



2020年12月期 決算説明会資料

荏原 (6361)

2021年2月12日

Looking ahead,
going beyond expectations
Ahead  *Beyond*

株式会社 荏原製作所

決算のポイント	P3	4. FY21 業績予想	
1. FY20 連結決算サマリ		・ 連結業績	P16
・ 連結業績	P4	・ セグメント別	P17
・ セグメント別	P5	・ 新型コロナウイルス感染症の影響	P18
・ 地域別売上高	P6	5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗	P19
・ 経営指標	P7	6. 補足資料	
2. FY20 セグメント別業績		・ 受注高	P29
・ 風水力	P8	・ 売上高	P30
・ 環境プラント	P9	・ 営業利益	P31
・ 精密・電子	P10	・ 受注残高	P32
・ 新型コロナウイルス感染症の影響	P11	・ 地域別売上高	P33
3. IFRSへの移行		・ 貸借対照表	P34
・ IFRSの任意適用	P12	・ キャッシュ・フロー	P35
・ 財務諸表への影響	P13	・ 資本的支出、減価償却費、 研究開発費	P36
・ 中期経営計画「E-Plan2022」 数値目標への影響	P15		

✓ 略語の説明

- FY：会計年度（例 「FY20」は2020年12月期会計年度）
- 「1Q」は第1四半期の数値、「1-2Q」、「1-3Q」、「1-4Q」はそれぞれ第1四半期から各四半期末までの累計値であることを示している

✓ 本資料で示す「地域別売上高」は売上先所在地別売上高を示している

✓ 本資料で示すFY20の「IFRS概算」は監査未了のため参考値

✓ FY21の決算項目はIFRSに準拠した表記ではなく便宜的に日本会計基準に従った表記とする

決算のポイント

FY20 業績

	日本基準	前期比*	
■ 受注高	5,119億円	(-7.3%)	↓
■ 売上高	5,237億円	(+0.2%)	→
■ 営業利益	378億円	(+7.3%)	↑

FY21 業績予想

	IFRS	前期比**	
■ 受注高	6,280億円	(+22.8%)	↑
■ 売上高	5,590億円	(+6.9%)	↑
■ 営業利益	430億円	(+15.7%)	↑

* ↑は+5%以上、↓は-5%以下の変化を、→は変化が±5%未満であることを表す

** FY21よりIFRS移行のため比較するFY20はIFRS概算値

トピックス

■ FY20業績

精密・電子事業の増収増益と風水力事業の増益により増収増益

■ FY21業績予想

精密・電子事業を中心に全ての事業で増収増益、過去最高益を見込む

■ 株主還元

FY20は1株当たりの年間配当金を90円へ増配、FY21も100円へ連続増配予定

■ 会計基準の変更

FY21 1Qより国際財務報告基準(IFRS)へ移行

1. FY20 連結決算サマリ

連結業績



	FY19 1-4Q	FY20 1-4Q	増減
	実績	実績	
(単位：億円)	日本基準	日本基準	
受注高	5,522	5,119	-403
売上高	5,224	5,237	+13
営業利益	352	378	+25
売上高営業利益率	6.8%	7.2%	+0.4pts
経常利益	355	368	+12
親会社株主に帰属 する当期純利益	233	244	+11
為替レート(対USD)	JPY 108.50	JPY 103.50	

1. FY20 連結決算サマリ セグメント別



(単位：億円)

		FY19 1-4Q 実績	FY20 1-4Q 実績	増減
		日本基準	日本基準	
連結合計	受注高	5,522	5,119	-403
	売上高	5,224	5,237	+13
	営業利益	352	378	+25
	売上高営業利益率	6.8%	7.2%	+0.4pts
風水力	受注高	3,316	3,009	-306
	売上高	3,231	3,135	-95
	営業利益	172	197	+25
	売上高営業利益率	5.3%	6.3%	+1.0pts
環境プラント	受注高	914	620	-294
	売上高	695	675	-19
	営業利益	74	71	-3
	売上高営業利益率	10.8%	10.6%	-0.2pts
精密・電子	受注高	1,276	1,474	+197
	売上高	1,282	1,411	+128
	営業利益	103	114	+10
	売上高営業利益率	8.1%	8.1%	-
その他、調整	受注高	15	14	-0
	売上高	15	14	-0
	営業利益	1	-5	-6
	売上高営業利益率	10.9%	-34.0%	-44.9pts

1. FY20 連結決算サマリ

地域別売上高



(単位：億円)

	FY19 1-4Q		FY20 1-4Q		増減
	実績	構成比	実績	構成比	
	日本基準		日本基準		
連結合計	5,224	100.0%	5,237	100.0%	+13
日本	2,333	44.7%	2,358	45.0%	+25
海外	2,890	55.3%	2,878	55.0%	-12
中国	806	15.4%	802	15.3%	-3
アジア（中国除く）	878	16.8%	1,011	19.3%	+132
北米	553	10.6%	407	7.8%	-146
欧州	283	5.4%	371	7.1%	+87
中東	243	4.7%	176	3.4%	-66
その他	125	2.4%	109	2.1%	-15

経営指標



経営指標	FY19 1-4Q	FY20 1-4Q
	実績	実績
	日本基準	日本基準
ROIC	6.5%	6.6%
ROE	8.3%	8.4%
D/Eレシオ (倍)	0.29	0.26
運転資本回転日数		
売上債権回転日数	131 日	136 日
棚卸資産回転日数	85 日	78 日
株主還元		
1株当たり年間配当金	60 円	90円予定
年間配当総額	57億円	85億円予定
連結配当性向	24.8%	35.0%予定

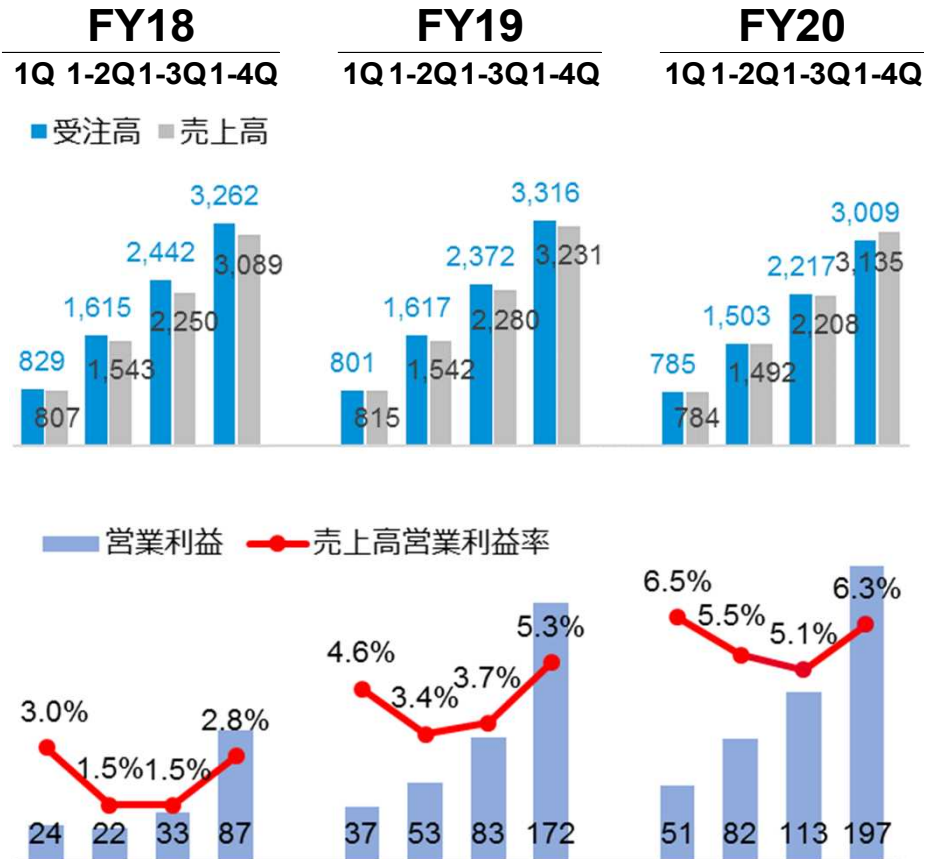
ROIC
 FY20計画5.0%
 (計画比+ 1.6pts)

2. FY20 セグメント別業績



風水力

業績推移 (単位: 億円)



FY20 1-4Q 売上高S&S比率

	FY19				FY20			
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q
風水力	36.0%	36.2%	34.4%	35.5%	41.3%	38.4%	35.5%	35.2%
ポンプ	29.4%	25.1%	23.3%	22.8%	34.6%	29.8%	26.6%	26.6%
CT	54.8%	62.6%	56.8%	59.6%	55.1%	54.8%	52.6%	50.9%

ポイント

ポンプ

- 標準ポンプはコロナ影響により減収減益 (-)
- カスタムポンプは国内公共向けが好調で増収増益 (+)

コンプレッサ・タービン (CT)

- コロナ影響によりサービス&サポート (S&S) の受注・売上が減少
- 製品の収益性改善とS&S内のミックスにより増益 (+)

冷熱

- 中国市場は回復基調、国内市場の回復は鈍い
- 国内冷却塔事業の収益性改善と経費の減少により増益 (+)

営業利益増減要因分析 (単位: 億円)

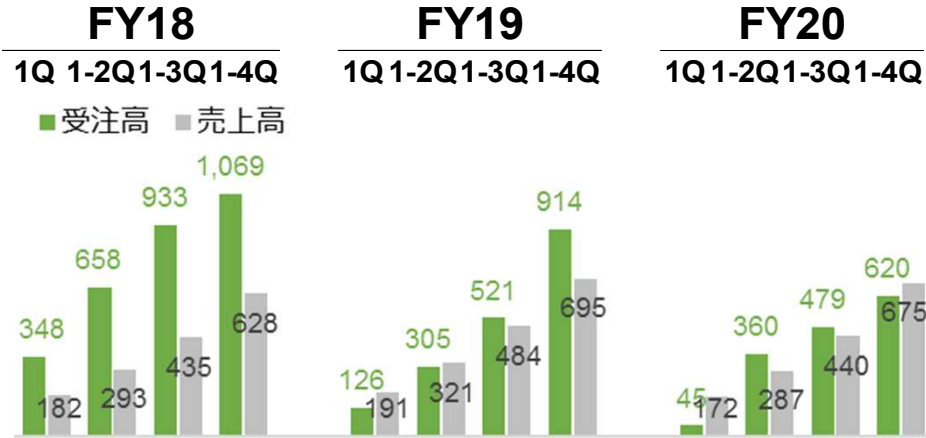


2. FY20 セグメント別業績

環境プラント



業績推移 (単位: 億円)



FY20 1-4Q 主要受注案件

FY19 1-4Q	FY20 1-4Q
<ul style="list-style-type: none"> ごみ焼却施設EPC*1: 1件 バイオマス発電施設EPC: 1件 ごみ焼却施設DBO*2: 3件 長期包括運転・管理契約: 1件 ごみ処理施設延命化: 2件 	<ul style="list-style-type: none"> ごみ焼却施設EPC: 1件 (4Qは1件) ごみ焼却施設DBO: 1件 長期包括運転・管理契約: 1件 ごみ焼却施設延命化: 1件

*1.プラントの設計・調達・建設、*2.EPC及びプラントの運転・管理

ポイント

受注高

- 4Qに民需のEPC案件を1件受注
- FY20は客先事由により複数の案件で発注が期ずれ

売上高・営業利益

- 今期のEPC売上は工事進行のタイミングにより端境期となるため減収減益 (-)

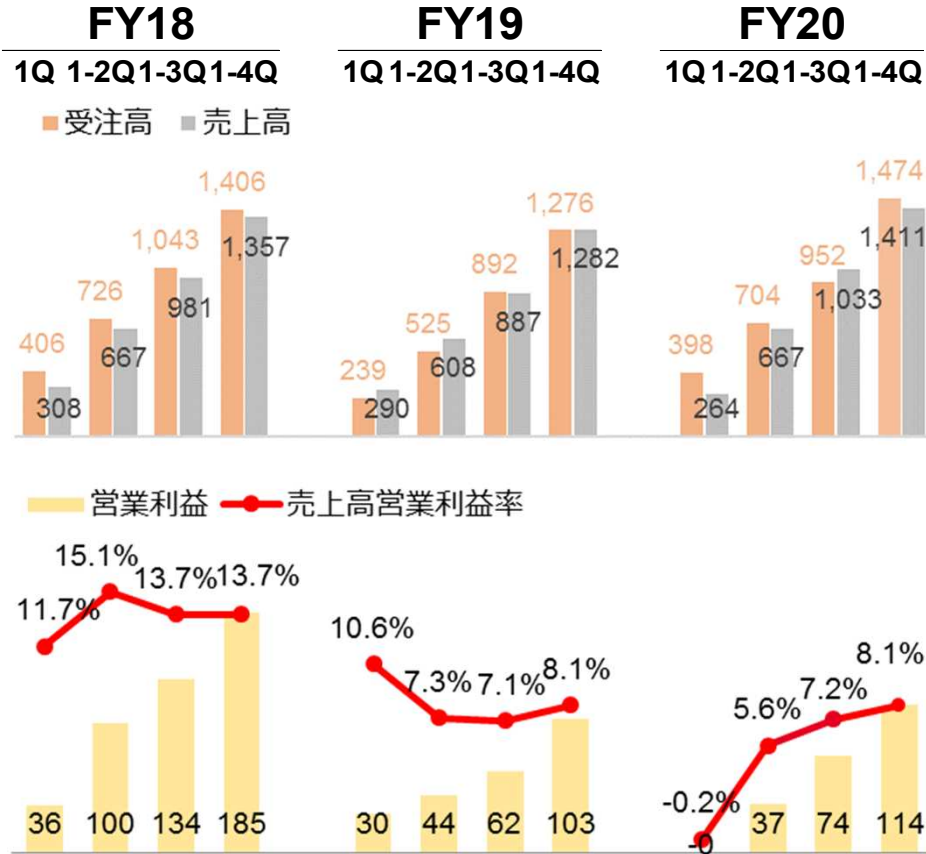
営業利益増減要因分析 (単位: 億円)



2. FY20 セグメント別業績

精密・電子

業績推移 (単位: 億円)



FY20 1-4Q 地域別売上高と前年同期比較

(単位: 億円)	日本	アジア (日本除く)	北米	欧州	中東	その他	合計
売上高	401	798	123	75	11	0	1,411
増減 (対FY19 1-4Q)	↗	↗	↘	↗	↘	↘	↗

* ↗は+5%以上、↘は-5%以下の変化を、→は変化が±5%未満であることを表す

ポイント

受注高

- 半導体市場の設備投資は一部で延期はみられるものの堅調に推移

売上高

- 需要拡大によりCMPの売上が増加
- S&Sの部品やオーバーホールが増加

営業利益

- 増収の影響 (+)
- 自動化工場関連の固定費が増加 (-)

営業利益増減要因分析 (単位: 億円)



2. FY20 セグメント別業績

新型コロナウイルス感染症の影響

- 当社事業の対面市場は社会・産業インフラとして底堅い
- FY20の市場環境は4-6月を底に人の移動制限が一部で緩和されるなど回復傾向

	売上への影響※	主な市場	FY20の状況	
			市場環境	当社への影響
ポンプ	中	建築設備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各国のGDP成長率は4-6月を底に回復基調 ■ 建設工事中断や着工遅延、予算執行の状況は地域により異なる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本、中国、欧米、東南アジアで標準ポンプの受注・売上が減少
		石油・ガス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国以外の地域で、新設・S&S案件の発注遅延、工事延期 ■ 人の移動制限や隔離の解除は一部のみ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 選別受注もあり受注・売上が減少 ■ 営業活動や指導員派遣に制限
CT	小			
冷熱	中	建築設備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本における更新・整備計画の延期や凍結は2Qを底に下げ止まり ■ 中国は回復傾向だが、受注競争が激化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本でS&Sの受注・売上が減少 ■ 中国では売上が増加
環境プラント	-	ごみ処理施設	<ul style="list-style-type: none"> ■ 影響なし 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 影響なし
精密・電子	小	半導体	<ul style="list-style-type: none"> ■ リモートワークや巣ごもり需要の増加 ■ 顧客側に稼働維持のための在庫積み増しの動き ■ 人の移動制限は継続 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナの影響はあるが市況により受注は好調 ■ オーバーホールや部品販売などの受注・売上が増加 ■ S&Sの改造案件が減少

※ 大：-10%以上、中：-5%以上-10%未満、小：-5%未満

IFRSの任意適用

- 財務情報の国際的な比較可能性の向上を目的としてFY21 1QよりIFRSを適用
- 収益認識基準についてはFY20 1Qより早期適用済み
- 本資料よりFY21計画はIFRSを適用

導入スケジュール

開示日	開示物	決算期	会計基準	備考
2021/2/12	<ul style="list-style-type: none"> ■ 決算短信 ■ 決算説明会資料 	FY20実績 FY21計画	日本基準 IFRS	FY21計画時のFY20IFRS概算は監査未了の参考値
2021/3	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有価証券報告書 	FY20実績	日本基準	
2021/5以降	<ul style="list-style-type: none"> ■ 決算短信 ■ 決算説明会資料 ■ 四半期報告書 	FY21実績 FY21計画	IFRS IFRS	1Q以降はIFRS開示 前期となるFY20実績はIFRS監査後の数値

3. IFRSへの移行

財務諸表への影響 (PL)

(単位：億円)	FY20 1-4Q		FY20 1-4Q	影響額	主な影響内容
	実績 日本基準		実績 IFRS概算		
売上高	5,237	売上収益	5,228	-8	■ 在外子会社PL換算方法の変更 -8億円
営業費用	4,858	営業費用	4,853	-4	■ 退職給付に関する調整 +7億円 ■ のれんの償却中止 -2億円
		その他の収益・費用	-3		■ 固定資産除却損 -4億円
営業利益	378	営業利益	371	-7	
営業外損益	-10	金融収益・費用	-24		■ 受取利息 +3億円 ■ 支払利息 -11億円 ■ 為替差損 -11億円
		持分法投資損益	8		
経常利益	368				
特別損益	-8				
税引前当期純利益	360	税引前利益	355	-5	
親会社株主に帰属する当期純利益	244	親会社の所有者に帰属する当期利益	242	-1	

財務諸表への影響 (BS)

(単位：億円)

	FY20 4Q 実績	FY20 4Q 実績	影響額	主な影響内容
	日本基準	IFRS概算		
資産合計	6,215	6,438	+222	■ リース資産の計上 +209億円
負債合計	3,171	3,456	+285	■ リース負債の計上 +212億円 ■ 従業員給付負債の計上 +73億円
純資産合計	3,044	2,982	-62	■ 従業員給付の計上 -54億円

中期経営計画「E-Plan2022」数値目標への影響

- IFRS移行による2020年2月に公表した中期経営計画「E-Plan2022」の目標値への影響は下表のとおり

最重要経営指標 (KPI)	FY22目標		主な影響内容
	日本基準	IFRS	
ROIC (投下資本利益率)	8.0%以上	7.6%以上	■ 負債の増加と資本の減少 (主にリース債務の計上)
売上高営業利益率	8.5%以上	8.5%以上	■ 変更無し
目標を達成するためのモニタリング指標			
ROE (自己資本利益率)	11.0%以上	11.2%以上	■ 自己資本の減少 (主に従業員給付の計上)
D/Eレシオ	0.3~0.5倍	0.4~0.6倍	■ 負債の増加と資本の減少 (主にリース債務の計上)
事業別営業利益率			
風水力事業	7.0%以上	7.0%以上	■ 変更無し
ポンプ事業	6.5%以上	6.5%以上	
コンプレッサ・タービン事業	8.0%以上	8.0%以上	
冷熱事業	5.0%以上	5.0%以上	
環境プラント事業	9.5%以上	9.5%以上	
精密・電子事業	13.0%以上	13.0%以上	

4. FY21 業績予想

連結業績



(単位：億円)

	FY20 1-2Q 実績	FY20 1-2Q 実績	FY21 1-2Q 計画	増減	FY20 1-4Q 実績	FY20 1-4Q 実績	FY21 1-4Q 計画	増減
	日本基準	IFRS概算	IFRS		日本基準	IFRS概算	IFRS	
発表日(年/月/日)		a	b 21/02/12	b-a		c	d 21/02/12	d-c
受注高	2,576	2,580	2,930	+349	5,119	5,112	6,280	+1,167
売上高	2,454	2,457	2,660	+202	5,237	5,228	5,590	+361
営業利益	136	127	150	+22	378	371	430	+58
売上高営業利益率	5.6%	5.2%	5.6%	+0.4pts	7.2%	7.1%	7.7%	+0.6pts
親会社株主に帰属する 当期純利益	74	67	95	+27	244	242	280	+37
ROIC	-	-	-	-	6.6%	6.3%	7.0%	+0.7pts
1株当たり年間配当金	-	-	-	-	90円	90円	100円	+10円
中間配当金	-	-	-	-	30円	30円	50円	+20円
期末配当金	-	-	-	-	60円	60円	50円	-10円

FY21想定為替レート：105円(対USD)

4. FY21 業績予想

セグメント別



(単位：億円)

	FY20 1-2Q 実績 日本基準	FY20 1-2Q 実績 IFRS概算 a	FY21 1-2Q 計画 IFRS b 21/02/12	増減 b-a	FY20 1-4Q 実績 日本基準	FY20 1-4Q 実績 IFRS概算 c	FY21 1-4Q 計画 IFRS d 21/02/12	増減 d-c	
									発表日(年/月/日)
連結合計	受注高	2,576	2,580	2,930	+349	5,119	5,112	6,280	+1,167
	売上高	2,454	2,457	2,660	+202	5,237	5,228	5,590	+361
	営業利益	136	127	150	+22	378	371	430	+58
	売上高営業利益率	5.6%	5.2%	5.6%	+0.4pts	7.2%	7.1%	7.7%	+0.6pts
風水力	受注高	1,503	1,508	1,490	-18	3,009	3,011	3,140	+128
	売上高	1,492	1,496	1,520	+23	3,135	3,135	3,140	+4
	営業利益	82	79	80	+0	197	193	200	+6
	売上高営業利益率	5.5%	5.3%	5.3%	-	6.3%	6.2%	6.4%	+0.2pts
環境プラント	受注高	360	360	520	+159	620	619	1,410	+790
	売上高	287	287	330	+42	675	674	730	+55
	営業利益	22	21	30	+8	71	69	70	+0
	売上高営業利益率	8.0%	7.6%	9.1%	+1.5pts	10.6%	10.3%	9.6%	-0.7pts
精密・電子	受注高	704	703	910	+206	1,474	1,466	1,710	+243
	売上高	667	666	800	+133	1,411	1,403	1,700	+296
	営業利益	37	33	45	+11	114	116	165	+48
	売上高営業利益率	5.6%	5.1%	5.6%	+0.5pts	8.1%	8.3%	9.7%	+1.4pts
その他,調整	受注高	7	7	10	+2	14	14	20	+5
	売上高	7	7	10	+2	14	14	20	+5
	営業利益	-5	-7	-5	+2	-5	-7	-5	+2
	売上高営業利益率	-82.1%	-105.3%	-50.0%	+55.3pts	-34.0%	-48.0%	-25.0%	+23.0pts

4. FY21 業績予想

新型コロナウイルス感染症の影響

- 感染再拡大により一時的に市場環境の回復は鈍化するが、ワクチンの普及や各国の政策支援により年後半は回復が進む見込み

	売上への影響 ※		主な市場	FY21見通し	
	FY20	FY21		市場環境	当社への影響（前年比）
ポンプ	中	-	建築設備	<ul style="list-style-type: none"> ■ GDP成長率は世界的に回復する見通し ■ 各国の回復ペースはワクチンの普及状況により異なる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外で標準ポンプの受注・売上が増加
		小	石油・ガス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国の設備投資は堅調 ■ 延期されていた新設・S&S案件が年後半より再開 ■ 人の移動制限や隔離の解除は地域により異なる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受注は回復基調 ■ FY20の受注減少により売上が減少
CT	小	小			
冷熱	中	-	建築設備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本で産業用の需要が回復 ■ S&SはFY20に凍結された案件が再開 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本で受注・売上が増加
環境プラント	-	-	ごみ処理施設	<ul style="list-style-type: none"> ■ 影響なし 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 影響なし
精密・電子	小	小	半導体	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場は成長基調 ■ 人の移動制限は年後半には一部で緩和 ■ 顧客による稼働維持のための在庫積み増しは継続 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受注・売上が増加 ■ 装置立上げエンジニア不足リスク ■ オーバーホールや部品販売などの受注・売上が増加

※ 大：-10%以上、中：-5%以上-10%未満、小：-5%未満

1年目の振り返り

- 一部でコロナ影響はあるが、収益性改善は順調

最重要経営指標 (KPI)	E-Plan2022			
	FY19実績	FY20実績	FY21予想	FY22目標
	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS
ROIC (投下資本利益率)	6.5%	6.6%	7.0%	7.6%以上
売上高営業利益率	6.8%	7.2%	7.7%	8.5%以上

目標を達成するためのモニタリング指標				
ROE (自己資本利益率)	8.3%	8.4%	-	11.2%以上
D/Eレシオ	0.29倍	0.26倍	-	0.4~0.6倍

事業別営業利益率

風水力事業	5.3%	6.3%	6.4%	7.0%以上
ポンプ事業	6.3%	5.8%	6.4%	6.5%以上
コンプレッサ・タービン事業	5.1%	7.8%	6.8%	8.0%以上
冷熱事業	4.9%	5.8%	5.9%	5.0%以上
環境プラント事業	10.8%	10.6%	9.6%	9.5%以上
精密・電子事業	8.1%	8.1%	9.7%	13.0%以上

5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗 1年目の振り返り

■ 成長に向けた着実な投資、安定配当を継続するための財務基盤を維持

財務方針		E-Plan2022			
		FY19実績	FY20実績	FY21予想	FY22目標
		日本基準	日本基準	IFRS	IFRS
成長投資	■ 設備投資1,000億円程度	343億円	322億円	260億円	-
	■ 研究開発費 400億円程度	115億円	125億円	140億円	-
	■ 積極的なM&A	-	-	約113億円 (公表済み※)	-
株主還元	■ 連結配当性向35%以上	24.8%	35.0%	34.1%	35%以上
	1株当たり年間配当金	60円	90円	100円	-
	■ 機動的な自己株式取得	150億円	-	-	-
資本の効率化	■ D/Eレシオ0.3~0.5倍程度	0.29倍	0.26倍	-	0.4~0.6倍
	■ 運転資本の改善				

※2021年3月までにトルコのポンプメーカーの買収を完了予定

5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗 進捗・成果と今後の取組み



	主な進捗・成果	今後の主な取組み
基本方針1 事業成長への 挑戦	新事業の開拓・創出	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ マーケティング/新事業開発推進部門を新設 ■ 4分野で事業化の検討に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新事業の更なる探索と4分野の事業化推進
	既存事業のグローバル市場への更なる展開	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 標準ポンプ事業で新拠点の開設や既存拠点の強化を実施 ■ 精密・電子事業で中国の営業力強化に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 標準ポンプ事業の拠点展開などコロナ影響で遅れている施策を加速 ■ 精密・電子事業で中国のオーバーホール工場を3Qに竣工
基本方針2 既存事業の収 益性改善	収益基盤の強化のための事業構造の変革	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ カスタムポンプ事業の生産性改善、CT事業の製品の収益性改善 ■ 自動設計などIoTを活用した生産効率化を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ カスタムポンプ事業で輸出から域産域消への転換を加速 ■ CT事業で製品の収益性改善に向け追加施策を実施
	全事業でのS&S売上高の伸長	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 標準ポンプ事業でオンコール対応をメインとする部署の新設 ■ カスタムポンプ事業でアフター提案力強化のため製品からS&Sへ技術系人員を再配置、DXによる業務改革の推進 ■ 精密・電子事業内にS&Sに特化した組織を設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ影響で遅れているカスタムポンプ事業とCT事業のS&S協業体制構築の加速

5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗 進捗・成果と今後の取組み



		主な進捗・成果	今後の主な取組み
基本方針 3 経営・事業 インフラの 高度化	経営のスピードアップ		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社ERP導入に向けプロジェクトを発足、月次のステアリングコミッティによる進捗管理 ■ 業務標準化構想準備 	<ul style="list-style-type: none"> ■ パイロットテスト開始 ■ 業務標準化・テンプレート構想展開 ■ 2024年までにERP導入を完了 	
	ROIC経営の深化		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業別のROIC目標・KPI設定と月次進捗管理 ■ 執行役の評価指標に事業別ROICを追加 ■ マネージャー向けROIC研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業別のROIC目標・KPIを全社員のMBOとリンク 	
基本方針 4 ESG経営の 進化	変化する環境問題への取組み		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境負荷に配慮した製品の開発・販売（省エネ・高効率タイプなど） ■ ケミカルリサイクル技術の普及 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界的なクリーンエネルギー需要の高まりに向けた新製品・技術の開発 ■ ケミカルリサイクル実用化に向けた開発推進 	
	社会とのつながり		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境プラント事業で小学生向けにごみ発電を学ぶ出前環境教育を実施 ■ 全従業員対象のグローバルエンゲージメントサーベイと向上に向けたアクションを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境教育の拡充や地域に根差した環境啓発活動の更なる活発化 ■ 更なるエンゲージメント向上に向けたアクションプランの推進 	
ガバナンス強化			
<ul style="list-style-type: none"> ■ E-Plan2022重要事項のモニタリング ■ 政策保有株式（上場株式）の全売却 ■ 女性取締役を1名増員 ■ E-Vision2030達成に向けサステナビリティ委員会を設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい働き方（リモートワーク等）の実現のKeyとなる情報インフラ革新を加速させ、情報セキュリティ整備をより強化する 		

5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗 成長事業の進捗



標準ポンプ事業の海外戦略

- 基本方針**
- 新市場の開拓および販売拠点の拡大
 - 成長が期待できる地域に投資やリソースを配分
 - マーケティング機能と開発体制を強化し競争力のある製品を市場投入

主要施策の進捗

- アフリカ・中南米などに10か所以上の拠点を設立しカバレッジを拡大

2020年9月 : メキシコ拠点開設

2021年3月 : トルコのポンプメーカーの買収完了予定

※30か国に32拠点を展開 (2020年末現在)

- サプライチェーンマネジメントの強化

2020年7月 : ベトナムに物流センターを開設

2020年12月 : ベトナムにノックダウンセンターを開設

- グローバル基幹製品の市場投入

東南アジア・中東でGSD型を発売



ベトナムの物流センター



ブラジルのアンテナショップ

今後の主な取組み

- コロナ影響で遅れている販売拠点の設立を加速
- 地域ニーズに合致した製品の市場投入の加速
- トルコポンプメーカーのPMI

5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗 成長事業の進捗



精密・電子事業の成長戦略

基本方針

- 単品ハードメーカーからソリューションプロバイダへ転身し、既存市場でシェア拡大
- 自動化工場をはじめとする生産効率化推進およびグローバルサプライチェーン強化

主要施策の進捗

競争力強化



コンポーネント

- 製品競争力、製品ラインアップ強化 (2021年市場投入予定)
- EUV露光装置向け真空ポンプ排気システムの開発・販売

CMP

- 国際的研究機関との共同開発の強化

効率化



コンポーネント

- ドライ真空ポンプの自動化工場稼働

CMP

- 熊本工場で生産革新活動によりLTを短縮

海外戦略



- 中国のシェア拡大に向けた体制強化

CMP

- 海外拠点の技術力向上のため、遠隔でのトレーニング体制を構築

S&S



- S&Sに特化した組織を開設

コンポーネント

- ドイツにオーバーホール工場を開設

CMP

- 提案型の製品改造サービスのビジネスモデルを構築中

今後の主な取組み

- 熊本工場にラインを新設
- 主要部品の海外拠点生産化を推進
- 中国市場のシェア拡大に向け、顧客への営業力を強化
- 中国におけるドライ真空ポンプオーバーホール工場の竣工・稼働
- 藤沢に装置系開発棟を建設

■ : 主にシェアアップに寄与

■ : 主に収益性改善に寄与



オーバーホール工場の完成イメージ図

収益性改善事業の進捗

カスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業の収益性改善

- 基本方針**
- 製品利益率の向上
 - 売上規模と生産体制の最適化
 - S&S事業の規模の拡大

	カスタムポンプ事業	コンプレッサ・タービン事業
主要施策の進捗	輸出案件の収益性改善（富津工場） <ul style="list-style-type: none"> ■ 業界別・製品別に受注時のハードルを設け、選別受注を徹底 ■ 輸出から域産域消への転換 ■ DXによる業務改革を実施中 部品の自動見積化、生産・製造プロセス革新 	製品の収益性改善 <ul style="list-style-type: none"> ■ 自動設計によりエンジニアリングプロセスを改善しリードタイムを短縮 ■ LCCからの調達量を拡大 ■ 選択受注により営業利益率が改善 ■ ベルバーノン工場をジュネットに統合
	S&S売上拡大	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ カスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業のS&S協業に向け、情報共有体制や見積体系を構築中。2021年に北米で営業活動を開始予定 	
今後の主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受注時のハードル順守の徹底 ■ 受注後のプロジェクトマネジメント徹底 ■ 海外S&S増強のため人員の配置転換を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益性の高いクライオポンプとエキスパンダーのテストスタンドの完成（2021年夏予定）
		追加施策の実施 <ul style="list-style-type: none"> ■ エチレン・PDH・石油精製などブランド力を発揮できる得意分野に資源を集中 ■ S&Sの技術部門と製品設計部門の業務連携、人事ローテーションの推進

5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗



E-Plan2022の事業環境

	市場別・地域別トレンド ※主な市場のみ	市場変動要因	見通し		新たなリスク・機会	
			従来	最新		
成長事業						
標準ポンプ	建築設備市場	国内	国内建築設備需要	↘	↘	コロナの感染再拡大による 経済活動の停滞
		海外	GDP成長	↘	↘	
精密・電子	半導体市場	国内/海外	半導体市場の設備投資動向	↗	↗	ファウンドリ、メモリメーカーの設備投資が拡大
収益性改善事業						
カスタムポンプ	公共市場	国内	国・地方自治体の財政	→	→	大型案件の発注時期変更
	石油・ガス、 水利、電力市場	国内/海外	原油価格、O&G市場の 設備投資動向、脱炭素社会への転換	→	→	リモートワーク等の生活様式の変化や脱炭素社会への加速による原油需要の減少
	新興国		GDP成長	↗	↗	コロナの感染再拡大による 経済活動の停滞
C&T	石油・ガス市場 (ダウンストリーム)	国内/海外	原油価格、設備投資動向	→	→	リモートワーク等の生活様式の変化や脱炭素社会への加速による原油需要の減少
冷熱	建築設備市場	国内	国内建築設備需要	↘	↘	コロナの感染再拡大による 経済活動の停滞
	中国市場	海外	GDP成長	→	→	
環境プラント	ごみ処理施設建設市場	国内	国・地方自治体の財政	→	→	大型案件の発注時期変更

※見通しの期間はE-Plan2022期間中。従来見通しは2020年2月時点

5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗

財務方針



持続的な成長投資

【主な大型投資案件】

- ERP導入(FY20、FY21)
- クライオポンプのテストスタンド建設(FY20)
- 精密・電子事業の装置系開発棟建設(FY21)
- トルコポンプメーカー買収(FY21)

	FY20実績	FY21予想
	日本基準	IFRS
設備投資	322億円	260億円
研究開発費	125億円	140億円
M&A	-	約113億円 (公表済み)

- 20年12月SPA締結：トルコのポンプメーカー「バンサン社」を21年3月までに買収完了予定
- 海外市場戦略の一環として人口増や産業の発展など成長が期待できる地域・国での売上拡大を目指す

背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 欧州や中東、アフリカなど近隣地域へのアクセシビリティ ■ グローバル市場におけるサプライチェーン強化 ■ 深井戸モーターポンプ市場におけるプレゼンス向上 ■ 生産技術力を活かした競争力の強化
買収対象	■ バンサンマキナ社とバンサンモンタージ社を傘下に持つシグリス社 (3社を総称してバンサン社)
買収完了時期	■ 2021年3月予定
取得価額	■ 約113億円
バンサン社売上高	■ 約67億円 (FY19)
事業内容	■ 深井戸モーターポンプ、縦型ポンプの製造販売

5. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗 財務方針

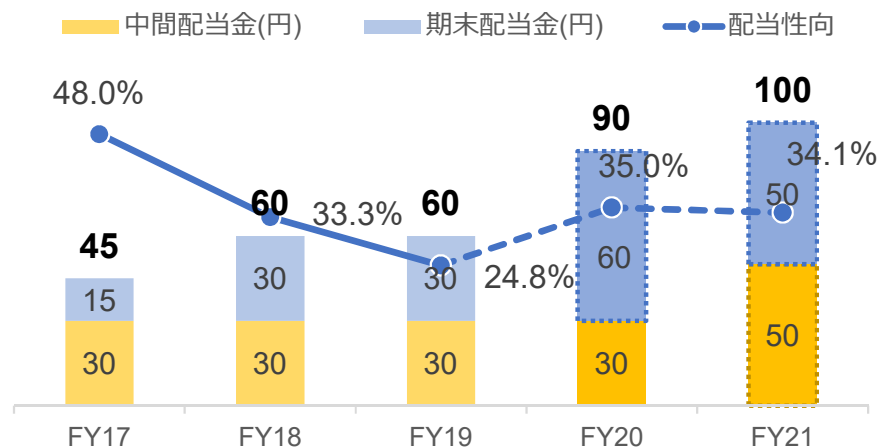


株主還元の充実

- FY20の1株当たりの年間配当金は当初60円から90円に増配予定
- FY21の1株当たりの年間配当金は100円に増配予想

	FY19実績	FY20予定	FY21予想
1株当たりの年間配当金	60円	90円	100円

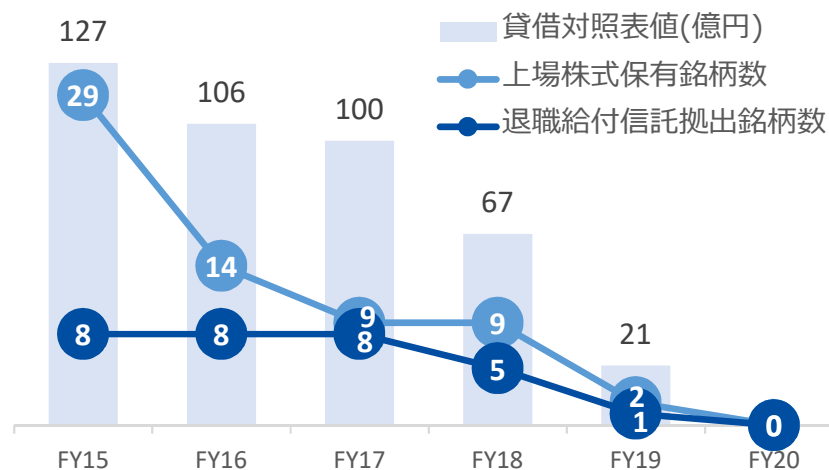
【配当推移】



資本効率の向上

	FY20施策状況
政策保有株式の削減	■ 上場株式全ての売却が完了
運転資本の改善	■ 棚卸資産回転日数の削減
財務健全性の維持	<ul style="list-style-type: none"> ■ FY20はコロナ禍でのリスク対応として有利子負債を一部短期から長期へ振り替えるなど財務健全性を重視 ■ コミットメントラインの増枠

【政策保有株式の保有推移】



6. 補足資料

受注高



(単位：億円)

発表日(年/月/日)	1-2Q				1-4Q					
	FY20 実績	FY20 実績	FY21 計画	増減 b-a	FY19 実績	FY20 実績	増減 d-c	FY20 実績	FY21 計画	増減 f-e
	日本基準	IFRS概算	IFRS		日本基準	日本基準		IFRS概算	IFRS	
	a	b	21/02/12	c	d	e	f	21/02/12		
連結合計	2,576	2,580	2,930	+349	5,522	5,119	-403	5,112	6,280	+1,167
風水力	1,503	1,508	1,490	-18	3,316	3,009	-306	3,011	3,140	+128
ポンプ	833	836	840	+3	1,763	1,673	-89	1,660	1,750	+89
CT	428	430	400	-30	1,020	852	-167	871	900	+28
冷熱	168	168	200	+31	381	335	-45	331	380	+48
その他	73	73	50	-23	151	148	-3	147	110	-37
環境プラント	360	360	520	+159	914	620	-294	619	1,410	+790
精密・電子	704	703	910	+206	1,276	1,474	+197	1,466	1,710	+243
コンポーネント	316	316	310	-6	535	637	+102	632	640	+7
CMP	359	359	560	+200	677	781	+104	779	1,010	+230
その他	28	28	40	+11	63	54	-8	54	60	+5
その他	7	7	10	+2	15	14	-0	14	20	+5

6. 補足資料

売上高



(単位：億円)

発表日(年/月/日)	1-2Q				1-4Q					
	FY20 実績	FY20 実績	FY21 計画	増減	FY19 実績	FY20 実績	増減	FY20 実績	FY21 計画	増減
	日本基準	IFRS概算 a	IFRS b 21/02/12	b-a	日本基準 c	日本基準 d	d-c	IFRS概算 e	IFRS f 21/02/12	f-e
連結合計	2,454	2,457	2,660	+202	5,224	5,237	+13	5,228	5,590	+361
風水力	1,492	1,496	1,520	+23	3,231	3,135	-95	3,135	3,140	+4
ポンプ	820	819	870	+50	1,749	1,698	-50	1,686	1,730	+43
CT	442	443	400	-43	952	941	-11	957	910	-47
冷熱	164	167	180	+12	377	358	-18	354	370	+15
その他	65	65	70	+4	152	137	-14	137	130	-7
環境プラント	287	287	330	+42	695	675	-19	674	730	+55
精密・電子	667	666	800	+133	1,282	1,411	+128	1,403	1,700	+296
コンポーネント	284	284	310	+25	589	605	+16	600	630	+29
CMP	353	353	450	+96	626	742	+116	739	990	+250
その他	29	29	40	+10	66	62	-4	63	80	+16
その他	7	7	10	+2	15	14	-0	14	20	+5

6. 補足資料

営業利益

(単位：億円)

発表日(年/月/日)	1-2Q				1-4Q					
	FY20 実績	FY20 実績	FY21 計画	増減	FY19 実績	FY20 実績	増減	FY20 実績	FY21 計画	増減
	日本基準	IFRS概算	IFRS		日本基準	日本基準		IFRS概算	IFRS	
	a	b	b-a	c	d	d-c	e	f	f-e	
		21/02/12							21/02/12	
連結合計	136	127	150	+22	352	378	+25	371	430	+58
風水力	82	79	80	+0	172	197	+25	193	200	+6
ポンプ	63	62	65	+2	110	98	-12	92	110	+17
CT	12	9	0	-9	48	73	+24	73	62	-11
冷熱	12	12	9	-3	18	20	+2	20	22	+1
その他	-6	-5	6	+12	-4	5	+9	7	6	-1
環境プラント	22	21	30	+8	74	71	-3	69	70	+0
精密・電子	37	33	45	+11	103	114	+10	116	165	+48
その他、調整	-5	-7	-5	+2	1	-5	-6	-7	-5	+2

6. 補足資料

受注残高

(単位：億円)

発表日(年/月/日)	1-2Q				1-4Q					
	FY20 実績	FY20 実績	FY21 計画	増減 b-a	FY19 実績	FY20 実績	増減 d-c	FY20 実績	FY21 計画	増減 f-e
	日本基準	IFRS概算 a	IFRS b 21/02/12		日本基準	日本基準 c		日本基準 d	IFRS概算 e	
連結合計	4,944	4,922	4,937	+15	4,874	4,690	-184	4,667	5,357	+690
風水力	2,112	2,090	1,904	-186	2,167	1,957	-209	1,934	1,934	-
ポンプ	953	943	874	-68	980	917	-62	904	924	+20
CT	900	900	806	-93	933	806	-127	806	796	-10
冷熱	169	157	150	-6	168	140	-28	130	140	+10
その他	89	89	72	-17	83	92	+8	92	72	-20
環境プラント	2,390	2,390	2,457	+66	2,361	2,267	-94	2,267	2,947	+680
精密・電子	440	440	575	+135	345	465	+119	465	475	+10
その他	0	0	0	-0	0	0	+0	0	0	-

6. 補足資料

地域別売上高



(単位：億円)

	1-4Q		増減
	FY19 実績 日本基準	FY20 実績 日本基準	
風水力	3,231	3,135	-95
日本	1,358	1,305	-52
アジア（日本除く）	940	976	+36
北米	371	283	-87
欧州	218	295	+77
中東	218	164	-53
その他	125	109	-15
環境プラント	695	675	-19
日本	662	636	-25
アジア（日本除く）	32	38	+5
精密・電子	1,282	1,411	+128
日本	297	401	+103
アジア（日本除く）	711	798	+87
北米	182	123	-58
欧州	65	75	+9
中東	25	11	-13
その他	0	0	-0

6. 補足資料

貸借対照表



(単位：億円)

	FY19 4Q	FY20 4Q	増減
	実績 日本基準	実績 日本基準	
資産合計	5,952	6,215	+263
流動資産	4,219	4,386	+167
現預金、有価証券	951	1,230	+279
売上債権	1,921	1,986	+65
棚卸資産	1,211	1,026	-184
その他流動資産	135	143	+7
固定資産	1,733	1,829	+96
負債合計	3,034	3,171	+136
仕入債務	1,204	1,297	+93
有利子負債	809	761	-48
その他負債	1,019	1,112	+92
純資産合計	2,918	3,044	+126
自己資本	2,836	2,962	+125
その他純資産	81	82	+0
自己資本比率	47.7%	47.7%	-
D/Eレシオ	0.29	0.26	-0.03

6. 補足資料

キャッシュ・フロー

(単位：億円)

発表日(年/月/日)	1-4Q			FY21 計画
	FY19 実績	FY20 実績	増減	IFRS
	日本基準 a	日本基準 b	b-a	21/02/12
営業活動CF	267	642	+375	310
投資活動CF	-240	-290	-49	-430
フリーCF	26	351	+325	-120
財務活動CF	-201	-96	+105	-50

6. 補足資料

資本的支出・減価償却費・研究開発費

(単位：億円)

発表日(年/月/日)	1-4Q			FY21 計画
	FY19 実績	FY20 実績	増減	IFRS
	日本基準 a	日本基準 b	b-a	21/02/12
資本的支出	343	322	-20	260
風水力	109	125	+16	110
環境プラント	9	8	-1	10
精密・電子	218	164	-53	70
その他、調整	6	23	+17	70
減価償却費	151	159	+8	180
風水力	83	82	-1	80
環境プラント	5	6	+0	5
精密・電子	45	55	+9	75
その他、調整	16	16	-0	20
研究開発費	115	125	+9	140
風水力	52	57	+4	60
環境プラント	7	6	-0	10
精密・電子	55	60	+5	70

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。