

# 中期経営計画 (E-Plan2016)

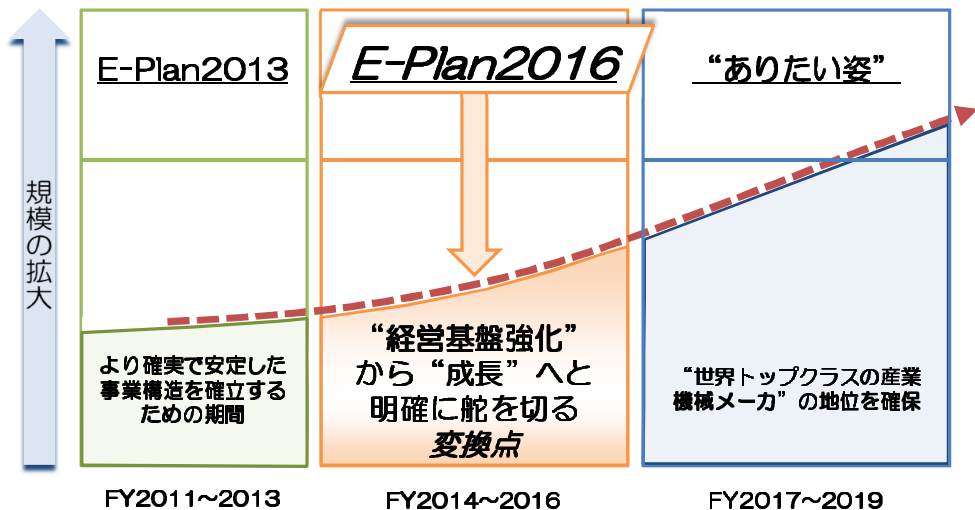
(2014年4月～2017年3月)

**荏原**  
(6361)

2014年5月9日



## 中期経営計画（E-Plan2016）のキー・メッセージ



# 目次

1. 前中期経営計画（E-Plan2013）の総括
2. 荏原グループがめざすもの
3. 本中期経営計画（E-Plan2016）グループ全体基本方針
4. E-Plan2016 事業セグメント別基本方針と主要施策
  - 4-1. 風水力事業
  - 4-2. エンジニアリング事業
  - 4-3. 精密・電子事業
5. E-Plan2016 数値計画

## 中期経営計画「E-Plan」呼称の由来

E-PlanのEは、社名のEBARA、或いは環境（environment）への拘りを表現しているだけでなく、「全員が参加（enroll）し、全員が個々のもつ能力を向上（enhance）させて、本経営計画の目標を達成する（enable）と共に、優れた（excellent）企業風土をつくり上げ、且つ根付かせて（enroot）いきたい。」という思いを表したものです。



## 前中期経営計画の振り返り（数値実績）

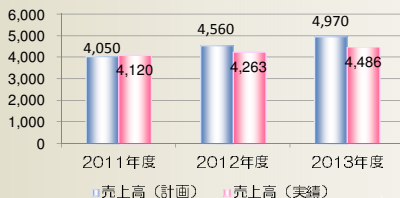
より確実で安定した事業構造を確立するための期間：計画期間にわたる着実な成長の継続

## E-Plan2013：数値実績

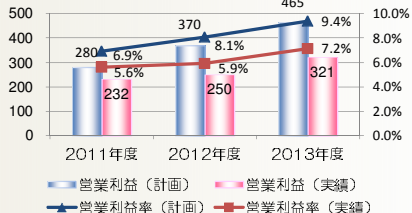
- 財務体質の改善と経営基盤における一定の厚みを実現
- 数値目標の一部項目のみを達成

	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

売上高（億円）



営業利益（億円）・営業利益率



## 外部要因

- 為替レート
- 東日本大震災の影響
- 国内デフレ経済の長期化

## 内部要因

- 成長に向けた投資が不十分
- スピード感を持った施策実行力の不足

- 市場や業界の成長を十分に取り込めなかったため、グループ全体の事業規模が大きく伸びなかった

## 新中期経営計画の課題へ

### グループを取り巻く環境と中期経営計画

当社グループの社会的使命と新中期経営計画E-Plan2016のつながり

新興国を中心とした人口増加

経済発展に伴う生活水準向上

先進国でのインフラ老朽化

☆エネルギー・水インフラなど社会・産業インフラ需要  
☆高効率なシステム/機器への需要

#### 社会的ニーズの高まり

- 社会的ニーズは当社の**事業領域**そのもの
- 事業活動を通じて社会的責任を果たす

事業活動の基本骨格を示すもの

中期経営計画  
(E-Plan2016)

#### <荏原らしさ>

##### 創業の精神

- 自ら創意工夫する熱意と誠の心「熱と誠」で社会に貢献

##### 企業理念

- 水と空気と環境の分野で、優れた技術と最良のサービスを提供することにより、広く社会に貢献する

##### CSR方針



## 当社グループの“ありたい姿”

## 当社グループの目指す姿

“ありたい姿” (2019年度末時点)

E-Plan2016

E-Plan  
2013規模の  
拡大収益性  
の向上

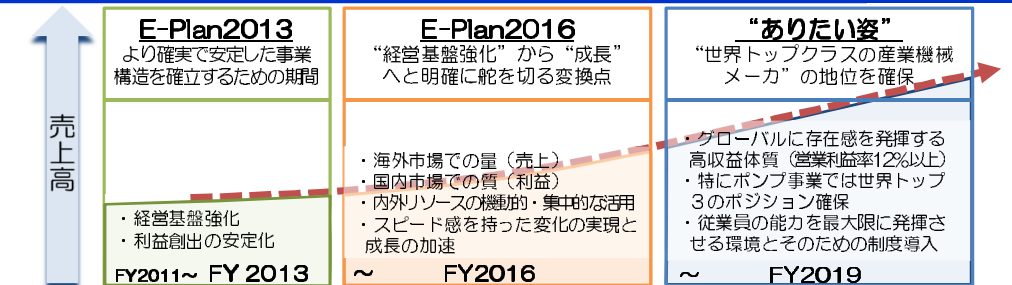
CHALLENGE

世界トップ  
クラスの産業  
機械メーカー

## 2019年にありたい姿

- 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上で、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

## E-Plan2016の位置づけ：ありがたい姿への道筋を見通せる位置への到達



売上高(億円)		4,486	5,350
営業利益(億円)		321	470
売上高CAGR*		3.8%	6.0%
GDP CAGR *1	世界	3.4%	3.8%
	中国	8.2%	7.3%
	東南アジア	5.3%	5.3%
	中東・北アフリカ	3.4%	4.1%
エネルギー消費量 CAGR *2	世界	1.0%	1.4%
	Non-OECDアジア	2.2%	3.4%
	中東	4.2%	2.2%
水需要 CAGR	Non-OECD全体	1.2%*3	

## 成長への見通し

- 特に海外における（新興国などを中心とした）市場の成長を確実に取り込んでいく
- 同時に、製品競争力の強化・新領域への展開などによるシェアの拡大を図る

※ 値は期間中の年平均変化率

\* CAGR：期間中の年平均成長率

\*1) GDPデータ

IMF見通し(2014年4月データ)

\*2) IEAデータ(2013年7月データ)

\*3) OECDデータ(2012年)

期間は2000年-2050年



E-Plan2016：“経営基盤強化”から“成長”へと明確に舵を切る変換点

I.  
市場の成長  
を確実に当  
社ビジネス  
に取り込む  
こと

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

海外市場での  
量（売上）

国内市場での  
質（利益）

スピード感を  
持った変化と  
成長

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

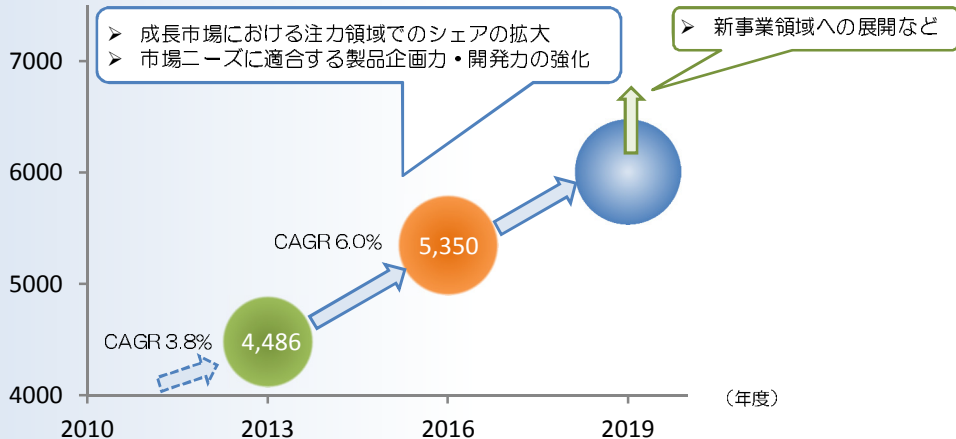
IV.グローバル事業展開を支える経営インフラの拡充  
を図ること

内外リソース  
の機動的・集  
中の活用

## 基本方針Ⅰ．市場の成長を確実に当社ビジネスに取り込むこと

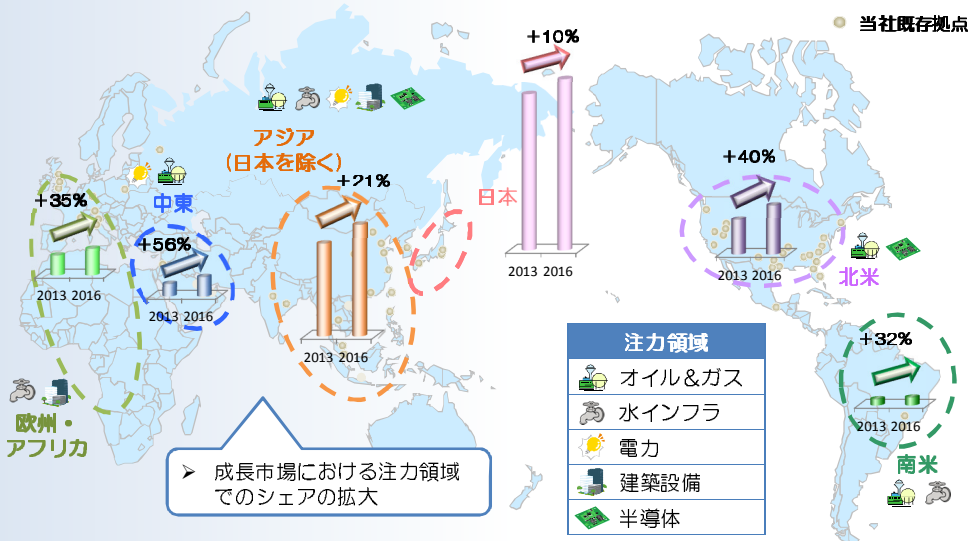
- 1) 地域/業界の両面において、成長市場の中での注力領域を定め、各領域での事業遂行責任体制を明確にしたうえでシェアの拡大に取り組みます
- 2) 市場ニーズに適合する新製品を継続的に供給するための製品企画力・開発力を強化します
- 3) 新規領域への進出については、M&Aも一つの選択肢として捉え積極的に取り組みます

グループ売上高（億円）



## 基本方針Ⅰ．市場の成長を確実に当社ビジネスに取り込むこと

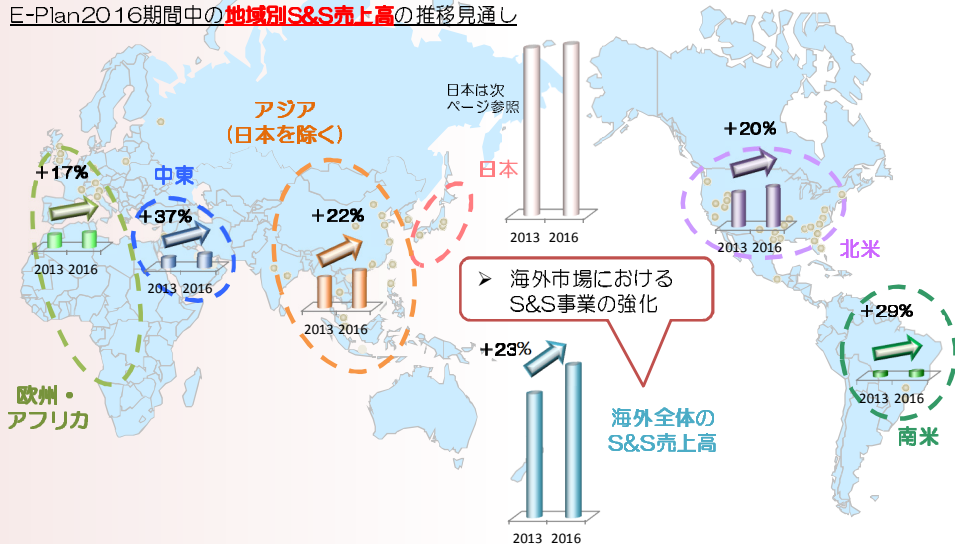
E-Plan2016期間中の地域別売上高の推移見通し



## 基本方針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) 海外市場では、特にサービス&サポート（S&S）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

E-Plan2016期間中の地域別S&S売上高の推移見通し



## 基本方針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

- 2) 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
- 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

E-Plan2016期間中の国内S&S売上高の推移見通し

+2%

日本

2013 2016

- 納入済機器・プラントからの収益最大化  
⇒ 運転管理・メンテナンス事業の強化
- 製造業を超えたビジネスモデルの導入  
(S&S事業への注力)  
⇒ プラント機器の一括メンテナンス提供  
⇒ 製品とS&Sのパッケージの提供

O&M事業の拡大

EPC O&M

新設・更新

設計・建設

運転管理・  
メンテナンス

施工

プラント一括  
メンテナンスの提供

プラント回転機器  
(他社製品)

自社製品

製品とサービスの  
パッケージ提供

更新

定期  
点検

緊急  
対応

納入

日常  
点検

予防保全

## 基本方針Ⅲ．コア・コンピタンス（技術力）強化 / Ⅳ．経営インフラの拡充

## Ⅲ．産業機械メーカーとしてのCore Competence（技術力）の継続的強化

## 「コア技術」の継続的強化

特にポンプ事業における「コア技術」の強化を重点課題と捉えた、全社のリソースの投入による設計レベルからの抜本的な見直しと、製品競争力の強化

「コア技術」を強化する  
インフラの拡充

「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

「ものづくりプロセスの最適化」  
の更なる推進

- ・生産革新運動の定量指標による進捗管理
- ・海外生産拠点に対する展開の加速

生産効率改善と  
最適地生産体制の確立

- ・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
- ・グローバルな生産体制を担う人材の継続的な育成

## Ⅳ．グローバル事業展開を支える経営インフラの拡充

グローバル展開の  
サポート機能強化

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たコーポレート機能の強化

ICT (Information and Communication  
Technology) の活用

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、コントロールにおけるICTの活用追求と、それを駆使したマネジメント・システムの構築

## E-Plan2016 達成すべき目標

## 重要経営指標

E-Plan 最終年度(2016年度)において

➤ 投下資本利益率（ROIC） 7%以上

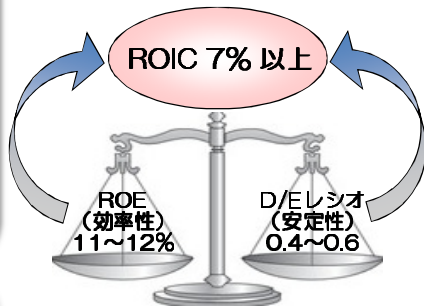
※ROIC=当期利益 / (有利子負債+自己資本)

ROE と D/Eレシオの均衡の取れた改善

【最終年度における目安】

D/Eレシオ=0.4~0.6

ROE=11~12%



## E-Plan2016 経営指標達成のための管理指標

## 事業遂行上の重要指標

E-Plan 最終年度(2016年度)において

➤ 売上高営業利益率 8%以上

## 事業遂行上の重要管理指標

## ポンプ事業

2016年度において

- 海外売上高比率 45%以上
- 海外カスタムポンプに占めるS&S比率 30%以上

各事業部門としての売上高営業利益率

- 風水力事業 8%以上  
(2016年度)
- エンジニアリング事業 10%以上  
(2016年度)
- 精密・電子事業 9%以上  
(計画期間平均)

## E-Plan2016 株主還元に対する考え方

- 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



## 4-1.風水力事業：事業別基本方針

## &lt; 2019年にありたい姿 &gt;

- 各事業において、グローバル市場における存在感（シェア）の拡大

	2013年度実績	2016年度計画
売上高(億円)	3,221	3,930
営業利益(億円)	221	330
営業利益率	6.9%	8.4%

## &lt; E-Plan2016の基本方針 &gt;

## 【基本方針達成のドライバー】

成長を続ける海外市場における事業規模の拡大

- 顧客ニーズに合致した品質・価格・納期を提供できる機能の強化

コア技術の戦略的かつ継続的な強化  
製品開発機能の拡充による市場対応力の強化

## 【コア技術】

設計、振動・構造解析、材料、電気・電子、生産・品質管理などの要素技術

成熟化した国内市場における収益性の改善

- 製品のライフサイクル全般にわたるS&S事業の創出

収益性の向上

## 4-1.風水力事業：事業別基本方針 —ポンプ事業—

## ＜2019年にありたい姿＞

- ▶ 従来の保守的な企業風土からの脱皮
- ▶ 2019年度に“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

## ＜E-Plan2016の基本方針＞

(1) 顧客ニーズに合致した製品の迅速な開発と、競争力のある製品の市場投入

- ▶ “グローバル基幹製品” / “リージョナル製品”の区分に基づく戦略的な製品開発と市場投入
  - ▶ マーケティング体制の強化と製品開発のスピードアップ
  - ▶ 製品開発の現地化による価格競争力の強化
- ▶ グローバル基幹製品・リージョナル製品の売上構成をそれぞれポンプ事業全体の10%に拡大

(2) 販売とS&Sを連携させた新たなビジネスモデルの構築

- ▶ 販売・パッケージング・サービス拠点拡大（エンドユーザへの営業体制構築）
- ▶ 販売、S&S、生産における地域統括制の強化
  - ▶ 「中国・東アジア」・「東南アジア」・「中東」・「南米」・「欧州・アフリカ」
  - ▶ 2016年度 海外売上高比率**45%以上**（重要管理指標）
- ▶ 修理・改造・更新などを対象とした提案による新規需要の創出
  - ▶ 特にカスタムポンプ海外売上高に占める2016年度S&S売上高比率**30%以上**（重要管理指標）

(3) グローバル拠点間のデータ連携による調達体制及び製品供給体制の最適化

- ▶ 製品設計見直しによる顧客ニーズと製品仕様の最適なマッチング
- ▶ 国内製造拠点：製造プロセス技術などの一層の強化、海外拠点への指導力や協働機能の強化
- ▶ 生産革新運動成果の“見える管理”とグローバル拠点間サプライチェーンの整備
- ▶ コストエンジニアリング体制の整備（生産革新運動と連動）

## 4-1.風水力事業：事業別基本方針 —コンプレッサ・タービン事業—

## &lt; 2019年にありたい姿 &gt;

- ▶ 「2019年度において売上高2,000億円の達成」
- ▶ 「エネルギー関連市場におけるエリオットブランドのポジションの確立」

## &lt; E-Plan2016の基本方針 &gt;

(1) 市場拡大の確実な取り込み および S&S成長力強化

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 製品強化：<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 市場拡大に合わせた生産能力の強化</li><li>▶ グローバル・サプライチェーン整備</li><li>▶ 新モデル製品の市場投入</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ S&amp;S強化：<ul style="list-style-type: none"><li>▶ リペアセンターとフィールドサービス能力強化</li><li>▶ リレート事業の拡大</li><li>▶ 定期修理一括管理・請負ビジネスモデルの構築</li></ul></li></ul> |
|--|---|

(2) 「グローバル組織によるグループ運営」の徹底による意思決定の迅速化

- ▶ 日米における生産マネジメントシステムの一元化

(3) 生産革新運動の推進による競争力強化

- ▶ 北米拠点において袖ヶ浦工場をベンチマークとした改善推進

### 4-1.風水力事業：事業別基本方針 —冷熱事業—

#### <2019年にありたい姿>

- 2019年度において中国・東南アジアにおける冷凍機シェアNo.1の確保
- 海外売上高比率50%以上の達成

#### <E-Plan2016の基本方針>

##### (1) 国内事業の安定的収益体制の確立

- 製品販売の収益性の改善
- S&S事業のラインナップ拡充

##### (2) 海外事業規模の拡大（「重点エリア」中国・東南アジアでのプレゼンス向上）

- エリア毎の市場ニーズに応える製品の市場投入
- S&S事業の展開による、製品差別化や更新需要の取り込み

##### (3) 市場ニーズに応える製品開発

- 日本/中国拠点の開発体制の整備、両拠点における開発資源の効率的な相互活用
- 市場ニーズに即した製品の短期間での投入

## 4-2 エンジニアリング事業：事業別基本方針

## &lt;2019年にありたい姿&gt;

- 国内EPC市場及びO&M市場において主導的地位にあること
- 営業利益率11%以上

	2013年度実績	2016年度計画
売上高(億円)	529	650
営業利益(億円)	47	65
営業利益率	9.0%	10.0%

## &lt;E-Plan2016の基本方針&gt;

(1)国内EPC市場における安定的な収益構造の構築

- 設計パッケージ化、調達力の強化

(2)国内O&M市場における顧客満足度・顧客密着度・顧客信用度の向上

- 既存顧客からの受注業務範囲の拡大

(3)EPC事業及びO&M事業とのシナジー最大化による競争力強化

- 「O&Mでの知見を反映した設計・施工ノウハウ」と「設計思想を踏まえた補修・運転・施設運営ノウハウ」に基づいた競争力の強化

## 4-3.精密・電子事業：事業別基本方針

## &lt; 2019年にありたい姿 &gt;

- ▶ 半導体市況の波にかかわらず平均的に営業利益率10%以上の確保
- ▶ 真空排気系製品、CMP装置に続く第3の柱となる製品群の育成と、持続可能な成長に向けた事業基盤の構築

	2013年度実績	2016年度計画
売上高(億円)	718	750
営業利益(億円)	46	75
営業利益率	6.5%	10.0%

## &lt; E-Plan2016の基本方針 &gt;

(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の構築

- ▶ ドライポンプ、排ガス処理装置、CMP装置における次世代モデルの継続投入
- ▶ 市場の低迷が続く非半導体事業分野は市場回復期に備えた対応

(2) 市場の変動に俊敏に対応できる弾力性を持った事業運営

- ▶ 迅速な意思決定と業務ロスの最小化を可能とする体制の構築
- ▶ 計画期間平均での営業利益率9%以上の達成

(3) 注力市場（台湾・韓国・米国及び日本）に必要な人材の採用・育成、国内外拠点における人材配置の最適化

## E-Plan2016：数値計画

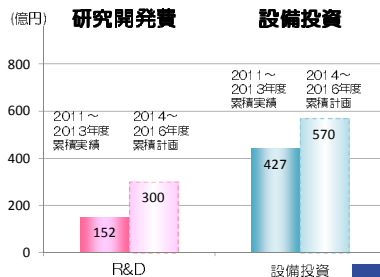
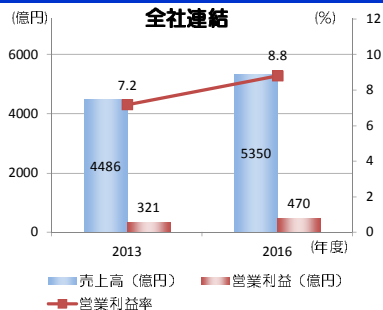
## 2016年度計画

目標経営指標	ROIC			
	7.0%以上			
計画数値	全社連結	風水力事業	エンジニアリング事業	精密・電子事業
売上高 (億円)	5,350	3,930	650	750
営業利益 (億円)	470(8.8%)	330(8.4%)	65(10.0%)	75(10.0%)
経常利益 (億円)	460(8.6%)	( ) 内は対売上高%を示す		
当期利益 (億円)	270(5.0%)			

## 2014~2016年度累計

その他計画値	研究開発費 (億円)	設備投資 (億円)
	300	570

為替レート前提：1USD=100円、1EUR=140円、1RMB=16.5円

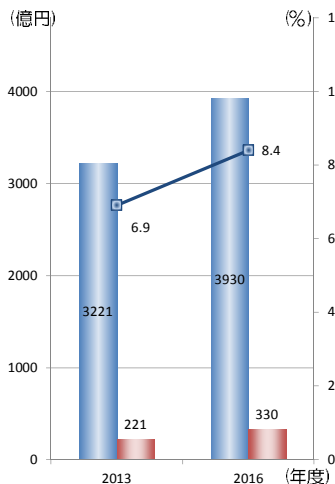


## E-Plan2016：数値計画（事業セグメント別）

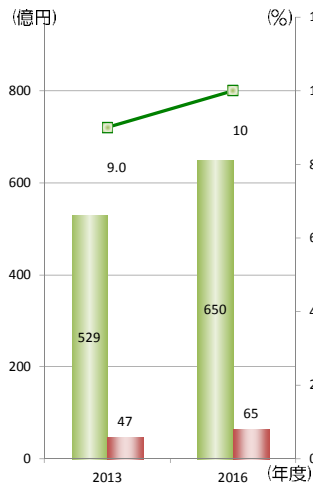
風水力事業

エンジニアリング事業

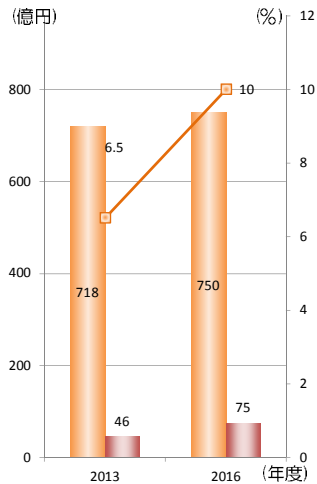
精密・電子事業



■ 売上高 (億円)  
■ 営業利益 (億円)  
■ 営業利益率 (%)



■ 売上高 (億円)  
■ 営業利益 (億円)  
■ 営業利益率 (%)



■ 売上高 (億円)  
■ 営業利益 (億円)  
■ 営業利益率 (%)



本資料に記載されている業績予想・計画ならびに将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報および、将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定、を前提としています。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。