

E-Plan2016

中期経営計画を確実に達成して
企業価値のさらなる向上を目指します。



代表執行役社長 前田 東一

荏原グループは、2015年3月期よりスタートした中期経営計画「E-Plan2016」に取り組んでいます。当セクションでは、1年目の成果と課題、および2年目以降に向けた取り組みについてご説明します。

事業環境と業績総括

まず2015年3月期の経済情勢を振り返ると、国内では、上期において消費増税の影響による個人消費の落ち込みや住宅建設などの民間部門の需要回復の遅れ、公共部門における投資の動きに弱さがみられました。しかし、下期以降は民間部門・公共部門ともに緩やかな回復基調が継続しました。一方、海外においては、米国での雇用者数の増加や失業率の低下など景気の回復傾向が堅調に推移しており、欧州各国においても持ち直しの動きがみられました。アジアでは、一部の国で減速がみられたものの、全体的に景気の緩やかな拡大傾向が継続しました。

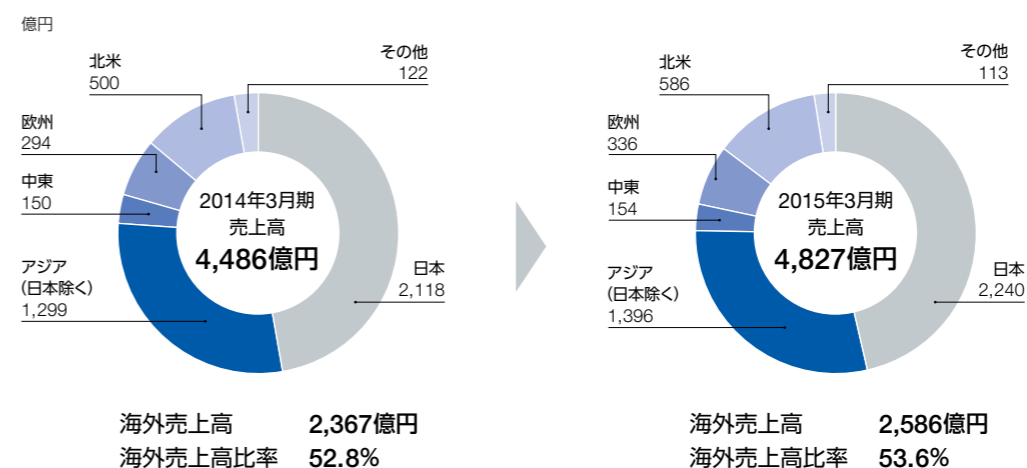
こうした国内・海外における経済情勢が及ぼす当社グループ事業活動における影響は、当初想定したのから大きくかい離するものではありませんでした。しかし、下期から顕著となった

原油価格の下落傾向は、当社グループが展開する各事業の中でも特にコンプレッサ・タービン事業において案件の延期・中止といった影響を受けました。このように、当社グループを取り巻く事業環境の一部に不透明さがあったものの、円安効果もあり、売上高は前期比7.6%増の4,827億円、営業利益は同7.4%増の345億円となり、結果として増収増益となりました。営業利益については過去最高益を更新しています。加えて、事業のグローバル化を進める中で、2015年3月期の海外売上高比率は前期比0.8ポイント増の53.6%となり、着実な成果をあげています。このように、E-Plan2016の1年目は、順調なスタートを切ることができたと認識しています。

2015年3月期の実績

	2014年3月期	2015年3月期	増減額
受注高	5,122	4,875	△247
売上高	4,486	4,827	+340
営業利益	321	345	+23
当期純利益	189	235	+46

地域別売上高



E-Plan2016の進捗状況

●基本方針に基づく施策

当社グループでは、中長期的な目標として「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」ことを掲げています。この目標達成のため、中期経営計画E-Plan2016において以下の基本方針をグループ全体の指針として掲げ、取り組みを進めています。

当社グループが展開する事業領域における市場環境は、先に述べた原油価格の下落による顧客の投資計画の遅れといったマイナスの要因はあるものの、円安というプラス要因もあり海外を中心に成長を続けています。当社グループが生み出す製品・サービスのニーズも高い状況にあり、こうした市場の動向を

好機と捉え、中期経営計画期間の初年度として、風水力事業（ポンプ、コンプレッサ・タービン、冷熱）、エンジニアリング事業、精密・電子事業の5事業を中心に積極的に各施策に取り組みました。

【風水力事業】

風水力事業の中で最も大きな割合を占めるポンプ事業においては、顧客のニーズに合致した製品の迅速な開発や競争力のある新製品の投入、海外拠点の開設・機能拡充など、今後の成長に向けて足がかりとなる施策に取り組みました。具体的には、グローバル基幹製品を開発・製品化し（1機種）、リージョ

ナル製品2機種を市場に投入しました。また、海外拠点の開設・機能拡充については、世界全域をカバーする地域統括体制の整備を現在進めています。2015年3月期は、2014年7月にオランダ、10月にブラジル、2015年1月にベトナムで新たな拠点を開設するなど、着実な進展を図っています。当事業では、重要な業績評価指標の一つとして、E-Plan2016の最終年度（2017年3月期）で海外売上高比率45%以上とすることを目標に掲げていますが、すでに2015年3月期末時点でこの目標を達成しています。同じく目標としているサービス＆サポート（S&S）の売上高比率30%以上については、サービス以上に製品の売上が伸びていることから比率は伸びていませんが、引き続きS&S事業の拡大に取り組んでいきます。

コンプレッサ・タービン事業については、市場の需要拡大ペースを着実に取り込むことで新規製品の受注増につなげる前提でした。しかし、原油価格の下落に伴い石油・ガス市場の景況感が悪化し、案件の延期や他社との競争激化など、外部環境の変化に左右される結果となりました。そのため、受注高は前期と比べて減少しましたが、安定したS&Sの基盤により、営業利益は計画通りに進捗しました。S&Sの拠点については継続した投資を実行しており、2015年3月期に設立を準備していた中国・インドの2拠点は、2016年3月期第1四半期から稼働を開始しています。生産拠点についても、米国拠点の老朽化設備の更新を中心に、設備強化を図りました。

冷熱事業については、価格競争の激しい分野での選択受注の実施や、S&Sのラインアップ拡充を推進し、海外での事業基盤確立に注力しました。

グループ全体基本方針

- I. 市場の成長を確実に当社ビジネスに取り込むこと
- 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
- III. 産業機械メーカーとしてのCore Competence（技術力）を継続して強化していくこと
- 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

ポンプ事業における海外拠点展開の進捗

2015年3月期における拠点整備の状況と、2017年3月期までの計画

- 新規拠点（実績）
- 新規拠点（計画）
- ▲ 既存拠点



【エンジニアリング事業】

エンジニアリング事業は、国内における廃棄物処理施設の建設工事（EPC）における安定的な収益構造の構築と、既存施設の運転および維持管理（O&M）における受注業務範囲の拡大に積極的に取り組みました。EPCについては、2015年3月期に2件の竣工引き渡しを行ったほか、焼却炉のシリーズ化や設計パッケージ作成により、価格競争力の強化を図りました。O&Mでは、長期案件を1件受注し、施設建設から運転管理・事業運営までを含めた事業型案件（DBO）においても新規および長期包括運営契約を受注するなど、当初の計画に沿った取り組みを着実に進捗させました。

【精密・電子事業】

精密・電子事業では、変動の大きな半導体設備の投資サイクルに左右されない安定した事業体質の確立を目指し、全社的に展開している「生産革新運動」に取り組むことで、リードタイムの短縮や原価低減・収益性改善を推し進めました。さらに、人材の採用や育成、最適配置などの体制整備を進めており、半導体事業の投資環境の需要を確実に取り込むための施策を実行しました。

以上のとおり、事業ごとには課題が残るものの、計画に沿った施策を着実に実行しました。2016年3月期については、よりスピード感をもって、引き続き施策に取り組んでいきます。

●重要経営指標の成果

E-Plan2016で「重要経営指標」として位置付けている投下資本利益率(ROIC)は、最終年度に達成すべき目標値として7%以上を設定しており、2015年3月期は前期比1.1ポイント増の6.9%となりました。このROICの目標数値を、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レシオと自己資本利益率(ROE)を経営管理上の留意すべき指標と位置付け、引き続き、これらをバランスよく改善していく考えです。E-Plan2016の最終年度には、D/Eレシオを0.4~0.6倍、ROEを11~12%とすることを目安としており、

2015年3月期は、D/Eレシオが前期比0.07ポイントの改善となる0.51倍、ROEは前期比0.9ポイント増の10.5%となり、目標数値に近づく結果となっています。

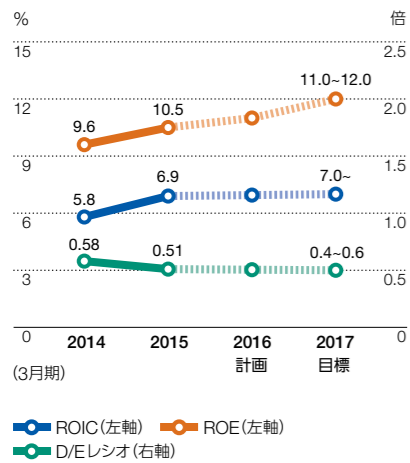
その他、ROICの目標値を達成するためには、ROEの分子である当期純利益の改善が重要となります。そのため、売上高営業利益率を「事業遂行上の重点指標」としており、2015年3月期は7.2%でした。重要経営指標の観点からも、1年目の目標はほぼ達成できたと評価しています。

基盤強化や、販売とS&Sを連携させた新しいビジネスモデルの構築など、各種施策を着実に実行することによりE-Plan2016の計画達成を目指していきます。

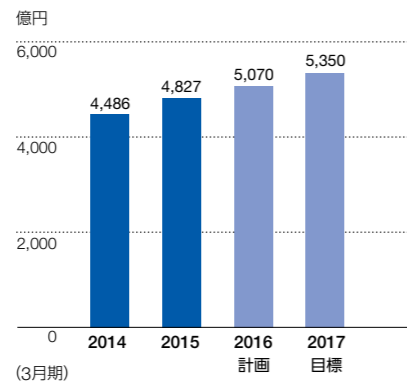
エンジニアリング事業においては、堅調な需要を背景として、着実に事業を拡大していきます。大型案件の複数受注に取り組むとともに、受注残案件の遂行において業務改善を行うことで効率化を一層進め、E-Plan2016業績目標の早期達成を図ります。

精密・電子事業では、好調な半導体市場が持続するものと期待しています。特に、CMP事業は2015年3月期から発注タイミングが遅れた案件もあるため、売上は大きく回復することを見込んでいます。市況に左右されない安定した収益構造の実現に向け、さらなる微細化など、顧客ニーズに対応した製品開発の継続と、CMP事業、コンポーネント事業に続く第3の柱となる製品群の育成に取り組めます。

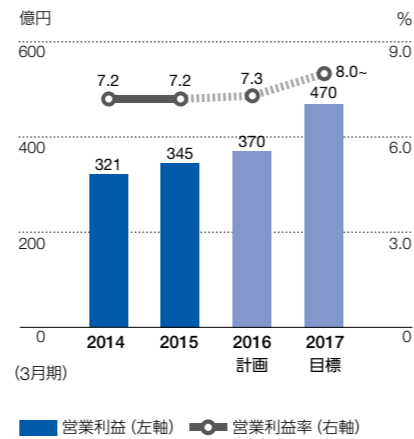
重要管理指標の推移



売上高の推移



営業利益／営業利益率の推移



今後の見通しと施策

中期経営計画の2年目となる2016年3月期は、最終年度である2017年3月期の目標を確実に達成するための重要な年であると認識しています。

当社グループを取り巻く事業環境は、国内・海外ともに緩やかな景気の改善を想定しています。一方で、風水力事業においては、原油価格の下落傾向が継続することが想定され、また地域によっては政情不安などのリスクにも注意が必要です。原油価格の低迷については、特にコンプレッサ・タービン事業に影響を

及ぼすと考えており、新規プロジェクトの最終投資判断(FID)の遅れなど、想定している成長スピードが鈍化する可能性もありますが、こうした原油価格の動きは一時的な外部環境の変化であると考えています。世界的なエネルギー需要は新興国を中心に増加傾向にあり、LNGや石油精製、エチレンといった石油化学などにおいても、中長期的な観点からみると市場は拡大するものと見込んでいます。先行きの不透明感は依然残るものの、現時点では全体の計画に変更はなく、各事業におけるS&Sの

企業価値向上を目指して

以上のとおり、E-Plan2016の目標達成、そしてその先にある「ありたい姿」の実現に向けて、当社グループは順調に歩みを進めています。

外部環境が刻々と変化している中で、当社グループが着実な成果を出せているのは、公共性にこだわる製品群を産業界に提供することを事業の柱としているからであると認識しています。

近年、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の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、またこうしたインフラ整備に必要な高効率システム・機器類に対する需要が高まっています。こうした社会的ニーズは、当社グループが展開する製品・サービスにより解決することができます。さまざまなニーズに対して、製品・サービスを通じたソリューションを提供することが、まさに当社グループの社会的使命です。当社グループは、事業活動を通じて社会的責任(Corporate Social Responsibility)を果たしていきます。

技術力や人材は、当社グループ自身の成長のみならず、社会全体の持続的な成長に欠かせない重要な要素です。そのためE-Plan2016の基本方針では、技術力を産業機械メーカーとしてのCore Competenceであると捉え、技術力の継続的な強化を掲げています。「生産革新運動」やこれによる「ものづくり」プロセスの最適化、研究開発を積極的に実施していきます。人材については、性別・国籍などにかかわらず、個々の人材が持つ能力を最大限に発揮できる環境づくりを目指しています。その実現のための組織として、2015年4月にダイバーシティ推進室を設立したほか、ワーク・ライフ・バランスを尊重する職場づくりを進めるためのさまざまな施策を進めています。

このように、社会の発展も見据えた事業活動を推進することで、企業価値向上を目指していきます。今後も、当社グループ一丸となって、各種施策に取り組み、さらなる成長を目指していきます。