株式会社荏原製作所

2023 年 ESG 説明会 質疑応答の内容

＜2023 年 11 月 27 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 兼 CEO 兼 COO　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 技術・研究開発・知的財産統括部長 兼 CTO　三好　敬久（以下、三好）

質問者１：1 点目に、知財について。今回の内容でいいますと、ROIC という新しいかたちや、組織体制についてご説明があったと思います。質問としては、いくつか内容の確認と、今後の動きについてです。

まず、知財版 ROIC の重要特許数や出願と登録数などの考え方を教えていただきたい。必ずしも、出願することもアクティビティということは大事ですが、登録できることは品質に担保があったことにもなりますし、どれくらい引用されていたかという質的なものも大事だと思うのですが、その辺りについてどうお考えなのか。

また、この利益率の増加の分子の分解要素の今のお考えがあれば教えていただきたい。なかなか知財で利益を顕在化していくというと、タイムラグが一般的にはあるといわれていると承知しています。そこを見える化というか、確認していくのがなかなか難しい作業だったりすると思っていますが、御社としてはどのようにその辺りをご覧になっているのか教えていただけますでしょうか。

浅見：１点目は、知財 ROIC というが、特許の数だけではない、数といってもいろいろある、その辺をどう考えるのかと、2 点目は、実際に知財が利益率に反映できているのかをどうモニタリングしていくかと理解しました。

それでは、三好から回答させていただきます。

三好：最初のご質問につきましては、おっしゃるとおり、出願の数だけでは駄目で、その有効性を評価する必要があるので、私どもも市場別の特許の競合に対する強さを指標化して、内部的に運用しているものがございます。ですから、ただ数だけではなくて、どれくらい有効なのかをしっかり指標化して、定量的な評価ができると考えております。

それから、二つ目の利益に対する貢献度をどう測るか、これは本当に時間のタイムラグがかなり大きいと思います。ただ、先ほど申した特許の強さと、それから例えば競合の特許の強さとその関連する製品の売上などを長期的にモニタリングすることによって、なんらかの関連づけができるのではないかと考えています。まさに模索中ではございますが、数値化していきたいと考えているところです。

質問者１： 次の質問は、Avoided Emissions について今のお考えを教えていただきたい。今回の ESG 説明会の冒頭辺りで、E の評価項目、目標値について変更を考えているとおっしゃっていました。内容としては、WBCSD のところの、GHG プロトコルの発行団体の削減貢献量で、Avoided Emissions のガイダンスについて出されたことを一つ、お話として出されていたと理解しています。

そうすると、今後、御社の製品が旧製品に対してどれだけ削減貢献できたのかも、こういう目標値に検討されているものなのだと受け止めましたが、御社の製品でどんなところに注目しておけばいいのか、その辺りを教えていただければと思います。

浅見： まず、簡単にご説明させていただきます。荏原としては、Scope1、それから Scope2 のエミッションに比べ、Scope3 のエミッション、荏原の製品の出荷後に稼働するために必要な電気を発電するために発生する二酸化炭素の量が 1,000 倍以上、3 桁ぐらいのオーダーで大きいことが、私どもの計算では出ております。そこを削減するのが一番、二酸化炭素のエミッションの削減、温室効果ガスの削減には寄与できるということで進めてきました。

ただ、具体的にはその製品の効率を上げて使う消費量を減らす、もう一つは半導体の製造工程で出るフロン系という温室効果が二酸化炭素の数千倍などというガスがあり、それを精密・電子カンパニーは処理する排ガスの処理装置をやっているのですね。それを性能でお客様に付加価値を認めて、買っていただける、採用いただけることを増やしていくことで、温室効果ガスの削減に寄与していこうと考えています。それを Scope3 と私どもは考えて、ずっと申し上げてきました。

しかし、今回の 2 月の方針、定義によりますと、その部分は貢献量と、実際に Scope3 の排出量が減るのではなくて、排出を減らす方向に持っていく貢献量と定義すると明らかになりました。では、私どもの今までいってきた Scope3 での削減は貢献量にあたるのだと、社内で議論の上、結論づけ、そこをしっかり削減していくことに必要なことをやっていくと判断した状況です。

それをやるためには、サイエンスベースドターゲットについてもしっかり明確にしていって、かつ Scope3 は、貢献量はそういう考え方で削減していく、貢献していくと荏原は思っている。では、実際の Scope3 はどうなのかに対してもしっかり言えないと、貢献量も主張できない、お伝えできないことも分かってきました。

従って、今、実際に各事業、各製品についてどういうかたちで Scope3 をはっきりさせて、どこまで減らすのかをサイエンスベースドではっきりさせた上で、さらに大きいと考えられている削減貢献量の部分、荏原の製品が出すエネルギー、二酸化炭素、温室効果ガス、そして精密で扱っているような排ガス処理装置が、その温室効果ガスの排出を削減することに寄与できる量をしっかり出していく。それを、達成に向けてアクションをとっていく、そうご理解いただければと思います。

質問者１：最後の質問は、取締役会の最近の審議事項について。昨年の ESG 説明会では、2015 年以降に討議を目的とした審議事項を新設して、中長期的な課題に対しての議論をなされていたということだったと思います。昨年でいうと、中計がリバイスされる時期でもあって、そういった議論も多くなされていたのではないかと推測しています。

今年度でいうと、いろいろ今、投影していただいた資料でもお話、討議されているのだと思いますが、今、特に重要な案件として審議されていること、討議しているものは何ですか。

浅見：本件につきましては、取締役会議長の大枝から、まず議長の立場として議題、何を議論するべきかも含めて、議長が判断していることについて、まずお話しさせていただきます。

大枝： 取締役会では、昨年 2022 年は E-Plan2025 の策定がありましたので、ほぼ毎月のように審議事項として E-Plan2025 の本質的な議論をしっかりとやってきました。

2023 年になりまして、今年何をやっているかは、一つは、先ほどもご説明した、サステナビリティに関する審議を定期的にやっています。具体的にいいますと、一つは ESG の S の多様性の議論で、これは取締役会でも行い、その前段として社外取締役会でも 2 度ほど審議し、社外取締役も議題に対する理解を深めました。もう一つは、ESG の E の当社のカーボンニュートラルの取り組みを審議しました。取締役会は、今後も、サステナビリティ関連の議題については審議事項で定期的に議論していこうとしており、引き続き執行の状況を確認しながら、取り組んでいきたいと思っています。

浅見：私から補足します。今年の 2 月に E-Plan2025 を立ち上げ、対面市場別組織に変え、顧客起点で価値創造して、起業化する方向に舵を切り、それを明確にしたということです。

実際にどういう進捗か、8 カ月経った状況、実際の効果など、市場環境はこう変わったけれども、エネルギーとしてカスタムポンプとコンプレッサ・タービンが一緒になって何かよいことは起こっているかなど、そういうことを具体的に各事業、カンパニーごとに、5 つのカンパニーが取締役会に報告して、進捗についても審議しています。

質問者２：2 点ほどお願いいたします。1 点目は、E と G の兼ね合いになろうかなと思いますが、今年の 9 月に最終の報告、フレームワークが出ている TNFD に関しての取り組みについて教えていただきたいです。特に、5 つのマテリアリティや、今後のサステナビリティの議題の中で、気候変動に加えて、自然資本のアプローチは御社のビジネスにとってどう考えているのかにつきまして、現状もしくは 24 年の議題になってくるかとも存じますので、この辺りの話についてのご見解、お考えを教えていただければと思います。

浅見： 荏原と実際の自然、生物多様性とのかかわりは、具体的に扱っている製品や対面している市場になるかと思いますが、そこで社会的、環境的価値を高められるのかになるかと思います。

生物自身に向き合っているわけではないのですが、温暖化に伴って災害が起こってくる、洪水が起こってくる、それから日照りで渇水、水不足、山火事などを、間接的ではありますが、二酸化炭素を減らす方向に製品を変えていく、それから水害が起こらないように排水機場の整備に注力していく、そういうことを通して自然環境、それから生物多様性に対して貢献していくのが、荏原の強みを生かしてやるべきことと考えております。

質問者 2：S と G の考え方について。人的資本の部分で、非日本人社員の KPI について、浅見様から触れていただきました。今後の取締役会の Governance to Value の中で、社外取締役、特に海外の経験や非日本人の採用等を含めて、S の部分に関する強化等を考えていかれるご検討事項がありましたら教えていただきたいと思います。

浅見：取締役のメンバーとして、非日本籍、海外の方の登用について、荏原の考え方に関するご質問と理解しました。

執行側は 2 年前まではアメリカ人がコンプレッサ・タービンの執行役でいたのですが、今は、エネルギーカンパニーは宮木という日本人の執行役、カンパニープレジデントになったことで、外国籍の人間がいない状況になっております。取締役も同様に外国籍の人間はいない状況ですが、これからどうするのだということにつきましては、取締役会ではいろいろ、多様性の議論も、先ほど大枝が申し上げたように進んでおり、そこも考えなくてはいけないという議論自体は進んでいます。

指名委員会の委員でもあります大枝から、考えていることを説明させていただければと思います。

大枝：海外での経営経験や、外国籍の取締役の選任に関して、当社では取締役のサクセッションプランは全て指名委員会で行っています。私も取締役会議長を務めておりますが、指名委員会の委員でもございますので、それも含めてご説明します。

当社の取締役の任期は 1 年ですので、毎年、再任あるいは新任の方を迎えます。取締役のサクセッションについて、一つの視点としては、ダイバーシティに非常に重点を置いて検討しております。多様な視点で、ロングリストを作成し、新任の取締役候補者を探しておるところですが、その中には女性に加えて外国籍の方も必要だとは認識しており、そういう視点で今後も新任の取締役を選んでいきます。

残念ながら、まだ外国籍の取締役の選任は実現しておりませんが、必要だと思っておりますし、引き続きそのような視点も持ちながら検討を進めていきたいです。

質問者 3：前半の社内リソース、元素表について。各カンパニー制になったことで再整理したことや、社内の横断技術をまとめたことをご説明いただきました。

うかがいたいのは、このように整理し直したことによって社内外でどういった効果が見られたのか、再整理の意義や効果など。また、将来足りなくなるであろう人材や技術については補充などをしていくということですが、具体的には、例えばどういう分野の技術や人材が不足しそうと見ているのか、補充はどういうところからしていくのかなどをうかがえればと思います。

浅見：本件につきましては、CTO の三好から回答させていただきます。

三好： 最初のご質問で、この元素表を見ていただきますと、青色で色が付いているもの、例えば左から 4 番目、上から 4 番目の Am は、実は一番下の列にもあったりします。これは、Additive Manufacturing という積層造形で、こういったものはエネルギーカンパニーにもありますし、横断技術のところにもあります。

同様に、同じものが別のカンパニーにある技術がございます。同じ記号で示されるのですが、実はちょっと違うものが実際あります。そうしたものをしっかり区分けすることで、こういうものであれば、エネルギーカンパニーに聞いたほうがいい、共通部門に聞いたほうがいいなど、そうしたことが明確になったことがあります。

これをどう運用していくかは、人に結びつけることもやっているのですが、人は異動もしますし、ローテーションで動いていく可能性もあるので、組織と人とをうまくリンクさせて、ある技術を知りたいときに、確実に社内のリソースにたどりつける仕組みを今、再構築しているところです。

二つ目のご質問も、人、どの技術が不足しがちなのかでいうと、私どもの祖業がポンプということもあり、比較的、機械系の人材は多数在籍しております。化学のほうが、比較的比率が少なく、そこを強化したいと考えています。それは中途採用や新卒、化学が得意な他社との協業を模索しているところです。

質問者 4：今回お示しいただいている技術・研究開発・知的財産の体制について。CTO のオフィスと研究開発戦略策定委員会との関連性について、定性的でもよいので、役割やメンバーを教えていただきたいと思います。

一般的には、メンバーとしてどんな方が入ってくるかによっても有効性は変わってくると思いますので、どういったメンバーや人数で構成されているのかなど、逆にいうと、いわゆる報告体系、プロセス数が増えてしまって、時間がかかってしまうことに懸念を持ったりするわけですが、その辺りをどのようにお考えでしょうか。

ここである程度、荏原らしさやアクションプランを策定していくなど、いろいろな条件の中で経営会議に上げていくということなのだと思うのですが、一般的な知的財産でいうと、IP ランドスケープのようなもので、どういった技術やトレンドをプロットしたり、自分たちの中で整理したりすることをやられていると思います。よろしければ、どういう軸や考え方で整理されているのか、もう少し個別具体的に、こういう軸で考えているということなどがあればご紹介いただけませんでしょうか。

浅見：この質問につきましては CTO の三好から説明させていただきます。

三好： おっしゃるように、この左の研究開発戦略策定委員会と CTO オフィスが重複したり、プロセスがただ増えただけにならないようにというのは、やらなくてはいけないと思っております。研究開発の戦略策定委員会は、現時点では私の配下にいる技術・研究開発・知的財産統括部の人間に、マーケティング統括部の人間を加えています。これは今年から始めたものですから、このやり方がどういうステップを踏むべきなのか、どのくらいの時間がかかるのか、有効なものが出せるのだろうかと模索しながらやっております。

これは先ほどのご説明の中でも申したように、来年も、毎年繰り返してやることで、今期は仕組みの構築も踏まえてやっておりました。来期はメンバーを少し変えて、ダイバーシティを考慮したメンバーにすることにしております。

CTO オフィスとの重複は、2 名ほど両方に属している人間はおりますが、基本的には CTO オフィスには研究開発戦略策定委員会で提案されたものを見て、それに対して意見をもらうことを年に一度やります。それを考慮した上で、最終的に中長期的にはやらなくてはいけないテーマを抽出し、それを経営会議に CTO オフィスも承認したものとして上げていくかたちとして考えております。

研究開発委員会のメンバーは、CTO オフィスの中から、CTO オフィスは全体で 40 名ほどいますが、この中で統括部長をやっている、かなりハイレベルな技術責任者がやっていて、10 人ほどで構成しております。そこの研究開発委員会で承認されたものが、経営会議に上がっていくことになります。

以上