

# 長期ビジョンE-Vision2030

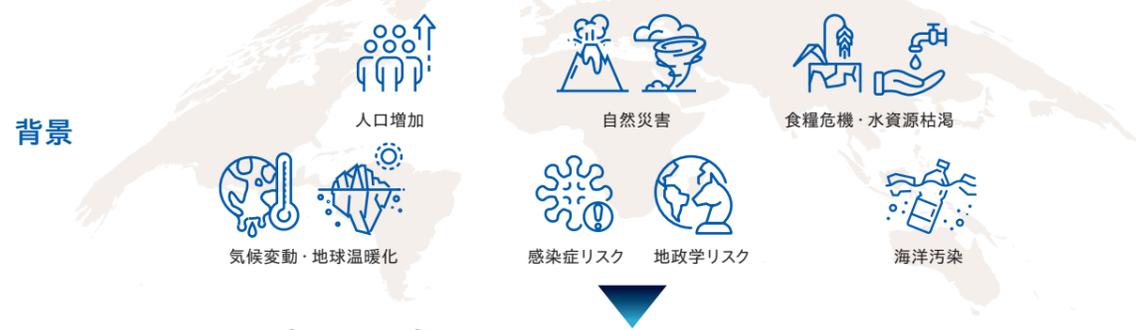
# と中期経営計画E-Plan2025

## 長期ビジョンE-Vision2030 ～2030年にありたい姿～

荏原グループは、2020年に、10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋である「価値創造ストーリー」として、長期ビジョンE-Vision2030を策定しました。「技術で、熱く、世界を支える」という旗印を掲げ、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献し、社会・環境価値と経済価値を向上させていくことで企業価値を高め、グローバルエクセレント

カンパニーを目指します。E-Vision2030では、荏原グループが2030年に向けて解決・改善に取り組む5つのマテリアリティ(重要課題)を設定しています。事業活動を通してこれらの解決に取り組むことで、社会価値・環境価値、経済価値の向上につながるアウトカムの実現を図ります。

### マテリアリティ特定プロセスと長期ビジョンのコネクティビティ



### 5つのマテリアリティ(重要課題)

<p><b>1 持続可能な社会づくりへの貢献</b></p> <p>技術で、熱く「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える</p> <p>社会と人々のために</p>	<p><b>2 進化する豊かな生活づくりへの貢献</b></p> <p>技術で、熱く「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える</p> <p>産業のために</p>	<p><b>3 環境マネジメントの徹底</b></p> <p>カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO<sub>2</sub>削減を推進する</p> <p>事業活動とサプライチェーンのために</p>	<p><b>4 人材の活躍促進</b></p> <p>「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする</p> <p>従業員のために</p>	<p><b>5 ガバナンスの更なる革新</b></p> <p>成長へのビジョンを描き、グローバルで勝ち続ける経営を後押しする攻めと守りのガバナンスを追求する</p> <p>サステナブルな経営のために</p>
---	---	---	--	---

### 課題解決のイメージ



## 2030年にありたい姿 グローバルエクセレントカンパニー

社会・環境価値と経済価値の両方を向上させることで、荏原の企業価値を高める

### 社会・環境価値

事業を通じた社会課題の解決

- CO<sub>2</sub>約1億トン相当の温室効果ガスを削減
- 世界で6億人に水を届ける
- ICAC5\*1への寄与：14Åへの挑戦

### 経済価値

持続可能な企業成長と効率的経営

- ROIC 10%以上
- ROE 15%以上\*2
- 売上収益 1兆円規模

企業価値向上の目安

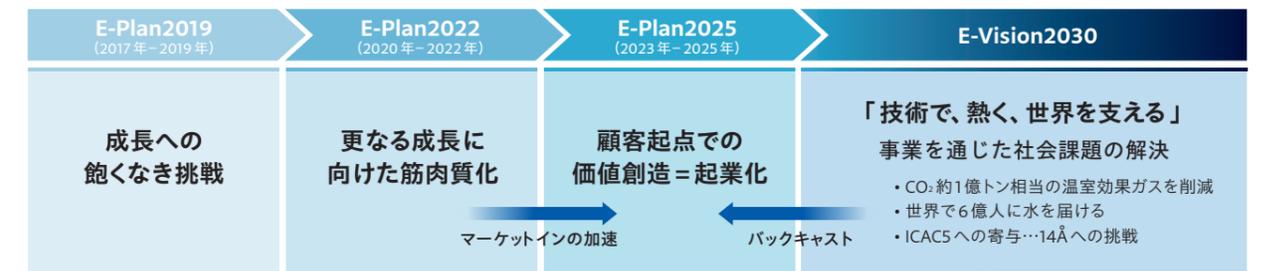
時価総額 **1兆円**

\*1 IoT, Cloud, AI, Car(自動運転), 5Gの総称

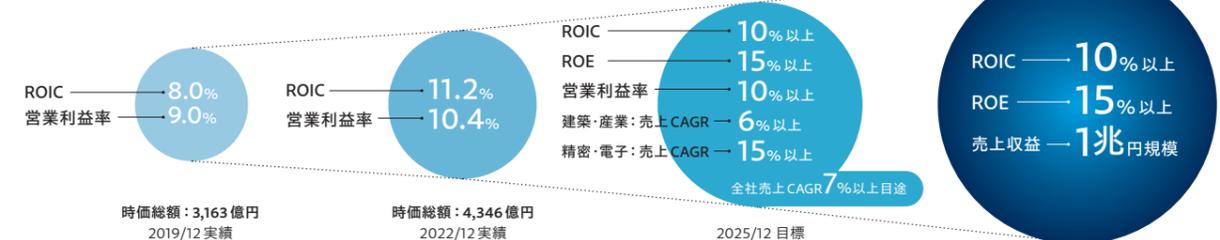
\*2 2030年にありたい姿に示す経済価値を達成するためには株主資本効率により重要になることから、ROE15%以上を目指すこととしました。

### 中期経営計画E-Plan2025の位置付け

長期ビジョンE-Vision2030で示した、当社グループが進むべき方向性からのバックキャストと、前中期経営計画E-Plan2022の振り返りから明確になった解決すべき課題への対応などに基づき、新中期経営計画E-Plan2025を策定しました。E-Plan2025は、2023年から2025年までの3年間を対象期間とし、それぞれの事業で更なる競争力強化を図るべく、「顧客起点での価値創造」をテーマとしています。また、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市場を中心に、トップライン成長を実現していきます。



### 経済価値



(注) ROIC計算式  
2022年度まで：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)〕  
2023年度以降：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)〕

企業価値の目安  
時価総額 **1兆円**



浅見 正男

取締役 代表執行役社長  
CEO & COO

# 技術で熱く、世界を支え、 世界に幸せを届けたい

## 前中期経営計画の振り返り

2019年3月、私が社長に就任した当時は収益性が低く、中期経営計画の定量目標は3回連続で未達に終わっていました。そのような中で中期経営計画（以下、前中計）を作成しましたが、2020年2月に発表した途端に新型コロナウイルスが猛威を振るい、4月には緊急事態宣言が発せられました。コロナ禍においては様々なことがありましたが、私たちの事業は社会や産業にとって必要なものであり、しっかりやっていたら求めただけなのだと、当社事業の底堅さを実感することになりました。

前中計の3年間では、大きく三つの成果を挙げることができたと考えています。一つ目は収益性の改善です。収益性が好転し、営業利益率もROICも目標を達成することができました。

二つ目は、成長に対して手を打てたことです。既存事業では標準ポンプ事業と精密・電子事業を成長分野と位置付け、標準ポンプは10か所の拠点増を目標に掲げました。結果、Hayward Gordon社、Vansan社などのM&Aも含め、8か所を追加することができました。

精密・電子事業では、半導体不足を背景に需要が急激に立ち上がった中で、お客様の希望する納期に間に合わせることは厳しかったものの、対応に尽力した結果、受注、売上、営業利益がいずれも2年連続で過去最高を更新しました。

三つ目は経営基盤の強化です。全社横断的に、様々なことに取り組んできました。そのうちの 하나가、“トラブルコスト半減”を掲げた全社品質保証です。これまでの発想を変えてほしかったので、10%、20%減ではなく50%減を打ち出しました。結果的に達成できたことも、できなかったこともありますが、社内にCOQ（コスト・オブ・クオリティ）の考え方を浸透させることができたと考えています。

また、グローバル調達・SCM戦略部を2020年に立ち上げ、グループ全体の調達の最適化に取り組んできました。3年間続けることで事業間の壁が低くなり、一体感が出てきたと感じています。コロナ禍の世界的な部材不足においてはこの取り組みが奏功し、調達ホットラインという窓口を設置することで事業部門や地域に関係なく部品を融通し合うことができ、お客様に製

## 社長メッセージ

品を供給し続けることができました。

さらに原価企画でも「ExValuEプロジェクト」を立ち上げました。最初と最後のEが大文字なのは、Ebara全社を挙げて製品のライフサイクルすべてにわたってお客様に究極の価値を提供していこう、という思いを込めています。今あるものをどれだけコストダウンするのに陥りがちなバリューエンジニアリングを、付加価値が認められている機能には開発リソースを投じて競争力を上げ、付いていけばよい機能にはコストをかけないという、メリハリを利かせたアプローチに切り替えようというものです。2024年から開発するものは、すべてこの原価企画起点のコンセプトで開発していきます。

### 新中期経営計画 E-Plan2025 のフォーカスマーケットインと新組織

長期ビジョンE-Vision2030に対する現在の到達状況は、3合目くらいと考えています。前中計で前述の三つの成果を挙げられたことは良かったのですが、2030年に向けてさらに強化しなければいけないことがあります。

111年前、当社グループはポンプという“物ありき”でスタートし、その物を良くすることをやり続けて事業を広げてきました。しかし、一つの物が大きくなってくると、“物を売る”ことが目的になってしまう。本来この物はなぜ必要だったのか？何から始まったのか？と考えると、市場や時代に求められたからです。そのニーズを見つけるためには、製品別ではなく対面市場別の組織に変える必要があります。それがマーケットインの視点です。新中期経営計画「E-Plan2025」の一番のフォーカスはここです。

例えば石油・ガス市場に対して、今まではコンプレッサ・タービンとカスタムポンプの二つの事業部門に分かれていました。お客様は同じですから、全体最適を考えて「エネルギーカンパニー」として一緒にやろうと、今回統合しています。エネルギーカンパニーは、生産体制も含めて事業の最適化が道半ばです。今回の統合によって、営業面、生産面、調達面でも強い事業体になるために再編します。

化石燃料から持続可能なエネルギーに変わっていくエネルギートランジションにおいては、代替となる新しいエネルギーが必要です。そこをビジネスチャンスと捉えてどう貢献できるかが重要です。当社のポンプやコンプレッサ・タービンが使われる分野としては、アンモニア、二酸化炭素を回収・有効利用・貯留するCCUS、そして水素があります。当社グループは、水素を

「つくる」「はこぶ」「つかう」というすべてのステージでサポートし、水素の社会実装の実現を支えていきたいと考えています。

### “起業化”と社長就任以来の思い

E-Plan2025のテーマは「顧客起点での価値創造=起業化」です。起業家は「困っていることを解決できないか」ということを常に考えている。私たちが対面市場別組織でやろうとしているのは、まさにそれです。「これをどうやってつくり出すか／売ろうか」ではなく、お客様は何に困っているのかを知って、お客様が言うのと違う形でもいいから、お客様の悩みを解決する、プラスワンを考えることです。

起業家やスタートアップ企業は、社会の課題を解決するアイデアはあっても、それをどのようにビジネススケールで実現していくかについてはあまり得意ではありません。一方、当社のような事業を行っている企業は、一定のスケールで量産し、採算性や収益性を確保した上でお客様に届けることを得意としています。そこで、当社は東南アジアのスタートアップを支援するリアルテックグローバルファンドに出資し、親和性がある会社があれば一緒に何かやってみよう、事業の創出と社会課題の解決に取り組んでいます。起業家がいれば、顧客起点のニーズに基づいた事業につながりやすくなります。そういう人は外部に限らず、社内にもいい。そこで、イントレプレナー(社内起業家)を育成するため、当社から同ファンドに人材を派遣しています。起業家としての意識を持ってお客様に接し、アイデアを持って当社に帰ってくる。当社には、新しいビジネスをするための技術開発や生産体制などのリソースがある。もしなければ外部とコラボレーションすればいい。そして新しい事業ができる。そういった新しいビジネスを創出する流れを会社全体で生み出していき、荏原を変革していく。そういう意味で「起業化」と言っています。

私が社長に就任したときから言い続けていることのひとつ、「感度」と「想像力」があります。お客様と話をするとき、その人が今何を考えているのか、バックグラウンドはどうなのかといったことに何も興味を持たずに接していたら、自分が説明をしたときお客様はどう感じるのか、どういう行動に結びつくかは想像できないものです。大本となるのは「寄り添おう」という気持ちです。お客様に寄り添い、感じ取り、想像する。そこで見つけた不利益、不便、不満など、お客様の“不”を解決できれば、それがお客様にとっての付加価値となり、自然と「売ってほしい」と言ってもらえるようになります。お客様に寄り添って、

何を求められているのかを起点にする。これが新しい事業をやるときの基本です。これは新しいことに限った話ではなく、普段やっている仕事、頼まれて応じる仕事でも同じです。やれと言われたからその通りやったではなく、自分がこう言ったら相手はどう思うか、想像しながら仕事をしてほしいと思っています。

さらに、そこに必要なのは「問題意識」と「強い思い」です。普段生活している中で、より良い社会にしたいとか、仕事のここを変えたいとか、問題意識や自分の意思があるかどうかが大それたと考えています。例えば一つのニュースを見ても、自分に問題意識があれば、これは参考になる、試してみようとか、次のステップに結び付くきっかけになり得ます。何かを良くしたい、解決したい、誰かを幸せにしたい。そういう気持ちを持っているかどうかがとても大事で、言われた仕事をやって帰るだけではなく、自分がやっていることは社会にとって意味のあることなんだと、誇りを持って仕事をしてほしいと思っています。

### データドリブン経営とタスクダイバーシティ

「顧客起点」の事業戦略や製品戦略を実現するために欠かせないのがデータです。どのように困難な状況を打破するか、どのようにお客様の困りごとを解決するかは、データなくして解を見出すことはできません。事業側はリテラシーを持ち、データを活用して戦略を立てることが必要です。そして事業側が困っていることや、やりたいことを受け取り、分析し、ソリューションを導き出してくれるのが2022年7月に新設したデータストラテジーチームです。ピープルアナリティクスなど人材の分野、お客様や市場を見る営業の分野、そして技術の分野でも、データドリブンで判断できるようにしていきます。

ダイバーシティについては、2022年1月に有志で立ち上げたダイバーシティプロジェクトを同年7月に専任組織として発足させ、能力や知識、経験などの目に見えない多様性、「タスクダイバーシティ」を推進しています。その人が何に適しているのか、タスクに対して高いパフォーマンスを期待できる人かどうかが重要で、それは何に基づいて検討されるべきかという、客観的な様々なデータです。その人がどのような経験を持ち、どのような行動パターンをする人か、思考パターンなのか、これまでどういう能力を身につけてきたか。それを元に適材適所を図っていきます。

当社グループがやりたいこと、E-Vision2030で掲げたビジョンの実現を支えるのは、人です。社員が適材適所で、適切な教

育を受け、任務や役割を果たしていけるよう、データドリブンでダイバーシティを進めていきます。

### 荏原グループの考え方や強みを見える化して発信

2022年は、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、IR優良企業賞、企業広報経営者賞など、複数の賞を頂きました。コーポレート・ガバナンスについては、2000年代の初め、経営的に困難な時期があり、コンプライアンスに関わる問題も重なって、会社として危機感を持って変化させてきました。この20年近く続けてきたガバナンス強化の取り組みが評価され、これからも指名委員会等設置会社の模範となることを期待された今回の受賞は、これまでガバナンス改革を進めてきた先輩方や社外取締役の方々、さらに収益性改善に取り組んできた執行サイドの努力の賜であり、本当に感謝しています。

外部に対しては、当社の考え方や強みを分かってもらうことが重要です。例えば昨年発表した技術元素表は、強みを持つ技術を公表することによって、「この悩みは荏原に相談したら面白いかもしれない」と考えてもらえます。社内でも、困ったときに自分の事業部の中だけで解決策を探してうまくいかないこともあります。助けてくれる人が実は社内にいるかもしれない、ということを見える化することが大事です。社内外に対して、今後もそのようなつながりを見える化していきたいと考えています。

私たちは、社会や産業に対して自分たちの強みを生かして貢献するというを110年以上続けてきました。そのDNAを、データに基づいてさらに強化し、弱い部分を強くしていきます。なぜそうするかといえば、これからも社会に貢献し続けたいからです。将来の世界が住みやすく、持続可能で、地球環境に優しく、みんなが笑顔でいられる世界になるように。技術で、熱く、世界を支え、世界に幸せを届けたい。その実現に向けて、これからも取り組んでいきます。

# 浅見 正男

取締役 代表執行役社長  
CEO & COO

## CFOメッセージ

### 効率性指標を高水準に維持しつつ、E-Vision2030の実現に向けて必要な投資をしっかりと行っていきます



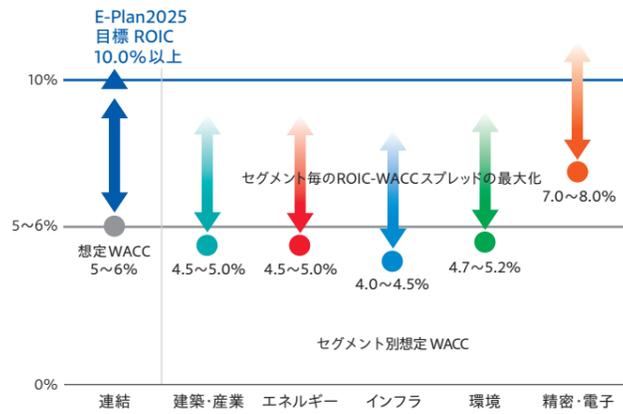
細田 修吾  
執行役 CFO  
経営企画・経理財務統括部長

2023年2月に新中期経営計画E-Plan2025を発表しましたが、財務の文脈でこの要点を語ると、「効率性指標を高水準に維持しつつ必要な投資はしっかりと行っていく3年間」と言えます。現在進行形の事業拡大を支え、かつ将来を見据えた投資にもしっかりと資本を配分していくために、めりはりのある投融资活動を実施していきます。また、その手段として、財務健全性とのバランスに配慮しつつも有利子負債の活用をいっそう促進します。新中計の中で投下資本利益率(ROIC)と並ぶ財務目標と位置付けた株主資本効率(ROE)15%を念頭におき適切な財務活動を実施していきます。

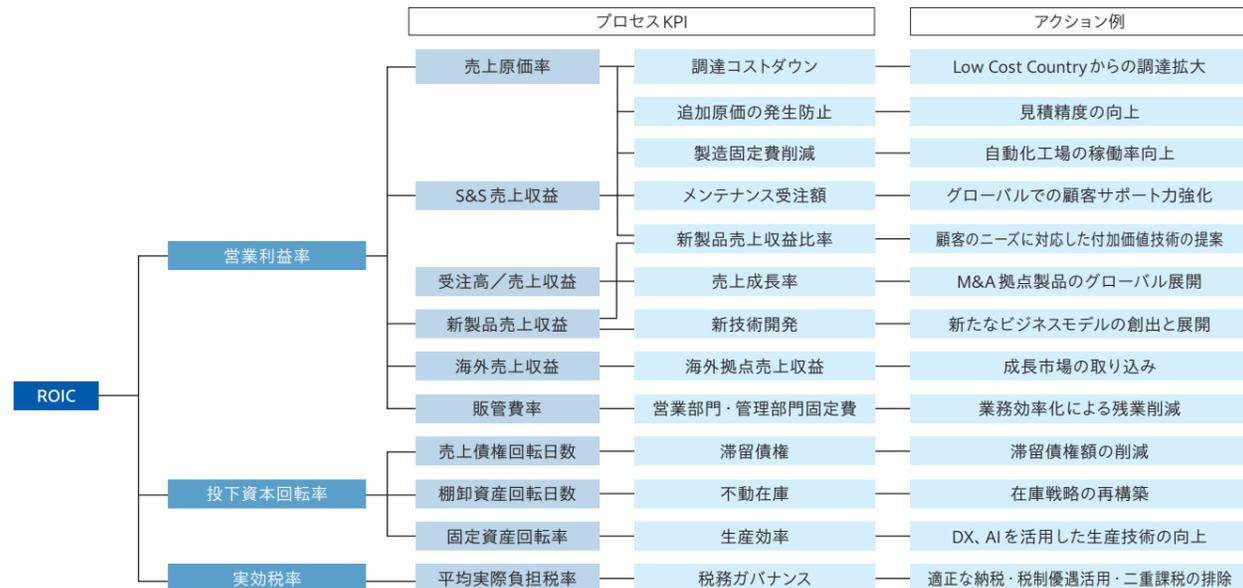
#### ROIC経営の深化

「ROIC経営」をさらに深化させます。ROICツリーを具体的な因子に分解し、より実効性のあるツールとして活用していきます(下図参照)。また、グループ全体の最新のWACCが5~6%と想定される中で、2025年度におけるROIC目標(10%以上)を実現できるように、事業ごとのROIC-WACCスプレッドの最大化を図るとともに、同スプレッドを重視した投下資本配分を通じて、めりはりのある事業ポートフォリオマネジメントを実現していきます(左図参照)。

#### ROIC-WACCスプレッドの最大化



#### ROICツリー

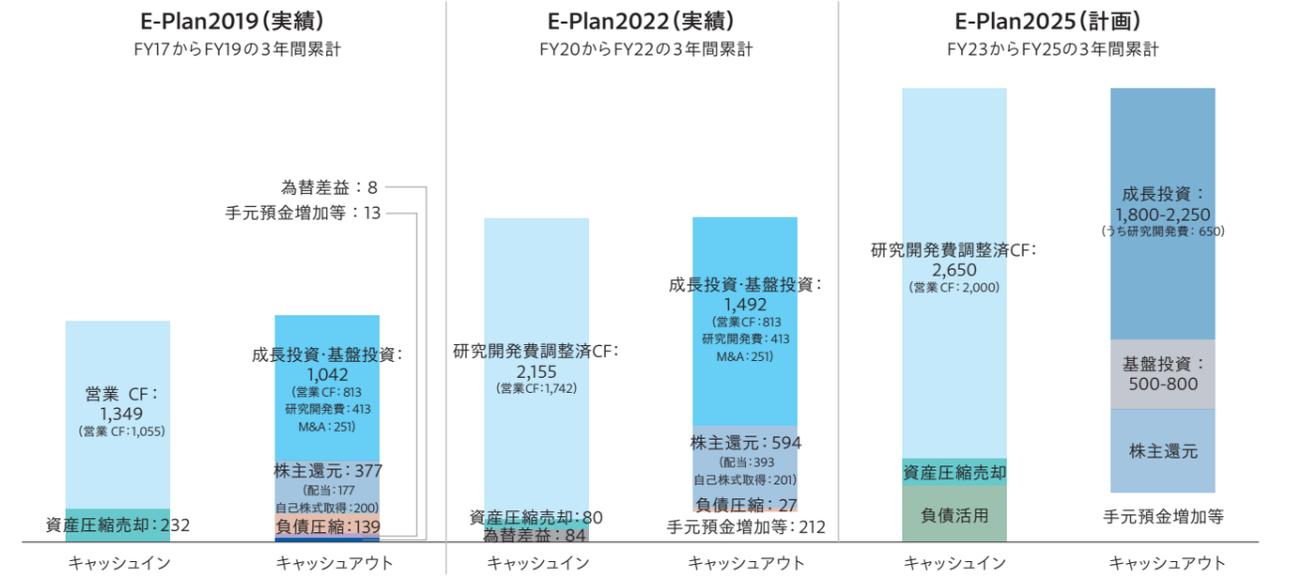


### キャッシュアロケーション

E-Plan2025期間中(2023~2025年度)のキャッシュアロケーション(キャッシュイン/キャッシュアウト)概要を、過去2回の中期経営計画期間と比較したのが下の図です。規模が拡大した

キャッシュイン/アウト収支の中で、負債の有効活用も進めつつ、E-Vision2030の実現のために成長投資/基盤投資を積極的に行っていきます。

#### 中期経営計画ごとのキャッシュアロケーション



#### 株主還元

2022年12月期は、連結配当性向35.2%とし、年間配当額は193円/株といたしました。前年度(2021年12月期)の年間163円/株から18%アップとなり3期連続の増配となりました。今期以降のE-Plan2025期間においても、連結配当性向35%以上を目標に当該期の業績に連動して配当を実施する方針を維持することとしています。

本配当方針によりインカムゲインとしての株主還元をベースとして維持しつつ、中長期的なEPS成長を実現する成長投資をしっかりと行いキャピタルゲインとしての株主還元につなげ

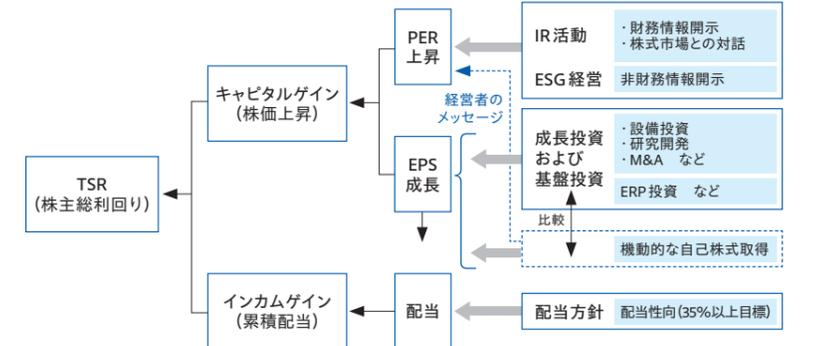
ていきます。自己株式の取得については、EPS改善の一手段と位置付け他の投資対象と比較した上で、自己資本水準、手元現預金水準、業績の動向、株価の動向などを総合的に勘案し、必要な局面においては適宜機動的に実施する方針です。過去10年の相対TSR(株主総利回り)(下図参照)では、2022年12月末時点において、市場平均をアウトパフォームして推移しています。インカムゲインとともに、PER上昇も含むキャピタルゲインの拡大を図り、引き続きTSRの最大化を目指します。

#### TSR



※2012年12月末を100とする

#### TSRフロー

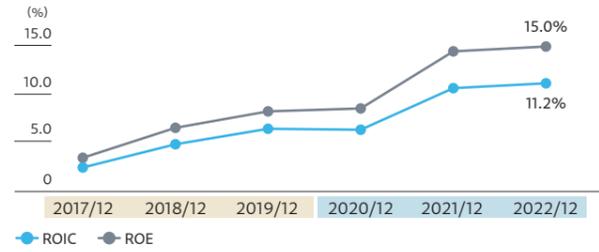


## 財務・非財務ハイライト

株式会社荏原製作所及び連結子会社の決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算となっています。  
2021年12月期より従来の日本基準に替えてIFRSを適用しています。また、2020年12月期の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

### 財務指標

#### ROIC\*1/ROE\*2



#### 営業利益/営業利益率



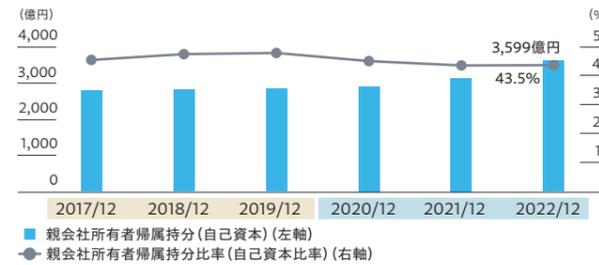
#### 資本的支出/減価償却費/研究開発費



#### 1株当たり配当金/連結配当性向\*3



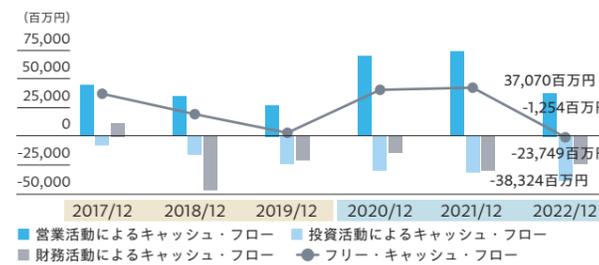
#### 親会社所有者帰属持分/親会社所有者帰属持分比率 (自己資本\*4/自己資本比率)



#### 有利子負債/D/Eレシオ



#### キャッシュ・フロー

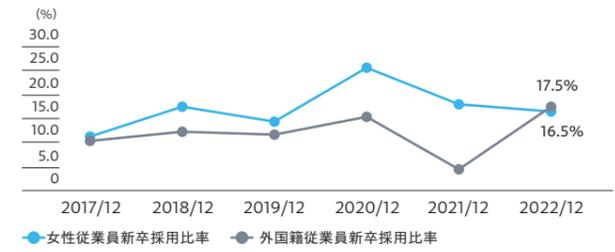


#### 株主総利回り (TSR)\*5

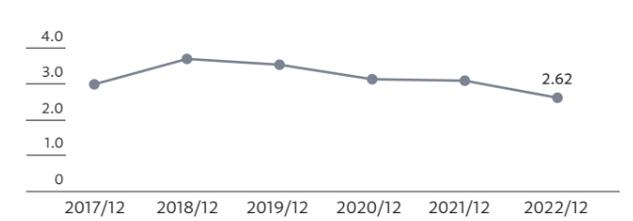


### 非財務指標

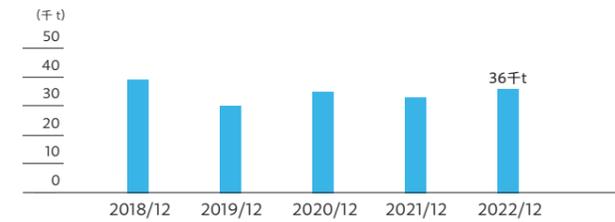
#### 女性従業員新卒採用比率/外国籍従業員新卒採用比率\*6



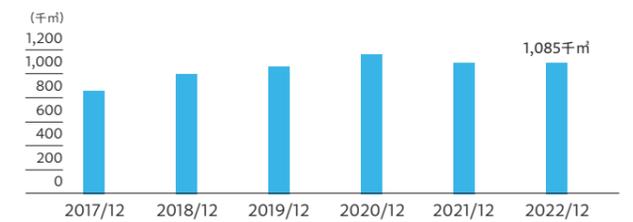
#### 全災害度数率 (TRIR)\*6



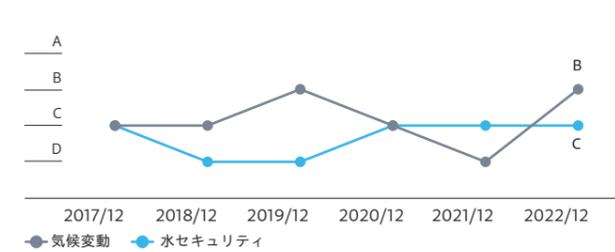
#### GHG排出量 (Scope1,2)\*7



#### 水使用量



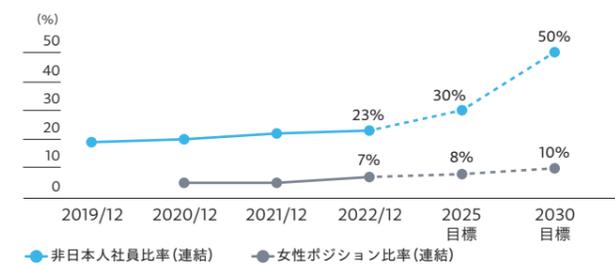
#### CDP評価



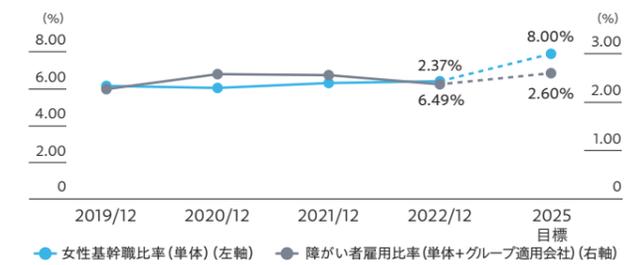
#### グローバルエンゲージメントサーベイ



#### Global Key Position



#### 女性基幹職比率/障がい者雇用比率



\*1. ROIC : <IFRS>親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ { 有利子負債 (期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分 (期首期末平均) }  
<日本基準>親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ { 有利子負債 (期首期末平均) + 自己資本 (期首期末平均) }  
\*2. ROE : <IFRS>親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 (期首期末平均)  
<日本基準>親会社の所有者に帰属する四半期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分 (期首期末平均)  
\*3. 2017年3月期の年間配当金36円 (うち中間配当金6円) は、株式併合後に換算すると、中間配当金30円、期末配当金30円を合わせた1株当たり60円に相当します。そのため連結配当性向は配当金を60円として計算しています。

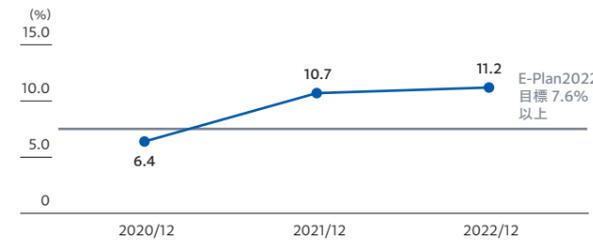
\*4. 自己資本 : 純資産 - (新株予約権 + 非支配株主持分)  
\*5. 2017年12月末を100とする  
\*6. 荏原製作所単体  
\*7. 荏原製作所単体。GHGプロトコルに沿って算定した値。

# 前中期経営計画 E-Plan2022の振り返り

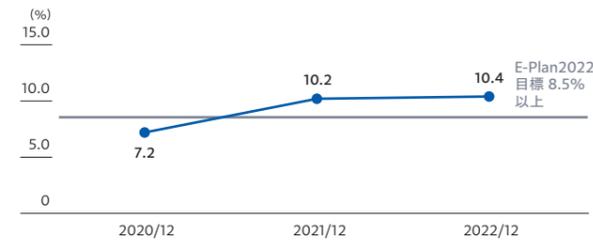
E-Plan2022は、E-Vision2030の実現に向けて、「更なる成長に向けた筋肉質化」のステージと位置付け、①事業成長への挑戦、②既存事業の収益性改善、③経営・事業インフラの高度化、④ESG経営の進化の4つの基本方針の下、ROICと営業利益率を最重要指標に設定して、その達成を目指して様々な施策を実行してきました。その結果、最重要経営指標と位置付けたROIC及び営業利益率ともに、一年前倒しで目標を達成し、2022年度は、それをさらに上回る結果となりました。

各事業の目標に対しては、風水力事業ではカスタムポンプ事業及びコンプレッサ・タービン事業の収益性が改善したことなどにより目標を達成したほか、精密・電子事業でも、半導体投資の拡大による需要増加を取り込むことができたことに加え、収益性の改善もあり、目標を上回りました。一方、環境プラント事業では、EPC(Engineering, Procurement and Construction)における案件ミックスと一過性の追加原価等の発生などにより収益性が低下し、目標を下回りました。

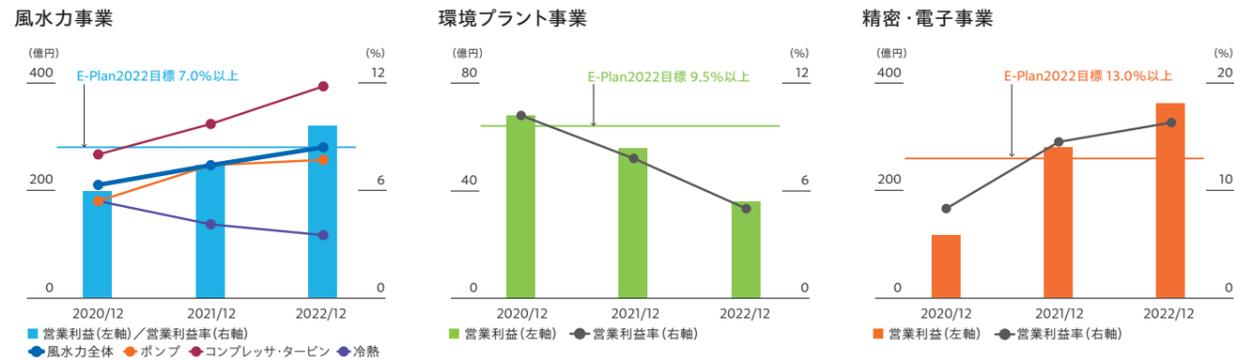
## 投下資本利益率(ROIC)



## 売上収益営業利益率



## 事業別営業利益率



## 各事業の目標達成状況と2022年12月期の成果

事業	数値目標 (営業利益率)	2022/12 実績	2022/12 成果
風水力事業	ポンプ事業 6.5%以上	7.7%	標準ポンプ ・国内：サービス体制を強化し攻めのサービスを推進 ・海外：北米のミキサー/ポンプメーカーを買収。ケニア・ルーマニアに拠点を新設 ・グローバル基幹製品、リージョナル製品のラインナップ拡充
	コンプレッサ・タービン事業 8.0%以上	11.8%	カスタムポンプ ・単体の製品利益率の改善、固定費の削減や関係会社の利益増など順調に推移 ・外部売上目標は計画を若干下回るが、営業利益目標は達成
	冷熱事業 5.0%以上	3.5%	・選択受注により収益性の向上を達成 ・自動設計による工数削減や、フロントローディング・プロジェクトマネジメント強化による追加原価の縮減 ・中国・インドIPOの活用
環境プラント事業	9.5%以上	5.0%	・国内：低GWP冷熱機の拡販。精密チラーのラインナップ拡充に向けた開発 ・中国：地域ニーズ・脱炭素政策に対応した製品の拡販
精密・電子事業	13.0%以上	16.3%	・顧客要望に対する提案活動などを通じて、自治体向けDBO案件、民間向けEPC案件を受注 ・長期にわたる維持管理運営実績などが評価され、自治体向け延命化案件を受注 ・DX技術を駆使しAIクレーン導入施設数や遠隔監視サポート対象施設数が増加 ・廃プラスチックのケミカルリサイクル技術の実証機建設受注に向けたラボ試験設備の改造を実施・試験継続中 ・EPCや新電力の一過性のコスト増により目標値は未達

## 各事業の主要なKPI達成状況と2022年12月期の成果

### ■ 風水力事業

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	2022/12 成果
1	多様な地域への安定的な水の供給			
	ソーラーポンプの拡販(標準ポンプ)	目標販売台数 100% 達成	87% 達成	目標には若干未達であったが、前年実績を上回る台数を販売し、南米・アフリカ地域の安定的な水供給に貢献
	環境負荷を低減する技術への貢献			
	液体水素プラント向けの製品開発・市場投入(カスタムポンプ)	製品化 100% 達成	製品開発を完了し、販売開始	水素関連事業を全社プロジェクト化 水素圧縮向けコンプレッサの製品化を終え、販売活動開始 現在は見積り合受領中
1	製品の省エネ化			
	新蒸気タービンシリーズの開発及び製品化完了(CT)	製品化 100% 達成	製品開発を完了	高速・小型化、高効率化した蒸気タービンシリーズの市場投入
1	環境負荷物質の抑制			
	低GWP*化製品の販売による温室効果ガス使用削減(冷熱)	CO <sub>2</sub> 相当削減量 33,000t/年	36,300t/年	産業市場を中心に低GWP化製品を提供し、環境負荷低減に貢献

\* GWP: Global Warming Potential 地球温暖化係数

### ■ 環境プラント事業

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	2022/12 成果
1	環境負荷物質の抑制			
	ごみ発電による再生可能エネルギーの取引量	130,000 MWh	142,569MWh/年	電力の地産地消に対する当社の取り組みなどについて自治体より評価された結果、目標値を上回る契約電力量を達成
	社会インフラの安定的稼働			
	DBO案件の長期包括受注(累計)	19件	17件	社会インフラとしての安定的稼働に向けた提案活動を推進 目標に対しては期ずれや失注が影響したためバックアップとなる案件の組成強化を図る
1	社会インフラの高度化・AIクレーン導入の普及			
	クレーン高度化・AIクレーン導入の普及	導入目標 100% 達成	導入目標 67% 達成	クレーン操作の省力化、焼却炉運転の安定化などが評価され、自治体向け施設へAIクレーンを導入
1	環境負荷を低減する技術への貢献			
	ICFG**の実用化	実証機建設受注目標 100% 達成	実証機建設受注に向けたラボ試験設備の改造を実施	ICFG*を用いた廃プラスチックのケミカルリサイクルの実証機設計を目的とした試験実施のため、ラボ試験設備を改造して試験を実施・試験継続中

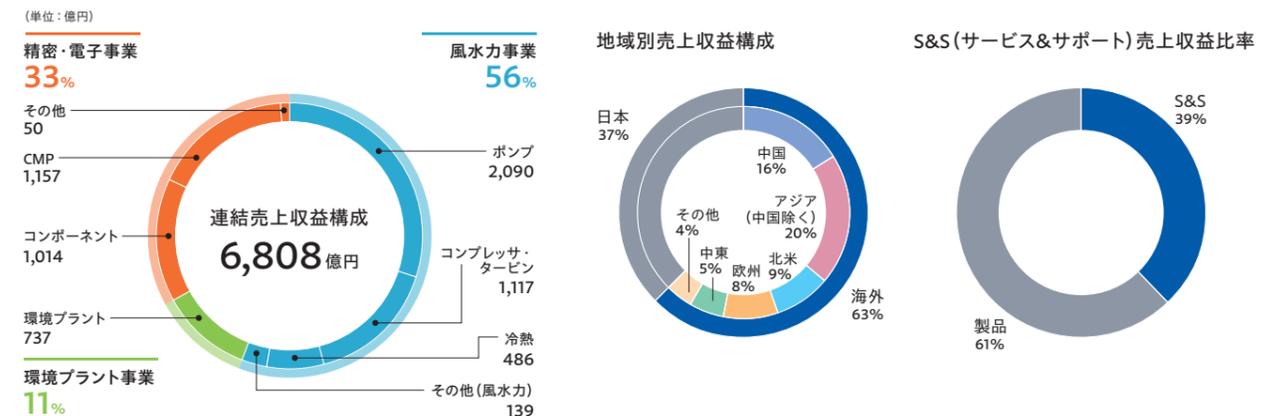
\* ICFG\* 内部循環流動床ガス化システム

廃プラスチック等の高発熱量の廃棄物から家庭ごみやバイオマスなど低発熱量の廃棄物まで、幅広い炭素資源(固形廃棄物)を原料に、炭化水素を主体とした高発熱量の油やガスを製造する、廃棄物熱分解技術です。得られた油やガスは化学工業原料や化石燃料の代替エネルギーとして利用可能であり、化学工業プロセスに組み込むことで、化石資源の新規投入量を削減することが可能なケミカルリサイクル技術です。また、既存の化石資源由来の燃料を多量に使用するプロセスに組み込むことで、燃料代替として新規化石燃料使用量の削減が可能となる、二酸化炭素排出量削減に適した技術です。ICFGは在来環境プラントの日本における登録商標。

### ■ 精密・電子事業

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	2022/12 成果
1	環境負荷物質の抑制			
	排ガス処理装置の使用によるGHG排出の削減	100% 達成	79% 達成	半導体製造プロセスで生じるGHGガスを無害化する製品の拡販目標未達
	製品の軽量化			
	対象製品の重量削減(1台当たり2019年比)	12% 削減	12% 削減	2021年11月に発売した、軽量化したドライ真空ポンプEV-X型の拡販により目標達成
2	半導体の進化ロードマップに対応した製造装置等の開発			
	重点プロジェクトから発生した新規機種開発	100% 達成	75% 達成	開発スケジュールの遅れにより、2022年12月時点では未達となったが2023年2月には100%に到達
2	対象製品の次世代向け要素技術の開発			
		100% 達成	100% 達成	開発完了し、搭載された製品が商用ベースで稼働を開始

## 2022年12月期の売上収益構成



### その他の経営指標

E-Plan2022では、最重要経営指標であるROICと営業利益率以外に、成長投資や株主還元の拡充、資本効率の向上にも取り組んできました。

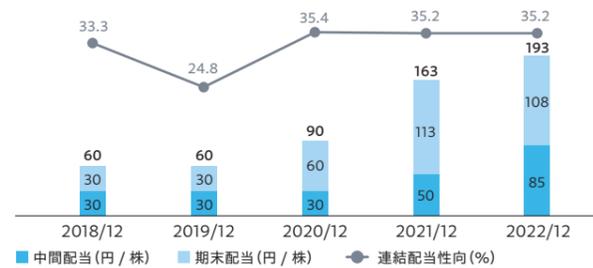
まず、成長投資に関しては、設備投資として3年間の累計で1,000億円という計画に対し854億円となったほか、トルコのVansan社及び北米のHayward Gordon社の2件のM&A案件を加えた投資総額は、1,110億円となりました。また、研究開発費に関しては、3年間の累計で400億円の計画値に対して、413億円となり、将来の成長、収益性拡大に必要な投資を着実に行うことができました。

株主還元に関しては、3年間を通じて連結配当性向35%を維持したほか、2021年には200億円の自己株式の取得を実施しました。

### 成長投資

	E-Plan2022 累計(目標) (3か年)	2020/12 実績	2021/12 実績	2022/12 実績	E-Plan2022 累計(実績) (3か年)
設備投資	1,000	350	227	275	854
研究開発費	400	125	135	152	413
M&A	—	—	107	149	256

### 株主還元



### 自己株式取得額

年次	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
取得額 (億円)	50	150	—	200	—

### 主な設備投資・研究開発

#### 標準ポンプ事業

#### 新規海外拠点の設立

●: 2020年(2拠点)  
●: 2021年(2拠点)  
●: 2022年(4拠点)

#### 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\*

精密・電子事業

CMP F-REX300XA型\*

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

\* ●●型は当社の機種記号です。

### 基本方針の評価

事業成長への挑戦については、標準ポンプ事業、特に海外での売上が拡大したほか、精密・電子事業も、顧客の旺盛な需要を背景に売上が大幅に拡大しました。さらには、マーケットインの視点で、水素・エコ・マリン・バイオの4分野で新事業の創出に取り組みました。既存事業の収益性改善については、カスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業において選別受注の徹底を行い、収益性が改善しました。さらに、コンプレッサ・タービン事業と精密・電子事業で、サービス&サポートの売上が伸びたことなどが収益性の向上に寄与しました。経営・事業インフラの高度化については、事業別ROICを導入してROIC経営の浸透を図ることで目標を達成しました。また、ERP導入につ

いて、2025年中の稼働に向けて順調に進捗しています。一方で、ESG経営の進化においては、“E”の環境については、TCFDに基づく情報開示やカーボンニュートラルプロジェクトの立ち上げなどの取り組みを進めましたが、環境データの更なる開示体制の構築が必要と考えています。“S”の社会については、ダイバーシティプロジェクト、ピープルアナリティクスなどによって人材の活躍促進を進めましたが、サプライヤにおいて人権デューデリジェンス(DD)対応の強化が課題となっています。“G”のガバナンスについては、ESG指標と役員報酬の連動を開始するなど、良好な進捗であったと評価しています。

### 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など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コンプレッサ・タービン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>コンプレッサ・タービン事業と精密・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おおむね計画通りの進捗</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>

### 新中期経営計画 E-Plan2025 に向けた課題

E-Plan2025における課題は、事業成長においては、標準ポンプ事業の海外事業の拡大及びE-Plan2022の期間にM&Aを実施したVansan社とHayward Gordon社とのシナジーの創出です。既存事業の収益性改善においては、2023年度よりエネルギーカンパニーとして統合したカスタムポンプとコンプレッサ・タービン事業のサービス&サポートによる売上収益の拡大を図ります。さらには、全事業においてマーケットイン視点での市場・領域の開拓をより強化します。市場別の顧客ニーズを取

り込み、製品売りからソリューションプロバイダへとビジネスモデルの転換を図り、新たな領域での事業化を推進していくことが課題です。また、経営・事業インフラの高度化においては、ERPの導入を進めるとともに、生産拠点においてもDXを進め、全社としてROIC経営を進化させていきます。ESG経営については、CDPスコアの改善、そして非財務情報の開示を進めて人的資本経営に資する施策を進めていきます。

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
----------	------------	---------------	----------

課題とそのポイント	<p>グローバル規模での成長促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>グローバル拠点の売上拡大</li> <li>M&amp;A拠点とのシナジー創出</li> </ul>	<p>既存事業の不断なる収益性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S&amp;S売上の拡大</li> <li>S&amp;S体制の適正化</li> <li>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</li> </ul>	<p>DXによる事業基盤強化・ビジネスモデル革新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進の効果の刈り取り、グローバル展開、人材育成</li> <li>ERPのパイロット展開の加速</li> <li>生産拠点の更なる効率化</li> </ul>	<p>ESG経営の継続的な実践/強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CDPスコアの更なる改善</li> <li>サステナビリティ課題への対応強化(施策と進捗管理)</li> <li>非財務情報開示の充実</li> <li>人権DD(サプライヤ、従業員)の強化・改善対応</li> <li>ダイバーシティ(女性活躍の推進、女性基幹職比率の向上)</li> <li>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</li> </ul>
	<p>マーケットイン視点での市場・領域の開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場別の顧客ニーズの取り込み</li> <li>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</li> <li>水素や新たな領域の事業化を推進</li> </ul>	<p>ROIC経営の更なる深化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理レベルの高度化・精緻化</li> </ul>		

\* 基幹職: 管理職に相当する従業員層

# 新中期経営計画 E-Plan2025

E-Plan2022での成果をベースに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べく、E-Plan2025の期間を、E-Vision2030で掲げる「2030年にありたい姿」に着実に近づき、2030年にそれを確実に実現するための3年間と位置付け、次に示す6つの方向性を決めました。

## 6つの方向性

### 1 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

### 2 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

### 3 実行

成長投資／基盤投資の積極的な実行

### 4 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

### 5 ターゲット

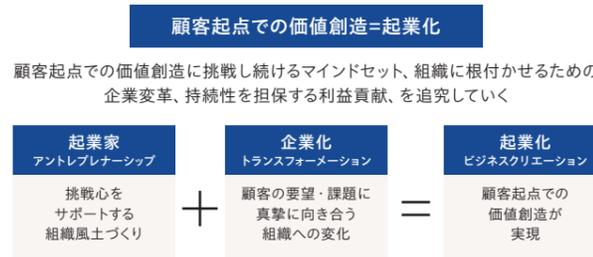
「2030年に時価総額1兆円」の実現を強力に推進するため、ROEを重要指標として追加

### 6 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

E-Plan2025では「顧客起点での価値創造」をテーマに掲げており、私たちは、これを起業化という言葉で表現しています。挑戦し続けるマインドセットをサポートする企業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へと変化させて、ビジネスを創出する一連の流れを生み出すことによって、継続的な「起業」とそれによる価値創造を目指していきます。



## E-Plan2025の目標

### 財務数値目標

分類	項目	2022年度実績	2025年度目標
収益性	営業利益率	10.4%	10%以上
	<セグメント別営業利益率>		
	建築・産業	6.1%	7%以上
	エネルギー	11.6%	12%以上
	インフラ	7.8%	6%以上
効率性	環境	5.0%	7%以上
	精密・電子	16.3%	17%以上
	ROIC*	11.2%	10%以上
成長性	ROE	15.0%	15%以上
	建築・産業 売上CAGR(2022-2025年度)	1,951億円	6%以上
健全性	精密・電子 売上CAGR(2022-2025年度)	2,222億円	15%以上
	D/Eレシオ(倍)	0.33%	0.3~0.5 (管理目安)

\* ROIC 計算式  
2022年度：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)〕  
2023年度以降：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)〕

### 非財務目標

分類	項目	目標
環境(E)	CDP評価(気候変動)	B以上を維持
	Scope1,2 GHG排出量	2018年度比32%削減
	Scope3	2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立
社会(S)	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 ・グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	2025年度 83以上 2030年度 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	2025年度 30%以上 2030年度 50%以上
	男女の賃金差異解消 ①GKP女性ポジション比率(連結) ②女性昇進率(単体)	①2025年度 8%以上 2030年度 10%以上 ②2025年度 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 ・男性育児休暇取得比率(単体)	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
	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)	2025年度 2.6%以上
サプライヤー向けの人権デューデリジェンス(DD)の結果に基づく必要な施策の実施		
ガバナンス(G)	取締役会の実効性の向上とG to V(Governance to Value)への貢献	

## E-Plan2025期間におけるキャッシュ・アロケーションの目安(3年間累計)

項目	内容	2023~2025年度 3年間累計
成長投資	事業ポートフォリオに基づく成長投資(増産対応設備、研究開発、新規事業、M&A等)	1,800億~2,250億円 (うち、研究開発費650億円)
基盤投資	持続的成長を支える基盤の強化等(維持更新設備、人的資本、ERP等のIT、ビジネスインフラ、ESG関連投資)	500億~800億円
株主還元	配当方針：連結配当性向35%以上 自己株式取得：親会社所有者帰属持分水準、他の投資対象、手元現金水準、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する	

## E-Plan2025の基本方針(5つの重点領域)



E-Plan2025では、5つの重点領域を設定しています。事業戦略においては、3つの重点領域を定めています。一つ目は、対面市場別組織への移行とそれを起点とした顧客起点での価値創造、二つ目は、複合的なソリューション開発と社内外の連携を進める「新たな価値の創発」、三つ目は、海外市場での基盤強化とグローバル経営体制の確立を目指す「グローバル展開の推進」です。そして、これらの事業戦略を支える二つの基本方針

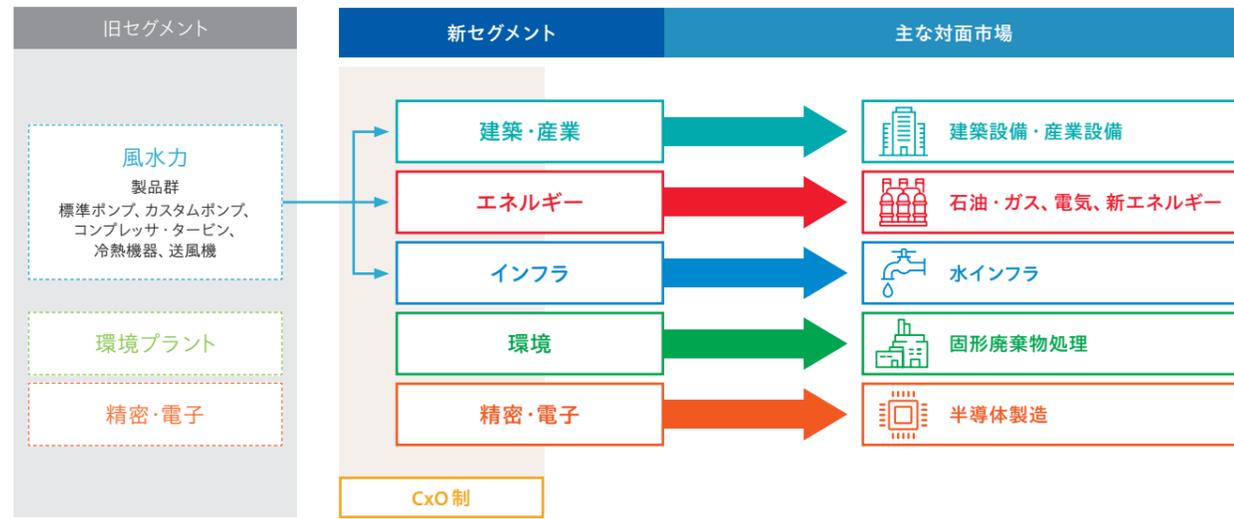
### 基本方針1：対面市場・顧客起点

より市場に向き合い、顧客起点で価値創造を実現していくため、2023年1月に従来の製品別組織から対面市場組織へと移行しました。一方で、事業側が対面市場での価値創造に注力できるように、CxO制をはじめとする部門横断の機能を今回新設し、グループ全体最適とガバナンスの高度化を進めていきます。対面市場別組織に移行した後の事業ポートフォリオとしては、建築・産業及び精密・電子を成長事業と位置付けて、

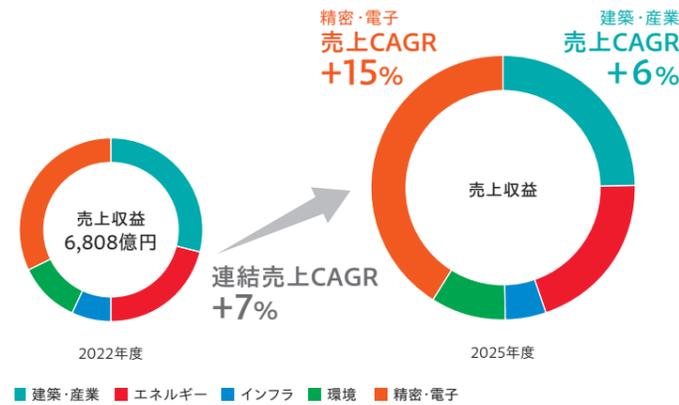
針を定めました。一つ目は、グループ全体最適を目的としたCxO制の導入、ERP導入、ROIC経営の深化、さらには人材の強化とダイバーシティ、データストラテジーの活用を推進する「経営インフラの高度化」、二つ目は、カーボンニュートラル、ダイバーシティの推進、コーポレート・ガバナンスの更なる高度化を進める「ESG経営の更なる進化」です。

2022年から2025年までの売上CAGR目標をそれぞれ6%以上と15%以上とし、全社としても連結売上CAGR7%以上を目指していきます。また、エネルギーは、従来の石油・ガス市場から脱炭素社会へ移行する顧客ニーズを正しくつかむことで、成長事業へと転換を図る事業と位置付けました。環境、インフラについては、引き続き収益改善を図って、安定的な利益の確保を目指していきます。

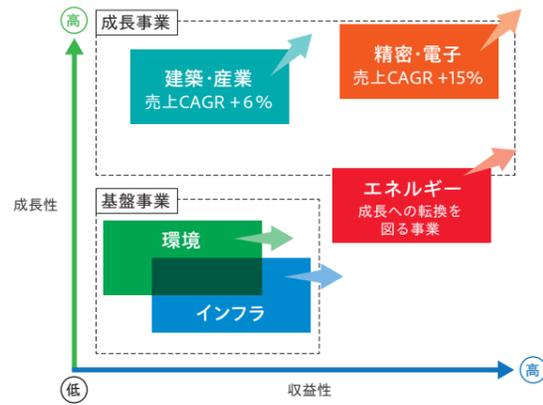
顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり



E-Plan2025 最終年度における売上収益構成イメージ



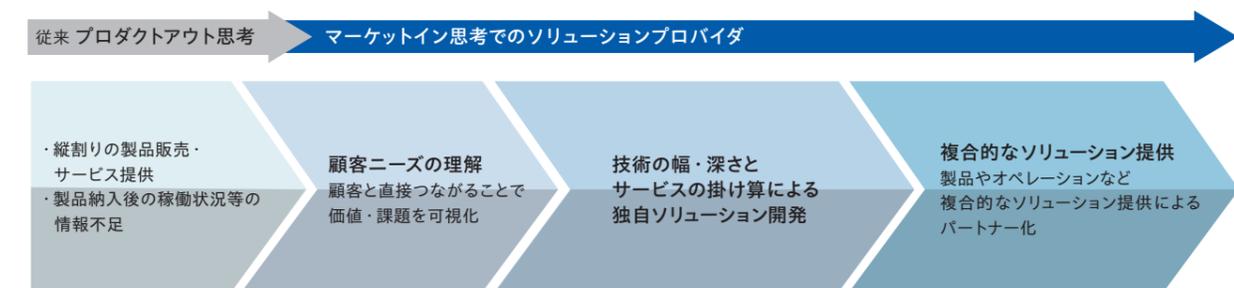
E-Plan2025におけるポートフォリオの進化イメージ



基本方針2：新たな価値の創発

既存事業においては、従来のプロダクトアウトから脱却し、マーケットインを強化していきます。顧客の課題や要望に対して複数の製品やサービスを手掛ける当社の競争優位性を生かして、複合的なソリューションを提供していくことで、ソリューションプロバイダへの転身を図っていきます。

また、新規事業への取り組みとしては、社内の技術、人材とコア・コンピタンスを可視化する技術元素表と人材マップを活用して社内外との連携を強化し、社会課題を顧客視点のマーケティングで捉えることによって、新たな価値の創発を図っていきます。



基本方針3：グローバル展開の推進

各事業の海外市場・顧客への価値提供能力を高め、グローバルでの事業運営の基盤強化を図ります。

事業運営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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）</li> </ul>
S&S強化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプレッサ・タービン及びカスタムポンプ統合によるS&amp;S拠点の拠点の合理化及び強化</li> <li>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</li> </ul>
生産プロセス、開発力強化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Ebara Manufacturing Technology Advanced Center (EMTAC) 活用によるコア技術の開発推進</li> </ul>
グローバル調達・SCMの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業部をまたいだ購買先の集中・集約による調達力の強化</li> <li>グループ横断・サプライヤを含めた複数供給網の整備</li> <li>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</li> </ul>
研究・開発の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

基本方針4：経営インフラの高度化/効率化

事業運営の最適化のための経営インフラの高度化と効率化を進めます。また、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て、CxO制を導入しました。

グローバルなインフラ基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年目途にERPシステムの全社導入</li> <li>グローバルITインフラ統合化、共通システムの拡大</li> <li>グローバルでの業務の標準化</li> </ul>
ビジネスモデル革新を促すデジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>デジタルツイン/メタバース空間の活用</li> </ul>
ROIC経営の深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
One Ebara HRの深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global Key Position(GKP)の設定と、グローバルモビリティの向上</li> <li>グローバル人材データベースに基づく人材最適配置</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンのさらなる推進</li> </ul>
リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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すべてのグループ会社でISO14001認証取得）</li> </ul>

基本方針5：ESG経営の更なる進化

持続可能な社会に向け、高度なESG経営の実践を進めます。E(環境)に対しては、2050年のカーボンニュートラル達成のため、「事業活動を通じた環境負荷低減」と「自社製品・サービス提供を通じた環境負荷低減」を引き続き進めていきます。

S(社会)に対しては、自社製品・サービスを通じた社会・環境への貢献、さらには人的資本経営の強化を進め、ダイバーシ

ティを推進します。サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス(DD)への対応も進めていきます。

コーポレート・ガバナンスについては更なる高度化を図ります。取締役会は、Governance to Valueを掲げ、中長期的な課題解決、さらには荏原グループの成長をサポートしていきます。

戦略/取り組み方針

E 環境	S 社会	G ガバナンス
カーボンニュートラル	自社製品・サービスを通じた社会・環境への貢献、ダイバーシティの推進、人権尊重	コーポレート・ガバナンスの更なる高度化
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動を通じた環境負荷低減 (Scope1,2)</li> <li>自社製品・サービス提供を通じた環境負荷低減 (Scope3)</li> <li>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など GHG の吸収、除去</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営の強化</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>サプライチェーンにおける人権DDの推進</li> </ul>	<p>(取締役会の役割と活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>執行側のサステナビリティに対する監督</li> <li>取締役会とステークホルダーとの対話</li> <li>実効性向上に向けた取り組みの継続</li> </ul>

## E-Vision2030とE-Plan2025 非財務目標とKPI

長期ビジョンE-Vision2030で掲げた5つのマテリアリティ(重要課題)の解決に向けて、中期経営計画E-Plan2025における各部門の成果目標とKPIを設定しています。継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで目標の達成を目指します。

各目標・KPIに対する施策や取り組みについては各事業・戦略ページをご参照ください。

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	2025年の成果目標(アウトカム)	担当	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	参照
<b>1</b>  <b>持続可能な社会づくりへの貢献</b>		GHG 排出量の削減	建築・産業	省エネ・高効率製品の販売台数	2022年度比15%増加	-	P.42
			エネルギー	脱炭素市場に向けた新たな製品(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	P.44
				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	
			インフラ	低環境負荷製品の販売台数	50台	-	P.46
			環境	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	P.48
		精密・電子	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	-	P.50	
			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	-		
		CO <sub>2</sub> 削減と炭素の資源循環に寄与する技術の開発	環境	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	P.48
			世界で5億人に水を届ける	建築・産業	ソーラーポンプ販売台数	2022年度比50%増加	-
		新興国向け販売台数		2022年度比40%増加	-		
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	インフラ	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)	145 m <sup>3</sup> /s	-	P.46		
水の使用量・排出量削減	精密・電子	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	-	P.50		
<b>2</b>  <b>進化する豊かな生活づくりへの貢献</b>		半導体の微細化に対応した要素技術の開発	精密・電子	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進捗度	100%	45%	P.50
		製品開発スループット向上のための技術ツール開発の実装	CTO	開発の手戻りをなくす技術ツールの適用範囲拡大数	5カンパニーへ展開	-	
		新テーマ創出の活発化や研究方針の戦略性の強化		技術・社会動向のトレンドを把握し、マクロ的な技術開発戦略・アクションプランの策定	トレンドに基づく中長期シナリオとコーポレート研究開発戦略の策定、並びに中期活動計画の策定	-	P.53
		情報分析発信・提言活動の高度化と通常業務への組み込み		経営/事業判断等に資する知財/非知財情報の分析提言数	20件/年の分析提言(報告先で高評価のものに限る)	-	
		全社ERPプロジェクト展開	CIO	ERP導入実施会社数	20社以上	2社導入済 2社導入中	P.55
		情報セキュリティ強化 米国NIST, CIS準拠		ISO27001対応項目拠点平均比率	100%	0%	
CIS Controls 対応必要項目数	100%	0%					
<b>3</b>  <b>環境マネジメントの徹底</b>		2050年カーボンニュートラル	CRO	CDP評価(気候変動)	B以上を維持	B	P.29
		Scope1,2 2018年度比GHG排出量を32%削減		Scope1,2 GHG排出量	2018年度比32%削減	2018年度比1.6%減	P.29, 61
		Scope3 CO <sub>2</sub> 換算として1億トン削減(2030年)		Scope3 GHG排出量	2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立	-	P.29
		水使用原単位の継続的な改善(2030年)		水使用原単位	継続的に改善	2022年売上高原単位0.160km <sup>3</sup> /億円	P.61
		再資源化率95%以上の維持(国内)(2030年)		再資源化率	95%以上の維持	97.5%	
<b>4</b>  <b>人材の活躍促進</b>		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	CHRO	グローバルエンゲージメントサーベイスコア	83以上	79	P.52
		グローバルモビリティの向上		Global Key Position(GKP)における非日本人社員比率	30%以上	23%	
		男女の賃金差異解消		GKP女性ポジション比率	8%以上	7%	
		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		女性基幹職比率(単体)	8%以上	6.4%	
				男性育児休業取得比率(単体)	23年までに収集方法を確立。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	-	
		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)	2.6%以上	2.4%	
<b>5</b>  <b>ガバナンスの更なる革新</b>		サプライヤー向けの人権デューデリジェンス(DD)の結果に基づく必要な施策の実施	業務革新統括部**	-	-	-	P.63
		取締役会の実効性の向上とG to V(Governance to Value)への貢献	取締役会	-	-	-	P.65-84

\*1 ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標 \*2 ビジネスプロセスの最適化に取り組む部門。その機能の一つとしてグループの調達を統括する。

## 気候変動に対する取り組み

### 2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

荏原グループでは持続可能な社会の実現と、グループの持続的な成長との両立を目指し、自社とバリューチェーンにおけるGHG排出量を低減することで、2050年カーボンニュートラルを目指しています。

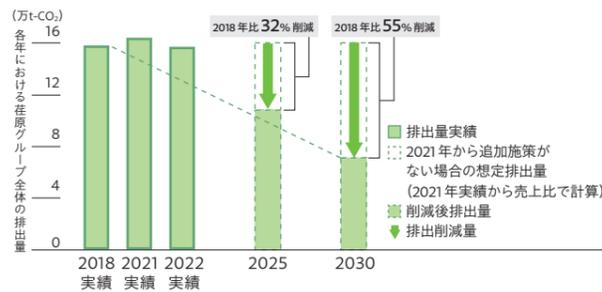


### E-Plan2025 基本方針5: ESG経営の更なる進化<E:環境>の非財務指標

2030年目標のマイルストーンとして、2023年2月に策定した中期経営計画E-Plan2025では2025年目標を掲げ、取り組みを推進しています。

2025年12月期までの指標	取り組み状況
荏原グループの活動によるGHG排出(Scope1,2)を2018年比で32%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>低CO<sub>2</sub>電力の調達、グリーン電力への切り替え拡大</li> <li>事業活動の省エネ推進・生産革新、電化促進による化石燃料の非化石化</li> <li>インテリカルカーボンプライシングの導入を検討</li> </ul>
バリューチェーンにわたるGHG排出(Scope3)の2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーエンゲージメントの推進に向け、取引先とのコミュニケーション手段の確立</li> <li>カテゴリ11が支配的であることを踏まえ、製品の更なる高効率化</li> </ul>
CDP(気候変動)による評価においてB以上を維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年、B評価を獲得</li> <li>第三者検証の実施に着手</li> <li>サプライヤーエンゲージメントの推進に注力</li> </ul>

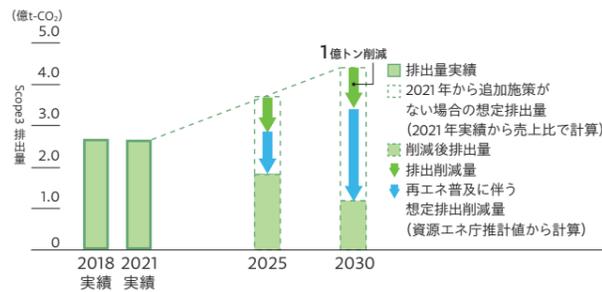
GHG排出量(Scope1,2)削減目標



#### 製品を通じた社会全体のGHG排出量削減

荏原グループは排出係数の高い排ガス処理設備の製造販売や、二酸化炭素回収・貯留技術(CCUS)に貢献するインジェクションポンプの開発・販売や、「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、水素・アンモニアなどの次世代燃料の製造や活用に関するインフラ設備開発への取り組みなどを通じ、社会全体のGHG排出量削減にも取り組んでいます。

GHG排出(Scope3)削減目標



#### グリーン電力の拡大

荏原グループでは、国内事業拠点における電力需要のほぼすべてを、荏原環境プラントを通じて調達する低CO<sub>2</sub>電力によって賄っています。また、藤沢事業所では太陽光発電設備の拡充を進めて、2020年に竣工した工場建屋の屋上に1.6MW級の太陽光発電設備を設置しました。自社設置に加えPPAモデルの活用も踏まえ、引き続き太陽光発電設備を拡充し、荏原グループのエネルギー消費の約80%を占める電力に由来するCO<sub>2</sub>排出の削減を推進します。

### TCFD提言に基づく情報開示

荏原グループは、2030年にありたい姿の一つに“高度なESG経営の実践”を掲げています。高度なESG経営の実践に関わるテーマとして、TCFD提言に基づき気候関連のリスク・機会の分析を行い、シナリオ分析の結果を2023年からスタートした中期経営計画E-Plan2025(2023年~2025年)に反映させました。

2022年に開示した、オイル&ガス市場向け事業、半導体製造市場向け事業に続き、建築・産業設備市場向け事業、水インフラ市場向け事業、固形廃棄物処理市場向け事業の気候関連シナリオ分析を行いました。結果の詳細は当社ウェブサイトに公開しています。

参照 TCFD提言による情報開示

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html>

#### ガバナンス

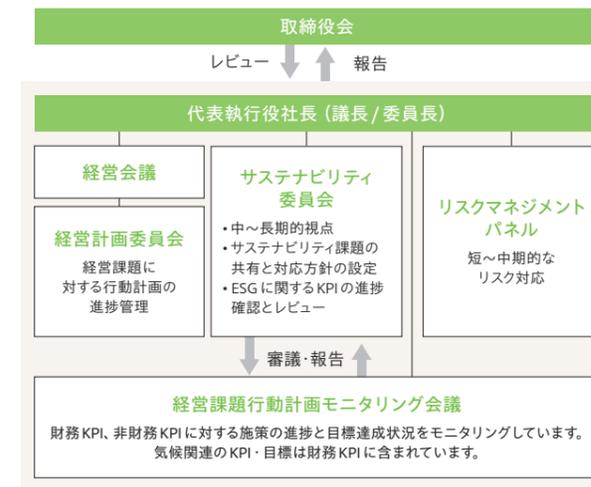
2022年度よりESG評価指標を役員報酬に連動させる制度を導入しました。また、気候関連を含む非財務目標に対する活動とその進捗状況を経営課題計画モニタリング会議でカンパニーごとにモニタリングし、さらにサステナビリティ委員会において当社グループ全体としてレビューすることをサステナビリティ委員会の運営方針としました。

当社グループのカーボンニュートラル達成に向けた課題整理を担ってきたカーボンニュートラルプロジェクトは、2023年よりカーボンニュートラル推進課としてChief Risk Officer管下の常設部門としました。

参照 気候変動対応ガバナンス

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#gov>

#### 気候関連ガバナンスの体制図



#### 戦略

2021年下期から2023年3月末までに主要な5つの対面市場に関わる事業の気候関連シナリオ分析を行いました。これにより、気候変動の影響による市場変化の想定、当社事業にとって重要なリスク・機会の特定、財務インパクトの試算、対応策の検討を対面市場ごとに行うことができました。気候関連シナリオ分析の結果は、2023年からスタートした当社の新中期経営



計画E-Plan2025に反映させ、すべてのカンパニーが気候関連の戦略を策定しました。

参照 財務インパクトと対応策

[https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus2023\\_3](https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus2023_3)

#### リスク管理

気候関連シナリオ分析によって特定した重要なリスクと機会に基づく各種施策の進捗と成果は、代表執行役社長が主宰する「経営課題行動計画モニタリング会議」に各カンパニープレジデントが報告する体制としています。モニタリング会議に加え、気候関連を含む非財務の指標・目標の全体の進捗はサステナビリティ委員会に報告し、レビューする仕組みとしています。サステナビリティ委員会の報告・審議内容は取締役会に報告しています。

参照 TCFDのリスク管理

[https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus2023\\_1](https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus2023_1)

#### 指標と目標

2022年12月に「荏原グループが目指すカーボンニュートラル」を発表しました。この目標達成に向けた施策は、各カンパニーとその配下のグループ会社や部門がE-Plan2025のアクションプランに落とし込み、部門の目標と施策を設定して推進しています。

さらに、対面市場ごとのシナリオ分析結果を踏まえ、各カンパニーが省エネルギー、カーボンニュートラル、気候変動適応に関する指標・目標を含む非財務経営課題行動計画を策定しました。

参照 指標と目標

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#goal>

#### 今後の取り組み

非財務指標の目標に対する進捗は、サステナビリティ委員会で議論し、来期開示することを目指しています。また、気候関連を含む非財務指標の情報開示レベルの高度化に向けた活動を推進します。

# データドリブン経営の実現を目指して

## データストラテジーチームと ダイバーシティプロジェクトの取り組み

### データストラテジーチーム

データドリブンな戦略策定・意思決定に貢献する組織です。企業価値の向上とグローバルにおける経営管理の最適化を目指し、企業ブランディングや人的資本経営の実践、AIやメタバース等の先端テクノロジーとデータ処理技術を活用したデジタル変革、パーソナルデジタルツイン<sup>\*4</sup>の構築、業務効率化・自動化・無人化に各セクションが横断的に取り組んでいます。多様な人材が働きがいと働きやすさを感じながら活躍できる企業風土の実現のため、独自に開発したピープルアナリティク

スAI<sup>\*5</sup>を用いたHR領域の意思決定の自動化、ISO 30414 (人的資本に関する情報開示のガイドライン) の取得推進などにも取り組んでいます。イノベティブな考えをより推進するため、東京大学メタバース工学部にて、AIなど最先端技術のリスクリ

<sup>\*4</sup> 物理空間から取得した情報、ヒト・モノ・コトを仮想空間上でリアルに再現すること  
<sup>\*5</sup> 適性検査、エントリーシート、面接情報などを解析し、人材タイプを分類するAI

参照 データストラテジーチーム特設サイト <https://dst.ebara-dx.com/>



データストラテジーチームは合計10セクションで構成されており、それぞれ専門領域の異なるプロフェッショナルが所属しています。全てのセクションが相互に連携し、データドリブン経営の実現に向けて戦略を立案、実行しています。

正解のないVUCA (変動性、不確実性、複雑性、曖昧性) の時代において、企業はこれまで以上に柔軟かつ迅速な意思決定と実行力が求められます。そこで荏原製作所は、データから導き出せる事実や結果と、データから考えられる人の想像力と創造力を用いて最適な意思決定ができるデータドリブン経営を目指し、2022年7月に社長直轄組織としてデータストラテジーチームを発足させました。

データドリブン経営の実現には、データを様々な観点から読み取る力が必要であり、多様な観点で相互を尊重し合う文化

が不可欠です。そのため当社では「タスクダイバーシティ」を推進しています。データストラテジーチームは、同時期に発足したダイバーシティプロジェクトと共にタスクダイバーシティの概念を取り入れた組織構造となっており、多くのメンバーがH型<sup>\*1</sup>、π(パイ)型人材<sup>\*2</sup>となるように、様々なセクションをまたぐ形で業務を進めています。社員の持つ知と知の融合を進めながら、イノベティブなビジネスの創出を目指しています。

<sup>\*1</sup> 能力や知識、経験など目に見えない部分のダイバーシティ  
<sup>\*2</sup> 強い専門性を誇る分野が一つあり、他人の専門性を横軸でつなげられる架け橋となる人材  
<sup>\*3</sup> 異なる分野二つ以上の専門的な知識を極めた人材

### 各セクションの取り組み(一例)

#### アンバサダーセクション

タスクダイバーシティを実現するため、データドリブンな意思決定に基づいて採用PRから採用後のオンボーディングまで一貫して行う、HR領域のスペシャリスト集団です。アンバサダーは、2023年1月にピープルアナリティクスの一環として立ち上げた新しいジョブで、荏原の魅力付けができるチャレンジ人材を選出し、配置しています。心理的安全性の保たれた空間を自然につくり、多様な人材の魅力を発見して活躍を推進していきます。

#### メタバースセクション

メタバース空間における新たなビジネスモデルの創出に向け、パーソナルデジタルツインの実現を目指しています。メタバース空間上で人格を再現することで、時間や場所、身体能力や物理的な存在に左右されることなく能力・知力を拡張し、ビジネスフィールドを無限に広がります。全世界共通のメタバースプラットフォームを構築し、そこで自由に働ける環境を整備することで、荏原製作所が目指すタスクダイバーシティを実現します。

### ダイバーシティプロジェクト

E-Vision2030で掲げている重要課題の一つ「人材の活躍促進」の実現のために、2022年1月に社長直轄プロジェクトとして発足し、同年7月より専任組織化しました。データドリブンで、多様な人材の知と知(人と人)をつなげ、様々なイノベーションを起こし、誰もが自分らしく働き続けられる世界の実現を目指しています。未来のダイバーシティをけん引する人材を育てる「リーダー創出塾」や新入社員研修などで、多様な人材を「増やす」「見つける」「育てる」「つなぐ」場をつくっています。

### TOPICS

#### 2023年新卒採用内定式と2024卒向けインターンシップをメタバースで開催

参加者がアバターになることで、性別、年齢、役職などのバイアスに左右されず、純粋に発言の内容のみで議論、判断できるため、タスクダイバーシティ、心理的安全性を実現できました。



### TOPICS

#### 経営層・取締役向けダイバーシティ研修を開催

2022年11月、全社員を対象に実施したサーベイの結果から抽出された、ダイバーシティを阻害する課題を解決するために開催。ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社社長のロッシェル・カブ氏を講師に招き、「ダイバーシティ」「心理的安全性」「アンコンシャスバイアス」「サーバントリーダーシップ」の四つのテーマについて活発な議論を行いました。今後は本研修をグローバルに展開し、荏原の目指すダイバーシティの浸透を目指します。