



荏原製作所 2021年 ESG説明会

Looking ahead,
going beyond expectations
Ahead > Beyond

2021年11月29日

株式会社 荏原製作所

出席者



取締役 代表執行役社長
浅見 正男



独立社外取締役 取締役会議長
宇田 左近



IR担当執行役
永田 修

2021年 ESG説明会

1. ESG経営と人材戦略 企業風土改革の取り組み

◆代表執行役社長 浅見 正男

2. コーポレート・ガバナンス改革の 取り組み

◆取締役会議長 宇田 左近

1. ESG経営と人材戦略 企業風土改革の取り組み

代表執行役社長
浅見 正男

Looking ahead, going beyond expectations
Ahead  *Beyond*

長期ビジョン「E-Vision2030」

事業を通じて社会課題の解決を図り、「技術で、熱く、世界を支える」

5つのマテリアリティ(重要課題)



1. 持続可能な 社会づくりへの貢献

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



2. 進化する豊かな 生活づくりへの貢献

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



3. 環境マネジメントの 徹底

2050年のカーボンフリーに向けて、再生可能エネルギーの最大限の利用を含めた、CO2削減を推進する



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



5. ガバナンスの更なる 革新

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

マテリアリティとKPI（統合報告書2021 P.17-18）

進捗と成果を継続的にモニタリング

5つのマテリアリティ	関連するSDGs	実現したいアウトカム	課題	主な施策・KPI	2022/12目標
1 持続可能な社会づくりへの貢献 技術で、熱く「持続可能で地球にやさしい社会、安全・安心に過ごせる社会インフラ、水や食べるものに困らない世界」を支える	       	深刻化する環境問題と、世界レベルでの経済発展に対して、CO ₂ 削減と経済活動の活性を両立するための社会・産業のインフラづくりを実現する 安心・安全な生活を送るために生活インフラが安定稼働している 災害時に人々が生命のリスクに晒されないような強靱な街づくりを実現する 人口の増加や社会の発展に伴う水需要の増加に対して、水が安定的に確保できる 気候・地理的条件に左右されにくく、安定的に食料を確保できる	持続可能で地球にやさしい社会 発展途上国を中心とした人口増加により経済・社会の発展が加速し、世界レベルでCO ₂ 排出量や環境負荷が増加、気候変動が深刻化する 安心・安全に過ごせる社会インフラ 発展途上国を中心とした人口増加による需要の急増に伴い、社会インフラの整備が求められる 日本などでは社会インフラの老朽化が進み、設備が安全にかつ安定的に稼働できる 激甚化する自然災害により社会インフラの被害が増加する 水や食べものに困らない社会 発展途上国での人口増加や社会発展に伴う水需要の急増 先進国では水を安定的に確保しつつ、水資源の確保となる 発展途上国では人口の増加により食料の確保が求められる 日本など食料自給率の低い国は自給率を高め、食料の適量の輸入依存を是正する	製品の省エネ化・軽量化 （風水力）新蒸気タービンシリーズの開発及び製品化完了 （精密）対象製品の重量削減 環境負荷物質の抑制 （風水力）低GWPの冷媒の採用 （精密）省ガス型加工機の導入 環境負荷を低減する設備の導入 （風水力）浮体式水素プラント向けの高圧水素管の導入 （環境）再生可能エネルギーの活用 社会インフラの安定的稼働 環境DBO案件の長期包摂受注（累計） 環境）クリーン高度化・AIクリーン導入の普及 多様な地域への安定的な水の供給 （風水力）ソーラーポンプの拡販	製造100%達成 12%/台（2019年比） CO ₂ 相当削減量 33,000トン/年 100%達成 設備稼働率 100%達成 19件 導入目標100% 目標販売台数100%達成
2 進化する豊かな生活づくりへの貢献 技術で、熱く「世界が広く貧困から抜け出す経済発展と、進化する豊かで便利なくらしを実現する産業」を支える	       	半導体産業の発展（技術の進歩・生産の最適化）に寄与して人々が豊かで便利なくらしを実現できる（ICAC5） 製品・サービスのスマート化により高度な工場運営が可能になる 高度経済成長期に建設された産業プラントの老朽化が進む中、設備が安全にかつ安定的に稼働できる	高度な先端技術の導入が期待される中において、産業界では継続的な技術進化が求められる（Society 5.0の実現）	半導体の進化ロードマップに対応した製造装置等の開発 （精密）重点プロジェクトから発生した新規機種の開発 （精密）対象製品の次世代向け要素技術の開発	100%達成 100%達成
3 環境マネジメントの徹底 カーボンニュートラルに向けて、再生可能性エネルギーの最大限の利用を含めた、CO ₂ 削減を推進する	       	環境負荷の低減と経済価値の向上を両立させる	気候変動など世界中で深刻化している環境問題に対して、当社グループの事業活動による環境負荷を最小にする	事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減 廃棄物の再資源化率の向上	2030年：26%削減（2018年比） 2030年：95%以上
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	       	「競争し、挑戦する企業風土」が築き上げられ、従業員のエンゲージメントが上がる	働きがい 世界中で事業を通じて社会・環境価値を向上させ続けるためには、多様な社員が能力を最大限に発揮すること、またその能力を向上させることが不可欠である 働きやすさ 従業員が能力を最大限に発揮し、最高のパフォーマンスを生み出せるよう、働きやすく、働きがいを感じる環境を整える	グローバルでの持続的な成長を実現するための基盤整備 人事制度のグローバル展開 全従業員教育（E-Learning）の推進 競争し、挑戦する企業風土の具現化 多様な人材の活躍の促進 女性登用率の向上 クロウドエンゲージメントサービス導入 人材育成のための継続的な投資（一人当たりの研修費用） 海外事業所のクロスボーダーポジション比率の向上	→ P.41 2023年：0.80 1,520時間 → P.41 29,897円 2030年：50%
5 ガバナンスの更なる革新 成長へのビジョンを描き、グローバルで勝ち続ける経営を後押しする攻めと守りのガバナンスを追求する	       	積極的な企業情報の開示とステークホルダーとの対話により、透明性が確保でき、説明責任を果たしている 株主グループの普遍的な価値観である「荏原らしさ」を追求し、企業価値を高める リスクを体系的に把握・評価し、最小化するための体制が構築できている 事業継続のためにサプライチェーンリスクの最小化ができていく グループでの内部統制が適正に遂行され、さらにそれを監査する体制が整備されている いかなる地域においても法令遵守を例外なく徹底するとともに、高潔な倫理観に基づく企業運営が行われている	コーポレート・ガバナンス 株主グループが持続的に成長するために必要な、透明・公正かつ果敢に挑戦する経営を実現する リスクマネジメント 社会構造の変化が著しい現代において、企業の危機管理を高度化し、リスクを最小化する コンプライアンス 法令遵守のみならず、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が徹底されている	ステークホルダーとの対話機会の拡充 「荏原らしさ」の継続的な浸透（荏原らしさに関する研修受講率） サプライチェーンマネジメントの強化 グローバルでの内部統制の徹底 腐敗防止のための継続的な啓蒙	→ P.51、P.53-56 受講率100% → P.51 → P.69-70 → P.73-74

気候変動への対応
→P.6

水素プロジェクト
→P.7

人材戦略
→P.8～

気候変動への対応 カーボンニュートラル実現に向けて

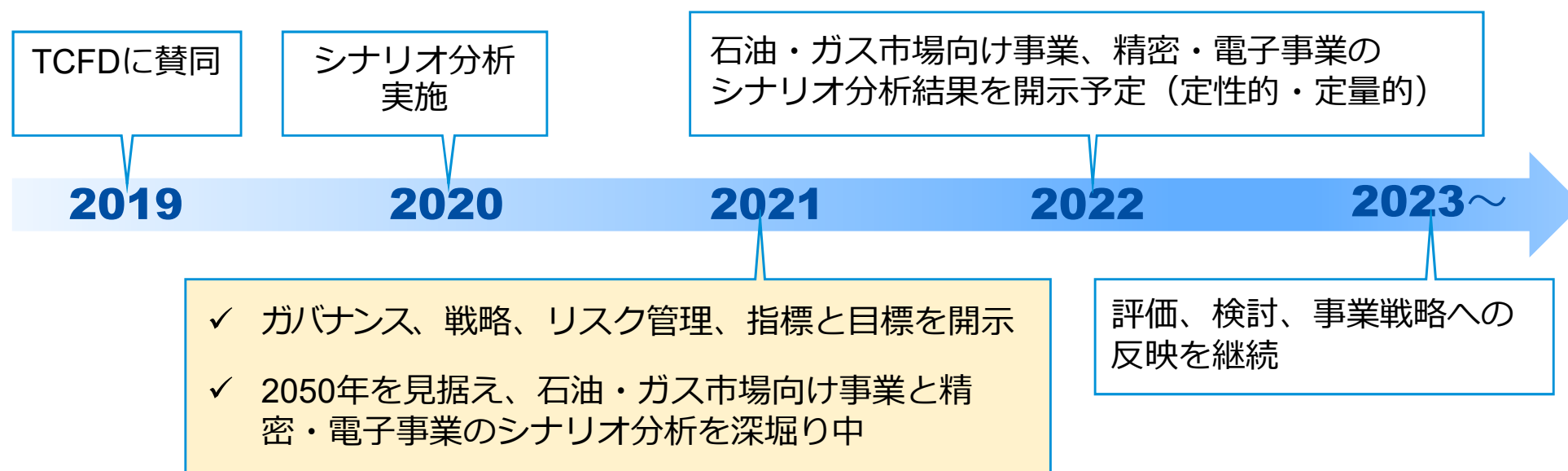
カーボンニュートラル実現に向け...

2022年より全社プロジェクト発足

脱炭素社会に向けた取り組みをさらに推進



■ TCFD提言に沿った情報開示（予定）



水素関連プロジェクト 持続可能な社会、進化する豊かな社会づくりを目指して

8月に**社長直轄の水素関連プロジェクト**が発足

超小型人工衛星打上げロケットのターボポンプの共同開発を開始

つくる

カーボン
ニュートラルな
水素製造へ挑戦

運ぶ

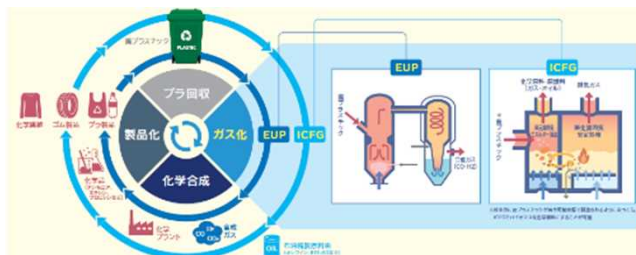
すべての輸送方式に
不可欠な技術を提供

使う

大規模集約型から
地域分散型の利用へ

◆廃プラなどからのガス化 水素製造

- ・ EUP (Ebara Ube Process)
- ・ ICFG (内部循環流動床
ガス化システム)



◆水素を圧縮・移送する技術 ・コンプレッサ

◆超低温の液体を運ぶための 技術 ・ポンプ

NEDOの水素社会構築
技術開発事業に参画、
2022年技術実証予定



◆大規模水素発電向けの技術 ◆水素ステーション向けの 技術 ◆ロケット用ターボポンプの 技術

- ・ポンプなど



荏原グループの存在意義は、社会・産業・暮らしを支えていく
製品・サービスを提供し、社会に貢献していくこと



事業を通じて社会に貢献し、持続的に成長を続けるためには、
社員一人一人が創意工夫しながら、常に新しいことに挑戦することが必要



E-Vision2030のマテリアリティ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

荏原グループは、2030年までに

**国籍・性別を問わず、自ら考え、スピード感をもって、
積極的に新たな挑戦をし、目に見える成果を出す**

企業を目指す

あるべき姿とのギャップ

E-Vision2030

2030年までに

国籍・性別を問わず、
自ら考え、
スピード感をもって、
積極的に新たな挑戦をし、
目に見える成果を出す

企業へ

挑戦

- ✓ Ebara Innovation 5
→P.11
- ✓ 社内公募制度
- ✓ E-Start, EGC Award *2

自律

- キャリアマネジメント
- 働き方改革、
Ebara New Workstyle(ENW) *1

ダイバーシティ

- ✓ 女性活躍推進
- ✓ 外国籍社員のサポート
- ✓ 採用チャネルの強化
(リファラル・職種別)

競争・実力主義

- ✓ 人事制度の改定、役割等級の導入
- ✓ 年功序列の廃止・早期抜擢
- ✓ サクセッションマネジメント
→P.10

エンゲージメント

- ✓ グローバルエンゲージメントサーベイ
→P.13, 14
- ✓ 経営陣からの発信
- ✓ コミュニケーション強化

現在の課題

日本中心 目的意識
スピード感 変化への抵抗
成果・成長への意欲

スピードアップ

- ✓ 月次KPIモニタリング
- ✓ 管理指標 (CCC)

グローバル

- ✓ One EBARA HR,
グローバル共通のプラットフォームによる人事制度、施策の構築
→P.12

*1 Ebara New Workstyle: アフターコロナを見据えた新しい働き方

*2 E-Start: 新規事業アイデアコンペティション EGC Award: グローバルチャレンジ表彰制度

サクセSSIONマネジメント（マネジャーの後継者管理）

目的

- ✓ 計画的な人材プールの形成により後継者不在リスクを回避
- ✓ 現任マネージャーについて留任を前提とせず、多角的に適性を確認。よりリーダーの資質がある人材を選定して就任させることで、組織の活性化を図る
- ✓ 後継候補者の育成プランや育成実施状況をモニタリング



- **2018年よりサクセSSION・レビューを開始**
カンパニープレジデント、事業部長、統括部長、部長を対象
- **2020年には課長層に対して実施、社長自らレビュー**



“Ebara Innovation 5” で新しい挑戦を促進

「競争し、挑戦する企業風土」へのさらなる改革に向けて
既存の枠組みにとらわれない新しいチャレンジが必要



■ チャレンジを促進するため、Ebara Innovation 5 (EI5) を開始

既存の業務とは別にテーマを設定し、個人またはチームで取り組むための時間を所定時間の約5%（週2時間程度）を上限に就業時間内に充てることができるプログラム

- ✓ 荏原グループの企業価値向上に資するものであればテーマは自由
（例：新製品の検討、担当業務の改善、スキルアップなど）
- ✓ 一人一人の自由意思によるチャレンジを促進

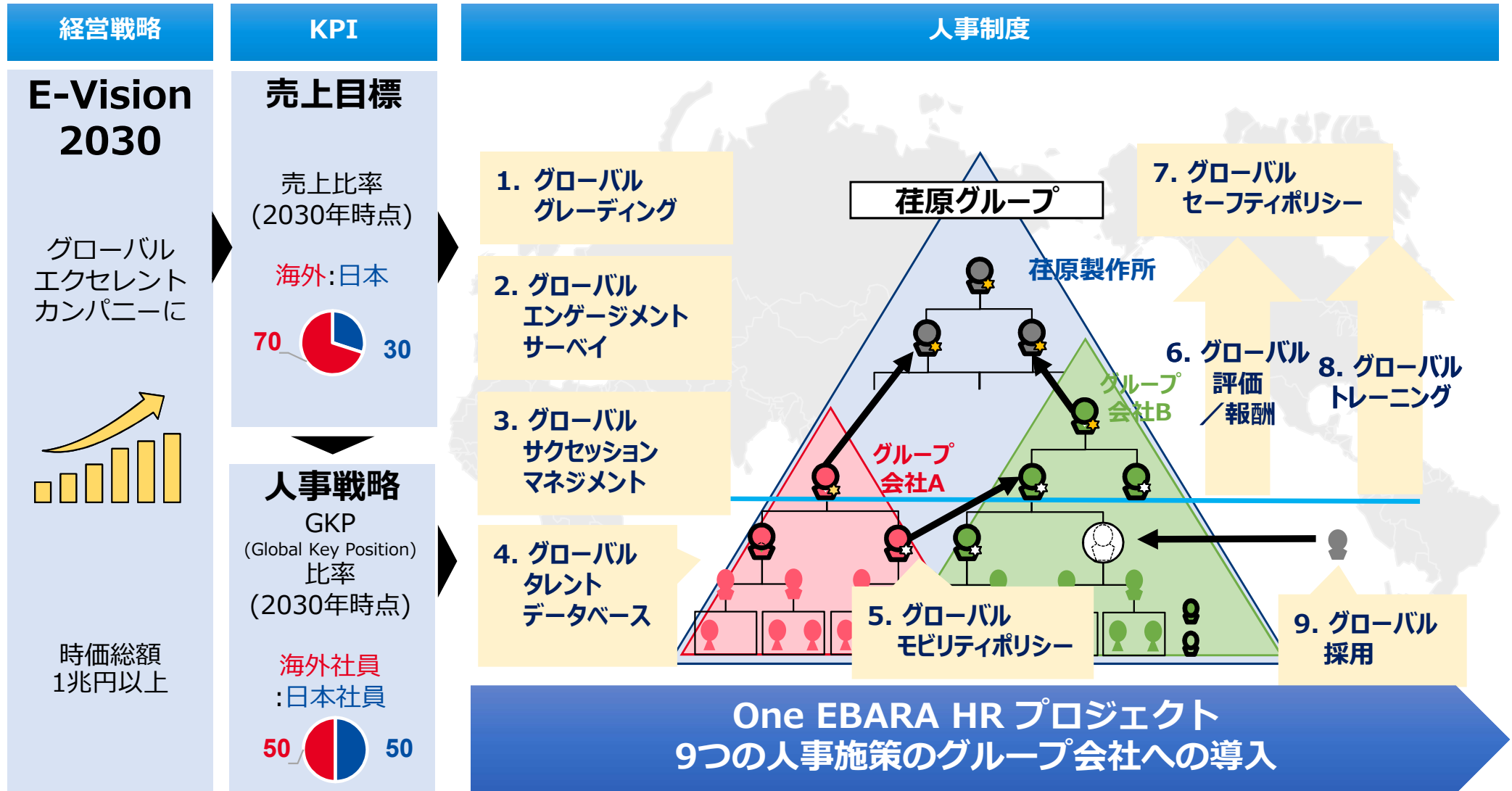


種をまかなければ花は咲きません。

荏原グループは「種をまく人」を応援！

グループ・グローバルでの人材マネジメント強化

E-Vision2030で掲げる海外事業展開を実現するため、2019年から
“One EBARA HR” を推進し、グローバルでの人材マネジメントを強化

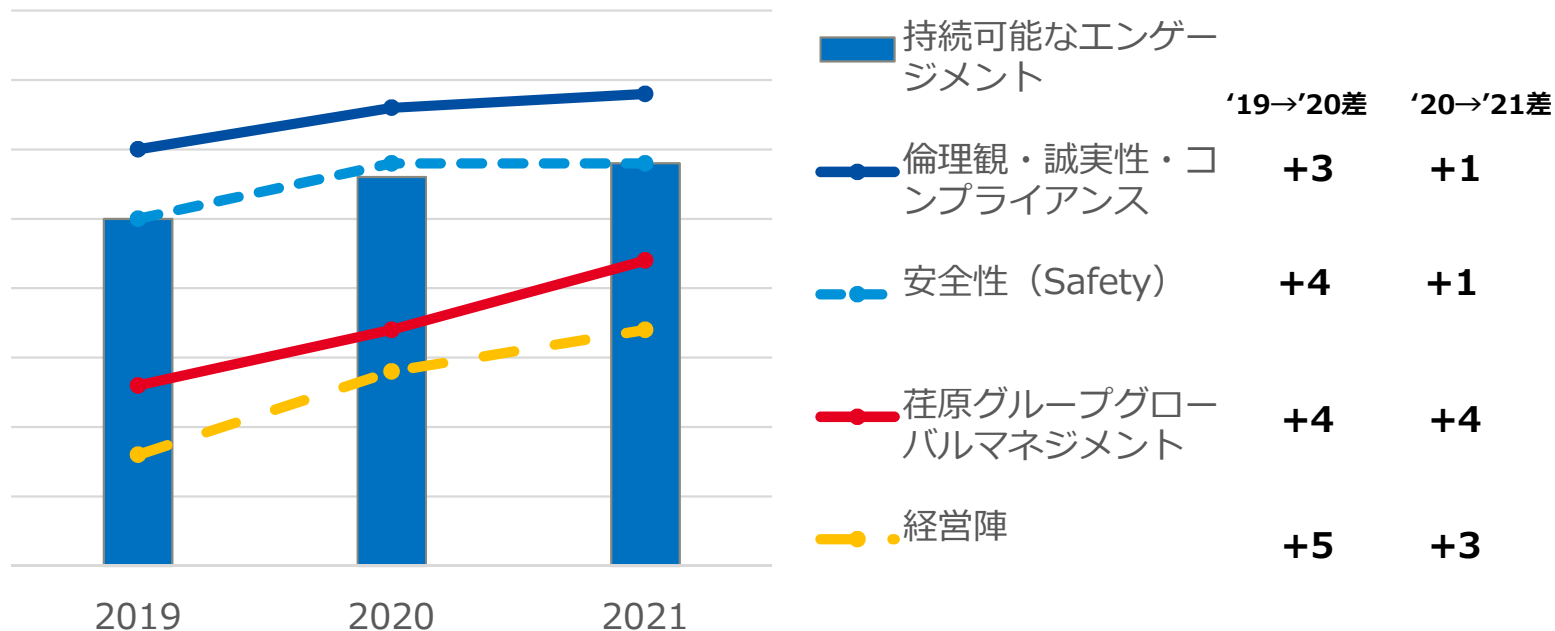


エンゲージメントサーベイ

従業員のエンゲージメントを高める取り組み

- 2019年よりグローバルエンゲージメントサーベイを実施
国内外荏原グループ全従業員を対象
- エンゲージメント向上のためアクションプランを策定・実施
調査結果を踏まえて全社・各部門で施策を検討

荏原グループ エンゲージメントサーベイスコア
3年間の推移



サーベイ開始当初よりスコア水準が高かったカテゴリは継続的に改善

当初、要改善領域とされていたカテゴリのうち、左記の伸び率が特に大きい

トップ主導によるアクション



- ## ②サーベイ結果のマネジメント活用

- ### ③ マネジャーと課員間の1on1実施促進

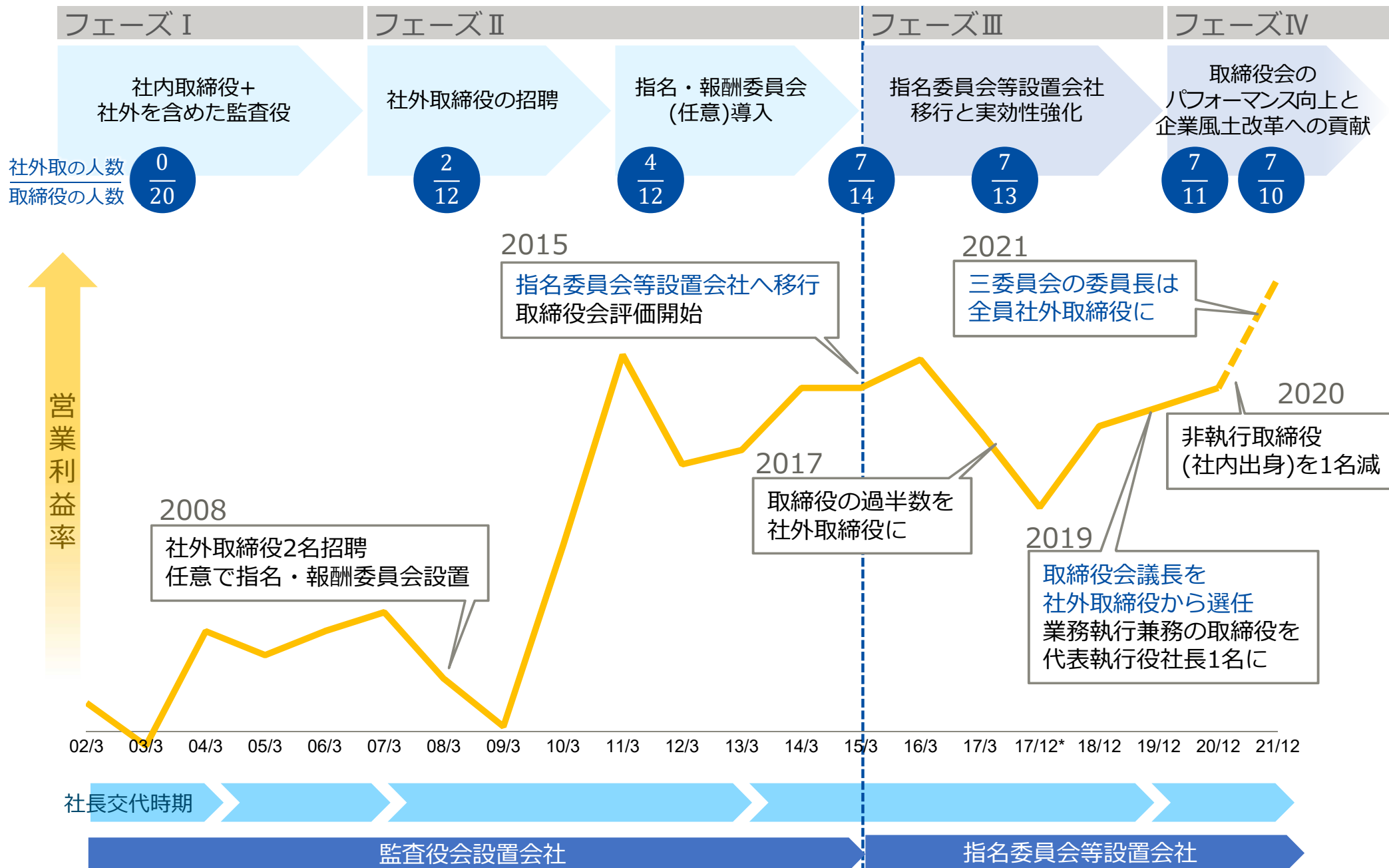
- ✓ 課員のエンゲージメント向上のため、MBOや評価、キャリアマネジメント等のフィードバックを強化
- ✓ 定期的な1on1で働き方や労働環境、心身の健康の状態をヒアリングし、統括部内で改善施策を検討

2. コーポレート・ガバナンス改革の取り組み

独立社外取締役 取締役会議長
宇田 左近

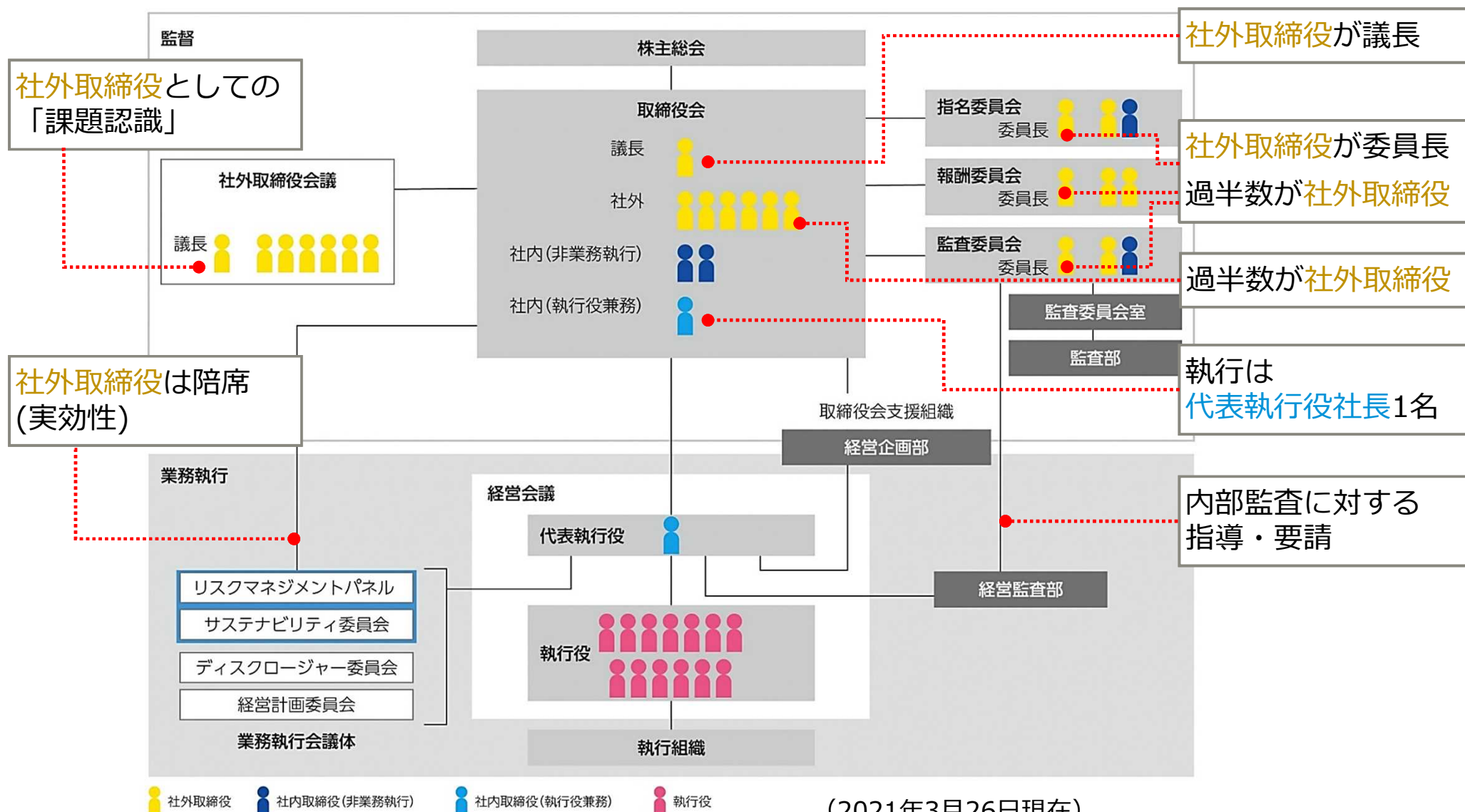
Looking ahead, going beyond expectations
Ahead Beyond

荏原のガバナンスの変遷－新たなフェーズへの進化



ガバナンス体制：指名委員会等設置会社

日本企業では先進的なガバナンス体制を構築



統合報告書2021 P.53~



Point

- これまでの荏原のコーポレート・ガバナンス改革と企業価値向上
- ダイバーシティ・インクルージョンの課題
執行側のダイバーシティの重要性と取締役会の関与
- 社会（S）の課題ーグローバル企業の“S”のあり方
人権・労働安全・サプライチェーン

改革のドライバーとして実効性評価を活用

これまでの実効性評価に基づく主なガバナンス改革

1. 取締役会の議題・議論についての改革

- ✓ 社外取締役が取締役会議長を務め、議題を設定
- ✓ 中長期的課題に対する議論の強化
- ✓ 社外取締役会議を開催、取締役会の議論の質の向上・深化

2. 取締役会の規模・構成についての改革

- ✓ 社外取締役の人数・構成
- ✓ 業務執行を兼務する社内取締役を代表執行役1名に

3. 委員会の実効性についての改革

- ✓ 指名・報酬・監査の各委員会の実効性評価
- ✓ 監査委員会のサポート体制強化

2020年の実効性評価から見た課題と取り組み



■ 取締役会の実効性向上のための運営施策を確認

欧米のガバナンス先進企業のベンチマーク分析等を実施



■ 取締役会において役割と資質・能力を明確化

実効性評価・トレーニング・取締役の選定に活用することで
取締役会全体の実効性をさらに高めていく



**2021年9月 コーポレート・ガバナンスに関する基本方針改定を
決議、開示へ**

「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」



改定のポイント

■ 取締役の役割・資質要件を明確化

当社が取締役に求める役割や資質要件を、属性（社外取締役等）、ポジション（取締役会議長、委員会委員長等）の別を含めて明確化

■ 改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応

サステナビリティを巡る課題への取り組みなど、中長期にガバナンス強化が必要となる事項の記載を見直し

➡ 改訂コードの全項目に適合

「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」



例) 取締役会議長の役割

1. 取締役会の議題設定

- ✓ 執行側からの付議だけでなく、社外の観点も含めて議題を設定
- ✓ 執行の課題認識の理解と取締役会で討議すべき議題の確認

2. 取締役会の活性化・運営円滑化

- ✓ 取締役会での戦略的議論の活性化
- ✓ 課題解決のための効果的質問
- ✓ 執行の十分な挑戦を促すようリード

3. 取締役会のPDCAにリーダーシップを発揮

- ✓ 取締役会全体、各委員会及び各取締役の実効性評価を主導

4. 株式市場への積極的な発信・対話

今後の課題—新たなフェーズへの進化

取締役会による中長期の戦略的視点と執行の迅速な対応の支援

■ 世界のESG課題解決に向けた荏原グループの成長をサポート

- ✓ 水素関連、ケミカルリサイクルなど新しい事業を積極的に支援
- ✓ ESGの視点、中長期の戦略的視点で執行をサポート

■ 緊急時や新型コロナなど前例のない事象の際の執行のサポート

- ✓ リスクシナリオ・シミュレーションなど取締役会としての不確実性への準備、中長期的なインパクトを俯瞰した対応策の検討

■ グローバルサプライチェーンの「社会（S）」へのモニタリング

- ✓ 地政学的リスクへの対応、事業継続計画（BCP）、調達先のSへの対応

■ 執行側の多様性とインクルージョン

- ✓ 特に幹部育成を含め、企業風土改革への貢献

(ご参考) 社外からの評価



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



2021



Sompo Sustainability Index

MSCI
ESG RATINGS



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

NIKKEI
Smart Work



2022

Best 54

NIKKEI
SDGs

経営調査 2021



*株式会社荏原製作所のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社荏原製作所の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

本資料に記載されている業績予想・計画ならびに将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び、将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としています。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

Looking ahead, going beyond expectations
Ahead Beyond