

株式会社荏原製作所 中期経営計画

E-Plan2019

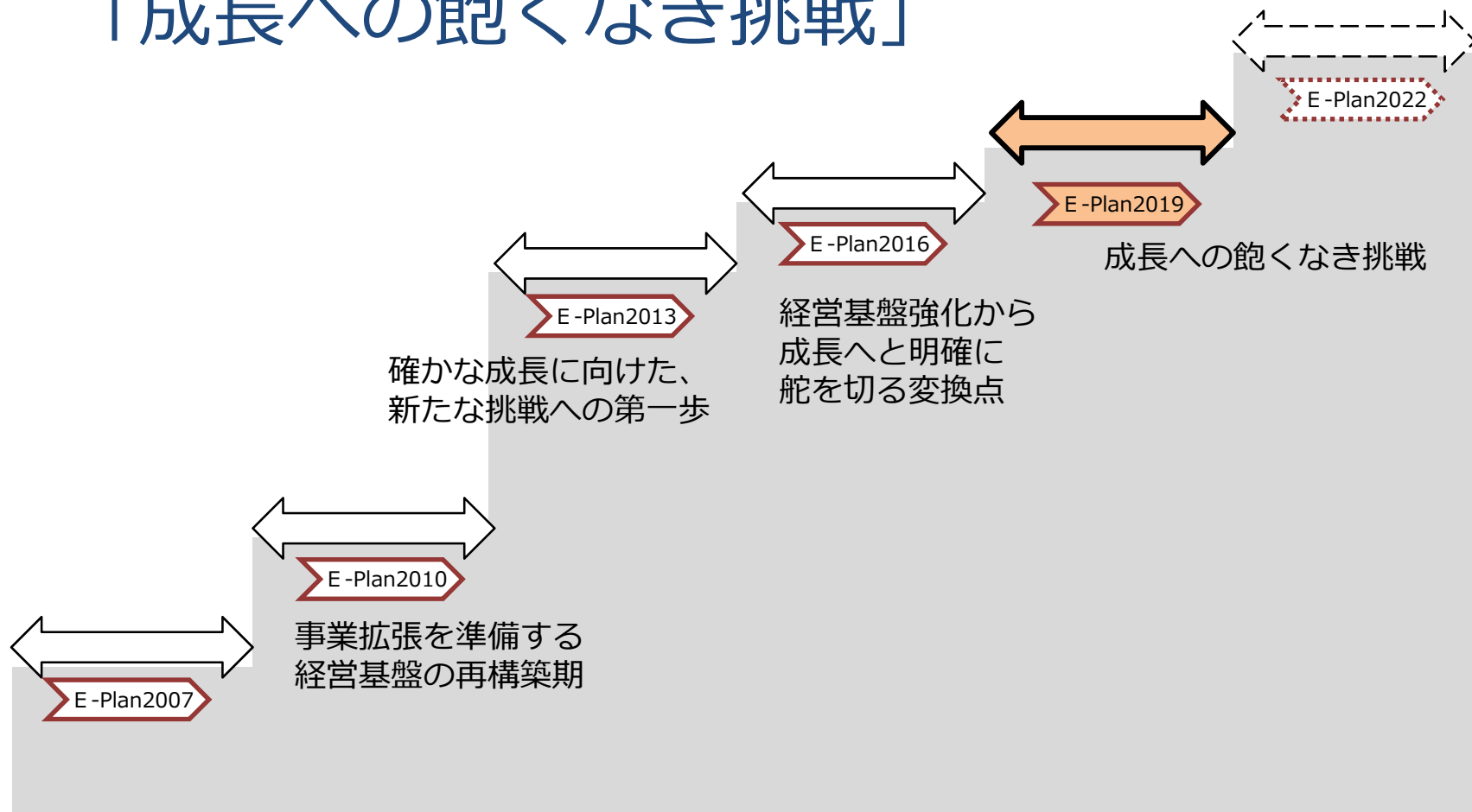
(2017年度 ~ 2019年度)



2017年3月28日

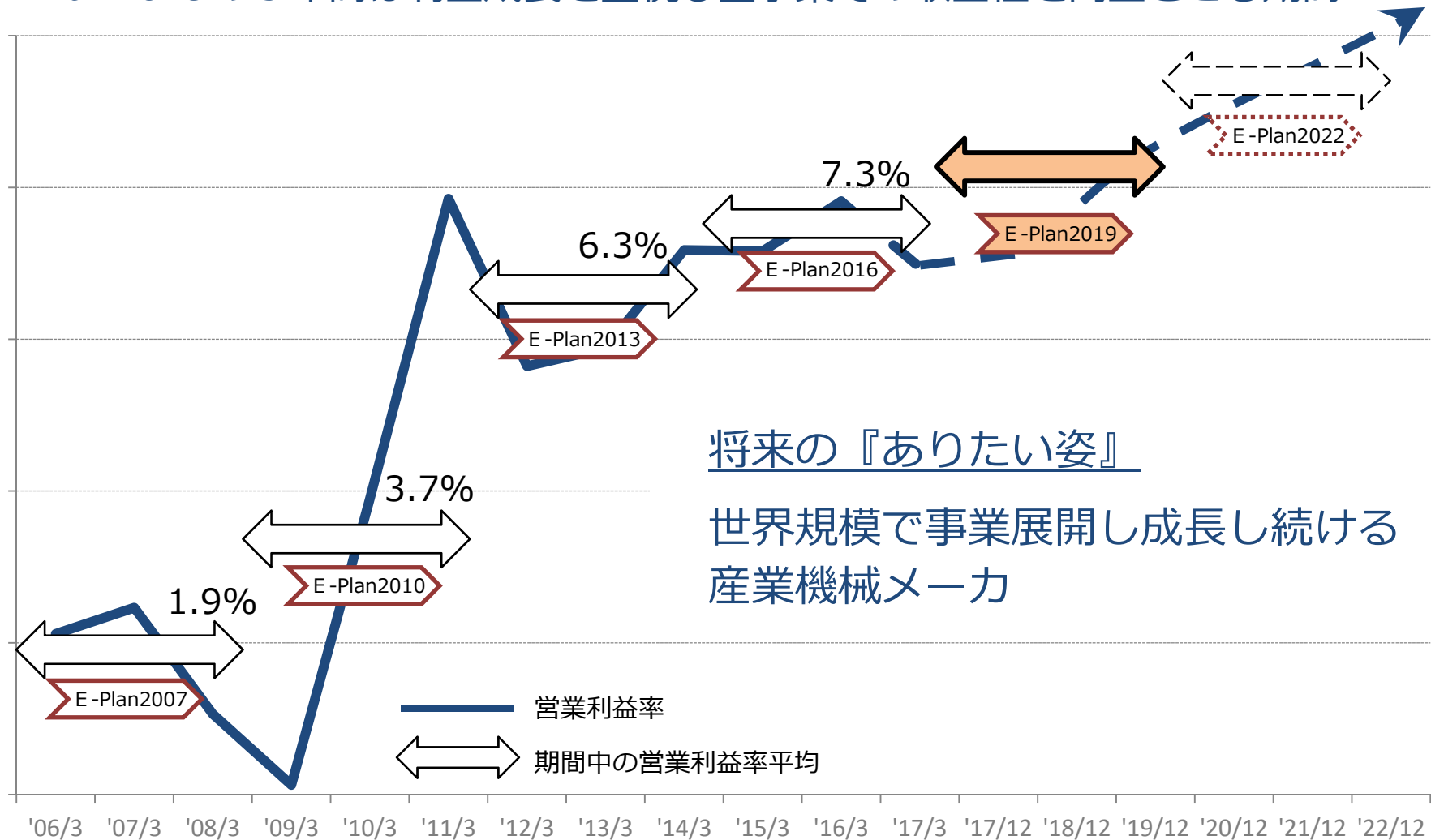
“E-Plan2019”のスローガン

「成長への飽くなき挑戦」



「成長への飽くなき挑戦」

E-Plan2019の3年間は利益成長を重視し全事業での収益性を向上させる期間



将来の『ありたい姿』

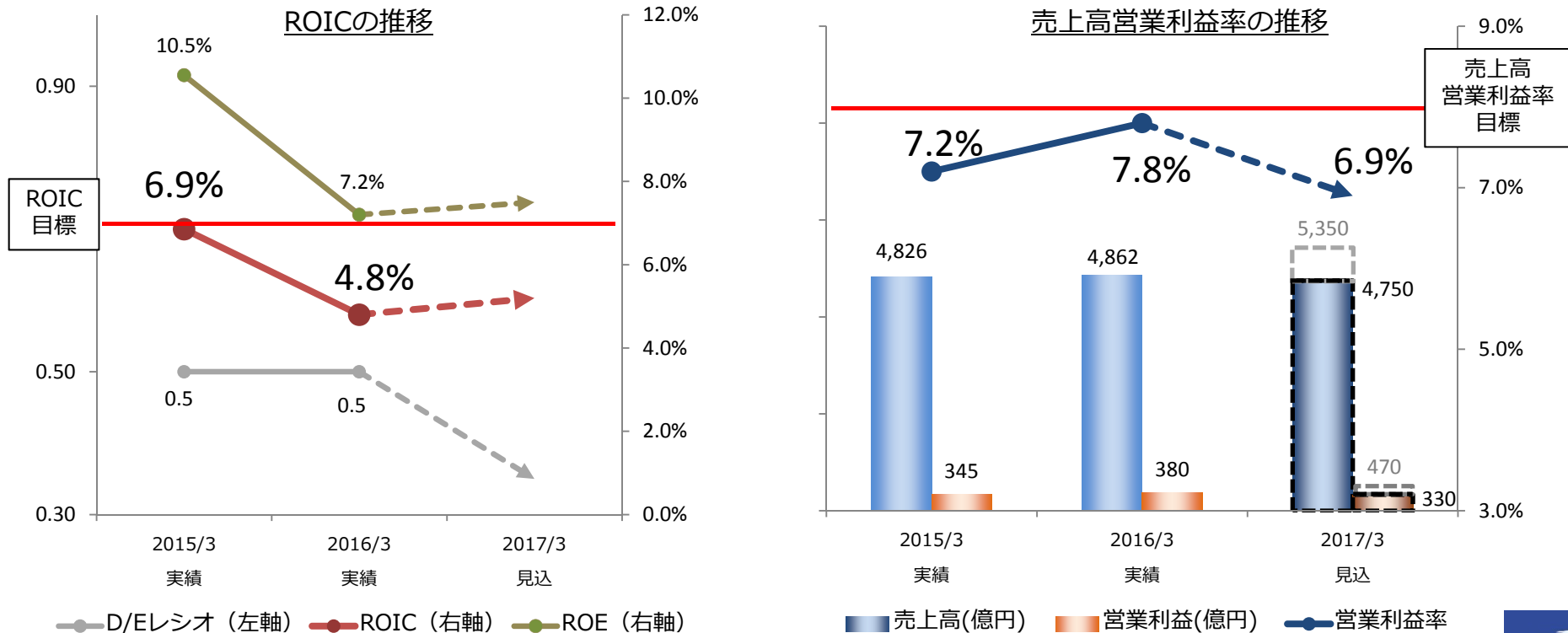
世界規模で事業展開し成長し続ける
産業機械メーカー

E-Plan2016の振り返り（数値目標）

✓ 「ROIC」「売上高営業利益率」共に目標を下回る見込み

- ROIC … 利益計画の未達
- 売上高営業利益率 … 事業別では目標を上回る事業もあったが、風水力事業の計画未達が響く

[外部要因] 原油価格低迷、中国経済成長鈍化、国内デフレ経済の長期化
 [内部要因] 各事業での施策進捗の遅れ



経営基盤強化から成長へと明確に舵を切る変換点

基本方針

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

基本方針Ⅱ.

- ライフサイクル全体を対象とするサービス業たること

基本方針Ⅲ.

- 産業機械メーカーとしての技術力の継続的強化

基本方針Ⅳ.

- グローバル事業展開を支える経営インフラの拡充

成果

- ✓ 環境プラント事業と精密・電子事業で、売上高、営業利益の目標を上回る

環境

運転管理・メンテナンス (O&M) の着実な増加

精密

生産革新運動を通じた納期短縮により生産能力増大を実現し売上が拡大

- ✓ 海外拠点の拡充

ポンプ

①インドネシア(M&A) ②ブラジル(M&A)
③オランダ ④UAE ⑤ベトナム ⑥ブラジル
⑦ミャンマー ⑧コロンビア ⑨サウジアラビア

コンプレッサ

①インド ②中国

- ✓ 新製品の市場投入

ポンプ

リージョナル製品の目標達成見込み
目標:売上高比を10%以上に

*リージョナル製品…地域ごとのニーズに合わせた製品

- ✓ 指名委員会等設置会社への移行によるガバナンス体制の強化

経営基盤強化から成長へと明確に舵を切る変換点

基本方針

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

基本方針Ⅱ.

- ライフサイクル全体を対象とするサービス業たること

基本方針Ⅲ.

- 産業機械メーカーとしての技術力の継続的強化

基本方針Ⅳ.

- グローバル事業展開を支える経営インフラの拡充

課題

- ✓ 風水力事業で売上高、営業利益の目標を下回る

全体

外部環境悪化の影響

ポンプ

製品事業の収益性向上が不十分（特にカスタムポンプ）
生産革新運動による生産性改善・収益性向上が不十分

- ✓ サービス&サポート（S&S）事業の収益貢献が不十分

ポンプ

海外カスタムポンプの目標未達
目標:S&S売上高比を30%以上に

- ✓ 新製品投入の遅れ

ポンプ

グローバル基幹製品の目標未達
目標:売上高比を10%以上に

*グローバル基幹製品…全世界で普遍的に需要が見込まれる製品

- ✓ 中長期課題の進捗遅れ

環境

EPC事業の収益性改善

*EPC…プラントの建設(Engineering, Procurement, Construction)

精密

コンポーネント、CMP装置に続く第3の製品群の育成遅れ

E-Plan2019期間において対処すべき課題

市況変動が小さく、安定した成長と収益の向上が期待できる事業

→ 事業の成長とさらなる収益性の改善

市況変動の影響を大きく受ける事業

→ 市況の底でも収益が計上できるように事業構造を変革

E-Plan2019策定の前提

事業	主要市場の成長見通し
ポンプ	<ul style="list-style-type: none"> （グローバル）年率4%程度 （国内）建築設備向け市場を中心に年率2%程度の縮小
インプレス	<ul style="list-style-type: none"> 新規プラント建設投資は2020年までに2013年レベルに回復 エネルギー需要の拡大により市場は年率3%程度成長
冷熱	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的には中国・東南アジアを中心に市場は年率3%程度成長
環境	<ul style="list-style-type: none"> 民間への運転委託の増加傾向が継続
精密	<ul style="list-style-type: none"> IoT向けを中心に半導体需要が継続 台湾、韓国、日本に加え中国における設備投資需要が継続

為替レートは 1米ドル = 105 円を前提とする

各事業で中長期の成長が望めるが、市場成長に一定のリスクを織り込み、規模拡大に依存しない計画を策定

グループ基本方針

経営基盤強化から成長へと
明確に舵を切る変換点

成長への飽くなき挑戦

E-Plan2016基本方針

E-Plan2019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

▶ 産業機械メーカーとしての技術力の継続的強化

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

▶ ライフサイクル全体を対象とするサービス業たること

基本方針 3.

- ▶ 収益性の改善と安定化のためにS&S事業を拡大する

▶ 市場の成長を確実に当社ビジネスに取り込むこと

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

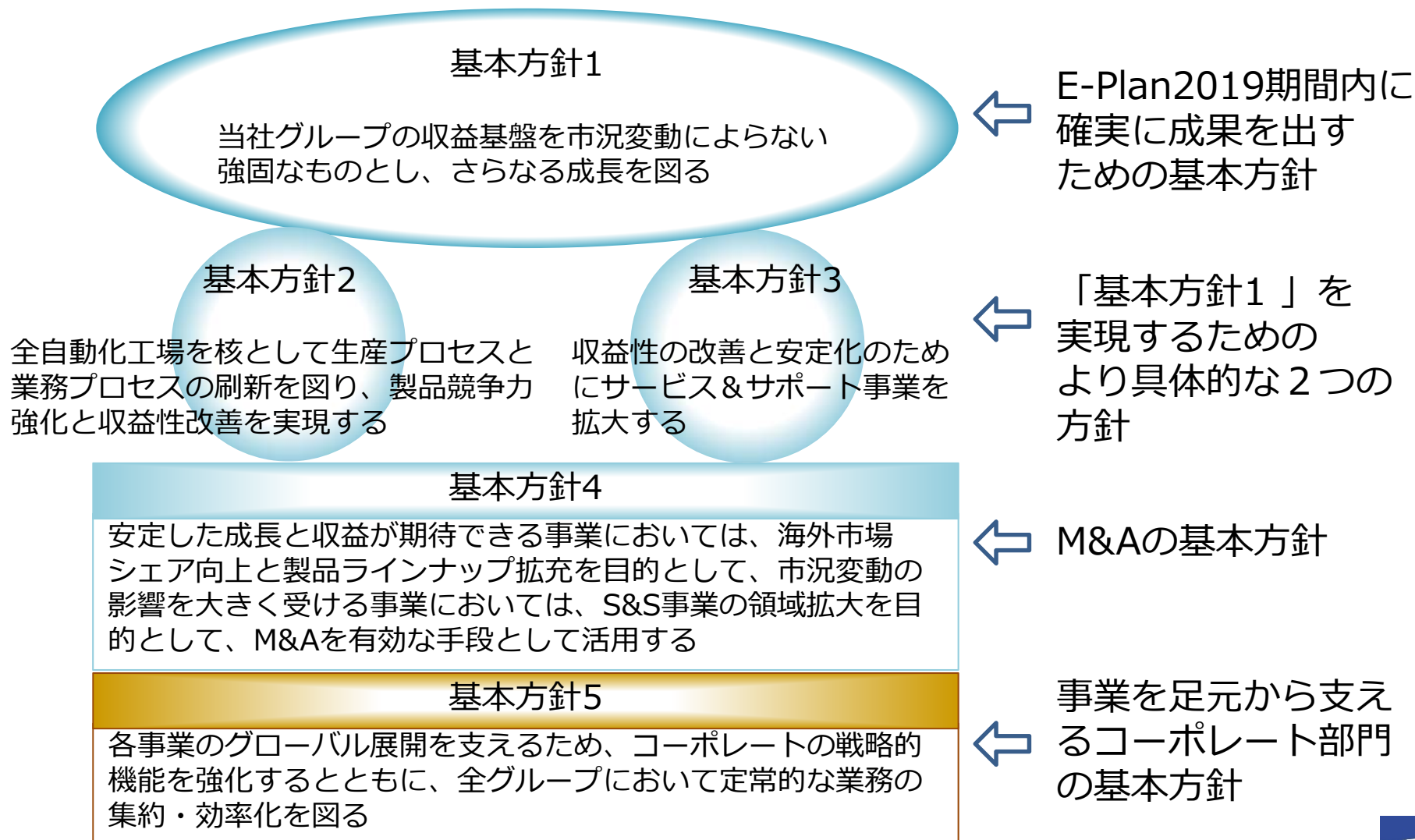
▶ グローバル事業展開を支える経営インフラの拡充

基本方針 5.

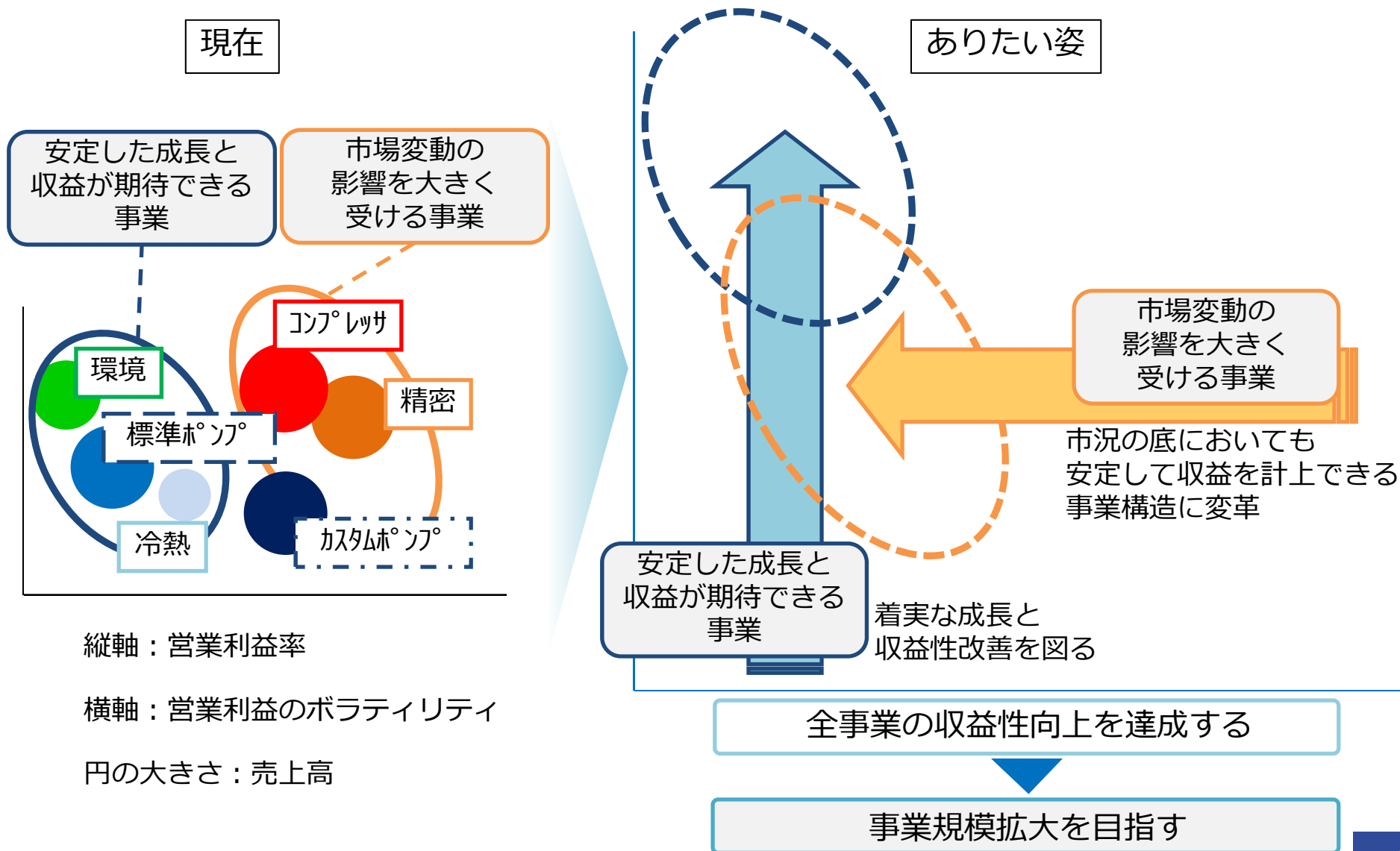
- ▶ 各事業のグローバル展開を支えるため、コーポレートの戦略的機能を強化するとともに、全グループにおいて定常的な業務の集約・効率化を図る

成長への飽くなき挑戦

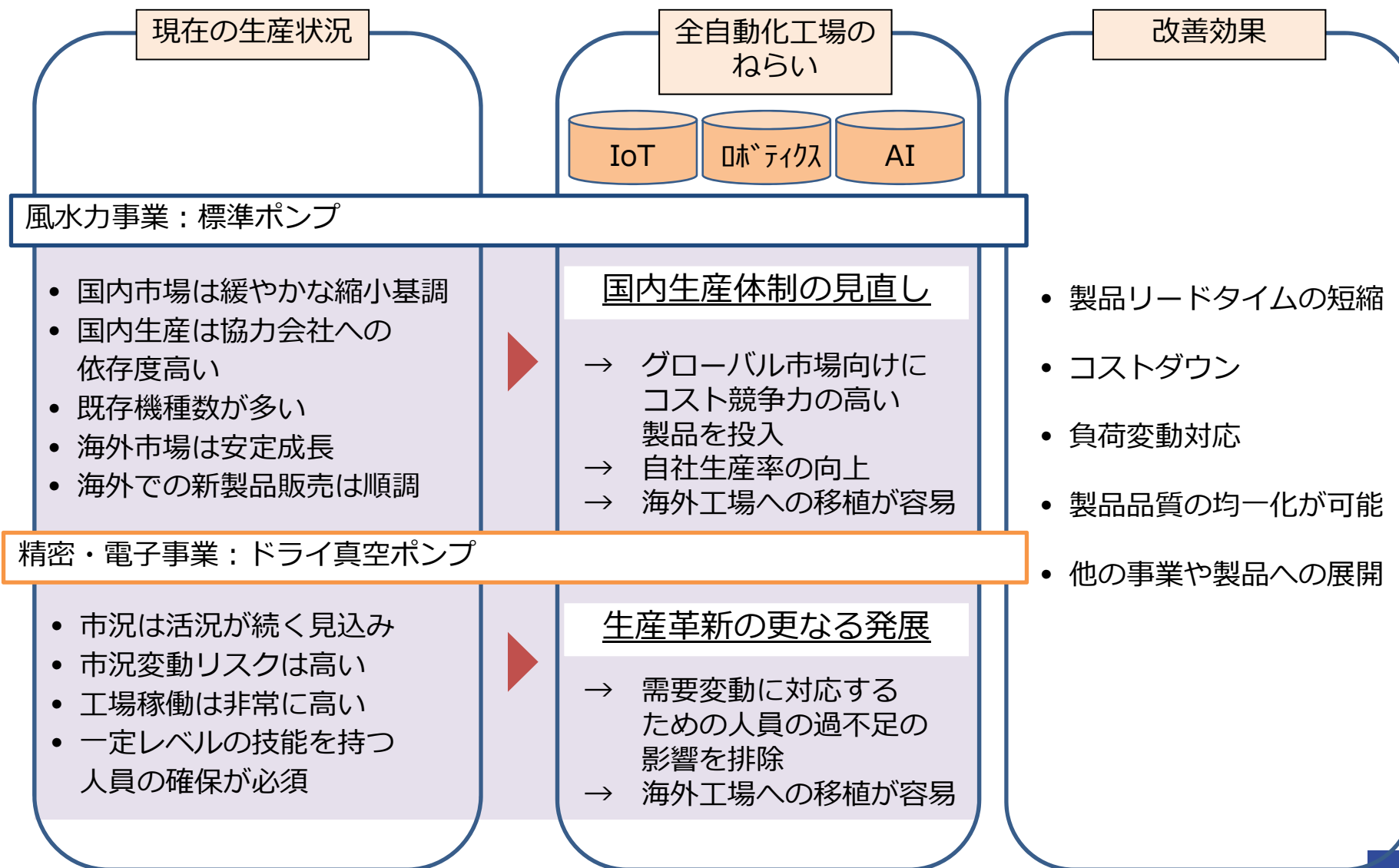
グループ基本方針の構造



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



2、全自動化工場を核に生産・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



3、収益性の改善と安定化のためにS&S事業を拡大

E-Plan2016の施策 … 継続

E-Plan2019の施策 … 新規

S&S売上高比率の拡大

拠点拡大

全事業

巡回サービスの拡大

カスタムポンプ

他社製品の取り込み拡大
業務包括請負戦略の受注推進

コンプレッサ

サービスメニューの拡充

冷熱

受注業務範囲拡大
顧客との長期的な関係構築

環境

顧客ごとの対応深化

精密

拠点機能の強化・最適化

国内から海外に
営業・技術人員を配置

カスタムポンプ

S & S 事業のローカル化

カスタムポンプ

納入済ポンプの部品データベースを構築

カスタムポンプ

サービスセンター展開の最適化

コンプレッサ

新サービス開発と市場投入

IoTやAIなどの
新技術を取り入れた
新サービスの開発

カスタムポンプ

4、M&Aを有効な手段として活用

市場において安定的な成長と
収益が期待できる事業

- ・ 海外市場シェア向上
- ・ 製品ラインナップ拡充

標準ポンプ

市場変動の影響を
大きく受ける事業

- ・ S&S事業の領域拡大

カスタムポンプ

コンプレッサ

E-Plan2016期間でのM & A実績

ブラジル：標準ポンプの製造・販売



インドネシア：ポンプ等 回転機械のメンテナンス



5、コーポレートにおける戦略的機能の強化と、定常業務の集約・効率化を図る

人事

人事制度、組織、働き方改革を含む企業風土改革を実行する

(2017年4月～)

- ・ 年功性の排除による人材登用の活性化、
実力主義・成果主義の徹底
- ・ 組織の大型化・フラット化実行による
組織数半減、組織運営の効率化

- ・ 新しい役割等級制度の導入

- ・ 新組織体制に移行

組織数は 前期比 4割減 風水力事業では 6割減

『競争し、挑戦する企業風土』へ

研究開発

- ・ オープンイノベーション等の活用
- ・ 各事業のコア技術のさらなる強化と新事業への
参入を検討

リスク管理

- ・ 海外子会社を含めたグループ全体のガバナンスの
強化

経理

- ・ グローバル税務の強化
- ・ 国内・海外子会社の決算期統一

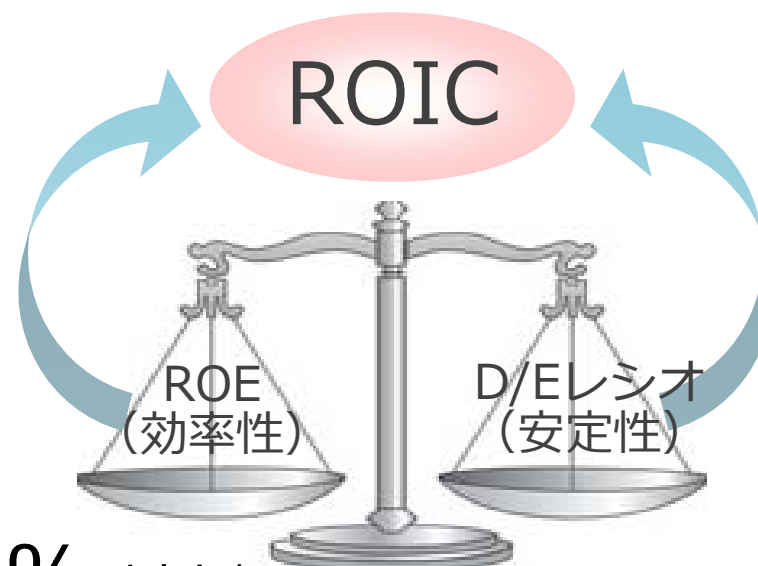
生産革新

- ・ 基幹システム、生販システムの刷新
- ・ 生産プロセスへのIoT、ロボティクス投入

2019年度において達成すべき目標

➤ ROIC 8.0% 以上*

$$\text{ROIC} = \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\{\text{有利子負債(期首期末平均)} + \text{自己資本(期首期末平均)}\}}$$

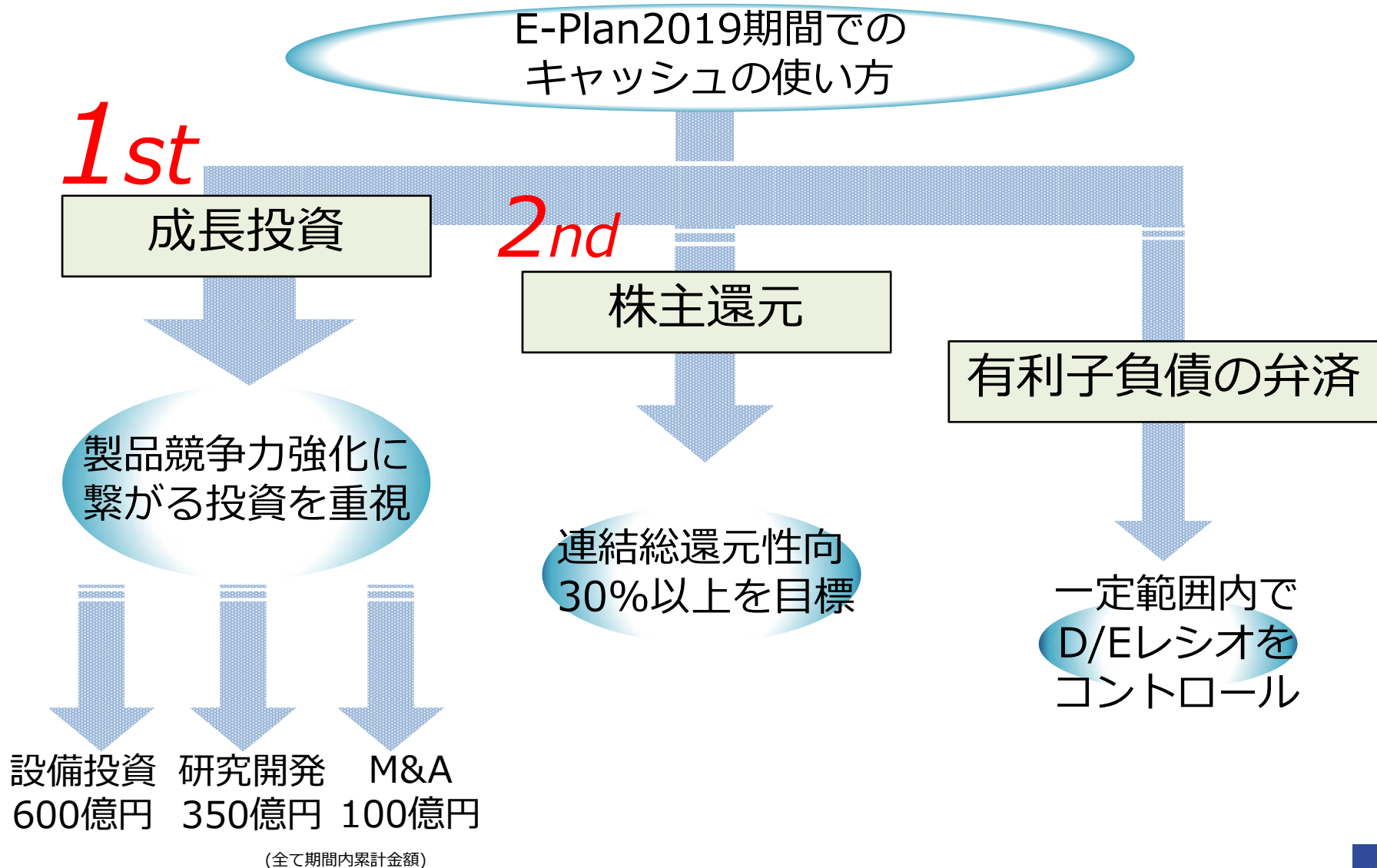


➤ 売上高営業利益率 9.0% 以上*

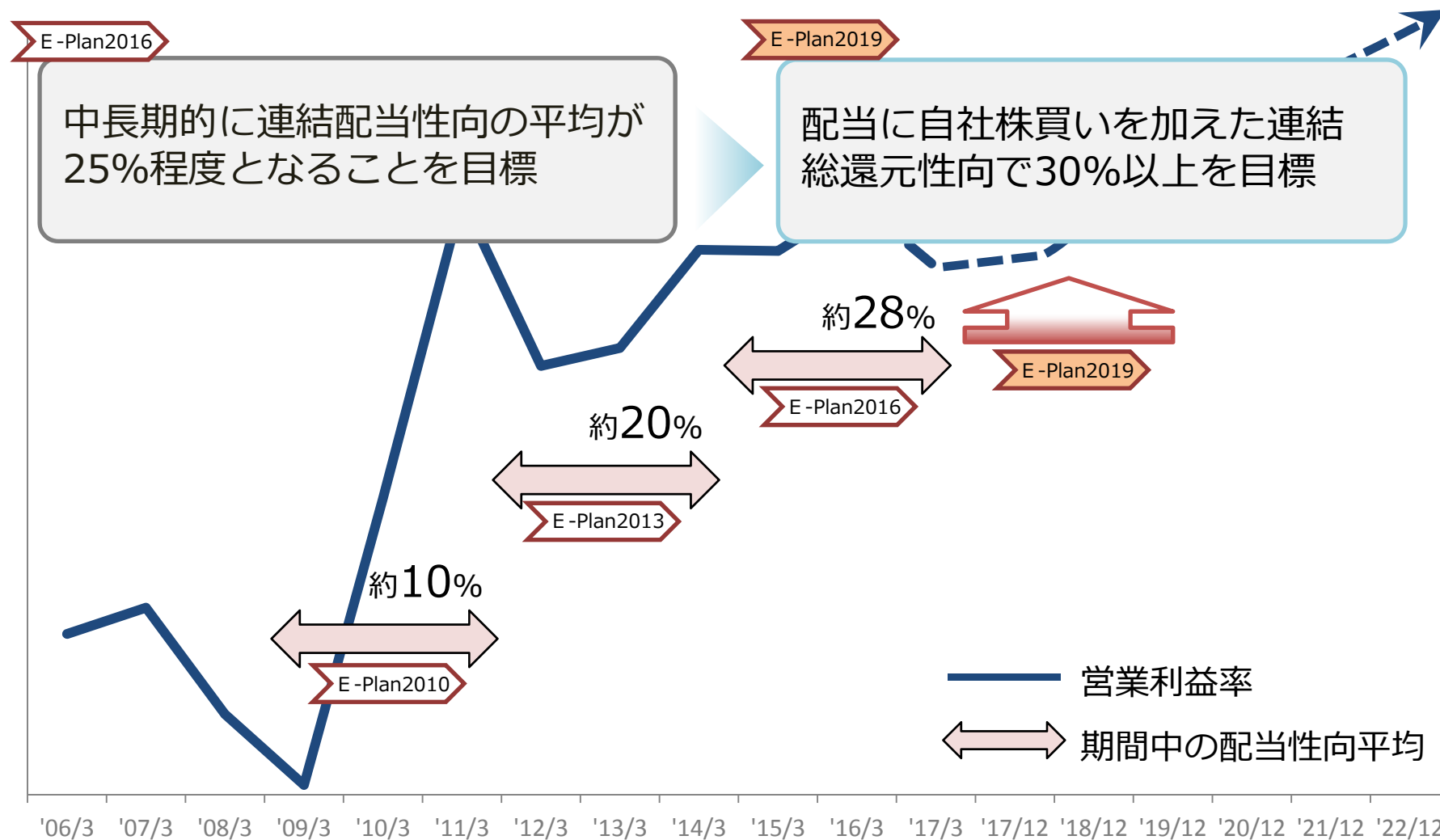
- 風水力事業 8.5% 以上
 - ポンプ事業 8.0% 以上
 - コンプレッサ・タービン事業 11.0% 以上
 - 冷熱事業 7.0% 以上
- 環境プラント事業 11.0% 以上
- 精密・電子事業 12.0% 以上

* 5,000億円以上の売上高を前提としている

キャッシュアロケーション



株主還元



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) 既存機種種の統廃合を進め、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た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事業の拡大およ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



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



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



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。