

長期ビジョン「E-Vision2035」・中期経営計画「E-Plan2028」説明会 質疑応答の内容

<2026年2月13日に開催した説明会における質疑応答の概要です>

質問者1：2028年度の中計の業績計画の考え方について伺いたい。ある程度確度が高く見えているものを積み上げたものか、あるいは荏原として意欲的な、努力目標が含まれた業績目標か。特に売上1.2兆円規模、営業利益率14.5%以上に関して、こういった考え方で作られたのか。

細田：2028年度中計の目標数値は基本的に各事業の現状の事業計画等を積み上げた上で、事業全体、会社全体、グループ全体としての意志を込め作り上げてきたもの。背景となる市場の拡大状況や、それぞれのビジネス環境をふまえて、現実主義的でありつつも、ある程度ストレッチした野心的な面も含めて3年間の計画を作っている。

質問者1：中計資料24ページのキャッシュアロケーションについて伺いたい。3年累計のフリーキャッシュフローと資産売却について、どれくらいの金額で見ているのか。また自社株買いについて、今回も100億円の自社株買いを発表し今後も頻度を上げて行われるという説明があったが、基本的な基準や考え方について伺いたい。

細田：キャッシュフローに関しては、営業活動キャッシュフロー（研究開発費控除前）4,000億円を見込んでいる。通常、営業活動キャッシュフローは研究開発費を除いたフローだと思うが、研究開発費も意思を持ってアロケートするという方針の上で、研究開発費控除前営業活動キャッシュフローという概念で考え、800億円を戻した形で3年間の営業活動キャッシュフローを計算した。つまり4,000億円から800億円引いた3,200億円が3年間の営業活動キャッシュフローの累計と捉えている。

資産売却に関しては、今後構造改革を進める中で、不稼働資産や効率が悪いビジネスがあれば、そこに関しての戻りの金額を考慮していくが、現時点で特別に具体的な目標があるものではない。

淵田：自社株買いの前に、株主還元について説明する。まずは配当性向、当期利益の35%を安定的に配当することは、基本的には従前どおり。株主還元については、業績安定性が増している現在、2028年度までの中計期間については、ROEの目標値18%以上に沿って、自己株式の取得は一

時的ではなく継続的に行っていく。結果として、3年累計のフリーキャッシュフローの100%以上を、将来の成長に向けて投資した上で、余剰資金についてはきっちりと株主還元していく方針で考えている。金額について現在は具体的に言える状況ではないが、一定程度、毎年検討する考えがある。

質問者 1：自社株買いを毎年検討するというのは、予算として自社株買いの枠を毎年設定するというわけではなく状況に応じて、毎年定期的に判断されるということか。

淵田：枠を設定するのか、すぐ実施するのかについても、あわせて毎年考える想定。

質問者 2：今後3年間でさまざまな事業環境の変化が予想される中で、細田社長およびマネジメント層がより重要視する数値目標はどれか。

細田：どの数値目標も重要だが、規模感は結果的に達成できるものと考えており、やはり ROIC、ROE といった効率性指標、利益面では営業利益率といった収益性指標を重視している。

質問者 2：精密・電子の営業利益率について、過去3年間ほど成長投資を進めており、向こう1～2年ぐらいは大きな設備投資は必要ないのではないかという理解。そのため売上が15%以上伸びていく中で、もう少し営業利益率が伸びる計画でもよかったのではないか。

細田：精密・電子はビジネスの特性上、投資を先行して行う必要がある。市場変動のスピードが非常に速く、市場が拡大し始めてから投資をするのでは間に合わない。キャパシティの増産投資と R&D 投資の両輪で、先行的に行っていくことが重要であると考えている。

過去3年以上相当な投資を藤沢と熊本、それから台湾、韓国、中国等の拠点に行っており、ある期間まではそのキャパシティで対応できる想定だが、市場の成長も早く、ここ数カ月の間で従前予想していたよりも早く市場が拡大するのではないかという要素も出てきている。

次の市場の成長に対する投資を先行的にどのタイミングから、どのくらいやっていくかは常に考えていく必要があり、しばらく成長投資が必要ないということではなく、この3年間の中でも一定程度の投資は行っていく計画となっている。

南部：精密・電子として大規模な投資は過去3年でやってきたが、この先の成長もまだまだ続くため、引き続き必要な投資は継続する。利益率の伸び率について。事業方針で掲げている高付加価値や、収益性向上に関しては、業界の評価が定まってから新しい技術の採用が進んでいく分野であり、ドラスティックに営業利益率が上がるというよりは、徐々に上がっていく傾向があるため、こ

のような計画とした。高付加価値や収益性向は事業方針として掲げて、着実に進めていくことで、営業利益率を上げていく考え。

質問者 3：子会社の収益性に関して伺いたい。売上収益規模は小さいものの、過去 Vansan 社の買収などが実績としてある中で、この中期経営計画で買収した子会社の収益性はどれくらい改善が見込めるのか、もしくはシナジーや成長を織り込んでいるのか伺いたい。

永田：荏原の直近の買収事例でいうと、トルコの Vansan 社、北米の Hayward Gordon 社、これから実際のクロージングを迎える三菱電機の三相モータ事業が大きい。買収済みの Vansan 社、Hayward Gordon 社については、シナジーを創出している最中で、クロスセルによるシナジーなどは始めている。今後さらに製造面での効率化が図れると考えており、この E-Plan2028 の期間中に、そういったシナジーが期待されている。

これから買収する三菱電機の三相モータ事業に関しては、モータというのが、荏原のポンプにとって非常に重要なコンポーネントであり、モータ、ポンプ、制御装置を一体として組み合わせることで、ポンプ自体の差別化、競争力が強化できると考えている。このシナジーも E-Plan2028 の中では見込んでいる。具体的な数字についてはここではコメントを控える。

質問者 3：子会社の収益性改善に向けて、以前スモールミーティングで ERP をグローバルで共通化して、在庫管理などを統合的に管理したいという話があった。そういった投資も今回の中期経営計画に織り込んでいるのか。

細田：ERP 導入は子会社の収益性改善や、在庫管理だけが目的ではないが、全体最適の中の経営基盤の強化という観点の中で、ERP やその他のシステムの導入による基盤強化ということに関しては、主に基盤投資の 600 億円の中に含んでいる。

以上