



# 長期ビジョン「E-Vision2030」 中期経営計画「E-Plan2022」

## 荏原 (6361)

2020年2月13日

Looking ahead,  
going beyond expectations

*Ahead* > *Beyond*

株式会社 荏原製作所

## 目次

1. 前中期経営計画「E-Plan2019」の振り返り P2
2. 長期ビジョン「E-Vision2030」 P12
3. 新中期経営計画「E-Plan2022」 P22

# 1. 前中期経営計画「E-Plan2019」 の振り返り

# E-Plan2019の振り返り 基本方針



## スローガン

“成長への飽くなき挑戦”

## 重要経営指標

ROIC	8.0%以上
売上高営業利益率	9.0%以上

## キャッシュアロケーション

成長投資	1,050億円 (設備投資、R&D、M&A)
株主還元	連結総還元性向30%以上
有利子負債 の弁済	一定範囲内でD/Eレシオを コントロール

## 5つの基本方針

基本方針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、さらなる成長を図る
基本方針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する
基本方針3	収益性の改善と安定化のためにサービス&サポート（S&S）事業を拡大する
基本方針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する
基本方針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・効率化を図る

経営指標の目標



- 重要経営指標であるROIC、売上高営業利益率は未達
- 未達の主因は市場見通しの甘さに加え、収益基盤強化のための事業構造の変革が不十分

成長投資の実行



- 3年間の投資額は955億円
- 生産性向上のための自動化工場の建設や業務プロセス改善のためのシステム投資を実施したが、製品競争力強化や収益性改善の効果は2020年以降になる見通し

株主還元の拡充



- 目標とする連結総還元性向30%以上を大幅に上回る
- 2年目に初の自己株式取得、3年目も継続実施

ESG経営の深化



- 環境経営の推進（TCFDへの賛同）
- 企業風土の改革（人事制度改革、働き方改革）
- ガバナンス強化（取締役会の監督機能の強化）

次期中計に向けた課題

- 収益基盤強化のための事業構造の変革
- S&S事業の拡充
- 新規事業の創出

# E-Plan2019の振り返り 経営指標の達成状況



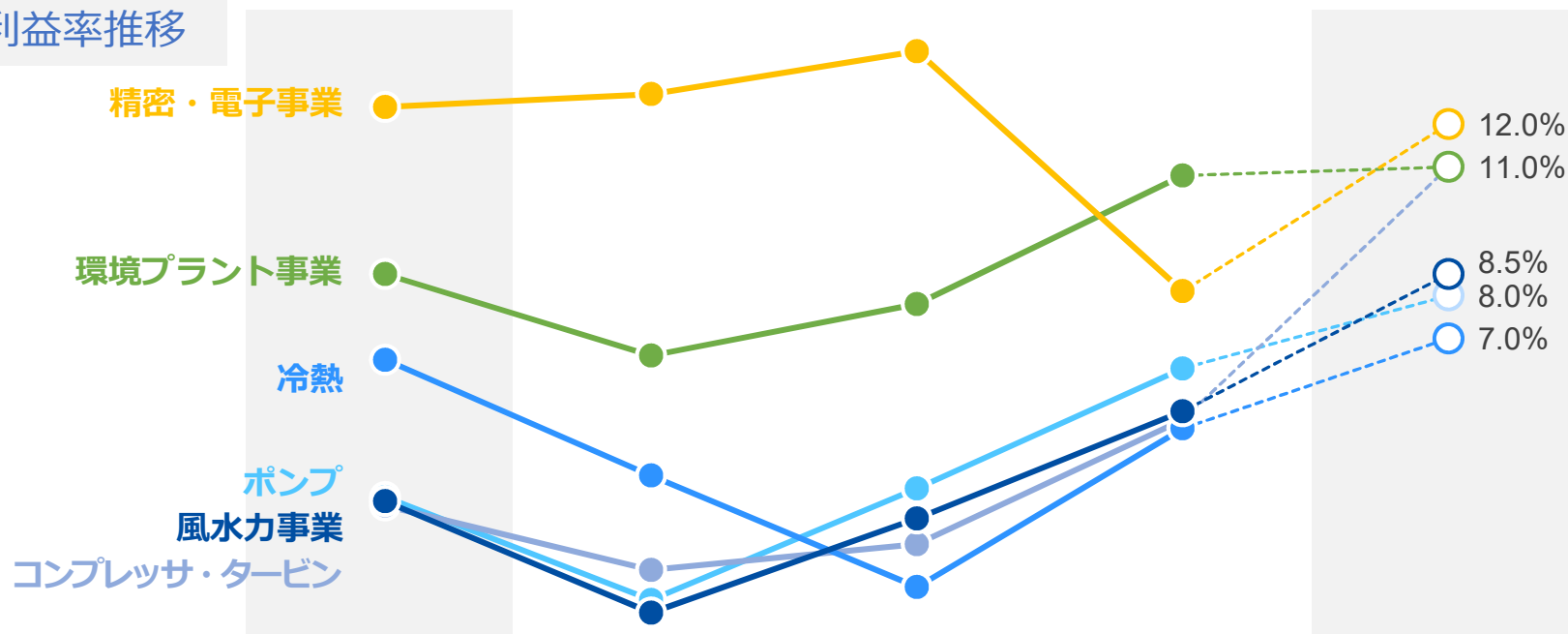
	2017年3月期	E-Plan2019				3年累計	目標
		2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期			
ROIC	5.6%	2.5%	4.9%	6.5%	-	8.0%以上	
売上高 営業利益率	6.3%	4.7%	6.4%	6.8%	-	9.0%以上	
ROE	8.0%	3.5%	6.6%	8.3%	-	11.0~13.0%	
D/Eレシオ	0.36倍	0.41倍	0.28倍	0.29倍	-	0.4~0.6倍	
設備投資	226億円	123億円	193億円	343億円	661億円	600億円以上	
研究開発費	87億円	72億円	106億円	115億円	294億円	350億円以上	
M&A	-	1件 南アフリカ販売拠点	-	-	1件	100億円	
連結総還元性向	28.1%	48.0%	60.5%	88.8%	-	30%以上	
自己株式取得	-	-	50億円	150億円	200億円	機動的な実施	

※2017年12月期は変則9か月決算

# E-Plan2019の振り返り 事業別業績目標の達成状況



## 営業利益率推移



	2017年3月期	2017年12月期※	2018年12月期	2019年12月期	E-Plan2019目標
風水力事業	3.2%	0.6%	2.8%	<b>5.3%</b>	8.5%以上
ポンプ	3.3%	0.9%	3.5%	<b>6.3%</b>	8.0%以上
コンプレッサ・タービン	3.1%	1.6%	2.2%	<b>5.1%</b>	11.0%以上
冷熱	6.5%	3.8%	1.2%	<b>4.9%</b>	7.0%以上
環境プラント事業	8.5%	6.6%	7.8%	<b>10.8%</b>	11.0%以上
精密・電子事業	12.4%	12.7%	13.7%	<b>8.1%</b>	12.0%以上

※2017年12月期は変則9か月決算

Looking ahead, going beyond expectations

Ahead Beyond

## ポンプ事業

		標準ポンプ事業	カスタムポンプ事業
<b>目指す姿</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>国内事業の構造改革による収益性改善</li> <li>グローバル市場でのシェア拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内生産体制の構造改革</li> <li>S&amp;S事業の売上拡大</li> </ul>
<b>実施した主な施策</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>既存機種種の統廃合</li> <li>自動組み立てラインの構築</li> <li>国内事業の業務効率化・人員適正化</li> <li>リージョナル製品の開発、市場投入</li> <li>南アフリカの販売会社買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内生産体制を富津工場へ集約</li> <li>産業別マーケティング組織の設置</li> <li>帝国電機との業務提携</li> <li>サウジアラビア拠点にワークショップを開設</li> </ul>
<b>営業利益率 目標</b>	<b>8.0% 以上</b>	<b>未達理由</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル基幹製品の市場投入遅れや不具合対応</li> </ul>	<b>未達理由</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品によるロスコストの発生</li> <li>S&amp;S売上拡大のため海外拠点にリソースを配置したが営業活動が不十分</li> </ul>
<b>最終年度</b>	<b>6.3%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外代理店網拡大の遅れ</li> <li>自動化ラインにおける対象機種拡大の遅れ</li> </ul>	
<b>課題</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>更なる業務効率化・省人化</li> <li>海外市場において地域ニーズに沿った製品の開発・投入</li> <li>海外販売拠点の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品損益の改善</li> <li>S&amp;S事業におけるグローバル体制の最適化</li> </ul>



# E-Plan2019の振り返り 事業別の成果と課題



## コンプレッサ・タービン事業

<b>目指す姿</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品事業の収益性改善</li> <li>■ S&amp;S事業の売上拡大</li> </ul>
<b>実施した主な施策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ クライオポンプ事業を統合し、S&amp;S受注を拡大</li> <li>■ 2018年インド拠点にIPO（International Procurement Office）を設置</li> <li>■ 2019年インド拠点にて小型タービンの製造開始</li> </ul>

営業利益率 目標	最終年度	
<b>11.0%以上</b>	<b>5.1%</b>	<p><b>未達理由</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 石油・ガス市場の回復遅れおよび市場見通しの甘さ</li> <li>■ 外部環境の変化に応じた製品のコストダウンが不十分</li> <li>■ インド拠点の生産・調達機能の強化による効果が出始めたが、本格的な効果は2020年以降となる見通し</li> </ul>

<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品損益の改善</li> <li>■ 中国やインド拠点のIPOを活用</li> <li>■ S&amp;S事業の更なる売上拡大</li> </ul>
-----------	---

# E-Plan2019の振り返り 事業別の成果と課題



## 冷熱事業

目指す姿	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 日本市場：高収益体質への転換</li><li>■ 中国市場：シェア拡大</li></ul>
実施した主な施策	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 新製品の投入</li><li>■ 不採算事業の見直しや人員適正化</li></ul>

営業利益率 目標	最終年度	
7.0%以上	4.9%	<b>未達理由</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 国内冷却塔の拠点統合による一時的な機会損失やロスコストの発生</li><li>■ 中国市場における新製品の開発遅れ</li></ul>



課題	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 国内事業のS&amp;S売上拡大</li><li>■ 中国市場における製品競争力強化</li></ul>
----	--

# E-Plan2019の振り返り 事業別の成果と課題



## 環境プラント事業

目指す姿	■ 国内のO&M事業を中心とした安定成長と収益の向上
実施した主な施策	■ 50年モデルを目指した長期包括の営業活動の強化 ■ AIやICTを活用した自動クレーンシステムや遠隔サポートセンターの運用を開始

営業利益率 目標	最終年度	未達理由
11.0%以上	10.8%	■ ターゲットとするEPC案件の発注時期遅れ



課題	■ ターゲット案件の確実な受注 ■ AI、ICTを活用した施設運営の安定化および効率化
----	--

# E-Plan2019の振り返り 事業別の成果と課題



## 精密・電子事業

<b>目指す姿</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 12.0%以上の営業利益率確保</li> <li>■ 第3の柱の創出</li> </ul>	
<b>実施した主な施策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ドライ真空ポンプの自動化工場と開発・実験棟を建設</li> <li>■ 九州・中部拠点にオーバーホール工場を建設</li> <li>■ CMP量産工場新棟(熊本工場)の本格稼働</li> <li>■ 海外拠点を中心に部品調達・生産の推進</li> </ul>	
<b>営業利益率 目標</b>	<b>最終年度</b>	
<b>12.0%以上</b>	<b>8.1%</b>	<p><b>未達理由</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1、2年目は顧客の急速な投資拡大や増産対応により目標とする営業利益率を上回ったものの、3年目は市場減速の影響により未達</li> <li>■ 新事業製品(めっき装置、ベベル研磨装置)の売上目標未達</li> </ul>
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動化工場を含めた生産体制の最適化</li> <li>■ 成長が期待される中国市場でのシェア拡大</li> <li>■ 新事業の早期立ち上げ</li> </ul>	

## 2. 長期ビジョン「E-Vision2030」



創業の地 東京荏原町の工場風景

## 荏原の挑戦へのDNAは ここから始まった

荏原製作所は、みのくち式渦巻ポンプを製作する  
大学発ベンチャー企業として1912年に創業



創業者 畠山一清



井口在屋教授

## 創業の精神 『熱と誠』

創業者 畠山一清は『熱と誠』の精神で事業を拡大

### 『熱と誠』

自ら創意工夫する熱意で取り組み、誠心誠意これをやり  
遂げる心をもって仕事をする。そして、何事も熱意  
と誠意をもって人に接すれば相手に通じないことは無い

# E-Vision2030 策定の背景 荏原のあゆみ



創業以来108年、「熱と誠」の精神で技術力と信頼性を強みに社会課題の解決に貢献、今後も新たな課題に挑戦し続ける

1912 日本の近代化	1945 戦後復興と高度経済成長	1980 情報化社会の進展	2000 持続可能な社会の模索	2020～ 多様性と包摂性のある社会へ
----------------	---------------------	------------------	--------------------	------------------------

社会インフラの整備  
→水インフラの整備

産業インフラ、都市化による建設需要  
→風水力製品および廃棄物焼却設備の開発

半導体の需要増加と市場成長  
→半導体製造装置・機器の開発と市場投入

環境問題へのさらなる関心  
半導体技術の革新の加速  
→省エネ製品と再利用技術の提供

- 持続可能な社会づくり
- 進化する豊かな生活づくり

## 風水力事業

1912 ポンプ

1921 送風機・ブロー

1930 ターボ冷凍機

1938 コンプレッサ・タービン



1958 標準ポンプ



1963 吸収式冷凍機



2019 新型給水ユニット  
業界最小クラスの設置面積



- 社会インフラの強靱化をサポート
- 環境配慮型製品の普及
- 5大陸でより多くの人に使われるメーカーへ

## 環境プラント事業

1931 急速濾過装置



1961 ストーカ炉



1971 都市ごみ用流動床炉



1989 ICFB

2002 ガス化熔融炉

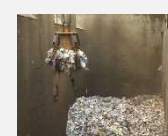


2003 EUP



2006 ICFG(実証)

2019 ごみ識別AI  
クレーン



- 焼却施設での発電効率向上による再生可能エネルギーの増加
- ケミカルリサイクル技術の普及

## 精密・電子事業

1986 ルーツ型ドライ真空ポンプ



1990 バンプめっき装置



1992 CMP装置

湿式排ガス処理装置

1998 電子線検査装置 ベベル研磨装置

2018 新型  
ドライ真空ポンプ

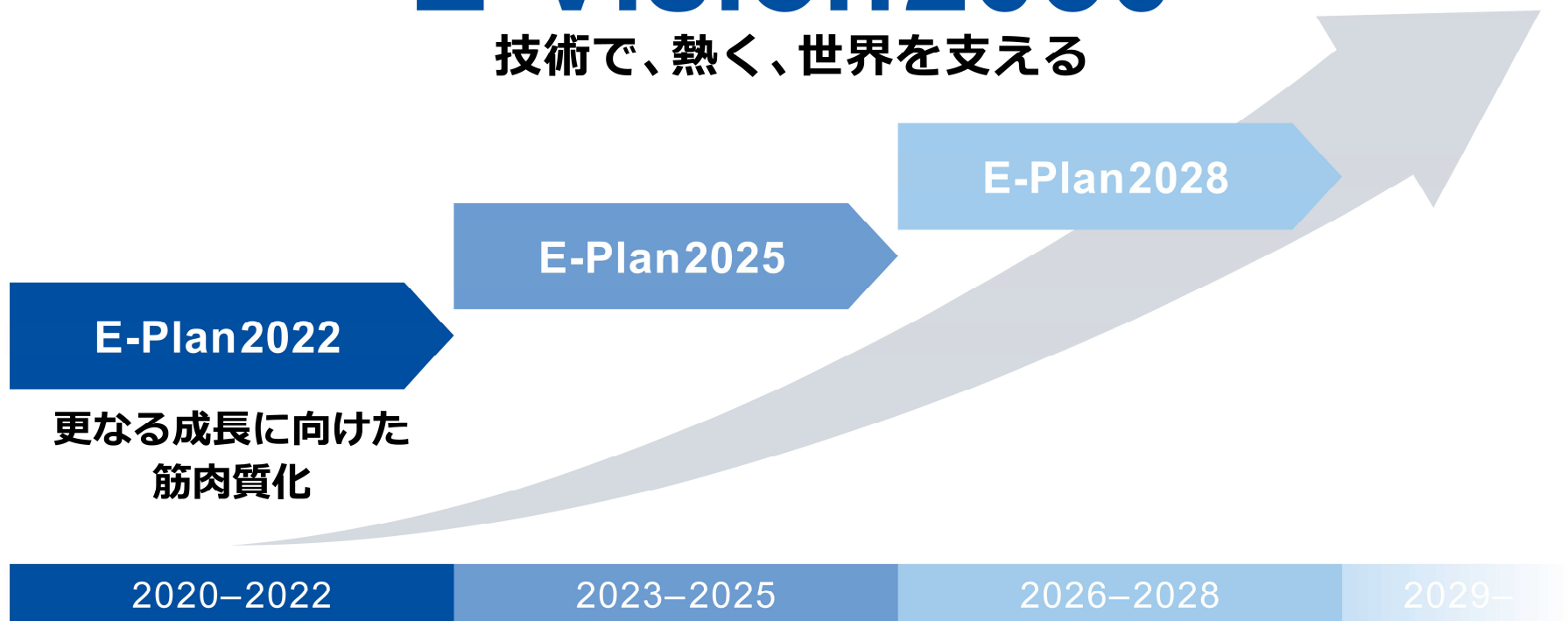


- 進化する半導体技術を支える製造装置・機器の提供
- 半導体製造工程における環境負荷低減への貢献

ESG経営やSDGsへの寄与を通じて持続的に社会に貢献し、  
社会・環境価値と経済価値を同時に向上させていくことで企業価値を高め、  
グローバルエクセレントカンパニーを目指す

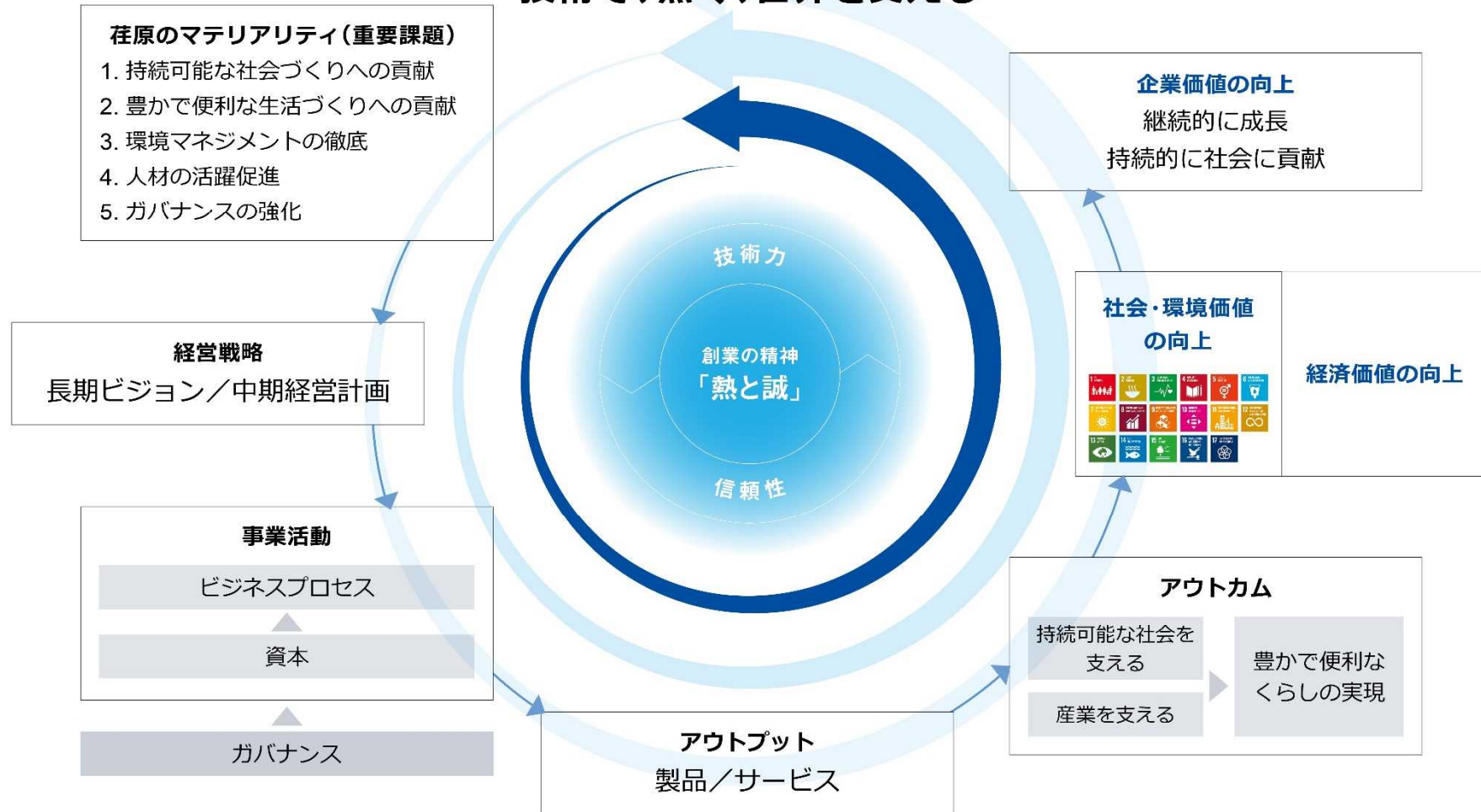
# E-Vision2030

技術で、熱く、世界を支える





荏原が目指す姿、ありたい姿  
**技術で、熱く、世界を支える**



# E-Vision2030 5つのマテリアリティ（重要課題）



## 1. 持続可能な 社会づくりへの貢献

技術で、熱く「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える



## 2. 進化する豊かな 生活づくりへの貢献

技術で、熱く「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える



## 3. 環境マネジメントの 徹底

カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO<sub>2</sub>削減を推進する



## 4. 人材の活躍促進

「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする



## 5. ガバナンスの更なる 革新

成長へのビジョンを描き、グローバルで勝ち続ける経営を後押しする攻めと守りのガバナンスを追求する



事業活動を通じて温室効果ガスを削減する

- ・ 生産などにおける消費電力の削減
- ・ 製品の省電力化などの促進
- ・ ごみ焼却施設における発電効率の改善



社会インフラの強靱化をサポート、都市化に伴う環境問題の解決に貢献し、世界中に水を届ける



IoT、クラウド、AI、自動運転、5G（ICAC5）  
需要の高まりに対応した半導体の性能向上に  
製造装置・機器で貢献する

## 基本方針 事業ポートフォリオの最適化による企業価値の最大化

- 今後の世界の展望を基に課題認識
- グローバルなマーケットインの視点

### 1 新規事業・既存事業の戦略

#### 新規事業

新たな事業を開発・市場参入し、マテリアリティ実現に寄与

#### 既存事業

S&S事業の強化及びメリハリのある事業別戦略を実行

### 2 地域別戦略

#### グローバル市場

経済成長に伴うエネルギー消費や人口の増加、環境問題が悪化する地域へより積極的に事業展開

#### 国内市場

日本市場が成熟する中、S&Sの拡充や、従来のモノづくりにとらわれない柔軟な事業改革を実践

### 3 リソース戦略

3つの戦略で最適な経営資源の配分を実現

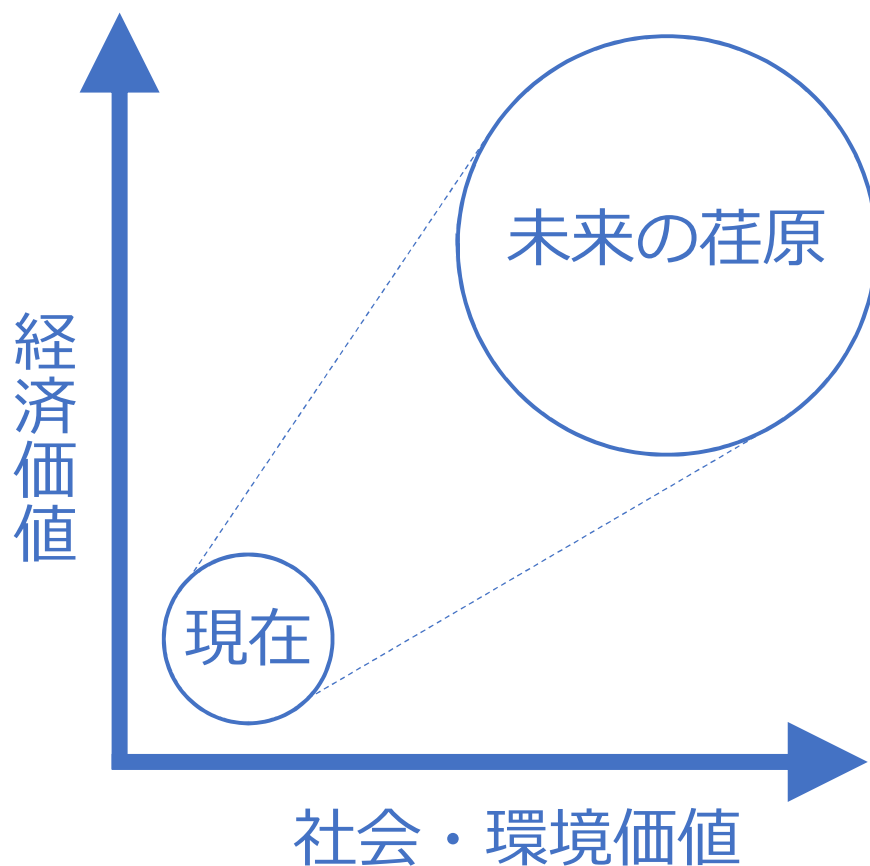
- 財務・投資戦略
- 製造・技術・情報に係る戦略
- 人的資源に係る戦略

### 4 高度なESG経営の実践

持続可能な社会に向けて、高度なESG経営を実践

- E** 環境問題への取り組み
- S** 社会とのつながり
- G** ガバナンス

社会・環境価値と経済価値の両方を向上させることで、荏原の企業価値を高める



## 社会・環境価値

事業を通じた社会課題の解決

- ・ CO<sub>2</sub>約1億トン相当の温室効果ガスを削減
- ・ 世界で6億人に水を届ける
- ・ ICAC5への寄与…14 Åへの挑戦

## 経済価値

ROIC 10.0%以上

売上高 1兆円規模

## 企業価値向上の目安

時価総額 1兆円を設定

## ■ CO<sub>2</sub> **約1億トン** 相当の温室効果ガスを削減

2030年の想定売上に対応する当社製品の平均稼働年数での総CO<sub>2</sub>排出量に対し、以下を合算し算出。



- ・各事業の製品開発計画に基づく、ポンプやモータなどの高効率化による電力削減量のCO<sub>2</sub>換算量
- ・排ガス処理装置の利用により削減されるPFCsガスが、未処理の場合に排出するCO<sub>2</sub>換算量

【CO<sub>2</sub>約1億トンのイメージ】

日本の年間総電力使用量（2018年実績）の発電時に生じるCO<sub>2</sub>は5億トン(PFCsガスが排出するCO<sub>2</sub>は含まず)

## ■ 世界で **6億人** に水を届ける

2030年の人口予想と標準ポンプのシェアより算出、シェアは以下を前提とする

- ・グローバル市場：E-Vision2030期間中に5%程度伸長



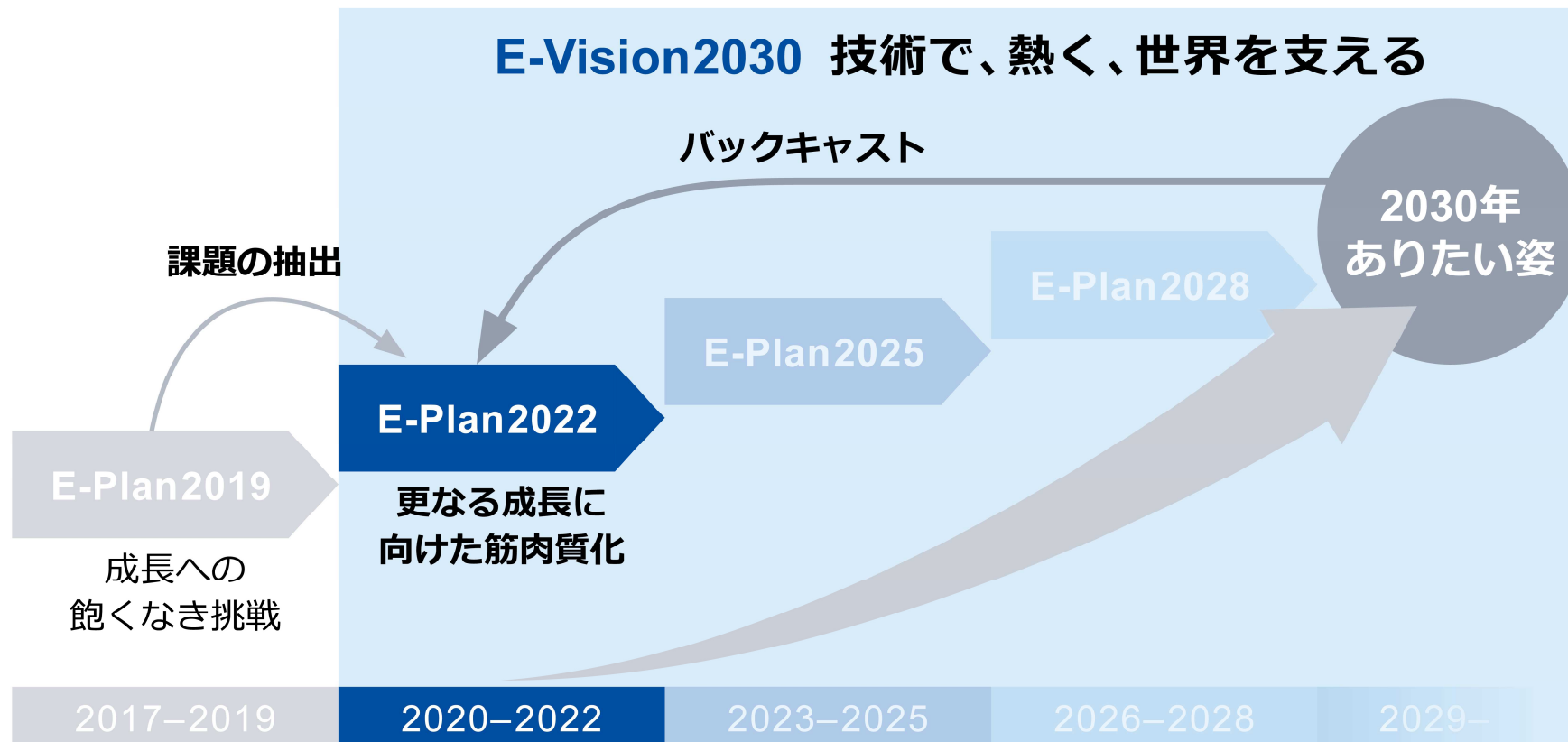
## ■ ICAC5への寄与… **14Å** への挑戦

ICAC5 (IoT、クラウド、AI、自動運転、5G) が半導体需要を押し上げ、それに伴い半導体チップの性能は驚くべき成長を遂げている。2030年頃には、最先端の半導体デバイスが14Å (オングストローム、100億分の1m) 世代に突入すると予測されている。



## 3. 新中期経営計画「E-Plan2022」





### 3年間に為すべきこと

- 継続的な事業ポートフォリオ最適化により収益を拡大
- ニーズの発掘とシーズの発見・育成を行い、新事業を創出
- 経営スピードの迅速化と効率的なグローバルオペレーションの基盤強化
- 社会に範となる事業活動・行動の実践



## 1 事業成長への挑戦

新事業の開拓・創出や既存事業におけるグローバル市場への更なる展開

## 2 既存事業の収益性改善

収益基盤強化のための事業構造の変革と全事業でのS&S売上高の伸長

## 3 経営・事業インフラの高度化

デジタルトランスフォーメーション（DX）への積極的な取り組み等による経営のスピードアップ、ROIC経営の深化

## 4 ESG 経営の進化

変化する環境問題への取り組み、社会とのつながり、ガバナンスの強化

## 事業戦略

### 1 新規事業

- ニーズの発掘とシーズの発見・育成
- 社外との連携や出資・買収等の柔軟な活用

### 2 既存事業

- S&S事業の全社的な強化
- メリハリある事業別戦略の実施
- 競争優位性を生み出す開発力の強化
- グローバル調達体制の拡大

### 3 市場戦略

- グローバル市場
- 国内市場

## 経営・事業インフラの高度化

### 4 経営資本（リソース）の強化

- ROIC経営・ポートフォリオ経営の強化
- 製造・技術・情報に係る戦略
- 人的資源に係る戦略

## ESG経営の進化

### 5 高度なESG経営の実践

- 環境問題への取り組み
- 社会とのつながり
- ガバナンス

## E-Vision2030 新規事業・既存事業の戦略

【新規事業】 新たな事業を開発・市場参入し、マテリアリティ実現に寄与する

【既存事業】 S&S事業の強化及びメリハリのある事業別戦略を実行

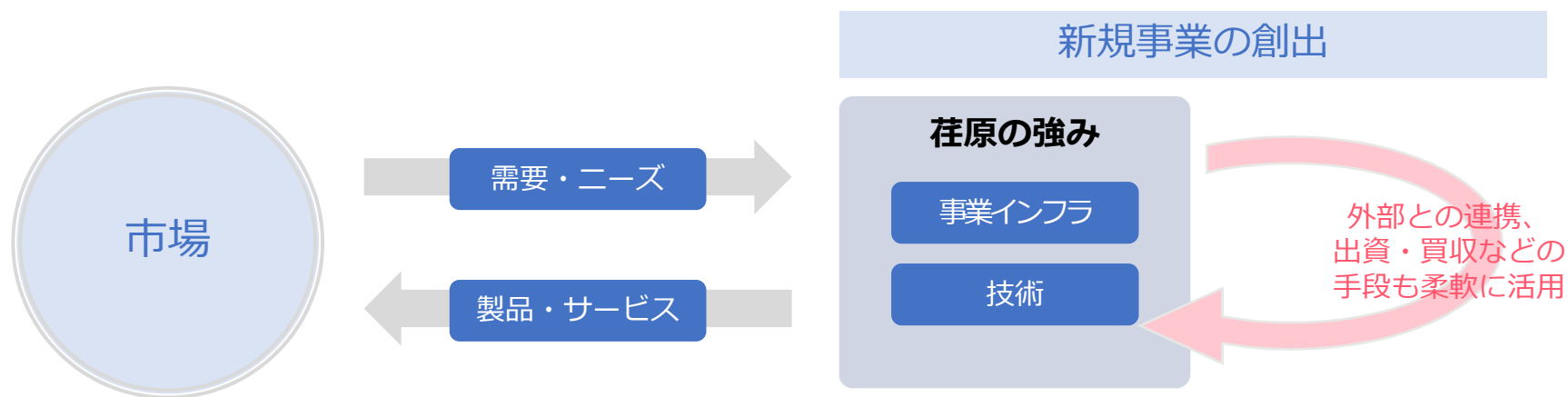
### 戦略1 新規事業

マーケットインの視点でグローバルに社会のニーズを新たにとらえ、  
当社の技術を活かした顧客へのソリューション提供を目指す



新たなニーズ・シーズの探求

- Spiberとの業務提携
- 廃プラスチックのケミカルリサイクル推進 など



## 直近の出資、業務提携事例

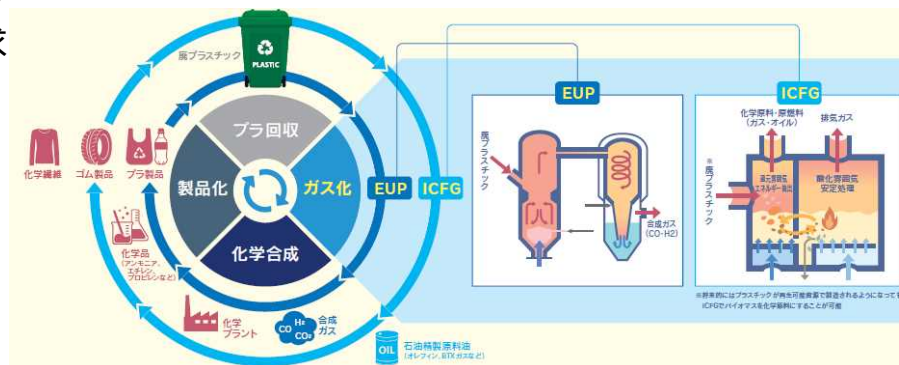
### ■ Spiberとの業務資本提携（10億円）

Spiber社と共に素材産業の変革に挑み、産業機械分野における製品の画期的な機能性向上と用途拡大を追求

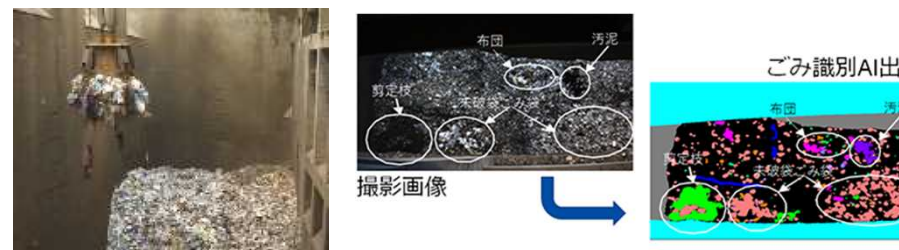
1. 構造タンパク質素材の量産を目指した、製造プロセスの効率化
2. 荏原グループ製品の代替素材・添加材として構造タンパク質素材の活用による機能向上



### ■ 廃プラスチックのケミカルリサイクル技術の事業化に向けた協業



### ■ Ridge-iとの業務提携 出資額1億円



## E-Vision2030 新規事業・既存事業の戦略

【新規事業】新たな事業を開発・市場参入し、マテリアリティ実現に寄与する

【既存事業】S&S事業の強化及びメリハリのある事業別戦略を実行

### 戦略2 既存事業

マーケットインの視点で当社の強みを生かした製品やサービスにより付加価値を提供することができる市場・領域の探索や適切なビジネスモデルの検討

#### 1 S&S事業の全体的な強化

##### 施策

- 事業部間連携によるシナジーの創出等により、各市場・顧客、各国・地域で最適なサービスを提供できる体制を構築

例:O&G市場の米国地域など

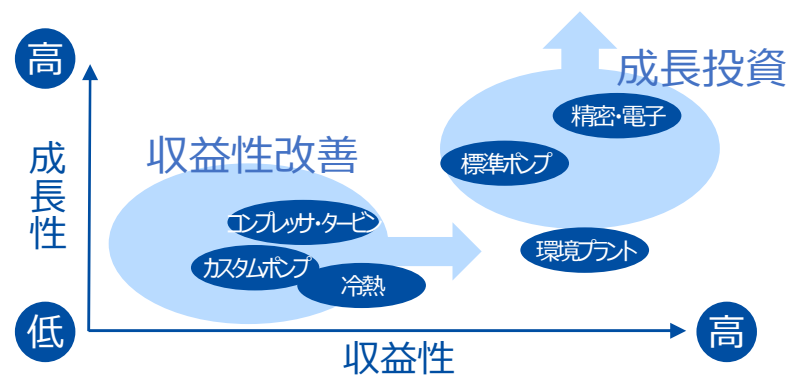
カスタムポンプ事業 コンプレッサ・タービン事業

S&S組織の統合または連携

#### 2 メリハリある事業別戦略の実施

##### 施策

- 事業ポートフォリオにより成長事業と収益改善事業に区分し、それぞれの戦略を設定



## E-Vision2030 新規事業・既存事業の戦略

【新規事業】新たな事業を開発・市場参入し、マテリアリティ実現に寄与する

【既存事業】S&S事業の強化及びメリハリのある事業別戦略を実行

### 戦略2

#### 既存事業

マーケットインの視点で当社の強みを生かした製品やサービスにより付加価値を提供することができる市場・領域の探索や適切なビジネスモデルの検討

### 3 競争優位性を生み出す開発力の強化

#### 施策

- 圧倒的競争優位性を持つ製品・サービスを開発し続け、最大の収益を得る価格で販売



例：標準ポンプ フレッシュャー3100NEO

顧客ニーズ		競争優位性	
建物のスペース有効活用	小型化	業界最小クラスの設置面積	約32%削減*
設置時作業負担の軽減	軽量化	質量を削減	約44kg削減*
消費電力の削減	省エネ	高効率モータ、省エネモード搭載	約19%省エネ*
点検作業の効率化	スマート化	スマートフォンで運転状況を確認	

\* 当社従来比

### 4 グローバル調達体制の拡大

#### 施策

- 原価低減と固定費削減のための調達コスト削減
- 最適地調達

## E-Vision2030 地域別戦略

### グローバル市場

経済成長に伴うエネルギー消費や人口の増加、環境問題が悪化する地域へより積極的に事業展開

### 国内市場

日本市場が成熟する中、S&Sの拡充や、従来のモノづくりにとらわれない柔軟な事業改革を实践

## 戦略3

### 市場戦略

市場に合わせて施策を設定し、収益を最大化する

### グローバル市場

成長が期待できる地域に投資やリソースを配分

#### 標準ポンプ

- 10か所以上の拠点設立によるカバレッジ拡大  
→アフリカ・中南米など
- 既存拠点の増強

#### 精密・電子

- 成長が見込まれる中国市場での事業拡大

#### コンプレッサ・タービン

#### カスタムポンプ

- インド市場での拡販とIPOの活用

### 国内市場

全事業における業務効率化  
社会インフラの強靱化への貢献

#### 全事業

- S&Sの確実な刈り取り
- DXの推進

#### カスタムポンプ

#### 環境プラント

- 自然災害等SDGsに対応する社会インフラ強靱化に必要とされる技術力の強化



## E-Vision2030 リソース戦略

3つの戦略で最適な経営資源の配分を実現

「財務・投資戦略」 「製造・技術・情報に係る戦略」 「人的資源に係る戦略」

### 戦略4 経営資本（リソース）の強化

事業成長に必要な6つの資本を事業環境の変化やグローバルでの事業拡大に資するものに進化・強化

✓ 6つの資本：人・製造・財務・知財・社会/関係・自然/環境

#### ROIC経営・ ポートフォリオ経営の強化

- 事業ポートフォリオ評価によるリソース配分

##### モニタリング指標

- ・ ROIC-WACCスプレッド
- ・ 売上高成長率
- 事業毎の資本効率向上

#### 製造・技術・情報に 係る戦略

- DXの推進による、製品やサービス、ビジネスモデルの変革

##### 具体例

- ERPの全社的導入による業務インフラの整備
- 生産自動化の進展

#### 人的資源に係る 戦略

- グローバルでの人材の見える化やモビリティ向上により、世界中の「競争し挑戦する」人材を最適配置・育成
- キャリア採用等によるダイバーシティの推進



## E-Vision2030 高度なESG経営の実践

持続可能な社会に向けて、高度なESG経営を実践  
環境問題への取り組み（E） 社会とのつながり（S） ガバナンス（G）

### 戦略5 高度なESG経営の実践

事業の継続的な成長のため、変化する環境問題への取り組み、  
社会とのつながり・ガバナンスを強化する

#### 環境問題への取組 ENVIRONMENT



- 高効率製品の投入による温室効果ガス排出量の削減
- 事業活動により生じる環境負荷の最小化

#### 社会とのつながり SOCIETY



- 安全・安心・便利な製品・サービスの提供により社会価値創造・提供
- 地域社会発展への寄与や人権の尊重
- 非営利の社会貢献は事業活動による社会価値提供とは 位置付けを明確に分けた上で、文化施設への支援などを推進

#### ガバナンス GOVERNANCE



- 取締役会主導による中長期の経営方針と執行部門による実行のサイクルを更に進化させ、より実効性の高い体制を整備
- グローバル経営の進展等に合わせた、グループガバナンスやリスクマネジメントの進化

社会とのつながり 取組事例

SOCIETY



### 荏原畠山記念文化財団への寄付について

- 当社は「ひろく文化・芸術・茶道・スポーツの進展をめざして活動」する財団の趣旨に賛同
- 畠山記念館は、国宝を含む貴重なコレクションを多数保有。耐震性の問題により、2019年3月より休館中
- 当社の株式会社設立100周年・荏原畠山記念文化財団の創立60周年記念事業として、2020年に、社会貢献の一環として、日本の文化資産の保管・継承、より魅力的な展示・一般公開に資する、記念館の増改築費用の寄付を決定

## 畠山記念館の老朽化による増改築 40億円の寄付

### 畠山記念館の概要

- 荏原の創立者 畠山一清により1964年に創設された茶道具を中心とした日本・東洋の古美術館
- 運営主体：公益財団法人荏原畠山記念館
- 所蔵品：国宝6件、重要文化財33件を含む約1,300件のコレクション

新館4階展示室イメージ



新館外観イメージ



最重要経営指標 (KPI)

	FY19実績	FY22目標
ROIC (投下資本利益率)	6.5%	8.0%以上
売上高営業利益率	6.8%	8.5%以上

目標を達成するためのモニタリング指標

ROE (自己資本利益率)	8.3%	11.0%以上
D/Eレシオ	0.29倍	0.3~0.5倍
事業別営業利益率		
風水力事業	5.3%	7.0%以上
ポンプ事業	6.3%	6.5%以上
コンプレッサ・タービン事業	5.1%	8.0%以上
冷熱事業	4.9%	5.0%以上
環境プラント事業	10.8%	9.5%以上
精密・電子事業	8.1%	13.0%以上

成長投資を最優先とする。配当などの株主還元を拡充するとともに、各事業で運転資本を改善し、資本効率を高めていく

財務方針	
成長投資	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 設備投資 1,000億円程度</li><li>■ 研究開発費 400億円程度</li><li>■ 積極的なM&amp;A</li></ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 連結配当性向35%以上 ※自己資本を基準とした連結自己資本配当率（DOE）2.0%以上を下限とする</li><li>■ 機動的な自己株式取得</li></ul>
資本の効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>■ D/Eレシオ0.3～0.5倍程度</li><li>■ 売上債権・棚卸資産の圧縮</li></ul>

当社が認識する事業環境とダウンサイドリスクに鑑み、事業計画を策定  
→モニタリング体制に加え、リスク顕在化時の早期リカバリー体制の構築

		市場別・地域別トレンド※主な市場のみ		市場変動要因
<b>成長事業</b>				
標準ポンプ	建築設備市場	国内	↓	国内建築設備需要
		海外	↑	GDP成長
精密・電子事業	半導体市場	国内/海外	↑	半導体市場の設備投資動向
<b>収益性改善事業</b>				
	公共市場	国内	→	国・地方自治体の財政
カスタムポンプ	石油・ガス、水利、電力市場	国内/海外	→	原油価格、O&G市場の設備投資動向、脱炭素
		新興国	↑	GDP成長
C&T事業	石油・ガス市場 (ダウンストリーム)	国内/海外	→	原油価格、設備投資動向
冷熱事業	建築設備市場	国内	↓	国内建築設備需要
	中国市場	海外	→	GDP成長
環境プラント事業	ごみ処理施設建設市場	国内	→	国・地方自治体の財政

## 1 標準ポンプ

ポンプ事業の営業利益率目標

6.3% → 6.5%以上

	国内事業 収益性改善	海外事業 売上拡大
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新市場の開拓</li> <li>■ 省エネ化、小型・軽量化、スマート化した製品・システムを開発し、ソリューションサービスを提供する事業へ転換</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 更なる業務の効率化・省人化を実現する業務体制の構築</li> <li>■ 高付加価値製品の市場投入</li> <li>■ S&amp;S体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売拠点の拡大と開発体制の強化により、地域ニーズに合致した製品を市場投入</li> <li>■ サプライチェーンマネジメントの強化</li> </ul>
主要施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業・生産業務においてDXを推進</li> <li>■ S&amp;S営業の増員とIoT技術によるメンテナンスの効率化により更新需要を確実に獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有望地域、市場での拡販を推進</li> <li>■ 販売拠点を10か所以上新設</li> <li>■ 組立・物流センターの設置によるリードタイム短縮、在庫の適正化</li> <li>■ M&amp;Aの検討</li> </ul>

## 2 カスタムポンプ

ポンプ事業の営業利益率目標

6.3% → 6.5%以上

	国内事業 収益性改善	海外事業 収益性改善
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益性の確保を重点に置いた事業体制を構築</li> <li>■ 製品利益率の向上</li> <li>■ 地域ごとに異なる需要の取込み</li> <li>■ 新市場に対応する製品開発</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自然災害の激甚化に対応し、インフラの建設、維持管理に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外拠点の生産・サプライチェーンマネジメント機能の向上</li> </ul>
主要施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 競争力を発揮できる分野への集中</li> <li>■ グローバル生産体制の最適化</li> <li>■ DXによる業務効率化でリードタイム短縮、ロスコストを削減</li> <li>■ S&amp;S増加のため拠点の地域カバー率向上（CT事業との協業など）</li> <li>■ 新製品の開発</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 老朽化した国内インフラ設備の延命化技術の開発</li> </ul>	

3 コンプレッサ・タービン事業

営業利益率目標

5.1% → 8.0%以上

	製品 収益性改善	S&S 売上拡大
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 適正な利益が生まらせる事業運営を最優先とする</li> <li>■ 売上規模と生産体制の最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業規模の拡大</li> <li>■ ライフサイクルマネジメントの強化</li> </ul>
主要施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 売上規模に応じた日米生産体制の最適化</li> <li>■ IPO拠点を活用し調達コストを削減</li> <li>■ DXによるデジタルエンジニアリングの推進と生産性向上</li> <li>■ 新製品の市場投入</li> <li>■ クライオポンプの新テストスタンドの建設、稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人員増強</li> <li>■ 既存サービスショップの再編によるサービス網の最適化</li> <li>■ M&amp;Aの検討</li> </ul>



4 冷熱事業

営業利益率目標

4.9% → 5.0%以上

	国内事業 収益性改善	海外事業 売上拡大&収益性改善
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品の収益性の改善</li> <li>■ S&amp;S事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規市場の開拓</li> <li>■ 製品の価格競争力向上と販路の整備により既存事業のシェアを拡大</li> </ul>
主要施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新製品の開発と既存製品の改良</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国への生産移管の推進</li> <li>■ 冷却塔のS&amp;S増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国市場で冷却塔の販売ルートを開拓</li> <li>■ 東南アジア地域で域産域消を進める</li> </ul>

5 環境プラント事業

営業利益率目標

10.8% → 9.5%以上

	国内事業 収益性改善	海外 売上拡大
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運営受託件数拡大</li> <li>■ 50年モデルの浸透</li> <li>■ DBO案件の取組み開始時期の早期化による非価格評価の向上</li> <li>■ 廃棄物資源循環ソリューションプロバイダに向けた新規事業の具体化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国拠点を基軸としたアジア戦略の推進</li> </ul>
主要施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 非価格提案力向上による新規EPC/DBO案件の受注確度向上</li> <li>■ 長期包括案件の周辺業務取り込みおよび延命化提案</li> <li>■ AI/ICTを駆使した維持管理コストの低減及びプラント性能の向上</li> <li>■ ケミカルリサイクルにおけるビジネスモデルの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国製造拠点の生産能力増強および第3国への機器拡販</li> </ul>

売上拡大・収益性改善

基本方針

- 単品ハードメーカーから関連製品やサービスも提供するソリューションプロバイダへ転身し、既存市場でシェア拡大
- 自動化工場をはじめとする生産効率化推進およびグローバルサプライチェーン強化
- 新事業の創出

主要施策

コンポーネント事業

- 新型ドライポンプの市場投入
- 機種数の削減、自動化工場を含めた生産効率化推進
- 海外を含めたS&S体制の最適化
- 中国市場に特化した営業力の強化

CMP事業

- プロセスソリューション提案と先行開発体制の構築
- 幅広い顧客ニーズに対応した機種展開
- 消耗品メーカーとの連携強化や部品情報共有による拠点でのS&S活動強化、およびアフターサポートメニューの拡充と顧客への積極提案
- 中国市場に特化した営業力の強化

新事業

- 次世代アプリケーション向け新機種の市場投入、開発に特化した専任部門新設

# 技術で、熱く、世界を支える

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及び、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。