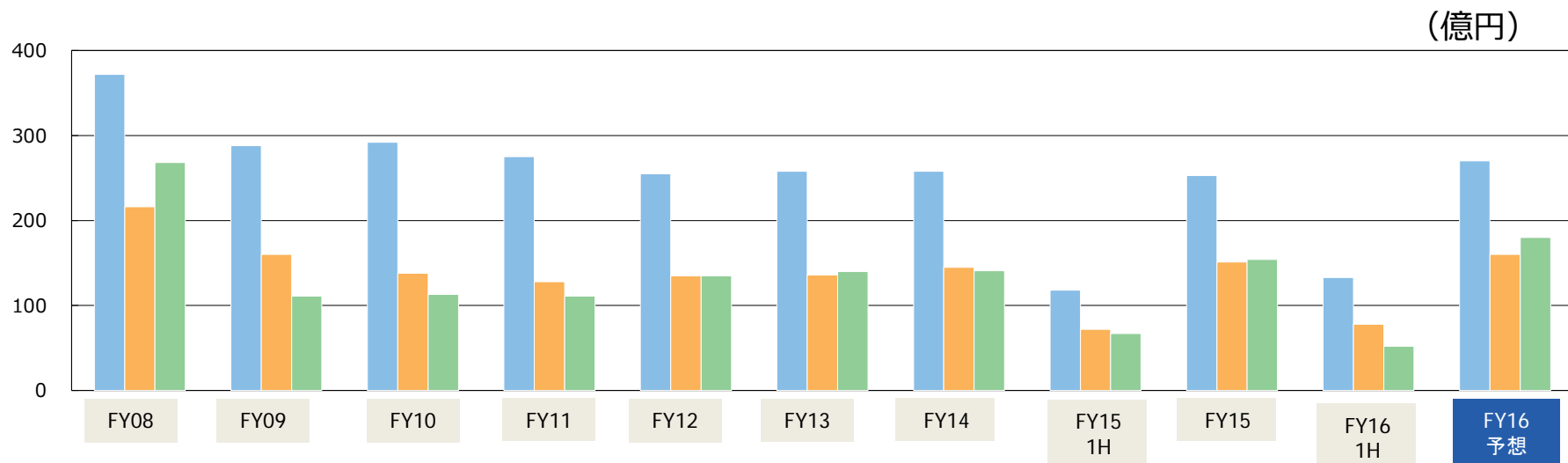


FY15 実績 FY16 年初予想 FY16 修正予想



# 研究開発費・減価償却費・設備投資

■ 研究開発費 ■ 減価償却費 ■ 設備投資



|                   | FY08        | FY09        | FY10        | FY11        | FY12        | FY13        | FY14        | FY15 1H     | FY15        | FY16 1H                   | FY16 予想     |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|-------------|
| 研究開発費<br>(対売上高比率) | 372<br>9.9% | 288<br>9.1% | 292<br>9.0% | 275<br>8.2% | 255<br>7.3% | 258<br>6.6% | 258<br>6.4% | 118<br>5.8% | 253<br>6.1% | <b>133</b><br><b>7.2%</b> | 270<br>6.8% |
| 減価償却費<br>(対売上高比率) | 216<br>5.7% | 160<br>5.1% | 138<br>4.2% | 128<br>3.8% | 135<br>3.9% | 136<br>3.5% | 145<br>3.6% | 72<br>3.6%  | 151<br>3.6% | <b>*78</b><br><b>4.2%</b> | 160<br>4.1% |
| 設備投資<br>(対売上高比率)  | 268<br>7.1% | 111<br>3.5% | 113<br>3.5% | 111<br>3.3% | 135<br>3.9% | 140<br>3.6% | 141<br>3.5% | 67<br>3.3%  | 154<br>3.7% | <b>53</b><br><b>2.9%</b>  | 180<br>4.6% |

\* FY16 1H減価償却費78億円には、のれんの償却額11億円を含まず

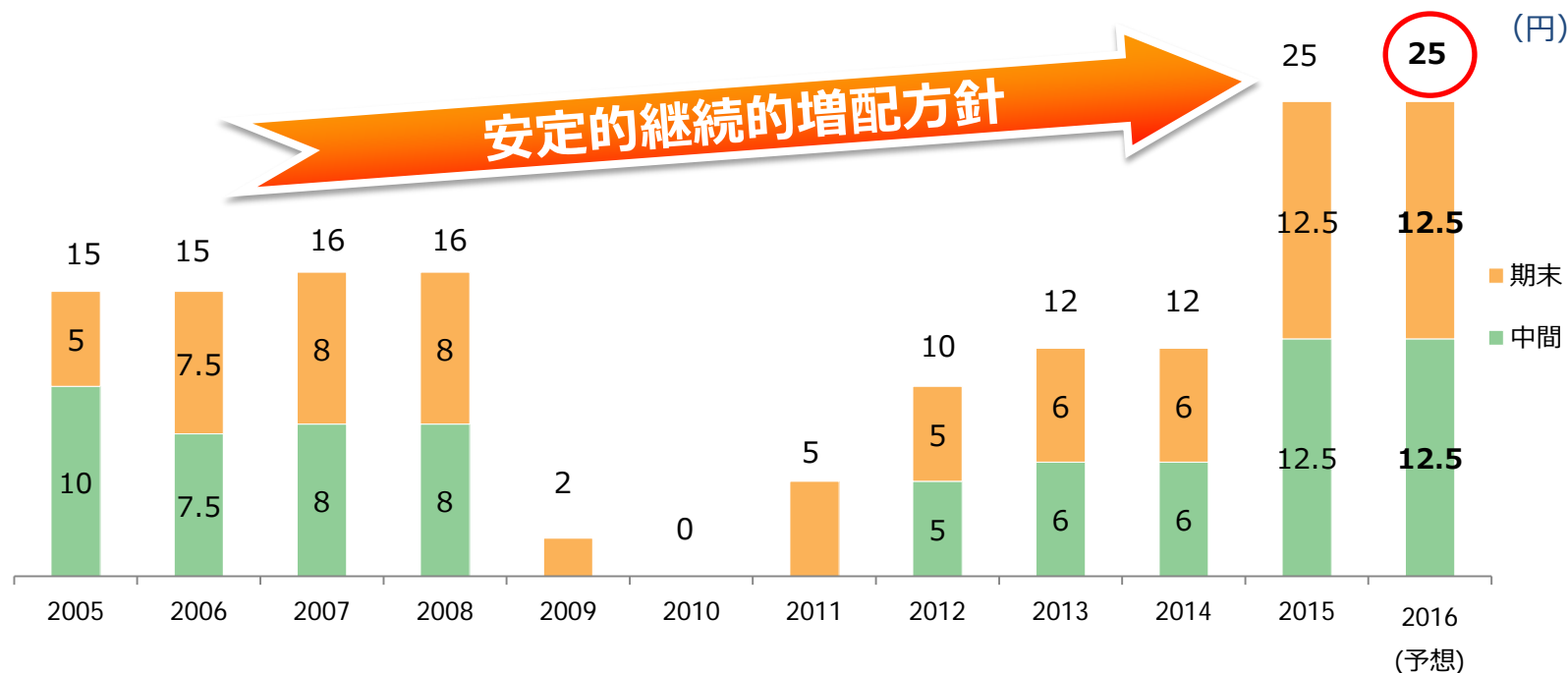
# 配当金

◆中間配当金12.5円を決議、期末配当予想修正なし

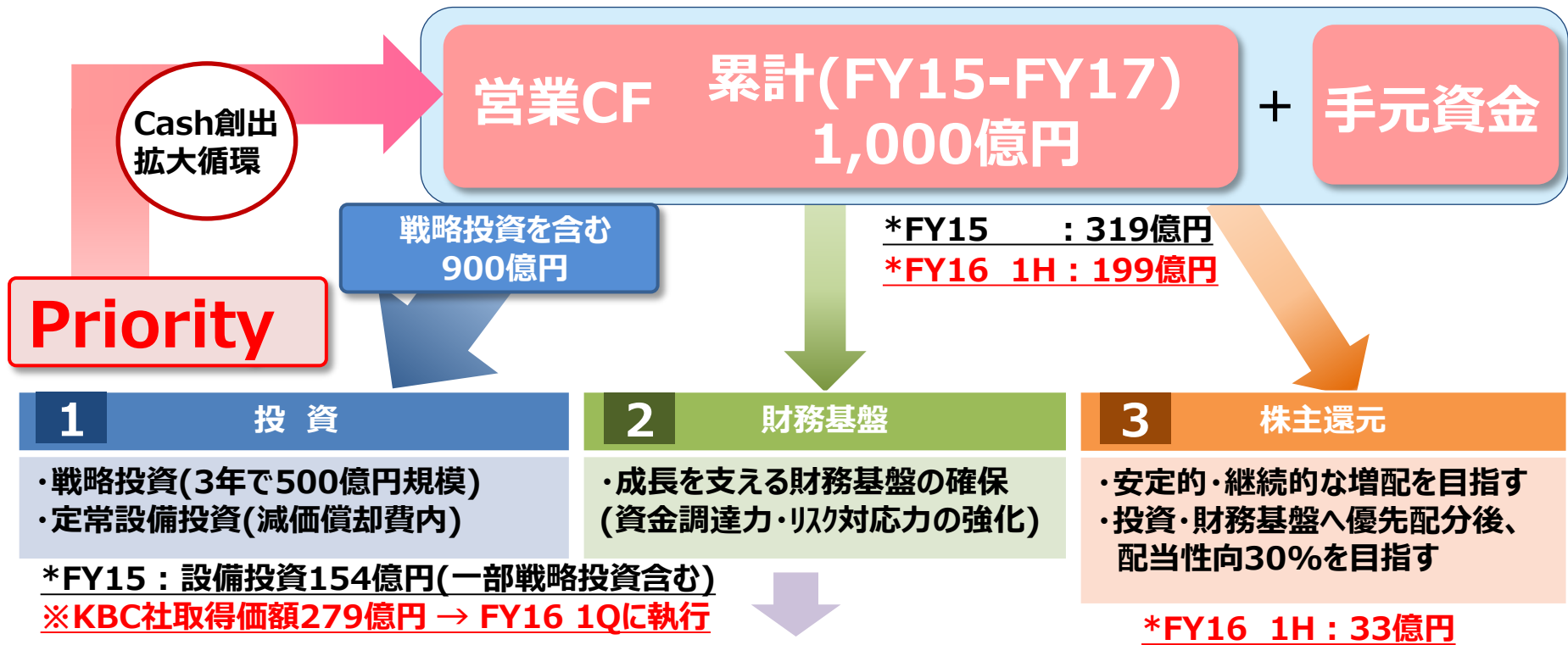
**FY15：普通配当20円＋100周年記念配当5円**

**FY16：25円配当継続（配当性向30.4%）**

**FY17：配当性向30%目標**



# 財務戦略・資本政策



## 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)

# TF2017目標指標

コストダウン施策の加速などにより、目標達成を目指す

11%以上

ROE

FY14 : 8.6%  
FY15 : 13.2%  
FY16 : 9.1%  
FY17 : 11%以上

6%以上

ROA

FY14 : 4.1%  
FY15 : 7.1%  
FY16 : 5.3%  
FY17 : 6%以上

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 : 3,950億  
FY17 : 4,400億

ROS

FY14 : 7.3%  
FY15 : 9.6%  
FY16 : 8.1%  
FY17 : 10.2%

投下資本回転率

事業  
KPI

レバレッジ  
最適資本構成

非事業用資産見直し

保有有価証券の売却などに着手

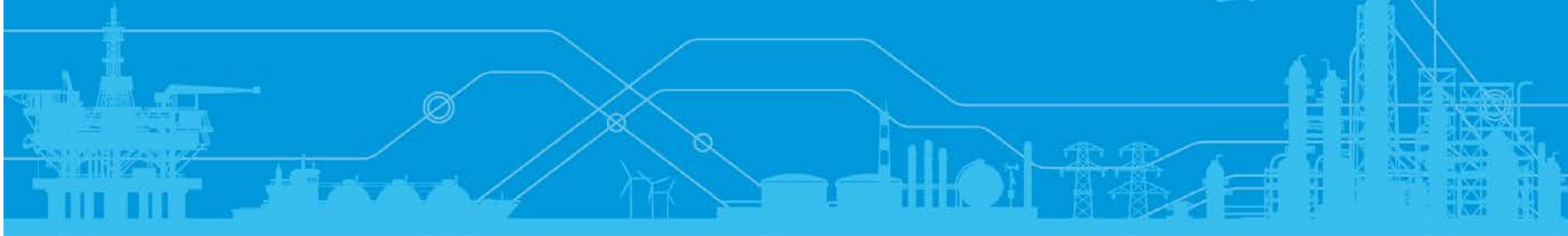
\* KBC社取得に関して、株式発行等による  
資金調達は予定しない

Transformation 2017

横河電機株式会社

# Transformation2017

－ 現状認識と変革の加速 －



2016年 11月1日

代表取締役社長 西島 剛志

# 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)

## 現状認識：市場環境

市況

円高に加えて、低油価の長期化により、お客様は投資を絞り込み(厳しい受注環境)

業種

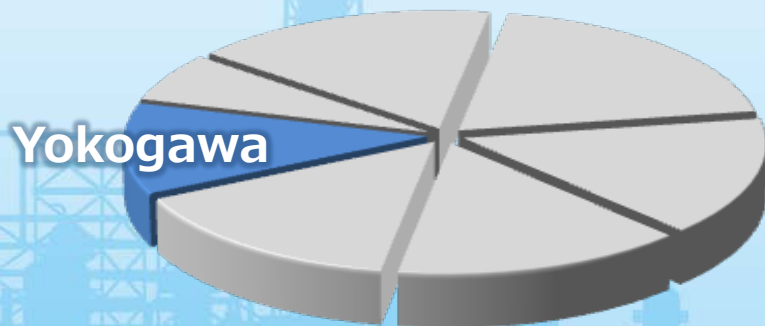
アップストリーム側が遅延・停止する中で、ダウンストリーム側の一部にも慎重な姿勢

地域

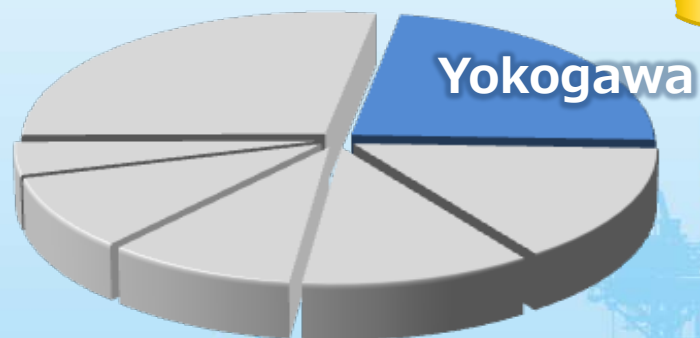
海外市場は一様でなく、特に北米は厳しい  
日本市場は比較的堅調

# DCSシェア/業種別データ2015

Global market share  
(market size US\$14.47bn)



Asian Market share  
(market size US\$4.72bn)

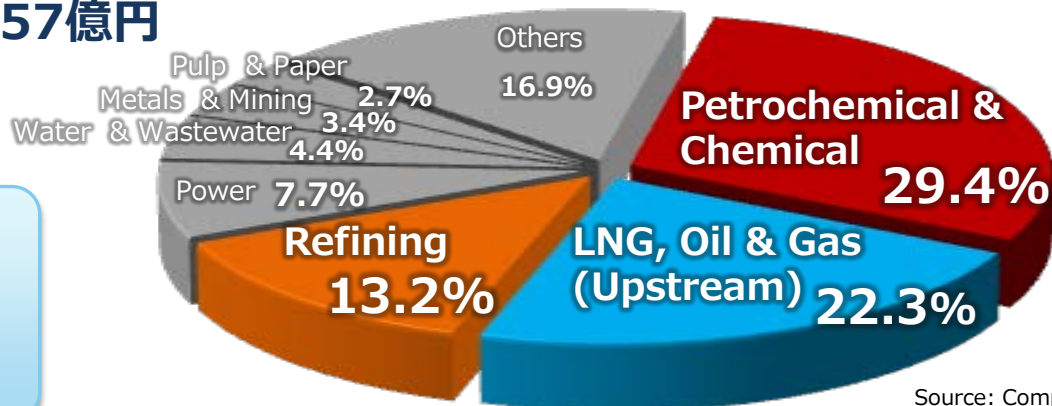


Source: ARC Distributed Control Systems Global Market Research Study

## Yokogawa DCS sales:2,057億円

- ・前年比+127億円(+6.6%)
- ・制御ビジネス全体(3,667億円)の56%

- ・Downstreamが得意
- ・Upstream22.3%の約半分はLNG

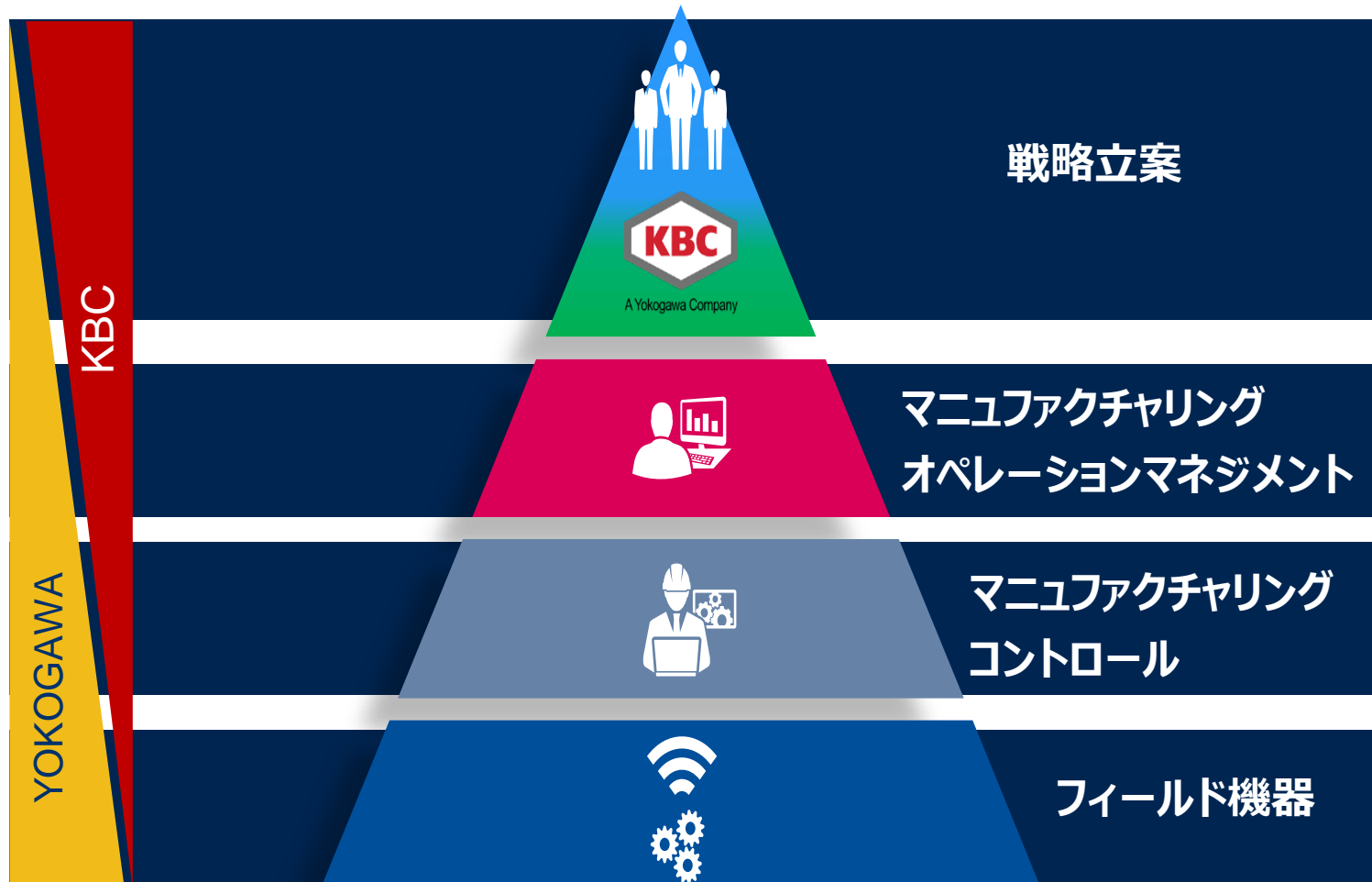


Source: Company data



# KBCとの統合活動

## トータルソリューションプロバイダーへ変革



# 変革への道筋(コスト削減)

## 売上に依存しないコスト削減を加速

|                   | FY14<br>実績 | FY15<br>実績 | FY16<br>目標            | FY17<br>目標          |
|-------------------|------------|------------|-----------------------|---------------------|
| コスト削減額<br>(FY14比) | —          | 57億円       | 約100億円<br>(単年43億円)    | 約200億円<br>(単年100億円) |
| 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<br>(戦略投資含まず)  |
| 営業利益率             | 7.3%       | 9.6%       | 8.1%                  | 10.2%               |

# FY16経営方針 Rev.1

- 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 +

- **高効率グローバル企業に向けた変革の  
加速(コスト削減など)**

# 変革が必要不可欠

海外  
制御

次なる成長への挑戦

国内  
制御

変革のけん引役

Transformation 2017

横河電機株式会社

# YOKOGAWAのソリューションサービス

2016年11月1日

横河電機(株) 取締役  
横河ソリューションサービス(株) 代表取締役社長  
奈良 寿

# 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

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



# 目次

---

## 1. 横河ソリューションサービス株式会社のご紹介

---

## 2. 国内制御事業におけるソリューションサービス (市場機会、2つの基本戦略、日本の製造業の課題、制御事業領域)

---

## 3. 強みと成功事例

---

## 4. 今後の展開 (IIoTによるビジネス領域の拡大、アライアンス)

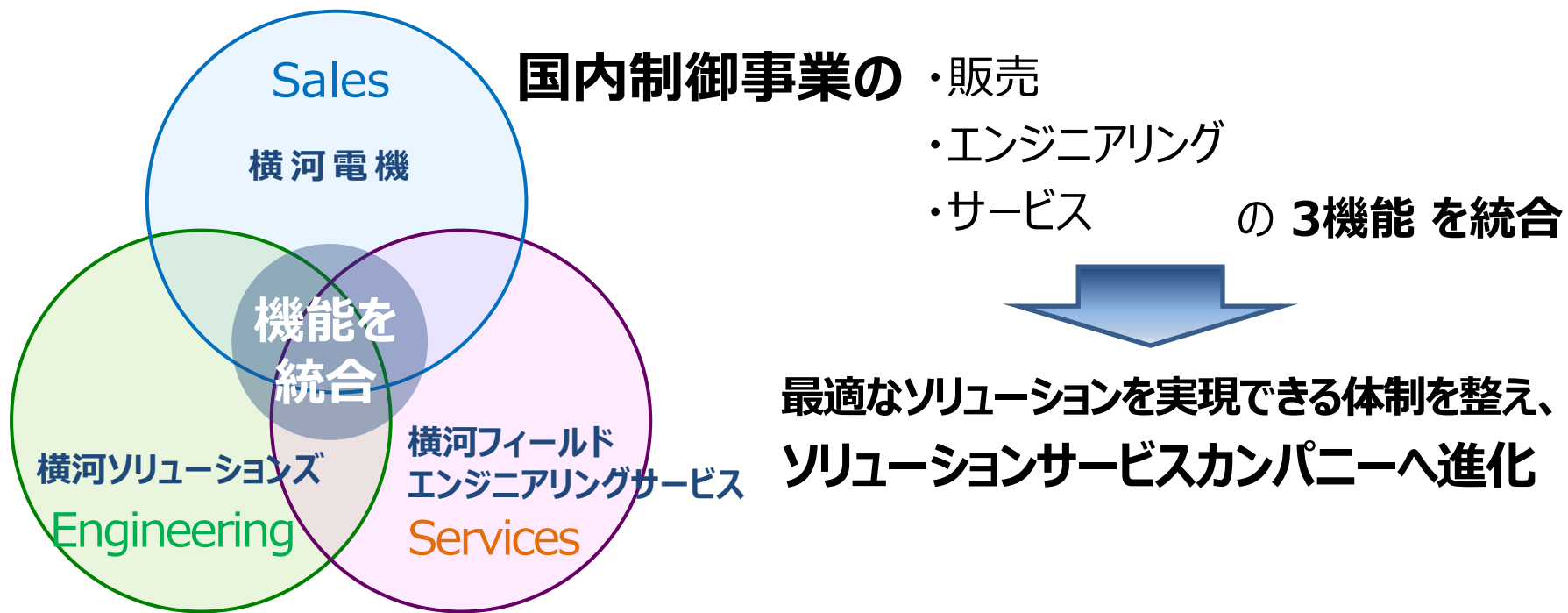
---

## 5. 目指すべき方向

---

# 横河ソリューションサービス株式会社のご紹介

2013/4/1 横河ソリューションサービス(株) の活動をスタート



統合により業務の効率化を実現するとともに、意思決定を早め、高付加価値なソリューションサービス型のビジネス拡大を加速



資源・エネルギー  
分野のさらなる  
成長

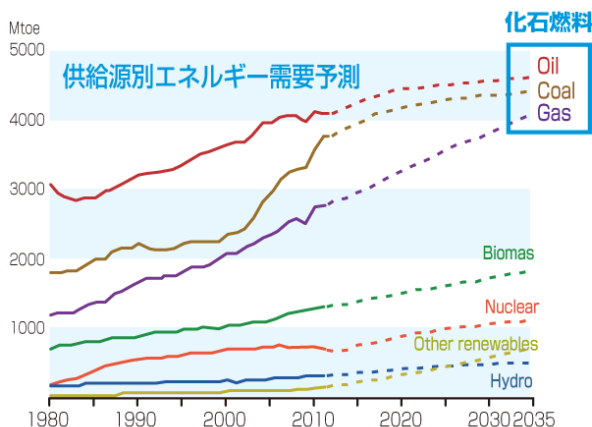
1

モノと情報の融合  
による産業構造の  
変革⇒(IoT)

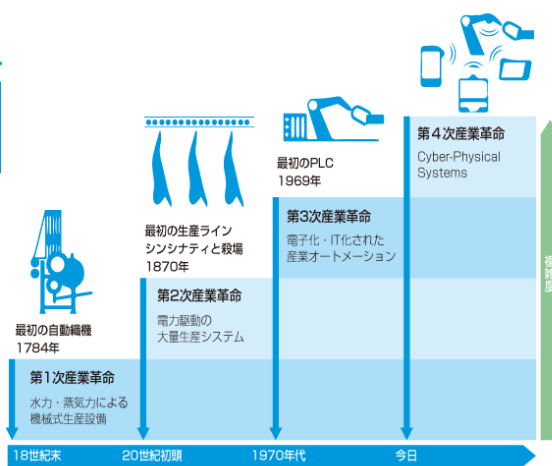
2

社会のスマート化  
⇒(ICT)

3



Source : World Energy Outlook 2013



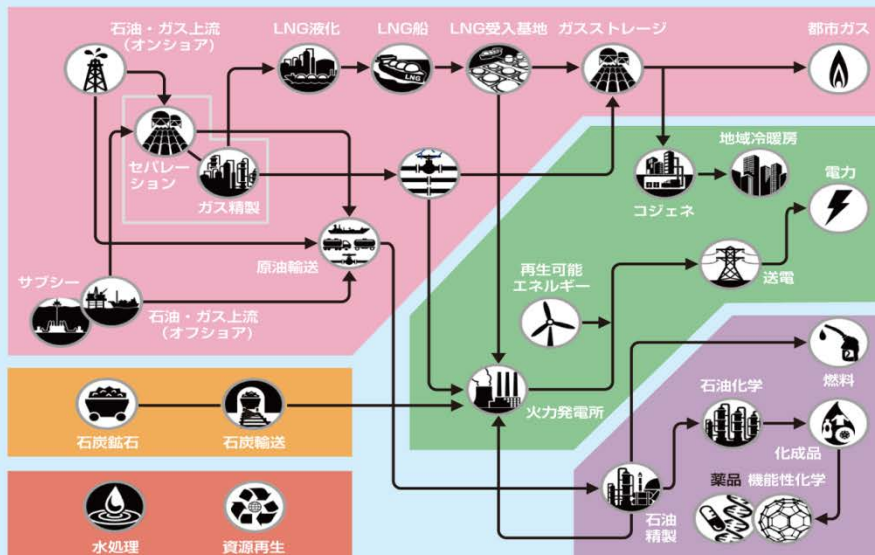
Source : "Recommendations for Implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0", Acatech, 2013



## 制御事業 グローバルNo.1

マーケットシェア：業界トップシェア

お客様基盤をベースとして、  
エネルギーサプライチェーン全体へビジネス拡大



### 新業種への展開

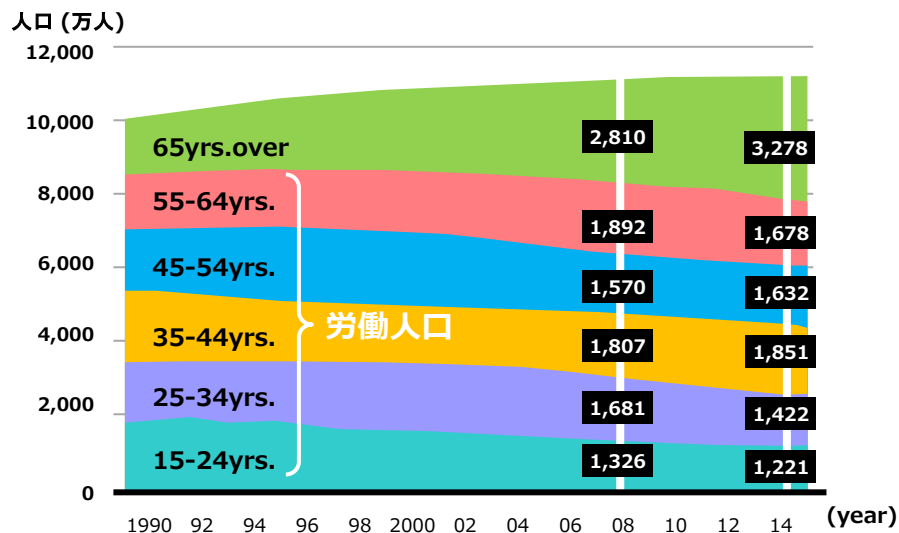
高シェアで得意業種が  
幅広い日本の強みを

アジアを皮切りに  
全世界へ

# 日本の製造業の課題と対応

## <課題>

- 労働人口の高年齢化と減少
- 高いエネルギーコスト
- グローバル競争の激化



出典：「労働力調査 長期時系列データ」（総務省統計局）を加工して作成

## <進むべき方向>

- インテリジェントマニュファクチャリングの推進
- 国内工場の役割の変更
  - ✓ 海外生産を支援するマザー工場
  - ✓ 多品種少量生産を柔軟にこなすフレキシブルな工場
  - ✓ 新技術や新製品を生み出すInnovation型工場

# Innovation

# YOKOGAWAの制御事業領域



A Yokogawa Company

経営戦略  
事業最適化

事業戦略・計画層



シミュレーション

ERP

ビジネス管理層

生産管理

工場管理層

CENTUM VP

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)

生産工程  
コントロール層



フィールド機器



プラント現場  
フロア層

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

# YOKOGAWAの強み

## ●「現」の視点

- ・「現場」・「現物」・「現実」・「現地化」にこだわりを持つプロフェッショナル集団
- ・ 24時間365日のサポート体制

## ●「信頼」の視点

- ・ 世界中で同一な高品質・長期使用・耐環境性に優れた製品の信頼
- ・ 産業・社会のプロセスを最適化できる能力(エンジニアリング)
- ・ 最後まで逃げない姿勢、やり抜く力(PJT遂行能力)

## ●「共創」の視点

- ・ お客様の現場から経営まで、ワンストップなコミュニケーションによる価値共創
- ・ 業種知識はもとより、製造プロセス知識と各工学知識を十分に保持
- ・ 企業理念に「良き市民」、「和」のこころ、「お客様の夢が私たちの夢」

# 成功事例

**事例①：既存顧客でバリューチェーン拡大（化学会社様）**

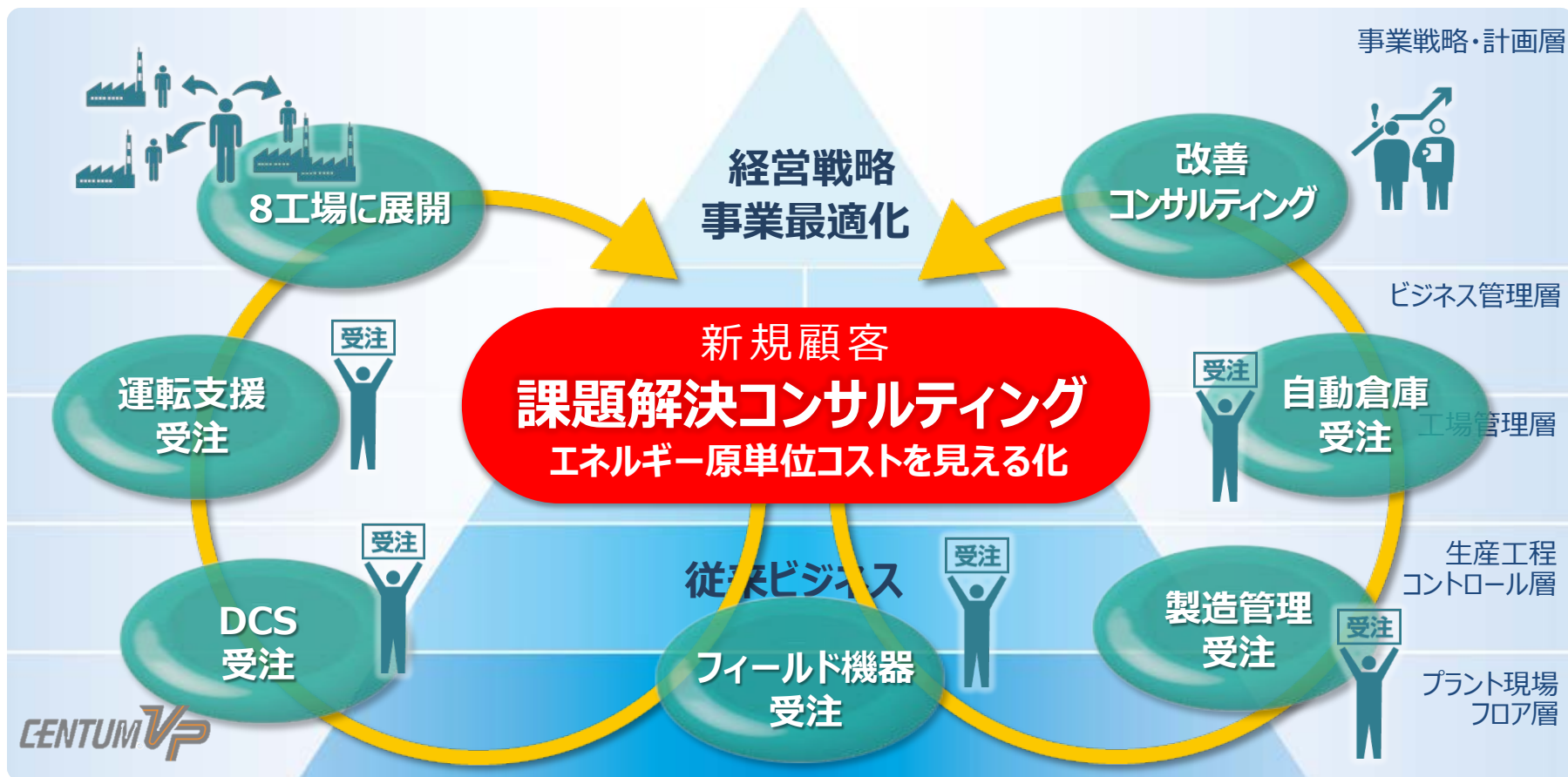
**事例②：コンサルティングで新規顧客開拓（飲料メーカー様）**

**事例③：情報系ビジネスの拡大（理研計器株式会社様）**

### 価値連鎖により、売上の拡大・収益性向上を実現



### 信頼獲得により、他社牙城攻略に成功





# 事例③：情報系ビジネスの拡大

## 新業種展開の実現



パラテクノ(株)様

(株)スマイルズ様

理研計器(株)様 など



## アフターサービス基幹業務ソリューションの成功事例



### 理研計器株式会社様

#### ■ YOKOGAWAの知見を活かした業務全般コンサルを実施

- ・ ビフォアコンサルで業務内容の改善

#### ■ サービスビジネスの収益拡大に向けた業務改革

- ・ 全国におけるメンテナンス業務の統一化
- ・ 保守部品管理の一元化
- ・ 在庫圧縮と配送リードタイム短縮

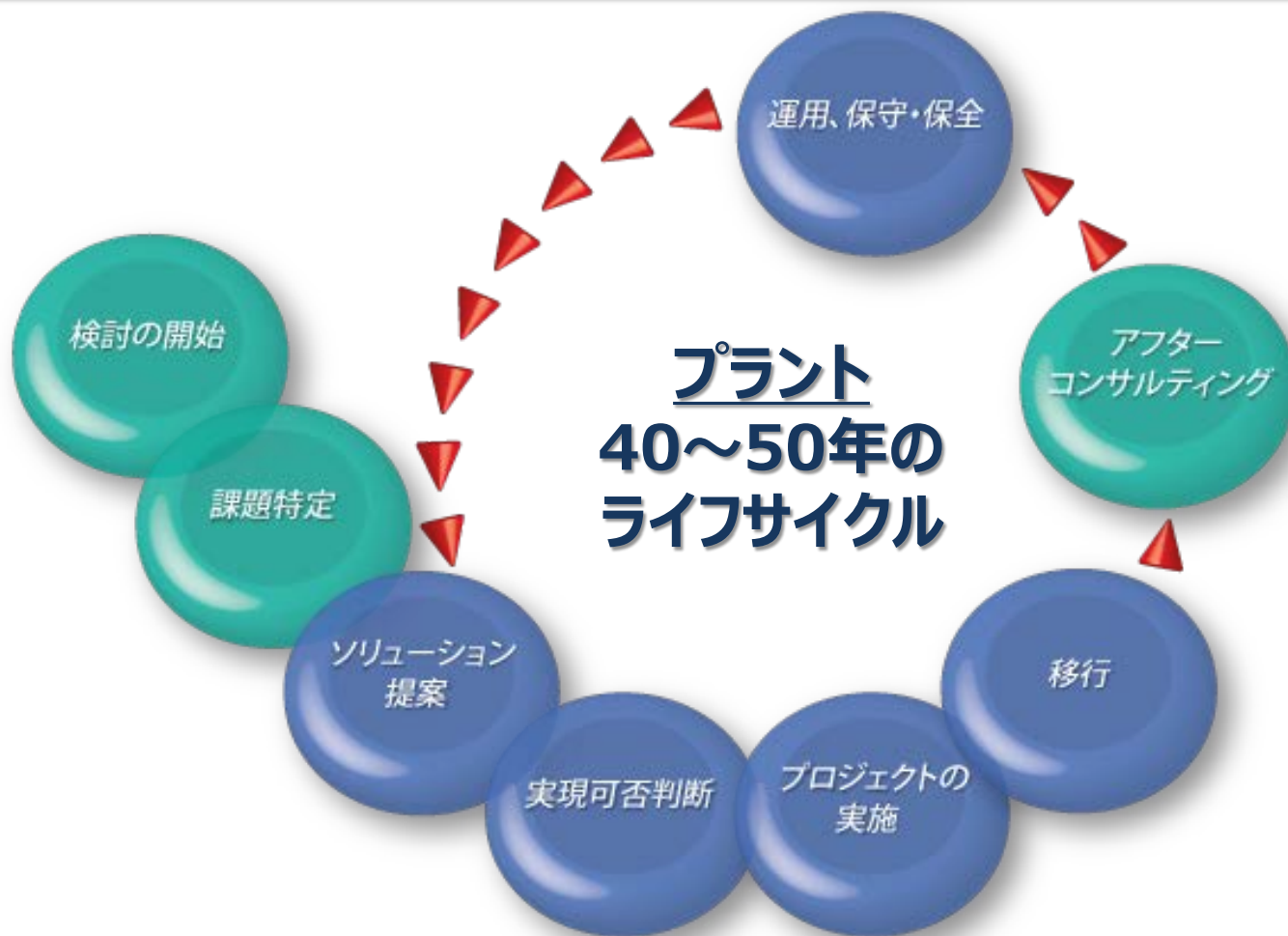
#### 企業概要



本社：東京都板橋区  
拠点：本社、国内2工場、21拠点、  
32サービスステーション、海外7か国  
資本金：26億6,550万円  
売上高：234億1千万円（2016年3月期実績）  
事業内容：ガス検知器・ガス警報器のTOPメーカー  
（東証1部上場）

# ソリューションサービスのビジネスサイクル

## 長期にわたる継続的提案とサポートを実施



## ● 日本のマーケットシェア向上 (当社調べ)

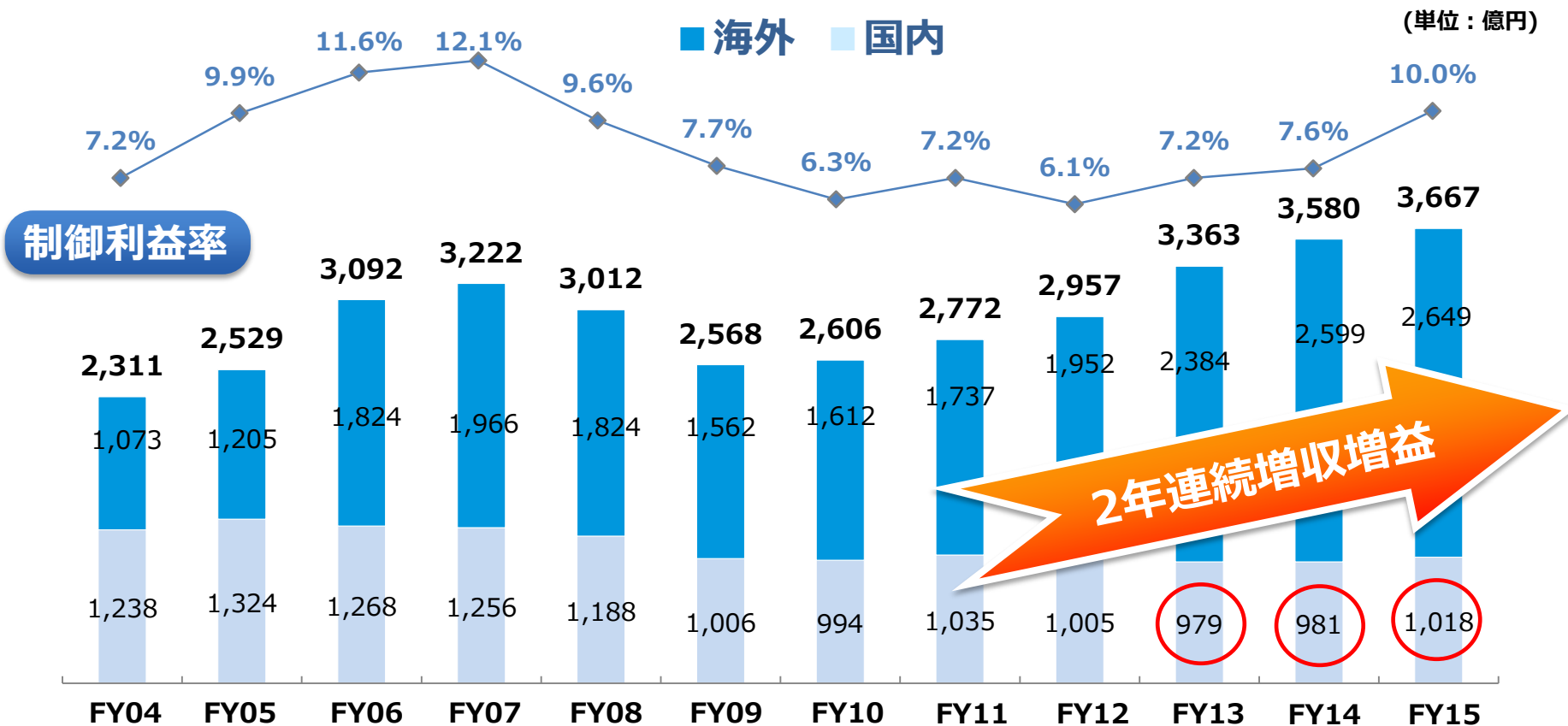
- ・厳しい市場環境の中でも、統合JOBなど受注獲得

## ● 収益性向上

- ・3機能一体化によるJOB採算改善(特に情報系)
- ・コスト構造最適化
- ・地域・業種・製品戦略の最適化による現場一体化(お客様フォーカス)



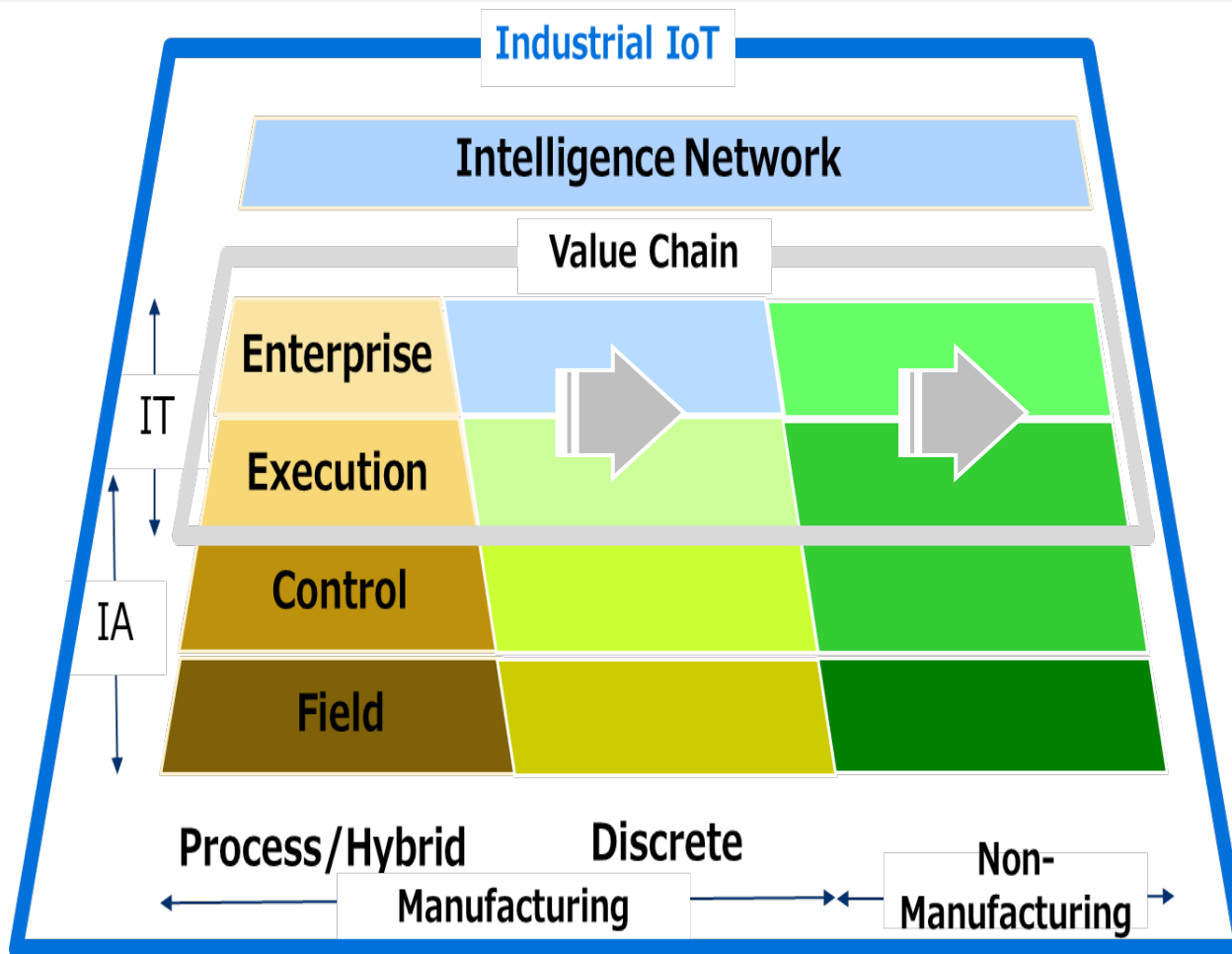
# 制御国内海外売上高/利益率推移



## <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 |
| USドル      |       |        |        |        |        |        |       |       |       |       |        |        |        |

## Industrial IoT (IIoT) によるビジネス領域の拡大



## 他社とのアライアンスでビジネス領域拡大

お客様

価値共創

パートナー

YOKOGAWAは  
お客様やパートナー様と共に価値共創で  
お客様のVision実現に貢献します。

株式会社三菱総合研究所 様  
シスコシステムズ合同会社 様  
日本マイクロソフト株式会社 様 など

## 目指すべき方向

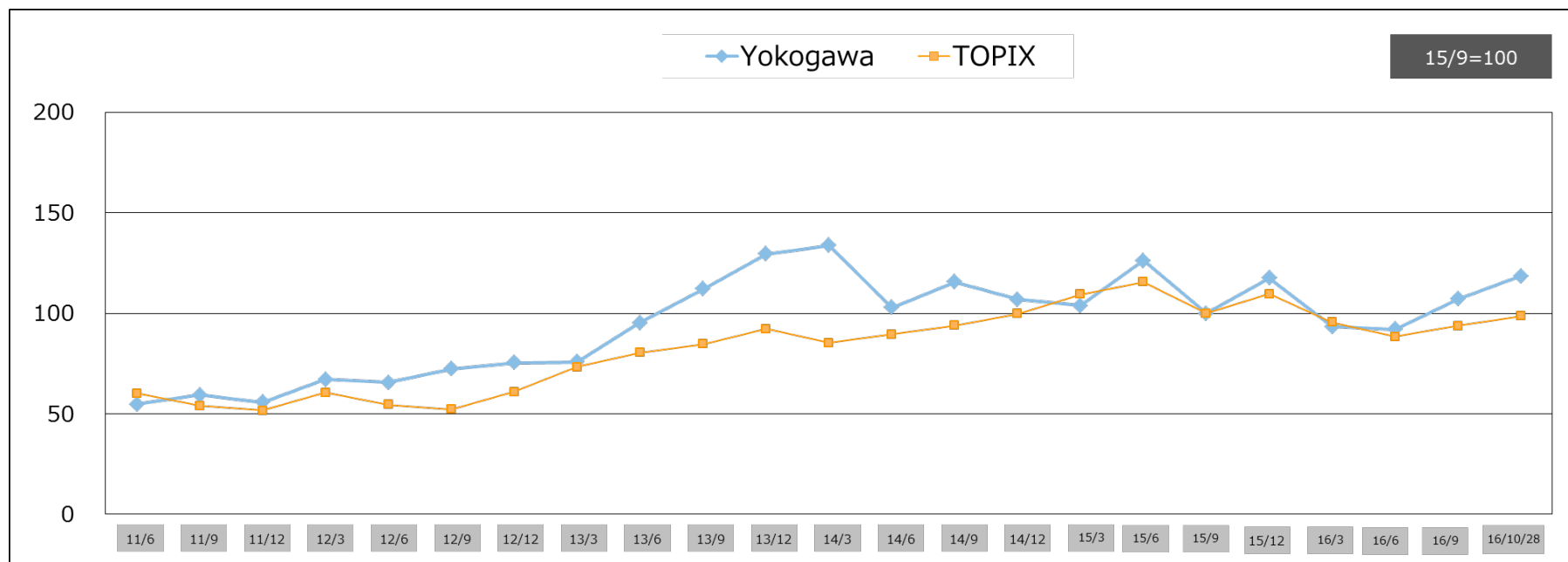
海外

日本の強みを  
アジアを皮切りに  
全世界へ

国内

収益性向上

# 補足：株価の状況



(円)

|          | 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  | 16/6  | 16/9  | 16/10/28 |
|----------|------|------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Yokogawa | 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 | 1,146 | 1,335 | 1,476    |
| TOPIX    | 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 | 1,245 | 1,322 | 1,392    |

|          | 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 | 16/6 | 16/9 | 16/10/28 |
|----------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|----------|
| Yokogawa | 55   | 59   | 56    | 67   | 66   | 72   | 75    | 76   | 95   | 112  | 130   | 134  | 103  | 116  | 107   | 104  | 126  | 100  | 117   | 93   | 92   | 107  | 118      |
| TOPIX    | 60   | 54   | 52    | 61   | 55   | 52   | 61    | 73   | 80   | 85   | 92    | 85   | 90   | 94   | 100   | 109  | 116  | 100  | 110   | 95   | 88   | 94   | 99       |



# 補足：トピックス (8/8~11/1)

8月

横河メータ&インスツルメンツが測定精度を向上し、新たな機能を追加した  
プレジジョンパワーアナライザ「WT1800Eシリーズ」発売



プレジジョンパワーアナライザ  
「WT1800Eシリーズ」

9月

女性活躍推進法に基づく優良企業認定マーク「えるぼし」の最高位認定を取得

健康経営の推進に向けて「健康宣言」を制定

横河ソリューションサービス、バイオマス発電所で設備保全管理システム「eServ」が採用

10月

品質異常を早期に検出できる解析ソフトウェア「Process Data Analytics」を開発

高速データ更新周期と長電池寿命を両立するISA100 Wireless™準拠の  
フィールド無線用振動計を開発・発売



Process Data Analyticsの画面

横河ソリューションサービスがエッジコンピューティングによる「設備異常予兆監視ソリューション」の提供を開始

※日付は発表月です

## 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およ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>