

# 世界規模で事業展開し成長する 産業機械メーカーを目指し、 「成長への飽くなき挑戦」を実行する

代表執行役社長

前田 東一



## 前中期経営計画 E-Plan2016を振り返って

2017年3月期は「経営基盤強化から成長へと明確に舵を切る変換点」と位置付けた3年間の中期経営計画「E-Plan2016」の最終年度でした。スピード感を持った変化の実現と成長の加速を図る施策に注力し、2年目には過去最高の営業利益を

達成しました。一方で最終年度の結果については、風水力事業における原油価格低迷に伴う顧客の投資判断の先送りなどの逆風に加え、一部施策の進捗遅れなども影響し、全社における達成すべき目標には届きませんでした。

## 荏原グループの目指す姿

グループ全体の主要な業績目標は未達に終わりましたが、各事業において省エネルギー性能の高い新製品を開発し市場投入するなど、荏原グループはE-Plan2016期間中も事業を通じて社会や地球環境に貢献してきました。私たちは今後も事業活動を通じて、様々な社会課題の解決に挑戦し、社会や環境をよりよいものにしていきたいと考えています。

今、世の中を見渡すと、社会や地球環境の面で様々な課題が存在しています。企業間の競争も、これまで以上に複雑で激しいものとなっています。そうした中で、社会や地球環境を顧みず、自社の利益やプレゼンスを最優先に考えるような企業も少なくないように思えます。企業である以上、利益の成長にこだわることは当然ですが、社会や環境を犠牲にした成長や競争ではなく、事業活動で利益を創出すると同時に、社会価値を新

たに生み出し、環境負荷の低減にも貢献していく姿こそ、当社グループが目指すべき企業像だと私は考えています。

荏原グループの中長期的な目標は、量（事業規模）と質（収益性）で世界の競争に引けをとらない「世界規模で事業展開し成長する産業機械メーカー」になることです。そのためには、風水力事業を中心に製品競争力を速やかに高め、サービス&サポート事業の拡大を進めなくてはなりません。そして、それは「熱と誠」という志を胸に「荏原らしさ」を体現する社員なくしては成し遂げられません。今以上に社員の持つ力を最大限に発揮できるよう、会社は組織体制や働く環境を整備する必要があり、社員は「競争し、挑戦する企業風土」の中で自らを鍛え、また仲間と切磋琢磨し成長する必要があると考えています。

## 新中期経営計画 E-Plan2019のスタート

E-Plan2016で目標を達成できなかったこと、株主・投資家の皆様の期待に十分には応えることができなかったことについては真摯に反省し、E-Plan2016を徹底的に振り返って課題を抽出した上で策定した新中期経営計画「E-Plan2019」をスタートさせました。E-Plan2019では全事業の収益性を徹底的に改善することを目標とし、「成長への飽くなき挑戦」を実施する期間と位置付けています。

高い技術力に裏打ちされた製品を用いて、顧客のニーズに真摯に向き合いながら、顧客の利益を最大化させることで、当社グループは業績を伸ばしてきました。私たちの取り組み一つ一つが、中長期的な目標の達成にも、社会や地球環境への貢献にも通ずることを、社員全員にもう一度強く意識してもらおうよう、社長として力強く働きかけていきます。そして全ての社員の力を結集し、荏原グループは今後も企業価値を向上させていきます。

# 新中期経営計画 E-Plan2019

## 経営方針と中期経営計画

2015年11月に策定した「経営方針」では、今後、売上規模は年間5,000億円を下限とした上で2020年代半ばまでにさらに引き上げることを目標に掲げました。繰り返される合従連衡の中で、競争に打ち勝つために必要な規模が近い将来に切り上がるという見通しがこの目標の背景にあります。目標達成に向けては、既存事業で海外展開とストックビジネス拡大に注力するとともに、生産設備投資や新製品開発、既存製品の改良に取り組むとしています。また、M&Aによる成長と戦略的事業入替も重点施策の一つとしています。海外シェア向上と製品

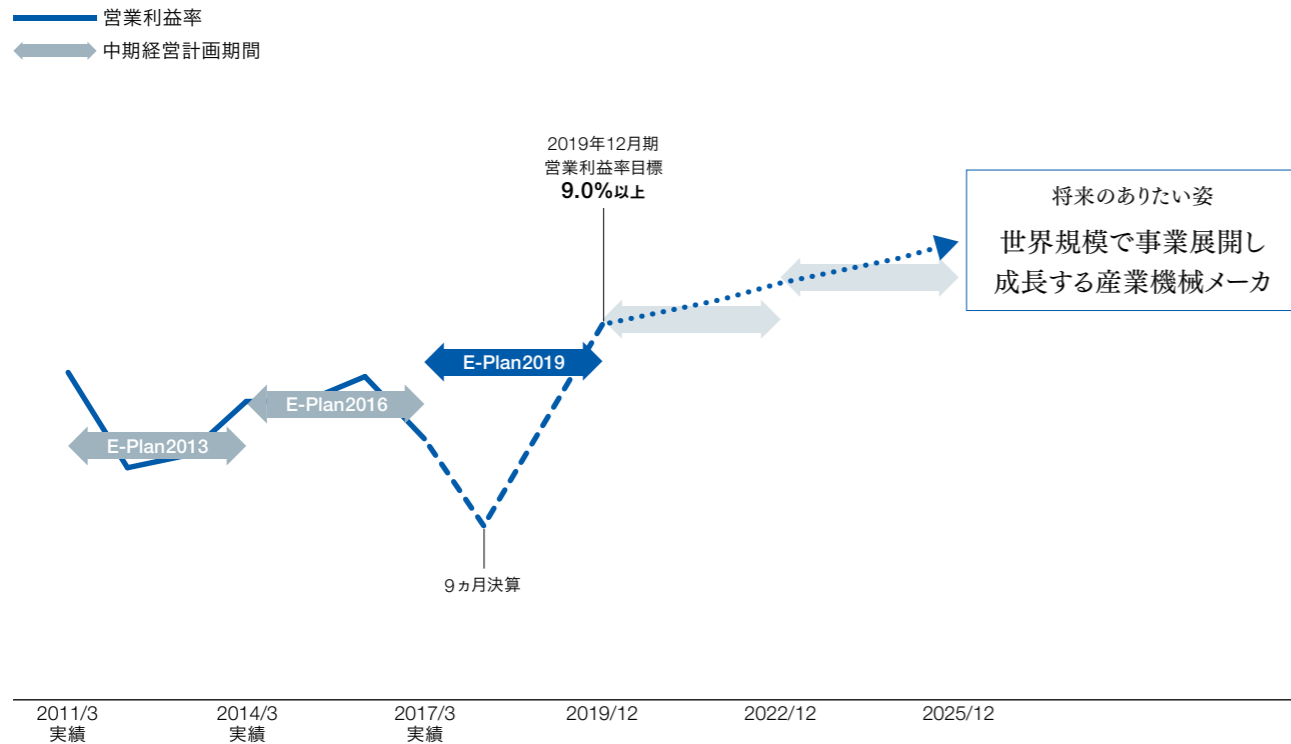
ラインナップ拡充を目的としたM&Aに加え、市況変動の影響を受ける事業では、ボラティリティ抑制を目的に、サービス&サポート事業でのM&Aを模索します。

この「経営方針」に沿って策定した初めての中期経営計画が、2017年4月よりスタートしたE-Plan2019です。E-Plan2019では「利益」を重視し、全ての事業で収益性をさらに向上させていく期間とします。中でも当社グループの創業からの事業であり、かつ最大の事業であるポンプ事業の利益率向上がE-Plan2019で最も注力すべきテーマとなります。

### 「経営方針」で目指すもの

- 世界規模で事業を展開し成長し続けるために、連結売上高5,000億円を下限と認識します
- 既存の事業資源の自律的成長に加えて、一定規模の事業の合併あるいは買収で獲得することを成長戦略の中心に据えます
- 既存の事業資源による自律的成長は、海外展開とストックタイプ・ビジネスの拡大によって達成します
- 製品競争力を向上させるための生産設備投資および新製品開発、あるいは既存製品の改善のための投資を継続的に行います

### 中期経営計画期間ごとの営業利益率の推移



## E-Plan2016の業績総括と課題認識

前回のE-Plan2016では、その3年間で「経営基盤強化」から「成長」へと明確に舵を切る変換点と位置付け、海外市場では量（売上高）、国内市場では質（営業利益）を特に重視した上で、社内外の経営資源を機動的かつ集中的に活用しながら、スピード感を持った変化の実現と成長の加速を図ることを目的に、各事業において施策を遂行しました。その結果、精密・電子事業は、売上高、営業利益において、計画値を上回る堅調な事業運営が続いています。一方、風水力事業においては、2014年後半から本格化した原油価格低迷に伴う投資判断の先送りや顧客からの発注延期、中国経済の成長鈍化による需要低迷、国内デフレ経済の長期化といった外部要因に加え、各事業での施策進捗の遅れなどにより、売上高、営業利益は計画未達となりました。環境プラント事業でもEPC事業の収益性改善が目標に届かず、若干の下振れとなりました。これらの計画未達により、全社における達成すべき目標も未達に終わりました。風水力事業の利益計画の進捗が思うように進まなかった要因として、外部環境の影響の大きさがその一つと言えますが、何より私たち自身の努力が足りなかった部分もあり、真摯に受け止めるべきではありません。

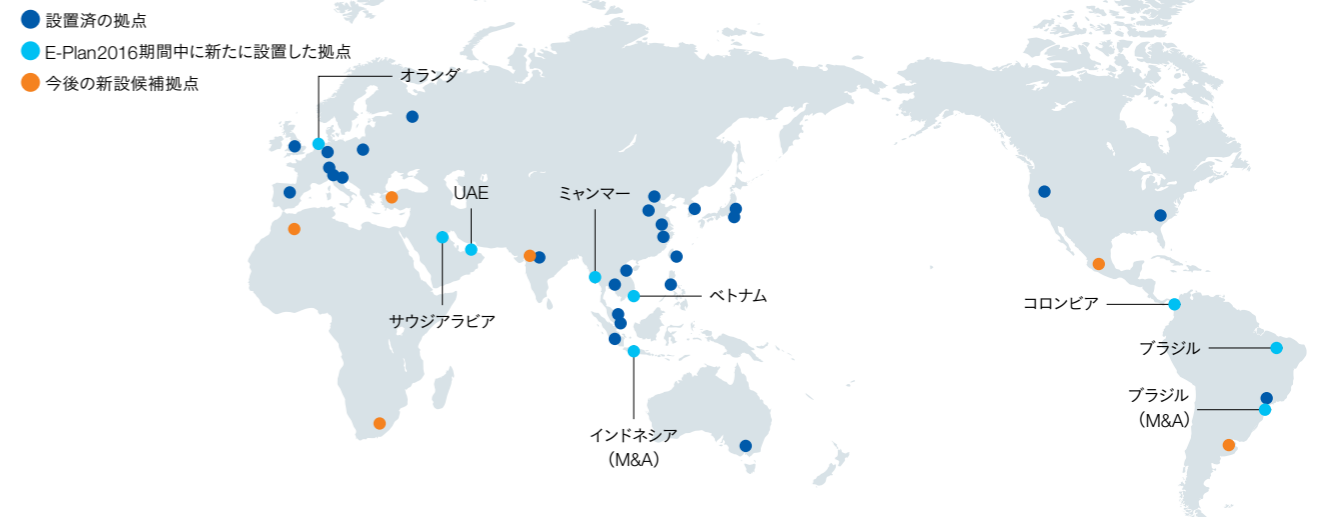
ここでE-Plan2016期間中における各事業の成果と課題を詳しく説明します。精密・電子事業は、外部環境がよかったことに加え、日頃から生産革新運動やリードタイム短縮に地道に取り組んできたことで、2016年以降急拡大が続く市場の需要を上手く取り込むことができました。非常に成果が上がった3年

間であり、現在の堅調な業績の支えとなっています。また、環境プラント事業についても、着実に国内のO&M事業を伸ばしました。拠点数もE-Plan2016開始前の73から80に増え、利益面の安定につながる大きな成果を上げました。風水力事業については、主にポンプ事業で海外拠点の拡充を行いました。拠点の数を10ヵ所増やすことを目標とし、結果、ほぼ計画通りの9ヵ所増加、インドネシア、ブラジルの企業のM&Aや、サウジアラビアでのサービスショップの設立を実行しました。標準ポンプ事業では毎年新製品を開発し、市場投入してきました。

これらの事業面以外でも、会社の機関設計を指名委員会等設置会社へ変更するなど、ガバナンス体制強化の施策も実行してきました。

反面、ポンプ事業ではサービス&サポート（S&S）拠点は増やしたものの、その地域で顧客に密着したサービス展開ができなかったためにS&S事業を上手く刈り取れず、売上高、利益とも計画通りの成果とはなりません。また、新製品でもグローバル基幹製品については本格生産が遅れ、成果が見え始めたのは最終年度の2017年3月期に入ってからとなりました。環境プラント事業では、新規プラント建設の収益性向上を目標にしていたが、道半ばとなっています。精密・電子事業では、コンポーネント、CMP事業に次ぐ第3の柱を育成するという目標を掲げましたが、期待が高かっためっき装置の拡販が進まず、思うような成果からは遠い結果となりました。

### E-Plan2016期間におけるポンプ事業の海外拠点の拡充状況（2017年3月末現在）

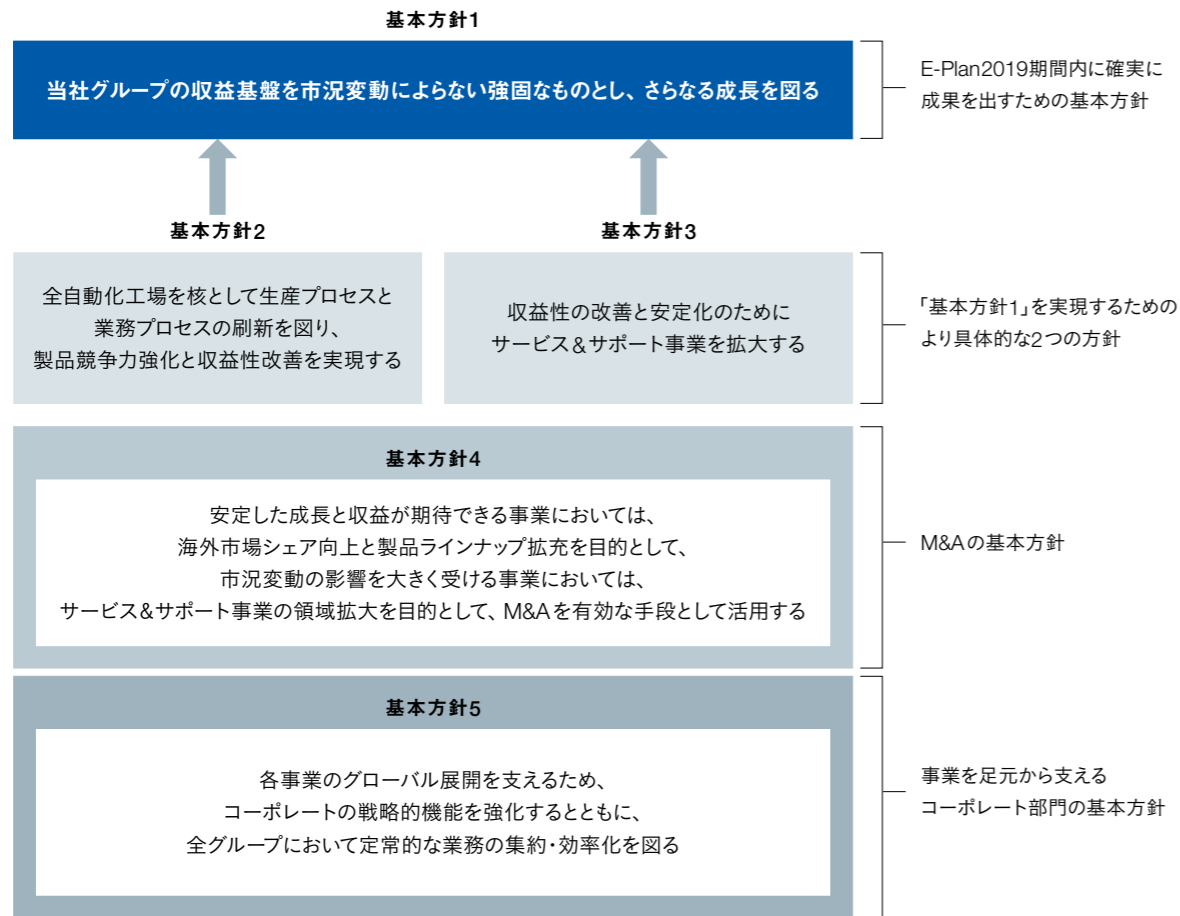


新中期経営計画 E-Plan2019

E-Plan2019で掲げる基本方針

E-Plan2019では、E-Plan2016での課題を踏まえつつ、5つのグループ基本方針を掲げています。

グループ基本方針の構造



**基本方針1：市況変動に強い収益基盤の構築**

基本方針1は、E-Plan2019の骨子です。当社グループの全ての事業について収益基盤を市況変動によらない強固なものとし、さらなる成長を図ります。具体的には、当社の5つの事業群を「市況変動の感応度」という観点から「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群（標準ポンプ、冷熱、環境プラント）」と「市況変動の影響を大きく受ける事業群（カスタムポンプ、コンプレッサ・タービン、精密・電子）」に分け、各施策の実行のスピードにこだわることをE-Plan2019の一番の課題と設定しました。安定した成長と収益が期待できる事業については、メリハリある投資を通じて、事業の成長とさ

らなる収益性の改善に取り組む一方、市況変動の影響を大きく受ける事業については、市況動向に一喜一憂する戦略ではなく、市況の底であっても黒字を確保できる強靱な収益構造の構築を目指します。

このようにして全事業で収益性を上げ、底上げをしていきます。全事業の収益性の向上を達成した上で、その次の段階として事業規模の拡大を目指していくというのが基本方針1の意味です。この基本方針1を実現するための具体的な方針として、基本方針2、基本方針3、基本方針4があります。これらは前回の中期経営計画E-Plan2016の方針と連続性を持ちながら、E-Plan2019の期間において取り組むべき施策を具体的に打ち出しています。

**基本方針2：生産プロセスと業務プロセスの刷新**

基本方針2については、今後3年間はIoT、ロボティクス、AIの技術の進歩と普及が確実に進むと見込まれるため、私たちも事業への導入を検討していきます。当社グループでは、メカとして従来生産革新に取り組んできましたが、10年ほど前からは本社の管理部門主導による生産革新運動を推進しています。特に精密・電子事業においては、生産革新運動の進展により近年の受注増に対応できており、好調な業績を下支えています。E-Plan2019では、これをさらに一歩進め、IoT、ロボティクス、AIという先端技術を取り入れ、ドライ真空ポンプと標準ポンプ事業において、全自動化された生産工場を立ち上げることにしました。

全自動化が可能になると、標準ポンプ事業では国内生産体制を見直し、国内で作ってかつ海外に出せるようなコスト競争力のある生産が期待できます。自社の生産率の向上にもつながり、海外の工場にラインを移植することもできます。精密・電子事業のドライ真空ポンプは、需要変動に対応するための人員の過不足に対応できます。さらにドライ真空ポンプは海外で生産、オーバーホールをしており、海外の生産ラインにも適用できます。それが実現すれば、全自動化工場を核として、上流側のマーケティング、受注、営業活動、サプライチェーン、さらに下流側のS&S事業を大きく変革できる可能性があり、競争力の強化が達成できると考えています。この2つの事業で全自動化を実現できれば、他の事業の一部の生産工程にも移植ができると考えています。スケジュールとしては、2017年12月期中に検討を終え、2017年末に投資判断を実施、2018年12月期に

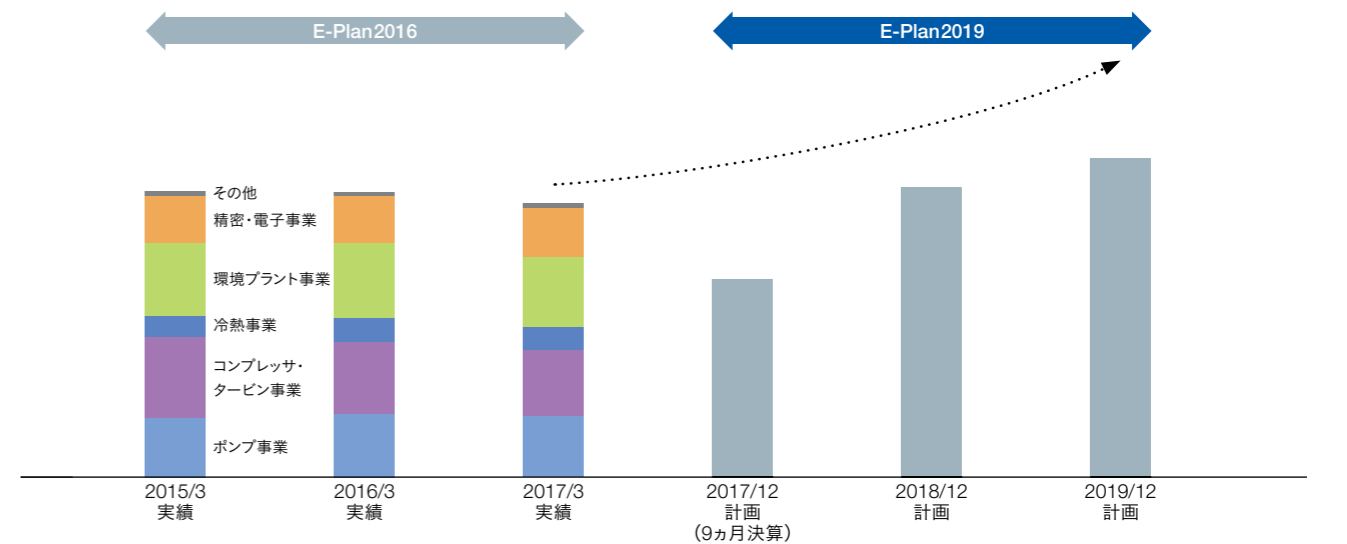
建設、2019年12月期に全自動化ラインでの製作開始を進めていきたいと考えています。生産プロセス・業務プロセスの刷新は、特に構造改革による収益性改善に取り組むポンプ事業にとって必要不可欠であり、設計・生産・サプライチェーンを根本から見直すことにより、製品のリードタイム短縮と製造原価低減に取り組んでいきます。

**基本方針3：サービス&サポート事業の拡充**

基本方針3では、収益の柱として期待するサービス&サポート(S&S)事業をさらに拡大していくことを掲げています。2017年4月には、受注・生産・販売・S&Sが一体となった事業運営を行うために組織を再編しました。新組織体制により、例えば新製品の投入についても、事業ごとにターゲット市場を明確にして顧客ニーズを確実に反映し、迅速に市場投入することで確実に収益に貢献するよう進めていきます。

特に強化していくのはポンプ事業で、拠点機能の強化と最適化が喫緊の課題です。カスタムポンプ事業については、国内から海外拠点に多くの人材を投入するとともに、現地で採用した人材の育成・強化を加速します。また、S&S事業の拡大のために不可欠なデータベース機能の強化にも取り組んでいく方針です。一方、コンプレッサ・タービン事業については、カスタムポンプと異なりグローバルなS&S体制ができ上がっているため、その体制を改めて評価し、サービスセンターの展開の最適化に取り組んでいくほか、IoTやAIを使った新たなサービスメニューもS&Sの中に取り入れていきます。

主要事業別のS&S売上高の推移



**基本方針4：M&Aの活用**

基本方針4では、引き続きM&Aを事業の有効な手段として使っていくことを掲げています。安定的な成長と収益が期待できる標準ポンプ事業については、海外市場でのシェア向上と製品ラインナップの拡充を目的としたM&Aを進めます。一方、市場変動の影響を大きく受けるカスタムポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業については、市況変動の影響を受けにくいS&S事業の拡大を狙ったM&Aを志向し、業績下方リスクの抑制につなげます。

**基本方針5：コーポレート部門の強化**

最後に基本方針5では、基本方針1～4を進めていく上で、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・効率化を図ります。人事、税務、財務、ガバナンス、基幹システムといった、グローバル化が進展することで対応が必要となっている管理業務について、定常業務の集約化と効率化によって、戦略機能を強化していきます。

現在すでに進めている「働き方改革」も今後注力していくべき課題です。当社グループにおける「働き方改革」の目的は、荏原

グループ社員一人一人の業務効率、生産効率を継続的に向上させていくことです。言い換えれば、社員が一人当たり・一時間当たり創出する付加価値を継続的に増加させていく取り組みであり、管理職を含む全社員の総労働時間に対する数値目標も設定して、生産性を落とさずにいかにコストを削減するかを追求していきます。これを達成していくことにより、「稼ぐ力」を向上させ、E-Plan2019で目指す全事業の収益性の向上につなげていきます。さらに、高収益企業グループに向けて成長していく過程で創出されるキャッシュについては、将来への成長投資、株主への還元、社員の報酬に、それぞれ還元していきます。

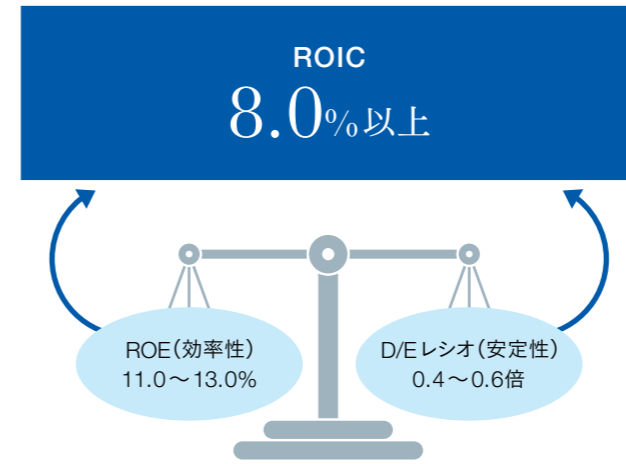
収益性向上が喫緊の課題であるポンプ事業では、特に国内ポンプ事業の構造改革を進める必要がありますが、ここでポイントになるのは、前述の「競争し、挑戦する企業風土」であり、それをまず改革していかなければならないと考えています。その一環として、年功序列的な人事制度を廃し、新しい役割等級・評価制度の中で、実力主義・成果主義を徹底します。組織の大型化・フラット化など、組織運営の効率化も開始しており、組織数は荏原製作所、国内の主要子会社を含む全体で4割減、特に風水力事業では6割減となりました。これ以外にも、E-Plan2016で実施した施策をそれぞれ発展させていきます。

しました。E-Plan2019では、さらにその水準を引き上げ、配当に自社株買いを加えた連結総還元性向で30%以上を目標とします。当社グループは4月以降に資金回収が進む一方、10月以降は支出が増える傾向にあるという資金繰りの特性があり

ますが、キャッシュ創出力や財務バランスを十分に勘案した上で、機動的な株主還元策を検討していきます。なお、有利子負債については、現在のD/Eレシオの水準の維持を前提に、必要であれば調達していく方針です。

**達成すべき目標**

2019年12月期において達成すべき目標



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ます。

**財務戦略**

E-Plan2019期間中に積み上げるキャッシュの使い道については、製品競争力の強化につながる成長投資を軸にしつつ、安定的な配当を目指します。成長投資のうち、設備投資で600億円を計画していますが、ここには前述した標準ポンプ、ドライ真

空ポンプの全自動化工場の予算が含まれます。このほか、研究開発で350億円、M&Aで100億円を投じる計画です。一方、配当について、前回のE-Plan2016では期間中の配当性向を平均25%とする目標を掲げ、結果として28%程度の水準を達成

E-Plan2019でも、引き続き最重要経営指標としてROICを採用します。残念ながらE-Plan2016最終年度のROICは5.6%と目標の7.0%以上に届きませんでした。E-Plan2019では、そのE-Plan2016で掲げた7.0%目標からさらに1ポイント引き上げ、最終年度に8.0%以上を目指します。意欲的な目標となりますが、課題であるポンプ事業の収益力を他事業と遜色ないレベルまで引き上げ、全社売上高営業利益率9.0%以上を達成することに加え、D/Eレシオを現在の水準で維持しつつ、ROE11.0%以上を狙うことで、ROIC8.0%という目標の達成を目指します。E-Plan2019では、ポンプ事業の収益性改善がメインテーマであることをより明確にするため、事業別の売上高営業利益率の最終年度の目標値も発表しました。

そのポンプ事業ではグローバルで年率4%程度の市場成長を見込む一方、国内では2%程度の縮小を見込んでいます。一方、コンプレッサ・タービン事業は、世界の石油・ガス市場が今非常に低迷していますが、2020年ごろには比較的活況だった2013年の水準にまで戻ると見えています。精密・電子事業につい

ても、メモリやIoTを中心に半導体の需要が世界的に底堅い上、台湾や韓国、日本、中国といったアジア圏での旺盛な設備投資もあって、市場は継続的に拡大していく見込みです。

このように各事業で中長期的な成長が見込まれるものの、E-Plan2019で掲げる目標数値においては、市場成長に一定のリスクを織り込み、規模拡大に過度に依存しない計画としています。なお、売上高については事業ごとの目標は設定せず、最終年度にグループ全体で5,000億円以上を前提として数値計画の達成を目指します。

各数値目標に対して、保守的な目標だというご意見もあるかもしれませんが、前回のE-Plan2016で認識した通り、重要なことは市況を見通すことではなく、いかなる市況変動に直面しようとも、着実に利益を打ち出せる強靱な事業基盤を構築することです。E-Plan2019の先に見据える「世界規模で事業展開し成長する産業機械メーカー」へと発展していくことを企図し、このE-Plan2019では全事業の収益性向上の徹底的な改善という「成長への飽くなき挑戦」に取り組んでいきます。

**E-Plan2019期間でのキャッシュの使い方**

