

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

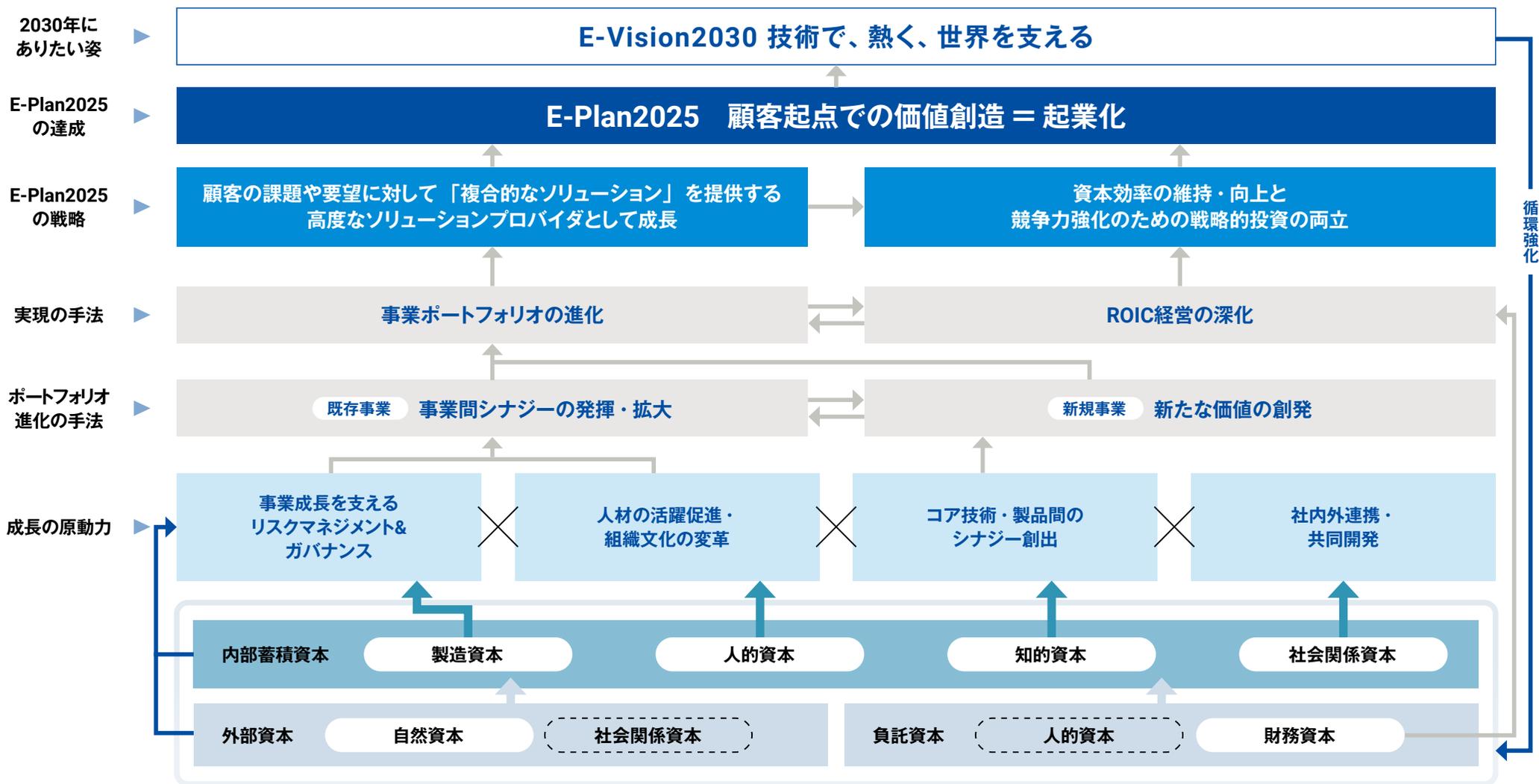
Section 2のポイント

- 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><small>* ICFGは荏原環境プラント株式会社の子会社である。国内における登録商標です。</small></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 157千t 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 141千t 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	<p>2 3 5</p>	<p>4 5</p>	<p>1 2 4</p>	<p>1 2</p>	<p>3 5</p>	<p>1 3</p>

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 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。

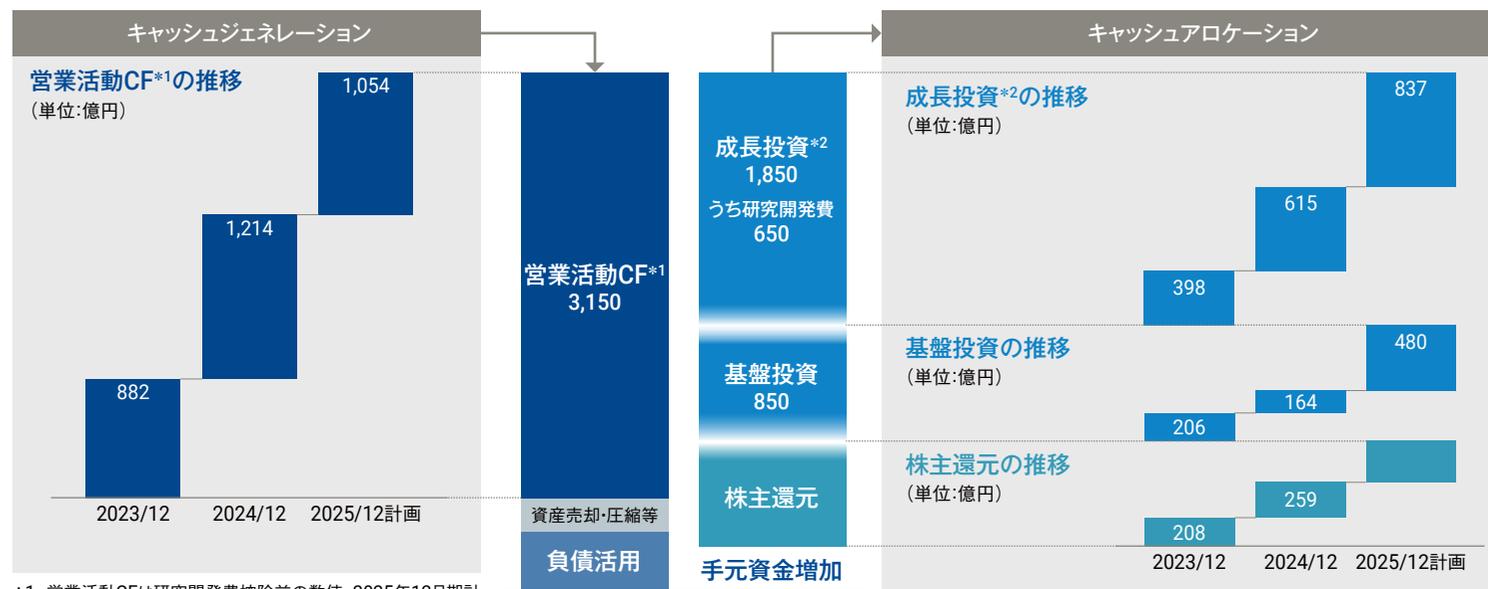
キャッシュアロケーションと投資マネジメント

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。

*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。

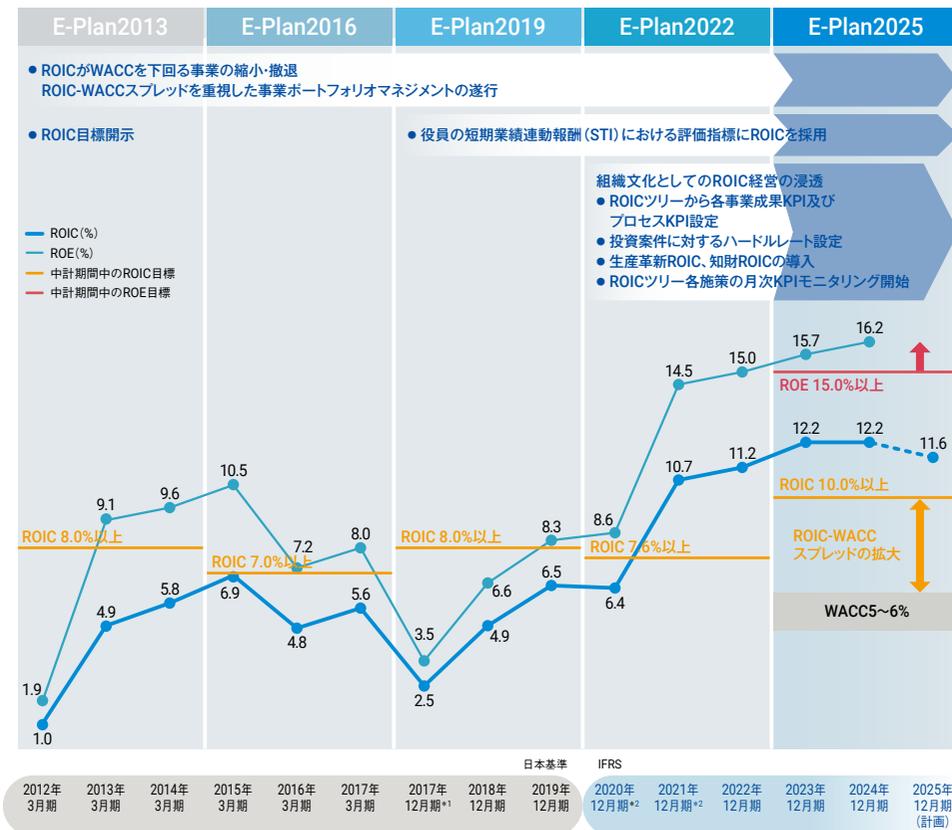
私自身、「ぶれない姿勢」と「自らをも俯瞰的に観る冷静さ」を持ち続け、CFOという重責を果たしていく所存です。株主・投資家の皆様との対話を、合理的な市場コンセンサスを形成する場とともに、当社及び自身を客観的に知る貴重な機会と捉え、コミュニケーションを深めていきたいと思っています。今後ともよろしくご厚意申し上げます。

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。

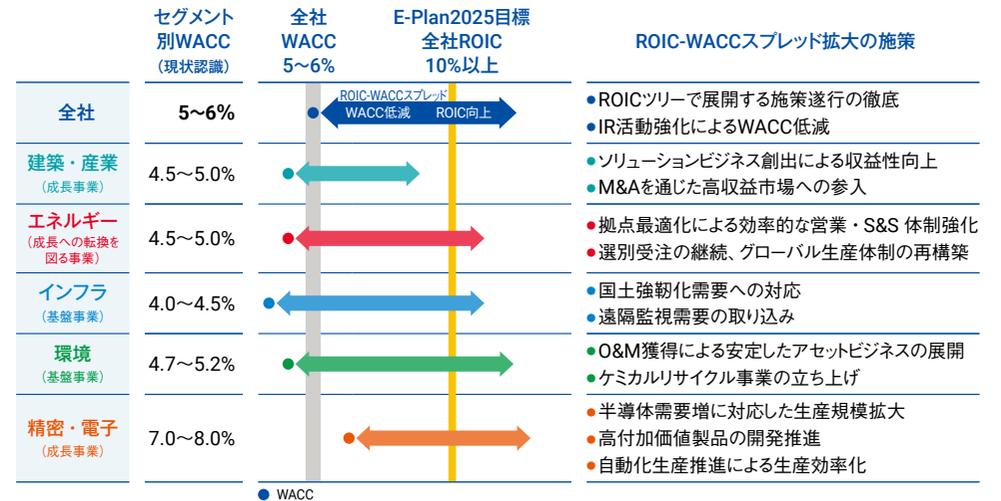
全社の事業ポートフォリオマネジメントの視点と、各事業においてROICの改善を図る視点の2つを重視し、具体的なアクションプランに落とし込むことで、ROICの改善を進めています。当該目標に対する達成度は、組織や個人の業績評価に反映される仕組みとしています。



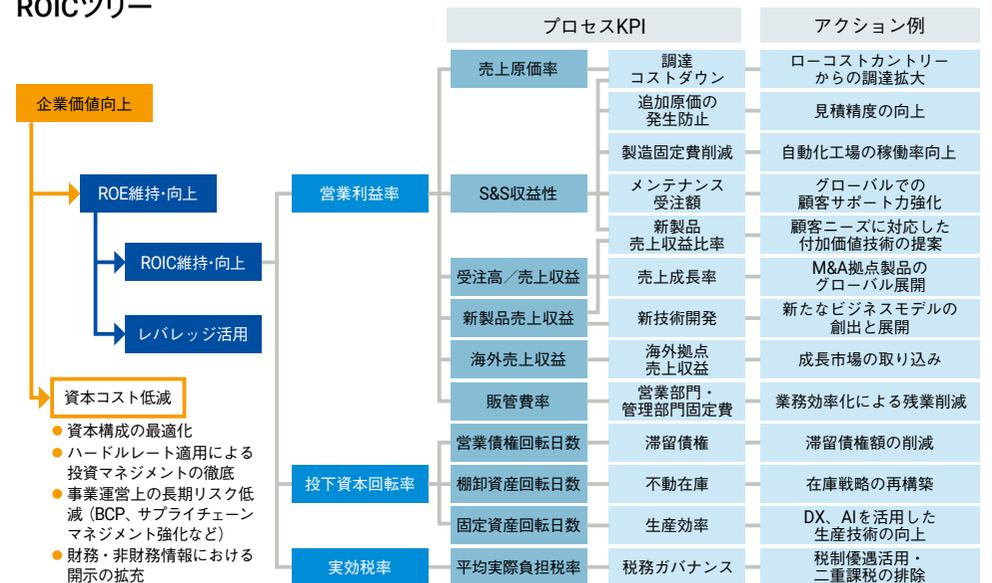
*1. 株式会社荏原製作所及び連結子会社の決算期の変更に伴い、2017年12月期は9か月間の変則決算となっています。
 *2. 2021年12月期より従来の日本基準に替えてIFRSを適用しています。また、2020年12月期の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。
 (注) ROIC：(IFRS)親会社の所有者に帰属する当期利益÷[有利子負債(期首期末平均)+親会社の所有者に帰属する持分(期首期末平均)]
 (日本基準)親会社株主に帰属する当期純利益÷[有利子負債(期首期末平均)+自己資本(期首期末平均)]
 2023年12月期よりNOPLAT(みなし税引後営業利益)÷[有利子負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



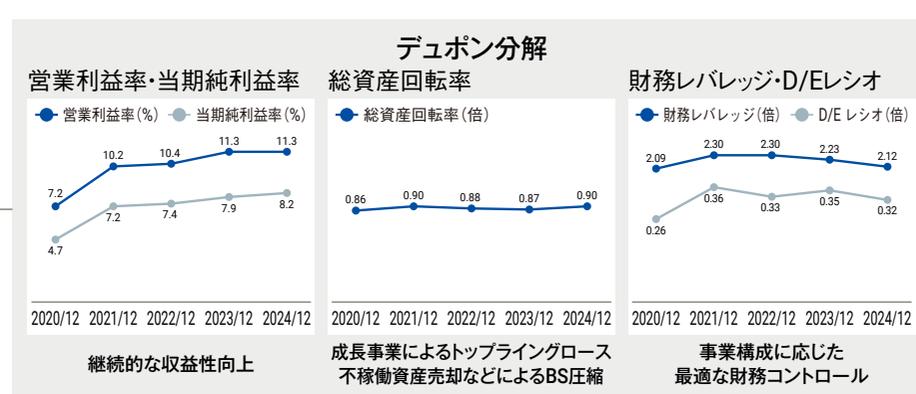
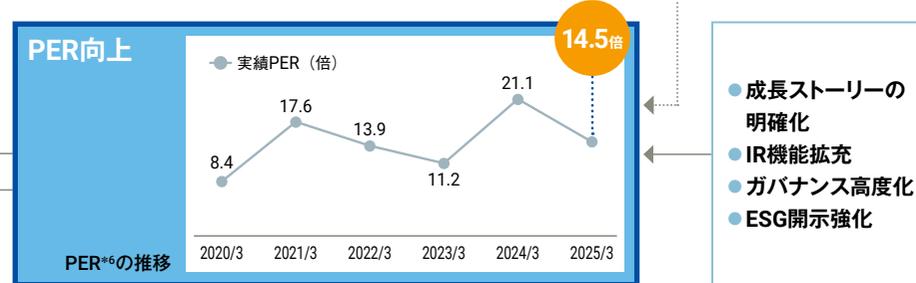
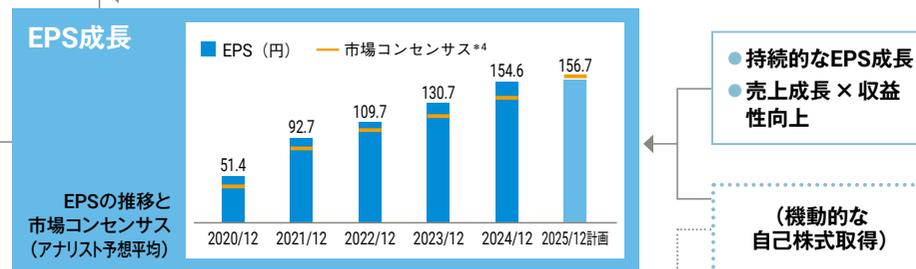
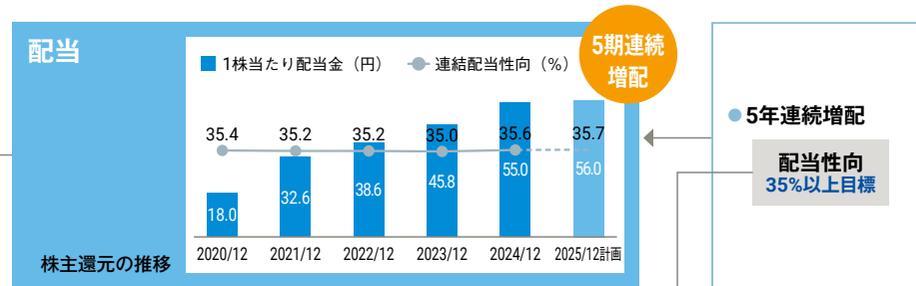
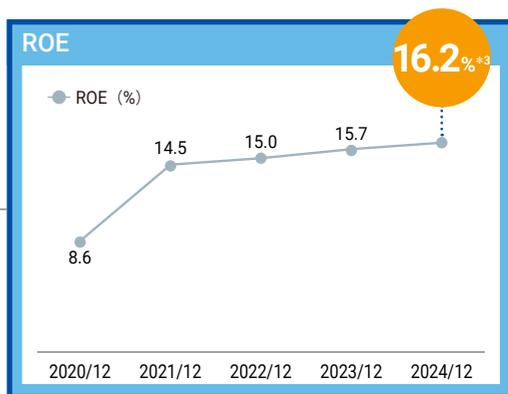
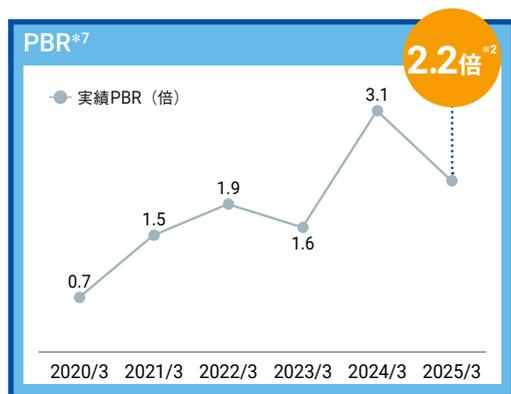
ROICツリー



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

As
AssemblyIe
Industrial
EngineeringDs
Data Science

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？

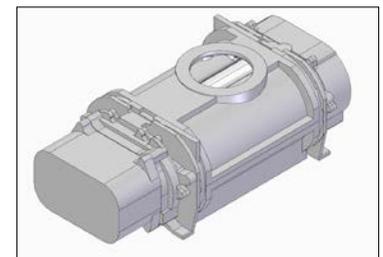
クリーン度が要求される半導体製造工程、FPD*・LED・太陽電池製造工程になくはならないポンプです。排気のクリーン化を手軽に実現できることから、近年は質量分析計や電子顕微鏡などの分析装置での使用が拡大しています。



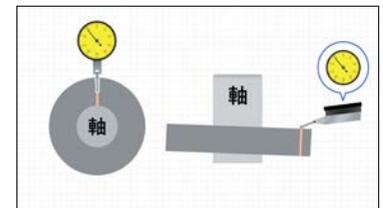
*Flat Panel Display、薄型映像表示装置の総称

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。

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。



ポンプモジュール



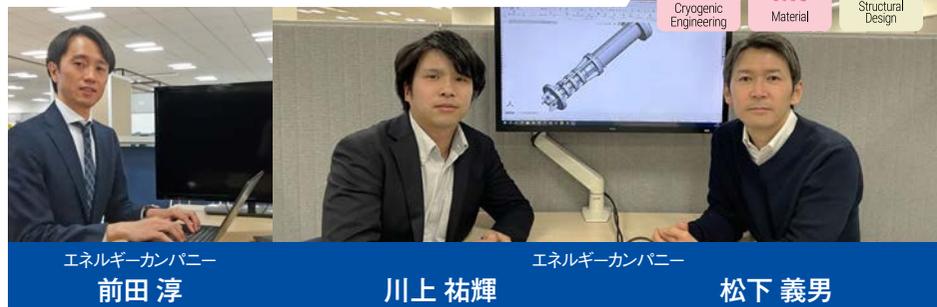
アニメーションを活用した「デジタル手順書」例

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。

従業員一人ひとりが“主体的に動く”

1. 自らの
なりたいた姿を描く

自身が達成したい理想的な状態を設定する

2. 自ら挑戦・成長する
意欲をもつ

なりたいた姿に向かって必要な挑戦・成長の機会を選択する

3. 自ら考え、発信し、
行動する

なりたいた姿を実現するために、自身で考え、伝えて周囲を巻き込んで、実現に向けて行動する

“主体的に動く”個人(キャリアオーナーシップを発揮できる人材)を「増やす」「活かす」「適切に評価する」

1. 「増やす」

働き方とキャリアの選択肢を広げ、挑戦・成長を支援する制度の見直しや仕組みづくりの充実を図る

2. 「活かす」

個々の状況を尊重しつつ、挑戦・成長を妨げる制約を最小化し、意欲を持つ個人が挑戦し成長できる環境をつくる

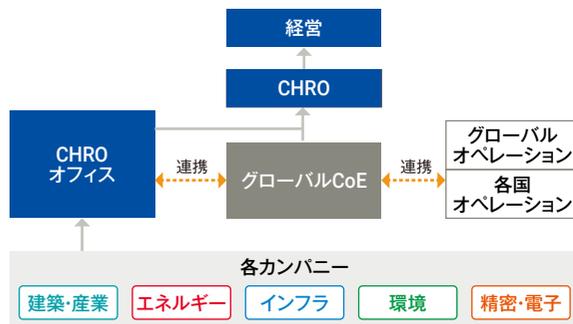
3. 「適切に評価する」

目に見えやすい成果・行動だけではなく、見えづらい成果・行動も評価し、報いる仕組みをつくる

社員に対する会社のあり方・管理から支援へのシフト

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。

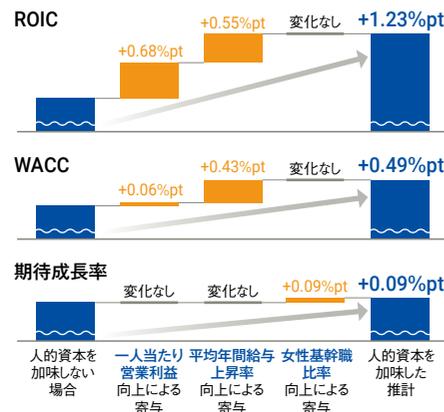
シミュレーション結果 上記分析の結果、生産性向上と従業員の待遇向上、女性活躍推進が企業価値向上との間に相関関係があることが示唆され、当社にこのシミュレーション結果を当てはめると、2022年12月期を基準として、中期経営計画E-Plan2025の最終年度である2025年12月期にかけて、業績予想と非財務指標の目標を達成した場合、一人当たり営業利益、平均年間給与上昇率、女性基幹職比率が向上し、この傾向が今後も継続することで、将来のROIC-WACCスプレッド(ROICとWACCの差)が0.75pt向上し、期待成長率が0.09pt向上すると推計されました。本分析結果から得られた示唆をもとにこれまでの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

営業利益 706億円 → 1,015億円(計画)	従業員数 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 6.5% → 8.0%(計画)
------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------

人的資本を加味した将来の企業価値ドライバー

注: 2022年12月期実績から2025年12月期計画への変化(増加)を示す(注)2025年12月期業績予想(計画)は2025年2月時点。



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

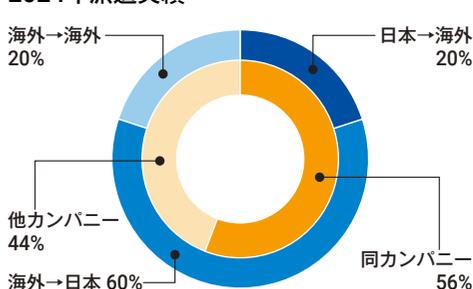
グローバル人材育成プログラム（GCDP）の拡充

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



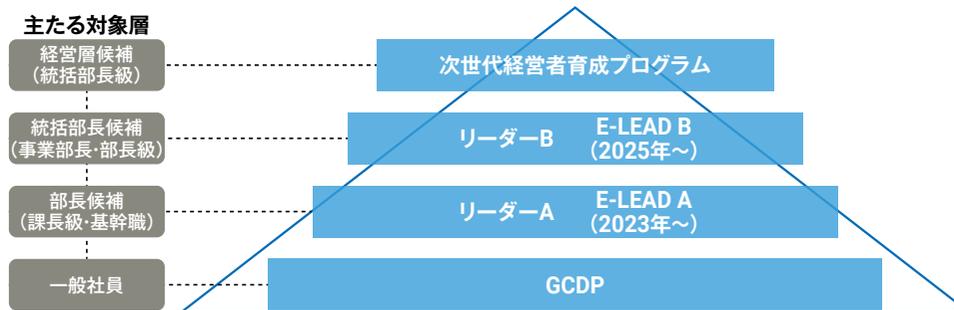
Interview



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

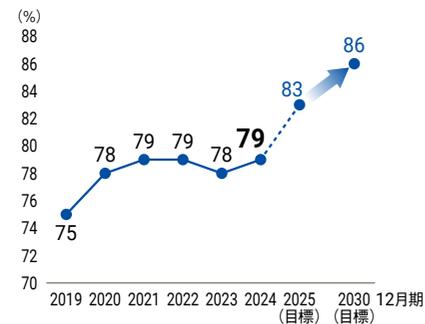
2 グローバル人材管理基盤の整備

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	2024年スコア	2023年からの改善値
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

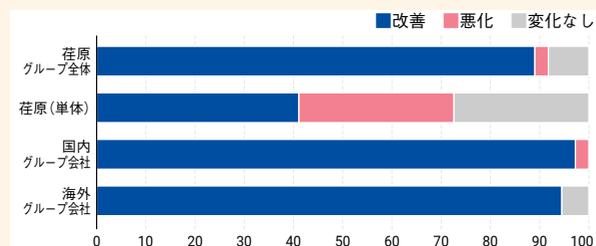
■ 全体スコアが1ポイント改善

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チェンジを目指せるような仕組みを強化し、リーダー候補の早期選抜・育成に力を入れていく。
	性別に関係なく仕事と育児を両立できる企業風土を醸成	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。

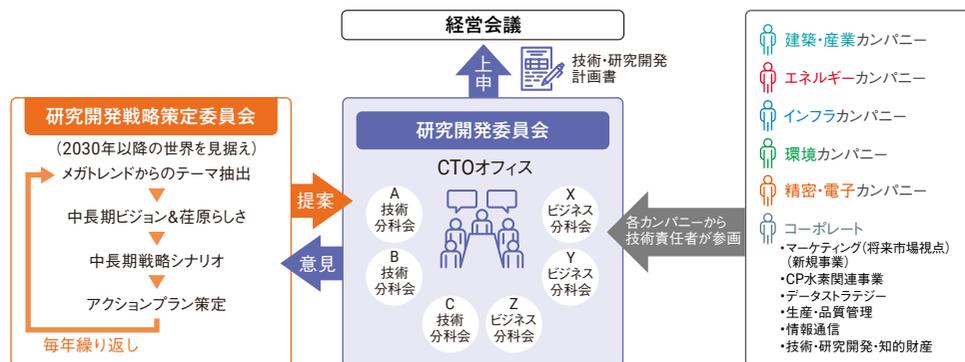
また、コーポレートで行われている新規事業開発プロジェクトに対して、当社グループの持つ知識、経験、ノウハウが適切に生かされるよう、「技術レビュー」や「進捗共有」の機会を設け、経験豊富なCTOオフィスメンバーのアドバイスを適時・的確に求められるような仕組みを整えました。

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



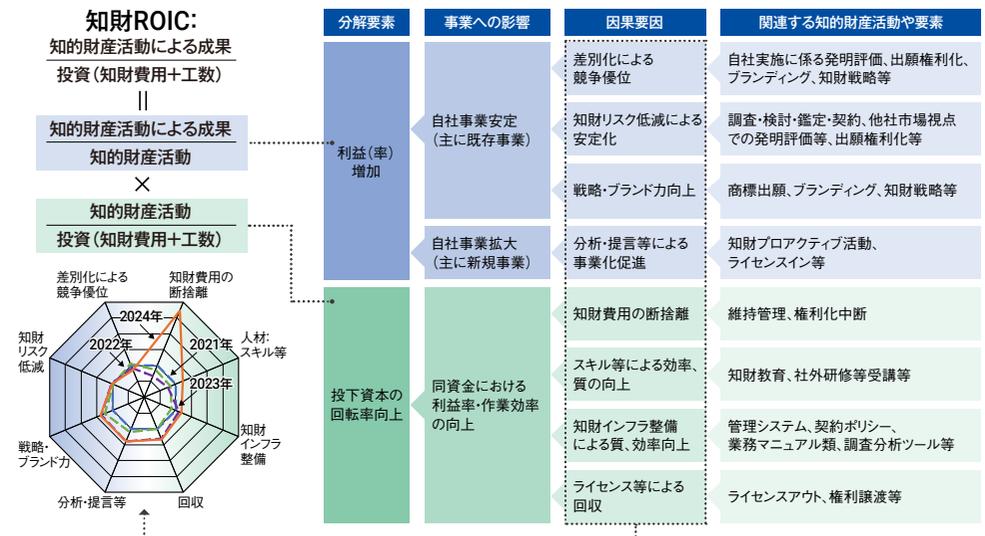
知財ROICによる成果モニタリング

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

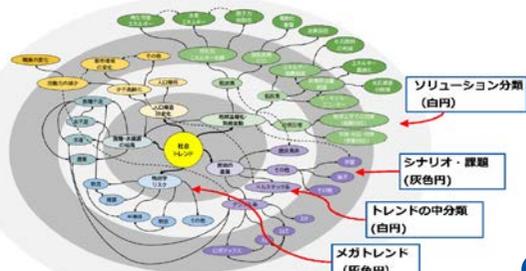
世界情勢が不安定となり、不確実さが増している状況下では、急速な進化を続けているAIを徹底的に活用し、従来業務の効率を大幅に向上させ、状況変化への対応や新たな価値創造のための余力を生み出すことが最優先事項であると考えています。

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

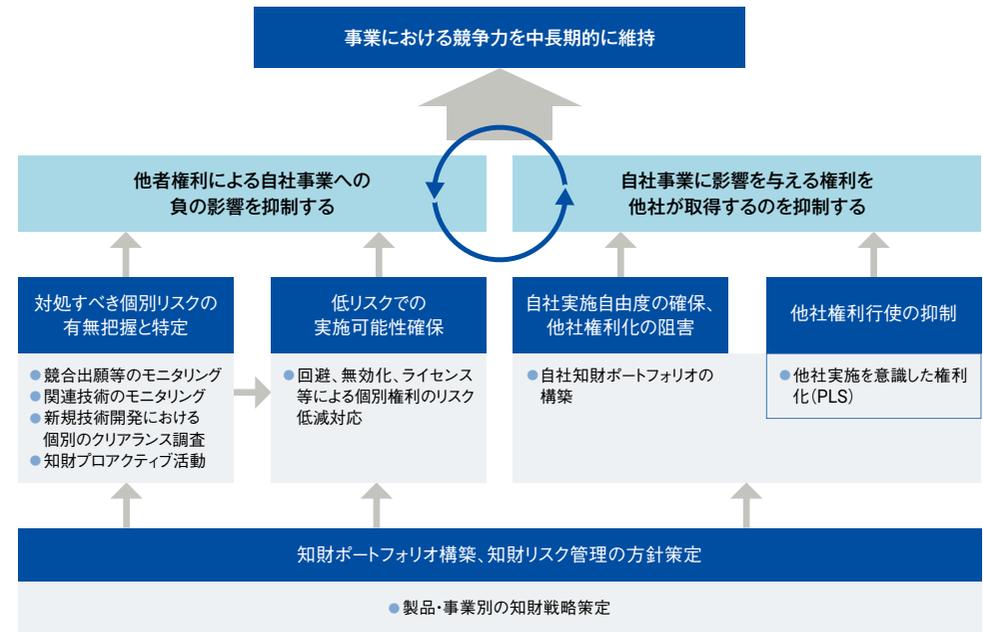
競争力の維持に向けたリスク管理

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。
2	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 3Dデジタル技術・xR技術を活用したDX	設計と生産の革新を起すデジタルツイン・デジタルトリプレット 3Dデジタル製造・3Dパラメトリック自動設計 生産自動化の推進・スマートファクトリー開発 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 データを利活用した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

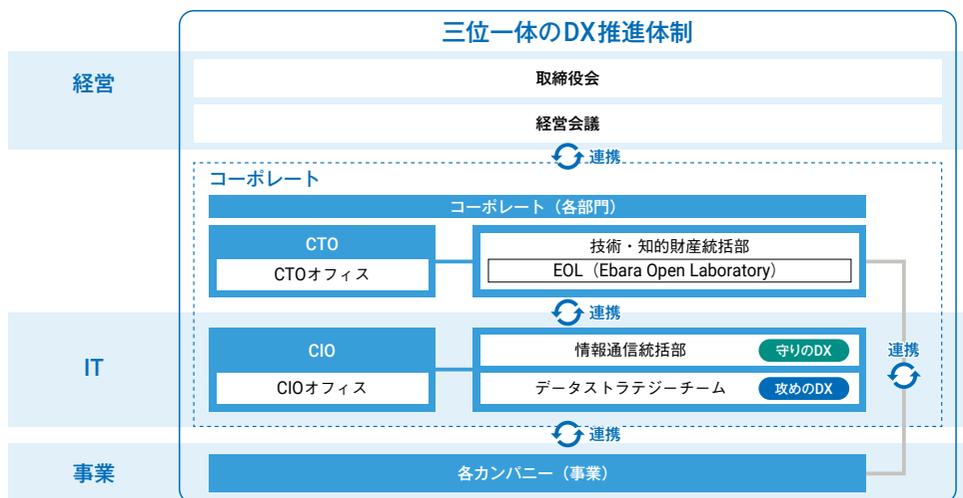
DX戦略

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。

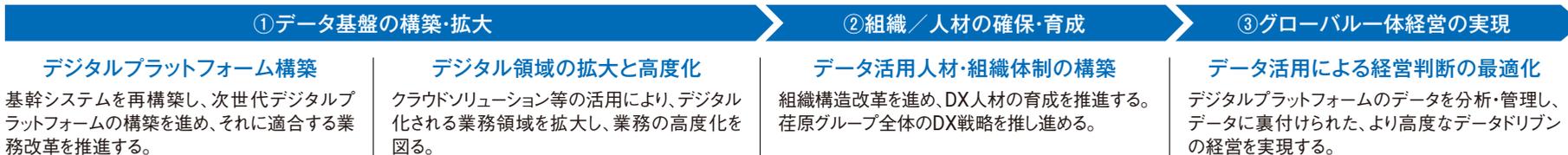
また生成AIの活用によって、従来時間とコストがかかっていた映像制作やデザイン業務の効率化やコスト削減を推進します。更に、こうしたデジタルクリエイティブを駆使することによって、今後はターゲットごとに最適化されたコンテンツの自動生成が実現し、DXの目的の一つである価値創出の加速に貢献します。

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

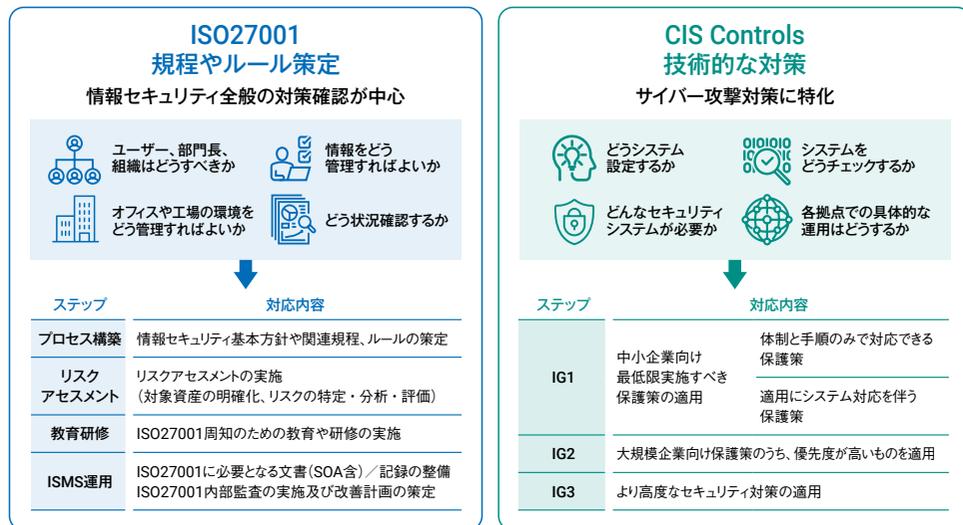
荏原グループのサイバーセキュリティ強化

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

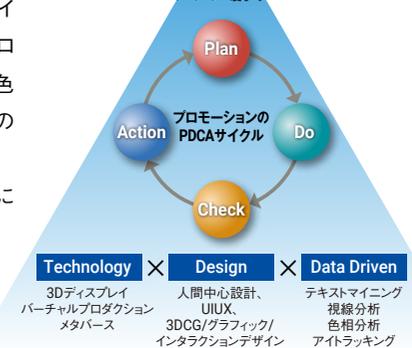
CLOSE-UP

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、確実なり

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

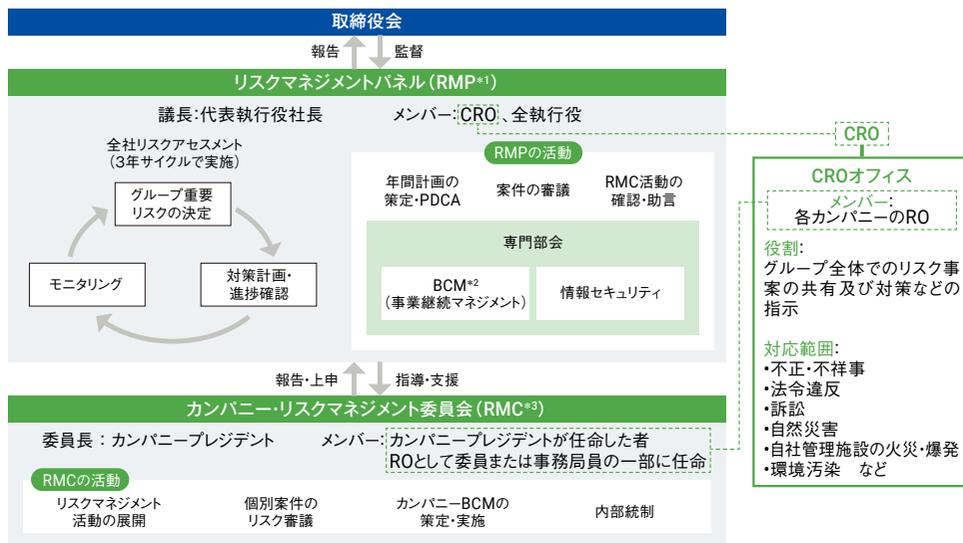
リスクガバナンス

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



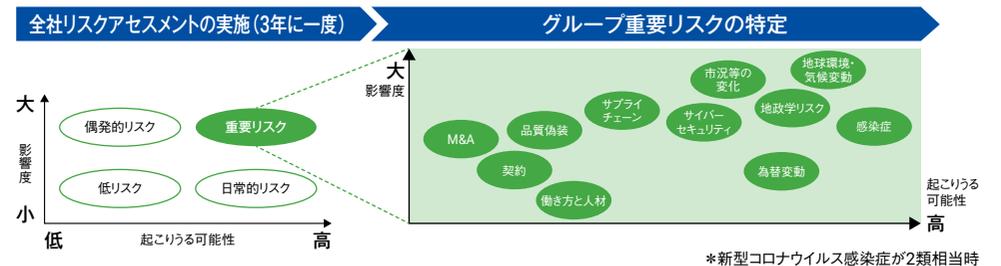
*1. RMP : Risk Management Panel *2. BCM : Business Continuity Management
*3. RMC : Risk Management Committee

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

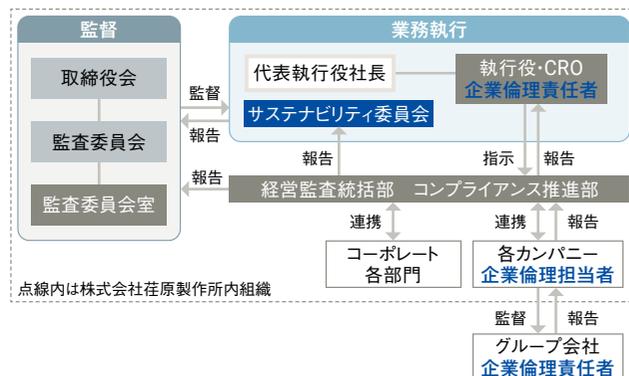
荏原グループコンプライアンス体制の整備

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。

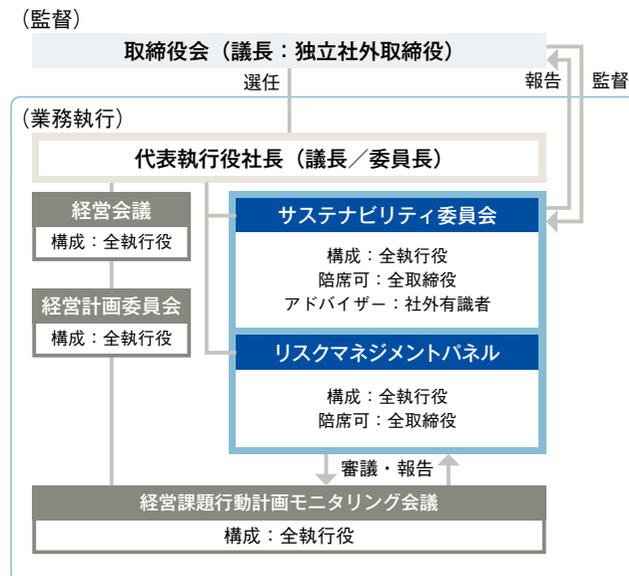
<https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/think/tcfid/>

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・機会の抽出と評価

対面市場ごとに、気候関連のリスクと機会を抽出。

シナリオ分析

収集したパラメータやシナリオを基に、4°Cシナリオ、1.5°Cシナリオにおいて変化する事業環境のもとで、当社、顧客、政策／規制、調達先がどう変化するか。更に、新規参入者や代替品の出現可能性についてシナリオを策定。

財務インパクト評価

当社グループの財務情報や非財務情報、IEAや各国の公開情報、国際機関のデータベースなどを利用して、気候関連の移行リスク、物理的リスクによって受ける財務インパクトを当社グループの主要な対面市場ごとに試算。

対応策設定

財務インパクト評価の結果を基に、気候関連リスク・機会に対する2050年までの対応策を検討。

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//tcf/>

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

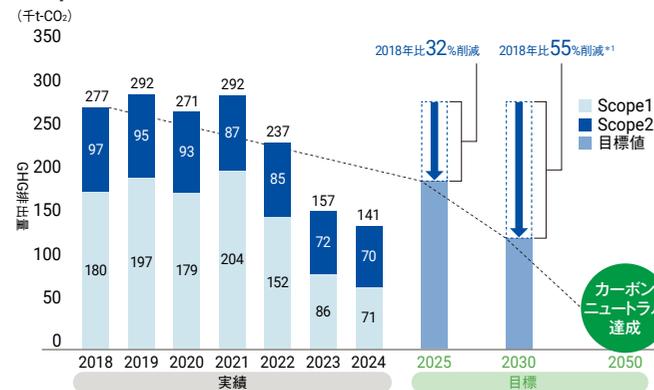
バリューチェーンにおけるGHG削減目標 (Scope1,2,3)

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。

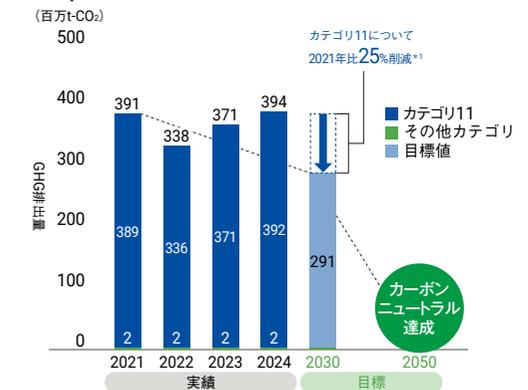
Scope3排出量については、当社製品の使用による排出であるカテゴリ11が、全体の9割以上を占めていることから、カテゴリ11について2030年に2021年比25%を削減する目標を設定しました。当社製品の効率化を進めることに加え、顧客とも連携して削減に取り組みます。あわせてカテゴリ11以外の排出削減についてもサプライヤと協働した取り組みなどを進めます。



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）

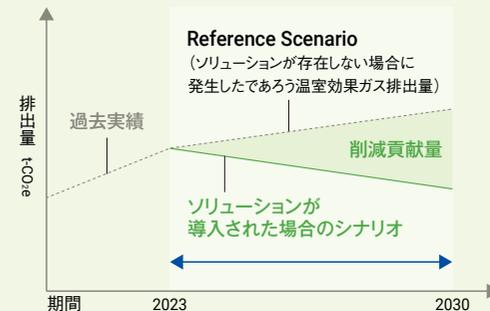
4,300万トン削減

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

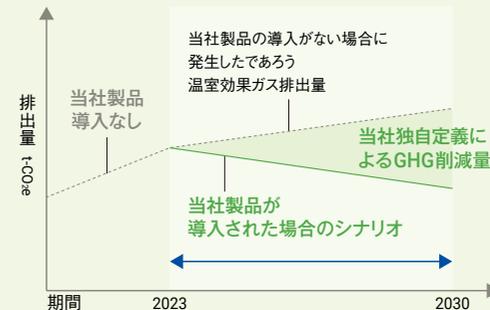
1億トン削減

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

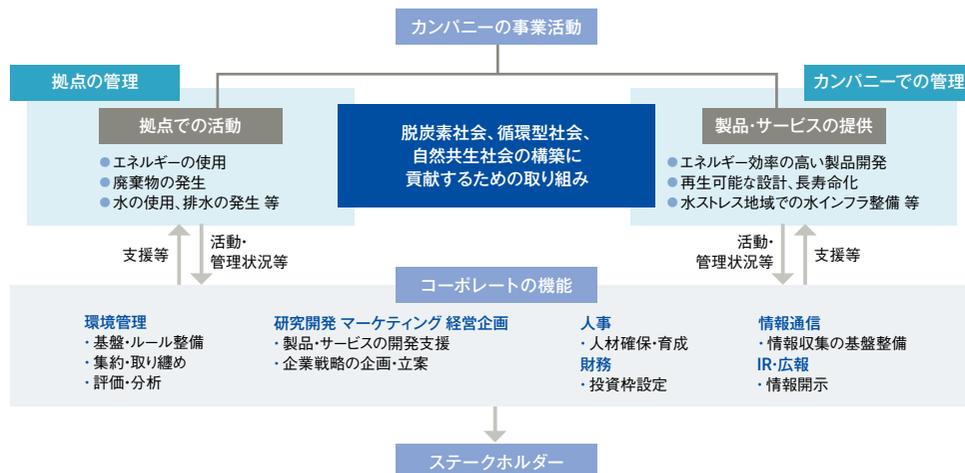
環境マネジメントにおけるリスク管理のあり方

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	 1 持続可能な社会づくりへの貢献
		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	 3 環境マネジメントの徹底
		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。

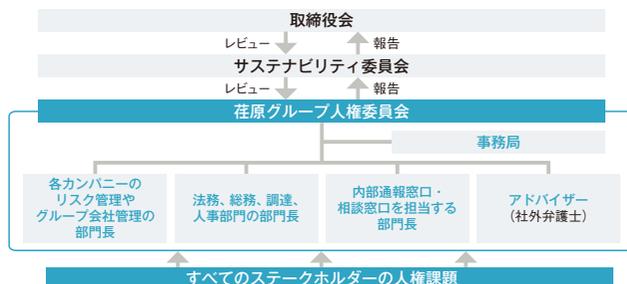
参照 荏原グループ人権方針

<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

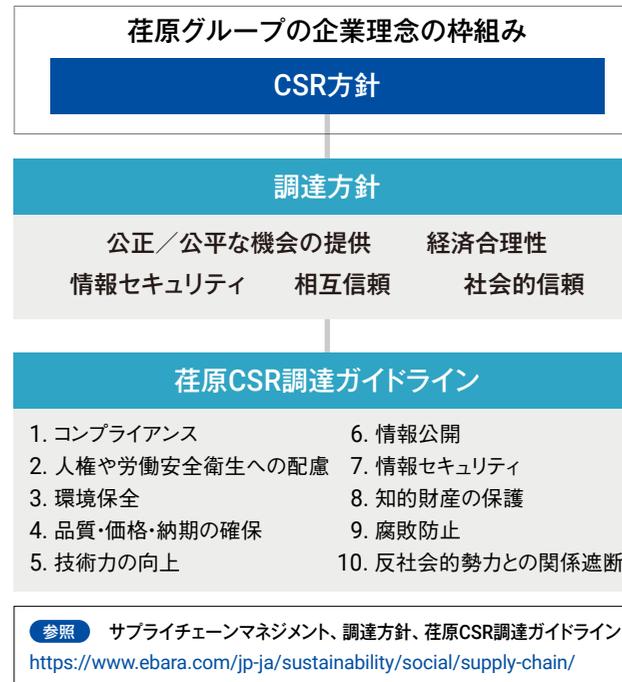
サプライチェーンマネジメント

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

生産マネジメント

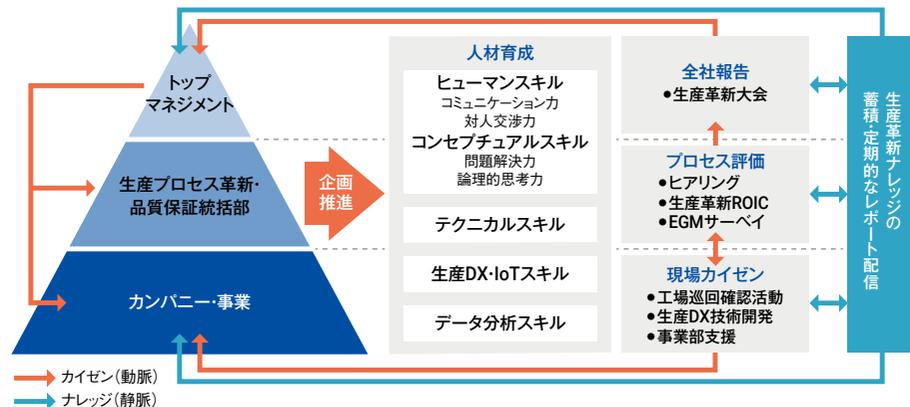
「科学的アプローチによるものづくりプロセスの最適化」を基本方針とし、絶え間ない生産性革新を組織文化としていくことを目指しています。業界最高効率の生産システムをつくり上げるため、IE (Industrial Engineering) 手法*を駆使した徹底的な分析に基づく生産革新活動に取り組んでいます。

* 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

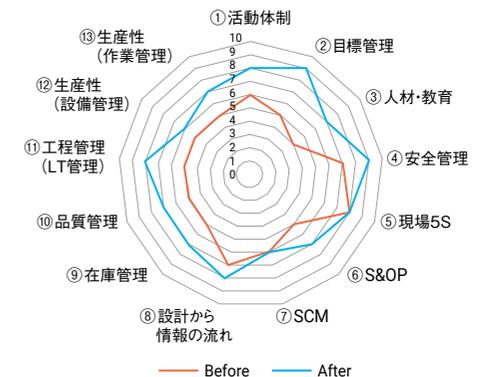
$$\text{生産革新ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益率}}{\text{固定資産回転日数} + \text{運転資産回転日数}}$$

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

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。

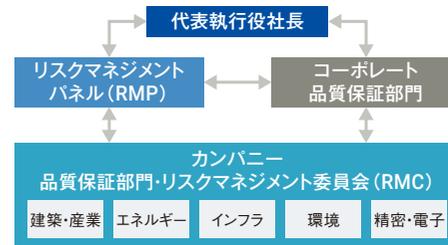
参照 品質管理 <https://www.ebara.com/jp-ja/sustainability/governance/quality-control/>

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。

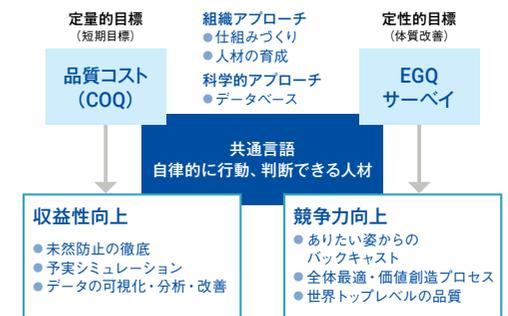
品質人材の育成

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。