

EBARA Group

INTEGRATED REPORT
2025

荏原グループ 統合報告書





創業の精神

熱と誠

1912年、畠山一清は「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。東京大学 井口在屋教授とともに、大学発のベンチャー企業として、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。

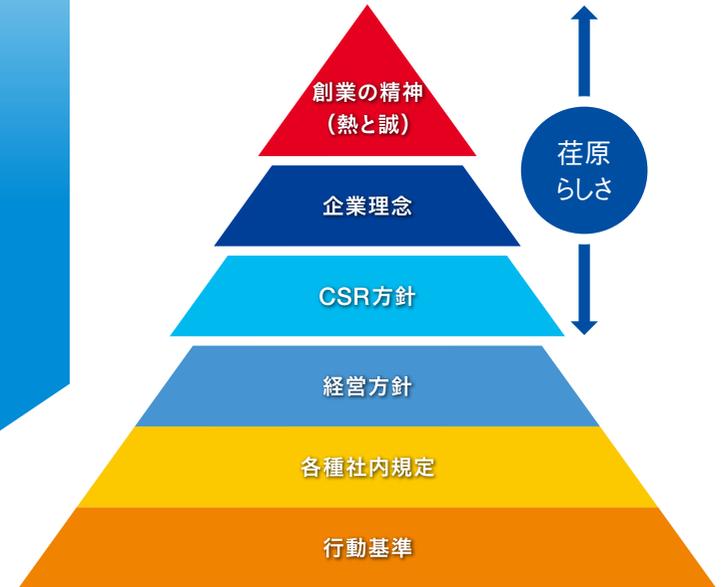
「日本の近代化に貢献したい」「社会の課題を解決したい」という熱意と誠意、「熱と誠」を原動力に、荏原製作所は社会・産業・暮らしを支えていく製品・サービスを提供し、社会に貢献していくことを使命としてきました。

「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。

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」

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。

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。

広がる事業領域

荏原グループは、「あのくち式渦巻きポンプ」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

液体や空気の流れを解析し、最適な状態へ制御する技術



荏原の コア技術

腐食・構造強度

金属の腐食メカニズムや製品に加わる応力を解析し、材料の組成や構造を最適化することで耐食性と強度を高める技術

振動・騒音制御

機械が動く際に発生する振動や騒音を解析し、低減させる技術

エンジニアリング

ごみ処理施設や水処理施設、インフラ系プラントなど、大規模なプロジェクトや複雑なシステムを顧客のニーズに合わせて設計・管理する技術

システム制御

機器や設備施設が正しく動作するよう自動的に制御する技術

界面制御

界面で起こる現象を解析し、最適な状態へ制御する技術

建築・産業 カンパニー



エネルギー カンパニー



インフラ カンパニー



環境 カンパニー



精密・電子 カンパニー



新規事業

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。

ボイラ給水ポンプ



火力発電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を回転させ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。

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、農業用水を安定的に供給しています。

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。

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器です。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。

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。

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。

めっき装置



ウェーハの上の微細なパターンに沿って、金属膜を均一にめっきします。

水素・航空宇宙

マリン

バイオ

GX

ライフ

荏原の強みと信頼のあゆみ

顧客のニーズに応え、社会課題を解決する製品とサービス&サポートの提供を通じて、世界の国々の発展と安全で豊かな社会の実現を支えることが、荏原グループの使命です。「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。

荏原の強み

技術力

先進性と高い信頼性

社会課題
解決力

持続可能な
社会への貢献

熱と誠

荏原らしい人材と組織

対話

社会との価値協創

収益性
効率性

健全かつ高水準の
成長実現

透明性

ステークホルダー起点の誠実な経営

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。

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。

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熔融炉を開発・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。

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。▶P102 ガバナンス改革10年の変遷

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。

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。

1912年~

1945年~

1980年~

2000年~

2010年~

2020年~

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。

世界トップシェア

クライオジェニック製品

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。

国内シェア

No.1

標準ポンプ、冷却塔

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

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。



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。

CMP装置、ドライ真空ポンプ

世界シェア2位

半導体の微細化・積層化に欠かせないCMP装置や半導体製造工程でクリーンな真空を生み出すドライ真空ポンプを製造しています。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。



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。更に、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。



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等に納入しています。近年、異常気象の影響で排水機場等の重要性が高まっている中、排水ポンプは皆様の安全・安心な暮らしを守っています。

統合報告書2025のポイント

1

取締役 代表執行役社長 CEO兼COOに細田修吾が就任

2025年3月に取締役 代表執行役社長CEO兼COOに就任した細田が、荏原グループの目指す姿や注力領域における取組み、企業価値向上に向けた想いをお伝えします。

▶ P11 社長メッセージ

2

4期連続で 過去最高業績を更新

荏原グループの2024年12月期業績は、4期連続で過去最高を更新しました。E-Plan2025の進捗や、更なる事業成長と資本効率の改善に向けた取組みを紹介します。

▶ P32 CFOメッセージ ▶ P24 E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

3

コア技術の進化と 事業間シナジーを紹介

コア技術を起点に、顧客とともに新たな製品・サービスや事業間シナジーを創出し、コア技術を更に進化させる好循環の仕組みと具体的なシナジー事例を紹介します。

▶ P16 コア技術の進化と事業シナジーの好循環

4

カーボンニュートラルの実現に向けた 目標をアップデート

2050年カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップの見直しを行い、Scope3の削減量などの新たな目標を策定しました。

▶ P58 2050年カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ

5

ガバナンス改革から10年、 更なる進化を目指す取締役会

当社は2015年より「監督と執行の明確な分離」という方針のもとガバナンス改革を推進し、大きな進歩を遂げました。その取組みと成果を紹介します。

▶ P102 ガバナンス改革10年の変遷 ▶ P104 実効性評価を起点とした取締役会の10年の改革

荏原グループ 統合報告書2025の 発行にあたって



統合報告書発行責任者 執行役 CFO 湊田 徹也

当社の持続的な企業価値向上に向けた取組みについて、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、より一層ご理解を深めていただけるよう、当社は2015年より統合報告書を発行しています。

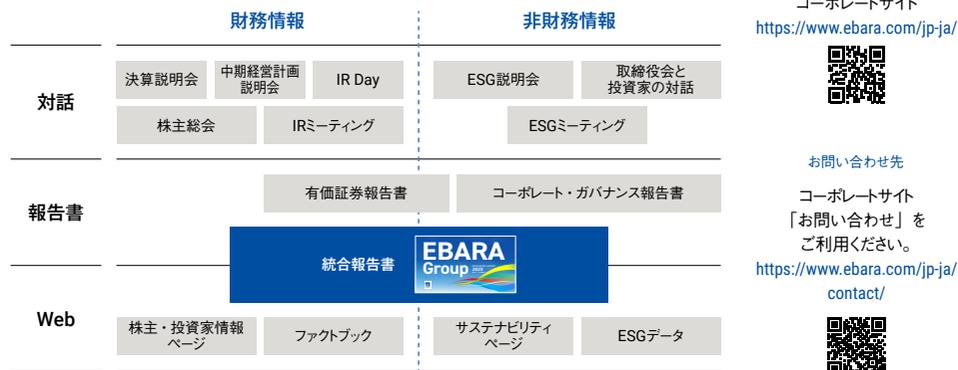
「荏原グループ 統合報告書2025」は、当社が「荏原らしさ」を根幹に各経営資本を活用し掛け合わせることで、どのように社会・環境価値と経済価値を生み出していくのかを、読者の皆様にご理解いただくことを目指しています。

私は、本報告書の発行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。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、企業価値の持続的向上に向けて取り組んでいきます。

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	2024年12月期（2024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107社、関連会社3社及び共同支配企業1社（2024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	2025年6月30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。

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、Web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"> ● 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）
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、Web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>P120 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をお願い ● 協力会社からのご意見・ご質問の受付と回答 ● 協力会社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 ● 人材獲得候補の拡大 ● 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"> ● 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

Contents

イントロダクション

創業の精神「熱と誠」	1
広がる事業領域	2
荏原の強みと信頼のあゆみ	3
荏原のプレゼンス	4
統合報告書2025のポイント	5
編集方針・ステークホルダーエンゲージメント	6
目次	7

Section 1

Essential EBARA. Everywhere.

— 荏原の“ありたい姿” —

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

Section 2

企業価値を向上させる

— 荏原の資本 —

2030年にありたい姿と経営資本の関係	30
CFOメッセージ	32
特集 荏原グループ技術元素表	37
人材戦略	39
研究開発・知的財産戦略	45
DX戦略	49
リスクマネジメント	53
コンプライアンス	55
サステナブルな水・空気・環境へ	56
グローバルで責任を果たす	63
人権の尊重	63
サプライチェーンマネジメント	64
公正取引委員会からの勧告に対する取り組み	65
生産マネジメント	66
品質マネジメント	67

Section 3

顧客起点で価値を創造する

— 荏原の事業 —

建築・産業カンパニー	69
エネルギーカンパニー	72
インフラカンパニー	75
環境カンパニー	78
精密・電子カンパニー	81
新規事業 水素関連事業	84
新規事業 マリン・バイオ・GX・ライフ	88

Section 4

Governance to Value

— 荏原のガバナンス —

取締役会議長・指名委員会委員長によるステークホルダーとの対話	91
取締役	95
取締役会の役割と構成	97
コーポレート・ガバナンス	99
執行役	112

Data

財務 10か年データ	113
セグメント別 財務 10か年データ	115
ESG 7か年データ	117
外部評価	119
IRコミュニケーション	120
企業情報／株式情報	121

Essential EBARA. Everywhere.

— 荇原の“ありたい姿” —

Section 1のポイント

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

Section 1

Essential EBARA. Everywhere.

— 荇原の“ありたい姿” —

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

E-Vision2030

長期ビジョンE-Vision2030

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

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



* IoT、Cloud、AI、Car、5G

荏原の価値創造ストーリー

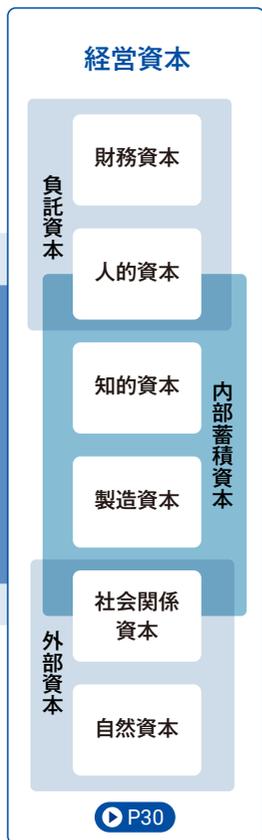
経営資本

事業活動と成長の原動力

提供する価値

ビジョン

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



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

5つの対面市場

- ▶ P68
- 建築・産業
 - エネルギー
 - インフラ
 - 環境
 - 精密・電子

2030年にありたい姿 E-Vision2030

技術で、熱く、世界を支える

▶ P9

社会・環境価値

事業を通じた社会課題の解決

- 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

持続可能な企業成長と効率的経営

- ROIC 10%以上
- ROE 15%以上
- 売上収益 1兆円規模

企業価値向上の目安

時価総額
1兆円規模

SDGsへの貢献
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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

社長メッセージ

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

細田修吾

取締役
代表執行役社長 CEO 兼 COO

社長メッセージ

公正取引委員会からの勧告について

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

違反事実

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

当社の対応

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

[▶ P65](#) 公正取引委員会からの勧告に対する取り組み

現状認識

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

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

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

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

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

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

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

社長メッセージ

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

業績総括

当社を取り巻く現状をより高い視座で見据えながら、
次期中計を策定

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

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

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

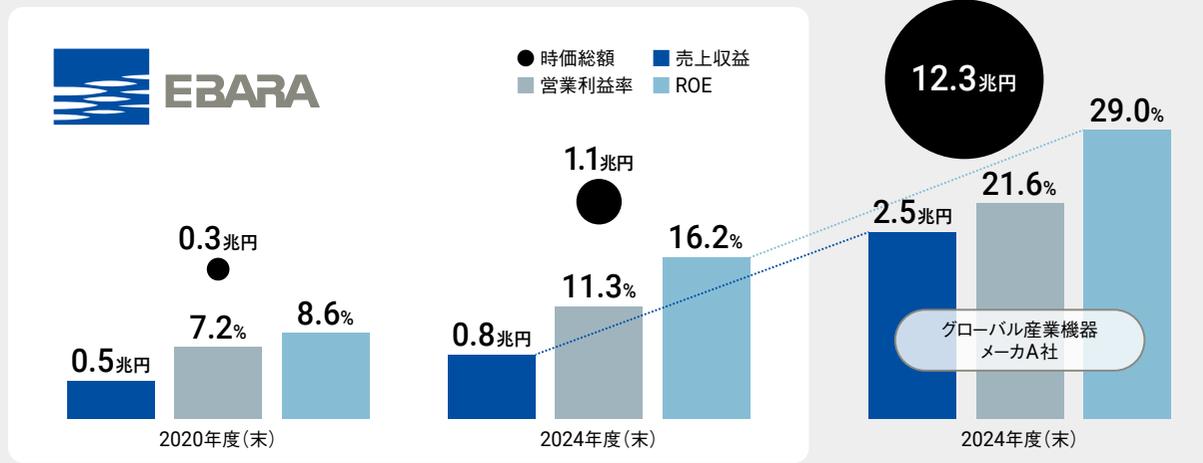
このように変化の激しい環境下でも、長い目で見れば当社グループが目指すべき姿に変わりはありません。成長領域をターゲットに、市場の伸長をビジネスの拡大につなげていくための準備を、先手を打って進めていきます。そして、「グローバル・エクセレント・カンパニーとしてのもう一段の進化」を目指します。このイメージを明確にし、グループ全体で共有することが、次期中計の大きな柱になります。

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

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

ベンチマーク企業との比較

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



社長メッセージ

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

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

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

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

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



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

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

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

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

社長メッセージ

成長の原動力=人財

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

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

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

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

目指すべき姿

個人と会社が選び合い
応え合う関係性による、
相互成長の好循環

1 グローバル人財管理基盤の整備

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

2 人的資本経営の高度化

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

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

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

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

これからの抱負

期待される役割を意識しながら、
改革の成果を着実に刈り取っていく

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

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

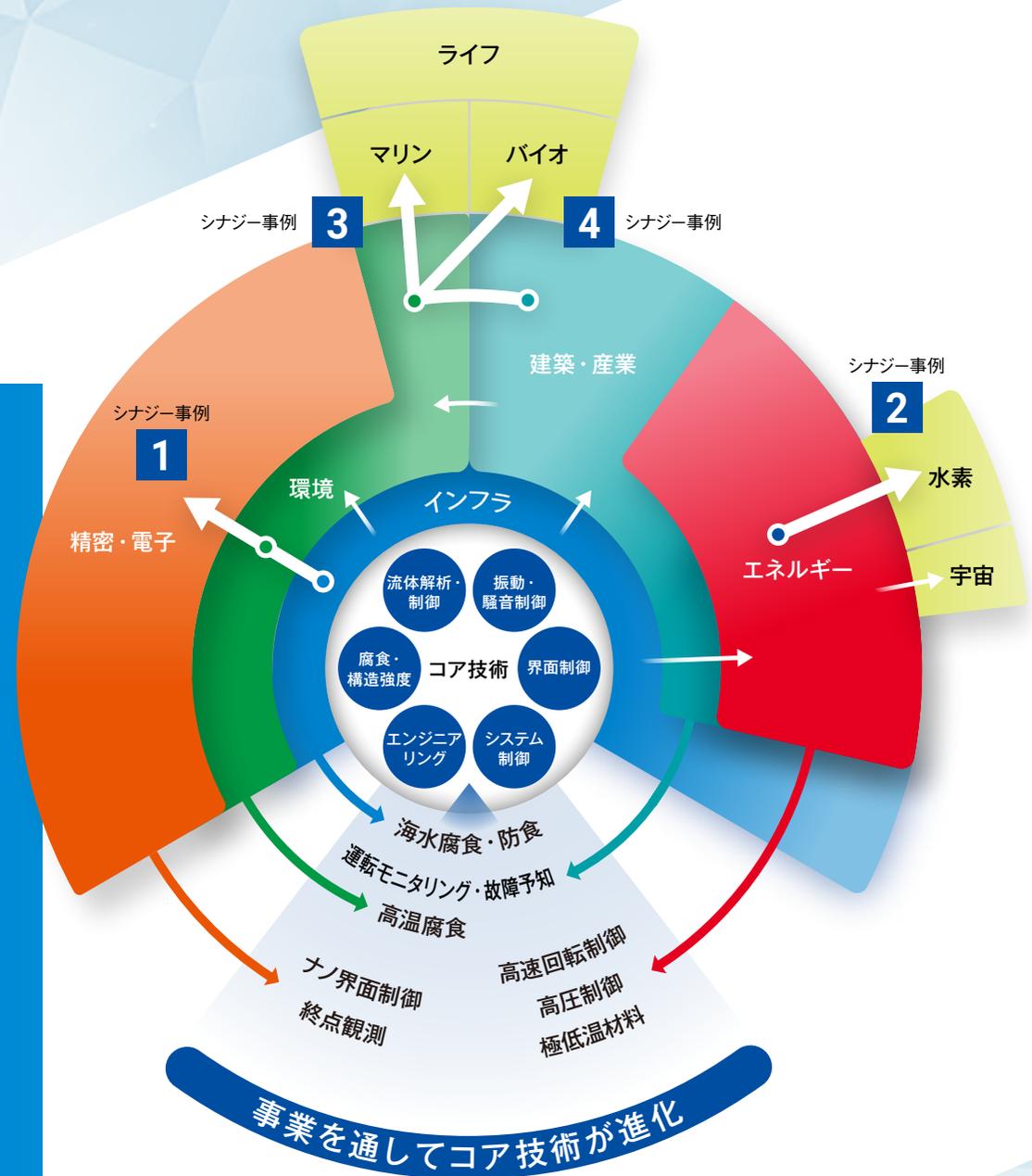
コア技術の進化と 事業シナジーの 好循環

コア技術の進化と事業の広がり

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

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

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



シナジー創出事例

シナジー 1

ポンプと環境技術から
誕生した精密・電子事業

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



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

シナジー 2

クライオジェニックポンプの技術
を応用した液体水素昇圧ポンプ

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



液体水素昇圧ポンプ

シナジー 3

流体制御・水処理技術を
生かした陸上養殖システム

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



シナジー 4

コア技術を生かして
スタートアップと協業

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



Spiber株式会社のプロテイン素材をつくる培養タンク

技術シナジーによる 製品・ソリューションの多様化

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

1912

日本の近代化

1945

戦後復興と高度経済成長

1980

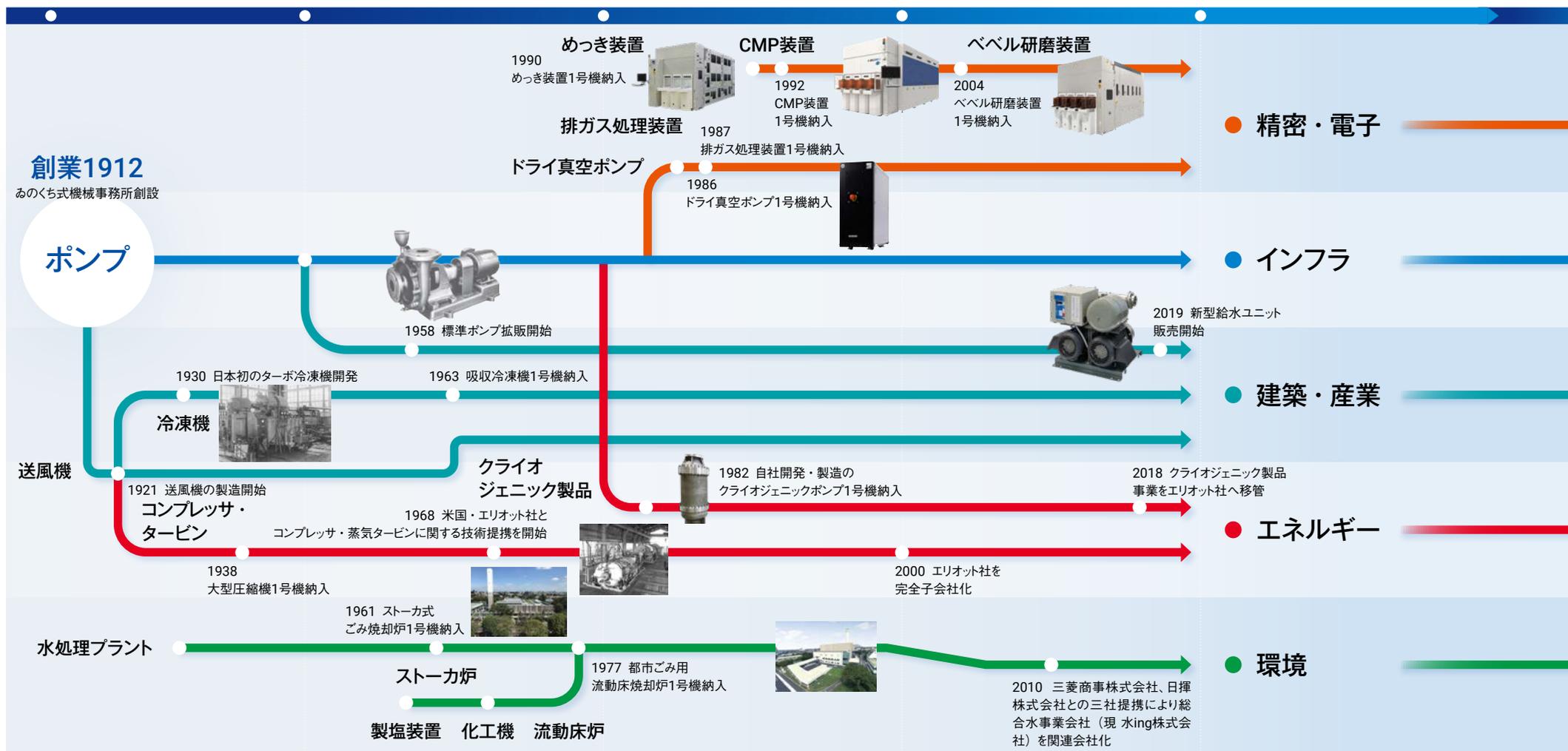
情報化社会の進展

2000

持続可能な社会の模索

2020~

多様性と包摂性のある社会へ



製品・ソリューションを通じた 社会課題解決へ

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

2023～2025 E-Plan2025

ビジョンの実現に向け
バックキャストで策定

～2030 E-Vision2030

精密・電子 ▶ P81

半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス、サブファブ領域でのソリューションプロバイダへ

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

インフラ ▶ P75

社会インフラを支えながら、国内は製品開発力強化などによる高シェアの維持、海外は成長市場の発掘

- 激甚化する自然災害への対応と海外水インフラへの貢献

建築・産業 ▶ P69

幅広い製品カバレッジを生かした総合ソリューションを提供

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

エネルギー ▶ P72

脱炭素・次世代エネルギーのメガトレンドを踏まえ顧客・社会の変化に対応するソリューションを提供

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

環境 ▶ P78

脱炭素や資源循環の転換に対応した技術とサービスを提供

- 廃棄物処理からケミカルリサイクルを含む循環型社会の実現への貢献



くらしの進化

ICAC5への寄与：
14Åへの挑戦



安心・安全な
暮らし

世界で6億人に
水を届ける



温室効果ガス
の削減

CO₂約1億トン相当の
温室効果ガスを削減

E-Vision2030 Milestones

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

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

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



中期経営計画

E-Plan2025

中期経営計画 E-Plan2025の「6つの方向性」

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

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

変革 「顧客起点での新たな価値創造」を行う企業文化として醸成・浸透	事業戦略 対面市場別5カンパニー制への組織改変による事業パフォーマンスの最大化	実行 成長投資／基盤投資の積極的な実行
効率性／収益性 E-Vision2030目標水準の効率性／収益性指標（ROIC、営業利益率）以上を維持	ターゲット 「2030年に時価総額1兆円」の実現を強力に推進するため、ROEを重要指標として追加	全体最適 グループ全体最適とグループガバナンス高度化を目的としたCxO制の導入

「顧客起点での価値創造＝起業化」の実現



5つの重点領域で変革を推進

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

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

項目	内容	FY23-FY25 3年間累計
成長投資	事業ポートフォリオに基づく成長投資（増産対応設備、研究開発、新規事業、M&A等）	1,800億～2,250億円 （うち、研究開発費650億円）
基盤投資	持続的成長を支える基盤の強化等（維持更新設備、人的資本、ERP等のIT、ビジネスインフラ、ESG関連投資）	500億～800億円
株主還元	配当方針：連結配当性向35%以上 自己株式取得：親会社所有者帰属持分水準、他の投資対象、手元現預金水準、株価の動向、業績の動向等を総合的に勘案し、適切な局面で機動的に実施する	

事業戦略

1 対面市場・顧客起点 ・顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり	2 新たな価値の創発 ・複合的なソリューション開発 ・社内外連携・共同開発の活性化	3 グローバル展開の推進 ・海外市場・顧客への価値提供力・基盤強化 ・グローバル経営体制の確立
4 経営インフラの高度化／効率化 ・全体最適化のためのCxO制の導入 ・ERPなどグローバルなデジタルインフラ基盤の確立 ・ROIC経営の深化 ・人材の強化とダイバーシティの推進、データストラテジーの活用	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軽減 S：人的資本経営、ダイバーシティの推進、人権尊重 G：コーポレート・ガバナンスの更なる高度化	

E-Plan2025 財務目標

財務目標

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

財務指標

ROIC*1 / ROE*2



営業利益 / 営業利益率



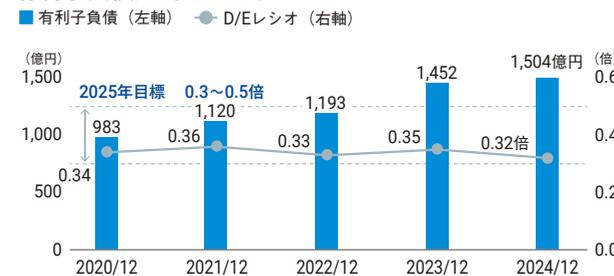
売上収益



時価総額



有利子負債 / D/Eレシオ



1株当たり配当金*3 / 連結配当性向



*1. ROIC : (2023年12月期以降) NOPLAT(みなし税引後営業利益) ÷ [有利子負債(期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)]
(2022年12月期まで) 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ [有利子負債(期首期末平均) + 親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)]

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

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

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

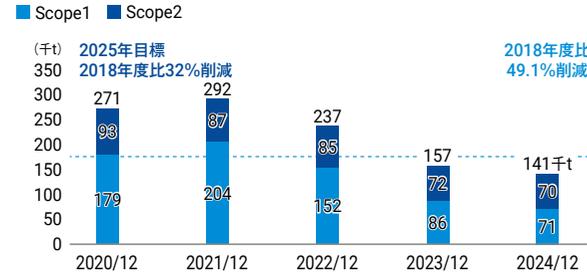
E-Plan2025 非財務目標

非財務目標

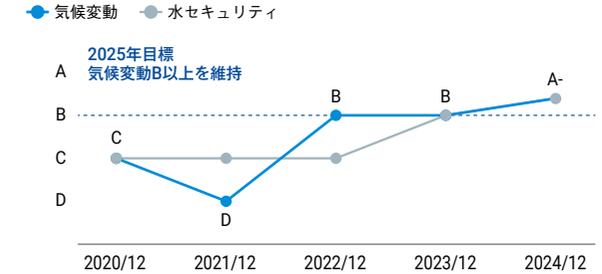
分類	項目	目標
環境 (E)	CDP評価 (気候変動)	B以上を維持
	Scope1,2 GHG排出量	2018年度比32%削減
	Scope3/削減貢献/他 (バリューチェーン)	バリューチェーンにおけるGHG排出量の合理的測定手法の確立
社会 (S)	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくりを目指す ●グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	2025年度 83以上 2030年度 86以上
	グローバルモビリティの向上を目指す ●Global Key Position (GKP)における非日本人社員比率	2025年度 30%以上 2030年度 50%以上
	男女の賃金差異解消 ①GKP女性ポジション比率 ②女性基幹職比率 (単体)	①2025年度 8%以上 2030年度 10%以上 ②2025年度 8%以上
	性別に関係なく仕事と育児を両立できる企業風土を醸成 ●男性育児休業取得比率 (単体)	2025年度 100% (2023年11月に目標設定)
	障がいのある社員の活躍促進 ●障がい者雇用比率 (単体+グループ適用会社4社)	2025年度 2.6%以上
	サプライヤ向けの人権デュー・デiligence (DD) の結果に基づく必要な施策の実施	
	ガバナンス (G)	取締役会の実効性の向上とG to V (Governance to Value) への貢献

非財務指標

Scope1,2 GHG排出量



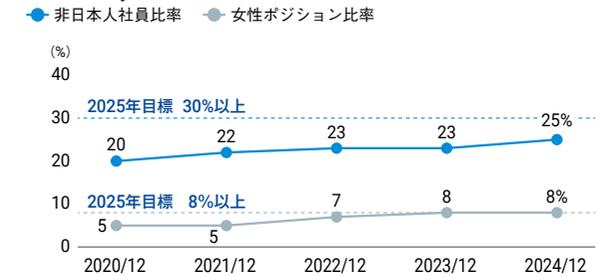
CDP評価



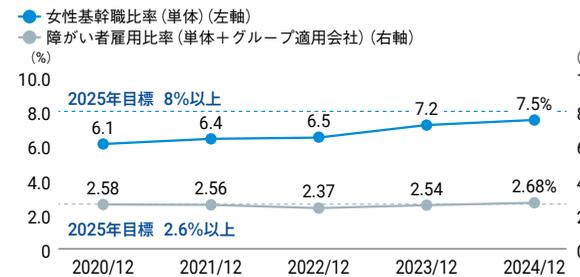
グローバルエンゲージメントサーベイスコア



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



女性基幹職比率/障がい者雇用比率



男性育児休業取得比率 (単体)



E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

1

対面市場・顧客起点

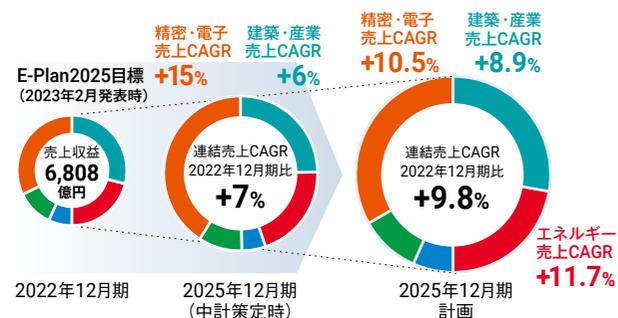
顧客対応力強化を意識した組織・体制づくり

より市場に向き合い、顧客起点で価値創造を実現していくため、2023年1月に従来の製品別組織から対面市場別組織へと移行しました。顧客対応力を強化する体制の整備・基盤作りは順調に進捗し、各セグメントで事業間シナジーが発現しています。CxO制の整備、進化にも取り組み、グループ全体最適とガバナンスの高度化を進めています。

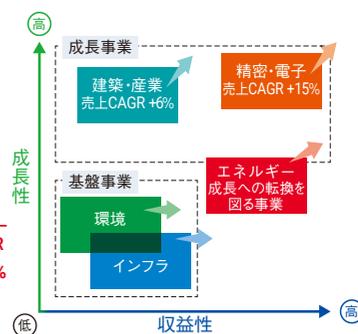
位置付け	セグメント	対面市場別 価値創造の方向性	2023/12 営業利益率 実績	2024/12 営業利益率 実績	2025/12 営業利益率 計画	2025/12 営業利益率目標 E-Plan2025目標
成長事業	建築・産業	幅広い製品カバレッジを生かした総合ソリューションを提供	7.1%	4.3%	7.2%	7.0%以上
	精密・電子	半導体の微細化、高度化を支える製造プロセス、サブファブ領域でのソリューションプロバイダへ	15.5%	18.0%	17.0%	17.0%以上
成長事業への転換を図る事業	エネルギー	脱炭素・次世代エネルギーのメガトレンドを踏まえ顧客・社会の変化に対応するソリューションを提供	13.4%	13.3%	12.3%	12.0%以上
基盤事業 (安定的 収益確保)	インフラ	社会インフラを支えながら、国内は製品開発力強化などによる高シェアの維持、海外は成長市場の発掘	9.2%	7.2%	8.6%	6.0%以上
	環境	脱炭素や資源循環の転換に対応した技術とサービス提供	9.7%	9.7%	7.2%	7.0%以上

E-Plan2025における売上収益構成イメージ

■ 建築・産業 ■ エネルギー ■ インフラ ■ 環境 ■ 精密・電子



E-Plan2025におけるポートフォリオの進化イメージ



2

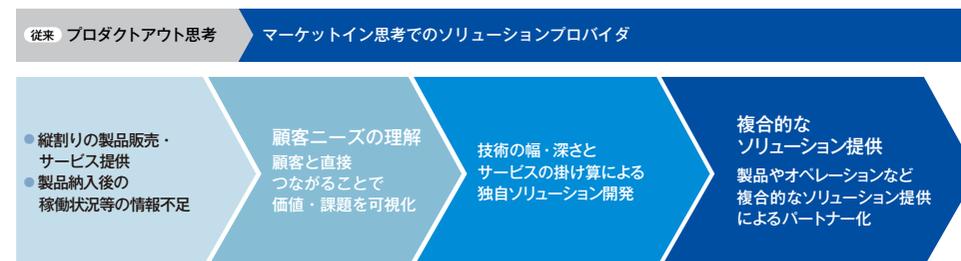
新たな価値の創発

複合的なソリューション開発

社内外連携・共同開発の活性化

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

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



2024年12月期の進捗事例

石油化学市場での受注

コンプレッサとカスタムポンプの事業統合によるシナジー効果

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

E-Plan2025 5つの重点領域と進捗

3 グローバル展開の推進

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

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

取り組みテーマ	主な進捗・成果	今後の主な取り組み
事業運営の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 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(インドネシア) ● EBARAメンテナンスクラウドの開発推進(建築・産業) ● 東北のオーバーホール工場の竣工(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拠点の合理化及び強化(アブダビ、ヒューストン) ● ポンプ、冷熱機器、送風機等を統合した新たなサービスメニューの開発による営業提案強化
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)の竣工(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 P45 研究開発・知的財産戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期視点で取り組むべき研究テーマの探索 	<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"> ● 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 P49 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の全社活用 ● 製造業DXの推進 	<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) ● 生成AIの全社・グローバルでの活用推進 ● デジタルトリプレットの展開
ROIC経営の深化 P35 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 ● 財務・非財務の相関関係の仮説検証 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各セグメントでのROIC-WACCスプレッドの最大化 ● 投下資本に関する管理精度の高度化、事業評価、成長支援に用いるハードルレートの最適化 ● 非財務情報の開示高度化
One Ebara HRの深化 P39 人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本と企業価値の関連性分析を実施 ● エンゲージメントスコアの向上 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルタレントマネジメントを実現する人事制度の構築 ● グローバルエンゲージメントの向上 ● 技術・組織力MAPの拡充 ● グローバルHCMプラットフォームの構築
リスクマネジメント P53 リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンスの強化 ● 防災対策と連携強化で、グローバルな事業継続体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループに及ぶリスクの管理機能の集約と効率化の推進 ● 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担低減」と「自社製品・サービス提供を通じた環境負担低減」を引き続き進めていきます。S（社会）の取り組みについては、人的資本経営の強化を進め、荏原グループ全体でダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を推進しています。G（ガバナンス）に関しては、「Governance to Value」を掲げ、取締役会は中長期的な課題解決、更には荏原グループの成長をサポートしていきます。

取り組みテーマ	主な進捗・成果	今後の主な取り組み
E：環境 ・カーボンニュートラル ▶ P57 気候変動に対する取り組み ・自社製品・サービスを通じた環境への貢献 ▶ P68 事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● CDP気候変動評価 A-を初獲得 ● SBT認定の取得 ● 気候関連に関するシナリオ分析の見直し ● 液体アンモニア用キャンドモータポンプの実証試験に成功 	<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネルギー化の徹底や、再エネ電力の使用拡大、製品の試験などで使用している代替フロンを温暖化係数の小さいガスに転換するなど ● 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製品の市場投入及び拡販
S：社会 ・人的資本経営 ・ダイバーシティの推進 ▶ P39 人材戦略 ・人権尊重 ▶ P63 人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● 従来のサクセッションプランの再構築 ● 自主的なキャリア形成の支援強化 ● 人的資本と企業価値の相関関係を分析 ● 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・ディリジェンスを実施し、リスク特定によって改善策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「技術力×組織力」のデータ化・活用 ● グローバルエンゲージメント向上に向けた施策 ● HCM・人事データ基盤のグローバル再構築 ● グローバルサクセッションプランの運用強化 ● 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の観点からの啓蒙活動
G：ガバナンス ・コーポレート・ガバナンスの更なる高度化 ▶ P90~	<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 ● 経営課題の整理と議論強化 ● ガバナンス体制の検証強化 ● サステナビリティに関する重要な課題と当社の企業価値向上の具体的な結びつきに関する議論の深化 ● 委員会の機能見直し

FOCUS

ESG経営への外部評価向上

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

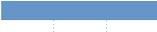
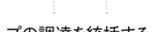
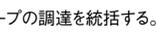
こうした取り組みや情報開示の拡充により、外部の評価機関から高い評価を受けています。今後もサステナビリティ経営を追求するとともに、情報開示の質の更なる向上に取り組んでいきます。

ESG活動の進化例	ESG評価機関による評価向上						
環境 <ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量の第三者検証 ● Scope3データの開示 ● カーボンニュートラル宣言 社会 <ul style="list-style-type: none"> ● 女性基幹職比率の増加 ● 労働安全衛生の体制強化、健康経営体制・活動強化 ● 人権方針策定、デュー・ディリジェンスの実施、救済の拡充 ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ● 監督と執行が両輪となり双方向の建設的議論の本格化 ● ステークホルダーとの対話促進 	 <p>AAA評価 2023年12月より継続</p> <p>A-評価 2025年2月初獲得</p>						
	GPIFが採用する6つのESG指数に継続採用 GPIFがESG投資を開始した2017年から8年連続ですべての指標において継続採用						
	<table border="1"> <tr> <td>総合型指数</td> <td>FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数</td> </tr> <tr> <td>テーマ型指数</td> <td> E（環境） S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 S（社会） MSCI 日本株女性活躍指数（WIN） Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（GenDi J） </td> </tr> </table>	総合型指数	FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	テーマ型指数	E（環境） S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 S（社会） MSCI 日本株女性活躍指数（WIN） Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（GenDi J）		
総合型指数	FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数						
テーマ型指数	E（環境） S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 S（社会） MSCI 日本株女性活躍指数（WIN） Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（GenDi J）						
	開示に関する評価向上 ▶ P120 <table border="1"> <tr> <td>日本証券アナリスト協会「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の機械部門で第1位</td> <td>2024年10月初受賞</td> </tr> <tr> <td>GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」</td> <td>7年継続選定</td> </tr> <tr> <td>GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」</td> <td>2年継続選定</td> </tr> </table>	日本証券アナリスト協会「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の機械部門で第1位	2024年10月初受賞	GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」	7年継続選定	GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」	2年継続選定
日本証券アナリスト協会「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の機械部門で第1位	2024年10月初受賞						
GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」	7年継続選定						
GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」	2年継続選定						
開示の充実 <ul style="list-style-type: none"> ● Webサイト情報の拡充 ● 積極的な対外開示 ● 統合報告書の内容の高度化 ● 対話機会の増加 							

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

E-Vision2030とE-Plan2025における非財務目標とKPI

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

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	E-Vision2030に向けた2025年の成果目標（アウトカム）	担当	KPI	2025/12 目標	2024/12 実績	達成度イメージ		
 <p>1 持続可能な社会づくりへの貢献</p>	      	E-Vision2030 温室効果ガスの削減 GHG排出量の削減	主な目標 CO ₂ 約1億トン相当の温室効果ガスを削減 環境	建築・産業 省エネ・高効率製品の販売台数 エネルギー LNG市場・脱炭素市場向けに省エネルギーを実現するエキスバンダ製品の販売推進 脱炭素市場に向けた新たなコンプレッサの開発 インフラ 低環境負荷製品の販売台数 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 ドライ真空ポンプ製造におけるGHG排出量	2022/12比 15%増加 販売目標100%達成 製品化 100%達成 市場投入 2022/12比 20%増加 2022/12比 10%削減	2022/12比 4.7%増加 販売目標100%達成 製品開発の継続 製品開発の継続 2022/12 1.9%増加 2022/12 0.5%増加	     		
		CO ₂ 削減と炭素の資源循環に寄与する技術の開発	環境	環境 廃プラ由来の化学原料からのプラ製品製造の一端を担う技術（ICFG ^{※1} ）の実用化に向けた開発（2030年社会実装）	実用化に向けたパイロット試験の実施	パイロット試験設備の建設が概ね完了	    		
		E-Vision2030 安心・安全な暮らし 世界で5億人に水を届ける	主な目標 世界で6億人に水を届ける 建築・産業	建築・産業 ソーラーポンプ販売台数 新興国向け販売台数	2022/12比 50%増加 2022/12比 40%増加	2022/12比 6.2%減少 2022/12比 4.7%増加	   		
		ポンプ設備の安定的な稼働により、災害から人々の安心・安全な暮らしを守る	インフラ	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/s	2024/12 目標比 94%達成	   		
		水の使用量・排出量削減	精密・電子	精密・電子 CMP装置における純水使用量	2022/12比 30%削減	2022/12比 20%削減	   		
		サプライチェーンマネジメントにおける人権デュー・ディリジェンス（DD）の結果に基づく必要な施策の実施	業務革新統括部 ^{*2}	-	-	-	 		
		 <p>2 進化する豊かな生活づくりへの貢献</p>	  	E-Vision2030 暮らしの進化 半導体の微細化に対応した要素技術の開発 製品開発スループット向上のための技術ツールの開発及び実装	主な目標 ICAC5への寄与…14Åへの挑戦 精密・電子	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進捗率 開発の手戻りをなくす技術ツールの適用範囲拡大数	100% 5カンパニー＋新規事業へ展開	70% 設計知活用ナビMVP構築とポンプ開発にシミュレーション適用	   
				新テーマ創出プロセス構築による研究開発戦略強化	CTO	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	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	戦略立案、テーマ選定プロセスを強化	   
				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	CTO	CTO 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	16件の分析提言書の作成・提出	  
				全社ERPプロジェクト展開	CIO	CIO ERP導入実施会社数	20社以上	19社導入済、1社導入中	
情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠	CIO			CIO ISO27001対応項目拠点平均比率 CIS Controls対応必要項目数（IG1、IG2合計）	100% 100%	100% 70%	 		
情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠	CIO			CIO CIS Controls対応必要項目数（IG1、IG2合計）	100%	70%	 		

*1. ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標 *2. ビジネスプロセスの最適化に取り組む部門。その機能の一つとしてグループの調達を統括する。

E-Vision2030とE-Plan2025における非財務目標とKPI

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	E-Vision2030に向けた2025年の成果目標（アウトカム）	担当	KPI	2025/12 目標	2024/12 実績	達成度イメージ
 3 環境 マネジメントの 徹底	   	荏原グループで使用する電力のグリーン化	環境	新電力事業から供給する荏原グループ向け電力のCO ₂ 排出係数	0.313kg-CO ₂ /kWh	0.312kg-CO ₂ /kWh	<div style="width: 100%;"></div>
		2050年カーボンニュートラル	CRO	CDP評価（気候変動）	B以上を維持	A-	<div style="width: 100%;"></div>
		Scope1,2 2018/12比GHG排出量を32%削減		Scope1,2 GHG排出量	2018/12比 32%削減	2018/12比 49.1%削減	<div style="width: 100%;"></div>
		Scope3／削減貢献／他*（バリューチェーン）		Scope3 GHG排出量	バリューチェーンにおけるGHG排出量の合理的測定手法の確立	完了	<div style="width: 100%;"></div>
		水使用原単位の継続的な改善		水使用原単位	継続的に改善	0.108 ML/億円 (前年より改善)	<div style="width: 100%;"></div>
		毎年の再資源化率95%以上の維持（国内）		再資源化率	95%以上の維持	97.7%	<div style="width: 100%;"></div>
 4 人材の 活躍促進	  	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくり	CHRO	グローバルエンゲージメントサーベイスコア	83以上	79	<div style="width: 100%;"></div>
		グローバルモビリティの向上		Global Key Position（GKP）における非日本人社員比率	30%以上	25%	<div style="width: 100%;"></div>
		男女の賃金差異解消		GKP女性ポジション比率	8%以上	8%	<div style="width: 100%;"></div>
		性別に関係なく仕事と育児を両立できる企業風土の醸成		女性基幹職比率（単体）	8%以上	7.5%	<div style="width: 100%;"></div>
		障がいのある社員の活躍促進		男性育児休業取得比率（単体）	100%	90.8%	<div style="width: 100%;"></div>
				障がい者雇用比率（単体+グループ適用会社4社）	2.6%以上	2.68%	<div style="width: 100%;"></div>
 5 ガバナンスの 更なる革新		取締役会の実効性の向上とG to V（Governance to Value）への貢献	取締役会	—	—	—	<div style="width: 100%;"></div>

*「他」は当社製品が分解処理するGHGのCO₂換算相当量など

企業価値を向上させる

— 荏原の資本 —

Section 2

企業価値を向上させる

— 荏原の資本 —

2030年にありたい姿と 経営資本の関係	30
CFOメッセージ	32
特集 荏原グループ技術元素表	37
人材戦略	39
研究開発・知財戦略	45
DX戦略	49
リスクマネジメント コンプライアンス	53 55
サステナブルな水・空気・環境へ	56
グローバルで責任を果たす 人権の尊重	63 63
サプライチェーンマネジメント 公正取引委員会からの 勧告に対する取り組み	64 65
生産マネジメント	66
品質マネジメント	67

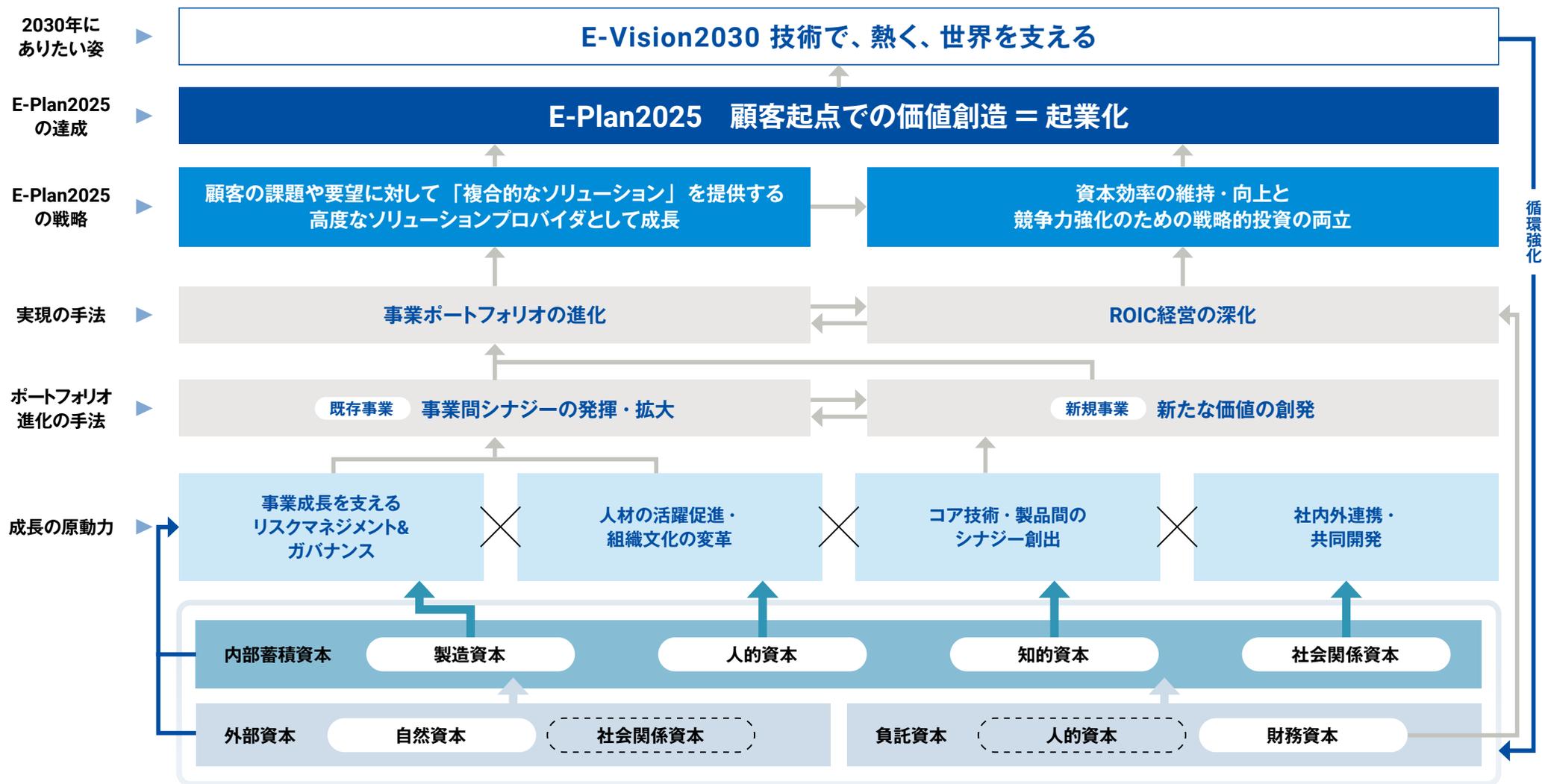
Section 2のポイント

- 経営資本を「負託資本」「内部蓄積資本」「外部資本」の3つに分類し、
関係性を整理 [▶ P30](#)
- 2025年3月に就任した新CFO瀧田のメッセージ
「中長期目線の成長戦略に基づく施策の実行と資本市場との対話の深化」 [▶ P32](#)
- 技術元素表と人材・組織データを連携させ、
荏原グループの総合力で競争力強化 [▶ P37](#)
- 人的資本と企業価値の関連性を定量的に分析 [▶ P40](#)

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。そして、これらを支えるリスクマネジメントとガバナンスの機能を継続的に向上させていくこと。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。



経営資本の強化



	財務資本	人的資本	知的資本	製造資本	社会関係資本	自然資本
当社の強み	<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 	<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"> 様々な製品を通して蓄積された回転体、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組み上げる技術 幅広い技術に関する知的財産 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 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"> 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
ビジネス推進にあたっての主な課題	<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 	<ul style="list-style-type: none"> Global Key Positionの現地化の推進 グローバルエンゲージメントサーベイスコアの改善 	<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"> 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"> 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"> 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
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ROIC-WAC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 	<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"> 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 エネルギーセグメントにおけるS&S拠点の最適化 製品の省エネ化の推進 グ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"> 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"> 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株式会社の子会社である。</p>

2023/12 実績	<ul style="list-style-type: none"> 売上収益 7,593億円 営業利益 860億円 ROIC 12.2% ROE 15.7% TSR +177.9% (10年) + 10.8% (年率) 	<ul style="list-style-type: none"> 女性基幹職比率(単体) 7.2% 外国籍従業員比率(単体) 3.2% 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 	<ul style="list-style-type: none"> 特許出願件数 (年間) 国内 233件 海外 598件 	<ul style="list-style-type: none"> 国内製造拠点 5拠点 海外製造拠点 20拠点 	<ul style="list-style-type: none"> Oishii Farm Corporationへの出資 日本大学と脱分化脂肪細胞 (DAFT) の共同研究を開始 取引先向けに人権デュー・デリジェンス (CSR調達アンケート) を実施し、国内外の取引先1,301社から回答を回収 	<ul style="list-style-type: none"> Scope1,2 GHG排出量 157kt 排水量 662km³ 廃棄物総排出量 19,459t 再資源化率 (国内) 97.1%
インプット 2024/12 実績	<ul style="list-style-type: none"> 有利子負債 1,504億円 資本合計 4,853億円 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人当たり研修投資 (荏原単体) 30,388円 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発費 182億円 	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資 615億円 基盤投資 164億円 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ出資社数 4社 社会貢献活動支出 808百万円 取引先回答社数 272社 	<ul style="list-style-type: none"> 電力使用量 225,288MWh 水使用量 932km³
アウトカム 2024/12 成果	<ul style="list-style-type: none"> 売上収益 8,666億円 営業利益 979億円 ROIC 12.2% ROE 16.2% TSR +246.7% (10年) + 9.4% (年率) 	<ul style="list-style-type: none"> 女性基幹職比率(単体) 7.5% 外国籍従業員比率(単体) 3.8% Global Key Positionにおける非日本人社員比率 25% グローバルエンゲージメントサーベイスコア 79 	<ul style="list-style-type: none"> 特許出願件数 (年間) 国内 252件 海外 464件 	<ul style="list-style-type: none"> 熊本K3棟竣工 液体水素ポンプ開発試験棟着工 	<ul style="list-style-type: none"> NTT G&Fとの陸上養殖の実証事業開始 Table for Twoよりゴールドパートナーとして認定 取引先向けに人権デュー・デリジェンス (CSR調達アンケート) の回答社数が1,573社に増え、概ね問題がないことを確認 	<ul style="list-style-type: none"> Scope1,2 GHG排出量 141kt 排水量 667km³ 廃棄物総排出量 18,578t 再資源化率 (国内) 97.7%
関係の深いマテリアリティ						

CFOメッセージ

中長期の成長を見据えた戦略に基づき 施策を着実に進めながら 資本市場との対話を深めていきたい

執行役 CFO 瀧田 徹也



CFO就任のご挨拶

培ってきた経理財務のキャリアを生かしながら 成長スピードを加速させる仕組みづくりに注力していく

2025年3月にCFOに就任いたしました瀧田です。私は1995年の入社以来、経理財務の分野で経験を積んだ後に、2021年からベトナム子会社の社長として経営を担い、2024年からは経営企画統括部長として中長期での企業価値向上を志向してきました。当社の業績が厳しい状況にあった2000年代初頭から今日に至るまでの企業変革の歩みを、主に経理財務の立場から支えてきた経験が、私のキャリアを形づくっています。

近年の当社は成長軌道に乗ったと言えますが、そのスピードを更に高めていくことがCFOの役割と捉えており、①キャッシュ創出力の維持・向上に注力し、②事業の成長投資のサポートを通じて投資後の確実なモニタリングを促し、③得られた成果や利益を新たな成長と還元バランスよく配分することで、④資本効率の向上につなげていく、という一連の流れを確実なものにしていく考えです。

同時に、資本配分の最適化や財務戦略の策定、投資リスク管理など、CFOに求められる幅広い役割についても認識しています。特に投資案件に対しては、各カンパニーの実力を実績のみで近視眼的に評価するのではなく、将来を見据えた事業ポートフォリオの最適化や、成長投資に対するリターンへの道筋を示すなど、競争力と財務の両面から事業活動を支えていく必要があると考えます。

一方で、人的資本やDX、ESG諸施策への基盤投資も引き続き重視しており、売上収益や利益成長との相関関係に着目して、サステナビリティ経営の深化に取り組みます。グループ全体の人材リソースを強化すると、どの程度、期待成長率やROICにポジティブな影響があるかなど、非財務価値を適正に測定して財務価値に転換させる仕組みづくりを、コーポレート各部門と連携して進めます。

2024年12月期の振り返り

E-Plan2025に掲げた 戦略・施策が順調に進捗するとともに、 複数事業の相互補完効果により過去最高業績を更新

2024年12月期は、市場や地域によって需要に濃淡がある中で、当社は複数の事業セグメントが補完し合い、受注高、売上収益、営業利益がいずれも順調に推移しました。

2年目を迎えたE-Plan2025の進捗については、基本方針に沿った戦略・施策が確かな成果を出しつつあります。例えば、対面市場組織への移行により顧客対応力が強化されたことで、顧客起点での価値創造のためのソリューションを提供する下地が整ってきています。また、CxO制の導入により、それぞれの専門分野において迅速かつ確かな意思決定が可能になるとともに、組織全体の戦略の方向性が明確になることで、部門間の連携が強化されています。

こうした取り組みの成果が計画以上の営業利益率など、好調な業績につながり、受注高、売上収益、営業利益、当期利益のすべてにおいて過去最高業績を更新しました。しかしながら、これはあくまで当社グループとしてより高みを目指す上での通過点に過ぎないと捉えています。

業績推移 (単位：億円)

	E-Plan2025				
	2022/12 実績	2023/12 実績	2024/12 実績	2025/12 計画*4	2025/12 目標
受注高	8,152	8,205	8,605	9,400	—
売上収益	6,808	7,593	8,666	9,000 売上CAGR 9.8%	売上CAGR*2 7%以上
営業利益	705	860	979	1,015	—
営業利益率	10.4%	11.3%	11.3%	11.3%	10%以上
親会社の所有者に帰属する 当期利益	504	602	714	724	—
ROIC*1	11.2%	12.2%	12.2%	11.6%	10%以上
ROE	15.0%	15.7%	16.2%	15.0%	15%以上
EPS (円)	109.72	130.73	154.62	156.73	—
1株当たり 年間配当金*3 (円)	38.6	45.8	55.0	56.0	—

*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

*3. 2024年7月1日に1株を5株とする株式分割を実施。記載は株式分割後ベースに調整した数値

*4. 2025年12月期計画は2025年5月時点

CFOメッセージ

2025年12月期の見通し

E-Plan2025で育ててきた成長事業を収益の柱として、
目標達成のその先へ、一段階上の成長を追求する

E-Plan2025の最終年度となる2025年12月期の事業環境は、長期化するウクライナ情勢や、米国の関税措置及び米中関係の緊張などから当面は不透明な状況が続くとみえています。一方で、エネルギーの安全保障上の理由からLNG等の需要が高止まりしていること、公共・産業インフラに関わる事業においていずれも底堅い需要が望めることから、E-Plan2025の計画を達成できると見込んでいます。

なお、精密・電子セグメントにおいては、売上CAGRの目標15%に対し10.5%に留まる見込みですが、これはグローバルでの市場回復が計画策定時の想定より遅れているためと分析しています。それでも、2020年代前半の半導体製造装置市場のCAGRが一桁前半程度であったことを考えれば、市場の成長率以上の事業成長は実現できていると捉えています。

2025年12月期に課題となるのは、これまで行ってきた成長投資のリターンをいかに刈り取り、次期

中計に向けて成長の勢いを加速できるかという点です。顧客の製品にセンサーを設置して稼働データを収集・分析するEBARAメンテナンスクラウドをはじめとしたソリューションビジネスの収益拡大や、新規事業として取り組んできた水素関連ビジネスの受注に期待しています。また、海外売上収益比率が高まる中、グループ全体で進めているERP導入を通じた業務標準化を進め、グローバルで経営基盤の高度化を図っていきます。

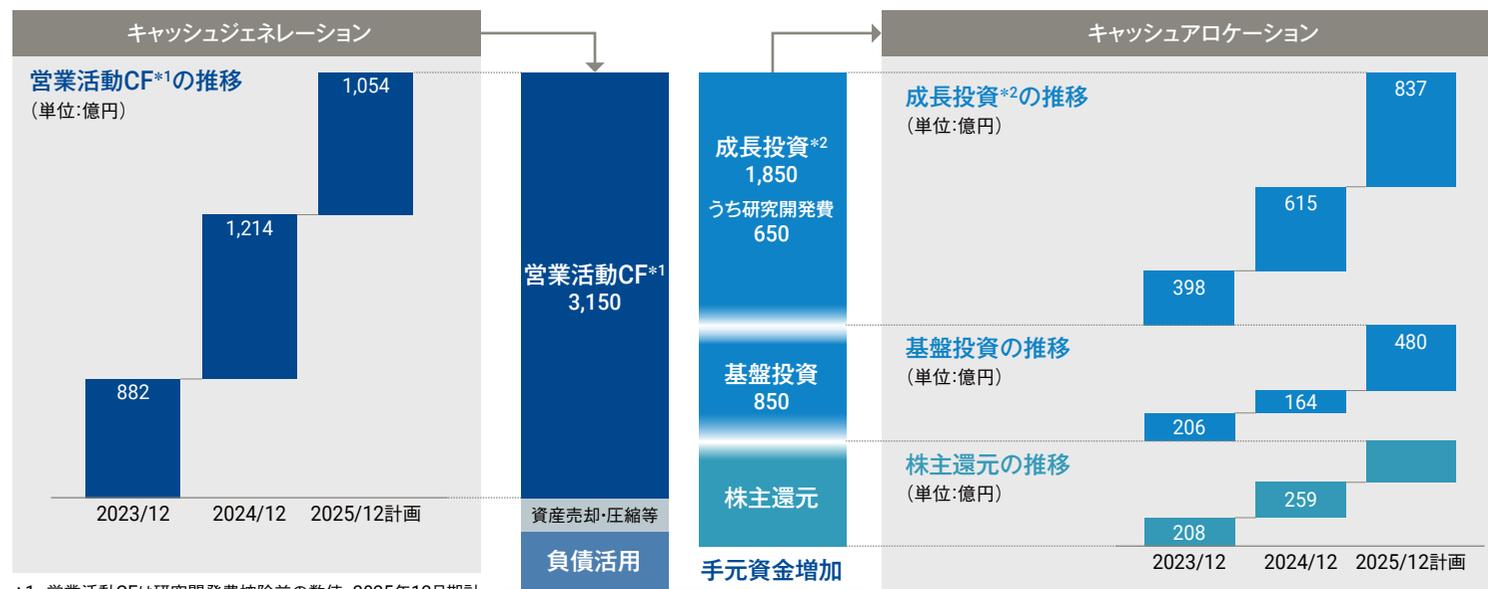
キャッシュアロケーションと投資マネジメント

過去の教訓を生かしてM&Aの社内プロセスを改善し、
規律ある投資により成長を加速させる

E-Plan2025では、中長期的なキャッシュアロケーションの方針として、2030年にありたい姿を実現するための投資を重視しています。計画期間3年間の累計で、生産能力の増強や研究開発、新規事業、M&Aなどの成長投資として1,800億～2,250億円、維持更新設備や人的資本、DX、ESG

E-Plan2025 キャッシュアロケーション

- E-Plan2025の2年目となる2024年12月期も、成長投資を中心に概ね計画どおりに実行
- 2025年12月期も成長分野を中心に積極的に投資。精密・電子やエネルギー関連は、将来の市場の拡大を見据えて投資を加速
- 資本効率を重視した投資と安定的な株主還元のバランスを意識



*1. 営業活動CFは研究開発費控除前の数値。2025年12月期計画は3年累計計画と2023年12月期、2024年12月期の2年累積実績の差し引き。

2023/12～2025/12 3年累積計画

*2. 成長投資にはM&Aを含む。

CFOメッセージ

関連投資などの基盤投資として500億～850億円を見込んでいます。

2024年12月期は、市場が急拡大する半導体分野を中心に、2023年12月期を上回る投資を実施しましたが、2025年12月期は更に倍の規模の投資を行う計画です。各セグメントにおける成長投資を拡大するとともに、水素など新たな収益の柱となる事業の立ち上げや、ERP整備など経営インフラへの投資も重視しており、これらが次期中計期間の力強い成長をもたらすと期待しています。

現在公表している2030年の財務目標「売上収益1兆円、ROIC10%以上、ROE15%以上」のレベルを維持しつつ、更なる高みへと進んでいくためには、「規律ある投資」の実施が重要と認識しています。事業横断的に投資に関する優先度を設定した上で、各投資案件1件ごとの的確な判断と効果の確実な刈り取りに結び付けていく必要があります。

特にM&Aについては、2021年に買収したトルコのポンプメーカーVansan社に係るのれんの減損損失が発生した経験を踏まえ、社内プロセスを改善しました。投資のPDCAサイクルにおけるC(評価)とA(改善)に課題があったとの反省から、事前計画の精査やリスク把握、PMIにおけるモニタリングやガバナンスといったプロセスを見直し、強化を図っています。また、D/Eレシオを財務規律としていますが、最適な資本構成のあり方についても再考する必要があります。今後も競争力強化の一つの手段として、既存事業とのシナジーが見込める企業・事業をターゲットとしたM&Aを活用する方針に変わりはありませんので、過去の失敗を引きずるのではなく、そこから得られた教訓を生かすことで、インオーガニックな成長を実現していく力量を高めていきたいと考えています。

私はCFOとして、具体的な数値に基づいた冷静・客観的・俯瞰的な視点で、全社的確な判断に結びつけるとともに、更なる挑戦に向けてカンパニーの背中を押ししていく所存です。

ROIC経営の「深化」から「真価」へ

ROICツリーを駆使して、各組織に資本効率改善への意識を徹底させるとともに、ROIC-WACCスプレッドの最大化を目指す

E-Plan2025では、グループ全体の資本効率を高めるため、基本方針の一つに「ROIC経営の深化」を掲げています。その推進のため、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ROICツリーの各項目を紐づけ、その評価にもつなげてきました。こうした取り組みにより、資本効率の視点から組織のパフォーマンスを評価する文化が根付きつつあります。

今後はROIC経営の肝である「ROIC-WACCスプレッドの最大化」に注力していきます。具体的

には、ROIC-WACCスプレッドに応じた事業ポートフォリオマネジメントにより、成長事業と基盤事業を明確に区分し、投資にメリハリをつけるとともに、必要に応じてポートフォリオの再構築も検討します。同時に、また、投下資本に関する管理精度を高度化しており、投資判断のハードルレートを事業別や国別で設定・運用しています。

▶ P35 ROIC経営

株主価値の最大化に向けて

財務・非財務情報の質の向上を通じて、 株式市場との対話を深めることで、ご期待に応えていく

E-Plan2025では、株主還元の方針として、連結配当性向35%以上との目標を掲げるとともに、自己株式の取得についても選択肢の一つとしています。こうした方針のもと、2024年12月期は年間配当を1株46円から55円に引き上げており、2025年12月期も更なる増配を計画するなど、引き続きインカムゲインとキャピタルゲインの両輪での株主価値最大化に努めます。

E-Plan2025では、売上収益の拡大と将来に向けた積極的な成長投資の両方を追求してきました。これまでに種を蒔いてきたいずれの投資も、利益という果実が得られるまでに一定の時間を要することを理解の上で、確実な成長が見込める分野に照準を当ててリスクをコントロールしつつ実行してきました。今後の中長期かつ持続的な成長にご期待いただければと思います。

同時に、資本市場からの理解と共感を得られるよう、情報発信の量と質の向上にも注力していきます。特に近年では、財務情報に加えて非財務情報の開示高度化が求められており、非財務活動が業績にもたらす影響や財務インパクトをどのように評価・算出し、わかりやすく説明するかが問われています。まずは財務・非財務の相関関係の仮説検証に着手しており、その結果を非財務目標の設定に活用するとともに、しっかりとステークホルダーの皆様へ開示し、資本コスト低減につなげていきます。

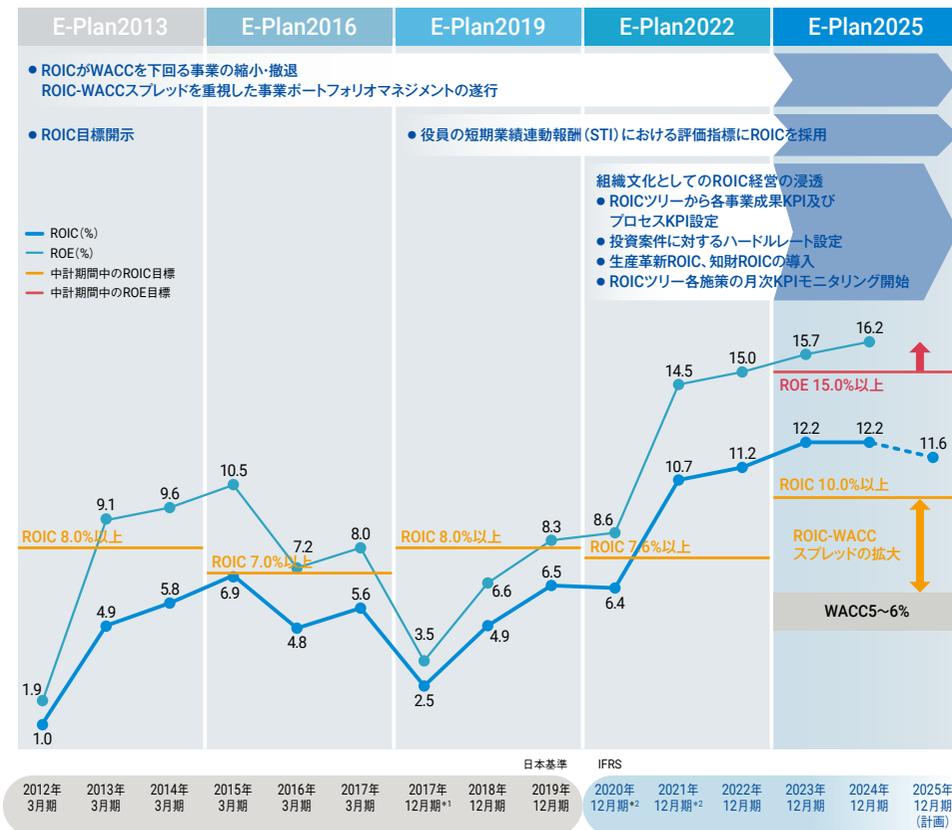
私自身、「ぶれない姿勢」と「自らをも俯瞰的に観る冷静さ」を持ち続け、CFOという重責を果たしていく所存です。株主・投資家の皆様との対話を、合理的な市場コンセンサスを形成する場とともに、当社及び自身を客観的に知る貴重な機会と捉え、コミュニケーションを深めていきたいと思っています。今後ともよろしくご厚意申し上げます。

CFOメッセージ

ROIC経営

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います。

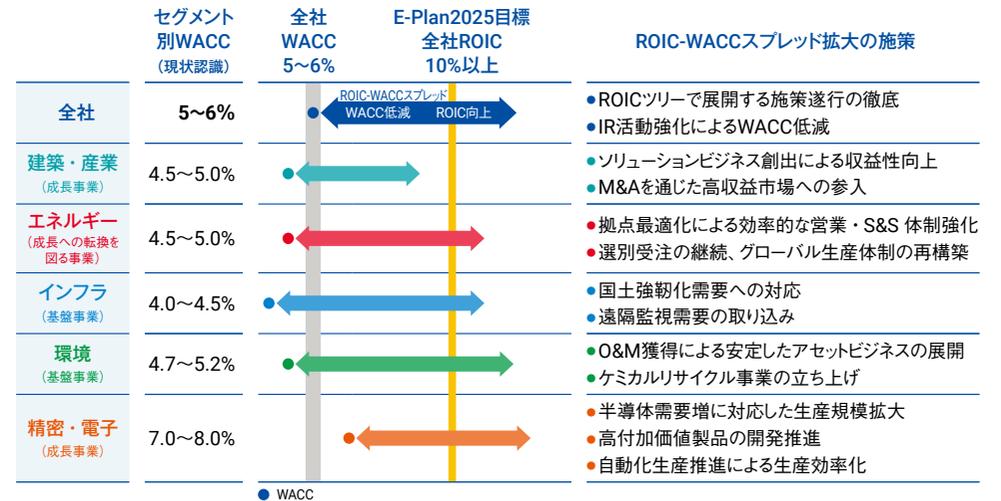
全社の事業ポートフォリオマネジメントの視点と、各事業においてROICの改善を図る視点の2つを重視し、具体的なアクションプランに落とし込むことで、ROICの改善を進めています。当該目標に対する達成度は、組織や個人の業績評価に反映される仕組みとしています。



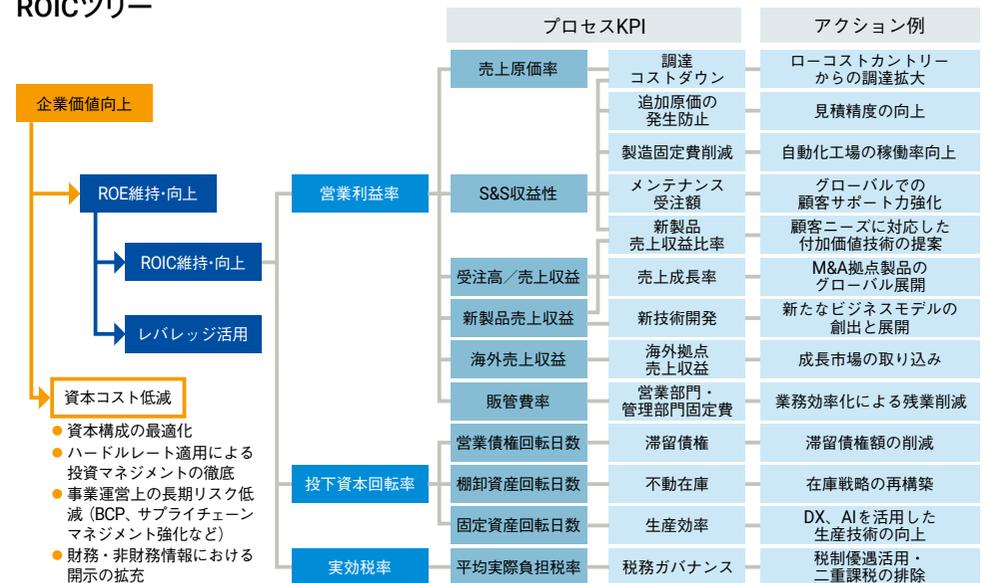
*1. 株式会社荏原製作所及び連結子会社の決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算となっています。
 *2. 2021年12月期より従来の日本基準に替えてIFRSを適用しています。また、2020年12月期の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。
 (注) ROIC：(IFRS)親会社の所有者に帰属する当期利益÷[有利子負債(期首期末平均)+親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)]
 (日本基準)親会社株主に帰属する当期純利益÷[有利子負債(期首期末平均)+自己資本(期首期末平均)]
 2023年12月期よりNOPLAT(みなし税引後営業利益)÷[有利子負債(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)]

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。



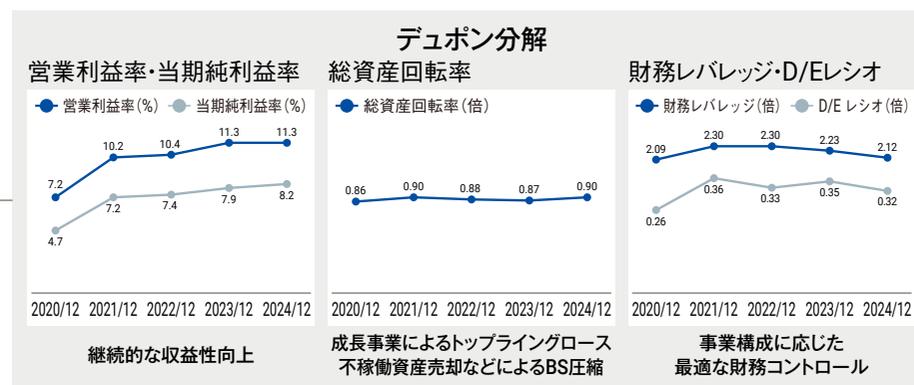
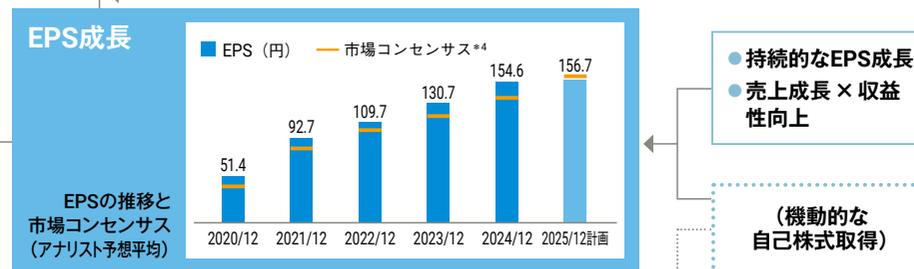
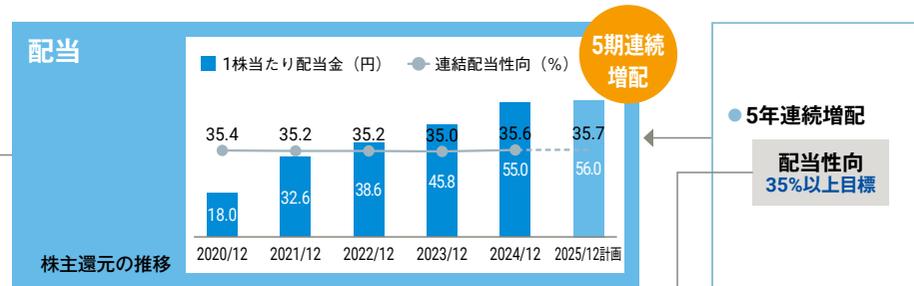
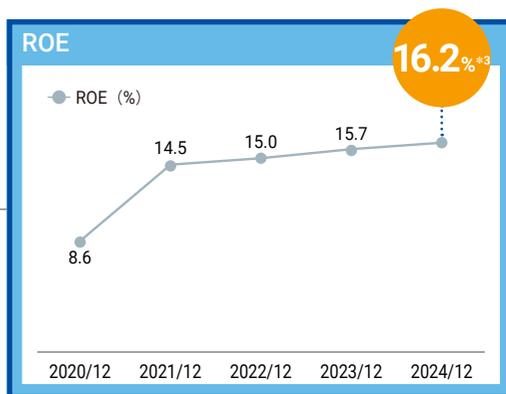
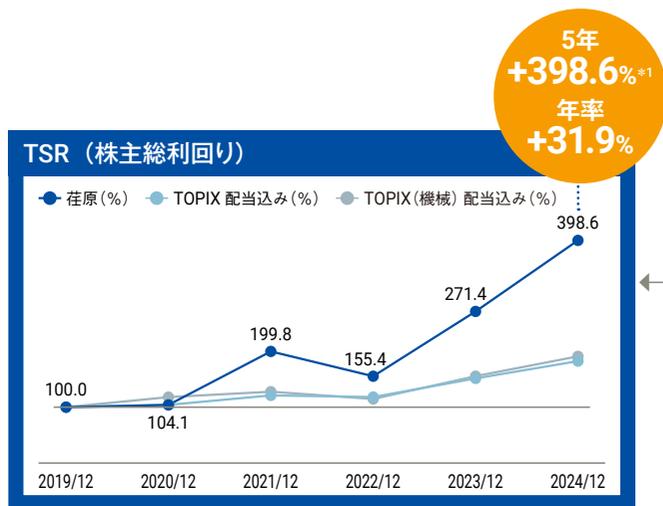
ROICツリー



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。



*1. 2019年12月末から2024年12月末の5年間 *2. 2025年3月末時点 *3. 2024年12月実績 *4. 市場コンセンサスは各期の決算発表時点、2025年12月期コンセンサスは2025年3月31日時点 *5. 2020年12月期から2024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計算例：2025年3月末株価÷2024年12月期実績EPS (2025年2月開示) *7. 実績PBR計算例：2025年3月末株価÷2024年12月期実績BPS (2025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した。株価、1株当たり情報は分割後を基準としています。

特集 荏原グループ技術元素表 競争力強化に貢献する技術・人材・組織力

データに基づく経営と技術戦略による技術・人材・組織力の可視化

荏原グループでは、技術元素表と人材・組織データを連携させ、データに基づいて技術と組織をデザインすることで、技術開発やタレントマネジメント、産学連携・M&Aを含む共創活動を最適化し、更なる高みを目指しています。その実現に向けて、技術・人材・組織の各データを統合的に管理し、可視化するシステムの構築を積極的に推進しています。このシステムは、技術・経営戦略を高度化し、組織全体でデータドリブンな意思決定を実現します。客観的なデータに基づく判断を支援し、変化の激しい市場環境でも競争優位性を発揮することで、持続的に企業価値を向上させていきます。

参照 荏原グループ技術元素表 <https://www.ebara.com/jp-ja/technical-personnel/>



技術・人材・組織の総合力事例 1



半導体産業を支えるドライ真空ポンプのものづくり

自動化に不可欠な匠の技術をデジタル手順書で見える化



精密・電子カンパニー データストラテジーチーム
中山 貴昭 西脇 真也

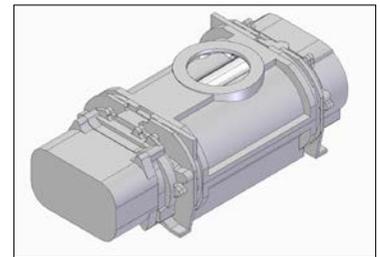
ドライ真空ポンプとは？

クリーン度が要求される半導体製造工程、FPD*・LED・太陽電池製造工程に欠かせないポンプです。排気のクリーン化を手軽に実現できることから、近年は質量分析計や電子顕微鏡などの分析装置での使用が拡大しています。

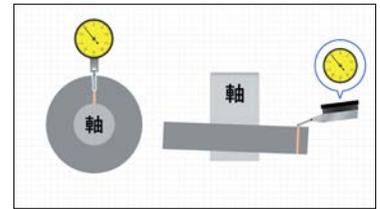


*Flat Panel Display、薄型映像表示装置の総称

真空をつくり出すユニットであるポンプモジュールの組立工程は、複数ある工程の中でも最重要工程であり、かつ高い技能を必要とします。藤沢事業所のV7工場ではこの工程を自動化しましたが、技能はドライ真空ポンプ生産の根幹技術であり、自動化技術の更なる深化のためにも、継承していかなければなりません。しかし、高い技能を必要とするがゆえに、習得までに時間がかかることが課題でした。そこでデータストラテジーチームと協業し、熟練技術者の暗黙知を見える化して落とし込み、実作業動画とアニメーションを併用した「デジタル手順書」を作成しました。これを活用して教育を実施した結果、習熟までの期間短縮に成功しました。



ポンプモジュール



アニメーションを活用した「デジタル手順書」例

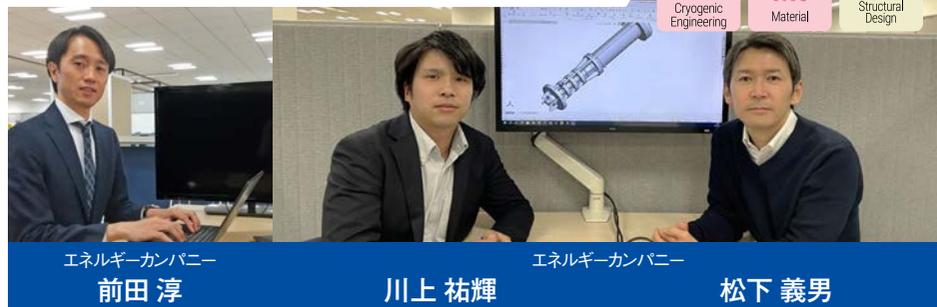
今後はバーチャルとリアルを融合した「組立道場」を設立し、自動化と匠化の両輪で、荏原のものづくりを更に発展させていきます。

技術・人材・組織の総合力事例 2

Cr
Cryogenic
EngineeringMt
MaterialMm
Motor
ManufacturingMw
Motor Under
WaterFl
FluidSd
Structural
DesignFd
Fluid Machine
DesignAs
Assembly

液体アンモニア用キャンドモータポンプの開発

事業を横断する協創力で脱炭素社会に貢献



エネルギーカンパニー

前田 淳

川上 祐輝

松下 義男

液体アンモニア用キャンドモータポンプの開発は、脱炭素化という社会のニーズに応える成長戦略の一つです。この製品は、エネルギー、インフラ、建築・産業の各カンパニーの事業部門とコーポレートの研究開発組織の技術を結集した“オール荏原”で内製化し、技術力と市場競争力を高め、迅速な開発と顧客サポートを実現しています。

当社は、アンモニアサプライチェーン全体を視野に入れて、電力やエンジニアリング市場といった幅広いお客様の声に耳を傾け、そのニーズをすばやくダイレクトに製品コンセプトに落とし込み、最適なポンプソリューションを提供することで、新たな市場機会を創出していきます。国内市場で培った技術力と事業を横断する協創力を強みに、今後はグローバル市場への展開を加速させ、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

液体アンモニア用キャンドモータポンプとは？

燃料アンモニアを取扱う設備で使用できるポンプ。液体アンモニアにモータ部分までサブマージド（没液）する構造を採用することで、アンモニア液を外部に漏洩させることなく移送することが可能です。当社は、株式会社JERA 碧南火力発電所の燃料アンモニア転換設備向けに納入し、現地でのアンモニア実液を用いた運転に成功しました。

Fd
Fluid Machine
DesignFl
Fluid

流体・熱・数値解析研究課

陳 思詠

これまで各種のポンプを対象に、流体設計・解析技術及び最適化設計技術を検討・適用してきました。この知見を生かし、高速回転に対応する液体アンモニア用キャンドモータポンプに実装するインデューサー*を設計しました。現在は熱力学効果を考慮したアンモニア用ポンプの吸込性能予測に取り組み、他社との差別化を図る設計手法を研究しています。更に、当社のナレッジをグループ全体に展開し、業務に利用できるように、ナレッジDX及び開発プラットフォームの構築を推進しています。

* ポンプの吸込性能を改善するために主羽根の上流側に付けられる軸流羽根車

Fd
Fluid Machine
DesignAs
Assembly

インフラカンパニー

山下 徹也 安島 高博

火力発電所向け実証機的设计業務を担当しました。このポンプは羽根車や内部ケーシングに既存モデルの設計を流用しています。製缶構造の吸吐ケーシング等の新規設計要素については、開発及び製造部門と連携を密に取り、製作実現性を逐次確認しながら協力して進めました。今後は、今回の設計業務を通して得られた様々な知見を、社内ノウハウとして蓄積していくとともに、今後の受注案件に備えた設計ラインナップ化にも積極的に関わっていきます。

Mw
Motor Under
WaterMm
Motor
Manufacturing

建築・産業カンパニー

梶石 修 黒沼 隆行

本ポンプのモータ部分の開発を行っています。既存のキャンドモータの設計・製造技術を基に、より高出力・高圧力での使用を想定した、難易度の高いキャンドモータポンプの製品開発に寄与しています。現在は発電用途向けに開発を進めていますが、出力範囲を広げ、発電用途以外の様々な用途へ対応した液体アンモニア用キャンドモータ開発に打ち込み、液体アンモニアの安全な移送と脱炭素社会の実現に貢献していきます。

人材戦略

Message from Chief Human Resources Officer



執行役 CHRO 兼
人事統括部長
大崎 晃裕

グローバルでの人的資本経営を加速し、人材の主体的な成長と挑戦を後押しする

当社では人的資本経営を「自らのなりたい姿を描き、成長意欲をもって主体的に動く個人を会社が支援することで、個人がいきいきと活躍し、その貢献が会社の成長につながる良い循環を生むこと」と定義しています。その実現に向け、グローバルでの人的資本経営の高度化とグローバル人材管理基盤の整備を進めています。具体的には、キャリアオーナーシップを持つ人材を増やし活躍してもらい評価する環境の整備や人材情報を可視化するためのシステム基盤の構築を推進しています。これらと連動させ、2025年度にはグローバルにサクセッションプランを展開し、

Global Key Position (GKP) における人材の最適配置及び後継者の選定・育成を進めています。また、エンゲージメントスコアを向上させるため、PDCAの徹底に加え、パルスサーベイの試行導入や社内の好事例展開、定量分析に基づく重点課題の抽出と対策を通じ、短期・中長期両面での改善を図ります。今後は、従業員一人ひとりが自らキャリアを描き、より主体的に挑戦・成長できるよう、意欲と成果に応える制度設計を強化します。従業員と会社が「選び合い、応え合う」対等な関係を築くことで、活力ある組織の実現を目指します。

人材戦略の 全体像

E-Vision2030 技術で、熱く、世界を支える

マテリアリティ 1
持続可能な
社会づくりへの
貢献

マテリアリティ 2
進化する豊かな
生活づくりへの
貢献

マテリアリティ 3
環境
マネジメント
の徹底

マテリアリティ 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

グローバルエンゲージメント
サーベイスコア 86以上

GKP非日本人社員比率 50%以上

GKP女性ポジション比率 10%以上

マテリアリティ 5
ガバナンスの
更なる
革新

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

人材の活躍促進・組織文化の変革

社内外連携・共同開発

GKP女性ポジション比率 8%以上

GKP非日本人社員比率 30%以上

グローバルエンゲージメント
サーベイスコア 83以上

女性基幹職比率 8%以上

男性育児休業取得比率 100%

障がい者雇用比率 2.6%以上

グローバルでの人的資本経営の深化

グローバルでの人的資本経営の高度化

挑戦する機会の提供

グローバルモビリティ
の活性化

多様な人材が
活躍できる環境づくり

- グローバルタレントマネジメントの更なる活性化
- グローバル人材育成プログラムの構築
- 国内外サクセッションの戦略的実行
- 性別や国籍等を問わない人材活躍推進

グローバル人材管理基盤の整備

グローバル共通の
制度と文化の構築

人材情報の
集約・可視化・活用

- グローバルエンゲージメント向上
- 技術・組織力MAPの拡充
- グローバルタレントマネジメントを実現する人事制度

- グローバルHCMプラットフォームの構築
- 人的資本経営を実現するデータの利活用

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

女性活躍や男性育児休業
取得等の推進

障がいのある社員の
活躍促進

従業員が安心して
働ける環境づくり

健康経営の推進

労働安全衛生

柔軟な働き方

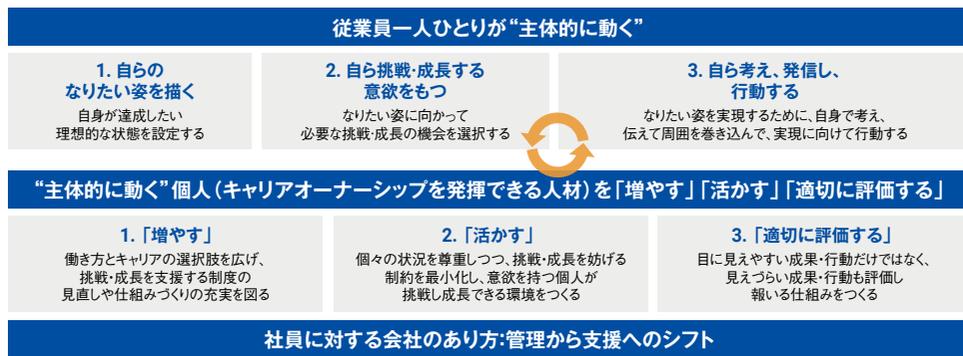
ライフイベント支援
(育児介護支援)

人材戦略

ガバナンス

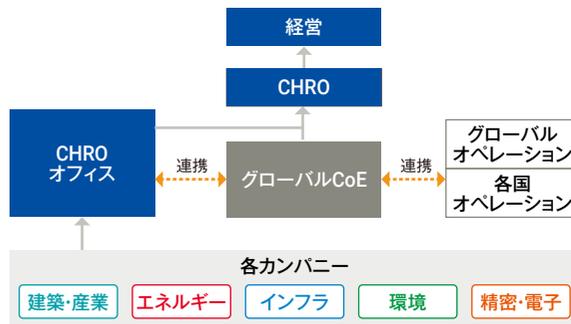
人的資本経営に基づく人事戦略

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、個々の従業員が充実し、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。



CHROオフィスを中心としたリスク管理とコミュニケーション強化

2023年に設置したCHROオフィスを起点として、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ています。グローバルレポートラインの整備やリスク報告基準の浸透を進め、迅速かつ的確なリスクマネジメントを実践するとともに、コミュニケーションサイクルの強化を進めています。2024年には初の対面での大規模なGlobal HR会議を開催し、世界中から集まった人事責任者の双方向的な議論によってチーム連携を強化しました。また、各カンパニーHRのリーダーを招いたCHRO Office会議を隔月、グローバルCoE*組織である人事統括部会を四半期ごとに開催するなど、グローバル視点でのHRコミュニケーションサイクルを活性化させています。



*CoE: Center of Excellenceの略。人事領域におけるベストプラクティスの分析や戦略策定、新しい制度や取り組みの検討・導入に重点を置いた組織

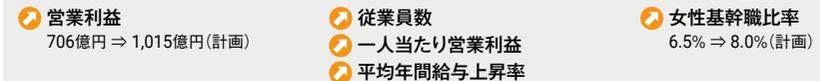
FOCUS

人的資本と企業価値の関連性分析

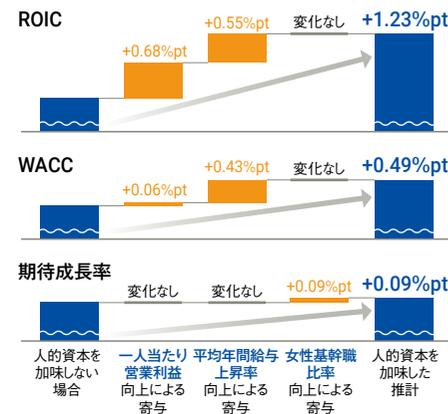
分析の概要 非財務資本が財務価値に与える影響の分析として、特に人的資本と企業価値の関連性について野村証券株式会社金融工学研究センターの協力のもと、当社を含む、国内製造業約700社の過去6年間の人的資本指標を対象に、企業価値ドライバー(ROIC・WACC・期待成長率)との相関関係を詳細に分析し、当社の人的資本指標の向上が将来の企業価値ドライバーに与える影響をシミュレーションしました。

シミュレーション結果 上記分析の結果、生産性向上と従業員の待遇向上、女性活躍推進が企業価値向上との間に相関関係があることが示唆され、当社にこのシミュレーション結果を当てはめると、2022年12月期を基準として、中期経営計画E-Plan2025の最終年度である2025年12月期にかけて、業績予想と非財務指標の目標を達成した場合、一人当たり営業利益、平均年間給与上昇率、女性基幹職比率が向上し、この傾向が今後も継続することで、将来のROIC-WACCスプレッド(ROICとWACCの差)が0.75pt向上し、期待成長率が0.09pt向上すると推計されました。本分析結果から得られた示唆をもとにこれまでの人事戦略のレビューと今後の方向性の検討を進めていきます。

財務指標と人的資本指標の変化(2022/12→2025/12計画)



人的資本を加味した将来の企業価値ドライバー



ROIC-WACCスプレッド +0.75pt

分析協力
野村証券株式会社
金融工学研究センター

NOMURA
野村証券

分析における推計対象

- ROIC: (当期コンセンサス予想営業利益+前期受取利息配当金+前期持分法投資損益-前期法人税等) ÷ (期初親会社所有者帰属持分+期初非支配株主持分+期初有利子負債)
- WACC: 人的資本要因は、株価ボラティリティと関連すると想定。TOPIXとのボラティリティ比が低いほど、CAPMベータが低く、WACCが低い。
- 期待成長率: 一定の前提のもとで推計される、株主が期待する当期純利益の中長期的な成長率。「CAPM株主資本コスト-予想利益回り」によって算出。

人材戦略

戦略

1 グローバル人的資本経営の高度化

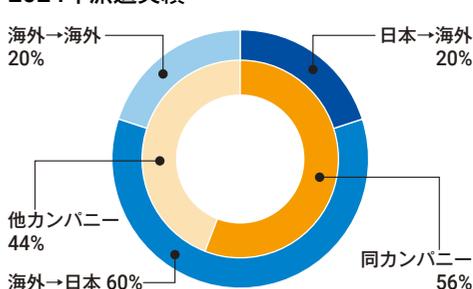
グローバル人材育成プログラム（GCDP）の拡充

事業のグローバル展開の加速に伴い、2022年に従来のグローバル人材育成プログラムを刷新し、世界中の若手従業員を対象とした2年間のGCDP（Global Career Development Program）としてリニューアルしました。日本から海外、2023年からは海外から日本、あるいは海外から海外への派遣も積極的に行い、海外業務経験を通じた人材育成を推進するとともに、2024年からはカンパニーを横断する派遣を開始しています。また、2025年からは年齢の上限を廃止し、若手のみならずベテランにも新たな学びの場を提供しており、彼らが得た業務知見を国内外で共有することや、グローバル人材プール構築に大きく貢献し始めています。今後の更なるグローバル展開を見据え、国籍にとられない人材育成プログラムの実践に注力していきます。

GCDP累計派遣人数



2024年派遣実績



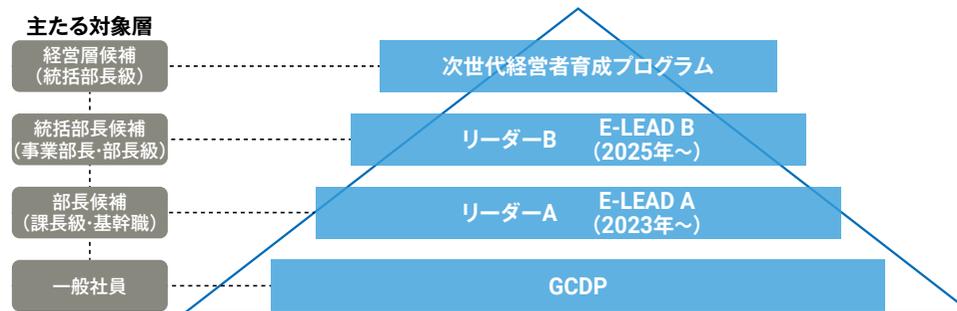
Interview



建築・産業カンパニー
SCM統括部
藤沢工場 品質保証課
ディン ティハンアン

インフラを支える製品の責任者である工場長になるという夢を抱き、私はEBAS（ブラジル子会社）調達業務の募集枠に応募しました。2年間の調達業務で「組織の動かし方」そして「エンドユーザーが求める品質とメカの役目」といったかけがえのない経験を得ることができました。GCDP帰任後は藤沢工場の品質保証課に所属し、夢の実現に向かっていきます。1歳の子連れの出任を認めた荏原には、家庭の事情でキャリアを断念することがない、ワークライフバランスを保ちつつキャリアを実現できる人事制度・育成制度の進化に期待を寄せています。

グローバル人材育成の全体像



グローバル次世代リーダー育成プログラム（E-LEAD）

E-LEAD（EBARA Leadership Exploration and Development Program）は、従来のリーダーシップ研修（リーダーA/B）に加え2023年より新設されたもので、荏原グループの将来を担うグローバルリーダーの育成を目的とした約7か月間のリーダーシッププログラムです。2023年は20名、2024年は19名が世界中から参加しました。荏原グループ全社より選抜された受講者はリーダーシップの醸成に加え、多様なバックグラウンドを持つメンバーとのグループワークを通じネットワークの構築を図っています。今後も全社人材育成プログラムを充実させていきます。

Global HR Meeting

グローバルでの人的資本経営を推進するため、荏原グループにおける世界中のHR責任者が荏原本社に集い、27社38名が参加し2024年5月20日～24日の期間でグローバルHRトピックや工場見学をはじめ様々な意見交換・ネットワーキングを行いました。対面で行う大規模なHRの世界会議としては初の試みであり、非常に有意義な場となりました。この経験を礎として今後も世界でのHRネットワーク強化を図っていきます。



人材戦略

戦略

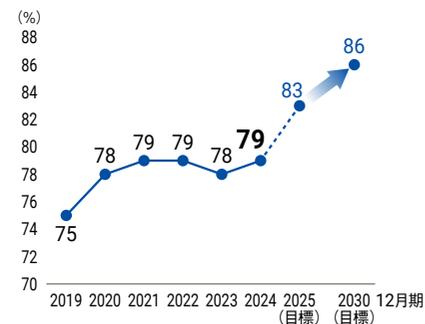
2 グローバル人材管理基盤の整備

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。2024年の結果では、主に国内外グループ会社のスコアが改善し、特に海外でのスコアが大幅に向上したことから、全体として、2023年から1ポイント改善しました。

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、改善に向けた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。

エンゲージメントサーベイスコアの推移



調査カテゴリ別スコアの推移

高評価カテゴリ	2024年スコア	2023年からの改善値
倫理観・誠実性・コンプライアンス	83	0
安全性	80	1
多様性と個の尊重	80	2
前年から改善度の高いカテゴリ		
タレントマネジメント	61	4
サーベイ結果に対するアクション	57	4
会社イメージ・CSR・社会的責任	74	3

2024年12月期 グローバルエンゲージメントサーベイ

対象

荏原グループ全従業員

- 株式会社荏原製作所
- 国内外連結子会社及び関連会社

回答率

89% (2023年: 82%)

- 対象者数 19,697名 (同18,624名)
- 回答者数 17,609名 (同15,213名)

調査カテゴリ

1 持続可能なエンゲージメント	9 直属上司
2 企業理念、ゴール・目標	10 多様性と個の尊重
3 会社イメージ・CSR・社会的責任	11 コミュニケーション・連携
4 グローバルマネジメント	12 倫理観・誠実性・コンプライアンス
5 経営陣	13 タレントマネジメント
6 イノベーション・挑戦	14 パフォーマンスマネジメント
7 競争力・スピード	15 サーベイ結果に対するアクション
8 安全性	

2024年12月期の主な成果

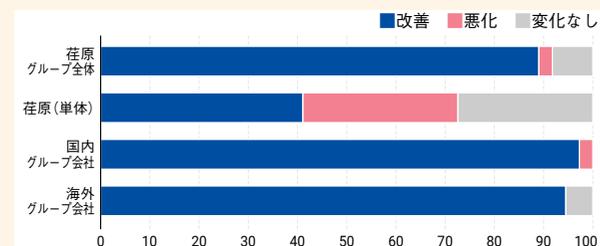
■ 全体スコアが1ポイント改善

荏原グループ全体で、15のうち1カテゴリで前年水準を維持し、その他14カテゴリで前年水準を上回りました。主に調査カテゴリ 3、13、15 でポイントが上昇しました。

■ 国内外グループ会社で顕著な改善傾向

2023年12月期のグローバルエンゲージメントサーベイ結果を踏まえて各組織で改善活動を行った結果、特に国内及び海外グループ会社で顕著な改善が見られました。一方で、国内、特に荏原（単体）で悪化した項目も一部見られ、より一層の原因分析と対策が必要です。

サーベイスコアの改善状況 (2023/12→2024/12) (%)



今後の主な課題

■ サーベイ後PDCAプロセスの徹底

国内、特に荏原（単体）におけるエンゲージメントの更なる向上という課題に対して、より詳細な定量データ分析を通じて諸施策を実行します。

- パルスサーベイを活用した各組織でのPDCAサイクルのモニタリング及び活動支援
- 「持続可能なエンゲージメント」を構成する項目や「持続可能なエンゲージメント」以外の構成要素で、同項目に特に大きな影響を与える要素の特定とその改善
- エンゲージメント向上を達成した好事例の分析と全社への横展開
また同時に、グローバルでの更なるエンゲージメント向上のため、これまで以上にグローバル人事施策を推進し、国内外の連携とコミュニケーションを活性化させていきます。

■ 重点課題への対応

特に荏原（単体）において、「タレントマネジメント」や「サーベイ結果に対するアクション」への評価は昨年より大きく改善しているものの、依然として課題と捉えています。全執行役と事務局で構成される「働き方改革委員会」と人事部門の協働により、課題を意識して着実なアクションを行っていきます。

人材戦略

戦略

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かつ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、職歴や専門性、保有資格など、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。▶ P37

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。グローバルでの人的資本経営を実現するため、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。点在し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。

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、「従業員が心身ともに健康でいきいき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。2023年から3年連続で（2024年

からは荏原国内グループ全体を対象として）「ホワイト500」に認定され、2025年の総合順位は151～200位と過去最高を記録しています。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を設定した上で施策に取り組み、課題改善に向けたPDCAサイクルを回しています。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動している状態
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

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

2023年9月に組織化したダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進部を中心に、継続的に研修等を実施。グループ従業員1万人以上を対象としたダイバーシティ研修などを通じて職場における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。2024年12月、株式会社JobRainbowが主催するアワード「D&I AWARD 2024」において、最高評価となる「ベストワークプレイス」に認定されました。「世界的にも高い水準でD&I推進に取り組むD&I先進カンパニーで、従業員一人ひとりがD&I推進を担う個として積極的に活動している」「D&Iの理念は、サービスや事業、企業組織のあらゆる側面で反映され、社外にも波及させている」と高く評価されました。



女性活躍・男性の育児休業取得・仕事と介護の両立支援等の促進

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ます。社内における女性従業員による勉強会、他社と座談会を通じた意識改革を進めています。更に男性の育児休業の取得、仕事と介護の両立を支援するとともに、従業員へのヒアリングやアンケートなど定性・定量データを活用しながら、ライフイベントを通して安心して働けるように職場環境を整えていきます。

人材戦略

戦略

障がいのある従業員の活躍推進

当社グループは、障がいの有無にかかわらず、全グループ従業員が「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、障がい者雇用連絡会を通じて当社グループの障がい者雇用管理を一元化し推進しています。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6月までに2.6%以上とすることを目標としていましたが、2024年6月現在で2.68%となり、前倒しで目標を達成しました。特例子会社の従業員を、当社職場に出向させるなど、インクルージョンの強化にも取り組んでいます。障がいのある従業員が、高いエンゲージメントを持って活躍できる企業を目指していきます。

LGBTQ+への取り組み

すべての従業員が自分らしく働ける職場環境を目指し、2024年はLGBTQ+の理解浸透に向けた社内研修の継続的な実施、東京レインボープライド（現：Tokyo Pride）への協賛などを行いました。これらの活動が評価され、当社は一般社団法人「work with Pride」が策定する「PRIDE指標2024」において、「シルバー」認定を初めて獲得しました。2025年には、同性パートナーや事実婚にも福利厚生適用範囲を拡大できるよう、社内規程の整備を進めています。会社にパートナー申請・登録された従業員は、法律婚の場合と同様に手当・休暇などの福利厚生を受けられるように検討していきます。今後もLGBTQ+を含むすべての従業員が働きやすい職場環境づくりを進めていきます。



リスク管理

サクセッションプランを活用したBCP観点からの人材リスク管理

2024年より従来のサクセッションプランを再構築し、国内上位GKPにフォーカスしたサクセッションプランを実施しています。2023年に導入した対面市場型組織及びCxO制に対応するべく、各ポジションの後継可能人材を「1年以内」「2～3年以内」「4～5年以内」の各カテゴリで特定しています。すべてのポジションにおける「2～3年以内に後継可能な人材」の平均人数は2.2名となっており、十分な人材プールを有していることがわかっています。

今後はグローバルで同様の取り組みを実施し、より盤石な人材プールを構築することで、持続可能な事業運営を目指します。

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	2024/12 実績	成果、今後の取り組み
4 	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくり	グローバルエンゲージメントサーベイスコア（連結）	83以上	79	2024年において国内外子会社、特に海外でのエンゲージメントが大きく改善。エンゲージメント変動の真因を定量的・定性的に分析、各組織にフィードバックを行い、好事例の横展開と改善の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	25%	2024年度に再構築したサクセッションプランの運用をグローバルで強化し、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人材プールの構築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GCDDP（グローバル人財育成プログラム）の拡充も推進していく。
	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%	
		女性基幹職比率（単体）	8%以上	7.5%	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す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	男性育児休業取得比率（単体）	100%	90.8%	取得率向上のため、未取得の要因分析と他社先進事例の分析を実施した上で、制度の拡充や周知、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。
	障がいのある従業員の活躍促進	障がい者雇用比率（単体+グループ適用会社4社）	2.6%以上	2.68% (2024/6時点)	荏原グループの障がい者雇用管理を一元化し、グループ一体で障がい者雇用・事業を推進していく。キャリア形成の視点で障がいのある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。

研究開発・ 知的財産戦略

Message from
**Chief Technology
Officer**



執行役 CTO
技術・知的財産統括部長
三好 敬久

荏原グループの総合力で技術力を磨き続け、新たな価値を創造する

荏原グループの「技術力」を構成する要素は、製品や技術分野における「知識」「経験」に加え、「やり抜く意志と責任感」、実績に裏打ちされた「健全な自信とプライド」、更にそれらを維持・強化し続ける組織と、それを構成する研究者・技術者だと考えています。これらは、当社グループの価値創造の源泉であり、経営の根幹であると考えます。

「VUCAの時代」と呼ばれる状況下で、顧客や市場の変化に機敏に対応していくためには、蓄積された技術の「暗黙知の形式知化」と、

DXや生成AIの活用による業務効率化が必須です。これらを徹底的に推進するとともに、複数の事業で幅広い技術を持つ強みを生かしながら、半導体製造装置を支えるナノ領域の高精度加工技術や再生エネルギーの活用、資源生産性向上など、中長期的な研究開発テーマにも取り組んでいきます。また、こうした研究開発を継続的に検討・推進できる組織スキルの向上と、変化の激しい環境下でも果敢に取り組んでいける人材の確保、育成にも注力していきます。

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・知財活動による 事業成長への貢献

- コミュニケーション強化による各事業部門ニーズの取り込み
- 対面市場、重要技術分野別ロードマップの見直しと研究推進
- 設計開発に関わる「暗黙知の形式知化」推進と、形式知化された暗黙知を活用した製品開発ツールの開発と展開

2025/12目標
5カンパニー、及び新事業部門へ展開

- IPランドスケープ活動の強化（事業提言レポート作成）

2025/12目標
・提言レポートの質的向上と量的（対象領域）拡大
・事業部門所属の知財人材の育成と底上げ

- 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
・シナリオ検討スキル教育
・検討成果の蓄積的活用ツール導入等による検討手法の高度化

- マーケティング視点・ビジネス視点での社内外連携強化
- 進行中の新規事業プロジェクトへの支援力強化
- 新事業に関わる知財クリアランス強化

③ 研究基盤強化

- AI活用基盤の更なる充実と徹底活用
- ナノレベルの微細加工技術領域に関連する分析・計測技術、及び人材の獲得・強化・育成
- 技術・組織力MAPの整備と活用の高度化
- 長期的人材育成の視点に立った人材ローテーションの実施

知財ROIC

知財ROIC：

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

- 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・
知的財産戦略の
全体像

研究開発・知的財産戦略

ガバナンス

CTOオフィス活動の強化と、AI活用で事業貢献と新たな価値創造を推進

2024年のCTOオフィス活動では、新たに各事業カンパニートップとの意思疎通の強化を図りました。コーポレートの研究部門、知財部門と各事業部門のCTOオフィスメンバーが各事業のトップの想いを共有することで、各事業が抱える技術課題の重要度や解決策の優先順位が明確になり、技術的施策をより有意義なものにすることができます。

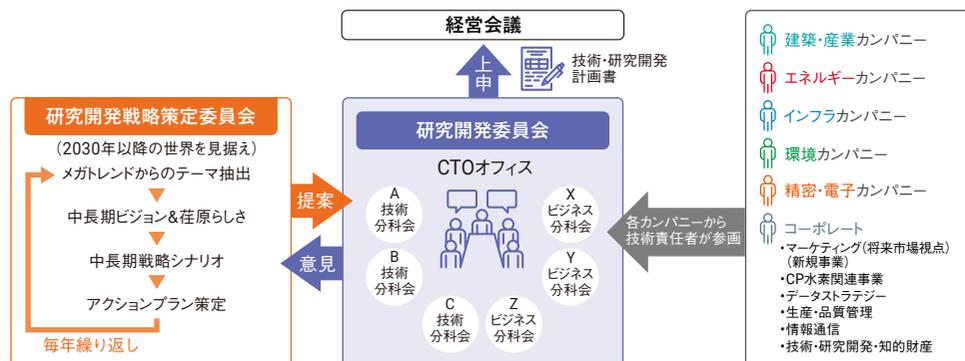
また、コーポレートで行われている新規事業開発プロジェクトに対して、当社グループの持つ知識、経験、ノウハウが適切に生かされるよう、「技術レビュー」や「進捗共有」の機会を設け、経験豊富なCTOオフィスメンバーのアドバイスを適時・的確に求められるような仕組みを整えました。

更に、設計・開発業務の効率と質の向上を図るために推進してきた「製品・開発ツールの開発と展開」については、当社の祖業であるポンプの設計・開発ノウハウを形式知化し、デジタルアプリに搭載し、設計者を支援するプロジェクトが順調に進んでおり、2025年12月期中の本格運用を予定しています。

生成系AIについては、その活用基盤となる「EBARA AI Chat」が整備され、2024年末にグループ内での全面利用を開始しました。過去の研究レポート等の情報を容易に活用できるようになるなど、業務効率の改善に寄与しており、新たな価値創造のための人的リソース増大が期待できます。

2023年に始めた中長期的な研究開発戦略の策定活動は、2024年も継続し、新たな中長期研究テーマの抽出を行いました。

技術・研究開発 計画決定プロセス



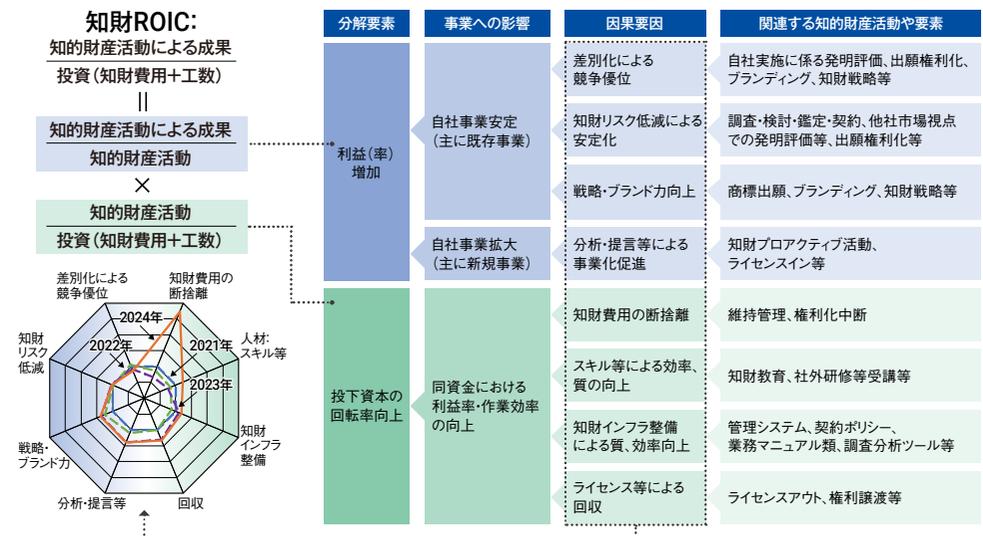
知財ROICによる成果モニタリング

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ています。

2024年は、「差別化による競争優位」での若干の低下と、「知財リスク低減による安定化」の横ばいを除き、改善が見られました。差別化については、新規出願成果が伸びた一方、権利化成果が減少したこと、またブランディング活動の成果度向上が進まないことが原因と分析しています。リスク低減については、成果自体は伸びていることから、効率改善が必要と考えています。効率改善策の一つとして新卒社員の迎え入れやキャリア社員の採用、社内人材ローテーションを活発に行っており、業務への適応や周囲との連携を促進しています。

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、知財組織へと改善していくとともに、知財ROICについても、より良い指標となるように改善を続けていきます。例えば、知財ROICをカンパニー別に算出し、各事業の特性に合わせた改善策の検討も進めていきます。

知財ROICと活動成果の数値化



研究開発・知的財産戦略

戦略

1 技術・研究開発・知財活動による事業成長への貢献

当社グループの対面市場別の事業活動を支える技術には共通のものが多々あります。その共通基盤技術を獲得し、蓄積していくため、主要な技術分野の研究ロードマップを策定し、随時更新しています。ロードマップに沿って研究テーマを実施し、事業に必要な基盤技術を適時提供することで、事業の成長を支えています。

一方、当社では110年以上続く技術の蓄積がありますが、それらの技術や知識は必ずしも形式知化されておらず、ベテランの暗黙知として存在しているものもあります。それらベテランが持つ暗黙知を形式知化して活用できる「開発ナビ」を構築することで、経験が浅い技術者であっても、ベテランの知識とノウハウを十分に活用して、開発スループットを向上させることを目指しています。2024年は、水中ポンプの流体設計とモーターコア設計を対象に、ベテラン技術者の暗黙知を紐解き、形式知化して組み込んだ「開発ナビ」のMVP（主要機能のみを備えたプロトタイプのシステム）を作成しました。また、並行して、製品開発を補助する各種技術ツール（機能ばらしや機能シミュレーション、故障モード影響解析など）のポンプ開発への適用を進めました。今後は、開発ナビの機能を拡充して

本格運用を目指すとともに、各種開発補助ツールも含めた「開発プラットフォーム」を構築し、適用範囲を順次広げていきます。

また、知的財産面からも、IPランドスケープ活動を通じて、各事業の製品戦略・知財戦略の立案に資する提言を行い、事業成長を支えています。

2 新規事業探索と育成

2023年に設立したコーポレート研究開発戦略策定委員会を中心に、2030年以降を見据えた中長期的な視点から技術開発戦略シナリオを策定しています。具体的には、地球温暖化・気候変動、人口構造の変化など世界のメガトレンドを起点に、将来の世の中の困りごとに着目したマーケットインの視点で課題とソリューションを導き出し、具体的に取り組むべきテーマを選定しています。テーマ選定にあたっては、CTOオフィスと協議し、市場適合性や技術的拡張性について十分に検討した上でアクションプランを策定しています。またアクションプランを推進する上では、技術元素表を活用することによって保有する人的リソースを有効活用するとともに、必要な人材の育成や補強などを進めていきます。

3 研究基盤強化

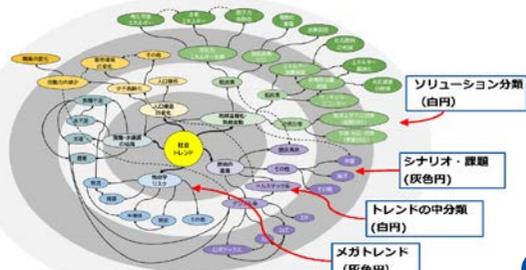
世界情勢が不安定となり、不確実さが増している状況下では、急速な進化を続けているAIを徹底的に活用し、従来業務の効率を大幅に向上させ、状況変化への対応や新たな価値創造のための余力を生み出すことが最優先事項であると考えています。

また、DXやAI時代を支える半導体事業はますます重要性を増し、微細化加工分野への技術的要請がこれまで以上に高まるものと考えられることから、Å（オングストローム）レベルの微細化加工を支える分析・計測技術の導入や手法の確立が必須であり、そのための活動を一層強化します。

既存事業分野の技術的高度化対応や、新規事業分野を開拓する人材も求められており、内部人材のリスキリングや適切な再配置がますます重要になります。こうした要請に応じるためにも技術・組織力MAPを活用した「既存人材の見える化」を強力に推進し、それに基づいた人材獲得や技術教育を事業部門と連携して推進していきます。

イノベーションは「新たな出会い」からもたらされます。従って、イノベーションを誘発するために、ローテーションで従業員がいろいろな経験をしたり、他社・外部機関との共創プロジェクトに参画したりすることが大変重要で、計画的な人材ローテーションや、外部との「出会いの場」づくりをより一層進めていきます。共創による新たな価値創造の喜びや「目から鱗が落ちる」新鮮な気付きを経験した人材が増えれば、自ら率先して外部との連携を模索する機会も増え、その度に新たな視点や、異なる知見が社内にもたらされることになります。こうした視点や知見の広がりや、様々な事象に対する理解力や重要性の認識力を高め、幹部人材に求められる判断力を大きく伸ばすことにもつながります。技術で世界を支え続けるために、ローテーション、外部連携強化を推進していきます。

CTOオフィスによるメガトレンドからのテーマ抽出、
荏原が取り組むべき研究・開発テーマ抽出



技術元素表で当社が保有する技術につき整理

	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	Ms												In	Py
Cm	Ei	Rc		Fm	Hi								Bl	Eg
Pj	Pu	Cr	St	Mm	Rc	So	Tg	Po	Vt	Pi	Ce	Mh	Fr	
Pr	Pt	Ch	Sm	Mw	Fi	Pu	MI	Cl	Ep	Oz	Eg	Md	Ca	
Qa	Ft	Mt	Am	Ea	Sm	Es	Mo	Mc	Tr	Eb	Pz	Mt	Na	
Sd	Fd	De	Mn	Ds	Ca	We	Ts	Am	Re	Nd	Rb	Pm	Xr	
Mt	Fl	Na	Bt	Va	Ch	Ht	Cs	Mc	Pw	As	Ps	Ie		

研究開発・知的財産戦略

リスク管理

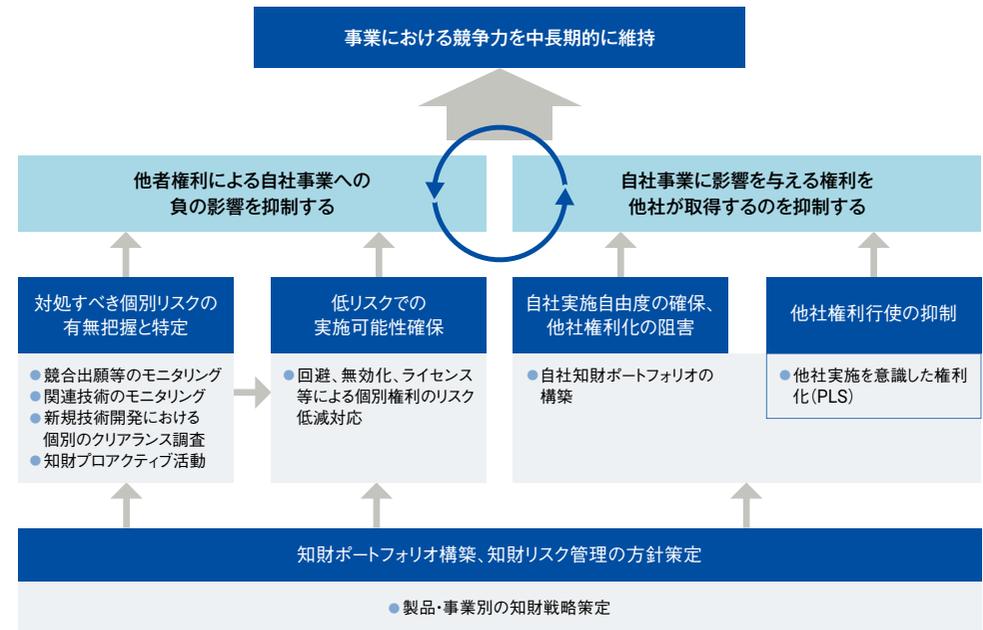
競争力の維持に向けたリスク管理

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の抑制が重要と考えています。リスクの早期特定による影響が小さい段階での対処が肝要であるため、特定技術の特許出願等をモニタリングするとともに、新技術の開発時には個別にクリアランス調査を行い、リスクの早期把握に努めています。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把握や提携先探索を行う中で、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、これらの調査に基づくリスクへの対処や自社の知財ポートフォリオ構築のための取り組みが、各事業の状況や方針に基づい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。近年は特に、サイバー空間を介したサービスの提供が活発化しており、サービスの提供国とサーバーの所在国が異なる場合の特許侵害に関する重要判決が日本で下されています。主要各国の弁護士と連携し、各国の状況をアップデートして、こうしたクロスボーダー案件にも適切に対処できるようにしています。

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	2024/12 実績	成果、今後の取り組み
1 	製品開発スループット向上のための技術ツールの開発及び実装	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+新規事業へ展開	水中ポンプの流体設計とモーターコア設計の形式知を組み込んだ「開発ナビ」のMVP（主要機能のみを備えたプロトタイプシステム）を作成するとともに、精密・電子事業向け真空ポンプ、建築・産業事業向け遠心ポンプ、新規事業向け往復動ポンプなどの開発に機能シミュレーションを適用した。	開発の手戻りをなくすための開発プラットフォーム（「開発ナビ」に加え、機能シミュレーションや故障モード影響解析など各種開発補助ツールを含む）を構築して運用を推進するとともに、各種技術ツールを習得し、順次、適用範囲を増やしていく。
	新テーマ創出プロセス構築による研究開発戦略強化	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	これまでに選定したテーマのアクションプランを推進するとともに、シナリオプランニングなどの手法を新たに活用し、戦略立案・テーマ選定プロセスの強化及び人材育成に着手した。	検討メンバーの科学的認識力向上やシナリオ検討スキル向上のための教育、過去の検討成果を蓄積的に活用できるツールの導入、リサーチ機能へのAI活用等による新テーマ創出体制の更なる強化。
	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15件以上+活動未経験者の報告数）	2023年実績10件に対し、計16件の分析提言書を作成・提出した。カンパニー内知財部門との連携を進めることで、各カンパニー向けの提言書を2023年の2件から7件に増やすことができた。	各カンパニートップとの意思疎通を図り、経営判断／事業判断に資する、質の高い提言ができるよう、関連する人材育成に努める。



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

荏原グループは、DXを単なるデジタル化と捉えず、経営戦略・事業戦略の中核に据え、経営、事業、デジタル部門が一体となって推進しています。こうした姿勢に共鳴し、当社と異なる文化をもつ各分野のプロフェッショナルが続々と参画しており、既存の企業文化と融合し、新たな化学反応を生み出しています。攻めのDXでは、本格稼働した全社規模の生成AIプロジェクトがすでに多くの成果を創出し、日本発の技術をグローバルへと展開加速させています。またデジタルトリプレット*に

おいては、生産現場のバーチャル化が急速に進展し、革新的な取り組みが展開されています。守りのDXでは、全社ERPプロジェクトが着実に進捗して17か国で本稼働を迎えており、E-Plan2025で掲げた経営インフラの高度化／効率化に資するグループ各社の業務標準化が順調に進んでいます。

* デジタルツインに加えて、人間の知恵やノウハウ、経験など、現場の技術者が持つ知識や判断を加えて拡張させた概念

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こだわり、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) 生成AIを活用したクリエイティブ施策により、認知度向上に向けたコミュニケーション革新を推進 AIを活用したDX	設計と生産の革新を起こすデジタルツイン・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 3Dデジタル技術・xR技術を活用したDX	フィジカルとXRの融合によるプロモーションにおける新しい体験価値を提供 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 データサイエンス活用による業務プロセスの自動化と意思決定の最適化 データを活用したDX
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	

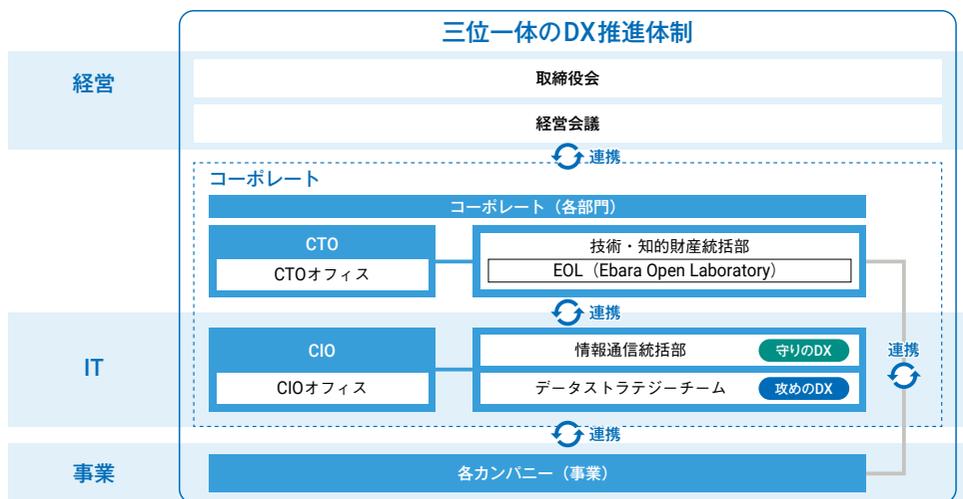
DX戦略

ガバナンス——持続可能な成長を実現するDXビジョン

グローバルなDX推進を支える経営・事業・IT部門の三位一体推進体制

2023年からのCxO制の導入により、CIOが先頭に立ち、グローバルなITガバナンスの強化に挑戦しています。当社グループの経営戦略に基づき、グループ全体のIT戦略と各カンパニーの調和を実現し、IT投資やコストの最適化を図ることで、グループ全体のIT組織運営を更に加速させます。

- 1. IT戦略の整合性** 荏原グループ全体のIT戦略・方針と各ビジネスセグメント、グループ会社それぞれのIT戦略の整合性を強化します。
- 2. ITマネジメントプロセスの最適化** 荏原グループのIT関連マネジメントプロセスを最適化し、グループ全体のIT組織運営を円滑にします。
- 3. グローバルITガバナンスの遂行** CIOとCROが連携し、独立性と効率性を両立させたIT統制の枠組みをグローバルに整備し、その強化を図ります。
- 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部門とのコミュニケーションを更に促進していきます。



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の全社活用

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、データストラテジーチームが主体となり2023年より生成AIプロジェクトを立ち上げ、2024年1月より全社プロジェクトとして推進しています。社内に蓄積された膨大なデータ・ナレッジを、複数の生成AIモデルで、かつ多言語で検索・問い合わせできるよう、セキュアかつ権限管理された環境下でEBARA AI Chatを内製開発。5月末に1事業部、7月末に国内全社へ本格展開し、11月には既存の全社問い合わせも本Chatに移行しました。また、GoogleのGeminiやNotebookLM、Microsoft Copilot、ソースコード管理のGitHubの中で提供される生成AI機能も活用し、全社・グローバルでの業務効率化を図っています。また、規制を遵守しながらクリエイティブ面でも生成AIを活用し、新しい技術を随時取り込みつつ、コア業務への活用推進と認知度向上を図っています。

さらに、2024年に加盟した一般社団法人Generative AI Japanや機械システム振興協会フォーラム委員の活動、各種イベントへの登壇を通して当社の取り組みを発信していくとともに、他社・他業種とも広く情報連携しながら、生成AIの全社活用をより一層進めていきます。



DX戦略

戦略——攻めのDX

生成AIや先端テクノロジーを駆使したコミュニケーション

当社における生成AIの習熟度向上を図る上で、社内外双方に向けて、目的とニーズに合うコミュニケーション設計が不可欠です。そのため、生成AIや認知科学、様々なデータを活用しながら、最適な「手段」を提案・実行します。そして、「ゼロイチ」のクリエイティブな発想で新たな価値を創出します。

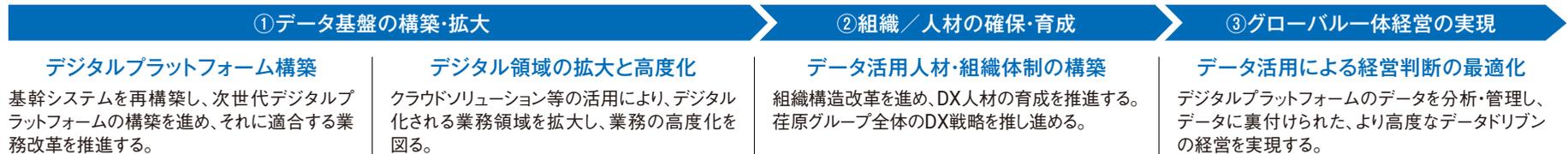
また生成AIの活用によって、従来時間とコストがかかっていた映像制作やデザイン業務の効率化やコスト削減を推進します。更に、こうしたデジタルクリエイティブを駆使することによって、今後はターゲットごとに最適化されたコンテンツの自動生成が実現し、DXの目的の一つである価値創出の加速に貢献します。

EBARA-D3とBeyondverseによる製造DX推進

特に製造領域のDXをスコープとして、カンパニー間のカルチャーの違いにとらわれないDX活動を推進しています。EBARA-D3の枠組みのもと、Beyondverse*を活用し、リアルとデジタルを融合した製造DXを加速します。PLMなどの大型システム間をつなぐハブ的役割を担い、スピーディかつ着実にナレッジ基盤を構築しています。Beyondverseの3Dデータ統合とAI解析により技能や知見をデジタル化し、内製化と高速開発を推進することで、「荏原をデータで強くする」に貢献しています。

* AIを活用して幅広い領域をカバーするナレッジデータベース

全社ERP導入 ロードマップ



*1. Salesforceは、Salesforce, Inc.の登録商標または商標です。 *2. SAP, SuccessFactorsは、SAP SEの登録商標または商標です。 *3. WalkMeはWalkMe Ltd.の登録商標または商標です。

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

グローバルで経営資源の見える化へ

グローバル経営・事業遂行に向けて、業務フローやルールの最適化を通じて標準化を進めるとともに、グローバルなデジタルインフラ基盤としてERP（企業資源計画）システムを全グループに導入しています。すでにグローバル17か国、19社（2025年1月時点）に導入済みです。このERPシステムの導入に伴い、BIツールの活用によって経営情報の一元管理と可視化を実現しています。引き続き、世界中の荏原グループ会社への展開と導入を進めていきます。

CRM領域のグローバル展開

グローバル市場への進出を加速するため、当社グループはCRM（顧客関係管理）領域の強化に取り組んでいます。Salesforce*1を全社の受注フロントシステムとして活用し、営業情報を一元管理するとともに、ERPシステムのグローバル展開に合わせて、世界中の拠点で統一された営業プロセスの確立を目指しています。同時に、BIツールと全社ERPデータの連携を強化し、CRM単体では得られない包括的な経営情報を可視化します。CRMを受注管理だけでなく、アフターサービスにも活用し、製品導入実績やお客様サポート状況をグローバルでモニタリングすることで、CX（顧客体験価値）を向上させていきます。

データドリブンの人的資本経営と先進TECHを活用したDX推進

当社グループは、2019年から導入したSAP、SuccessFactors*2を基軸に、グローバルHCM（人的資本管理）プラットフォームの展開を進め、海外子会社37社で導入完了しています。すでに活用している人事情報管理や人事評価、後継者育成、研修管理などは、その運用を強化するとともに、今後は、学習管理機能、e-Learningのユーザー拡大や、採用管理機能を用いたグローバル人材育成プログラムを開始する予定です。引き続き、グローバル規模での人材育成と評価の拡充を図っていきます。

デジタルアダプションツールの活用によるシステムの利用促進

業務アプリケーションのパッケージ製品採用が進む中、システムをカスタマイズせずに操作ガイドを表示させ、利用者がマニュアルレスで操作できるよう、デジタルアダプションツールWalkMe*3を導入しています。現在45システム（2025年5月末時点）上で稼働しており、今後も拡大予定です。ユーザーのシステム利用促進と定着化によって、問い合わせ対応の削減による省力化が実現しているほか、システムの利用状況の可視化により、システム運用の効率化に寄与しています。この導入実績が評価され、WalkMe株式会社より2023年度「Manager of the Year Award」、2024年度「Builder of the Year Award」「Influencer of the Year Award」を受賞しました。

DX戦略

リスク管理

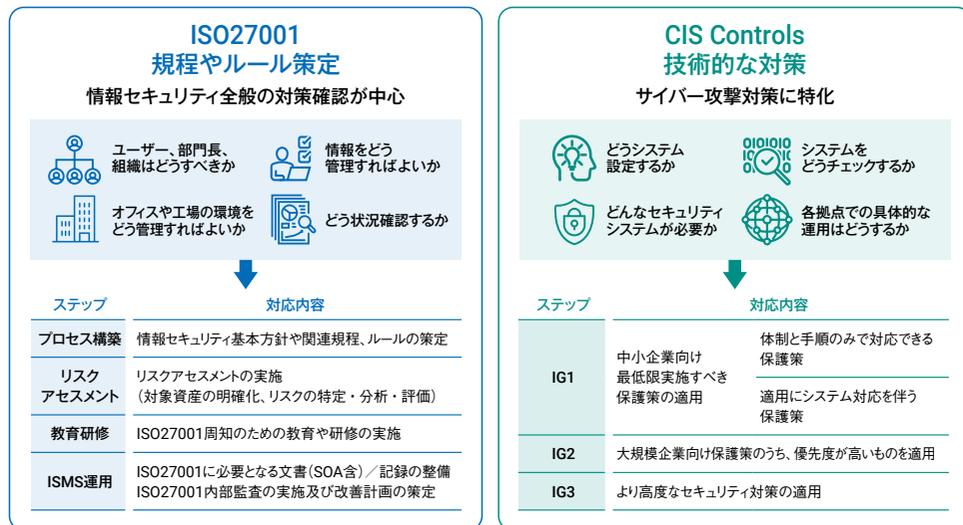
荏原グループのサイバーセキュリティ強化

企業を狙ったサイバー攻撃は日常的なものとなっており、荏原グループとして対応を強化しています。昨今は取引先からも、サプライチェーンマネジメントの一貫として、サイバーセキュリティの対応を求められることが増えています。こうした要求に確実に応え、市場からの信頼を得るため、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重要であると位置付け、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への準拠を推進しています。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、海外グループ会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、2024年末までに情報セキュリティマネジメントシステムの運用におけるPDCAサイクルを確立しましたが、現状は1世代前の仕様であるため、2025年度末までに最新版への更新を進めます。また、CIS Controlsについては、2024年末までにIG1、IG2の70%程度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

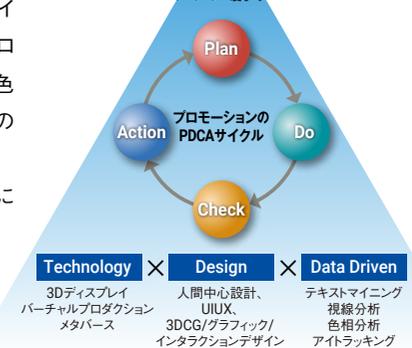
関連する マテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2025/01 実績	成果、今後の 取り組み
1 	全社ERP プロジェクト展開	ERP導入 実施会社数	20社以上	19社導入済 1社導入中	グループ各社への SAP導入
2 	情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠	ISO27001 対応項目 拠点平均比率	100%	100%	ISO27001準拠対応 (ISMS運用サイクル を確立させる)
4 		CIS Controls 対応 必要項目数 (IG1、IG2合計)	100%	70%	CIS Controls 準拠対応 運用状況のモニタ リング

C L O S E - U P

テクノロジー×デザイン×データドリブンを融合したプロモーション
～フィジカルとxR（仮想）体験の融合による新しい体験価値の提供～

従来、プロモーション活動では、制作者・評価者の主観の食い違いによる意思決定の遅延、アウトプットの評価手法、KPI設定が課題とされてきました。そこでテキストマイニングで当社の客観的な評価を分析し、それに基づきプロモーションポイントの抽出・KPI設定を行うほか、視線・色相分析結果とデザイン思考に基づく合理的でスピード感のある意思決定を行っています。

また、3DCG技術を活用した裸眼立体視ディスプレイによる展示や、3DCGとフィジカルを融合した動画制作、メタバースを活用したコミュニケーション活性化など、xRテクノロジーを掛け合わせた新しい体験価値を生み出しています。

荏原製作所の価値訴求と
ファン創り

リスクマネジメント

Message from Chief Risk Officer



執行役 CRO
中山 亨

現場と経営をつなぎ、リスク管理の実効性を高めていく

荏原グループを俯瞰したグループガバナンスの徹底を目指したCxO制の導入によって、従来は各カンパニーやグループ会社で個別に行われていたリスク管理もCROやRO*を通じて統合的に進められるようになりました。これにより、現場のリスク情報がより迅速に経営層へ届くとともに、グループ横断的にリスク管理が行える体制が整いつつあります。

国際情勢の変化や技術継承の課題など、当社を取り巻くリスクはますます多様化しています。2025年には3年に一度の全社リスクアセスメントを実施して当社グループが直面するリスクの見える化を行い、確実なリ

スク管理を進めていきます。その中では、地政学リスクや生成AIの進展など新たに発生してきたリスクへの備えも強化していきます。多様なステークホルダーの視点を取り入れ、誠実で柔軟な「荏原らしさ」をベースに、持続的なリスク管理体制の確立を目指します。

今回、公正取引委員会から受けた型管理に関する勧告に対しては、全執行役によるモニタリング体制を強化しつつ、従業員への教育研修を通じてルールの徹底と遵法意識の向上を図るとともに、現場での確実な型管理に向けて制度の整備と技術的な管理体制の強化も進めてまいります。

* RO : Risk Officer

リスク マネジメントの 全体像

荏原グループを取り巻くリスク環境の変化

内的リスク

- 事業のグローバル化の更なる進展
- 対面市場別体制による事業の自立化
- 中小企業保護規制や安全保障貿易管理への対応

外的リスク

- ロシア・ウクライナ問題など地政学リスク
- 生成AIなど新たなテクノロジーリスク
- グローバルでの気象災害等の激甚化

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

事業成長を支えるリスクマネジメント&ガバナンス

ステークホルダーから信頼される良き企業市民であること

社会・環境価値と経済価値の向上

Proactiveなリスクマネジメントの実践

環境経営の更なる進化

リスクマネジメント 組織体制の強化

- RMP*1とRMC*2の協働
- CROオフィスの設置
- グループCRO連絡会の拡大
- カンパニーリスク管理体制の強化（内部統制、安全保障貿易管理の強化）

リスク対応の 高度化

- リスク目録・リスクアセスメントの見直し
- クライシスタイプに応じたIMP*3の充実
- オールハザード型BCP*4への転換
- グローバル保険導入

新興リスクへの 対応

- 地政学リスクや生成AIリスクへの対応
- シナリオ分析
- インテリジェンスの活用
- 社会的要請への感度向上

遵法体制の 更なる強化

- 荏原らしさと行動基準の価値観共有
- カルテル・談合防止
- 腐敗防止
- 安全保障貿易管理
- 個人情報保護対応
- 内部通報制度

脱炭素社会・循環型社会・ 自然再興への貢献

- カーボンニュートラルの推進
- 自社製品・サービスを通じた環境負荷低減
- 水・廃棄物の適切な管理
- 環境マネジメントの徹底

*1. RMP : Risk Management Panel *2. RMC : Risk Management Committee *3. IMP : Incident Management Plan *4. Business Continuity Plan

リスクマネジメント

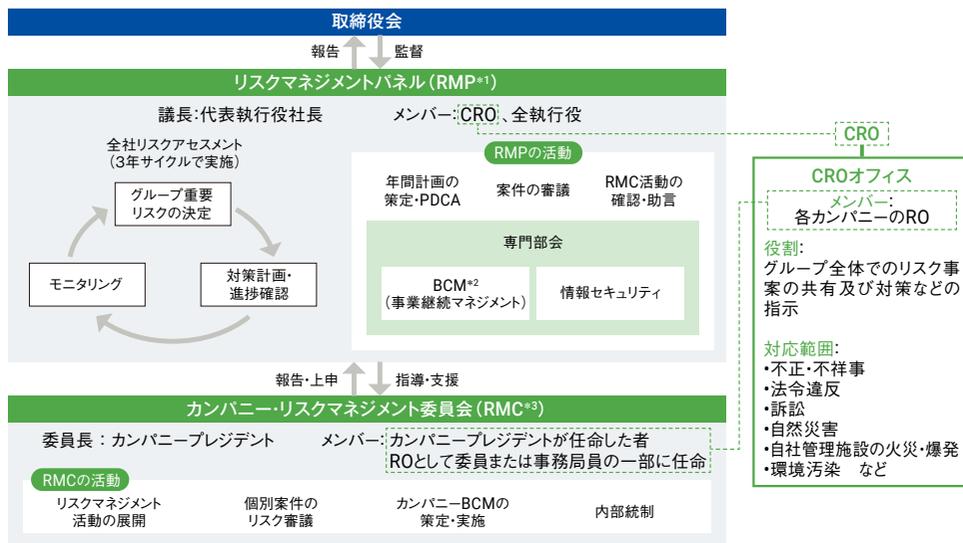
リスクガバナンス

カンパニーの垣根を越えたリスク管理体制

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に報告されるため、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



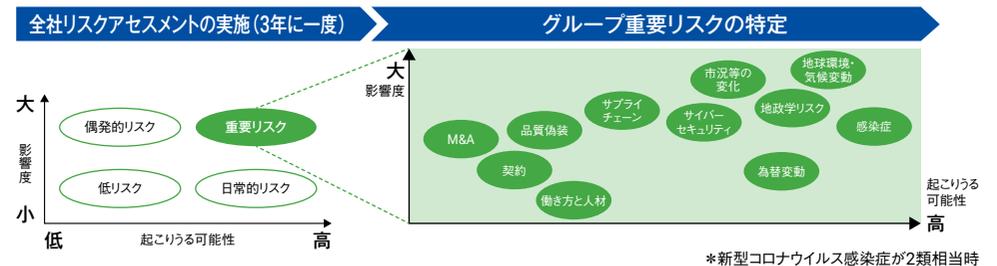
*1. RMP : Risk Management Panel *2. BCM : Business Continuity Management
*3. RMC : Risk Management Committee

グループ重要リスクの特定プロセス

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、グループの重要リスクを特定しています。このアセスメントでは、当社グループの事業運営において想定される100を超える様々なリスク項目について、事業責任者・部門責任者へのアンケートとヒアリングを通じて、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・評価します。その上でグループ重要リスクを特定し、主管部門を設定してリスク対応を行い、RMPに報告します。なお2022年の全社リスクアセスメントでは11の重要リスクを選定し、リスク対応状況を継続的にRMPに報告しています。(下図リスクマップ参照)

2025年は全社リスクアセスメントの実施年であり、国際規格も参考にしてリスク分類の見直し、マルチステークホルダー視点の取り込み、リスクシナリオの見直しを行う予定です。また社会情勢の変化が著しい昨今においては3年に一度のリスク認識は必ずしも十分ではないため、中間年でも簡易的なリスクアセスメントを実施するなど、リスク認識を機動的に更新することを計画しています。

リスクマップ (2022年アセスメント実施*)



事業部門における内部統制の強化

当社グループ事業のグローバル化が加速する中、対面市場別組織への移行を進め、事業部門の自律的なリスク管理を促すことがますます重要になっています。こうした環境変化を踏まえ、全社的な遵法体制を強化していくのと同時に、各事業部門における安全保障貿易管理をはじめとした施策の強化を図っていきます。なお各カンパニーには事業特有のリスクがあり、カンパニーが主体となって低減活動を行うものをカンパニー重要リスクとしています。これまでではカンパニーごとに独自にリスクの特定を行ってききましたが、2025年の全社リスクアセスメントにカンパニー重要リスクを選定するプロセスを取り込み、リスク特定プロセスの統一を図っていく予定です。

リスクマネジメント

- 参照 荏原らしさ及び荏原グループ行動基準 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/ebara-identity/>
 参照 コンプライアンス体制 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/governance/compliance/>
 参照 腐敗防止基本方針・腐敗防止プログラム <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/governance/anti-corruption/>
 参照 コンプライアンスに関するデータ <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/data/esg/>

コンプライアンス

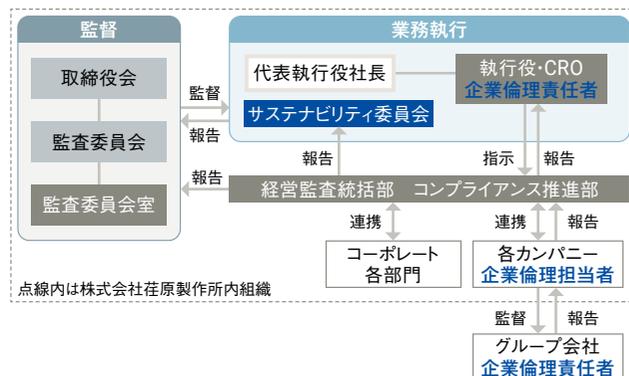
荏原グループコンプライアンス体制の整備

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。

コンプライアンスに関する相談は、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。相談を受け付けた場合、まずはグループ会社の企業倫理責任者や各カンパニーの企業倫理担当者を通じてコンプライアンス推進部に報告され、その後、荏原グループの企業倫理責任者である執行役・CROへ報告されます。CROの指示のもと、適切な対応を行います。また、コンプライアンス推進部は監査委員会室に定期的に状況を報告するとともに、相談事案や教育啓発活動などのコンプライアンス推進活動は、取締役が陪席するサステナビリティ委員会に報告され、適切な監督や指示を受けています。

相談窓口対応等を通じて様々なリスク情報を可及的速やかに把握し、被害の発生・拡大防止につながる予防的な施策と自浄作用による違法行為の是正のための施策を行っていきます。

コンプライアンス体制図



コンプライアンス徹底に向けた戦略（2024年12月期成果）

重点戦略	取り組み内容	管理指標と進捗状況（定量）
重点戦略① 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		
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"> 国内グループ・コンプライアンス連絡会（国内グループ会社が参加）を年2回実施し、当社及び子会社間で相談案件対応状況等のコンプライアンス情報を共有 海外においては2024年よりテーマをリスクマネジメント全般に広げ、CRO連絡会に枠組みを変更し、その中でコンプライアンス情報を共有（北米・南米地域、欧州・中東地域、アジア・オセアニア地域、アフリカ地域の子会社34社とCRO連絡会を開催） 荏原らしさ、行動基準に関する研修を継続して全従業員に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 荏原・国内グループ会社受講率：荏原らしさ 98.6% 行動基準 98.6% 海外グループ会社受講率：荏原らしさ 97.5% 行動基準 97.6%
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）に対する教育の継続実施 	
国内における下請法遵守	<ul style="list-style-type: none"> 国内において全従業員を対象とした下請法教育を実施 	
重点戦略② 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		
グローバルで統一されたホットラインの導入	<ul style="list-style-type: none"> 国内内部相談窓口、国内社外窓口、海外荏原グループ・ホットラインの継続運用 2025年末までにグローバルで統一のホットラインを導入し、既存の窓口から移管するとともに、社外相談窓口未設置の海外子会社を含め全拠点からの通報を可能とする 	<ul style="list-style-type: none"> 荏原海外グループ・ホットラインを設置している会社数：22社 相談件数：12件
相談事案への対応を踏まえた不祥事の予防	<ul style="list-style-type: none"> 相談件数が増加傾向にあるなど、リスクが高いと判断した部門に対して、研修・教育を実施 必要に応じて法律事務所へのリーガルアドバイスを依頼することで、相談案件への早期対応と対応品質の担保を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> 相談件数：57件 調査対応件数：91件（2023年12月期よりの繰越34件を含む）うち、対応完了件数：66件、2025年への継続案件数：25件
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・リエゾン委員の配置と教育 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"> 相談窓口に入件した相談案件へのコンプライアンス・リエゾン委員による対応協力 コンプライアンス・リエゾン委員が主体となって相談案件の解決を推進するため、コンプライアンス推進部による相談対応など、各種支援を実施 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・リエゾン委員の人数：120名 うち、荏原：61名、グループ会社：59名
重点戦略③ 荏原グループとして人権と多様性を尊重し働きやすい職場をつくるための取り組み		
専任部門員、リエゾン委員の活動を通じた、職場への人権と多様性尊重の意識の浸透	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針に則って、人権に関する諸課題へ以下を実施し、その取り組み状況を人権委員会へ報告 相談窓口活動における人権救済（相談の多くを占めるハラスメントは、2024年に対処完了した66件のうち6件） 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・コンバクト・ネットワーク・ジャパンなど、社外団体への参画を継続 	

サステナブルな水・空気・環境へ

参照 気候関連開示（TCFD提言）

IFRS®サステナビリティ開示基準S2号気候関連開示（旧TCFD）については、Webサイトで詳細を開示しています。

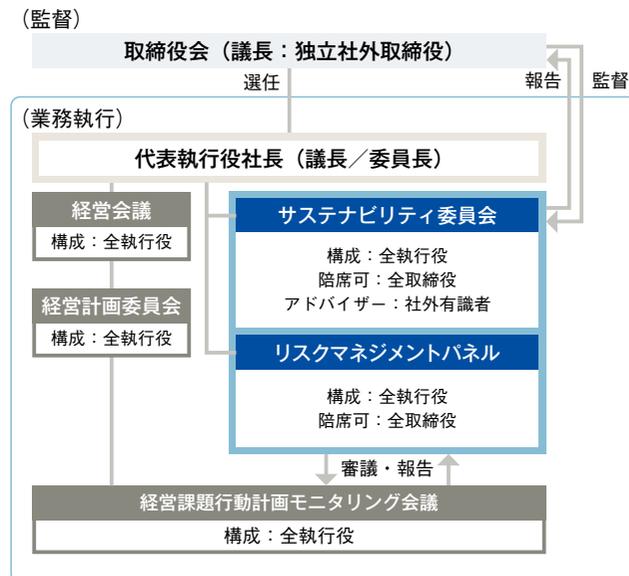
<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/tcfd/>

ガバナンス

環境に関するガバナンス体制

当社グループは、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・環境価値と経済価値を向上させるとともに、中長期的に企業価値を高めていくことを目的として、環境問題への取り組み（E）、社会とのつながり（S）、ガバナンスの強化（G）を柱とするサステナビリティ経営を実践しています。取締役会は、気候・自然関連をはじめとするサステナビリティ関連トピックを年間の議題に組み込み、定期的に様々な視点から議論を行い、その結果をサステナビリティ委員会へフィードバックします。サステナビリティ委員会は、代表執行役社長が委員長を務め、当社グループが事業活動を通じてサステナブルな社会・環境の構築に寄与し、企業価値を継続的に向上させていくための議論を行っています。▶P100 2024年12月期の取締役会における主な取り組み

環境に関するガバナンス体制図



環境関連審議・報告事項（2024年12月期）

取締役会

1月	● サステナビリティ委員会報告
4月	● 当社のサステナビリティ経営の取り組み状況を検証し議論 ● サステナビリティ委員会報告
6月	● IFRS® S2基準に基づく2024年気候関連開示について議論
7月	● サステナビリティ委員会報告
10月	● カーボンニュートラル推進の状況 ● サステナビリティ委員会報告

(注) 非財務情報に係る執行役職務報告を毎月実施。

サステナビリティ委員会

3月、6月、9月、12月に開催。すべての会で気候関連の議題を設定。審議内容をサステナビリティ委員会後に開催される直近の取締役会へ報告する。

環境に関する主な議題（2024年）

- カーボンニュートラル推進に関する審議（ICPの検討を含む）
- 気候関連情報開示に関する審議
- GHG削減貢献量、Scope1～3に関する審議
- TNFD提言に基づくLEAPアプローチによる評価に関する審議 など

環境に関する考え方

世界的な環境問題は、気候変動や資源枯渇、生物多様性の喪失など多岐にわたります。持続可能な社会の実現に向けては、脱炭素、循環型社会、自然再興への取り組みが欠かせません。当社の事業は、これらに影響を受けるとともに、ポジティブな影響を与える可能性もあります。こうした認識のもと、荏原グループ環境方針を定めています。

荏原グループ環境方針

荏原グループは、水と空気と環境の分野で優れた技術、製品や最高のサービスを提供することにより、世界の国々の持続可能な発展と地球環境の改善、安全・安心で豊かな社会の実現を目指して、以下の活動について取り組みます。

1	脱炭素社会の構築に貢献 ▶P57
2	循環型社会の構築に貢献 ▶P60
3	自然共生社会の構築に貢献 ▶P60
4	積極的な情報開示及びコミュニケーションの実践
5	環境パフォーマンスの継続的な改善 ▶P62 (指標と目標)
6	法令・基準の遵守、社会からの要請への対応

参照 荏原グループ環境方針全文

<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/environmental-policy/>

サステナブルな水・空気・環境へ

参照 気候関連開示（TCFD提言） <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/tcfd/>

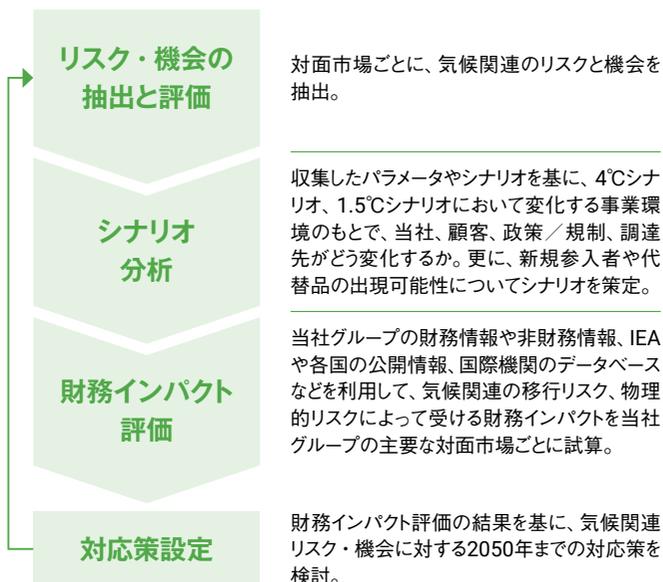
戦略

脱炭素社会の構築に貢献

気候変動に対する戦略

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、エネルギー市場向け事業、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しています。計画の進捗は、CEOが主宰する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。

気候関連のリスク及び機会の管理プロセス



リスク・機会の特定と評価

気候関連のリスク・機会の見直しは、当社グループの中期経営計画と同じサイクルで行っています。2026年からスタートする次期中期経営計画に気候関連戦略を接続するために、主要な対面市場ごとに気候関連の重要なリスク・機会の見直しを行いました。気候関連の戦略はTCFDの枠組みに沿って策定していましたが、TCFDからIFRS® S2に移行されたため、IFRS® S2開示基準を参照して、リスク・機会の特定と評価を行いました。

移行リスク・機会の評価においては、政策・法規制、市場、技術、評判などの観点から評価を行いました。物理リスクは急性、慢性の観点から評価を行いました。評価には時間軸、発生の可能性と影響の大きさに一定の基準を設定して重要なリスク・機会の絞り込みを行いました。影響の大きさの評価には営業利益への影響度の閾値を設定するなど、評価方法の見直しを行いました。

シナリオ分析

次期中期経営計画に気候関連戦略を落とし込むために、当社グループの主要な対面市場ごとに1.5°C、4°Cの世界観における気候関連シナリオを見直しました。前回のシナリオ分析でオイル&ガス市場は次世代型のエネルギー市場に変化していくという分析結果から、2025年4月までに行った見直しではエネルギー市場としてシナリオ分析を行いました。

1.5°C、4°Cの世界観において「政府」、「顧客」、「サプライヤ」「新規参入や代替品」がどのように変化するか。それらの変化が当社の事業環境にどのような影響を与えるかを整理し、バリューチェーン全体でのリスク・機会を俯瞰できるようにしています。

前回の分析で用いた外部情報を最新のデータに更新し、世界

観全体を見直しました。シナリオ分析の見直しを含む、気候関連情報開示はWebサイトの気候関連開示（TCFD提言）で公開しています。

財務インパクト評価

前回のシナリオ分析で用いた外部情報の更新と財務インパクト算定方法の見直しを行いました。前回の財務インパクト評価よりも定量的な算定を目指しました。信頼性の高い客観的な情報の入手が困難な項目についても開示し、説明しています。建築・産業設備市場向け事業の物理リスクの財務インパクトは、算定方法の見直しを行った結果、気候変動に起因する物理的リスクは4°C、1.5°Cいずれのシナリオにおいても顕在化の可能性は大きくないという評価に見直しました。

今回行った財務インパクト評価結果は当社Webサイトで公開します。

対応策の設定

現在の中期経営計画E-Plan2025の期間中の施策を継続し、シナリオ分析の見直し結果は2026年から2028年までの次期中期経営計画を策定する際に考慮します。

サステナブルな水・空気・環境へ

参照 気候関連開示（TCFD提言） <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think//tcfd/>

参照 荏原グループのカーボンニュートラル <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/carbon-neutrality/>

戦略

脱炭素社会の構築に貢献

2050年カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ

持続可能な社会の実現と荏原グループの成長を両立するためには気候変動への積極的な取り組みが不可欠であり、バリューチェーン（Scope1,2,3）におけるGHG排出量削減と顧客のGHG削減への貢献の両面から取り組みを進めています。

荏原グループの2030年にありたい姿の一つに「高度なESG経営の実践」を掲げ、Scope1,2,3及び削減貢献量、当社定義によるGHG削減量について目標を設定し、削減を進めています。加えて、カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネス創出にも取り組んでいます。

ロードマップ見直しのポイント

- Point 1 Scope3の削減目標を策定
- Point 2 「削減貢献量（WBCSDガイダンスを参照）」 「当社定義によるGHG削減量」 「カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネスの創出」という新たな3つの目標を設定

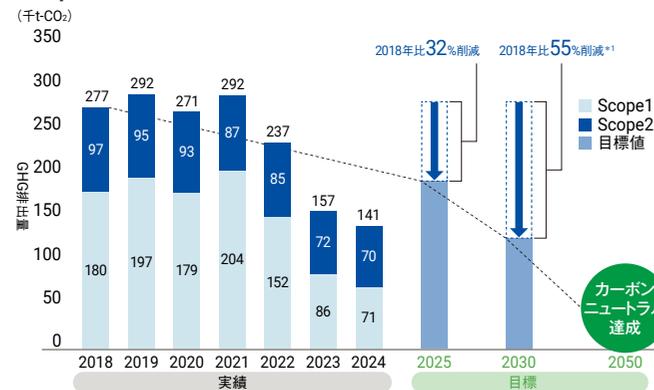
バリューチェーンにおけるGHG削減目標 (Scope1,2,3)

Scope1,2については、2030年に2018年比55%を削減する目標を設定しています。省エネルギー化の徹底や製品の試験などで使用している代替フロンを温暖化係数の小さいガスに転換するなどの取り組みを着実に進め、GHG排出量を削減します。また、インターナルカーボンプライシング価格を10,000円/t-CO₂と設定し、再エネ電力調達判断に活用することで再エネ電力の拡大を進めます。

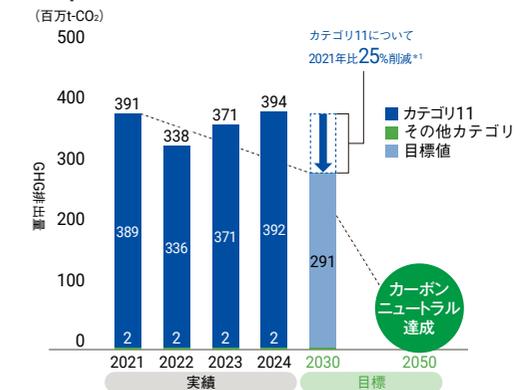
Scope3排出量については、当社製品の使用による排出であるカテゴリ11が、全体の9割以上を占めていることから、カテゴリ11について2030年に2021年比25%を削減する目標を設定しました。当社製品の効率化を進めることに加え、顧客とも連携して削減に取り組みます。あわせてカテゴリ11以外の排出削減についてもサプライヤと協働した取り組みなどを進めます。



Scope1,2 GHG排出量



Scope3 GHG排出量*3



*1. Scope1,2及びScope3の2030年目標は、科学的根拠に基づいた短期目標としてSBTi (WWF、CDP、世界資源研究所 (WRI)、国連グローバル・コンパクトによる共同イニシアティブ) からの認定を取得

*2. World Business Council for Sustainable Development 持続可能な開発のための世界経済人会議

*3. 2024年実績値は2025年6月時点の速報値。確定値は後日Webサイトで公表予定



サステナブルな水・空気・環境へ

参照 気候関連開示（TCFD提言） <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/tcfd/>

参照 荏原グループのカーボンニュートラル <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/carbon-neutrality/>

戦略

脱炭素社会の構築に貢献

顧客のGHG削減への貢献目標

(カーボンニュートラル社会の実現をサポートする
製品・技術・サービス)

当社グループのGHG排出量は、顧客が当社製品を使用する段階のカテゴリ11が最も多いため、顧客のGHG削減に資する取り組みが重要だと考えています。2020年の当社のE-Vision2030発表後、様々なGHG算定方法やガイダンスが発表されました。これらの方法やガイダンスの考え方も取り入れた上で、当社グループが顧客のGHG削減に寄与することができる3つの施策を、「顧客のGHG削減への貢献目標」として整理しました。

目標1

削減貢献量（WBCSDガイダンス参照）

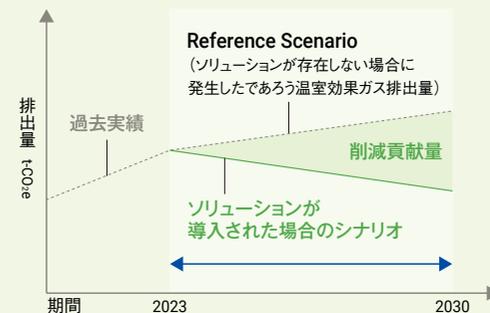
4,300万トン削減

2023～2030年に販売した当社対象製品が、
製品寿命期間中に削減することのできる
CO₂換算量の累計

2023年にWBCSDが発表したGuidance on Avoided Emissionsを参照して目標を設定しました。

対象製品・サービス

- 省エネルギー型建築・産業設備（ポンプ）
- コンプレッサ&タービン等の流体機械の改造による高効率化（エンジニアドサービス）
- 水道・農業用水向け高効率送水ポンプシステム
- 廃棄物発電
- バイオマス発電



目標2

当社定義によるGHG削減量

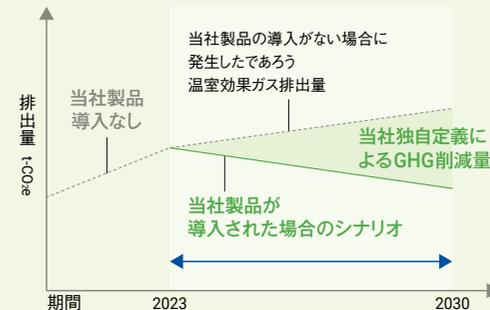
1億トン削減

2023～2030年の販売した当社定義による
製品が、製品寿命期間中に削減することのできる
CO₂換算量の累計

当社グループのお客様であるLNGプラントの省エネルギーや、半導体製造プロセスにおける地球温暖化係数の高いPFCsガスを化石燃料で燃焼せずに分解除去することができる製品のGHG削減目標を設定しました。これらの製品をお客様に使用していただくことにより、E-Vision2030の成果目標として掲げる1億トン削減の達成を目指します。

対象製品・サービス

- 排ガス処理装置 水素燃料を用いた燃焼式、フッ素固定式、乾式など
- エキスパンダ LNGプラントにおいて、LNGをタンクに貯蔵する際の余剰圧力のエネルギーを回収し発電することで、LNGプラントの省エネルギー化に寄与。



目標3

カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネス創出

水素やアンモニアをエネルギー資源として利用できる社会の実現をサポートする製品開発を進めています。また、CO₂を回収・利用する仕組みをサポートする製品開発、プラスチックを化学原材料にリサイクルするプロセス開発などを進めています。

▶ P84 水素関連事業

サステナブルな水・空気・環境へ

戦略

循環型社会の構築に貢献

循環経済の構築に関する課題認識と方針

当社グループにおいて、資源の有効活用は重要な課題です。資源の効率的な活用を測る指標となる廃棄物の発生量は、事業活動と密接に関連しているため、すべての生産拠点でその発生量をモニタリングしています。廃棄物は適切な処理を経て再資源化されますが、高い再資源化率を維持するためには、排出時の分別を徹底し、信頼性の高い処理委託先を選定することが不可欠です。こうした取り組みにより、循環経済の構築に貢献しています。

廃棄物抑制に向けた取り組み

当社の調達活動に伴い発生する廃棄物には、フィルム系プラスチックと木製パレットがあります。藤沢事業所では、フィルム系プラスチックの処分の際、従来は主に産業廃棄物として固形燃料化していましたが、2024年からは再生プラスチック袋の原料として売却しています。この再生プラスチック袋は「エコビニ袋」として市販され、藤沢事業所の指定ゴミ袋としても利用されます。更に、調達部門では木型パレットをプラスチック製パレットに置き換える取り組みを進めており、使用後は再生プラスチック原料としての活用を検討しています。

プラスチック資源循環促進法への対応

2022年4月に施行されたプラスチック資源循環促進法に関して、排出実態の調査を行いました。主な廃プラスチックの種類は、物流で使用されている梱包材や緩衝材、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2024年12月期に排出した廃プラスチック量は約474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策定

参照 環境マネジメント <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/environmental-management/>

戦略

自然共生社会の構築に貢献

自然共生社会の構築に関する課題認識と方針

当社グループの事業において、水資源の健全な管理は極めて重要なテーマです。そのため、水の効率的な使用を推進し、リサイクルや再利用を徹底する必要があります。また、河川や海洋への排水については、汚染物質を最小限に抑えるための適切な処理を施すことが求められます。これにより、水資源という自然資本への依存や影響を軽減し、事業活動の持続的な発展を支えるとともに、自然再興の観点からも重要な役割を果たすと考えています。

グリーン調達への取り組み

当社は「荏原製作所グリーン調達ガイドライン」に基づき、製品材料、資材、役務の調達を行っています。グリーン調達の要件の一つとして、製品に含まれる化学物質の調査をサプライヤに求めており、当社顧客からの情報開示要求に対して適切かつ迅速に対応するべく協力していただく必要があります。そのため、情報の収集や検索・閲覧を容易にする「製品含有化学物質管理システム」を導入し、新たな法令案に対して効率的に対応できる管理体制の構築に努めています。

参照 荏原グリーン調達ガイドライン（全文）

<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/environmental-management/#green>

「水循環ACTIVE企業」認証を取得

当社は、水循環に資する取り組みを積極的に実施している企業として、内閣官房水循環政策本部事務局より「水循環ACTIVE企業」に認証されました。本認証は、同事務局が2024年度に創設した「水循環企業登録・認証制度」において、直近3年以内に水循環に資する実績を有し、それが認められた企業に与えられるものです。

「水量水質カテゴリ*1」では、藤沢事業所における、法定の排水基準より厳格な社内基準の設定・遵守、「人材資金カテゴリ*2」では、国内各地の河川等における清掃への協力の二つの分野で認証を受けました。

*1. 水量や水質へ直接的に水循環に貢献する取り組み

*2. 人材、資金及び機材等を介して水循環に貢献する取り組み



サステナブルな水・空気・環境へ

参照 環境マネジメント <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/environmental-management/>

環境に関するリスク管理

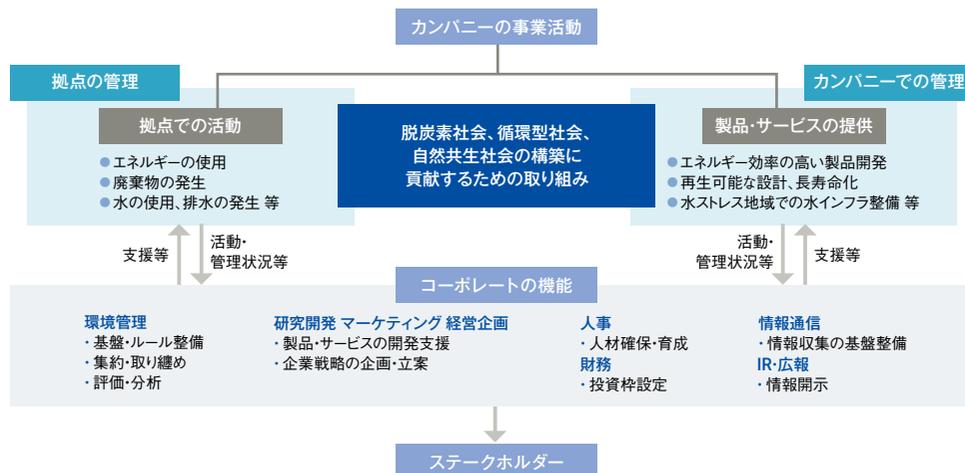
環境マネジメントにおけるリスク管理のあり方

当社グループの環境に関するリスクは、環境への悪影響や法律・規制違反による法的制裁、評判への悪影響を指します。これらの環境リスクは環境マネジメントシステムを活用し、適切に管理しています。

主な環境リスク

法的・規制リスク	環境関連の法律や規制に違反した場合、罰金や訴訟、事業停止などの法的リスクが生じる。
環境汚染リスク	廃棄物や排水、排ガスの管理が不適切な場合、大気や水、土壌の汚染が発生する可能性がある。
レピュテーションリスク	環境問題への対応が不十分な場合、社会からの非難や顧客の信頼喪失が起こることがある。
資源枯渇リスク	水などの資源管理が適切でないと、資源の枯渇が進み、生産コストの増加や競争力の低下が懸念される。

環境マネジメントの体制図



ISO14001認証の取得

E-Vision2030で掲げた重要課題の一つである「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対し、ISO14001認証の取得を進めています。2025年3月1日時点で、ISO14001認証を取得している会社数は、国内グループ会社で8社、海外グループ会社で31社となっています。海外においては、2025年までに取得を予定している29社のうち28社が認証を取得しており、加えて、自主的に認証を取得した会社が3社あります。今後は、2025年末までに、製造工場及びメンテナンス工場を保有するすべてのグループ会社でISO14001認証の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会社については、現状の環境管理体制を確認した上で、ISO14001認証が未取得であれば、認証取得に向けた計画を策定し、実施していきます。

水リスクの分析と対応

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に把握する必要があります。水リスクを把握するために、定期的に、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ています。2022年に行った調査では、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。

参照 水リスクレベル調査結果（2022年）

<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/environmental-management/#水リスク>

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。

サステナブルな水・空気・環境へ

参照 荏原グループ環境目標と成果 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/environment/environmental-goals/>

参照 ESGデータ集 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/data/esg/>

指標と目標

マテリアリティとの関連を踏まえて重点取り組みに対して目標を設定

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、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)への対応を経営の重要テーマと位置付けています。環境方針で示している活動「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」において、2030年の目標達成に向けて、事業を通じた社会貢献を目指します。

環境方針の主要活動	2030年の成果目標 (アウトカム)	非財務KPI	2024/12 実績	2030/12 目標	関連するマテリアリティ
脱炭素	顧客のGHG削減への貢献	削減貢献量		4,300万トン削減 *1	 <p>1 持続可能な社会づくりへの貢献</p>
		当社定義によるGHG削減量	2030年目標の再定義が完了	1億トン削減 *2	
		カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネス創出		新たなビジネス創出	
	気候変動で急性の物理的リスクと特定した水害の減災	防災分野で納入したポンプの排水能力の総量 (一秒当たりの排水量)	129トン/sec	150トン/sec	
バリューチェーンにおけるGHG削減 (Scope1,2,3)		Scope1,2	141千t排出 (2018年比49.1%削減)	125千t排出 2018年比 55%削減	 <p>3 環境マネジメントの徹底</p>
		Scope3	394百万t排出 (2025年6月速報値)*3	291百万t排出 2021年比 25%削減	
循環型社会	マテリアルリサイクル率向上	マテリアルリサイクル率 (国内)	97.7%	95%以上の維持	
自然共生社会	水使用量抑制	水使用原単位の継続的な改善	0.108 ML/億円 (昨年より改善)	2029年の原単位を下回ること	
	排水・排ガスの規制	法定規制値もしくは自主規制値の遵守	規制値超過: 0件	規制値超過: 0件	

*1. 2023年～2030年に販売した当社対象製品が、製品寿命期間中に削減することのできるCO₂換算量の累計

*2. 2023年～2030年に販売した当社定義による製品が、製品寿命期間中に削減することのできるCO₂換算量の累計

*3. 確定値は後日Webサイトで公表予定

グローバルで責任を果たす

人権の尊重

人権への基本的な考え方

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、「荏原グループ人権方針」を定め、社内外に公表しています。

荏原グループ人権方針は、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」と国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重しています。

参照 荏原グループ人権方針

<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/social/respect/>

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。2024年は、定例人権委員会を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。

荏原グループ人権委員会



人権デュー・ディリジェンス（人権DD）

人権DDのプロセス

従業員に対する人権DD

取引先に対する人権DD

1 人権リスクの 特定・評価

- 人材戦略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・多様性尊重」「労働安全衛生」をグループ共通の人権項目としてモニタリングしています。2024年は国内外58組織を調査しました。
- 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。

2 人権リスクの 防止・軽減

2024年の取り組み

- 2023年のG-ES結果が一定水準に達しなかった3組織がアクションプランに基づいて活動しました。
- 2024年のG-ESでは4組織が一定水準に達しませんでした。引き続きアクションプランを設定して改善活動を推進します。

3 施策の 実効性評価

- 2024年のG-ESで水準に達しなかった4組織はアクションプランを策定して、改善活動を推進し、2025年のG-ESの結果でアクションプランの実効性を評価します。
- 従業員に対する人権DDの結果はサステナビリティ委員会報告の一環として取締役役に報告しました。

4 社内外への 説明と開示

社内外への説明

- 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。

外部との対話

- 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）を招いて、救済メカニズムの目的や意義、バリューチェーンを含めて人権課題に取り組むことの重要性、ビジネスと人権救済の実態、企業の課題、などについて意見交換を行いました。

- 取引先の皆様に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、調達部門が取引先に対してCSR調達アンケートを実施しています。
- アンケートの内容には人権に関する設問が含まれています。人権委員会は、取引先において児童労働や強制労働、差別が起きないような取り組みがなされているか、適正な労働環境が維持されているかなど、人権に関する設問の結果を調達部門と共有し、健全なサプライチェーンマネジメントの構築を推進しています。

2022～2024年の取り組み

- 2022年調達実績95%の一次サプライヤを対象にアンケートを実施し、2024年までに国内852社、海外721社、合計1,573社から回答がありました。（回収率85%）
- 人権・労働・安全性、情報セキュリティの項目については高いスコア水準となりましたが、一部の項目の改善が必要なお取引先に関しては引き続き丁寧に対話を実施しながら、課題解決に取り組んでいきます。

- リスクが高いと判断した23社の取引先に対して訪問指導を実施しました。また、スコアは低いもののリスクは高くないと判断した取引先には、教育資料の提供や代表執行役社長からのメッセージ配信などの対応を行いました。アンケート結果及び改善策の進捗はサステナビリティ委員会に報告し、陪席する取締役による適切な監督を受けています。

グローバルで責任を果たす

人権の尊重

人権に関する救済

2025年4月から荏原製作所においてグローバルホットラインの運用を開始し、人権に関する苦情を含む通報を受け付け、対応する仕組みをスタートしました。2025年内に41か国、91拠点（2025年6月時点）の従業員から受け付けられるように拡充を進めます。ホットラインでは18言語に対応し、職場のレポートラインでは捕捉できないリスクの端緒を把握し、適時適切な対応を可能とします。

取引先からの相談は、グローバルホットラインと当社Webサイトのお問い合わせ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必要に応じて関係部門等と連携して対応しています。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、社内関係部門が連携しながら課題を解決する仕組みの整備に取り組んでいます。

外部との対話

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。社外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	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
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
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
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
2024年	救済システムの継続的な改善を目的としてJaCERと対話

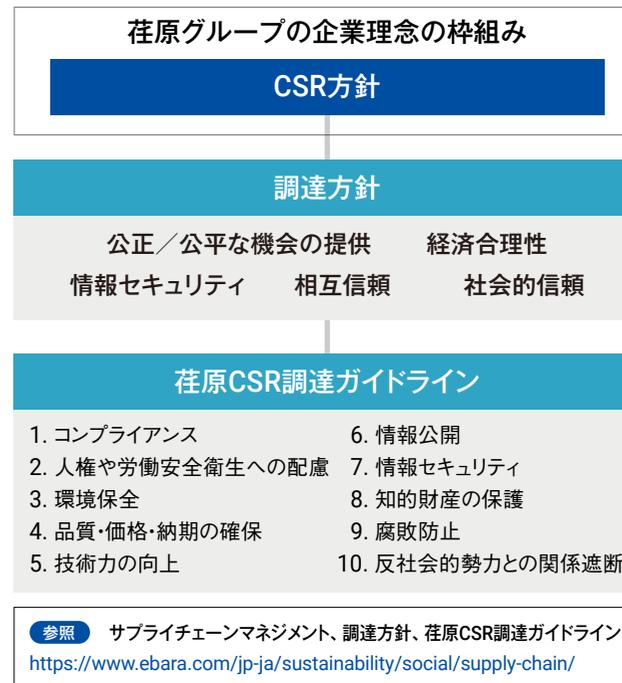
サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントの考え方

「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取引先（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。

グループ従業員だけでなく取引先とも協力し当社が関わるサプライチェーン全体で責任を果たすことを目的として、調達方針を定めています。取引先には荏原CSR調達ガイドラインを展開し、公正公平な事業活動を進めています。

サプライチェーンマネジメントに関する方針体系



サプライヤなどとの価値協創

グローバルでの調達体制構築

グローバルに調達活動を実施するため、2020年、全グループ調達を横断する社長直下の組織としてグローバル調達サプライチェーンマネジメント（SCM）戦略部を設置しました。

コロナ禍で全世界的に部品が供給難となった状況下では、この体制を通じてグループ全体で調達ネットワークを駆使することで、事業へ大きな影響を与えることなく乗り越えることができました。また、上流から下流にわたるサプライチェーン全体での最適化を図るため、物流プロセスの見直しや部品の標準化、開発段階からの調達部門の関与、購買プロセスの適正化などを実施しています。こうした施策を通じて、グローバル・エクセレント・カンパニーとしての持続的成長を実現しています。

「EBARA Logistics Value Program」を通じた物流課題解決

環境負荷の低減に向けた社会ニーズの高まりや物流関連法の改正など、物流を取り巻く環境は大きく変化しています。これらに機動的に対応すべく、全事業部横断で「EBARA Logistics Value Program」を立ち上げ、グループの物流課題の解決と新たな価値創造に注力しています。

一例として、主要事業所にトラックバス予約システムを導入し、トラックドライバーの待機時間削減や入出荷の効率化に向けて実態把握と改善を進めています。また、モーダルシフトの推進や、リサイクル材料を使用したパレットの導入を進め、環境負荷低減に取り組んでいます。更には、予測困難な変化にも迅速に適応するサプライチェーンを実現するために、先端のデジタル技術を駆使したネットワークデザインなど、将来を見据えた取り組みを積極的に進めています。

グローバルで責任を果たす

公正取引委員会からの勧告に対する取り組み

当社は、一部の製品の製造を、下請法に基づく取引先に委託しています。また、製造に使用する当社所有の木型、金型、治具等を一部の取引先に貸与しておりました。

この度、当社が木型等を用いて製造する製品の発注を長期間行わないにもかかわらず、取引先に対し木型等を無償で保管させていた行為が、下請法第4条第2項第3号（不当な経済上の利益の提供要請の禁止）に違反すると認定されました。本勧告にて認定された行為の期間は令和5年（2023年）2月1日からであり、対象事業者は176社、対象の木型等の数は8,900個に上ります。

当社は、この勧告を真摯に受け止め、今後の改善に努めてまいります。

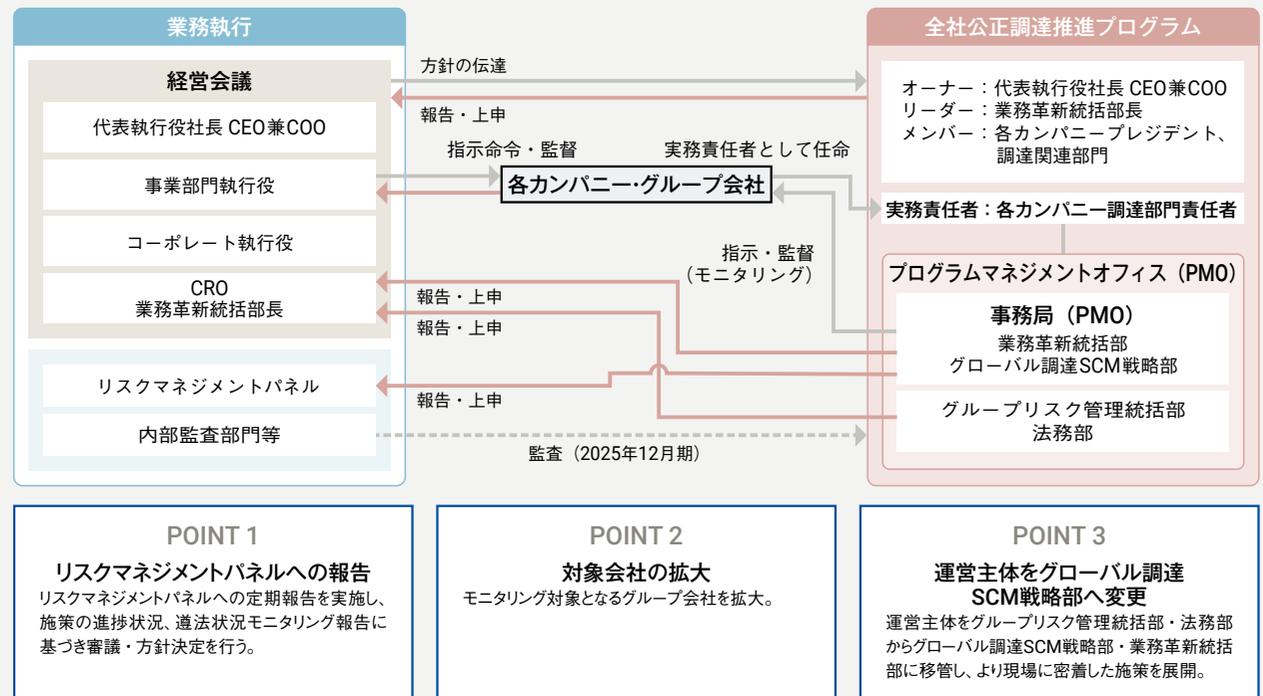
本件に関する管理体制

- 公正取引委員会による下請法違反に係る勧告を踏まえ、下請法やその他関連する法令*遵守に向けた再発防止と取引先とのより健全な関係構築（取引先との取引全般における適正化）に取り組む。
- そのために、既存の「全社公正調達推進プロジェクト」を、より包括的かつ継続的なものとするため、「全社公正調達推進プログラム」へと名称を変更し、活動を強化する。
- 具体的には、下請法やその他関連する法令*遵守を目的に、型管理の適正化、下請取引適正化（支払遅延、代金減額、買いたたき、受領拒否、割引困難な手形の交付、受取拒否等の防止）、価格交渉・価格転嫁の適正な対応、関連する業務プロセス・規程・社内制度の見直しや整備、そして決定した施策の実行状況について全社的なモニタリングを徹底する。

* 型管理の適正化、中小企業・個人事業者保護強化に向けた政策は著しく進展を見せており、サプライヤとの取引の適正化に関しては、下請法のみならず、下請振興法、建設業法、フリーランス保護法、物流関係法などの遵守が必要であると考えています。

改善施策の全体像

- ① インフレ等によるコスト上昇に対して、**取引先の経済的負担を軽減する対応**を迅速化します。
- ② **取引先からの相談・通報を受け付ける仕組み**を設置します。
- ③ 適正な取引先との関わりについて、**全従業員に対する継続的な教育**を実施します。
- ④ 代表執行役社長をオーナーとする「**全社公正調達推進プログラム**」の活動を強化します。
- ⑤ **すべての型を管理する社内規程の整備、システム導入**を行い、継続的なモニタリングを実施します。



グローバルで責任を果たす

生産マネジメント

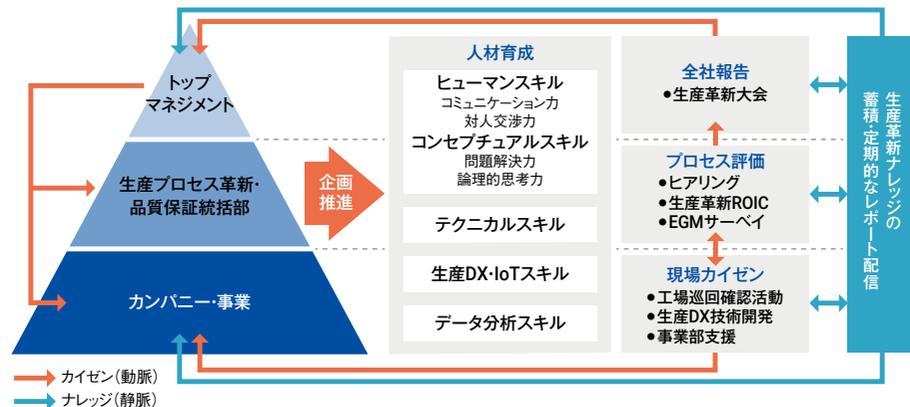
「科学的アプローチによるものづくりプロセスの最適化」を基本方針とし、絶え間ない生産性革新を組織文化としていくことを目指しています。業界最高効率の生産システムをつくり上げるため、IE (Industrial Engineering) 手法*を駆使した徹底的な分析に基づく生産革新活動に取り組んでいます。

* 生産活動を科学的に分析し、改善することで生産性を向上させる手法

ガバナンス

生産マネジメントの体制

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。経営層から現場層までが一体となって、人材育成を通じたスキル向上と、カイゼン・プロセス評価・ナレッジの共有を進め、顧客への価値提供と信頼性向上に努めています。



戦略／リスク管理

全社を挙げた生産革新活動

トップマネジメントから現場まで全グループ従業員が参加する国内・海外での生産革新大会の開催、メンバーの現場・現物・現実を重視した交流活動（工場巡回確認活動）、人材育成に向けた実践教育「自主研活動」、生産DX開発、事業部支援などに取り組んでいます。



指標と目標

データに基づくPDCAで着実に成果創出

定量的評価指標「生産革新ROIC」

生産革新活動では、「リードタイム50%短縮、在庫50%削減、生産性2倍」を目標に掲げています。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」として評価するもので、組織的・科学的アプローチで成果を測定できるツールです。2020年12月期の導入以来、2期中期経営計画を通じて生産革新活動の指針となり、日々、PDCAサイクルを回すことで利益の創出に貢献しています。

生産革新ROICの定義

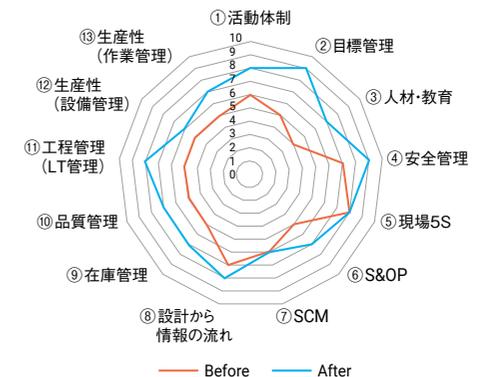
$$\text{生産革新ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益率}}{\text{固定資産回転日数} + \text{運転資産回転日数}}$$

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

定性的評価指標「EGMサーベイ」

2020年12月期に導入した定性的評価「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、事業体制、組織や人、安全、DXなどの課題を把握し、事業ごとに設定した目標レベルとのギャップ解消に取り組めます。毎年の目標達成度をモニタリングし、継続的なスコアアップを図ることで、業界トップレベルのプロセス・システムの実現を目指します。

EGMサーベイ 評価項目



グローバルで責任を果たす

品質マネジメント

「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。

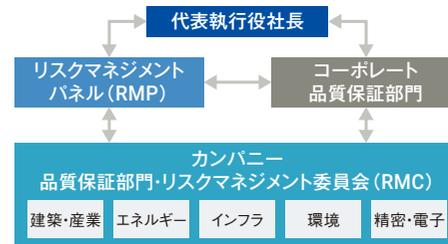
参照 品質管理 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/governance/quality-control/>

ガバナンス

品質マネジメントの体制

「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。代表執行役社長を最高責任者とし、各カンパニーがRMP及びコーポレート品質保証部門と連携しながら活動を推進し、定期的に監査委員・執行役に報告しています。また、各生産拠点では、品質方針・品質目標の実現に向け、必要かつ有効なISO 9001（品質マネジメントシステム）認証を取得しており、2024年12月期まで100%の取得率を継続しています。

荏原グループ品質保証体制



参照 ISO9001認証状況

<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/governance/quality-control/>

戦略／リスク管理

継続的改善「EGQ活動」

「荏原標準DR指針」の制定と運用

2024年に制定した荏原グループ規程「荏原標準DR指針」では、DR（デザインレビュー）時の未然防止活動の徹底により、設計起因の品質不適合を最小化することを目指しています。規程には、DRの役割や体系、フロー、実施後のフォローアップ、有効性評価指標などを明記しており、各カンパニー・事業で運用しているDR規程の基本骨子として位置付けています。

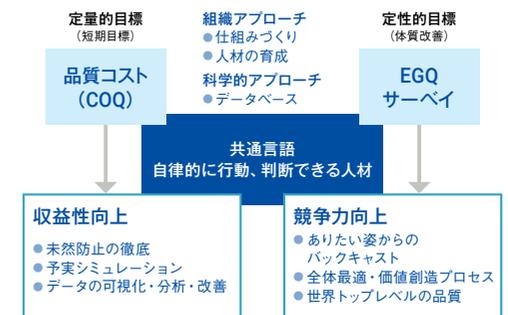
品質人材の育成

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活動のありたい姿

「荏原グローバルクオリティ」の実現のため、**品質保証の評価スキーム** として定量的目標と定性的目標を定め、両輪で活動を推進しています。定量的目標として「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。定性的目標として、EGQの達成度を評価する「EGQサーベイ」を制度化し、品質保証レベルを底上げしています。

品質保証の評価スキーム



指標と目標

EGQサーベイスコアによるモニタリング

2030年スコア5の達成に向けて

「荏原グローバルクオリティ」に基づき、毎年、7つの評価項目に沿ってサーベイを実施することで、体質改善の到達度をモニタリングしています。それぞれの評価項目は5段階に分類して、評価しています。国内・海外グループ会社それぞれに対して、中期目標を設定しています。

EGQサーベイスコアの目標

地域	達成年	目標スコア
国内	2025年	スコア3達成
	2030年	スコア5達成
海外	2026年	スコア3達成
	2030年	スコア5達成

スコア3：ISO9004推奨事項の管理状態で、対象プロセスを確立し、改善に努めている。

スコア5：成果が得られて、ありたい姿に到達している状態で、他社からベンチマークされ、更に高みを目指している。

顧客起点で 価値を創造する

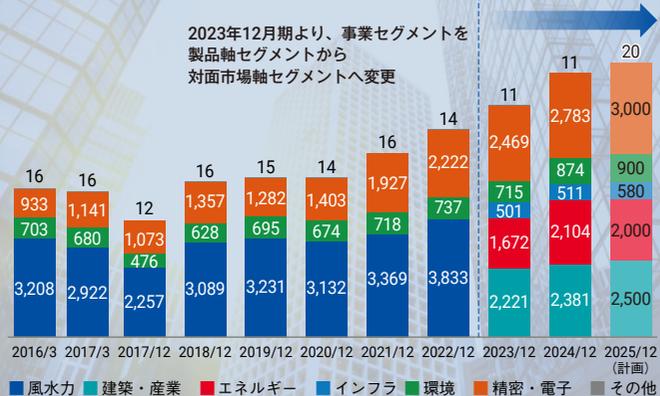
— 荏原の事業 —

顧客起点で価値を創造する

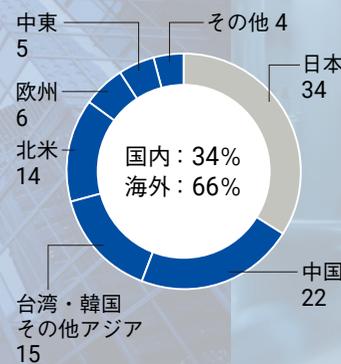
— 荏原の事業 —

建築・産業カンパニー	69
エネルギーカンパニー	72
インフラカンパニー	75
環境カンパニー	78
精密・電子カンパニー	81
新規事業	
水素関連事業	84
マリン、バイオ、GX、ライフ	88

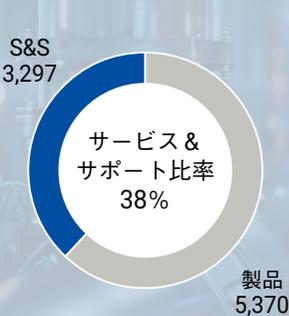
カンパニー別売上収益構成推移 (単位: 億円)



地域別売上収益構成 (単位: %)



S&S売上収益構成 (単位: 億円)



(注) 上記グラフは2024年12月期の実績値です。

事業戦略

建築・産業 カンパニー

カンパニー情報

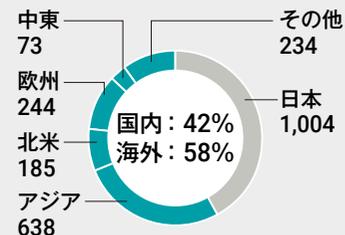
主な対面市場 建築設備・産業設備

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
 ・標準ポンプ：国内シェアNo.1
 ・冷却塔：国内シェアNo.1
 (注) 当社調べ

競合企業
 ・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

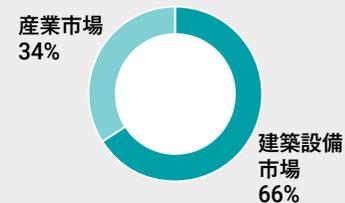
地域別売上収益構成 (単位：億円)



S&S売上収益構成 (単位：億円)



市場別売上収益構成 (単位：%)



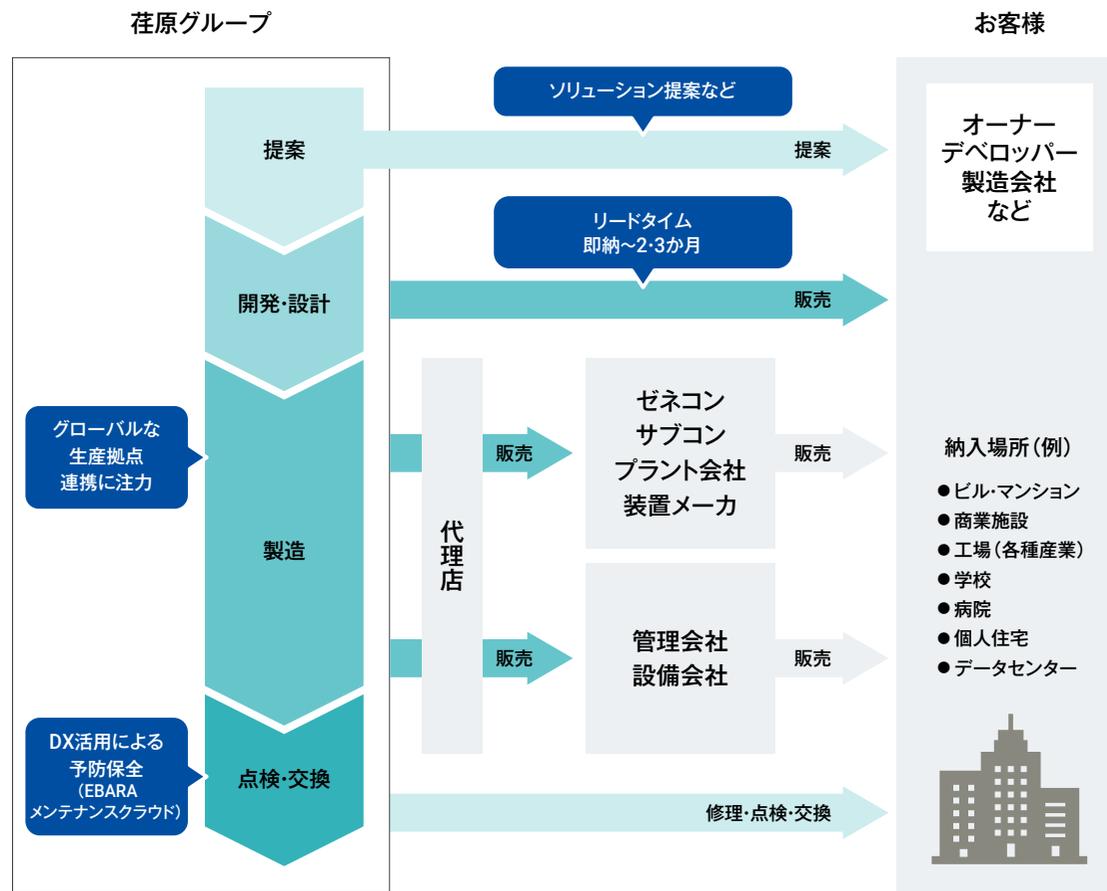
(注) 上記グラフは2024年12月期の実績値です。

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

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

高付加価値ソリューションと
グローバルの生産・製品力を融合し
更なる成長を実現します。

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・産業市場に注力してきました。製品の垣根を越えたトータルソリューションの象徴であるEBARAメンテナンスクラウドの顧客数と売上は順調に拡大しており、引き続き、新規センサーの設置や、サービスDXを通じた予兆検知や点検工数削減への提案強化に取り組んでいます。また海外市場強化として、M&Aで取得した拠点でのシナジーを発揮し、グローバルの生産最適化とクロスセルを推進しています。

最終年度である2025年12月期は、2年間の種蒔きの成果をスピーディーに刈り取り、今後の成長につなげます。データ活用ソリューションや新製品の拡販を進めるとともに、半導体量産工場からの受注を獲得した産業チラーは、顧客投資計画を確実にキャッチアップしシェア拡大に努めます。さらに、依然として不透明な世界情勢を背景にリスク管理を強化しつつ、売掛金回収の徹底や業務プロセス効率化を通じて更なるROIC向上に取り組んでいきます。



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

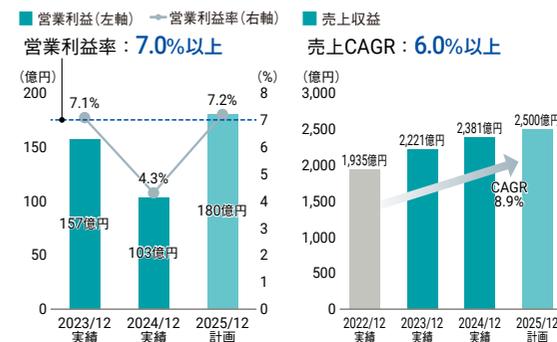
- ・流体・数値解析・材料・分析などの基盤技術
- ・高効率・高品質で信頼性の高い製品開発力
- ・グローバルで多様な人材と拠点網
- ・日本及びアジア地域におけるプレゼンス
- ・幅広い製品カバレッジ

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	2024/12 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 4.7%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 6.2%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 4.7%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

2024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

- EBARAメンテナンスクラウドを機軸とした提案営業強化によりS&S売上収益が伸長。
- インバータ内蔵PMモータ（IVM）の生産プロセス構築を完了。

今後の取り組み

- EBARAメンテナンスクラウドのセンサーから収集・分析データを活用し、S&S売上収益を拡大する。
- インバータ内蔵PMモータ（IVM）搭載製品の提案営業を強化する。
- 省エネ効果に対する顧客評価を獲得した産業チャラーの売上を拡大するとともに、増産・サポート体制を構築する。

基本戦略

2 成長市場（海外）の強化

成果

- 欧米市場における高付加価値製品の売上が堅調。
- メキシコ、アフリカ等の新拠点での売上が堅調。
- 2024年10月、ウルグアイ代理店（Asanvil S.A.社）の買収を完了。

今後の取り組み

- M&A拠点とグループ会社間でのクロスセルを拡大する。
- 北米データセンター向けポンプの需要刈り取りに注力する。

基本戦略

3 グローバルでの事業インフラ再構築

成果

- 生産性改善、調達コストダウン等推進による利益率向上。
- 原材料・完成品在庫量抑制による資本効率向上。

今後の取り組み

- 需給予測精度の向上による原材料・完成品在庫の最適化。
- DX等を活用した業務プロセス改革により、一人当たりの付加価値を向上させる。

熱い誠

インバータ内蔵PMモータの開発

価値創造の事例

ポンプの電力消費量削減で脱炭素社会に貢献

一般的にポンプは、計画された流量や圧力に対して能力に余裕を持って選定され、その余裕をバルブ等で調整しながら使用されます。そのため、ポンプが消費するエネルギーにはバルブ等で浪費されるエネルギーも含まれていました。そこで当社は、ポンプを駆動させるモータに回転数を調節できるインバータを内蔵・搭載し、納入現場でバルブ等を使用せずに性能を最適化する「インバータ内蔵PMモータ」を開発。本モータを搭載したポンプを2024年9月に発売しました。

インバータで回転数を調節すると、必要な性能にポンプを合わせることができ、年間消費電力量の約30～50%削減という大幅な省エネを簡単に実現できるようになります。引き続き、脱炭素社会の実現に向け、消費電力の削減にポンプからアプローチしていきます。



Interview

お客様に手間なく簡単に省エネを提供する責務を果たす



開発統括部
モータ事業ビジネスユニット部
平本 和也



開発統括部
モータ事業ビジネスユニット部
開発設計課
大石 洋平

当社の標準ポンプは国内市場で約30%のシェアを占めており、ポンプの省エネ化は当社の責務だと考えています。お客様の中には、ポンプの省エネを投資対効果から見送る方や、省エネの手法をご存じない方もいるため、「省エネを“手間なく簡単に”提供すること」を重視してきました。製品の採用前にはモニター評価機で省エネ効果を確認し、採用後にも導入効果をヒアリングするなど、期待通りの価値を提供できているか、更なる製品の改善点はないか、常に情報収集を行っています。今後はより多くのお客様に使っていただけるよう、他の既存製品群への搭載を進め、日本全体で、そして世界で電力消費量を削減し、脱炭素社会に貢献していきます。

事業戦略

エネルギー
カンパニー

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（水素・アンモニア・CCUS・SAF等）
主な製品	カスタムポンプ・コンプレッサ・タービン・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）、Flowserve（米国）、KSB（ドイツ）、Siemens Energy（ドイツ）、Sulzer（スイス）

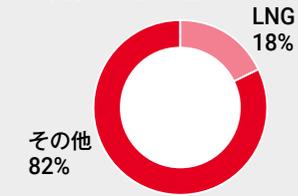
地域別売上収益構成（単位：億円）



S&S売上収益構成（単位：億円）



業界別売上収益構成（単位：%）



（注）上記グラフは2024年12月期の実績値です。

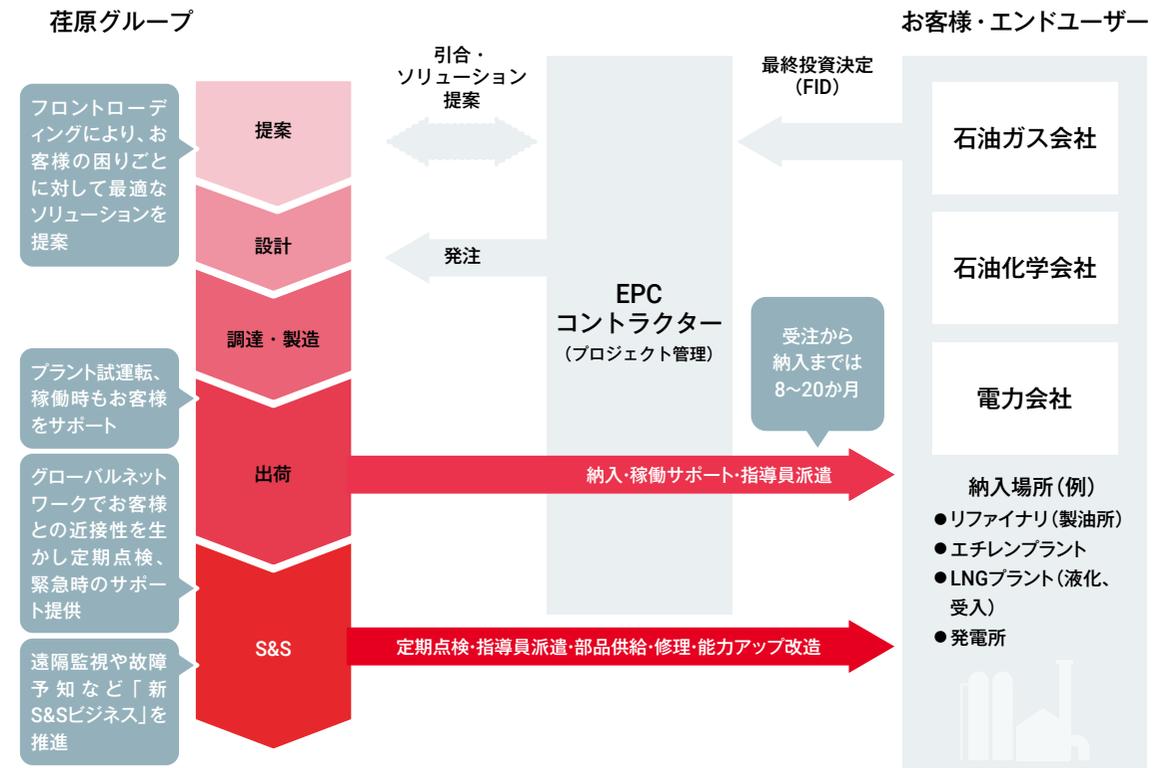
事業ビジョン（E-Vision2030）

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

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

最良のソリューション提供者として
エネルギーシフトに貢献します。

当カンパニーは、気体を扱うコンプレッサ・タービンと、液体を扱うポンプの双方を有する稀有な存在であり、営業から設計、調達、製造、アフターサービスに至るすべての機能をグローバルに統合し、その強みを発揮しています。

世界的なエネルギー需要の増加を背景に、グローバルでの強みを最大限に活かし、エネルギー事業の更なる成長を目指しています。一方で、市場のトレンドはセグメントごとに異なっており、例えば石油精製分野は今後市場規模の縮小が見込まれる一方、LNGや電力分野は引き続き成長が期待されています。さらに、CCUS*や水素、アンモニアなどの新エネルギー分野はまさにこれから市場が本格的に形成されていく段階にあります。

こうした市場動向を踏まえ、既存市場領域では選別受注やフロントローディング設計を強化し、生産性向上やサービス拠点最適化を通じた構造改革に取り組んでいます。成長市場領域では技術・製品・ビジネス開発に注力しつつ、特に新規分野として、市場形成が進みつつあるアンモニアやCCUS領域に加え、当カンパニーの強みである回転機械技術、低高温対応技術などを活かし水素や高深度地熱発電などの次世代エネルギー分野にも取り組んでいます。

さらに、お客様と協働して、遠隔監視・故障予知などDXを活用したソリューション提供も進めています。

引き続き、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、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
- ・エンドユーザー、EPC*、プロセスライセンサーとの近接性
- ・包括的かつ質の高いサービス&サポートの提供
- ・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
- ・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

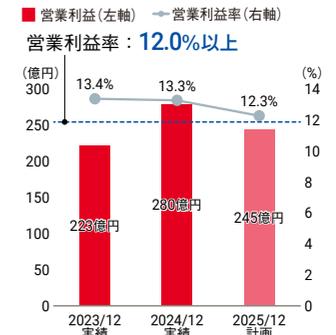
*EPC：設計（Engineering）、調達（Procurement）、建設（Construction）

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さら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	2024/12 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	LNG市場・脱炭素市場向けに省エネルギーを実現するエキスパンダ製品の販売推進	販売目標 100%達成	販売目標 100%を達成	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

2024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

- Saudi Aramco社をはじめ、複数顧客との戦略的協定を締結し、サステナビリティ領域での事業開発や中長期を見据えた関係強化を推進。
- 液体アンモニア用キャンドモータポンプの上市が完了、国内火力発電所の燃料アンモニア転換実証向けに納入し、現地でのアンモニア実液運転に成功。
- 北米のブルー水素利用プロジェクト向けに水素コンプレッサを受注。
- 遠隔監視や故障予知の「新S&Sビジネス」では、顧客4社とモニタリングシステムの協業を開始。

今後の取り組み

- 新市場への積極的な投資を継続し、脱炭素に向けた製品・ソリューションの受注拡大に向けて、顧客と早期から協働する。

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

- 米国工場の自動化・近代化、日本工場の生産設備更新などにより、生産性向上が進展。
- S&S事業の収益性向上のため、拠点の選択と集中を加速。インドネシア新拠点の稼働開始、米国ヒューストンの旗艦拠点の拡充、アブダビに新拠点を建設中。
- 選別受注とフロントローディング設計や自動設計の導入拡大などにより、収益性の改善を実現。

今後の取り組み

- 製造プロセスの改善により、納期短縮を図る。
- 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

- 複数の製品・ソリューションをワンストップで提供する当カンパニーの優位性が評価され、サウジアラビアの大型石油化学コンビナート（AMIRALプロジェクト）向けにコンプレッサ・蒸気タービン・カスタムポンプ製品を一括受注。

今後の取り組み

- 製造・サービス拠点の最適活用により、改造案件の更なる獲得を目指す。
- 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」ブランドを市場へさらに浸透させるため、包括的なソリューションや人的リソースの集約・適所配置を通じて、コスト最小化や付加価値の最大化を図る。

熱い誠

価値創造の事例

インドネシアに新たなサービスセンターを開設

急成長するインドネシアのエネルギー市場に貢献

インドネシアにおけるS&S需要の取り込みを強化するため、2024年8月、PT. Ebara Turbomachinery Services Indonesia (ETSI) は同国に新しいサービスセンターを開設しました。最先端の回転機器修理技術を統合し、コンプレッサ、タービン、カスタムポンプ、他社製の回転機器の修理をワンストップで行います。ETSIは2015年に設立され、2022年に荏原製作所と荏原エリオットの

合弁会社となり、回転機械全般のS&Sを担い、お客様や市場に新たな価値を提供できる体制となりました。世界第4位の人口を擁するインドネシアは、資源国であることから東南アジアの中でも極めて高い市場ポテンシャルを持ち、急成長を続けています。顧客の期待を上回る包括的なアフターサービスを提供することで、ETSIと荏原グループのプレゼンスを更に高めていきます。



Interview

深い信頼で結ばれたグループの総合力で、お客様の課題を解決する

PT. Ebara Turbomachinery Services Indonesia
President Director **Calvin Tan**



カスタムポンプとコンプレッサ・タービンの統合シナジーを狙いとしたETSIの事業統合プロジェクトのリーダーとして、新サービスセンターの建設や既存工場の移転などを指揮しました。プロジェクトでは当初、従業員の間に雇用継続への不安などもあり、多くの困難がありました。そのため、現地社員やプロジェクトメンバーと熟慮したうえで、PMIプロセスを計画よりも1年延長し、時間をかけて進めることに。その結果、現地従業員とプロジェクトチームの相互理解が進み、互いの想いを尊重したより良いコミュニケーションが図られ、スムーズな再編を実現できました。今後もエネルギー市場のお客様の課題を解決していくため、常にサポートしてくれる多様なバックグラウンドを持つグローバルな仲間とともに、グループの総合力を発揮して、新しいサービスソリューションの創出とETSIのプレゼンス向上に注力していきます。

事業戦略

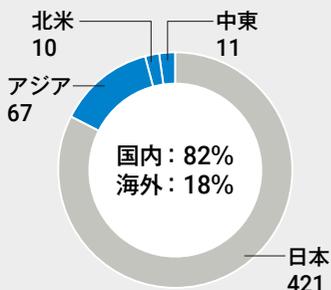
インフラ カンパニー



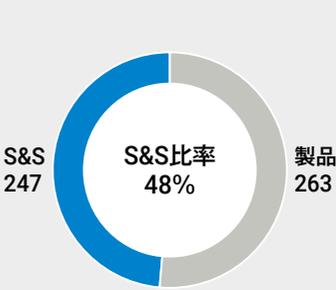
カンパニー情報

主な対面市場	水インフラ・換気
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 (注) 当社調べ
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)



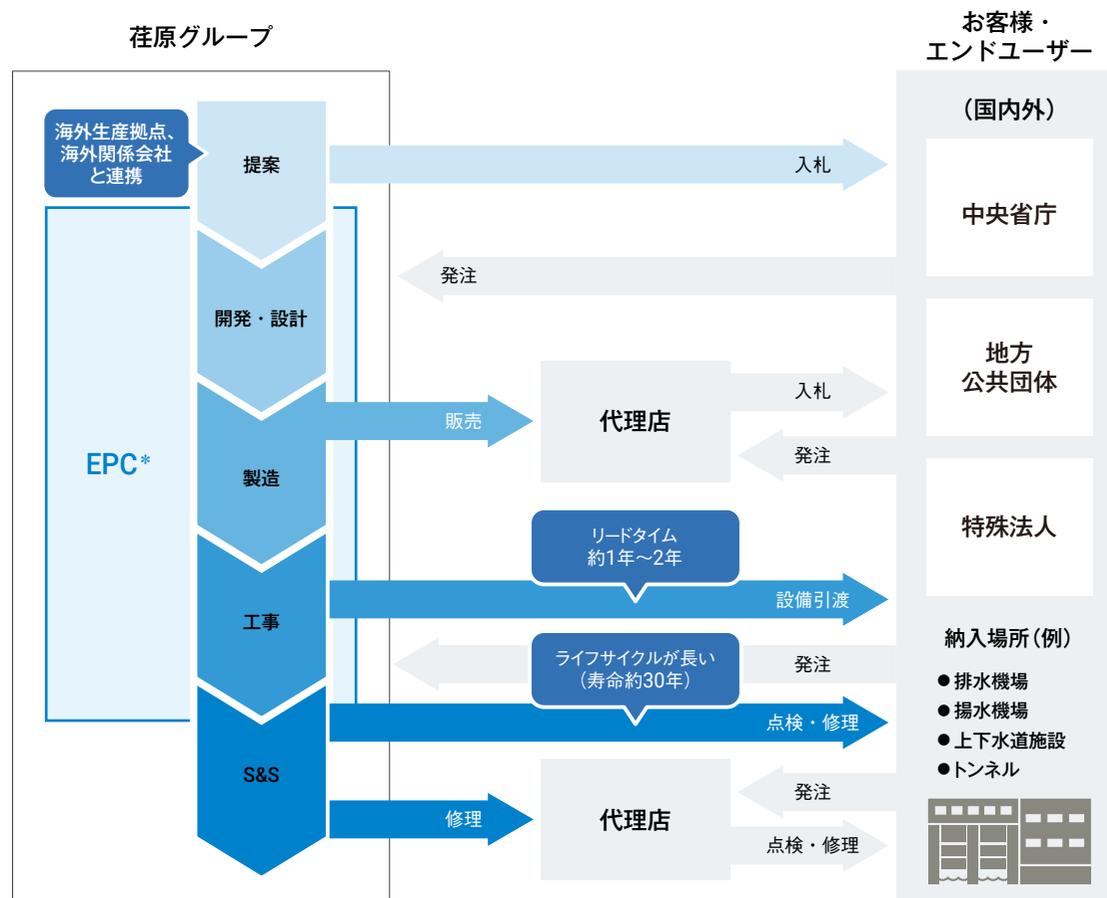
(注) 上記グラフは2024年12月期の実績値です。

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

商流と特徴

- 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



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

事業戦略 インフラカンパニー

社会インフラの課題に挑む。 技術革新とグローバル連携で インフラの未来を創っていきます。

現在、社会インフラの老朽化が深刻な課題となっています。これに対し、スピーディーかつ着実に応えていくことが、当カンパニーの重要な使命です。

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つつ、安定した収益の確保を図っています。ビジネス革新推進部を中心とした、IoTを活用した建設・維持管理、DXやAIによる生産技術の高度化を推進し、生産性向上とコスト最小化の両輪で市場における競争力の強化を実現しています。さらに、海外においては、中国・ベトナムを中心としたアジア拠点にもこれらの生産革新を展開し、グローバルでの競争力強化と事業規模の拡大を目指していきます。

また、人材育成にも注力し、現場技術者（有資格者）やDX人材の育成を通じて、荏原のDNAを次世代へと継承する一方、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、人材交流の推進により、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。

私たちは、カンパニーIdentity「水と共に人を・生活を・社会を支え、未来を創る」の実現に向けて、国内外すべての社員一人ひとりが挑戦し続けられる、強い組織づくりに全力を注いでまいります。

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

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

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、収益性向上を目指します。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	2024/12 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	2024年 目標比94%	・国内防災分野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	市場投入	製品開発の継続	高効率ポンプの開発・市場投入により、顧客の環境負荷低減と利益増に貢献

事業戦略 インフラカンパニー

2024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主要施策への継続的な取り組みや、ポンプ機場向け遠隔監視制御案件の複数受注により、受注拡大。
 - ・社会ニーズが高まる排水機場の異常予兆判定システムを市場投入。
- * 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やインフラDX、脱炭素に対して積極的に関与。
- ・社会ニーズを取り込んだ新技術や新製品開発の促進。

基本戦略

2 海外ポンプ市場の深掘りと利益確保

成果

- ・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し、北米の大型案件を受注。
- ・システム技術向上サポートを中心に、海外関係会社との連携を強化。

今後の取り組み

- ・関係会社と連携し、重点地域としていた北米、東南アジア、中東に加え、南米などの海外市場へのアプローチ強化。

基本戦略

3 国内外での生産性向上

成果

- ・ベトナムのグループ会社を中心とした海外拠点で生産した鋳物の活用などにより、調達コストダウンを実現。
- ・富津工場内の稼働システムを再構築し、生産性向上を実現。

今後の取り組み

- ・ExValuE*プロジェクトを軸に原価企画の意識を高め、事業拡大と利益向上を両立。
- ・生産ラインの再構築、設計・業務プロセスのDX化の更なる推進により、工場生産ラインの円滑化と納期短縮を図り、競争力の高い製品の生産を実現。

* 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・荏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

熱い誠

ベトナムのグループ会社創立30周年

海外主要拠点として、これからも
ベトナムと世界の水インフラに貢献

価値創造の事例

Ebara Vietnam Pump Company Ltd. (EVPC) は、1995年に設立され、2025年で30周年を迎えます。インフラカンパニーの海外主要拠点として、カスタムポンプの製造・販売、標準ポンプのベトナム国内への輸入販売を行う同社は、ベトナムの農業や上下水道・洪水対策向けなどに1,000台以上、同国以外の国と地域に2,000台以上のポンプを納入してきました。2008年にハノイで大洪水が発生した際は、南ハノイのポンプ場に納入した当社のポンプが1週間稼働し続け、被害の拡大を防ぎました。



左：旧工場（1995年時点）
右：新工場（2016年竣工）

Interview

ベトナムと日本で育ててきた
技術力を更に高めていく

Ebara Vietnam
Pump Company Ltd.
マーケティング担当
石原 優花



Ebara Vietnam
Pump Company Ltd.
General Director
中島 広宣

EVPCの設立当初は、技術面で日本と大きな差があり、技術者を育成する必要がありました。長年にわたり、日本の当時の風水力事業各部門のスタッフが育成に尽力し、ベトナムのスタッフもそれに応えて技術力を磨いてきました。そして、ベトナムをはじめとする東南アジアのインフラ市場のニーズに真摯に向き合い、同地域における荏原ブランドの確立に貢献してきました。その結果、設立当初は受注が低迷していましたが、現在では産業向け高圧ポンプ及び送風機のサービス、更に標準ポンプの販売も手掛けるまでに成長し、収益も大幅に拡大しています。また、ベトナム国内にとどまらず、カスタムポンプのグローバルサプライチェーンの一端を担い、東南アジアを中心に世界の他地域への輸出も拡大しています。今後はアジア拠点のリーディングカンパニーを目指し、これまで着実に培ってきた技術力を一層高め、未開拓市場への販路拡大に向けて競争力の強化を図っていきます。

事業戦略

環境 カンパニー



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

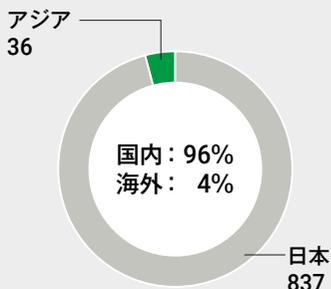
生産拠点

- 荏原環境工程（中国）有限公司：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

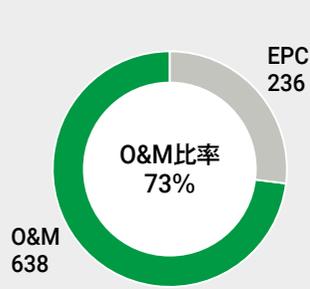
競合企業

- カナデビア（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)



S&S売上収益構成 (単位：億円)



(注) 上記グラフは2024年12月期の実績値です。

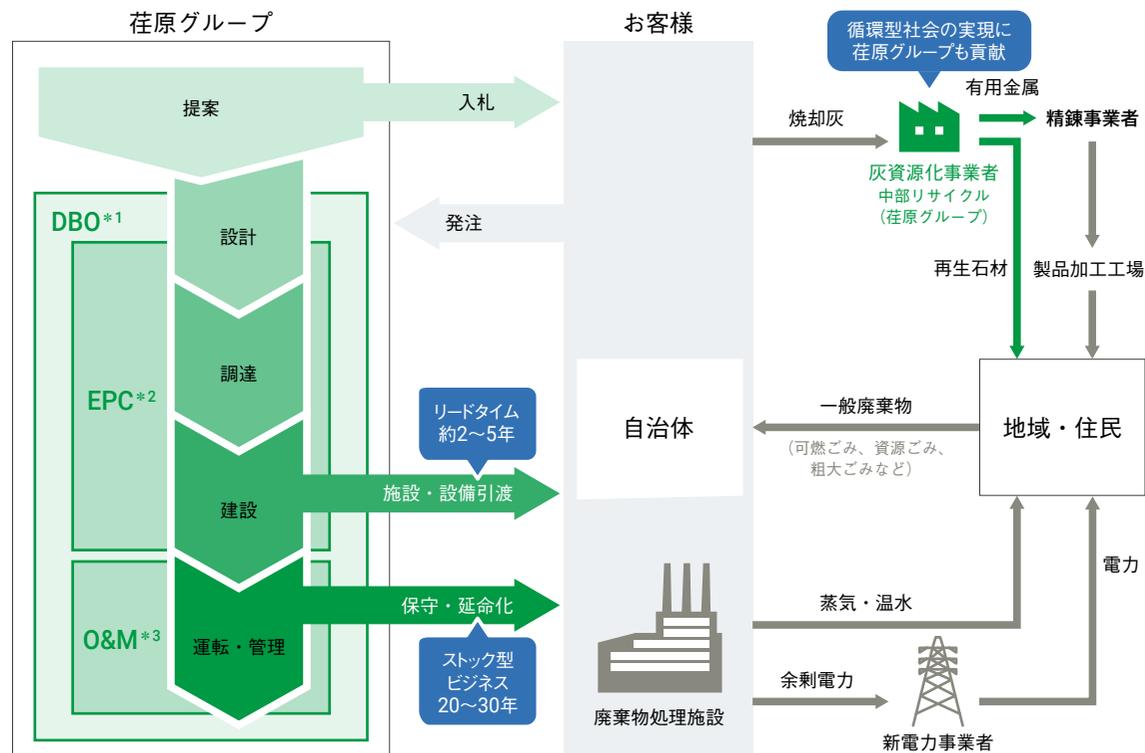
事業ビジョン (E-Vision2030)

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

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、焼却灰の再資源化（有価金属、石材など）など、サーキュラーエコノミー（循環型経済）に寄与する事業を保有

*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「すてるを変える。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。スローガンに掲げたありたい姿を実現するためにも、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を積極的に活用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、人々が自然ととも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）の価格競争力及び非価格提案力の向上、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。

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	2024/12 実績	施策、今後の取り組み
3 環境マネジメントの 徹底	荏原グループで使用する電力のグリーン化	新電力事業から供給する荏原グループ向け電力のCO ₂ 排出係数	0.313kg-CO ₂ /kWh	0.312kg-CO ₂ /kWh	オフサイトPPAによる再生エネ調達、非化石証書の購入
1 持続可能な社会づくりへの 貢献	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建設が概ね完了	2025年パイロットプラント試運転完了～油化試験運転の実施・評価 2030年社会実装

* ICFGは荏原環境プラント株式会社の子会社における登録商標です。

財務目標と実績



事業戦略 環境カンパニー

2024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、長期包括の売上増、及び一過性の要因等が増益に貢献し、E-Plan2025計画を上回る営業利益を達成。
- ・高度自動燃焼制御システムによる、ごみ焼却炉の連続操炉無介入実証運転122日を達成。

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とした上で、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、ハード・ソフト両面から防火対策を提案し、顧客施設の安全性を高める。
- ・労働災害の撲滅を目指し、再発防止策の徹底やDXの活用を進めるとともに、社員のエンゲージメント向上を図り、働きやすくやりがいのある職場環境を追求する。

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

成果

- ・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、パイロットプラントの建設が概ね完了。
- ・新電力事業は、市場価格との連動により収益が安定。

* ICFGは荏原環境プラント株式会社の日本国内における登録商標です。

今後の取り組み

- ・2025年から、ICFG[®]によるケミカルリサイクル技術の試運転・各種試験の実施・評価を行う。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う。また、清掃工場から発生するごみ発電電力を周辺地域の公共施設や地元企業、当社グループ事業所に供給する地域分散型電源を推進し、CO₂排出量削減と持続可能な社会の実現を目指す。

熱い誠

七尾市ななかりサイクルセンターの復旧

地震後の迅速な対応で
地域の社会インフラ機能維持に貢献

価値創造の事例

2023年から荏原環境プラントが運営する石川県七尾市のごみ処理施設「ななかりサイクルセンター」は、七尾市・中能登町の一般廃棄物の受け入れと焼却処理を行っており、2024年1月1日に発生した能登半島地震により家庭から出た罹災ごみの処理も担っています。

当時、施設は被災し、焼却炉が非常停止しましたが、翌日には災害対策本部を立ち上げ、4日に本社支援チームが現場に入りました。当社グループ企業や協力企業の支援を受け、迅速に復旧対応を行い、地震発生から10日で通常運転を再開。地域の社会インフラ機能の維持に貢献することができました。また、被災直後には本施設を一時避難所として近隣住民の受け入れを行い、災害避難所へつなぐ役割も果たしました。



Interview

災害時だからこそ確実に。
地域の衛生と安全・安心を守る

荏原環境プラント
営業本部 営業第一部
営業第二課
岡部 純

荏原環境プラント
運営事業本部 メンテナンス技術部
包括メンテナンス技術課
古田土 文彰



焼却炉が停止したままでは廃棄物の受け入れができず、街に廃棄物が溜まる恐れがありました。地震発生後10日で焼却を再開し、地域の衛生環境を守ることができ安堵しています。地震発生後しばらくは連絡が困難な状況もあったため、毎日お客様を訪問して施設の現状や復旧計画を報告し、安心感を持ってもらえるよう努めました。お客様からは、「荏原の現地・東京本社が連携して迅速に駆けつけ、被災状況の把握と修繕計画を最短で実行してくれて助かった」とご評価いただいています。現在は本施設の災害復旧工事を受注し、完全復旧に向けて工事を進めています。今後も社会インフラを担う企業として、安全・安心で、安定した施設運営を目指し、引き続き尽力していきます。

事業戦略

精密・電子 カンパニー

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

- ・CMP装置：世界シェア2位
- ・ドライ真空ポンプ：世界シェア2位

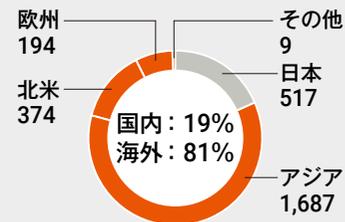
(注) 当社調べ

生産拠点 藤沢工場、熊本工場

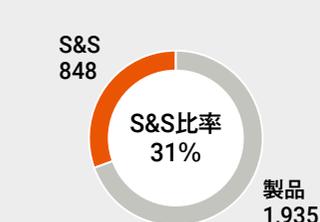
競合企業

- ・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)

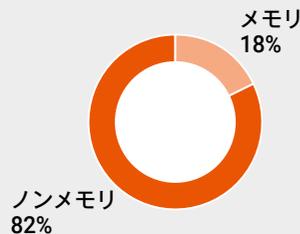
地域別売上収益構成 (単位：億円)



S&S売上収益構成 (単位：億円)

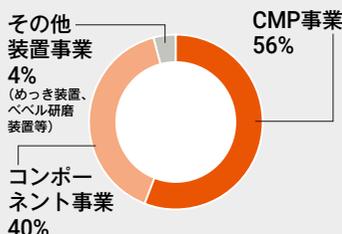


業界別売上収益構成 (単位：%)



(注) 上記グラフは2024年12月期の実績値です。

事業別売上収益構成 (単位：%)

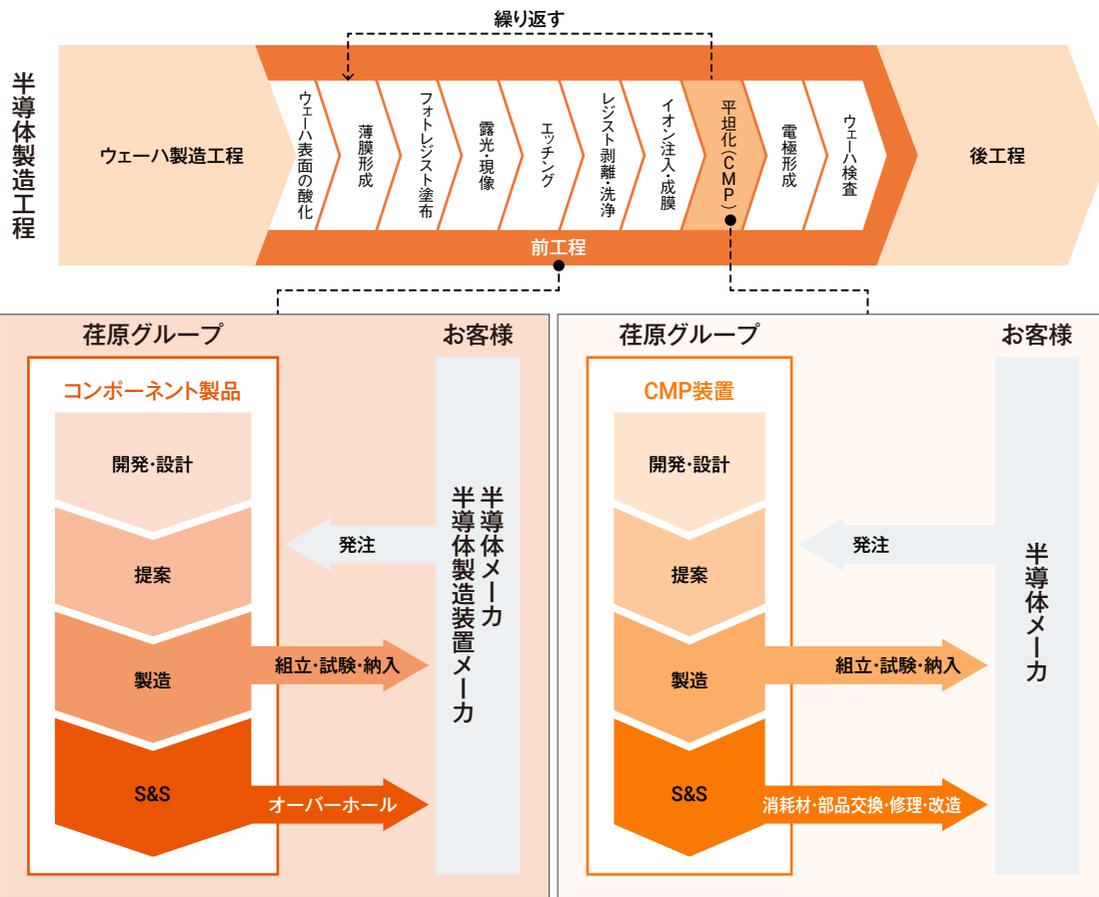


事業ビジョン (E-Vision2030)

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

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を、半導体メーカー及び半導体製造装置メーカーに納入
- ・前工程における平坦化の工程で使用されるCMP (Chemical Mechanical Polisher) 装置を、半導体メーカーに納入



事業戦略 精密・電子カンパニー

お客様の品質と効率向上に貢献し、半導体の進化と脱炭素社会を支えます。

半導体産業は、2020年以降、未曾有の発展を遂げています。IoT、DX、GXの流れに加え、最近では半導体性能の高度化とともにAIがより身近な存在となり、私たちの生活を変えつつあります。私たちの使命は、この半導体産業において、お客様である半導体デバイスメーカーと協力し、半導体の進化をカタチにすることです。更に、お客様の生産品質と効率の向上に貢献し、経済安全保障上の要である半導体サプライチェーンを支えることも重要な責務と考えています。

2025年12月期はE-Plan2025の総括の年となります。同計画では「製品・ソリューション開発力強化」「生産能力増強」「グローバルでの事業インフラ再構築」を掲げ、次の市場成長を見据えた事業体制の強化を図ってきました。2024年末に竣工したCMP装置の主力工場である熊本工場の新生産棟が稼働を開始し、藤沢事業所の新しい半導体製造装置開発棟や、東北のドライ真空ポンプオーバーホール工場も竣工しました。次の成長に向けた基盤が着実に整いつつあります。これらの体制強化をふまえ、今後ますます成長を加速する半導体産業において、お客様の半導体製造プロセスの課題を解決するソリューションを提供するとともに、脱炭素化の推進にも貢献する唯一無二のパートナーとなることを目指します。

執行役
精密・電子カンパニープレジデント

南部 勇雄



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
- 半導体の国際戦略的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

当カンパニーの強み

- 回転・流体機器、機械制御、磁気制御、電子線制御、製造装置、ウェットプロセス、ガス分解・除去、省エネルギー等の技術
- 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

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

プロダクトアウトを起点とする製品・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とサポートしていくことで事業拡大につなげていきます。

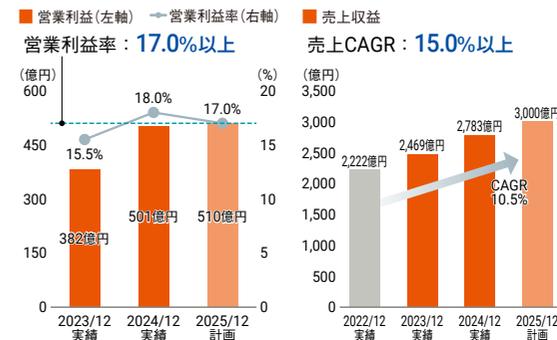
非財務目標と実績

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	2024/12 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 1.9%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 0.5%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	2022年度比 20%削減	省純水洗浄方法の継続開発
		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進捗率	100%	70%

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

財務目標と実績



事業戦略 精密・電子カンパニー

2024年12月期の成果と今後の取り組み

基本戦略

1 製品・ソリューション開発力の強化

成果

- ・ 新型排ガス処理装置の販売を開始。
- ・ 先端パッケージアプリケーション対応電解めっき装置の販売を開始。
- ・ 新半導体製造装置開発棟を建設（2025年6月竣工）。

今後の取り組み

- ・ 多様化する顧客ニーズと環境負荷低減に対応するため、技術開発の加速及び技術の深掘りに注力する。
- ・ 製品単体の進化に加え、プロセスに関わる周辺技術も含めたソリューション開発を推進し、お客様にとってかけがえのない価値の創造を推進する。
- ・ 新半導体製造装置開発棟を活用して開発を加速させる。

基本戦略

2 生産能力の増強

成果

- ・ 熊本工場新生産棟（K3棟）が竣工。
- ・ 台湾第二工場の建設を開始。
- ・ ドライ真空ポンプの新たなオーバーホール工場「荏原フィールドテック東北工場」の建設（2025年2月竣工、2025年4月稼働）。

今後の取り組み

- ・ 熊本工場新生産棟（K3棟）の稼働を軌道に乗せる。
- ・ 市場成長、需要拡大に応じて生産能力を拡大するため、生産棟、オーバーホール拠点の建設や設備導入を推進する。



基本戦略

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

成果と今後の取り組み

- ・ 国内外拠点へのERP導入を推進中。すべての拠点に導入し、組織体制も連結して基盤強化を進めることで、グローバルに展開するお客様をしっかりとサポートし、共に成長していく。
- ・ 人材の獲得・育成を加速し、更なる成長を目指す。

熱い誠

燃焼式排ガス処理装置
LPCMN型の開発

価値創造の事例

半導体生産設備の稼働率向上と環境負荷低減に貢献

排ガス処理装置には、生産ラインを止めずに連続稼働し続ける高い耐久性と、難分解性ガスに対する高い処理性能の両立が求められます。これらのニーズに対応するため、当社は新型排ガス処理装置LPCMN型を開発し、2025年1月から販売を開始しました。本製品は、新規開発した二段燃焼バーナーで副生成物の付着を最小限に抑制することで連続運転時間を延ばし、半導体生産設備の稼働率向上に貢献します。加えて、温暖化係数が非常に高いCF₄（四フッ化炭素）などの難分解性ガスに対して従来型よりも高い処理性能を持ち、かつ短い配管でドライ真空ポンプの直下に設置できるため、電気エネルギー消費の抑制と設置面積の大幅な削減が可能となりました。化石燃料だけでなく水素燃料も使用でき、環境負荷の低減に貢献します。



Interview

排気系ソリューションプロバイダとして
最良のパートナーを目指す

コンポーネント事業部
環境製品技術部
開発一課
細谷 和正



「進化する豊かな生活づくり」のためには、高性能な半導体製品を安価に、かつ環境負荷をかけずに製造することが重要です。当社のミッションは、真空と排ガス処理の両方を取り扱う排気系のトータルソリューションプロバイダとして、お客様の半導体製造工場における設置面積やエネルギー消費を抑制することです。今回開発したLPCMN型は、従来より小型で処理性能・耐久性も向上し、生産設備の稼働率向上を実現しました。今後もお客様の最良のパートナーになるべく、1台で従来の4倍の排ガス処理を実現する大流量処理モデルや、水素燃料対応モデル、LPCMN型とドライポンプを上下に配置した省スペース・省コスト一体型機の開発などを通じて、半導体製造コストと環境負荷の低減に取り組んでいきます。

新規事業

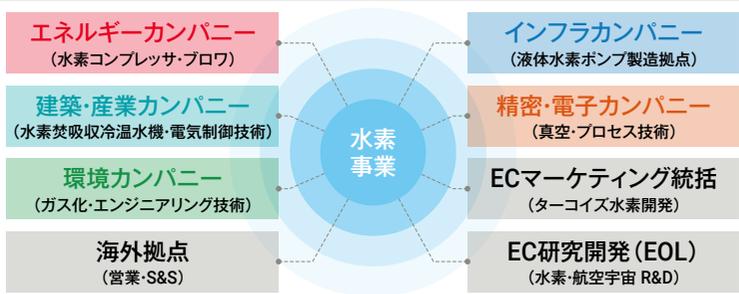
水素関連事業

(水素・航空宇宙ビジネス)

事業ビジョン (E-Vision2030)

2050年の世界の「不」を解決し、未来の暮らしをより良くするため、水素（つくる・はこぶ・つかう）と航空宇宙の新領域に果敢に挑戦します。新技術とソリューションを迅速に開発し続け、荏原を支える新しい事業に成長させます。

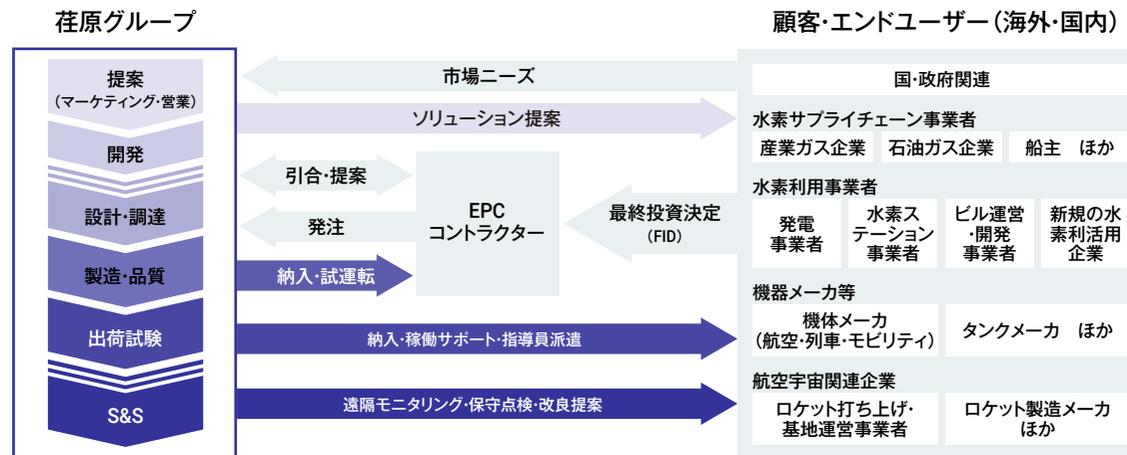
創業から連綿とつながる技術シナジーで新たな水素市場に貢献していく



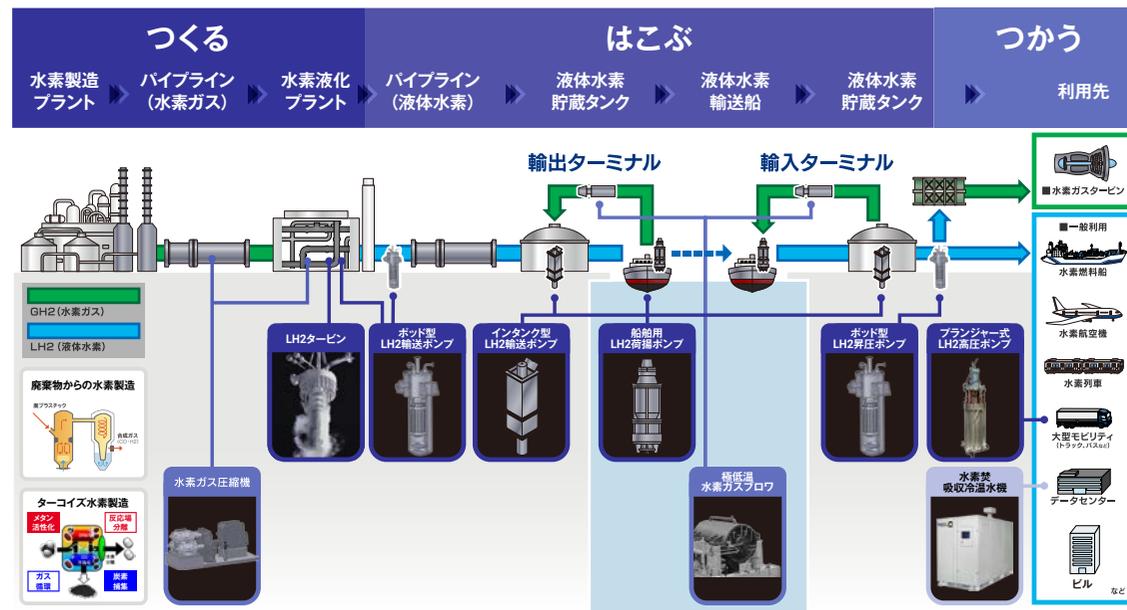
荏原は、これまで培ってきた100年以上の歴史とグループ全社の技術と経験を生かし、水素関連事業（水素・航空宇宙）に取り組んでいます。各カンパニーやコーポレートが有する強みを生かし、グローバル水素サプライチェーン構築のために世界初の技術やソリューションを生み出しています。そして、その開発技術は航空宇宙の極低温燃料、超高速回転技術など、ロケットエンジン用電動ターボポンプシステム開発にも生かされています。水素と航空宇宙分野は、2030年以降、世界で急成長すると予想されています。市場のニーズを先取りし、全社一丸となって、荏原ならではの社会貢献を実現します。

商流と特徴

- ・新規・既存企業が参入し、世界規模の新たな商流が形成されています。
- ・エンドユーザーの将来のニーズを把握し、長期視点かつ全社視点で技術やソリューションを開発します。
- ・市場や顧客にとって必要不可欠な製品、信頼性の高いソリューションを提供していきます。



グローバル大規模水素サプライチェーン



新規事業 水素関連事業（水素・航空宇宙ビジネス）

荏原100年の技術を生かし、
次の100年の社会貢献へ

世界の国や地域がカーボンニュートラル宣言を表明し、脱炭素に向けた活動が進んでいます。欧州では官民で約140兆円の投資を促し、日本でも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きました。そして2050年には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います。

荏原グループは、未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貢献しています。「つくる」では、廃プラスチックをガス化して水素をつくる技術やメタンガスを触媒で水素と炭素に分離する技術、「はこぶ」ではグローバル大規模液体水素サプライチェーンの要となる様々な種類の液体水素ポンプや極低温水素ガスプロワ、水素ガス圧縮機などの開発を進めています。「つかう」では、水素焚吸収冷温水機を開発するなど、ビル空調や工場の脱炭素化にも貢献していきます。宇宙産業では、液体水素が基幹ロケット燃料として使われています。極低温技術や高速回転技術を生かすことで、ロケットエンジン用電動ターボポンプシステムや水素航空機向けの開発に応用しています。

次の社会に求められる水素と航空宇宙市場。
経験豊富な新メンバーも加わり、技術開発から商流づくり、生産拠点整備が更に進んできました。
荏原にしかできないソリューションで社会に貢献できることを確信しています。

CP水素関連戦略ビジネスユニット
統括部長

塚本 輝彰

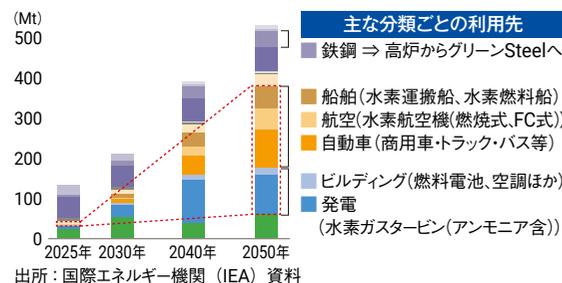


市場環境

機会

- ・世界の不可逆的な脱炭素への取り組みと水素市場の拡大
- ・水素・航空宇宙両領域への早期参入と新商流の形成
- ・民間主導による宇宙ビジネス開発の拡大と政府支援

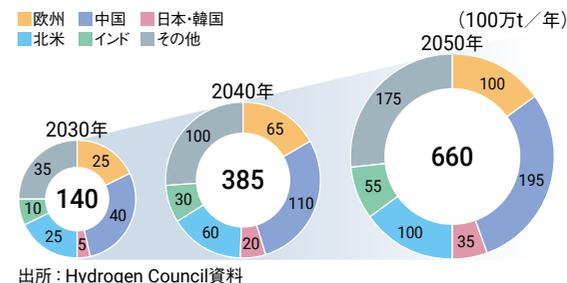
水素利活用成長



リスク

- ・政府方針の変更などクリーンエネルギー政策の鈍化
- ・政府資金拠出の見直しによる案件の遅れや計画変更
- ・新規参入企業による開発競争の激化

水素及び派生製品の需要推移予測（地域別）



当戦略ビジネスユニットの強み

- ・世界に先駆けて製品開発を進める「実行体制」と荏原グループ全社のアセットを生かした「高い競争力」
- ・極低温流体や高速回転機器技術などを用いた「世界初の製品群」
- ・液体水素（実液）を用いた製品出荷試験に裏付けられた「信頼性の高い製品とソリューション提供力」

基本戦略

- 1 グローバル大規模水素サプライチェーンを構築する
- 2 水素の「つくる・つかう」を促進する新技術を開発する
- 3 航空宇宙分野における新たな価値を創造する

市場や顧客の困りごとを先読みし、先駆けて信頼性の高いソリューションを開発して提供します。徹底的なマーケットインと開発スピードを強化し、新たな成長市場をけん引する企業に成長します。

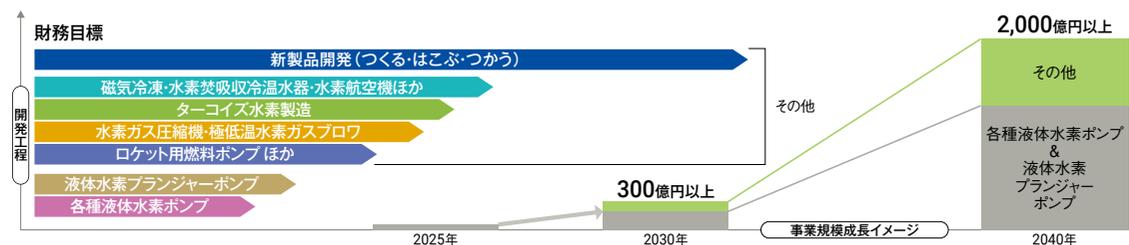
事業規模成長のイメージ

財務目標

- ・2030年に300億円、2040年に2,000億円の事業へ成長する
- ・将来市場のニーズを先読みし、付加価値の高い製品を提供する

非財務目標

- ・GHG削減の約10%が水素技術による貢献だと試算(IEA公表)
- ・「つくる・はこぶ・つかう」の全領域で新製品を開発し、提供することで、世界の脱炭素数値目標に貢献する



新規事業 水素関連事業（水素・航空宇宙ビジネス）

2024年12月期の成果と今後の取り組み

基本戦略

1 グローバル大規模水素サプライチェーンを構築する“つなぐ”

LNGに代わる次世代エネルギーとして期待される液体水素（ -253°C ）のサプライチェーンに不可欠な極低温技術を開発し、トップメカへの地位を築きます。

成果

本サプライチェーンを実現するための3つの「世界初」

- ・「世界初」の液体水素昇圧ポンプ（遠心式）初号機（2022年開発）を更に大容量・高圧化して上市
- ・「世界初」の極低温水素ガスブロワの開発を推進（開発中）
- ・「世界初」の液体水素実スケール商用製品試験・開発センター（千葉県富津市）の建設（建設中）

今後の取り組み

- ・液体水素ポンプ、極低温リターンガスブロワの受注
- ・本サプライチェーンにおけるキープレーヤーとの提携
- ・液水輸送船などサプライチェーン構築への更なる貢献
- ・液体水素昇圧ポンプ（遠心式）の更なる大容量・高圧力化に向けた開発
- ・海外S&S拠点の構築

基本戦略

2 水素の「つくる・つかう」を促進する新技術を開発する“ひろげる”

モビリティ関連やビル空調など、世界でひろがる水素利用に貢献する新製品を開発します。将来期待される利用分野にも積極的に挑戦していきます。

成果

- ・水素ステーション向けの超高圧（90MPa）液体水素プランジャーポンプの開発（開発中）
- ・「世界初」の水素焚吸収式冷温水機の実証試験を行い上市
- ・荏原製作所×東北大学「流れ」で未来をつくる共創研究所を設立

今後の取り組み

- ・水素航空機等の次世代モビリティへの挑戦
- ・水素還元製鉄や発電など将来需要拡大が見込まれる利用先への展開
- ・安価なグリーン水素をつくり、地域でつかうためのグリーン水素製造装置の開発

熱い誠

価値創造の事例

Interview

−253°Cの熱き挑戦 — 未来の「世界を支える」ため、新たな市場を創る

グローバル大規模
水素サプライチェーン向け
液体水素昇圧ポンプ（遠心式）

CP水素関連戦略ビジネスユニット
マーケティング戦略・営業部 塩 貴之（左）
水素回転機器技術部設計課 板澤 磨央（右）



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されたり、周辺の水素ガス需要家へ移送されますが、その際、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昇圧ポンプを開発しました。すでに市場投入が完了しており、今後の需要増加に向けてマーケティングを進めていきます。

水素ステーション向け
超高圧液体水素プランジャーポンプ

CP水素関連戦略ビジネスユニット
マーケティング戦略・営業部 宮崎 有三（左）
プロセス装置開発部装置機器開発課 西村 俊（右）



モビリティ分野において、水素ステーションに用いられるプランジャーポンプの市場が、北米や欧州、韓国などで立ち上がり始めており、特に大型商用車向けに検討が進んでいます。プランジャーポンプは、モビリティの要求によって圧力や容量が異なり、現在は主に供給圧が超高圧90MPa仕様のポンプの開発に取り組んでいます。世界では、先行するメカは存在するものの、まだまだ開発途上の段階にあります。今後も市場の声を聴きながら開発を重ねていきます。



新規事業 水素関連事業（水素・航空宇宙ビジネス）

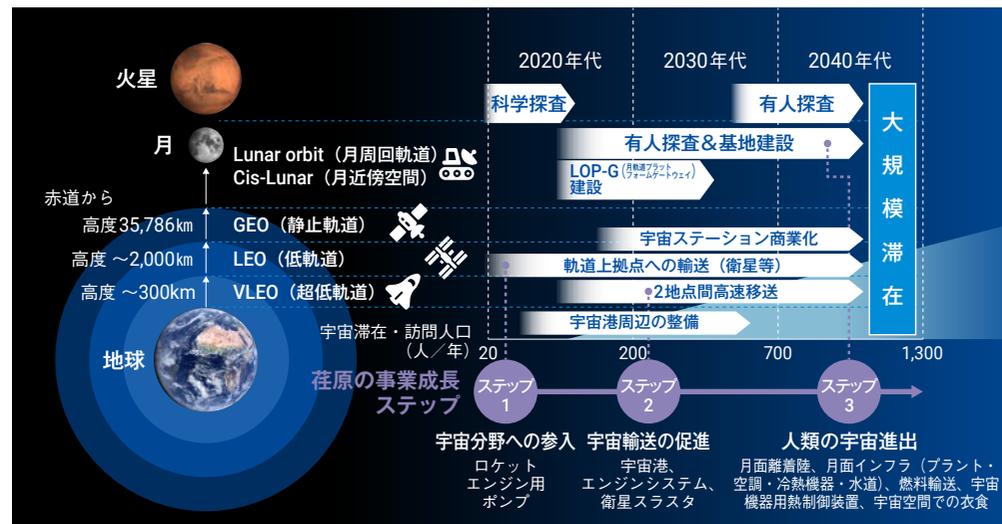
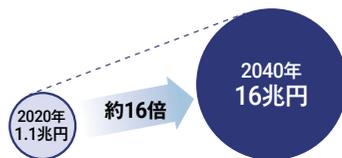
2024年12月期の成果と今後の取り組み

基本戦略

3 航空宇宙分野における新たな価値を創造する“うみだす”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

国内では今後10年間で280回以上のロケット打ち上げが計画されており、近年の宇宙輸送市場は急速な成長を見せています。当社は、この成長とともに歩むべく、長年培ってきた回転機械技術を生かして来るべき宇宙開拓時代への貢献を目指して積極的に取り組んでいます。

航空宇宙分野で求められる極めて高い信頼性と性能基準への挑戦は、既存事業における技術の高度化、新たな応用分野の創出や収益基盤の多様化につながり、荏原の持続的な成長と企業価値の向上につながります。



成果

- ロケットエンジン用電動ターボポンプ：性能試験実施
- スラスタ用電動ポンプ：基礎研究・性能試験実施
- 宇宙港：市場参入に向け企業間交流

今後の取り組み

- ロケットエンジン用電動ターボポンプ：実証試験実施
- スラスタ用電動ポンプ：詳細開発実施、顧客獲得
- 宇宙港：宇宙港向けポンプやインフラの開発

熱い誠

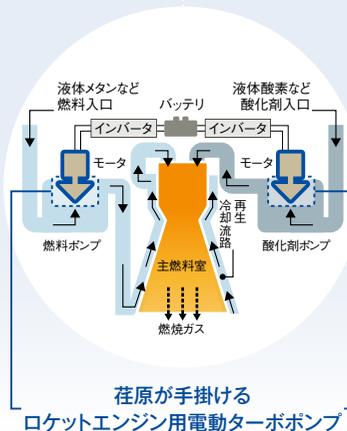
ロケットエンジン用電動ターボポンプの開発

価値創造の事例

当社が開発中のロケットエンジン用電動ターボポンプは、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100kgの2段式ロケットシステムへの搭載を想定し、開発を進めています。

2024年9月、2023年12月期に実施した水試験を経て、宇宙航空研究開発機構（JAXA）角田宇宙センターにおいて、液体メタン（ -161°C ）に温度が近い液体酸素（ -196°C ）を用いた性能試験を実施し、設計で想定していた性能を達成しました。現在、この成功を土台とし、酸化剤である液体酸素向けのポンプについても開発を加速させており、2025年夏の実液試験（液体メタン・液体酸素）に向け、準備体制を整えています*。試験の成功を通じて、当社の技術力をもって、宇宙輸送事業の新たな可能性を切り拓き、日本の宇宙開発に貢献することを目指します。

* 2025年5月現在



Interview

未来の「世界を支える」ため、新たな市場を創る



CP水素関連戦略ビジネスユニット 航空宇宙技術開発部
宇宙ビジネス推進課 宇宙技術開発チーム

山下 渉 (左) 田中 直輝 (右)

米国のスペースXをはじめ、全世界で民間企業が宇宙へ進出していく昨今、荏原は長年培ってきた極低温流体技術を生かし、宇宙業界への進出に向けた研究開発を加速しています。現在注力している宇宙輸送分野では、打ち上げコストの低減と燃料効率向上のため、「軽量化」が重要な要素となっています。私たちが開発している電動ターボポンプは、従来のタービン駆動式ポンプに比べて、複雑な配管やタービン機構を削減できるため、システムの簡素化によるコストの低減とロケット全体の軽量化に大きく貢献します。この革新的な技術を通じて、荏原は次世代の宇宙輸送を支え、人類の宇宙開発に貢献していきます。

新規事業 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、飼育支援を起点に、バリューチェーン全体にわたる機能を提供し、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高付加価値の陸上養殖魚生産を通じて、水産業の課題を解決します。

2024年12月期の進捗

1 NTTグリーン&フード株式会社と業務提携開始、
商用規模の実証試験へ

閉鎖循環型陸上養殖システム（RAS）の独自開発と飼育オペレーションをはじめとしたサービスの構築を目的に、NTTグリーン&フード株式会社と業務提携を開始しました。同社のバナメイエビの陸上養殖施設として日本最大規模のプラント「磐田プラント」の一部で、当社のRASを用いた養殖生産を商用規模で実証、オペレーション、生産性評価を行っています。今後も、様々な分野の企業と連携し、陸上養殖の生産技術を進化させていきます。



バナメイエビの商用規模養殖プラント

2 差異化技術の開発

陸上養殖事業者の課題である省人化や効率化、エネルギーコスト削減を実現するために、差異化技術として遠隔監視・AI分析・自動化技術等の開発を進めています。これらをRASに実装し、最適な設備の保守及び飼育支援サービス提供を進めます。

今後のアクション

- 開発技術・サービスの商用実証及び市場投入
- 既存事業との連携による顧客・事業者の参入伴走機能拡充

新規事業 バイオ

● 細胞培養肉 ● 構造タンパク質素材 ● 再生医療

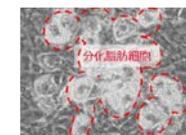
培養プロセスの省エネ化・生産性を向上させる装置を開発し、
持続可能な社会の実現に貢献

バイオ技術の産業化に伴い、今後、培養プロセスは普及拡大が見込まれます。当社が創業以来培ってきたエンジニアリング技術で、高効率、高品質な培養プロセスを実現していきます。

2024年12月期の進捗

1 インテグリカルチャー株式会社より装置を受注
高効率培養を実現できる技術を開発

細胞増殖に必要な培養液を安価製造する独自技術「CulNet® System」を持つインテグリカルチャー株式会社より、装置製作を受注しました。また、多分化能を有する脱分化脂肪細胞（DFAT）の実用化に向けた日本大学との共同研究において、DFAT細胞の高効率培養を実現する技術を開発し、細胞の大量培養に向けた装置開発に着手しています。当社の流体制御技術や装置機器設計ノウハウを用いて、培養液の低コスト化と細胞の大量培養を実現していきます。



増殖・分化した細胞

2 Spiber株式会社との協業を深化

Spiber株式会社の培養プロセスを省エネ化し生産性を向上させる装置を考案し、テスト装置での効果を確認しました。今後はスケールアップ機による実証を行い、プロテイン素材の量産に寄与するとともに、開発機の販売を具体化していきます。また、同社の関山代表による社内講演を開催し、協業の深化と起業家マインド醸成を図っています。

今後のアクション

- 開発成果の製品化及び市場投入
- スケールアップ機での実証



新規事業創出プログラムE-Startを4年ぶりに開催

荏原グループは、社内公募で新規事業のアイデアを募るプログラム「E-Start2024」を開催しました。2020年以来、4年ぶり2回目の開催となります。本プログラムの目的はアイデアを集めることだけでなく、発展可能性のあるアイデアを基に事業化計画を策定し、新規事業を創出することを通じ、E-Plan2025のテーマ「顧客起点での価値創造＝起業化」を実践し、荏原グループ内に挑戦する企業風土を醸成することを目的としています。実際に、2020年開催の「E-Start2020」で最終審査を通過した事業アイデアは、宇宙、医療、環境などの分野で事業

全世界のグループ従業員からアイデアを公募

化に向けた活動が進展しています。

今回は日本国内だけでなく、全世界の荏原グループ従業員を対象に事業アイデアを募集し、100件近い応募がありました。経営層による全件審査の結果、環境、バイオ、農業などの分野において7件の事業アイデアが選出されました。経営層が同席するプレゼン大会を経て、現在は新規事業化の具体的な検討と計画策定を進めています。



新規事業 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・事業化を進めています。

2024年12月期の進捗

革新的水素製造技術に関するNEDO委託事業がステージゲートを通過、社会実装へ前進

2025年2月、当社が国立研究開発法人物質・材料研究機構（NIMS）、高知工科大学、東京科学大学と共同で進めているNEDO委託事業について、ステージゲート審査を通過し、2026年3月までの継続が決定しました。本決定は、当社の独自触媒を用いたプロセスで、メタンの94%以上を分解し、高純度の水素を生成することに成功した技術が評価されたものです。本事業を通して、パートナーとの協業と提携を具現化しつつ、これらのプロセスの社会実装及び事業化を推進していきます。



試験設備



本プロセスで生成される炭素

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

新規事業 ライフ

● アフリカでの水供給 ● スマートファーム

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課題となっています。当社は、水供給のビジネスモデルの具現化と構築を進めていきます。

2024年12月期の進捗

ソーラー点滴灌漑設備リース事業の事業化



ソーラー点滴灌漑設備



アフリカ現地の農業事業者の方々

ケニアでは、雨水に頼る農業から生産性の高い灌漑農業への転換を望む農家の方々の意欲はあるものの、資金面に課題がありました。この課題を解決するため、農家にソーラー点滴灌漑*設備をリースする事業をEbara Pumps East Africaで展開しており、事業化第1号案件がスタートしました。今後も、アフリカにおける水の安定供給という社会課題の解決とビジネス機会の創出を両立させるべく、現地での営業活動を通じて見えてきた顧客の「不」の解決に向けて模索と検討を続け、パートナーとの協業と事業化を進めていきます。

* 作物までチューブで灌漑水を移送し、根本へ滴下して給水する方式

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
- 政府機関、現地パートナーなど、パートナーシップの拡大

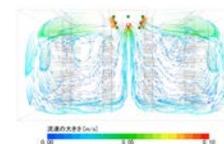
革新的植物工場で、一次産業の二次産業化を実現する

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。

2024年12月期の進捗

Oishii Farm Corporationとのビジネス共創

2023年に当社が出資したOishii Farm Corporationは、世界で初めて完全閉鎖型植物工場でのイチゴの安定生産に成功した革新的なベンチャー企業です。植物工場におけるイノベーションを加速させるため、当社の技術者を米国へ派遣し、植物工場内での数値流体力学（CFD）解析を共同で実施。省エネ効果の検討や、気流・温度・湿度の再現性評価に貢献しています。水循環では、植物工場における節水と省スペース化に向け、当社の高性能ポンプの実証準備を進めています。両社の技術力を結集してビジネスを共創し、持続可能な食料生産システムの構築に貢献していきます。



CFD解析



イチゴ栽培の様子

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（周辺環境に左右されにくい屋内型植物生産工場）の実現と拡大を具現化

Governance to Value

— 荏原のガバナンス —



Section 4のポイント

- 取締役会議長・指名委員会委員長によるステークホルダーとの対話 [▶ P91](#)
- 進化を続けてきたガバナンスのあゆみ
ガバナンス改革10年の変遷と更なる進化を目指す取締役会のカルチャー
実効性評価を起点とした取締役会の10年の改革 [▶ P102](#)
[▶ P104](#)

取締役 (2025年3月26日現在)

Governance to Value

— 荏原のガバナンス —

取締役会議長・指名委員会委員長によるステークホルダーとの対話	91
取締役	95
取締役会の役割と構成	97
コーポレート・ガバナンス	99
執行役	112



独立社外取締役 取締役会議長
指名委員会委員
大枝 宏之

取締役会議長・指名委員会委員長による

ステークホルダーとの対話

本記事は、2025年4月23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～サステナビリティ経営を重視したGovernance to Valueの実践～」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、指名委員会委員長の高下の回答を要約したものです。

参照 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.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/newsroom/pdf/ir/20250423.pdf>



独立社外取締役 筆頭社外取締役
指名委員会委員長
高下 貞二

Q 新社長の選任にあたって決め手となったポイントは何だったのでしょうか。

「高下」 指名委員会では、次期社長の選定に当たって「あるべき社長像」を明確に定義しました。具体的には、事業環境の不透明感が増す中で、広く情報を集め深く考察を行い、戦略構想をつくり上げ、迅速に変革を推進できる資質・能力を持つ人材です。

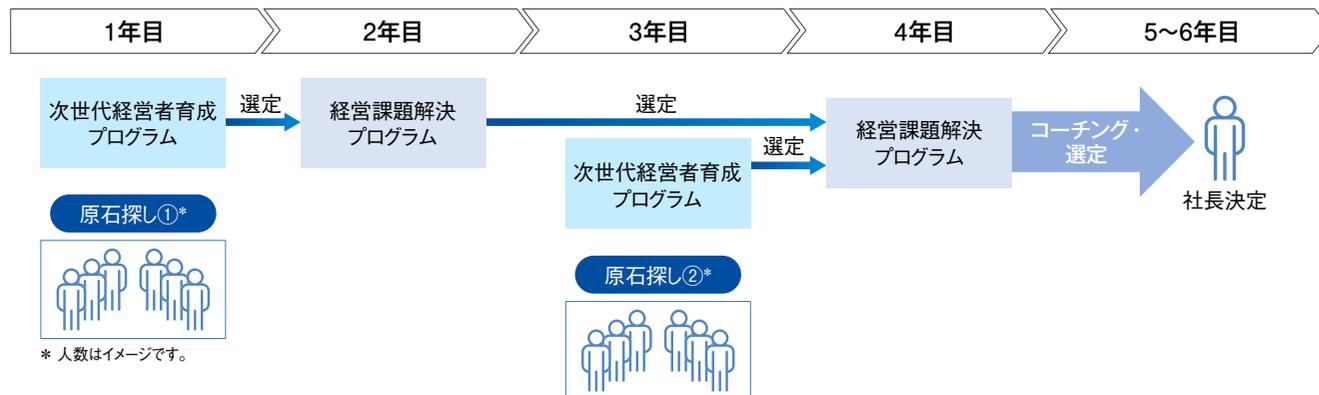
細田新社長は多様な事業を経験してきた上に、冷静沉着で、論理的思考能力も非常に高い。性格面でも、何事にも謙虚で、誠実かつ真摯に向き合う方であり、決めたことを最後までやり抜く胆力や信念、責任感を持ち合わせた人材です。選抜プログラムを通じてこれらを確認し、これからの荏原を導くにふさわしい人物との結論に至りました。

「大枝」 社長を選ぶ際、過去の実績を重視して選定する企業が多いと思いますが、当社の社長選定方針は、今後の荏原の舵取り役にふさわしいのはどのような人材かという視点を最も重視しています。指名委員会は、次期社長のあるべき姿として、求める資質や能力などを決定し、それに沿って細田新社長を選任しました。

Q 近年、営業利益率が横ばい傾向の中、新社長の選定理由として、更に業績を向上させられる人材かどうかを重視しても良かったのでは。

「高下」 営業利益率やROE、ROICなど、長期ビジョンE-Vision 2030で掲げた目標を前倒しで達成していることから、足元の業績に「横ばい」との印象を持たれているかもしれませんが、細田新社長はそうした現状に甘んじることなく、より高い目標を掲げているという強い意思をお持ちです。今年は、次期中期経営計画を策定する年でもありますので、取締役会としても、経営基盤の強化や成長戦略など更なる企業価値向上に向けて、しっかり議論していきたいと思っています。

社長承継プラン（6年間の育成・選定プロセス）



ステークホルダーとの対話

「大枝」 浅見前社長時代の6年間で、収益にこだわるという意識改革が進み、従業員にも失敗を恐れずチャレンジする精神が浸透してきたことを、取締役会の運営などを通じて感じています。そうした意識・精神を細田新社長が踏襲し、一層強化していくとともに、最適な事業ポートフォリオの構築にも積極的に取り組む意欲を示していますので、今後、期待していただければと思います。

Q CxO制度を導入した成果や課題について、どのような議論がなされていますか。また、CEOに期待するリーダーシップ像に変化があったのでしょうか。

「大枝」 CxO制度を導入した目的は二つあると考えています。一つは“煙突文化”とも呼ばれるカンパニーごとの縦割り体質からの脱却を図り、グループ全体に横串を通すこと。もう一つは、コーポレート部門がカンパニーに対して対等の立場で物事を提言できるようになることです。私の認識では、すでに一定の成果が出ており、導入して良かったと感じる一方で、まだ改善の余地があり道半ばであると思っています。グローバルベースで「形」はできてきましたので、そこに「魂」を入れてしっかり機能するようにしていくことが、これからの課題だと認識しています。

「高下」 CEO像については私からご説明します。当社の成長ステージが一段上がってきた中で、今般の新社長選定の時期を迎え、これからの荏原にとって必要なCEO像について指名委員会で議論を行いました。その時すでに、この先は前例のない不透明・不確実な時代を迎えるだろうということを想定して議論をしていました。この想定が今、現実のものとなっていますが、このような時代において更なる成長を遂げるために最適な人物として細田新社長を選定しましたので、結果が出るのはこれからですが、CEO

に期待するリーダーシップ像としての変化はないと考えています。

「大枝」 一つ付け加えると、当社の社長サクセッションプランの大きな特徴は、現社長が関与しない点です。指名委員会が決定した新社長が、前任の社長に一切、忖度することなく、過去の経営も否定すべきところは否定し、自由に改革を推進できる点は大きなメリットです。その点でも細田新社長に期待していただければと思っています。

Q 浅見前社長の6年間で、変化への対応力やレジリエンスの強化への準備はどの程度進みましたか。

「大枝」 私は、相当にポジティブな印象を持っています。先述したように、社内に収益へのこだわりやチャレンジ精神が浸透し、資本効率やレジリエンスなど、幅広い面で当社の実力を数段レベルアップさせました。浅見前社長は、取締役会での議論も含め、強いリーダーシップをもって各事業に直接関わり、対話を重ねるタイプで、自身が納得するような形に会社を変革させてきたと思っています。

Q 浅見前社長の6年間でやり残したこと、後任の細田新社長に注力してほしい部分があれば教えてください。

「大枝」 6年間で売上規模や拠点数、従業員数など、様々な面で急拡大ただけに、企業の成長に比べて必要な人材が十分に育っていないという側面があります。ガバナンスについても、高い外部評価をいただいているのですが、コンプライアンスや安全・品質など、まだまだ改善の余地があると認識しています。特に、グローバル化が進んで本社からの指示や管理が行き届きづらくなり、いわゆる「兵站が伸び切る」という状況になりかねない懸念があります。その点、細

田新社長は管理系にも精通しており、人材やガバナンス面も含め、バランスよく強化・発展させていくことができると期待しています。

Q 取締役会の実効性評価について、昨年度から課題の優先順位や項目などの見直しをされたようですが、どのような考えからでしょうか。

「大枝」 2025年2月14日に開示した「2024年度 取締役会自身による取締役会の実効性評価」において、実効性を高めるための今後の対応として、「長期的な視点に立った経営ビジョン及び経営計画の議論の充実」という項目を挙げ、具体的な課題として「事業ポートフォリオ」を最重要課題として位置付けました。今年が次期中期経営計画の策定年ということに加えて、2030年より更に先を見据えた新たな長期ビジョン策定の検討を進めていることから、そこに向けて議論の優先順位が高いという判断です。また、「サステナビリティに関する議論の深化」の項目でも、優先度の高い課題として、「グローバルでの人事体制の確立」、「組織規模の急拡大に伴う人材の確保・育成」などを挙げました。一方で、サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスやDE&I、カーボンニュートラルなどについては、この1年間で議論が進んだため項目からは外しましたが、引き続き取り組んでいくことには変わりはありません。

Q 会長は指名委員会のメンバーとして、どのように社長サクセッションに関わっているのでしょうか。また、指名委員会委員のサクセッションについてもお聞かせください。

「大枝」 まず、会長が指名委員会に加わるメリットとしては、社外取締役だけで議論するよりも、社内の人事に関する会長の知見

ステークホルダーとの対話

を反映できるという点があります。会長は指名委員の一人として新社長の選定に関与しますが、会長の再任上限もまた6年間としていますので、新社長の就任と同時に会長も退任となります。よって新社長は先述の前任社長と同様、会長にも忖度する必要はなく、変革を進めやすいのもメリットと言えます。また、次期社長の選定期間中に、指名委員会メンバーの入れ替わりが生じる可能性はありますが、社外取締役については、基本は2名体制を、必要に応じて3名体制にするなど、在任年数も考慮に入れて指名委員会委員のサクセッションを行っています。

「高下」 社外取締役のサクセッションプランについては、社外取締役の存在が社会的に重視される中、相応しいスキルや多様性、属性を備えた人材を探すのは難しい問題です。当社の社外取締役の実効性は、議長が先ほど「実効性評価の概要」で説明したとおり、個人ごとの評価に基づき確保されており、構成としてバランスのとれた状態になっていると思います。これをいかに維持させるかが課題であり、指名委員会としては現在、計画的なサクセッションプランをつくり上げていこうと議論しているところです。

Q 指名委員会等設置会社に移行して10年経ちますが、この間で一番大変だったことは何でしょうか。また、今後改善すべき課題についても教えてください。

「大枝」 この10年間で取締役会における社外取締役の比率が増加し、取締役を兼務する執行役は社長1名になりました。そうしたメンバー構成は、取締役会実効性評価のベンチマーキング分析を通じてガバナンスが優れているグローバル優良企業を手本としたものですが、当時は世間の理解が十分得られず、株主総会でも毎年のように「取締役を兼務する執行役が社長1名のみと

いう取締役会体制で経営ができるのか?」「この体制は本当にベストなのか?」という質問を受けてきました。社内でも、当初は疑問を持たれた方が少なくなかったようですが、現在では監督と執行の分離が従業員にも浸透し、「従業員の最終的なゴールは、取締役ではなく執行役」という意識が定着しつつあります。今後については、現状で十分とは決して思っておらず、取締役会の実効性評価や、外部の専門家によるベンチマーク分析などを継続し、そこから出た結果を参考にし、取り入れるべき内容は積極的に取り入れながら、改革・進化を続けていきたいと考えています。

Q 「Governance to Value」というキーワードを掲げ実践されていますが、より広い意味でSustainability to Valueを目指していくお考えはありますか。

「大枝」 当社は「Governance to Value」を実践している中でも、サステナビリティ経営を最優先、最重視して、企業価値（バリュー）向上につなげていくことを打ち出していますので、そういう意味では、ご質問のとおりSustainability to Valueを目指して実践していることとなります。

Q 事業ポートフォリオの最適化について、どのようにお考えでしょうか。

「大枝」 既存事業については、事業の効率性、収益性、成長性、及び社会・環境価値等を踏まえて検討していく必要があると思っています。一方、新規事業、特に水素事業については、与えられた環境の中で最速・最適で進んでいると理解をしており、取締役会としては、長期的な視点を持ってサポートしていきたいと考えています。

Q 社外取締役として感じられる荏原製作所の特長はどのようなものでしょうか。

「高下」 社外取締役としての荏原製作所の第一印象は、事業内容が社会インフラに関するものであり、社会課題解決への貢献という面で素晴らしい“立地”にあることです。5つのセグメントで多様な事業を展開していることから、投資家の皆様からはコングロマリット・ディスカウントという捉え方をされがちですが、実際には各セグメントが資本コストを上回るリターンを達成しながら、世界の社会課題の解決に貢献しており、大変素晴らしい製品・サービス、ソリューションを持っている会社だと感じました。その上で、基盤事業、成長事業からなるポートフォリオを作成し、経営資源を適切に配分していますので、今後はより大きな成長を期待したいと思っています。

もう一つの特長がガバナンスです。指名委員会等設置会社における監督機能の中核に当たる指名委員会や報酬委員会が、いずれも社外取締役を中心に、独立性や客観性、多様性のあるメンバー構成になっています。加えて、実効性評価においても、各個人のパフォーマンス評価や相互評価（ピアレビュー）、外部専門家によるインタビューなどを実施しています。取締役個人の貢献についても客観的に評価する仕組みになっており、私自身、当社の取締役としての責任の重さを実感しています。執行による経営を、株主目線では是認できるかどうかを見定め、監督していくという本来の目的に対して、非常に強固な体制で応えることができている印象です。

あえて課題を挙げるとすれば、経営基盤、具体的には安全・品質、コンプライアンスなどをもう一步踏み込んで強化化する必要があると思います。加えて、サステナビリティやESGなどの取り組みは着実に進めているものの、それらが収益性や効率性、長期持続性にどう結びつくのか、当社の価値創造ストーリーをしっかりと描き、より分かりやすく資本市場に説明していくべきと考えています。

ステークホルダーとの対話

ミーティングを終えて

私は取締役会議長として、2023年及び2024年に引き続き、今年も独立社外取締役だけで投資家の皆様と直接対話をする機会を持てたことを嬉しく思っています。

今年は指名委員会の高下委員長とともに出席しましたが、細田新社長が就任したばかりということもあり主に社長サクセッション、取締役サクセッション等指名委員会に関係する内容について、例年に比べてよりたくさんのご質問をいただき、改めて投資家の皆様の関心の高さと熱気を肌で感じることができ、内容の濃いミーティングになったと心から感謝しています。

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やIRスタッフに加え、取締役会自らが直接深めていくことが大切であると常々考えており、これからもあらゆる機会を捉えて投資家の皆様との対話、説明会等を実施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



独立社外取締役
筆頭社外取締役
指名委員会委員長
高下 貞二

指名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、当社の指名委員会の役割、次期社長育成・選定プログラムの内容や特徴等について投資家の皆様にお話しする貴重な機会を頂きました。当日は社長サクセッションプランや社外取締役としての認識について様々なご質問、ご意見を頂き、改めて投資家の皆様の関心と期待の高さを実感いたしました。

私は、こうした対話を通じ、皆様との相互理解を深め、新たな視点に触れ、私たちの活動の改善・強化につなげていくことが非常に重要だと考えています。今後も指名委員会として新社長のパフォーマンスを評価していくとともに、新たな次期社長育成・選定プログラムの策定に向け議論を進め、計画的なサクセッションを実現していきたいと考えています。

TOPIC

第12回「日本のコーポレート・ガバナンスの実効性確保について ~社外取締役議長・指名委員長経験者と語る~」に当社取締役会議長の大枝が参加

2024年6月24日、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークが主催した鼎談講演会に取締役会議長の大枝が出席し、牛島信理理事長、佐々木清隆元金融庁総合政策局長と鼎談しました。大枝から、当社のガバナンス改革の変遷、取締役会の実効性評価の取り組み、社長サクセッションプラン等について説明を行い、お二方からは、指名委員会等設置会社に移行した狙いや、取締役会の運営面で議長として心掛けていることなど、様々な質問をいただき議論しました。

なかでも当社の取締役会の実効性評価の中で行っている取締役個人の自己評価・ピア（相互）評価、及び独立社外取締役が主導する当社の社長サクセッションプランについては当社の先進性、独自性が高く評価され大変有意義な鼎談となりました。



取締役 (2025年3月26日現在)

参照 役員 (取締役の略歴) https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361_160_NoticeGMS.pdf#page=18

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



氏名	浅見 正男	細田 修吾	大枝 宏之	西山 潤子	藤本 美枝
役職	取締役会長	取締役 代表執行役社長 CEO兼COO	独立社外取締役 取締役会議長	独立社外取締役 監査委員会委員長	独立社外取締役 報酬委員会委員長
属性・就任委員	非執行 指名委員	執行	社外 独立役員 指名委員	社外 独立役員 監査委員	社外 独立役員 報酬委員
在任年数	6年	—	7年	6年	5年
所有株式数	258,535株	63,605株	16,505株	15,005株	13,505株
取締役会出席率*1	100% (15/15回)	—	100% (15/15回)	100% (15/15回)	100% (15/15回)
委員会出席率*1	—	—	100% (18/18回)	100% (16/16回)*2	100% (14/14回)

当社が取締役 (社外及び非執行) に期待する分野*

分野	浅見 正男	細田 修吾	大枝 宏之	西山 潤子	藤本 美枝
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	—	—	—	—	—

*1. 出席率は、2024年12月期における取締役会・委員会への出席状況を記載しています。
*3. 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. 2024年3月27日開催の取締役会において報酬委員会委員を退任し、新たに監査委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した監査委員会への出席状況を記載しています。

取締役 (2025年3月26日現在)

参照 役員 (取締役の略歴)

https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/pdf/ir/stock/shareholdersmeeting/6361_160_NoticeGMS.pdf#page=18

	長峰 明彦	島村 琢哉	高下 貞二	沼上 幹	北本 佳永子
氏名	長峰 明彦	島村 琢哉	高下 貞二	沼上 幹	北本 佳永子
役職	取締役	独立社外取締役	独立社外取締役 筆頭社外取締役 指名委員会委員長	独立社外取締役	独立社外取締役
属性・就任委員	非執行 監査委員	社外 独立役員 報酬委員	社外 独立役員 指名委員	社外 独立役員 報酬委員	社外 独立役員 監査委員
在任年数	4年	3年	2年	2年	—
所有株式数	94,175株	7,405株	4,410株	4,410株	0株
取締役会出席率*1	100% (15/15回)	100% (15/15回)	100% (15/15回)	100% (15/15回)	—
委員会出席率*1	100% (22/22回)	100% (14/14回)	100% (18/18回)	100% (11/11回)*2	—
当社が取締役 (社外及び非執行) に期待する分野*	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					

*1. 出席率は、2024年12月期における取締役会・委員会への出席状況を記載しています。

*2. 2024年3月27日開催の取締役会において監査委員会委員を退任し、新たに報酬委員会委員に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した報酬委員会への出席状況を記載しています。

*3. 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。

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ことができると考えています。さらに、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスを実践することで株主から負託された「企業価値の持続的な向上」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最良のガバナンス体制を牽引する
- 中長期的な視点から、企業戦略、サステナビリティ経営などの大きな方向性を示す
- 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

参照 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」

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.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/governance/basic-policy-and-framework/pdf/20240611cgbasicpolicy_1.pdf

コーポレート・ガバナンス体制一覧表

(2025年3月26日現在)

形態	指名委員会等設置会社
取締役会の議長	独立社外取締役
取締役の人数	10名
うち社外取締役の人数	7名
独立役員的人数	7名
取締役の任期	1年

三委員会の構成

(2025年3月26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
独立社外取締役	2名	3名	2名
社内取締役	1名	0名	1名

* 各委員の委員会の兼任はありません。

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できると判断したため。

取締役会議長評価

2024年12月に実施（年1回）

開催回数

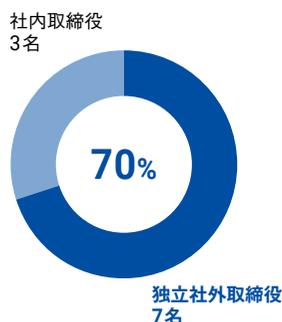
15回（2024年12月期）

平均開催時間

3時間（1回）

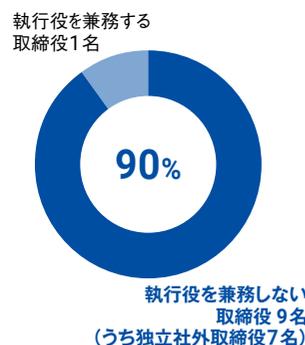


独立社外取締役比率



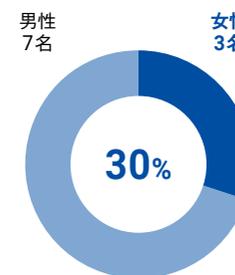
独立性・客観性の確保

非業務執行取締役比率



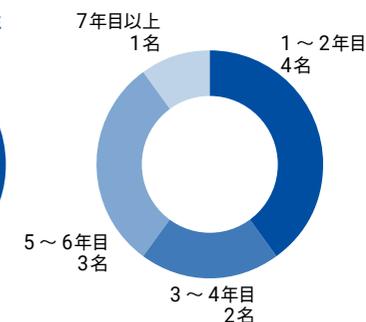
監督機能の強化

女性取締役比率



多様性の推進

取締役の在任年数構成比



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

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」において取締役に求める役割・資質要件を属性や役職ごとに明確に定め、その上で、会社経営の観点から当社にとって重要と考えられる知識・経験を「法務・リスク管理」、「人事・人材開発」、「財務・会計、資本政策」、「監査」、「企業経営、経営戦略」、「技術研究開発・イノベーション」、「環境」、「社会」、「内部統

制・ガバナンス」の分野と定義し、その複数の分野において十分な知識・経験を有することを取締役に「期待する分野」として求めています。

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.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/governance/basic-policy-and-framework/pdf/20240611cgbasicpolicy_1.pdf

当社が取締役に求める役割及び資質・能力（抜粋）

	役割	資質・能力
取締役	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会がモニタリング・ボードとしての役割を果たすべく、取締役会での議論及び業務執行のモニタリングにおいて最善の努力を払う 特定の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有し、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	<ul 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 取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進 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し、関係者からの信頼を得られる 緊急時には危機感ある対応を行うなど、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
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し、関係者からの信頼を得られる 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志向の意見・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、報酬委員会又は監査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 当社のコンプライアンス等に関して、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、率直な問題解決志向の意見・提言をする 株主をはじめと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>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"> ESG経営の実施・強化において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・資本政策に精通し、事業経営の視点からかかわった経験 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、研究開発に精通し、事業経営の視点からかかわった経験 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技術など今後進化が想定される分野の知見

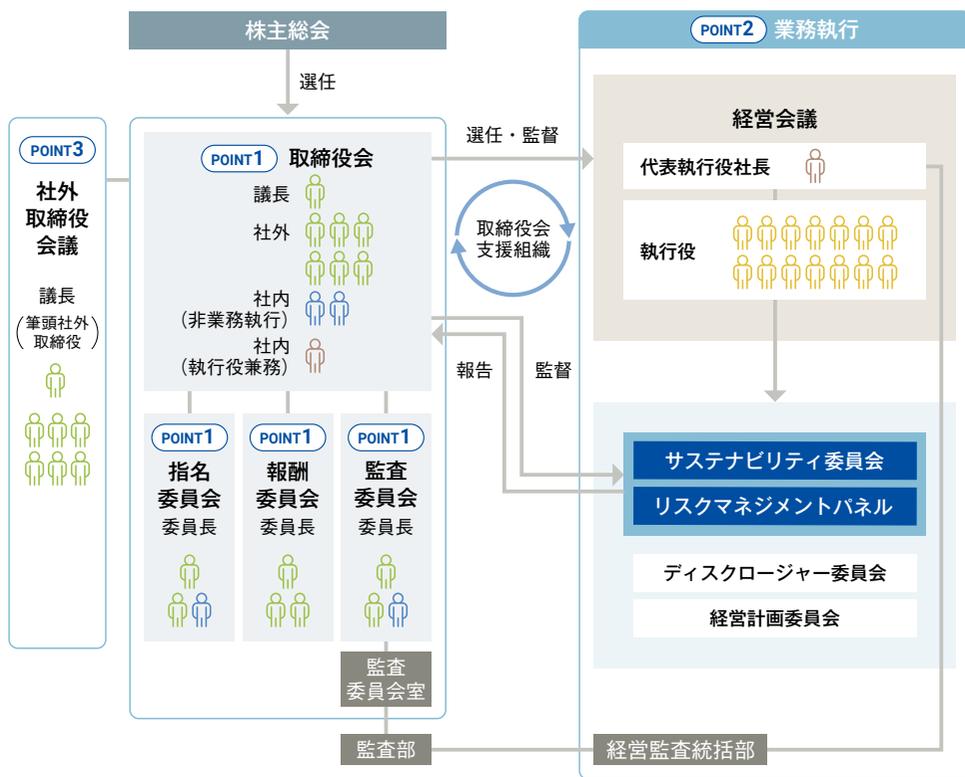
* 独立社外取締役のみで構成される会議体。取締役会の数日前に開催する。

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（2025年3月26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。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。

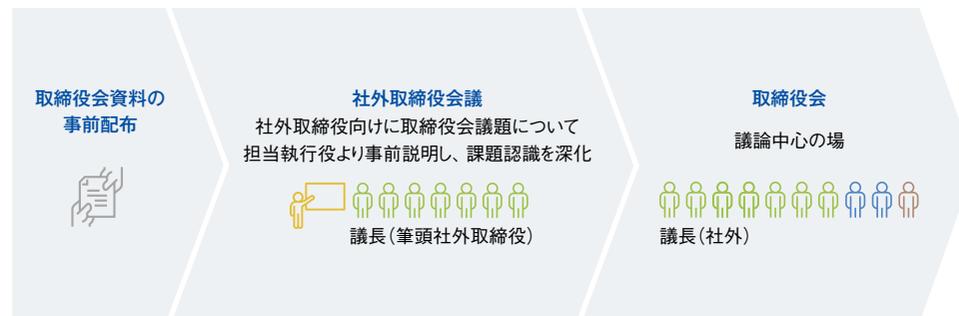
(注) 経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、2015年に指名委員会等設置会社に移行しました。

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を整備しています。

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題の事前説明や事業に関わる追加説明が行われ、これにより独立社外取締役が必要な議題を認識し、理解を深めて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、取締役会の議論の質向上に寄与しています。



コーポレート・ガバナンス

2024年12月期の取締役会における主な取り組み

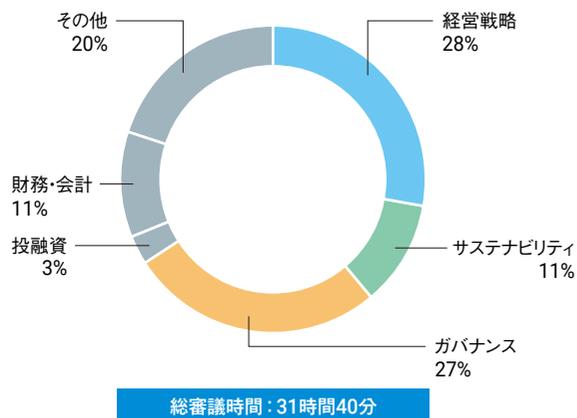
2024年12月期は、長期ビジョンE-Vision2030策定から5年目、中期経営計画E-Plan2025の2年目となる年でした。取締役会は、長期ビジョン及び中期経営計画の進捗を検証するとともに、様々な視点から議論を重ね、執行による着実な実行と重要課題への適切な対応を後押ししました。また、長期ビジョンに掲げ

る「高度なESG経営の実践」に向け、具体的な取り組みとして、サステナビリティに関する重要課題（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、気候関連情報開示、労働安全、品質保証、コンプライアンス等）

を計画的に議題に取り上げ、その進捗を確認し、時間をかけて議論を行いました。更に、サステナビリティ経営をより一層重視したGovernance to Valueの実践が重要であるとの認識を深め、取締役会のサステナビリティに対する役割・姿勢を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に明確に示しました。

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（2024年12月期）

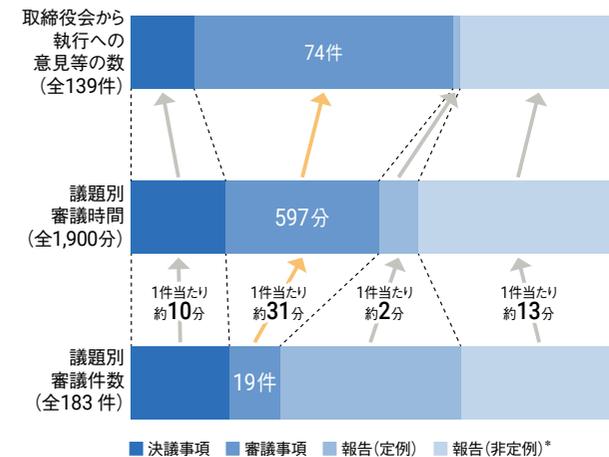
取締役会の議題別審議時間比率



取締役会における主な審議の内容

1月	●ガバナンス	取締役会の実効性評価のまとめ
2月	●ガバナンス ●経営戦略	取締役会の実効性評価の開示内容決定 2024年度KPIの設定（財務・非財務）
4月	●サステナビリティ	サステナビリティ課題に関するディスカッション①
5月	●経営戦略 ●サステナビリティ	全社品質保証活動に関する取り組み 長期ビジョン策定に向けた検討①
6月	●経営戦略	新規事業開発と全社マーケティング活動の進捗
7月	●経営戦略 ●サステナビリティ	中期経営計画の進捗モニタリング① 労働安全衛生に関する取り組み
8月	●経営戦略 ●ガバナンス	長期ビジョン策定に向けた検討② 法令遵守活動に関する取り組み
9月	●経営戦略	中期経営計画の進捗モニタリング②
10月	●経営戦略 ●サステナビリティ ●ガバナンス	長期ビジョン策定に向けた検討③ 中期経営計画の進捗モニタリング③ サステナビリティ課題に関するディスカッション② CxO制に関する取り組み
11月	●経営戦略	中期経営計画の進捗モニタリング④
12月	●ガバナンス	取締役会の実効性評価の結果確認

議題別総審議件数、審議時間、意見等の数



* 執行役職務執行報告、個別執行案件報告等

- 付議件数は183件、年間総審議時間は1,900分、取締役会から執行への意見等の数は139件で前期同様の水準であった
- 1件当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

取締役トレーニング

取締役に対するトレーニング方針

当社は、各取締役がその専門性や経験を最大限に生かし、求められる役割・責務を適切に果たす上で、当社グループの事業内容や課題、取り巻く事業環境、コーポレート・ガバナンス等への理解・知識を深め、向上させていくことが、取締役会の議論の質を高め、ひいては実効性向上につながると思っています。こうした観点から、新任取締役には、就任前後に、財務、法務、コーポレート・ガバナンス等に関する必要な知識・知見を得る機会を設けています。特に取締役会の過半数を占め、重要な役割を担う独立社外取締役には、就任前後に、当社グループの経営戦略、財務状態、その他の重要な事項についての知識・知見を得る機会を提供しています。また、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、当社グループの事業、取締役会の重点テーマ、実効性評価

2024年のトレーニング実績

2024年10月 廃棄物処理施設を視察（環境カンパニー）

2024年10月21日、荏原環境プラント株式会社が維持管理する廃棄物処理施設の視察を実施しました。本視察では、労働安全体制や労災撲滅への取り組み、自動化やAIクレーンをはじめとしたDX戦略について報告がなされ、その後、稼働中の炉室内等の視察を行い、各取締役が現場環境を体感しました。

視察後の質疑応答では、収益面や安全対策などについて、取締役から様々な視点で質問があり、活発な議論が行われました。



で認識された課題への理解を深める機会を継続的に提供しています。

事業拠点の視察においては、5つのセグメントを各取締役が複数年かけて満遍なく視察できるよう、視察先の選定を行っています。

（直近2年間の視察先）



2024年12月 ICGN*元CEOを講師に迎え、コーポレート・ガバナンス研修を実施

2024年12月6日、取締役向けにコーポレート・ガバナンス研修を開催しました。本研修では、ICGN元CEO、現The Chartered Governance Institute Director GeneralであるKerrie Waring氏を講師に迎え、コーポレート・ガバナンスに関する幅広い内容と最新動向についてご講演いただきました。

講演後の質疑応答では、日本と海外の取締役会の体制や仕組みの違い、海外における実効性向上に向けた先進的な取り組みなどについて、取締役から多くの質問があり、活発な議論が行われました。

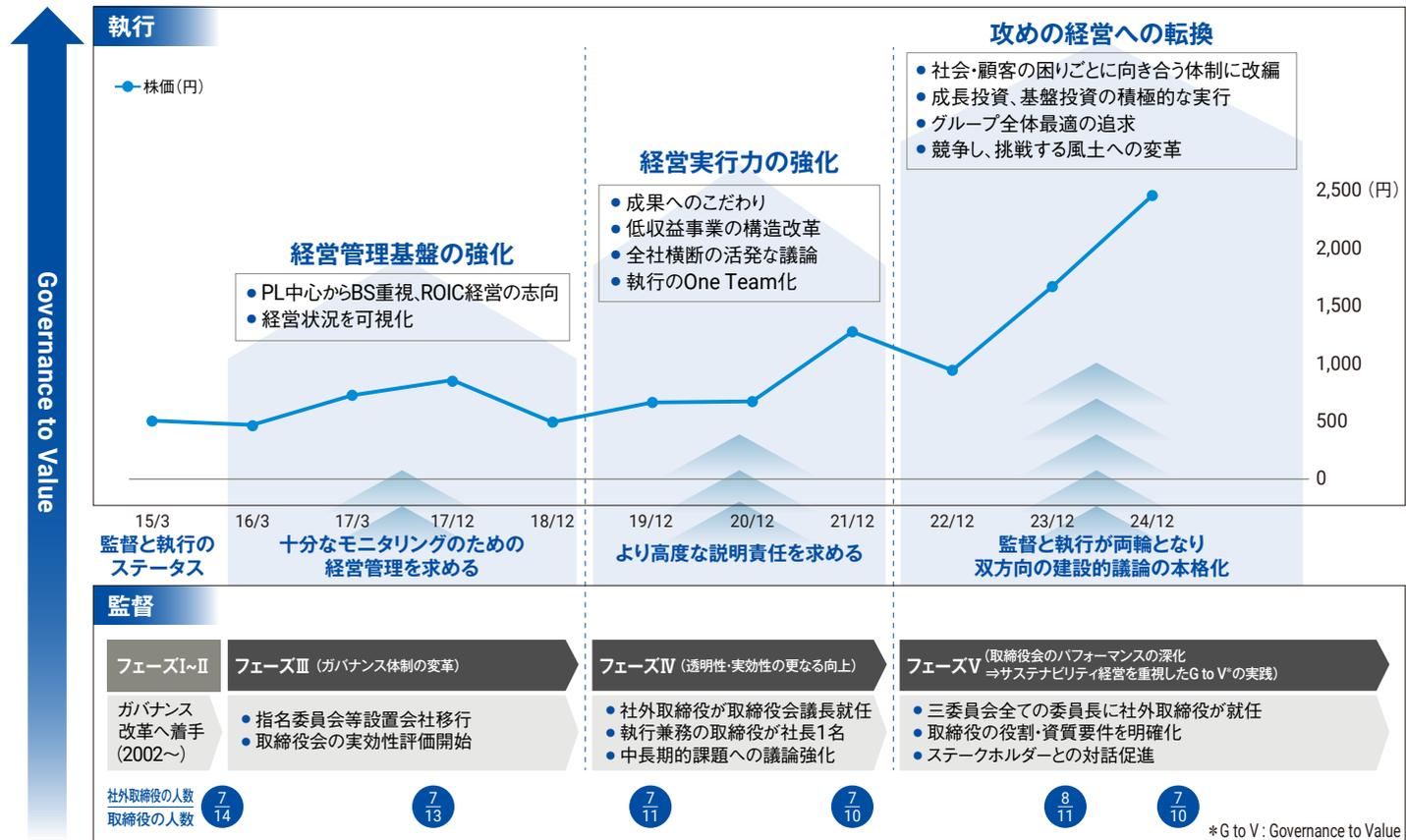
* International Corporate Governance Network（国際コーポレートガバナンス・ネットワーク）



コーポレート・ガバナンス ガバナンス改革10年の変遷

当社のコーポレート・ガバナンスは、「監督と執行を明確に分離する」という方針のもと、10年前に指名委員会等設置会社に移行して以来、数々の取り組みと試行錯誤を経て、大きな進歩を遂げてきました。以下の図表は、この10年間の当社のガバナンス改革の変遷と、各フェーズにおいて取締役会が執行に何を求め、それが経営にどのような影響を与えてきたかを捉えたものです。

今後も、新たに向き合っていくべき事項、更に良くしていくべき課題は多くありますが、当社は、監督と執行が両輪となって、それぞれの役割を最大限に発揮し、当社グループの持続的成長と企業価値向上を目指していきます。



参照 コーポレート・ガバナンス体制の変遷 <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/governance/Basic-Policy-and-Framework/>

(注) 株価は2024年7月1日付実施の株式分割（1株につき5株の割合で分割）に伴う影響を加味して再計算しています。



更なる進化を目指す 取締役会のカルチャー

当社の取締役会には、建設的な議論と評価を歓迎する健全で強いカルチャーがあります。それが長年にわたるガバナンス改革を支え、推進する力となってきました。

この図は、取締役会のカルチャーを生み出し、今後更に活性化させるために必要かつ重要な要素を4つの視点から整理したものです。

今後も、取締役会の更なる進化を支える土壌、基盤として、このカルチャーを維持し、活性化させていきます。



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、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を検証し、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。

2024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、3年ぶりに外部専門家による各取締役への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。また、当社のコーポレート・ガバナンス体制及び監督機能の発揮の状況を国内外の基準及び海外の先進企業の状況との比較から検証・把握するため、同じく3年ぶりに二つのベンチマーク分析を行いました。取締役会は、質問票・個別インタビュー及びベンチマークの結果を分析し、それに基づき2024年12月及び2025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各取締役は、議長に対する評価を行いました。

* 直近2年間は独立社外取締役の取締役会議長が各取締役に個別にインタビューする方法にて評価を実施しました。

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ました。

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
- 株主・投資家との対話の状況

3. ベンチマーク分析の内容

当社コーポレート・ガバナンス体制について、国内外のコーポレート・ガバナンス基準及び海外の先進企業との比較を行いました。

比較対象

- 経済協力開発機構（OECD）CG原則
 - CGコード（日本、英国）
 - International Corporate Governance Network（ICGN）
 - ニューヨーク証券取引所上場規則
 - Dow Jones Sustainability Indices（DJSI）の評価項目*
- * コーポレート・ガバナンスに関連する事項

4. 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。

ベンチマーク分析では、当社コーポレート・ガバナンス体制は、国内外のコーポレート・ガバナンス基準及び海外の先進企業と比べ、いずれも概ね同等レベルであり、今すぐ対応すべき重要な項目は見当たらないことを確認しました。

5. 今後の対応

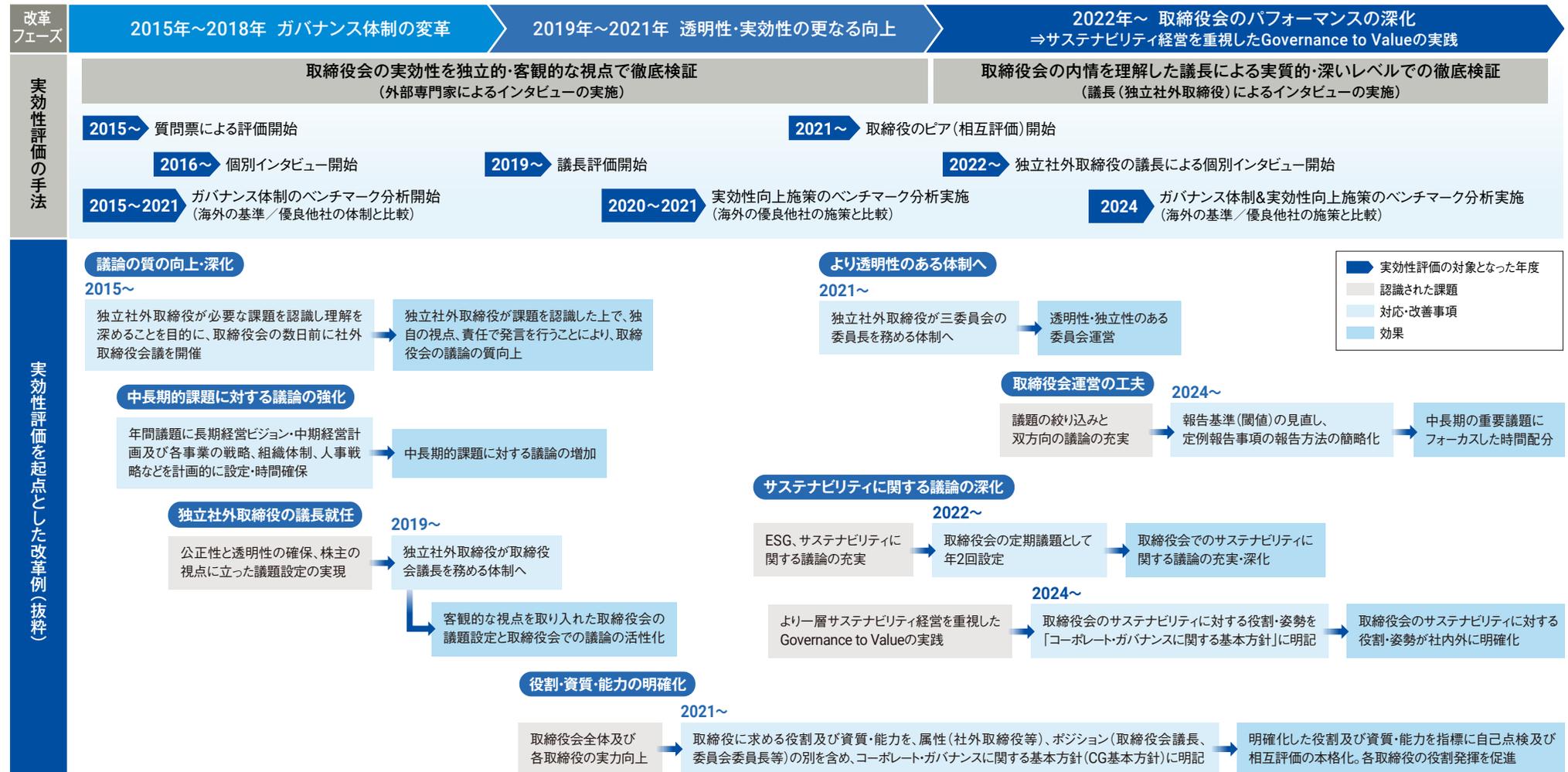
取締役会は、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、以下の項目を継続的に取締役会等で議論し、実効性を更に高めていくことを確認しました。

- 現中期経営計画E-Plan2025の進捗と内外の様々な環境変化を踏まえ、重要な課題（事業ポートフォリオ、ROIC経営、対面市場別組織の導入効果、新規事業の投資領域・規模、グループ全体のブランド戦略等）について考え方・方針を整理し、議論を充実させていく
- サステナビリティに関する重要な課題（グローバルでの人事体制の確立、組織規模の急拡大に伴う人材の確保・育成、企業文化の浸透、多様性のさらなる推進等）を当社の収益性、長期的持続性及び企業価値向上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ていく
- 監査体制、CxO制度の運用の観点から検証を行うとともに、コンプライアンスなどの内部統制、安全・品質に関する体制や仕組みについて議論及び検証を行っていく
- 委員会の体制及び活動内容の定期的な検証を行っていく

コーポレート・ガバナンス

実効性評価を起点とした取締役会の10年の改革

当社では、取締役会は人数や構成といった外形的な面のみならず、その実効性について自らをチェックし律していく必要があると強く認識し、指名委員会等設置会社への移行とともに、実効性評価を開始しました。これまでの実効性評価によって取締役会としてその後の認識が深まり改革につながった事例は多岐にわたります。以下は、その中の主要なポイントを時系列にまとめたものです。今後も、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、取締役会の実効性を更に高めていきます。



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。

2024年12月期開催回数

18回

平均開催時間（1回）

約1時間30分

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

指名委員会の構成

委員長
(社外)



社内
1名



社外
2名

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、2025年3月に就任した現社長を選任した際は、6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。

また、代表執行役に不測の事態が起きた場合に備えた行動計画等（BCP）を整備し、非常時における後任者候補等の選定プロセスを明確にしています。

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まいりました。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。

2024年は、最終候補者を決定するべく、審議を重ね、候補者を決定いたしました。2025年は、次期社長選定に向け、新たに6年間の社長承継プランを策定する1年目です。指名委員会で議論を重ね、前回からの改善を図り実行へと移してまいります。

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、熱と誠をも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。

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ました。

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。あわせて、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自身のおよぼす経験や所掌を超え、実際の経営課題の解決に取り組み、様々な経験を積み重ねます。

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、その時々を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。

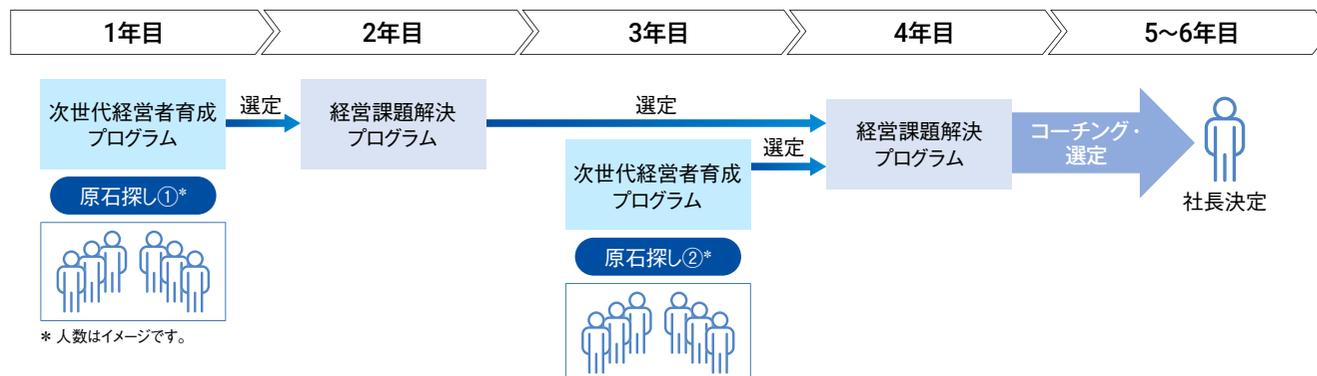
2024年は、6年間の社長承継プランの最終年度として、コーチングや評価を行うとともに、プログラムの進捗の確認、候補者との直接対話を行い、その結果を基に議論を重ね、代表執行役社長候補者を決定し、2024年12月の取締役会で代表執行役の異動（内定）決議を行いました。

2025年からスタートする新しい社長承継プランについては、指名委員会で十分審議を行い、育成・選定プログラムを実施していきます。

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。[▶ P98](#) 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。

2024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

報酬委員会の構成

委員長
(社外)社外
3名

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。

2024年12月期の主な審議事項

- 取締役及び執行役の個人別報酬
- 執行役の業績評価結果における短期業績連動報酬額
- 執行役の報酬改定にまつわるルールの検討
- マルス・クローバック条項の導入検討

執行役の報酬改定にまつわるルールの検討

当社の執行役報酬は、国内製造業における市場水準と遜色のない水準を目指して設定しています。これを実現するため、報酬改定時には、売上規模が同等の企業群をベンチマークとして役員報酬を算出し、客観性・透明性の高い改定を行っています。

近年、当社の海外売上が増加していることを踏まえ、ベンチマーク企業群の選定基準において、売上規模に加え、海外売上収益比率が当社と同等の企業を対象にすることを検討しています。この変更により、よりグローバル競争力を有する国内製造業の企業群を基準に報酬水準を設定することが可能となり、今後の企業戦略に沿った適切な報酬改定を実現できると考えています。

委員長
メッセージ中長期的な企業価値の向上に向けて目標達成への
インセンティブとなる適切な指標を検討していきます

2024年、報酬委員会は報酬の改定方針に関して、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改定のタイミングのルール化など、全般的な検討を行いました。当社が順調に成長を続ける中、役員報酬の水準について適時に見直しを行うことは、目標達成への動機付けに加えて、人材獲得という観点からも重要であると考えています。

今年、次期中期経営計画を策定する年です。報酬委員会においても、次期中期経営計画における業績連動型株式報酬や短期連動報酬の目標指標等の検討、また以前から継続検討しているESG指標の見直しを行う予定です。中長期的な企業価値の向上という目標達成へのインセンティブとしてどのような指標が最も適切なものか、十分に議論し検討してまいります。あわせて、実効性ある報酬ガバナンスのため、マルス・クローバック条項*を導入する予定です。

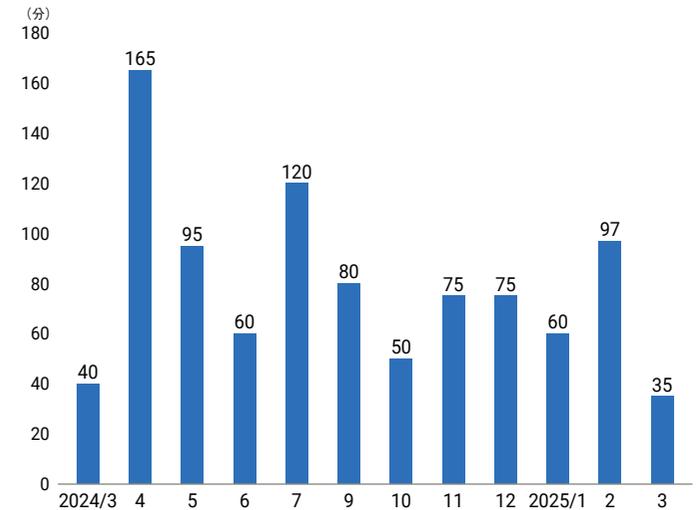
* マルス条項は、将来取締役等に支払う予定の金銭や株式報酬の支払いの一部または全部を取りやめるもの。クローバック条項は取締役等に対してすでに支払った報酬を返還させるもの。

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会

報酬委員会の主な審議事項・審議時間

開催月	審議時間 (分)	主な審議事項
2024年3月	40	● 報酬委員会年間スケジュールについて
4月	165	● 執行役の業績目標について ● 長期インセンティブ／株式報酬の付与・割当の件
5月	95	● 役員等の報酬水準に係る報酬ベンチマークの確認
6月	60	● 執行役（海外赴任者）の報酬について ● 非財務指標（CDP）に代わる評価指標についての検討
7月	120	● CDPに代わる指標の導入に向けての検討 ● 報酬改定ルールの検討
9月	80	● 報酬改定ルール／役員報酬STIの構成の検討
10月	50	● 2024年度グローバルエンゲージメントサーベイ結果 ● マルス・クローバック条項の導入検討
11月	75	● 役員等の報酬水準に係る報酬ベンチマークの確認 ● マルス・クローバック条項の導入検討
12月	75	● 報酬改定ルールの規程化について ● マルス・クローバック条項の導入検討
2025年1月	60	● 開示資料の確認 ● マルス・クローバック規程の導入検討
2月	97	● 2024年度執行役業績評価の決定について ● 執行役の個別短期業績連動報酬額の決定について
3月	35	● 2025年度取締役・執行役個別報酬の決定について



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）	130	2名	100	—	—	2名	30	—	—
社外取締役	134	8名	108	—	—	8名	26	—	—
執行役	967	14名	356	12名	232	14名	92	14名	286
合計	1,232	24名	564	12名	232	24名	148	14名	286

(注)

- 上記には、2024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、2024年3月27日開催の第159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2名に対して2024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。
- 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。
- 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136百万円（基本報酬60百万円、短期業績連動報酬47百万円、業績連動型株式報酬28百万円）を含めた総額を記載しています。
- 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。
- 短期業績連動報酬は、2024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（2025年3月支給）の総額を記載しています。
- 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。
- 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。

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会

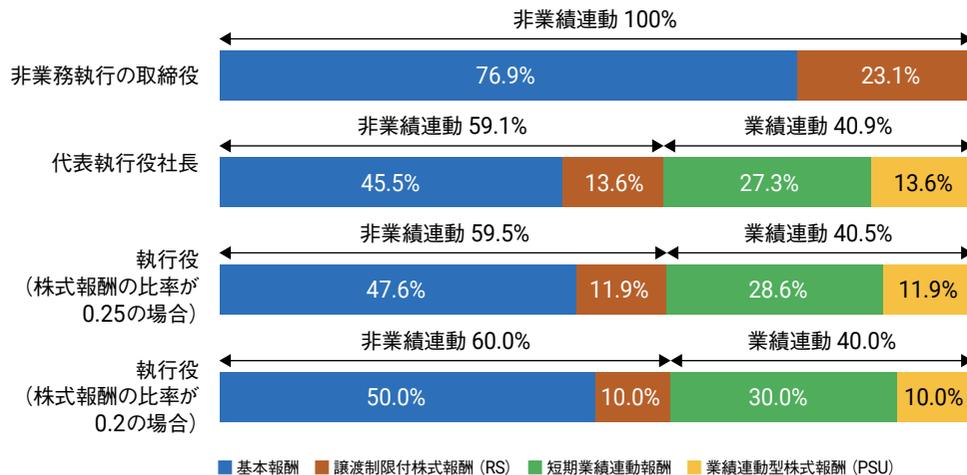
報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

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	167	54	36	16	59

(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（2025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、当事業年度及び過年度に付与した譲渡制限付株式報酬（ファントムストックを含む）について、当事業年度に費用計上すべき金額（2023年12月期までに引当金計上した金額を除く）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 ^{*1})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%) 連結投下資本利益率 (ROIC) 連結営業利益	—	ROIC (2025年12月期)
	—	MBO (45%) 担当事業ごとのKPIに基づき設定	—	—
	ESG指標 (10%)	“E”(環境): CDP ^{*2} (気候変動) “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

上場企業において研究開発、環境推進等に従事するとともに、常勤監査役として全社の監査に携わった豊富な企業経営全般の経験を生かし、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。

2024年12月期開催回数

22回

平均開催時間（1回）

約3時間

西山 潤子

独立社外取締役 監査委員会委員長

監査委員会の構成

委員長
(社外)社内
1名社外
2名委員長
メッセージ三様監査の充実によりグループ全体の監査の実効性を高め
「攻め」と「守り」のバランスの取れたガバナンスの後押しをします

監査委員会の役割は、執行役及び取締役の職務執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立を促すことです。

2024年の監査委員会では、対面市場別5カンパニー制、CxO制におけるグローバルなグループガバナンス体制の整備状況、E-Plan2025の進捗状況、ESG経営を支えるための非財務情報の収集・分析及び開示に係る業務プロセスの確認等を監視・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ました。また、常勤監査委員と社外監査委員の役割分担を明確化し、互いの異なる監査への関わりや視点からの議論を大切に、より効率的・効果的なモニタリング中心の監査体制の確立・強化にも注力しました。

加えて、グループ全体の監査の実効性を確保するために、監査委員会・会計監査人・内部監査部門の連携による三様監査の体制強化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、攻めと守りのバランスの取れたガバナンスの後押しをしていきます。

監査委員会の役割

監査委員会は、当社及び当社の子会社の取締役・執行役や従業員などが法的義務及び社内規程を遵守しているかについて監査するとともに、長期ビジョンE-Vision2030及び中期経営計画E-Plan2025といった取締役会の定めた経営の基本方針及び中長期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の確立・強化に取り組んでいます。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とおりとしています。

- (1) 監査委員会管下に監査委員会室を設置し、専任スタッフ（5名）が監査委員会の運営、監査方針・監査計画の企画立案、会計監査人との連絡調整、監査委員による監査・往査立会の補助にあたっています。
- (2) 内部監査部門との連携強化のため、監査委員会管下に監査部を設置し、内部監査部門の部門長及び部員（12名）を監査部の兼務としています。
- (3) 監査委員会と関係会社監査役とのより緊密な連携を図るため、主要関係会社（株式会社荏原エリオット、荏原環境プラント株式会社、株式会社荏原フィールドテック及び水ing株式会社）の常勤監査役（4名）を監査委員会室兼務としています。
- (4) 企業集団の内部統制を監視・監督することの重要性から、関係会社監査役候補者については、監査委員会の同意を得た上で決定するものとしています。

コーポレート・ガバナンス

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。2025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3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、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、カンパニープレジデント、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。

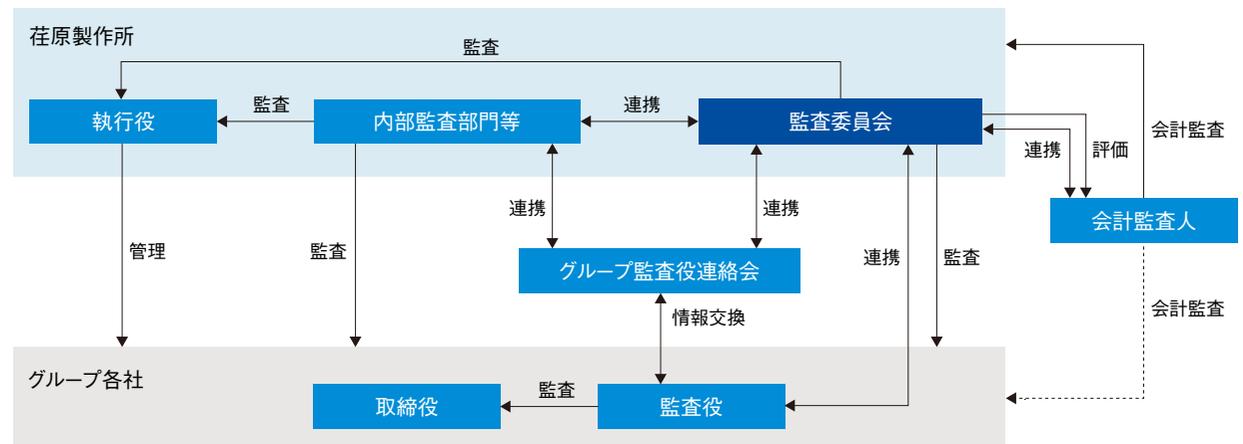
往査

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。2024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、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。

2024年12月期の 主な検討事項と取り組み

- 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・運用状況、改訂内部統制基準への対応準備状況
- 会計監査人・内部監査部門との連携強化、三様監査の体制強化、モニタリング中心の監査体制の確立・強化
- IFRS会計基準重要会計事項に係る会計処理の適切性、四半期開示制度変更への対応状況
- 対面市場別5カンパニー制・CxO制におけるグローバルなグループ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
- 非財務（サステナビリティ）情報の収集・分析・開示に係る業務プロセスの確認
- 内部通報窓口の整備・運用状況の点検、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 (2025年3月26日現在)

参照 役員 (執行役の略歴) <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/executive/>

細田 修吾

取締役
代表執行役社長
CEO 兼 COO

永田 修

執行役
建築・産業カンパニープレジデント

宮木 貴延

執行役
エネルギーカンパニープレジデント
Elliott Company CEO
嘉利特荏原泵業有限公司 董事長
荏原エリオットエネルギーホールディングス株式
会社 代表取締役

太田 晃志

執行役
インフラカンパニープレジデント

山田 秀喜

執行役
環境カンパニープレジデント
荏原環境プラント株式会社
代表取締役会長
水ing株式会社 取締役

南部 勇雄

執行役
精密・電子カンパニープレジデント
兼 装置事業部長

露木 聖一

執行役
精密・電子カンパニー (コンポーネント事業/
技術統括/安全・環境・品質担当)
兼 コンポーネント事業部長
台湾荏原精密股份有限公司 董事長
合肥荏原精密機械有限公司 董事長

李 承鏞

執行役
精密・電子カンパニー
経営戦略統括部長

洲田 徹也

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

大崎 晃裕

執行役
CHRO (人事/安全/労務/人財開発担当)
兼 人事統括部長

中山 亨

執行役
CRO (リスク管理/法務/内部統制担当)

小和瀬 浩之

執行役
CIO (情報通信担当)
兼 情報通信統括部長

三好 敬久

執行役
CTO (技術/研究開発/知的財産担当)
兼 技術・知的財産統括部長

須田 和憲

執行役
マーケティング統括部長

立山 美和

執行役
業務革新統括部長

財務 10か年データ

参照 ファクトブック <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/library/factbook/>

単位：百万円

	日本基準						IFRS				
	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
経営成績											
受注高	491,280	477,956	413,569	575,576	552,225	511,921	511,221	771,483	815,218	820,598	860,579
売上収益（売上高）	486,235	476,104	381,993	509,175	522,424	523,727	522,478	603,213	680,870	759,328	866,668
営業利益	38,011	29,995	18,115	32,482	35,298	37,879	37,566	61,372	70,572	86,025	97,953
営業利益率（%）	7.8	6.3	4.7	6.4	6.8	7.2	7.2	10.2	10.4	11.3	11.3
親会社の所有者に帰属する当期利益 （親会社株主に帰属する当期純利益）	17,254	20,587	9,531	18,262	23,349	24,473	24,236	43,616	50,488	60,283	71,401
当期純利益率（%）	3.5	4.3	2.5	3.6	4.5	4.7	4.6	7.2	7.4	7.9	8.2
資本的支出	15,729	22,675	12,386	19,364	34,369	32,295	35,047	22,758	27,597	40,699	58,630
減価償却費	11,610	13,739	11,923	15,266	15,132	15,963	19,872	21,435	24,067	26,590	30,011
研究開発費	7,632	8,758	7,218	10,698	11,530	12,514	12,507	13,575	15,264	18,281	20,524
財政状態*2、キャッシュ・フロー											
資産	579,860*3	588,457	612,919	591,592	595,239	621,578	644,711	719,736	828,049	913,900	1,005,085
資本（純資産）	250,444	277,509	284,788	286,778	291,827	304,470	296,877	321,655	369,725	421,572	485,336
親会社所有者帰属持分（自己資本*4）	241,016	271,356	277,955	279,640	283,651	296,232	289,564	312,310	359,966	409,875	473,277
有利子負債	120,126	96,531	114,592	79,137	80,986	76,143	98,350	112,046	119,333	145,249	150,433
利益剰余金	102,446	117,883	121,321	135,715	141,675	156,486	136,629	171,720	184,995	224,267	272,382
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,528	33,816	44,157	34,610	26,720	64,234	68,848	72,858	37,070	70,012	100,940
投資活動によるキャッシュ・フロー	(14,344)	(18,563)	(7,906)	(15,927)	(24,077)	(29,071)	(29,200)	(31,361)	(38,324)	(35,625)	(48,554)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,655)	(15,102)	11,296	(46,412)	(20,188)	(9,628)	(14,389)	(29,489)	(23,749)	(4,658)	(31,915)
フリー・キャッシュ・フロー	7,184	15,252	36,250	18,682	2,643	35,163	39,647	41,497	(1,254)	34,387	52,386
現金及び現金同等物残高（期末）	91,185	90,683	139,102	110,556	93,351	120,544	120,544	136,488	116,137	148,059	171,031

*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、当該会計基準等を選べ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）

財務 10か年データ

参照 ファクトブック <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/library/factbook/>

単位：百万円

	日本基準						IFRS				
	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
株式情報*2、3											
発行済株式総数（千株）	466,044	508,680	508,916	509,785	475,645	481,955	481,955	477,565	460,460	461,745	462,055
配当金（円）	12.0	12.0	9.0	12.0	12.0	18.0	18.0	32.6	38.6	45.8	55.0
配当利回り（%）	2.6	1.7	1.0	2.4	1.8	2.7	2.7	2.5	4.1	2.7	2.2
連結配当性向（%）	32.3	28.1	48.0	33.3	24.8	35.0	35.4	35.2	35.2	35.0	35.6
自己株式取得総額	—	4	—	4,999	14,999	—	—	19,999	—	—	—
総還元性向（%）	32.3	28.4	48.0	60.5	88.8	35.0	35.4	80.5	35.2	35.0	35.6
EPS 基本的1株当たり当期利益 （1株当たり当期純利益）（円）*4	37.12	42.74	18.77	35.99	48.36	51.37	50.87	92.69	109.72	130.73	154.62
BPS 1株当たり親会社所有者帰属持分 （1株当たり純資産）（円）*5	518.17	534.44	547.19	559.14	596.38	621.22	607.23	679.10	782.01	887.92	1,024.60
経営指標											
ROIC（%）*6	4.8	5.6	2.5	4.9	6.5	6.6	6.4	10.7	11.2	12.2	12.2
ROE（%）*7	7.2	8.0	3.5	6.6	8.3	8.4	8.6	14.5	15.0	15.7	16.2
D/Eレシオ（倍）	0.50	0.36	0.41	0.28	0.29	0.26	0.34	0.36	0.33	0.35	0.32
親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）（%）	41.6	46.1	45.3	47.3	47.7	47.7	44.9	43.4	43.5	44.8	47.1
海外売上収益比率（海外売上高比率）（%）	52.2	52.7	60.1	55.0	55.3	55.0	54.8	59.0	62.7	64.3	66.5
売上債権回転日数（日）	162	158	126	131	134	138	139	132	135	126	121
棚卸資産回転日数（日）	66	74	78	87	84	71	71	73	97	96	86
仕入債務回転日数（日）	87	92	86	90	84	90	90	90	93	73	61
キャッシュ・コンバージョン・サイクル（日）	141	140	118	128	134	119	120	115	139	149	146

*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. 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。

*3. 2024年7月1日実施の株式分割（1株につき5株の割合で分割）に伴う影響を加味して再計算しています。

*4. EPS：親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均発行済株式数

*5. BPS：親会社所有者帰属持分÷（期末発行済株式数－期末自己株式数）

*6. ROIC：（2023年12月期以降）NOPLAT（みなし税引後営業利益）÷[有利子負債（期首期末平均）+親会社の所有者に帰属する持分（期首期末平均）]

（2022年12月期まで）親会社の所有者に帰属する当期利益÷[有利子負債（期首期末平均）+親会社の所有者に帰属する持分（期首期末平均）]

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

セグメント別 財務 10か年データ

参照 ファクトブック <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/library/factbook/>

単位：百万円

	日本基準						IFRS				
	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12*2	2024/12
受注高											
風水力	307,624	288,532	251,985	326,278	331,607	300,987	301,163	354,810	406,488	—	—
建築・産業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	221,351	244,401
エネルギー	—	—	—	—	—	—	—	—	—	222,776	222,743
インフラ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	56,658	60,559
環境	80,095	64,605	51,513	106,987	91,479	62,035	61,913	129,496	105,810	100,854	71,594
精密・電子	101,870	123,144	108,858	140,654	127,611	147,411	146,657	285,401	301,551	217,791	260,059
その他	1,690	1,673	1,210	1,655	1,527	1,487	1,487	1,775	1,368	1,165	1,220
合計	491,280	477,956	413,569	575,576	552,225	511,921	511,221	771,483	815,218	820,598	860,579
売上収益（売上高）											
風水力	320,829	292,246	225,796	308,999	323,139	313,581	313,218	336,980	383,393	—	—
建築・産業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	222,181	238,182
エネルギー	—	—	—	—	—	—	—	—	—	167,229	210,434
インフラ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50,178	51,118
環境	70,381	68,064	47,616	62,812	69,505	67,536	67,418	71,824	73,738	71,540	87,438
精密・電子	93,328	114,120	107,368	135,709	128,255	141,119	140,352	192,791	222,259	246,998	278,378
その他	1,696	1,672	1,212	1,655	1,524	1,489	1,489	1,617	1,478	1,199	1,115
合計	486,235	476,104	381,993	509,175	522,424	523,727	522,478	603,213	680,870	759,328	866,668

*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. 2023年12月期より、事業セグメントを製品軸セグメントから対面市場軸セグメントへ変更しました。

セグメント別 財務 10か年データ

参照 ファクトブック <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/library/factbook/>

単位：百万円

	日本基準						IFRS				
	2016/3	2017/3	2017/12*1	2018/12	2019/12	2020/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12*2	2024/12
営業利益											
風水力	19,335	9,476	1,262	8,747	17,274	19,789	19,801	24,793	32,038	—	—
建築・産業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15,737	10,341
エネルギー	—	—	—	—	—	—	—	—	—	22,347	28,008
インフラ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,604	3,697
環境	6,431	5,760	3,148	4,904	7,486	7,146	6,869	5,632	3,669	6,933	8,445
精密・電子	11,697	14,115	13,667	18,567	10,371	11,448	11,626	28,035	36,183	38,285	50,133
その他	545	643	37	262	166	(505)	(730)	2,911	(1,318)	(1,882)	(2,672)
合計	38,011	29,995	18,115	32,482	35,298	37,879	37,566	61,372	70,572	86,025	97,953
営業利益率 (%)											
風水力	6.0	3.2	0.6	2.8	5.3	6.3	6.3	7.4	8.4	—	—
建築・産業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7.1	4.3
エネルギー	—	—	—	—	—	—	—	—	—	13.4	13.3
インフラ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.2	7.2
環境	9.1	8.5	6.6	7.8	10.8	10.6	10.2	7.8	5.0	9.7	9.7
精密・電子	12.5	12.4	12.7	13.7	8.1	8.1	8.3	14.5	16.3	15.5	18.0
その他	30.4	37.8	3.1	15.8	10.9	(34.0)	(49.1)	180.1	(89.2)	(156.9)	(239.5)
合計	7.8	6.3	4.7	6.4	6.8	7.2	7.2	10.2	10.4	11.3	11.3

*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. 2023年12月期より、事業セグメントを製品軸セグメントから対面市場軸セグメントへ変更しました。

ESG 7か年データ

参照 ESGデータ集 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/data/esg/>

	データ範囲	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
環境								
電力使用量 (MWh)	荏原+国内外連結子会社	193,461	206,113	214,036	219,432	218,058	219,996	225,288
再生可能エネルギー使用率 (%)	荏原+国内外連結子会社	—	—	1.5	2.0	2.1	20.4	26.3
Scope1,2 GHG排出量 (千t-CO ₂ e)	荏原+国内外連結子会社	277	292	271	292	237	157	141
Scope3 GHG排出量 (千t-CO ₂ e)	荏原+国内外連結子会社	—	—	—	390,938	338,281	373,822	391,699*3
水使用量 (km ³)	荏原グループ*1	992	1,053	1,153	1,088	1,085	1,020	932
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	18,578
再資源化率 (%)	荏原製作所+国内グループ*2	96.7	97.9	97.5	97.1	97.5	97.1	97.7
最終埋立処分率 (%)	荏原製作所+国内グループ*2	2.8	1.7	1.9	2.6	2.1	2.3	2.0
ガバナンス								
取締役数 (人)	荏原製作所	13	11	10	10	10	11	10
独立社外取締役比率 (%)	荏原製作所	53.8	63.6	70.0	70.0	70.0	72.7	70.0
女性取締役比率 (%)	荏原製作所	7.7	9.1	20.0	30.0	30.0	27.3	30.0
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	75.0	66.7
報酬委員会 独立社外取締役構成比率 (%)	荏原製作所	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
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	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) (件)	荏原製作所+国内連結子会社	42	49	44	38	39	93	57
ISO9001取得比率 (%)	国内生産事業所	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
ISO9001取得比率 (%)	海外生産事業所	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*1. 荏原製作所、国内グループ*2及び製造拠点など環境影響の大きい海外グループ会社の合計

*2. ISO14001登録状況の詳細の番号2~4、6~8の会社、及び荏原バイロンジャクソン株式会社、株式会社荏原エージェンシー、株式会社荏原湘南スポーツセンターの合計

*3. 2024年実績値は2025年6月時点の速報値。確定値は後日Webサイトで公表予定

ESG 7か年データ

参照 ESGデータ集 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/data/esg/>

	データ範囲	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
社会								
従業員数 (人)	連結	16,556	17,080	17,480	18,372	19,095	19,629	20,510
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	11,271
海外従業員比率 (%)	海外連結子会社	52.4	53.6	53.8	56.2	56.4	55.7	55.0
女性従業員比率 (%)	荏原製作所+国内グループ*1	—	—	16.7	16.7	16.5	16.7	16.8
女性基幹職比率 (%)	荏原製作所+国内グループ	4.7	5.4	5.4	5.6	5.6	6.0	6.5
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	3.8
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	25
海外事業所のGlobal Key Position 女性ボジヨン比率 (%)	海外連結子会社	—	—	5	5	7	8	8
障がい者実雇用比率 (%)	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	2.68
採用人数 (新卒・キャリア含む) (人)	荏原製作所	198	218	189	239	373	481	558
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	16.7
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	16.7
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	15.1
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	9.3
平均勤続年数 (年)	荏原製作所	17.3	17.7	16.8	17.0	16.5	15.8	15.0
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*2	—	75	78	79	79	78	79
有給休暇取得率 (%)	荏原製作所	72.6	81.3	70.7	75.9	81.0	85.1	84.7
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	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	68.4
従業員一人当たり研修投資 (円)	荏原製作所	54,944	45,259	23,639	41,799	30,179	31,023	30,388
従業員一人当たり平均研修日数 (日)	荏原製作所	1.5	1.6	0.9	1.1	0.8	0.9	0.8
全災害度数率 (TRIR) (%)	荏原グループ	4.14	3.92	3.98	6.95	6.74	5.69	3.96

*1. 100名以上従業員が所属する国内連結子会社 (国内連結子会社従業員数の約98%をカバー)

*2. 荏原製作所単体、国内グループ*1及び主な海外連結子会社 (海外連結子会社従業員数の約99%をカバー) の合計

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 2024, EBARA received an MSCI ESG Rating of 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.

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
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。



CDP「気候変動」と「水セキュリティ」の2分野でA-



認証・受賞

環境



社会



賛同



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からいただいた貴重なご意見や懸念事項は、主要な経営陣及び取締役会にフィードバックし、事業活動の改善に活かしています。今後も、ステークホルダーエンゲージメントのプロセスを継続的に推進し、更なる企業価値向上を実現してまいります。

当社のステークホルダーエンゲージメントのプロセス

① 株主・投資家の皆様との対話

経営に対する信頼性を高めるため、右記の取り組みを通じて、株主・投資家の皆様との対話機会を充実させています。

② 経営会議・取締役会へのフィードバック

株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見や懸念事項は、主要な経営陣及び取締役会にフィードバックし、事業活動の改善に役立っています。

経営へのフィードバック

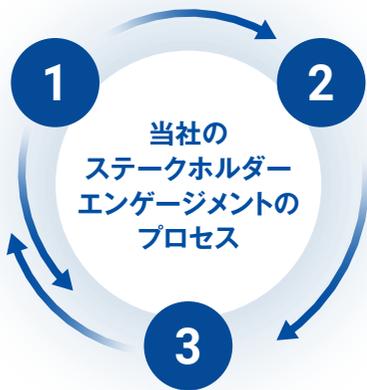
- 取締役会への報告（毎四半期）
- 決算説明会後の結果報告（随時）

社内へのフィードバック

- IR情報共有会（毎四半期）
（決算発表後の面談概要の共有、議論）

③ 情報開示の拡充

経営とIRが連携し、迅速かつ誠実な開示に努めています。



開示の例

- 株主総会、決算説明会
- 統合報告書、決算説明会、Web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

関心事項

- 精密・電子セグメントの成長ポテンシャル
- 建築・産業セグメントの成長ドライバー
- 米国の関税政策による影響

継続的な議論

- E-Plan2025の成長投資の進捗
- トップライン成長ステージへの移行時期
- 今後のキャッシュアロケーション
- バランスシート戦略
- 各セグメントの戦略的位置付け
- セグメント別ROICの水準感
- セグメント間のシナジー
- 水素分野など新規事業の進捗

2024年12月期の主な取り組み

対象	活動内容	2022/12	2023/12	2024/12
証券アナリスト・機関投資家	個別面談	322回	321回	447回
		370社	426社	682社
	証券会社主催のカンファレンス・面談	44回	36回	34回
	決算説明会	4回	4回	4回
	マネジメントミーティング	1回	3回	4回
	IR Day	1回	2回	1回
	ESG説明会	1回	1回	1回
個人株主・個人投資家	見学会	1回	1回	1回
	個人投資家向け説明会	5回	2回	6回
業績動向や事業戦略などについてIR担当役員やIR担当者より直接説明	個人株主向け見学会／説明会	1回	1回	—

IR活動における外部評価



日本証券アナリスト協会
「証券アナリストによる
ディスクロージャー優良企業選定」
機械部門の第1位を初受賞

GPIFの国内株式運用
機関が選ぶ
「優れた統合報告書」
に選定

GPIFの国内株式運用
機関が選ぶ
「優れたTCFD開示」
に選定



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2024」優秀賞
「サステナビリティ部門」優秀賞を受賞



「Gomez
IRサイトランキング2024」
で銀賞

日興アイ・アール
「2024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、
業種別部門共に最優秀サイト

開示事例の参考企業として掲載

- 環境省「サステナビリティ（気候・自然関連）情報開示を活用した経営戦略立案のススメ」の別紙掲載
参照 環境省サイト https://www.env.go.jp/press/press_04802.html
- 東京証券取引所が公表した「資本コストや株価を意識した経営」（2024年11月改訂版）の事例⑭に掲載
参照 東京証券取引所サイト <https://www.jpex.co.jp/news/1020/mkjp77000000w4e-att/mkjp77000000yh0.pdf#page=53>
- 金融庁「記述情報の開示の好事例集 2024」（2025年2月3日）に掲載
参照 金融庁サイト <https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20250203/01.pdf>

企業情報／株式情報（2024年12月31日現在）

会社情報

商号	株式会社 荇原製作所
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
Webサイト	https://www.ebara.com/jp-ja/
資本金	80,639百万円
従業員数（連結）	20,510名

地域別拠点数

日本	41社	合計 111社
アジア	32社	
北米	9社	
中南米	8社	
欧州	9社	
中東	7社	
オセアニア	2社	
アフリカ	3社	

株主優待制度

当社株式への投資の魅力を高め、より多くの株主に中長期的に当社株式を保有いただくことを目的として、株主優待制度を導入しています。

対象となる株主	毎年12月31日現在の当社株主名簿に記載または記録された、当社株式1単元（100株）以上を保有している株主 （注）権利付き最終日は3営業日前
優待内容	当社に由縁のある荇原 畠山美術館の招待券を1枚贈呈 （注）招待券1枚で、2名様まで入館可能
贈呈時期	毎年3月開催の定時株主総会後に送付（予定）
有効期間	翌年3月末

株式情報

証券コード	6361
発行済株式数	462,055,735株 （うち、自己株式の数 140,410株）*
株主数	36,539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）

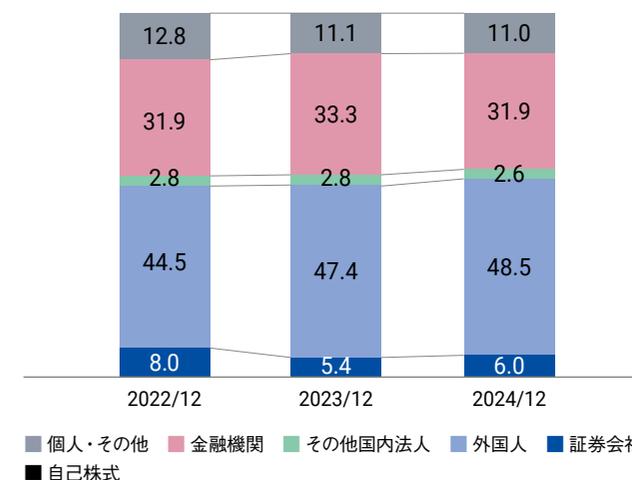
* 2024年7月1日付実施の株式分割（1株につき5株の割合で分割）に伴う影響で前年度末比369,599,788株増加

大株主

株主名	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	17.4
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	10.3
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7.9
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2.0
JPモルガン証券株式会社	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	1.6
JP MORGAN CHACE BANK 385781	1.4
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	1.2
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	1.2

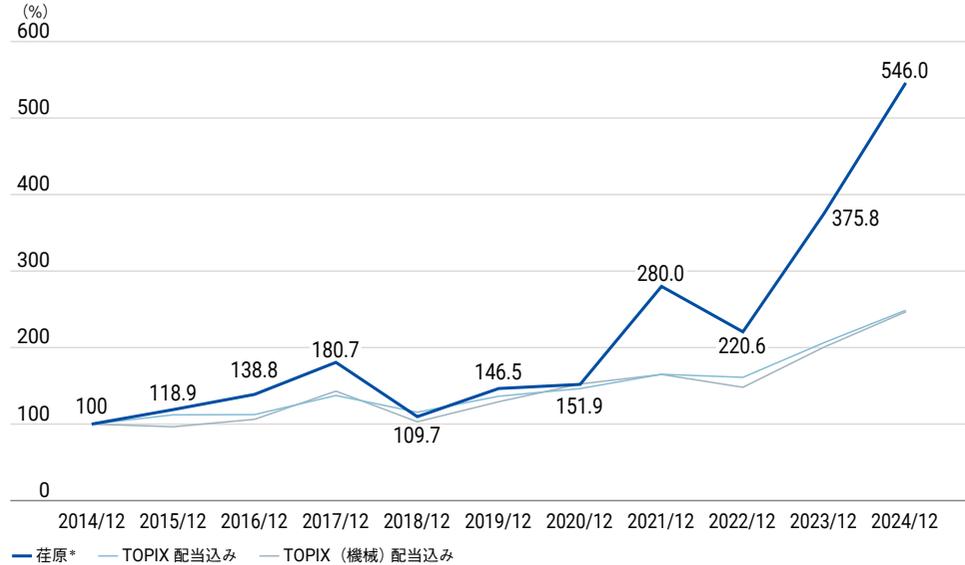
（注）持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

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、2014年12月末に投資を行った場合の2024年12月末時点までの配当と株価を加味した投資収益率を示しています。荏原製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2014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。
*2024年7月1日実施の株式分割（1株につき5株の割合で分割）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
荏原	150.7%	+50.7%	203.4%	+26.7%	398.6%	+31.9%	546.0%	+18.5%
TOPIX	120.5%	+20.5%	150.7%	+14.6%	182.5%	+12.8%	248.8%	+9.5%
TOPIX (機械)	122.8%	+22.8%	149.6%	+14.4%	191.0%	+13.8%	246.7%	+9.4%

株価及び出来高の推移



	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
期末株価 (円)	1,278	944	1,669.6	2,460.5
高値	1,342	1,390	1,747	2,859
安値	659	923	924	1,498.5
出来高 (千株)	680,689	553,177	529,839	768,720

株式関連データ

	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
株価収益率 (PER) (倍)	13.79	8.60	12.77	15.92
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.88	1.21	1.88	2.40
発行済株式総数 (千株)	477,565	460,460	461,745	462,055
期末時価総額 (億円)	6,103	4,346	7,709	11,367

(注) 2024年7月1日付実施の株式分割（1株につき5株の割合で分割）に伴う影響を加味して再計算しています。



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.com/jp-ja/>

01-054-J