EBARA IR Day 2023　12月4日（月）13:00～16:00



細田　修吾
IR担当執行役
経営企画・経理財務統括部長 兼 CFO



蓬臺　昌夫
執行役
精密・電子カンパニー 事業統括責任者
兼 カンパニーCOO



南部　勇雄
執行役
精密・電子カンパニー 装置事業部長



露木　聖一
執行役
精密・電子カンパニー コンポーネント事業部長

【スケジュール】
13:00　開始

13:10　荏原グループの事業ポートフォリオと価値創造ストーリー

13:30　精密・電子カンパニーの中長期事業戦略について

半導体製造技術の進化とCMP工程技術動向・中長期戦略について

コンポーネント製品とサブファブソリューション、グリーンテクノロジー

質疑応答

16:00　閉会

EBARA IR Day 2023

荏原グループの事業ポートフォリオと価値創造ストーリー

2023年12月4日

細田　修吾
CFO／執行役（IR担当）

Looking ahead,
going beyond expectations
Ahead Beyond

株式会社 荏原製作所

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

背景



課題解決のイメージ



5つのマテリアリティ（重要課題）

1.持続可能な
社会づくりへの貢献

2.進化する豊かな
生活づくりへの貢献

3.環境マネジメントの徹底

4.人材の活躍促進

5.ガバナンスの更なる革新

E-Vision2030
2030年にありたい姿

社会・環境価値

**事業を通じた
社会課題の解決**

- CO_2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への寄与…14Åへの挑戦

経済価値

- **ROIC 10.0%以上**
- **ROE 15.0%以上**
- **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

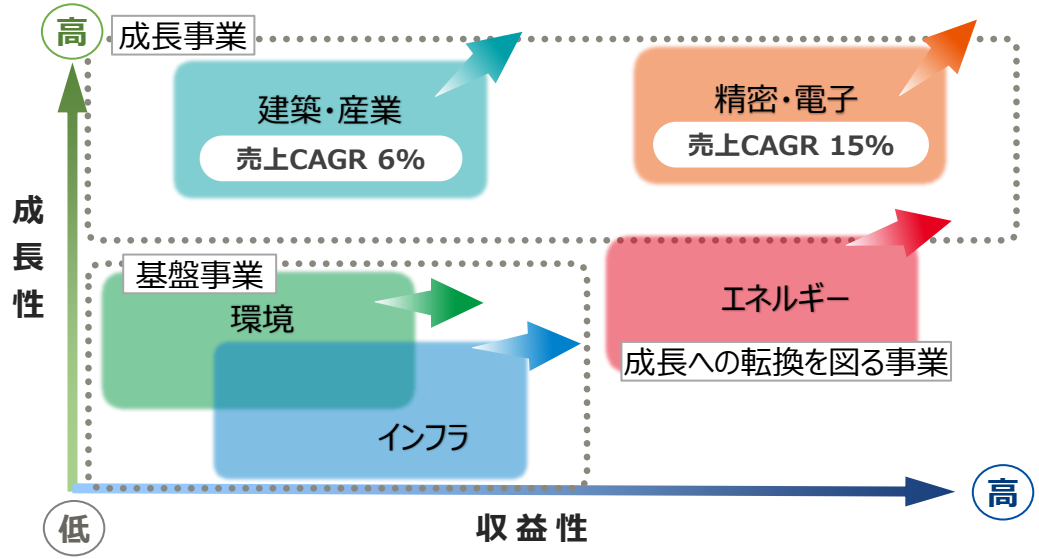
Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

荏原の事業ポートフォリオ

E-Plan2022におけるポートフォリオの進化



E-Plan2025におけるポートフォリオの進化イメージ



E-Plan2025最終年度における売上収益構成イメージ



Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

事業間シナジーの源泉①　～荏原の技術・知的資産～

- 事業間シナジーの源泉として、各製品・事業・市場で共有されるコア技術群が存在
- コア技術が製品の納入実績／運転実績として磨かれ、そのノウハウの蓄積がコア技術を更に高め、他事業にも貢献する

製品開発・機器販売・製品ノウハウ蓄積

2023年～：新たな価値創造

荏原のコア技術

- 流体解析・制御
- 腐食・構造強度
- 振動・騒音
- エンジニアリング
- システム制御
- 界面制御

旧セグメント（製品軸）と市場プレゼンス

ポンプ事業
・標準ポンプ国内シェア1位*
・排水機場用ポンプ国内シェア1位*

冷熱事業
・冷却塔国内シェア1位*

コンプレッサ・タービン事業
・クライオジェニックポンプ、エキスパンダ 世界トップシェア*
・石油・ガスプラント向けコンプレッサ世界トップシェア*

環境プラント事業
・国内外の廃棄物処理施設累計納入数：480か所以上*

精密・電子事業
・ドライ真空ポンプとCMP装置で世界シェア2位*

新セグメント（対面市場別）

- 建築・産業
- エネルギー
- インフラ
- 環境
- 精密・電子

荏原独自の仕組み

新たな価値

コア技術・製品間のシナジー

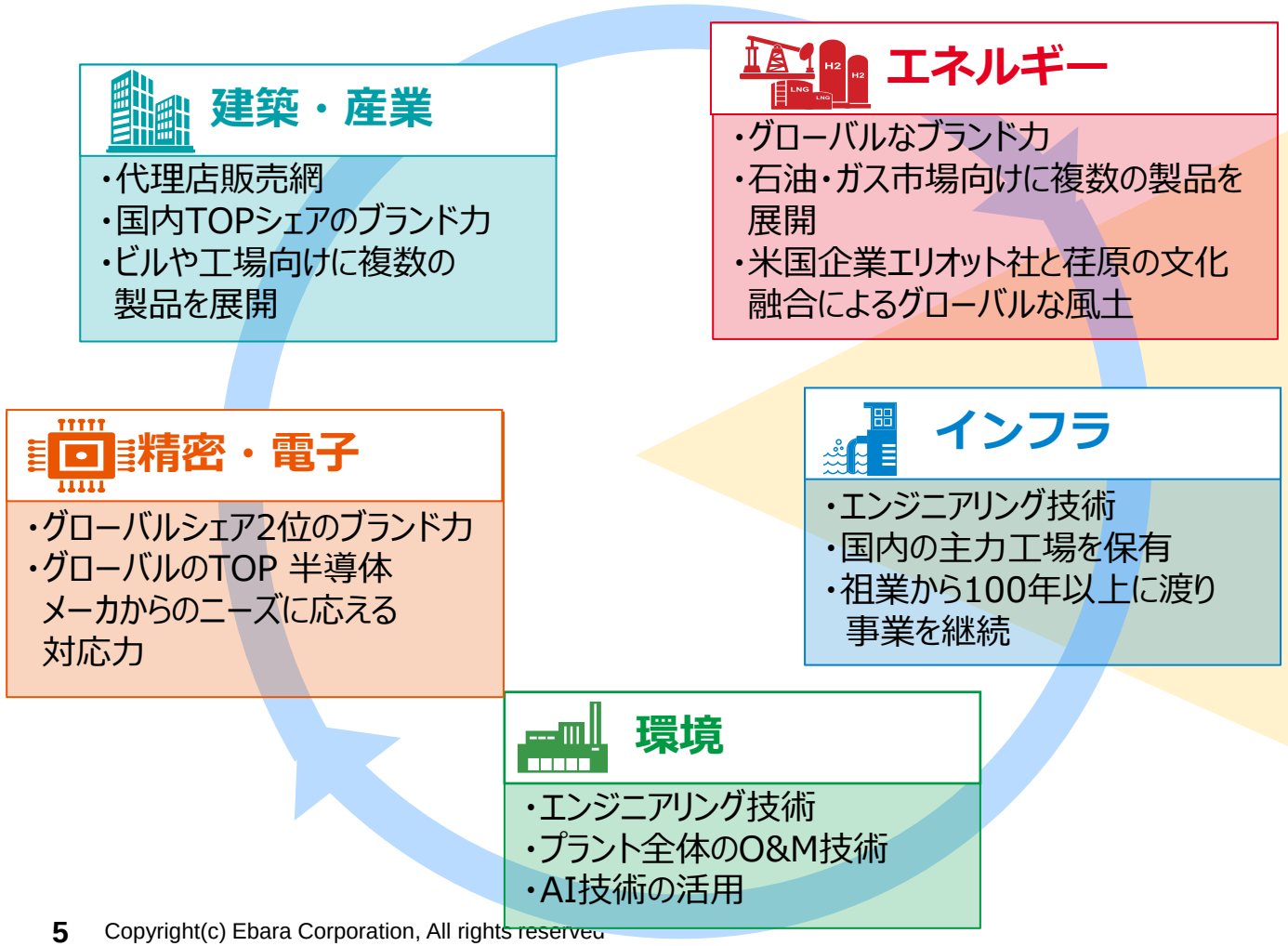
*シェアは当社調べ

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

事業間シナジーの源泉②　～荏原の人的・組織資産～

- 組織文化の異なる複数のセグメント間で、人材、文化、ブランド力の交流および融合により事業を拡大、経営を高度化させてきた
- 足元では、長年取り組んできたコンプレッサ/クライオポンプのPMI効果により、LNG市場向けの受注が拡大

＜人材や組織文化のシナジーによる価値創造事例＞



荏原独自の仕組み

人材や組織文化のシナジー

LNG市場での受注拡大（2023年～）

- CT事業の石油・ガス市場（ダウンストリーム）におけるブランド力や営業力
- カスタムポンプ事業からLNG向けポンプ事業を移管しPMIを推進

新製品開発：精密チラー（2022年発売）

- 建築・産業のポンプ製造技術
- 精密・電子の半導体市場におけるブランド力や装置ノウハウ

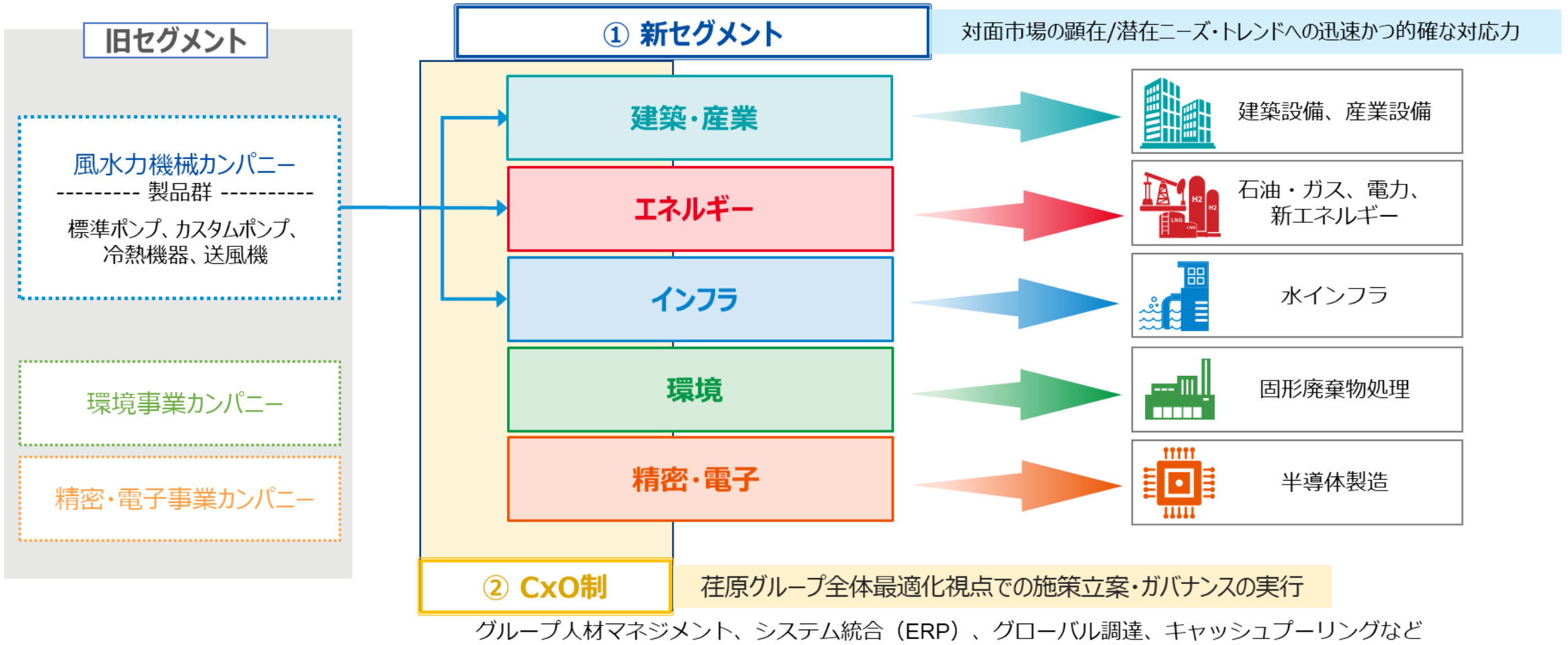
風水力事業の営業利益率の改善
2017/3：3.2%　⇒　2022/12：8.4%

- 経営人材のローテーション
- 他事業の文化融合

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

Appendix：対面市場別組織

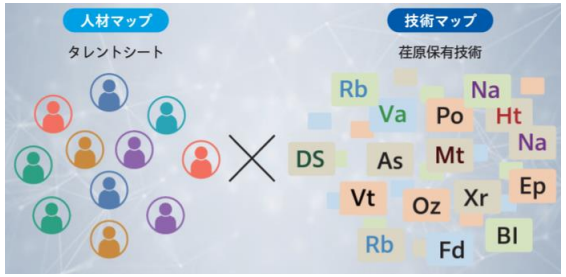
- 価値創造を加速させる仕掛けとして①対面市場別組織移行②部門横断機能新設を通じた大規模な組織再編を実施
- 事業側が対面市場での価値創造に注力できるよう、CxO制をはじめとする部門横断の機能を2023年に新設



Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

荏原独自の仕組み①：技術元素表

- 技術元素表：「技術人材マップ」により整理した「技術」と「人」の結びつきを可視化した表
- 人材が不足している重要技術の把握により、確実な技術継承や発展を可能にする体制整備の迅速化が可能
- 保有技術や不足している重要技術が明らかになり、社内外との技術的なコラボレーションを促す



	インフラカンパニー		エネルギーカンパニー		建築・産業カンパニー			精密・電子カンパニー					環境カンパニー		
5つのカンパニーの特徴を表すコア技術	Pr Planning & Proposal	Pj Project Management	Rc Refrigerating Compressor										Bi Boiler	In Incinerator	
	Cm Construction Management	Pt Power Transmission Device	Cr Cryogenic Engineering	St Seal Technology	Hi Heat Integrated System	Rc Refrigerating Compressor	Es Embedded Software	Tg Timing Gear	Po Polish	Vt Vacuum Technology	Pl Electro Plating	Ce Clean Environment	Ds Data Science	Rb Robot	Py Pyrolysis & Gasification
	Qa Quality Assurance	Fl Fluid	Ch Chemistry	Sm Sliding Materials	Ea Electro-magnetic Analysis	Mw Motor Under Water	Pu Pump System	Ml Magnetic Levitation	Cl Cleaning	Ep End Point Detector	Oz Ozonized Water	Eg Exhaust Gas Treatment	Mt Material	Eg Exhaust Gas Treatment	Mh Material Handling
	Ma Maintenance	Ei Electrical Instrumentation	Mt Material	Am Additive Manufacturing	Mm Motor Manufacturing	Sm Sliding Materials	So Systems Operation	Mo Motor Control	Mc Machining	Tr Throughput	Eb Electron Beam	Pz Plasma	Na Numerical Analysis	Md Measurement & Diagnosis	Ca Chemical Analysis
共通技術	Bt Bearing Technology	Va Vibration & Acoustics	Sd Structural Design	Na Numerical Analysis	Fd Fluid Machine Design	De Digital Engineering									
5つのカンパニーのコア技術と共通技術を支える横断技術	Ca Chemical Analysis	As Assembly	Cs Casting	Ie Industrial Engineering	Mc Machining	Pm Presentational Maintenance	Ps Production System	Pw Press Working							
	Ch Chemistry	Va Vibration & Acoustics	Fl Fluid	Ht Heat Technology	Mn Motion Control	Mt Material	Na Numerical Analysis	Xr Extended Reality	Ds Data Science	Am Additive Manufacturing	We Welding	Ts Thermal Spray	Re Reverse Engineering	Nd Non Destructive Testing	Rb Robot

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

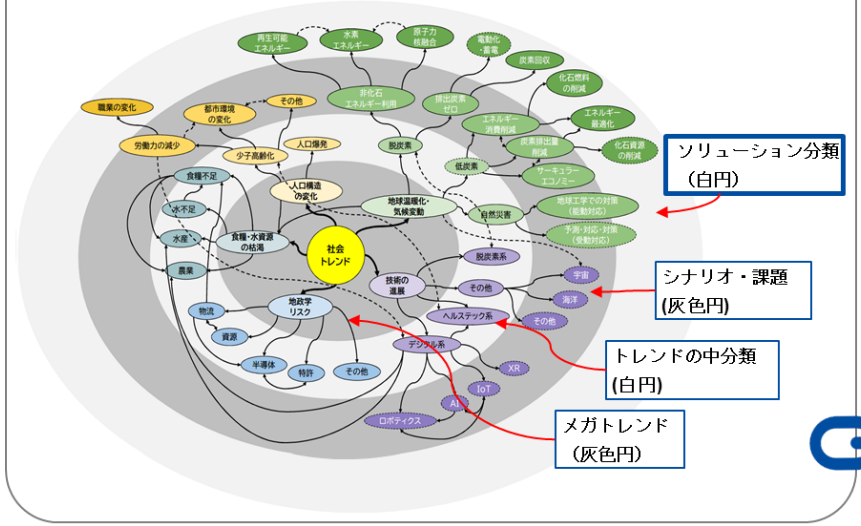
荏原独自の仕組み②：CTO機能

- CTO機能：各カンパニーの技術責任者及びマーケティング責任者から構成されるCTOオフィスを設置し、各要素技術を束ね、組み合わせを検討し、新たな価値創造をコーディネートしていく

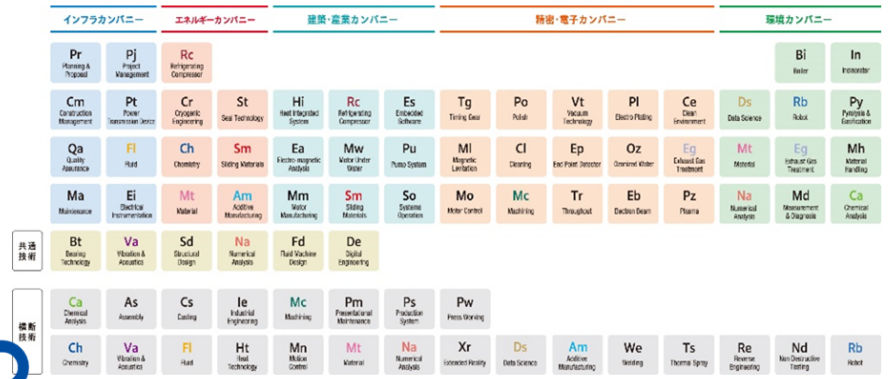
＜CTOオフィスの活動内容事例＞研究開発テーマと技術元素表の連携

- 社会課題からテーマを整理し、荏原が取り組むべき研究・開発テーマを抽出
- 取り組むべきテーマと技術元素表を比較することにより、今後補充が必要な人材について整理

CTOオフィスによるメガトレンドからテーマ抽出、荏原が取り組むべき研究・開発テーマ抽出



技術元素表で当社が保有する技術につき整理



研究開発テーマと人材を結びつけて展開

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

事業間シナジー活用の事例(既存事業領域)：ソリューションサービス

■ 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、顧客の課題や要望に対して、「複合的なソリューション」を提供するソリューションプロバイダーへの転身に取り組んでいる

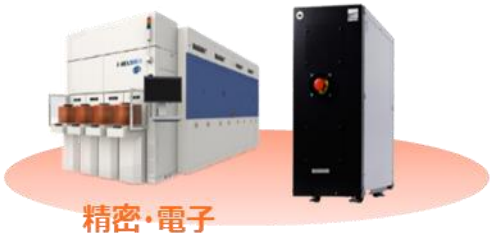
①メーカとしての様々な製品に関するデータ



建築・産業
幅広い製品群への横断的な提案力



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



精密・電子
微細化・最先端技術への対応、CMP・サブファブ領域での対応力



環境
運転管理+延命化の組み合わせで50年の施設寿命を支える



インフラ
堅実な市場での業界No1の技術力とエンジニアリング能力

②対面市場別組織でお客様のニーズを汲み取る力

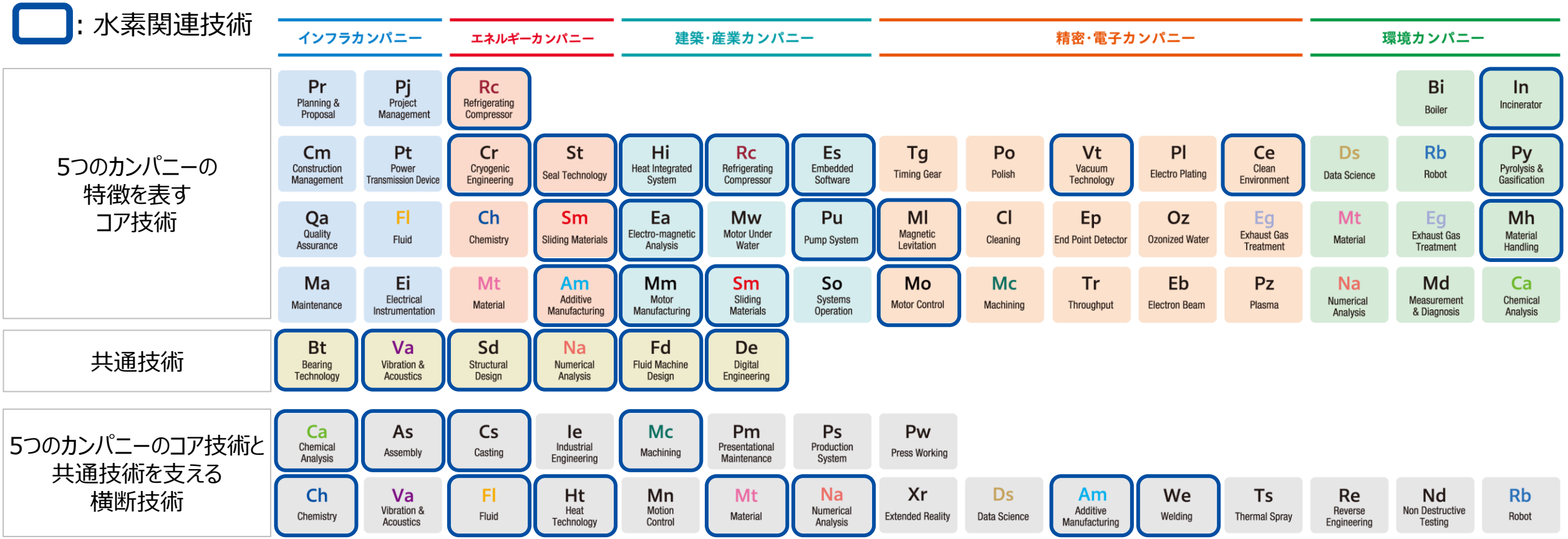
③製品の運転に関するデータ収集の推進
- センサーによる運転データ収集
- EBARAメンテナンスクラウド.etc

複数製品をまたぐ高度なソリューションサービス

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

事業間シナジー活用の事例（将来事業領域）：水素関連事業

- 2021年に8月にCP水素関連事業プロジェクトを発足
- コア技術を基盤に、新たな技術を融合させることで、水素関連事業の創出に取り組んでいる



Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

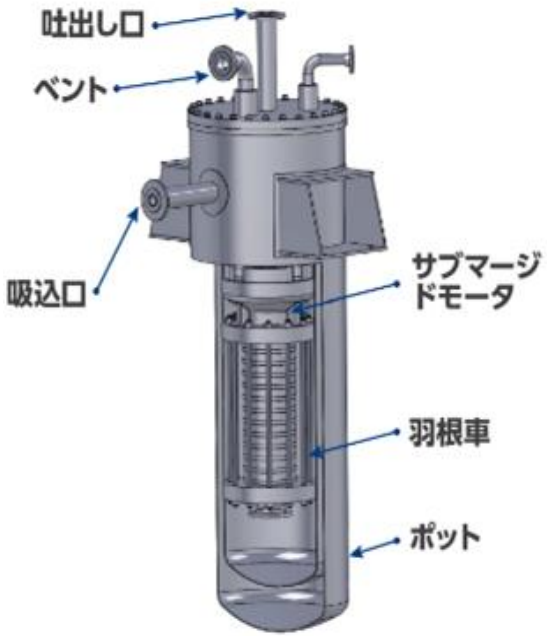
事業間シナジー活用の事例（将来事業領域）：水素関連事業の進捗

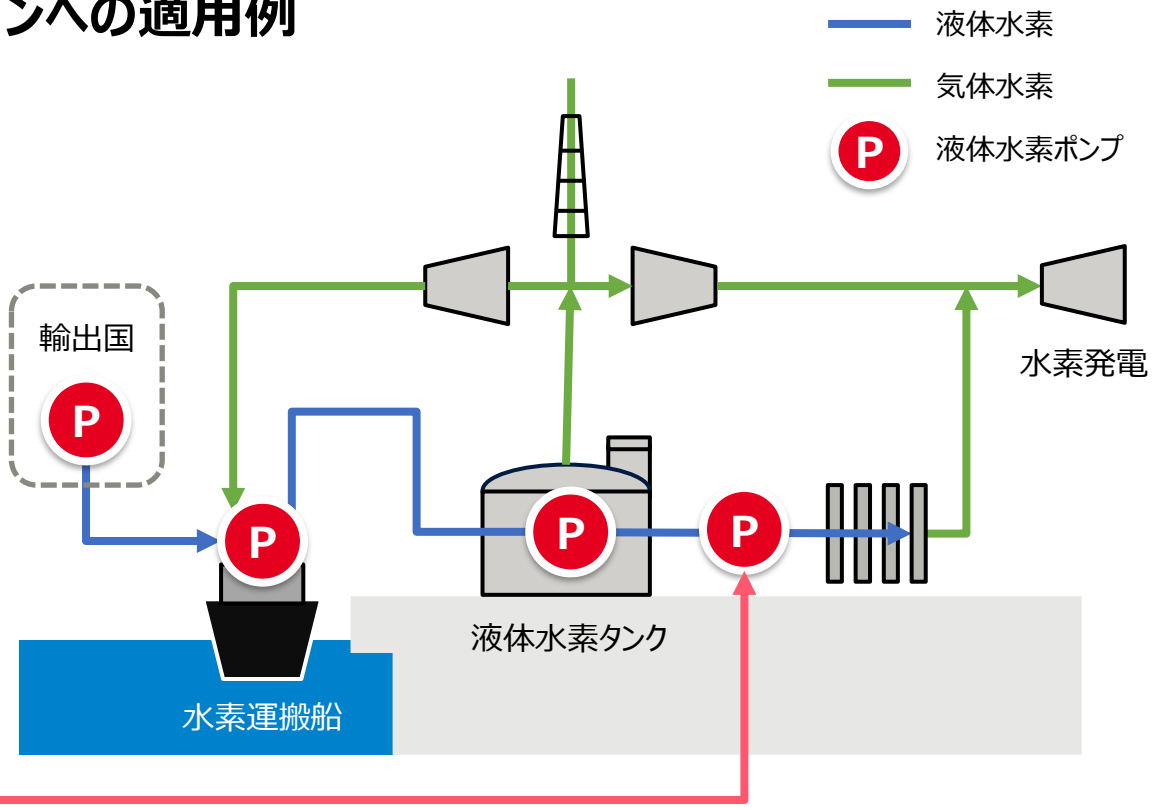
- 液体水素実液試験を経て、世界初の液体水素昇圧ポンプ（液体水素温度：-253℃）を開発
- 海外からの大規模サプライチェーンなど、あらゆる水素をポンプでつなぎ、水素社会の実現に貢献

液体水素昇圧ポンプ



液体水素大規模サプライチェーンへの適用例



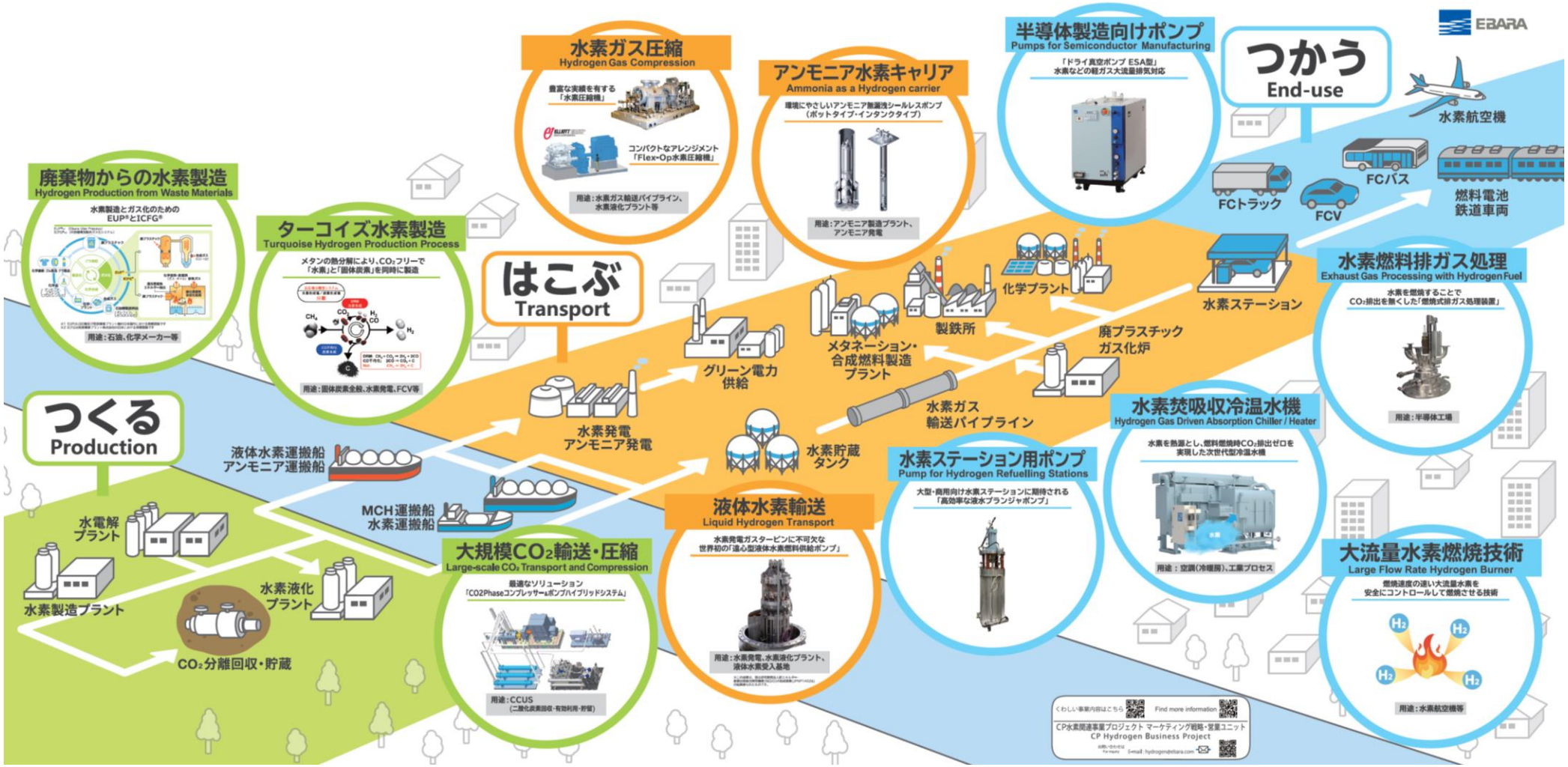


https://www.ebara.co.jp/corporate/newsroom/release/company/detail/1208852_1673.html

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

水素サプライチェーンへの貢献イメージ

- 電力、非電力（運輸、産業、民生）すべての分野に新製品を投入予定
- 水素関連事業の拡大を軸として、脱炭素社会の構築に貢献



Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

荏原の価値創造“羽根車”(Impeller Model)

- 荏原は共通のコア技術から現在の事業ポートフォリオを形成
- そのユニークな事業ポートフォリオにより、幅の広い技術や知的資産、人的資産、組織資産を保有
- そこからシナジーを創出するための独自の仕組みを持っていることが大きな強みであり、過去・現在、そして未来に向けても、様々な価値を創造し続ける

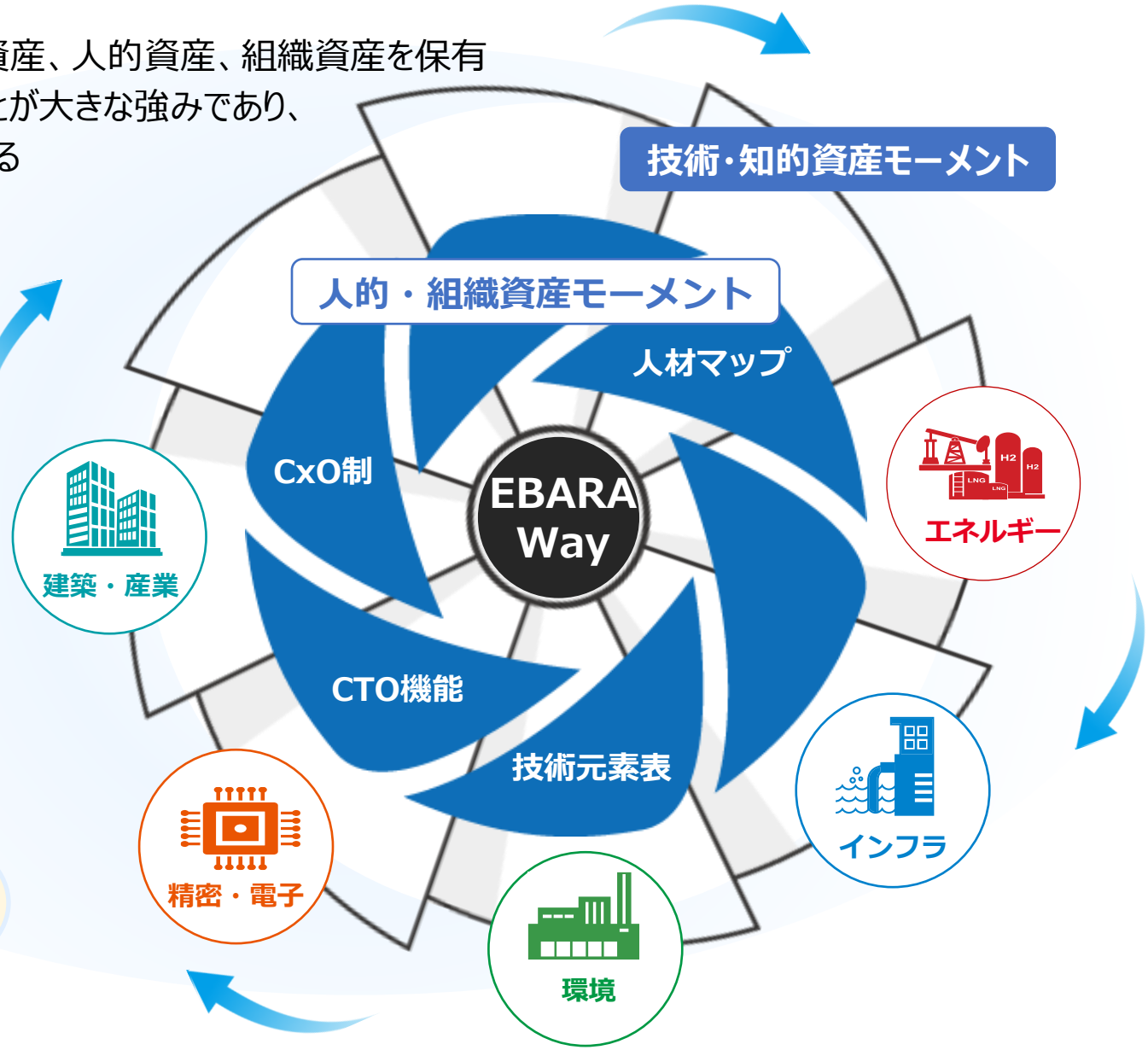
水素

ソリューションサービス

LNG市場での
受注拡大

既存市場向け新製品
開発：精密チラー

風水力事業の営業
利益率の改善
2017/3：3.2% ⇒
2022/12：8.4%



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。

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved