

YOKOGAWAレポート2026

2026年3月期

Chapter 1 イントロダクション

2

- 02 YOKOGAWAグループを形作る
アイデンティティ
- 03 YOKOGAWA Report 2026のポイント
- 04 変革のあゆみ
- 05 社長メッセージ
- 09 YOKOGAWA at a glance

YOKOGAWAレポートの使い方

本レポートではページ間の移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。



⇒ウェブサイトへ移動



⇒該当ページへ移動

PDF上部のIndexガイド・目次をクリックすると、該当ページに移動することができます。

Chapter 2 YOKOGAWAを紐解く
5つの問い

10

- 11 Q1. YOKOGAWAは何をしている会社か？
- 13 Q2. なぜYOKOGAWAの技術は、世界中の重要
インフラで信頼され続けるのか？
- 14 Q3. 世界の産業インフラを支える
YOKOGAWAは、社会課題の解決に
どう貢献していくのか？
- 15 Q4. なぜYOKOGAWAは長期的な企業価値向上
が期待できるのか？
- 16 Q5. なぜYOKOGAWAは技術を経営の中核に
据えるのか？

Chapter 3 価値創造ストーリー

18

- 19 YOKOGAWAの目指す姿
- 20 マテリアリティ分析
- 21 サステナビリティ指標
 - 21 社会インパクト指標
 - 24 サステナビリティ・トランジション指標
- 25 GS2028 経営数値目標レビュー
- 26 価値創造プロセス
- 27 価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略
- 29 価値創造の源泉
 - 29 無形資本
(人的資本/知的資本/社会・関係資本)
 - 35 資本政策・財務戦略
 - 38 DX戦略

Chapter 4 ビジネス戦略

41

- 42 制御事業
 - 42 エネルギー&サステナビリティ事業
 - 44 マテリアル事業
 - 46 ライフ事業
- 48 測定器事業

Chapter 5 コーポレート
ガバナンス

50

- 51 取締役の体制
- 52 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/
コーポレートガバナンス体制の概要
- 53 取締役会
- 56 指名委員会
- 57 報酬委員会/監査委員会
- 58 役員報酬
- 59 政策保有株式/
サステナビリティに関するガバナンス/
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス
- 61 執行役・執行役員の体制

Chapter 6 インフォメーション

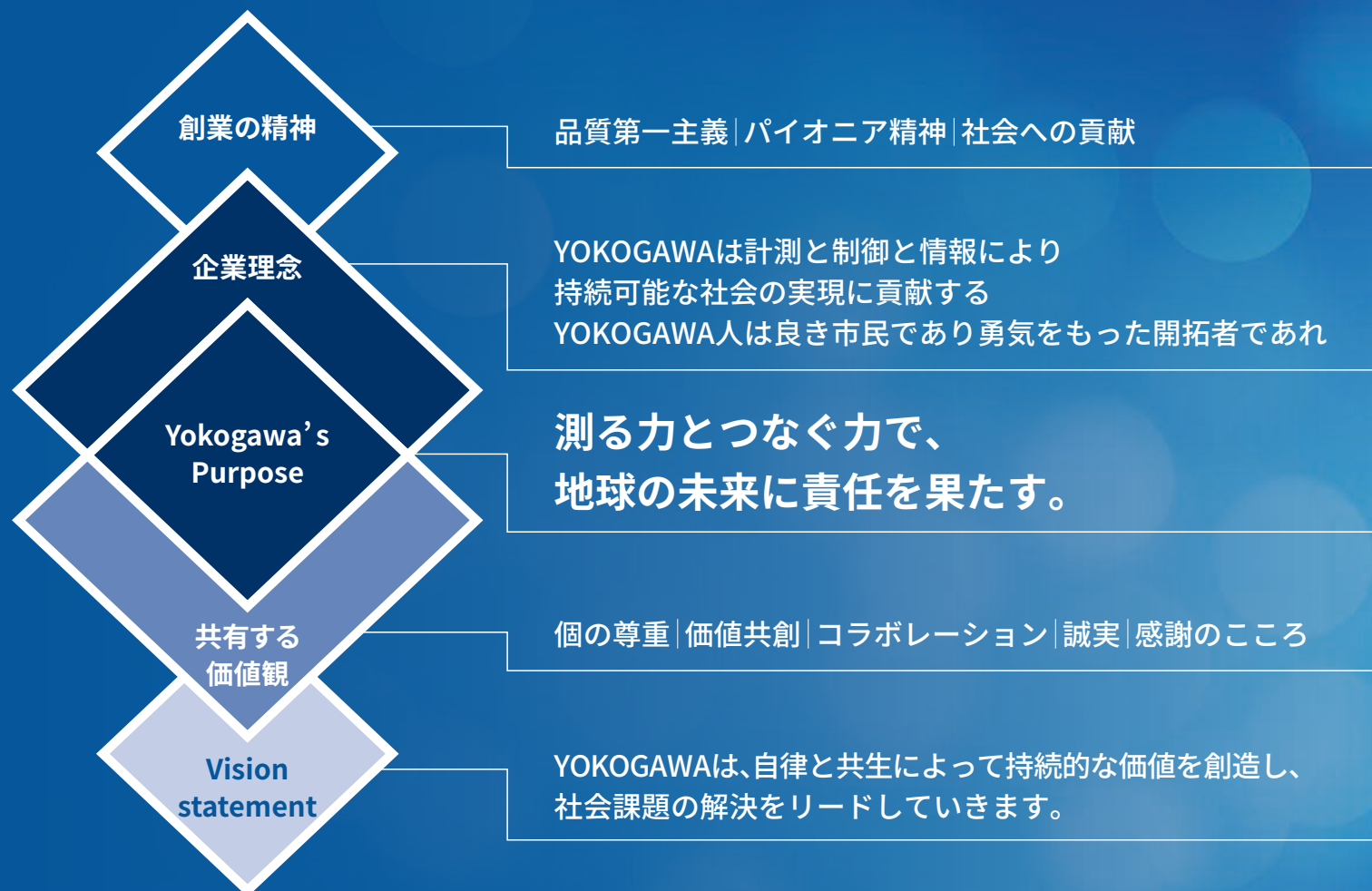
62

- 63 財務ハイライト
- 65 ESGハイライト
- 67 11年間財務・非財務サマリー
- 69 株式情報・IR活動・外部評価
- 70 編集方針



Chapter 1 イントロダクション

YOKOGAWAグループを形作るアイデンティティ



YOKOGAWA Report 2026のポイント

POINT

1



変化を力に変え、持続的な成長を目指す

急速に変化する事業環境の中、YOKOGAWAは技術と実行力を強みに、お客様や社会への新たな価値創出に取り組んでいます。社長インタビューでは、成長に向けた考え方や今後の方向性について紹介しています。

 ▶ P.05 社長メッセージ

POINT

2



YOKOGAWAの強みと価値創造の仕組みを理解する

YOKOGAWAの事業内容や競争力の源泉、成長に向けた取り組みについて、5つのQ&A形式で分かりやすく紹介しています。

 ▶ P.10 YOKOGAWAを
紐解く5つの問い

POINT

3



技術経営とDX・AIで次の成長ステージへ

新設したCTOを中心に技術を経営の中核に据え、自律制御AIやフィジカルAI、DXソリューションによる価値創出を加速しています。技術を競争力と事業成長へつなげる取り組みを紹介します。

 ▶ P.16 なぜYOKOGAWAは
技術を経営の中核に
据えるのか？
▶ P.32 知的資本
▶ P.38-40 DX戦略



変革のあゆみ

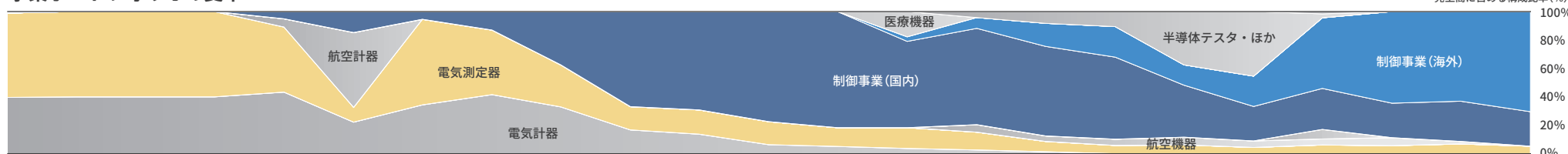
技術、実績、信頼を積み重ね、お客様と共に未来を切り拓く

YOKOGAWAは、1915年の創立以来、計測、制御、情報の技術を軸に、最先端の製品やソリューションを産業界に提供し、社会の発展に貢献してきました。

技術、実績、信頼を積み重ね、時代の変化を捉えて常に自らを変革し続ける中で培った「測る力とつなぐ力」を今日の社会課題の解決に生かし、地球の未来に責任を果たしていきます。



事業ポートフォリオの変革





社長メッセージ

確かな技術と信頼で 新たな変化を捉え、 成長を果たす

1915年の創立以来、私たちは確かな技術と信頼を礎に、可能性を信じ、変化の中でも新たな価値の創出と成長に挑み続けています。私たちはすべての挑戦する人々の一步を支える存在であり続けるとともに、自らも実行を重ねながら成長し続けます。本報告書では、YOKOGAWAの現在地と、今後の成長の可能性をお伝えします。

取締役 代表執行役社長

重野 邦正



I
社長2年目
×
実行フェーズ

「構想」から「結果」へ

社長就任から2年目を迎え、この1年で改めて強く実感したのは、技術革新のスピード感とその水準の高さです。お客様の現場に足を運ぶたびに、その点を実感しています。また、私はこの1年、「コンセプトで終わらせず、実行にこだわる」ということを特に意識してきました。

中期経営計画GS2028は中間地点を迎え、受注・売上は過去最高を更新しましたが、目標成長率とのギャップ解消が引き続き課題です。現在は戦略の議論段階ではなく、成果で示す段階にあり、取り組みの実効化と競争力への転換が求められています。

ただし、これらの取り組みは一朝一夕で成果が出るものではありません。現場で使われ、お客様に価値として認識されて初めて意味を持ちます。そのためには、継続的な実行と改善を積み重ねていくことが不可欠です。当社が今後目指すのは、技術を起点に持続的に価値を創出し続ける企業へと進化することです。その実現に向けて、今回新たにCTOポジションを設置しました。

これまで当社は、現場で磨かれた確かな技術力と実装力を強みに、多くの価値を創出してきました。一方で、各事業や組織でそれぞれ技術を磨いてきたものの、全社的な戦略として統合しきれていない部分もありました。今後、より成長を加速していくためには、技術を経営の中核に据え、戦略的に活用していく体制を強化していく必要があります。

さらに重要なのは、技術を生み出すプロセスそのものを変革していくことです。今後は、技術革新のスピードが加速し、不確実性が高まる中、自社だけの視点や知見に依存するのではなく、多様な知識や技術を柔軟に取り込みながら価値創造につなげていくことが求められています。こうした考え方のもと、将来の競争優位につながる技術領域を見極め、迅速な事業化へ結び付ける取り組みを強化していきます。

※GS2028:2024.5月発表、中期経営計画「Growth for Sustainability 2028」

不確実性を前提に、価値を取りにいく

現在、当社を取り巻く事業環境は、これまで以上に不確実性が高まっています。中東情勢をはじめとする地政学リスク、中国市場の停滞、サプライチェーンの複雑化など、複数の要因が複雑に絡み合いながら、同時に経営に影響を及ぼしています。こうした状況は特定の一過性の事象ではなく、不確実性そのものが常態として続き、変化し続ける前提で捉える必要があります。

特に中東においては、一部のプロジェクトで一時的な遅延は発生したものの、エネルギー需要は引き続き高水準で推移しており、お客様の投資意欲も堅調です。エネルギー安全保障の観点から、供給網の強靱化や多様化に向けた投資はむしろ加速しており、中長期的な成長機会と捉えています。

また、中国市場においては、競争環境の激化を背景に、一部製品において戦略的な価格調整を実施しました。これは市場シェアの確保に加え、生産キャパシティとのバランスを踏まえた判断です。

当社は今後も、短期的な変動に過度に左右されるのではなく、中長期の価値創出という視点を軸に経営を行っていきます。市場環境の変化をリスクとしてだけでなく、新たな価値を創出する機会として捉え、その中で持続的な成長を実現していきます。



社長メッセージ



稼ぎ方を見直し、 強みを再定義する

こうした考えのもと、技術の価値というのは深い専門性のみならず、「どのように活用し、事業成果へとつなげるか」によって決まるとも考えています。

YOKOGAWAの製品を利用いただいているお客様に、どうすればもっと価値をお届けできるか。操業全体、ライフサイクル全体にわたり、お客様の事業価値向上に貢献するソリューションやサービスを提供し続けていくことが重要です。

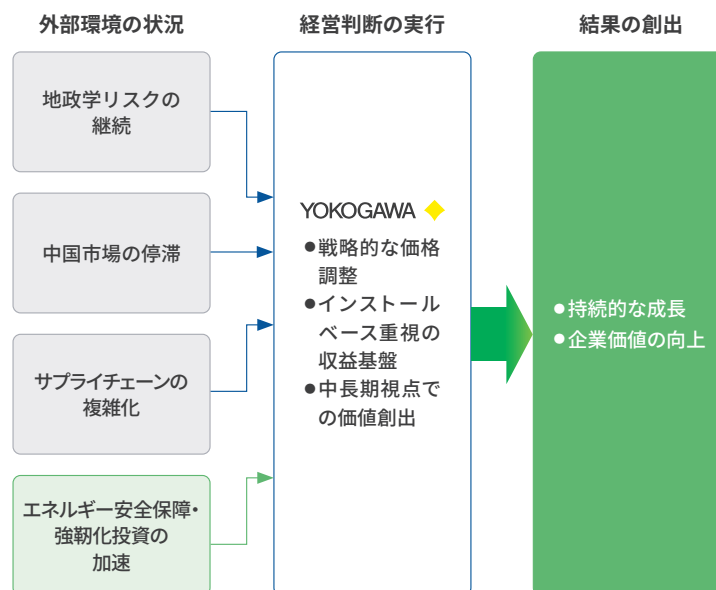
特に当社の強みのひとつに、OT (Operational Technology) 領域におけるAI活用があります。一般的にAIは分析や意思決定の高度化に活用されるケースが多い中、当社はさらに一歩踏み込み、制御や安全の領域にAIを組み込み、設備やプロセスの運転そのものに関わる「フィジカルAI」としての価値創出に取り組んでいます。

当社の収益構造は、大きく二つの柱によって成り立っています。ひと

つはフィールド機器を中心とするプロダクトビジネスです。特に計測分野は、市場の成長が期待される重要な事業領域であり、当社の技術力と顧客基盤を生かせる分野です。今後も、製品・ソリューションの付加価値向上を通じて、お客様への提供価値を高めるとともに、グローバルの事業を拡大していきます。

これに加え、もうひとつの柱として強化しているのが、インストールベースを起点としたソリューション、サービスです。当社は従来から、インストールベースを活用した保守・サービス事業により、安定した継続収益を確保してきました。特に国内では、その基盤が着実に収益を生み出しています。今後は、この強みをさらに伸ばすとともに、海外市場におけるソリューション・サービス提供やデジタルサービスの拡充を進め、リカーリング収益の成長を加速させていきます。

『外部環境の波』を乗り越えるYOKOGAWAの戦略的アプローチ



II

外部環境 × 経営判断

Ⅲ 価値創出 × 変革力

会社も人も 「現状維持では即脱落」

私は、「現状維持では即脱落」とであると社内で繰り返し伝えていきます。変化が加速する中で、現状にとどまることは競争力の低下を意味します。重要なのは、高い目標に挑戦し続けることです。少し背伸びをしなければ届かない目標に挑戦することで、人も組織も成長していきます。

この考え方を経営にも徹底し、技術開発を経営・事業戦略と一体で捉え、投資の選択と集中を進めることで、技術を確実に収益へと結びつけていきます。

当社は、技術とビジネスモデルを一体で進化させることで、持続的な競争優位を確立し、収益構造の変革を通じた成長を実現していきます。

どれほど優れた戦略や技術があっても、それを成果につなげるのは人です。適切な意思決定と現場での実行の両輪が不可欠です。

GS2028の達成に向けては、意思決定のスピード向上と権限・責任の明確化を進めるとともに、挑戦を後押しする組織文化の醸成に取り組んでいます。

こうした変革を一過性のものに終わらせず、持続的な競争力につなげていくことが重要です。そのためには、人財の成長と事業の成長を切り離さず、両者を連動させていく必要があります。個々のスキルや経験の蓄積を組織全体の競争力へとつなげることで、技術や戦略を価値創出へと結びつける力が高まります。人が成長し続けることで、

企業としての成長も持続的なものになっていくと考えています。当社の企業価値は、最終的には従業員一人ひとりの力によって支えられています。今後も、人財の育成と組織の進化を通じて、持続的な価値創出の基盤を強化していきます。





YOKOGAWA at a glance (2026年3月期)

YOKOGAWAは、グローバルに展開するサービス体制と豊富な納入実績を基盤に、幅広い産業の現場を支えています。

高い社員エンゲージメントに支えられた人的資本と健全な財務基盤・信用力のもと、持続的な成長を通じた企業価値の向上を目指しています。



主要財務項目

売上高

6,048億円

(海外売上高比率 73.3%)

営業利益率

13.6%

ROE

11.8%

株主還元

配当性向

34.3%

総還元性向

56.6%

人的資本

連結社員数

18,313人

(海外人員数 12,281人)

社員エンゲージメントスコア
(グローバル)**82%**

(調査回答率93%)



安定性・信頼性

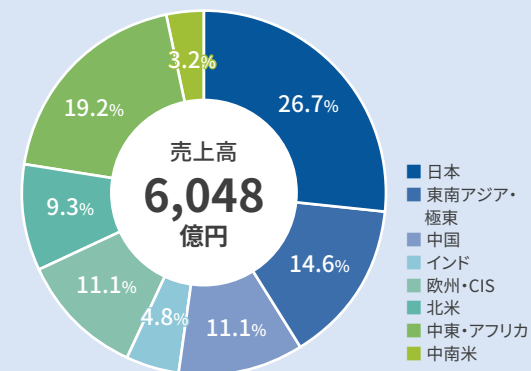
自己資本比率

65.4%格付会社からの評価
(長期格付け)**A_(R&I)****A+_(JCR)**

受注残高

4,662億円

グローバル展開



展開国・地域数

63カ国生産拠点
展開国数**12**カ国

サービス体制

180⁺

サービス拠点数

2,600⁺

サービスエンジニア数



システム納入実績

120カ国約**31,000**件



Chapter

2

YOKOGAWAを紐解く5つの問い

- P.11 Q1. YOKOGAWAは何をしている会社か？
- P.13 Q2. なぜYOKOGAWAの技術は、世界中の重要インフラで信頼され続けるのか？
- P.14 Q3. 世界の産業インフラを支えるYOKOGAWAは、社会課題の解決にどう貢献していくのか？
- P.15 Q4. なぜYOKOGAWAは長期的な企業価値向上が期待できるのか？
- P.16 Q5. なぜYOKOGAWAは経営の中核に技術を据えるのか？



YOKOGAWAを紐解く5つの問い

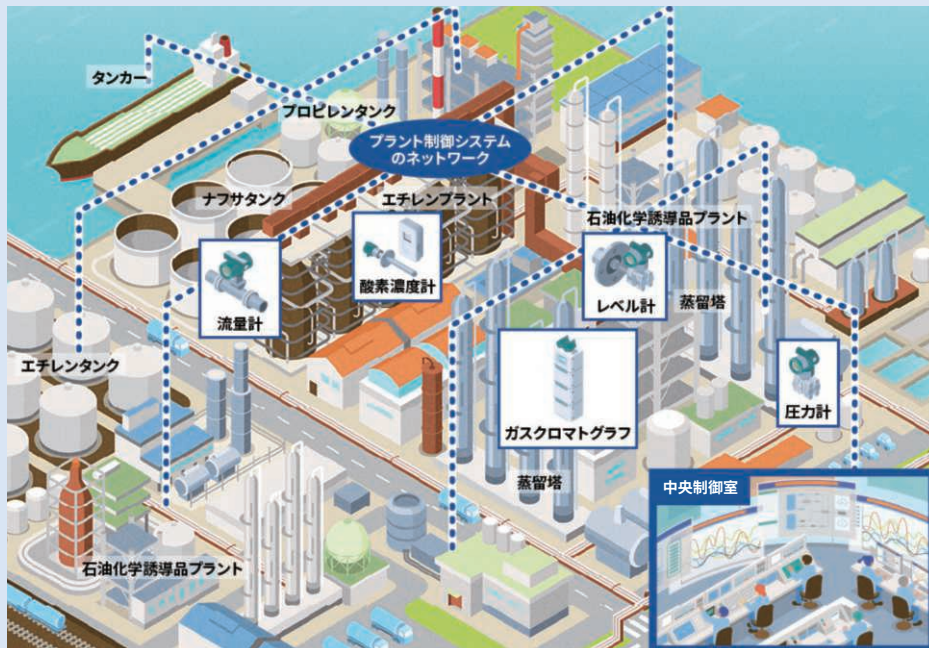
Q1. YOKOGAWAは何をしている会社か？

Answer

石油・ガス・化学プラントや発電所などの産業インフラに対して、高度な計測機器や制御システム、ソリューションを提供する会社です。

YOKOGAWAは、数多くの製造現場で培ったノウハウと高度な技術力で、安全かつ効率的なプラント操業や社会インフラの維持・管理に貢献しています。

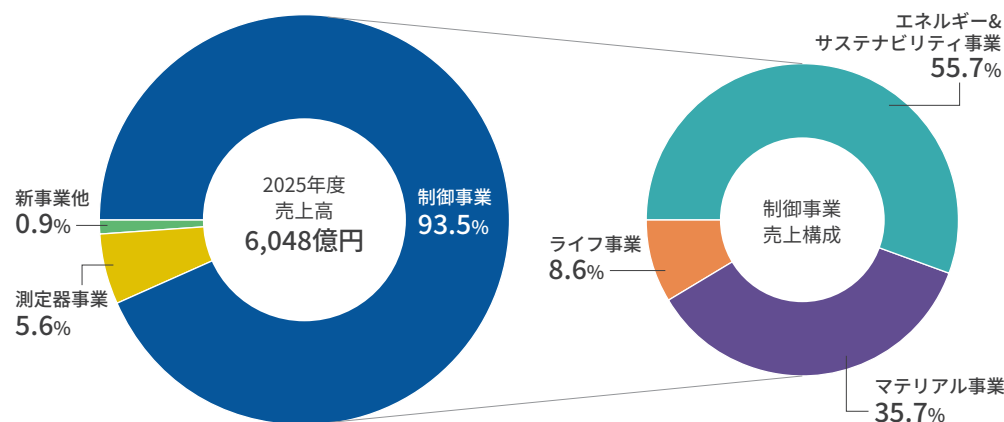
例えば、石油化学プラントでは、貯蔵タンクや蒸留塔、配管、ポンプなどの設備や機器に設置する温度計、流量計、レベル(液位)計、圧力計などの計測機器^{*}に加え、計測データに応じて適正値になるように設備を管理し、運転状態を調整する制御システムを提供しています。日々の安全かつ効率的な運転だけでなく、保守や保全など、プラントのライフサイクル全般にわたって支援しています。



※ 計測機器の売上高は制御事業に含む

事業ポートフォリオ

主力事業の制御事業では、エネルギー&サステナビリティ、マテリアルおよびライフの3つのサブセグメントで事業を展開。幅広い産業分野で活用されています。また、測定器事業や新事業においても、産業、技術の発展に寄与しています。



主な市場

制御事業	エネルギー&サステナビリティ事業	再生可能エネルギー、オイル&ガス(Upstream)、石油精製・基礎石油化学(Downstream)、電力、EMS(エネルギーマネジメントシステム)、エネルギーストレージ、上下水道・工業用水
	マテリアル事業	高機能化学、バイオケミカル、肥料、マイニング・メタル、モビリティ、電機・電子・半導体、鉄鋼・非鉄、紙パルプ、繊維
	ライフ事業	医薬、医療、食品
測定器事業	エネルギー、情報通信、医療	
新事業他	映像AI&IoT、バイオ関連、医薬品原薬等の研究開発・製造受託	

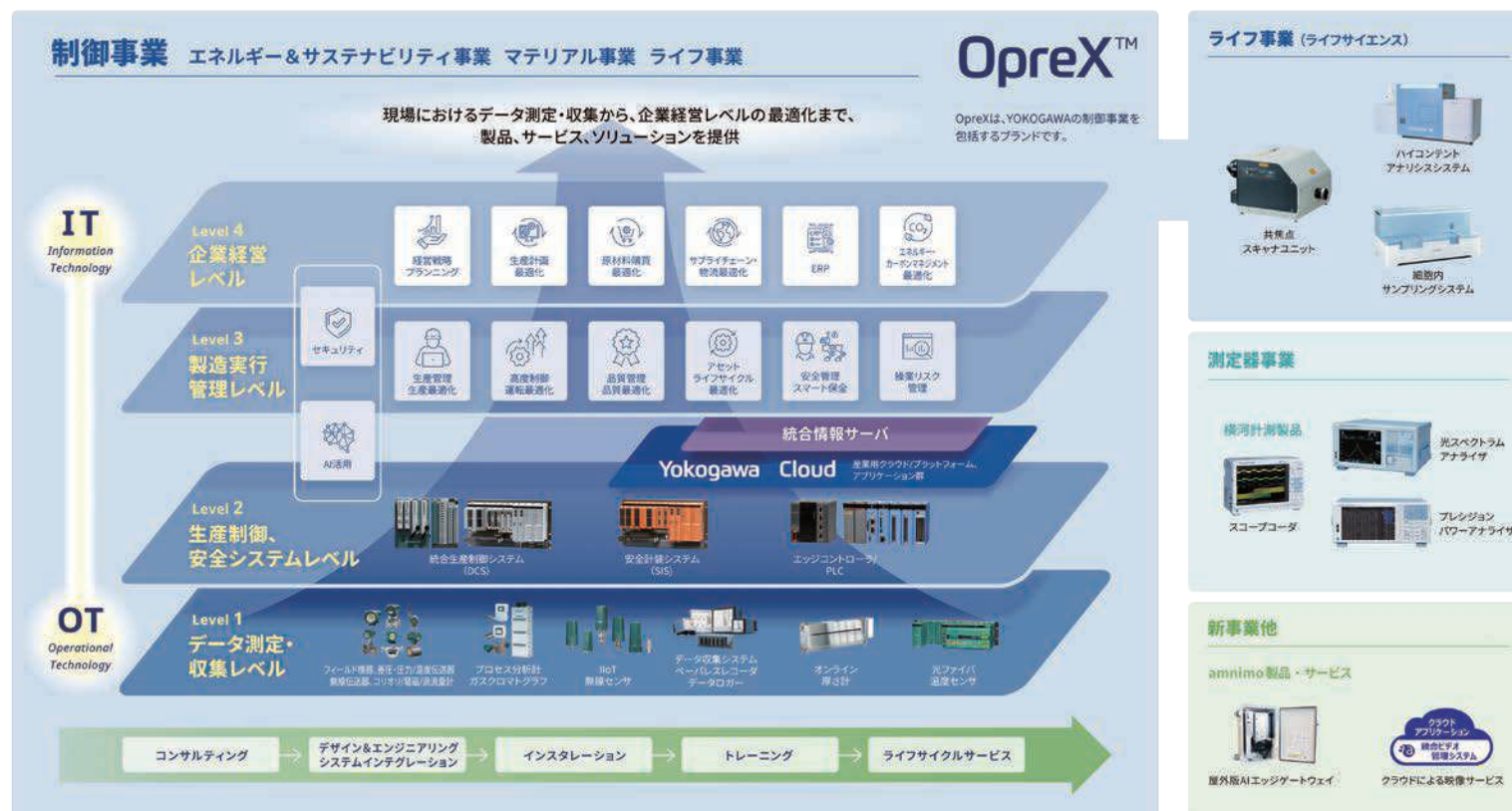


YOKOGAWAを紐解く5つの問い／YOKOGAWAは何をしている会社か？

Answer YOKOGAWAのテクノロジーは、産業活動に必要なデータを「測り」、システムで「つなぐ」ことで、安全・安定・高効率な操業の実現に貢献しています。

YOKOGAWAは、現場のデータ測定・収集レベル(Level 1)から企業経営レベル(Level 4)のソリューションまでをシームレスにつなぐ高度な製品・サービス群を有しています。豊富なインストールベースを基盤に、お客様のデジタル化を支援するとともに、継続的な成長を実現するビジネスモデルを確立しています。さらに、産業のデジタル変革を通じてSystem of Systems (SoS) を先導し、企業の枠を超えた社会全体の最適化に貢献することで、人々の安全で豊かな暮らしを支えています。

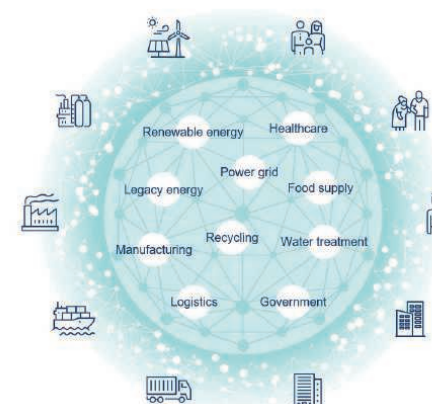
YOKOGAWAの製品・ソリューション



System of Systemsを通じた価値提供

System of Systems (SoS) とは、独立して運用、管理されているシステムの集合体が連携し、より大きなシステムを形成することです。工場、企業、サプライチェーンのみならず、社会のエコシステムにつながることで、さまざまなステークホルダーに相乗効果と新しい価値をもたらしていきます。

YOKOGAWAは、戦略的な洞察、コラボレーションの推進、システムの自律化レベルを高めるIA2IA (Industrial Automation to Industrial Autonomy) のアプローチなどにより、SoSが進む社会におけるお客様に信頼されるパートナーとして、持続可能な成功を促進していきます。



YOKOGAWAを紐解く5つの問い

Q2. なぜYOKOGAWAの技術は、世界中の重要インフラで信頼され続けるのか？

Answer

操業停止が許されない現場で長きにわたり培ってきた「信頼性」と、お客様のオペレーションを深く理解しライフサイクルにわたりサポートする「現場力」が、お客様との長期的な信頼関係を支えているからです。

1915年の創立以来、操業停止が許されない過酷な現場に寄り添いながら、独自の計測・制御・情報の技術とお客様のオペレーションを深く理解する力を磨いてきました。プラントの心臓部を担うこの強みは、豊富な納入実績（インストールベース）と長期にわたる顧客基盤の構築につながっています。お客様の現場と経営をつなぐパートナーとして、アセットライフサイクル全体にわたり価値を提供しています。

質の深さ：3層の神経系モデルと経営・現場の統合

IT領域 (Level4:企業経営レベル)

経営戦略プランニング、ERP、エネルギー・カーボンマネジメントなど、企業の意思決定を高度化する領域です。

IT/OT融合領域

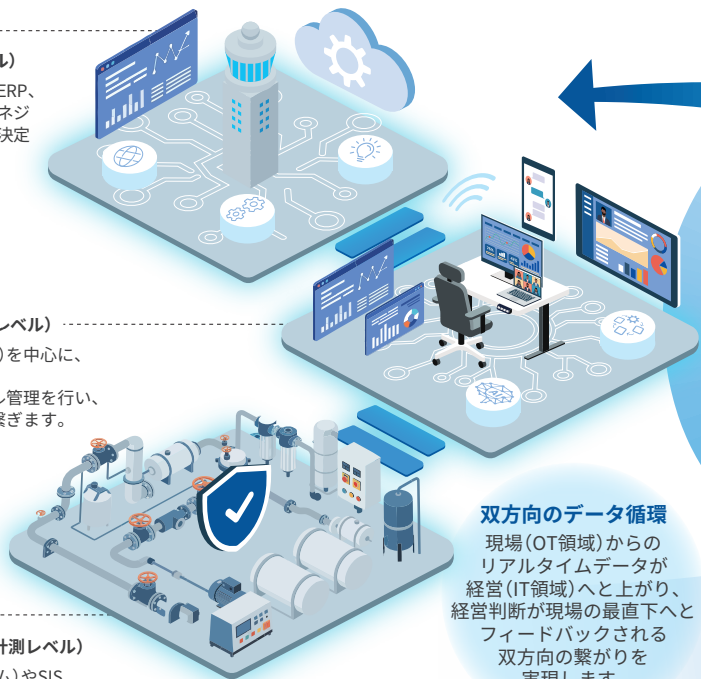
(Level3:製造実行管理レベル)

MES（製造実行システム）を中心に、生産最適化、品質管理、アセットライフサイクル管理を行い、経営と現場をデータで繋がります。

OT領域

(Level1-2:制御・安全・計測レベル)

DCS（分散形制御システム）やSIS（安全計装システム）がプラント基盤と「結合」しており、容易に切り替えられない強固な信頼の基盤です。



双方向のデータ循環

現場（OT領域）からのリアルタイムデータが経営（IT領域）へと上がり、経営判断が現場の最直下へとフィードバックされる双方向の繋がりを実現します。

量の広がり：豊富なグローバル・インストールベース

約31,000件のシステム納入実績
120カ国以上に及び
豊富な実績が、お客様からの高いロイヤリティと信頼の証です。

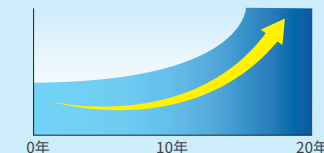
世界地図を背景としたネットワーク
日本、東南アジア・極東、中国、インド、欧州・CIS、北米、中東・アフリカ、中南米をカバーするグローバルな営業・サービス網を有しています。

63カ国の拠点展開と
180以上のサービス拠点
世界中に広がる2,600人以上のサービスエンジニアが、迅速な保守・サポートを可能にしています。

インストールベース拡大とOPEXビジネス

OPEXビジネスの拡大

10年～20年以上にわたる製品のアセットライフサイクルを通じ、保守やアップデートによる安定した収益基盤を構築しています。



システム納入実績	約31,000件
拠点展開国数	63カ国
サービス拠点数	180+
サービスエンジニア数	2,600+
連結社員数	18,313人

インストールベースを通じたDX機会

既存の強固な顧客基盤に対し、自律制御AIやデジタルツインなどの最新ソリューションを導入することで、さらなる成長を図ります。

YOKOGAWAを紐解く5つの問い

Q3. 世界の産業インフラを支えるYOKOGAWAは、社会課題の解決にどう貢献していくのか？

Answer 様々な産業に携わるお客様が直面する課題に対し、世界中の企業との共創で磨き上げた最先端のソリューションを提供することで、産業の構造変革を支えるパートナーとして社会課題の解決に貢献していきます。

現在、エネルギー安全保障の再構築や、労働力不足を背景とした自律化・AI活用の進展など、産業構造は大きな変化の局面を迎えています。YOKOGAWAは、長年にわたり培ってきた現場知見とデジタル技術を活かし、こうした社会課題の解決に取り組んでいます。

主力事業である制御事業では、「エネルギー&サステナビリティ」、「マテリアル」、「ライフ」の3つのサブセグメントで事業を展開し、石油・ガス、化学、電力、水、医薬などの基幹産業に製品・ソリューションを提供しています。小型モジュール炉(SMR)分野での海外企業との協業や、風力発電など新エネルギー領域への展開に加え、実プラントでの自律制御AIの実用化も進めています。こうした取り組みを通じて、プラントの自律化・最適操業やエネルギーの安定供給を支え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。:YOKOGAWAの価値創造ストーリー





Q4. なぜYOKOGAWAは長期的な企業価値向上が期待できるのか？

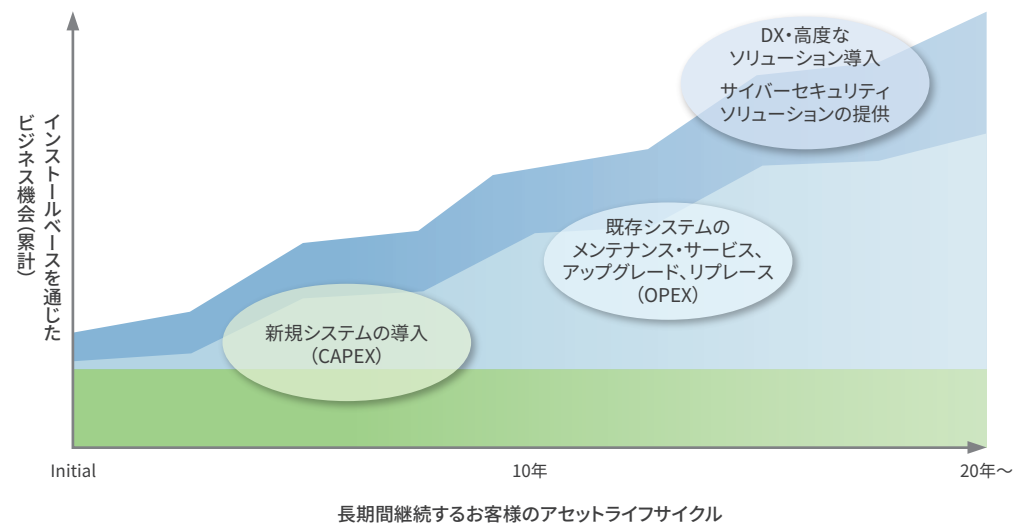
Answer

世界中の豊富なインストールベースを基礎とした「高収益なライフサイクル型ビジネス」を展開し、そこから生み出される潤沢なキャッシュを、年率10%成長に向けた「成長投資と株主還元」へ戦略的に再配分し続けるからです。

社会の様々な産業を支える事業基盤とライフサイクル型ビジネスにより、安定した収益基盤を構築してきました。既存事業が生み出す安定したキャッシュを活用しながら、成長領域への積極的な投資を継続することにより、中長期的な企業価値向上につなげています。

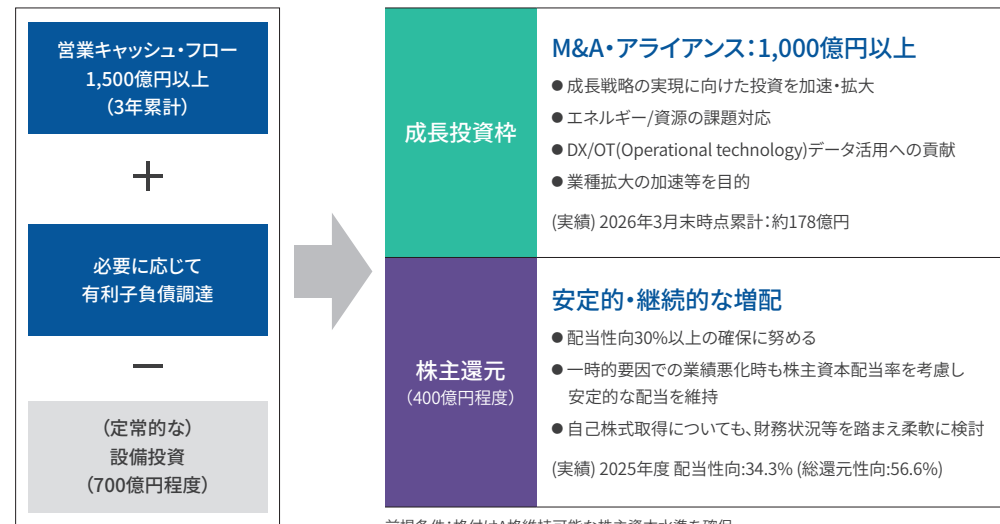
高収益を生み出すビジネスモデル

お客様とのパートナーシップで築く、長期にわたる安定したビジネス基盤と新たな事業機会



CAGR年率10%成長への「積極投資と株主還元」

GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)



前提条件: 格付けA格維持可能な株主資本水準を確保

Q5. なぜYOKOGAWAは技術を経営の中核に据えるのか？

— CTOにフォーカス —

Answer CTOを中核に、技術を経営戦略と結び付け、お客様や社会への価値創出につなげているからです。

技術を束ね、稼ぐ力へ転換するCTO

YOKOGAWAが技術を起点に持続的な価値創出を実現するため、CTOとして、経営・事業戦略と一体となった全社中長期技術戦略を策定し、技術マネジメントを通じて実行を推進します。

ただ、グループ全体で見ると、各事業領域における開発の連携のあり方には課題があり、商材（製品、ソリューション、サービス）のターゲットが重なるケースも生じています。また、市場の声を大切にするあまり、既存商材の維持・改善に集中し、新しい技術や新たな商材の開発に十分な経営資源を投入しにくいという課題もありました。

事業を取り巻く環境は、技術革新やお客様のニーズの高度化に加え、地球環境や産業に関わる規制動向など、複数の要素が複雑に絡み合い、かつ急速に変化しています。そのため、注力すべき技術領域や開発の優先順位などを全社視点で見極め、開発の方向性に関わる判断の軸を明確にし、意思決定し実行する体制を整えることが重要です。YOKOGAWAの強みである技術をグループ全体で束ね、経営に結び付けていく。その役割を果たす存在として設けられたのが、CTOです。グループ全体での中長期視点での技術戦略の作成を進めるとともに、その戦略のもとに技術マネジメントをリードするCTOが設置されました。

具体的なアクション

1. 全社中長期技術戦略を作成し、ポートフォリオを最適化

遠い将来において競争優位を確立するためには、今どの領域に投資すべきかを見極めることが不可欠です。この視点に基づき、技術ポートフォリオの整理や重点領域の明確化を進め、先行優位性の確立につなげていきます。

2. 社内外の技術を統合し、顧客価値への実装を加速

今後の価値創出は、企業単独で完結するものではありません。大学や研究機関、パートナー企業との連携を強化し、共創によって新たな価値を生み出していくことが不可欠です。その前提として、当社が目指す技術の方向性や将来像を明確に発信し、共感するステークホルダーとともに取り組みを進めていきます。顧客やパートナーを巻き込むことで、単独では実現できない領域においても価値創出の可能性が広がっていきます。

3. 市場・事業・技術をつなぐ人財育成

これらの取り組みを支えるのは人財です。近年、個別の専門技術に精通した人財は多い一方で、全体像を俯瞰して語れる人財が減少しているという課題があります。今後は、自身の専門領域だけでなく関連領域も含めて理解し、統合的な視点で価値を提案できる人財の育成が重要になります。これにより、顧客やパートナーに対して、より高度で一貫した価値提供が可能になります。

次の成長曲線に向けたロードマップ

昨年より技術統制の強化に向けた足場固めを進めてきました。今後は中長期の技術戦略に基づき、技術ポートフォリオの最適化と重点領域への投資を推進します。技術を経営や投資判断に結び付けることで、既存事業の高度化と持続的な成長の実現を目指し、お客様や社会の価値創造に貢献していきます。

➡ 足場固め（実績）

CTO主導で課題製品を
整理・統廃合

保有技術の可視化

技術マネジメントの
規定・体制整備

YOKOGAWAを紐解く5つの問い／なぜYOKOGAWAは技術を経営の中核に据えるのか？

CTOメッセージ



執行役常務

Chief Technology Officer (CTO) 横河プロダクト本部、グローバルSCM本部、
横河マニュファクチャリング(株)管掌 兼 横河プロダクト本部長

田野口 宏

CTOの重要な役割の一つは、将来の競争優位につながる技術を見極め、先を見据えた投資や研究開発の方向性を示すことです。これまでYOKOGAWAは、現場で磨かれた確かな技術力と実装力を強みに、多くの価値を創出してきました。技術が各事業や組織で蓄積される中、その力をさらに成長へとつなげるため、全社横断で技術を活用する取り組みを進めています。今後、より成長を加速していくためには、技術を経営の中核に据え、中長期の成長を支える戦略的な技術マネジメントを強化していきます。CTOはその中核として、技術を単なる開発の対象ではなく、事業成長の起点として位置付けます。特に重視しているのが、2050年を見据えた長期視点での技術戦略です。未来の社会や産業の変化を前提に、そこから逆算して必要となる技術を見極め、優先的に投資していきます。

技術経営で、価値創出の実行力を高める

このバックキャストの考え方により、将来の競争優位につながる領域に集中することが可能になります。さらに重要なのは、技術を生み出すプロセスそのものを変革していくことです。大学や研究機関、パートナー企業との連携を通じて、より広く、より深い知見やデータを取り込んでいきます。こうした横断的なネットワークの中で得られる多様な視点を活かすことで、技術シーズの発見や選定の精度を高め、将来性のある領域に対して迅速に取り組むことが可能になります。

同時に、見極めた技術を市場価値の創出につなげることも、重要なテーマです。YOKOGAWAは、お客様が抱える経営課題や現場ニーズを起点に、見極めた技術を実効性の高い製品・ソリューション・サービスへと昇華させ、顧客価値への実装を加速します。外部との協働によって得られた知見やデータを、実際の顧客価値へと結びつけることで、単なる技術の蓄積にとどまらない、実効性の高いソリューションへと昇華させていきます。

また、CTOのもとでは、技術を「保有するもの」から「価値として実装するもの」へと転換していきます。当社の強みは、技術を現場で機能させ、確実に成果へと結びつけてきた点にあります。この技術と実装力の一体化をさらに進化させることで、競争優位を一層強固なものにしていきます。

加えて、こうした変革を支える人財の強化も不可欠です。個別の専門性に加え、技術全体を俯瞰し、統合的に価値を提案できる人財を育成することで、組織としての競争力を高めていきます。技術・事業・市場を横断して考えられる人財の存在が、これまで以上に重要になっていきます。

今後の競争は、「どれだけ優れた技術をもつか」ではなく、「その技術をどのように価値に変え続けられるか」で決まります。CTOを中核とした技術経営を通じて、外部との共創を強みに変えながら、技術を価値へと転換し続ける企業として、新たな成長のステージを切り拓いていきます。



Chapter

3

価値創造ストーリー

P.19 YOKOGAWAの目指す姿
P.20 マテリアリティ分析
P.21 社会インパクト指標
P.24 サステナビリティ・トランジション指標
P.25 GS2028 経営数値目標レビュー
P.26 価値創造プロセス
P.27 価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略

P.29 価値創造の源泉
29 無形資本
30 人的資本
32 知的資本
34 社会・関係資本
35 資本政策・財務戦略
38 DX戦略

YOKOGAWAの目指す姿

YOKOGAWAは、2050年に向けて目指す社会の姿として、サステナビリティ目標「Three Goals」を掲げています。多様なステークホルダーとの対話を通じて得られた期待や要請を重要課題として認識し、マテリアリティ分析を実施しています。その結果を中期経営計画 GS2028およびサステナビリティ指標に反映し、事業の成長と社会・環境への貢献の拡大を推進しています。

ステークホルダーとのエンゲージメント

多様なステークホルダーとの対話を通じて得られた期待や要請を把握

マテリアリティ分析

ステークホルダーから寄せられた期待を踏まえてダブルマテリアリティ分析を実施し、サステナビリティ課題（マテリアリティ）を特定・レビュー
特定したマテリアリティは、6つの貢献分野を通じて中期経営計画 GS2028と接続

中期経営計画 GS2028

GS2028では、6つの貢献分野を通じて、事業の成長と社会・環境への貢献の拡大を実現し、Three Goalsの達成を目指します。
取り組みの方向性と進捗を明確にするため、サステナビリティ指標を設定しています。

事業の成長

お客様が向き合う社会課題を事業機会と捉えて注力領域を設定し、活動を開始しています。注力領域における価値提供を拡大することで、当社事業の成長を加速させていきます。

事業セグメント

エネルギー&サステナビリティ事業	
マテリアル事業	ライフ事業
測定器事業	新事業他

事業を通じて
お客様の課題解決に貢献

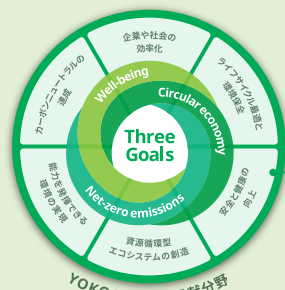
お客様の課題



社会・環境への貢献拡大

YOKOGAWAは、6つの貢献分野を通じて、社会・環境への貢献を拡大していきます。

社会・環境への
インパクトを創出



GS2028における注力領域		関連する主な貢献分野				
		カーボンニュートラルの達成	企業や社会の効率化	ライフサイクル最適と環境保全	安全と健康の向上	資源循環型エコシステムの創造
制御事業	エネルギー&サステナビリティ事業	● 再生可能エネルギー市場での価値提供拡大 ● クリーンエネルギー(低炭素水素/低炭素アンモニア)の活用支援 ● 水関連での新たな付加価値提供(再生水/PFAS [※])				
	マテリアル事業	● 素材産業(化学/鉄鋼)の脱炭素化支援 ● モビリティサプライチェーンの最適化支援 ● サステナブルな素材の供給、活用支援				
	ライフ事業	● 医薬・食品・バイオの生産性・品質向上 ● 創薬開発の効率化・品質向上				
	制御事業共通 デジタルソリューション、プロダクト	● IA2IA/System of Systemsの実現 ● プラントの長期最適運用支援/環境負荷低減支援 ● 修理・校正・リファビッシュの推進				
	測定器事業	● 再生可能エネルギー・EVの普及と高効率化支援 ● 次世代通信システムの効率化支援 ● 環境・健康維持への計測貢献				

GS2028のサステナビリティ指標

目標年	指標	概要	目標年	指標	概要
2028年度	□ サステナビリティ・トランジション指標 ● 事業活動指標	● 社会やお客様のサステナビリティ・トランジションへの貢献拡大を推進する指標 ● サステナビリティ・トランジションへの貢献拡大に向けた事業の中期的な成長を測る指標	2030年度	● □ 社会インパクト指標	● 6つの貢献分野の重点課題に対し、長期的な社会インパクト視点で設定した指標

2050年に向けて目指す社会の姿 Three Goals



Net-zero emissions 気候変動への対応

再生可能エネルギーの導入やエネルギー利用の効率化に貢献することで、温室効果ガス (GHG: Greenhouse Gas) の排出と吸収の均衡が保たれ、大気中のGHG濃度が上がらない状態、Net-zero emissionsを目指します。

Well-being すべての人の豊かな生活

安全で快適なワークスペース、生命科学、創薬など、幅広い分野で人々の健康と豊かな暮らしを支援します。また、地域社会における人材育成や雇用の創出、ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンを推進します。

Circular economy 資源循環と効率化

資源が無駄なく循環し、資産が有効に活用される社会の枠組み、エコシステムの実現を目指すとともに、地球を循環する水資源の効率的な利用や安全な飲み水の確保にも貢献します。

マテリアリティ分析

YOKOGAWAは、Global Reporting Initiative(GRI)や欧州基準が採用するダブルマテリアリティの考え方に基づき、マテリアリティを特定しています。「社会・環境への影響」および「自社の財務への影響」の2軸で評価を行い、サステナビリティ委員会での議論を経てマテリアリティを正式化し、取締役会に報告しています。マテリアリティは、中期経営計画 GS2028の事業計画と連動して見直しを行っています。

マテリアリティ分析のプロセス

- バリューチェーンを理解し、当社に関係するサステナビリティ課題のアイテムをリスト化※
- 1でリスト化したアイテムを以下の2軸で評価
 - 社会・環境への影響(評価軸:範囲、規模、修復可能性、発生可能性)
 - 自社の財務への影響(評価軸:影響度、発生可能性)
- ステークホルダーからのインプットに基づき、2の評価結果を調整し、サステナビリティ委員会で議論
- 評価の結果、重要性が高いアイテムと判断したアイテムをマテリアリティとして特定
- マテリアリティと6つの貢献分野の整合を確認

経営層によるディスカッションとレビューの実施

マテリアリティ分析の結果は、サステナビリティ委員会において毎年レビューしています。

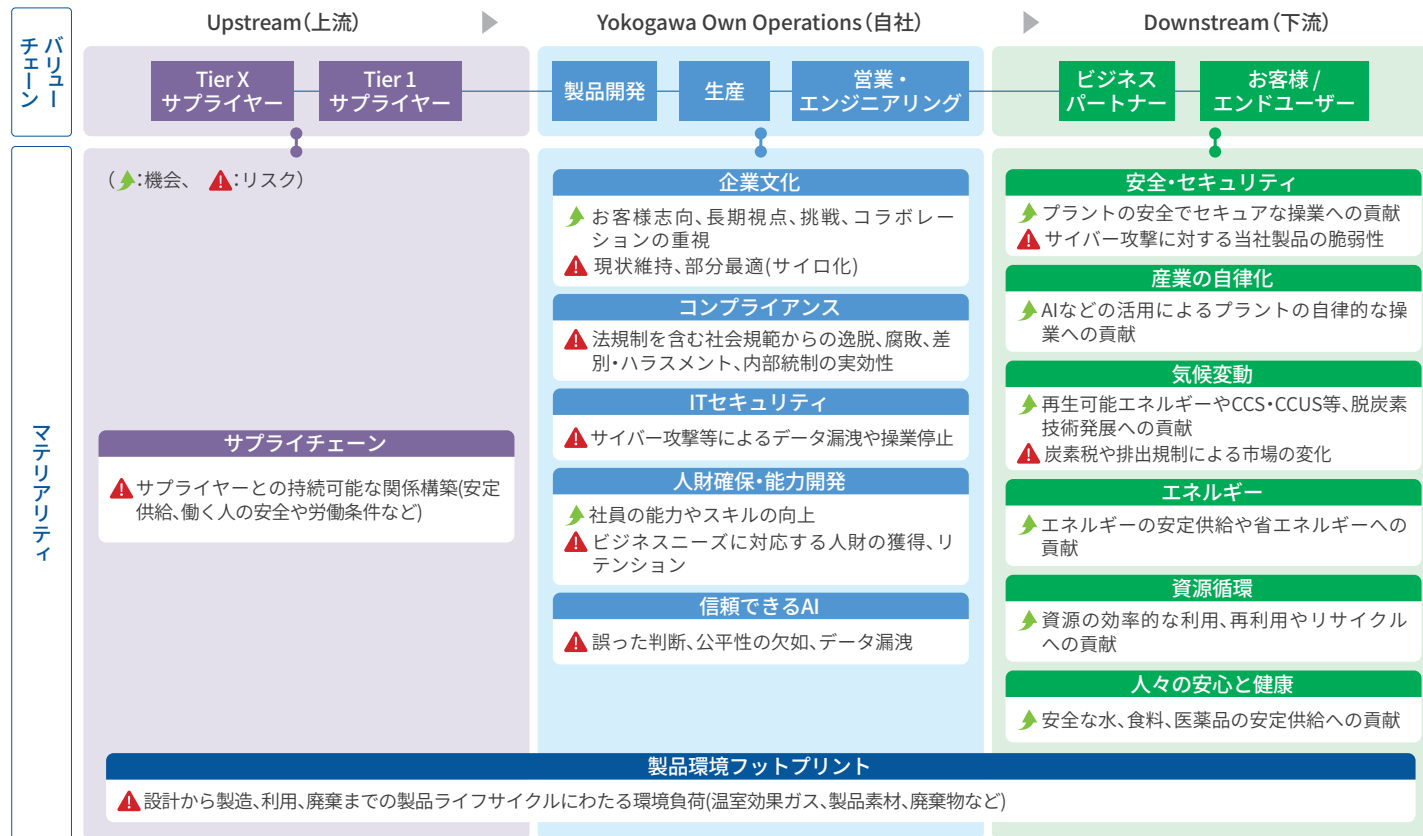
2026年7月に開催したサステナビリティ委員会では、顧客満足度調査、投資家との対話や外部ESG評価など、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて得られたインプットに基づき、マテリアリティの粒度や評価結果を調整しました。

さらに、経営層によるグループディスカッションを行い、機会・リスクの観点からYOKOGAWAにおける重要性について活発に議論しました。「安全・セキュリティ」、「企業文化」、「コンプライアンス」、「ITセキュリティ」、「人財確保・能力開発」や「サプライチェーン」などの重要性が改めて強調されるとともに、「信頼できるAI」、「産業の自律化」、「製品環境フットプリント」をマテリアリティに追加しました。

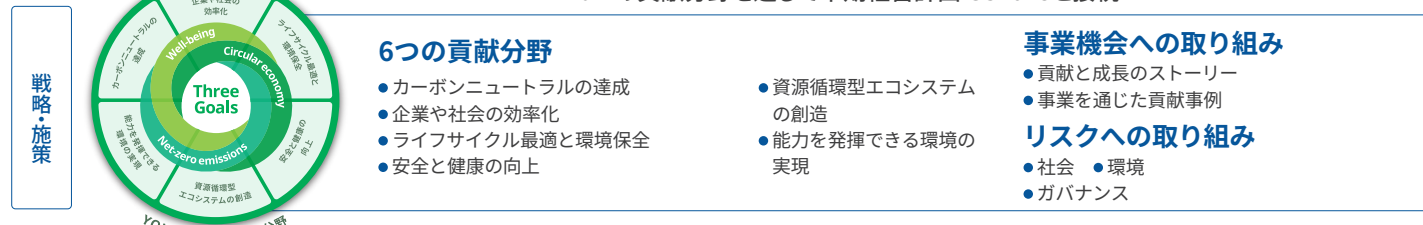
今回レビューしたマテリアリティは、6つの貢献分野と整合していることを確認しています。

※ ESRS(European Sustainability Reporting Standards)を参照しています。

特定したマテリアリティ



6つの貢献分野を通じて中期経営計画 GS2028と接続



サステナビリティ指標 — 社会インパクト指標

YOKOGAWAは6つの貢献分野を通じて、社会・環境への貢献を拡大していきます。中期経営計画 GS2028では、社会への貢献の度合いを測る長期的な指標として、「社会インパクト指標」を貢献分野ごとに設定しています。貢献分野や指標は、前ページのマテリアリティ分析結果と紐づいています。2025年度は、Scope 1, 2やエネルギー使用量の指標を中心に進捗が見られた一方、Scope 3など一部の指標には引き続き課題が残りました。これらの要因や対応策についてはサステナビリティ委員会で議論を行い、改善に向けた取り組みを進めています。



カーボンニュートラルの達成

気候変動の抑制に向け、GHG排出削減と持続可能なエネルギーへの転換を推進します。再生可能エネルギーやCCUSなど脱炭素技術の普及に貢献するとともに、炭素税や排出規制などの市場変化への適切な対応を進めます。

関連するマテリアリティ

気候変動

エネルギー

サプライチェーン

製品環境フットプリント



指標	算定方法	目標 2030年度	2025年度実績	進捗
お客様事業のCO ₂ 排出抑制量	YOKOGAWAが製品・サービスを提供したお客様の再生可能エネルギー発電や低炭素エネルギー生産によるCO ₂ 排出量を、平均的な化石燃料の使用によるCO ₂ 排出量と比較し、その差分を実績として算出しています。	10億t-CO ₂ (2018年度-2030年度累計)	4.4億t-CO ₂	2025年度実績 2030年度目標 2025年度単年では、主に地熱発電への貢献が伸長しました。2018年度からの累計では、主に風力発電への貢献が伸長。2030年度目標の達成に向け、再生可能エネルギー・低炭素エネルギー分野での貢献拡大を推進していきます。
温室効果ガス排出量 Scope 1, 2 (基準年2019年度)	GHGプロトコルに基づき算出しています。	カーボンニュートラル達成 ^{※1}	59.9%削減	2025年度実績 2030年度目標 生産工場での大規模太陽光発電システムの稼働や再生可能エネルギー由来電力への転換の促進により、排出量の削減が進捗しました。
温室効果ガス排出量 Scope 3 (基準年2019年度)	GHGプロトコルに基づき算出しています。	2030年度 30%削減 ^{※2} / 2050年度カーボンニュートラル達成 ^{※1}	0.7%削減 ^{※2}	2025年度実績 2030年度目標 調達価格の高騰や調達物量の増加により、Scope 3カテゴリー1の排出量は2019年度比で増加しています。一方で、一部サプライヤーから一次データを取得・活用することで、排出量の増加抑制に取り組んでいます。2030年度目標の達成に向け、今後もサプライヤーとのエンゲージメント強化と製品の省エネルギー設計を推進していきます。

※1 GHG排出量を90%削減したうえで、残余排出量10%は、カーボンクレジットによりオフセットすることを想定しています。 ※2 カテゴリー1(購入した商品・サービスによる排出)とカテゴリー11(販売した製品の使用による排出)を対象にしています。



企業や社会の効率化

DXとAIの活用により、生産活動の効率化・自律化と資源・エネルギー利用の最適化を実現します。安定したエネルギー供給や省エネルギーに貢献するとともに、AIの誤判断、公平性などのリスク低減に取り組みます。

関連するマテリアリティ

産業の自律化

エネルギー

信頼できるAI

サプライチェーン



指標	算定方法	目標 2030年度	2025年度実績	進捗
お客様の生産性効率化で創出された経済価値	YOKOGAWAが製品・サービスを提供したお客様の生産性効率化による効果額を推定して算出しています。	2兆円	3,060億円	2025年度実績 2030年度目標 生産・エネルギー効率化事業の拡大を推進しました。AIソリューションやコンサルティングビジネスなどの拡大に引き続き注力するとともにお客様の生産性効率化への貢献を定量化していきます。
エネルギー使用量 (売上原単位・基準年2023年度)	グループのエネルギー使用量を連結売上高で除して算出しています。	30%削減 (平均5%改善/年)	34.8%削減	2025年度実績 2030年度目標 エネルギー削減施策が進捗し、エネルギー使用量が減少しました。加えて、連結売上高が拡大したことで、エネルギー使用量(売上原単位)が大きく改善しました。

サステナビリティ指標—社会インパクト指標



ライフサイクル最適と環境保全

プラント資産の長期的かつ最適な運用を支え、お客様の生産性向上に貢献します。また、プラント資産のライフサイクルにわたり、環境負荷の低減を支援します。

関連するマテリアリティ

安全・セキュリティ

サプライチェーン

製品環境フットプリント



指標	算定方法	目標 2030年度	2025年度実績	進捗
持続可能でセキュアな操業に貢献している工場の数	プラントの長期最適運用支援に貢献するライフサイクルサポートの契約数に基づき算出しています。 ^{※1}	2万工場	5,496工場	ライフサイクルサポートを推進し、持続可能でセキュアな操業に貢献している工場数は、前年より微増となりました。^{※2}
取水量(売上原単位・基準年2023年度)	グループの取水量を連結売上高で除して算出しています。	20%削減	7.3%減	生産工程の改善やオフィスで使用する水道水の節水システムの導入などにより、水使用の増加を抑制しました。加えて、連結売上高が拡大したことで、前年度比で取水量(売上原単位)が改善しました。

※1 2025年度より、ライフサイクルサポート契約の定義をグローバルで統一し、対象件数の把握方法を見直しました。

※2 対象件数の把握方法の見直し後の2024年度の実績は5,389工場です。



安全と健康の向上

ライフイノベーションの推進を通じて、プラントや地域社会の安全・安心の向上に貢献します。安全な操業や水、食料、医薬品の安定供給を支えるとともに、サイバー攻撃による操業停止や情報漏洩などのリスクへの対応を強化します。

関連するマテリアリティ

安全・セキュリティ

人々の安心と健康

ITセキュリティ

信頼できるAI



指標	算定方法	目標 2030年度	2025年度実績	進捗
安全や健康に貢献している人数	YOKOGAWAが製品・サービスを提供した水インフラを利用している都市人口の合計値で算出しています。	1億人	7,718万人	国内外で主に浄水関連設備への貢献が伸長しました。浄水場などの水インフラ分野での貢献拡大を推進していきます。
労働災害発生率 (労働災害発生件数÷延べ実労働時間×100万)	年間の労働災害発生件数を延べ実労働時間で除し、100万を乗じて算出しています。	0.40以下	0.89	教育の展開や災害防止ルールの周知などにより、主要な課題である転倒災害の件数が減少しました。グループ共通の施策を展開し、労働災害の削減に取り組んでいきます。

サステナビリティ指標—社会インパクト指標



資源循環型エコシステムの創造

資源の持続可能な利用と循環の最大化に貢献します。バリューチェーンおよび製品ライフサイクル全体で資源効率の向上、再利用・リサイクルの拡大に取り組みます。

関連するマテリアリティ

資源循環

サプライチェーン

製品環境フットプリント

資源循環への対応の加速を踏まえ、「資源循環型エコシステムの創造」における指標と目標を新たに設定しました。
製品サステナビリティ指針「Trusted Green」に基づき、具体的な取り組みを実行していきます。



指標	目標 2030年度
製品ライフサイクルを通じて創出する環境価値	- 製品の長期利用を推進 - 製品への環境配慮材料(再生樹脂材料など)の利用促進 - LCA等の環境評価を活用した環境情報提供の拡充



能力を発揮できる環境の実現

一人ひとりが尊重され、多様な人財が能力を発揮できる環境を整備します。挑戦、協働を重視しながら人財育成を推進するとともに、法令違反や腐敗、差別・ハラスメント、人財不足などのリスクに対応します。

関連するマテリアリティ

企業文化

コンプライアンス

人財確保・能力開発

信頼できるAI



指標	算定方法	目標 2030年度	2025年度実績	進捗
社員のWell-beingを高めるエンゲージメント	社員エンゲージメントサーベイのスコアで測っています。	エンゲージメントサーベイスコア 84%以上	82%	2025年度実績 2030年度目標 2025年度のエンゲージメントスコアは82%となり、2年連続で過去最高水準となりました。多様性とワーク・ライフ・マネジメント、効率性、戦略・方向性が重要なテーマとなっており、組織の状況に応じた改善施策を推進していきます。
変革に向けた人財育成・能力開発の実績	-	将来的なYOKOGAWAのビジネスニーズに対応するための従業員の能力向上(スキル等を含む)		事業戦略の実現に向けて、人財ポートフォリオの更新と充足の取り組みを推進しました。
ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンの達成度	グローバルの管理職に占める女性の比率で測っています。	女性管理職比率 20%	15.5%	2025年度実績 2030年度目標 社員の年齢構成など各地域の状況に応じた取り組みを継続していきます。
	-	上位の意思決定層のダイバーシティ向上		経営層およびグローバルリーダーの後継者人財の多様化を推進しています。



サステナビリティ指標 — サステナビリティ・トランジション指標

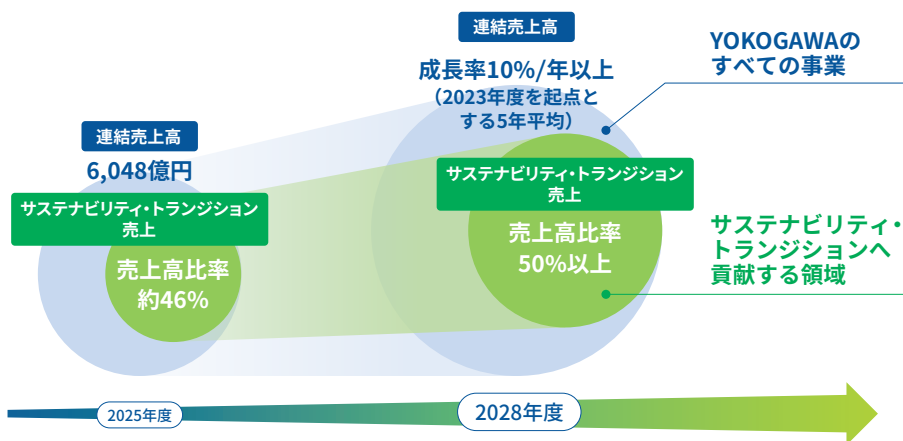
事業成長とサステナビリティ貢献を一体的に可視化する 新たなサステナビリティ・トランジション指標へ

エネルギー情勢や地政学リスクの高まり、脱炭素化に向けた社会要請の変化など、事業環境は大きく変化しています。YOKOGAWAは、すべての事業を通じて社会・産業の持続可能な発展に貢献するとともに、中長期的な事業環境の変化に対応した事業ポートフォリオの高度化を進めています。持続可能な社会の実現に向けては、クリーンエネルギーやエネルギー・トランジション領域での事業成長を加速するとともに、地域や業種ごとに異なるお客様のさまざまな課題や状況に向き合いながら、お客様のサステナビリティ・トランジションを支援していくことが重要です。

こうした考え方のもと、事業ごとの貢献のあり方や成長の方向性を明確に示すため、サステナビリティ委員会での議論を経て、社会への貢献と事業成長をより一体的に捉える経営指標として、サステナビリティ・トランジション指標を進化させました。

2025年度までの指標と目標

2025年度までは、サステナビリティ・トランジションに貢献する領域の売上を「サステナビリティ・トランジション売上」と定義し、売上高比率50%以上を目標として取り組みを進めてきました。2025年度のサステナビリティ・トランジション売上の比率は約46%となりました。



2026年度からの指標と目標

2026年度からは、当社の事業領域を業種ごとに3つの階層 (Tier) に分類し、それぞれのサステナビリティ・トランジションへの貢献のあり方を明確化しました。

サステナビリティ・トランジション指標の考え方^{※1}

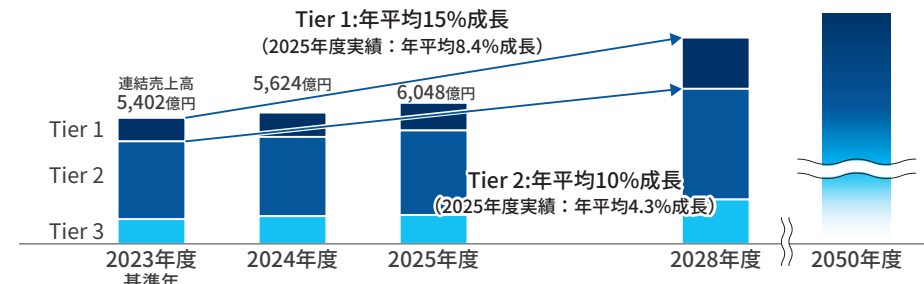
区分	業種群 ^{※2}	サステナビリティ貢献のあり方	成長率目標
Tier 1	再生可能エネルギー、CCS・CCUS、水、医薬、医療、食品、計測 など	カーボンニュートラルとWell-beingで社会全体のサステナビリティに貢献	GS2028売上高成長率目標を大きく上回る成長(年平均15%成長 ^{※3})
Tier 2	天然ガス・LNG、電力、高機能化学、モビリティ、マイニング & メタル、紙パルプ など	エネルギー・トランジションや資源の有効活用で循環型社会への移行に貢献	GS2028売上高成長率目標と同水準(年平均10%成長 ^{※3})
Tier 3	石油・石油化学	環境への負の影響を低減し豊かで安全な社会に貢献	—

Tier 1は、持続可能な社会の実現に直接貢献する重点成長領域として位置付け、GS2028の全社売上成長率目標(年平均10%以上)を大きく上回る年平均15%の成長率目標を設定しています。Tier 2は、エネルギー・トランジションや資源の有効活用を通じて社会の移行を支える領域として、年平均10%の成長を目指します。Tier 3は成長率目標を設定しないものの、社会・産業を支える重要な領域として、お客様の安全・安定操業や環境負荷低減への貢献価値向上を推進します。本指標は、すべての事業を通じた社会への貢献を前提としながら、持続可能な社会への貢献がより大きい領域の成長を加速し、社会価値と企業価値の両面から事業を評価する新たなフレームワークとして導入したものであり、中長期的な事業ポートフォリオの変革を推進する当社の方向性を示すものです。

※1 指標の設計にあたっては、IEA(国際エネルギー機関)が公表するWorld Energy Outlook (WEO) のStated Policies Scenario (STEPS)を参考としています。STEPSでは、2050年においても石油・天然ガスを含む化石燃料が一定規模で利用される一方、エネルギー需要構造の変化に伴い、化石燃料関連領域は2030年代以降、相対的にピークアウトしていくことが想定されています。

※2 Tier区分の業種構成は、公的機関が公表するタクソノミー基準を参考としながら、当社の事業形態や管理上の合理性も踏まえて設定をしています。今後も、社会・産業構造の変化を踏まえながら、継続的に見直しを行っていきます。

※3 2023年度を基準年度としています。





GS2028 経営数値目標レビュー

■ GS2028の2年目となる2025年度の実績

GS2028は、長期経営構想で定めた2030年のありたい姿を実現するため、前中期経営計画AG2023の3年間で確立した事業構造を基盤に成長を加速させるための中期経営計画です。その2年目となる2025年度の実績は、制御事業における複数の大口案件の獲得や、測定器事業におけるAIデータセンター関連需要の拡大に伴う受注増等により堅調に推移しました。一方で、トップラインの成長目標である10%/年以上に対しては、まだまだギャップがある状況です。GS2028は5ヵ年計画であり、その前半は高い成長目標の実現に向けて、先行投資を含めた施策を実行していくフェーズと位置付けています。改めて、M&A・アライアンスを含めた成長戦略実現のための投資や施策の実行を加速していきます。

■ 事業成長目標(5年平均)

		2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予想	2023~2026年度 期間
受注高成長	10%/年以上	10.4% (7.8)	3.2% (2.4)	4.4% (5.2)	6.0% (5.1)
売上高成長	10%/年以上	4.1% (1.9)	7.5% (6.9)	1.7% (2.2)	4.4% (3.6)
営業利益率(ROS)	15%以上	14.9% (13.3)	13.6% (12.4)	13.8% (12.8)	—

■ セグメント別受注高成長率目標(5年平均)

制御事業	10%/年以上	10.1% (7.5)	1.2% (0.4)	5.6% (6.3)	5.6% (4.7)
エネルギー&サステナビリティ	10%/年以上	18.9% (16.2)	2.5% (1.4)	7.0% (7.9)	9.2% (8.3)
マテリアル	10%/年以上	0.1% (▲2.5)	▲2.5% (▲2.7)	3.5% (3.9)	0.3% (▲0.5)
ライフ	15%/年以上	2.4% (1.4)	8.1% (6.8)	5.2% (5.1)	5.2% (4.4)
測定器事業	12%/年以上	16.9% (13.6)	38.5% (37.0)	▲7.1% (▲6.1)	14.6% (13.5)

GS2028計画レート
1米ドル=130円実勢レート
1米ドル=152.55円実勢レート
1米ドル=151.17円業績予想レート
1米ドル=150円

■ 財務目標

自己資本利益率(ROE)	10%以上	11.5%	11.8%
投下資本利益率(財務ROIC)	10%以上	12.9%	11.7%
1株当たり純利益(EPS)	300円以上 (2028年度)	200.41円	227.72円
営業キャッシュ・フロー	3,000億円以上 (5年累計)	990億円 (単年度)	860億円 (単年度)

※カッコ内の数値はGS2028計画レートベース

※財務ROIC: {営業利益×(1-法人税等負担率25%)}÷投下資本(期首・期末平均)

Growth for Sustainability 2028

Accelerate Growth 2025

重点ターゲット領域への投資とM&A

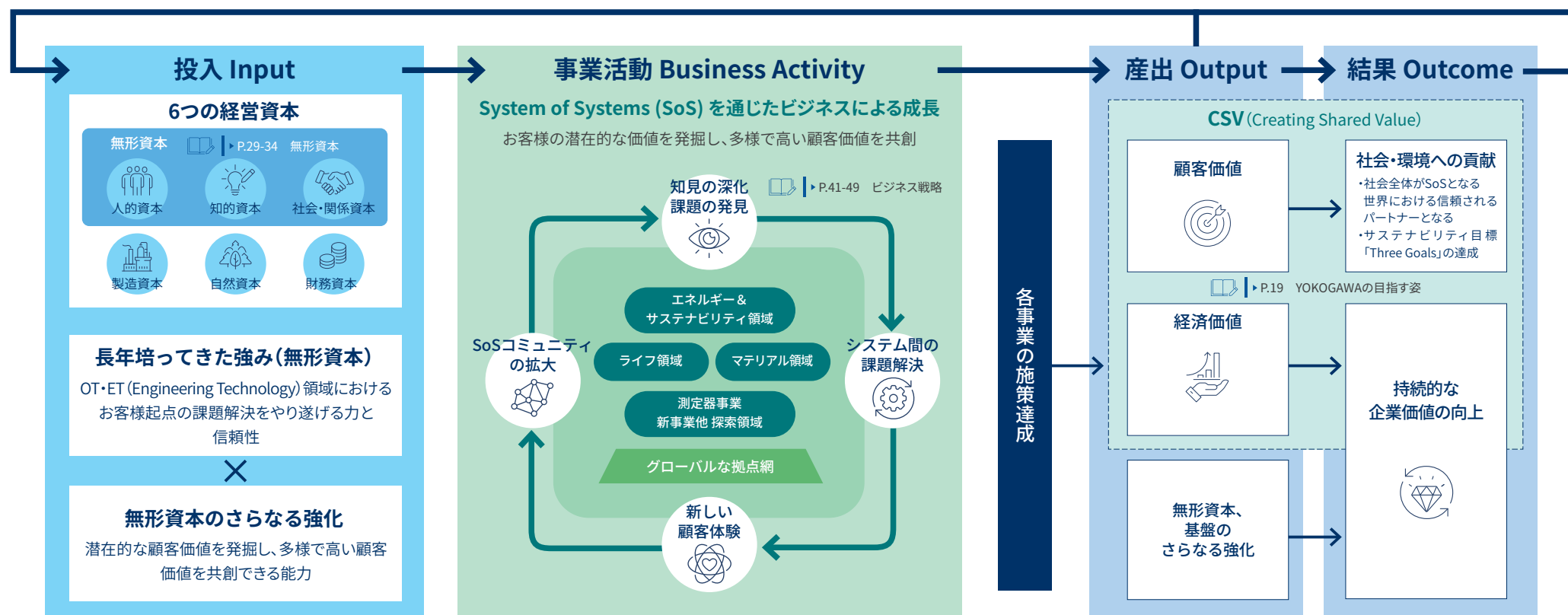
GS2028の高い成長目標の達成へ向けて、インフラ投資が活況なインド市場への投資や、OT領域におけるAIへの投資など、重点領域への投資を推進しています。また、引き続きM&A人財の教育・強化に取り組みながら、M&A・アライアンスの実行を加速していきます。



価値創造プロセス

YOKOGAWAの価値創造プロセスは、中期経営計画GS2028の達成へ向けた活動の骨格を成すものです。

6つの経営資本のうち、特に人的資本、知的資本、社会・関係資本の無形資本を重視し、今後それらをさらに強化しながら活用して、事業活動を回すことで価値を生み出し、信頼されるパートナーとして、持続可能な社会の実現とお客様のビジネス・利益の最大化に貢献していきます。ここで重要になるのは、お客様と同じ目線で市場やビジネスを見ること、お客様の潜在的な課題を発掘し、多様で高い顧客価値を共創し、提供していくことです。事業活動では、System of Systemsを通じたビジネスと業種対応力の強化、特定の業種へ依存しないビジネスの拡大により、各事業の目標達成を目指します。価値創造を支える基盤としては、全社収益性向上の取り組み、DX戦略、ガバナンス、プロダクト戦略を位置づけています。



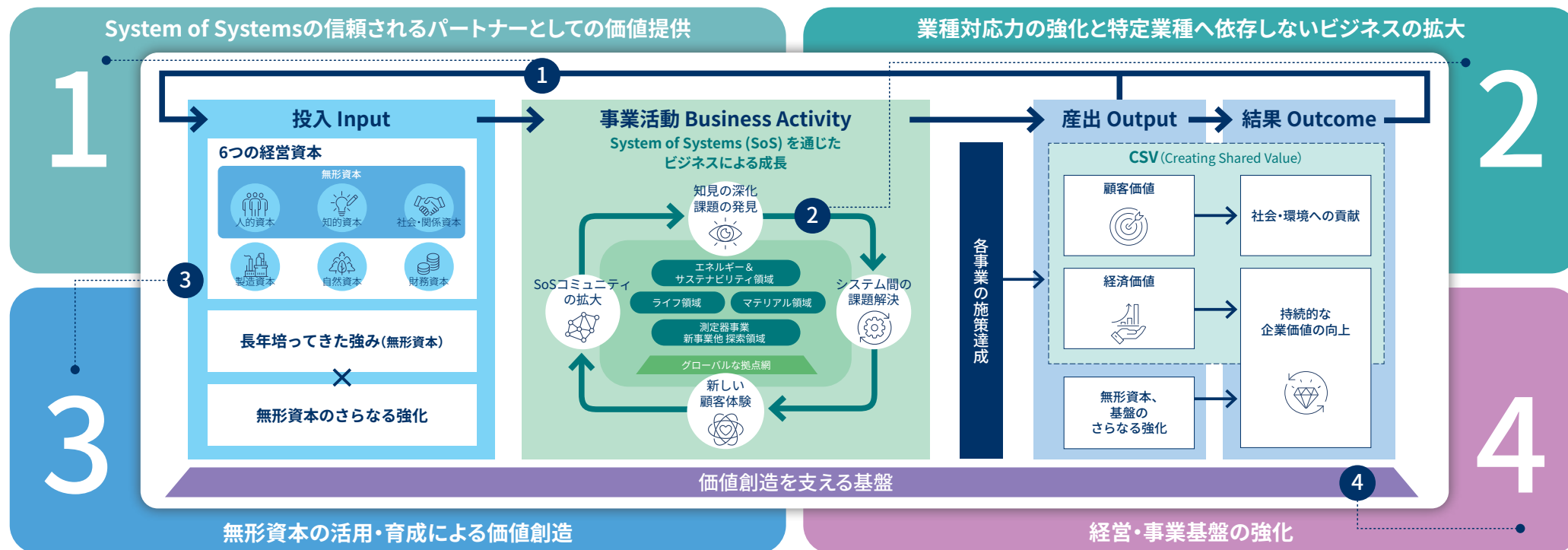
価値創造を支える基盤 (全社収益性向上の取り組み、DX戦略、ガバナンス、プロダクト戦略)



価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略

■ GS2028の4つの基本戦略

GS2028では、4つの基本戦略を実行することで価値創造プロセスを強化し、持続的な成長を目指しています。



① System of Systems (SoS)の信頼されるパートナーとしての価値提供

SoSを通じた価値提供に向けて、戦略的な洞察の提供やコラボレーションの推進、IA2IA (Industrial Automation to Industrial Autonomy) のアプローチによるシステムの自律化レベル向上に取り組んでいます。これらを通じて、SoSが進む社会においてお客様から信頼されるパートナーとして、持続可能な成長の実現を支援しています。

📖 P.41-49 ビジネス戦略

③ 無形資本の活用・育成による価値創造

無形資本のうち、特に人的資本、知的資本、社会・関係資本の3つの活用に注力し、「価値創造力」、「共感力」、「課題発見力」、「ステークホルダーをつなぐ力」というYOKOGAWAが長年培ってきた強みをビジネス成長の原動力としています。

📖 P.29-34 無形資本

② 業種対応力の強化と特定業種へ依存しないビジネスの拡大

業種対応力の強化を図るとともに、生産効率の向上や品質管理、設備管理といったお客様の共通課題を解決するビジネスの拡大に取り組みます。現場レベルから経営レベルまでソリューションの幅を広げ、事業環境や市場ニーズの変化に対応するお客様をサポートするソリューションの充実を図っています。

📖 P.41-49 ビジネス戦略

④ 経営・事業基盤の強化

価値創造プロセスを支える経営・事業基盤の強化に取り組んでいます。具体的には、組織構造やオペレーションの最適化による収益性向上、IT基盤の強化(DX戦略)、機関設計変更とガバナンスのさらなる強化(コーポレートガバナンス)などに取り組んでいます。

📖 P.38-39 DX戦略 📖 P.50-61 コーポレートガバナンス



価値創造プロセスを実現する4つの基本戦略

■ 4つの基本戦略における重点ターゲット領域

GS2028の達成に向けて4つの基本戦略を推進するなかで、以下の4つの領域を中心に、成長に必要な技術や事業基盤の獲得に向けた投資を積極的に進めています。

インドは、人口増加に伴うインフラ投資が活発な巨大市場です。競争の激しい市場ではありますが、生産・エンジニアリング体制の強化を通じて競争力をさらに高め、成長機会を取り込んでいきます。

測定器事業は、昨年、AIデータセンター関連投資の需要を取り込み大きく成長しました。この成長を一過性のものに終わらせることなく、製品ポートフォリオの強化やグローバル展開を進め、持続的な成長につなげていきます。

AI分野では、お客様とともにプラントの自律化に取り組んでいます。当社の強みは、OTに根差した技術力と、長年にわたり蓄積してきた制御・運用ノウハウを生かし、AIを実際のプラント制御まで適用できる点にあります。プラント制御の自律化を支えるAIの実用化と適用領域の拡大を進めていきます。

OPEXビジネスは、日本市場で長年にわたり、インストールベースに寄り添ったソリューション・サービスを提供することで事業を拡大してきました。こうしたベストプラクティスをグローバルに展開するとともに、ライフサイクル全体を通じたOPEXソリューション・サービスの提案力を強化し、収益基盤のさらなる拡大につなげていきます。



インドにおけるCAPEXビジネスの拡大



測定器事業の更なるグローバル展開



OT領域におけるAIの適用拡大



欧州・東南アジアにおけるOPEXの拡大

価値創造の源泉

■ 無形資本

GS2028での取り組み

GS2028では、4つの基本戦略の1つとして無形資本の活用・育成による価値創造を掲げ、YOKOGAWAが長年にわたり培ってきたさまざまな強みを事業の成長に生かすため、人的資本、知的資本、社会・関係資本のそれぞれにおいて目指す姿を設定し、その実現へ向けて具体的な施策の実行を進めています。

▶ P.26 価値創造プロセス

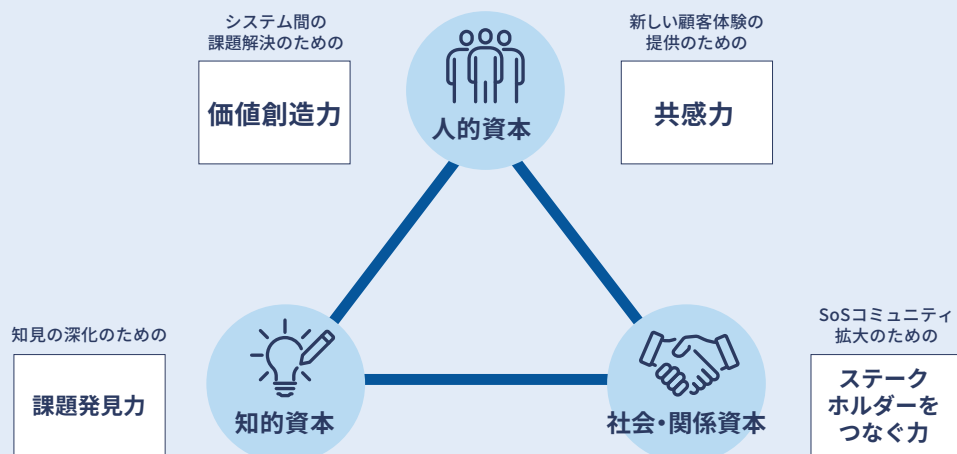
目指す姿

人的資本：社員一人ひとりが「お客様起点の価値共創プロモーター」になる

知的資本：知的資本を可視化・価値化し社会課題の解決に活用する

社会・関係資本：より多様で高い顧客価値を共創する & 企業目標の達成に貢献するブランド力を獲得する

YOKOGAWAの重視する3つの無形資本



活用すべきYOKOGAWAの強み

- 卓越したプロジェクトの遂行能力とコミットメントを果たすためのマインドセット
- グローバル市場を網羅する拠点網と多くのお客様との接点
- お客様のニーズをきめ細かく分析、理解し、顧客生涯価値 (Life Time Value) ソリューションを提供できる経験豊富な人財
- お客様やビジネスパートナー、サプライヤーとの強固な信頼関係
- 製造業として培ってきた安心、安全、高品質なものづくりのノウハウ
- 長期にわたり、プロダクトやソリューション、サービスの開発、改善、供給を行ってきた実績
- お客様の現場におけるOT (Operational Technology) とET (Engineering Technology) 領域での課題解決力
- 多様で複雑なお客様の課題発見を共に行い、お客様の事業価値を共創する人財
- プロセス産業界において Internal DXとExternal DXを推進してきた先駆的な取り組みと成功事例

YOKOGAWAは、人的資本、知的資本、社会・関係資本の3つの無形資本を重視しています。この中で中心的な役割を果たすのが人的資本です。人が人に刺激を与え、良質な技術やノウハウを生み出す共有知となることで、人的資本は知的資本に影響を与えます。蓄積された知恵、技術やノウハウは、整理・体系化して、製品・サービスや新たなビジネスモデルの創出に活用することができます。また、共有知を用いて個人の成長や学びの機会を提供し、エンゲージメントの高い人財の創出をもたらすことで、知的資本は人的資本に影響を与えます。さらに、エンゲージメントの高い人財が顧客志向を高め、お客様からの信頼、認知、共創への意欲を引き出し、事業の成長に寄与することで社会・関係資本にも貢献します。

■ 無形資本 人的資本

目指す姿

社員一人ひとりが「お客様起点の価値共創プロモーター」になる

YOKOGAWAは、「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」というYokogawa's Purposeをもとに、中期経営計画Growth for Sustainability 2028 を掲げ、社会共通価値の提供による成長（2030年度売上高1兆円規模のグループ企業像）を目指しています。その目指す未来を創るには、全ての社員一人ひとりが変革に挑むマインドで「お客様起点の価値共創プロモーター」になることが必要です。社内・社外を問わず、利害の異なるあらゆるステークホルダーの中において、専門性に根差した行動とコラボレーションを通して、アライメントを促進し、合意形成をリードできる人財です。人財こそが、YOKOGAWAの成長の鍵であり、新しい価値を共創していくための源泉と考えており、人的資本経営の継続により、「事業戦略達成と会社の成長」と「社員のWell-beingとエンゲージメントの向上」を実現していきます。

人財戦略

お客様を取り巻く事業環境が変化していく中、グローバル視点でお客様の課題を捉えて価値提供し「Yokogawa's Purpose」を体現していくために、2021年度から「グローバルHRトランスフォーメーションプロジェクト」をスタートし、人事制度・プロセスのグローバル統一化と、それらを効果的に運用するための人事ITシステムの導入を進めています。基盤が整いつつある現在、人財の活用に重点を置き、以下の人財戦略を実行していきます。

- 事業戦略を起点にしたあるべき人財ポートフォリオを定義し、現状とのギャップを分析する。そのギャップを埋めるべく、各事業戦略に必要な人財を育成・機敏に獲得し、人財リソースのグローバル最適化を行うことで、事業戦略の実現に貢献する
- 社員が自律的なキャリア形成のマインドを持ち、自ら学び、主体的に挑戦し、価値を共創していくための変革を推進する
- 価値共創のためにDE&Iな組織風土の醸成と、グローバルの組織間アライメントで組織連携を強化し、Yokogawaグローバルワンチームで企業価値の向上へとつなげていく

2025年度の主な実績

- ・今後の成長戦略として掲げる新領域やDX変革などの主要領域における戦略的ソーシングや採用ブランディングの強化によるSME/SA^{※1}の採用（SME19名/SA14名 計33名）
- ・自律的なキャリア形成の支援（ピープルマネージャー^{※2}トレーニング受講率37%、社員1人当たりのトレーニング時間 41.2時間）
- ・世界各地のYOKOGAWAグループで活躍する女性社員27名を対象に、グローバルリーダーシップ育成プログラムを実施し、グローバルなネットワーク構築とキャリアビジョン形成を支援
- ・リバースメンタリングプログラム^{※3}の実施

課題への取り組み

- 事業戦略の実現に向けて、人財ポートフォリオの更新・充実に継続して取り組む
 - ・ダイレクトソーシングの高度化、採用ブランディング強化による採用競争力強化
 - ・「人を通じて成果を出す」行動を共通言語としたピープルマネージャーの実践力強化
 - ・人財マネジメントシステムなどを活用した自律的なキャリア形成を支援する仕組みの運用継続

※1 SME:Subject Matter Expert=業種エキスパートやコンサルタント人財

SA:Solution Architect=企業の課題に対する技術的な解決策の全体設計・調整をリードする専門家

※2 ピープルマネージャー:社員の育成・評価・キャリア支援を担い、会社の方向性と社員個人のキャリアをつなぐ重要な役割を持つマネージャー

※3 リバースメンタリングプログラム:若手社員がメンターとなり、経営層に多様な視点やデジタル知識を共有することで、心理的安全性を育み、率直な対話を通じて世代間の相互理解と組織の変革を促す取り組み

持続可能な企業価値の創出を支える人財育成

YOKOGAWAは、「自律と共生による持続的な価値創造」を企業ビジョンに掲げ、社員一人ひとりの成長こそが持続的な企業価値の創出につながると考え、人財力の強化を経営の重要課題と位置づけています。多様な学びの機会を通じて、社員の主体的な成長とリーダーシップの進化を支援し、「Learning Company」の実現を目指しています。その基盤として、グローバル共通の行動指針である「YOKOGAWAリーダーシップコンピテンシー（YLC）」を導入し、採用・評価・育成など人財マネジメント全体に活用しています。そして、社員の成長を支える学びの中核機関である企業内大学「Yokogawa University」では、誰もが自発的に学び、意欲ある人財の成長を促進するとともに、社員同士が教え学び合う組織風土の醸成にも取り組んでいます。

価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進

YOKOGAWAは多様性を重視した、インクルーシブで公平性のある企業文化の創出を大切にしています。個々の人財が持つさまざまな違いをお互いに認め合い、それを「個性」として受け入れ、誰もが安心して安全に自分らしく働ける環境のもと、その能力を最大限に発揮し、ビジネスに貢献できるサステナブルな組織の構築を目指しています。

人種・国籍・性別・宗教・年齢・社会的身分・障害の有無にかかわらず、多様な経験・知識・感性・視点・文化・背景・価値観などを持つ人財を積極的に採用・育成登用しています。そして、デジタル技術を活用して柔軟な働き方を実現し、相互尊重に基づくコミュニケーションと建設的なコラボレーションを行うことで、お客様、パートナー、サプライヤーとのイノベーションと新たな価値の共創を促進し、未来世代の豊かな人間社会の実現に貢献していきます。

社員のWell-beingを支える健康経営の推進

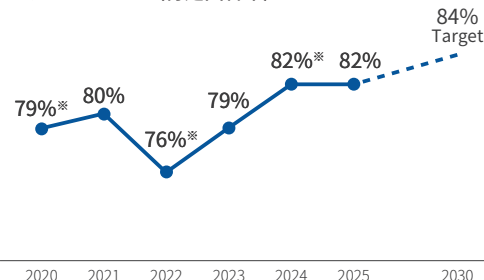
多様な人財が、自らの意思で成長し、チャレンジし続けるために、社員の健康を経営的視点で捉え、戦略的に実践する「健康経営」を推進しています。社員の自律的な健康づくりを支援し、心身の健康増進、やりがい、幸福感を向上させることで、グループ全体での社員エンゲージメントや生産性向上につなげることを目的としています。今年度は8回目となる「健康経営優良法人～ホワイト500～2026」の認定を受けました。



社員エンゲージメントの向上

YOKOGAWAが企業価値を高め、持続的に成長していくためには、社員エンゲージメントの向上が不可欠です。社員が情熱を持って仕事に取り組み、組織の目標達成に貢献しているとき、組織のケイパビリティが向上し、ステークホルダーへの提供価値が高くなります。社員一人ひとりがYokogawa's Purpose・ビジョン・ミッションや価値観に共感し、組織の一員として誇りを

グローバル社員エンゲージメント サービススコア(肯定回答率)



※グローバル社員エンゲージメントサーベイ(GEES)のパルスサーベイ:組織や職場、社員の状況をすばやく理解できるように、より具体的なエンゲージメント項目に絞って測定するためのGEES簡易版。2年に1回実施。

持ち、主体的にチャレンジしていくことを目指します。KPIとしている「持続可能なエンゲージメント」は、以下3つの力によって構成されています。

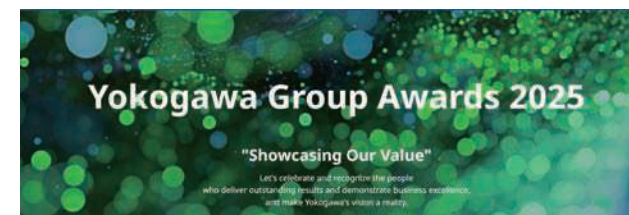
- 1 **Engaged (エンゲージ)** 仕事にワクワクし、組織の目標達成に向け強く貢献したいと思っている、組織に対し高い帰属意識を感じる。
- 2 **Enabled (可能な環境)** 生産性が高く、柔軟に働ける環境が整っていると感じる。
- 3 **Energized (活力)** 一日を通して活力と心身共に健康な状態を維持できていると感じている。

2025年度の結果分析・改善活動

2025年度の社員エンゲージメント・フルサーベイでは、持続可能なエンゲージメントスコアが82%と過去最高を記録しました。社員の多くが「会社の成功のために期待以上の努力を惜しまない」と評価し、目標値を上回る結果となりました。

今回のサーベイでは、特に「多様性とワーク・ライフ・マネジメント」「効率性」「戦略・方向性」の3領域が強く影響していることが明らかになりました。これらに対し、グループ全体で取り組むとともに、各部門長が「持続可能なエンゲージメントの向上」をミッションに掲げ、数値目標を持って改善活動に注力しています。

また、YOKOGAWAの社内表彰制度Yokogawa Group Awardsを毎年実施(2025年:17件/161名受賞)し、会社の戦略・方向性(GS2028/Three Goals/Core Value)を体現した人・チームをロールモデル・グッドプラクティスとし認知・賞賛しています。



価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

■ 無形資本 知的資本

知的資本を可視化・価値化し社会課題の解決に活用する

目指す姿

YOKOGAWAは中期経営計画GS2028のもと、知的資本の可視化・価値化を通じて、企業価値の向上につなげる経営を進めています。技術を保護するのみならず、それを事業に活用し、さらには展開することで、社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指します。

知的財産戦略 ～価値を創造し、未来を拓く成長ドライバーへ～

2025年度の歩み ― 価値創造につながる知的財産戦略の推進

YOKOGAWAは発明創出力の強化を着実に進めています。2025年度は発明創出から権利化に至る一貫したオペレーション基盤の高度化を図り、発明提案は283件と目標を上回りました。

また、4月にCTO (Chief Technology Officer) を設置したことを契機として、中長期技術ビジョンの実現に向けて部門横断型のタスクフォースを早期に立ち上げ、それを支える基本特許の戦略的構築を開始し、将来事業の競争優位性を確保する基盤整備を進めています。

YOKOGAWAにとって知的資本は、技術を事業価値へと転換する重要な経営資源です。こうした考えのもと、当社では新事業開発をミッションとするマーケティング本部に知的財産部門を設置し、事業スキームの設計段階から知財機能を統合することで、有利な事業ポジションの確立と潜在リスクの低減を図っています。

知的資本の具体的な活用例としては、当社独自の1細胞ナノデリバリー装置「SU10」^{※1}において、外来遺伝子を使わない植物のゲノム編集に成功し、その手法は特許として権利化され、品種改良を加速する技術として、ベンチャー企業へライセンス提供しています。

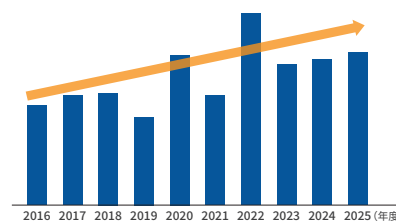
これらの取り組みはGS2028に示される無形資本の活用・育成方針に沿ったものです。こうした活動は外部からも評価され、IAM^{※2}が選ぶ「IAM Asia IP Elite」にも初めて選出されました。また、特許リスクの低減を目的とする企業間の枠組みOIN^{※3}においては、新たな仕組み「OIN2.0」に初期メンバーとして参画し、Linuxシステムの開発環境を整えることで、オープンソースのコミュニティを支える役割も担っています。

※1 SU10 (Single Cellome™ Unit) : タンパク質やゲノム編集ツールなど目的の物質を、細胞ひとつひとつに届けることができる当社独自の装置。本成果は特許第7729509号として権利化され、植物バイオのベンチャー企業(株式会社インプラントバイオ)へ研究開発用途を対象とした非独占の特許ライセンスとして提供。植物ゲノム編集市場は2031年に約93億ドル規模へ成長が見込まれる(出所:IDTechEx)

※2 IAM: 知財分野の国際的な専門誌・調査機関

※3 OIN (Open Invention Network) : 参加企業がLinux関連の特許を相互に行使しないと約束し、オープンソースを安全に使える環境を支える国際的な枠組み。「OIN2.0」はその新たな仕組み

● 発明意匠提案数

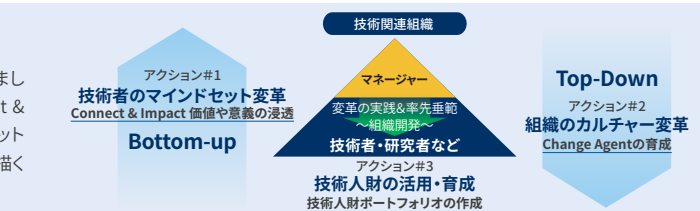


技術人材 ～社内カルチャー変革に向けた取り組み～

知的資本による価値創造の中心が人的資本であることを踏まえると、新たな価値を創造するような技術人材を創出する社内カルチャーに変革することは、YOKOGAWAにとっての課題です。人が人に刺激を与え、価値創造の起点になるという状況を実現するべく、知的資本を理解し活用できる社内人材を増やすためには、社内カルチャーの変革が必要です。社内カルチャー変革の一環として、事業環境の変化を考慮して技術分野を設定し、権利活用を見据えた知的財産権の創出と形成を図ることにより、知的資本に関わる活動を単なる作業ではなく価値創造のプロセスに高めていきます。なお、社内カルチャーの変革については、4つの変革プロジェクトや技術人材分科会における活動としてすでに取り組まれており、これら全体の施策による変革と方向をそえながら、知的資本に対する取り組みを推進しています。

技術人材変革のスローガン“Connect & Impact (C&I)”

FY25に設置されたCTO (Chief Technology Officer)のリードのもと、全社技術委員会およびその専門部会の1つである技術人材分科会の活動は、新たなステージに移行しました。技術人材分科会では、「技術のYOKOGAWA」という強みを次の時代へ引き継ぎ、さらに進化させるため、新たな挑戦を生み出す企業文化の醸成に取り組んでいます。「Connect & Impact」には、人と人、技術と技術をつなぎ、新たな価値を生み出していく強い意志が込められています。技術人材一人ひとりが主体的・自律的に行動できるよう促すマインドセット変革と、それを後押しする組織開発に取り組むとともに、AI等の重点テーマの技術人材ポートフォリオ策定を通じて現状の可視化を進めています。これにより、中長期技術戦略が描く将来像に近づくために何が必要かを明らかにし、人材の獲得・育成を戦略的に進めています。



研究開発事例



ロボット統合運用によるプラント自律化の実現 — 多種多様なロボットを活用した次世代オペレーション設計技術 —

複数の異種ロボットを統合する操業計画設計技術

YOKOGAWAは、複数の異種ロボットを統合的に運用するための操業計画を設計する技術を開発しました。本技術は、プラント内の状況に応じて最適なロボットを選択し、複数のロボットに対して効率的にタスクを割り当てることで、点検・巡回業務の自動化・高度化を実現するものです。これにより、従来は個別に運用されていたロボットを連携させ、プラント全体の最適化に貢献する「ロボットオーケストレーション」が可能となります。

本技術は、ロボット活用を個別導入から全体最適へと進化させることで、顧客の安全性向上や運用効率の改善に寄与するとともに、ロボット活用領域の拡大を通じた新たな価値創出につながるものです。

プラント産業における課題とロボット活用

近年、プラント産業では設備の高度化・老朽化が進む一方、熟練作業員の不足や技術継承の課題が顕在化しています。また、安全性や操業効率のさらなる向上に対する要求も高まっており、これらの課題に対応する手段として、ロボットやドローンの活用が世界的に進んでいます。しかし、現場で導入されるロボットは多様であり、それぞれの特性や機能が異なるため、単体での活用にとどまり、十分な効果が発揮できていないケースも少なくありません。

ロボット統合運用を支える中核基盤

本研究で開発した技術は、こうした課題に応えるものであり、将来的にはロボットの統合運用を支える中核基盤との連携を想定しています。異なるロボットを統合的に管理・制御する [ロボット管理コア \(OpreX Robot Management Core\)](#) (当社ウェブサイト) と組み合わせることで、ロボットの協調動作や遠隔運用、プラントシステムとの統合運用への展開が期待されます。

画像データ解析を通じた設備保全の自動化・高度化

さらに、ロボットが取得する画像データについては、[プラント画像アナライザ \(OpreX Plant Image Analyzer\)](#) (当社ウェブサイト) を活用することで、設備の異常検知や状態把握、点検業務のデジタル化を推進します。これにより、作業の自動化にとどまらず、データに基づく意思決定の高

度化が可能となります。

これらのソリューションと組み合わせることで、当社グループはロボット活用領域における差別化を図り、プラント運用の高度化ニーズに応えることで市場拡大への貢献を目指します。

Industrial Autonomyに向けた取り組みとパートナー連携

こうしたニーズに対応するため、YOKOGAWAはIndustrial AutomationからIndustrial Autonomyへの進化を掲げ、ロボットとAIを活用した次世代のプラント運用の実現に取り組んでいます。その一環として、グローバル企業との協業を通じた実証および実用化が進展しています。例えば、シェル社との協業では、AI技術とロボットを組み合わせたプラントメンテナンスの高度化を推進しており、前述のプラント画像アナライザによる計器の読み取りに加え、液漏れや機器の不具合のチェックといった複数のユースケースを、シェル社の実プラントで実証しています。また、ANYbotics社との連携では、四足歩行ロボット「ANYmal」とプラント運用基盤の統合を実現しています。これらの取り組みにより、単体ロボットの導入から、複数ロボットを統合した実運用レベルのソリューションへの進化が加速しています。



プラントメンテナンス向けロボットとAI技術に関してシェル社と協業 (当社ウェブサイト)
OpreX Robot Management CoreとANYmal 点検ロボットを統合 (当社ウェブサイト)

今後の展開

今後は、本技術と各種ソリューションを組み合わせ、多種多様なロボットの統合運用をさらに推進するとともに、AIやデータとの連携を強化することで、プラント運用の自律化 (Industrial Autonomy) の実現を目指します。YOKOGAWAは、ロボット・AI・制御技術の融合により、安全で効率的な社会インフラの構築に貢献していきます。



プラントでのロボット操業の将来構想図

■ 無形資本 社会・関係資本

目指す姿

より多様で高い顧客価値を共創する 企業目標の達成に貢献するブランド力を獲得する

社会・関係資本においては、お客様をはじめとする主要なステークホルダーとの関係が重要な要素となるため、お客様との深い信頼関係の構築に注力し、長年のものづくりのノウハウを活用した価値提案や新たな価値の共創に取り組んでいきます。また、社会・関係資本をブランド力の観点からとらえ、ブランドの認知拡大と理解促進を図り、全社体制を構築しながらブランド価値を向上させるための戦略を立て、実行していきます。

■ アプローチ

お客様との信頼関係を強化・深化させ、価値を共創

長年にわたり、当社の主力製品はさまざまな業種において世界各地のお客様に採用されており、一定のシェアを維持し続けています。加えて、グローバルで30,000件以上のシステム納入に携わってきたことにより得た豊富なインストールベースと長年にわたるお客様との信頼関係を有しており、強固なビジネス基盤を確立しています。このお客様との深い信頼関係により、YOKOGAWAは、お客様の潜在的な課題の可視化や、将来のビジョンやありたい姿に向けた戦略を描く、お客様との共創にも取り組んでおり、YOKOGAWAにしかできない価値を提供することで、さらなる事業成長を目指します。また、ビジネスパートナー、取引先、業界団体、地域社会といったステークホルダーとの良好な関係を築いています。これらを基盤に、持続可能な社会の創造を目指し、その関係のさらなる強化・深化に取り組んでいます。

ブランドの認知拡大と理解の獲得、ブランド価値向上のための戦略策定と実行および全社体制の構築

ブランドはステークホルダーとのあらゆる接点から形成されていきますが、まずは認知を高め、どのようなブランドであるかを理解いただくことが必要です。認知度やブランドイメージの把握や、第三者によるブランド価値評価を参照しながら、目標を定めブランド力を高めていきます。各地域、各ビジネスの状況を踏まえ、注力地域やターゲット層を定めてYOKOGAWAの企業姿勢や提供価値を訴求する活動に取り組んでいます。ブランドは、企業の活動すべての結果であり、社員一人ひとりがブランドを体現できる状態でなければなりません。ブランド理解のための社員教育の徹底、ルールの整備と徹底、推進体制の強化を図り、社員がブランドに沿った行動をすることで、Yokogawa's Purposeを掲げる YOKOGAWAのブランドイメージの確立と、ブランドの体現によるYokogawa's Purposeの実現を目指します。

進化するビジネスブランディングー制御事業の包括ブランド「OpreX」

YOKOGAWAが制御事業の包括ブランドとして2018年に導入したOpreX。導入から7年を経た2025年、OpreXのカテゴリー体系が再構築されました。

現在YOKOGAWAの売上の9割以上を占める制御事業では、各種産業向けに多種多様な製品、サービス、ソリューションを提供しています。一方で、2010年代当時は「商材のブランドや固有名称が多い」という課題も抱えており、これらを体系的に束ねて提供価値を示す必要が高まっていました。そこで、部門横断のプロジェクト体制を組み、商材の体系整理と包括ブランドの導入の検討を開始し、2018年に制御事業ポートフォリオ全体を包括するブランド「OpreX」が誕生したのです。

OpreXは、業務改善プロセスが現場に定着し、競争上の優位性までに昇華されている状態を示す「Operational Excellence」を基にした造語です。「X」には、組織横断を意味するcross-functional、excellentやtransformationの接頭辞である「ex-」「trans-」、そして、未知数を表す「X」によって、YOKOGAWAが、経験したことのない素晴らしい世界の創造に貢献していくという思いが込められています。OpreXに込めた思いは、YOKOGAWAのコーポレート・ブランド・スローガン「Co-innovating tomorrow」とも連動しています。

2025年のカテゴリー体系再構築においては、ビジネスの実態に即して制御事業商材のポートフォリオを整理し、提供価値の訴求力を高めることを目的に、従来のカテゴリーを見直すとともに統合ソリューションのためのカテゴリーを新設しました。製品、サービス、ソリューションの個別商材が分類されていた従来の5つのカテゴリーを見直し、「OpreX Control」「OpreX Measurement」「OpreX Execution」「OpreX Lifecycle」「OpreX Information」「OpreX Consulting」の6つに再編。また、特定の目的のために商材を組み合わせたソリューションを訴求するための「OpreX Integrated Solutions」のカテゴリーを新設しました。新カテゴリーの導入は、ソリューションや情報系商材、コンサルティングサービスの拡充に対応し、各商材の訴求力を高めるとともに、市場におけるケーパビリティの訴求力の強化を図ることを目的としています。

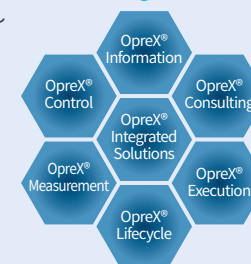
YOKOGAWAは、OpreXを通じて制御事業における提供価値を示し、お客様と未来を共創するパートナーとしてこれからも挑戦を続けてまいります。

● OpreXカテゴリーの変遷

2018年～



2025年～



価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

■ 資本政策・財務戦略

株主資本コストを上回るTSRを実現し、「株主価値」の最大化を図る

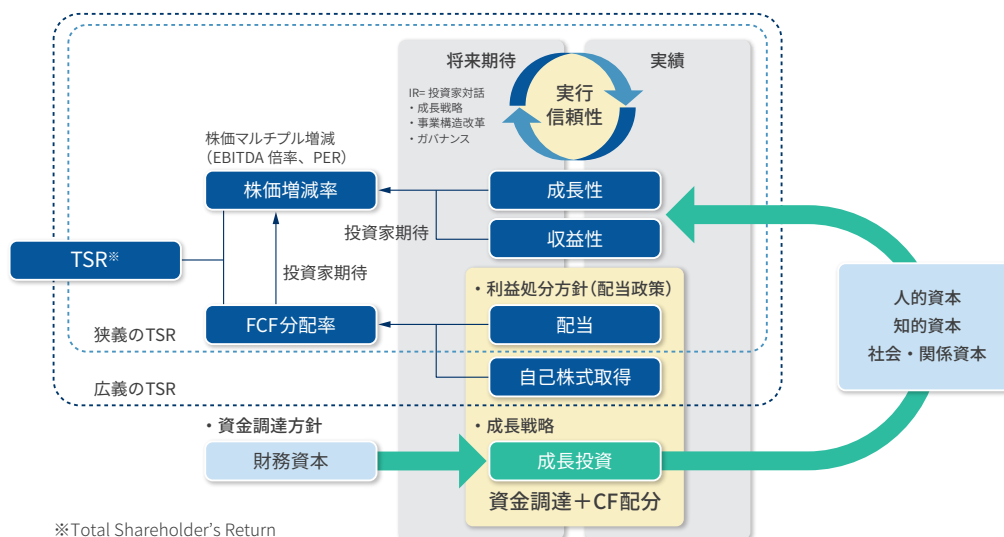
GS2028を通じて、株主資本コストを上回るTSR(Total Shareholder's Return)を実現し、中長期視点での「株主価値」の最大化を図っていきます。

具体的には「人的資本」「知的資本」「社会・関係資本」などの当社の重要な無形資本に対する成長投資により、成長性と収益性を高めます。それにより創出されるキャッシュ・フローを増大し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しつつ、一定の財務基盤の確保を前提に積極的に配当還元の上も図ること、TSRを向上させます。

さらに、IR活動を通じて、資本市場をはじめとするステークホルダーとの対話を積極的に行う中で、共通理解を深めるとともに、信頼の醸成に努めます。

このサイクルを確実に回すことで、TSRの最大化、ひいては株主価値の最大化を目指します。

株主価値最大化の実現



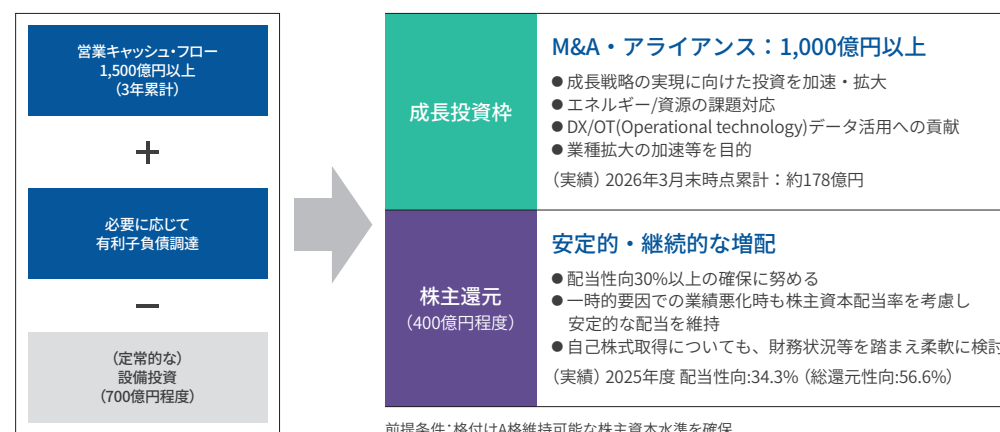
GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)

GS2028の開始時から当初3年間のキャッシュアロケーションは下図のとおりです。4年目以降の計画は、成長投資の進捗を踏まえて改めて策定する予定です。

事業を通じて創出したキャッシュ・フローは、中長期的な企業価値の向上および最大化に向けた成長投資に優先的に配分します。具体的には1,500億円以上のキャッシュを創出し、定常設備投資700億円程度のほか、M&A・アライアンスなどの成長投資に1,000億円以上、さらに株主還元として安定的・継続的な増配に400億円程度をそれぞれ充当することを計画しています。

成長投資の原資については、営業キャッシュ・フローをまず充当した上で、必要に応じて負債を中心に外部調達を行うことでレバレッジを活用することを基本方針としていますが、個別に大型の投資案件が生じた場合などにおいては、株式での調達も検討します。

GS2028におけるキャッシュアロケーション(2024年度～2026年度)



前提条件：格付けA格維持可能な株主資本水準を確保

価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

成長投資

GS2028では、ビジネスを成長させるため、「System of Systemsの信頼されるパートナーとしての価値提供」「業種対応力の強化と特定業種へ依存しないビジネスの拡大」「無形資本の活用・育成による価値創造」「経営・事業基盤の強化」の4つの基本戦略を掲げており、これらの実現に向けた投資を加速・拡大していきます。

具体的には、M&Aやアライアンスを通じ、制御事業において上位レベルとなるMESなどの製造実行管理レベル (Level 3) やERPなどの企業経営レベル (Level 4) におけるビジネス成長の加速や、顧客チャネルおよび販売網を持つ事業基盤が確立されている会社の獲得・強化に取り組むことで、強みである既存事業のさらなる強化・拡大とより早期の収益化を目指します。

2025年度では、これまで発生していたM&Aに関する課題に対して、ターゲット企業/M&Aプロセスの観点から対応策を実施しました。これにともない、案件リストの再構築に注力したこと等から、GS2028におけるこれまでの成長投資実績は約178億円となっています。(2026年3月末時点累計)

新たな方針・体制のもとで、引き続きGS2028の成長戦略の実現、さらには中長期的な企業価値の向上および最大化に向け、優先度を見極めて投資意思決定をしていきます。

GS2028における成長投資の実績例

- 流量計メーカーAdept Fluidyne Pvt. Ltd. を買収 (2024年、インド)
- 再生可能エネルギー監視ソリューションをもつBaxEnergy社を買収 (2025年、本社：ドイツ、事業会社：イタリア)
- ITとIT/OT統合ソリューションを提供するWeb Synergies (S) Pte. Ltd. を買収 (2025年、シンガポール)
- サイバーセキュリティおよびDXソリューションを提供するIntellisync社^{※1}を買収 (2025年、イタリア)
- 高度なグリッド制御およびエネルギー管理ソリューションを開発するWiSNAM社^{※1}を買収 (2025年、イタリア)

※1 BaxEnergy社へ統合済み

株主還元(方針)

株主の皆様に対する利益還元は経営の最重要施策の1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ます。具体的には、業績および中長期的な株主価値の最大化に向けた投資資金の確保、成長投資を支える財務基盤の維持を総合的に勘案しながら、連結配当性向30%を上回る配当水準の確保に努めます。また、一時的な要因で業績が悪化した場合においても、株主資本配当率を踏まえた安定的な配当の維持を図ります。

その上で、自己株式の取得による追加的な株主還元について、成長投資の機会、財務状況、株価水準等を踏まえながら柔軟に検討します。

資本コストを意識した経営の実現に向けた取り組み

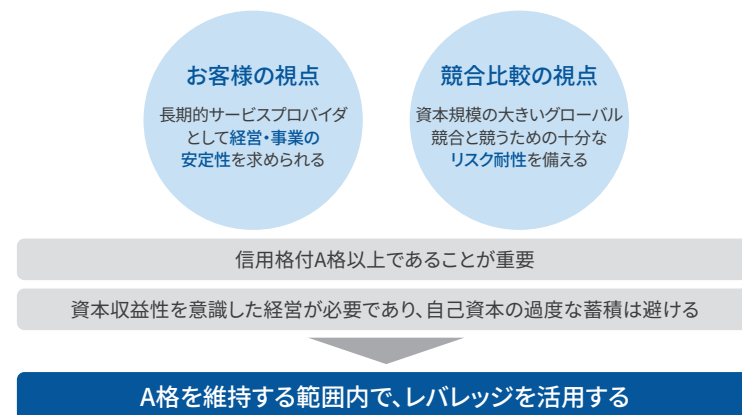
最適資本構成の確保

当社は、事業の特性上、お客様からは「長期にわたる保守サービスを確実に提供できる体制」が求められています。「事業の安定性」を裏付ける財務体質を有することが、結果として当社の競争力に直結します。また、当社は、グローバルで競合するコングロマリット企業との比較においては、事業や財務の規模が小さく、事業ポートフォリオが制御事業に集中していることもあり、財務体質の観点から十分なリスク耐性を備えることが重要となります。

これらを総合的に踏まえて「複数のリスクが同時に顕在化した場合においても格付けA格を維持可能な株主資本水準」を当社の最適資本構成と定義しています。

なお、複数の事業リスクが同時に顕在化した場合においても、次の成長に向けた投資余力を有するような財務体質を維持することを重視しています。当社は過去に新事業投資により有利子負債を増加させた段階で、不採算事業の赤字拡大やリーマンショックの影響が重なり財務体質が大幅に悪化しましたが、その後、事業構造や財務構造の改革によって成長投資が可能となるに至るまで非常に長い時間を要しました。この経験を踏まえ、外部環境、経営環境の急激な変化を含め、過去からの不連続なリスクを想定した上で、最適資本構成の維持を目指しています。

最適資本構成の考え方



価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

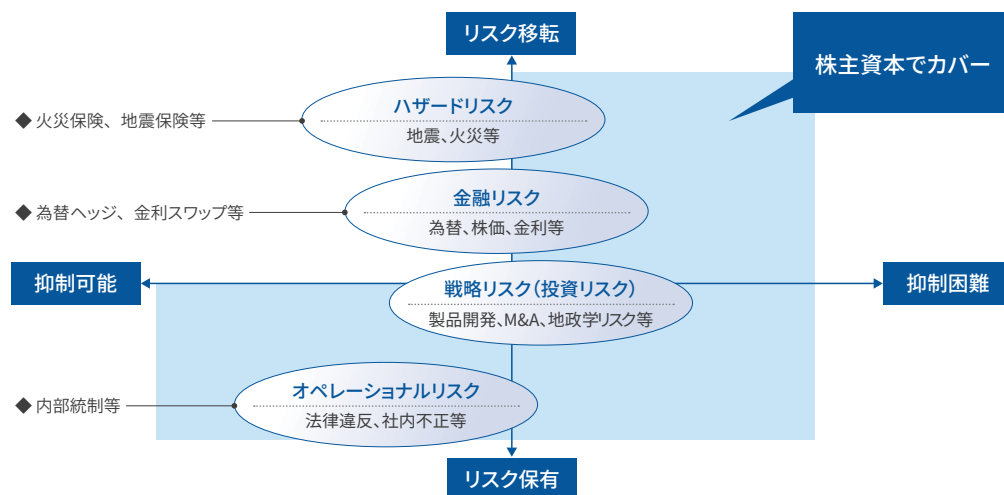
DX戦略

最適資本構成において考慮すべきポイント

最適資本構成を考える上で、当社は事業リスクを大きく「ハザードリスク」、「金融リスク」、「戦略リスク」、「オペレーショナルリスク」の4つに分類し、保険やデリバティブなどにより適正価格で転嫁できるリスクは転嫁し、転嫁できないリスクについては株主資本でカバーする必要があると認識しています。

このような分類により潜在的リスクを整理した上で、自然災害の発生、急激な円高、地政学リスクによる特定国の商流停止などの具体的なシナリオに基づく個別リスクの定量化を行い、さらにこれらのリスクが同時に顕在化する可能性も考慮し、それでもなお最適資本構成を維持できるかどうかのシミュレーションを定期的に行っています。GS2028において設定した投資枠についても、このようなシミュレーションを踏まえ設定しています。

事業リスクの捉え方



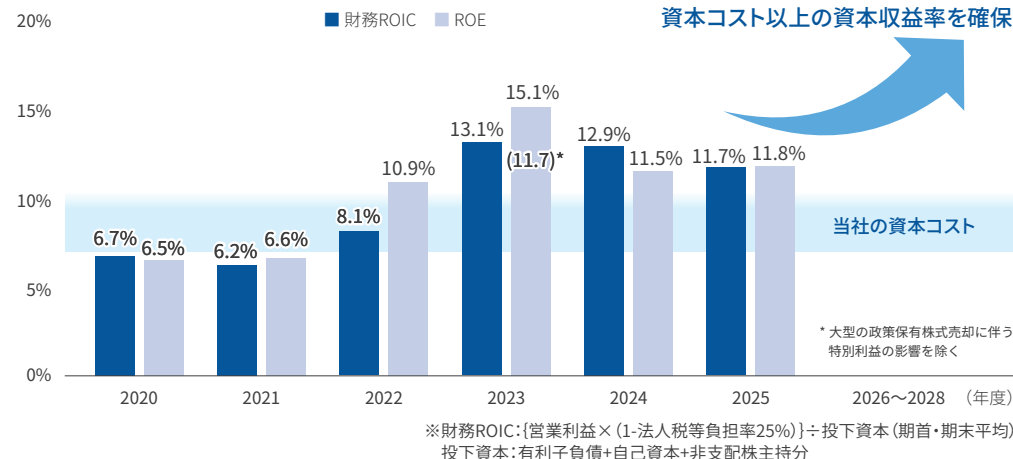
事業等のリスク(2026年3月期 有価証券報告書 P.25-29)

資本コストの認識と資本収益率目標

2025年度までの当社の資本コストは、7%~9%程度と認識しています。成長投資の進捗に伴う事業領域の変化等により資本コストの押し上げ圧力がかかる可能性もあると認識していますが、一方で負債による調達余力は十分であると認識しており、レバレッジを適切に活用することで、資本コストの低減を図ります。

資本効率の目標は、財務ROIC、ROE共にGS2028の期間を通じて「10%以上」という目標を掲げています。これは当社の資本コスト水準を踏まえた最低水準としての位置づけです。成長投資による投下資本の増加を見込みますが、収益率の向上を確実に行うことで資本コストを上回る資本収益率を実現していきます。

財務ROIC*およびROEの推移



スプレッド確保のための仕組み~投資判断プロセスの強化~

成長投資などのリスク投資の判断プロセスとして、まず戦略整合性の観点でのスクリーニングが重要であり、その上で、事業計画や価格の合理性の判断へと進みます。当社では、価格の合理性についてハードルレートを用いた検証を行っています。「投資対象の地域・通貨」、「事業フェーズ」、「事業領域」、「固有リスク要素の有無」に基づいて細分化されたハードルレートを策定しており、個別案件ごとにリスクに対応したハードルレートを適用しています。このハードルレートによる投資判断に基づいて案件を精査し、投資リターンを着実に積み重ねていくことで、個別の投資案件単位だけではなく、当社全体として資本コストを上回る資本収益率を継続的に実現することができるものと認識しています。また、長期的にこのプロセスを継続するために、最適資本構成を確保しておくことが重要となります。

価値創造の源泉

価値創造の源泉

無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

■ DX戦略

DXでAI・データ・人をつなぎ、新たな価値創造を加速する

■ GS2028におけるDX戦略

GS2028の中で、DX戦略は単なるIT施策に留まらず、社会価値と企業価値の向上を目指す価値創造プロセスの中核として位置付けられています。

全体像として、社内の生産性向上を目指すInternal DXと、お客様のDX活動を支援し、当社のビジネスモデル変革を狙うExternal DXの2つのDX戦略のコンセプトがあります。

Internal DX活動においては、顧客体験(CX)・パートナー体験(PX)・社員体験(EX)の3つの体験価値向上を目指し、IT組織のグローバル化とともにシステムのグローバル標準化・最適化、ビジネスプロセスの標準化、データの統合、IT/OTセキュリティ強化を進めてきました。2025年度からは、現在整備中の新ERPシステムや、すでに導入済みのCRM(顧客関係管理)システムのグローバルプラットフォーム上で統合されたデータに、生成AI等のAI技術を活用し、さらなる生産性向上を目指しています。また、社内DX教育の拡充とグローバル展開を行い、社員のキャリア形成を支援していきます。

External DX活動については、当社が得意とするLevel 1の計測機器・センサ等の製品、Level 2における制御システム等の製品、Level 3における生産実行システム、品質管理システム等のソフトウェアソリューションに加え、Level 4におけるERPシステムの導入サポート、Yokogawa Cloudを中心としたIIoT・AI・Digital Twin・サイバーセキュリティ等のクラウドサービスの拡充を行い、センサから経営までお客様の課題を解決するTrusted Partnerを目指します。

お客様は、これまで分断されていたOTシステムとITシステムの相互活用・統合を強く望まれており、当社はこれらのニーズにお応えし、お客様の工場/プラント・本社・お客様同士をデジタルでつなぎ、お客様の生産性向上への貢献を目指しています。

	活動分類	取り組み状況
Internal DX	DX教育・学習基盤	経済産業省発行のデジタルスキル標準をベースに独自の育成体系を整備し、オンラインや対面など、各トレーニングに最適なスタイルでの学びを展開。
	DXトレーニング事例	経済産業省発行のDXリテラシー標準準拠の教材を独自開発(日・英)。グローバル全体でのDX共通ナレッジの獲得を推進。 DX推進人財育成として、AI、データ、サイバーセキュリティ、クラウド、事業開発等の研修を提供。
External DX	DX推進方針	YOKOGAWAでは「External DX Management Code」を制定し、Cloud、AI/Machine Learning、IIoT、Cyber Securityなどのデジタル技術活用を全社的に推進中。
	スマート製造/DX支援	S.I.R.I.(Smart Industry Readiness Index) 資格保有者によるデジタル成熟度評価やロードマップ策定を実施。ERP、MES、EMSを組み合わせたスマート製造支援を推進中。
	最新DX導入成果	Saudi Aramco Fadhilli Gas Plantの酸性ガス除去工程に、複数の自律制御AIが連携するFKDPPソリューションを導入。アミン・蒸気使用量10～15%削減、電力使用量約5%削減を実現し、プラント運転の自律化と安定操業に貢献。

■ Internal DX活動の取り組み状況

GS2028では、Internal DXを通じて社員の生産性を30%向上させるという目標を掲げ、その実現に向けてDX人材の育成を推進しています。海外売上高比率が70%超であることを意識し、グローバルDX人材開発プログラム「YOKOGAWA Xcelerate」では、DX推進に必要な5つのロールをグローバル共通で定義し、グローバル全社員を対象としたDXリテラシー向上から専門人材・変革人材の育成までを体系的に展開しています。

■ 主な施策

- データ・AI プートキャンプ：各国から集まる受講者に対して、海外での集中トレーニングを行い、データ・AI活用の実践力を強化しています。
- イノベーションチャレンジ：新規事業提案に必要なスキル獲得トレーニングを実施し、さらに学びを実践する場として、デジタル技術を活用した変革をマネジメント層に提案する機会を提供しています。
- フィジカルAIオープンラボ：フィジカルAI分野において、参加者自らが目的を定めて研究活動を行い、成果を共有しながら、新たな価値を形作る学び合いの場を運営しています。

これらの取り組みを通じて、デジタル技術を活用して変革を推進できる人材の育成と、継続的なイノベーション創出を支える組織能力の向上に取り組んでいます

■ 顧客体験(CX)の体験価値向上のための重要施策

CRM(顧客関係管理)システムの活用を進めています。お客様や商談に関する情報を一元管理し、AIと連携させることでマーケティングから受注までを可視化し、成約確度の評価や予測分析によるインサイトを施策につなげ、商談の創出・進展を支援しています。

今後はサービス情報もCRMに集約し、営業・マーケティングに加え、保守・サポートまでのお客様に関する情報を一元的に活用できる統合CRMへと拡張していきます。さらにAIやナレッジを活用し、お客様の状況やニーズに応じた最適な情報や支援を提供することで、課題解決の質とスピードを高め、顧客体験価値の向上を目指します。



価値創造の源泉

価値創造の源泉

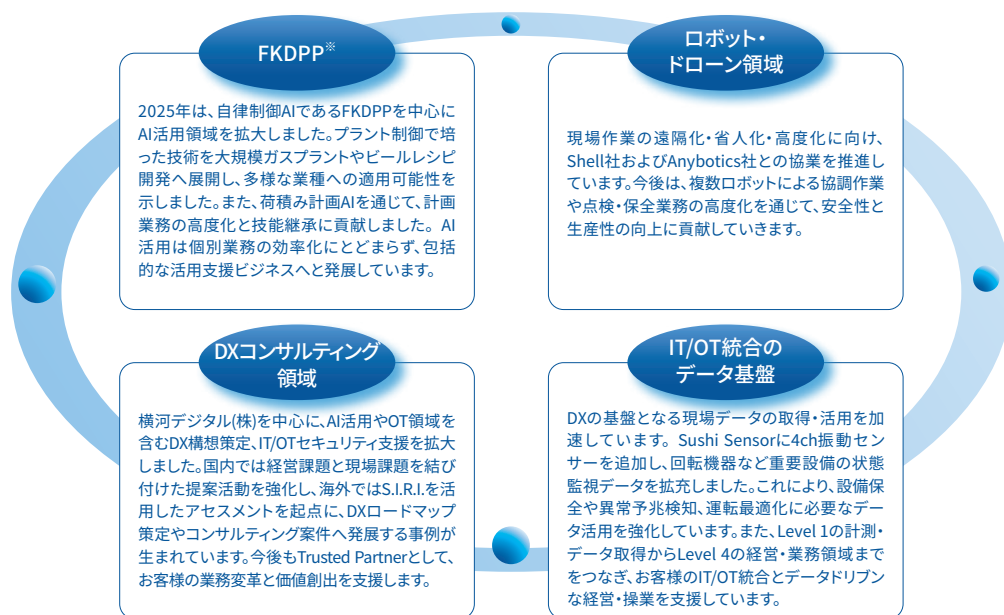
無形資本

資本政策・財務戦略

DX戦略

External DX活動の取り組み状況

製造業では、労働人口の減少、熟練技能の継承、エネルギー効率の向上、サプライチェーンの複雑化、サイバーセキュリティ対応などの課題が一層顕在化しています。これらの課題に対し、YOKOGAWAは、計測・制御・情報の技術と、長年培ってきた現場知見を基盤に、データの取得から、AIによる分析・最適化、さらには自律化までを一貫して支援するExternal DXを推進しています。特に、当社が強みを持つ制御領域にAIを組み込み、実際のプラントや業務現場で価値を創出するフィジカルAIの社会実装を通じて、お客様の生産性向上、安全・安定操業、環境負荷低減に貢献しています。



※ (Factorial Kernel Dynamic Policy Programming) : 自律制御用の強化学習AI (人工知能)

AIガバナンス推進体制と取り組み状況

AI活用の拡大にあわせ、グループ内のAIガバナンスも実効性ある運用段階へ進めています。前年度に報告したAIポリシーおよびグループAIガバナンス規程を基盤に、2025年はグループ内のAIガバナンス統制組織と管理体制の構築を完了しました。これにより、AIの開発・提供・利活用におけるリスク管理を徹底し、倫理的で責任あるAI活用を推進する体制を整えました。YOKOGAWAは、安心して利用できるAIをお客様に提供するとともに、社内でのAI活用を加速し、Enterprise AIカンパニーへの変革を進めています。

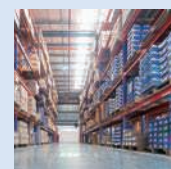
YOKOGAWAは、現場を「測る力」と、データ・システム・人を「つなぐ力」をAIで強化し、製造業の自律化と持続可能な操業を支援していきます。External DXを通じて、お客様の課題解決と事業成長に貢献するとともに、社会価値と企業価値の向上を実現していきます。

YOKOGAWA AIによる課題解決の挑戦と実践

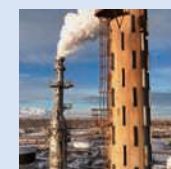
製造業のDXを推進するグループ会社である横河デジタル(株)は、マニュファクチャリングチェーン全体を俯瞰しビジネスのクリティカルパスとなる課題をAI活用で解決。製造業のAIファースト※1を実現し、競争力強化をサポートします。



YOKOGAWA AIソリューション事例



AIによる在庫量の最適制御
製造業が抱える在庫の過不足問題を解決し、企業の収益性の向上を実現



蒸留塔 省エネルギー制御
廃熱を用いた加熱器をAIで制御。従来の手動制御に比べ、蒸気、CO₂の排出量を削減



AIによる空調のエネルギー省力化
AIによるバルブ制御と水の熱交換によって、工場のクリーンルームの排熱を再利用した空調のエネルギー省力化を実現



事業運営を高速化する生成AI環境構築
生成AI環境構築により個別業務プロセスの課題を迅速に解決し、事業運営の高速化・安定化と費用削減を実現

AI導入事例

AIが実現する次世代プラント制御

— 強化学習による自律制御で、複雑なプロセスの最適化と適用領域を拡大 —

AI Topics 1

自律制御AIによるプラント運転の実用化

YOKOGAWAは、自律制御AI「FKDPP」を活用し、ENEOSマテリアル社四日市工場のブタジエン生産プラントで実プラントの自律運転を実現しました。FKDPPはYOKOGAWAと奈良先端科学技術大学院大学が共同開発した強化学習AIです。対象となった蒸留プロセスでは、品質維持と省エネルギーの両立に加え、複数の操作変数の最適化が求められ、多くの手動介入が発生していました。プラントシミュレータを用いた学習・検証を経てAI制御を導入し、35日間の連続自律運転とスチーム使用量約40%削減を達成しました。これはAIが化学プラントの操作量を直接制御した世界初の事例です。さらに約1年の安定操業を通じ、自律制御AIが環境負荷低減、品質安定化、ノウハウのDX化に貢献する次世代制御技術であることを確認しました。



AI Topics 2



AIによる発酵プロセスの最適化

YOKOGAWAは、クラフトビールメーカーであるCRAFT BANK社と共同で、自律制御AI「FKDPP」を活用した発酵工程の最適化に取り組みました。発酵工程はビールの香りや味わいを左右する重要な工程であり、これまでは熟練した醸造責任者の経験や判断に大きく依存していました。本実証では、AIが発酵タンクの温度設定計画を導出し、その計画に基づいて製造を実施しました。その結果、品質を維持しながら発酵工程を336時間から240時間へ約28%短縮できることを確認しました。本事例は、AIが熟練者の知見を補完しながら品質と生産性の両立に貢献できることを示しています。

YOKOGAWAは、化学産業で培った自律制御AIの技術を、食品・飲料や医薬品など発酵プロセスを活用する幅広い産業へ展開し、お客様の競争力向上に貢献していきます。



Chapter

4

ビジネス戦略

P.42 制御事業

42 エネルギー&サステナビリティ事業

44 マテリアル事業

46 ライフ事業

P.48 測定器事業



制御事業

エネルギー&サステナビリティ事業

VISION

多様化するエネルギーおよび水の生産、供給、利用、リサイクルのバリューチェーン全体にわたり安全かつ最適な運用をサポートすることで、レジリエントかつサステナブルな社会実現と企業価値の向上に貢献します。

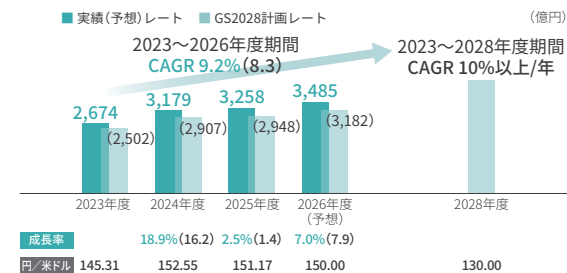
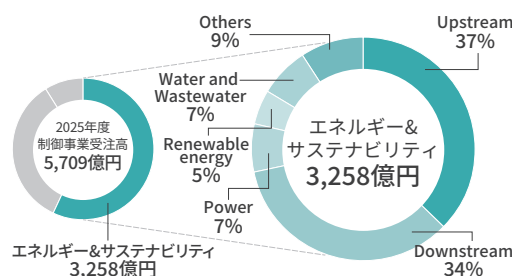
事業概要

オイル&ガスの「生産」から「精製、輸送」、電力・再生可能エネルギーの発電設備・送配電網の最適制御まで、エネルギーサプライチェーン全体が事業領域です。お客様のエネルギーバリューチェーン全体にわたり、安全かつ最適な運用をサポートし、エネルギー需要の継続的な拡大への対応、低炭素社会の実現に貢献しています。同時に、Well-being（すべての人の豊かな生活）に欠かせない水業種でも貢献しています。

YOKOGAWA
の強み

- 他社製品も含めた統合的システムでのインテグレーション能力と卓越したプロジェクト遂行能力
- グローバルで偏りのない豊富なインストールベースとお客様との長期的な信頼関係
- お客様のバリューチェーン全体でエネルギー・トランジションに貢献できるソリューション群

2025年度受注実績・業種構成 / 受注高推移



■ GS2028への取り組み

戦略概要

オイル&ガス分野では、エネルギー安全保障の高まりや人口増、電力需要増等を背景に、中長期的な需要拡大が見込まれます。特にガスはグローバルで投資が活発であり、引き続き注力業種として取り組んでいます。加えてDX投資の加速に伴い、AIを活用した自律運転・制御により操業の高度化及び省人化に貢献しています。

低炭素エネルギー分野では、買収会社のノウハウをベースとした再生可能エネルギー・クリーンエネルギーの実用化支援に加え、次世代原子力プロジェクトへの参画を進めています。特に、CCS^{*1}/CCUS^{*2}はオイル&ガス分野の既存のお客様からの要求が主であるため、商用化に最も近いアプリケーションとして注力しています。

水分野では、送配水・海水淡水化に加え、無収水^{*3}削減に向けた漏水管理や水リサイクルなどの新たなソリューションに注力し、ビジネス拡大を図っています。

上記取り組みに加え、新たな専門領域に関する知見の獲得と販売チャネルの拡大を通じて、ポートフォリオの拡充を図り、事業全体の成長を目指しています。

※1 CCS: Carbon Capture and Storage

※2 CCUS: Carbon Capture, Utilization and Storage

※3 無収水: 供給水量のうち、漏水や盗水などの理由で水道料金収入につながらない水の量のこと。無収水の削減は、水資源の有効利用や水道事業の経営改善に寄与します

※4 グリッドコード: 電力システムや市場に接続された設備が遵守しなければならない幅広い一連のルールを網羅した包括的な条件

大規模風力発電所における電力供給の安定化に貢献

再生可能エネルギーの導入は着実に拡大している一方、太陽光や風力は天候による発電量の変動が大きく、安定的な電力供給に課題があります。このため、蓄電池の活用や系統連系の高度化が不可欠です。YOKOGAWAは、ポートフォリオの拡充を通じてこれらの課題に対応したソリューションを提供しています。

2026年3月に発表した、コスモエコパワー(株)の北海道における蓄電池併設型風力発電所向けプロジェクトはその代表例です。本発電所(出力94.6MW、2029年運転開始予定)は周辺地域に電力を供給する重要な役割を担っており、同地域のグリッドコード^{*4}に準拠して発電の変動を抑制した発電所の運転が求められています。

この課題に対し、横河電機の子会社であるBaxEnergyのパワープラントコントローラ(PPC)とTesla製蓄電池Megapackを統合したソリューションを提供し、設備導入から運用までを包括的に支援していきます。BaxEnergyのPPCは各国のグリッドコードに対応し、中規模から大規模な設備まで対応できる高い拡張性を備えています。また、中・高電圧のシステムにおいてもグリッドコードに準拠した安定的な電力供給を実現します。なお、本案件はBaxEnergyにとって日本市場初の導入事例となっています。

YOKOGAWAは、今後もお客様にさらなる価値を提供しながら、お客様とともにサステナブルな脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいきます。



島牧・黒松内ウインドファーム建設予定地
(写真提供: コスモエコパワー(株))



エネルギー&サステナビリティ事業

	事業機会とリスク	重点施策と注力地域	GS2028 これまでの成果と課題
Upstream/ Downstream CAGR目標 5%以上	事業機会 ●プロジェクト総投資額は増加予測。特にガスは長期的なベースエネルギーとして需要・投資が増加 ●多様なエネルギーサプライチェーンの実現要求に伴い、中東以外の地域でも投資が活発 ●オイル&ガス生産と並行してCCS/CCUSなどカーボンニュートラル関連投資の相次ぐ具体化 ●操業効率改善、無人化、遠隔操業などDXへの投資増加（特にサイバーセキュリティの強化） リスク ●新規プロジェクトでの価格競争激化（特に北米・インド・中国） ●流動的な国際情勢による投資決定の遅延やコスト高騰	重点施策 ●旺盛な需要・投資を背景にCAPEXプロジェクト受注に注力。特に需要が高いガス・LNGに注力 ●ソリューションサービス部門と協業し、OPEXビジネスを強化 ●中東を中心にAIやDX案件で得たノウハウを他地域にも展開。特に自律制御AI（FKDPP）のグローバル展開を加速 ●バリューチェーン最適化のためのシステムを構築し、SoSを通じた価値提供 ●サイバーセキュリティ分野における知見や成功事例をグローバルで展開 注力地域 中東、東南アジア、北米、インド、中国	成果 ●サウジアラムコ社の大規模ガス製造プラントに相互に連携する複数の自律制御AIを導入 ●お客様との現場実証で得られたロボットに関する知見を、「OpreX Robot Management Core」としてパッケージ化、グローバル拡販 ●中東にAI、ロボティクスおよびサイバーセキュリティCoEを設置 ●米国Commonwealth LNGプロジェクトのMAC (Main Automation Contractor) に選定 課題 ●価格競争が熾烈な地域におけるCAPEX獲得に向け、提案力のさらなる向上
Low carbon energy	事業機会 ●オイル&ガス領域での低炭素化実現 ●低炭素水素/低炭素アンモニアの実用化 ●CO₂を回収・利用・貯留するCCS/CCUS技術が注目 ●エネルギー安全保障および脱炭素を背景として原子力が再評価 リスク ●技術開発の遅れと高コストによる投資意欲の低下 ●政府支援の停滞懸念	重点施策 ●オイル&ガスのインストールベースを生かし、特にCCS/CCUSプロジェクトに注力 ●現行の水素製造・利用プラントの低炭素化支援 ●低炭素化実現のために有益な複数の産業間で効率化を図る取り組みを促進（産業間連携） ●次世代原子力プロジェクトへの参画 注力地域 欧州、北米、中国、オーストラリア	成果 ●北西欧州最大の二酸化炭素回収・貯留プロジェクトであるAramis プロジェクトの制御、通信、全体的なシステムインテグレーションに関するFEED^{※1}を受注 ●Rolls-Royce SMR社向けデータ処理・制御システムで協業 課題 ●お客様の技術革新、低コスト要求への対応スピード
Renewable energy CAGR目標 20%以上	事業機会 ●地域、お客様、アプリケーションなどの多様化 ●運転効率と収益性を高めるための発電設備最適活用のニーズ ●太陽光・風力+BESS^{※2}で再生可能エネルギー特有の発電量変動を平準化していく投資が特に活発化 リスク ●インフレによるコスト高に伴う事業撤退・FID（最終投資決定）の延期 ●政府支援の停滞懸念	重点施策 ●買収した企業の製品・技術を活用し、廃棄物・バイオマス発電所でのシェアをさらに向上 ●L3（ソリューション）も含めた包括的なソリューションを提供するとともに、太陽光・風力+BESSで事業拡大 ●グローバルでのビジネス拡大に向けポートフォリオを拡充 注力地域 欧州、日本、東南アジア、北米、インド	成果 ●Intellisync社とWiSNAM社を買収し、サイバーセキュリティおよびグリッド管理ソリューションの提案力を強化 ●コスモエコパワー(株)の北海道の風力発電所向けにPPC（パワープラントコントローラー）および蓄電池を提供 課題 ●グローバルでの認知度、シェア向上 ●大型プロジェクトの対応に向けたリソース不足
Water and Wastewater CAGR目標 10%以上	事業機会 ●無収水削減に向けた漏水管理など水インフラ設備の改善 ●PFAS（有機フッ素化合物）対策へのニーズの高まり リスク ●地域や国ごとに多数の競合が存在 ●政府支援の停滞懸念	重点施策 ●日本における水PPP（官民連携）市場の開拓 ●海水淡水化プロジェクトでのさらなるプレゼンス強化 ●東南アジアにおける漏水管理市場の開拓 ●買収したインドの流量計メーカーAdept社を活用し、水市場でのシェアの向上 注力地域 日本、中東、北米、東南アジア、オーストラリア	成果 ●メルボルンウォーターにCIサーバ・Exaquantum等を納入し、10サイトの情報を集中監視。7年間の長期 サービス契約を締結 ●漏水を検知・管理する「OpreX Water Loss Management System OW-LS」を発売 課題 ●グローバルでの認知度、シェア向上 ●グローバル市場拡大に向けた組織体制の整備

次世代原子力プロジェクトへの参画

エネルギー安全保障や脱炭素の要請、さらには電力需要の増加を背景に、世界的に原子力が再評価されています。特にSMR(Small Modular Reactor:小型モジュール炉)は次世代の安定電源として各国で開発・導入に向けた取り組みが進んでいます。このような中、YOKOGAWAは英国、チェコ、スウェーデンでSMRの建設を予定するRolls-Royce SMR社と戦略的協業契約を締結し、基幹制御システムの開発・提供に参画しています。お客様との協働を通じて、次世代原子力分野における新たな価値創出に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※1 FEED: Front End Engineering Design=プロジェクト立ち上げ段階の概念設計やフィージビリティスタディの後に行われる基本設計

※2 BESS: Battery Energy Storage System (蓄電池エネルギー貯蔵システム)。発電した電力を蓄電池に蓄え、必要ときに放電して供給するためのシステムの総称



制御事業

マテリアル事業

VISION

素材産業をはじめとするお客様と築いてきた信頼関係を生かしてお客様の変革を支援し、
便利で快適な物質社会と、地球環境と共存可能な循環型社会の実現への貢献を目指します。

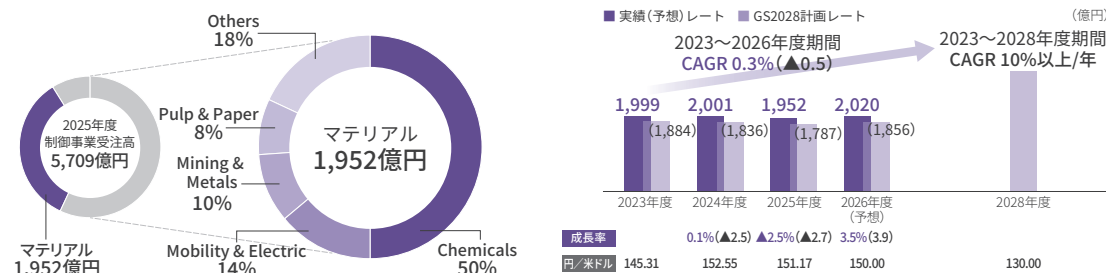
事業概要

素材産業を中心に幅広い事業領域をカバーしています。化学やマイニングなどの注力業種に加え、データセンター・サプライチェーン最適化などの新領域(高成長産業)に向けて、それぞれに製品・サービス・ソリューションを組み合わせ提供しています。生産プロセスにおけるエネルギーの効率利用、リサイクル、環境負荷の少ない素材への転換などのお客様課題を解決するソリューションで、快適な社会の発展と地球環境との共存を可能とする新しい循環型社会の実現に貢献する事業です。

YOKOGAWA
の強み

- 高品質で高信頼のセンサ・計器・制御システム製品、および複雑な課題を解決する提案力と遂行力
- 世界各地の数多くのインストールベースと、グローバルでの販売・サービス体制
- 素材産業のリーディングカンパニーとの長期的なパートナーシップ、およびその中で培われた豊富な経験

2025年度受注実績・業種構成 / 受注高推移



GS2028への取り組み

戦略概要

注力業種での成長を基盤に、新領域へも狙いを定めたアプローチを行い、M&Aによるノンオーガニックでの成長も含め、受注・売上共にCAGR10%以上を目指します。

具体的には売上の半分を占める化学業種を中心に、重点顧客に対して、顧客課題を発見・解決するアプローチで関係を深化させます。長年培ってきた制御システム事業を基盤に、機能性化学品プラント向けにはパッチソリューションを、大規模連続プラントには自律化ソリューションを提供します。あわせて、チャネルセールスを活用して顧客基盤のさらなる拡大に取り組みます。

成長市場であるマイニング業種では、脱炭素を背景に鉱物資源の需要が拡大しています。環境負荷の低減、安全、遠隔・自動化の経営課題に、YOKOGAWAの「計測」と「制御」を生かしたソリューションで応え、鉱山操業の最適化と自動化を支援します。また、これまでオーストラリア・南米で培ってきた知見をグローバルに展開し、世界の主要な資源メジャーとの関係構築を進めます。

さらに、データセンターや素材産業向けのサプライチェーン最適化といった新領域においても、新たな事業機会の獲得を目指します。

重点施策

市場	
既存	新規
業種ノウハウの展開によるソリューション事業の拡大 ● SME^{※1}などの専門人材を活用し、業種ノウハウを重点地域へ展開 ● パッチソリューションを強化し、半導体材料など高機能化学向け事業を拡大 ● マイニング業種のお客様に対し、DXソリューションの提供を拡大 チャネルビジネスによるお客様基盤の拡大 ● 新製品・ソリューションをチャネルパートナーを通じて提供し、中規模のお客様に対するアプローチを加速	サプライチェーン全体の最適化・SoSの実現 ● 地政学リスクなどを背景とした、マテリアル業種におけるサプライチェーン最適化ニーズの高まり ● 本社・工場間および企業間をつなぐSoSを通じた事業機会の拡大 ● コンサルティングを含む、生産から物流までの包括的なサプライチェーン最適化ソリューションを構築
化学、マイニング・メタルにおけるお客様基盤の強化 ● 地域特性に応じた、業種・エリア・商材の明確化 ● SMEや営業人材を重点地域に配置し、主要顧客へのソリューション提案力を強化 ● L1^{※2}ビジネスを起点に信頼を積み重ね、お客様への提供領域を拡大	データセンター向け事業機会の獲得 ● AI市場の拡大に伴う、データセンターの制御システム需要の取り込み ● 流量計、バルブ、光計測機器も含めた、データセンター向けソリューションポートフォリオを拡充

※1 SME (Subject Matter Expert) : 業種エキスパートやコンサルタント人材

※2 L1: データ測定・収集レベル

マテリアル事業

	事業機会とリスク	重点施策と注力地域	GS2028 これまでの成果と課題
Chemicals CAGR目標 10%以上	事業機会 - 化学業種全体は2030年まで底堅く推移、高機能化学分野が成長を牽引 - 多品種少量生産（バッチ生産）へのニーズが増加 - リサイクル原料や技術の開発、特定地域での脱炭素への投資が拡大 リスク - 化学業種全体では、DCSベンダーの動向 - 高機能化学（バッチ生産）の小規模システムでは、PLCベンダーともグローバルで競争 - 地政学リスクや各国の経済政策による設備投資への影響	重点施策 - 海外を中心に、重点顧客との関係強化 - SMEの採用による課題解決力の強化 - 高機能化学のバッチ生産向けソリューションの強化 - チャネルセールスを活用した顧客基盤の拡大 注力地域 インド、北米、中東、韓国、東南アジア	成果 - 注力地域での大口プロジェクトの受注 - 各地域でのSMEの採用と受注活動への貢献 - バッチ生産向けポートフォリオの拡充 課題 - 地域戦略に応じたアカウント構築による、特に海外でのビジネス拡大 - SMEを活用したソリューションの拡販 - チャネルパートナー構築とセールスの拡大
Mining & Metals CAGR目標 10%以上	事業機会 - 脱炭素を背景にしたエネルギー転換に伴い、銅・ニッケル・リチウム等の鉱物資源の需要が拡大 - 安全、制御・保全高度化、操業遠隔化など、鉱山全体の最適・自律操業ニーズが増加 - 鉄鋼では、注力地域での投資増加や新規プラントの建設 リスク - 装置産業に強みを持つPLCベンダー、重電分野に強みを持つ大手ベンダーとのグローバル競争 - 資源価格の変動や地政学リスク、各国の経済政策による設備投資への影響	重点施策 - 資源メジャー向け営業体制の構築 - グローバルマイニングCoE (Center of Excellence)を活用した課題解決力の強化 - 鉱山操業最適化ソリューションの提供拡大 - 鉄鋼では、注力地域のお客様への提案強化 注力地域 北米、南米、オーストラリア、インド、欧州、中東	成果 - グローバルマイニングCoEの設立と、受注活動への貢献 - 鉱山操業最適化ソリューションの基盤開発の加速と、受注獲得 課題 - 資源メジャーを中心としたお客様との関係強化 - 業界内での認知度向上 - 現場の課題解決に対応する商材の拡充

コンテナ輸送管理SaaSの仏BuyCo社と販売代理店契約を締結
～素材産業向けサプライチェーン最適化ソリューションの提供に向けて～

YOKOGAWAは、2026年6月に、フランスのコンテナ輸送管理SaaSを提供するBuyCo社と販売代理店契約を締結しました。同社が開発したコンテナ輸送管理システム（TMS）を素材産業の企業を中心に提供します。

化学を中心とした素材産業では、グローバルサプライチェーンの複雑化や地政学リスクの高まりに加え、環境規制の強化が進んでいます。輸送コストの上昇や温室効果ガス排出量の管理、需要変動への対応が経営課題となる一方、生産と物流はそれぞれで最適化が進む傾向にあり、サプライチェーン全体を横断的に管理することは容易ではありません。

YOKOGAWAは、プロセス産業のプラント内における自動化・最適化に強みを持ち、コンサルティングやデジタルソリューションを通じてサプライチェーン全体の最適化へと支援の幅を広げています。今回のBuyCo社との契約は、特に課題の大きいコンテナ輸送管理領域を対象とするもので、同社のプラットフォームは世界12,000を超えるユーザーに利用されています。

YOKOGAWAは、長年培ってきた測る力・つなぐ力を生かし、お客様の生産現場から国際物流までを一体的に捉えた最適化を目指すとともに、将来的には需要予測や在庫最適化を含む包括的なサプライチェーンマネジメント（SCM）ソリューションへと発展させていきます。





制御事業

ライフ事業

VISION

私たちは世界に先駆け“Bio Industrial Autonomy (BIA)”を実現し
笑顔で暮らせる社会の発展に貢献し続けます。

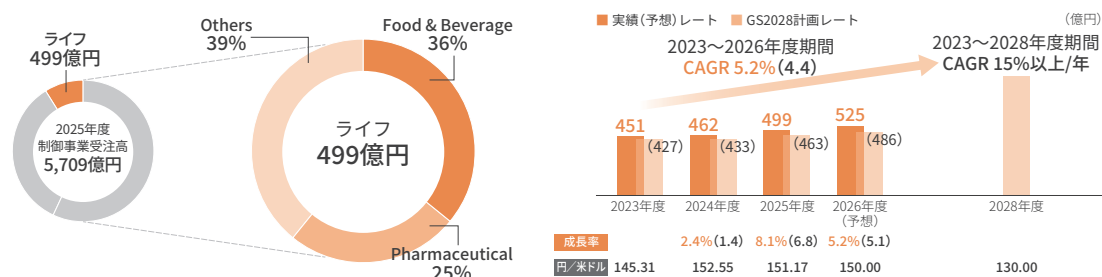
事業概要

ライフサイエンスビジネスと医薬・食品・バイオビジネスを展開しています。世界的な人口の増加により、食料の生産と供給が逼迫することが見込まれます。また、医薬品の需要拡大も加速しています。人々の命と健康を守る医薬、誰もが安心して口にできる安全な食料の供給に貢献していきます。人々の命を支え、健康と安全を守る事業です。

YOKOGAWA
の強み

- お客様に寄り添い、築き上げた信頼関係と国内における実績
- 幅広い知識、知見を有し、お客様固有の特性を熟知した人財による提案力
- 課題解決を実現する幅広い商材ポートフォリオ

2025年度受注実績・業種構成 / 受注高推移



■ GS2028への取り組み

戦略概要

ライフサイエンス、医薬・食品・バイオ向けビジネス共に、海外を中心に引き続き市場は安定的に成長すると考えています。市場成長に伴いシェア拡大、売上増大を目指し、ライフビジネス全体において海外拠点の販売力の強化と新規製品・ソリューションの開発加速に最優先で取り組んでいきます。

海外の各拠点に特定分野の専門家(SME^{※1})や営業メンバーを増員するとともに、グローバルヘッドクォーター(日本)からの支援を強化してビジネスを拡大させます。特に国内市場において成功を収めているL3^{※2}/L4^{※3}の課題解決型ソリューションビジネスの海外展開を強化しています。

また既存市場にとどまらず、新規市場へのビジネス拡大を目指し新規製品・ソリューションの開発、機能拡張はもちろん、M&Aやアライアンスも行いながらポートフォリオの拡充を図ります。お客様の信頼と市場認知度を向上させ、GS2028の達成を目指します。

※1 SME: Subject Matter Expert=業種エキスパートやコンサルタント人財

※2 L3: 製造実行管理レベル

※3 L4: 企業経営レベル

新ライフ事業本部長ご挨拶 ～ライフ事業をYOKOGAWAを支える事業の柱へ～

私はこれまで国内や海外拠点での事業運営を経験してきました。ライフ事業本部では2018年度の発足時から本事業に従事し、これまでマーケティングや営業部門の責任者として、さまざまな立場からライフ事業の成長に携わってきました。その経験を通じて強く感じているのは、ライフ事業が持つ社会的意義と成長の可能性です。医薬品、食品、バイオ、化粧品といった、人々の暮らしや健康を支える分野に貢献できることは、私たちの大きな使命であり誇りであると考えています。

ライフ事業本部は、これまで着実に成長を遂げてきましたが、さらなる飛躍に向けては、グローバル市場での事業拡大や開拓の強化、そして新たな価値創出が不可欠です。ライフ事業を単なる成長事業の一つではなく、将来的にYOKOGAWAを支える事業の柱へと育てていきたいと考えています。そのために、ライフサイエンス分野におけるソリューションやサービスの拡充を進めるとともに、課題解決型ビジネスの拡大、さらにはM&Aやアライアンスの活用を通じて事業基盤を強化していきます。

ライフ事業では「笑顔で暮らせる社会の実現に貢献する」をミッションとして掲げるとともに、BIA (Bio Industrial Autonomy) の実現をビジョンに掲げています。研究開発から生産、物流、サービスに至るまで、ライフサイエンス・医薬・食品・バイオのバリューチェーン全体をデータと自動化でつなぎ、お客様とともに新たな価値を生み出していきます。社会課題が複雑化する中、ライフ事業への期待はますます高まっています。私たちは医薬品の安定供給や迅速化、安全安心な食品生産の実現などを支える製品・ソリューションを提供し、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

私はライフ事業が好きです。だからこそ、この事業の未来を誰よりも信じています。ライフ事業を、YOKOGAWAを支える新たな柱へ成長させるため、私たちはその実現に向けて挑戦し続けます。



執行役 ライフ事業本部長
山崎 盛光



ライフ事業

	事業機会とリスク	重点施策と注力地域	GS2028 これまでの成果と課題
Food & Beverage Pharmaceutical CAGR目標 15%以上	事業機会 - データインテグリティ対応への必要性の高まり - 連続プロセス化(高効率生産)対応への機運の高まり - 再生医療やペプチドに関連する市場の形成 - 遠隔化・自動化・自律化・DX化の進行 - バイオ医薬品市場の拡大 リスク - 欧米大手メーカーがグローバルに製品を供給。加えて各地域の中小規模メーカーも多く存在 - 海外情報系システム専門マーケットリーダーの存在	重点施策 - 海外でのIA事業の確立 - 工場全体をカバーするトータルソリューション(L1〜L4商材)の提供 - 課題解決型ソリューションビジネスの海外展開の加速 - L3/L4商材の販売力強化のためのSME採用・人財育成 - 注力地域を中心とした展示会・イベントの開催による知名度向上 - バイオ事業の活動強化 注力地域 欧州、北米、中国、インド、日本	成果 - サウジアラビアの首都緑化プロジェクト「グリーン・リヤド」に首都インフラを統合管理するシステムを提供(2025年10月) 課題 - エンジニアリングリソース強化 - グローバルでの知名度・導入実績の拡大・強化
ライフサイエンス CAGR目標 15%以上	事業機会 - ラボから生産まで、Pharma4.0^{※1}を意識した自動化ニーズの高まり - ラボ実験高度化、自動化ニーズの高まり - DX活用の加速 - データ解析の高度化、複雑化 リスク - ラボオートメーション市場:競合する大手2社が幅広いポートフォリオとシェアを確保。各セグメントにおいても力を持つプレイヤーが存在	重点施策 - 実験、検査の自動化ソリューション(Laboratory Automation)の提供価値を拡大 - ライフサイエンス商材(CSU/HCA/1細胞解析など)の拡販強化とサービスプランの拡充 - 知名度・認知度向上のためのマーケティング活動強化 注力地域 北米、欧州、中国、日本	成果 2025年度の受注・売上は過去最高実績を更新 - Single Cellome™ Unit「SU10」を活用した植物ゲノム編集方法で特許を取得(2026年3月) 課題 - グローバルでの知名度・導入実績の拡大・強化 - 受注・売上好調による生産体制の強化

※1 Pharma4.0: デジタル技術や自動化を活用し、医薬品の開発・製造・品質管理の高度化を目指す業界コンセプト

サウジアラビアの「グリーン・リヤド」に首都インフラを統合管理するシステムを提供

グリーン・リヤドは、サウジアラビア政府の国家改革計画「Vision 2030」の重要な柱の一つとして推進されている国家プロジェクトです。都市緑化を通じて首都リヤドを世界有数の住みやすい都市へと変革し、人々がより健康的で持続可能な生活を送れる環境の実現を目指しています。YOKOGAWAは、リヤド市王立委員会よりメイン指揮制御センターと関連するシステムとソリューション、サービスを受注しました。

グリーン・リヤドでは、2030年までに公園や公共施設、医療センター、道路などへ750万本の植樹を行い、一人当たりの緑地面積を1.7㎡から28㎡へ拡大する計画が進められています。植樹に使用する水には処理済みの廃水を活用し、環境・経済・社会の持続可能性向上を目指しています。YOKOGAWAは、本プロジェクトのメイン指揮制御センター向けに、OpreX™ Collaborative Information ServerおよびOpreX Intelligent Manufacturing Hubを統合プラットフォームとして提供しています。環境モニタリングセンサーや気象情報、運用データベースなど、さまざまな都市インフラデータを統合し、リアルタイム監視や予測分析、迅速な意思決定を可能にします。これにより、水資源管理、灌漑設備、照明システムの運用最適化を支援します。

YOKOGAWAは、社会インフラの高度化と持続可能な都市づくりへの貢献を通じて、今後も世界各地で進む同様の取り組みを支援し、より良い社会の実現に貢献していきます。



リヤド市、サウジアラビア

測定器事業

VISION

私たちは産業のマザーツールである測定器を提供し、デジタル社会の進化と快適な暮らしを支える産業の発展、省エネルギー化や低損失な電力機器のイノベーションを支援することで、サステナブルな社会の実現に貢献します。

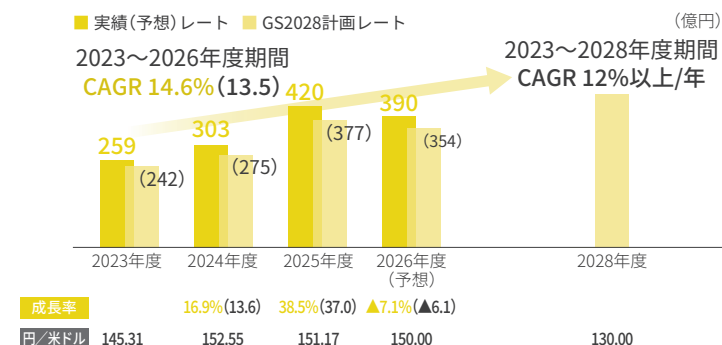
事業概要

電力計測をはじめとする電気系測定器、光の波長やパワーを測る光測定器、圧力の計測やソフトウェアベースの計測システムなど、高精度でユニークな計測ソリューションを提供して、さまざまな機器のエネルギー効率改善やデータ通信のイノベーションと光ファイバの敷設、プラントメンテナンスに取り組むお客様の課題解決に貢献する事業です。
オールフォトリックネットワークなど技術革新の進む次世代通信の分野、再生可能エネルギーや電動モビリティ、バッテリーといった脱炭素社会実現に貢献する分野、環境やヘルスケア機器用のデバイス評価などWell-beingな暮らしを支える産業の分野に注力しています。

YOKOGAWA の強み

- 長年の事業を通して磨き続けてきた高精度センシング技術
- IA分野で培った周辺環境の変化に強く長期安定稼働する高信頼の製品設計技術
- お客様の潜在ニーズを的確に捉え、光・電気・圧力の技術を融合したトータルソリューション提供力

受注高推移



GS2028への取り組み

戦略概要

GS2028では、前回の中期経営計画に続きプロダクトビジネスからシステム製品や総合的に課題を解決するソリューションビジネスへの変革を進めていきます。そのためには、お客様が直面している課題あるいは将来出てくるであろう今は見えない課題を把握することに目を向け、お客様との共創を通して新たな価値創造を目指していきます。

一方、競争力あるソリューション実現のために、コア技術開発への投資を戦略的に進めます。自社開発の推進はもちろんオープンイノベーションも積極的に活用して早期の技術獲得を実現します。

サステナブルな社会を実現するために不可欠な電気エネルギーの効率化や、生成AIが牽引するデータ通信の爆発的なトラフィックの増大は、私たちのビジネスを成長させる強力なドライバとなります。マーケットウィンドウを着実に捉え、ニーズに応えるユニークな計測ソリューションを開発し、GS2028の達成に向けて成長を加速させていきます。

プロジェクト実績

システム計測ビジネスの拡大

2025年度は、電源品質のIEC^{*1}コンプライアンステストを行う電源評価システムや、電動モビリティのバッテリーチャージャ総合評価システムなどシステム計測ビジネスを立ち上げてきました。お客様とのコミュニケーションを通して潜在ニーズを発掘し、新たなソリューション開発を継続的に進めています。

光電融合計測ソリューション

爆発的に増大するデータ通信トラフィックを支える技術革新の一つとして、NTTグループのIOWN構想に代表される光電融合技術があります。

YOKOGAWAは、IOWNグローバルフォーラムへの参画を通して光電融合トランシーバや光導波路など最先端のデバイスの評価に必要な測定器の開発を進め、光電融合の早期実現を支援しています。

※1 IEC: International Electrotechnical Commission＝国際電気標準会議





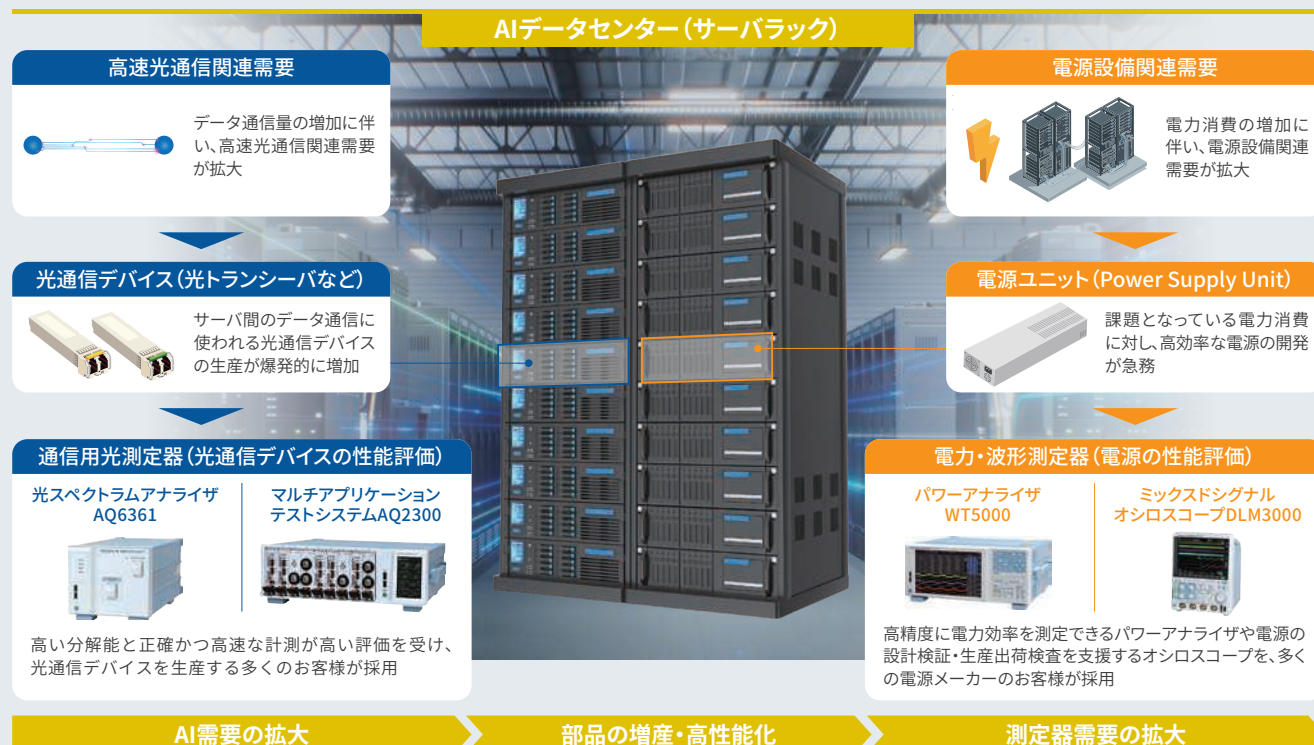
測定器事業

	事業機会とリスク	重点施策と注力地域	GS2028 これまでの成果と課題
測定器事業 CAGR目標 12%以上	事業機会 ● AIの普及に伴う、データセンター向け光トランシーバの出荷量が急増し、今後も年率約30%増加の予測 ● 電力消費が課題となるデータセンター向けの高効率電源や省電力化デバイスにおける電気エネルギー計測のビジネス機会増大 ● 近年、航空宇宙業界においても電動化が進み、需要拡大を背景とした新技術開発が加速 リスク ● 2025年度に急伸した光トランシーバ市場の低迷	重点施策 ● 再生可能エネルギー分野、光デバイス生産分野での計測システムビジネスの拡大 ● 光通信市場で進行する光電融合デバイス向け計測ソリューションの導入加速 ● 産業リーダー企業との関係構築強化を通じた潜在ニーズの発掘と先行製品の開発推進 注力地域 中国、インド	成果 ● 2025年度は、測定器事業として過去最高の受注高達成 ● AIデータセンター向け光通信デバイスの評価用および生産用測定器の開発とタイムリーなお客様コンタクトによる確実な事業拡大 ● システム計測のベース製品となる高速データアキュイジションユニットSL2000のリリース 課題 ● 光スペクトラムアナライザの需要急増に応える生産対応 ● 投資低迷のEV市場に代わる新たな成長市場の開拓

導入事例

AIデータセンターに牽引される測定器需要

AIの進化とともに増加するデータ通信量と電力消費。それらを支える製品の製造においてYOKOGAWAの測定器が活躍。

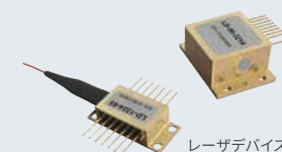


最先端レーザデバイスの研究開発支援

広帯域波長計測ビジネス

レーザデバイスの用途は医療機器や環境分析、量子工学の分野へと、今日様々な分野への広がりをを見せています。

次世代レーザデバイスの研究開発が加速する中、独自のモノクロメータ技術^{※1}を採用したYOKOGAWAの光スペクトラムアナライザは、紫外から中赤外領域までの広い波長を高分解能で測定できます。「AQ6377E」は、赤外波長領域でこれまで見えなかったスプリアス^{※2}や微小なスペクトル^{※3}が可視化できるようになり、世界各地の研究所で行われているデバイス開発に貢献しています。



レーザデバイス

光スペクトラムアナライザ
AQ6377E

※1 モノクロメータ技術: 光を波長ごとに分散し、任意の波長成分を選択・検出する技術

※2 スプリアス: 主波長とは異なる不要な光の成分

※3 スペクトル: 光の波長分布



Chapter

5

コーポレートガバナンス

P.51 取締役の体制

P.52 コーポレートガバナンスに関する
基本的な考え方/
コーポレートガバナンス体制の概要

P.53 取締役会

P.56 指名委員会

P.57 報酬委員会/監査委員会

P.58 役員報酬

P.59 政策保有株式/
サステナビリティに関するガバナンス/
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス

P.61 執行役・執行役員の体制

取締役の体制





取締役会

■ 取締役一覧（2026年6月末現在）



奈良 寿
取締役会長
代表執行役
指名委員会委員
在任年数:15年



重野 邦正
取締役
代表執行役社長
在任年数:1年



吉川 光
取締役
監査委員会委員
在任年数:2年



中嶋 倫子
取締役
執行役
在任年数:2年



内田 章
社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員
在任年数:7年



浦野 邦子
社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
在任年数:5年



平野 拓也
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員長
在任年数:4年



五嶋 祐治朗
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員
在任年数:3年



小野 傑
社外取締役
監査委員会委員
在任年数:6年



丸山 寿
社外取締役
監査委員会委員長
在任年数:2年



クリスティーナ・アメージャン
社外取締役
監査委員会委員
在任年数:1年

※ 平均在任年数 4.36年

※ 小野社外取締役の在任年数は指名委員会等設置会社への移行前に社外監査役として在任していた年数を含む



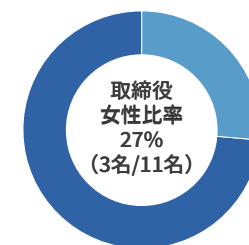
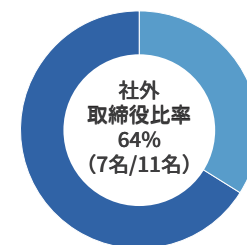
役員の略歴(当社ウェブサイト)

■ 取締役会の役割

株主からの委託を受け、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。その実現に向け、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置づけ、収益力および資本効率の改善を図るとともに、企業戦略等の大きな方向性を示します。経営判断と業務執行の迅速化のため、業務執行の意思決定については執行役に大幅に権限委譲し、執行役による職務執行の監督を行うとともに、業務執行における内部統制システムの基本方針を定め、その体制構築・運用について監視・監督します。

取締役会議長は、執行と監督の分離を図るため、原則として独立社外取締役が務め、取締役会が各メンバーの知見・経験に基づいた自由闊達でオープンかつ建設的な議論を交わすことができる場になるような議題設定と議事進行に努めています。

■ 社内 ■ 社外 ■ 女性 ■ 男性



■ 議長メッセージ



社外取締役
取締役会議長
内田 章

2025年度は、中期経営計画GS2028の1年経過後の振り返りを行い、その結果も踏まえて主要事業の成長戦略や各拠点の地域戦略、M&A戦略や商材の開発戦略など執行側で策定した各個別戦略の妥当性や運営面での課題について討議を行いました。また、新設したCTOの下で策定した全社技術戦略や、事業・地域・機能の3軸から成るマトリクス経営を円滑に進めるための事業責任のあり方についても審議し、方向性や考え方を明確にするなど一定の成果が得られました。一方、各個別戦略や課題の審議においてはテーマ、論点が十分に絞り込めていなかった面もあり、議論のさらなる深化という点で課題が残りました。

昨年実施した第三者による取締役会実効性評価でも同様の課題が指摘され、取締役会では指名委員会等設置会社へ移行後の取締役会の期待役割について改めて議論して再確認し、それに基づき議案や議論のポイントの検討を行うこととしました。具体的には、監督機能の強化という観点から、まずは社長主導で執行側が重要と考えている経営課題と其中で議論すべきポイントを挙げてもらい、その内容を踏まえて議題と論点の絞り込みを行うこととしました。

絞り込んだ議題については十分な討議時間を確保し、論点も明確にして議論をより深化させるように取り組んでいきます。取締役会の運営に当たっては、監督と執行間および取締役間での率直かつ踏み込んだ対話を促し、建設的な議論が行われるようにファシリテイトすることも重要な役割と考えています。これらによって執行側の健全な危機感を醸成し、意思決定や業務執行の質とスピードの向上に繋げることで、当社の企業価値向上に貢献してまいります。



■ 取締役会の構成、役割、役員が有する専門性・経験（スキルマトリックス）

氏名		専門性・経験								
		企業経営	国際性 グローバル経験	財務・会計・投資	技術・開発	IT・デジタル	営業・ マーケティング	人事 人財開発	法務 リスク管理	サステナビリティ ESG
取締役	奈良 寿	●	●				●			
	重野 邦正	●	●		●	●				
	吉川 光		●	●			●			
	中嶋 倫子			●						
社外取締役	内田 章		●	●						●
	浦野 邦子							●		●
	平野 拓也		●			●	●			
	五嶋 祐治朗	●			●					●
	小野 傑		●						●	●
	丸山 寿	●		●					●	●
	クリスティーナ・アメージャン		●						●	●

企業経営	エネルギー産業の構造変化やデジタル技術革新の進展など事業環境が大きく変化する中、長期経営構想及び中期経営計画GS2028で目指す姿への変革を成し遂げていくためには、大手企業の本社トップとして変革を牽引するなど、企業経営全般への豊富な経験と知見が必要
国際性 グローバル経験	グローバルに事業を展開（海外売上高比率：約73%、海外従業員比率：約67%）する当社の中長期の成長戦略の策定・実行とグローバル経営の適切な監督には、グローバルビジネスや海外の文化・環境への豊富な経験と知見が必要
財務・会計・投資	当社の持続的な成長を支える強固な財務基盤の構築と、M&Aやアライアンスを含む攻めの成長投資の推進及び適正な株主還元等を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな経験と知見が必要
技術・開発	新たな技術を取り入れた革新的ソリューションによる成長実現に向けて、当社の強みである計測・制御・情報分野の技術と開発力をさらに進化・発展させていくためには、イノベーションの実現や技術・開発・品質・環境分野での確かな経験と知見が必要
IT・デジタル	「統合化」「自律化」「デジタル化」による新たなソリューションの実現、IT/OTコンバージェンスや複数のシステムをつなぐSystem of Systemsによる新たな価値創出には、高度なIT・デジタル技術を活用した事業運営やビジネスモデル変革の豊富な経験と知見が必要
営業・マーケティング	革新的なソリューションによるお客様の真の課題解決を通じた成長実現には、市場ニーズを捉えたビジネスモデル変革や新しいソリューションの企画・開発と、受注・売上拡大戦略が不可欠であり、営業・マーケティング分野での豊富な経験と知見が必要
人事 人財開発	人的資本経営の重要性が増す中、当社の中長期で目指す姿への変革には、経営戦略に連動した、経営人財、DX人財やコンサルタント人財などの確保・育成と活用などの人財戦略の策定・実行が重要であり、人事・人財開発分野での確かな経験と知見が必要
法務 リスク管理	持続的な企業価値向上の実現には、激しく変化する事業環境の中で多様化すると同時に目まぐるしく変化するリスク要因に的確かつ迅速に対処できるリスクマネジメントが必要であり、リスク管理やコンプライアンス、法律の分野の確かな経験と知見が必要
サステナビリティ ESG	「測る力とつなぐ力で、地球の未来に責任を果たす。」とのYokogawa's Purposeのもと、持続的に企業価値を向上していくためには、ESG視点の経営による成長と社会価値・環境価値創出の両立が必要であり、サステナビリティ・ESG分野の豊富な経験と知見が必要

 社外取締役の独立性に関する基準（当社ウェブサイト）



■ 2025年度の取締役会活動実績

活動実績 開催回数 15回 出席率 100%	重点審議項目 中長期での成長戦略と重要な経営課題 ・GS2028の全般的なレビュー ・各事業及び各地域における戦略とその進捗状況 ・人的資本経営への取り組み ・経営基盤の変革プロジェクトの進捗及び課題 サステナビリティ ・GS2028サステナビリティへの取り組み ・製品サステナビリティ活動 ・ESGマネジメント ガバナンスのあり方 ・経営陣によるリスクテイクの後押しや経営スピードの向上のための最適な意思決定プロセス ・リスク管理、内部監査、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の活動状況について取締役会での情報共有の強化
---	--

■ 取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役の評価に基づき取締役会の強みと実効性をさらに高めるための課題を明らかにし、当該課題に取り組むうえで重視すべき点を明確にするため分析・評価を行うこととしています。評価に当たっては、第三者評価機関を適宜活用しています。評価結果については、適時適切に開示します。

■ 2025年度の取締役会実効性評価プロセス

2025年度は指名委員会等設置会社に移行して1年が経過したことから、移行後はじめて、取締役会実効性評価を外部機関による第三者評価として実施しました。

- ・取締役会実効性評価は、取締役会議長および代表執行役に対して第三者評価への期待・要望について事前確認を行ったうえで、外部機関による取締役会への陪席、全取締役を対象としたアンケートおよび個別インタビューの実施、取締役会並びに社外取締役ミーティングを含む各委員会の資料・議事録の確認等を通じて行いました。
- ・これらに加え、外部機関が有する他社における取締役会実効性評価の実施実績および企業統治に関する専門的知見を踏まえ、総合的な分析・評価を行いました。
- ・アンケートは、取締役会全体の評価、構成、事前準備、運営、討議内容、各委員会の活動状況、執行のモニタリング、取締役会の議題の重要度および充実度等、複数の観点から構成しており、全取締役による回答結果を踏まえて、個別インタビューを実施しました。
- ・回答や個別インタビュー等の分析結果は取締役に報告され、取締役会メンバーで議論し、最終的な評価をいたしました。
- ・取締役会実効性評価結果等を踏まえ、取締役会では、取締役会のより一層の実効性向上に向け、改善活動の計画策定および議題選定を行いました。

■ 2025年度の取締役会実効性評価結果の概要

取締役会実効性評価の結果、現時点において、当社取締役会の実効性は一定の水準まで高度化されていることが確認されました。

- ・当社取締役会の実効性を支える土台となる強み・他の特徴として、執行のコーポレートガバナンスに対する真摯な姿勢、執行と監督との間に形成されている相互信頼関係、議長を筆頭とする社外取締役の貢献意欲の高さ、監査委員会による実効性の高い監査活動、取締役会室による献身的かつ中立的な運営体制などが挙げられました。
 - ・一方、対外的に示す挑戦的なゴールの達成に向け、当社が有するポテンシャルを十分に発揮していくためには、当該ゴールに辿りつくための蓋然性ある道筋や到達時期を、健全な緊張感の下、監督と執行間および取締役間で率直かつ踏み込んだ議論を尽くし、合意形成を図っていく必要があるとされました。また、議案や施策が積み上げ型となりやすい取締役会の特性を踏まえ、施策の継続自体が目的化していないかを定期的に点検し、大胆な発想や取捨選択を許容し促す姿勢が必要であることも挙げられました。
- 以上を踏まえた、当社取締役会の今年度の課題として、以下の3つが挙げられました。
- 課題(1) 取締役会の期待役割・行動指針に関する合意形成
 - 課題(2) 取締役会における討議の更なる深化
 - 課題(3) 執行全体における健全な危機感の底上げ

■ 今年度の課題への対応について

課題(1) 取締役会の期待役割・行動指針に関する合意形成

取締役会の期待役割については、機関設計変更後2年になることから、改めて取締役会で議論し再確認を行うとともに、その期待役割に基づき議案や議論のポイントの検討・見直しを行っていきます。行動指針についても、期待役割を踏まえて討議し、合意形成を図っていきます。

課題(2) 取締役会における討議の更なる深化

取締役会の期待役割を踏まえ、執行側ともすり合わせを行いつつ議題を選定し、その議題に応じた討議時間の設定や、優先順位にもとづく重要テーマへの絞り込みと深掘り、論点の明確化などに取り組んでいきます。また、以前から課題になっている説明資料の改善については、代表執行役のリードによる見直しを加速するとともに、事前説明会の効果的な運用に向けて改善を進めていきます。また社外取締役ミーティングで挙げられた課題については、引き続き執行側に適時適切に伝達し対応を進めていきます。

課題(3) 執行全体における健全な危機感の底上げ

現在の業績は好調である一方、執行側においては、グローバルな競合他社との比較を踏まえ、市場や株主からの視点をより意識した経営姿勢を一層高めていくことが重要であると認識しています。そのため、企業価値向上に向けて中長期経営戦略をブラッシュアップしていくとともに、機関投資家・アナリストとの対話機会のさらなる充実に努めていきます。

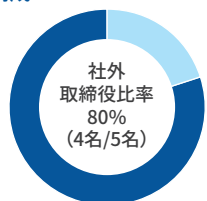
指名委員会

■ 指名委員会の役割

指名委員会は、取締役及び執行役に求める人財像（資質、実績等）やその選定プロセスが、当社グループの継続的発展及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、選再任・解任基準とその手続を定め、当該基準や手続に基づき、審議を行います。指名委員会では、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の決定
- (2) 代表執行役及び執行役の役員選任及び解任又は解職に関して取締役会において審議する議案の内容
- (3) 前各号を委員会において決議するために必要な基本方針、規則並びに手続等の制定、変更及び廃止
- (4) その他、第(1)号及び第(2)号の候補者の選任及び解任又は解職に関して、委員会が必要と認めた事項

構成 ■ 社内 ■ 社外



取締役 奈良 寿
社外取締役 内田 章
社外取締役 浦野 邦子◎
社外取締役 平野 拓也
社外取締役 五嶋 祐治朗
※◎は委員長

● 2025年度の活動実績

開催回数	11回
出席率	100%
審議事項	・取締役会のあり方や今後目指すべき方向性と取締役会構成 ・取締役会に提案する法定3委員会の委員および委員長の候補者ならびに執行役の候補 ・前事業年度業績等に基づく代表執行役社長の評価 ・2026年度の執行体制の見直し ・2026年6月の定時株主総会に提案する取締役候補者 ・CEOサクセッションプランに基づく、人財要件の定義の確認、候補者プールの見直しや評価・育成

■ サクセッションプラン

■ 代表執行役社長の評価

当社は、指名委員会において、業績等の定量性を持たせた基本評価基準も用いて、代表執行役社長の評価を毎年実施しています。経営者としての総合的な監督能力、業務執行能力を確認し、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選再任および解任の適正性を確保しています。また、実績を多面的に評価し、課題などを明確にして本人へのフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っています。

■ 代表執行役社長のサクセッションプラン

当社は、代表執行役社長のサクセッションプランに関する事項等を、独立社外取締役が過半を占める指名委員会において審議、決定しています。また、次期代表執行役社長を選定する上で必要な要件および選定プロセスを定め、必要に応じて見直しを実施しています。選定した将来の候補者については、育成計画を作成し、必要な教育および適切なアサインメントを行っています。



社外取締役
指名委員会委員長

浦野 邦子

当社は2024年度にコーポレートガバナンスの更なる強化と監督と執行の明確な役割分担等を通じて迅速・果断な意思決定を進めるため、指名委員会等設置会社へ移行しました。2年目となる2025年度はAIに代表される技術や社会環境の大きな変化の中でグループの持続的発展に寄与する体制が機能し、適切なガバナンスが構築されているかの観点から、委員会のレベルアップに努めました。

執行体制については、中期視点と更なる進化を念頭において経営陣で振り返り、フランクな議論を重ねた上で修正が加えられましたが、委員会も課題認識を共有し特に社外の視点をフィードバックすることで経営陣の議論を深めることができたと思料します。

2025年度は新代表執行役社長へのサクセッションの初年度であることから、期待しているリーダーシップが発揮され執行部門が十二分に機能しているか、のフォローとサポートを適時・適切に行うことにも留意しました。各委員の専門性や経験を活かした多面的なアプローチができたと考えています。

また委員会の重要な役割は現体制と合わせ、次世代・次々世代の育成を早期に本格化することであるとし、課題を抽出、優先的に取り組むべき施策を議論してきました。

委員会が機能するには率直で多面的な議論がなされることがもちろん重要ですが、それを支えるのは会社の事業への多面的な理解、つまりお客様の現場や、製造・マーケティング・サービス部門などの現場、若い世代や海外人財など多様な社員の声に直接触れることが重要と考えています。委員会メンバーからも積極的にアプローチし、様々な機会を有効活用して充実した議論につながるよう運営して参ります。

■ 2026年度から執行体制を変更し、執行役員制度を導入

当社は2024年6月に指名委員会等設置会社に移行し、業務執行にかかわる取締役会からの権限委譲で執行役の権限と責任が拡大しました。今年度からはさらに代表執行役社長から執行役への権限委譲を進め、より一層、意思決定の迅速化と経営スピードの向上および責任体制の明確化とコーポレートガバナンスの強化を図るため、執行役の下に執行役員を配置しました。執行役は複数の事業・機能を掌管し、執行役員は各組織の長として実務的な業務を遂行していきます。

報酬委員会

■ 報酬委員会の役割

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬制度と報酬が当社グループの発展のために適切な挑戦を促し、優秀な人材を採用・維持し、すべてのステークホルダーの視点で適切なものとなるよう、定められた基準、手続に基づき審議を行い、決定します。報酬委員会では、以下に掲げる事項の決定を行います。

- (1) 取締役及び執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針
- (2) 取締役及び執行役個人別の報酬等の内容及び基準
- (3) 前各号を報酬委員会において決議するために必要な基本方針、規則並びに手続等の制定、変更及び廃止
- (4) その他、前各号について、報酬委員会が必要と認めた事項

構成



社外取締役 内田 章
社外取締役 浦野 邦子
社外取締役 平野 拓也◎
社外取締役 五嶋 祐治朗
※◎は委員長

● 2025年度の活動実績

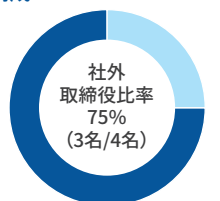
開催回数	6回
出席率	100%
審議事項	・2024年度の報酬委員会で決定した指標と計算式に基づく2025年7月支給の業績連動報酬（年次インセンティブ）の個人別支給額 ・2026年7月支給の業績連動報酬（年次インセンティブ）の業績指標と算定式及び業績連動報酬（中長期インセンティブ）の2025年度を開始年度とするプランの業績指標及びサステナビリティ指標 ・役員報酬水準の確認とその結果を受けた固定報酬と業績連動報酬の基準額及び構成割合の見直し、ほか

監査委員会

■ 監査委員会の役割

監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査と監査報告の作成、会計監査人の選解任に関する議案の決定等、法令に定められた職務を担います。取締役の視点から、付加価値の高い監査、妥当性監査を行うことを主とします。

構成



取締役 吉川 光
社外取締役 小野 傑
社外取締役 丸山 寿◎
社外取締役 クリスティーナ・アメージャン
※◎は委員長

● 2025年度の活動実績

開催回数	21回
出席率	98.1%
重点監査項目	中期経営計画GS2028の進捗確認 YOKOGAWAグループの内部統制システムの構築・運用状況
活動内容	・重要会議の出席及び重要書類の閲覧を通じての業務執行の監査 ・取締役、執行役及びその他の重要な使用人からのヒアリングを通じての監査 ・会計監査人及び内部監査担当部署との連携 ・グループ常勤監査役との連携 ・取締役会への報告 ・監査委員会直連の内部通報窓口の運用



社外取締役
報酬委員会委員長

平野 拓也

当社が指名委員会等設置会社へ移行し、社外取締役のみで構成される現在の報酬委員会となってから、外部視点に基づく本質的な議論がさらに深まっています。報酬制度は、単なるインセンティブの枠を超え、企業の哲学や価値観を体現し、組織文化の根幹を成す重要な仕組みです。

過去一年間、当委員会が注力したのは、「客観性と透明性あるプロセスとガバナンス」をいかに厳格に実践し、実効的な規律付けへと昇華させるかという点です。報酬制度は単なる分配の仕組みではなく、経営の健全なブレーキとアクセルを制御するガバナンスの要です。事案に応じた厳格な規律の執行は、一過性の対応にとどまらず、ステークホルダーに対する真の説明責任（アカウンタビリティ）を果たし、経営陣との建設的な緊張関係を維持し続けるために不可欠なプロセスであると確信しています。

市場や社会の要請が変化するなか、報酬委員会も常にその在り方を問い直さなければなりません。報酬は経営陣の行動を方向づける重要な仕組みであり、短期的な評価に偏ることなく、中長期的な企業価値向上にどう資するかという視点を軸に、一つひとつの議案を丁寧に審議する必要があります。委員長として運営にあたる上で、私が意識しているのは「制度が一方的な押し付けにならないこと」です。執行側との建設的な対話を維持しつつ、客観的なデータや外部ベンチマークを深く理解した上で意思決定を行っています。

今後も経営トップの理念に耳を傾けながら、YOKOGAWAグループ全体の価値創造を支え、株主・投資家の皆様に深く納得いただける最適な報酬制度の追求に、真摯に取り組んでまいります。



社外取締役
監査委員会委員長

丸山 寿

激しく変化する経営環境の下、企業には不祥事の防止に加え、持続的な成長と資本効率の向上が強く求められています。監査委員会は、株主をはじめすべてのステークホルダーに対する受託責任を深く自覚し、独立性を備えた透明かつ公正な監査に努めています。

世界60カ国を超える地域に拠点を持つ当社では、監査委員会直属の内部監査部門による直接監査に依拠しつつ、グローバルに構築されている内部統制システムが適切に運用されていることの確認を基本とし、同時に中期経営計画の達成に向けた取組み状況も重点テーマに掲げて監査を実施しています。監査委員会の直接的な活動として、毎年社長を含む執行役及び主要拠点の責任者と率直な意見交換を実施し、取締役会に当社が抱える経営課題を提起して執行部門による経営改善を促しています。

さらに昨年は、中東地域の主力グループ会社を訪問し、当社の重要な無形資本であるお客様との信頼関係が現地でどのように構築・維持されているかを直接確認したほか、不祥事発見の多くが内部通報を契機としている実情を踏まえ、従来の内部通報制度に加え、経営幹部や経営の重要事項に関する問題について監査委員会へ直接通報できる制度をグローバルに導入しました。

こうした活動に際しては、統制上のリスクを指摘するにとどまらず、執行の機動性を損なうことなく目標達成に向けた戦略の後押しに資するよう心掛けています。内部監査部門及び会計監査人とは頻繁に情報共有の場を持つことにより相互にコミュニケーションを深め、迅速かつ実効性の高い監査体制を整えています。

今後も環境変化に的確に対応しながら、監査委員会として実効性ある監督と監査を通じて、YOKOGAWAの持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

役員報酬

■ 基本方針

取締役及び執行役の報酬等の基本方針は、以下のとおりとしています。

- (a) 持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- (b) 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付けるものであること
- (c) 短期志向への偏重を抑制する制度であること
- (d) 優秀な人財を確保・維持できる制度と金額であること
- (e) ステークホルダーに対して透明性、公正性及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

■ 役員の報酬等の決定方針

当社は指名委員会等設置会社であるため、報酬委員会が、取締役及び執行役の報酬等の制度及び決定方針を定め、これらに従って取締役及び執行役個人別の報酬等の内容を決定します。

■ 役員報酬の構成

取締役には固定報酬である基本報酬を支給します。これは、業務執行から独立した立場にある社外取締役に、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本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しても基本報酬のみ支給します。ただし、取締役を兼務する執行役には執行役としての報酬を適用します。

執行役の報酬は、(a) 固定報酬である基本報酬と(b) 業績連動報酬((b)-1年次インセンティブと(b)-2中長期インセンティブ)で構成されています。

役員の報酬額の水準については、外部機関の調査結果に基づく国内外の同業または同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

役位別・職位別の報酬水準は、同業企業の50%ileを基準とし、環境変化に応じた柔軟な運用や優秀な経営人財を獲得・保持する観点から、概ね25%ile～75%ileの範囲内で運用することとしています。

なお、海外で採用する人財の報酬については、その海外地域における役員報酬調査データに基づいて役位毎の職責を考慮して報酬ベンチマーク分析を行い、個別に定めることがあります。

具体的な役員の報酬構成は、役員区分に応じて以下のとおりとしています。

役員区分	(a) 基本報酬	(b) 業績連動報酬((b)-2に非金銭的報酬を含む)	
		(b)-1 年次インセンティブ	(b)-2 中長期インセンティブ
取締役	○	—	—
取締役兼務執行役	○	○	○
執行役	○	○	○

(a) 基本報酬

基本報酬は、月例の固定報酬とし、取締役及び執行役としての役割と役位に応じて報酬委員会にて定められた基準に基づき金額を決定します。

(b) 業績連動報酬

業績連動報酬は、事業年度毎の業績向上及び中期的な企業価値向上に対する意識を高めるため、報酬委員会にて業績指標(KPI)を定め、目標値に対する達成度合いに応じて算出された額又は数を支給します。

業績連動報酬の考え方は次の通りです。

- (1) 全報酬に占める業績連動報酬の比率を高くする。
- (2) 役位が上位の者ほど業績連動報酬の全報酬に占める比率を高くする。
- (3) 株式報酬の全報酬に占める割合を同業又は同規模の他社水準以上とする。

(b)-1 年次インセンティブ

業績連動報酬のうち、年次インセンティブは、報酬委員会において単年度の全社業績評価と個人業績評価に基づき算定し、年1回支給します。支給額は、業績目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動するように設計しています。

年次インセンティブにおける単年度の全社業績評価につながる業績目標は、当社グループが持続的な成長を図るために重要な指標であるとの考えから「連結売上高」と「連結売上高営業利益率(ROS)」で構成します。さらに、代表執行役には、「ESG関連の外部評価」及び「エンゲージメントサーベイ」を評価に反映します。

※業績目標を達成した場合の基本報酬と年次インセンティブの比率は、役位が上位の者ほど年次インセンティブの比率を高く設定し、代表執行役の1対0.75から役位が下がるにつれてさがり、全体の平均が概ね1対0.5になるように設計しています。なお、この比率は業績目標の達成度合いによっては、1対0から1対1の間で変動する場合があります。

基本報酬 1	年次インセンティブ 0.5 (0～1)
-----------	------------------------

(b)-2 中長期インセンティブ

業績連動報酬のうち、中長期インセンティブについては、報酬委員会が定めた期間の当社の業績指標とサステナビリティ指標の達成度に応じて当社株式及び金銭を支給する業績連動型株式報酬制度であるパフォーマンス・シェア・ユニット制度(以下「PSU制度」)を適用します。

中長期インセンティブにおける業績指標は、中期経営計画との連動を基本に考えており、企業価値及び株主価値向上の両面において重要な指標であるとの考えから、投下資本利益率(連結財務ROIC)と1株当たり純利益(EPS)成長率で構成します。

サステナビリティ指標は、温室効果ガス排出量(Scope1,2)とエネルギー使用量(売上原単位)からなる環境指標並びに従業員エンゲージメントスコアで構成します。

報酬委員会が定めた期間において、報酬委員会があらかじめ設定した業績目標その他要件を前提とし、支給対象となる執行役の役位毎に報酬委員会にて定めた株式報酬基準額を対象期間の直前1か月間の当社株式の終値平均額で除した株数を割り当て、対象期間終了時に業績目標達成条件に応じて報酬委員会があらかじめ設定した係数(以下「支給率」)を乗じて、対象となる執行役毎の中長期インセンティブによる個別報酬株式数を決定し、支給する株式数の60%相当は当社株式で、40%相当は交付取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所プライム市場における当社株式の普通取引の終値で計算した金額を金銭として支給します。支給率は業績目標の達成度合いに応じて0%から200%の範囲で変動するように設計しています。



なお、重大な不正会計又は巨額損失が発生した場合、あるいは役員が重過失又は意図的な不正行為を行い会社に損害を与えた場合、未支払いの報酬の支払い停止、任期中に支払った基本報酬、年次インセンティブ報酬及び中長期インセンティブに関する報酬の一部又は全部を返還させることができる旨を規定しています。

※中長期インセンティブの支給年度において、年次インセンティブ、中長期インセンティブそれぞれの業績目標を達成した場合の基本報酬との比率は、役位が上位の者ほど基本報酬に対する比率を高く設定し、代表執行役の1対0.75対0.375から役位が下がるにつれて下がり、全体の平均がおおむね1対0.5対0.25になるように設計しています。なお、この比率は年次インセンティブおよび中長期インセンティブそれぞれの業績目標の達成度合いによっては、1対0対0から1対1対0.5の間で変動する場合があります。ただし、中長期インセンティブの比率は株価により変動します。

基本報酬
1年次インセンティブ
0.5 (0~1)中長期インセンティブ
0.25 (0~0.5)

■ 2026年3月期の役員に対する報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	29	29	—	1
社外取締役	138	138	—	9
執行役	973	517	456	28

(注) 1. 上記の取締役に、執行役を兼務する取締役3名は含まれていません。また、取締役を兼務する執行役は、執行役の区分にて記載しています。

2. 業績連動報酬は、年次インセンティブと中長期インセンティブにより構成されており、当該事業年度の費用計上額を記載しております。

政策保有株式

■ 保有方針および合理性の検証方法 (縮減に向けた取り組み)

当社グループは、企業価値の維持・向上に資すると判断した場合に限り、政策的に株式を保有します。その保有は必要最低限とするという考え方に立ち、すべての政策保有株式については、毎年取締役会において、中長期的な観点からその保有目的、経済合理性等について個別銘柄毎に検証を行い、妥当性を判断します。検証の結果、保有の妥当性が認められなくなったと判断した政策保有株式については売却を行い、縮減を図っています。

検証にあたっては、保有株式を以下の3つに区分し、「取引状況」「株価・配当」「資本コスト」等をKPIとして、保有の妥当性の判断を行っています。

- 事業取引先 (事業取引・提携関係の維持・強化を目的とする)
- 金融機関 (円滑な金融取引を図ることを目的とする)
- その他 (上記区分に該当しないもの)

具体的には、保有銘柄ごとに、以下のa~dのプロセスを通じて保有の妥当性を評価し判断しています。

- 株価 (時価、取得原価、減損後簿価) の定量評価による検証
- a. で評価した株価に対し、時価及び取得原価それぞれを元に計算した「投下資本利益率 (ROIC)」での定量評価による検証 (ROICの計算には、税引き後の売上粗利と受取配当金を使用)
- 保有銘柄ごとの保有目的、取引実績、将来の取引見込み等の定性評価による検証
- a~c の検証による評価を中長期的な経済的価値、事業拡大・関係強化等の観点で総合的に勘案する

■ 議決権行使

政策保有株式の議決権行使については、当社および投資先の中長期的な企業価値向上の観点から、十分に検討した上で判断します。

特に、以下の場合については賛否を慎重に検討し、議決権を行使します。

- 投資先企業に法令違反や不祥事、反社会的行為等が発生している場合
- 合併・買収、営業譲渡等の組織再編、第三者に対する株式の有利発行等で、当社の企業価値を損なう可能性がある判断される議案の場合

サステナビリティに関するガバナンス

取締役会は、社会情勢の変化、サステナビリティ指標の進捗状況、ESG評価機関などステークホルダーからのフィードバック、ESGリスク評価結果などに基づき、社外からの独立した視点も交えながら、サステナビリティの取り組みの監視・監督を行っています。

リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス

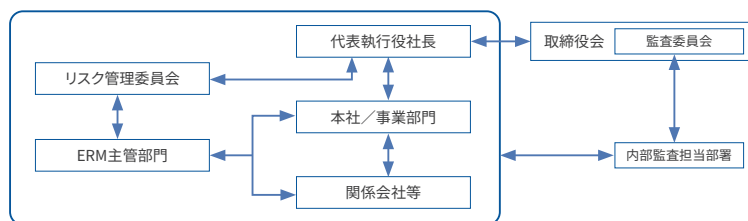
■ リスクマネジメント

■ リスク管理体制

YOKOGAWAはISO31000に沿った全社的リスク管理 (ERM: Enterprise Risk Management) 体制を構築しています。業務執行におけるリスクとその管理を俯瞰的に審議する機関としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は代表執行役社長の諮問機関であり、社長が委員長、執行役を委員として、当社グループに重大な影響を与えるリスクの特定、リスク対策計画、リスク対策のレビュー等の審議を行い、リスク管理に関わる経営判断や意思決定を支えています。リスク管理委員会の審議・決定内容は、取締役会に報告され確認されます。取締役会から、業務執行において注視すべきリスクや固有リスクに係わる対策等の助言をうけ、リスク対策の整備やリスク管理活動の改善等に活かされています。

リスク管理の実施主体である本社/各事業部門および関係会社等は自律的なリスク管理に努めています。これらの実施主体に対して、重大な影響を与えるリスクを中心に、リスク管理の主管部門（ERM主管部門、リスク管理委員会事務局）が、さまざまな活動の推進・支援を行っています。内部監査担当部署は、リスク管理体制およびリスク管理プロセスの有効性を毎年評価し、監査委員会および取締役会に報告しています。

全社リスク管理体制



リスク管理の推進

YOKOGAWAでは、毎年、事業を取り巻くリスクのアセスメント（リスクの洗い出し、分析・評価）を、グローバルベースで実施しています。アセスメントの対象となるリスクは、当社グループの企業価値に影響をあたえる不確実性と定義し、リスクをマイナス面の影響にとどまらずプラス面の影響も含めて評価するとともに、リスクを60個の主要リスクに分類し網羅性確保に努めています。洗い出されたリスクは、影響度と発生可能性の視点で分析しており、影響度の分析では、財務的・人的側面のほか、社会・環境面といった外部のステークホルダーへの影響も考慮しています。経営戦略や経営課題、外部環境の変化、リスク対策の充足度などを踏まえて、経営が重点的に管理すべきリスク（重点管理リスク）をリスク管理委員会を選定し、取締役会に報告しています。

各重点管理リスクの主管部門（リスクオーナー）を定め、計画にもとづく対策の推進が図られています。対策の進捗状況等については、重点管理リスクの分類に応じた方法によりモニタリングを行っており、リスク管理委員会はモニタリングを踏まえてリスクの変化や対策のレビューを行い、その結果を取締役に報告しています。リスク管理委員会によるレビューや取締役会からの助言を重点管理リスクの選定に活かすとともに、リスク管理プロセスや対策の見直しを行い、より効果的なリスク管理の実現にむけてPDCAのマネジメントサイクルを機能させています。

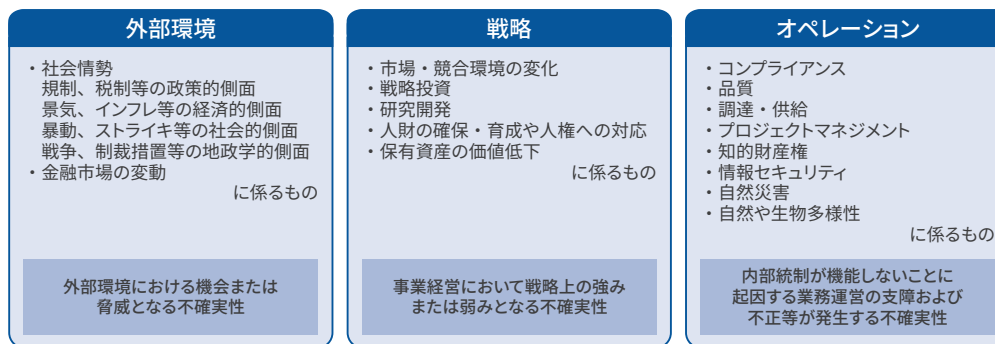
重点管理リスクのPDCA



YOKOGAWAを取り巻くリスク

事業等のリスク（2026年3月期 有価証券報告書 P. 25-29）

YOKOGAWAが認識しているリスクの代表例を以下に記載しています。これらのリスクは、YOKOGAWAの事業活動全般、業績、財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、リスク管理体制およびリスク管理プロセスを整備しリスクの軽減や回避に努めています。



内部統制

YOKOGAWAは、業務の適正性を担保しながら経営の効率化を進め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、内部統制システムを構築し継続的な改善、強化に努めながら運用しています。

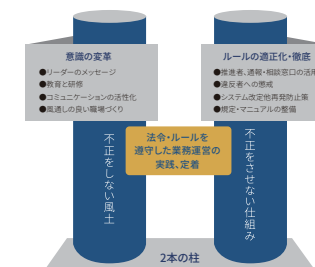
グループに適用するマネジメントの基本方針、ルールとして、グループマネジメントスタンダード（GMS）を定め、各業務プロセスの役割および責任を明確にしたうえで、GMSに基づく業務プロセスを推進することで、内部統制システムの実現を図っています。そのために、組織毎に内部統制責任を割り当て、GMSを整備、運用しています。各GMSを担当する統括責任者（GMSオーナー）は、担当するGMSの管理運用の責任を有し、業務プロセスが、実効性・効率性を確保（維持改善）するよう、毎年、年度初めに定めた計画に従い活動しています。

なお、取締役会は、執行役による職務執行の監督を行うとともに、業務執行における内部統制システムの基本方針を定め、その体制構築と運用について監視、監督しています。また、内部監査担当部署は内部統制システムの有効性を監査し、重要な事項については取締役会および監査委員会に報告しています。

コンプライアンス

YOKOGAWAは「コンプライアンス最優先」を礎とし、法令、条例、その他全ての社会規範を遵守し、高い倫理観をもって事業活動を行っており、取締役・執行役は率先して企業倫理の遵守と浸透にあたっています。「YOKOGAWAグループ行動規範」には企業理念を実現していくために社員が遵守すべき「基本方針」と「行動規範」を定めています。社員一人ひとりが取るべき具体的な行動については「YOKOGAWAグループコンプライアンスガイドライン」に示しています。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、企業倫理担当部署を設置し、コンプライアンス経営の継続的な強化を図っています。不正や不祥事を未然に防ぐため「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、すべてのステークホルダーの信頼に応えていきます。

コンプライアンス徹底への基本的な考え方



執行役・執行役員の体制

執行役



奈良 寿
取締役会長
代表執行役



重野 邦正
取締役
代表執行役社長



中岡 興志
執行役専務
エネルギー&サステナビリティ事業本部、
ビジネス戦略本部管掌 兼
エネルギー&サステナビリティ事業本部長



竹岡 一彦
執行役常務
デジタルソリューション統括本部長



田野口 宏
執行役常務
Chief Technology Officer (CTO)
横河プロダクト本部、グローバルSCM本部、
横河マニュファクチャリング株式会社管掌
兼 横河プロダクト本部長



中嶋 倫子
取締役
執行役
経理財務本部長



福田 哲
執行役
経営管理本部、IT戦略本部、
マーケティング本部、
横河計測株式会社管掌 兼
経営管理本部長



遠藤 尚久
執行役
マテリアル事業本部長

執行役



佐藤 範直
執行役
中東・アフリカ・インド・南アジア統括代表
兼 Yokogawa Middle East & Africa
B.S.C.(c) 社長



朝長 正隆
執行役
人財総務本部長



萩原 盛太
執行役
北米・南米・欧州・ロシア・CIS統括代表
兼 Yokogawa Europe B.V. 社長



木村 郁雄
執行役
日本・韓国統括代表 兼
横河ソリューションサービス株式会社 社長



Kin Wah Chay
執行役
ASEAN・パシフィック・中国統括代表
兼 Yokogawa Engineering Asia
Pte. Ltd. 社長



山崎 盛光
執行役
ライフ事業本部長

執行役員



藤田 陽子
執行役員
横河計測株式会社 社長



Kevin McMillen
執行役員
Yokogawa Corporation of America
社長



小川 恭正
執行役員
デジタルソリューション統括本部
プロジェクト・サービス事業部長



朝倉 義明
執行役員
グローバルSCM本部長



前田 雅治
執行役員
デジタルソリューション統括本部
ソリューション事業部長



山本 光浩
執行役員
デジタルソリューション統括本部
システム事業部長

執行役員



鹿子木 宏明
執行役員
横河デジタル株式会社 社長



北原 卓
執行役員
IT戦略本部長



宮坂 信義
執行役員
マーケティング本部長

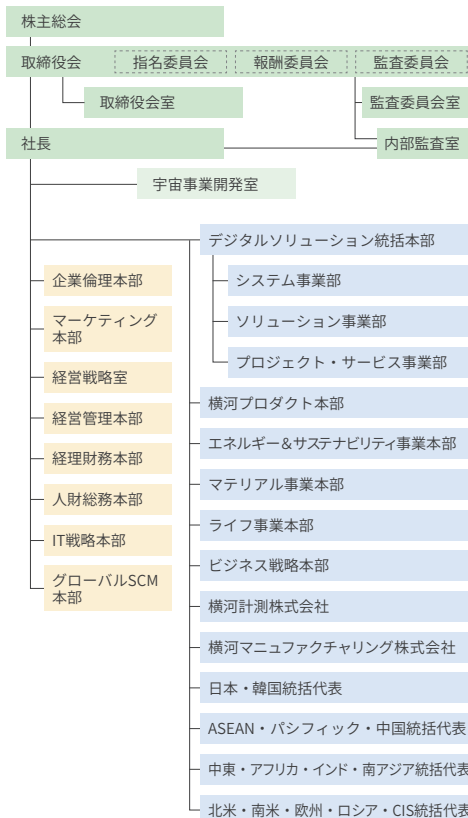


竹内 大
執行役員
経営戦略室長



遠藤 順
執行役員
ビジネス戦略本部長

■ 組織図 (2026年6月19日現在)





Chapter

6

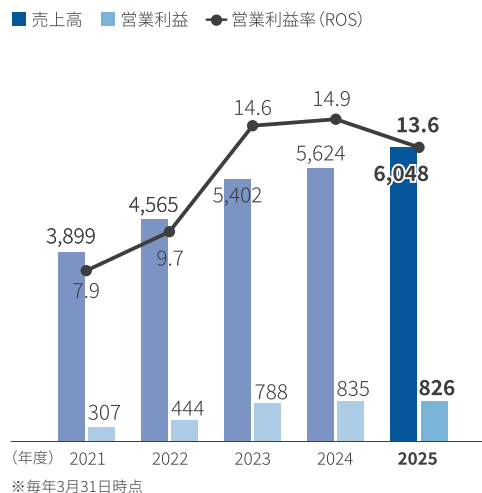
インフォメーション

- P.63 財務ハイライト
- P.65 ESGハイライト
- P.67 11年間財務・非財務サマリー
- P.69 株式情報・IR活動・外部評価
- P.70 編集方針

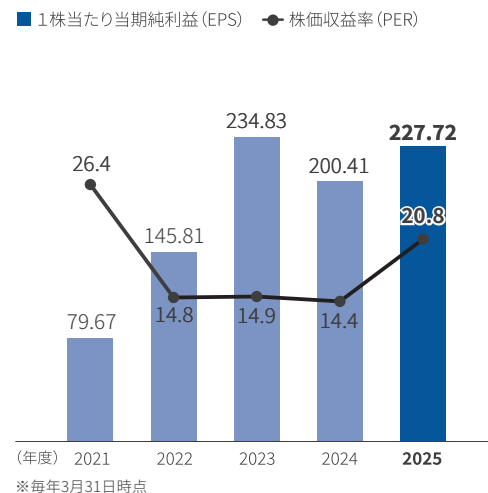
財務ハイライト

収益性・効率性

売上高(億円)／営業利益(億円)／営業利益率(ROS)(%)



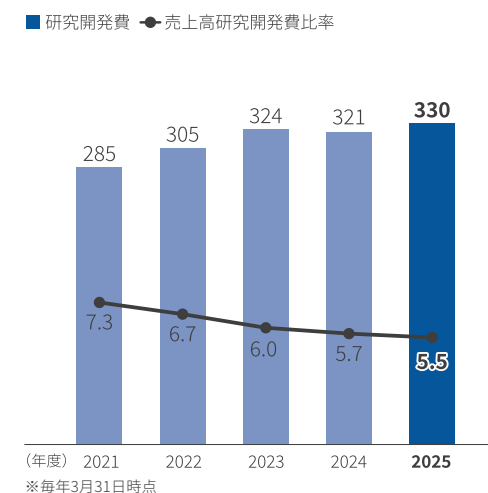
1株当たり当期純利益(EPS)(円)／株価収益率(PER)(倍)



自己資本利益率(ROE)(%)／総資産利益率(ROA)(%)

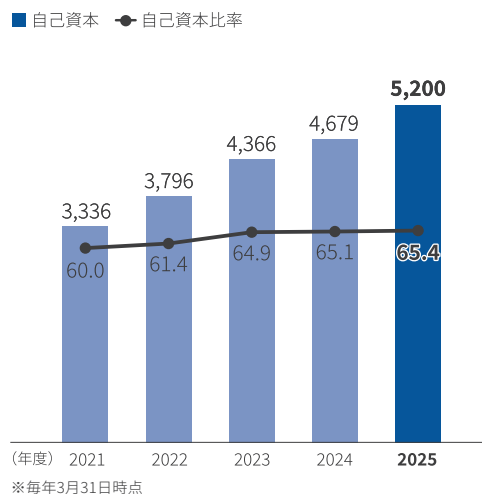


研究開発費(億円)／売上高研究開発費比率(%)

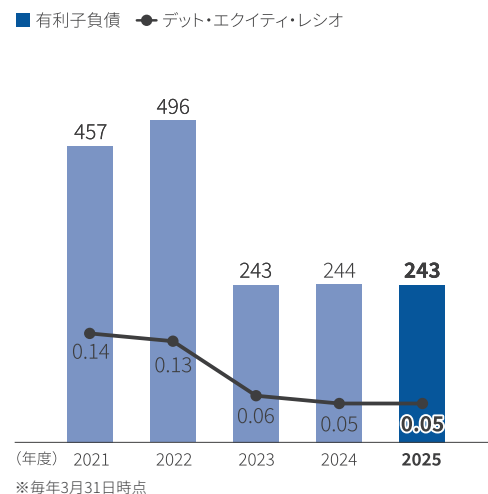


健全性

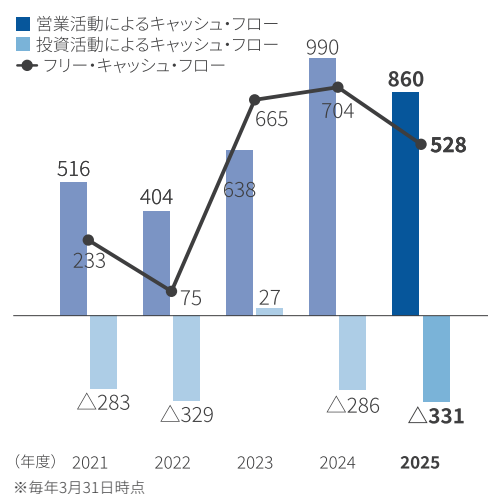
自己資本(億円)／自己資本比率(%)



有利子負債(億円)／デット・エクイティ・レシオ(倍)

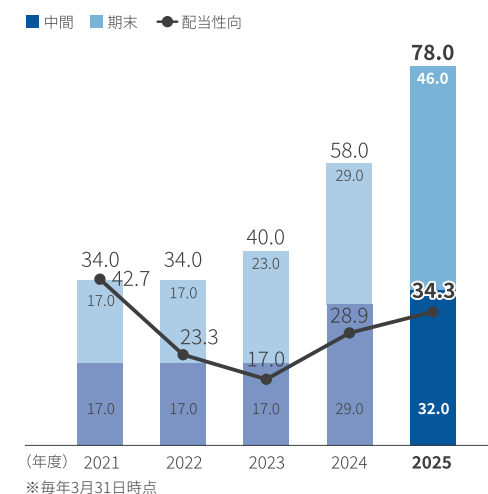


キャッシュ・フロー(億円)



利益還元

1株当たり配当金(円・銭)／配当性向(%)



財務ハイライト

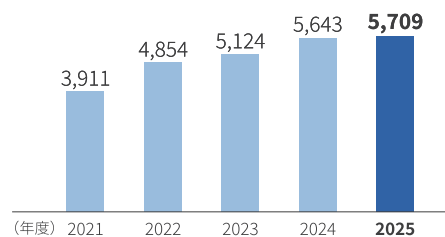
セグメント別ハイライト

※毎年3月31日時点

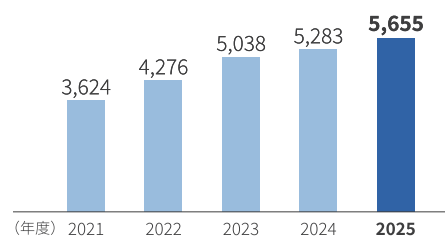
※航空機用計器事業の譲渡に伴い、2022年度より、従来「航機その他事業」としていた報告セグメントの名称を「新事業他」に変更しています。

制御事業

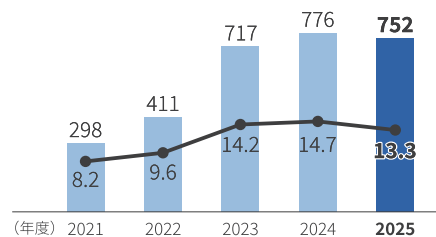
受注高(億円)



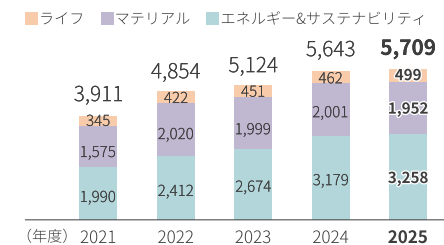
売上高(億円)



営業利益(億円)／営業利益率(%)

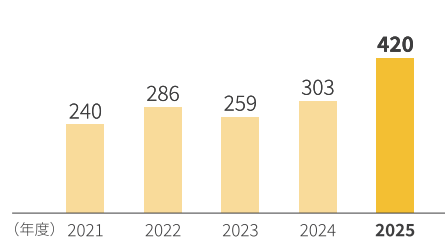


サブセグメント別受注高(億円)

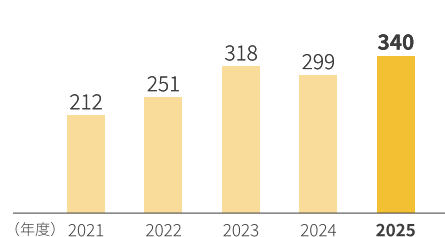


測定器事業

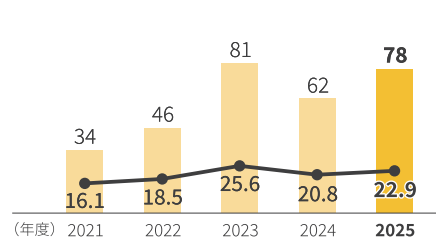
受注高(億円)



売上高(億円)

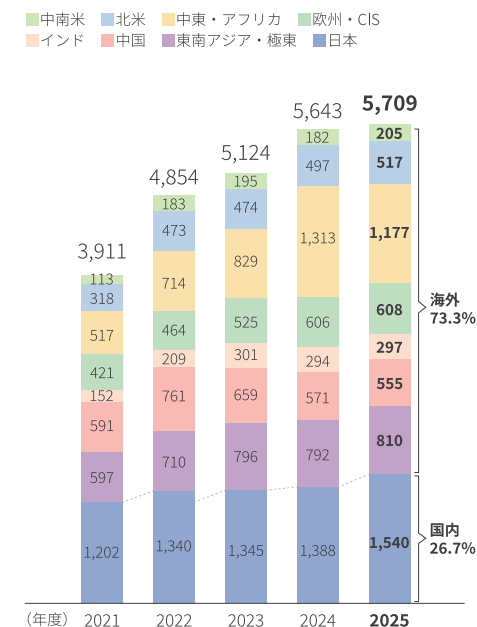


営業利益(億円)／営業利益率(%)



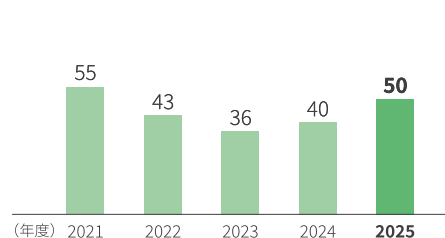
制御事業

地域別受注高(億円)／国内・海外受注高比率(%)

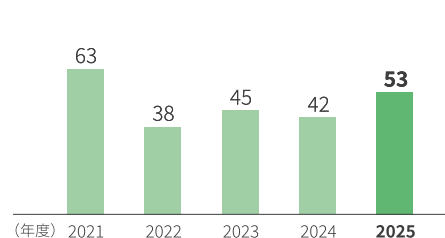


新事業他

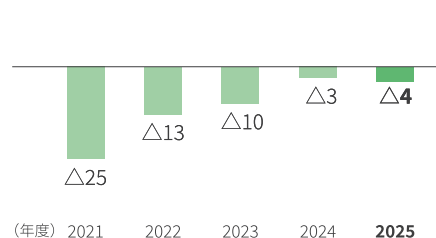
受注高(億円)



売上高(億円)



営業利益(億円)



ESGハイライト

Environment (環境)

データ科目		2021	2022	2023	2024	2025
エネルギー 使用量 (GJ)	YOKOGAWAグループ	1,386,688	1,317,451	1,099,648	980,953	804,611
	売上高原単位 (GJ/億円)	356	289	204	174	133
再生可能 エネルギー 使用量 (MWh)	再生可能エネルギー電力調達量	2,480	10,546	25,733	28,796	48,807
	再生可能エネルギー証書購入量	0	0	5,784	21,192	33,514
	再生可能エネルギー自家発電量	114	184	629	1,909	2,307
	合計	2,594	10,730	32,146	51,897	84,628
温室効果ガス 排出量 (t-CO ₂ e)	YOKOGAWAグループ	70,486	67,085	57,375	45,924	31,609
	売上高原単位 (t-CO ₂ e/億円)	18.08	14.70	10.62	8.17	5.23
	Scope1	12,015	15,390	11,966	12,141	11,853
	Scope2(マーケット基準)	58,471	51,695	45,409	33,783	19,756

データ科目	区分	カテゴリー	2025
サプライチェーン 温室効果ガス排出量 Scope3 (t-CO ₂ e) (一)は対象外	上流	1 購入した商品・サービス	419,977
		2 資本財	33,483
		3 Scope1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	11,038
		4 輸送、配送	17,003
		5 事業から出る廃棄物	962
		6 出張	30,524
	下流	7 雇用者の通勤	6,278
		8 リース資産	—
		9 輸送、配送	—
		10 販売した製品の加工	—
		11 販売した製品の使用	241,294
		12 販売した製品の廃棄	500
		13 リース資産	—
		14 フランチャイズ	—
		15 投資	—
	合計		761,059

データ科目		2021	2022	2023	2024	2025
取水量 (m ³)	YOKOGAWAグループ	424,967	501,680	509,055	555,933	528,435
	売上高原単位 (m ³ /億円)	109	110	94	99	87
排水量 (m ³)	YOKOGAWAグループ	403,120	439,688	424,782	555,933	528,435
廃棄物発生量 (t)	YOKOGAWAグループ	4,692	4,513	4,876	5,139	5,144
	売上高原単位 (t/億円)	1.20	0.99	0.90	0.91	0.85
非有害廃棄物 (t)	リサイクル	3,142	2,877	3,164	3,421	3,516
	焼却	434	393	404	415	307
	埋立	333	489	597	573	567
	合計	3,909	3,759	4,165	4,409	4,390
有害廃棄物 (t)	リサイクル	708	546	425	572	675
	焼却	75	207	279	158	54
	埋立	0	1	7	0	25
	合計	783	754	711	730	754

Governance (ガバナンス)

データ科目	2021	2022	2023	2024	2025
取締役会における女性比率 (%)	11	13	27	25	27
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)	(2025/6)	(2026/6)
取締役会の外国籍比率 (%)	11	13	0	8	9
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)	(2025/6)	(2026/6)
取締役会の独立社外取締役比率 (%)	56	63	73	67	64
※毎年6月の定時株主総会終了時点	(2022/6)	(2023/6)	(2024/6)	(2025/6)	(2026/6)
指名諮問委員会における独立社外取締役比率 (%)	71	83	80	80	80
※() 社外取締役人数	(5)	(5)	(4)	(4)	(4)
報酬諮問委員会における独立社外取締役比率 (%)	71	83	100	100	100
※() 社外取締役人数	(5)	(5)	(4)	(4)	(4)

※2021、2022年度：監査役会設置会社としての実績
2023年度以降：指名委員会等設置会社としての実績

ESGハイライト

Social (社会)

データ科目		2021	2022	2023	2024	2025
社員数 (人)	YOKOGAWA グループ	17,258	17,084	17,365	17,670	18,313
	横河電機単体	2,503	2,342	2,269	2,242	2,240
社員に占める 外国籍人員比率 (%)	YOKOGAWA グループ	64.0	64.0	65.1	66.6	67.5
	横河電機単体	4.1	4.7	5.1	6.2	7.0
社員に占める 女性比率 (%)	YOKOGAWA グループ	22.5	23.1	23.8	23.9	24.1
	横河電機単体	18.1	18.8	19.6	20.3	21.7
マネージャーに占める 女性比率 (%)	YOKOGAWA グループ	12.6	13.3	14.5	14.8	15.5
	横河電機単体	8.6	8.7	9.5	11.0	11.0
新卒入社者に占める 女性比率 (%)	横河電機単体	26.7 (2022/4)	46.7 (2023/4)	25.6 (2024/4)	24.5 (2025/4)	45.7 (2026/4)
障害者雇用率 (%)	国内	2.46 (2022/6)	2.52 (2023/6)	2.58 (2024/6)	2.65 (2025/6)	2.86 (2026/6)
男女間賃金の差異 (%)	横河電機単体	—	77.1	77.0	78.0	77.2
	国内 ※2021年度まで横河電機 単体、2022年度以降は 国内グループ算定対象 4社	72.7	77.7	76.8	76.0	76.6
研修および育成に費やした 1人当たりの年間平均時間 (時間/人)	YOKOGAWA グループ	—	41.3	37.4	38.7	41.2
社員の総離職率 (%)	国内 ※国内グループ算定対象 4社	6.7	6.2	6.1	6.9	5.7
社員エンゲージメント率 (%)	YOKOGAWA グループ	80	76	79	82	82

 サステナビリティデータ(当社ウェブサイト)

データ科目		2021	2022	2023	2024	2025
年間総実労働時間 (時間/人)	横河電機単体	1,975	1,967	1,955	1,960	1,959
平均年次有給休暇取得率 (%/人)	横河電機単体	67.6	76.9	78.5	79.8	76.1
平均年次有給休暇取得 日数(日/人)	横河電機単体	17.4	20.4	20.8	21.1	20.2
男性労働者の育児休業 取得率 (%)	横河電機単体	36.8	49.2	58.9	60.9	74.7
休業災害発生率 (休業災害件数÷ 延べ実労働時間数×100万)	社員 (YOKOGAWAグループ)	0.41	0.34	0.34	0.44	0.52
	派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0.23	0.32	0.20	0.58	0.26
労働災害発生率 (労働災害発生件数÷ 延べ実労働時間×100万)	社員および派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0.69	0.80	0.82	1.02	0.89
	社員 (YOKOGAWAグループ)	0	0	0	0	0
死亡災害発生件数(件)	派遣・請負 (YOKOGAWAグループ)	0	0	0	0	0
	社員 (YOKOGAWAグループ)	0	0	0	0	0

データ科目		2021	2022	2023	2024	2025
活動内容	金銭寄付	199.5	177.8	263.3	226.1	271.0
	社員の参加・派遣	0.7	0.5	3.9	7.9	6.7
	現物寄付・施設開放	12.7	3.5	4.2	76.4	15.9
	管理費用	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
寄付・コミュニティ 投資 (百万円)	合計	230.9	199.8	289.4	328.5	311.6
	国内	191.3	178.2	237.3	188.4	186
国内外	海外	39.6	21.6	52.1	140.1	125.6
	合計	230.9	199.8	289.4	328.5	311.6



11年間財務・非財務サマリー

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
(単位: 億円)											
財務情報											
受注高	4,211	3,907	4,003	4,320	4,187	3,558	4,205	5,184	5,420	5,986	6,178
売上高	4,137	3,914	4,066	4,037	4,044	3,742	3,899	4,565	5,402	5,624	6,048
(うち海外売上高)	2,866	2,635	2,761	2,756	2,780	2,539	2,709	3,322	4,016	4,186	4,436
売上原価	2,369	2,223	2,313	2,306	2,279	2,100	2,171	2,520	2,853	2,950	3,284
販売費及び一般管理費	1,371	1,375	1,426	1,385	1,409	1,326	1,421	1,601	1,761	1,839	1,938
営業利益	396	316	327	346	356	316	307	444	788	835	826
親会社株主に帰属する当期純利益	302	257	215	284	147	192	213	389	617	521	581
設備投資	154	142	132	150	196	206	217	222	274	331	322
減価償却費	154	180	183	170	188	176	179	197	226	229	250
研究開発費	253	271	266	262	276	275	285	305	324	321	330
営業活動によるキャッシュ・フロー	319	392	320	214	311	328	516	404	638	990	860
投資活動によるキャッシュ・フロー	△109	△365	△66	△41	△182	△186	△283	△329	27	△286	△331
フリー・キャッシュ・フロー	210	27	254	173	130	142	233	75	665	704	528
財務活動によるキャッシュ・フロー	△269	65	△224	△70	46	△171	△162	△109	△575	△262	△352
(単位: 億円)											
年度末											
総資産	4,131	4,407	4,446	4,701	4,897	5,191	5,560	6,186	6,729	7,183	7,956
有利子負債	305	446	305	325	505	469	457	496	243	244	243
自己資本	2,404	2,564	2,719	2,899	2,859	3,083	3,336	3,796	4,366	4,679	5,200
(単位: %)											
財務指標											
営業利益率 (ROS)	9.6	8.1	8.0	8.6	8.8	8.4	7.9	9.7	14.6	14.9	13.6
デット・エクイティ・レシオ (倍)	0.13	0.17	0.11	0.11	0.18	0.15	0.14	0.13	0.06	0.05	0.05
自己資本利益率 (ROE)	13.2	10.4	8.1	10.1	5.1	6.5	6.6	10.9	15.1	11.5	11.8
総資産利益率 (ROA)	7.1	6.0	4.8	6.2	3.1	3.8	4.0	6.6	9.6	7.5	7.7
自己資本比率	58.2	58.2	61.2	61.7	58.4	59.4	60.0	61.4	64.9	65.1	65.4
(単位: 円)											
一株当たりデータ											
当期純利益 (EPS)	114.03	96.40	80.39	106.54	55.02	72.00	79.67	145.81	234.83	200.41	227.72
配当	25.00	25.00	30.00	32.00	34.00	34.00	34.00	34.00	40.00	58.00	78.00
純資産	900.75	959.54	1,017.51	1,085.88	1,071.07	1,155.06	1,249.66	1,422.20	1,678.42	1,807.37	2042.26
株式情報											
期末株価 (円)	1,163	1,752	2,198	2,291	1,303	2,038	2,099	2,150	3,494	2,893	4,744
時価総額 (億円)	3,124	4,706	5,904	6,154	3,500	5,475	5,638	5,775	9,386	7,771	12,202
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	257,201,210
(単位: 円)											
為替情報											
対USドル 期中平均為替レート	119.99	108.95	110.70	111.07	108.96	106.01	112.94	136.12	145.31	152.55	151.17

注: 億円未満四捨五入で算出しています。



11年間財務・非財務サマリー

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
非財務情報^{※1}											
従業員数(人)	18,646	18,329	18,290	17,848	18,107	17,715	17,258	17,084	17,365	17,670	18,313
制御事業	16,724	16,751	16,771	16,633	16,865	16,483	16,364	16,296	16,538	16,781	17,504
測定器事業	1,122	802	770	945	980	990	668	656	690	694	729
新事業他	800	776	749	270	262	242	226	132	137	195	80
環境情報											
エネルギー使用量(GJ)	1,552,937	1,494,818	1,505,947	1,538,983	1,463,397	1,382,303	1,386,688	1,317,451	1,099,648	980,953	804,611
温室効果ガス排出量(t-CO ₂ e)	89,479	84,370	84,882	83,886	78,770	72,816	70,486	67,085	57,375	45,924	31,609
再生可能エネルギー使用量(MWh)	69	56	83	131	112	175	2,594	10,730	26,362	30,705	51,114
水使用量(m ³)	616,783	599,646	614,762	560,642	512,626	488,471	424,967	501,680	509,055	555,933	528,435
廃棄物総発生量(t)	4,204	4,507	4,805	5,190	4,913	4,383	4,692	4,513	4,876	5,139	5,144
労働安全衛生											
休業災害発生率 ^{※2}	0.38	0.46	0.33	0.28	0.34	0.11	0.41	0.34	0.34	0.44	0.52

※1 各データの2025年度実績に対して、LRQAリミテッドの第三者による限定的保証を受けています。

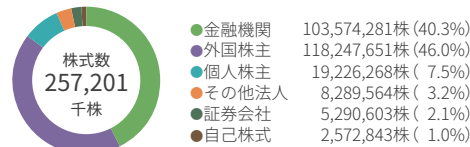
※2 休業災害発生率＝休業災害件数÷延べ実労働時間数×100万。

株式情報・IR活動・外部評価

株式情報 2026年3月31日現在

- 発行可能株式総数 600,000千株
- 発行済株式数 257,201千株
- 株主数 16,581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
〒168-8507
東京都杉並区和泉2-8-4
- 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

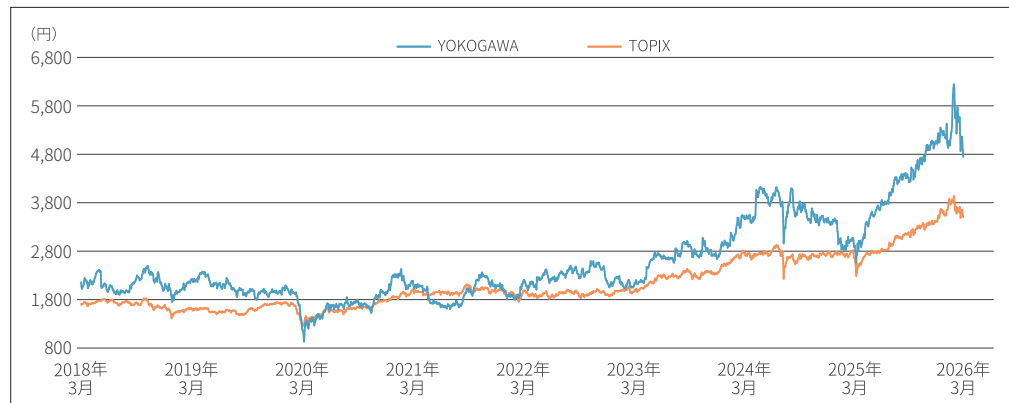


●大株主の状況 (上位10名、敬称略)

株主名	持株数(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)	48,776,400	19.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,893,500	7.4
日本生命保険相互会社	13,484,615	5.3
第一生命保険株式会社	7,197,000	2.8
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 株式会社日本カストディ銀行	6,141,000	2.4
ステートストリートバンク アンド トラスト カンパニー 505038	5,928,100	2.3
ステートストリートバンク アンド トラスト カンパニー 505001	5,505,829	2.2
横河電機持株会	3,805,588	1.5
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	3,611,678	1.4
エイチエスピーシー ホンコン トレジャリー サービスィズ アカウント アジ アン エキュイティーズ デリバティブス	3,044,033	1.2

※当社は自己株式を2,572,843株所有していますが、上記の大株主から除外しています。持株比率は自己株式を控除して計算しています。

●株価の推移



IR活動

■主な活動状況

主な取り組み	回数	目的	内容
決算説明会	4回	決算ならびに 経営方針・戦略 などの説明および 理解促進	四半期ごとに決算説明会を開催 ¹⁾ (第2・4四半期は社長およびIR担当 役員、第1・3四半期はIR担当役員による説明ならびに質疑)
社長によるミーティング	7件		国内外のアナリスト・機関投資家との対話 ^{1,2)} (スモールミーティングを含む)
IR担当によるミーティング	約600件		国内外のアナリスト・機関投資家との対話 ^{1,2)}
事業説明会／IR DAY／ サステナビリティ説明会	2回	ビジネスへの 理解促進	業種別マネジメントの進捗とエネルギー&サステナビリティ事業、DX 戦略と進捗 ²⁾ (2022年)、DX戦略の概要と進捗状況、横河デジタル株式 会社のコンサルテーション ²⁾ (2023年)、事業戦略とサステナビリティへの 貢献 ²⁾ 、AIファースト マニュファクチャリング ²⁾ (2024年)の説明会など を開催(各担当役員およびマネジメントによる説明)
工場見学会	1回		YOKOGAWAグループのマザー工場である甲府工場の見学(2026年2月)

*1:テレカンファレンス活用 *2:リモートツール活用

■投資家との対話における主な関心事項・ご要望

寄せられたご質問、ご意見はIR部門から取締役会、関係者に共有し、経営品質の向上に生かしています。

業績・業績予想

- ・ビジネス環境認識(地域、業種概況)
- ・営業利益増減要因
- ・各国関税政策の影響
- ・競合台頭などの事業リスク

資本政策・財務戦略

- ・最適資本構成
- ・キャッシュアロケーション

中期経営計画

- ・新社長の方針
- ・成長目標達成に向けた具体的な施策
- ・現状の課題と今後の対応策
- ・SoSやIA2IAのビジネスの進捗の可視化
- ・M&Aにおける課題認識

サステナビリティ

- ・サステナビリティ戦略と事業戦略との結びつき
- ・サステナビリティに貢献する事業機会

外部評価

■グローバル



■日本



株主・投資家情報 (IR) (当社ウェブサイト)



編集方針

本レポートは、「社会・環境への貢献を事業の第一目標とし、同時に当社の企業価値向上を目指す」というYOKOGAWAグループの考え方のもと、株主・機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社の価値創造ストーリーや事業戦略をより分かりやすくお伝えすることを目的として編集しています。

2026年度版では、中期経営計画の2年目の進捗と課題を示すとともに、YOKOGAWAの強みである既存事業の安定性や競争優位性、ならびに新たな成長領域への挑戦について、ビジネスモデルや事業戦略とのつながりを意識しながら解説しています。これにより、当社の経営状況や企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深めていただける構成を目指しました。

編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」等を参考にしつつ、外部評価機関からの講評や株主・機関投資家の皆様との対話を通じて得られたご意見を反映し、開示内容の充実と分かりやすさの向上に努めています。また、本レポートとサステナビリティレポートの所管部署が連携し、統合的な情報開示の実現に取り組んでいます。

▶ 対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)
過去の主要な活動や、2026年度の最新情報も一部含まれます。

▶ 対象範囲

横河電機株式会社およびすべての連結対象会社
対象範囲の異なるデータについては、各記載箇所に明記しています。

▶ 発行時期

2026年9月(年1回発行)

▶ 想定している読者

お客様、株主・投資家、お取引先様、社員、地域社会、NPO・NGO、行政など幅広いステークホルダー(利害関係者)

▶ 社名表記について

「YOKOGAWA」/「YOKOGAWAグループ」は、横河電機株式会社およびすべての連結対象会社を指します。
「横河電機」/「横河電機単体」は、横河電機株式会社を指します。

▶ 参照ガイドライン

- ・「国際統合報告フレームワーク」(IFRS財団)
- ・「価値協創ガイダンス 2.0」(経済産業省)



表紙のコンセプト

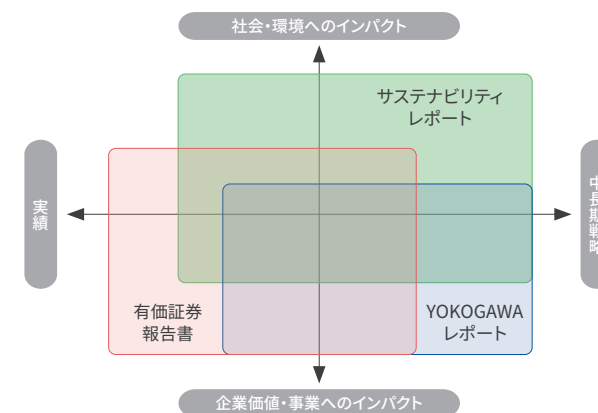
世界中の人・モノ・エネルギーが「めぐり」、一つのシステムとして機能するこの風景は、複雑な社会環境の中で価値が循環し続ける姿を象徴しています。

企業概要 (2026年3月31日現在)

商号	横河電機株式会社	資本金	434億105万円
英文社名	Yokogawa Electric Corporation	従業員数	18,313名 (YOKOGAWAグループ) 2,240名 (横河電機単体)
本社所在地	東京都武蔵野市中町2-9-32	関係会社数	海外121社 国内 14社
創立	1915年9月1日		

情報開示体系

YOKOGAWAの価値創造ストーリーについて、中長期的な企業価値・事業へのインパクトの視点でまとめたYOKOGAWAレポートと、社会・環境へのインパクトの視点でまとめたサステナビリティレポートにより、総合的な開示を行っています。



各種情報については、ウェブサイトにて開示しています。

開示情報	URL
横河電機ウェブサイト	https://www.yokogawa.co.jp/
サステナビリティレポート	https://www.yokogawa.co.jp/about/yokogawa/sustainability/report/
株主・投資家情報	https://www.yokogawa.co.jp/about/ir/

免責事項

本レポートに記載されている当社の計画、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ください。

本文中に使用されている会社名、団体名、商品名およびロゴ等は、横河電機株式会社、各社または各団体の登録商標または商標です。

横河電機株式会社

〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32

経理財務本部 財務・IR部

TEL:0422-52-6845

E-mail:Yokogawa_Electric_IR6841@cs.jp.yokogawa.com

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

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