株式会社荏原製作所

2022 年 ESG 説明会　質疑応答の内容

＜2022 年 12 月 2 日に開催した ESG 説明会における質疑応答の概要です＞

[回答者]

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）

質問者 1： 1 点目は、人的資本経営への取り組みについて。2 点目は ESG の業績連動についての質問。

まず 1 点目、人的資本経営への取り組みとして、御社のユニークな取り組みをご説明いただいたが。一方で、ご存じだと思うが、政府では、ROIC と人的資本の関連性についての研究がかなり進んでいる。ぜひ御社に伺いたいのは、我々は人的資本のどのようなところを御社の業績に結びつけて考えておけばいいのか。示唆いただきたい。

例えばこういう人材、外部人材を登用すると、どういった KPI が良くなっていき、業績が良くなるとか、もう少し財務的な指標とつなげられるようなイメージがあると、非常に助かる。これが 1 点目。

2 点目は、今回最後にご説明いただいた ESG 評価指標と役員報酬を連動させる制度の導入についての質問。ここは特に決まった答えがあるところではないと思うが、例えばショートタームインセンティブのところとの連動性のほうが正しかったのか、ロングタームインセンティブとのほうが正しかったのか。もしくは CDP と今回でいえばグローバルエンゲージメントサーベイを指標としているが、それが他のもののほうが適切な効果があったのかどうか。

議論された内容や、評価ウエートの妥当性について、もう少し議論の中でどういった話が出たのか、なぜこの着地になったのかについて、ご説明いただきたい。

浅見： 1 点目の人的資本については、結構重要な問題だと思う。どこに投資するのかに関しては、具体的には例えば研修を行い、より荏原が必要な人材を育成するということ。それから必要な人材を得るために、給与体系を含んだ人事制度をどうやって改定していくか、さらにそれが必要な人材

を採りやすくしていくかも含めて、検討は進めている。新しい事業が育つとか、既存の事業でも売上が増えたり収益性が上がったり、営業の効率が良くなったり、技術開発が進むことにより、中長期的には事業が拡大しやすくなることにつながっていくと思う。

ROIC のことだが、細田さん、何かコメントはあるか。

細田：人的資本経営に対する投資が財務的な数値に表れてくるまでには時間差があり、また、大きく業績に対して効果が出てくるようなかたちで、投資効果が出てくるものだと考えている。ROIC や営業利益など、事業の業績に紐づくと考えている。

質問者 1：追加で、御社の資料を拝見すると、外部人材の登用はいろいろな取り組みでも紹介いただいており、今回でいえば女性の活躍を志向していくことはよく理解できた。

一方で、例えば、グローバルでのダイバーシティの取り組みに関して、現時点の課題や考えがあれば、補足でいただきたい。

浅見：先ほどの図（資料 17 ページ）のとおり、矢印が、ありたい姿の右側に向かって、今は左下にある。どうしても日本中心になっていて、それは採用でも日本のことはしっかり日本の人事がやっているけれど、海外の関係会社については、ヘッドクォーターとしてあまりインボルブしていないとか、海外の人材の見える化がまだ不十分だとか、そのようなことがある。

それを改善して、ゆくゆくはジョブポスティングをグローバルにできるような体制にしていきたいと考えているが、そのためにも見える化と、人材が行き来しやすい環境を作っていくことがすごく大事だと思っている。

これまでもグローバル人材と称して、1 年もしくは 2 年のタイムスパンで、マネジャーの指名で日本から海外に社員を出してきたが、それだけではなく、今度は海外から日本に来る人を指名ではなくて応募するかたちで来てもらう、あるいは海外の会社が日本もしくは海外からでもいいのでこういう人が来てくれませんかとポストするなど、そのようなかたちで人材の交流を図っていくことも行っている。

マネジメントレベルの研修も、日本の人材を対象としたものがほとんどだったが、マネジメントレベルでも海外の人材を募集して、マネジメントの研修を受けたい人間に手を挙げてもらい、その中から選抜し、グローバルな研修、日本人も含めた研修を行っていく取り組みを進めている。

質問者 1：ありがとう。

浅見：2 番目の、主に ESG と業績の連動については、一つはグローバルエンゲージメントサーベイを行っており、その内容など、さまざまな内容についても織り込んだかたちで、業績を上げる。

エンゲージメントが上がることにより、業績も上がることにつながるはずということで、取り入れようとしている。

細田さん、何か補足があるか。

細田：ショートタームかロングタームかというお話については、グローバルエンゲージメントサーベイも、CDP も毎年のように評価してもらい、毎年その 1 年間の頑張りや改善により次の年の評価が変わるように、比較的リードタイムが短い状態で努力の結果と成果が見えるものがあり、そういう意味で、今はショートタームのほうで付けていると理解している。

指標によってはロングタームのほうがいいものもあるかもしれないが、今はショートタームのほうに比較的親和性があり、適しているので、そうしているとご理解いただきたい。

浅見：大枝さん、何か追加で補足はあるか。

大枝：実はこれは今年導入したばかり。まずは導入してみて、必要があれば、ためらわずに見直しをしようということで、当然、当社の ESG を取り巻く状況や世の中の流れを含めて指標も見直すし、比率も見直すと。まずは導入しようということで入れたのが経緯。

GES については、いろいろな効果もあったと思うが、当社は人権デューデリや D&I を進めているので、社員の満足度はそれを指標にしたかったと聞いている。

質問者 1：分かった。

質問者 2： 無形資産、いわゆる研究開発などに対する投資だが、御社は精密・電子事業から風水力事業、環境プラント事業と、比較的対面市場や要素技術を含めても幅広いアセット、無形のアセットを持っている。事業として見ると距離感があるように思えるが、御社の立場で元素マップという表現をしていた。それぞれの事業で培った無形資産の価値をどのようにして統合していくのか。

それはセクショナリズムから解き放たれて新たな価値を生む新規事業などが特にそうだと思うが、どのように統合を目指しているのか。元素マップとしてカタログ化し、ピックしやすくするところもあったと思うが、新しい融合反応が起きるような取り組みを、システム的にどのように志しているのか。具体的な取り組みがあれば教えていただきたい。

浅見：技術元素表は、カタログというイメージでつくったというよりも、社内の人間は、当社がどのような技術を持っているかを見える化することで、例えば精密・電子事業部の人間が何かを開発しようとしている時に、風水力にあんな技術がある、これは使えるということを思い付くことが出

来る。環境プラント事業の人が同じことを行う時に、精密・電子事業部にあんな技術があると思い当たる。社内は、そのようなところが一番の目的。

プラス、社外の方に荏原はこんなことできる、ということを知ってもらえる。私も社長になってから、いろいろな機会にいろいろなお話をさせてもらい、荏原はこんなことが出来るので、是非、声をかけて下さいという話をさせてもらったが、それをこのようなかたちで見える化すると、いろいろな方から声をかけてもらえる。それをきっかけに先のお話をさせてもらうことができる。

実際にこれを掲載した後、かなりの数のお客様、外部の方から声をかけてもらえるようになった。

一番分かりやすい例が、精密・電子事業。精密・電子事業は 1985 年にコーポレートプロジェクトとして立ち上げた事業で、最初の製品はドライ真空ポンプという、油を使わない真空ポンプ。その下流側では、半導体の製造工程で使った有害な、そのままでは外に出せないガスを捕集して処理する、排ガスの処理装置が必要で、この二つがなければ荏原の精密・電子事業のブレークスルーはなかった。

荏原では精密は風水力事業を父に、環境プラント事業を母に生まれた事業だと言われている。なぜならば精密の真空ポンプは風水力事業が持っていたルーツブロワを、単段ではなく多段化して真空ポンプに仕上げたため。先ほどの排ガス処理装置については、環境プラント事業が持っていた、焼却場の燃焼した後のガスをそのままでは外に出せないので、処理をしてから出すという技術を合わせることによって生まれた。

そのような、私はコングロマリットプレミアムだと言っているが、全く異なる事業のノウハウ、技術を合わせてブレークすることをどんどん起こしていきたい。精密が良い例であり、水素事業でも陸上養殖などいろいろなことをやろうとしているが、そのような中でもいろいろな事業の良いところ、強いところを生かしながらやっていけたらと思っている。

質問者 2：社内ベンチャー的な要素のあった精密・電子事業という、今は利益の柱になっている部分も、そのようなところから生まれているので、改めてその機能を構築している要素が何か、このようなマッピングをすることにより、新たに社内の中でも今あるものをかけ算して、新しい価値を生み出す、ある種スパークのようなところをこれからも起こしていくことをこの図により促進することを目的としているのか。

浅見：そう。CMP 装置もまさにそうやって半導体産業の中に入って行った。荏原は回転機を持っていて、テーブルを回してウェーハをくるくる回して削るのが CMP。そして、削った後の洗浄では、水を使ったり、温度をコントロールしたり、回転数制御をしたりと、いろいろなことがある

が、それらはまさにこの技術元素表、人材マップのようなものの中に存在しており、荏原はできるのではないかとお客様から声をかけていただいたことが始まり。

当時は、この元素表は無かったが、荏原と付き合ううちに、お客様は荏原がこのような会社だということが大体頭に入ってくるので、お客様も自分がこのようなことをやらなければ半導体の製造はできないと思い、装置がほしい時に、これだったら荏原に頼み、1 度試してもらおうと声をかけてもらえる。開発の始まるきっかけになるのが、このような元素表。それを改めて見えるかたちにしてみたのが、この元素表や人材マップ。

質問者 2：これからマーケットインで新規事業もどんどん進めていく中で、お客様からそのような声がかかるのは非常に素晴らしい取り組みだと思う。

質問者 3：1 点だけ、お願いいしたい。御社が感覚的に、どのように感じているのかを教えていただきたい。

ガバナンスのところだが、もともと不正などもあった中で 10 年以上をかけて、きちんとしたかたちに整え、さらにそれがワークしていることについて、興味深く拝聴した。

私もこのような仕事を長くやっている中で、かたちを整えている会社は最近増えてきたが、かたちを整えてもなかなか機能しないなというのも、一方で感じている。先ほど指名委員会のお話や、社長が前の社長のやったことを否定できるという話もあったが、社外取締役が指名委員会の議長を務めていても、実際には社長が次の社長を決めているケースも他社の場合は非常にあると思う。

ここからが質問だが、かたちを整えつつ、整えるだけではなく、そこに魂を込めるというか、実際にそれがうまく機能していくように気をつけてきた点は何か。これは社外取締役の方、社内の方、両方に伺いたいが、今までやってきた中でもここが難しかったとか、どこをこの先、気をつけていきたいなど、感想のようなものを伺いたい。

浅見：私が指名委員会に指名された、大枝が説明してくれたプロセスで初めて選ばれた社長。

また、次期社長を選ぶときは、実際に執行側にどのような人間がいるのかは私が分かっている。執行役は統括や事業をやっている人の中から選ぶが、それは私が選んだ人材が、株主総会後の取締役会で選ばれることになる。指名委員会も各取締役も、執行側にこういう人材がいるということを分かった上で、プラスアルファで先ほど大枝が説明したようなプログラムを組んでやっている。執行側の私としては、こういう人材がいると紹介した上で、取締役、指名委員と接する場をきちんとつ

くり、指名委員会はそれにはこだわらずに候補者はどういう人かを広い目で見てやっていると理解している。

私は自分の目で見て、見込みがある人間を指名委員会や取締役に見せる。それが私の仕事だと思っているが、だからといってその人間が私に対して忖度するということは一切ない。私から言えるのはそのぐらい。

大枝さん、よろしくお願いします。

大枝：ご質問の「かたちではなくて」というのは、まさにそのとおりで、当社の指名委員会もいつもかたちではなく、実質的なものが大事だと、ずっといっている。

例えば社長の選任も、指名委員会が本当に指名委員会だけで決めるかたち、実質的にも全て指名委員会で決めるのも、取締役の選任も大事だが、取締役の選任も、例えばかたちだと女性が何人とか社外取締役比率が何パーセントといったことがあるが、そういうことではない。

当社として重要視しているのは、個々の取締役の強みは何か。それをしっかりと確認した上で、本当の意味でのダイバーシティを満たす。いろいろな方を選任することを心がけている。

先ほども説明したが、選任された後も取締役の実効性評価で、これもまだ企業としては非常に少ないが、ピアレビューを今年から本格的にやっている。ここでそれぞれの取締役がどう見られているか、現時点において問題はないが、仮に問題があった場合には議長が本人に話をして、問題の提示や改善を求めることもやろうとしている。

また、もう一方では、社外取締役会があり、ここで相当突っ込んだ議論を 1 度行うため、取締役会自体の実効性、議論の質も上がり、かなり活発に意見も出る。社外取締役会というワンステップを踏むことにより、実質的な取締役会の実効性が高まる。

発言されたとおり、かたちではなく実質だということは、当社も全く同じ意見でやっている。

質問者 3：今の社外取締役会で非常に突っ込んだ議論をするというのは、社外取締役にとってかなり負荷が大きいか。事前の準備や、社外取締役が社内の情報をなかなか得られないという話を聞き、そういった意味での、社内情報を橋渡しするステアリングコミッティのような機能がかなり充実しているのか。

大枝：負荷は一般的なレベルからすると、社外取締役会で 1 度しっかり議論するため、少しかかるとは思う。いろいろな当社の内部情報や、いろいろな情報の橋渡しについては、この会社は非常にしっかりしており、変に隠すということもなく、常識的な範囲内でしっかりと情報も出してくれて

いる。事務局の方と社外取締役会のメンバーとのコミュニケーションもとれているので、問題だなとか、心配だなと感じたことは実際にはない。恵まれていると思う。

質問者３：最後もう一つ、日本企業は大き過ぎるが、学べる部分があるとしたらどのような点か。今言ったような、かたちではないけれど、しっかり回る仕組みをつくり、個々の方がそれをきちんと気を抜かずに続けることか。何か言える点があれば教えてほしい。

大枝：当社もこれまで、取締役会の実効性評価の際には、海外のガバナンスの先進的な企業を研究し、取り入れてきた。今後も続けていくが、その中での課題は、取り組みを対外的にきちんと説明できていない、しっかりやってはいるが、外からは認知されていないということ。逆に社外の会社は開示が上手い。この対外的発信が課題。それが一番大きいと思っている。

質問者３：微妙な難しい球を投げたが、キャッチしていただいてありがとう。

浅見：私から言えることとして、荏原の特異性だと思っている点は取締役会の前に必ず社外取締役会を行っていること。また、社外取締役が取締役会の議長で、議題も議長が決められること。

要するに、執行側が都合のいい議題を言うのではなく、議長が大事だと思う議題を決めている。執行側はそれに対してしっかりとした説明を行い、生産的な議論をしてもらうのが会社の経営にとって、それぞれの執行役のバックグラウンド、知見から発言してもらうのが会社のためになると私は思っている。

それは素晴らしいことなので、私の仕事は社外取締役会、それから取締役会に詳らかに、透明性を持って、必要な情報を出していく事だと思っていて、その社外取締役会での報告を執行側が行う。私は一切やらない。私以外の担当の執行役がそれを行う。社外取締役と担当執行役の真剣勝負のようなものなのかなと私は思っている。

そこでしっかり喧々諤々やってもらい、それを通して逆に指名委員会の方たちは、こういう担当の人間にはこういう人間がいて、こんな考え方をするということを参考情報として、バックグラウンド情報として得られる。そこは荏原の少しスペシャルなところなのかなと思う。

質問者３：一般的に考えると、一般的な会社の社長はそのようなことを嫌う。余計な介入というか、要はトップに立った以上は全部コントロールしたいとついつい思ってしまうけれど、そこの欲望のようなものは上手にこなしているのか。

浅見：私はやりたいことは、これだとはっきり言うが、何故やりたいのかを説明し、決議してもらわなければいけない。だから本当に担当執行役を通しての勝負なのかもしれないが、そこは真剣に議論すればいいだけの話だと思う。

取締役会で納得してもらわないと決議もされないので、そこはそういうものだと思ってやっている。

質問者 4 ： ESG 評価の業績連動について、先ほども質問が出ていたが、追加で伺いたい。ESG 評価の業績連動のところで、今のところは短期業績への連動という話があったが、評価ウエートを例えば今後 ESG 指標の部分を引き上げる可能性はあるのかと、中長期的にロングタームのほうに連動させる考えがあるのかどうか、今後の見通しについても、もう少し詳しく教えていただきたい。

浅見：この件については、大枝から回答する。

大枝：先ほども少し説明したが、今年まず導入しようということで導入し、その時々で必要に応じて適宜見直すことになっている。当社の状況や世の中の流れ等々を勘案し、見直しは柔軟に行っていく。

今の質問に対しては、比率はとりあえず短期の 10%にしているが、これも状況に応じて見直すことを考えていく。また、ショート、ロングについても、先ほど導入の経緯を説明したが、絶対にショートだとは思っておらず、いろいろなことを考えながら必要があれば見直す。柔軟に考えていきたい。

質問者 4：必要に応じてということだが、どのようなきっかけがあると、見直す動きになると想定しているか。

大枝：ESG 経営ということで、当社も ESG のいろいろな取り組みを進めているので、その進捗。いろいろな取り組みが進んでいくことで、指標として何が最適か。現在は CDP と GES が最適だと思っているが、当社の施策が推進される中で、別の指標のほうがより適していると判断すれば、そのような見直しもある。

比率についても、これは難しいと思うが、ESG について当社がどう考えるかがあり、参考としては世の中の流れ等々もあるだろうから、世の中でいろいろな例が出てくるのでそれらも参考にしながら、当社として主体的に決めていきたい。

質問者 4：よく分かかった。

質問者 5：質問は二つ。一つ目が、エンゲージメントサーベイのところ。グローバルエンゲージメントサーベイのスコアが改善してきていて、KPI として 2030 年までに 83%以上という数字もターゲットとして上げているが、これはどうしたら改善するのか、その中身は。

また、国内と海外で、御社の従業員の方々の満足度にどのようなギャップがあるか。このスコアを改善するための今の評価と課題を教えてほしい。

もう一つが、それに関連してくるが、風水力事業の水素ポンプのところ。海外で成長を加速させたいという会社の戦略にマーケットも注目していると思う。世界で戦おうとしている中で、海外で人材の奪い合いや、今いる人たちに活躍してもらう必要があると思う。事業としては海外の買収などもしている中で、いろいろなバックグラウンドの方々が荏原グループに入ってきている。そのような中で、そのような方々に荏原のスピリットというか DNA を植えつけて、うまくいろいろな地域でお互い協力しながら活躍してもらうのは、少し難しい感じもする。その人材活用という意味で、どのようなことを工夫してきていて、どのような成果が出てきているか。いろいろな買収をしながら時間も経ってきているので、その成果の紹介と、それを踏まえてさらに進めていることを紹介してほしい。

浅見：私のほうから説明する。

まず質問の 1 つ目、グローバルエンゲージメントサーベイは一般的に海外のスコアのほうが日本に比べて高いと言われている。荏原の場合は大体日本で 4,000 人から 5,000 人の社員がいて、1 万 8,000 人の残りの 1 万 4,000 人とか 1 万 3,000 人が海外だが、やはり同じ傾向が出ていて、海外の社員のほうがエンゲージメントは高い。それをどうするか。日本が海外に比べて低いのは日本人がやる気がないというよりも、考え方だとか国民性のようなところもあるとは言われている。スコアはとにかく上げたいというのはあるが、そのことだけを言っても駄目で、極端な話、事業部単位、統括単位、部単位、課単位までスコアが全部出る。そして、さまざまなエンゲージメントのエリアで、どの部分が弱い、エンゲージメントが低いというところまでしっかり出るので、それを人事が中心になり、事務局のような役割を果たして、今はこの課はこのような問題があるので、こういう施策をやろうなどと、毎年毎年アクションプランを決めて行い、1 年待つことなく PDCA を回すことを部単位、課単位までやって対応していくことを、ずっと 3 年以上続けてきている。それが一つある。

いろいろな課題がある。例えば経営者が考えていることがきちんと従業員に伝わっていて、それに同調できているのか、共感できているのか。マネジャーが向かう方向を指し示しているのか、自分たちが部署のやることに共感を覚えているのかなど。それを一つ一つ、良くするにはどうしたらいいか、取り組み続けているのが一つ。

風水力事業の海外展開を進めるためには人材が必要だということは、おっしゃるとおりだが、風水力事業に限った話ではなく、ダイバーシティプロジェクトも含めてのこと。また、データストラテジーチームのほうでは People Analytics のようなことを使って、どのような特性の人がほしいのか、適しているのか、適材適所を含めてやろうとしている。

そもそも人をほしいほしいと言っていても始まらないので、まず荏原に興味を持ってもらうところから始まり、応募してくれた、本当に能力のある人が、これは面白そうだ、荏原に話を聞きにいってみようと転職を考えてくださっている方、もしくは新卒の学生さんなどに興味を持ってもらうにはどうしたらいいのか、まず入口のところで、来てくれた方に逆にインタビューをしっかり行い、本当に良い、こんなインタビューをしてくれる、こんな素晴らしい人がいる荏原だったらば入りたいと思ってもらえる、プラス、入ってもらって、こんなはずじゃなかったと思われない、キャリアでも新卒でも、入ってもらった人にしっかりなじんでもらい、社内のネットワークも含めて働きやすい環境も整えるなど、オンボーディングをしっかり行い、活躍してもらうこともできるというようなことを、メンタリングやこの人に合った研修はとか、育成のところまでしっかり、今やろうとしている。

質問者 5：分かった。また伺う。

以　上