



平成 26 年 5 月 8 日

各 位

会 社 名 株式会社 荏原製作所
 代表者名 代表取締役社長 前田 東一
 (コード番号 6361 東証第 1 部)
 問合せ先 経営企画室長 細田 修吾
 (電話 03-3743-6111)

中期経営計画 “E-Plan2016” 策定のお知らせ

この度、2014 年度から 2016 年度までの 3 年間を計画対象期間とする中期経営計画 “E-Plan2016” を策定しましたので、以下の通りお知らせ致します。

記

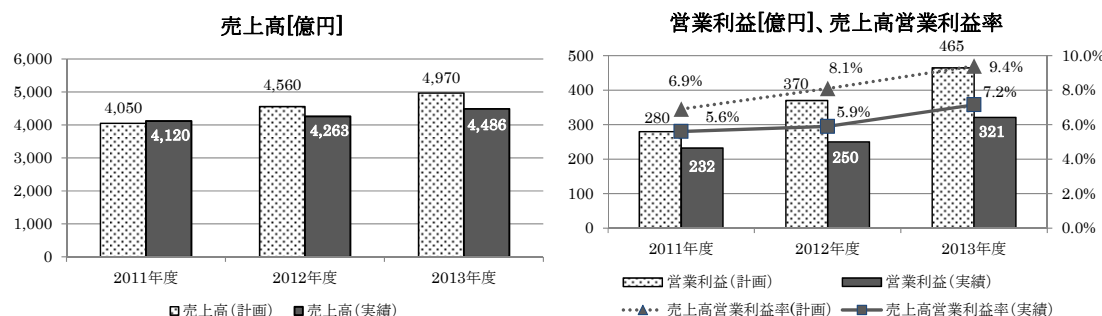
1. 前中期経営計画 (E-Plan2013) の総括

当社グループは、E-Plan2013 期間 (2011～2013 年度) を「より確実に安定した事業構造を確立するための期間」と位置付けて経営基盤強化に注力し利益創出の安定化を図りました。具体的には、地域戦略に基づいた最適地生産及び製品供給体制の構築を進めるとともに、事業領域のグローバル化に即した本社機能の拡充や生産革新運動の国内外への展開に注力してきました。その結果、売上高/営業利益/売上高営業利益率については計画期間にわたり着実な成長を継続し、財務体質の改善と経営基盤における一定の厚みを実現しました。しかし、為替レートや東日本大震災の影響、国内デフレ経済の長期化などの外部環境要因に加え、成長に向けた投資や諸施策の進捗が不十分であったことから、市場や業界の成長を十分に取り込むことができず、グループ全体の事業規模の伸びは計画を下回りました。その結果、計画策定時に掲げた数値目標については、一部項目のみの達成にとどまりました。

表 1. E-Plan2013 達成すべき目標 達成状況

	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2013年度 目標
ROIC	1.0%	4.9%	5.8%	8%以上
ROE	1.9%	9.1%	9.6%	12～14%以上
D/Eレシオ	1.0	0.7	0.6	0.5～0.7以下

グラフ 1. E-Plan2013 業績計画および実績推移



2. 荏原グループがめざすもの

昨今、新興国を中心とした人口増加やその経済発展に伴う生活水準の向上、先進国におけるインフラ施設老朽化などを背景に、エネルギー・水インフラ・環境関連施設などの社会・産業インフラの整備や、その構成要素となる高効率なシステム/機器類に対する需要が従来にも増して高まっています。これらの「社会的ニーズ」は当社グループの事業領域そのものであり、それらのニーズに対して製品・サービスによるソリューションを提供することが、正に当社グループの使命と言えます。即ち、当社グループはこれらの事業活動を通じて社会的責任（Corporate Social Responsibility）を果たすことを目指すものであり、その事業活動の基本骨格を示すものが本中期経営計画“E-Plan 2016”になります。

以上を踏まえ、事業活動の発展を通じて「世界トップクラスの産業機械メーカーの地位を確保する」ことをグループ共通の中長期的目標と捉えた上で、そのイメージを明確化するために、以下の通り「当社グループのありたい姿」を設定します。

当社グループのありたい姿（2019年度末時点を想定）

- ◆ 世界的規模で事業展開を行う中で、グローバルに存在感を発揮する高収益体質（売上高営業利益率12%以上）を構築する。
- ◆ 各事業領域において確固たる地位を構築する。特にポンプ事業においては、M&Aも経営の選択肢と捉えたうえで、世界シェアトップ3メーカーとしてのポジションを確保する。
- ◆ 性別、国籍等によらず個々の従業員の能力を伸ばし最大限に発揮させるための環境の整備、及び発揮された能力に相応しい対価で報いるための制度を導入する。

3. 本中期経営計画（E-Plan2016） グループ全体基本方針

3-1. グループ全体基本方針

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」と位置付け、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、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ります。それにより、前章で示した「2019年度にありたい姿」への道筋を見通せる位置にまで、E-Plan2016 最終年度（2016年度）に到達することを目指し、以下の4項目をそのための基本方針として設定します。

I 市場の成長を確実に当社ビジネスに取り込むこと

- 1) 地域/業界の両面において、成長市場の中での注力領域を定め、各領域での事業遂行責任体制を明確にしたうえでシェアの拡大に取り組みます。
- 2) 市場ニーズに適合する新製品を継続的に供給するための製品企画力・開発力を強化します。
- 3) 新規領域への進出については、M&Aも一つの選択肢と捉え積極的に取り組みます。

II 製品・プラントのライフサイクル全体を対象とするサービス業たること

- 1) 国内市場では、豊富な納入実績を有する強みを生かし、成熟した市場において納入済機器・プラントからの収益最大化を図るための諸施策を実行します。
- 2) 海外市場では、特にサービス&サポート(S&S: Service & Support)事業において、納入済機器に対するカバー率を向上させるために、納入実績の多い地域を中心に体制の強化を図ります。
- 3) 「製造業」という既存の枠組みを超えた新しいビジネスの仕組みの導入を図ります。

III 産業機械メーカーとしての Core Competence (技術力) を継続的に強化していくこと

- 1) 各事業において製品競争力の源泉である「コア技術」(製品のみならず生産、品質管理等に関わる技術を含む)を明確に定義したうえで、それらを継続的に強化します。特にポンプ事業については「コア技術」の強化を重点課題と捉え、全社のリソースを投入して設計レベルからの抜本的な見直しを行い、製品競争力の強化を図ります。
- 2) 「コア技術」の強化に必要な共通の基盤技術・インフラの整備・拡充を行います。
- 3) 生産革新運動を通じた「ものづくり」プロセスの最適化をさらに推進し「業界最高効率の生産システムを作り上げる」ために、具体的な定量指標を設定することで進捗管理を徹底するとともに、海外生産拠点に対する展開を加速します。
- 4) 生産効率改善及び地域・顧客毎のニーズの迅速な製品への反映を企図し、国内外生産拠点の機能整理、再編を含めた最適地生産体制への移行を推進するとともに、グローバルな生産体制を担う人材の育成を継続的にを行います。

IV グローバル事業展開を支える経営インフラの拡充を図ること

- 1) 各種専門機能の深化とそれに基づく提供サービスの高度化を通じ、各事業のグローバル展開を適切にサポートするためのコーポレート機能を強化します。
- 2) 生産・販売・在庫管理・調達を含めた事業活動のあらゆる側面のモニタリング、コントロールにおいて ICT (Information and Communication Technology : 情報通信技術) の活用を追求し、それを駆使したマネジメント・システムを構築します。

3-2. 達成すべき目標

- 1) 投下資本利益率 (ROIC) *1 を「重要経営指標」と位置付け、その改善を図ります。2016 年度において 7%以上を目標とします。

⇒ 上記の目標値を、財務の安定性と資本の効率的な利用の両面から偏ることなく達成していくために、D/E レシオ*2 (安定性指標) と自己資本利益率(ROE)*3 (効率性指標) を経営管理上留意すべき指標と位置付け、それらの均衡のとれた改善を図っていきます。2016 年度において、D/E レシオ=0.4~0.6、自己資本利益率 (ROE)=11~12%とすることを目安とします。

*1: 投下資本利益率(ROIC)	= 当期利益/投下資本
	= 当期利益/(有利子負債+自己資本)
*2: D/E レシオ	= 有利子負債/自己資本
*3: 自己資本利益率(ROE)	= 当期利益/自己資本

- 2) 1)の目標値を踏まえ、各事業部門としては売上高営業利益率を「事業遂行上の重点指標」と位置付け、その管理を行います。2016 年度のグループ全体での目標値を 8%以上とします。
- 3) 特にポンプ事業では、海外売上高比率、S&S 売上高比率を「事業遂行上の重点管理指標」と位置付け、その管理を行います。同事業における 2016 年度の目標値を海外売上高比率 45%以上、S&S 売上高比率 (海外・カスタムポンプ事業) 30%以上とします。

3-3. 株主還元に対する考え方

株主還元については、その充実を図るため、中長期的に連結配当性向の平均が 25%程度となることを目標に当該期の業績に連動して配当を実施します。

4. E-Plan2016 事業セグメント別基本方針

4-1. 風水力事業

「グローバル市場における存在感（シェア）の拡大」を達成するために「成長を続ける海外市場においては事業規模の拡大」を追求するとともに、「成熟化した国内市場においては収益性の改善」を優先して行い効率的な事業体制の構築を図ります。「顧客ニーズの追求が製品競争力の源泉である」という観点から、顧客のニーズに合致した品質、価格、納期を提供できる機能を高めていくとともに、製品のライフサイクル全般にわたる S&S 事業を創出します。また、競争力の基盤となるコア技術を「ハイドロ・エアロの設計技術」、「振動・構造解析技術」、「材料適用技術」、「電気・電子技術」、「造形・接合・加工・計測・自動化に関わる生産・品質管理技術」などの要素技術と認識し、戦略的かつ継続的に強化するとともに、それらを駆使した製品開発によって市場への対応力を強化します。

各事業区分の基本方針は以下の通りです。

ポンプ事業

2019 年度にありたい姿

グローバルな市場の成長をさらに積極的に取り込むために、「従来の保守的な企業風土からの脱皮」を図り、「アジア No.1」かつ「世界トップ 3」のポンプメーカーになることを目指します。

E-Plan2016 基本方針

- (1) 顧客ニーズに合致した製品開発を迅速に行い、競争力のある新製品を市場投入します。
- (2) 販売、サービス、パッケージング機能を有する拠点をグローバルに拡大し、販売と S&S を連携させた新たなビジネスモデルを構築します。
- (3) 製品基本設計の見直しをも手段に含めて製造原価の徹底した削減を行うとともに、生産・販売・サービス拠点間でのデータ連携による調達体制及び製品供給体制のグローバルな最適化を図ります。

コンプレッサ・タービン事業

2019 年度にありたい姿

持続的に拡大するエネルギー関連市場において「エリオット」ブランドの浸透を図り、メガ・コンペティションにおいて製品とサービスの競争優位性を確保することで売上高 2,000 億円を達成し、持続的成長・拡大を目指します。

E-Plan2016 基本方針

- (1) 「グローバル組織によるグループ運営」を徹底し、グローバル生産統合マネジメント・システムを構築することにより意思決定の迅速化を図ります。
- (2) 製品競争力を高め、生産能力の強化を図ることにより、市場の拡大を確実に受注拡大につなげるとともに S&S 能力を強化し、量と質の両面での成長を実現します。
- (3) 「ものづくり」プロセスの最適化を推し進めるために科学的アプローチによる生産革新運動をグローバルに展開し、価格・納期・品質面の対応力を高め、競争優位性を向上させます。

冷熱事業

2019 年度にありたい姿

成熟市場である国内においては収益性改善を徹底するとともに、中国・東南アジアにおいては冷凍機市場の No.1 シェアを確保し、事業全体として海外売上高比率 50%以上を目指します。

E-Plan2016 基本方針

- (1) 国内事業は、製品販売の収益を改善するとともに、S&S 事業のラインナップを拡充することにより、安定的な収益体制を確立します。
- (2) 海外事業は、中国、東南アジアを重点エリアと定義し、エリア毎の市場ニーズに応える製品を投入することでプレゼンスを高め、事業規模を拡大します。

- (3) 日本拠点と中国拠点との開発体制を整備し、両拠点の開発資源を効率的に活かして、市場ニーズに即した製品を短期間で投入します。

以上により、風水力事業の E-Plan2016 最終年度（2016 年度）における業績目標を、売上高 3,930 億円、営業利益 330 億円、売上高営業利益率 8%以上とします。

4-2. エンジニアリング事業

2019 年度にありたい姿

「国内廃棄物処理施設の建設及び運営市場において主導的地位（シェア・収益性・効率性においてトップリーダー）にあること」と設定します。そのために、収益基盤の更なる強化を図り、国内市場での事業機会及び収益性の維持・拡大を図るとともに、業務効率化の促進により生産性・収益性を徹底的に向上させ、安定的に営業利益率 11%以上を確保することを目標とします。また、当事業のコア技術を、O&M^{*1} 事業での知見を反映した施設の設計・施工ノウハウ、及び施設の設計思想を踏まえた補修・運転・施設運営ノウハウと定義し、O&M 事業と EPC^{*2} 事業の融合を更に推し進めることでコア技術強化と技術差別化を図ります。

E-Plan2016 基本方針

- (1) 国内 EPC 市場において、安定的な売上・営業利益を確保できる収益構造を構築します。
- (2) 国内 O&M 市場において、顧客満足度・顧客密着度・顧客信用度の向上による受託業務領域の拡大を図ります。
- (3) EPC 事業及び O&M 事業のシナジーを最大化することで、事業全体の競争力（コスト・品質・事業形態）強化を図ります。

以上により、E-Plan2016 最終年度（2016 年度）における業績目標を、売上高 650 億円、営業利益 65 億円、売上高営業利益率 10%以上とします。

*1 O&M : Operation & Maintenance（維持管理・保守）

*2 EPC : Engineering, Procurement, Construction（プラント建設）

4-3. 精密・電子事業

2019 年度にありたい姿

半導体市況の波にかかわらず中期的に平均売上高営業利益率 10%以上を確保したうえで、真空排気系製品、CMP 装置に続く第 3 の柱となる製品群を育成し、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ます。また、当事業のコア技術である「精密回転機械技術」と「プロセス加工技術」そして、「顧客に密着した開発」をより充実させ、既存技術の応用によるアプリケーションの拡大を行い、中長期的な観点で市場投入を目指します。

E-Plan2016 基本方針

- (1) 半導体設備投資サイクルに左右されない安定した事業体質を構築します。また、市場の低迷が続く非半導体分野（LED、液晶パネル、ソーラーパネル、リチウムイオン電池等製造装置分野）は市場回復時に備えた対応をします。
- (2) 市場の変動に対して俊敏に対応できる弾力性を持った事業運営により、期間平均売上高営業利益率水準の改善を図ります。
- (3) 注力市場（台湾・韓国・米国及び日本）での競争に打ち勝つために必要なマーケティング、開発、技術、生産、品質保証、営業、S&S といった全ての分野における人材を採用・育成し、国内外拠点における人材配置を最適化します。

以上により、E-Plan2016 最終年度（2016 年度）における業績目標を、売上高 750 億円、営業利益 75 億円、売上高営業利益率 10%以上（E-Plan2016 期間における平均売上高営業利益率を 9%以上）とします。

5. 主要計画数値

計画数値 (2016年度において) (単位: 億円)

	売上高	営業利益 (率)	経常利益 (率)	当期利益 (率)
全社連結	5,350	470 (8.8%)	460 (8.6%)	270 (5.0%)
事業別				
風水力事業	3,930	330 (8.4%)		
エンジニアリング事業	650	65 (10.0%)		
精密・電子事業	750	75 (10.0%)		

注: 為替レートは、1USD=100円、1EUR=140円、1RMB=16.5円を前提とします。

その他計画値 (2014~2016年度累計) (単位: 億円)

研究開発費	設備投資
300	570

以上