



EBARA Group

INTEGRATED REPORT

2023

荏原グループ 統合報告書

「荏原グループ 統合報告書 2023」の発行にあたって



統合報告書発行責任者
執行役 CFO
経営企画・経理財務統括部長
細田 修吾

当社は、ステークホルダーの皆様との対話、説明を目的として、2015年より統合報告書を発行しています。

「荏原グループ 統合報告書 2023」においては、当社グループの価値創造ストーリーについて、サステナビリティと事業のコネクティビティや、2023年を初年度とする中期経営計画「E-Plan2025」を中心に説明しています。

また、昨年掲載し反響の大きかった技術元素表に関するアップデート版や、当社のガバナンスに関し取締役会と株式市場との対話などを掲載しております。

私は、本報告書の発行に関する統括責任を担う執行役として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

本報告書を活用したステークホルダーの皆様との対話やご意見を経営に反映し、企業価値の向上を図っていきたくと考えております。

CONTENTS

価値創造の仕組み

- 2 荏原グループの企業倫理の枠組み
- 3 荏原グループの存在意義と歴史

5 価値創造ストーリー

- 7 荏原が社会に生み出す価値

中長期の企業価値創造

9 長期ビジョン E-Vision2030 と 中期経営計画 E-Plan2025

11 社長メッセージ



- 15 CFOメッセージ
- 17 財務・非財務ハイライト

19 前中期経営計画 E-Plan2022 の振り返り 23 新中期経営計画 E-Plan2025

- 27 E-Vision2030とE-Plan2025 非財務目標とKPI
- 29 気候変動に対する取り組み
- 31 データドリブン経営の実現を目指して

特集

33 技術戦略と技術元素表

事業戦略

- 37 新規事業
- 39 新規事業(水素・宇宙)
- 41 ■ 建築・産業カンパニー
- 43 ■ エネルギーカンパニー
- 45 ■ インフラカンパニー
- 47 ■ 環境カンパニー
- 49 ■ 精密・電子カンパニー

価値創造の基盤

- 51 人材戦略
- 53 研究開発・知的財産戦略
- 55 DX戦略
- 57 リスクマネジメント
- 59 コンプライアンス
- 61 環境マネジメント
- 63 社会に対する取り組み

65 取締役会議長と ステークホルダーとの対話

- 67 取締役
- 69 取締役の略歴
- 71 取締役会の役割と構成
- 73 コーポレートガバナンス
- 85 執行役の略歴

コーポレートデータ

- 87 10か年データ
- 89 連結財務諸表
- 93 ESG 5か年データ
- 94 外部からの評価
- 95 会社情報/株式情報

荏原グループの企業倫理の枠組み

創業の精神：熱と誠

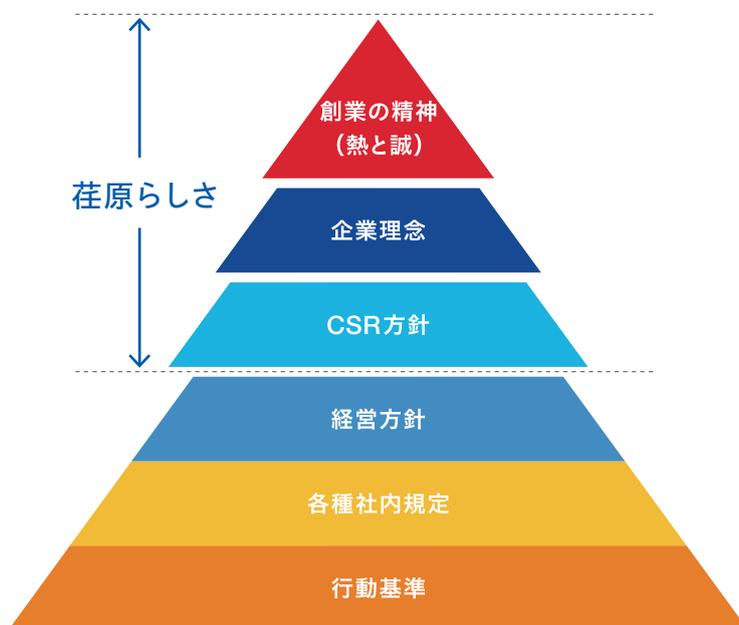
与えられた仕事をただこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意で取り組み、誠心誠意これをやり遂げる心をもって仕事をする事。

企業理念

水と空気と環境の分野で、優れた技術と最良のサービスを提供することにより、広く社会に貢献する。

CSR方針

全ての業務を高い倫理観に基づいて実行し、全てのステークホルダーと良好な信頼関係を築き上げる。



編集方針

荏原グループの中長期的な価値創造について、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的として発行しています。編集にあたっては、IFRS財団 (The IFRS Foundation) による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」、GRIスタンダードを参考にしました。GRI対照表はコーポレートサイトに掲載しています。

情報開示体系													
 WEB コーポレートサイト https://www.ebara.co.jp/													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>財務情報</th> <th>非財務情報</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <table border="1"> <tr> <td>決算説明会</td> <td>中期経営計画説明会</td> <td>IR DAY</td> </tr> <tr> <td>株主総会</td> <td>IRミーティング</td> <td></td> </tr> </table> </td> <td> <table border="1"> <tr> <td>ESG説明会</td> <td>取締役会と投資家の対話</td> </tr> </table> </td> </tr> </tbody> </table>	財務情報	非財務情報	<table border="1"> <tr> <td>決算説明会</td> <td>中期経営計画説明会</td> <td>IR DAY</td> </tr> <tr> <td>株主総会</td> <td>IRミーティング</td> <td></td> </tr> </table>	決算説明会	中期経営計画説明会	IR DAY	株主総会	IRミーティング		<table border="1"> <tr> <td>ESG説明会</td> <td>取締役会と投資家の対話</td> </tr> </table>	ESG説明会	取締役会と投資家の対話
財務情報	非財務情報												
<table border="1"> <tr> <td>決算説明会</td> <td>中期経営計画説明会</td> <td>IR DAY</td> </tr> <tr> <td>株主総会</td> <td>IRミーティング</td> <td></td> </tr> </table>	決算説明会	中期経営計画説明会	IR DAY	株主総会	IRミーティング		<table border="1"> <tr> <td>ESG説明会</td> <td>取締役会と投資家の対話</td> </tr> </table>	ESG説明会	取締役会と投資家の対話				
決算説明会	中期経営計画説明会	IR DAY											
株主総会	IRミーティング												
ESG説明会	取締役会と投資家の対話												
対話													
報告書	<table border="1"> <tr> <td>株主向け報告書</td> <td>有価証券報告書</td> <td>コーポレート・ガバナンス報告書</td> </tr> </table>	株主向け報告書	有価証券報告書	コーポレート・ガバナンス報告書									
株主向け報告書	有価証券報告書	コーポレート・ガバナンス報告書											
WEB	<table border="1"> <tr> <td>株主・投資家情報ページ</td> <td>ファクトブック</td> <td>サステナビリティページ</td> <td>ESGデータ</td> </tr> </table>	株主・投資家情報ページ	ファクトブック	サステナビリティページ	ESGデータ								
株主・投資家情報ページ	ファクトブック	サステナビリティページ	ESGデータ										
 統合報告書													
 お問い合わせ先：コーポレートサイト「お問い合わせ」をご利用ください。 https://www.ebara.co.jp/contact/index.html													

社名表記	「荏原」「当社」は、株式会社荏原製作所単体を示します。また、「荏原グループ」「当社グループ」は、荏原と国内外の連結子会社及び関連会社を示します。
対象読者	荏原グループと関わる全てのステークホルダーの皆様
報告対象期間	2022年12月期 (2022年1月～12月) を主たる報告対象期間としています (対象期間と異なる場合は注釈などを入れています)。
報告範囲	株式会社荏原製作所、連結子会社112社、関連会社3社及び共同支配企業1社 (2022年12月31日現在) より構成される荏原グループを対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合、都度明示しています。
発行日	2023年7月31日

将来情報に関する留意事項

本報告書で開示されているデータや将来予測は、本報告書の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本報告書記載の情報及び資料のご利用は他の方法により入手された情報とも照合し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

荏原グループの存在意義と歴史

私たちの使命は社会・産業・暮らしを支えていく製品・サービスを提供し、社会に貢献していくこと
その原点は「熱と誠」

創業者
島山 一清

1912年、島山一清は「あのかち式渦巻きポンプ」を世に広めるため、荏原製作所を創業。世界的に認められていた井口博士の渦巻きポンプの理論を応用し、水道用ポンプの国産化、災害に備えた水インフラの整備、水道の浄水装置の国産化などに取り組みました。「日本の近代化に貢献したい」「社会の課題を解決したい」という熱意と誠意、「熱と誠」を原動力に、荏原製作所は社会・産業・暮らしを支えていく製品・サービスを提供し、社会に貢献していくことを使命としてきました。「熱と誠」の魂を受け継ぐ従業員が、コツコツと培ってきた“技術力”と“信頼性”。これらが私たちの成長の源です。

荏原の歴史

荏原グループは、社会インフラや産業インフラを支える事業を通じて、社会の要請にこたえ、成長を続けてきました。

1912年～

荏原グループの基礎づくり

創業以来、水道用ポンプの国産化、災害に備えた水インフラの整備、水道の浄水装置の国産化などにいち早く取り組み、日本の近代化に貢献しました。

1945年～

社会が求めた荏原の技術

食糧増産用のポンプや農地造成用ポンプを大量に生産し、戦後の国民生活の安定に貢献しました。また、電力不足を解消するため、超臨界圧の発電所に国産第1号機となるボイラ給水ポンプを納入しました。一方で、プラント用機器の輸出や海外拠点づくりを進め、海外進出への体制整備を図りました。

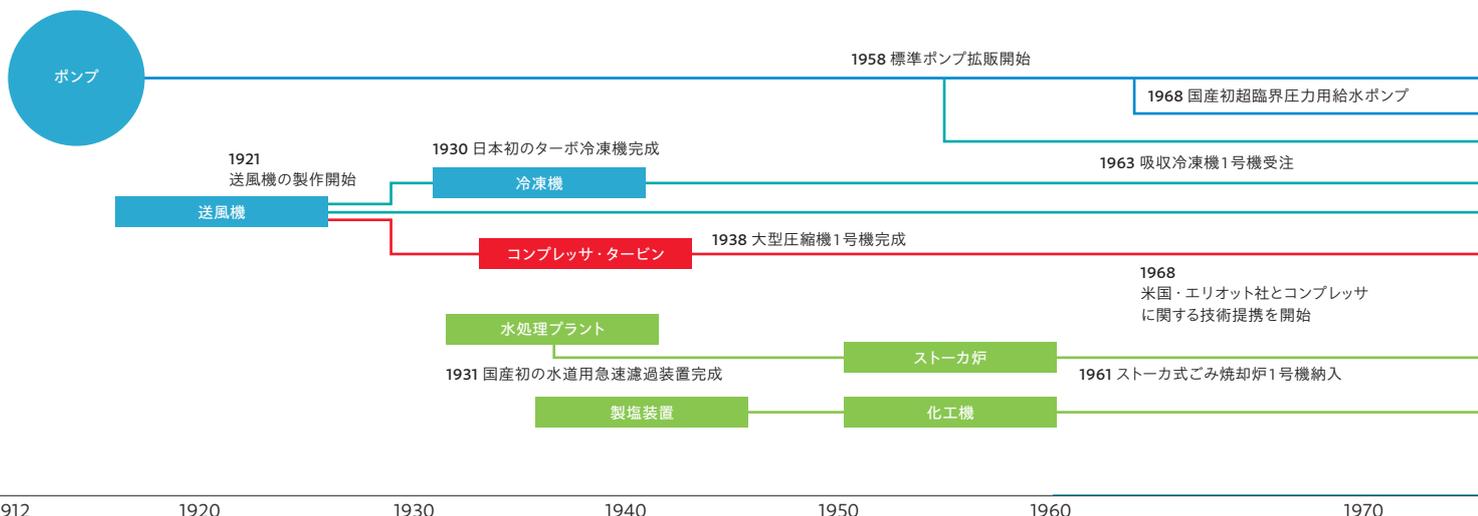
1980年～

社会に広がる荏原の技術

ダイオキシンを完全分解すると同時に残渣をリサイクルする次世代型ごみ処理装置としてガス化溶融炉を開発・実用化することに成功しました。また、今まで培ってきた技術を応用したドライ真空ポンプを開発し、精密・電子事業（現、精密・電子カンパニー）がスタートしました。

製品で見る荏原の事業の歴史

1912 あのかち式機械事務所創業



熱と誠

2000年～

成長に向けた体制構築

環境負荷低減のため、省エネルギー化・高効率化したポンプや冷凍機を開発するとともに、都市雨水排水に対応するためのポンプ技術を開発しました。また、最先端の微細化に対応し生産性を向上させたCMP装置や、めっき装置の新製品も開発しました。

2010年～

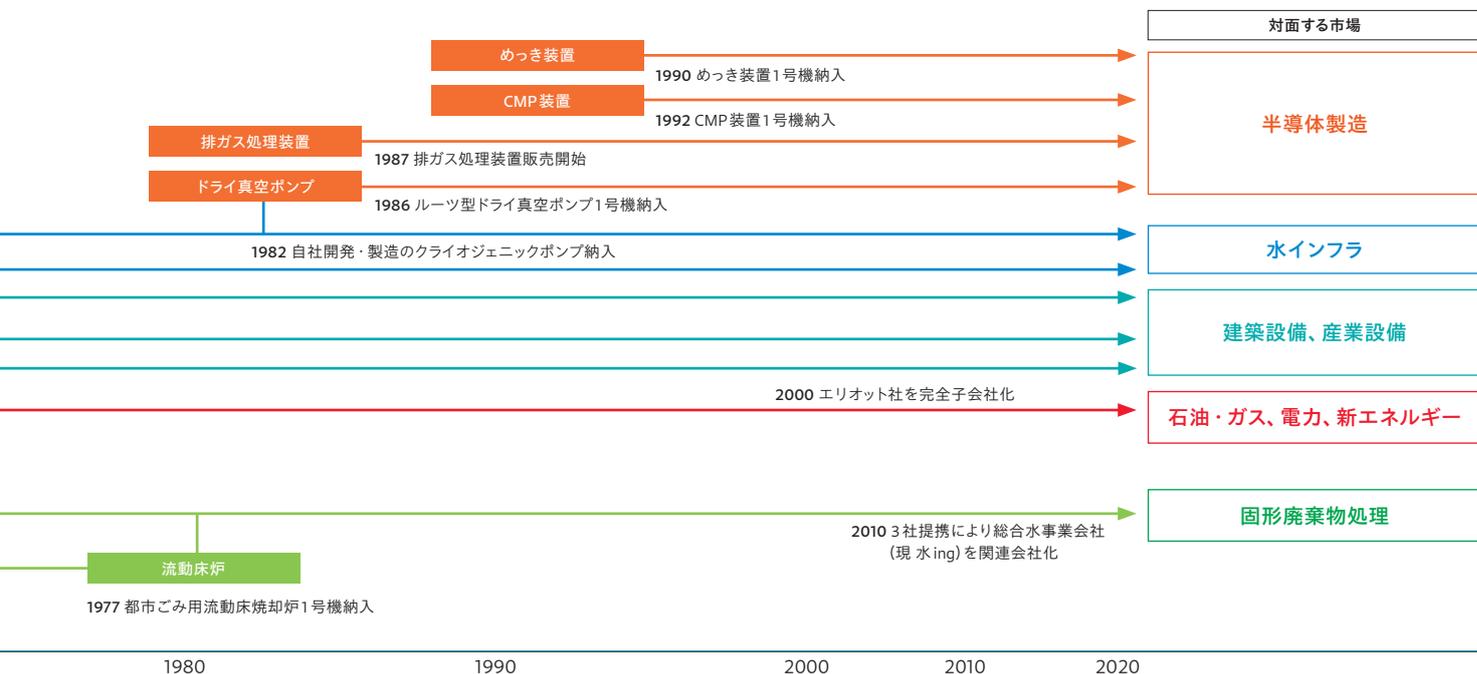
創業100年を迎え、次の成長へ

事業の選択と集中により、財務基盤の改善と筋肉質な事業構造の確立を図りました。サービス&サポート(S&S)の強化と海外拠点の拡大、IoT・AIを活用した自動組み立てラインの導入を進め、グローバル市場における競争力を高めています。また、コーポレート・ガバナンスの強化や人事制度改革を行い、ESG経営を進化させました。

2020年～

社会に貢献し続け、グローバルエクセレントカンパニーへ

「技術で、熱く、世界を支える」をスローガンとし、社会・環境価値を同時に向上させていくことで企業価値を高めます。2023年に製品別組織から対面市場別組織へと移行し、長期ビジョン達成に向けて加速しています。



価値創造ストーリー

荏原らしさを基に、 技術で、熱く、世界を支える

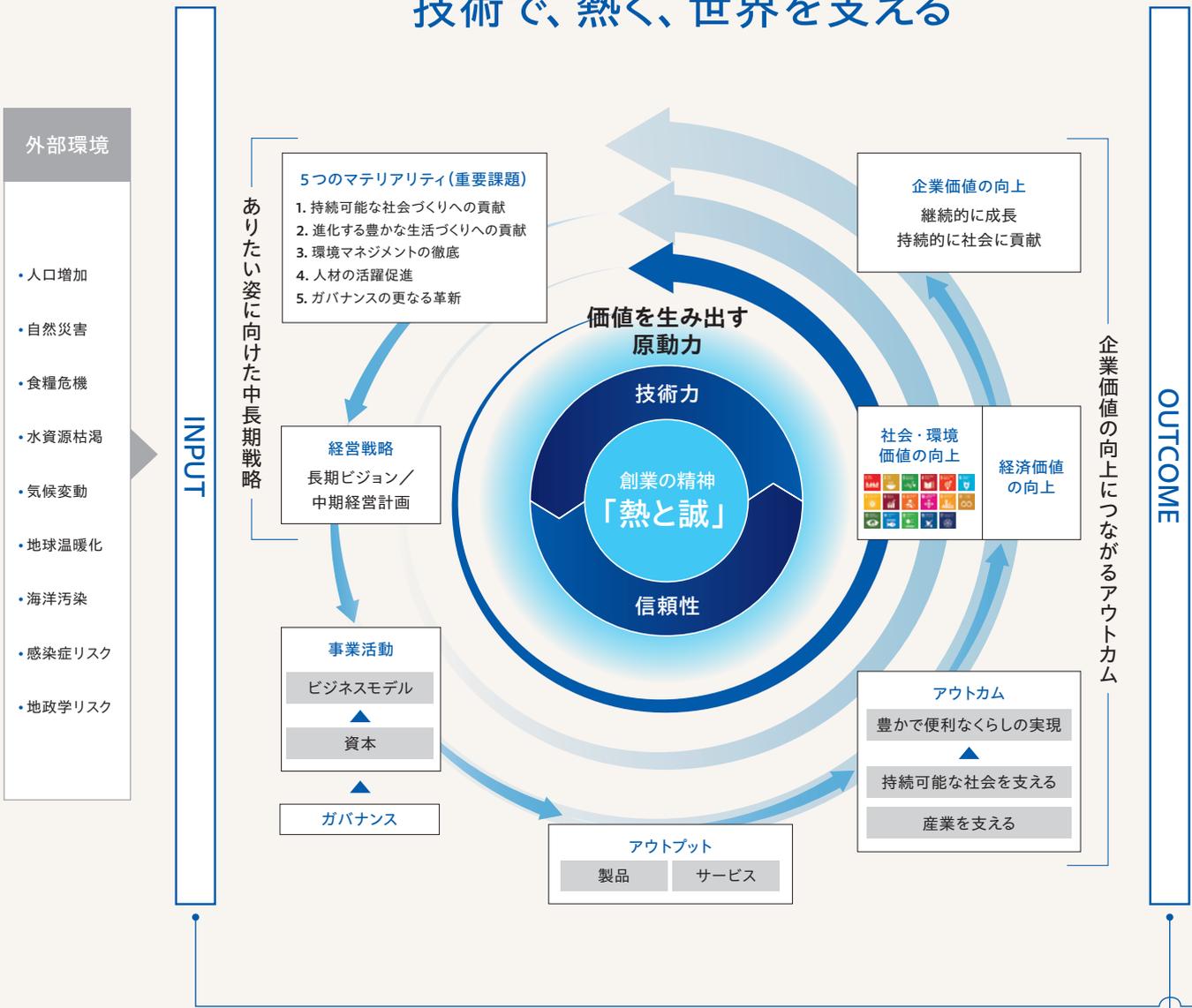
荏原グループは、創業以来110年以上にわたり、創業の精神である「熱と誠」を軸とする荏原らしさを持って、技術力と信頼性を強みに社会課題の解決に貢献してきました。

これからの100年も持続的に成長を続けていくために、技術力と信頼性をさらに強化し、

将来のありたい姿の実現に向けた戦略を事業活動で実践し、世界を支えていく企業であり続けたいと考えています。

荏原が目指す姿、ありたい姿

技術で、熱く、世界を支える



INPUT

2022年12月末時点

財務資本

資本合計:	3,697 億円
有利子負債:	1,193 億円
信用格付:	R&I 発行体格付 A
成長投資:	576 億円

製造資本

国内製造拠点:	5 拠点
海外製造拠点:	20 拠点

社会関係資本

スタートアップ出資社数:	4 社
社会貢献活動支出:	792 百万円

人的資本

連結社員数:	19,095 名
うち海外連結子会社:	10,769 名
従業員一人当たり研修投資(荏原単体):	30,179 円

自然資本

電力使用量:	182,043 MWh
水使用量:	1,085 km ³

OUTCOME

2022年12月末時点

財務資本

売上収益:	6,808 億円
営業利益:	705 億円
ROIC:	11.2%
ROE:	15.0%
配当総額:	177 億円
連結配当性向:	35.2%
営業キャッシュフロー:	370 億円
フリーキャッシュフロー:	△12 億円
TSR(株主総利回り):	+208.9% (10年) +11.9% (年率)

知的資本

特許出願件数(年間):	
国内	271 件
海外	434 件

人的資本

女性従業員比率:	16.2%
女性基幹職比率(管理職相当):	9.5%
外国籍従業員比率 (荏原および国内グループ):	1.9%
海外事業所の Global Key Position 現地社員比率:	23%
グローバルエンゲージメントサーベイ でのエンゲージメント指数:	79%

製造資本・社会関係資本

世界における標準ポンプ等の 年間生産台数(建築・産業):	130万 台以上
オイル&ガス、化学、肥料市場向け カスタムポンプ(エネルギー):	54,000 台以上
ポンプの国内排水機場設置数(インフラ):	1,000 か所以上
国内外の廃棄物処理施設累計納入数(環境):	495 施設以上
CMP 装置(精密・電子):	3,000 台以上 (2022年1月時点)
ドライ真空ポンプ(精密・電子):	20万 台以上 (2022年7月時点)

自然資本

GHG 排出量 Scope1,2:	157 千t
水排出量:	680 km ³
廃棄物総排出量:	18,351t
マテリアルリサイクル率:	97.5%

荏原が社会に生み出す価値

荏原グループの製品は、世界の社会インフラを支え、安全・安心で豊かな生活を実現するために様々な場面で活用されています



E-Vision2030
重要課題の解決イメージ
安心・安全な暮らし

E-Vision2030
重要課題の解決イメージ
温室効果ガスの削減

LNG基地
6 クライオジェニック製品

火力発電所
4 ボイラ給水ポンプ

石油精製プラント・石油化学プラント
5 コンプレッサ・蒸気タービン

田畑
7 農業用ポンプ

ビル・マンション
1 給水ユニット
2 ファン

廃棄物処理施設
10 廃棄物処理施設

トンネル
9 送風機

太陽電池工場・LED工場
12 ドライ真空ポンプ
13 排ガス処理装置

排水機場
8 排水ポンプ

バイオマス発電施設
11 バイオマス発電施設

競技場
3 冷凍機

半導体工場
12 ドライ真空ポンプ
13 排ガス処理装置
14 CMP装置
15 精密チラー

E-Vision2030
重要課題の解決イメージ
暮らしの進化

建築・産業カンパニー

1 給水ユニット



ビルやマンションへ
生活用水を届ける

ビルやマンションなどの建築設備や工場設備などにおいて、安定した水供給を担う重要な機器です。

2 ファン



室内の空気を新鮮に保つ

気体を送るための機械です。ビルやマンションなどの室内に新鮮な空気を送ったり、汚れた空気を外に出す「換気」に使用されています。

3 冷凍機



ビルや大型商業施設、
工場などを快適な
温度に保つ

大型商業施設や工場に空調用の冷水を供給し、建物全体を冷やしたり暖めたりしています。冷熱環境の最適化によるコスト削減や、省エネルギー・CO₂削減に貢献しています。

エネルギーカンパニー

4 ボイラ給水ポンプ



発電を陰で支える

火力発電では高圧蒸気でタービンに動力を与え、タービンと直結した発電機が回転することで発電しています。ボイラ給水ポンプは、ボイラへ高温の水を送り込むことで、この高圧蒸気をつくり出しています。

5 コンプレッサ・蒸気タービン



世界のエネルギー、
石油化学プラントの
心臓部

石油精製プラントや石油化学プラントなどの心臓部にあり、原油、天然ガスなどから発生するガスを圧縮しています。

6 クライオジェニック製品



LNGを安全に輸送する

マイナス162℃という極低温の液化天然ガス(LNG)の輸送・保管に使われるポンプ、液化工程で使われるエキスパンダーで高い技術と安全性が求められます。

インフラカンパニー

7 農業用ポンプ



田畑を水で潤す

農業灌漑施設で送水を担う重要な設備であり、農業水を安定的に供給しています。

8 排水ポンプ



台風や集中豪雨から
街を守る

大雨の際、住宅地や農地などへの水害を防ぐため、雨水を川や海に強制的に排水します。

9 送風機



トンネル内を換気する

トンネル内の空気環境の維持及びトンネル火災時の避難環境確保などのため、トンネル換気設備を納入し、精度の高い換気制御を行っています。

環境カンパニー

10 廃棄物処理施設



廃棄物を安全に処理し
くらしの衛生を支える

廃棄物処理施設の設計、建設から運転管理、メンテナンスまで一貫して手掛け、安全・安心な施設の提供と安定した稼働によりくらしの衛生を支えています。

11 バイオマス発電施設



木質バイオマス発電を通じて
CO₂削減に貢献

多種多様な燃料を安定燃焼できる内部循環流動床ボイラの特長を活かした木質バイオマス発電施設の建設、運転管理を通じて、再生可能エネルギーの普及と気候変動対策に貢献しています。

精密・電子カンパニー

12 ドライ真空ポンプ



半導体製造に必要な
クリーン環境を
最適な形で実現

半導体製造工程などで真空をつくり出すために使われています。

13 排ガス処理装置



工場で使用される
有害ガスを無害化する

半導体製造工程などで使用される有害ガスを、工場の外に排気する前に無害化します。

14 CMP装置



ナノレベルの
研磨技術で半導体
製造をサポート

半導体ウェーハの表面を砥液で研磨し、ナノメートルレベルの平坦化を可能にします。

15 精密チラー



サブファブスペースの
効率的な利用を実現

半導体製造工場の床下環境(サブファブスペース)に設置され、半導体製造装置の温度コントロールに使用されます。

長期ビジョンE-Vision2030

長期ビジョンE-Vision2030 ～2030年にありたい姿～

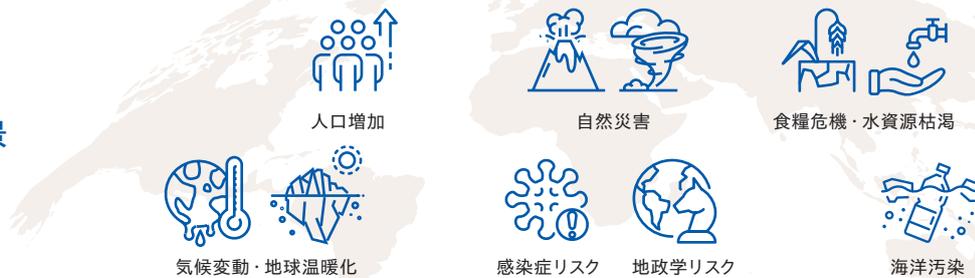
荏原グループは、2020年に、10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋である“価値創造ストーリー”として、長期ビジョンE-Vision2030を策定しました。「技術で、熱く、世界を支える」という旗印を掲げ、SDGsをはじめとする社会課題の解決に事業を通じて持続的に貢献し、社会・環境価値と経済価値を向上させていくことで企業価値を高め、グローバルエクセレント

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。

マテリアリティ特定プロセスと長期ビジョンのコネクティビティ

背景



5つのマテリアリティ(重要課題)



課題解決のイメージ



と中期経営計画 E-Plan2025

2030年にありたい姿

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両方を向上させることで、荏原の企業価値を高める

社会・環境価値

事業を通じた
社会課題の解決

- CO₂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^{*1}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^{*2}
- 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**

^{*1}IoT, Cloud, AI, Car(自動運転), 5Gの総称

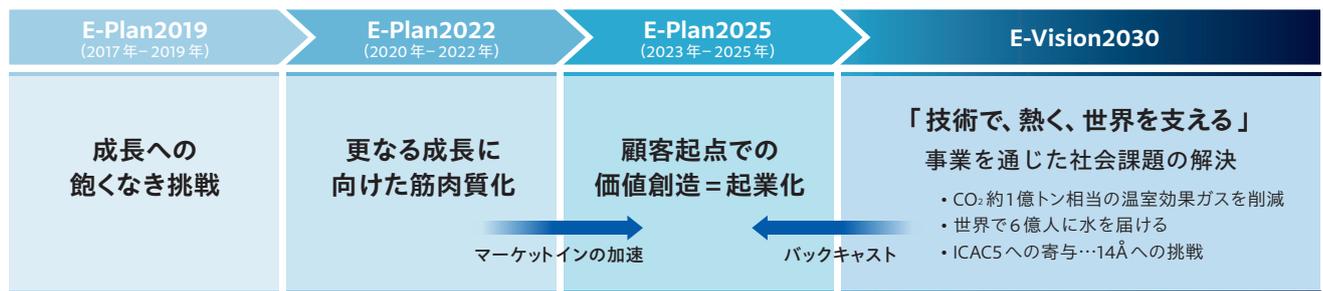
^{*2}2030年にありたい姿に示す経済価値を達成するためには株主資本効率が高くなることから、ROE15%以上を目指すこととしました。

中期経営計画 E-Plan2025の位置付け

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のバックキャストと、前中期経営計画E-Plan2022の振り返りから明確になった解決すべき課題への対応などに基づき、新中期経営計画E-Plan2025を策定しました。E-Plan2025は、2023年から2025年までの3年間を対象

期間とし、それぞれの事業で更なる競争力強化を図るべく、「顧客起点での価値創造」をテーマとしています。

また、E-Plan2022で実現した高水準の効率性、収益性以上を目指しつつ、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。



経済価値

ROIC 8.0%
営業利益率 9.0%

時価総額：3,163億円
2019/12実績

ROIC 11.2%
営業利益率 10.4%

時価総額：4,346億円
2022/12実績

ROIC 10%以上
ROE 15%以上
営業利益率 10%以上
建築・産業：売上CAGR 6%以上
精密・電子：売上CAGR 15%以上

全社売上CAGR 7%以上目標

2025/12目標

ROIC 10%以上
ROE 15%以上
売上収益 1兆円規模

企業価値の目安
時価総額1兆円

(注)ROIC計算式

2022年度まで：親会社の所有者に帰属する当期利益÷投下資本〔有利子負債(期首期末平均)+株主資本(期首期末平均)〕

2023年度以降：NOPLAT(みなし税引後営業利益)÷投下資本〔有利子負債(期首期末平均)+株主資本(期首期末平均)〕

社長メッセージ



浅見 正男

取締役 代表執行役社長
CEO & COO

技術で熱く、世界を支え、 世界に幸せを届けたい

前中期経営計画の振り返り

2019年3月、私が社長に就任した当時は収益性が低く、中期経営計画の定量目標は3回連続で未達に終わっていました。そのような中で中期経営計画（以下、前中計）を作成しましたが、2020年2月に発表した途端に新型コロナウイルスが猛威を振るい、4月には緊急事態宣言が発せられました。コロナ禍においては様々なことがありましたが、私たちの事業は社会や産業にとって必要なものであり、しっかりやっていけば求めていただけるのだと、当社事業の底堅さを実感することになりました。

前中計の3年間では、大きく三つの成果を挙げることができたと考えています。一つ目は収益性の改善です。収益性が好転し、営業利益率もROICも目標を達成することができました。

二つ目は、成長に対して手を打てたことです。既存事業では標準ポンプ事業と精密・電子事業を成長分野と位置付け、標準ポンプは10か所の拠点増を目標に掲げました。結果、Hayward Gordon社、Vansan社などのM&Aも含め、8か所を追加することができました。

精密・電子事業では、半導体不足を背景に需要が急激に立ち上がった中で、お客様の希望する納期に間に合わせることは厳しかったものの、対応に尽力した結果、受注、売上、営業利益がいずれも2年連続で過去最高を更新しました。

三つ目は経営基盤の強化です。全社横断的に、様々なことに取り組んできました。そのうちの 하나가、“トラブルコスト半減”を掲げた全社品質保証です。これまでの発想を変えてほしかったので、10%、20%減ではなく50%減を打ち出しました。結果的に達成できたことも、できなかったこともありますが、社内にCOQ（コスト・オブ・クオリティ）の考え方を浸透させることができたと考えています。

また、グローバル調達・SCM戦略部を2020年に立ち上げ、グループ全体の調達の最適化に取り組んできました。3年間続けることで事業間の壁が低くなり、一体感が出てきたと感じています。コロナ禍の世界的な部材不足においてはこの取り組みが奏功し、調達ホットラインという窓口を設置することで事業部門や地域に関係なく部品を融通し合うことができ、お客様に製

社長メッセージ

品を供給し続けることができました。

さらに原価企画でも「ExValuEプロジェクト」を立ち上げました。最初と最後のEが大文字なのは、Ebara全社を挙げて製品のライフサイクルすべてにわたってお客様に究極の価値を提供していこう、という思いを込めています。今あるものをどれだけコストダウンするのに陥りがちなバリューエンジニアリングを、付加価値が認められている機能には開発リソースを投じて競争力を上げ、付いていけばよい機能にはコストをかけないという、メリハリを利かせたアプローチに切り替えようというものです。2024年から開発するものは、すべてこの原価企画起点のコンセプトで開発していきます。

新中期経営計画 E-Plan2025のフォーカスマーケットインと新組織

長期ビジョンE-Vision2030に対する現在の到達状況は、3合目くらいと考えています。前中計で前述の三つの成果を挙げられたことは良かったのですが、2030年に向けてさらに強化しなければいけないことがあります。

111年前、当社グループはポンプという“物ありき”でスタートし、その物を良くすることをやり続けて事業を広げてきました。しかし、一つの物が大きくなってくると、“物を売る”ことが目的になってしまう。本来この物はなぜ必要だったのか？何から始まったのか？と考えると、市場や時代に求められたからです。そのニーズを見つけるためには、製品別ではなく対面市場別の組織に変える必要があります。それがマーケットインの視点です。新中期経営計画「E-Plan2025」の一番のフォーカスはそこです。

例えば石油・ガス市場に対して、今まではコンプレッサ・タービンとカスタムポンプの二つの事業部門に分かれていました。お客様は同じですから、全体最適を考えて「エネルギーカンパニー」として一緒にやろうと、今回統合しています。エネルギーカンパニーは、生産体制も含めて事業の最適化が道半ばです。今回の統合によって、営業面、生産面、調達面でも強い事業体になるために再編します。

化石燃料から持続可能なエネルギーに変わっていくエネルギートランジションにおいては、代替となる新しいエネルギーが必要です。そこをビジネスチャンスと捉えてどう貢献できるかが重要です。当社のポンプやコンプレッサ・タービンが使われる分野としては、アンモニア、二酸化炭素を回収・有効利用・貯留するCCUS、そして水素があります。当社グループは、水素を

「つくる」「はこぶ」「つかう」というすべてのステージでサポートし、水素の社会実装の実現を支えていきたいと考えています。

“起業化”と社長就任以来の思い

E-Plan2025のテーマは「顧客起点での価値創造=起業化」です。起業家は「困っていることを解決できないか」ということを常に考えている。私たちが対面市場別組織でやろうとしているのは、まさにそれです。「これをどうやってつくろうか／売ろうか」ではなく、お客様は何に困っているのかを知って、お客様が言うのと違う形でもいいから、お客様の悩みを解決する、プラスワンを考えることです。

起業家やスタートアップ企業は、社会の課題を解決するアイデアはあっても、それをどのようにビジネススケールで実現していくかについてはあまり得意ではありません。一方、当社のような事業を行っている企業は、一定のスケールで量産し、採算性や収益性を確保した上でお客様に届けることを得意としています。そこで、当社は東南アジアのスタートアップを支援するリアルテックグローバルファンドに出資し、親和性がある会社があれば一緒に何かやってみようと、事業の創出と社会課題の解決に取り組んでいます。起業家がいれば、顧客起点のニーズに基づいた事業につながりやすくなります。そういう人は外部に限らず、社内にもいい。そこで、イントレプレナー（社内起業家）を育成するため、当社から同ファンドに人材を派遣しています。起業家としての意識を持ってお客様に接し、アイデアを持って当社に帰ってくる。当社には、新しいビジネスをするための技術開発や生産体制などのリソースがある。もしなければ外部とコラボレーションすればいい。そして新しい事業ができる。そういった新しいビジネスを創出する流れを会社全体で生み出していき、荏原を変革していく。そういう意味で「起業化」と言っています。

私が社長に就任したときから言い続けていることの一つに、「感性」と「想像力」があります。お客様と話をするとき、その人が今何を考えているのか、バックグラウンドはどうかといったことに何も興味を持たずに接していたら、自分が説明をしたときお客様はどう感じるのか、どういう行動に結びつくかは想像できないものです。大本となるのは「寄り添おう」という気持ちです。お客様に寄り添い、感じ取り、想像する。そこで見つけた不利益、不便、不満など、お客様の“不”を解決できれば、それがお客様にとっての付加価値となり、自然と「売ってほしい」と言ってもらえるようになります。お客様に寄り添って、

何を求められているのかを起点にする。これが新しい事業をやるときの基本です。これは新しいことに限った話ではなく、普段やっている仕事、頼まれて応じる仕事でも同じです。やれと言われたからその通りやったのではなく、自分がこう言ったら相手はどう思うか、想像しながら仕事をしてほしいと思っています。

さらに、そこに必要なのは「問題意識」と「強い思い」です。普段生活している中で、より良い社会にしたいとか、仕事のここを変えたいとか、問題意識や自分の意思があるかどうかが大それたと考えています。例えば一つのニュースを見ても、自分に問題意識があれば、これは参考になる、試してみようとか、次のステップに結び付ききっかけになり得ます。何かを良くしたい、解決したい、誰かを幸せにしたい。そういう気持ちを持っているかどうかがとても大事で、言われた仕事をやって帰るだけではなく、自分がやっていることは社会にとって意味のあることなんだと、誇りを持って仕事をしてほしいと思っています。

データドリブン経営とタスクダイバーシティ

「顧客起点」の事業戦略や製品戦略を実現するために欠かさないのがデータです。どのように困難な状況を打破するか、どのようにお客様の困りごとを解決するかは、データなくして解を見出すことはできません。事業側はリテラシーを持ち、データを活用して戦略を立てることが必要です。そして事業側が困っていることや、やりたいことを受け取り、分析し、ソリューションを導き出してくれるのが2022年7月に新設したデータストラテジーチームです。ピープルアナリティクスなど人材の分野、お客様や市場を見る営業の分野、そして技術の分野でも、データドリブンで判断できるようにしていきます。

ダイバーシティについては、2022年1月に有志で立ち上げたダイバーシティプロジェクトを同年7月に専任組織として発足させ、能力や知識、経験などの目に見えない多様性、「タスクダイバーシティ」を推進しています。その人が何に適しているのか、タスクに対して高いパフォーマンスを期待できる人かどうかが重要で、それは何に基づいて検討されるべきかという、客観的な様々なデータです。その人がどのような経験を持ち、どのような行動パターンをする人か、思考パターンなのか、これまでどういう能力を身につけてきたか。それを元に適材適所を図っていきます。

当社グループがやりたいこと、E-Vision2030で掲げたビジョンの実現を支えるのは、人です。社員が適材適所で、適切な教

育を受け、任務や役割を果たしていけるよう、データドリブンでダイバーシティを進めていきます。

荏原グループの考え方や強みを見える化して発信

2022年は、コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022特別賞・経済産業大臣賞、IR優良企業賞、企業広報経営者賞など、複数の賞を頂きました。コーポレート・ガバナンスについては、2000年代の初め、経営的に困難な時期があり、コンプライアンスに関わる問題も重なって、会社として危機感を持って変化させてきました。この20年近く続けてきたガバナンス強化の取り組みが評価され、これからも指名委員会等設置会社の模範となることを期待された今回の受賞は、これまでガバナンス改革を進めてきた先輩方や社外取締役の方々、さらに収益性改善に取り組んできた執行サイドの努力の賜であり、本当に感謝しています。

外部に対しては、当社の考え方や強みを分かってもらうことが重要です。例えば昨年発表した技術元素表は、強みを持つ技術を公表することによって、「この悩みは荏原に相談したら面白いかもしれない」と考えてもらえます。社内でも、困ったときに自分の事業部の中だけで解決策を探してうまくいかないこともあります。助けてくれる人が実は社内にいるかもしれない、ということを見える化することが大事です。社内外に対して、今後もそのようなつながりを見える化していきたいと考えています。

私たちは、社会や産業に対して自分たちの強みを生かして貢献するというを110年以上続けてきました。そのDNAを、データに基づいてさらに強化し、弱い部分を強くしていきます。なぜそうするかといえば、これからも社会に貢献し続けたいからです。将来の世界が住みやすく、持続可能で、地球環境に優しく、みんなが笑顔でいられる世界になるように。技術で、熱く、世界を支え、世界に幸せを届けたい。その実現に向けて、これからも取り組んでいきます。

浅見 正男

取締役 代表執行役社長
CEO&COO

CFO メッセージ

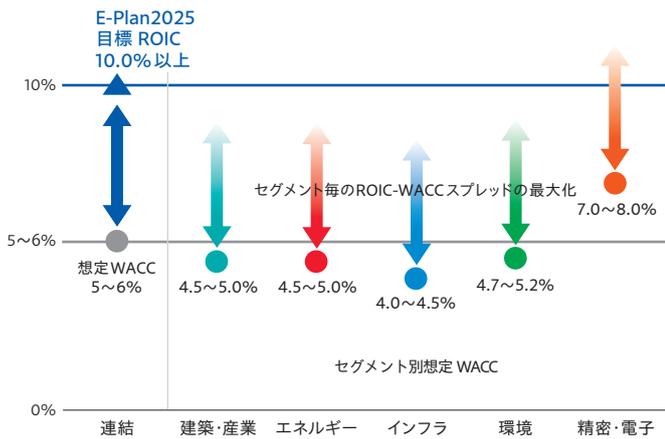
効率性指標を高水準に維持しつつ、E-Vision2030の実現に向けて必要な投資をしっかりと行っていきます



細田 修吾
執行役 CFO
経営企画・経理財務統括部長

2023年2月に新中期経営計画E-Plan2025を発表しましたが、財務の文脈でこの要点を語るとすると、「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」と言えます。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、めりはりのある投融資活動を実施していきます。また、その手段として、財務健全性とのバランスに配慮しつつも有利子負債の活用をいっそう促進します。新中計の中で投下資本利益率(ROIC)と並ぶ財務目標と位置付けた株主資本効率(ROE)15%を念頭におき適切な財務活動を実施していきます。

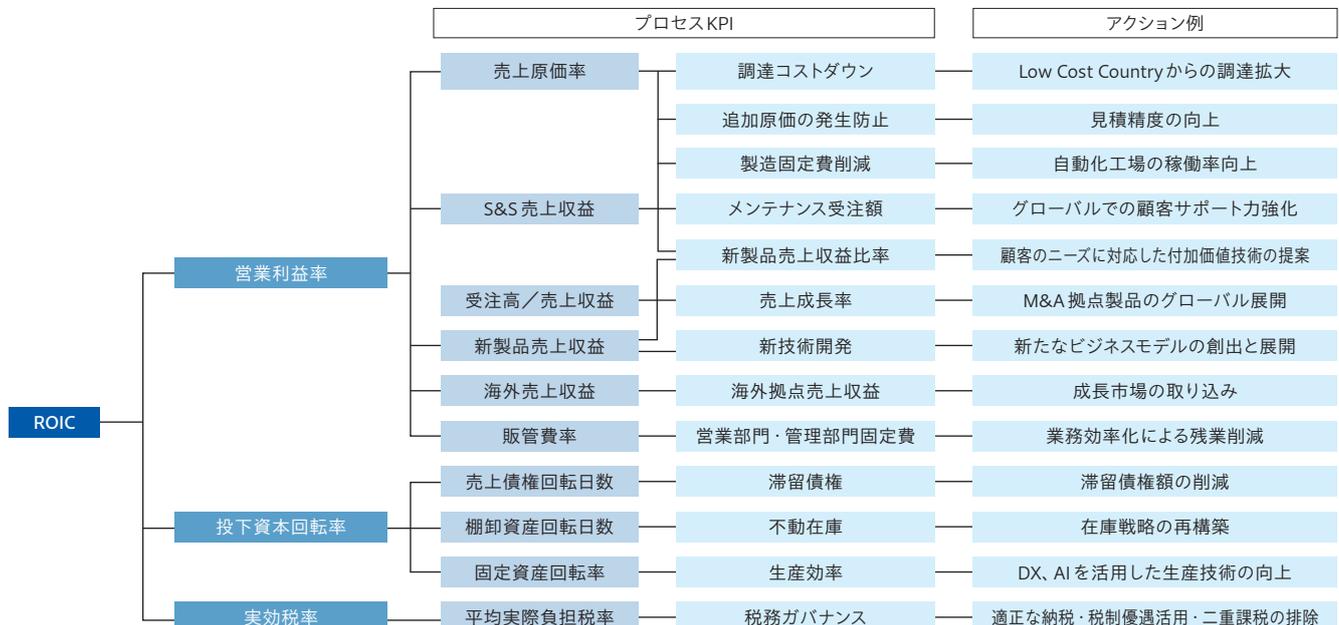
ROIC-WACCスプレッドの最大化



ROIC経営の深化

「ROIC経営」をさらに深化させます。ROICツリーを具体的な因子に分解し、より実効性のあるツールとして活用していきます(下図参照)。また、グループ全体の最新のWACCが5~6%と想定される中で、2025年度におけるROIC目標(10%以上)を実現できるように、事業ごとのROIC-WACCスプレッドの最大化を図るとともに、同スプレッドを重視した投下資本配分を通じて、めりはりのある事業ポートフォリオマネジメントを実現していきます(左図参照)。

ROICツリー



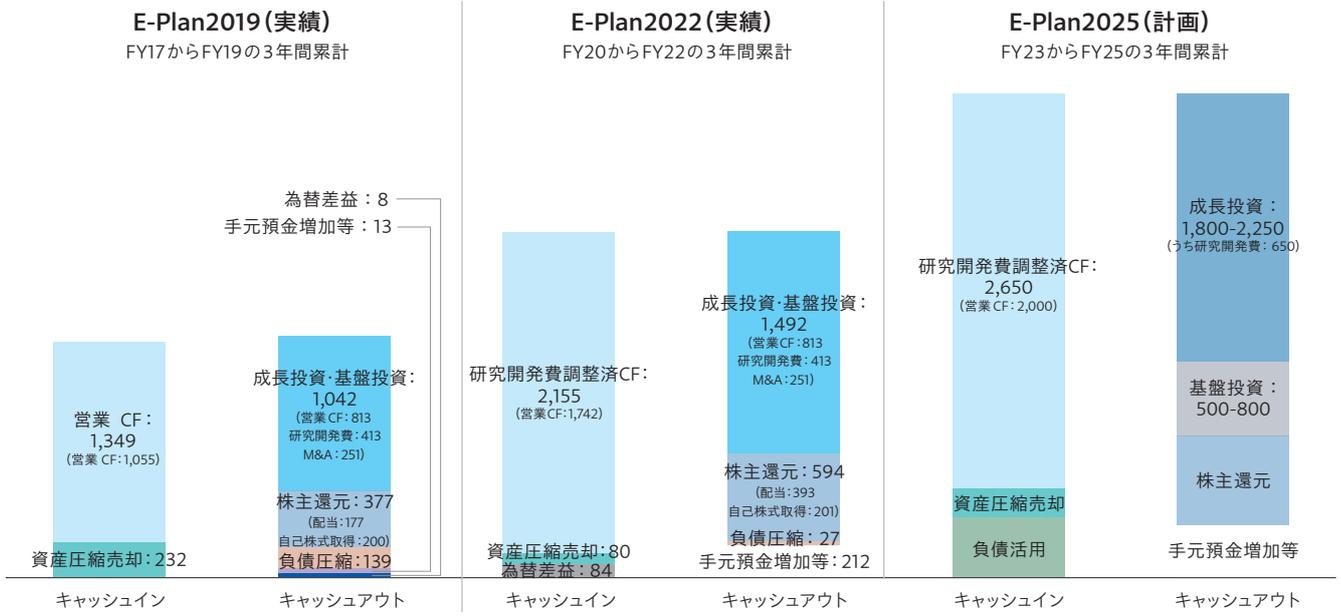
キャッシュアロケーション

E-Plan2025期間中(2023~2025年度)のキャッシュアロケーション(キャッシュイン/キャッシュアウト)概要を、過去2回の中期経営計画期間と比較したのが下の図です。規模が拡大した

キャッシュイン/アウト収支の中で、負債の有効活用も進めつつ、E-Vision2030の実現のために成長投資/基盤投資を積極的に行っていきます。

中期経営計画ごとのキャッシュアロケーション

単位：億円



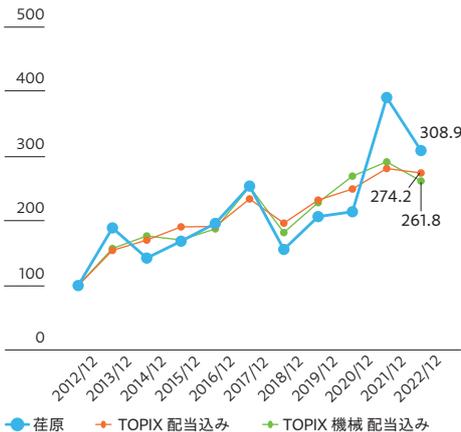
株主還元

2022年12月期は、連結配当性向35.2%とし、年間配当額は193円/株といたしました。前年度(2021年12月期)の年間163円/株から18%アップとなり3期連続の増配となりました。今期以降のE-Plan2025期間においても、連結配当性向35%以上を目標に当該期の業績に連動して配当を実施する方針を維持することとしています。

本配当方針によりインカムゲインとしての株主還元をベースとして維持しつつ、中長期的なEPS成長を実現する成長投資をしっかりと行いキャピタルゲインとしての株主還元につなげ

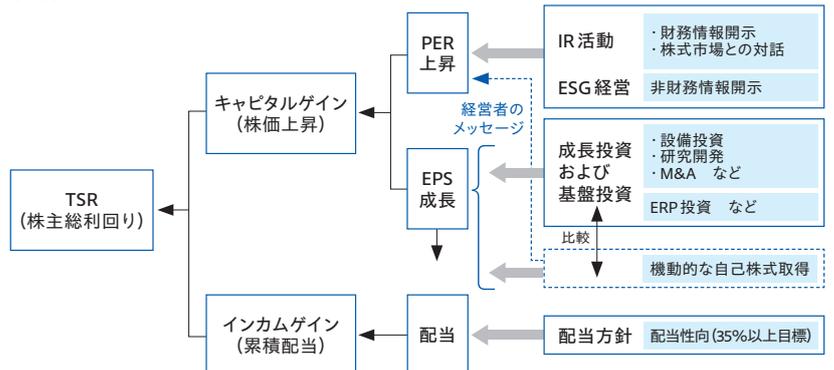
ていきます。自己株式の取得については、EPS改善の一手段と位置付け他の投資対象と比較した上で、自己資本水準、手元現預金水準、業績の動向、株価の動向などを総合的に勘案し、必要な局面においては適宜機動的に実施する方針です。過去10年の相対TSR(株主総利回り)(下図参照)では、2022年12月末時点において、市場平均をアウトパフォーマンスして推移しています。インカムゲインとともに、PER上昇も含むキャピタルゲインの拡大を図り、引き続きTSRの最大化を目指します。

TSR



※2012年12月末を100とする

TSRフロー



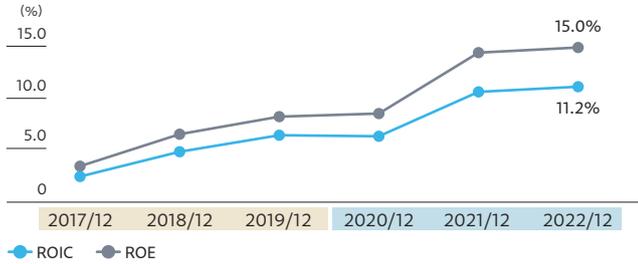
財務・非財務ハイライト

株式会社荏原製作所及び連結子会社の決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算となっています。
2021年12月期より従来の日本基準に替えてIFRSを適用しています。また、2020年12月期の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

財務指標

■ 日本基準 ■ IFRS

ROIC*1 / ROE*2



営業利益 / 営業利益率



資本的支出 / 減価償却費 / 研究開発費



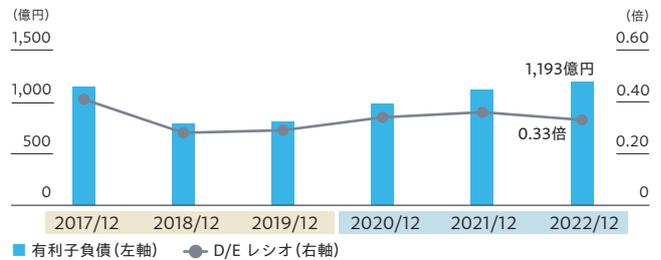
1株当たり配当金 / 連結配当性向*3



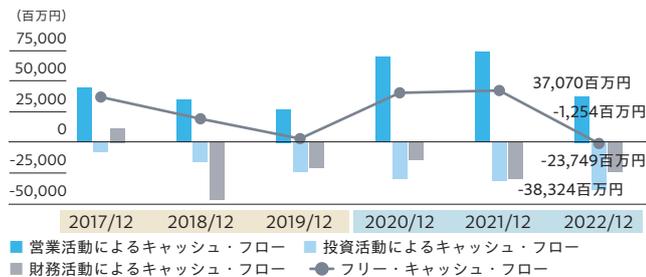
親会社所有者帰属持分 / 親会社所有者帰属持分比率 (自己資本*4 / 自己資本比率)



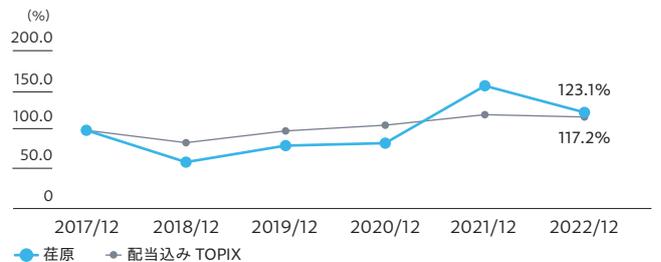
有利子負債 / D/Eレシオ



キャッシュ・フロー



株主総利回り (TSR)*5



*1. ROIC : <IFRS>親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ {有利子負債(期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)}

<日本基準>親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ {有利子負債(期首期末平均) + 自己資本(期首期末平均)}

*2. ROE : <IFRS>親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首期末平均)

<日本基準>親会社の所有者に帰属する四半期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)

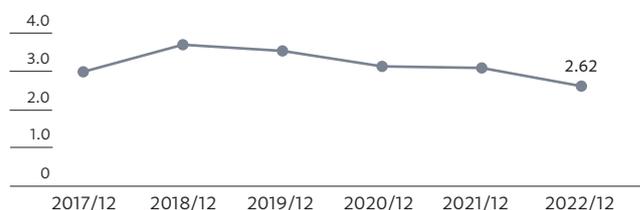
*3. 2017年3月期の年間配当金36円(うち中間配当金6円)は、株式併合後に換算すると、中間配当金30円、期末配当金30円を合わせた1株当たり60円に相当します。そのため連結配当性向は配当金を60円として計算しています。

非財務指標

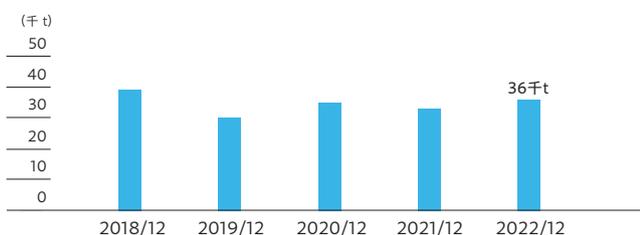
女性従業員新卒採用比率／外国籍従業員新卒採用比率*6



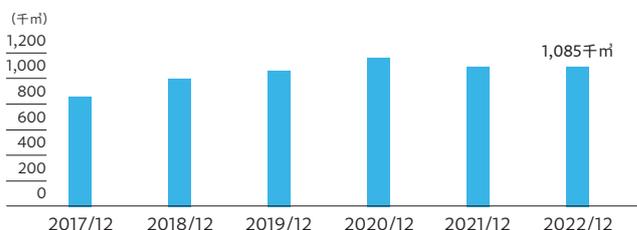
全災害度数率 (TRIR)*6



GHG 排出量 (Scope1, 2)*7



水使用量



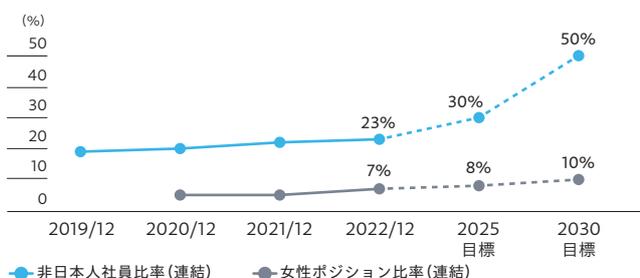
CDP 評価



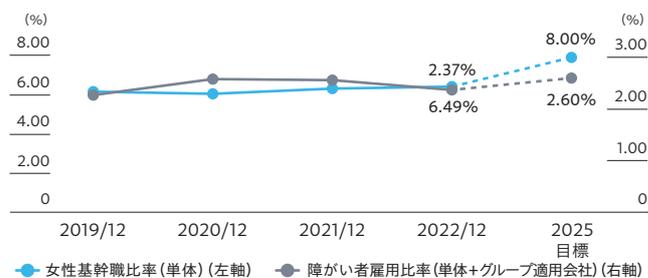
グローバルエンゲージメントサーベイ



Global Key Position



女性基幹職比率／障がい者雇用比率



*4. 自己資本：純資産-（新株予約権+非支配株主持分）

*5. 2017年12月末を100とする

*6. 荏原製作所単体

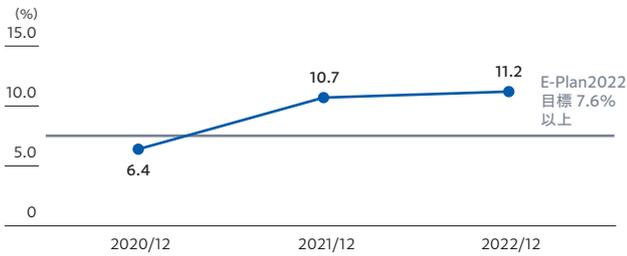
*7. 荏原製作所単体。GHGプロトコルに沿って算定した値。

前中期経営計画 E-Plan2022の振り返り

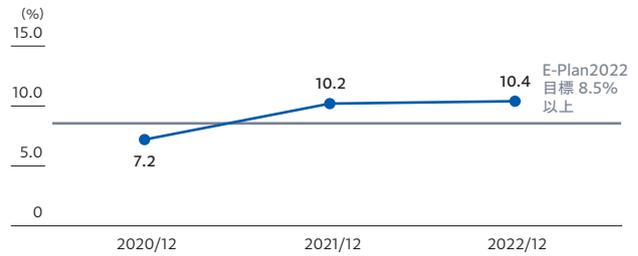
E-Plan2022は、E-Vision2030の実現に向けて、「更なる成長に向けた筋肉質化」のステージと位置付け、①事業成長への挑戦、②既存事業の収益性改善、③経営・事業インフラの高度化、④ESG経営の進化の4つの基本方針の下、ROICと営業利益率を最重要指標に設定して、その達成を目指して様々な施策を実行してきました。その結果、最重要経営指標と位置付けたROIC及び営業利益率ともに、一年前倒しで目標を達成し、2022年度は、それをさらに上回る結果となりました。

各事業の目標に対しては、風水力事業ではカスタムポンプ事業及びコンプレッサ・タービン事業の収益性が改善したことなどにより目標を達成したほか、精密・電子事業でも、半導体投資の拡大による需要増加を取り込むことができたことに加え、収益性の改善もあり、目標を上回りました。一方、環境プラント事業では、EPC(Engineering, Procurement and Construction)における案件ミックスと一過性の追加原価等の発生などにより収益性が低下し、目標を下回りました。

投下資本利益率 (ROIC)



売上収益営業利益率



事業別営業利益率

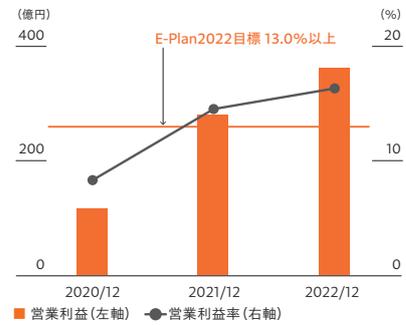
風水力事業



環境プラント事業



精密・電子事業



各事業の目標達成状況と2022年12月期の成果

事業	数値目標 (営業利益率)	2022/12 実績	2022/12 成果
風水力事業	ポンプ事業 6.5%以上	7.7%	標準ポンプ ・国内：サービス体制を強化し攻めのサービスを推進 ・海外：北米のミキサー/ポンプメーカーを買収。ケニア・ルーマニアに拠点を新設 ・グローバル基幹製品、リージョナル製品のラインナップ拡充 カスタムポンプ ・単体の製品利益率の改善、固定費の削減や関係会社の利益増など順調に推移 ・外部売上目標は計画を若干下回るが、営業利益目標は達成
	コンプレッサ・タービン事業 8.0%以上	11.8%	・選択受注により収益性の向上を達成 ・自動設計による工数削減や、フロントローディング・プロジェクトマネジメント強化による追加原価の縮減 ・中国・インドIPOの活用
	冷熱事業 5.0%以上	3.5%	・国内：低GWP冷凍機の拡販。精密チラーのラインナップ拡充に向けた開発 ・中国：地域ニーズ・脱炭素政策に対応した製品の拡販
環境プラント事業	9.5%以上	5.0%	・顧客要望に対する提案活動などを通じて、自治体向けDBO案件、民間向けEPC案件を受注 ・長期にわたる維持管理運営実績などが評価され、自治体向け延命化案件を受注 ・DX技術を駆使しAIクレーン導入施設数や遠隔監視サポート対象施設数が増加 ・廃プラスチックのケミカルリサイクル技術の実証機建設受注に向けたラボ試験設備の改造を実施・試験継続中 ・EPCや新電力の一過性のコスト増により目標値は未達
精密・電子事業	13.0%以上	16.3%	高水準で推移していた半導体業界の設備投資への対応として、藤沢自動化工場稼働や熊本工場ライン拡張による生産性向上とサプライチェーンの強化により増産を成し遂げ、効率性が改善

各事業の主要な KPI 達成状況と 2022 年 12 月期の成果

■ 風水力事業

関連する マテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	2022/12 成果
1 	多様な地域への安定的な水の供給			
	ソーラーポンプの拡販(標準ポンプ)	目標販売台数 100% 達成	87% 達成	目標には若干未達であったが、前年実績を上回る台数を販売し、南米・アフリカ地域の安定的な水供給に貢献
	環境負荷を低減する技術への貢献			
	液体水素プラント向けの製品開発・市場投入(カスタムポンプ)	製品化 100% 達成	製品開発を完了し、販売開始	水素関連事業を全社プロジェクト化 水素圧縮向けコンプレッサの製品化を終え、販売活動開始 現在は見積り合受を待機中
	製品の省エネ化			
	新蒸気タービンシリーズの開発及び製品化完了(CT)	製品化 100% 達成	製品開発を完了	高速・小型化、高効率化した蒸気タービンシリーズの市場投入
環境負荷物質の抑制				
	低 GWP* 化製品の販売による温室効果ガス使用削減(冷熱)	CO ₂ 相当削減量 33,000t/年	36,300t/年	産業市場を中心に低 GWP 化製品を提供し、環境負荷低減に貢献

* GWP : Global Warming Potential 地球温暖化係数

■ 環境プラント事業

関連する マテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	2022/12 成果
1 	環境負荷物質の抑制			
	ごみ発電による再生可能エネルギーの取扱量	130,000 MWh	142,569MWh/年	電力の地産地消に対する当社の取り組みなどについて自治体より評価された結果、目標値を上回る契約電力量を達成
	社会インフラの安定的稼働			
	DBO 案件の長期包括受注(累計)	19 件	17 件	社会インフラとしての安定的稼働に向けた提案活動を推進 目標に対しては期ずれや失注が影響したためバックアップとなる案件の組成強化を図る
	クレーン高度化・AIクレーン導入の普及	導入目標 100% 達成	導入目標 67% 達成	クレーン操作の省力化、焼却炉運転の安定化などが評価され、自治体向け施設へAIクレーンを導入
	環境負荷を低減する技術への貢献			
	ICFG**の実用化	実証機建設 受注目標 100% 達成	実証機建設受注に向けたラボ試験設備の改造を実施	ICFG*を用いた廃プラスチックのケミカルリサイクルの実証機設計を目的とした試験実施のため、ラボ試験設備を改造して試験を実施・試験継続中

* ICFG* 内部循環流動床ガス化システム

廃プラスチック等の高発熱量の廃棄物から家庭ごみやバイオマスなど低発熱量の廃棄物まで、幅広い炭素資源(固形廃棄物)を原料に、炭化水素を主体とした高発熱量の油やガスを製造する、廃棄物熱分解技術です。得られた油やガスは化学工業原料や化石燃料の代替エネルギーとして利用可能であり、化学工業プロセスに組み込むことで、化石資源の新規投入量を削減することが可能なケミカルリサイクル技術です。また、既存の化石資源由来の燃料を多量に使用するプロセスに組み込むことで、燃料代替として新規化石燃料使用量の削減が可能となる、二酸化炭素排出量削減に適した技術です。ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標。

■ 精密・電子事業

関連する マテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	2022/12 成果
1  2 	環境負荷物質の抑制			
	排ガス処理装置の使用によるGHG排出の削減	100% 達成	79% 達成	半導体製造プロセスで生じるGHGガスを無害化する製品の拡販目標未達
	製品の軽量化			
	対象製品の重量削減(1台当たり2019年比)	12% 削減	12% 削減	2021年11月に発売した、軽量化したドライ真空ポンプEV-X型の拡販により目標達成
	半導体の進化ロードマップに対応した製造装置等の開発			
	重点プロジェクトから発生した新規機種種の開発	100% 達成	75% 達成	開発スケジュールの遅れにより、2022年12月時点では未達となったが2023年2月には100%に到達
	対象製品の次世代向け要素技術の開発	100% 達成	100% 達成	開発完了し、搭載された製品が商用ベースで稼働を開始

2022 年 12 月期の売上収益構成

(単位: 億円)

精密・電子事業

33%

その他 50

CMP 1,157

コンポーネント 1,014

環境プラント 737

環境プラント事業 11%

風水力事業

56%

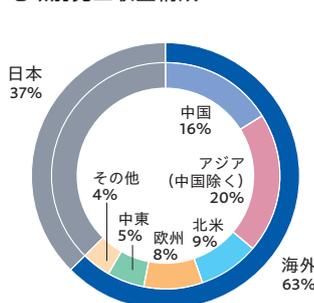
ポンプ 2,090

コンプレッサ・タービン 1,117

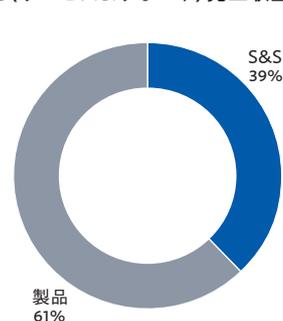
冷熱 486

その他(風水力) 139

地域別売上収益構成



S&S(サービス&サポート)売上収益比率



連結売上収益構成
6,808 億円

その他の経営指標

E-Plan2022では、最重要経営指標であるROICと営業利益率以外に、成長投資や株主還元の拡充、資本効率の向上にも取り組んできました。

まず、成長投資に関しては、設備投資として3年間の累計で1,000億円という計画に対し854億円となったほか、トルコのVansan社及び北米のHayward Gordon社の2件のM&A案件を加えた投資総額は、1,110億円となりました。また、研究開発費に関しては、3年間の累計で400億円の計画値に対して、413億円となり、将来の成長、収益性拡大に必要な投資を着実に行うことができました。

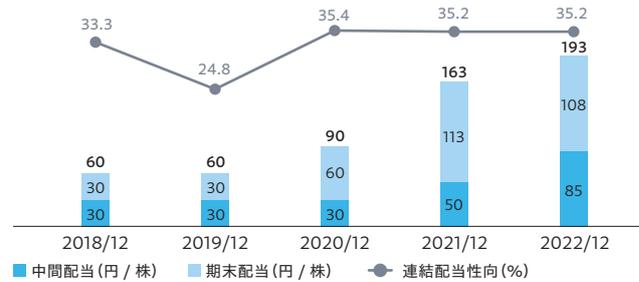
株主還元に関しては、3年間を通じて連結配当性向35%を維持したほか、2021年には200億円の自己株式の取得を実施しました。

成長投資

(単位：億円)

	E-Plan2022 累計(目標) (3か年)	2020/12 実績	2021/12 実績	2022/12 実績	E-Plan2022 累計(実績) (3か年)
設備投資	1,000	350	227	275	854
研究開発費	400	125	135	152	413
M&A	—	—	107	149	256

株主還元



自己株式取得額

(単位：億円)

2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
50	150	—	200	—

主な設備投資・研究開発

標準ポンプ事業

新規海外拠点の設立

● : 2020年(2拠点)
● : 2021年(2拠点)
● : 2022年(4拠点)

8拠点設立、
2拠点準備中
(2020-2022)

コンプレッサ・タービン事業

クライオポンプ・シリーズ製品(Cryodynamics)の試験施設を建設

精密・電子事業

ドライ真空ポンプ 自動化工場の本格稼働

精密・電子事業

CMP組立ラインの増設

熊本工場に2ラインを増設し、4ライン体制へ

* ●●型は当社の機種記号です。

新たに上市した主な製品

標準ポンプ事業 3E/3ES型*	精密・電子事業 CMP F-REX300XA型*
冷熱事業、精密・電子事業 精密チラー	精密・電子事業 EUV露光装置向け排気システム

基本方針の評価

事業成長への挑戦については、標準ポンプ事業、特に海外での売上が拡大したほか、精密・電子事業も、顧客の旺盛な需要を背景に売上が大幅に拡大しました。さらには、マーケットインの視点で、水素・エコ・マリン・バイオの4分野で新事業の創出に取り組みました。既存事業の収益性改善については、カスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業において選別受注の徹底を行い、収益性が改善しました。さらに、コンプレッサ・タービン事業と精密・電子事業で、サービス&サポートの売上が伸びたことなどが収益性の向上に寄与しました。経営・事業インフラの高度化については、事業別ROICを導入してROIC経営の浸透を図ることで目標を達成しました。また、ERP導入につ

いて、2025年中の稼働に向けて順調に進捗しています。一方で、ESG経営の進化においては、“E”の環境については、TCFDに基づく情報開示やカーボンニュートラルプロジェクトの立ち上げなどの取り組みを進めましたが、環境データの更なる開示体制の構築が必要と考えています。“S”の社会については、ダイバーシティプロジェクト、ピープルアナリティクスなどによって人材の活躍促進を進めましたが、サプライヤにおいて人権デューデリジェンス(DD)対応の強化が課題となっています。“G”のガバナンスについては、ESG指標と役員報酬の連動を開始するなど、良好な進捗であったと評価しています。

基本方針

事業成長への挑戦	既存事業の収益性改善	経営・事業インフラの高度化	ESG経営の進化
<ul style="list-style-type: none"> 新事業の開拓・創出や既存事業におけるグローバル市場への更なる展開 	<ul style="list-style-type: none"> 収益基盤強化のための事業構造の変革と全事業でのS&S売上収益の伸長 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルトランスフォーメーション(DX)への積極的な取り組みなどによる経営のスピードアップ、ROIC経営の深化 	<ul style="list-style-type: none"> 変化する環境問題への取り組み、社会とのつながり、ガバナンスの強化
評価 ○ <ul style="list-style-type: none"> 成長事業(海外標準ポンプ事業、精密・電子事業)の売上収益が拡大 マーケットインの視点で新事業の探索を進め、4分野(水素・エコ・マリン・バイオ)で事業化に向けて進展 	評価 ○ <ul style="list-style-type: none"> カスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業で選別受注などの収益性改善施策を定着させ、収益性が大きく改善 コンプレッサ・タービン事業と精密・電子事業でS&S売上収益が伸長 	評価 ○ <ul style="list-style-type: none"> 事業別ROICの導入と資本効率を意識した経営管理手法の定着により、ROIC目標を達成 ERPなどのシステム導入はおおむね計画通りの進捗 	評価 △ <ul style="list-style-type: none"> E:TCFD提言に基づく情報開示、カーボンニュートラル(CN)プロジェクトの発足と2050年CN目標の開示。環境データの更なる開示体制構築が必要 S:ダイバーシティプロジェクト、ピープルアナリティクスによる人材の活躍促進。サプライヤにおける人権DDの推進が課題 G:ガバナンス体制の高度化 ESG指標と役員報酬の連動を開始

新中期経営計画 E-Plan2025 に向けた課題

E-Plan2025における課題は、事業成長においては、標準ポンプ事業の海外事業の拡大及びE-Plan2022の期間にM&Aを実施したVansan社とHayward Gordon社とのシナジーの創出です。既存事業の収益性改善においては、2023年度よりエネルギーカンパニーとして統合したカスタムポンプとコンプレッサ・タービン事業のサービス&サポートによる売上収益の拡大を図ります。さらには、全事業においてマーケットイン視点での市場・領域の開拓をより強化します。市場別の顧客ニーズを取

り込み、製品売りからソリューションプロバイダへとビジネスモデルの転換を図り、新たな領域での事業化を推進していくことが課題です。また、経営・事業インフラの高度化においては、ERPの導入を進めるとともに、生産拠点においてもDXを進め、全社としてROIC経営を進化させていきます。ESG経営については、CDPスコアの改善、そして非財務情報の開示を進めて人的資本経営に資する施策を進めていきます。

	事業成長への挑戦	既存事業の収益性改善	経営・事業インフラの高度化	ESG経営の進化
課題とそのポイント	グローバル規模での成長促進 <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍やサプライチェーンの混乱により遅延した施策の実施 グローバル拠点の売上拡大 M&A拠点とのシナジー創出 	既存事業の不断なる収益性向上 <ul style="list-style-type: none"> S&S売上の拡大 S&S体制の適正化 サプライチェーンの混乱や地政学リスクに対応可能なSCMの強化 	DXによる事業基盤強化・ビジネスモデル革新 <ul style="list-style-type: none"> DX推進の効果の刈り取り、グローバル展開、人材育成 ERPのパイロット展開の加速 生産拠点の更なる効率化 	ESG経営の継続的な実践/強化 <ul style="list-style-type: none"> CDPスコアの更なる改善 サステナビリティ課題への対応強化(施策と進捗管理) 非財務情報開示の充実 人権DD(サプライヤ、従業員)の強化・改善対応 ダイバーシティ(女性活躍の推進、女性基幹職*比率の向上) グローバルエンゲージメントサーベイの結果分析と改善
	マーケットイン視点での市場・領域の開拓 <ul style="list-style-type: none"> 市場別の顧客ニーズの取り込み ソリューション型事業モデルへの転換と新製品の開発・市場投入の加速 水素や新たな領域の事業化を推進 		ROIC経営の更なる深化 <ul style="list-style-type: none"> 管理レベルの高度化・精緻化 	

*基幹職:管理職に相当する従業員層

新中期経営計画 E-Plan2025

E-Plan2022での成果をベースに次のステージとして、それぞれの事業で更なる競争力強化を図るべく、E-Plan2025の期間を、E-Vision2030で掲げる「2030年にありたい姿」に着実に近づき、2030年にそれを確実に実現するための3年間と位置付け、次に示す6つの方向性を決めました。

6つの方向性

1 変革

「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

2 事業戦略

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

3 実行

成長投資／基盤投資の積極的な実行

4 効率性／収益性

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

5 ターゲット

「2030年に時価総額1兆円」の実現を強気に推進するため、ROEを重要指標として追加

6 全体最適

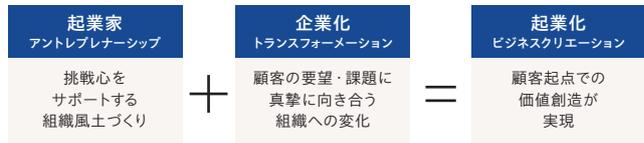
グループ全体最適とグループガバナンス高度化を目的としたCxO制の導入

E-Plan2025のテーマ

E-Plan2025では「顧客起点での価値創造」をテーマに掲げており、私たちは、これを起業化という言葉で表現しています。挑戦し続けるマインドセットをサポートする企業風土を醸成するとともに、会社全体を顧客の要望、課題に真摯に向き合う組織へと変化させて、ビジネスを創出する一連の流れを生み出すことによって、継続的な「起業」とそれによる価値創造を目指していきます。

顧客起点での価値創造=起業化

顧客起点での価値創造に挑戦し続けるマインドセット、組織に根付かせるための企業変革、持続性を担保する利益貢献、を追究していく



E-Plan2025の目標

財務数値目標

分類	項目	2022年度実績	2025年度目標
収益性	営業利益率	10.4%	10%以上
	<セグメント別営業利益率>		
	建築・産業	6.1%	7%以上
	エネルギー	11.6%	12%以上
	インフラ	7.8%	6%以上
	環境	5.0%	7%以上
効率性	精密・電子	16.3%	17%以上
	ROIC*	11.2%	10%以上
成長性	ROE	15.0%	15%以上
	建築・産業 売上CAGR(2022-2025年度)	1,951億円	6%以上
健全性	精密・電子 売上CAGR(2022-2025年度)	2,222億円	15%以上
	D/Eレシオ(倍)	0.33%	0.3~0.5 (管理目安)

* ROIC計算式
2022年度：親会社の所有者に帰属する当期利益÷投下資本〔有利子負債(期首期末平均)+株主資本(期首期末平均)〕
2023年度以降：NOPLAT(みなし税引後営業利益)÷投下資本〔有利子負債(期首期末平均)+株主資本(期首期末平均)〕

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	2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立
社会(S)	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくりを目指す ・グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	2025年度 83以上 2030年度 86以上
	グローバルモビリティの向上を目指す ・Global Key Position(GKP)における非日本人社員比率	2025年度 30%以上 2030年度 50%以上
	男女の賃金差異解消 ①GKP女性ポジション比率(連結) 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 ・障がい者雇用比率(単体+グループ適用会社4社)	2023年中にデータ収集方法を確立し、取得比率向上のアクションプランに基づく目標値を設定する
	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
サプライヤー向けの人権デューデリジェンス(DD)の結果に基づく必要な施策の実施		
ガバナンス(G)	取締役会の実効性の向上とG to V(Governance to Value)への貢献	

E-Plan2025 期間におけるキャッシュ・アロケーションの目安(3年間累計)

項目	内容	2023～2025年度 3年間累計
成長投資	事業ポートフォリオに基づく成長投資 (増産対応設備、研究開発、新規事業、M&A等)	1,800億～2,250億円 (うち、研究開発費650億円)
基盤投資	持続的成長を支える基盤の強化等 (維持更新設備、人的資本、ERP等のIT、ビジネスインフラ、ESG関連投資)	500億～800億円
株主還元	配当方針：連結配当性向35%以上 自己株式取得：親会社所有者帰属持分水準、他の投資対象、手元現預金水準、 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	

E-Plan2025の基本方針(5つの重点領域)

事業戦略

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

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

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

4 経営インフラの高度化/効率化

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

E-Plan 2025

5 ESG経営の更なる進化

- E:カーボンニュートラル
- S:自社製品・サービスを通じた社会・環境への貢献、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では、5つの重点領域を設定しています。事業戦略においては、3つの重点領域を定めています。一つ目は、対面市場別組織への移行とそれを起点とした顧客起点での価値創造、二つ目は、複合的なソリューション開発と社内外の連携を進める「新たな価値の創発」、三つ目は、海外市場での基盤強化とグローバル経営体制の確立を目指す「グローバル展開の推進」です。そして、これらの事業戦略を支える二つの基本方針

針を定めました。一つ目は、グループ全体最適を目的としたCxO制の導入、ERP導入、ROIC経営の深化、さらには人材の強化とダイバーシティ、データストラテジーの活用を推進する「経営インフラの高度化」、二つ目は、カーボンニュートラル、ダイバーシティの推進、コーポレート・ガバナンスの更なる高度化を進める「ESG経営の更なる進化」です。

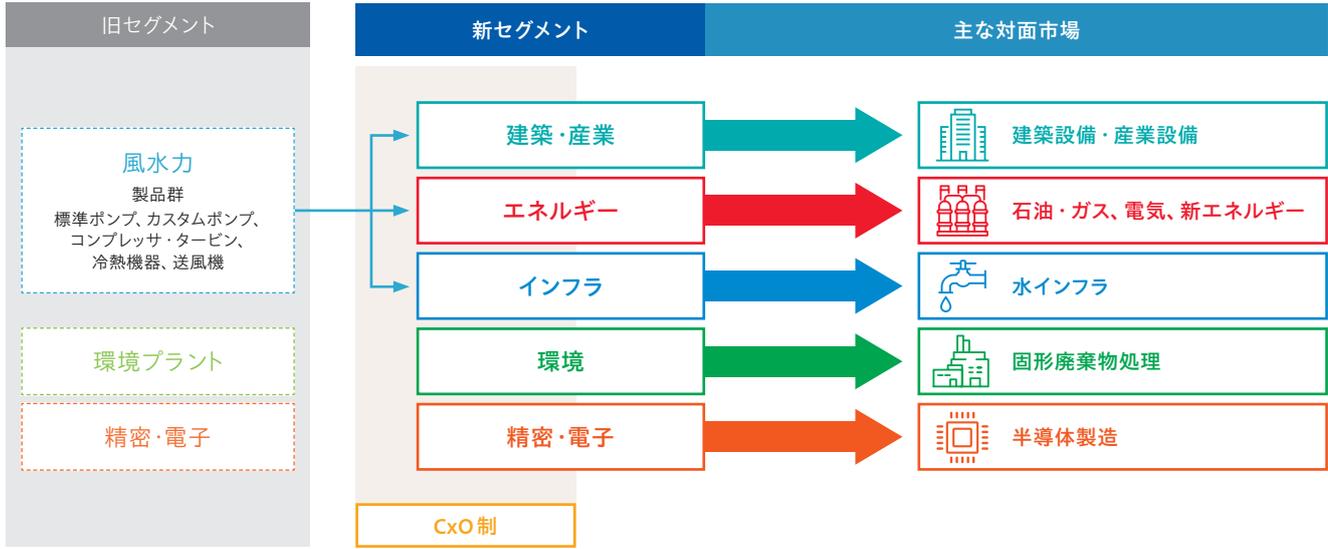
基本方針1：対面市場・顧客起点

より市場に向き合い、顧客起点で価値創造を実現していくため、2023年1月に従来の製品別組織から対面市場組織へと移行しました。一方で、事業側が対面市場での価値創造に注力できるように、CxO制をはじめとする部門横断の機能を今回新設し、グループ全体最適とガバナンスの高度化を進めていきます。

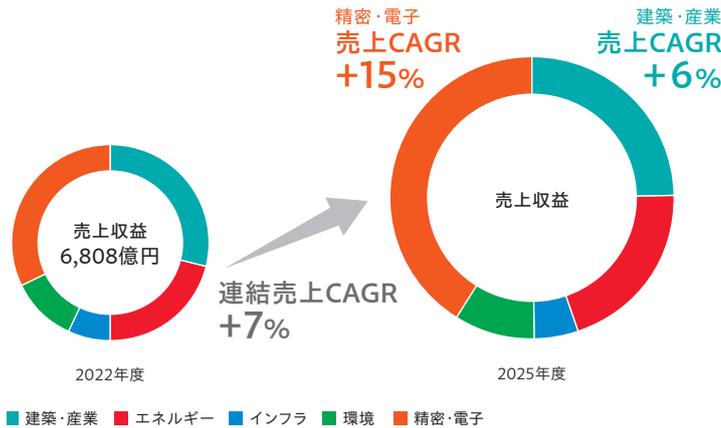
対面市場別組織に移行した後の事業ポートフォリオとしては、建築・産業及び精密・電子を成長事業と位置付けて、

2022年から2025年までの売上CAGR目標をそれぞれ6%以上と15%以上とし、全社としても連結売上CAGR7%以上を目指していきます。また、エネルギーは、従来の石油・ガス市場から脱炭素社会へ移行する顧客ニーズを正しくつかむことで、成長事業へと転換を図る事業と位置付けました。環境、インフラについては、引き続き収益改善を図って、安定的な利益の確保を目指していきます。

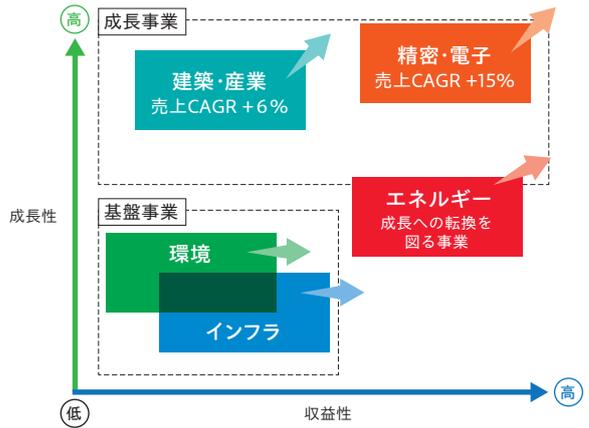
顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり



E-Plan2025 最終年度における売上収益構成イメージ



E-Plan2025 におけるポートフォリオの進化イメージ



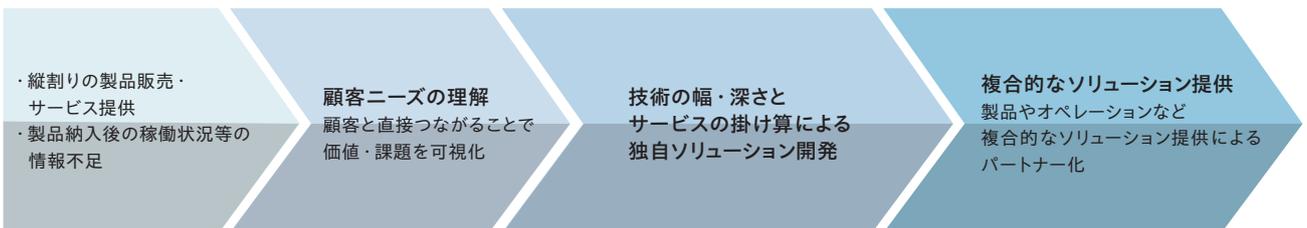
基本方針2：新たな価値の創発

既存事業においては、従来のプロダクトアウトから脱却し、マーケットインを強化していきます。顧客の課題や要望に対して複数の製品やサービスを手掛ける当社の競争優位性を生かして、複合的なソリューションを提供していくことで、ソリューションプロバイダへの転身を図っていきます。

また、新規事業への取り組みとしては、社内の技術、人材とコア・コンピタンスを可視化する技術元素表と人材マップを活用して社内外との連携を強化し、社会課題を顧客視点のマーケティングで捉えることによって、新たな価値の創発を図っていきます。

従来 プロダクトアウト思考

マーケットイン思考でのソリューションプロバイダ



START TO E-Plan2025

基本方針3：グローバル展開の推進

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。

事業運営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> 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） アカウント制導入やグローバル最適視点での装置系開発棟設置（精密・電子）
S&S強化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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&S拠点の拠点の合理化及び強化 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
生産プロセス、開発力強化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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 Ebara Manufacturing Technology Advanced Center (EMTAC) 活用によるコア技術の開発推進
グローバル調達・SCMの強化	<ul style="list-style-type: none"> 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 グループ横断・サプライヤを含めた複数供給網の整備 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
研究・開発の推進	<ul style="list-style-type: none"> 保有技術・コアコンピタンスと技術・技能人材の見え方の強化（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

基本方針4：経営インフラの高度化/効率化

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。

グローバルなインフラ基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> 2025年目途にERPシステムの全社導入 グローバルITインフラ統合化、共通システムの拡大 グローバルでの業務の標準化
ビジネスモデル革新を促すデジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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） デジタルツイン/メタバース空間の活用
ROIC経営の深化	<ul style="list-style-type: none"> 対面市場別組織への移行に伴う新たな事業単位でのROIC-WACCスプレッドの最大化を追求 事業評価、成長支援に用いるハードルレートや評価軸の最適な定義づけ
One Ebara HRの深化	<ul style="list-style-type: none"> Global Key Position(GKP)の設定と、グローバルモビリティの向上 グローバル人材データベースに基づく人材最適配置 ダイバーシティ&インクルージョンのさらなる推進
リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> グループに及ぶリスクの管理機能の集約化と効率化の推進 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）

基本方針5：ESG経営の更なる進化

持続可能な社会に向け、高度なESG経営の実践を進めます。E（環境）に対しては、2050年のカーボンニュートラル達成のため、「事業活動を通じた環境負荷低減」と「自社製品・サービス提供を通じた環境負荷低減」を引き続き進めていきます。

S（社会）に対しては、自社製品・サービスを通じた社会・環境への貢献、さらには人的資本経営の強化を進め、ダイバーシ

ティを推進します。サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス（DD）への対応も進めていきます。

コーポレート・ガバナンスについては更なる高度化を図ります。取締役会は、Governance to Valueを掲げ、中長期的な課題解決、さらには荏原グループの成長をサポートしていきます。

戦略/取り組み方針

E 環境	S 社会	G ガバナンス
カーボンニュートラル	自社製品・サービスを通じた社会・環境への貢献、ダイバーシティの推進、人権尊重	コーポレート・ガバナンスの更なる高度化
<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業活動を通じた環境負荷低減 (Scope1,2) ■ 自社製品・サービス提供を通じた環境負荷低減 (Scope3) ■ 廃プラスチックのケミカルリサイクル技術の商用化実現など GHGの吸収、除去 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人的資本経営の強化 ■ ダイバーシティの推進 ■ サプライチェーンにおける人権DDの推進 	(取締役会の役割と活動) <ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期的課題解決に向けた荏原グループの成長をサポート ■ 執行側のサステナビリティに対する監督 ■ 取締役会とステークホルダーとの対話 ■ 実効性向上に向けた取り組みの継続

E-Vision2030とE-Plan2025 非財務目標とKPI

長期ビジョンE-Vision2030で掲げた5つのマテリアリティ(重要課題)の解決に向けて、中期経営計画E-Plan2025における各部門の成果目標とKPIを設定しています。継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで目標の達成を目指します。

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	2025年の成果目標(アウトカム)	担当		
1  持続可能な社会づくりへの貢献		GHG 排出量の削減	建築・産業 エネルギー インフラ 環境 精密・電子		
		CO ₂ 削減と炭素の資源循環に寄与する技術の開発	環境		
		世界で5億人に水を届ける	建築・産業		
		ポンプ設備の安定的な稼働により、災害から人々の安心・安全な暮らしを守る	インフラ		
		水の使用量・排出量削減	精密・電子		
		2  進化する豊かな生活づくりへの貢献		半導体の微細化に対応した要素技術の開発	精密・電子
				製品開発スループット向上のための技術ツール開発の実装	CTO
新テーマ創出の活発化や研究方針の戦略性の強化					
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	CIO				
全社ERPプロジェクト展開					
情報セキュリティ強化 米国NIST, CIS準拠					
3  環境マネジメントの徹底		2050年カーボンニュートラル	CRO		
		Scope1,2 2018年度比GHG排出量を32%削減			
		Scope3 CO ₂ 換算として1億トン削減(2030年)			
		水使用原単位の継続的な改善(2030年)			
		再資源化率95%以上の維持(国内)(2030年)			
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		
		グローバルモビリティの向上			
		男女の賃金差異解消			
		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			
5  ガバナンスの更なる革新		サプライヤ向けの人権デューデリジェンス(DD)の結果に基づく必要な施策の実施	業務革新統括部*2		
		取締役会の実効性の向上とG to V(Governance to Value)への貢献	取締役会		

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。

KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	参照
省エネ・高効率製品の販売台数	2022年度比15%増加	-	P.42
脱炭素市場に向けた新たな製品(アンモニアポンプ・インジェクションポンプ等)の開発と販売推進	製品化及び販売目標100%達成	製品開発の継続	P.44
脱炭素市場に向けた新たなコンプレッサの開発	製品化100%達成	概念設計の完了	
低環境負荷製品の販売台数	50台	-	P.46
ごみ処理由来の廃熱を利用した発電施設の新規設置件数	E-Plan2025の3年間累計3件	E-Plan2022の3年間累計5件	P.48
GHGを使用している半導体製造プロセスの排ガス処理により削減できるGHG排出量(2022年12月比)	2022年度比20%増加	-	P.50
ドライ真空ポンプ製造におけるGHG排出量(2022年12月排出量比)	2022年度比10%削減	-	
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 ^{*1})の実用化に向けた開発(2030年社会実装)	実用化に向けたパイロット試験の実施	ラボ試験の改造実施・試験継続中	P.48
ソーラーポンプ販売台数	2022年度比50%増加	-	P.42
新興国向け販売台数	2022年度比40%増加	-	
防災分野で納入したポンプの排水能力の総量(1秒当たりの排水量)	145 m ³ /s	-	P.46
CMP装置における純水使用量(2022年12月使用量比)	2022年度比30%削減	-	P.50
半導体の微細化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度	100%	45%	P.50
開発の手戻りをなくす技術ツールの適用範囲拡大数	5カンパニーへ展開	-	P.53
技術・社会動向のトレンドを把握し、マクロ的な技術開発戦略・アクションプランの策定	トレンドに基づく中長期シナリオとコーポレート研究開発戦略の策定、並びに来期活動計画の策定	-	
経営/事業判断等に資する知財/非知財情報の分析提言数	20件/年の分析提言(報告先で高評価のものに限る)	-	
ERP導入実施会社数	20社以上	2社導入済 2社導入中	P.55
ISO27001対応項目拠点平均比率	100%	0%	
CIS Controls対応必要項目数	100%	0%	
CDP評価(気候変動)	B以上を維持	B	P.29
Scope1,2 GHG 排出量	2018年度比32%削減	2018年度比1.6%減	P.29, 61
Scope3 GHG 排出量	2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立	-	P.29
水使用原単位	継続的に改善	2022年売上高原単位0.160km ³ /億円	P.61
再資源化率	95%以上の維持	97.5%	
グローバルエンゲージメントサーベイスコア	83以上	79	P.52
Global Key Position(GKP)における非日本人社員比率	30%以上	23%	
GKP女性ポジション比率	8%以上	7%	
女性基幹職比率(単体)	8%以上	6.4%	
男性育児休業取得比率(単体)	23年までに収集方法を確立。取得比率向上のアクションプランに基づく目標値を設定	-	
障がい者雇用比率(単体+グループ適用会社4社)	2.6%以上	2.4%	
-	-	-	P.63
-	-	-	P.65-84

*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。

気候変動に対する取り組み

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

荏原グループでは持続可能な社会の実現と、グループの持続的な成長との両立を目指し、自社とバリューチェーンにおけるGHG排出量を低減することで、2050年カーボンニュートラルを目指しています。

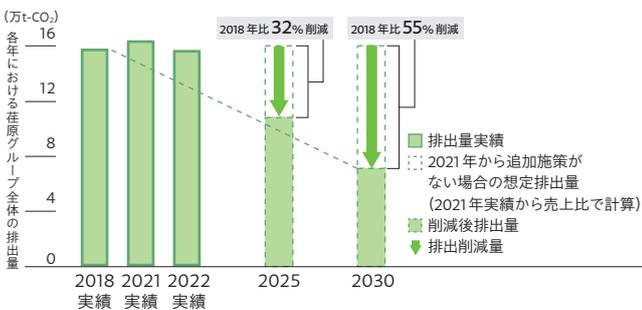


E-Plan2025 基本方針5：ESG経営の更なる進化<E：環境>の非財務指標

2030年目標のマイルストーンとして、2023年2月に策定した中期経営計画E-Plan2025では2025年目標を掲げ、取り組みを推進しています。

2025年12月期までの指標	取り組み状況
荏原グループの活動によるGHG排出(Scope1,2)を2018年比で32%削減	<ul style="list-style-type: none"> 低CO₂電力の調達、グリーン電力への切り替え拡大 事業活動の省エネ推進・生産革新、電化促進による化石燃料の非化石化 インターナルカーボンプライシングの導入を検討
バリューチェーンにわたるGHG排出(Scope3)の2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーエンゲージメントの推進に向け、取引先とのコミュニケーション手段の確立 カテゴリ11が支配的であることを踏まえ、製品の更なる高効率化
CDP(気候変動)による評価においてB以上を維持	<ul style="list-style-type: none"> 2022年、B評価を獲得 第三者検証の実施に着手 サプライヤーエンゲージメントの推進に注力

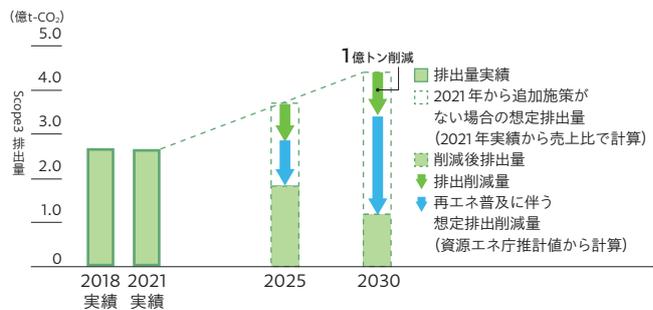
GHG排出量(Scope1,2)削減目標



製品を通じた社会全体のGHG排出量削減

荏原グループは排出係数の高い排ガス処理設備の製造販売や、二酸化炭素回収・貯留技術(CCUS)に貢献するインジェクションポンプの開発・販売や、「廃プラスチックのケミカルリサイクル」技術の商用化実現、水素・アンモニアなどの次世代燃料の製造や活用に関するインフラ設備開発への取り組みなどを通じ、社会全体のGHG排出量削減にも取り組んでいます。

GHG排出(Scope3)削減目標



グリーン電力の拡大

荏原グループでは、国内事業拠点における電力需要のほぼすべてを、荏原環境プラントを通じて調達する低CO₂電力によって賄っています。また、藤沢事業所では太陽光発電設備の拡充を進めて、2020年に竣工した工場建屋の屋上に1.6MW級の太陽光発電設備を設置しました。自社設置に加えPPAモデルの活用も踏まえ、引き続き太陽光発電設備を拡充し、荏原グループのエネルギー消費の約80%を占める電力に由来するCO₂排出の削減を推進します。

TCFD 提言に基づく情報開示

荏原グループは、2030年にありたい姿の一つに“高度なESG経営の実践”を掲げています。高度なESG経営の実践に関わるテーマとして、TCFD提言に基づき気候関連のリスク・機会の分析を行い、シナリオ分析の結果を2023年からスタートした中期経営計画E-Plan2025(2023年～2025年)に反映させました。

2022年に開示した、オイル&ガス市場向け事業、半導体製造市場向け事業に続き、建築・産業設備市場向け事業、水インフラ市場向け事業、固形廃棄物処理市場向け事業の気候関連シナリオ分析を行いました。結果の詳細は当社ウェブサイトに公開しています。

参照 TCFD 提言による情報開示

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html>

ガバナンス

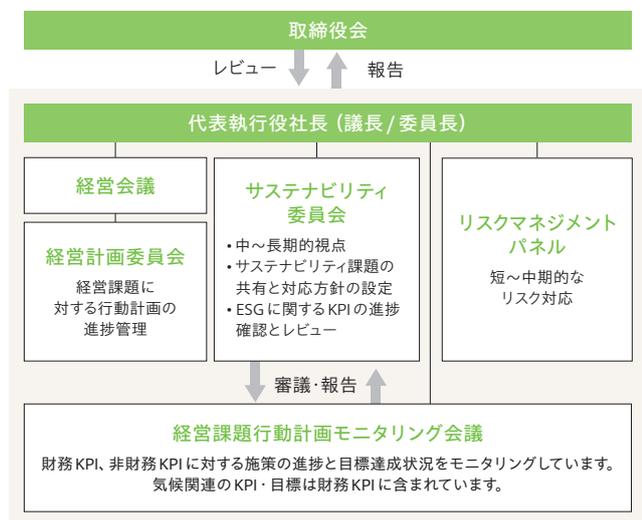
2022年度よりESG評価指標を役員報酬に連動させる制度を導入しました。また、気候関連を含む非財務目標に対する活動とその進捗状況を経営課題計画モニタリング会議でカンパニーごとにモニタリングし、さらにサステナビリティ委員会において当社グループ全体としてレビューすることをサステナビリティ委員会の運営方針としました。

当社グループのカーボンニュートラル達成に向けた課題整理を担ってきたカーボンニュートラルプロジェクトは、2023年よりカーボンニュートラル推進課としてChief Risk Officer管下の常設部門としました。

参照 気候変動対応ガバナンス

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#gov>

気候関連ガバナンスの体制図



戦略

2021年下期から2023年3月末までに主要な5つの対面市場に関わる事業の気候関連シナリオ分析を行いました。これにより、気候変動の影響による市場変化の想定、当社事業にとって重要なリスク・機会の特定、財務インパクトの試算、対応策の検討を対面市場ごとに行うことができました。気候関連シナリオ分析の結果は、2023年からスタートした当社の新中期経営



計画E-Plan2025に反映させ、すべてのカンパニーが気候関連の戦略を策定しました。

参照 財務インパクトと対応策

https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus2023_3

リスク管理

気候関連シナリオ分析によって特定した重要なリスクと機会に基づく各種施策の進捗と成果は、代表執行役社長が主宰する「経営課題行動計画モニタリング会議」に各カンパニープレジデントが報告する体制としています。モニタリング会議に加え、気候関連を含む非財務の指標・目標の全体の進捗はサステナビリティ委員会に報告し、レビューする仕組みとしています。サステナビリティ委員会の報告・審議内容は取締役会に報告しています。

参照 TCFDのリスク管理

https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus2023_1

指標と目標

2022年12月に「荏原グループが目指すカーボンニュートラル」を発表しました。この目標達成に向けた施策は、各カンパニーとその配下のグループ会社や部門がE-Plan2025のアクションプランに落とし込み、部門の目標と施策を設定して推進しています。

さらに、対面市場ごとのシナリオ分析結果を踏まえ、各カンパニーが省エネルギー、カーボンニュートラル、気候変動適応に関わる指標・目標を含む非財務経営課題行動計画を策定しました。

参照 指標と目標

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#goal>

今後の取り組み

非財務指標の目標に対する進捗は、サステナビリティ委員会で議論し、来期開示することを目指しています。また、気候関連を含む非財務指標の情報開示レベルの高度化に向けた活動を推進します。

データドリブン経営の実現を目指して

データストラテジーチームと ダイバーシティプロジェクトの取り組み

データストラテジーチーム

データドリブンな戦略策定・意思決定に貢献する組織です。企業価値の向上とグローバルにおける経営管理の最適化を目指し、企業ブランディングや人的資本経営の実践、AIやメタバース等の先端テクノロジーとデータ処理技術を活用したデジタル変革、パーソナルデジタルツイン*4の構築、業務効率化・自動化・無人化に各セクションが横断的に取り組んでいます。多様な人材が働きがいと働きやすさを感じながら活躍できる企業風土の実現のため、独自に開発したピープルアナリティクス

AI*5を用いたHR領域の意思決定の自動化、ISO 30414 (人的資本に関する情報開示のガイドライン) の取得推進などにも取り組んでいます。イノベティブな考えをより推進するため、東京大学メタバース工学部にて、AIなど最先端技術のリスクリテラシー講座を通じた社内の人材育成も行っています。

*4 物理空間から取得した情報、ヒト・モノ・コトを仮想空間上でリアルに再現すること
*5 適性検査、エントリーシート、面接情報などを解析し、人材タイプを分類するAI

参照 データストラテジーチーム特設サイト <https://dst.ebara-dx.com/>



データストラテジーチームは合計10セクションで構成されており、それぞれ専門領域の異なるプロフェッショナルが所属しています。全てのセクションが相互に連携し、データドリブン経営の実現に向けて戦略を立案、実行しています。

正解のないVUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代において、企業はこれまで以上に柔軟かつ迅速な意思決定と実行力が求められます。そこで荏原製作所は、データから導き出せる事実や結果と、データから考えられる人の想像力と創造力を用いて最適な意思決定ができるデータドリブン経営を目指し、2022年7月に社長直轄組織としてデータストラテジーチームを発足させました。

データドリブン経営の実現には、データを様々な観点から読み取る力が必要であり、多様な観点で相互を尊重し合う文化

が不可欠です。そのため当社では「タスクダイバーシティ」を推進しています。データストラテジーチームは、同時期に発足したダイバーシティプロジェクトと共にタスクダイバーシティの概念を取り入れた組織構造となっており、多くのメンバーがH型^{*2}、π（パイ）型人材^{*3}となるように、様々なセクションをまたぐ形で業務を進めています。社員の持つ知と知の融合を進めながら、イノベティブなビジネスの創出を目指しています。

*1 能力や知識、経験など目に見えない部分のダイバーシティ

*2 強い専門性を誇る分野が一つあり、他人の専門性を横軸でつなげられる架け橋となる人材

*3 異なる分野二つ以上の専門的な知識を極めた人材

各セクションの取り組み(一例)

アンバサダーセクション

タスクダイバーシティを実現するため、データドリブンな意思決定に基づいて採用PRから採用後のオンボーディングまで一貫して行う、HR領域のスペシャリスト集団です。アンバサダーは、2023年1月にピープルアナリティクスの一環として立ち上げた新しいジョブで、荏原の魅力付けができるチャレンジ人材を選出し、配置しています。心理的安全性の保たれた空間を自然につくり、多様な人材の魅力を発見して活躍を推進していきます。

メタバースセクション

メタバース空間における新たなビジネスモデルの創出に向け、パーソナルデジタルツインの実現を目指しています。メタバース空間上で人格を再現することで、時間や場所、身体能力や物理的な存在に左右されることなく能力・知力を拡張し、ビジネスフィールドを無限に広げます。全世界共通のメタバースプラットフォームを構築し、そこで自由に働ける環境を整備することで、荏原製作所が目指すタスクダイバーシティを実現します。

ダイバーシティプロジェクト

E-Vision2030で掲げている重要課題の一つ「人材の活躍促進」の実現のために、2022年1月に社長直轄プロジェクトとして発足し、同年7月より専任組織化しました。データドリブンで、多様な人材の知と知(人と人)をつなげ、様々なイノベーションを起こし、誰もが自分らしく働き続けられる世界の実現を目指しています。未来のダイバーシティをけん引する人材を育てる「リーダー創出塾」や新入社員研修などで、多様な人材を「増やす」「見つける」「育てる」「つなぐ」場をつくっています。

TOPICS

2023年新卒採用内定式と2024卒向けインターンシップをメタバースで開催

参加者がアバターになることで、性別、年齢、役職などのバイアスに左右されず、純粋に発言の内容のみで議論、判断できるため、タスクダイバーシティ、心理的安全性を実現できました。



TOPICS

経営層・取締役向けダイバーシティ研修を開催

2022年11月、全社員を対象に実施したサーベイの結果から抽出された、ダイバーシティを阻害する課題を解決するために開催。ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社社長のロッシュェル・カッパ氏を講師に招き、「ダイバーシティ」「心理的安全性」「アンコンシャスバイアス」「サーバントリーダーシップ」の四つのテーマについて活発な議論を行いました。今後は本研修をグローバルに展開し、荏原の目指すダイバーシティの浸透を目指します。

技術戦略と技術元素表



対談 技術元素表をどう活用するか

人が技術と課題をつないで解決する 荏原の研究開発とものづくりの力

三好 敬久

執行役 CTO
技術・研究開発・知的財産統括部長



ファシリテーター

須田 和憲

マーケティング統括部長

技術開発の加速に向けた新体制

須田 今年から新中期経営計画 E-Plan2025 がスタートしました。技術元素表に基づいた技術と人材の活用について、戦略と取り組みを教えてください。

三好 荏原グループの技術を束ねて新たな価値を創造するため、「CTO オフィス」を新設しました。各カンパニーの技術部門やマーケティング部門の数十名のメンバーで構成されています。いろいろな部門から人材が集まると、それぞれの知識や経験の背景が複雑になりますが、技術元素表の記号を使うことでメンバーの技術的背景が分かれば、発言を理解しやすくなります。より質の高い議論につながり、技術の共有が進み、シナジーも期待できると考えています。

技術は単体で成り立つのではなく、様々な技術が組み合わせられて製品を構成しています。私は昨年まで事業側に在籍していました。正直なところ、当時は技術を元素単体として切り出すことへの難しさを感じていましたが、技術元素表としてまとめたものを見ると、特に外部の方から見ると非常に分かりやすいので、評価をいただいている理由がよく分かります。

中澤 ものづくりの切り口では、技術元素表に紐づいている生産技術の中から、特に鋳物、機械加工、溶接・接合、表面改質、プレス、3Dの六つの技術をしっかり保有しておかなければならないと思っています。荏原内の試作設備である Ebara Manufacturing Technology Advanced Center (以下、EMTAC)

では、これらの技術が整っていて、例えば鋳物の試験設備では様々な材料で鋳造することができます。開発の段階でそういった試作の高い技術力を活かせることは、荏原の強みだと実感しています。

工場設備を持つ国内外の拠点とも技術連携しており、困りごとと一緒に解決しています。今後は海外グループ会社との協業をさらに進めていきたいと考えています。

須田 三好さんは昨年まで荏原環境プラントの社長という経営者の立場でしたが、今年からはCTOとして、どのような技術施策と戦略実行を進めていきたいと考えていますか。

三好 研究開発者は、技術を深掘りすることは得意ですが、一方でビジネスは視野の外で、考える機会が非常に少ないと感じています。もっと周りのいろいろな情報に触れ、ビジネスがどのように行われているかが自然に入ってくる仕組みをつくりたいと考えています。全くビジネスを経験していないと、そこに対する感度がなないので、良い機会に出会っても響かないですね。研究開発者がお客様との接点を持ち、時間的な感覚や緊張感、さらには自分たちがやっていることの価値を感じる機会を増やしていきたいです。

技術と人がつながり、 スピード感をもって課題を解決

須田 当社グループは今年から対面市場別の新しい会社組織となりました。顧客起点を意識する上で大事なポイントの一つはスピード感を持つことですが、そういった取り組みの事例はありますか。

中澤 製造技術の EMTAC では、「試作品を3日でお手元に届けます」というキャッチフレーズで、事業部を社内のお客様とし、その声を聞き、よりニーズに合ったものをいち早く届けようとい

荏原グループは、保有技術のコアコンピタンスを可視化した「技術元素表」と、元素表の技術とその技術人材をデータ化した「技術人材マップ」を作成し、継続的にアップデートしています。

荏原グループには多様な事業がありますが、“技術”と“ものづくり”は当社グループの共通基盤です。今回は2023年3月にCTOに就任した三好と、ものづくりのトップである中澤が、技術元素表の活用と研究開発、ものづくりの戦略、実践について語りました。

中澤 敏治

生産プロセス革新・品質保証統括部長



う取り組みをしています。今後は全社的に展開していき、開発スピードを上げていきます。

三好 私が事業側にいた当時、中澤さんとの雑談がきっかけで、技術と課題がつながってあっという間に課題が解決したことがあります。荏原環境プラントではストーカ炉で用いる火格子の長寿命化のために、耐腐食材を用いた表面加工をしたかったんですが、そのために熱を加えると火格子が変形してしまうという課題がありました。そんなとき、中澤さんから「レーザー溶射の技術を他でも使えないか」と聞かれ、私はその技術が荏原にあることを知らなかったのですが、技術について詳しく聞くと、火格子の表面加工にぴったりだと分かった。そこで関係者を連れて見に行き実証をし、今は実機に採用されています。

中澤 三好さんがたまたまEMTACの近くにいる、すぐにレーザー溶接技術を見に行ってくれた。会話から点と点がつながって、とんとん拍子に進んでいって。あれは面白かったですね。

須田 そのお話のように、研究開発側と事業側との接点を増やしていくことが大事ですね。

三好 CTOオフィスでは、お客様や社内の課題を共有する乱談会で、課題に対する接点を増やしていきます。技術元素表だけ見ても、ある技術で課題を解決できるかどうかは分からないですよね。だけど、技術を知っている人が課題の話を受け、技術と課題の関係がすぐに分かる。技術と課題をつなぐ人の役割と、つなぐ機会をつくるのがすごく大事だと思います。

思考は深く、視野は広く

須田 荏原グループの技術戦略は、今後、どのように進めていくのでしょうか。

三好 2030年以降も見据えた研究開発には、既存事業に限

らず、荏原がやらなければならないことを考え、提案し続ける仕組みが必要です。そこで、メガトレンドからシナリオを考え、我々が取り組むべき技術戦略の検討を今年から開始しました。その中で、荏原が手掛けていないものについては、技術の導入から外部連携なども検討しアクションプランに落とし込みます。これを毎年見直し、ブラッシュアップしていきます。現在当社事業の柱に成長した半導体関連事業は1985年にスタートしたプロジェクトに端を発しています。20年後、30年後を見据えて布石を打てる仕組みを整えていきます。

中澤 ものづくりでも同じく、先を見なければいけないと考えています。例えば鋳物の場合、基本的なもののづくりの技術は変わりませんが、その手段をどうするか議論しています。昔は木型から砂型を作っていましたが、今では3Dで砂型を作れます。その際に使う樹脂を地球にやさしい、CO₂が出ない樹脂にすると、CO₂が排出されないプロセスにできないかなど想像を働かせて、技術開発ロードマップを作っています。

三好 中長期のメガトレンドから、我々はどこに向かうのかを考える過程で、より広く高い視野を持つ必要があります。技術に携わる者は、それを共通認識として持っていなければならない。

技術元素表で考えると、表中の技術には濃縮がありますよね。それを認識した上で、今後どこを強くするのか、大事なところをどう強くしていくか、どう人材を育成していくかといったことを具体化していきたいと思います。

中澤 ものづくりでは、荏原の事業が多様で拠点も世界各地にあるので、全体を見ながら基本の技術を深掘りしていきます。担当者もそういう意識を持って取り組んで、皆で成長していき、そういうマインドを定着させて文化にしていきたいと思っています。

須田 研究開発とものづくりのトップのお二人が先導して荏原のものづくりをより強くしていき、スピード感を持って、お客様やマーケットに選ばれる製品を出していくことで、荏原の「熱と誠」の実践になりますね。本日はありがとうございました。

荏原グループ技術元素表

	インフラカンパニー	エネルギーカンパニー	建築・産業カンパニー						
	Pr Planning & Proposal	Pj Project Management	Rc Refrigerating Compressor						
	Cm Construction Management	Pt Power Transmission Device	Cr Cryogenic Engineering	St Seal Technology	Hi Heat Integrated System	Rc Refrigerating Compressor	Es Embedded Software	Tg Timing Gear	Po Polish
	Qa Quality Assurance	Fl Fluid	Ch Chemistry	Sm Sliding Materials	Ea Electro-magnetic Analysis	Mw Motor Under Water	Pu Pump System	Ml Magnetic Levitation	Cl Cleaning
	Ma Maintenance	Ei Electrical Instrumentation	Mt Material	Am Additive Manufacturing	Mm Motor Manufacturing	Sm Sliding Materials	So Systems Operation	Mo Motor Control	Mc Machining
共通技術	Bt Bearing Technology	Va Vibration & Acoustics	Sd Structural Design	Na Numerical Analysis	Fd Fluid Machine Design	De Digital Engineering			
横断技術	Ca Chemical Analysis	As Assembly	Cs Casting	Ie Industrial Engineering	Mc Machining	Pm Presentational Maintenance	Ps Production System	Pw Press Working	
	Ch Chemistry	Va Vibration & Acoustics	Fl Fluid	Ht Heat Technology	Mn Motion Control	Mt Material	Na Numerical Analysis	Xr Extended Reality	Ds Data Science

新たな荏原グループ技術元素表

荏原グループは、対面市場別の5カンパニーになりました。それに伴い、荏原グループ技術元素表を見直しました。

新しい荏原グループ技術元素表では、5つのカンパニーの特長を示すコア技術、複数カンパニーの共通技術、全社の横断技術に再構成しました。昨年の47技術から、今年は熱やモータ、インフラ設備など新たな技術を含めた64技術となり、これらの技術を活かし社会への貢献に向けて「熱と誠」で取り組んでまいります。

横断技術は、コーポレートの研究部門や生産技術部門が進化させ、5つのカンパニーのコア技術と共通技術を支えています。

荏原は、これらの技術とその技術の専門人材を活用して、新たな価値を創発するとともに、CTOオフィスメンバーと連携した複合的なソリューション開発を推進していきます。さらに技術元素表を効率の良い人材育成にも役立てるほか、社内外連携や共同開発の活性化にも活かしていきます。

水素関連技術を支える人材

つくる



豊柴 賢太

マーケティング統括部 マーケティング推進部 第一課

ターコイズ水素

水素社会の実現に向け、天然ガスやバイオガス等のメタンを原料に、CO₂を排出しないターコイズ水素製造プロセスの開発を行っています。荏原グループのコア技術である熱・化学・分析技術を基に、触媒開発、反応に最適な温度・圧力でのプロセス条件構築、反応器開発・設計等の技術開発に取り組んでいます。ターコイズ水素の社会実装を目指し、プロセス構築とパートナー連携を推進しています。

はこぶ



渡次 圭

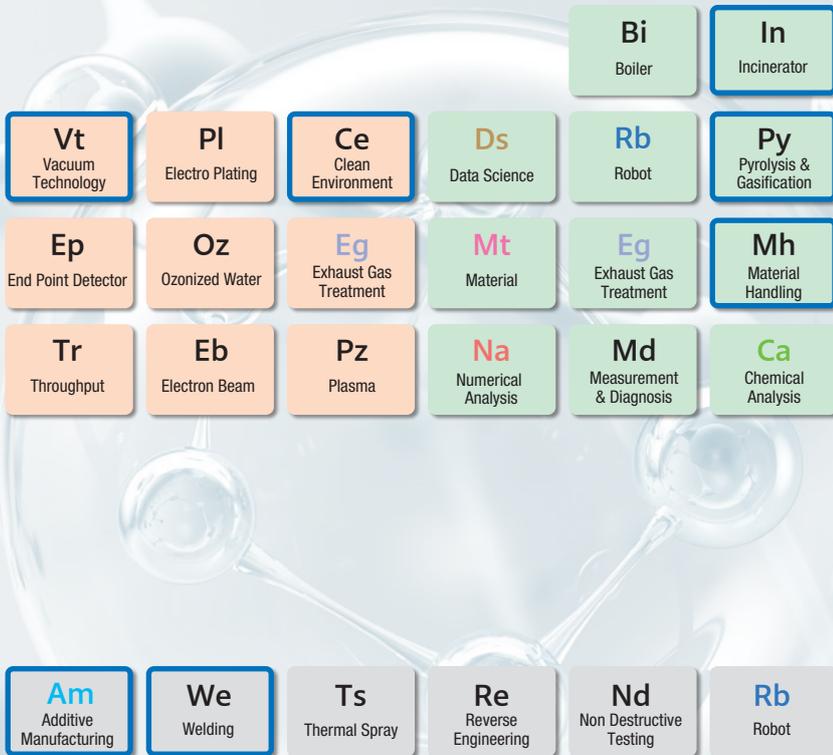
コーポレートプロジェクト 水素関連事業プロジェクト 技術開発ユニット 水素技術(回転機器)グループ

水素

水素事業ではすべての事業と共創し、シナジーを生み出すことで、「つくる・はこぶ・つかう」の分野で、荏原ならではの水素ビジネスの創出を目指しています。荏原の持つ極低温エンジニアリング、流体技術、振動・音響技術、数値解析技術、材料技術、ポンプシステム技術、デジタルエンジニアリングを発展・融合させてこれまでにない新製品を作り上げ、水素社会構築に貢献していきます。

精密・電子カンパニー

環境カンパニー



記号が示す意味と技術

例：Mt (Material)

Mt
Material
環境カンパニー：廃棄物焼却炉・バイオマスボイラに特有の高温腐食環境における最適材料の選定や評価・診断、新規材料開発に係る技術

Mt
Material
横断技術：金属材料の腐食防食、摺動・摩耗、構造強度に関する基礎技術、応用技術

Mt
Material
□ の枠付き：水素関連技術
色付き文字：同じ記号が複数あるもの

荏原グループでは、荏原製品が使用される特殊環境（高温、腐食、摺動、流動など）に適応する材料に関する研究開発を、保有する流体技術や振動技術などと連携して実施することで、荏原特有の材料技術を獲得・形成しています。

最新の技術元素表の詳細は、2023年10月に当社ウェブサイトに掲載予定です。

コア技術を活かした水素関連技術開発

2021年8月に発足したCP水素関連事業プロジェクトでは、荏原の5つのカンパニーとコーポレートの生産技術、研究開発で培ってきたコア技術を基盤に、新たな技術を融合させることで、同分野に最適な技術の創生に挑戦しています。

今後、水素関連事業に特化した新たなコア技術を増やすことで、水素関連に適した新たな技術元素記号とし、「つくる」「はこぶ」「つかう」のすべての分野でクリーン水素関連技術の社会実装に向け取り組んでいきます。

つかう

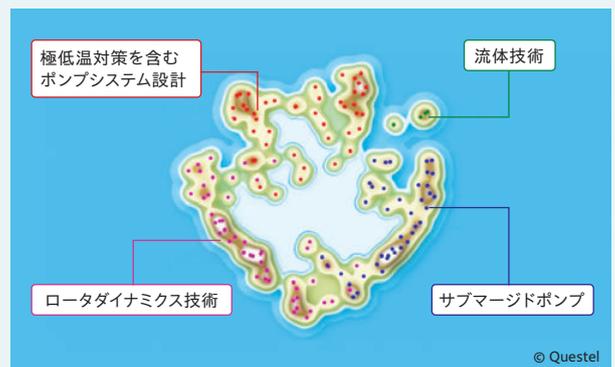
宇宙

創業以来110年以上にわたり磨いてきた回転機技術を活用し、低コストかつ使い勝手の良い宇宙への輸送手段や、水素航空機をはじめとした環境にやさしい新しいモビリティの実現に貢献します。また、チャレンジングな開発に取り組むことで、荏原が強みとする流体技術、振動、材料・生産技術をさらに発展させ、地上一般産業に転用することで、持続可能な社会づくりを実現していきます。



藤枝 英樹

コーポレートプロジェクト 水素関連事業プロジェクト 技術開発ユニット 航空宇宙技術グループ



水素関連事業の特許マップ

上図は荏原のポンプ技術における日本国内で保有している特許の中から、水素関連事業の基礎となる特許集合を抽出しマップ化したものです。極低温対策を含むポンプシステム設計、ロータダイナミクス技術、サブマージドポンプ、流体技術等の荏原がこれまで培ってきた技術を応用し、液体水素昇圧ポンプなどの技術開発を早期に実現することができました。

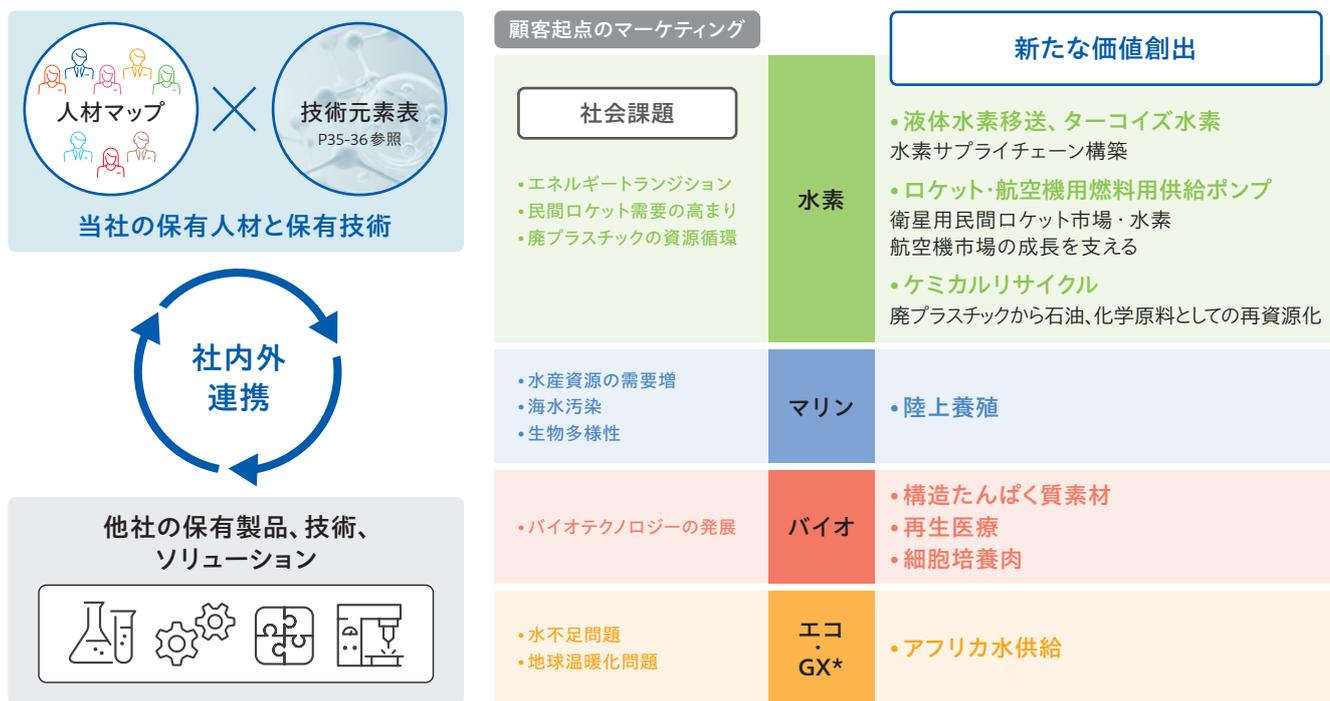
また、荏原では、特許マップを含むIPランドスケープを活用し、特許の価値評価に関する事業ごとの分析や技術人材の見える化などの様々な活動に取り組んでいます。

E-Plan2025 基本方針 2 (新たな価値の創発)

戦略 / 取り組み方針

社内外連携・共同開発の活性化

荏原グループの技術と人材の見える化を進めるとともに、他社との業務提携も行いながら、新規事業化への取り組みを着実に遂行



*GX: グリーン転換

エコ・GX

戦略概要

エコ

人口増加や気候変動に伴い、水不足がグローバルな問題となっています。当社は、国ごとのニーズに対応した持続可能な水供給のビジネスモデルを構築していきます。

GX

「地球温暖化」は様々な気候変動を引き起こす最も重要な問題です。温室効果ガスの排出を削減し、それを経済成長の機会につなげる社会変革が「GX (グリーン転換)」です。当社もGXを引き起こす技術を開発し、新たなビジネスを展開していきます。

進捗

エコ：飲料水供給ビジネス (WaterKiosk®)

2021年に当社グループは、ドイツのスタートアップ企業、Boreal Light社が展開するWaterKiosk®を通じてケニア国内における飲料水供給ビジネスを支援するスポンサーシップ契約を締結しました。当社製ポンプを含む浄水ユニットを設置し、障がいのある子どもたちの学校などの地域コミュニティに、安全できれいな飲料水を届けていきます。



GX：ターコイズ水素製造プロセスの開発

当社ではメタンドライリフォーミング (DRM)、水素分離、及び炭素捕集を連続して行う循環プロセスにより、炭化水素 (メタン) を原料として、二酸化炭素を発生させずに水素の製造を実現する技術「反応場分離型水素・炭素製造システム」(ターコイズ水素製造技術) の開発を進めています。この度、2021~2022年度に引き続き、2023年度に開始されるNEDO事業にも採択されました。本事業を通して、協業できるパートナーとの提携を模索しつつ、これらのプロセスの社会実装を目指します。

マリン

戦略概要

人口増加に伴う魚需要の増加、海面養殖の拡大と適地不足、天然資源の乱獲・資源管理不足、気候変動による天然漁獲量の減少、これらの課題を、持続可能な方法（陸上養殖で魚を育てる仲間を増やすこと）で解決していきます。具体的には、陸上養殖に必要な機能をワンストップで提供し、参入ハードルを下げることで産業化に寄与していきます。

社会課題

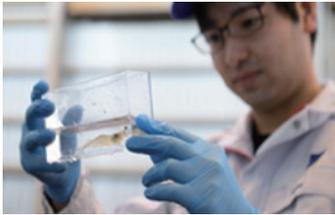
人口増加に伴う、
魚需要の増加

海面養殖の拡大と
適地不足

天然資源の乱獲・資源管理不足、
気候変動による天然漁獲量の減少

進捗

- 1 自社試験設備の立ち上げ**
袖ヶ浦事業所内に試験設備を設置し、エビの飼育試験開始。

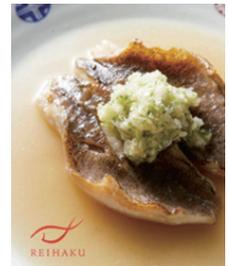


- 2 バリューチェーン全体を見据えた
パートナーシップ締結**

リージョナルフィッシュ（高成長育種）、さかなファーム（養殖魚ブランド）との資本業務提携。2022年にリージョナルフィッシュ、NTT、電通との協業により日本オープンイノベーション大賞受賞。



- 3 荏原初の魚類生産・販売**
陸上養殖で育てた魚の商品企画・一般消費者向け販売の実施。（Eコマース、銀座の商業施設）



バイオ

戦略概要

脱炭素、水・エネルギー資源の環境負荷低減に向けたプロセスソリューションを提供します。荏原の技術を活用し、顧客のニーズを追求した培養プロセス装置の開発を進め、バイオ業界の発展に貢献していきます。

社会課題

脱炭素：石油製品に依存しない
社会の実現が不可欠

タンパク質クライシス：
タンパク質生産における
環境負荷の低減

食の安全とアニマルウェル
フェアへの配慮

進捗

- 1 自社バイオラボによる
細胞培養試験**
自社ラボにて培養装置、デバイスの開発を推進していきます。

- 2 細胞農業**
培養肉製造システムの効率化を各パートナーと共同開発し、細胞性食品関連の装置や消耗品関連の開発を推進していきます。

- 3 発酵・培養プロセス開発**
荏原の強みである熱・流体技術を用いて培養プロセスソリューションを各パートナーと推進し、新たな装置開発とバイオ業界への展開を行います。

水素・宇宙 コーポレートプロジェクト CP水素関連事業

戦略概要

2050年までにカーボンニュートラルを達成すると表明した国は144か国に上り、その方策の18%が水素利活用との試算も発表されています。その約60%が再生電力由来、約40%が二酸化炭素を排出させない化石燃料由来の水素とされています。クリーン水素の生産量が大幅に増加する中、世界では水素輸出国、輸入国が明確になり、自国地域内で製造し消費する国も増えてきます*。

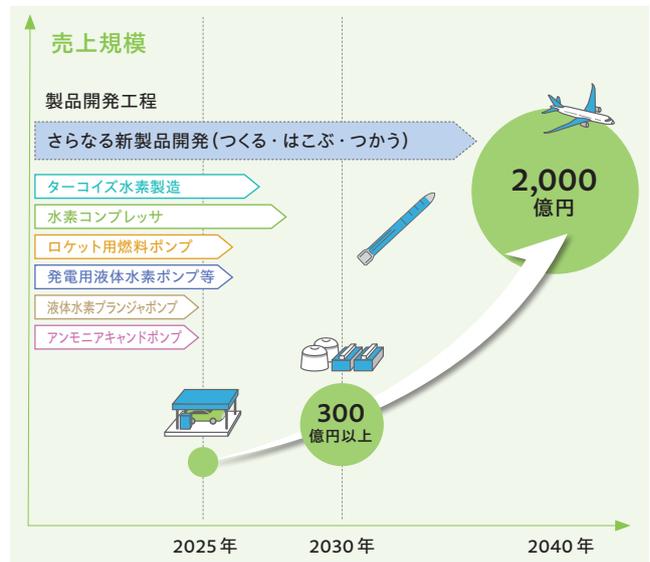
荏原グループは、世界で急速に成長する水素市場へ貢献するため、「つくる」「はこぶ」「つかう」のすべての分野でクリーン水素関連技術の社会実装に努めています。「つくる」では、廃プラスチック

クをガス化してつくる水素、メタンを水素と炭素を分離するターコイズ水素、「はこぶ」では大規模サプライチェーンの要となる液体水素ポンプや水素コンプレッサの開発、「つかう」では、ステーション用の水素供給装置や水素焚吸収式冷温水機、水素航空機用の燃料供給ポンプなど、発電、工業、モビリティ、建築産業など幅広い水素市場分野に向けて取り組んでいます。また、液体水素など極低温技術で培ったノウハウを衛星用民間ロケットの燃料供給ポンプにも活用するなど、情報通信の向上にも貢献します。私たちは、未来の社会をつくり、新しい荏原の役割を開拓しています。

* IEAレポートより

	プラス影響	マイナス影響
内部環境	強み (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> 液体水素ポンプ、圧縮機など世界トップレベルのコア技術と開発能力 建築産業・インフラ・エネルギー・環境・精密電子の5事業とのシナジー グローバルに広がる販売ネットワーク 全社に広がる新規事業醸成機運の高まり 	弱み・課題 (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> 新規事業へ挑戦するチャレンジ人材の強化
外部環境	機会 (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> パリ協定 (世界共通の長期目標を2℃に設定) G7広島サミットにおける水素利用推進 水素基本戦略の改訂 (日本) で15年まで15兆円の官民投資 世界各国で大規模サプライチェーン構築や利活用促進に向けたプロジェクトが徐々に具体化 再生可能エネルギー電力が安価になる 	リスク (Threats) <ul style="list-style-type: none"> 世界規模の紛争による脱炭素機運の後退 水素関連技術開発の遅れ

事業規模成長のイメージ

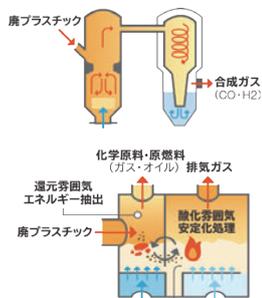


つくる

はこぶ

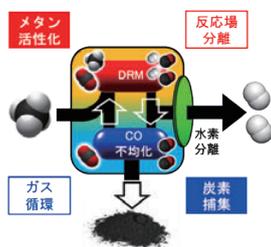
廃棄物からの水素製造

水素製造とガス化のための EUP^{*1} と ICFG^{*2}



ターコイズ水素製造

メタンの熱分解により、CO₂フリーで「水素」と「固体炭素」を同時に製造

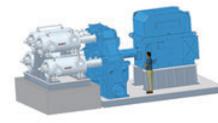


水素ガス圧縮

豊富な実績を有する「水素圧縮機」



コンパクトなアレンジメント「Flex-Op™水素圧縮機」



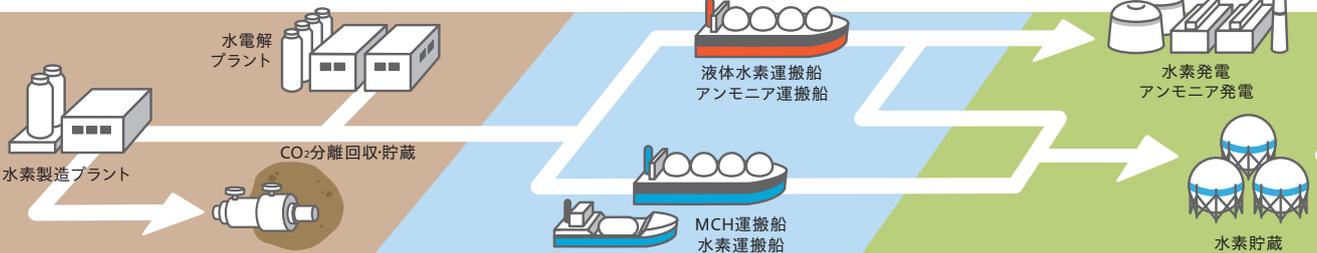
用途: 水素ガス輸送パイプライン、水素液化プラント等

液体水素輸送

水素発電ガスタービンに不可欠な、世界初の「遠心型液体水素燃料供給ポンプ」



用途: 水素発電、水素液化プラント、液体水素受入基地



*1 EUPはUBE株式会社及び荏原環境プラントの日本における登録商標
*2 ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標

／荏原の／
水素サプライチェーンへの貢献

荏原と共に、水素をつなぐ

進捗

水素

世界初の液体水素昇圧ポンプの開発に成功

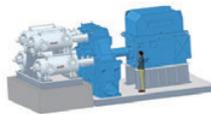
水素発電や大規模水素製造・貯留プロセスで重要な機器となる「マイナス253℃の液体水素を供給するポンプ」を開発しました。111年の経験と技術を活かし、水素サプライチェーンの構築を支えています。現在、国内外のステークホルダーと連携し、2025年以降の市場投入を目指します。



液体水素昇圧ポンプ

水素コンプレッサ (Flex-Op™*)

エリオットが持つ圧縮技術を活かし、機器配置にアレンジを加えたFlex-Op™水素圧縮機を開発しました。現在は、水素の液化、



Flex-Op™イメージ

水素ガス圧送などに適した、大容量向けの高純度水素圧縮機を開発を行っています。ロータの高速化や、小型化、省動力化を促進し、圧縮水素ガス市場に貢献していきます。

FC EXPO 国際 水素・燃料電池展 春展の出展の様子

国内最大の水素関連展示会に出展しました。水素の社会実装に向けて、関連するあらゆる技術・構想を持つ企業が多く参加しており、荏原グループの水素関連技術やコミットを伝えることができました。同じ志を持つ社外ステークホルダーと共創のシナジーを生み出し、水素サプライチェーン全体における「荏原ならではの」水素事業創出を目指していきます。



FC EXPOへの出展

* Flex-Op™ は、エリオットグループの米国での商標です。

宇宙

JAXA 宇宙探査イノベーションハブ研究提案募集に採択内定

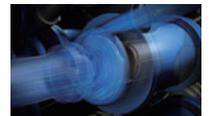


ポンプ搭載宇宙機器イメージ

JAXAの宇宙探査イノベーションハブが対象とする研究課題「外部漏れ無く腐食性の強い流体を加圧できる電動遠心ポンプ」で、JAXA・三菱重工業株式会社と共同で研究開発を進める「キャンド型モーターポンプ 高速回転化の研究」に採択され、開発に着手しました。

ロケットエンジン用電動ポンプ開発着手

ロケットの技術でも特に難易度が高いとされるエンジンに搭載されるポンプは、燃料と酸化剤を燃焼室に送る心臓のような重要な役割を果たしています。エンジン用ポンプの電動化など、輸送手段の向上に貢献するために、本格的な事業化を目指して開発を進めています。



エンジン用電動ポンプイメージ

ロケットエンジン用ターボポンプの水流し試験実施



水流し試験場写真

国立大学法人室蘭工業大学とインターステラテクノロジズ株式会社とともに共同研究・開発を進めている、超小型人工衛星打上げロケット「ZERO」のエンジン用ターボポンプについて、ポンプ部分の性能を確かめるための要素試験となる「水流し試験」を行いました。この試験で、ポンプの効率や昇圧性能など必要なデータを取得しました。

つかう

アンモニア水素キャリア

環境にやさしいアンモニア無漏洩シールレスポンプ (ポットタイプ・インタンクタイプ)



用途：アンモニア製造プラント、アンモニア発電

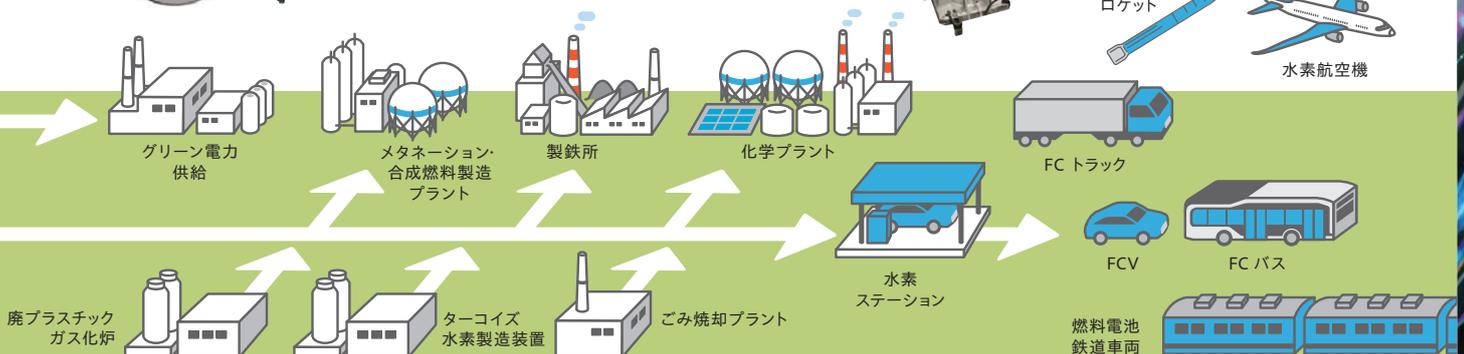
水素ステーション用ポンプ

大型・商用向け水素ステーションに期待される「高効率な液水プランジャポンプ」



水素焚冷温水器

水素を熱源とし、燃料燃焼時CO₂排出ゼロを実現した次世代型冷温水機



建築・産業カンパニー

幅広い製品カバレッジを活かしたソリューションを提供し、顧客起点での価値創造を実現します

永田 修
執行役
建築・産業カンパニー
プレジデント



2022年12月期は、標準ポンプ事業における北米ポンプメーカーの買収、海外拠点の拡充、新規事業の創出として半導体製造装置向け精密チラーの開発などに取り組みました。その結果、原材料費の高騰や部材の調達難など外部環境の大きな変化がありながらも、増収増益となりました。

E-Plan2022の成果及び課題を踏まえて、2023年1月に製品軸セグメントから対面市場別セグメントに組織再編を行い、新中期経営計画E-Plan2025をスタートしました。より市場に向き合い顧客起点での価値創造を実現していくために、お客

様の視点に立って、お客様の顕在的・潜在的な課題を把握し、それを解決するソリューションを提供していくことが重要と考えております。

建築・産業カンパニーでは、M&A拠点製品のグローバル展開や、成長が見込める産業市場への参入を進めるとともに、従来のポンプ・冷熱製品・送風機などの製品単体販売から、各製品を組み合わせたカーボンニュートラルに貢献する省エネなどの新たなソリューションを提供し、モノ売りから脱却した付加価値の高いビジネスモデルの構築を目指してまいります。

建築・産業カンパニーのSWOT分析

強み (Strengths)

- ・流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術
- ・高効率・高品質で信頼性の高い製品開発力
- ・グローバルで多様な人材と拠点網
- ・アジア地域及び南米地域でのプレゼンス
- ・幅広い製品カバレッジ

弱み・課題 (Weaknesses)

- ・顧客ニーズを取り込むマーケティング力の強化、モノ売りから脱却したビジネスモデルの変革
- ・海外拠点間での有機的連携の強化
- ・海外及び産業市場の規格・ニーズに合致した製品ラインナップ拡充
- ・昨年まで別事業体であった標準ポンプ、冷熱及び送風機の事業統合

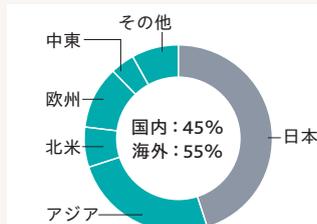
機会 (Opportunities)

- ・新興国の人口増加及び経済成長による水需要の増加
- ・都市への人口集中に伴う集合住宅・ビルの増加
- ・気候変動による灌漑・排水設備の需要増加
- ・半導体など先端産業の成長に伴う需要増加
- ・5G、IoTなどの技術革新、脱炭素化に伴う産業構造変化による新たな機会

リスク (Threats)

- ・国内市場縮小による価格競争激化
- ・技術の成熟化と新興メーカーの技術力向上による競争環境の激化
- ・地政学リスクによるサプライチェーンの混乱

地域別売上収益構成



S&S 売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
・建築設備 ・産業設備	・標準ポンプ ・送風機 ・冷凍機 ・冷却塔
主な実績・業界シェア	
・標準ポンプ：国内シェアNo.1 ・冷却塔：国内シェアNo.1	

(注)当社調べ

(注)上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。



E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

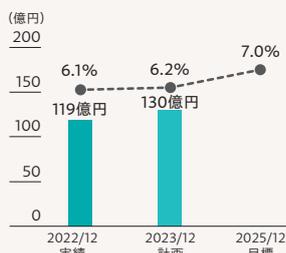
事業ビジョン(E-Vision2030)

建築・産業市場において、水供給と熱エネルギーの課題を解決するソリューションサービス企業を目指す

E-Plan2025の数値目標

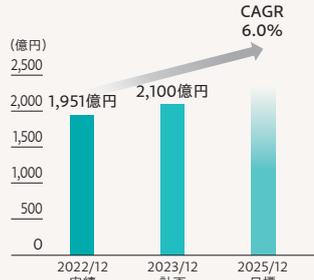
営業利益率：7.0%以上

■ 営業利益(左軸)
● 営業利益率(右軸)



売上CAGR：6.0%以上

■ 売上収益



E-Plan2025の基本方針

- ・ 建築・産業市場において、顧客視点でのポンプ・冷熱製品・サービスを組み合わせた新たなソリューション提供により、事業の更なる成長を目指す
- ・ DXを活用した業務・事業運営の高度化、効率化

E-Plan2025の基本戦略

- ・ ソリューション事業の強化
- ・ 成長市場(海外)の取り組み
- ・ グローバルでの事業インフラ再構築

E-Plan2025 財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率： 7.0%以上	6.1%	<ul style="list-style-type: none"> ・ 低環境負荷技術・クラウド監視などの新技術を活用したソリューション提供 ・ M&A 拠点製品のグローバル展開、産業市場への参入による海外売上規模の拡大 ・ 高付加価値、成長領域への参入強化による利益率向上 ・ 地域ニーズに沿った新製品の投入及び拡販 ・ 調達・生産体制の見直しによるサプライチェーンリスクへの対応強化
成長性 売上CAGR 2022-2025年度： 6.0%以上	1,951 億円	

E-Plan2025 非財務目標とKPI

建築・産業カンパニーは、広範囲で持続可能な社会に貢献する機会があり、省エネ製品や環境負荷を低減する技術への貢献、多様な地域への安定的な水供給の分野においてKPIを設定しています。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標(アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 	GHG 排出量の削減	省エネ・高効率製品の販売台数	2022年度比15%増加	—	GHG 排出量の削減に貢献する製品の市場投入及び拡販
	世界で5億人に水を届ける	ソーラーポンプ販売台数	2022年度比50%増加	—	製品ラインナップの拡充及び南米・アフリカ地域を中心に拡販
		新興国向け販売台数	2022年度比40%増加	—	<ul style="list-style-type: none"> ・ アフリカ、南米等へ新拠点を設立 ・ 地域ごとに異なるニーズに合致した製品の投入及び拡販

エネルギーカンパニー

持続可能な社会を実現するエネルギー領域の
最良のソリューション提供者を目指します

宮木 貴延

執行役
エネルギーカンパニー
プレジデント



エネルギーカンパニーは、石油・ガス、電力、そして水素・アンモニア等の次世代エネルギーを主な対面市場として、従来のカスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業を融合し、新たに生まれ変わりました。

私たちは、お客様や社会の困りごとや問題を解決する「マーケットイン」の視点で物事を捉え、最速かつ最も効率的であるソリューションを提供する「最良のソリューション提供者」を目指します。

2023年は、「顧客起点での価値創造」をテーマとして掲げるE-Plan2025の初年度として、お客様や社会の変化に対応した

新たな「成長事業」への転換を図ります。事業体の構造改革を行い、既存事業の更なる収益改善を目指しつつ、エネルギーシフトをリードして脱炭素社会への貢献を実現すべくサステナビリティやサービス領域で新たなビジネスモデルの確立を進めます。

その実現のために、ポンプやコンプレッサ・タービンで培ってきた特殊流体(気体/液体)圧送技術や極低温技術等の活用や、事業統合により更に強固となったグローバルビジネス基盤とネットワーク網を通じて、お客様や社会に新たな価値の提供や成長が見込まれる水素・CCUS等の次世代エネルギー市場や脱炭素市場に向けた製品・技術開発にも積極的に取り組んでいきます。

エネルギーカンパニーのSWOT分析

強み(Strengths)

- LNGやエチレン向けコンプレッサ、タービン、カスタムポンプなど重要機器の豊富な実績、蓄積された信頼
- エンドユーザー、EPC、プロセスライセンサーとの近接性
- 包括的かつ質の高いサービス&サポート
- 卓越した高速回転機械技術、超低温技術、材料技術

弱み・課題(Weaknesses)

- オイル&ガスなどボラティリティの高い市場への依存
- エネルギートランジションの機会を確実に捉える体制の構築、及び施策の実行
- 昨年まで別事業体であったカスタムポンプとコンプレッサ・タービンの事業統合

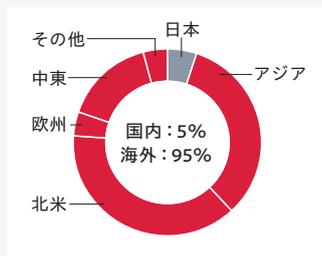
機会(Opportunities)

- 中短期的なLNG需要の拡大
- 新興国の人口増に伴う石化需要の拡大
- CCUSや水素、地熱、アンモニアなどの新エネ、再エネ市場の拡大
- 顧客・プラントでの人員不足や高齢化・設備老朽化から、新たなS&Sが発現

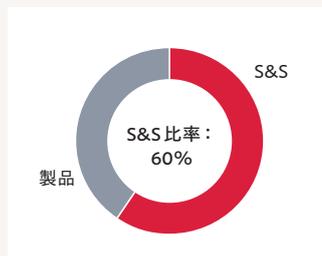
リスク(Threats)

- 地政学的リスクに伴うオイル&ガス市場の不安定さ
- 中長期的にオイル&ガス市場縮小の可能性
- 地政学的リスクに伴う調達・製造コストの増加
- 技術の成熟化と競合他社の技術力向上による価格競争環境の激化

地域別売上収益構成



S&S売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
<ul style="list-style-type: none"> • 石油・ガス • 電力 • 新エネルギー 	<ul style="list-style-type: none"> • カスタムポンプ • コンプレッサ・タービン
主な実績・業界シェア	
<ul style="list-style-type: none"> • LNGの製造設備向けポンプ・エキスパンダ：世界トップシェア • 石油・ガスプラント(ダウンストリーム)向けコンプレッサ：世界トップシェア 	

(注) 当社調べ

(注) 上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。



クライオジェニックポンプ



コンプレッサ

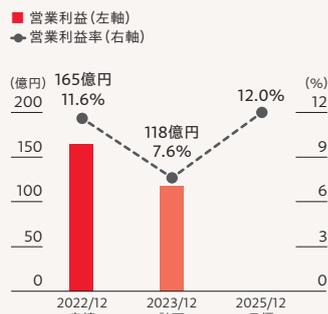
E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

エネルギー領域で、優れた機器とアフターサービスを提供することで、最良のソリューション提供者となる。同時に持続可能な社会の構築に向けて積極的かつ主導的な役割を果たす。

E-Plan2025の数値目標

営業利益率：**12.0%以上**



E-Plan2025の基本方針

- ・エネルギーシフトをリードし、脱炭素社会に貢献するため、サステナビリティやサービス分野で新たなビジネスモデルを確立する
- ・既存事業領域の収益性をさらに向上させるため構造改革を行う
- ・コンプレッサ・タービンとカスタムポンプの統合により、お客様や市場に新たな価値を提供する

E-Plan2025の基本戦略

- ・既存市場は引き続き収益性の向上を目指し、選別受注の方針を継続する
- ・高度な技術・経験を活かし、新規ソリューションの市場投入準備を完了させる
- ・エネルギーカンパニーはもとより、荏原グループ全体の視点で、エンジニアリング体制及び生産体制の再構築を図り、最適化を行う
- ・カスタムポンプとコンプレッサ・タービンのサービスリソースを最適化しつつ、新たなサービス&サポート(S&S)のビジネスの開発と市場投入を進める

E-Plan2025財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率： 12.0%以上	11.6%	<ul style="list-style-type: none"> ・新規ソリューションの市場投入準備を完了すべく、人材投資や新技術・製造技術に関する研究開発を加速させる。並行してポンプとコンプレッサを組み合わせたソリューション(CCS/CCUSシステム等)や水素圧縮ソリューションの具現化を行う ・S&Sグローバル拠点の構造改革として、不採算拠点の閉鎖、旗艦拠点の拡充、新規拠点の開設を行うことで、人員配置及び拠点の適正化を図る ・収益性の向上を目指し、選別受注の方針を継続する

E-Plan2025非財務目標とKPI

エネルギー事業は広い範囲で持続可能な社会に貢献する機会があります。多様な地域への安定的なエネルギーの供給、新エネルギー分野への進出に関する活動など、多くのアプローチにおいてKPIを設定しています。KPIの一部を紹介します。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標(アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 	GHG排出量の削減	脱炭素市場に向けた新たなポンプ(アンモニアポンプ・インジェクションポンプ等)の開発と販売推進	製品化及び販売目標 100%達成	製品開発の継続	製品供給及び販売体制の強化を促進
		脱炭素市場に向けた新たなコンプレッサの開発	製品化 100%達成	概念設計の完了	リソースを含め研究開発を促進

インフラカンパニー

国内外の公共市場で、これからも
持続可能な社会づくりに貢献してまいります

太田 晃志
執行役
インフラカンパニー
プレジデント



インフラカンパニーは、国内外の大型ポンプ、送風機設備を中心とした社会インフラを整備することにより、社会へ貢献することを旨とした事業体です。1912年の創業以来、上下水道施設・農業分野のポンプ設備、洪水対策のための河川排水ポンプ、道路換気用の大型送風機設備などを数多く納入しています。

今後は、国内においては、急速、かつ一斉に老朽化することが懸念されているインフラ市場において豊富な施工実績を活かし、お客様が求める技術開発を積極的に進め、シェアを拡大してまいります。また、海外では年平均成長率4.9%という市場環

境が見込まれる中で、国内で高評価をいただいているエンジニアリング技術を取り入れ、海外拠点とともに営業展開を進めてまいります。これからの3年間を通じて成長市場をしっかりと見定め、収益性を確保した勝ち筋を見いだします。

気候変動は今、世界中に異常気象をもたらし人々の安全を脅かす要因であり、その一刻も早い対応が求められています。社会インフラを支えるという使命を胸に、インフラカンパニーは社会の公器としてこれからも持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

インフラカンパニーのSWOT分析

強み (Strengths)

- 豊富な納入実績 (国内公共ポンプシェア No.1)
- 国内有数のサービスネットワーク (自社拠点・代理店網)
- 国内外の超大型プロジェクト施工・納入経験
- 世界トップクラスの生産技術を持つ大型ポンプ工場及び試験設備

弱み・課題 (Weaknesses)

- 国内事業における有資格技術者の確保
- 海外プロジェクト案件獲得に向けた基盤強化
- 老朽化した施設に向けた新たな更新技術の開発

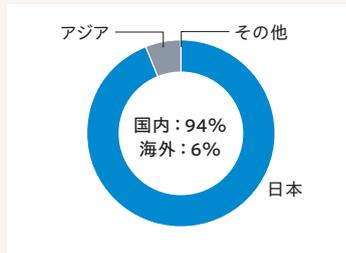
機会 (Opportunities)

- 国内社会インフラの老朽化に伴う再構築や整備需要の増加
- 東アジア、東南アジアの人口増加や都市化に伴う水需要増加によるインフラ投資拡大
- 北米インフラ投資の加速
- 異常気象によって増加する水災害の防災・減災対策設備の需要拡大

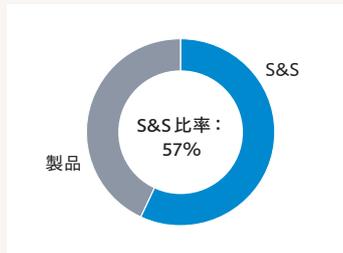
リスク (Threats)

- 国内市場における競争環境の変化
- 海外市場における価格競争の激化
- 世界情勢の影響によるサプライチェーンの混乱

地域別売上収益構成



S&S 売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
・水インフラ	・カスタムポンプ ・送風機
主な実績・業界シェア	
・排水機場用ポンプ：国内シェア No.1 ・ポンプの国内排水機場設置数：1,000か所以上 (注)当社調べ	

(注) 上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。



排水ポンプ設備

E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

水と空気と環境の分野で、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し、世界の人々が快適で豊かにらせる持続可能な社会の実現を目指す

E-Plan2025の数値目標

営業利益率：**6.0%以上**



E-Plan2025の基本方針

国内：生産工場との協働により製品開発力を強化し、底堅いインフラ市場のシェアを拡大させるとともに、収益を向上させる

海外：成長市場を見定めて、ポンプや周辺設備、エンジニアリング技術を用いた新たな価値を創造する

E-Plan2025の基本戦略

- 国内ポンプ市場でのシェア拡大
- 海外ポンプ市場の深掘りと利益確保
- 国内外での生産性向上

E-Plan2025財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率： 6.0%以上	7.8%	<p>【国内】</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内インフラは大更新時代を迎え、今後も再構築や整備需要が増加傾向にあるため、豊富な施工実績と技術開発を持って、積極的に取り組み、高いシェアを維持しながら安定した収益を確保していく 急増するインフラの老朽化といった課題に対して、DX・IoT技術によりスピード感を持って対応していく <p>【海外】</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点のある中国・ベトナムを中心とした、東アジア・東南アジアをターゲットとして、国内で磨いたエンジニアリング技術を海外拠点に定着させ、競争力を強化していく 各生産拠点の連携を強化し、市場が求める製品開発・価格・納期を実現する

E-Plan2025非財務目標とKPI

インフラカンパニーでは、気候変動を巡る課題解決のためのトータルソリューションの提供を通じて、世界中の人々が安全・安心・快適にらせる持続可能な社会の実現を目指します。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 	ポンプ設備の安定的な稼働により、災害から人々の安心・安全な暮らしを守る	防災分野で納入したポンプの排水能力の総量 (1秒当たりの排水量)	145m ³ /s	—	<ul style="list-style-type: none"> 国内防災分野への納入ポンプシェア拡大 国内で培ったエンジニアリング技術を用いて、海外各国の防災分野へポンプを納入
	GHG排出量の削減	低環境負荷製品の販売台数	50台	—	高効率ポンプの開発・市場投入により、低環境負荷かつ顧客の利益に貢献

環境カンパニー

持続可能な社会の実現に向けて、“すてるを変える”
資源循環ソリューションを提供していきます

山田 秀喜
執行役
環境カンパニー
プレジデント



環境カンパニーは、長期ビジョンE-Vision2030において、廃棄物処理プラントの建設・運営を中核事業として、さらに幅広い分野でソリューションを提供する「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」を目指し活動を強化してきました。

2050年にカーボンニュートラルを達成するためには、資源循環や循環経済の構築が不可欠で、最新技術や新たな制度の導入が必要となります。同時に事業者として生物多様性への依存や影響を理解し、その保全や回復に対する責任を果たすことも求められるようになってきました。このように企業を取り巻く環境が変化中、私たちが取り組みを強化している資源循環ソ

リューションは、ますます重要なものとなっています。

中核事業の付加価値を向上し、安心・安全で安定した運転をお客様に提供するために、AI/ICTやロボット技術等の新たな技術の開発を加速するとともに、廃プラスチックのケミカルリサイクル等資源循環の輪を閉じるための新たな取り組みを強化していきます。

資源循環、カーボンニュートラル、そして Nature Positive* の三位一体を実現し、持続可能な社会を構築することが私たちのゴールです。

*Nature Positive：企業・経済活動によって生じる自然環境への負の影響を抑え、さらに、生物多様性を含めた自然資本を回復させること

環境カンパニーのSWOT分析

強み (Strengths)

- ・設計、建設から運転・メンテナンスまでを手掛ける一貫体制
- ・豊富な焼却炉技術による国内外400施設以上の建設実績
- ・業界トップクラスの運転受託実績に基づく運転保守ノウハウ
- ・AI/ICTを活用した施設運営の先進的取り組み
- ・ケミカルリサイクルに関するガス化技術

弱み・課題 (Weaknesses)

- ・国内公共事業への依存
- ・顧客の地域的偏在
- ・労働集約的な施設運営

機会 (Opportunities)

- ・廃棄物処理プラントの老朽化に伴う建て替え・更新
- ・民間への施設運転委託増加
- ・再生可能エネルギー需要増加
- ・廃プラスチック処理の必要性(プラスチック資源循環法の施行)
- ・廃プラスチックのケミカルリサイクル率向上の動き

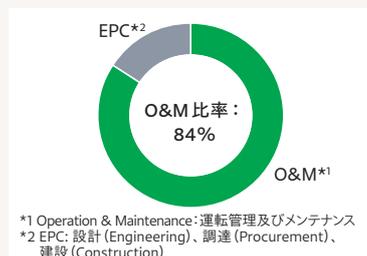
リスク (Threats)

- ・国内人口減少による施設の統廃合
- ・労働人口の減少
- ・価格競争の激化

地域別売上収益構成



O&M売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
・固形廃棄物処理	・都市ごみ焼却プラント ・産業廃棄物焼却プラント
主な実績・業界シェア	
・国内外の廃棄物処理施設累計納入数：480施設以上 ・廃棄物処理施設での累計運転管理受託数：80施設以上 (注)当社調べ	

(注) 上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。



廃棄物処理施設

E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

自治体を主要顧客としてEPC*から運営を一貫して行う廃棄物処理施設建設・運営事業を中核とした「廃棄物資源循環ソリューションプロバイダ」を目指し、事業拡大を進める

* EPC: 設計 (Engineering)、調達 (Procurement)、建設 (Construction)

E-Plan2025の数値目標

営業利益率: **7.0%以上**

■ 営業利益 (左軸)
● 営業利益率 (右軸)



E-Plan2025の基本方針

- ・中核事業の基盤強化
- ・脱炭素や資源循環など市場の変化を適切に捉え、Life Cycle Assessment (LCA) を基軸とした、ソリューションプロバイダとしての取り組み強化

E-Plan2025の基本戦略

- ・新規DBO (プラントの建設及び長期包括運営委託) の価格競争力向上・EPCの追加原価発生防止
- ・既設O&Mの収益基盤のさらなる強化
- ・LCAを基軸とした脱炭素・資源循環ソリューションプロバイダとしての取り組み強化
- ・地域戦略の推進

E-Plan2025財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率: 7.0%以上	5.0%	<中核事業の短期収益改善> ・DBO/EPCの安定受注 (勝率UP) → 価格及び非価格競争力の強化 ・追加原価の削減 → フロントローディングと計画精度向上 ・プロジェクト管理の強化 ・O&Mのさらなる収益基盤強化 ・新電力の収益改善

E-Plan2025非財務目標とKPI

事業活動を通じたアウトカムとしてCO₂削減に寄与し、社会・環境価値を向上させます。主な活動をご紹介します。

関連する マテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 	GHG 排出量の削減	ごみ処理由来の廃熱を利用した発電施設の新規設置件数	E-Plan2025の 3年間累計 3件	E-Plan2022の 3年間累計 5件	・ごみ処理由来の廃熱を利用した発電施設の建設 ・更なるGHG削減に向けた高効率発電設備の導入
	CO ₂ 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 [®] *)の実用化に向けた開発 (2030年社会実装)	実用化に向けたパイロット試験の実施	ラボ試験の改造実施・試験継続中	廃プラ油化技術の収率及び品質の向上と、ケミカルリサイクルの実用化に向けた連携企業とのスキーム具体化のため、パイロット試験設備を建設し、試験を実施

* ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標

精密・電子カンパニー

半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス及びサブファブ領域に世界最高水準の技術とサポートでソリューションを提供し、産業の進化に新たな価値を提供します

戸川 哲二
執行役
精密・電子カンパニー
プレジデント



2022年12月期は、下半期にメモリ分野で市況が停滞しましたが、市場全般の設備投資は高水準を維持し、受注・売上・営業利益はいずれもE-Plan2022目標を上回る過去最高を記録しました。そのような事業環境の下、ドライ真空ポンプ自動化工場では稼働率向上に加え市況変化への柔軟性向上を目指し、対象機種種の増加に取り組みました。さらにCMP装置の生産ライン拡張、人員体制強化により増産を実現し、生産効率改善により収益性を改善しました。

2023年12月期の市場は調整局面にあるものの、2025年には再び拡大基調へ復帰すると考えており、E-Plan2025では「製品・ソリューション開発力強化」「生産能力増強」「サプライ

チェーン強化」「グローバルでの事業インフラ再構築」を掲げ、次の市場成長を見据え事業体制強化を進めます。その代表例として開発棟や熊本新棟を建設し、E-Plan2025中の稼働を計画しています。サービス&サポート事業では、国内外でドライポンプオーバーホール工場の整備を進め、さらに東南アジアを中心に、グローバルでのサプライチェーン強化に取り組みます。

私たちは、お客様の製造プロセスやユーティリティにおける課題に対しユニークなソリューションを提供するとともに、製品の省エネ、省資源を目指した開発をより一層推進し、お客様の事業活動における環境負荷の低減を通じSDGs、脱炭素社会に貢献します。

精密・電子カンパニーのSWOT分析

強み (Strengths)

- ・回転・流体機器、機械制御、ガス分解・除去、省エネルギー化の技術
- ・省材料を可能にする高い技術力と高度な製造技術
- ・顧客に密着したグローバルな拠点配置
- ・機動力に優れた顧客サポート
- ・人材の長期定着による技術の蓄積と継承
- ・グローバルで高い技術を持つ多様な人材

弱み・課題 (Weaknesses)

- ・自動化工場を含めた生産体制の最適化
- ・中国市場でのシェア拡大
- ・新事業の早期立ち上げ
- ・海外含めたサプライチェーンの再構築

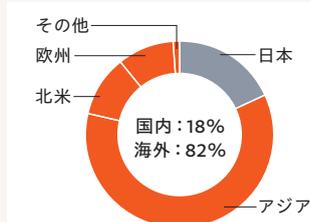
機会 (Opportunities)

- ・IoT、AI、車の自動運転などの普及
- ・クラウド・通信を利用した働き方の多様化
- ・DX・メタバースの普及、GX投資の拡大に伴う半導体需要の増加
- ・半導体の国際戦略物資化
- ・中国における積極的な半導体分野への投資
- ・台湾、韓国、欧米、日本における設備投資需要の継続

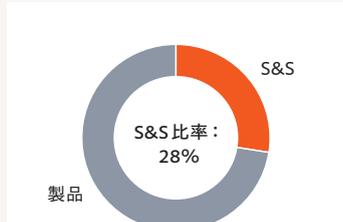
リスク (Threats)

- ・半導体需要変動と微細化減速による設備投資の波
- ・新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢の影響による原材料高騰
- ・米国による半導体輸出規制
- ・エネルギーコスト上昇による原価高

地域別売上収益構成



S&S売上収益構成



主な対面市場と主な製品

主な対面市場	主な製品
・半導体製造	・真空ポンプ ・CMP装置 ・排ガス処理装置
主な実績・業界シェア	
・CMP装置：世界シェア2位 ・ドライ真空ポンプ：世界シェア2位	

(注) 当社調べ

(注) 上記グラフは2023年12月期第1四半期決算の実績値です。



ドライ真空ポンプ CMP装置

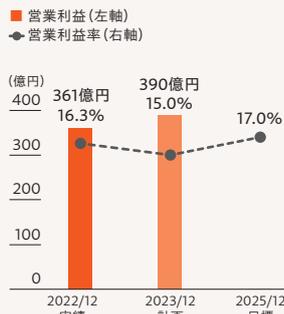
E-Vision2030とE-Plan2025の事業戦略

事業ビジョン(E-Vision2030)

半導体分野を中心に、パートナーシップとONLY 1技術をもって社会の発展に貢献するとともに、新たな領域に挑戦し豊かな世界を創造する

E-Plan2025の数値目標

営業利益率: **17.0%以上**



売上 CAGR: **15.0%以上**



E-Plan2025の基本方針

- 製品・サービスを提供するだけでなく、お客様のプロセスやユーティリティにおける課題解決を通じてユニークな価値を提供
- 地域戦略からグローバルアカウント戦略に転換し、お客様のグローバル展開に合わせた戦略立案とグローバル全体最適化によりシェアを拡大

E-Plan2025の基本戦略

- 製品・ソリューション開発力の強化
- 生産能力の増強
- 事業規模拡大に対応したグローバルでの事業インフラ再構築

E-Plan2025 財務目標

2025/12 目標	2022/12 実績	今後の取り組み
収益性 営業利益率: 17.0%以上	16.3%	<ul style="list-style-type: none"> 自動化工場のさらなる稼働率向上 グローバルでのサプライチェーンの強靱化 ローカル中心の対応から、グローバルでのS&Sを中心とした顧客サポート強化 AI, DX, データサイエンス活用によるさらなる価値創造
成長性 売上CAGR 2022-2025年度: 15.0%以上	2,222億円	<ul style="list-style-type: none"> 半導体の進化ロードマップや脱炭素対応など、世の中のニーズに対応した製品・新たな機能・ソリューションの提供 需要増に対応する装置系生産新棟やドライ真空ポンプのオーバーホール工場の建設 お客様の将来的ニーズを捉えた新型装置や要素技術開発のための研究開発棟の建設

E-Plan2025 非財務目標とKPI

半導体製造の進化を支え、製品の製造・使用時の環境負荷低減に寄与するソリューションの提供を通じてE-Vision2030の実現に貢献していきます。KPIを10種類以上設定し、各取り組みの進捗をモニタリングしています。

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	主要なKPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 	GHG排出量の削減	GHGを使用している半導体製造プロセスの排ガス処理により削減できるGHG排出量(2022年12月比)	2022年度比20%増加	—	排ガス処理装置の開発と拡販
		ドライ真空ポンプ製造におけるGHG排出量(2022年12月排出量比)	2022年度比10%削減	—	ドライポンプの製品重量削減による低環境負荷化
2 	水の使用量・排出量削減	CMP装置における純水使用量(2022年12月使用量比)	2022年度比30%削減	—	純水使用量削減可能な洗浄方法の開発
	半導体の微細化に対応した要素技術の開発	半導体の微細化14Å世代の半導体製造技術に対応した要素技術の開発	100%	45%	CMPにおける半導体の微細化14Åに対応した要素技術開発進捗度

人材戦略



Message from
Chief Human Resource Officer

グローバルエクセレントカンパニーを目指して 「人的資本経営」をさらに強力に推進

佐藤 誉司
執行役 CHRO
人事統括部長

人的資本経営への注目が高まる中、多様な社員がより一層いきいきと活躍できる環境づくりがとて重要。そのため、グループ・グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備をさらに加速させていき、グローバルモビリティの活性化を図ります。グローバルに統一された役割等級制度の導入や国内外のサクセッションを戦略的に実行することで、性別や国籍を問わず、多様な人材が重要なポジションを担えるような仕組みづくりを進めていきます。

毎年実施しているグローバルエンゲージメントサーベイの結果をもとに、各カンパニーとコーポレートの人事責任者が集まるCHROオフィスを基軸として人事的課題をクリアにし、全社員が荏原グループで働くことに誇りを持って、さらにチャレンジしている体制の構築を強力に推進していきます。

参照 人事・人材開発方針

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/talent-management.html>

人材ビジョン(E-Vision2030)

「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働きがいと働きやすさを感じながら活躍できる企業グループ

E-Plan2022の主要なKPIの振り返り

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	スコープ	2022/12 成果
4 	グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備				
	役割等級制度をグローバルに拡大	100%	40%	グローバル	旧風水力機械カンパニー管下の個社は等級の設定が完了した。なお精密・電子カンパニー管下の個社は今後のグローバル組織化を見据えて等級導入の取り止めを決定した。グローバル人材トレーニングプログラムであるGCDP(Global Carrier Development Program)を開始し、これによりGMP(Global Mobility Policy)を利用したグローバルでのモビリティが本格化した
	評価制度をグローバルに拡大	2025年：100%	0%		
	サクセッションプログラム制度をグローバルに拡大	2025年：100%	0%		
	全災害度率率 (TRIR) の低減 (2023年まで)	2023年：0.80	2.62	国内連結	潜在する労働災害リスク低減のため、労働安全コンサルタントによるリスクサーベイの実施を継続し、国内のグループ会社工場も含めすべて完了。潜在リスクの洗い出しと、リスク低減活動に取り組んだ
	競争し、挑戦する企業風土へ変革				
	平均総労働時間の削減	1,920 時間	2,014 時間	荏原単体	新型コロナウイルスの蔓延による大幅な働き方の見直しに伴い、在宅勤務の拡大やサテライトオフィス等のテレワークの拡充、オフピーク通勤を可能とする時差出勤制度の拡充等、Ebara New Workstyleに基づく新しい働き方に舵を切った。テレワークによる通勤時間の大幅な削減により、育児や介護等で短時間勤務を余儀なくされていた社員が定時勤務できるようになるなど、社員の働きやすさについて上記観点で改善が見られた
	女性基幹職*1比率向上による多様性促進	6.8%*2	6.5%		
	女性社員の入社率向上による多様性促進	30%	13.8%		
	外国籍社員の入社率向上による多様性促進	25%	5.1%		
グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	83	79	グローバル	経営層の発信を増やし、コミュニケーションの向上に努めた。また、コロナ禍での働き方の変化などにより経年比較で多数の項目が改善したものの結果としては未達となった	
人材育成への持続的な投資 (一人当たりの研修費用)	46,795円	30,179円	荏原単体	一部の階層別研修を必修から希望者制へシフト。次世代リーダー育成などの選抜型研修はコロナ禍においても可能な限り対面で実施し、研修効果を高めた	
海外事業所の Global Key Position(GKP) 現地社員比率の向上 (2030年まで)	2030年：50%	23%	グローバル	これまで日本主体だった海外でのトレーニングプログラムを、海外の社員にも応募の機会を拡大し、GKPを担うために必要とされるリーダーシップの素養を国籍を問わず習得する機会を設けた	

*1 基幹職：管理職に相当する従業員層 *2 2023年4月までに7%超、2025年4月までに8%超とする目標を掲げています。

E-Plan2025 非財務目標とKPI

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
4 	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	グローバルエンゲージメントサーベスコア (連結)	83以上	79	スコアが低い属性として「Pコース(現業職)と部下なし基幹職」が挙げられる。それぞれの属性に対するアクションプランを事業部門と人事で検討し、直接的にアプローチしていく
	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 (連結)	30%以上	23%	ローカル社員のGKP人材プールの確保をさらに進め、E-LEADプログラム(グローバル次世代リーダー育成)やグローバル人材育成プログラムへの外国籍社員・女性社員の参加者を増加させていく
	男女の賃金差異解消	GKP女性ポジション比率 (連結)	8%以上	7%	多様な人材の活躍を推進するために、学びたい・挑戦したい社員に対してキャリアチェンジを目指すような仕組みを構築していく。特にリーダー候補の早期選抜・育成に力を入れていく
		女性基幹職比率 (単体)	8%以上	6.4%	
	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)	2023年までに収集方法を確立。取得比率向上のアクションプランに基づく目標値を設定	—	データ収集方法を早急に確立させ、男性育児休業の日数を含めて取得率向上策を検討する
	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)	2.6%以上	2.4%	荏原グループの障がい者雇用管理を一元化し、グループ一体で障がい者雇用・事業を推進していく。キャリア形成の視点で障がいのある社員の能力開発を行い、事業プロセス内での活躍の場を広げていく

人的資本強化の戦略・施策

グローバルエンゲージメントサーベイ

2019年より国内外グループ会社全従業員を対象としたグローバルエンゲージメントサーベイを実施しています。2022年の結果では、サーベイ結果に対するアクションのカテゴリーにおいて好意的な回答が増加しました。本調査を従業員との対話の機会と捉え、部門の特性に合わせたアクションプランの策定・実行・振り返りを継続的に行っていきます。

グループ・グローバルの人材マネジメント

荏原がグローバルでさらに成長し勝ち抜いていくために、海外グループ会社の現地社員の活躍が求められています。当社は2012年から国内荏原の若手社員を対象に海外グループ会社での2年間の実務を通じた育成プログラムを実施しており、2022年までに115名の若手社員を海外に派遣しました。2023年からは本プログラムの対象を若手社員全員に広げ、現在は海外グループ会社所属の20名が自国以外の国に渡りスキルを磨いています。本プログラムを通じてグローバル人材の育成を促進し、E-Plan2025の非財務目標の一つであるGKPの非日本人社員比率30%達成を目指します。

障がいのある社員の活躍促進

当社グループは、法定雇用率の上昇や対外環境の変化に対応するため、障がい者雇用管理を一元化し、グループ全体で

障がい者雇用を推進しています。当社の特例子会社である荏原アーネストでは、製品の組立業務やアノテーション*など、よりグループの事業に関わる業務への取り組みを始めました。これらの取り組みを通じて、障がいの有無に関わらず、全グループ社員が「共に働き、世の中に価値を提供し続ける」ことを実現し、ダイバーシティ&インクルージョンと事業の持続的な成長を目指します。

*画像をAI(人口知能)に機械学習させる教師データ作成

健康経営の推進

当社では「荏原グループ健康経営宣言」を策定し、「従業員が心身共に健康でいきいきと働くことができる職場環境」の実現を目標に健康経営を推進しています。従業員の健康を重要な経営資源の一つと捉え、従業員のヘルスリテラシーの向上、アブセンティーズム・プレゼンティーズム*の改善を目指し、KPIを設定しながら施策に取り組み、課題改善に向けたPDCAサイクルを回しています。これらの取り組みが評価され、健康経営優良法人2023(大規模法人部門(ホワイト500))を取得しました。今後は国内グループ会社との連携をさらに進め、グループ全体での健康経営優良法人認定制度への認定を目指します。

*アブセンティーズム：健康問題により仕事を欠勤している状態
プレゼンティーズム：健康問題によって生産性が低下している状態

研究開発・知的財産戦略



Message from
Chief Technology Officer

中長期の技術開発戦略シナリオで 激動の時代へ対応

三好 敬久
執行役 CTO
技術・研究開発・知的財産統括部長

AIの登場により、世界は「技術的激動の時代」に突入したといっても過言ではないと思います。ワクワクする未来が期待される一方で、我々人類は資源制約、環境制約に直面し、存続の危機にも晒されています。

「技術で、熱く、世界を支える」をスローガンに邁進する荏原グループは、EOL (EBARA Open Laboratory) で大学や協業企業と積

極的に連携し、現事業の技術競争力を強化するとともに、次世代から預かっているこの社会をより良い形で未来に残すべく、2030年以降をも見据えた中長期の技術開発戦略シナリオを策定し、未来社会において必要とされる技術の抽出・特定・獲得に向けた活動をより一層強化します。

参照 荏原の技術 <https://www.ebara.co.jp/technology/technology-top.html>

研究開発・知的財産ビジョン(E-Vision2030)

長期的視野に立った戦略的な活動をさらに進化・発展させ、事業を通じて社会・環境課題の解決に貢献する

E-Plan2022の主要なKPIの振り返り

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	2022/12 成果
1 	開発力強化			
	重要技術分野における研究ロードマップの策定と、それに沿った中長期的研究テーマの実施	進捗率：100%	進捗率：96%	11の重要技術分野のロードマップを策定し、アクションプランに沿った施策を開始。今後も継続してブラッシュアップするとともに、必要な技術分野に拡張
	新たなニーズ、シーズの追求			
2 	新技術/新事業につながる研究テーマの提案と実施	新規事業領域テーマの継続的提案	新分野の研究テーマ推進及びテーマの継続的探索と提案	マテリアルズインフォマティクス(MI)を活用した開発材料の実用化検討に着手するとともに、複数のターゲットでMIの適用と、仮想・拡張・複合現実(xR)技術を活用した作業支援・トレーニング手法を複数の部門で実装を開始。またCO ₂ 削減への貢献を視点とした研究テーマのビジネスプランを作成し、アクションプランに落とし込む活動を推進中
	製品ごとに市場動向・技術動向を踏まえた出願権利化活動を推進	主要製品について100%	主製品について100%	2023年からの5カンパニーの主要製品において、知財戦略の提案/運用/更新を行った。今後も各カンパニー方針に即して知財戦略の更新と運用を継続

E-Plan2025 非財務目標とKPI

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標(アウトカム)	KPI	2025/12 目標	施策、今後の取り組み
1 	製品開発スループット向上のための技術ツール開発の実装	開発の手戻りをなくす技術ツールの適用範囲拡大数	5カンパニーへ展開	開発の手戻りをなくす技術ツールとして、開発プラットフォーム(機能シミュレーションやナレッジ形式知化など)の確立と習得を行うとともに、順次適用範囲を増やしていく
	新テーマ創出の活発化や研究方針の戦略性の強化	技術・社会動向のトレンドを把握し、マクロ的な技術開発戦略・アクションプランの策定	トレンドに基づく中長期シナリオとコーポレート研究開発戦略の策定、並びに来期活動計画の策定	①社会・市場・技術に関するトレンド調査&リストアップ ②荏原が目指す目的・目標・課題を明確化した中長期シナリオ策定 ③コーポレート研究開発戦略策定 ④アクションプラン策定
	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	経営/事業判断等に資する知財/非知財情報の分析提言数	20件/年の分析提言(報告先で高評価のものに限る)	コーポレートの新事業開発やEOL以外に、各カンパニーのマーケティング部門などのニーズを把握して分析提言先を増やす一方、分析手法の定型化による分析作業の効率を向上させる

継続的な競争力強化の仕組み

CTO オフィスを設立

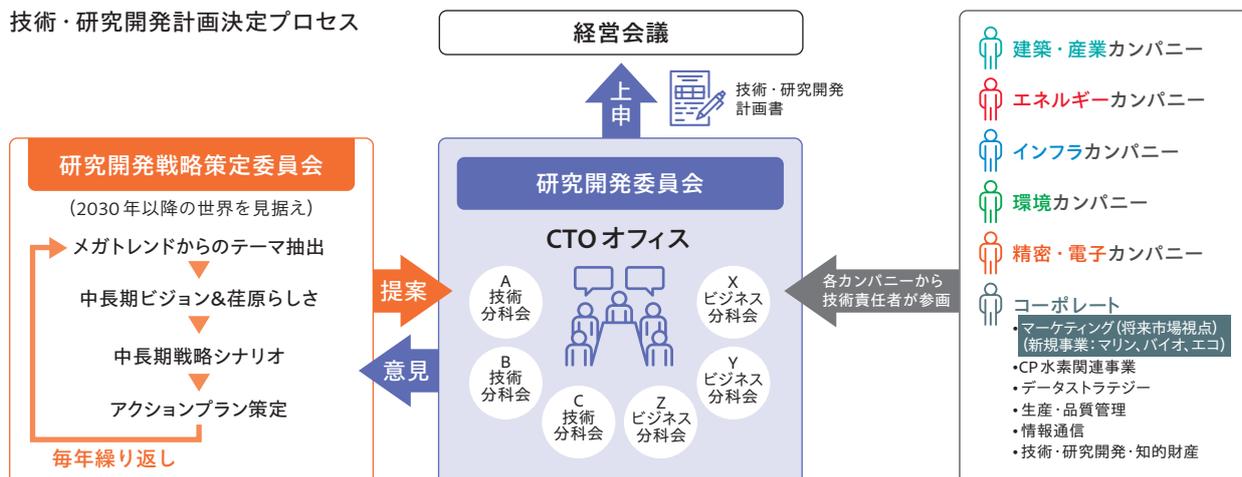
今期（2023年12月期）から対面市場別組織を導入しました。対面する市場は異なっても、それを支える技術には共通するものが多くあります。そうした社内の技術を束ね、組み合わせることで荏原グループとして新たな価値創造を図るために、CTO（Chief Technical Officer's）オフィスを設立しました。

CTO オフィスは各カンパニーの技術責任者に加えてマーケティングの責任者をメンバーとし、それぞれの有する技術や変化する市場・社会情勢について議論し理解することで、互いに触発し合い、新たなビジネスの機会を積極的に模索していきます。

また、これまで研究開発テーマは各事業部門と研究開発部門が個別に協議して決めていましたが、視野の広さや中長期的視点に欠けるという課題がありました。その課題を解決するために、「研究開発戦略策定委員会」を設立しました。

「研究開発戦略策定委員会」では2030年以降を見据えた中長期の技術開発戦略シナリオ及びアクションプランを策定し、CTO オフィスへ提案します。CTO オフィスでは各カンパニーを代表する技術責任者とマーケティング部門、生産技術部門、研究開発部門等の責任者が協議し、市場適合性や技術的拡張性等について十分に検討した上で技術開発計画を定め、経営会議の承認を経て実行に移します。

技術・研究開発計画決定プロセス



知的財産活動の取り組み

知的財産としては、製品別知財戦略の展開や知財プロアクティブ活動(IPランドスケープ)の活発化等を行っていますが、知的財産活動は最終的には、事業収益にどれだけ貢献できているかが重要と考えており、知的財産活動が事業収益に貢献できるよう効率的に行われているかをモニタリングするための取り組みを進めています。知的財産活動への投資(手数料等の費用や人的な工数等)と、知的財産活動による成果(主として、知財ポートフォリオ管理、知財リス

ク管理、分析提言活動、知財契約)とを分母分子とする知財版ROICといえる評価指標を構築する取り組みです。知的財産活動による成果については事業収益との関連性を考慮して、知的財産活動の事業収益への貢献度合を示せるよう検討を進めています。この取り組みにより、今後の知的財産活動をより効率的なものとして、事業収益の更なる向上に貢献していきます。

構成要素：知財ポートフォリオ、知財リスク低減、事業収益との相関(ROIC逆ツリー)...

$$\text{知財版 ROIC} = \frac{\text{知的財産活動による成果}}{\text{投資(知財費用+工数)}}$$

モニタリングによる知財活動の事業収益への貢献度向上

DX 戦略



Message from
Chief Information Officer

経営・事業・IT部門の三位一体でのDXを推進

小和瀬 浩之
執行役 CIO
情報通信統括部長

荏原グループでは、経営～業務部門～IT部門が三位一体となって全社を挙げてDXを推進しています。DXで、いろいろな変革にチャレンジする中、安心・安全な環境を提供する情報基盤構築のキーとなるのが情報セキュリティ対策です。その中核の役割を担っているのが、Global CSIRT*で、全世界の荏原グルー

プで起こるあらゆる種類の情報セキュリティインシデントに、昼夜、目を光らせています。このGlobal CSIRTのメンバーは、日本のメンバーのみならず、米エリオット社の欧米のグローバルメンバーで構成されており、まさにダイバーシティを体現した体制で活躍しています。

* Global Computer Security Incident Response Team

DXの取り組み

荏原グループはインターナショナル経営からグローバル一体経営への変革を実現します。



DXビジョン(E-Vision2030)

DXの推進による、製品やサービス、ビジネスモデルの改革とS&S強化を実現する

E-Plan2022の主要なKPIの振り返り

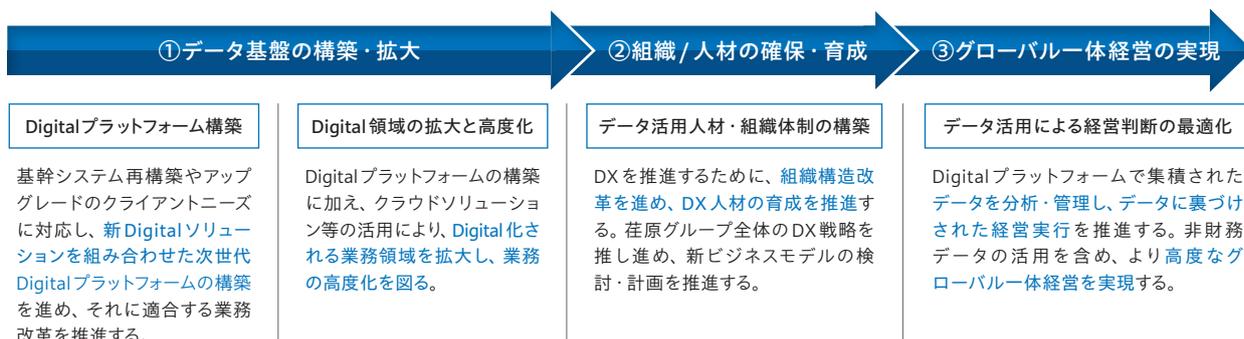
関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2022/12 実績	2022/12 成果
1 2 4	グローバル一体経営の実現			
	ERPを軸としたシステムをグローバルに展開(2024年まで)	最適パイロット施設を決定し、先行導入する	最適パイロット施設(国内1、海外1)へ導入	グローバル標準に向けた業務改革のための業務標準テンプレートの完成
	グローバルITインフラ統合化件数	100%	100%	国内のみならず海外のグループ会社に対してもセキュリティ対策、統合認証対応のインフラ整備を実施
	グローバル共通システムの拡大	100%	100%	引き続き業務フローの見直しを進め、自動化を行うことで業務効率化を推進
	社内ITツールの増進	100%	100%	ロボット稼働100体/年を目標とし順調に推移。2022年末時点300ロボットが稼働し業務効率化に貢献

E-Plan2025 非財務目標とKPI

関連するマテリアリティ	2025年の成果目標(アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2022/12 実績	施策、今後の取り組み
1 2 4	全社ERPプロジェクト展開	ERP導入実施会社数	20社以上	2社導入済 2社導入中	グループ各社へのSAP導入
		情報セキュリティ強化 米国NIST, CIS準拠	ISO27001対応項目拠点平均比率	100%	0%
		CIS Controls対応必要項目数	100%	0%	CIS Controls準拠対応

■ 全社ERP導入プロジェクト

- Digitalプラットフォーム構築として、グループ会社へのパイロット導入が計画通りに終了し、2023年度より、荏原製作所のみならず海外も含めたグループ会社へ導入を開始しています。
- 最終的には全社にERPを展開することによりデータドリブン経営へ転換し、グローバルでの経営データの一元管理による詳細なデータ分析を可能にすることで、荏原グループ全体でのKPI管理や、経営レベルでのPDCAサイクルを実現し、経営判断の最適化を目指していきます。

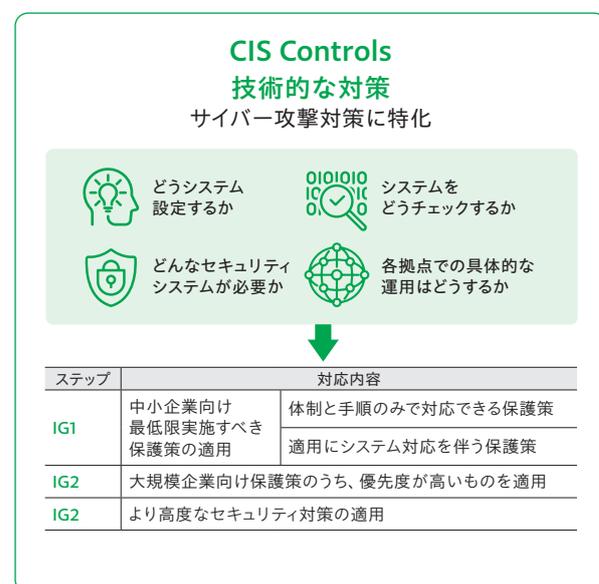


■ 荏原グループのサイバーセキュリティ強化の取り組み方針

2021年3月に発生した、グループ会社におけるサイバーセキュリティインシデントを契機に脅威がより身近なものであることと、グローバルでのセキュリティレベルの標準化と底上げが急務であることを再認識しました。今後、市場に対して、信頼を得るためには、世界的に認知された国際規格やフレームワークに準拠することが求められるであろうことを鑑み、2022年から情報セキュリティとして、国際規格であるISO27001、サイバーセキュリティとして米国のセキュリ

ティ非営利団体であるCISが、企業がサイバーセキュリティ対策として取り組むべきことをまとめたフレームワークである、CIS Controlsに準拠することにしました。

また、グローバル企業に求められるセキュリティガバナンスの強化を目的として、海外個社のメンバーを迎えて、Global CSIRTとして体制を構築し、継続的に運用、改善を推進していくことにしました。



リスクマネジメント



Message from
Chief Risk Officer

グループとしてのリスクを体系的に評価し、
本質的・効果的なリスク対策をグローバルに展開

中山 亨
執行役 CRO
法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長

E-Plan2025の重点的な取り組みとして、CRO (Chief Risk Officer) 体制を導入し、その充実を図ります。コーポレートと各カンパニーに設置したリスク管理責任者 (RO: Risk Officer)、及び他のCxOとの連携体制を整備し、グループ全体でのリスク事案の共有及び対策等の指示を迅速・適切に行い、リスクを機会に転換できる攻めのリスクマネジメントを目指していきま

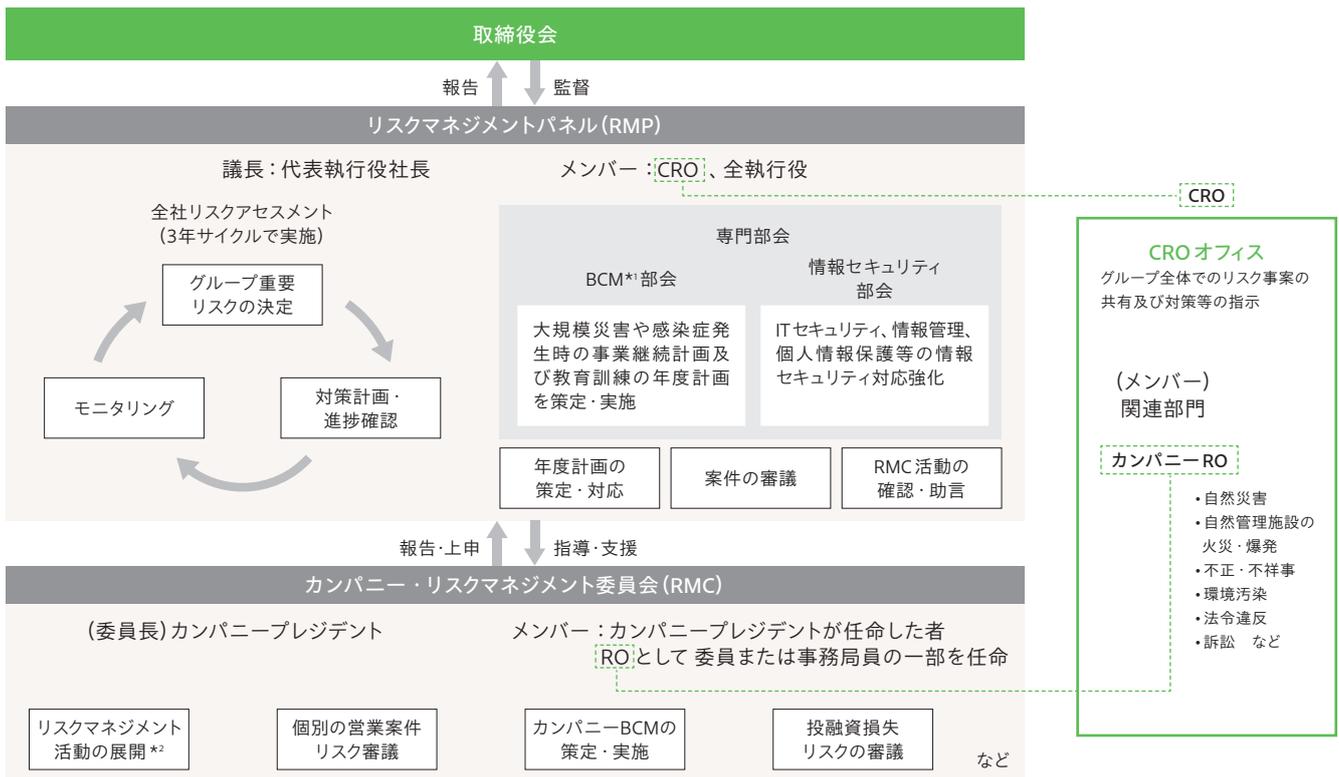
す。具体的なリスク対応としては、災害時の事業継続体制の強化、情報セキュリティ体制の整備などの従来の活動を継続しつつ、米中の経済安保、ロシア・ウクライナ紛争などの地政学的なリスク等、その時点での重要なリスクを見直し、柔軟かつ臨機応変に対応しています。

基本的な考え方・リスク対応体制

荏原グループの健全な存続と発展を阻むあらゆるリスクを最小化するために、従来型の「発現した個別リスクへの対応」を中心とした活動から、リスクを体系的に把握・評価し、最小化するための対応策を講じるとともに、継続的にその改善を図る活

動に重点を移し、そのための体制を構築しています。また、CROと各カンパニーに設置したROを含んだCROオフィスを設置し、カンパニーの垣根を超えたリスク対応体制としています。

リスクマネジメント体制図



*1 BCM: Business Continuity Management (事業継続マネジメント)
*2 カンパニー傘下の子会社を含む

主なリスクへの対策

リスク特定プロセス

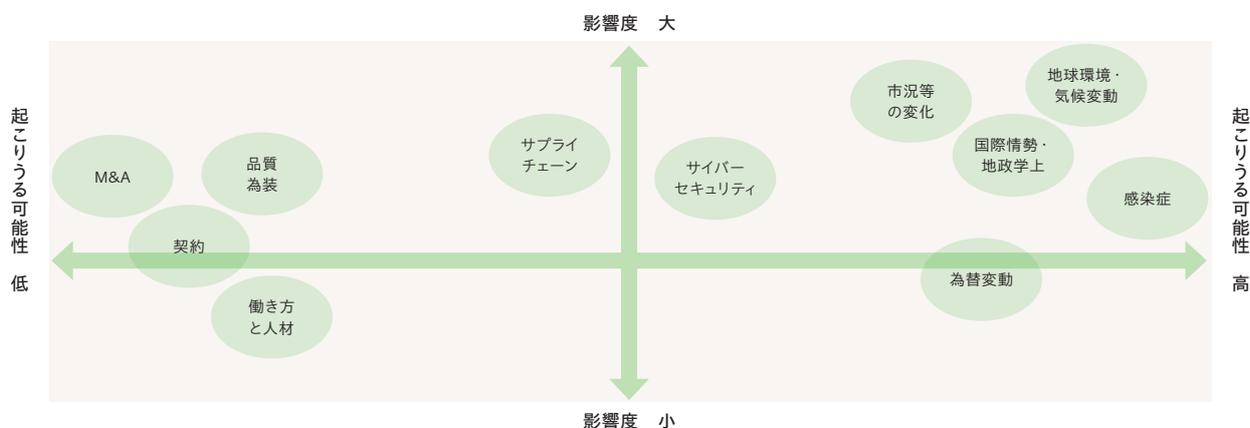
当社グループを取り巻くリスクについては、全社リスクアセスメントを3年に一度、定期的を実施しています。また、必要に応じてRMPの中で議論しています。

全社リスクアセスメントでは、想定し得るリスク項目を整理した中から、当社グループにとっての発生可能性、影響度及び対策後の残存リスクを分析します。その後、事業責

任者・部門責任者へのアンケートとヒアリングによりリスク対応体制を再評価し、主管部門を明確にして対策を講じています。

併せてリスク対応体制として、重要度に応じ全社的に対応が必要な場合には代表執行役を本部長とする対策本部を立ち上げ、全社で迅速に報告・連絡・判断ができるようにしています。

リスクマップ



主な取り組み

全社リスクアセスメントで選定したグループ重要リスクの中で、以下の事象に関してはグループ全体で横断的に対応を行っています。

● BCM 活動の強化

新型コロナ対応を経て各国グループ会社との連携が強化され、グローバルなBCM体制の構築が進みました。従来、地震対応をメインに整備を進めてきましたが、昨今被害が甚大化している大雨・洪水、台風などの自然災害に対して、特に国内の主要拠点及びグループ会社における土のう・水のうなどの物理的対策の整備を進め、被害の低減に努めてきました。同時に、災害時の対応をまとめた防災ガイドの全従業員への配布、拠点での災害対応ポスターの展開などを行い、防災・減災意識の向上を図っています。また、富士山をはじめとした火山噴火への対策も進めています。事業部門を主として整備しているBCP*に関し、今後は、地政学的なリスクへの対応も考慮しつつ、グローバルなBCM体制をさらに強化していきます。

*BCP：Business Continuity Plan(事業継続計画)

● 個人情報保護の対応強化

個人情報への各国の規制強化に対して、個別対応だけでなくグループ全体としてのグローバルな保護体制を強化し、グループプライバシーポリシー等を再整備しました。人材データバンクの整備をはじめ、データを用いたグローバル経営を加速していくべく、情報セキュリティや個人情報保護の強化を進め、グローバルな個人データ利用に係るリスクを低減していきます。

● グローバル保険の導入

グローバルなリスクマネジメントの強化を進めるため、グローバル保険を2022年に導入しました。財物、賠償責任、物流に関して、主要なグループ会社で統一的に保険加入し、自然災害や契約リスク等に対してグループとしてのリスクアプローチを整備した上でリスク移転しています。今後もグローバル保険の項目や対象を継続的に見直し、効率的・効果的なリスクマネジメントを実施します。

コンプライアンス

基本的な考え方

ステークホルダーから信頼される良き企業市民であるために、荏原グループの全従業員が「荏原らしさ」及び行動基準を共通のアイデンティティと価値観として共有し、法令遵守のみならず、社内規程、社会規範、常識・良識を含めて誠実に実践することを基本方針としています。コンプライアンス意識の浸透をベースとしたリスク管理指針に基づいて、リスクを予見し未然に防止する体制の構築と、働きやすく風通しの良い職場環境の整備に努めています。

参照 荏原グループ行動基準

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/ebara-identity.html>

参照 コンプライアンス体制

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/compliance.html>

重点戦略項目と進捗状況

コンプライアンスを徹底させる観点から、海外グループ会社を対象としたホットラインの開設、荏原行動基準研修の充実、国内・海外グループにおける荏原グループ・コンプライアンス

連絡会の拡充、コンプライアンス・リエゾン委員制度の強化などを推進しています。

重点戦略項目	重点施策	進捗
荏原グループのコンプライアンス徹底を図るための体制及び施策の整備	腐敗防止プログラムのグループ展開	<ul style="list-style-type: none"> 規程改訂の見直しを行い、各国法制の最新状況をアップデート・腐敗リスクを認識すべき対象者(マネジメントや営業部門、等)に対する教育を実施
	海外荏原グループ・ホットラインの開設	<ul style="list-style-type: none"> 社外相談窓口未設置の海外グループ会社に運用を拡大(2022年12月期:22社(新規2社)) 中国:10社 ベトナム:1社 インドネシア:2社 タイ:2社 フィリピン:1社 ブラジル:1社 コロンビア:1社 シンガポール:1社 メキシコ:1社 トルコ:2社(新規) 2022年12月期相談実績:2件
	グループ全体へのコンプライアンス意識の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 荏原グループ・コンプライアンス連絡会(国内グループ会社、中国グループ会社)をそれぞれ年2回、タイ、ベトナムのグループ会社とそれぞれ年1回実施し、グループ間での情報発信・共有を強化 荏原らしさに関する研修を全従業員に実施(国内グループ会社受講率:99.8%、海外グループ会社受講率:93.5%)
荏原グループの自浄作用の向上及びリスク低減を図るための継続的取り組み	相談案件への早期対応による不祥事の未然防止、早期発見・対応	<ul style="list-style-type: none"> 2022年12月期相談実績:39件 相談案件が増加傾向等、リスクが高いと判断した部門やカンパニーなどに対して、研修・教育を実施
	職場の身近な相談窓口としてのコンプライアンス・リエゾン委員制度の強化	<ul style="list-style-type: none"> リエゾン委員106名(荏原50名、グループ会社56名)の教育 リエゾン委員との連携を強化 <ol style="list-style-type: none"> 相談窓口に入件した相談案件への対応協力 リエゾン委員主体の相談案件解決推進のための相談対応等各種支援
荏原グループとして人権と多様性を尊重し働きやすい職場をつくるための取り組み	専任部門員、リエゾン委員の活動を活用した、職場への人権と多様性尊重意識の浸透	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針の策定と人権課題の対応のための体制を整備 人権啓発コンテンツをイントラネットに掲載(人権教育、人権週間、人権啓発標語の募集等) グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、東京人権啓発企業連絡会など、社外団体への参画を継続

重点戦略の取り組み

国内・海外グループにおけるコンプライアンス相談体制の強化

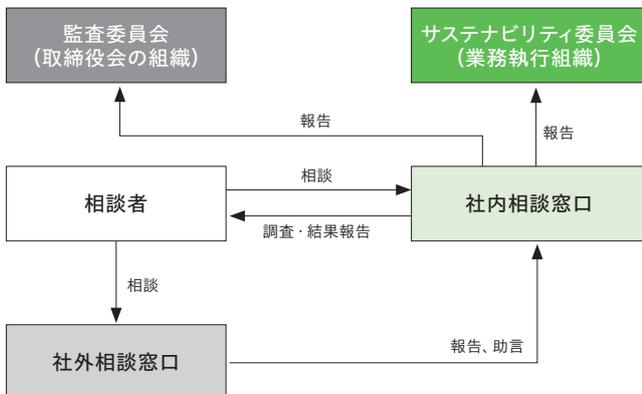
国内グループにおいては、各グループ会社内にコンプライアンス相談窓口を整備し、相談案件の発生場所(当社、グループ会社)ごとに対応しています。当社及び従業員数が300人を超えるグループ会社では、改正公益通報者保護法に準拠した内部公益通報対応体制を整備しました。その他のグループ会社においても、各社の状況を考慮しながら改正公益通報者保護法に準拠した内部公益通報対応体制整備を進めています。

また、海外グループにおいては、グループ全体の透明性向上、各社内部通報制度の補強に寄与し、健全な自立運営をサポートする「海外荏原グループ・ホットライン」の強化を引き続き進めています。

コンプライアンス相談窓口方針

- ① 不祥事の未然防止
- ② 不祥事の早期発見
- ③ 働きやすい職場づくり
- ④ 問題点を社内で自主的に改善する力を高める
- ⑤ 秘密保持と相談者保護の徹底

国内コンプライアンス相談フローチャート



相談は、役員、従業員とその家族、当社グループ内で就労している派遣社員、取引先等から広く受け付けています。相談受付後、社内コンプライアンス部門が調査を行い、調査結果に基づき適切に処理しています。毎年、運用状況を取締役が陪席するサステナビリティ委員会で報告し、適切な監督を受けています。

今後も様々なリスク情報を可及的速やかに把握し、被害の発生・拡大防止(特に自浄作用による違法行為の是正)を図るための施策を行っていきます。

国内コンプライアンス相談窓口運用状況

2022年12月期内の調査完了件数は32件(内訳:職場環境・トラブル等に関する相談が5件、不適切行為に関する相談が8件、不正・違反に関する相談が2件、ハラスメントの疑義がある相談は7件、その他10件)です。

海外荏原グループ・ホットラインの拡充

2022年12月期は、適用会社を22社まで増やしました。2022年12月期内の相談は、全体の相談件数39件のうち2件、2021年12月期は全体の相談件数38件のうち0件でした。今後は海外荏原グループ全社が利用できる海外ホットラインの開設に向けて準備を進めていきます。

海外荏原グループ・ホットラインの設置数(累計)

	2017/3	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
適用会社数合計	7	10	15	17	19	20	22

コンプライアンス連絡会のグローバル化

当社と海外グループ会社間で連携しながら、コンプライアンス徹底の継続とコンプライアンス上の課題にグループとして対応する体制整備を推進することを目的とし、コンプライアンス連絡会を実施しています。2022年度は中国グループ会社11社に加え、東南アジアのグループ会社3社とのコンプライアンス連絡会を実施し、腐敗防止、個人情報保護、安全保障貿易管理等幅広いテーマを取り上げました。コーポレート部門並びにグループ会社を所管するカンパニーが参加し、幅広いコンプライアンス情報を共有しました。2023年度は中国子会社10社、中国以外の海外グループ会社6社とのコンプライアンス連絡会を計画しています。

腐敗防止

腐敗防止プログラムの国内・海外のグループ会社への展開・運用を行っています。グローバルな腐敗防止体制の見直しを腐敗リスクの指標などを参考にしつつ行っています。併せて、規程体系の見直しを行い、腐敗防止に関する各国法制の最新状況をアップデートしていきます。

参照 腐敗防止基本方針・腐敗防止プログラム

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/anti-corruption.html>

環境マネジメント

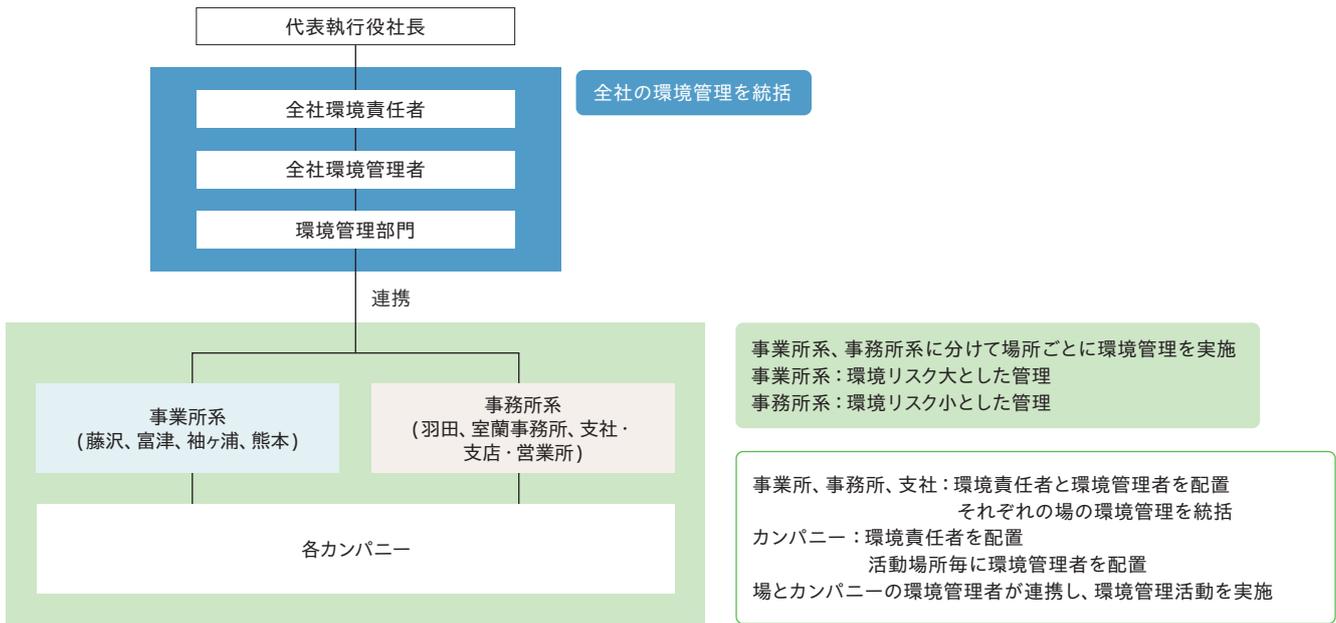
環境マネジメントシステム

荏原製作所の環境マネジメントシステムは2017年に全社統一のシステムでの運用に切り替えましたが、カンパニーの再編成、工場等の事業拠点と支社・支店等の事務拠点での環境目標2030達成に向けた取り組みの差異を踏まえて、2023年より「場での環境管理」を主眼とした体制に改めました。

すなわち、事業所や支社において、それぞれの場の環境管理

全体を統括する環境責任者と環境管理者を配置し、各カンパニーが事業所等ごとに配置した環境管理者と連携しながら、環境活動を実施することになりました。そして、それぞれの場においては、場の状況を踏まえた具体的活動内容を取りまとめたアクションプランを作成し、環境目標2030の達成、法令遵守、環境事故の防止を目的とした環境管理活動に取り組んでいます。

環境管理体制図



環境目標2030

荏原グループは環境負荷の低減に最大限配慮したものづくりを行うため、環境面における2030年のありたい姿をまとめた環境目標2030を策定しました。

環境目標2030

2030年の成果目標	2022/12実績	2022/12成果	今後の取り組み
GHG、Scope1,2排出量を2018年比で55%削減 ※2022年12月に△26%から変更	2018年度比1.6%減	設備の省エネ運転、低CO ₂ 電力調達拡大、太陽光発電設備導入	<ul style="list-style-type: none"> 工業炉、受変電設備などエネルギー多消費設備の時宜を得た更新 燃料の電化及び低CO₂電力の調達の拡大 太陽光発電設備の導入拡大 カーボンプライシングの利活用
水使用原単位の継続的な改善	2022年売上高原単位0.160km ³ /億円 前年より改善	超純水製造における水再利用、雨水の活用、水使用量モニタリング結果から漏水箇所の特定と対策	<ul style="list-style-type: none"> 漏水対策及び工業用水の循環利用の推進 水使用設備の更新、水使用プロセスの見直しによる節水の推進
再資源化率95%以上の維持(国内)	97.5%(国内)目標以上を達成	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物分別徹底による再利用可能量の見える化推進 廃プラスチックの排出実態の調査 廃棄物管理指標の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物分別の徹底及び処理委託先の見直しによる再資源化率の向上 廃棄物管理指標の実効性確認

環境マネジメントへの取り組み

水リスク

気候変動による水資源の不足は操業に影響を与える恐れがあります。よって、効率の良い水の使用が求められ、水の使用状況が事業活動に対して適切に把握する必要があります。そこで、水ストレスがある地域にある拠点を認識するため、世界資源研究所発表の世界の水リスクを示した世界地図・情報提供

しているツールであるAQUEDUCTを使用しました。リスクレベルが高い地域にある拠点数は10、取水量は214km³で取水割合は全体の20%でした。

今後は、水リスクの高い地域にある拠点について、現地の給水、排水の管理状況を確認し、取水系及び排出系リスクの把握を行った上で、リスク低減に資する対策を講じていきます。

ISO14001取得状況

E-Vision2030で掲げた重要課題「環境マネジメントの徹底」の一環として、製造工場及びメンテナンス工場を有するグループ会社におけるISO14001認証取得を進めています。2023年5月時点でISO14001認証を取得している会社数は、国内グループで8社、海外グループで25社です。2024年までに、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認証取得を完了する予定です。また、新たに荏原グループに加わるようになった会社については、現在の環境管理状況を確認の上、ISO14001認証が未取得であれば、認証取得に向けた計画を作成し、実施します。

プラスチック資源循環促進法への対応

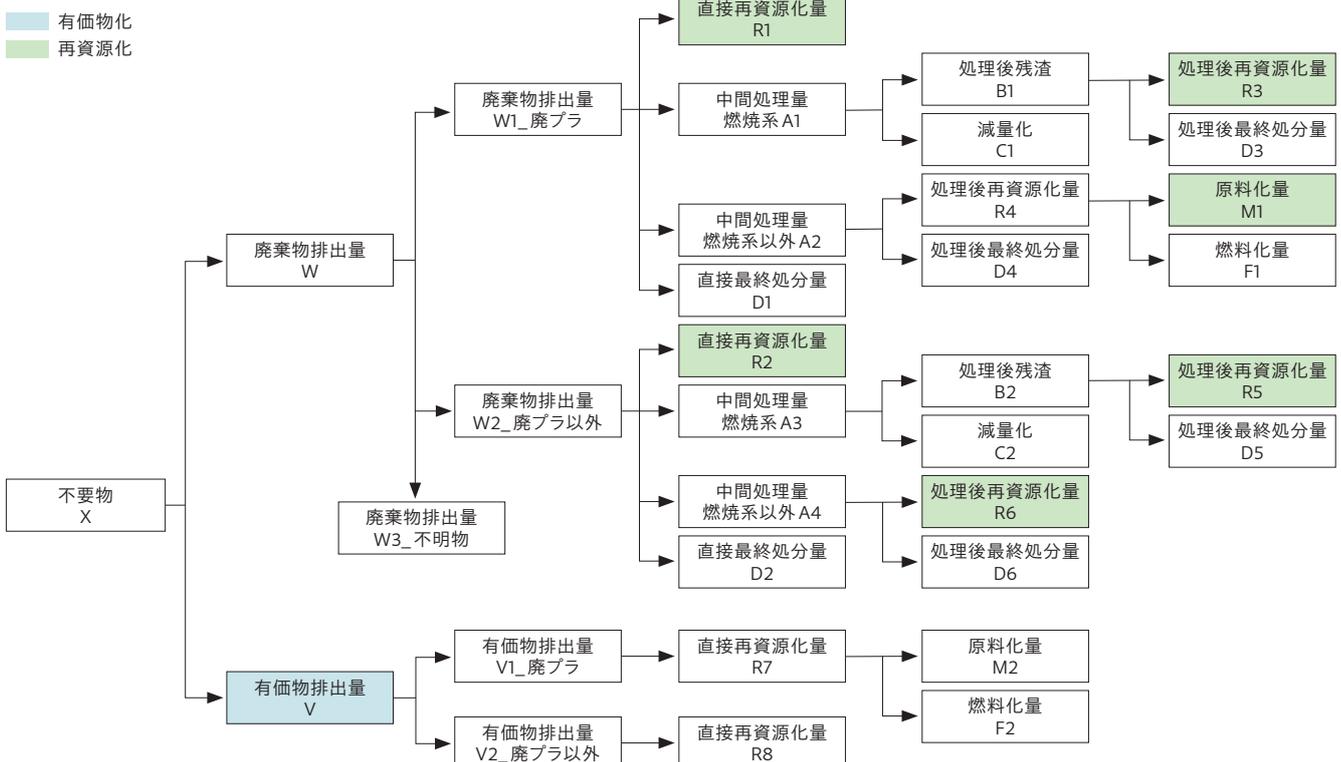
2022年4月に施行されたプラスチック資源循環促進法に関して、排出実態の調査を行いました。

主な廃プラスチックの種類は、物流で使用されている梱包材、緩衝材、製品製造で使用される樹脂、パッキンなどの端材、並びに事務所での消費財、文具類に由来するものでした。また当社全体で2021年度に排出した廃プラスチック量は約445トンで、多量排出事業者に該当します。

今後、排出抑制および資源循環の観点から、廃プラスチックを含む廃棄物のフローを整理し、以下の活動に取り組みます。

- ・廃棄物から有価物への転換
- ・処分委託先で再資源化可能な状態での排出
- ・廃棄物フローにおける各項目の定量性の確認と管理指標の制定

廃棄物フロー



ステークホルダーをはじめとした「社会」と価値を協創していきます

E-Vision2030の目標とE-Plan2025の戦略

E-Vision2030の目標

重要課題1、2、4(「持続可能な社会づくりへの貢献」、「進化する豊かな生活づくりへの貢献」、「人材の活躍促進」)の解決

E-Plan2025 基本方針

⑤ ESG経営の更なる進化

グループ一体経営を確保しつつ対面市場別組織を強力に支援するとともに、持続可能な社会の実現に向けた高度な ESG 経営の実践、社内外における荏原ブランドの認知度向上とその浸透、継続的な競争力向上のための基盤技術力の強化や新規事業を創出できる仕組みづくりを含めた経営インフラの高度化・効率化を進めます。

参照 ステークホルダーとの対話 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/stakeholders.html>

サプライヤなどとの価値協創

サプライヤ向けの人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンス実施について、重要なパートナーであるサプライヤが実施している活動内容、直面している課題について共有、荏原グループとしてどのように解決すべきか検討するため、国内外の主要取引先に向け人権条項を含むCSR調達アンケートを実施しています。

2022年は国内・海外合わせて1,240社の取引先から回答を得ておおむね問題がないことは確認できました。潜在的なリスクが高いと思われるサプライヤには訪問を含む詳細なヒアリングを実施し、荏原グループの調達方針について、理解を深めることをお願いしています。サプライチェーンに潜むリスクに関しては、継続的なモニタリングを行い、パートナーの皆様方とCSR調達や人権デューデリジェンスの重要性を再認識しながら適正な調達の推進に努めます。

株主・投資家との対話

当社グループは、株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築を経営の最重要事項の一つと位置付けています。投資判断に必要な企業情報を適切に提供するとともに、建設的対話を通じて企業価値向上に資するIR活動を実践し、信頼関係の継続的な深化に努めます。

IR・SR活動状況

	2020	2021	2022
IR個別面談	223	255	269
うちESG面談	4	6	4
証券会社主催のカンファレンス・面談	40	38	50
マネジメントミーティング	0	2	1
IR Day	0	1	1
ESG説明会	1	1	1
証券会社主催の個人投資家向け説明会	0	2	4
個人株主向け説明会	0	0	1

参照 IR基本方針 <https://www.ebara.co.jp/ir/business/information/ir-basic-policy.html>

荏原グループのCSR調達PDCAサイクル



参照 調達方針・荏原CSR調達ガイドライン詳細

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/supply-chain.html>

人権の尊重

荏原グループ人権方針

荏原グループは、世界人権宣言の「すべての人間は、生まれながらにして尊厳と権利について平等である」との規定に基づき、荏原グループCSR方針に掲げる「人権と多様性を尊重する」を実践するために、「荏原グループ人権方針」を定め、社内外に公表しています。3つの基本方針とともに、それを実践していくための対応方針を定めています。荏原グループ人権方針は、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」と国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重しています。

参照 荏原グループ人権方針

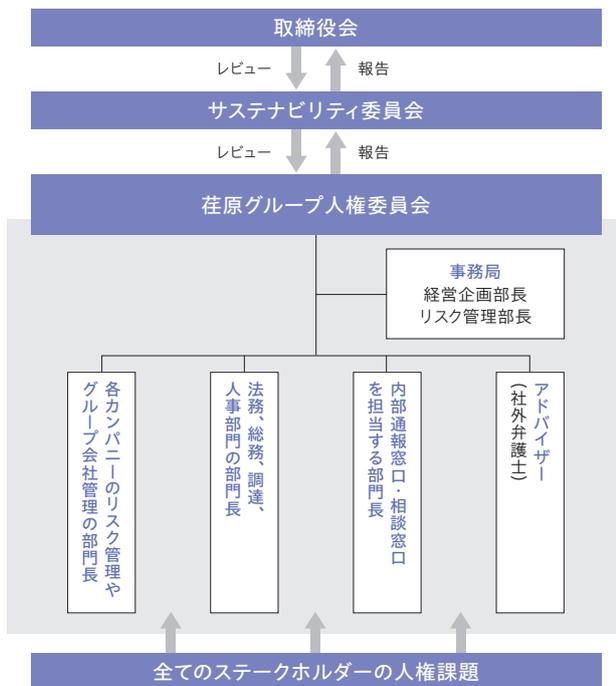
<https://www.ebara.co.jp/sustainability/social/information/respect.html>

人権に関する体制

人権方針に則した人権マネジメントの仕組みを継続的に改善することを目的として荏原グループ人権委員会を設置しています。事業活動を通じて関わるステークホルダーの人権を尊重することは事業活動の基本と捉え委員会を運営しています。

2022年は、定例人権委員会を2月と8月に開催しました。12月に開催されたサステナビリティ委員会と取締役会に人権委員会の活動を報告しました。

荏原グループ人権委員会



人権に関する救済

国内グループ会社においては、コンプライアンス相談窓口が人権を含む苦情を受け付け、対応しています。海外グループ会

社にもホットラインを設置し、人権を含む苦情を受け付け、対応しています。社外からの相談は、当社ウェブサイトのお問い合わせ窓口で受け付けています。2022年6月改正公益通報者保護法施行にあたり、人権に関する苦情や相談を受け付けた場合には、コンプライアンス相談窓口が当該法に則って対応します。

2020年～2022年の取り組みと成果

<p>外部との対話</p>	<p>人権委員会は、人権に対する課題認識の範囲を広げることや当社グループの人権マネジメントの改善につなげることを目的として、人権に関する社外有識者と対話を行っています。</p> <p>2022年 外国人技能実習生や外国人労働者の問題に詳しい有識者との対話。</p> <p>2021年 途上国などで水の供給支援を行っているNPOとの対話。</p> <p>2020年 機関投資家と人権に対する機関投資家の着眼点について対話。</p>
<p>人権デューデリジェンス（人権DD）の改善を図る</p>	<p>人権委員会では、従業員の人権に配慮することや、サプライヤにも人権尊重の意識を持って活動していただくことが当社グループの事業活動において特に重要であると考え、人権デューデリジェンスを行っています。</p> <p>従業員に対する人権デューデリジェンス： 人事部門がグループグローバル従業員を対象に毎年行っているグローバルエンゲージメントサーベイを利用し、「職場の公正・公平性」「差別」「労働安全衛生」をグループ共通の人権項目として、約60組織のポイントをモニターしています。エンゲージメントのポイントが一定水準に達していない会社に対して、人権委員会が人権アクションプランの策定を指示し、各社が改善策を実行します。活動の成果は翌年のエンゲージメントサーベイのポイントにより評価しています。2021年のサーベイ結果が一定水準に達しなかった7組織がアクションプランに基づいて活動し、2組織が2022年には一定水準に達しました。水準に達しなかった5組織は改善策を継続しています。従業員に対する人権DDは継続して行います。</p> <p>サプライヤに対する人権デューデリジェンス： 人権尊重を含む当社CSR調達ガイドラインをサプライヤの皆様理解と実践を促すことを目的として調達部門がグループグローバルの一次サプライヤに対してCSR調達アンケートを行いました。アンケートの内容には人権に関する設問が含まれており、人権委員会は、サプライヤにおいて児童労働や強制労働、差別が起きないような取り組みがなされているか、適正な労働環境かどうかなどの人権に関する設問の結果を調達部門と共有し、健全なサプライチェーンマネジメントの構築を推進しています。</p>

今後の取り組み

人権委員会では、当社グループのグリーンバンスメカニズムのありかたについて検討しています。当社の問い合わせサイトによる受付や、内部通報窓口による人権対応は機能していると考えていますが、より客観的な立場による救済のあり方を検討しています。

取締役会議長と ステークホルダーとの対話



本記事は、2023年4月25日にオンライン開催された機関投資家の方を対象とした独立社外取締役スモールミーティング（みずほ証券会社主催）「荏原のコーポレート・ガバナンス 新たなフェーズへの進化 Governance to Value」の質疑応答における、アナリスト・投資家からの質問と取締役会議長の答の要約したものです。

01 新中期経営計画 E-Plan2025の策定に関して

Q 新しい中期経営計画の策定において、取締役会の監督機能はどのように働いていたのでしょうか。

大枝 取締役会では毎月議論に必要な時間を取って、中期経営計画のマクロ的なところから個々の具体的な内容までを討議してきました。一つは対面市場別組織の導入です。例えば社外取締役から製品の付加価値をつける営業力が非常に重要だ、という意見が出て議論を行いました。こうした意見も踏まえ、マーケットインという観点から市場別組織を新たに作り直しました。

対面市場別組織をつくる上で、どのような組織形態が最適かという検討も行いました。ホールディングス制に移行するのか、現状の事業ごとの組織にするのか等の選択肢を十分に議論した上で、最終的には現状をベースに組織を再編するとの結論に至りました。

もう一つは、当社はそれぞれの事業体の独立性が強い一方で、横串の力が弱い。組織に横串を通すことが必要だという意見があり、結論としてCxO制を導入しました。CxO制をうまく活用してグループとしての遠心力と求心力のバランスを利かせていきます。

Q E-Plan2025の売上や利益目標の妥当性について、どう評価していますか。

大枝 売上、利益目標についても十分な議論を行いました。難しかったのは、当社は直近2年で売上、利益の水準がかなりのスピードで上がってきましたが、この状況で中期経営計画を作成することです。過去に経験したことがない収益の急激な変化の内容を、今後も継続するもの、一時的なもの、当社の実力向上によるもの、市場環境の変化によるもの等に整理をしてこれを見極める必要がありました。E-Plan2025の売上、利益目標は低すぎても高すぎてもいけない。執行から説明を聞き、マクロ的な視点

で将来の市場動向なども踏まえてその妥当性を判断しました。

結論としては、執行からの数字は今後の市場環境の変化等をしっかり踏まえて作成されており、違和感はほとんどありませんでした。E-Plan2025は、3年間で当社の収益基盤を強化していくための戦略投資にかなり力を入れています。当面の収益への影響はありますが、ここはしっかりと戦略投資をしていくべきという判断で、執行案に賛同しました。

Q ROE、ROICの目標数値が控えめではないかという意見がありますが。

大枝 ROE、ROICについても取締役会で議論してきました。現時点で、ROEとROICは世間水準と比べて高い水準にあります。それに対し、現状維持プラスアルファが今回のE-Plan2025の目標として妥当だと考えています。一般的には計画を作る際は、現状に対して上げていくのが基本だと思いますが、ROEとROICは過去3年間でかなり向上させてきましたので、最低限それを維持し、機会があればさらに上げるということです。取締役会としてもその考え方に違和感はありませんでした。

02 G to Vに関して

Q 取締役の役割と責任の一つとして「適切なリスクテイクを支える」を掲げていますが、これについてどう捉えていますか。

大枝 執行側は、新たなビジネスを展開することも含めてリスクを取っています。一方で、取締役会はブレーキ的な役割を期待されることが多いと思いますが、それだけではいけない。執行がやろうとしている戦略、施策に対し、一定程度のリスクを容認した上で、適切に取締役会で議論します。今の時代、ある程度リスクを取らないと、事業もなかなか拡大していきませんから、執行の背中を押す部分と、監督の部分の両方が必要で、それを「適切なリスクテイクを支える」という文言で表現しています。

Q ガバナンスを軸に企業価値を高めていくことのポイントや、難しさはどんなところでしょうか。

大枝 G to V(Governance to Value)は言うのは簡単ですが、難しいことも沢山あります。取締役会として考えているのは、収益を上げていくのは執行ですが、中長期的な施策は取締役会が執行と一緒に考えていくということ。それからサステナビリティ、多様性、人材育成など、ESGについても執行と一緒に考えていきます。ガバナンスについては、不祥事などの未然防止も含め、取締役会としても三委員会としてもしっかり監督機能を果たしていきます。それらが回り回って収益に貢献していく、企業価値向上にもつながるという考えです。

Q ガバナンスに関して、執行との情報共有、現場との連携、現場へのコンプライアンス的な管理など、取締役会と執行の連携が強いのでしょうか。

大枝 はい。例えばグループ内で何らかの問題が発覚した場合、まず執行で調査を行い、取締役会はその調査結果の報告を受けますが、過去には、取締役会で議論した結果、追加の調査をすべきと判断し、取締役会の中に小委員会を設置し独立社外取締役が委員長になって独自に調査を行った例があります。調査の中でガバナンスの改善策や再発防止策を執行に提言することもありますし、現場からの報告が適切に社長に届いているのか小委員会で確認することもあります。問題発生時には、必要と判断した場合はスピード感を持ってこのような対応を取りますので、取締役会の実効性は高いと考えています。

Q ガバナンスの先進企業として市場から評価されてきたのは、前取締役会議長の宇田氏の功績も大きいと思いますが、同氏の退任後、社内では変化があったのでしょうか。

大枝 当社のガバナンスがここまで進化できたのは、前任の方たちがスピード感を持ってガバナンス改革を実行してきた結果だと考えていますが、現時点においても多様性に富んだ前任の取締役メンバーによって引き続きガバナンス改革を着実に進めています。取締役のサクセッションプランは指名委員会の重要テーマですが、それも上手くいっていると思っています。新任の取締役メンバーも、初年度から積極的に発言し貢献しています。当社としてこれまでに蓄積された知見もありますし、今後も進化し続けていける体制が取れていると考えています。

Q ESGに対する評価について、取締役会としてはどう捉えているのでしょうか。

大枝 ESGは取締役会として大変重要な課題であると認識しており、定期的に取り締役会で討議しています。ダイバーシティをどのように推進するかを巡っては、男女平等を含め、全てのダイバーシティを同時並行で進めたいという考えもありますし、一方で当社の現状を考えると、女性活躍の推進をもっと優先して取り組むべきとの考えもあり、最終的なゴールは同じですが、優先順位をどうつけるか、最適なプロセスを含めて取締役会の中で議論を進めているところです。

ミーティングを終えて

対話後の振り返りと今後の取締役会

当社の取締役会は2015年より毎年取締役会の実効性評価を行っており、実効性評価のインタビュー等において、「取締役会は当社の中長期的課題についてさらに議論の比重を高めていくべき」との意見が出ておりました。それを踏まえて昨年度(2022年度)は長期経営ビジョン並びにそれを具現化する中期経営計画の検討を取締役会の年間議題に組み込んで約1年にわたり、ほぼ毎回の取締役会において必要な議論の時間を確保した上で様々な視点から討議を行いました。

今回、新中期経営計画E-Plan2025がスタートしたところで当社取締役会での議論の内容を投資家の皆様にお話する良い機会をいただきました。当日は出席者の皆様から取締役会の役割、運営や実効性評価等について多くのご質問、ご意見をいただき、改めて皆様の関心の高さを感じました。また、当社の取締役会で討議してきた内容について皆様に理解いた

だくとともに、一定の評価をしていただき心強く思いました。

当社の取締役会は「G to V(Governance to Value)」を目指して引き続き前進して参る所存です。また、今後は取締役会として新中期経営計画E-Plan2025の着実な実行を後押しする役割を果たしていきます。

私は、ステークホルダーである株式市場との対話を、執行幹部、IRスタッフに加えて、取締役会が直接深めていくべきであり、今後も取締役会として、様々なテーマについて投資家の皆様との対話、説明会等の機会を増やしていきたいと考えています。

大枝 宏之

独立社外取締役
取締役会議長



取締役

(2023年3月29日現在)



沼上 幹 ●
監査委員会委員

西山 潤子 ●
報酬委員会委員

長峰 明彦
監査委員会委員

大枝 宏之 ●
取締役会議長
指名委員会委員

藤本 美枝 ●
報酬委員会委員長

前田 東一
取締役会長
指名委員会委員



浅見 正男
代表執行役社長
兼 CEO 兼 COO

澤部 肇 ●
筆頭社外取締役
指名委員会委員長

北山 久恵 ●
監査委員会委員長

高下 貞二 ●
指名委員会委員

島村 琢哉 ●
報酬委員会委員

● 独立社外取締役

取締役の略歴

(2023年3月29日現在)

前田 東一

取締役会長
指名委員会委員



所有する当社株式数
34,018株

1981年 4月 当社入社
2007年 4月 当社執行役員
2010年 4月 当社常務執行役員
2011年 4月 当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括
2011年 6月 当社取締役
2012年 4月 当社風水力機械カンパニープレジデント
2013年 4月 当社代表取締役社長
2015年 6月 当社代表執行役員社長
2019年 3月 当社取締役会長(現在)
当社指名委員会委員(現在)

浅見 正男

取締役
代表執行役員社長
兼 CEO 兼 COO



所有する当社株式数
29,135株

1986年 4月 当社入社
2010年 4月 当社執行役員
2011年 4月 当社精密・電子事業カンパニー営業統括部長
2014年 4月 当社常務執行役員
2015年 6月 当社執行役員常務
2016年 4月 当社精密・電子事業カンパニープレジデント
2019年 3月 当社取締役(現在)
当社代表執行役員社長(現在)
2023年 1月 当社 CEO 兼 COO(現在)

澤部 肇

独立社外取締役
筆頭社外取締役
指名委員会委員長



所有する当社株式数
2,419株

1964年 4月 東京電気化学工業株式会社(現 TDK株式会社)入社
1996年 6月 同社取締役、記録デバイス事業本部長
1998年 6月 同社代表取締役社長
2006年 6月 同社代表取締役会長
2008年 3月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)社外取締役
2008年 6月 帝人株式会社社外取締役
野村證券株式会社社外取締役
2009年 6月 野村ホールディングス株式会社社外取締役
2011年 3月 株式会社日本経済新聞社社外監査役
2011年 6月 TDK株式会社取締役 取締役会議長
2011年 10月 早稲田大学評議員
2012年 4月 一般社団法人日本能率協会理事
2012年 6月 TDK株式会社相談役
2014年 7月 早稲田大学評議員会副会長
2015年 6月 株式会社ジャパンディスプレイ社外取締役
当社取締役(現在)
当社報酬委員会委員
2018年 7月 早稲田大学評議員会会長
2019年 4月 一般社団法人価値創造フォーラム21 幹事会付顧問(現在)
2020年 3月 当社報酬委員会委員長
2021年 6月 株式会社テレビ東京ホールディングス社外取締役(現在)
2022年 3月 当社筆頭社外取締役(現在)
当社指名委員会委員長(現在)

大枝 宏之

独立社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員



所有する当社株式数
2,419株

1980年 4月 日清製粉株式会社(現 株式会社日清製粉グループ本社)入社
2009年 6月 株式会社日清製粉グループ本社取締役
2011年 4月 同社取締役社長
2015年 4月 国立大学法人一橋大学経営協議会委員
2017年 4月 株式会社日清製粉グループ本社取締役相談役
2017年 6月 同社特別顧問(現在)
株式会社製粉会館取締役社長
2017年 12月 日本ユネスコ国内委員会委員
2018年 3月 当社取締役(現在)
当社指名委員会委員
2018年 6月 積水化学工業株式会社社外取締役(現在)
2019年 3月 当社指名委員会委員長
2019年 6月 公益財団法人一橋大学後援会理事長(現在)
2020年 3月 当社筆頭社外取締役
2020年 12月 日本ユネスコ国内委員会副会長(現在)
2022年 3月 当社取締役会議長(現在)
当社指名委員会委員(現在)

西山 潤子

独立社外取締役
報酬委員会委員



所有する当社株式数
2,119株

1979年 4月 ライオン油脂株式会社(現 ライオン株式会社)入社
2006年 3月 同社購買本部製品部長
2007年 3月 同社生産本部第2生産管理部製品購買担当部長
2009年 1月 同社研究開発本部包装技術研究所長
2014年 1月 同社CSR推進部長
2015年 3月 同社常勤監査役
2019年 3月 同社顧問
当社取締役(現在)
当社監査委員会委員
2019年 6月 株式会社ジャックス社外取締役(現在)
2020年 6月 戸田建設株式会社社外監査役(現在)
2021年 3月 当社報酬委員会委員(現在)

藤本 美枝

独立社外取締役
報酬委員会委員長



所有する当社株式数
1,819株

1993年 4月 弁護士登録(現在)
新東京総合法律事務所入所
2009年 6月 株式会社クラレ社外監査役
2015年 4月 TMI総合法律事務所入所(現在)
2015年 6月 生化学工業株式会社社外監査役(現在)
2016年 6月 株式会社東京放送ホールディングス
(現 株式会社TBSホールディングス)社外監査役
(株式会社TBSテレビ 監査役)(現在)
2019年 3月 株式会社クラレ社外取締役
2020年 3月 当社取締役(現在)
当社報酬委員会委員
2022年 3月 当社報酬委員会委員長(現在)

北山 久恵

独立社外取締役
監査委員会委員長



所有する当社株式数
1,319株

1982年 10月 監査法人朝日会計社(現 有限責任あずさ監査法人)入社
1986年 3月 公認会計士登録(現在)
1999年 5月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)パートナー
2013年 7月 有限責任あずさ監査法人常務執行理事
2019年 6月 日本公認会計士協会近畿会会長
2019年 7月 日本公認会計士協会副会長
有限責任あずさ監査法人専務役員
2020年 6月 株式会社樺本チエイン社外取締役(現在)
2020年 7月 北山公認会計士事務所開所(現在)
2021年 3月 当社取締役(現在)
当社監査委員会委員
2021年 4月 兵庫県立大学大学院特任教授(現在)
2022年 6月 株式会社ダイセル社外監査役(現在)
2023年 3月 当社監査委員会委員長(現在)

長峰 明彦

取締役
監査委員会委員



所有する当社株式数
14,952株

1982年 4月 株式会社荏原電産入社
2006年 6月 同社取締役
2010年 7月 当社入社、財務・管理統括部審査室長
2014年 4月 当社経理財務統括部長
2015年 4月 当社執行役員
2015年 6月 当社執行役員
当社経理財務・連結経営・内部統制担当
2021年 3月 当社取締役(現在)
当社監査委員会委員(現在)

島村 琢哉

独立社外取締役
報酬委員会委員



所有する当社株式数
599株

1980年 4月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社
2009年 1月 同社執行役員 化学品カンパニー企画・管理室長
2010年 1月 同社執行役員 化学品カンパニープレジデント
2013年 1月 同社常務執行役員、電子カンパニープレジデント
2015年 1月 同社社長執行役員CEO
2015年 3月 同社代表取締役社長執行役員CEO
2021年 1月 同社代表取締役会長
2021年 3月 同社取締役会長(現在)
2022年 3月 当社取締役(現在)
当社報酬委員会委員(現在)
2022年 6月 JFEホールディングス株式会社社外監査役(現在)

高下 貞二

独立社外取締役
指名委員会委員



所有する当社株式数
0株

1976年 4月 積水化学工業株式会社入社
2005年 6月 同社取締役
名古屋セキスイハイム株式会社代表取締役社長
2005年 10月 積水化学工業株式会社取締役 住宅カンパニープレジデント室長
2006年 4月 同社取締役 住宅カンパニー企画管理部長
2007年 4月 同社取締役 住宅カンパニー住宅事業部長兼企画管理部長
2007年 7月 同社取締役 住宅カンパニー営業部担当、住宅事業部長
2008年 2月 同社取締役 住宅カンパニープレジデント、
営業部担当、住宅事業部長
2008年 4月 同社取締役常務執行役員 住宅カンパニープレジデント
2009年 4月 同社取締役専務執行役員 住宅カンパニープレジデント
2014年 3月 同社取締役専務執行役員 CSR部長 兼
コーポレートコミュニケーション部長
2015年 3月 同社代表取締役社長 社長執行役員
2020年 3月 同社代表取締役会長
2022年 6月 同社取締役会長(現在)
2023年 3月 当社取締役(現在)
当社指名委員会委員(現在)

沼上 幹

独立社外取締役
監査委員会委員



所有する当社株式数
0株

2000年 4月 一橋大学大学院商学研究所教授
2011年 1月 一橋大学大学院商学研究科研究科長
2014年 12月 一橋大学理事・副学長
2018年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科教授
2018年 6月 JFEホールディングス株式会社社外監査役(現在)
2021年 4月 東京工業大学エネルギー・情報卓越教育院教授
2021年 10月 公益財団法人日本生産性本部経営アカデミー学長(現在)
2022年 6月 東京センチュリー株式会社社外取締役(現在)
2023年 3月 当社取締役(現在)
当社監査委員会委員(現在)

取締役会の役割と構成

当社は、機関設計として指名委員会等設置会社を採用し経営において監督と執行の明確な分離を実現することで、取締役会がモニタリング・ボードとしての役割を果たすと考えています。さらに、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスを実践することで株主から負託された「企業価値の持続的な向上」を実現していきます。

取締役会は、「継続的に企業価値を向上させるため、攻めと守りの両面で適切なリスクテイクを支える」「中長期的な視点から、企業戦略、ESG経営などの大きな方向性を示す」、及び「独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行う」ことの3点を主な役割・責務と認識し、すべてのステークホルダーの立場について考慮をします。

参照 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を定め、開示・説明しています。

https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/20221025EBARACGBasicPolicy_1.pdf

当社は、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすため、事業経営に関わるそれぞれの分野について、社内外を問わず十分な知識と経験を有する人材で構成される必要があると考えています。これを確保するため、当社では基本方針において取締役に求める役割・資質要件を属性や役職ごとに明確に定め、その上で、会社経営の観点から当社にとって重要と考えられる知識・経験を「法務、リスク管理」、「人事・人材開発」、「財務・会計、資本政策」、「監査」、「企業経営、経営戦略」、「技術研究開発・イノベーション」、「環境」、「社会」、「内部統制・ガバナンス」の分野と定義し、その複数の分野において十分な知識・経験を有することを取締役個人に求めています。

指名委員会は、当社の定める資質要件を満たし、かつ上述の複数の分野における知識・経験を有していることを確認の上、取締役候補者を選定しています。2023年12月期に選任された取締役の構成は、取締役総数11名中8名が独立社外取締役に、その内3名が女性となっており、取締役会が引き続き高い独立性と多様性を備えた構成となっています。

参照 「第158期定時株主総会招集ご通知」(P17-P27)
個々の取締役の選任理由の詳細は、株主総会招集通知における選任議案の説明において開示・説明しています。

https://www.ebara.co.jp/ir/stock/shareholdersmeeting/_icsFiles/afieldfile/2023/03/06/6361_158.pdf

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2023年3月29日現在)

形態	指名委員会等設置会社
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	11名
うち社外取締役の人数	8名
独立役員の数	8名
取締役の任期	1年

三委員会の構成 (2023年3月29日現在)

	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
委員	4名	3名	3名
社外取締役	3名	3名	2名
社内取締役	1名	0名	1名

取締役会の概要(2023年3月29日現在)

氏名		属性 就任委員	在任年数
前田 東一	取締役会長 指名委員会委員	非執行 指名委員	11年 9か月
浅見 正男	取締役 代表執行役社長		4年
澤部 肇	独立社外取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長	社外 独立役員 指名委員	7年 9か月
大枝 宏之	独立社外取締役 取締役会議長 指名委員会委員	社外 独立役員 指名委員	5年
西山 潤子	独立社外取締役 報酬委員会委員	社外 独立役員 報酬委員	4年
藤本 美枝	独立社外取締役 報酬委員会委員長	社外 独立役員 報酬委員	3年
北山 久恵	独立社外取締役 監査委員会委員長	社外 独立役員 監査委員	2年
長峰 明彦	取締役 監査委員会委員	非執行 監査委員	2年
島村 琢哉	独立社外取締役 報酬委員会委員	社外 独立役員 報酬委員	1年
新任 高下 貞二	独立社外取締役 指名委員会委員	社外 独立役員 指名委員	—
新任 沼上 幹	独立社外取締役 監査委員会委員	社外 独立役員 監査委員	—

社外	社外取締役	指名委員	指名委員会委員
非執行	社内非業務執行取締役	報酬委員	報酬委員会委員
独立役員	証券取引所届出独立役員	監査委員	監査委員会委員

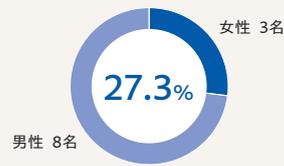
社外取締役比率



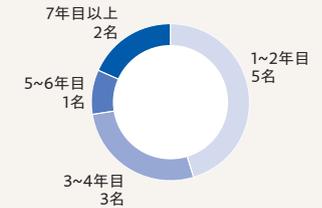
非業務執行の取締役比率



女性取締役比率



取締役の在任年数構成比



2022年12月期における取締役会・委員会への出席状況 (出席回数/開催回数)				当社が取締役(非業務執行取締役)に特に期待する分野*1									
取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	法務 リスク管理	人事・ 人材開発	財務・会計 資本政策	監査	企業経営 経営戦略	技術研究 開発・イノ ベーション	環境	社会	内部統制・ ガバナンス	
14回/14回	22回/22回												
14回/14回				—	—	—	—	—	—	—	—	—	
14回/14回	19回/19回*2	3回/3回											
14回/14回	22回/22回												
14回/14回		12回/12回											
14回/14回		12回/12回											
14回/14回			22回/22回										
14回/14回			22回/22回										
10回/10回*3		9回/9回*3											
2023年3月 就任	2023年3月 就任												
2023年3月 就任			2023年3月 就任										

*1. 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。

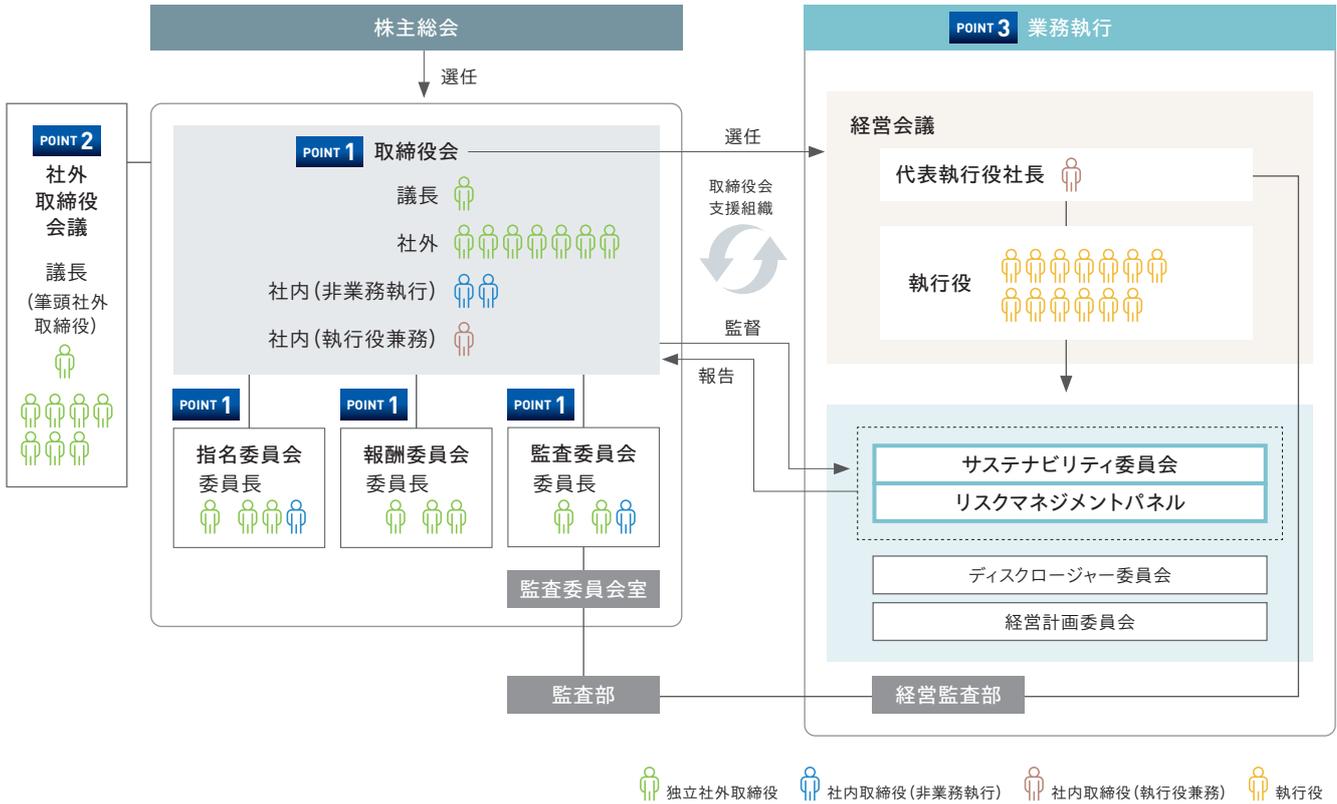
*2. 澤部肇氏は、2022年3月29日開催の取締役会最終の時をもって報酬委員会を退任しましたので、同日以前に開催した報酬委員会への出席状況を記載しています。また同取締役会において新たに指名委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した指名委員会への出席状況を記載しています。

*3. 島村琢哉氏は、2022年3月29日開催の第157期定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しています。

コーポレート・ガバナンス

荏原グループは、「創業の精神」、「企業理念」、「荏原グループCSR方針」から構成される「荏原らしさ」を当社グループのアイデンティティ／共有すべき価値観として定め、この「荏原らしさ」のもと、持続的な事業発展を通じて企業価値を向上させ、その成果を株主をはじめとする様々なステークホルダーと分かち合うことを経営上最も重要な事項と位置付け、その実現のために、常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年3月29日現在)



POINT 1

最良のコーポレート・ガバナンスを追求

2015年に「指名委員会等設置会社」を採用。

執行役を兼務する取締役を最小限とした上で、非業務執行取締役（独立社外取締役と執行役を兼務しない取締役）を中心とする体制を構築し、経営における監督と執行の明確な分離の実現を図っています。指名・報酬・監査委員会の委員長は独立社外取締役で、各委員の過半数が独立社外取締役で構成されています。

POINT 2

社外取締役会議の開催

社外取締役へのサポート体制の一環として、独立社外取締役間の自由な討議を通じた理解の深化を目的に、取締役会の数日前に社外取締役会議を開催し、取締役会議案の事前説明や事業に係わる追加説明を行い、取締役会の議論の質の向上に寄与しています。



POINT 3

業務執行体制

執行役は取締役会決議により選任され、長期ビジョンE-Vision2030及び中期経営計画E-Plan2022といった取締役会の定める経営の基本方針及び中長期の経営計画などに沿って、取締役会から委任された業務執行を決定する役割及び業務を執行する役割を担っています。現在の執行役は男性14名で構成されていますが、ダイバーシティ推進の観点から、将来的には女性執行役の登用も視野に入れて検討しています。

経営会議

経営の業務執行に関する重要事項について、代表執行役社長が意思決定を行うために必要な審議を行う会議体で、全執行役で構成されています。

執行役は、取締役会から委任された職責範囲のみならず、経営会議の全審議事項に対して、自らの経験及び知見に基づき、当社グループ全体最適の観点から積極的に意見を表明し、議論を尽くしています。経営会議は毎月開催しています。

リスクマネジメントパネル(RMP)

当社グループのリスク管理活動を統括し、審議、改善指導・支援を行います。代表執行役社長を議長とし、全執行役で構成されています。

また、リスク管理における監督機能を発揮するために非業務執行の取締役が陪席し、必要に応じて助言等を行っています。

RMPの審議状況は取締役会に報告され、取締役会は情報を的確に捉えて、監督機能を発揮できる体制を整備しています。RMPは四半期ごとに定期開催するほか、必要に応じて適宜開催しています。

ディスクロージャー委員会

当社グループ全体に係る発生事実、決定事実及び決算情報等の会社情報について、公正かつ適時、適正な開示を行うための社内横断組織です。

経営計画委員会

中期経営計画を年度別に具体化するために、各組織の年度ごとの予算及び経営課題行動計画の審議・決定と、そのフォローアップを行います。代表執行役社長が委員長を務め、全執行役で構成されています。

荏原のサステナビリティ推進体制

取締役会は、当社グループが高度なESG経営を実践し、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同時に向上させていくことで企業価値を向上させていくことができるよう、長期の事業環境を見据えた経営方針を策定し、施策の実行状況を監督します。この監督機能を発揮するために、社会、環境並びに当社グループのサステナビリティに資する活動の対応方針、戦略、目標及びKPIを審議し、成果の確認及び見直しを行う業務執行会議体として、サステナビリティ委員会を設置しています。取締役は、サステナビリティ委員会に任意で陪席し、執行側のサステナビリティに関する取り組み状況を把握し、監督するとともに、客観的な立場よりの確かな助言を行っています。また、サステナビリティ委員会の審議状況は取締役会に報告され、執行側の対応の具体化と推進に向けた議論を行い、その結果をサステナビリティ委員会にフィードバックする体制としています。

さらにESGを含むサステナビリティに関する審議を取締役会の年間議題に組み込み、取締役会として定期的に必要な時間を確保した上で様々な観点から議論を行っています。

また、2022年12月期より非財務目標の達成を後押しする仕組みとしてESG評価指標を役員報酬に連動させる制度を導入しました。

2022年12月には機関投資家を対象にESG説明会を開催し、取締役会議長が、取締役会における環境、社会に関する議論について説明しました。今後も取締役会とステークホルダーとの対話の機会を設け、当社のサステナビリティに資する活動への理解促進に取り組むとともに、サステナビリティ経営を加速させていきます。

2022年12月期の取締役会における主な取り組み

2022年12月期は、長期ビジョン及び中期経営計画の最終年目であり、2025年まで3年間の中期経営計画E-Plan2025の策定とあわせて対面市場別組織への移行を検討するという重要な年でした。取締役会では、前中期経営計画E-Plan2022の総括、振り返り、長期ビジョンE-Vision2030の見直し検討を含め、約1年にわたり、ほぼ毎回必要な討議の時間を確保した上で、様々な視点から議論を行いました。

また、当社はE-Vision2030の経営戦略で「高度なESG経営の実践」を掲げており、これまではサステナビリティ委員会が中

心となって検討し必要な施策を実行してきましたが、2022年12月期から取締役会においてもESG、サステナビリティの議題を定期的に議論することになりました。具体的には、カーボンニュートラルプロジェクト、TCFD提言に基づく情報開示、人材育成、ダイバーシティ&インクルージョン等を取締役会で取り上げて議論しました。取締役会は、議論を通して、当社の中長期の重要なサステナビリティ課題に対する認識を深めるとともに、執行のサステナビリティに対する取り組みへの後押しを強化することができました。

2022年12月期に取締役会で議論された主な事項

- ・ 中期経営計画の最終年度進捗報告と3か年総括
- ・ 新中期経営計画「E-Plan2025」の策定及び長期ビジョンの見直し検討
- ・ 新中期経営計画の中核テーマ実現のための対面市場別組織への移行に係る検討
- ・ 2023年度経営計画、各事業の経営計画及びKPIの議論
- ・ サステナビリティに関する中長期戦略(カーボンニュートラル、TCFD提言に基づく情報開示への対応策、人材育成、ダイバーシティ&インクルージョン等)
- ・ 取締役会の実効性評価及びそのフォローアップ

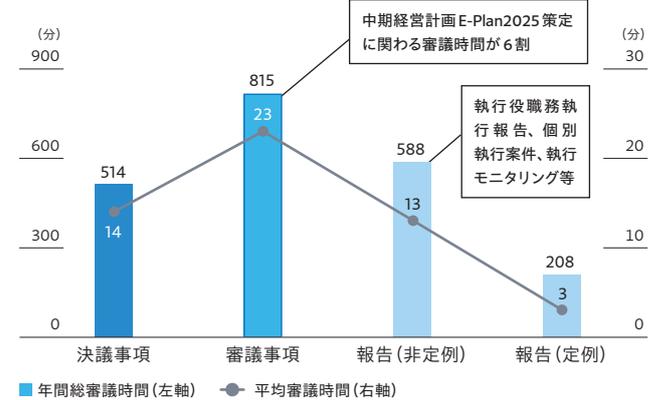
E-Plan2025の策定及び対面市場別組織への移行に関する審議の経過

取締役会開催月	E-Plan2025の策定	対面市場別組織への移行
2022年3月	—	対面市場別組織の組織形態の検討
5月	全社中計骨子と5つの重点領域の策定	各事業体における最適組織体制等の検討
6月	各事業体とコーポレートの中計骨子粗案の策定	論点整理と各事業体・コーポレートの検討進捗報告・討議
7月	E-Vision2030の見直しとE-Plan2022の振り返り 各事業体とコーポレートの中計骨子詳細案の策定	各事業体・コーポレートの検討進捗報告・討議
8月	骨子に基づく事業方針と基本戦略の策定	各事業体・コーポレートの検討進捗報告・討議 事業セグメント変更とそれに伴う開示の決議 ⇒ 8/12 東証開示
9月	骨子に基づくコーポレートの方針と基本戦略の策定 対面市場別組織のありたい姿	対面市場別組織全体像の策定
10月	事業計画及びセグメント損益管理体制等の策定	対面市場別組織における個別事業の成長戦略
12月	事業計画等の精査・策定	対面市場別組織における個別事業の成長戦略
2023年1月	E-Vision2030見直しとE-Plan2025最終案討議	—
2月	E-Vision2030の改定とE-Plan2025の策定の決議 ⇒ 2/14 東証開示	—

2022年12月期の議案別年間総審議時間の状況

- 2022年12月期の付議数は前期より35件増で192件だった。増加の要因は、中期経営計画E-Plan2025策定に関わる議案の増加
- 審議事項は、年間総審議時間及び議案1件あたりの平均審議時間ともに最も長い。そのうち中期経営計画策定に関わる議論は6割を占めている
- 定例の報告事項は、付議数が最も多いが、年間総審議時間及び議案1件あたりの平均審議時間は最も短い。中長期的議論を行う審議事項に重点的な時間配分がなされている

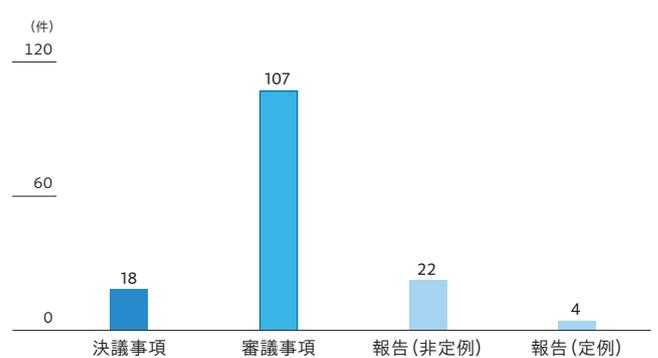
議案別審議時間



2022年12月期の取締役会から執行側への意見等の数

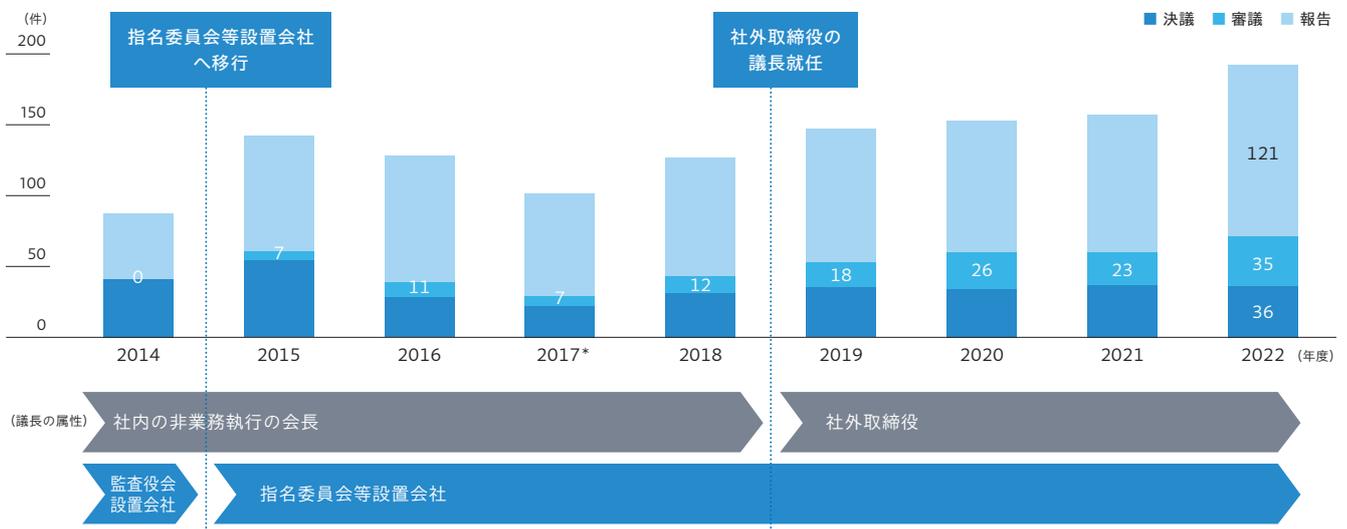
- 審議事項における取締役会から執行側への意見等の数が最も多く、中長期的課題等について活発な議論が行われている

取締役会から執行側への意見等の数



取締役会議題の付議数と内訳の推移

- 2015年に指名委員会等設置会社へ移行後、決議事項比率が減少し、報告事項比率が増加
- 2015年に討議を目的として審議事項を新設し、中長期的課題等に関する議論が増加
- 2019年に社外取締役が議長に就任し、審議事項数が増加



* 決算期変更に伴う9か月決算年度

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

当社は、2000年前後より「取締役会を頂点とする統治の仕組み」の必要性かつ重要性を改めて認識し、グローバル企業としての社会的責任を果たしながら持続的に成長していくため、ガバナンス体制を段階的に整備してきました。今後も、取締役会の機能を最大限に発揮するために、当社にとって理想のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に向けて、適宜見直しを行ってまいります。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

	ガバナンスへの取り組みに着手	ガバナンス改革を開始	仕組み化を進め、より実効性を向上	さらなる透明性・公正性の確保	取締役のパフォーマンスの深化と Governance to value (G to V) への貢献
	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制を導入 定款上の取締役員数を削減 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役を招聘 任意の指名・報酬委員会を設置 報酬制度改定 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会等設置会社へ移行 取締役会の実効性評価を毎年実施 報酬制度改定 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役が取締役会議長に就任 業務執行を兼務する取締役を代表執行役社長1名に減員 	<ul style="list-style-type: none"> ESGの重要事項を取締役会で定期的に審議 役員報酬へESG評価指標を導入 CG基本方針で定める役割資質要件に則して、各取締役の評価を実施
	2002年4月～2007年3月	2007年4月～2015年3月	2015年4月～2018年12月	2019年1月～	2022年1月～
統治体制					
機関設計	監査役会設置会社	監査役会設置会社	15年6月：指名委員会等設置会社へ移行		
委員会		08年8月：任意の指名・報酬諮問委員会を設置 09年2月：指名：社内2名、社外2名 報酬：社内2名、社外2名	15年6月：法定の指名・報酬・監査委員会を設置 17年6月：指名：社外2名、社内1名 報酬：社外3名 監査：社外3名、社内2名	21年3月：指名：社外2名、社内1名 報酬：社外3名 監査：社外2名、社内1名 *委員会の委員長は全て独立社外取締役	23年3月：指名：社外3名、社内1名 報酬：社外3名 監査：社外2名、社内1名
取締役会議長	社長が兼務	13年6月：非業務執行の会長		19年3月：社外取締役	
監督と執行の分離	02年5月：執行役員制を導入 02年6月：定款上の取締役員数35名→20名 05年6月：定款上の取締役員数20名→12名		15年6月：取締役会規則を改定し、執行組織における業務執行権限を拡大	19年3月：業務執行を兼務する取締役数3名→1名	
取締役会の人数(名)					
取締役	02年6月：20 ▶ 05年6月：12 ▶	08年6月：12 ▶ 11年6月：12 ▶	15年6月：14 ▶ 17年6月：13 ▶	19年3月：11 ▶ 20年3月：10 ▶	22年3月：10 ▶ 23年3月：11
社外取締役(うち女性取締役)		08年6月：2 ▶ 11年6月：4 ▶	15年6月：7 ▶ 17年6月：7 ▶ (2) (1)	20年3月：7 ▶ 21年3月：7 ▶ (2) (3)	22年3月：7 ▶ 23年3月：8 (3) (3)
社外監査役	01年6月：2 ▶	07年6月：3 ▶			
役員指名	02年6月：取締役の任期を2年から1年に短縮	08年3月：社外取締役独立性基準制定 役員指名に関する基本方針制定 取締役・執行役員の在任上限を設定		19年10月：取締役の取締役会出席率・兼任社数に関する基準を制定	
役員報酬		09年5月：役員報酬基本方針を制定 役員退職慰労金制度を廃止 株式報酬型ストックオプションを導入	18年3月：ストックオプション制度を廃止 譲渡制限付株式報酬制度、業績連動型株式報酬制度を導入		22年4月：ESG指標を導入
相談役			15年6月：定款から相談役設置の規程を削除		
取締役会の実効性評価			16年6月：実効性評価を開始 17年6月：実効性評価に個別インタビューを追加		22年6月：議長主導による評価を実施
コーポレート・ガバナンスに関する基本方針			15年11月：制定 18年11月：改定(社長不再任規程追加など)	21年1月：改訂(取締役は過半数を独立社外取締役、三委員会の委員長は原則独立社外取締役) 21年9月：取締役に求める役割・資質要件を属性や役職ごとに明確化	

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、指名委員会等設置会社への移行を機に、2016年3月期より取締役会自身が取締役会全体（指名・報酬・監査の各委員会を含む）の実効性評価を毎年実施し、その結果の概要を開示しています。毎年の評価では、前期に課題として認識された事項の改善状況の検証を行い、その結果を踏まえて次の課題を抽出しており、連続性のあるガバナンス改革のPDCAサイクルを回しています。

2022年12月期の実効性評価について

独立社外取締役が務める取締役会議長が外部専門家と当社取締役における問題意識、現状、課題などについて協議を行い、2022年度の実効性評価の評価手法、方向性を設定しました。評価手法について、これまで外部専門家の主導により実効性を中立的・客観的に徹底検証してきましたが、ガバナンス基盤の確立が進んだことから、今年度よりさらに実質的に深いレベルで実効性を検討・議論することを目指し、取締役会の内情をよく理解する取締役会議長が評価を主導する方法へ移行することを決めました。なお、今後の評価は、外部専門家による評価も定期的に取り入れながら進めていきます。

分析・評価のプロセス

質問票の回答結果、独立社外取締役が務める取締役会議長による個別インタビュー結果を分析し、全取締役に共有し、2022年12月及び2023年1月の取締役会において取締役会の実効性について討議を行いました。また、昨年明確化した取締役の役割・資質要件に基づく取締役個人の自己評価とピア（相互）評価を行いました。あわせて、実効性評価の結果を踏まえて、議長を除く全取締役による議長に対する評価*を行い、次年度の議長の継続の是非に関する審議を行いました。

* 2019年3月から社外取締役が取締役会議長を務める体制になり、取締役会における議長の重要性に鑑み、議長に対する評価を毎年行っています。

質問票・個別インタビューの内容

取締役会・委員会の実効性に関わる重要な事項について質問票により全体的な傾向を確認し、特に重要な点を個別インタビューで掘り下げています。

質問票の主な項目

- 取締役会の役割・機能
- 取締役会の規模・構成
- 取締役会の運営状況
- 三委員会の構成と役割
- 三委員会の運営状況
- 投資家・株主との関係
- 自己評価
- 三委員会の運営状況
- 社外取締役に対する支援体制

個別インタビューの主な項目

- 事業・経営に対する評価（事業構造の変革と収益性の向上、人的資本経営）
- 人材育成・ダイバーシティの促進
- 社外取締役会議の状況
- 取締役会・委員会に対する評価（社外取締役の構成とサクセッションプラン、サステナビリティに関する議論、取締役会の議題設定、資料・執行によるプレゼンテーション、三委員会による取締役会への情報共有）
- 取締役議長に対する評価
- 資本市場との対話

分析・評価結果の概要

取締役会として、調査によって得られた結果を基に議論を重ねた結果、取締役会及び委員会において適切な議題設定と議事運営のもと十分な議論が行われ、適切に運営されていること、昨年の課題として挙げられた事項については取り組みが進んでいることが確認されたことから、当社取締役会の実効性は十分に確保できていると評価しました。また、取締役個人に対する自己評価および相互評価については、昨年明確化した取締役の役割・責務に基づいて評価が行われ、両評価を通して、各取締役はその責務を適切に果たし取締役会の議論に貢献していることが確認されました。なお、その評価の概要については指名委員会と共有しました。同委員会は、取締役選任に際して評価の結果も参考にしています。

今後の対応

取締役会は、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、以下の各項目について今後継続的に取締役会等で議論し、取締役会の実効性をさらに高めていくことを確認しました。

- 企業価値の向上に資する長期的な課題（事業ポートフォリオ、人的資本、人材育成、多様性の推進、サステナビリティに関する重要課題等）への対応に関する定期的な検証・フォローアップ・スピード感ある実行に向けた後押しの強化
- そのような課題の解決を可能とするガバナンス体制の状況についての確認・検証
- 委員会から取締役会への情報共有の範囲等についての確認・検証
- 取締役会としての資本市場との対話のあり方に関する議論の充実

取締役向けトレーニング

荏原グループへの理解を深めるとともに、最新の動向をつかみ取締役の知識・知見を高めることを目的として、トレーニングを行っています。新任の独立社外取締役に、就任前または就任後速やかに、取締役の職責を果たす上で必要な、財務、法務、コーポレート・ガバナンス等に関する知識・知見を得る機会を設けています。

また、すべての独立社外取締役を対象に、事業拠点への視察などを通じて、荏原グループの事業に関する理解を深める機会

を適宜設けています。あわせて、当社の中長期的課題に関する業界や周辺・関連領域における最新の動向を掴むため、社外有識者による講義などの機会を提供するなどして適宜適切なトレーニングの機会の充実を図っています。

2022年度の主要拠点の視察・トレーニング実績

- ・2022年3月 新任取締役向けオリエンテーション
- ・2022年10月 国内主要拠点の視察
- ・2022年12月 社外有識者とダイバーシティ&インクルージョン(D&I)についての意見交換会

指名委員会



委員数	4名(社外3名 社内1名)
委員長の選任理由	企業経営全般に豊富な経験を有するとともに経営企画等にも精通、また上場企業での社外役員経験が豊富であり、様々な業界における広範な知識を活かして指名委員会の委員長として経営人材の選定や候補者人材の育成にリーダーシップを発揮していただくため。
2022年12月期開催回数	22回

澤部 肇

独立社外取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長

指名委員会は、2019年にスタートさせた6年間にわたる社長承継プランに基づき、執行側とタッグを組み、「人材の育成」と「社長の選定」を時間をかけて計画的に進めています。遂行にあたっては、次期社長の選定プロセスとしてのみ捉えるのではなく、広く次期経営チームづくりとして捉えることが大事だと考えています。

本年策定の中期経営計画E-Plan2025では「Governance to Value (G to V)」を掲げ、取締役会に加えて各委員会においてもサステナビリティに対する監督に重要な役割を果たしていく姿勢を打ち出しています。引き続き、指名委員会はE-Vision2030やE-Plan2025の達成に向けて、当社の社会的価値と企業価値の持続的向上を図るべく事業環境の変化を掴み、義務ではなく喜びを持ってミッションの達成に向けてチャレンジし、具現化する経営人材の育成に尽力してまいります。

指名委員会の役割

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任及び解任に関する議案の決定、並びに代表執行役社長の選解任、執行役の選解任、役付取締役の選解職、取締役会議長及び議長を補佐する非業務執行取締役の選解職、指名・報酬・監査の各委員会の委員と委員長の選解職に関する取締役会への提言に加えて、代表執行役社長の選解任の方針及び承継プランの策定を主な役割としています。

代表執行役社長の承継プラン

当社では、社長承継プランの策定・実行を指名委員会の最

重要テーマの一つとしています。当社の承継プランの特徴は大きく二つあります。一つは、現社長をメンバーに含まない指名委員会が主導していること、もう一つは次の社長選定に際しては、指名委員会が執行側とタッグを組み、「人材育成」と「社長の選定」に時間をかけて計画的に進めていることです。当社の指名委員会は非業務執行取締役4名で構成され、3名の社外取締役と会長がメンバーとなっています。これにより、客観的な視点で最適な選定が行われるものと考えています。また、当社では「経営トップは長期に留任せず、一定の期間で交代すべき」という方針を定めています。社長の任期上限は6年としており、2019年3月に就任した現社長を選任した際は3年前

から社長候補者の育成と評価・絞り込みを行いました。

育成と選定のプロセス

次の社長選任に向けて指名委員会は6年間の社長承継プランを新たに作成し、それに基づいた育成と選定プロセスの研修を2019年からスタートさせています。

承継プランは“磨けば光る原石”探しからスタートします。その原石である人材を対象に、経営者に求められる人間力を強化する育成プログラムを実施します。プログラム(次世代経営者育成プログラム)には国内外の経営者との対話や、社外の専門家のコーチングによる自省的思考の促進などが含まれ、経営者になる覚悟を醸成するとともに、資質の向上を図ります。併せて、次のステップに進む人材を選抜します。

次のステップは、事業における具体的な課題解決への挑戦です(経営課題解決プログラム)。対象者は違う部門へ異動するなどして自身の今までの経験や所掌を超え、実際の経営課題の解決に取り組み、様々な経験を積みみます。

そこで鍛えられた人材をさらに絞り込み、最終候補者を選定します。最終候補者には、エグゼクティブコーチングのプログラムやメンタリティや考え方も含めてコーチングを行い、行動変容を求めます。コーチングをしながら候補者の評価も行われ、指名委員会に報告されます。

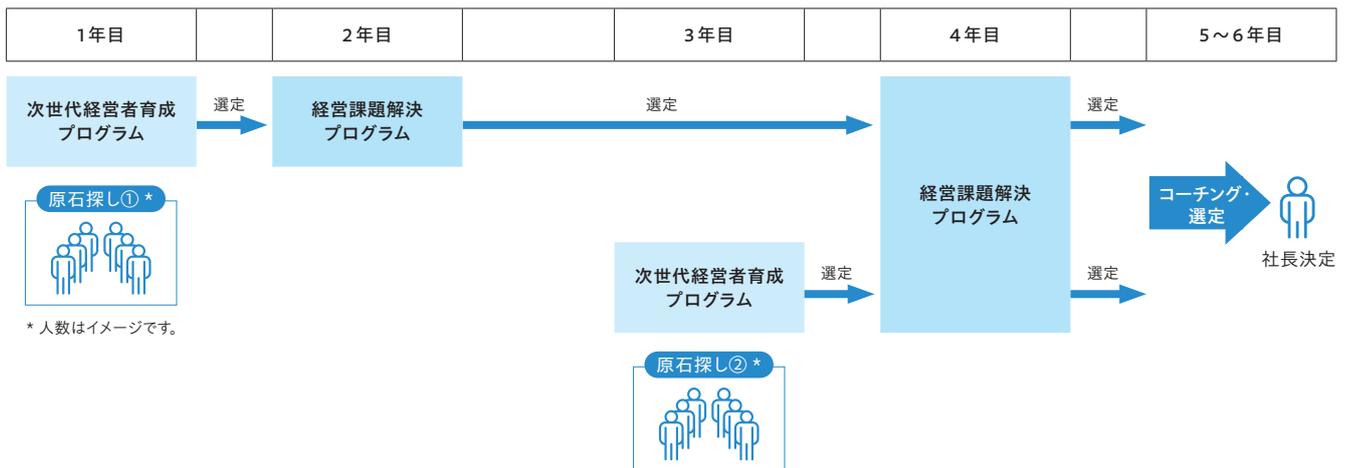
社長の人材要件は、胆力といった経営者に求められる基本的な要件に加え、その時々経営の状況によって都度設定する要件があります。それらの要件との適合性に加え、コーチングの前後でどれだけ伸びたかといった柔軟性や伸びしろなども踏まえて、最終的に指名委員会が社長となる人物を選定します。

2022年は、6年間の社長承継プランの4年目として、2回目の経営課題解決プログラムを行うとともに、荏原流「経営者のあるべき像」の策定を含む育成プログラムについて十分な議論を行いました。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針の改定と役割の明確化

2021年、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を改定し、当社が取締役に求める役割や資質要件を、属性、ポジションの別を含めて明確化しました。これは、今後の取締役会・委員会・取締役個人の活動の重要な指針として極めて重要な意味を持ちます。指名委員会は取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価及び取締役会議長の評価の結果も踏まえ、取締役会の実効性向上に資する取締役の要件に応じた候補者の人選を行い、取締役会への提言を行います。これにより、取締役会全体の実効性のさらなる向上を図っていきます。

6年間の育成・選定プロセス



* 人数はイメージです。

報酬委員会



委員数	3名(社外取締役3名 )
委員長の選任理由	弁護士として労働関連法規を中心とした企業法務に精通しているとともに、上場企業における社外役員経験を有しています。それらの豊富な経験と高い見識・専門性を活かし、報酬委員会委員長として当社の取締役及び執行役の報酬体系見直しや報酬水準の検討においてリーダーシップを発揮していただくため。
2022年12月期開催回数	12回

藤本 美枝
独立社外取締役 報酬委員会委員長

当社は、E-Vision2030及びE-Plan2025で目指す経営目標の実現を強く動機づけるため、執行役報酬として、短期業績連動報酬及び中期経営計画の達成度に連動する業績連動型株式報酬を導入しています。報酬委員会としてサステナビリティ課題への執行の取り組みをさらに促進するため、2022年より、短期業績連動報酬の評価指標として、E(環境)：CDP(気候変動)*1及びS(社会)：GES*2の2つのESG指標を新たに採用しました。毎年目標設定を行うことで、着実な進捗を後押しします。

報酬委員会の役割

報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等に関する方針や内容を決定するとともに、関係会社を含む役員報酬体系に係る取締役会への提言などを役割としています。

業績連動型株式報酬(PSU)における評価指標見直し

報酬委員会では、E-Plan2025の開始に伴い2023年1月～2025年12月を評価期間とする業績連動型株式報酬(PSU)における評価指標の検討を行いました。E-Plan2025の重要指標に関する考え方を踏まえて議論を重ね、E-Plan2022に引き続きROIC経営の深化を継続的に進めるとしていることから、重要指標であるROICを業績指標として採用することを決定しました。

*1. 気候変動対応の戦略やGHG排出量削減の取り組みなどを評価するESG評価機関

*2. グローバルエンゲージメントサーベイは、2019年より国内外グループ会社従業員を対象に、中長期的に目指すありたい姿の達成に向け会社や職場におけるエンゲージメントの現状について調査をしているもの。

短期業績連動報酬(STI)の評価指標見直し

E-Plan2025の新しい方針を踏まえ、執行役の短期業績連動報酬における業績指標の見直しについて議論を行い、2023年12月期から①ROIC②営業利益額とすることを決定しました。(参考：2022年12月期まで①ROIC ②営業利益額 ③S&S売上収益)

ESG指標については引き続きCDP(気候変動)とグローバルエンゲージメントサーベイを採用します。なお、具体的な評価指標については次期中期経営計画開始時に向け、見直しを含めた議論を進めてまいります。

STIにおける評価指標について

評価指標		評価ウェイト
業績指標	ROIC	45%
	連結営業利益	
MBO	担当事業ごとのKPIに基づき設定	45%
ESG指標	“E”(環境)：CDP(気候変動)	10%
	“S”(社会)：グローバルエンゲージメントサーベイ	

取締役及び執行役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)									
		基本報酬		短期業績連動報酬		譲渡制限付株式報酬		業績連動型株式報酬		その他	
		人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額	人数(名)	金額
取締役 (社外取締役を除く)	130	2	100	—	—	2	30	1	△0	—	—
社外取締役	130	8	105	—	—	8	25	—	—	—	—
執行役	991	19	401	15	263	18	86	19	225	1	15
合計	1,252	29	607	15	263	28	141	20	224	1	15

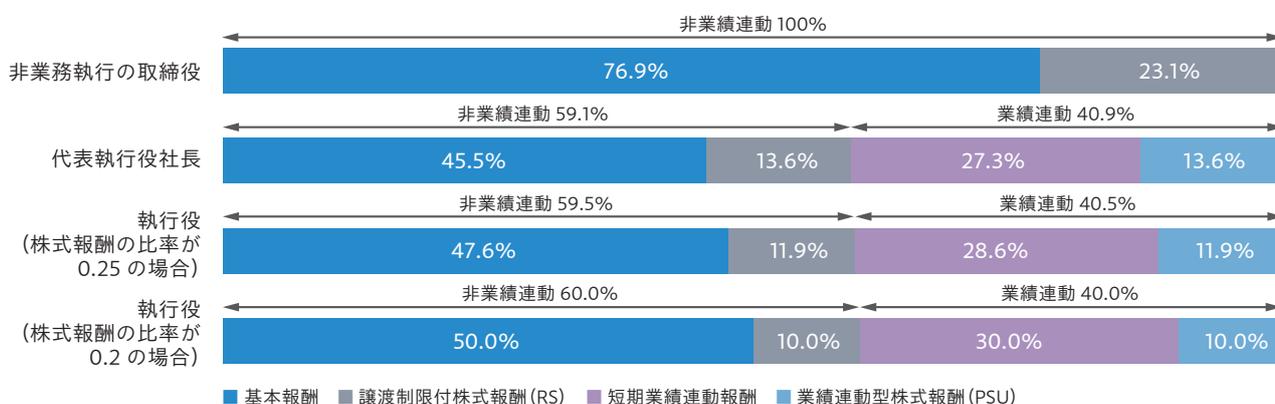
- (注) 1. 上記には、2022年12月31日現在の取締役及び執行役に対して当事業年度の在任期間に応じて支給された報酬等及び、2022年3月29日開催の第157期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び同日開催の取締役会終結の時をもって退任した執行役4名に対して2022年1月から退任時までには支給された報酬等の額を記載しています。
2. 取締役を兼務する代表執行役社長に支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。
3. 執行役の報酬等の額には、子会社の役員を兼務している執行役が子会社から受け取った報酬額126百万円(基本報酬61百万円、短期業績連動報酬34百万円、業績連動型株式報酬15百万円、その他15百万円)を含めた総額を記載しています。
4. 執行役の短期業績連動報酬は、全社業績または事業業績に加え、個人別の目標を設定し、その達成度合いを評価して、報酬委員会での審議を経て、個別の額を決定しています。
5. 短期業績連動報酬は、2022年12月31日在任の執行役に対して、当事業年度を対象期間とした短期業績連動報酬(2023年3月支給)の総額を記載しています。
6. 譲渡制限付株式報酬は、当事業年度に付与した譲渡制限付株式報酬のほか、過年度に付与した譲渡制限付株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
7. 業績連動型株式報酬は、2023年5月支給の業績連動型株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。当事業年度の金額算定においては、直近の当社株価及び中期経営計画E-Plan2022の最終年度である2022年12月期の経営計画における連結投下資本利益率(ROIC)を用いており、かつ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。
8. その他は、第157期退任役員が子会社より2023年に支給を受ける予定の業績連動型現金報酬のうち当事業年度に費用計上すべき10百万円及び当該事業年度に支給を受けた年金拠出金5百万円の総額を記載しています。

報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

氏名	会社区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
			基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	その他
代表執行役社長 浅見 正男	当社	143	54	34	16	38	—

- (注) 1. 短期業績連動報酬は、当事業年度を対象期間とした短期業績連動報酬(2023年3月支給)の総額を記載しています。
2. 譲渡制限付株式報酬は、当事業年度に付与した譲渡制限付株式報酬のほか、過年度に付与した譲渡制限付株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
3. 業績連動型株式報酬は、2023年5月支給の業績連動型株式報酬のうち当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。当事業年度の金額算定においては、直近の当社株価及び中期経営計画E-Plan2022の最終年度である2022年12月期の経営計画における連結投下資本利益率(ROIC)を用いており、かつ前事業年度計上額との差分も加算計上しています。

取締役及び執行役の報酬の構成(業績連動報酬に係る目標達成率が100%の場合)



監査委員会



委員数	3名(社外2名   社内1名 )
委員長の選任理由	公認会計士としての企業会計及び監査に関して有する高い見識・専門性、監査法人における多様な監査経験と上場企業における社外役員経験を活かし、監査委員会委員長として当社及び当社グループの経営の監督に反映するとともに、監査委員会の活動にリーダーシップを発揮していただくため。
2022年12月期開催回数	22回

北山 久恵
独立社外取締役 監査委員会委員長

会社は、E-Vision2030を確実に実現するため新中期経営計画E-Plan2025を策定し、顧客起点での価値創造に向けた業務執行及びガバナンス体制の改革を進め、Governance to Value(G to V)を積極的に推進しています。監査委員会は、E-Plan2025の進捗状況、グループ経営の強化、ESG経営の進化など会社の取り組みを監視・検証し、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図り、荏原グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

監査委員会の役割

監査委員会は、当社及び当社の子会社の取締役・執行役や従業員などが法的義務及び社内規程を遵守しているかについて監査するとともに、長期ビジョンE-Vision2030及び中期経営計画E-Plan2025といった取締役会の定めた経営の基本方針及び中長期的の経営計画などに従い、執行役等が健全、公正妥当かつ効率的に業務を執行しているかを監視し検証しています。

監査委員会を支える体制

監査委員会が業務執行からの独立性を高めるとともに、グループ全体の監査の実効性を確保するためにモニタリング中心の監査体制を目指しています。具体的には、監査委員会の委員長を独立社外取締役とした上で監査委員を社外監査委員2名、社内常勤監査委員1名として独立性を確保しています。また監査の実効性を担保するため、監査委員会管下の組織を以下

の通りとしています。

- (1) 監査委員会管下に監査委員会室を設置し、専任スタッフ(5名)が監査委員会の運営、監査方針・監査計画の企画立案、会計監査人との連絡調整、監査委員による監査・往査立会の補助にあたっています。
- (2) 内部監査部門との連携強化のため、監査委員会管下に監査部を設置し、内部監査部門の部門長及び部員を監査部の兼務(10名)としています。
- (3) 監査委員会と関係会社監査役とのより緊密な連携を図るため、主要関係会社(株式会社荏原エリオット、荏原環境プラント株式会社、株式会社荏原フィールドテック及び水ing株式会社)の常勤監査役を監査委員会管下の兼務(4名)としています。
- (4) 企業集団の内部統制を監視・監督することの重要性から、関係会社監査役候補者については、監査委員会の同意を得た上で決定をするものとしています。

監査委員会の活動状況

経営執行責任者との対話	代表執行役社長、カンパニー責任者、その他の執行役、統括部長等と定期的及び随時に会合を開催し、経営計画の進捗状況、リスク管理の状況等に関して情報交換・意見交換を行っています。
重要会議への出席等	監査の有効性・効率性の向上のため、経営会議、サステナビリティ委員会、リスクマネジメントパネル等の重要会議に出席し、迅速かつ的確に情報を把握するとともに、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。
往査	国内外の事業所、営業拠点、子会社等を対象に往査(執行部門による内部監査、会計監査人による監査等への立会いを含む)を実施し、当社及び企業集団における内部統制システムが有効に機能していることを確認しています。2022年12月期はウェブ会議システムによるヒアリング調査等、新型コロナウイルスの影響下で取り組んできたリモート監査の手法を活用しつつも実地での監査を重視しました。
2022年12月期の主な検討事項と取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・執行役等の職務執行・法令遵守体制の監査 ・会社法、金融商品取引法に係るグループ内部統制の整備及び運用状況監査 ・会計監査人の評価、会計監査人の入札に向けた検討並びに会計監査人候補の選定 ・国際財務報告基準(IFRS)適用に関する運用の定着化及びその他の重要会計事項に係る会計処理の適切性確認 ・中期経営計画E-Plan2022の進捗状況及び次期中期経営計画策定に向けた課題対応の確認 ・M&Aに係るデューデリジェンス及び統合プロセスの実施状況確認など、海外子会社を含むグループ会社の管理・監督状況の確認 ・その他、コーポレートガバナンス・コードへの対応やグローバルな情報セキュリティ体制の整備など、グループ内部統制の整備・運用状況で特に留意すべき事項

三様監査の充実

会計監査人との連携及び会計監査人の評価

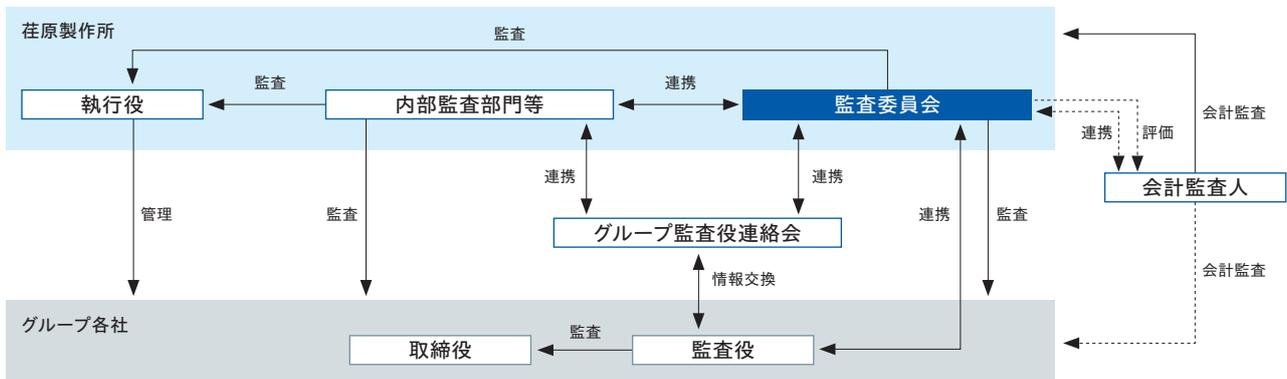
- ・ 監査委員会は、会計監査人との連携に関し、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施していることを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況及び結果について、適宜報告を受けています。また、会計監査人との会合を定期的及び随時開催し、情報・意見交換を行い、効率的な監査を実施しています。
- ・ 監査委員会は、会計監査人が連続して10年間在任する場合には、当該会計監査人の毎年度の評価にかかわらず、次年度の会計監査人候補を選定するために入札を実施します。当該会計監査人が再任され、さらに連続して5年間在任する場合にも入札を実施することとし、同一の会計監査人が連続して在任することができる期間は、20年までとしています。2022年12月期は、EY新日本有限責任監査法人が当社会計監査人に就任して15事業年度が経過することから、上記の方針に則り入札を実施しました。監査委員会があらかじめ定めた入札基準に従って評価及び審議を行った結果を踏まえて、2023年3月29日開催の第158期定時株主総会において、新たに当社の会計監査人として有限責任監査法人トーマツが選任されました。

内部監査部門等との連携

監査委員会は、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門、関係会社監査役等と次のように連携を図っています。

- ・ 内部監査部門が策定する内部監査計画に関する意見交換を含む定期的及び随時の情報交換を行い、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。
- ・ 内部統制、リスク管理及びコンプライアンスを担当する部門と定期的及び随時の情報交換を行い、必要に応じて執行部門への助言等を行っています。
- ・ 関係会社監査役を構成員とした「グループ監査役連絡会」を年2回開催し、監査委員、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門、経理財務部門の長が出席し情報の交換を図るとともに、必要に応じて関係会社監査役から報告を受けています。

荏原グループ監査機関の関連図



執行役の略歴

(2023年3月29日現在)



浅見 正男

代表執行役社長
兼 CEO 兼 COO

1986年 4月 当社入社
2010年 4月 当社執行役員
2011年 4月 当社精密・電子事業カンパニー営業統括部長
2014年 4月 当社常務執行役員
2015年 6月 当社執行役常務
2016年 4月 当社精密・電子事業カンパニープレジデント
2019年 3月 当社取締役(現在)
当社代表執行役社長(現在)
2023年 1月 当社 CEO 兼 COO(現在)



永田 修

執行役
建築・産業カンパニープレジデント

1990年 4月 当社入社
2008年 10月 Ebara Pumps Europe S.p.A. Managing Director
2017年 4月 当社風水力機械カンパニー
標準ポンプ事業部グローバル営業推進部長
2018年 3月 当社執行役(現在)
当社グループ経営戦略統括部長
2019年 3月 当社人事統括部長
2020年 1月 当社グループ経営戦略・人事統括部長
2022年 3月 当社風水力機械カンパニープレジデント
当社風水力機械カンパニー冷熱事業担当
2023年 1月 当社建築・産業カンパニープレジデント(現在)



宮木 貴延

執行役
エネルギーカンパニープレジデント 兼 Elliott Company CEO 兼
嘉利特荏原泵業有限公司董事長 兼
エリオットグループホールディングス株式会社 Chairman 兼 CEO

1996年 4月 当社入社
2020年 3月 エリオットグループホールディングス株式会社 Vice President
Elliott Company Vice President
2021年 3月 エリオットグループホールディングス株式会社 取締役
2022年 3月 エリオットグループホールディングス株式会社 取締役 CEO
Elliott Company CEO(現在)
当社執行役(現在)
当社風水力機械カンパニーコンプレッサ・タービン事業担当
2023年 1月 当社エネルギーカンパニープレジデント(現在)
当社嘉利特荏原泵業有限公司董事長(現在)
エリオットグループホールディングス株式会社 Chairman 兼 CEO(現在)



太田 晃志

執行役
インフラカンパニープレジデント

1994年 4月 当社入社
2017年 4月 当社人事・法務・総務統括部人材開発部長
2021年 4月 当社風水力機械カンパニーシステム事業部社会システム営業部長
2022年 3月 当社執行役(現在)
当社風水力機械カンパニーシステム事業部長
2023年 1月 当社インフラカンパニープレジデント(現在)



山田 秀喜

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社長 兼
水ing株式会社取締役

1985年 4月 当社入社
2008年 4月 当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括
グローバルソーシング室長
2011年 4月 当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業統括
カスタムポンプ調達統括部長
2013年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社風水力機械カンパニー
企画管理技術統括中国・東アジア地域統括部副統括部長
嘉利特荏原ポンプ業有限公司董事長
2016年 4月 当社風水力機械カンパニー
企画管理技術統括中国・東アジア地域統括部長
2019年 1月 当社風水力機械カンパニー産業ポンプ事業部長
2019年 10月 当社執行役常務
当社風水力機械カンパニーカスタムポンプ事業部長
2020年 1月 荏原機械淄博有限公司 董事長
2020年 3月 当社執行役(現在)
2023年 1月 当社環境カンパニープレジデント(現在)
荏原環境プラント株式会社代表取締役社長(現在)
水ing株式会社取締役(現在)



戸川 哲二

執行役
精密・電子カンパニープレジデント

1986年 4月 当社入社
2013年 4月 当社精密・電子事業カンパニー新事業推進統括部長
2014年 4月 当社執行役員
2019年 3月 当社執行役専務
当社精密・電子事業カンパニープレジデント
2020年 3月 当社執行役(現在)
2023年 1月 当社精密・電子カンパニープレジデント(現在)



蓬臺 昌夫

執行役
精密・電子カンパニー 事業統括責任者 兼 カンパニー COO

- 1988年 4月 当社入社
- 2008年 1月 台湾荏原精密総経理 兼 董事
- 2016年 4月 当社執行役員
当社精密・電子事業カンパニー
営業統括部長
- 2020年 1月 当社精密・電子事業カンパニー
企画管理統括部長
- 2022年 1月 当社精密・電子事業カンパニー
グローバル事業戦略統括部長
- 2023年 1月 当社精密・電子カンパニー事業統括
責任者 兼 カンパニー COO (現在)
- 2023年 3月 当社執行役 (現在)



南部 勇雄

執行役
精密・電子カンパニー 装置事業部長

- 1997年 4月 当社入社
- 2020年 1月 当社マーケティング統括部
マーケティング統括部長
- 2022年 1月 当社精密・電子事業カンパニー
装置事業部長
- 2022年 3月 当社執行役 (現在)
- 2023年 1月 当社精密・電子カンパニー
装置事業部長 (現在)



露木 聖一

執行役
精密・電子カンパニー コンポーネント事業部長

- 1992年 4月 当社入社
- 2022年 1月 当社精密・電子事業カンパニー
コンポーネント事業部長
- 2022年 3月 当社執行役 (現在)
- 2023年 1月 当社精密・電子カンパニー
コンポーネント事業部長 (現在)



細田 修吾

執行役
経営企画・経理財務統括部長 兼 CFO

- 1993年 10月 当社入社
- 2015年 4月 当社ガバナンス推進統括部長
- 2016年 4月 エリオットグループホールディングス
株式会社 DVP
Elliott Company DVP
- 2018年 1月 エリオットグループホールディングス
株式会社 VP
Elliott Company VP
- 2021年 3月 当社執行役 (現在)
当社経理財務統括部長
- 2022年 3月 当社グループ経営戦略・
経理財務統括部長
- 2023年 1月 当社経営企画・
経理財務統括部長 兼 CFO (現在)



佐藤 誉司

執行役
人事統括部長 兼 CHRO

- 1987年 4月 当社入社
- 2011年 4月 荏原環境プラント株式会社
計画統括部長
- 2012年 4月 青島荏原環境設備有限公司総経理
- 2017年 4月 荏原環境プラント株式会社
営業本部長
- 2019年 1月 荏原環境プラント株式会社取締役
- 2022年 3月 当社執行役 (現在)
当社人事統括部長
- 2023年 1月 当社人事統括部長 兼
CHRO (現在)



中山 亨

執行役
法務・総務・内部統制・リスク管理統括部長 兼 CRO

- 1984年 4月 通商産業省 (現 経済産業省) 入省
- 2012年 4月 大田官房審議官
(商務情報政策局担当)
- 2013年 7月 貿易経済協力局貿易管理部長
- 2014年 9月 当社入社
- 2018年 1月 当社内部統制・リスク管理統括部長
- 2018年 3月 当社執行役 (現在)
当社法務・総務・内部統制・リスク
管理統括部長
- 2023年 1月 当社法務・総務・内部統制・リスク
管理統括部長 兼 CRO (現在)



小和瀬 浩之

執行役
情報通信統括部長 兼 CIO

- 2014年 4月 株式会社 LIXIL CIO 執行役員
IT推進本部長
- 2015年 12月 株式会社 LIXIL 上席執行役員 CIO
兼 情報システム本部長
- 2018年 7月 株式会社 資生堂 グローバル ICT
副本部長 兼 ICT戦略・
プラットフォーム部長
- 2018年 12月 当社入社
- 2019年 4月 当社情報通信統括部長
- 2020年 3月 当社執行役 (現在)
- 2023年 1月 当社情報通信統括部長 兼
CIO (現在)



三好 敬久

執行役
技術・研究開発・知的財産統括部長 兼 CTO

- 1987年 4月 当社入社
- 2016年 4月 荏原環境プラント株式会社
基盤技術統括部長
- 2019年 1月 荏原環境プラント株式会社
エンジニアリング本部長
- 2022年 1月 荏原環境プラント株式会社
代表取締役社長
- 2023年 1月 当社技術・研究開発・知的財産
統括部長
- 2023年 3月 当社執行役 (現在)
当社技術・研究開発・知的財産
統括部長 兼 CTO (現在)

10か年データ

株式会社荏原製作所及び連結子会社の決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算です。

荏原グループは2021年12月期決算より、財務情報の国際的な比較可能性の向上を目的として、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)に移行しました。

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
経営成績：				
受注高	¥512,276	¥487,553	¥491,280	¥ 477,956
売上高／売上収益	448,657	482,699	486,235	476,104
営業利益	32,194	34,567	38,011	29,995
営業利益率(%)	7.2	7.2	7.8	6.3
親会社株主に帰属する当期純利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益	18,973	23,580	17,254	20,587
当期純利益率(%)	4.2	4.9	3.5	4.3
資本的支出	18,152	15,846	15,729	22,675
減価償却費	12,117	13,038	11,610	13,739
研究開発費	6,465	6,754	7,632	8,758
財政状態、キャッシュ・フロー：*2				
総資産 *2、*3	¥530,211	¥570,392	¥579,860	¥ 588,457
純資産 *2	215,048	247,553	250,444	277,509
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分 *2、*4	208,037	239,058	241,016	271,356
有利子負債 *2	119,672	121,500	120,126	96,531
利益剰余金 *2	70,629	91,815	102,446	117,883
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,615	11,296	21,528	33,816
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,540	(15,894)	(14,344)	(18,563)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,336)	(7,044)	(9,655)	(15,102)
フリー・キャッシュ・フロー	30,155	(4,597)	7,184	15,252
現金及び現金同等物残高(期末)	102,341	95,604	91,185	90,683
株式情報：*5				
発行済株式総数(千株)	465,187	465,644	466,044	101,736
配当金(円)	¥ 7.50	¥ 12.00	¥ 12.00	¥ 36.00
配当利回り(%)	1.2	2.4	2.6	1.7
連結配当性向(%) *6	18.4	23.6	32.3	28.1
自己株式取得総額	81	—	—	4
総還元性向(%)	18.8	23.6	32.3	28.4
EPS(1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益)(円) *7	¥ 40.86	¥ 50.77	¥ 37.12	¥ 213.71
BPS(1株当たり純資産／ 1株当たり親会社所有者帰属持分)(円) *7	448.05	514.38	518.16	2,672.19
経営指標：				
ROIC(%) *8	5.8	6.9	4.8	5.6
ROE(%) *9	9.6	10.5	7.2	8.0
D/E レシオ(倍)	0.58	0.51	0.50	0.36
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率(%)	39.2	41.9	41.6	46.1
海外売上高比率／海外売上収益比率(%)	52.8	53.6	52.2	52.7
従業員数(人)	15,168	16,030	16,270	16,317
売上債権回転日数(日)	149	158	162	158
棚卸資産回転日数(日)	57	60	66	74
仕入債務回転日数(日)	84	83	87	92
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(日)	122	135	141	140

*1. 2017年6月23日開催の第152期定時株主総会決議により、決算期を3月31日から12月31日に変更しました。従って、2017年12月期は2017年4月1日から2017年12月31日の9か月間となっています。2017年12月期においては、当社及び3月決算であった連結子会社は4月1日から12月31日までの9か月間、12月決算である連結子会社は1月1日から12月31日までの12か月間をそれぞれ連結対象期間としています。

*2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を2019年12月期の期首から適用しており、2018年12月期に係る数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

*3. 2017年3月期において、2016年3月期に行われた企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2016年3月期の総資産について暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

*4. 自己資本：純資産-(新株予約権+非支配株主持分)

(注)2つの名称が記載されている場合は、左が日本基準、右がIFRSの費目です。 ■ 日本基準 ■ IFRS

単位：百万円

2017/12*	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12	2021/12	2022/12
¥ 413,569	¥ 575,576	¥ 552,225	¥ 511,921	¥ 511,221	¥ 771,483	¥ 815,218
381,993	509,175	522,424	523,727	522,478	603,213	680,870
18,115	32,482	35,298	37,879	37,566	61,372	70,572
4.7	6.4	6.8	7.2	7.2	10.2	10.4
9,531	18,262	23,349	24,473	24,236	43,616	50,488
2.5	3.6	4.5	4.7	4.6	7.2	7.4
12,386	19,364	34,369	32,295	35,047	22,758	27,597
11,923	15,266	15,132	15,963	19,872	21,435	24,067
7,218	10,698	11,530	12,514	12,507	13,575	15,264
¥ 612,919	¥ 591,592	¥ 595,239	¥ 621,578	¥ 644,711	¥ 719,736	¥ 828,049
284,788	286,778	291,827	304,470	296,877	321,655	369,725
277,955	279,640	283,651	296,232	289,564	312,310	359,966
114,592	79,137	80,986	76,143	98,350	112,046	119,333
121,321	135,715	141,675	156,486	136,629	171,720	184,995
44,157	34,610	26,720	64,234	68,848	72,858	37,070
(7,906)	(15,927)	(24,077)	(29,071)	(29,200)	(31,361)	(38,324)
11,296	(46,412)	(20,188)	(9,628)	(14,389)	(29,489)	(23,749)
36,250	18,682	2,643	35,163	39,647	41,497	(1,254)
139,102	110,556	93,351	120,544	120,544	136,488	116,137
101,783	101,957	95,129	95,391	95,391	95,513	92,086
¥ 45.00	¥ 60.00	¥ 60.00	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 163.00	¥ 193.00
1.0	2.4	1.8	2.7	2.7	2.5	4.1
48.0	33.3	24.8	35.0	35.4	35.2	35.2
—	4,999	14,999	—	—	19,999	—
48.0	60.5	88.8	35.0	35.0	80.5	35.2
¥ 93.84	¥ 179.94	¥ 241.79	¥ 256.85	¥ 254.36	¥ 463.44	¥ 548.61
2,735.94	2,795.72	2,981.91	3,106.10	3,036.19	3,395.50	3,910.07
2.5	4.9	6.5	6.6	6.4	10.7	11.2
3.5	6.6	8.3	8.4	8.6	14.5	15.0
0.41	0.28	0.29	0.26	0.34	0.36	0.33
45.3	47.3	47.7	47.7	44.9	43.4	43.5
60.1	55.0	55.3	55.0	54.8	59.0	62.7
16,219	16,556	17,080	17,480		18,372	19,095
126	131	134	138	139	132	135
78	87	84	71	71	73	97
86	90	84	90	90	90	93
118	128	134	119	120	115	139

*5. 2016年10月1日付で当社普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しました。

*6. 2017年3月期の年間配当金36円(うち中間配当金6円)は、株式併合後に換算すると、中間配当金30円、期末配当金30円を合わせた1株当たり60円に相当します。そのため配当性向は配当金を60円として計算しています。

*7. 1株当たり当期純利益は自己株式を除く期中平均株式数に基づき、1株当たり純資産は自己株式を除く期末発行済株式数に基づき計算しています。

*8. ROIC：親会社株主に帰属する当期純利益または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)+自己資本または親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)}

*9. ROE：親会社株主に帰属する当期純利益または親会社の所有者に帰属する当期利益÷自己資本または親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)

連結財務諸表

連結財政状態計算書 (IFRS)

	単位：百万円	
	2021/12	2022/12
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	136,488	116,137
営業債権及びその他の債権	130,121	151,665
契約資産	86,887	100,420
棚卸資産	121,389	181,337
未収法人所得税	605	1,137
その他の金融資産	3,267	3,540
その他の流動資産	21,173	26,456
流動資産合計	499,934	580,694
非流動資産		
有形固定資産	161,392	165,715
のれん及び無形資産	23,204	43,333
持分法で会計処理されている投資	7,153	7,153
繰延税金資産	12,665	13,720
その他の金融資産	6,241	6,783
その他の非流動資産	9,144	10,648
非流動資産合計	219,801	247,354
資産合計	719,736	828,049

単位：百万円

	2021/12	2022/12
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	162,558	195,391
契約負債	49,771	63,168
社債、借入金及びリース負債	56,578	46,772
未払法人所得税	6,337	6,140
引当金	14,769	12,760
その他の金融負債	98	432
その他の流動負債	37,243	44,411
流動負債合計	327,357	369,078
非流動負債		
社債、借入金及びリース負債	55,467	72,560
退職給付に係る負債	8,413	8,380
引当金	2,488	2,647
繰延税金負債	402	2,435
その他の金融負債	123	144
その他の非流動負債	3,829	3,076
非流動負債合計	70,723	89,245
負債合計	398,080	458,323
資本		
資本金	79,643	79,804
資本剰余金	76,566	76,806
利益剰余金	171,720	184,995
自己株式	(20,189)	(294)
その他の資本の構成要素	4,569	18,655
親会社の所有者に帰属する持分合計	312,310	359,966
非支配持分	9,345	9,758
資本合計	321,655	369,725
負債及び資本合計	719,736	828,049

連結財務諸表

連結損益計算書 (IFRS)

	単位：百万円	
	2021/12	2022/12
売上収益	603,213	680,870
売上原価	424,571	469,694
売上総利益	178,641	211,175
販売費及び一般管理費	120,553	137,784
その他の収益	4,131	1,107
その他の費用	847	3,925
営業利益	61,372	70,572
金融収益	416	957
金融費用	2,687	2,762
持分法による投資損益	1,200	714
税引前利益	60,302	69,481
法人所得税費用	13,873	16,775
当期利益	46,428	52,705
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期利益	43,616	50,488
非支配持分に帰属する当期利益	2,812	2,217
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	463.44	548.61
希薄化後1株当たり当期利益(円)	462.09	547.34

連結包括利益計算書 (IFRS)

	単位：百万円	
	2021/12	2022/12
当期利益	46,428	52,705
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	2,758	1,512
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	47	(44)
持分法適用会社のその他の包括利益に対する持分	86	(9)
純損益に振り替えられることのない項目合計	2,893	1,458
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	94	(59)
在外営業活動体の換算差額	6,602	14,497
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	6,697	14,437
税引後その他の包括利益合計	9,591	15,896
当期包括利益合計	56,020	68,602
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	52,529	66,019
非支配持分に帰属する当期包括利益	3,490	2,582

連結キャッシュ・フロー計算書(IFRS)

	単位：百万円	
	2021/12	2022/12
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	60,302	69,481
減価償却費及び償却費	21,435	24,068
減損損失	198	1,848
受取利息及び受取配当金	(387)	(613)
支払利息	1,298	2,326
為替差損益(益)	5,148	1,919
持分法による投資損益(益)	(1,200)	(714)
固定資産売却損益(益)	(2,991)	(92)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(862)	(17,189)
契約資産の増減額(増加)	(5,968)	(10,470)
棚卸資産の増減額(増加)	(14,224)	(54,411)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	17,757	27,159
契約負債の増減額(減少)	6,691	11,402
引当金の増減額(減少)	15	(2,049)
退職給付に係る資産及び負債の増減額	(425)	539
その他	(2,121)	2,895
小計	84,665	56,098
利息の受取額	363	592
配当金の受取額	1,122	713
利息の支払額	(1,369)	(1,965)
法人所得税の支払額	(11,923)	(18,370)
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,858	37,070
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(4,092)	(4,934)
定期預金の払戻による収入	3,958	5,165
投資有価証券の取得による支出	(20)	(325)
投資有価証券の売却及び償還による収入	3,085	194
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	(25,755)	(24,347)
有形固定資産の売却による収入	1,575	557
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(10,375)	(14,675)
その他	263	41
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,361)	(38,324)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(減少)	8,752	(12,654)
長期借入れによる収入	5,191	11,138
長期借入金の返済による支出	(6,362)	(6,513)
リース負債の返済による支出	(5,058)	(5,321)
社債の発行による収入	—	20,000
株式の発行による収入	0	0
社債の償還による支出	—	(10,000)
自己株式の取得による支出	(20,099)	(8)
配当金の支払額	(10,455)	(18,216)
非支配持分への配当金の支払額	(1,458)	(2,167)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	(7)
その他	0	1
財務活動によるキャッシュ・フロー	(29,489)	(23,749)
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,936	4,742
超インフレの調整	—	(89)
現金及び現金同等物の増減額	15,944	(20,351)
現金及び現金同等物の期首残高	120,544	136,488
現金及び現金同等物の期末残高	136,488	116,137

ESG 5か年データ

参照 ESGデータ集 <https://www.ebara.co.jp/sustainability/data/information/esg.html>

環境

	データ範囲*2,3,4	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
電力使用量(MWh)	荏原グループ	168,642	169,383	177,692	178,434	182,043
再生可能エネルギー使用率(%)	荏原グループ	—	—	1.6	1.8	2.8
GHG排出量(Scope1, 2)(千t)*1	荏原グループ	160	174	165	167	157
水使用量(km ³)	荏原グループ	992	1,053	1,153	1,088	1,085
廃棄物総排出量(t)	荏原グループ	19,854	18,901	17,975	17,608	18,351
マテリアルリサイクル率(%)	荏原製作所+国内グループ	96.7	97.9	97.5	97.1	97.5
最終埋立処分率(%)	荏原グループ	2.8	1.7	1.9	2.6	2.1
NOx排出量(t)	荏原グループ	16	9	18	16	18
SOx排出量(t)	荏原グループ	0.5	0.3	0.7	0.6	0.5

社会

従業員数(人)	荏原グループ	16,556	17,080	17,480	18,372	19,095
海外従業員数(人)	海外連結子会社	8,678	9,148	9,404	10,332	10,769
海外従業員比率(%)	海外連結子会社	52	54	54	56	56
女性従業員比率(%)	荏原グループ	16.4	16.5	16.3	15.6	16.2
基幹職女性比率(%)	荏原グループ	4.7	5.4	8.8	9.5	9.5
外国籍従業員比率(%)	荏原製作所	2.7	2.7	2.1	2.5	2.7
障がい者雇用率(%)	荏原製作所+グループ適用会社	2.45	2.27	2.58	2.56	2.37
海外事業所のGlobal Key Position 非日本人社員比率(%)	海外連結子会社	—	19	20	22	23
海外事業所のGlobal Key Position 女性ポジション比率(%)	海外連結子会社	—	—	5	5	7
採用人数(新卒・キャリア含む)(人)	荏原製作所	198	218	189	239	373
新卒採用 女性比率(%)	荏原製作所	17.5	14.4	25.6	18.0	16.5
新卒採用 外国籍比率(%)	荏原製作所	12.3	11.7	15.4	4.5	17.5
キャリア採用 女性比率(%)	荏原製作所	13.1	10.3	13.9	14.1	13.8
キャリア採用 外国籍比率(%)	荏原製作所	1.1	0.9	6.9	6.3	5.1
平均勤続年数(年)	荏原製作所 男女平均	17.3	17.7	16.8	17.0	16.0
グローバルエンゲージメントサーベイでの エンゲージメント指数(%)	荏原グループ	—	75	78	79	79
有給休暇取得率(%)	荏原製作所	72.60	81.35	70.70	75.85	80.95
男性の育児休業取得率(%)	荏原製作所	3.66	10.30	11.25	13.00	19.83
年間人材育成プログラム(研修)受講率(%)	荏原製作所	80.5	72.1	70.5	64.8	60.6
従業員一人当たり研修投資(\$)	荏原製作所	497.95	415.18	221.42	363.17	228.86
従業員一人当たり平均研修時間(日)	荏原製作所	1.5	1.6	0.9	1.1	0.8
全災害度数率(TRIR)(%)	荏原製作所+国内連結会社	3.69	3.53	3.13	3.09	2.62

ガバナンス

取締役数(人)	荏原製作所	13	11	10	10	10
独立社外取締役比率(%)	荏原製作所	54	63	70	70	70
女性取締役比率(%)	荏原製作所	7	9	20	30	30
指名委員会 独立社外取締役構成比率(%)	荏原製作所	66.7	66.7	66.7	66.7	66.7
報酬委員会 独立社外取締役構成比率(%)	荏原製作所	100	100	100	100	100
監査委員会 独立社外取締役構成比率(%)	荏原製作所	60.0	60.0	75.0	66.7	66.7
コンプライアンス相談窓口 相談件数 (内部通報相談・人権侵害相談を含む)	荏原製作所+国内グループ	42	49	44	38	39
海外荏原グループ・ホットライン 相談件数 (内部通報相談・人権侵害相談を含む)	海外グループ	—	0	1	0	2

*1 GHG排出量：GHGプロトコルに沿って算定した値

*2 荏原グループ：荏原、国内グループ、海外グループの合計数値

*3 国内グループ：主な(100名以上従業員が所属する)国内連結子会社を指しています。(国内連結子会社従業員数の約97%カバー率)なお、荏原製作所単体及び持分法適用関連会社は除いています。

*4 海外グループ：主な海外連結子会社を指しています。(海外連結子会社従業員数の約99%カバー率)

外部からの評価

ESG 関連の外部評価

当社は各種 ESG 評価機関より国内外の ESG インデックスの構成銘柄に選定されています



Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)



2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

(注) 株式会社荏原製作所の MSCI インデックスへの組み入れや、MSCI のロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCI またはその関係会社による株式会社荏原製作所の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCI インデックスは MSCI の独占的財産です。MSCI 及び MSCI インデックスの名称とロゴは、MSCI またはその関係会社の商標またはサービスマークです。



iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス



第 6 回日経スマートワーク経営調査 4.5 星



第 4 回日経 SDGs 経営調査 4.5 星

認証・受賞



日本取締役協会
「コーポレートガバナンス・
オブ・ザ・イヤー 2022」
特別賞・経済産業大臣賞

日本コーポレートガバナンス研究所
(JCGR) 2022 年度
コーポレートガバナンス指数
(JCGIndex サーベイ) において 2 位

経済広報センター
第 38 回企業広報賞
「企業広報経営者賞」
(社長浅見)



DX 認定



えるぼし 最高位 / 第 3 段階



2023
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト 500

健康経営優良法人 2023
(大規模法人部門・ホワイト 500)



スポーツ庁 スポーツエールカ
ンパニー 2023



DX 注目企業 2022
Digital Transformation

DX 注目企業 2022

賛同



GX リーグ



TCFD



半導体気候関連コンソーシアム (SCC)

国連グローバル・
コンパクトへの署名

In support of

WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office

IR 活動



日本 IR 協議会
「IR 優良企業賞
2022」を初受賞



大和 IR 「2022 年
インターネット IR 表彰」で優良賞



日興アイ・アール
「2022 年度全上場企業
ホームページ充実度
ランキング」総合部門
および業種別評価で最優秀

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」における
「ディスクロージャーの
改善が著しい企業」



「Gomez IR サイトランキング
2022」で銀賞、業種別
ランキングで 2 位

会社情報 / 株式情報

(2022年12月31日現在)

会社情報

商号：株式会社 荏原製作所
 英文商号：EBARA CORPORATION
 創業年月：1912年11月
 本社住所：〒144-8510
 東京都大田区羽田旭町11-1
 電話：03-3743-6111
 ウェブサイト：<https://www.ebara.co.jp>
 資本金：79,804百万円
 従業員数(連結)：19,095名

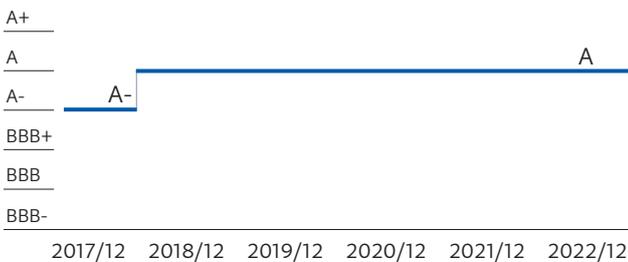
株式情報

証券コード：6361
 発行済株式数：92,086,015株(普通株式)
 株主数：27,585名
 上場証券取引所：東京証券取引所 プライム市場
 単元株式数：100株
 株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社
 東京都千代田区丸の内1-4-1
 独立監査人：EY新日本有限責任監査法人
 主な採用株価指数：日経平均株価(日経225)、
 JPX日経400、TOPIX(東証株価指数)

信用格付

R&I 発行体格付 A(2022年12月時点)

信用格付推移

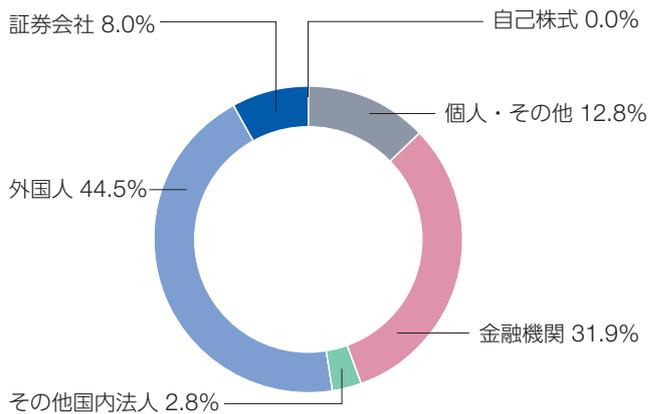


大株主

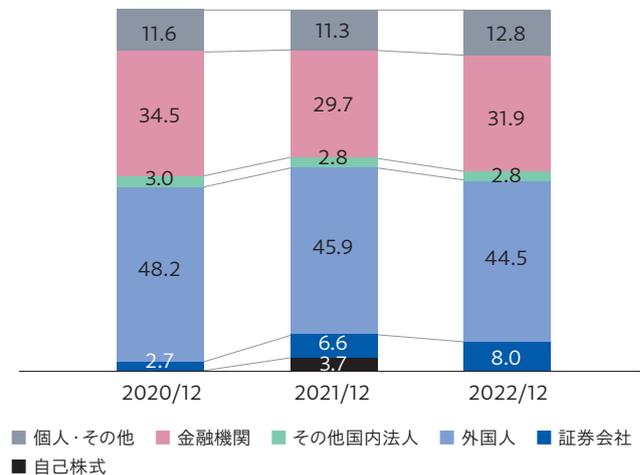
株主名	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17.8
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	10.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6.4
SMBC日興証券株式会社	2.9
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	2.7
BBH(LUX) FOR FIDELITY FUNDS - SUSTAINABLE WATER AND WASTE POOL	2.3
日本証券金融株式会社	1.7
ナティクス日本証券株式会社	1.4
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1.3
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1.2

(注)持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布



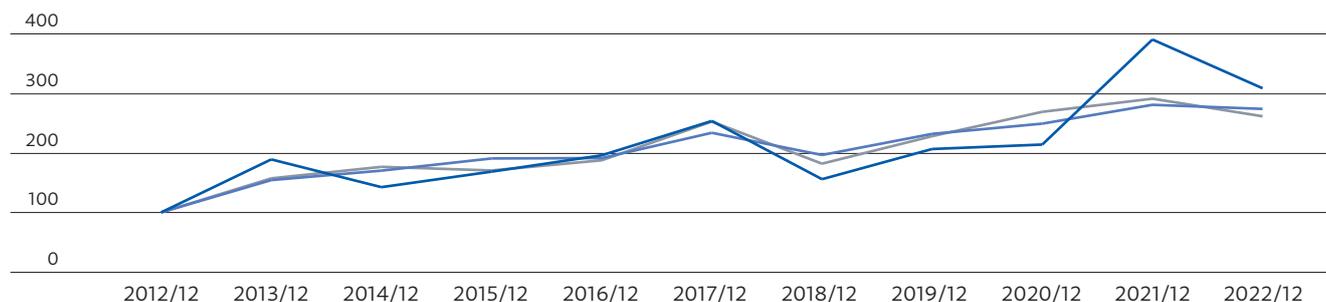
株主分布状況推移(保有比率)



過去10年間の株主総利回り (TSR)

銘柄名	1年間		3年間		5年間		10年間	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
荏原	-23.1%	-23.1%	+55.4%	+15.8%	+23.1%	+4.2%	+208.9%	+11.9%
TOPIX	-2.5%	-2.5%	+18.1%	+5.7%	+17.2%	+3.2%	+174.2%	+10.6%
TOPIX (機械)	-10.2%	-10.2%	+14.7%	+4.7%	+3.5%	+0.7%	+161.8%	+10.1%

過去10年間の株主総利回り (TSR)

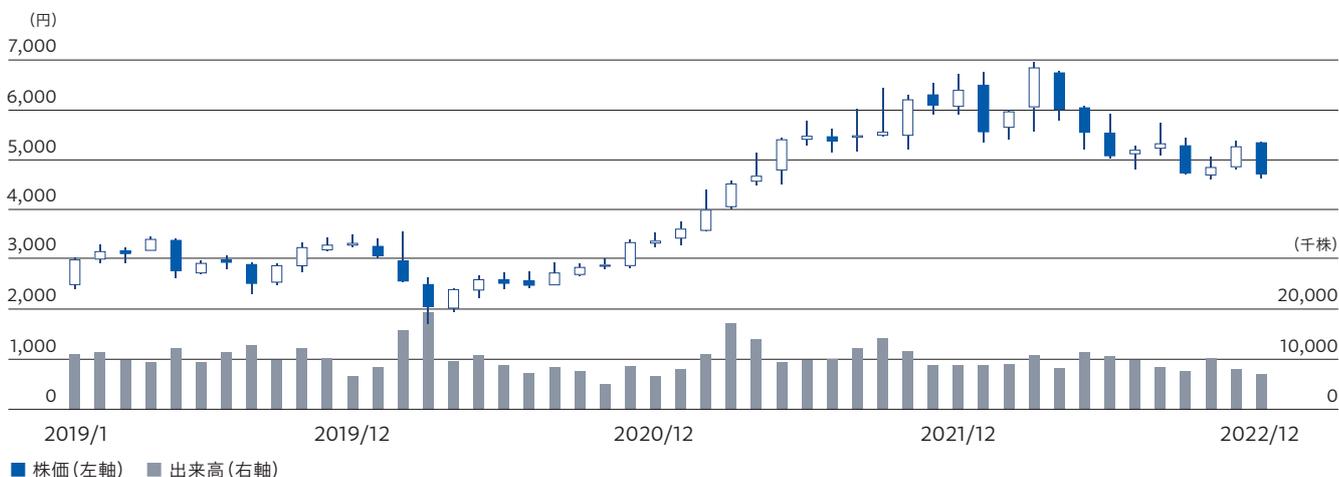


— 荏原* — TOPIX 配当込み — TOPIX (機械) 配当込み

(注) 上記グラフは、2012年12月末に投資を行った場合の2022年12月末時点までの配当と株価を加味した投資収益率を示しています。荏原製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2012年12月末の投資額を100として指数化しています。比較指標であるTOPIX配当込みと、TOPIX (機械) 配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

* 2016年10月1日付実施の株式併合 (5株につき1株の割合で併合) に伴う影響を加味して再計算しています。

株価及び出来高の推移



■ 株価 (左軸) ■ 出来高 (右軸)

	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
期末株価 (円)	3,325	3,370	6,390	4,720
高値	3,500	3,570	6,710	6,950
安値	2,321	1,715	3,295	4,615
出来高 (百万株)	127	117	136	110

株式関連データ

	2019/12 日本基準	2020/12 IFRS	2021/12 IFRS	2022/12 IFRS
株価収益率 (PER) (倍)	13.75	13.25	13.79	8.60
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.12	1.11	1.88	1.21
発行済株式総数 (千株)	95,129	95,391	95,513	92,086
期末時価総額 (百万円)	316,306	321,469	610,332	434,646

Looking ahead,
going beyond expectations

Ahead > *Beyond*



株式会社 荏原製作所

本社

〒144-8510 東京都大田区羽田旭町11-1
<https://www.ebara.co.jp>

01-050-J