



2020年2月12日

各位

会社名 株式会社 荏原製作所  
代表者名 代表執行役社長 浅見 正男  
(コード番号 6361 東証第1部)  
問合せ先 執行役 グループ経営戦略・人事統括部長 永田 修  
(電話 03-3743-6111)

## 長期ビジョン及び中期経営計画策定のお知らせ

当社はこの度、10年後の2030年度に向けた長期ビジョン「E-Vision2030」及び2020年度からの3か年における中期経営計画「E-Plan2022」を策定しましたので、以下のとおり概要をお知らせいたします。詳細は2月13日に当社ウェブサイトを開示いたします。

### 記

#### 1. 長期ビジョン「E-Vision2030」の策定

当社グループは創業以来108年、「熱と誠」の創業の精神で技術力と信頼性を強みに社会課題の解決に貢献してきました。今後100年の人類社会や地球環境を展望すると、特に注目すべきは温暖化現象の悪化による異常気象と自然災害の激甚化、海面上昇による高潮、陸地の浸食、さらには食料や水の資源枯渇等の問題の発生があります。また、高度情報化社会はますます進化し、デジタル社会の加速によりライフスタイルが大きく変化することが予想され、社会を支える半導体の技術革新はさらに進むとともに需要も拡大していくと考えます。このように事業環境が見通しにくい中で、更なる成長を続けていくためには、将来のありたい姿を描き、その実現に向けた方針・戦略を明確にすることが不可欠と考え、長期ビジョン「E-Vision2030」を策定しました。

##### (1) E-Vision2030のスローガンと5つのマテリアリティ

E-Vision2030では、「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンを掲げ、当社グループが2030年に向けて解決・改善していく、5つのマテリアリティ（重要課題）を設定しています。

##### ①持続可能な社会づくりへの貢献

技術で、熱く、持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界を支えます。

##### ②進化する豊かな生活づくりへの貢献

技術で、熱く、世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業を支えます。

##### ③環境マネジメントの徹底

二酸化炭素排出を実質的にゼロにするカーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギー利用を含めた二酸化炭素削減を推進します。

##### ④人材の活躍促進

多様な人材が働き甲斐と働き易さを感じながら活躍し、“競争し挑戦する企業風土”を具体化します。

##### ⑤ガバナンスの更なる革新

成長へのビジョンを描き、グローバルで勝ち続ける経営を後押しする攻めと守りのガバナンスを追求します。

## (2) 10年後のありたい姿

当社グループは、今後10年間、SDGsをはじめとする社会課題の解決に資する5つのマテリアリティの実現を通じて持続的に貢献し、①社会・環境価値と②経済価値を同時に向上させていくことで企業価値を向上させることにより、グローバルエクセレントカンパニーを目指します。2030年における企業価値向上の目安として、時価総額1兆円規模を設定します。

<成果目標の代表例>

### ①社会・環境価値

- ・CO2約1億トン相当の温室効果ガスを削減する
- ・世界で6億人に水を届ける
- ・最先端の半導体デバイスである14オングストローム（100億分の1m）世代への挑戦により、くらしの進化に寄与する

### ②経済価値

- ・投下資本利益率（ROIC）10.0%以上
- ・売上高1兆円規模

## 2. 中期経営計画「E-Plan2022」の策定

長期ビジョン「E-Vision2030」からのバックキャストと前中期経営計画の振り返りから明確になった解決すべき課題への対応等に基づき、2020年度からの3か年の中期経営計画「E-Plan2022」を策定しました。

### (1) 前中期経営計画「E-Plan2019」の総括

E-Plan2019は、計画期間完了時に、世界規模で事業展開し成長する産業機械メーカーへと更なる発展を目指すために、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』を実践する期間と位置づけ、各事業において施策を遂行しました。

表1. E-Plan2019 目標達成状況

指標	2017年 3月期	E-Plan2019				目標
		2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	3年累計	
ROIC	5.6%	2.5%	4.9%	6.5%	-	8.0%以上
売上高 営業利益率	6.3%	4.7%	6.4%	6.8%	-	9.0%以上
自己資本利益率（ROE）	8.0%	3.5%	6.6%	8.3%	-	11.0～13.0%
D/E レシオ	0.36倍	0.41倍	0.28倍	0.29倍	-	0.4～0.6倍
設備投資	226億円	123億円	193億円	343億円	661億円	600億円以上
研究開発費	87億円	72億円	106億円	115億円	294億円	350億円以上
M&A	-	1件	-	-	1件	100億円
連結総還元性向	28.1%	48.0%	60.5%	88.8%	-	30%以上
自己株式取得	-	-	50億円	150億円	200億円	機動的な実施

※2017年12月期は決算期変更により、9か月間です。

- ① 経営指標は目標未達に終わりました。石油・ガス市場に対する見通しの甘さと収益基盤を強化するための事業構造の変革が不十分であったことが要因です。
- ② 成長投資は概ね計画通り実行しましたが、その効果は2020年以降となる見通しです。
- ③ 株主還元は当社初の自社株買いを行い、連結総還元性向の目標を大きく上回りました。
- ④ ESG経営については、ガバナンスの更なる強化などに取り組みました。

E-Plan2022 に向けての課題は、「収益基盤の強化」、「S&S 事業の拡充」及び「新規事業の創出」の3点です。収益基盤は徐々に改善が見られていますが、引き続き取り組んでいきます。例えば、クライオポンプ事業を顧客が重なるコンプレッサ・タービン事業に組み入れたことにより、収益改善や S&S 事業の拡充が進みました。E-Plan2022 期間中もこのような事業間シナジーを生み出す施策を実行してまいります。

## (2) 基本方針

E-Plan2022 は「更なる成長に向けた筋肉質化」の段階と位置づけ、そのために3年間になすべきことを4つの基本方針として決めました。

方針を定めるにあたり、事業ポートフォリオ最適化のために、「将来にわたり成長が期待できる事業」と「市場が成熟している、または収益性に課題がある事業」とに明確に区分し、方針・戦略にメリハリを付けています。

### ① 事業成長への挑戦

新事業の開拓・創出や既存事業におけるグローバル市場への更なる展開

### ② 既存事業の収益性改善

収益基盤強化のための事業構造の変革と全事業での S&S 売上高の伸長

### ③ 経営・事業インフラの高度化

デジタルトランスフォーメーション (DX) への積極的な取り組み等による経営のスピードアップ、ROIC 経営の深化

### ④ ESG 経営の進化

変化する環境問題への取り組み、社会とのつながり及びガバナンスの強化

## (3) 経営戦略

基本方針に基づき、以下を E-Plan2022 の経営戦略として設定し、事業ごとの計画を策定・実行してまいります。

### ① 新規事業

マーケットインの視点でグローバルに社会のニーズを新たにとらえ、当社の技術力に加え、外部リソースも活かした顧客へのソリューション提供を目指す

### ② 既存事業

全社的には各事業間の連携を通じたシナジー最大化等による S&S 事業の強化を図るとともに、事業ポートフォリオに基づくメリハリのある事業別戦略を実施する

### ③ 市場戦略

中国・インド及びアフリカを中心としたグローバル、国内の各市場別施策を実行し、収益を最大化する

### ④ 経営資本の強化

事業成長に必要な6つの資本（人・製造・財務・知財・社会関係・自然/環境）を事業環境の変化やグローバルでの事業拡大に資するものに進化・強化する

### ⑤ 高度な ESG 経営の実践

事業の継続的な成長のため、変化する環境問題への取り組み、社会とのつながり及びガバナンスを強化する

#### (4) 達成すべき目標

グループ全体の「ROIC」と「売上高営業利益率」を最も重視する経営指標として位置づけ、計画最終年度の2022年度に、ROIC 8.0%以上、売上高営業利益率 8.5%以上を目指します。

表 2. E-Plan2022 経営指標・目標

最重要経営指標 (KPI)	目標 (FY22)
ROIC	8.0%以上
売上高営業利益率	8.5%以上

目標を達成するためのモニタリング指標	目標 (FY22)
ROE	11.0%以上
D/E レシオ	0.3~0.5 倍
(事業別営業利益率)	
風水力事業	7.0%以上
ポンプ事業	6.5%以上
コンプレッサ・タービン事業	8.0%以上
冷熱事業	5.0%以上
環境プラント事業	9.5%以上
精密・電子事業	13.0%以上

成長投資	目標 (3年累計)
設備投資	1,000 億円程度
研究開発費	400 億円程度

株主還元方針	目標
連結配当性向	35%以上
連結自己資本配当率 (DOE)	2.0%以上

#### (5) E-Plan2022 事業別基本方針

##### ① 風水力機械カンパニー

###### 《標準ポンプ事業》

国内事業は収益性改善を最重要課題とし、更なる業務の効率化・省人化を実現する業務体制の構築、マーケティング機能の強化による新市場開拓・高付加価値製品の市場投入及びアフターサービス体制を強化します。

海外事業はシェア拡大による売上拡大を最重要課題とし、販売拠点拡大とマーケティング機能の強化、開発体制強化による地域ニーズに沿った製品の投入と新市場開拓、SCM強化を実施します。

また、ポンプ・モータ・制御技術を一体化し、省エネ化、小型・軽量化、スマート化した製品・システムを開発し、ソリューションサービスを提供する事業へ転換します。

###### 《カスタムポンプ事業》

国内は収益性確保を重点課題とし、対象とする市場を特定し、製品事業の利益率向上及び S&S 事業規模の拡大を実施します。公共ポンプ市場においては、総合評価型入札の強化等により、自然災害の激甚化に対応し安全・安心な社会インフラの建設・維持管理に貢献します。

海外子会社は地域ごとに異なる需要を取り込むため、製品競争力（価格・納期）の向

上に向けた生産・SCM機能の向上を重点課題とし、更に新市場に対応する製品開発を進めます。

《コンプレッサ・タービン事業》

適正な利益が生み出せる事業運営を最優先とするため、製品事業は収益性改善を確実に実行すべく、売上規模と生産体制を最適化します。

一方、S&S事業は既納入品のS&Sシェアを向上させ、さらにM&Aの活用も含め規模を拡大させます。

《冷熱事業》

国内事業は、製品収益性の改善、S&Sの強化と拡大を実施し、持続的高収益体質へ改質します。

中国事業においては、継続的に製品のコストパフォーマンスを向上させ、販路を整備し、既存市場でのシェアを拡大させます。

②環境事業カンパニー

《環境プラント事業》

2030年までに固形廃棄物処理の分野において、自治体を主要顧客としたEPCから運営を一貫して行う「ごみ処理建設・運営事業」を中核として、周辺の関連業務や、AI/ICTを活用した自動化の技術の導入等、循環型地域社会の構築に向けた取り組み、ケミカルリサイクル分野への参入も加えた、「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」へと事業拡大します。

③精密・電子事業カンパニー

《精密・電子事業》

単品ハードメーカーから関連製品やサービスも提供するソリューションプロバイダへ転身し、既存市場でシェアを拡大します。

自動化工場を含めた生産工程の効率化による損益分岐点の低下やS&S売上高比率の向上により、市況変動の激しい業界での事業継続に不可欠な利益創出力を向上させます。

また、新事業の創出も併せて進めます。

以 上