



株式会社荏原製作所

E S G 説明会

株式会社荏原製作所
代表執行役社長
前田 東一

2018年12月17日

Looking ahead,
going beyond expectations
Ahead > Beyond

株式会社 荏原製作所

ブランドステートメント

次の100年に向けて中長期的な成長目標を制定し、それを実現していく企業風土への変革をスタートした今、グループ社員全員にとって『成長を見据えて実行し、さらなる高みを目指し挑戦するという気概を表すわかりやすいメッセージ』となるブランドステートメントを策定。（2017年4月公表）

Looking ahead, going beyond expectations

Ahead ➤ *Beyond*

【コンセプト】

荏原製作所は、創業以来、「チャレンジ」と「創意工夫」を原動力に成長を遂げてきました。常に「熱意」をもって人や仕事と向き合い、「誠心誠意」社会やお客様に応えていくこと。そのDNAが現在に受け継がれ「責任と誇り」と「誰にも負けない気概」を持ったプロフェッショナル集団を生み出しました。そして、世界トップクラスの産業機械メーカーとして、社会インフラを支え、産業発展の力となり、安心して安全な暮らしや豊かな社会の実現に貢献してきました。

現在、私たちが生きるこの世界は、数多くの社会課題に直面しています。地球環境問題、エネルギーや食糧・水などの資源問題、自然災害の激甚化一。さらには、IoTが実現する世界の広がりや、デジタル社会の加速によるライフスタイルの変化など、世界が変化する中、私たちも変革の時を迎えています。

荏原製作所は、これから先の未来に向かって、長い歴史に裏打ちされた変化への適応力と、先を見通す力に磨きをかけ、確かなパートナーシップを築き、社会とお客様の期待を超える成果を紡いでいきます。国や文化、組織の枠を超えた多様性による連携と、技術の融合、グローバルの衆知を集めた提言で、市場、お客様、そして社会に新たな風を生み出し、私たちらしい価値を創造していきます。

その先へ。さらなる高みへ。

ESG説明会 概要

本説明会は、当社が目指すESG経営とその進捗状況について投資家の皆様にご理解頂くことで、今後のESG経営に関するエンゲージメントに役立てることを目的としています。

概要

- 創業以来、社会課題解決への挑戦と貢献が当社の基礎的な価値観となっている。
- しかし、事業活動における社会課題解決への貢献度に対する客観的評価が行われておらず、また、必ずしも事業が営利活動と一体のものとしては捉えられていなかった。この課題意識から当社におけるESG経営の見直しを行っている。
- 持続的価値向上の礎となるガバナンス体制。当社では経営が傾いた歴史的背景があり、ブレーキ機能としてガバナンス体制を整備してきた。経営に安定感が出てきた今、これに加えて成長促進機能もガバナンスに求められている。
- 人材の成長は今後の当社グループ成長の前提である。従業員の成長促進を目的に「競争し、挑戦する企業風土」を醸成するべく、組織・人事制度改革に取り組んでいる。

目次

1. ESG経営のDNA
創業の精神「熱と誠」
2. ESG経営のリスタート
社会的課題解決と事業活動の統合
3. 守りのES「G」
ガバナンス改革
4. 攻めのE「S」G
組織・人事制度改革

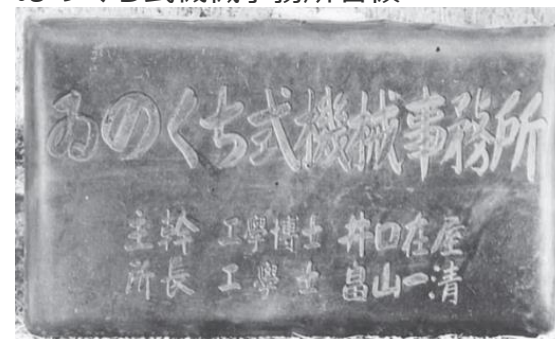
1. ESG経営のDNA

創業の精神「熱と誠」

創業

- 1905年：論文「渦巻きポンプの理論」の発表
 - ✓ 創業者畠山一清の東京帝国大学在学時の師である井口在屋教授が、遠心ポンプに関する理論を発表。「ポンプ理論の標準となる」と国際的に絶賛を浴びた。
- 1912年：みのくち式機械事務所創立
 - ✓ 「井口理論に基づくポンプ実用化」、「舶来品が席卷する日本に国産品を普及させ、日本産業を発展させる」。この2つの志への挑戦のため、大学発ベンチャーとして当社の歴史が始まった。
- 1920年：荏原製作所設立
 - ✓ ゐのくち式ポンプ以外の製品も広く手掛けることを目的として、社名を改め株式会社荏原製作所を設立した。

みのくち式機械事務所看板



創業の精神 「熱と誠」



The founder: Issey Hatakeyama

創業者 畠山一清



“自ら創意工夫する熱意と誠の心”

- 創業以来、熱と誠の心を以て顧客とともに社会インフラ、産業インフラの課題に挑戦し、社会発展の基礎を支えてきた

草創期の象徴事業

①震災被害低減に貢献したポンプ設備寄贈（1921年）

- 東京市（当時）全域への上水供給を担う淀橋浄水場（現在の新宿中央公園）は、水供給源として一本の用水路に依存していた。
- この状況に危機感を抱いた畠山は、浄水場への揚水設備増設の必要性を東京市長等に説くが、市の予算不足により実現せず。
- 畠山は浄水場への揚水予備設備を独自で設置し、これを市に寄贈。
- 2年後、関東大震災が発生。浄水場への用水路はいたるところで決壊し、上水提供も停止。しかし、予備設備の活躍もあり上水供給は迅速に復旧した。

当時の主力工場である大崎工場



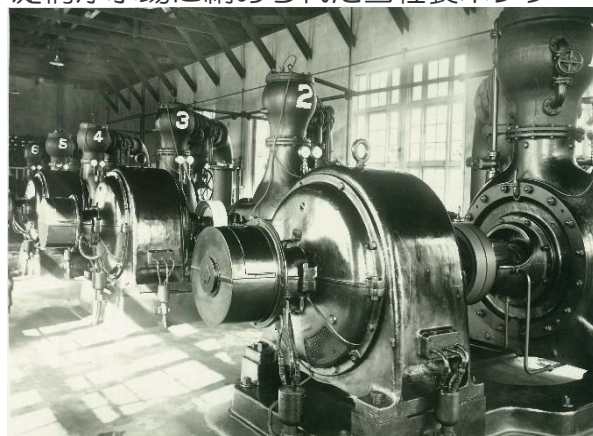
出所：『熱と誠』、『淀橋浄水場史』

草創期の象徴事業

②国産品の未来を拓いたポンプ納入（1926年）

- 日本では欧米製工業製品信仰があり、特に人の口に入る上水関連施設のポンプ市場は欧州メーカーの独占状態。
- 畠山が担当者を説いて回り、舶来品と国産品による公開性能試験が実現。国産品が総じて高い性能を示した。（右下）
- 当社製品が国産ポンプとして初めて上水施設に採用された。
- これ以降、国産ポンプが日本の水インフラ市場に普及。

淀橋浄水場に納められた当社製ポンプ



淀橋浄水場でのポンプ公開性能試験の結果

ポンプ	揚程148尺の ときの効率	揚水量 毎分833立方尺 のときの効率	ポンプの 最高効率
国内A社	81%	81%	82%
同2号	82%	82%	83%
荏原製作所 1	84%	84%	84%
同 2 号	84%	84%	84%
国内B社	78%	81%	81%
海外A社	76%	77%	81%

出所：『熱と誠』，『淀橋浄水場史』

受け継がれる創業の精神

- 創業者が「熱と誠」の心をもって取り組んできた社会課題の解決への挑戦は、現在でも当社グループ共通の価値観として受け継がれている。
- ✓ 荏原グループ企業理念
水と空気と環境の分野で、優れた技術と最良のサービスを提供することにより、**広く社会に貢献する。**
- ✓ 会社広告（右）
目立つことより、**役立つことに全力をつくす企業でありたい。**



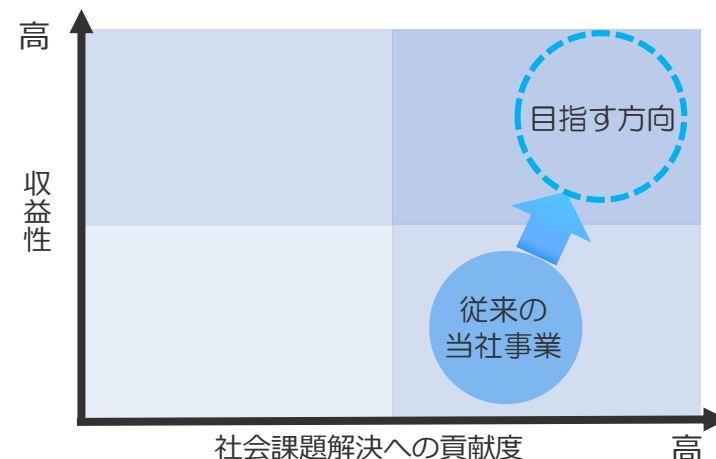
2. ESG経営のリスタート

社会課題解決と事業活動の統合

ESG経営のリスタート 課題意識

- 社会課題解決への客観的貢献度
 - ✓ 社会課題解決が身近な価値観であったため、その貢献度の客観的振り返りや情報開示が十分でなかった。
- 収益性とその持続性
 - ✓ 営利面との整合性が必ずしも考慮されていなかった過去の事業活動。
 - ✓ 社会・産業インフラを支える企業だからこそ、社会課題への貢献のためには事業の継続性に徹底的にこだわる。
 - ✓ そのためには、収益性とその持続性にこだわる。

【過去に撤退した環境事業一例】
 太陽光発電事業、燃料電池事業、
 マイクロガスタービン事業、
 風力発電事業、水力発電事業



社会課題解決と事業活動の一体化のために

- 社会的課題と事業活動の関連付けを以下のプロセスで進めた
- 全プロセスで社外取締役を交えて議論し、一部で社外有識者も関わった

ESG重要課題
(マテリアリティ) の特定

- ・ 社会課題解決への貢献度と自社事業の関連度によって、優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定

重要課題への対応方針策定

- ・ 特定したマテリアリティに対する事業対応方針を策定

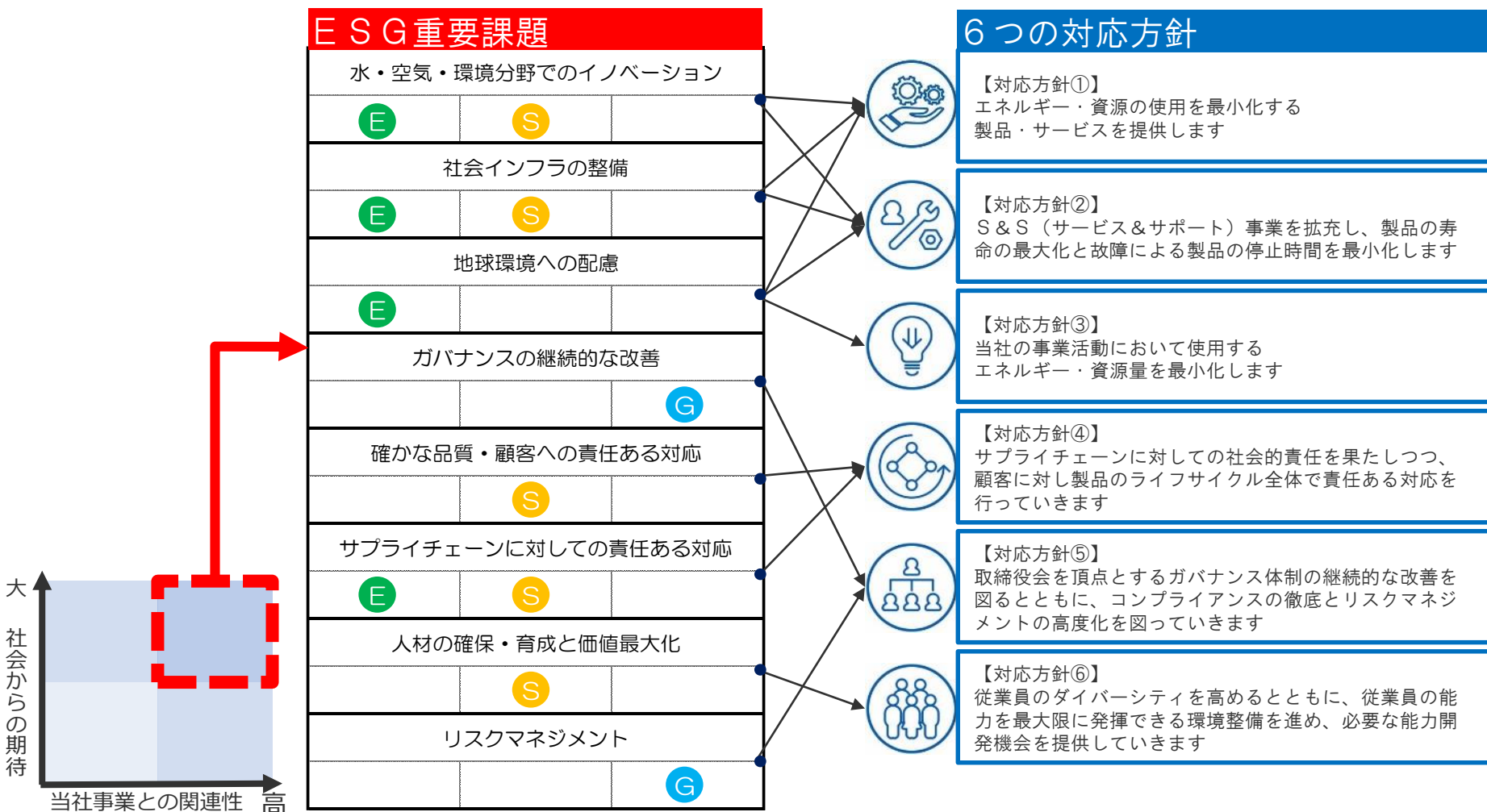
対応方針と事業活動の結び付け

- ・ マテリアリティと事業活動を直接的に結びつけたうえで進捗を計れるよう、対応方針ごとにKPIを設定

重要課題とSDGsとの結び付け

- ・ 国連が主導する持続可能な開発目標（SDGs）への貢献も検討

ESG重要課題（マテリアリティ）の特定



ESG重要課題（マテリアリティ）に対する対応方針

	6つの対応方針	主なKPI項目
	①エネルギー・資源の使用を最小化する製品・サービスを提供します	製品運転時の消費電力、ごみ焼却施設の発電量、製品使用による温室効果ガス削減量等
	②S & S事業を拡充し、製品の寿命の最大化と故障による製品の停止時間を最小化します	S & S（サービス&サポート）売上高、ごみ焼却プラントの運転受託件数、製品オーバーホール納期
	③当社の事業活動において使用するエネルギー・資源量を最小化します	再資源化率、再生可能エネルギー利用率等
	④サプライチェーンに対しての社会的責任を果たしつつ、顧客に対し製品のライフサイクル全体で責任ある対応を行っていきます	CSR調達アンケート回収率、荏原CSR調達の認知度等
	⑤取締役会を頂点とするガバナンス体制の継続的な改善を図るとともに、コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの高度化を図っていきます	独立社外取締役数、社外通報窓口設置会社数等
	⑥従業員のダイバーシティを高めるとともに、従業員の能力を最大限に発揮できる環境整備を進め、必要な能力開発機会を提供していきます	女性基幹職比率、一人当たり年間総労働時間、休業災害件数等

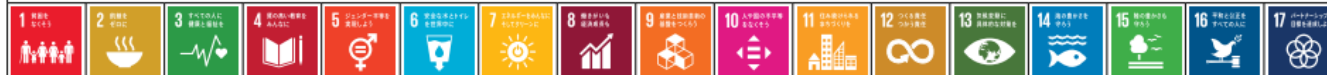
マテリアリティとSDGsとの関係

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

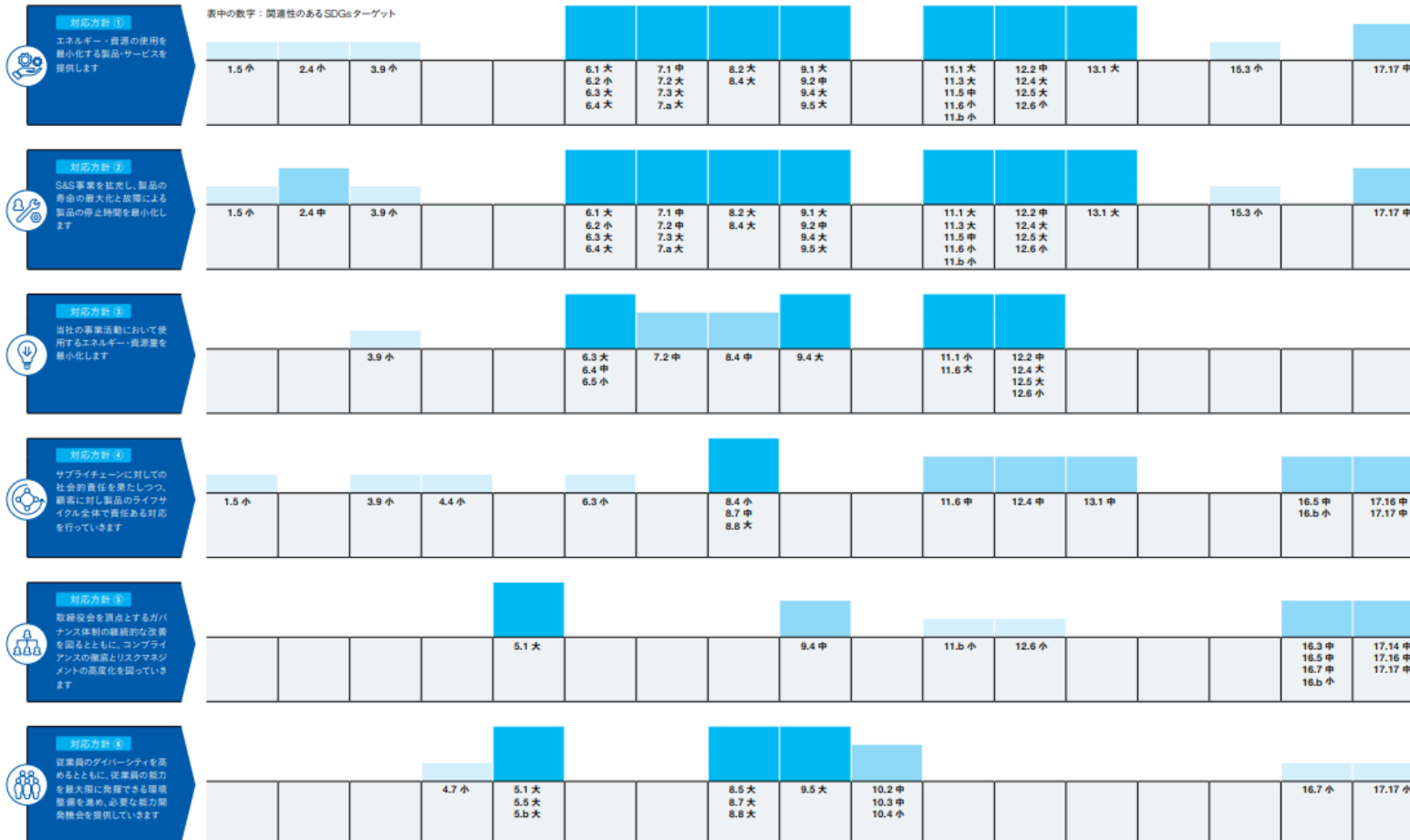
世界を変えるための17の目標



SDGsのゴール(目標)



表中の数字：関連性のあるSDGsターゲット



ESG経営 事例①

ベトナムの浄水場への高効率ポンプ納入

Environment

S

G

浄水場に納入した高効率省エネ型ポンプ



マテリアリティ対応方針①

エネルギー・資源の使用を最小化する製品・サービスを提供します

約200万kWh/年の電力消費量削減
(CO2では1,145トンの削減効果)

ベトナム国ダナン市において、浄水場内の既存ポンプを高効率ポンプに更新し、既存製品比で大幅なエネルギー使用量の削減に貢献。



ESG経営 事例②

生産現場での環境負荷の最小化

Environment

S

G

2016年度データハイライト（国内連結子会社含む*1）



マテリアリティ対応方針③

当社事業活動において使用する
エネルギー・資源量を最小化します

事業活動による環境負荷を
グローバルレベルで管理、改善

荏原グループとして環境負荷低減を進める
ために、世界の拠点で環境マネジメント
システムの整備を進めています。



ESG経営 事例③

ダイバーシティの推進

E

Social

G

当社が取得したダイバーシティ推進に関する認証等

主催団体	認証制度
厚生労働省	えるぼし（最高位）
新潟県	ハッピー・パートナー企業 (新潟県男女共同参画推進企業)
宮城県	女性のチカラを活かす企業
愛知県	あいち女性輝きカンパニー
愛知県	ファミリー・フレンドリー企業
広島県	仕事と家庭の両立支援企業
福岡県	子育て応援宣言登録証
名古屋市	子育て支援企業
広島市	広島市男女共同参画推進事業者表彰

4 質の高い教育を
みんなに



5 ジェンダー平等を
実現しよう



8 働きがいも
経済成長も



10 人や国の不平等
をなくそう



マテリアリティ対応方針⑥

従業員のダイバーシティを高めるとともに従業員の能力を最大限に発揮できる環境整備を進め、必要な能力開発機会を提供していきます

経営戦略としてダイバーシティを推進

【ダイバーシティ推進の取り組み一例】

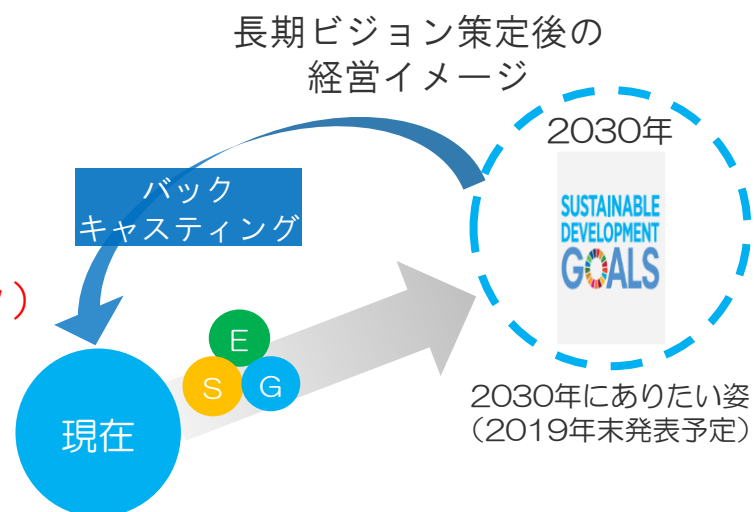
- 経営者、管理職向けダイバーシティ教育
- 外国籍従業員を基幹職として継続的に採用
- 若手女性従業員と上司を対象とした、キャリアデザインセミナー実施
- 出産・育児、介護支援制度整備



女性活躍推進法に基づく優良企業として、「えるぼし」の最高位に認定されました。

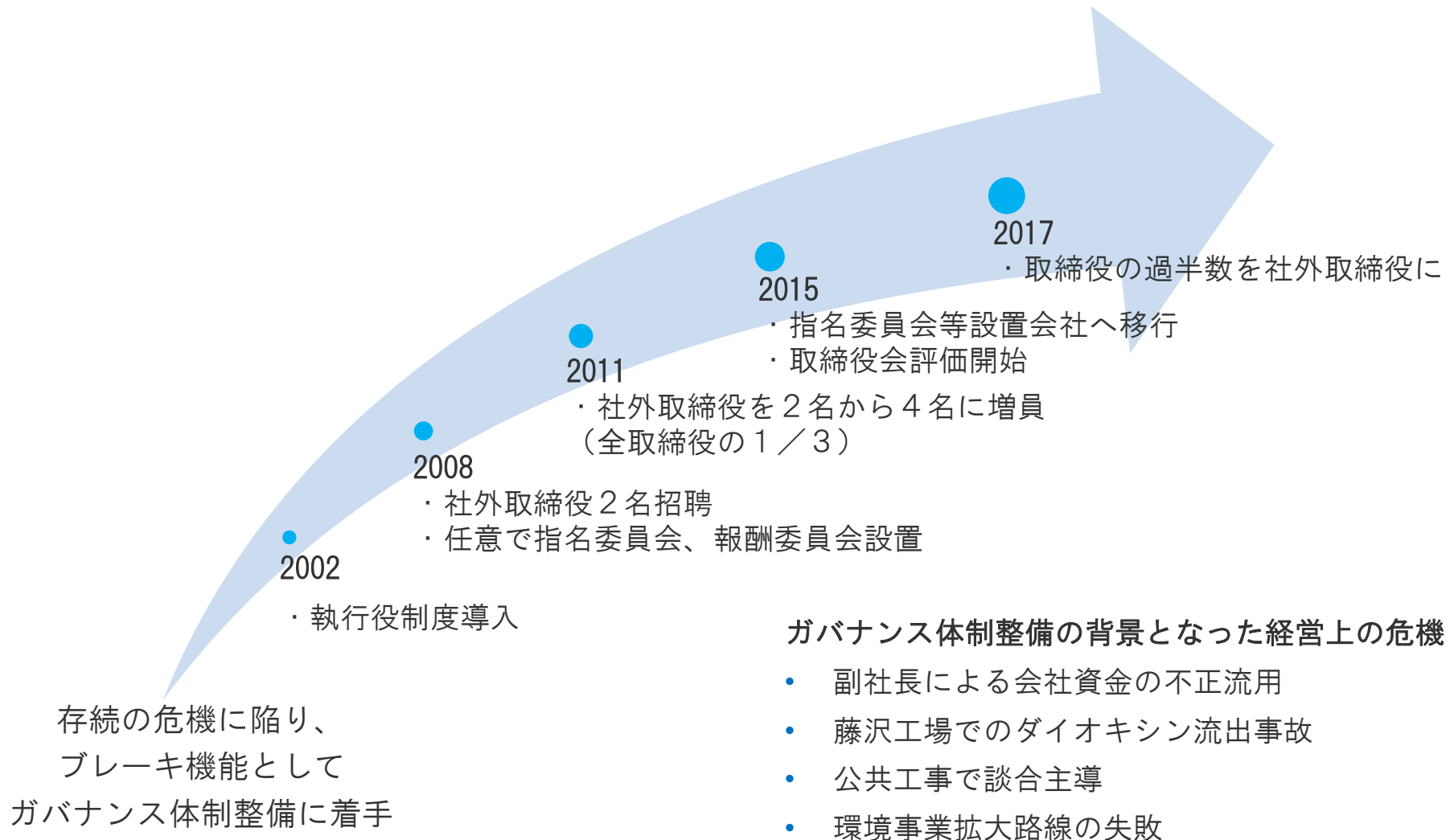
ESG経営のリスタート 今後の課題

- 社会課題解決への貢献を、収益性とその持続性にこだわり行うのが当社の挑戦するESG経営
- ESG経営推進のために取り組む体制整備
(※赤字項目は現在進行中の取り組み)
 - ✓ 社会課題と事業活動の統合
 - マテリアリティ特定と事業活動への落とし込み
 - ✓ 可視化の取り組み
 - グローバル拠点のエネルギー・資源消費量
 - サプライチェーン
 - 全社リスクマップ
(事業環境、気候変動含めた外部環境リスク)
 - ✓ 「ES」担当部門の経営戦略部門への統合
 - ✓ 客観的社会課題の長期ビジョンへの組み込み
(SDGsを組み込んだ長期ビジョンの策定)



3. 守りのES「G」経営 ガバナンス改革

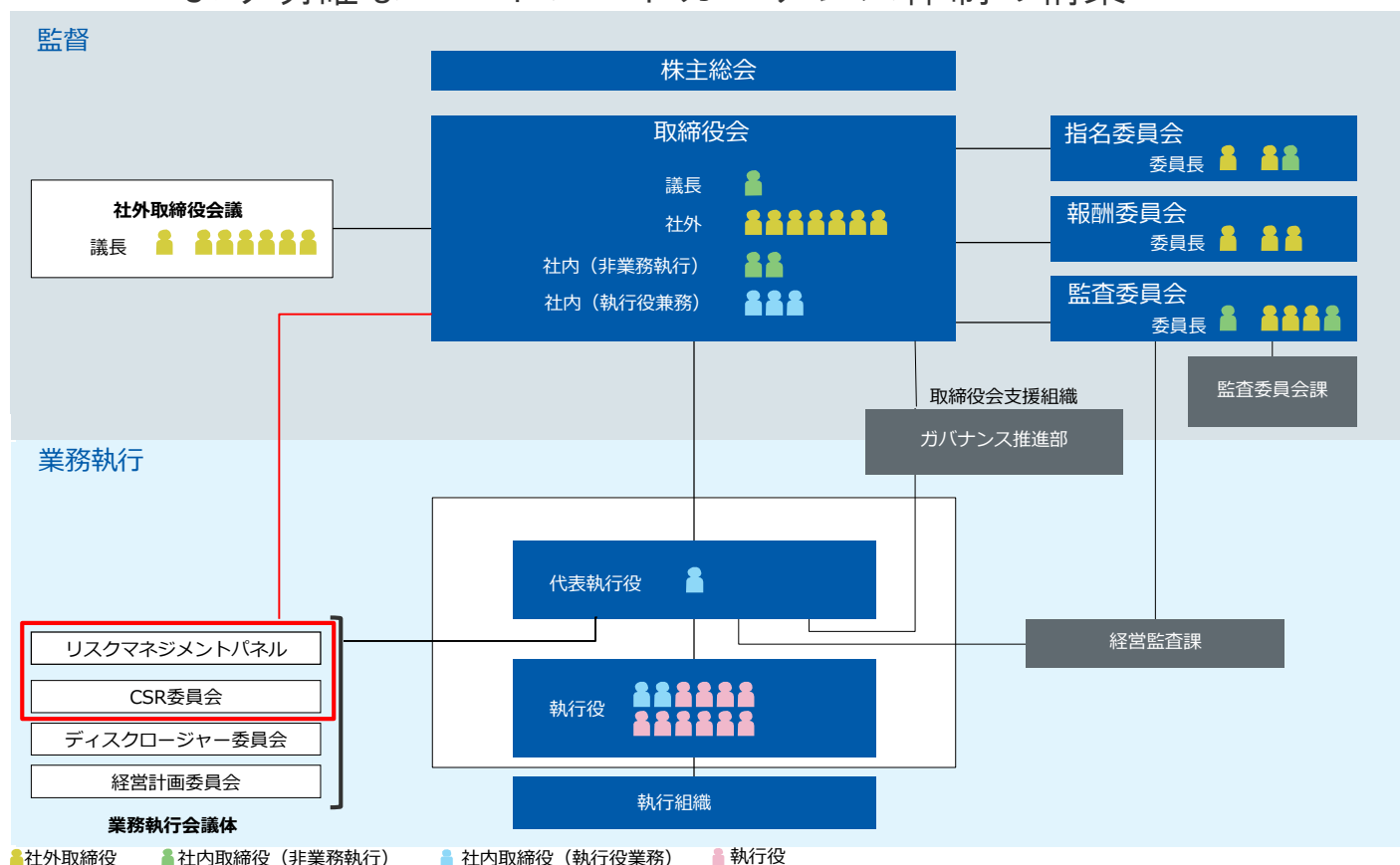
コーポレートガバナンス体制の変遷



コーポレートガバナンスの強化

①指名委員会等設置会社

- 取締役会による経営の監督機能の強化と透明性の向上
- 業務執行権限の拡大と競争力強化
- より明確なコーポレートガバナンス体制の構築



コーポレートガバナンスの強化

②取締役会

議長

矢後取締役（非業務執行取締役）

前年度*の開催回数

11回

* 前年度は決算期変更の影響で2017年4月から12月までの9カ月間

主たる役割

- 業務執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- 企業戦略などの大きな方向性を示すこと
- 独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行うこと

前年度の主な議論

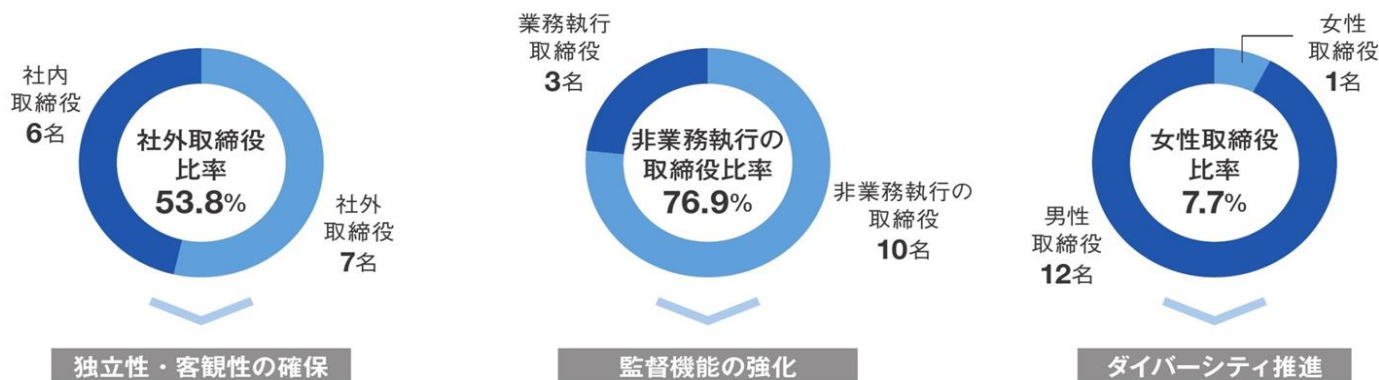
- 年度経営計画、各事業部門KPIの設定
- 取締役会の実効性評価
- 成長戦略
（体質強化施策、長期成長戦略）
- 財務戦略
- 政策保有株式の保有状況
- IR活動報告
- 研究開発の将来計画

- 当社では、決議・報告事項とは別に、長期成長戦略といった継続的に討議すべき事項を審議事項として取締役会に諮り、より深く議論するための工夫をしている。

注）取締役会議事として「決議を目的とする①決議事項」、「報告を目的とする②報告事項」、「決議不要で討議を目的とする③審議事項」の三種類がある。

コーポレートガバナンスの強化

②取締役会：独立性と多様性



氏名	当社が社外取締役に特に期待する分野								
	法務 リスク管理	人事 人材開発	財務・会計 資本政策	監査	企業経営 経営戦略	研究・開発	環境	社会	内部統制 ガバナンス
宇田左近		☆			☆			☆	☆
国谷史郎	☆			☆				☆	☆
佐藤泉	☆						☆	☆	☆
澤部肇		☆	☆		☆			☆	☆
山崎彰三			☆	☆				☆	☆
大枝宏之		☆	☆		☆			☆	☆
橋本正博			☆		☆			☆	☆

コーポレートガバナンスの強化

③指名委員会

委員長

宇田取締役（筆頭社外取締役）

前年度*の開催回数と開催時間

13回、約1.5時間／回

* 前年度は決算期変更の影響で2017年4月から12月までの9カ月間

前年度の主な議論

- 株主総会に提案する取締役の選任及び解任に関する議案の決定
- 代表執行役社長の承継プランの策定
- 執行役の選任及び解任に関する取締役会への提言
- 役付取締役・役付執行役の選定及び解職に関する取締役会への提言

⇒ 本年、代表執行役社長選解任基準を策定

- 取締役の選解任議案の決定、執行役の選解任及び役付取締役・執行役の選解職に関する提言を行うとともに、代表執行役社長の承継プランを策定する。

コーポレートガバナンスの強化

③指名委員会：次期社長選任プロセス

- 現社長の任期が、原則的上限の6年に達する2019年3月を見据え、指名委員会が中心となり2016年より次期社長選任プロセスを開始。

第一ステップ：人材の棚卸

- 次期社長候補プール人材に対して育成プラン開始。

第二ステップ：経営者像の策定と第一次選考

- 経営者のあるべき姿、ミッション、要件を取締役会の意見を集約したうえで指名委員会が策定。
- 第三者評価も踏まえて候補者を評価し、次のステップへ進む候補者を選定。

第三ステップ：個別プロジェクト実施と最終評価

- 各候補者に個別課題を課す。
- 課題設定、中間報告、最終報告での候補者プレゼンテーション等を通して指名委員会が最終候補者を選定し、取締役会に推薦。
- 取締役会で承認。

コーポレートガバナンスの強化

④報酬委員会

委員長

国谷取締役（社外取締役）

前年度*の開催回数と開催時間

6回、約1時間／回

* 前年度は決算期変更の影響で2017年4月から12月までの9カ月間

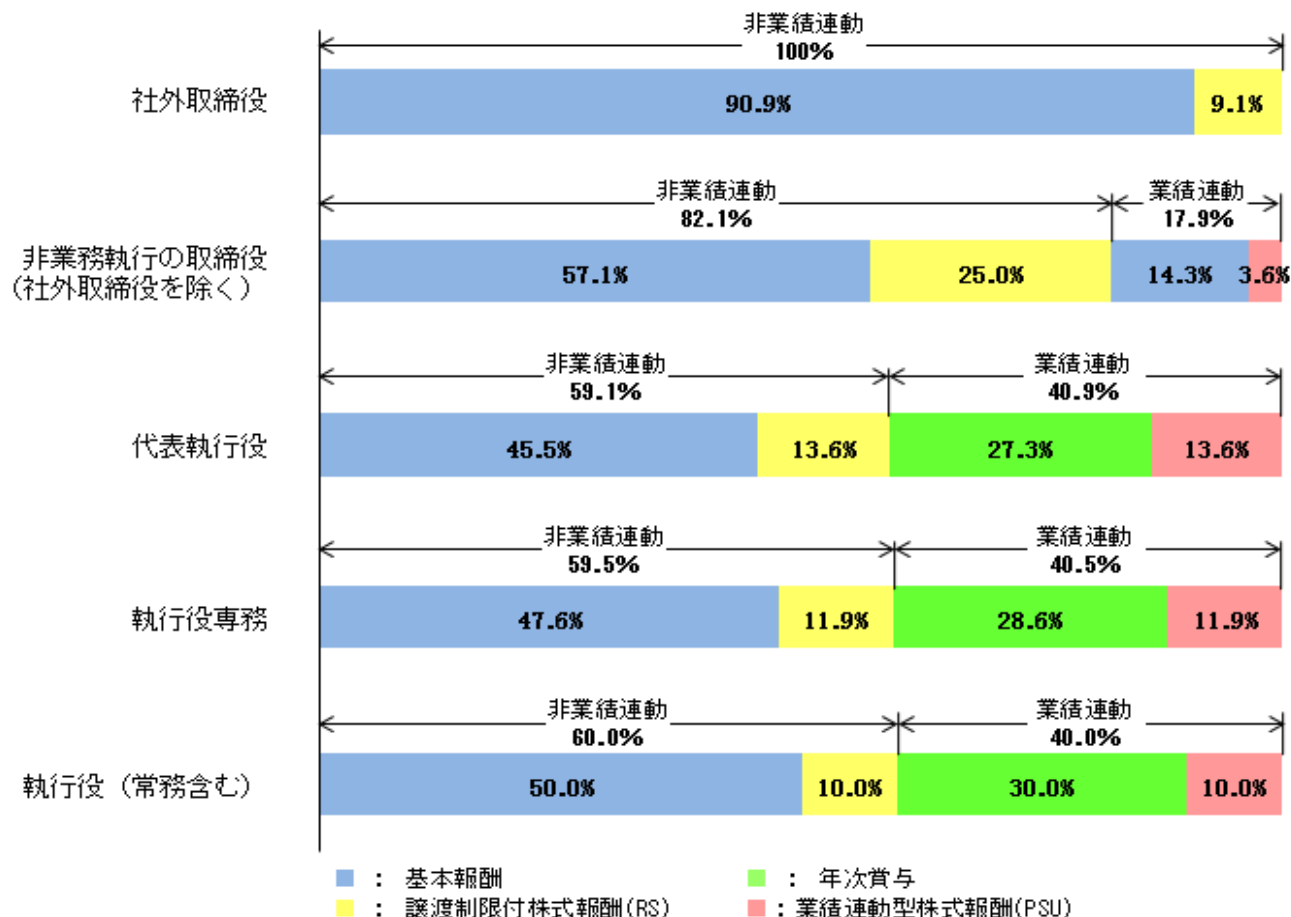
前年度の主な議論

- 取締役及び執行役の個人別の報酬等に関する方針
 - 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容などの決定
 - 関係会社を含む役員報酬体系に関わる取締役会への提言など
- 役員報酬に関する方針、個人別の報酬等の内容を決定するとともに、関係会社を含む役員報酬体系に関する提言を行う。

コーポレートガバナンスの強化

④報酬委員会：持続的企業価値向上を目的とした報酬制度

役員報酬の構成（業績連動報酬に係る目標達成率が100%の場合）



コーポレートガバナンスの強化

⑤監査委員会

委員長

藤本取締役（非業務執行取締役）

前年度*の開催回数と開催時間

11回、約2.5時間／回

* 前年度は決算期変更の影響で2017年4月から12月までの9カ月間

前年度の主な議論

- 法的義務および社内規程遵守の監査
 - 内部統制システムの基本方針、基本計画に基づいた監査
 - 会計監査人の評価と独立性、専門性の確認など
-
- 当社および子会社を含む取締役・執行役等の法的義務・社内規定の順守状況を監査するとともに、執行役の職務執行が健全、公正妥当かつ効率的かどうかを監視し検証する。

コーポレートガバナンスの強化

⑥社外取締役会議：取締役の実効性向上

主たる役割

- 独立社外取締役がその責務を果たす上で十分な情報を入手し、課題等への認識共有を図るために必要な協議を自由に行う場

議長

宇田取締役（筆頭社外取締役）

前年度*の開催回数と開催時間

11回（取締役会2日前）、約2時間／回

*前年度は決算期変更の影響で2017年4月から12月までの9カ月間

前年度の主な議題

- 取締役会議題の事前共有
- 取締役会議長の評価について
- 次年度に審議事項として取り上げたいテーマについて
- 取締役会の実効性評価のフォローアップと次年度の取り組み

宇田筆頭社外取締役の社外取締役会と取締役会に関するコメント

- 社外取締役会では取締役会資料に基づいて、自由に意見交換を行う。
- 各社外取締役はそこでの議論を参考にしつつ、各人の見識と経験に基づいて取締役会で質問を投げかける。社外取締役が単に「自らの経験に基づいて外部の立場として大所高所からご意見を申し上げる」のではなく、荏原の実態を理解し問題解決に責任を負うという立場からの議論が展開されている。
- 取締役会の実効性は外からは分からないので、その実効性を明らかにしていくことが求められていると認識している。

コーポレートガバナンスの強化

⑦取締役会の実効性評価

- 取締役会がどのようにコーポレートガバナンスに貢献しているのか、その実効性を明らかにしていくことが今後の課題
- 2015年より取締役会の実効性評価に取り組む

実効性評価のステップ



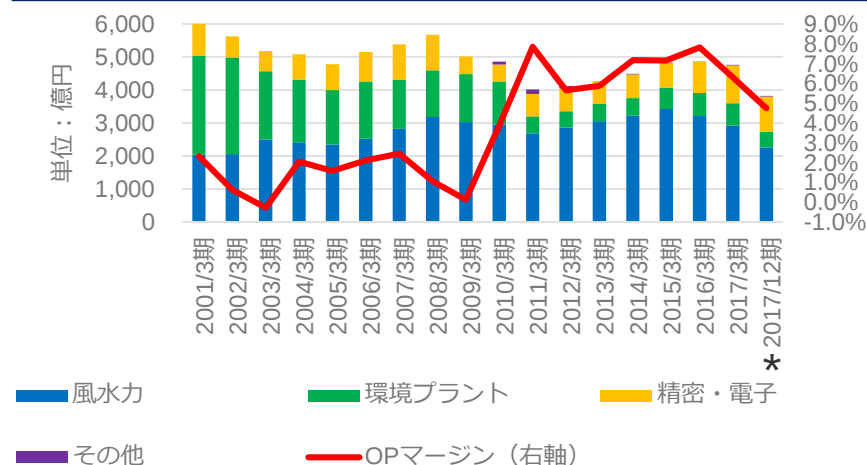
昨年度評価結果から見た今後の課題

- ✓ 長期的な課題抽出と議論の充実
- ✓ E-Plan 2019の進捗状況モニタリング
- ✓ 取締役会の規模・構成の定期的な検証
- ✓ サクセッションプランに関する議論の充実

守りのES「G」 挑戦を促進するガバナンスへ

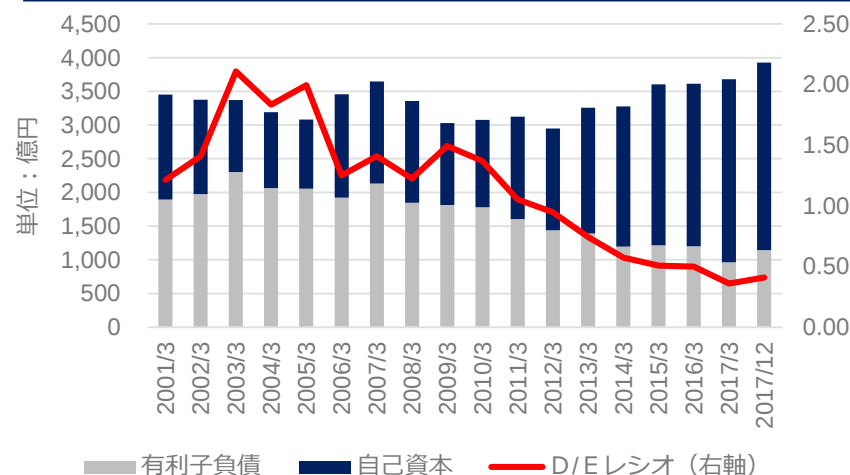
- ダウンサイドリスクを防ぐブレーキ機能としてガバナンス体制整備に着手
- ガバナンス能力が備わり、稼ぐ力と財務体質が改善し、経営基盤は安定（下図）
- 安定から成長に挑戦する新たな段階に入り、今後はブレーキ機能に加え、挑戦を後押しするためのガバナンスへと機能を深化させていく

業績の推移（売上高と売上高営業利益率）



*「2017/12期」は決算期変更に伴う9カ月間の変則決算期

財務状態の推移（有利子負債、自己資本、D/Eレシオ）

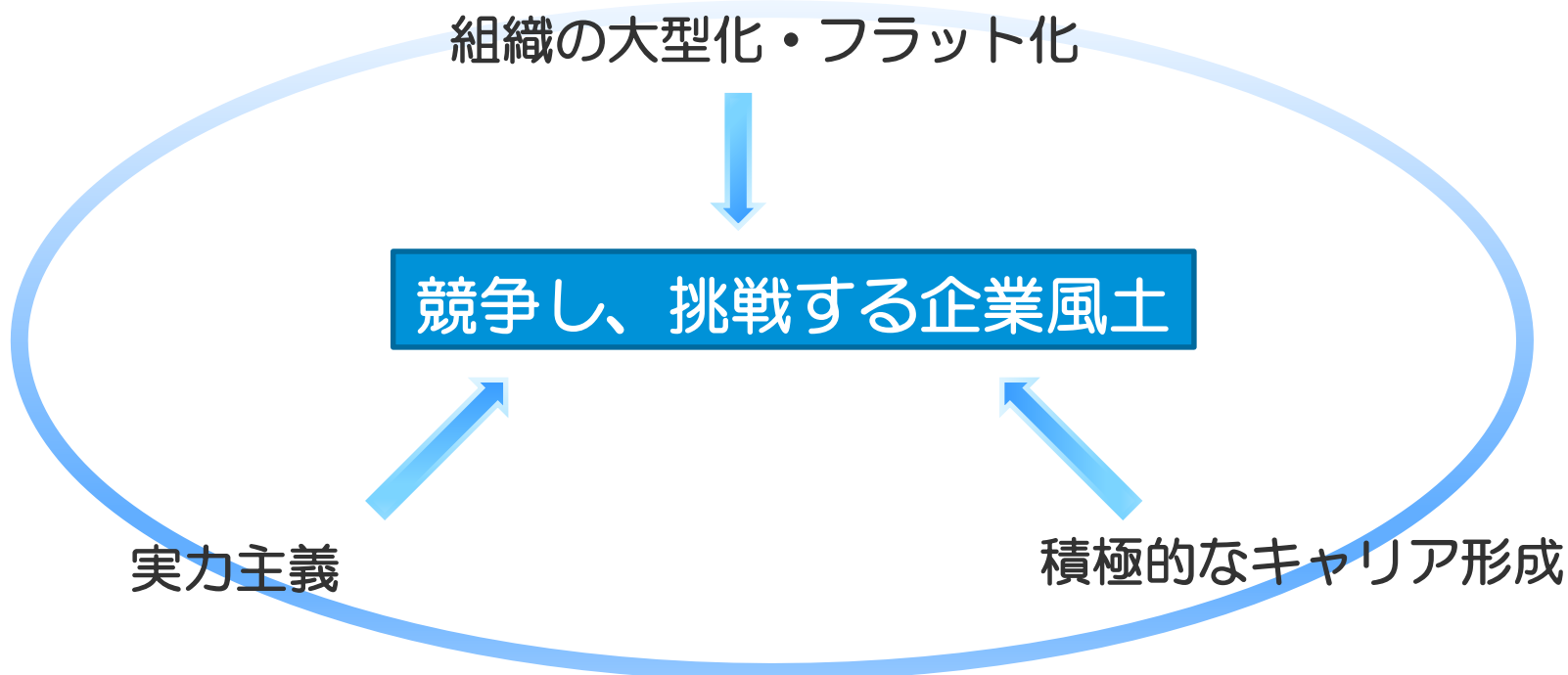


4. 攻めのE「S」G経営

組織・人事制度改革

組織・人事制度改革

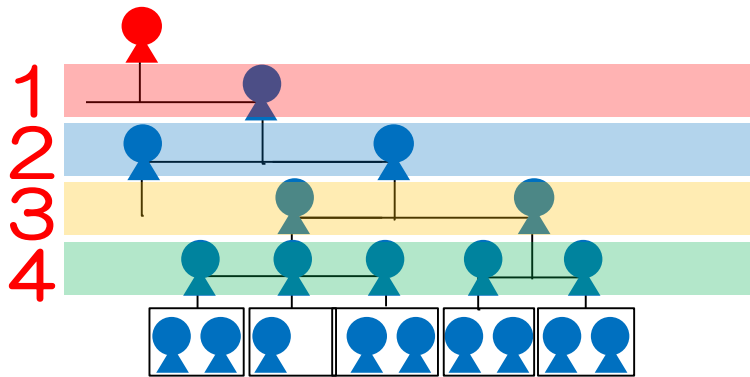
- 「世界トップクラスの産業機械メーカー」への挑戦
- 前提として、人材成長を促す「競争し、挑戦する企業風土」醸成に取り組む



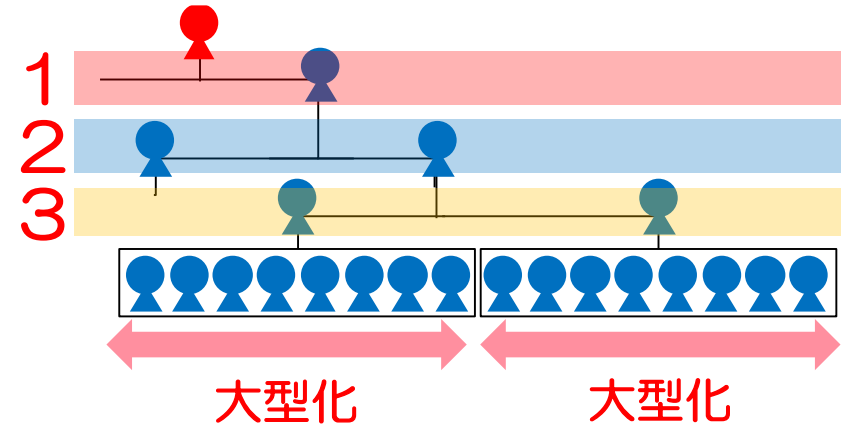
組織・人事制度改革

組織改革 組織の大型化・フラット化

従来組織



新組織

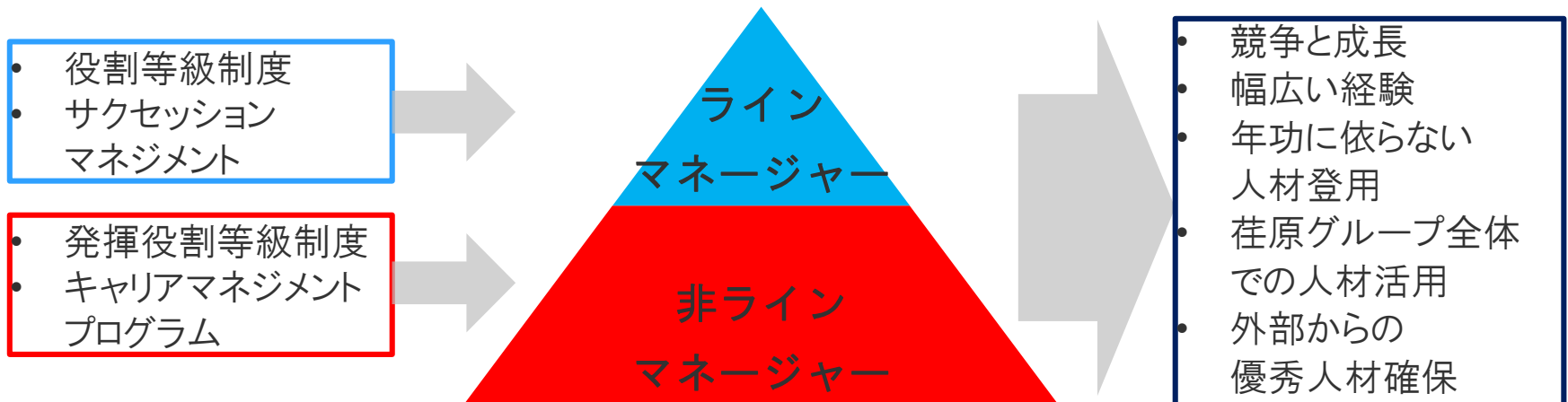


- 大型化
各組織の役割拡大、人員増員
- フラット化
3階層の徹底とマネージャーの権限拡大により意思決定を迅速化
- ラインマネージャーポスト従来比4割減
ポストが幹部候補者にマネジメント経験を積ませる場に

組織・人事制度改革

人事制度改革 実力主義と積極的キャリア形成

- 人（年功）基準の登用から仕事（実力）基準の登用へ
 - ✓ グローバル水準の評価尺度で仕事（実力）を評価。
- 積極的なキャリア形成
 - ✓ ラインマネージャーは幹部候補として育成、評価する。
 - ✓ 非ラインマネージャーに対しては主体的キャリア形成をサポート。
積極的なジョブローテーションで幅広い経験の機会を作る。
 - ✓ 異動を通じ、優秀人材が囲い込まれる煙突文化を排除。



組織・人事制度改革 実力主義評価尺度

評価尺度として産業・国によらないグローバルな尺度である I P E*を採用

- 客観性
 - ✓ 年功や性別を評価対象から除外
- 比較可能性
 - ✓ 労働市場を意識した能力開発、報酬水準の設計
 - ✓ 社外優秀人材の採用
- グローバル
 - ✓ グローバルで人材交流、人的リソースを把握し活用

	職能資格制度（従来）	役割等級制度（現在）
基本方針	- 過去の貢献の蓄積で評価 ⇒ 卒業方式で、現資格での要件を満たしたら次へ	- 担う役割で評価 ⇒ 原則は入学方式で、役割を担えそうなら任命
昇任、降任	- 懲戒以外は下がらない ⇒ 下げられないため上げ難い - 飛び級無し （処遇決定において年次条件有）	- 下がることもある ⇒ ダメなら下げられる=抜擢しやすい - 飛び級あり （伸ばしたい人材は早期に登用）

ESGインデックスへの採用状況

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom
Japan

MSCI日本株女性活躍指数



モーニングスター社会的責任投資株価指数



MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



※ 当社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCI又はその関係会社による当社の後援、宣伝、販売促進ではありません。

MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCI又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

ありがとうございました。



Looking ahead, going beyond expectations

Ahead  *Beyond*