



長期ビジョン「E-Vision2035」 中期経営計画「E-Plan2028」

荏原 (6361)

2026年2月13日

Looking ahead,
going beyond expectations

Ahead > *Beyond*

株式会社 荏原製作所

成長事業への資源配分を通じた、収益性と資本効率の向上 ー グローバルエクセレントカンパニーとしての持続的な進化 ー

E-Vision2035 ～10年後の2035年にありたい姿～

<p>ありたい姿 グローバルエクセレントカンパニーとして、 持続可能な社会の実現に 欠かせない企業</p> <p>スローガン Essential EBARA. Everywhere.</p> <p>p. 6</p>	<p>社会・環境価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会 安心・安全なくらし 進化する豊かなくらし <p>経済価値</p> <table border="1"> <tr><td>ROIC</td><td>20%以上</td></tr> <tr><td>ROE</td><td>25%以上</td></tr> <tr><td>売上収益</td><td>2兆円以上</td></tr> <tr><td>営業利益率</td><td>20%以上</td></tr> <tr><td>時価総額</td><td>6兆円規模</td></tr> </table> <p>p. 7</p>	ROIC	20%以上	ROE	25%以上	売上収益	2兆円以上	営業利益率	20%以上	時価総額	6兆円規模	<p>事業ポートフォリオ</p> <p>3本の柱となるグローバルビジネスセグメント</p> <table border="1"> <tr> <td>精密・電子</td> <td>建築・産業</td> <td>エネルギー</td> </tr> </table> <p>日本起点ビジネスセグメント</p> <table border="1"> <tr> <td>インフラ</td> <td>環境</td> </tr> </table> <p>p. 9</p>	精密・電子	建築・産業	エネルギー	インフラ	環境
ROIC	20%以上																
ROE	25%以上																
売上収益	2兆円以上																
営業利益率	20%以上																
時価総額	6兆円規模																
精密・電子	建築・産業	エネルギー															
インフラ	環境																

E-Plan2028 ～10年後のありたい姿に向けた最初の3年間の経営計画～

<p>テーマ</p> <p>全体最適を通じた 持続的価値創造の実現</p> <p>p. 18</p>	<p>FY2028 財務目標 (主要指標)</p> <table border="1"> <tr><td>ROIC</td><td>13.0%以上</td></tr> <tr><td>ROE</td><td>18.0%以上</td></tr> <tr><td>営業利益率</td><td>14.5%以上</td></tr> <tr><td>売上収益</td><td>1.2兆円規模</td></tr> </table> <p>p. 19</p>	ROIC	13.0%以上	ROE	18.0%以上	営業利益率	14.5%以上	売上収益	1.2兆円規模	<p>キャッシュアロケーション (3年間累計)</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">投資</td> <td>成長投資</td> <td>2,600億円</td> </tr> <tr> <td>基盤投資</td> <td>600億円</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">株主還元</td> <td>配当</td> <td>連結配当性向35%以上</td> </tr> <tr> <td>自己株式の取得</td> <td>適正な自己資本水準への調整を継続的に実施</td> </tr> </table> <p>3年累計フリーキャッシュフロー100%以上の株主還元</p> <p>p. 24</p>	投資	成長投資	2,600億円	基盤投資	600億円	株主還元	配当	連結配当性向35%以上	自己株式の取得	適正な自己資本水準への調整を継続的に実施
ROIC	13.0%以上																			
ROE	18.0%以上																			
営業利益率	14.5%以上																			
売上収益	1.2兆円規模																			
投資	成長投資	2,600億円																		
	基盤投資	600億円																		
株主還元	配当	連結配当性向35%以上																		
	自己株式の取得	適正な自己資本水準への調整を継続的に実施																		

1. 長期ビジョン E-Vision2035
2. 中期経営計画 E-Plan2025 振り返り
3. 中期経営計画 E-Plan2028
4. 補足資料

- FY：会計年度（例「FY25」は2025年12月期会計年度）
- 本資料で示す財務数値はIFRSベースで記載している

1. 長期ビジョン E-Vision2035

2. 中期経営計画 E-Plan2025 振り返り

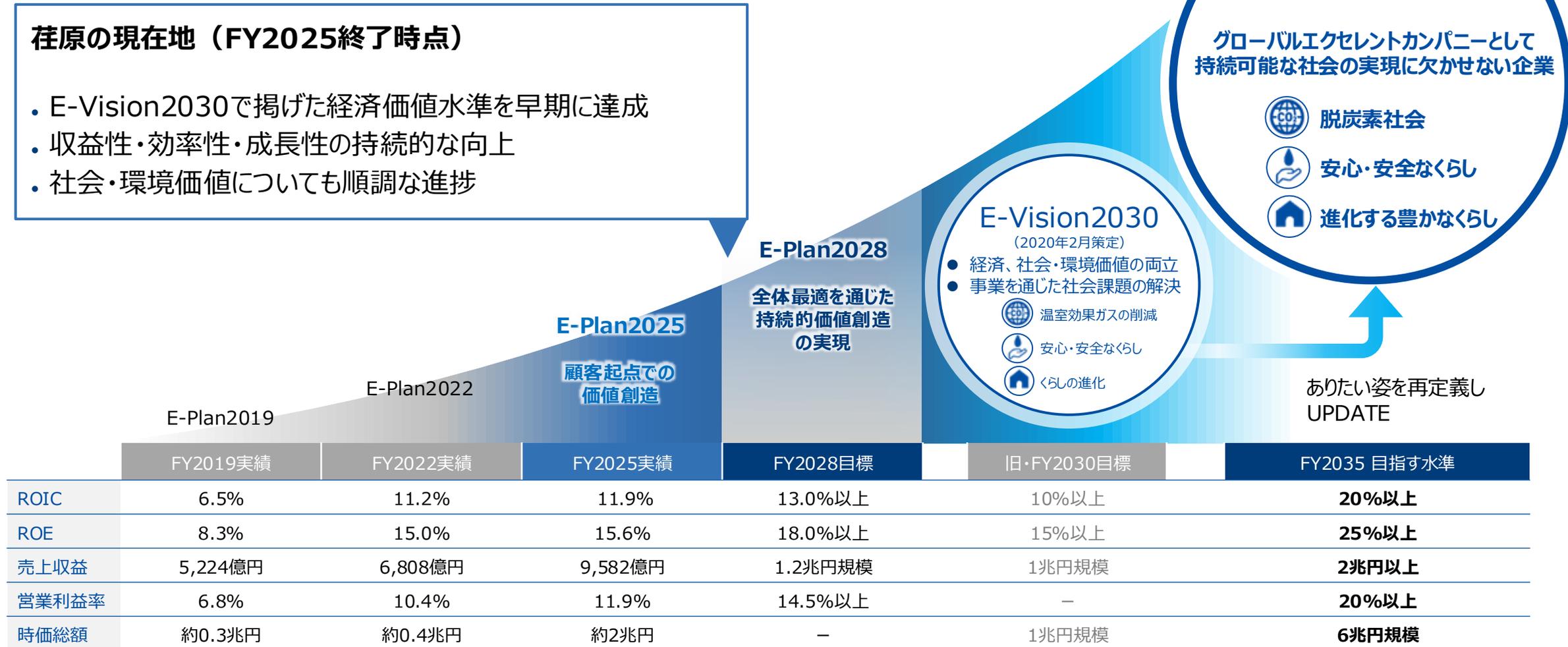
3. 中期経営計画 E-Plan2028

4. 補足資料

E-Vision2030策定（2020年公表）以降に顕在化した環境変化をふまえ、10年先を見据えた、長期的な目標を設定

荏原の現在地（FY2025終了時点）

- E-Vision2030で掲げた経済価値水準を早期に達成
- 収益性・効率性・成長性の持続的な向上
- 社会・環境価値についても順調な進捗



E-Vision2035

グローバルエクセレントカンパニーとして
持続可能な社会の実現に欠かせない企業

- 脱炭素社会
- 安心・安全なくらし
- 進化する豊かなくらし

E-Vision2030

(2020年2月策定)

- 経済、社会・環境価値の両立
- 事業を通じた社会課題の解決
- 温室効果ガスの削減
- 安心・安全なくらし
- くらしの進化

E-Plan2028

全体最適を通じた
持続的価値創造
の実現

E-Plan2025

顧客起点での
価値創造

E-Plan2022

E-Plan2019

	FY2019実績	FY2022実績	FY2025実績	FY2028目標	旧・FY2030目標	FY2035 目指す水準
ROIC	6.5%	11.2%	11.9%	13.0%以上	10%以上	20%以上
ROE	8.3%	15.0%	15.6%	18.0%以上	15%以上	25%以上
売上収益	5,224億円	6,808億円	9,582億円	1.2兆円規模	1兆円規模	2兆円以上
営業利益率	6.8%	10.4%	11.9%	14.5%以上	—	20%以上
時価総額	約0.3兆円	約0.4兆円	約2兆円	—	1兆円規模	6兆円規模

ありたい姿を再定義し
UPDATE

各事業やコア技術を通じ、荏原が持続可能な社会に貢献していくために目指すべきプロセスを明確化



価値創造ストーリー

私たちは、水、空気、エネルギー、廃棄物処理、資源循環、治水、灌漑、半導体など人々の暮らしに欠くことのできない“Essential”な領域で、その時々課題を解決し、世界中の人々の暮らしを支えてきた

「お客さまに寄り添う“熱と誠”の姿勢」と「想いを形にする“流れ”の技術」創業以来磨き続けてきた荏原らしいやり方で、私たちはこれからも世界のあらゆる場所で挑戦を続ける

世界になくしてはならない企業として、この星が求める持続可能性のために、新たな価値を届け続ける

スローガン

Essential EBARA. Everywhere.

2035年にありたい姿

グローバルエクセレントカンパニーとして、持続可能な社会の実現に欠かせない企業

世界の社会・産業インフラを支える高い技術力（コアコンピタンス）と信頼性（熱と誠の精神）を基盤に、持続的な成長と高い収益性を実現し、社会課題の解決に貢献し続ける企業

荏原が目指す「グローバルエクセレントカンパニー」

1 世界中の社会課題を解決し続けるために
不可欠な存在になること

2 事業ポートフォリオを継続的に磨き、
高い収益性と資本効率を
実現し続けること

3 グローバル市場で
高い競争力を持つこと

社会・環境価値と経済価値の最大化

社会・環境価値



脱炭素社会

- ・エネルギー転換をリードする
- ・CO₂約2.5億トン相当のGHG（温室効果ガス）を削減



安心・安全な暮らし

- ・気候変動に伴う水害リスクから人々の生活を守る
- ・世界で8億人に水を届ける



進化する豊かな暮らし

- 半導体製造における高集積化とサステナビリティを支え、AI社会の進展に貢献する

経済価値

売上収益 **2兆円以上**

営業利益率 **20%以上**

ROIC **20%以上**

ROE **25%以上**

企業価値向上の目安

時価総額 **6兆円規模**

2020年に公表したマテリアリティを見直し
各項目が持つ普遍性と経営上の重要性をふまえ、5つのマテリアリティを継続して注力すべき課題と特定

マテリアリティの再整理（E-Vision2030から継続）

社会と人々のために



1

持続可能な 社会づくりへの貢献

「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

「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たバリューチェーン全体のGHG削減、生物多様性の保全、サーキュラーエコノミーの推進などへの取り組みを加速する

従業員のために



4

人材の活躍推進

キャリアオーナーシップを発揮する個人と会社が、“互いに選り合い応え合う関係”を通じて共に成長し、その成長がよい影響を及ぼし合って更なる互いの成長へとつながっていく好循環を実現する

持続可能な経営のために



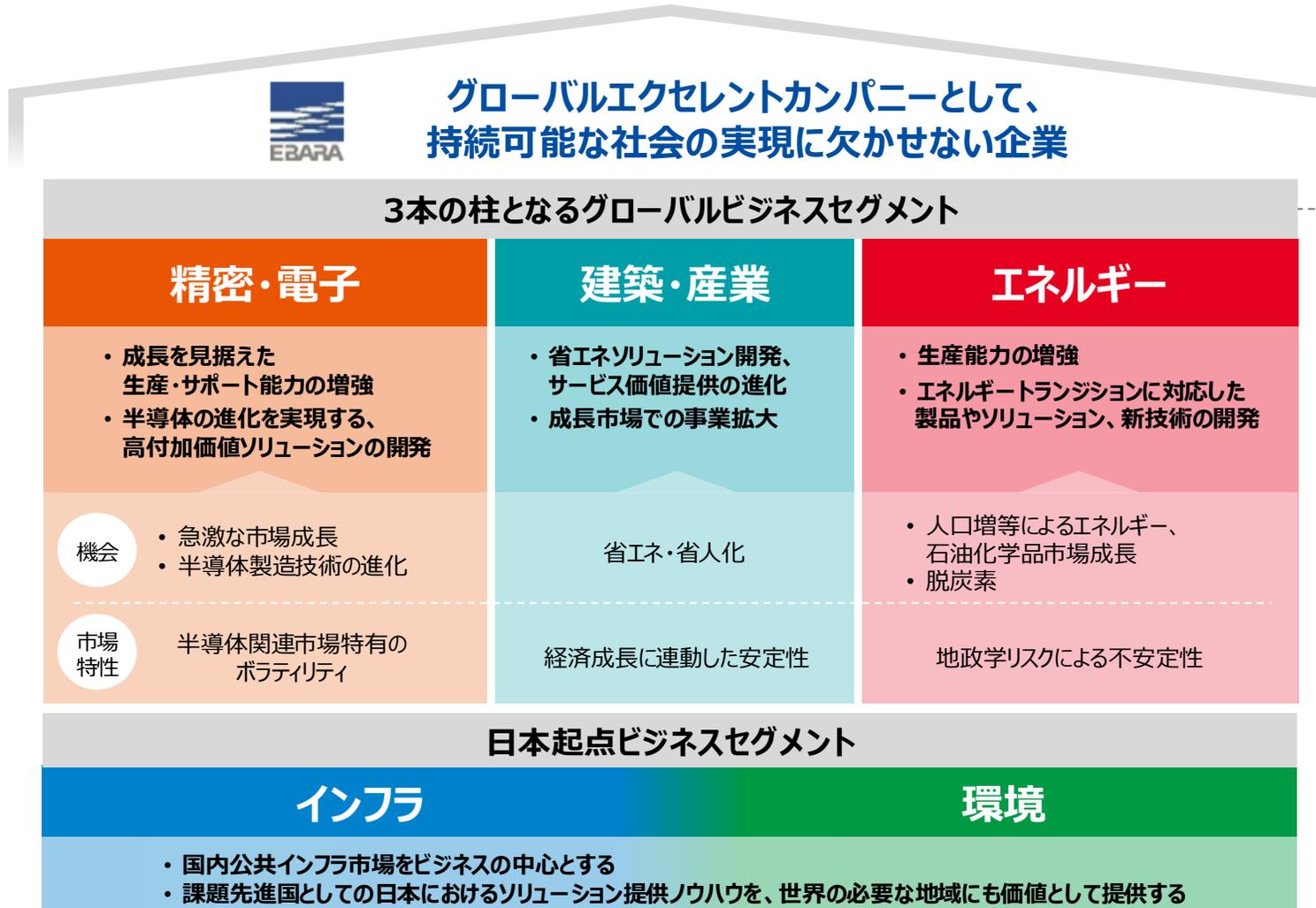
5

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

社会・環境価値と経済価値を同時に向上させるサステナビリティ経営を実践

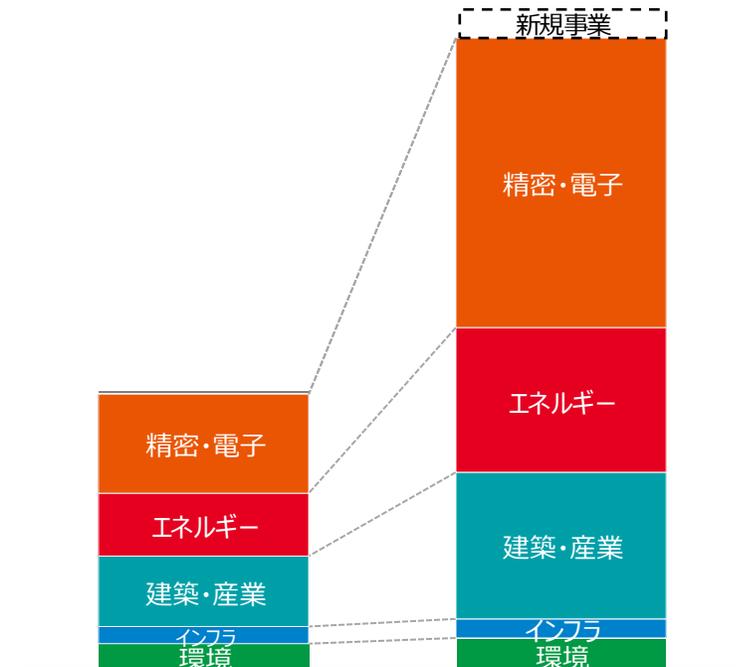
グローバルビジネスセグメントと日本起点ビジネスセグメントで構成し、グループ全体の中長期的な企業価値向上を目指す事業ポートフォリオを構築



3本の柱となる事業

- 成長が見込まれる対面市場で課題を解決
- 事業規模、収益性、効率性で高い競争力を持つ**成長の柱**として持続的成長を支える

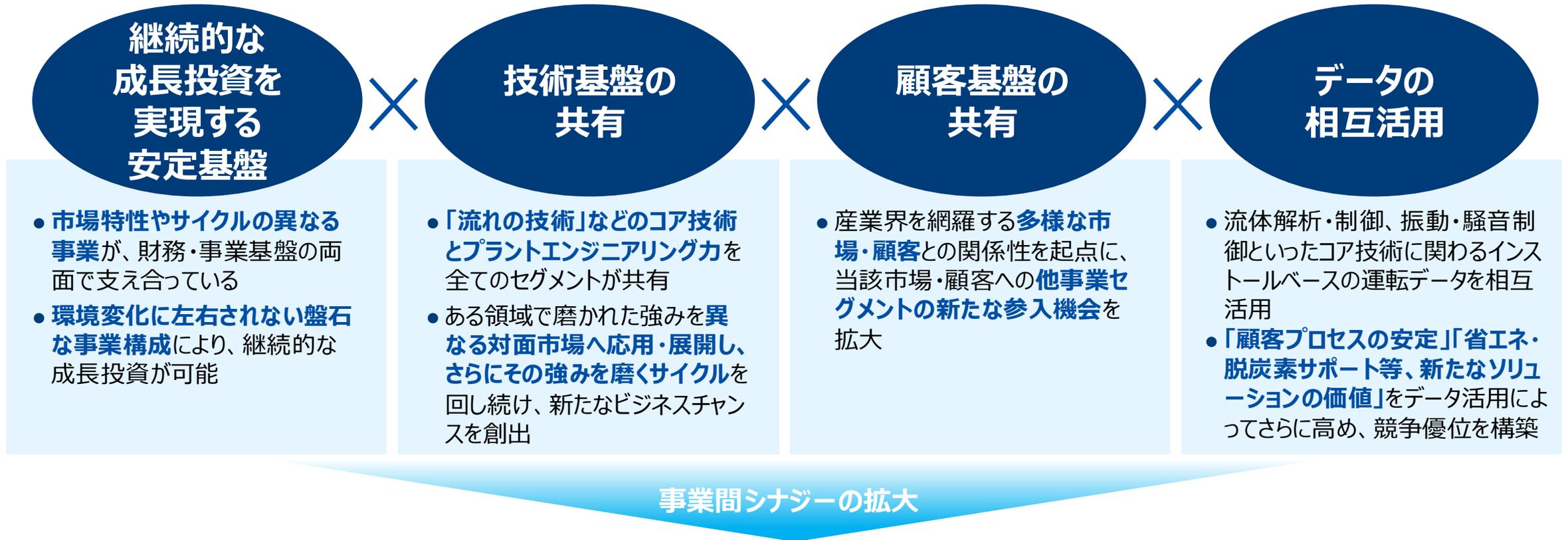
売上収益構成比イメージ



FY2025 (実績)

FY2035 (目指す水準)

当社独自のポートフォリオで事業間シナジーを創出し、事業の総和を超えた企業価値を創造



事業の総和を超えた企業価値を創造

ありたい姿の実現に向けて、グローバルレベルで経営基盤を高度化

投資・成長・回収の好循環で
企業価値向上を図る



事業成長の加速

グローバルビジネスセグメント（精密・電子、エネルギー、建築・産業）に
経営資源を優先的に投下

データ活用を通じた
ソリューションプロバイダーへ進化

M&Aや
外部パートナーとの協業を推進

経営基盤の強化

グローバルで効率的なオペレーションを実現させるための基盤を構築

人的資本
キャリアオーナーシップを
育む文化と環境の整備

情報システム
AI技術×情報分析で
IT機能を高度化

技術
コアコンピタンスの融合で
社会課題の解決に貢献

グループガバナンス
グローバルな
ガバナンス体制の強化と
コンプライアンス徹底

サステナビリティ経営の実践



1. 長期ビジョン E-Vision2035
- 2. 中期経営計画 E-Plan2025 振り返り**
3. 中期経営計画 E-Plan2028
4. 補足資料

成長投資を着実に進めつつ、ROIC・ROE・営業利益率は中計期間全年度で目標達成、高水準を維持

	指標	E-Plan2025 目標	FY2025実績
効率性	ROIC	10%以上	11.9%
	ROE	15%以上	15.6%
収益性	営業利益率	10%以上	11.9%
成長性	全社 売上CAGR (FY2022-2025)	7%以上	12.1%
	精密・電子 売上CAGR (FY2022-2025)	15%以上	15.5%
	建築・産業 売上CAGR (FY2022-2025)	6%以上	7.7%

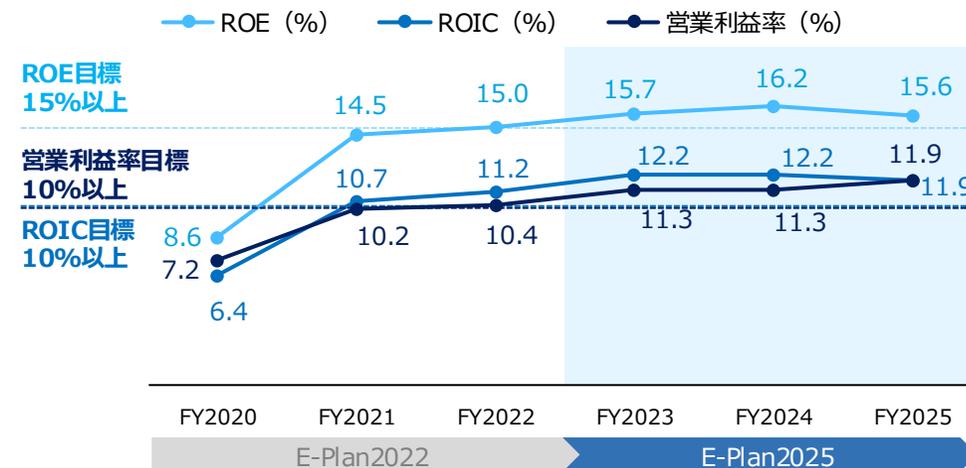
健全性	D/E レシオ (倍)	0.3~0.5 (管理目安)	0.44
-----	-------------	-------------------	------

成長投資 (3か年)	成長投資	1,800~2,250億円	1,748億円
	研究開発投資 (成長投資に内包)	650億円	619億円

基盤投資 (3か年)		500~800億円	818億円
---------------	--	-----------	-------

株主還元 (3か年)		連結配当性向35%以上 機動的な自己株式取得	配当性向35%以上維持 自己株式取得200億円
---------------	--	---------------------------	----------------------------

ROIC/ROE/営業利益率



セグメント別営業利益率

	E-Plan2025 目標	FY2023	FY2024	FY2025
精密・電子	17.0%以上	15.5%	18.0%	16.9%
エネルギー	12.0%以上	13.4%	13.3%	11.9%
建築・産業	7.0%以上	7.1%	4.3%	6.3%
インフラ	6.0%以上	9.2%	7.2%	8.2%
環境	7.0%以上	9.7%	9.7%	13.3%

E-Plan2025 非財務KPI 目標と実績



	指標	E-Plan2025 目標	FY2025 実績 (速報値)
E (環境)	CDP評価 (気候変動カテゴリ)	B以上を維持	A-
	Scope 1,2 GHG排出量 (CO ₂ 換算)	2018年比 32%削減	153千t排出 2018年度比44.9%削減
	Scope 3/削減貢献量/他 (バリューチェーン) *1	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	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とそれぞれの指標に対する目標設定
S (社会)	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スコア	83以上	81
	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)	30%以上	26%
	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 8%以上 ② 8%以上	① 8% ② 8.6%
	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)	100% (2023年11月に目標公表)	100%
	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)	2.60%以上	2.57%
	サプライヤ向けの人権DDの結果に基づく必要な施策の実施	—	国内外サプライヤへのCSR調査・教育と実地改善を通じた人権DD推進による事業継続リスクの最小化
	取締役会のパフォーマンスの深化とG to Vへの貢献	—	取締役会実効性評価：評価プロセス*2 100%実施 社外取締役支援活動： 社外取会議12回／視察2回 社外取締役によるステークホルダーとの対話： 2件

*1 2023年11月に表記変更 *2 評価プロセス：質問票、議長による個別インタビュー、取締役の自己評価・相互評価、議長の評価、課題の抽出、結果の開示

対面市場別組織の定着で事業内シナジーが生まれるも、急拡大する事業を支えるグローバル経営基盤の構築が課題

E-Plan2025 5つの重点領域	E-Plan2025期間中の成果	評価	今後の課題
1. 対面市場・顧客起点	<ul style="list-style-type: none"> ● 対面市場別組織が定着 ● 製品横断の受注が増加、統合シナジーが発現 ● 顧客起点でのソリューションビジネス開発に着手 	◎	✓ 継続的な施策の実行と成果の刈り取り
2. 新たな価値創発	<ul style="list-style-type: none"> ● 建築・産業のEBARAメンテナンスクラウドなど、顧客に入り込んだ新たな価値を創出 	○	✓ 顧客との共創を深化させる取り組みを推進
3. グローバル事業基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> ● 拠点の新設・統廃合を実施 ● グローバルでの製造・サービス体制の最適化を推進 	○	✓ 全社的なデータ活用環境の構築
4. 経営インフラの高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本コストを意識した厳格な投資規律などROIC経営が深化 ● CxO制による機能軸運営の導入完了 	△	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ERP導入は計画より遅延 ✓ CxO制による機能軸運営の成果創出
5. ESG経営の進化	E (環境) <ul style="list-style-type: none"> ● GHG削減目標を達成 ● 製品・サービスを通じた顧客のGHG削減貢献にも注力 	○	✓ 顧客のGHG削減に貢献する製品開発
	S (社会) <ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決に向けた事業展開を推進 ● 女性・非日本人社員のGlobal Key Position(GKP)比率向上やHuman Capital Management (HCM)導入、サクセッションプラン再構築を推進 ● サプライチェーン人権DDを実施 		✓ グローバルでの事業戦略遂行に必要な人財の可視化、適正配置および育成
	G (ガバナンス) <ul style="list-style-type: none"> ● 実効性評価・社外取締役支援・投資家対話の継続と改革でガバナンス高度化、企業価値向上に貢献 コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー (大賞) 受賞 (2023年)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取締役会はサステナビリティ経営重視のもと将来を見据えた議論を一層強化 ✓ 事業拡大に伴うグループガバナンス体制の再構築

1. 長期ビジョン E-Vision2035
2. 中期経営計画 E-Plan2025 振り返り
- 3. 中期経営計画 E-Plan2028**
 - ・基本方針・財務目標・非財務目標**
 - ・基本方針に基づく取り組み**
 - ・事業別戦略**
4. 補足資料

2035年にありたい姿に向けて、グループ全体最適による経営基盤強化を通じて、グローバル競争力と収益性を高める3か年

荏原グループの成長ステージ

収益性改善・基盤強化

組織変革と
グローバル成長の追求

グローバルでのプレゼンス向上

E-Vision2035

グローバルエクセレントカンパニーとして
持続可能な社会の実現に欠かせない企業

- 脱炭素社会
- 安心・安全なくらし
- 進化する豊かなくらし

従来の課題

各事業の個別最適により分断化した
グループ経営基盤・運用の見直し

事業・地域別の個別最適追及による
非効率な資源配分と需給判断の是正

グループ内での重複・未活用機能の解消

E-Plan2028 全体最適を通じた 持続的価値創造の実現

基本方針

- 全体最適を実現する
グループ経営基盤を
強化
- 各事業セグメントでは
その特性に応じた戦
略を着実に実行

2035年にありたい姿から
バックキャストして策定

E-Plan2025
顧客起点での価値創造

E-Plan2022

E-Plan2019

	FY2019実績	FY2022実績	FY2025実績	FY2028目標	旧・FY2030目標	FY2035 目指す水準
ROIC	6.5%	11.2%	11.9%	13.0%以上	10%以上	20%以上
ROE	8.3%	15.0%	15.6%	18.0%以上	15%以上	25%以上
売上収益	5,224億円	6,808億円	9,582億円	1.2兆円規模	1兆円規模	2兆円以上
営業利益率	6.8%	10.4%	11.9%	14.5%以上	—	20%以上
時価総額	約0.3兆円	約0.4兆円	約2兆円	—	1兆円規模	6兆円規模

E-Plan2028のテーマ

全体最適を通じた持続的価値創造の実現

E-Plan2028 基本方針		サマリー
1	全体最適を実現するグループ経営基盤を拡充する	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンスの強化やサプライチェーンの強靱化、ERPの導入を通じ、全体最適を支える強固な経営基盤を構築 ● 資源配分および意思決定の質向上による全体最適に基づく経営基盤の確立
2	過去の投資成果の刈取りと、将来への成長投資を両立する	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長投資の着実な刈取りによるキャッシュ創出力の強化 ● 規律ある投資判断のもと、将来成長分野への集中投資(M&Aを含む)を推進
3	事業セグメントの特性に合わせた戦略を実行する	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルビジネスセグメントにおける成長市場に向けた事業規模・収益性・効率性の向上 ● 日本起点ビジネスセグメントにおける安定収益の確保と事業基盤の強化
4	荏原グループとしての人的資本経営を確立し高度化する	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本を価値創造の源泉とした事業戦略連動型の人財育成・配置・評価の推進 ● グループ共通基盤活用による人財の質と持続性の可視化および人的資本経営の強化
5	顧客起点での新たな価値を持続的に創出する	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客課題への対応を通じ、新たなソリューションを提供 ● 事業間連携を通じ、グループ全体の価値を最大化

E-Plan2028 財務目標 (全社)

	指標	FY2025実績		FY2028目標	
		ROIC	WACC	ROIC	WACC (前提)*
収益性・効率性	ROIC	11.9%	5.0~6.0%	13.0%以上	8.0~9.0%
	ROE	15.6%		18.0%以上	
	営業利益率	11.9%		14.5%以上	
規模・成長性	売上収益	9,582億円		1.2兆円規模	
健全性	D/Eレシオ	0.44		0.4~0.5 (管理目安)	

* WACCは目標値ではなく、FY2026–FY2028の3年間の計画策定に用いる前提条件（設定値）

(注) ROIC計算式：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）}

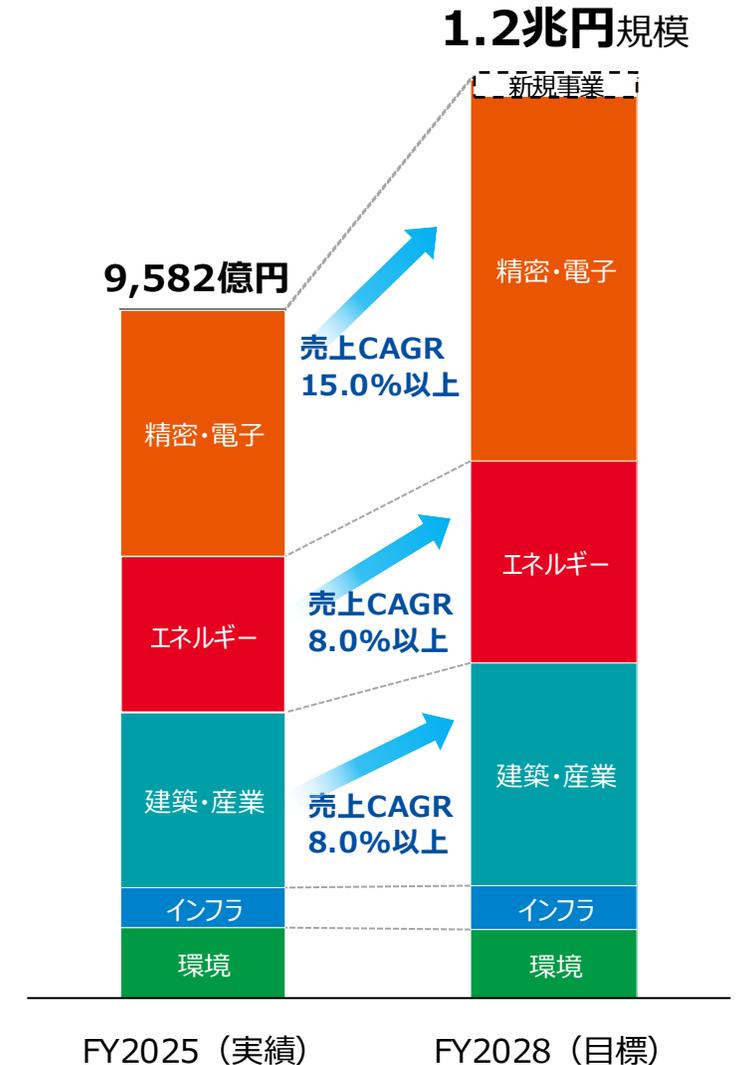
E-Plan2028 事業別財務目標



	指標	FY2025実績		FY2028目標		
		ROIC	WACC	ROIC	WACC (前提)*	
収益性・ 効率性	ROIC	精密・電子	21.0%	7.0~8.0%	25.0%以上	9.5~10.0%
		エネルギー	12.2%	4.5~5.0%	15.0%以上	8.0~8.5%
		建築・産業	5.5%	4.5~5.0%	8.5%以上	6.0~6.5%
		インフラ	10.3%	4.0~4.5%	12.5%以上	6.0~6.5%
		環境	19.1%	4.7~5.2%	13.0%以上	6.5~7.0%
	営業利益率	精密・電子	16.9%		20.0%以上	
		エネルギー	11.9%		14.5%以上	
		建築・産業	6.3%		9.0%以上	
		インフラ	8.2%		9.0%以上	
		環境	13.3%		8.5%以上	
規模・ 成長性	売上CAGR (FY2025-2028)	FY2022-2025		FY2025-2028		
		精密・電子	15.5%	15.0%以上		
		エネルギー	14.9%	8.0%以上		
		建築・産業	7.7%	8.0%以上		

* WACCは目標値ではなく、FY2026～FY2028の3年間の計画策定に用いる前提条件（設定値）

売上収益構成比イメージ



マテリアリティ	KPI (FY2028)	目標	
 M1 持続可能な社会づくりへの貢献	重要サプライヤにおけるCSR調達要件適合率	75%	
	当社製品・サービスによるGHG削減 (CO ₂ 換算)	6,500万tCO₂削減 (2023～2028年の累計)	
 M3 環境マネジメントの徹底	CDP評価 (気候変動カテゴリ)	リーダーシップレベル (A、A-) を継続	
	GHG (Scope 1,2) 排出量(CO ₂ 換算)	46%削減 (2018年比)	
	GHG (Scope 1,2) 主要事業の売上収益あたり排出量 (排出原単位)(CO ₂ 換算)	66%削減 (2018年比)	
 M4 人材の活躍推進	グローバルエンゲージメントサーベイスコア	85	
	Global Key Position (GKP) における	女性比率 (連結)	11.0%
		国籍に関する多様性指標 (連結)	グローバルカンパニーとして遜色ない水準
	死亡事故・重大災害件数	0件	
 M5 ガバナンスの更なる革新	取締役会実効性評価・社外取締役支援・ステークホルダーとの対話の実践	継続的な実施	

(注) M1「持続可能な社会づくりへの貢献」、M2「進化する豊かな生活づくりへの貢献」の事業別で貢献する目標は、各事業ページに掲載しています。

1. 長期ビジョン E-Vision2035
2. 中期経営計画 E-Plan2025 振り返り
- 3. 中期経営計画 E-Plan2028**
 - ・基本方針・財務目標・非財務目標
 - ・基本方針に基づく取り組み**
 - ・事業別戦略
4. 補足資料

事業拡大と同時に全体最適視点による経営基盤強化を進め、継続的な価値創造を実現

グループ全体としての企業価値が中長期的に最大化される状態

全社を牽引する コーポレート機能の強化

- 純粋な本社機能を強化し、グループ経営を方向づけることで、全社全体最適を推進
- 投資規律に基づく投資優先順位の明確化と機動的な資源配分
- グループ会社の経営への適切な関与によるグループガバナンスの高度化

共通プラットフォームの構築

- ERP刷新や人財マネジメントシステムなどグループ共通基盤の確立
- 市場・製品データ（オペレーションデータを含む）の全社共有によるデータ資産化
- 将来成長を支えるAI・IT・デジタル基盤への継続投資

事業別司令塔機能の強化と グローバル・インテグレーション

- 高い視座で事業全体を俯瞰した、資源配分・SCM・意思決定の最適化
- 地域・顧客軸を前提とした、グローバル視点での事業運営・戦略実行
- 個別事業の競争力を基盤とした、収益性・効率性向上による持続的なグループ成長

更なる成長に向けた投資へ経営資源を優先的に配分し
 残余のキャッシュは原則として株主還元に向け最適な資本構成を保持

E-Plan2028 キャッシュアロケーション (3年間累計)



財務方針

必要な投資と安定配当を実施し、かつ財務規律の範囲内であることを前提に、ROE目標(18%以上)に沿った適正な自己資本水準への調整を継続的に実施する

投資	
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
基盤投資	持続的成長を支える基盤の強化 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

株主還元	
配当	連結配当性向35%以上
自己株式の取得	適正な自己資本水準への調整を継続的に実施

3年累計フリーキャッシュフロー*100%以上の株主還元

安定配当と持続的な自己株式取得を実施し、
 資産売却等の収入を除く3年累計フリーキャッシュフローの100%以上を株主還元へ充当

* 資産売却等によるキャッシュインフローを除く

財務規律

格付「A」維持を前提とし、
 D/Eレシオ0.4~0.5かつ月商1.5~2か月の現預金保持を規律とする

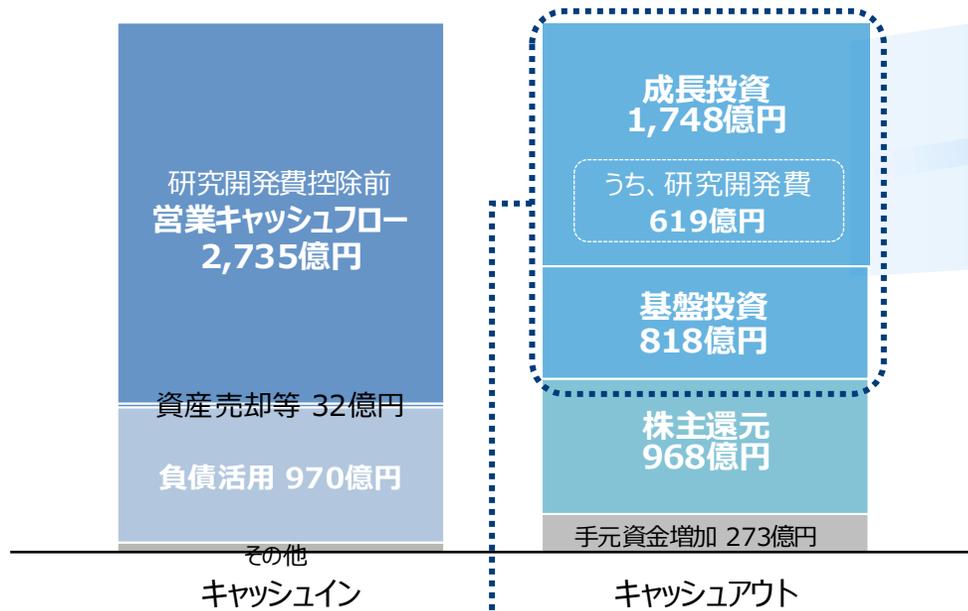
E-Plan2028 基本方針 2 過去の投資成果の刈取りと、将来への成長投資の両立



過去の投資からキャッシュを創出し、次なる成長に向けて再投資

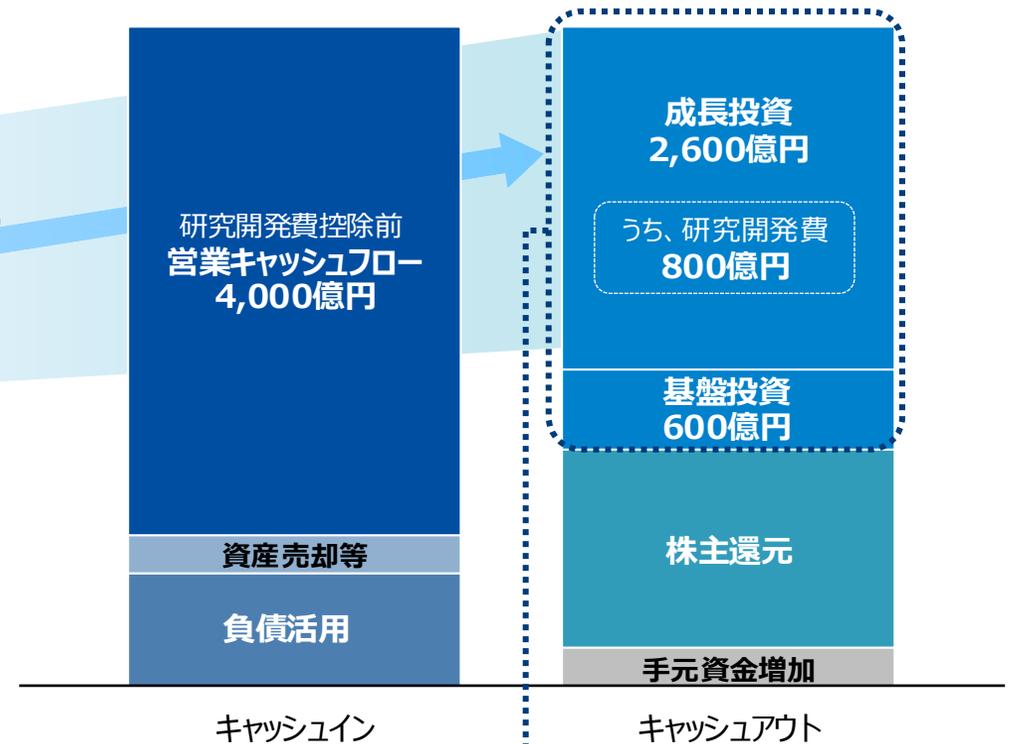
E-Plan2028 (FY2026-FY2028)

E-Plan2025 (FY2023-FY2025実績)



E-Plan2025の振り返り

- 半導体需要に対応した生産棟増強や開発棟の建設などに注力
- S&S拠点の拡充や収益性向上のためのソリューション開発などが進展
- ERP導入など、グローバル成長を支える基盤構築への投資を着実に実行



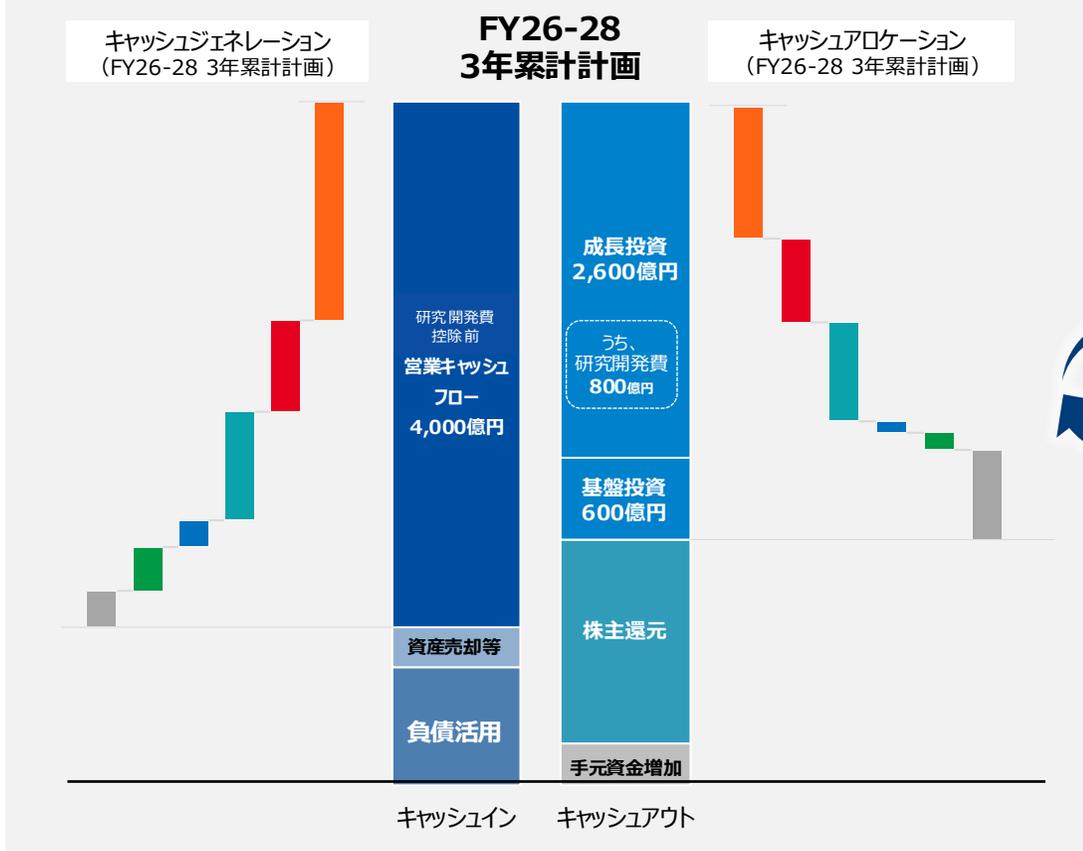
E-Plan2028方針

- **グローバルビジネス3セグメント**を中心に成長投資を実施
- **技術製品開発、DX領域、人財**へ重点的に投資を行い競争力の強化を図る
- ERPをはじめとする**グローバル経営基盤強化**のための投資を継続

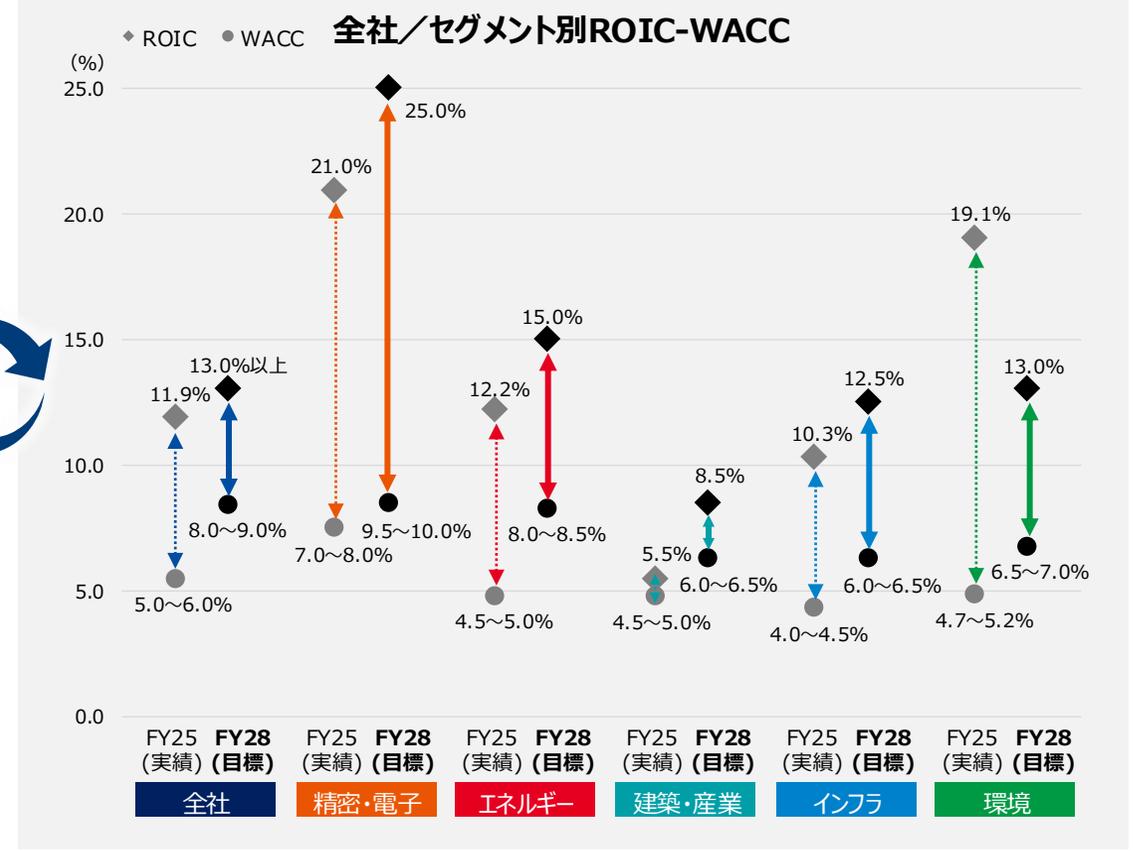
各事業の収益性や資本効率の向上、資本コストの低減により、中長期的なEVAの最大化を目指す

$$EVA \text{ (Economic Value Added)} = (\text{投下資本}) \times (\text{ROIC-WACCスプレッド})$$

成長と最適な資本構成を意識したキャッシュアロケーション



資本効率性のモニタリング



市場環境・成長特性に応じた事業セグメント別の戦略設計

E-Plan2028 市場環境認識	グローバルビジネスセグメント			日本起点ビジネスセグメント	
	精密・電子	エネルギー	建築・産業	インフラ	環境
市場環境認識	<p>市場CAGR 8.0% (WFE)</p>	<p>市場CAGR 6.0% (LNG) 3.0% (エチレン)</p>	<p>市場CAGR 3.5%</p>	<p>市場横ばい</p>	<p>市場横ばい</p>
主力技術・サービス	CMP装置 ドライ真空ポンプ	コンプレッサ・タービン エネルギー向けポンプ クライオジェニック製品	建築・産業向けポンプ 及び冷熱機器	インフラ向けポンプ	一般廃棄物焼却施設 EPC+O&M
FY2026～FY2028で 想定する外部環境	<ul style="list-style-type: none"> AIの社会実装本格化（AIサーバー向け先端ロジック・メモリ投資が加速、先端パッケージング技術の重要度が増加） 米中対立によるサプライチェーン二極化、新興国市場の台頭 半導体工場の省エネ・環境対応ニーズの増大 	<ul style="list-style-type: none"> LNG堅調（低炭素燃料として液化・輸送・再ガス化に至るプロセス全般で需要継続） 脱炭素市場拡大（水素・アンモニア・CCUS等の新市場が本格形成） 省人化ニーズ増（既設プラントの老朽化・人員不足に伴う遠隔監視・予知保全ニーズの増大） 	<ul style="list-style-type: none"> 省人化ニーズ増（国内の人手不足を背景とした設備のIoT化・メンテナンス省力化） グローバル市場は緩やかに成長する一方、中国市場が低迷 生成AI普及によるデータセンター冷却需要の急増 省エネ対応ニーズの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 国内インフラ老朽化、気象災害の激甚化等の課題を抱える中、第1次国土強靱化実施中期計画がスタートし、更新需要は堅調に推移 インフラ設備の維持管理において、AI、IoT等を活用した自動化、省人化が進展 	<ul style="list-style-type: none"> 老朽化に伴う延命化対策が進む一方、建替案件は広域化などにより長期的に漸減 廃棄物処理分野では、従来の焼却から資源循環への移行が加速

E-Plan2028 事業戦略

グローバル ビジネスセグメント



日本起点 ビジネスセグメント



精密・電子

エネルギー

建築・産業

インフラ

環境

E-Plan2028 目標

売上CAGR
15.0%以上

営業利益率
20.0%以上

ROIC
25.0%以上

売上CAGR
8.0%以上

営業利益率
14.5%以上

ROIC
15.0%以上

売上CAGR
8.0%以上

営業利益率
9.0%以上

ROIC
8.5%以上

営業利益率
9.0%以上

ROIC
12.5%以上

営業利益率
8.5%以上

ROIC
13.0%以上

E-Plan2028 事業別戦略 概要

事業別戦略 →p. 32~

ソリューションによる シェア拡大と 成長に向けた能力増強

- ソリューション開発を加速し、主力製品シェア拡大・新事業創出
- 急速な成長を支える能力増強とグローバル一体経営の進化
- 省エネ・脱炭素を重視したソリューションの提案

エネルギートランジションを リードする 製品・ソリューション開発

- LNGやエチレン等の既存市場で確固となる地位を確立
- 水素・アンモニア・CCUS等の新領域へ製品投入
- グローバルS&S拠点の拡充と遠隔監視等のDX活用により、顧客の保守収益の最大化

ソリューション、 サービスの提供と 成長市場の取り込み

- IoTによる省人化・省エネソリューションの提供
- データセンター・電子デバイス市場での事業拡大
- マーケットイン、M&A等によるグローバル市場での事業拡大

国内トップシェア維持と 海外拡大

- 社会的要請に応える製品・サービス開発の強化
- DXによる業務効率化・ロスコスト削減で生産性を最大化し収益力を向上
- 海外拠点連携による安定収益市場の開拓と事業拡大

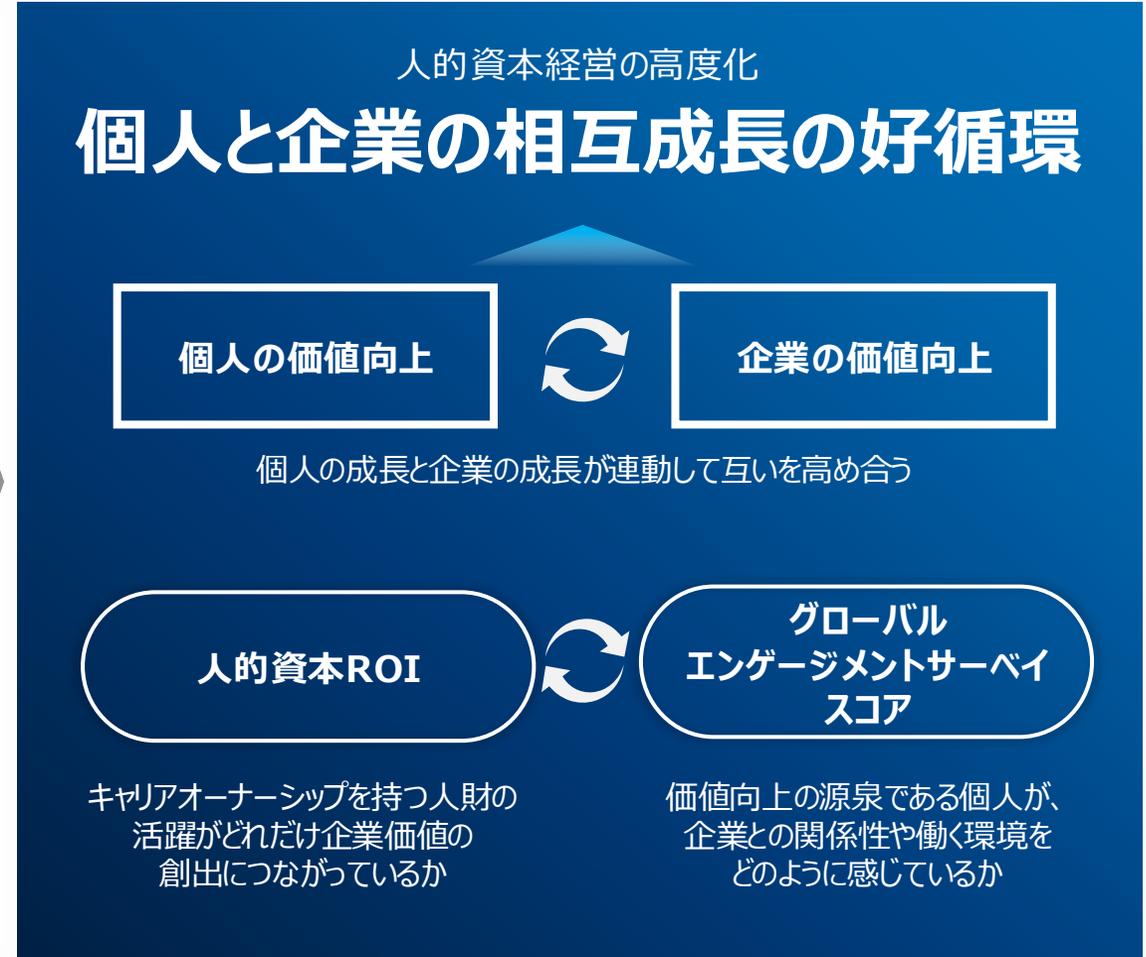
既存事業の 収益性向上と 資源循環ビジネスへの 拡大

- 官民DBO・EPC案件の安定受注
- AI・自動化技術による省人化とコスト削減
- 資源循環・脱炭素への投資による次世代技術とビジネスの確立

人的資本を価値創出の原動力とし、キャリアオーナーシップを発揮する多様な人財が活躍する適所適財のグローバル基盤を構築

ありたい姿を実現するための施策

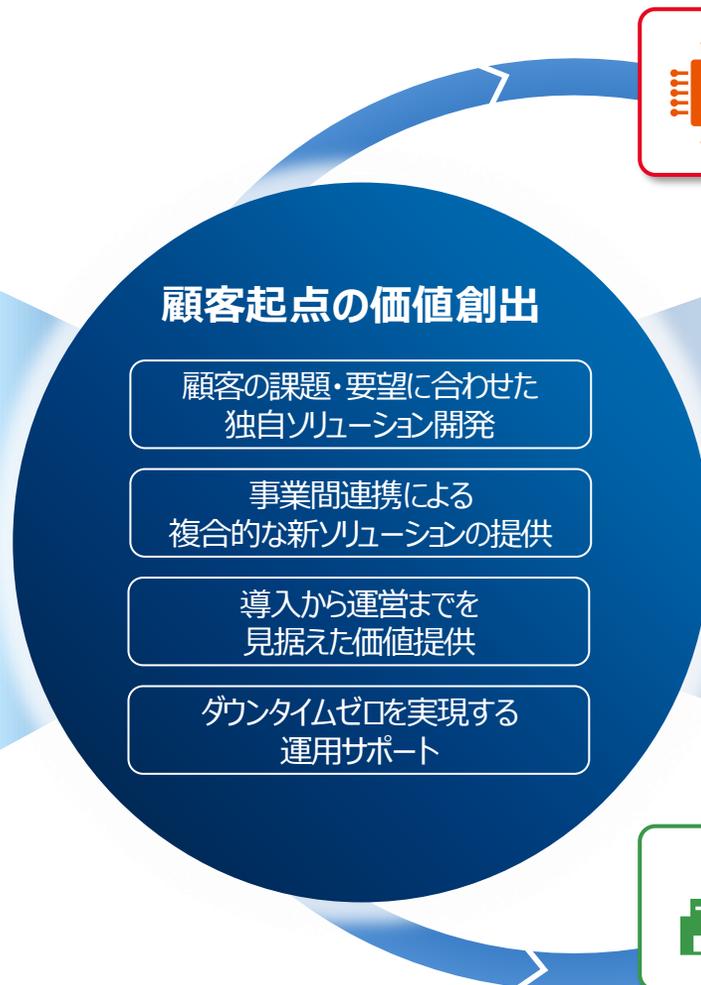
E-Plan2028 ありたい姿



顧客課題を起点に、独自ソリューションを提供することで社会課題の解決に貢献

社会課題 顧客の真のニーズ

- 脱炭素・省エネ
- 災害対策・インフラ老朽化
- 現場を止めない安定運用・省人化
- デジタル社会における基盤需要
- 資源の効率活用



精密・電子

- 次世代半導体の量産に不可欠な製品・サービス

エネルギー

- 脱炭素社会の実現やエネルギーの安定供給に大きく貢献する製品・ソリューション

建築・産業

- データセンター向け冷熱機器
- 遠隔監視・予知保全（メンテナンスクラウド）
- 産業チラー

インフラ

- 気候変動やインフラ老朽化に伴う水害リスクから人々の安全・安心な生活を守るソリューション

環境

- ごみ焼却施設の安定稼働や長寿命化への貢献
- 循環型社会の形成に貢献するソリューション

ソリューションの提供



脱炭素社会



安心・安全な暮らし



進化する豊かな暮らし

1. 長期ビジョン E-Vision2035
2. 中期経営計画 E-Plan2025 振り返り
- 3. 中期経営計画 E-Plan2028**
 - ・基本方針・財務目標・非財務目標
 - ・基本方針に基づく取り組み
 - ・事業別戦略**
4. 補足資料

グローバルビジネスセグメント

精密・電子

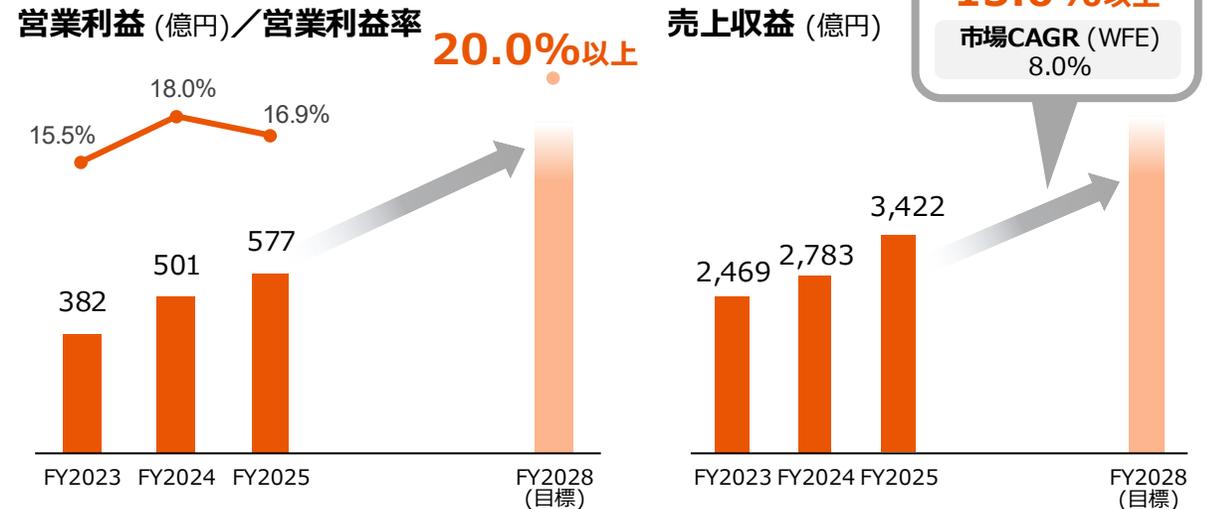
E-Vision2035 事業ビジョン

- 半導体顧客の迅速な開発と効率的な生産を支える多様なソリューションを提供することで、先端半導体の発展に貢献するとともに、顧客の省エネ・脱炭素化をサポートし、サステナブルに進化するAI社会を支える業界で唯一無二な存在となる

E-Plan2028 事業基本方針

<h4>市場シェア拡大</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ● ドライ真空ポンプ・排ガス処理装置・CMP・パッケージめっき・ベベル研磨装置のシェア拡大を図り、更なる新事業の確立を模索する ● 急速な成長を支える能力増強を進め事業拡大を図る
<h4>高付加価値</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネ・脱炭素化を支える技術進化と価値提供 ● ウェーハ集積化の実現・加速に向けた多様なプロセスソリューション ● 精密・電子以外のコア技術を活用した新たな価値の提供
<h4>収益性向上</h4>	<ul style="list-style-type: none"> ● 基幹システム刷新やグローバル連結経営体制の強化を通じたグローバル一体経営の進化 ● 粗利率・S&Sビジネス拡大による稼ぐ力の底上げと安定化を図る

E-Plan2028 業績目標



E-Vision2035 事業を通じた社会・環境価値の提供

進化する豊かなくらし
半導体製造における高集積化とサステナビリティを支え、AI社会の進展に貢献する

E-Plan2028 非財務目標

半導体の微細化
7Å世代の半導体製造技術に **75%*** 対応した要素技術の開発進捗率

* 7Å世代半導体製造技術の開発が完了し、商用化され、世の中の豊かな生活を支えている状態を2035年の目標と設定

精密・電子

市場シェア拡大

市場成長イメージ

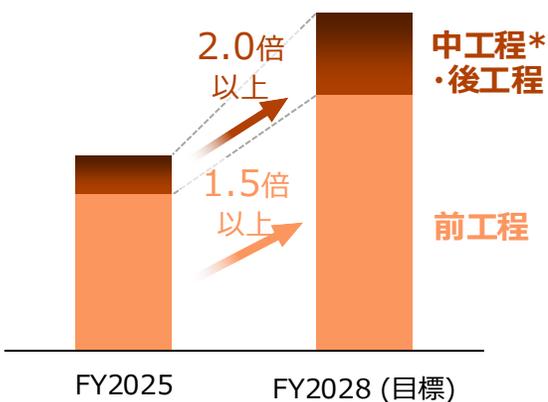
市場CAGR (FY25→28)

WFE

(半導体前工程製造装置市場)

8.0%

工程別当社売上成長イメージ (製品)



*中工程：従前の前工程になかったウェーハ接合を中心とするプロセス

成長ドライバー

技術キーワード	対応工程
メモリの3次元積層化 <ul style="list-style-type: none"> 先端メモリの進化 HBM ハイブリッドボンディングをはじめとする接合(貼り合わせ)工程 3Dメモリ 	前工程 中工程
ロジックの高性能化 <ul style="list-style-type: none"> 次世代トランジスタ構造(GAA)をはじめとする先端ロジックの進化 裏面電源供給(BS-PDN) 	前工程 中工程
ウェーハ積層による高性能化 <ul style="list-style-type: none"> ハイブリッドボンディングをはじめとする接合(貼り合わせ)工程 裏面電源供給(BS-PDN) 	中工程
チップレット化による高性能化 <ul style="list-style-type: none"> 先端パッケージ インターポーザ パネルレベルパッケージ(PLP) 	後工程

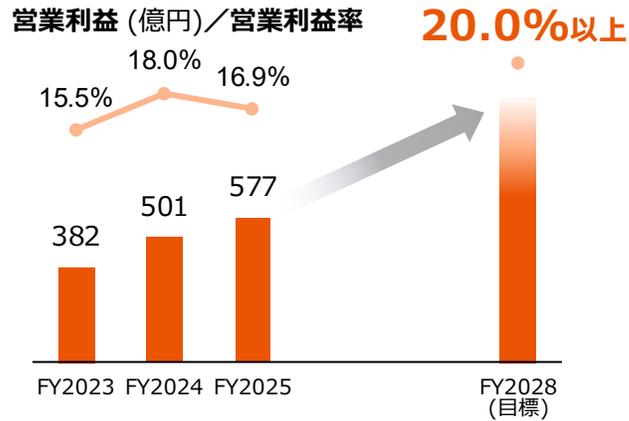
当社製品シェア拡大の機会

製品ごとの機会	打ち手
CMP 微細化と接合(貼り合わせ)の両方においてCMP適用工程が増加	当社の強みであるメタル層を中心に、採用工程を増やしシェアを拡大する
めっき装置 AI向け製品の需要拡大によるパッケージ市場の急速拡大	プロセス性能や生産性、メンテナンス性に優れた新型電解めっき装置にてシェア拡大を目指す
ベベル研磨装置 拡大が進む接合(貼り合わせ)工程や半導体工程複雑化に伴うウェーハエッジ・ベベル部への市場要求増大	市場要求に合わせたプロセスソリューションを提供し、シェア拡大を目指す
コンポーネント 省エネ・省スペース要望が増加	機器単体の省エネから、排気系システムのインテグレーションを提案し、排気系統合ソリューションとしてのシェア拡大を目指す

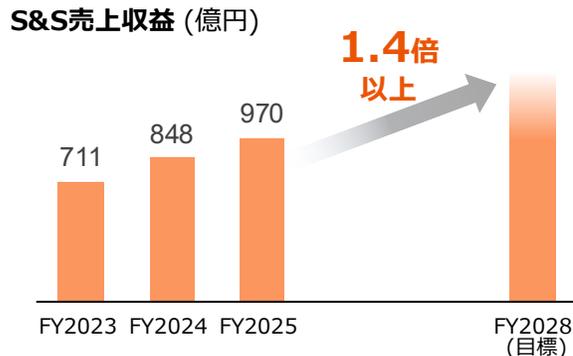
精密・電子

収益性向上

収益性向上イメージ



S&S売上増加イメージ



収益性向上ドライバー

	成長投資	期待される効果
CMP装置 その他装置 ・めっき装置 ・ベベル研磨装置	装置系開発棟稼働開始 (藤沢) 装置生産能力増強 (熊本) その他装置の需要増加	製品 <ul style="list-style-type: none"> ● 価値基準での新機能開発・拡販による売上増加 ● 生産効率化とリードタイム短縮及び事業規模拡大を通じた製品粗利率の向上による収益改善 ● 新型装置の拡販を通じた市場ニーズの取り込みによる事業規模拡大及び収益性向上(その他装置) S&S <ul style="list-style-type: none"> ● 価値を意識した部品・サービス事業のさらなる拡大 ● インストールベースの増加によるS&S需要の増加
	新製品上市 ・ドライ真空ポンプ ・排ガス処理装置	製品 <ul style="list-style-type: none"> ● 価値基準での新機能開発・拡販による売上増加 ● 省エネ・省スペース需要を満たすソリューションの提供による事業規模拡大及び収益改善 S&S <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客のソリューションニーズに合わせた新サービスの提案による受注獲得
コンポーネント	コンポーネント製品の生産能力増強 (藤沢、台湾)	製品 <ul style="list-style-type: none"> ● ドライ真空ポンプ生産稼働率の上昇と効率化 ● ポンプ以外のコンポーネント製品生産能力増強 ● 生産の現地化によるコンポーネント製品の域産域消の促進 S&S <ul style="list-style-type: none"> ● インストールベースの増加によるS&S需要の増加
	オーバーホール (OH) 工場新規稼働開始 (東北、韓国、台湾)	S&S <ul style="list-style-type: none"> ● OHリードタイム短縮と生産性向上による収益性改善 ● プロアクティブなサービス提案力の強化

グローバルビジネスセグメント

エネルギー

E-Vision2035 事業ビジョン

- 流体圧縮移送技術、アフターサービス、グローバルオペレーションを中核に据えた技術指向型ソリューションプロバイダーを目指す
- 人類の発展に資するエネルギー・基礎材料の安定供給に貢献すべく、既存市場において存在感と利益率を高める
- 新エネルギー・サステナビリティ領域では、脱炭素化のトレンドをリードする技術・ソリューション開発を積極的に行い、収益基盤の一角に育てる

E-Plan2028 事業基本方針

脱炭素社会の実現をリードする

- エネルギー市場向けのアンモニア、CCUS、水素、SAF（持続可能な航空燃料）、地熱、そして遠隔監視・故障予知などサステナビリティ領域への取り組みを推進

エネルギーの安定供給をサポートする

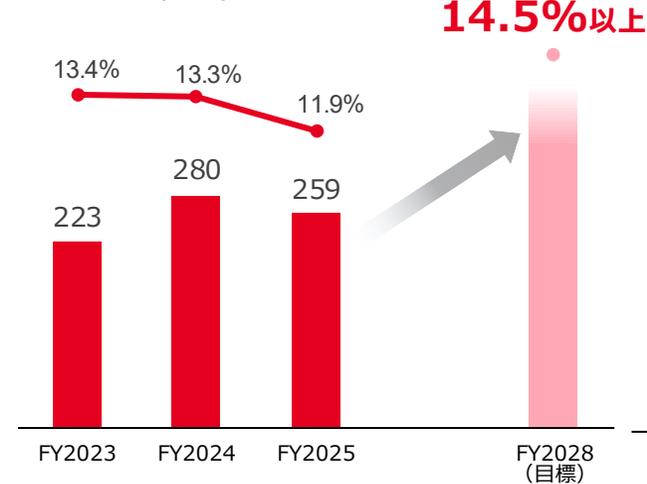
- LNGを中心とした既存の石油ガス分野、エチレンを中心とした石油化学分野でのリーディングポジションの確立

競争力強化に向けて投資する

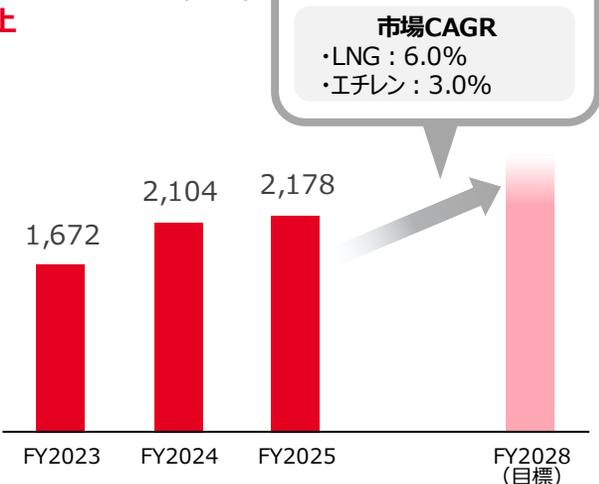
- 技術製品開発、サステナビリティ領域、DX領域、人材開発

E-Plan2028 業績目標

営業利益 (億円) / 営業利益率



売上収益 (億円)



売上CAGR (FY25→28)
8.0%以上

市場CAGR
・LNG : 6.0%
・エチレン : 3.0%

E-Vision2035 事業を通じた社会・環境価値の提供

脱炭素社会
脱炭素化に伴う
エネルギートランジションをリードする

E-Plan2028 非財務目標

サステナビリティ向け*受注
構成比率 (製品事業) **20%**

*CO₂、アンモニア、水素、SAFなど

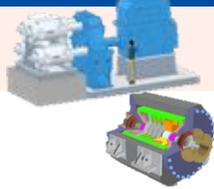
脱炭素社会の実現をリードする：サステナビリティ領域における製品の開発・市場投入

- カーボンニュートラルの実現に向けて、脱炭素サプライチェーン構築のための製品ライナップの拡充を着実に実施
- ポンプやコンプレッサ・タービンで培った特殊流体圧送技術や極低温技術を活かし、製品開発をはじめサステナビリティ分野で新たなビジネスモデルの確立を執行中

E-Plan2025期間中に販売開始

1 水素ガスコンプレッサ リターンガスプロフ

水素・アンモニアプラント
水素移送（パイプライン）



2 液体水素用ポンプ

液体水素移送



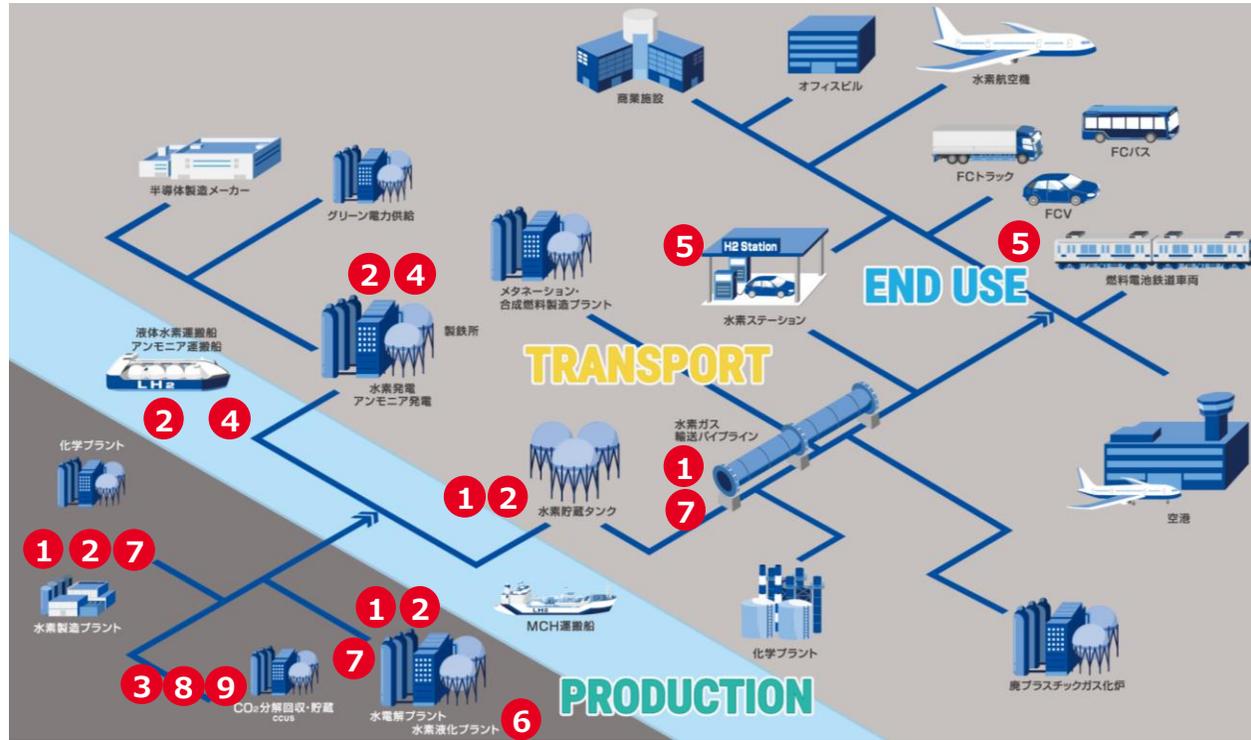
3 CCUS向けパッケージ (ポンプ・コンプレッサ)

CO₂貯留
CO₂移送（パイプライン）



4 アンモニア用ポンプ

アンモニア転換・専焼発電
アンモニア製造プラント



E-Plan2028期間中に市場投入

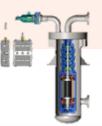
5 水素ステーション用ポンプ

水素ステーション



6 2相エキスパンダー

プラントの動力回収
(サステナビリティ向け)



7 水素用コンプレッサ

液化水素プラント
水素混焼・専焼発電
合成燃料プラント (SAF)



8 sCO₂*用コンプレッサ

CO₂貯留
CO₂移送（パイプライン）



9 sCO₂用ポンプ

CO₂貯留
CO₂移送（パイプライン）



*sCO₂ : Supercritical carbon dioxide (超臨界二酸化炭素)

脱炭素社会の実現をリードする／エネルギーの安定供給をサポートする：生産・試験設備の拡充

- 2025年10月、米国ジュネット工場の電気設備大規模改修工事を完了。世界最大級の大型回転機器試験能力へ。LNG市場におけるシェア拡大に寄与



ジュネット工場の変電所

- 2025年12月、袖ヶ浦工場に、コンプレッサ・蒸気タービンのローター試験用の「高速バランサー設備」を新設。製品の大型化への対応と製造能力の拡充を加速



- 2026年下期、千葉県富津市において建設中の商用製品試験・開発センター（水素向け）の竣工を予定



- 2026年上期、米国ジュネット工場の生産設備近代化・自動化の完了を予定
※自動化の詳細は次ページ参照



ジュネット工場

S&S戦略

E-Plan2025で実施した投資の刈り取り

- サウジアラビア拠点の拡充およびインドネシア拠点の新設により、S&S需要の取り込みを加速
- 各S&S拠点における、コンプレッサ・タービンとカスタムポンプ製品のメンテナンス体制構築により、S&S需要の取り込み機会を拡大

E-Plan2028における成長投資

- ヒューストンS&S旗艦拠点の拡充によるS&S能力の向上
- アブダビ新S&S拠点の稼働により、豊富な納入実績を活かしS&S受注を拡大
- サウジアラビア拠点への高速バランス試験装置とパッケージング施設導入による機能高度化

グローバルでのパーツの配送機能強化によるサポート体制の充実

S&S拠点ネットワークの拡大

◆ Manufacturing Locations ● Service/Sales Locations



競争力強化に向けた基盤投資

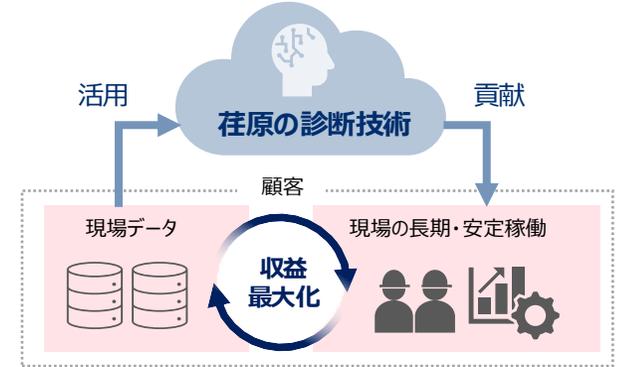
DX領域投資

顧客現場での遠隔監視と予知保全

- 顧客現場のデータと当社の回転機械向け診断技術を組み合わせ、プラントの長期・安定稼働による顧客の収益最大化を支援するサービスを開発中
- 商用化に向けてPoC（概念実証）を実施中

製造現場の近代化・自動化・省人化

- 工場の自動化設備と省人化プロセスの導入による生産性の更なる向上



工場の自動化・省人化を推進

人財投資

戦略的教育機能を創設

- 事業戦略と連動し、一貫した研修教育の提供と次世代リーダーの輩出を担う、戦略的教育機能
- 学習リソースや成長機会を集約し、スキルアップと自律的なキャリア形成を支援する「学びのセントラルハブ」を構築

営業力強化のため、事業独自の研修を実施

- 脱炭素化がけん引するエネルギー市場の変革の中で、お客様とともに「顧客本位」で課題を解決するマインドセットへの切り替え
- 組織としてのノウハウを蓄積する仕組み化・ナレッジ化



グローバルビジネスセグメント

建築・産業

E-Vision2035 事業ビジョン

- 「業界の『初』の要求を叶える機器・ユニットを届ける新機能メーカー」「既設を含む顧客設備に『初』の価値を提案する省エネ・省人化メーカー」「機器・技術の壁を越えて『初』のサービスを提供する安定稼働実現メーカー」の3つの姿を目指す
- 成長市場（データセンター・電子デバイス市場等）でトップの地位を獲得する
- ポンプ・冷熱製品とIoTを組み合わせたソリューション提供による付加価値向上と、生涯収益として高利益なサービス事業への進化を図る
- 継続的な事業と拠点の整理・統廃合と、高収益な分野・ビジネスモデルへの経営資源のシフトにより、事業構造全体を効率化する

E-Plan2028 事業基本方針

ソリューション、サービスの提供

- ポンプ・冷熱機器・ファン等の各製品とIoT技術を組み合わせ、省エネ・省人化・脱炭素ソリューションを提供する
- 積極的なサービス事業を展開し、単なる機器売りに留まらず製品ライフサイクル全体で価値を提供する

成長市場の取り込み (海外)

- 世界の各地域において対面市場に対しマーケットインの視点で製品・サービスを提供し、地域それぞれの需要を確実に取り込む

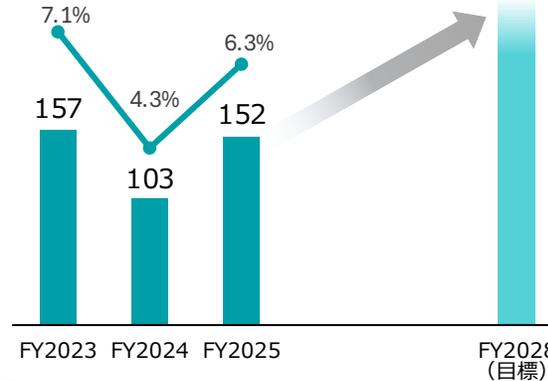
成長市場の取り込み (新市場、データセンター等)

- 社会の発展とともに顕著な成長が期待される成長産業で新市場開拓に挑戦し、見込みのある市場では迅速に供給体制を確立する
(データセンター、電子デバイス市場等)

E-Plan2028 業績目標

営業利益 (億円) / 営業利益率

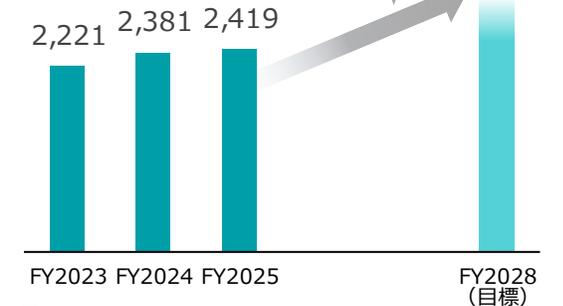
9.0%以上



売上収益 (億円)

売上CAGR (FY25→28)
8.0%以上

市場CAGR
3.5%



E-Vision2035 事業を通じた社会・環境価値の提供

- 安心・安全なくらし
世界で8億人に水を届ける
- 進化する豊かなくらし
“ダウンタイムゼロ”で世界の快適な暮らしの“流れ”を止めない

E-Plan2028 非財務目標

- 水の供給状況
(2035年の提供価値に対する達成率) **75%**
- 遠隔監視サービスへの接続機器台数の成長率
(2025年～2028年のCAGR) **50%以上**

ソリューション、サービスの提供

EBARAメンテナスクラウドを始めとするソリューション、サービス事業を拡大



「つながるポンプ・送風機・冷凍機」で、お客様と、市場とつながる

- ・機器の稼働状況を遠隔で監視可能、点検にかかる顧客の省人化、省力化
- ・蓄積した稼働データの分析・予知保全技術の確立により、設備のダウンタイムを削減
- ・他社製品の保守管理も取り込み、サービス事業を拡大
- ・マンション、商業ビル、工場、交通系関連施設にセンサー設置、S&S取り込みをさらに拡大

省エネソリューションの提案力を強化

- 新たな付加価値として、モータ・制御部分における差別化を図る
- 三菱電機の三相モータ事業を譲受。開発、コスト面のシナジーと、ポンプ・モータ・回転制御技術を一体化して、省エネソリューションを提供



当社製IVM*搭載ポンプ FSDV型

* IVM : インバーター内蔵PM (永久磁石) モータ

成長市場の取り込み

データセンター市場向けポンプ

- データセンター冷却市場規模は、FY22～FY30でCAGR約16%の成長見込み
- お客様の電気代削減、省スペース化という課題に対し、小型で高効率なポンプを提供

産業チラー

- 産業チラー市場規模は、FY30までに1,000億円市場に成長見込み
- チラーは製造プロセスの冷却用としてエッチング装置などの半導体製造装置やFPD製造装置の付帯設備等に使用
- 当社独自のポンプ技術と冷熱技術を組み合わせ、他社に比べ省エネ・省スペースの製品を提供



製品・サービスの付加価値を高めるため、継続的にM&Aを検討・実施

	買収先	買収の目的
2023年	● 浸漬式ポンプ事業 Spandau Pumpen (ドイツ) を譲受	● 工作機械のグローバル市場へ参入、新たな製品とサービスを提供
2024年	● ポンプ販売Asanvil (ウルグアイ) 買収	● 南米地域での販売拠点の拡大
2025年	● ポンプユニット 製造販売会社 Germek (ブラジル) の持分を譲受 ※譲受完了は2026年上期予定	● ブラジル国内外でのシェア拡大とソリューション力の強化
	● 三菱電機の三相モータ事業 (日本・タイ) を譲受 ※譲受完了は2026年中予定	● 開発、コスト面のシナジー ● モータと回転制御技術を一体化した省エネソリューションの提供

日本起点ビジネスセグメント

インフラ

E-Vision2035 事業ビジョン

- 「水と共に」人を・生活を・社会を支え、未来を創る
- 製品とサービスのイノベーションを通じて社会・産業インフラを効率的で強靱なものにする
- 国内は国土強靱化の中核を担い、国内インフラの老朽化対策に貢献すると共に、流域治水、広域化、インフラDX、脱炭素といった喫緊の社会課題・要請に対応し、安定的な収益と揺るぎないブランド価値を確立する
- 海外はグローバル供給網全体の効率化を図り、製品周辺領域との一体化技術、富津工場の先進的な生産技術を武器に収益の安定化とグローバルブランド価値の向上を実現する

E-Plan2028 事業基本方針

競争力強化

- 国内排水機場用ポンプのトップシェア維持
- 国内インフラ老朽化、気象災害、インフラDX等の社会的要請に資する製品・サービス開発体制の強化と市場投入の迅速化

海外強化

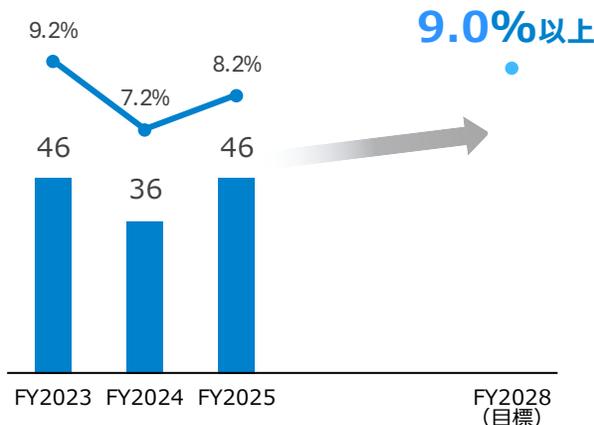
- 海外拠点との連携深化と安定収益市場へのアクセス拡大で事業規模を拡大

収益性向上

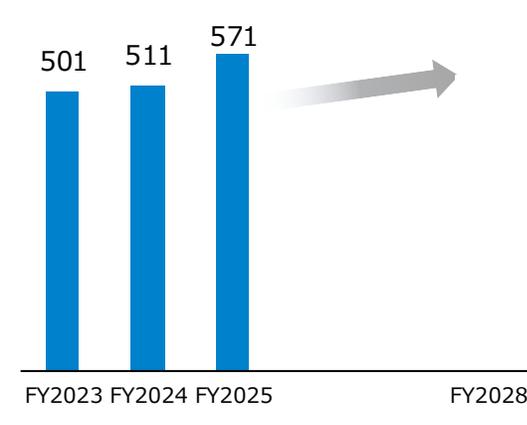
- 社内DXによる業務効率化・ロスコスト削減で生産性を最大化し収益力を向上

E-Plan2028 業績目標

営業利益 (億円) / 営業利益率



売上収益 (億円)



E-Vision2035 事業を通じた社会・環境価値の提供

安心・安全なくらし
気候変動に伴う
水害リスクから人々の生活を守る

E-Plan2028 非財務目標

浸水回避
換算流域面積 **約7,800ha***
(2026年～2028年の累計)

日本起点ビジネスセグメント

環境

E-Vision2035 事業ビジョン

- 廃棄物を高付加価値の資源に変える「アップサイクラー」として、リニア経済から循環経済への移行をリード
- 中核事業の更なる収益性の向上
- ケミカルリサイクル（ICFG®技術）を含む資源循環領域における技術と事業モデルの確立

E-Plan2028 事業基本方針

既存事業の収益性向上

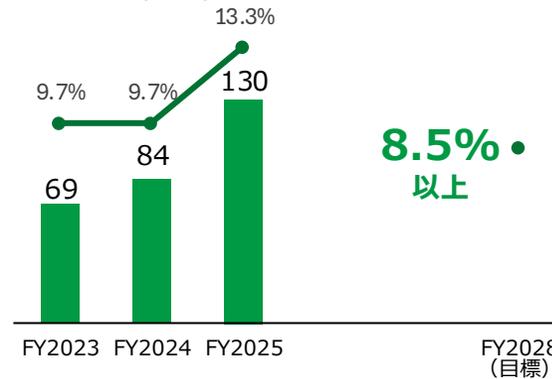
- 官民DBO/EPC案件の安定受注
- AI・自動化技術による省人化とコスト削減
- 資源循環・脱炭素への投資による次世代技術とビジネスの確立

資源循環ビジネスへの拡大

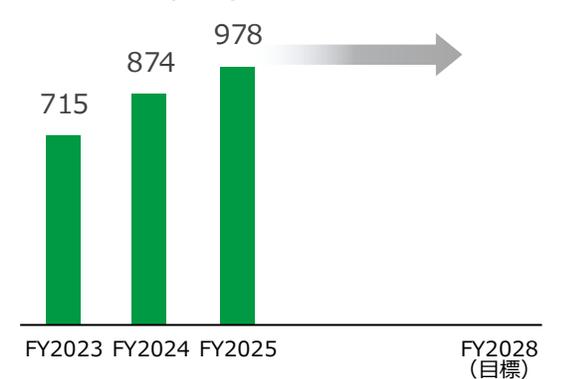
- ICFG®技術の社会実装に向けた開発と営業
- 資源循環、脱炭素に資する技術・サービスへの投資

E-Plan2028 業績目標

営業利益 (億円) / 営業利益率



売上収益 (億円)



E-Vision2035 事業を通じた社会・環境価値の提供

脱炭素社会

CO₂削減と炭素の資源循環に寄与する技術を社会実装する

E-Plan2028 非財務目標

ICFG®技術(油化)開発・社会実装進捗状況 **油化技術の確立**

ICFG®/EUP®(ガス化)の受注 **1件**

成長の軌跡と未来へのロードマップ

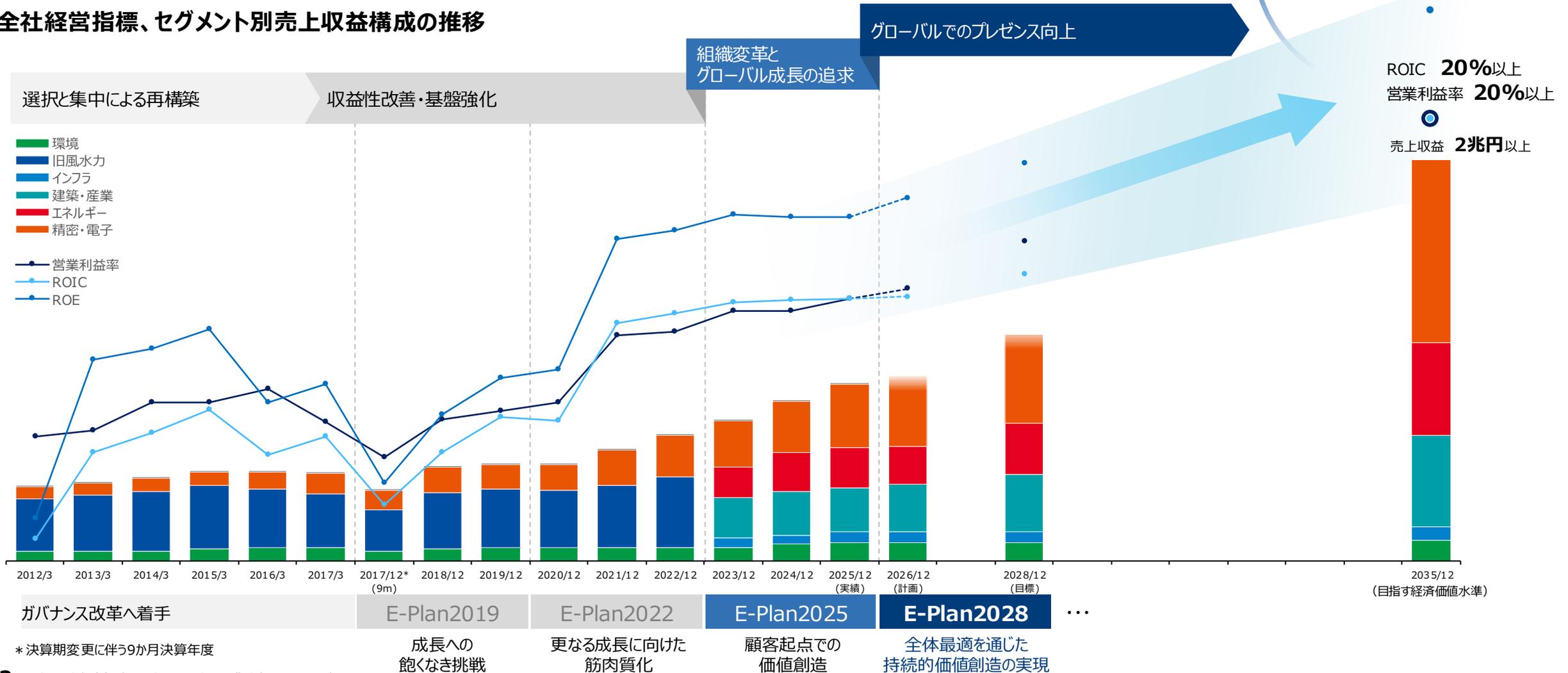


E-Vision 2035

グローバルエクセレントカンパニーとして、持続可能な社会の実現に欠かせない企業へ

長きにわたり競争力を磨き上げ、収益性・効率性を向上
2035年に向けて変革を継続し、グローバルエクセレントカンパニーへ進化

全社経営指標、セグメント別売上収益構成の推移



* 決算期変更に伴う9か月決算年度

1. 長期ビジョン E-Vision2035
2. 中期経営計画 E-Plan2025 振り返り
3. 中期経営計画 E-Plan2028
4. 補足資料
 - ・E-Plan2028 非財務目標（全項目）

E-Plan2028 非財務目標（全項目） 1/3



マテリアリティ	提供する社会・環境価値（FY2035）	KPI（FY2028）	目標
 M1 持続可能な社会づくりへの貢献	8億人に水を届ける*1	（建築・産業カンパニー） 水の供給状況	75% （2035年の提供価値に対する達成率）
	気候変動に伴う水害リスクから人々の生活を守る	（インフラカンパニー） 浸水回避換算流域面積*2	7,800ha （2026年～2028年の累計）
	脱炭素化に伴うエネルギー転換をリードする	（エネルギーカンパニー） サステナビリティ向け*3受注構成比（製品事業）	20%
	CO ₂ 削減と炭素の資源循環に寄与する技術を社会実装する	（環境カンパニー） ICFG[®]/EUP[®]（ガス化）の受注	1件以上
		（環境カンパニー） ICFG[®]技術(油化)開発・社会実装進捗状況	油化技術の確立
	CO ₂ 約2.5億トン相当のGHGを削減（2023年～2035年の累計）*4	当社製品・サービスによるGHG削減量（CO₂換算）*5	6,500万t削減 （2023年～2028年の累計）
	責任ある調達活動	重要サプライヤにおけるCSR調達要件適合率	75%

*1 E-Vision2030で目指した価値提供「6億人に水を届ける」の更新

*2 2026～2028年に新規・更新受注を目指す排水ポンプの総能力を基に試算した24時間連続稼働時に、浸水を床下浸水基準（50cm）以下に抑制可能な面積（東京都23区の約13%に相当）

*3 CO₂、アンモニア、水素、SAFなど

*4 E-Vision2030で目指した価値提供「CO₂約1億トン相当の温室効果ガスを削減する」の更新

*5 当社製品の導入前後で削減できるGHG排出量をCO₂換算で算定。一部WBCSDのガイダンスを参照して算定した削減貢献量を含む

E-Plan2028 非財務目標（全項目） 2/3

マテリアリティ	提供する社会・環境価値（FY2035）	KPI（FY2028）	目標
 <p>M2 進化する豊かな 生活づくりへの貢献</p>	<p>“ダウンタイムゼロ”で世界の快適な暮らしの“流れ”を止めない</p>	<p>（建築・産業カンパニー） 遠隔監視サービスへの接続機器台数の成長率 （EBARAメンテナンスクラウド、RISSA、RISS、JES）</p>	<p>50%以上 （2025～2028年のCAGR）</p>
	<p>半導体製造における高集積化とサステナビリティを支え、AI社会の進展に貢献する*6</p>	<p>（精密・電子カンパニー） 半導体の微細化 7Å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</p>	<p>75%*7</p>
 <p>M3 環境マネジメントの 徹底</p>	<p>事業活動に伴う環境負荷の最小化</p>	<p>CDP評価（気候変動）</p>	<p>リーダーシップレベル（A、A-）を継続</p>
		<p>GHG（Scope 1,2）排出量（CO₂換算）</p>	<p>46%削減（2018年比）</p>
		<p>GHG（Scope 1,2）主要事業の売上収益あたり排出量（排出原単位）（CO₂換算）</p>	<p>66%削減（2018年比）</p>
		<p>GHG（Scope 3）カテゴリ11排出量（CO₂換算）</p>	<p>20%削減（2021年比）</p>
		<p>水使用原単位</p>	<p>継続的な改善</p>
		<p>国内における廃棄物の再資源化率</p>	<p>95%以上の維持</p>

*6 E-Vision2030で目指した価値提供「14 Åへの挑戦」の更新

*7 7 Å世代半導体製造技術の開発が完了し、商用化され、世の中の豊かな生活を支えている状態を2035年の目標と設定

E-Plan2028 非財務目標（全項目） 3/3

マテリアリティ	提供する社会・環境価値（FY2035）	KPI（FY2028）		目標
 <p>M4 人材の 活躍推進</p>	多様な人財の活躍促進	Global Key Position （GKP）を占める多様性	女性比率（連結）	11.0%
			国籍に関する多様性指標 （連結）	グローバルカンパニーとしての 遜色ない水準
			女性管理職比率（国内）	11.0%
			男性育休取得比率（国内）	100%
	安全・安心・健康な 職場環境の推進		障がい者雇用比率（国内 単体+グループ適用会社4社）	2.80%
		グローバルエンゲージメントサーベイスコア	85	
	死亡事故・重大災害ゼロ	0件		
	健康経営法人の認定 *8（国内）	認定取得		
 <p>M5 ガバナンスの 更なる革新</p>	コーポレートガバナンスの実践	取締役会の実効性評価の実施と課題対応		議長インタビュー、自己・相互評価、 議長評価、課題抽出・改革等
		社外取締役を支える活動の実施		社外取締役会議、事業所視察、勉強会等
		社外取締役とステークホルダーとの対話の実施		継続的な対話

*8 経産省と健康経営会議が主催する健康経営会議優良法人ホワイト500の維持および健康経営銘柄の認定

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および、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。