



2021年12月期 決算説明会資料

荏原 (6361)

2022年2月14日

2月15日付で一部訂正
該当箇所19ページ

Looking ahead,
going beyond expectations

Ahead  *Beyond*

株式会社 荏原製作所

目次



決算ポイント	P3	4. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗	P13
1. FY21 連結決算サマリ		5. 補足資料	
・ 連結業績	P4	・ 受注高	P26
・ セグメント別	P5	・ 売上収益	P27
・ 地域別売上収益	P6	・ 営業利益	P28
・ 経営指標	P7	・ 受注残高	P29
2. FY21 セグメント別業績		・ 地域別売上収益	P30
・ 風水力	P8	・ 貸借対照表	P31
・ 環境プラント	P9	・ キャッシュ・フロー	P32
・ 精密・電子	P10	・ 資本的支出、減価償却費、 研究開発費	P33
3. FY22 業績予想			
・ 連結業績	P11		
・ セグメント別	P12		

■ 略語の説明

- ・ FY：会計年度（例 「FY21」は2021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

■ 本資料で示す財務数値はIFRSベースで記載している（FY21 1QよりIFRS適用）

- FY21 1-2Q及び1-3Qは、FY21において実施した企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を反映した遡及修正後の数値で算出している

決算ポイント

FY21 業績

		前期比*	
■ 受注高	7,714 億円	+50.9%	↗
■ 売上収益	6,032 億円	+15.5%	↗
■ 営業利益	613 億円	+63.4%	↗

FY22 業績予想

		前期比*	
■ 受注高	6,925 億円	-10.2%	↘
■ 売上収益	6,600 億円	+9.4%	↗
■ 営業利益	660 億円	+7.5%	↗

*↗ 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

トピックス

■ FY21 業績

受注高・売上収益・営業利益が過去最高を更新

風水力事業と精密・電子事業の増益により営業利益率は10.2%を達成

■ FY22 業績予想

精密・電子事業の業績拡大により営業利益予想は2期連続で最高益更新及び二桁営業利益率を見込む

受注高は前年の精密・電子事業における顧客の早期発注と前年の環境プラント事業における案件集中等で減少も、高い水準を維持

■ 株主還元

自己株式の取得：FY21に200億円の取得が完了し、全株式数を消却済み

配当予想：FY21の1株当たり年間配当金163円予定（期末配当金を80円から113円に増配）

FY22の1株当たり年間配当金170円予想、3期連続増配を見込む

1. FY21 連結決算サマリ

連結業績



(単位：億円)	FY20 1-4Q	FY21 1-4Q	増減	増減率
受注高	5,112	7,714	+2,602	+50.9%
売上収益	5,224	6,032	+807	+15.5%
営業利益	375	613	+238	+63.4%
営業利益率	7.2%	10.2%	+3.0pts	
親会社の所有者に 帰属する当期利益	242	436	+193	+80.0%
為替レート 対米ドル (円)	106.81	109.86	+3.05	
対ユーロ (円)	121.83	129.91	+8.08	
対人民元 (円)	15.48	17.04	+1.56	

1. FY21 連結決算サマリ セグメント別

(単位：億円)		FY20 1-4Q	FY21 1-4Q	増減	増減率
連結合計	受注高	5,112	7,714	+2,602	+50.9%
	売上収益	5,224	6,032	+807	+15.5%
	営業利益	375	613	+238	+63.4%
	営業利益率	7.2%	10.2%	+3.0pts	
風水力	受注高	3,011	3,548	+536	+17.8%
	売上収益	3,132	3,369	+237	+7.6%
	営業利益	198	247	+49	+25.2%
	営業利益率	6.3%	7.4%	+1.1pts	
環境プラント	受注高	619	1,294	+675	+109.2%
	売上収益	674	718	+44	+6.5%
	営業利益	68	56	-12	-18.0%
	営業利益率	10.2%	7.8%	-2.4pts	
精密・電子	受注高	1,466	2,854	+1,387	+94.6%
	売上収益	1,403	1,927	+524	+37.4%
	営業利益	116	280	+164	+141.1%
	営業利益率	8.3%	14.5%	+6.2pts	
その他、調整	受注高	14	17	+2	+19.4%
	売上収益	14	16	+1	+8.6%
	営業利益	-7	29	+36	-
	営業利益率	-49.1%	180.1%	+229.2pts	

1. FY21 連結決算サマリ

地域別売上収益

(単位：億円)	FY20 1-4Q		FY21 1-4Q		増減	増減率
	実績	構成比	実績	構成比		
連結合計	5,224	100.0%	6,032	100.0%	+807	+15.5%
日本	2,359	45.2%	2,474	41.0%	+115	+4.9%
海外	2,865	54.8%	3,557	59.0%	+691	+24.1%
中国	783	15.0%	1,113	18.5%	+330	+42.1%
アジア（中国除く）	1,003	19.2%	1,217	20.2%	+213	+21.3%
北米	419	8.0%	442	7.3%	+22	+5.4%
欧州	366	7.0%	359	6.0%	-7	-2.0%
中東	180	3.5%	225	3.7%	+44	+24.7%
その他	111	2.1%	199	3.3%	+88	+79.5%

※「地域別売上収益」は売上先所在地別売上収益を示す

1. FY21 連結決算サマリ

経営指標

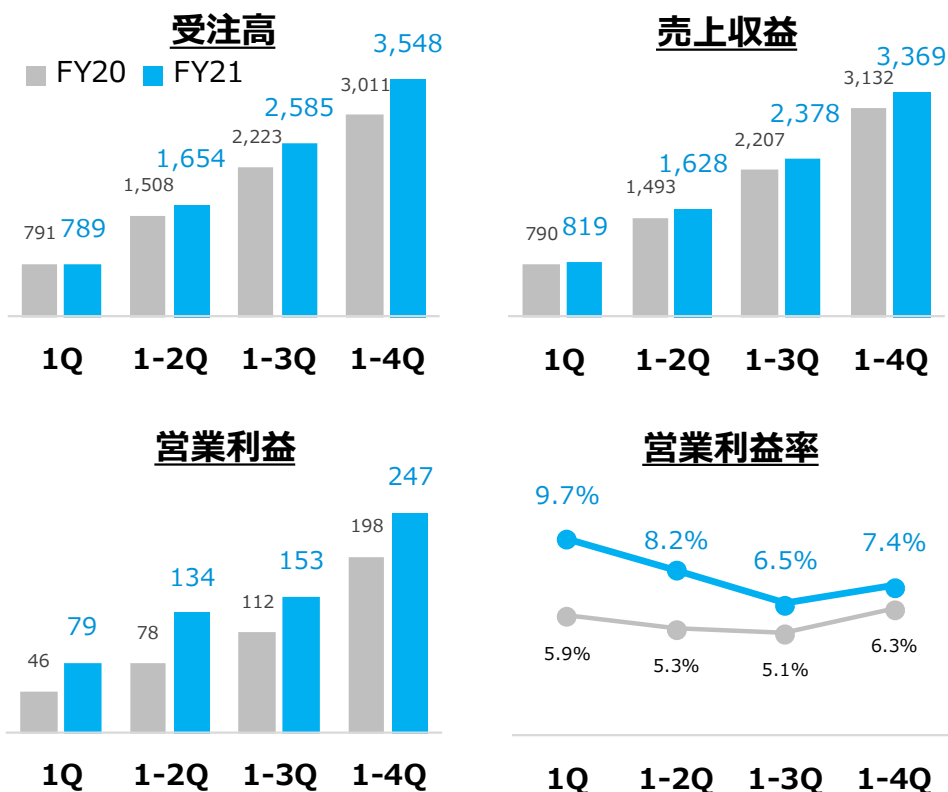


	FY20 1-4Q	FY21 1-4Q
経営指標		
ROIC	6.4%	10.7%
ROE	8.6%	14.5%
D/Eレシオ	0.34 倍	0.36 倍
運転資本回転日数		
営業債権回転日数	142 日	127 日
棚卸資産回転日数	71 日	67 日
株主還元		
1株当たり年間配当金	90 円	163 円
年間配当総額	85 億円	151 億円
連結配当性向	35.4%	35.2%
自己株式取得総額	-	200 億円

2. FY21 セグメント別業績

風水力

業績推移 (単位: 億円)



売上収益S&S比率

	FY20				FY21			
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q
風水力	41.1%	38.9%	35.8%	35.5%	35.7%	34.3%	32.9%	33.9%
ポンプ	34.3%	29.9%	26.8%	26.8%	31.3%	27.0%	24.1%	24.3%
CT	55.9%	56.5%	52.9%	51.1%	51.3%	52.9%	53.8%	55.4%

ポイント

ポンプ

- 標準ポンプは建築設備市場のコロナからの回復などにより受注・売上・営業利益が増加 (+)
- カスタムポンプは中国で受注・売上・営業利益が増加、中東においても大型の輸出案件を受注、国内で製品の収益性が改善し増益 (+)

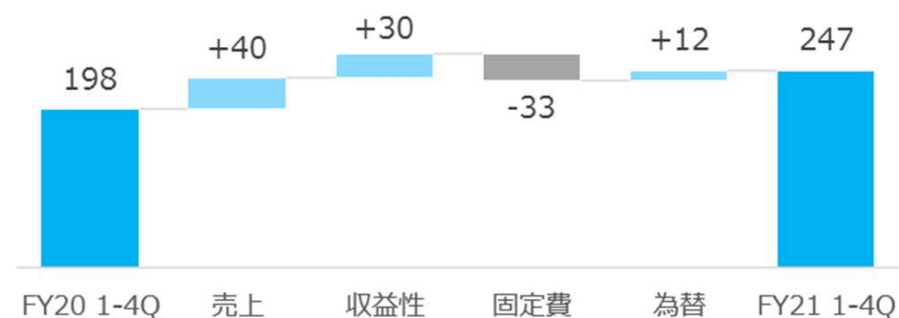
コンプレッサ・タービン (CT)

- コロナ影響の緩和などによりサービス&サポート (S&S) の受注が増加、製品も中国やその他地域で大型案件を受注し増加
- 製品の収益性改善により増益 (+)

冷熱

- 中国市場の需要は堅調で受注・売上が増加
- 国内ではS&Sの減収により収益性が低下 (-)

営業利益増減要因分析 (単位: 億円)

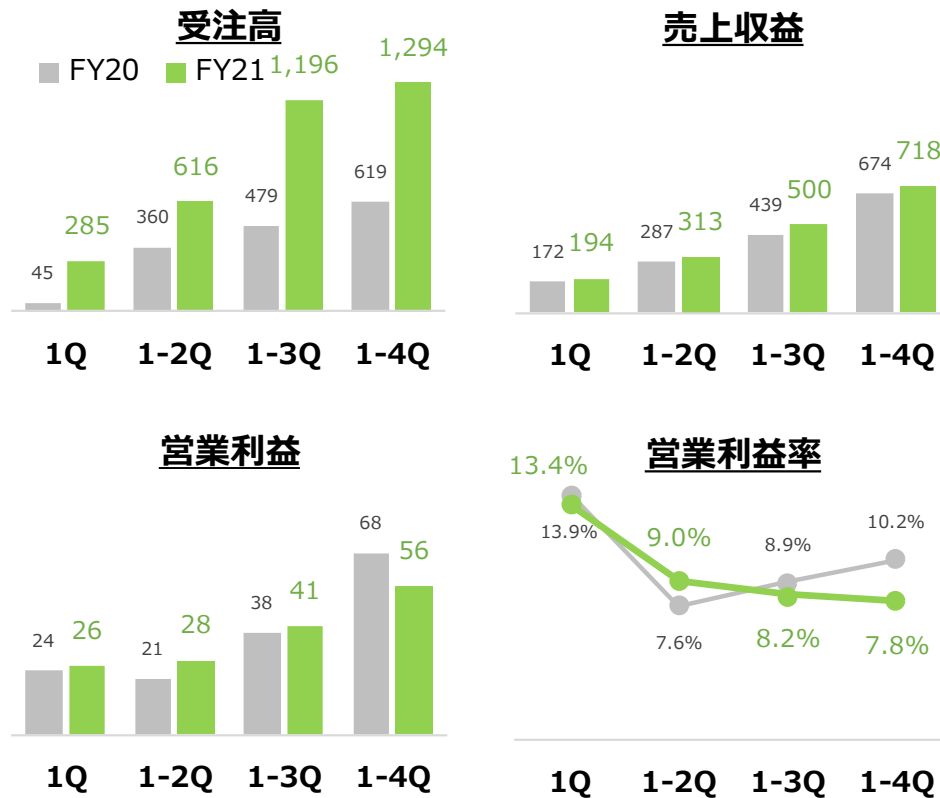


2. FY21 セグメント別業績

環境プラント



業績推移 (単位: 億円)



主要受注案件

FY20 1-4Q	FY21 1-4Q
<ul style="list-style-type: none"> ごみ処理施設EPC: 1件 ごみ処理施設DBO*: 1件 長期包括運転・管理契約: 1件 ごみ処理施設延命化: 1件 	<ul style="list-style-type: none"> ごみ処理施設DBO: 2件 ごみ処理施設改修・長期包括契約: 2件 長期包括運転・管理契約: 1件

*EPC: プラントの設計・調達・建設

*DBO: EPC及びプラントの長期運営・管理

ポイント

受注高

- 通期では複数の大型案件を受注
- 4Qは大型案件の受注はなし

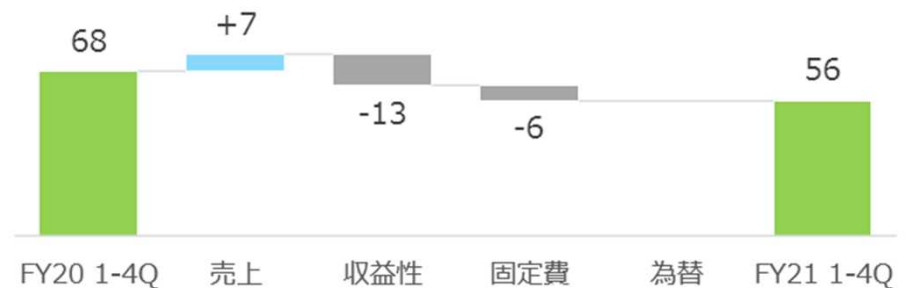
売上収益

- EPC*の売上が増加

営業利益

- 増収効果 (+)
- EPCとオペレーション&メンテナンスのミックスにより収益性が低下 (-)
- ケミカルリサイクル関連の研究開発費が増加 (-)

営業利益増減要因分析 (単位: 億円)

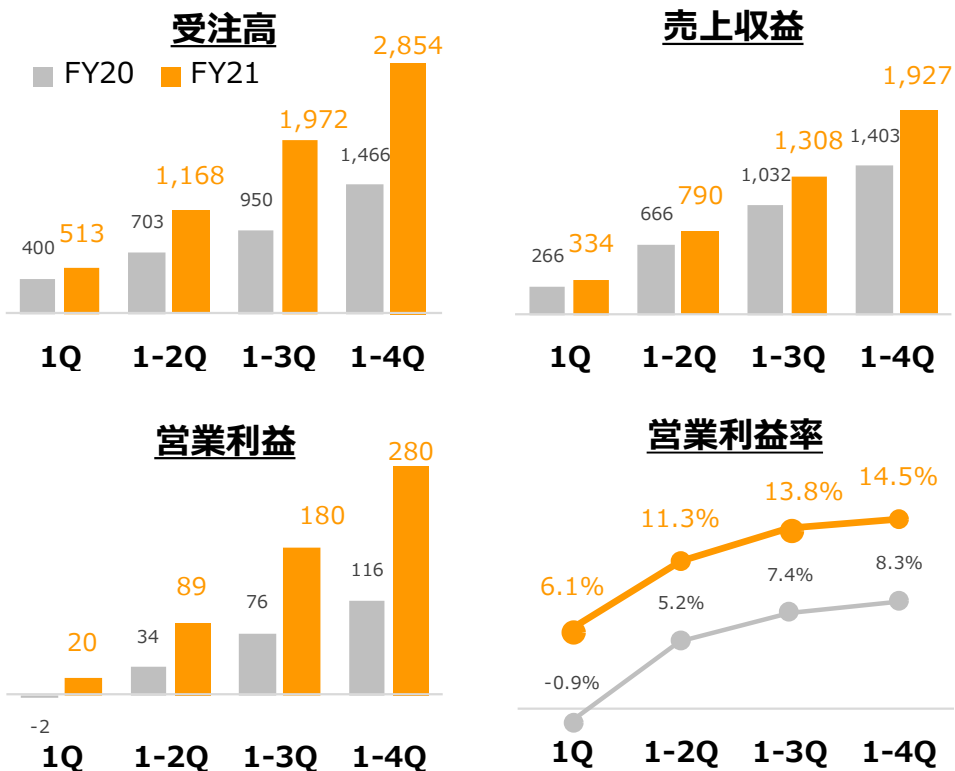


2. FY21 セグメント別業績

精密・電子



業績推移 (単位：億円)



地域別売上収益

FY21 1-4Q	日本	アジア (日本 除く)	北米	欧州	その他	合計
(単位：億円)						
売上収益	518	1,121	180	96	11	1,927
増減* (対FY20 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高水準で推移
- 早期発注を含めコンポーネント、CMP共に好調

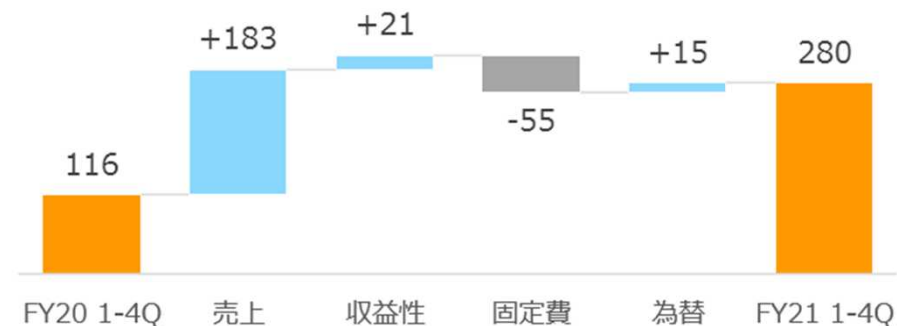
売上収益

- 好調な需要により増収
- コンポーネント、CMP共にS&Sが増加

営業利益

- 増収効果 (+)
- 自動化工場の稼働によりコンポーネントの収益性が改善 (+)
- CMPでS&Sの好採算案件により収益性改善 (+)
- 人件費と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)



3. FY22 業績予想

連結業績



(単位：億円) 発表日(年/月/日)	1-2Q				1-4Q			
	FY21	FY22 計画 22/02/14	増減	増減率	FY21	FY22 計画 22/02/14	増減	増減率
	a	b	b-a		c	d	d-c	
受注高	3,449	3,493	+43	+1.3%	7,714	6,925	-789	-10.2%
売上収益	2,741	3,173	+431	+15.7%	6,032	6,600	+567	+9.4%
営業利益	246	246	-0	-0.4%	613	660	+46	+7.5%
営業利益率	9.0%	7.8%	-1.2pts	-	10.2%	10.0%	-0.2pts	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	167	170	+2	+1.3%	436	460	+23	+5.5%
ROIC	-	-	-		10.7%	10.5%	-0.2pts	
1株当たり年間配当金	-	-	-		163	170	+7	
中間配当金	-	-	-		50	85	+35	
期末配当金	-	-	-		113	85	-28	
為替レート 対米ドル (円)	107.81	110.00	+2.19		109.86	110.00	+0.14	
対ユーロ (円)	129.88	130.00	+0.12		129.91	130.00	+0.09	
対人民元 (円)	16.67	17.00	+0.33		17.04	17.00	-0.04	

3. FY22 業績予想

セグメント別



(単位：億円) 発表日(年/月/日)		1-2Q				1-4Q			
		FY21	FY22 計画 22/02/14	増減	増減率	FY21	FY22 計画 22/02/14	増減	増減率
		a	b	b-a		c	d	d-c	
連結合計	受注高	3,449	3,493	+43	+1.3%	7,714	6,925	-789	-10.2%
	売上収益	2,741	3,173	+431	+15.7%	6,032	6,600	+567	+9.4%
	営業利益	246	246	-0	-0.4%	613	660	+46	+7.5%
	営業利益率	9.0%	7.8%	-1.2pts		10.2%	10.0%	-0.2pts	
風水力	受注高	1,654	1,750	+95	+5.7%	3,548	3,490	-58	-1.6%
	売上収益	1,628	1,710	+81	+5.0%	3,369	3,470	+100	+3.0%
	営業利益	134	110	-24	-18.0%	247	255	+7	+2.8%
	営業利益率	8.2%	6.4%	-1.8pts		7.4%	7.3%	-0.1pts	
環境プラント	受注高	616	450	-166	-27.0%	1,294	900	-394	-30.5%
	売上収益	313	350	+36	+11.6%	718	715	-3	-0.5%
	営業利益	28	20	-8	-29.4%	56	50	-6	-11.2%
	営業利益率	9.0%	5.7%	-3.3pts		7.8%	7.0%	-0.8pts	
精密・電子	受注高	1,168	1,285	+116	+9.9%	2,854	2,520	-334	-11.7%
	売上収益	790	1,105	+314	+39.8%	1,927	2,400	+472	+24.5%
	営業利益	89	120	+30	+34.8%	280	360	+79	+28.4%
	営業利益率	11.3%	10.9%	-0.4pts		14.5%	15.0%	+0.5pts	
その他,調整	受注高	9	8	-1	-13.3%	17	15	-2	-15.5%
	売上収益	8	8	-0	-6.3%	16	15	-1	-7.2%
	営業利益	-4	-4	+0	-	29	-5	-34	-
	営業利益率	-54.3%	-50.0%	+4.3pts		180.1%	-33.3%	-213.4pts	

4. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗

2年目の振り返りと最終年度（FY22）の見通し

- 最重要経営指標であるROIC及び売上収益営業利益率は1年前倒しで目標達成

最重要経営指標（KPI）	E-Plan2022				
	FY19実績	FY20実績	FY21実績	FY22予想	E-Plan2022計画
	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
ROIC（投下資本利益率）	6.5%	6.4%	10.7%	10.5%	7.6%以上
売上収益営業利益率	6.8%	7.2%	10.2%	10.0%	8.5%以上
目標を達成するためのモニタリング指標					
ROE	8.3%	8.6%	14.5%	-	11.2%以上
D/Eレシオ	0.29倍	0.34倍	0.36倍	-	0.4～0.6倍
事業別営業利益率					
風水力事業	5.3%	6.3%	7.4%	7.3%	7.0%以上
ポンプ事業	6.3%	5.5%	7.4%	7.0%	6.5%以上
コンプレッサ・タービン事業	5.1%	8.0%	9.7%	9.5%	8.0%以上
冷熱事業	4.9%	5.4%	4.1%	5.1%	5.0%以上
環境プラント事業	10.8%	10.2%	7.8%	7.0%	9.5%以上
精密・電子事業	8.1%	8.3%	14.5%	15.0%	13.0%以上

4. 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急速に拡大
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	→	→	脱炭素社会に向けた取り組み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
CT	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	→	→	足元では原油価格の高騰で 設備投資が好調
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2021年2月時点

4. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗 事業環境の変化と影響

- FY21は新型コロナウイルスの影響により部材の調達難や原価上昇などが発生し、事業ごとに対策を講じることで業績への影響は抑制しているが、4Q以降に一部事業で状況の悪化がみられ始めた
- FY22は部材の調達難や原価上昇などに更なる対策を講じ、業績への影響を抑制していく
- FY22は半導体不足や原油価格高騰により精密・電子事業やCT事業、カスタムポンプ事業で引き続き事業機会が拡大

FY21における環境の変化	FY21の事象	FY22見通し	当社の対応	
■ 新型コロナウイルスの影響	■ 原材料や部品不足による調達難や価格高騰	■ 原材料や部品不足による調達難や価格高騰が継続	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルサプライチェーン体制強化 ■ 一部在庫の積み増し ■ 調達コスト上昇への対応 風水力：価格転嫁、設計変更による原価低減 精密・電子：サプライヤーとの協力体制強化 	
	■ 物流費上昇、コンテナ不足	■ 物流費上昇、コンテナ不足が継続	■ 輸送方法の見直しなど	
■ 半導体需要が急速に増加	■ 半導体不足	■ 半導体不足は継続	■ グローバルサプライチェーン体制の強化	
	■ 顧客の設備投資拡大	■ 半導体製造装置需要拡大		■ 精密・電子事業で事業拡大のため、生産体制及び採用活動を強化
	■ 半導体関連の人材不足	■ 市場活況により世界各国で採用難・人件費高騰が続く		
■ 原油価格の高騰	■ 石油・ガスのダウンストリーム市場における設備投資が一部地域で増加	■ 石油・ガスのダウンストリーム市場における設備投資は堅調、北米で設備投資が回復	■ カスタムポンプ事業、CT事業で選別受注を行いつつ受注活動を促進	

4. 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

※30か国に34拠点を展開（2021年末現在）

- 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

2021年4月：トルコのポンプメーカーの買収完了

2021年12月：カナダ拠点設立

- サプライチェーンマネジメントの強化

ベトナム物流センター及びノックダウンセンター
の取扱い製品を拡大し主要製品のLTを短縮

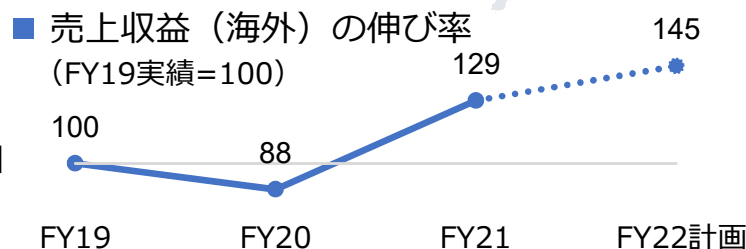
- グローバル基幹製品の市場投入

欧州などでEVMS-K型*を発売



今後の主な取組み

- 欧州、南米、アフリカに6拠点を設立予定
- 地域ニーズに合致した製品の市場投入
- 各拠点で取扱い機種種の拡充やノックダウン機能の追加



*EVMS-K型は当社の機種番号

4. 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
11月にドライ真空ポンプと排ガス処理装置の新機種を発売
- EUV露光装置向け排気システム市場に参入、出荷を開始
- 冷熱事業と協業し半導体装置向けチラーを発売

CMP

- 国際的研究機関との共同開発や次世代製品の開発、最先端技術への対応を推進
- 新機種F-REX300XA型*を発売

海外戦略



- 中国のシェア拡大に向けて順調に新規顧客を開拓

S&S



コンポーネント

- 7月に中国のオーバーホール工場を竣工
- #### CMP
- 海外拠点のS&S技術カレベルアップのためオンライン教育を開始

生産能力



コンポーネント

- ドライ真空ポンプの自動化工場が本格稼働
- #### CMP
- 熊本工場に組立ラインを増設、3ラインへ

今後の主な取組み

- 熊本工場で既存工場内に第4ラインを増設及び新工場の建設
- EUV露光装置向け排気システムのシェア拡大
- 中国市場におけるシェア拡大
- 藤沢工場が開発新棟の建設
- ドライ真空ポンプの自動生産対象を拡大

■ : 主にシェアアップに寄与

■ : 主に収益性改善に寄与

*F-REX300XA型は当社の機種番号

4. 中期経営計画「E-Plan2022」の進捗



新規事業の開拓・創出

	ニーズ 社会課題	✕ 荏原の 保有製品・技術	ビジネス領域	市場成長性	荏原の提供価値
水素	2050年カーボンニュートラル	クライオポンプ、コンプレッサ	水素サプライチェーン (液化水素等)	世界的な水素社会構築への取り組みが加速	<ul style="list-style-type: none"> ■ 液化水素関連機器を主体としたソリューション提供 ■ 燃料供給ポンプの開発・展開
	情報化社会に向けた衛星・宇宙産業の高まり	ターボポンプ等	航空宇宙 (ロケット部品)	衛星ビジネス普及に伴う需要拡大	
エコ	脱炭素のための廃プラスチックの資源循環	EUP ICFG	ケミカルリサイクル	廃プラスチックの資源循環の需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 廃プラスチックの化学原料などへの再資源化 ■ 途上国での持続可能な水供給システムの提供
	水不足問題 途上国での水インフラ整備	流体技術 ポンプ	水供給 (飲料水等)	途上国の人口増と経済発展に伴う需要拡大	
マリン	水産資源の需要増 海洋汚染 生物多様性	流体・熱交換技術 ポンプ	陸上養殖	タンパク質・食料不足 水産市場の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 養殖事業における上流から下流（魚販売）までの一体運営
バイオ	バイオテクノロジーの発展・脱炭素資源	熱流体技術 エンジニアリング システム技術	構造タンパク質素材 細胞培養肉 再生医療	タンパク質・食料不足 脱炭素社会への移行	<ul style="list-style-type: none"> ■ 産業機械分野における製品の画期的な機能性向上と用途拡大 ■ 培養プロセスの最適化とニーズにあわせた装置提供

成長投資

	E-Plan2022 目標（3カ年）	FY20実績	FY21実績	FY22予想
■ 設備投資	1,000億円	350億円	227億円	470億円
■ 研究開発費	400億円	125億円	135億円	175億円
■ 積極的なM&A		-	107億円	-

FY22の主な投資案件

- 中長期的な市場拡大が期待できる精密・電子事業において、CMP熊本工場の生産能力増強や、先端技術開発の強化を目的とした開発棟建設を予定
- 経営基盤強化として進めている全社ERP導入プロジェクト関連の投資など継続的に実施予定
- M&Aは引き続き検討

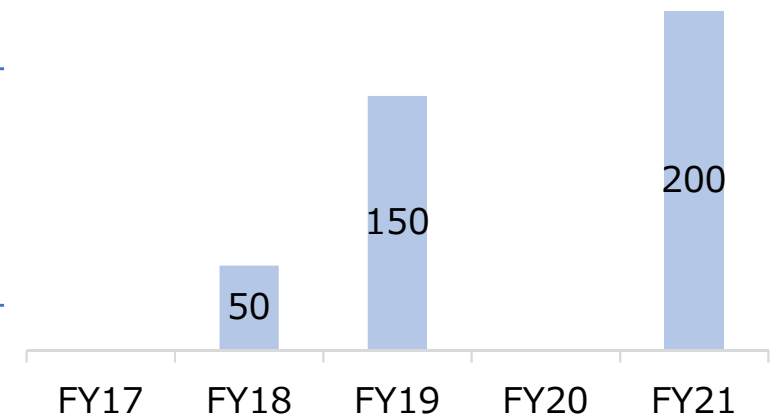
株主還元

自己株式の取得状況

- 2021年5月に公表した自己株式の取得状況は12月に上限200億円まで取得済み
- 取得した全株式数を2022年1月31日に消却済み

	取得枠 (21/5/14公表)	結果
取得価額総額	200億円	200億円
取得株式総数	520万株 発行済株式総数に 対する割合5.45%	351万株 発行済株式総数に 対する割合3.68%
取得期間	2021年5月17日～ 2021年12月23日	

自己株式の取得推移(億円)



株主還元

1株当たり年間配当金予想

配当方針

- 連結配当性向35%以上を目標に当該期の業績に連動して実施
- 連結親会社所有者帰属持分配当率（DOE）2.0%以上を確保

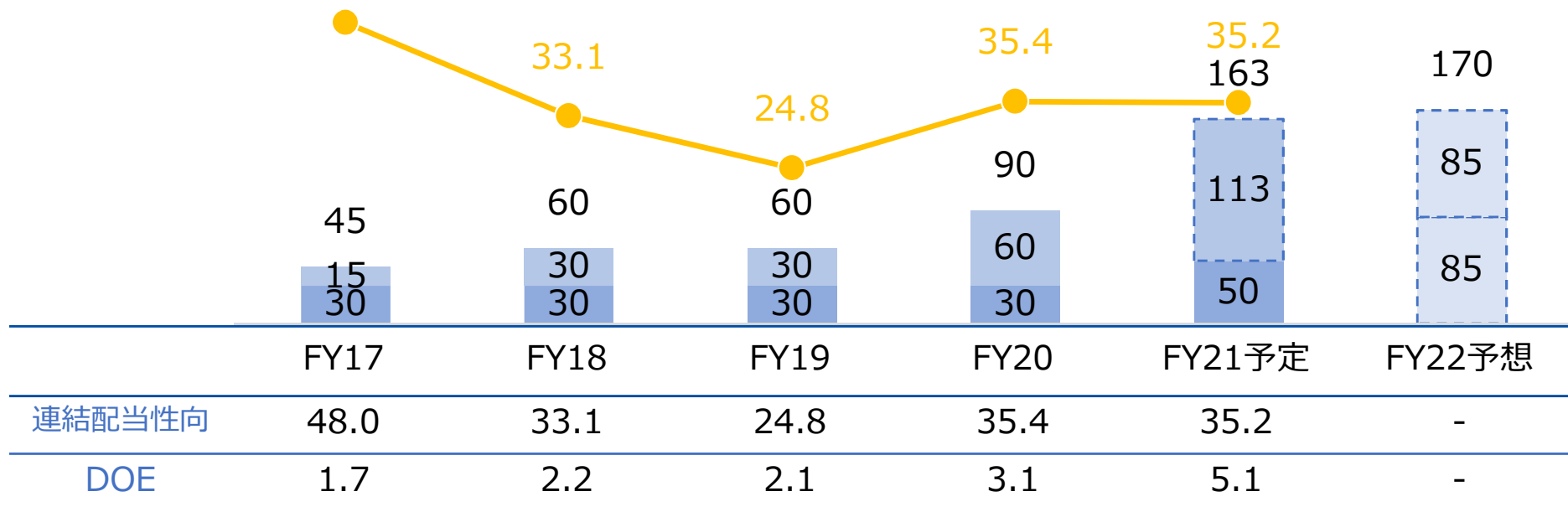
FY21

- 期末配当金を80円から113円に増配し、年間配当金を130円から163円（前期比+73円）に引き上げ予定

FY22

- 年間配当金予想は170円(前期比+7円)

1株当たり年間配当金推移(円) ■ 中間 ■ 期末 ● 連結配当性向(%)



2019年以前数値は日本基準

4. 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
	1年目	2年目	
基本方針1 事業成長への挑戦	新規事業の開拓・創出		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ マーケティング/新事業開発推進部門新設 ■ 4分野（水素・エコ・マリン・バイオ）で事業化の検討に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水素関連事業を全社プロジェクト化し強かに推進 ■ 4分野で実証試験などを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水素社会に向けたポンプ、コンプレッサの開発 ■ 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2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"> ■ 標準ポンプ事業で2拠点を開設 ■ 環境プラント事業で、中国国内での取扱製品の拡大、東南アジアなど第三国へも展開 ■ 精密・電子事業の中国における顧客開拓は好調 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 標準ポンプ事業の6拠点展開（欧州、南米、アフリカ）などの施策を加速 ■ 環境プラント事業で中国に新工場を建設 ■ 精密・電子事業で中国市場のシェア拡大、顧客のグローバル展開に合わせた拠点の拡充

4. 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
	1年目	2年目	
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とCT事業で選別受注などの施策を継続し、収益性が改善 ■ CT事業で10月にクライオポンプの新テストスタンドを開設 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 風水力事業としてIoT技術を活用した製品を開発 ■ カスタムポンプ事業で受注前のデザインレビューの実施など、選別受注を継続 ■ CT事業の製品で選別受注を継続すると共にLCCからの調達量を拡大
	全事業でのS&S売上収益の伸長		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 標準ポンプ事業（国内）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"> ■ 標準ポンプ事業でS&S体制強化、売上収益も増加 ■ カスタムポンプ事業とCT事業でS&S強化のため人員を最適化 ■ 環境プラント事業でAIクレーンや遠隔サポートの導入を推進 ■ 精密・電子事業で中国にオーバーホール工場を竣工 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ CT事業でS&Sの売上拡大に向けサービス体制をグローバルに再構築 ■ 環境プラント事業でAIクレーンや遠隔サポート導入施設の拡大 ■ 精密・電子事業で拠点の拡充と各拠点のS&S能力強化

4. 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
	1年目	2年目	
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"> ■ グローバルテンプレートを開発し、パイロット2社への展開を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ■ パイロット会社より順次本格稼働開始
	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を社員のMBOとリンク ■ 製造部門の生産性指標とROICを紐づけたPDCAを確立 ■ 一般社員向けのROIC研修を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ROIC指標による生産革新活動の展開・定着 ■ ROIC研修をグローバルで展開

4. 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
		1年目	2年目	
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"> ■ 低環境負荷の新製品を発表 ■ 環境プラント事業でゼロカーボン電気を藤沢市に供給 ■ ICFGの基礎試験を実施 ■ TCFD提言に基づく情報として気候変動に関わる機会・リスクシナリオ分析を開示 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素社会に貢献する新製品・技術の開発 ■ ケミカルリサイクルの実用化 ■ カーボンニュートラルに向けた取組みとしてスコープ3の把握と排出量削減
	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"> ■ VRを活用した施設見学会でダム役割を学ぶ教育を実施 ■ ケニアでの水供給を支援するためBoreal Light社とスポンサーシップ契約を締結 ■ エンゲージメント向上のため課内1on1ミーティングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ サプライヤーに対する人権を含むCSRの確認・徹底 ■ 社長直轄のダイバーシティ・プロジェクトの活動開始
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"> ■ 監査委員会の委員長を社外取締役に変更し、3委員会の委員長を全て社外取締役へ ■ 女性取締役を1名増員 ■ コーポレートガバナンスに関する基本方針を改訂、取締役の役割・資質要件を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会としてサステナビリティへの取組み推進 	

5. 補足資料

受注高



(単位：億円)

発表日(年/月/日)	FY20				FY21				FY22	
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1-2Q 計画 22/02/14	1-4Q 計画 22/02/14
連結合計	1,241	2,580	3,664	5,112	1,594	3,449	5,768	7,714	3,493	6,925
風水力	791	1,508	2,223	3,011	789	1,654	2,585	3,548	1,750	3,490
ポンプ	436	836	1,239	1,660	488	963	1,498	1,977	1,000	2,000
CT	236	430	610	871	175	404	676	1,047	470	950
冷熱	72	168	256	331	95	221	317	402	230	420
その他	45	73	116	147	30	64	93	121	50	120
環境プラント	45	360	479	619	285	616	1,196	1,294	450	900
精密・電子	400	703	950	1,466	513	1,168	1,972	2,854	1,285	2,520
コンポーネント	162	316	456	632	203	445	738	1,017	505	950
CMP	219	359	450	779	280	680	1,182	1,767	740	1,500
その他	18	28	43	54	30	42	52	69	40	70
その他	4	7	11	14	5	9	13	17	8	15

5. 補足資料

売上収益



(単位：億円)	FY20				FY21				FY22	
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1-2Q 計画 22/02/14	1-4Q 計画 22/02/14
発表日(年/月/日)										
連結合計	1,234	2,454	3,690	5,224	1,352	2,741	4,199	6,032	3,173	6,600
風水力	790	1,493	2,207	3,132	819	1,628	2,378	3,369	1,710	3,470
ポンプ	465	819	1,200	1,681	524	962	1,370	1,915	1,000	2,000
CT	213	440	663	958	166	405	622	912	450	950
冷熱	74	167	247	355	86	190	284	407	200	410
その他	36	65	96	137	41	71	100	135	60	110
環境プラント	172	287	439	674	194	313	500	718	350	715
精密・電子	266	666	1,032	1,403	334	790	1,308	1,927	1,105	2,400
コンポーネント	137	284	430	600	184	375	572	824	500	920
CMP	114	353	560	740	138	388	691	1,036	580	1,430
その他	14	29	41	63	11	26	44	66	25	50
その他	4	7	11	14	4	8	12	16	8	15

5. 補足資料

営業利益

(単位：億円)	FY20				FY21				FY22	
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1-2Q 計画 22/02/14	1-4Q 計画 22/02/14
発表日(年/月/日)										
連結合計	60	127	220	375	122	246	370	613	246	660
風水力	46	78	112	198	79	134	153	247	110	255
ポンプ	46	59	64	92	76	100	105	141	70	140
CT	-7	10	31	77	-6	17	31	88	30	90
冷熱	5	11	12	19	3	8	9	16	9	21
その他	2	-2	5	9	7	7	6	1	1	4
環境プラント	24	21	38	68	26	28	41	56	20	50
精密・電子	-2	34	76	116	20	89	180	280	120	360
その他、調整	-7	-7	-8	-7	-3	-4	-4	29	-4	-5

5. 補足資料

受注残高



(単位：億円)	FY20				FY21				FY22	
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1-2Q 計画 22/02/14	1-4Q 計画 22/02/14
発表日(年/月/日)										
連結合計	4,817	4,930	4,774	4,675	4,984	5,461	6,337	6,515	6,835	6,840
風水力	2,093	2,098	2,091	1,942	1,966	2,032	2,222	2,243	2,283	2,263
ポンプ	899	943	967	909	891	943	1,070	1,014	1,014	1,014
CT	947	908	856	810	850	834	894	1,012	1,032	1,012
冷熱	153	157	166	130	142	168	171	137	167	147
その他	92	89	101	92	81	85	85	78	68	88
環境プラント	2,188	2,390	2,361	2,267	2,362	2,574	2,969	2,852	2,952	3,037
精密・電子	536	440	320	465	654	853	1,144	1,417	1,597	1,537
その他	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1

5. 補足資料

地域別売上収益



(単位：億円)	FY20				FY21			
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q
風水力	790	1,493	2,207	3,132	819	1,628	2,378	3,369
日本	419	682	932	1,306	416	671	932	1,266
アジア（日本除く）	162	392	655	961	231	495	803	1,164
北米	90	135	233	291	54	140	192	262
欧州	50	145	195	293	53	146	187	262
中東	44	89	118	168	33	97	129	214
その他	24	47	72	111	30	78	132	199
環境プラント	172	287	439	674	194	313	500	718
日本	170	273	416	636	191	304	469	673
アジア（日本除く）	2	13	23	37	2	9	30	45
精密・電子	266	666	1,032	1,403	334	790	1,308	1,927
日本	72	161	287	401	91	236	378	518
アジア（日本除く）	140	404	590	788	184	431	737	1,121
北米	36	69	99	127	40	81	122	180
欧州	12	24	46	73	13	35	60	96
その他	4	6	8	11	3	5	9	11

※「地域別売上収益」は売上先所在地別売上収益を示す

5. 補足資料

貸借対照表

(単位：億円)	FY20 4Q	FY21 4Q	増減
資産合計	6,447	7,197	+749
流動資産	4,400	4,999	+598
現金及び現金同等物	1,205	1,364	+159
営業債権	2,000	2,184	+183
棚卸資産	1,016	1,213	+197
その他流動資産	177	236	+58
非流動資産	2,047	2,198	+150
負債合計	3,478	3,980	+501
営業債務	1,297	1,487	+190
有利子負債	983	1,120	+136
その他負債	1,198	1,372	+174
資本合計	2,968	3,216	+247
親会社所有者帰属持分	2,895	3,123	+227
その他資本	73	93	+20
親会社所有者帰属持分比率	44.9%	43.4%	-1.5pts
D/Eレシオ	0.34	0.36	+0.02

5. 補足資料

キャッシュ・フロー

(単位：億円)

発表日(年/月/日)	1-4Q				
	FY20	FY21	増減	FY22 計画 22/02/14	増減
	a	b	b-a	c	c-b
営業活動CF	688	728	+40	750	+21
投資活動CF	-292	-313	-21	-480	-166
フリーCF	396	414	+18	270	-144
財務活動CF	-143	-294	-150	-240	+54

5. 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				
	FY20	FY21	増減	FY22 計画 22/02/14	増減
	a	b	b-a	c	c-b
資本的支出	350	227	-122	470	+242
風水力	146	99	-47	170	+70
環境プラント	10	7	-2	30	+22
精密・電子	169	56	-113	180	+123
その他、調整	24	64	+39	90	+25
減価償却費	198	214	+15	245	+30
風水力	103	109	+5	110	+0
環境プラント	8	8	-0	10	+1
精密・電子	57	69	+12	80	+10
その他、調整	28	27	-1	45	+17
研究開発費	125	135	+10	175	+39
風水力	57	62	+5	75	+12
環境プラント	6	9	+2	15	+5
精密・電子	60	63	+3	85	+21

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。