


# 中期経営計画「EJ2027」 (2025年～2027年)

2025年2月10日

荏原実業株式会社

心地よい環境を、未来へつなぐ。  Ebatens

# INDEX

## ■ 理念体系

- パーパスの制定／新ブランド「Ebatens」
- 理念体系と中期経営計画の位置づけ
- マテリアリティ(重要課題)
- 長期ビジョン

## ■ 前中期経営計画「EJ2024」の振り返り

- 業績・財務
- 売上高・営業利益の状況
- セグメント別業績
- 投資・株主還元実績
- マテリアリティKPI
- 中期経営計画「EJ2027」に向けた課題

## ■ 中期経営計画「EJ2027」

### ◆ 基本方針

### ◆ 事業計画

- EJ2027 事業計画
- セグメント別戦略：メーカー事業
- セグメント別戦略：エンジニアリング事業
- セグメント別戦略：商社事業
- EJ2024の実績とEJ2027の目標

## ◆ 成長戦略

- 成長戦略の概観
- 事業ポートフォリオの分析
- 各事業の個別方針／育成事業と成長事業
- 各事業の個別方針／安定収益事業と課題事業
- 全社的・横断的な重点施策
- 戦略を実現する2つのアプローチ
- 外部との「協業」創出に向けた環境づくり

## ◆ サステナビリティ戦略

- 人的資本経営
- ガバナンスの強化
- 事業における環境負荷低減の推進
- マテリアリティ(重要課題)に基づくKPI

## ◆ 財務戦略

- 成長投資および還元方針
- 株主資本コストとROE
- 資本コストや株価を意識した経営の実現
- 経営指標の推移

# 理念体系

# パーパスの制定／新ブランド「Ebatens」

当社は、2025年に創業80周年を迎えます。この節目の年において、環境や社会との関わりにおける当社の事業の目的を見つめ直し、さらなる成長を遂げるため、2024年10月1日にパーパスの制定とブランドの刷新を行いました。

## パーパス(存在意義)

心地よい環境を、未来へつなぐ。

↓

荏原実業がこれまで一貫して提供してきた、そして今後も変わらず提供していく、人々の健康、快適かつ安心安全な暮らし、そして自然との共存を、「心地よい環境」という一言に集約して表現。「心地よい」という荏原実業が大切にしたい価値と、荏原実業がずっと向き合ってきた「環境」という対象を結合させ、荏原実業らしさを表現している。

↓

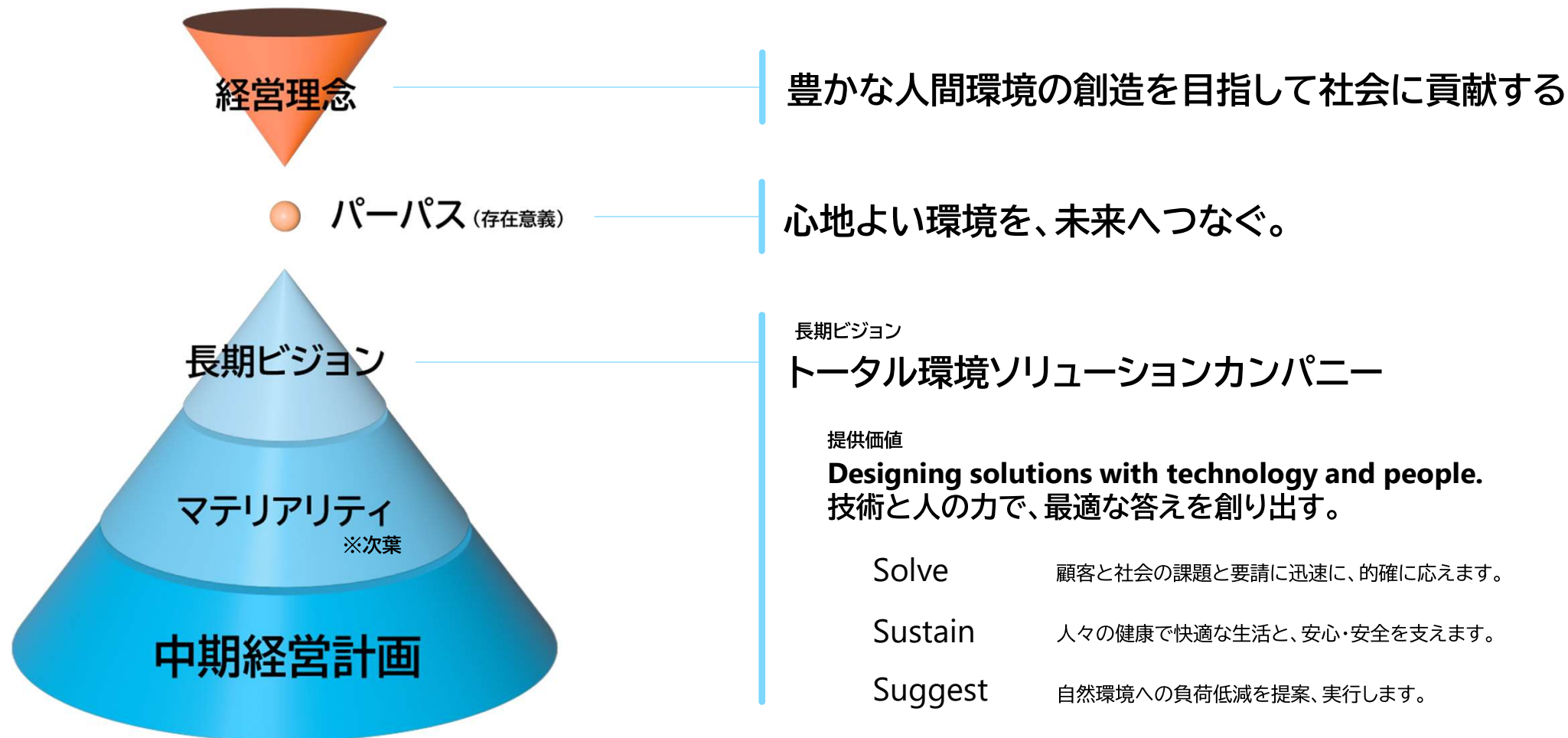
気候変動による自然災害や地震のリスク、エネルギー問題、施設の老朽化など、今日ある日常がそのまま続くとは限らない中で、「心地よい環境」を保ち、明日へと引き継いでいくことの意義は大きく、そのために荏原実業は事業を行っている、という意図が込められている。荏原実業の長い歴史や社会インフラの一翼を担っている企業としての、時間軸や規模感におけるスケール感を強調するために、「未来」という言葉を選定した。

## ブランドネーム／ブランドロゴ



ブランドネーム：**Ebatens**(エバテンス)  
「荏原実業のトータル環境ソリューション(EBARAJITSUGYO Total Environmental Solutions)」

# 理念体系と中期経営計画の位置づけ



# マテリアリティ(重要課題)

当社は、以下の4つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、企業としての持続可能な成長と、社会が抱える課題の解決を目指しています。

## イノベーションを通じた 持続可能な地球環境の実現



脱炭素

自然共生

水・資源循環

自社事業の  
環境負荷低減

脱炭素社会への移行、生物多様性の保全など、環境課題への対応はすべての経済主体にとって重要なファクターとなっています。  
環境分野で長年事業を展開してきた荏原実業グループはその知見をもとに、さまざまなイノベーションを生み出すことで、地球環境の維持・改善を”ビジネス”を通じて推進していきます。

## 未来に向けた 水と空気のインフラづくり



水インフラ

レジリエンス

クリーンエア

“水”と“空気”を扱う荏原実業グループの事業は、特に上下水道や防災・医療など、“社会インフラ”の維持において重要な役割を果たしてきました。  
人口減少や気候変動により既に変化を始めているこの日本社会において、その役割への期待は大きく高まっています。荏原実業グループは社会の変化に対応し、未来を見据えたインフラづくりに貢献していきます。

## 信頼に応える ソリューションの提供



品質

安全

サプライチェーン

荏原実業グループがお客様に提供するソリューションは、従業員や取引先その他のステークホルダーの協力によって成り立っています。品質はもとより、働く方の安全や取引の公正さ、調達経路の安定性は、事業の継続にとって特に重要です。荏原実業グループは、お客様をはじめとするステークホルダーとの間に信頼を積み重ね、持続可能なソリューションを追求していきます。

## 変化を成長に変える 組織づくり



人づくり

働きやすさ

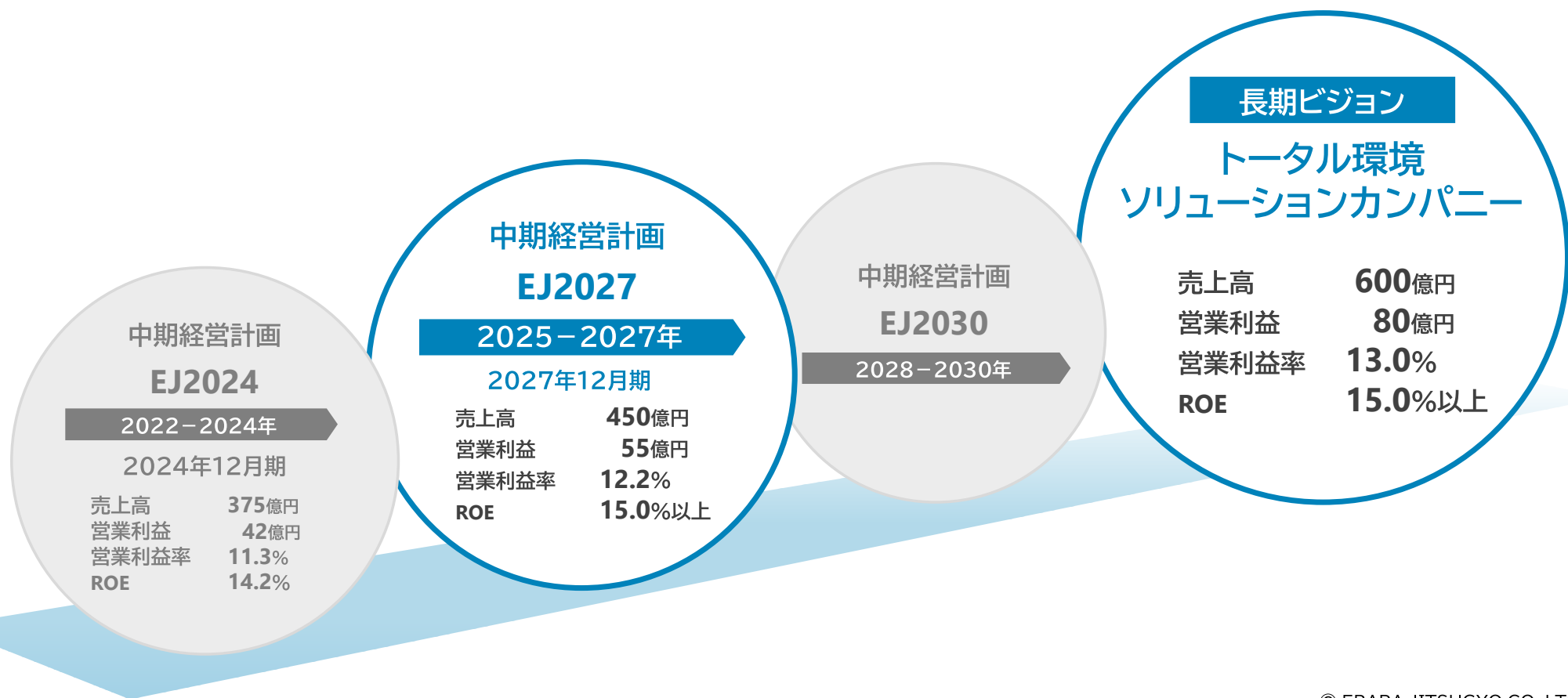
企業文化

ガバナンス

変化の激しい近年の社会状況において継続的に事業を発展させていくためには、変化に適応し、ビジネスモデルの変革を実現できる組織となることが重要です。従業員の能力・技術の向上支援やダイバーシティの確保、企業文化の醸成、ガバナンス体制の充実等の施策を通じて、変化によって成長する、イノベティブな企業への”進化”を志向していきます。

# 長期ビジョン

当社の「目指す姿」、人々の健康、快適かつ安心安全な暮らし、自然との共存を実現する「トータル環境ソリューションカンパニー」への進化を長期ビジョンとして定め、財務目標として、2030年度に売上高600億円、営業利益80億円を掲げています。



# 前中期経営計画「EJ2024」の 振り返り



## 前中期経営計画「EJ2024」の振り返り／業績・財務

全社	2021/12 実績 (EJ2024開始前)	2024/12 計画 (EJ2024)	2024/12 実績 (EJ2024)	達成状況
売上高	32,485 百万円	38,000 百万円	37,503 百万円	未達
売上総利益	10,489 百万円	11,400 百万円	11,727 百万円	達成
販売費および一般管理費	6,507 百万円	7,000 百万円	7,475 百万円	—
営業利益	3,982 百万円	4,400 百万円	4,251 百万円	未達
営業利益率	12.3 %	11.6 %	11.3 %	未達
ROE	<b>17.6</b> %	<b>13.0</b> %	<b>14.2</b> %	達成

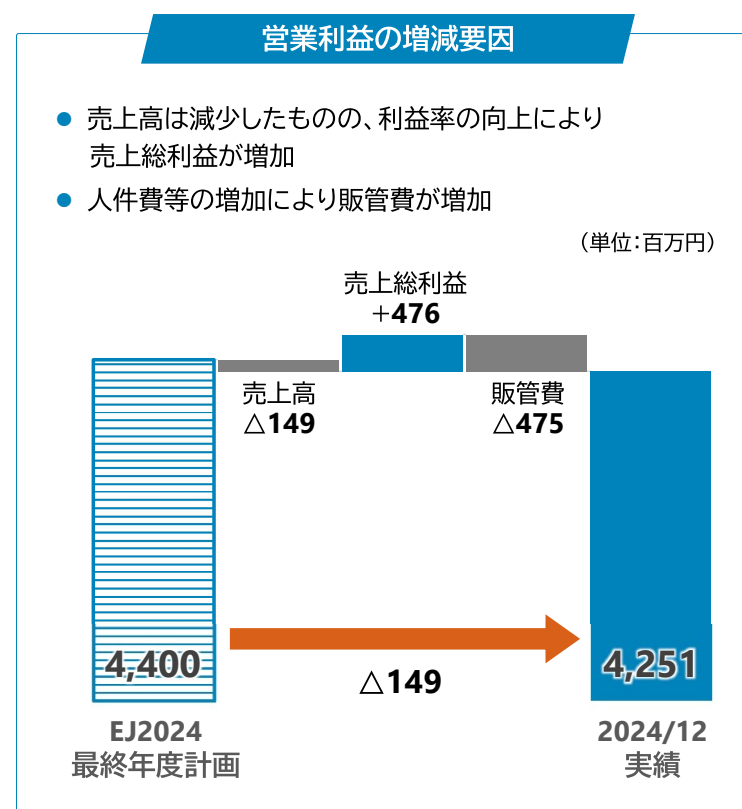
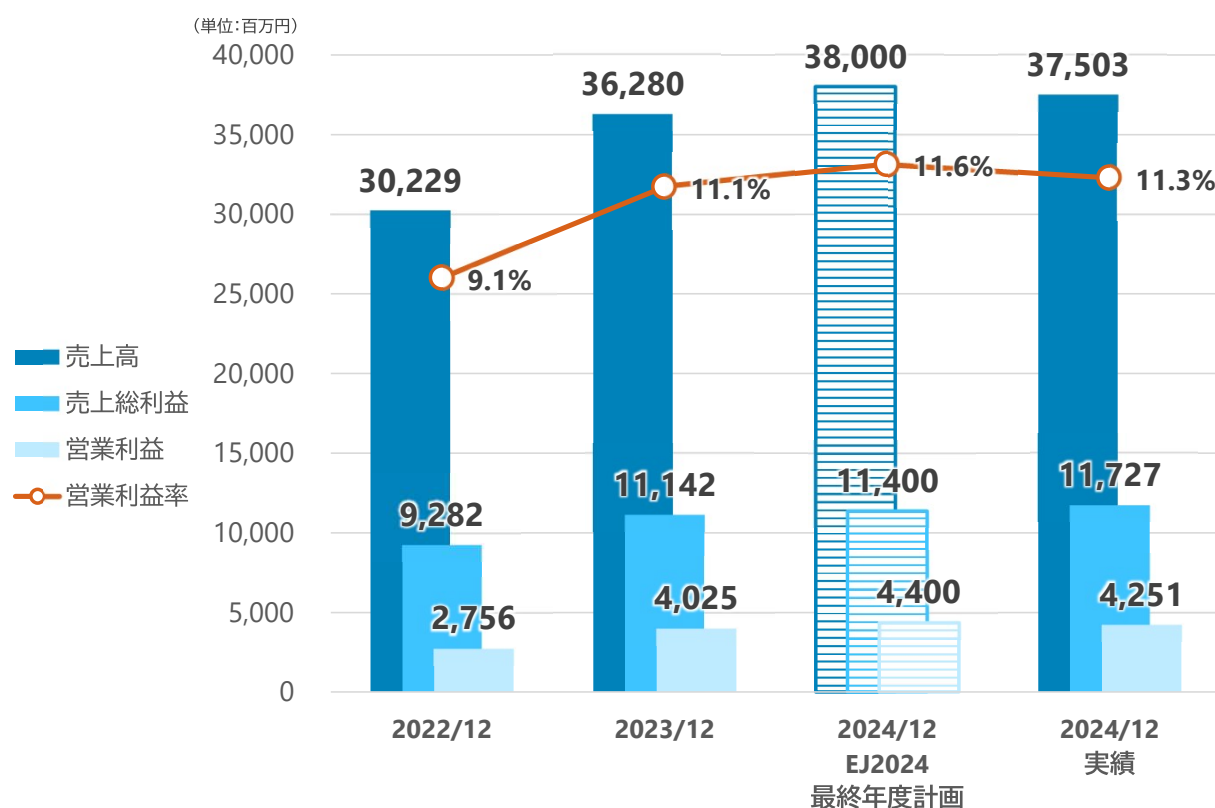
- 売上高はやや未達となるものの、売上総利益は計画を達成
- 人件費等の増加により、販売費および一般管理費が計画に対して大幅に増加したことで、営業利益は未達

### (EJ2024期間の市場環境)

- 防災・減災向け需要が想定以上に高まる
- コロナ禍によって停滞していた民間設備投資が回復
- コロナ後の感染症対策需要は想定以上に低下

## 前中期経営計画「EJ2024」の振り返り／売上高・営業利益の状況

最終年度となる2024年12月期は、物価動向等を勘案した人件費等の増加により販管費が大幅に増加し、営業利益は42.5億円となりました。



# 前中期経営計画「EJ2024」の振り返り／セグメント別業績

各セグメント別の達成状況は次の通りです。

## ■ メーカー事業

- 売上高、売上総利益ともに目標未達
- 新製品の市場投入が計画より遅延(防災・減災、計測)
- コロナ後の感染症対策製品の需要が想定を下回る
- 蓄電池事業では販売ルートの実立に遅れ

(単位:百万円)	2021/12 実績	2024/12 EJ2024	2024/12 実績	
売上高	8,563	9,500	7,111	未達
売上総利益	3,803	3,900	2,871	未達
売上総利益率(%)	44.4	41.1	40.4	—

## ■ エンジニアリング事業

- 売上高、売上総利益ともに目標達成
- 防災・減災関連の需要が想定を上回る
- 水インフラ設備の更新需要は想定通り増加

(単位:百万円)	2021/12 実績	2024/12 EJ2024	2024/12 実績	
売上高	14,683	17,300	18,872	達成
売上総利益	4,403	5,200	5,682	達成
売上総利益率(%)	30.0	30.1	30.1	—

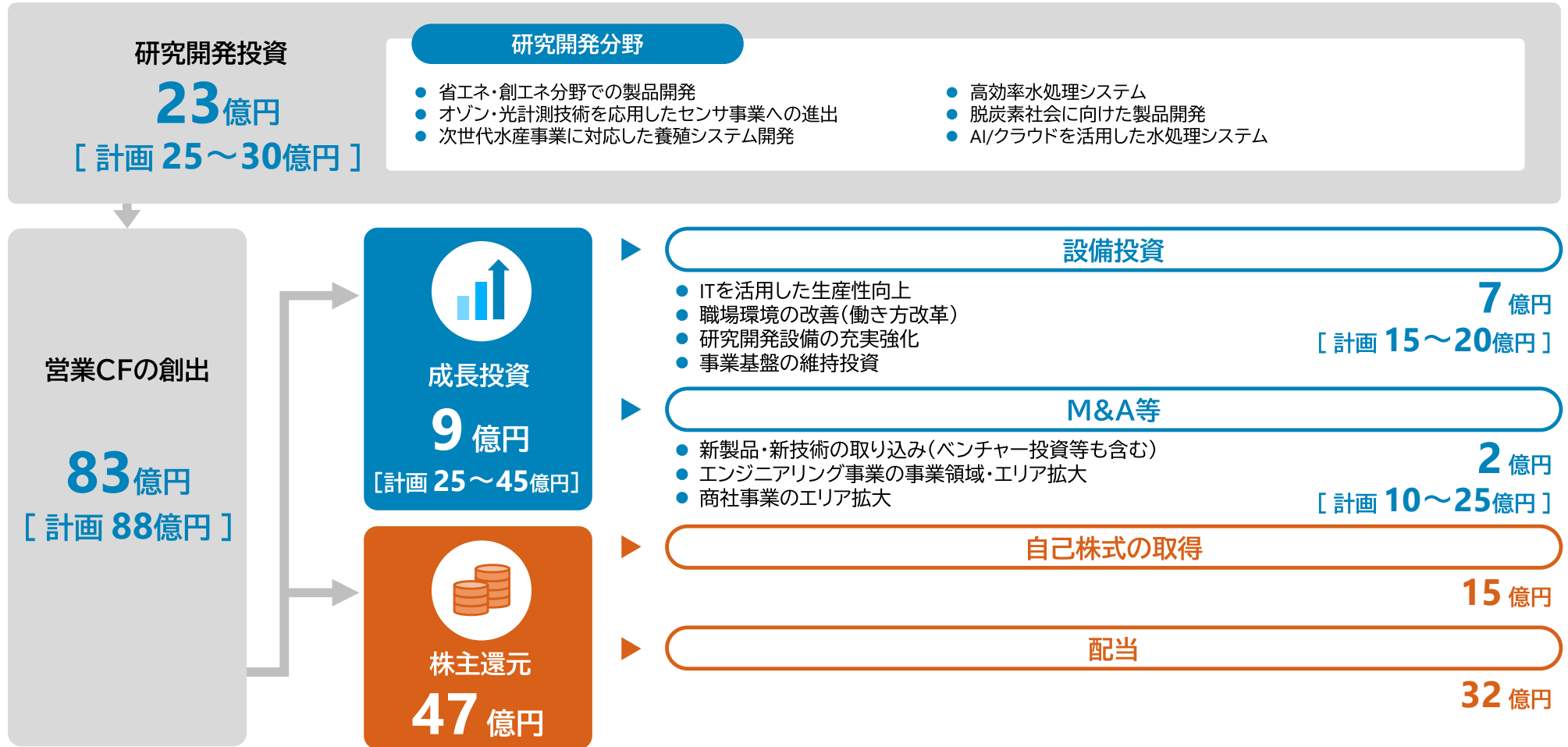
## ■ 商社事業

- 売上高、売上総利益ともに目標達成
- コロナ禍によって停滞していた民間設備投資が回復
- エンドユーザー向け取引の開拓により収益性向上

(単位:百万円)	2021/12 実績	2024/12 EJ2024	2024/12 実績	
売上高	9,238	11,200	11,520	達成
売上総利益	2,281	2,300	3,173	達成
売上総利益率(%)	24.7	20.5	27.5	—

# 前中期経営計画「EJ2024」の振り返り／投資・株主還元実績

期間中の投資活動および株主還元の実績は次の通りです。



# 前中期経営計画「EJ2024」の振り返り／マテリアリティKPI

本中計公表時点での、マテリアリティKPIにかかる実績値は次の通りです。(2024年度実績が未集計の項目は、2023年度の数値を表示しています)

## ■ イノベーションを通じた持続可能な地球環境の実現

KPI	目標		実績		status
メーカー事業の売上高	—	—	2024年	71億円	—
研究開発投資額	—	—	2024年	7.9億円	—
Scope 1 + 2排出量の削減※	2030年	45.0%	2023年	7.1%	継続

※ 2022年排出量を基準とする削減率

## ■ 未来に向けた水と空気のインフラづくり

KPI	目標		実績		Status
エンジニアリング事業の売上高	—	—	2024年	188億円	—
各種施工管理技士、技術士の延べ人数	—	—	2023年	施工管理技士 365名 技術士 13名	—
インフラ関係の研究開発件数	—	—	2024年	5件	—

## ■ 信頼に応えるソリューションの提供

KPI	目標		実績		status
重大な不具合件数	2024年	0件	2024年	0件	達成
死亡、重要な休業災害(4日以上)の発生件数	2024年	0件	2024年	0件	達成
協力会社を含む各種法令関係の教育訓練	2024年	実施	2024年	実施(23回)	達成

## ■ 変化を成長に変える組織づくり

KPI	目標		実績		status
女性管理職比率	2024年	5.0%	2024年	5.9%	達成
男性育児休業取得率	2024年	100.0%	2024年	110.0%	達成
有給休暇取得率	2027年	80.0%	2024年	70.0%	継続
エンゲージメントサーベイ肯定回答率	—	—	2024年	68.4%	—
健康経営度総合評価	2027年	50.0	2023年	46.7	継続

# 中期経営計画「EJ2027」に向けた課題

中期経営計画「EJ2027」の前提条件となる課題を、次の通り整理しています。

## EJ2024の成果と反省

- 注力分野のうち、「防災・減災」「水産」では売上高を拡大。一方で「蓄電池」は販売ルートの確立に課題を残す。
- エンジニアリング事業において、当社が参画する企業グループがウォーターPPP包括レベル3.5の契約を初めて獲得。
- 新製品の投入、新市場への進出は一定の成果を挙げるも、より強力な推進が必要と認識。
- 理念体系のリニューアルと新たなブランドの整備を実施。人的資本関係の施策充実により各KPIが改善。

## 外部環境

- 人口減少による社会的課題の表面化
  - 水インフラ市場における「官民連携」の拡がり(ウォーターPPP)
  - 気候変動とそれに伴う環境変化(風水害激甚化、海洋の環境変化)
  - 脱炭素社会への移行の進展
  - 環境／サステナビリティ領域への投資拡大
- 
- 人手不足への対応と、従業員の待遇改善

## 次期中期経営計画「EJ2027」に向けた課題

### ① 既存事業における成長と変化への対応

- 注力分野への経営資源の継続的な投入
- 安定収益事業における収益力の持続
- 市場の変化に対するビジネスの整合

### ② 環境問題への“トータル”なアプローチ

- 新製品、新ソリューションの開発、上市の加速
- メーカー事業において新たなサブセグメントを創出

### ③ 成長を可能にする経営基盤の獲得

- 環境負荷の低減による持続可能性の強化
- 成長の前提となる“人的資本”の形成
- ガバナンスの継続的な改善

# 中期経営計画「EJ2027」 基本方針

# 基本方針

長期ビジョン

トータル環境ソリューションカンパニーへの進化

中期経営計画EJ2027 基本方針

既存事業の強化

新領域の探索

経営基盤の充実

戦略

## #1 事業計画

- EJ2027 事業計画
- セグメント別事業計画
- 実績の推移とEJ2027の目標

## #2 成長戦略

- 事業ポートフォリオの分析
- 各事業の個別方針
- 全社的・横断的な重点施策
- 戦略を実現する2つのアプローチ
- 外部との「協業」創出に向けた環境づくり

## #3 サステナビリティ戦略

- 人的資本経営
- ガバナンスの強化
- 事業による環境負荷低減の推進

## #4 財務戦略

- 成長投資および還元方針
- 株主資本コストとROE
- 資本コストや株価を意識した経営の実現
- 経営指標の推移

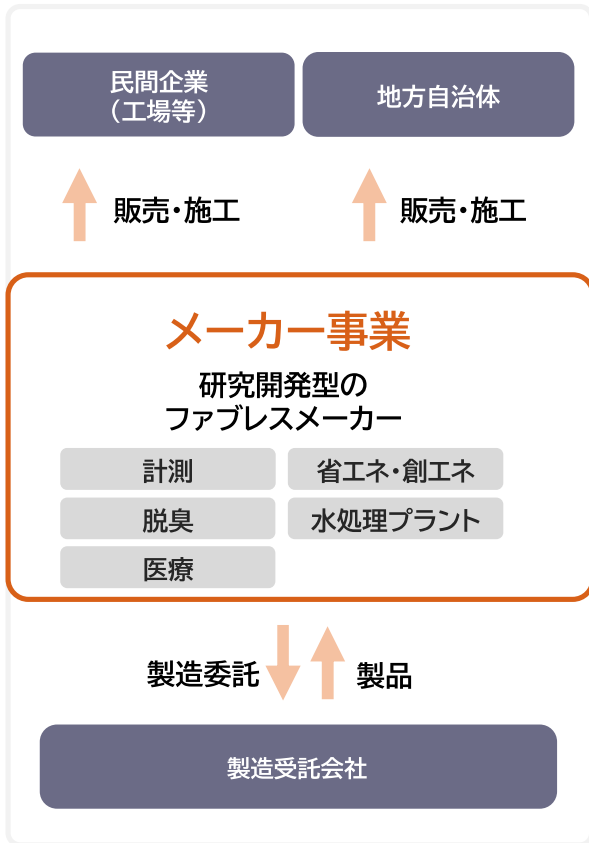


# 中期経営計画「EJ2027」 事業計画

## EJ2027 事業計画

全社	2024/12 実績	2025/12 業績予想	2027/12 計画	CAGR (年平均成長率)
売上高	37,503 百万円	40,000 百万円	45,000 百万円	6.3 %
売上総利益	11,727 百万円	12,400 百万円	14,000 百万円	6.1 %
売上総利益率	31.3 %	31.0 %	31.1 %	—
販売費および一般管理費	7,475 百万円	7,900 百万円	8,500 百万円	4.4 %
営業利益	4,251 百万円	4,500 百万円	5,500 百万円	9.0 %
営業利益率	11.3 %	11.2 %	12.2 %	—

## ■ ビジネスモデル



## ■ 戦略

### ◆ 開発した新製品の市場展開

- 計測分野における半導体製造装置向け製品の開発・市場展開
- デシカント技術を軸とした空調ソリューションの拡販
- 停電時マンホールポンプ起動支援システムの販売強化

### ◆ 市場成長分野における販売強化

- 中長期的な成長が見込める3つの分野(防災・減災、蓄電池、水産)における注力
- オゾンモニターのLED化(水銀フリー)など、環境対応製品の拡充

売上高(単位:百万円)	2022/12 実績	2023/12 実績	2024/12 実績	2027/12 計画
計測	1,350	1,792	1,693	1,800
省エネ・創エネ	637	1,503	1,005	2,000
脱臭	1,252	1,403	1,350	1,500
水処理プラント	2,060	2,251	2,676	3,200
医療	989	705	385	500
<b>メーカー事業 計</b>	<b>6,288</b>	<b>7,654</b>	<b>7,111</b>	<b>9,000</b>
売上総利益	2,580	3,260	2,871	3,700
売上総利益率(%)	41.0	42.6	40.4	41.1

## ■ ビジネスモデル

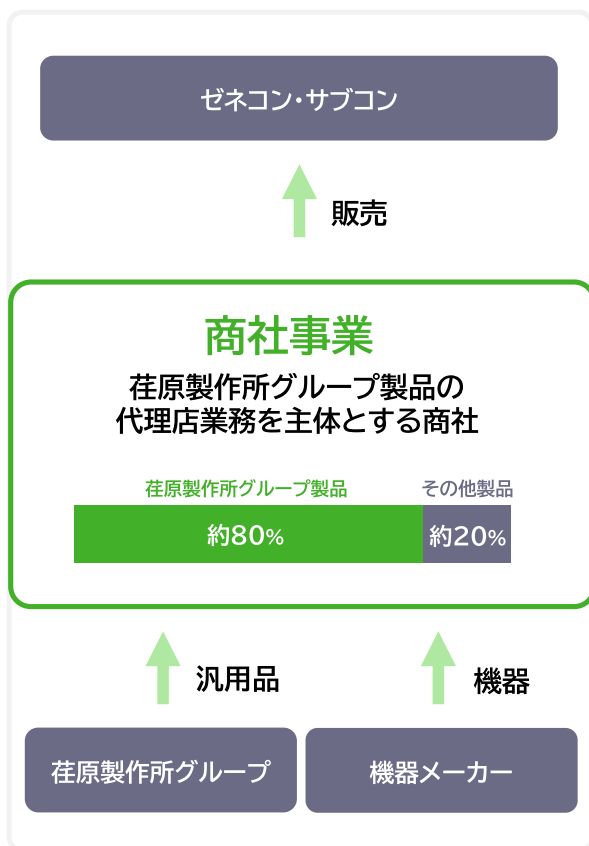


## ■ 戦略

- ◆ **さらなる受注拡大に向けた体制強化**
  - 人員配置の最適化、増員
  - 従業員による資格取得の後押し
  - 官民連携への組織的対応
- ◆ **新規参入地域での安定した受注の確立**
  - 北海道、新潟、および九州地域における事業の確立
  - 同業、隣接領域の事業者とのM&A、アライアンス
- ◆ **機器・設備、物品のラインナップ強化**
  - 製品優位性のある機器・設備をラインナップに追加
  - 公共市場向けのOEM製品/物品販売を強化

(単位:百万円)	2022/12 実績	2023/12 実績	2024/12 実績	2027/12 計画
売上高	14,408	17,671	18,872	23,000
売上総利益	4,234	5,201	5,682	6,900
売上総利益率(%)	29.4	29.4	30.1	30.0

## ■ ビジネスモデル



## ■ 戦略

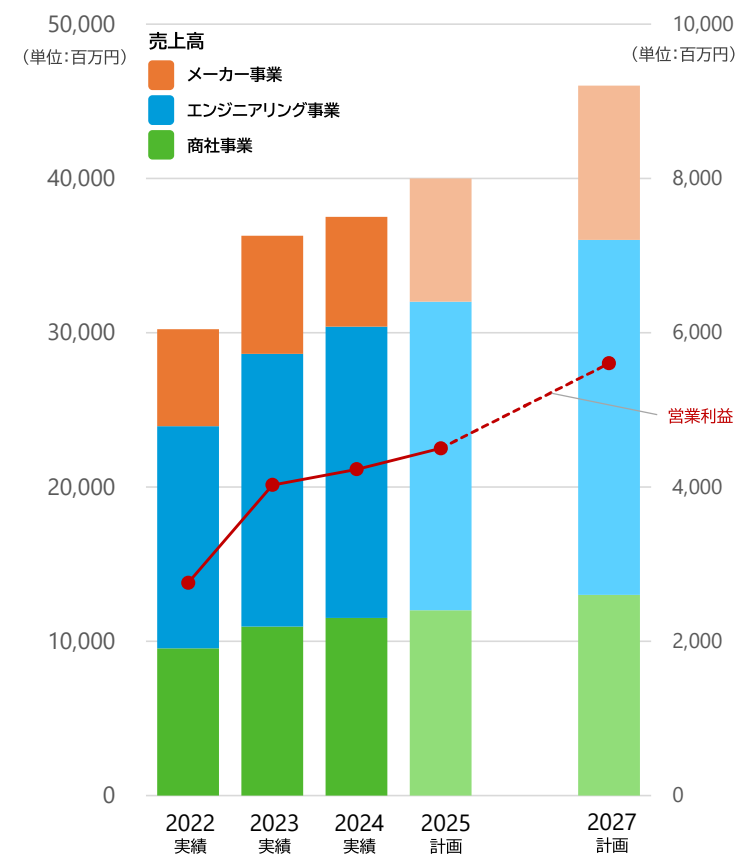
- ◆ エンドユーザー向け市場の開拓
  - 工場、生産拠点向けの設備・機器の商材を増やし販売を強化
- ◆ 新規参入地域での安定した受注の確立
  - 中国・四国地域における事業の確立
- ◆ 取扱製品群のラインナップ強化
  - コンプレッサ、ろ過装置等のノンコア領域における取扱い製品の拡大、販売強化

(単位:百万円)	2022/12 実績	2023/12 実績	2024/12 実績	2027/12 計画
売上高	9,532	10,954	11,520	13,000
売上総利益	2,467	2,680	3,173	3,400
売上総利益率(%)	25.9	24.5	27.5	26.2

# EJ2024の実績とEJ2027の目標

EJ2024期間におけるセグメント別業績と、EJ2027初年度、最終年度の計画の推移は次の通りです。

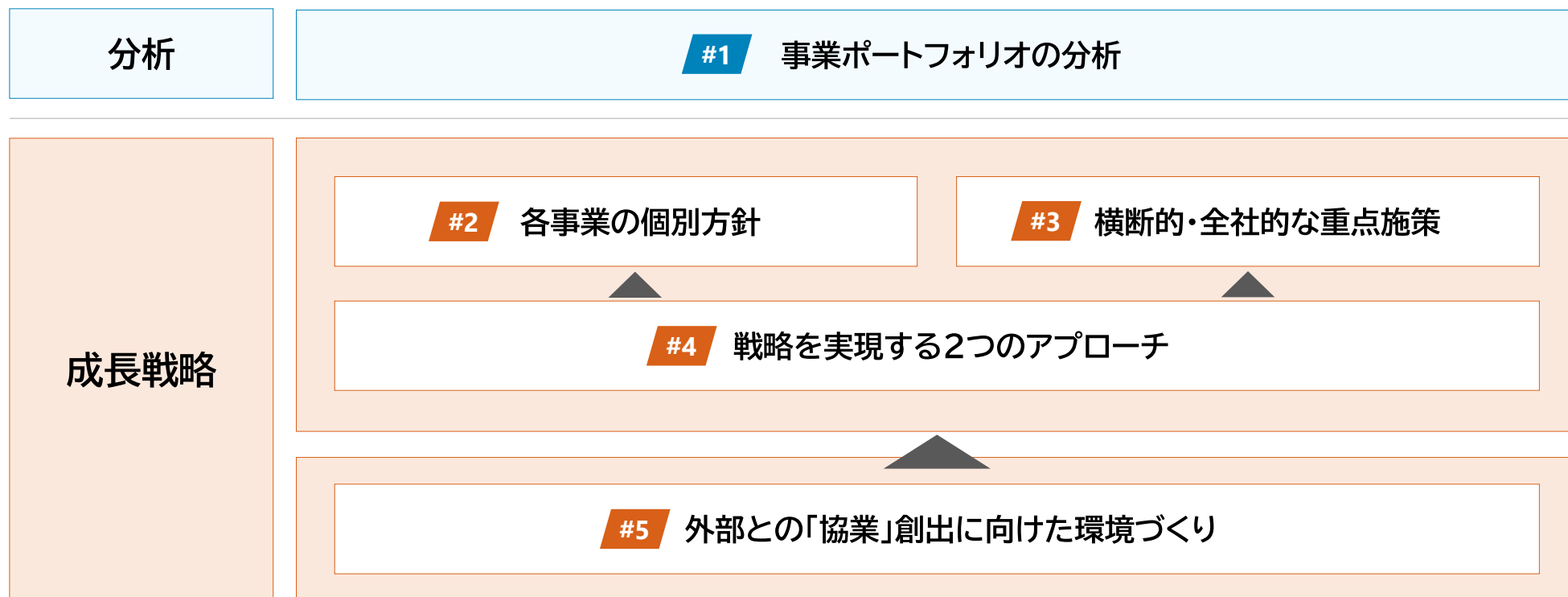
(単位:百万円)	EJ2024			EJ2027			
	(実績)			初年度		最終年度	
	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12		2027/12	
	実績	実績	実績	計画	前期比	計画	24年比
メーカー事業	6,288	7,654	7,111	8,000	+12.5%	9,000	+26.6%
エンジニアリング事業	14,408	17,671	18,872	20,000	+6.0%	23,000	+21.9%
商社事業	9,532	10,954	11,520	12,000	+4.2%	13,000	+12.8%
売上高	<b>30,229</b>	<b>36,280</b>	<b>37,503</b>	<b>40,000</b>	<b>+6.7%</b>	<b>45,000</b>	<b>+20.0%</b>
メーカー事業	2,580	3,260	2,871	3,200	+11.5%	3,700	+28.9%
エンジニアリング事業	4,234	5,201	5,682	6,000	+5.6%	6,900	+21.4%
商社事業	2,467	2,680	3,173	3,200	+0.8%	3,400	+7.2%
売上総利益	<b>9,282</b>	<b>11,142</b>	<b>11,727</b>	<b>12,400</b>	<b>+5.7%</b>	<b>14,000</b>	<b>+19.4%</b>
販売費および一般管理費	6,525	7,117	7,475	7,900	+5.7%	8,500	+13.7%
営業利益	<b>2,756</b>	<b>4,025</b>	<b>4,251</b>	<b>4,500</b>	<b>+5.8%</b>	<b>5,500</b>	<b>+29.4%</b>



# 中期経営計画「EJ2027」 成長戦略

## 成長戦略の概観

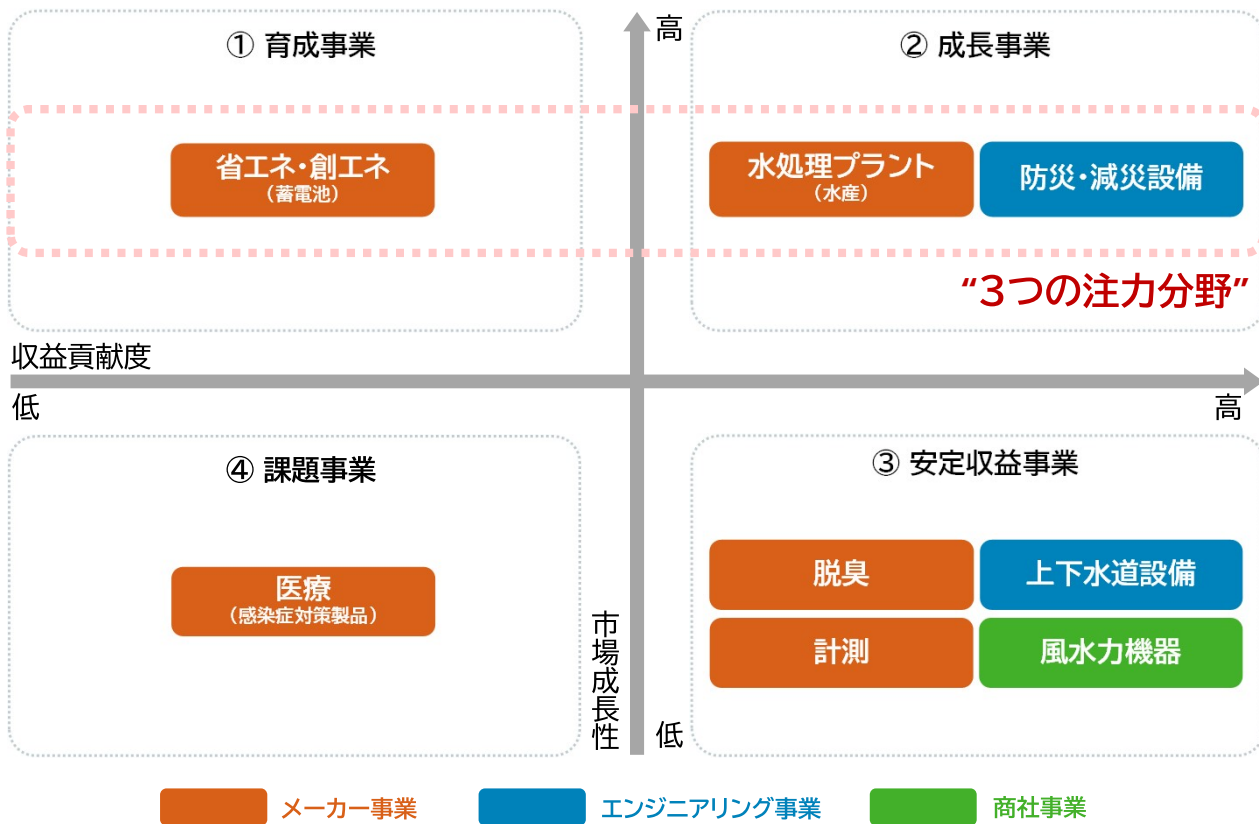
現状の事業ポートフォリオを分析し、長期ビジョンに向けた成長戦略を策定しました。  
各事業の個別方針と、横断的・全社的な重点施策を整理するとともに、それを実現するためのアプローチの方法と、これらの戦略を機能させるための「外部との『協業』創出に向けた環境づくり」の施策を定義しています。





# 事業ポートフォリオの分析

エンジニアリング事業、および商社事業は、成熟した市場において長期にわたり安定した収益を上げています。それらの収益を再投資し、環境にかかる製品・ソリューションを開発・提供しているのがメーカー事業です。



## メーカー事業

### ➡ 環境ソリューションの開発・製造販売

メーカー事業は、環境に関連する製品・ソリューションを開発し、ファブレス方式で製造販売を行うビジネスを行っています。ニッチトップ戦術を基本としているため、それぞれの分野は比較的安定である一方で、事業の拡大のためには新たな領域開拓が欠かせません。

## エンジニアリング事業

### ➡ 公共水インフラ設備のエンジニアリング

上下水道、雨水排水という最も基本的な社会インフラに関する事業であるエンジニアリング事業は長期安定型の事業です。気候変動や人口減少など、メガトレンドによる構造的な変化に対応していく必要があります。

## 商社事業

### ➡ 民間向け風水力機器の販売

商社事業は、創業以来の当社の主要セグメントであり、安定したビジネスモデルを確立し現在に至っています。民間の設備投資需要を的確に捉え、その時代に必要な設備・機器を提供することで、今後も当社の収益基盤を支えます。

# 各事業の個別方針 / 育成事業と成長事業

育成事業、成長事業に分類される「蓄電池」「水産」「防災・減災」を「3つの注力分野」と定義し、EJ2027においても継続的に育成・投資を進めます。

## ① 育成事業

### 省エネ・創エネ(蓄電池)

脱炭素社会の実現に向けて、蓄電池が果たす役割がますます重要なものになることは間違いありません。2020年に蓄電池市場に進出し、住宅用、事業用の蓄電池を中心にラインナップを強化してまいりました。一方で、販売ルートの確立には課題を残しています。

営業体制を強化するとともに、他の事業とのシナジーを追求することで、安定したビジネスモデルの確立に努めます。



▲ 蓄電池事業 主要製品

## ② 成長事業

### 水処理プラント(水産)

陸上で水産物を生産する「陸上養殖」設備に1990年代より取り組んできました。近年、天然水産資源の減少や海洋環境の変化等を背景に、水産物の新たな生産様式である、循環式陸上養殖(RAS)への注目が高まっています。

RASのビジネス的な発展に寄与すべく、継続的な技術開発等に取り組んでいきます。



▲ 陸上養殖施設/大分県種苗生産施設(国東)

### 国土強靱化(防災・減災)

公共水インフラ設備の設備整備を行なうエンジニアリング事業で、近年需要が高まっているのが、「国土強靱化(防災・減災)」に関する設備です。特に都市部において、河川の氾濫を未然に防ぐための雨水貯留施設や放水路等の整備が進められおり、当社はそれらの防災インフラの設備面を担っています。

増員や柔軟な人員配置により、組織としての対応力を強化していきます。



▲ 雨水排水機場/下川原雨水ポンプ場

# 各事業の個別方針 / 安定収益事業と課題事業

安定収益事業においてはビジネスの拡大と効率の向上により、中長期的な観点での収益の最大化を図ります。課題事業に該当する医療分野においては適切な体制・規模への移行を図ります。

## ③ 安定収益事業

### 脱臭

腐植質脱臭剤「ボエフ」をはじめとする脱臭剤、および脱臭システムのエンジニアリングを提供しています。下水処理場、食品工場などの産業分野で採用されています。

活性炭等と比較してライフサイクルCO2の排出量が少ない「ボエフ」等、環境性能の高い製品を中心に、価値を訴求していきます。



▲ 腐植質脱臭剤「ボエフ」

### 上下水道設備

エンジニアリング事業では、社会にとって不可欠なインフラである上下水道、雨水排水設備の設計・施工・メンテナンスを提供しています。

官民連携の推進など、メガトレンドによる市場環境の変化への適応が中長期的な課題となっています。



### 計測

産業分野で使用する各種計測機器を供給しています。水中、気体中のオゾン濃度を計測する「オゾンモニタ」は、浄水場の高度処理の工程の他、半導体製造装置の一部でも採用されています。

採算性のさらなる改善とともに、技術的な深化・応用による展開を図っていきます。



▲ オゾンモニタ

### 風水力機器

商社事業では、汎用ポンプやコンプレッサー、冷凍機やボイラーなどの風水力機器を主にゼネコン・サブコン向けに提供しています。

民間の設備投資・開発投資の市場環境を的確に捉えて、取扱い品のラインナップの拡充をすすめます。



▲ 給水ポンプ

## ④ 課題事業

### 医療(感染症対策製品)

医療現場等で使用する設備・機器を、ファブレス方式で製造・販売しています。

新型コロナの流行に伴う需要の拡大により、簡易陰圧装置をはじめとする感染症対策製品の売上高が一時的に大きく拡大しましたが、その需要は2024年度末時点では縮小しております。今後は持続可能な体制・規模に柔軟に移行していきます。



▲ 感染症対策機器

# 全社的・横断的な重点施策

全社的・横断的な重点施策は次の通りです。新たな市場・顧客と市場環境の変化、既存顧客向けの新たなソリューションの開発に加え、非連続的な成長を期する新事業の創出にも取り組みます。

## 新たな市場・顧客と市場環境の変化

### ● 未進出領域(地域・顧客)の開拓

地方自治体を主な顧客とする公共水インフラ設備市場は地域性が強く、未進出の地域・顧客は未だ多くあります。これらの開拓による市場でのシェア、プレゼンスの向上に継続的に取り組みます。

### ● 市場の変化 / 官民連携への対応

公共水インフラ設備の分野では、官民連携の取組みが推進されています。これは従来の形態とは異なるビジネスモデルへの転換であり、この変化に対応していくことは当社のエンジニアリング事業にとって非常に重要です。

EJ2024期間において社内にプロジェクトチームを結成しこの課題に取組み、2024年9月には、ウォーターPPPレベル3.5案件の企業グループに参画するなど成果を挙げました。

EJ2027においても、官民連携の事案についての知見・経験を深め、市場の変化に柔軟に対応すべく体制を整備していきます。

## 新たなソリューション

### ● 新製品等の市場展開

市場や顧客の需要を見極め、新製品等を開発、市場展開することで、供給できるソリューションを追加・拡大します。

EJ2024期間において上市した「停電時マンホールポンプ起動支援システム」は、マンホールポンプの停電/応急復旧時の課題分析を基に開発した製品で、EJ2027において普及を目指しています。

EJ2027においても長期ビジョン達成に向けた新たなソリューションの開発・導入を進めます。



▲ 停電時マンホールポンプ起動支援システム

## 新たな事業領域

### ● 環境分野における新事業展開

当社は、風水力機器の販売を手掛ける商社事業を祖業とし、当時の市場の要請に応じてエンジニアリング事業、メーカー事業へと事業領域を拡大してきました。

その時代の新たな環境課題に対してソリューションを提供することが当社の成長の理論であり、存在意義でもあります。2020年に進出した省エネ・創エネ(蓄電池)に続く新たな「育成事業」を生み出すためのアプローチを積極的に展開します。



▲ かずさ事業所(省エネ・創エネ)

# 戦略を実現する2つのアプローチ

個別方針と重点施策は、いずれにおいても組織の「自律的な成長」と、「財務資本の活用」による非連続的な成長の双方を手段として用います。

## 自律的な成長

### ● 研究開発、組織の強化

当社は、「環境」にかかる新製品・ソリューションの開発を継続的に行っています。EJ2027においても、脱炭素・気候変動をはじめとしたさまざまな環境課題を分析し、市場や社会の需要に基づいて、新製品の開発やソリューションのアップデートを積極的に実施します。

また、人的資本経営の方針に基づく採用の強化、人材配置の最適化、教育訓練による人的資本の最大化を期するとともに、制度や設備、内外に向けてのコミュニケーションをバージョンアップ、リニューアルすることにより、商談や採用の場面で“選ばれる会社”となることを目指します。

#### EJ2027における主要な研究テーマ

- 公共水インフラ設備の機能向上、省エネルギー化
- 防災・減災に資する新システムの開発
- 光学計測技術を応用した新製品の開発
- 空調ソリューション機器の継続的な改良
- 脱炭素ソリューションの開発(蓄電池、バイオメタネーション)
- 持続可能な陸上養殖の実現

## 財務資本の活用

### ● アライアンスやM&Aの活用

長期ビジョン「トータル環境ソリューションカンパニー」の実現のためには、より広範な、より多様な環境ソリューションを事業として手掛ける必要があると考えています。今後も市場の成長が見込まれる“環境”分野には、外部の新しい技術や知見が多く存在しており、その活用が期待できます。また、安定収益事業においても、中長期的に収益を最大化するためには、市場におけるシェア、プレゼンスの向上が重要になります。

いずれの場面においても、資本の拠出を伴う提携やM&Aなど、財務資本を活用した施策が有力と考えています。

#### アライアンス、M&Aの考え方

- 既存の事業セグメントにおける「新たな市場・顧客」の拡大
- 「新たなソリューション」の研究開発の外部化
- 「新たな事業領域」への進出



キャッシュフローの有効活用による非連続的成長

# 外部との「協業」創出に向けた環境づくり

個別方針と重点施策、およびそれらの戦略を実現する2つのアプローチにおいては、さまざまな形での「協業」が重要であり、これを増やすために、**当社の組織や個人が、外部と接触する動機や機会を形成するための施策**をEJ2027期間において展開します。

## 各施策と協業の関係

- **新たな市場・顧客と市場環境の変化**
  - ➡ 官民連携(ウォーターPPP)は、役割の異なる企業の連合体=協業が基本的な形態です。
- **新たなソリューション**
  - ➡ 当社の研究開発は、実証等の段階で共同研究を経て上市することが多く、その後の市場展開においても協業が重要な役割を果たします。
- **新たな事業領域**
  - ➡ 新たな事業領域への進出は、その市場で必要なリソースを、他社との協業により補い合うことが有効と考えています。
- **財務資本の活用**
  - ➡ 資本的な関係の構築は協業の最たるものであり、協業創出に向けた環境づくりは、非連続的な成長の前提を整備するものです。

## “環境づくり”の施策

当社の組織や個人が、外部と接触する動機や機会を形成するために、経営資源(ヒト、モノ、カネ)を配置します。

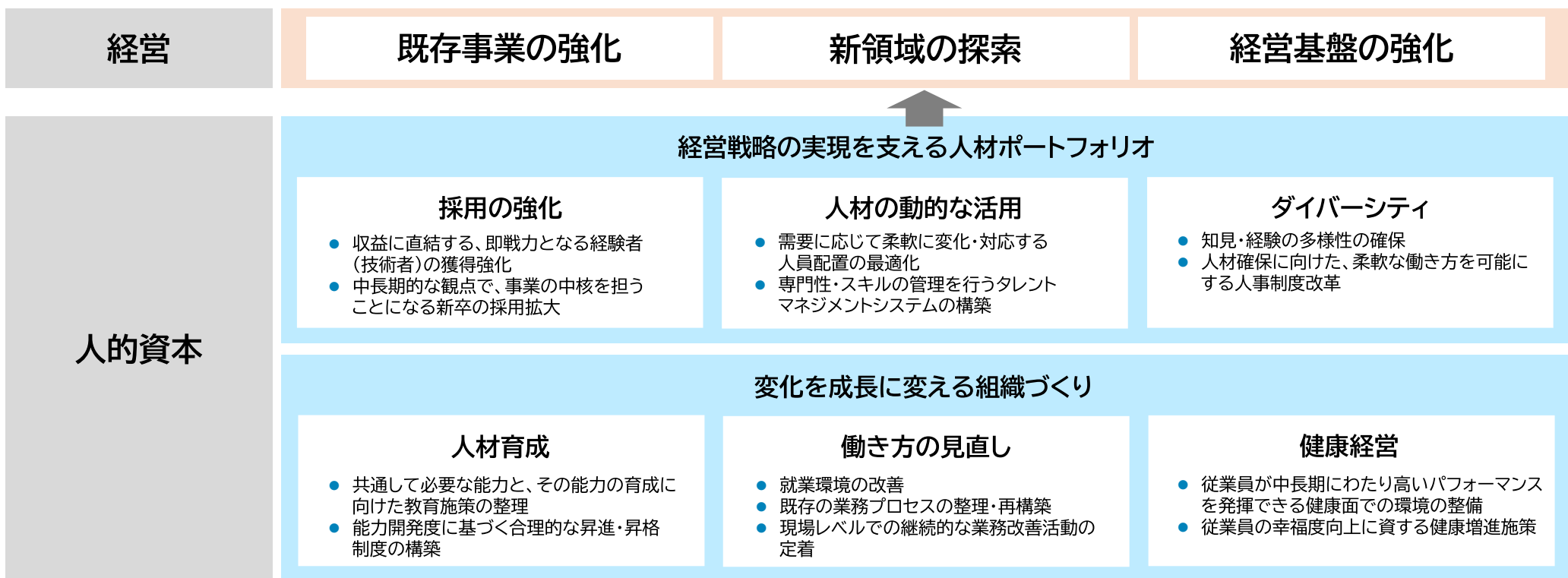
EJ2027の期間においては、この取組を持続可能なものとするための体制づくりに注力します。

- 共同研究創出機能の強化
- オープンイノベーションや、知財、資本に関する社内教育
- 外部との人的交流
- 共同研究を行うための“場”(拠点・設備)の整備
- VCファンドへの出資によるスタートアップ投資

# 中期経営計画「EJ2027」 サステナビリティ戦略

# 人的資本経営

経営戦略の実現を支える人材構成を追求し、エンゲージメントを高めることで「人的資本の最大化」を目指します。



## KPI / 中期目標

各種施工管理技士・技術者の人数(のべ)	女性管理職比率	男性育児休業平均取得日数	有給休暇平均取得率	エンゲージメントサーベイ肯定回答率	健康経営度総合評価偏差値
2027年 <b>400人</b>	2030年 <b>10.0%</b>	2027年 <b>20.0日</b>	2027年 <b>80.0%</b>	2027年 <b>70.0%</b>	2027年 <b>50.0</b>



# ガバナンスの強化

EJ2024において実施した施策に継続的に取り組み、または発展させ、ガバナンスの強化をさらに進めます。

## EJ2024期間において実施したガバナンス施策

### ■ 取締役・取締役会の改革

- スキル・マトリックスに基づく取締役会の構成の見直し
- 社外取締役独立性基準の見直し
- 取締役9名のうち2名の女性取締役を選任
- 社外取締役が取締役会議長に就任
- サクセッションプランの策定と運用
- 業績連動報酬基準の見直し
- 外部機関の助言を基に取締役会の実効性を評価

### ■ ステークホルダーとの対話

- 株主や投資家との対話機会の創出、実施強化
- 事業およびサステナビリティに関する情報開示の充実

### ■ コンプライアンスの強化

- 内部通報にかかる社外窓口の整備
- 事業上のリスク・コントロールの強化

### ■ 政策保有株式の縮減

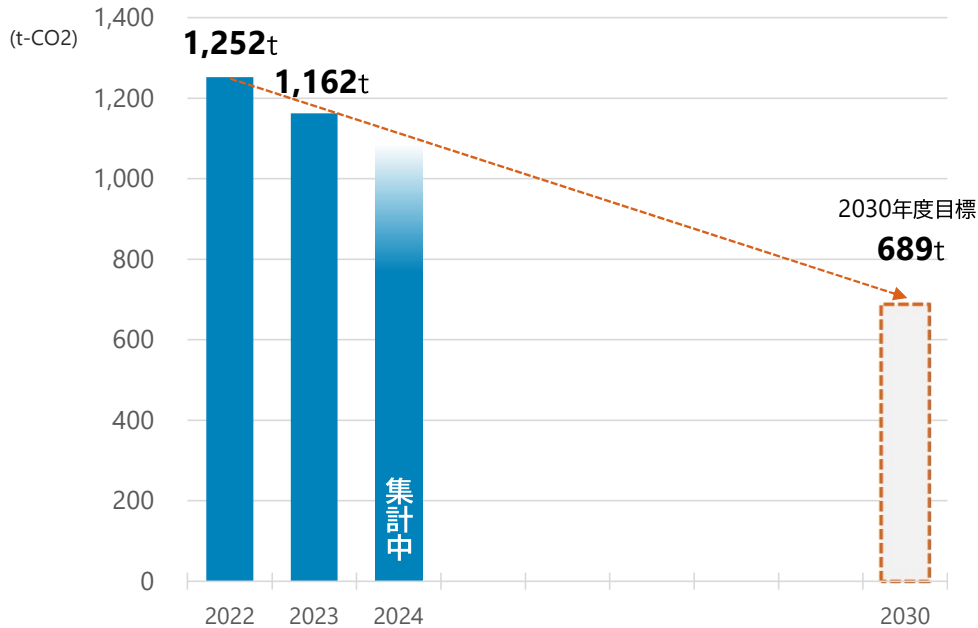
- 所有する政策保有株式の売却による縮減

# 事業における環境負荷低減の推進

2030年に設定した温室効果ガス削減の中間目標に向けて、引き続き取組を推進します。

## 目標と実績

当社は、2030年までに、2022年度比45%の温室効果ガス (Scope 1 + 2)削減を目標として掲げています。2023年度の排出量は1,162t-CO<sub>2</sub>であり、順調に削減を進めています。



## 施策

EJ2027においては、従前の取組を以下の通り継続します。

### Scope 1 : 直接排出(燃料の燃焼)

当社が直接排出する温室効果ガスは、専ら車両、特に営業車両の運用によるガソリンの使用に由来するものです。営業車両のハイブリッドカーへの切替等により、漸進的に削減を行ないます。

### Scope 2 : 間接排出(電気等の使用)

当社が間接的に排出する温室効果ガスは、拠点における電気の使用によるものです。太陽光による自家発電設備の整備や、100%再生可能エネルギーの調達等により、化石燃料由来の電力使用量を削減します。

# マテリアリティ(重要課題)に基づくKPI

未設定、およびEJ2024において期限到達または前倒しで達成したKPIに、EJ2027において新たに目標数値を設定しました。

## ■ イノベーションを通じた持続可能な地球環境の実現

KPI	実績		目標		Status
メーカー事業の売上高	2024年	71億円	2027年	90億円	新設
研究開発投資額	2024年	7.9億円	2027年	10億円	新設
Scope 1 + 2排出量の削減※	2023年	7.1%	2030年	45.0%	継続

※ 2022年排出量を基準とする削減率

## ■ 信頼に応えるソリューションの提供

KPI	実績		目標		Status
重大な不具合件数	2024年	0件	2027年	0件	更新
死亡、重要な休業災害(4日以上)の発生件数	2024年	0件	2027年	0件	更新
協力会社を含む各種法令関係の教育訓練	2024年	実施	2027年	実施	更新

## ■ 未来に向けた水と空気のインフラづくり

KPI	実績		目標		Status
エンジニアリング事業の売上高	2024年	188億円	2027年	230億円	新設
各種施工管理技士、技術士の延べ人数	2023年	施工管理技士 365名 技術士 13名	2027年	合計 400人	新設
インフラ関係の研究開発件数※	2024年	5件	2027年	7件	新設

※ 当該年において取組継続中の研究開発案件の数をカウント。

## ■ 変化を成長に変える組織づくり

KPI	実績		目標		status
女性管理職比率	2024年	5.9%	2030年	10.0%	更新
男性育児休業取得率	2024年	110.0%	-	-	完了
男性育児休業平均取得日数	2024年	13日	2027年	20日	新設
有給休暇取得率	2024年	70.0%	2027年	80.0%	継続
エンゲージメントサーベイ肯定回答率	2024年	68.4%	2027年	70.0%	新設
健康経営度総合評価	2023年	46.7	2027年	50.0	継続

# 中期経営計画「EJ2027」 財務戦略

# 成長投資および還元方針

2025年～2027年の期間で発生する営業キャッシュフロー(研究開発費控除前)は、140億円を見込んでいます。財務健全性や資本効率、利益還元のバランスを追求しつつ、トータル環境ソリューションカンパニーの実現に向けた、事業の成長に資する積極的な投資を行っていきます。

営業キャッシュフロー(+研究開発投資) 約 **140** 億円

## 研究開発投資

### 新製品・ソリューションに関する研究開発

- 公共水インフラ設備の機能向上、省エネルギー化
- 防災・減災に資する新システムの開発
- 光学計測技術を応用した新製品の開発
- 空調ソリューション機器の継続的な改良
- 脱炭素ソリューションの開発  
(蓄電池、バイオメタネーション)
- 持続可能な陸上養殖の実現 他

**25**億円 ~ **35**億円

## 設備投資・成長戦略投資

### 拠点の整備、業務効率化と、脱炭素・気候変動への対応

- 拠点の整備、リニューアル
- 省エネ・創エネ設備の導入
- 業務効率向上に資するITシステムの導入

### 資本関係を伴うシナジーの形成

- 非連続的成長に向けたアライアンス
- 同業・隣接領域の事業者とのアライアンス、M&A
- VCファンドへのLP出資によるスタートアップ投資

**30**億円 ~ **60**億円

## 株主還元

### 安定的な配当

- 配当性向35%を目安に、安定的かつ継続的な配当の実施

約 **40**億円  
(記念配当を含む)

### 機動的な自己株式の取得

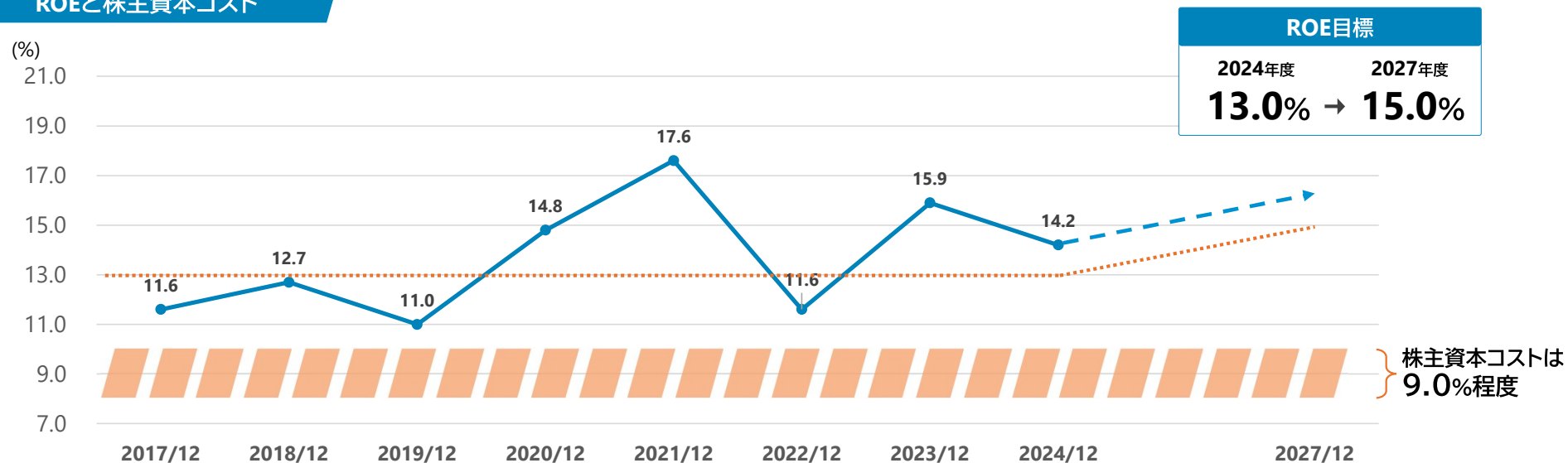
- 政策保有株式の縮減等の対応を含めた、機動的な自己株式の取得

(状況に応じて)

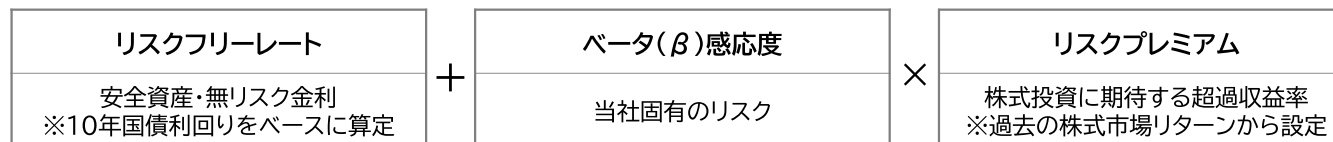
# 株主資本コストとROE

ROEは、継続的に資本コストを上回る水準を維持しています。2027年には、ROE15.0%以上を目指します。

## ROEと株主資本コスト



### ※株主資本コストの算出方法



CAPMに加えて、機関投資家等との面談を通じて、株主・投資家に当社の株主資本コストの水準についてヒアリングを実施。その結果、当社に求められている株主資本コストは9%程度と推定

# 資本コストや株価を意識した経営の実現

## 現状分析

- 業績の向上、株主還元の拡充、IR活動などを反映し、株価は継続的に上昇しており、**7年間で時価総額は約3.7倍となる500億円**に達する
- 株主資本コストは、CAPMによる算出及び機関投資家等の面談から、**9%程度と認識**
- **ROE**は、22年12月期11.6%、23年12月期15.9%、24年12月期14.2%と、**株主資本コストを上回る水準を継続**
- **PER**は、7.5倍から14.8倍程度となっており、上昇傾向にあるものの、**業界水準をやや下回る水準で推移**
- **PBR**は、**1倍を超える水準を継続**しており、23年12月期には1.7倍、2024年12月期では2.0倍

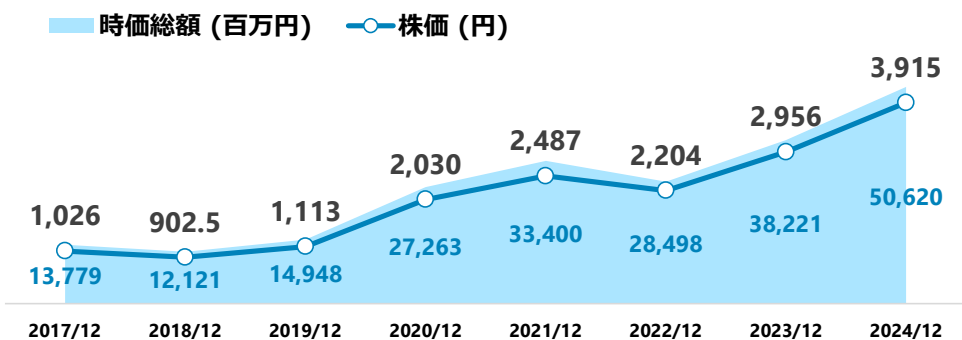
## ターゲット / 取り組み

### 積極的な成長投資と株主還元を行い、ROE15.0%以上を目指す。

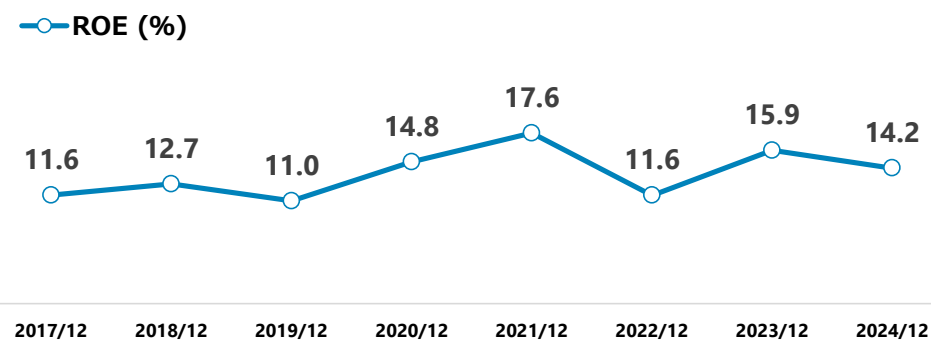
- **成長投資** : 財務健全性や資本効率、利益還元のバランスを追求しつつ、「**トータル環境ソリューションカンパニー**」の実現に向けて、**事業成長に資する積極的な投資**を行う
- **株主還元** : **配当性向35%**を目安に安定的な配当を継続的に実施するとともに、機動的に自己株式を取得
- **収益性向上** : 長期ビジョンでは**営業利益率13%以上**を掲げ、メーカー事業など利益率の高いビジネス構成比率向上を目指す
- **株主・投資家との対話** : 経営陣が対話に積極的に参加し、企業価値向上に向けた意思決定に繋げる

# 経営指標の推移

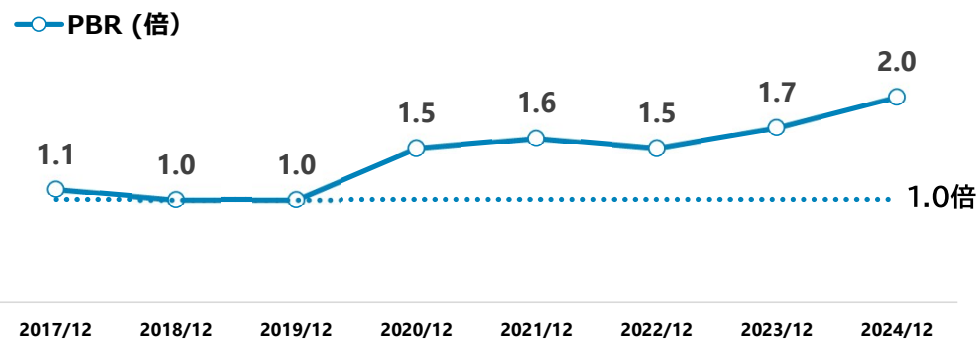
## 株価・時価総額の推移



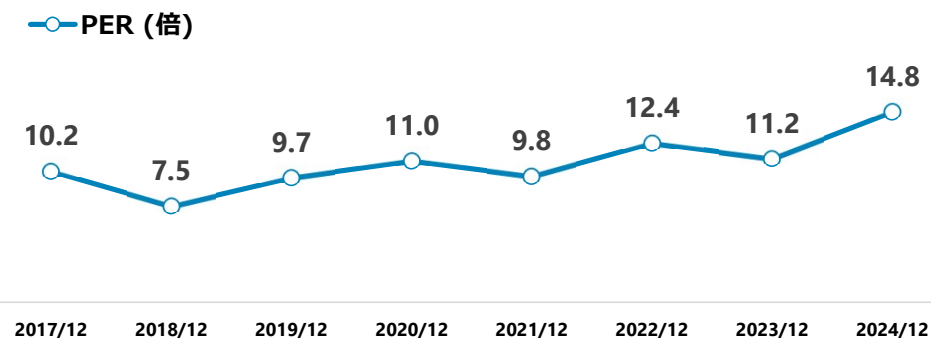
## ROEの推移



## PBRの推移



## PERの推移





2024年10月1日。荏原実業株式会社は、さらなる進化を目指し、コーポレートブランド「Ebatens」を立ち上げました。

心地よい環境を、未来へつなぐ。



本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、計画数値と異なる可能性があることにご留意ください。また、本資料は情報の提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としておりません。

荏原実業株式会社