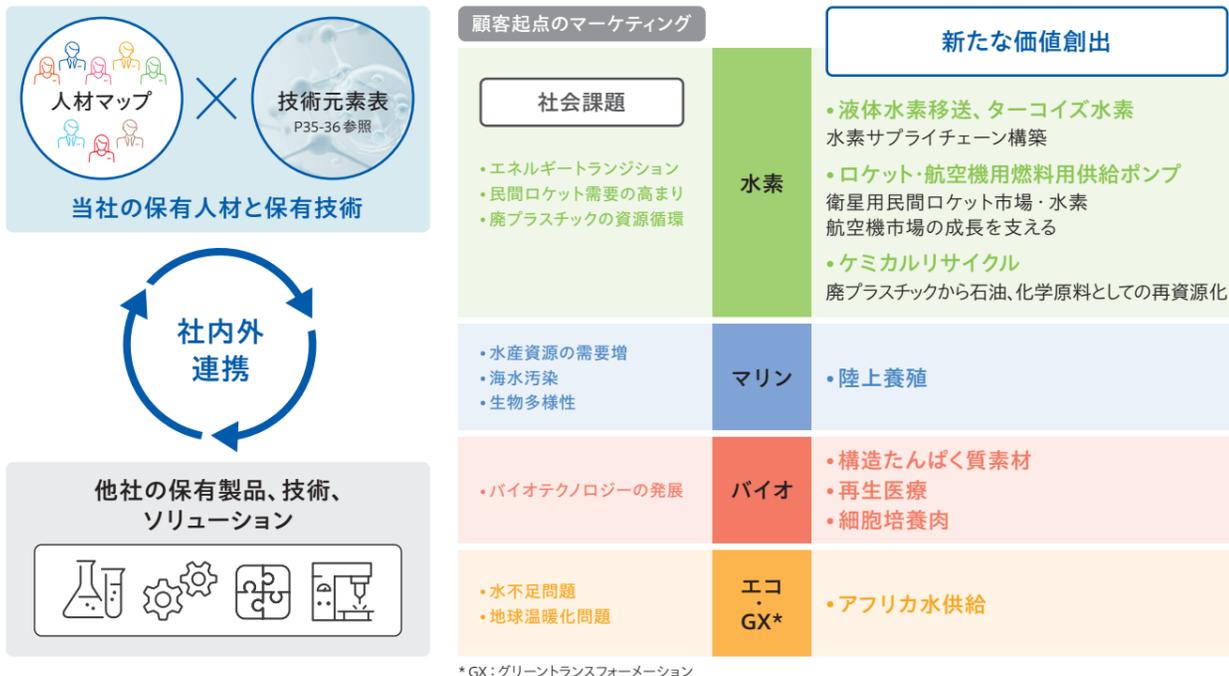


E-Plan2025 基本方針 2 (新たな価値の創発)

戦略 / 取り組み方針

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



エコ・GX

エコ
人口増加や気候変動に伴い、水不足がグローバルな問題となっています。当社は、国ごとのニーズに対応した持続可能な水供給のビジネスモデルを構築していきます。

GX
「地球温暖化」は様々な気候変動を引き起こす最も重要な問題です。温室効果ガスの排出を削減し、それを経済成長の機会につなげる社会変革が「GX(グリーントランスフォーメーション)」です。当社もGXを引き起こす技術を開発し、新たなビジネスを展開していきます。

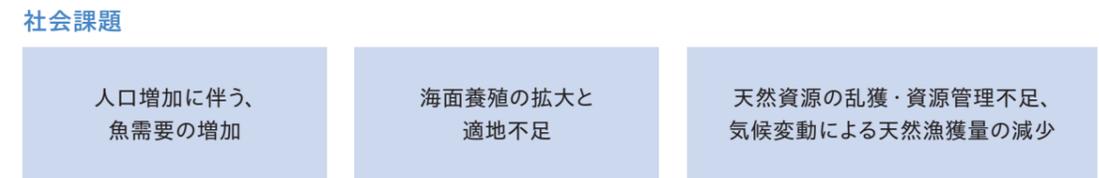
エコ：飲料水供給ビジネス (WaterKiosk®)
2021年に当社グループは、ドイツのスタートアップ企業、Boreal Light社が展開するWaterKiosk®を通じてケニア国内における飲料水供給ビジネスを支援するスポンサーシップ契約を締結しました。当社製ポンプを含む浄水ユニットを設置し、障がいのある子どもたちの学校などの地域コミュニティに、安全できれいな飲料水を届けていきます。



GX：ターコイズ水素製造プロセスの開発
当社ではメタンドライリフォーミング(DRM)、水素分離、及び炭素捕集を連続して行う循環プロセスにより、炭化水素(メタン)を原料として、二酸化炭素を発生させずに水素の製造を実現する技術「反応場分離型水素・炭素製造システム」(ターコイズ水素製造技術)の開発を進めています。この度、2021~2022年度に引き続き、2023年度に開始されるNEDO事業にも採択されました。本事業を通して、協業できるパートナーとの提携を模索しつつ、これらのプロセスの社会実装を目指します。

マリン

戦略概要
人口増加に伴う魚需要の増加、海面養殖の拡大と適地不足、天然資源の乱獲・資源管理不足、気候変動による天然漁獲量の減少、これらの課題を、持続可能な方法(陸上養殖で魚を育てる仲間を増やすこと)で解決していきます。具体的には、陸上養殖に必要な機能をワンストップで提供し、参入ハードルを下げることで産業化に寄与していきます。

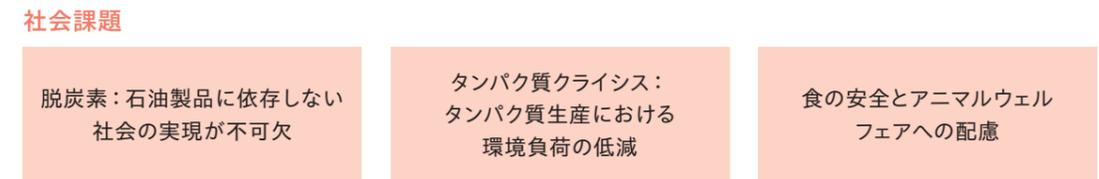


進捗

- 1 自社試験設備の立ち上げ**
袖ヶ浦事業所内に試験設備を設置し、エビの飼育試験開始。
- 2 バリューチェーン全体を見据えたパートナーシップ締結**
リージョナルフィッシュ(高成長育種)、さかなファーム(養殖魚ブランド)との資本業務提携。2022年にリージョナルフィッシュ、NTT、電通との協業により日本オープンイノベーション大賞受賞。
- 3 荏原初の魚類生産・販売**
陸上養殖で育てた魚の商品企画・一般消費者向け販売の実施。(Eコマース、銀座の商業施設)

バイオ

戦略概要
脱炭素、水・エネルギー資源の環境負荷低減に向けたプロセスソリューションを提供します。荏原の技術を活用し、顧客のニーズを追求した培養プロセス装置の開発を進め、バイオ業界の発展に貢献していきます。



進捗

- 1 自社バイオラボによる細胞培養試験**
自社ラボにて培養装置、デバイスの開発を推進していきます。
- 2 細胞農業**
培養肉製造システムの効率化を各パートナーと共同開発し、細胞性食品関連の装置や消耗品関連の開発を推進していきます。
- 3 発酵・培養プロセス開発**
荏原の強みである熱・流体技術を用いて培養プロセスソリューションを各パートナーと推進し、新たな装置開発とバイオ業界への展開を行います。

水素・宇宙 コーポレートプロジェクト CP水素関連事業

荏原の
水素サプライチェーンへの貢献
荏原と共に、水素を

戦略概要

2050年までにカーボンニュートラルを達成すると表明した国は144か国に上り、その方策の18%が水素利活用との試算も発表されています。その約60%が再エネ電力由来、約40%が二酸化炭素を排出させない化石燃料由来の水素と言われています。クリーン水素の生産量が大幅に増加する中、世界では水素輸出国、輸入国が明確になり、自国地域内で製造し消費する国も増えてきます*。
荏原グループは、世界で急速に成長する水素市場へ貢献するため、「つくる」「はこぶ」「つかう」のすべての分野でクリーン水素関連技術の社会実装に努めています。「つくる」では、廃プラスチック

クをガス化してつくる水素、メタンを水素と炭素を分離するターコイズ水素、「はこぶ」では大規模サプライチェーンの要となる液体水素ポンプや水素コンプレッサの開発、「つかう」では、ステーション用の水素供給装置や水素炭素吸収式冷温水機、水素航空機用の燃料供給ポンプなど、発電、工業、モビリティ、建築産業など幅広い水素市場分野に向けて取り組んでいます。また、液体水素など極低温技術で培ったノウハウを衛星用民間ロケットの燃料供給ポンプにも活用するなど、情報通信の向上にも貢献します。私たちは、未来の社会をつくり、新しい荏原の役割を開拓しています。
*IEAレポートより

進捗

水素

世界初の液体水素昇圧ポンプの開発に成功

水素発電や大規模水素製造・貯留プロセスで重要な機器となる「マイナス253℃の液体水素を供給するポンプ」を開発しました。111年の経験と技術を活かし、水素サプライチェーンの構築を支えていきます。現在、国内外のステークホルダーと連携し、2025年以降の市場投入を目指します。



液体水素昇圧ポンプ

水素コンプレッサ (Flex-Op™*)

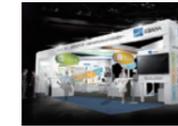
エリオットが持つ圧縮技術を活かし、機器配置にアレンジを加えたFlex-Op™水素圧縮機を開発しました。現在は、水素の液化、水素ガス圧送などに適した、大容量向けの高純度水素圧縮機を開発を行っています。ロータの高速化や、小型化、省動力化を促進し、圧縮水素ガス市場に貢献していきます。



Flex-Op™イメージ

FC EXPO 国際 水素・燃料電池展 春展の出展の様子

国内最大の水素関連展示会に出展しました。水素の社会実装に向けて、関連するあらゆる技術・構想を持つ企業が多く参加しており、荏原グループの水素関連技術やコミットを伝えることができました。同じ志を持つ社外ステークホルダーと共創のシナジーを生み出し、水素サプライチェーン全体における「荏原ならではの」水素事業創出を目指していきます。

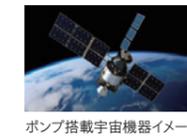


FC EXPOへの出展

*Flex-Op™は、エリオットグループの米国での商標です。

宇宙

JAXA 宇宙探査イノベーションハブ研究提案募集に採択内定

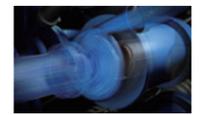


ポンプ搭載宇宙機器イメージ

JAXAの宇宙探査イノベーションハブが対象とする研究課題「外部漏れ無く腐食性の強い流体を加圧できる電動遠心ポンプ」で、JAXA・三菱重工業株式会社と共同で研究開発を進める「キャンド型モーターポンプ 高速回転化の研究」に採択され、開発に着手しました。

ロケットエンジン用電動ポンプ開発着手

ロケットの技術でも特に難易度が高いとされるエンジンに搭載されるポンプは、燃料と酸化剤を燃焼室に送る心臓のような重要な役割を果たしています。エンジン用ポンプの電動化など、輸送手段の向上に貢献するために、本格的な事業化を目指して開発を進めています。



エンジン用電動ポンプイメージ

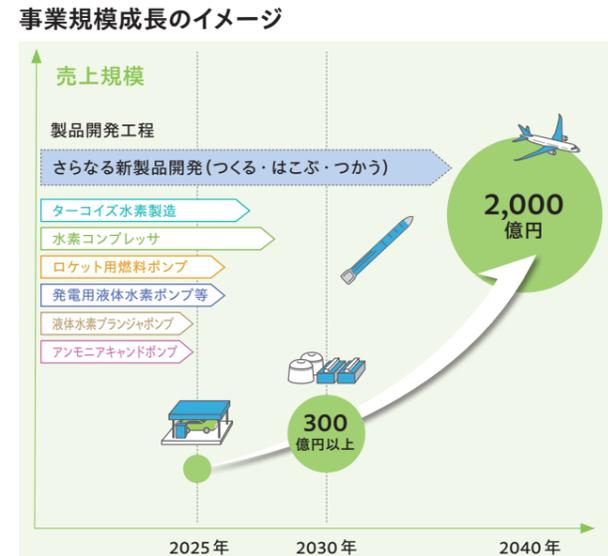
ロケットエンジン用ターボポンプの水流し試験実施



水流し試験場写真

国立大学法人室蘭工業大学とインターステラテクノロジズ株式会社とともに共同研究・開発を進めている、超小型人工衛星打上げロケット「ZERO」のエンジン用ターボポンプについて、ポンプ部分の性能を確かめるための要素試験となる「水流し試験」を行いました。この試験で、ポンプの効率や昇圧性能など必要なデータを取得しました。

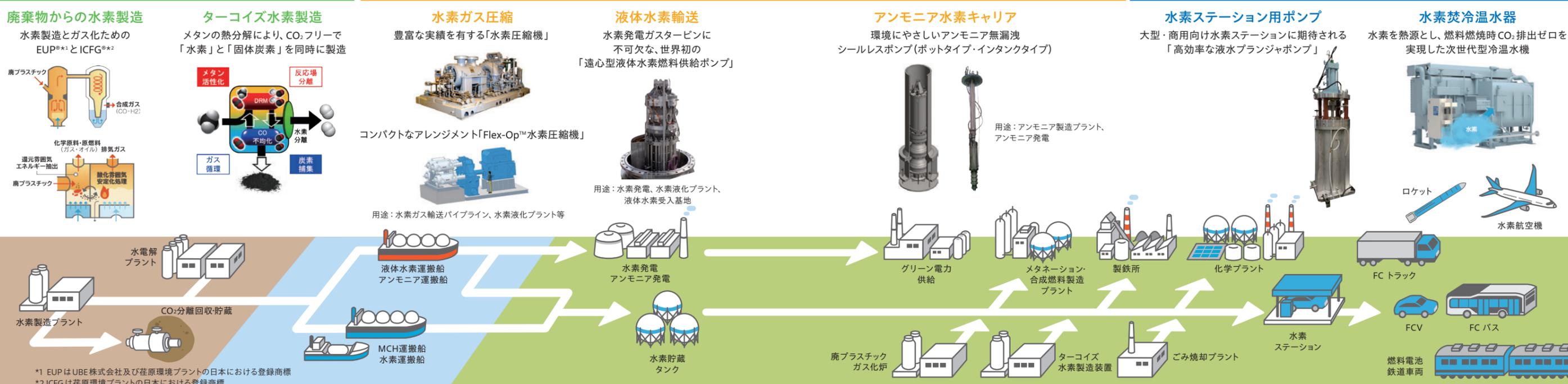
	プラス影響	マイナス影響
内部環境	強み (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> 液体水素ポンプ、圧縮機など世界トップレベルのコア技術と開発能力 建築産業・インフラ・エネルギー・環境・精密電子の5事業とのシナジー グローバルに広がる販売ネットワーク 全社に広がる新規事業醸成機運の高まり 	弱み・課題 (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> 新規事業へ挑戦するチャレンジ人材の強化
外部環境	機会 (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> パリ協定（世界共通の長期目標を2℃に設定） G7広島サミットにおける水素利用推進 水素基本戦略の改訂（日本）で15兆円の官民投資 世界各国で大規模サプライチェーン構築や利活用促進に向けたプロジェクトが續々と具体化 再生可能エネルギー電力が安価になる 	リスク (Threats) <ul style="list-style-type: none"> 世界規模の紛争による脱炭素機運の後退 水素関連技術開発の遅れ



つくる

はこぶ

つかう



建築・産業カンパニー

幅広い製品カバレッジを活かしたソリューションを提供し、顧客起点での価値創造を実現します

永田 修
執行役
建築・産業カンパニー
プレジデント



2022年12月期は、標準ポンプ事業における北米ポンプメーカーの買収、海外拠点の拡充、新規事業の創出として半導体製造装置向け精密チャラーの開発などに取り組みました。その結果、原材料費の高騰や部材の調達難など外部環境の大きな変化がありながらも、増収増益となりました。

E-Plan2022の成果及び課題を踏まえて、2023年1月に製品軸セグメントから対面市場別セグメントに組織再編を行い、新中期経営計画E-Plan2025をスタートしました。より市場に向き合い顧客起点での価値創造を実現していくために、お客

様の視点に立って、お客様の顕在的・潜在的な課題を把握し、それを解決するソリューションを提供していくことが重要と考えております。

建築・産業カンパニーでは、M&A拠点製品のグローバル展開や、成長が見込める産業市場への参入を進めるとともに、従来のポンプ・冷熱製品・送風機などの製品単体販売から、各製品を組み合わせたカーボンニュートラルに貢献する省エネなどの新たなソリューションを提供し、モノ売りから脱却した付加価値の高いビジネスモデルの構築を目指してまいります。

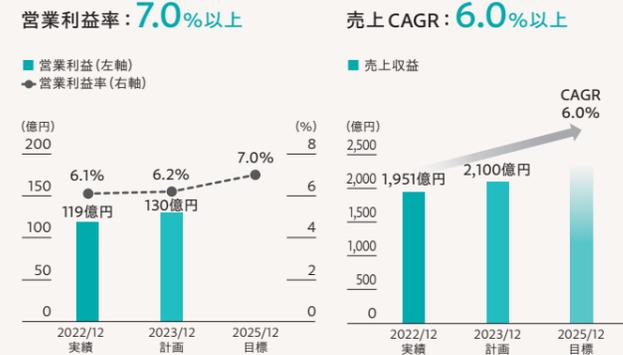


E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

建築・産業市場において、水供給と熱エネルギーの課題を解決するソリューションサービス企業を目指す

E-Plan2025の数値目標



E-Plan2025の基本方針

- 建築・産業市場において、顧客視点でのポンプ・冷熱製品・サービスを組み合わせ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

E-Plan2025の基本戦略

- ソリューション事業の強化
- 成長市場(海外)の取り組み
- グローバルでの事業インフラ再構築

建築・産業カンパニーのSWOT分析

強み (Strengths)

- 流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術
- 高効率・高品質で信頼性の高い製品開発力
- グローバルで多様な人材と拠点網
- アジア地域及び南米地域でのプレゼンス
- 幅広い製品カバレッジ

弱み・課題 (Weaknesses)

- 顧客ニーズを取り込むマーケティング力の強化、モノ売りから脱却したビジネスモデルの変革
- 海外拠点間での有機的連携の強化
- 海外及び産業市場の規格・ニーズに合致した製品ラインナップ拡充
- 昨年まで別事業体であった標準ポンプ、冷熱及び送風機の事業統合

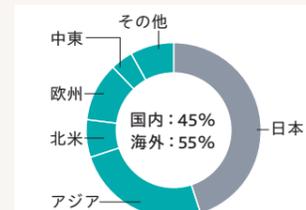
機会 (Opportunities)

- 新興国の人口増加及び経済成長による水需要の増加
- 都市への人口集中に伴う集合住宅・ビルの増加
- 気候変動による灌漑・排水設備の需要増加
- 半導体など先端産業の成長に伴う需要増加
- 5G、IoTなどの技術革新、脱炭素化に伴う産業構造変化による新たな機会

リスク (Threats)

- 国内市場縮小による価格競争激化
- 技術の成熟化と新興メーカーの技術力向上による競争環境の激化
- 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱

地域別売上収益構成



S&S売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
<ul style="list-style-type: none"> 建築設備 産業設備 	<ul style="list-style-type: none"> 標準ポンプ 送風機 冷凍機 冷却塔
主な実績・業界シェア	
<ul style="list-style-type: none"> 標準ポンプ：国内シェアNo.1 冷却塔：国内シェアNo.1 	

(注)当社調べ

(注)上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。

E-Plan2025財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率： 7.0%以上	6.1%	<ul style="list-style-type: none"> 低環境負荷技術・クラウド監視などの新技術を活用したソリューション提供 M&A拠点製品のグローバル展開、産業市場への参入による海外売上規模の拡大 高付加価値、成長領域への参入強化による利益率向上
成長性 売上CAGR 2022-2025年度： 6.0%以上	1,951億円	<ul style="list-style-type: none"> 地域ニーズに沿った新製品の投入及び拡販 調達・生産体制の見直しによるサプライチェーンリスクへの対応強化

E-Plan2025非財務目標とKPI

建築・産業カンパニーは、広範囲で持続可能な社会に貢献する機会があり、省エネ製品や環境負荷を低減する技術への貢献、多様な地域への安定的な水供給の分野においてKPIを設定しています。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 世界で5億人に水を届ける	GHG排出量の削減	省エネ・高効率製品の販売台数	2022年度比15%増加	—	GHG排出量の削減に貢献する製品の市場投入及び拡販
		ソーラーポンプ販売台数	2022年度比50%増加	—	製品ラインナップの拡充及び南米・アフリカ地域を中心に拡販
	新興国向け販売台数	2022年度比40%増加	—	<ul style="list-style-type: none"> アフリカ、南米等へ新拠点を設立 地域ごとに異なるニーズに合致した製品の投入及び拡販 	

エネルギーカンパニー

持続可能な社会を実現するエネルギー領域の
最良のソリューション提供者を目指します

宮木 貴延
執行役
エネルギーカンパニー
プレジデント



エネルギーカンパニーは、石油・ガス、電力、そして水素・アンモニア等の次世代エネルギーを主な対面市場として、従来のカスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業を融合し、新たに生まれ変わりました。

私たちは、お客様や社会の困りごとや問題を解決する「マーケットイン」の視点で物事を捉え、最速かつ最も効率的であるソリューションを提供する「最良のソリューション提供者」を目指します。

2023年は、「顧客起点での価値創造」をテーマとして掲げるE-Plan2025の初年度として、お客様や社会の変化に対応した

新たな「成長事業」への転換を図ります。事業体の構造改革を行い、既存事業の更なる収益改善を目指しつつ、エネルギーシフトをリードして脱炭素社会への貢献を実現すべくサステナビリティやサービス領域で新たなビジネスモデルの確立を進めます。

その実現のために、ポンプやコンプレッサ・タービンで培ってきた特殊流体（気体/液体）圧送技術や極低温技術等の活用や、事業統合により更に強固となったグローバルビジネス基盤とネットワーク網を通じて、お客様や社会に新たな価値の提供や成長が見込まれる水素・CCUS等の次世代エネルギー市場や脱炭素市場に向けた製品・技術開発にも積極的に取り組んでいきます。



E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン (E-Vision2030)

エネルギー領域で、優れた機器とアフターサービスを提供することで、最良のソリューション提供者となる。同時に持続可能な社会の構築に向けて積極的かつ主導的な役割を果たす。

E-Plan2025の数値目標

営業利益率：12.0%以上



E-Plan2025の基本方針

- 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さら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、お客様や市場に新たな価値を提供する

E-Plan2025の基本戦略

- 既存市場は引き続き収益性の向上を目指し、選別受注の方針を継続する
- 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
- エネルギーカンパニーはもとより、荏原グループ全体の視点で、エンジニアリング体制及び生産体制の再構築を図り、最適化を行う
- カスタムポンプとコンプレッサ・タービンのサービスリソースを最適化しつつ、新たなサービス&サポート (S&S) のビジネスの開発と市場投入を進める

E-Plan2025 財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率： 12.0%以上	11.6%	<ul style="list-style-type: none"> 新規ソリューションの市場投入準備を完了すべく、人材投資や新技術・製造技術に関する研究開発を加速させる。並行してポンプとコンプレッサを組み合わせたソリューション (CCS/CCUS システム等) や水素圧縮ソリューションの具現化を行う S&S グローバル拠点の構造改革として、不採算拠点の閉鎖、旗艦拠点の拡充、新規拠点の開設を行うことで、人員配置及び拠点の適正化を図る 収益性の向上を目指し、選別受注の方針を継続する

E-Plan2025 非財務目標と KPI

エネルギー事業は広い範囲で持続可能な社会に貢献する機会があります。多様な地域への安定的なエネルギーの供給、新エネルギー分野への進出に関する活動など、多くのアプローチにおいて KPI を設定しています。KPI の一部を紹介します。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 GHG 排出量の削減		脱炭素市場に向けた新たなポンプ (アンモニアポンプ・インジェクションポンプ等) の開発と販売推進	製品化及び販売目標 100% 達成	製品開発の継続	製品供給及び販売体制の強化を促進
		脱炭素市場に向けた新たなコンプレッサの開発	製品化 100% 達成	概念設計の完了	リソースを含め研究開発を促進

エネルギーカンパニーの SWOT 分析

強み (Strengths)

- LNG やエチレン向けコンプレッサ、タービン、カスタムポンプなど重要機器の豊富な実績、蓄積された信頼
- エンドユーザー、EPC、プロセスライセンサーとの近接性
- 包括的かつ質の高いサービス&サポート
- 卓越した高速回転機械技術、超低温技術、材料技術

弱み・課題 (Weaknesses)

- オイル&ガスなどボラティリティの高い市場への依存
- エネルギートランジションの機会を確実に捉える体制の構築、及び施策の実行
- 昨年まで別事業体であったカスタムポンプとコンプレッサ・タービンの事業統合

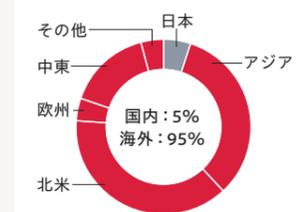
機会 (Opportunities)

- 中短期的な 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、再エネ市場の拡大
- 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

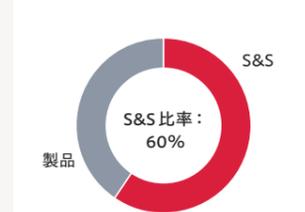
リスク (Threats)

- 地政学的リスクに伴うオイル&ガス市場の不安定さ
- 中長期的にオイル&ガス市場縮小の可能性
- 地政学的リスクに伴う調達・製造コストの増加
- 技術の成熟化と競合他社の技術力向上による価格競争環境の激化

地域別売上収益構成



S&S 売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
・石油・ガス・電力 ・新エネルギー	・カスタムポンプ ・コンプレッサ・タービン
主な実績・業界シェア	
・LNG の製造設備向けポンプ・エキスパンダ：世界トップシェア ・石油・ガスプラント (ダウンストリーム) 向けコンプレッサ：世界トップシェア (注) 当社調べ	

(注) 上記グラフは 2023 年 12 月期第 1 四半期決算の実績値です。

インフラカンパニー

国内外の公共市場で、これからも持続可能な社会づくりに貢献してまいります

太田 晃志
執行役
インフラカンパニー
プレジデント



インフラカンパニーは、国内外の大型ポンプ、送風機設備を中心とした社会インフラを整備することにより、社会へ貢献することを目指した事業体です。1912年の創業以来、上下水道施設・農業分野のポンプ設備、洪水対策のための河川排水ポンプ、道路換気用の大型送風機設備などを数多く納入しています。

今後は、国内においては、急速、かつ一斉に老朽化することが懸念されているインフラ市場において豊富な施工実績を活かし、お客様が求める技術開発を積極的に進め、シェアを拡大してまいります。また、海外では年平均成長率4.9%という市場環

境が見込まれる中で、国内で高評価をいただいているエンジニアリング技術を取り入れ、海外拠点とともに営業展開を進めてまいります。これからの3年間を通じて成長市場をしっかりと見定め、収益性を確保した勝ち筋を見いだします。

気候変動は今、世界中に異常気象をもたらし人々の安全を脅かす要因であり、その一刻も早い対応が求められています。社会インフラを支えるという使命を胸に、インフラカンパニーは社会の公器としてこれからも持続可能な社会づくりに貢献してまいります。



排水ポンプ設備

E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

水と空気と環境の分野で、製品とサービスのイノベーションを通じて社会・産業インフラを効率的で強靱なものにし、世界の人々が快適で豊かにさせる持続可能な社会の実現を目指す

E-Plan2025の数値目標

営業利益率：6.0%以上



E-Plan2025の基本方針

- 国内：生産工場との協働により製品開発力を強化し、底堅いインフラ市場のシェアを拡大させるとともに、収益を向上させる
- 海外：成長市場を見定めて、ポンプや周辺設備、エンジニアリング技術を用いた新たな価値を創造する

E-Plan2025の基本戦略

- 国内ポンプ市場でのシェア拡大
- 海外ポンプ市場の深掘りと利益確保
- 国内外での生産性向上

インフラカンパニーのSWOT分析

強み (Strengths)

- 豊富な納入実績 (国内公共ポンプシェアNo1)
- 国内有数のサービスネットワーク (自社拠点・代理店網)
- 国内外の超大型プロジェクト施工・納入経験
- 世界トップクラスの生産技術を持つ大型ポンプ工場及び試験設備

弱み・課題 (Weaknesses)

- 国内事業における有資格技術者の確保
- 海外プロジェクト案件獲得に向けた基盤強化
- 老朽化した施設に向けた新たな更新技術の開発

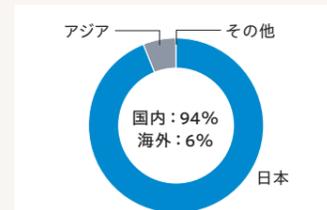
機会 (Opportunities)

- 国内社会インフラの老朽化に伴う再構築や整備需要の増加
- 東アジア、東南アジアの人口増加や都市化に伴う水需要増加によるインフラ投資拡大
- 北米インフラ投資の加速
- 異常気象によって増加する水災害の防災・減災対策設備の需要拡大

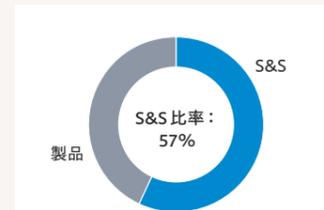
リスク (Threats)

- 国内市場における競争環境の変化
- 海外市場における価格競争の激化
- 世界情勢の影響によるサプライチェーンの混乱

地域別売上収益構成



S&S 売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
・水インフラ	・カスタムポンプ ・送風機
主な実績・業界シェア ・排水機場用ポンプ：国内シェアNo.1 ・ポンプの国内排水機場設置数：1,000か所以上 (注) 当社調べ	

(注) 上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。

E-Plan2025 財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率： 6.0%以上	7.8%	【国内】 ・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傾向にあるため、豊富な施工実績と技術開発を持って、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していく ・急増するインフラの老朽化といった課題に対して、DX・IoT技術によりスピード感を持って対応していく 【海外】 ・生産拠点のある中国・ベトナムを中心とした、東アジア・東南アジアをターゲットとして、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 ・各生産拠点の連携を強化し、市場が求める製品開発・価格・納期を実現する

E-Plan2025 非財務目標とKPI

インフラカンパニーでは、気候変動を巡る課題解決のためのトータルソリューションの提供を通じて、世界中の人々が安全・安心・快適にさせる持続可能な社会の実現を目指します。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1	ポンプ設備の安定的な稼働により、災害から人々の安心・安全な暮らしを守る	防災分野で納入したポンプの排水能力の総量 (1秒当たりの排水量)	145m ³ /s	—	・国内防災分野への納入ポンプシェア拡大 ・国内で培ったエンジニアリング技術を用いて、海外各国の防災分野へポンプを納入
	GHG 排出量の削減	低環境負荷製品の販売台数	50台	—	高効率ポンプの開発・市場投入により、低環境負荷かつ顧客の利益に貢献

環境カンパニー

持続可能な社会の実現に向けて、“すてるを変える”
資源循環ソリューションを提供していきます

山田 秀喜
執行役
環境カンパニー
プレジデント



環境カンパニーは、長期ビジョンE-Vision2030において、廃棄物処理プラントの建設・運営を中核事業として、さらに幅広い分野でソリューションを提供する「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」を目指し活動を強化してきました。

2050年にカーボンニュートラルを達成するためには、資源循環や循環経済の構築が不可欠で、最新技術や新たな制度の導入が必要となります。同時に事業者として生物多様性への依存や影響を理解し、その保全や回復に対する責任を果たすことも求められるようになってきました。このように企業を取り巻く環境が変化中、私たちが取り組みを強化している資源循環ソ

リューションは、ますます重要なものとなっています。

中核事業の付加価値を向上し、安心・安全で安定した運転をお客様に提供するために、AI/ICTやロボット技術等の新たな技術の開発を加速するとともに、廃プラスチックのケミカルリサイクル等資源循環の輪を閉じるための新たな取り組みを強化していきます。

資源循環、カーボンニュートラル、そして Nature Positive* の三位一体を実現し、持続可能な社会を構築することが私たちのゴールです。

*Nature Positive : 企業・経済活動によって生じる自然環境への負の影響を抑え、さらに、生物多様性を含めた自然資本を回復させること

環境カンパニーのSWOT分析

強み (Strengths)

- 設計、建設から運転・メンテナンスまでを手掛ける一貫体制
- 豊富な焼却炉技術による国内外400施設以上の建設実績
- 業界トップクラスの運転受託実績に基づく運転保守ノウハウ
- AI/ICTを活用した施設運営の先進的取り組み
- ケミカルリサイクルに関するガス化技術

弱み・課題 (Weaknesses)

- 国内公共事業への依存
- 顧客の地域的偏在
- 労働集約的な施設運営

機会 (Opportunities)

- 廃棄物処理プラントの老朽化に伴う建て替え・更新
- 民間への施設運営委託増加
- 再生可能エネルギー需要増加
- 廃プラスチック処理の必要性(プラスチック資源循環法の施行)
- 廃プラスチックのケミカルリサイクル率向上の動き

リスク (Threats)

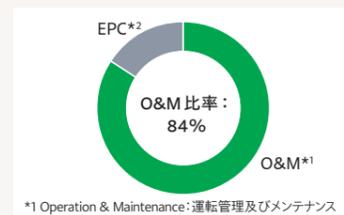
- 国内人口減少による施設の統廃合
- 労働人口の減少
- 価格競争の激化

地域別売上収益構成



(注)上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。

O&M売上収益構成



*1 Operation & Maintenance: 運転管理及びメンテナンス
*2 EPC: 設計 (Engineering)、調達 (Procurement)、建設 (Construction)

主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
・固形廃棄物処理	・都市ごみ焼却プラント ・産業廃棄物焼却プラント
主な実績・業界シェア	
・国内外の廃棄物処理施設累計納入数：480施設以上 ・廃棄物処理施設での累計運転管理受託数：80施設以上 (注)当社調べ	

E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

自治体を主要顧客としてEPC*から運営を一貫して行う廃棄物処理施設建設・運営事業を中核とした「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」を目指し、事業拡大を進める

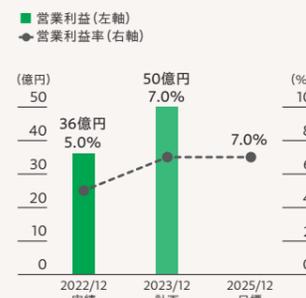
* EPC: 設計 (Engineering)、調達 (Procurement)、建設 (Construction)



廃棄物処理施設

E-Plan2025の数値目標

営業利益率：7.0%以上



E-Plan2025の基本方針

- 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

E-Plan2025の基本戦略

- 新規 DBO (プラントの建設及び長期包括運営委託) の価格競争力向上・EPCの追加原価発生防止
- 既設 O&M の収益基盤のさらなる強化
- 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
- 地域戦略の推進

E-Plan2025財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率： 7.0%以上	5.0%	<p><中核事業の短期収益改善></p> <ul style="list-style-type: none"> DBO/EPCの安定受注 (勝率UP) → 価格及び非価格競争力の強化 追加原価の削減 → フロントローディングと計画精度向上 プロジェクト管理の強化 O&Mのさらなる収益基盤強化 新電力の収益改善

E-Plan2025非財務目標とKPI

事業活動を通じたアウトカムとしてCO₂削減に寄与し、社会・環境価値を向上させます。主な活動をご紹介します。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 地球環境	GHG排出量の削減	ごみ処理由来の廃熱を利用した発電施設の新規設置件数	E-Plan2025の3年間累計3件	E-Plan2022の3年間累計5件	<ul style="list-style-type: none"> ごみ処理由来の廃熱を利用した発電施設の建設 更なるGHG削減に向けた高効率発電設備の導入
	CO ₂ 削減と炭素の資源循環に寄与する技術の開発	廃プラ由来の化学原料からのプラ製品製造の一端を担う技術 (ICFG*)の実用化に向けた開発 (2030年社会実装)	実用化に向けたパイロット試験の実施	ラボ試験の改造実施・試験継続中	廃プラ油化技術の収率及び品質の向上と、ケミカルリサイクルの実用化に向けた連携企業とのスキーム具体化のため、パイロット試験設備を建設し、試験を実施

* ICFG は荏原環境プラントの日本における登録商標

精密・電子カンパニー

半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス及びサブファブ領域に世界最高水準の技術とサポートでソリューションを提供し、産業の進化に新たな価値を提供します

戸川 哲二
執行役
精密・電子カンパニー
プレジデント



2022年12月期は、下半期にメモリ分野で市況が停滞しましたが、市場全体の設備投資は高水準を維持し、受注・売上・営業利益はいずれもE-Plan2022目標を上回る過去最高を記録しました。そのような事業環境の下、ドライ真空ポンプ自動化工場では稼働率向上に加え市況変化への柔軟性向上を目指し、対象機種増加に取り組みました。さらにCMP装置の生産ライン拡張、人員体制強化により増産を実現し、生産効率改善により収益性を改善しました。

2023年12月期の市場は調整局面にあるものの、2025年には再び拡大基調へ復帰すると考えており、E-Plan2025では「製品・ソリューション開発力強化」「生産能力増強」「サプライ

チェーン強化」「グローバルでの事業インフラ再構築」を掲げ、次の市場成長を見据え事業体制強化を進めます。その代表例として開発棟や熊本新棟を建設し、E-Plan2025中の稼働を計画しています。サービス&サポート事業では、国内外でドライポンプオーバーホール工場の整備を進め、さらに東南アジアを中心に、グローバルでのサプライチェーン強化に取り組みます。

私たちは、お客様の製造プロセスやユーティリティにおける課題に対しユニークなソリューションを提供するとともに、製品の省エネ、省資源を目指した開発をより一層推進し、お客様の事業活動における環境負荷の低減を通じSDGs、脱炭素社会に貢献します。

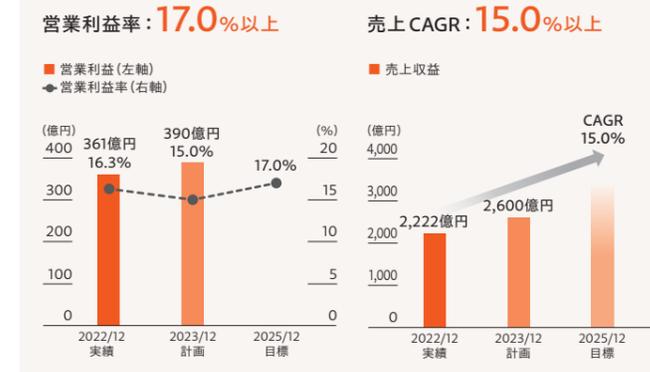


E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

半導体分野を中心に、パートナーシップとONLY 1技術をもって社会の発展に貢献するとともに、新たな領域に挑戦し豊かな世界を創造する

E-Plan2025の数値目標



E-Plan2025の基本方針

- 製品・サービスを提供するだけでなく、お客様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
- 地域戦略からグローバルアカウント戦略に転換し、お客様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を拡大

E-Plan2025の基本戦略

- 製品・ソリューション開発力の強化
- 生産能力の増強
- 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

精密・電子カンパニーのSWOT分析

強み (Strengths)

- 回転・流体機器、機械制御、ガス分解・除去、省エネルギー化の技術
- 省材料を可能にする高い技術力と高度な製造技術
- 顧客に密着したグローバルな拠点配置
- 機動力に優れた顧客サポート
- 人材の長期定着による技術の蓄積と継承
- グローバルで高い技術を持つ多様な人材

弱み・課題 (Weaknesses)

- 自動化工場を含めた生産体制の最適化
- 中国市場でのシェア拡大
- 新事業の早期立ち上げ
- 海外を含めたサプライチェーンの再構築

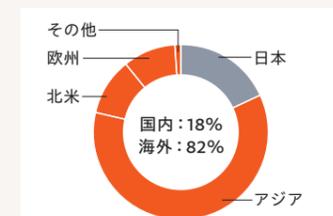
機会 (Opportunities)

- IoT、AI、車の自動運転などの普及
- クラウド・通信を利用した働き方の多様化
- DX・メタバースの普及、GX投資の拡大に伴う半導体需要の増加
- 半導体の国際戦略物資化
- 中国における積極的な半導体分野への投資
- 台湾、韓国、欧米、日本における設備投資需要の継続

リスク (Threats)

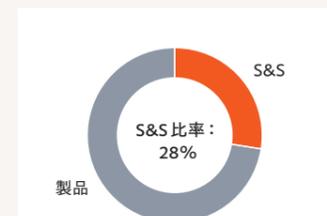
- 半導体需要変動と微細化減速による設備投資の波
- 新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢の影響による原材料高騰
- 米国による半導体輸出規制
- エネルギーコスト上昇による原価高

地域別売上収益構成



(注) 上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。

S&S売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
・半導体製造	・真空ポンプ ・CMP装置 ・排ガス処理装置
主な実績・業界シェア	
・CMP装置: 世界シェア2位 ・ドライ真空ポンプ: 世界シェア2位	

(注) 当社調べ

E-Plan2025財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率: 17.0%以上	16.3%	<ul style="list-style-type: none"> 自動化工場のさらなる稼働率向上 グローバルでのサプライチェーンの強靱化 ローカル中心の対応から、グローバルでのS&Sを中心とした顧客サポート強化 AI, DX, データサイエンス活用によるさらなる価値創造
成長性 売上CAGR 2022-2025年度: 15.0%以上	2,222億円	<ul style="list-style-type: none"> 半導体の進化ロードマップや脱炭素対応など、世の中のニーズに対応した製品・新たな機能・ソリューションの提供 需要増に対応する装置系生産新棟やドライ真空ポンプのオーバーホール工場の建設 お客様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の建設

E-Plan2025非財務目標とKPI

半導体製造の進化を支え、製品の製造・使用時の環境負荷低減に寄与するソリューションの提供を通じてE-Vision2030の実現に貢献していきます。KPIを10種類以上設定し、各取り組みの進捗をモニタリングしています。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	主要なKPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 地球環境	GHG排出量の削減	GHGを使用している半導体製造プロセスの排ガス処理により削減できるGHG排出量(2022年12月比)	2022年度比20%増加	—	排ガス処理装置の開発と拡販
		ドライ真空ポンプ製造におけるGHG排出量(2022年12月排出量比)	2022年度比10%削減	—	ドライポンプの製品重量削減による低環境負荷化
2 社会	水の使用量・排出量削減	CMP装置における純水使用量(2022年12月使用量比)	2022年度比30%削減	—	純水使用量削減可能な洗浄方法の開発
		半導体の微細化に対応した要素技術の開発	半導体の微細化14Å世代の半導体製造技術に対応した要素技術の開発	100%	45%