株式会社荏原製作所

2021 年 ESG 説明会

2021 年 11 月 29 日

イベント概要

[企業名]	株式会社荏原製作所
[企業 ID]	6361
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	2021 年 ESG 説明会
[日程]	2021 年 11 月 29 日
[ページ数]	28
[時間]	16:30 – 17:45 （合計：75 分、登壇：41 分、質疑応答：34 分）
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	3 名

取締役 代表執行役社長	浅見	正男	（以下、浅見）
独立社外取締役 取締役会議長	宇田	左近	（以下、宇田）
執行役 グループ経営戦略・人事統括部長	永田	修	（以下、永田）

登壇

松下：お待たせいたしました。本日はご多用のところ、株式会社荏原製作所の 2021 年 ESG 説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。定刻となりましたので、ただ今より会を始めさせていただきます。

本日の資料は、皆様にメールでお送りしております。そちらもご覧いただきながらご参加いただきますよう、お願い申し上げます。

それでは私どもの出席者をご紹介いたします。取締役 代表執行役社長、浅見でございます。

浅見：浅見でございます。よろしくお願いいたします。

松下：独立社外取締役 取締役会議長、宇田でございます。

宇田：宇田でございます。よろしくお願いします。

松下：グループ経営戦略・人事統括部長 IR 担当執行役、永田でございます。

永田：永田でございます。よろしくお願いします。

松下：司会は経営企画部、松下が務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

本日は、まず浅見より ESG 経営と人材戦略、企業風土改革の取り組みについて説明をさせていただき、次に、宇田よりコーポレート・ガバナンス改革の取り組みについて説明をさせていただきます。その後に、皆様からのご質問をお受けいたします。終了時刻は 17 時 45 分を予定しております。

それでは、浅見より説明に入らせていただきます。



浅見：皆さん、今日はお集まりいただきまして、ありがとうございます。まず私のほうからご説明させていただきます。

荏原製作所は 1912 年の創業以来、時代、時代に求められる、必要とされる技術や製品、そしてサービスを提供させていただくことで、社会課題の解決に取り組んできて、109 年を過ごすことができました。

これからも 100 年、新しい貢献の仕方を考えていこうということで、2020 年に初めて長期ビジョン、E-Vision2030 を立てまして。「技術で、熱く、世界を支える」というスローガンの下に考えてきて、今、2 年ほど経とうとしております。

まず、国連の人口統計などが示している 77 億だった人口が、2100 年には世界で 110 億人になるだろうと。増えるのはアジアが 40 から 50 億人、アフリカが 10 から 40 億人、欧米、南北アメリカ、ヨーロッパは変わらず 10 億人ぐらいという中で、何が起こってくるんだろうと。

それも気候が変動して、温暖化が進んで災害が起こったり、食料難や水が不足するということも見据えて、荏原が取り組んでいく課題は何なのだろうということを考えまして、策定させていただいたのが五つのマテリアリティ、重要課題ということでございます。

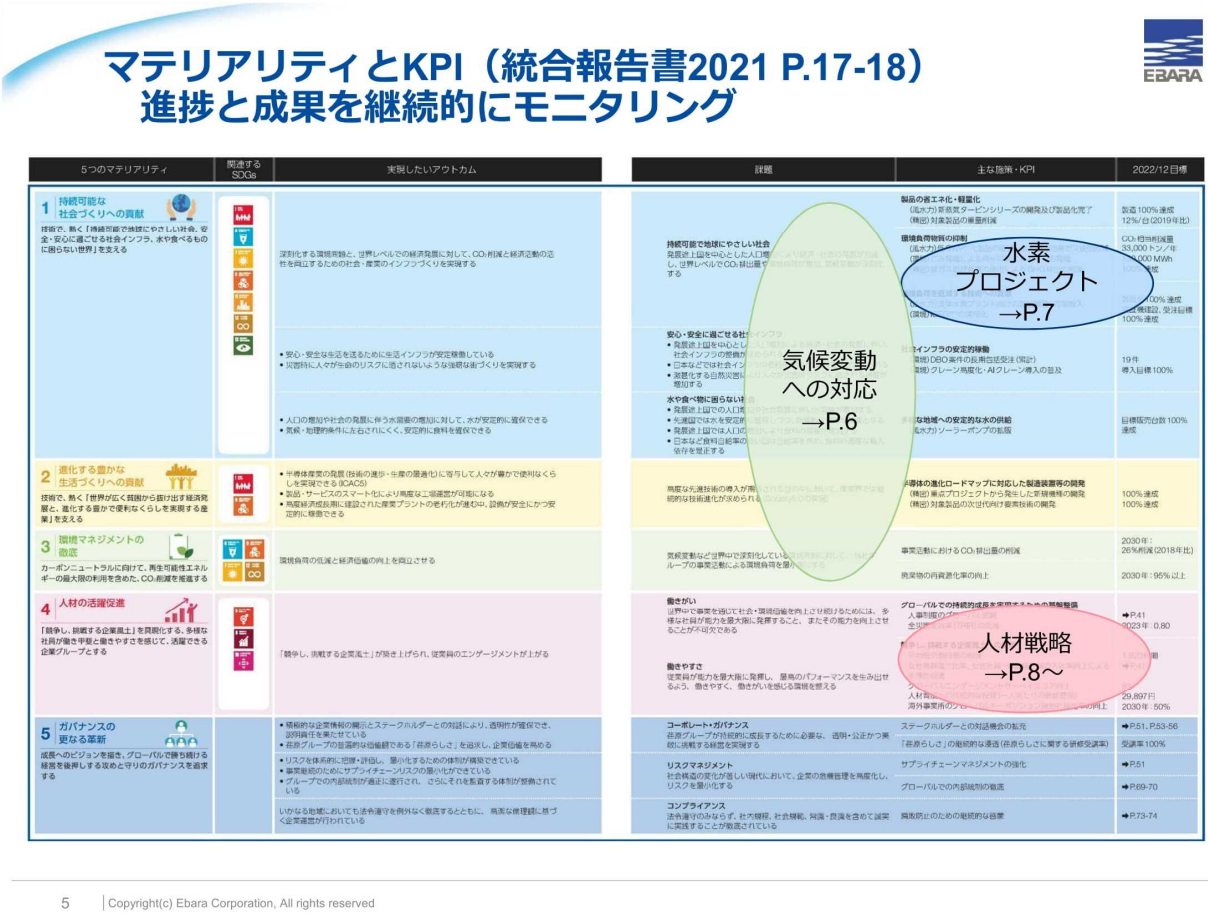
一つは、持続可能な社会づくりへの貢献ということ。

それから、進化する豊かな暮らしづくり。これは主に半導体とか、荏原が ICAC5 と呼んでいる IoT、クラウド、AI、車の自動運転、5G 通信、こういうものが実現していく豊かな生活づくり。

それから、その 1 と 2 をやるにあたっては、環境マネジメントを徹底して行っていくと。

また、人材の活躍促進なくしてその 1、2、3 の実現はないということで、人材を活躍促進していこうということ。

それから、それら全てを支える、取締役会を頂点とするガバナンスをさらに進化させて、追求していこうということを重要課題として掲げて、今 E-Plan2022、E-Vision2030 に向けた第 1 回目の中計を進捗しているところでございます。



具体的にマテリアリティの実現においては、KPI をしっかりと定めて、それをモニターし、必要な施策をとっていくことが必要だということで、統合報告書にも書かせていただいております。

本日は、ESG 説明会ということで、そのうちの水素プロジェクト、気候変動への対応、人材戦略といったことについて、絞ってお話しさせていただけたらと思っております。



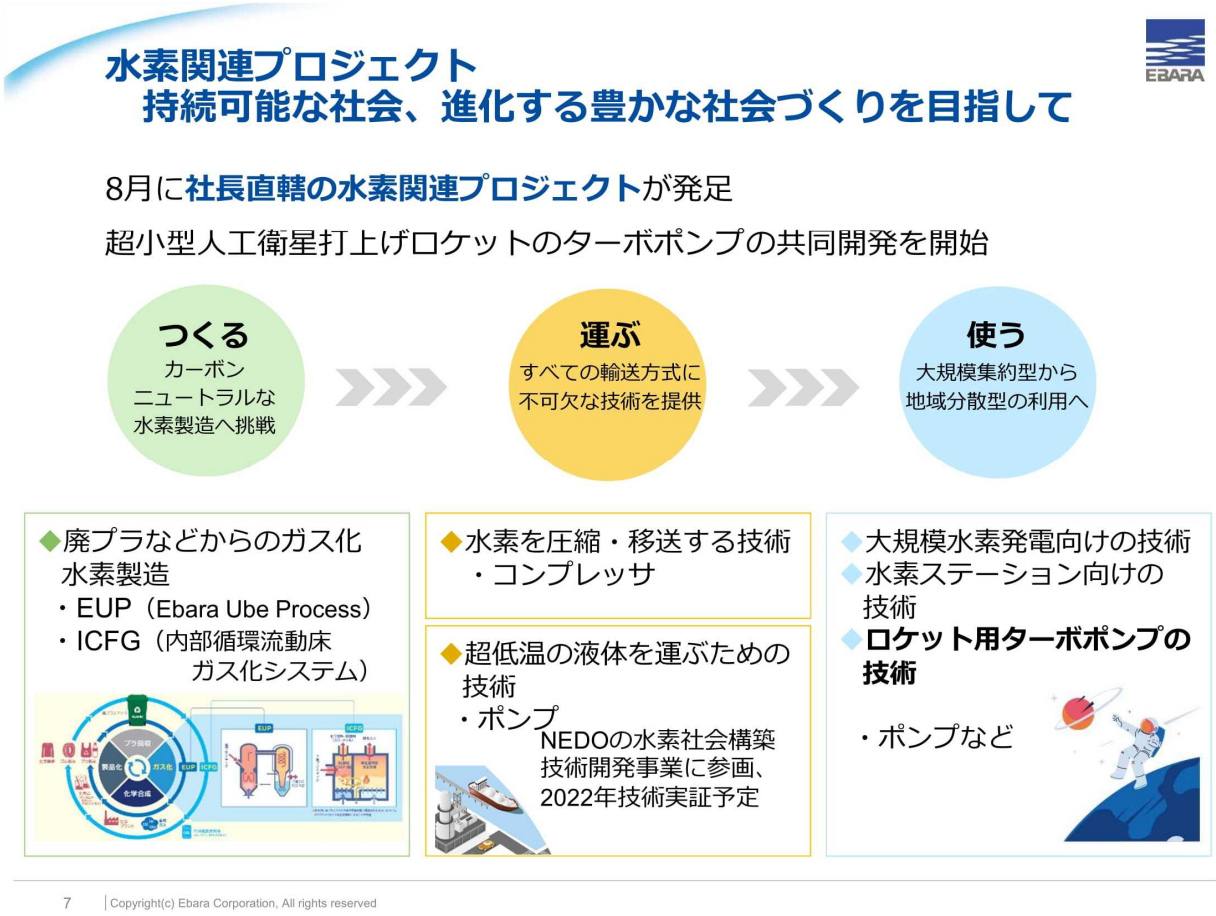
まず、気候変動への対応ということですけれども。

カーボンニュートラルの実現に向けてということで、2050 年のカーボンニュートラルが叫ばれている中で、荏原も 2022 年から全社プロジェクトを発足して、しっかり対応していこうと掲げて、進めようとしております。

経緯につきましては、ここの下のほうに書かせていただいておりますけれども。2019 年には TCFD の提言に賛同いたしまして、20 年にシナリオ分析をした上で、今年はガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標を荏原のホームページ、統合報告書でご報告させていただいておるということでございます。

そして 2022 年に向けては、特に石油・ガス市場向けの事業、それから半導体等の市場に対面している精密・電子事業でどのようなことができるのかというシナリオの分析を続けておりますけれども、それを 22 年には、定性的そして定量的にしっかり開示していこうと。

23 年以降は、その開示させていただいた定量的なものについて、結果はどうだったのかという評価をしっかり行って、次はどうするという検討を行い、事業戦略に反映させていくと。2030 年の荏原の目指す環境への貢献を、実現していこうとしております。



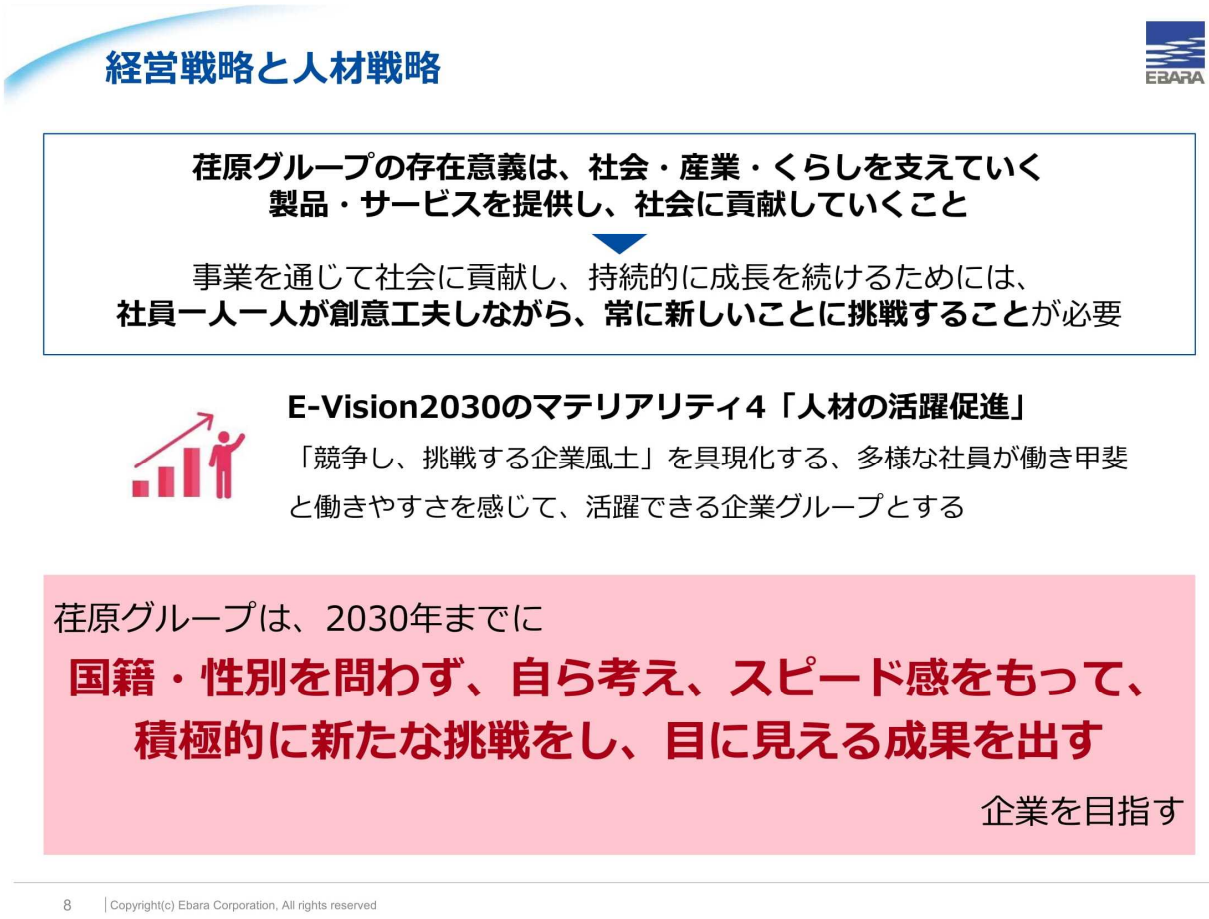
一方で、先ほど言ったカーボン、気候変動に対する事業への影響、それからそれに対応してどうやって貢献するのかと並行いたしまして、持続可能な社会の実現に寄与するものとして、水素社会の実現への貢献を荏原としてしっかりやっていこうと思っております。

つくる、運ぶ、そして使うということでご説明させていただいておりますけれども。8 月には、私直下のコーポレートプロジェクトとして、36 年ぶりに発足させました。

その中の「運ぶ」については、NEDO のプロジェクトへの参加。それから、「つくる」については、荏原独自の焼却炉の技術を使って、ケミカルリサイクル、廃プラスチックのケミカルリサイクルといった貢献。

「使う」については、水素ステーション用のポンプの開発はもちろんなんですけれども。最近発表させていただきました、室蘭工業大学、それからインターステラテクノロジズが共同で行う、北海道十勝の大樹町での 23 年の、インターステラが ZERO と呼ぶロケットの打上げに向けて、ロケットの構成部品の中で最も難しいものの一つといわれている、燃料の噴射用のターボポンプ、これで貢献できる。

荏原は 20 年以上前から、外部の航空開発にかかわる機関から委託、相談を受けて、それをサポートしてきた歴史がありますので、そこでしっかり貢献していきたいと思っております。2023 年の打上げに立ち会うのを、私もとても楽しみにしております。



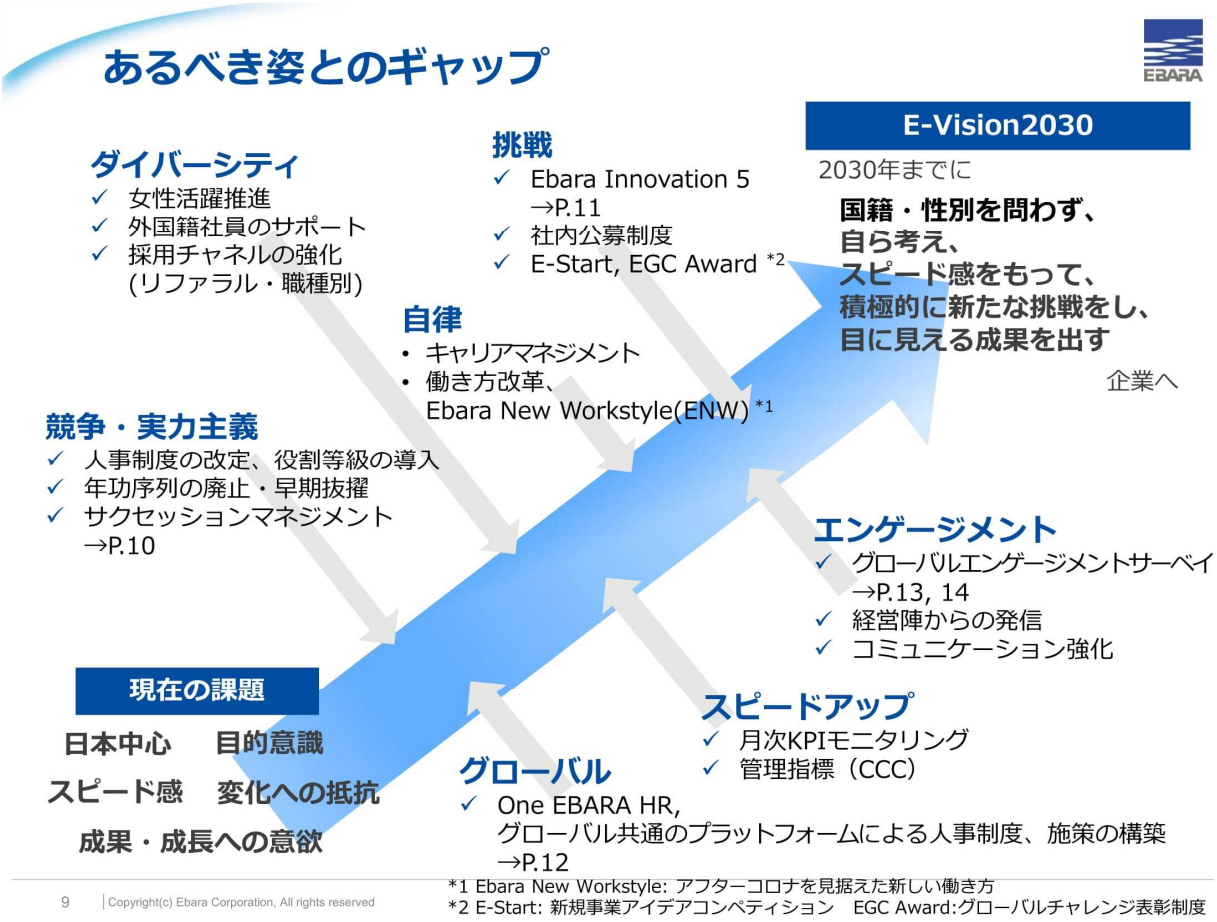
一方で、マテリアリティの 4 番目です。経営戦略は、今お話ししたようなことをも含めて進めているんですけれども、その中で人材戦略、それを実現する人材が非常に重要だということは言うまでもありません。

荏原の社員は社会インフラ、社会を縁の下で支える、人の役に立つという志、思いを持った社員が多くいます。

ただ、100 年以上もそういうことを掲げてやってきた、事業が継続できている一方で、「昨日やっていたことをずっと続ければいいんだ」、「今までと変えなくていいんだ」というような社風が少しあることも事実だと思っております。

それを具体的に、社内でも社外に対しても、競争し、そして挑戦するという風土に変えていくことが、非常に大事だと。プラス、先ほど申し上げたように日本国内の事業はもちろん、いろいろな面で災害対策、それから社会を良くすること、進化する豊かな暮らしづくり等で貢献していくんですけれども。

海外で事業を拡大していくことが非常に大事になる中、国籍・性別を問わずに、今申し上げたような新しいこと、やりたいことに必要なことを考えて、スピード感を持って新しいことにチャレンジするというように、人間を、文化を変えていく。目に見える成果を出すようなメンタリティに変えていく。そういうことをぜひやりたいと。これからの大きな課題だと考えております。

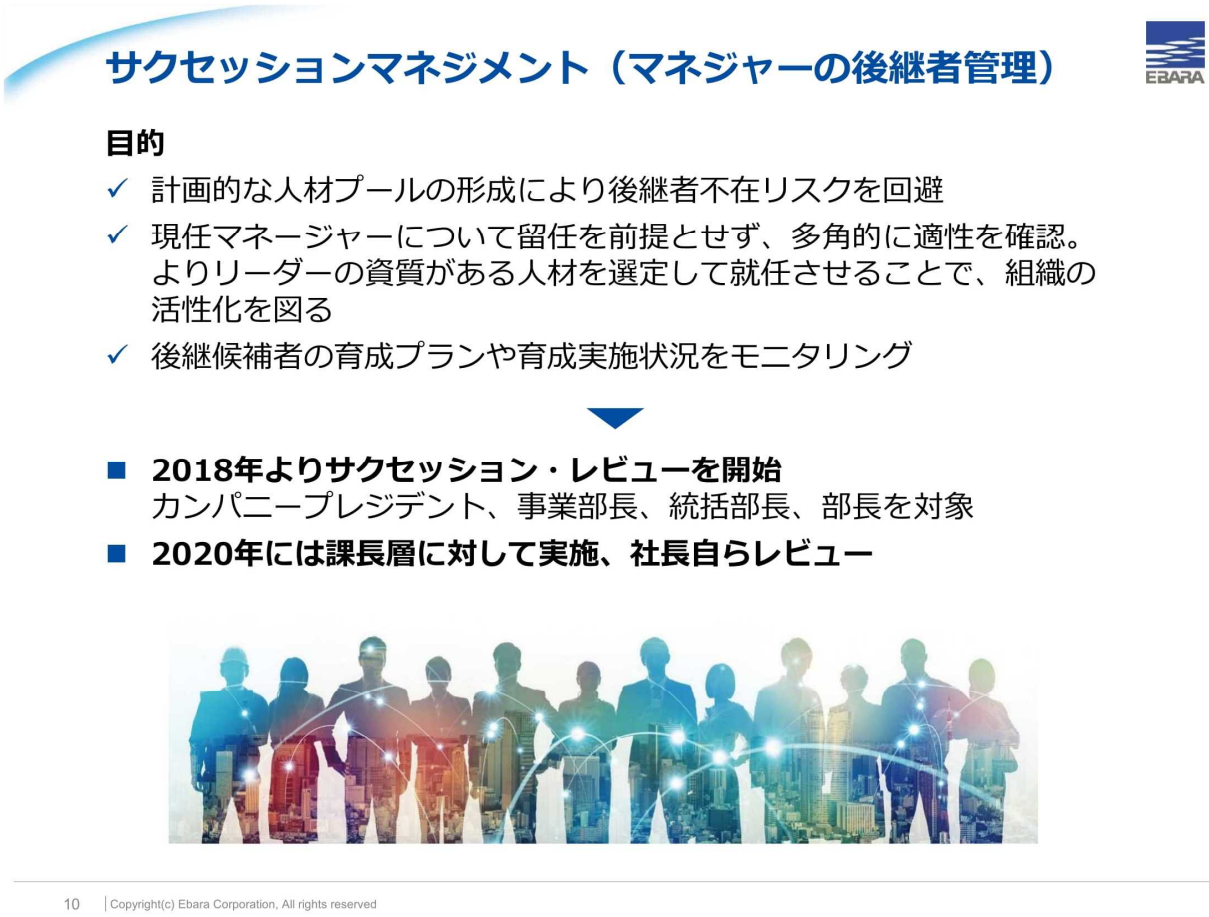


これは荏原の、2030 年にはこうありたいという、会社として、今申し上げたようなことを右上に示しております。一方で、現状はどういう会社なのか、どういう状況なのかということを定性的に、象徴的に表しているのが左下の文言です。

メーカーですので、どうしてもプロダクトアウトのような思考になっていたり、日本発祥で、本社が日本にあることもあり、日本中心の考え方。それから目的意識もあまり明確ではない。今までと同じことを続ければいいんじゃないのと。

それから、そういう変化、新しいことをやることに対して、変えるということは大変なことですので、「それをやる必要ないんじゃないの」というような雰囲気。スピード感も足りない中で、それを右上のほうに引っ張り上げることが必要だと考えておりまして。

ここに書いているような青い矢印で引っ張り上げるのに対して、グレーの矢印でさまざまな施策を打っていこうということを示しております。



その施策の一つの中に、サクセッションマネジメントがあります。

荏原は 2015 年に、指名委員会等設置会社になりました。その後、設置された指名委員会が、どうやって社長のサクセッションを考えるんだ、社長の任命を考えるんだということを検討して、そのプロセスも含めて検討した結果、私が最初に選ばれた社長ということになります。

その社長以下、プレジデント、事業部長、統括部長にどういう人間を選んで、しっかり後継者を特定して、検討して、事業リスクを回避する。そして、しっかり事業を継続して結果も出していく。後継者も特定して育成をきちんとしていくことは、目的であるし、もちろんのことなんですけれども。

一番大事なのは、やはり課長だと私は思っておりまして。18 年には、先ほど申し上げたような、経営レベル、部長レベルまでをやったんですけれど。去年初めて、課長層、これに対してサクセッションをやりました。具体的には 394 ポジションについて、私がレビューをしました。

どういうやり方をしたかというと、部長に自らが選んだ部の課長を、どういう視点で選んだのかということを全部書いてもらいました。その結果に基づいて私がレビューをしました。

結局、その視点として四つありました。私が選ばれたときも、リーダーの資質としてはこういうものなんじゃないかと、指名委員会からもコメントをいただいたりしたこともあるんですけど。まず好奇心を持っていること。それから洞察力があること。ちゃんとリスクを判断した上で決断を下す胆力、肝が据わっていること。

それから、周りを巻き込む。自分１人ではできるものではないので、周りを巻き込む。部下も関連部署も巻き込む影響力を持つこと。プラス、部下に対してセンスメイキング、要するに歴史をしっかり把握した上で、今がどういう状態なのかを語って、自分たちの今ここにいる理由を語り、これからどういうところにいくんだと、何をやるんだということをきちんと示せる。そういうマネジメント能力ではなくて、リーダーシップを持った人間をちゃんと課長に選ばなければいけない。そういうことを私からメッセージとして伝えました。

最初は比較的、能力があるとか知識を持っている、経験がある、成功体験があるとか、組織を維持し守っていく、やるべきことを遂行する、それらに特化したコメントが多かったのに対し、意識を変えるために、先ほど申し上げたような、私が重要と考えるリーダーシップを伝えてやってきました。これが昨年に行ったことです。



もう一つは、Ebara Innovation 5 です。

サクセッションにも絡んでくるんですが、荏原のマネージャーは、先ほど言ったような組織の維持、やるべきことをしっかりやり遂げる、まさにマネージですよね。管理することを主眼に選定され続けてきたこともあるんですけれども。

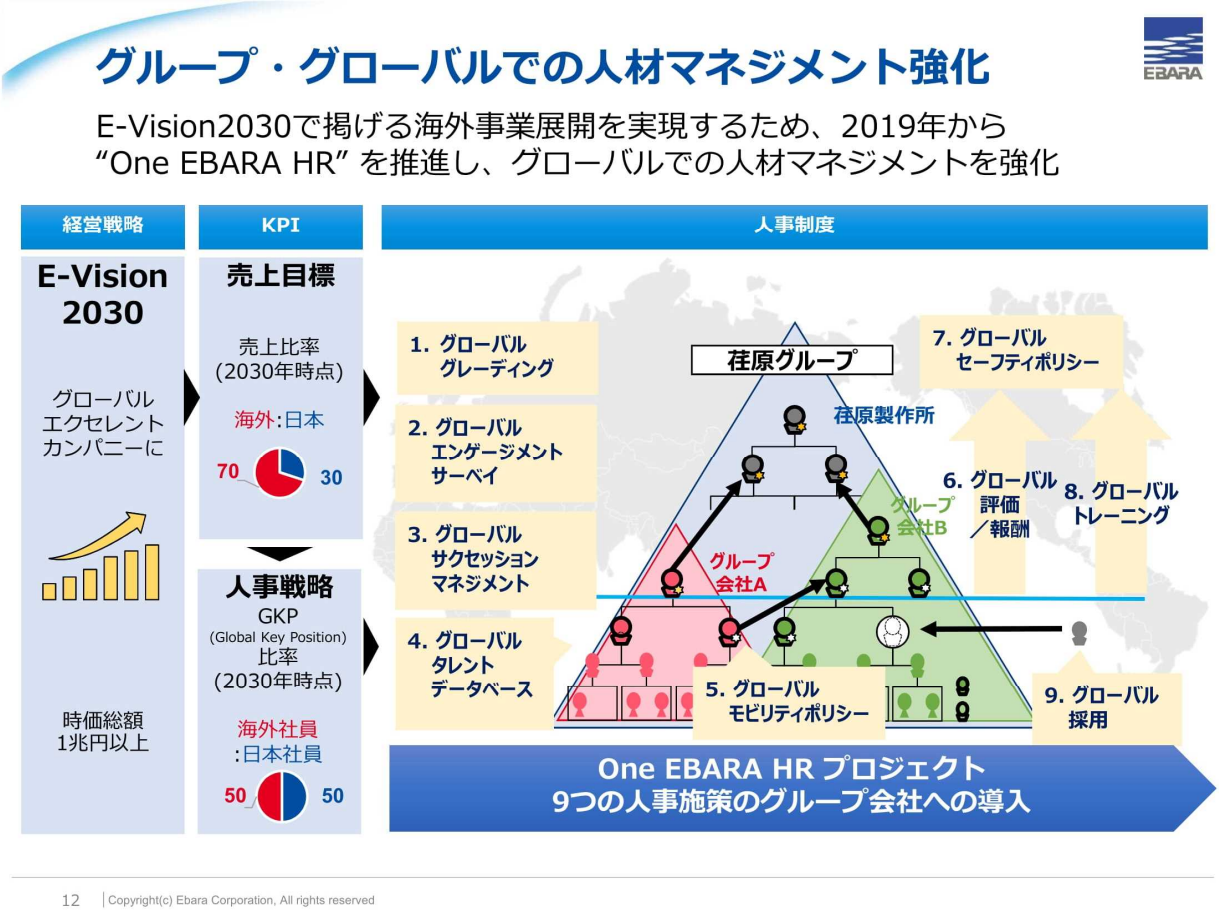
やる気があって変えたいとか、良くしたいということに対して、そういうやる気のある人間が「課長、これやりたいんです」と言っても、「何でそんなこと変える必要があるんだ」と、なかなか認められない。押さえつけてしまう、やらせないといったことが起こっているという話も、私のところにきていましたので。

Google は、執務時間の 20%を今やっていることではなくて新しいことに使うと聞いておりますけれども。荏原は、20%だと今やっている仕事が回らなくなりますので、先ほど言ったような自分がやりたいこと、そういう改善意欲を持った人に活躍してもらう、伸びてもらうために、Ebara Innovation で 5%、週 2 時間になりますけれど、それを使ってくださいと。

会社がこの制度をつくることで、「こういうことを社員にやってほしい」という会社のメッセージが伝わると考えまして、人事にお願いしてこの制度をつくってもらいました。

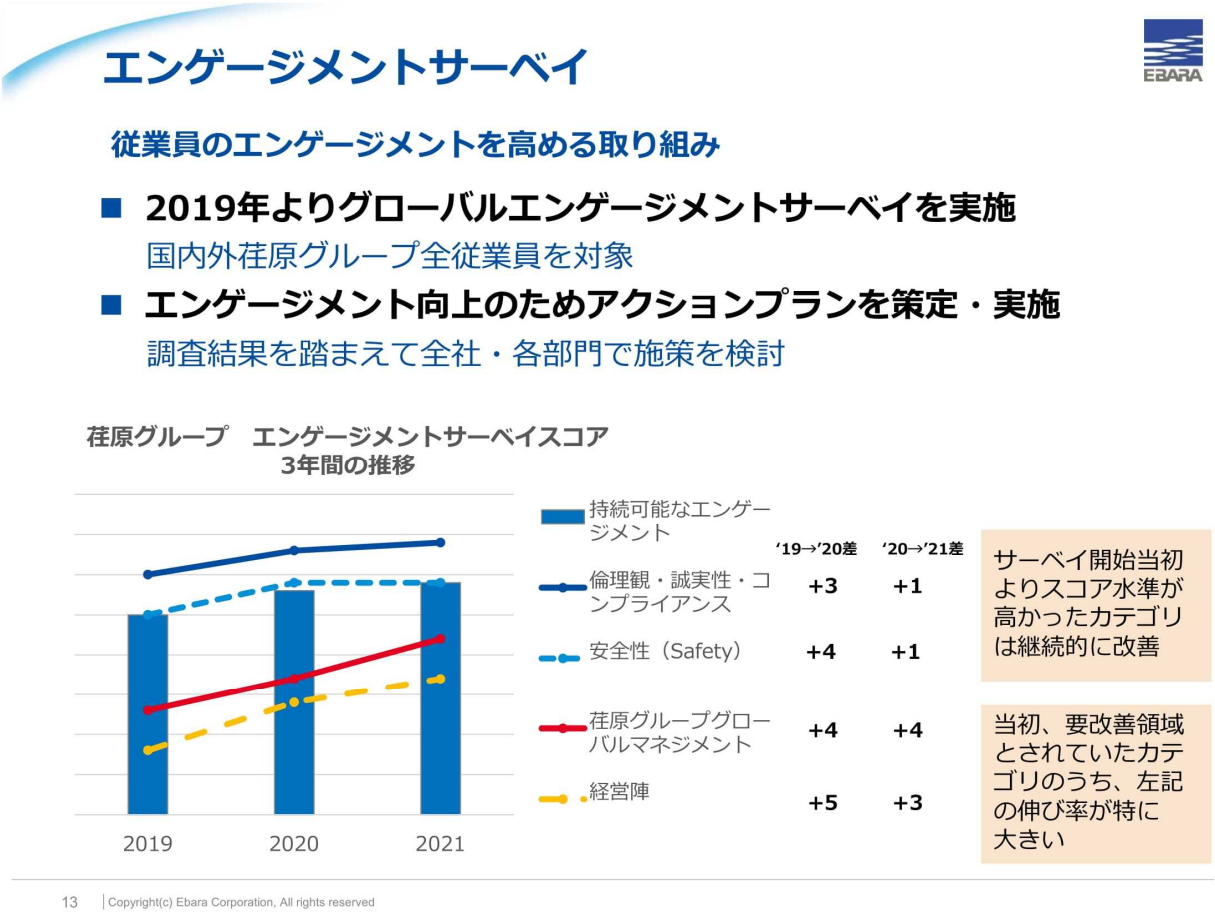
荏原の企業価値を上げるものであればテーマは問いませんということで、事務局のほうに申請を上げてもらい、基本的には問題なければ全て承認して、私が全ての案件について見るというのをやっていこうとしております。

これは 9 月末から始めて、もう数十件のアイテムが上がってきております。これも成果が出るのを楽しみにしているものの一つです。



これは荏原グローバルの人材マネジメントの強化、One EBARA HR ということで、ここに挙げたような評価、グレーディングや教育、採用、それからどういう処遇をするのかということに対する施策を、人事をグローバルで見える化して、日本中心から海外中心に移していく。

ますます海外での売上高も上がっていく状況で、しっかりグループを横串にして、見える化を進めて、必要な人材を必要な場所に再配置、採用して、それをリテンションしていくことをしっかりやっていきたいと思っております。

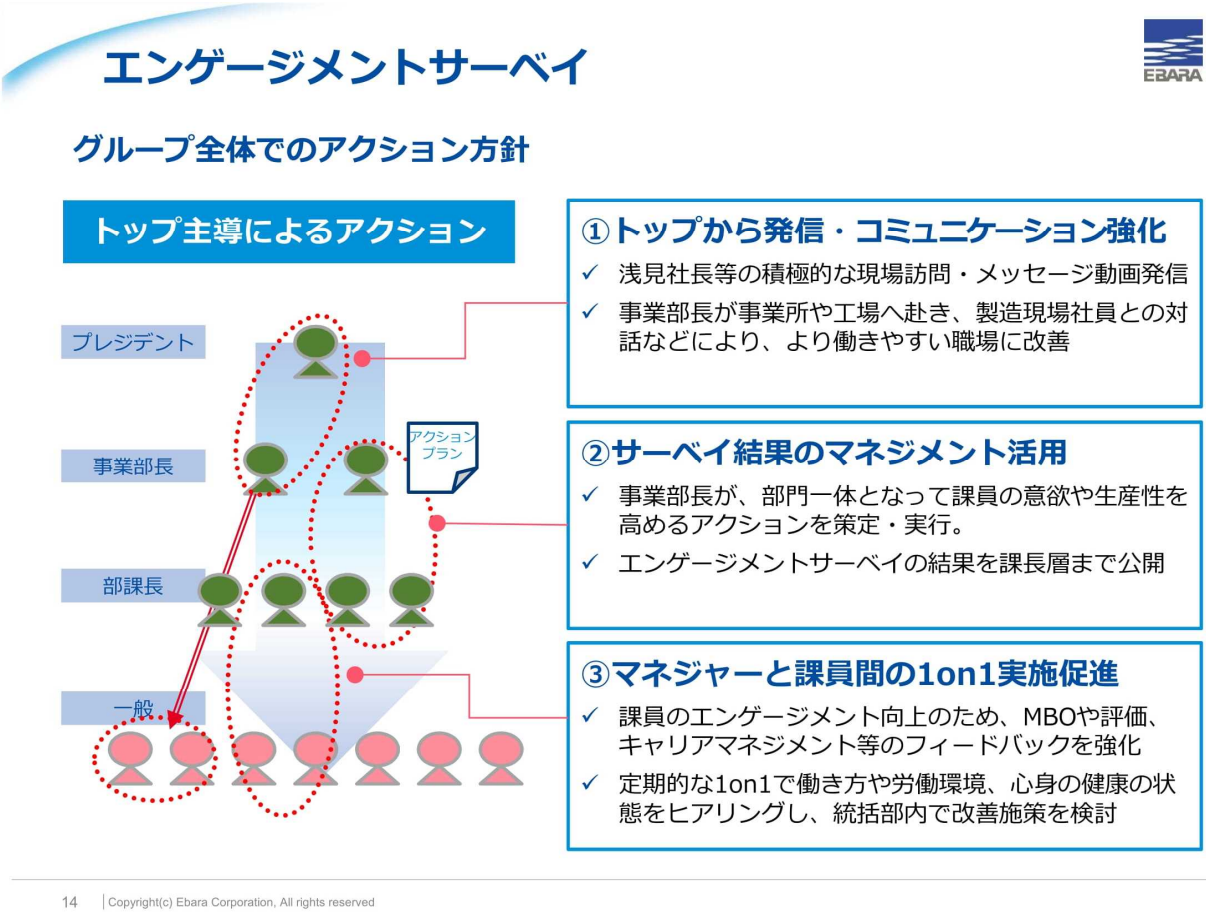


これは、そういう人間、こういう施策をとった場合に、従業員のエンゲージメントはどうなるのかということで 2019 年度からサーベイを始めました。

ここに書かせていただいているのは 19 年から 20 年、そして 20 年から 21 年、3 回やったうちで、特にスコアのアップが高かったものを説明しております。

経営陣がちゃんと発信をしているか、荏原グローバルのマネジメントについては、ちゃんとメッセージが出て、フォローがされているのかとか。安全、それから倫理観・コンプライアンス。あと、持続可能なエンゲージメント、これは縦棒の棒グラフです。

そういうことで 1 年目、20 年にはかなりの上昇が見られ、21 年も 20 年ほどの立ち上がりではなかったですけれど、向上が見られているという状況です。



これは単に点数を見てというだけではありません。

何をやればエンゲージメントが上がるんだという見える化をしていますので、それをもとに、トップからの発信がやはり非常に重要だということで、私も含めてプレジデント、統括部長、事業部長から社員に対してメッセージを出しています。

それから、サーベイ結果のマネジメントですね。部長、課長までその結果は共有しておりますので、自分たちがまだ改善しなければいけないところが何かは、全て見える化しています。それに対して、マネージャーはリーダーシップをもって改善する義務があるということで、しっかりやっているということです。

それから 1on1、これは私がまだ精密・電子事業のプレジデントだった時代から始めたんですけれども、とにかくコミュニケーションは、相手の考えていることを聞きにいく、その意思を見せることが非常に大事です。聞かれた部下は、今まで聞かれたこともなかったような上司から聞かれると、この人はしっかり自分の考えていることを聞こうとしてくれていると、認めてくれていると思いますので。ぜひそれをコミュニケーションの始まりとしてやっていこうということで、1on1 の実施を促進しています。

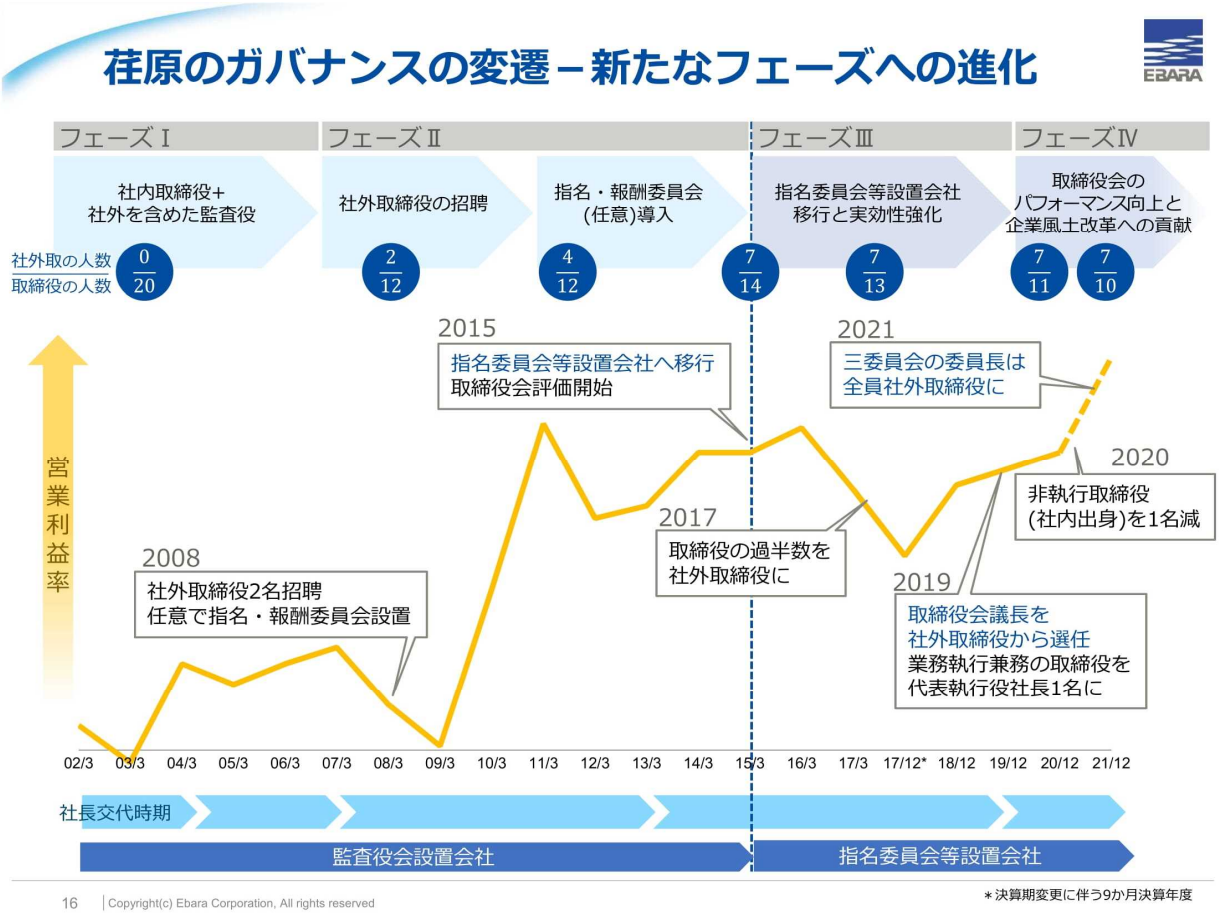
エンゲージメントサーベイの結果に対してこういうことを行って、エンゲージメントをさらに向上させようとしております。

松下：ありがとうございます。

続きまして社外取締役 取締役会議長の宇田より、コーポレート・ガバナンス改革の取り組みについて説明をさせていただきます。

宇田さんは 2011 年より当社の取締役に就任、2015 年に指名委員会委員長、2019 年に取締役会議長に就任しております。

それでは宇田議長、よろしくお願いいたします。



宇田：皆さん、こんにちは。今、ご紹介いただきました、宇田でございます。

最初に、五つのマテリアリティという中で、社長のほうから話がありましたけれども、ガバナンスのさらなる革新というところですよね。今、われわれはどこをどう歩んできて、今これからどこに行くのかを 1 枚で示してみようというのが、こういう図です。

2003、2004、2005 年ぐらいのときは、荏原は海外工事などの赤字があったり、いろいろな問題を抱えていた時代だったと思います。

当時は矢後社長がそういうことをクリーンにして、2009 年ぐらいがかなり厳しかったと思いますけれども、これから少し先を見ながらガバナンス改革をしていこうということで、2011 年、当時の矢後社長と話をして、私が社外取締役として参加した経緯があります。

ちょうどその前、このときは監査役会設置会社ですけれども、初めて 2 名の社外取締役を入れた時代です。私は 2 名から 4 名に増えるときの 1 名として入りました。

上の図を見ていただきますと、フェーズⅠは当初、社内取締役、プラス社外の監査役がいる、よくあるタイプですね。

それからフェーズⅡということで、これは勝手にこちらで考えてフェーズ分けをしているんですけども、社外取締役を招聘し、それから任意ではありますけれども、その後、指名委員会、報酬委員会を導入したという頃です。

この任意の指名委員会のときの委員、それからそれ以降の指名委員会等設置会社の法定の指名委員会の委員長の両方を務めましたが、この両者において、その責任も重要性も、指名委員会の役割がまったく違うということを、自身で痛感いたしました。

その下に書いてある丸の中の文字ですけれども、これは取締役の人数における社外の人数ということです。今は 10 人の取締役で、7 名の社外取締役で運営されているということです。

フェーズⅡからフェーズⅢへジャンプしたとき、ここで指名委員会等設置会社に移行しました。段階を経て移行する案もあると議論もありましたが、やはりモニタリングボード、しっかりとしたガバナンスを実現するためには、指名委員会等設置会社が良かろうということで、2015 年、事務局も大変だったんですけど一気に変わりました。

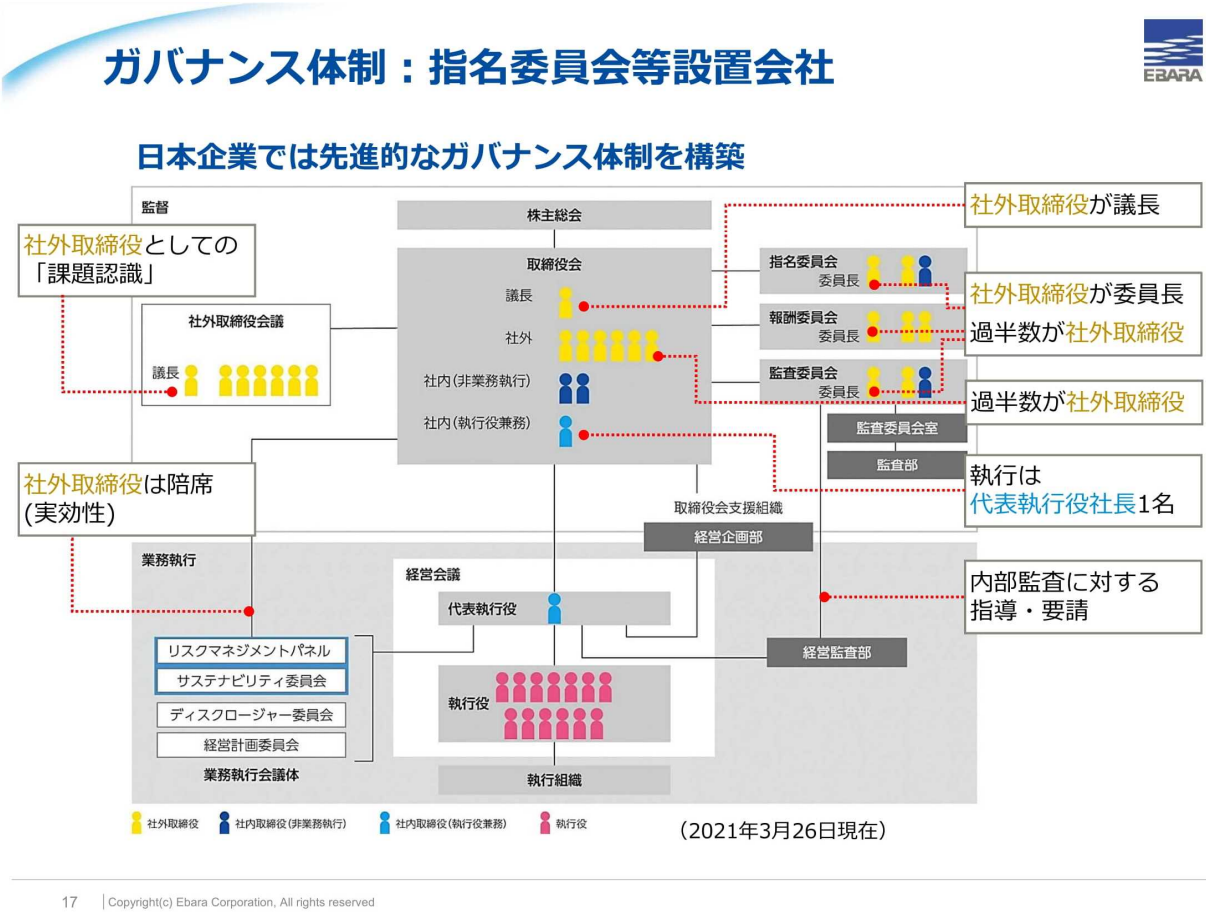
変わってからこのフェーズⅢに入ったわけですけれども、ここ 2 年ぐらい前までですかね。指名委員会等設置会社としての形はどんどんできてきたんだけれども、どうやってこの実効性を高めていくかを、ずっと考え続けたフェーズⅢだったと思います。

この中でここに書いてあるように、取締役の過半数、14 分の 7 からスタートして 13 分の 7 ということで過半数になり。それから、取締役会議長を社外で引き受けた 2019 年ですけれども。それから業務執行の取締役は、代表執行役 1 名になるということですね。

実はこれは非常に大きなジャンプでありまして、取締役会は、指名委員会等設置会社においてはモニタリングボードといわれているような監督機能を中心で進めていくということ、そうなってくるとサラリーマンの上がりの組織としての取締役会は、もはや存在しないんですよね。浅見社長のみが執行役を兼務する取締役として取締役会に出て、執行側の責任として臨むと。こういう形になりました。

それからその後、社内出身の非執行の取締役、これは今 2 名いるんですけれども、会長とそれから財務出身の非執行取締役だけになり、三つの委員会の委員長は全て社外取になり、もちろん委員の過半数は社外という形になってきたと。ここは形として変わってきただけではなくて、実効性をどう高めるかの戦いというか、その改革をずっと続けてきて、一定のところまできていると思っています。

さらに今、フェーズⅣに入っているということで、これは今日お話しすべきところだと思いますけど、取締役会自体のパフォーマンスを向上させていくということ。それから今社長からあったような企業風土改革に対しても、取締役会が一定量の貢献をしていくというステージに入ってきたのではないかと思います。この点については、これからお話をしていきたいと思います。



その前に、今どういう状況なのかということを整理しておきます。

取締役会は議長を社外の私が務め、それから社外が黄色で合わせて 7 人と。それから社内の非執行が紺色で 2 名、それから社長が社内の執行兼務で水色で 1 人と。こういう構成で今進めています。

三つの委員会、指名委員会、報酬委員会、監査委員会ございますけど、いずれも社外取が委員長を務め、報酬委員会は全員社外。指名と監査については、非執行の社内取締役が入っている状況です。

それから左のほうに移っていただいて、「社外取締役としての課題認識」と書いています。社外取締役会議は 2015 年からずっと続けています。これは取締役会の前に、社外取締役だけでその担当役員の説明を受けて、自由討議をするということです。

目的は、社外取締役の課題認識を深めることなんですね。取締役会は、もちろんノンバインディングですから、取締役会ではみんな自由な発言をするんだけれども、社外取締役会議があるがゆえに、取締役会で非常に効率的な議論ができるということなんですね。

これは、みんな何がイシューなのか、何が課題なのかについて一定の認識を持った上で取締役会に臨むということで、大所高所からトンチンカンなことを言う人はまったくいないということです。

それから社外取締役が、それ以外の執行の会議体へ陪席はするような仕組みもございますので、私自身は経営会議、あるいはリスクマネジメントパネル等々に陪席をすることを続けております。

それから監査のほうですけれども、監査委員会、社外が委員長になりましたので、相当これは内部統制と事務局の強化が必要だということで、併せて業務監査とかそれから監査部、こちらのほうの強化を併せて行いながら、ちょっと時間をかけて、こういう体制に移行してきたということでございます。



取締役会としてのパフォーマンス向上ということは、いろいろなところで必要だと思っております。今年の統合報告書にも述べてありますが、ICGN、インターナショナル・コーポレート・ガバナンス・ネットワークのワリングさんというトップの方と、バージャーさんという方と鼎談をしたときに、私は非常に大きな発見がありました。

一つは、2 番目ですけれども、このダイバーシティ&インクルージョンの課題に対して、取締役会は何をしているんだと。どう考えてるのかということが、ダイレクトに問われるということなんですよね。

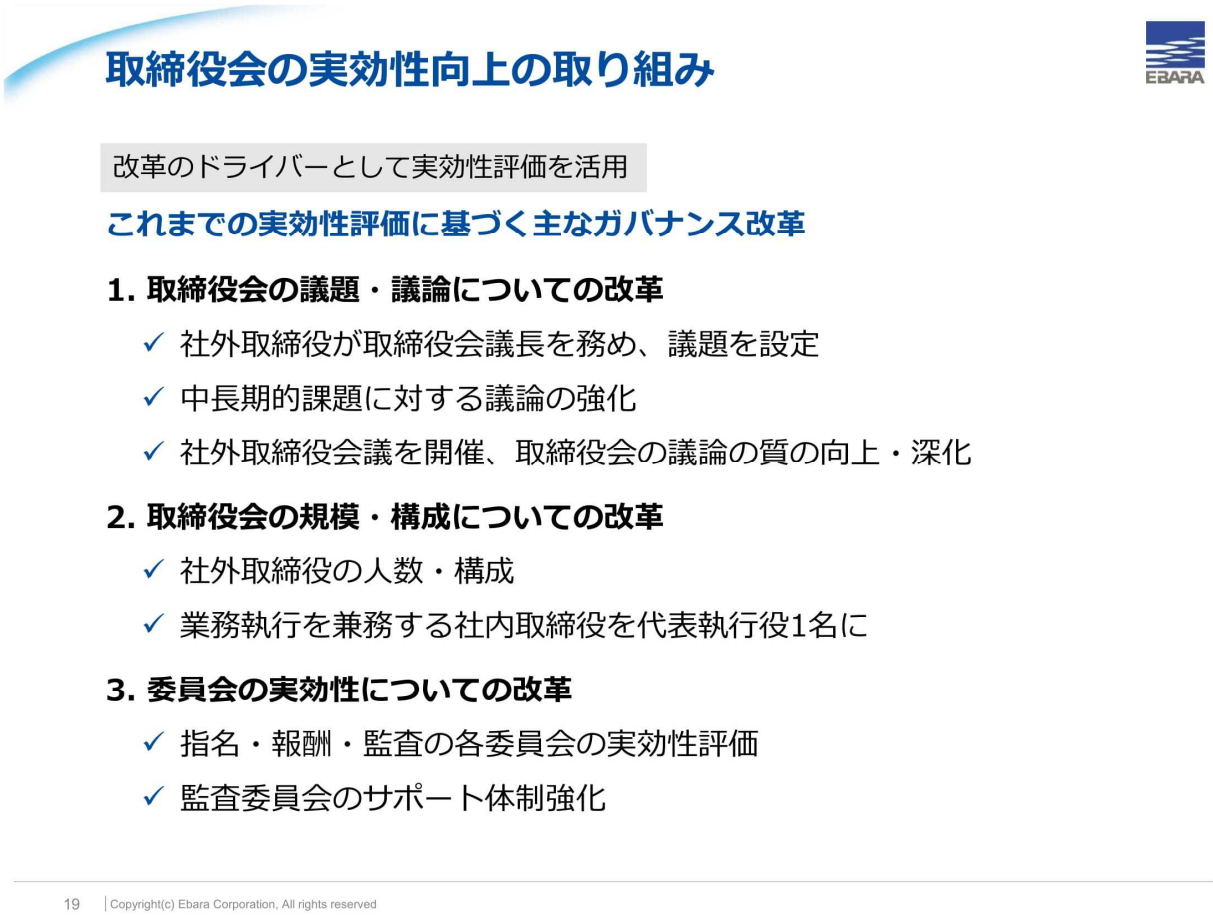
これはえてして執行側の問題じゃないかと受け取りがちなんですけれども、実は指名委員会等設置会社は、取締役会は中長期的課題に対してコミットし、あるいは問題解決に貢献するのが大前提なんですよね。そうすると、このダイバーシティ&インクルージョンの課題については、取締役会としてどう考えるのかということ。これがダイレクトに問われるということなんです。

それからその下、社会の課題という意味では、人権・労働安全・サプライチェーン。これはダイレクトの質問としては中国の子会社は分かったけど、そこに納めている会社は、労働環境はどうなのかとか。東南アジアのサプライチェーンのそれぞれの、例えば事故はどうなっているんだとか、こういうような質問がくるんですよね。

即座には答えられない問題もあったんですけれども、要はどういうことかというと、取締役会自身が、そういった ESG のそれぞれの課題に直接興味を持ち、関与して、そして執行が実行していくのを強力にサポートしていくということ。これが必要になってきたと。

それから企業風土改革への貢献も、こういうことを通じてますます取締役会に求められてきていると思います。

そんなことを感じた、非常に大きなきっかけというか、良い機会だったと思っております。



実効性評価はずっと続けてきた話ではございますけれども、どんなことをやってきたかというと、取締役会の議題や議論、これについて社外取締役が関与し、責任を持つということです。

今、私が議長を務めていますけれども、例えば中長期的課題に関しては年間の中で、どこでどういう議論をしていくのかということについては、私が事務局と一緒に相談しながら、執行の方々とも相談しながら決めていくこと。

それから毎回の取締役会も、私も経営会議にオブザーバーとして参加をする中で、社長と会長とそれぞれ話をして、どういうことを取締役会で議論していくのかということを議論しているんです、必ず。

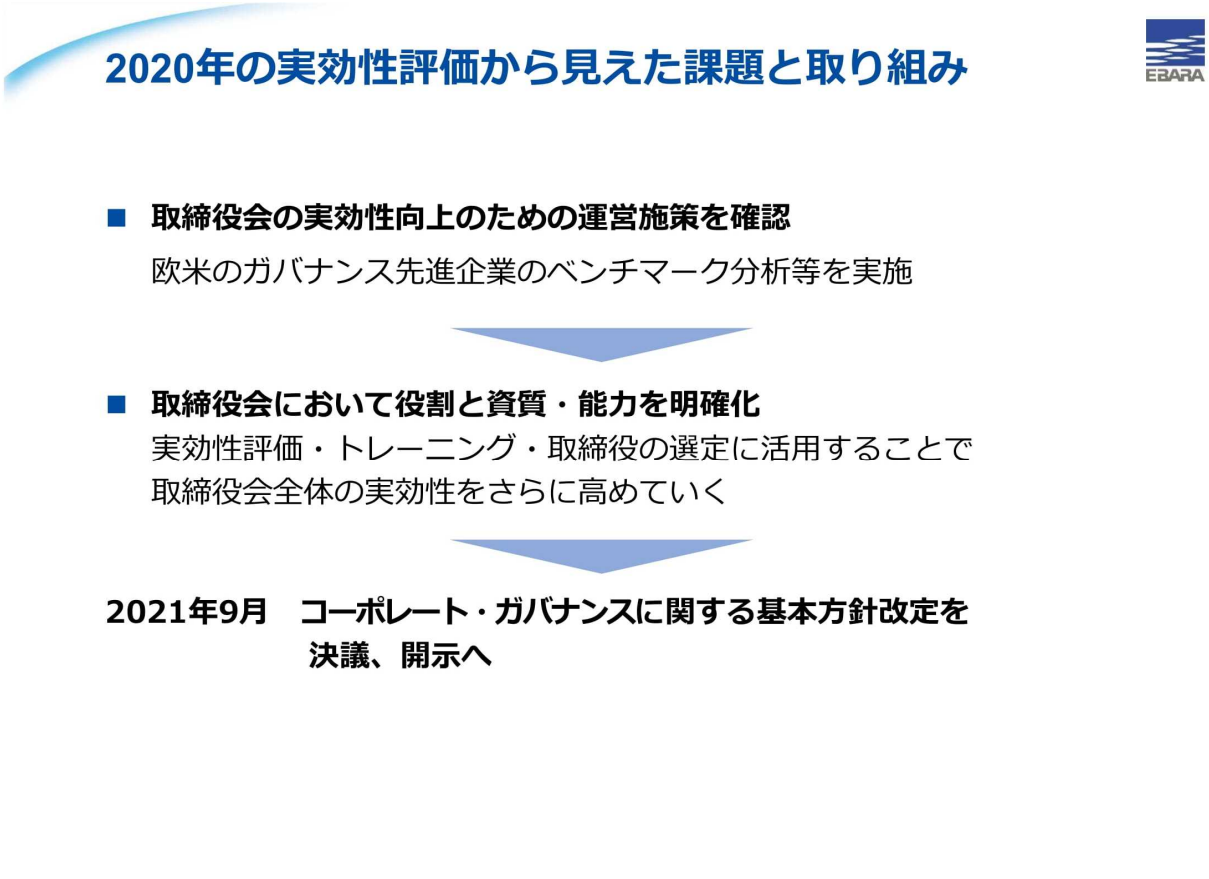
これはどういうことかというと、社外取締役や議長がコミットするということなんですよね。「知らなかった」と言って逃げないことにもつながるということで、私は議題を決めるときに社外取が関与することの重要性は、過小評価すべきではないと思っております。

中長期的課題に対する議論の強化、今申し上げました。

それから社外取締役会議。議論の質を向上させる意味では、私は、これは根回しとか情報共有ではなくて、課題を理解すると。取締役会が、社外取締役が課題を理解する。同時に、執行の側から直接の説明を受けることで、執行の人たちにどんな人がいるかとか、こういうことも理解することができるという意味でも、非常に重要ではないかと思っています。

それから規模・構成。これは先ほど申し上げました、10 分の 7 になってきたこと。それから代表執行役 1 名が取締役会に参加すること。

それから委員会ですね。先ほど申し上げたとおりです。

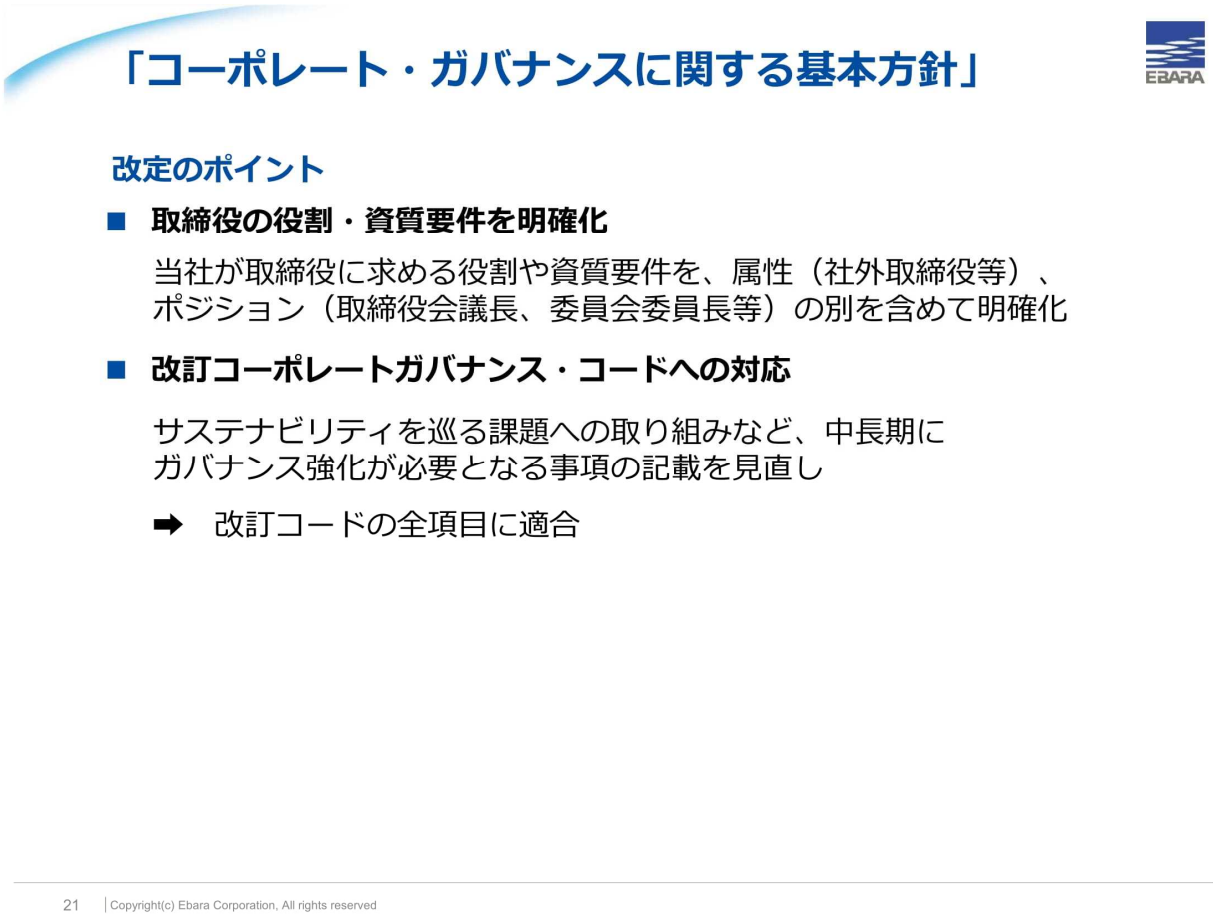


実効性評価は毎年ずっと続けてきて、全取締役に対する調査と、それから外部のヒアリング、聞き取り、それから課題ごとに海外のガバナンス先進企業のベンチマーキング等々を併せて行った上で、あるいはガイドラインとの間のベンチマーキングを行った上で、どういうことを変えていくのかを毎年議論しています。

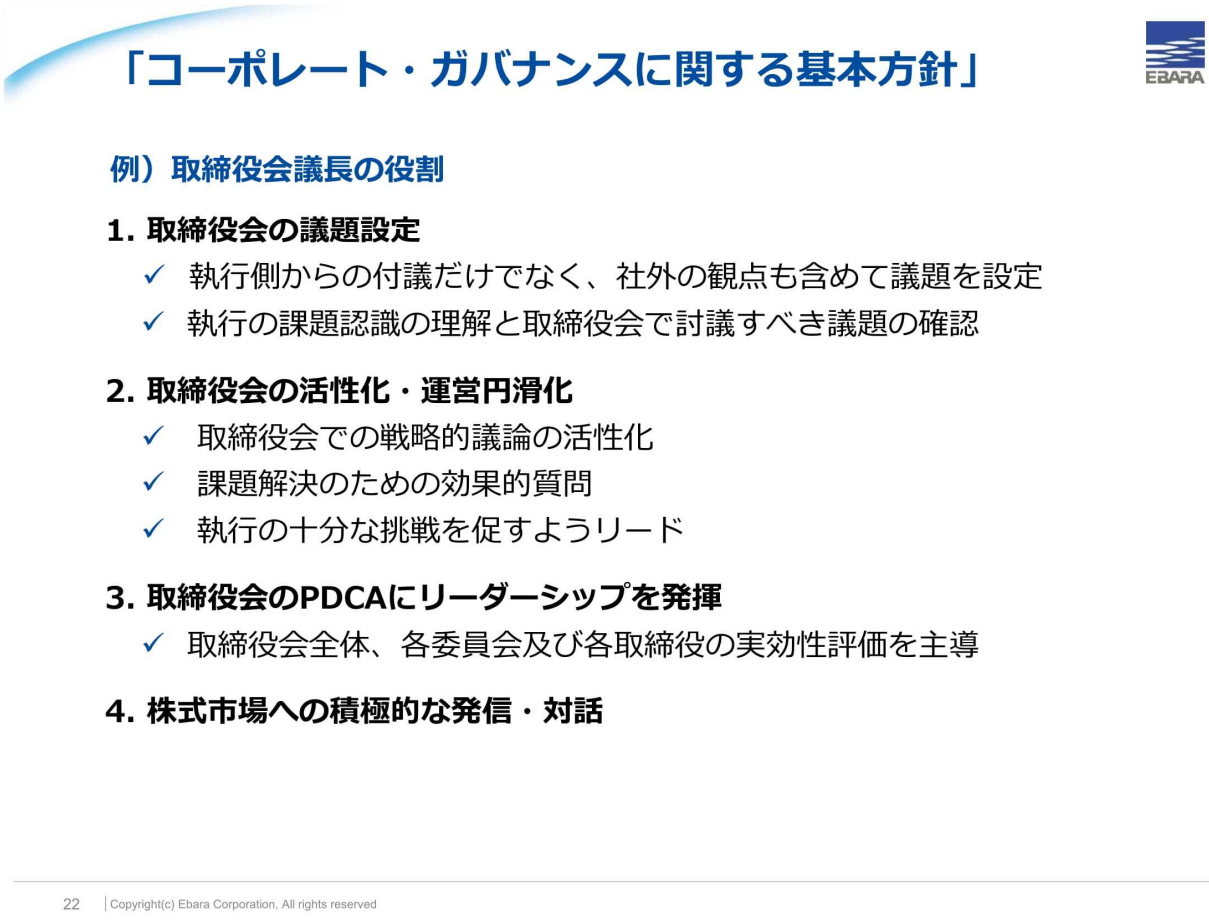
喫緊では、実効性評価・トレーニング・取締役会の選定に活用するための、取締役会において役割や資質や能力。取締役それぞれ、社外取締役の必要な役割、資質など、こういったことをかなり明確にしました。

通常、世の中ではスキルマトリクスということで、良い悪いという議論がありますけど、われわれはこれは開示していますので、見ていただいて。コーポレート・ガバナンスに関する基本方針も開示して、そこにはどういう取締役が必要なのかを結構、言語化して書いています。

これは何が良いのかというと、指名委員会による取締役の採用や評価、ピアレビュー、こういうことにきわめて重要だと感じているところでございます。



コーポレート・ガバナンスの基本方針です。本年 9 月に改定しました。

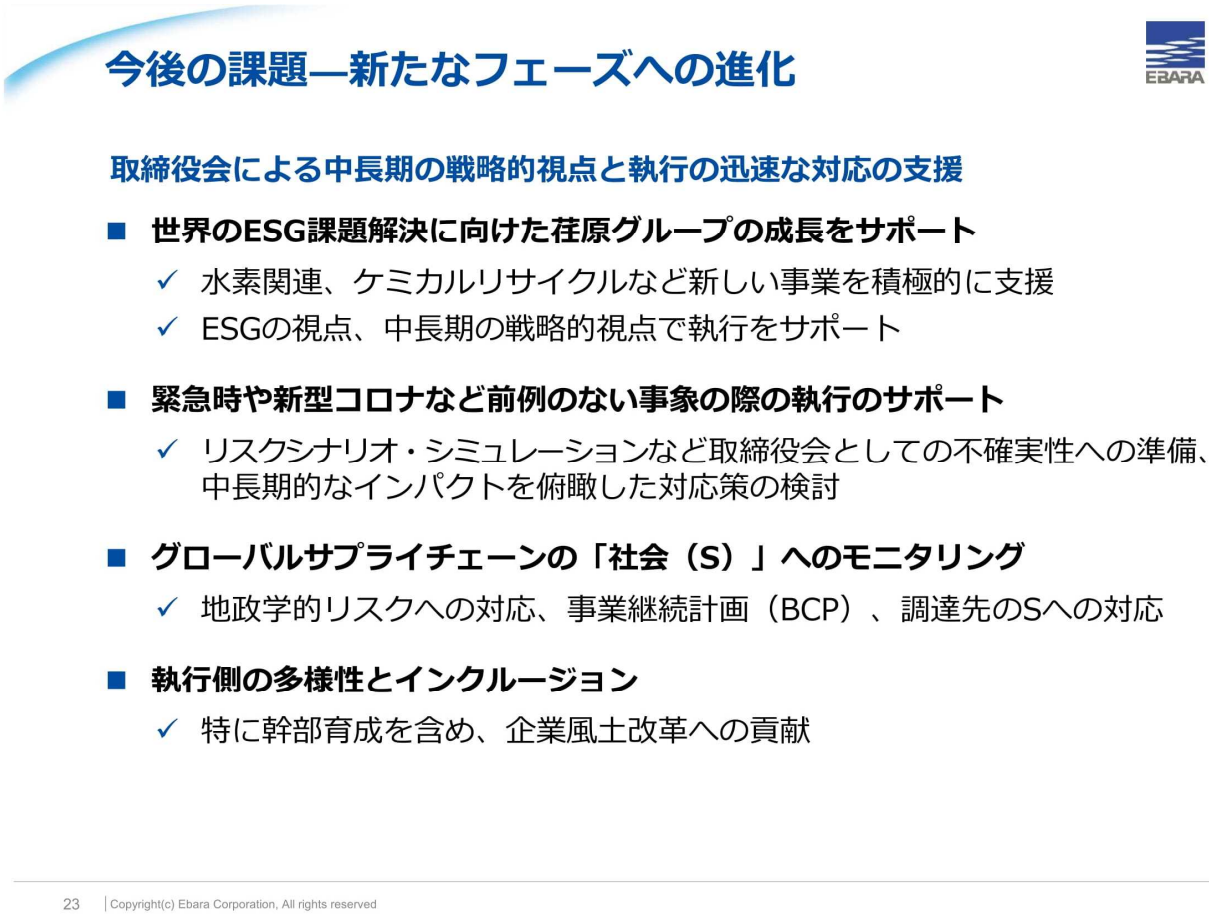


改定により、議長の役割とか、会長の役割とかそれぞれみんな書いてあります。

議長もここに書かれたような、例えば取締役会の議題設定についてどれほど理解して、社外の観点を理解しながら、必要なものを議題として設定していけるのかとか。

あと議題運営の活性化、質問の仕方とか。それから、PDCA は実効性評価ですよね。こういうものは議長が今主導しています。

また、今日のような株式市場とか、対外的に積極的な発信や対応を行っていくと。こういうことも議長としては求められるんじゃないかと。こういうことが基本方針の中に書いてあります。



今後について、これだけ最後に簡単に申し上げますけれども、ESG の課題解決に向けて、荏原グループの成長をサポートしていきたいと思います。

先ほどありました水素やケミカルリサイクルなど、こういうようなものは短期的な収益というわけではないですけれども、これからの荏原の存在意義に関わるきわめて重要なところなので、積極的に支援をするということです。中長期的な視点で執行をサポートしてまいります。

それから緊急時、今回のコロナなどもそうだったんですけども、こういうときにこれは問題だということをいち早く察して、重要度、緊急度を喚起していくと。それから中長期的なリスクシナリオについて、積極的に議論をしていくということですね。

さらに毎月、今世界中でどれだけ感染者がいるかなど、情報はすべて取締役会に入りますけれども、取締役会として先ほど言った ESG の S、労働環境や環境がどうなのかを理解する上では、そういったことを見ていくのはきわめて重要だと思います。

「ESG の S を大事にしています」と言いながら、「あなたのところの今の感染者数は」と質問されたときに、「それは分かりません、執行に聞いてください」では、役割を果たしているとは言えないと思います。

グローバルサプライチェーンのモニタリングも同じくです。

それから、執行側の多様性とインクルージョン。こういうものについても取締役会自らが問題意識を持って執行をサポートしていくことが、これからの新しいフェーズにおいて求められていることではないかと思います。

今フェーズⅣですけれども、フェーズがⅤ、Ⅵ、Ⅶとどこまでいくのか分かりませんけれども、ガバナンスというのはやはり中長期的に取り組んで、改革を続けていくものであるということですね。

短期的にパフォーマンスが上がる・上がらないとかよく議論がありますけども、そういうことではなく、企業価値を毀損しないように、それから中長期的に価値を拡大していけるように取り組んでいく、自己改革も続けていくことが、ガバナンスにとって大事なのではないかと考えております。

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。