

# 中期経営計画「E-Plan2025」

荏原（6361）

(2023年11月27日) 2023年2月14日発表資料からの変更箇所：P43非財務目標の表記および目標内容

(変更前) 「項目」Scope3

「目標」2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立

(変更後) 「項目」Scope3／削減貢献量／他（バリューチェーン）

「目標」バリューチェーンにおけるGHG排出量の合理的測定手法の確立

「項目」男性育児休暇取得比率(単体)

(変更前) 「目標」2023年中にデータ収集方法を確立し、取得比率向上のアクションプランに基づく目標値を設定する

(変更後) 「目標」FY2025 100%

Looking ahead,  
going beyond expectations

*Ahead*  *Beyond*

2023.2.14

株式会社 荏原製作所

1. 前中期経営計画「E-Plan2022」の振り返り	P3
2. 新中期経営計画「E-Plan2025」の位置づけ	P11
3. 「E-Plan2025」経営目標	P16
4. 「E-Plan2025」基本方針	P20
5. 「E-Plan2025」事業セグメント別戦略	P30
6. 「E-Plan2025」ESG戦略（サステナビリティマネジメント）	P41

# 1.前中期経営計画「E-Plan2022」の振り返り

# サマリー：E-Plan2022の振り返り

## 3年計画の2年目には最重要経営指標（ROIC、営業利益率）の目標を達成

### 位置づけ

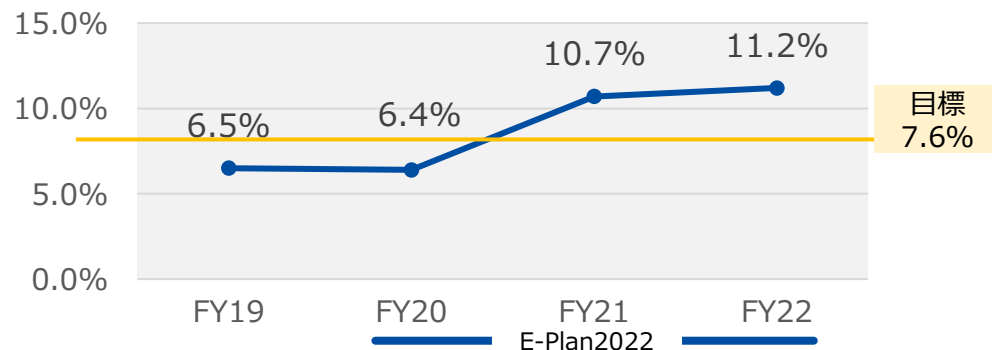
更なる成長に向けた  
筋肉質化

### 4つの基本方針

- |                  |                                      |
|------------------|--------------------------------------|
| 1. 事業成長への挑戦      | 新事業の開拓・創出や既存事業におけるグローバル市場への更なる展開     |
| 2. 既存事業の収益性改善    | 収益基盤強化のための事業構造の変革と全事業でのS&S売上収益の伸長    |
| 3. 経営・事業インフラの高度化 | DXへの積極的な取り組み等による経営のスピードアップ、ROIC経営の深化 |
| 4. ESG 経営の進化     | 変化する環境問題への取り組み、社会とのつながり、ガバナンスの強化     |

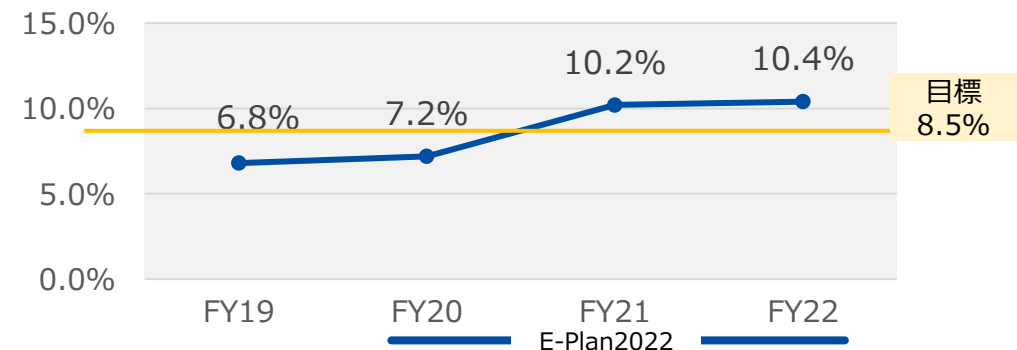
### ROIC（投下資本利益率）\*

FY22目標 **7.6%以上** → FY22 **11.2%**



### 売上収益営業利益率

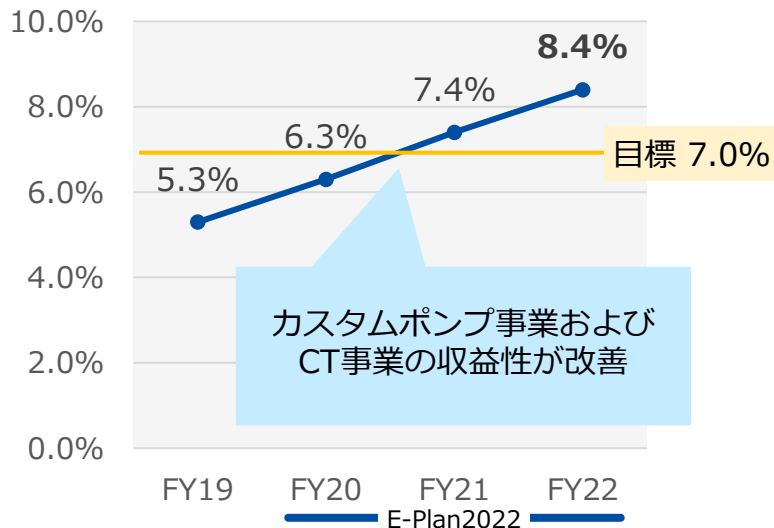
FY22目標 **8.5%以上** → FY22 **10.4%**



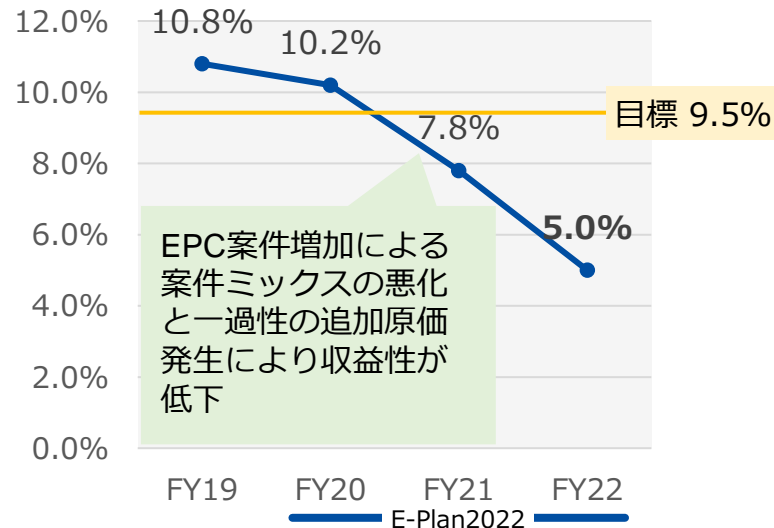
# サマリー：E-Plan2022の振り返り 事業別営業利益



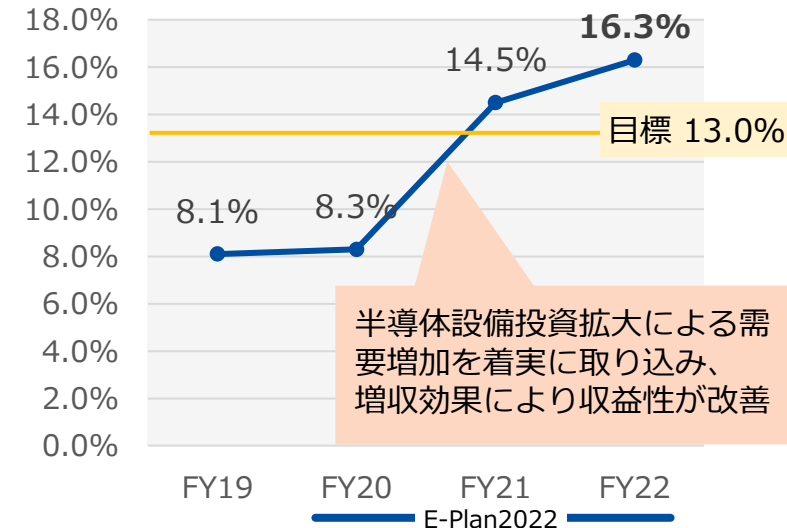
## 風水力



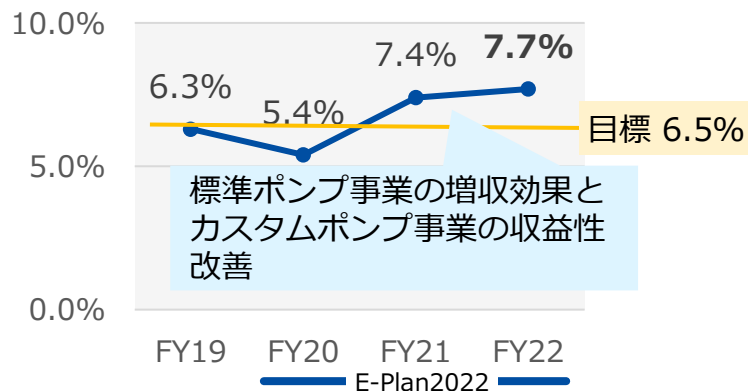
## 環境プラント



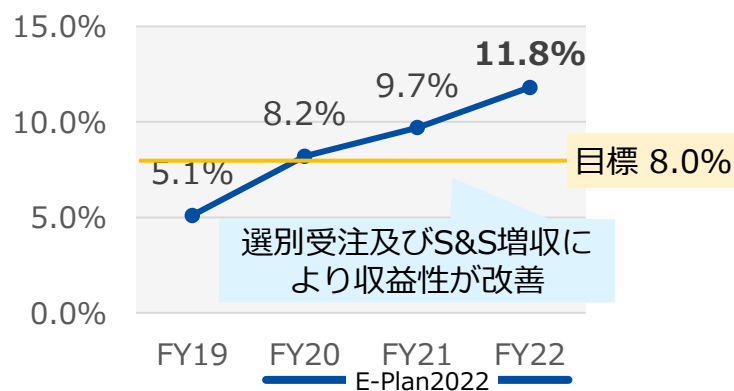
## 精密・電子



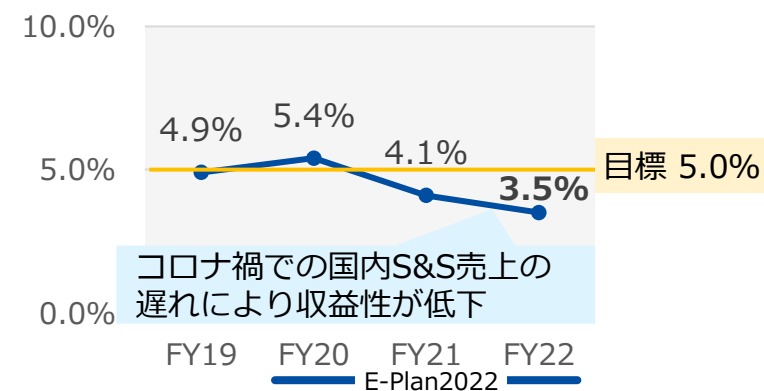
## 風水力-ポンプ



## 風水力-CT



## 風水力-冷熱



# サマリー：E-Plan2022の振り返り その他の経営指標



## 投資

### ■ 設備投資

FY22計画/3か年

**1,000**億円

FY22実績/3か年

**854**億円

### ■ M&A

Vansan社（トルコ）：107億円  
Hayward Gordon社（北米）：149億円

投資累計  
**1,110**億円

## 株主還元

連結配当性向

**35%**以上を維持

自己株式取得/3か年

**200**億円実施

## 資本効率

ROE計画

**11.2%**以上

FY22実績

**15.0%**

## 財務健全性

D/Eレシオ計画

**0.4~0.6**倍

FY22実績

**0.33**倍

### ■ 研究開発





FY22計画/3か年

**400**億円

FY22実績/3か年

**413**億円

## 基本方針

事業成長への挑戦	既存事業の収益性改善	経営・事業インフラの高度化	ESG 経営の進化
<ul style="list-style-type: none"><li>● 新事業の開拓・創出や既存事業におけるグローバル市場への更なる展開</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 収益基盤強化のための事業構造の変革と全事業でのS&amp;S売上収益の伸長</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● デジタルトランスフォーメーション（DX）への積極的な取り組み等による経営のスピードアップ、ROIC経営の深化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 変化する環境問題への取り組み、社会とのつながり、ガバナンスの強化</li></ul>
<p>評価 </p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 成長事業（海外標準ポンプ事業、精密・電子事業）の売上収益が拡大</li><li>● マーケットインの視点で新事業の探索を進め、4分野（水素・エコ・マリン・バイオ）で事業化に向けて進展</li></ul>	<p>評価 </p> <ul style="list-style-type: none"><li>● カスタムポンプ事業とCT事業で選別受注などの収益性改善施策を定着させ、収益性が大きく改善</li><li>● CT事業と精密・電子事業でS&amp;S売上収益が伸長</li></ul>	<p>評価 </p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業別ROICの導入と資本効率を意識した経営管理手法の定着により、ROIC目標を達成</li><li>● ERPなどのシステム導入は概ね計画通りの進捗</li></ul>	<p>評価 </p> <ul style="list-style-type: none"><li>● E：TCFD提言に基づく情報開示、カーボンニュートラル（CN）プロジェクトの発足と2050年CN目標の開示。環境データの更なる開示体制構築が必要</li><li>● S：ダイバーシティプロジェクト、ピープルアナリティクスによる人材の活躍促進。サプライヤーにおける人権DDの推進が課題</li><li>● G：ガバナンス体制の高度化。ESG指標と役員報酬の連動を開始</li></ul>

## 事業成長への挑戦

### グローバル規模での成長促進

- コロナ禍やサプライチェーンの混乱により遅延した施策の実施
- グローバル拠点の売上拡大
- M&A拠点とのシナジー創出

### マーケットイン視点での市場・領域の開拓

- 市場別の顧客ニーズの取り込み
- ソリューション型事業モデルへの転換と新製品の開発・市場投入の加速
- 水素や新たな領域の事業化を推進

## 既存事業の収益性改善

### 既存事業の不断なる収益性向上

- S&S売上の拡大
- S&S体制の適正化
- サプライチェーンの混乱や地政学リスクに対応可能なSCMの強化

## 経営・事業インフラの高度化

### DXによる事業基盤強化・ビジネスモデル革新

- DX推進の効果の刈り取り、グローバル展開、人材育成
- ERPのパイロット展開の加速
- 生産拠点の更なる効率化

### ROIC経営の更なる深化

- 管理レベルの高度化・精緻化

## ESG 経営の進化

### ESG経営の継続的な実践/強化

- CDPスコアの更なる改善
- サステナビリティ課題への対応強化（施策と進捗管理）
- 非財務情報開示の充実
- 人権DD（サプライヤー、従業員）の強化・改善対応
- ダイバーシティ（女性活躍の推進、女性基幹職\*比率の向上）
- グローバルエンゲージメントサーベイの結果分析と改善

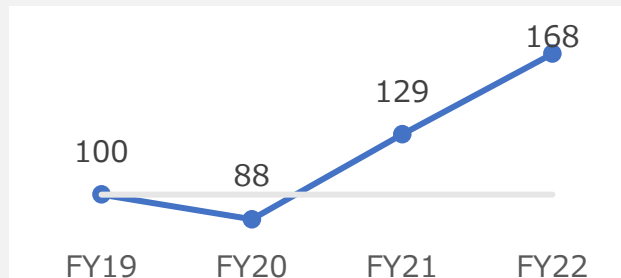


# Appendix : E-Plan2022の振り返り (成果)

## ■ 参考指標

標準ポンプ事業

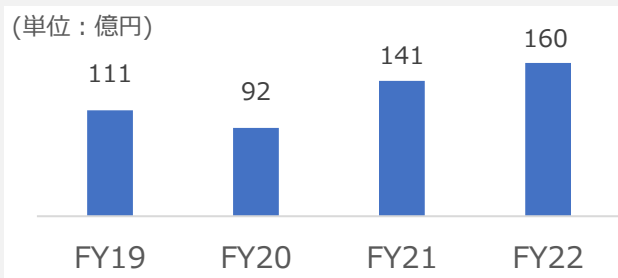
海外の売上収益伸び率



\*FY19実績=100

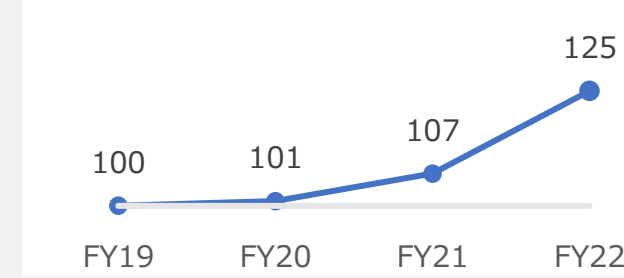
ポンプ事業

営業利益推移



連結

全社S&S売上収益伸び率



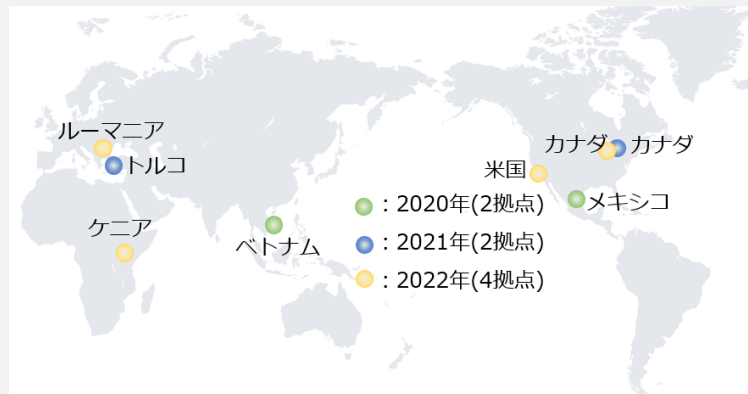
\*FY19実績=100

## ■ 設備投資・研究開発

標準ポンプ事業

新規海外拠点の設立

◆ 8拠点設立、2拠点準備中 (FY20-22)



コンプレッサ・タービン事業

クライオポンプ・シリーズ製品 (Cryodynamics) の試験施設を建設



精密・電子事業

ドライ真空ポンプ  
自動化工場の本格稼働



精密・電子事業

CMP組立ラインの増設  
◆ 熊本工場に2ラインを増設し、4ライン体制へ

新たに上市した主な製品

標準ポンプ事業

◆ 3E/3ES型



3E/3ES型は当社の機種番号

精密・電子事業

◆ CMP F-REX300XA型



F-REX300XA型は当社の機種番号

冷熱事業、精密・電子事業

◆ 精密チラー



精密・電子事業

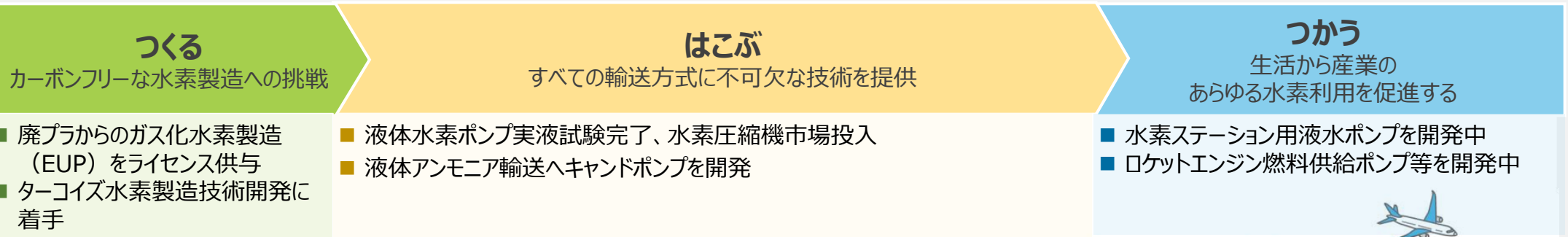
◆ EUV露光装置向け排気システム



# Appendix : E-Plan2022の振り返り（成果）

## ■新規事業（水素）

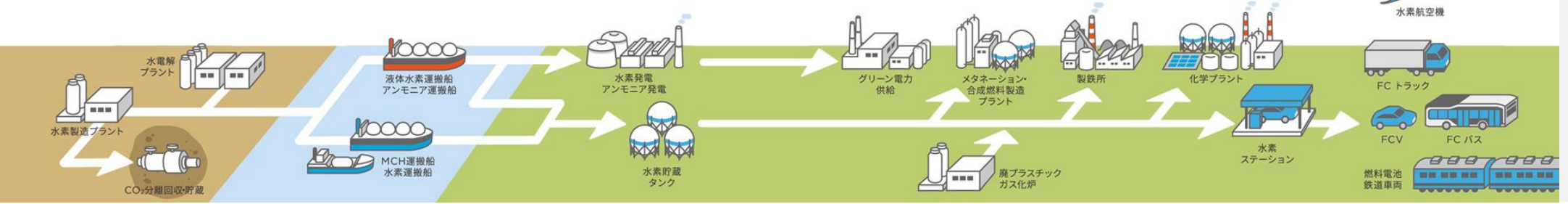
2021年8月コーポレートプロジェクトを発足



2022年までの  
取り組み

- 廃プラからのガス化水素製造（EUP）をライセンス供与
- ターコイズ水素製造技術開発に着手
- 液体水素ポンプ実液試験完了、水素圧縮機市場投入
- 液体アンモニア輸送ヘキャンドポンプを開発
- 水素ステーション用液水ポンプを開発中
- ロケットエンジン燃料供給ポンプ等を開発中

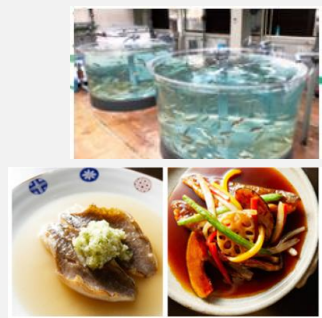
### 《構想図》



## ■ 新規事業（その他）

### マリン

- 陸上養殖 -
- 陸上養殖実証試験稼働
- 養殖魚のテスト販売



### バイオ

- 構造タンパク質素材 -
- 脱炭素社会に向けてSpiber社との協業
- 自社実験ラボを湘南iParkで開始
- 細胞培養肉、再生医療
- 実証実験段階（性能試験、試作機制作）

### エコ

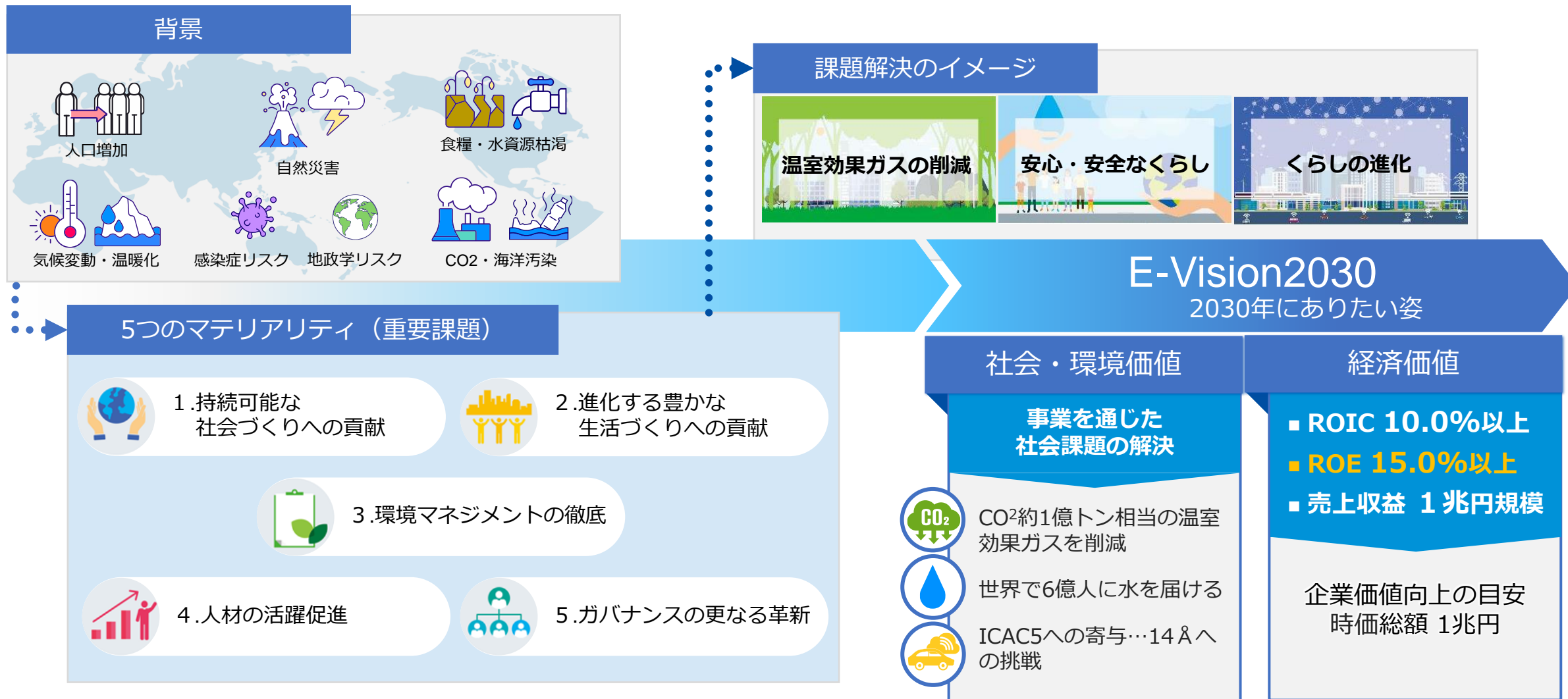
- アフリカ市場への水供給ビジネス -
- Waterkiosk®を通じた飲料水販売



## 2.新中期経営計画「E-Plan2025」の位置づけ

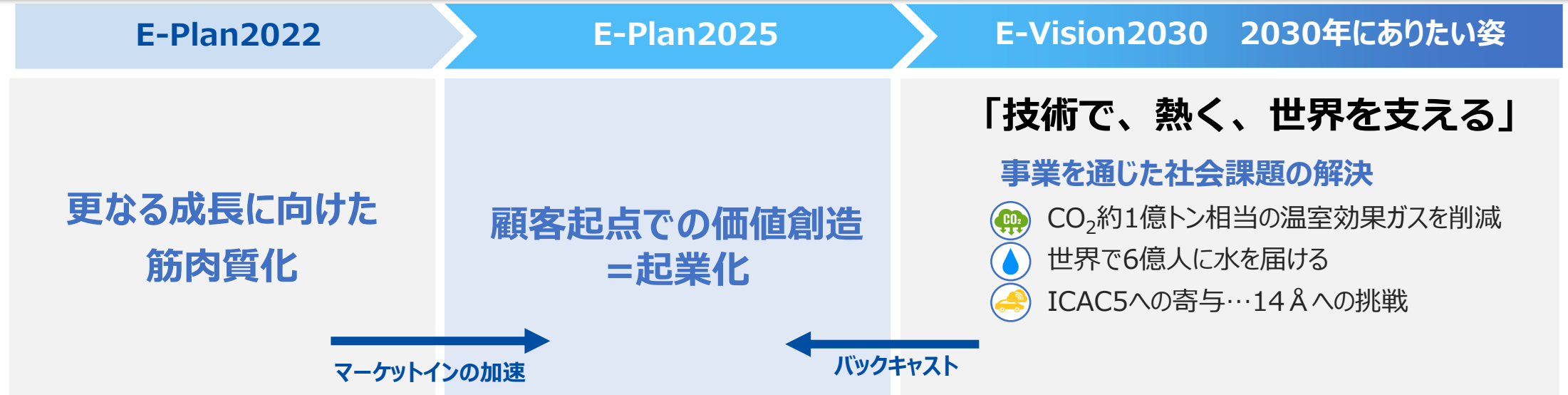
# 長期ビジョン「E-Vision2030」～2030年にありたい姿～

長期ビジョン「E-Vision2030」 2030年の世界を見据え、マーケットインの視点で事業を通じて社会課題を解決する



# E-Plan2025の位置づけ

E-Plan2022で実現した高水準の効率性・収益性以上を目指しつつ、建築・産業市場と半導体製造装置市場を中心にトップラインの成長を実現する



※ROIC計算式

FY22迄：親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 投下資本 {有利子負債（期首期末平均）+ 株主資本（期首期末平均）}

FY23以降：NOPLAT(みなし税引後営業利益) ÷ 投下資本 {有利子負債（期首期末平均）+ 株主資本（期首期末平均）}

前中計「E-Plan2022」のテーマで掲げる「更なる成長に向けた筋肉質化」で一定の成果を上げることができた。これをベースにした次のステージとして、それぞれの事業で更なる競争力強化を図る



## 変革

「顧客起点での新たな価値創造」を行う企業文化として醸成・浸透

## 事業戦略

対面市場別5カンパニー制への組織  
改変による事業パフォーマンスの最大化



## 実行

成長投資／基盤投資の積極的な実行

## 効率性/収益性

E-Vision2030目標水準の効率性／  
収益性指標（ROIC、営業利益率）  
以上を維持

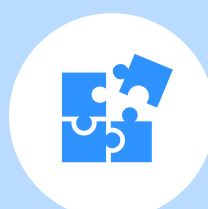


## ターゲット

「2030年に時価総額1兆円」の実現を  
強力に推進するため、ROEを重要指標  
として追加

## 全体最適

グループ全体最適とグループガバナンス高度化  
を目的としたCxO制の導入



# E-Plan2025のテーマ「顧客起点での価値創造＝起業化」

挑戦し続けるマインドセットをサポートする組織風土を醸成するとともに、会社全体を顧客の要望、課題に真摯に向き合う組織構造へと変化させ、ビジネスを創出する一連の流れを生み出すことにより、継続的な「起業」とそれによる価値創造を目指す

## 顧客起点での価値創造＝起業化

顧客起点での価値創造に、挑戦し続けるマインドセット、組織に根付かせるための企業変革、持続性を担保する利益貢献、を追求していく

### 起業家

アントレプレナーシップ



創業の精神「熱と誠」をもって、顧客起点での新しい価値創造への挑戦心をサポートする組織風土づくりを行なう

### 企業化

トランスフォーメーション



会社全体が、顧客の要望・課題に真摯に向き合い、迅速に対応できる組織構造・仕組みへと変革する

### 起業化

ビジネスクリエーション



顧客に経済的便益を提供しうる価値に拘りを持ち、ビジネスとして成立させることで、持続可能性と利益創出を両立させる

# 3. 「E-Plan2025」 経営目標



# E-Plan2025 財務数値目標



	指標	FY22実績	FY25目標
効率性	ROIC*	11.2%	<b>10%</b> 以上
	ROE	15.0%	<b>15%</b> 以上
収益性	営業利益率	10.4%	<b>10%</b> 以上
成長性	建築・産業 売上CAGR (FY22-25)	1,951億円	<b>6%</b> 以上
	精密・電子 売上CAGR (FY22-25)	2,222億円	<b>15%</b> 以上

## 目標数値を支える財務規律

健全性	D/E レシオ	0.33	<b>0.3~0.5</b>
-----	---------	------	----------------

\*ROIC計算式

FY22迄：親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 投下資本 {有利子負債 (期首期末平均) + 株主資本 (期首期末平均) }

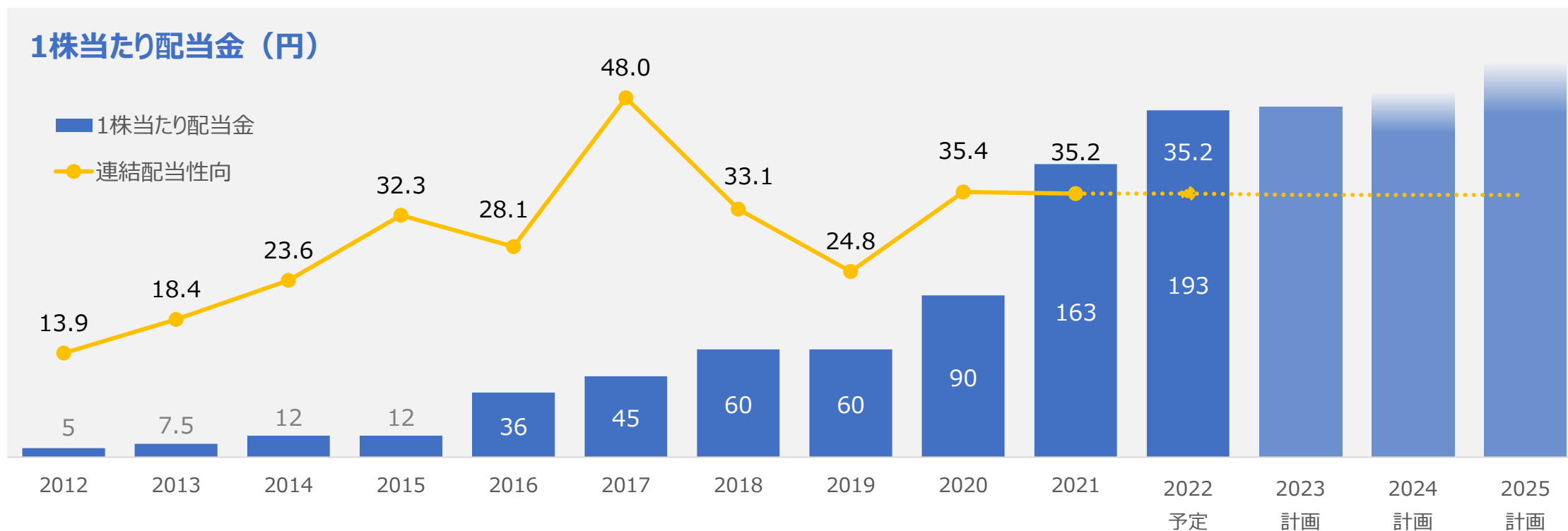
FY23以降：NOPLAT(みなし税引後営業利益) ÷ 投下資本 {有利子負債 (期首期末平均) + 株主資本 (期首期末平均) }

- **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する方針

- **自己株式の取得**

親会社所有者帰属持分水準、他の投資対象、手元現預金水準、株価の動向、業績の動向等を総合的に勘案し、適切な局面で機動的に実施



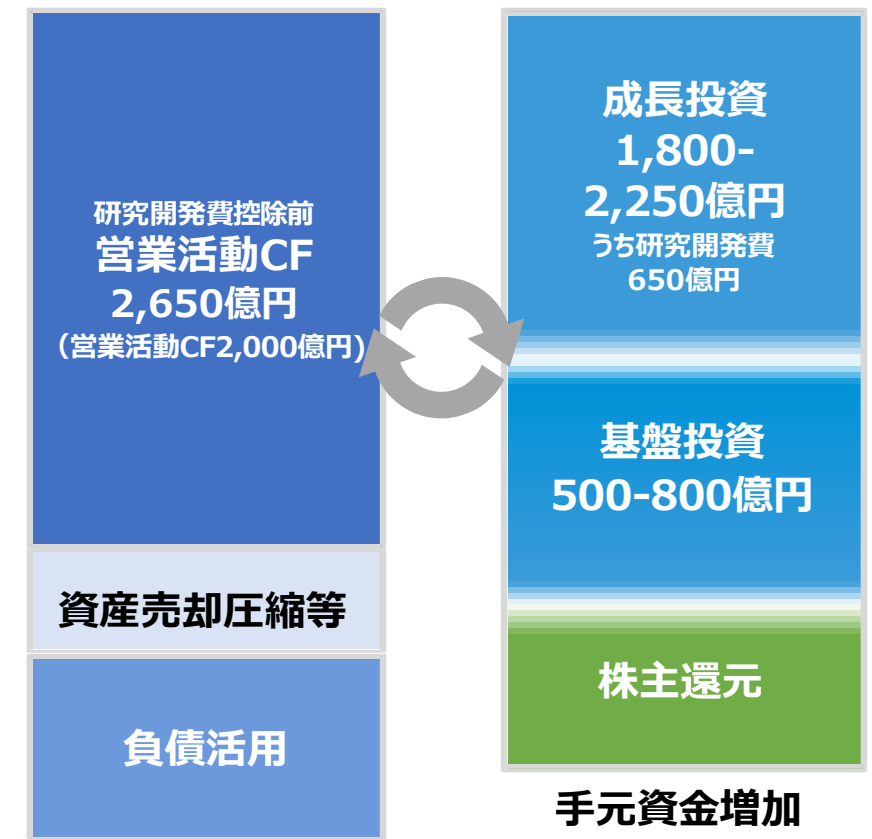
# E-Plan2025 キャッシュアロケーション（3年間累計）

## キャッシュ・イン    キャッシュ・アウト

- 成長投資による収益基盤の拡大
- 運転資金の圧縮により最大化を図る

- 固定資産・非上場株式売却等

- ROIC目標10%以上、D/Eレシオ0.3~0.5倍目安、格付方針:A格維持に鑑み資金調達額を決定
- ESG債発行の検討等



- 事業ポートフォリオに基づく成長投資
  - 設備（精密開発新棟・熊本/台湾新棟等 他）
  - 研究開発
  - 新規事業投資（水素プロジェクト関連 他）
  - 戦略投資（M&A、新規拠点設立 他）

- 持続的成長を支える基盤の強化等
  - 設備（維持更新）
  - ESG関連分野
  - ERP、IT、ビジネスインフラ、他
  - 人的資本経営

- 配当方針：
  - 連結配当性向35%以上
- 自己株式の取得：
  - 親会社所有者帰属持分水準を考慮し機動的に実施

- 月商1.5-2ヵ月分の現預金を保有する方針

# 4. 「E-Plan2025」基本方針

## 事業戦略

### 1 対面市場・顧客起点

- 顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり

### 2 新たな価値の創発

- 複合的なソリューション開発
- 社内外連携・共同開発の活性化

### 3 グローバル展開の推進

- 海外市場・顧客への価値提供力・基盤強化
- グローバル経営体制の確立

### 4 経営インフラの高度化/効率化

- 全体最適化のためのCxO制の導入
- ERPなどグローバルなデジタルインフラ基盤の確立
- ROIC経営の深化
- 人材の強化とダイバーシティの推進、データストラテジーの活用



### 5 ESG経営の更なる進化

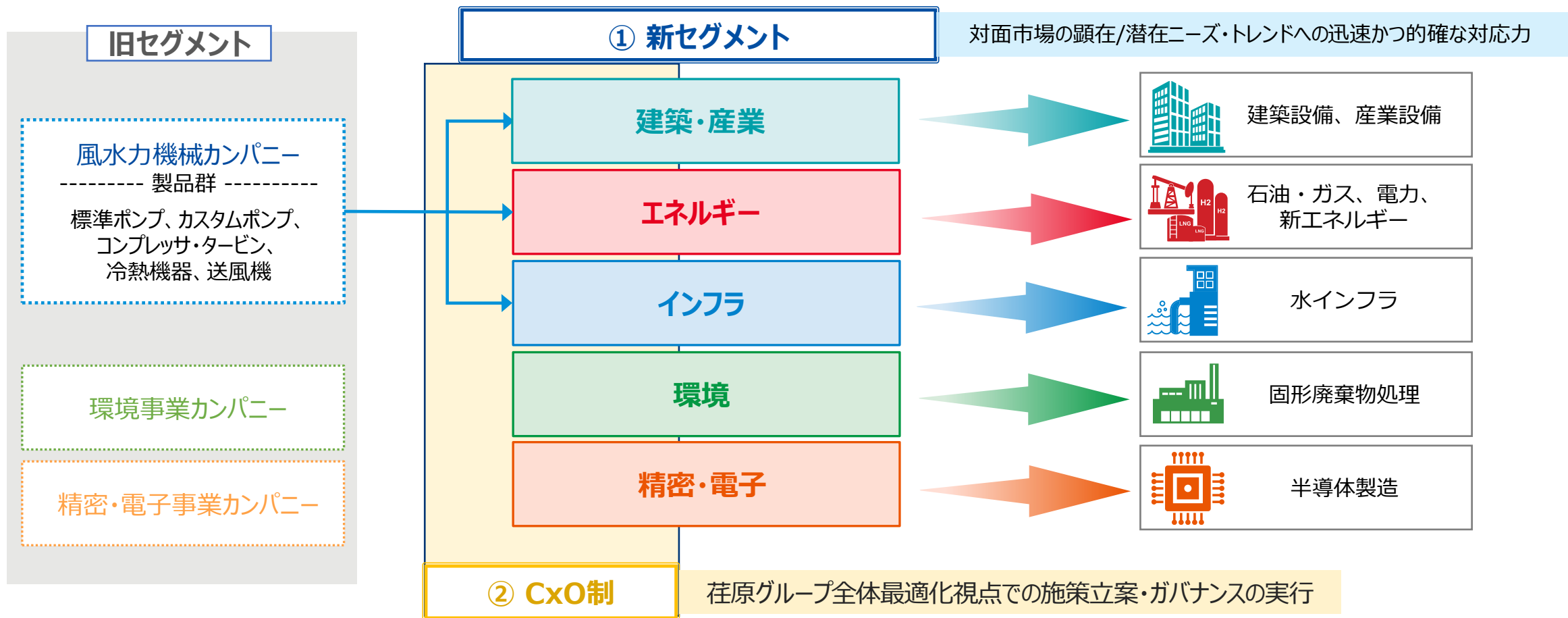
- E：カーボンニュートラル・自社製品・サービスを通じた環境負荷低減
- S：人的資本経営、ダイバーシティの推進、人権尊重
- G：コーポレート・ガバナンスの更なる高度化

# E-Plan2025 基本方針1 (対面市場・顧客起点)

## 戦略/取組方針

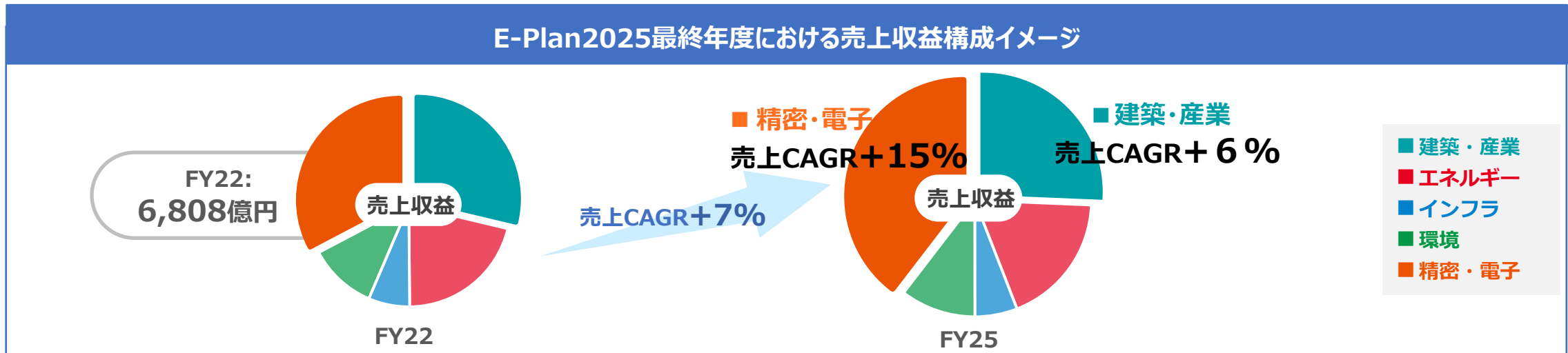
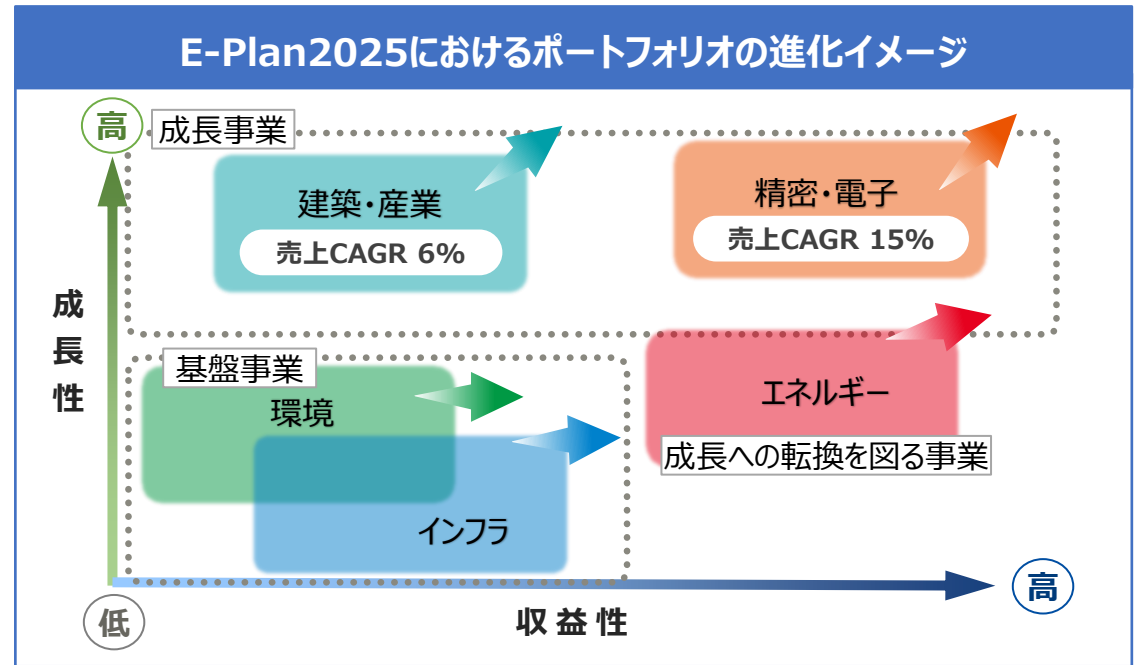
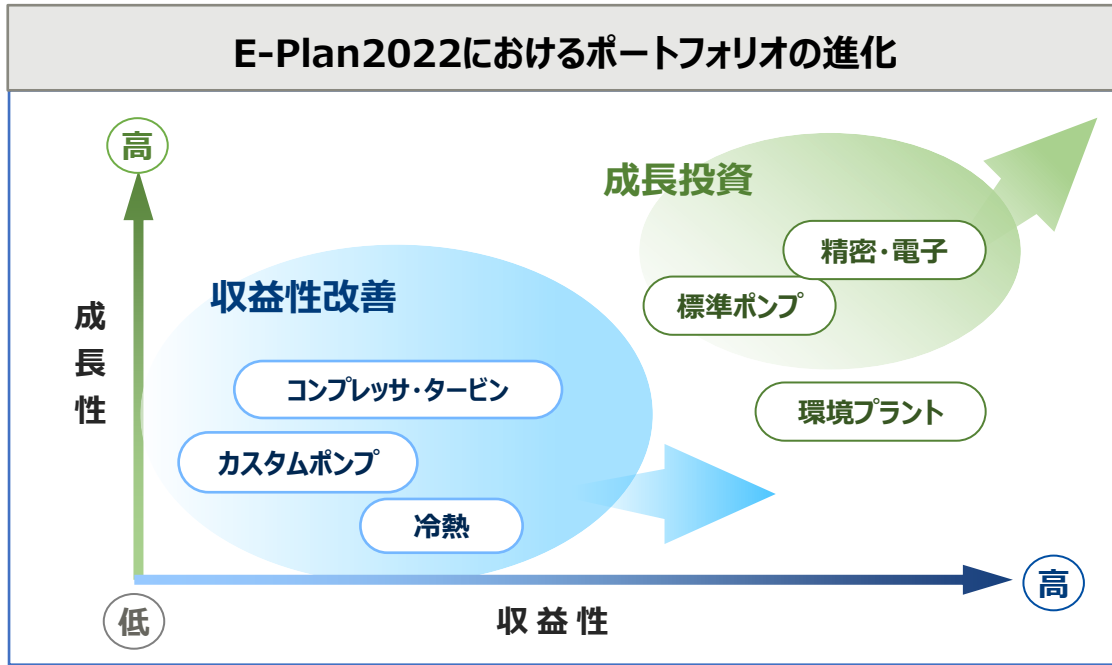
顧客対応力強化を意識した  
組織・体制づくり

価値創造を加速させる仕掛けとして①対面市場別組織移行②部門横断機能新設  
を通じた大規模な組織再編を実施


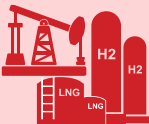


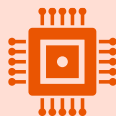


グループ人材マネジメント、システム統合 (ERP)、グローバル調達、キャッシュプーリングなど

# E-Plan2025 基本方針1 (対面市場・顧客起点)









# E-Plan2025 基本方針1 (対面市場・顧客起点)

セグメント	位置づけ	対面市場別価値創造の方向性	FY25営業利益率目標
 <b>建築・産業</b>	成長事業	幅広い製品カバレッジを活かした総合ソリューションを提供	<b>7%以上</b> 売上CAGR6%以上
 <b>エネルギー</b>	成長事業への転換を図る事業	脱炭素・次世代エネルギーのメガトレンドを踏まえ顧客・社会の変化に対応するソリューションを提供	<b>12%以上</b>
 <b>インフラ</b>	基盤事業 (安定的収益確保)	社会インフラを支えながら、国内は製品開発力強化などによる高シェアの維持、海外は成長市場の発掘	<b>6%以上</b>
 <b>環境</b>	基盤事業 (安定的収益確保)	脱炭素や資源循環の転換に対応した技術とサービス提供	<b>7%以上</b>
 <b>精密・電子</b>	成長事業	半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス、サブファブ領域でのソリューションプロバイダへ	<b>17%以上</b> 売上CAGR15%以上



# E-Plan2025 セグメント別事業環境認識



セグメント	主な対面市場	市場別・地域別トレンド	当社の市場見立て (3年間)	
建築・産業	建築設備・ 産業設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市人口の増加に伴う集合住宅・ビルの増加</li> <li>気候変動による灌漑・排水設備の需要増、環境規制の強化</li> <li>半導体などの先端産業の成長</li> </ul>	 海外 国内	CAGR3.8%成長見込み
エネルギー	石油・ガス 電力 新エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル実現に向けた脱炭素化で、化石燃料の需要が減る一方、短中期的（2030年）にはLNG需要の拡大</li> <li>新興国の人口増に伴う石化需要の拡大</li> <li>CCUSや水素、地熱、アンモニアなどの新エネ、再エネ市場が拡大</li> <li>顧客・プラントでの人員不足や高齢化・設備老朽化から、新たなS&amp;Sが発現</li> </ul>	 グローバル	LNG：CAGR5.9%成長見込み エチレン：CAGR4.5%成長見込み
インフラ	水インフラ 換気	<ul style="list-style-type: none"> <li>国土強靱化計画などにより安定的に推移</li> </ul>	 国内	横ばい
		<ul style="list-style-type: none"> <li>世界の水・インフラ関連の遠心ポンプ市場は、アジア・パシフィック地域（日本・中国含む）で高い成長</li> </ul>	 海外	CAGR4.9%成長見込み
環境	固形廃棄物処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>大量生産、大量消費、大量廃棄に代表される直線経済から循環経済（廃棄から資源循環）への移行と脱炭素に向けた市場の変化               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ごみ焼却施設の建設や基幹改良工事は横ばいで推移すると想定</li> <li>■官から民への委託加速により維持管理の市場規模は成長を見込む</li> </ul> </li> </ul>	 国内	横ばい
精密・電子	半導体製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICAC5*の普及拡大をベースにした半導体需要の中長期的な拡大トレンドが続く一方で一時的な調整は想定されるが、2025年には拡大基調</li> </ul>	 グローバル	CAGR2.2%成長見込み

\*IoT, Cloud, AI, Car(自動運転), 5Gの総称

# E-Plan2025 基本方針2 (新たな価値の創発)



戦略/取組方針

顧客課題に応えるソリューション提供

対面市場別組織とすることで、顧客の真の課題に真摯に向き合い、潜在的な顧客要求をも把握したソリューションを提供する

【従来】プロダクトアウト思考

マーケットイン思考でのソリューションプロバイダ

- 縦割りの製品販売・サービス提供
- 製品納入後の稼働状況等の情報不足

顧客ニーズの理解

顧客と直接つながることで  
価値・課題を可視化

技術の幅・深さとサービスの掛け算による  
独自ソリューション開発

複合的なソリューション提供

製品やオペレーションなど複合的な  
ソリューション提供によるパートナー化

## 対面市場における競争優位性



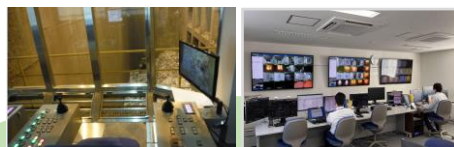
**建築・産業**  
幅広い製品群への横断的な提案力



**エネルギー**  
機能統合による機器を跨いだ安定稼働・省エネ化の付加価値提供、S&S融合



**精密・電子**  
微細化・最先端技術への対応、CMP・サブファブ領域での対応力



**環境**  
運転管理+延命化の組み合わせで50年の施設寿命を支える



**インフラ**  
堅実な市場での業界No1の技術力とエンジニアリング能力

顧客の課題・要望

環境負荷低減

モニタリング

省エネ

機器の安定稼働

脱炭素



単一製品売り、売り切り



# E-Plan2025 基本方針2 (新たな価値の創発)

戦略/取組方針

社内外連携・共同開発の活性化

荏原グループの技術と人材の見える化を進めるとともに、他社との業務提携も行いながら、新規事業化への取り組みを着実に遂行

新たな価値創出  
(主な取り組み事例)

人材マップ

技術元素表



基本力要素				経営・電子要素				環境プラント要素			
Pu	St	Fd	Mh	Py	...	...	...	...	...	...	...
De	BT	Sm	Ep	Pa	Md	In	Bl	...	...	...	...
Sd	Pl	Va	Oz	Pl	Cl	Ca	Tr	Eb	Eg	Rb	Mt
HI	Na	Mo	Mo	Tg	Vt	Et	Is	Mc	Ca	DS	Na
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

当社の保有人材と保有技術

顧客起点のマーケティング

社会課題

- エネルギートランジション
- 民間ロケット需要の高まり
- 廃プラスチックの資源循環

水素

- 液体水素移送、ターコイズ水素  
水素サプライチェーン構築
- ロケット・航空機用燃料用供給ポンプ  
衛星用民間ロケット市場・水素航空機市場の成長を支える
- ケミカルリサイクル  
廃プラスチックから石油、化学原料としての再源化



- 水産資源の需要増
- 海水汚染
- 生物多様性

マリン

- 陸上養殖  
養殖事業における上流から下流  
(魚販売) までの一体運営



- バイオテクノロジーの発展

バイオ

- 構造たんぱく質素材
- 再生医療
- 細胞培養肉

- 水不足問題

エコ

- アフリカ水供給

社内外連携

他社の保有製品、技術、ソリューション



新規事業



## 戦略/取組方針

海外市場・顧客への価値提供力・基盤強化  
グローバル事業運営体制の確立

各事業部のグローバル展開をサポートする機能を強化

### 事業運営の 高度化

- 地域部制導入（建築・産業）や、機能別、地域別組織体制の推進（エネルギー）
- アカウント制導入やグローバル最適視点での装置系開発棟設置（精密・電子）

### S&S強化への 取り組み

- CT及びカスタムポンプ統合によるS&S拠点の合理化及び強化
- ポンプ、冷熱機器、送風機等を統合した新たなサービスメニューの開発

### 生産プロセス、 開発力強化への 取り組み

- 開発製品を確実に社会へ実装していくためのリソース強化と設計開発DXの実行
- EMTAC(Ebara Manufacturing Technology Advanced Center)活用によるコア技術の開発推進

### グローバル調達・ SCMの強化

- 事業部を跨いだ購買先の集中・集約による調達力の強化
- グループ横断・サプライヤーを含めた複数供給網の整備
- 製造・物流拠点のネットワーク化・デジタル化による強靱なサプライチェーン構築

### 研究・開発の 推進

- 保有技術・コアコンピタンスと技術・技能人材の見える化（技術元素表）によるグローバル全体視点での技術と人材の有効活用

## 戦略/取組方針

事業運営最適化のための経営インフラの  
高度化/効率化

グループ全体最適とグループガバナンスの高度化を目的としたCxO制の導入

### グローバルなインフラ基盤の確立

- 2025年目途にERPシステムの全社導入
- グローバルITインフラ統合化、共通システムの拡大
- グローバルでの業務の標準化

### ビジネスモデル革新を促すデジタル戦略

- データドリブン経営（人事、営業、財務領域でのデータ分析、利活用のサービス化）
- デジタルツイン/メタバース空間の活用

### ROIC経営の深化

- 対面市場別組織への移行に伴う新たな事業単位でのROIC-WACCスプレッドの最大化を追求
- 事業評価、成長支援に用いるハードルレートや評価軸の最適な定義づけ

### One Ebara HRの深化

- グローバルキーポジション(GKP)の設定と、グローバルモビリティの向上
- グローバル人材データベースに基づく人材最適配置
- ダイバーシティー & インクルージョンのさらなる推進

### リスクマネジメント

- グループに及ぶリスクの管理機能の集約化と効率化の推進
- 環境マネジメントの徹底（製造工場及びメンテナンス工場を有する全てのグループ会社でISO14001認証取得）

# 5. 「E-Plan2025」 事業セグメント別戦略

# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (建築・産業)



## 事業目標

営業利益率：7%以上 売上CAGR：6%以上

## 基本方針

- 建築・産業市場において、顧客視点でのポンプ・冷熱製品・サービスを組合せた新たなソリューション提供により、事業の更なる成長を目指す
- DXを活用した業務・事業運営の高度化、効率化

## 基本戦略

### ソリューション事業の強化

- 顧客へのソリューション提供によるモノ売りからコト売りへの転換
- 新たなビジネスモデルの創出と展開  
＜方向性＞
  - 冷熱機器、送風機からポンプまでを手掛ける独自ポジションの活用
  - 低環境負荷技術・クラウド監視などの新技術を活用した、省エネ、省人化ニーズに応えるソリューションの提供
  - IoTデータを活用して“壊れる前に保全する”メンテナンスへ
  - ポンプ、ファンの最適運転を実現するインバータ内蔵モータの投入
- 顧客との接点強化
  - IoT+クラウドで顧客とつながり、安全、安心、便利な体験を実現

### 市場の見立て

- 都市人口の増加に伴う集合住宅・ビルの増加
  - 気候変動による灌漑・排水設備の需要増、環境規制の強化
  - 半導体などの先端産業の成長
- 海外 → CAGR3.8%成長見込み  
国内 →

### 成長市場（海外）の取り込み

- M&A拠点製品（Vansan社、Hayward Gordon社）のグローバル展開
- 超小型無漏洩ポンプ、精密チラーなどの高付加価値製品の投入による新市場の開拓
- 先進国の産業ユーティリティ市場への参入（食品、半導体市場）
- アフリカ地域での販路拡大と灌漑向け製品強化
- 新拠点の設立：アフリカ、南米、アジア、北欧

### グローバルでの事業インフラ再構築

- 海外の売上増を支える生産拠点の拡充
- 地政学リスクを考慮したグローバル調達・生産配分の見直し

# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (建築・産業)



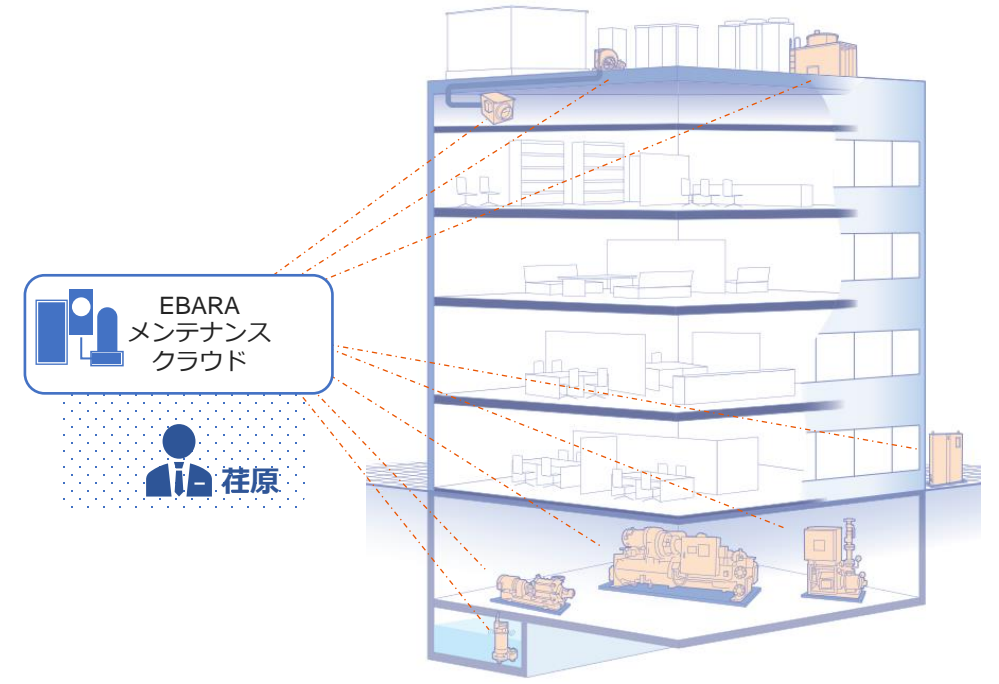
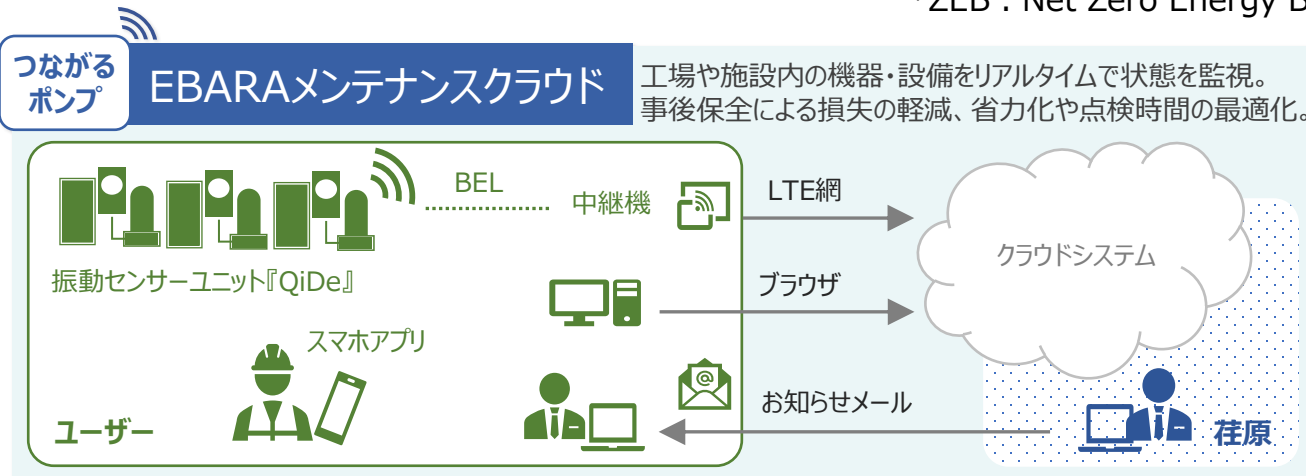
機器の使い方把握

省エネ・合理化提案

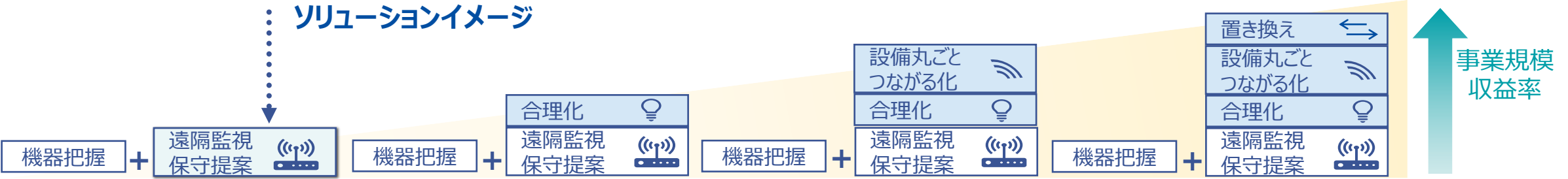
更なるソリューションの広がり

- ZEB\*などの脱炭素需要に対し、省エネや低環境負荷製品を切り口に、高品質な水と空気と環境のソリューションを提供
- 労働人口の減少の問題に対して、設備の保守・管理のDX化を実現することで、省人化・省力化に貢献
- イニシャルコスト重視から、サービス、メンテナンスなどのランニングコストを含めたLCCの低減による新たな顧客価値の提供

\*ZEB : Net Zero Energy Building



## ソリューションイメージ





# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (エネルギー)



## 事業目標

営業利益率：12%以上

## 基本方針

- エネルギーシフトをリードし、脱炭素社会に貢献するため、サステナビリティやサービス分野で新たなビジネスモデルを確立する
- 既存事業領域の収益性を更に向上させるため構造改革を行う
- コンプレッサ・タービンとカスタムポンプの統合により、顧客や市場に新たな価値を提供する

## 基本戦略

### 製品 (New apparatus)

- 収益性の向上：選別受注の継続（製品ライフサイクルをベースとする）
- 新規ソリューションの市場投入準備完了
  - ・人材投資
  - ・新技術・製造技術の研究開発の加速
  - ・ポンプとコンプレッサを組み合わせたソリューション提案の具現化

### S&S (Global Service)

- サービス拠点の構造改革
  - ・不採算拠点の閉鎖、旗艦拠点の拡充、新規拠点の開設、人員配置適正化
- コンプレッサ・タービンとカスタムポンプのサービスリソースの活用
- 新たなS&Sビジネスの開発と市場投入

### 市場の見立て

- カーボンニュートラル実現に向けた脱炭素化で、化石燃料の需要が減る一方、短中期的（2030年）にはLNG需要の拡大
- 新興国の人口増に伴う石化需要の拡大
- CCUSや水素、地熱、アンモニアなどの新エネ、再エネ市場が拡大
- 顧客・プラントでの人員不足や高齢化・設備老朽化から、新たなS&Sが発現

グローバル



LNG：CAGR5.9%成長見込み  
エチレン：CAGR4.5%成長見込み

### グローバル生産体制 (Global Manufacturing)

- エンジニアリングの最適化
  - ・カンパニーは元より、荏原グループ全体最適化の視点で最適化、統一を推進
- 自動設計の対象機種拡大
- 生産体制の再構築
  - ・製品ごとの生産設備や試験設備の規模を適正化
  - ・生産場所の最適化（日本、米国、インド）
  - ・米国工場の構造改革
- 調達コストの低減
  - ・LCC（Low Cost Country）からの調達拡大

# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (エネルギー)



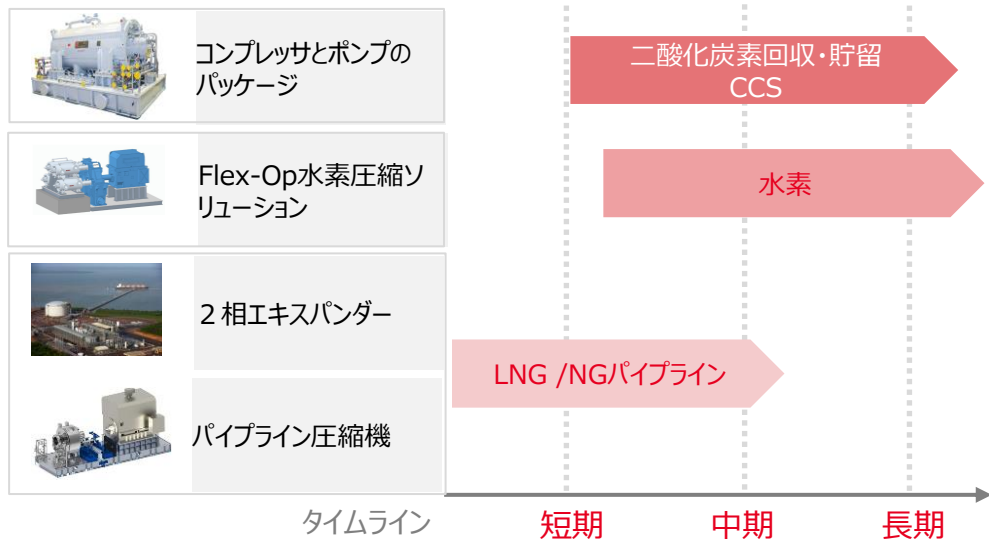
## 新規ソリューションの市場投入に向けた取り組み

- 高度な技術・経験を活かし、新規ソリューションの市場投入準備を完了させる

<3年間の取り組み>

開発済み製品の市場投入	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CCS向けシステム</li> <li>◆ ポンプとコンプレッサのパッケージ</li> </ul>
市場投入予定製品の開発加速化	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 水素、産業ガス向けコンプレッサ</li> <li>◆ アンモニア市場向けポンプ</li> </ul>
未来の市場に向けた製品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 高深度地熱発電向け製品の開発</li> <li>◆ 太陽熱発電向け製品の開発</li> </ul>

- 新エネ・再エネ市場のタイムライン



## エネルギーカンパニーのグローバルネットワーク

- 顧客のニーズと期待に応えてきたコンプレッサ・タービンのグローバルな営業とサービス網に、新たにカスタムポンプの営業・製造・サービス網が合流し、エネルギーカンパニーの強固なグローバルネットワークが誕生
- コンプレッサ・タービンとカスタムポンプのサービスリソースを最適化しつつ、新たなS&Sのビジネスの開発と市場投入を進める

5 製造拠点 / 19 サービスセンター / 10 営業&サービス拠点



コンプレッサ・タービン : ■ Manufacturing Facilities ■ Service Facilities ■ Sales & Service Offices  
 カスタムポンプ : ● Manufacturing Facilities ● Service Facilities ● Sales & Service Offices

# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (インフラ)



## 事業目標

営業利益率：6%以上

## 基本方針

- 国内：生産工場との協働により製品開発力を強化し、底堅い市場での高シェアと収益を確保する
- 海外：成長市場を見定めて、ポンプ設備や周辺技術、エンジニアリング技術を用いた新たな価値を創造する

## 基本戦略

### 国内ポンプ市場でのシェア拡大

- 製品開発力・エンジニアリング能力の強化
  - ・公共事業のカーボンニュートラルへの取り組みなど、メガトレンドに対応
- 大型機場の延命化提案の推進
  - ・顧客のニーズに対応した付加価値技術の提案やS&S請負範囲の拡大
- 機会損失の低減
  - ・有資格技術者の増員と代理店の活用

### 市場の見立て

- 国内：国土強靱化計画などにより安定的に推移する見通し
  - 海外：世界の水・インフラ関連の遠心ポンプ市場は、アジア・パシフィック地域（日本・中国含む）の高い成長が見込まれる
- 国内 → 横ばい  
海外 → CAGR4.9%成長見込み

### 海外ポンプ市場の深堀と利益確保

- 競争力の強化
  - ・国内で高評価を得ているエンジニアリング技術の海外拠点への展開
- 収益性の確保
  - ・フロントローディングによる戦略受注の継続および収益性の確保

### 国内外での生産性向上

- マーケットのニーズに即した製品開発
- 調達能力の強化
- 生産拠点の連携の深化
  - ・日本、東南アジア、中国の3工場で設計機能などを連携
- DX、AIを活用した生産技術の向上

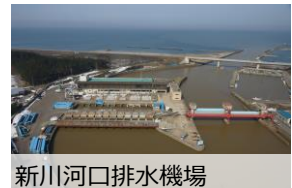
# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (インフラ)

## 国内事業：底堅い官需のシェアと収益の維持

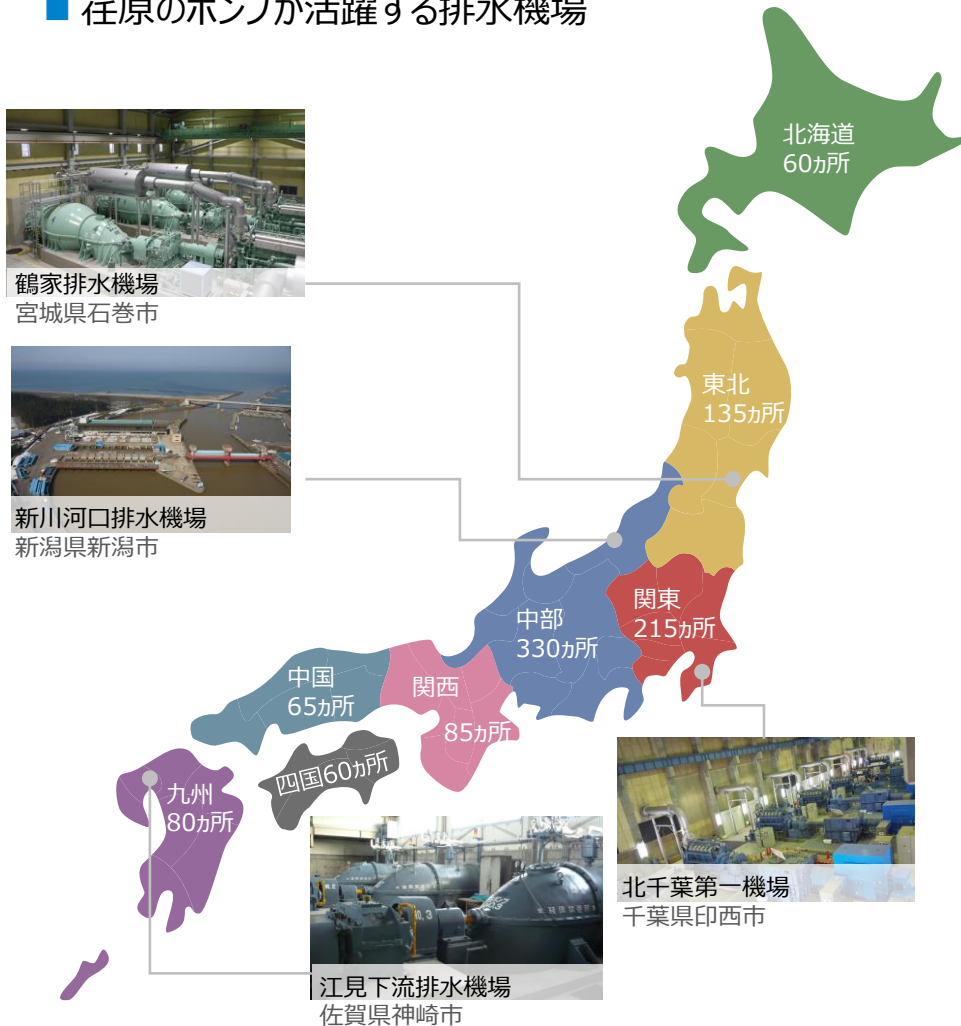
### ■ 荏原のポンプが活躍する排水機場



鶴家排水機場  
宮城県石巻市



新川河口排水機場  
新潟県新潟市



江見下流排水機場  
佐賀県神崎市



北千葉第一工場  
千葉県印西市

- 荏原のポンプは全国1,000か所以上の排水機場で稼働中
- 国内インフラは大更新時代を迎え、今後も再構築や整備需要が増加
- 豊富な施工実績と技術開発をもって積極的に取り組み、高いシェアを維持しながら安定した収益を確保をしていく

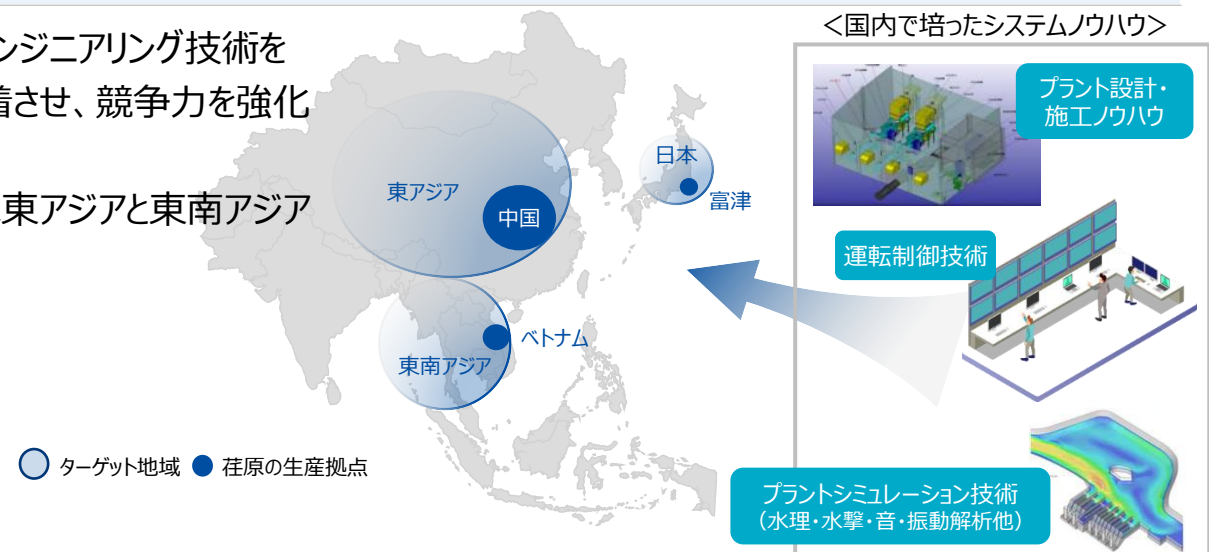
### ＜インフラカンパニーの国内事業における技術力＞

- 強み：技術提案力の高さ、施工実績の多さ
- 官公庁からの高い評価：インフラメンテナンス大賞\*で第1回国土交通大臣賞、第6回農林水産省部門優秀賞を受賞など

\*平成28年に創設されたインフラメンテナンスに係る優れた取り組みや、技術開発を表彰する制度

## 海外事業：ターゲット市場と海外インフラ市場へのアプローチ

- 国内で磨いたエンジニアリング技術を海外拠点に定着させ、競争力を強化していく
- ターゲット市場は東アジアと東南アジア



# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (環境)



## 事業目標

営業利益率：7%以上

## 基本方針

- 中核事業の基盤強化
- 脱炭素や資源循環など市場の変化を適切に捉え、Life Cycle Assessment (LCA) を基軸とした、ソリューションプロバイダとしての取り組み強化

## 基本戦略

### 新規DBO\*の価格競争力向上・EPCの追加原価発生防止

- EPC (DB)
  - \*DBO:プラントの建設及び長期包括運営委託
  - 工事費用・機器購入費・設計監理費などの削減
  - 設計の標準化や基準の見直しによる施設のコンパクト化
  - 自動設計の適用など設計業務プロセス改善成果の徹底活用
  - 計画精度の向上による、土木建築やプラント施工時の追加原価発生の防止
- O&M (O)
  - 長期包括案件におけるメンテナンスメニューの最適化、相見積によるコスト低減

### 既設O&Mの収益基盤のさらなる強化

- 周辺業務の拡大
- 施設運営期間の最大化

### 市場の見立て

大量生産、大量消費、大量廃棄に代表される直線経済から循環経済（廃棄から資源循環）への移行と脱炭素に向けた市場の変化

- ごみ焼却施設の建設や基幹改良工事は横ばいで推移すると想定
- 官から民への委託加速により維持管理の市場規模は成長を見込む

国内 → 横ばい

### LCAを基軸とした脱炭素・資源循環ソリューションプロバイダとしての取り組み強化

- ケミカルリサイクル
  - 技術の精度向上と、ケミカルリサイクルの実用化に向けたスキーム構築
- AI/ICT
  - ロボット開発による運転やメンテナンスなどの高度化
- 新技術やサービスの開発・提供

### 地域戦略の推進

- 中国拠点との協業
  - 機器販売およびエンジニアリングビジネスの東南アジアなど海外市場への拡大

## LCAを基軸とした脱炭素・資源循環ソリューションプロバイダとしての取り組み強化

### 当社保有の二つのケミカルリサイクル技術

#### ■ ICFG®内部循環流動床ガス化システム\*1

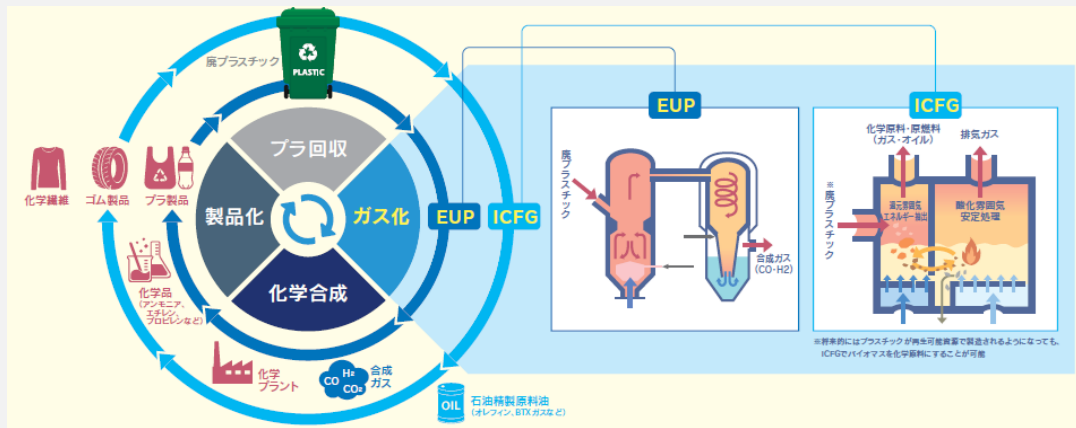
- ・熱分解処理により廃棄物から炭素資源を回収
- ・廃棄物処理におけるCO<sub>2</sub>発生を劇的に削減し、カーボンニュートラル社会の構築に貢献する

＜2030年の商用化に向けて＞

- ・基礎試験を重ね、次のステップに進むためのデータや知見を蓄積
- ・実用化に向けた開発活動を加速していく

#### ■ EUP®加圧二段式ガス化システム\*2

- ・廃プラスチックのガス化ケミカルリサイクル技術
- ・国内外においてガス化処理設備に関わる積極的な営業活動を引き続き展開していく



## O&Mの収益基盤のさらなる強化

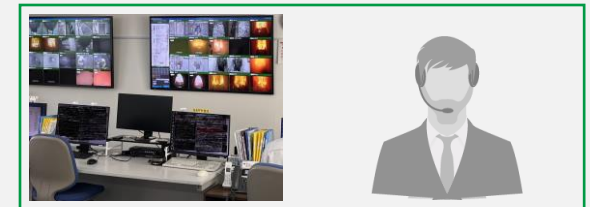
- ごみ焼却施設の遠隔監視業務におけるISMS認証 (ISO/IEC27001) 取得  
遠隔監視サービスで扱う多数のごみ焼却施設の運転データを、適切な情報セキュリティ管理体制のもとサービスを運用。藤沢フィールドサポートセンター※にて、2022年9月に情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) の国際規格である「ISO/IEC27001:2013」の認証を取得。

＜藤沢遠隔サポートセンター＞



センター内

遠隔サポートセンター



サポート

データ・画像



中央操作室

ごみ焼却施設

- ※ 藤沢フィールドサポートセンターの遠隔監視サービス  
・ごみ焼却施設運用の安定化・高度化に向けて2016年6月に開設  
・専属オペレータによる24時間リアルタイムでの施設の運転支援、データ解析

\*1ICFGは、荏原環境プラント(株)の日本における登録商標  
\*2EUPは、UBE(株)及び荏原環境プラント(株)の日本における登録商標

# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (精密・電子)



## 事業目標

営業利益率：17%以上 売上CAGR：15%以上

## 基本方針

- 製品・サービスを提供するのみでなく、顧客のプロセスやユーティリティにおける課題解決を通じてユニークな価値を提供する
- 地域戦略からグローバルアカウント戦略に転換し、顧客のグローバル展開に合わせた戦略立案とグローバル全体最適化によりシェア拡大を図る

## 基本戦略

### 製品・ソリューション開発力の強化

#### コンポーネント

- **コンセプト**：半導体工場のサブファブ領域全体に対する価値・ソリューション提供
  - 顧客の半導体製造の脱炭素化への貢献
  - AI、DXを活用した新たな価値
  - 半導体以外の産業領域への展開
- **製品開発**：ドライ真空ポンプ、排ガス処理装置、精密チラー、次世代EUV露光装置向け排気システムなど
- **ソリューション開発**：データモニタリング、故障予知機能など

#### CMPおよびその他装置

- マーケットインのソリューション開発体制構築
- 研究開発施設の増強
- データサイエンス活用によるさらなる価値創造

## 市場の見立て

- ICAC5\*の普及拡大をベースにした半導体需要の中長期的な拡大トレンドが続く一方で一時的な調整は想定されるが、2025年には **グローバル** → CAGR2.2%成長見込み拡大基調に戻ると予想

\*ICAC5：IoT, Cloud, AI, Car, 5G の5つをまとめた略語

### 生産能力の増強

#### コンポーネント

\*OH：オーバーホール

- **ドライ真空ポンプ**：自動化工場の稼働率向上、グローバルでのOH\*能力増強
- **EUV露光装置向け排気システムを含む各製品**：需要増に向けた設備投資

#### CMPおよびその他装置

- **新棟建設**（熊本事業所）

### 事業規模拡大に対応したグローバルでの事業インフラ再構築

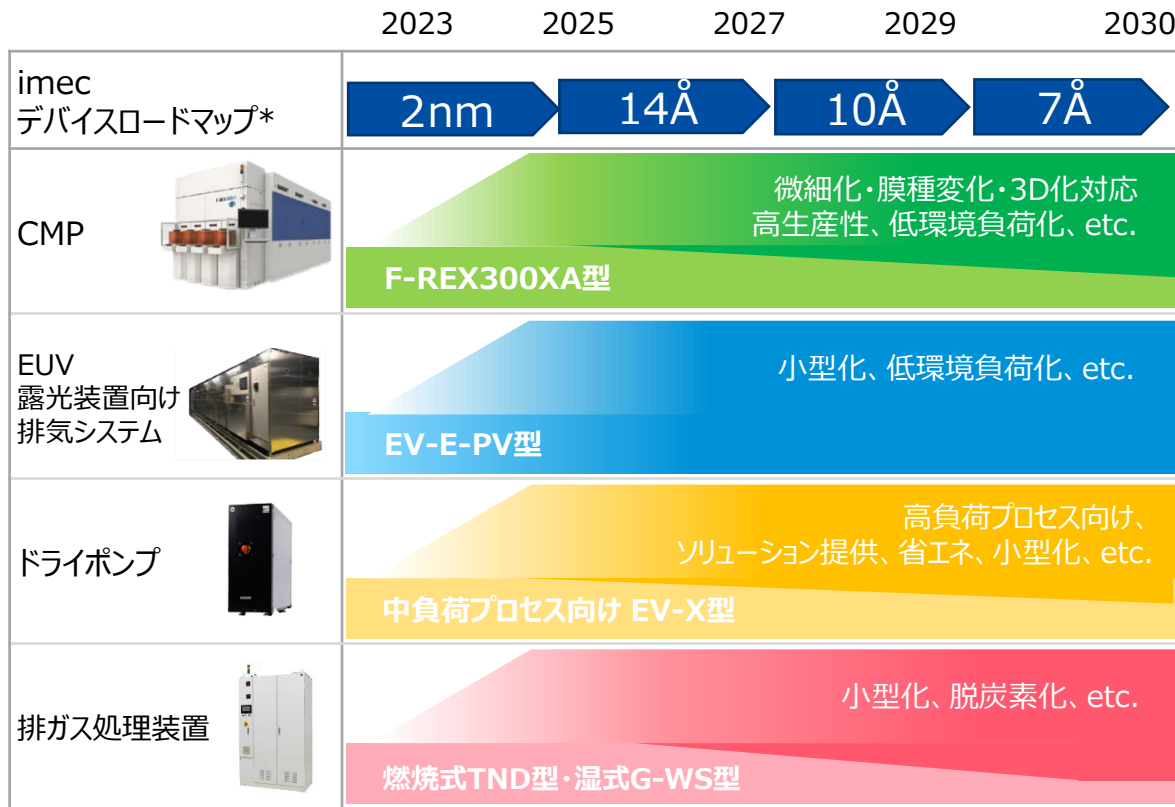
- **S&Sの強化**：ローカル中心の対応から、グローバルでの顧客サポート強化
- **サプライチェーンの強靱化**
  - ・サプライヤのマルチ化、海外調達拠点の設立
  - ・在庫戦略の再構築
- **需要増に対応したグローバル組織体制の再構築**

# E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (精密・電子)



## 半導体の進化と当社の持続可能な成長への取組

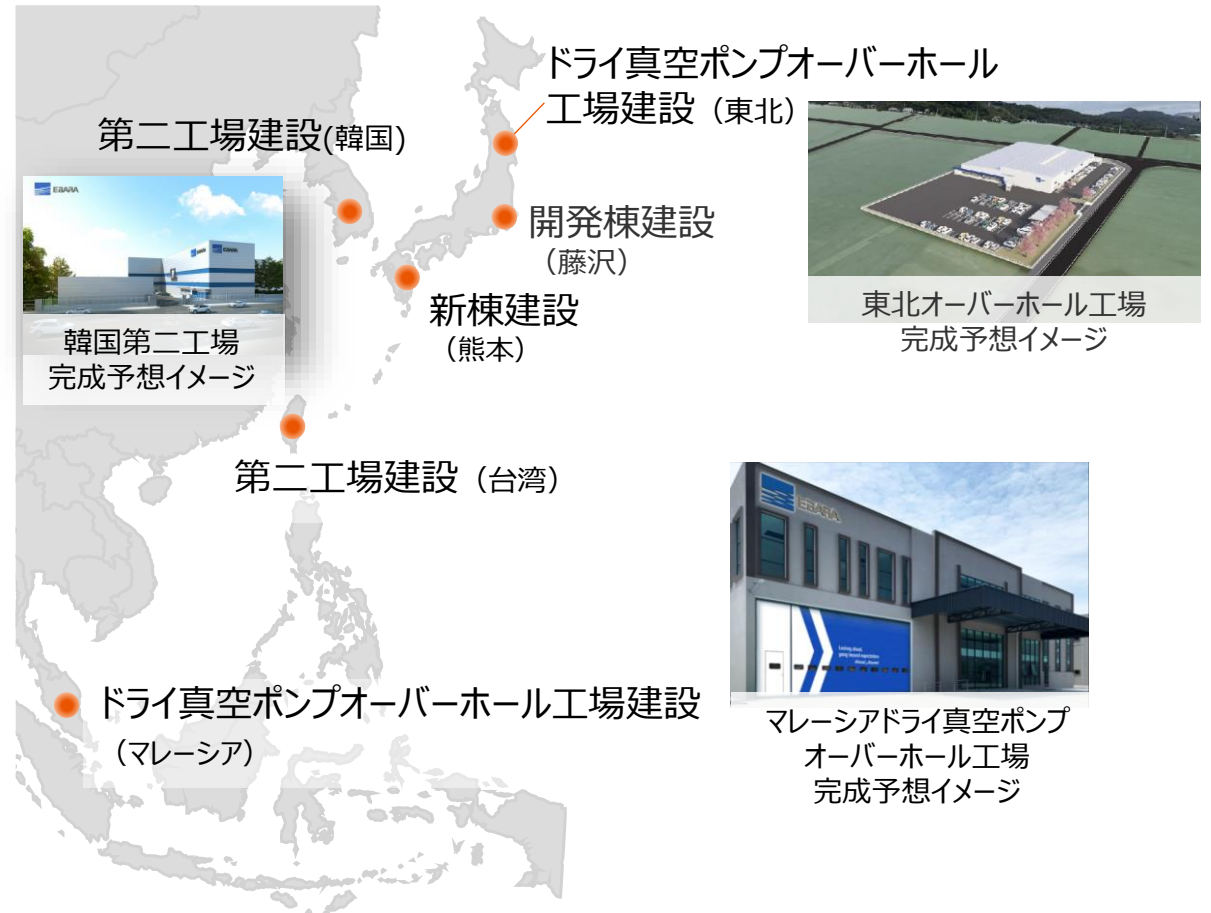
- 引き続き顧客のプロセスやユーティリティにおける課題解決を通じて、半導体の進化ロードマップや脱炭素対応などの顧客・世の中のニーズに対応した製品や新たな機能、ソリューションを提供していく



\*ベルギーの独立系ナノテク半導体研究所 imecは、14Å及びその先に至るロジックデバイスロードマップを公開している。(imec Future Summit 2022より抜粋)  
当社では、2030年時点で開発として7Å世代、商用として14Å世代と想定。

## 長期的な事業成長を支える設備投資

- 需要増に対応した生産能力増強
- 顧客の将来的ニーズを捉えた新型装置や要素技術開発のための研究開発棟建設
- S&S需要の確実な取り込みのため、グローバルでドライ真空ポンプのオーバーホール工場を建設





# 6. 「E-Plan2025」 ESG戦略（サステナビリティマネジメント）

E-Plan2025で掲げる基本方針/経営戦略

持続可能な社会に向けた高度なESG経営の実践



**E** : 環境



**S** : 社会



**G** : ガバナンス

## 戦略/取組方針

### カーボンニュートラル・自社製品・サービスを通じた環境負荷低減

- 事業活動における環境負荷低減
- 自社製品・サービスの提供を通じたGHG排出量の削減
- 水素社会実現のための製品開発・市場投入
- 廃プラスチックのケミカルリサイクル技術の商用化実現

### 人的資本経営、ダイバーシティの推進、人権尊重

- 人的資本経営の強化
- DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進
- サプライチェーンにおける人権DDの推進

### コーポレート・ガバナンスの更なる高度化

- （取締役会の役割と活動）
- 中長期的課題解決に向けた荏原グループの成長をサポート
  - 執行側のサステナビリティに対する監督
  - 取締役会とステークホルダーとの対話
  - 実効性向上に向けた取り組みの継続

# E-Plan2025 ESG経営の更なる進化

## 非財務指標



**E** : 環境

項目	目標
CDP評価 (気候変動)	B 以上を維持
Scope1,2 GHG 排出量	2018 年比 32%削減
Scope3/削減貢献量/他 (バリューチェーン)	バリューチェーンにおけるGHG排出量の合理的測定手法の確立

\*2023年11月に表記変更



**G** : ガバナンス

項目
取締役会のパフォーマンスの深化と G to V*への貢献

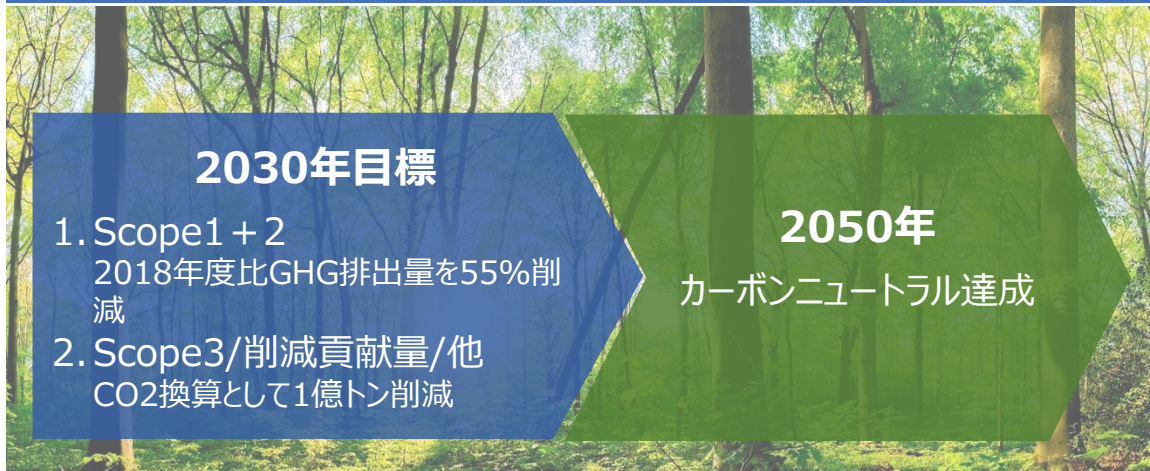
\*G to V : Governance to Value



**S** : 社会

項目	目標
競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくりを目指す ・エンゲージメントサーベスコア	FY2025 83以上 FY2030 86以上
グローバルモビリティの向上を目指す ・Global Key Position(GKP)における非日本人社員比率(連結)	FY2025 30% FY2030 50%
男女の賃金差異解消 ①GKP女性ポジション比率(連結) ②女性基幹職比率(単体)	①FY2025 8%以上 FY2030 10%以上 ②FY2025 8%以上
性別に関係なく仕事と育児を両立できる企業風土を醸成 ・男性育児休業取得比率(単体)	FY2025 100% (2023年11月に目標公表)
障がいのある社員の活躍促進 ・障がい者雇用比率 (単体+グループ適用会社4社)	FY2025 2.6%以上
サプライヤー向けの人権 DD の結果に基づく必要な施策の実施	

## 2050年GHG排出ネットゼロ実現へのロードマップ



### Scope1+2（自社排出）

1. グリーン電力への切替拡大
2. 社内事業活動の省エネルギー推進と生産革新
3. 化石燃料の非化石化（電化促進）
4. カーボンプライシングの活用
  - 社内炭素価格制度の導入（ICP）
  - 証書、クレジットの活用

### Scope3/削減貢献量/他（バリューチェーン）

1. 排出削減：製品の省エネ化・省資源化、省エネ・低GHG型のサービス&サポートの提供によるサーキュラーエコノミー型ビジネスの推進、サプライヤ・顧客協働など
2. 除去・回収など：GHG分解製品の供給、CCS/CCUS拡大など
3. 再エネ導入：水素、地熱、太陽熱など
4. カーボンリサイクル・排出抑制：水素、ケミカルリサイクルなど
5. 吸収：森林保全クレジットなど

## グリーン電力への切替拡大

### 計画時期／運用方法など

#### 2023～2025年

- 荏原所有地内の既存建屋に、太陽光発電設備の設置を計画中
- オフサイトPPAの推奨

#### 2026～2030年

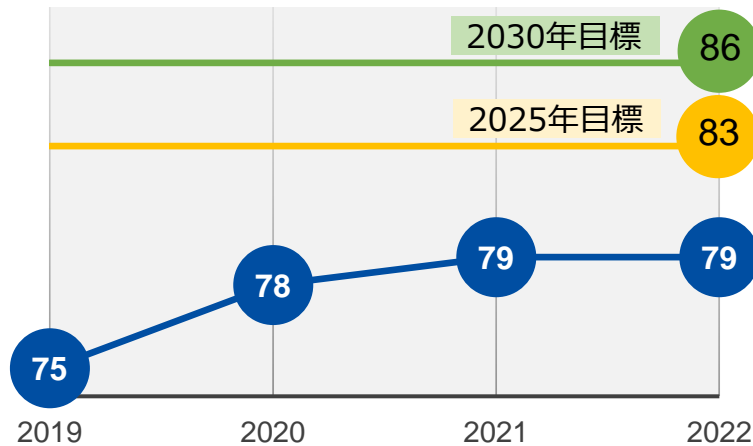
- 再エネ由来の電力購入拡大と太陽光蓄電池導入の検討

## 太陽光発電設備（藤沢事業所）

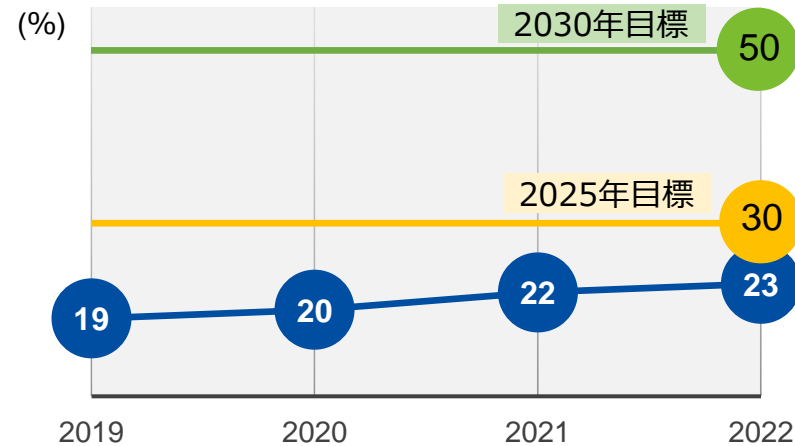
2014年から太陽光発電設備を設置、別棟の事務所棟へ電力を供給中  
2021年から稼働を開始した新工場の屋上にはメガソーラー（1.6MW）を設置工事中



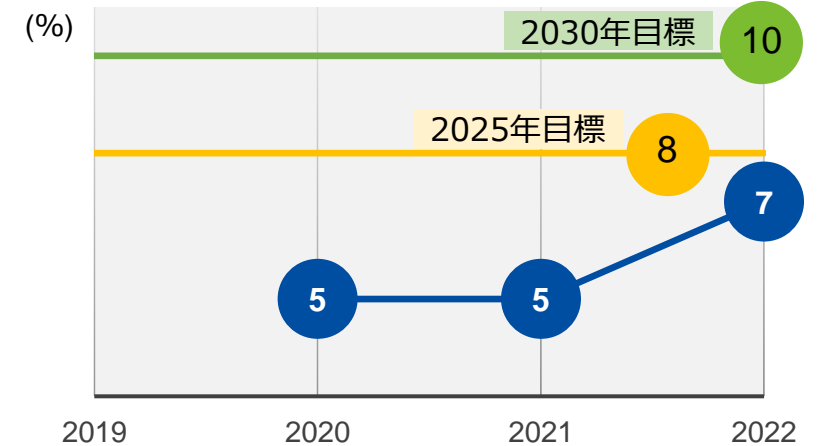
## グローバルエンゲージメントサーベイ



## GKP\* 非日本人社員比率(連結)

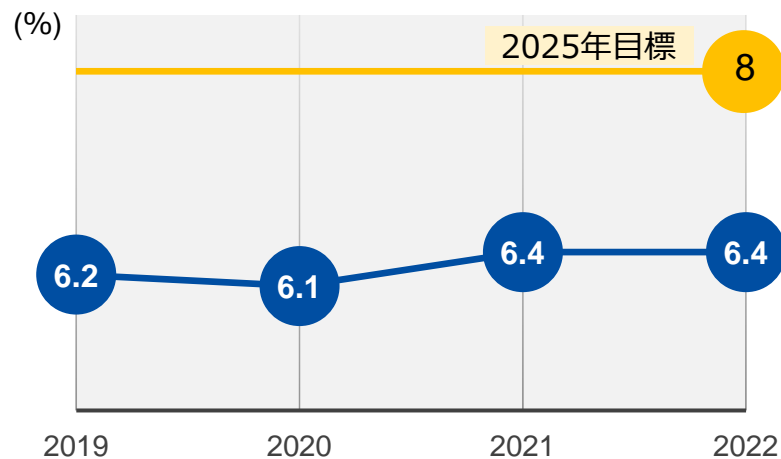


## GKP\* 女性ポジション比率(連結)

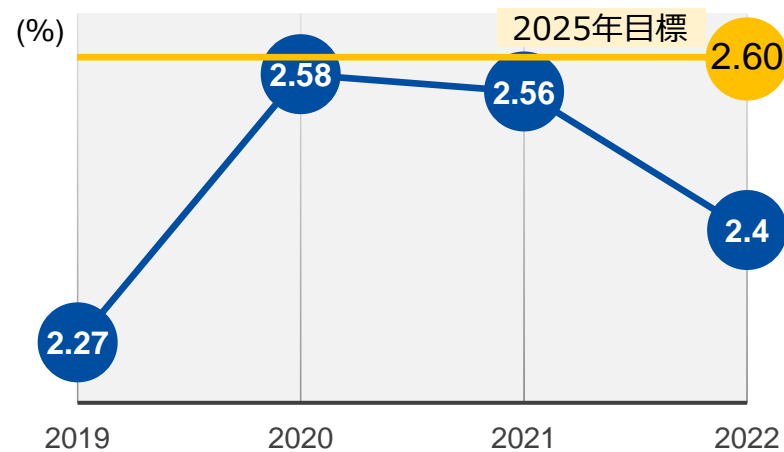


\*Global Key Position

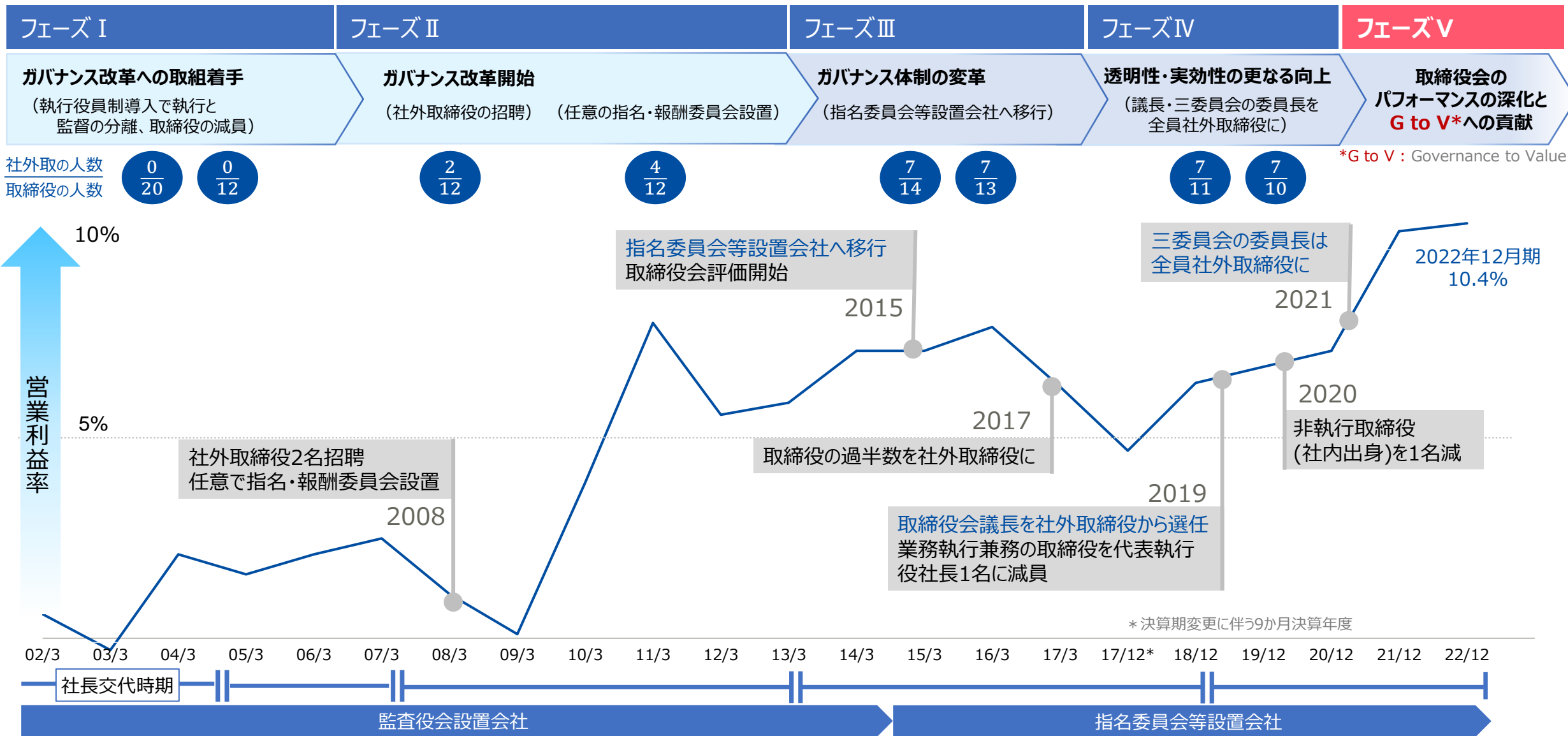
## 女性基幹職比率(単体)



## 障がい者雇用比率(単体+グループ適用会社4社)



# コーポレートガバナンス 変遷と新たなフェーズへの進化



## G to V

## Governance to Value

### 1 E-Vision2030及びE-Plan2025の実現に向け、取締役会において荏原グループの中長期的課題の解決に向けた荏原グループの成長をサポート

- 中長期的課題（事業ポートフォリオ、人的資本、人材育成、多様性の推進、サステナビリティに関する重要課題等）の議論
- 対面市場別組織への移行と執行側のガバナンス体制の再構築の監督

### 2 取締役会及び各委員会におけるサステナビリティに対する監督

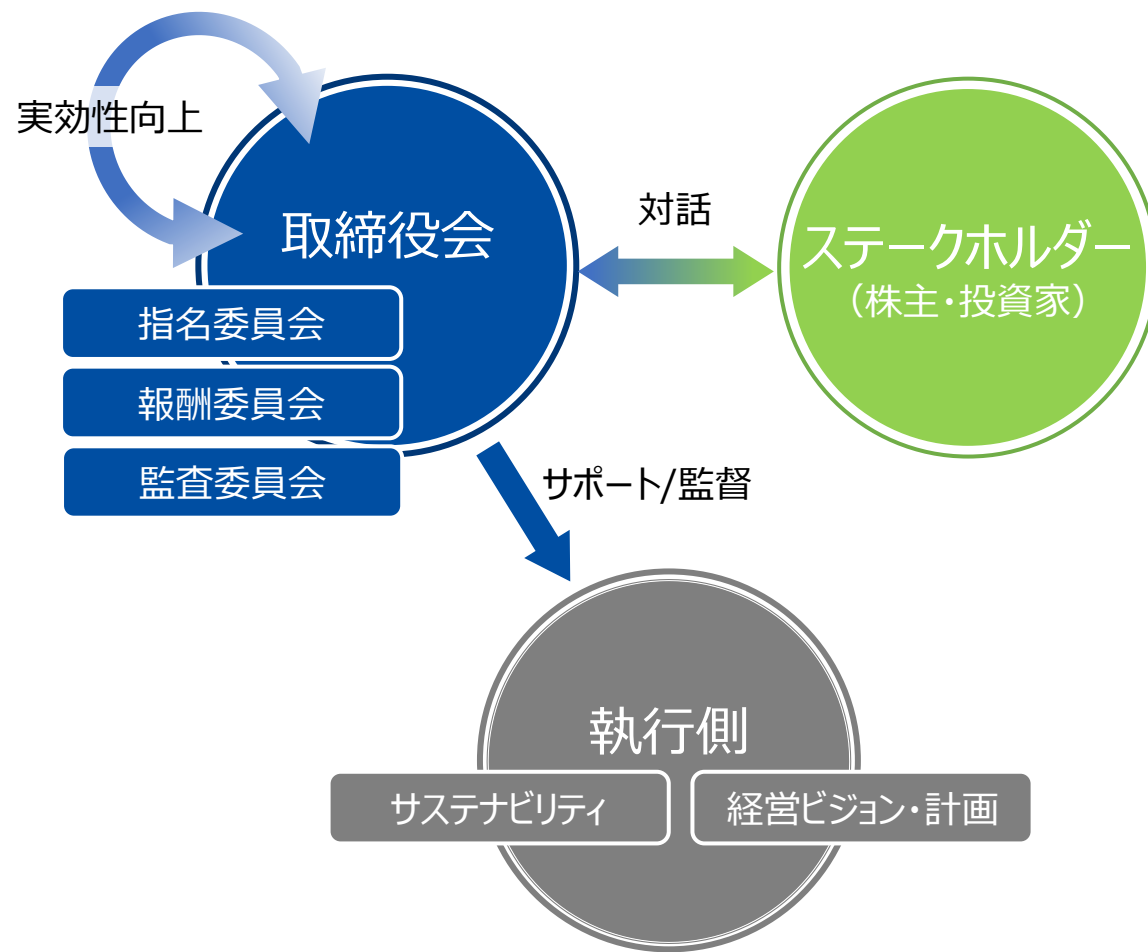
- 指名委員会（経営人材育成等）
- 報酬委員会（役員報酬への評価指標の反映等）
- 監査委員会（リスクの監督等）

### 3 取締役会とステークホルダーとの対話




- サステナビリティ課題への取組みや企業価値向上に資する対話の実施
- 対話とその結果について取締役会による監督・検証

### 4 取締役会の実効性向上に向けた取組みの継続

- 取締役会自身による取締役会の実効性評価
- 取締役会議長が取締役全員との個別インタビューを実施
- その中で取締役個人の自己評価とピア（相互）評価も実施



# Appendix: 社外からの評価



FTSE4GOO FTSE Blossom Japan FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数



MSCI  
ESG RATINGS

CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
-----	---	----	-----	---	----	-----

2022



Sompo Sustainability Index



2022 IR  
Prime Business Award  
優良企業賞  
member of  
Japan Investor Relations Association

日本証券アナリスト協会  
2022年度  
ディスクロージャーの改善が著しい企業



日本取締役協会  
コーポレートガバナンス  
・オブ・ザ・イヤー2022  
特別賞・経済産業大臣賞

日本コーポレート  
ガバナンス研究所  
2022年度 JCGIndex2位



女性が活躍しています!



2022  
健康経営優良法人  
Health and productivity



DX注目企業2022  
Digital Transformation



NIKKEI  
Smart Work  
★★★★★ 2023 Best 59



NIKKEI  
SDGs  
経営調査 2022 ★★★★★



SUSTAINA ESG  
AWARDS 2022  
SILVER CLASS  
Overall  
Category

\*株式会社荏原製作所の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またはその関係会社による株式会社荏原製作所の後援、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およびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



# Appendix: 賛同・コンソーシアム



In support of

**WOMEN'S  
EMPOWERMENT  
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the  
UN Global Compact Office



United Nations  
Global Compact



<https://www.ebara.co.jp/ir/business/information/sri.html>



**技術で、熱く、世界を支える**

# 免責事項

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。