

横河電機株式会社
2011年度～2015年度
中期経営計画

2011年11月9日
代表取締役社長 海堀 周造

- 構造改革のレビュー
- 長期ビジョンと本中期経営計画の位置づけ
- 成長戦略
 - ◆ 制御事業戦略
 - ◆ 計測機器事業戦略
- ビジネス構造改革戦略
- 研究開発投資・M&Aに対する考え方
- セグメント別 経営目標
- 財務戦略

構造改革のレビュー

2009年度と2010年度の2年間

次なる飛躍に向けた構造改革の時期

■ 固定費削減のアクションプラン

◆ 固定費削減

当初計画：340億円削減

実績：560億円を削減

◆ 損益分岐点売上高

当初目標：3,500億円達成

実績：3,090億円を達成

■ 事業ポートフォリオ見直しのアクションプラン

【基本方針】

- ・制御事業へのリソース集中
- ・基盤技術としての計測技術の維持発展
- ・新事業の選択と早期立ち上げ
- ・不採算事業からの撤退

不採算事業の見直しを実行

撤退：フォトニクス・アドバンスステージ
縮小：半導体テスタ・脳磁計
分社：測定器

■ 構造改革の積み残しアイテム

- ◆ フォトニクスビジネスからの撤退の完了と相模原事業所の有効活用を目途をつける
- ◆ 半導体テストビジネスにおけるアライアンスを実現させる



今年度中の完遂に向け全力で取組中

本中期経営計画は、
現在の事業ポートフォリオから、事業構造改革を継続している
半導体テストビジネス 及び フォトニクスビジネス の数字を除いたものを
前提に作成

長期ビジョンと本中期経営計画の位置づけ

長期ビジョン

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

中期計画

Evolution 2015

長期ビジョンの実現に向けた第1ステップとして
2015年度までの中期経営計画を策定

基本戦略

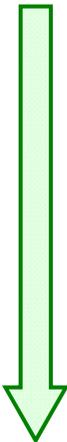
制御事業を中心とする

成長戦略・ビジネス構造改革戦略

財務体質の健全化を図る

2015年度の経営目標

制御事業を成長させながら



| | |
|------------------|---------|
| 連結売上高 | 4,000億円 |
| 連結営業利益 | 400億円 |
| 売上高営業利益率 | 10% |
| EPS (一株当たり当期純利益) | 100円以上 |

財務体質の健全化

| | |
|---------|-----|
| 自己資本比率 | 50% |
| D/E レシオ | 40% |

※為替:1\$=80円, 1€=110円

成長戦略 — 制御事業 —

＜市場環境＞

新興国を中心に中長期的な持続的成長が見込まれる

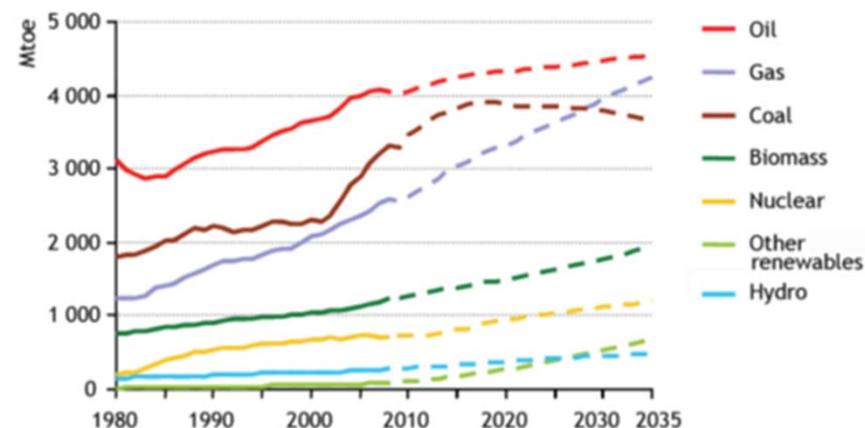
- **エネルギー需要**の高まりは今後も継続、電力関連投資は2015年に現在の1.4倍に拡大
 - ◆ **天然ガス需要** : 2035年には 2008年比 1.6倍 と予測される
 - ◆ **石油需要** : 引き続き堅調
 - ◆ **再生可能エネルギー** : バイオマス関連の市場規模が大きく、成長が期待される
- **エネルギー以外の業種**では、化学製品の需要が 高付加価値な機能性化学品 を中心に GDPの拡大以上に成長する見込み



拡大する制御市場に向け

**お客様の視点に基づく、
課題解決型のソリューションビジネス
を中心とした成長戦略を展開**

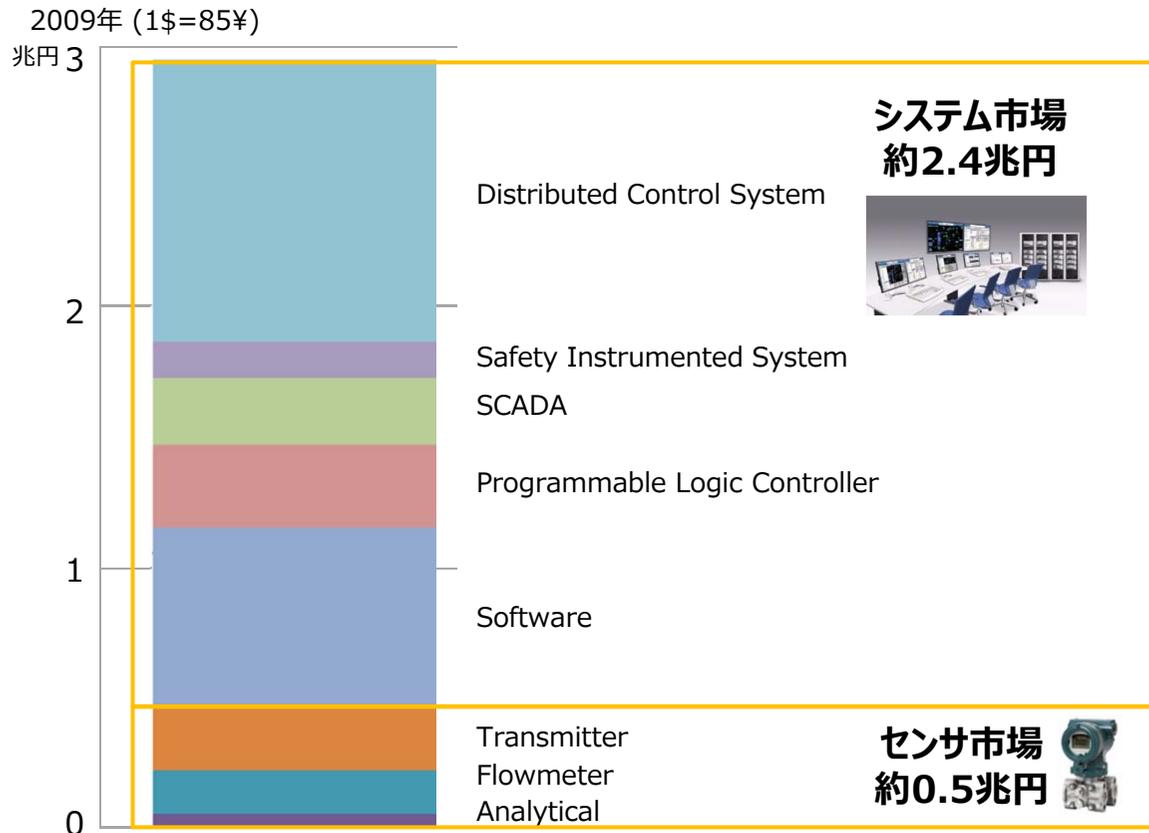
Figure 1.1 ▶ World primary energy demand by fuel in the GAS Scenario



Source: IEA WEO 2011_Golden Age of Gas Report

<市場規模>

- 制御事業のメインターゲット：
制御システム・センサを中心とする プロダクト関連市場 は 約3兆円 の規模



注力市場セグメント 約3兆円

主な成長業種は
Upstream
Downstream
Power
Chemical

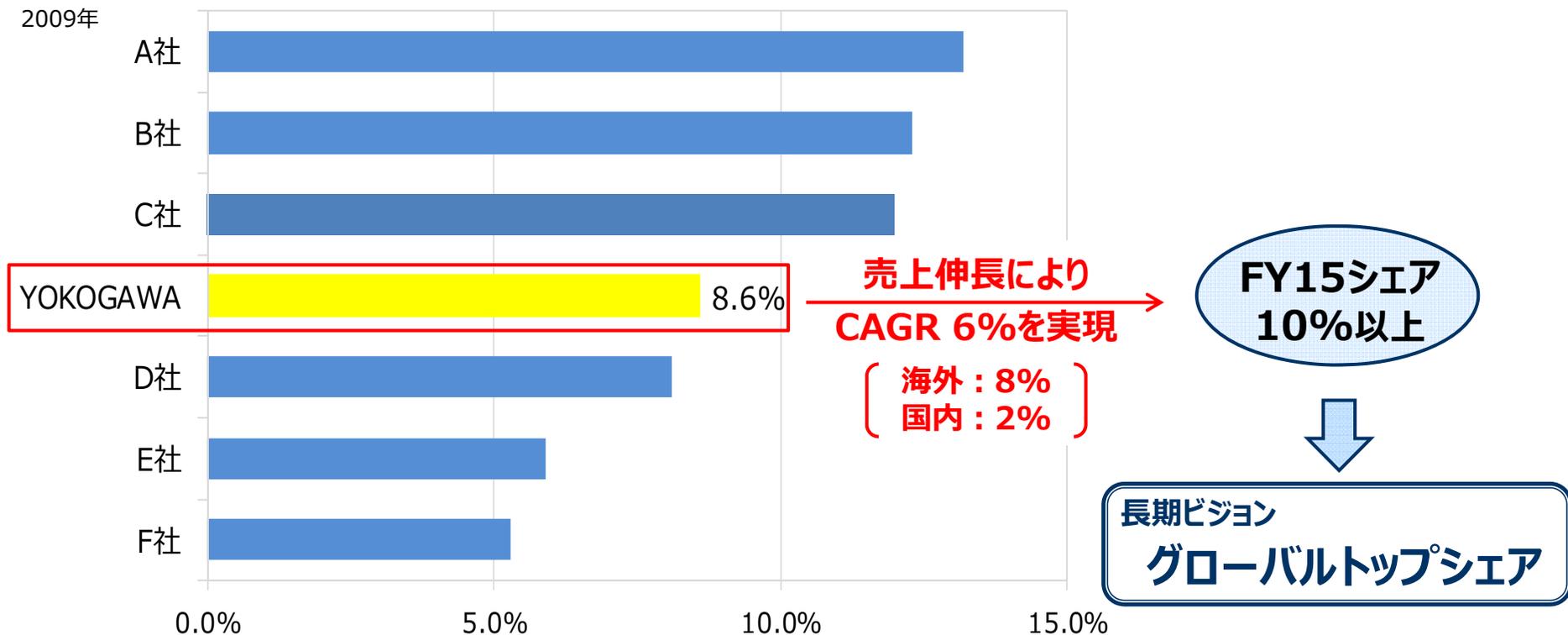


グローバルNo.1に向け
シェアを拡大

Source: ARC Advisory Group の市場調査データに基づき、当社にてシステム・センサ市場を抜粋

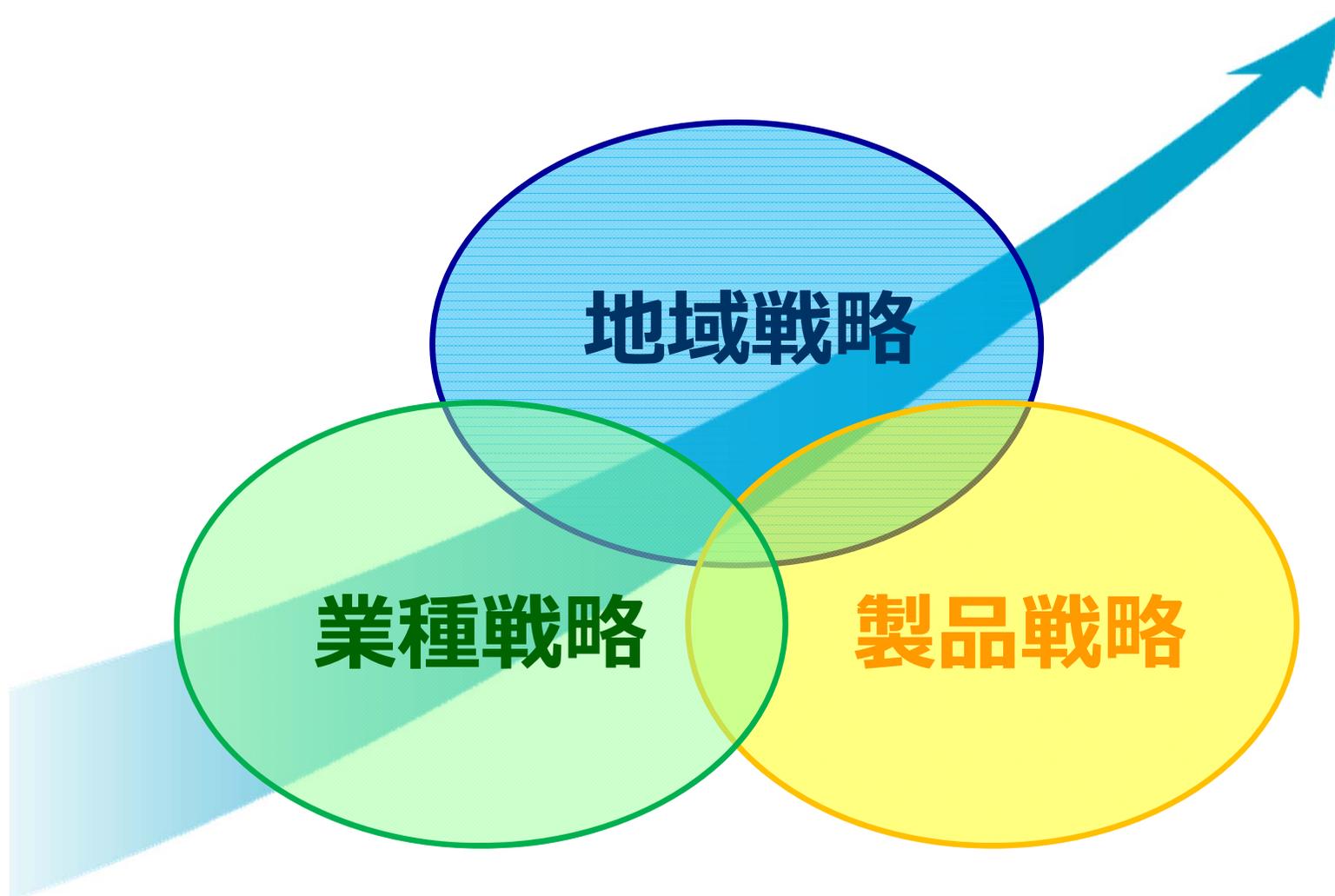
<競合状況>

- 注力する「システム・センサ市場」では上位との差は小さい



Source : ARC Advisory Group の市場調査データに基づき、当社にて制御システム・センサ市場およびシェアデータを推計

3つの戦略でビジネスを成長させる



<地域戦略>

① 資源国・新興国市場 (市場成長率高い)

■ 新規PJTの獲得を中心にシェア拡大

- 注力エリア：BRICs、中東、東南アジア、オセアニア → リソース強化
- 開拓エリア：アフリカ、中央アジア、南米 → 拠点新設等チャネル強化

② 欧米市場 (市場規模は大きいものの、成長は緩やか)

■ 業種ごとのグローバル大手企業との関係強化

- グローバル市場でのプレゼンス拡大と成熟市場での着実なシェア拡大を効率的に達成

③ 日本市場

■ 多数の納入実績、充実したエンジニアリング、サービスネットワークなどの強みを活かして事業の拡大を図る

- プラントのさらなる高効率化・高付加価値化を支援するサービスの提供
- 日本メーカーの生産拠点の海外進出プロジェクトの支援



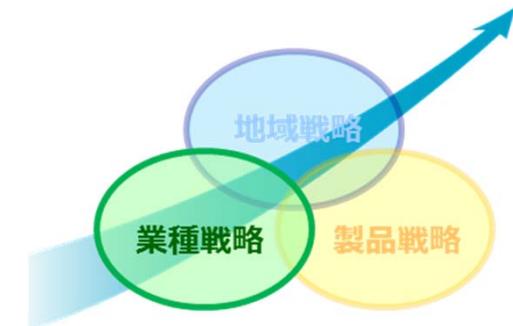
＜業種戦略＞

① シェアの高い業種でさらにビジネスを拡大する戦略

- ◆ Downstream（石油精製、石油化学）
 - グローバルエネルギー・化学大手企業との関係強化
 - プラントのライフサイクルにわたるサービスの拡大

② 注力業種を増やす戦略

- 市場規模が大きく、成長率も高い業種を拡大の対象とする
 - ◆ Upstream（石油・ガス開発工程）
 - ◆ Power（電力）
 - ◆ Chemical（機能性化学）
 - 業種別制御ノウハウの蓄積と活用、グループ内への水平展開
- YOKOGAWAの実績と強みが活かせる
“再生可能エネルギー分野の市場”にも積極的に取り組む
 - ◆ バイオマス関連、地熱・風力・太陽熱発電 等



<製品戦略>

① 生産制御システム分野

■ 世界最高の信頼性・機能に加え、 過去の当社製品との“継承性”を維持した製品開発

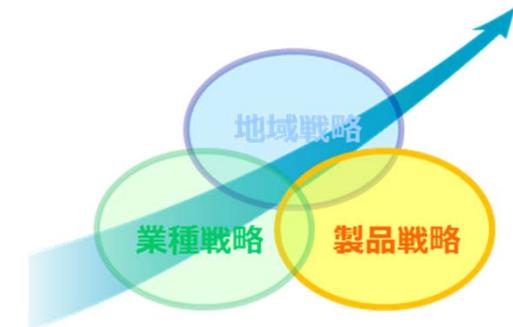
- Upstream・電力・機能性化学などの新規注力業種に対応する機能の強化
- フィールド・デジタル・ソリューション等 お客様の課題解決に貢献する製品を提供

② センサ・プロダクト分野

- 差圧・圧力伝送器、プロセスガス分析計など競争力の高い製品でグローバルNo.1のシェア獲得を目指す
- 自社のみでの製品開発に拘らず、アライアンス・M&Aを活用して製品ラインアップの拡大を図る

③ アフターサービスの強化

- 従来 of 保守に加え、お客様の生産効率等を改善する高付加価値コンサルティングサービスでビジネスを拡大



成長戦略

— 計測機器事業 —

<測定器ビジネス>

- 今後も成長が期待できる「環境関連の電気エネルギー関連市場」、
「光通信関連市場」に注力

**強みを活かせるニッチ分野でグローバルNo.1となることにより、
着実に成長し安定的な利益確保を目指す**

- 基本測定器、光測定器、現場測定器、指示計（メータ）の製品力強化
- 海外販売チャネルの強化や新興国向け製品の企画・開発機能の中国への設置

<ライフサイエンスビジネス>

- 計測・制御技術の活用によるビジネス拡大の可能性

高収益ビジネスモデルへの転換を図る

- バイオ研究や新薬開発など高成長が期待できる市場で新たな顧客開拓を推進
- 新製品開発による競争優位性の維持、製品ラインアップの拡充

ビジネス構造改革戦略

制御事業グローバルNo.1を目指す成長戦略を実行するための構造改革

① ヘッドクォーター機能のグローバル化

- すでに一定の機能移管が進んでいる生産、エンジニアリングで海外への機能移管をさらに進める
- 研究開発、アドミニストレーション機能も海外拠点の活用を推進する

② 生産体制の見直し

**海外生産の拡大、外部リソースの活用（アウトソーシング）、
国際調達比率の拡大により、コスト競争力をさらに強化**

- 生産・調達とも海外比率が国内比率を大きく上回り、国内外の比率は逆転

③ グローバル人財戦略

**海外での人財獲得・活用体制の強化／人財育成制度の整備
→国際競争力を強化**

**“円コストのドル化”を進めることにより為替感応度を引き下げ、
為替の変動に影響を受けにくいビジネス構造の確立を目指す**

研究開発投資・M&A に対する考え方

<研究開発投資>

- 2025年に実現したい未来と、その未来において“ありたいYOKOGAWAの姿”を描くシナリオプランニングに基づき、効率的に投資を行う
 - ◆ 研究開発投資比率は、現状の研究開発投資額を維持しつつ、売上高の伸長により

売上高研究開発費率 8% を目指す

| | |
|----------|-----|
| - 制御事業 | 7% |
| - 計測機器事業 | 10% |

<M&A、アライアンス方針>

- 制御事業の製品ラインアップ拡大、高付加価値コンサルティングサービス強化のためM&A・アライアンスを積極的に検討

セグメント別 経営目標

セグメント別 経営目標

YOKOGAWA ◆

| セグメント別売上目標 単位:億円 | FY10 | FY15 | 増減 FY10~15 | CAGR FY10~15 |
|---------------------|-------|-------|---------------|-----------------|
| 制 御 事 業 | 2,606 | 3,500 | +894 | 6.2% |
| 計測機器事業 | 371 | 280 | ▲91 | — |
| そ の 他 事 業 | 279 | 220 | ▲59 | — |
| 連結売上高 | 3,256 | 4,000 | +744 | 4.2% |

※為替:1\$=80円, 1€=110円

| セグメント別営業利益目標 単位:億円 | FY10 | FY15 | 増減 FY10~15 |
|-----------------------|------|------|---------------|
| 制 御 事 業 | 165 | 360 | +195 |
| 計測機器事業 | ▲64 | 30 | +94 |
| そ の 他 事 業 | 10 | 10 | 0 |
| 連結営業利益 | 111 | 400 | +289 |

※為替:1\$=80円, 1€=110円

財務戦略

制御事業グローバルNo.1を目指すための財務体質の構築

① フリー・キャッシュフロー（FCF）の創出

- 2011年度から2015年度の5年間で 600億円以上のFCF創出

② 自己資本比率、デット・エクイティ（D/E）レシオ

- シングルA格の債務格付け維持を目指し 自己資本比率 50%以上
D/Eレシオ 40% を達成する

達成後は **最適資本構成の実現に向け、資本効率の改善を検討**

③ 設備投資方針

- 減価償却費の範囲内の設備投資（M&A除く）を原則とする

④ 配当方針

- 原則 連結配当性向 30% を配当方針とする

最後に

Evolution 2015 で掲げる戦略の実行と並行して

- ① 2011年度 下期は
構造改革積み残しアイテムの今年度中の完遂にも
全力で取り組む

- ② Evolution 2015 で掲げた目標を最低ラインと考え
早期の達成を目指す
各事業戦略のPDCAを徹底し、進捗は独立役員4名を含む
取締役会がチェック

| | Evolution 2015 FY15経営目標 |
|------------------|----------------------------|
| 売上高 | 4,000億円 |
| 営業利益 | 400億円 |
| 売上高営業利益率 | 10% |
| EPS (一株当たり当期純利益) | 100円以上 |

※為替：1\$=80円, 1€=110円

本資料およびアナリスト説明会で提供する情報のうち業績見通し及び事業計画等に関するものは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいております。従って、実際の業績は、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。