

# 風水力事業

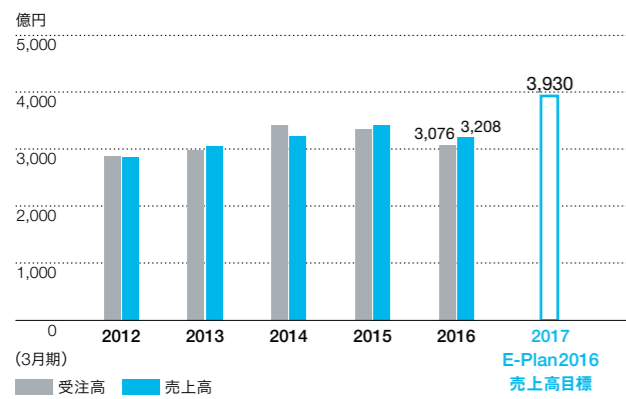
FLUID MACHINERY & SYSTEMS COMPANY

## グローバル市場における存在感の拡大

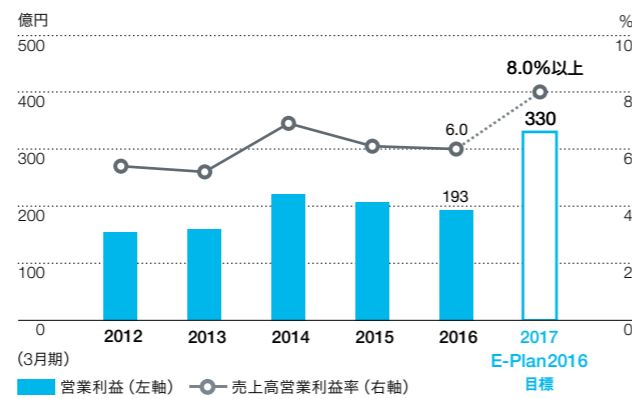


事業責任者（カンパニープレジデント）  
大井 敦夫

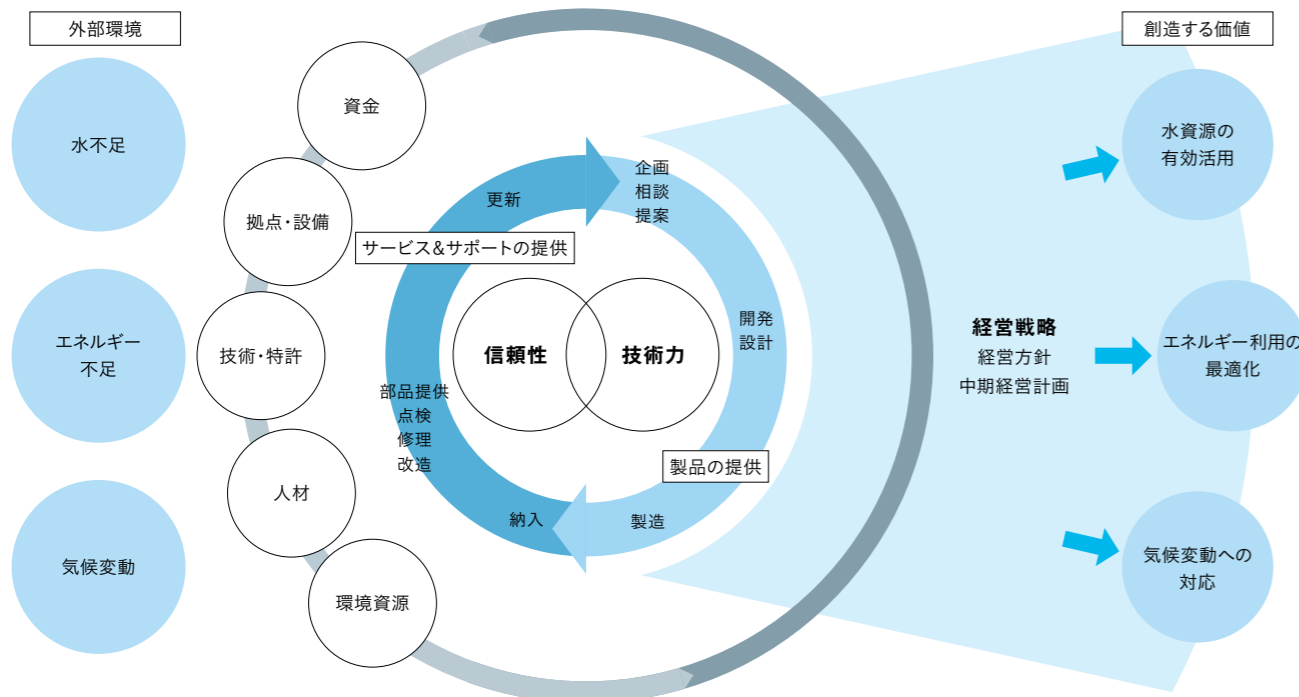
### 受注高／売上高



### 営業利益／売上高営業利益率



### ビジネスモデル



### SWOT分析

強み (S)	弱み (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>風水力全般：豊富な納入実績</li> <li>ポンプ：サイズ、用途共に豊富な製品ラインアップ 国内を中心に高いシェア</li> <li>コンプレッサ・タービン：グローバルなサービス&amp;サポート網</li> <li>冷熱：世界トップクラスの高効率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>風水力全般：コスト競争力</li> <li>ポンプ：海外大手競合よりも収益性が低い</li> <li>コンプレッサ・タービン：海外競合が巨大企業</li> </ul>
機会 (O)	脅威 (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>アジアを中心とした新興国市場における各種ポンプ需要の成長性</li> <li>北米やアジアを中心とした、エチレンプラントや製油所の増設</li> <li>顧客からの様々なサービス&amp;サポート需要の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>円高による価格競争力の低下</li> <li>石油・ガスを中心とした、エネルギー市場の急激な変化</li> <li>新興国をはじめとする世界経済の低迷</li> </ul>

### E-Plan2016

#### 事業環境

- 石油・ガス：原油価格の変動は落ち着いたものの、顧客の投資回復時期は不透明。石油精製、エチレンといった石油化学などの分野において投資計画が進むものもあると見込む。
- 建築設備：国内市場は外部環境の変化に大きく左右されず安定的。海外市場はポンプ関連を中心に需要は堅調。

#### 事業戦略

2020年3月期にありたい姿
<b>ポンプ事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>保守的な企業風土からの脱皮</li> <li>アジアでナンバー1</li> <li>グローバルでトップ3</li> </ul>
<b>コンプレッサ・タービン事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「エリオット」ブランドの浸透</li> <li>売上高2,000億円の達成</li> </ul>
<b>冷熱事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中国・東南アジアにおける冷凍機市場のトップシェア</li> <li>海外売上高比率50%以上</li> </ul>

#### E-Plan2016基本方針

「グローバル市場における存在感の拡大」を達成するために、「成長を続ける海外市場においては事業規模の拡大」を追求するとともに、「成熟化した国内市場においては収益性の改善」を優先して行い、効率的な事業体制の構築を図ります。

さらに「顧客ニーズの追求が製品競争力の源泉である」という観点から、顧客のニーズに合致した品質、価格、納期を提供できる機能を高めていくとともに、製品のライフサイクル全般にわたるS&S事業を創出します。

また競争力の基盤となるコア技術\*を戦略的かつ継続的に強化するとともに、それらを駆使した製品開発によって市場への対応力を強化します。

\*「ハイドロ・エアロの設計技術」、「振動・構造解析技術」、「材料適用技術」、「電気・電子技術」、「造形・接合・加工・計測・自動化に関わる生産・品質管理技術」など

#### E-Plan2016業績目標

売上高 (2017年3月期)	営業利益 (2017年3月期)	売上高営業利益率 (2017年3月期)
3,930 億円	330 億円	8.0% 以上

### 当期の成果と今後の施策

2016年3月期は、ポンプ事業では新製品投入、コンプレッサ・タービン事業ではS&Sの大型案件受注があったものの、原油価格低迷や中国経済成長鈍化を受けて、低調に推移しました。

2017年3月期は、前期からの円高基調がありますが、石油・

ガス関連市場を中心に徐々に市況は改善していくと見込んでいます。そのような中で引き続きS&S事業の強化、地域ごとのニーズに合った製品の開発と市場投入を着実に実行していきます。

## 各事業のE-Plan2016

## ポンプ事業

## E-Plan2016基本方針

- ① 顧客ニーズに合致した製品開発を迅速に行い、競争力のある新製品を市場投入する。
- ② 販売、サービス、パッケージング機能を有する拠点をグローバルに拡大し、販売とサービス&サポート(S&S)を連携させた新たなビジネスモデルを構築する。特にポンプ事業では、海外売上高比率、S&S売上高比率を「事業遂行上の重点管理指標」と位置付け、その管理を行う。E-Plan2016最終年度の目標として、海外売上高比率45%以上、海外のカスタムポンプ事業におけるS&S売上高比率30%以上を目指す。
- ③ 製品の基本設計を見直すことまで手段に含めて、製造原価の徹底した削減を行うとともに、生産・販売・サービス拠点間でのデータ連携による調達体制および製品供給体制のグローバルな最適化を図る。

## 当期の成果と今後の施策

2016年3月期には、新製品としてグローバル基幹製品2機種とリージョナル製品15機種を投入しました。リージョナル製品はポンプ事業売上高に占める割合を10%以上にするという目標をクリアしました。グローバル基幹製品は2017年3月期より本格的に販売していきます。

海外拠点の拡充も進展しており、インドネシア、ブラジルの会社を買収、ミャンマーとコロンビアに営業拠点を設立しました。また、客先巡回サービスも拡大しています。



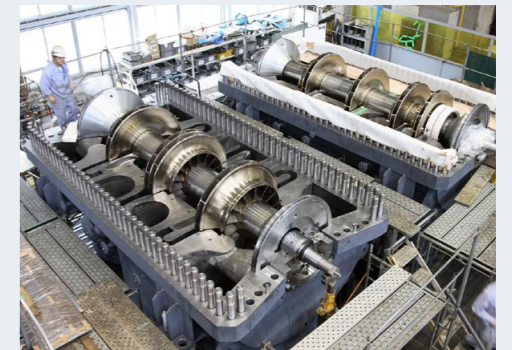
発電所向け取水用ポンプ

## コンプレッサ・タービン事業

- ① 「グローバル組織によるグループ運営」を徹底し、グローバル生産統合マネジメント・システムを構築することにより意思決定の迅速化を図る。
- ② 製品競争力を高め、生産能力の強化を図ることにより、市場の拡大を確実に受注拡大につなげるとともにS&S能力を強化し、量と質の両面での成長を実現する。
- ③ 「ものづくり」プロセスの最適化を推し進めるために科学的アプローチによる生産革新運動をグローバルに展開し、価格・納期・品質面の対応力を高め、競争優位性を向上させる。

原油安の影響による石油・ガス市場での顧客の発注延期や、投資判断先延ばしの状況が続いている中、北米の石油化学プラント向け案件やアジア・アフリカの石油精製プラント向け案件、中東の石油化学プラント向け包括サービス案件等を受注しました。

S&Sの強化については、中国とインドに新たな拠点を設立し、サウジアラビアにも設立を予定しています。また、S&S業務を包括して請け負う案件の受注を推進するとともに、新たな取り組みとして、肥料向け案件の受注を推進しています。



分解中のコンプレッサ

## 冷熱事業

- ① 国内事業は、製品販売の収益を改善するとともに、S&S事業のラインアップを拡充することにより、安定的な収益体制を確立する。
- ② 海外事業は、中国、東南アジアを重点エリアと定義し、エリアごとの市場ニーズに応える製品を投入することでプレゼンスを高め、事業規模を拡大する。
- ③ 日本拠点と中国拠点との開発体制を整備し、両拠点の開発資源を効率的に生かして、市場ニーズに即した製品を短期間で投入する。

国内では、安定的な収益体制を確立するため、価格競争の厳しい分野で選択受注を実施し利益率を向上させるとともに、S&Sのラインアップを拡充しました。海外では事業規模拡大のため、東南アジアにおいて製品販売・S&S直販を強化し、中東、欧州などでは代理店経由の販売を強化しました。

今後、海外では中国市場における成長の鈍化が続くものの、国内の需要は堅調に推移する見込みです。引き続き、中国では産業向けの顧客を中心にニーズに合った製品を提供し、中国以外の海外市場では製品販売体制を強化していきます。



高効率ターボ冷凍機

# エンジニアリング事業

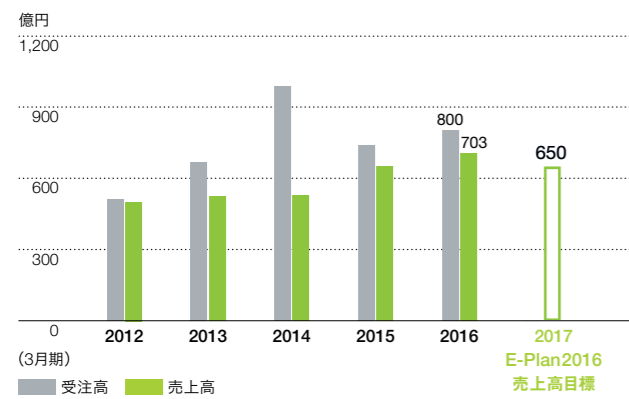
ENVIRONMENTAL ENGINEERING COMPANY

シェア・収益性・効率性の向上

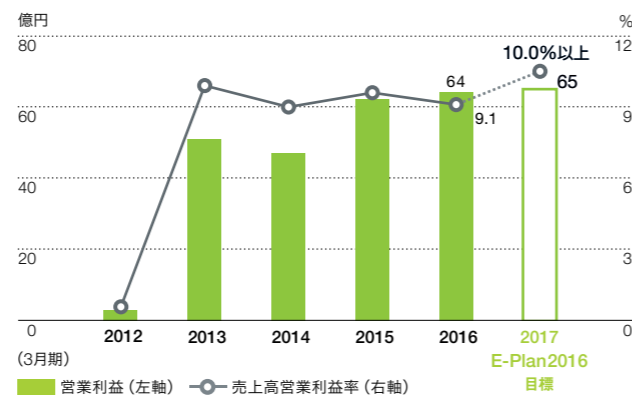


事業責任者（カンパニー・プレジデント）  
市原 昭

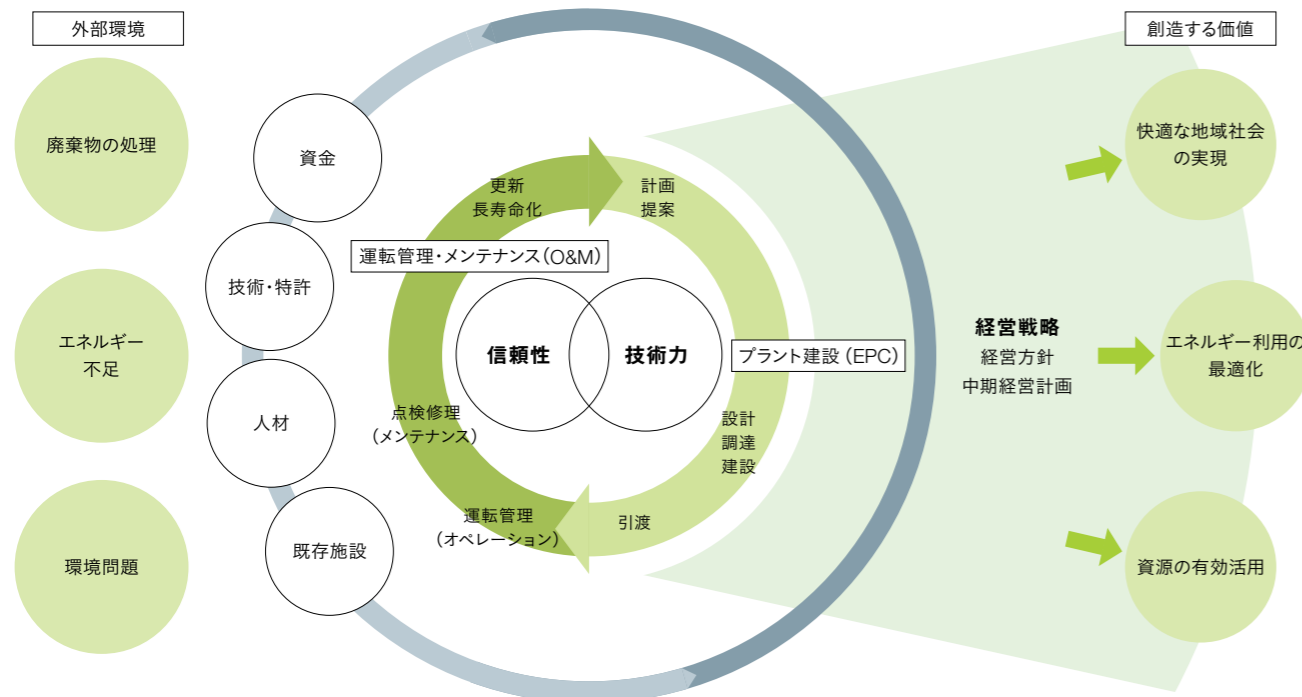
## 受注高／売上高



## 営業利益／売上高営業利益率



## ビジネスモデル



## SWOT分析

強み (S)	弱み (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>国内トップクラスの納入実績・運転受託件数</li> <li>EPC(設計・調達・建設)とO&amp;M(運転管理・メンテナンス)の一貫体制</li> <li>拠点間のネットワークを生かしたきめ細かなサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内市場は成熟しており事業拡大の機会に限られる</li> </ul>
機会 (O)	脅威 (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の延命工場の需要拡大</li> <li>施設運営の官から民への移行の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国の政策の転換による、補助金や交付金の大幅な縮減</li> <li>国内の人口減少や環境意識向上による廃棄物の減少</li> </ul>

## E-Plan2016

### 事業環境

- 廃棄物処理施設の更新・補修に関する投資は安定的に継続しており、事業環境に大きな変化なし。
- 地方自治体において施設運営を民間企業に委託する動きが高まり、O&Mを単年度から多年度にわたる包括的な委託(長期包括)に移行する動きが進む。
- 民間企業における木質バイオマス等を用いた発電施設の計画が今後増加する見込み。



弘前地区環境整備センター。2016年3月期に当施設の長期包括運営事業を受注

### 事業戦略

- 2020年3月期にありたい姿**
- 国内EPC市場およびO&M市場において主導的地位
  - 売上高営業利益率11%以上
- E-Plan2016基本方針**
- 国内EPC市場において、安定的な売上・営業利益を確保できる収益構造を構築します。
  - 国内O&M市場において、顧客満足度・顧客密着度・顧客信用度の向上による受託業務領域の拡大を図ります。
  - EPC事業およびO&M事業のシナジーを最大化することで、事業全体の競争力(コスト・品質・事業形態)強化を図ります。

### E-Plan2016業績目標

売上高 (2017年3月期)	営業利益 (2017年3月期)	売上高営業利益率 (2017年3月期)
650 億円	65 億円	10.0% 以上

## 当期の成果と今後の施策

2016年3月期には、大型案件として、新規施設の建設工事3件、既存施設の基幹的設備改良工事1件、長期包括4件を受注しました。O&M事業では、焼却施設の運転管理に加え、搬入受付管理業務など、業務範囲拡大を推進しました。また、廃棄物処理施設から得られる電力を、公共施設、地元企業に供給する、地産地消の売電事業を広げています。

今後も引き続き、基本的な施策である焼却炉のシリーズ化や設計パッケージ化による価格競争力強化、O&Mにおける受託業務範囲の拡大に努め、安定的な収益基盤を構築、強化していきます。



# 精密・電子事業

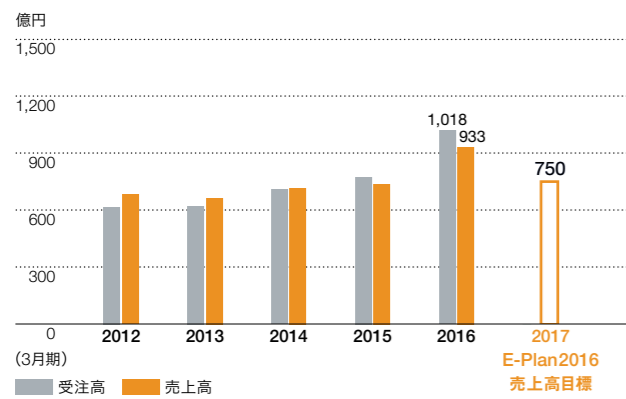
PRECISION MACHINERY COMPANY

## 持続可能な成長に向けた事業基盤の構築

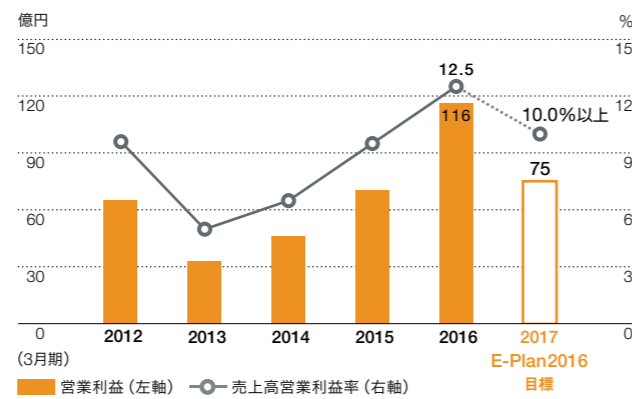


事業責任者（カンパニープレジデント）  
浅見 正男

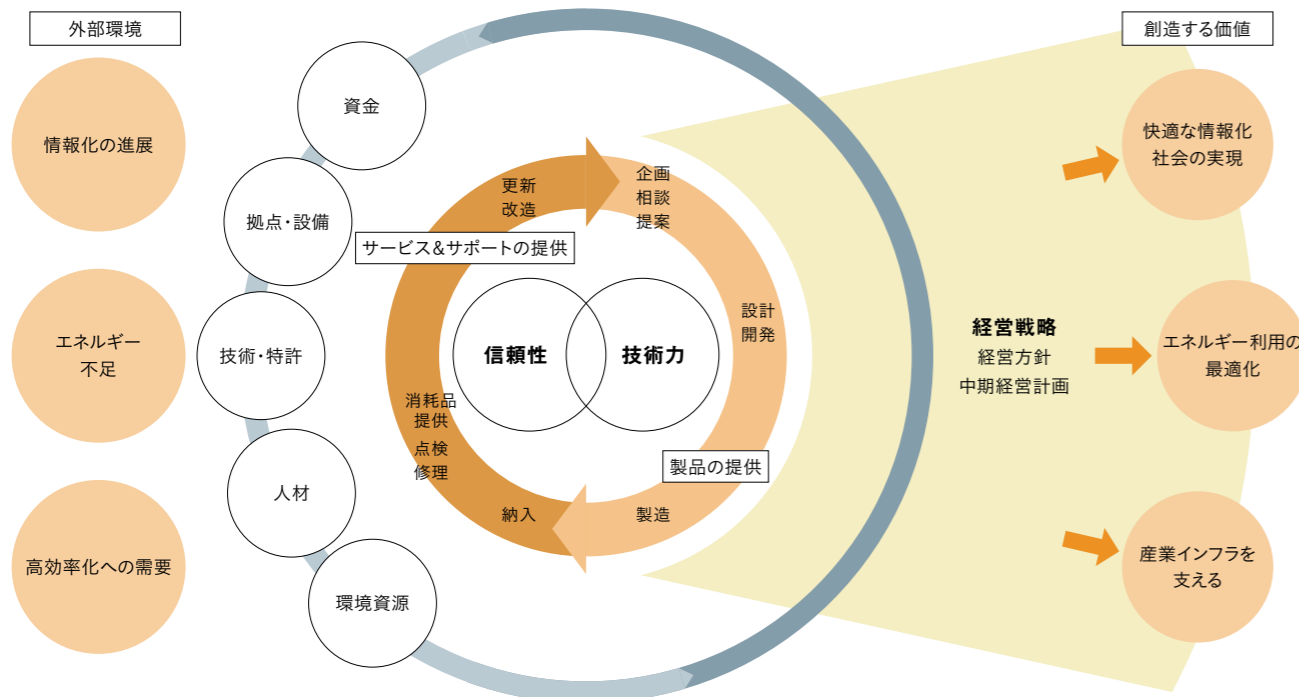
### 受注高／売上高



### 営業利益／売上高営業利益率



### ビジネスモデル



### SWOT分析

強み (S)	弱み (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>排気系の総合メーカーとしてポンプから排ガス処理装置まで備える</li> <li>自社オーバーホール工場を世界各地に持つ</li> <li>回転、流体など荏原のコア技術を生かした製品開発ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非半導体分野における事業規模が小さい</li> </ul>
機会 (O)	脅威 (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>拡大する情報データ処理に必要な半導体需要の拡大</li> <li>LED、フラットパネル、太陽電池などの市場の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体製造メーカーの設備投資計画の縮小</li> </ul>

### E-Plan2016

#### 事業環境

- 半導体業界の設備投資は堅調に推移。
- 2016年3月期に好調だったメモリを中心とする半導体設備投資が一時的に減速する一方で、ロジック先端投資の回復が見込まれる。
- 2017年3月期後半にはメモリーメーカーの設備投資の復調が期待される。

#### 事業戦略

##### 2020年3月期にありたい姿

- 売上高営業利益率10%以上
- 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
- 持続可能な成長に向けた事業基盤の構築

#### E-Plan2016基本方針

- 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を構築します。また、市場の低迷が続く非半導体分野（LED、液晶パネル、ソーラーパネル、リチウムイオン電池など製造装置分野）は市場回復時に備えた対応をします。
- 市場の変動に対して俊敏に対応できる弾力性をもった事業運営により、期間平均売上高営業利益率水準の改善を図ります。
- 注力市場（台湾・韓国・米国および日本）での競争に打ち克つために必要なマーケティング、開発、技術、生産、品質保証、営業、サービス&サポート（S&S）といった全ての分野における人材を採用・育成し、国内外拠点における人材配置を最適化します。

#### E-Plan2016業績目標

売上高 (2017年3月期)	営業利益 (2017年3月期)	売上高営業利益率 (計画期間平均)
750 億円	75 億円	9.0% 以上

### 当期の成果と今後の施策

2016年3月期は、顧客層を広げてシェアを拡大し、主力製品であるCMP装置とコンポーネント製品の受注が伸びました。また、めっき装置では大型案件を受注するなど、3本目の柱として成長してきています。

このような状況の中、熊本工場の規模を拡張する投資を決

定しました。新工場は主力生産機種であるCMP装置をはじめ、各種半導体製造装置の生産にも対応できる柔軟性の高さを特徴としています。2017年3月期は高い生産水準を保ちながら、新工場を予定通り立ち上げ、引き続き様々な顧客ニーズに対応しながら、さらなる事業の拡大を図ります。