



## 株式会社荏原製作所

新長期ビジョン・中期経営計画説明会

2026年2月13日

## イベント概要

---

[企業名]	株式会社荏原製作所
[企業 ID]	6361
[イベント名]	新長期ビジョン・中期経営計画説明会
[日程]	2026年2月13日
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	8名 取締役 代表執行役社長 CEO 兼 COO 細田 修吾 (以下、細田) 執行役 精密・電子カンパニープレジデント 兼 装置事業部長 南部 勇雄 (以下、南部) 執行役 エネルギーカンパニープレジデント Elliott Company CEO 嘉利特荏原泵業有限公司 董事長 荏原エリオットエネルギーホールディングス株式会社 代表取締役 宮木 貴延 (以下、宮木) 執行役 建築・産業カンパニープレジデント 永田 修 (以下、永田) 執行役 インフラカンパニープレジデント 太田 晃志 (以下、太田) 執行役 環境カンパニープレジデント 兼 荏原環境プラント株式会社代表取締役会長 山田 秀喜 (以下、山田) 執行役 CFO (経営企画/財務/会計/税務担当) 兼 経営企画統括部長 兼 荏原 (中国) 有限公司董事長 淵田 徹也 (以下、淵田) IR・広報統括部長 落合 恒毅 (以下、落合)

# 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

**落合：** 弊社の今後のさらなる成長戦略につきまして、社長の細田より、新長期ビジョンおよび中期経営計画のご説明を申し上げます。

それでは、細田より説明に入らせていただきます。

### エグゼクティブサマリー



## 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><b>ありたい姿</b> 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><b>スローガン</b> <b>Essential EBARA. Everywhere.</b></p> <p>p. 6</p>	<p><b>社会・環境価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会</li> <li>安心・安全なくらし</li> <li>進化する豊かなくらし</li> </ul> <p>p. 7</p>	<p><b>経済価値</b></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><b>事業ポートフォリオ</b></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><b>テーマ</b></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><b>FY2028 財務目標 (主要指標)</b></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><b>キャッシュアロケーション (3年間累計)</b></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>基礎投資</td> <td>600億円</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">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> <tr> <td colspan="2">3年累計フリーキャッシュフロー100%以上の株主還元</td> </tr> </table> <p>p. 24</p>		投資	成長投資	2,600億円	基礎投資	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	3年累計フリーキャッシュフロー100%以上の株主還元	
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																					
	基礎投資	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																					
	3年累計フリーキャッシュフロー100%以上の株主還元																						

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

3 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

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

4 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

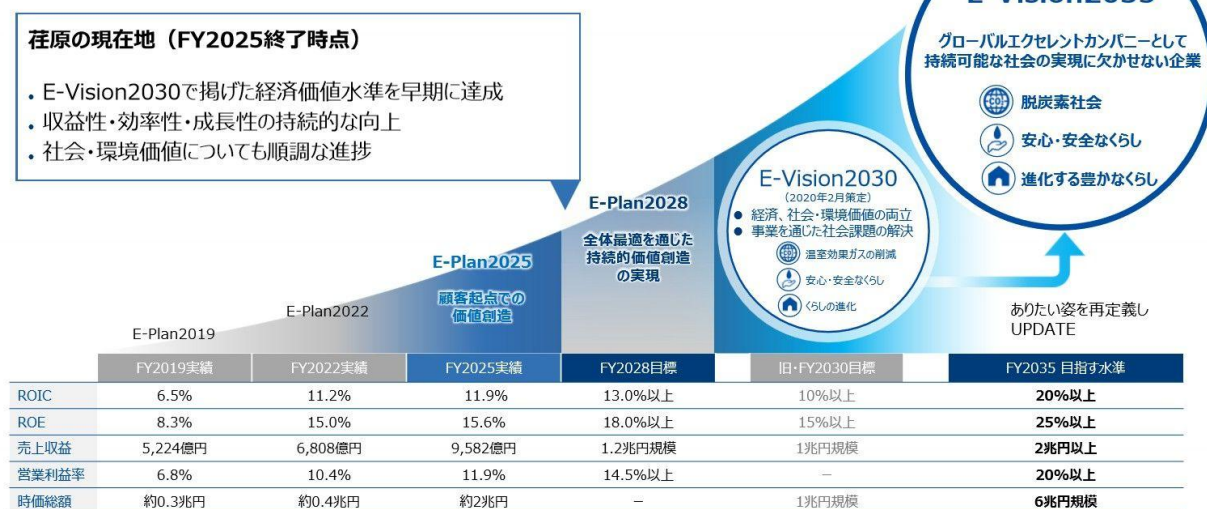
## E-Vision2035 策定の背景



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



5 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

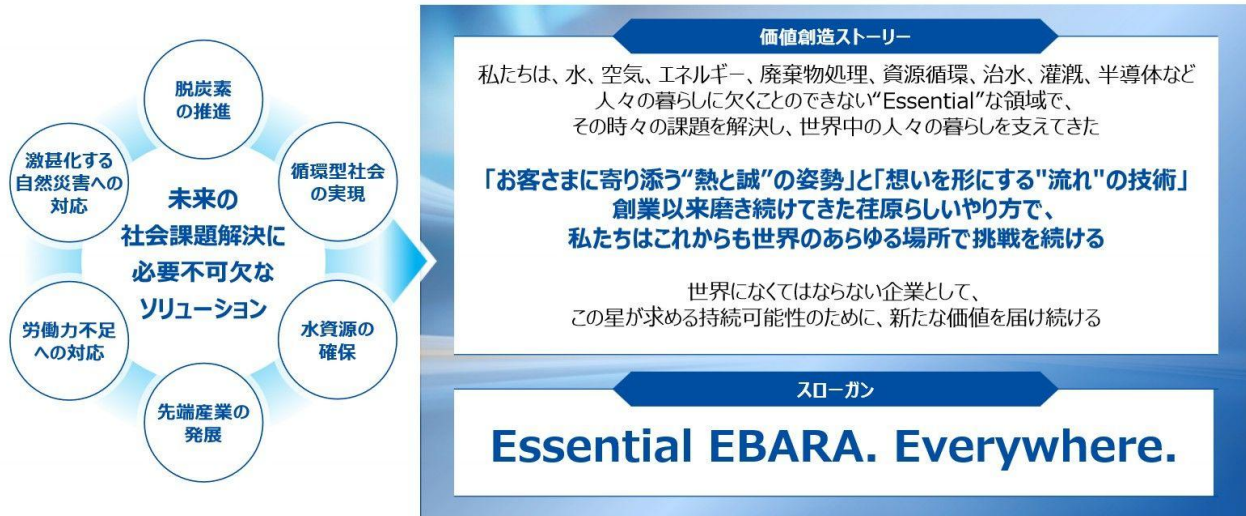
**細田：**まず、長期ビジョンについてご説明いたします。

当社は現在、既存の長期ビジョンである「E-Vision2030」の下で事業運営を行っておりますが、2030年に向けたこれまでの進捗は概ね順調に推移しております。

2020年に、10年後のありたい姿を描き「E-Vision2030」を策定しましたが、2025年までを対象期間とする現中期経営計画の終了時点において、各種の経済価値指標は2030年に向けて掲げた水準を前倒しで達成しております。現在は、企業価値の目安として掲げていた時価総額1兆円を大きく上回る水準に到達しています。

「E-Vision2030」の策定から6年が経過し2030年が視野に入らる中で、改めて今から10年後である2035年におけるありたい姿を描き直しました。それが、今回新たに発表する「E-Vision2035」です。

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



6 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

当社はこれまで、流体技術や回転機械技術といったコア技術を基盤に、その時々社会課題の解決に取り組んできました。この基本姿勢は今後も変わることはありません。その上で、今後の社会が直面する大きな課題の一つである持続可能性、すなわちサステナビリティに対し、本業を通じてソリューションを提供し続けていくことを、長期ビジョンの中核に据えています。

持続可能な社会の実現に向けて、当社が欠かすことのできない「Essential」な企業として認識される存在となること、それを「E-Vision2035」におけるビジョンとして設定しています。

## E-Vision2035にありたい姿

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」

社会・環境価値と経済価値の最大化



7 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

「E-Vision2035」では、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となることを、10年後のありたい姿として掲げています。社会・環境価値の提供と、企業としての経済価値の最大化を両立させていきます。

10年後に目指す経済価値として、事業規模、収益性、効率性について一定のターゲット水準を設定しています。また、目指す時価総額については6兆円規模を掲げています。現在の時価総額は約2.5兆円水準ですが、10年後を見据え、PER等を勘案した上で6兆円規模を目安としています。

## E-Vision2035 マテリアリティ



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)

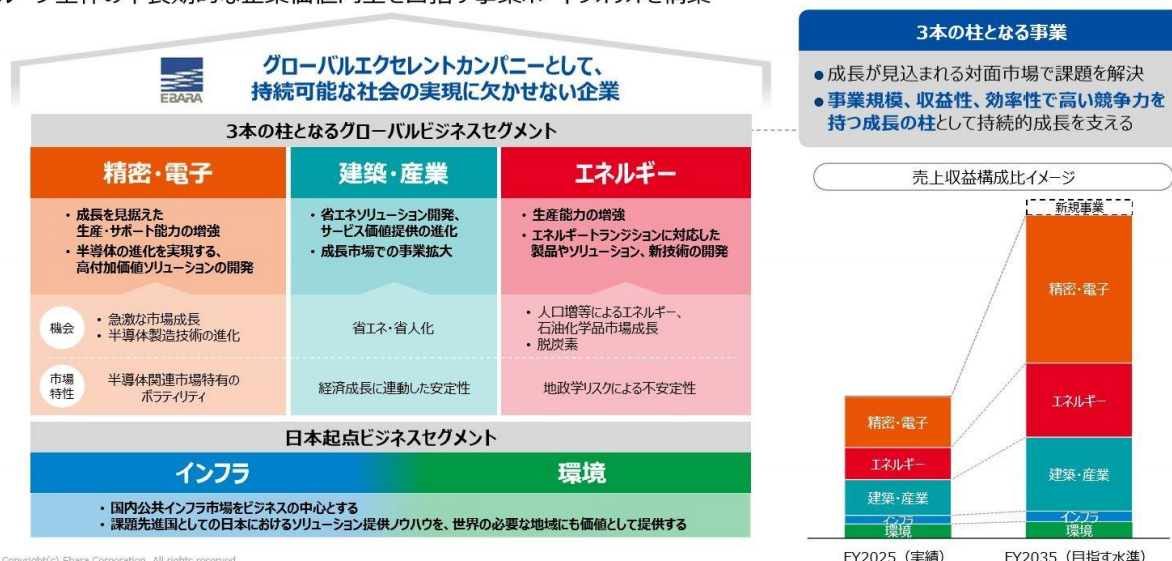


## 社会・環境価値と経済価値を同時に向上させるサステナビリティ経営を実践

8 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

以上を踏まえて、当社が取り組むべき重要課題、マテリアリティはここにある5項目と位置づけております。当社が本業として事業展開する領域は、直接的に持続可能性に関わり合いの深い領域であるところが多いものですから、本業を通じたこれらのマテリアリティへの取り組みを通じて、提供する社会・環境価値と、その結果として得られる当社の経済価値を同時に上げていくこと。それを当社におけるサステナビリティ経営と位置付けまして、それを実践していく。そのような方向性になっております。

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



9 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

以上を踏まえ、ありたい姿を実現するために目指すべき事業ポートフォリオのイメージを示しています。

従来は五つの事業を並列に説明することが多くありましたが、各事業にはそれぞれ異なる特性があります。今後は、それらの特性に応じた明確な位置づけを行い、メリハリのある経営を進めていきます。

五つの事業セグメントは、三つのグローバルビジネスセグメントと、二つの日本起点ビジネスセグメントに分類します。

グローバルビジネスセグメントは、日本と海外を区別せず、地球全体を一つの市場として捉え、事業拡大を目指す領域です。トップライン成長を牽引する役割を担うのが、精密・電子、建築・産業、エネルギーの三セグメントです。

これら三つのセグメントが、規模、収益性、効率性の各面で一定水準を確保することで、盤石な三本柱を構築することを目指します。その過程において、各セグメントの持つ固有の特性や課題に適切に対応していきます。

精密・電子セグメントの特徴は、半導体市場特有の高いボラティリティや、市場変化のスピードの速さです。開発や生産に対する先行投資が不可欠であり、市場拡大を確認してから投資を行うのでは遅れるという性質があります。また、地政学的な不確実性も大きな特徴です。

エネルギーセグメントについても、地政学的影響を受けやすいことに加え、カーボンニュートラルの実現に向けたエネルギートランジションへの対応が、業界全体の喫緊の課題となっています。

建築・産業セグメントは、地域や国ごとの経済成長、すなわち GDP 成長に連動して市場が拡大する側面を持っています。精密・電子やエネルギーと比較すると、相対的に安定性のある事業ですが、収益性や効率性の面では改善の余地がある状況です。

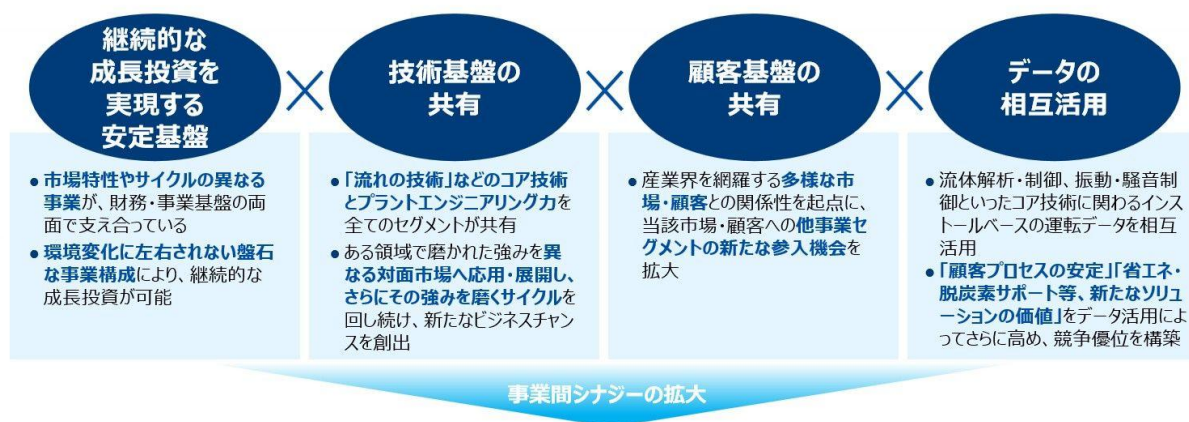
これら三つのグローバルビジネスセグメントはいずれも課題が明確であり、それらを克服し、10年後の盤石な三本柱の姿に近づけていくことを、今後10年間で追求していきます。

一方、日本起点であることに意味を持つセグメントとして、インフラセグメントと環境セグメントを位置づけています。

日本は、自然災害への対応、労働力不足、資源制約、最終処分場の不足、インフラ老朽化など、社会課題に先行して直面する「課題先進国」と言われています。これらの課題に対し、日本で社会インフラを提供する中で蓄積されたノウハウを、世界の必要とされる地域に展開していくビジネスモデルとしています。日本起点の二つのセグメントは、トップライン成長が限定的となる可能性がある一方、国内公共インフラを中心とするため、相対的に安定性が高く、社会的意義の大きい領域です。同じ日本起点セグメントに属するインフラと環境の両事業がグループ内に存在することの意義を踏まえ、相互のシナジー追求も重要な方向性としています。

事業ポートフォリオは固定的なものではなく、常に聖域なく見直しの機会を検討していくことが前提です。その上で、10年後の長期的な企業価値最大化を考えた場合、現時点では五つのビジネスセグメントが相互に支え合い、シナジーを発揮する構成が合理的であると判断しています。

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

10 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

この事業ポートフォリオが中長期的な企業価値最大化に資すると考える理由は、四つの観点に整理できます。

第一に、特性の異なる事業が財務・事業両面で支え合い、キャッシュフローを補完することで、外部環境に左右されず成長投資を継続できる点です。

第二に、流れの技術やエンジニアリング力といった共通のコア技術をグループ横断で活用することで技術の再強化や新たな事業機会・競争優位を創出できる点です。

第三に、多様な産業・地域に広がる顧客基盤を生かし、セグメントを超えたソリューション提案や市場参入が可能となる点です。

第四に、インストールベースから得られる運転データを相互活用し、新たなソリューション提供によって競争優位性を構築できる点です。

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



11 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

これらを通じ、事業の単純な集合体にとどまらない、グループ全体としての企業価値最大化を目指していきます。

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
4. 補足資料

12 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

以上、長期ビジョンについて説明しましたが、続いて、その10年後の長期ビジョンに向けた最初の3年間に何を実行するかという点について、新中期経営計画「E-Plan2028」の説明に移りま

す。その前提として、現在の中期経営計画「E-Plan2025」の総括から説明します。

## E-Plan2025 経営指標 目標と実績



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 (成長投資に内部)	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



	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%

13 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

E-Plan2025 の総括ですが、概して順調に推移した 2023 から 2025 年の 3 年間であったと評価しております。経営指標につきましては、効率性、収益性、成長性、いずれの指標におきましても、目標を上回って着地しております。精密・電子セグメントを中心に、過去水準を上回る成長投資を実行しながら、ROIC および ROE の目標を達成しています。

一言で申し上げますと、業績、投資、株主還元の三つの観点において、概ね計画どおりの水準で推移した 3 年間であったと総括しています。

## 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 (気候変動カテゴリー)	B以上を維持	<b>A-</b>
	Scope 1,2 GHG排出量 (CO <sub>2</sub> 換算)	2018年比 32%削減	<b>153千t排出</b> 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イスコア	83以上	<b>81</b>
	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	<b>26%</b>
	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 <b>8%</b> ② <b>8.6%</b>
	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)	<b>100%</b>
	障がいのある社員の活躍促進 ・障がい者雇用比率 (単体+グループ通用会社4社)	2.60%以上	<b>2.57%</b>
	サプライヤー向けの人権DDの結果に基づく必要な施策の実施	—	国内外サプライヤーへの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: <b>評価プロセス*2 100%実施</b> 社外取締役支援活動: <b>社外取会議12回/視察2回</b> 社外取締役によるステークホルダーとの対話: <b>2件</b>

\*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

14 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved.

次に、E-Plan2025 における非財務目標の総括です。

各指標において一定の成果を上げることができましたが、一方で、引き続き改善を要する領域も明らかになっています。非財務指標については、今後も継続的な課題として取り組んでいきます。

## E-Plan2025 成果と課題



対面市場別組織の定着で事業間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"> <li>対面市場別組織が定着</li> <li>製品横断の受注が増加、統合シナジーが発現</li> <li>顧客起点でのソリューションビジネス開発に着手</li> </ul>	◎	✓ 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"> <li>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</li> </ul>	○	✓ 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"> <li>拠点の新設・統廃合を実施</li> <li>グローバルでの製造・サービス体制の最適化を推進</li> </ul>	○	✓ 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"> <li>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</li> <li>CxO制による機能軸運営の導入完了</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ERP導入は計画より遅延</li> <li>✓ CxO制による機能軸運営の成果創出</li> </ul>
5. ESG経営の進化	<p><b>E (環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG削減目標を達成</li> <li>製品・サービスを通じた顧客のGHG削減貢献にも注力</li> </ul>	○	✓ 顧客のGHG削減に貢献する製品開発
	<p><b>S (社会)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決に向けた事業展開を推進</li> <li>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</li> <li>サプライチェーン人権DDを実施</li> </ul>		✓ グローバルでの事業戦略遂行に必要な人材の可視化、適正配置および育成
	<p><b>G (ガバナンス)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー (大賞) 受賞 (2023年)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 事業拡大に伴うグループガバナンス体制の再構築</li> </ul>

15 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved.

また、E-Plan2025 における戦略的重点領域についてです。

前中計期間は、対面市場別組織への大規模な構造改革を実施した上で臨んだ期間でした。その結

果、対面市場・顧客起点という重点領域に向けた組織体制が定着し、プロダクト起点ではなく、顧客起点での事業横断シナジーが顕在化し始めています。

その意味において、意義のある3年間であったと考えています。一方で、事業の急速なグローバル成長に対し、それを支える経営基盤の整備が十分に追いついていない側面も見え始めており、こうした点が今後に向けた課題として明確になっています。



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

## E-Plan2028の位置付け



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



これらを踏まえ、次の中期経営計画「E-Plan2028」、すなわち 2026 年度から 2028 年度までの 3 年間において、何に取り組んでいくのかについて説明します。

## E-Plan2028 基本方針



### 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
<b>1</b>	<b>全体最適を実現するグループ経営基盤を拡充する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンスの強化やサプライチェーンの強靭化、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</li> <li>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</li> </ul>
<b>2</b>	<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>規律ある投資判断のもと、将来成長分野への集中投資(M&amp;Aを含む)を推進</li> </ul>
<b>3</b>	<b>事業セグメントの特性に合わせた戦略を実行する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<b>4</b>	<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本を価値創造の源泉とした事業戦略運動型の人材育成・配置・評価の推進</li> <li>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</li> </ul>
<b>5</b>	<b>顧客起点での新たな価値を持続的に創出する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客課題への対応を通じ、新たなソリューションを提供</li> <li>事業間連携を通じ、グループ全体の価値を最大化</li> </ul>

18 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

本中計期間の基本方針として、五つの項目を掲げています。個別の内容については、後続のスライドで説明します。

## E-Plan2028 財務目標



### 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%	<b>13.0%以上</b>	<b>8.0~9.0%</b>
	ROE	15.6%		<b>18.0%以上</b>	
	営業利益率	11.9%		<b>14.5%以上</b>	
規模・成長性	売上収益	9,582億円		<b>1.2兆円規模</b>	
健全性	D/Eレシオ	0.44		<b>0.4~0.5</b> (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)〕

19 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

本中計期間の最終年度である 2028 年度に向けた財務目標は、このように設定しています。

ROIC の目標設定の前提となる加重平均資本コスト（WACC）については、中計期間ごとに見直しを行っており、前中計期間から今中計期間にかけて上昇しています。直近の金利情勢を含む経営環境の変化に鑑みまして、高めの数値になっていることをご理解ください。その上で、ROIC の目標値も設定しております。

財務健全性については、D/E レシオを 0.4~0.5 倍を管理目安とします。前中計期間の平均が約 0.37 倍であったことから、若干レバレッジを高める方向にシフトした財務規律で管理していく方針です。その他、ROE、営業利益率、売上収益などの目標値は記載のとおりです。

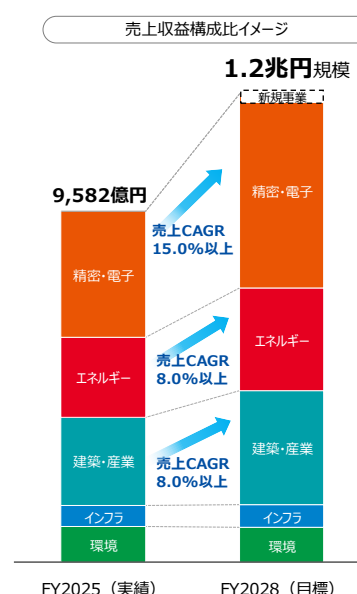
## E-Plan2028 事業別財務目標



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

\* 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）

20 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved



セグメント別の数値目標については、このように設定しています。

セグメント別 ROIC の目標値については、事業別・セグメント別の WACC と併せて開示します。WACC についても、2028 年度の中計期間に向けて見直しを行っており、いずれも上昇しています。

収益性については、2025 年度の収益性が特異的に高かった環境セグメントを除く全てのセグメントにおいて、2025 年度実績を上回る営業利益率を 2028 年度に達成する目標としています。

トップライン成長を牽引するグローバルビジネス三セグメントである精密・電子、エネルギー、建築・産業については、市場成長率を考慮した上で、売上 CAGR 目標を設定しています。

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	<b>75%</b>	
	当社製品・サービスによるGHG削減 (CO <sub>2</sub> 換算)	<b>6,500万tCO<sub>2</sub>削減</b> (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)	<b>リーダーシップレベル (A、A-) を継続</b>	
	GHG (Scope 1,2) 排出量(CO <sub>2</sub> 換算)	<b>46%削減</b> (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 <sub>2</sub> 換算)	<b>66%削減</b> (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	<b>85</b>	
	Global Key Position (GKP) における	女性比率 (連結) 国籍に関する多様性指標 (連結)	<b>11.0%</b> 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	<b>0件</b>	
 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	<b>継続的な実施</b>	

(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。

21 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

次に、非財務目標の抜粋です。詳細については補足資料をご参照ください。

非財務目標については、本説明会では詳細な説明は行いませんが、今後も ESG 説明会などの IR イベントを通じて、進捗を適宜報告していきます。

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

22 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

ここからは、各基本方針に基づく取り組みについて説明します。

## E-Plan2028 基本方針 1 全体最適を実現するグループ経営基盤を拡充する



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



23 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

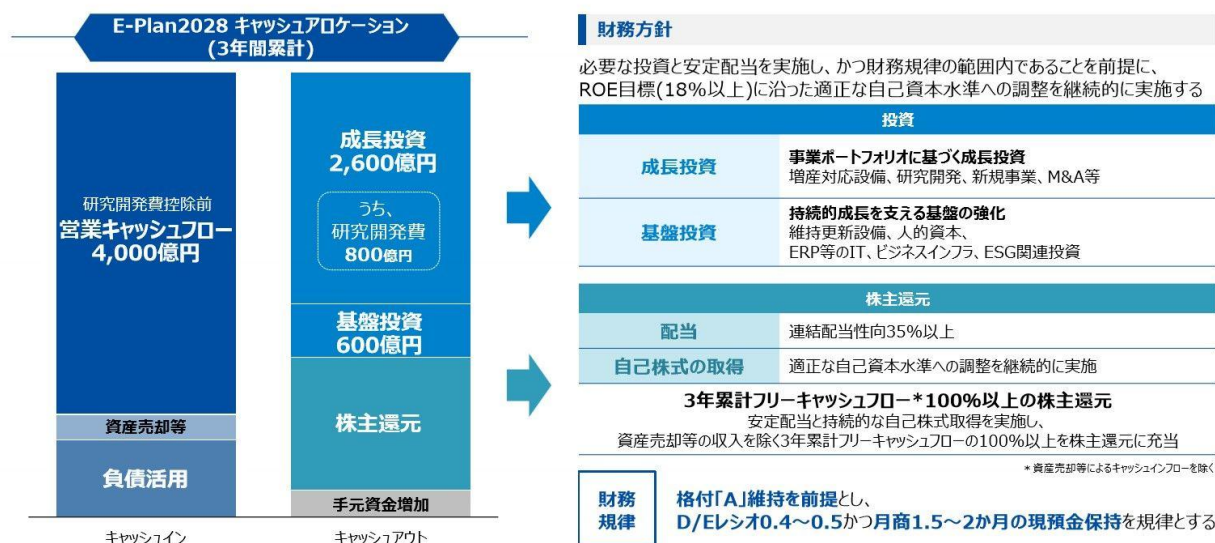
まず、基本方針 1「全体最適を実現するグループ経営基盤の拡充」についてです。

共通プラットフォームの構築、コーポレート機能の拡充、グローバルビジネスを俯瞰する事業別司令塔機能の強化という三つの観点から施策を進めます。

## 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



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



24 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

続いて、基本方針 2「過去投資の成果の刈取りと将来への成長投資の両立」についてです。

E-Vision2035 で示した 10 年後の事業ポートフォリオを実現するため、特にグローバルビジネスセグメントを中心に、引き続き成長投資を行います。また、今後 3 年間は基盤投資も要する期間であるという前提です。

成長投資は 3 年間累計で 2,600 億円を計画しています。基盤投資は 600 億円とし、前中計期間を上回る投資規模となります。

一方で、過去の投資成果の刈り取りを進めながら、余剰資金については株主還元にも充当します。連結配当性向 35%以上を基本としつつ、2028 年度に ROE18%以上を達成するため、最適な自己資本水準を維持する観点から、継続的な自己株式取得も検討します。これまで 3~4 年に一度大規模な自己株式取得を行ってきましたが、これまでよりも頻度を高く自己資本水準を調整する段階にあると考えております。今回発表した今期の自己株式取得枠 100 億円の設定は、こうした背景を踏まえたものです。

3 カ年累計では、資産売却など一時的な要因を除いたフリーキャッシュフローの 100%以上を株主還元充当する方針です。

財務規律は、格付 A の維持を前提に、月商 1.5~2 カ月分の手元流動性を確保し、D/E レシオは 0.4~0.5 倍で管理します。

なお、当社のキャッシュアロケーションの図は、前回の中計同様、研究開発費は将来成長に向けて意思を持ってアロケートするものという考えの下に、キャッシュインフロー、キャッシュアウトフローの中に研究開発費を考慮した上での表記としておりますことをご承知おきください。

## 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



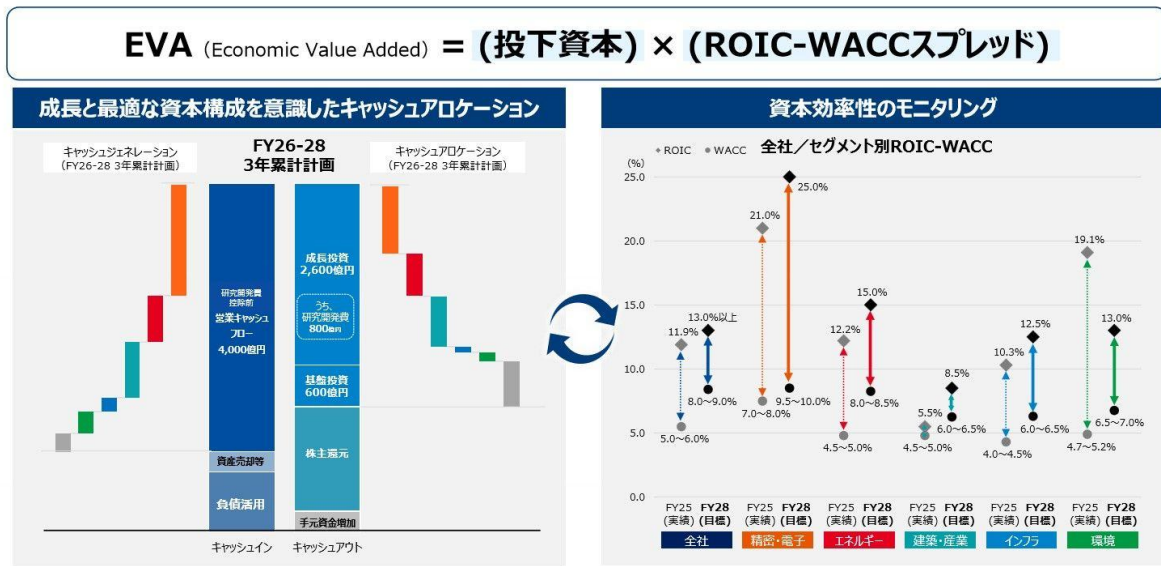
こちらは、前中計期間と比較した今回の中計期間のキャッシュフローバランスです。過去の投資の成果によって、キャッシュフローが前回よりも拡大しています。投資総額は1,800億円から2,600億円規模として増額して、成長投資の比重を高めます。特にグローバルビジネスセグメントである精密・電子、エネルギー、建築・産業の3事業への投資を強化していきます。

基盤投資については、ERP導入などグローバル経営を支えるインフラ構築に600億円規模を投じます。

## 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



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



26 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved.

事業別のキャッシュフローのキャッシュインとキャッシュアウトの計画です。成長投資は精密・電子を最優先として、グローバルビジネスセグメントを中心に配分していきます。ROIC-WACC スプレッドは事業別に右の図のように差がありますが、スプレッドが大きい事業については、事業規模拡大を目的とした投資を行い、相対的に小さい事業については、スプレッド改善を目的とした投資を行います。

# E-Plan2028 基本方針 3 事業セグメントの特性に合わせた戦略の実行



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	市場CAGR 8.0% (WFE)	市場CAGR 6.0% (LNG) 3.0% (エチレン)	市場CAGR 3.5%	市場横ばい	市場横ばい
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"> <li>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）</li> <li>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</li> <li>半導体工場の省エネ・環境対応ニーズの増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNG整調（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）</li> <li>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）</li> <li>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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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</li> <li>生成AI普及によるデータセンター冷却需要の急増</li> <li>省エネ対応ニーズの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

27 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

# E-Plan2028 基本方針 3 事業セグメントの特性に合わせた戦略の実行



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~	<b>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</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>省エネ・脱炭素を重視したソリューションの提案</li> </ul>	<b>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</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>LNGやエチレン等の既存市場で確固となる地位を確立</li> <li>水素・アンモニア・CCUS等の新領域へ製品投入</li> <li>グローバルS&amp;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</li> </ul>	<b>ソリューション、 サービスの提供と 成長市場の取り込み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>IoTによる省人化・省エネソリューションの提供</li> <li>データセンター・電子デバイス市場での事業拡大</li> <li>マーケットイン、M&amp;A等によるグローバル市場での事業拡大</li> </ul>	<b>国内トップシェア維持と 海外拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会的要請に応える製品・サービス開発の強化</li> <li>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</li> <li>海外拠点連携による安定収益市場の開拓と事業拡大</li> </ul>	<b>既存事業の 収益性向上と 資源循環ビジネスへの 拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>官民DBO・EPC案件の安定受注</li> <li>AI・自動化技術による省人化とコスト削減</li> <li>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</li> </ul>

28 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

基本方針 3「事業セグメントの特性に応じた戦略の実行」については、市場環境および各事業の特性を踏まえた戦略を、後ほど事業別に説明します。

## E-Plan2028 基本方針 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



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材が活躍する適所適財のグローバル基盤を構築

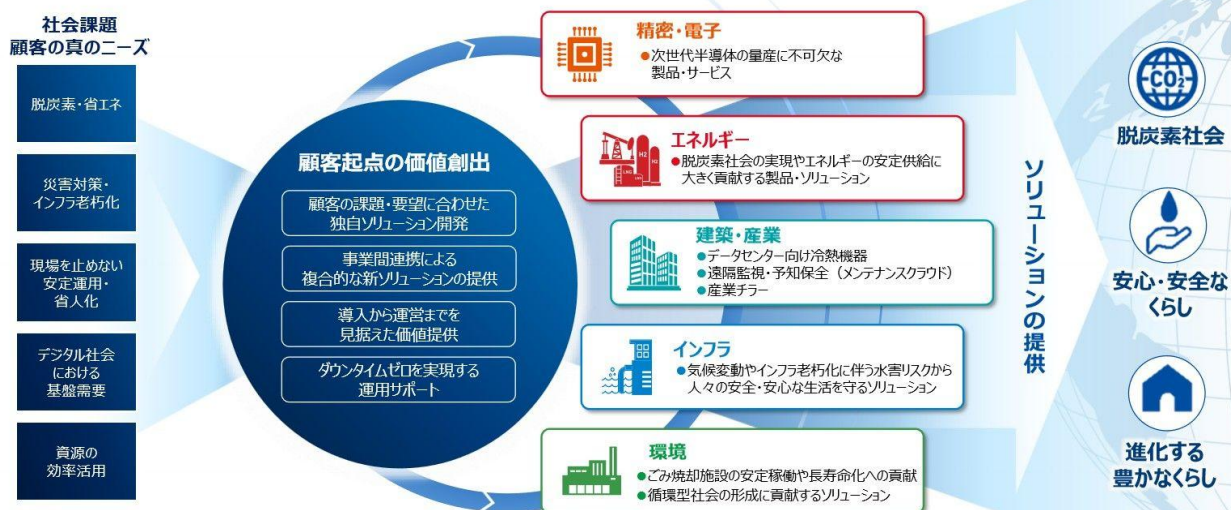


29 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved.

## E-Plan2028 基本方針 5 顧客起点での新たな価値を持続的に創出する



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



30 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved.

基本方針 4「人的資本経営」と基本方針 5「顧客起点の価値創造」は、前中計から継続して重点を置いています。これらの分野は今後さらに拡大・発展させる予定ですが、詳細説明は省略します。

# 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

31 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

ここから、事業別戦略の説明に移ります。

グローバルビジネスセグメントである精密・電子、エネルギー、建築・産業の三事業について、それぞれ事業責任者から説明します。

まず、精密・電子セグメントの南部からご説明します。

## E-Plan2028 事業別戦略

精密・電子

エネルギー

建築・産業

インフラ

環境

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

<b>市場シェア拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドライ真空ポンプ・排ガス処理装置・CMP・パッケージめっき・ペパ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</li> <li>・急速な成長を支える能力増強を進め事業拡大を図る</li> </ul>
<b>高付加価値</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネ・脱炭素化を支える技術進化と価値提供</li> <li>・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</li> <li>・精密・電子以外のコア技術を活用した新たな価値の提供</li> </ul>
<b>収益性向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・粗利率・S&amp;Sビジネス拡大による稼ぐ力の底上げと安定化を図る</li> </ul>

#### E-Plan2028 業績目標



#### E-Vision2035 事業を通じた社会・環境価値の提供

進化の豊かなくらし  
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

32 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

南部：精密・電子事業のビジョンは、半導体顧客の迅速な開発と効率的な生産を支え、サステナブルに進化する AI 社会の進展に貢献する、業界で唯一無二の存在となることです。

加速する AI の社会実装を背景に、半導体のさらなる性能向上への要求は拡大しており、ロジック、メモリともに技術革新が加速しております。特に、チップや膜を積み重ねる三次元化や、チップレット技術といった後工程、いわゆるパッケージングの進化により、私たちが強みを持つ CMP 装置やめっき装置、ベベル研磨装置の重要性はかつてないほど高まっております。

こうした市場環境の中、私たちは市場シェア拡大、高付加価値、収益性向上という三つの事業方針に基づき、成長を目指していきます。

## E-Plan2028 事業別戦略

精密・電子

エネルギー

建築・産業

インフラ

環境



精密・電子		当社製品シェア拡大の機会			
市場シェア拡大	成長ドライバー	製品ごとの機会	打ち手		
<p><b>市場成長イメージ</b></p> <p>市場CAGR (FY25→28)</p> <p>WFE (半導体前工程製造装置市場) <b>8.0%</b></p> <p><b>工程別当社売上成長イメージ (製品)</b></p> <p>2.0倍以上 1.5倍以上</p> <p>中工程*・後工程 前工程</p> <p>FY2025 FY2028 (目標)</p> <p>*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</p>	<p><b>メモリの3次元積層化</b> (前工程 中工程)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先端メモリの進化</li> <li>HBM</li> <li>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</li> <li>3Dメモリ</li> </ul>	<p><b>CMP</b></p> <p>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</p> <p><b>めっき装置</b></p> <p>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</p> <p><b>ベベル研磨装置</b></p> <p>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</p> <p><b>コンポーネント</b></p> <p>省エネ・省スペース要望が増加</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>機器単体の省エネから、排気システムのインテグレーションを提案し、排気システムリニューションとしてのシェア拡大を目指す</p>		
	<p><b>ロジックの高性能化</b> (前工程 中工程)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>裏面電源供給(BS-PDN)</li> </ul>		<p>高集積化に伴う平坦化要求増によるCMP工程増加</p> <p>メタル層のCMP工程増加</p> <p>貼り合わせ技術のためのCMP工程増加</p>	<p>多段積層、接合に伴う配線層増、平坦化要求増によるCMP・めっき工程増加</p> <p>歩留まり改善を目的としたウェーハエッジ・ベベル部の不要膜除去ニーズ増加</p>	<p>省エネ・省スペース要望が増加</p>
	<p><b>ウェーハ積層による高性能化</b> (中工程)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>裏面電源供給(BS-PDN)</li> </ul>		<p>高集積化に伴う平坦化要求増によるCMP工程増加</p> <p>新メタル材料のCMP工程増加</p> <p>ウェーハ薄化、裏面平坦化のためのCMP工程増加</p>	<p>多段積層、接合に伴う配線層増、平坦化要求増によるCMP・めっき工程増加</p> <p>歩留まり改善を目的としたウェーハエッジ・ベベル部の不要膜除去ニーズ増加</p>	<p>省エネ・省スペース要望が増加</p>
	<p><b>チップレット化による高性能化</b> (後工程)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先端パッケージ</li> <li>インターポーザ</li> <li>パネルレベルパッケージ(PLP)</li> </ul>		<p>先端パッケージへのインターポーザ採用に伴う配線層の多層化によるCMP・めっき工程増加</p> <p>大面積パネルへの高密度配線形成による、パネルCMP・めっき工程増加</p>	<p>省エネ・省スペース要望が増加</p>	<p>省エネ・省スペース要望が増加</p>

33 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

参考：EBARA IR Day 2025<Session 1>「精密・電子カンパニーの中長期事業戦略について」(2025年11月18日開催)

第一に、市場シェアの拡大です。主力である CMP 装置、ドライ真空ポンプに加え、めっき装置、ベベル研磨装置、排ガス処理装置、EUV 露光装置向けの排気システムというエリアでシェアの拡大を進めます。

特に CMP 装置では微細化に伴う工程数増加に加えて、貼り合わせ技術であるハイブリッドボンディングなどの新技術領域において、他社の追随を許さないポジションを確立しています。また、新たにめっき装置やベベル研磨装置などの領域でも市場を確立し、2028 年度には前工程で 1.5 倍以上、中・後工程で 2 倍以上の売上成長を目指します。

第二に、高付加価値です。技術の難易度が上がり、製造工程が複雑化し、省エネ・脱炭素化の重要性も非常に高まっている中、顧客の困りごとをしっかりと解決するソリューションを速やかに提供

することで、高い付加価値を実現していきます。また、精密・電子以外のコア技術も融合して、One Ebara でのユニークな高付加価値ソリューションの開発を加速してまいります。

## E-Plan2028 事業別戦略

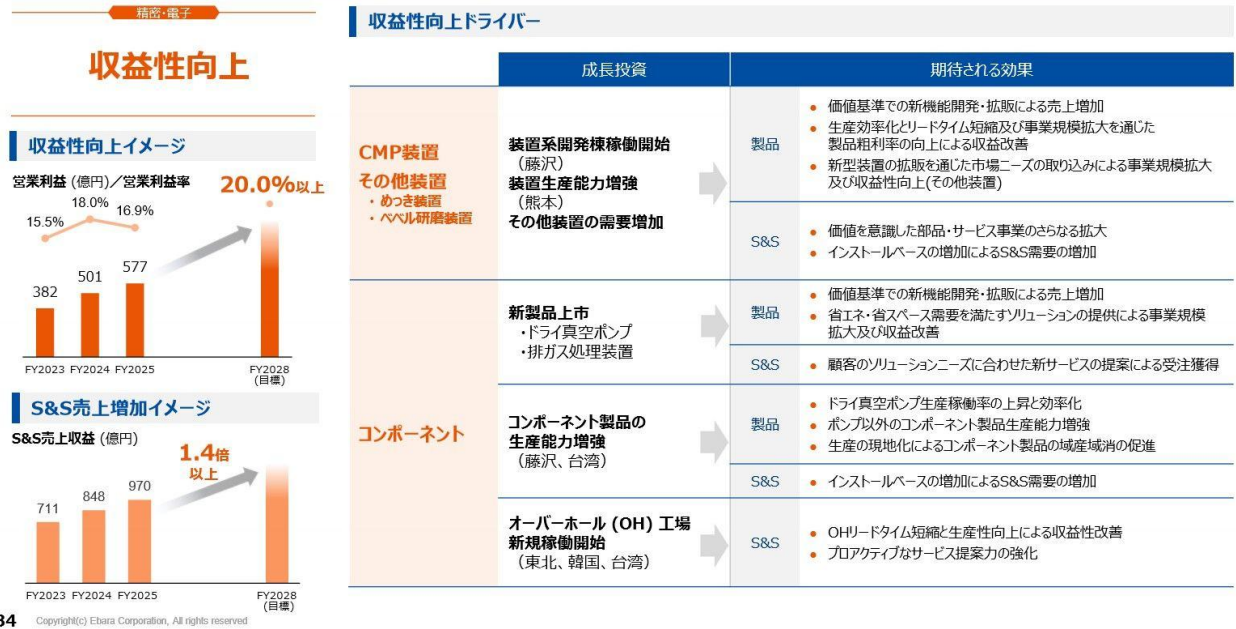
精密・電子

エネルギー

建築・産業

インフラ

環境



第三に収益性の向上です。高付加価値な製品ソリューションの売上拡大をこれまで進めてきた開発生産能力の増強により、しっかりと進めていきます。また、納入台数の増加に伴って積み上がるサービス&サポート (S&S) ビジネスを確実に収益につなげてまいります。2028 年度には、S&S 事業の売上を現状の 1.4 倍以上に拡大させる計画となっております。

これを支えるために、熊本や藤沢での生産能力増強に加え、東北、韓国、台湾などで、オーバーホール工場の新設、稼働を開始しており、グローバルなサポート体制を盤石なものにしております。これらの事業方針を確実に実行することによりまして、2028 年に営業利益率 20.0%以上の達成を目指してまいります。

**細田**：続きまして、エネルギーセグメントの事業責任者である宮木から、エネルギーセグメントに関するご説明をいたします。

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**

<b>脱炭素社会の実現をリードする</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
<b>エネルギーの安定供給をサポートする</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
<b>競争力強化に向けて投資する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術製品開発、サステナビリティ領域、DX領域、人材開発</li> </ul>

**E-Plan2028 業績目標**



**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%**

\*CO<sub>2</sub>、アンモニア、水素、SAFなど

**宮木**：この事業では三つの事業基本方針を掲げています。

第一に脱炭素社会の実現をリードすること、第二にエネルギーの安定供給をサポートすること。この二つ目の意味合いは、新しいエネルギーだけでなく既存のエネルギーについても、きちんと顧客や市場をサポートしていくという意味合いです。第三に、これらを実現するために、競争力強化のための投資を行うことです。

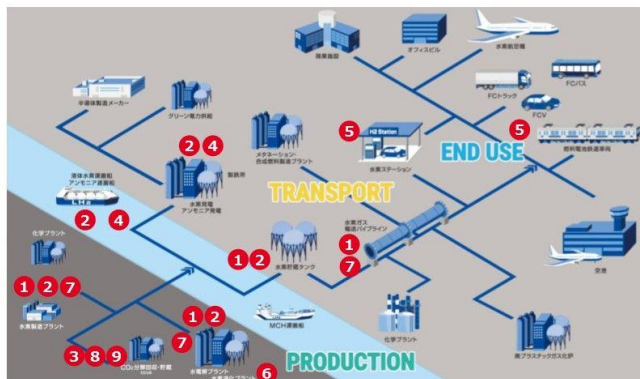
売上収益については CAGR8.0%以上の成長を目指し、営業利益率は 14.5%以上を目標とします。非財務目標は、製品事業の受注におけるサステナビリティ向け構成比率 20%以上を目指します。

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実行中

**E-Plan2025期間中に販売開始**

- 1 水素ガスコンプレッサ  
リターンガスフロー**  
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)**  
CO<sub>2</sub>貯留  
CO<sub>2</sub>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 sCO<sub>2</sub>用コンプレッサ**  
CO<sub>2</sub>貯留  
CO<sub>2</sub>移送 (パイプライン)
- 9 sCO<sub>2</sub>用ポンプ**  
CO<sub>2</sub>貯留  
CO<sub>2</sub>移送 (パイプライン)

\*sCO<sub>2</sub>: 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、米国ジョ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
- 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試験用の「高速/バランス設備」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、米国ジョ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

36 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

脱炭素社会の実現に向けては、エネルギートランジションの橋渡し役として、またエネルギー安全保障の要請から需要拡大が続く LNG を引き続き重点分野として捉え、ソリューション提供を強化します。あわせて、水素、アンモニア、CCUS といった次世代脱炭素エネルギー分野についても、E-Plan2025 期間中既に製品開発や設備投資を進め、受注を開始していますが、製品開発・設備投資をさらに加速させ、将来的には新たな収益基盤の一角へと育成していきます。

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

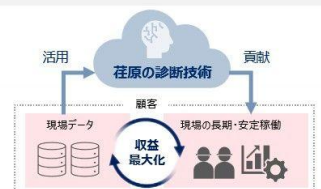


37 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

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



人材投資

- 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・ナレッジ化



エネルギーの安定供給を支える取り組みとして、サービス&サポート体制の強化を進めます。米国ヒューストンにおけるサービス拠点の機能強化に加え、中東ではアブダビに新たなサービスショップを建設し、稼働を開始します。既存のサウジアラビア拠点についても機能強化を行い、顧客により近い場所で、迅速かつ包括的なサポートを提供できる体制を構築します。

また、他社製品を含む既存機器の改造や、DXを活用した遠隔監視・故障予知の導入を進め、エネルギープラントの長期安定稼働に貢献します。

これらの成長と効率性向上を支えるため、人材開発にも注力します。エネルギートランジションという大きな構造変化に対応するため、市場や顧客の課題に向き合う営業力の強化と、戦略的な人材育成を進めていきます。

**細田**：続きまして、グローバルセグメントの三つ目の建築・産業のセグメントの事業責任者である永田からご説明をお願いします。

## E-Plan2028 事業別戦略

精密・電子

エネルギー

建築・産業

インフラ

環境



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、単なる機器売りで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

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**

38 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved.

**永田**：建築・産業セグメントでは、省エネルギー、省人化、安定稼働を軸に、顧客ごとの課題解決に資するソリューションを提供することで、データセンターや電子デバイスといった成長市場におけるプレゼンス向上を目指します。年率8%を超える成長と、収益性の向上を同時に実現していきます。

E-Plan2028における基本方針の第一は、DX技術を組み合わせた省エネ・省人化を実現するソリューションを通じて顧客と継続的につながり、製品ライフサイクル全体で価値を提供し、生涯収益の最大化を図ることです。

第二に、成長が期待できる市場にフォーカスしたマーケットイン視点での製品・サービス提供により、成長市場でのプレゼンスを高めます。これにより、売上収益 CAGR8.0%以上、2028 年度の営業利益率 9.0%を目指します。

## E-Plan2028 事業別戦略

精密・電子

エネルギー

建築・産業

インフラ

環境



### 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

39 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

### 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	● 南米地域での販売地点の拡大
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

具体的な施策は、ソリューション、サービスの提供では、すでに約1万個のセンサーが繋がっているメンテナスクラウドを活用して、製品販売にとどまらず、顧客と常につながるビジネスモデルへと進化させ、高収益化を図ります。

それに加えて、昨年11月に発表しましたが、三菱電機の三相モータ事業を取り込むことで、ポンプ・モータ・制御、それらを組み合わせ、より差別化された新たな付加価値を創出して、省エネ・省人化を実現するソリューションを提供してまいりたいと考えております。

成長市場の取り込みとして注力しているのがデータセンター市場および電子デバイスの市場でございます。生成AIの普及によって、データセンターの冷却市場は経年平均で16%の高い成長が見込まれております。私たちは高い冷却効率を持つターボ冷凍機、それから、省エネルギー、省スペースな冷却用ポンプを提供して、この急成長している市場での確固たるポジションを築いていきたいと考えております。

また、特に省エネに対する要求の強い電子デバイス市場において、われわれが持っている冷熱機器とポンプの両製品の技術を組み合わせ、省エネ性能のより高い産業チラーを提供することによって、これらの市場のシェアを獲得していきたいと考えております。

それと M&A に関しては、前中計期間でも実施をしまいいりましたけれども、成長市場である海外市場の販路獲得とか、製品ラインナップの拡充を目指して、引き続き M&A を活用していきたいと考えております。

以上で、建築・産業セグメントの説明を終わります。

細田：以上、グローバルビジネスセグメントについて、それぞれの事業責任者から説明してもらいました。

## E-Plan2028 事業別戦略

精密・電子

エネルギー

建築・産業

インフラ

環境



日本起点ビジネスセグメント

### インフラ

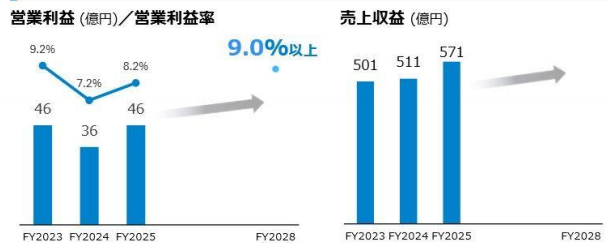
#### E-Vision2035 事業ビジョン

- 「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

<b>競争力強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内排水機場用ポンプのトップシェア維持</li> <li>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</li> </ul>
<b>海外強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>収益性向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

#### E-Plan2028 業績目標



#### E-Vision2035 事業を通じた社会・環境価値の提供

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

#### 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)

日本起点の2 ビジネスセグメントにつきましては、私から説明します。まず、インフラセグメントに関しましては、国内の国土強靱化とインフラ老朽化対策が主な市場になるのですが、昨今のゲリラ豪雨などの気象の激甚化などによる水害リスクが高まる中で、排水ポンプのトップメーカーとして、人々の安心安全を守る領域で、価値提供をしていくということを考えております。

同時に、AI や IoT を活用したインフラ DX を推進しまして、人口減少社会における施設の無人化、自動化ニーズに応じていくというのがインフラセグメントの基本的な方向性でございます。

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**

<b>既存事業の収益性向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 官民DBO/EPC案件の安定受注</li> <li>● AI・自動化技術による省人化とコスト削減</li> <li>● 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</li> </ul>
<b>資源循環ビジネスへの拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ICFG®技術の社会実装に向けた開発と営業</li> <li>● 資源循環、脱炭素に資する技術・サービスへの投資</li> </ul>

**E-Plan2028 業績目標**



**E-Vision2035 事業を通じた社会・環境価値の提供**

脱炭素社会  
CO<sub>2</sub>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

次に、環境セグメントにおきましては、先ほど、山田からそういう話もありましたけど、廃棄物を資源に変えるアップサイクラーという、単なる廃棄物処理だけではなくて、資源化のところを実現する、アップサイクルを目指すということをこのビジネスセグメントでは目指していきたいと思っております。

ごみ焼却施設の建設、運営において、安定的な受注を継続するということが前提として行っていますが、次世代の柱として、ケミカルリサイクル技術の確立に注力してまいりたいと思っております。具体的には、廃棄物から化学原料を取り出すICFG技術の社会実装を進めて、循環型社会の実現に貢献する新たなビジネスモデルを構築してまいりたいと思っております。

インフラ、環境、両セグメントともに、日本で蓄積したノウハウが必要とされ、それを生かせる国、地域を中心に海外展開を図ってまいりたいと思っております。

# 成長の軌跡と未来へのロードマップ

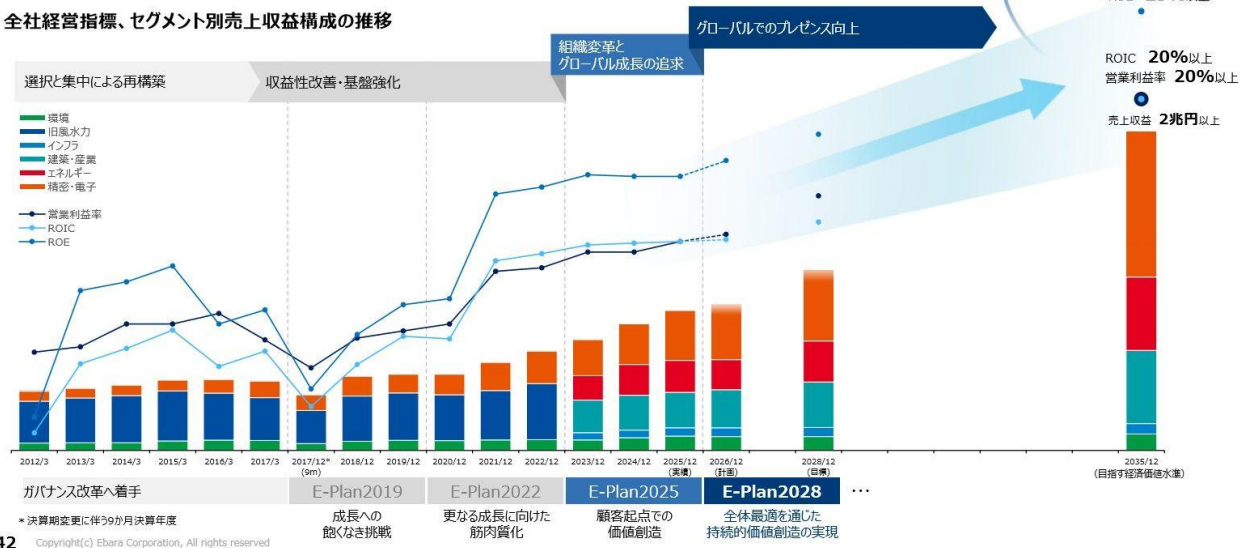


## E-Vision2035

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



以上、セグメント別の戦略を説明してまいりましたが、それらの戦略を踏まえまして、E-Vision2035 のありたい姿に向けた、今後 10 年間のビジネス拡大のイメージがこの図です。

経営基盤を整えつつ、持続的な事業拡大を実現し、中長期的な企業価値最大化に向けて、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実現していきたいという私たちのビジョンに向かって、一步一步、歩みを進めてまいりたいと思っております。

私からの説明は以上でございます。

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
4. 補足資料

## ・E-Plan2028 非財務目標（全項目）

43 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved.

### 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
<p>M1 持続可能な 社会づくりへの貢献</p>	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	<b>75%</b> (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	<b>7,800ha</b> (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)	<b>20%</b>
	CO <sub>2</sub> 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	<b>1件以上</b>
		(環境カンパニー) ICFG®技術(油化)開発・社会実装進捗状況	<b>油化技術の確立</b>
	CO <sub>2</sub> 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 (CO <sub>2</sub> 換算)*5	<b>6,500wt削減</b> (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	<b>75%</b>	

\*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 CO<sub>2</sub>、アンモニア、水素、SAFなど  
 \*4 E-Vision2030で目指した価値提供「CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

44 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved.

## 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
 <b>M2</b> 進化する豊かな生活づくりへの貢献	“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  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	（建築・産業カンパニー） <b>遠隔監視サービスへの接続機器台数の成長率</b> （EBARAメンテナンスクラウド、RISSA、RISS、JES）	<b>50%以上</b> （2025～2028年のCAGR）
		（精密・電子カンパニー） 半導体の微細化 <b>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</b>	<b>75%*7</b>
 <b>M3</b> 環境マネジメントの徹底	事業活動に伴う環境負荷の最小化	<b>CDP評価（気候変動）</b>	<b>リーダーシップレベル（A、A-）を継続</b>
		<b>GHG（Scope 1,2）排出量（CO<sub>2</sub>換算）</b>	<b>46%削減（2018年比）</b>
		<b>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<sub>2</sub>換算）</b>	<b>66%削減（2018年比）</b>
		<b>GHG（Scope 3）カテゴリ11排出量（CO<sub>2</sub>換算）</b>	<b>20%削減（2021年比）</b>
		<b>水使用原単位</b>	<b>継続的な改善</b>
		<b>国内における廃棄物の再資源化率</b>	<b>95%以上の維持</b>

\*6 E-Vision2030で目指した価値提供「14Åへの挑戦」の更新  
 \*7 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

45 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

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

\*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

46 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

## 免責事項

本資料に記載されている業績予想・計画ならびに将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報および、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。