

# 2017年3月期 決算説明会

荏 原 (6361)

2017年5月12日



# 1. 決算概要

執行役  
経理財務担当

長峰 明彦

# 2. 今期の見通しと 経営戦略

代表執行役社長

前田 東一

# 1. 決算概要

## 2017年3月期決算 サマリー

(単位：億円)

	2016年3月期	2017年3月期	増減
受注高	4,912	4,779	133
売上高	4,862	4,761	101
営業利益	380	299	80
経常利益	364	284	80
親会社株主に帰属する 当期純利益	172	205	+ 33

為替レート  
(平均)

1ドル = 115.8円

1ドル = 108.8円

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ヶ月累計期間、「4Q」は12ヶ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

## 2017年3月期決算 事業セグメント別

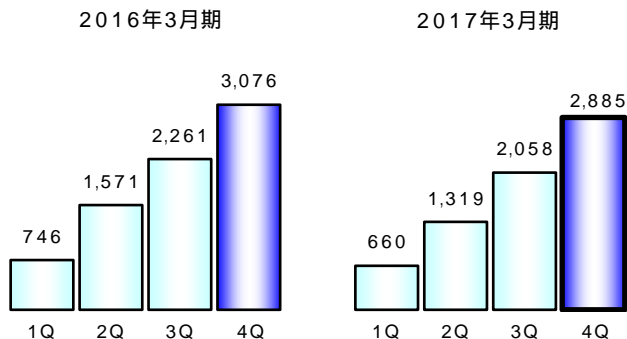
	受注高			売上高			営業利益		
	2016年 3月期	2017年 3月期	増減	2016年 3月期	2017年 3月期	増減	2016年 3月期	2017年 3月期	増減
風水力事業	3,076	2,885	190	3,208	2,922	285	193	94	98
エンジニアリング事業	800	646	154	703	680	23	64	57	6
精密・電子事業	1,018	1,231	+ 212	933	1,141	+ 207	116	141	+ 24
その他調整	16	16	0	16	16	0	5	6	+ 0
合計	4,912	4,779	133	4,862	4,761	101	380	299	80

# 1. 決算概要

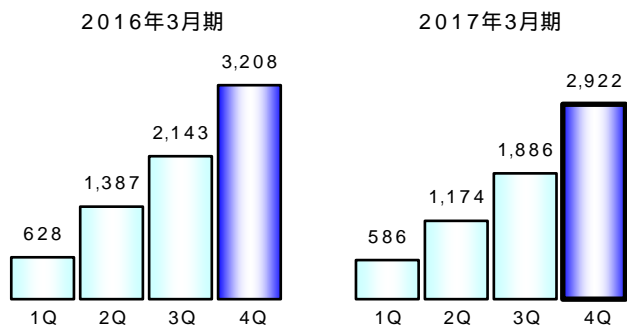
## 2017年3月期決算 事業セグメント別

### 風水力事業

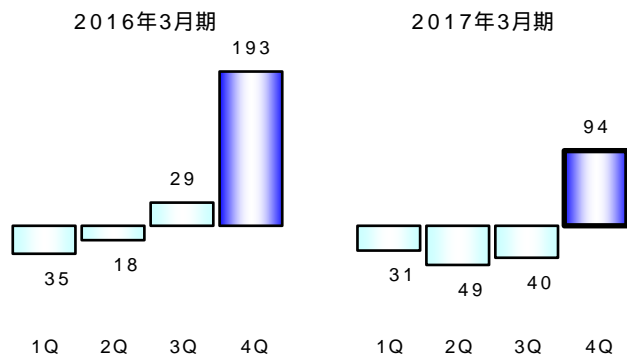
#### 受注高



#### 売上高



#### 営業利益



#### 【受注高】

- ✓ コンプレッサ・タービン事業の市況が回復せず大幅に減少

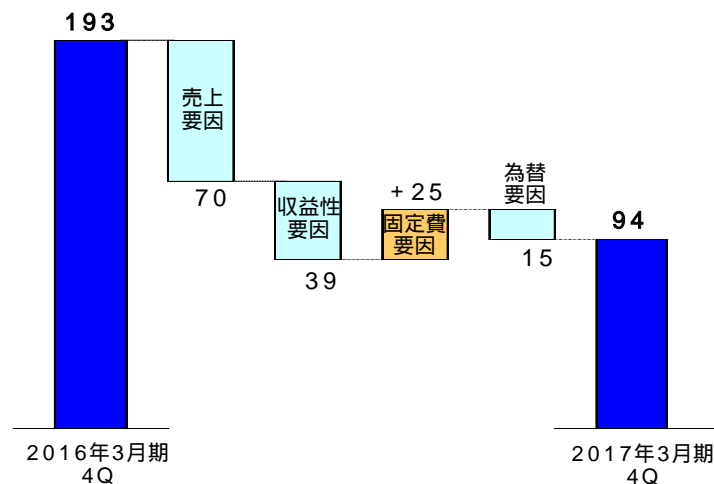
#### 【売上高】

- ✓ コンプレッサ・タービン事業で大幅に減少
- ✓ ポンプ事業でも上期の低調な受注により減少

#### 【営業利益】

- ✓ 減収の影響 (-)
- ✓ マージンの低下 (-) と固定費の削減 (+)  
(主にコンプレッサ・タービン事業)

#### 増減要因分析

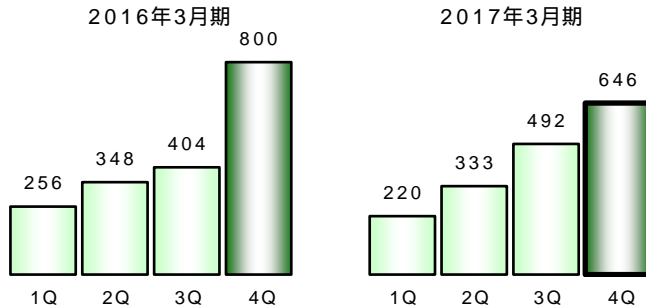


# 1. 決算概要

## 2017年3月期決算 事業セグメント別

### エンジニアリング事業

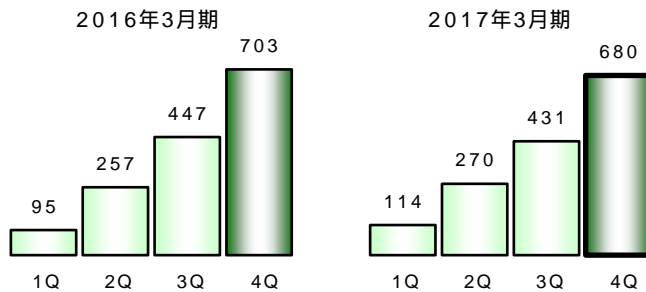
#### 受注高



#### 【受注高】

✓ 長期包括案件の受注が前期比で減少

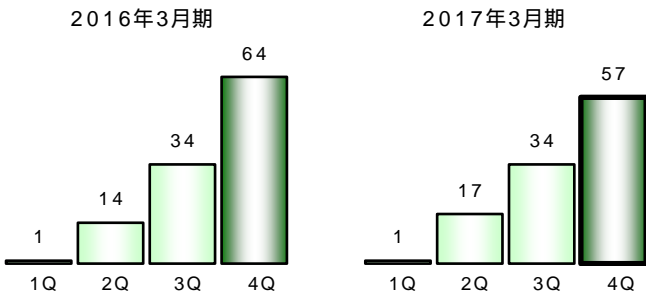
#### 売上高



#### 【売上高】

✓ 延命化案件が減少

#### 営業利益



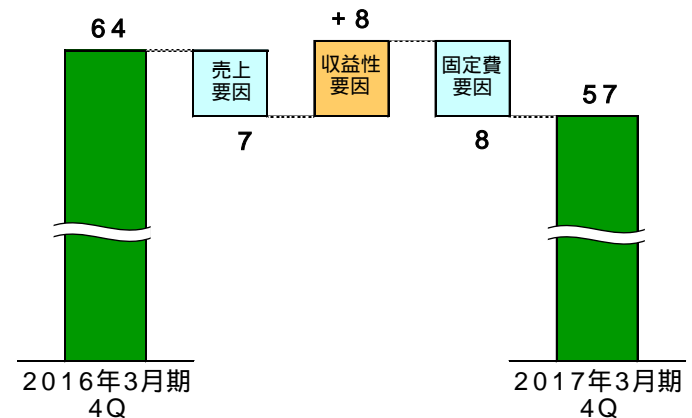
#### 【営業利益】

✓ 減収効果 (-)

✓ EPCの収益性が改善 (+)

✓ 人件費を中心に固定費が増加 (-)

#### 増減要因分析

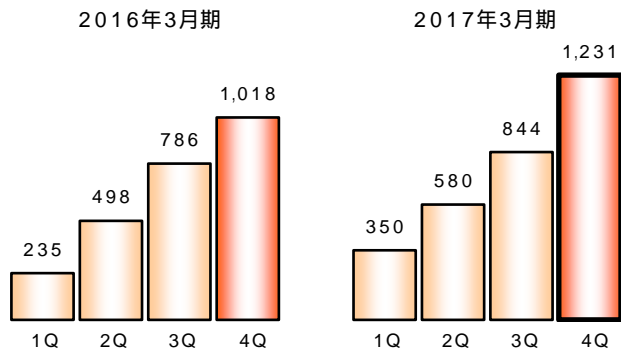


# 1. 決算概要

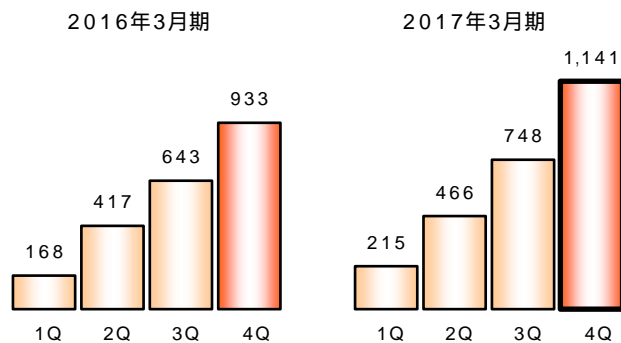
## 2017年3月期決算 事業セグメント別

### 精密・電子事業

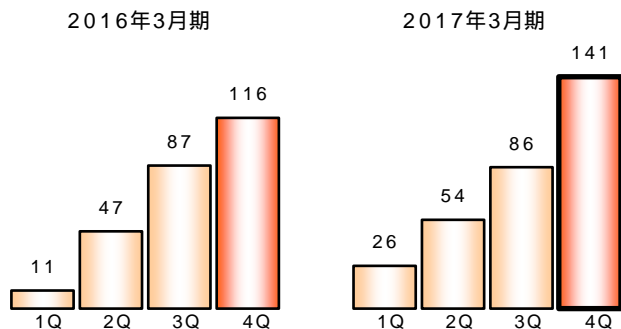
#### 受注高



#### 売上高



#### 営業利益



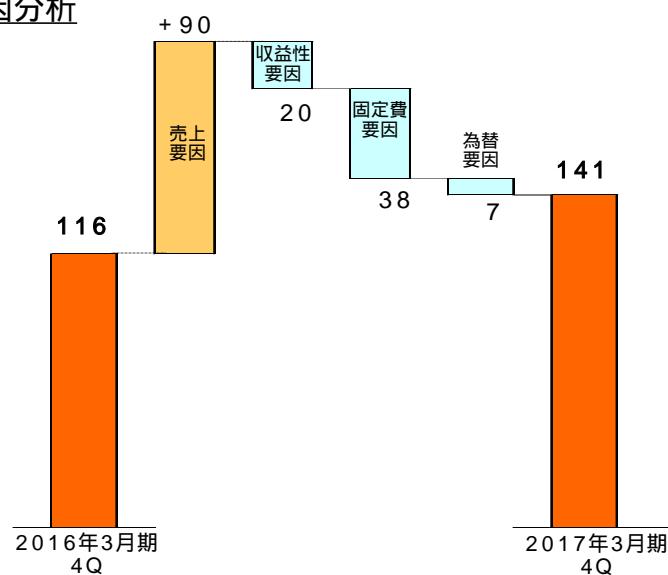
#### 【受注高、売上高】

- ✓ 半導体市場の設備投資は年間を通して堅調
- ✓ 特にCMP事業が好調

#### 【営業利益】

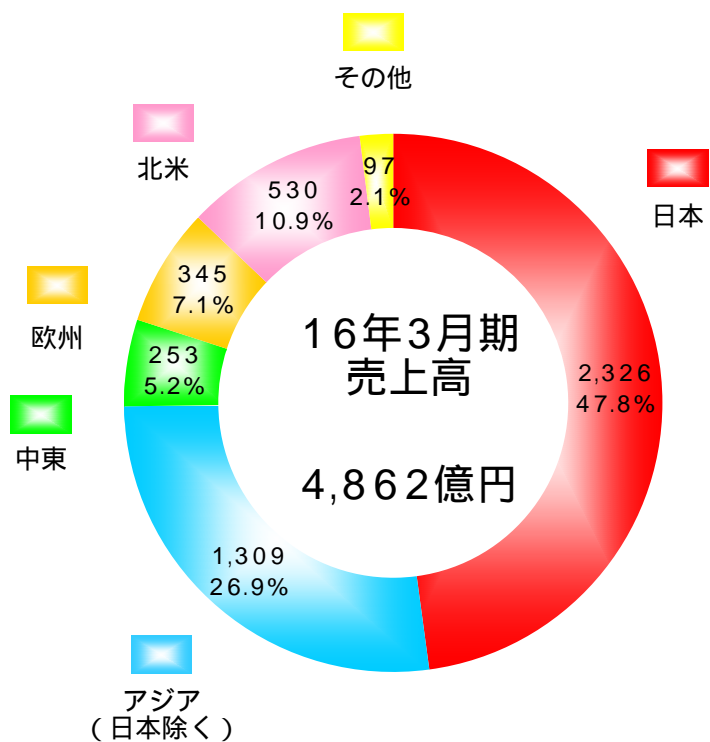
- ✓ 増収効果 (+)
- ✓ 研究開発費を中心に固定費が増加 (-)
- ✓ 低採算の売上も一部発生 (-)
- ✓ 円高影響 (-)

#### 増減要因分析



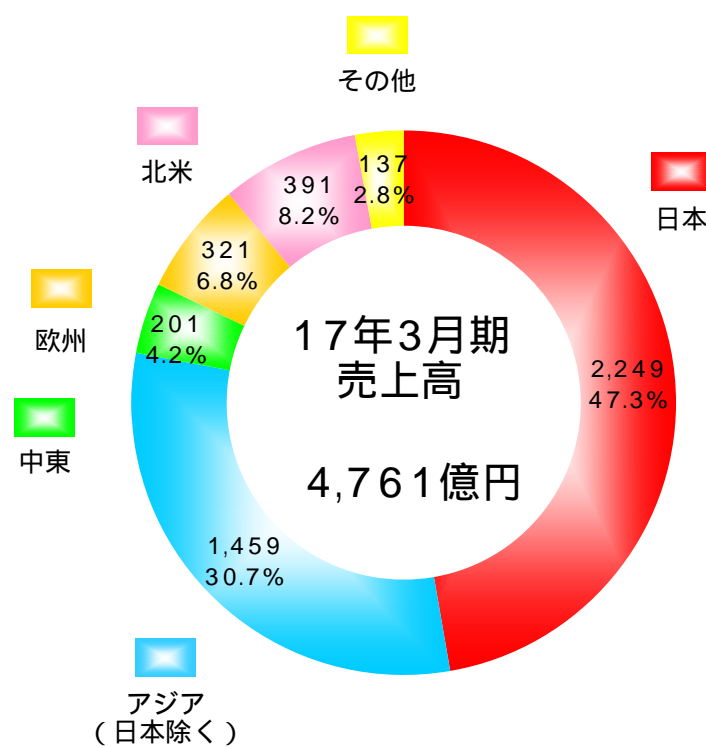
# 1. 決算概要

## 2017年3月期決算 地域別売上構成



海外売上高  
2,536億円

海外売上比率  
52.2%



海外売上高  
2,511億円

海外売上比率  
52.7%



# 1. 決算概要

## 2017年3月期決算 貸借対照表

	2016年 3月末	2017年 3月末	増減
<b>流動資産</b>	<b>4,234</b>	<b>4,234</b>	<b>0</b>
現預金、有価証券	941	928	13
売上債権	2,170	2,073	96
棚卸資産	889	973	+ 83
その他	232	258	+ 25
<b>固定資産</b>	<b>1,564</b>	<b>1,650</b>	<b>+ 86</b>
有形固定資産	1,051	1,101	+ 49
無形固定資産	112	132	+ 20
投資その他	400	416	+ 16
<b>資産合計</b>	<b>5,798</b>	<b>5,884</b>	<b>+ 85</b>

	2016年 3月末	2017年 3月末	増減
<b>負債</b>	<b>3,294</b>	<b>3,109</b>	<b>184</b>
仕入債務	1,164	1,200	+ 36
有利子負債	1,201	965	235
その他	928	943	+ 15
<b>純資産</b>	<b>2,504</b>	<b>2,775</b>	<b>+ 270</b>
株主資本	2,434	2,774	+ 339
その他の包括利益	24	60	35
新株予約権	9	13	+ 4
非支配株主持分	84	47	36
<b>負債・純資産合計</b>	<b>5,798</b>	<b>5,884</b>	<b>+ 85</b>

# 1. 決算概要

## 2017年3月期決算 財務情報

### < 経営指標 >

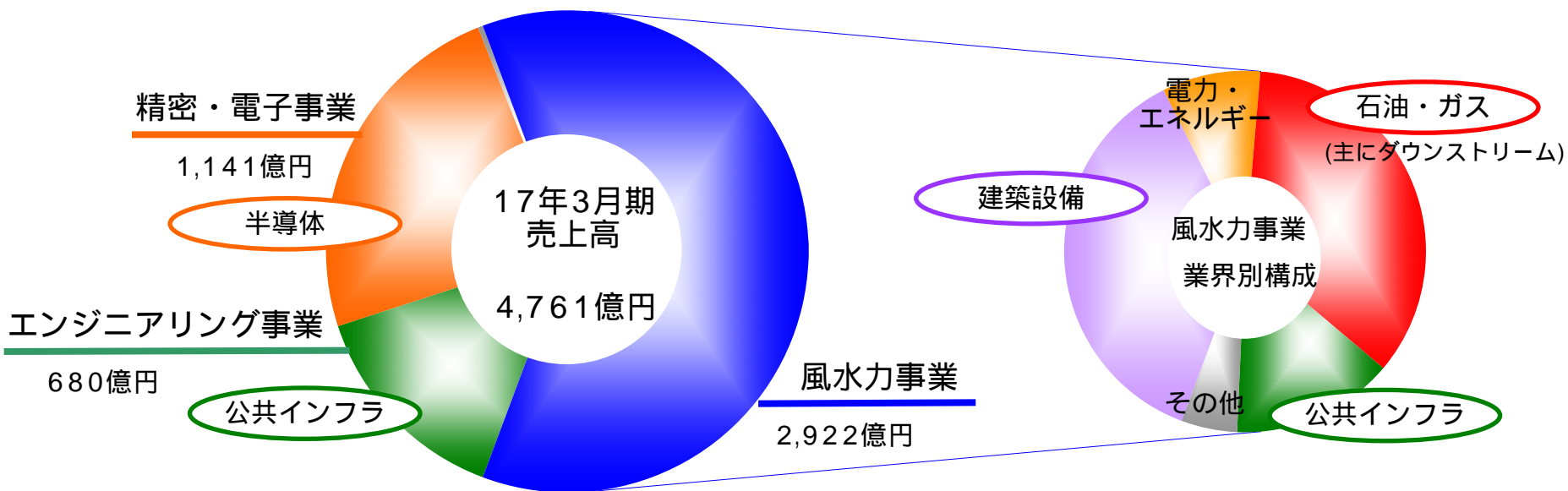
	2016年 3月期	2017年 3月期
	実績	実績
ROIC	4.8%	5.6%
ROE	7.2%	8.0%
D/Eレシオ	0.50	0.36

### < キャッシュフロー >

	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月期
	実績	実績	計画
営業活動CF	+ 215	+ 338	+ 207
投資活動CF	143	185	200
フリーCF	+ 71	+ 152	+ 7
財務活動CF	96	151	+ 25

### < 資本的支出・減価償却費・研究開発費 >

	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月期
	実績	実績	計画
<b>資本的支出</b>	<b>157</b>	<b>226</b>	<b>200</b>
風水力	97	118	80
エンジニアリング	5	11	10
精密・電子	33	74	70
その他	21	23	40
<b>減価償却費</b>	<b>116</b>	<b>137</b>	<b>130</b>
風水力	74	85	80
エンジニアリング	3	4	5
精密・電子	21	29	30
その他	16	18	15
<b>研究開発費</b>	<b>76</b>	<b>87</b>	<b>95</b>
風水力	50	47	35
エンジニアリング	1	2	5
精密・電子	24	37	55

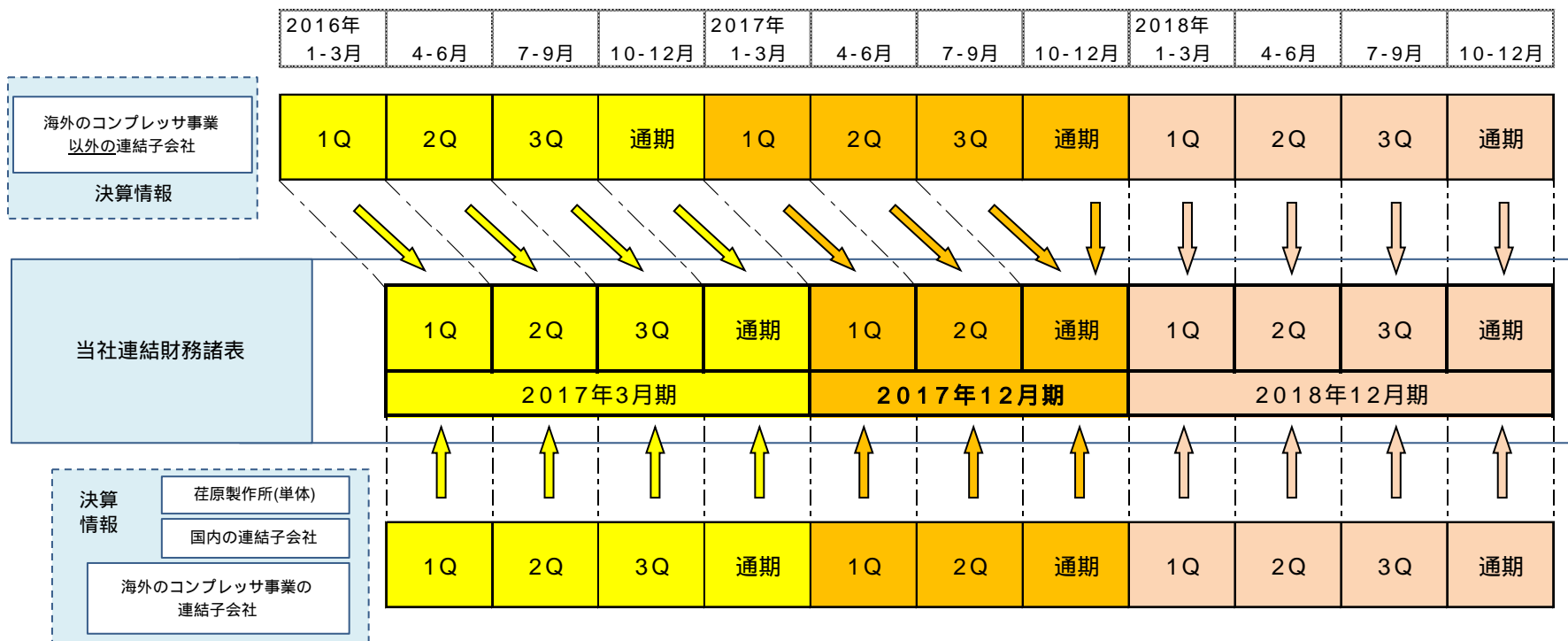


主な事業環境

- 石油・ガス (主にダウンストリーム) → 原油価格の変動は落ち着いたが、顧客の投資回復時期は年後半か
- 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 海外は回復基調
- 半導体 → 需要は高水準安定

### 決算期(事業年度の末日)の変更

- ✓ 2017年6月下旬に開催予定の定時株主総会での承認を条件として、決算期を変更する
- ✓ 当社の決算期および連結決算期は、3月末から12月末に変更
- ✓ 当社および連結子会社のうち、決算期が3月末の会社は12月末に変更
- ✓ 経過期間となる2017年12月期は、2017年4月1日から12月31日までの変則9カ月決算となる予定



## 2. 今期の見通しと 経営戦略

# 今期の業績見通し

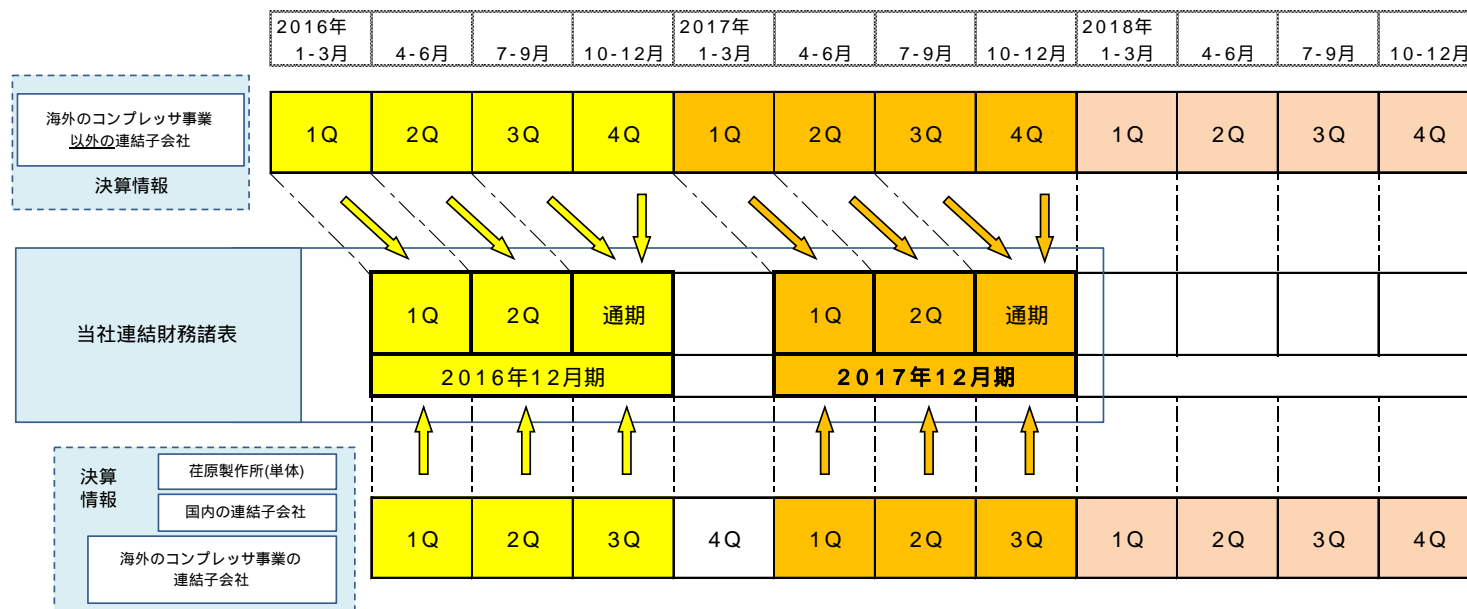
17年12月期：9ヶ月決算 ... 短信記載

### 決算期(事業年度の末日)の変更

- ✓ 2017年12月期と同期間を  
参考として算出し、短信に記載

想定為替レート：  
1ドル = 110円

(単位：億円)	<参考値> 2016年12月期 (9ヵ月実績)	2017年12月期 (9ヵ月計画)	増減
受注高	3,854	4,040	+ 185
売上高	3,502	3,540	+ 37
営業利益	114	150	+ 35
経常利益	95	140	+ 44
当期純利益	73	80	+ 6



## 2. 今期の見通しと 経営戦略

## 今期の業績見通し 17年12月期：9ヶ月決算 ... 短信記載

	受注高			売上高			営業利益		
	<参考値> 2016年 12月期 (実績)	2017年 12月期 (計画)	増減	<参考値> 2016年 12月期 (実績)	2017年 12月期 (計画)	増減	<参考値> 2016年 12月期 (実績)	2017年 12月期 (計画)	増減
風水力事業	2,315	2,380	+ 64	2,138	2,180	+ 41	34	20	+ 54
エンジニアリング事業	509	750	+ 240	457	450	7	39	40	+ 0
精密・電子事業	1,016	900	116	894	900	+ 5	103	90	13
その他調整	12	10	2	12	10	2	5	0	5
合計	3,854	4,040	+ 185	3,502	3,540	+ 37	114	150	+ 35

## 2. 今期の見通しと経営戦略

# 今期の業績見通し

18年3月期：12ヵ月決算 <参考値>

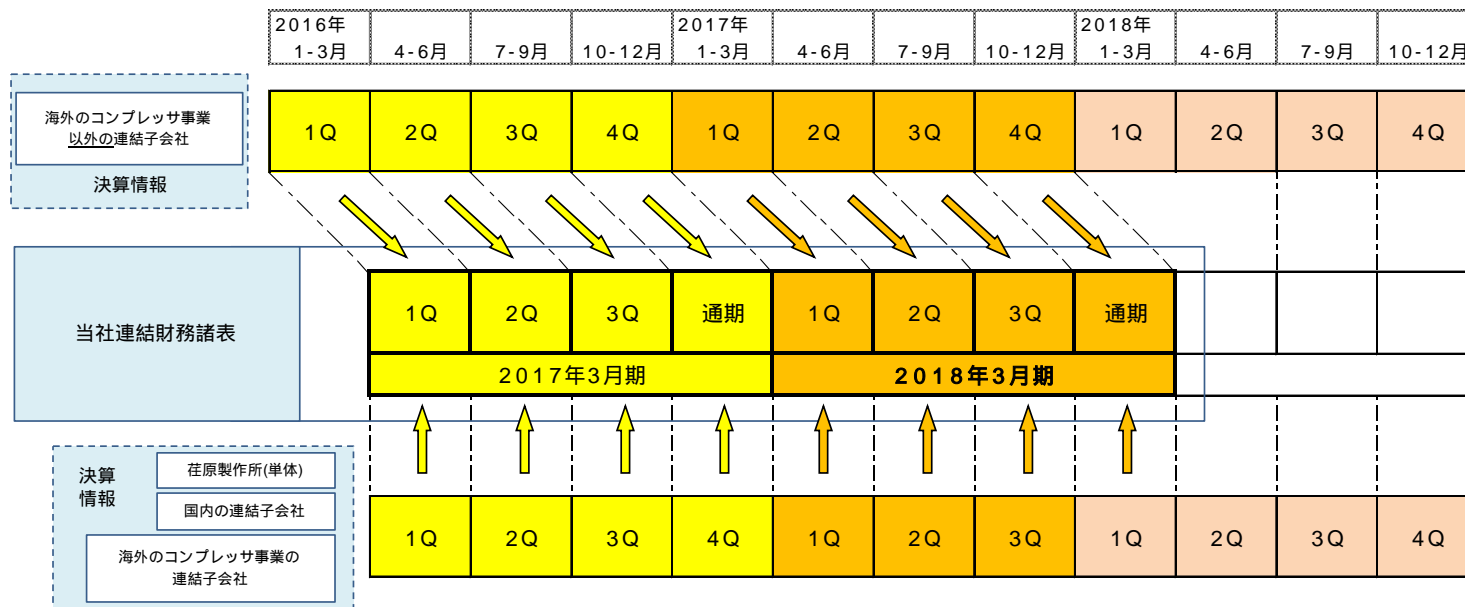
### 決算期(事業年度の末日)の変更

✓ 決算期を変更しない場合の計画

前期までの低調な受注により  
売上は減収するも利益率の改善でカバー

想定為替レート：  
1ドル = 110円

(単位：億円)	2017年3月期 (実績)	<参考値> 2018年3月期 (計画)	増減
受注高	4,779	5,020	+ 240
売上高	4,761	4,650	111
営業利益	299	300	+ 0
経常利益	284	300	+ 15
当期純利益	205	190	15



## 2. 今期の見通しと 経営戦略

## 今期の業績見通し 18年3月期：12ヵ月決算 <参考値>

	受注高			売上高			営業利益		
	2017年 3月期 (実績)	<参考値> 2018年 3月期 (計画)	増減	2017年 3月期 (実績)	<参考値> 2018年 3月期 (計画)	増減	2017年 3月期 (実績)	<参考値> 2018年 3月期 (計画)	増減
風水力事業	2,885	3,000	+ 114	2,922	2,900	22	94	110	+ 15
エンジニアリング事業	646	900	+ 253	680	630	50	57	65	+ 7
精密・電子事業	1,231	1,100	131	1,141	1,100	41	141	120	21
その他調整	16	20	+ 3	16	20	+ 3	6	5	1
合計	4,779	5,020	+ 240	4,761	4,650	111	299	300	+ 0



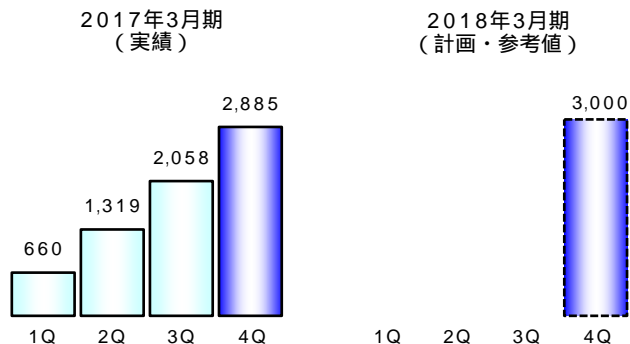
## 2. 今期の見通しと 経営戦略

# 今期の業績見通し(風水力事業)

18年3月期：12ヵ月決算 <参考値>

### 風水力事業

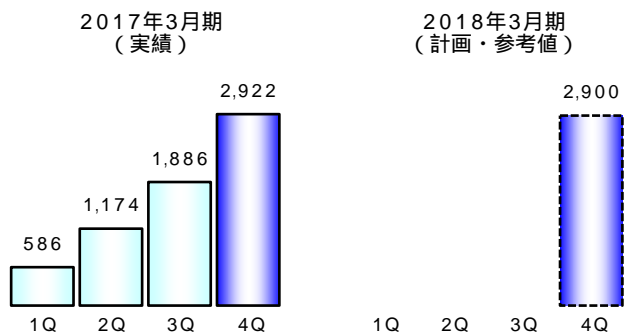
#### 受注高



#### 【受注高】

✓ 海外市況の回復によりポンプ事業を中心に増加する見込み

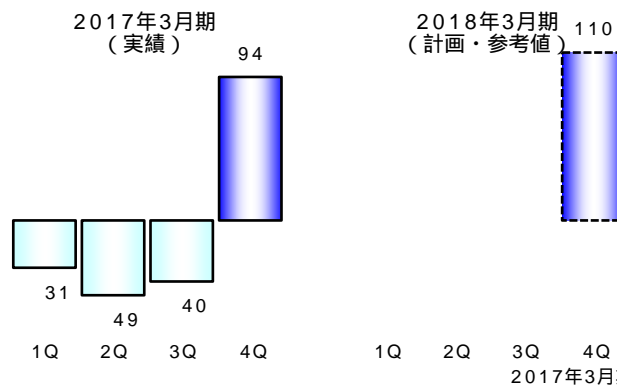
#### 売上高



#### 【売上高】

✓ 受注残の減少により微減となる見込み

#### 営業利益



#### 【営業利益】

✓ ポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業で収益性の改善を見込む

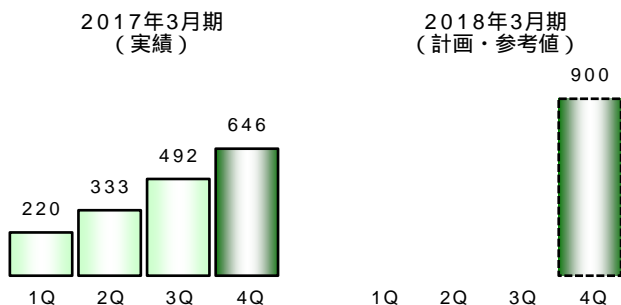
## 2. 今期の見通しと経営戦略

# 今期の業績見通し(エンジニアリング事業)

18年3月期：12ヵ月決算 <参考値>

### エンジニアリング事業

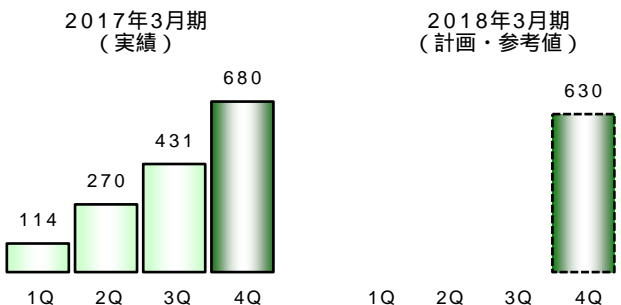
#### 受注高



#### 【受注高】

✓ 内示済みの案件が複数あり、受注は前期比で上振れる見込み

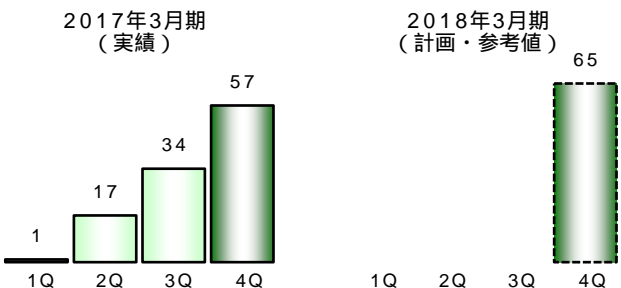
#### 売上高



#### 【売上高】

✓ 受注残の減少により、売上は若干減少

#### 営業利益



#### 【営業利益】

✓ O&Mの構成比の増加によりミックスが改善

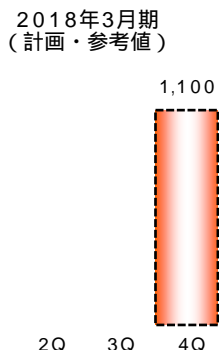
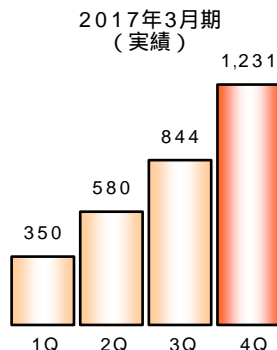
## 2. 今期の見通しと経営戦略

# 今期の業績見通し(精密・電子事業)

18年3月期：12ヵ月決算 <参考値>

### 精密・電子事業

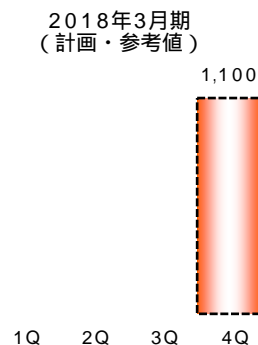
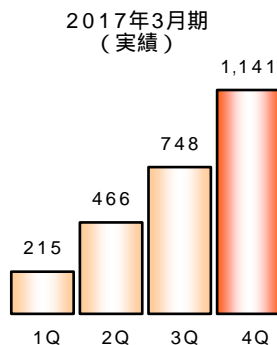
#### 受注高



#### 【受注高】

- ✓ 半導体市場全体の好調は持続するも、先期までのCMP事業の高い受注水準に一服感

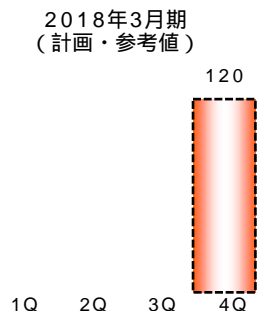
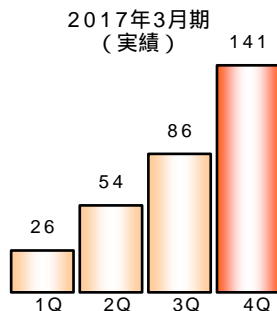
#### 売上高



#### 【売上高】

- ✓ 前期に受注した案件を着実に売り上げていく
- ✓ 下期の受注次第では増収の可能性も

#### 営業利益



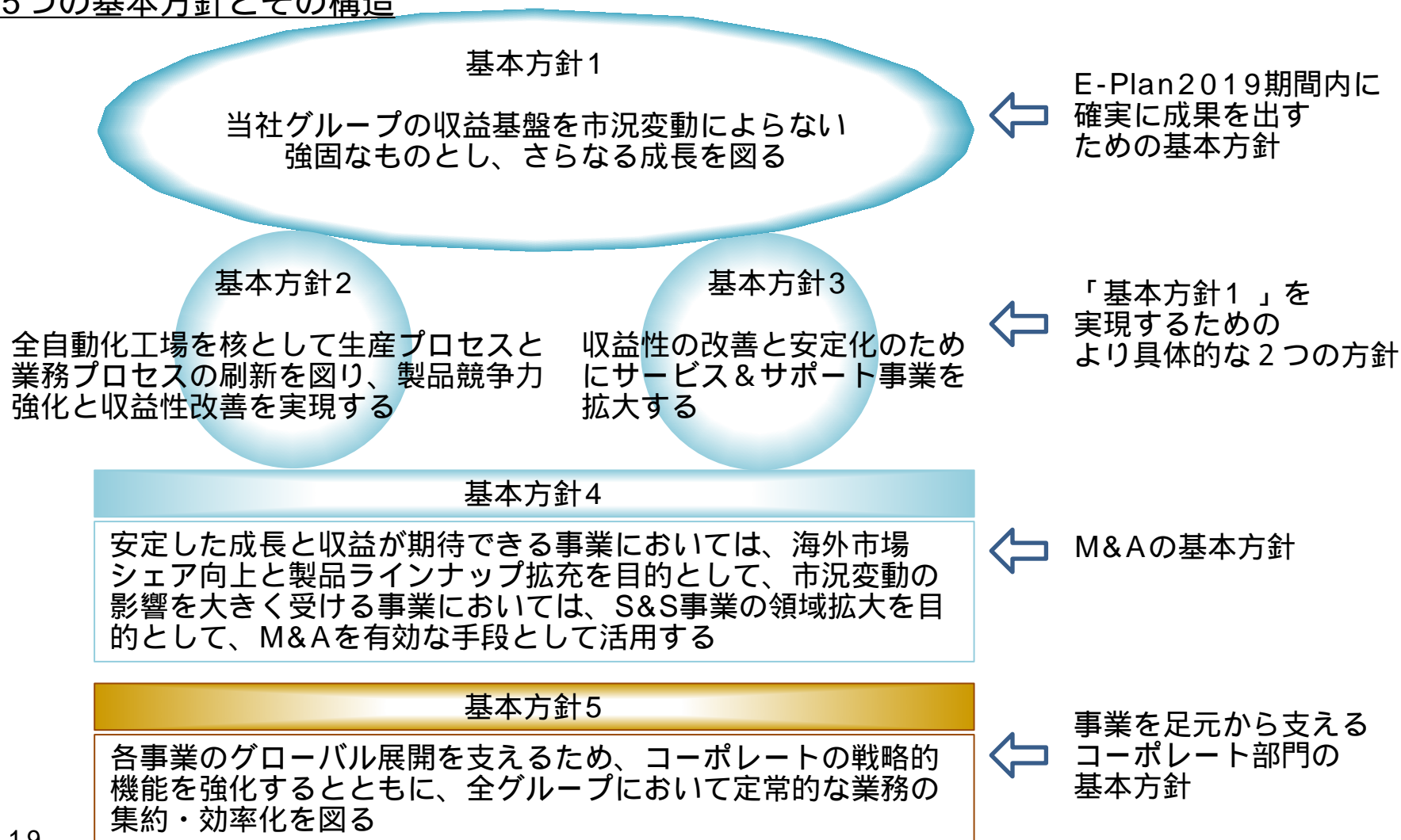
#### 【営業利益】

- ✓ 減収の影響
- ✓ 研究開発費を中心に固定費は増加の見込み

(空 白)

“ 成長への飽くなき挑戦 ”

5つの基本方針とその構造



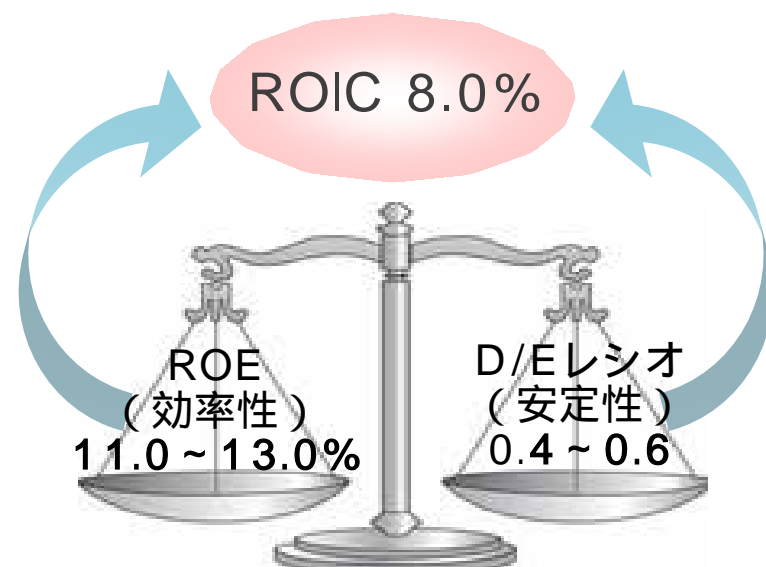
2019年度において達成すべき目標

ROIC 8.0% 以上\*

$$\text{ROIC} = \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\{\text{有利子負債(期首期末平均)} + \text{自己資本(期首期末平均)}\}}$$

売上高営業利益率 9.0% 以上\*

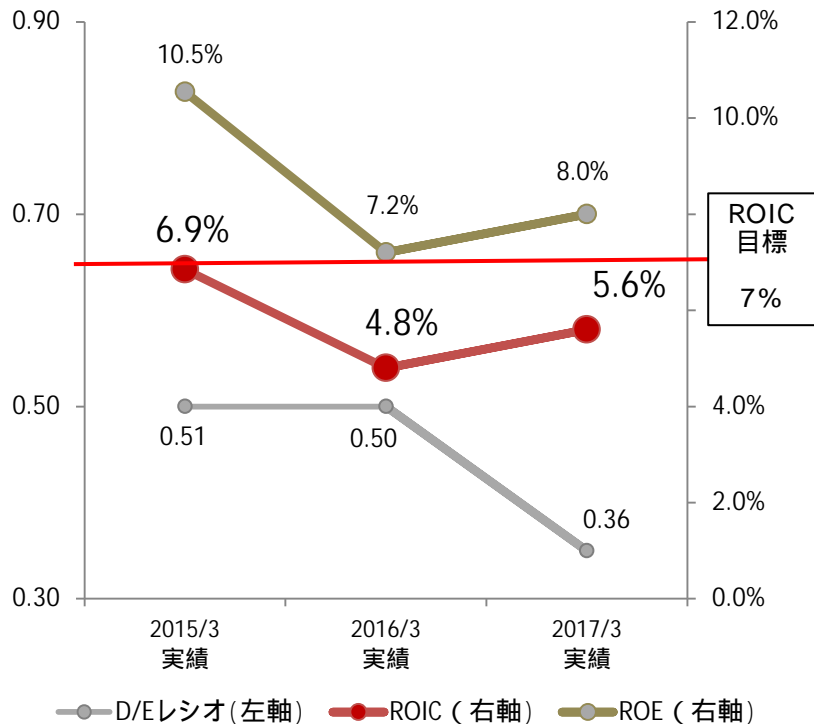
- 風水力事業 8.5% 以上
  - ポンプ事業 8.0% 以上
  - コンプレッサ・タービン事業 11.0% 以上
  - 冷熱事業 7.0% 以上
- 環境プラント事業 11.0% 以上
- 精密・電子事業 12.0% 以上



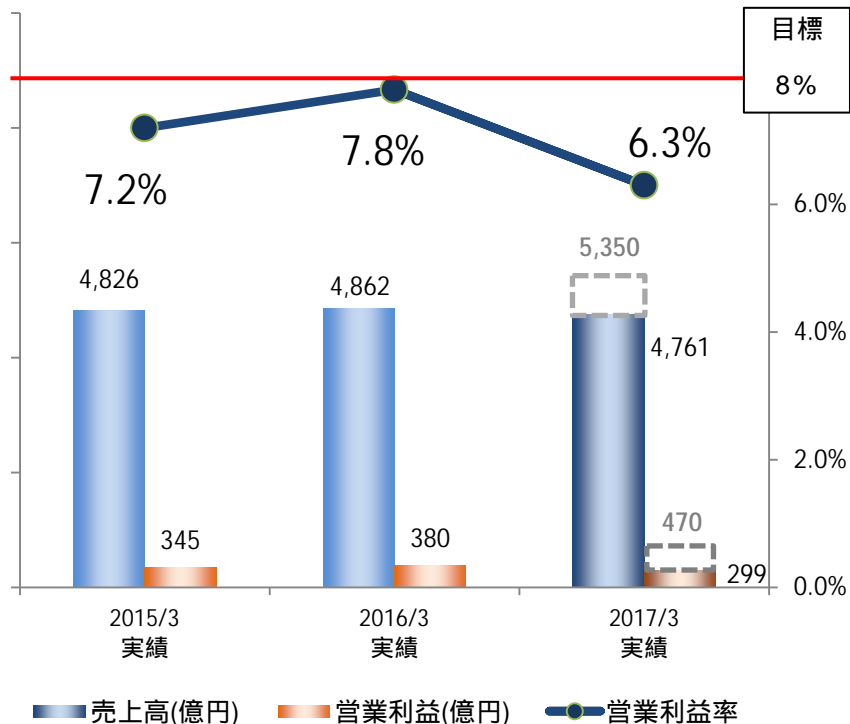
\* 5,000億円以上の売上高を前提としている

ROIC、売上高営業利益率 ... 共に目標を下回る

ROIC等の推移



売上高営業利益率の推移

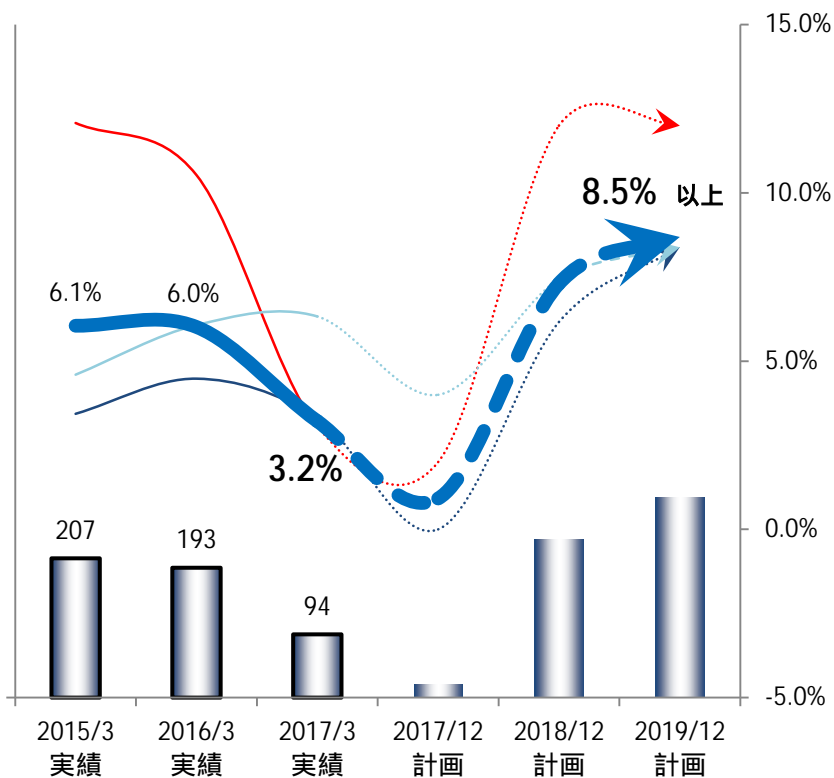


設備投資額(3年累計) 計画 570億円、実績 542億円

研究開発費(3年累計) 計画 300億円、実績 231億円

### 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 >



E-Plan2016

E-Plan2019

— 営業利益率(風水力)

■ 営業利益(風水力)

— 営業利益率(コンプレッサ)

— 営業利益率(ポンプ)

— 営業利益率(冷熱)

#### 【E-Plan2016の振り返り】

目標を達成できず  
市況変動の大きい海外市場の悪化を受け、  
受注高・売上高が大幅に減少

#### 【成果】

- ・ 海外拠点の拡充
- ・ ポンプの新製品戦略は一定の成果
- ・ 冷熱事業における収益性の改善

#### 【課題】

- ・ 各事業で外部環境悪化の影響を大きく受けてしまった
- ・ 国内事業の『稼ぐ力』が弱っている

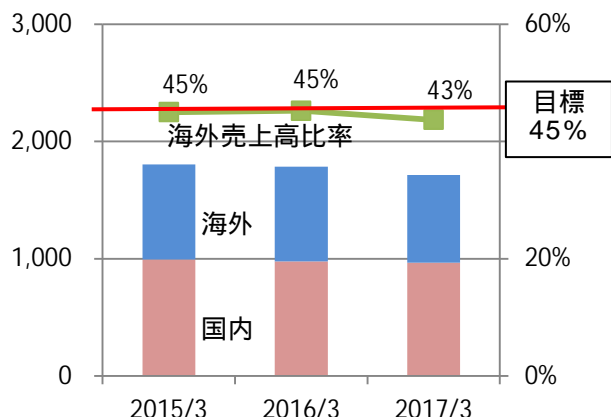


## 2. 今期の見通しと経営戦略

# E-Plan2016の振り返りとE-Plan2019の主要施策

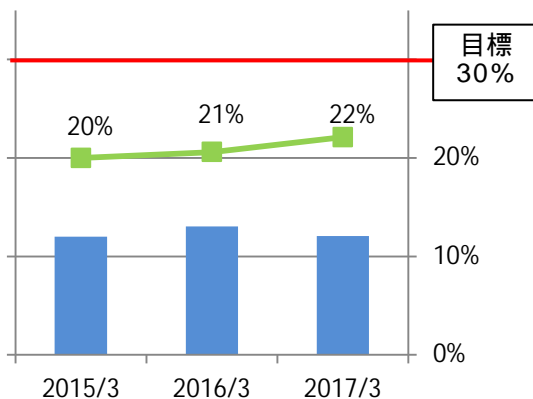
### 風水力事業 < E-Plan2016 主要な数値目標の結果 >

#### ポンプ事業の海外売上高比率



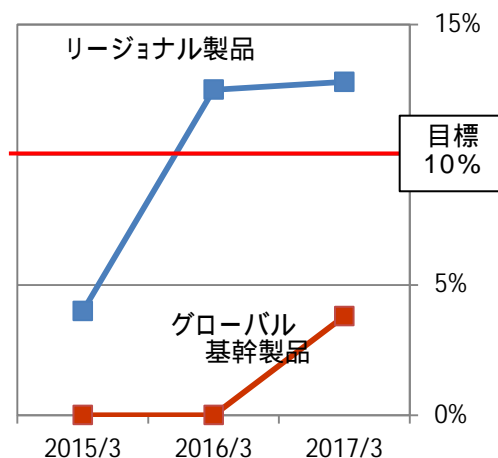
石油・ガス市場を中心に市況は一時減速したが、目標を若干下回るとどまった

#### 海外カスタムポンプ事業のS&S売上高比率



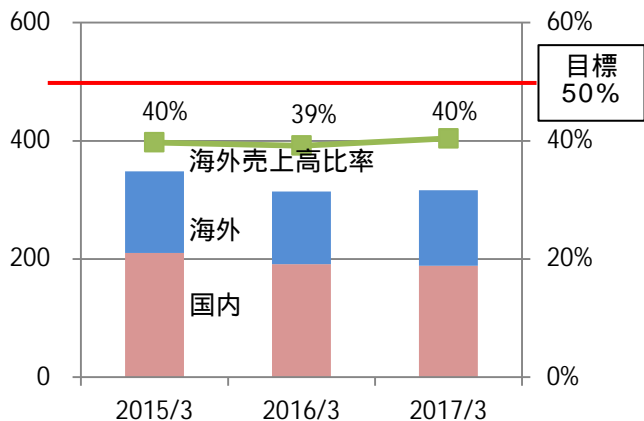
S&Sの売上額は微増、構成比は目標に届かず

#### ポンプ事業の新製品売上高比率



リージョナル製品は売上好調、グローバル基幹製品は市場投入の遅れにより目標に届かず

#### 冷熱事業の海外売上高比率



中国の市況が想定よりも回復せず、海外売上を伸ばせず

## 2. 今期の見通しと 経営戦略

# E-Plan2016の振り返りとE-Plan2019の主要施策

### 風水力事業 < ポンプ事業における拠点整備状況 >

- 設置済の拠点
  - E-Plan2016期間中に新たに設置した拠点  
8カ国9拠点  
既存拠点の強化も実施
  - 今後の新設候補拠点
  - 設置済の地域統括
- 北、南アメリカ  
北、南アフリカ  
など
- 中国・東アジア  
東南アジア  
欧州・アフリカ  
中東



### ポンプ事業

#### 標準ポンプ事業

標準ポンプ事業は、グローバル市場において、市況変動が小さい事業であることから、ポンプ事業の収益のベースと位置づけます。国内事業の構造改革により収益性を改善したうえで、グローバル市場での成長を図ることを目標とし、基本方針を以下とします。

- 1) 既存機種<sup>①</sup>の統廃合を進め、管理コストの削減を進めるとともに、製品リードタイムの短縮と製造原価低減を進めます
  - 7000機種程度まで削減して2017年4月にスタート
- 2) 従来の生産体制を抜本的に見直します。IoT、AI、ロボティクスを活用した自動生産ラインを構築し、製品リードタイム短縮と製造原価低減を実現することにより、製品競争力を強化します
- 3) 生産・販売の業務システムを刷新し、業務の効率化を進めます
- 4) グローバルに販売を進める新製品と地域固有のニーズを反映した新製品を継続的に投入します
  - グローバル基幹製品、リージョナル製品の売上高を引き続き管理



### ポンプ事業

#### カスタムポンプ事業

カスタムポンプ事業は、石油・ガス向け市場を中心に市況変動の影響を受ける事業であるため、市況の底においても収益が計上できるよう、国内生産体制の構造改革を実施します。さらに、国内外のS&S事業の拡大および国内公共向け製品事業を拡大することによって、収益性改善を図ることを目標とし、基本方針を以下とします。

- 1) 国内の生産体制を見直し、現在の市況が継続した場合でも安定した利益が計上でき、且つ市場が回復した場合には、生産増加に対応できる弾力性を持った生産体制へと改革します
  - 外部環境の変動に柔軟に対応可能な体制への早期移行
  - カスタムポンプ事業の営業利益率の目標を設定し重点的に管理
- 2) 生産システムを刷新し、製品の標準化を進めることにより、製品リードタイムの短縮と製造原価の低減を図ります
- 3) 海外S&S事業を拡大するため、より顧客に近い現地での営業・技術サポート体制を拡充します
  - 営業・技術人員を国内から海外拠点に再配置し拠点の能力を強化（技術力強化、現地スタッフの教育）
  - S&S売上額の管理



### コンプレッサ・タービン事業

2020年代前半に石油・ガス市場向けコンプレッサ市場においてトップ3のポジションを確立するとともに、ダウンストリーム市場No.1のポジションを維持することを目標としますが、本中計期間においては、原油価格の低迷が続く現況においても一定規模以上の収益が計上できるよう、製品事業の収益性改善とS&S事業の拡大を目標として、基本方針を以下とします。

- 1) 既存市場における競争力確保・強化に加え、M&Aや自社開発による新規セグメント・市場へ参入します
  - 引続きコストダウンを進め製品リードタイムの短縮と製造原価の低減を図る
  - 他社製品のS&SやS&S業務の包括請負案件の受注を拡大
- 2) 製品事業、S&S事業の収益性を徹底的に改善します
  - 製品事業の業務プロセスや設計体制の見直し
  - S&S事業ではグローバル拠点の最適化を実施
- 3) 国際競争に勝ち抜くため、グローバル経営統合を深化させます
  - 日米拠点の一体運営によりキャッシュフローを重視した経営を推進



### 冷熱事業

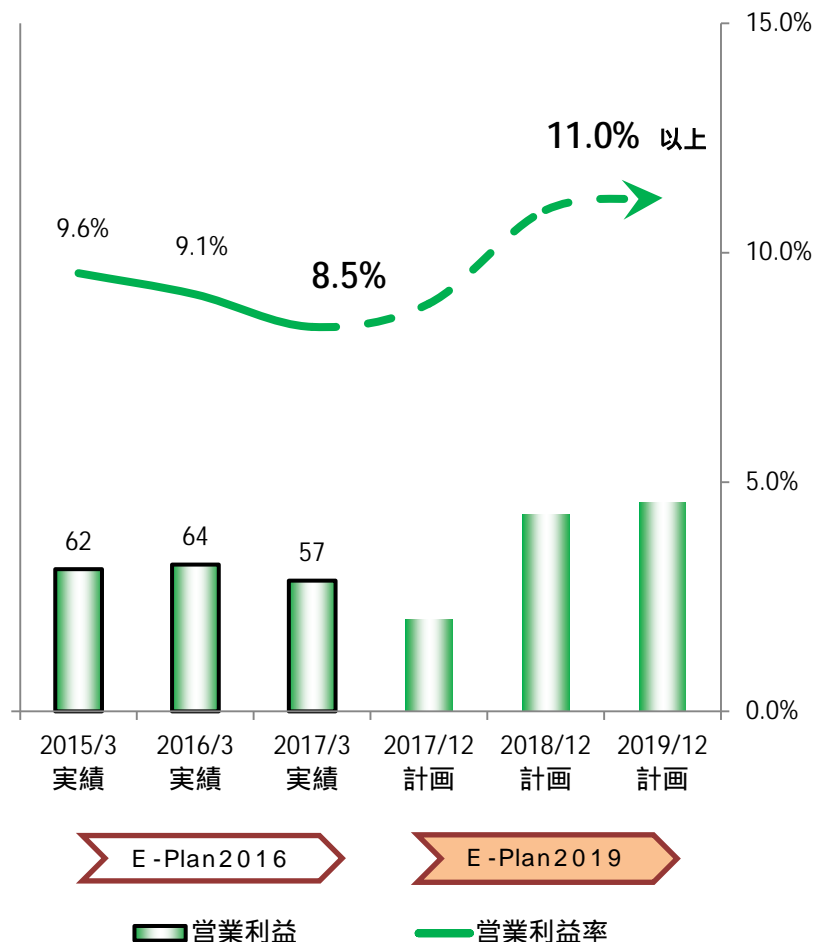
中国事業においては、シェア拡大を図ること、日本事業においては、高収益体質に転換することを目標とし、基本方針を以下とします。

- 1) 中国市場においては、ターボ冷凍機及び冷却塔を最重要機種とし、競争力のある製品を開発し拡販します
  - ターボ冷凍機の製品ラインナップの拡充（高効率、低コストのターボ冷凍機の市場投入）
  - 既存機種のコストダウンによる収益性の向上
  - 新製品売上高の管理
- 2) 日本市場においては、冷凍機のS&S事業を確実に維持しつつ、成長が望める冷却塔のS&S事業を拡大します
- 3) 日本・中国以外の海外事業拡大に向け、拠点整備と生産・販売・サービス体制構築を早急に行います
  - ポンプ事業の海外販売拠点の活用



環境プラント事業

< E-Plan2016最終年度の実績とE-Plan2019の目標 >



【E-Plan2016の振り返り】

EPC事業の収益性改善が目標に届かず、若干の下振れ

【成果】

- ・ O&Mを受託している拠点数が3年間で6か所増加し79箇所に

【課題】

- ・ EPC事業の収益性の改善が不十分

### 環境プラント事業

公共事業体を主要顧客とした国内O&M事業(公共インフラサービス)を中心に、引き続き安定した成長と収益の向上を目標とし、基本方針を以下とします。

#### 1) 事業運営・損益管理の深化・進化と成熟を図ります

- 施設単位の損益管理体制の強化
- EPC事業の収益性改善
- O&M利益率の管理

#### 2) 国内顧客基盤の強化と国内O&M事業における地位確保を図ります

- O&M売上比率の管理

#### 3) 電力事業の持続的成長を図るとともに、バイオマス発電設備市場を積極的に事業へ取込みます

- 木質バイオマス発電施設の受注を推進
- 小型バイオマス市場への参入



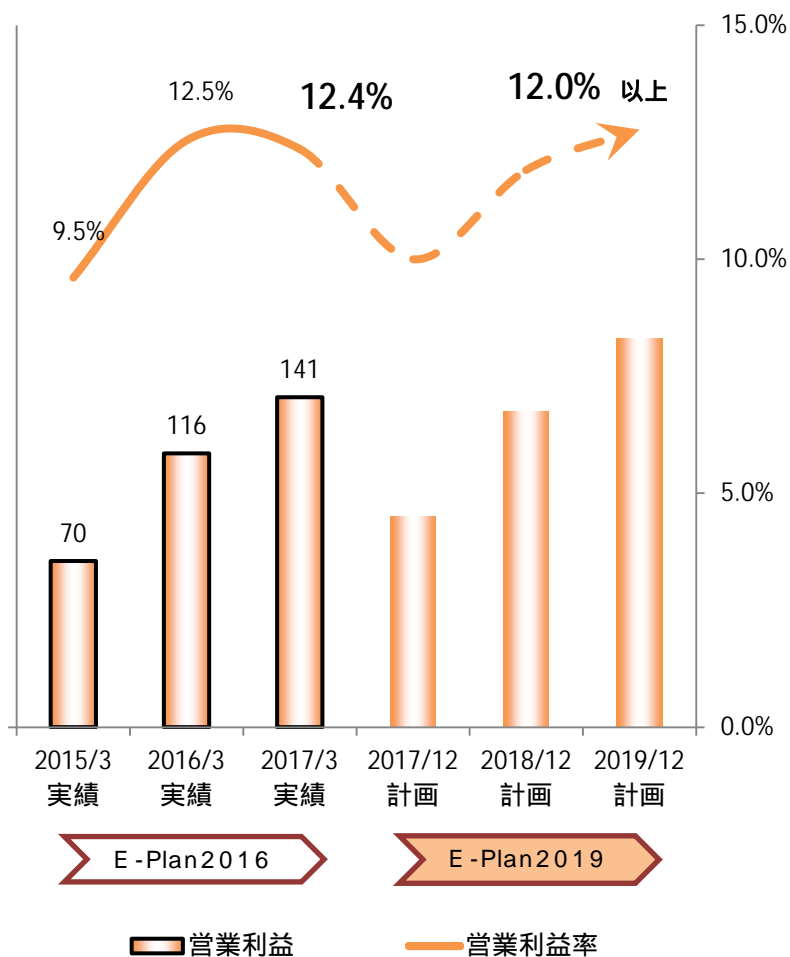


## 2. 今期の見通しと 経営戦略

# E-Plan2016の振り返りとE-Plan2019の主要施策

### 精密・電子事業

< E-Plan2016最終年度の実績とE-Plan2019の目標 >



#### 【E-Plan2016の振り返り】

市場はシクリカルだが3年間是好調に推移したことを受けて、営業利益率、売上高、営業利益全て目標を上回った。

#### 【成果】

- ・生産革新運動を通じた納期短縮を実現
- ・市況の急変に対応できる形で熊本工場を増強

#### 【課題】

- ・コンポーネント、CMP装置に続く第3の製品群の育成
- ・進化し続ける半導体製造技術への対応

### 精密・電子事業

2020年代前半に、E-Plan2019期間の平均を超える営業利益率を確保したうえで、第3の柱となる新事業・新製品を創出し、半導体製造技術が転換点を迎える2020年以降の持続可能な成長に向けた事業基盤を構築することを目指し、基本方針を以下とします。

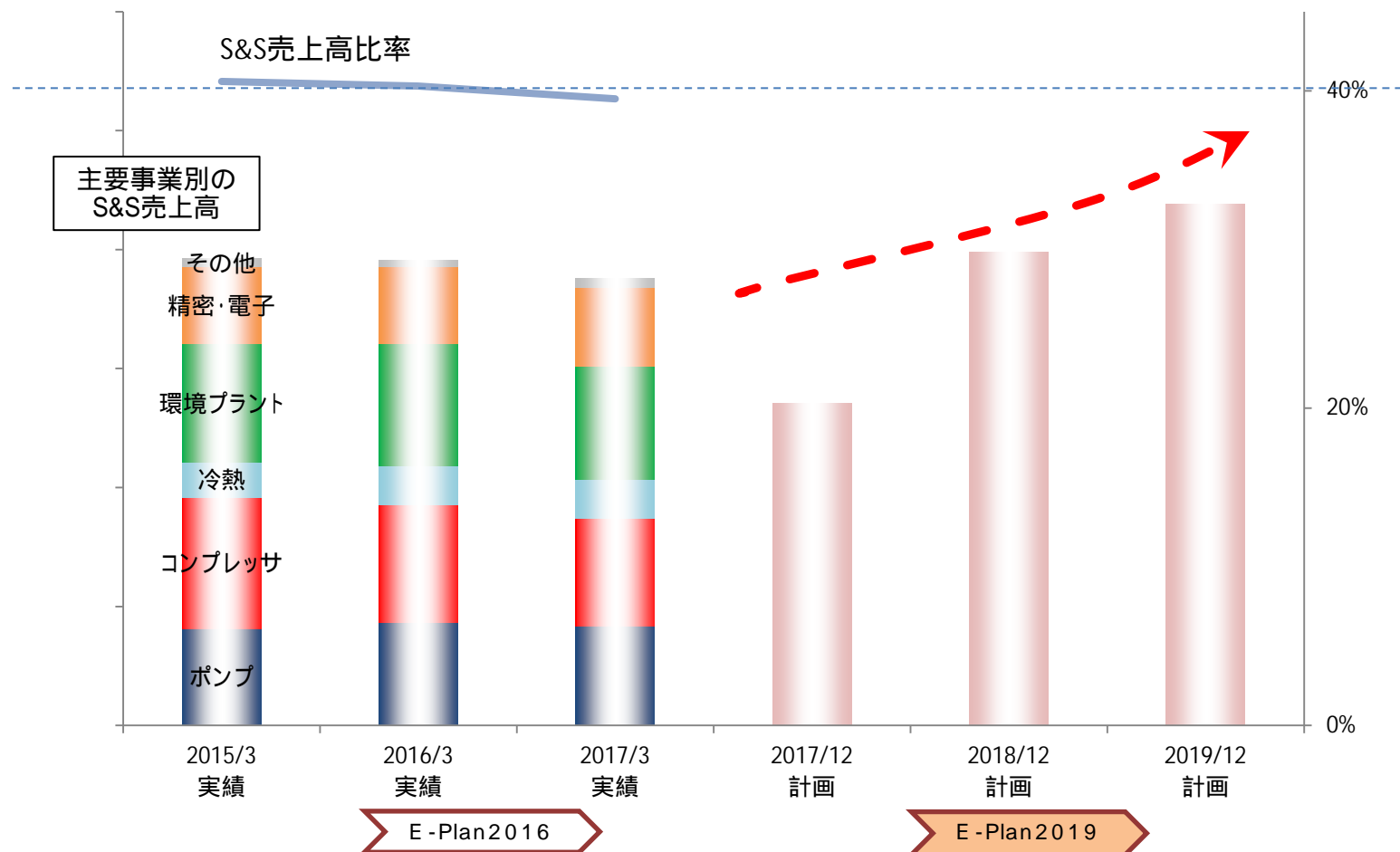
- 1) 自動化推進により生産効率と業務効率を改善し、製品リードタイムの短縮とコストダウンを実現することによって、製品競争力を強化します
  - ドライポンプの自動組み立てラインを構築し、市況変動による人員過不足の影響を極小化（海外生産拠点展開を見据え、自動化工場のモデルケースを構築）
- 2) 第3の柱となる めっき装置を核とした装置群の売上を、パッケージング工程を中心に拡大します
  - 新製品売上高の構成比率の管理
- 3) オープンイノベーション方針を活用し、新たな半導体製造技術への需要を探索し、事業化を目標とした開発を行います
- 4) 既存事業の拡大と安定化を図るとともに、各事業のグローバル戦略を強化します
  - 既存製品群の次世代モデルや新プロセス技術を継続的に投入・開発し製品競争力を強化
  - S&S事業の強化

## 2. 今期の見通しと 経営戦略

# 主要なKPIについて(サービス&サポート事業の売上高)

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、全社ベースでサービス&サポートビジネスを拡大していく必要がある。

S&S売上高を引き続き当社の重要KPIとして採用



### ブランドステートメントの制定

次の100年に向けて中長期的な成長目標を制定し、それを実現していく企業風土への変革をスタートした今、グループ社員全員にとって

『成長を見据えて実行し、目標を越えていくという気概を表すわかりやすいメッセージ』  
となるブランドステートメントを策定（2017年4月に公表）

## Looking ahead, going beyond expectations

**Ahead**  **Beyond**

#### 【コンセプト】

荏原製作所は、創業以来、「チャレンジ」と「創意工夫」を原動力に成長を遂げてきました。常に“熱意”をもって人や仕事と向き合い、“誠心誠意”社会やお客様に応えていくこと。そのDNAが現在に受け継がれ「責任と誇り」と「誰にも負けない気概」を持ったプロフェッショナル集団を生み出しました。そして、世界トップクラスの産業機械メーカーとして、社会インフラを支え、産業発展の力となり、安心で安全な暮らしや豊かな社会の実現に貢献してきました。

現在、私たちが生きるこの世界は、数多くの社会課題に直面しています。地球環境問題、エネルギーや食糧・水などの資源問題、自然災害の激甚化。さらには、IoTが実現する世界の広がりや、デジタル社会の加速によるライフスタイルの変化など、世界が変化する中、私たちも変革の時を迎えています。

荏原製作所は、これから先の未来に向かって、長い歴史に裏打ちされた変化への適応力と、先を見通す力に磨きをかけ、確かなパートナーシップを築き、社会とお客様の期待を超える成果を紡いでいきます。国や文化、組織の枠を超えた多様性による連携と、技術の融合、グローバルの衆知を集めた提言で、市場、お客様、そして社会に新たな風を生み出し、私たちらしい価値を創造していきます。

その先へ。さらなる高みへ。

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および、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。