



株式会社荏原製作所

2022 年 12 月期決算説明会及び新中期経営計画説明会

2023 年 2 月 14 日

イベント概要

[企業名]	株式会社荏原製作所
[企業 ID]	6361
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2022 年 12 月期決算説明会及び新中期経営計画説明会
[決算期]	2022 年度 通期
[日程]	2023 年 2 月 14 日
[ページ数]	42
[時間]	17:00 – 19:13 (合計：133 分、登壇：72 分、質疑応答：61 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	9 名 取締役 代表執行役社長 兼 CEO 兼 COO 浅見 正男 (以下、浅見) 執行役 建築・産業カンパニープレジデント 永田 修 (以下、永田) 執行役 環境カンパニープレジデント 兼 荏原環境プラント株式会社

代表取締役社長 兼 水ing株式会社 取締役 山田 秀喜（以下、山田）
執行役 インフラカンパニープレジデント 太田 晃志（以下、太田）
執行役 エネルギーカンパニープレジデント 兼 Elliott Company CEO 兼
嘉利特荏原泵業有限公司 董事長 兼 エリオットグループホールディングス
株式会社 Chairman 兼 CEO 宮木 貴延（以下、宮木）
執行役 環境カンパニー 兼 荏原環境プラント株式会社 代表取締役会長
大井 敦夫（以下、大井）
執行役 精密・電子事業カンパニープレジデント
戸川 哲二（以下、戸川）
執行役 経営企画・経理財務統括部長 兼 CFO
細田 修吾（以下、細田）
経営企画部長 大崎 晃裕（以下、大崎）



中期経営計画「E-Plan2025」

荏原（6361）

Looking ahead,
going beyond expectations
Ahead > Beyond

2023.2.14

株式会社 荏原製作所

続きまして、中期経営計画「E-Plan2025」についてご説明させていただきます。

目次



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

目次は、こちらのようになっております。順にご説明させていただきます。

1.前中期経営計画「E-Plan2022」の振り返り

3 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

まず、前中期経営計画「E-Plan2022」について振り返って達成状況をご説明いたします。

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	4つの基本方針
更なる成長に向けた 筋肉質化	<ol style="list-style-type: none"> 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%**



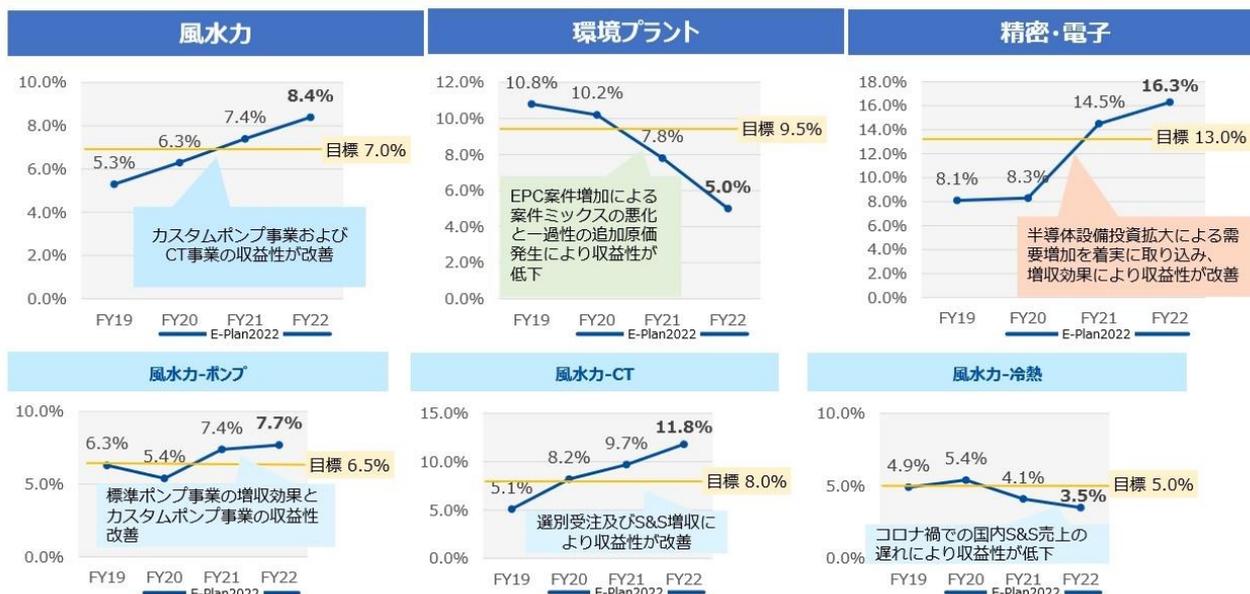
4 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

*ROIC=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）〕

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」のステージと位置づけておりまして、4つの基本方針のもと、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まいりました。

ROIC と営業利益率ともに 2021 年に目標を達成し、2022 年はそれをさらに上回ることができました。

サマリー : E-Plan2022の振り返り 事業別営業利益



5 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

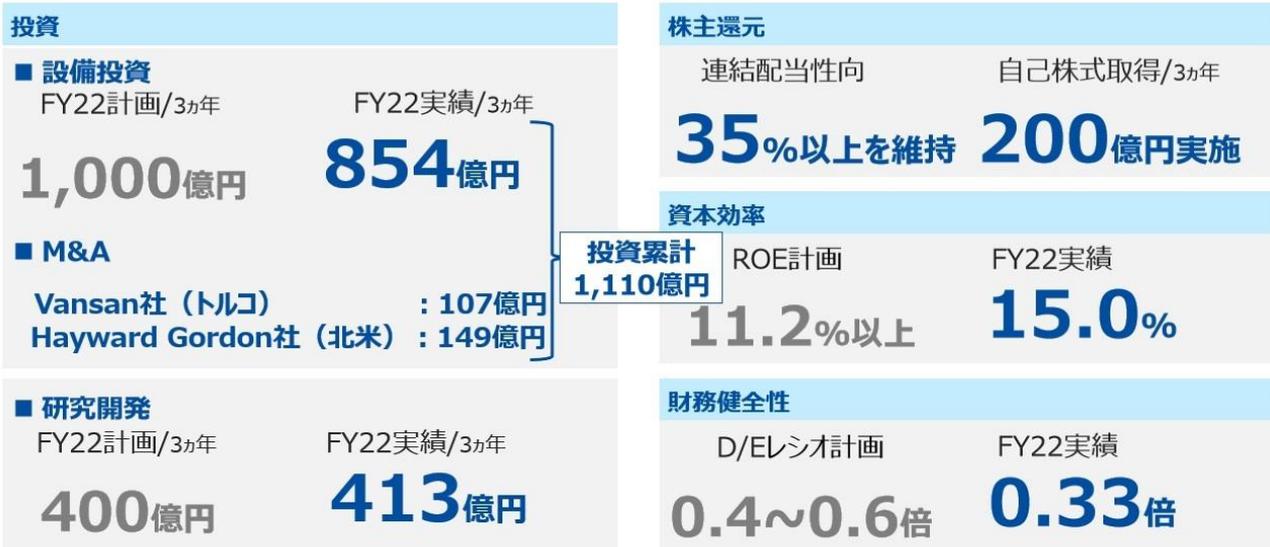
事業別の業績目標である営業利益率は、このスライドに示したとおりでございます。

風水力事業は、カスタム事業におけるコンプレッサ・タービン事業の収益性が改善したことにより 2021 年に目標を達成して、2022 年はさらに改善することができました。

環境プラント事業は、EPC における案件ミックスと一過性の追加原価等の発生によって収益性が低下し、目標を下回りました。

精密・電子事業は、半導体投資の拡大による需要増加を確実に取り込むことができました。そして、収益性の改善によって 2021 年に目標を達成し、2022 年はそれをさらに上回ることができました。

サマリー：E-Plan2022の振り返り その他の経営指標



6 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

次に、その他の経営指標について総括させていただきます。

3年間での設備投資は、計画の1,000億円に対して854億円となりまして、トルコのVansan社、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、研究開発費は、計画400億円に対しまして413億円で着地いたしました。将来の成長、収益性拡大に必要な投資を着実にいったと思っております。

株主還元につきましては、連結配当性向として3年間を通じまして35%以上を維持、そして2021年には200億円の自社株買いを実施いたしました。

ROEにつきましては、2022年には計画の11.2%に対して15.0%を達成いたしました。

サマリー : E-Plan2022の振り返り 基本方針と評価



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"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>評価 ○</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<p>評価 ○</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 CT事業と精密・電子事業でS&S売上収益が伸長 	<p>評価 ○</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 ERPなどのシステム導入は概ね計画通りの進捗 	<p>評価 △</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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 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

7 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

次に、基本方針に掲げたことの進捗を説明させていただきます。

事業成長への挑戦におきましては、標準ポンプ事業、特に海外での売上が拡大いたしました。精密・電子事業も、顧客の旺盛な需要背景に売上が大幅に拡大いたしました。

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んでまいりました。

既存事業の収益性改善においては、カスタムポンプとコンプレッサ・タービン事業において、選別受注の徹底を行って収益性が改善いたしました。

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いたしました。

経営・事業インフラの高度化におきましては、事業別ROICを導入いたしまして、ROIC経営の浸透を図ることで目標を達成しました。

さらには、ERP導入について、2025年中の稼働準備完了に向けて順調に進捗しております。

ESG経営の進化におきましては、Eについては、TCFDに基づく情報開示、そしてカーボンニュートラルプロジェクトを立ち上げるなど、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おります。

Sにつきましては、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、サプライヤーにおいて人権 DD 対応の強化が課題となっております。

Gにつきましては、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おります。

E-Plan2025に向けた課題



E-Plan2022 の進捗を踏まえた E-Plan2025 に向けた課題は、事業成長におきましては、標準ポンプ事業の海外事業の拡大、そして E-Plan2022 の期間に M&A を実施した 2 社、Vansan と Hayward Gordon 社とのシナジーの創出になります。

既存事業の収益性改善におきましては、今期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、売上収益の拡大が課題でございます。

さらには、マーケットイン視点での市場・領域の開拓をより強化していく必要があります。市場別の顧客ニーズを取り込んで、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を転換していくこと、そして新たな領域での事業化を推進していくことが課題でございます。

また、経営・事業インフラの高度化につきましては、ERP の導入を進めるとともに、生産拠点におきましても DX を進めて、全社として ROIC 経営を進化していくことが課題でございます。

ESG 経営につきましては、CDP のスコアの改善、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く必要があります。

Appendix : E-Plan2022の振り返り (成果)



■ 参考指標



■ 設備投資・研究開発



9 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

9 ページにつきましては、E-Plan2022 の期間中に事業別戦略として実施した施策の内容、そして、その成果などについてまとめてございます。

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



■ 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)

IT

- 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

10 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

次の 10 ページにつきましては、水素をはじめとする新規事業分野における取り組み状況をまとめてさせていただきます。

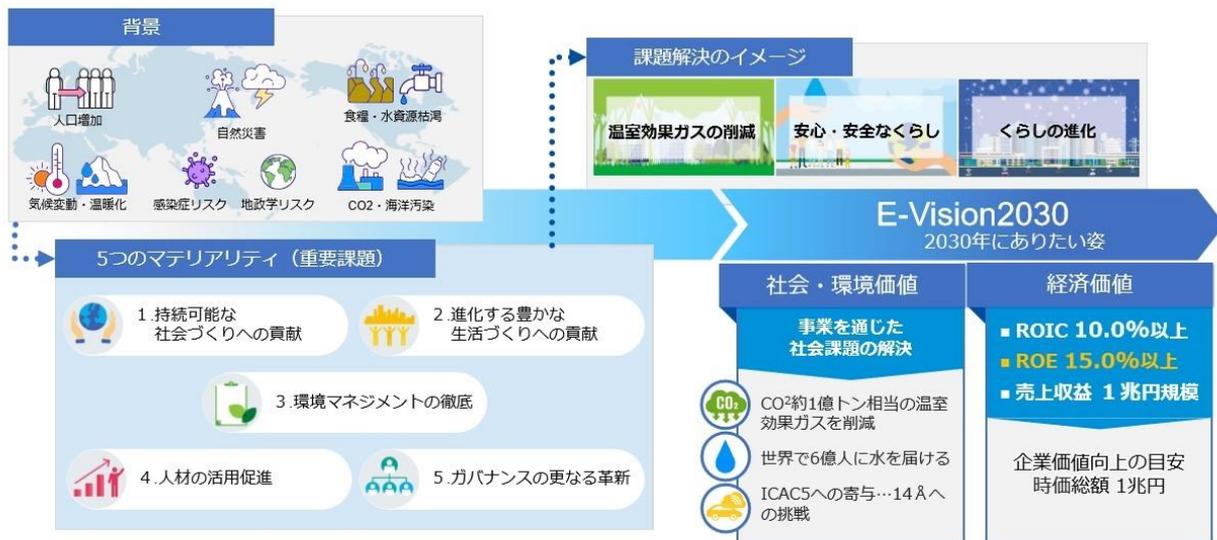
2.新中期経営計画「E-Plan2025」の位置づけ

11 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

「E-Plan2022」の課題を踏まえまして、今回策定した「E-Plan2025」についてご説明いたします。

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



12 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

当社グループは、2020年に、2030年にありたい姿を示すE-Vision2030を策定いたしました。3年が経過した今、見直したときに、大きな方向性の変更は必要ないと考えております。

一方で、2030年にありたい姿に示す経済価値を達成するためには、株主資本効率がより重要となることから、ROEを重要指標に追加した上で、15%以上を目指すことといたしました。

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



13 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

※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（あるし税引後営業利益）÷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））

E-Plan2022 同様に、長期ビジョン「E-Vision2030」の2030年にありたい姿からのバックキャスト、そしてE-Plan2022からの課題を受けまして、E-Plan2025を策定いたしました。

前中計のE-Plan2022では、「更なる成長に向けた筋肉質化」をテーマと掲げ、効率性、収益性改善等で一定の成果を上げることができました。E-Plan2025では、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、「顧客起点での価値創造」をテーマといたしました。

E-Plan2025では、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いたしてまいります。

E-Plan2025の方向性



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



14 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

こちらに示させていただいた6つの方向性を決めました。この6項目の実践を通じて、2030年にありたい姿、実現への道筋がよりクリアに見通せる位置に到達していることが「E-Plan2025」の目標となります。

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



15 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

E-Plan2025 のテーマとして掲げるのが顧客起点での価値創造でございます。われわれは、これを起業化という言葉で表現しております。

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まいります。



3. 「E-Plan2025」経営目標

16 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

次に、「E-Plan2025」の経営目標についてご説明させていただきます。

E-Plan2025 財務数値目標



	指標	FY22実績	FY25目標
効率性	ROIC*	11.2%	10%以上
	ROE	15.0%	15%以上
収益性	営業利益率	10.4%	10%以上
成長性	建築・産業 売上CAGR (FY22-25)	1,951億円	6%以上
	精密・電子 売上CAGR (FY22-25)	2,122億円	15%以上

目標数値を支える財務規律

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

*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））

17 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

効率性の指標といたしましては、引き続き資本コストを意識した経営の浸透を図って、E-Plan2022 で達成いたしました高水準の ROIC、ROE 以上の水準を目指してまいります。

収益性といたしましては、営業利益率につきましては 10%以上を、また成長事業と位置づける建築・産業、そして精密・電子においては、CAGR 目標を設定いたしまして、トップライン成長を目指してまいります。

また、これらの財務目標を達成するための規律といたしましては、引き続き D/E レシオ 0.3 倍から 0.5 倍を目安としてまいります。

E-Plan2025 株主還元

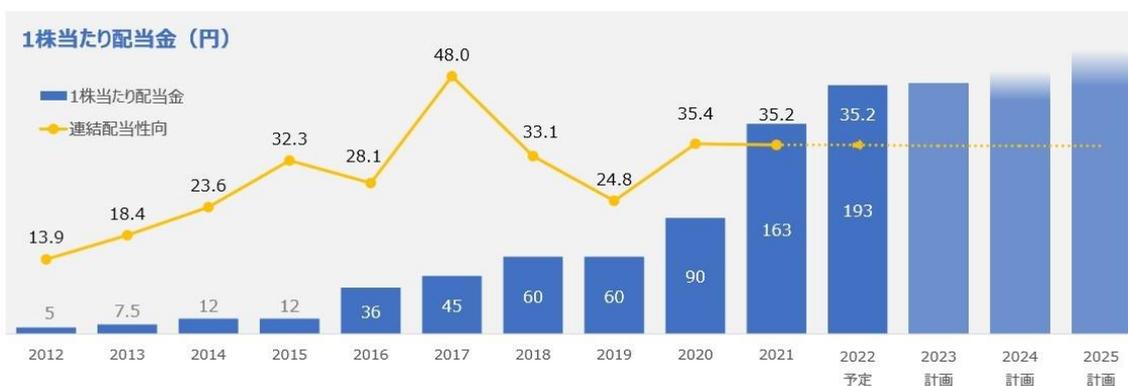


- **配当方針**

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

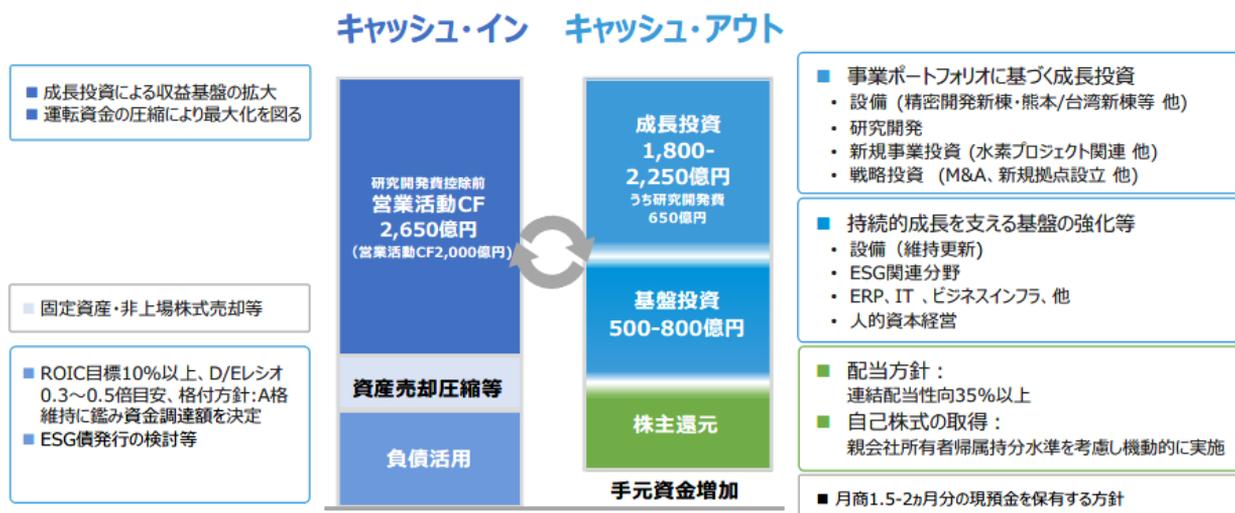


18 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

配当方針につきましては、連結配当性向 35%以上を目標といたします。

自己株式の取得につきましては、親会社所有者帰属持分水準の他、その他の項目を総合的に勘案いたしまして、適切な局面で機動的に実施してまいります。

E-Plan2025 キャッシュアロケーション（3年間累計）



19 Copyright(c) Ebara Corporation. All rights reserved

次に、「E-Plan2025」期間のキャッシュアロケーションについてご説明させていただきます。

キャッシュ・インにつきましては、持続的な事業活動と成長投資によって収益基盤の拡大に加えて、資産の効率化、そして負債の活用によって創出したしてまいります。

キャッシュ・アウトにつきましては、収益基盤の拡大につながる成長投資を進めまして、既存事業の拡大のための設備投資の他、水素プロジェクトを含む新規事業投資、そして研究開発投資、さらにM&Aを含む戦略投資を行ってまいります。

また、持続的な成長を支えるための基盤投資といたしまして、ESG関連投資、そしてERP導入を含むIT投資、さらには人的資本経営の実現に向けた投資も積極的に実行してまいりたいと考えております。

配当方針、自己株式の取得につきましては、先にご説明のとおりの方針にて実行してまいります。

4. 「E-Plan2025」基本方針

20 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

ここからは、E-Plan2025の基本方針について説明させていただきます。

E-Plan2025 基本方針（5つの重点領域）



21 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

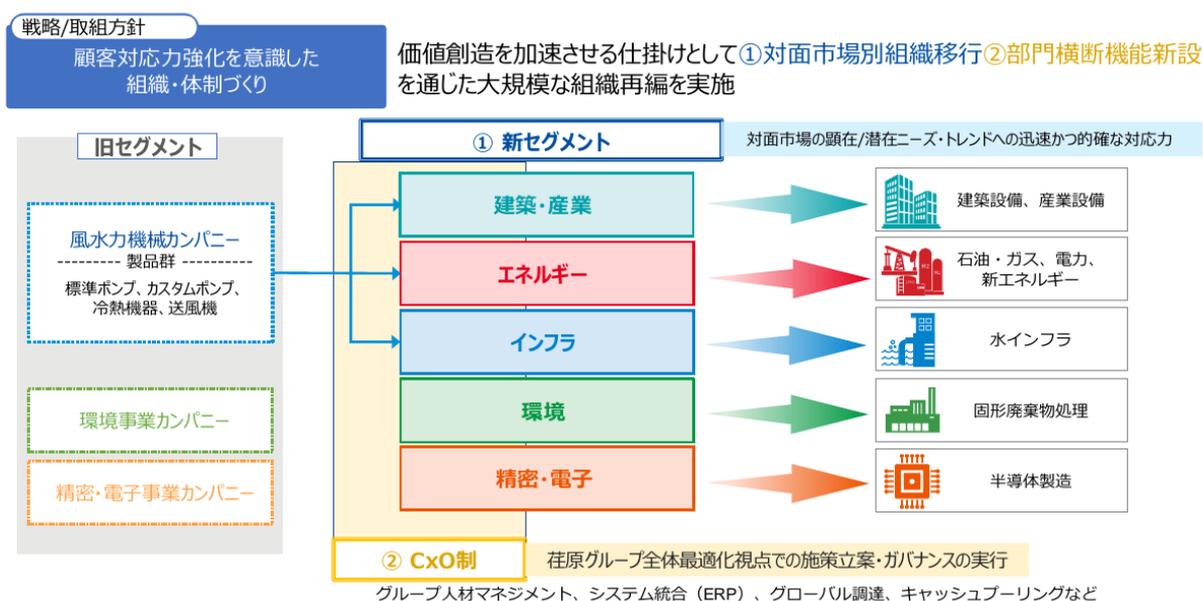
E-Plan2025では、5つの重点領域を設定いたしました。

事業戦略におきましては、3つの重点領域を定め、一つ目が、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、三つ目が、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ございます。

また、これらの事業戦略を支える基本方針といたしまして、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、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、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 経営の更なる進化を定めました。

E-Plan2025 基本方針1 (対面市場・顧客起点)



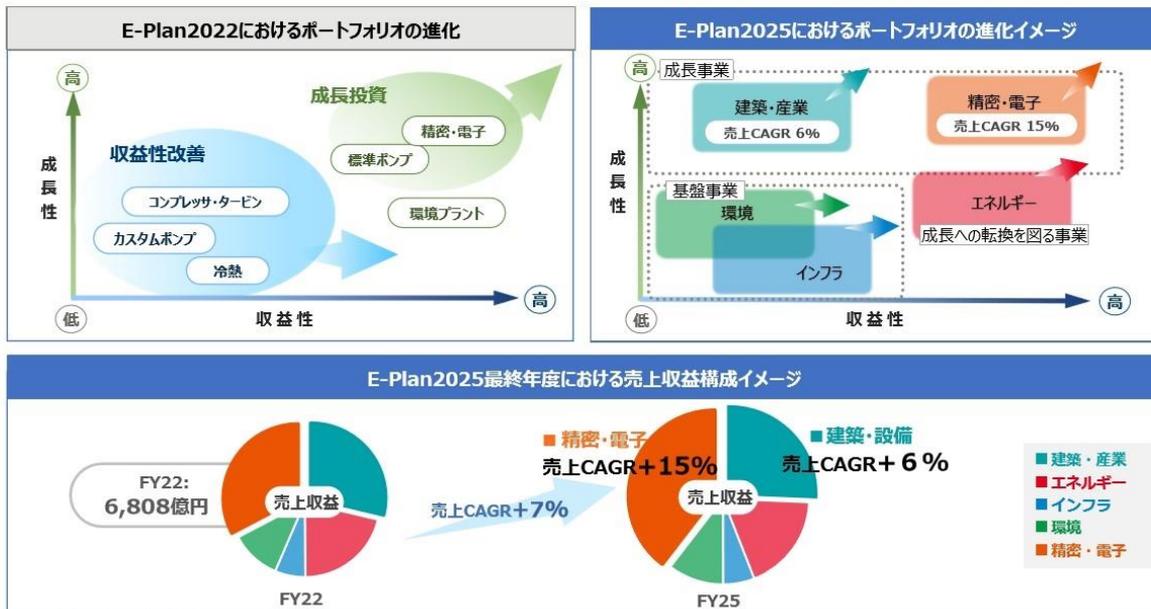
22 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

各々の基本方針につきましてご説明させていただきます。

基本方針1につきましては、より市場に向き合って、顧客起点で価値創造を実現していくために、従来の製品別組織から対面市場組織へと移行いたしました。

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いたしまして、グループ全体最適とガバナンスの高度化を進めてまいります。

E-Plan2025 基本方針1 (対面市場・顧客起点)



23 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

対面市場別組織に移行した後に、事業の事業ポートフォリオにつきましてご説明させていただきます。

「E-Plan2022」におきましては、カスタムポンプ事業、コンプレッサ・タービン事業、冷熱事業を収益性改善事業と位置づけて改善を行ってまいりました。さらに、精密・電子事業、標準ポンプ事業は成長事業と位置づけて、積極的な成長投資の実行などによって、売上、利益の両面で成長を実現することができました。

今回の対面市場別組織への移行によって、建築・産業カンパニーおよび精密・電子カンパニーを成長事業と位置づけて、22年から25年までの売上CAGRをそれぞれ6%と15%に目標設定いたしまして、全社といたしましても売上CAGR7%を目指してまいります。

また、エネルギーカンパニーは、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づけました。

環境、インフラカンパニーにつきましては、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まいります。

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
建築・産業	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	7%以上 売上CAGR6%以上
エネルギー	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	12%以上
インフラ	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	6%以上
環境	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	7%以上
精密・電子	成長事業	半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス、サブアプ領域でのソリューションプロバイダへ	17%以上 売上CAGR15%以上

24 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

各カンパニーの位置づけ、方向性、および営業利益目標を整理したものがこちらの表になります。

成長事業と位置づけた建築・産業および精密・電子につきましては、営業利益率目標に加えまして、売上 CAGR についても目標を掲げております。

各事業の基本方針と戦略につきましては、後ほど各カンパニーのプレジデントよりご説明させていただきます。

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"> 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 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"> 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
インフラ	水インフラ 換気	<ul style="list-style-type: none"> 国土強靱化計画などにより安定的に推移 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 	国内 海外 横ばい CAGR4.9%成長見込み
環境	固形廃棄物処理	<ul style="list-style-type: none"> 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
精密・電子	半導体製造	<ul style="list-style-type: none"> 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 	グローバル CAGR2.2%成長見込み

*IoT, Cloud, AI, Car(自動運転), 5Gの総称

25 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

当社が認識いたします「E-Plan2025」の期間の各市場のトレンドについては、こちらに整理させていただきます。

市場別・地域別トレンド、そして当社の市場の見立てをご参照ください。

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



26 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

次に、基本方針2、新たな価値の創発についてご説明させていただきます。ここでは、既存事業を中心とする価値創発についてご説明いたします。

従来のプロダクトアウトから脱却して、マーケットインを強化してまいります。さらには、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させていただくことで、ソリューションプロバイダへの転身を図ってまいります。

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

在任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



27 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

こちらは、新規事業における価値創発を示したものでございます。

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、人材マップを活用いたしまして、社内外との連携を強化して、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まいります。

これまで、水素、陸上養殖、バイオ、エコ市場での新規事業に取り組んでまいりましたが、今後も新規事業の創出に向けて活動を継続してまいります。

E-Plan2025 基本方針3 (グローバル事業基盤)



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	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	グローバル調達・SCMの強化	<ul style="list-style-type: none"> 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
S&S強化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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 	研究・開発の推進	<ul style="list-style-type: none"> 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
生産プロセス、開発力強化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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 		

28 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

基本方針の3番目は、グローバル事業基盤の確立でございます。

海外市場での基盤強化、グローバル事業運営体制の確立のため、こちらの5項目を進めてまいりたいと考えております。

E-Plan2025 基本方針4 (経営インフラの高度化/効率化)



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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	One Ebara HRの深化	<ul style="list-style-type: none"> 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
ビジネスモデル革新を促すデジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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 	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 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）
ROIC経営の深化	<ul style="list-style-type: none"> 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 		

29 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

以上の三つの事業戦略を支える基本方針4といたしまして、経営インフラの高度化/効率化を掲げております。

グループ全体の最適とグループガバナンスの高度化を目的とした CxO 制を導入いたしまして、こちらの 5 項目を進めてまいりたいと考えております。



5. 「E-Plan2025」事業セグメント別戦略

30 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

ここからは、セグメント別戦略を各カンパニープレジデントよりご説明させていただきます。

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	成長市場（海外）の取り込み
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p><方向性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>市場の見立て</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>海外 → CAGR3.8%成長見込み 国内 →</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>グローバルでの事業インフラ再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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

31 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

永田：皆さん、こんにちは。建築・産業カンパニーの永田です。

建築・産業カンパニーの E-Plan2025 の基本方針と主要施策についてご説明いたします。

建築・産業カンパニーは、対面する市場は建築設備、それから産業になりますが、世界の人口増加、それから技術および技術産業の発展に伴って安定的に成長していく市場と見込んでいます。

このような市場に対して、我々の持っている冷熱機械、それから送風機からポンプまでを手掛ける独自のポジションを最大限に生かして、これらの製品とサービスを組み合わせて、総合ソリューションの提供によって事業の更なる成長を目指す、これが新しい中計の建築・産業カンパニーの基本方針となっています。

この基本方針に基づいた戦略について少しご説明いたします。まずソリューション事業の強化と申しておりますが、このソリューションとは、対面市場、顧客で生じている課題や困り事を、当社が保有している技術あるいはサービスで、場合によっては他社の技術・サービスとの組み合わせによって解決していくということです。

その大きな方向性としては、基本方針で申し上げたとおり、当社の独自のポジション、さまざまな製品を持っている、こういうポジションを最大限に活用すること。さらに、低環境負荷技術とかIoT、クラウド監視などの新しい技術を活用することによって競合他社に対して差別化を図って、競争力の高いソリューションを提供していこうということを目指しています。

ソリューションの提供を起点にして、新たなビジネスモデルもつくっていきたいと思っています。従来のポンプ、冷熱機械、送風機の個別製品のモノ売りのビジネスからコト売りのビジネスへと転換を進めていきたいと考えております。

IoTとクラウドの技術を活用したソリューション提供の具体例は、この次のスライドでイメージを見せながらご説明いたします。

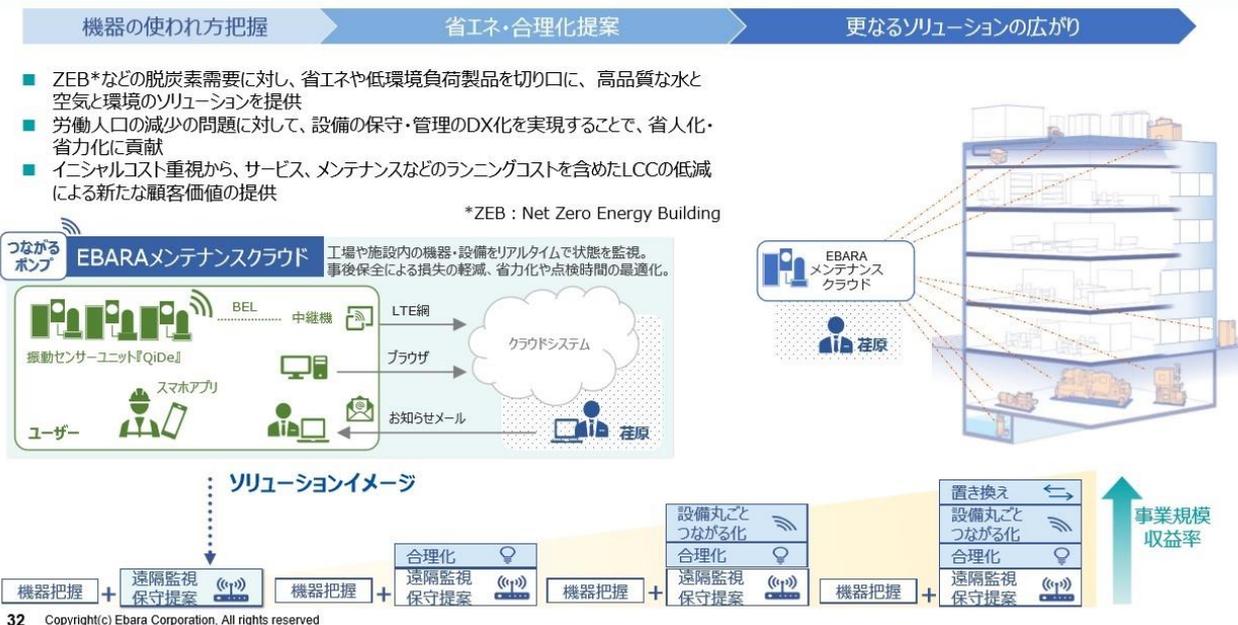
続いて、成長市場の取り込みについてですが、安定した成長が見込まれるのはやはり海外市場です。そこでは、事業規模の拡大に引き続き注力をしてまいります。

前中計において、買収を行ったトルコの Vansan 社、それから北米の Hayward Gordon 社の製品を当社既存の拠点を通じてグローバルに販売していくということで、シナジーの拡大を図るとともに、当社のプレゼンスがまだまだ低い産業市場への参入に向けて製品開発や販路の開拓を積極的に進めてまいりたいと考えております。

さらに、海外事業規模の拡大を支えるインフラを整備するという一方で、地政学リスクや各地域の規制、それから要求品質を踏まえた、生産拠点の見直し、それから SCM の見直しを図っていくということでございます。

これらの施策を確実に行うことによって、新中計の最終年度である 2025 年度に営業利益率 7%以上という数値を目指しております。

E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (建築・産業)



それでは、次のスライドで、ソリューション提供の具体例を少しご説明しようと思います。これがIoTとクラウド技術を活用したEBARAメンテナンスクラウドと呼んでいるものですが、これについてご説明します。

EBARAメンテナンスクラウドとは、ポンプなどの設備、ポンプの他、冷凍機の設備も含めて運転状態をリアルタイムで監視できるシステムです。これは昨年2022年に提供を開始いたしました。

このシステムの特徴は、クラウドシステムに蓄積した設備の運転データを活用することによって、新たな付加価値の創出につなげられることを目指しています。

今後のソリューション提供のイメージとしては、機器がどのような使われ方をしているかを把握してそれを分析することで、顧客の運転事情に応じた適切な提案、例えば省エネの提案とか設備の合理化の提案につなげていきたいと考えています。

このようなメンテナンスクラウドの展開を進めることで、脱炭素の需要に対する省エネ、環境負荷を切り口としたソリューションを提供していく、それから保守・管理の省人化・省力化のニーズにも対応していくということを目指しています。

以上、建築・産業カンパニーのE-Plan2025についてご説明申し上げました。

E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (エネルギー)



事業目標	市場の見立て	
営業利益率：12%以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	
基本方針	グローバル	LNG：CAGR5.9%成長見込み エチレン：CAGR4.5%成長見込み
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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)	グローバル生産体制 (Global Manufacturing)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エンジニアリングの最適化 <ul style="list-style-type: none"> ・ カンパニーは元より、在任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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ LCC (Low Cost Country) からの調達拡大 	
S&S (Global Service)		
<ul style="list-style-type: none"> ■ サービス拠点の構造改革 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 		

Copyright © Ebara Corporation. All rights reserved.

宮木：続きまして、エネルギーカンパニー、宮木からご説明を差し上げます。

まず当カンパニーが対象とするマーケットですが、現状そのほとんどがオイル&ガスということで、この業界は地球温暖化防止によって、脱炭素のメガトレンドによって今後大きな変化が生じると見られております。

具体的には、エネルギー源としてのオイル&ガスからカーボンフリーなエネルギーへの移行、いわゆるエネルギートランジションが起きるとみております。

当カンパニーといたしましては、このメガトレンドを大きなチャンスとして捉えて、お客様とともに脱炭素、持続可能社会の構築に向けてリードして、その実現に貢献することを目指したいと考えております。

そのため、我々は、E-Plan2025の3年間を、次の成長を実現するための構造改革の期間と位置づけたいと考えております。

具体的には、基本方針にありますように、サステナビリティ分野でのビジネスの確立を行う。この一方で、既存事業領域においては収益性の更なる改善を目指す。また、これまで別個の事業体であったカスタムポンプとコンプレッサ・タービンとの統合を行って、お客様や市場への新たな価値提供を目指します。そして、最終年度として、事業目標としては、最終年度に営業利益率12%以上を目指すということにしております。

E-Plan2025 事業別基本方針と主要施策 (エネルギー)



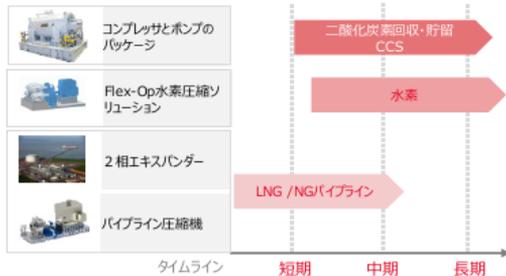
新規ソリューションの市場投入に向けた取り組み

- 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	◆ CCS向けシステム ・ポンプとコンプレッサのパッケージ
市場投入予定製品の開発加速化	◆ 水素、産業ガス向けコンプレッサ ◆ アンモニア市場向けポンプ
未来の市場に向けた製品開発	◆ 高深度地熱発電向け製品の開発 ◆ 太陽熱発電向け製品の開発

- 新エネ・再エネ市場のタイムライン



34 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

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



サステナビリティ分野での事業確立ですが、まず市場の見通しとしては、短期的、中期的にはLNG市場が成長、もしくは堅調な動きがあるとみております。

一方で、CCUS、アンモニア市場の本格化、または中長期的には水素、地熱発電、こういった分野での大きな成長を見込んでおります。

こうした市場見通しに基づいて、この3年間は、まずは既存製品の新規分野への市場投入、そして開発中製品の新規分野への市場投入、さらに、より長期的な市場見通しに立った製品開発、こういったものを積極的に行っていきたいと考えております。

また、脱炭素のメガトレンドをお客様と共にリードして実現していくという観点からは、お客様にいかに寄り添い、その困り事を解決することができるかという点が非常に重要だと考えております。

エネルギーカンパニーといたしましては、コンプレッサ・タービンおよびカスタムポンプの世界中の拠点を最適化して、最大限に活用します。それによって、これまで培ってきたお客様からの信頼および関係性をより強化すべく、営業力およびアカウント機能の強化も同時に図っていきたくております。

以上、エネルギーカンパニーのE-Plan2025についてご説明を申し上げます。ありがとうございました。

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	海外ポンプ市場の深堀と利益確保
<ul style="list-style-type: none"> 製品開発力・エンジニアリング能力の強化 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 有資格技術者の増員と代理店の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力の強化 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

35 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

太田：続きまして、インフラカンパニー、太田でございます。

インフラカンパニーですが、私どもは、大型ポンプ、送風機設備を中心としまして、社会インフラを整備する国内外の公共市場を対面市場としている事業体でございます。

国内におきましては、国土交通省、農林水産省をはじめとしまして、各自治体や日本下水道事業団、こういった特殊法人を主要顧客として対面市場としてやっております。

荏原製作所は、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、数多く納入してまいりました。

私どもの事業特徴になりますが、国内におきましては、単にポンプを導入するだけではなくEPC事業として、当初の建設から運用後のサービス&サポート、ライフサイクル全体を担っております。付属する原動機、施設内の配管やバルブ類の付帯設備、送水量や消費電力を最適に制御する制御設備を含む電気設備までを総合的に建設しまして、運用後の部品供給、改良提案、こういったメンテナンス事業も継続的に行う事業でございます。

事業環境ですが、我々としては前向きに捉えております。国内の社会インフラ、この多くが高度経済成長期以降に整備されておまして、今後50年以上が経過する施設の割合は加速度的に増加する見込みとなっております。

当カンパニーの主要事業であるポンプ設備もその例外ではございません。そのような状況の中で、国内市場は、国が主導する国土強靱化計画が進行しておりまして、安定的に推移する見通しと考えております。

当社は、豊富な施工実績に裏打ちされました信頼を武器に、顧客との対話を重視して技術開発力を強化することによって、更なるシェアの向上と収益性の確保を目指してまいります。

次に、海外市場です。世界の水インフラ関連の遠心ポンプ市場は、年平均の成長率でも4.9%、こういった数字も出ております。その中で、インフラ向けのポンプにつきましては、まだまだローカル企業も多く参入しまして、価格競争が非常に厳しい状況でございます。

私どもとしましては、国内と違いまして、カントリーリスクが高まる建設工事の部分については含まずに、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海外拠点に展開し、付加価値のあるポンプシステムとして他社との差別化を進めてまいりたいと思っております。

これからの3年間を通じまして成長市場をしっかりと見定め、収益性を確保した価値を見いだしてまいります。

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

■ 在元のポンプが活躍する排水機場



- 在元のポンプは全国1,000カ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



36 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

我々は全社の事業ポートフォリオとしましては、インフラカンパニーは基盤事業という位置づけの中、安定した収益、営業利益を持続的に確保することを目指してまいります。

国内におきましては、底堅いインフラ市場と豊富な施工実績を生かしまして、技術開発を積極的に進め、シェアを拡大してまいります。

例えば[省庁横断で実施するインフラメンテナンス大賞におきましては、第1回に楽々点検ポンプという立軸ポンプのメンテナンス性を向上させた技術で、国土交通大臣賞、直近に開催されました第6回では、ドライ始動対応横軸ポンプで、農林水産省部門優秀賞を受賞しております。

このような取り組みを継続しまして、国内外の顧客ニーズに対応した付加価値技術を提供することで、社会、環境価値と経済価値の向上を目指しております。

社会インフラを支えるという使命。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。

以上、インフラカンパニーの「E-Plan2025」でございます。

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

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

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）
 - ・ 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

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

- ケミカルサイクル
 - ・ 技術の精度向上と、ケミカル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

37 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

山田：引き続き、環境カンパニーの山田から、基本方針と主要施策についてご説明を申し上げます。

まず市場の見立てでございますが、世界が循環経済、そして脱炭素に向かっていく中で、焼却の対象となる廃棄物は経年的には減少していくと見ております。

その前提の中で、足元の日本の市場を見たときに、ごみ焼却施設の建設、それから基幹改良工事は横ばいで推移すると想定しております。また、維持管理の官から民への委託、DBOという言葉に代表されますが、既にそういう傾向が出ておりまして、この傾向がしばらく続いていくと見ております。

こうした市場の見立ての中で、基本方針は二つございます。一つは、中核事業の基盤強化により、安定的な収益をもたらすこと。もう一つは、中長期的な市場の変化を捉えて、ソリューションプロバイダとしての取り組みを強化していくということになります。

この基本方針のもとに、戦略は4つございます。

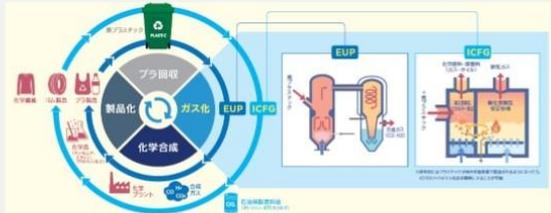
1番目としましては、新規DBO、それからEPCの入札時の勝率を上げるための価格競争力の向上です。それから、受注後の追加原価を抑制するためのフロントローディングも徹底してまいります。

また、既設プラントの収益基盤の更なる強化というところで、サブサービスメニューの拡大、それから運営期間の最大化というところでは、50年モデルということで、今いろいろな施策を取り組んでおります。

また、ソリューションプロバイダとしての取り組み強化というところでは、最重要課題としてケミカルリサイクルのスキーム構築を今取り組んでいるところでございます。次にAI/ICTの活用というところでは、既にAIクレーン等を施設に適用しているところもありますが、適用範囲の拡大、それから更なる高度化を進めてまいりたいと思っております。

地域戦略につきましては、中国に生産拠点がございますので、まず中国市場を押さえた上で、一带一路を活用した東南アジアへの染み出しを機器販売とエンジニアリングの拡大というところで行ってまいります。

これらの戦略を実行することで、中計、最終年度で営業利益率7%以上を目指してまいります。

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	O&Mの収益基盤のさらなる強化
<p>当社保有の二つのケミカルリサイクル技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ICFG®内部循環流動床ガス化システム*1 <ul style="list-style-type: none"> ・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CO₂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 <p><2030年の商用化に向けて></p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ■ EUP®加圧二段式ガス化システム*2 <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ごみ焼却施設の遠隔監視業務におけるISMS認証（ISO/IEC27001）取得 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p><藤沢遠隔サポートセンター></p>  <p>※藤沢フィールドサポートセンターの遠隔監視サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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

38 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

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

それから、ソリューションプロバイダとしての取り組みの強化というところで、ケミカルリサイクルについての取り組みについてご紹介します。

国と業界のコンセンサスとして、2050年の廃プラスチックの3割に当たる量をケミカルリサイクルするという方針が出ております。この方針の達成に向けて、当社といたしましては二つのケミカルリサイクルの技術を市場に投入していきます。

上でお示ししている ICFG に関しましてはまだ商用化ができておりませんので、2030年の商用化に向けて複数のお客様と開発活動を進めております。このシステムを通すことで、廃プラスチックからガス、またはオイルを回収して、石油化学プラントに資源循環として戻すということが実現可能となります。

下でお示ししている EUP というシステムは既に実用化が完了しておりますので、このシステムに関しましては、一酸化炭素と水素の合成ガスを回収することが可能となります。

続きまして、O&Mの収益基盤の更なる強化というところで、遠隔監視業務を提供しております。当社が維持管理をしている施設が日本で80ございまして、今、そのうちの16施設について、遠隔監視サービスを提供しております。お客様のメリットといたしましては、遠隔サービスを受けることで施設の安定稼働が実現できます。

一方で、お客様の懸念点としましては、当社がお客様の施設の中のデータに24時間アクセスしていますので、情報セキュリティに関しましては懸念材料の一つとなっております。その懸念を払拭する上で、昨年、当社はISMSと言われております国際認証を取得いたしました。

これらソリューションプロバイダとしての取り組みと基盤事業の強化を通じて、E-Plan2025の事業目標である営業利益率7%を達成したいと思っております。

以上、ご説明させていただきました。ありがとうございます。

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	生産能力の増強
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、精密チャラー、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	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

39 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

戸川：精密・電子カンパニーの戸川です。精密・電子カンパニーの「E-Plan2025」基本方針と主要施策をご説明いたします。

まず今後3年間の市場の見立てといたしましては、今期は調整局面に当たるものの、2025年には再び拡大基調になると予想しています。

その中で、当社としましては、営業利益率17%以上、売上CAGRを15%以上とすることを、企業方針と事業目標として掲げました。

基本方針としましては二つ挙げております。第1には、お客様のプロセスやユーティリティにおける課題を解決するためのユニークなソリューションを提供し、事業範囲を広げること、第2には、お客様のグローバルな展開に合わせた戦略立案を進めること、そして私たちの事業体制もグローバル全体視点での最適化を進め、シェア拡大を目指していきます。これらを支援していくための基本戦略といたしまして、三つ掲げております。

第1の戦略である「製品・ソリューション開発力の強化」において、コンポーネント事業では、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の提供を通じて、半導体工場のサブファブと呼ばれる領域全体を対象とした価値・ソリューションの提供を目指します。

CMPをはじめとする装置事業では、微細化、顧客のニーズの多様化に対応し、マーケットインの思想によるソリューション開発体制を強化します。そのため、藤沢事業所内に研究開発施設を建設いたします。また、データサイエンスを活用した新たな価値創造を行ってまいります。

第2の戦略である「生産能力増強」では、引き続きドライ真空ポンプの自動化工場の稼働率向上、および自動化工程の更なる進化を進めるとともに、次ページでご紹介する設備投資を進めます。

第3の戦略である「グローバルでの事業インフラ再構築」では、先のE-Plan2022において、部品の確保に苦しんだ反省もあり、「サプライチェーンの強靱化」を掲げて、サプライヤーのマルチ化や海外調達拠点の設立などを進めます。また、Just in time で進めてきた在庫戦略につきましても、強靱化を目指した再構築を進めます。

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

	2023	2025	2027	2029	2030
imec デバイスロードマップ*	2nm → 14Å → 10Å → 7Å				
CMP	F-REX300XA型 微細化・膜種変化・3D化対応 高生産性、低環境負荷化、etc.				
EUV 露光装置向け 排気システム	EV-E-PV型 小型化、低環境負荷化、etc.				
ドライポンプ	中高負プロセス向け EV-X型 高負荷プロセス向け、ソリューション提供、省エネ、小型化、etc.				
排ガス処理装置	燃焼式TND型・型式G-WS型 小型化、脱炭素化、etc.				

*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。

40 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

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



こちらのスライドでは、半導体の進化に対応した当社の持続可能な成長への取り組みの代表例とそれを支える設備投資と題して、E-Plan2025中に稼働開始する予定の主な施設を示しています。

当カンパニーは、今後も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、マーケットインの思想で、製品や新たな機能、ソリューションを提供してまいります。

また、半導体業界におきましても、気候変動への対応は大きな課題として認識されています。昨年11月に半導体業界大手の業界団体である SEMI において、半導体気候関連コンソーシアムが設立されました。当社はその設立メンバーとして参画しており、「半導体製造における脱酸素」に向けて率先して取り組んでまいります。

こちらのロードマップは、imec が掲げる微細化ロードマップに、当社の各主要製品における発展の方向性を付加したものです。

CMP では、14 オングストローム、さらにその先へと進化する微細化や、半導体の3次元化に対応したソリューションを提供していくとともに、装置自身の高性能、高生産性、環境負荷低減などを突き詰めてまいります。

EUV 露光装置向け排気システムでは、EUV 露光装置の進化に対応したソリューションを提供するとともに、更なる環境負荷低減を目指します。

ドライポンプ等のコンポーネント機器では、お客様のサブファブ領域全体のニーズに応えるソリューション提供を進めてまいります。

設備投資に関しましては、今後の需要増に対応するために、既に発表済みの熊本新棟に加えて、ドライ真空ポンプ組立などを行う台湾第二工場の建設を行う予定です。また、拡大するサービス&サポート事業に対し、国内では東北、海外ではマレーシアなどにおいて、ドライポンプのオーバーホール工場を整備してまいります。

以上、精密・電子カンパニーの E-Plan2025 基本方針と主要施策をご説明いたしました。ありがとうございました。

6. 「E-Plan2025」 ESG戦略（サステナビリティマネジメント）

41 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

浅見：それでは、ここからは、E-Plan2025 における ESG 戦略（サステナビリティマネジメント）について、浅見からご説明させていただきます。

E-Plan2025 ESG経営の更なる進化

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"> ■ 事業活動を通じた環境負荷低減 (SCOPE1及び2) ■ 自社製品・サービス提供を通じた環境負荷低減 (SCOPE3) ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人的資本経営の強化 ■ ダイバーシティの推進 ■ サプライチェーンにおける人権DDの推進 	<p>(取締役会の役割と活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期的課題解決に向けた在任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

42 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

E-Plan2025 では、ESG の更なる進化を五つ目の基本方針として掲げております。

E につきましては、2050 年のカーボンニュートラルの達成のため、事業活動を通じた環境負荷軽減、そして自社製品・サービス提供を通じた環境負荷低減を引き続き進めてまいります。

また、S に対しましては、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も進めてまいりまして、ダイバーシティの推進を進めております。サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスへの対応も引き続き進めてまいります。

コーポレート・ガバナンスにつきましては、更なる高度化を図ってまいります。取締役会は、Governance to Value を掲げて、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まいります。

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	2030年 1 億トン削減に向けた合理的測定手法の確立



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

43 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved



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)	FY2025 2.6%以上
サプライヤー向けの人権 DD の結果に基づき必要な施策の実施	

こちらに示させていただいたものは、今ご説明しました各項目の目標数値でございます。ご参照ください。

カーボンニュートラル



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)	Scope3 (バリューチェーン)
<ol style="list-style-type: none"> グリーン電力への切替拡大 社内事業活動の省エネルギー推進と生産革新 化石燃料の非化石化（電化促進） カーボンプライシングの活用 <ul style="list-style-type: none"> 社内炭素価格制度の導入（ICP） 証書、クレジットの活用 	<ol style="list-style-type: none"> 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 除去・回収など：GHG分解製品の供給、CCS/CCUS拡大など 再エネ導入：水素、地熱、太陽熱など 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 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



太陽光発電設備（藤沢工場）

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



44 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

カーボンニュートラルにつきましては、2050年のカーボンニュートラルの達成に向けまして、2030年の目標をSCOPE1+2と3において定めまして、グリーン電力への切り替えの拡大などを進めてまいります。

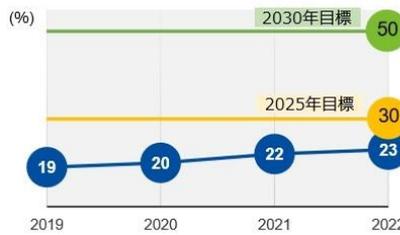
人的資本経営の強化



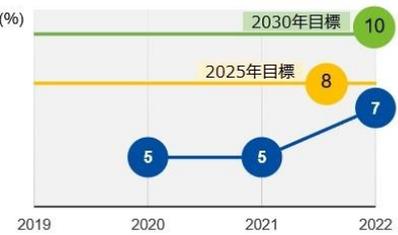
グローバルエンゲージメントサーベイ



GKP* 非日本人社員比率(連結)

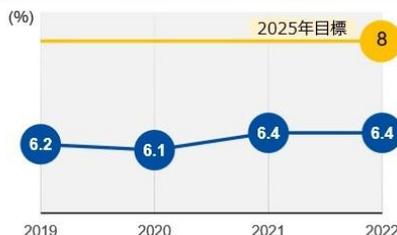


GKP* 女性ポジション比率(連結)

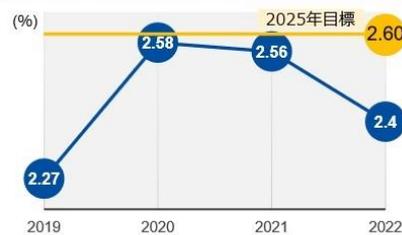


*Global Key Position

女性基幹職比率(単体)



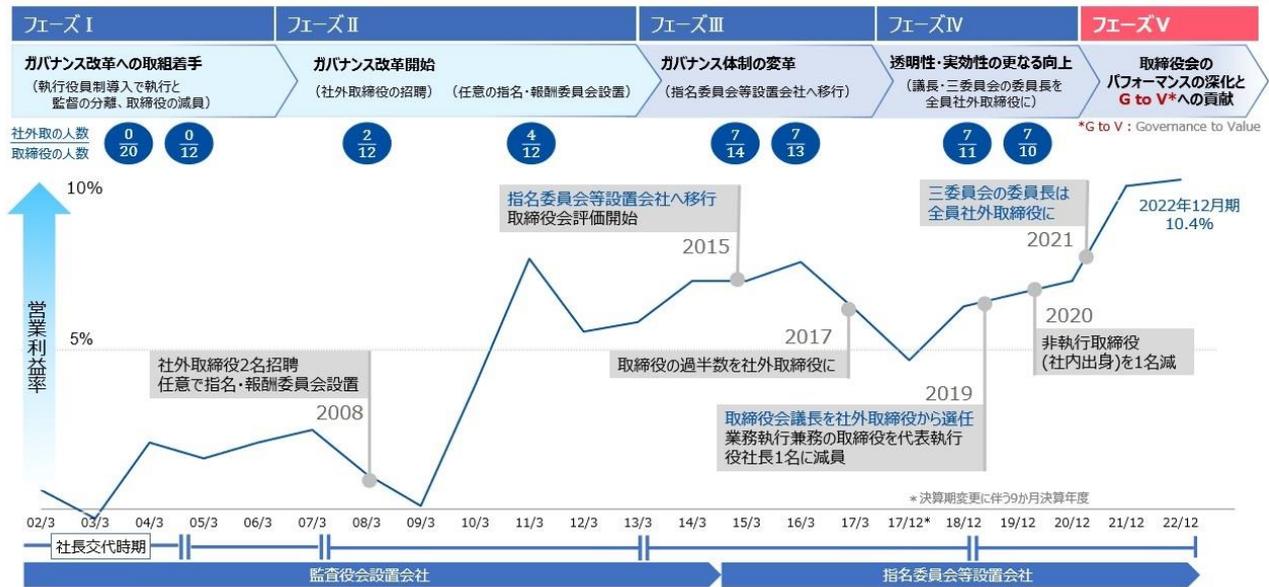
障がい者雇用比率(単体+グループ適用会社4社)



45 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

また、人的資本経営の強化につきましては、こちらの表に掲げる目標の達成を目指してまいりたいと思います。青いドットで、グラフは今までの実績でございます。

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



46 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

こちらのスライドは、当社のコーポレート・ガバナンスの変遷を示したものでございます。

2022年からはフェーズVとして、取締役会の実効性の更なる向上を図ることで、ガバナンスが企業向上に貢献して具体的な成果を出していくフェーズを、Governance to Value、G to Vと表現いたしまして、その実現を目指しております。

コーポレートガバナンスの更なる高度化

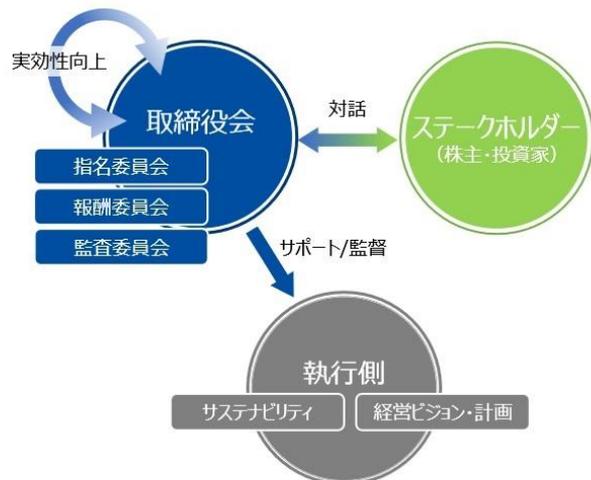


G to V

Governance to Value

- 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
- 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）
- 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
- 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

47 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved



取締役会の機能を示したものがこちらとなります。

取締役会内で、実効性の向上を図りつつ、こちらに示す4項目におきまして、執行側をサポートするとともに、その監督機能を果たしてまいります。

以上にて、新中期経営計画「E-Plan2025」のご説明を終了させていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

Appendix: 社外からの評価



2023年2月時点

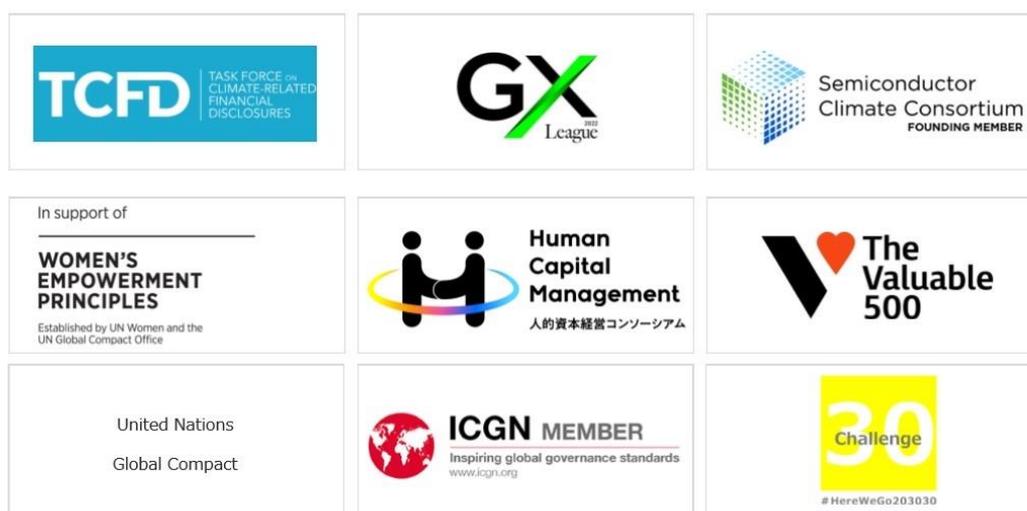


*株式会社荏原製作所のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社荏原製作所の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

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

48 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

Appendix: 賛同・コンソーシアム



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

49 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved



技術で、熱く、世界を支える

50 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

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。

51 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved