



## 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

荏原グループの中長期的な目標を見据え、事業の自律的成長と

経営基盤の整備を進め、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

荏原グループは、3つの事業領域において、製品を納めるとともに、製品のライフサイクルをサポートするサービスを提供し続けることで、グローバルに広がる顧客に対して長期的・安定的な信頼関係を構築し、長期的に企業価値を向上させていきます。

代表執行役社長

前田 東一

### 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」

荏原グループは、1912年にポンプメーカーとして創業して以来、社会のニーズをとらえた製品を研究・開発し、販売することで、事業領域を拡大してきました。現在は、ポンプやコンプレッサなどの回転機械を中核とした風水力事業を筆頭に、環境関連プラントを手掛けるエンジニアリング事業、半導体製造に関わる機器・装置を製造販売する精密・電子事業の3つの事業の集合体で運営しています。ポンプでいえば水資源の有効活用、環境プラントでいえば気候変動の抑制、半導体製造装置でいえば快適な情報化社会の実現というように、社会の課題を解決していく中で社業が拡大し、社会や産業の発展に広く貢献してきたと言えます。

100年以上社会と共に成長してきた当社グループが、この先もさらに成長していくためには、3つの事業領域における「自律的成長」が大きな鍵を握ると考えています。

各事業領域では、それぞれの形は違えど、マーケティングを含む受注活動から開発・設計、調達・生産、現地工事、納入後のサービス&サポート(S&S)に至るまで一貫した事業を行っており、成長市場へ積極的に進出して製品を納めるとともに、製品がその役目を全うするまでのライフサイクルをサポートするサービスを提供し続けることで、グローバルに広がる顧客に対して長期的・安定的な信頼関係を構築し、長期的に企業価値を向上させたいと考えています。

顧客の様々なニーズに応えるためには、既存の事業資源における自律的成長と、それぞれの事業に応じた生産革新・技術開発が要となります。そのための継続的な投資は怠りません。独自の製品競争力と豊富な実績をベースにした、様々な形のサービスを提供し続けていくことが我々には可能です。

このように、当社グループは持続的成長と企業価値向上を目指した様々な取り組みを進めていますが、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、その足がかりとなる2020年3月期に「荏原グループ

がやりたい姿」を実現すべく経営を進めています。さらには、産業機械メーカーとしてグローバル市場で生き残るためには、売上高5,000億円が最低限必要だと経営方針として明確に宣言しました。中期的には自律的成長だけでなく、M&Aも必要であると認識しています。

また、ガバナンスの深化が不可欠との考えから、2015年6月から指名委員会等設置会社に移行しており、攻めの体制も整いつつあります。

#### 2020年3月期に荏原グループがやりたい姿

1. 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）の企業グループであること
2. 各事業領域において確固たる地位を構築し、特にポンプ事業においては世界シェアトップ3メーカーとしてのポジションを確保している企業グループであること
3. 性別、国籍等によらず、個々の社員の能力を伸ばし、最大限に発揮させるための環境を整備および発揮された能力に相応しい対価で報いる制度を持つ企業グループであること

「荏原グループがやりたい姿」をもとに作った3年間の中期経営計画「E-Plan2016」は、最終年度を迎えています。この3年を「経営基盤強化から成長へと明確に舵を切る転換点」と位置付けて、国内市場では営業利益、海外市場では売上高を重視しながら、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ろうとしており、2017年3月期末までには「2020年3月期にやりたい姿」への道筋を見通せる位置まで到達したいと考えています。

## E-Plan2016の進捗状況

### E-Plan2016 グループ全体基本方針

荏原グループは、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。

#### 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

### 2016年3月期の業績総括

2016年3月期の当社グループを取り巻く事業環境は、原油安の影響による石油・ガス市場での顧客の投資判断先延ばしの状況が継続していることに加え、中国の景気減速に伴う市場縮小など先行きの不透明さもありません。一方で、半導体市場での顧客の設備投資意欲は活発でした。受注高は前期比

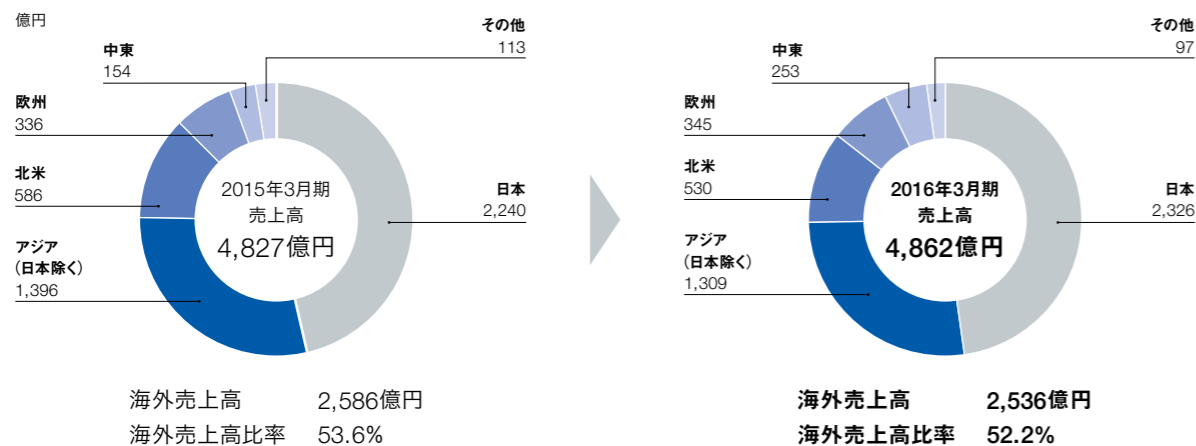
37億円増の4,912億円となり、売上高も前期比35億円増の4,862億円となりました。また営業利益は、精密・電子事業の大幅な増益により、前期比34億円増の380億円と最高益を更新しました。海外売上高比率は、国内の売上が増加したことや為替の影響により、前期比1.4ポイント減の52.2%となりました。

#### 2016年3月期の実績

	2015年3月期	2016年3月期	増減額
受注高	4,875	4,912	+37
売上高	4,827	4,862	+35
営業利益	345	380	+34
親会社株主に帰属する当期純利益*	235	172	△63

\* 2015年3月期は「当期純利益」

#### 地域別売上高



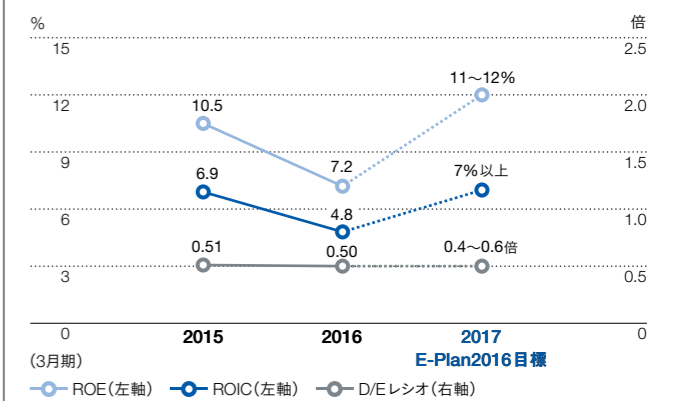
事業遂行上の重要指標である売上高営業利益率は、最終年度に目標としている8%に手が届くところにきています。ただし、到達目標としていた売上高および営業利益の水準には届いておらず、課題も残りました。

#### 重要経営指標について

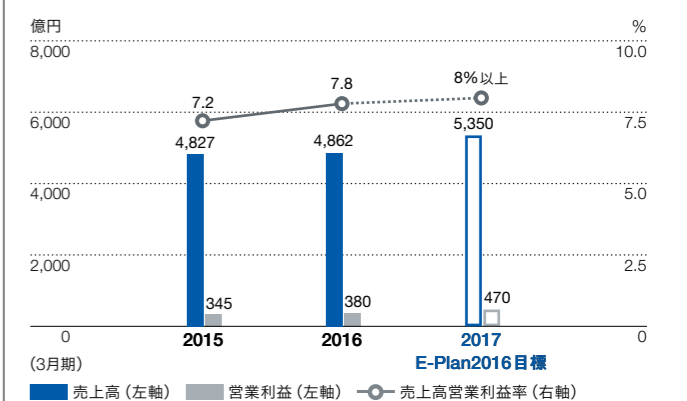
重要経営指標である投下資本利益率 (ROIC) については、E-Plan2016最終年度に達成すべき目標値として7%以上を設定しています。2年目である2016年3月期は、訴訟に伴う特別損失が発生し、結果として4.8%でした。

一方で、事業遂行上の重要指標である売上高営業利益率は、精密・電子事業の好調もあり、7.8%と上昇し、最終年度に目標としている8%に手が届くところにきています。ただし、外部環境の悪化もあり、E-Plan2016の2年目で到達目標としていた売上高および営業利益の水準には届いておらず、課題も残りました。

#### 重要経営指標の推移



#### 売上高営業利益率の推移



## 基本方針ごとの進捗状況

### 4つの基本方針に基づく、当期の取り組みと進捗

#### 1. 市場の成長を確実に当社ビジネスに取り込むこと

2016年3月期の成果として、まずはポンプ事業において、インドネシアのメンテナンスサービス会社、ブラジルの陸上ポンプメーカーの買収を完了したことが挙げられます。将来的な市場成長が見込める新興国において、新たに傘下となった2社を含め、海外事業の拡大を推し進めています。また、PMI (Post-merger integration、企業買収後の経営統合作業)を通じたシナジーの早期実現に取り組んでいます。冷熱事業では、やや調整期に入ったものの拡大が続く中国市場、そして東南アジア、中東といった海外の需要を取り込むべく、日本から中国への生産移管を進めています。

また、好調が続く精密・電子事業に関しては、旺盛な市場需要を受け、熊本工場の増強工事を行い、2016年内の稼働開始を目指すことを決定しました。これは、2001年にこの工場を建設して以来の大規模な投資であり、生産能力アップによる事業の拡大を期待しています。

既設の各工場でも、生産革新運動の継続的な実施による生産性向上と生産能力拡大を図っており、これらの施策を通じて、さらに競争力の高い生産体制へと刷新を図っています。

#### 2. 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

ポンプ事業では、前述したインドネシアの企業買収によるサービス網の拡充など、特に海外カスタムポンプ事業におけるサービス&サポート(S&S)事業のさらなる拡大を図っています。すでにサービス網の強化が進んでいるコンプレッサ・タービン事業においても同様に、S&S事業の拡大を図っており、2015年には中国の天津、インドのバンガロールにサービス拠点を設立しました。そのほかエンジニアリング事業では、既存施設の運転および維持管理(O&M)を受託している施設数を着実に増やしています。

#### 3. 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

ポンプ事業では、新製品としてグローバル基幹製品2機種、リージョナル製品15機種を市場に投入しました。製品開発から市場投入、数値目標達成の責任者であるプロダクトマネージャーを設置することで、市場競争力のある製品の迅速な開発と計画的な市場投入の継続が可能になってきました。

市場競争力のある製品を生み出すことは、ポンプ事業のみならず各事業の生命線です。今後、当社グループが着実に収益を拡大していくためには、製品開発体制の変革も必要であると考えています。2010年にはそれまで続いていた中央集中型の研究スタイルを刷新し、荏原グループの研究者や技術者と、国内外の研究機関が組織の壁を超えてオープンに連携し、技術革新を進めていく体制を構築しました。さらに2016年からは、世界最先端の製品開発を通して新規ビジネス創出を目指す取り組みを進めていく方針です\*。

\* 詳細はP.28～30をご参照ください。

#### 4. 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

グローバルな事業展開を支える基盤を確立するため、人材のあり方についても検討を重ねています。「2020年3月期にありたい姿」として掲げる通り、個々の社員の能力に相応しい対価で報いる制度を設ける具体的な施策として、2015年は業績に連動する賞与制度を導入しました。また、性別や国籍などによらず社員全員が活躍できる風通しのよい風土を構築していくために、社員全員を対象とした「働き方の改革」を始めました。これは「意識と風土の改革」、「制度・環境の整備」、「業務改革、業務の見える化」の3つの分野に課題を分け、ダイバーシティ推進室と関係部門が連携して施策を立案し進めています。

当社グループは「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」であるということをグループ全社員が再認識し、市場における競争力を強化することが重要だと改めて考えています。

## 今後の課題と成長

2017年3月期はE-Plan2016の最終年度であり、3年間の総仕上げとなる節目の年です。E-Plan2016の基本方針に掲げている通り、当社グループは「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」であるということをグループ全社員が再認識し、市場における競争力を強化することが重要だと改めて考えています。ライフサイクル全体を通してサポートできる当社の事業特性を生かすことが、当社グループならではの付加価値であり、「ありたい姿」への道筋を確立することにもつながります。

「エネルギー関連市場」「半導体関連市場」や「社会インフラ市場」といった当社グループの事業領域は、短期的な変動はあるものの、グローバルに見て中長期的に成長する市場と見ています。短期的な変動に起因する負の影響を最小限に抑えつつ、中長期的に成長する市場の中で競争力強化を進め、中長期視点での企業価値拡大を図ることを当社ビジネスの全体構想とし、グループ一丸となって、取り組みを加速させていきます。

### 各事業における2017年3月期の事業環境と戦略

E-Plan2016の最終年度として着実な成果を上げるとともに、洗い出された課題を解決することで、次期中期経営計画につなげていきます。

#### 風水力事業

ポンプ事業は、国内を中心とした建築設備向けの市場が、外部環境の変化に大きく左右されず安定的に推移すると見ており、また海外では円高の逆風の中でも、M&Aの効果もあり、

受注高を伸ばしていけると見込んでいます。新製品を計画的に市場に投入し、収益性の向上を図ります。

コンプレッサ・タービン事業では、主要市場である海外の石油・ガス市場において、原油価格低迷の長期化により新規プロジェクトの着工が先延ばしになっています。引き続き、競争力向上に資する新製品シリーズの開発・投入を進めるとともに、事業環境の変化の影響を受けにくいS&S事業の強化を図り、一定の営業利益を確保していきます。

冷熱事業は、中国での景気減速は続く見込みですが、引き続き日本国内における事業の強化、海外と国内拠点との連携を進めます。

#### エンジニアリング事業

エンジニアリング事業は、今期も安定的に推移すると見ている廃棄物処理施設などの公共インフラ向け市場において、引き続き安定的に受注を確保するべく、総合評価における非価格分野での提案力を向上させていきます。また、コストダウンを含めた総合的な競争力および受注案件の採算性の向上を図ります。

#### 精密・電子事業

精密・電子事業は、引き続き旺盛な市場需要を取り込んだ事業運営を行うとともに、2016年にスタートした熊本工場の増強工事を予定通り進めていきます。今後も引き続き、大きく変動する市場でも安定して高い利益率が出せる事業体質を確保していきます。