



個人株主様向け会社説明会 (開催：名古屋)

2019年5月23日
ガバナンス推進部 経営IR課

Looking ahead,
going beyond expectations

Ahead  *Beyond*

株式会社 荏原製作所

スケジュール

10:00～11:00
(60分)

第1部

1. 会社概要
2. 中期経営計画（E-Plan2019）の進捗
3. 定時株主総会での報告事項
(標準ポンプ事業について)

休憩(15分)

11:15～12:00
(45分)

第2部

4. 株主様との意見交換

本日の説明者

永田 修 執行役

経営戦略 経営企画 IR担当

略歴

- 1990年4月 当社入社
- 2008年10月 Ebara Pumps Europe S.p.A. Managing Director
- 2017年4月 当社風水力機械カンパニー
標準ポンプ事業部グローバル営業推進部長
- 2018年3月 当社執行役（現在）
同 当社グループ経営戦略統括部長（現在）
- 2019年3月 当社人事統括部長（現在）



新社長就任のお知らせ

取締役 代表執行役社長
浅見 正男



1. 会社概要

1. 会社概要

(1) 荏原製作所について

※2018年12月末現在

創業

創業から107年目

大正元年

1912

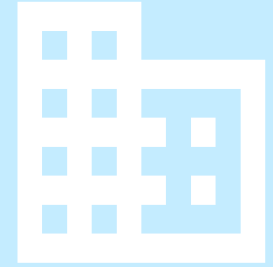


令和元年

2019

関係会社数

96社



本社所在地

TOKYO,

大田区 羽田



従業員数

連結

16,556名

単体

3,921名



資本金

790億円



時価総額

2019年5月22日の株価

2,879億円



1. 会社概要

(2) 荏原のあゆみと事業別売上高の推移

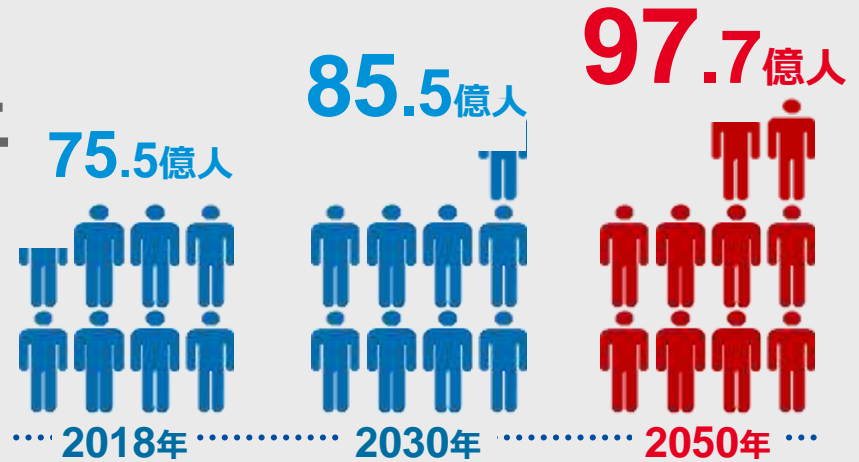


1. 会社概要

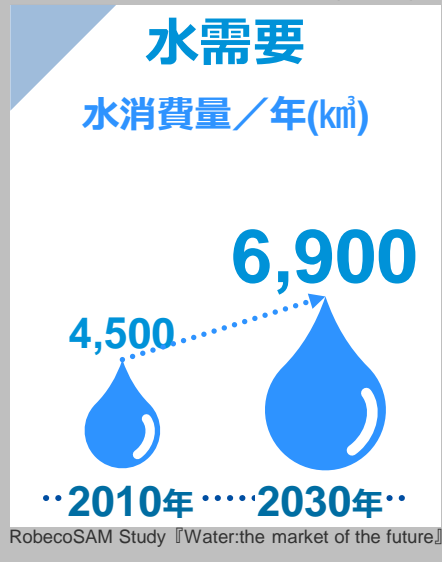
(3) 荏原の活動フィールドの成長性は？

- ✓世界人口の増加
- ✓新興国における生活水準の向上

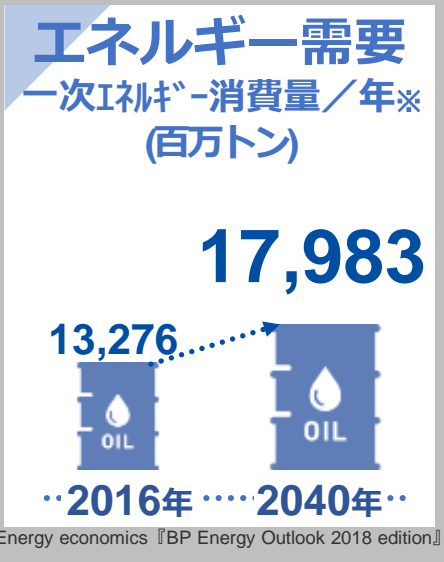
人口増加と
生活水準向上に伴う
様々な需要の増加



住友商事グローバルリサーチ『2050年に向けた産業メガトレンド』



RobecoSAM Study 『Water:the market of the future』



Energy economics 『BP Energy Outlook 2018 edition』



株式会社廃棄物工学研究所プレスリリース
『2050年の世界の廃棄物発生量の推計は220億トン』



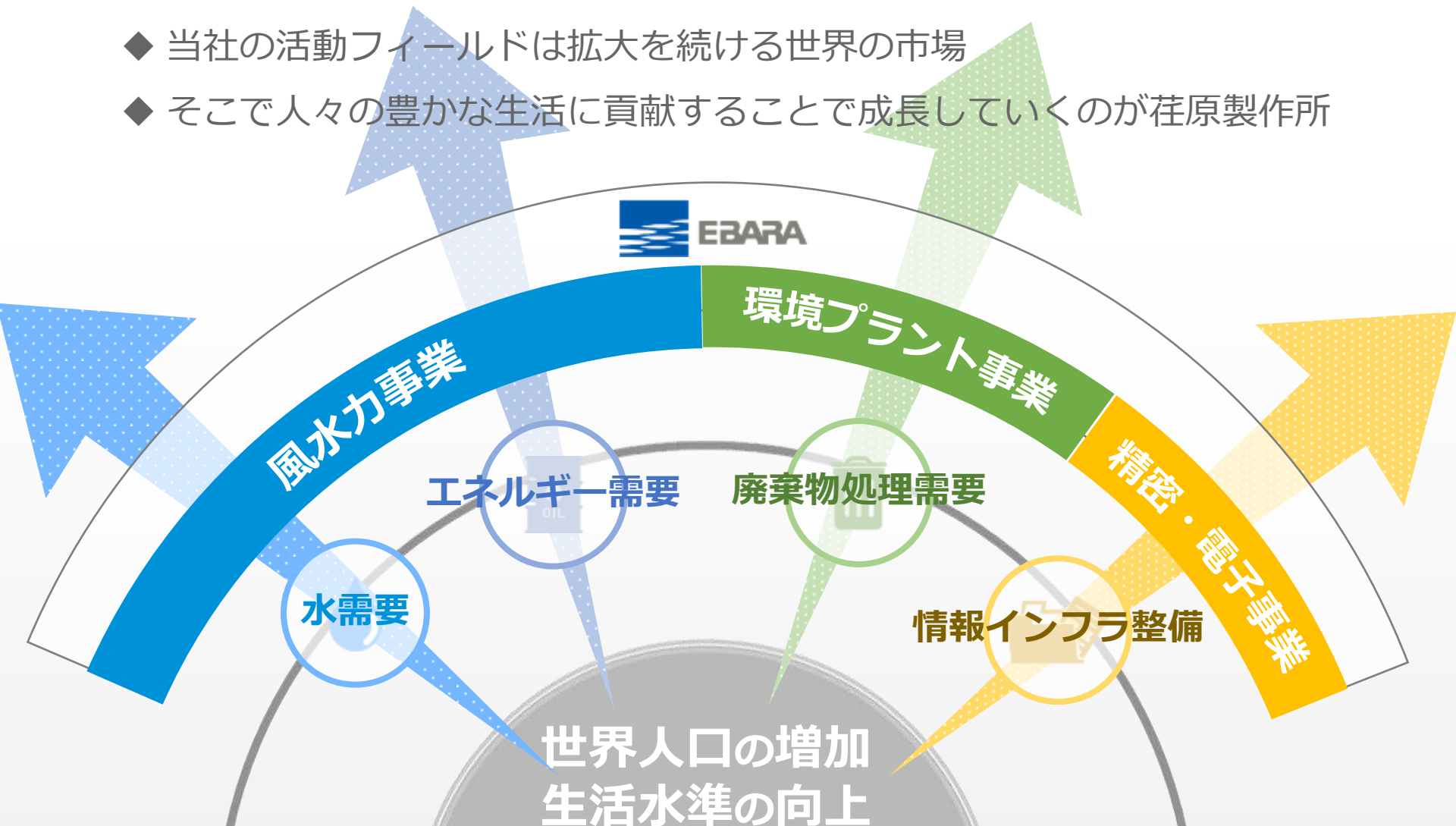
みずほ証券『みずほ未来予想2018』

※石油換算

1. 会社概要

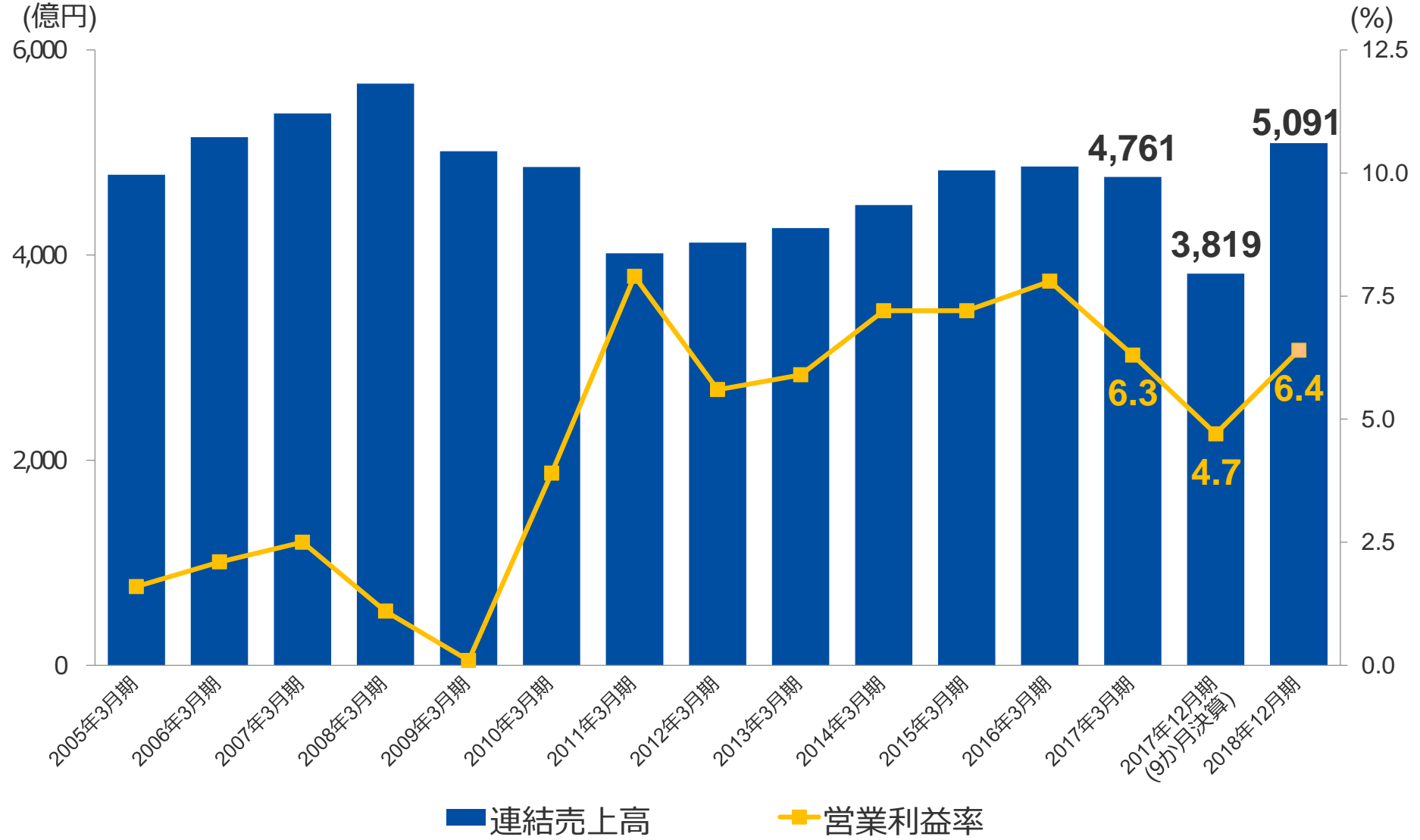
(3) 荏原の活動フィールドの成長性は？

- ◆ 当社の活動フィールドは拡大を続ける世界の市場
- ◆ そこで人々の豊かな生活に貢献することで成長していくのが荏原製作所



1. 会社概要

(4) 売上高・売上高営業利益率の推移

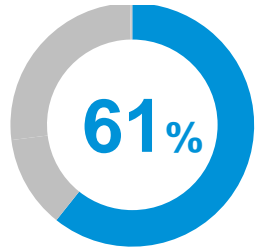


1. 会社概要

(5) 2018年12月期の業績

売上高	5,091億円
営業利益	324億円
営業利益率	6.4%

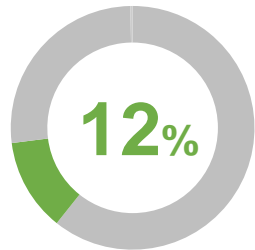
風水力事業



3,089億円



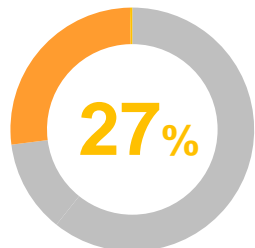
環境プラント事業



628億円



精密・電子事業



1,357億円

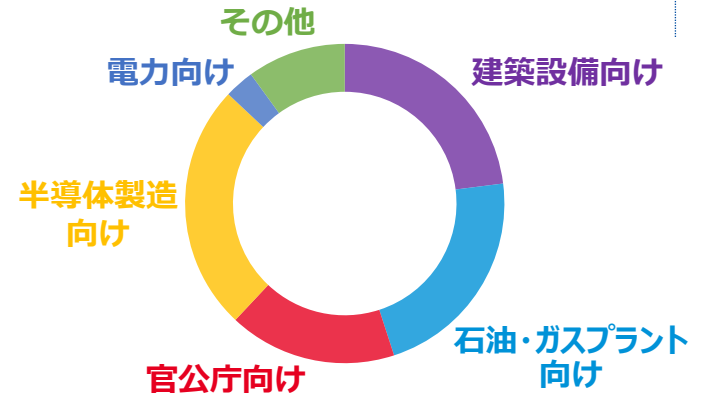


1. 会社概要

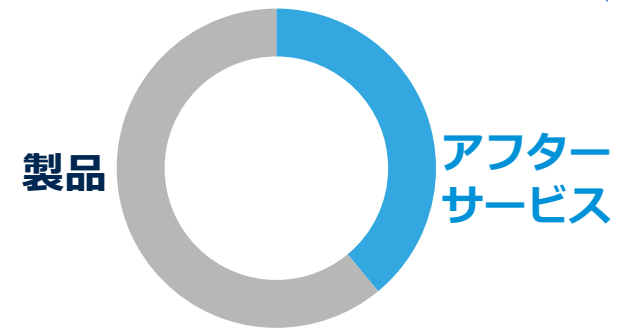
(5) 2018年12月期の業績

売上高	5,091億円
営業利益	324億円

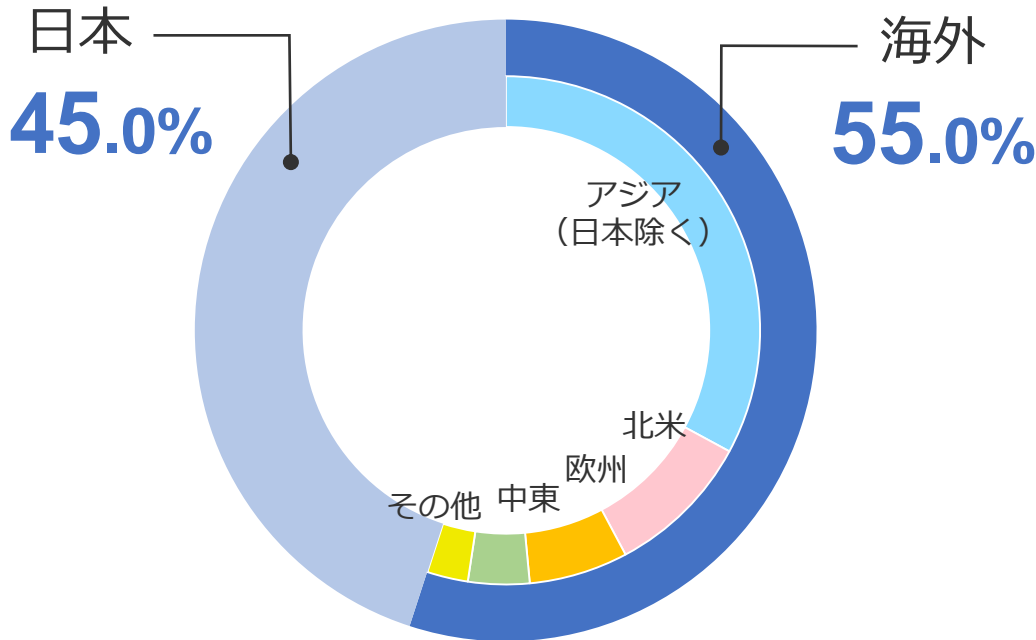
産業別売上高比率



アフターサービス比率

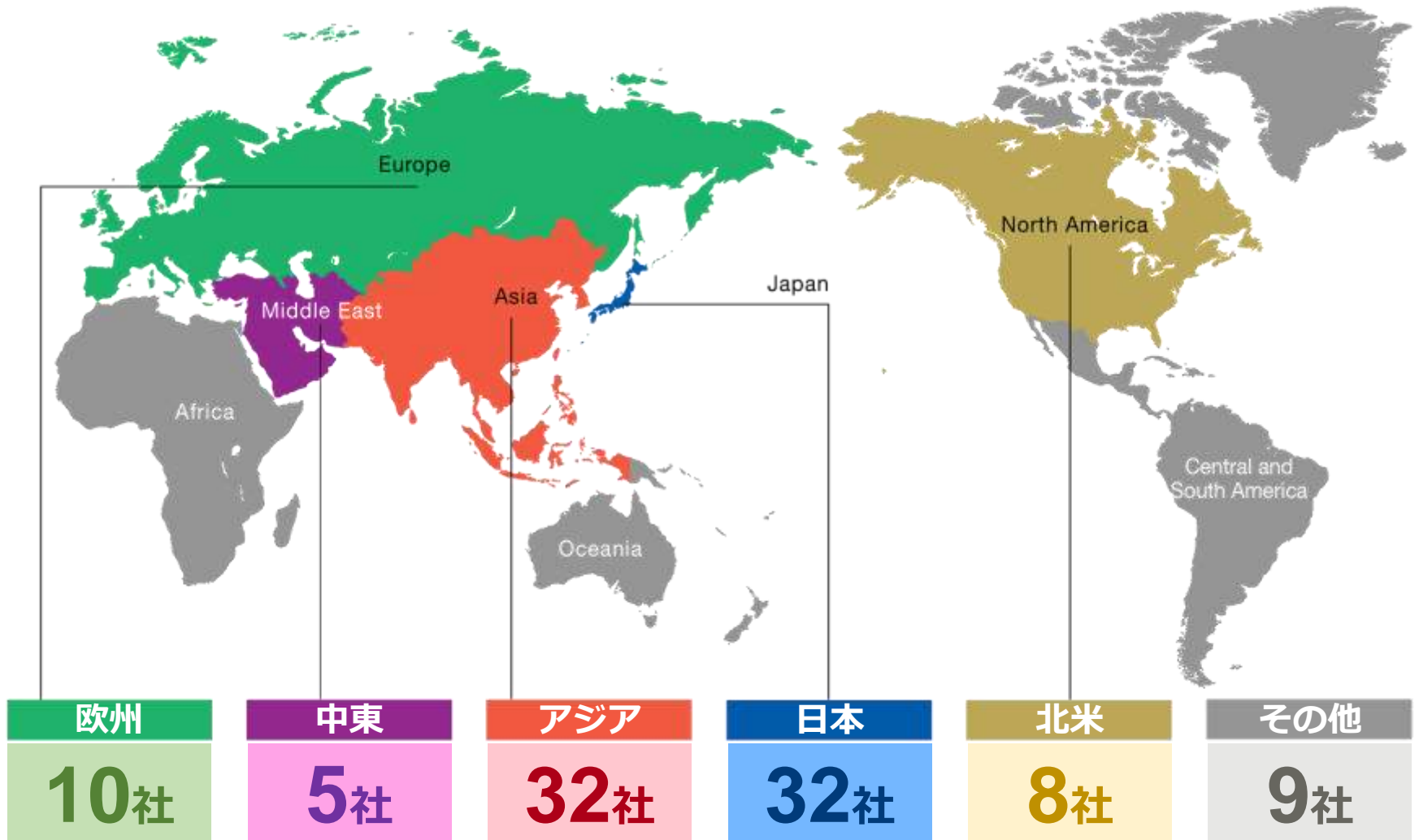


海外売上高比率



1. 会社概要

(6) 世界に広がる荏原の拠点 (合計96社)



※2018年12月末現在における主な関係会社を含む

2. 中期経営計画（E-Plan2019） の進捗

2. 中期経営計画（E-Plan2019）の進捗

（1）中期経営計画 E-Plan2019

将来のありたい姿と中期経営計画の位置付け

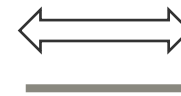
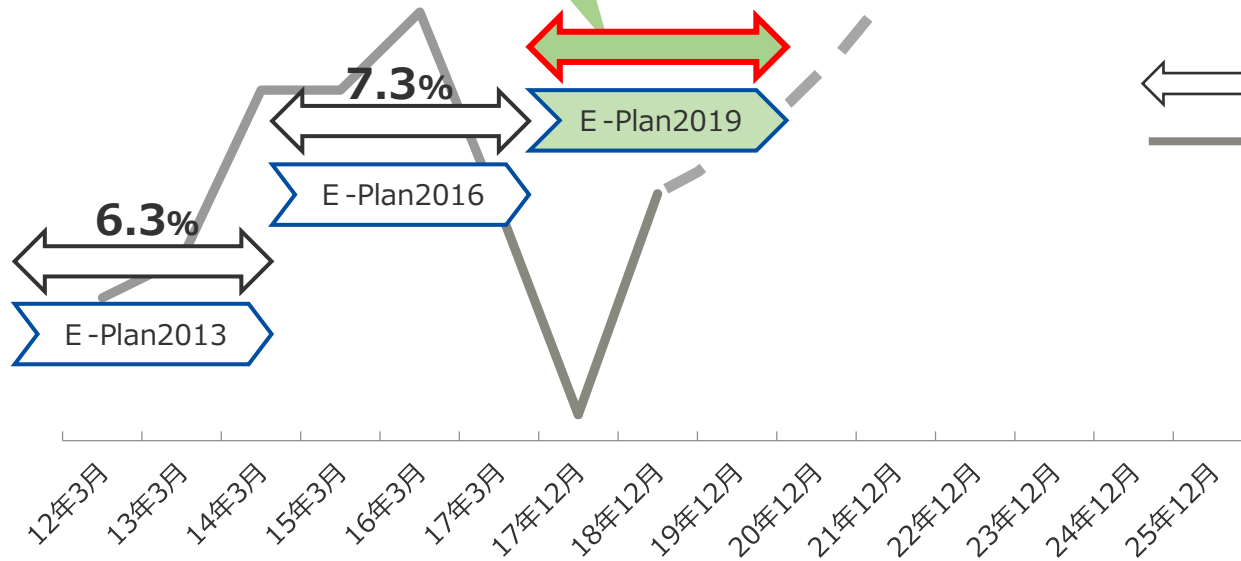
将来のありたい姿

世界規模で
事業展開し成長し続ける
産業機械メーカー

E-Plan2019の位置づけ

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



期間中の営業利益率平均
営業利益率

2. 中期経営計画（E-Plan2019）の進捗

（1）中期経営計画 E-Plan2019

グループ基本方針

基本方針1

当社グループの収益基盤を市況変動によらない
強固なものとし、さらなる成長を図る

← E-Plan2019期間内に
確実に成果を出すための
基本方針

基本方針2

全自動化工場を核として生産プロセスと
業務プロセスの刷新を図り、
製品競争力強化と収益性改善を実現する

基本方針3

収益性の改善と安定化のために
サービス&サポート事業を拡大する

← 「基本方針1」を
実現するための
より具体的な2つの方針

基本方針4

安定した成長と収益が期待できる事業においては、海外市場シェア向上と
製品ラインナップ拡充を目的として、市況変動の影響を大きく受ける事業
においては、S&S事業の領域拡大を目的として、M&Aを有効な手段として
活用する

← M&Aの基本方針

基本方針5

各事業のグローバル展開を支えるため、コーポレートの戦略的機能を強化
するとともに、全グループにおいて定常的な業務の集約・効率化を図る

← 事業を足元から支えるコー
ポレート部門の基本方針

2. 中期経営計画（E-Plan2019）の進捗

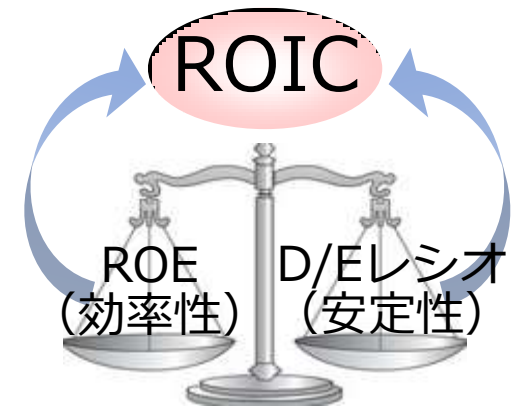
（1）中期経営計画 E-Plan2019

達成すべき目標

E-Plan2019 目標数値

➤ 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

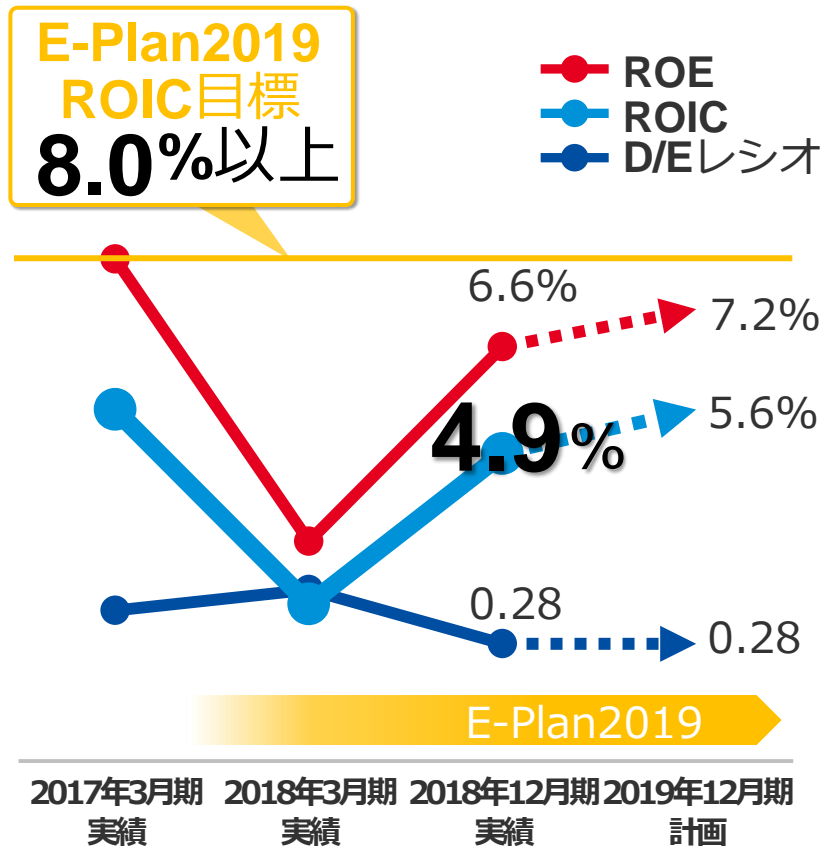
* 5,000億円以上の売上高を前提としている

2. 中期経営計画（E-Plan2019）の進捗

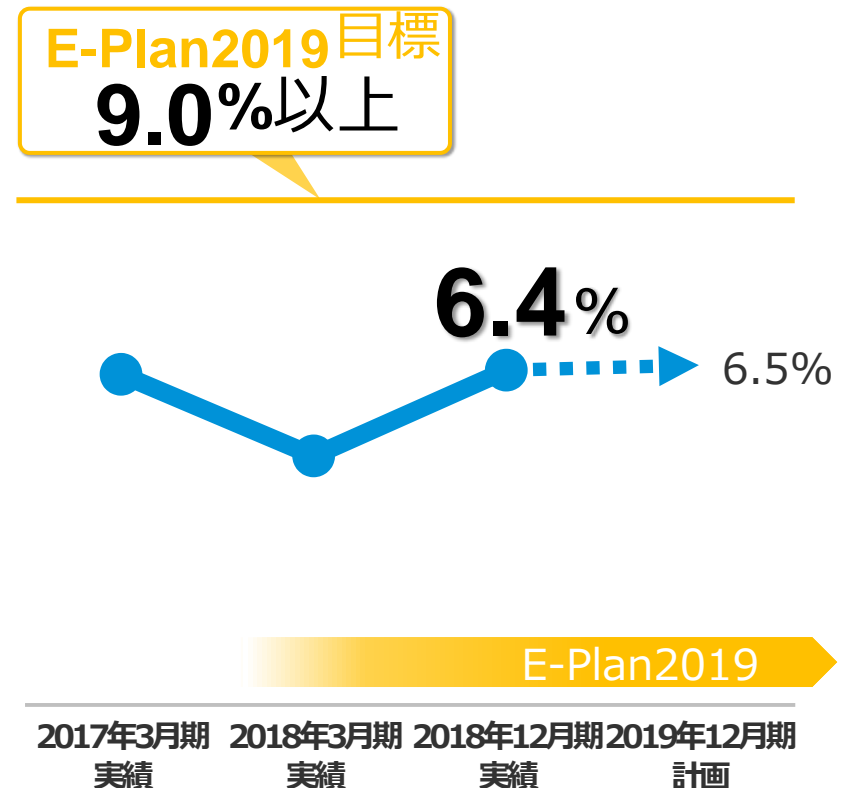
(2) 2年目の振り返りと3年目の見通し

経営指標の進捗状況

ROICの推移



売上高営業利益率の推移



2. 中期経営計画（E-Plan2019）の進捗

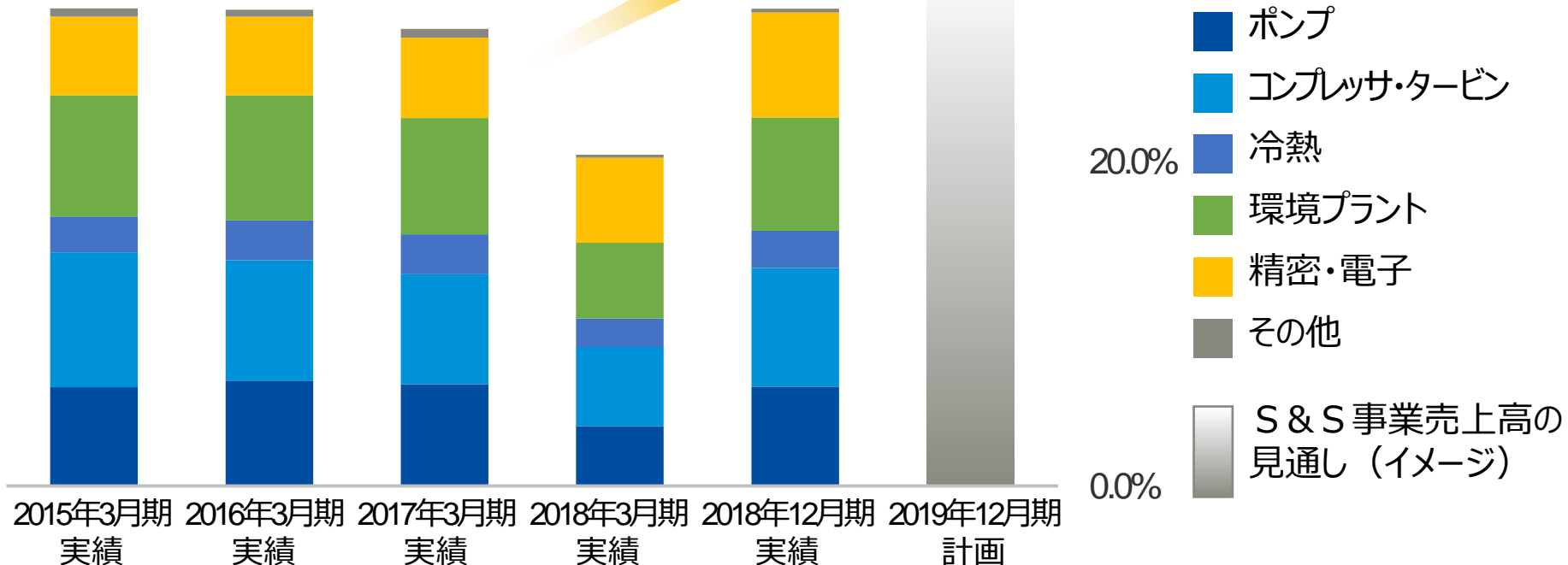
（3）主要なKPI（S&S事業の売上高）の進捗

S & S 事業売上高は順調な伸び

S & S 売上高比率



主要事業別のS & S 事業売上高



2. 中期経営計画（E-Plan2019）の進捗

（４）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

マイナス

- 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

- 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

- **E-Plan2019**の進捗による効果

内部要因

2. 中期経営計画（E-Plan2019）の進捗

（5）3年目の取組

■ 売上高営業利益率の改善

「市況変動によらない強固な収益基盤の構築」

➡ 既存の各施策の確実な実施と深化

■ 資本効率の改善

適切なバランスシート管理

➡ 継続的な運転資本の圧縮



**ROICの
向上**

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

3. 定時株主総会での報告事項 (標準ポンプ事業について)

3. 定時株主総会での報告事項

(1) 標準ポンプ市場の推移

国内市場



東京オリンピック・
大阪万博に伴う再開発

約1,500億円

市場規模

横ばいで推移

トップシェアを維持

シェア
約30%

2014 2015 2016 2017 2018 2019 (年)

海外市場



人口増加により経済が
成長

約1.5兆円

市場規模

年率4%拡大

シェア
約3%

2014 2015 2016 2017 2018 2019 (年)

3. 定時株主総会での報告事項

(2) 標準ポンプ事業の業績推移

国内市場

基本方針 売上高を維持しつつ
収益を最大化

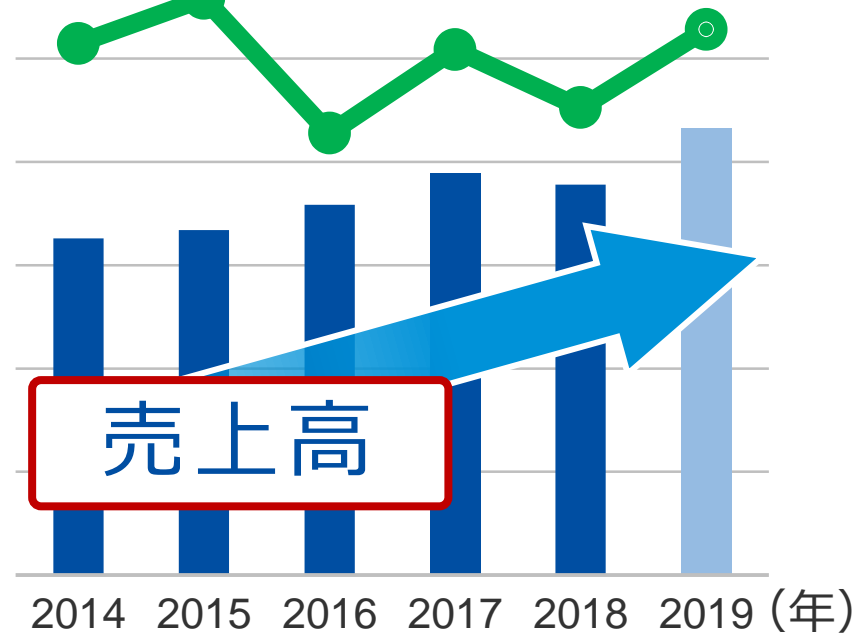
売上高



海外市場

基本方針 海外シェア拡大により
売上規模拡大

営業利益率



3. 定時株主総会での報告事項

(3) 標準ポンプ事業のE-Plan2019基本方針

4項目を設定し、施策を推進



④ 既存機種
の統廃合



① 新製品の
継続的な投入

② 生産体制の
抜本的な見直し

③ 業務システム
の刷新



3. 定時株主総会での報告事項

(4) 新製品の継続的な投入

海外向け製品



高効率

海外拠点の
生産体制強化

世界の環境負荷低減に
貢献する省エネ製品の拡充

国内向け製品

従来製品

新製品



施工・作業性
向上

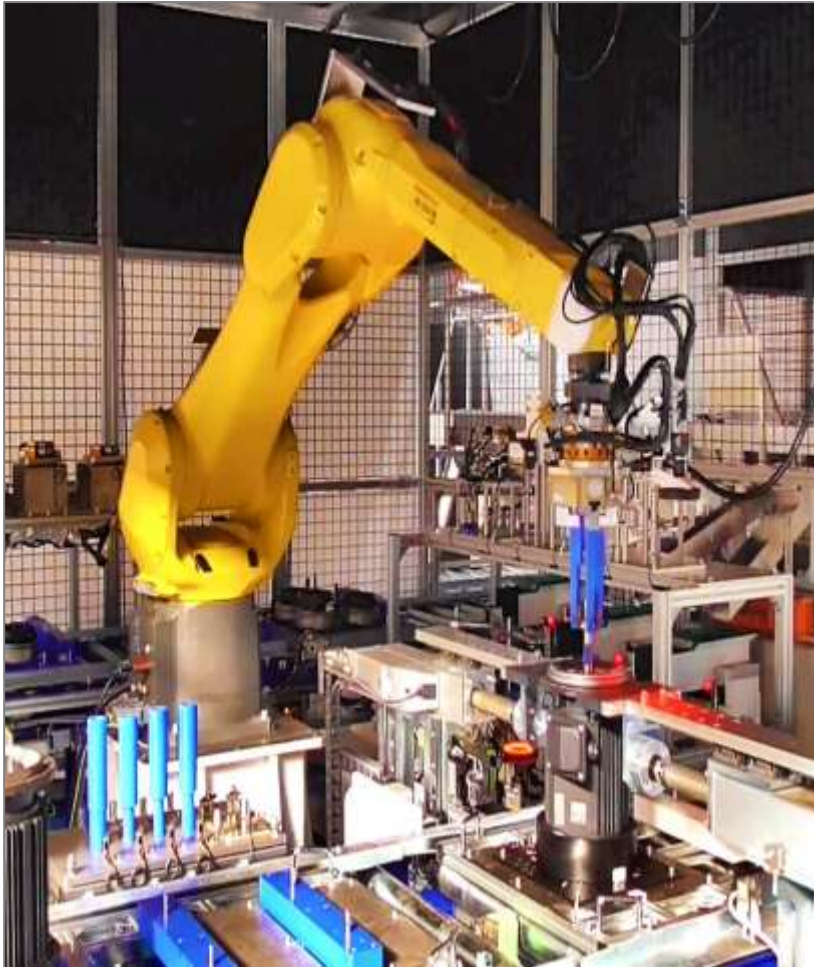
モータ・
制御技術

軽量・
コンパクト

他社との差別化を図る
高付加価値製品の開発

3. 定時株主総会での報告事項

(5) 生産体制の抜本的な見直し



自動組立ラインのポイント

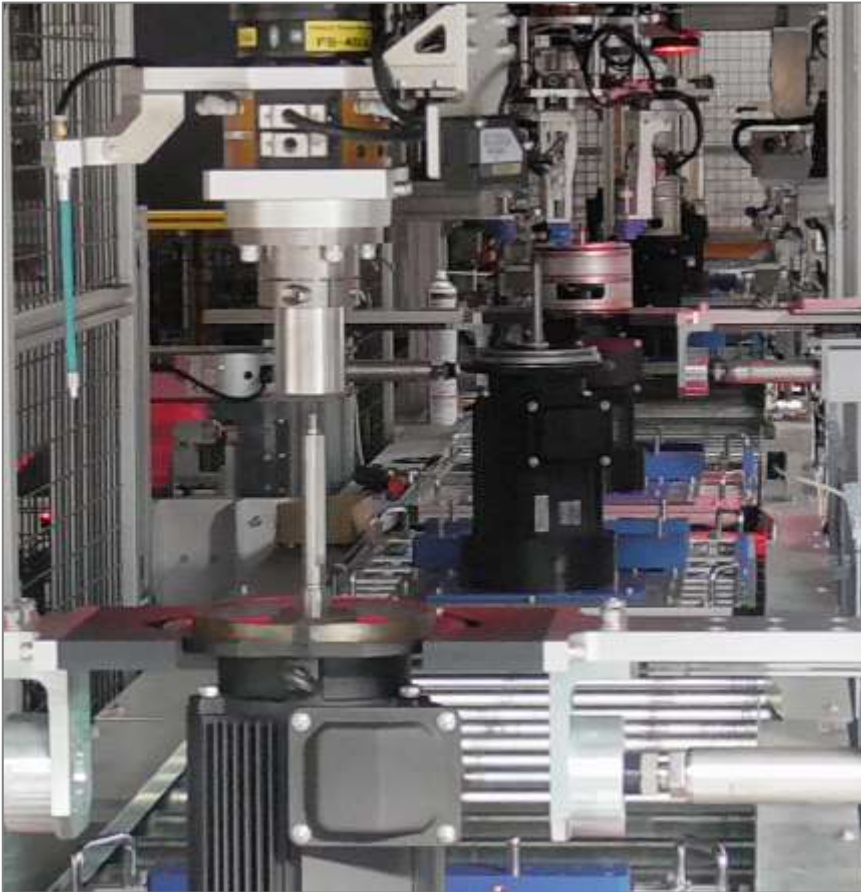
- 4台のロボットで組立てから検査まで150機種を生産可能
- 変動する需要に柔軟に対応



3. 定時株主総会での報告事項

(6) 生産体制の抜本的な見直し

■ 今年度の計画



陸上ポンプ

150機種 ➔ **290**機種

水中ポンプ

組立ラインの
新規構築

3. 定時株主総会での報告事項

(7) 売上規模拡大に向けた海外拠点の拡充

未参入地域を中心に拠点を新設 ➡ 中南米・北欧・東アジアなど

2018年度実績

生産工場を
移転・増強
(イタリア)



2018年度実績



子会社を統合(ブラジル)

● 新設予定地域

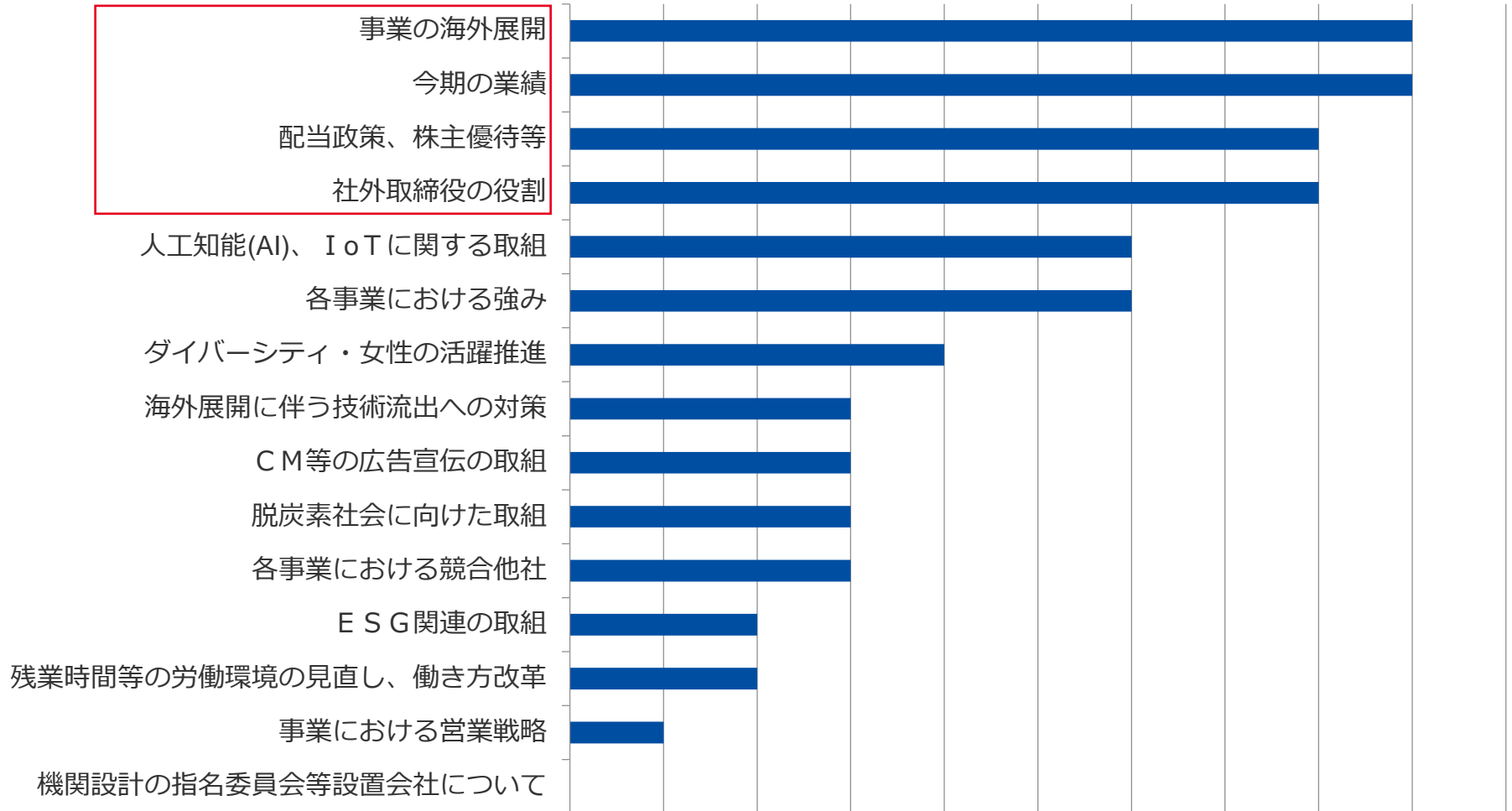
● 設置済の拠点

休憩 15分

お飲物及びお茶菓子をご用意しております。

5. 株主様との意見交換

みなさまのご関心の高い事項

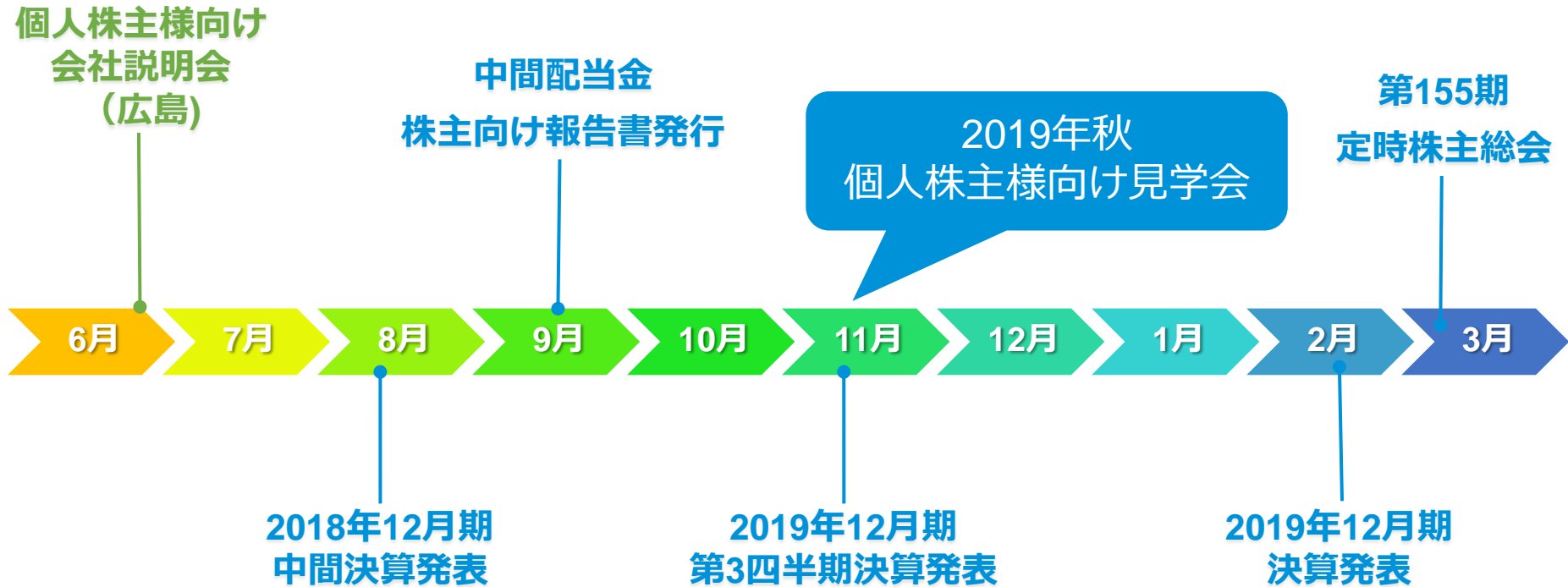


(事前アンケートより)

ご質問

6. IRカレンダー

IRカレンダー



2019年秋には、当社製品の納入された現場への見学会を予定しております。詳細は9月発行の株主様向け報告書や当社ホームページでご案内いたします。

ご参考

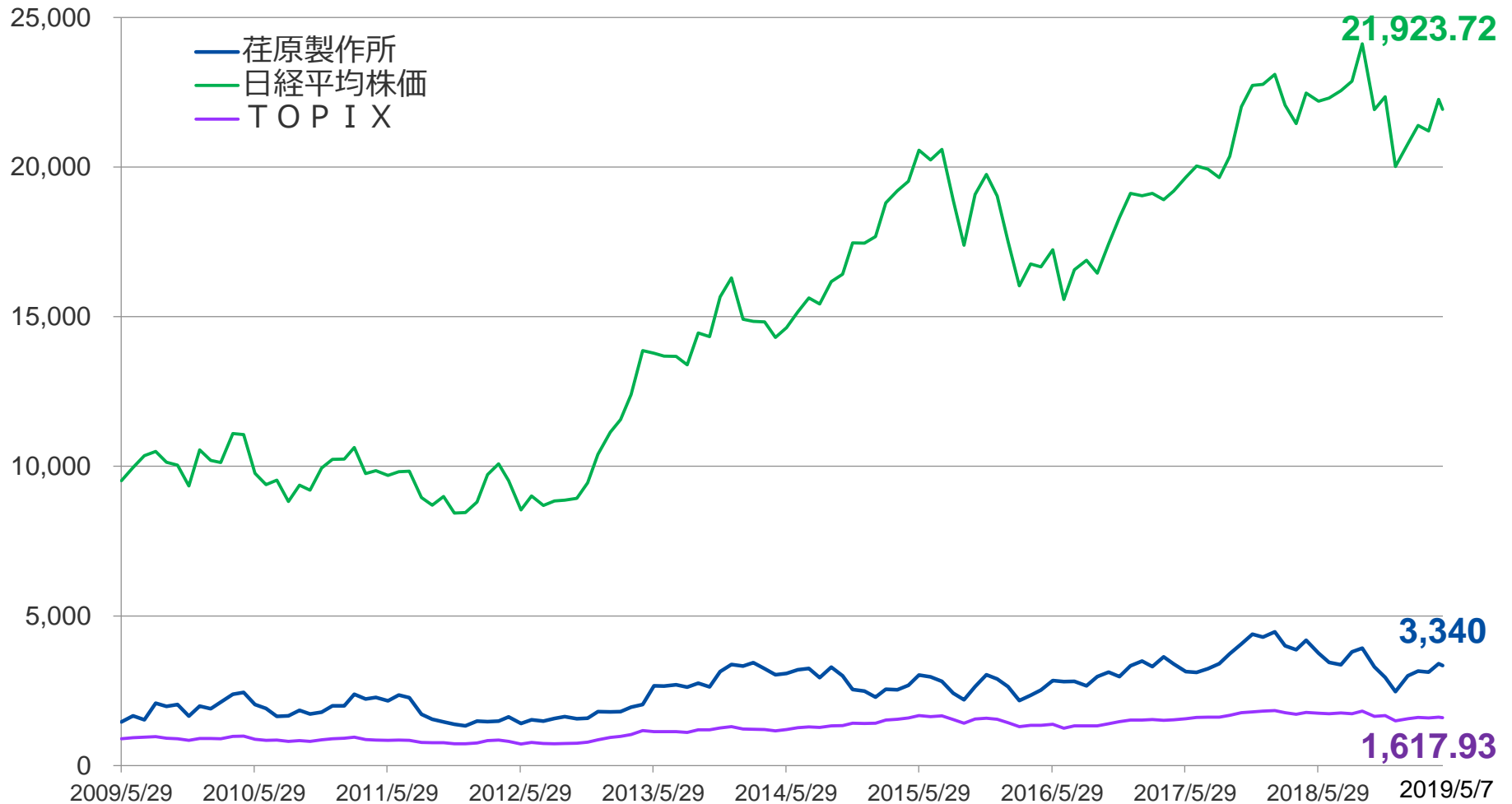
(1) 財務データ

(単位：百万円)

	2009.03	2010.03	2011.03	2012.03	2013.03	2014.03	2015.03	2016.03	2017.03	2017.12	2018.12
経営成績											
受注高	481,399	426,622	430,992	394,922	428,540	512,276	487,554	491,280	477,956	413,569	575,576
売上高	501,149	485,889	401,676	412,077	426,302	448,658	482,700	486,235	476,105	381,993	509,175
営業利益	638	18,953	31,542	23,267	25,084	32,195	34,567	38,011	29,996	18,115	32,482
経常利益	(2,383)	16,774	28,750	21,087	25,663	31,311	36,258	36,472	28,465	16,529	31,281
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	(13,113)	5,442	28,192	2,890	15,303	18,974	23,581	17,254	20,588	9,531	18,262
減価償却費	15,180	15,274	13,524	12,765	12,356	12,118	13,039	11,611	13,739	11,923	15,266
資本的支出	23,560	19,484	8,189	12,316	12,302	18,153	15,847	15,730	22,675	12,386	19,364
研究開発費	8,829	4,977	4,067	3,827	5,026	6,465	6,754	7,633	8,759	7,218	10,698
財政状態											
総資産	562,456	522,540	507,898	488,964	504,576	530,211	570,392	579,860	588,458	612,919	591,592
純資産	124,264	132,665	154,938	154,656	191,786	215,047	247,553	250,445	277,509	284,788	286,778
自己資本	121,411	129,806	151,951	151,063	186,883	208,036	239,059	241,017	271,357	277,955	279,640
有利子負債	181,556	177,859	160,413	143,617	138,914	119,673	121,501	120,127	96,531	114,592	79,137
利益剰余金	7,316	12,568	40,760	41,752	53,886	70,629	91,816	102,446	117,884	121,321	135,715
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,439	23,582	26,604	12,589	34,014	26,615	11,296	21,528	33,816	44,157	34,610
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,774)	(17,128)	10,997	(8,838)	(33,131)	3,539	(15,894)	(14,343)	(18,564)	(7,906)	(15,927)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,233)	(5,437)	(14,096)	(19,998)	3,264	(25,337)	(7,045)	(9,655)	(15,102)	11,296	(46,412)
フリー・キャッシュ・フロー	14,664	6,454	37,601	3,751	883	30,154	(4,598)	7,185	15,252	36,250	18,682
現金及び現金同等物残高 (期末)	77,194	81,712	104,003	87,296	93,791	102,338	95,603	91,185	90,683	139,102	110,556

注)2017年6月23日開催の第152期定時株主総会決議により、決算期を3月31日から12月31日に変更しました。
従って、2017年12月期は2017年4月1日から2017年12月31日の9か月間となっています。

(2) 株価の推移 (月足)



(3) 地域・社会とのコミュニケーション

海外技術セミナーを開催



ポンプ組立実習の様子



寄贈したポンプ教材

スポーツ協賛



第93回 日本選手権
水泳競技大会の様子



湘南ベルマーレ
(サッカー Jリーグ)



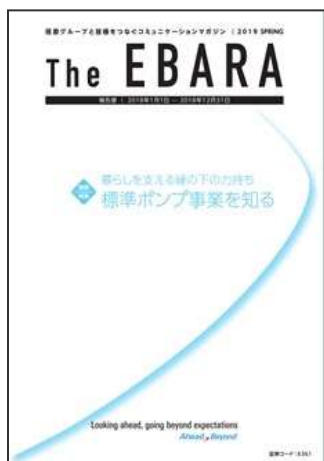
東京羽田ヴィッキーズ
(バスケットボール Wリーグ)

(4) 株主様とのコミュニケーション

株主総会



年2回の株主様向け報告書の発行



株主様向けイベント

2018年度は袖ヶ浦事業所及び武蔵野クリーンセンターにて個人株主様向けの見学会を実施しました。



(5) 外部からの評価 ～インデックス組入状況～

<2019年4月3日時点>

◆日銀が採用している、設備・人材投資に積極的に取り組む企業を対象とする指数

JPX/S&P設備・人材投資	TOPIX銘柄のうち、流動性、信用力、利益性、低ベータなどの基準を満たし、設備投資額及び研究開発費の伸び、売上対比設備投資効率性、人材投資スコアが高い銘柄
MSCI日本株女性活躍（セレクト）	MSCI日本株女性活躍(WIN)における基準に、追加的な銘柄選定基準を設けたカスタム指数

◆GPIFが採用しているESG指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダース	MSCIJapanIMI時価総額上位700銘柄のうち、ESG格付上位銘柄等
MSCI日本株女性活躍(WIN)	MSCIJapanIMI時価総額上位500銘柄のうち、各業種において性別多様性に優れた企業を選別
FTSE Blossom Japan	MSCIJapan銘柄のうち、総合ESG評価が3.1点以上の銘柄等
S&P/JPXカーボン・エフィシエント	TOPIX構成銘柄で流動性基準を満たし、「炭素排出量の多い非開示企業」に該当せず、「論争的となっている問題」が基準値を超えない銘柄

※ 当社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCI又はその関係会社による当社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCI又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

(7) 当社ウェブサイト及びメール配信サービスのご案内

株主及び投資家の皆様に当社をより深くご理解いただけるよう、当社ウェブサイト内「株主・投資家情報」のページにて、企業情報や決算説明会の資料など最新のIR情報を掲載しています。ぜひご活用ください。

また、2018年11月からIRメール配信サービスを開始いたしました。ご登録いただきますと当社の最新情報を電子メールでお届けいたします。

> 当社ホームページから「株主・投資家情報」をクリックしてください。

荅原

<https://www.ebara.co.jp/>

株主・投資家情報

株主・投資家情報

IRメール配信のご登録について

当社ホームページ「株主・投資家情報」ページからご登録いただけます。

※QRコード読み取り機能のあるモバイル機器をお持ちの方はこちらからアクセスできます。

株主・投資家情報ページ

当社ホームページ

【資料に関するご注意】

本資料にて開示されているデータ及び将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので種々の要因により変化する事が有ります。従って、本資料は記載された目標、予測の達成及び将来業績を保証するものではありません。

また、本資料及びこれらの情報の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願いいたします。本資料を利用した結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切の責任を負いません。