

Section 2

# 企業価値を向上させる

## — 荏原の資本 —

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

Section 2

### 企業価値を向上させる

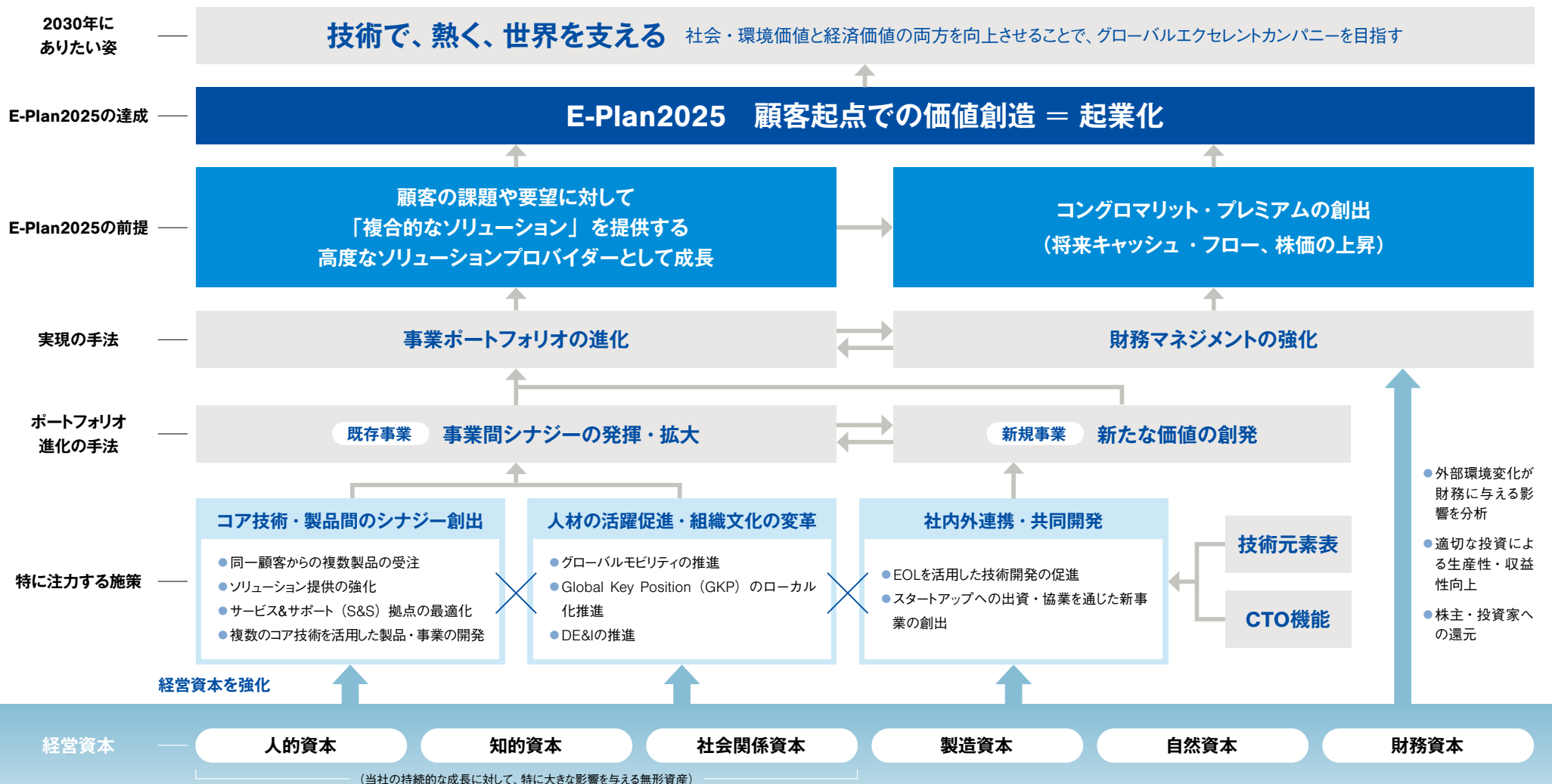
#### — 荏原の資本 —

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

# 2030年にありたい姿と経営資本の関係

## 経営資本をどう活用し 価値を創造していくか

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





	人的資本	知的資本	社会関係資本	製造資本	自然資本	財務資本							
資本を活用する上での 当社グループの 強み・特長	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員に受け継がれる創業の精神「熱と誠」</li> <li>社会インフラを支えたいという志を持った人材</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>回転体、流体制御技術</li> <li>材料、振動、構造強度等の基盤技術</li> <li>顧客の中に入り込んで要望を具現化するノウハウ</li> <li>要素技術をシステムにくみ上げる技術</li> <li>幅広い技術に関する知的財産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>故障・トラブルに真摯に対応して築き上げた信頼</li> <li>EOLで構築している社外との協働体制</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな製造・サプライチェーン</li> <li>DXを活用した効率的な生産システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社製品を通じたGHG排出の削減</li> <li>省エネ性能を向上させた各セグメントの製品群</li> <li>再生可能エネルギーを使用した生産システム</li> <li>低CO<sub>2</sub>電力の調達、グリーン電力の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>							
ビジネス推進に あたっての 主な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global Key Positionの現地化が十分に進んでいない</li> <li>グローバルエンゲージメントサーベイスコア数値改善が鈍化傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財ROICの活用による知的財産活動の効率化</li> <li>技術元素表の高度化とその活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の“不”を解決する製品・サービスの提供</li> <li>サプライチェーンにおける人権DDの実施</li> <li>サプライヤとの協業体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要に対応した生産・サービス&amp;サポート (S&amp;S) 体制の強化</li> <li>生産プロセスのDX、GXの推進</li> <li>グローバル生産体制の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量 (Scope1,2,3) の低減</li> <li>当社技術を活用したマテリアルリサイクルの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来のEPSを最大化するキャッシュアロケーション戦略</li> </ul>							
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルモビリティによる人材の活用</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>従業員エンゲージメントの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>知財ROICによる知的財産の活用の最大化</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外の連携・協業による新製品の市場投入</li> <li>ソリューションプロバイダへの転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>精密・電子セグメントを中心とする生産能力・S&amp;S能力の増強</li> <li>製品の省エネ化の推進</li> <li>クリーンエネルギーの導入拡大</li> <li>DX、自動化による生産効率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICFG<sup>®*</sup>を活用したマテリアルリサイクル技術の確立</li> <li>排ガス処理装置を活用したGHG排出の低減</li> </ul> <p>* ICFGは荏原環境プラントの日本における登録商標</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROIC-WACCスプレッド最大化のためのメリハリの利いた投資の実行</li> </ul>							
インプット 2023/12 実績	連結社員数：19,629名 うち海外連結子会社：10,928名 従業員一人当たり研修投資 (在原本体)：30,179円	研究開発費：182億円	スタートアップ出資社数：4社 社会貢献活動支出：792百万円	国内製造拠点：5拠点 海外製造拠点：20拠点	電力使用量：182,043MWh 水使用量：1,085km <sup>3</sup>	資本合計：4,215億円 有利子負債：1,452億円 信用格付：R&I 発行体格付A 成長投資：398億円 基盤投資：206億円							
アウトカム 2023/12 成果	女性従業員比率：16.4% 女性基幹職比率 (単体 管理職相当)：7.2% 外国籍従業員比率 (単体及び国内グループ)：1.4% Global Key Positionにおける非日本人社員比率：23% グローバルエンゲージメントサーベイスコア：78	特許出願件数 (年間)： 国内 271件 海外 434件	世界における標準ポンプ等の年間生産台数 (建築・産業)： 130万台以上 オイル&ガス、化学、肥料市場向けカスタムポンプ (エネルギー)： 54,000台以上 ポンプの国内排水機場設置数 (インフラ)：1,000か所以上 国内外の廃棄物処理施設累計納入数 (環境)：500施設以上 CMP装置 (精密・電子)：3,000台以上 ドライ真空ポンプ (精密・電子)：20万台以上		GHG排出量 (Scope1,2)：157千t 水排出量：662km <sup>3</sup> 廃棄物総排出量：19,459t 再資源化率 (国内)：97.1%	売上収益：7,593億円 営業利益：860億円 ROIC：12.2% ROE：15.7% 配当総額：211億円 連結配当性向：35.0% 営業キャッシュ・フロー：700億円 フリー・キャッシュ・フロー：343億円 TSR (株主総利回り)：+177.9% (10年) + 10.8% (年率)							
関係の深い マテリアリティ	 4 人材の活躍促進	 5 ガバナンスの更なる革新	 1 持続可能な社会づくりへの貢献	 2 進化する豊かな生活づくりへの貢献	 4 人材の活躍促進	 1 持続可能な社会づくりへの貢献	 2 進化する豊かな生活づくりへの貢献	 3 環境マネジメントの徹底	 5 ガバナンスの更なる革新	 1 持続可能な社会づくりへの貢献	 3 環境マネジメントの徹底	 2 進化する豊かな生活づくりへの貢献	 5 ガバナンスの更なる革新

## CFOメッセージ

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

## 2023年12月期の振り返り

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

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

## 業績推移 (単位：億円)

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

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

\*2. 2022年12月期～2025年12月期

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

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

コア技術の進化と事業シナジーの好循環 → P63



## 2024年12月期の見通し

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

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

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

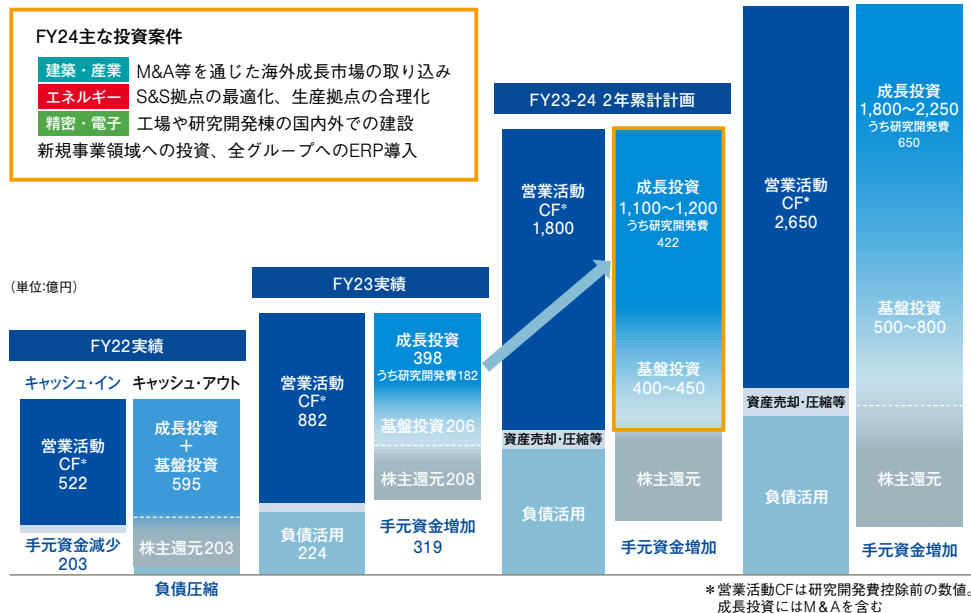
## CFOメッセージ

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

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

### E-Plan2025 キャッシュアロケーション

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

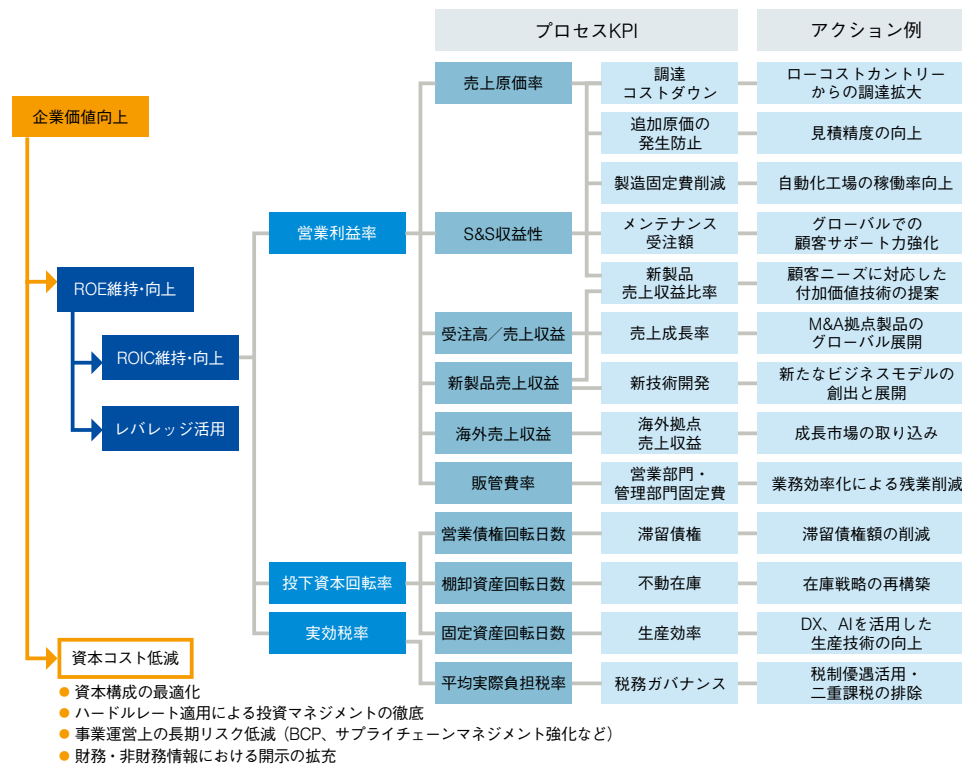


### ROIC経営の「深化」から「真価」へ

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

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

### ROICツリー



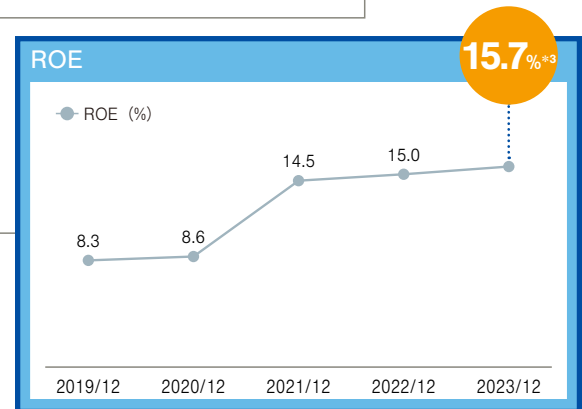
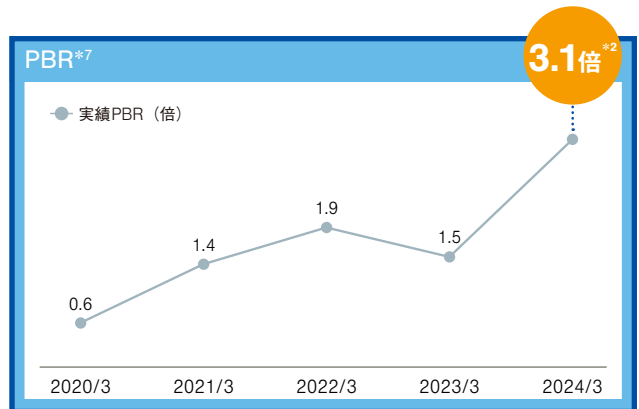
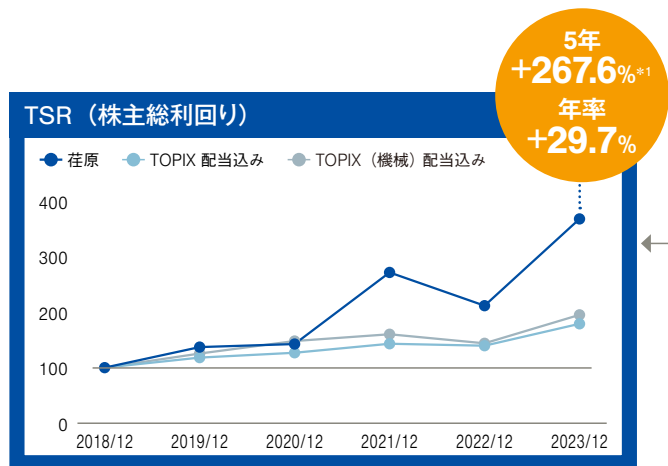




# CFOメッセージ

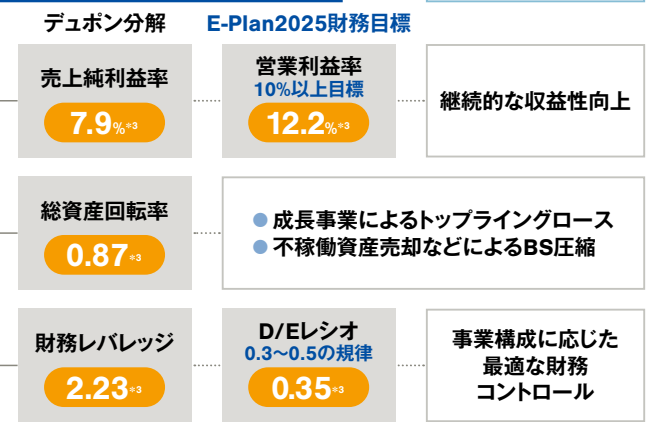
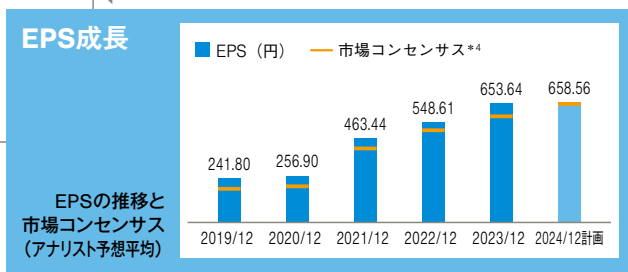
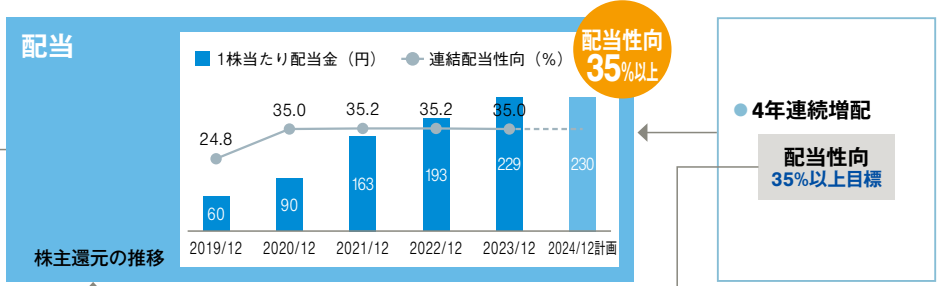
## TSRロジックツリー

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



インカムゲイン  
(累積配当)  
累積配当総額  
683億円  
(5年間\*2)

キャピタルゲイン  
(株価上昇)  
時価総額  
+5,190億円  
(5年間\*1)



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

# 特集 荏原グループ技術元素表

## 荏原の持続可能性を支える「技術力×組織力」

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

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

### 記号が示す意味と技術

**Mt**  
Material

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

**Mt**  
Material

共通基盤技術：  
金属材料の腐食防食、摺動・摩耗、構造強度に関する基礎技術、応用技術

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

### インフラカンパニー

### エネルギーカンパニー

### 建築・産業カンパニー

### 精密・電子カンパニー

### 環境カンパニー

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



特集 荏原グループ技術元素表 荏原の持続可能性を支える「技術力×組織力」

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

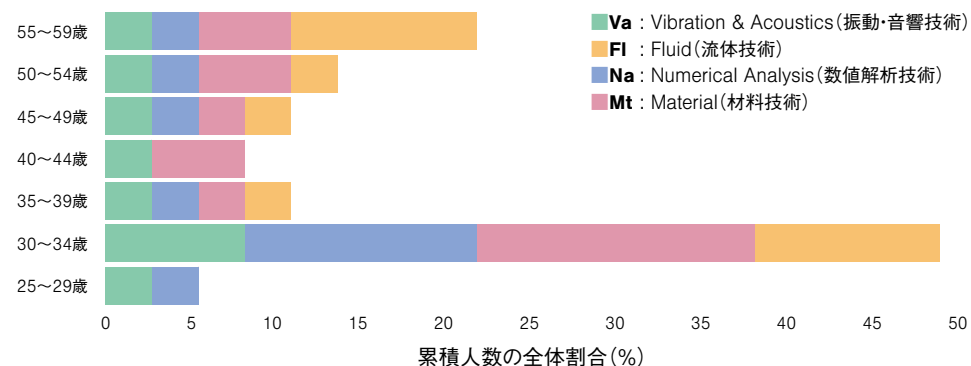
技術継承・人材戦略

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

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

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

研究開発組織の年齢別の保有技術

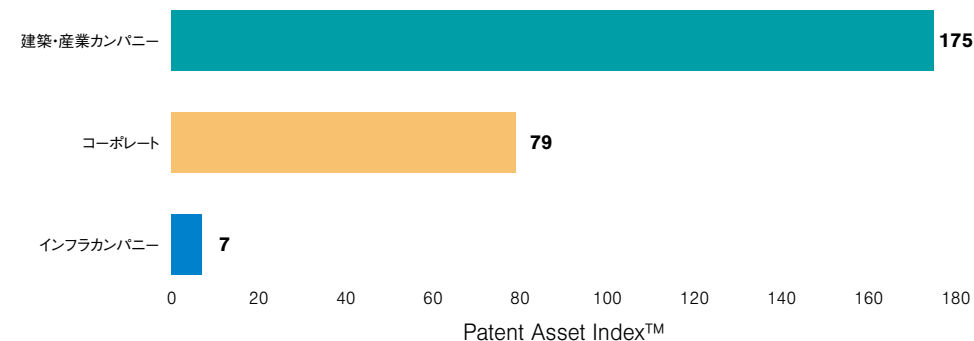


技術力評価

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

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

組織別の「Pu : Pump system」技術保有者が出願した特許の評価



技術・組織力MAPに取り組み  
人材と組織

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

推進メンバー



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

人事チーム



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

知財チーム



満木 雄多 西浦 文敏 高柳 秀樹

# 人材戦略

Message from  
Chief Human Resource Officer

執行役 CHRO  
佐藤 誉司



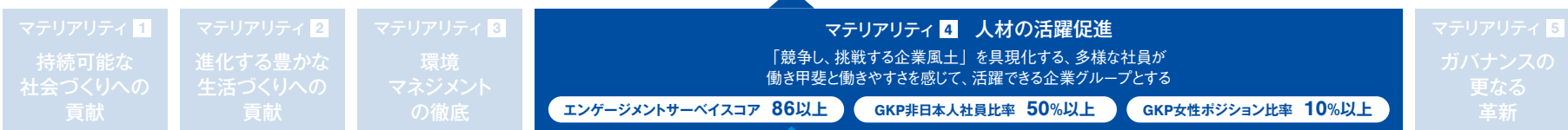
## 「熱と誠」を体現し、グローバルで挑戦し続ける人財と組織を育む

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

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

### E-Vision2030 技術で、熱く、世界を支える

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



### E-Plan2025 顧客起点での価値創造=起業化

E-Plan2025の成長ドライバー

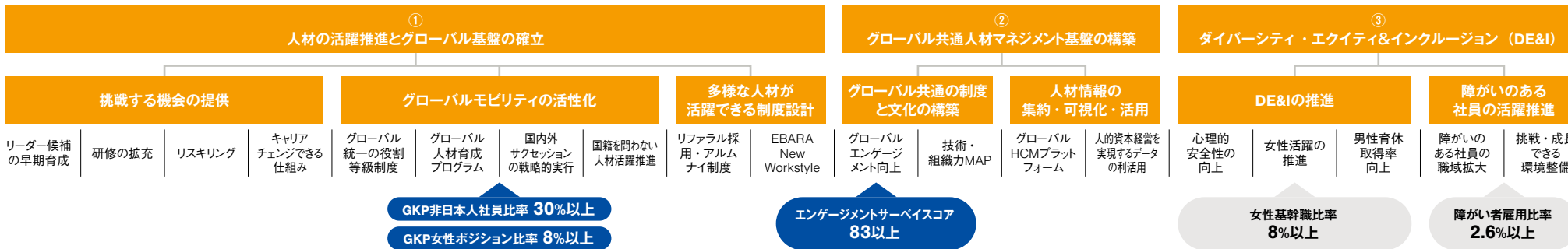


健康経営の推進

従業員が安心して働ける環境づくり

労働安全衛生

### グローバルでの持続的成長を加速させる、人材戦略の柱



## 人材戦略

### ガバナンス

#### 人的資本経営の強化とグローバル人材戦略（One Ebara HR）の推進

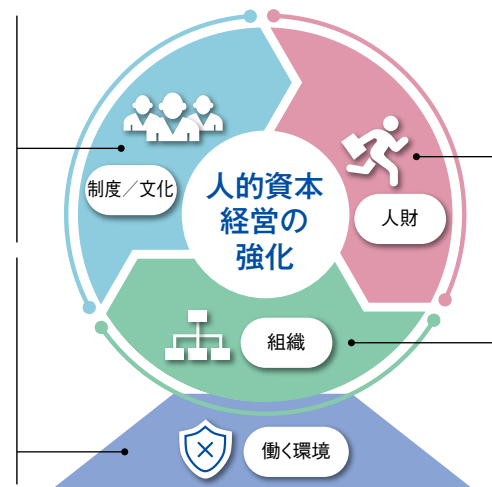
人的資本経営の強化と、E-Plan2025で掲げるグローバル人材戦略であるOne Ebara HRの更なる深化に向け、荏原グループは「人材」「制度／文化」「組織」「働く環境」の4つのカテゴリーそれぞれについて施策を実行していきます。E-Plan2025で掲げる6つの重点KPIであるエンゲージメントサーベスコア、Global Key Position（GKP）非日本人社員比率、GKP女性ポジション比率、女性基幹職比率、男性育児休業取得比率、障がい者雇用比率の目標達成に向け、人事部門で行うべき施策について14のプロセスKPIを設定し、月次モニタリングを行っています。また2023年にはCHROオフィ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

#### 人事・人材開発方針

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

挑戦を促す文化を形成し、従業員のエンゲージメントを高める

人材活躍を支える基盤を整備し、従業員が安心して働ける環境をつくる



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

事業に寄り添い、経営戦略のパートナーとなる人事組織へ変革する

### 戦略

#### 1 人材活躍推進とグローバル基盤の確立

##### リーダー候補の早期育成

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

##### キャリア形成支援の取り組み（セルフ・キャリアドック）

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

#### 「Udemy Business」を導入し自己学習支援、「学ぶ習慣」を醸成

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

Udemy Business  
プログラム受講人数

のべ1,057名  
(2024年3月現在)

#### グローバル人材開発プログラムの拡充

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

GCDP参加人数

25名  
(2024年12月期)



## 人材戦略

## 戦略

が2年間のプログラムに参加する体制を整えました。

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

GKP非日本人社員比率

23%

(E-Plan2025目標：30%以上)

## 2 グローバル共通人材マネジメント基盤の構築

## グローバルエンゲージメントの向上

2019年から国内外グループ会社全従業員を対象としたグローバルエンゲージメントサーベイを実施しています。2023年の結果では、2022年の結果から1ポイント低下しました。国内は改善傾向にあります。対象範囲の拡大等の影響から海外のスコアがやや低下傾向にあります。今後エンゲージメント変動の真因を定量的に分析、各組織にフィードバックを行い、改善のPDCAのプロセスのモニタリングを強化していくことでスコアの改善を図っていきます。

グローバルエンゲージメントサーベイスコア

78

(E-Plan2025目標：83以上)

## 健康経営の推進

当社では「荏原グループ健康経営宣言」を策定し、「従業員が心身に健康でいきいきと働くことができる職場環境」の実現を目標に健康経営を推進しています。従業員の健康を重要な経営資源の一つと捉え、

従業員のヘルスリテラシーの向上、アブセンティーズム・プレゼンティーズム\*の改善を目指し、KPIを設定しながら施策に取り組み、課題改善に向けたPDCAサイクルを回しています。これらの取り組みが評価され、健康経営優良法人2024（大規模法人部門（ホワイト500））を取得しました。今後は国内グループ会社との連携を更に進め、グループ全体での健康経営優良法人への認定を目指します。

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



## 技術・組織力MAPを活用したタレントマネジメントの強化

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

## 人事DX・データアナリシスの活用

## HCM・人事データ基盤のグローバル再構築

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

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

## グローバル人的資本経営を目指したデータの利活用

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

## 3 ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン

## ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン（DE&amp;I）の推進

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

## 女性活躍・男性の育児休業取得等の促進

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

# 人材戦略

## 戦略

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

男性育児取得比率

**90.8%**  
(2023年度実績 / 特別公休含む)

### LGBTQ+への取り組み

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



### 障がいのある社員の活躍推進

当社グループは、障がいの有無に関わらず、全グループ社員が「共に働き、世の中に価値を提供し続ける」ことの実現を目指しています。法定雇用率の上昇や対外環境の変化に対応するため、当社グループの障がい者雇用管理を一元化し、グループ全体で障がい者雇用を推進しています。当社・特例子会社・グループ適用する関係会社で障がい者雇用比率を2025年までに2.6%以上とすることを目標としており、2023年6月1日現在の障がい者雇用比率は2.54%です。障がいを持つ社員が高いエンゲージメントを持って活躍できるよう、雇用の質を高めていく「グランドデザイン」についても策定を検討しています。

## リスク管理

### 労働災害に対するリスク管理

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

## 指標と目標

関連する マテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2023/12 実績	成果、今後の取り組み
<p>4</p>	競争し、挑戦する風土へ変革し、多様な社員が働きやすさを感じて活躍できる環境づくり	グローバルエンゲージメントサーベイスコア (連結)	83以上	78	2023年において国内は改善傾向にあるが、海外のスコアがやや低下。エンゲージメント変動の真因を定量的に分析、各組織にフィードバックを行い、改善のPDCAのプロセスのモニタリングを強化していく。
	グローバルモビリティの向上	Global Key Position (GKP) における非日本人社員比率 (連結)	30%以上	23%	グローバルサクセッションプランの運用を強化し、性別や国籍、年齢、勤続年数にとらわれない多様な視点でのGKP人材プールの確保及び育成を更に強化していく。E-LEADプログラム（グローバル次世代リーダー育成プログラム）やGCDP（グローバル人材育成プログラム）の拡充を推進していく。
	男女の賃金差異解消	GKP女性ポジション比率 (連結)	8%以上	8%	
		女性基幹職比率 (単体)	8%以上	7.2%	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%	取得率向上のために、制度の周知やDE&Iの観点からの啓発活動、制度の柔軟な運用、育児休業を取得しやすい風土づくりに取り組んでいく。
	障がいのある社員の活躍促進	障がい者雇用比率 (単体+グループ適用会社4社)	2.6%以上	2.54%	荏原グループの障がい者雇用管理を一元化し、グループ全体で障がい者雇用・事業を推進していく。キャリア形成の視点で障がいのある従業員の職域拡大を行い、事業プロセス内での活躍の場を広げていく。

## 研究開発・知的財産戦略

Message from  
Chief Technology Officer

執行役 CTO  
三好 敬久



## 技術開発成果の可視化によって、持続可能な事業成長に貢献する

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

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

研究開発・  
知的財産戦略の  
全体像

### E-Vision2030 技術で、熱く、世界を支える

### E-Plan2025 顧客起点での価値創造=起業化

#### E-Plan2025の成長ドライバー

コア技術・製品間のシナジー創出

社内外連携・共同開発

人材の活躍促進・組織文化の変革

知財マネジメントの質向上、  
事業収益力への貢献

### 社会・環境価値と経済価値に貢献する研究開発・知財戦略の柱

### 投資対成果の検証

#### ① 技術・研究開発による 事業成長への貢献

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

#### ② 新規事業探索と育成

- メガトレンドからの戦略シナリオ策定とアクションプランの設定  
2025/12目標  
トレンドに基づく中長期シナリオとコーポレート研究開発戦略の策定、並びに来期活動計画の策定
- マーケティング視点・ビジネス視点での社内外連携強化

#### ③ 研究基盤強化

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

#### 知財ROIC

##### 知財ROIC:

知的財産活動による成果  
投資 (知財費用+工数)

- 知財ROICのモニタリングによる、知財活動の事業収益への貢献度向上



# 研究開発・知的財産戦略

## ガバナンス

### CTOオフィスを通じて、経営・事業との連携を加速

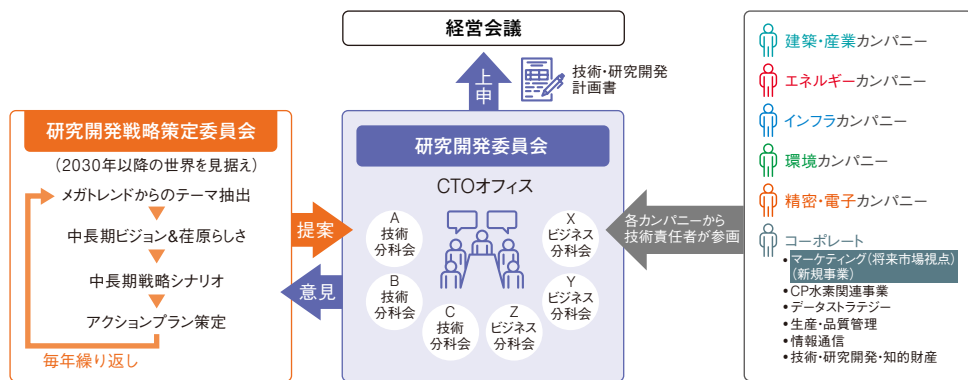
当社は、2023年1月から対面市場別組織に移行しました。対面する市場は異なっても、それを支える技術には共通するものが多くあります。そうした社内の技術を束ね、組み合わせて当社グループとして新たな価値創造を図るために、昨年よりCTO（Chief Technology Officer's）オフィスを設立しています。

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

また、これまで研究開発テーマは各事業部門と研究開発部門が個別に協議して決めていましたが、視野の広さや中長期的視点に欠けるという課題がありました。その課題を解決するために、昨年より「研究開発戦略策定委員会」を設立し、中長期的研究開発テーマを検討する仕組みの構築・運用を行っています。

「研究開発戦略策定委員会」では中長期的技術開発戦略シナリオ及びアクションプランを策定し、CTOオフィスのレビューを受けます。このレビューでは各事業を代表する技術責任者とマーケティング部門、生産技術部門、研究開発部門等の責任者や専門家から様々な視点からの指摘を受けて、アクションプランを磨き上げます。

### 技術・研究開発 計画決定プロセス



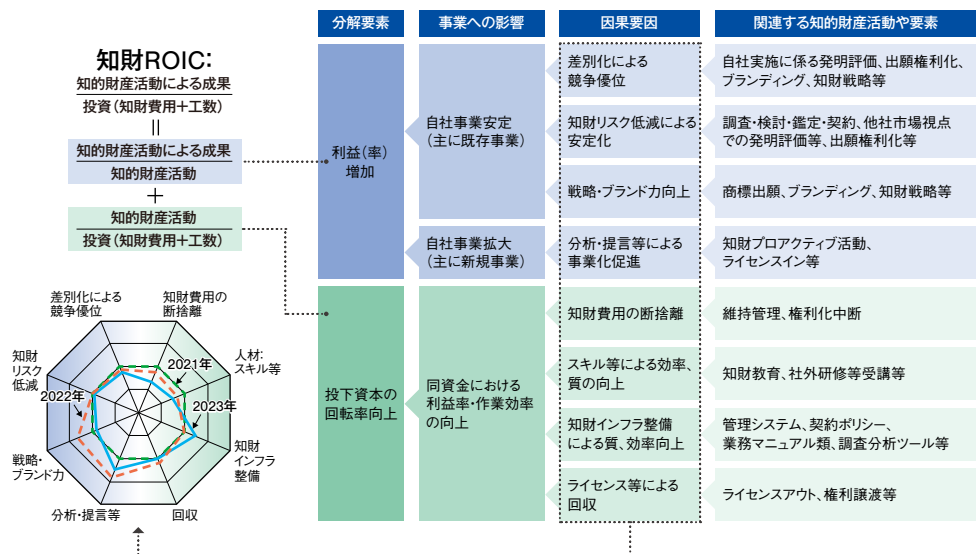
### 知財ROICによる成果モニタリング

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

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

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

### 知財ROICと活動成果の数値化



# 研究開発・知的財産戦略

## 戦略

### 1 技術・研究開発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、ベテランの知識やノウハウに頼った製品開発がなされてきましたが、ベテランの減少や退社に伴う知識の消失によって、製品開発がスムーズに進まないという課題が見えてきました。そこで、製品開発の手戻りをなくして開発スループットを向上させるため、「開発プラットフォーム」の構築を開始しました。ベテランのノウハウを形式知化して組み込み、上流設計段階から考慮すべき事柄を抜け漏れなく抽出して開発を進めるためのナビゲーション機能を保有させることで、若手技術者であってもベテランと同等のアウトプットを得られることを目指します。また、並行して、製品開発を補助する各種技術ツール（機能シミュレーションや、生成系AIによる技術コンサル、故障モード影響解析など）を習得し、まずはポンプ開発への適用を進

め、適用範囲を順次広げていきます。

知的財産面では、IPランドスケープとして、主に新事業開発や研究について提言する知財プロアクティブ活動と、主に既存事業について製品・事業別知財戦略を立案する活動を推進しています。

### 2 新規事業探索と育成

2023年に設立した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。

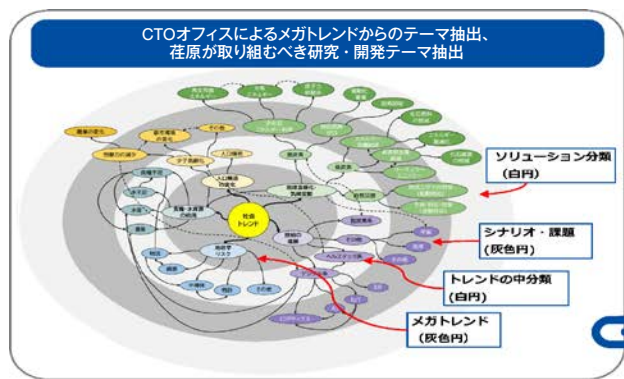
### 3 研究基盤強化

効果的な研究開発を継続するためには、現在向き合う顧客の視点に立つだけでなく、顧客が将来向き合うであろう課題や、その解決のために必要となる方法・手段に対する洞察力も必要となります。ある社会課題を解決するためには、様々な異なる視点や異なる時間スケールでその課題を見つめることや、ある対策が招く副次的な事象の認識なども不可欠です。その上で、その課題を解決するためには何が必要で、現在の我々にできることとできないことを見定め、できるところは確実に推進し、できないことは外部からスキルや技術を獲得したり、外部機関と協力・連携して進めていく必要があります。

そうした「異なる視点や異なる時間スケールで見つめる」姿勢や副次的事象認識を持つため、また外部との協力関係の構築を推進するためには、それらの重要性を心の底から理解する人材の存在が欠かせません。いくら優秀な人材でも一つの部門での業務経験しかなければどうしても視野が狭くなりがちになり、ましてや外部機関との協働経験がなければ、そうした協力関係の重要性を肌身をもって感じることはできません。

こうしたことを組織として理解・共有し、そのための活動を支える人材を確実に輩出していく仕組みを構築することが、研究基盤の強化に向けて最も重要なことであると認識しています。その一端として「人材の計画的ローテーション」を進めるとともに、これまで以上に外部機関との連携の機会を増やしていけるよう取り組んでいきます。

また「技術元素表」と「人材・組織」を関連付けた「技術・組織力MAP」を整備・活用して、当社の保有する技術人材リソースを定性的・定量的に「見える化」することで、不足している視点やスキル・技術を明らかにし、補充・獲得に向けて組織横断的に取り組んでいきます。



インフラカンパニー		エネルギーカンパニー		製造・産業カンパニー		情報・電子カンパニー		医療カンパニー					
Ma	Ms	Ma	Ms	Fm	Hi	So	Tg	Po	Vt	Pl	Ce	In	Py
Cm	Ei	Rc	Fm	Hi	So	Tg	Po	Vt	Pl	Ce	In	Py	Ma
Pj	Pu	Cr	St	Mm	Rc	So	Tg	Po	Vt	Pl	Ce	In	Py
Pr	Pt	Ch	Sm	Mw	Fi	Pu	MI	Cl	Ep	Oz	Ed	Md	Ca
Qa	Ft	Mt	Am	Ea	Sm	Es	Mo	Mc	Tr	Eb	Pz	Ht	Wa
Sd	Fd	De	Mn	Da	Ca	We	Ts	Am	Re	Nd	Rb	Pm	Xr
Mt	Fl	Ns	Bt	Va	Ch	Ht	Cs	Mc	Pw	As	Ps	Ie	Ar

# 研究開発・知的財産戦略

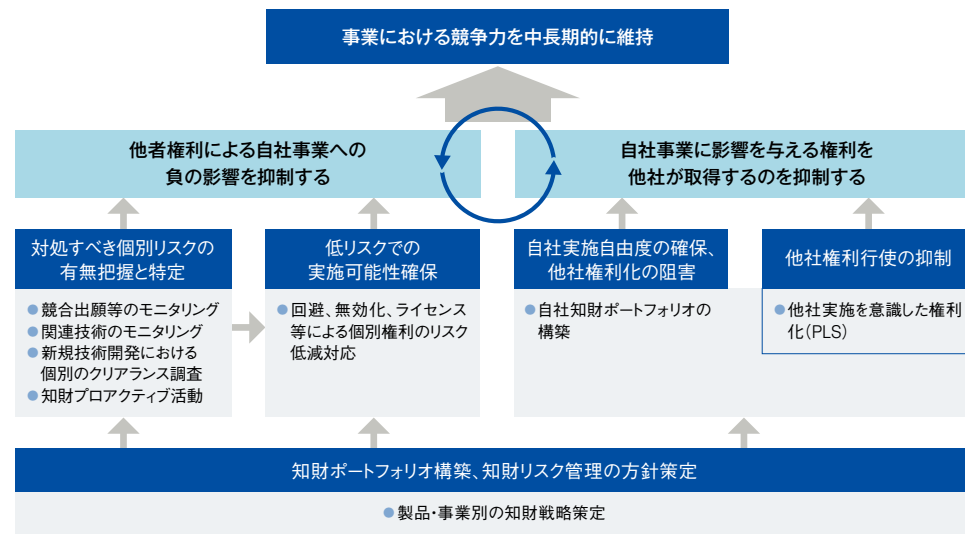
## リスク管理

### 競争力の維持に向けたリスク管理

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

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

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



## 指標と目標

関連する マテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2023/12 実績	成果、今後の取り組み
 1  2	製品開発スループット向上のための技術ツール開発の実装	開発の手戻りをなくす技術ツールの適用範囲拡大数	5カンパニーへ展開	ドライ真空ポンプ、小型磁気浮上ポンプ及びC型*ポンプの開発に、機能シミュレーションの適用をトライアルした。	開発の手戻りをなくすための開発プラットフォーム（機能シミュレーションやナリッジ形式知化など）を構築するとともに、各種技術ツールを習得し、順次、適用範囲を増やしていく。
	新テーマ創出の活発化や研究方針の戦略性の強化	技術・社会動向のトレンドを把握し、マクロ的な技術開発戦略・アクションプランの策定	トレンドに基づく中長期シナリオとコーポレート研究開発戦略の策定、並びに来期活動計画の策定	メガトレンドを起点に社会課題やソリューションを検討し、その中で当社が取り組むべき3テーマを選定した。選定テーマについては、具体化しアクションプランを遂行中。	①2023年活動結果を反映させ、多様な人材を巻き込み全体トレンド及びシナリオを改定する ②重要シナリオの見直し ③研究開発分野（技術開発戦略）の再検討 ④2023年抽出分野の研究開発テーマの具体化・アクションプラン遂行
	情報分析発信・提言活動の高度化と通常業務への組み込み	経営／事業判断等に資する知財／非知財情報の分析提言数	20件／年の分析提言（報告先で高評価のものに限る）	10件の分析提言を実施し高評価を得た。	コーポレートの新事業開発やEOL以外に、各カンパニーの事業部門のニーズを把握して分析提言先を増やすとともに、カンパニー内知財部門とも連携して活動する人材の増員を図る。

\*●●型は当社の機種記号です。



**DX戦略**

Message from  
**Chief Information Officer**

執行役 CIO  
小和瀬 浩之



**DXによる可視化と生産性向上で、経営戦略の実現を後押しする**

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

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

DX戦略の  
全体像

**E-Vision2030 技術で、熱く、世界を支える**

**E-Plan2025 顧客起点での価値創造＝起業化**

**起業家 (アントレプレナーシップ)**  
顧客起点での価値創造への挑戦

**企業化 (トランスフォーメーション)**  
顧客課題に迅速に対応する組織構造

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

既存事業 **事業間シナジーの発揮・拡大**

新規事業 **新たな価値の創発**

**財務マネジメントの精度向上**

**E-Plan2025の成長ドライバー**

コア技術・製品間のシナジー創出

社内外連携・共同開発

人材の活躍促進・組織文化の変革

**攻めのDX**

グローバル  
一体経営を  
実現する  
DX戦略

**守りのDX**

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

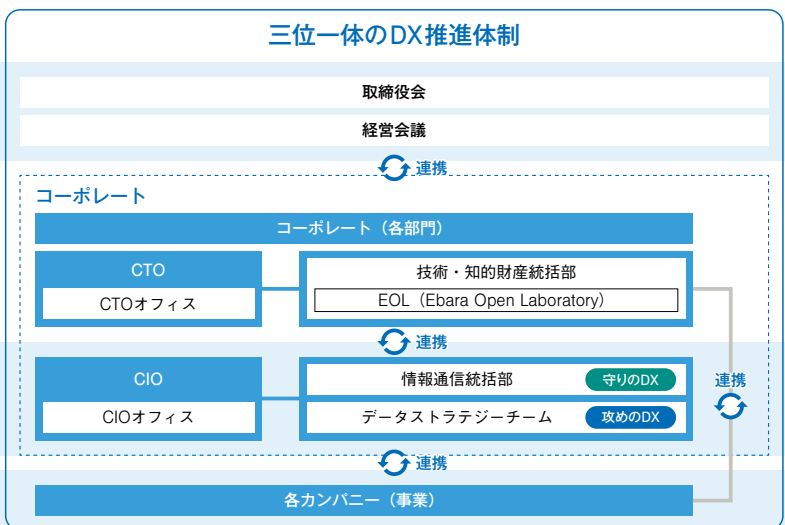
# DX戦略

## ガバナンス

### 経営・事業・IT部門の三位一体でのDXを推進

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

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



## 戦略 — 攻めのDX

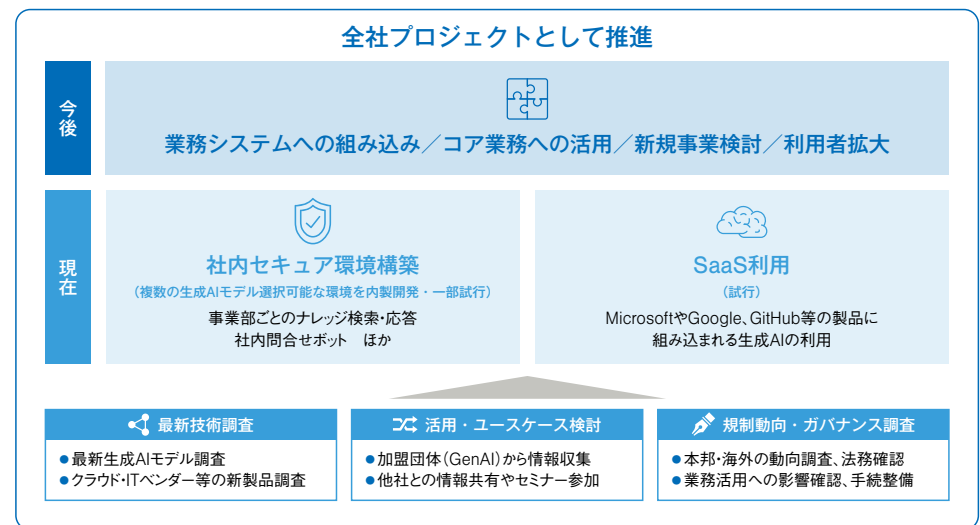
### 業務効率化と新たな価値創造に向けて、最新技術とあらゆるデータを活用

#### 生成AIの活用

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

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

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



## DX戦略

## 戦略——攻めのDX

## 製造DX開発推進

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

## グローバル人的資本経営を目指したデータの利活用

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

## ● 全体ERP導入 ロードマップ

## ● デジタルプラットフォーム構築

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

## ① データ基盤の構築・拡大

## デジタルプラットフォーム構築

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

## デジタル領域の拡大と高度化

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

## ② 組織／人材の確保・育成

## データ活用人材・組織体制の構築

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

## ③ グローバル一体経営の実現

## データ活用による経営判断の最適化

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

## 戦略——守りのDX

## グローバル一体運営のための情報基盤を構築

## CRM領域の強化

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

## 適材適所の人材活用に向けたDX推進

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

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

## 業務効率化に直結したDX推進

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

## ● データドリブン経営への転換

最終的には全社にERPを展開することにより、グローバルでの経営データの一元管理による詳細なデータ分析を可能にし、当社グループ全体でのKPI管理や、経営判断の最適化を目指していきます。



DX戦略

リスク管理

荏原グループのサイバーセキュリティ強化

2021年に発生したグループ会社におけるサイバーセキュリティインシデントを契機に、脅威がより身近なものであること、グローバルでのセキュリティレベルの標準化と底上げが急務であることを再認識しました。市場からの信頼を得るためには、世界的に認知された国際規格やフレームワークへの準拠が求められることに鑑み、2022年から、情報セキュリティとしてISO27001、サイバーセキュリティとしてCIS Controls\*1への準拠を開始しました。また、グローバル企業に求められるセキュリティガバナンスの強化を目的として、海外個社のメンバーを迎えて、Global CSIRT\*2として体制を構築し、継続的な運用、改善を行っています。

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

\*1. 米国のセキュリティ非営利団体であるCISが、企業がサイバーセキュリティ対策として取り組むべきことをまとめたフレームワーク

\*2. Global Computer Security Incident Response Team

指標と目標

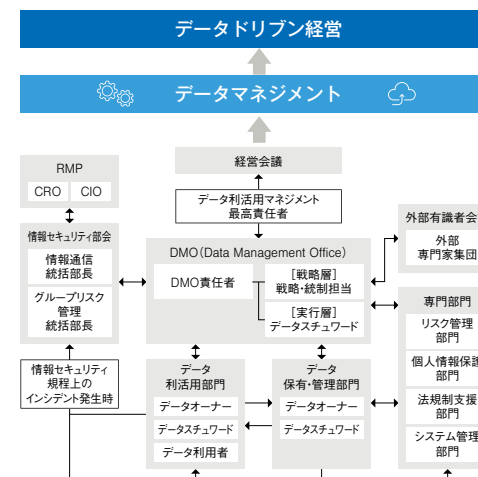
関連するマテリアリティ	2025年の成果目標 (アウトカム)	KPI	2025/12 目標	2023/12 実績	成果、今後の取り組み
1	全社ERPプロジェクト展開	ERP導入実施会社数	20社以上	4社導入済 6社導入中	グループ各社へのSAP導入
2	情報セキュリティ強化 米国NIST、CIS準拠	ISO27001対応項目 拠点平均比率	100%	50%	ISO27001準拠対応 (ISMS運用サイクルを確立させる)
4		CIS Controls対応 必要項目数 (IG1、IG2合計)	100%	52%	CIS Controls準拠対応 運用状況のモニタリング

C L O S E - U P

データドリブン経営を支える、データマネジメントオフィス (DMO)

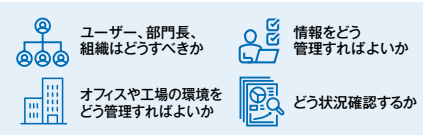
～各部門のデータマネジメントを支援し、組織全体のデータマネジメントを促進～

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



ISO27001 規程やルール策定

情報セキュリティ全般の対策確認が中心



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

CIS Controls 技術的な対策

サイバー攻撃対策に特化



ステップ	対応内容
IG1	体制と手順のみで対応できる保護策 中小企業向け最低限実施すべき保護策の適用 適用にシステム対応を伴う保護策
IG2	大規模企業向け保護策のうち、優先度が高いものを適用
IG2	より高度なセキュリティ対策の適用

# リスクマネジメント

Message from  
Chief Risk Officer



執行役 CRO  
中山 亨

## 多様化・複雑化するリスクへ、グループ横断で本質的に対応する

CxO体制下でコーポレートと各カンパニーに設置したリスク管理責任者（RO：Risk Officer）が連携し、グループ全体でのリスク事案の共有及び対策等の指示を迅速・適切に行うとともに、リスクを新たな事業機会とも捉えて事業部門と協働していきます。近年は、不安定な国際情勢に因る経済安全保障環境の変化や生成AIの登場など、事業環境が急速に変化しており、これまで以上に変化に敏感に対応する必要が生じています。そのため、すでに顕在化しているリスクだけでなく、将来のリスクに対しても先行的に対応を図るリスク管理体制の

構築を進めていきます。

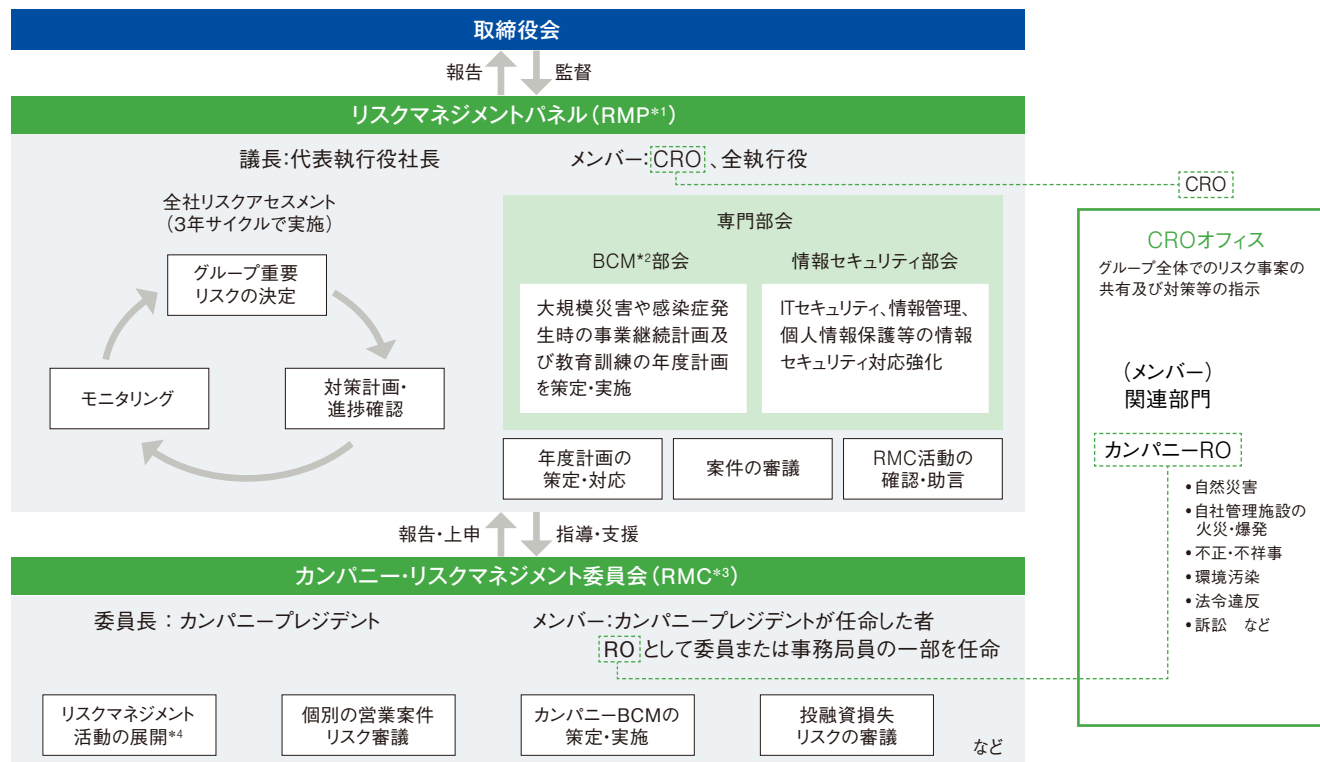
1921年、当社の創業者が東京市民の命を守る水道が一つの水路に頼っていることへの危機感からポンプを寄付し、それが2年後の関東大震災で活躍したことは、将来顕在化する可能性のあるリスクへの対応として学ぶべきことが多いと感じます。「荏原らしさ」と行動基準を全従業員が改めて認識し、一人ひとりのリスク意識を高めることで、荏原グループ全体としてのリスク管理の質を高めていきます。

基本的な  
考え方・リスク  
対応体制

荏原グループの健全な存続と発展を阻むあらゆるリスクを最小化するために、従来型の「発現した個別リスクへの対応」を中心とした活動から、リスクを体系的に把握・評価し、最小化するための対応策を講じるとともに、継続的にその改善を図る活動に重点を移し、そのための体制を構築しています。また、CROと各カンパニーに設置したROを含んだCROオフィスを設置し、カンパニーの垣根を越えたリスク対応体制としています。

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

### リスクマネジメント体制図



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

## リスクマネジメント

### 主なリスクへの対策

#### リスク特定プロセス

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

全社リスクアセスメントでは、想定し得るリスク項目を整理した中から、事業責任者・部門責任者へのアンケートとヒアリングによりリスク対応体制を分析・評価し、当社グループにとっての発生可能性、影響度及び対策後の残存リスクを分析しグループ重要リスクを特定しています。その後、リスクに対する主管部門を明確にして対策を講じています。

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

#### 主な取り組み

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

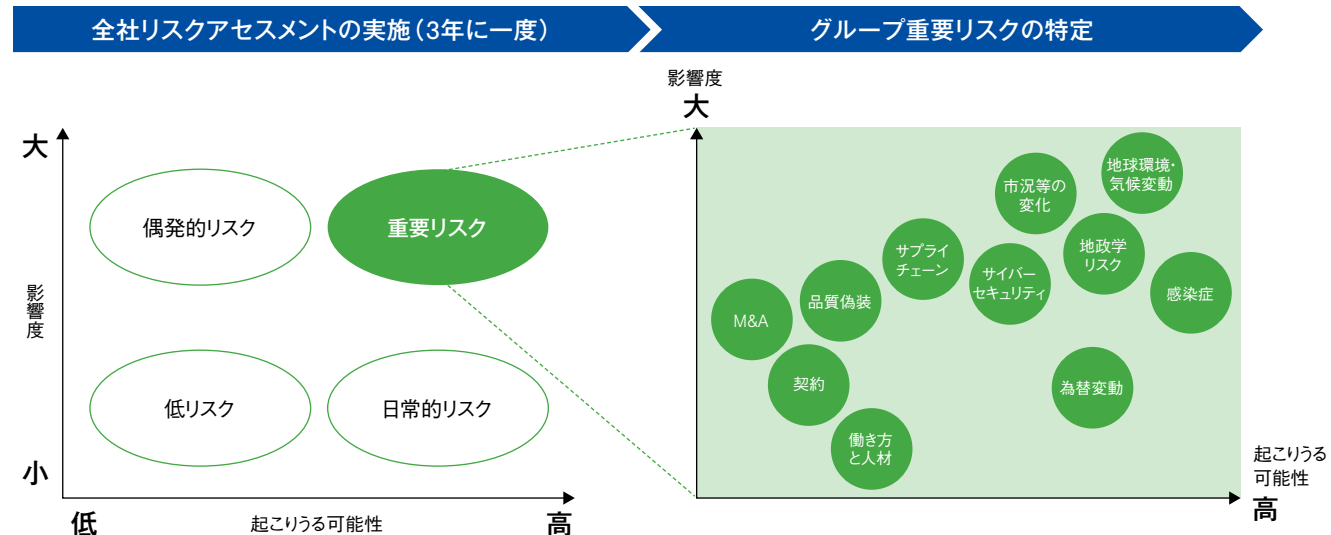
#### 事業継続への取り組み

各国グループ会社との連携を強化し、グローバルな事業継続体制の構築を進めています。昨今被害が甚大化している大雨・洪水、台風などの自然災害に対して、特に国内の主要拠点及びグループ会社における土のうなどの物理的対策を整備し、被害低減に努めてきました。同時に、災害時の対応をまとめた防災ガイドの全従業員への配布、拠点での災害対応ポスターの展開などを行い、防災・減災意識の向上を図っています。また、富士山をはじめとした火山噴火への対策も進めています。

事業部門を主として整備している事業継続計画に関し、今後は、地政学リスク対応も考慮し、グローバルな事業継続体制を更に強化していきます。

#### リスクマップ（2022年アセスメント実施）\*

\*新型コロナウイルス感染症が2類相当時



#### 個人情報保護の対応強化

個人情報への各国の規制強化に対して、グループプライバシーポリシーや規程の制定等でグループ全体としてのグローバルな保護体制を強化しています。また、個人情報の越境移転に関しては、グループ会社間の契約や、中国等の各国の法規制に合わせて対応しています。人材データバンクの活用などデータを用いたグローバル経営を加速していくべく、情報セキュリティや個人情報保護の強化を進め、グローバルな個人データ利用に係るリスクを低減していきます。

#### グローバル保険の導入

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

対してグループとしてのリスクアプローチを整備した上で、財物、賠償責任、物流に関して主要なグループ会社で統一的に保険加入し、リスク移転しています。今後もグローバル保険の項目や対象を継続的に見直し、効率的・効果的なリスクマネジメントを実施します。

#### 地政学リスクへの取り組み

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

## コンプライアンス

## コンプライアンスに関する基本的な考え方

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

## 参照 荏原グループ行動基準

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

## 参照 コンプライアンス体制

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

## 重点戦略項目と進捗状況

コンプライアンス意識を徹底させる観点から、海外グループ会社を対象としたホットラインの開設、荏原行動基準研修の充実、国内・海外グループにおける荏原グループ・コンプライアンス連絡会の拡充、コンプライアンス・リエゾン委員制度の強化などを推進しています。

重点戦略項目	重点施策	進捗
荏原グループのコンプライアンス意識の徹底を図るための体制及び施策の整備	腐敗防止プログラムのグループ展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規程の見直し、各国法制の最新状況の確認</li> <li>● 腐敗リスクを認識すべき対象者（企画管理部門、営業部門、調達部門等）に対する教育を実施し、eラーニングを順次展開</li> </ul>
	海外荏原グループ・ホットラインの開設	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外相談窓口未設置の海外グループ会社に運用を拡大（2023年12月期：22社） 中国：10社 ベトナム：1社 インドネシア：2社 タイ：2社 フィリピン：1社 ブラジル：1社 コロンビア：1社 シンガポール：1社 メキシコ：1社 トルコ：2社</li> </ul>
荏原グループの自浄作用の向上及びリスク低減を図るための継続的取り組み	グループ全体へのコンプライアンス意識の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 荏原グループ・コンプライアンス連絡会（国内グループ会社、中国グループ会社）をそれぞれ年2回、タイ、ベトナム、韓国、台湾、UAEのグループ会社とそれぞれ年1回実施し、各種社内ルールの徹底やグループ間での情報発信・共有を強化</li> <li>● 荏原らしさ、行動基準に関する研修を高い受講率で全従業員に実施（国内グループ会社受講率：荏原らしさ97.1%、行動基準98.9%／海外グループ会社受講率：荏原らしさ99.3%、行動基準97.5%）</li> </ul>
	相談案件への早期対応による不祥事の未然防止、早期発見・対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年12月期相談件数：93件、調査対応件数：84件（うち、2024年度への繰越案件数32件）</li> <li>● 相談案件が増加傾向等、リスクが高いと判断した部門に対して、研修・教育を実施</li> </ul>
荏原グループとして人権と多様性を尊重し働きやすい職場をつくるための取り組み	職場の身近な相談窓口としてのコンプライアンス・リエゾン委員制度の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス・リエゾン委員118名（荏原59名、グループ会社59名）の教育</li> <li>● 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"> <li>1. 相談窓口に入件した相談案件への対応協力</li> <li>2. コンプライアンス・リエゾン委員主体の相談案件解決推進のための相談対応等各種支援</li> </ol> </li> </ul>
	専任部門員、リエゾン委員の活動を活用した、職場への人権と多様性尊重の意識の浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権方針の策定と人権課題の対応のための体制を整備</li> <li>● 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）</li> <li>● グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンなど、社外団体への参画を継続</li> </ul>



# コンプライアンス

## 重点戦略の取り組み

### 国内・海外グループにおけるコンプライアンス相談体制の強化

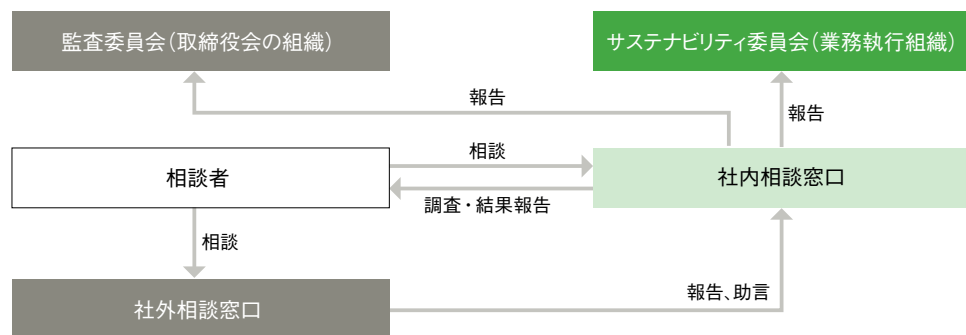
国内グループにおいては、各グループ会社内にコンプライアンス相談窓口を整備し、相談案件の発生場所（当社、グループ会社）ごとに対応しています。当社及び従業員数が300人を超えるグループ会社では、改正公益通報者保護法に準拠した内部公益通報対応体制を整備しました。その他のグループ会社においても、各社の状況を考慮しながら改正公益通報者保護法に準拠した内部公益通報対応体制を整備しています。

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

#### コンプライアンス相談窓口方針

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

### 国内コンプライアンス相談フローチャート



相談は、役員、従業員とその家族、当社グループ内で就労している派遣社員、取引先等から広く受け付けています。相談受付後、社内コンプライアンス部門が必要に応じて関連部門の協力も得て調査を行い、調査結果に基づき対応しています。監査委員会に定期的に処理状況を報告しているほか、毎年、運用状況を取締役が陪席するサステナビリティ委員会で報告し、適切な監督を受けています。

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

### 国内コンプライアンス相談窓口運用状況

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

### 海外荏原グループ・ホットラインの拡充

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

### コンプライアンス連絡会のグローバル化

当社と海外グループ会社間で連携しながら、コンプライアンス徹底の継続とコンプライアンス上の課題にグループとして対応する体制整備を推進することを目的とし、コンプライアンス連絡会を実施しています。2023年12月期は中国グループ会社10社に加え、東南アジア、韓国、台湾、UAEのグループ会社6社とのコンプライアンス連絡会を実施し、腐敗防止、個人情報保護、安全保障貿易管理、環境問題、各グループ会社のコンプライアンス活動等幅広いテーマを取り上げました。コーポレート部門並びにグループ会社を所管するカンパニーが参加し、幅広いコンプライアンス情報を共有しました。2024年12月期は対象会社を拡大したコンプライアンス連絡会を計画しています。

### 腐敗防止

腐敗防止プログラムの国内・海外のグループ会社への展開・運用を行っています。また、腐敗リスクの指標などを参考にグローバルな腐敗防止体制の見直しを行っています。併せて、規程体系の見直しを行い、腐敗防止に関する各国法制の最新状況にアップデートしていきます。2023年には国内グループ会社に対して、対面やeラーニングでの教育を実施し、更に対象者を広げた教育を順次、展開していきます。

参照 腐敗防止基本方針・腐敗防止プログラム

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

# 水と空気と環境を守る

- 気候変動に対する取り組み
- 環境マネジメント

## 2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

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

### 2030年目標

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

2050年  
カーボンニュートラル達成

2024年6月現在

\*「他」は当社製品が分解処理するGHGのCO<sub>2</sub>換算相当量など

## 気候変動に対する取り組み

### ● E-Plan2025 基本方針5：ESG経営の更なる進化（E：環境）の非財務指標

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

#### 2025年12月期までの指標

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

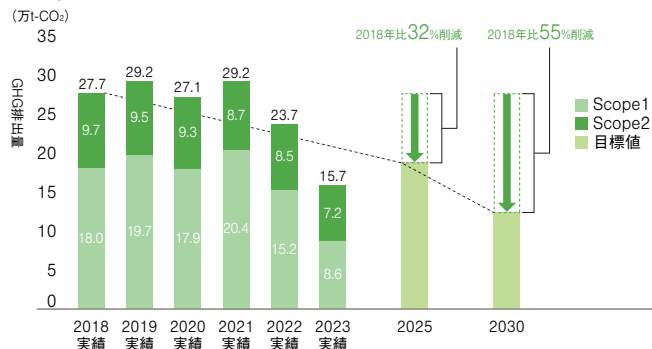
バリューチェーンにわたるScope3 GHG排出量の2030年1億トン削減に向けた合理的測定手法の確立

CDP（気候変動）による評価においてB以上を維持

#### 取り組み状況

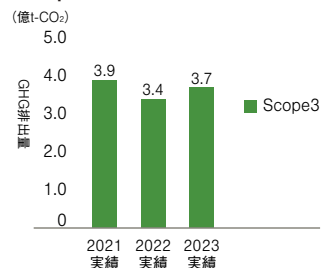
- 低CO<sub>2</sub>電力の調達、グリーン電力への切り替え拡大
- 事業活動の省エネ推進・生産革新、電化促進による化石燃料の非化石化
- エネルギーの効率的使用に資する設備投資
- サプライヤとの連携・協働に向けた検討
- 最も大きな比率を占めるカテゴリ11の削減に向けた、製品の更なる高効率化
- 2年連続でB評価を獲得 ● 第三者保証の取得（Scope1,2）
- サプライヤエンゲージメントの推進

### Scope1,2 GHG排出量\*1、\*2、\*3



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

### Scope3 GHG排出量\*4、\*5



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

### ● グリーン電力の拡大

荏原グループでは、CO<sub>2</sub>排出量を削減するため、国内の主要な事業拠点では低CO<sub>2</sub>電力を導入しています。また、国内外の事業所において太陽光発電設備の拡充を進めており、藤沢事業所では2020年に竣工した工場建屋の屋上へ1.6MW級の太陽光発電設備を設置し、2023年11月から稼働しています。更に、オフサイトPPAモデルによるCO<sub>2</sub>フリー電力の調達も行っています。

### ● 第三者保証の取得

2022年の荏原グループのGHG排出量（排出源の算定対象範囲の見直し前の排出量）について、Scope1、Scope2のエネルギー起源CO<sub>2</sub>及びHFCs\*の排出量を対象として、ISO14064-3に準拠した保証を取得しました。これによりステークホルダーに対して正確性、信頼性の高いデータを開示することが可能となりました。

\* ハイドロフルオロカーボン類は特に温室効果が高い温室効果ガス



◎ 気候関連開示

荏原グループは、2030年にありたい姿の一つに“高度なESG経営の実践”を掲げており、一つの重要なテーマとして気候変動への対応を掲げています。2019年に賛同署名したTCFD提言に基づき気候関連のリスク・機会の分析を行い、シナリオ分析の結果を中期経営計画E-Plan2025（2023年～2025年）に反映させました。TCFDによる企業の気候関連情報開示モニタリング機能が2024年にIFRS®サステナビリティ開示基準S2号気候関連開示（以下、IFRS® S2）に移管されたため、IFRS® S2の開示基準を参照して2024年の情報を更新しました。

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

参照 気候関連開示

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

ガバナンス

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

参照 気候関連ガバナンス

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

参照 コーポレート・ガバナンス

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

参照 役員報酬（ESG指標の導入）

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

リスク管理

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

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

参照 気候関連のリスク管理

[https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus\\_1](https://www.ebara.co.jp/sustainability/think/information/tcfd.html#sus_1)

参照 全体的なリスク特定プロセス

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

指標と目標

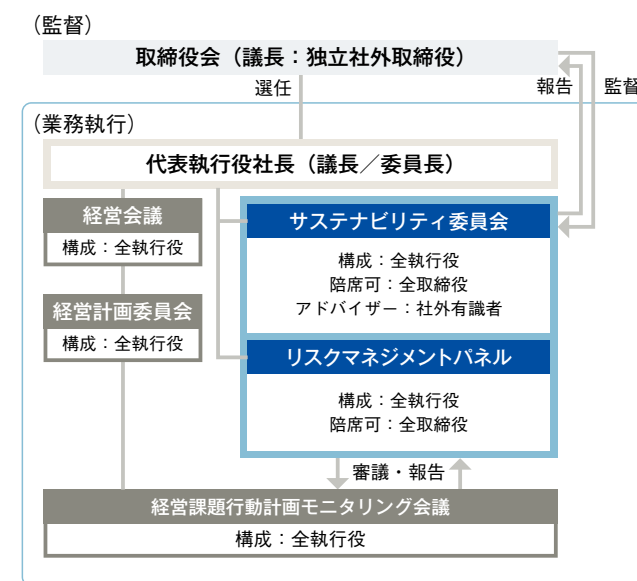
2022年12月に「荏原グループが目指すカーボンニュートラル」を発表しました。この目標達成に向けた施策は、各カンパニーとその配下のグループ会社や部門がE-Plan2025のアクションプランに落とし込み、部門の目標と施策を設定して推進しています。E-Vision2030の成果目標の一つに掲げる「2030年までにGHG排出量をCO<sub>2</sub>換算で1億トン相当削減する」については、2023年3月にWBCSDが発表したGuidance on Avoided Emissionsに沿って見直しを進めています。

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

参照 指標と目標

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

気候関連ガバナンスの体制図



2023年12月期 気候変動に関するガバナンス状況

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



水と空気と環境を守る

気候変動に対する取り組み

戦略

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

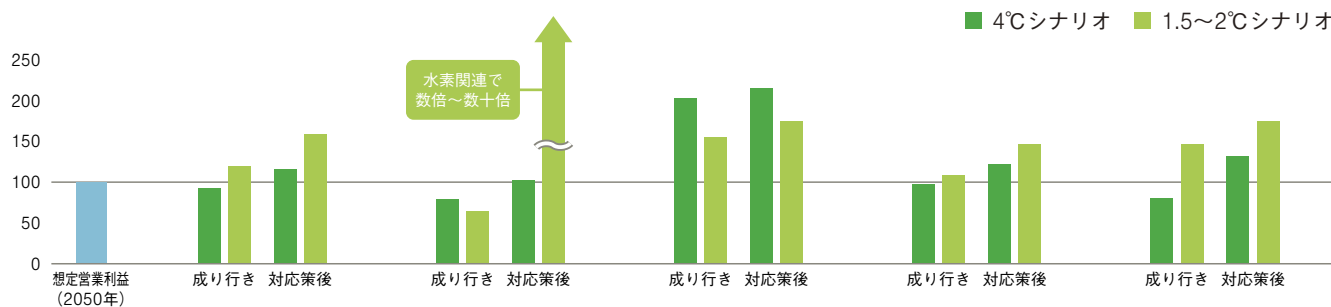


今後の取り組み

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

財務インパクト分析の結果

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



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



水と空気と環境を守る

環境マネジメント

● 環境方針

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

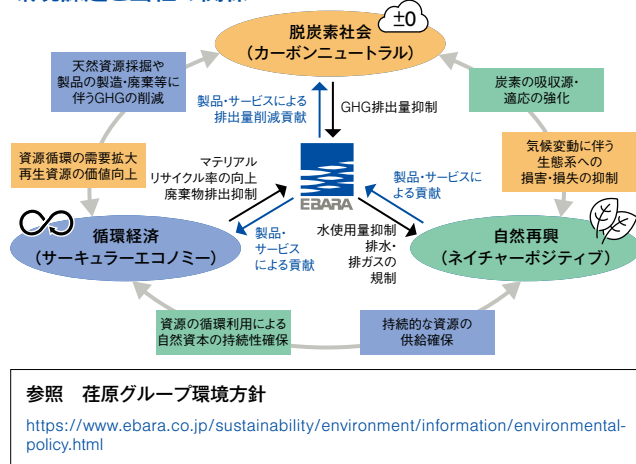
見直しにあたって、当社グループの長期経営計画E-Vision2030や中期経営計画E-Plan2025の課題認識や方針に加え、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」といった昨今の環境問題へのグローバルな社会認識を踏まえた内容とし、ISO14001で求められる「環境保護」「順守義務」「EMSの継続的改善」が明確になるようにしました。

● 環境マネジメントのあり方

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

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

環境課題と当社の関係



● ISO14001 認証の取得

E-Vision2030で掲げた重要課題「環境マネジメントの徹底」の一環として、製造工場及びメンテナンス工場を有するグループ会社におけるISO14001認証取得を進めています。2023年5月時点でISO14001認証を取得している会社数は、国内グループで8社、海外グループで25社です。2025年までに、製造工場及びメンテナンス工場を有するすべてのグループ会社でISO14001認証取得を完了する予定です。また、新たに当社グループに加わることになった会社については、現在の環境管理状況を確認の上、ISO14001認証が未取得であれば、認証取得に向けた計画を作成し、実施します。

● エコ・ファースト企業に認定

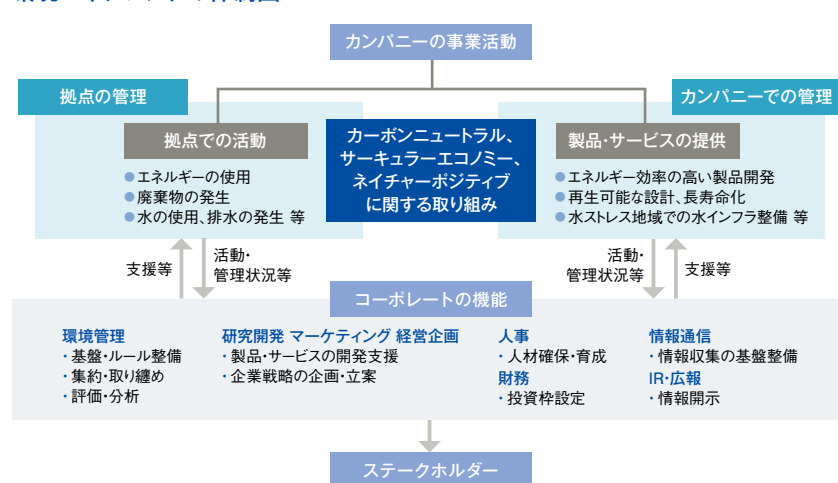
当社は、環境省による企業の環境活動を推進する「エコ・ファースト制度」において、2024年4月に「エコ・ファースト企業」に認定されました。

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

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



環境マネジメントの体制図



水と空気と環境を守る

環境マネジメント

環境目標2030

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

2030年の成果目標	2023/12 実績	2023/12 実施事項	今後の取り組み
荏原グループの活動によるScope1,2 GHG排出量を2018/12比で55%削減	15.7万t排出 2018/12比43.2%減*	設備の省エネ運転、低CO <sub>2</sub> 電力調達拡大、太陽光発電設備導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工業炉、受変電設備などエネルギー多消費設備の時宜を得た更新</li> <li>● 燃料の電化及び再エネ電力の調達の拡大</li> <li>● 太陽光発電設備の導入拡大</li> <li>● カーボンプライシングの利活用</li> </ul>
水使用原単位の継続的な改善	2023年売上高原単位0.134km <sup>3</sup> /億円 前年より改善	超純水製造における水再利用、雨水の活用、水使用量モニタリング結果から漏水箇所の特定と対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 漏水対策及び工業用水の循環利用の推進</li> <li>● 水使用設備の更新、水使用プロセスの見直しによる節水の推進</li> </ul>
再資源化率95%以上の維持(国内)	97.1% (国内) 目標以上を達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物分別徹底による再利用可能量の見える化推進</li> <li>● 廃プラスチックの排出実態の調査</li> <li>● 廃棄物管理指標の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物分別の徹底及び処理委託先の見直しによる再資源化率の向上</li> <li>● 廃棄物管理指標の実効性確認</li> </ul>

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

水リスク

気候変動による水資源の不足は操業に影響を与える恐れがあります。当社グループとしては、水を効率的に使用するとともに、水の使用状況が事業活動に対して適切か把握する必要があります。そこで、世界資源研究所発表の世界の水リスクを示した世界地図・情報提供しているツール

であるAQUEDUCT4.0を使用し、水ストレスがある地域に存在する拠点を特定しました。リスクレベル

が高い地域にある拠点数は8、取水量は219km<sup>3</sup>で取水割合は全体の21%でした。今後は、水リスクの高い地域にある拠点について、現地の給水、排水の管理状況を確認し、取水系及び排出系リスクの把握を行った上で、リスク低減に資する対策を講じていきます。

水リスクレベル調査結果（2023年度）

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

プラスチック資源循環促進法への対応

2022年4月に施行されたプラスチック資源循環促進法に関して、排出実態の調査を行いました。主な廃プラスチックの種類は、物流で使用されている梱包材、緩衝材、製品製造で使用される樹脂、パッキンなどの端材、並びに事務所での消費財、文具類に由来するものでした。また、当社全体で2022年12月期に排出した廃プラスチック量は約547トンで、多量排出事業者に該当します。

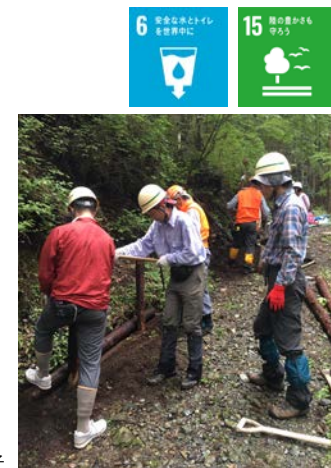
今後、排出抑制及び資源循環の観点から、廃プラスチックを含む廃棄物のフローを整理し、以下の活動に取り組みます。

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

生物多様性及び自然資本の保全

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

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



森林保全活動の様子

荏原グループ生物多様性ガイドライン

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

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

# グローバルで責任を果たす

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

## 荏原グループ人権方針

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

参考 荏原グループ 人権方針

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

## 人権の尊重

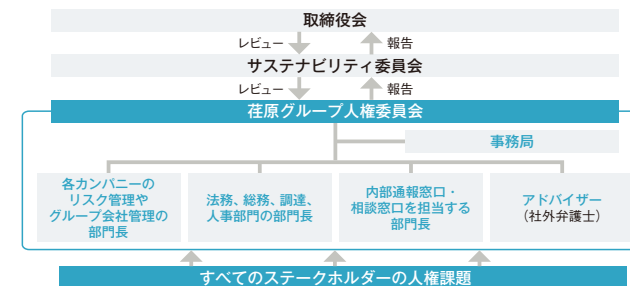
### ● 人権に関する体制

人権方針に則した人権マネジメントの仕組みを継続的に改善することを目的として荏原グループ人権委員会を設置しています。事業活動を通じて関わるステークホルダーの人権を尊重することは事業活動の基本と捉え委員会を運営しています。2023年は、定例人権委員会を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。

### ● 人権に関する救済

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

## 荏原グループ人権委員会



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

### ● 今後の取り組み

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

## 2020年～2023年の取り組みと成果

人権委員会は、人権に対する課題認識の範囲を広げることや当社グループの人権マネジメントの改善につなげることを目的として、人権に関する社外有識者との対話を2020年から行っています。

### 外部との対話

- 2023年 人権とITをライフワークとしているジャーナリストとの対話。
- 2022年 外国人技能実習生や外国人労働者の問題に詳しい有識者との対話。
- 2021年 途上国などで水の供給支援を行っているNPOとの対話。
- 2020年 機関投資家と人権に対する機関投資家の着眼点について対話。

人権委員会では、従業員の人権に配慮することや、サプライヤにも人権尊重の意識を持って活動していただくことが当社グループの事業活動において特に重要であると考え、人権デューデリジェンスを行っています。

### 従業員に対する人権デューデリジェンス

人事部が全従業員を対象に毎年行っているグローバルエンゲージメントサーベイ（G-ES）を利用し、「職場の公正・公平性」「差別」「労働安全衛生」をグループ共通の人権項目として、38の国と地域約60組織のポイントをモニタリングしています。G-ESのポイントが一定水準に達していない会社に対して、人権委員会が人権アクションプランの策定を指示し、各社が改善策を実行します。活動の成果は翌年のG-ESのポイントの変動により評価しています。2022年のG-ES結果が一定水準に達しなかった4組織がアクションプランに基づいて活動した結果、1組織が2023年に一定水準に達しました。水準に達しなかった3組織は改善策を見直しながら活動を継続しています。従業員に対するエンゲージメント向上施策を通じた人権DDは継続して行います。

### サプライヤに対する人権デューデリジェンス

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



グローバルで責任を果たす

サプライチェーンマネジメント

◎ 調達への基本的な考え方

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

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

参照 サプライチェーンマネジメント

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



◎ 調達方針

公正／公平な機会の提供

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

経済合理性

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

情報セキュリティ

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

相互信頼

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

社会的信頼

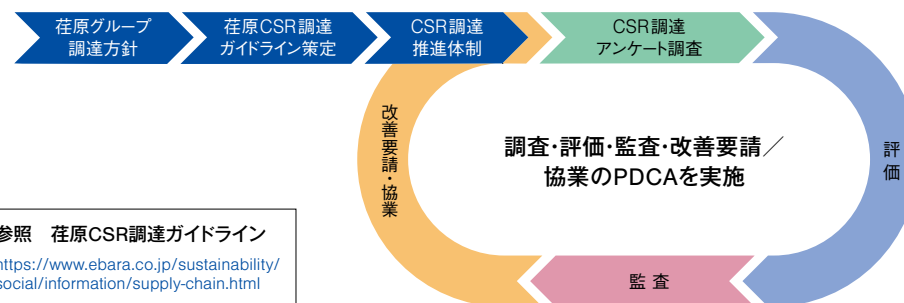
持続可能な社会の発展を目指し、国内外の法令順守、人権尊重、製品・役務の安全、品質保証、労働安全衛生、環境保全、企業倫理等に配慮したCSR調達を行います。

◎ サプライヤなどとの価値協創

サプライヤ向けの人権デューデリジェンス

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

潜在的なリスクが高いと思われるサプライヤには訪問を含む詳細なヒアリングを実施し、当社グループの調達方針について、理解を深めることをお願いしています。サプライチェーンに潜むリスクに関しては、継続的なモニタリングを行い、パートナーの皆様方とCSR調達や人権デューデリジェンスの重要性を再認識しながら適正な調達の推進に努めます。



参照 荏原CSR調達ガイドライン

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

CSR調達アンケート

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

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



グローバルで責任を果たす

生産マネジメント

● 荏原の生産革新活動の基本方針—活動の原点—

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

\* Industrial Engineeringの略。

● 生産革新活動の歴史—活動の広がり—

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



● 生産マネジメントにおける4つの評価指標

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

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

\*1. EGM : Ebara Global Manufacturing

\*2. COQ : Cost of Quality

\*3. EGQ : Ebara Global Quality

→ P60 品質マネジメント

● 定量的評価指標「生産革新ROIC」

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

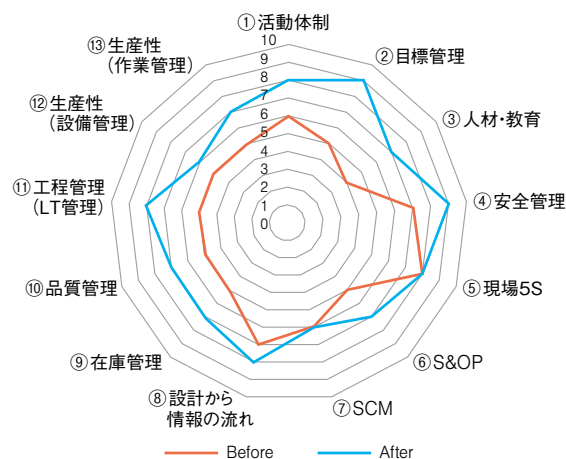
生産革新ROICの定義

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

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

● 定性的評価指標「EGMサーベイ」

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



EGMサーベイ 評価項目

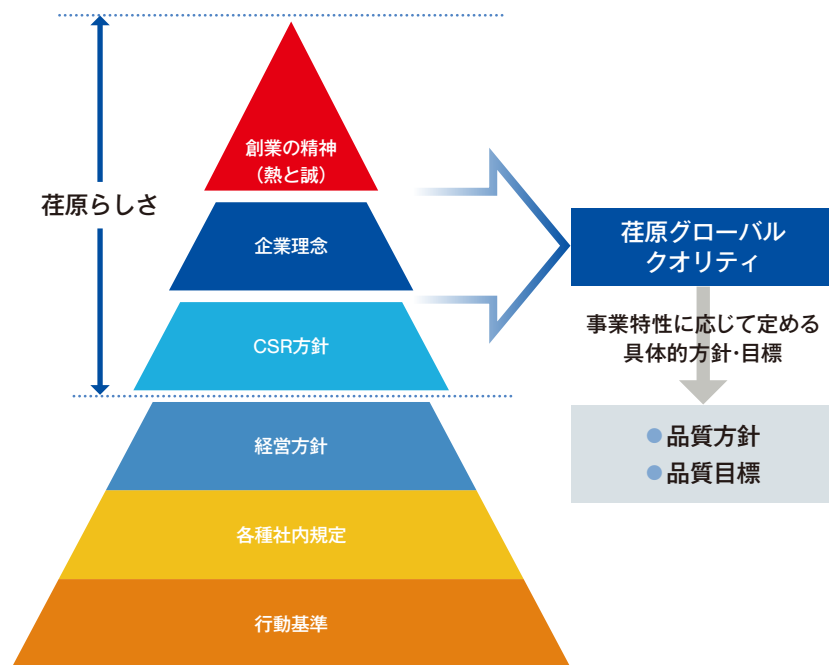
- ①活動体制
- ②目標管理
- ③人材育成・教育
- ④安全管理
- ⑤現場5S
- ⑥S&OP(製販連携)
- ⑦SCM(調達・物流・サプライヤ)
- ⑧設計から情報の流れ(BOM・設計業務)
- ⑨在庫管理
- ⑩品質管理
- ⑪工程管理(リードタイム管理)
- ⑫生産性(設備管理)
- ⑬生産性(作業管理)

グローバルで責任を果たす

品質マネジメント

◎ 荏原グローバルクオリティ

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



◎ 品質マネジメントシステム

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

ISO9001 認証取得状況 (2023年12月31日時点)

事業所所在地域	取得割合
日本	100%
海外	100%

荏原グループ品質基本方針

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

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

荏原グローバルクオリティ宣言

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

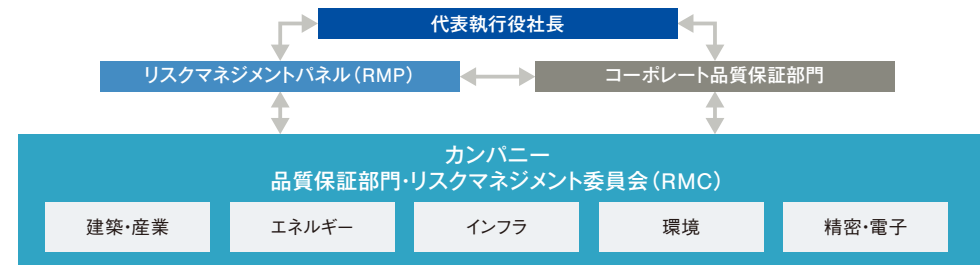
実施事項

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

実施のための取り組み

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

荏原グループ品質保証体制



グローバルで責任を果たす

品質マネジメント

継続的改善「EGQ活動」

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

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

品質人材の育成

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

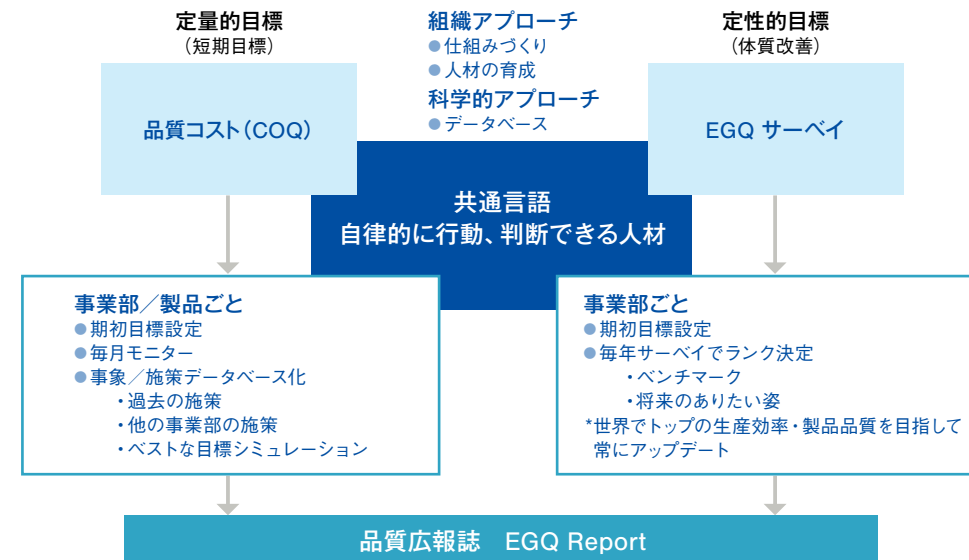
EGQ人材育成階層別プログラム

品質業務に必要な知識の種類

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

階層レベル・キャリアアールト

品質保証の評価スキーム



CLOSE-UP

品質広報誌「EGQ Report」

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

