株式会社荏原製作所

2022 年 ESG 説明会

2022 年 12 月 2 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]	2022 年 ESG 説明会
[決算期]	
[日程]	2022 年 12 月 2 日
[ページ数]	40
[時間]	15:00 – 16:34 （合計：94 分、登壇：46 分、質疑応答：48 分）
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	4 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　大枝　宏之（以下、大枝） 執行役 グループ経営戦略・経理財務統括部長 細田　修吾（以下、細田）

経営企画部長　　大﨑　晃裕（以下、大﨑）

登壇

大﨑：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 2022 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、よろしくお願い申し上げます。

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
大枝 宏之



IR担当執行役
細田 修吾

 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

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、浅見正男でございます。

浅見：浅見です。よろしくお願いいたします。

大﨑：独立社外取締役、取締役会議長、大枝宏之でございます。

大枝：大枝でございます。よろしくお願いいたします。

大﨑：グループ経営戦略・経理財務統括部長、IR 担当執行役、細田修吾でございます。

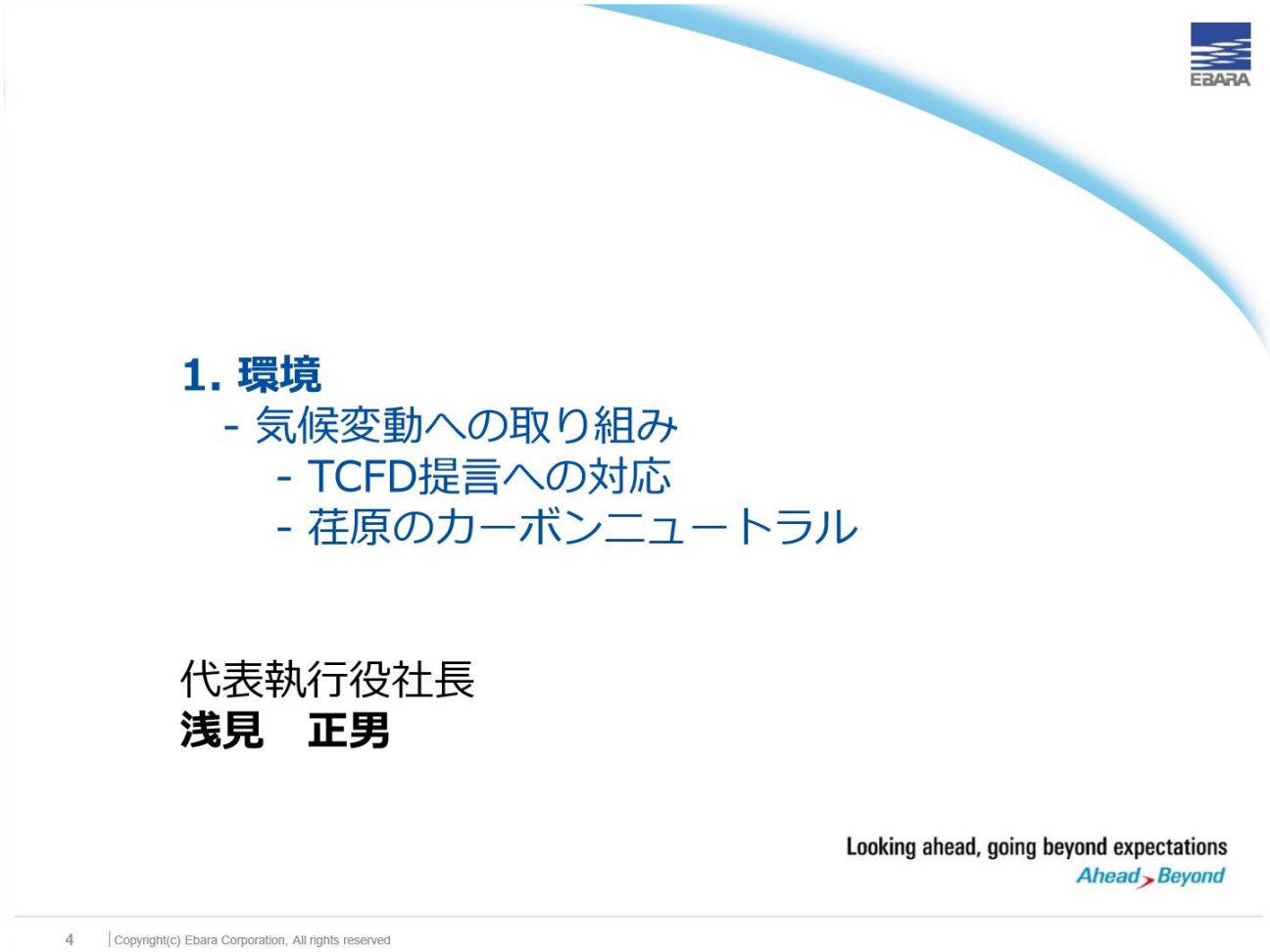
細田：細田でございます。よろしくお願いいたします。

大﨑：司会は私、経営企画部、大﨑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、まず浅見より気候変動への取り組み、人的資本の強化について説明させていただき、次に大枝よりガバナンスについて説明させていただきます。その後、皆様からのご質問をお受けいたします。終了時刻は 16 時 30 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：よろしくお願いいたします。それでは、私から ESG のうちの E、環境についてお話しさせていただきたいと思います。

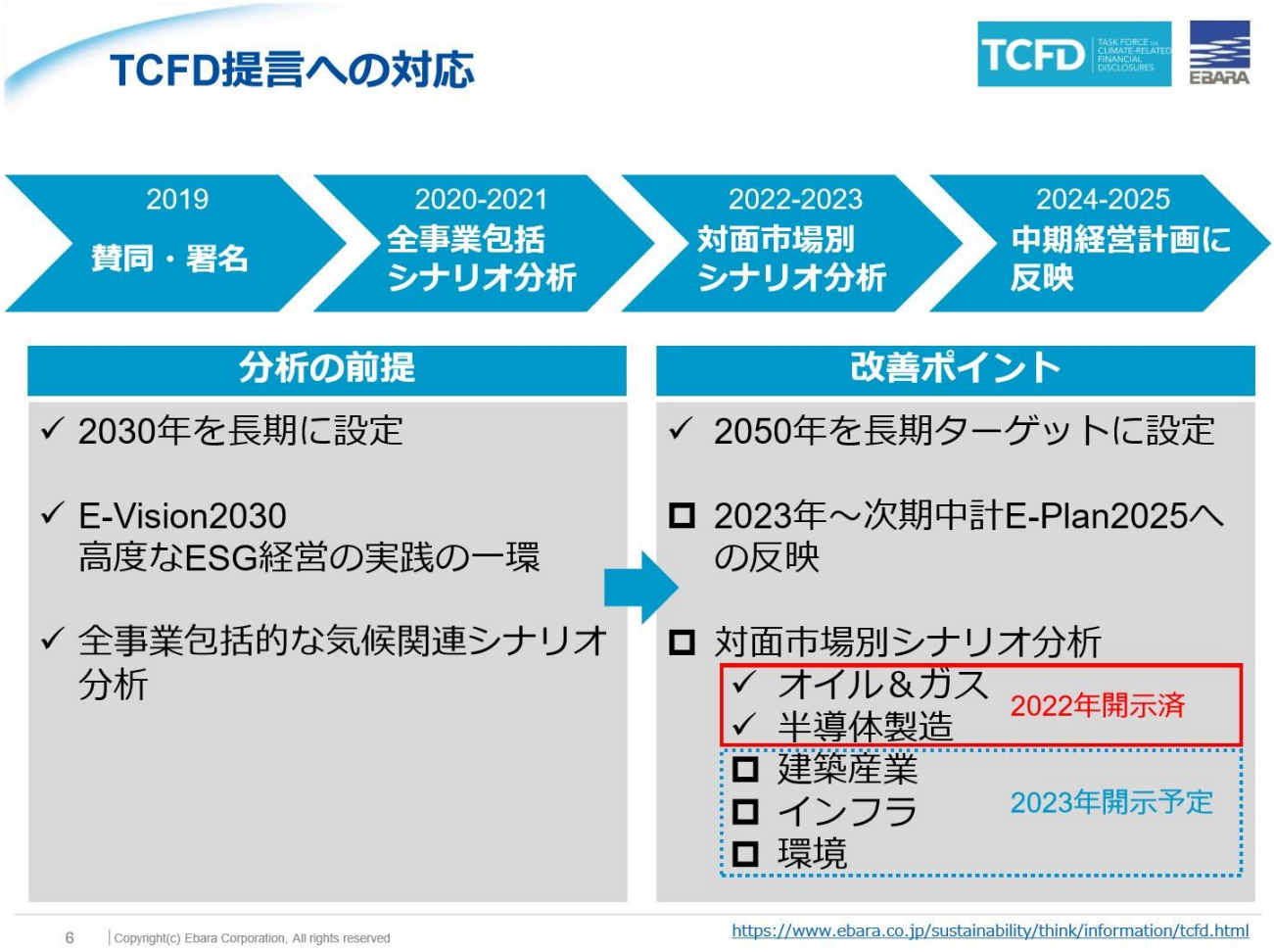
今年は気候変動への取り組みとして二つのテーマ、TCFD に関する今年のアップデートの情報、それから荏原がカーボンニュートラルで目指していることをご説明させていただきたいと思います。



まず、荏原は長期ビジョン、E-Vision2030 で当社グループが 2030 年にありたい姿の成果目標の例として、二酸化炭素 1 億トン相当の温室効果ガスの削減を掲げております。

これは Scope3 の削減貢献の目標となっております。世界で 6 億人に水を届ける、それから渇水地域に水を届けることも含まれるために、気候変動とかかわりのある目標でございます。

荏原が ICAC5 と呼んでいる、IoT、それをつなぐクラウド、人工知能の AI、自動車の自動運転、5G の通信、これらのデジタル技術が束になって、社会全体を高効率にすることに寄与して、二酸化炭素排出量の少ないスマートシティをつくることに貢献していきます。半導体の微細化をより高度化することは、気候変動の問題を解決する技術の進化にとって不可欠でございます。

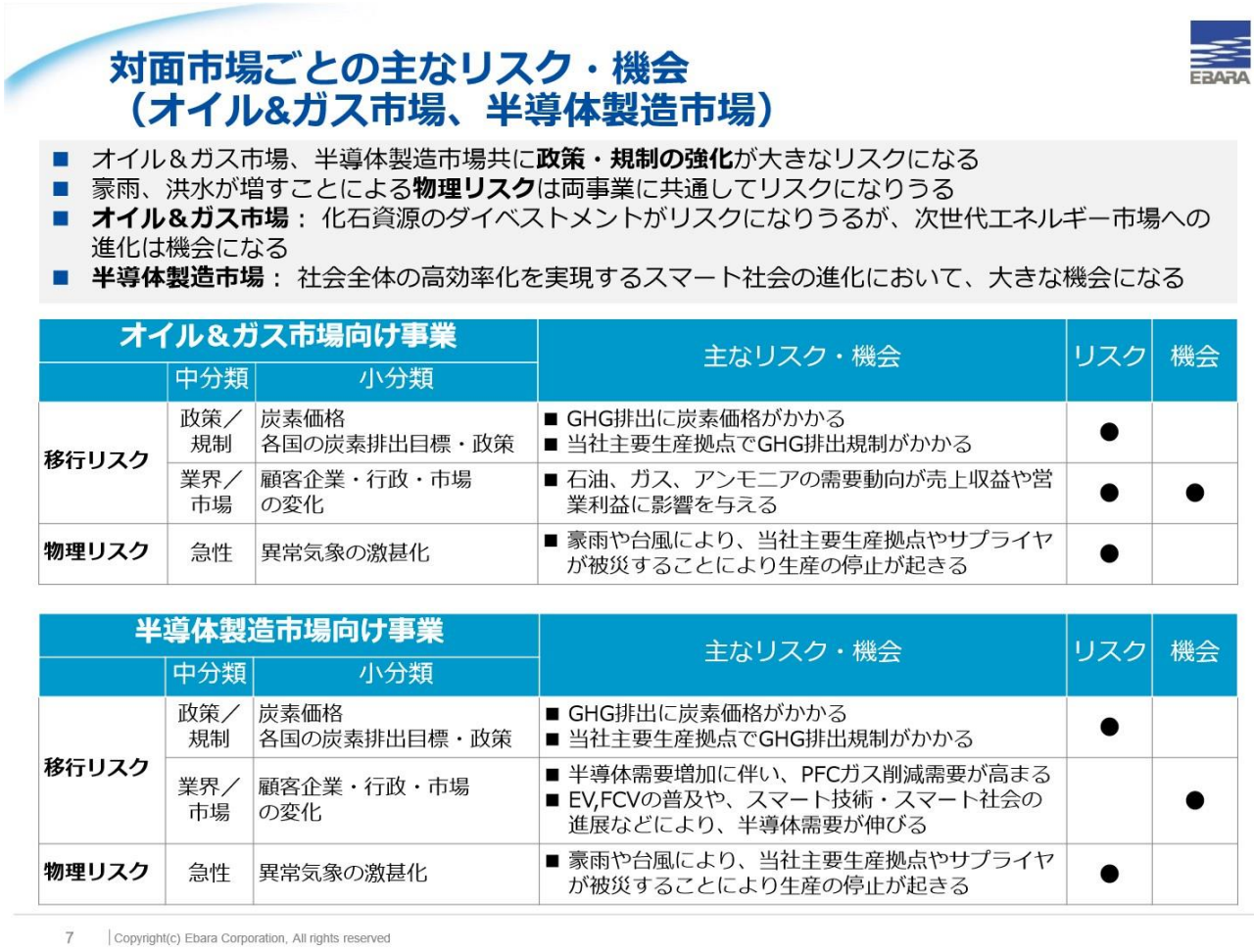


荏原グループは、2019 年に TCFD の提言を支持する署名をさせていただきました。

気候関連のリスクと機会に対する当社の取り組みについて、ステークホルダーへのご説明の責任を果たすとともに、活動の透明性を図る上で TCFD の提言に基づいた情報開示は重要であると考えております。

2021 年に TCFD の枠組みに沿った 1 回目の情報開示をさせていただきました。投資家の皆様と対話の中でいただいたご意見を反映させること、そして事業ごとのリスクと機会をより明確にすることを目的としまして、2021 年下期から対面市場ごとのシナリオ分析に着手いたしました。

2050 年をターゲットといたしまして、オイル&ガス市場と、半導体製造市場向けの事業のシナリオ分析を行って、今年の 7 月に情報を更新いたしました。建築産業、環境、それからインフラについても来年に情報を開示する予定でございます。シナリオ分析の結果は次期中計に反映し、着実に進めてまいりたいと思っております。



対面市場ごとの主なリスク・機会
（オイル&ガス市場、半導体製造市場）

- オイル＆ガス市場、半導体製造市場共に**政策・規制の強化**が大きなリスクになる
- 豪雨、洪水が増すことによる**物理リスク**は両事業に共通してリスクになりうる
- **オイル＆ガス市場**： 化石資源のダイベストメントがリスクになりうるが、次世代エネルギー市場への進化は機会になる
- **半導体製造市場**： 社会全体の高効率化を実現するスマート社会の進化において、大きな機会になる

オイル＆ガス市場向け事業			主なリスク・機会	リスク	機会
	中分類	小分類			
移行リスク	政策／規制	炭素価格 各国の炭素排出目標・政策	■ GHG排出に炭素価格がかかる ■ 当社主要生産拠点でGHG排出規制がかかる	●	
	業界／市場	顧客企業・行政・市場の変化	■ 石油、ガス、アンモニアの需要動向が売上収益や営業利益に影響を与える	●	●
物理リスク	急性	異常気象の激甚化	■ 豪雨や台風により、当社主要生産拠点やサプライヤが被災することにより生産の停止が起きる	●	

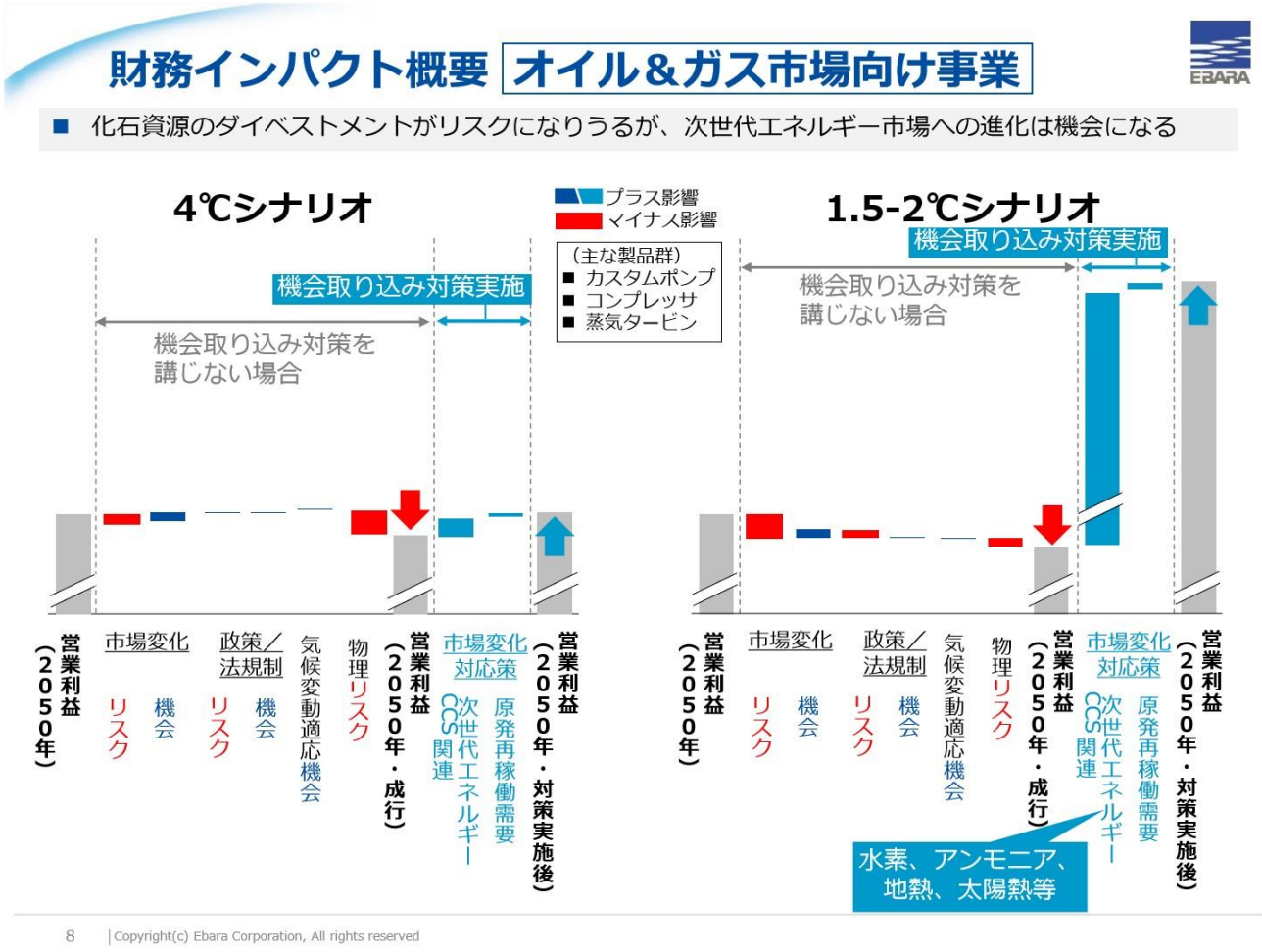
半導体製造市場向け事業			主なリスク・機会	リスク	機会
	中分類	小分類			
移行リスク	政策／規制	炭素価格 各国の炭素排出目標・政策	■ GHG排出に炭素価格がかかる ■ 当社主要生産拠点でGHG排出規制がかかる	●	
	業界／市場	顧客企業・行政・市場の変化	■ 半導体需要増加に伴い、PFCガス削減需要が高まる ■ EV,FCVの普及や、スマート技術・スマート社会の進展などにより、半導体需要が伸びる		●
物理リスク	急性	異常気象の激甚化	■ 豪雨や台風により、当社主要生産拠点やサプライヤが被災することにより生産の停止が起きる	●	

7 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

ここから今年 7 月に開示させていただいた、オイル&ガス市場向けの事業と、それから半導体製造市場向けの事業のシナリオ分析の結果を説明させていただきます。

オイル&ガス市場と半導体製造市場、いずれも政策、規制の強化が大きなリスクになり得ると予想いたしました。化石資源のダイベストメントが懸念されるオイル&ガス市場は、業界や市場の変化がリスクになり得るその一方で、次世代エネルギーの市場へと進化していくことが、当社にとって機会にもなると考えました。

半導体製造市場は、社会全体の高効率化を実現するスマート社会の進化において、半導体の需要が伸び、機会が拡大すると考えております。それから豪雨、洪水が増すことによる物理的なリスク。当社拠点の被災、それからサプライヤーさんの被災が想定されまして、両事業の共通したリスクになると想定しております。



これらの重大なリスク・機会に対して、財務インパクトを評価させていただきました。こちらの図は、オイル&ガス市場向け事業の気候関連財務インパクトを示したものでございます。

当社のオイル&ガス事業は、石油精製、石油化学製品製造といったダウンストリームと呼ばれる市場が中心でございます。4℃のシナリオでは、当社の主要な生産拠点が豪雨、台風などで同時期に被災して一斉に操業停止となった場合の物理的なリスクが、最大約 40 億から 60 億円の規模の損害になると試算いたしました。

しかし、同時被災の可能性は低いと予想しております。このような被災に対する対応といたしましては、BCM の継続的な改善を行ってまいりたいと思っております。

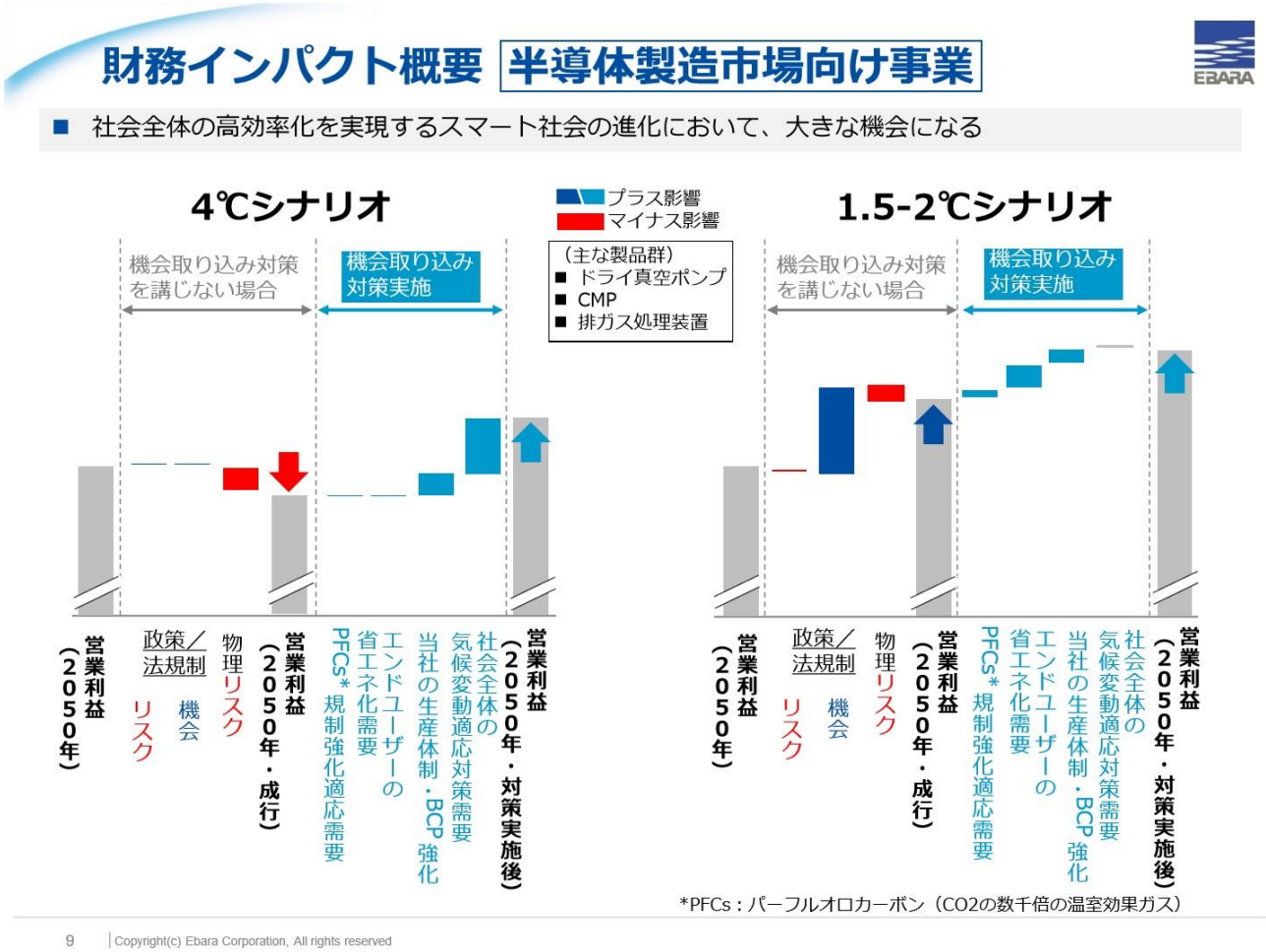
移行リスクの点では、市場変化によって化石資源の需要が減少傾向となりますけれども、石油化学関連製品の需要は一定程度継続すると考えております。また、気候変動適応機会といたしまして、お客様が被災することによるメンテナンス需要があろうことも、予想はしております。

また、次世代エネルギー、地熱・太陽熱の需要拡大に対応する製品の伸びも期待できると予想しております。

一方で、2℃シナリオでは市場自体が次世代エネルギーに向けた市場へと進化していくと予想しております。市場変化によってアップストリーム側ほどではないものの、化石資源の需要が減少して、約 50 億円から 100 億円規模の売上高減少になると予想しております。

この売上高減少に対しては、ケミカル市場向け製品の競争力強化、CCUS/CCS や、次世代エネルギーとして期待されている水素・アンモニア発電向けの製品の開発、地熱や太陽熱発電向けの製品開発などによって、数百億円規模の売上高増加を見込んでおります。

オイル&ガス市場向けの事業は、2℃シナリオをベースとした戦略で進めております。



続きまして、こちらの図は、半導体製造市場向けの気候関連財務インパクトを示したものでございます。当社は、半導体製造装置を半導体メーカー様などに提供しております。

4℃シナリオでは、当社の主要な生産拠点が豪雨、台風などで同時期に被災し、一斉に操業停止となった場合の物理的リスクが、最大約 50 億から 70 億円の規模の損害になると試算いたしました。しかし、先ほどオイル&ガス市場向け事業で述べましたように、同時被災の発生可能性は低いと予想しております。対応といたしましても同様に、BCM の継続的な改善を行ってまいります。

機会の取り込みといたしましては、豪雨や台風の予知システム、そして災害対策機器や施設に搭載されるセンサー用の半導体などの需要が伸びると考えております。これに伴いまして、半導体製造装置の需要も伸びていくと考えております。

一方、2°Cシナリオでは、省エネルギーや脱炭素に向けた政策・法規制が強化されて、あらゆる産業で省エネルギーや高効率化が進むために、ハイテクノロジー製品に搭載される半導体需要の伸びに伴って、半導体製造装置も伸びると考えております。

半導体製造プロセスにおいては、フロン系の PFCs ガスなどの地球温暖化係数の高いガスの排出規制が強化されると予想し、精密・電子事業が製作・供給する排ガス処理装置の需要が伸びると考えております。

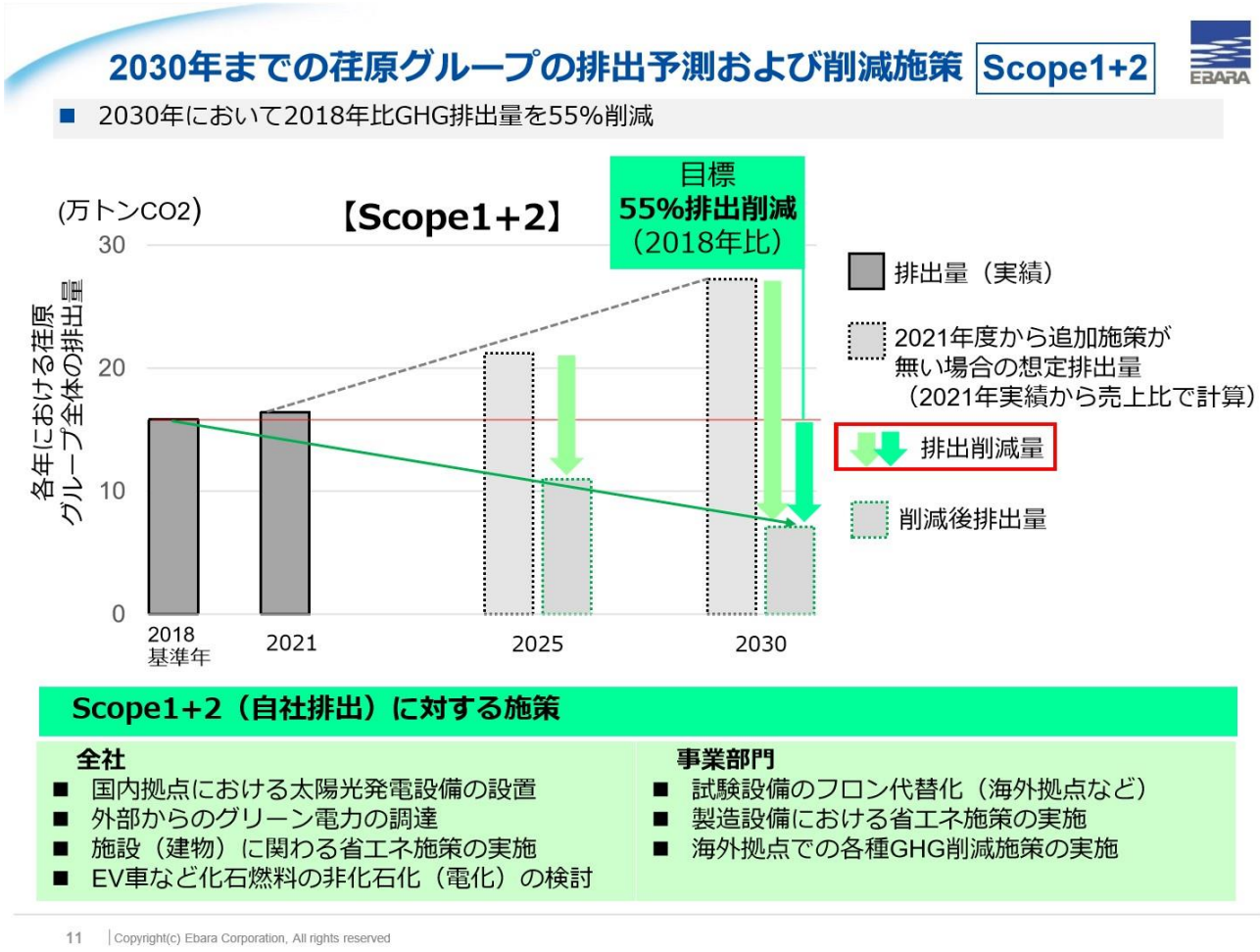
また社会全体としても、再生可能エネルギーの拡大、スマートシティの進化、グリーントランスフォーメーションの推進の中で、半導体を利用した技術は不可欠でございますので、脱炭素社会への移行とともに半導体の需要が伸びて、それに伴って半導体製造装置も伸びていくことと予想しております。

その規模につきましては、少なくとも 200 億円から 300 億円の規模になると予想しております。



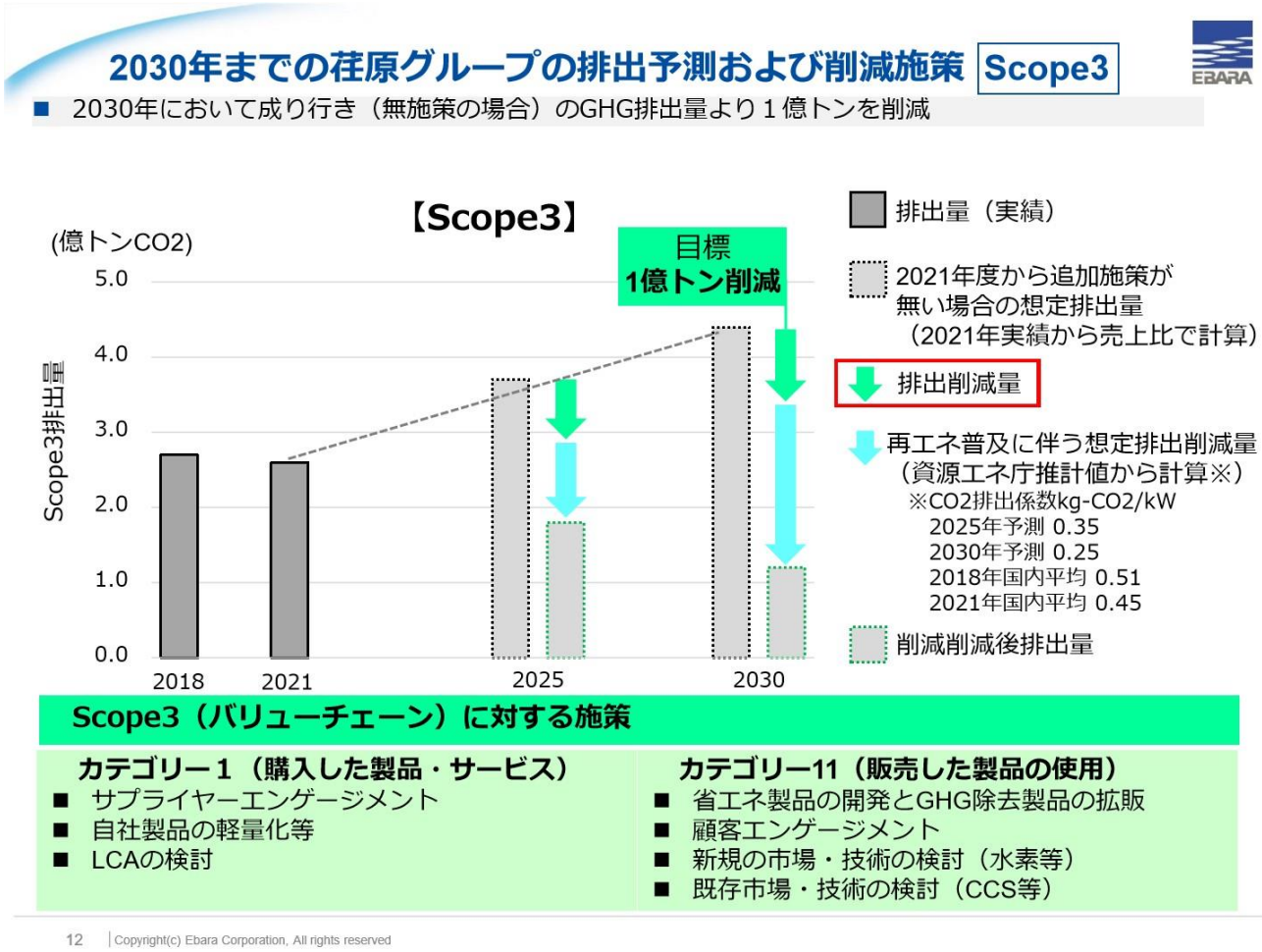
昨年の ESG 説明会では、2050 年のカーボンニュートラルの実現に向けて、今年の 1 月から全社プロジェクトを始動させることをお伝えさせていただきましたが、そのプロジェクトにおいて、2030 年における目標を自社の排出する Scope1、2 ではグリーンハウスガスの排出量を 2018 年度比で 55%削減し、バリューチェーン全体に関する Scope3 では二酸化炭素換算で 1 億トンを削減しようと定めました。

そしてその目標を達成するために、Scope1、2、および Scope3、それぞれこちらのような施策を示しております。まさに昨日、12 月 1 日にこのページと同様の内容を、当社のホームページでも、カーボンニュートラルに関するページとして公開させていただきまして、今後、荏原として取り組んでいくことを謳っております。



こちらのグラフは、Scope1、2 に関する 2018 年と 2021 年の排出量の実績値、そして薄い灰色の部分は、2030 年の売上目標額を 1 兆円とした場合の、売上額で比例計算した成り行きの想定排出量でございます。また緑の矢印は、2030 年に 18 年度比で 55%削減という当社の目標までの、削減量の規模感をお示ししたものでございます。

そのままであれば事業や売上の拡大とともに、温室効果ガス排出量は増大するのですが、荏原グループでは太陽光発電設備の設置や、グリーン電力の調達、さらには一部の事業で使用されるフロンを温室効果係数の低い代替フロンに切り替えることなどに取り組んで、55%の削減を目指してまいりたいと考えております。



また、このページは Scope3 に関しまして、同じく 2018 年と 2021 年の排出量の実績値、そして 2030 年の売上目標額 1 兆円から想定した、成り行きの排出量を薄い灰色で示しております。

こちらも、もちろん何も手を打たなければ、事業や売上の拡大に伴って増加が見込まれることになりますけれども、当社の Scope3 の大部分を占めるカテゴリー11、その次に多いカテゴリー1 に関して、それぞれ省エネ製品や温室効果ガス除去製品、水素事業の拡大、さらにはお客様やサプライヤー様との協働によって、2030 年には緑の矢印でお示しした 1 億トン分を削減することを目指しております。

カテゴリー11 は荏原の機器が運転されたときに排出される二酸化炭素、カテゴリー1 は荏原が受け取る部品等が供給されるまでに発生する二酸化炭素となります。

太陽光発電およびグリーン電力調達計画案

■ 荏原環境プラントのごみ発電も活かした多様なグリーン電力を導入

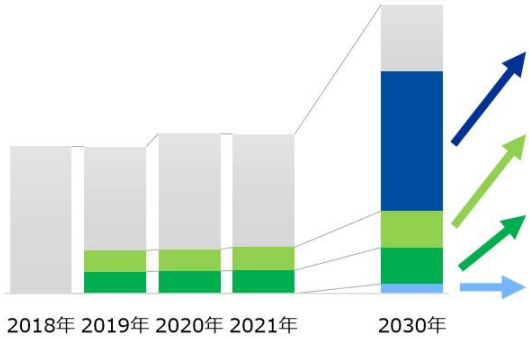
1．太陽光発電設備の導入

計画時期	運用方法など
2023 - 2025年	■ 自家消費中心（荏原所有地内の既存建屋に設置） ■ オフサイトPPA推進
2026 - 2030年	■ 電力会社の系統利用や蓄電池導入の拡張運用を検討



2. グリーン電力への切替拡大

国内使用電力量と電源構成（計画）



項目	具体的な方策
外部調達の多様化	■ 発電事業会社との連携強化 ■ オフサイトPPAの活用
ごみ発電(ゼロカーボン)	■ 荏原グループで長期買取
ごみ発電（FIT）	■ 証書購入
自社発電	■ 上表記載の通り

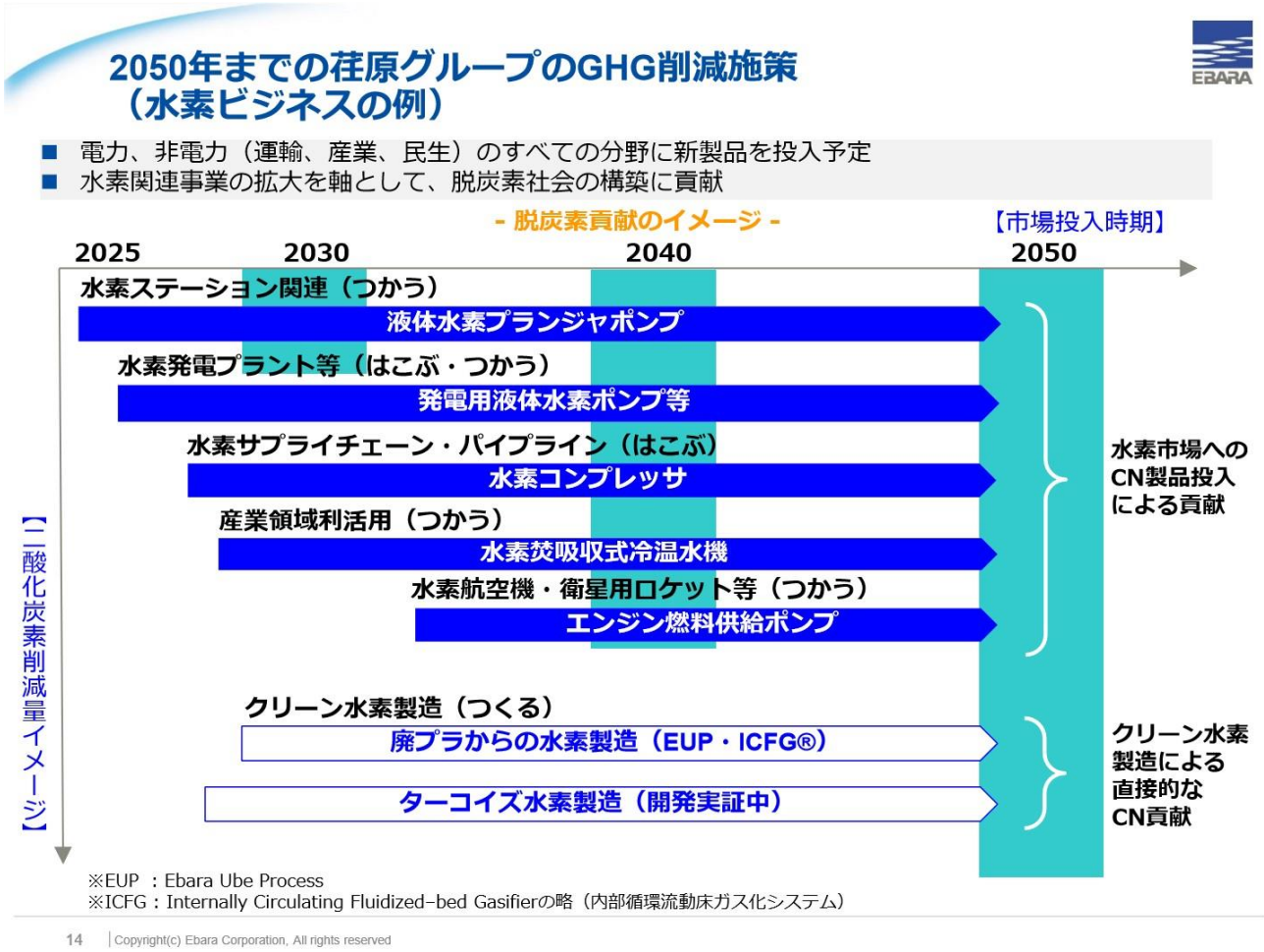
※PPA（Power Purchase Agreement）：発電設備の所有管理を行う事業者と、電力の需要家との間で締結する電力購入契約のこと
自社敷地内に設置するものをオンサイトPPA、そうでないものをオフサイトPPAと呼ぶ

13 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

さて、先ほどのページでも簡単に触れましたが、荏原グループでは Scope1、2 のグリーンハウスガス排出量を効果的に削減するために、まず来年から始まる次期中計、E-Plan2025 の期間中は荏原所有地内の建屋の屋根をメインに太陽光パネルの設置を進めるとともに、外部の太陽光発電の事業者から電力を購入させていただくという PPA(Power Purchase Agreement)という形態によって、太陽光由来のエネルギーを導入させていただこうと考えております。

そして次の E-Plan の期間中において、電力会社の系統利用や蓄電池の導入など、より高度な利用を図ってまいりたいと考えております。

またそれにとどまらず、当社グループ会社の荏原環境プラントが手がけているごみ発電によって得られたグリーン電力への切替えも、今後拡大させていただきたいと思っております。



こちらの図は、カーボンニュートラルに不可欠な、水素社会に向けた技術開発を進めている状況をお示しさせていただいております。

水素サプライチェーンの構築には、「つくる」「運ぶ」「使う」への貢献が必要でございます。「つくる」では廃プラスチックのガス化、それからターコイズ水素と呼ばれる水素を製造して、クリーン水素製造を行おうと取り組んでおります。

そして「運ぶ」と「使う」では、水素ステーション用のポンプとして水素発電用の液体水素ポンプ、パイプラインやインフラ用の水素コンプレッサ、そして産業向けの水素焚吸収式冷温水機を開発しております。また将来に向けましても、水素航空機やロケット用の燃料ポンプなど、新しい産業領域にも取り組んでおります。

これらの取り組みは、温室効果ガスを排出している電力分野や運輸、産業、民生などの非電力分野産業の脱炭素に広く貢献することができると考えております。荏原は 2050 年のカーボンニュートラルを、水素の技術で推進してまいりたいと考えております。

気候変動に対する取組み

■ **荏原グループのカーボンニュートラル**
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により、
2050年にGHG排出ネットゼロを目指す。

■ **GX（グリーントランスフォーメーション）**
様々な団体との共創により、脱炭素社会に向けた活動をけん引する。

GX League 2022

経済産業省 公表
「GXリーグ基本構想」に賛同
（2022年9月）
GX：グリーントランスフォーメーション

Semiconductor Climate Consortium
FOUNDING MEMBER

国際半導体製造装置材料協会（SEMI）の
「半導体気候関連コンソーシアム（SCC）」
創設メンバーに参加
（2022年10月）

 Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

気候変動に関する自社の取り組みといたしましては、自社とバリューチェーン全体における温室効果ガス排出量を低減することによって、2050 年にネットゼロを目指しております。

また業界の気候変動に関する取り組みといたしまして、賛同しているものをご紹介させていただきます。

まず GX、グリーントランスフォーメーションに関しましては、経済産業省の GX リーグに賛同いたしました。また先月、半導体の産業団体 SEMI の、半導体気候関連コンソーシアムに創設メンバーとして参加させていただいております。

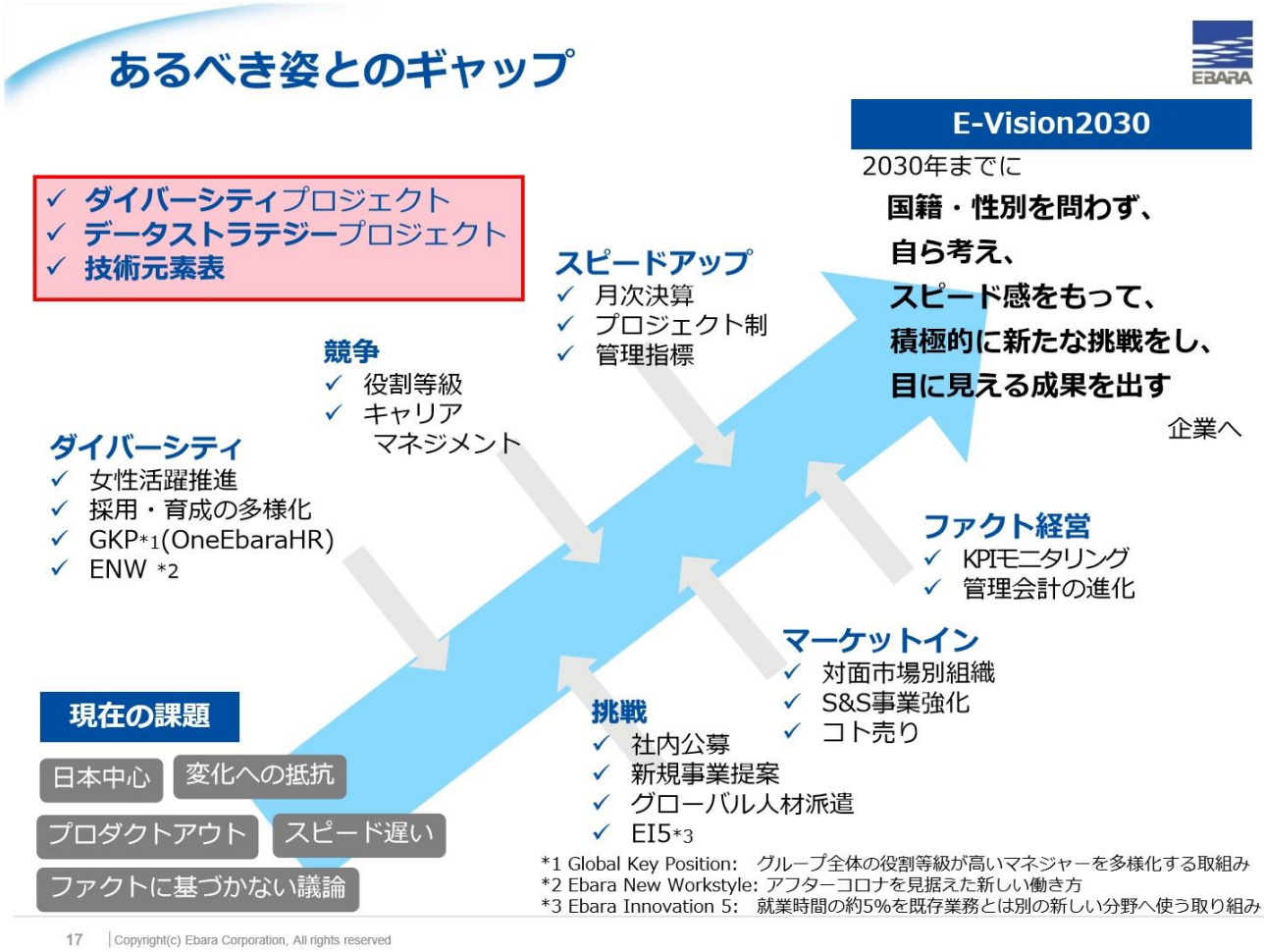
以上が、E の環境に関して、気候変動の取り組みとして TCFD 関連に関するアップデート、そして荏原のカーボンニュートラルに関する説明となります。



続きまして、ESG の S、社会についてご説明させていただきます。

荏原は人材を資本と捉えまして、その価値を最大限に引き出すことで、グループ全体で人的資本経営をさらに強化してまいりたいと考えております。

今年は人的資本コンソーシアムに参画させていただいたほか、人材版の伊藤レポート 2.0 に事例として掲載していただくなど、人的資本に対する取り組みを評価していただきました。本日はその取り組みなどの進捗をご説明させていただきます。

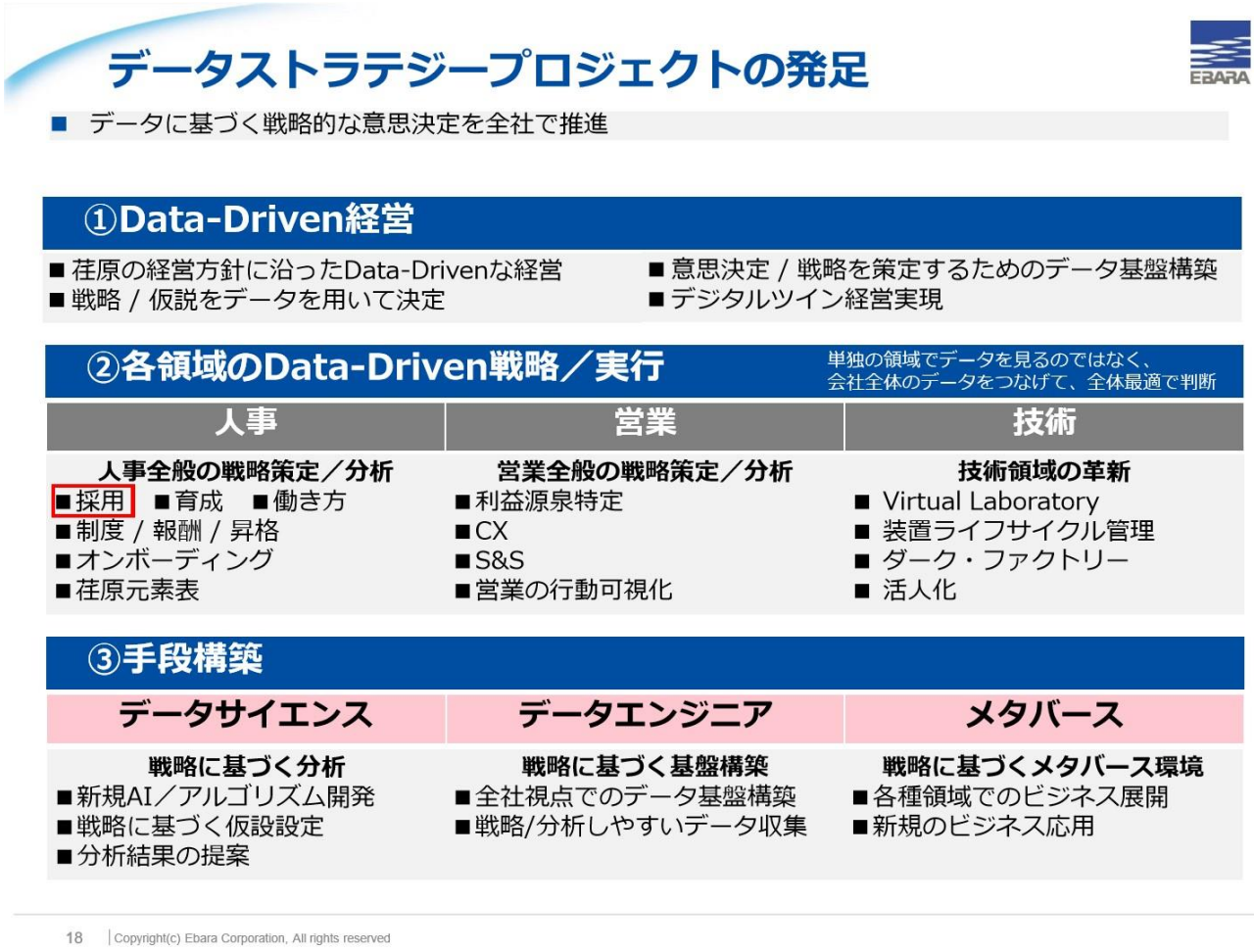


こちらは、人的資本における、あるべき姿とギャップをお示しした図でございます。

E-Vision2030、2030 年までに目指す姿として、国籍・性別を問わずに、自ら考えて、スピード感を持って積極的に新たな挑戦をして、目に見える成果を出す企業を目指しております。

現在の課題といたしましては、日本中心であったり、目的意識が希薄であったり、スピード感が足りなかったり、変化への抵抗があったり、成果・成長への意欲が弱かったりといったことを問題として認識しております。それを克服するための施策として、競争・実力主義、ダイバーシティ、自律、挑戦、グローバル、スピードアップ、エンゲージメントのようなキーワードをテーマに挙げて取り組んでおります。

これを加速させる施策といたしまして、社長直轄でデータストラテジーチーム、そしてダイバーシティプロジェクトを発足させましたので、その説明をさせていただきます。また人的資本と知的資本の融合といたしまして、荏原技術元素表、技術人材マップの説明もさせていただきます。

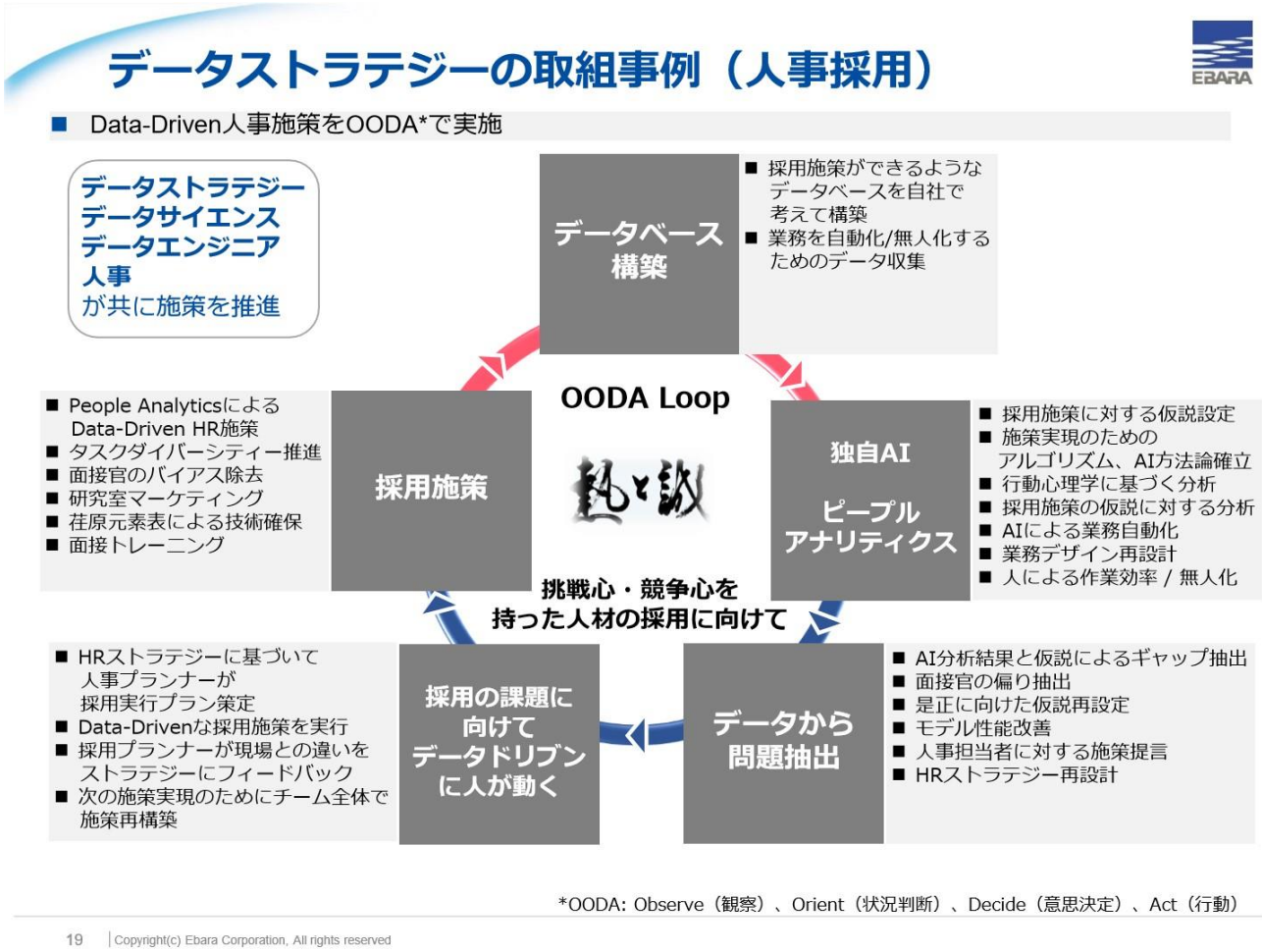


全社の経営をデータに基づく客観的な技術から構築していくために、2022 年の 7 月にデータストラテジーチームを発足させました。

今までは人の経験、勘、度胸といったものに頼って意思決定される機会も多かったと思われますが、今後は意思決定過程をデータから得られた戦略、仮説に基づいて行い、結果を分析し、その分析から得られた結論をもとに、アクションもデータに基づいて行う経営を目指してまいりたいと考えております。

現在、Data-Driven 経営に向けて人事、営業、技術領域の施策をデータに基づいて展開しようとしております。各セクションに人事、営業などの担当者だけではなく、データサイエンス、データエンジニアがそれぞれいて、人事×データサイエンス、営業×データエンジニアなど、セルフタスクダイバーシティができるようなチームを目指しております。

今は実空間で物事を考えることが多いですけれども、今後は仮想空間でビジネスや作業をすることになると想定できますので、実空間でできることをメタバース空間でもできるように考えております。

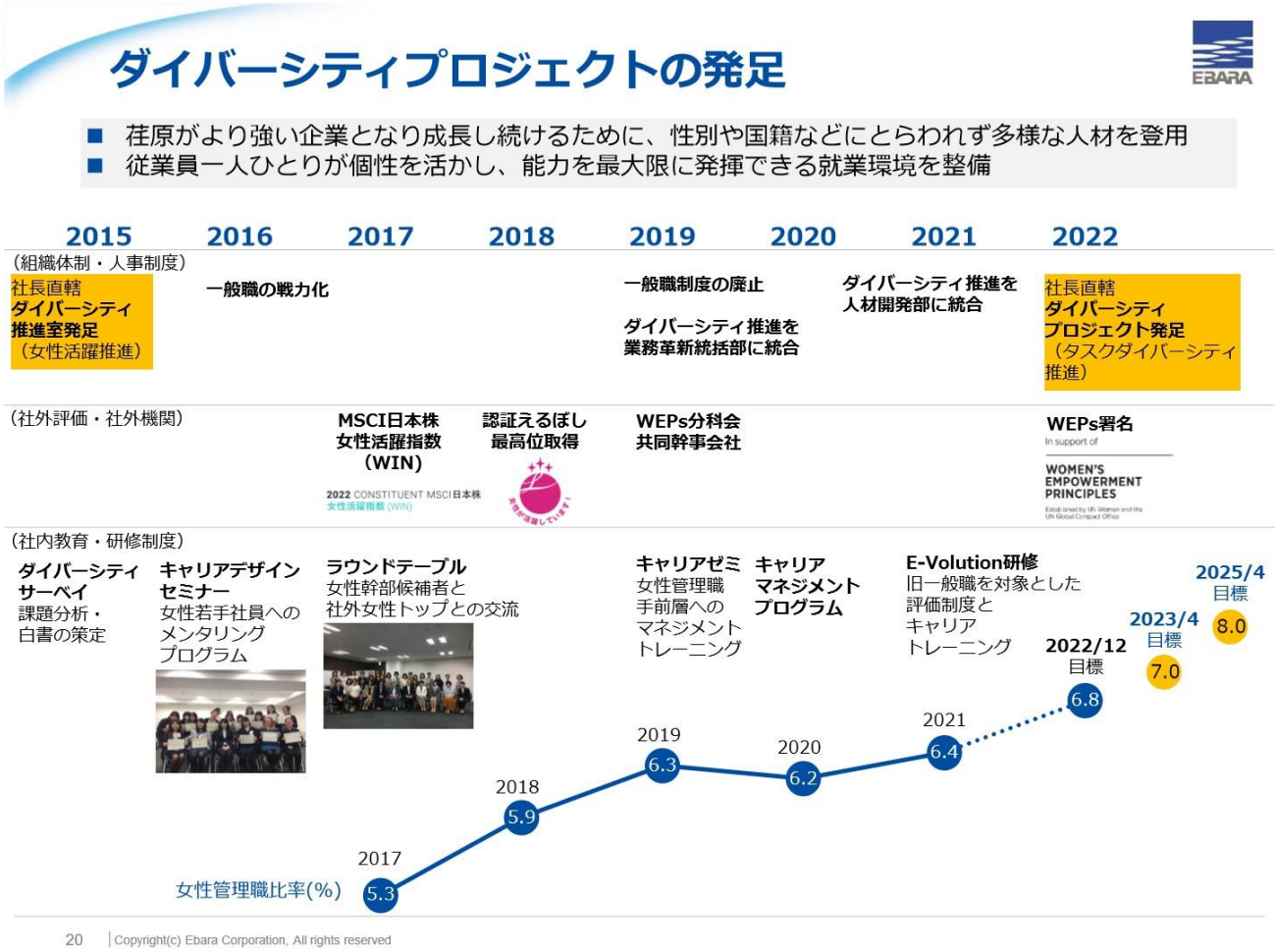


このページの図は、Data-Driven 経営の人事採用の取り組みを示した例でございます。

採用においての問題は人材面での偏りでございました。面接官が公平に見たつもりであっても、採用されている人物像には大きな偏りがあることも分かってきました。今後、多様な人材を活躍させないと、世の中の変化になかなか対応することが難しいため、偏りを是正していこうということが求められてまいりました。

こうした課題を解決するために、課題解決を見据えてデータを収集して、データベースを構築して、課題を解決するために AI を使って、独自の People Analytics と呼ばれる手法を編み出してまいりました。得られた結果と現状の差を認識して、データと現場の検証を行っております。これを続けてまいります。

分析結果をもとに、採用プランナーが Data-Driven をベースに次の採用アクションを行っています。こうしたサイクルを繰り返していって、人材の偏りを是正することに成功しております。

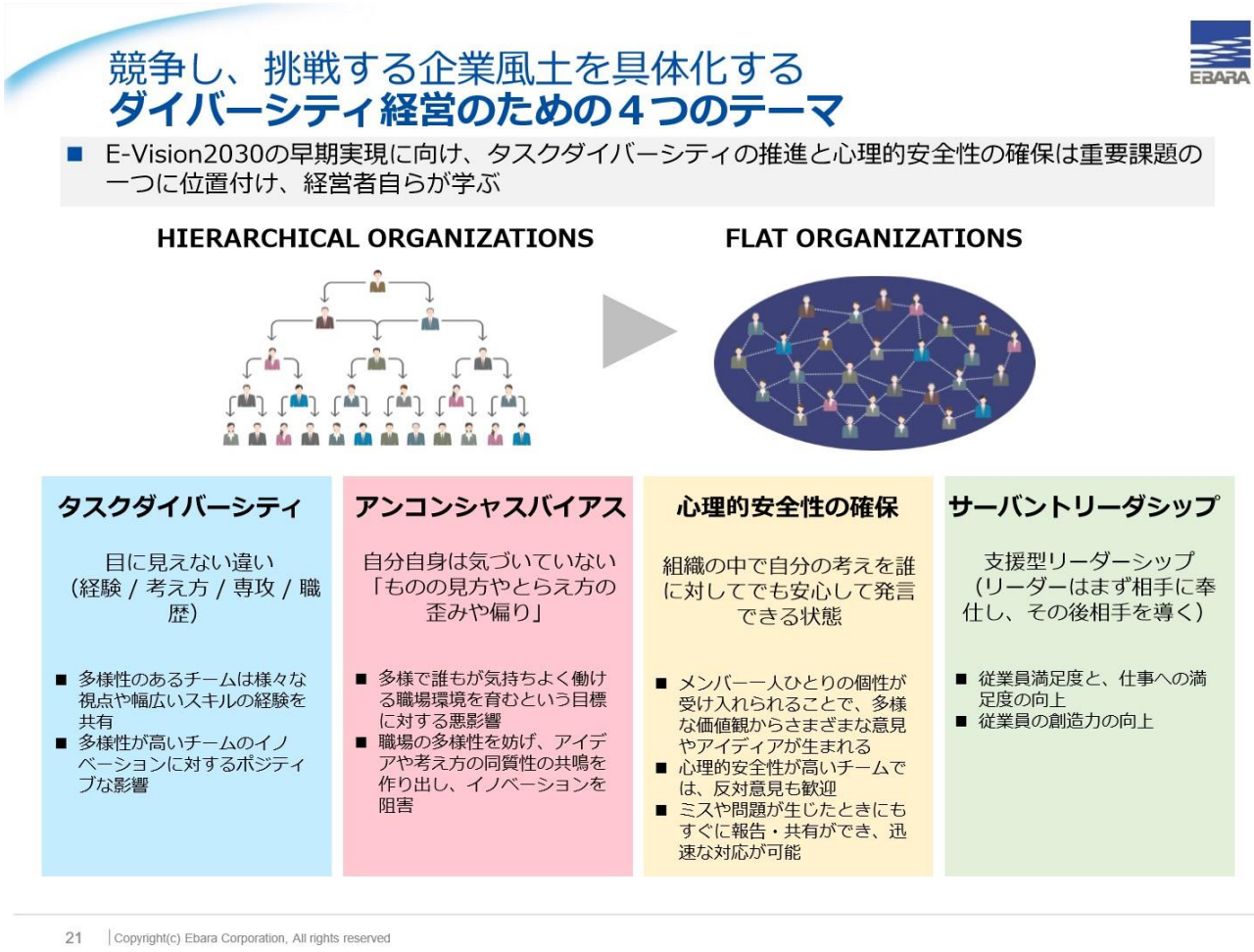


荏原は、より強い企業になって成長し続けるため、多様な人材の登用を目的としたダイバーシティ推進にも力を入れております。

こちらがその経緯を示した図でございますけれども、まず 2015 年に社長直轄組織としてダイバーシティ推進室を発足させて、女性活躍推進に主眼を置いた活動を実施してまいりました。2018 年には女性活躍の取り組みを認めていただき、厚労省が認定するえるぼしの最高位を獲得することができました。

2019 年には一般職制度を廃止いたしまして、2020 年にはキャリアマネジメントプログラムを導入いたしました。男女関係なく評価基準が統一されて、希望のキャリアを築ける、続けられる仕組みが実現いたしました。

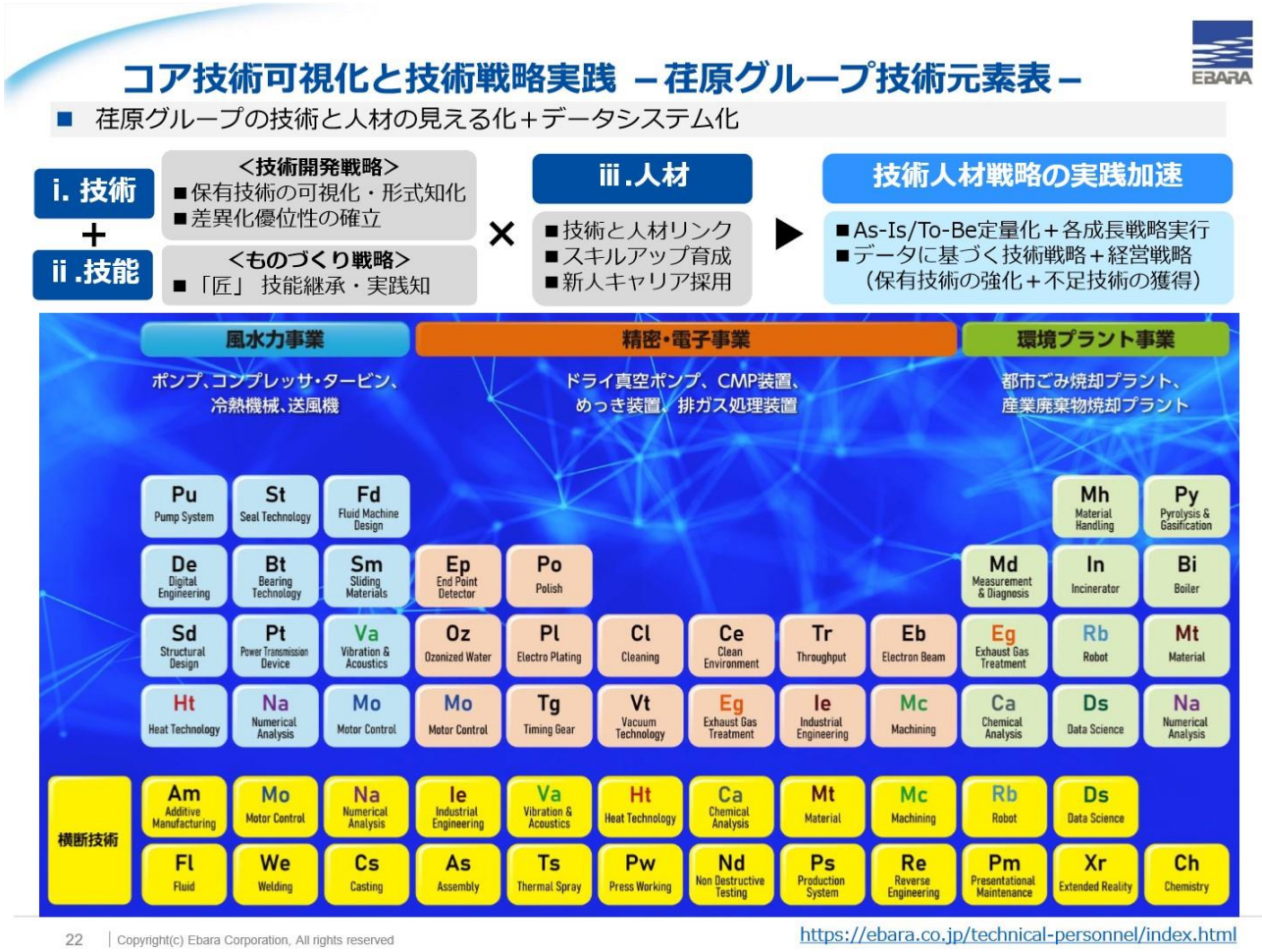
そして 2022 年 1 月、新たに社長直轄のプロジェクトといたしまして、ダイバーシティプロジェクトを発足させました。性別や国籍など、目に見える違いだけではなくて、経験や能力など目に見えない違いまでインクルージョンを行うことが、企業の成長だけではなくて、社員それぞれの成長にも必要不可欠と考えておりまして、タスクダイバーシティに主眼を置いたさまざまな活動を実施しております。



荏原は、全従業員を対象にしたダイバーシティサーベイの結果をもとに、心理的安全性に対する方針を掲げております。

E-Vision2030 の早期実現に向けて、誰もが自由に闊達に発言して、イノベーションを至るところで起こすためには、今までのヒエラルキー組織の体質を脱却して、フラットな組織づくりが喫緊の課題であることが分かっております。

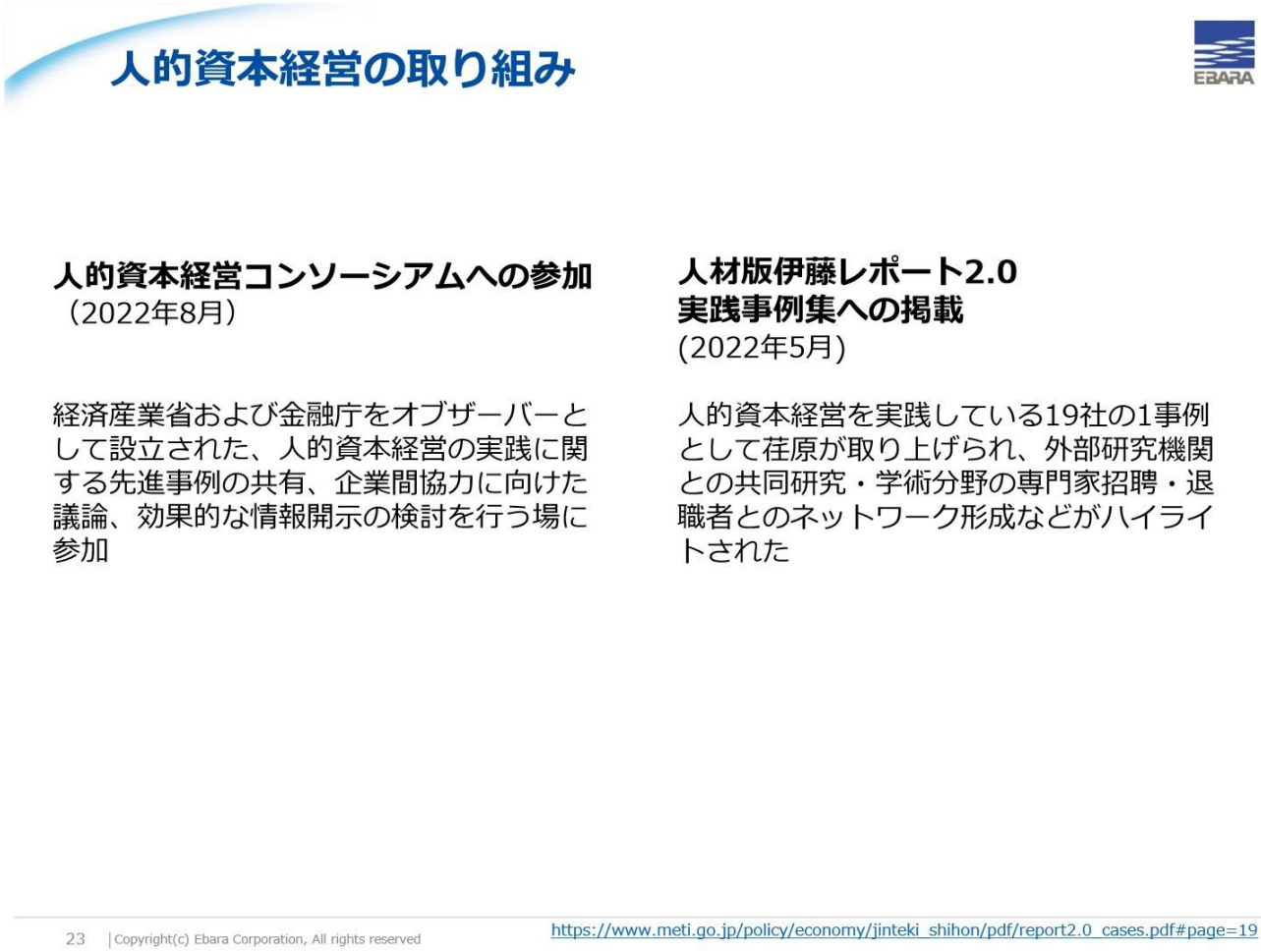
例えば上司や部下といった、上下関係を連想するような言葉を使わないことを進めております。立場に関係なくチーム、リーダー、メンバーといったフラットな関係性を理想的と考えている人が多いことが、サーベイの結果からも分かりました。このことから経営者層が自らタスクダイバーシティの重要性と心理的安全性について理解を深めて、フラットな組織実現のためのアクションプランにつなげております。



次に、今年９月、当社製品を支える固有技術と事業を横断した技術を、記号に表記して元素表のように見立てた、荏原グループの技術元素表を当社ホームページに公開させていただきました。ホームページ上で元素表のそれぞれの技術の要素をクリックいただきますと、その技術の説明と具体的な製品をご覧いただけるようになっております。

この取り組みのねらいは当社が保有する技術・モノや、技術者の情報データの棚卸し、そして情報のアップデートを行って、その情報を可視化することで技術領域への投資、技術人材強化等を戦略的に進めていくことが可能となり、同時に当社の技術・事業間のシナジーをさらに高めて、新事業創出・新製品開発、外部のパートナーとの協働につなげていきたいと考えております。

技術人材マップは、国や言語を越えた共通言語といたしまして、コア技術の組合せによって新事業・新製品・新サービスの提供、そしてグローバルでの人材の最適配置や、グループ会社を横断した製品開発をより促進していくための、重要ツールとしての運用を進めてまいります。



最後に、人的資本に関する取り組みをご紹介させていただきます。

まず今年 8 月に、経済産業省と金融庁がオブザーバーで設立された、人的資本経営コンソーシアムに参加させていただきました。また今年 5 月には、人材版伊藤レポート 2.0、実践事例集に当社の取り組みを取り上げていただきましたので、ぜひご覧いただければと思います。

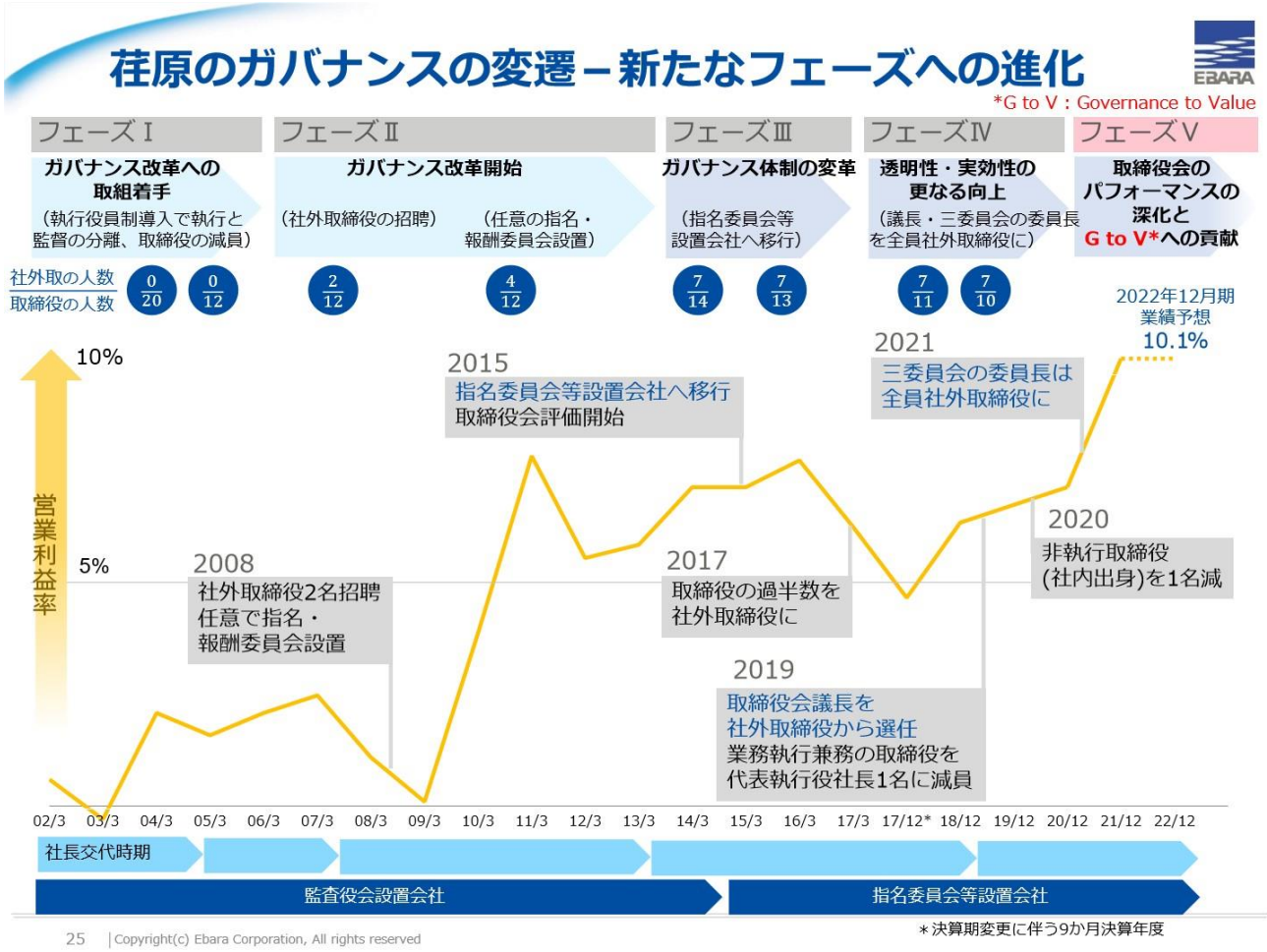
以上が、私からの ESG の S、社会に関して、人的資本経営の取り組みに関する説明をさせていただきました。

次は、取締役会議長の大枝から、ガバナンスに関してご説明させていただきます。



大枝：大枝でございます。私は 2018 年から当社の独立社外取締役になりまして、指名委員会の委員長を 3 年やりまして、今年 3 月から取締会の議長をしております。

本日は皆様、ご出席いただきまして誠にありがとうございます。それでは私から、当社のガバナンスにつきましてご説明をさせていただきます。



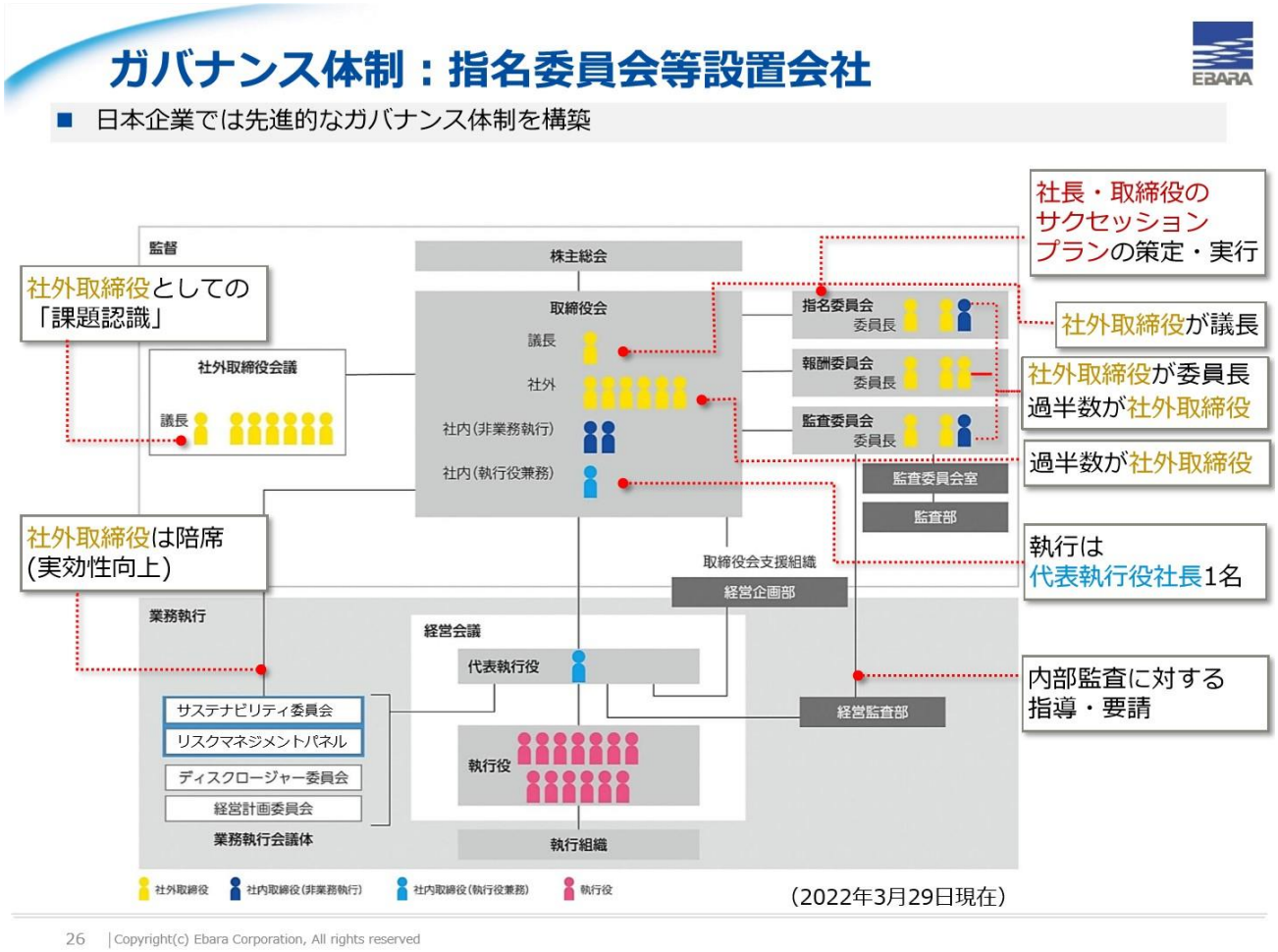
当社にとりまして、2000 年代の前半は非常に厳しい時期でありまして、ポートフォリオ適正化がうまくいかない、そしてコンプライアンス関係の不祥事が発生し、また収益の低迷が続く。まさにガバナンス不全ということでありまして、経営の危機に瀕していたといえるかと思います。

そんな状況の中で、2007 年に社長に就任しました矢後氏が、ガバナンス改革をドライバーとして経営を立て直そうと考えて、そしてガバナンスの改革案を次々と実行していきました。

2008 年に独立社外取締役 2 人が初めて就任、そして 2015 年には指名委員会等設置会社に移行して、社外取締役が 7 人となりました。その後は執行と監督を明確に分離するという方針で、執行側の取締役の数を減らしてきておりまして、現在は取締役 10 人のうち、執行側の取締役は社長 1 人ということになっております。

このページで折れ線グラフがございますけども、これが営業利益率をお示ししております。ガバナンス改革の進展に対応して、収益も改善されてきております。2010 年以降は営業利益率も 5%を超えて推移をしておりまして、昨年は 10%を超えました。そして今年も 10%を超える見通しということで、収益は改善をしております。

スライドの上にフェーズが書いてありますが、当社のガバナンス改革は、現在フェーズ 4 からフェーズ 5 に入ろうとしています。取締役会が企業価値向上に貢献し、具体的な成果を出していく、これを「Governance To Value」と呼んでおりますけども、これを目指していきたいと考えております。



26 |Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

このページでは 3 点、お話を申し上げたいと思っております。

まず 1 つ目ですが、スライド左上にございます社外取締役会議についてご説明をいたします。

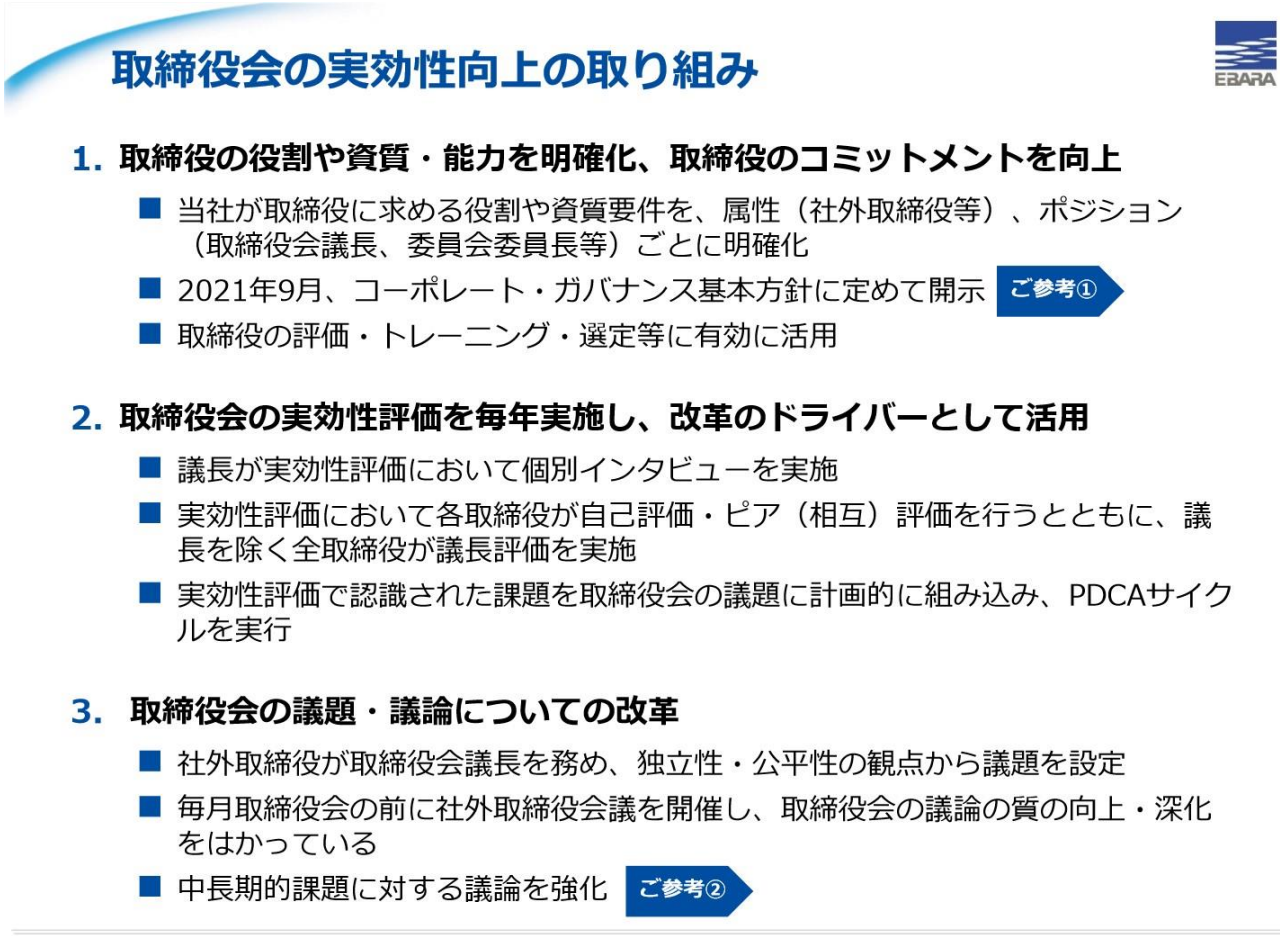
当社では、取締役会の数日前に社外取締役が出席をして、社外取締役会議を行います。取締役会の議題の中で重要なものをピックアップしまして、執行側から説明を受けた後に、各取締役が客観的な目線で質問をし、そして納得するまで自由に議論する会議でございます。この会議をやることによりまして、社外取締役の皆さんの議題内容への理解が深まる。そして取締役会本番での議論の質が向上し、取締役会の実効性が確実に高まっていると感じております。

二つ目は、スライド左下にございますサステナビリティ委員会です。この委員会は、独立社外取締役も出席をしております。そしてこの委員会の議論も踏まえて、取締役会で定期的にサステナビリティ関連の諸課題について議論をしております。

それから三つ目は、スライド右上の指名委員会についてご説明します。指名委員会の一番大事な役割、それは社長のサクセッションプランだと考えております。この内容については、当社のガバナンスの特徴が出ている項目の一つだと認識をしております。

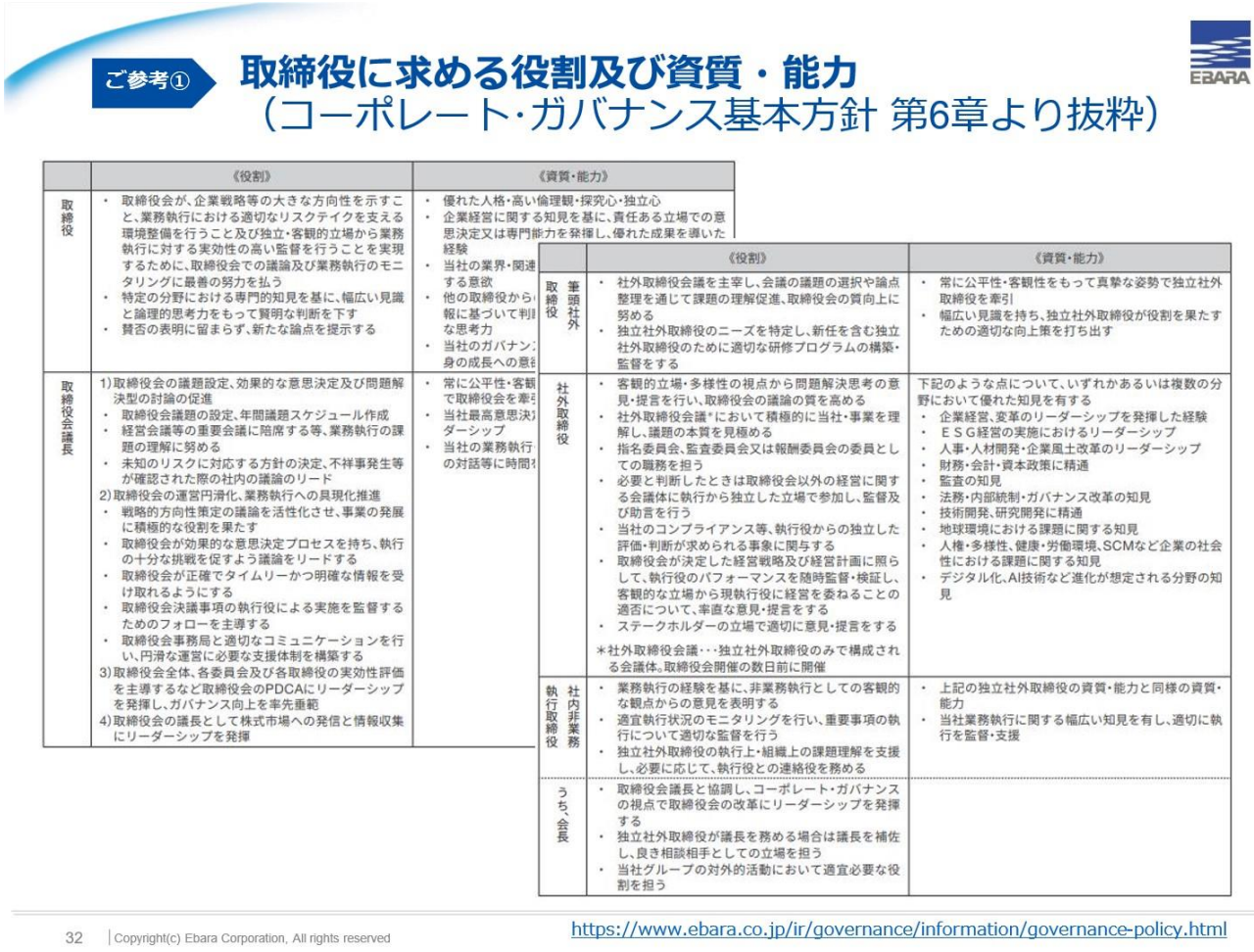
現在、日本ではまだほとんどの企業が、実質的には現役の社長が後任社長を指名するケースが多いと思いますけども、当社におきましては指名委員会が社長のサクセッションプランを策定して、後継の社長候補者のアセスメント、育成、選定等のプランをつくりまして、それに沿って時間をたっぷりとかけまして後任社長を選んでおります。現在の社長も 4 年前にこの方法で選任いたしましたし、次期社長につきましても現在同様の方法で選定中でございます。

ここで一つ重要なことは、新しく選ばれた社長が「前任の社長に一切忖度をしなくてよい」、あるいは「過去の経営を否定してもいい」。そういうかたちで選ばれるということが非常に大切だと思います。現社長が選ぶのではなくて、やはり独立した委員会、あるいは組織が選ぶというところが重要だと考えております。



続きまして、取締役会の実効性向上の取り組みについてご説明をいたします。

まず一つ目でございますが、当社は昨年、取締役の役割および資質・能力を決め、コーポレートガバナンスの基本方針に明文化をして開示いたしたところでございます。



ご参考①

取締役に求める役割及び資質・能力
（コーポレート･ガバナンス基本方針 第6章より抜粋）

EBARA

	《役割》	《資質・能力》
取締役	・ 取締役会が、企業戦略等の大きな方向性を示すこと、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及び独立・客観的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を実現するために、取締役会での議論及び業務執行のモニタリングに最善の努力を払う ・ 特定の分野における専門的知見を基に、幅広い見識と論理的思考力をもって賢明な判断を下す ・ 賛否の表明に留まらず、新たな論点を提示する	・ 優れた人格・高い倫理観・探究心・独立心 ・ 企業経営に関する知見を基に、責任ある立場での意思決定又は専門能力を発揮し、優れた成果を導いた経験 ・ 当社の業界・関連する意欲 ・ 他の取締役から報に基づいて判断な思考力 ・ 当社のガバナン身の成長への意
取締役会議長	1)取締役会の議題設定、効果的な意思決定及び問題解決型の討論の促進 ・ 取締役会議題の設定、年間議題スケジュール作成 ・ 経営会議等の重要会議に陪席する等、業務執行の課題の理解に努める ・ 未知のリスクに対応する方針の決定、不祥事発生等が確認された際の社内の議論のリード 2)取締役会の運営円滑化、業務執行への具現化推進 ・ 戦略的方向性策定の議論を活性化させ、事業の発展に積極的な役割を果たす ・ 取締役会が効果的な意思決定プロセスを持ち、執行の十分な挑戦を促すよう議論をリードする ・ 取締役会が正確でタイムリーかつ明確な情報を受け取れるようにする ・ 取締役会決議事項の執行役による実施を監督するためのフォローを主導する ・ 取締役会事務局と適切なコミュニケーションを行い、円滑な運営に必要な支援体制を構築する 3)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するなど取締役会のPDCAにリーダーシップを発揮し、ガバナンス向上を率先垂範 4)取締役会の議長として株式市場への発信と情報収集にリーダーシップを発揮	・ 常に公平性・客観で取締役会を牽引 ・ 当社最高意思決ダーシップ ・ 当社の業務執行の対話等に時間

		《役割》	《資質・能力》
取締役	筆頭社外	・ 社外取締役会議を主宰し、会議の議題の選択や論点整理を通じて課題の理解促進、取締役会の質向上に努める ・ 独立社外取締役のニーズを特定し、新任を含む独立社外取締役のために適切な研修プログラムの構築・監督をする	・ 常に公平性・客観性をもって真摯な姿勢で独立社外取締役を牽引 ・ 幅広い見識を持ち、独立社外取締役が役割を果たすための適切な向上策を打ち出す
	社外取締役	・ 客観的立場・多様性の視点から問題解決思考の意見・提言を行い、取締役会の議論の質を高める ・ 社外取締役会議*において積極的に当社・事業を理解し、議題の本質を見極める ・ 指名委員会、監査委員会又は報酬委員会の委員としての職務を担う ・ 必要と判断したときは取締役会以外の経営に関する会議体に執行から独立した立場で参加し、監督及び助言を行う ・ 当社のコンプライアンス等、執行役からの独立した評価・判断が求められる事象に関与する ・ 取締役会が決定した経営戦略及び経営計画に照らして、執行役のパフォーマンスを随時監督・検証し、客観的な立場から現執行役に経営を委ねることの適否について、率直な意見・提言をする ・ ステークホルダーの立場で適切に意見・提言をする ＊社外取締役会議･･･独立社外取締役のみで構成される会議体。取締役会開催の数日前に開催	下記のような点について、いずれかあるいは複数の分野において優れた知見を有する ・ 企業経営、変革のリーダーシップを発揮した経験 ・ ＥＳＧ経営の実施におけるリーダーシップ ・ 人事・人材開発・企業風土改革のリーダーシップ ・ 財務・会計・資本政策に精通 ・ 監査の知見 ・ 法務・内部統制・ガバナンス改革の知見 ・ 技術開発、研究開発に精通 ・ 地球環境における課題に関する知見 ・ 人権・多様性、健康・労働環境、SCMなど企業の社会性における課題に関する知見 ・ デジタル化、AI技術など進化が想定される分野の知見
執行取締役	社内非業務	・ 業務執行の経験を基に、非業務執行としての客観的な観点からの意見を表明する ・ 適宜執行状況のモニタリングを行い、重要事項の執行について適切な監督を行う ・ 独立社外取締役の執行上・組織上の課題理解を支援し、必要に応じて、執行役との連絡役を務める	・ 上記の独立社外取締役の資質・能力と同様の資質・能力 ・ 当社業務執行に関する幅広い知見を有し、適切に執行を監督・支援
	うち、会長	・ 取締役会議長と協調し、コーポレート・ガバナンスの視点で取締役会の改革にリーダーシップを発揮する ・ 独立社外取締役が議長を務める場合は議長を補佐し、良き相談相手としての立場を担う ・ 当社グループの対外的活動において適宜必要な役割を担う	

32 | Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

https://www.ebara.co.jp/ir/governance/information/governance-policy.html

具体的な内容につきましては、後ほど 32 ページに参考が付いておりますのでご確認いただければと思っております。

取締役会が実効性を持って機能するためには、やはり個々の社外取締役の資質・能力発揮等が今後ますます重要になってきます。今回明文化をしたことによりまして、各取締役の役割発揮を促すとともに、取締役の評価、トレーニング、役員選定等に有効に活用していきたいと考えております。

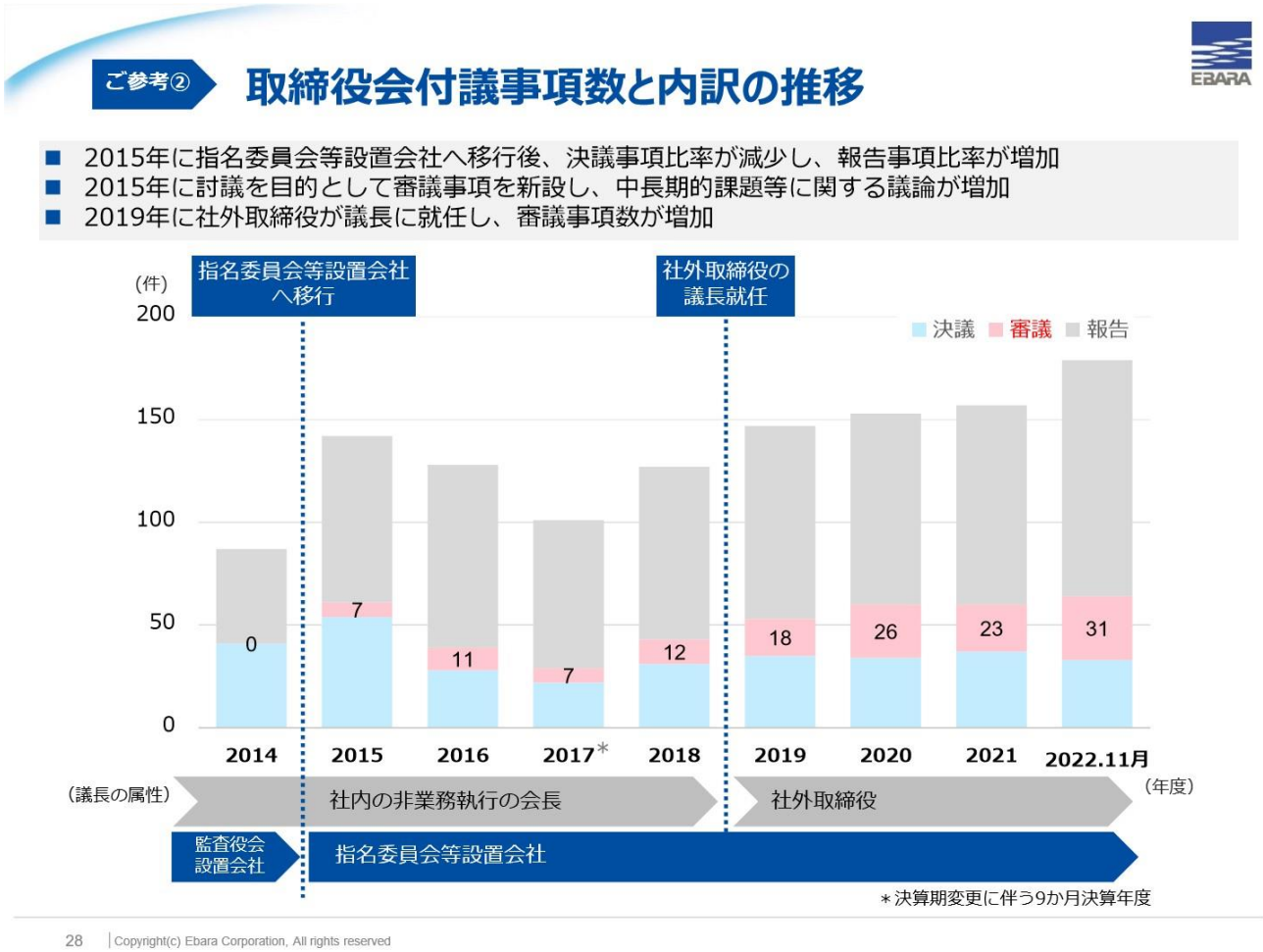
続きまして二つ目ですけども、この項目につきましても、これも当社におけるガバナンス上の特徴が非常に現れている内容だと認識をしております。

当社では 2015 年から毎年、取締役会の実効性評価を行っております。今年は議長の私が各取締役に個別にインタビューを行いました。実効性評価のインタビューのときに各取締役の自己評価を行うことに加えまして、相互評価、いわゆるピアレビューというものも並行して行っております。

先ほどご説明した取締役の役割および資質・能力を決定しましたので、この内容をベースとして、各取締役にそれぞれの取締役の貢献内容等をヒアリングしています。

併せて議長に対する評価についても、この実効性評価のときに各取締役からヒアリングをいたします。最終的には取締役会の中で、翌年度も引き続きこの議長に任せてよいかということを決めております。いずれも、私は席を外した状態で行っております。

最後に 3 つ目の取締会の議題でございますけども、これは独立性・公平性の観点で、必要な議題が漏れないように考えて議題を設定しております。そしてもう一つ、中長期的な課題を議論することが、やはり取締役会として重要な責務だと認識しておりますので、当社の取締役会におきましては、中長期的な課題の議論に時間を費やすように努めているところでございます。



28 ページが、取締役会の付議事項数および内訳の推移です。

2015 年に審議事項を新設いたしました。それ以降、中長期的な課題等を議論する審議事項の数が増加してきております。

取締役会のパフォーマンスの深化
－G to V*への貢献－

1. ESG課題解決に向けた荏原グループの成長をサポート

- 中長期的視点で水素関連、ケミカルリサイクルなど新しい事業を積極的に支援し、事業ポートフォリオの再構築をはかる
- 2022年12月期よりESG評価指標を役員報酬に連動させる制度を導入 ご参考③

2. 取締役会において定期的に「環境（E）」と「社会（S）」の取組を議論

- 2050年のカーボンニュートラル実現、TCFD提言に基づく情報開示への対応策の具体化
- グローバルサプライチェーンについて地政学的リスク、調達先への対応
- 執行側のD&I*について、特に幹部育成を含め、執行側の多様性実現を後押し

3. 緊急時や新型コロナなど前例のない事象が発生した際の執行のサポート

- 取締役会としての不確実性への準備、リスクシナリオなど中長期のインパクトを俯瞰した対応策の検討

*G to V: Governance to Value
*D&I　: Diversity and Inclusion

|Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

最後に、当社の取締役会が取り組んでいくべき重要なテーマについて、簡単にご説明をいたします。

まず 1 についてですけれども、1 の一つ目は水素関連、ケミカルリサイクル事業など、ESG の課題解決型の新規事業を支援していくことであります。

ご参考③ **ESG評価指標を役員報酬に連動させる制度の導入**

■ 連動対象

執行役の報酬全体の約30%を占める短期業績連動報酬の10%部分

短期業績連動報酬における評価指標・評価ウェイト

評価指標		評価ウェイト
業績指標	連結投下資本利益率（ROIC）	45%
	連結営業利益	
	S&S売上収益	
MBO	担当事業毎のKPIに基づき設定	45%
ESG指標	“E（環境）”： CDP*	10%
	“S（社会）”： GES*	

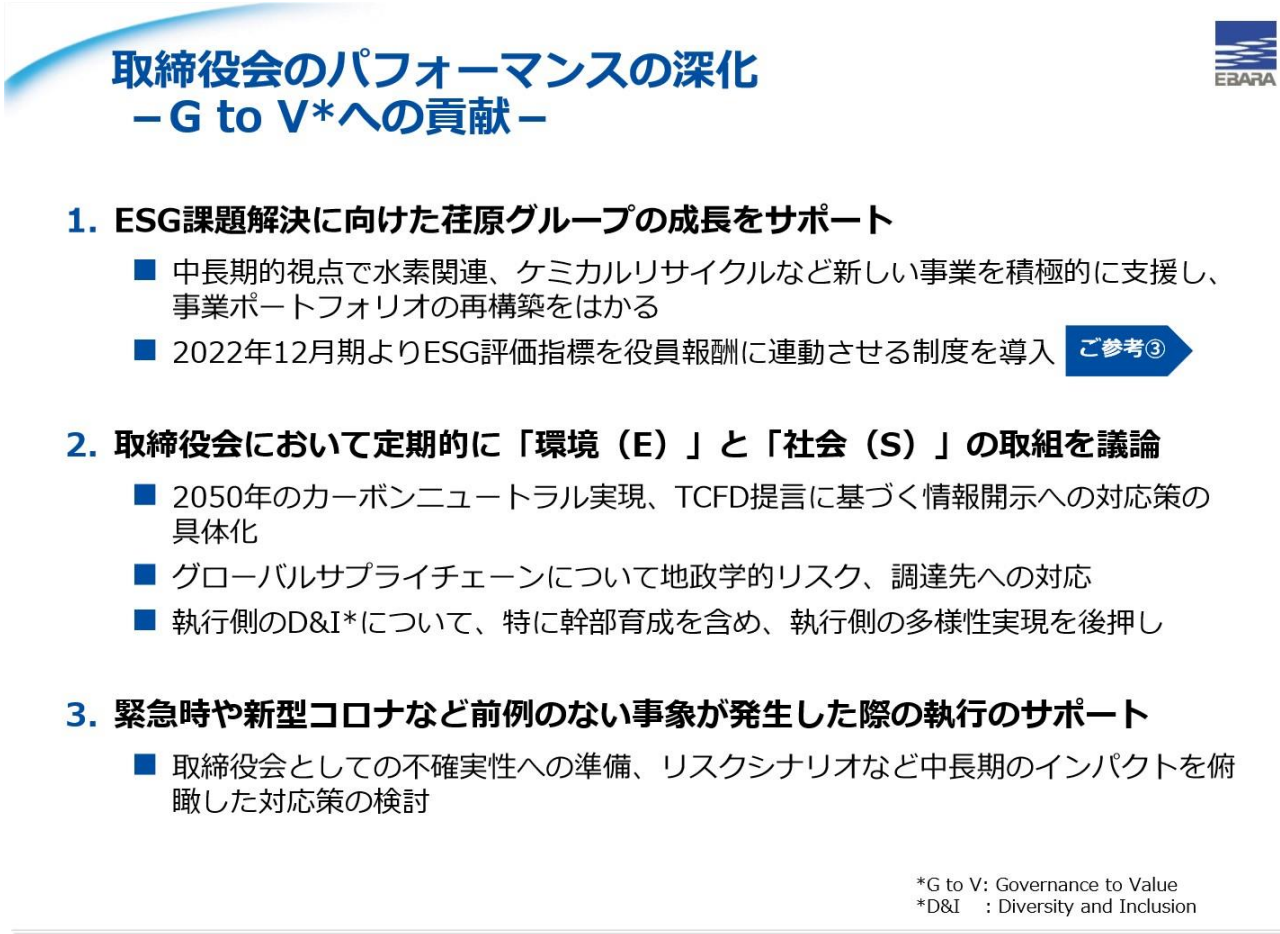
*CDP：気候変動等の環境への取り組みに関する情報開示を企業等の各種団体に求める活動を行っている国際NGO。
2000年に設立された「Carbon Disclosure Project」と呼ばれるプロジェクトが前身。

*GES：Global Engagement Surveyの略。 2019年より全世界の荏原グループ従業員を対象に実施。
中長期的に目指すありたい姿の達成に向け会社や職場におけるエンゲージメントの現状を調査するもの。

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

二つ目につきましては、当社は今年から ESG の評価指標を役員報酬に連動させる制度を導入しております。

具体的には、E では当社の CDP の評価、それから S については当社で行っておりますグローバルエンゲージメントサーベイを指標として、短期業績連動報酬の 10%というウェイトで導入をしたところでございます。



続きまして 2 ですけども、先ほどご説明申し上げました通り、取締役会で E あるいは S の重要テーマへの取り組みを議論すること、これは大事だと思っております。

最後に 3 ですが、これは新型コロナ、あるいはウクライナ侵攻のような前例のない事象に対して、取締役会として、中長期インパクトを俯瞰した対応策を検討することが重要だと考えております。

以上で、私の説明は終わらせていただきます。

社外からの評価

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2022 Sompo Sustainability Index

MSCI ESG RATINGS AA

CCC | B | BB | BBB | A | AA | AAA

2022 IR Prime Business Award 優良企業賞 member of Japan Investor Relations Association

日本証券アナリスト協会

2022年度 ディスクロージャー の改善が著しい企業

女性が活躍しています！

2022 健康経営優良法人 Health and productivity

DX注目企業2022 Digital Transformation

NIKKEI Smart Work ★★★★½ 2023 Best 59

NIKKEI SDGs 経営調査 2022 ★★★★½

SUSTAINA ESG AWARDS 2022 SILVER CLASS Overall Category

*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。

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

賛同・コンソーシアム

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

GX League 2022

Semiconductor Climate Consortium FOUNDING MEMBER

In support of
WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES
Established by UN Women and the UN Global Compact Office

人的資本経営コンソーシアム

The Valuable 500

UN Global Compact

ICGN MEMBER
Inspiring global governance standards
www.icgn.org

30 Challenge
#HereWeGo203030

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

統合報告書 2022



（目次）

■ 荏原グループのいま
■ 価値創造の仕組み
・荏原グループの存在意義と荏原らしさ
・荏原グループの歴史
・価値創造ストーリー
・荏原が社会に生み出す価値
■ 中長期の企業価値創造
・社長メッセージ
・長期ビジョン「E-Vision2030」と
中期経営計画「E-Plan2022」
・E-Vision2030 5つのマテリアリティと
E-Plan2022の主要な施策・KPI
・財務・非財務ハイライト
・財務担当役員が語る財務戦略
■ 事業戦略
・社会・産業インフラを支える3つの事業
・風水力事業
・環境プラント事業
・精密・電子事業
・新規事業「水素関連事業」
■ 対談　経営とダイバーシティ
■ 特集　技術人材戦略
■ 価値創造の基盤
・人材戦略
・研究開発・知的財産戦略
・DX戦略
・環境に対する取り組み
・気候変動に対する取り組み
・社会に対する取り組み
・取締役会議長メッセージ
・取締役会の構成
・取締役
・取締役の略歴
・コーポレート・ガバナンス
・リスクマネジメント
・コンプライアンス
・執行役
■ コーポレートデータ

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

https://www.ebara.co.jp/ir/library/annual-report/index.html

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

Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved