

Section 1

# 技術で、熱く、 世界を支える

— 荏原のビジョン —

近代日本の黎明期であった110余年前、

日本のインフラ整備をけん引し、産業の礎を築いてきた「荏原」。

大学発ベンチャーの気概と探究心で、挑戦と失敗を幾度となく繰り返しながら、

創業の精神「熱と誠」をもって時代の荒波を乗り越えてきました。

これからも、地球規模の課題を解決するグローバルエクセレントカンパニーを目指し、

技術で、熱く、世界を支えていきます。

Section 1

技術で、熱く、世界を支える

— 荏原のビジョン —

- 9 荏原の価値創造ストーリー
- 10 社長メッセージ
- 15 長期ビジョン E-Vision2030
- 17 中期経営計画 E-Plan2025
- 18 「起業化」 = 顧客起点での  
価値創造
- 19 E-Plan2025 財務目標
- 20 E-Plan2025 非財務目標
- 21 E-Plan2025 5つの重点  
領域と進捗
- 24 E-Vision2030とE-Plan2025  
非財務目標とKPI
- 26 ROIC経営の社内浸透

# 荏原の価値創造ストーリー

経営資本

事業活動と成長の原動力

提供する価値

ビジョン

**E-Vision2030**  
実現のためのマテリアリティ

→ P24

- 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

コア技術・製品間のシナジー

顧客起点の価値創造力の向上

創業の精神

熱と誠

運転・点検・修理・改造

企画・提案

製造・工事

開発・設計

人材や組織文化による原動力

社内外連携・共同開発による原動力

**E-Plan2025**  
顧客起点での価値創造=起業化

→ P18

- 1 対面市場・顧客起点
- 2 新たな価値の創発
- 3 グローバル展開の推進
- 4 経営インフラの高度化/効率化
- 5 ESG経営の更なる進化

資本の増大・組織文化の継承

多様な市場・顧客の課題解決に向けて、製品・サービスを通じたソリューションを提供

5つの対面市場

→ P62



建築・産業



エネルギー



インフラ



環境



精密・電子

2030年にありたい姿

**E-Vision2030**

技術で、熱く、世界を支える

→ P15

社会・環境価値の創出  
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への寄与：14Åへの挑戦

経済価値の創出  
持続可能な企業成長と効率的経営

- ROIC 10%以上
- ROE 15%以上
- 売上収益 1兆円規模

企業価値向上の目安

時価総額  
1兆円規模

SDGsへの貢献



外部環境認識

- 気候変動
- 人口増加
- 自然災害
- 水資源枯渇
- 食糧危機
- 海洋汚染
- 感染症リスク
- 地政学リスク
- デジタル社会加速
- AI・IoTの浸透

経営資本

財務資本

知的資本

人的資本

製造資本

社会関係資本

自然資本

→ P28

社長メッセージ



技術で、熱く、世界を支えるために  
強みの融合で“不”の解決を追求する

浅見正男

取締役 代表執行役社長  
CEO & COO

## 社長メッセージ

### 震災で改めて実感した“荏原のDNA”

はじめに、年頭の能登半島地震において被災された皆様に、心からお見舞い申し上げます。

石川県の七尾市には、当社グループが運営を請け負っている廃棄物処理施設があり、直ちに対策本部を立ち上げ、従業員の安否確認を行いました。幸いなことに全員の安全が確認できましたが、自宅、実家が半壊、全壊したという声も届きました。被災者となった従業員を含め、被災地の皆様に可能な限りの支援を行うために、運転を停止した廃棄物処理施設を一時避難所としてご利用いただきました。また、当社が災害時のために用意していた物資を被災地へ送り、現地へ社員を派遣して支援活動を行いました。



今回の震災で、「世のため人のために、できることをやる」という荏原のDNAを改めて実感しました。当社の創業者である島山一清は、関東大震災の2年前に、震災時の備えとして8台のポンプを寄付しました。これが功を奏して、地震発生後わずか1日で東京の水道を復旧できたのです。こうした“社会の公器”としての使命感は、島山が残した「熱と誠」という言葉とともに連綿と受け継がれており、東日本大震災や熊本地震、海外でも1999年の台湾地震の際などの対応につながっています。

今回の能登半島地震でも、多くの従業員が率先して現地へ赴き、廃棄物処理施設の運転再開など自社のBCP（事業継続計画）にとどまらず、水中ポンプによる水源確保、排水施設の点検・修理など、地域社会全体の復旧に貢献しました。日頃から「いざという時にこそ、荏原のできることをすべてやろう」と伝えてきたつもりですが、従業員たちの自発的な取り組みを目の当たりにして、創業以来の精神がしっかりと根付いていることに安堵するとともに、これからもしっかりと受け継いでいこうと想いを新たにしました。

### 社会に不可欠な底堅いビジネスが 過去最高益につながる

2023年12月期は、長期ビジョンE-Vision2030の実現に向けた二つ目の中期経営計画であるE-Plan2025の初年度です。当期はすべてのセグメントで増益となり、過去最高益を達成できました。

事業環境としては、ウクライナ情勢などの地政学リスクをはじめ、世界的

に不透明な状況が続き、ここ数年活況だった半導体需要が低迷するなど、決して恵まれた状況にはありませんでした。コロナ禍の状況でも感じたことですが、社会情勢にあまり左右されることなく、好調な業績を維持できているのは、当社が持つ技術の強みを生かして、社会、産業に不可欠な製品・サービスを提供している、というビジネスの“底堅さ”にあると考えています。

加えて、これまで実施してきた収益性改善施策の成果が積み上がってきたという側面もあります。一例を挙げると、競合他社との差別化が図りにくい案件よりも、荏原にしかできない高付加価値な案件に注力しようという「選別受注」とともに、それらの案件に対する「フロントローディング」を実践。受注前の営業段階から後工程のリスク管理を徹底し、手戻り、納期遅延などを防ぐことで、高収益化を図りました。

実際、2023年12月期の受注高は前期比で微増でしたが、営業利益は大幅に増加しました。この結果は、こうした取り組みによって、当社グループの収益力が着実に強くなってきたことを物語っています。

当社は、業績予想に際し、市況を含めた事業環境などのリスク要因を織り込むとともに、将来の成長に必要な投資も含め、できるだけ現実的な数値を出すよう心掛けています。結果として、2023年12月期は特に利益面で大幅な上振れとなりましたが、必要な投資は行った上で、これだけの利益を出せたのは、やはり事業の底堅さに加えて、収益性改善に向けた従業員一人ひとりの努力の賜物だと評価しています。

**社会情勢に左右されない業績は  
社会、産業に不可欠な製品・サービスを提供している  
ビジネスの“底堅さ”に立脚する**

## 社長メッセージ

### 社会の“不”を見出し、独自技術で解決することが、更なる成長の原動力

E-Plan2025の2期目となる2024年12月期の業績見通しについては、前期以上の成長投資を予定していますが、引き続き高い水準を維持する計画としています。現在、E-Vision2030の実現に向けた到達状況は4合目といった感覚ですが、まだまだやれることは多く、更なる成長のポテンシャルがあると考えています。

その原動力となるのが、冒頭でも述べた創業以来の「世のため人のために、できることをやる」の精神です。当社は1912（大正元）年に今で言えば大学発のベンチャーとして誕生しましたが、そもそも起業した背景には「今、社会で求められているものは何か？」という問いがありました。当時は国内にポンプメーカーがなく、欧米メーカーに頼るしかなかったことが、社会インフラ整備を進める上で大きな課題となっていました。そこで、創業者の恩師である井口博士の支援を得て国産ポンプづくりに着手したことが事業化の第一歩でした。

以来110年以上にわたり、社会の不便、不足など、まだ顕在化していない“不”をいち早く見つけ出し、荏原が誇る高い技術力を駆使して解決してきたことが、今日の多様な事業活動につながっています。もちろん常に成功したわけではありませんが、「まずはやってみる」という姿勢で取り組み、たとえ失敗したとしても、その経験から得られた学びを生かして、新しい道を切り拓いてきました。

精密・電子セグメントの柱である半導体製造装置・機器も、半導体製造現場における“不”の解決から始まったものです。1980年代、半導体の微細化が進む中、半導体の歩留まりの改善が困難な場面がありました。当時、真空が必要な製造工程で、油回転ポンプが使われていました。後でわかったことですが、その油回転ポンプの油が、ウェーハが処理されるチャンバーに逆流し、その粒が半導体の回路を分断し、歩留まりを下げていたのです。そこで、当社が風水力セグメントで培ってきたルーツプロウの技術を使って、世界に先駆けて油を使用しないドライ真空ポンプを開発し

た結果、歩留まりが抜群に良くなりました。一方で、ウェーハの処理工程からの有害な排ガスの処理が必要になりました。それまでは油回転ポンプの油によってある程度吸収されていたものが、ドライ真空ポンプになったことで全量が排出され、その処理プロセスに大きな負担がかかるようになったのです。それを解消するために、荏原は環境セグメントの廃棄物処理施設で培った排ガス処理技術を用いて、ドライ真空ポンプに排ガス処理装置を組み合わせた「ドライ・レボリューション」と呼ぶ、画期的なソリューションを生み出しました。後に、荏原が持つ回転技術と流体を制御する技術を生かして開発したCMP装置とともに、ドライ真空ポンプと排ガス処理装置は現在も世界中で半導体産業を支え続け、その成長に貢献しています。

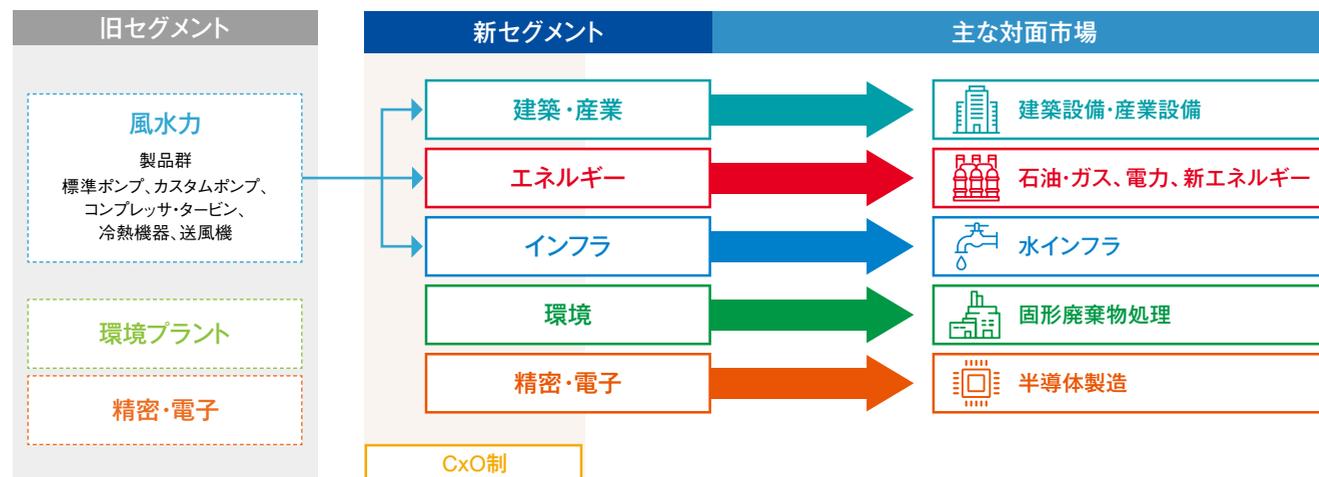
当社グループのコア技術は、技術元素表（→P34）でも示しているように、流体、温度の制御技術をはじめ、高精度の機械加工技術などであり、当社が社会、産業の根幹を支える多様な分野で貢献するための基盤となっています。これら強みのある技術を組み合わせ、融合させて、“不”の解決に役立つ新たなソリューションを生み出すことが、荏原の成長戦略の基本です。いわば「Strengths to Solutions」。E-Vision2030に掲げる

マテリアリティや、それらが実現されたイメージとして挙げる「安心・安全なくらし」「くらしの進化」「温室効果ガスの削減」も、現代社会における“不”を見据えたものです。事業活動を通じてこれらの解決に貢献することこそが、成長への指針になるはずで

### 対面市場に全社一体で取り組む体制が、マーケットインを進化させる

進行中の中期経営計画E-Plan2025では、E-Vision2030を実現するため、「顧客起点での価値創造＝起業化」をテーマに掲げています。ここで言う起業化には、既存事業におけるもの、まだ事業として確立されていないものの両方が含まれますが、いずれにおいても重要なのは顧客起点での発想や行動を徹底すること。そこで2023年1月に実行した大きな変革が、対面市場別組織への変更です。これまでは、風水力、環境プラント、精密・電子という主として製品分野を軸としたセグメント構成でしたが、これを建築・産業、エネルギー、インフラ、環境、精密・電子という市場別の構成に変更しました。

### 顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり



## 社長メッセージ

その目的は、お客様と真摯に向き合う組織構造へと変化させ、潜在的な要求・課題をも把握したソリューション提供を加速させることにあります。少し平たく言えば、各事業の責任者が「自分たちの対面する市場では、お客様はどんな“不”を抱えているのか」と、まさに顧客起点で考え、行動することを期待しています。

まだ変更して1年程度ですが、すでにその成果が随所に見られています。これまでは、お客様1社に対して、製品分野ごとの営業担当がそれぞれ個別に商談していましたが、これを市場別の担当者に集約することで、商談の効率が高まるのはもちろん、製品分野をまたいで課題や要望を把握できるため、改善やソリューションの提案力が強化されました。お客様から見ても、「その製品については別の事業部なので」などと言われることもなくなり、「対応スピードが上がった」「サービスが改善した」と好評をいただいています。今後、これまで以上にお客様との信頼関係が深まり、他分野の商談や新たなソリューション提案にもつながる好循環が期待で

**「自分たちの対面する市場では、  
お客様はどんな“不”を抱えているのか」  
顧客起点で考え、行動することが  
E-Vision2030を実現するための一歩**



四国支店訪問にて（2024年4月）

きます。

実際に今、当社グループが取り組んでいる水素関連事業、宇宙、マリンやバイオといった新規領域（→P79）は、これまでの成果を認めていただき、「それなら荏原さん、この分野もできませんか」とお声がけいただいたことから始まりました。荏原の持つ複数の強みを生かし、組み合わせ、お客様の“不”を解決するソリューションを提供する。この「Strengths to Solutions」の姿勢で、これまでも事業を行ってきましたし、新規事業でもその根幹は変わっていません。

エリア戦略でも、例えば中東にある複数の事業会社が協業することで、従来のように製品を個別に売り込むのではなく、荏原の持つ総合力を発揮して、その地域の課題全体に向き合う意識が生まれてきました。経営会議の場でも中東、中国、東南アジアなど海外市場に関する話題が頻繁に出るようになり、海外のインフラにおいても“社会の公器”として貢献できるのだという手応えを感じています。

### 顧客起点の徹底が、従業員のモチベーション、 起業家マインドを高める

対面市場別の組織に変更し、顧客起点の徹底を図ったことが、従業員のマインドにも好影響をもたらしています。

これまでの当社グループには、ともすると技術ごと、製品ごとに閉じた発想で仕事をしてしまう傾向があったと感じます。入社する際は「社会のインフラを支える“縁の下の力持ち”になりたい」と思っていたも、いざ配属されると「私は生産担当なので、完成後の製品のことはわかりません」などとなってしまいがちでした。それを対面市場別の組織としたことで、各製品、各工程の担当者が、担当する製品・工程ではなく、対面する市場やお客様に視点を向け、一体となって対応するようになっています。その一体感がすごく頼もしいと思っています。

自分が生み出した技術や製品が、どんなお客様のもとで、どのように活躍しているのか、その結果どのように社会に貢献しているのかを知ること、仕事はもっと面白くなるのではないのでしょうか。例えば、誰もが持っているスマホには、荏原のCMP装置がないと作れない半導体が使われている。そうしたことを知れば「荏原で働く社会的な意義」が理解でき、仕事への意欲も高まるはず。ですので、直接お客様の顔を見ることがない人事や財務、法務なども含めて、従業員全員が顧客目線でモノを見て、顧客起点で行動できるよう、荏原と社会の接点について私自身が積極的に情報発信しています。

今後もこういった取り組みを通じて、従業員一人ひとりに「社会の“不”を荏原の技術で解決できないか」と考える姿勢が浸透すれば、事業や製品の枠を超えてグループ横断的に強みを結集し、世界中の課題解決に貢献できるでしょう。そうした「Strengths to Solutions」の価値を幅広い領域で創出していくことが、私たちの目指すコングロマリット・プレミアムにつながっていくと考えています。

## 社長メッセージ

### ROIC経営の徹底で収益性の向上を図る

ここまで、社会課題の解決を通じた成長戦略についてお話ししてきましたが、そうした取り組みを根底で支えるのが、マテリアリティにも掲げている「ガバナンスの更なる革新」です。当社グループでは、2000年代に露呈した監督機能不全への反省から、社外取締役の招聘や指名委員会等設置会社への移行など、「守り」のガバナンス改革を推進し、その後は「攻め」のガバナンスも強化し、ROIC経営などによる収益性、効率性の向上に努めてきました。

こうした「Governance to Value」を目指す一連の取り組みが評価され、2024年1月には一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023」において「Grand Prize Company（大賞）」に選定されました。→ P97 2022年には同表彰にて「特別賞・経済産業大臣賞」を受賞しており、両賞を受賞したのは当社が初めてです。今回の受賞に際し「リスクを最小化する『守り』と、稼ぐ力を高める『攻め』の両面でガバナンスを活用できている数少ない事例。経営者のハンズオン（深い関与）による実行力が成果を生んでいる」との評価をいただけたことに大きな手応えを感じるとともに、更なる企業価値向上に向けて身が引き締まる思いです。

ROIC経営については、ただROICをKPIに定めてモニタリングするというだけでなく、従業員一人ひとりに収益性を意識してもらうためのツールとして浸透させていきたいと思っています。そのためには、ROICの計算式はどのようなもので、どうすれば数値が上がるのか、担当する業務に照らして理解してもらうことが大切です。そこで、生産部門では「生産革新ROIC」、知財部門では「知財ROIC」と、バリューチェーンの各段階で見える化を進めてきました。→ P26 これが社内に浸透し始めたことで、一人ひとりが自分事として捉えるようになり、「なぜROICが下がったのか?」「原材料不足に備えて在庫を増やしたため、分母が大きくなってしまったから」などと、正しい課題認識と議論ができるようになりました。

また、2022年から開始した原価企画「ExValuE\*」の取り組みにも引

## 社会に貢献し、荏原の価値を認めていただくためにも 実直に成長を追求し、収益性を高めていく

き続き注力しています。これは、今あるものをどれだけコストダウンするのかに陥りがちなバリューエンジニアリングから転じて、付加価値が認められている機能に集中的に開発リソースを投じて競争力を上げ、そうでないところのコストを抑えていくという、メリハリを利かせたアプローチです。時代とともに変わりゆくニーズ、その方向性を見定め、発揮すべきバリューを見極める。単なる合理化策ではなく、「“不”の解決をダントツにする」ための戦略と位置付けています。

荏原には、社会貢献を目指してきた歴史の中で「世のため人のためになるなら、儲けにこだわらなくてもいい」という意識がありますが、それでは会社そのものの継続が危うくなり、社会、産業への事業を通じた貢献ができなくなります。「お客様から見た価値向上」を旗印に、全社で意識を共有することで、事業成長と社会貢献をしっかりと両立させていく考えです。

\*Extreme Valueの略。最初と最後のEを大文字にしているのは、Ebaraが全社を挙げて、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、という想いを込めている。

### 株主・投資家の皆様との相互理解を 深める対話を続けていきたい

株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーとの関係性で重視しているのは、“対話”を通じて相互理解を深めること。そのため決算説明会などにおいては、私自らファシリテーターを務め、質問に対しては自分の言葉で答えるようにしています。そうした姿勢は、私が営業出身だからということもありますが、「せっかく出会ったからには、できるだけ良い関係を築きたい」と考える性格からきているものかもしれません。

当社はROIC経営を掲げていますが、投資家の皆様と対話していると、ROEに関する質問を多くいただきます。当社は2023年にROEをE-Vision2030の重要指標として追加し、E-Plan2025でもROEの数値目標を設定しました。ただし、数値だけではなく、その意味も含めて対話したいと思っています。ROEを高めるベースは何かと考えていくと、やはり重

要なのは、当社グループの強みを生かして社会に貢献し、社会に価値を認められ続けることであり、私たちはそのための成長投資を実直にやり続けていくということをお伝えしたい、そこをしっかりとご理解いただきたいと思っています。

ある株主の方に「なぜ荏原の株を買っていただけるのか」と聞いた時、「社会課題に対する意識の高さと、課題解決に貢献する技術力の高さを評価しているから」とお答えいただきました。当社の強みや戦略をしっかりと理解いただけていることを、大変ありがたく感じました。より多くの株主・投資家の皆様とこうした対話ができるよう、これからもきめ細やかなコミュニケーションを通じて、社会との相互理解を深めていきたいと思っています。



# E-Vision2030

長期ビジョン E-Vision2030

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。



## 5つのマテリアリティ（重要課題）

社会と人々のために



### 1. 持続可能な社会づくりへの貢献

技術で、「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



産業のために



### 2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献

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



事業活動とサプライチェーンのために



### 3. 環境マネジメントの徹底

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



従業員のために



### 4. 人材の活躍促進

「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



サステナブルな経営のために



### 5. ガバナンスの更なる革新

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

## E-Vision2030 2030年にありたい姿

## 技術で、熱く、 世界を支える

社会・環境価値と経済価値の  
双方を向上させていくことで、  
グローバルエクセレントカンパニーを  
目指す

### 温室効果ガスの削減

CO<sub>2</sub>約1億トン相当の  
温室効果ガスを削減

### 安心・安全なくらし

世界で6億人に水を届ける

### くらしの進化

ICAC5への寄与：  
14Åへの挑戦

社会・環境価値

事業を通じた  
社会課題の解決

## 企業価値の 向上

時価総額 1兆円規模

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

売上収益

1兆円  
規模

# E-Vision2030 Milestones

「2030年にありたい姿」を見据え、E-Plan2022の成果を土台に、更なる成長ステージへ

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バックキャストし、2023年2月、2023年から2025年までの3年間を対象期間とする中期経営計画E-Plan2025を策定しました。

前中期経営計画E-Plan2022で明らかになった課題を解決しながら、E-Plan2022で達成した高水準の効率性・収益性を更に超えることを目指し、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。



(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)]

# E-Plan2025

## 中期経営計画

# E-Plan2025

## 中期経営計画 E-Plan2025の「6つの方向性」

右に挙げた6項目の実践を通じ、「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の目標です。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。

また、「顧客起点での価値創造」をテーマとし、それぞれの事業で更なる競争力強化を図っていきます。

<b>変革</b> 「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	<b>事業戦略</b> 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	<b>実行</b> 成長投資／基盤投資の積極的な実行
<b>効率性／収益性</b> 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	<b>ターゲット</b> 「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	<b>全体最適</b> 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

**「顧客起点での価値創造＝起業化」の実現** → P18

**起業家**  
アントレプレナーシップ

+

**企業化**  
トランスフォーメーション

=

**起業化**  
ビジネスクリエーション

## 5つの重点領域で変革を推進

E-Plan2025では、3つの事業戦略と、2つの基本方針から成る5つの重点領域を設定し、経済価値と社会・環境価値の創出に向けて変革を推進していきます。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、「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」と位置付け、メリハリのある投融資活動を実施していきます。

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	2023/12～2025/12 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	

### 事業戦略

① <b>対面市場・顧客起点</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり</li> </ul>	② <b>新たな価値の創発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>複合的なソリューション開発</li> <li>社内外連携・共同開発の活性化</li> </ul>	③ <b>グローバル展開の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外市場・顧客への価値提供力・基盤強化</li> <li>グローバル経営体制の確立</li> </ul>
④ <b>経営インフラの高度化／効率化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>全体最適化のためのCxO制の導入</li> <li>ERPなどグローバルなデジタルインフラ基盤の確立</li> <li>ROIC経営の深化</li> <li>人材の強化とダイバーシティの推進、データストラテジーの活用</li> </ul>	⑤ <b>ESG経営の更なる進化</b> E：カーボンニュートラル、自社製品・サービスを通じた環境負担軽減 S：人的資本経営、ダイバーシティの推進、人権尊重 G：コーポレート・ガバナンスの更なる高度化	

# 「起業化」 = 顧客起点での価値創造



## E-Plan2025で掲げる「起業化」

E-Plan2025では、会社全体をお客様の要望、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し、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」をスローガンに掲げています。挑戦し続けるマインドセット、それを根付かせるための企業変革とサポートする組織風土の醸成、そして持続的な利益貢献を追求していきます。

### 新規事業創出プログラム「E-Start2024」開催

当社グループは、世界中の社会課題の解決を通じた企業価値の向上を目指し、新規事業の創出に挑戦していくため、社内新規事業創出プログラム「E-Start2024」を開催しています。2020年に実施した前回の「E-Start2020」では、宇宙事業 [→ P82](#) などいくつかのプロジェクトが誕生しました。E-Start2024では2024年5月からアイデアの募集を開始し、秋に最終選考を行い、事業化の検討を行っていきます。

# E-Plan2025 財務目標

## 財務目標

分類	項目	2023年度実績	2024年度計画	2025年度目標
収益性	営業利益率	11.3%	10.5%	10%以上
	セグメント別営業利益率			
	建築・産業	7.1%	7.2%	7%以上
	エネルギー	13.4%	10.0%	12%以上
	インフラ	9.2%	7.8%	6%以上
	環境	9.7%	7.5%	7%以上
	精密・電子	15.5%	15.7%	17%以上
効率性	ROIC	12.2%	11.0%	10%以上
	ROE	15.7%	14.2%	15%以上
成長性	建築・産業 売上CAGR (2022/12-2025/12)	14.7%	9.0%	6%以上
	精密・電子 売上CAGR (2022/12-2025/12)	11.1%	9.2%	15%以上
健全性	D/Eレシオ（倍）	0.35	0.3~0.5 (管理目安)	

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



#### 売上高 / 売上収益



#### 有利子負債 / D/Eレシオ



#### 営業利益 / 営業利益率



#### 時価総額



#### 1株当たり配当金\*3 / 連結配当性向



\*1. ROIC : (IFRS) (2022/12以降) NOPLAT(みなし税引後営業利益) ÷ [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)]  
(2021/12まで) 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. 2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。1株当たり情報は分割前を基準としています。

# E-Plan2025 非財務目標

## 非財務目標

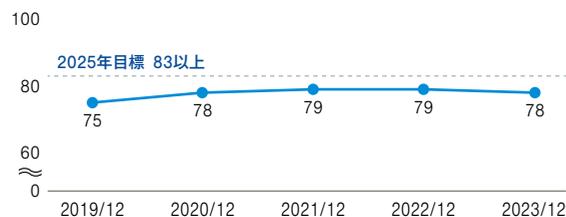
分類	項目	目標
環境 (E)	CDP評価（気候変動）	B以上を維持
	Scope1,2 GHG排出量	2018年度比32%削減
	Scope3／削減貢献／他（バリューチェーン）（2024年6月現在）	2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立
社会 (S)	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくりを目指す ●グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	2025年度 83以上 2030年度 86以上
	グローバルモビリティの向上を目指す ●Global Key Position (GKP) における非日本人社員比率	2025年度 30%以上 2030年度 50%以上
	男女の賃金差異解消	①2025年度 8%以上 2030年度 10%以上
	①GKP女性ポジション比率	2025年度 8%以上
	②女性基幹職比率（単体）	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）	2025年度 100% (2023年11月に目標設定)
	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）	2025年度 2.6%以上
サプライヤ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	

### 非財務指標

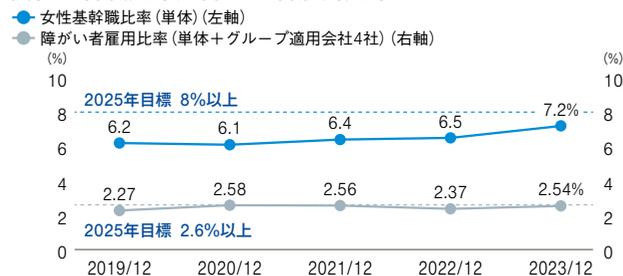
#### Scope1, 2 GHG排出量\*



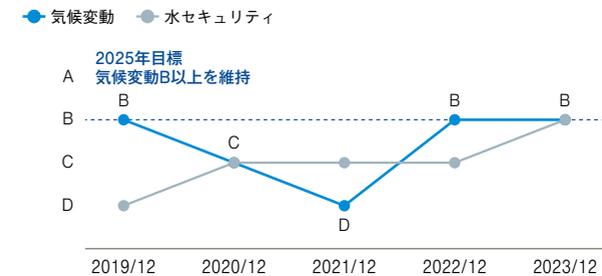
#### グローバルエンゲージメントサーベスコア



#### 女性基幹職比率／障がい者雇用比率



#### CDP評価



#### Global Key Position 非日本人社員比率／女性ポジション比率



#### 男性育児休業取得比率（単体）



\* 排出源の算定対象範囲の見直しを行い、これまで不算入だったグループ会社を基準年（2018年）に遡って排出量に算入。

## E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

### 1 対面市場・顧客起点

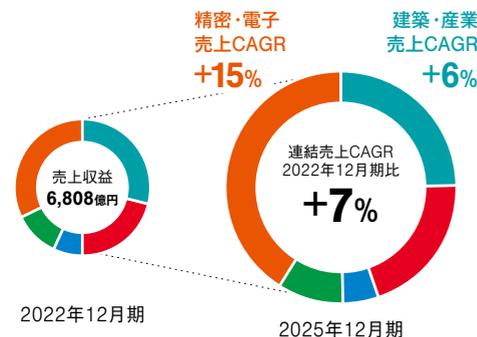
#### 顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり

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同時に導入し、グループ全体最適とガバナンスの高度化を進めています。

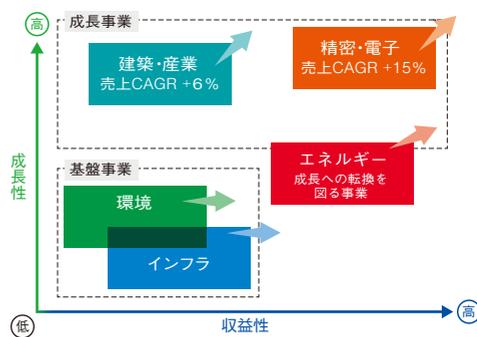
位置付け	セグメント	対面市場別価値創造の方向性	2023/12 営業利益率実績	2024/12 営業利益率計画	2025/12 営業利益率目標
成長事業	建築・産業	幅広い製品カバレッジを生かした総合ソリューションを提供	7.1%	7.2%	7.0%以上
	精密・電子	半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス、サブファブ領域でのソリューションプロバイダへ	15.5%	15.7%	17.0%以上
成長事業への転換を図る事業	エネルギー	脱炭素・次世代エネルギーのメガトレンドを踏まえ顧客・社会の変化に対応するソリューションを提供	13.4%	10.0%	12.0%以上
基盤事業（安定的収益確保）	インフラ	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	9.2%	7.8%	6.0%以上
	環境	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	9.7%	7.5%	7.0%以上

#### E-Plan2025における売上収益構成イメージ

■ 建築・産業 ■ エネルギー ■ インフラ ■ 環境 ■ 精密・電子



#### E-Plan2025におけるポートフォリオの進化イメージ

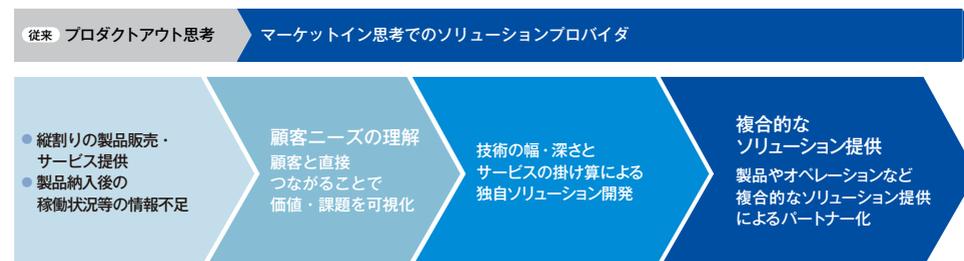


### 2 新たな価値の創発

#### 複合的なソリューション開発 社内外連携・共同開発の活性化

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。 → P34 技術元素表



#### 2023年12月期の進捗事例

##### LNG市場での受注拡大

##### 長年取り組んできたコンプレッサとクライオジェニックポンプの統合効果が結実

2023年にエネルギーカンパニーは、テキサス州ジェファーソン郡のポートアーサーLNG第1フェーズプロジェクトにおいて、極低温ポンプ、エキスパンダ、ボイルオフガス（BOG）コンプレッサ、及びエンドフラッシュガス（EFG）コンプレッサを、エンジニアリング、調達、建設、試運転、性能試験、オペレータートレーニングを請け負うベクトル・エナジー社から受注しました。本件は、長年進めてきたコンプレッサとクライオジェニックポンプ事業の統合の効果の成果であり、今後はコンプレッサとカスタムポンプの事業統合により、更なるシナジーが期待されます。

## E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

### 3 グローバル展開の推進

- ▶ 海外市場・顧客への価値提供力・基盤強化
- ▶ グローバル経営体制の確立

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。

取り組みテーマ	主な進捗・成果	今後の主な取り組み
事業運営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対面市場別組織への移行。建築・産業、エネルギーセグメントにおける組織統合</li> <li>● 装置系開発棟の建設を開始(精密・電子)</li> </ul>	<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速視点での開発体制の構築(精密・電子)</li> </ul>
サービス&サポート(S&S)強化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプレッサ・タービンのS&amp;S拠点の統廃合及び新規拠点の設置</li> <li>● 「EBARAメンテナンスクラウド」の開発推進(建築・産業)</li> <li>● マレーシアの現地法人が稼働(精密・電子)</li> </ul>	<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>● 熊本工場新棟(K3)建設を開始(精密・電子)</li> <li>● コンプレッサ・タービンの製造プロセスのグローバル最適化を推進(エネルギー)</li> <li>● 装置系開発棟の建設を開始(精密・電子)</li> </ul>	<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>● グループ集中購買の徹底</li> <li>● SAP Aribaを活用した購入プロセスの効率化</li> </ul>	<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 → P40 研究開発・知的財産戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対面市場別の技術元素表の整備</li> <li>● 世界初となる水素関連製品の開発及び上市</li> </ul>	<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>

### 4 経営インフラの高度化／効率化

- ▶ 全体最適化のためのCxO制の導入
- ▶ ERPなどグローバルなデジタルインフラ基盤の確立
- ▶ ROIC経営の深化
- ▶ 人材の強化とダイバーシティの推進、データ戦略の活用

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。

取り組みテーマ	主な進捗・成果	今後の主な取り組み
グローバルなインフラ基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外グループ会社へのERPシステムの導入、稼働開始</li> <li>● CxO制の導入及びレポートラインの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2025年を目途に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 → P44 DX戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データマネジメントオフィス(DMO)の設置</li> <li>● 生成AIプロジェクトの立ち上げ</li> </ul>	<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 → P30 CFOメッセージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対面市場別WACCの開示。ROIC-WACCスプレッド最大化のための施策の実行とモニタリング</li> <li>● 知財ROIC、生産ROIC等の整備及び活用</li> </ul>	<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</li> <li>● 事業評価、成長支援に用いるハードルレートの最適化</li> </ul>
One Ebara HRの深化 → P36 人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル幹部候補従業員への研修を実施</li> <li>● グローバルモビリティ制度の実行開始</li> </ul>	<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・エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)の更なる推進</li> </ul>
リスクマネジメント → P48 リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループガバナンスの強化</li> <li>● グループ会社経営層及びその候補への教育の徹底</li> </ul>	<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>

## E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

### 5 ESG経営の更なる進化

- ▶ E：カーボンニュートラル、自社製品・サービスを通じた環境負担低減
- ▶ S：人的資本経営、ダイバーシティの推進、人権尊重
- ▶ G：コーポレート・ガバナンスの更なる高度化

持続可能な社会の実現に向け、ESG経営の更なる進化を進めていきます。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担低減」を引き続き進めていきます。S（社会）の取り組みについては、人的資本経営の強化を進め、荏原グループ全体でダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を推進しています。また、従業員やサプライヤに対するデューデリジェンスを実施し、当社グループのサプライヤからの苦情や相談に対応する仕組みとして、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟しました。そのほか人権委員会を通して継続的に人権に関する活動をレビューし、改善しています。

G（ガバナンス）に関しては、「Governance to Value」を掲げ、取締役会では中長期的な課題解決、更には荏原グループの成長をサポートしていきます。

取り組みテーマ	主な進捗・成果	今後の主な取り組み
<b>E：環境</b> ・カーボンニュートラル → P52 気候変動に対する取り組み ・自社製品・サービスを通じた環境への貢献 → P64～ 事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年のGHG排出量（Scope1,2）の第三者検証取得</li> <li>● グリーン電力への切替拡大（国内事業所における太陽光発電設備の設置、再エネ電力の調達）</li> <li>● エネルギーの効率的な使用に資する設備投資</li> <li>● 液体アンモニア用キャンドモータポンプの開発・販売開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SBT認定の取得</li> <li>● グリーン電力への切替拡大（国内外事業所における太陽光発電設備の設置）</li> <li>● 排ガス処理装置などのGHG分解製品の拡販</li> <li>● 脱炭素市場に向けた新たなポンプ（アンモニアポンプ・インジェクションポンプ）製品供給及び販売体制の強化</li> </ul>
<b>S：社会</b> ・人的資本経営 ・ダイバーシティの推進 → P36 人材戦略 ・人権尊重 → P57 人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術人材の拡充</li> <li>● DE&amp;Iの組織化</li> <li>● 役員向けにダイバーシティ研修を実施</li> <li>● 従業員、サプライヤに対する人権デューデリジェンスを実施し、リスク特定によって改善策を実施</li> <li>● サプライヤの苦情や相談に対する外部救済機関に加盟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「技術力×組織力」のデータ化・活用</li> <li>● グローバルサクセッションプログラムの運用強化</li> <li>● グローバル人材育成プログラムの拡大</li> <li>● 男性育児休業制度の更なる周知・DE&amp;Iの観点からの啓発活動</li> </ul>
<b>G：ガバナンス</b> ・コーポレート・ガバナンスの更なる高度化 → P86～	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティに関する議論の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Governance to Valueの実現</li> <li>● 長期的な視点に立った経営ビジョンの議論の充実</li> <li>● サステナビリティに関する議論の深化</li> <li>● 委員会の体制及び活動内容の定期的な検証</li> </ul>

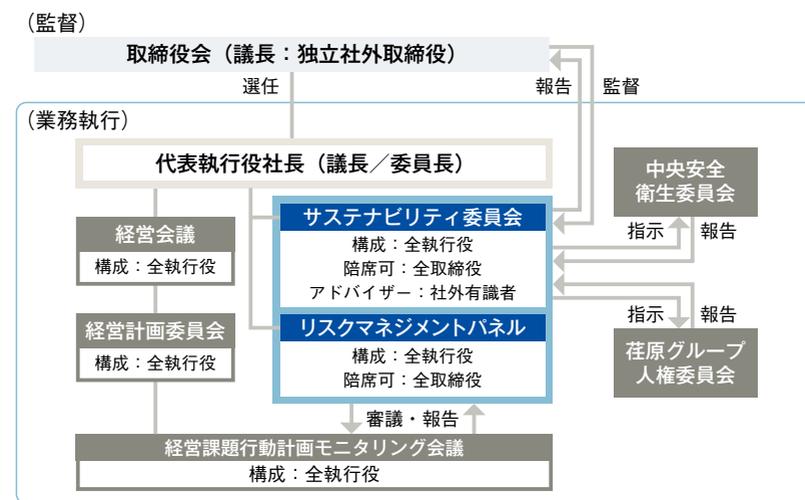
### FOCUS サステナビリティ推進体制

当社グループのサステナビリティに関するガバナンス体制は、取締役会とサステナビリティ委員会を中心とする「監督・業務執行体制」です。→ P101 サステナビリティ・ガバナンス

業務執行側では、「サステナビリティ委員会」が重要な役割を果たしています。同委員会の委員長は代表執行役社長が務め、議題は、環境、社会、ガバナンス全般に及びます。加えて、当社グループの人権に関する方針及び各種施策を決定する「人権委員会」、全グループの労働安全衛生に関する方針を決定し、全社の状況をモニタリングする「中央安全衛生委員会」において議論された内容についても、サステナビリティ委員会にて、報告及びレビューがなされています。

サステナビリティにおけるリスク管理は、全社のコーポレート・ガバナンス体制に包含されており、全社の重要リスクに対処する「リスクマネジメントパネル」がサステナビリティにおけるリスクについても対応しています。→ P48 リスクマネジメント

取締役会が業務執行側の取り組みについて、サステナビリティ委員会から報告を受け、内容をレビューし、必要に応じて、意見・提言などを行っています。



## 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	2023/12 実績	
 <p>1 持続可能な社会づくりへの貢献</p>	      	GHG排出量の削減	建築・産業	省エネ・高効率製品の販売台数	2022/12比 15%増加	2022/12比 8%増加	
			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	製品上市済	
				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	製品開発の継続	
			インフラ	低環境負荷製品の販売台数	50台	製品開発の継続	
		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	累計1件		
			GHGを使用している半導体製造プロセスにおいて排ガス処理装置により削減できるGHG排出量（2022/12比）	2022/12比 20%増加	2022/12比 5.6%増加		
		精密・電子	ドライ真空ポンプ製造におけるGHG排出量（2022/12排出量比）	2022/12比 10%削減	2022/12比 5.1%増加		
			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 <sup>®</sup> ）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	パイロット試験設備の設計完了
				ソーラーポンプ販売台数	2022/12比 50%増加	2022/12比 20%減少	
		世界で5億人に水を届ける	環境	新興国向け販売台数	2022/12比 40%増加	2022/12比 1%増加	
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）	145m <sup>3</sup> /s			2023/12目標比 134%達成			
インフラ	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		145m <sup>3</sup> /s	2023/12目標比 134%達成			
	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（2022/12使用量比）	2022/12比 30%削減	開発推進中	
 <p>2 進化する豊かな生活づくりへの貢献</p>	   	半導体の微細化に対応した要素技術の開発	精密・電子	14Å世代の半導体製造技術に対応した要素技術の開発	100%	55%	
		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		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	複数のポンプの開発に、機能シミュレーションの適用をトライアルした	
		新テーマ創出の活発化や研究方針の戦略性の強化	CTO	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、並びに来期活動計画の策定	メガトレンドを起点に社会課題やソリューションを検討し、その中で当社が取り組むべきテーマを選定した。選定テーマについては、具体化アクションプランを遂行中
				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）	10件の分析提言を実施し高評価を得た	
		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		ERP導入実施会社数	20社以上	4社導入済 6社導入中	
		情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠	CIO	ISO27001対応項目拠点平均比率	100%	50%	
				CIS Controls対応必要項目数（IG1、IG2合計）	100%	52%	

\* ICFGは在原環境プラントの日本における登録商標

## E-Vision2030とE-Plan2025 非財務目標とKPI

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	2023/12 実績
 3 環境 マネジメントの 徹底	   	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
		Scope1,2 2018/12比GHG排出量を32%削減		Scope1,2 GHG排出量	2018/12比32%削減	2018/12比43.2%削減
		Scope3／削減貢献／他*1（バリューチェーン）（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	サプライヤとの連携・協働に向けた検討 最も大きな比率を占めるカテゴリ11の削減に向けた、製品の更なる高効率化
		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	2023年売上高原単位 0.134km <sup>3</sup> /億円 前年より改善
		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	97.1%
 4 人材の 活躍促進	  	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スコア	83以上	78
		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	8%
		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	7.2%
		障がいのある社員の活躍促進		男性育児休業取得比率（単体）	100%	90.8%
 5 ガバナンスの 更なる革新		サプライヤ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*2	—	—	—
		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	—	—	—

\*1.「他」は当社製品が分解処理するGHGのCO<sub>2</sub>換算相当量など \*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。

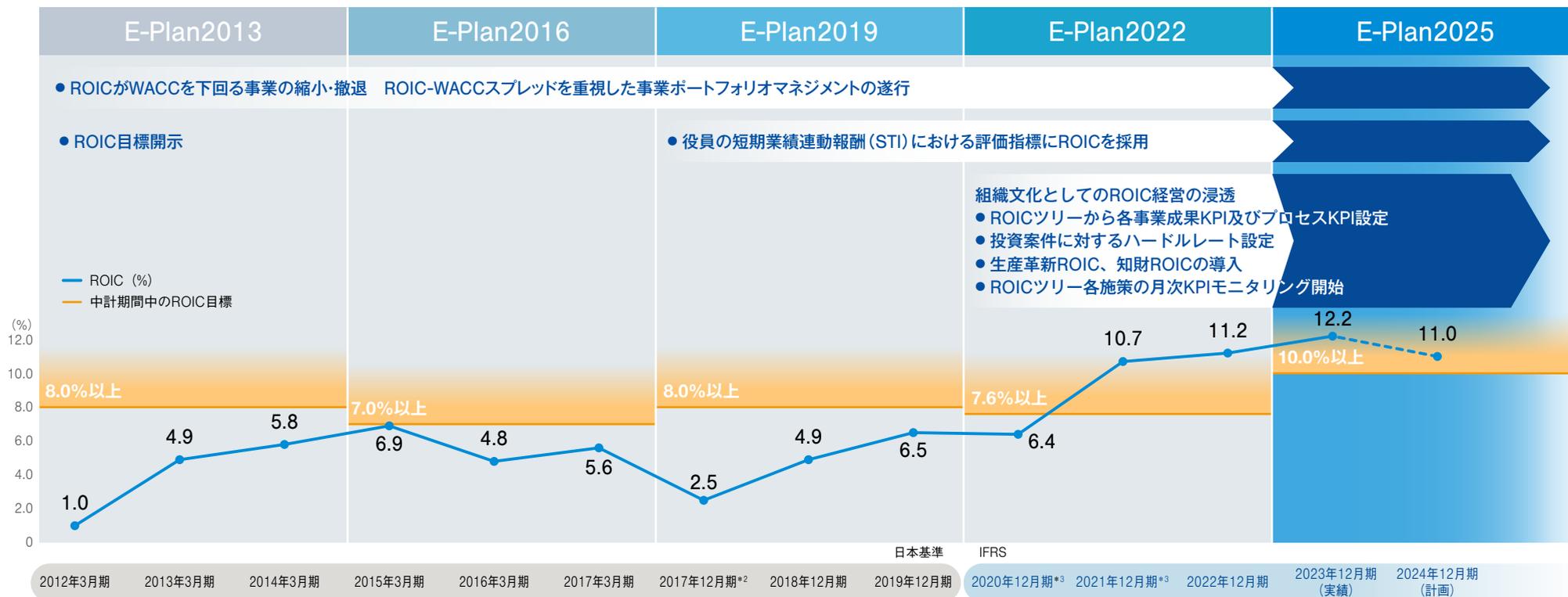
## ROIC経営の社内浸透

当社グループでは、ROIC(投下資本利益率)をROE(株主資本利益率)とともに経営の最重要指標と位置付けています。中期経営計画E-Plan2013での導入以降、「必要な投下資本を考慮した上で、それに対するリターンを最大化する」というROICの考え方は社内で確実に浸透してきています。

ROIC経営には二つの重要な視点があります。一つ目は全社の事業ポートフォリオマネジメントの視点です。当社は2010年前後からROICがWACCを下回る事業の縮小・撤退を進めるとともに、ROICがWACCを上回る事業においても、事業ごとにROIC目標を設定した上で、ROIC-WACCスプレッドを重視した事業ポートフォリオマネジメントを実行しています。二つ目は、各事業においてROICの改善を図る視点です。ROICツリーの各種指標を各事業の責任者や部門長、ひいては担当する従業員の業績目標に紐づけ、具体的なアクションプランに落とし込む

とで、ROICの改善を進めています。当該目標に対する達成度は、組織や個人の業績評価に反映される仕組みとしています。

現在では、ROICの考え方はプロフィットセンターである事業の枠組みのみならず、「生産革新」「知的財産強化」などの特別な機能を有する組織においても、その機能の発揮に必要な投下資本と当該機能を発揮した結果のリターンについての効率性指標を算定し、評価しています。生産革新部門における「生産革新ROIC」や知的財産部門における「知財ROIC」などは、ROIC経営の思想が各組織部門に浸透した結果として、管理指標として用いられるようになったものです。このように全社においてROIC改善を意識した活動が展開され、それらの活動が確実に企業価値の向上につながってきています。



\*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)]  
 2023年12月期よりNOPLAT(みなし税引後営業利益) ÷ [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)]

\*2. 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。  
 \*3. 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。