

各 位

会 社 名 株式会社 荏原製作所
 代表者名 代表執行役社長 前田 東一
 (コード番号 6361 東証第 1 部)
 問合せ先 ガバナンス推進統括部長 江口 修
 (電話 03-3743-6111)

中期経営計画「E-Plan2019」策定のお知らせ

この度、2017 年度から 2019 年度を計画対象期間とする中期経営計画「E-Plan2019」を策定しましたので、以下のとおりお知らせ致します。

記

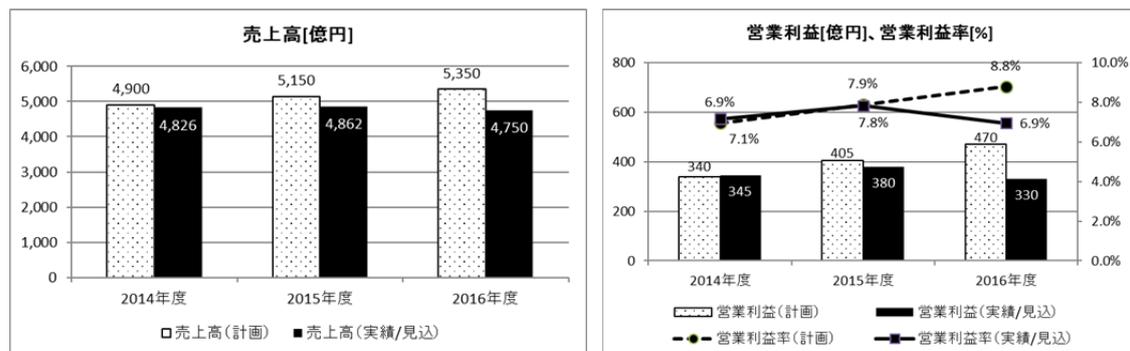
1. 前中期経営計画(E-Plan2016)の総括

E-Plan2016 期間を「『経営基盤強化』から『成長』へと明確に舵を切る変換点」と位置づけ、海外市場では量(売上高)、国内市場では質(営業利益)を特に重視したうえで、社内外リソースの機動的・集中的な活用によるスピード感を持った変化の実現と成長の加速を図ることを目的に、各事業において施策を遂行しました。その結果、環境プラント事業、精密・電子事業は、売上高、営業利益において、計画値を上回る堅調な事業運営が続いています。一方、風水力事業においては 2014 年後半から本格化した、原油価格低迷に伴う、顧客からの発注延期や投資判断の先送り、中国経済の成長鈍化による需要低迷、国内デフレ経済の長期化などの外部要因に加え、各事業での施策進捗の遅れ等により、売上高、営業利益において計画未達となりました。風水力事業の計画未達により、全社における達成すべき目標においても未達の見込みとなりました。

表 1. E-Plan2016 達成すべき目標 達成状況

達成すべき目標	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 見込	2016年度 目標
ROIC	6.9%	4.8%	5.2%	7%以上
D/Eレシオ	0.5	0.5	0.35	0.4~0.6
ROE	10.5%	7.2%	7.5%	11%~12%
売上高営業利益率	7.1%	7.8%	6.9%	8%以上

グラフ 1. E-Plan2016 業績計画及び実績推移



注)2016 年度見込は、2017 年 2 月 8 日時点の見込であり、本発表により新たな情報を開示するものではありません。

2. E-Plan2019 の位置づけ

E-Plan2019 は、以下の「経営方針」(2015年9月策定)の2020年代前半の達成に向けて、本計画期間中の基本方針と主要施策を定めるものです。特に風水力事業の収益性改善が不十分であったというE-Plan2016の総括を踏まえ、E-Plan2019期間においては、E-Plan2019完了時に世界規模で事業展開し成長する産業機械メーカへとさらなる発展を目指すために、全事業の収益性を徹底的に改善することを目標とし、「成長への飽くなき挑戦」を実践する期間と位置づけます。

「経営方針」(2015年9月策定)で目指すもの

- 世界規模で事業を展開し成長し続けるために、連結売上高5,000億円を下限と認識します
- 既存の事業資源の自律的成長に加えて、一定規模の事業の合併或いは買収で獲得することを成長戦略の中心に据えます
- 既存の事業資源による自律的成長は、海外展開とストックタイプ・ビジネスの拡大によって達成します
- 製品競争力を向上させるための生産設備投資及び新製品開発、或いは既存製品の改善のための投資を継続的に行います

3. E-Plan2019 策定の前提

当社製品はいずれも世界各国のGDP成長、経済発展による生活レベルの向上により需要が確実に拡大する製品です。従って、世界経済の影響により短期的には市場が変動する可能性はありますが、長期的には各事業において成長が望めると想定しています。

一方、E-Plan2016においては、ポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業の前提とする市場環境が大きく変化したことが計画数値が大幅未達となった原因の一つであることを考慮し、E-Plan2019においては、各事業の市場成長に一定のリスクを織り込み、売上規模拡大に依存しない計画を策定し実行します。なお、為替レートは1米ドル=105円を前提として策定しています。

4. 本中期経営計画(E-Plan2019) グループ基本方針

4-1. グループ基本方針

E-Plan2016の総括及びE-Plan2019策定の前提を踏まえ、「経営方針」の実現に向けて、以下をE-Plan2019の基本方針とします。

1. 当社グループの収益基盤を市況変動によらない強固なものとし、さらなる成長を図ります
 - 1) グローバル市場において安定的な成長と収益が期待できる事業は、着実な成長と収益性改善を図ります
 - 2) 市況変動の影響を大きく受ける事業は、市況の底においても安定して収益を計上できる事業構造に変革します
2. 全自動化工場を核として生産プロセスと業務プロセスの刷新を図り、製品競争力強化と収益性改善を実現します
 - 1) IoT、AI、ロボティクス技術の導入を拡大し、E-Plan2019期間中に、標準ポンプ事業と精密・電子事業において、生産効率を画期的に高め全自動化された生産工場を立ち上げ、さらには生産工場を核として販売、サプライチェーン、サービス&サポート(S&S)等の業務プロセスを革新します
 - 2) 既存機種絞り込みを進めたうえで、設計・生産・サプライチェーンを根本から見直すことにより、製品リードタイム短縮と製造原価低減を実現します
 - 3) 従来の業務プロセスを見直し、受注、生産、販売、S&Sが一体となった事業運営と業務システムの刷新を図ることにより、業務効率を大幅に改善し、固定費の圧縮を図ります
 - 4) 新製品は、ターゲット市場を明確にしたうえで顧客ニーズを確実に反映し、革新した生産プ

ロセスを活用して迅速に市場投入します

3. 収益性の改善と安定化のために S&S 事業を拡大します
 - 1) S&S 事業の拡大のために、サービス拠点の拡充と拠点機能の強化を進めるとともに、IoT、AI 等の新技術を取り入れた新サービスの開発と市場投入を行います
 - 2) 特に市況変動の影響を大きく受ける事業においては、売上高・営業利益における S&S 事業の比率を高めることにより、収益性の改善と安定化を図ります
4. 安定した成長と収益が期待できる事業においては、海外市場シェア向上と製品ラインナップ拡充を目的として、市況変動の影響を大きく受ける事業においては、S&S 事業の領域拡大を目的として、M&A を有効な手段として活用します
5. 各事業のグローバル展開を支えるため、コーポレートの戦略的機能を強化するとともに、全グループにおいて定常的な業務の集約・効率化を図ります

4.2. 達成すべき目標

- 1) グループ全体の投下資本利益率(ROIC)*を「重要経営指標」と位置づけ、その改善を図ります。2019 年度において 8.0%以上 を目標とします。

$$\begin{aligned} \text{*投下資本利益率(ROIC)} &= \frac{\text{当期利益}}{\text{投下資本}} \\ \text{投下資本} &= \text{有利子負債} + \text{自己資本} \end{aligned}$$

- 2) 全社 ROIC 8.0%を達成すべく、各事業において売上高営業利益率を「事業遂行上の重点指標」と位置づけ、その最大化を徹底的に図ります。グループ全体では 2019 年度において 9.0%以上 を目標とします。各事業（連結）は以下を目標とします。

風水力事業：	<u>8.5%以上</u>
ポンプ事業：	<u>8.0%以上</u>
コンプレッサ・タービン事業：	<u>11.0%以上</u>
冷熱事業：	<u>7.0%以上</u>
環境プラント事業：	<u>11.0%以上</u>
精密・電子事業：	<u>12.0%以上</u>

- 3) 連結外部売上高目標を 5,000 億円以上とします。
- 4) 設備投資 600 億円、外部投融資 100 億円、研究開発 350 億円を投じます。E-Plan2019 期間における成長投資は、標準ポンプ事業及び精密・電子事業の全自動化生産工場を中心に、製品の競争力強化に繋がる投資を重視するとともに、ポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業における M&A に振り向けます。
- 5) 株主還元(配当・自社株買い)を現状より拡充し、連結総還元性向 30%以上を目標とします。

5. E-Plan2019 事業別基本方針

グループ基本方針を実行する各事業の基本方針は以下のとおりです。

5.1. 風水力事業

ポンプ事業

標準ポンプ事業

標準ポンプ事業は、グローバル市場において、市況変動が小さい事業であることから、ポンプ事業の収益のベースと位置づけます。国内事業の構造改革により収益性を改善したうえで、グローバル市場での成長を図ることを目標とし、基本方針を以下とします。

- 1) 既存機種の新廃合を進め、管理コストの削減を進めるとともに、製品リードタイムの短縮と製造原価低減を進めます
- 2) 従来の生産体制を抜本的に見直します。IoT、AI、ロボティクスを活用し、自動生産ラインを構築し、製品リードタイム短縮と製造原価低減を実現することにより、製品競争力を強化します
- 3) 生産・販売の業務システムを刷新し、業務の効率化を進めます
- 4) グローバルに販売を進める新製品と地域固有のニーズを反映した新製品を継続的に投入します

カスタムポンプ事業

カスタムポンプ事業は、石油・ガス向け市場を中心に市況変動の影響を受ける事業であるため、市況の底においても収益が計上できるよう、国内生産体制の構造改革を実施します。さらに、国内外の S&S 事業の拡大及び国内公共向け製品事業を拡大することによって、収益性改善を図ることを目標とし、基本方針を以下とします。

- 1) 国内の生産体制を見直し、現在の市況が継続した場合でも安定した利益が計上でき、且つ市場が回復した場合には、生産増加に対応できる弾力性を持った生産体制へと改革します
- 2) 生産システムを刷新し、製品の標準化を進めることにより、製品リードタイムの短縮と製造原価の低減を図ります
- 3) 海外 S&S 事業を拡大するため、より顧客に近い現地での営業・技術サポート体制を拡充します

コンプレッサ・タービン事業

2020 年代前半に石油・ガス市場向けコンプレッサ市場においてトップ 3 のポジションを確立するとともに、ダウンストリーム市場 No.1 のポジションを維持することを目標としますが、本中計期間においては、原油価格の低迷が続く現況においても一定規模以上の収益が計上できるよう、製品事業の収益性改善と S&S 事業の拡大を目標として、基本方針を以下とします。

- 1) 既存市場における競争力確保・強化に加え、M&A や自社開発による新規セグメント・市場へ参入します
- 2) 製品事業、S&S 事業の収益性を徹底的に改善します
- 3) 国際競争に勝ち抜くため、グローバル経営統合を深化させます

冷熱事業

中国事業においては、シェア拡大を図ること、日本事業においては、高収益体質に転換することを目標とし、基本方針を以下とします。

- 1) 中国市場においては、ターボ冷凍機及び冷却塔を最重要機種とし、競争力のある製品を開発し拡販します
- 2) 日本市場においては、冷凍機の S&S 事業を確実に維持しつつ、成長が望める冷却塔の S&S 事業を拡大します
- 3) 日本・中国以外の海外事業拡大に向け、拠点整備と生産・販売・サービス体制構築を早急に行います

5.2. 環境プラント事業

公共事業体を主要顧客とした国内 O&M 事業(公共インフラサービス)を中心に、引き続き安定した成長と収益の向上を目標とし、基本方針を以下とします。

- 1) 事業運営・損益管理の深化・進化と成熟を図ります
- 2) 国内顧客基盤の強化と国内 O&M 事業における地位確保を図ります
- 3) 新電力事業の持続的成長を図るとともに、バイオマス発電設備市場を積極的に事業へ取込みます

5-3. 精密・電子事業

2020 年代前半に、E-Plan2019 期間の平均を超える営業利益率を確保したうえで、第 3 の柱となる新事業・新製品を創出し、半導体製造技術が転換点を迎える 2020 年以降の持続可能な成長に向けた事業基盤を構築することを目指し、基本方針を以下とします。

- 1) 自動化推進により生産効率と業務効率を改善し、製品リードタイムの短縮とコストダウンを実現することによって、製品競争力を強化します
- 2) 第 3 の柱となるめっき装置を核とした装置群の売上を、パッケージング工程を中心に拡大します
- 3) オープンイノベーション方針を活用し、新たな半導体製造技術への需要を探索し、事業化を目標とした開発を行います
- 4) 既存事業の拡大と安定化を図るとともに、各事業のグローバル戦略を強化します

5-4. 全社における取り組み

「成長への飽くなき挑戦」を実施するために、競争し挑戦する企業風土へと変革するため、人事制度を改定し、年功性を排除することにより人材登用の活性化と実力主義・成果主義を徹底するとともに、組織については、大型化・フラット化を実行し、組織数を半減させ、組織運営の効率化を進めます。

以 上