

EBARA

Group

INTEGRATED REPORT 2024

荏原グループ 統合報告書



創業の精神

熱と誠

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」

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」の精神と、製品・サービスの提供を通じて社会に貢献していくという使命は、現在も従業員に受け継がれています。

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。

2000年～

ガバナンス重視の新たな体制構築

順調に事業拡大を進め、グローバル展開を図ったものの、海外事業の撤退やコンプライアンス関係の不祥事が発生し経営の危機に。経営を立て直すため、2002年より次々とガバナンス改革を実行し、現在に至る強固なガバナンス体制の礎を築きました。

→ P97 監督と執行の両輪で企業価値を高める

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邁進しています。

技術で、熱く、

広がる事業領域

創業から110余年。荏原グループは、「あのかち式渦巻きポンプ」を原点とするコア技術を応用し、組み合わせ、製品群を進化させてきました。国内はもとより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しています。

流体解析・制御

腐食・
構造強度

振動・騒音

荏原の
コア技術

エンジニアリング

システム制御

界面制御

建築・産業
カンパニー
»

給水ユニット



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。

エネルギー
カンパニー
»

ボイラ給水ポンプ



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。

インフラ
カンパニー
»

農業用ポンプ



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。

環境
カンパニー
»

廃棄物処理施設



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、衛生的な暮らしを支えています。

精密・電子
カンパニー
»

ドライ真空ポンプ



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。

排ガス処理装置



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。

ファン



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。

コンプレッサ・蒸気タービン



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。

排水ポンプ



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。

バイオマス発電施設



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生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。

CMP装置



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。

冷凍機



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。

クライオジェニック製品



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。

送風機



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。

精密チラー



半導体製造工程などで工程の温度をコントロールするために使われています。

世界を支える

荏原のプレゼンス

荏原グループは、社会のニーズに応え続けて成長を遂げ、グローバルな地位を確立しています。「熱と誠」の精神と、世界を支える使命を胸に、これからも成長を続けていきます。

世界 トップシェア

クライオジェニック
ポンプ・
エキスパンダ

主にLNG液化プラントで極低温の液化天然ガスを移送する役割を担っています。高い技術力が求められるクライオジェニック製品分野において数多くの納入実績があり、世界的リーダーとして認められています。



国内シェア

No.1

標準ポンプ、
冷却塔

国内工場の標準ポンプ

累計生産台数は1,900万台以上。生活を支える水の給排水など多様なニーズに応えるポンプで、快適な住環境づくりと産業の発展を支えています。また、ビルや公共施設の空調向けに熱源機器を提供し、製造からメンテナンスまでの一貫体制で最適なソリューションを提案しています。



廃棄物処理施設での
運転管理受託数

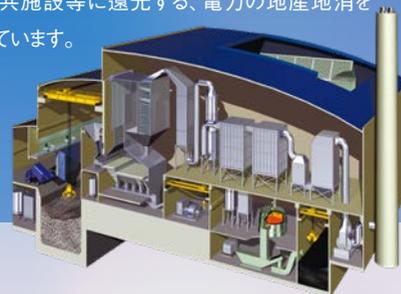
80施設以上

廃棄物処理施設での運転管理受託数は80施設を超え、日々運転管理ノウハウを蓄積しています。このノウハウを活かし、遠隔サポートセンターでは廃棄物処理施設の運転状態をリアルタイムでチェックし、運転の技術支援や最適化支援を行っています。

廃棄物処理施設納入実績
国内外

500施設以上

廃棄物処理施設の設計、建設から維持管理、運営までを一貫して行い、500を超える施設を納入。さらに、ごみ焼却により発電した電力を周辺の公共施設等に還元する、電力の地産地消を行っています。



CMP装置の累計出荷台数

3,000台以上

半導体の微細化・積層化に欠かせないCMP装置を製造しています。ウェーハの表面を研磨し、ナノメートルレベルで平坦化する精緻加工を実現。高い要求水準に応えつつ、日進月歩の技術革新に対応し、半導体の進化を支えています。



世界 トップシェア

石油・ガスプラント(ダウストリーム)
向けコンプレッサ



石油精製・石油化学プラントの心臓部として、原油、天然ガスから発生するガスの圧縮工程に使用されます。お客様のニーズや各プロセスに対応する幅広いラインナップを用意しています。

排水ポンプが活躍する
国内排水機場等

1,000か所以上

ゲリラ豪雨や台風が起きた際に雨水を河川や海に放流し、街を浸水被害から守る大型の排水ポンプを全国の排水機場に納入しています。近年、異常気象の影響で排水機場の重要性が高まっている中、排水ポンプは皆様の安全・安心なくらしを守っています。

荏原の強み



荏原らしい人材と組織

創業の精神「熱と誠」

起業化

→ P18
「起業化」
＝顧客起点での価値創造



技術力

先進性と
高い信頼性

技術元素表

技術・組織力MAP

→ P34
特集 荏原グループ
技術元素表



社会課題
解決力

持続可能な
社会への貢献

対面市場別5カンパニー

新規事業

→ P63
コア技術の進化と
事業シナジーの好循環



収益性
効率性

健全かつ高水準の
成長実現

ROIC経営

TSRの最大化

→ P26
ROIC経営の社内浸透



透明性

ステークホルダー起点の
誠実な経営

不断のガバナンス改革

Governance to Value

→ P97
監督と執行の両輪で
企業価値を高める



対話

社会との価値協創

ESG経営の深化

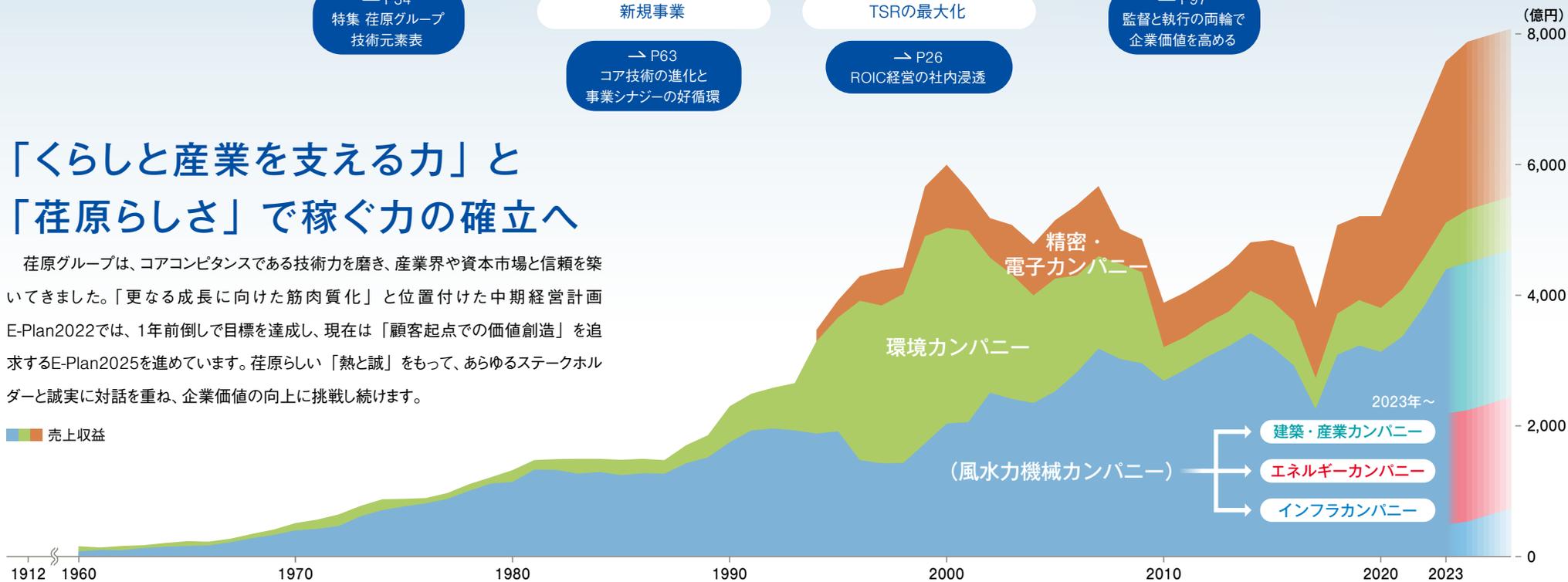
IR活動への注力

→ P118
IRコミュニケーション

「くらしと産業を支える力」と「荏原らしさ」で稼ぐ力の確立へ

荏原グループは、コアコンピタンスである技術力を磨き、産業界や資本市場と信頼を築いてきました。「更なる成長に向けた筋肉質化」と位置付けた中期経営計画E-Plan2022では、1年前倒して目標を達成し、現在は「顧客起点での価値創造」を追求するE-Plan2025を進めています。荏原らしい「熱と誠」をもって、あらゆるステークホルダーと誠実に対話を重ね、企業価値の向上に挑戦し続けます。

売上収益



荏原グループの企業倫理の枠組み

創業の精神 熱と誠

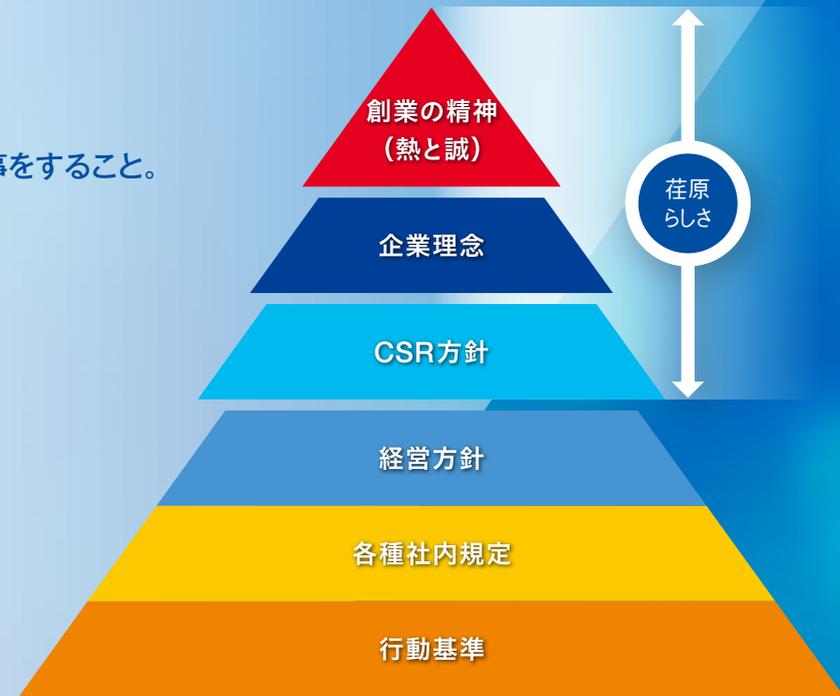
与えられた仕事をただこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意で取り組み、誠心誠意これをやり遂げる心をもって仕事をする事。

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。





イントロダクション

- 1 創業の精神 熱と誠
- 2 広がる事業領域
- 3 荏原のプレゼンス
- 4 荏原の強み
- 5 荏原グループの企業倫理の枠組み
- 6 目次
- 7 編集方針・ステークホルダーエンゲージメント



Section 1

8 技術で、熱く、世界を支える

— 荏原のビジョン —

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



Section 2

27 企業価値を向上させる

— 荏原の資本 —

- 28 2023年にありたい姿と経営資本の関係
- 30 CFOメッセージ
- 34 特集 荏原グループ技術元素表
- 36 人材戦略
- 40 研究開発・知的財産戦略
- 44 DX戦略
- 48 リスクマネジメント
- 50 コンプライアンス
- 52 水と空気と環境を守る 気候変動に対する取り組み
- 55 環境マネジメント
- 57 グローバルで責任を果たす 人権の尊重
- 58 サプライチェーンマネジメント
- 59 生産マネジメント
- 60 品質マネジメント



Section 3

62 顧客起点で価値を創造する

— 荏原の事業 —

- 63 事業戦略
コア技術の進化と事業シナジーの好循環
- 64 建築・産業カンパニー
- 67 エネルギーカンパニー
- 70 インフラカンパニー
- 73 環境カンパニー
- 76 精密・電子カンパニー
- 79 新規事業



Section 4

85 Governance to Value

— 荏原のガバナンス —

- 86 取締役会議長・報酬委員会委員長によるステークホルダーとの対話
- 90 取締役
- 91 取締役の略歴
- 93 取締役会の役割と構成
- 97 コーポレート・ガバナンス
- 109 執行役の略歴



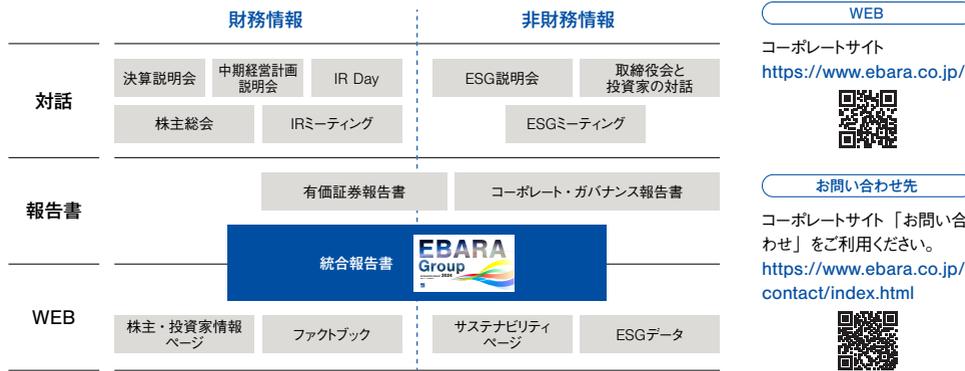
Data

- 111 10か年データ
- 113 ESG6か年データ
- 115 企業情報／株式情報
- 117 外部評価
- 118 IRコミュニケーション

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



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	荏原グループに関わるすべてのステークホルダーの皆様
報告対象期間	2023年12月期（2023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113社、関連会社3社及び共同支配企業1社（2023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	2024年6月28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。

ステークホルダーエンゲージメント

企業経営において、顧客、株主・投資家、取引先、地域社会、従業員などの多様なステークホルダーとの価値協創が重要です。皆様との強固なパートナーシップは、荏原グループの持続可能な成長に不可欠であると考えています。今後も、マルチステークホルダーの皆様と協働し、対話を行いながら、新たな価値創出に取り組んでいきます。

マルチステークホルダー方針

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

ステークホルダー	エンゲージメント例	アウトカム
顧客	<ul style="list-style-type: none"> 営業部門を通じた日常的なコミュニケーション カタログ、ウェブサイトなどによる情報提供 コールセンターによる、ご意見・ご質問の受付と対応 	<ul style="list-style-type: none"> きめ細かなソリューション提供により、顧客ニーズに合った製品を提供 顧客が製品を使用することで、水資源の有効活用や、エネルギー使用効率の改善などの社会課題解決に貢献
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会、決算説明会を通じた情報開示、コミュニケーション 統合報告書、決算説明会、ウェブサイトなどを通じた情報の適時開示 株主・投資家を対象とした工場見学、IR Day、ESG説明会 	<ul style="list-style-type: none"> 経営に対する信頼性の向上 事業活動の改善に向けた経営への誠実なフィードバック <p style="text-align: center;">→ P118 IRコミュニケーション</p>
取引先	<ul style="list-style-type: none"> 製品材料、資材、役務の調達先との調達部門を通じた日常的なコミュニケーション、荏原CSR調達ガイドラインへのご協力のお願い 協力会社様からのご意見・ご質問の受付と回答 協力会社様などの研修会に対する支援 	<ul style="list-style-type: none"> 優れた品質と安全性 市場競争力のある価格 確実な納期の確保による安定的な製品・サービスの提供 価値協創のパートナーシップ向上
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会・企業との連携活動 大学との共同研究 EBARA Open Laboratory (EOL) の市民団体とのオープンイノベーション活動 	<ul style="list-style-type: none"> 近隣の住民との良好な関係構築 技術開発、より良い製品・サービスの開発 人材候補の拡大 価値協創のパートナーシップ向上
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 社長懇談会・白熱的教室など経営層との対話機会 労働組合との定期的なコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> 競争し、挑戦する企業風土 モチベーションの向上と更なるパフォーマンスの実現 心身共に健康に働き続ける職場の実現

Section 1

技術で、熱く、 世界を支える

— 荏原のビジョン —

近代日本の黎明期であった110余年前、

日本のインフラ整備をけん引し、産業の礎を築いてきた「荏原」。

大学発ベンチャーの気概と探究心で、挑戦と失敗を幾度となく繰り返しながら、

創業の精神「熱と誠」をもって時代の荒波を乗り越えてきました。

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

技術で、熱く、世界を支えていきます。

Section 1

技術で、熱く、世界を支える

— 荏原のビジョン —

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

荏原の価値創造ストーリー

経営資本

事業活動と成長の原動力

提供する価値

ビジョン

E-Vision2030
実現のためのマテリアリティ

→ P24

- 1 持続可能な社会づくりへの貢献
- 2 進化する豊かな生活づくりへの貢献
- 3 環境マネジメントの徹底
- 4 人材の活躍促進
- 5 ガバナンスの更なる革新

コア技術・製品間のシナジー

顧客起点の価値創造力の向上

創業の精神

熱と誠

運転・点検・修理・改造

企画・提案

製造・工事

開発・設計

人材や組織文化による原動力

社内外連携・共同開発による原動力

E-Plan2025
顧客起点での価値創造=起業化

→ P18

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

資本の増大・組織文化の継承

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

5つの対面市場

→ P62



2030年にありたい姿

E-Vision2030

技術で、熱く、世界を支える

→ P15

社会・環境価値の創出
事業を通じた社会課題の解決

- 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への寄与：14Åへの挑戦

経済価値の創出
持続可能な企業成長と効率的経営

- ROIC 10%以上
- ROE 15%以上
- 売上収益 1兆円規模

企業価値向上の目安

時価総額
1兆円規模

SDGsへの貢献



外部環境認識

気候変動

人口増加

自然災害

水資源枯渇

食糧危機

海洋汚染

感染症リスク

地政学リスク

デジタル社会加速

AI・IoTの浸透

経営資本

財務資本

知的資本

人的資本

製造資本

社会関係資本

自然資本

→ P28

社長メッセージ



技術で、熱く、世界を支えるために
強みの融合で“不”の解決を追求する

浅見正男

取締役 代表執行役社長
CEO & COO

社長メッセージ

震災で改めて実感した“荏原のDNA”

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

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



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

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

社会に不可欠な底堅いビジネスが 過去最高益につながる

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

事業環境としては、ウクライナ情勢などの地政学リスクをはじめ、世界的

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

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

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

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

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

社長メッセージ

社会の“不”を見出し、独自技術で解決することが、更なる成長の原動力

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

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

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

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

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

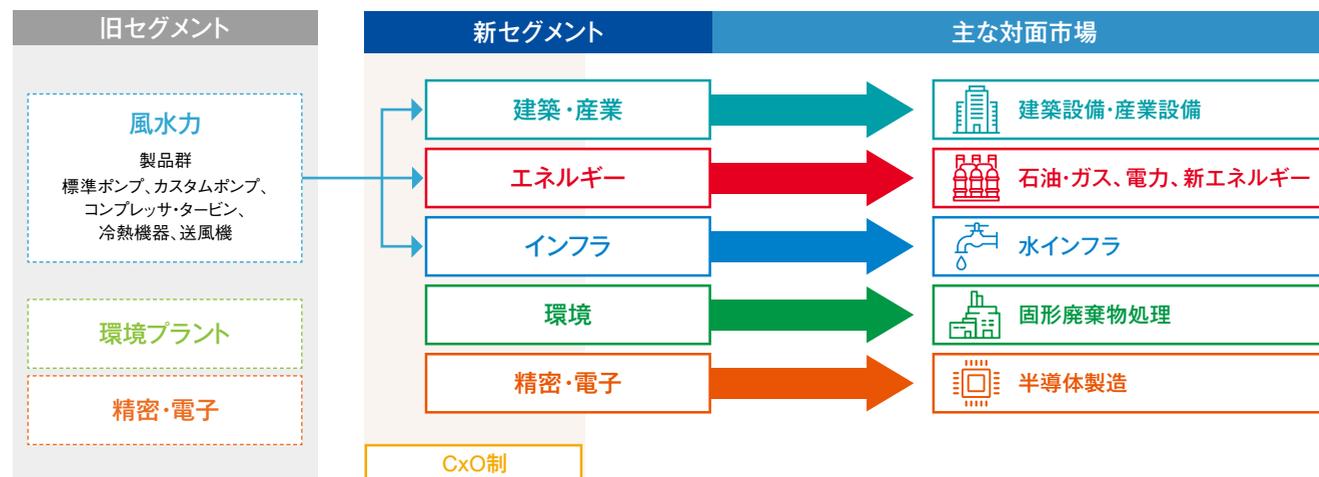
当社グループのコア技術は、技術元素表 [→ P34](#) でも示しているように、流体、温度の制御技術をはじめ、高精度の機械加工技術などであり、当社が社会、産業の根幹を支える多様な分野で貢献するための基盤となっています。これら強みのある技術を組み合わせ、融合させて、“不”の解決に役立つ新たなソリューションを生み出すことが、荏原の成長戦略の基本です。いわば「Strengths to Solutions」。E-Vision2030に掲げる

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

対面市場に全社一体で取り組む体制が、マーケットインを進化させる

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

顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり



社長メッセージ

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

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

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



四国支店訪問にて（2024年4月）

きます。

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

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

顧客起点の徹底が、従業員のモチベーション、 起業家マインドを高める

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

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

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

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

社長メッセージ

ROIC経営の徹底で収益性の向上を図る

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

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

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

また、2022年から開始した原価企画「ExValuE*」の取り組みにも引

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

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

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

*Extreme Valueの略。最初と最後のEを大文字にしているのは、Ebaraが全社を挙げて、製品のライフサイクルすべてにわたってお客様に究極の価値を提供していこう、という想いを込めている。

株主・投資家の皆様との相互理解を 深める対話を続けていきたい

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

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

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

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



E-Vision2030

長期ビジョン E-Vision2030

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

E-Vision2030では、荏原グループが2030年に向けて解決・改善に取り組む5つのマテリアリティ（重要課題）を設定しています。事業活動を通してこれらの解決に取り組むことで、社会価値・環境価値、経済価値の向上につながるアウトカムの実現を図ります。



5つのマテリアリティ（重要課題）

社会と人々のために



1. 持続可能な社会づくりへの貢献

技術で、「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える



産業のために



2. 進化する豊かな生活づくりへの貢献

技術で、熱く「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える



事業活動とサプライチェーンのために



3. 環境マネジメントの徹底

カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO₂削減を推進する



従業員のために



4. 人材の活躍促進

「競争し、挑戦する企業風土」を具現化する、多様な社員が働き甲斐と働きやすさを感じて、活躍できる企業グループとする



サステナブルな経営のために



5. ガバナンスの更なる革新

成長へのビジョンを描き、グローバルで勝ち続ける経営を後押しする攻めと守りのガバナンスを追求する

E-Vision2030 2030年にありたい姿

技術で、熱く、 世界を支える

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

温室効果ガスの削減

CO₂約1億トン相当の
温室効果ガスを削減

安心・安全なくらし

世界で6億人に水を届ける

くらしの進化

ICAC5への寄与：
14Åへの挑戦

社会・環境価値

事業を通じた
社会課題の解決

企業価値の 向上

時価総額 1兆円規模

経済価値

持続可能な
企業成長と
効率的経営

ROIC

10%以上

ROE

15%以上

売上収益

1兆円
規模

E-Vision2030 Milestones

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

長期ビジョンE-Vision2030で示した、当社グループが進むべき方向性からバックキャストし、2023年2月、2023年から2025年までの3年間を対象期間とする中期経営計画E-Plan2025を策定しました。

前中期経営計画E-Plan2022で明らかになった課題を解決しながら、E-Plan2022で達成した高水準の効率性・収益性を更に超えることを目指し、建築・産業市場と半導体製造市場を中心に、トップライン成長を実現していきます。



E-Plan2025

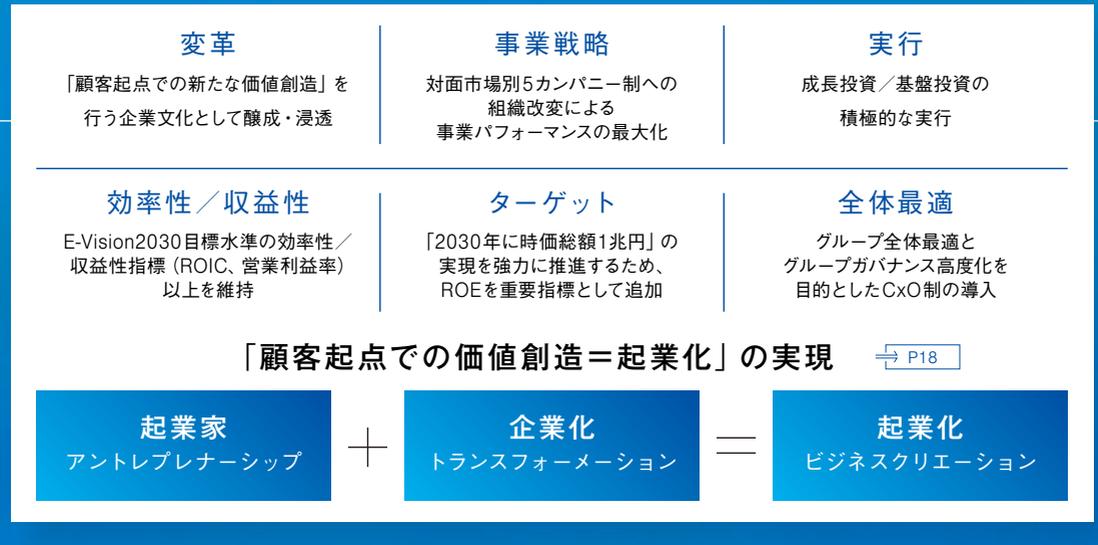
中期経営計画

E-Plan2025

中期経営計画 E-Plan2025の「6つの方向性」

右に挙げた6項目の実践を通じ、「2030年にありたい姿」実現への道筋がより確実に見通せる位置に到達していることがE-Plan2025の目標です。事業成長については、E-Plan2025期間の売上収益のCAGRを7%と置くこととし、成長分野と位置付ける「建築・産業」と「精密・電子」の2事業を中心に実現していくものとします。

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

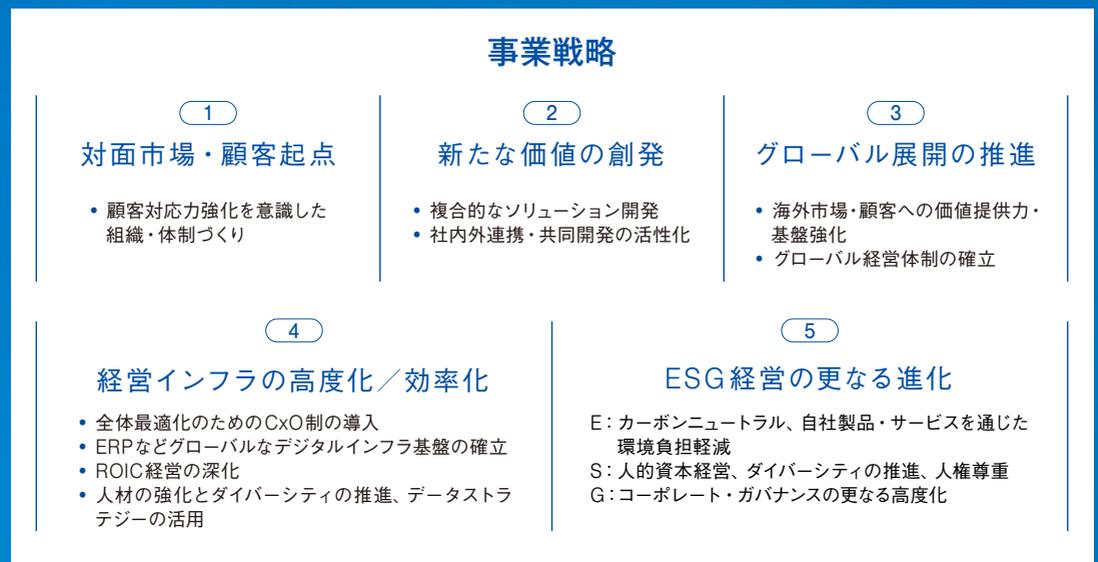


5つの重点領域で変革を推進

E-Plan2025では、3つの事業戦略と、2つの基本方針から成る5つの重点領域を設定し、経済価値と社会・環境価値の創出に向けて変革を推進していきます。現在進行形の事業拡大を支え、かつ将来を見据えた投資にもしっかりと資本を配分していくために、「効率性指標を高水準に維持しつつ、必要な投資はしっかりと行っていく3年間」と位置付け、メリハリのある投融資活動を実施していきます。

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

項目	内容	2023/12~2025/12 3年間累計
成長投資	事業ポートフォリオに基づく成長投資（増産対応設備、研究開発、新規事業、M&A等）	1,800億~2,250億円 （うち、研究開発費650億円）
基盤投資	持続的成長を支える基盤の強化等（維持更新設備、人的資本、ERP等のIT、ビジネスインフラ、ESG関連投資）	500億~800億円
株主還元	配当方針：連結配当性向35%以上 自己株式取得・親会社所有者帰属持分水準、他の投資対象、手元現金水準、株価の動向、業績の動向等を総合的に勘案し、適切な局面で機動的に実施する	



「起業化」＝顧客起点での価値創造



E-Plan2025で掲げる「起業化」

E-Plan2025では、会社全体をお客様の要望、課題に真摯に向き合う組織構造へと変化させ、ビジネスを創出する一連の流れを生み出し、継続的な「起業」とそれによる価値創造を目指す「顧客起点での価値創造＝起業化」をスローガンに掲げています。挑戦し続けるマインドセット、それを根付かせるための企業変革とサポートする組織風土の醸成、そして持続的な利益貢献を追求していきます。

新規事業創出プログラム「E-Start2024」開催

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

E-Plan2025 財務目標

財務目標

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

2021年12月期より従来の日本基準に替えてIFRSを適用しています。
また、2020年12月期の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

財務指標

ROIC*1 / ROE*2



売上高 / 売上収益



有利子負債 / D/Eレシオ



営業利益 / 営業利益率



時価総額



1株当たり配当金*3 / 連結配当性向



*1. ROIC : (IFRS) (2022/12以降) NOPLAT(みなし税引後営業利益) ÷ [有利子負債(期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)]
(2021/12まで) 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ [有利子負債(期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)]
(日本基準) 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ [有利子負債(期首期末平均) + 自己資本(期首期末平均)]
*2. ROE : (IFRS) 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首期末平均)
(日本基準) 親会社の所有者に帰属する四半期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)
*3. 2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。1株当たり情報は分割前を基準としています。

E-Plan2025 非財務目標

非財務目標

分類	項目	目標
環境 (E)	CDP評価（気候変動）	B以上を維持
	Scope1,2 GHG排出量	2018年度比32%削減
	Scope3/削減貢献/他（バリューチェーン）（2024年6月現在）	2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立
社会 (S)	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくりを目指す ●グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	2025年度 83以上 2030年度 86以上
	グローバルモビリティの向上を目指す ●Global Key Position (GKP) における非日本人社員比率	2025年度 30%以上 2030年度 50%以上
	男女の賃金差異解消	①2025年度 8%以上 2030年度 10%以上
	①GKP女性ポジション比率	2025年度 8%以上
	②女性基幹職比率（単体）	2025年度 8%以上
	性別に関係なく仕事と育児を両立できる企業風土を醸成 ●男性育児休暇取得比率（単体）	2025年度 100% (2023年11月に目標設定)
	障がいのある社員の活躍促進 ●障がい者雇用比率（単体+グループ適用会社4社）	2025年度 2.6%以上
サプライヤ向けの人権デューデリジェンス（DD）の結果に基づく必要な施策の実施		
ガバナンス (G)	取締役会の実効性の向上とG to V（Governance to Value）への貢献	

非財務指標

Scope1, 2 GHG排出量*



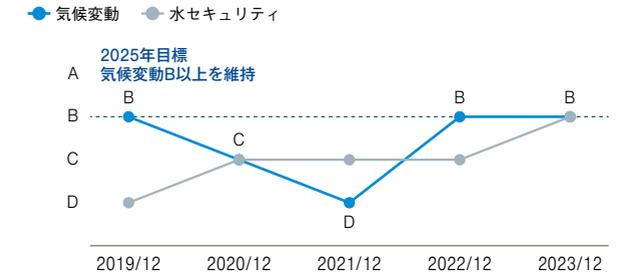
グローバルエンゲージメントサーベスコア



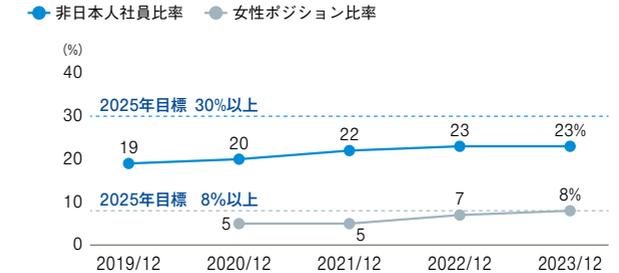
女性基幹職比率/障がい者雇用比率



CDP評価



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



男性育児休業取得比率（単体）



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

E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

1 対面市場・顧客起点

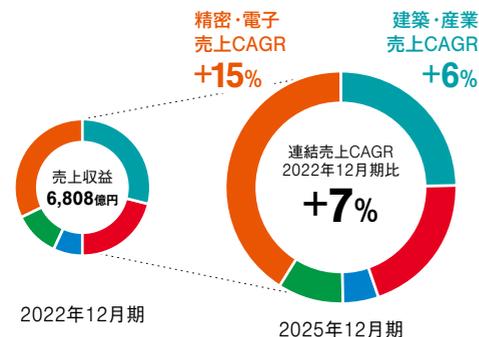
顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり

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

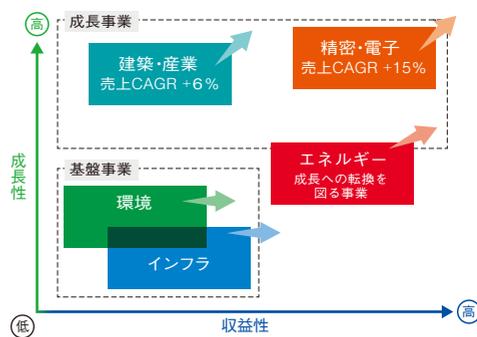
位置付け	セグメント	対面市場別価値創造の方向性	2023/12 営業利益率実績	2024/12 営業利益率計画	2025/12 営業利益率目標
成長事業	建築・産業	幅広い製品カバレッジを生かした総合ソリューションを提供	7.1%	7.2%	7.0%以上
	精密・電子	半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス、サブファブ領域でのソリューションプロバイダへ	15.5%	15.7%	17.0%以上
成長事業への転換を図る事業	エネルギー	脱炭素・次世代エネルギーのメガトレンドを踏まえ顧客・社会の変化に対応するソリューションを提供	13.4%	10.0%	12.0%以上
基盤事業（安定的収益確保）	インフラ	社会インフラを支えながら、国内は製品開発力強化などによる高シェアの維持、海外は成長市場の発掘	9.2%	7.8%	6.0%以上
	環境	脱炭素や資源循環の転換に対応した技術とサービス提供	9.7%	7.5%	7.0%以上

E-Plan2025における売上収益構成イメージ

■ 建築・産業 ■ エネルギー ■ インフラ ■ 環境 ■ 精密・電子



E-Plan2025におけるポートフォリオの進化イメージ

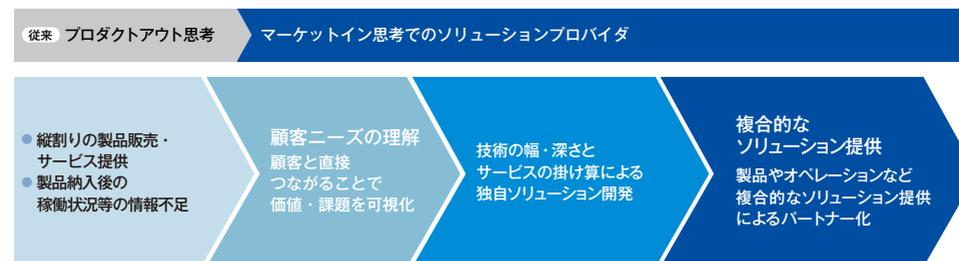


2 新たな価値の創発

複合的なソリューション開発 社内外連携・共同開発の活性化

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

また、新規事業への取り組みとしては、社内の技術、人材とコア・コンピタンスを可視化する技術元素表と人材マップを活用して社内外との連携を強化し、社会課題を顧客視点のマーケティングで捉えることによって、新たな価値の創発を図っていきます。 → P34 技術元素表



2023年12月期の進捗事例

LNG市場での受注拡大

長年取り組んできたコンプレッサとクライオジェニックポンプの統合効果が結実

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

E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

3 グローバル展開の推進

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

各事業の海外市場・顧客への価値提供能力を高め、グローバルでの事業運営の基盤強化を図ります。

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

4 経営インフラの高度化／効率化

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

事業運営の最適化のための経営インフラの高度化と効率化を進めます。また、グループ全体最適とグループガバナンスの高度化を目的として、CxO制を導入しました。

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

E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

5 ESG経営の更なる進化

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

持続可能な社会の実現に向け、ESG経営の更なる進化を進めていきます。E（環境）に対しては、2050年のカーボンニュートラル達成のため、「事業活動を通じた環境負荷低減」と「自社製品・サービス提供を通じた環境負担低減」を引き続き進めていきます。S（社会）の取り組みについては、人的資本経営の強化を進め、荏原グループ全体でダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を推進しています。また、従業員やサプライヤに対するデューデリジェンスを実施し、当社グループのサプライヤからの苦情や相談に対応する仕組みとして、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟しました。そのほか人権委員会を通して継続的に人権に関する活動をレビューし、改善しています。

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

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

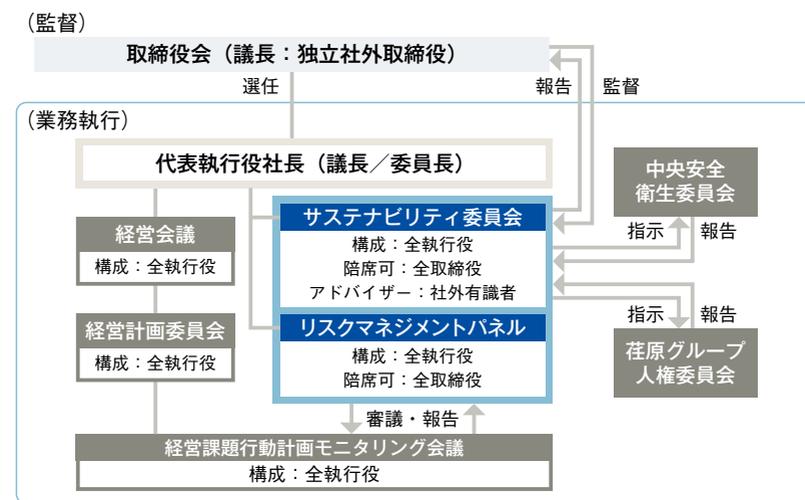
FOCUS サステナビリティ推進体制

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

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

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

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



E-Vision2030とE-Plan2025 非財務目標とKPI

長期ビジョンE-Vision2030で掲げた5つのマテリアリティ（重要課題）の解決に向けて、中期経営計画E-Plan2025における各部門の成果目標とKPIを設定しています。継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで目標の達成を目指します。各目標・KPIに対する施策や取り組みについては各事業・戦略ページをご参照ください。

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	2025年の成果目標（アウトカム）	担当	KPI	2025/12 目標	2023/12 実績
 <p>1 持続可能な社会づくりへの貢献</p>	      	GHG排出量の削減	建築・産業	省エネ・高効率製品の販売台数	2022/12比 15%増加	2022/12比 8%増加
			エネルギー	脱炭素市場に向けた新たな製品（アンモニアポンプ・インジェクションポンプ等）の開発と販売推進	製品化及び販売目標100%達成	製品上市済
				脱炭素市場に向けた新たなコンプレッサの開発	製品化100%達成	製品開発の継続
			インフラ	低環境負荷製品の販売台数	50台	製品開発の継続
		環境	ごみ処理由来の廃熱を利用した発電施設の新規設置件数	E-Plan2025の3年間累計3件	累計1件	
		CO ₂ 削減と炭素の資源循環に寄与する技術の開発	精密・電子	GHGを使用している半導体製造プロセスにおいて排ガス処理装置により削減できるGHG排出量（2022/12比）	2022/12比 20%増加	2022/12比 5.6%増加
				ドライ真空ポンプ製造におけるGHG排出量（2022/12排出量比）	2022/12比 10%削減	2022/12比 5.1%増加
				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	パイロット試験設備の設計完了
		世界で5億人に水を届ける	建築・産業	ソーラーポンプ販売台数	2022/12比 50%増加	2022/12比 20%減少
				新興国向け販売台数	2022/12比 40%増加	2022/12比 1%増加
インフラ	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	2023/12目標比 134%達成	
 <p>2 進化する豊かな生活づくりへの貢献</p>	 	水の使用量・排出量削減	精密・電子	CMP装置における純水使用量（2022/12使用量比）	2022/12比 30%削減	開発推進中
			精密・電子	14Å世代の半導体製造技術に対応した要素技術の開発	100%	55%
		半導体の微細化に対応した要素技術の開発	技術ツール開発の実装	開発の手戻りをなくす技術ツールの適用範囲拡大数	5カンパニーへ展開	複数のポンプの開発に、機能シミュレーションの適用をトライアルした
					CTO	技術・社会動向のトレンドを把握し、マクロ的な技術開発戦略・アクションプランの策定
		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	経営／事業判断等に資する知財／非知財情報の分析提言数	20件／年の分析提言（報告先で高評価のものに限る）	10件の分析提言を実施し高評価を得た
					全社ERPプロジェクト展開	ERP導入実施会社数
		情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠	CIS Controls対応必要項目数（IG1、IG2合計）	100%	50%	
100%	52%					

* ICFGは在原環境プラントの日本における登録商標

E-Vision2030とE-Plan2025 非財務目標とKPI

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	2025年の成果目標（アウトカム）	担当	KPI	2025/12 目標	2023/12 実績
 3 環境 マネジメントの 徹底	   	2050年カーボンニュートラル	CRO	CDP評価（気候変動）	B以上を維持	B
		Scope1,2 2018/12比GHG排出量を32%削減		Scope1,2 GHG排出量	2018/12比32%削減	2018/12比43.2%削減
		Scope3／削減貢献／他*1（バリューチェーン）（2030年）		Scope3 GHG排出量	2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立	サプライヤとの連携・協働に向けた検討 最も大きな比率を占めるカテゴリ11の削減に向けた、製品の更なる高効率化
		水使用原単位の継続的な改善（2030年）		水使用原単位	継続的に改善	2023年売上高原単位 0.134km ³ /億円 前年より改善
		再資源化率95%以上の維持（国内）（2030年）		再資源化率	95%以上の維持	97.1%
 4 人材の 活躍促進	  	競争し、挑戦する風土へ変革し、 多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる 環境づくり	CHRO	グローバルエンゲージメントサーベスコア	83以上	78
		グローバルモビリティの向上		Global Key Position（GKP）における非日本人社員比率	30%以上	23%
		男女の賃金差異解消		GKP女性ポジション比率	8%以上	8%
		性別に関係なく仕事と育児を両立できる 企業風土を醸成		女性基幹職比率（単体）	8%以上	7.2%
		障がいのある社員の活躍促進		男性育児休業取得比率（単体）	100%	90.8%
 5 ガバナンスの 更なる革新		サプライヤ向けの人権デューデリジェンス（DD） の結果に基づく必要な施策の実施	業務革新 統括部*2	—	—	—
		取締役会の実効性の向上と G to V（Governance to Value）への貢献	取締役会	—	—	—

*1.「他」は当社製品が分解処理するGHGのCO₂換算相当量など *2. ビジネスプロセスの最適化に取り組む部門。その機能の一つとしてグループの調達を統括する。

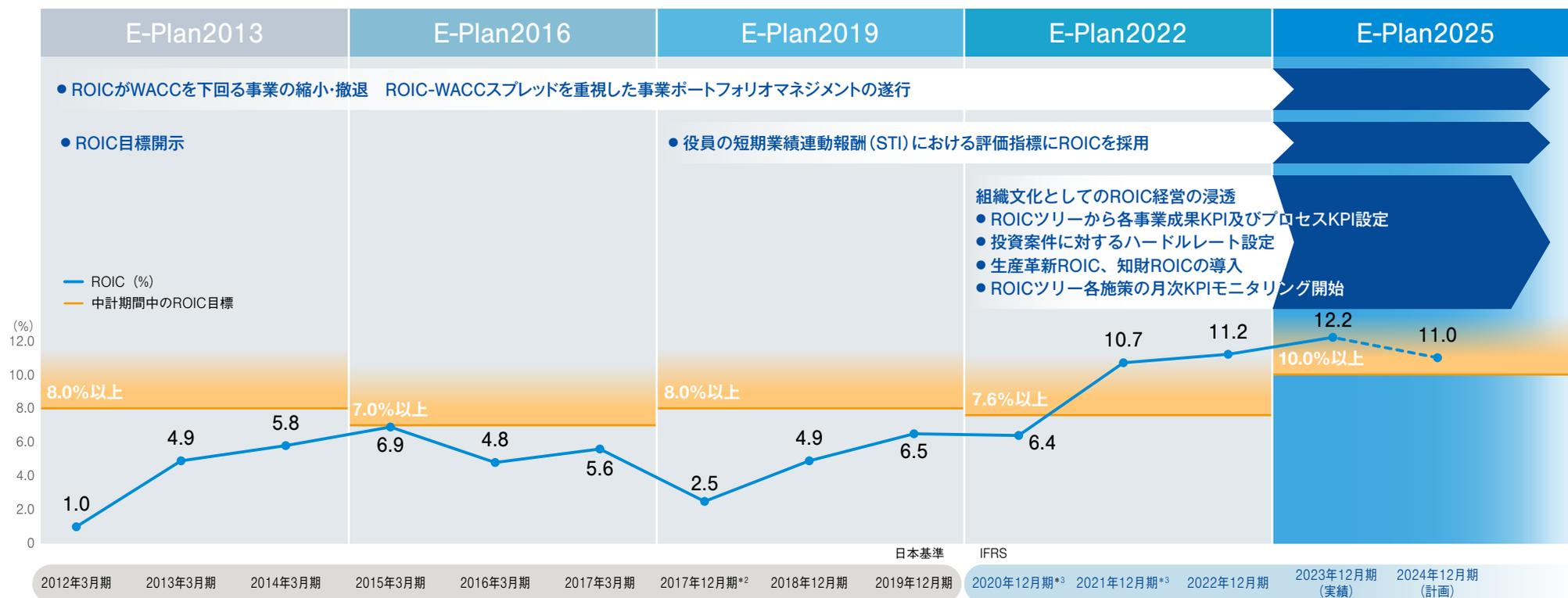
ROIC経営の社内浸透

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

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

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

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



*1. ROIC: (IFRS)親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ [有利子負債(期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)]
 (日本基準)親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ [有利子負債(期首期末平均) + 自己資本(期首期末平均)]
 2023年12月期よりNOPLAT(みなし税引後営業利益) ÷ [有利子負債(期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)]

*2. 株式会社荏原製作所及び連結子会社の決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算となっています。
 *3. 2021年12月期より従来の日本基準に替えてIFRSを適用しています。また、2020年12月期の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

Section 2

企業価値を向上させる

— 荏原の資本 —

荏原グループの経営資本をそれぞれに強くしながら、
人や組織のつながり、技術やノウハウを総動員し、かけ合わせていくことによって
私たち自身の組織力を高め、企業価値を最大化していきます。

Section 2

企業価値を向上させる

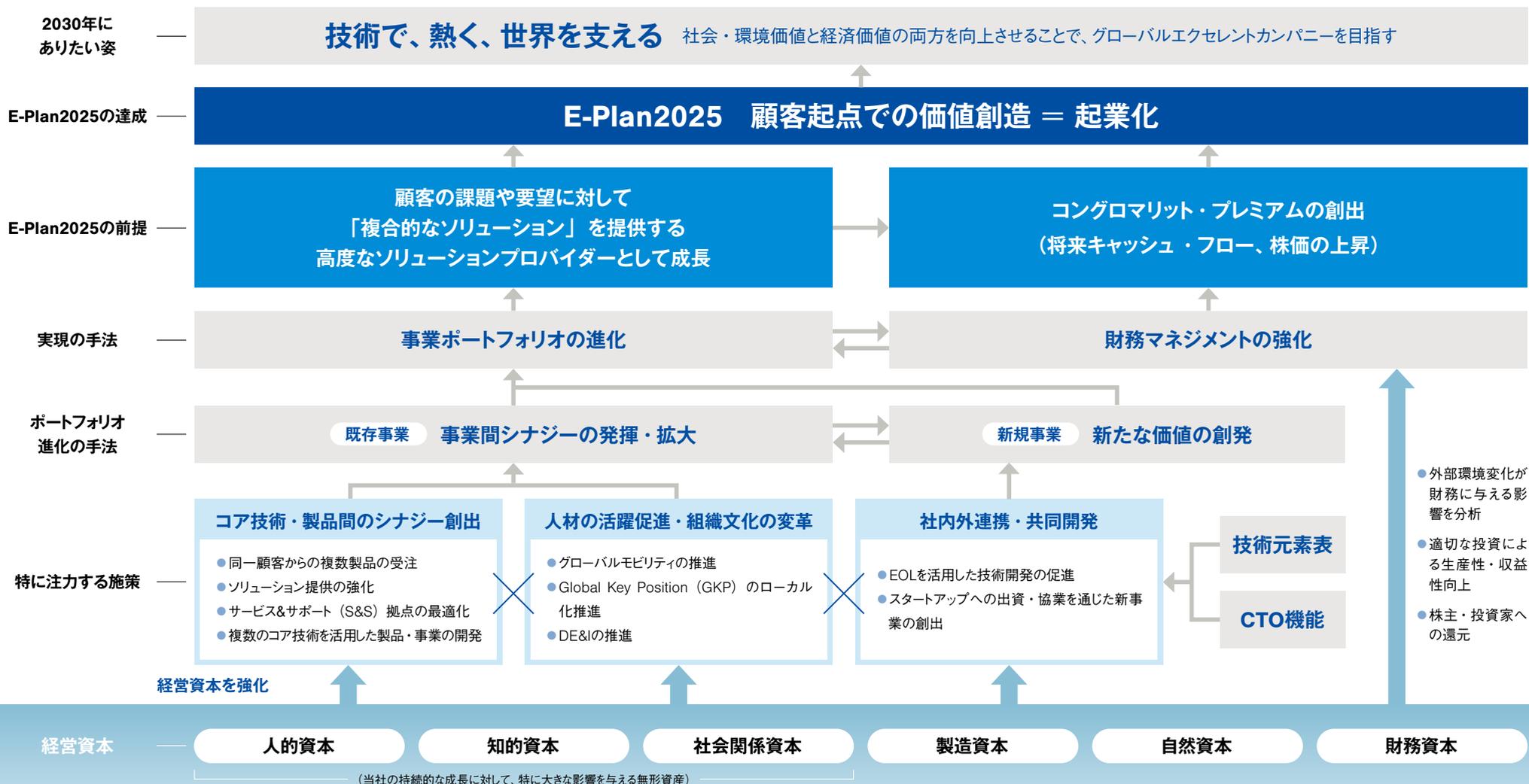
— 荏原の資本 —

- 28 2030年にありたい姿と
経営資本の関係
- 30 CFOメッセージ
- 34 特集 荏原グループ技術元素表
- 36 人材戦略
- 40 研究開発・知的財産戦略
- 44 DX戦略
- 48 リスクマネジメント
- 50 コンプライアンス
- 52 水と空気と環境を守る
気候変動に対する取り組み
- 55 環境マネジメント
- 57 グローバルで責任を果たす
人権の尊重
- 58 サプライチェーンマネジメント
- 59 生産マネジメント
- 60 品質マネジメント

2030年にありたい姿と経営資本の関係

経営資本をどう活用し 価値を創造していくか

社会・環境価値と経済価値を両立させるグローバルエクセレントカンパニーになるためには、顧客起点の高度な複合ソリューションを提供し、市場から強く求められる企業グループに成長する必要があります。そのために当社グループが重視しているのは、技術・製品、人や組織、社内外のシナジーを更に発揮していくこと。今ある課題を克服し、強みのある資本を更に育てるため、全社を挙げて様々な施策に取り組んでいます。



	人的資本	知的資本	社会関係資本	製造資本	自然資本	財務資本							
資本を活用する上での 当社グループの 強み・特長	<ul style="list-style-type: none"> 従業員に受け継がれる創業の精神「熱と誠」 社会インフラを支えたいという志を持った人材 専門知識・業界知識を持ったプロフェッショナル人材がグローバルに活躍 	<ul style="list-style-type: none"> 回転体、流体制御技術 材料、振動、構造強度等の基盤技術 顧客の中に入り込んで要望を具現化するノウハウ 要素技術をシステムにくみ上げる技術 幅広い技術に関する知的財産 	<ul style="list-style-type: none"> 信頼性の高い製品を100年以上供給してきた実績と現在世界各地で稼働している製品群 故障・トラブルに真摯に対応して築き上げた信頼 EOLで構築している社外との協働体制 産業界や官公庁と連携して業界のイニシアチブを取るリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな製造・サプライチェーン DXを活用した効率的な生産システム 	<ul style="list-style-type: none"> 当社製品を通じたGHG排出の削減 省エネ性能を向上させた各セグメントの製品群 再生可能エネルギーを使用した生産システム 低CO₂電力の調達、グリーン電力の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の収益性改善を通して蓄積した強固な財務基盤 							
ビジネス推進に あたっての 主な課題	<ul style="list-style-type: none"> Gobal Key Positionの現地化が十分に進んでいない グローバルエンゲージメントサーベイスコア数値改善が鈍化傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 知財ROICの活用による知的財産活動の効率化 技術元素表の高度化とその活用 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の“不”を解決する製品・サービスの提供 サプライチェーンにおける人権DDの実施 サプライヤとの協業体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 需要に対応した生産・サービス&サポート (S&S) 体制の強化 生産プロセスのDX、GXの推進 グローバル生産体制の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量 (Scope1,2,3) の低減 当社技術を活用したマテリアルリサイクルの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 将来のEPSを最大化するキャッシュアロケーション戦略 							
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> グローバルモビリティによる人材の活用 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 従業員エンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションによる基盤技術の深耕、製品開発の推進 知財ROICによる知的財産の活用の最大化 技術元素表を用いたサクセッションプランの作成、外部との連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外の連携・協業による新製品の市場投入 ソリューションプロバイダへの転換 	<ul style="list-style-type: none"> 精密・電子セグメントを中心とする生産能力・S&S能力の増強 製品の省エネ化の推進 クリーンエネルギーの導入拡大 DX、自動化による生産効率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ICFG[®]*を活用したマテリアルリサイクル技術の確立 排ガス処理装置を活用したGHG排出の低減 <p>* ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ROIC-WACCスプレッド最大化のためのメリハリの利いた投資の実行 							
インプット 2023/12 実績	連結社員数：19,629名 うち海外連結子会社：10,928名 従業員一人当たり研修投資 (在原本体)：30,179円	研究開発費：182億円	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	国内製造拠点：5拠点 海外製造拠点：20拠点	電力使用量：182,043MWh 水使用量：1,085km ³	資本合計：4,215億円 有利子負債：1,452億円 信用格付：R&I 発行体格付A 成長投資：398億円 基盤投資：206億円							
アウトカム 2023/12 成果	女性従業員比率：16.4% 女性基幹職比率 (単体 管理職相当)：7.2% 外国籍従業員比率 (単体及び国内グループ)：1.4% Global Key Positionにおける非日本人社員比率：23% グローバルエンゲージメントサーベイスコア：78	特許出願件数 (年間)： 国内 271件 海外 434件	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)：500施設以上 CMP装置 (精密・電子)：3,000台以上 ドライ真空ポンプ (精密・電子)：20万台以上		GHG排出量 (Scope1,2)：157千t 水排出量：662km ³ 廃棄物総排出量：19,459t 再資源化率 (国内)：97.1%	売上収益：7,593億円 営業利益：860億円 ROIC：12.2% ROE：15.7% 配当総額：211億円 連結配当性向：35.0% 営業キャッシュ・フロー：700億円 フリー・キャッシュ・フロー：343億円 TSR (株主総利回り)：+177.9% (10年) + 10.8% (年率)							
関係の深い マテリアリティ	 4 人材の活躍促進	 5 ガバナンスの更なる革新	 1 持続可能な社会づくりへの貢献	 2 進化する豊かな生活づくりへの貢献	 4 人材の活躍促進	 1 持続可能な社会づくりへの貢献	 2 進化する豊かな生活づくりへの貢献	 3 環境マネジメントの徹底	 5 ガバナンスの更なる革新	 1 持続可能な社会づくりへの貢献	 3 環境マネジメントの徹底	 2 進化する豊かな生活づくりへの貢献	 5 ガバナンスの更なる革新

CFOメッセージ

株主価値の最大化に向けて
必要な資本投下と利益水準の維持を
両立させていく執行役 CFO
細田 修吾

2023年12月期の振り返り

複数事業の相互補完により過去最高業績を更新
当事業ポートフォリオの“強み”を実感した一年

2023年12月期の業績は、過去最高だった前期を更新するなど概して好調であり、評価に値するものであったと捉えています。特に、グループ内に複数の事業セグメントを有するコングロマリットとしての良い面が成果に表れた事業年度でした。半導体市場の拡大を背景に、ここ数年は当社でも精密・電子セグメントが成長をけん引する状況が続いていましたが、当期は同市場が調整局面にあって相対的に伸び悩みました。その中で、エネルギーや建築・産業など他セグメントがけん引して過去最高業績を再度更新できたことは意義のあることと考えます。

業績推移 (単位：億円)

	E-Plan2025			
	2022/12実績	2023/12実績	2024/12計画	2025/12目標
受注高	8,152	8,205	8,340	—
売上収益	6,808	7,593	8,270	売上CAGR*2 7%以上
営業利益	705	860	870	—
営業利益率	10.4%	11.3%	10.5%	10%以上
親会社の所有者に帰属する 当期利益	504	602	608	—
ROIC*1	11.6%	12.2%	11.0%	10%以上
ROE	15.0%	15.7%	14.2%	15%以上
EPS (円)	548.61	653.64	658.56	—
1株当たり年間配当金 (円)	193	229	230	—

*1. ROIC計算式：NOPLAT(みなし税引後営業利益)÷投下資本(有利子負債(期首期末平均)+株主資本(期首期末平均))

*2. 2022年12月期～2025年12月期

(注) 2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。1株当たり情報は分割前を基準としています。

短期的には「リスク分散を通じた業績の安定化」が、複数事業による“強み”と言えますが、中長期的なアドバンテージはそれだけではありません。流体制御をはじめとする当社グループならではのコア技術が、各セグメントにおいて市場やお客様の需要を満たすとともに、それぞれの市場の中で更に磨かれ、そのフィードバックを得てコア技術そのものを高度化してきた歴史が当社にはあります。それらの強みがまた別の事業に展開され、新たな競争力の源泉となるという好循環が、グループ全体の持続的な成長をもたらしていると考えています。共通のコア技術をベースに、半導体市場やインフラ市場、エネルギー市場など多様な市場に直面し、同一グループ内で事業に取り組んでいるからこそ得られるシナジーが、当社グループの強みと考えます。こういった「コングロマリット・プレミアム」の部分株式市場において適正に評価いただくために、IR担当執行役として「EBARA IR Day」などの投資家向け説明会を通じ、しっかりと発信していきたいと思っています。

コア技術の進化と事業シナジーの好循環 → P63



2024年12月期の見通し

不透明な事業環境が続く中でも増収増益を計画、
成長に向けた投資を戦略的に実施しつつ、利益水準の維持を目指す

2024年12月期も引き続き不透明な事業環境が続くと認識しています。ウクライナ情勢の長期化とともに世界的なインフレが続く中、米中対立による半導体輸出規制の強化など、地政学的なリスクも更に高まっており、当社グループが対面する市場への影響を注視すべき状況が続いています。また、半導体市場においては、お客様内で製品在庫の正常化や工場稼働率の回復が進みつつあるものの、本格的な増産投資を再開するには至らず、調整局面が続いています。こうした環境を踏まえ、2024年12月期の業績予想としては、受注は前期比134億円増の8,340億円、売上は同676億円増の8,270億円、営業利益は同10億円増の870億円を想定しています。それにより、営業利益率は10.5%、ROICは11.0%、ROEは14.2%となる見込みです。なお、1株当たりの年間配当は230円(株式分割前ベース)を計画しています。

営業利益については、下期に想定される半導体市場の回復を受けて、精密・電子セグメントの貢献が前年度比で大きくなり、サービス&サポート(S&S)におけるコロナ禍後の特需状況が一旦落ち着くと想定されるエネルギーセグメントの減益分をカバーする見込みです。一方で、精密・電子やエネルギーセグメントにおいて生産能力増強ほかを目的とした設備投資を行うとともに、グループ全体において人材への投資や経営インフラの強化など、事業基盤拡充を目的とする投資も行っていく予定です。また、新エネルギー市場向けなどの研究開発投資も積極的に計画です。これらを背景に、営業利益率の水準は前期比で若干低くなる想定ではありますが、引き続き10%を超える利益水準の維持を目指します。

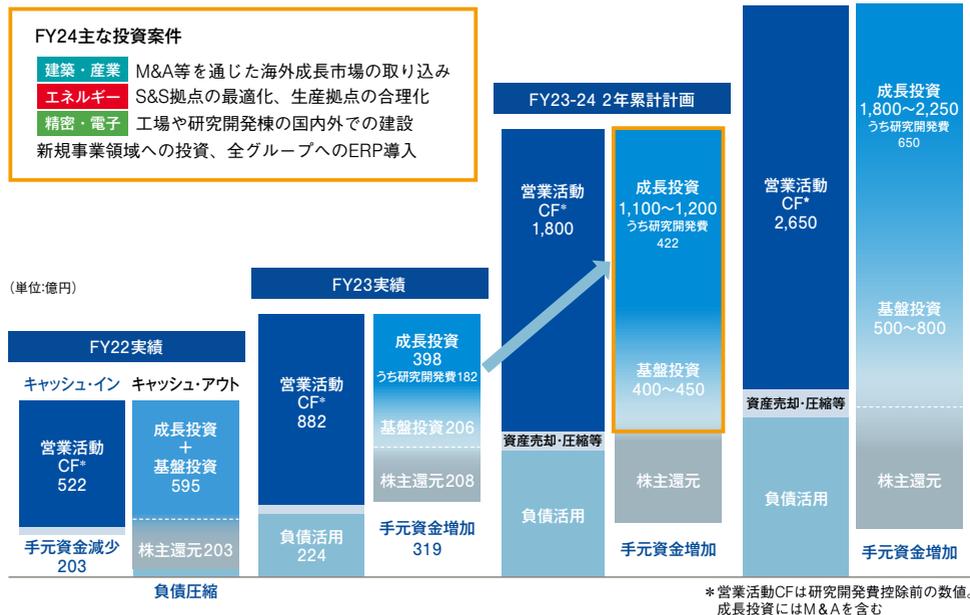
CFOメッセージ

E-Plan2025では、将来の「ありたい姿」の実現を企図し、成長投資／基盤投資を共に大きく増加させるため、収益性／効率性指標は期間中に大きく改善せず、一時的に下がることを想定しつつも高水準を維持する計画としています。計画1年目の2023年12月期は、キャッシュアウトのタイミングが次期にずれた投資案件が多少あったものの、ほぼ計画どおりの投資を実施でき、その上で比較的高水準の収益性／効率性指標を維持できた事業年度であったと評価しています。中計2年目の2024年12月期においても戦略の方向性は変わりません。

なお、E-Plan2025期間累計でのキャッシュアロケーションは、過去2回の中期経営計画期間と比較すると、着実に規模を拡大しながら、有利子負債の有効活用も進めつつ、長期ビジョン実現のための成長投資、基盤投資を積極的に行う計画としています。計画1年目が終了した現時点で総じて順調に進捗しています。

E-Plan2025 キャッシュアロケーション

- E-Plan2025 (3年計画) の1年目の進捗としては順調
- FY24も成長分野を中心に積極的に投資を行う
- 特に精密・電子は将来の市場の拡大を見据えてFY24も投資を加速
- 資本効率を重視した投資と安定的な株主還元のパランスを意識

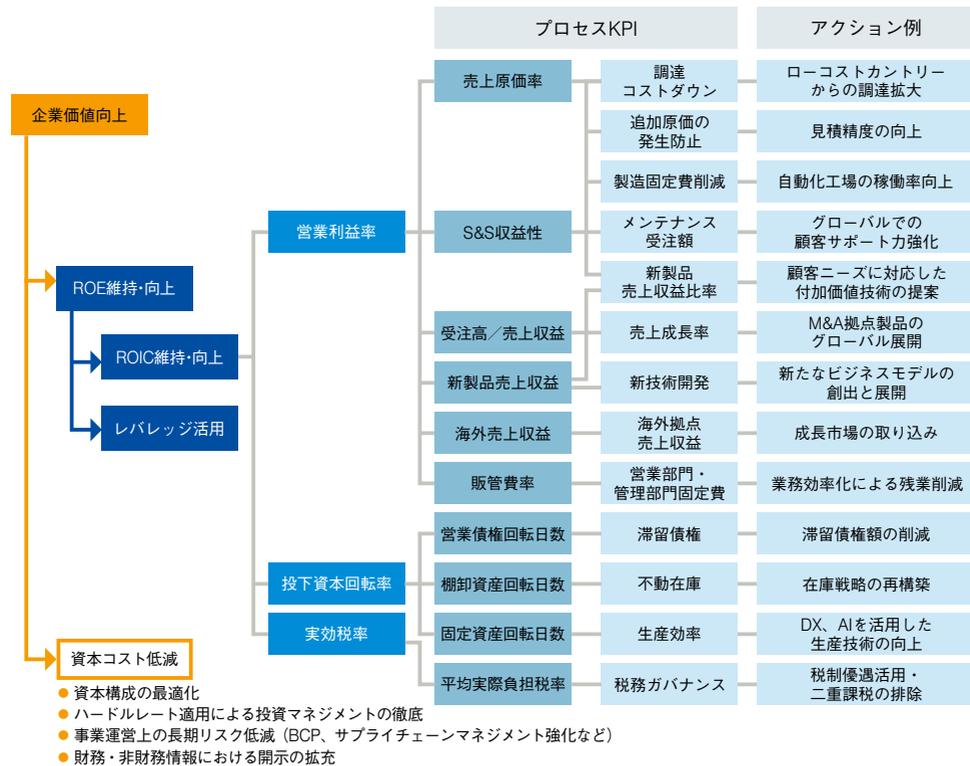


ROIC経営の「深化」から「真価」へ

ROICを共通言語に資本効率重視の意識を浸透させるとともに、WACCの低減にも配慮してROIC-WACCスプレッドの最大化を目指す

E-Plan2025では、持続的な企業成長と効率的経営の実現に向けて、ROIC（投下資本利益率）を重視した「ROIC経営」を更に深化させることを掲げています。その推進に向けて、ROICの構成要素を分解・可視化する「ROICツリー」を作成し、各組織におけるKPIの月次管理はもちろん、組織ごとのミッションや業務プロセス、アクションに紐づけ、その評価にもつなげることで、グループ全体での資本効率改善を図っています。

ROICツリー



CFOメッセージ

社長メッセージにもあるように、ROICの考え方を社内に浸透させることは、カルチャーチェンジにもつながると感じています。→P14 最近では、ROICツリーを用いた定性的な因子分解に加えて、組織ごとの投下資本とリターンを定量的に把握し、組織のパフォーマンスを資本効率の視点から極力定量的に評価しようとする意識が組織文化として根付きつつあります。現状、内部管理上の指標として用いている、セグメント別ROICについては、特に分母（投下資本）に関する管理精度の高度化を図り、将来的には信頼できる指標として個別開示できるよう整備を進めていきます。

ROIC-WACCスプレッドの最大化がROIC経営の肝であり、そのためには、ROICの改善とともにWACC低減施策にも注意を払う必要があります。有利子負債の有効活用を含めた資本構成の最適化はもちろんのこと、ESG関連施策などの強化を通じて長期リスクの低減に努めます。加えて、財務・非財務情報の開示やIR活動の更なる強化を通じて、投資判断に資する情報を適時適切に提供し、投資家視点からの透明性強化／リスク最小化を図ることで、WACC低減を進めていく考えです。

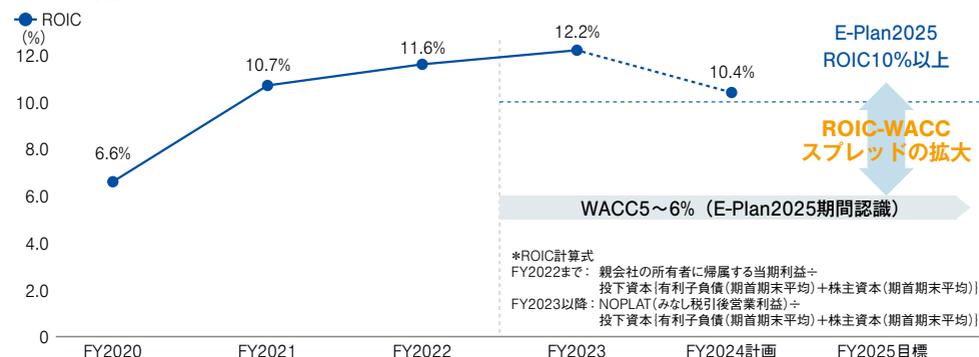
ROIC-WACCスプレッドの最大化

■WACCを上回るROICの維持・向上と、ROIC-WACCスプレッド拡大につながる事業戦略及び資本政策の実行により、持続的な企業価値向上を目指します。

	セグメント別WACC (現状認識)	WACC	E-Plan2025目標 WACC 5~6% 全社ROIC 10%以上	ROIC-WACCスプレッド拡大の施策
全社	5~6%	●	●	<ul style="list-style-type: none"> ROICツリーの展開 WACC低減（資本政策、ESG開示など）
建築・産業 (成長事業)	4.5~5.0%	●	●	<ul style="list-style-type: none"> ソリューションビジネス創出による収益性向上 高収益市場への参入
エネルギー (成長への転換を図る事業)	4.5~5.0%	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 拠点最適化による効率的な営業・S&S体制強化 選別受注の継続、グローバル生産体制の再構築
インフラ (基盤事業)	4.0~4.5%	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 国内老朽化更新需要の確実な取り込み フロントローディング徹底による収益性向上
環境 (基盤事業)	4.7~5.2%	●	●	<ul style="list-style-type: none"> O&M獲得による安定したアセットビジネスの展開 リモートセンターやDXの活用推進による生産効率化
精密・電子 (成長事業)	7.0~8.0%	●	●	<ul style="list-style-type: none"> 半導体需要増に対応した生産規模拡大 高付加価値製品の開発推進 自動化生産推進による生産効率化

● WACC

ROIC*推移



株主価値の最大化に向けて

株式市場との対話を深め、株主総利回りの観点から 中長期的な株主利益の最大化を実現していく

E-Plan2025では、株主還元について、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掲げています。この方針のもと、ベースとなるインカムゲインを維持しつつ、中長期的な成長を実現することでキャピタルゲイン向上を図り、この両輪でTSR（株主総利回り）を拡充していく考えです。

キャピタルゲインについては、中長期的なEPS（1株当たり利益）成長を実現するための投資をしっかりと行うことが基本方針です。自己株式の取得については、中長期的なEPS成長の最大化の観点から他の投資対象と比較を行い、手元現金水準、自己資本水準、株価の状況などを総合的に勘案した上で、必要な局面においては機動的に実施していきます。あわせて、IR活動やESG経営の高度化を通じて、株式市場からの信頼度を高めることでPER（株価収益率）を改善し、トータルでキャピタルゲインを最大化していきます。

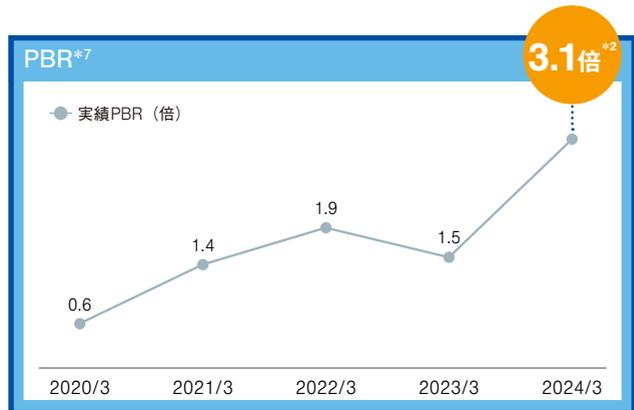
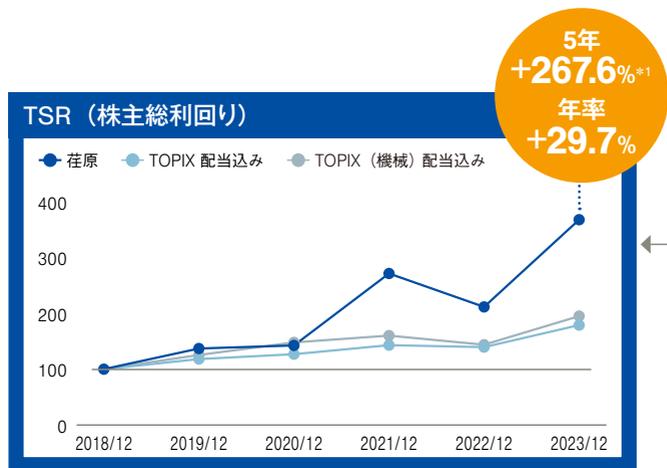
財務健全性の観点では、2023年12月末におけるD/Eレシオは0.35であり、上昇傾向にあるものの、E-Plan2025における財務規律（D/E=0.3~0.5）の範囲内にコントロールされています。引き続き、A格付（※R&I）の維持を前提に、グループ全体としての売上規模拡大の影響も加味した上で最適レバレッジ水準を追求していきます。

最近の決算の実績においては、当社の業績が、開示直前の市場コンセンサスを上回るケースが増加しています。CFOとしては、ネガティブ／ポジティブに関わらずサプライズを市場に提供することは望ましくないと考えています。業績予想精度の向上とともに、株式市場との対話を通じて、合理的な市場コンセンサスの形成に寄与していきたいと思っています。

CFOメッセージ

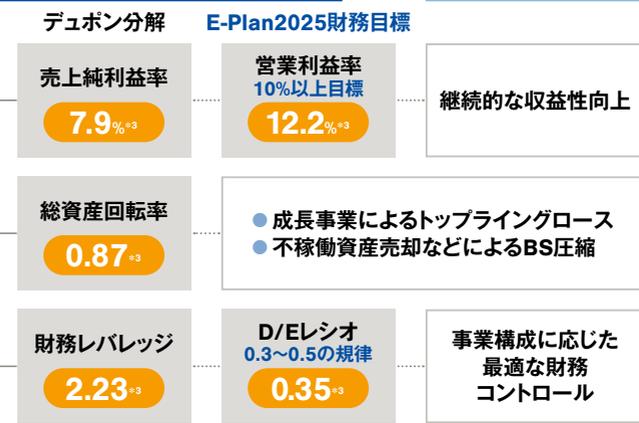
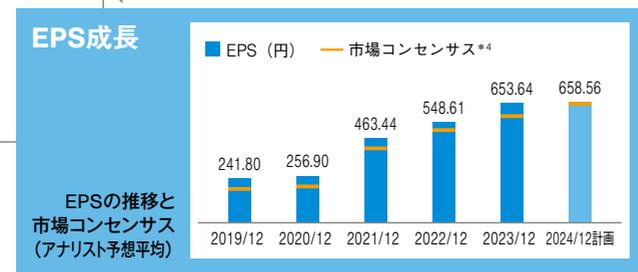
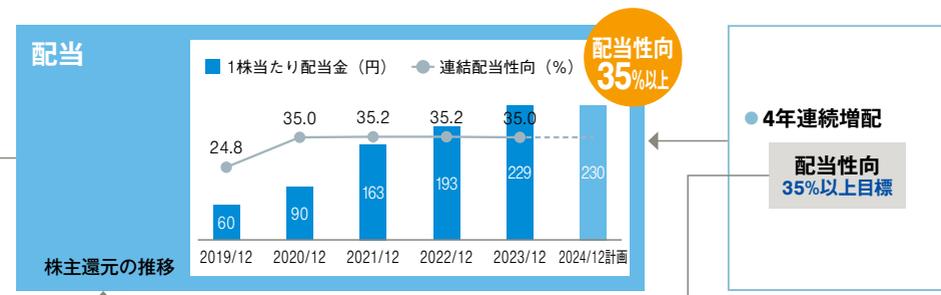
TSRロジックツリー

当社では、株主価値向上のための指標としてTSR（株主総利回り）を重要視しています。経営の最重要指標であるROEとともにTSRを各影響因子に分解した上で、個別施策と結びつけてその改善を推進しています。PBR水準を意識しつつ、ROEの向上と中長期的なTSRの最大化を目指していきます。



インカムゲイン
(累積配当)
累積配当総額
683億円
(5年間*2)

キャピタルゲイン
(株価上昇)
時価総額
+5,190億円
(5年間*1)



*1. 2018年12月末から2023年12月末の5年間 *2. 2024年3月末時点
算式例：2024年3月末株価÷2023年12月期末実績EPS (2024年2月開示)
*3. 2023年12月期末実績 *4. 市場コンセンサスは各期の決算発表時点、2024年12月期コンセンサスは2024年3月31日時点
*5. 2019年12月期から2023年12月期の5期分にかかる剰余金の配当金総額 *6. 実績PER計
算式例：2024年3月末株価÷2023年12月期末実績EPS (2024年2月開示) *7. 実績PBR計算式例：2024年3月末株価÷2023年12月期末実績BPS (2024年2月開示) (注) 2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。株価、1株当たり情報は分割前を基準としています。

特集 荏原グループ技術元素表

荏原の持続可能性を支える「技術力×組織力」

荏原グループでは、グループ会社の技術調査がさらに進んだことから、荏原グループ技術元素表を改訂しました。2024年版では、事業の特徴的な技術を上段に、全事業を横断する技術を「共通基盤技術」として下段に配置しました。新しい技術であるDs（データサイエンス）は、各事業に広く取り込まれたことから共通基盤技術に含めました。

技術元素表は、荏原グループの製品やサービスを支える主要な技術を記号として表したもので、各記号に対応する技術とその技術の専門人材を紐付けたデータの構築、及びデータの可視化の検討も進めています。可視化により、データが組織の研究・開発力、継続力、そして新たな技術にチャレンジできる技術基盤を表すことから、これらのデータ構築と可視化の取り組みの名称を「技術・人材MAP」から「技術・組織力MAP」に変更しました。技術戦略・人材戦略を更に深化させていくため、引き続き「技術力×組織力」のデータ化及び活用を推進していきます。

記号が示す意味と技術

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
共通基盤技術：
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

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。

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

精密・電子カンパニー

環境カンパニー

	Ma Maintenance	Ms Monitoring System												In Incinerator	Py Pyrolysis & Gasification
	Cm Construction Management	Ei Electrical Instrumentation	Rc Refrigerating Compressor	Fm Fans Manufacturing	Hi Heat Integrated System									Bl Boiler	Eg Exhaust Gas Treatment
	Pj Project Management	Pu Pump System	Cr Cryogenic Engineering	St Seal Technology	Mm Motor Manufacturing	Rc Refrigerating Compressor	So Systems Operation	Tg Timing Gear	Po Polish	Vt Vacuum Technology	Pl Electro Plating	Ce Clean Environment	Mh Material Handling	Fr Fluidized-bed Reactor	
	Pr Planning & Proposal	Pt Power Transmission Device	Ch Chemistry	Sm Sliding Materials	Mw Motor Under Water	Fi Fans Industrial design	Pu Pump System	MI Magnetic Levitation	Cl Cleaning	Ep End Point Detector	Oz Ozonized Water	Eg Exhaust Gas Treatment	Md Measurement & Diagnosis	Ca Chemical Analysis	
	Qa Quality Assurance	Ft Fluid Transients	Mt Material	Am Additive Manufacturing	Ea Electro-magnetic Analysis	Sm Sliding Materials	Es Embedded Software	Mo Motor Control	Mc Machining	Tr Throughput	Eb Electron Beam	Pz Plasma	Mt Material	Na Numerical Analysis	
共通基盤技術	Sd Structural Design	Fd Fluid Machine Design	De Digital Engineering	Mn Motion Control	Ds Data Science	Ca Chemical Analysis	We Welding	Ts Thermal Spray	Am Additive Manufacturing	Re Reverse Engineering	Nd Non Destructive Testing	Rb Robot	Pm Presentational Maintenance	Xr Extended Reality	
	Mt Material	Fl Fluid	Na Numerical Analysis	Bt Bearing Technology	Va Vibration & Acoustics	Ch Chemistry	Ht Heat Technology	Cs Casting	Mc Machining	Pw Press Working	As Assembly	Ps Production System	Ie Industrial Engineering		

特集 荏原グループ技術元素表 荏原の持続可能性を支える「技術力×組織力」

技術・組織力MAPのデータ活用 技術元素表の技術とその技術を保有する人材のデータ活用を開始しています。

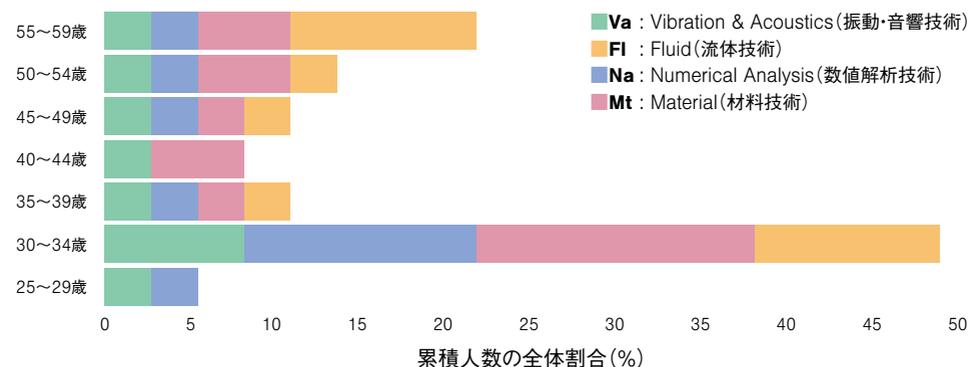
技術継承・人材戦略

創業から112年となる荏原グループは、多様な技術を保有しています。現在、技術元素表の記号を使った技術継承状況の可視化を試みています。

下図は、多様な技術の中から、回転機械メーカーの特徴的なコア技術であるVa（振動・音響技術）、Mt（材料技術）、Na（数値解析技術）、Fl（流体技術）を選び、その技術を保有している研究開発組織の人材の割合を年齢別に表したものです。

現在の研究開発組織は、若手技術者の採用が進んだことから、20歳代が全体の約13%、35歳未満が約41%の年齢構成となっています。これら若手技術者に対する育成が進み、回転機械メーカーの肝となるコア技術が確実に継承されていることがわかりました。

研究開発組織の年齢別の保有技術

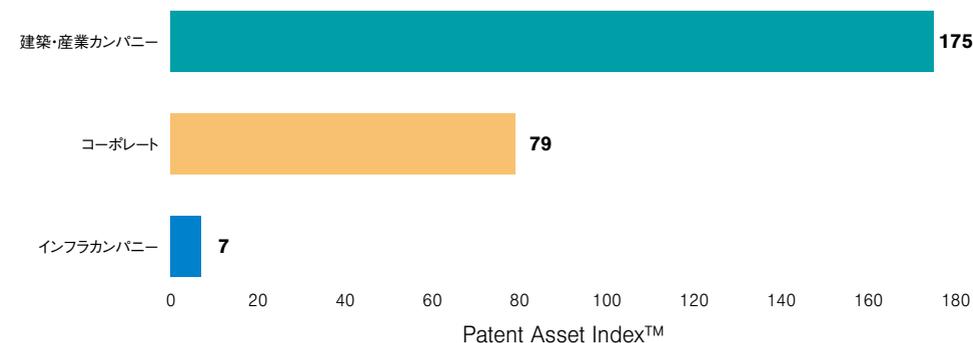


技術力評価

当社グループでは、技術元素表の技術記号ごとに、PatentSight®*1のPatent Asset Index™*2などの評価指標を用いた特許評価と、得られたデータの可視化にチャレンジしています。下図はその例として、旧風水力事業においてPu（ポンプシステム）を保有する技術者が出願した特許の評価を、2023年に対面市場別となったカンパニー別に整理し直したものです。この調査から、主に国内で特許出願しているインフラカンパニーに比べて、海外に出願している建築・産業カンパニーの特許の評価が高い傾向にあることがわかりました。このように、コア技術と人材の紐づけができたことで、各組織が持つ技術力を、特許を活用して技術元素記号単位で競争力や価値を可視化できることがわかりました。

*1. LexisNexis社が提供する特許評価ツール *2. 特許の被引用数や出願国等に基づいて算定された指標

組織別の「Pu : Pump system」技術保有者が出願した特許の評価



技術・組織力MAPに取り組み
人材と組織

この活動は、組織が持つ技術力を可視化できないかという課題認識を持って取り組み始めたメンバーに、若手従業員や多様な経歴・背景を持つ従業員が加わり、現在ではCTOオフィス、知財、人事、マーケティングの組織連携によって推進しています。

推進メンバー



藤方 淳平 檜山 浩国 (後列左から) 銅嶋 麗 立澤 知子 寺田 霞 柴田 幸一 海上 尚子 (前列左から) 松本 歩 ラナ エプシャ 巖名 友和

人事チーム



(後列左から) 白石 哲才 塚越 健太 中村 有佑 福永 匠 (前列左から) 渡部 愛育 筒井 洋介

知財チーム



満木 雄多 西浦 文敏 高柳 秀樹

人材戦略

Message from
Chief Human Resource Officer

執行役 CHRO
佐藤 誉司



「熱と誠」を体現し、グローバルで挑戦し続ける人財と組織を育む

私たちは、性別・国籍等によらない多様な“人財”が、働き甲斐と働きやすさを感じながら荏原グループで活躍するための「One Ebara HR—世界中、どこにいても、どこから入社しても、活躍できる環境」によって、「競争し、挑戦する企業風土」の実現を目指しています。日本固有の考え方に縛られることなく、荏原らしい新しい人事制度や働き方を今まで以上に模索し採り入れていきます。それにより、ますますダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを高め、厳しさを増すグローバルの競争

環境下でも「競争し、挑戦する」人材を見つけ、育て、後押しする仕組みづくりを強化していきます。
また、CxO制の導入以来、月次の会議で密に情報共有を行い、機能軸でのグローバル連携を強化しています。例えばCTOとともに取り組む「技術元素表」では、社内の保有技術と保有人材を特定することで、人材要件の可視化や技術伝承に資する育成プロセスの構築に役立っているなど、事業の持続可能な発展に向けた施策を行っています。

E-Vision2030 技術で、熱く、世界を支える

社会・環境価値と経済価値の両方を向上させることで、グローバルエクセレントカンパニーを目指す



E-Plan2025 顧客起点での価値創造=起業化

E-Plan2025の成長ドライバー



健康経営の推進

従業員が安心して働ける環境づくり

労働安全衛生

グローバルでの持続的成長を加速させる、人材戦略の柱



人材戦略

ガバナンス

人的資本経営の強化とグローバル人材戦略（One Ebara HR）の推進

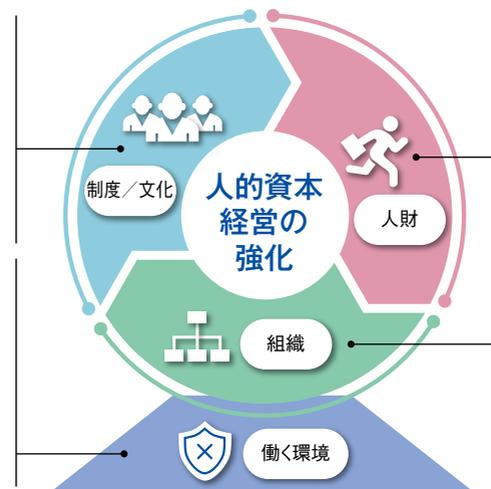
人的資本経営の強化と、E-Plan2025で掲げるグローバル人材戦略であるOne Ebara HRの更なる深化に向け、荏原グループは「人材」「制度／文化」「組織」「働く環境」の4つのカテゴリーそれぞれについて施策を実行していきます。E-Plan2025で掲げる6つの重点KPIであるエンゲージメントサーベイスコア、Global Key Position（GKP）非日本人社員比率、GKP女性ポジション比率、女性基幹職比率、男性育児休業取得比率、障がい者雇用比率の目標達成に向け、人事部門で行うべき施策について14のプロセスKPIを設定し、月次モニタリングを行っています。また2023年にはCHROオフィスを設置し、グローバルでの人事施策をスピーディに共有・実行できる体制を整え、効果的なコミュニケーションを行っています。

人事・人材開発方針

荏原グループは、「チャレンジ精神をもって創意工夫する多様な人材を世界中から獲得し、働きやすい職場環境下での適切な競争や挑戦によって実力が最大限発揮され、公正に評価され、個々の社員が充実し、成長する企業風土を目指す」という人事・人材開発基本方針を掲げています。

挑戦を促す文化を形成し、従業員のエンゲージメントを高める

人材活躍を支える基盤を整備し、従業員が安心して働ける環境をつくる



事業に大きく貢献できる“人材”を発掘・輩出するとともに、グローバル視点での人材配置の最適化を実現する

事業に寄り添い、経営戦略のパートナーとなる人事組織へ変革する

戦略

1 人材活躍推進とグローバル基盤の確立

リーダー候補の早期育成

「経営者育成」を目的としたリーダー研修として、1) 将来のビジネスリーダーとしてリードしていくための見識（知識・思考力・発想力・マインド）の習得、2) 高い視座と視野で事業のビジョンを描き、自らの言葉で語り「変容」への決意と行動を促すことを目指して、プログラムを実施しています。

キャリア形成支援の取り組み（セルフ・キャリアドック）

人生100年時代、時代の流れに応じて働き方が変化する中で、一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援しています。他者からの気付き、学びによりキャリア・人生の選択肢を広げ、自分らしい働き方・生き方の実現ができることを目指し、30代・40代・50代向けにキャリア研修とキャリアコンサルティング面談を組み合わせたキャリアデザインワークショップを実施しています。いつでもどこでもキャリアについて考えることができるキャリアデザインブックも作成しました。

「Udemy Business」を導入し自己学習支援、「学ぶ習慣」を醸成

2020年に掲げた長期ビジョンE-Vision2030における「競争し、挑戦する企業風土」の具現化を目指し、2023年9月からeラーニング（Udemy Business）を導入。自身の成長やスキルアップのため、学ぶ意欲があれば誰でも受講可能で、従業員一人ひとりの個性・多様性を生かした「学びの環境」と「学ぶ習慣」を醸成していきます。

Udemy Business
プログラム受講人数

のべ1,057名
(2024年3月現在)

グローバル人材開発プログラムの拡充

当社グループは、E-Vision2030において「2030年にグローバルエクセレントカンパニーとなる」ことを目標に掲げ、事業のグローバル展開をより一層加速させています。これに伴い2022年からはGCDP（Global Career Development Program）参加者の受け入れ先を増やし、日本のみならず当社グループに所属する全従業員に参加のチャンスを広げ、世界中の荏原グループ各社の若手従業員

GCDP参加人数

25名
(2024年12月期)

人材戦略

戦略

が2年間のプログラムに参加する体制を整えました。

また、日本から海外、海外から日本、あるいは海外から海外への派遣を積極的に行い、海外業務経験を通じた人材育成を推進。加えて、海外を含む全荏原グループ会社の従業員から次世代グローバルリーダー候補を募り、当社をグローバルに率いていく新しいリーダーの育成を目的とした研修プログラムを実施しています。今後の更なるグローバル展開を見据え、国籍にとらわれない人材育成プログラムの実践に注力していきます。

GKP非日本人社員比率

23%

(E-Plan2025目標：30%以上)

2 グローバル共通人材マネジメント基盤の構築

グローバルエンゲージメントの向上

2019年から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。2023年の結果では、2022年の結果から1ポイント低下しました。国内は改善傾向にあります。対象範囲の拡大等の影響から海外のスコアがやや低下傾向にあります。今後エンゲージメント変動の真因を定量的に分析、各組織にフィードバックを行い、改善のPDCAのプロセスのモニタリングを強化していくことでスコアの改善を図っていきます。

グローバルエンゲージメントサーベイスコア

78

(E-Plan2025目標：83以上)

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2024（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更に進め、グループ全体での健康経営優良法人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



技術・組織力MAPを活用したタレントマネジメントの強化

技術元素表は、当社の技術を元素周期表のように可視化したものです。技術戦略策定に必要な不可欠な資料として、2022年に全社プロジェクトでまとめたもので、荏原の技術とそれを保有する組織の人材を可視化することで、現時点の技術力や組織力を把握し、共有することを企図しています。今後は技術・組織力MAPとして、荏原固有の技術以外の分野においても専門性を定義し、海外でも同様の取り組みを展開していきます。更に、職歴や学歴、保有資格等、人事データベースと元素表を関連付けることで、全社横断的なタレントマネジメントを充実させ、それぞれの元素（技術）を持つ専門人材からの事業価値創出を加速させるべく社内連携を進めています。 → P34

人事DX・データアナリシスの活用

HCM・人事データ基盤のグローバル再構築

各国で独自に保有する人事データを一つのデータベース（HCM：人的資本管理システム）に統合することで、より効率的かつスピーディな人事データ分析やタレントマネジメントへの活用が可能となります。One

Ebara HRを実現するため、HCM・人事データ基盤の再構築をグローバルに進めています。

グローバル人的資本経営を目指したデータの利活用

従業員の多様化するニーズを正しく理解し、最適な対策を講じ、PDCAサイクルを回していくことは、エンゲージメント向上に不可欠です。点に在っているデータの統合と利活用を課題と捉え、データ構築基盤の整備と、データサイエンティストによるインサイト提示の両面からデータの利活用を進め、人事戦略策定に生かしています。今後、この取り組みをグローバルにも展開し、KPI策定と効果測定のサイクルを円滑に回していくことで、すべての人材がボーダーレスに生き生きと活躍し続けられる企業風土を創造していきます。

3 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進

これまでのダイバーシティに関する取り組みを総括し、公平性と包摂性の概念を取り入れ、2023年9月よりダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進部を組織化しました。また、全社を対象としたダイバーシティサーベイの結果をもとに、2022年・2023年に役員向けダイバーシティ研修を実施しました。2024年には同研修をeラーニングとしてグループ会社を含む全社に展開し、職場におけるDE&Iの理解浸透と心理的安全性のある風土醸成を進めています。

女性活躍・男性の育児休業取得等の促進

2022年に女性のエンパワーメント原則（Women's Empowerment Principles、WEPIs）に署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンWEPIs分科会の幹事企業として継続的に女性活躍を推進してい

人材戦略

戦略

ます。男性の育児休業の取得を推奨するとともに、ライフイベントを通して安心して働けるよう職場環境を整えていきます。

男性育児取得比率

90.8%
(2023年度実績/
特別公休含む)

LGBTQ+への取り組み

性の多様性を尊重し、すべての従業員が自分らしく働ける職場環境を目指すシンボルとして、レインボーカラーのロゴを作成しました。更に日本国内の婚姻の平等（同性婚の法制化）を推進する「Business for Marriage Equality」に賛同しました。今後もLGBTQ+への取り組みを強化し、当事者従業員が働きやすい職場環境づくりを進めていきます。



障がいのある社員の活躍推進

当社グループは、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」ことの実現を目指しています。法定雇用率の上昇や対外環境の変化に対応するため、当社グループの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・特例子会社・グループ適用する関係会社で障がい者雇用比率を2025年までに2.6%以上とすることを目標としており、2023年6月1日現在の障がい者雇用比率は2.54%です。障がいを持つ社員が高いエンゲージメントを持って活躍できるよう、雇用の質を高めていく「グランドデザイン」についても策定を検討しています。

リスク管理

労働災害に対するリスク管理

国内事業所にとどまらず、グループグローバルでの労働安全衛生管理を更に強化するために、人事統括部管下に労働安全衛生推進部を新設しました。労働災害に関するKPIを定め、海外を含め生産拠点を持つグループ会社に周知するとともに、当該グループ会社のトップにはその達成率を業績評価目標に設定するようにしています。特に新設部門では、労働災害に対する結果の評価や周知だけでなく、労働災害を削減する施策を検討し、それをグループ会社も含めて展開することで、労働災害のない会社の実現を目指します。各カンパニーの人事部門や安全部門と連携しながら、状況把握をタイムリーに行い、常に最新の情報が集まる仕組みを構築していきます。

指標と目標

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	2023/12 実績	成果、今後の取り組み	
<p>4</p>	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	78	2023年において国内は改善傾向にあるが、海外のスコアがやや低下。エンゲージメント変動の真因を定量的に分析、各組織にフィードバックを行い、改善のPDCAのプロセスのモニタリングを強化していく。	
	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%	グローバルサクセッションプランの運用を強化し、性別や国籍、年齢、勤続年数にとらわれない多様な視点でのGKP人材プールの確保及び育成を更に強化していく。E-LEADプログラム (グローバル次世代リーダー育成プログラム) やGCDP (グローバル人材育成プログラム) の拡充を推進していく。	
	男女の賃金差異解消	GKP女性ポジション比率 (連結)	8%以上	8%	DE&Iの取り組みの強化及びセルフ・キャリアドックによる主体的なキャリア形成を支援していく。あわせて多様な人材の活躍を推進するために、学びたい・挑戦したい従業員に対してキャリアアチェンジを目指せるような仕組みを強化し、リーダー候補の早期選抜・育成に力を入れていく。	
	性別に関係なく仕事と育児を両立できる企業風土を醸成	女性基幹職比率 (単体)	8%以上	7.2%	取得率向上のために、制度の周知やDE&Iの観点からの啓発活動、制度の柔軟な運用、育児休業を取得しやすい風土づくりに取り組んでいく。	
	障がいのある社員の活躍促進	男性育児休業取得比率 (単体)	100%	100%	90.8%	荏原グループの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・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従業員の職域拡大を行い、事業プロセス内での活躍の場を広げていく。
		障がい者雇用比率 (単体+グループ適用会社4社)	2.6%以上	2.6%以上	2.54%	

研究開発・知的財産戦略

Message from
Chief Technology Officer

執行役 CTO
三好 敬久



技術開発成果の可視化によって、持続可能な事業成長に貢献する

荏原の祖業であるポンプに関する技術や、半導体製造プロセスの平坦化技術は、他社を凌駕する実績と知見を有しています。しかし今後、経営環境が激しく変化中、顧客の要望は我々の想定を超えて大きく変わりゆくかもしれません。そうした変化に迅速に対応するためには、全社の技術人材リソースの定量的可視化に加えて、知財ROIC等を技術経営に生かせる感度の高い人材群の育成を進めていくことも必要でしょう。

知財ROIC導入の狙いは、知財活動への投資の効率性を図る指標を得ることであり、現在、運用の精度向上に向けた検証を重ねています。知財投資は先行投資であるため、複数年度の移動平均値を用いて成果を評価すること、構成する評価項目の見直しを絶えず行うことが重要です。顧客の要望や課題に真摯に向き合いながら、生成AIをはじめとした「技術的激動」もしっかりと捉えつつ、中長期的な技術開発シナリオを見出ししていきます。

研究開発・
知的財産戦略の
全体像

E-Vision2030 技術で、熱く、世界を支える

E-Plan2025 顧客起点での価値創造=起業化

E-Plan2025の成長ドライバー

コア技術・製品間のシナジー創出

社内外連携・共同開発

人材の活躍促進・組織文化の変革

知財マネジメントの質向上、
事業収益力への貢献

社会・環境価値と経済価値に貢献する研究開発・知財戦略の柱

投資対成果の検証

① 技術・研究開発による 事業成長への貢献

- 製品開発プロセスの迅速化のための製品開発ツールの開発と展開
2025/12目標
5カンパニーへ展開
- 知財&非知財情報分析に基づく事業提言レポートの作成
2025/12目標
2023年実績の2倍の分析提言
(報告先で高評価のものに限る)
- 対面市場ごとのロードマップ策定
- 研究成果の移管、事業での活用支援のためのフォローアップ

② 新規事業探索と育成

- メガトレンドからの戦略シナリオ策定とアクションプランの設定
2025/12目標
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
- マーケティング視点・ビジネス視点での社内外連携強化

③ 研究基盤強化

- 長期視点に立った人材ローテーションの実施
- 各事業部門、マーケティング・生産技術部門と連携した人材獲得と人材育成
- 技術・組織力MAPの整備・活用
- 生成系AIを活用した技術生産性、付加価値生産性の飛躍的改善に向けたチャレンジを加速させる (CIO・CRO管下と連携して生成AI活用指針を策定中)

知財ROIC

知財ROIC:

知的財産活動による成果
投資 (知財費用+工数)

- 知財ROICの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

研究開発・知的財産戦略

ガバナンス

CTOオフィスを通じて、経営・事業との連携を加速

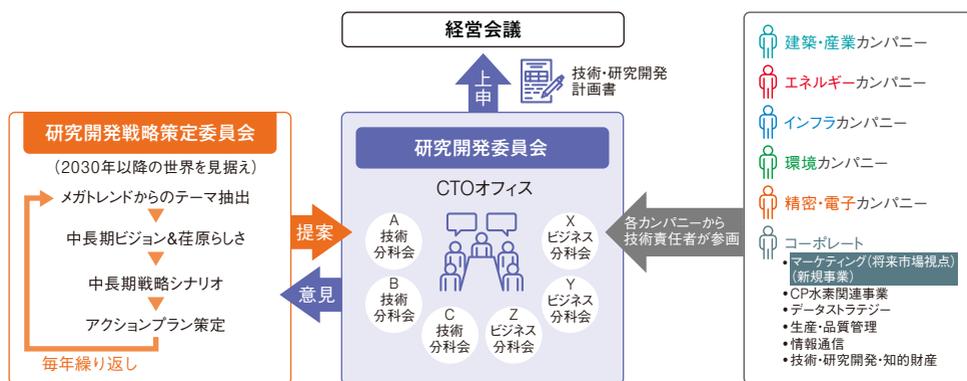
当社は、2023年1月から対面市場別組織に移行しました。対面する市場は異なっても、それを支える技術には共通するものが多くあります。そうした社内の技術を束ね、組み合わせて当社グループとして新たな価値創造を図るために、昨年よりCTO（Chief Technology Officer's）オフィスを設立しています。

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、それぞれの事業を取り巻く社会情勢についても共有し、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、昨年より「研究開発戦略策定委員会」を設立し、中長期的研究開発テーマを検討する仕組みの構築・運用を行っています。

「研究開発戦略策定委員会」では中長期的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オフィスのレビューを受けます。このレビューでは各事業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や専門家から様々な視点からの指摘を受けて、アクションプランを磨き上げます。

技術・研究開発 計画決定プロセス



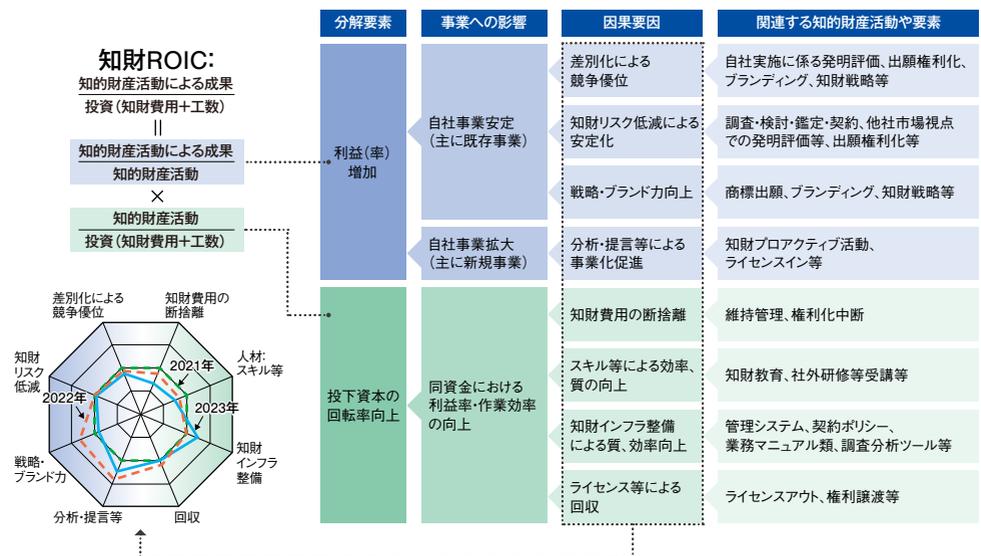
知財ROICによる成果モニタリング

知的財産においては、知的財産活動が効率的に行われているかをモニタリングするため、知財ROICの取り組みを進めています。知財ROICツリーを用いて、知財活動と、事業利益の増加や回転率向上との関係を整理し、因果要因別に知財活動成果を数値化しました。

下図は2021～2023年における単年度成果を、2021年を基準とした相対値に基づいて表示したものです。2023年には事業利益の増加について、「戦略・ブランド力」に関する活動成果が低下しており、現在、改善を計画しています。回転率向上については、「知財インフラ整備」は進んだものの「人材」や「知財費用の断捨離」に関する項目が低下しており、これらの改善についても議論を進めています。ただし、知財活動の成果は時間を経て現れるものも多く、単年度の評価に加えて複数年の活動・成果に時間遅れを考慮した評価も踏まえた議論をしていくことが重要であると考えています。

このように知財活動をモニタリングし、より事業に貢献できる知財活動へと改善していくとともに、知財ROIC自体についても、成果蓄積量を考慮するなど、より良い指標となるように改善を続けていきます。

知財ROICと活動成果の数値化



研究開発・知的財産戦略

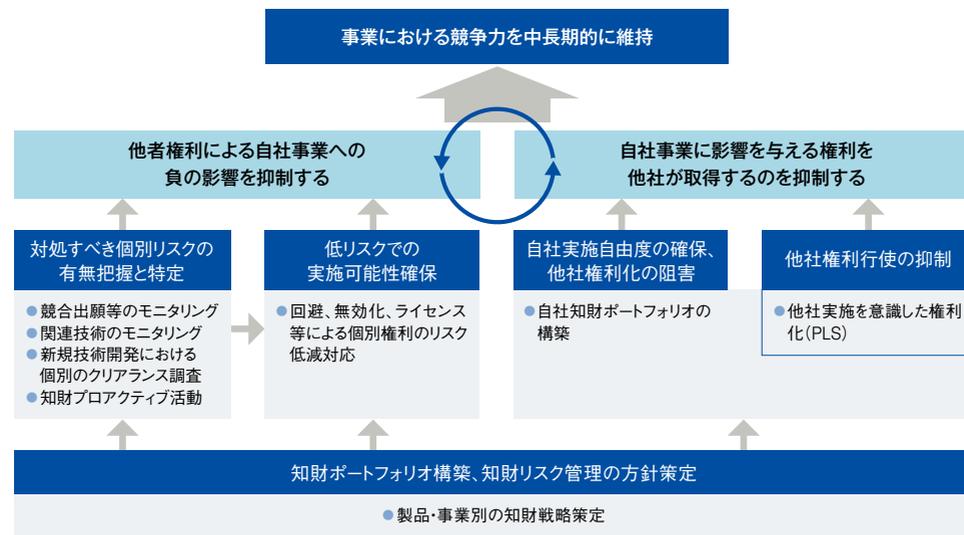
リスク管理

競争力の維持に向けたリスク管理

知的財産のリスク管理では、特に他者権利による自社事業への負の影響を抑制することが重要と考えています。リスクをできるだけ早期に特定して自社事業への影響が小さい段階で対処することが肝要であるため、特定技術の他社特許出願や競合企業の特許出願等をモニタリングしています。更に、新技術の開発時には個別にクリアランス調査を行い、対処すべき個別リスクを早期に把握するように努めています。また、知財プロアクティブ活動においても、新事業開発時のプレーヤー動向の把握や提携先候補の探索を行う中で、対処すべき個別リスクを把握しています。これら特定されたリスクに対しては、回避、無効化、ライセンスといった対処でリスク低減を図っています。

一方、自社に影響を与えるような権利を他者が取得することを抑制することも重要と考えており、自社実施技術やその周辺技術に関する知財ポートフォリオを構築することでも、リスクのある他者権利の抑制を図っています。更に、PLS（Pre-Litigation Strategy）という、競合企業の実施可能性を意識した出願権利化活動により、他社による知財権の行使を抑止できるような権利の取得を行っています。

そして、これら調査からのリスク対処や自社知財ポートフォリオ構築については、事業状況や方針等を反映して適切に実行されるよう、知財戦略として方針の取りまとめと更新を常時実施しています。



指標と目標

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	2023/12 実績	成果、今後の取り組み
 1 2	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	ドライ真空ポンプ、小型磁気浮上ポンプ及びC型*ポンプの開発に、機能シミュレーションの適用をトライアルした。	開発の手戻りをなくすための開発プラットフォーム（機能シミュレーションやナリッジ形式知化など）を構築するとともに、各種技術ツールを習得し、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	メガトレンドを起点に社会課題やソリューションを検討し、その中で当社が取り組むべき3テーマを選定した。選定テーマについては、具体化しアクションプランを遂行中。	①2023年活動結果を反映させ、多様な人材を巻き込み全体トレンド及びシナリオを改定する ②重要シナリオの見直し ③研究開発分野（技術開発戦略）の再検討 ④2023年抽出分野の研究開発テーマの具体化・アクションプラン遂行
	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）	10件の分析提言を実施し高評価を得た。	コーポレートの新事業開発やEOL以外に、各カンパニーの事業部門のニーズを把握して分析提言先を増やすとともに、カンパニー内知財部門とも連携して活動する人材の増員を図る。

*●●型は当社の機種記号です。

DX戦略

Message from
Chief Information Officer

執行役 CIO
小和瀬 浩之



DXによる可視化と生産性向上で、経営戦略の実現を後押しする

当社グループでは、グローバルで持続的に成長する産業機械メーカーへとますます発展していくため、データ・デジタル技術の活用によってサービスやビジネスモデルを変革し、既存事業の高度化や新領域への進出を加速させています。かつては把握することが難しかった課題についてもDXで可視化し、課題解決のための的確なアクションをタイムリーに行うことで、E-Plan2025で掲げた5つの重点施策の実践を後押ししてい

ます。引き続き、経営陣自らがハンズオンで各DXプロジェクトに関与し、経営・業務部門・IT部門が三位一体となってDXを推進するとともに、今後の経営変革の基盤と位置付けている「**全社ERP導入プロジェクト**」を、2025年に向けて着実に進めていきます。また、生成AIをはじめとした最新の技術動向にしっかりとキャッチアップし、必要な方策を実行していきます。

DX戦略の
全体像

E-Vision2030 技術で、熱く、世界を支える

E-Plan2025 顧客起点での価値創造＝起業化

起業家 (アントレプレナーシップ)
顧客起点での価値創造への挑戦

企業化 (トランスフォーメーション)
顧客課題に迅速に対応する組織構造

起業化 (ビジネスクリエーション)
顧客への価値提供に拘り、持続可能性と利益創出を両立

既存事業 事業間シナジーの発揮・拡大

新規事業 新たな価値の創発

財務マネジメントの精度向上

E-Plan2025の成長ドライバー

コア技術・製品間のシナジー創出

社内外連携・共同開発

人材の活躍促進・組織文化の変革

攻めのDX

グローバル
一体経営を
実現する
DX戦略

守りのDX

業務効率化・新たな価値創造のための生成AIの活用・AI画像解析の応用 AIを活用したDX	マテリアルズ・インフォマティクス (材料開発ソリューション) 多目的最適化技術の応用 3Dデジタル技術・XR技術を活用したDX	設計と生産の革新を起すデジタルツイン・デジタルトリプレット 3Dデジタル製造・3Dパラメトリック自動設計 生産自動化の推進・スマートファクトリー開発 XR (仮想・拡張技術) の産業応用 データを利活用したDX	人的資本経営に向けたデータの利活用 IoT、データマイニングの推進による付加価値の創造 IPランドスケープ (知的財産情報を分析して経営戦略に活用)
グローバル経営情報の見える化 グローバル経営レベルでのPDCAサイクルの実現 経営情報の一元化と透明性の向上 グループ内のKPIの容易な比較	グループのグローバル業務標準化 適材・適所で人材活用 グループ内のベストプラクティスの迅速な展開 シェアードサービスセンター・BPOへの容易な移行	柔軟性／汎用性／拡張性のある情報システム 外部のベストプラクティスを容易に導入 事業の急激な変化やM&Aに迅速に対応 新たな仕組みの開発・運営コストの大幅削減	

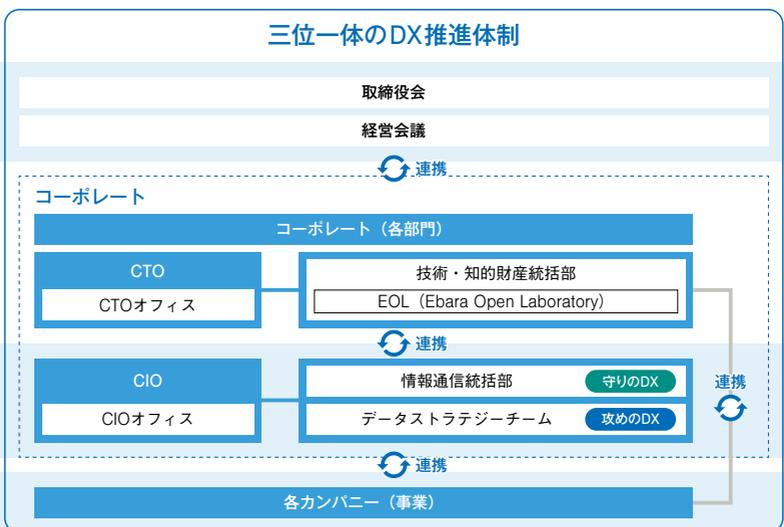
DX戦略

ガバナンス

経営・事業・IT部門の三位一体でのDXを推進

2023年からのCxO制のスタートに伴い、CIOが中心となってグローバルでITガバナンスを強化しています。当社の経営戦略に基づき、荏原グループ全体のIT戦略、ITアーキテクチャの整合性ととも、IT投資・ITコストの最適化を図り、グループ全体の円滑なIT組織運営を推進します。

- 1. IT戦略の整合性** 荏原グループ全体のIT戦略・方針とビジネスセグメント、グループ会社それぞれのIT戦略の整合性を図ります。
- 2. ITマネジメントプロセスの最適化** 荏原グループのITにかかわるマネジメントプロセスを最適化し、グループ全体の円滑なIT組織運営を支援します。
- 3. ITガバナンスの遂行** 荏原グループのITにかかわる体制・人材、予算、施策及びITアーキテクチャの最適化、IT組織の効果的かつ効率的な活動を推進します。
- 4. 各IT組織間の連携** 荏原グループ内のIT組織間の連携を強化し、各社IT部門のコミュニケーションを更に円滑にしていきます。



戦略 — 攻めのDX

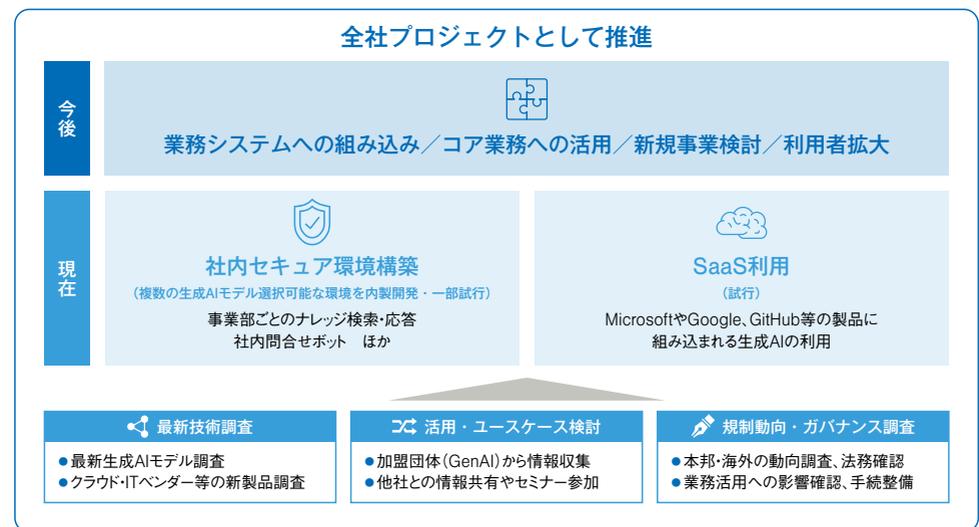
業務効率化と新たな価値創造に向けて、最新技術とあらゆるデータを活用

生成AIの活用

当社では、生成AI活用を攻めのDXの重要な戦略の一つと位置付け、2023年、データストラテジーチームが主体となり、情報通信統括部・EOL（技術／技術開発／知的財産領域）と共に生成AIプロジェクトを立ち上げました。その後、全事業部、コーポレート各部に拡大し、2024年1月には全社プロジェクト化して企画・開発・推進しています。

過去から蓄積された社内の多くのデータ・ナレッジに対し、複数の生成AIモデルで検索・問い合わせできるセキュアな環境を構築し、2月より各事業部のユースケースの試行を開始しました。新しい技術を随時取り込みつつ、各国の規制動向も注視した上で、今後、コア業務への活用を視野に入れていく予定です。生成AIの利用により、これまで難しかった非構造化データの活用も含めたデータドリブン経営も進めます。また、MicrosoftやGoogle、ソースコード管理のGitHubの中で提供される生成AI機能の試行も開始し、業務効率化を図っていきます。

当社は、2024年1月9日に設立された一般社団法人Generative AI Japanの会員となりました。広く他社・他業種とも情報連携しながら、新技術を活用していきます。



DX戦略

戦略——攻めのDX

製造DX開発推進

カンパニー間のカルチャーにとらわれないDX活動を推進し、特に製造領域のDXをスコープとし各カンパニーを支援しています。PLM（製品ライフサイクル管理）などの大型システム間をつなぐハブ的な存在としてアジャイルにDX化を推進し、とにかくスピーディかつ着実に製造現場のナレッジ基盤構築を進めています。それらのシステムにおいては、社内全体のナレッジを集約し「荏原をデータで強くする」に貢献するべく、システム開発には常に最新技術を導入して社内技術の高度化を図り、社内システム開発の内製化と高速化をけん引していきます。

グローバル人的資本経営を目指したデータの利活用

従業員の多様化するニーズを正しく理解し、最適な対策を講じてPDCAサイクルを回していくために、点在しているデータの統合と利活用が課題となっていました。データストラテジーチームでは、人事戦略策定のためのデータ基盤の整備とデータサイエンティストによるインサイトの提示の両面からデータの利活用を進めています。今後、この取り組みをグローバルに展開し、KPIの策定と効果測定サイクルを円滑に回していくことで、すべての人材がボーダーレスに生き生きと活躍し続けられる企業風土を創造していきます。

● 全体ERP導入 ロードマップ

● デジタルプラットフォーム構築

グループ会社へのパイロット導入が計画どおり完了し、現在は荏原製作所及び国内外のグループ会社へのプラットフォーム構築を進めています。

① データ基盤の構築・拡大

デジタルプラットフォーム構築

基幹システムを再構築し、次世代デジタルプラットフォームの構築を進め、それに適合する業務改革を推進する。

デジタル領域の拡大と高度化

クラウドソリューション等の活用により、デジタル化される業務領域を拡大し、業務の高度化を図る。

② 組織／人材の確保・育成

データ活用人材・組織体制の構築

組織構造改革を進め、DX人材の育成を推進する。
荏原グループ全体のDX戦略を押し進める。

③ グローバル一体経営の実現

データ活用による経営判断の最適化

デジタルプラットフォームのデータを分析・管理し、データに裏づけされた、より高度なデータドリブンの経営を実現する。

戦略——守りのDX

グローバル一体運営のための情報基盤を構築

CRM領域の強化

対面市場別組織への移行に伴い、CRM（顧客関係管理）領域を中心とした仕組みづくりを行っています。従来より活用しているSalesforce®を全社受注フロントシステムとして位置付け、営業情報の一元管理を実現します。また、BIツールを活用し全社ERPデータとも連携することでCRM単体では実現できない経営情報の全体可視化を目指していきます。さらに、CRMでは受注までの営業情報の蓄積だけでなく、アフター領域への活用も推進し、製品導入実績やお客様へのサポート状況を蓄積、可視化によるCX（顧客体験価値）の向上に取り組みます。

適材適所の人材活用に向けたDX推進

当社グループでは、荏原グローバル人材マネジメントの中で、データドリブンの人的資本経営と先端的なHR Techを生かした企業価値向上に取り組んでいます。グローバルHCM（人的資本管理）プラットフォームとして、2019年から導入したSAP® SuccessFactors®を基軸にグローバ

ル展開を進め、人事情報管理・人事評価・後継者育成管理・研修管理を推進しています。また、2023年から導入したAnaplan®により適正な人員計画、タイムリーな予実管理を実現しています。更に、様々な実績データ管理を通じて、将来の人員計画シミュレーションの実現を目指します。

業務効率化に直結したDX推進

近年の目覚ましい技術革新に応じて迅速に業務プロセスを見直すため、経費精算システム、購買システムなど、業務効率化に直結したデファクトスタンダードなシステムの導入を進めてきました。2021年には、荏原製作所での運用開始を皮切りに、国内グループ会社へSAP Concur®を導入し、全社業務プロセスの最適化を行うとともに、キャッシュレス化に向けて、コーポレートカード、交通系ICカード、タクシー配車アプリなどを通じた利用データの自動連携を実現させました。更に、デジタルアダプションツールの導入によって、煩雑なシステムの操作手順をわかりやすくガイドする機能を付加し、ユーザーエクスペリエンスの改善によって業務効率の向上につなげています。

● データドリブン経営への転換

最終的には全社にERPを展開することにより、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し、当社グループ全体でのKPI管理や、経営判断の最適化を目指していきます。

DX戦略

リスク管理

荏原グループのサイバーセキュリティ強化

2021年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、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。市場からの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への準拠が求められることに鑑み、2022年から、情報セキュリティとしてISO27001、サイバーセキュリティとしてCIS Controls*1への準拠を開始しました。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*2として体制を構築し、継続的な運用、改善を行っています。

ISO27001については、2023年末までにISMS運用に必要な準備を概ね完了しており、今後は運用面でのPDCAサイクル確立を目指します。また、CIS Controlsについては、2022年末までにIG1の項目についてはすべて、IG2については一部の項目に関して運用を開始しています。今後はこれらの運用を維持しつつ、適用項目を拡大し、2025年末を目途にCIS Controlsへの対応を強化していきます。

*1. 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

*2. Global Computer Security Incident Response Team

指標と目標

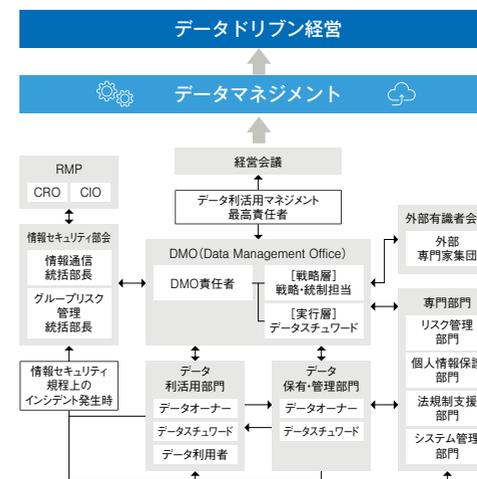
関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2023/12 実績	成果、今後の取り組み
1	全社ERPプロジェクト展開	ERP導入実施会社数	20社以上	4社導入済 6社導入中	グループ各社へのSAP導入
2	情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠	ISO27001対応項目 拠点平均比率	100%	50%	ISO27001準拠対応 (ISMS運用サイクルを確立させる)
4		CIS Controls対応 必要項目数 (IG1、IG2合計)	100%	52%	CIS Controls準拠対応 運用状況のモニタリング

C L O S E - U P

データドリブン経営を支える、データマネジメントオフィス (DMO)

~各部門のデータマネジメントを支援し、組織全体のデータマネジメントを促進~

急速なデジタル化とテクノロジーの進展により、膨大なデータが生成され、その有効な活用がますます不可欠となっています。当社グループは、このような社会動向を踏まえた先行的なアプローチとして、データ利活用のためのデータマネジメントルールであるデータマネジメント規程を制定し、推進体制としてデータマネジメントオフィス (DMO) を設立しました。DMOは、各部門のデータマネジメント活動を支援し、全社的なデータマネジメントを促進することで、荏原グループのデータドリブン経営の実現に貢献します。



ISO27001
規程やルール策定

情報セキュリティ全般の対策確認が中心



ステップ	対応内容
プロセス構築	情報セキュリティ基本方針や関連規程、ルールの策定
リスクアセスメント	リスクアセスメントの実施 (対象資産の明確化、リスクの特定・分析・評価)
教育研修	ISO27001周知のための教育や研修の実施
ISMS運用	ISO27001に必要な文書(SOA含) / 記録の整備 ISO27001内部監査の実施及び改善計画の策定

CIS Controls
技術的な対策

サイバー攻撃対策に特化



ステップ	対応内容
IG1	中小企業向け 最低限実施すべき 保護策の適用
IG2	大規模企業向け保護策のうち、優先度が高いものを適用
IG3	より高度なセキュリティ対策の適用

リスクマネジメント

Message from Chief Risk Officer

執行役 CRO
中山 亨



多様化・複雑化するリスクへ、グループ横断で本質的に対応する

CxO体制下で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）が連携し、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・適切に行うとともに、リスクを新たな事業機会とも捉えて事業部門と協働していきます。近年は、不安定な国際情勢に因る経済安全保障環境の変化や生成AIの登場など、事業環境が急速に変化しており、これまで以上に変化に敏感に対応する必要が生じています。そのため、すでに顕在化しているリスクだけでなく、将来のリスクに対しても先行的に対応を図るリスク管理体制の

構築を進めていきます。

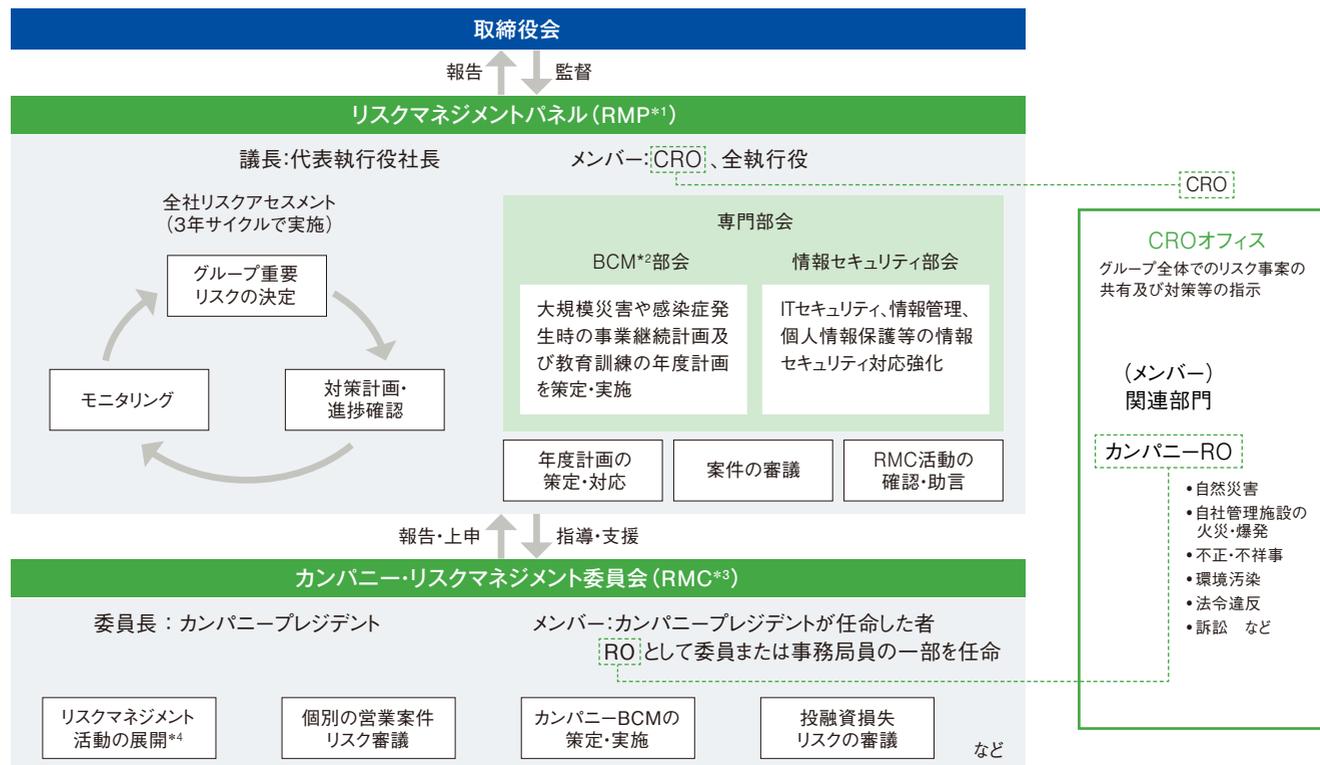
1921年、当社の創業者が東京市民の命を守る水道が一つの水路に頼っていることへの危機感からポンプを寄付し、それが2年後の関東大震災で活躍したことは、将来顕在化する可能性のあるリスクへの対応として学ぶべきことが多いと感じます。「荏原らしさ」と行動基準を全従業員が改めて認識し、一人ひとりのリスク意識を高めることで、荏原グループ全体としてのリスク管理の質を高めていきます。

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越えたリスク対応体制としています。

E-Plan2025から導入したCxO制により、経営と業務執行の役割分担や責任範囲の明確化が進んだことで、事業部門運営におけるリスクの側面をより深く支援できるようになりました。一方でリスク情報は基本的には担当CxOに報告されるので、他のCxOとの情報共有が重要になります。想定される事案と共有の要否を判断指標として定め、CxO間で必要なリスク情報が共有できるようにしています。更に2023年からグループ会社の経営者・監査役に対するリスク管理研修を充実させており、これまで以上に現場とのコミュニケーションを活性化して、連携強化に注力しています。

リスクマネジメント体制図



*1. RMP : Risk Management Panel *2. BCM : Business Continuity Management(事業継続マネジメント)
*3. RMC : Risk Management Committee *4. カンパニー傘下の子会社を含む

リスクマネジメント

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、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分析・評価し、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グループ重要リスクを特定しています。その後、リスクに対する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。

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CROオフィスを中核としてグループ全体で横断的に対応を行っています。

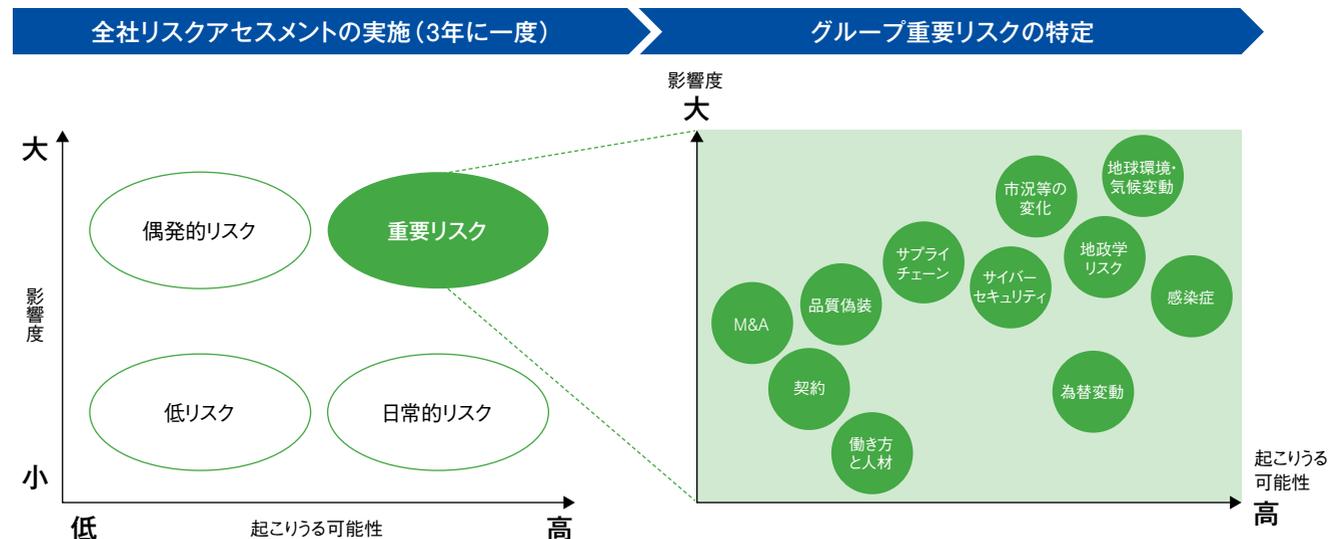
事業継続への取り組み

各国グループ会社との連携を強化し、グローバルな事業継続体制の構築を進めています。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などの物理的対策を整備し、被害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事業継続計画に関し、今後は、地政学リスク対応も考慮し、グローバルな事業継続体制を更に強化していきます。

リスクマップ（2022年アセスメント実施）*

*新型コロナウイルス感染症が2類相当時



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、グループプライバシーポリシーや規程の制定等でグループ全体としてのグローバルな保護体制を強化しています。また、個人情報の越境移転に関しては、グループ会社間の契約や、中国等の各国の法規制に合わせて対応しています。人材データバンクの活用など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

グローバルにリスクマネジメントを強化するため、2022年にグループ全体で保険を管理する仕組みを導入しました。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、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、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。

地政学リスクへの取り組み

米中の経済安全保障の動向、ロシア・ウクライナ紛争などの地政学リスクに関し、必要に応じて関係部門による対策会議を開き、柔軟かつ臨機応変に対応しています。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する基本的な考え方

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、法令遵守を基本として、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て、コンプライアンス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

コンプライアンス意識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意識の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"> ● 規程の見直し、各国法制の最新状況の確認 ● 腐敗リスクを認識すべき対象者（企画管理部門、営業部門、調達部門等）に対する教育を実施し、eラーニングを順次展開
	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（2023年12月期：22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
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	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、韓国、台湾、UAEのグループ会社とそれぞれ年1回実施し、各種社内ルールの徹底やグループ間での情報発信・共有を強化 ● 荏原らしさ、行動基準に関する研修を高い受講率で全従業員に実施（国内グループ会社受講率：荏原らしさ97.1%、行動基準98.9%／海外グループ会社受講率：荏原らしさ99.3%、行動基準97.5%）
	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"> ● 2023年12月期相談件数：93件、調査対応件数：84件（うち、2024年度への繰越案件数32件） ● 相談案件が増加傾向等、リスクが高いと判断した部門に対して、研修・教育を実施
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	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"> ● コンプライアンス・リエゾン委員118名（荏原59名、グループ会社59名）の教育 ● コンプライアンス・リエゾン委員との連携を強化 <ol style="list-style-type: none"> 1. 相談窓口に入件した相談案件への対応協力 2. コンプライアンス・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
	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の意識の浸透	<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・ジャパンなど、社外団体への参画を継続

コンプライアンス

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

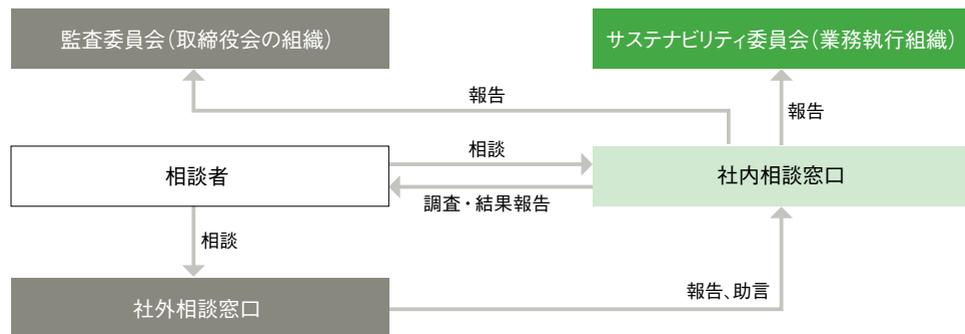
国内グループにおいては、各グループ会社内にコンプライアンス相談窓口を整備し、相談案件の発生場所（当社、グループ会社）ごとに対応しています。当社及び従業員数が300人を超えるグループ会社では、改正公益通報者保護法に準拠した内部公益通報対応体制を整備しました。その他のグループ会社においても、各社の状況を考慮しながら改正公益通報者保護法に準拠した内部公益通報対応体制を整備しています。

現在、コンプライアンス相談体制の更なる強化のために国内及び海外荏原グループ全社が利用できるグローバルホットラインの開設に向けて準備を進めています。

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必要に応じて関連部門の協力も得て調査を行い、調査結果に基づき対応しています。監査委員会に定期的に処理状況を報告しているほか、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まいります。

国内コンプライアンス相談窓口運用状況

2023年12月期内の相談件数は93件で、前年度の対応未完了案件と合わせて84件について調査対応し、52件（内訳は、ハラスメントに関する相談が27件、職場環境・トラブル等に関する相談が12件、不適切行為に関する相談が6件、不正・違反に関する相談が6件、相談内容不明が1件）の対応が完了、32件が未完了となりました。なお、相談の中には相談窓口以外での対応が可能であるものが複数含まれていたことから、今期は身近な相談窓口であるコンプライアンス・リエゾン委員の活動を活性化させていきます。

海外荏原グループ・ホットラインの拡充

2023年12月期における適用会社は22社となっています。現在、国内及び海外荏原グループ全社が利用できるグローバルホットラインの開設に向けて準備を進めています。

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。2023年12月期は中国グループ会社10社に加え、東南アジア、韓国、台湾、UAEのグループ会社6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、環境問題、各グループ会社のコンプライアンス活動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。2024年12月期は対象会社を拡大した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。また、腐敗リスクの指標などを参考にグローバルな腐敗防止体制の見直しを行っています。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にアップデートしていきます。2023年には国内グループ会社に対して、対面やeラーニングでの教育を実施し、更に対象者を広げた教育を順次、展開していきます。

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>

水と空気と環境を守る

- 気候変動に対する取り組み
- 環境マネジメント

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。

2030年目標

- 1 Scope1,2 2018年比GHG排出量を55%削減
- 2 Scope3/削減貢献量/他* CO₂換算として1億トン削減

2050年
カーボンニュートラル達成

2024年6月現在

*「他」は当社製品が分解処理するGHGのCO₂換算相当量など

気候変動に対する取り組み

● 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

荏原グループの活動によるScope1,2 GHG排出量を2018年比で32%削減

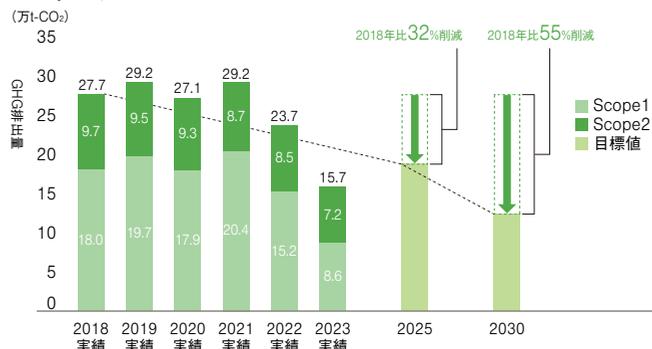
バリューチェーンにわたるScope3 GHG排出量の2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立

CDP（気候変動）による評価においてB以上を維持

取り組み状況

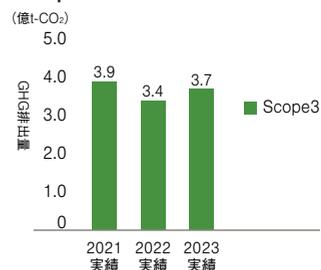
- 低CO₂電力の調達、グリーン電力への切り替え拡大
- 事業活動の省エネ推進・生産革新、電化促進による化石燃料の非化石化
- エネルギーの効率的使用に資する設備投資
- サプライヤとの連携・協働に向けた検討
- 最も大きな比率を占めるカテゴリ11の削減に向けた、製品の更なる高効率化
- 2年連続でB評価を獲得 ● 第三者保証の取得（Scope1,2）
- サプライヤエンゲージメントの推進

Scope1,2 GHG排出量*1、*2、*3



- *1. 排出源の算定対象範囲の見直しを行い、これまで不算入だったグループ会社を基準年（2018年）に遡って排出量に算入。
- *2. M&Aによる対象企業の追加などにより、基準年（2018年）に遡って排出量を修正。
- *3. 上記の排出量修正の上、目標は基準年（2018年）比で2030年に55%削減を維持。

Scope3 GHG排出量*4、*5



- *4. 2021年の排出量について、カテゴリ11の算定方法を売上ベースから販売台数ベースへ変更したため修正
- *5. 2023年の排出量は速報値

● グリーン電力の拡大

荏原グループでは、CO₂排出量を削減するため、国内の主要な事業拠点では低CO₂電力を導入しています。また、国内外の事業所において太陽光発電設備の拡充を進めており、藤沢事業所では2020年に竣工した工場建屋の屋上へ1.6MW級の太陽光発電設備を設置し、2023年11月から稼働しています。更に、オフサイトPPAモデルによるCO₂フリー電力の調達も行っています。

● 第三者保証の取得

2022年の荏原グループのGHG排出量（排出源の算定対象範囲の見直し前の排出量）について、Scope1、Scope2のエネルギー起源CO₂及びHFCs*の排出量を対象として、ISO14064-3に準拠した保証を取得しました。これによりステークホルダーに対して正確性、信頼性の高いデータを開示することが可能となりました。

* ハイドロフルオロカーボン類は特に温室効果が高い温室効果ガス



◎ 気候関連開示

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”を掲げており、一つの重要なテーマとして気候変動への対応を掲げています。2019年に賛同署名した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中期経営計画E-Plan2025（2023年～2025年）に反映させました。TCFDによる企業の気候関連情報開示モニタリング機能が2024年にIFRS®サステナビリティ開示基準S2号気候関連開示（以下、IFRS® S2）に移管されたため、IFRS® S2の開示基準を参照して2024年の情報を更新しました。

2023年3月までに当社グループの主要な対面市場である、建築・産業設備市場、オイル&ガス市場、水インフラ市場、固形廃棄物処理市場、半導体製造市場に向けた事業の気候関連シナリオ分析を行いました。 → P54

参照 気候関連開示

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

ガバナンス

取締役会は、2023年から2025年までの3年間の中期経営計画E-Plan2025で策定した基本方針に基づく執行の中期経営課題行動計画の非財務目標（気候関連リスク・機会に対する取り組み等を含む）と非財務KPIの設定について審議を行いました。その確実な実行と監督を果たすため、各指標の推移についても定期的に取締役会でモニタリングを行い、達成状況や課題、今後のアクションプランなどを確認し、必要に応じて助言等を行うことで執行の取り組みを後押ししてきました。 → P101 11月には機関投資家やメディア関係者を対象としたESG説明会を行い、取締役会として当社グループの気候関連の取り組みについて説明しました。

参照 気候関連ガバナンス

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

参照 コーポレート・ガバナンス

<https://www.ebara.co.jp/ir/governance/index.html>

参照 役員報酬（ESG指標の導入）

<https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/Policy-on-Compensation.html>

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。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。

当社グループの全体的なリスクアセスメントは、気候関連のリスク評価を含め、定期的に行っています。

参照 気候関連のリスク管理

https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus_1

参照 全体的なリスク特定プロセス

<https://www.ebara.co.jp/sustainability/governance/information/risk-management.html>

指標と目標

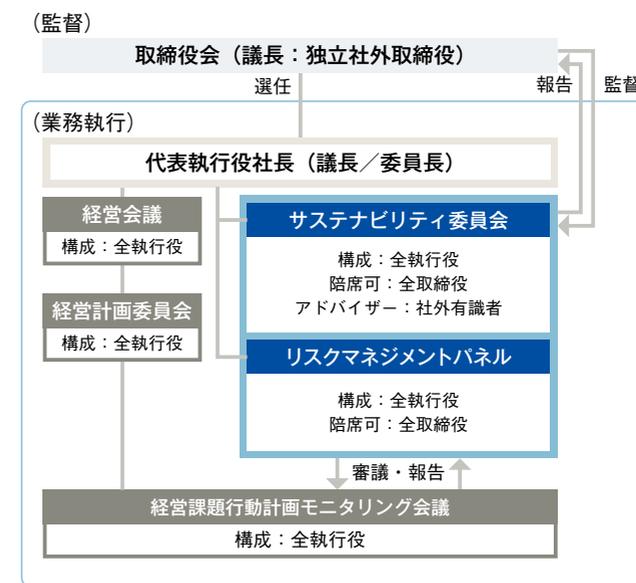
2022年12月に「荏原グループが目指すカーボンニュートラル」を発表しました。この目標達成に向けた施策は、各カンパニーとその配下のグループ会社や部門がE-Plan2025のアクションプランに落とし込み、部門の目標と施策を設定して推進しています。E-Vision2030の成果目標の一つに掲げる「2030年までにGHG排出量をCO₂換算で1億トン相当削減する」については、2023年3月にWBCSDが発表したGuidance on Avoided Emissionsに沿って見直しを進めています。

気候関連シナリオ分析結果を踏まえた各カンパニーの気候関連戦略については、指標・目標を含む非財務経営課題に関する行動計画の進捗をカンパニーごとに確認するとともに、サステナビリティ委員会で全社横断的な進捗確認を行いました。

参照 指標と目標

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

気候関連ガバナンスの体制図



2023年12月期 気候変動に関するガバナンス状況

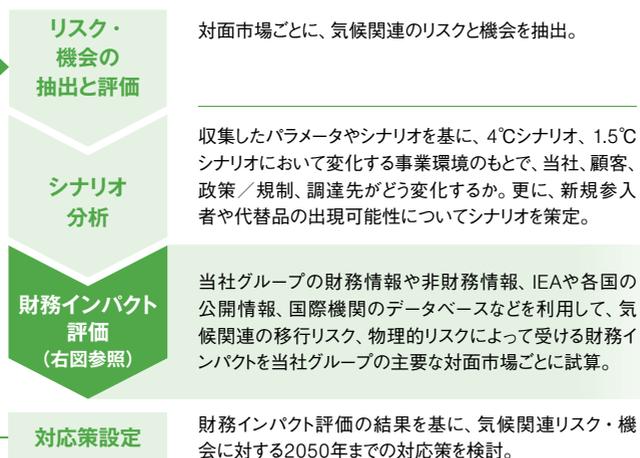
取締役会	2月	● E-Vision 2030 の改定とE-Plan2025の策定、開示
	4月	● 今後取締役会が議論すべきサステナビリティ課題 ● 中期経営課題行動計画と2023年度KPIの設定
サステナビリティ委員会	6月	● TCFD提言に基づく2023年気候関連情報開示
	9月	● E-Plan2025進捗と課題について
	10月	● 当社グループのカーボンニュートラルの取り組み状況 ● E-Plan2025進捗と課題について (注) 非財務情報に係る執行役職務報告を毎月実施。
3月、6月、9月、12月に開催。(翌月に取締役会へ報告) すべての会で気候関連の議題を設定。		
主な議題		● カーボンニュートラル進捗共有 ● 気候関連シナリオ分析の共有 ● GHG削減貢献量、Scope1～3に関する議論 ● ICP*の検討 など
* ICP : Internal Carbon Price		

水と空気と環境を守る

気候変動に対する取り組み

戦略

気候変動が当社グループの事業に及ぼす影響を以下のプロセスで対面市場ごとに分析しています。建築・産業設備市場向け事業、オイル&ガス市場向け事業、水インフラ市場向け事業、固形廃棄物処理市場向け事業、半導体製造市場向け事業の気候関連戦略をカンパニープレジデントの責任のもとで策定し、中期経営計画に反映させています。計画の進捗は、経営課題行動計画モニタリング会議でカンパニーごとに確認するのに加え、全社横断的な進捗はサステナビリティ委員会で確認しています。サステナビリティ委員会で議論した内容は取締役会に報告し、レビューしています。



参照 戦略

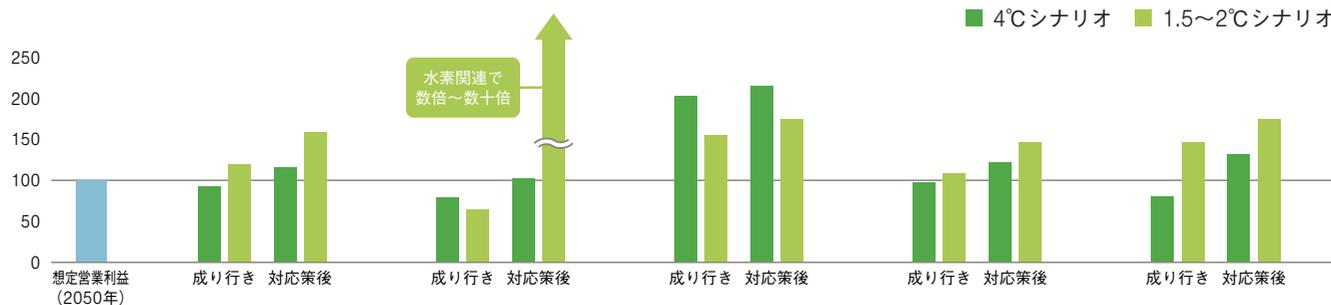
https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus_1

今後の取り組み

気候関連の指標・目標に対する進捗は、サステナビリティ委員会で議論します。また、気候関連を含む非財務指標の情報開示をIFRS® S2も参照しながら、開示情報の充実を図ります。

財務インパクト分析の結果

- 各事業の2050年想定営業利益を100に対して（リスク・機会を加味なし）、シナリオ分析に基づく気候関連のリスク・機会を加味した場合の「成り行き」「対応策後」のギャップを示す
- ✓ 4°C/1.5°Cないし2°Cシナリオで描いた対応策により、いずれの対面市場においても増益につながる
- ✓ オイル&ガス市場は水素などの次世代型エネルギー市場へと移行し、営業利益の大きな伸びを期待



対面市場	機会	リスク
建築・産業設備市場向け事業 エネルギーミックス型・高効率運用型熱源システムの売上増加について、冷熱機器の現在の売上高や営業利益率をベースに、空調機器需要率や空調機器導入可能割合などの外部データを利用して試算しました。	オイル&ガス市場からエネルギー市場向け事業へ 水素・アンモニア、太陽熱・地熱関連製品の売上増加をそれぞれの市場規模、それぞれの発電量増加率などの外部データを利用し、当社シェア、営業利益などを想定して試算しました。	異常気象の激化による損害額を過去被災による物損額を基に、災害頻度増加率、平均事業中断期間、保険金・保険料などを加味して試算しました。
水インフラ市場向け事業 国内の水害に対する防災・減災対策の利益は、日本の国家強靱化予算案を基に水害に関わる防災・減災対策市場増加率を算定し、関連製品及びサービスの販売拡大に伴う利益を試算しました。海外の排水システム市場の需要は降雨の強度に比例すると仮定して、排水システム関連製品の利益を試算しました。	固形廃棄物処理市場向け事業 ケミカルリサイクル進展による営業利益は、1施設当たりの想定売上高、1施設当たりの建設期間、ケミカルリサイクル施設建設数に占める当社の割合（想定）などから試算しました。	国内の固形廃棄物現象に起因する減益＝運転維持管理事業の現在の営業利益×廃棄物の年間処理量減少率として試算しました。
半導体製造市場向け事業 IoTソリューションに対応した製品・省エネルギー性能を重視した製品の開発による売上高の増加率を工場省エネに資するIoTソリューションの普及拡大率などの外部データを利用して試算しました。	財務への大きなリスク要因は今回は捉えていません。	異常気象の激化による損害額を過去被災による物損額を基に、災害頻度増加率、平均事業中断期間、保険金・保険料などを加味して試算しました。

水と空気と環境を守る

環境マネジメント

◎ 環境方針

昨今の世界的な環境問題は気候変動のほか、資源枯渇や生物多様性の喪失など多岐にわたっています。持続可能な社会には脱炭素に加え循環経済と自然再興も必要であり、その3つの要素は相互に関係しています。当社グループの事業はそれぞれの要素から制約を受ける内容もあり、一方で良い影響を与える内容もあります。そうした状況を踏まえ、2019年7月に掲げた環境方針を見直すこととしました。

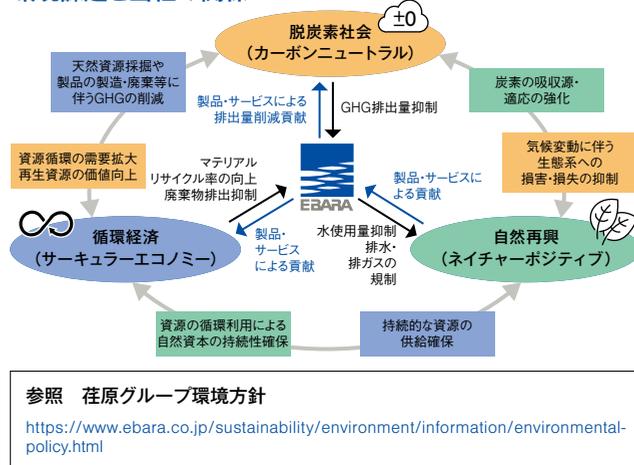
見直しにあたって、当社グループの長期経営計画E-Vision2030や中期経営計画E-Plan2025の課題認識や方針に加え、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」といった昨今の環境問題へのグローバルな社会認識を踏まえた内容とし、ISO14001で求められる「環境保護」「順守義務」「EMSの継続的改善」が明確になるようにしました。

◎ 環境マネジメントのあり方

当社グループの環境マネジメントは、2000年3月に藤沢事業所で起きたダイオキシン流出事故の反省を踏まえ、環境事故を起こさないことを主眼に拠点での管理を中心に取り組んできました。環境方針で掲げた環境課題への認識を踏まえると、拠点での管理に加えて、製品・サービスが使用先で与える影響についても管理を行う必要があります。

カンパニーは拠点において環境目標2030の達成、法令遵守及び環境事故の防止を目的とした活動に取り組む一方、製品・サービスについては環境影響の特定と影響低減に向けた施策の実施に取り組んでいきます。これらの活動を推進するため、コーポレートが下支えし、その成果をステークホルダーに向けて開示します。

環境課題と当社の関係



◎ ISO14001 認証の取得

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。2025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、新たに当社グループに加わること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。

◎ エコ・ファースト企業に認定

当社は、環境省による企業の環境活動を推進する「エコ・ファースト制度」において、2024年4月に「エコ・ファースト企業」に認定されました。

エコ・ファースト制度は2008年に創設され、企業が環境大臣に対し自らの環境保全に関する取り組みを約束し、その取り組みを「先進的・独自のかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業であることを環境大臣が認定する制度です。

今回、荏原グループ環境方針に掲げている脱炭素社会の構築と資源循環・サーキュラーエコノミー社会の構築、そして自然共生社会の構築に関連する水利用の効率化と排水負荷の低減に関する取り組みを「エコ・ファーストの約束」として宣言しました。



環境マネジメントの体制図



水と空気と環境を守る

環境マネジメント

環境目標2030

当社グループは環境負荷の低減に最大限配慮したもの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。

2030年の成果目標	2023/12 実績	2023/12 実施事項	今後の取り組み
荏原グループの活動によるScope1,2 GHG排出量を2018/12比で55%削減	15.7万t排出 2018/12比43.2%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 ● 燃料の電化及び再エネ電力の調達の拡大 ● 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	2023年売上高原単位0.134km 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)	97.1% (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

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

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。当社グループとしては、水を効率的に使用するとともに、水の使用状況が事業活動に対して適切か把握する必要があります。そこで、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AQUEDUCT4.0を使用し、水ストレスがある地域に存在する拠点を特定しました。リスクレベル

が高い地域にある拠点数は8、取水量は219km³で取水割合は全体の21%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。

水リスクレベル調査結果（2023年度）

<https://www.ebara.com/sustainability/environment/information/environmental-management.html#water>

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2022年12月期に排出した廃プラスチック量は約547トンで、多量排出事業者に該当します。

今後、排出抑制及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

生物多様性及び自然資本の保全

生物多様性及び水資源などの自然資本と事業の関連性を理解することは当社グループにおいて重要なテーマです。事業活動における自然資本への依存、影響についてはTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）のフレームワークに沿った開示に向けて、推奨されるLEAPアプローチによる事業拠点及びバリューチェーンの評価を段階的に進めることを検討しています。

生物多様性については「荏原グループ生物多様性ガイドライン」を定め、運用を行っています。従業員への教育・体験の機会として、神奈川県森林再生パートナーに登録して、間伐や草刈りなどの森林保全活動を実施しています。



森林保全活動の様子

荏原グループ生物多様性ガイドライン

荏原グループでは、生物多様性を保全することは社会的責任の一つであることを踏まえ、生物多様性ガイドラインを定め、これを推進します。

- 1 生物多様性の保全を重要な経営課題の一つと捉え、これに取り組みます。
- 2 環境教育や自然体験などの機会を通じ、従業員へ生物多様性保全の重要性を啓発します。
- 3 事業活動と生物多様性との関わりの把握に努め、生物多様性の保全に関する取り組みに反映します。
- 4 事業活動においては、「省資源」、「省エネルギー」、「生物多様性に配慮した調達活動」を通じ、生物多様性の保全に貢献します。

グローバルで責任を果たす

- 人権の尊重
- サプライチェーンマネジメント
- 生産マネジメント
- 品質マネジメント

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と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。

参考 荏原グループ 人権方針

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

人権の尊重

● 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。2023年は、定例会権委員会を2月と8月に開催しました。また、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。

● 人権に関する救済

国内グループ会社においては、各社の社内窓口に加えて当社の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。10か国に所在する22の海外グループ会社にも当社がホットラインを設置しており、現在、全グループ会社への整備を進めています。社外からの相談は、当社Webサイトのお問い合わせ窓口で受け付けています。人権に関する苦情や相談が寄せられた場合、コンプライアンス相談窓口が主担当となり、必要に

荏原グループ人権委員会



応じて関係部門等と連携しながら対応しています。更に、当社グループ外のサプライヤからの苦情や相談に対応する仕組みとして、2024年4月に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟しました。

● 今後の取り組み

人権委員会では、外部有識者との対話を通じて得た情報や国際的な基準やガイダンスを考慮しながら、人権マネジメントの実効性を向上させていきます。

2020年～2023年の取り組みと成果

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の対話を2020年から行っています。

外部との対話

- 2023年 人権とITをライフワークとしているジャーナリストとの対話。
- 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。
- 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。
- 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。

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。

従業員に対する人権デューデリジェンス

人事部が全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（G-ES）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、38の国と地域約60組織のポイントをモニタリングしています。G-ES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G-ESのポイントの変動により評価しています。2022年のG-ES結果が一定水準に達しなかった4組織がアクションプランに基づいて活動した結果、1組織が2023年に一定水準に達しました。水準に達しなかった3組織は改善策を見直しながら活動を継続しています。従業員に対するエンゲージメント向上施策を通じた人権DDは継続して行います。

サプライヤに対する人権デューデリジェンス

サプライヤの皆様にも人権条項を含む当社CSR調達ガイドラインを理解・実践していただくことを目的として、調達部門が全グループの一次サプライヤに対してCSR調達アンケートを実施し、概ね問題がないことが確認できました。加えて、社内外で企業の社会的責任への理解を深めるために、各国の法令や考え方が異なること、事業を行うすべての企業が果たすべき責任であることを社内外に説明しています。定着するまで今後も教育を継続します。

グローバルで責任を果たす

サプライチェーンマネジメント

◎ 調達への基本的な考え方

「荏原グループの企業倫理」に従い、以下の調達方針のもとにお取引先様（製品材料、資材、役務の調達先）とのパートナーシップを築き、公正な取引を行います。お取引様にご協力いただきたい項目をCSR調達ガイドラインとしてまとめています。

また、2022年に一般社団法人日本経済団体連合会会長、日本商工会議所会頭、日本労働組合総連合会会長及び関係大臣（内閣府、経済産業省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省）をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。

参照 サプライチェーンマネジメント

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



◎ 調達方針

公正／公平な機会の提供

お取引先様に競争の機会を広く提供します。取引に当たってはISO9001に基づく弊社認定制度に則り技術的評価と商業的評価を行い、基本取引契約・工事基本取引契約を結んだ上でお取引を開始させていただきます。

経済合理性

お取引に関しては、資材の品質・信頼性・納期・価格・技術開発力・提案力・環境保全への取り組み並びにお取引先様の経営安定性等を総合的に評価して行います。

情報セキュリティ

お取引を通じて知り得た秘密情報については、お取引先様の承諾なしに第三者に開示しないものとします。

相互信頼

お取引先様との信頼関係・パートナーシップを築くとともに、相互の発展を目指します。すべての調達部門員は社内外の関係する部門と常に良好な関係を保ち、相互に協力的かつ、創造的な活動をするべきとの心得をもち、仕事が円滑で、そして効率よく業務全体を機能できるよう努力します。

社会的信頼

持続可能な社会の発展を目指し、国内外の法令順守、人権尊重、製品・役務の安全、品質保証、労働安全衛生、環境保全、企業倫理等に配慮したCSR調達を行います。

◎ 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エンス

人権デューデリジエンス実施について、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や直面している課題について共有し、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。

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、当社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エ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。



参照 荏原CSR調達ガイドライン

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

CSR調達アンケート

当社グループでは、大切なパートナーであるお取引先様のCSR活動への取り組み状況を確認するため、定期的にはCSR調達アンケートを実施しています。2022年にTier1のグローバルサプライヤを対象にアンケートを実施し、2023年までにグローバル1,301社から回答を得て概ね問題がないことが確認できました。調査結果は全社にフィードバックし、改善が必要なお取引先様とは直接の対話・訪問を通じて協議を重ね、継続的に改善を図ることで、リスクの低減に取り組んでいます。

実施年度	回答サプライヤ数	対象範囲
2022年～2023年	国内 852 海外 449 合計 1,301	国内・海外

グローバルで責任を果たす

生産マネジメント

● 荏原の生産革新活動の基本方針—活動の原点—

当社グループの生産革新活動は、「科学的アプローチによる“ものづくり”プロセスの最適化」を基本方針とし、「絶え間ない生産性革新を組織文化としていく」ことを目指しています。科学的アプローチとは、「IE*手法を駆使した、徹底的な分析に基づく業務プロセス革新」です。共通主要目標として、「リードタイム50%短縮、在庫50%削減、生産性2倍」を掲げ、ドラスティックな変革課題に取り組み、顧客の要求を満たすコスト、在庫及びリードタイムの最小化を実現し、業界最高効率の生産システムを作り上げることを目指しています。

* Industrial Engineeringの略。

● 生産革新活動の歴史—活動の広がり—

当社グループの生産革新活動は、2008年、精密・電子カンパニーから始まりました。2011年から国内、2012年から海外の生産拠点にも広げ、現在では全グループを挙げた取り組みに拡大しています。活動成果報告の場として、生産革新大会や工場巡回確認活動を継続しているほか、人材育成のための自主研活動などを開催しています。



● 生産マネジメントにおける4つの評価指標

バリューチェーンにおける生産、品質保証のそれぞれの領域において、定量的目標と定性的目標の双方を掲げ、活動をモニタリングしています。いずれも改善状況をデータとして集積・分析し、課題の可視化と現場への共有・浸透に努めています。

	定量的目標 (短期目標)	定性的目標 (体質改善)
	経営指標PL/BS	生産マネジメント技術
生産革新活動	生産革新 ROIC	EGM*1 サーベイ
品質保証活動	品質保証 COQ*2	EGQ*3 サーベイ

*1. EGM : Ebara Global Manufacturing

*2. COQ : Cost of Quality

*3. EGQ : Ebara Global Quality

→ P60 品質マネジメント

● 定量的評価指標「生産革新ROIC」

生産革新活動では、活動成果の効果金額に加えて、グローバル共通指標として定量的評価指標「生産革新ROIC」を定義しています。最重要経営指標であるROIC（投下資本利益率）への貢献度を「生産革新ROIC改善効果」として評価しています。 → P26 ROIC経営の社内浸透

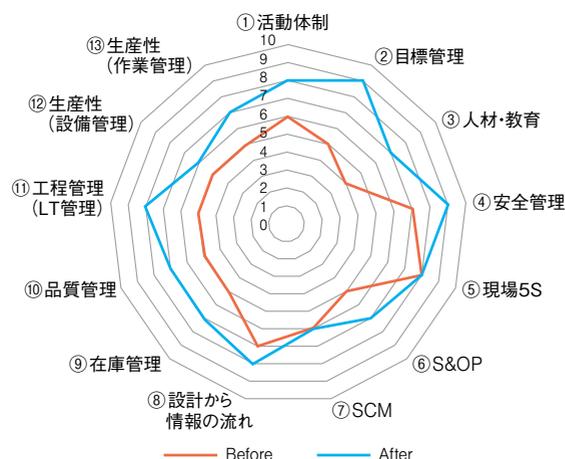
生産革新ROICの定義

$$\text{生産革新ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益率}}{\text{固定資産回転日数} + \text{運転資産回転日数}}$$

$$\text{生産革新ROIC改善効果(\%)} = \text{改善後生産革新ROIC} - \text{改善前生産革新ROIC}$$

● 定性的評価指標「EGMサーベイ」

生産革新活動のありたい姿の実現を目指し、定性的評価「EGMサーベイ」により、事業の取り組みの達成度合いを観測し、生産活動レベルを10段階で評価しています。EGMサーベイでは、事業ごとに目標レベルを設定し、現状とのギャップ解消に必要な施策に取り組み、毎年の目標達成度をモニタリングしています。



EGMサーベイ 評価項目

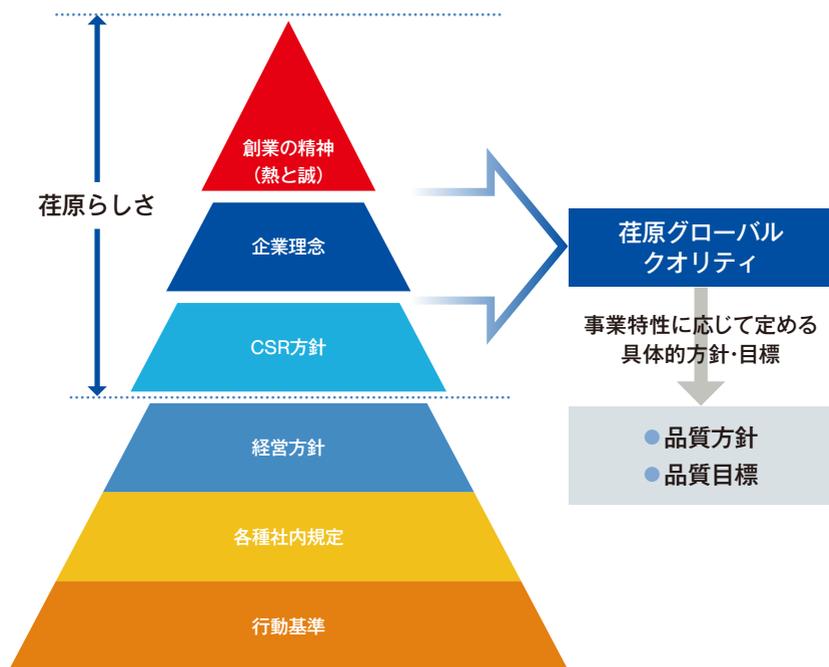
- ①活動体制
- ②目標管理
- ③人材育成・教育
- ④安全管理
- ⑤現場5S
- ⑥S&OP(製販連携)
- ⑦SCM(調達・物流・サプライヤ)
- ⑧設計から情報の流れ(BOM・設計業務)
- ⑨在庫管理
- ⑩品質管理
- ⑪工程管理(リードタイム管理)
- ⑫生産性(設備管理)
- ⑬生産性(作業管理)

グローバルで責任を果たす

品質マネジメント

◎ 荏原グローバルクオリティ

“荏原らしさ”に基づき、品質に関する荏原グループ基本方針「荏原グローバルクオリティ (EGQ)」を制定し、製品・サービスにおける「信頼性」を確固たるものにするための活動を展開しています。



荏原グループ品質基本方針

E-Vision2030のありたい姿に向けて変わろうとしている荏原の基盤としての「信頼性」を確固たるものとするため、“荏原らしさ”に基づく、品質に関するグループ基本方針を「荏原グローバルクオリティ」として定めています。

「荏原グローバルクオリティ」には、「熱意」を持って技術を磨き「誠意」を持って信頼いただける製品とサービスを提供することを礎として、荏原グループが一丸となり事業を通じて更に広く社会に貢献し続けていく意志を込めています。

荏原グローバルクオリティ宣言

持続可能な社会づくり、進化する豊かな生活づくりに貢献するために、「技術で、熱く、世界を支える」をスローガンに、高品質な製品とサービスの提供を通して、期待を超える安全・安心、最適なソリューションをお届けし、お客様との信頼関係を築きます。

実施事項

各事業分野のトップマネジメントは、「荏原グローバルクオリティ」に基づき、これを実現するための具体的方針を「品質方針」として設定し、中期経営計画などの中で「品質目標」に展開します。

実施のための取り組み

- 社会と顧客の要求・期待の的確な把握を行います。
- 各国・地域の法令・規制要求事項を順守します。
- 安全に製品を使用いただけるよう、企画・開発・設計段階で評価・検証を行います。
- サプライヤとのパートナーシップによる相互の品質向上を図ります。
- 企画・開発からサービスまでの一貫した品質マネジメントシステムを構築し維持し、全部門連携による運用と継続的改善を図ります。
- 品質を維持・向上するための継続的人材育成を行います。

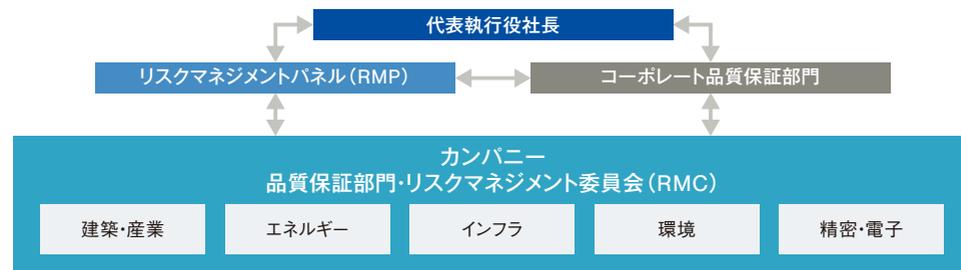
◎ 品質マネジメントシステム

「荏原グローバルクオリティ」に基づき、品質マネジメント体制を構築しています。各事業分野においては、品質方針・品質目標を実現するために必要かつ有効なISO9001（品質マネジメントシステム）認証を取得しています。

ISO9001 認証取得状況 (2023年12月31日時点)

事業所所在地域	取得割合
日本	100%
海外	100%

荏原グループ品質保証体制



グローバルで責任を果たす

品質マネジメント

継続的改善「EGQ活動」

「荏原グローバルオリティ」の実現のため、全社品質保証活動「EGQ活動」を推進しています。EGQ活動では品質保証のありたい姿として定量的目標と定性的目標を定め、両輪で取り組むことを推進方針としています。

定量的目標としては「品質コスト（COQ）」を導入し、品質保証活動の成果を業績に関連付けて評価しています。定性的目標については、EGQに基づく全社品質保証レベルの底上げと、それにより企業価値を高めることを目的として、「EGQサーベイ」による評価・改善の仕組みを制度化し、サーベイの結果からEGQの達成度合いを評価しています。

品質人材の育成

階層別プログラムに基づき、新入社員からトップマネジメントまでの全従業員に対して、品質に関する教育プログラムの提供を開始しています。品質に関する共通言語を使い、組織的・科学的アプローチにより自律的な行動ができる人材を育成するとともに、品質保証に関するキャリア構築の機会を提供しています。

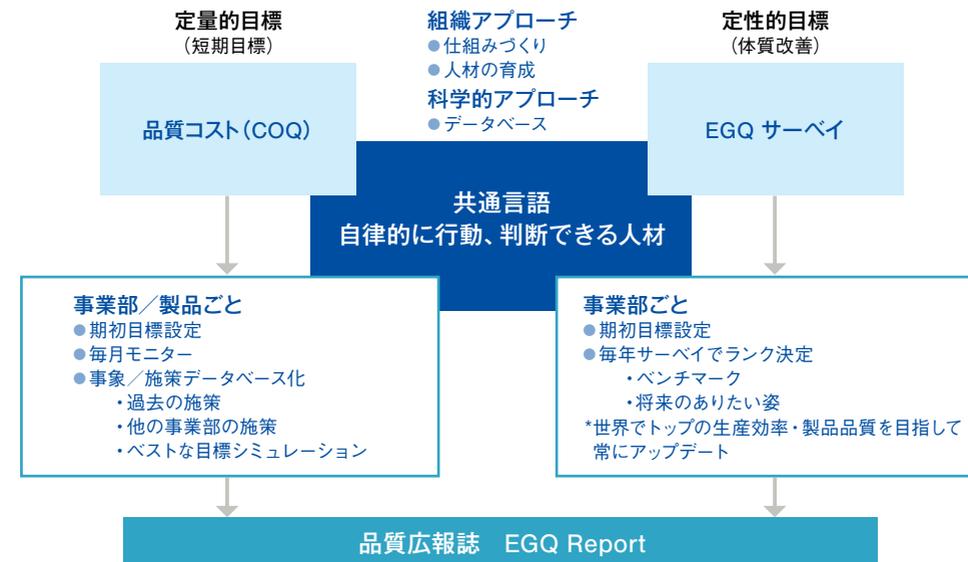
EGQ人材育成階層別プログラム

品質業務に必要な知識の種類

大分類	品質マネジメントシステム				品質手法			
	品質マネジメント	品質マネジメント	品質マネジメント	品質マネジメント	品質手法	品質手法	品質手法	品質手法
トップマネジメント	トップマネジメント教育							
上級	EGQサーベイ監査者		審査員補	QC検定1級		ヒューマンエラー上級	失敗学上級	DRレビューア
中級	EGOサーベイ中級	COQの活用	内部監査員教育	QC検定2級	なぜなぜ分析実践活用	自工程完結指導	ヒューマンエラー中級	DRBFMの活用(FMEA含む)
初級	EGOサーベイ初級	品質コスト(COQ)の概要	ISO9001要求事項の理解	QC検定3級	なぜなぜ分析基礎知識	自工程完結初級	ヒューマンエラー初級	失敗学初級 DR入門 標準DR指針解説
新入社員	品質基本方針 EGO							
	品質の基礎ISO入門			QC検定4級				
	配属前研修/品質の基礎							

階層レベル・キャリアアールト

品質保証の評価スキーム



CLOSE-UP

品質広報誌「EGQ Report」

各事業でのこれらの活動状況（目標と進捗）の可視化を行い、品質保証活動に関する情報を幅広く荏原グループ全体へ情報発信し、改善の気付きと革新につなげることを目的として、グループ内共有を図る品質広報月刊誌「EGQ Report」を定期発行しています。



Section 3

顧客起点で 価値を創造する

— 荏原の事業 —

荏原グループは、110余年にわたって技術研鑽を重ね、

“社会の公器”として、産業界やお客様と深い信頼関係を築いてきました。

2023年1月には、従来の製品別組織から顧客視点の対面市場別組織へと変更。

マーケットインを強化し、会社全体をお客様の要望や課題に

真摯に向き合う組織構造へと変化させ、継続的な価値創造を目指します。

もっと広い世界へ、次の世代へ、そして地球の未来へ——

より一層広い視野で、未踏の領域にも荏原の価値を届けていきます。

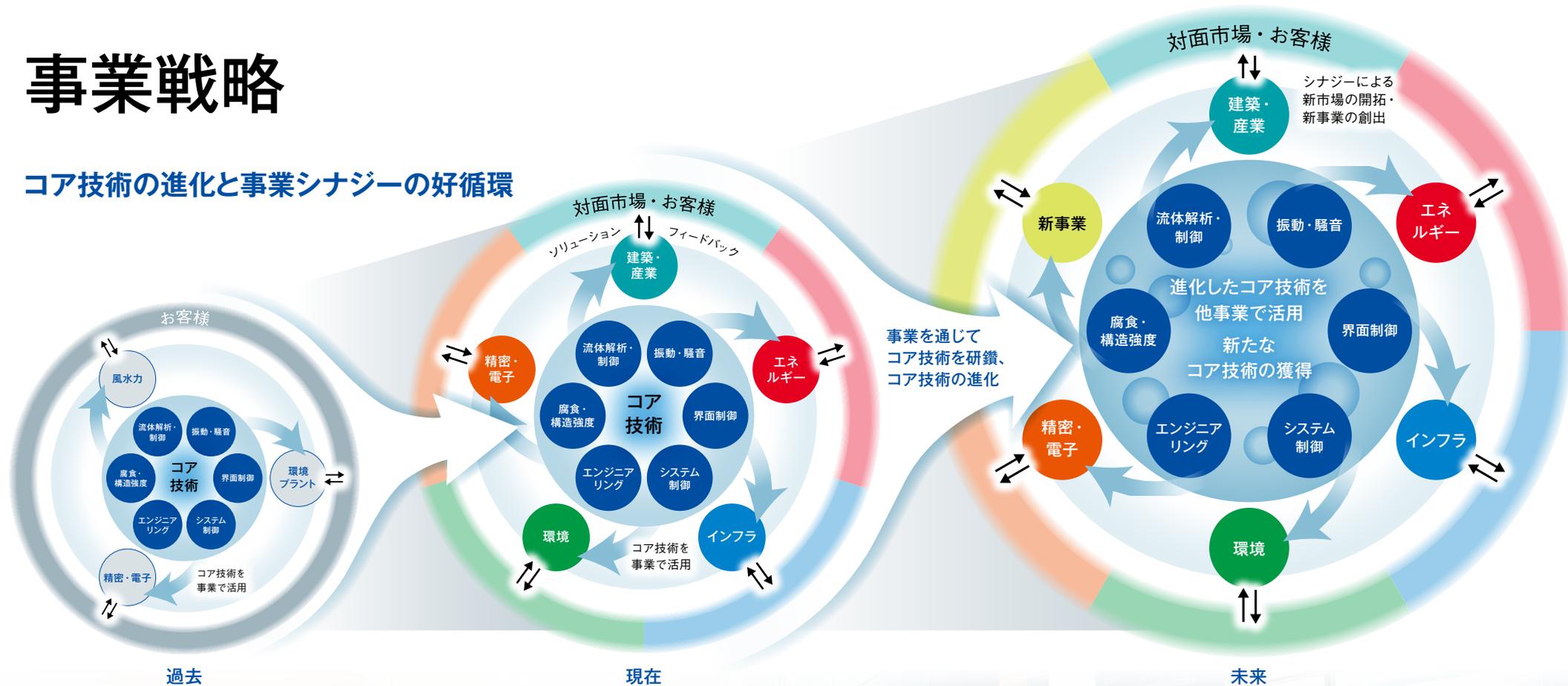
Section 3

顧客起点で価値を創造する
— 荏原の事業 —

- 63 事業戦略
コア技術の進化と
事業シナジーの好循環
- 64 建築・産業カンパニー
- 67 エネルギーカンパニー
- 70 インフラカンパニー
- 73 環境カンパニー
- 76 精密・電子カンパニー
- 79 新規事業
- 79 水素
- 82 宇宙
- 83 マリン/パイオ
- 84 GX/ライフ

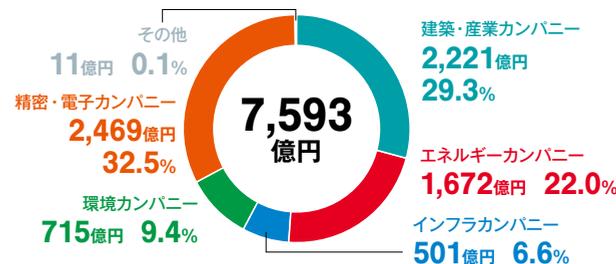
事業戦略

コア技術の進化と事業シナジーの好循環

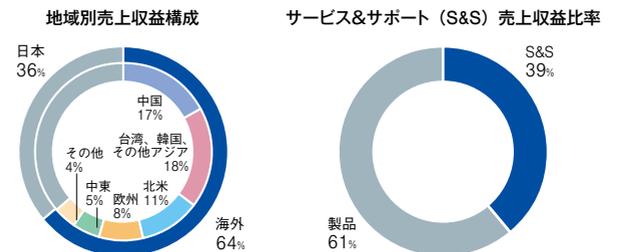


荏原グループの特徴的な強みの一つは、創業以来磨き上げてきたコア技術を活用して生み出した製品やサービスで、時代が求めるソリューションを提供し、対面市場のお客様からのフィードバックに基づいて更にコア技術を進化させ、新たな事業を生み出してきた総合力です。これからもコア技術を活用した、より高付加価値なソリューション提供を追求し、更にコア技術を進化させていくとともに新たなコア技術も獲得しながら、荏原ならではの価値を世界に提供していきます。

2023年12月期 連結売上収益構成比



全社



事業戦略

建築・産業カンパニー

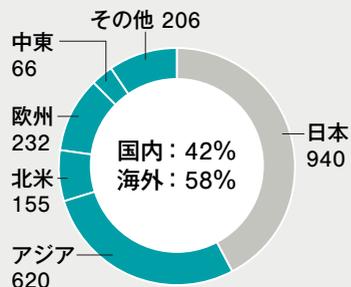
事業ビジョン (E-Vision2030)

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

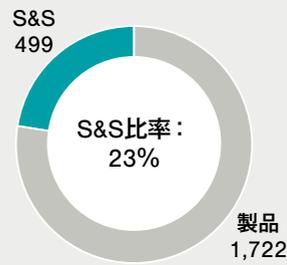
カンパニー情報

主な対面市場	建築設備・産業設備
主な製品	標準ポンプ・送風機・冷凍機・冷却塔
業界シェア・ 主な実績	<ul style="list-style-type: none"> 標準ポンプ：国内シェアNo.1 冷却塔：国内シェアNo.1 <small>(注) 当社調べ</small>
競合企業	<ul style="list-style-type: none"> 標準ポンプ：Grundfos、Xylem、川本製作所、鶴見製作所など 冷凍機・冷却塔：CARRIER（冷凍機）、YORK（冷凍機）、空研工業（冷却塔）など

地域別売上収益構成 (単位：億円)



S&S売上収益構成 (単位：億円)

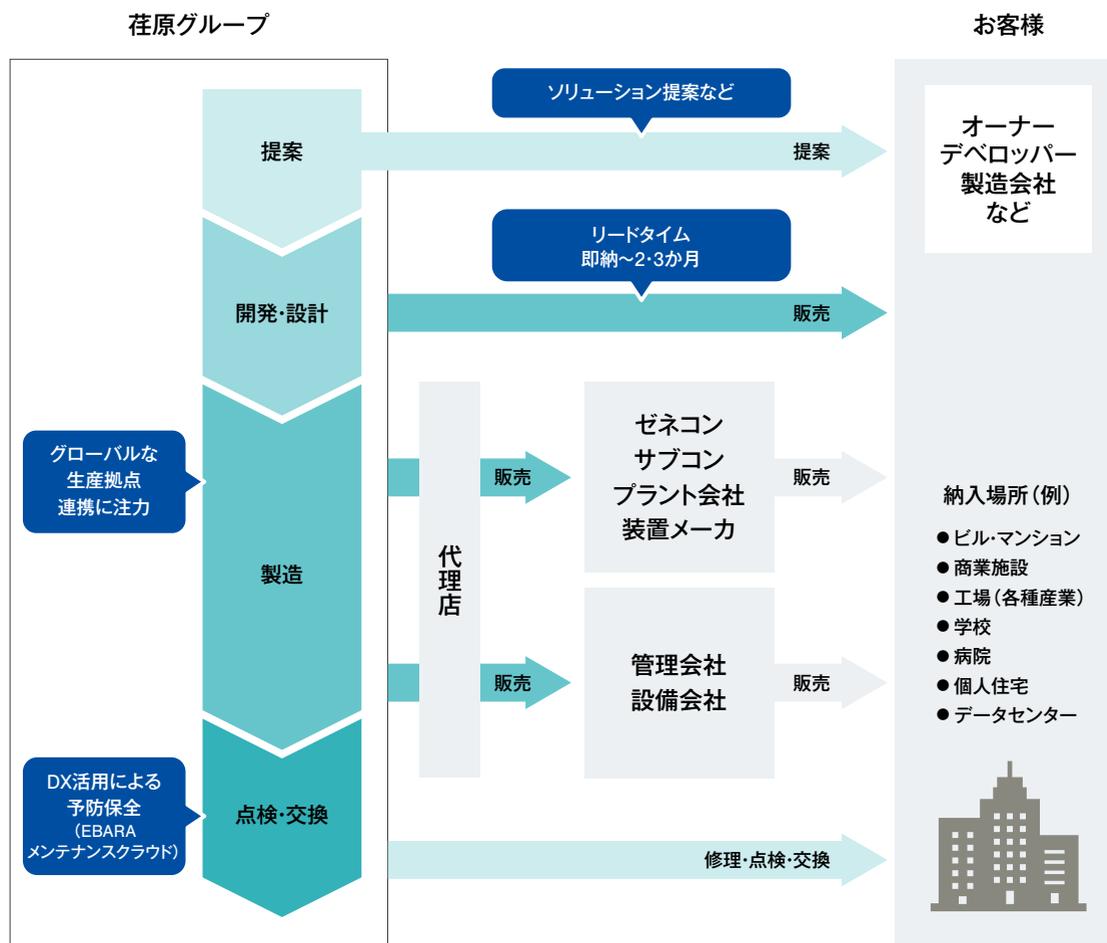


(注) 上記グラフは2023年12月期の実績値です。



商流と特徴

- 建設会社、設備工事会社、代理店・協力店を介して販売
- リードタイムは比較的短い
- DX活用による、ハード・ソフト一体となったソリューション提供に注力



事業戦略

建築・産業カンパニー

卓越した製品群とグローバル連携で 新たなソリューション創出を進め、 グループの成長をけん引します。

E-Plan2025ではソリューション事業の拡大と、成長市場である海外・産業市場への参入が重要課題です。初年度である2023年12月期は、これらの施策を進める中で、グローバルでの堅調な需要を背景に、当社の製品がどのように使用されているのか、お客様のニーズや課題が見えてきた一年でした。

引き続き、対面市場を基軸にした組織・機能統合を進め、製品の垣根を越えたトータルソリューションの提案力を強化し、新たなビジネスモデルの創出に取り組みます。中でも、EBARAメンテナンスクラウドなど、顧客の課題解決に深く貢献する製品・サービスの改良や、省エネに寄与するインバータ搭載製品の開発、半導体・医薬・機能性化学など高付加価値分野の需要獲得に向けた製品開発と顧客開拓に注力します。そのために、グループ内の連携を強化し、生産効率・開発力を高めるとともに、買収した拠点の製品のグローバル展開など提案営業力を強化します。また、デジタルやAIに精通した人材の獲得・育成、他企業との協業・業務提携を積極的に行い、事業成長の更なるスピードアップを図ります。



執行役
建築・産業カンパニー
プレジデント

永田 修

市場環境

機会

- 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

- 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

当カンパニーの強み

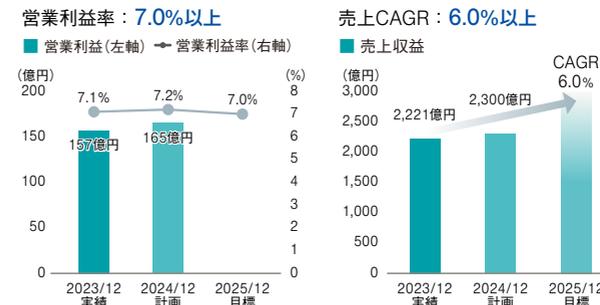
- 流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術
- グローバルで多様な人材と拠点網
- 幅広い製品カバレッジ
- 高効率・高品質で信頼性の高い製品開発力
- 日本及びアジア地域におけるプレゼンス

E-Plan2025 基本戦略

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

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します。また、DXを活用し、業務・事業運営の高度化、効率化を進めます。

財務目標と実績



非財務目標と実績

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	2023/12 実績	施策、今後の取り組み
1 持続可能な社会づくりへの貢献	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	2022年度比 8%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	2022年度比 20%減少	・製品ラインナップの拡充 ・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	2022年度比 1%増加	・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 ・アフリカ、南米等へ拠点設立

事業戦略

建築・産業カンパニー

2023年12月期の成果と今後の取り組み

基本戦略 1

ソリューション事業の強化

成果

- 給水ユニットなど省エネ・低環境負荷製品の売上が堅調に推移。
- 製品軸で存在していた複数の遠隔監視システムを統合し、EBARAメンテナンスクラウドで一括監視できるシステムが完成。
- 装置メーカー顧客への提案強化により市場との接点が拡大。

今後の取り組み

- ポンプ・冷却塔・送風機の機能統合を加速させる。
- インバータ搭載ポンプ及び給水ユニットなど、省エネ・低環境負荷製品のラインナップを充実させる。
- EBARAメンテナンスクラウドサービスを改良し、付加価値を高める。

基本戦略 2

成長市場（海外）の強化

成果

- 中国での産業顧客向け売上が堅調に推移。
- スウェーデンに拠点を新設。前中計で拠点を設置したメキシコ、アフリカ等において新規顧客を開拓。
- ドイツ SKF社の浸漬式ポンプ事業を買収。

今後の取り組み

- 産業市場向け製品（精密チラー等）のラインナップ拡大、販路の開拓を加速させる。
- 買収した拠点の製品を、グループ会社を通じてグローバルに展開する。

基本戦略 3

グローバルでの事業インフラ再構築

成果

- コロナ禍からの部材調達状況の回復に注力し、安定した製品供給を確保。
- 生産拠点間における連携を強化し、生産改善、ロスコスト削減、在庫量の最適化等に一体で取り組む体制を構築。

今後の取り組み

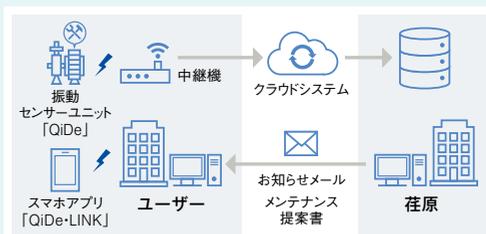
- 国内外生産拠点の連携を強化し、利益向上施策を推進する。
- 売上債権・在庫保有量を適切なレベルに管理し、適切なバランスを維持しながら売上拡大を目指す。

価値創造の事例

熱と誠

EBARAメンテナンスクラウド

ハードとソフトの融合で、お客様の現場のDXに貢献



少子高齢化が進み労働人口が減少する中、人手不足や人件費の上昇といった問題が顕在化し、設備管理における省人化・低コスト化が求められています。2022年に開始した「EBARAメンテナンスクラウド」は、こうした課題解決に貢献する遠隔監視サービスであり、当社製・他社製を問わず、ポンプや送風機、冷却塔にワイヤレスセンサーを設置し、その稼働データをクラウド上でリアルタイムに遠隔監視するものです。

当社が独自開発した操作性の高い廉価な小型センサーを通じてクラウド上に蓄積したデータを、ユーザーが扱いやすいアプリで管理・分析できるのが特長です。異変や故障の予兆をいち早く検知して知らせることで、点検時間・人件費の削減、突発的な故障による機会損失の最小化を実現します。更に、冷凍機や給水ユニットの稼働データを取り込む機能の開発を完了しており、今後は、当社が培ってきた風水力システム技術を駆使しながら、蓄積される様々な設備データを総合的に分析して、高効率な設備運用ソリューションを提供し、お客様の脱炭素化にも貢献します。

Interview

「つながるポンプ」で、お客様と、市場とつながる

「お客様の真のお困りごとは何か」「その製品・サービス・技術が、お客様の、そして当社の利益につながるか」ということを常に意識してマーケティング・開発・拡販に取り組んでいます。この事業のコンセプトは「つながるポンプ」。商流上、当社はこれまで、納入した機器がお客様にどのように使われているのか把握しづらかったのですが、センサーやクラウドを通じてユーザーと直接つながることで、「荏原が見守る」安心感をご提供できるようになりました。荏原の製品は、止まらず、効率的に稼働し、現場リソースの最適化に貢献する。そうしたブランドイメージを定着させ、更新時期には「やっぱり荏原に」と声をかけていただけるポジションであり続けたいと思います。



国内事業統括部 営業推進部
スマートソリューション課
小野 文志



開発統括部 国内事業開発部
ソリューションシステム開発課
山田 泰雅

事業戦略

エネルギーカンパニー

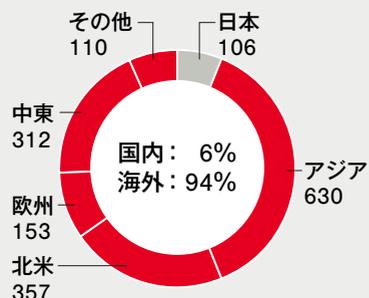
事業ビジョン (E-Vision2030)

エネルギー領域で、優れた機器と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
同時に持続可能社会の構築に向けて積極的かつ主導的な役割を果たす

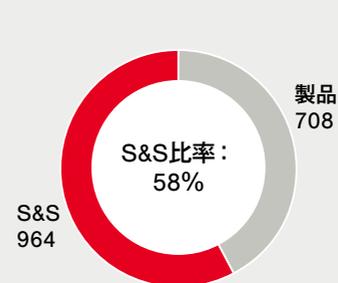
カンパニー情報

主な対面市場	・オイル&ガス・石油化学・石油精製・電力・肥料 ・新エネルギー
主な製品	コンプレッサ・タービン・カスタムポンプ・クライオポンプ・エキスパンダ
業界シェア・主な実績	・LNGプラント向けポンプ・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 ・肥料プラント向けポンプ：世界トップシェア (注) 当社調べ
生産拠点	・日本：袖ヶ浦工場、富津工場 ・海外：Elliott Company（米国）、Elliott Ebara Turbomachinery India Private Limited（インド）、嘉利特荏原泵業有限公司（中国）、荏原機械淄博有限公司（中国）
競合企業	・日本：日機装、三菱重工コンプレッサ ・海外：Baker Hughes（米国）、Flowsolve（米国）、KSB（ドイツ）、Siemens Energy（ドイツ）、Sulzer（スイス）

地域別売上収益構成 (単位：億円)



S&S売上収益構成 (単位：億円)



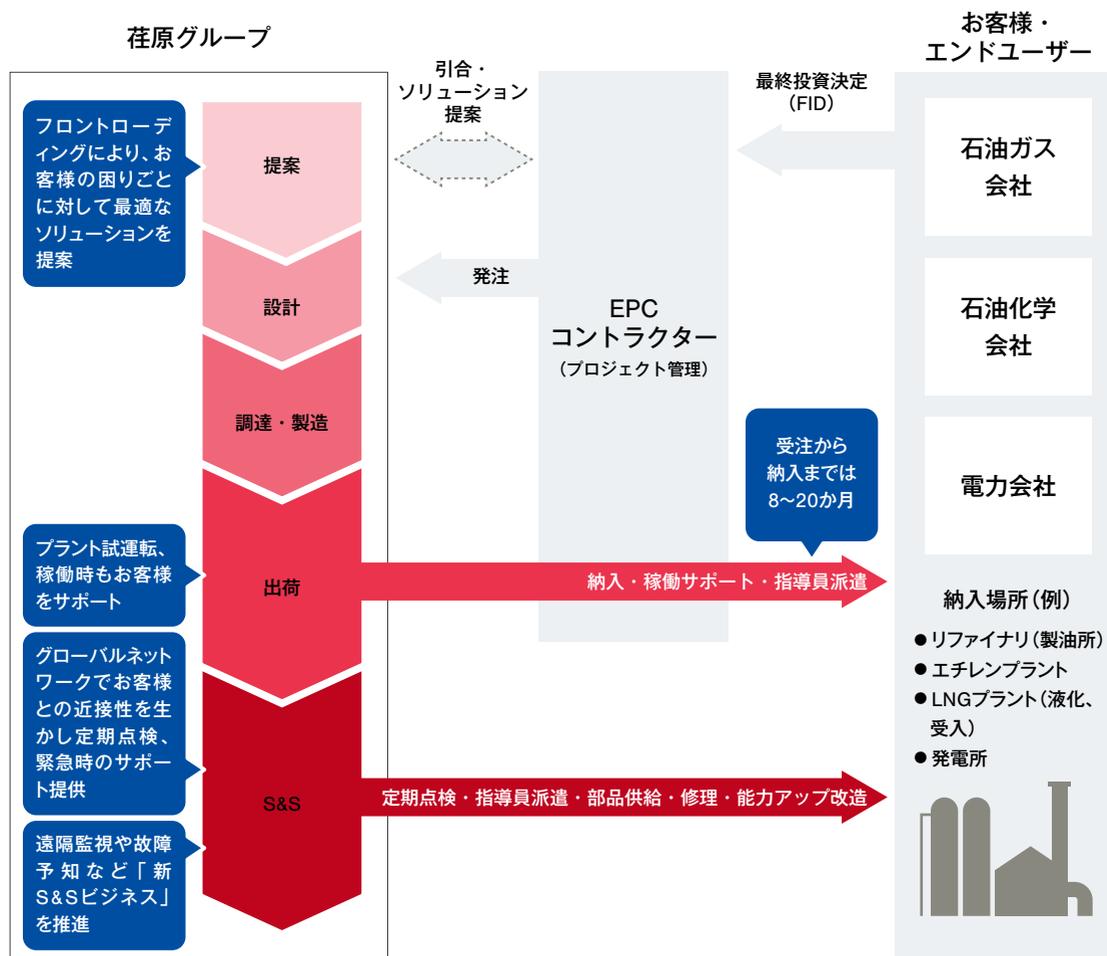
(注) 上記グラフは2023年12月期の実績値です。



商流と特徴

- エンドユーザーの最終投資決定後、EPC*コントラクターを介して案件を受注（エンドユーザーと直接やり取りする場合もある）
- 機器の納入から、稼働に向けた支援、運転開始後の点検・保守、能力アップ改造まで幅広くサポート

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



事業戦略

エネルギーカンパニー

グループの強みを結集し、次代のエネルギー市場に求められる新たな価値を創出します。

エネルギー市場を取り巻く事業環境が大きな変革期を迎える中で、エネルギーカンパニーは、オイル&ガス、電力、次世代エネルギー市場を主な対面市場に、顧客起点での価値創造を実現するため、エネルギー領域における社会やお客様の変化に対応した最良のソリューションを提供しています。

2023年12月期は、従来のカスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業の融合を進め、強固なグローバルビジネス基盤と幅広い製品ラインナップを保有する総合力を発揮し、お客様のニーズに応えました。またDX/AIを活用した自動設計・製造の推進に加え、顧客・市場視点による各拠点の特長を生かしたグローバル生産体制の再構築や構造改革、サービス拠点の新設・統廃合などの最適化により、既存事業の更なる収益性の向上を推進しています。

サステナビリティ分野では、エネルギートランジションに対応したアンモニア、CCUS*、水素向けなどの製品開発と製品ラインナップの拡充に加え、遠隔監視や故障予知などの新たなビジネスモデルの確立を着実に進めています。

次代のエネルギー市場に求められる新たな価値を創出し、「最良のソリューション提供者」として持続可能な社会の構築を主導していきます。

*CCUS：二酸化炭素回収・有効利用・貯留

執行役
エネルギーカンパニー
プレジデント

宮木 貴延



市場環境

機会

- 短中期的なLNG需要の拡大
- 新興国の人口増に伴う石油化学需要の拡大
- CCUSや水素、地熱、アンモニアなどの新エネルギー、再生エネルギー市場の拡大
- 顧客・プラントでの人員不足や高齢化・設備老朽化から、新たなサービス&サポート（S&S）が発現

リスク

- 地政学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

当カンパニーの強み

- 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、幅広い製品ラインナップ、蓄積された信頼
- 包括的かつ質の高いサービス&サポートの提供
- エンドユーザー、EPC*、プロセスライセンサーとの近接性
- 卓越した高速回転機械技術、超低温技術、材料技術、生産技術
- 顧客・プラントでの人員不足や高齢化・設備老朽化から、新たなサービス&サポート（S&S）が発現
- カスタムポンプ事業とコンプレッサ・タービン事業の融合による強固なグローバルネットワーク網

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

E-Plan2025 基本戦略

- 1 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
- 2 既存事業領域の収益性を更に向上させるため構造改革を行う
- 3 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

脱炭素・次世代エネルギーのメガトレンドを踏まえ、顧客・社会の変化に対応するソリューションの提供を推進しています。コンプレッサ・タービンとカスタムポンプの融合による強みを発揮できるソリューションを提供し、顧客・社会の変化に対応した新たな「成長事業への転換」を目指しています。また既存事業の更なる収益性の向上とともに、サステナビリティやサービス分野で新しいビジネスモデルの確立を進めています。

財務目標と実績



非財務目標と実績

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	2023/12 実績	施策、今後の取り組み
1 持続可能な社会づくりへの貢献	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	製品上市済	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	製品開発の継続	リソースを含め研究開発を促進

事業戦略

エネルギーカンパニー

2023年12月期の成果と今後の取り組み

基本戦略
1

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

成果

- サステナビリティ領域での事業開発、顧客との中長期的な関係を構築するための専門部門を設置。
- カーボンフリー燃料として期待される液体アンモニア用キャンドモータポンプを上市。CCUS・水素向けの新機種コンプレッサの製品開発。
- タイで初となる持続可能な航空燃料（SAF）プロジェクトでコンプレッサを受注。
- 「新S&Sビジネス」において、コンプレッサモニタリングシステム「Gemini」の顧客への納入開始。

今後の取り組み

- 新市場へ積極的に研究開発費を投入し、脱炭素に向けた製品開発及び新たなS&Sビジネスの開発に注力する。

基本戦略
2

既存事業領域の収益性を更に向上させるため構造改革を行う

成果

- 米国工場の生産設備を自動化・近代化し、生産性の向上を着実に実施。
- S&S事業の収益性向上のため、拠点の選択と集中を加速。不採算拠点を閉鎖する一方、米国のサービスセンター旗艦拠点の拡充、東南アジアにおける新サービスショップの建設を完了。

今後の取り組み

- 顧客・市場視点から、米国・日本・中国・インドの各拠点の特徴を生かし、グローバルでのエンジニアリング・生産体制の再構築と最適化を図る。
- DX/AIを活用した設計の効率化や製造の自動化推進により、既存事業での更なる収益性の改善を図る。

基本戦略
3

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

成果

- 2024年1月にエネルギーカンパニー傘下の事業統括会社である「エリオットグループホールディングス」の社名を「荏原エリオットエネルギーホールディングス」に変更。ブランドアイデンティティを、従来のコンプレッサ・タービンとカスタムポンプの融合を具現化した「荏原エリオットエネルギー」としてスタート。

今後の取り組み

- エネルギーカンパニー各拠点（製造、サービスショップ）の最大活用に向けた具体的なアクションを計画し、実行する。
- 統合シナジー（付加価値の最大化・コストの最小化）の更なる創出

価値創造の事例

熱と誠

液体アンモニア用
キャンドモータポンプの開発

アンモニアサプライチェーンで脱炭素社会に貢献



世界的な脱炭素化の流れの中、燃焼時にCO₂を排出しないアンモニアを温暖化対策に有効な燃料として利用する検討が日本を中心に進められています。アンモニアは水素を運ぶためのエネルギーキャリアとしても注目されている一方で、毒性・臭気を持つため、取り扱いにあ

たっては外部への漏洩を防ぐことが重要です。当社は、取扱い液を外部に漏洩させない新しい構造を持つキャンドモータポンプの開発を2023年に完了させ、受注活動に注力しています。

CO₂削減に貢献する燃料アンモニアターミナルや燃料アンモニア発電施設、アンモニア火力発電プラント等の建設は、今後ますます増加が見込まれており、それに伴い無漏洩型ポンプの需要が拡大していくと予想されます。当製品を通じて、アンモニアを「つくる」「はこぶ」「つかう」のサプライチェーン全体に貢献していきます。 → P81

Interview

未来の「世界を支える」ため、新たな市場を創っていく

燃料アンモニア市場自体が形成段階ということもあり、製品として目指すべきターゲットの見定めに苦労しましたが、マーケティング・製品開発部門で一体となって、お客様や関係者の“生の声”をできる限り多く集め、製品に反映することに努めました。また、実際にお客様と膝を突き合わせて議論を重ね、お客様が真に求める製品の実現を心がけました。当社の製品はサプライチェーンの一部ではありますが、欠かせない重要なピース。それら一つひとつのピースが適切な形で組み合わさることで、将来の脱炭素社会が実現すると思います。まさに「技術で、熱く、世界を支える」ことが当社の存在意義であり、今後もお客様・市場の視点で最適な製品を提供していきたいと思っております。



荏原エリオット
サステナブル製品開発部
マーケティング課
鈴木 将仁



荏原エリオット
サステナブル製品開発部
R&D課
橋元 洋人

事業戦略

インフラカンパニー

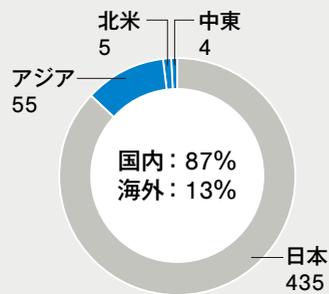
事業ビジョン (E-Vision2030)

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くらす持続可能な社会の実現を目指す

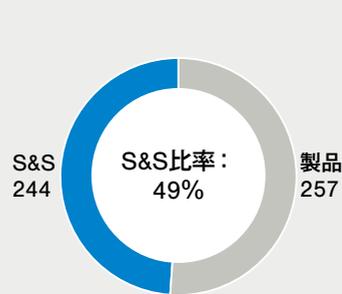
カンパニー情報

主な対面市場	水インフラ
主な製品	カスタムポンプ・送風機
業界シェア・主な実績	<ul style="list-style-type: none"> 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等設置数：1,000か所以上 <small>(注) 当社調べ</small>
生産拠点	<ul style="list-style-type: none"> 荏原製作所：富津工場 Ebara Vietnam Pump Company Limited：ハイズン工場（ベトナム） 荏原電産：山口工場
競合企業	<ul style="list-style-type: none"> 日本：クボタ、電業社機械製作所、西島製作所、日立インダストリアルプロダクツ など 海外：Flowserve（米国）、KSB（ドイツ）、Sulzer（スイス）

地域別売上収益構成 (単位：億円)



S&S売上収益構成 (単位：億円)

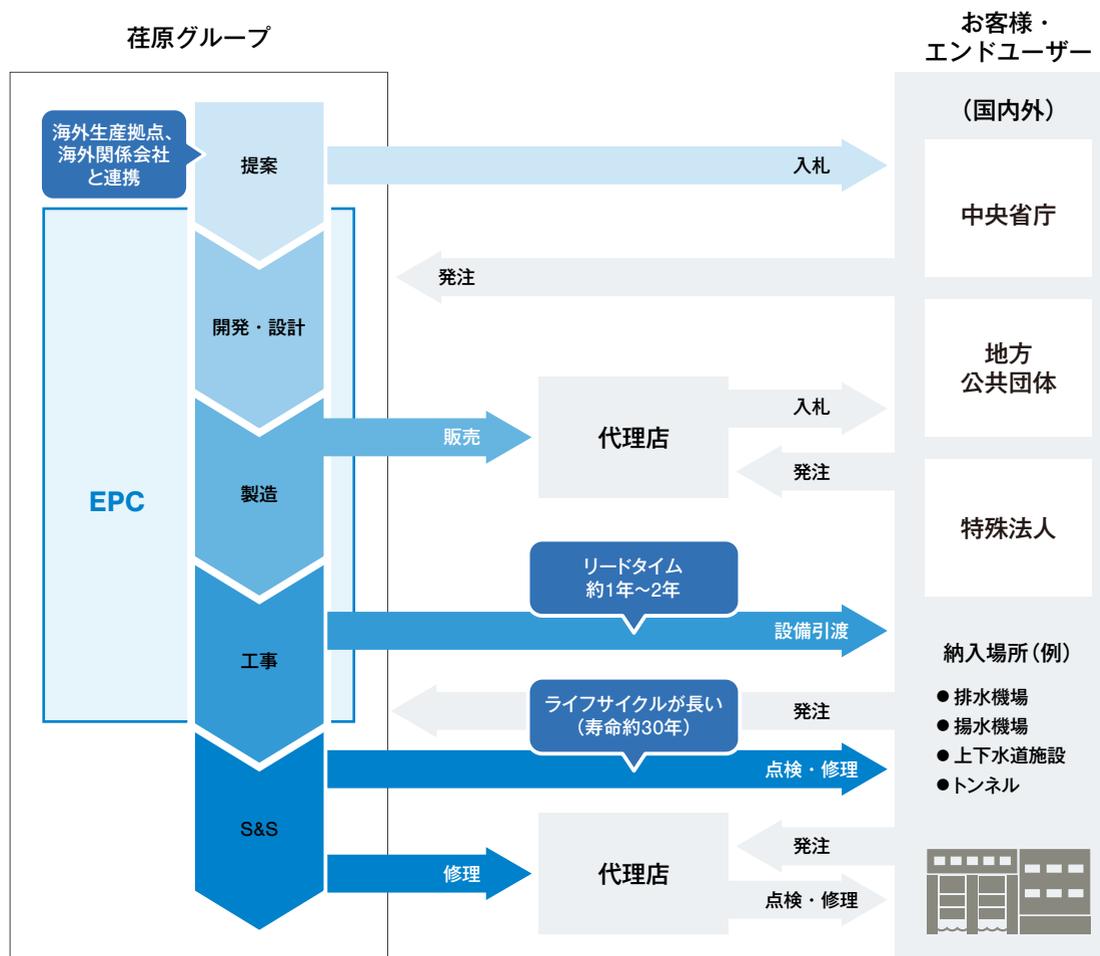


(注) 上記グラフは2023年12月期の実績値です。



商流と特徴 (国内)

- 排水機場・上下水道施設・トンネルなどのインフラ施設において、工事から点検・修理まで一貫したサポートを提供
- 製品ライフサイクルが比較的長い



事業戦略

インフラカンパニー

人々の安心安全な暮らしを支え 持続可能な社会に貢献し続けます。

荏原の祖業である当カンパニーの事業は、すべてが社会課題に向き合うものです。「気候変動や水不足といった地球規模の危機に対する解決策を提供できているか」という視点を常に大切にしています。

当社グループの安定収益基盤であるインフラカンパニーでは、国内においては、インフラ再構築・整備需要の増加を背景に、高いシェアを維持しながら堅実に収益を確保していきます。また、これらをスピーディに実行していくため、生産管理のDX化を推進し生産性向上を図るとともに、ビジネス革新推進部を新設し、IoTを活用した建設・維持管理手法の提案を強化しています。更に、中国・ベトナムを中心としたアジアの拠点にも生産革新を浸透させ、競争力を強化し、収益を確保しながらグローバルでの事業規模の拡大を図ります。

また、現場技術者（有資格者）やDX人材の育成に注力することで、次世代に荏原のDNAをつないでいくことを大切にいくとともに、海外からの研修生受け入れや、代理店とのパートナーシップを通じて、グローバルレベルでステークホルダーとの連携を深めています。

「熱と誠」の心をもって、社会に誠実に向き合い、望ましい未来の実現に向けて取り組んでいきます。

執行役
インフラカンパニープレジデント

太田 晃志



市場環境

機会

- 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

- 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

当カンパニーの強み

- 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

E-Plan2025 基本戦略

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

国内においては、社会課題の解決を目指した製品開発力強化・更なる生産性向上により、底堅いインフラ市場のシェアを拡大させるとともに、収益向上を目指します。海外においては、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していきます。

財務目標と実績



非財務目標と実績

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	2023/12 実績	施策、今後の取り組み
1 持続可能な社会づくりへの貢献	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	2023年 目標比134% 達成	・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	製品開発の継続	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

事業戦略

インフラカンパニー

2023年12月期の成果と今後の取り組み

基本戦略 1

国内ポンプ市場でのシェア拡大

成果

- 総合評価案件*や代理店強化に注力する等の施策へ継続的に取り組むことで、受注拡大。
- 現場技術者における有資格者数を増員するべく、社内の資格取得やキャリア採用を推進。

*価格と価格以外の要素（品質など）を総合的に評価して落札者を決定する入札方式

今後の取り組み

- 国が主導する流域治水に対して積極的に関与する。
- マーケットインの視点で製品開発を進めるとともに、新設部門による攻めのDX推進等で、新事業探索を加速させる。

基本戦略 2

海外ポンプ市場の深掘りと利益確保

成果

- 北米や中東の、荏原製作所（本社）の技術的アドバンテージが発揮できる市場において、案件獲得に向けた取り組みを強化。
- 主に東南アジアの関係会社に対して、システム技術の向上のため、本社からのサポート体制を確立。

今後の取り組み

- 関係会社と連携し、海外市場へのアプローチを深化させる。

基本戦略 3

国内外での生産性向上

成果

- 調達コストダウン、ロスコスト削減に向けて、事業部・カンパニー間連携によるシナジーで採算を改善。
- 富津工場単体の損益を意識して、製品製造原価率の改善、サービス&サポート（S&S）事業拡大に取り組み、利益向上を実現。

今後の取り組み

- ExValuE*プロジェクトを機軸に原価企画の意識を高め、事業拡大と利益向上を両立させる。
- 生産ラインの再構築、設計・業務プロセスのDX化を推進する。

*E-Vision2030で掲げる顧客価値実現に向けて、「商品企画段階からの顧客価値・原利益の最大化追求」（機能向上、コスト低減、タイムリーな市場投入）への転換を推進するためのプロジェクト。

価値創造の事例

熱誠

ネバダ州ラスベガス向け送水ポンプの受注

グローバル連携により、地域のインフラ整備に貢献

ネバダ州水道局（Southern Nevada Water Authority、以下、SNWA）は、Greater Las Vegas Valley地域の水供給と水資源の管理を担っている地方公共団体であり、2百万人以上の生活用水を供給しています。地域社会の水の需要に応え、運営の柔軟性を高めて水道システムの安定性を強化するため、SNWAは今後10年にわたりインフラを整備する大規模建設資本計画を2020年から実施しています。その一環として、2024年、本地域の2機場にポンプ（両吸込渦巻）計8台を増設するプロジェクトが始動。荏原製作所とアメリカ現地法人の合同チームがこれを受注しました。当社グループは、これまでもSNWAに多くの大型送水ポンプを納入しており、高い評価をいただけてきました。引き続き、地域の未来に向けて共にインフラ整備を進めていくとともに、本社と海外拠点の連携による成果創出に取り組んでいきます。



Interview

荏原のポンプの信頼性を、グローバルに、未来へとつないでいく

本社営業・工場・海外拠点で連携して、技術面・価格面でお客様が十分に納得するプロポーザルを作成することに、非常に苦労しました。過去の実績を通じて培われた荏原のポンプの信頼性が、現在、そして未来へとつながっていく——その責任と熱意を忘れずに、現地でお客様と誠実に話し合いを重ね、受注に結びつけました。ネバダ州の人口の約7割が

集中するラスベガス、経済的にも重要なこの都市の水インフラに貢献できることは、企業として大きな意義があります。引き続き国内外で密に連携し、水道用ポンプに留まらず、淡水化プロジェクト等にも発展させ、地域の水インフラに貢献していきたいと思っております。



システム事業統括部 海外営業部
由 しょう



Ebara Pumps Americas Corporation
長嶺 奈々絵

事業戦略

環境カンパニー

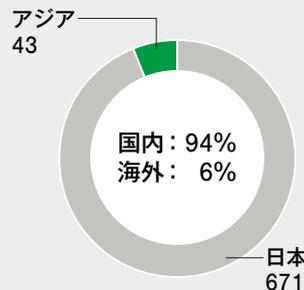
事業ビジョン (E-Vision2030)

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

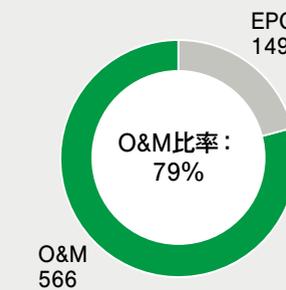
カンパニー情報

主な対面市場	固形廃棄物処理
主な製品	都市ごみ焼却プラント・産業廃棄物焼却プラント
業界シェア・主な実績	・国内外の廃棄物処理施設累計納入数：500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
生産拠点	青島荏原環境設備有限公司 (中国)：焼却炉・廃熱ボイラ、汚泥乾燥機、補機、ガス処理設備などの設計、製造・販売
競合企業	日立造船 (日本)、JFEエンジニアリング (日本)、タクマ (日本)、日鉄エンジニアリング (日本)

地域別売上収益構成 (単位：億円)



O&M売上収益構成 (単位：億円)



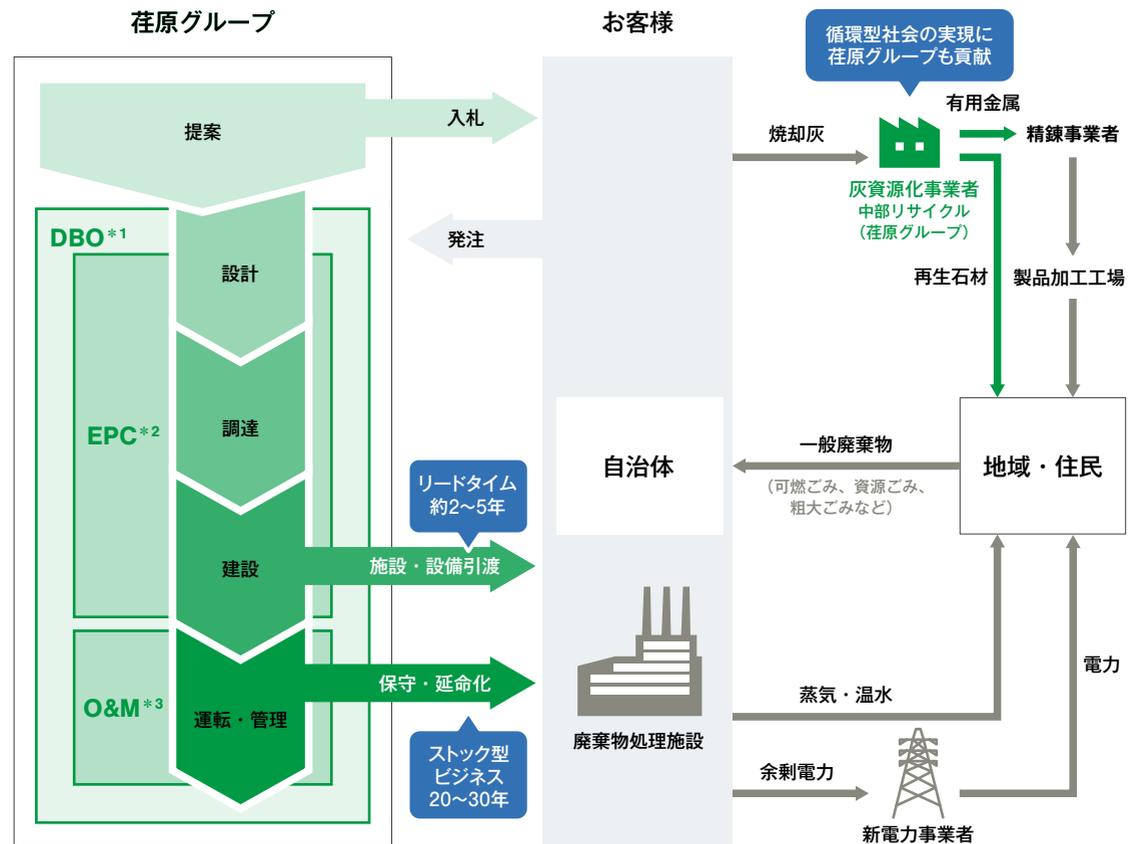
(注) 上記グラフは2023年12月期の実績値です。



商流と特徴

- DBO*1、EPC*2、O&M*3の3つのビジネスモデル
- DBO、O&Mは20~30年と長く続くストック型ビジネス
- ごみ発電による電気の地産地消、焼却灰からの金属の再利用など、サーキュラーエコノミー（循環型経済）を目指す仕組みを構築
- 焼却灰の再資源化事業は、荏原グループでもその一端を担う（中部リサイクル）

*1. DBO：行政（公共団体等）が資金調達と施設所有を行う一方で、民間事業者が施設の設計（Design）建設（Build）運営（Operate）を一括発注する方法
*2. EPC：設計（Engineering）、調達（Procurement）、建設（Construction）までのワークフローの仕組み
*3. O&M：運転（Operation）や保守管理（Maintenance）を行う業態



事業戦略

環境カンパニー

中核事業で信頼の基盤を固め、資源循環ソリューションプロバイダへの成長を遂げていきます。

環境カンパニーは「すべてを変える。ミライを変える。」をスローガンに掲げ、固形廃棄物処理プラントの建設・運営を中核事業とし、更にケミカルリサイクルや廃棄物の資源化等を含む「資源循環ソリューションプロバイダ」への取り組みに注力してきました。ありたい姿を実現するには、まず中核事業の収益基盤を強化することが不可欠です。将来の労働力不足も想定し、AI/ICTを積極的に導入し自動化を加速させることで、アセットマネジメントの品質と価値を上げていきます。また、資源循環の進展や人口減少で縮小が想定される市場において、案件の基本構想段階の仕込活動に注力し、更に顧客のニーズを的確に把握し提案力を高めることで、安定受注を継続し、アセットのボリュームを確保することに努めます。

近年、地球規模の課題となっている資源循環や脱炭素、そして Nature Positiveに向けて、個人・企業・自治体を含む社会全体が一体となって様々な取り組みを加速させています。それらをリードし、人々が自然と共に豊かに暮らせる世界をつくるのが、私たちのミッションです。



執行役
環境カンパニープレジデント

山田 秀喜

市場環境

機会

- 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

- 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

当カンパニーの強み

- 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500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

E-Plan2025 基本戦略

- 1 中核事業の基盤強化
- 2 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

新規DBO（プラントの建設及び長期包括運営委託）の価格競争力の向上、EPCの追加原価発生防止に努めるとともに、既設O&Mの収益基盤の更なる強化に取り組みます。また、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、地域や自治体との関係性を強化し、市場へのアプローチを深めます。

財務目標と実績



非財務目標と実績

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	2023/12 実績	施策、今後の取り組み
1 持続可能な社会づくりへの貢献	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	累計1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	パイロット試験設備の設計完了	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です。

事業戦略

環境カンパニー

2023年12月期の成果と今後の取り組み

基本戦略 1

中核事業の基盤強化

成果

- O&Mにおける延命化・メンテナンス、及び長期包括の売上が増加し、利益に貢献。
- 新電力の契約見直しにより、売電事業の収益性が改善。

今後の取り組み

- 官需EPCにおける提案力を強化するため、「地域貢献」「発電・CO₂削減」等の提案を最重要取り組み課題に位置付けた上で、長期間にわたる案件の進捗状況を可視化しながら、最適な施設運営を実現する付加価値ソリューションの提案に注力する。
- ごみに混入するリチウムイオン電池等に起因する火災の早期発見と延焼の防止に向けた、ハード及びソフトの施策を提案し、顧客施設の防火対策を強化する。

基本戦略 2

脱炭素や資源循環など市場の変化を適切に捉え、

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

- 2030年以降の循環経済、脱炭素社会に向けた変化に対応するため、ICFG[®]*によるケミカルリサイクル技術に関して、2024年にパイロット試験機の建設を開始し、2030年までには商用機の稼働を目指す。
- 自動化、省力化に積極投資することで、維持管理施設の運営における労働人口減少への対応や、危険作業の削減による労働災害の低減を目指す。
- 地球温暖化への対策として、延命化案件においてネットゼロ化の提案を積極的に行い、持続可能な社会の実現を目指す。

* ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標です。

価値創造の事例

熱と誠

立川市クリーンセンター建設工事 (正式名称：立川市新清掃工場整備運営事業)

地域の安全と環境を、技術で見守る

荏原環境プラントは、2019年に東京都立川市より受注し、2023年に建設を完了した新清掃工場「立川市クリーンセンターたちむにい」について、20年1か月間の運営事業を開始しました。

本事業は、環境への負荷が少なく、安全で効率性の高い、大規模災害時には地域の防災拠点としての機能を備える施設を目指したものです。施設周辺の環境負荷低減も考慮し、厳しい自主排ガス基準値を設けたほか、高温高圧ボイラと高効率タービンを利用することで、ごみ処理時に発生する余熱エネルギーを利用して発電を行います。また、高レベルの耐震性や耐久性を確保することで、大規模災害時の稼働にも耐えうる設備・体制を整えており、「防災拠点」としての安定的な稼働を通じて地域の持続的な発展に貢献します。



Interview

地域に寄り添い、
長く愛される施設を目指す

当クリーンセンターは、衛生的な環境づくりや、ごみ発電によるCO₂削減はもちろん、地域の子どもたちに向けて環境学習が行える機能を備えるなど、様々な付加価値を提供します。「地域に長く愛される施設になってほしい」という想いを込めて、プロジェクトチーム一丸となって建設しました。

施設をより良いものにしたという社内外からの多数の要望を設計に反映することはとても大変な仕事でしたが、やりがいもあり、完成時にお客様から感謝の言葉をいただき胸が熱くなりました。今後も長期間の運営を通じて地域社会に貢献し、資源循環のシンボリックな存在となるよう尽力していきます。

荏原環境プラント
エンジニアリング本部 プロジェクト技術部
エンジニアリング課 佐瀬 正光



事業戦略

精密・電子カンパニー

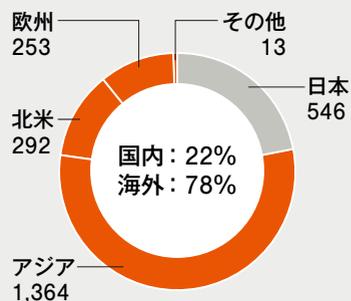
事業ビジョン (E-Vision2030)

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

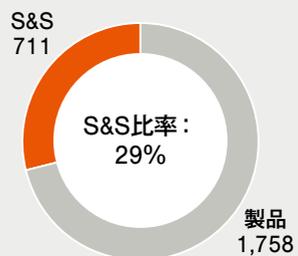
カンパニー情報

主な対面市場	半導体製造
主な製品	ドライ真空ポンプ・CMP装置・排ガス処理装置
業界シェア・主な実績	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <small>(注) 当社調べ</small>
生産拠点	藤沢工場、熊本工場
競合企業	<ul style="list-style-type: none"> ・ドライ真空ポンプ：Atlas Copco (Edwards Vacuum) (英国)、櫻山工業 (日本) ・CMP装置：Applied Materials (米国)

地域別売上収益構成 (単位：億円)



S&S売上収益構成 (単位：億円)



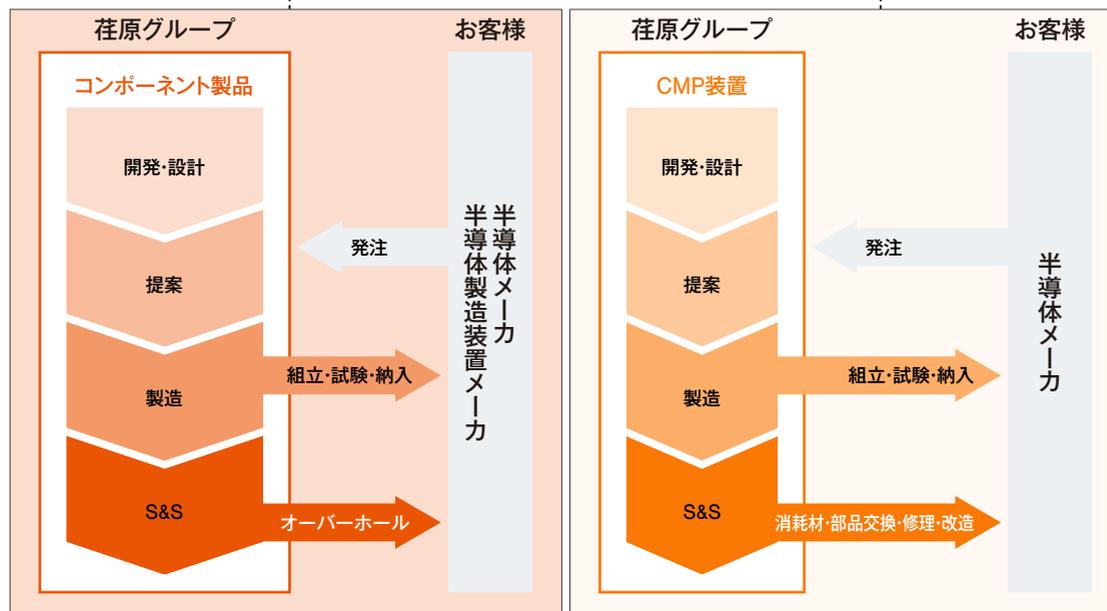
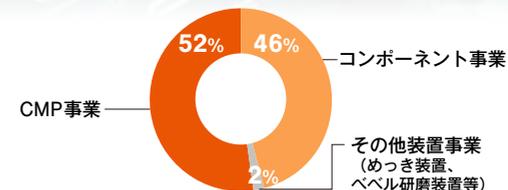
(注) 上記グラフは2023年12月期の実績値です。



商流と特徴

- 半導体製造の前工程全体で使用されるドライ真空ポンプや排ガス処理装置といったコンポーネント製品は、半導体メーカ及び半導体製造装置メーカに納入
- 前工程における平坦化の工程で使用されるCMP (Chemical Mechanical Polisher) 装置は、半導体メーカに納入

事業別売上収益構成



事業戦略

精密・電子カンパニー

世界最高水準の技術とサポートで半導体産業の進化をリードします。

ICAC5*、DX、GXなどのデジタル技術活用の広がりにより、半導体は産業や社会の重要なテクノロジーとして不可欠なものとなり、安全保障上も重要な技術となりました。そして半導体デバイスの構造は、今後も更なる微細化や三次元構造化が急速に進化を遂げていくものと予測されます。私たちの使命は、この半導体製造プロセスの進化をお客様と一緒にカタチにしていくことと考え、中長期視点で研究開発テーマに取り組むとともに、市場成長を見据えた事業体制の強化を進めてきました。

半導体デバイスの製造プロセスの世代を表す単位も、「nm（ナノメートル）」から「Å（オングストローム）」（Å=0.1nm）となる時代が本格化することを背景に、装置事業では、お客様や学術機関との共同開発を進めるなど積極的な研究開発に取り組んでいます。そして来年には現在建設中の新開発棟も竣工し、さらに多くの新製品や次世代プロセス開発に取り組み、オングストローム世代の半導体の進化に貢献していきます。

コンポーネント事業では、サブファブエリアにおいてドライ真空ポンプと排ガス処理装置の組み合わせを最適化した排気システム等によって、省スペース・省電力・CO₂排出量低減など、お客様の困りごとに寄り添う製品やソリューションの提供に注力していくとともに、グローバルで生産能力の増強を進めます。

私たちは、世界最高の技術とサポートをお客様に提供することで、半導体産業の進化を支え、夢ある未来に貢献できるよう全力で取り組んでいきます。

* IoT、クラウド、AI、車（Car）の自動運転、5Gの頭文字



執行役
精密・電子カンパニー
カンパニー共同COO
(装置事業／営業統括／
経営戦略統括担当)

南部 勇雄

執行役
精密・電子カンパニー
カンパニー共同COO
(コンポーネント事業／
技術統括担当)

露木 聖一

市場環境

機会

- IoT、AI、車の自動運転などの普及とクラウド・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とそれに伴う中国・欧米やその他の各地域における積極的な半導体分野への投資
- 半導体の進化（高集積化）による新たな半導体製造工法の実現に伴う新規装置需要

リスク

- 半導体需要変動による設備投資の波
- 地政学的リスクによる市場動向の変化と生産体制・顧客サポートへの影響
- エネルギーコスト・物価上昇による原価高
- PFAS等環境規制強化に伴う半導体製造への影響
- 急拡大する半導体市場における人材確保

当カンパニーの強み

- 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
- ロボットによる自動化生産をはじめとする高度な生産技術力
- 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
- 人材の定着による技術の蓄積と継承
- 高い技術を持つ人材をグローバルに配置

E-Plan2025 基本戦略

- 1 製品・ソリューション開発力の強化
- 2 生産能力の増強
- 3 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

プロダクトアウトな製品・サービスの提供モデルから、お客様の困りごとを起点として、荏原ならではの新しい価値を提供するモデルを目指します。また、お客様の生産拡大・グローバル展開を見据えた体制強化を迅速に進め、半導体市場の急拡大をしっかりサポートしていくことで事業拡大につなげていきます。

財務目標と実績

E-Plan2025の数値目標



非財務目標と実績

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	2023/12 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において排ガス処理装置により削減できるGHG排出量 (2022年12月比)	2022年度比 20%増加	2022年度比 5.6%増加	化石燃料を使用しない排ガス処理装置の開発
		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	2022年度比 5.1%増加	軽量化による環境負荷低減
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	開発推進中	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	14Å世代の半導体製造技術に対応した要素技術の開発	100%	55%

事業戦略

精密・電子カンパニー

2023年12月期の成果と今後の取り組み

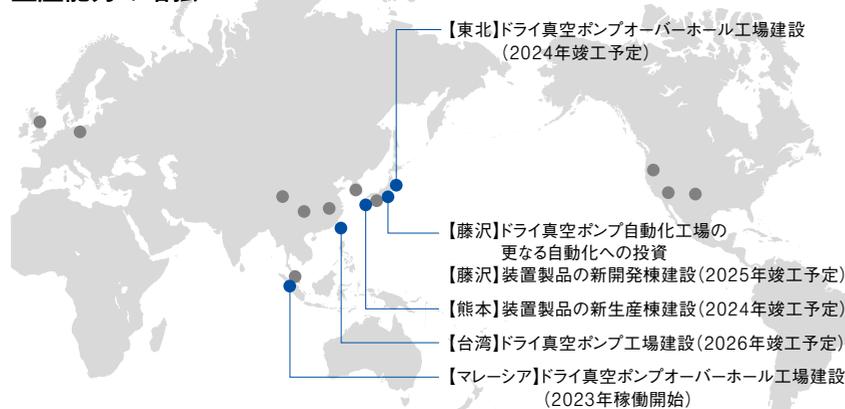
成果

- 半導体市況が調整期にある中で、過去最高の売上、営業利益を達成。
- 生産・調達・サポート体制強化に向け、以下の投資を推進：
 - ・ マレーシアにドライ真空ポンプのオーバーホール工場を含む新拠点を設立。
 - ・ 東北にドライ真空ポンプオーバーホール工場の建設を開始。
 - ・ 台湾にドライ真空ポンプ第2工場の建設を決定。
 - ・ 熊本事業所に装置製品の新生産棟を建設開始。
 - ・ 藤沢事業所に装置製品の新開発棟を建設開始。

今後の取り組み

- 将来の成長に向けた更なる増産投資や人的資源の獲得を加速させる。
- 新たなソリューションに向けた開発体制を強化する。
- 国内外拠点へのERP導入により経営基盤を整備するとともに、更にグローバル連結体制を強化する。

生産能力の増強



Topic

先端半導体への貢献

当社はパートナーと共同で、14Å世代の半導体製造技術に対応したCMP要素技術やプロセスソリューションの開発を行っています。半導体の進化とともに導入される新材料や新しい平坦化性能への挑戦、ディフェクトと呼ばれる傷やゴミ、腐食などへの性能改善など、多くのチャレンジを乗り越えることで、より多くの機能を集積化した半導体を実現します。半導体の微細化、多層化、高集積化をリードするため、更なる技術革新に取り組みます。

価値創造の事例

熱と誠

EUV露光装置向け真空排気システム

最先端の微細加工技術の進歩と、環境負荷低減に貢献



微細化が進む半導体製造工程の回路パターン形成のため、EUV露光装置の採用が拡大しています。EUV露光とは、光源から出力したEUV（Extreme Ultraviolet、極端紫外線）光をミラーレンズで反射させて、回路パターンが描かれたフォトマスクに届け、影絵のようにウェーハ上に転写する技術で、装置内部を真空にして、EUV光が吸収されない状態を確保することが重要となります。

本工程では大量の水素を使用しますが、当社は「真空」と「排ガス処理」の双方を高性能に行う製品を開発し、大手半導体メーカに採用いただいています。露光装置の進化に伴い水素の使用量が増え、排気システムが大型化しつつありますが、排気系の新規開発を行い、当社の従来型システムと比べて設置面積を抑えながら省エネを実現しました。

Interview

排気系の技術力・総合力でお客様の進化を支える

お客様の工場における設置面積やエネルギー消費の抑制は大きな課題です。当社は排気系のトータルソリューションプロバイダとして、技術力と総合力で最先端の半導体製造工程に必須であるEUV露光装置を支えるとともに、環境負荷低減を実現しました。今後は、より一層環境に配慮したシステムとするため、水素を再利用する製品の開発に取り組んでいます。

豊かなくらしを支える半導体製造の技術進化は、日進月歩で起こっています。国内外のエンジニアや営業と連携し、対話を重ねることでお客様の開発ロードマップを実現し、さらにその先を見据えたソリューションを提案していきたいと思えます。

コンポーネント事業部 真空製品技術部
システム開発課
瀬川 悠



新規事業

新たな価値の創発

社内外連携・共同開発を活性化させ、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、事業化への取り組みを着実に遂行していきます。



<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギートランジション ● 廃プラスチックの資源循環 	水素	<ul style="list-style-type: none"> ● 液体水素移送、ターコイズ水素水素サプライチェーン構築 ● ケミカルリサイクル ● 廃プラスチックから石油、化学原料としての再資源化
<ul style="list-style-type: none"> ● 民間ロケット需要の高まり 	宇宙	<ul style="list-style-type: none"> ● ロケット・航空機用燃料用供給ポンプ ● 衛星用民間ロケット市場・水素航空機市場の成長を支える
<ul style="list-style-type: none"> ● 水産資源の需要増 ● 海水汚染 ● 生物多様性 	マリン	<ul style="list-style-type: none"> ● 陸上養殖
<ul style="list-style-type: none"> ● バイオテクノロジーの発展 	バイオ	<ul style="list-style-type: none"> ● 構造タンパク質素材 ● 再生医療 ● 細胞培養肉
<ul style="list-style-type: none"> ● 地球温暖化 	GX*	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代エネルギー
<ul style="list-style-type: none"> ● 水不足 ● 食料不足 	ライフ	<ul style="list-style-type: none"> ● 水供給 ● スマートファーム

* GX: グリーントランスフォーメーション

水素

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて「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を創出する

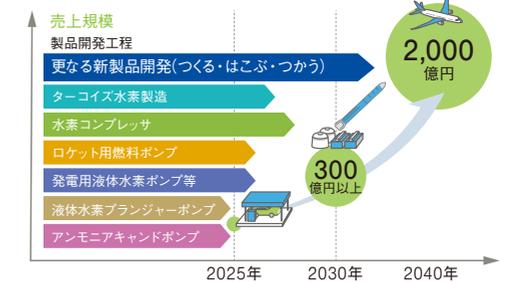
世界の多くの国々がカーボンニュートラル達成に向けた宣言を出し、脱炭素に向けた活動が不可逆的なものになってきました。日本でも2030年目標や2050年ネットゼロに向けて、エネルギー基本計画の改訂やグリーン・トランスフォーメーション国家戦略の推進が加速しています。米国では国による約50兆円の支援、欧州では官民で約140兆円の投資を促すなど世界の多くの地域で動きが活発化しています。

水素関連分野では、2050年における世界の水素等の需要量が5倍以上になると予測され、モビリティ、発電、産業など様々な分野に貢献するための技術開発や事業創出が具体化してきました。荏原グループは、将来の水素社会の構築に貢献するため、「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、廃プラスチックや様々な廃棄物をガス化してつくる水素、メタンから水素と炭素を分離・製造するターコイズ水素、「はこぶ」では大規模水素サプライチェーンの要となる液体水素ポンプや無漏洩型の液体アンモニアポンプ、さらには極低温水素ガスパイプと水素コンプレッサの開発・上市を進めています。陸上用途のみならず海上輸送用途においても、サプライチェーンが途切れることのないようにトータルで製品開発をしています。更に「つかう」では、水素ステーション用の液体水素昇圧供給装置や水素焚吸収式冷温水機、将来の水素航空機用の燃料供給ポンプユニットなど、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みを継続しています。

私たちは、未来の社会を作り、新しい荏原の役割を開拓しています。

事業規模成長のイメージ



	プラス影響	マイナス影響
内部環境	<p>強み Strengths</p> <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/エネルギー/インフラ/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 	<p>弱み・課題 Weaknesses</p> <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	<p>機会 Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本: エネルギー基本計画の改訂とGX推進法の施行 ● 米国: IRA (インフレ抑制法) による50兆円支援 ● 欧州: EUグリーンディール産業計画 (2023年2月公表) の策定 ● クリーン水素の市場創出に向けた値差支援制度の推進 ● 水素エネルギー普及に向けた各国の値差支援等の決定 	<p>リスク Threats</p> <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

水素サプライチェーンへの貢献

はこぶ 液体水素ポンプで
世界の水素サプライチェーンをつなぐ

海外から海上輸送された液体水素は、国内貯蔵タンクに保有した後、タンクから払い出して水素ガスタービンに供給する際や周辺の水素ガス需要家へ移送する際、昇圧ポンプが必要となります。当社が強みを持つ高圧遠心ポンプと極低温の技術をベースに、2022年に世界初の液体水素燃料供給用のポンプを開発し、市場投入の準備が完了しています。

液体水素ポンプ

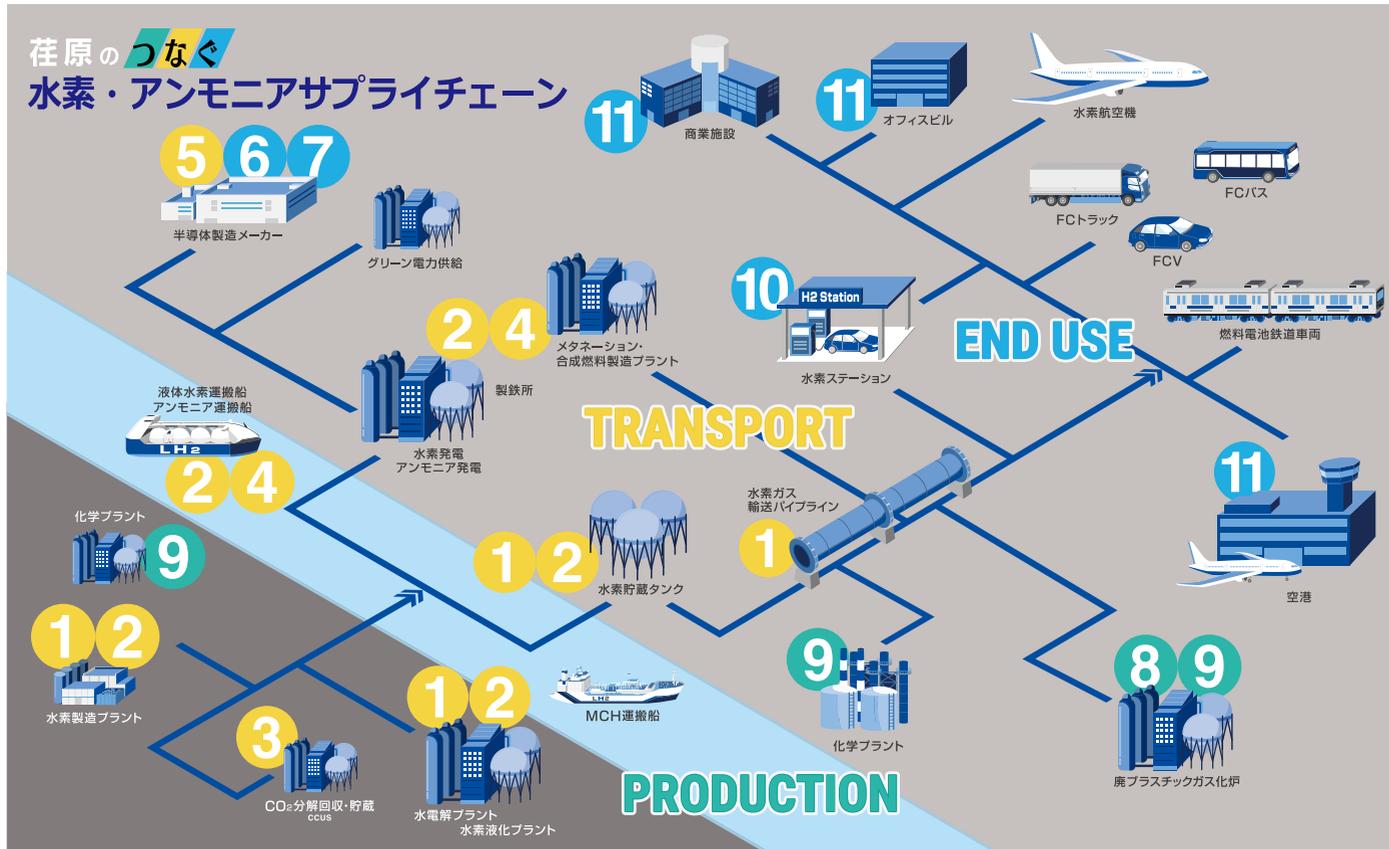


つかう 商用車向け大規模水素ステーションの普及に貢献する
液体水素ブランチャーポンプの開発

バス、トラックといった商用車に向けた大規模水素ステーションでの車両充填には、車載タンクの大型化に対応した充填速度の高速化が求められています。2024年は、液体水素を使用した実液での試験を実施し、ポンプ性能の評価を進めています。長期連続運転とBOG*（ボイルオフガス）発生量の削減を目的とした液体水素ブランチャーポンプの開発・製品化によって、今後の水素ステーション運営コストの削減に貢献していきます。

* 貯蔵タンク外部からの自然入熱などにより気化するガス

液体水素ブランチャーポンプ



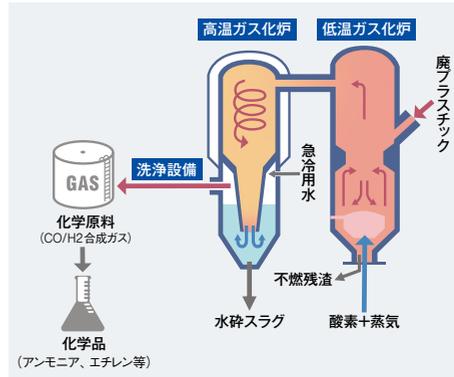
<p>水素ガス圧縮機・リターンガスプロア</p> <p>1</p>	<p>液体水素輸送</p> <p>2</p>	<p>大規模CO₂輸送・圧縮</p> <p>3</p>
<p>アンモニア輸送</p> <p>4</p>	<p>半導体製造向けポンプ</p> <p>5</p>	<p>水素燃料排ガス処理</p> <p>6</p>
<p>大流量水素燃料技術</p> <p>7</p>	<p>廃棄物からの水素製造</p> <p>8</p>	<p>ターコイズ水素製造</p> <p>9</p>
<p>液体水素ブランチャーポンプ</p> <p>開発中</p> <p>10</p>	<p>水素焚吸収冷温水機</p> <p>11</p>	

水素サプライチェーンへの貢献

つくる 廃棄物からの水素製造を可能にする 荏原のケミカルリサイクル技術

EUP®*にて得られた合成ガスは、廃プラスチック由来の水素ガスとしてアンモニア製造の原料として活用されています。従来アンモニアはナフサ、LNG、石炭等の化石燃料を原料として製造されていましたが、廃プラスチック由来の水素を活用することで化石資源の使用量削減に貢献しています。

* 廃プラスチックなどの高カロリーな廃棄物を高温高压でガス化するケミカルリサイクル技術であり、当社が世界で唯一、長期商業運転実績を持つ。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。



EUP®概念図

つかう 世界初の水素を燃料とした 吸収冷温水機（水素焚吸収冷温水機）を開発

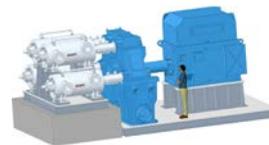
従来の吸収冷温水機は都市ガスや灯油を燃料としていますが、2023年に開発した製品は、水素を燃料とすることで、燃料の燃焼に伴うCO₂を排出することなく使用することが可能です。従来の燃料と比較した場合、年間で灯油に比べて95%、都市ガスに比べて94%のCO₂排出量を削減することができます。また、水素を動力や電気に変換することなく、直接燃焼させて「つかう」ことができるという特徴を持っています。2024年は、国内施設において水素ガスを利用した冷暖房空調の運転実証を行います。実負荷で長期間運転を行い品質性能評価をすることで、製品の信頼性をより高め、水素を「つかう」領域で貢献していきます。



水素焚吸収冷温水機 RHDH型*外観イメージ
* ●●型は当社の機種記号です。

はこぶ 水素ガスの輸送・昇圧で 新エネルギー社会に貢献するソリューションを提供

2~4台のコンプレッサを個別に運転・停止したり、直列運転と並列運転を切り替えたり、各コンプレッサを様々な速度で運転させることができます。また、純度の高い水素を扱う用途においても、油混入リスクに対する安全性が確保されています。水素圧縮のみならず、エネルギー貯蔵、プロセス、石油精製、石油化学等の用途にも適しています。



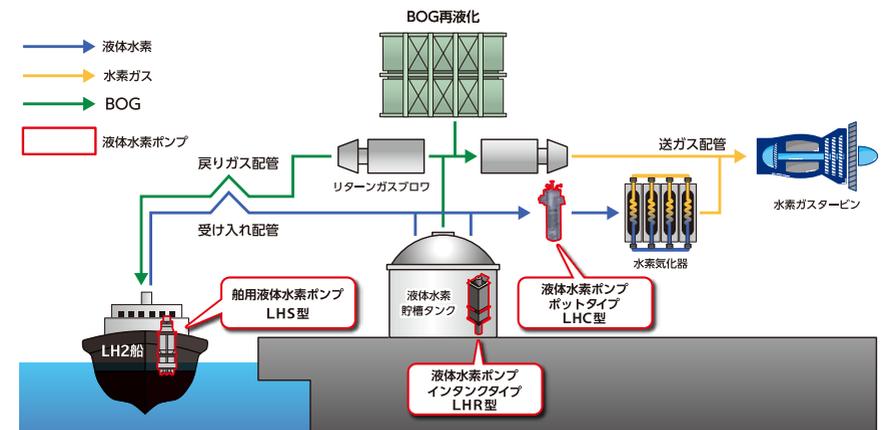
Flex-Op™水素圧縮機
* Flex-Op™は、エリオットカンパニーの米国での商標です。

水素キャリア（液体水素・液体アンモニア）分野の技術進展

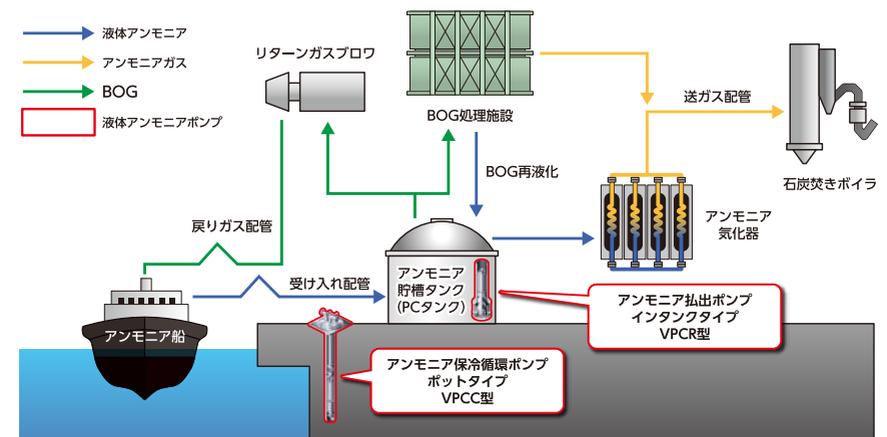
火力発電所から排出される温室効果ガス（CO₂）の削減を目的とした、液体水素・液体アンモニア用アプリケーションの需要は拡大していきます。当社グループは、長年培った回転機械技術のノウハウを活かし、液体水素・液体アンモニア分野における移送技術の進展を図り、将来の水素社会インフラ構築に貢献していきます。

(注) 以下のイメージは、当社の水素回転機械技術の活用例です。

はこぶ 液体水素用ポンプ 液体水素受入・貯蔵・払出フロー図



はこぶ 液体アンモニア用ポンプ 液体アンモニア受入・貯蔵・払出フロー図



→ P69 エネルギーカンパニー

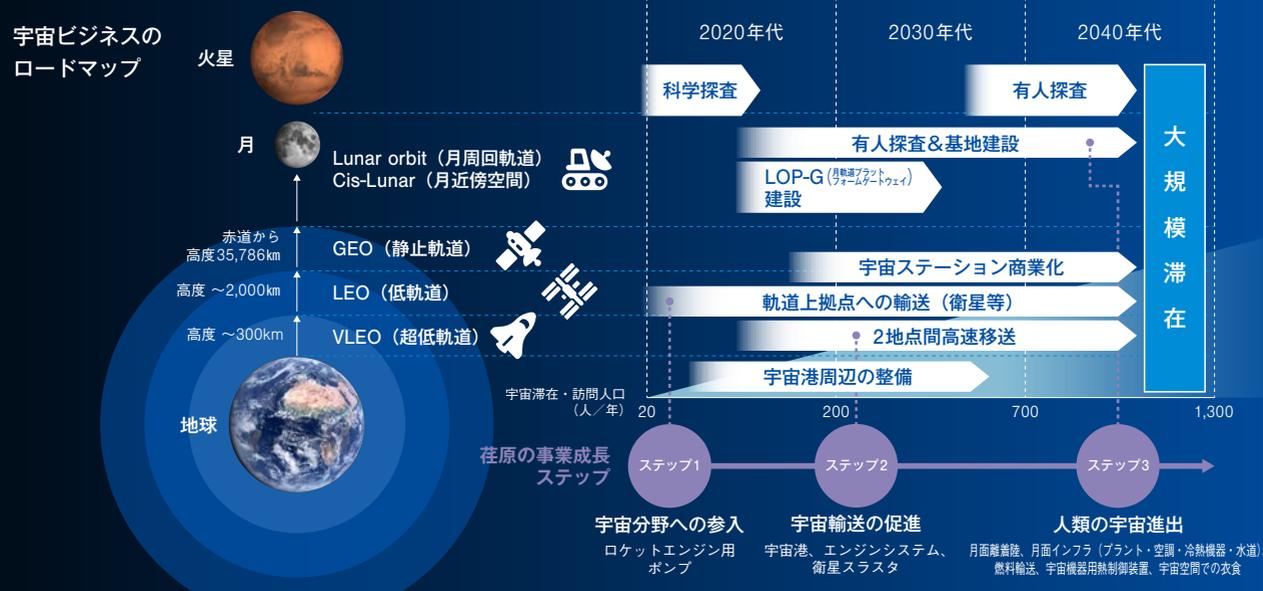
宇宙

新しい価値を提供する技術を生み出し、
人類の宇宙活動を支える不可欠な存在となる

人類は宇宙に進出して以来、その特殊な環境を科学、医薬、物流、漁業、農業、通信と幅広い分野で活用してきました。そして近年、地球低軌道における小型衛星のコンステレーション*実現を皮切りに地上産業の宇宙利用が加速し、活用形態も進化を始めています。

当社グループは、ネクストフロンティアとしての宇宙開拓を通して、科学の進歩に貢献しつつ、地球環境保全を促進することができると信じています。ところが、輸送手段の不足が市場拡大のボトルネックとなっています。そこで私たちは初めに、低コストで自由度の高い輸送手段の確立に貢献し、宇宙への限られた門戸を広げます。輸送手段の低コスト化には、100年を超えて蓄積した回転機械技術と2000年代初期よりエンジン用ターボポンプの改良を技術支援してきた経験を活用します。

* 複数の人工衛星を連携させ一体的に運用するシステム



2023年12月期の進捗

1 ロケットエンジン用電動ポンプの開発

当社が開発中のロケットエンジン用ポンプは、電動モータを使って液体メタン及び液体酸素を昇圧する電動式のポンプです。最大積載量を100kgとした2段式ロケットシステムを想定して決定された仕様に従って設計しています。



ロケットエンジン用電動ポンプのイメージ

2023年12月期は、本設計仕様へのとおり液体メタン用ポンプの試験機製作に取り組み、組立確認などを経て2023年12月に当社藤沢事業所内の試験設備にて水試験を実施し、計画に対して満足のいく性能を確認することができました。2024年は、宇宙航空研究開発機構 (以下: JAXA) 角田宇宙センターで液体酸素試験の準備を実施しています。試験は2024年秋頃の完了を目指しています。

2 エンジン用ターボポンプ電動化の実現検討に関するJAXA共同研究

当社は2000年代より、回転機械技術を活用してJAXAのエンジン用ターボポンプ開発を支援してきました。2018年からはエンジン用電動ポンプの実現検討に関連した技術協力を実施しており、電動ポンプの実用化に向けた開発と試験を行っています。



電動ポンプ試験機の様子 (JAXA角田宇宙センター内にて)

2023年3月、JAXA角田宇宙センター内の試験場にて、共同研究により製作した試験機について、作動流体として燃料とみなした液体酸素を使用した性能試験を実施しました。電動ポンプについては、目標としていた回転速度に達していること、また、電動ポンプならではの回転速度制御の正常運用が確認できました。

3 JAXA宇宙探査イノベーションハブ 研究提案募集への採択が内定

2023年2月、JAXAの宇宙探査イノベーションハブが実施した研究提案募集において、当社が関わる研究テーマ「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」が採用されました。これは、JAXA及び三菱重工工業株式会社と共同でキャンド型モーターポンプの高速回転化の研究を進めているもので、研究期間は当初、2024年3月末までとしていましたが、検討内容の追加により2024年9月まで延長して進めています。

今後のアクション

当社グループは、新しい価値を提供する技術を生み出し、人類の宇宙活動を支える不可欠な存在となることをビジョンに掲げ、製品開発及び事業活動を進めてきました。2024年も拡大する宇宙市場に対応し、取り組みを進めていきます。

マリン

陸上養殖

陸上養殖産業化のために必要な「造る・育てる・届ける」の機能をワンストップで提供

養殖生産設備の製造、飼育支援や餌・種苗の供給、販売体制の構築に至るまで、バリューチェーン全体を見据えた機能を提供し、陸上養殖の産業化をリード。味と品質に徹底的にこだわった付加価値の高い陸上養殖魚を生産することで、水産業の課題解決に寄与します。

2023年12月期の進捗

1 バナメイエビの陸上養殖に着手し、商用規模での実証試験へ

流体・熱制御などの技術を生かした閉鎖循環型養殖システム（RAS）を用いて、現在、バナメイエビの飼育試験を行っています。2024年中に国内の大型養殖場で商用生産規模の実証試験を開始する予定です。手掛けるバナメイエビは「えびおこわ」として商品試作を重ね、大手百貨店の頒布会で販売するなどマーケティング活動に注力しています。



2 パートナーシップ締結の加速

スマート養殖の分野（ICT活用による養殖環境管理）において、当社の流体、熱に関する技術を活用し、閉鎖循環型の陸上養殖システムとサービスの構築に取り組んでいます。協業先の持つ技術との組み合わせにより提供価値を最大化することで、持続可能な方法で美味しい魚を食べ続けることができる世界を目指します。

今後のアクション

- AIを用いた飼育自動化システム等による、商用生産技術の進化
- 様々な領域の企業と連携し、ワンストップサービスを充足

バイオ

「細胞農業」に向けたソリューション

流体制御技術や熱制御技術を活用し、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、持続可能な社会の実現に貢献

培養肉をはじめとする細胞農業分野は、来る人口爆発や気候変動に起因する食料危機を解決するためのフードテックとして注目されています。また、発酵により製造される構造タンパク質は、従来の石油製品に依存しない新しい素材としての活用が期待されています。両者に共通する「培養」は、栄養素を含む培養液、酸素や二酸化炭素といったガスなどの「流体」の制御と、「温度」の制御が重要なプロセスです。高効率、高品質な培養プロセスの実現に、荏原製作所が創業以来培ってきたエンジニアリングを役立てています。

2023年12月期の進捗

1 インテグリカルチャーとの共同研究を開始

細胞培養技術開発スタートアップのインテグリカルチャー株式会社が持つ独自の培養技術「CulNet® System」は、細胞増殖に有効な培養液を安価かつ大量に製造できる技術。培養肉をはじめとする幅広い用途で活用が期待されています。2023年6月より、培地の大量供給と低コスト化に向けた共同研究を開始しました。当社の流体制御技術や装置機器設計ノウハウを活用して、同技術のスケールアップ設計・開発に取り組んでいます。

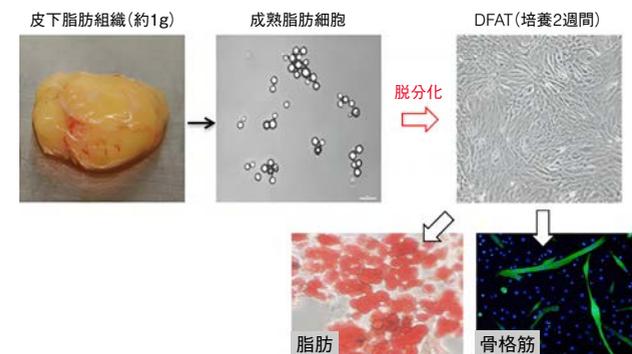
3 セルファイバとの共同研究開発を加速

細胞量産技術開発スタートアップの株式会社セルファイバは、特殊な細胞カプセル化技術「細胞ファイバ」を用いて、高品質な細胞を高密度で培養する「高生産培養」の技術を保有しています。当社は2021年より、細胞カプセル化装置の共同研究開発を開始し、自動培養装置との組み合わせによる生産量の向上、品質安定化に取り組んでいます。



2 日本大学との共同研究を開始

2023年6月、日本大学とともに、脱分化脂肪細胞（DFAT）の共同研究を開始しました。DFATとは、廃棄処理される脂肪組織から、培養肉の原料となる筋肉などの細胞を製造できる技術。培養肉に適したタネ細胞の確立、大量培養及び低コスト化を実現します。



今後のアクション

- 各技術の製造体制整備、販路開拓
- パートナー各社との連携強化、技術交流の加速
- バイオ系人材の採用活動に注力

GX

次世代エネルギー

メタンからのターコイズ水素製造プロセスを確立し、効率的なCCUSを実現

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、温暖化係数が高い炭化水素（メタン）等を固体炭素として固定・有効活用（CCUS）し、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。



2023年12月期の進捗

1 「革新的水素製造・利用技術の開発」に向けた研究がNEDOに継続採択

2021年より本テーマの研究開発を進めてきましたが、2023年5月、国立研究開発法人物質・材料研究機構（NIMS）、高知県公立大学法人 高知工科大学、国立大学法人 東京工業大学と共同で、引き続きNEDO事業への採択が決定（「ガス循環によるメタンからの水素製造と二酸化炭素資源化」）。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。

今後のアクション

- 触媒の開発、循環プロセス開発及びスケールアップ
- 企業・自治体との実証やフィジビリティスタディに着手

ライフ

水供給

人口増加が加速するアフリカに水を届け、荏原ならではの社会貢献を実践する

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の構築に取り組んでいます。

2023年12月期の進捗

1 アフリカでの水供給ビジネスが進展

2021年、ドイツのスタートアップ企業 Boreal Light社が開発するWaterKiosk®を通じて、ケニア国内での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。当社グループ製ポンプ



を含む浄水ユニットを設置し、学校などの地域コミュニティに、安全でおいしい飲料水を届けています。また、2022年にはケニアに拠点を設立し、アフリカでの事業展開を進めるとともに、灌漑の整備を通じた農業の発展支援にも取り組んでいます。今後もアフリカでの水の安定供給の課題解決に貢献するため、パートナーとの協業や事業化推進を行っていきます。

今後のアクション

- 「6億人に安定して水を供給していくためのビジネス」を創出するため、成長が期待できる地域に投資やリソースを配分
- 研究機関、現地パートナー、契約農家など、パートナーシップの拡大

スマートファーム

革新的植物工場で、一次産業の二次産業化を実現する

当社の既存技術を新規分野へ転用し、外部パートナーと連携しながら、気候変動リスクや人口増加に伴う食料不足、農業従事者が抱える課題の解決に取り組んでいます。

2023年12月期の進捗

1 Oishii Farm Corporationへの出資

2023年8月、当社はOishii Farm Corporationに出資を行いました。Oishii Farm社は、日本の農業技術とテクノロジーを融合した植物工場に取り組む米国のベンチャー企業。技術的に最も難易度が高い農作物と言われるイチゴを、蜂による自然受粉を用いることで、省人化・自動化した完全閉鎖型の植物工場において世界で初めて安定生産することに成功しました。栽培する植物に合わせて水・CO₂・温度・光・栄養といった要素を適切にコントロールし、再生可能エネルギーの最適利用、節水、無農薬を実現しながら、年間を通して高品質な農作物を消費者に届けています。



今後のアクション

- Oishii Farm社が有する植物工場の運営ノウハウと、荏原が強みとする水循環・空調・省エネルギー・熱マネジメントの技術・ものづくり力を融合
- 一次産業の二次産業化（周囲環境に左右されにくい屋内型植物生産工場）の実現と拡大を目指す

Section 4

Governance to Value

— 荏原のガバナンス —

当社は、コーポレート・ガバナンスを進化させ、具体的な成果につなげていく「Governance to Value」を目指しています。これは、その中核を担う取締役会が、自らのパフォーマンス向上に真摯に向き合っていく覚悟を表したもので、社会に、そしてステークホルダーに求められる企業グループであり続けるため、私たちは絶えずガバナンス改革を進めていきます。

Section 4

Governance to Value
— 荏原のガバナンス —

- 86 取締役会議長・報酬委員会
委員長によるステークホルダーとの対話
- 90 取締役
- 91 取締役の略歴
- 93 取締役会の役割と構成
- 97 コーポレート・ガバナンス
- 109 執行役の略歴

取締役会議長・報酬委員会委員長による

ステークホルダーとの対話

指名委員会の活動について

Q 代表執行役社長のサクセッションプラン並びに在任期間についての妥当性をどのようにお考えでしょうか。

大枝 まずサクセッションプランについては、6年という期間は相当な時間ではあるものの、更に時間をかけるべきとの意見もあるかと思えます。当社では、次世代経営者候補としての育成プログラムの前に、部長や統括部長といった経営幹部を対象に適宜、必要な教育・研修を実施しています。それらを通じて選抜した上で、更に6年かけて育成しており、十分な期間だと考えています。

在任期間については、確かに「何十年に一人の優秀な社長であれば、6年で退任するのはもったいない」との意見もあるかと思えます。それでも長期的かつ多角的な視点からメリット・デメリットを考えれば、基本的には6年を上限として交代するという形が、リスクも少なく適切であると判断しています。

Q 社長を再任、あるいは不再任とする際の基準は、どのように規定していますか。

大枝 社長の再任、不再任についての規定は以前から明文化しています。具体的には、任期の上限を定めるとともに、「単年度の連結業績が3期連続で一定の基準に到達しなかった場合、特段の理由がない限りは、現任社長の再任を推奨しない」ことを、指名委員会が取締役に提言するとしています。

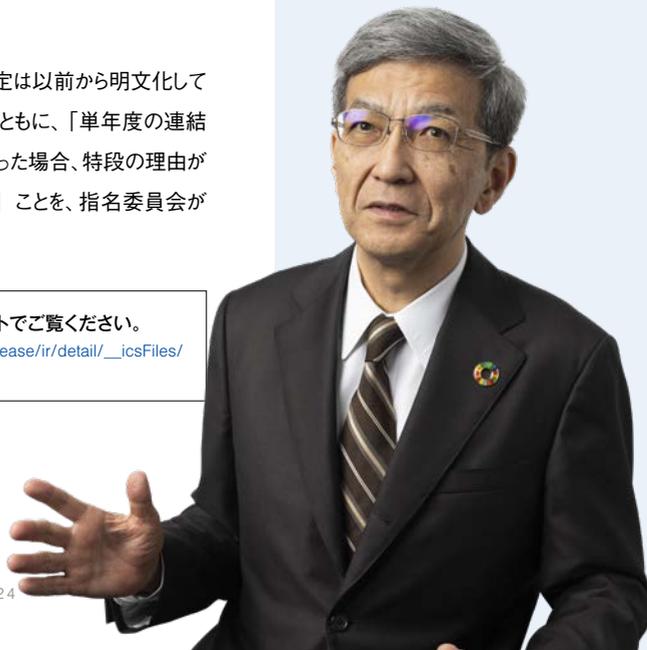
ミーティング当日に使用した資料はWebサイトをご覧ください。

https://www.ebara.co.jp/corporate/newsroom/release/ir/detail/___icsFiles/afifile/2024/04/15/20240410_siryoudf

本記事は、2024年4月10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（みずほ証券株式会社主催）「荏原のコーポレート・ガバナンス～取締役会のパフォーマンスの深化と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**大枝**、報酬委員会委員長の**藤本**の回答を要約したものです。

独立社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員

大枝 宏之



独立社外取締役
報酬委員会委員長

藤本 美枝



Q 新任の社外取締役について、候補者の探索・選定や、企業理解のためのインプット・研修には、どのようなプロセスを用意していますか。

大枝 まず、現状を説明しますと、取締役10名のうち7名が社外取締役で、議長及び三委員会の委員長はすべて社外取締役が務めており、全員が熱意を持って業務にコミットし、スピード感を持って必要な判断を行うという姿勢を大切にしています。次期社長候補者については、社長の任期上限が決まっているため、いかに当社の企業価値向上に資する人材を選んでいくかが重要であり、指名委員会でも最優先課題と位置付けています。

社外取締役候補者については、指名委員会のメンバーや当社が取締役などの人的ネットワークを介した紹介に加え、専門の人材紹介会社とも契約するなど、幅広く探索しています。まずはロングリストを作成し、そこから指名委員会で様々な視点から評価・議論を経て選定する、というプロセスです。

就任後は新任取締役向けのオリエンテーションプログラムに基づき、まずは必要なレクチャーをしっかりと行います。その上で、工場を含めた各拠点の見学・視察や、外部講師を招いて議論するなど様々な形の勉強会を、定期的実施しています。

報酬委員会の活動について

Q 報酬委員会に費やした時間と、審議の質について、どのように評価していますか。

藤本 2023年12月期の報酬委員会の開催時間は、次頁のグラフに示すとおりです（14回の開催で計850分）。議題によって差があり

ステークホルダーとの対話

ますが、議論が必要な議題については時間を掛けてじっくり議論しており、適切な時間の掛け方であったと認識しています。

Q 執行役の報酬評価におけるESG指標としてCDP*とGES*を組み込んでいますが、指標やウェイトの妥当性について、どのようにお考えでしょうか。

藤本 2022年12月期よりESG指標を導入していますが、その際、「何を指標にするのか?」「ウェイトをどうするか?」について、専門家の意見や他社事例などを参考にしながら検討しました。

環境に関する指標としてCDPを採用した理由は、E-Plan2025の非財務目標でもあり、全社的な意識付けを強くするためです。今後は事業別の温室効果ガス排出削減目標など、より具体的に事業と結びつけた指標に

変えていくことも検討していきます。

社会に関する指標としてGESを採用したのは、従業員のエンゲージメントが最も包括的な指標だと考えたため、絶対値ではなく改善度を目標としています。事業ごとの改善度に基づきボーナス・報酬を決定することで、担当事業に何が足りないのか、どのように改善を目指すかなどを、より深く考える動機付けになればと考えています。

10%という評価ウェイトについては、導入にあたり、他の指標とのバランスも考えて決定したのですが、今後も検討を続けていく考えです。

Q 社外取締役の報酬はどのように決定しているのでしょうか。また、インセンティブについてどのような見解をお持ちですか。

藤本 社外取締役の報酬は、基本報酬と株式報酬とで構成されていま

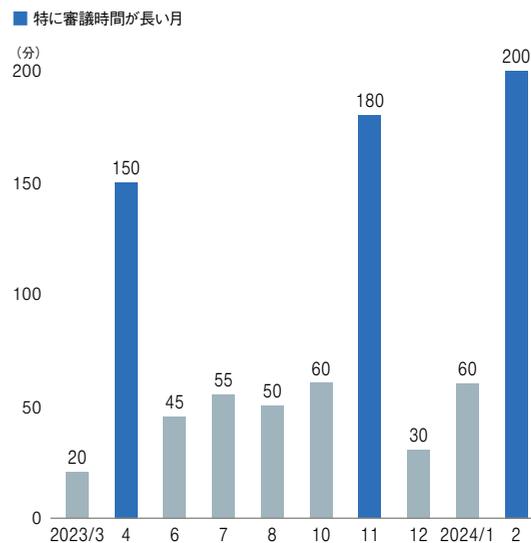
す。株式報酬は業績に連動しない「譲渡制限付株式報酬 (RS)」と呼ばれるもので、基本報酬を1とした場合に0.3の割合で付与しています。基本報酬については、同規模の製造業をベンチマークにして、適切な水準にあるかを毎年、確認しています。株式報酬についても固定的な割合となっており、いわゆる「お手盛り」ではなく、適切に設定されていると考えています。

インセンティブに関しては、社外取締役は執行を監督する立場にあることから、毎年の業績に直接連動するような形で報酬を決めるというのは一般的ではなく、あまり適切でもないと考えています。RSという長期的な株式報酬により、株主様と同じような視点を共有できると思いますので、現状の制度が適切だと判断しています。

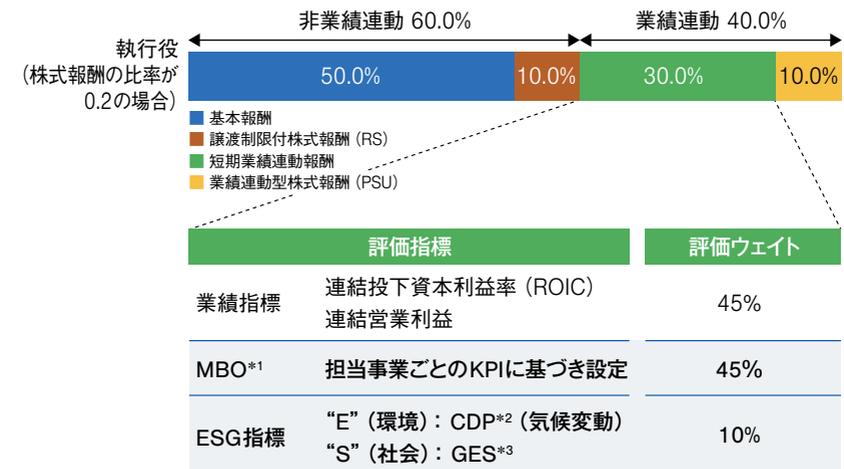
大枝 私も同意見で、インセンティブというのは社外取締役の役割にそ

報酬委員会の主な審議事項・審議時間 → P99

報酬委員会の議題	
2023年3月	● 報酬委員会年間スケジュールの確認
4月	● 2022年度長期インセンティブ/株式報酬付与について ● 2023年度執行役目標設定の確認・決定
6月	● 執行役 (海外赴任者) の報酬について
7月	● 今後のESG指標のあり方に向けた検討
9月	● 2023年度グローバルエンゲージメントサーベイについて
10月	● 国外在住 (赴任者除く) の役員の報酬について
11月	● 役員報酬の開示のあり方について (外部専門家からの情報提供を含む)
12月	● 役員等の報酬水準に係る報酬ベンチマークの確認
2024年1月	● 株主総会開示資料・招集通知などの記載方法の検討
2月	● 2023年度執行役業績評価の決定 ● 執行役の個別短期業績連動報酬額の決定



執行役の報酬の内訳 → P106



*1. MBO: Management by Objectives (目標管理制度) の略で、個人で目標設定したものに對する達成率や進捗に応じて評価するマネジメント手法
 *2. CDP: 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
 *3. GES: Global Engagement Surveyの略。2019年より全世界の荏原グループ従業員を対象に実施。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を調査するもの。

ステークホルダーとの対話

ぐわないと感じています。株式報酬については、やはり株主の目線を持つという意義があり、前向きに捉えています。

指名委員会と報酬委員会の連携について

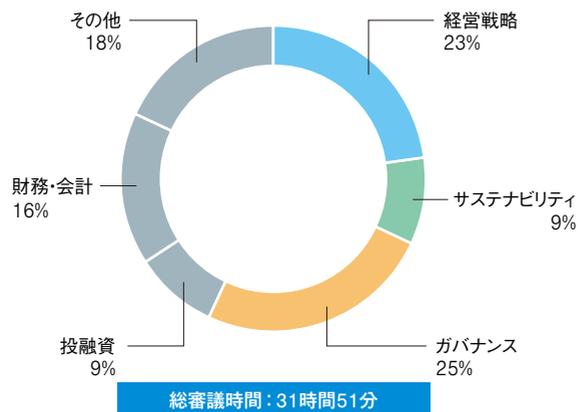
Q 指名委員会と報酬委員会との連携の重要性をどのように意識し、具体的にはどのような工夫をしていますか。

大枝 指名委員会と報酬委員会は、それぞれ独立して業務を行っていますが、連携の重要性を常に意識しています。具体的には、取締役会での両委員会の委員長による活動報告を通じて、お互いの活動内容を把握・理解しており、それが結果として委員会間の連携につながっています。

取締役会の運営について

Q 取締役会ではどのような議題について議論しているのでしょうか。また、資本市場との対話から得た気づきを反映した事例があれば教えてください。

取締役会の議題別審議時間(2023年) P99



大枝 2023年12月期はE-Plan2025の1年目ということで、年間を通してE-Plan2025の進捗確認を含めて様々な議題について議論してきました。

今後の議題として重視しているのが、次期中期経営計画の検討・策定です。2026年からスタートする計画については、その前年となる2025年に1年かけて議論する予定です。また、これに先立って長期ビジョンについて今年から取締役会で議論を開始したいと考えています。

あわせてサステナビリティについて、これまでも定期的に議論してきましたが、安全、品質、コンプライアンスなど「守り」のテーマについては新たに議題として取り上げ、更に議論を深めていきたいと考えています。

資本市場の対話から得た気づきは、こうした議題にはもちろん、取締役会の運営にも反映しています。例えば、「取締役会での報告事項がこれだけ多くて、議論する時間が十分確保できるのか?」といったご質問があったことから、報告の方法や基準を見直しました。まず、報告方法については、説明を省略できる議題については当日一括して質問を受ける形に変更しました。あわせて、報告基準については、例えば、「設備投資については、いくら以上のは報告」など、取締役会への報告基準がありますが、その金額基準を引き上げたことで、取締役会での個別の業務執行に関する報告件数が大幅に減少しました。これらを通じて、報告にかかる時間を減らした分、審議に時間を掛けていく方向に改善しています。

Q 2023年度の実効性評価結果で言及された今後の方向性について、それぞれのご意見や考え方をお聞かせください。

大枝 2024年2月14日に公表した「2023年度 取締役自身による取締役会の実効性評価」において、「長期的な視点に立った経営ビジョンの議論の充実」と「サステナビリティに関する議論の深化」に継続的に取り組むことを報告しました。

取締役会の実効性評価の中で、「これまでもESGやサステナビリティに関する施策を進めてきたが、事業の収益性や企業の持続性といった実際のリターンとの関係性においては、まだ改善の余地があるのでは?」と

の意見が出ました。これを受けて、事業との具体的な結びつきをより重視して取り組んでいくために、今後、長期ビジョンや次期中期経営計画を検討する中で議論していきます。

サステナビリティについては、2023年9月に新たにダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 推進部が発足し、従来の取り組みを引き継ぎつつ、社内外を問わずDE&Iという視点をより前面に出す形で執行が舵取りしています。取締役会としても、十分に議論しながら、しっかりと執行をサポートしていきます。

藤本 当社の課題の一つに、女性やグローバル人材の活躍について、なかなか実績が目標に追いついてこないという点があります。DE&I推進部の新設も、その解決を目指したものです。同部の目標設定や取り組みについて取締役会で説明・報告があり、進捗をモニタリングしながら議論しています。社外取締役からも様々な意見が出ており、しっかりと後押ししていきたいと考えています。

Q 現在、お二人が特に重視している議題は何でしょうか。また、事業ポートフォリオの構成比が変化していることについて、どのような意見をお持ちでしょうか。

大枝 先ほども触れましたが、安全、品質、コンプライアンスなどについて、実態として執行では十分に取り組んではいるものの、取締役会として強く関与してこなかったことを課題と認識し、今期から計画的に議題として取り上げるようにしています。

事業ポートフォリオについては、ご指摘のように、精密・電子セグメントの業績が大きく伸びており、精密・電子セグメントの収益に依存する“一本足”にならないかのご懸念もあるかと思います。しかしながら実際には、精密・電子セグメント以外の各セグメントも見劣りをしないレベルで伸びている、あるいは今後の伸びが期待できる状況にあります。例えばエネルギーセグメントについては、対面市場別組織への移行を機にコンプレッサ・タービンとカスタムポンプの事業を統合するなど、グローバルベースで

ステークホルダーとの対話

構造改革を進めています。また、建築・産業セグメントについては、海外でM&Aを進めており、売上加えて収益性も上がっています。このように、精密・電子に限らず各セグメントが伸長していますので、事業ポートフォリオのバランスとしては心配ないと考えています。

藤本 まず議題についてですが、個人的には、先ほども申し上げたDE&Iについて、より議論を深めていきたいと思っています。

ポートフォリオに関しては、事業ごとに市場環境が違うので、報酬設計も事業ごとに変わるべきといった考え方もあるでしょう。当社の場合、事業ごとのKPI設定やMBO（目標管理制度）など、各執行役がそれぞれの担当事業に応じた目標を柔軟に設定し、それに応じて評価を受ける仕組みがあります。引き続き、この仕組みを適正に運用していけば、特段大きな問題はないと考えています。

ミーティングを終えて

私は取締役会議長として、昨年に引き続き今年も投資家の皆様と直接対話をする機会をいただきました。今回は報酬委員会の藤本委員長も出席させていただいたこともあり、報酬委員会、指名委員会に関するご質問に加えて取締役会での審議内容、社長及び取締役のサクセッション、及び取締役会の実効性評価等々実に幅広い内容のご質問をいただき、改めて皆様の関心の高さを感じることができて心から感謝しております。

当社の取締役会は「G to V (Governance to Value)」を目指して立ち止まることなく常に進化していると考えており、幸い直近の業績及び株価は順調で「G to V」の成果が一定程度は出てきていると手ごたえを感じています。しかしながら「好事魔多し」とのことわざもあり、私自身一層気を引き締めて今後の取締役会の運営に当たっていかねばならないと肝に銘じています。

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。

独立社外取締役 取締役会議長
指名委員会委員 大枝 宏之



今回、報酬委員会委員長として初めてスモールミーティングに参加させていただき、当社報酬委員会の役割・構成、審議内容、報酬の構成等について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における検討課題や報酬委員会の活動状況について様々なご質問、ご意見をいただき、有意義なミーティングとなりました。また改めて社外取締役の役割に対する関心や期待の高さを感じ、身が引き締まる思いでした。こうした対話は、報酬に関する当社の方針や取り組みをよりよくご理解いただくとともに、投資家の皆様の目線を体感する良い機会であると考えております。

報酬委員会の役割は、経営理念の実現に資する報酬制度の適切な設計と運用です。当社の報酬委員会は、投資家の皆様の視点を踏まえつつ、次の中期経営計画に向け、具体的な評価指標の見直しを含めた議論を今後も継続し、執行側が掲げる経営目標達成のための着実な進捗を後押ししていきたいと考えています。

独立社外取締役
報酬委員会委員長 藤本 美枝



TOPIC

取締役会議長の大枝が「ICGN-NBIM Company and Investor Engagement Meeting」に登壇しました

2023年10月2日、国際コーポレートガバナンスネットワーク (ICGN)、Norges Bank Investment Management (NBIM)、経団連が共催するイベントに取締役会議長の大枝が登壇し、当社のガバナンス強化の歩みや、取締役会の実効性評価の内容、指名・報酬・監査委員会によるサステナビリティ・ガバナンスの状況について紹介しました。

講演後の機関投資家とのパネルディスカッションでは、「攻めと守りの両面で適なりスクテイクを支える」という取締役会の役割や、独立社外取締役による透明性の高い指名の仕組みづくりについて議論がなされたほか、海外機関投資家とのエンゲージメント強化に向けて、取締役及び執行・IRが一体となって注力していく必要がある旨、大枝ほか出席者の間で認識が共有されました。

取締役 (2024年3月27日現在)



北山 久恵 ●
監査委員会委員長

西山 潤子 ●
監査委員会委員

高下 貞二 ●
筆頭社外取締役
指名委員会委員長
(奥)

長峰 明彦
監査委員会委員
(奥)

前田 東一
取締役会長
指名委員会委員

大枝 宏之 ●
取締役会議長
指名委員会委員

島村 琢哉 ●
報酬委員会委員
(奥)

浅見 正男
代表執行役社長
CEO & COO
兼 精密・電子カンパニー
プレジデント

沼上 幹 ●
報酬委員会委員
(奥)

藤本 美枝 ●
報酬委員会委員長

● 独立社外取締役

取締役の略歴（2024年3月27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 38,519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）
2024年 3月 株式会社キッツ社外取締役（現在）

浅見 正男

取締役
代表執行役員社長 CEO&COO
兼 精密・電子カンパニープレジデント

所有する当社株式数 50,499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 & COO（現在）
2024年 1月 当社精密・電子カンパニープレジデント（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 3,033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
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
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
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）
2023年 6月 日本郵政株式会社社外取締役（現在）

西山 潤子

独立社外取締役
監査委員会委員

所有する当社株式数 2,733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
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
2024年 3月 当社監査委員会委員（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 2,433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
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）

（注）2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。
所有する当社株式数は株式分割が行われる前の株式数を記載しています。

取締役の略歴（2024年3月27日現在）

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 1,933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
株式会社樺本チエン社外取締役（現在）
2020年 6月 北山公認会計士事務所開所（現在）
2020年 7月 当社取締役（現在）
2021年 3月 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 18,110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
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 1,213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
筆頭社外取締役
指名委員会委員長

所有する当社株式数 614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
2008年 2月 同社取締役 住宅カンパニープレジデント
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
2024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）

沼上 幹

独立社外取締役
報酬委員会委員

所有する当社株式数 614株



2000年 4月 一橋大学大学院商学研究科教授
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
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
2023年 4月 一橋大学名誉教授（現在）
早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授（現在）
2024年 3月 当社報酬委員会委員（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。更に、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」という命題を実現していきます。

取締役会は下記の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。

- ◆ 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こと
- ◆ 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こと
- ◆ 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

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

コーポレート・ガバナンス体制一覧表

(2024年3月27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	10名
うち社外取締役の人数	7名
独立役員の数	7名
取締役の任期	1年

三委員会の構成

(2024年3月27日現在)

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

取締役会の構成

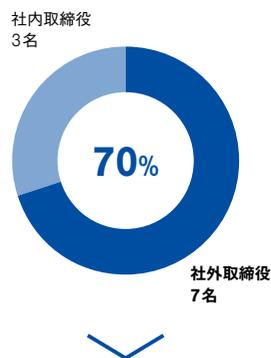


取締役会議長
大枝 宏之
独立社外取締役

議長の選任理由	上場企業の経営者としての高い見識と豊富な経験を有しグローバルビジネスにも精通、また他の上場企業での社外取締役経験も豊富であり、それらの経験を生かして取締役会の議長として議題設定や実効性評価の主導など取締役会の運営にリーダーシップを発揮していただくため。
取締役会議長評価2023年	2023年12月に実施（年1回）
2023年12月期開催回数	14回
平均開催時間（1回）	3時間

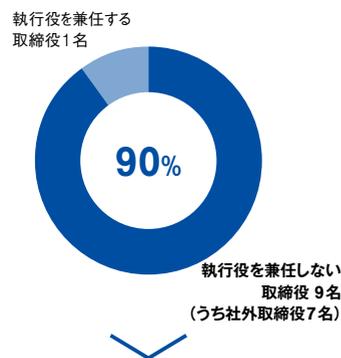


社外取締役比率



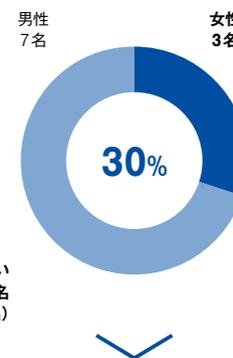
独立性・客観性の確保

非業務執行の取締役比率



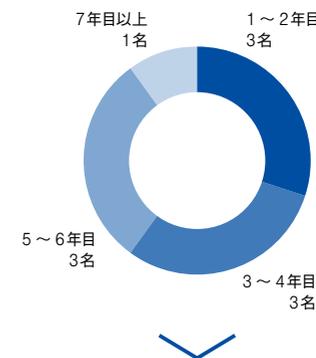
監督機能の強化

女性取締役比率



ジェンダー・在任期間の多様性推進

取締役の在任年数構成比



取締役会の役割と構成

(2024年3月27日現在)

取締役会の概要			2023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								
氏名	属性 就任委員	在任年数	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
前田 東一	取締役会長 指名委員会委員 非執行 指名委員	12年9か月	14回/14回	17回/17回											
浅見 正男	取締役 代表執行役社長	5年	14回/14回				—	—	—	—	—	—	—	—	—
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	6年	14回/14回	17回/17回											
西山 潤子	独立社外取締役 監査委員会委員 社外 独立役員 監査委員	5年	14回/14回		14回/14回										
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	4年	14回/14回		14回/14回										
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	3年	14回/14回			23回/23回									
長峰 明彦	取締役 監査委員会委員 非執行 監査委員	3年	14回/14回			23回/23回									
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	2年	14回/14回		14回/14回										
高下 貞二	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	1年	10回/10回*2	12回/12回*2											
沼上 幹	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	10回/10回*2			15回/15回*2									

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

*1. 上記一覧表は、取締役の有するすべての知見を表すものではありません。

*2. 高下貞二、沼上幹は、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及び各委員会への出席状況を記載しています。

取締役会の役割と構成

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「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」において取締役を求める役割・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に「期待する分野」として求めています。

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10名中7名が独立社外取締役で、そのうち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159期定時株主総会招集ご通知」(P15~P24)

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/2024/02/27/6361_159.pdf

取締役に求める役割及び資質・能力

	役割	資質・能力
取締役	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会が、企業戦略等の大きな方向性を示すこと、業務執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと及び独立・客観的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を実現するために、取締役会での議論及び業務執行のモニタリングに最善の努力を払う 特定分野における専門的知見を基に、幅広い見識と論理的思考力をもって賢明な判断を下す 賛否の表明に留まらず、新たな論点を提示する 	<ul style="list-style-type: none"> 優れた人格・高い倫理観・探究心・独立心 企業経営に関する知見を基に、責任ある立場での意思決定又は専門能力を発揮し、優れた成果を導いた経験 当社の戦略的・中長期的課題に関する業界、周辺関連領域で最新の情報を保有又は獲得する意欲 他の取締役からの意見及び社内外からの新たな情報に基づいて判断を下すことのできる見識、論理的な思考力 当社のガバナンス改革にコミット・貢献を通じた自身の成長への意欲
取締役会議長	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会の議題設定、効果的な意思決定及び問題解決型の討論の促進 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会議題の設定、年間議題スケジュール作成 経営会議等の重要会議に陪席する等、業務執行の課題の理解に努める 未知のリスクに対応する方針の決定、不祥事発生等が確認された際に社内の議論をリードする 取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進 <ul style="list-style-type: none"> 戦略的方向性策定の議論を活性化させ、事業の発展に積極的な役割を果たす 取締役会が効果的な意思決定プロセスを持ち、執行の十分な挑戦を促すよう議論をリードする 取締役会が正確でタイムリーかつ明確な情報を受け取れるようにする 取締役会決議事項の執行役による実施を監督するためのフォローを主導する 取締役会事務局と適切なコミュニケーションを行い、円滑な運営に必要な支援体制を構築する 取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価を主導するなど取締役会のPDCAにリーダーシップを発揮し、ガバナンス向上を率先垂範する 取締役会の議長として株式市場への発信と情報収集にリーダーシップを発揮する 	<ul style="list-style-type: none"> 常に公平性・客観性及び自制心をもって真摯な姿勢で取締役会を牽引 当社最高意思決定機関の責任者としての自覚・リーダーシップ 当社の業務執行・経営人材についての関心、執行との対話等に時間を費やし理解を深める姿勢

取締役会の役割と構成

取締役に求める役割及び資質・能力

	役割	資質・能力
筆頭社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役会議を主宰し、会議の議題の選択や論点整理を通じて課題の理解促進、取締役会の質向上に努める ・独立社外取締役のニーズを特定し、新任を含む独立社外取締役のために適切な研修プログラムの構築・監督をする 	<ul style="list-style-type: none"> ・常に公平性・客観性をもって真摯な姿勢で独立社外取締役を牽引 ・幅広い見識を持ち、独立社外取締役が役割を果たすための適切な向上策を打ち出す
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・客観的立場・多様性の視点から問題解決思考の意見・提言を行い、取締役会の議論の質を高める ・社外取締役会議*において積極的に当社・事業を理解し、議題の本質を見極める ・指名委員会、監査委員会又は報酬委員会の委員としての職務を担う ・必要と判断したときは取締役会以外の経営に関する会議体に執行から独立した立場で参加し、監督及び助言を行う ・執行役からの独立した評価・判断が求められる事象が生じた場合に調査委員会の委員に就任し、当該評価・判断に関与する ・取締役会が決定した経営戦略及び経営計画に照らして、執行上の重要な施策、経営の成果及び執行役のパフォーマンスを随時監督・検証し、客観的な立場から現執行役に経営を委ねることの適否について、率直な意見・提言をする ・ステークホルダーの立場で適切に意見・提言をする <p>* 社外取締役会議・・・独立社外取締役のみで構成される会議体。取締役会開催の数日前に開催する</p>	<p>下記のような点について、いずれかあるいは複数の分野において優れた知見を有する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業経営、変革のリーダーシップを発揮した経験 ・ESG経営の実施・強化におけるリーダーシップを発揮した経験 ・人事・人材開発・企業風土改革のリーダーシップを発揮した経験 ・財務・会計・資本政策に精通 ・監査の知見 ・法務・内部統制・ガバナンス改革の知見 ・技術開発、研究開発に精通 ・地球環境における課題に関する知見 ・人権・多様性の尊重、健康・労働環境、サプライチェーンの管理など企業の社会性における課題に関する知見 ・デジタル化、AI技術など進化が想定される分野の知見
社内非業務執行取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・業務執行の経験を基に、非業務執行としての客観的な観点からの意見を表明する ・適宜執行状況のモニタリングを行い、重要事項の執行について適切な監督を行う ・独立社外取締役に期待される役割に対して補完的機能を果たす ・必要に応じて、独立社外取締役と執行役の間の主要な連絡役を務める ・独立社外取締役が執行上・組織上の課題の理解を深めるにあたって必要な役割を果たす <p>会長</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会議長と協調し、コーポレート・ガバナンスの視点で取締役会の改革にリーダーシップを発揮し、取締役会へ提言を行う ・独立社外取締役が取締役会議長を務める場合は議長を補佐し、良き相談相手としての機能を果たす ・当社グループの対外的活動において適宜必要な役割を担う 	<ul style="list-style-type: none"> ・上記の独立社外取締役の資質・能力と同様の資質・能力 ・当社業務執行に関する幅広い知見を有し、適切に執行を監督・支援

参照 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」(P9-P15)

第6章で取締役の役割と責務について開示・説明しています。

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

コーポレート・ガバナンス 監督と執行の両輪で企業価値を高める

当社は、2008年に初めて独立社外取締役2名を招聘して以来、「執行と監督を明確に分離する」という方針のもと、ガバナンス改革を加速させ、2015年には指名委員会等設置会社へ移行しました。その後も、執行を兼務する取締役の数を減らしていき、現在では10名の取締役のうち独立社外取締役が7名、執行を兼務する取締役は社長1名という透明性の高い体制を構築しています。当社のガバナンス改革はフェーズVに入っており、取締役会

が企業価値向上に貢献し、成果を出していくことを強く意識した「Governance to Value」を実践しています。

こうした10年以上にも及ぶガバナンス改革と執行による実行力が成果を生み、2023年12月期にはE-Vision2030の目標であった時価総額1兆円の達成につながりました。今後も、ガバナンスの更なる深化とパフォーマンス向上を目指し、取締役会と執行が一丸となって企業価値向上に貢献していきます。



コーポレート・ガバナンス体制の変遷は、Webサイトにも掲載しています。<https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/Basic-Policy-and-Framework.html>

(注) 2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。株価は株式分割が行われる前の金額を記載しています。

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2023」で Grand Prize Company (大賞) を受賞

主催：日本取締役協会
後援：金融庁、経済産業省、法務省、東京都、東京証券取引所／日本取引所グループ

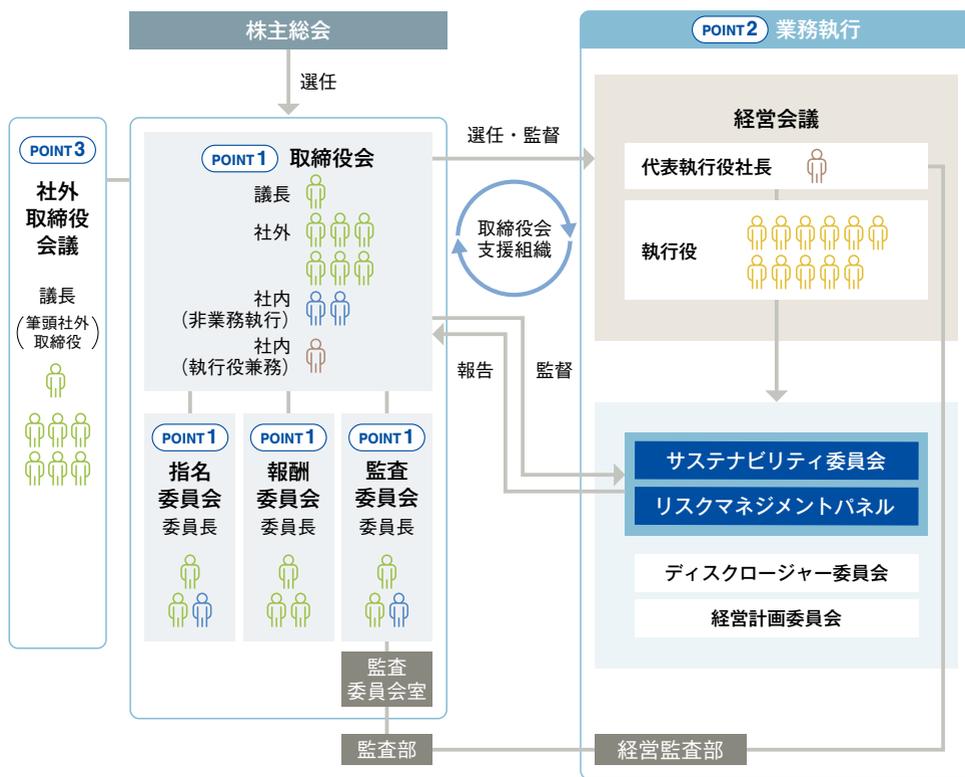
本表彰は、政府による成長戦略の一つとして、コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しすることを目的に、2015年度より実施されています。今回の受賞では、「守り」から「攻め」へのガバナンス改革及び発展のプロセスと経営の実行力が成果を生んでいる点を評価していただきました。当社は2022年に特別賞・経済産業大臣賞を受賞しており、史上初めて両賞を受賞した企業となりました。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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（2024年3月27日現在）



■ 独立社外取締役
 ■ 社内取締役(非業務執行)
 ■ 社内取締役(執行役兼務)
 ■ 執行役

コーポレート・ガバナンス体制の主なポイント

POINT 1 監督機能の強化と透明性の確保

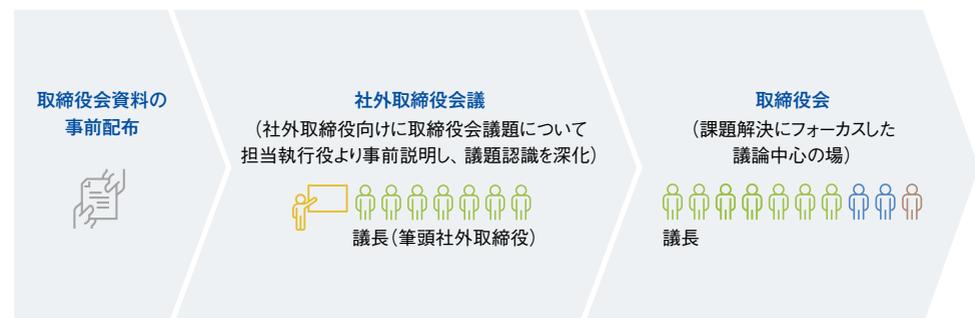
独立社外取締役が重要な役割を担い、かつ独立社外取締役を含む非業務執行の取締役中心の取締役会構成とすることにより、独立性・客観性の観点から経営の監督機能を強化し、透明性を確保しています。2015年に指名委員会等設置会社に移行。現在の体制は、取締役会議長及び指名・報酬・監査委員会の委員長は独立社外取締役で、取締役及び各委員の過半数が独立社外取締役で構成されています。

POINT 2 業務執行権限の拡大と競争力強化

監督と執行の役割・責務を明確に分離し、広範な業務執行権限を執行組織に委任することによって機動的な経営を推進し、競争力強化と執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を実行しています。

POINT 3 社外取締役会議の設置

独立社外取締役のみで構成される会議体（社外取締役会議）を設置し、取締役会の数日前に毎月開催しています。社外取締役会議では、担当執行役による取締役会議案の事前説明や事業に関わる追加説明がなされ、独立社外取締役が必要な議題を認識し理解を深め自由に議論を行っています。ここでの議論・課題認識を踏まえて独立社外取締役が取締役に臨むことで、取締役の議論の質の向上に寄与しています。



コーポレート・ガバナンス

2023年12月期の取締役会における主な取り組み

2023年12月期は、中期経営計画E-Plan2025の1年目として、取締役会では、長期ビジョン及び中期経営計画の進捗のモニタリングとフォローアップや対面市場別組織への移行後の効果と課題の検証等を必要な時間を確保した上で様々な視点から議論を行い、執行による着実な実

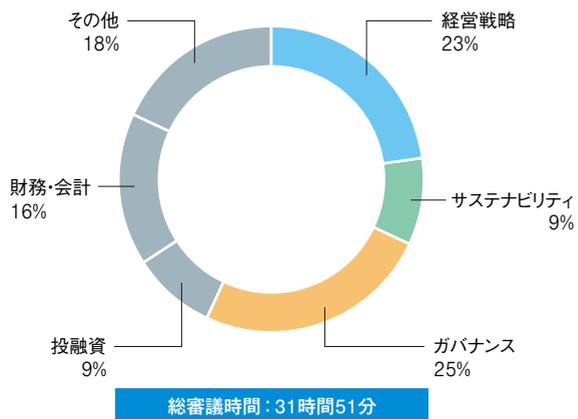
行と重要課題への対応を後押ししました。また、当社は長期ビジョンの経営戦略で掲げている「高度なESG経営の実践」を実現するため、計画的にサステナビリティに関する課題及びESG経営の推進状況と取り組みについて検証し、議論を行いました。具体的には、人材育成、ダイバーシ

ティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）、サプライチェーンにおける人権デューディリジェンス（DD）、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等をテーマに取り上げました。

→ P101 サステナビリティ・ガバナンス

長期ビジョン及び中期経営計画の進捗モニタリングとフォローアップ（2023年12月期）

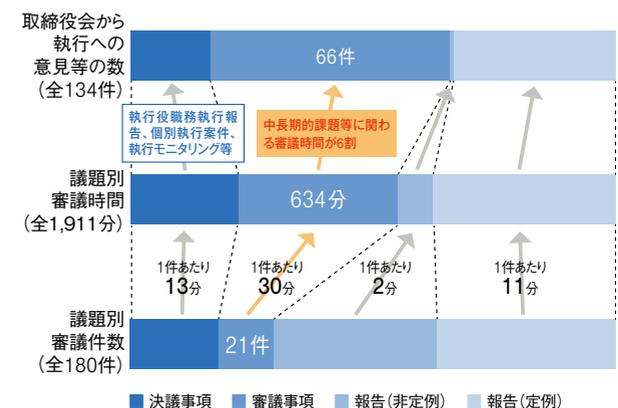
取締役会の議題別審議時間



取締役会における主な審議の状況

2月	● 経営戦略	E-Vision2030の改定とE-Plan2025の策定を決議
4月	● 経営戦略	中期経営課題行動計画と2023年度KPIを審議
	● サステナビリティ	取締役会として議論すべきサステナビリティ課題について議論①
6月	● 経営戦略	全社マーケティング活動と新規事業の進捗と課題を審議①
7月	● 経営戦略	E-Plan2025における研究開発・知的財産戦略の進捗と課題を審議
	● サステナビリティ	人材の活躍促進について進捗と課題を審議
8月	● ガバナンス	グループガバナンスの強化施策について進捗と課題を審議
9月	● 経営戦略	E-Plan2025進捗と課題をカンパニー別に審議①
	● ガバナンス	2023年より導入したCxO制の効果と課題を審議
10月	● 経営戦略	E-Plan2025進捗と課題をカンパニー別に審議②
	● サステナビリティ	取締役会として議論すべきサステナビリティ課題について議論②
11月	● 経営戦略	E-Plan2025進捗と課題をカンパニー別に審議③
	● 経営戦略	全社マーケティング活動と新規事業の進捗と課題を審議②
12月	● サステナビリティ	人事課題に対する施策の進捗と今後の対応について審議
	● ガバナンス	取締役会の実効性評価に関する審議①

議題別年間総審議時間・取締役会から執行への意見等の数



- 2023年12月期の付議件数は180件、年間総審議時間は1911分、取締役会から執行への意見等の数は134件で前期同様の水準であった
- 1件あたりの平均審議時間が最も長いのは審議事項で、中長期的課題等にフォーカスした議事運営が行われている
- 審議事項における取締役会から執行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

コーポレート・ガバナンス

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。

2023年12月期の実効性評価について

1. 分析・評価のプロセス

各取締役への質問票を作成し、その回答結果を踏まえ、各取締役の考えを直接確認するため、独立社外取締役が務める取締役会議長がすべての取締役と個別インタビューを実施するとともに、取締役個人の自己評価とピア（相互）評価を行いました。取締役会は、質問票・個別インタビューの結果を分析し、それに基づき2023年12月及び2024年1月の取締役会において取締役会の実効性について議論を行い、その評価と今後の対応を確認しました。あわせて、取締役会議長を除く全取締役は、議長に対する評価を行いました。

2. 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
- 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の構成と役割
- 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の運営状況
- 投資家・株主との関係

3. 分析・評価結果の概要

取締役会及び委員会の現状に対する各取締役の評価は高く、役割・責務を適切に果たしていること、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を確認しました。また、取締役個人に対する自己評価及び相互評価については、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に定める取締役の役割及び資質・能力に基づいて評価が行われ、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を確認しました。

なお、相互評価の結果の概要は指名委員会に共有され、同委員会は取締役候補者の選任に際し、同評価の結果も参考にしています。

4. 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、以下の項目を継続的に取締役会等で議論し、実効性を更に高めていくことを確認しました。

- 中期経営計画E-Plan2025の進捗と内外の環境変化を踏まえ重要課題（人材・人的資本、グローバル化の進展、適切なキャピタルアロケーション、事業ポートフォリオの検証、荏原ブランドの確立等）についての考え方・方針を整理し、長期的な視点に立った経営ビジョンの議論を充実していく
- サステナビリティに関する重要課題等について、収益性、長期的持続性及び企業価値向上をESG経営と具体的にどのように結びつけていくのかという視点を持って議論を深める
 - ・ サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス
 - ・ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進
 - ・ カーボンニュートラル
 - ・ 内外のサステナビリティ情報開示への対応
- 委員会の体制及び活動内容の定期的な検証

取締役向けトレーニング

取締役に対するトレーニング方針

荏原グループへの理解を深めるとともに、戦略的な方向性、中長期的課題に関する業界、周辺・関連領域における最新の動向を掴み、知見を高めることを目的として、取締役に対するトレーニングを行っています。新任の独立社外取締役には、就任前後に、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。取締役就任後も、事業拠点への視察や社外有識者による講義等を通じて、荏原グループの事業、取締役会の重点テーマ、実効性評価で認識された課題等への理解を深める機会を提供し、トレーニングの充実を図っています。

2023年の主要拠点の視察・トレーニング実績

- 2023年3月
新任取締役向けオリエンテーション
- 2023年7月
国内主要拠点の視察（富津工場、袖ヶ浦工場）
- 2023年10月
国内主要拠点の視察（熊本工場）

富津工場視察の様子



コーポレート・ガバナンス サステナビリティ・ガバナンス

取締役会は、当社グループがESGを踏まえた高度なサステナビリティ経営を実践し、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することで社会・環境価値を向上させ、あわせてROIC経営・ポートフォリオ経営の実践により、経済価値を向上させていくことを重要な経営課題として認識しています。当社グループがそれらを実践することで持続的に成長原資を生み出し、更なる価値創造へつなげていくことができるよう、取締役会は長期の事業環境を見据えた経営の基本方針を策定し、その継続的な実行を監督していきます。

当社は、この考え方を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に定め、その推進・実現のため、事業とそれを支える活動の対応方針の審議、最重要経営指標（KPI）及び目標の決定、並びに成果の確認等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陪席し、執行のサステナビリティに関する取り組み状況を把握し助言等を行うとともに、取締役会として、サステナビリティ委員会の審議内容について議論を行い、対応の具体化と推進に向けたフィードバックを適宜行っています。また、定期的に、当社グループのサステナビリティに関する取り組みを取締役会で検証し、必要に応じて意見・提言等を行っています。

→ P23 ESG経営の更なる進化

サステナビリティの推進と実効性評価

2021年度の実効性評価では、取締役会におけるサステナビリティ対応の実効性を高める施策を検討するため、取締役会は、サステナビリティを重視する経営を行う企業として評価が高い企業をグローバルで選定し、当社との比較分析を行い、その結果を踏まえて取締役会で議論すべきサステナビリティの重要事項を整理し、それらの具体化と推進に向けた議論を行うことを確認しました。翌2022年には、取締役会でサステナビリティの重要事項に関する議題を定期的に設定する取り組みを開始しました。

取締役会においてサステナビリティに関して議論する機会が増え、モニタリングが強化されたことで、執行の取り組みの後押しにもつながっています。そして、毎年の実効性評価では、自己レビューを行った上で課題を抽出し、その解決を図りつつ、継続的に取締役会のサステナビリティ対応の実効性を高めています。

サステナビリティ関連の取り組み状況

社外取締役会議*1

2023年5月
女性活躍推進の現状と執行の推進状況について審議

*1. 社外取締役間の自由な討議を通じた課題認識の深化を目的に、取締役会議題の事前説明、執行の取り組みの追加説明を実施

取締役研修会*2

2022年12月
社外有識者とダイバーシティ&インクルージョンについて意見交換

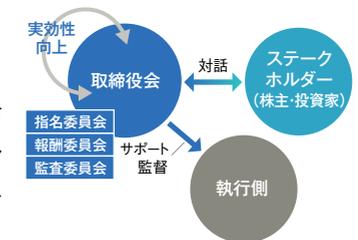
*2. 当社グループへの理解、中長期的課題に関連する最新動向を掴み取締役の知識・知見を高めることを目的に、社外有識者による講義、事業拠点への視察等を実施



取締役会

- 2023年1月 ● サステナビリティ委員会報告
- 4月 ● 当社のESG経営の推進状況を確認し、今後取締役会が議論すべきサステナビリティ課題を議論
- サステナビリティ委員会報告
- 6月 ● TCFD提言に基づく2023年気候関連情報開示案について議論
- 7月 ● 人材の活躍促進について議論
- 10月 ● 当社グループのカーボンニュートラルの取り組み状況を確認・議論
- サステナビリティ委員会報告
- 12月 ● 人事課題に対する施策の進捗と今後の対応
- 2024年1月 ● サステナビリティ委員会報告

指名委員会 報酬委員会 監査委員会



取締役会に加えて、委員会としても取り組みを後押し

2023年2月に策定した中期経営計画E-Plan2025ではコーポレート・ガバナンスの更なる高度化を目指し、取締役会に加え、指名・報酬・監査の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。指名委員会における経営人材の育成、報酬委員会における役員報酬へのESG評価指標の採用、監査委員会によるESG経営の監視・検証等を、委員会としても執行の着実な進捗を後押ししています。

取締役会とステークホルダーとの対話を深化

同時に、E-Plan2025では、取締役会とステークホルダーとの対話を重視する姿勢も打ち出しています。取締役会は、ステークホルダーとの対話から得た気づきを検証し、それをサステナビリティ課題への議論、監督につなげることで、企業価値向上に貢献していきます。

業務執行

経営会議	
サステナビリティ委員会	
● サステナビリティ課題の共有と対応方針を設定	
● ESGに関するKPIの進捗確認とレビュー	
開催月	社外取締役の陪席人数
2023年 3月	6名/7名
6月	4名/8名
9月	7名/8名
12月	7名/8名
リスクマネジメントパネル	

コーポレート・ガバナンス

指名委員会



委員長の選任理由	企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有するとともに、コーポレートガバナンス、ESG経営にも精通しています。それらの豊富な経験・知見を生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。
2023年12月期開催回数	17回
平均開催時間（1回）	約2時間

高下 貞二

独立社外取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長

委員長メッセージ

社会的価値と企業価値の持続的向上に資する
経営チームづくりに尽力していきます

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、「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同時に、広く次期経営チームづくりとして捉えています。

当社は、E-Plan2025において「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。指名委員会として、E-Vision2030及び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すばやく掴み、熱と誠を持ってミッションの達成に向けて挑戦し、具現化する経営人材の育成に尽力してまいります。

指名委員会の構成

委員長
(社外)

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3名で構成され、2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。

コーポレート・ガバナンス

指名委員会

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

験を積みま

そこで鍛えられた人材を更に絞り込み、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が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。

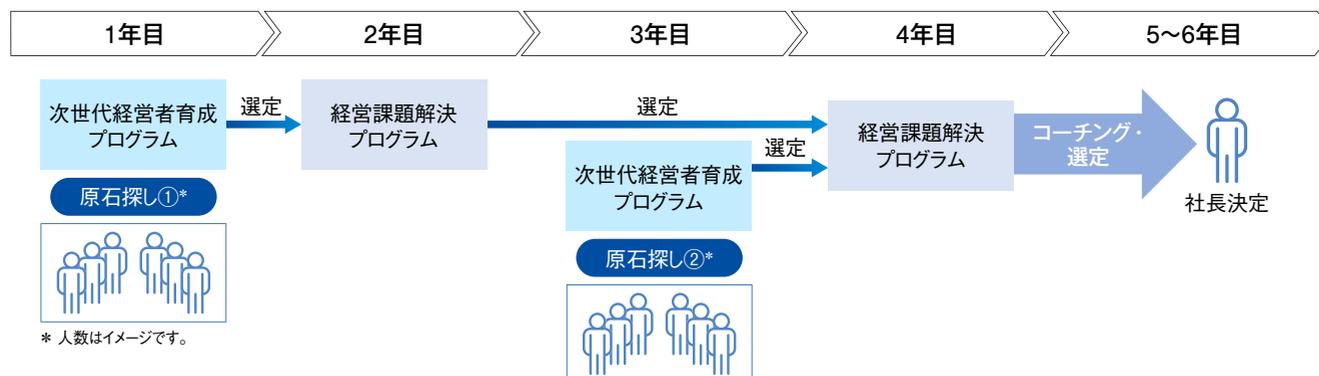
社長の人材要件は、胆力といった経営者に求められる基本的な要件に加え、その時々々の経営の状況によって都度設定する要件があります。それらの要件との適合性に加え、コーチングの前後でどれだけ伸びたかといった柔軟性や伸びしろなども踏まえて、最終的に指名委員会が社長となる人物を選定します。

2023年は、6年間の社長承継プランの5年目として、コーチングや評価を行うとともに、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。→ P95~96 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更なる向上を図っていきます。

6年間の育成・選定プロセス



コーポレート・ガバナンス

報酬委員会



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・専門性を生かし、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。

2023年12月期開催回数

14回

平均開催時間（1回）

約1時間30分

藤本 美枝

独立社外取締役 報酬委員会委員長

委員長メッセージ

適切な目標設定と業績連動報酬によって、
E-Plan2025の目標達成を後押ししていきます

役員報酬が経営方針に沿ったものとなるよう、事業規模の拡大やグローバル化など当社自身の変化や、当社を取り巻く環境の変化に伴い、報酬制度や運用の不断の見直しを行う必要があります。今年の報酬委員会では、報酬水準の決定にあたり参照するベンチマークの見直しや、ESG指標の更なる検討などを行いたいと考えています。

現在当社は、E-Plan2025の達成に向けて堅調に歩を進めています。報酬委員会としては、引き続き、適切な目標設定と業績連動報酬により、目標達成を強く動機付けることを通じて、目標達成を後押しします。

また、報酬決定の方針やプロセスの透明性を高めることは、株主様の理解を得るために重要であるとともに、報酬の適正さを担保することにもなると考えます。本報告書をはじめとする様々な媒体を通じて、情報を発信してまいります。

報酬委員会の構成

委員長
(社外)

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。

執行役の目標設定と評価決定

報酬委員会は、報酬方針を定め、これに基づき取締役及び執行役の個人別の基本報酬・短期業績連動報酬、並びに譲渡制限付株式報酬・業績連動型株式報酬の内容と付与数を決定しています。

短期業績連動報酬の根拠となる執行役の評価に係る目標設定と評価決定は、毎年時間をかけて審議している重要な項目の一つです。まず4月に各執行役の当年度の目標が設定されます。目標設定にあたっては、報酬委員会が定めた業績評価マニュアルに沿って、執行サイドで目標や達成基準の設定が行われます。報酬委員会では、代表執行役から各執行役の目標や達成基準の説明を受け、疑問点があった場合は明確にし、これらが適切に設定されているかを確認します。

翌年の2月には、代表執行役から評価の説明を受け、議論の上で最終評価を決定します。報酬委員は、取締役会や社外取締役会議における議題説明や質疑応答を通じて、執行役の業務執行状況に関する情報を得ており、これも踏まえて執行役の1年間の取り組みを総合的に考慮の上、評価を確定し報酬を決定します。

コーポレート・ガバナンス

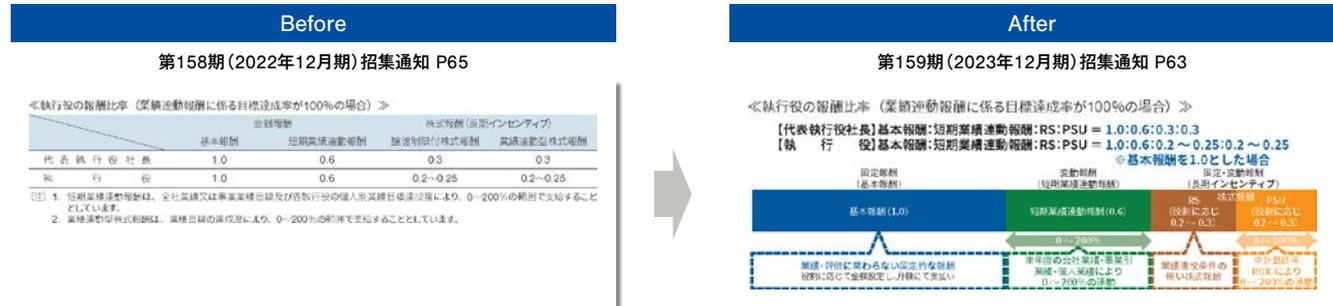
報酬委員会

2023年の審議事項

2023年は、短期業績連動報酬を決定する指標として2022年に導入したESG指標に関する議論や、国外在住の役員の報酬のあり方についての検討を行い、2024年も議論を継続することを確認しました。

また、役員報酬の開示のあり方について、関連法改正の変遷、最近の開示のポイント等を確認し、本年度は事業報告において、図表を入れる等、より読み手にわかりやすい記載内容へ見直しました。

事業報告における報酬制度の開示見直し（一部）



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	
		支給人数	金額	支給人数	金額	支給人数	金額	支給人数	金額
取締役 (社外取締役除く)	132	2名	100	—	—	2名	30	1名	1
社外取締役	141	9名	114	—	—	9名	27	—	—
執行役	1,010	17名	384	14名	258	17名	93	17名	274
合計	1,285	28名	599	14名	258	28名	151	18名	276

(注)
 1. 上記には、2023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、2023年3月29日開催の第158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3名に対して2023年1月から退任時まで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131百万円（基本報酬62百万円、短期業績連動報酬46百万円、業績連動型株式報酬21百万円）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、2023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（2024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、2026年5月支給予定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-Plan2025の最終年度である2025年12月期の経営計画における連結投下資本利益率（ROIC）の予想値を用いており、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. 上記のほか、2022年12月末日以前に退任した役員6名に対して付与した中期経営計画E-Plan2022の業績連動型株式報酬について、当事業年度にかかる費用として35百万円を計上しています。

コーポレート・ガバナンス

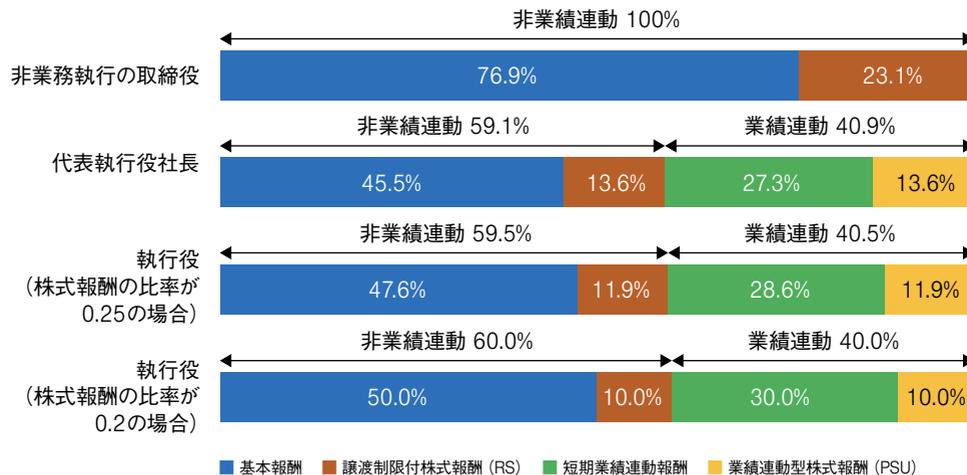
報酬委員会

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	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
代表執行役社長 浅見 正男	168	54	37	16	61

- (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（2024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、2026年5月支給予定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-Plan2025の最終年度である2025年12月期の経営計画における連結投下資本利益率（ROIC）の予想値を用いており、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）



報酬の種類

報酬の種類	金銭報酬		株式報酬	
	基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬 (RS)	業績連動型株式報酬 (PSU)
概要	役割に応じた基本的な報酬	全社(事業)業績、個人別の目標(MBO*)の達成度に応じて支給	一定期間の譲渡制限を定めた株式を単年度ごとに付与し、退任時に譲渡制限を解除	中期経営計画の目標の達成度に応じて3年ごとに株式を付与
指標	—	業績指標 (45%) MBO (45%) ESG指標 (10%)	—	ROIC (2025年12月期)

注: 業績指標は連結投下資本利益率(ROIC)と連結営業利益。MBOは担当事業ごとのKPIに基づき設定。ESG指標は"E(環境): CDP*2(気候変動)"と"S(社会): グローバルエンゲージメントサーベイ*3"。

*1. MBO: Management by Objectives (目標管理制度) の略で、個人で目標設定したものに對する達成率や進捗に応じて評価するマネジメント手法
 *2. CDP: 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
 *3. 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。

コーポレート・ガバナンス

監査委員会



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生かし、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。

2023年12月期開催回数

23回

平均開催時間（1回）

約3時間

北山 久恵

独立社外取締役 監査委員会委員長

委員長メッセージ

三様監査の充実を通じて

適法・適正かつ効率的な業務執行を促していきます

監査委員会では、グローバルな経営管理体制及び統制環境の整備・運用、E-Plan2025の進捗等に関する執行役等の職務執行状況を重点的に監督・監視し、グループ全体のリスクマネジメントの強化、コーポレートガバナンス体制の確立に取り組んでいます。加えて、事業とのつながりを意識したサステナビリティ経営を推進する取り組み、非財務情報の収集・分析及び開示に係る業務プロセスの整備状況を監視・検証することで、企業価値向上につなげていくことを重視しています。

モニタリング型の監査を志向する当社においては、監査委員会・会計監査人・内部監査部門の連携を強化する三様監査の体制構築が重要だと考えています。引き続き、三様監査の充実を通じて、適法・適正かつ効率的な業務執行を促していきます。

監査委員会の構成

委員長
(社外)

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・検証しています。監査の状況・結果について取締役会に報告し、必要に応じて執行役等に対して助言または勧告を行うことを役割としています。

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。

- 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っています。
- 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（12名）を監査部の兼務としています。
- 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wing株式会社）の常勤監査役（4名）を監査委員会室兼務としています。
- 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するものとしています。

コーポレート・ガバナンス

監査委員会

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（以下、「再任会計監査人」といいます。）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。再任会計監査人が入札に参加することを妨げませんが、当該再任会計監査人が更に連続して5年間在任する場合にも、入札を実施することとします。ただし、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。2024年12月期は有限責任監査法人トーマツが当社会計監査人に就任して2事業年度目になります。

内部監査部門等との連携

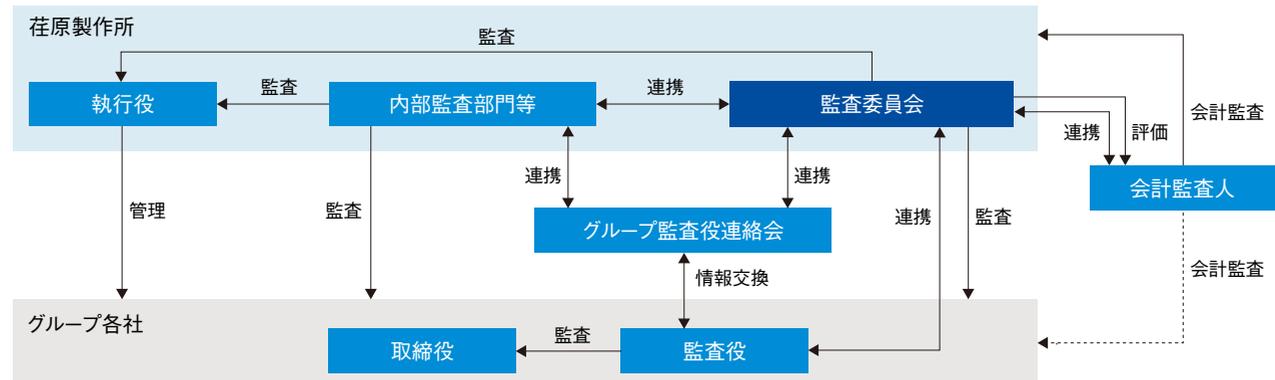
監査委員会は、内部監査部門及び内部統制、リスク管理、コンプライアンスを担当する部門、関係会社監査役等と次のように連携を図っています。

- 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（CRO、CFO）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。

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。2023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、往査及び会計監査人による監査への立会い等を積極的に行いました。
2023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・内部監査部門との連携、三様監査の体制構築 ・国際財務報告基準（IFRS）運用の定着化、重要会計事項に係る会計処理の適切性 ・対面市場別5カンパニー制の業務執行におけるガバナンス体制の整備状況、中期経営計画E-Plan2025の進捗状況 ・小規模海外拠点やM&A先を含む子会社のガバナンス及び内部統制の整備・運用状況、新しい部門横断機能（CxO制）を含む親子会社間及び事業部門・コーポレート間のレポートラインの整備・運用状況 ・内部通報窓口の整備・運用状況の点検及び通報案件対応における実効性の確保

荏原グループ監査機関の関連図



執行役の略歴（2024年3月27日現在）

浅見 正男

取締役
代表執行役社長 CEO&COO
兼 精密・電子カンパニープレジデント



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）
2024年 1月 当社 精密・電子カンパニープレジデント（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
荏原エリオットエネルギー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）
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
2024年 1月 荏原エリオットエネルギー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King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、嘉利特荏原泵業有限公司董事長
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King株式会社取締役（現在）

南部 勇雄

執行役
精密・電子カンパニー
カンパニー共同COO
（装置事業／営業統括／経営戦略統括
担当）



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）

執行役の略歴 (2024年3月27日現在)

露木 聖一

執行役
精密・電子カンパニー
カンパニー共同COO
(コンポーネント事業／技術統括担当)



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)
2024年 1月 当社精密・電子カンパニー中国事業統括部長

細田 修吾

執行役
CFO (経営企画／財務／会計／
税務担当) 兼 荏原 (中国)
有限公司董事長



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
2023年 8月 荏原 (中国) 有限公司 董事長 (現在)
2024年 1月 当社 CFO (経営企画／財務／会計／税務担当) (現在)

佐藤 誉司

執行役
CHRO (人事／安全／労務／
人財開発担当)



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
2024年 1月 当社CHRO (人事／安全／労務／人財開発担当) (現在)
当社人事統括部長 (現在)

中山 亨

執行役
CRO (リスク管理／法務／
内部統制担当)



1984年 4月 通商産業省 (現 経済産業省) 入省
2012年 4月 大臣官房審議官 (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
2024年 1月 当社CRO (リスク管理／法務／内部統制担当) (現在)

小和瀬 浩之

執行役
CIO (情報通信担当)



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
2024年 1月 当社CIO (情報通信担当) (現在)
当社情報通信統括部長 (現在)

三好 敬久

執行役
CTO (技術／研究開発／
知的財産担当)



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
2024年 1月 当社CTO (技術／技術開発／知的財産担当)
当社技術・知的財産統括部長 (現在)
2024年 3月 当社CTO (技術／研究開発／知的財産担当) (現在)

10か年データ

(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。

単位：百万円

	日本基準						IFRS				
	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12
経営成績：											
受注高	¥487,553	¥491,280	¥ 477,956	¥ 413,569	¥ 575,576	¥ 552,225	¥ 511,921	¥ 511,221	¥ 771,483	¥ 815,218	¥ 820,598
売上高／売上収益	482,699	486,235	476,104	381,993	509,175	522,424	523,727	522,478	603,213	680,870	759,328
営業利益	34,567	38,011	29,995	18,115	32,482	35,298	37,879	37,566	61,372	70,572	86,025
営業利益率 (%)	7.2	7.8	6.3	4.7	6.4	6.8	7.2	7.2	10.2	10.4	11.3
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	23,580	17,254	20,587	9,531	18,262	23,349	24,473	24,236	43,616	50,488	60,283
当期純利益率 (%)	4.9	3.5	4.3	2.5	3.6	4.5	4.7	4.6	7.2	7.4	7.9
資本的支出	15,846	15,729	22,675	12,386	19,364	34,369	32,295	35,047	22,758	27,597	40,699
減価償却費	13,038	11,610	13,739	11,923	15,266	15,132	15,963	19,872	21,435	24,067	26,590
研究開発費	6,754	7,632	8,758	7,218	10,698	11,530	12,514	12,507	13,575	15,264	18,281
財政状態、キャッシュ・フロー：*2											
総資産*2,*3	¥570,392	¥579,860	¥ 588,457	¥ 612,919	¥ 591,592	¥ 595,239	¥ 621,578	¥ 644,711	¥ 719,736	¥ 828,049	¥ 913,900
純資産*2	247,553	250,444	277,509	284,788	286,778	291,827	304,470	296,877	321,655	369,725	421,572
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分*2,*4	239,058	241,016	271,356	277,955	279,640	283,651	296,232	289,564	312,310	359,966	409,875
有利子負債*2	121,500	120,126	96,531	114,592	79,137	80,986	76,143	98,350	112,046	119,333	145,249
利益剰余金*2	91,815	102,446	117,883	121,321	135,715	141,675	156,486	136,629	171,720	184,995	224,267
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,296	21,528	33,816	44,157	34,610	26,720	64,234	68,848	72,858	37,070	70,012
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,894)	(14,344)	(18,563)	(7,906)	(15,927)	(24,077)	(29,071)	(29,200)	(31,361)	(38,324)	(35,625)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,044)	(9,655)	(15,102)	11,296	(46,412)	(20,188)	(9,628)	(14,389)	(29,489)	(23,749)	(4,658)
フリー・キャッシュ・フロー	(4,597)	7,184	15,252	36,250	18,682	2,643	35,163	39,647	41,497	(1,254)	34,387
現金及び現金同等物残高（期末）	95,604	91,185	90,683	139,102	110,556	93,351	120,544	120,544	136,488	116,137	148,059

*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）

10か年データ

(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。

単位：百万円

	日本基準							IFRS			
	2015/3	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12
株式情報：*5, 6											
発行済株式総数 (千株)	465,644	466,044	101,736	101,783	101,957	95,129	95,391	95,391	95,513	92,086	92,349
配当金 (円)	¥ 12.00	¥ 12.00	¥ 36.00	¥ 45.00	¥ 60.00	¥ 60.00	¥ 90.00	¥ 90.00	¥ 163.00	¥ 193.00	¥ 229.00
配当利回り (%)	2.4	2.6	1.7	1.0	2.4	1.8	2.7	2.7	2.5	4.1	2.7
連結配当性向 (%)**7	23.6	32.3	28.1	48.0	33.3	24.8	35.0	35.4	35.2	35.2	35.0
自己株式取得総額	—	—	4	—	4,999	14,999	—	—	19,999	—	—
総還元性向 (%)	23.6	32.3	28.4	48.0	60.5	88.8	35.0	35.0	80.5	35.2	35.0
EPS (1株当たり当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益) (円)**8	¥ 50.77	¥ 37.12	¥ 213.71	¥ 93.84	¥ 179.94	¥ 241.79	¥ 256.85	¥ 254.36	¥ 463.44	¥ 548.61	¥ 653.64
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)**8	514.38	518.16	2,672.19	2,735.94	2,795.72	2,981.91	3,106.10	3,036.19	3,395.50	3,910.07	4,439.60
経営指標：											
ROIC (%)**9	6.9	4.8	5.6	2.5	4.9	6.5	6.6	6.4	10.7	11.2	12.2
ROE (%)**10	10.5	7.2	8.0	3.5	6.6	8.3	8.4	8.6	14.5	15.0	15.7
D/Eレシオ (倍)	0.51	0.50	0.36	0.41	0.28	0.29	0.26	0.34	0.36	0.33	0.35
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 (%)	41.9	41.6	46.1	45.3	47.3	47.7	47.7	44.9	43.4	43.5	44.8
海外売上高比率／海外売上収益比率 (%)	53.6	52.2	52.7	60.1	55.0	55.3	55.0	54.8	59.0	62.7	64.3
従業員数 (人)	16,030	16,270	16,317	16,219	16,556	17,080	17,480		18,372	19,095	19,629
売上債権回転日数 (日)	158	162	158	126	131	134	138	139	132	135	126
棚卸資産回転日数 (日)	60	66	74	78	87	84	71	71	73	97	96
仕入債務回転日数 (日)	83	87	92	86	90	84	90	90	90	93	73
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (日)	135	141	140	118	128	134	119	120	115	139	149

*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。

*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. 2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。株式情報は分割前を基準としています。

*7. 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。

*8. 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。

*9. 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)}

*10. 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)

ESG 6か年データ

環境	データ範囲*1,2,3	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12
電力使用量 (MWh) *4	荏原グループ	193,461	206,113	214,036	219,432	218,058	219,996
再生可能エネルギー利用率 (%) *4	荏原グループ	—	—	1.5	2.0	2.1	20.4
Scope1,2 GHG排出量 (千t)*4	荏原グループ	277	292	271	292	237	157
水使用量 (km ³)	荏原グループ	992	1,053	1,153	1,088	1,085	1,020
廃棄物総排出量 (t)	荏原グループ	19,854	18,901	17,975	17,608	18,351	19,459
再資源化率 (%)	荏原製作所+国内グループ	96.7	97.9	97.5	97.1	97.5	97.1
最終埋立処分率 (%)	荏原グループ	2.8	1.7	1.9	2.6	2.1	2.3
NOx排出量 (t)	荏原グループ	16	9	18	16	18	20
SOx排出量 (t)	荏原グループ	0.5	0.3	0.7	0.6	0.5	1.5

ガバナンス

取締役数 (人)	荏原製作所	13	11	10	10	10	11
独立社外取締役比率 (%)	荏原製作所	54	63	70	70	70	72.7
女性取締役比率 (%)	荏原製作所	7	9	20	30	30	27.3
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	75
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	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	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+国内連結子会社 (持分法非適用関連会社を除く)	42	49	44	38	39	93
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)	ホットラインが設置されている 海外グループ22社	—	0	1	0	2	0

*1. 荏原グループ：荏原製作所、国内グループ、海外グループの合計数値

*2. 国内グループ：ISO14001登録状況の詳細の番号2~4、6~8の会社及び、荏原ハイロンジャクソン（株）、（株）荏原湘南スポーツセンター。

*3. 海外グループ：製造等環境影響が大きい拠点のデータ。

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

ESG 6か年データ

社会	データ範囲*1,2,3	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12
従業員数 (人)	荏原グループ	16,556	17,080	17,480	18,372	19,095	19,629
海外従業員数 (人)	海外連結子会社	8,678	9,148	9,404	10,332	10,769	10,928
海外従業員比率 (%)	海外連結子会社	52	54	54	56	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	16.4
基幹職女性比率 (%)	荏原グループ	4.7	5.4	8.8	9.5	9.5	7.2
外国籍従業員比率 (%)	荏原製作所	2.7	2.7	2.1	2.5	2.7	3.2
障がい者雇用比率 (%)	荏原製作所+グループ適用会社	2.45	2.27	2.58	2.56	2.37	2.54
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	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	8
採用人数 (新卒・キャリア含む) (人)	荏原製作所	198	218	189	239	373	481
新卒採用 女性比率 (%)	荏原製作所	17.5	14.4	25.6	18.0	16.5	13.1
新卒採用 外国籍比率 (%)	荏原製作所	12.3	11.7	15.4	4.5	17.5	6.6
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	21.2
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	6.7
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	15.8
グローバルエンゲージメントサーベイスコア	荏原グループ	—	75	78	79	79	78
有給休暇取得率 (%)	荏原製作所	72.60	81.35	70.70	75.85	80.95	85.09
男性の育児休業取得比率 (%)	荏原製作所	72.2	85.4	76.7	81.3	79.6	90.8
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	71.1
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	220.04
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	0.9
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	2.84

*1. 荏原グループ：荏原製作所、国内グループ、海外グループの合計数値

*2. 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。

*3. 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）

企業情報／株式情報（2023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	80,489百万円
従業員数（連結）	19,629名

株式情報

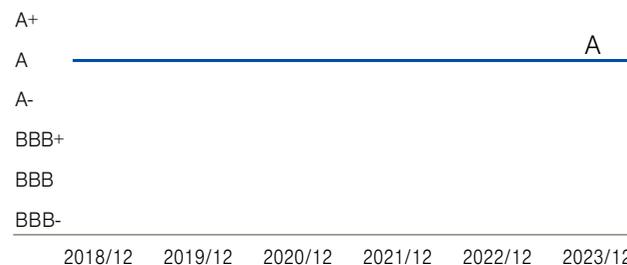
証券コード	6361
発行済株式数	92,349,082株（普通株式）*
株主数	23,819名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1-4-1
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ
主な採用株価指数	日経平均株価（日経225）、 JPX日経400、TOPIX（東証株価指数）

*2024年6月30日を基準日として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。発行済株式数は株式分割が行われる前の株式数を記載しています。

信用格付

R&I 発行体格付	A（2023年12月時点）
-----------	---------------

信用格付推移

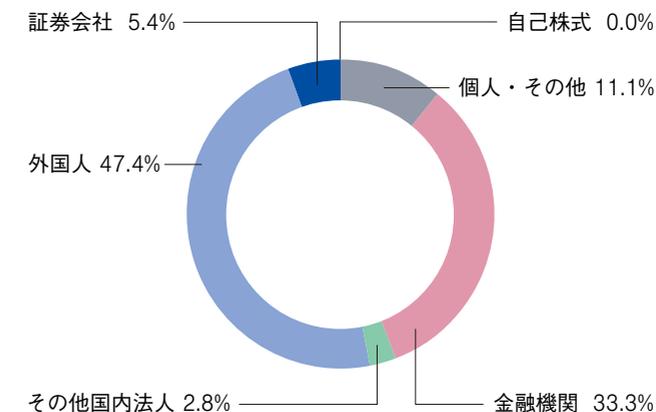


大株主

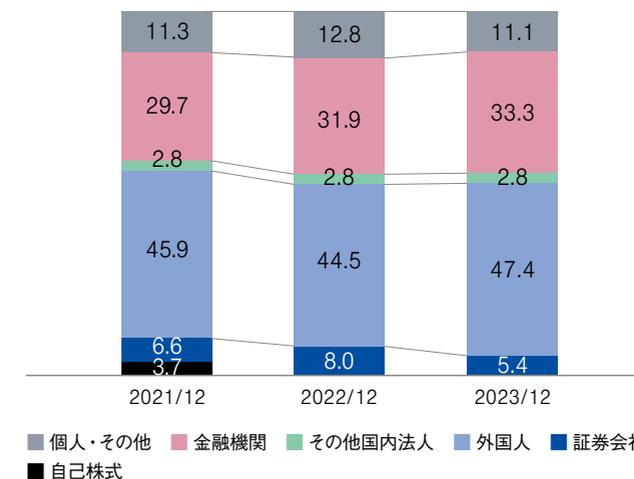
株主名	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	18.5
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	10.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7.8
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1.7
SMBC日興証券株式会社	1.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1.2
日本生命保険相互会社	1.1
公益財団法人荏原山記念文化財団	1.1

（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

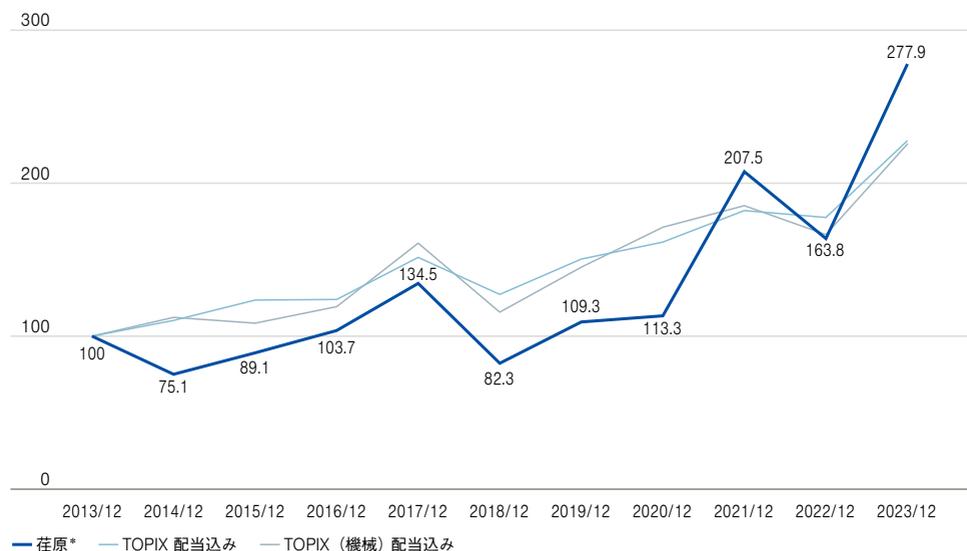


株主分布状況推移（保有比率）（%）



企業情報 / 株式情報

過去10年間の株主総利回り (TSR)



(注) 上記グラフは、2013年12月末に投資を行った場合の2023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。株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、2013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。

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
株原	+81.7%	+81.7%	+165.1%	+38.4%	+267.6%	+29.7%	+177.9%	+10.8%
TOPIX	+28.3%	+28.3%	+41.1%	+12.1%	+78.9%	+12.3%	+127.8%	+8.6%
TOPIX (機械)	+35.6%	+35.6%	+31.8%	+9.6%	+95.0%	+14.3%	+125.6%	+8.5%

株価及び出来高の推移



	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12
期末株価 (円)	3,370	6,390	4,720	8,348
高値	3,570	6,710	6,950	8,735
安値	1,715	3,295	4,615	4,620
出来高 (百万株)	117	136	110	105

株式関連データ

	2020/12 IFRS	2021/12 IFRS	2022/12 IFRS	2023/12 IFRS
株価収益率 (PER) (倍)	13.25	13.79	8.60	12.77
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.11	1.88	1.21	1.88
発行済株式総数 (千株)	95,391	95,513	92,086	92,349
期末時価総額 (億円)	3,215	6,103	4,346	7,709

(注) 2024年6月30日を基準として、当社普通株式1株につき5株の割合をもって分割します。株価及び発行済株式総数は分割前を基準としています。

外部評価

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。

As of 2023, EBARA received an MSCI ESG Rating of AAA

MSCI
ESG RATINGS



CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
-----	---	----	-----	---	----	------------

THE USE BY EBARA CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF EBARA CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

**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。



FTSE4Good



**FTSE Blossom
Japan**



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**



**S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数**



2024
Somo Sustainability Index



**NIKKEI
Smart Work**
★★★★ 2024
第7回日経スマートワーク経営調査 3.5星



**NIKKEI
SDGs**
経営調査 2023 ★★★★★
第5回日経SDGs経営調査 3.5星

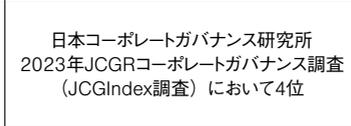


STOXX
Indices by Qontigo
Member 2023/2024
**Platinum Career
Index**
iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス

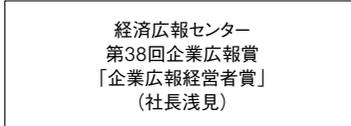
認証・受賞



**Corporate Governance
of The Year**
日本取締役協会
「コーポレートガバナンス・オブ・
ザ・イヤ-2023」
Grand Prize Company (大賞)



日本コーポレートガバナンス研究所
2023年JCGRコーポレートガバナンス調査
(JCGIndex調査)において4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)



えるぼし最高位/
第3段階



2024
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500
健康経営優良法人2024
(大規模法人部門・ホワイト500)



**SPORTS
YELL
COMPANY
2024**
スポーツ庁
スポーツエールカンパニー2024

賛同



**Human
Capital
Management**
人的資本経営コンソーシアム
人的資本経営コンソーシアム



GX
League
GXリーグ



**Semiconductor
Climate Consortium**
FOUNDING MEMBER
半導体気候関連コンソーシアム (SCC)

In support of



**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**
Established by UN Women and the
UN Global Compact Office

IRコミュニケーション

株主・投資家の皆様との コミュニケーションについて

当社は、ステークホルダーの皆様との対話を通じた企業価値の理解・共有を目的として、2015年より統合報告書を発行しています。私たちは「荏原グループ 統合報告書2024」を通じて、当社グループの強みや独自性、2030年にありたい姿に向けてどのように成長を遂げていくのか、どのような経済価値、社会・環境価値を生み出し、社会からますます求められる企業グループとなっていくのかについて、株主・投資家をはじめとした読者の皆様にお伝えし、これまで以上に理解を深めていただくことを目指しています。

そのため、これまでに開示してきたいくつかのコンテンツを、価値創造ストーリーの文脈の中で整理し、位置付けし直しています。まずは価値創造ストーリー自体を分かりやすい表現に見直し、当社の価値創造力の源泉として「コア技術・製品」「人材・組織文化」「社内外連携・共同開発」の3つの要素があることを説明しています。加えて、当社のコア技術がお客様へのソリューション提供とお客様からのフィードバックによって磨かれ、進化し、別の事業で活用されるとともに新たな事業を創出していく、というコングロマリットプレミアム創出の仕組みの可視化を試みました。複数の市場で事業を行っているからこそ、それらの相乗効果によって広く深い価値をお届けすることができる、それこそが荏原グループの特徴的な強みであると考えられています。

また、生産革新活動や知財におけるROICマネジメントなど財務・非財務が一体となった取り組みにも注力しており、その進捗状況をご報告しています。これらを適切にモニタリングする取締役会の活動や、株式市場との対話についても掲載しています。

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。

統合報告書発行責任者
執行役 CFO

細田 修吾



2023年12月期の主な取り組み

対象	取り組み	活動内容	実施回数
アナリスト・ 機関投資家	各種説明会や個別面談などを通じて 直接対話を実施	個別面談	321回
		証券会社主催の カンファレンス・面談	36回
		決算説明会	4回
		マネジメントミーティング	3回
		IR Day	2回
		ESG説明会	1回
個人株主・ 個人投資家	業績動向や事業戦略などについて グループ広報・財務統括部長や 事業担当者より直接ご説明	証券会社主催の 個人投資家向け説明会	2回
		個人株主向け見学会	1回

IR活動における外部評価



日本IR協議会「IR優良企業賞2023」及び
「IR向上企業プレミアム」を受賞

大和インベスター・リレーションズ
「大和インターネットIR表彰2023」優良賞と
「サステナビリティ部門」優秀賞を受賞

第28回（2022年度）
「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2023」
で銀賞、業種別ランキングで2位

日興アイ・アール
「2023年度全上場企業ホームページ充実度
ランキング」総合部門で最優秀、
業種別部門で優秀サイト



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>

01-052-J