

# Essential EBARA. Everywhere.

— 荇原の“ありたい姿” —

## Section 1のポイント

- 2025年3月、新代表執行役社長に就任した細田のメッセージ  
「グローバル・エクセレント・カンパニーとして、  
もう一段の進化を目指す」 [▶ P11](#)
- コア技術の進化から生まれる事業間シナジーとその具体事例 [▶ P16](#)
- 2024年12月期のE-Plan2025の進捗と、  
最終年度となる2025年12月期の取り組み [▶ P24](#)

## Section 1

### Essential EBARA. Everywhere.

— 荇原の“ありたい姿” —

長期ビジョン E-Vision2030	9
荇原の価値創造ストーリー	10
社長メッセージ	11
コア技術の進化と 事業シナジーの好循環	16
E-Vision2030 Milestones	20
中期経営計画 E-Plan2025	21
E-Plan2025 財務目標	22
E-Plan2025 非財務目標	23
E-Plan2025 5つの重点領域と進捗	24
E-Vision2030とE-Plan2025 における非財務目標とKPI	27

# 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。



当社グループを取り巻く外部環境

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

\* IoT, Cloud, AI, Car, 5G

# 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

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 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    |                    |



- |                  |               |              |
|------------------|---------------|--------------|
| 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

▶ P68



2030年にありたい姿  
**E-Vision2030**

技術で、熱く、世界を支える

▶ P9

**社会・環境価値**

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**

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  
**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

## 社長メッセージ

グループ視点で全体最適を追求し、  
グローバル・エクセレント・カンパニーとして、  
もう一段の進化を目指す

細田修吾

取締役  
代表執行役社長 CEO 兼 COO

## 社長メッセージ

### 公正取引委員会からの勧告について

当社は、2025年2月20日に公正取引委員会から下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。取引先及び株主をはじめ関係者の皆様に、ご迷惑とご心配をおかけしましたこととお詫び申し上げます。

### 違反事実

製品及び製品を構成する部品の発注を長期間行わないにもかかわらず、取引先に対し、当社所有の木型、金型、工具等を無償で保管させていた行為が、下請代金支払遅延等防止法が禁止する不当な経済上の利益の提供要請に当たると認定されました。

### 当社の対応

当社は本勧告を厳粛に受け止め、2025年2月21日開催の取締役会において、下請法違反の事実及び今後下請事業者の利益を不当に害さないことを決議により確認しました。保管費用の支払に関しては、取引先との間で誠実に協議を行い、適切な金額について合意をいただいた上で、支払いを実施しております。また、荏原製作所及び国内グループ会社の従業員に対する下請法の教育を実施しており、今後の取引において下請法に違反する行為が発生することのないよう引き続き社内体制の整備を進め、コンプライアンスの一層の強化と再発防止に努めてまいります。

[▶ P65](#) 公正取引委員会からの勧告に対する取り組み

### 現状認識

一つひとつの挑戦を、しっかりと定着させ、  
成果の刈り取りにまで結び付けていくことが新社長としての使命

2025年3月26日の株主総会を経て、新社長に就任しました。数年前に次期経営者育成プログラムの候補者に選ばれ、CFOを経て、今回荏原グループの舵取りという重責を担うことになりました。誰が選ばれてもおかしくない複数の候補者の中で、現在当社グループが置かれている状況を総合的に勘案して、私の特性がマッチしていると指名委員会が判断されたと理解しています。同プログラムを通じて、「自分が社長だったらどうするか?」ということを常に意識する機会を与えられてきましたので、「本当に来たか」という想いはあっても、不安や戸惑いはありませんでした。また、同プログラムの中で、私を含めた候補者全員がそれぞれにタフアサインメントに従事しつつも、将来の経営についてディスカッションを続けてきており、お互いによく知る関係を築いてきました。その結果、個々人の育成だけでなく、次世代を担う経営チームとしての育成がなされてきたと今は感じています。

私は1993年の入社ですので、社歴は32年を数えますが、その間、当社には様々な浮き沈みがあり

ました。特に2000年代前半には、業績的にも、社会的な信頼という面でも苦しい時期があり、従業員の間にも「会社はどうなってしまうのか?」という不安と危機感がありました。当時はいわば、出血を伴う大怪我をしたような状況ですから、まずは止血が最優先で、将来への投資は二の次というのが正直なところでした。

その時期、私は経営企画部門という比較的、会社の全体像が見えるポジションにいたため、経営層をはじめ各事業の責任者がそれぞれの立場で、不採算事業からの撤退や、コストダウン等を通じた稼ぐ力の再構築に懸命に取り組んでいる姿を見てきました。そうした努力の結果、ようやく最近になって、将来を見据えた新しい投資を考えられるだけの余裕がある状況にまで回復してきました。いわば「ネガティブの最小化を考えないといけない時期」から「ポジティブの最大化を考えられる時期」に変わってきた、それがこの10~15年の大きな変化だと捉えています。

一方で、従業員の立場からすれば、これまでは「いかに出費を減らすか」が問われてきたが、今度は「お金をどのように使えば将来の価値を最大化できるか」を考えることがミッションになったわけですから、頭の切り替えが難しかったと思います。「本当に使ってもいいの?」というところから始めて、経営層や上司から「大丈夫、やってみよう」と背中を押され、「新しいチャレンジをしてもいいんだ、むしろチャレンジしないと置いていかれてしまう」といったマインドの変化、社内カルチャーの変化が進んできたのがここ数年です。

浅見前社長をはじめ、この10~15年の業績改善やカルチャー変革を進めてくれた諸先輩の皆様

## 社長メッセージ

に対する感謝とともに、今、将来を見据えられるだけの余裕のある状況にあることが、そうでなかった時代を知る自分としては、本当にありがたいことだと感じています。新しいマインド、企業文化をしっかりと継承し発展させるとともに、芽を出しつつある新事業やその他の新たなチャレンジを仕組みとして定着させ、その果実を確実に収穫すること、それが、このタイミングで社長に選ばれた私に課せられた使命だと考えています。

### 業績総括

当社を取り巻く現状をより高い視座で見据えながら、  
次期中計を策定

昨年度末でE-Vision2030の達成に向けた中期経営計画E-Plan2025の2年目を終え、4期連続で過去最高業績を更新しています。これは、対面市場別組織への変更や顧客視点の強化など、E-Plan2025に掲げる戦略が奏功してきていることでもあります。より長い時間軸で見ると、各事業や

各機能組織がここ10～15年間にわたり継続してきた努力の賜だと思っています。

2025年12月期は、現中期経営計画の締めくくりとして、掲げた各種目標を着実に達成していくと同時に、次期中期経営計画を策定するタイミングでもあります。市場環境を見れば、米中関係や米国における関税の動向などをはじめとし、地政学・地経学的リスクが増大し、グローバルで不確実性が増していることは間違いありません。一方で、生成AIの普及を背景とした半導体市場の成長と、世界的なエネルギー・トランジションの進展は、当社ビジネスに大きな影響を及ぼす市場の変化であり、今後の更なる成長をもたらす大きなファクターとも言えます。

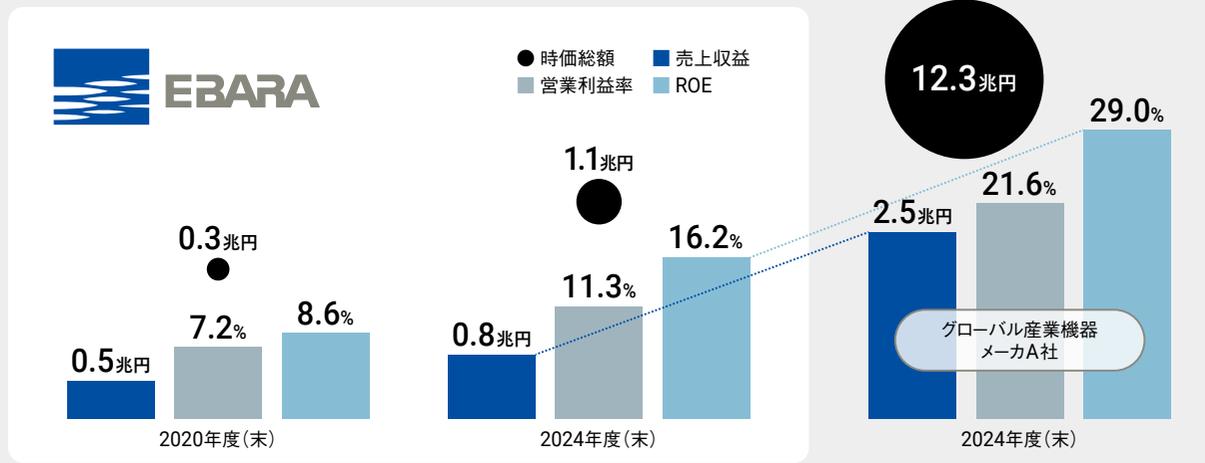
このように変化の激しい環境下でも、長い目で見れば当社グループが目指すべき姿に変わりはありません。成長領域をターゲットに、市場の伸長をビジネスの拡大につなげていくための準備を、先手を打って進めていきます。そして、「グローバル・エクセレント・カンパニーとしてのもう一段の進化」を目指します。このイメージを明確にし、グループ全体で共有することが、次期中計の大きな柱になります。

「もう一段の進化」を目指すというのは、「目線を上げて、より高い視座からありたい姿を設定し、それを追求していくこと」を意図しています。すなわち、過去の当社との比較だけでなく、より高いレベルにあるグローバルな同業他社をベンチマークとし、彼らの優れた点を識別した上で、それをベンチマークにしてギャップを埋めていくことです。

当社グループは現在、世界で41の国・地域に拠点を有し、海外売上収益比率が7割近くに達する

### ベンチマーク企業との比較

	2020年度(末)	2024年度(末)	グローバル 産業機器メーカーA社 2024年度(末)
売上収益	0.5兆円	0.8兆円	2.5兆円
時価総額	0.3兆円	1.1兆円	12.3兆円
ROE	8.6%	16.2%	29.0%
営業 利益率	7.2%	11.3%	21.6%



## 社長メッセージ

など、すでに世界中でビジネスを展開しているある種の「グローバル・カンパニー」であると言えます。先述したように、この10～15年ほどで業績面でも大きく成長していますが、いざ目線を外に向ければ、同じような業態で、規模はもとより効率性・収益性などの面でもより秀逸（エクセレント）にビジネスを展開しているグローバル企業が存在します。これら同業他社が優れた点、すなわち、収益力や資本市場からの評価などを認識し、様々な観点で当社の現状とのギャップを埋めていくことが、「グローバル・エクセレント・カンパニー」になるために当社が取り組むべき課題、もう一段の進化だと考えています。

そのために重要なファクターが、「グローバルな全体最適の追求」と「ありたい姿を実現する事業ポートフォリオマネジメント」です。まず前者について、当社グループは世界でビジネスを展開しているものの、現状ではまだ各々の拠点が個別最適を追求する傾向があり、「全体最適」にはなっていないと考えています。各拠点の事情を考慮しつつも、統合された一つの企業グループとして合理的かつ効率的にオペレーションができていくかをモニターし、全体として最適な状態に導く司令塔が必要です。司令塔機能を担う場所は日本とは限りません。それぞれの事業組織が対面する市場や顧客の特性に合わせた場所や形で、事業別の司令塔機能を構築するとともに、コーポレート部門はそれらの全事業部門に対して統合的に横串を通しつつガバナンスを効かせながら、荏原グループとしての全体最適を追求する仕組みを構築していくことが重要です。

一方で、優良企業（エクセレント・カンパニー）としての責任を果たしつつ、グローバルに効率的な経営を行っていくためには、ERPなどの各種経営システムの充足が必要ですが、その構築・維持には相応のコスト負担が生じます。オペレーショナル・エクセレンス（卓越した業務遂行）は、グローバルな事業展開に必要となるものですが、同時に、ある程度の事業規模がないと、それらを構築するためのコストばかりが重くなり、効率的な経営は実現できません。その実現にはコストに耐え得る相応の事業規模が必要であり、もう一段のトップライン成長が求められます。

もう一段のトップライン成長に向けて進めていくのが、コア技術で結びついたコングロマリットとしてシナジーの最大化を図りつつ、メリハリのある事業ポートフォリオマネジメントを実現させることです。従来は5セグメントを同列に扱う傾向がありましたが、今後は、3つの柱となる事業を明確に位置付けます。すなわち、精密・電子、エネルギー、建築・産業の3セグメントが、互いに違った特性・強みを有しながら一定水準以上の事業規模・収益性・効率性を備える3本柱としてそれぞれの存在感を示す形が、当社グループならではのユニークなコングロマリット形態であると位置付けます。インフラ、環境セグメントについては、サステナブルな社会の実現に不可欠な社会インフラを構築する重要な役割を果たしており、国内市場を中心に安定的にキャッシュを創出する2つの基盤事業と位置付け

ます。また、全体に共通する事業ポートフォリオマネジメントの手段としてM&Aを有効活用していきたいと考えています。これから策定する次期中期経営計画においては、どのようにしてありたい姿を実現していくかを事業ごとに具体化していきます。



私が思い描く「グローバル・エクセレント・カンパニー」の水準に対して、現状はギャップがある状況ですが、これは逆に言えば、まだまだ伸びしろがあるということです。

その価値創造の源泉となるのは、当社グループが、事業を通じて直接的にサステナブルな社会づくりに貢献できる存在であると考えます。そもそも当社は水と空気、エネルギー、インフラ、半導体という、社会に欠かせない要素を扱う企業であり、長い歴史の中で、その時々々の社会課題に対してソリューションを提供することで成長を実現してきました。

「熱と誠」という創業の精神にも表れているように、お客様や社会が何に対して困っているのか？を認識し熱意と誠意をもって、時には泥臭く食らいつきながら解決策を提供していく。そうしたマインドセットは、当社のDNAとして今もしっかりと継承されています。この精神的な土台の上に、流れを制御する技術、回転機械に関する技術、材料系の技術、CMP装置に代表される界面制御の技術など、コア・コンピタンスとなる多様な技術が鍛えられ、蓄積され、組み合わせられてシナジーを発揮することで総合力を高めてきました。

近年、サステナビリティに対する社会の要請が高まる中、その実現に直接的に貢献できる領域で事業を展開する当社グループは、社会になくはならないエッセンシャルな会社の一つであり続けると確信しています。対面市場別の組織になったことを生かし、お客様により深くコミットし、お客様とともに持続可能な社会づくりに貢献しながら、当社グループの成長を実現していきます。将に、“Essential EBARA. Everywhere.” あらゆるところを荏原が支えている、そのような存在になることを目指します。

## 社長メッセージ

成長の原動力=人財

成長ポテンシャルを發揮させる原動力は、  
「**ありたいキャリアを自ら描き、挑戦し成長する意欲をもって、主体的に行動する人財**」

成長ポテンシャルを發揮させていく原動力となるのが、ありたいキャリアを自ら描き、挑戦し成長する意欲をもって主体的に行動する人財です。キャリア・オーナーシップをもつ人財とも言い換えられます。

この「キャリア・オーナーシップ」という語は、私が人的資本経営のキーワードと考える言葉です。従業員一人ひとりが自分の意思をもって、このように成長したい、そのためにこんな経験を積みたい、と自らの意思で行動している組織は、エンゲージメントも高く保たれる傾向にあり、また、結果的に、個人と会社が共に成長していく好循環につながるが多いと思っています。

私がこうした考えをもつようになったきっかけは、エリオット社時代の米国での経験です。米国企業では、ジョブポスティング制度などを活用して従業員自らが自分のキャリアをつかみ取る機会がより豊富に存在し、だからこそ「キャリアは自分で構築する」という意識が浸透しています。ところが日本企業では、例えば社内異動に際しては、異動元と異動先の組織間の調整が必須になるなど、個人の自由度がより低いこともあり、なかなかキャリアオーナーシップが個人に根付きません。米国企業の仕組みをそのまま持ち込むという単純な話ではなく、混乱が生じないようにソフトランディングは必要ですが、個人が自分のキャリア構築をより「自分事」と捉え、会社は個人が成長しキャリアアップする

目指すべき姿

個人と会社が選び合い  
応え合う関係性による、  
相互成長の好循環

### 1 グローバル人財管理基盤の整備

- グローバルでの人財育成の推進
- 人財情報を可視化するためのシステム基盤の構築

### 2 人的資本経営の高度化

- キャリアオーナーシップを發揮できる人財を「増やす」、「活かす」、「適切に評価する」施策を実施

ための挑戦を後押しする、そんな仕組みを整備することが、グローバル企業として成長するための必須条件になると確信しています。

人的資本経営という語が最近よく使われますが、人的資本は「増やす」ものだと私は考えています。個人が、成長しキャリアアップできる環境、すなわち自分が有する「人的資本」を最大化できる環境を選び、そこに自分が保有する人的資本を投下し増やすという理解です。

会社と従業員の関係は、互いに依存したり従属したりするものではなく、それぞれが自身の成長のために互いに選び合い、選んでくれたことに応え合う対等な関係です。従業員のキャリアアップをサポートする会社には、自然と良い人財が集まり、成長した従業員が活躍することで、会社も成長するとともに従業員に対して更なるキャリア機会を提供できる。そんな好循環のもと、当社グループを成長し続ける組織にしていくことが人的資本経営の基本であり、経営者としての使命だと考えています。

これからの抱負

期待される役割を意識しながら、  
改革の成果を着実に刈り取っていく

今、私は、当社グループにとっての挑戦の「質」が変化していることを肌で感じています。ゼロから1をつくるような改革期には、トップが強烈なリーダーシップで牽引していく、まさにブルドーザーのようなパワーが必要ですが、それだけではリーダーがいなくなった瞬間にストップしかねません。冒頭でも述べたように、現在は諸先輩方の努力によって立ち上げられた挑戦を、しっかりと定着させ仕組み化し、成果を刈り取るフェーズを迎えています。こうした時期に必要なのは、従業員一人ひとりが自律的に動き、1を10や100にしていく「仕組みづくり」であり、それが私の役目の一つであると考えています。足元の変化に右往左往するのではなく、将来を見据えて、準備すべきことをしっかりと精査し、経営基盤を充実させることに力を注いでいきたいと思っています。

中長期的な企業価値の最大化に向けて、これまで種まきしてきたものの成果を着実に収益に反映し、しっかりと目線を上げ、グローバル・エクセレント・カンパニーとしてもう一段の進化を目指して成長していきます。どうぞこれからの荏原グループにご期待ください。

# コア技術の進化と 事業シナジーの 好循環

## コア技術の進化と事業の広がり

荏原グループは、創業以来磨き上げてきたコア技術を活用して、社会課題を解決する製品・サービスや時代が求めるソリューションを提供しています。

当社グループの最大の強みは、対面市場のお客様からのフィードバックに基づいて更にコア技術を進化させ、それを他の事業領域に応用しながら新たな製品・サービスを生み出し、新たな事業に結実させてきたことです。この総合力によって、1912年にインフラ領域から始まった事業は、環境、エネルギー、建築・産業、精密・電子へと広がり、現在では水素事業をはじめとした新規事業も生まれています。

今後も事業間で連携してコア技術を進化させながら、高付加価値なソリューションを提供していくとともに、獲得した新たなコア技術を事業に還元し、荏原ならではの価値を世界に提供していきます。



## シナジー創出事例

## シナジー 1

ポンプと環境技術から  
誕生した精密・電子事業

現在、事業規模が急拡大している精密・電子カンパニーは、ポンプ事業で培われた流体解析・制御技術と環境事業で培われたエンジニアリング技術を、1980年代当時立ち上がりつつあった半導体市場へ提供することで生まれました。ポンプで培われた技術から真空ポンプが生まれ、エンジニアリング技術から排ガス処理装置が生まれ、双方の技術を活用してお客様の「不」の解決を目指した結果、CMP\*装置が生まれました。▶ P81



\* Chemical Mechanical Polisherの略、半導体の表面を研磨してウェーハの平坦度を上げる装置

## シナジー 2

クライオジェニックポンプの技術  
を応用した液体水素昇圧ポンプ

当社のエネルギーカンパニーは、-162℃という極低温のLNG移送に用いられるクライオジェニックポンプの技術を保有しています。これを応用し、流体制御、更には蓄積された材料技術の知見を用いることで、-253℃と更に低温となる液体水素の移送、昇圧を実現しました。2023年、この液体水素昇圧ポンプを上市し、現在、水素関連戦略ビジネスユニットを通じて拡販に注力しています。▶ P84



液体水素昇圧ポンプ

## シナジー 3

流体制御・水処理技術を  
生かした陸上養殖システム

新規事業における取り組みとして、飼育水を処理して繰り返し利用する閉鎖循環型の陸上養殖システムの開発を進めています。当社が保有する流体解析・制御・エンジニアリング技術を応用することで、生育環境をコントロールしやすく、安定生産が見込める仕組みを構築しています。加えて、システム制御を用いた飼育管理技術で、スマート養殖の分野で商用生産技術を進化させるための開発を進めています。▶ P88



## シナジー 4

コア技術を生かして  
スタートアップと協業

新規事業においてはスタートアップとの協業にも力を入れています。プロテイン素材の産業化を目指すSpiber株式会社や、細胞培養技術を開発するインテグリカルチャー株式会社といったスタートアップが保有する技術に、当社が持つ流体制御、熱ハンドリングの技術を応用することで、その技術のスケールアップと商用化を支援しています。▶ P88



Spiber株式会社のプロテイン素材をつくる培養タンク

# 技術シナジーによる 製品・ソリューションの多様化

当社グループは、コア技術を用いて製品・サービスを開発し、それらを柔軟に融合させることで、その時々々の社会課題解決に貢献するためのソリューションを提供し続けてきました。今や荏原の製品・サービスは、水インフラ、エネルギー、廃棄物処理、通信インフラなど、日々の暮らしを支えるために欠かせないものとなっています。

1912

日本の近代化

1945

戦後復興と高度経済成長

1980

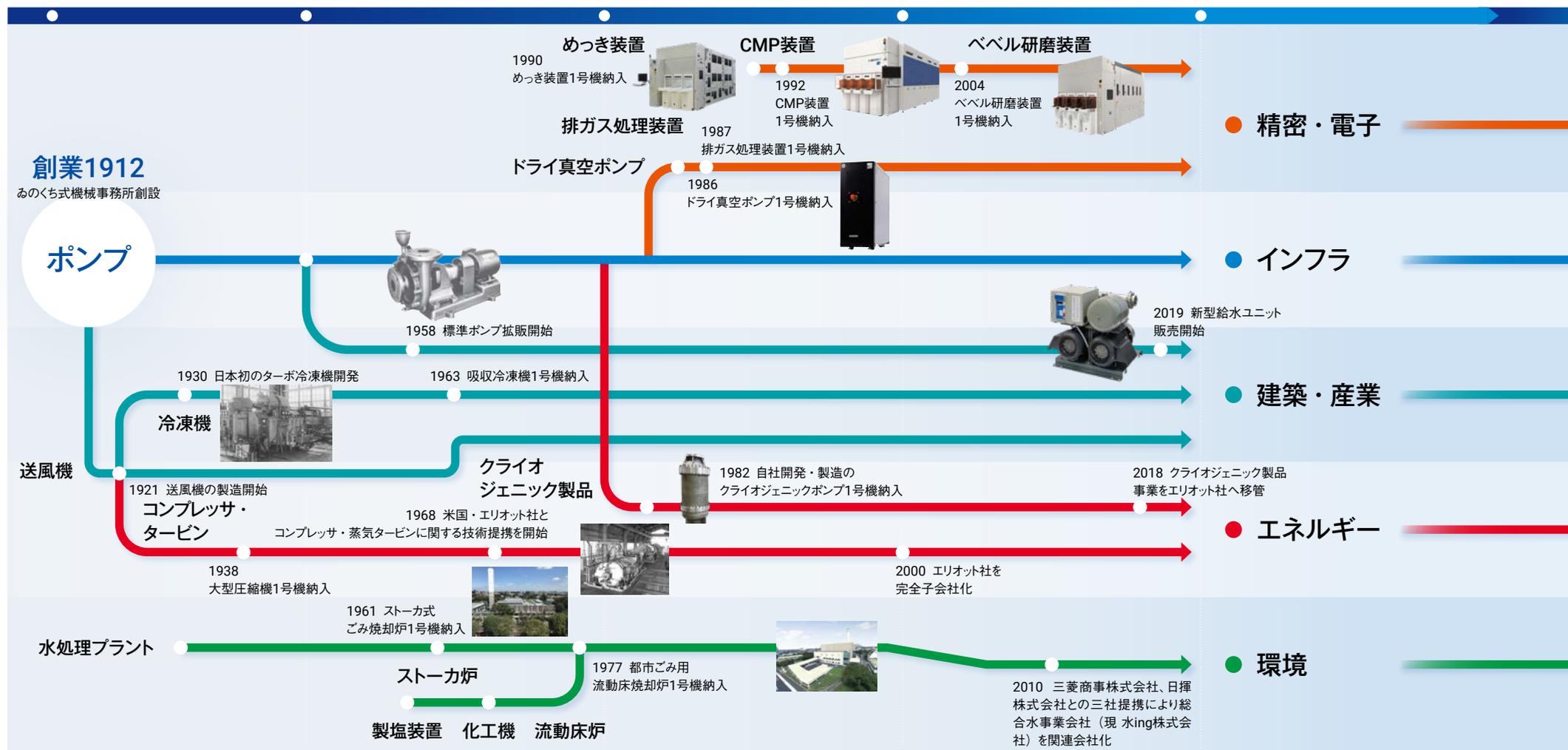
情報化社会の進展

2000

持続可能な社会の模索

2020~

多様性と包摂性のある社会へ



## 製品・ソリューションを通じた 社会課題解決へ

当社グループが保有するコア技術を核として、マーケットインの視点でお客様の「不」を解決するソリューションを開発し、提供し続けていくことで、社会課題の解決とE-Vision2030で掲げる目標の達成を目指します。

### 2023～2025 E-Plan2025

ビジョンの実現に向け  
バックキャストで策定

### ～2030 E-Vision2030

#### 精密・電子 ▶ P81

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

- 最先端ノードとアドバンスドパッケージに対応した持続的な製品開発及び市場投入
- 2030年に1兆ドルに達する半導体市場に対応する生産能力の増強

#### インフラ ▶ P75

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

- 激甚化する自然災害への対応と海外水インフラへの貢献

#### 建築・産業 ▶ P69

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

- EBARAメンテナンスクラウドと省エネ製品群を活用したソリューションサービスの提供
- 新興国を含む海外事業の拡大とグローバルシェアの向上

#### エネルギー ▶ P72

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

- アンモニア、CCUS、水素などのサステナビリティ領域でのソリューション提供
- 遠隔監視や故障予知での新たなビジネスモデルの確立

#### 環境 ▶ P78

脱炭素や資源循環の転換に対応した技術とサービスを提供

- 廃棄物処理からケミカルリサイクルを含む循環型社会の実現への貢献



くらしの進化

ICAC5への寄与：  
14Åへの挑戦



安心・安全な  
暮らし

世界で6億人に  
水を届ける



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

# 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。



## 中期経営計画

## E-Plan2025

## 中期経営計画 E-Plan2025の「6つの方向性」

以下の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%以上とし、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



## 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	FY23-FY25 3年間累計
<b>成長投資</b>	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）
<b>基盤投資</b>	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
<b>株主還元</b>	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	

## 事業戦略

<b>1</b> <b>対面市場・顧客起点</b> ・顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり	<b>2</b> <b>新たな価値の創発</b> ・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	<b>3</b> <b>グローバル展開の推進</b> ・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
<b>4</b> <b>経営インフラの高度化／効率化</b> ・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、データストラテジーの活用	<b>5</b> <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	

## E-Plan2025 財務目標

## 財務目標

分類	項目	2023/12 実績	2024/12 実績	2025/12 計画	2025/12 目標
収益性	営業利益率	11.3%	11.3%	11.3%	10%以上
	セグメント別 営業利益率				
	建築・産業	7.1%	4.3%	7.2%	7.0%以上
	エネルギー	13.4%	13.3%	12.3%	12.0%以上
	インフラ	9.2%	7.2%	8.6%	6.0%以上
	環境	9.7%	9.7%	7.2%	7.0%以上
	精密・電子	15.5%	18.0%	17.0%	17.0%以上
効率性	ROIC	12.2%	12.2%	11.6%	10.0%以上
	ROE	15.7%	16.2%	15.0%	15.0%以上
成長性	全社売上CAGR	11.5%	12.8%	11.3%	10.0%以上
	建築・産業 売上CAGR (2022/12~)	14.7%	10.9%	8.9%	6.0%以上
	精密・電子 売上CAGR (2022/12~)	11.1%	11.9%	10.5%	15.0%以上
健全性	D/Eレシオ	0.35倍	0.32倍	0.3~0.5倍 (管理目安)	

## 財務指標

## ROIC\*1 / ROE\*2



## 営業利益 / 営業利益率



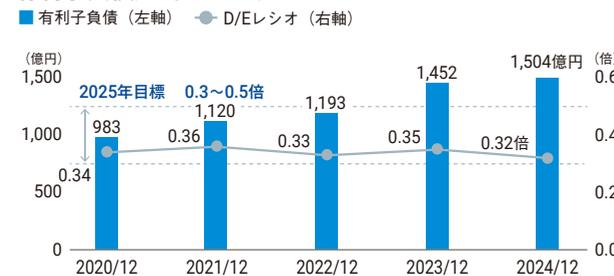
## 売上収益



## 時価総額



## 有利子負債 / D/Eレシオ



## 1株当たり配当金\*3 / 連結配当性向



\*1. ROIC : (2023年12月期以降) 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)]  
(2022年12月期まで) 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)]

\*2. ROE : 親会社株主に帰属する当期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)

\*3. 2024年7月1日付で、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割しました。1株当たり情報は分割後を基準としています。

(注) 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。

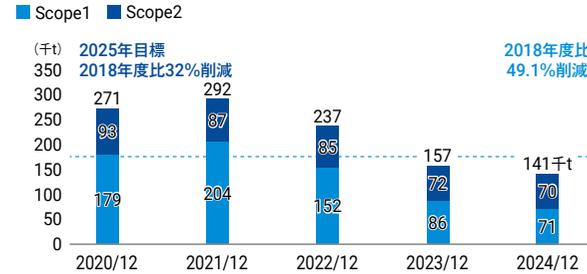
# E-Plan2025 非財務目標

## 非財務目標

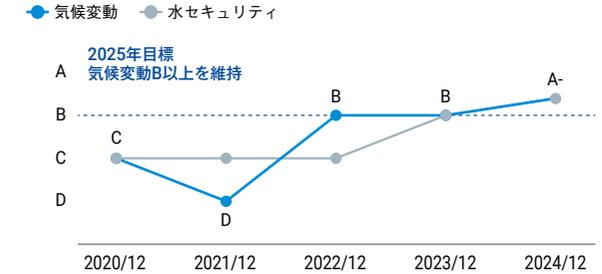
分類	項目	目標
環境 (E)	CDP評価 (気候変動)	B以上を維持
	Scope1,2 GHG排出量	2018年度比32%削減
	Scope3/削減貢献/他 (バリューチェーン)	バリューチェーンにおけるGHG排出量の合理的測定手法の確立
社会 (S)	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくりを目指す ●グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	2025年度 83以上 2030年度 86以上
	グローバルモビリティの向上を目指す ●Global Key Position (GKP) における非日本人社員比率	2025年度 30%以上 2030年度 50%以上
	男女の賃金差異解消 ①GKP女性ポジション比率 ②女性基幹職比率 (単体)	①2025年度 8%以上 2030年度 10%以上 ②2025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 ●男性育児休業取得比率 (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iligence (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



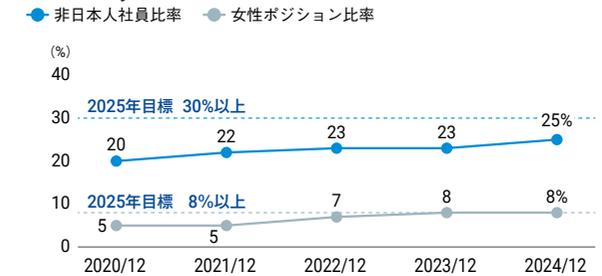
### CDP評価



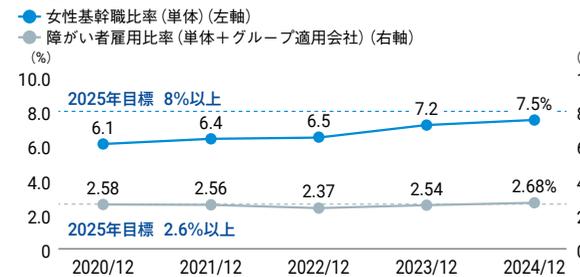
### グローバルエンゲージメントサーベイスコア



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



### 女性基幹職比率/障がい者雇用比率



### 男性育児休業取得比率 (単体)



## E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

## 1

## 対面市場・顧客起点

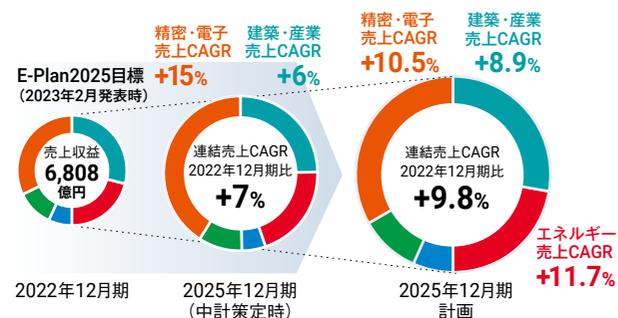
## 顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり

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別組織へと移行しました。顧客対応力を強化する体制の整備・基盤作りは順調に進捗し、各セグメントで事業間シナジーが発現しています。CxO制の整備、進化にも取り組み、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。

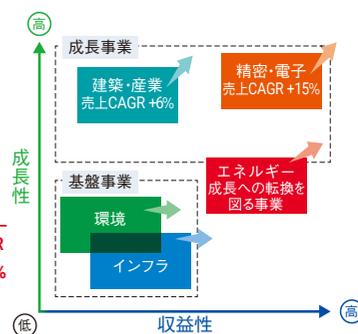
位置付け	セグメント	対面市場別 価値創造の方向性	2023/12 営業利益率 実績	2024/12 営業利益率 実績	2025/12 営業利益率 計画	2025/12 営業利益率目標 E-Plan2025目標
成長事業	建築・産業	幅広い製品カバレッジを生かした総合ソリューションを提供	7.1%	4.3%	7.2%	7.0%以上
	精密・電子	半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス、サブファブ領域でのソリューションプロバイダへ	15.5%	18.0%	17.0%	17.0%以上
成長事業 への転換を 図る事業	エネルギー	脱炭素・次世代エネルギーのメガトレンドを踏まえ顧客・社会の変化に対応するソリューションを提供	13.4%	13.3%	12.3%	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%	7.2%	8.6%	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%	9.7%	7.2%	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

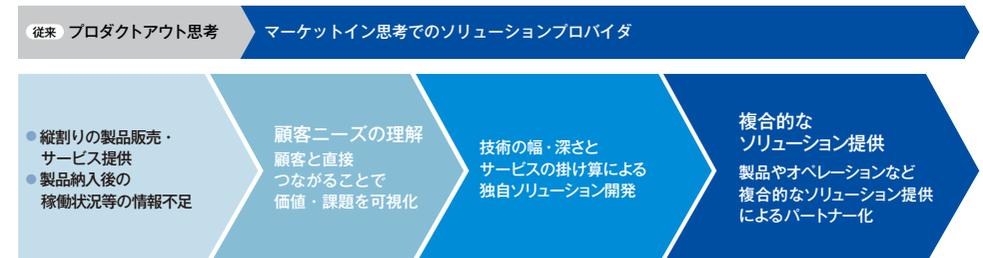
## 新たな価値の創発

## 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、建築・産業セグメントにおけるEBARAメンテナンスクラウド、エネルギーセグメントにおけるサービス&サポート領域での新ビジネスなど、ソリューション提供型ビジネス開発の加速と収益化に取り組んでいます。

また、新規事業への取り組みとしては、水素をはじめとした新エネルギー関連のビジネス推進や営業活動を進めています。設備投資では、2025年に水素関連製品の試験・開発センターにおいて、一部試験の開始を予定しているほか、ケミカルリサイクルパイロットプラントの稼働も計画しています。▶ P84



## 2024年12月期の進捗事例

## 石油化学市場での受注

## コンプレッサとカスタムポンプの事業統合によるシナジー効果

2024年にエネルギーカンパニー▶ P72 は、サウジアラビアの石油化学コンプレックスにおいて、設計・調達・建設を請け負うお客様から、コンプレッサ、タービンとカスタムポンプを一括受注しました。本件は、複数の製品やソリューションを有する優位性を生かしたワンストップ営業が評価されたもので、コンプレッサとカスタムポンプの事業統合によるシナジー効果の成果です。また、これまでの製品別の調達を最適化し、コスト削減を実現しました。今後も統合シナジーを発揮し、最良のソリューションプロバイダーを目指していきます。

## 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適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(インドネシア)</li> <li>● EBARAメンテナンスクラウドの開発推進(建築・産業)</li> <li>● 東北のオーバーホール工場の竣工(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拠点の合理化及び強化(アブダビ、ヒューストン)</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による営業提案強化</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)の竣工(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 P45 研究開発・知的財産戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期視点で取り組むべき研究テーマの探索</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>● 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 P49 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の全社活用</li> <li>● 製造業DXの推進</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>● 生成AIの全社・グローバルでの活用推進</li> <li>● デジタルトリプレットの展開</li> </ul>
ROIC経営の深化 P35 CFOメッセージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対面市場別WACCの開示</li> <li>● 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> <li>● 財務・非財務の相関関係の仮説検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各セグメントでのROIC-WACCスプレッドの最大化</li> <li>● 投下資本に関する管理精度の高度化、事業評価、成長支援に用いるハードルレートの最適化</li> <li>● 非財務情報の開示高度化</li> </ul>
One Ebara HRの深化 P39 人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本と企業価値の関連性分析を実施</li> <li>● エンゲージメントスコアの向上</li> <li>● E-LEADプログラム(グローバル次世代リーダー育成プログラム)やGCDP(グローバル人材育成プログラム)の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルタレントマネジメントを実現する人事制度の構築</li> <li>● グローバルエンゲージメントの向上</li> <li>● 技術・組織力MAPの拡充</li> <li>● グローバルHCMプラットフォームの構築</li> </ul>
リスクマネジメント P53 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>● 防災対策と連携強化で、グローバルな事業継続体制を構築</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担低減」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。G（ガバナンス）に関しては、「Governance to Value」を掲げ、取締役会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 ▶ P57 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 ▶ P68 事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CDP気候変動評価 A-を初獲得</li> <li>● SBT認定の取得</li> <li>● 気候関連に関するシナリオ分析の見直し</li> <li>● 液体アンモニア用キャンドモータポンプの実証試験に成功</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネルギー化の徹底や、再エネ電力の使用拡大、製品の試験などで使用している代替フロンを温暖化係数の小さいガスに転換するなど</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製品の市場投入及び拡販</li> </ul>
<b>S：社会</b> ・人的資本経営 ・ダイバーシティの推進 ▶ P39 人材戦略 ・人権尊重 ▶ P63 人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来のサクセッションプランの再構築</li> <li>● 自主的なキャリア形成の支援強化</li> <li>● 人的資本と企業価値の相関関係を分析</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・ディ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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「技術力×組織力」のデータ化・活用</li> <li>● グローバルエンゲージメント向上に向けた施策</li> <li>● HCM・人事データ基盤のグローバル再構築</li> <li>● グローバルサクセッションプランの運用強化</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の観点からの啓蒙活動</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 ▶ P90~	<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>● 経営課題の整理と議論強化</li> <li>● ガバナンス体制の検証強化</li> <li>● サステナビリティに関する重要な課題と当社の企業価値向上の具体的な結びつきに関する議論の深化</li> <li>● 委員会の機能見直し</li> </ul>

## FOCUS

## ESG経営への外部評価向上

当社グループは長年にわたり、自社の事業活動による環境負荷の低減と、お客様の環境負荷低減への支援を優先事項としてきました。E-Plan2025の3年間を通じて、自社製品・サービスを通じた環境負担低減、自社活動による環境負担の軽減、人的資本経営の強化、そしてサプライヤ及び従業員に対する人権デュー・ディリジェンスの継続をはじめとしたコーポレート・ガバナンスの更なる高度化により、ESG経営の更なる進化を目指しています。

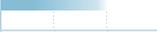
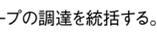
こうした取り組みや情報開示の拡充により、外部の評価機関から高い評価を受けています。今後もサステナビリティ経営を追求するとともに、情報開示の質の更なる向上に取り組んでいきます。

ESG活動の進化例	ESG評価機関による評価向上						
<b>環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG排出量の第三者検証</li> <li>● Scope3データの開示</li> <li>● カーボンニュートラル宣言</li> </ul> <b>社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性基幹職比率の増加</li> <li>● 労働安全衛生の体制強化、健康経営体制・活動強化</li> <li>● 人権方針策定、デュー・ディリジェンスの実施、救済の拡充</li> </ul> <b>ガバナンス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監督と執行が両輪となり双方向の建設的議論の本格化</li> <li>● ステークホルダーとの対話促進</li> </ul>	<p>AAA評価 2023年12月より継続</p> <p>A-評価 2025年2月初獲得</p>						
	<b>GPIFが採用する6つのESG指数に継続採用</b> GPIFがESG投資を開始した2017年から8年連続ですべての指標において継続採用						
	<table border="1"> <tr> <td>総合型指数</td> <td>FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数</td> </tr> <tr> <td>テーマ型指数</td> <td>           E(環境) S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数            S(社会) MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)            Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (GenDi J)         </td> </tr> </table>	総合型指数	FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	テーマ型指数	E(環境) S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 S(社会) MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (GenDi J)		
総合型指数	FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数						
テーマ型指数	E(環境) S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 S(社会) MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (GenDi J)						
	<b>開示に関する評価向上 ▶ p120</b> <table border="1"> <tr> <td>日本証券アナリスト協会「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の機械部門で第1位</td> <td>2024年10月初受賞</td> </tr> <tr> <td>GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」</td> <td>7年継続選定</td> </tr> <tr> <td>GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」</td> <td>2年継続選定</td> </tr> </table>	日本証券アナリスト協会「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の機械部門で第1位	2024年10月初受賞	GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」	7年継続選定	GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」	2年継続選定
日本証券アナリスト協会「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の機械部門で第1位	2024年10月初受賞						
GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」	7年継続選定						
GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」	2年継続選定						
<b>開示の充実</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Webサイト情報の拡充</li> <li>● 積極的な対外開示</li> <li>● 統合報告書の内容の高度化</li> <li>● 対話機会の増加</li> </ul>							

(注) In 2024, EBARA Corporation received a rating of AAA in the MSCI ESG Ratings assessment. 出典・免責等P119掲載

## E-Vision2030とE-Plan2025における非財務目標と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	E-Vision2030に向けた2025年の成果目標（アウトカム）	担当	KPI	2025/12 目標	2024/12 実績	達成度イメージ		
 <p>1 持続可能な社会づくりへの貢献</p>	      	<b>E-Vision2030 温室効果ガスの削減</b> <b>GHG排出量の削減</b>	<b>主な目標</b> CO <sub>2</sub> 約1億トン相当の温室効果ガスを削減 <b>建築・産業</b> 省エネ・高効率製品の販売台数 <b>エネルギー</b> LNG市場・脱炭素市場向けに省エネルギーを実現するエキスバンダ製品の販売推進 <b>インフラ</b> 脱炭素市場に向けた新たなコンプレッサの開発 <b>精密・電子</b> 低環境負荷製品の販売台数 <b>環境</b> 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 CO <sub>2</sub> 削減と炭素の資源循環に寄与する技術の開発 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>※1</sup> )の実用化に向けた開発（2030年社会実装）	CO <sub>2</sub> 約1億トン相当の温室効果ガスを削減 省エネ・高効率製品の販売台数 LNG市場・脱炭素市場向けに省エネルギーを実現するエキスバンダ製品の販売推進 脱炭素市場に向けた新たなコンプレッサの開発 低環境負荷製品の販売台数 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 ドライ真空ポンプ製造におけるGHG排出量 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>※1</sup> )の実用化に向けた開発（2030年社会実装）	2022/12比 15%増加 販売目標100%達成 製品化 100%達成 市場投入 2022/12比 20%増加 2022/12比 10%削減 実用化に向けたパイロット試験の実施	2022/12比 4.7%増加 販売目標100%達成 製品開発の継続 製品開発の継続 2022/12 1.9%増加 2022/12 0.5%増加 パイロット試験設備の建設が概ね完了	     		
		<b>E-Vision2030 安心・安全な暮らし</b> <b>世界で5億人に水を届ける</b>	<b>主な目標</b> 世界で6億人に水を届ける <b>建築・産業</b> ソーラーポンプ販売台数 <b>インフラ</b> 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） <b>精密・電子</b> CMP装置における純水使用量	2022/12比 50%増加 2022/12比 40%増加 145m/s 2022/12比 30%削減	2022/12比 6.2%減少 2022/12比 4.7%増加 2024/12 目標比 94%達成 2022/12比 20%削減	   			
		サプライチェーンマネジメントにおける人権デュー・ディリジェンス（DD）の結果に基づく必要な施策の実施	<b>業務革新統括部</b> <sup>*2</sup>	-	-				
		 <p>2 進化する豊かな生活づくりへの貢献</p>	  	<b>E-Vision2030 暮らしの進化</b> <b>半導体の微細化に対応した要素技術の開発</b> <b>製品開発スループット向上のための技術ツールの開発及び実装</b>	<b>主な目標</b> ICAC5への寄与…14Åへの挑戦 <b>精密・電子</b> 14Å世代の半導体製造技術に対応した要素技術の開発進捗率 <b>CTO</b> 開発の手戻りをなくす技術ツールの適用範囲拡大数 <b>CTO</b> 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 <b>CTO</b> 経営／事業判断等に資する知財／非知財情報の分析提言数	100% 5カンパニー＋新規事業へ展開 トレンドに基づく中期シナリオとコーポレート研究開発戦略の策定、並びに中期活動計画の策定 20件／年の分析提言	70% 設計知活用ナビMVP構築とポンプ開発にシミュレーション適用 戦略立案、テーマ選定プロセスを強化 16件の分析提言書の作成・提出	    	
				<b>新テーマ創出プロセス構築による研究開発戦略強化</b>	<b>CI O</b>	ERP導入実施会社数	20社以上	19社導入済、1社導入中	 
				<b>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</b>	<b>CI O</b>	ISO27001対応項目拠点平均比率 CIS Controls対応必要項目数（IG1、IG2合計）	100% 100%	100% 70%	 
				<b>情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠</b>	<b>CI O</b>	-	-		
				全社ERPプロジェクト展開	<b>CI O</b>	-	-		
				情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠	<b>CI O</b>	-	-		

\*1. ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標 \*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。

## E-Vision2030とE-Plan2025における非財務目標とKPI

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	E-Vision2030に向けた2025年の成果目標（アウトカム）	担当	KPI	2025/12 目標	2024/12 実績	達成度イメージ
 3 環境 マネジメントの 徹底	   	荏原グループで使用する電力のグリーン化	環境	新電力事業から供給する荏原グループ向け電力のCO <sub>2</sub> 排出係数	0.313kg-CO <sub>2</sub> /kWh	0.312kg-CO <sub>2</sub> /kWh	<div style="width: 100%;"></div>
		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	A-	<div style="width: 100%;"></div>
		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 49.1%削減	<div style="width: 100%;"></div>
		Scope3／削減貢献／他*（バリューチェーン）		Scope3 GHG排出量	バリューチェーンにおけるGHG排出量の合理的測定手法の確立	完了	<div style="width: 100%;"></div>
		水使用原単位の継続的な改善		水使用原単位	継続的に改善	0.108 ML/億円 （前年より改善）	<div style="width: 100%;"></div>
		毎年の再資源化率95%以上の維持（国内）		再資源化率	95%以上の維持	97.7%	<div style="width: 100%;"></div>
 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イスコア	83以上	79	<div style="width: 100%;"></div>
		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	25%	<div style="width: 100%;"></div>
		男女の賃金差異解消		GKP女性ポジション比率	8%以上	8%	<div style="width: 100%;"></div>
		性別に関係なく仕事と育児を両立できる企業風土の醸成		女性基幹職比率（単体）	8%以上	7.5%	<div style="width: 100%;"></div>
		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%	<div style="width: 100%;"></div>
				障がい者雇用比率（単体+グループ適用会社4社）	2.6%以上	2.68%	<div style="width: 100%;"></div>
 5 ガバナンスの 更なる革新		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	—	—	—	<div style="width: 100%;"></div>

\*「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