



2023年2月14日

各位

会社名 株式会社 荏原製作所  
代表者名 代表執行役社長 兼 CEO 兼 COO 浅見 正男  
(コード番号 6361 東証プライム市場)  
問合せ先 執行役 経営企画・経理財務統括部長 兼 CFO 細田 修吾  
(電話 03-3743-6111)

## 中期経営計画「E-Plan2025」策定に関するお知らせ

当社は、この度、2023年度からの3か年における中期経営計画「E-Plan2025」を策定しましたので、下記のとおり概要をお知らせいたします。

### 記

#### 1. 前中期経営計画「E-Plan2022」の総括

E-Plan2022では、当該計画期間（2020-2022年度）を“E-Vision2030の実現に向けた「更なる成長に向けた筋肉質化」のステージ”と位置づけ、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、様々な施策を実行してまいりました。その結果、最重要経営指標と位置付けた投下資本利益率（ROIC）及び営業利益率の1年前倒し達成を含め、主要な指標で目標を達成し、全般的には良好な進捗であったと総括しています。

#### 2. 長期ビジョン「E-Vision2030」（重要指標の追加）

当社グループは、2020年2月に「10年後（2030年）にありたい姿」を示すものとして、E-Vision2030を設定しました。最初の3年間が経過した今、改めてE-Vision2030を見直した際に、その大きな方向性（価値創造ストーリーやマテリアリティなど）については、依然として色褪せず、現時点で特に抜本的な変更を要しないものと認識しています。一方で、これまで進めてきたROIC経営の取り組みを通じて、株主資本効率も向上させるという視点から、ROE15%以上を目指すことと致しました。

#### 3. 新中期経営計画「E-Plan2025」の策定

##### （1）E-Plan2025の位置付け・方向性

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では「顧客起点での価値創造」をテーマにE-Plan2025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、以下のとおり方向性を定めました。

- ① マーケットインを強化していくことで、プロダクトアウトから脱却し、「顧客起点での新たな価値創造」を行う企業文化を根付かせる。
- ② 対面市場に向かってそれぞれの事業がパフォーマンスを最大限に発揮する体制となることを企図し、対面市場別5カンパニー制へと組織改変を行う。
- ③ 「2030年にありたい姿」の実現をより確かなものとしていくための資本投下（成長投資／基盤投資）を積極的に行う。

- ④ 効率性／収益性指標（ROIC、営業利益率）については、2022年に実現した E-Vision2030 で掲げた目標水準（ROIC10%など）以上を維持する。
- ⑤ “ROIC 経営の深化”を継続的に進めつつ、「2030年に時価総額1兆円」の実現をより強力に推進するために、E-Vision2030で目標として掲げる ROE を重要指標として加え15%以上を目指す。
- ⑥ 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て CxO 制を導入する。

以上の①～⑥の実践を通じ、「2030年にありたい姿」実現への道筋がより確実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。事業成長については、E-Plan2025 期間の売上収益の CAGR を7%と置くこととし、成長分野と位置付ける「建築・産業」と「精密・電子」の2事業を中心に実現していくものとします。

## (2) E-Plan2025 のテーマと重点領域

E-Plan2025 では対面市場別組織が顧客起点での価値の創造を行うことで新たな事業創出を目指していきます。

### **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します。また、テーマ実現を支える5つの重点領域を以下のとおり定めます。

#### **5つの重点領域**

1. 対面市場・顧客起点
2. 新たな価値創発
3. グローバル事業基盤の確立
4. 経営インフラの高度化
5. ESG 経営の進化

(3) 指標・目標 (財務・非財務)

E-Plan2025 の最終年度である 2025 年度に達成すべき目標として以下の各項目を設定します。

財務数値目標

分類	項目	2022 年度 実績(参考)	2025 年度 目標
収益性	営業利益率	10.4%	10%以上
	<セグメント毎営業利益率>		
	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
	環境	5.0%	7%以上
効率性	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 (売上収益額)	6%以上
健全性	精密・電子 売上 CAGR (2022-2025 年度)	2,222 億円 (売上収益額)	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 ・エンゲージメントサーベイスコア向上(連結)	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(連結)	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女性基幹職比率(単体)	① 2025 年度 8%以上 2030 年度 10%以上 ② 2025 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 (内、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する	

#### (4) 各事業の位置付けと事業別基本方針

##### 1. 建築・産業

「成長事業」と位置付け、収益性を確保しつつ成長を目指す。

顧客の生の声から得られた顧客ニーズと自社製品・サービスの機能を照らし合わせ、ソリューションを組み立て、顧客に訴求していくことで、コスト勝負の状況から脱却を図る。

##### 2. エネルギー

顧客・社会の変化に対応した新たな「成長事業」へ転換する。

脱炭素のメガトレンドを踏まえ、変化する顧客ニーズを正しく掴み、顧客とともに変化する。コンプレッサ・タービンとカスタムポンプの融合を通じ、荏原の強みが出せるソリューションを提供する。

##### 3. インフラ

社会インフラを支えながら、安定した収益確保を実現する基盤事業と位置付け効率を重視する。

国内は、生産工場との協働により製品開発力を強化し、底堅い官需に機会損失なきよう取り組み、高いシェアを維持し、利益を確保する。海外は、特に東南アジアと中国に注力し、EPC (Engineering, procurement and construction) すべてを請け負わずポンプ設備と周辺技術を提供し、エンジニアリング技術を用いた新たな価値を創造する。

##### 4. 環境

社会インフラを支えながら、安定した収益確保を実現する基盤事業と位置付け効率を重視する。

中核事業の基盤強化に向けた取り組みを強化するとともに、廃棄物資源循環ソリューションプロバイダーとして市場の変化を適切に捉え、ライフサイクルアセスメントを基軸として、既存及び潜在的な顧客が求める技術やサービスの開発及び提供を行う。

## 5. 精密・電子

「成長事業」と位置付け、収益性を確保しつつ成長を目指す。

アカウント制導入によるグローバル全体最適で、顧客に価値を提供する。また、顧客のプロセス、ユーティリティにおける要望や課題の解決を通じた価値を提供する。

### (5) コーポレートの基本方針

グループ一体経営を確保しつつ対面市場別組織を強力に支援すると共に、持続可能な社会の実現に向けた高度な ESG 経営の実践、社内外における荏原ブランドの認知度向上とその浸透、継続的な競争力向上のための基盤技術力の強化や新規事業を創出できる仕組み作りを含めた経営インフラの高度化・効率化を進めます。

### (6) コーポレート・ガバナンス

取締役会として、E-Vision2030 及び E-Plan2025 の実現に向け、執行側の取組み・改革のスピードを速めることができるよう監督・後押しを続けていくと共に、取締役会によるコーポレート・ガバナンスの強化・改善を継続し、実効性のさらなる向上を図ることで、当社グループの成長とその価値の継続的な向上に貢献します。

以 上