



2018年12月期 決算説明会資料

荏原 (6361)

2019年2月14日

Looking ahead,
going beyond expectations

Ahead > *Beyond*

株式会社 荏原製作所

1. 決算概要

執行役
経理財務担当

長峰 明彦

2. 今期の業績見通し

3. 中期経営計画 E-Plan2019の進捗

代表執行役社長

前田 東一

1. 決算概要

2018年12月期決算 サマリー



(単位：億円)

	<参考値> 2017年12月期*	2018年12月期	増減	2018年12月期 見通し(11月)	増減
受注高	5,060	5,755	+ 694	5,710	+ 45
売上高	5,078	5,091	+ 13	5,080	+ 11
営業利益	366 (7.2%)	324 (6.4%)	△ 41	320 (6.3%)	+ 4
経常利益	354 (7.0%)	312 (6.1%)	△ 42	310 (6.1%)	+ 2
親会社株主に 帰属する 当期純利益	227 (4.5%)	182 (3.6%)	△ 45	170 (3.3%)	+ 12

()内は売上高に対する比率

為替レート
(平均)

1ドル = 112円

1ドル = 111.3円

1ドル = 110円 (想定)

※本資料上で「<参考値>2017年12月期」として示す数値は2018年12月期の業績を同一期間と比較するために2017年12月期(変則9か月決算)の実績を2017年1月から12月に組み替えた数値(非監査)です。

※※本資料において「1Q」は3か月累計期間、「2Q」は6か月累計期間、「3Q」は9か月累計期間、「通期」は12か月累計期間を示しています。またこのページ以降、特別な記載がない限り、数値の単位を『億円』で表示しています。

1. 決算概要

2018年12月期決算 事業セグメント別



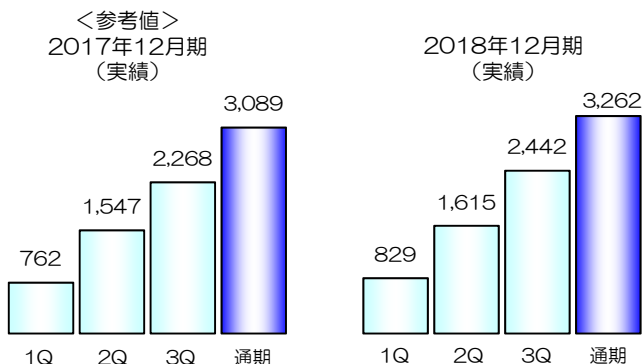
	受注高			売上高			営業利益		
	<参考値> 2017年 12月期	2018年 12月期	増減	<参考値> 2017年 12月期	2018年 12月期	増減	<参考値> 2017年 12月期	2018年 12月期	増減
風水力事業	3,089	3,262	+ 173	3,041	3,089	+ 48	141 (4.7%)	87 (2.8%)	△ 53
環境プラント 事業	651	1,069	+ 418	699	628	△ 71	49 (7.1%)	49 (7.8%)	△ 0
精密・電子 事業	1,303	1,406	+ 103	1,320	1,357	+ 36	174 (13.2%)	185 (13.7%)	+ 11
その他 調整	16	16	+ 0	16	16	+ 0	1 (8.0%)	2 (15.8%)	+ 1
合計	5,060	5,755	+ 694	5,078	5,091	+ 13	366 (7.2%)	324 (6.4%)	△ 41

()内は売上高に対する比率

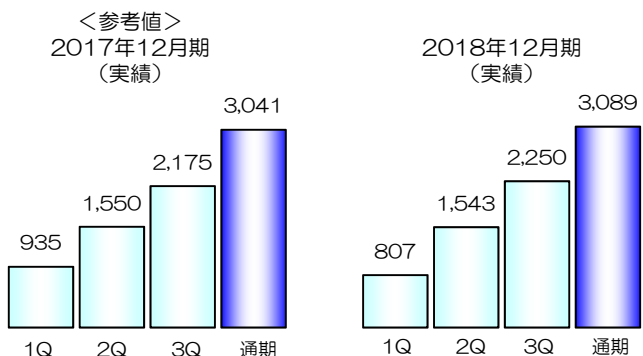
1. 決算概要

風水力事業

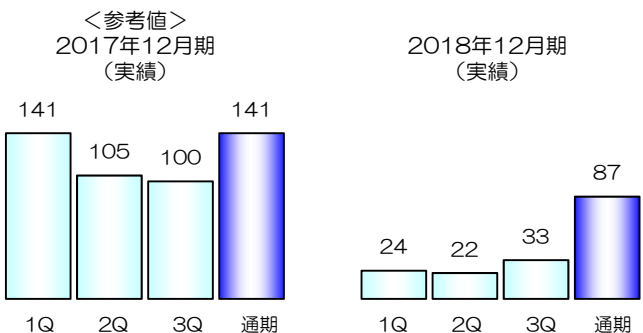
受注高



売上高



営業利益



2018年12月期決算 事業セグメント別

【受注高】

- ✓ コンプレッサ・タービン事業で製品を中心に増加

【売上高】

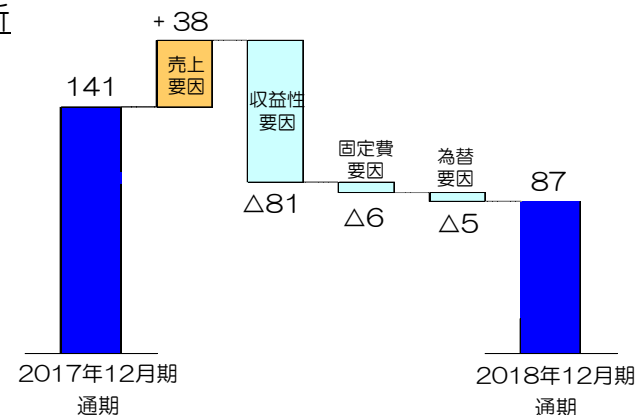
- ✓ コンプレッサ・タービン事業、ポンプ事業で増加
- ✓ サービス&サポート (S&S) の売上高比率

S&S比率	＜参考値＞	
	2017年12月期	2018年12月期
風水力全体	36.2%	34.7%
ポンプ事業	24.3%	23.7%
コンプレッサ・タービン事業	59.4%	55.6%

【営業利益】

- ✓ カスタムポンプで不具合対応など (-)
- ✓ コンプレッサ・タービン事業で低採算案件の受注が一部あり、損失引当金が増加 (-)
- ✓ 冷熱事業で収益性が悪化 (-)

増減要因分析



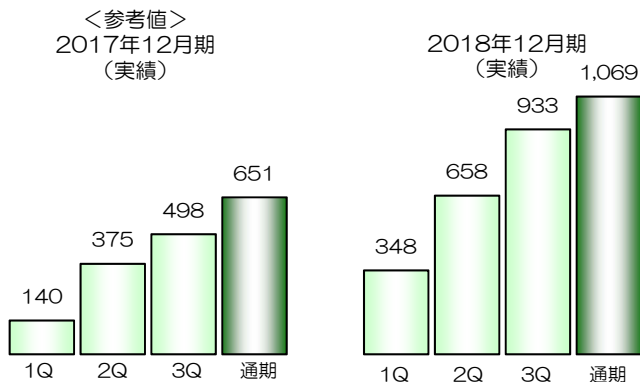
1. 決算概要

2018年12月期決算 事業セグメント別



環境プラント事業

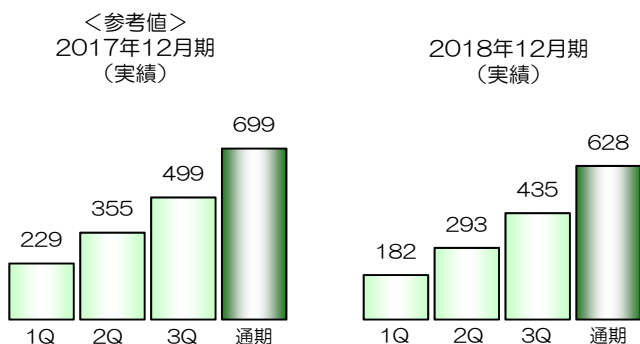
受注高



【受注高】

✓ 高い水準で着地

売上高



【売上高】

✓ EPCを中心に売上が減少

【営業利益】

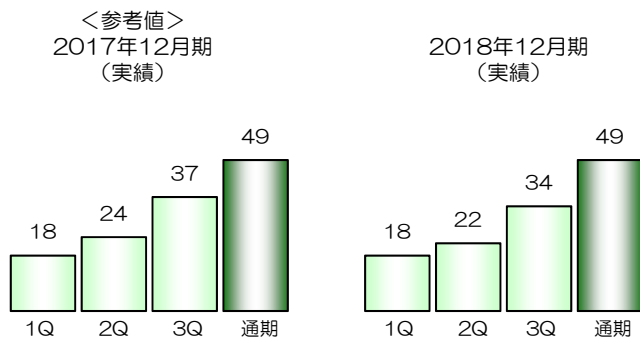
✓ 減収の影響 (-)

✓ オペレーション&メンテナンス (O&M) の構成比が増加 (+)

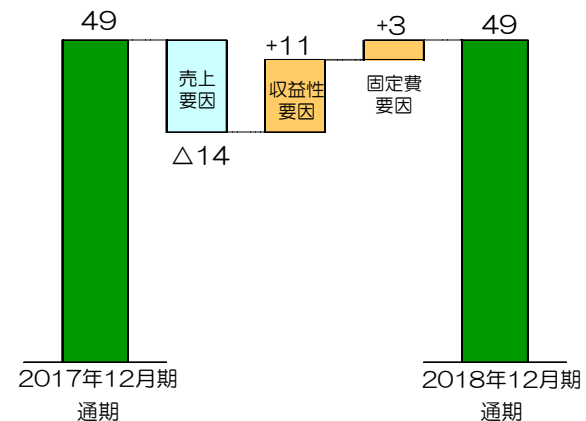
✓ 中国の製造子会社において一部事業撤退に伴う損失を計上 (-)

✓ 人件費の減少 (+)

営業利益



増減要因分析



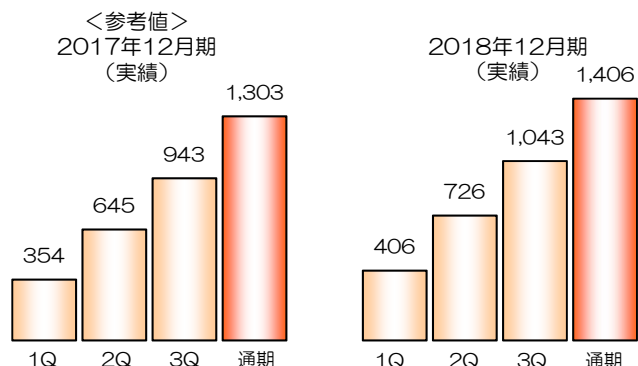
1. 決算概要

2018年12月期決算 事業セグメント別



精密・電子事業

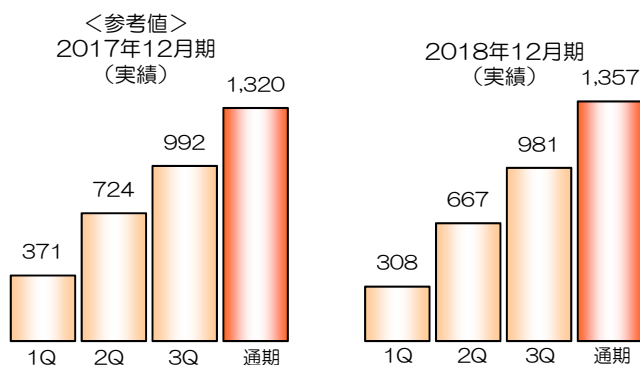
受注高



【受注高・売上高】

- ✓ 半導体市場の設備投資はメモリ向けを中心に堅調
- ✓ CMP事業、コンポーネント事業共に増加

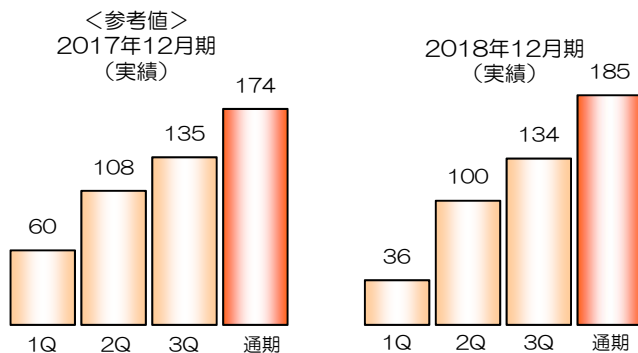
売上高



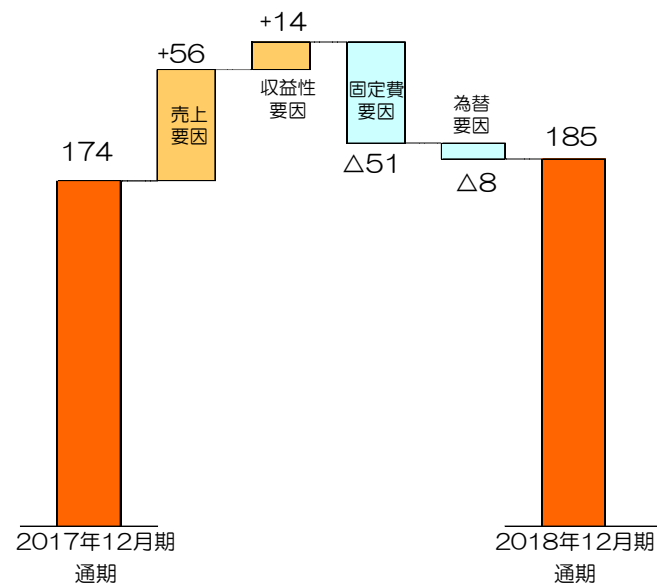
【営業利益】

- ✓ 増収の影響 (+)
- ✓ 一部の開発案件が期ずれ (+)
- ✓ 人件費・研究開発費を中心に固定費が増加 (-)

営業利益

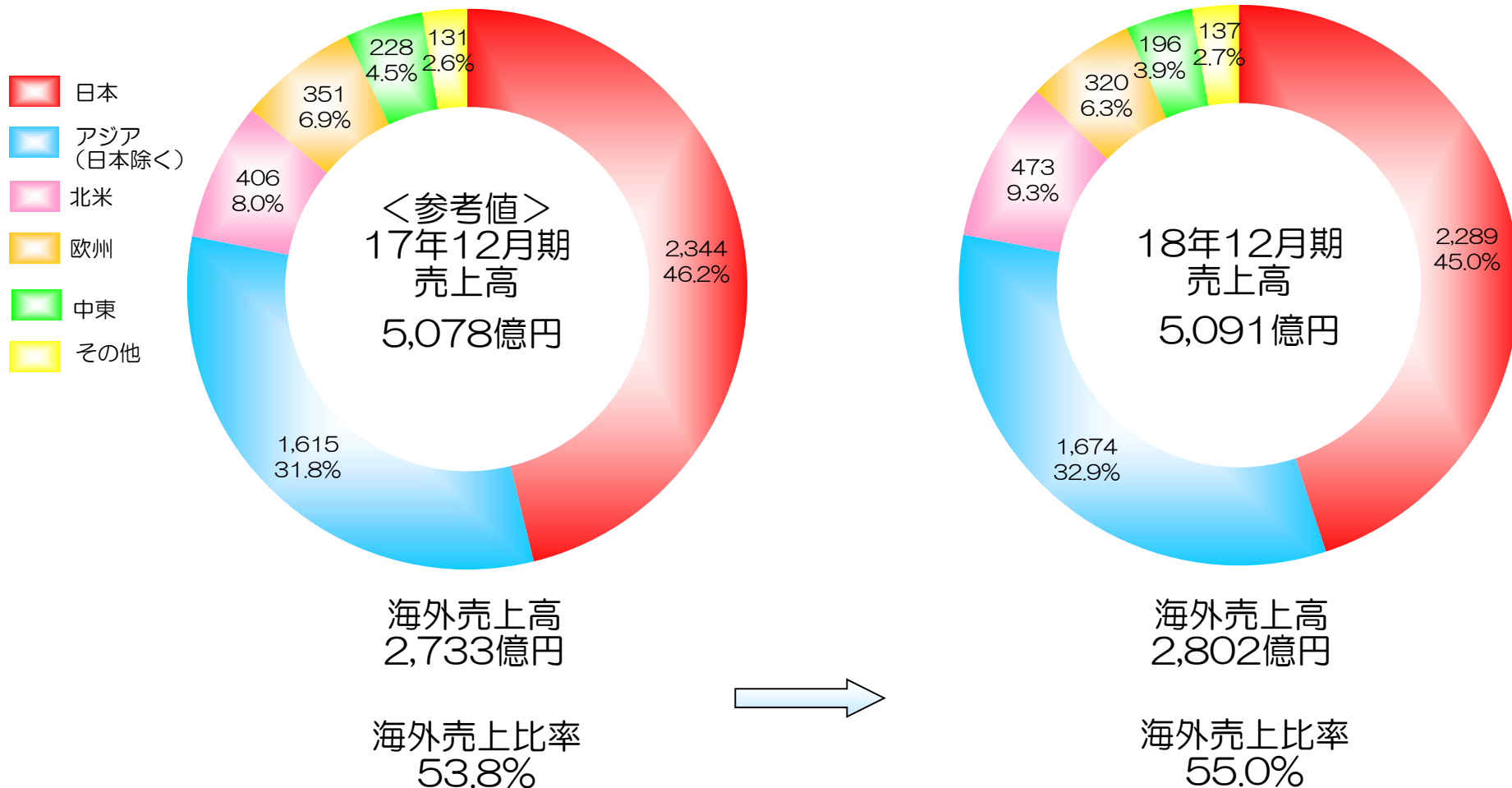


増減要因分析



1. 決算概要

2018年12月期決算 地域別売上構成



1. 決算概要

2018年12月期 財務状況



連結貸借対照表

	2017年 12月末 実績	2018年 12月末 実績	増減		2017年 12月末 実績	2018年 12月末 実績	増減
流動資産	4,474	4,385	△ 89	負債	3,281	3,048	△ 233
現預金、有価証券	1,408	1,122	△ 286	仕入債務	1,196	1,261	+ 65
売上債権	1,753	1,838	+ 85	有利子負債	1,145	791	△ 354
棚卸資産	1,095	1,226	+ 131	その他	939	995	+ 55
その他	217	197	△ 20	純資産	2,847	2,867	+ 19
固定資産	1,654	1,530	△ 123	株主資本	2,809	2,896	+ 86
有形固定資産	1,102	1,078	△ 23	その他の包括利益	△ 30	△ 99	△ 69
無形固定資産	120	106	△ 14	新株予約権	11	11	△ 0
投資その他	431	345	△ 86	非支配株主持分	56	59	+ 3
資産合計	6,129	5,915	△ 213	負債・純資産合計	6,129	5,915	△ 213

1. 決算概要

2018年12月期 財務状況



連結キャッシュフロー計算書

	2017年3月期 実績	2017年12月期 実績	2018年12月期 実績
営業活動CF	+ 338	+ 441	+ 346
投資活動CF	△ 185	△ 79	△ 159
フリーCF	+ 152	+ 362	+ 186
財務活動CF	△ 151	+ 112	△ 464

資本的支出・減価償却費・研究開発費

	2017年3月期 実績	2017年12月期 実績	2018年12月期 実績
資本的支出	226	123	193
風水力事業	118	66	106
環境プラント事業	11	4	7
精密・電子事業	74	40	67
その他	23	12	11
減価償却費	137	119	152
風水力事業	85	69	84
環境プラント事業	4	4	5
精密・電子事業	29	27	40
その他	18	16	21
研究開発費	87	72	106
風水力事業	47	38	50
環境プラント事業	2	3	4
精密・電子事業	37	30	51

※2017年12月期は
変則9か月決算

1. 決算概要

2018年12月期 財務状況



経営指標

	2017年12月期 実績	2018年12月期 実績
ROIC	2.5%	4.9%
ROE	3.5%	6.6%
DEレシオ	0.41	0.28

運転資本回転日数

	2017年12月期 実績	2018年12月期 実績
売上債権回転日数（日）	137	129
棚卸資産回転日数（日）	74	83

株主還元

	2017年12月期 実績	2018年12月期 実績
1株当たり中間配当金（円）	30	30
1株当たり期末配当金（円）	15	30
1株当たり年間配当金（円）	45	60
総還元性向	48.0%	60.5%

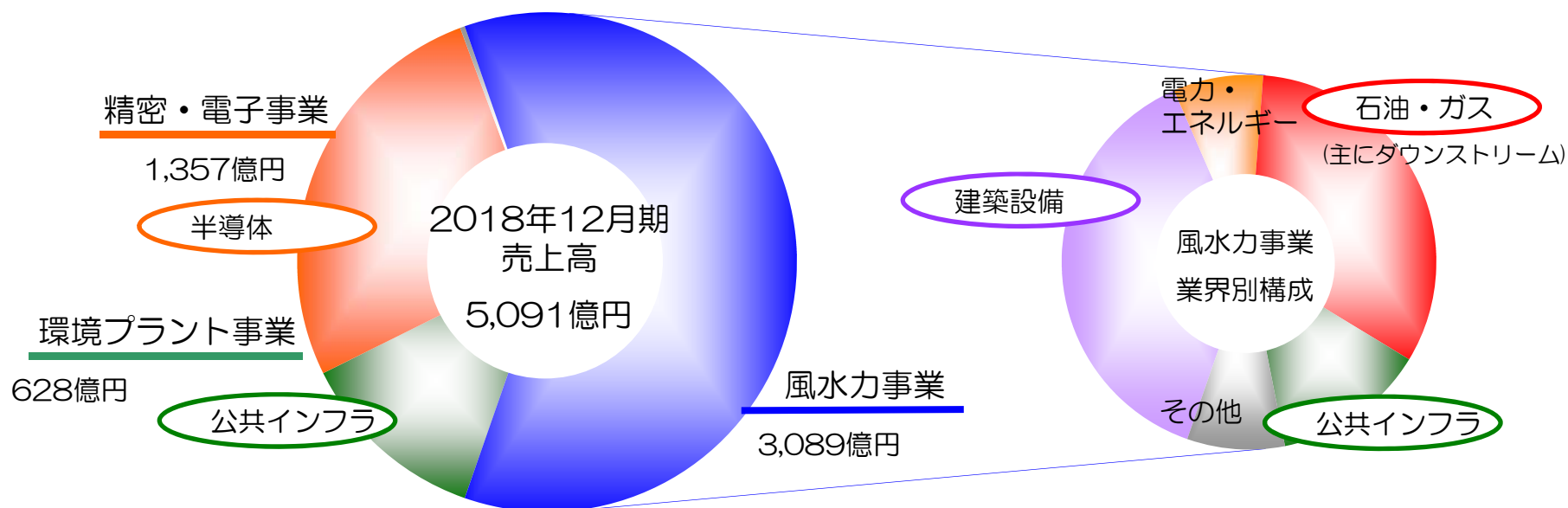
<2018年12月期 自己株式取得の状況>

取得期間	取得株式数	取得総額
2018/11/14~12/14	1.7百万株	49.99億円

※2017年12月期は変則9か月決算

2. 今期の業績見通し

2019年12月期 事業環境



主な事業環境

- 石油・ガス (主にダウンストリーム) → 顧客の設備投資は回復基調
- 公共インフラ → インフラの更新・補修関連の投資は安定的
- 建築設備 → 国内は安定的 海外は堅調
- 半導体 → 半導体設備投資が減速

2. 今期の業績見通し

2019年12月期 業績見通し



	2018年12月期 実績	2019年12月期 計画	増減
受注高	5,755	5,250	△ 505
売上高	5,091	5,250	+ 158
営業利益	324 (6.4%)	340 (6.5%)	+ 15
経常利益	312 (6.1%)	330 (6.3%)	+ 17
親会社株主に帰属する 当期純利益	182 (3.6%)	200 (3.8%)	+ 17

()内は売上高に対する比率

為替レート

1ドル = 111.3円
(平均)

1ドル = 110円
(想定)

2. 今期の業績見通し

2019年12月期 業績見通し



	受注高			売上高			営業利益		
	2018年 12月期	2019年 12月期	増減	2018年 12月期	2019年 12月期	増減	2018年 12月期	2019年 12月期	増減
	実績	計画		実績	計画		実績	計画	
風水力事業	3,262	3,300	+ 37	3,089	3,310	+ 220	87 (2.8%)	160 (4.8%)	+ 72
環境プラント 事業	1,069	680	△ 389	628	670	+ 41	49 (7.8%)	55 (8.2%)	+ 5
精密・電子 事業	1,406	1,250	△ 156	1,357	1,250	△ 107	185 (13.7%)	125 (10.0%)	△ 60
その他 調整	16	20	+ 3	16	20	+ 3	2 (15.8%)	0 (0.0%)	△ 2
合計	5,755	5,250	△ 505	5,091	5,250	+ 158	324 (6.4%)	340 (6.5%)	+ 15

()内は売上高に対する比率

	2018年12月期 第2四半期 実績	2019年12月期 第2四半期 計画	増減
受注高	3,008	2,800	△ 208
売上高	2,512	2,580	+ 67
営業利益	147 (5.9%)	135 (5.2%)	△ 12
経常利益	141 (5.6%)	130 (5.0%)	△ 11
親会社株主に帰属する 四半期純利益	74 (3.0%)	80 (3.1%)	+ 5

()内は売上高に対する比率

	受注高			売上高			営業利益		
	2018年 12月期 第2四半期	2019年 12月期 第2四半期	増減	2018年 12月期 第2四半期	2019年 12月期 第2四半期	増減	2018年 12月期 第2四半期	2019年 12月期 第2四半期	増減
	実績	計画		実績	計画		実績	計画	
風水力事業	1,615	1,770	+ 154	1,543	1,560	+ 16	22 (1.5%)	50 (3.2%)	+ 27
環境プラント 事業	658	350	△ 308	293	330	+ 36	22 (7.6%)	20 (6.1%)	△ 2
精密・電子 事業	726	670	△ 56	667	680	+ 12	100 (15.1%)	65 (9.6%)	△ 35
その他 調整	8	10	+ 1	8	10	+ 1	1 (17.6%)	0 (0.0%)	△ 1
合計	3,008	2,800	△ 208	2,512	2,580	+ 67	147 (5.9%)	135 (5.2%)	△ 12

()内は売上高に対する比率

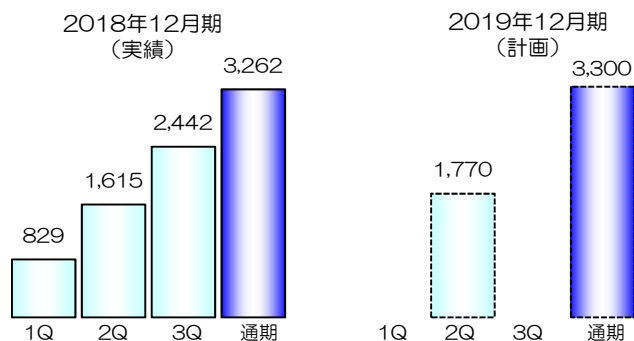
2. 今期の業績見通し

2019年12月期 事業セグメント別業績見通し



風水力事業

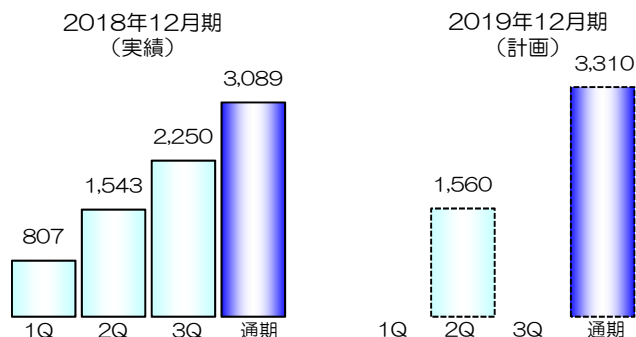
受注高



【受注高】

- ✓ コンプレッサ・タービン事業の顧客の設備投資は回復基調が続く見込み
- ✓ ポンプ事業は標準ポンプの新製品投入効果とカスタムポンプのS&Sの増加を見込む

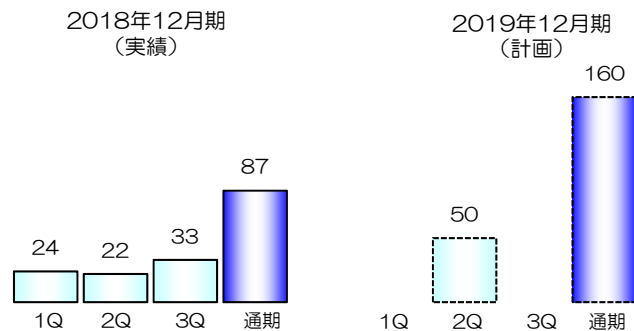
売上高



【売上高・営業利益】

- ✓ ポンプ事業はカスタムポンプを中心に増収増益の見込み
- ✓ コンプレッサ・タービン事業はS&Sのミックスが改善する見込み

営業利益



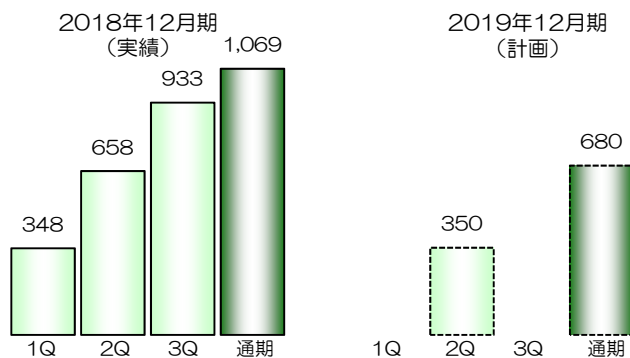
2. 今期の業績見通し

2019年12月期 事業セグメント別業績見通し



環境プラント事業

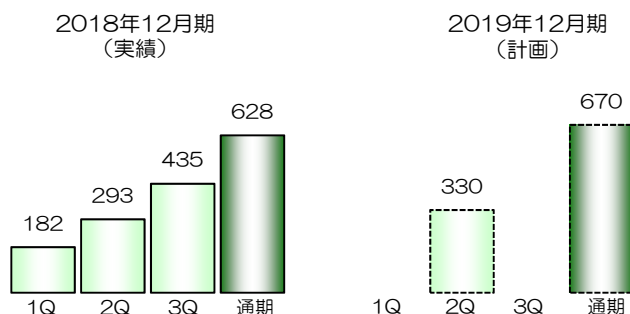
受注高



【受注高】

- ✓ 例年の水準に戻る

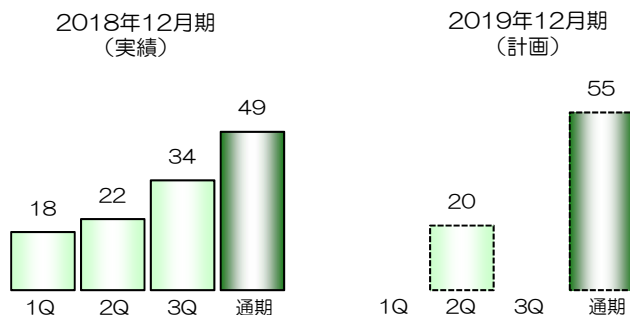
売上高



【売上高】

- ✓ 手持ち案件の増加により前年を上回る見込み

営業利益



【営業利益】

- ✓ 前期に採算性の高いEPC案件が完工したため利益が減少
- ✓ 手持ちのO&M案件の売上が増加
- ✓ 前期に計上した中国の製造子会社における事業撤退に伴う損失は発生しない

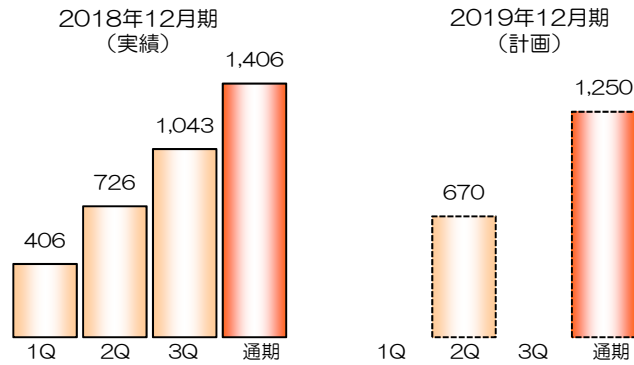
2. 今期の業績見通し

2019年12月期 事業セグメント別業績見通し



精密・電子事業

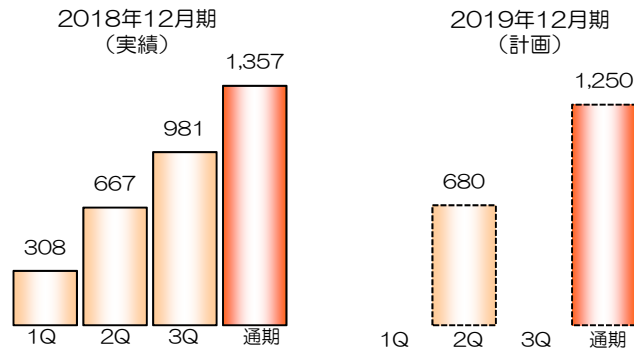
受注高



【受注高】

- ✓ 前期後半から顕著となったメモリ向けを中心とした半導体設備装置投資の減速が継続する見通し
- ✓ 半導体投資の減少を受け前期を下回る見込み

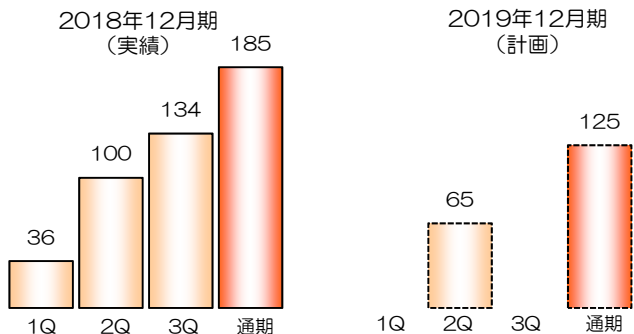
売上高



【売上高】

- ✓ 期初受注残により前半は高い水準となるが通期では下がる見込み

営業利益



【営業利益】

- ✓ 減収による影響
- ✓ 研究開発費や減価償却費を中心に固定費が増加する見込み

2. 今期の業績見通し

2019年12月期 財務状況の見通し



連結キャッシュフロー計算書

	2018年12月期 実績	2019年12月期 計画	増減
営業活動CF	+ 346	+ 335	△ 11
投資活動CF	△ 159	△ 403	△ 243
フリーCF	+ 186	△ 68	△ 254
財務活動CF	△ 464	△ 210	+ 254

資本的支出・減価償却費・研究開発費

	2018年12月期 実績	2019年12月期 計画	増減
資本的支出	193	330	+ 136
風水力事業	106	100	△ 6
環境プラント事業	7	10	+ 2
精密・電子事業	67	180	+ 112
その他	11	40	+ 27
減価償却費	152	150	△ 2
風水力事業	84	80	△ 4
環境プラント事業	5	5	△ 0
精密・電子事業	40	45	+ 4
その他	21	20	△ 1
研究開発費	106	140	+ 33
風水力事業	50	55	+ 4
環境プラント事業	4	5	+ 0
精密・電子事業	51	80	+ 28

2. 今期の業績見通し

2019年12月期 株主還元の見通し



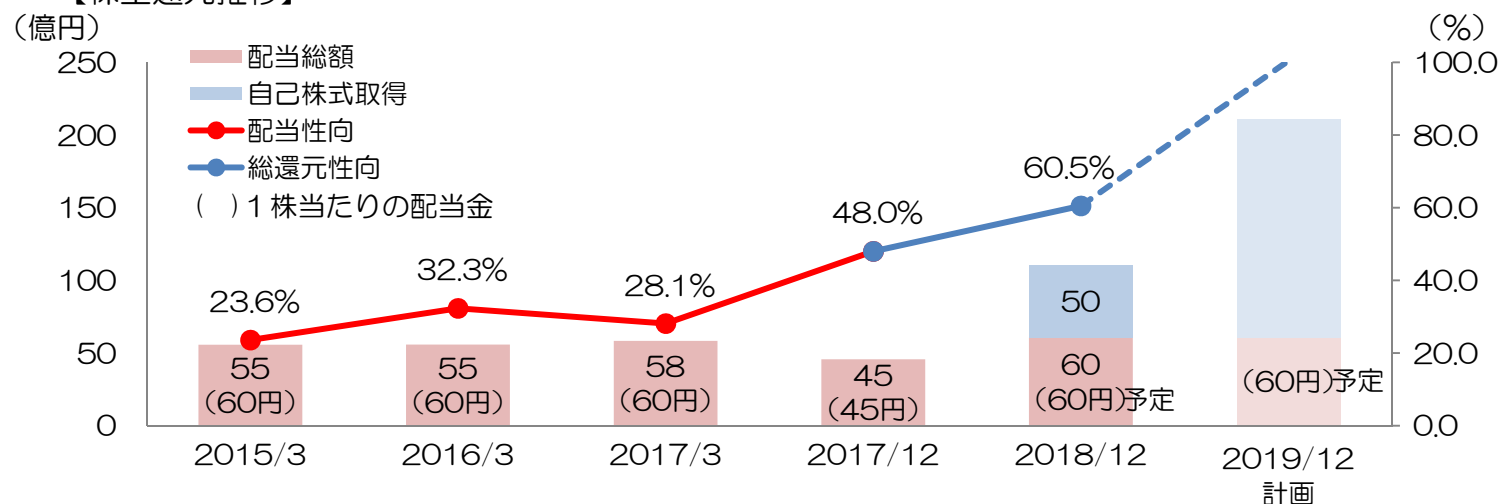
【配当金予想】

1株当たりの年間配当金 (予定)	60円 (中間30円)
年間配当総額 (予定)	60億円※自己株式取得を考慮せず

【自己株式取得に係る事項の内容】

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得し得る株式の総数	7,000,000株 (上限) (発行済株式総数 (自己株式を除く) に対する割合7.0%)
株式の取得価額の総額	150億円 (上限)
取得期間	2019年2月14日～2019年9月20日

【株主還元推移】



※2016年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施。1株当たり配当金は2015年3月期に株式併合が行われたと仮定して表示。
 ※2017/12 は変則9か月決算

事業別 受注高の内訳



受注高

※見通しは2018年11月時点

	通期					2019年 12月期		第2四半期		
	〈参考値〉 2017年 12月期	2018年 12月期			〈参考値〉 2018年 12月期			2019年 12月期	実績	計画
	実績	見通し※	実績	増減	増減	計画				
風水力事業										
ポンプ	1,742	1,730	1,710	△ 19	△ 32	1,750	+ 39	849	850	+ 0
コンプレッサ・タービン	833	1,050	1,027	△ 22	+ 193	1,100	+ 72	507	700	+ 192
冷熱	345	370	375	+ 5	+ 29	330	△ 45	194	160	△ 34
その他	167	140	149	+ 9	△ 17	120	△ 29	62	60	△ 2
風水力事業 計	3,089	3,290	3,262	△ 27	+ 173	3,300	+ 37	1,615	1,770	+ 154
環境プラント事業										
環境プラント	651	1,000	1,069	+ 69	+ 418	680	△ 389	658	350	△ 308
環境プラント事業 計	651	1,000	1,069	+ 69	+ 418	680	△ 389	658	350	△ 308
精密・電子事業										
コンポーネント	598	630	628	△ 1	+ 29	570	△ 58	307	290	△ 17
CMP装置	627	710	720	+ 10	+ 93	620	△ 100	387	350	△ 37
その他	77	60	57	△ 2	△ 19	60	+ 2	31	30	△ 1
精密・電子事業 計	1,303	1,400	1,406	+ 6	+ 103	1,250	△ 156	726	670	△ 56
その他	16	20	16	△ 3	+ 0	20	+ 3	8	10	+ 1
その他 計	16	20	16	△ 3	+ 0	20	+ 3	8	10	+ 1
合計	5,060	5,710	5,755	+ 45	+ 694	5,250	△ 505	3,008	2,800	△ 208

注)第1四半期連結会計期間より、従来「ポンプ事業」に含めていたクライオポンプ（LNG（液化天然ガス）移送用ポンプ）事業を、「コンプレッサ・タービン事業」に含めています。また、前年度同一期間の受注高についても、変更後の区分に組替えています。

事業別 売上高の内訳



売上高

※見通しは2018年11月時点

	通期					2019年 12月期		第2四半期		
	〈参考値〉 2017年 12月期 実績	2018年 12月期			増減			計画	増減	〈参考値〉 2018年 12月期 実績
		見通し※	実績	増減						
風水力事業										
ポンプ	1,685	1,730	1,720	△ 9	+ 35	1,760	+ 39	905	900	△ 5
コンプレッサ・タービン	838	920	876	△ 43	+ 38	1,100	+ 223	406	450	+ 43
冷熱	358	370	358	△ 11	△ 0	330	△ 28	167	150	△ 17
その他	159	140	134	△ 5	△ 24	120	△ 14	63	60	△ 3
風水力事業 計	3,041	3,160	3,089	△ 70	+ 48	3,310	+ 220	1,543	1,560	+ 16
環境プラント事業										
環境プラント	699	600	628	+ 28	△ 71	670	+ 41	293	330	+ 36
環境プラント事業 計	699	600	628	+ 28	△ 71	670	+ 41	293	330	+ 36
精密・電子事業										
コンポーネント	570	580	593	+ 13	+ 23	570	△ 23	306	300	△ 6
CMP装置	685	660	698	+ 38	+ 13	620	△ 78	321	350	+ 28
その他	64	60	65	+ 5	+ 0	60	△ 5	38	30	△ 8
精密・電子事業 計	1,320	1,300	1,357	+ 57	+ 36	1,250	△ 107	667	680	+ 12
その他	16	20	16	△ 3	+ 0	20	+ 3	8	10	+ 1
その他 計	16	20	16	△ 3	+ 0	20	+ 3	8	10	+ 1
合計	5,078	5,080	5,091	+ 11	+ 13	5,250	+ 158	2,512	2,580	+ 67

注)第1四半期連結会計期間より、従来「ポンプ事業」に含めていたクライオポンプ（LNG（液化天然ガス）移送用ポンプ）事業を、「コンプレッサ・タービン事業」に含めています。また、前年度同一期間の売上高についても、変更後の区分に組替えています。

事業別 営業利益の内訳



営業利益

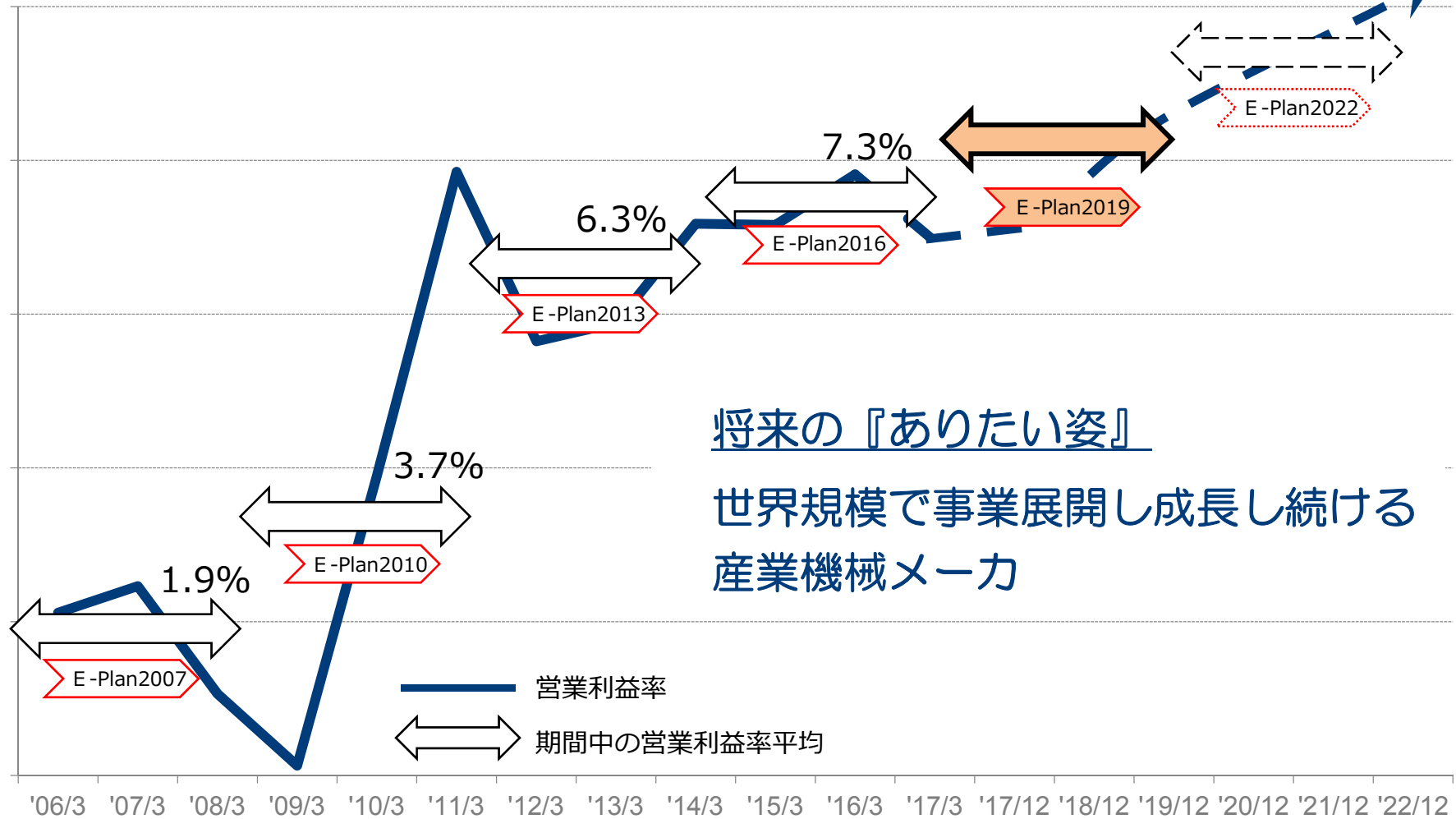
※見通しは2018年11月時点

	通期					2019年 12月期		第2四半期		
	〈参考値〉 2017年 12月期 実績	2018年 12月期			増減	計画	増減	〈参考値〉 2018年 12月期 実績	2019年 12月期 計画	増減
		見通し※	実績	増減						
風水力事業										
ポンプ	70 (4.2%)	70 (4.0%)	59 (3.5%)	△ 10	△ 10	100 (5.7%)	+ 40	52 (5.8%)	45 (5.0%)	△ 7
コンプレッサ・タービン	59 (7.0%)	20 (2.2%)	19 (2.2%)	△ 0	△ 39	35 (3.2%)	+ 15	△ 41 (△10.3%)	0 (0.0%)	+ 41
冷熱	19 (5.5%)	10 (2.7%)	4 (1.2%)	△ 5	△ 15	20 (6.1%)	+ 15	1 (1.2%)	5 (3.3%)	+ 3
その他	△ 7	0	4	+ 4	+ 11	5	+ 0	10	0	△ 10
風水力事業 計	141 (4.7%)	100 (3.2%)	87 (2.8%)	△ 12	△ 53	160 (4.8%)	+ 72	22 (1.5%)	50 (3.2%)	+ 27
環境プラント事業										
環境プラント	49	50	49	△ 0	△ 0	55	+ 5	22	20	△ 2
環境プラント事業 計	49 (7.1%)	50 (8.3%)	49 (7.8%)	△ 0	△ 0	55 (8.2%)	+ 5	22 (7.6%)	20 (6.1%)	△ 2
精密・電子事業										
精密・電子	174	170	185	+ 15	+ 11	125	△ 60	100	65	△ 35
精密・電子事業 計	174 (13.2%)	170 (13.1%)	185 (13.7%)	+ 15	+ 11	125 (10.0%)	△ 60	100 (15.1%)	65 (9.6%)	△ 35
その他	1	0	2	+ 2	+ 1	0	△ 2	1	0	△ 1
その他 計	1	0	2	+ 2	+ 1	0	△ 2	1	0	△ 1
合計	366 (7.2%)	320 (6.3%)	324 (6.4%)	+ 4	△ 41	340 (6.5%)	+ 15	147 (5.9%)	135 (5.2%)	△ 12

注)第1四半期連結会計期間より、従来「ポンプ事業」に含めていたクライオポンプ（LNG（液化天然ガス）移送用ポンプ）事業を、()内は売上高に対する比率「コンプレッサ・タービン事業」に含めています。また、前年度同一期間の営業利益についても、変更後の区分に組替えています。

「成長への飽くなき挑戦」

E-Plan2019の3年間は利益成長を重視し全事業での収益性を向上させる期間



将来の『ありたい姿』

世界規模で事業展開し成長し続ける
産業機械メーカー

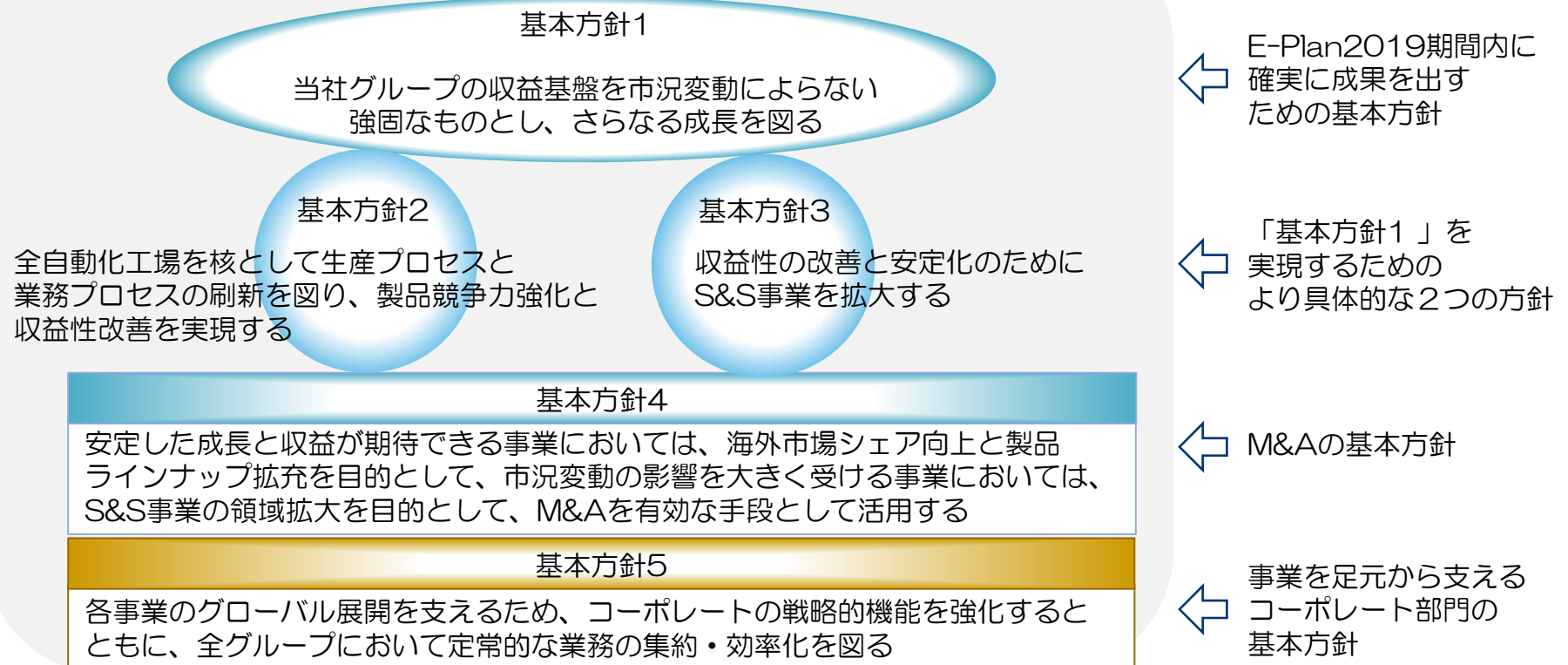
3. 中期経営計画 E-Plan2019

中期経営計画「E-Plan2019」



E-Plan2019 スローガン： “成長への飽くなき挑戦”

5つの基本方針とその構造



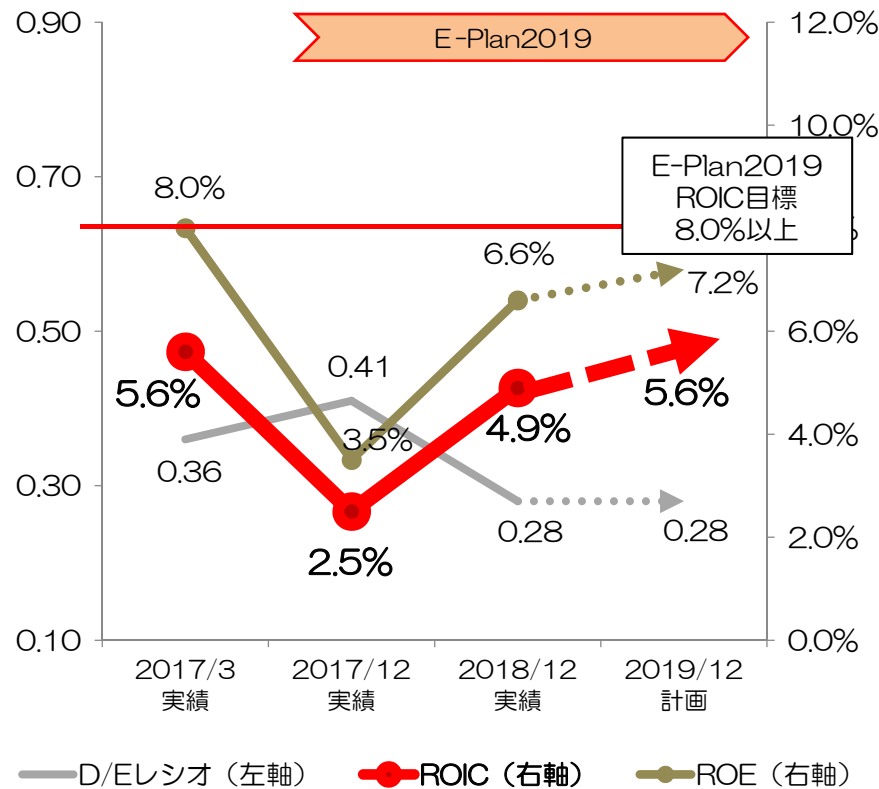
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し

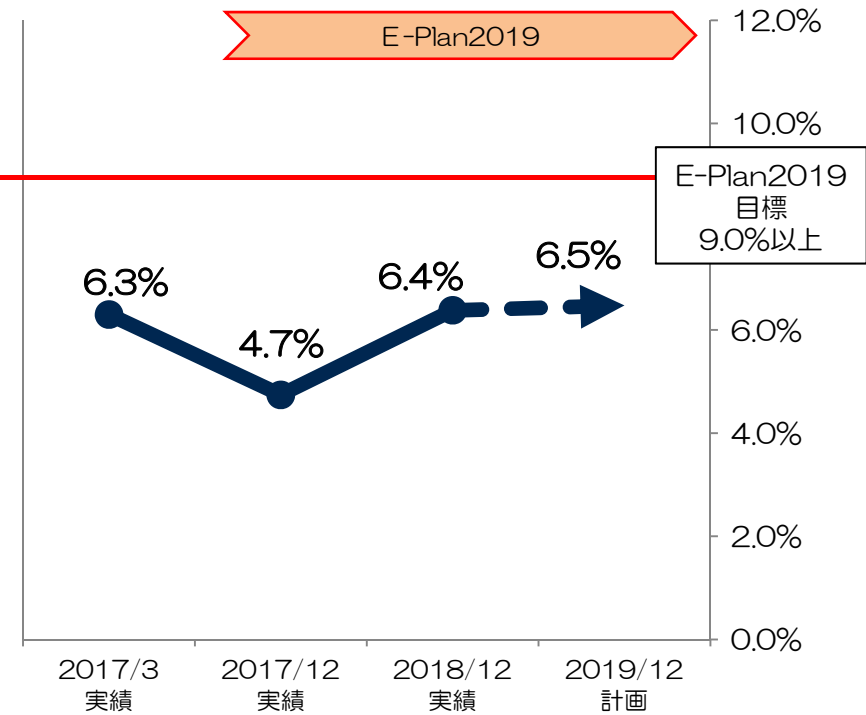


経営指標の進捗状況

➤ ROICの推移



➤ 売上高営業利益率の推移



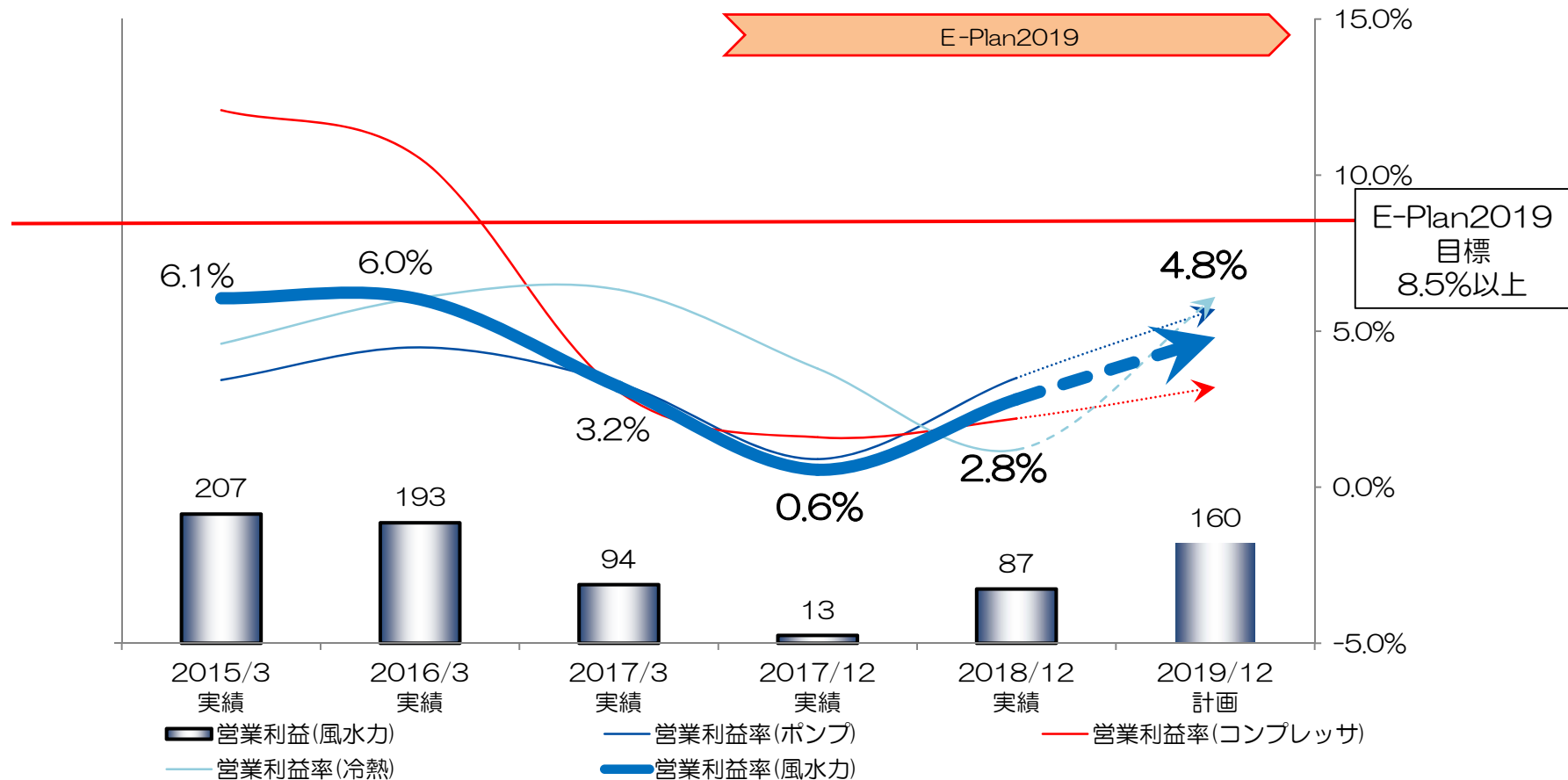
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



風水力事業

＜中期経営計画期間における営業利益率の推移＞



➤ 各事業で営業利益率が伸びず、風水力全体としても低い水準となった

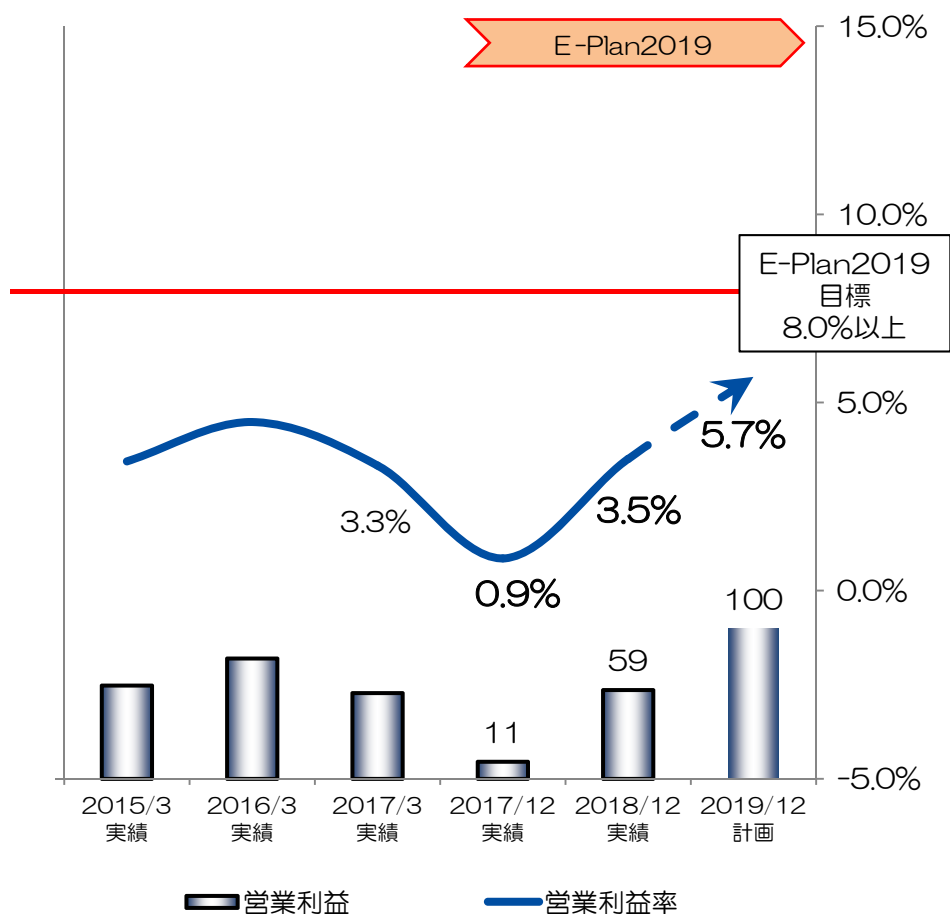
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



ポンプ事業

＜中期経営計画期間における営業利益率の推移＞



【外部環境】

- ・海外のエネルギー関連市場は石油・ガス市場で回復基調となるも、電力市場でCO2排出規制、脱炭素への移行から市場が縮小
- ・国内はほぼ前年並み

【施策】

次ページ参照

【3年目の見通し】

目標を下回る見込み

＜標準ポンプ＞

海外売上高の拡大が想定よりも遅れている

＜カスタムポンプ＞

石油・ガス市場の回復が遅れたため、施策効果の顕在化が想定よりも遅れる

新製品の継続的な市場投入とS&S拡大を中心に施策を進め、利益率の向上を図っていく。

➤ 目標達成時期は遅れるものの、各施策を着実に進めることで中期的には目標を達成する

3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



ポンプ事業の施策と進捗



: 進捗・効果共に順調



: 進捗は順調だが効果はこれから

■ : 施策の実施完了

	標準ポンプ		カスタムポンプ	
	施策	進捗	施策	進捗
収益性 改善	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 既存機種の新廃合 7万機種から7千機種に削減 ▶ 生産体制の抜本的な見直し 自動組立てラインの稼働を開始 ▶ 業務の効率化 	 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 産業別のマーケティング組織の強化 ▶ “デジタル化”の推進 ▶ 業務の標準化 	
売上増加	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新製品の継続的な市場投入 ▶ M&Aの活用 2017年8月、南アフリカの企業を買収 	 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ M&Aの活用 	
S&S拡大	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 海外S&S事業の拡大 受注高が増加 	
固定費 削減	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内事業の人員適正化 国内事業の人員規模は2割程度減少 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内生産体制の構造改革 生産体制を富津工場1か所に集約 	

3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



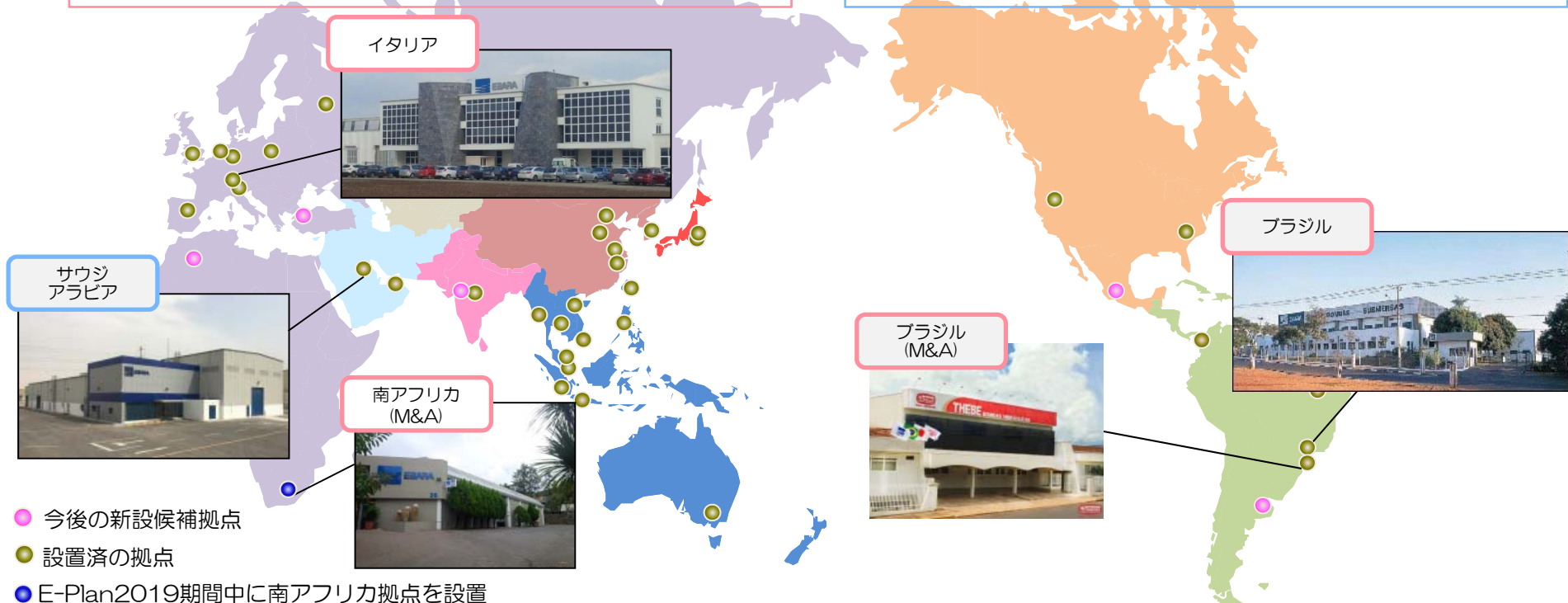
ポンプ事業の海外展開

標準ポンプ 売上増加

- 海外向け新製品の継続的な市場投入
- 海外拠点の拡充
 - ✓南アフリカの企業を買収
 - ✓ブラジル拠点を統合し一体経営
 - ✓イタリア工場の生産能力を増強
- 建築設備向けを中心に海外売上高が増加

カスタムポンプ S&S拡大

- 海外拠点の強化
 - ✓拠点に営業・技術人員を派遣し現地従業員を教育
 - ✓サウジアラビア拠点にワークショップを開設
- 中東を中心にS&Sの受注高が増加



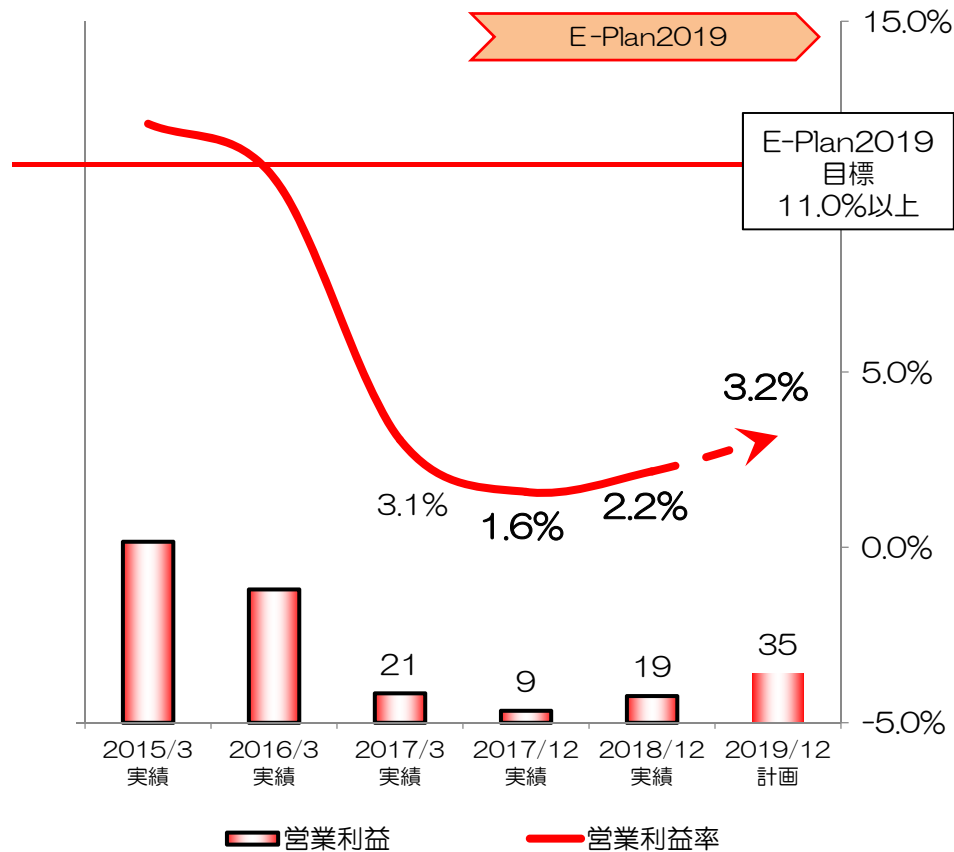
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



コンプレッサ・タービン事業

＜中期経営計画期間における営業利益率の推移＞



【外部環境】

- ・石油・ガス市場で中国を中心に顧客の設備投資が回復しはじめ、地域に広がりもみられる
- ・市場の回復局面において厳しい価格競争が繰り広げられている

【施策】

製品

- ・設計の標準化、自動化
- ・リードタイム縮減

S&S

- ・包括的なサービス提案の実施
⇒体制強化への取組
- ・他社製品へのサービス体制強化を推進
(ガスタービン、Non-Elliott製品)

【3年目の見通し】

市場回復の遅れにより目標を大きく下回る見通し。

拠点の能力拡充や調達機能の強化を行いつつ各施策を着実に実施する。

➤ 目標達成時期は遅れるが、施策を着実に実施し、収益性の改善に努める

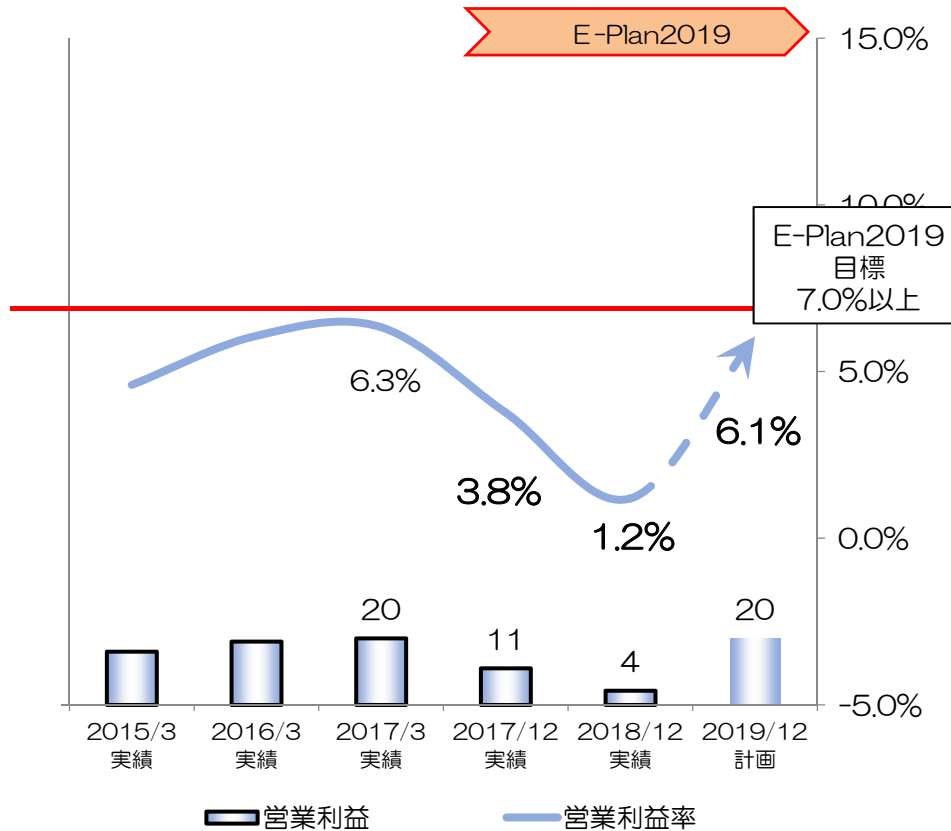
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



冷熱事業

＜中期経営計画期間における営業利益率の推移＞



【外部環境】

- ・国内市場は横ばいで推移
- ・中国市場は鈍化傾向、価格競争や原材料費の高騰もみられる

【施策】

- ・中国市場
新製品の市場投入
- ・国内市場
冷却塔のS&S事業を強化

【3年目の見通し】

目標を下回る見通し
原材料費の高騰による影響を受けるが
固定費の削減を含め、各施策を推進して行く

➤ 目標を下回る見込みだが、固定費の削減を含め各施策を推進

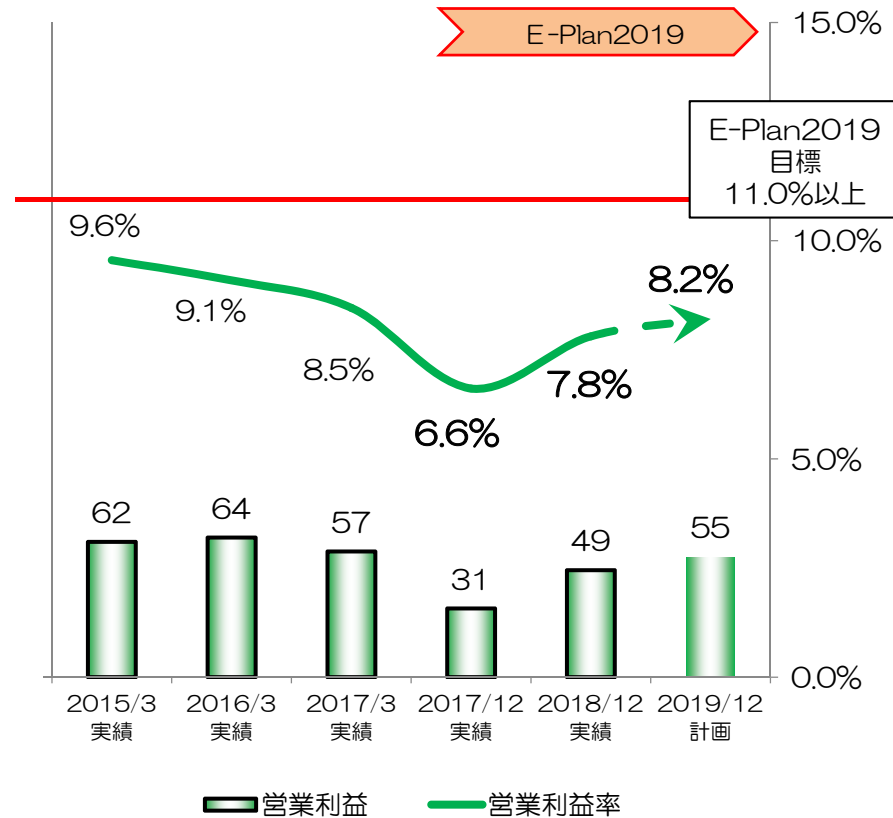
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



環境プラント事業

＜中期経営計画期間における営業利益率の推移＞



【外部環境】

- 公共向けEPCは発注がやや遅れ気味
- O&Mの発注量は安定的に推移
- バイオマス発電施設の建設需要は継続

【施策】

- EPCの収益性改善
⇒入札時の非価格提案力を強化
- バイオマス発電設備の受注を推進
- O&Mの受託拠点数の増加
⇒遠隔サポートセンターの開設

【3年目の見通し】

1年目にEPC案件が計画に対して未達となり、目標達成は遅れる見通し

EPCのコストダウン、O&Mにおける運転最適化や省人化により収益性の改善を進める

➤ 1年目の受注計画未達により、営業利益率の目標達成は遅れる見込み。

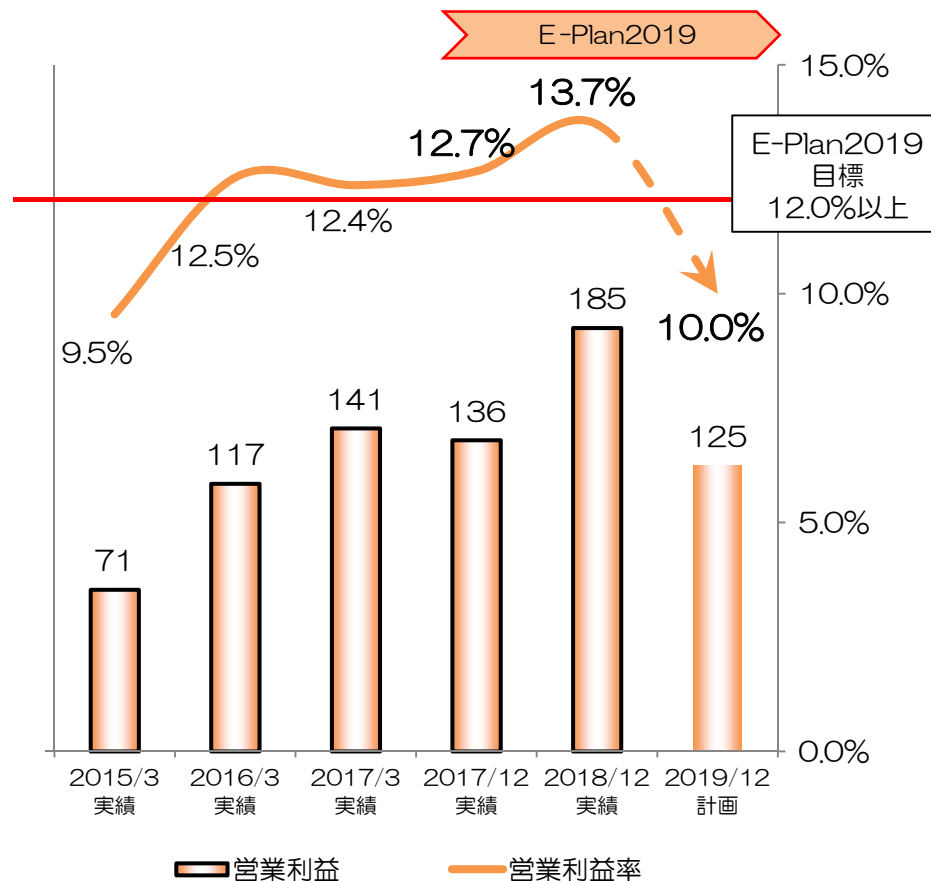
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



精密・電子事業

＜中期経営計画期間における営業利益率の推移＞



【外部環境】

- ・メモリーメーカーの投資は鈍化も、半導体需要の拡大を背景に比較的高い投資水準が継続

【施策】

- ・ドライ真空ポンプの自動組み立て工場の着工（竣工予定：2019年12月末）
- ・オープンイノベーションを活用した新技術の開発
- ・既存製品群の競争力強化
⇒ドライ真空ポンプ・排ガス処理装置の開発・実験棟の着工開始
- ・S&S事業の強化
⇒九州・中部にドライ真空ポンプの修理工場を設置

【3年目の見通し】

一時的に外部環境の影響を受けるが、3年間の営業利益率の平均は12%を上回る見通し

➤ 3年間の営業利益率の平均は12%以上を達成見込み

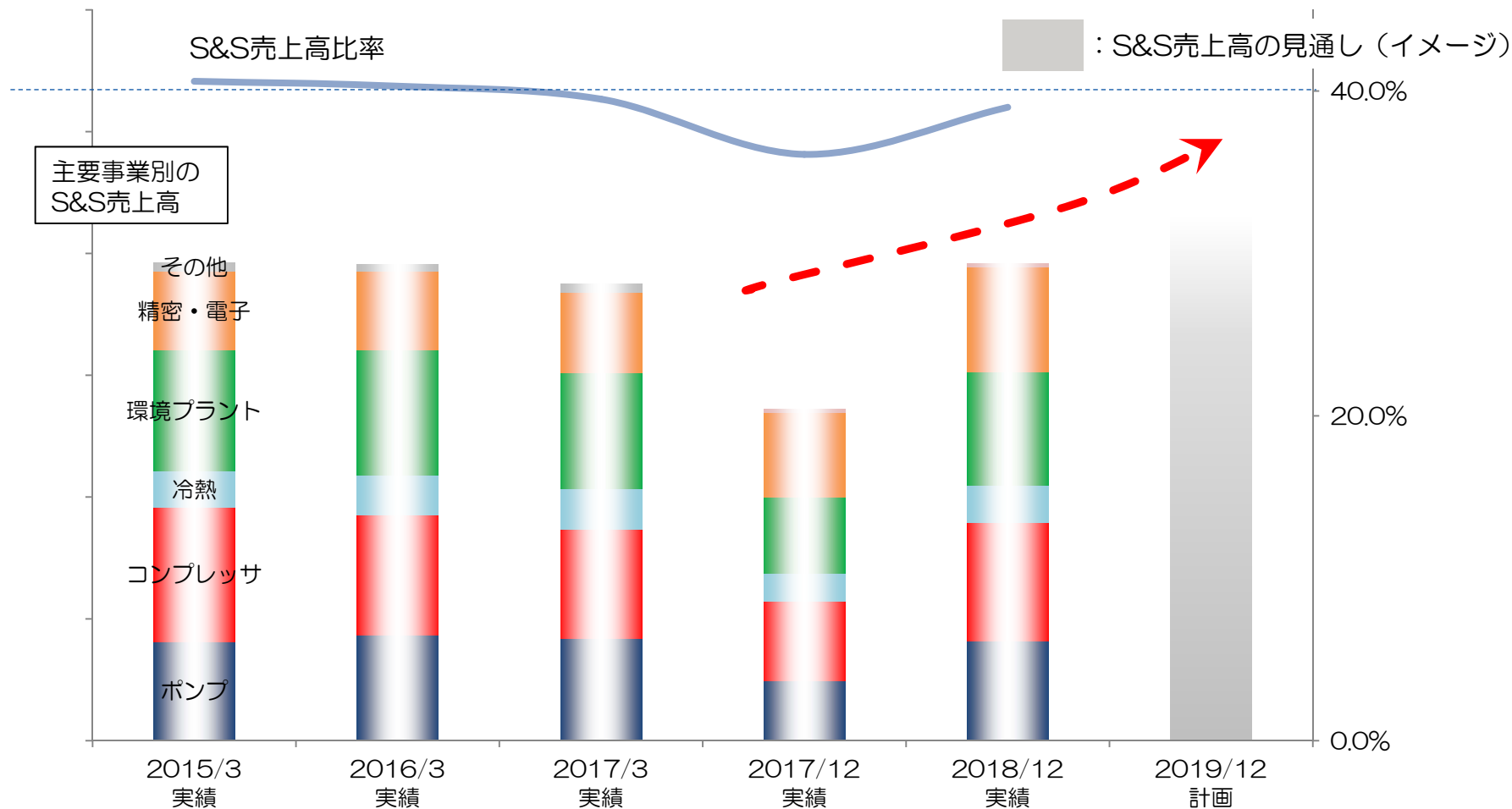
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



主要なKPI（S&S事業の売上高）の進捗

当社グループの収益基盤を市況変動によらない強固なものとするためには、全社ベースでS&Sビジネスを拡大していく必要がある → S&S売上高を当社の重要KPIとして採用



➤ S&S売上高は順調に伸びている

3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



経営指標の達成状況

		2017年 3月期 (実績)	2017年 12月期※ (実績)	2018年 12月期 (実績)	2019年 12月期 (計画)	E-Plan2019 目標
ROIC	全社	5.6%	2.5%	4.9%	5.6%	8.0%以上
売上高 営業利益率		6.3%	4.7%	6.4%	6.5%	9.0%以上
売上高 営業利益率	風水力事業	3.2%	0.6%	2.8%	4.8%	8.5%以上
	ポンプ	3.3%	0.9%	3.5%	5.7%	8.0%以上
	コンプレッサ・ タービン	3.1%	1.6%	2.2%	3.2%	11.0%以上
	冷熱	6.5%	3.8%	1.2%	6.1%	7.0%以上
	環境プラント事業	8.5%	6.6%	7.8%	8.2%	11.0%以上
	精密・電子事業	12.4%	12.7%	13.7%	10.0%	12.0%以上

※2017年12月期は変則9か月決算

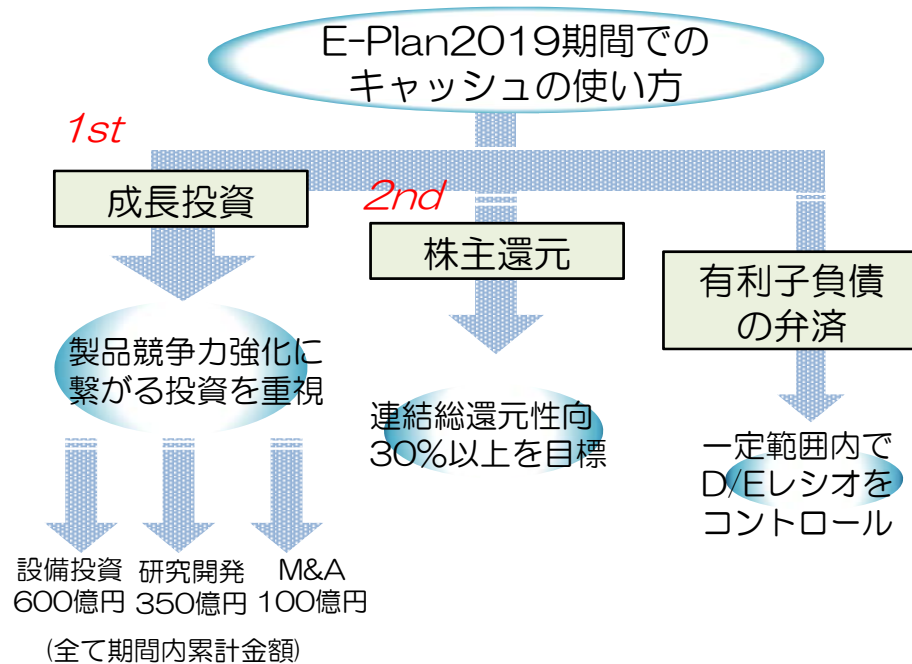
3. 中期経営計画 E-Plan2019

2年目の振り返りと3年目の見通し



財務戦略

<キャッシュアロケーションの方針>



【1st 成長投資】

成長のための設備投資や研究開発は概ね順調に進捗。
M&Aは1件実施、継続して検討中。
2年目：標準ポンプの自動化組立ライン建設、稼動
3年目：ドライ真空ポンプの自動化組立工場建設ほかにより投資額は増加見込み
3年間投資累計見込み額964億円（M&A除く）

【2nd 株主還元】

安定的な配当および機動的な自己株式の取得により総還元性向30%を上回る（予定）
2年目：総還元性向60.5%
初の自己株式取得（49億円）
3年目：配当金の実施に加え自己株式の取得予定（150億円）

【有利子負債の返済】

投資余力の確保と運転資金の状況等を勘案しつつ返済を実施

- 2年目は初の自己株式の取得を実施。
- 3年目の投資が計画どおりに進捗した場合、3年間の成長投資累計額は964億円となる見込み。キャッシュの使い道は引き続き成長投資を第一優先とする。

3. 中期経営計画 E-Plan2019

3年目に向けて



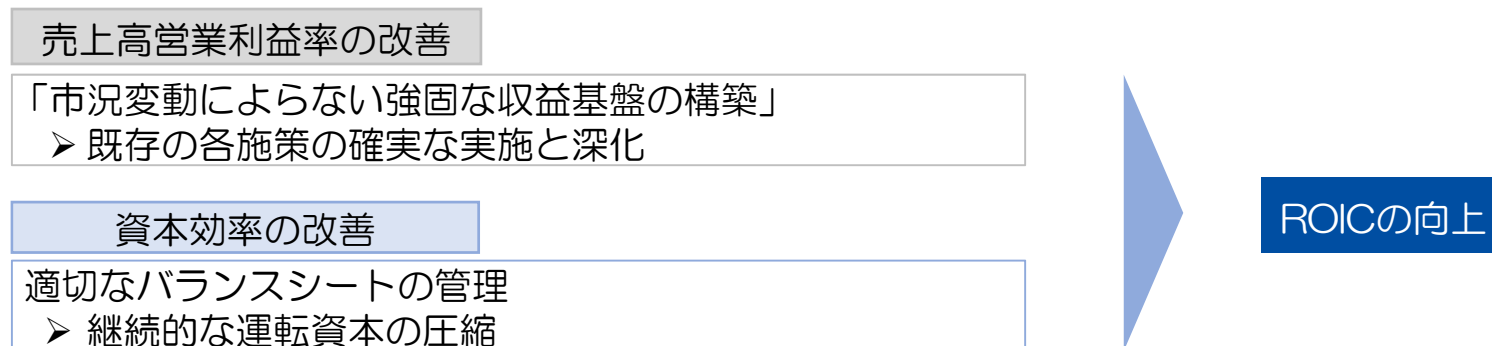
2年目の総括：各事業で売上高営業利益率が低迷したことからROICが伸び悩んだ

<営業利益低迷の分析>

マイナス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ エネルギー関連市場の回復が中計経営計画策定時の見通しよりも遅れている ✓ 中国市場の鈍化 ✓ 半導体市場における顧客の設備投資が調整局面へ 	外部環境
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 風水力事業で追加原価発生 ✓ 環境プラント事業で中国の製造子会社における一部事業撤退に伴う損失発生 	一時的な内部要因
プラス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ E-Plan2019の進捗による効果 	内部要因

⇒ 主因は外部環境の影響。「市況変動によらない強固な収益基盤の構築」は必須。

3年目の取り組み：ROIC向上のため引続き以下に取り組んでいく



➤ 目標の達成は遅れるが、各施策を確実に実施し2020年以降の成長につなげる

本資料に記載されている業績予想・計画ならびに将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び、将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定、を前提としています。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。