株式会社荏原製作所

2024 年 ESG 説明会 質疑応答の内容

＜2024 年 11 月 25 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 CEO & COO　浅見　正男（以下、浅見）
執行役 CRO（リスク管理／法務／内部統制担当）　中山　亨（以下、中山）
独立社外取締役 取締役会議長　大枝　宏之（以下、大枝）

質問者１：1 点目は、サステナビリティ報酬制度と、今回ご紹介いただいた新たなカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みの数値に関しての質問です。

今回、資料として 10 から 12 ページ、13 ページ辺りに、GHG 目標の貢献目標として新たに設定されたとご説明いただいています。これをコミットメントしていくに当たっては、何かしらアウトプットの成果、評価としてのひも付けも必要ではないかと考えています。

その観点で、サステナビリティ報酬制度と今回設定された目標はどのようにリンクしてくるのか、今のお考えを教えていただけますか。

浅見： 今回、設定したこの GHG の削減貢献量や Scope3 の削減量は、設定したばかりで、報酬委員会とも相談した上で、どのように報酬に設定を反映させていくのかはこれからの課題になります。

一方で、グローバルエンゲージメントサーベイの結果については、公表しているように、執行役の報酬に反映する形としております。

質問者１：もう 1 点、リスクマネジメントにおける項目について。今回の資料でいうと、25 ページないしは 23 ページ辺りを拝見してのご質問となります。サイバーセキュリティの点だけ捉えたときのリスクマネジメント体制について確認させていただければと思っています。

確かにリスクアセスメントとしていくつかの項目を出していくことは、プロアクティブに必要だと思っていますが、一方で、一部の領域では専門性を伴う判断の項目もあり得ると思っていて、その一つの例が、サイバーセキュリティではないかと思っています。その観点で、サイバーセキュリティとしては、本来的には CISO と呼ばれる役割の人間がある程度ジャッジするほうが適切ではないかと考えています。

そのような適任の人物と、この 23 ページに載せているリスクマネジメント体制の中で言うと、どういったイニシアチブの取り方や擦り合わせがあり得るのか、その点について教えていただけますか。

中山：サイバーセキュリティについては、他のリスクと若干違う特色が二つあると思っており、一つは、技術的に非常に専門性が高い人材が必要だということ。もう一つは、全世界のグループ会社が足並みをそろえて、同じレベルでサイバーセキュリティ対策を取っていかないと、1 カ所で破られるとグループ全体に被害が及んでしまうという、この二つがあります。

現在、先ほどから申している CxO という形で、私たちの場合、CISO を特別置いておらず、CIO（Chief Information Officer）が兼ねておりますので、CIO を中心に、世界グループ会社全部に横串を通した形で連携を取っております。特に、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、3 拠点にセキュリティ対策の拠点を置き、24 時間体制で対策を打てる形を取っています。

具体的には、現在 CIO を中心に、全世界のグループ会社で技術レベルを評価しており、ISO の 27001 という、ISO の基準、これは体制論です。もう一つは、アメリカの NIST が発表している CIS Controls という、これは技術論です。

これらについて、こういったグローバルなスタンダードの基準を、全世界のグループ会社のシステムで取っていくことを、CIO を中心に進め、われわれが定期的に聞かせていただき、RMP にも共有していく進め方をしております。

質問者 2：リスクマネジメントについて。直接的な関連があるのか分からないのですが、2020 年以降、御社の業績の下方修正がなくなったり、新型コロナや、サプライチェーンの混乱や、インフレや、中国に懸念があったりという中で、あちらの事業がよければこちらの事業がとか、業績が底堅くなっている印象があります。

そういうところに、リスク分析、リスクマネジメントが、直接なのか分かりませんが、何らかの形で貢献していると理解してもいいのか。中計で成長というところも掲げているので、攻める分野と、リスクマネジメントで守りがしっかりしてきていると理解してもいいのでしょうか。

浅見：2020 年以降、今まで達成できなかった中期経営計画の目標も達成できるようになり、それ以降、業績も目標達成し続けている形ではあります。おっしゃるように、当社は今でいうと 5 つの事業がありますが、それぞれ調子がよかったり、悪かったり、需要が上下するということは、各市場によってあります。それが、今回の場合はお互いの上下、波をキャンセルする方向で働いて、いい方向に業績の成長性、利益性も上がる方向に向かってきました。

一方で、事業基盤の強化のために収益性を改善しようという努力をずっと続けてきて、その結果が出始めて、数字に表れるようになって、営業利益も前年を上回る結果を出せるようになったのが実際のところなのかなと。

市場の波を打ち消すような多様性のある市場、それから収益性の改善に努力し続けてきた結果、もちろん成長性も視野に入れながら、それが今の結果につながっていると私は考えています。

質問者２： 市場への対応という意味で、先ほどのリスクマネジメント、リスク管理が貢献していると理解してもいいものでしょうか。

浅見：リスクマネジメントをやっていないと心配で事業も続けられませんので、そういう意味では、多様な事業を持つこと自体が目的ではないのですが、こちらの需要が低くても、もう片方の需要がいいというようなことで、結果として、グループとしていい結果を出し続けられているとご理解いただければと。

ただ、根本的にそれを意図して今の事業の形態になっているわけではないので、私が先ほど言った形で、結果としてはそうなっているとご理解いただければと思います。

質問者３：1 点目が、人権デューデリジェンスについて教えていただければと思っています。答えがある問いかけではありませんが、資料の 6 ページに記載のとおり、おおむねアンケートを実施して問題がないことを確認しつつ、プラスアルファでエンゲージメントされていると受け止めています。

質問としては、アンケートは短所として恣意性が入ってきますが、その辺りについてどうリスクをお考えなのか。一方で、確認方法もトレードオフだと思っていて、アンケートは比較的コストは低いですが、だんだんエンゲージに直接的に介入していけば厳格なものになると、コストが上がっていったり、別の欠点が出てくるわけです。

この辺の綱引きや、御社がアンケートで満足できなかったときの現場視察や、訪問していくというのは、どういったところがトリガーになってくるのかについて、ご紹介いただけますか。

浅見： ご指摘の点は、当社も難しいと思っている点であることは事実でして、世界でいくと、1,300 という、細かいところまでやるともっと多くのサプライヤーさん

に支えていただいている事業があります。

一方で、紛争鉱物や児童労働など、いろいろ気を付けなければいけない、あってはならないことをしっかりマネジメントしていかなくてはいけないということがありますので、まずはサプライヤーさんにアンケートを出してみたのが数年前、5 年ほど前からやっていることだと思います。

それで、まず回答が返ってこない、なんでこんな質問に答えなければいけないのというところから始まりました。そこを丁寧に私がご説明する、CSR の重要性をお願いする動画を撮って、皆さんに見ていただいて、理解を深めていただきながら、日本国内、各国の当社グループの関係会社がサプライヤーさん

に説明し、理解していただいて、答えていただいて、しっかりやっていることを確認させていただくというステップを踏んできました。

だいぶ回答率も上がって、ほぼ大丈夫だろうということは感触としてはつかんではいます。これは大変なことですので、特に荏原製作所の事業、グループの事業は、支えてくださっているサプライヤーさんが大きな会社ばかりではなく、本当に町工場のような、小さな会社にも支えていただいています。その中で、まずご理解いただいて、重要性を認識していただくところから始めている、その結果がだんだん見えてきたところが実情だとご理解いただければと。

もちろん、それには人手もかかりますが、これはやらなくてはいけないことなのだということは認識しています。私が旗を振って、グローバル調達・SCM（サプライチェーンマネジメント）戦略部を中心にグローバルで対応している状況です。

質問者３：2 点目は、御社の ESG 関連の説明会資料は非常に参考になることも多く、情報も多いので、あえてそれとまた違うところでのご質問をしたいという意図があってのことです。できれば、大枝さんに伺いたいと思っています。

環境事業について、あらためて今どのように見ているのか。従来、この手の議論はあると思っていて、採算性や収益性の観点でシナジーがあるかというお話がよくあると理解しています。

それにプラスアルファ、ベストオーナーというのでしょうか、環境事業の事業変化は、私は変化が起こりつつあると思っています。果たして、御社が経営していくのが妥当かというのは議論すべきなのではと感じています。社外取締役の皆さんが、環境事業の概況、変化をどう見ているのか。何かお考えがあれば教えてください。

大枝：私の考えを申し上げます。まず、国内の環境事業のマーケットは横ばいですよね。伸びていくことはないと。それからグローバルでいくと、当社の場合は国内中心なので、環境事業を海外に展開していくことで伸ばすことはできますが、ここもそんなにハードルが低いわけではなく、なかなか海外展開を本格化するのも簡単ではない状況です。

それから、当社の環境事業はトップシェアではありません。日本の環境事業を当社がトップメーカーとして引っ張ってきたという立場ではなく、3 番手、4 番手、5 番手、トップ以外の規模であります。

収益性、採算性も一定程度安定はしておりますが、十分かと言われると、十分なところまでは、まだまだ改善の余地がある、そういう状況です。当然、当社グループとしては、常にポートフォリオの最適化は考えて、新しい事業もやっていきます。それから既存事業でも、当社がやっていくことが最適ではないと判断した場合には、当然売却、あるいはどこかと合併してということも考えていくことになります。

それから、その前に環境事業自体が、当社としては環境の荏原ということで、環境に貢献していくのだという意味では一定の存在価値があるという部分もありますので、そういうことを総合的に判断し、当社の事業ポートフォリオの最適化、見直しの中で必要な判断をしていくという位置付けになると思っております。

それから、コングロマリット・ディスカウント、あるいはコングロマリットのプラスの方もありますが、そういう足を引っ張る状況にはなっていませんので、現状、事業をやりながら、いろいろな選択肢、可能性を探っていくことでよろしいのではないかと私は思っています。

浅見：直接質問とは関係ないのですが、精密・電子カンパニーの中にコンポーネントの事業があって、ドライ真空ポンプを 1980 年代にリリースしました。それをリリースする際、半導体の製造工程で使われたガスが、ポンプに油がないのでそのまま出てしまう状態になっており、そのガスを処理する必要があった。その際に何を有効に使えたかというと、環境の事業で、廃棄物処理場の燃焼ガスをそのまま外に出すわけにはいきませんので、それを処理してから外に出すという技術を持っていたのですね。その技術を、半導体製造工程で出るガスの処理に適用した。荏原製作所のドライ真空ポンプ、プラス排ガス処理装置のパッケージということで、弊社では「ドライレボリューション」と言っていますが、ドライ真空ポンプだけではなく、排ガス処理という技術、環境事業から来た技術を持っていることによって、ブレークスルーにつながりました。その頃の風水力事業、ポンプの事業を父として、それから環境事業を母として生まれたのが、ドライレボリューション、ドライ真空ポンプと排ガス処理装置のパッケージということで、半導体の製造工程の発展に貢献できたのではないかと考えております。

これらのさまざまな技術、事業をやっていることによって、新しい事業の創出につながることがあるということで、荏原の技術元素表も発表しました。技術を見える化し、社内や社外の方に見ていただいて、何か問題があったとき、解決したいことがあったときに、どれとどれを組み合わせて、ここを深掘りしていったらもっと解決につながりやすくなるのではないかなど、そういう面でのよさはあるということです。

事業ポートフォリオの見直しや、そういう事業自体がこの先はどうだということとは違うのですが、異なる事業、異なる対面市場に向き合っている事業を持ち、事業への貢献に必要なさまざまな技術を持っていることが、荏原製作所の強みにつながっているのではないかと私は思っております。

質問者４：一つ目は、カーボンプライシングと言いますか、現状の世の中の GX-ETS（排出量取引制度）、脱炭素を目指した日本での取り組みについての御社としてのご見解、見方を伺いたいと思っています。

御社の TCFD の開示のところでは、本当に細かく、ご丁寧に開示いただいており、各事業どういう影響が出てきそうだと、どういう道筋になっていくかを細かく開示いただいており、勉強になります。

会社全体として考えた場合に、カーボンプライシングがこれから導入されるわけですが、御社全体のカーボンプライシングの影響を全体として見たときに、どういう具合にマネージされていくのかについて、ご見解があればお願いします。

浅見：カーボンプライシング自体は、なぜカーボンプライシングをやるかを考えた場合に、世界のカーボンニュートラル、ネットゼロに向けて何かドライバーや制度がないと進みにくいというのがあって、税金、カーボン税をかけたり、取引である目標を設定し、それに満たない人はお金を払ってくださいというようなものがあるわけです。具体的に脱炭素が進む、もしくは進めなくてはいけない状態にするために、この制度を導入しようとしていると私は理解しております。

もちろん、先ほど申し上げた Scope 1 と 2 で 55%削減という 2030 年の目標に届かなかった場合には、排出権を買っていくというようなことで、事業に対する影響にもなっていきます。加えて、それを実現するために、ネットゼロに向けて太陽光パネルなどを設置していく、そのために設備投資をしなければいけないということが、企業活動にとっては業績に対する影響となりますが、それでもやっていこうという意志を持つことが重要だと思っています。

当社の場合には、二酸化炭素 1 トン当たり 1 万円をインターナルカーボンプライシングとして設定し、それを満足させる設備投資であればどんどんやっていこうと考えております。

いろいろご説明していることはあるのですが、日本政府も含め、どのようにこの制度を実効性のあるものにしていくか、二酸化炭素排出が実際に減る制度としてどう運用していくのかは、これからいろいろ議論していかなくてはいけないと、当社もしっかりやっていこうと思っております。

質問者 4 ： ETS（排出量取引制度）の取り組みは、当然 EU は本当に進んでいて、全世界的に見るとアメリカは本当にこれから資金が動くということで、そのダイナミズムも全然違います。

御社の、今後の事業のウェイトのリソース配分上、日本が大事だと分かるのですが、海外での事業については、過去とはまた違うダイナミズムになるのか、どう見ていますか。

浅見：もちろん EU が先行していますが、アメリカがどのような形になるのかは見通せなくなっていると思います。EU としてはカーボンを削減することが大事で、自分たちはそうやると、持続可能な社会のために。でも、やっていない人たちに対しては、逆に EU に持ち込むものに対して、関税なり、余分に払ってもらうことをやろうとしていると私は理解していて、それをやらないと、EU には物が売れなくなる、買っていただけなることを企業としては認識しなくてはいけないとは思っています。

それは各国、各地域で違ってくるのですが、基本路線は、二酸化炭素の排出を減らす方向をしっかり志向している企業なのかと、それを実際に数値として示しているのかが問われていると私は思っています。

質問者４：そういう意味では、例えば水素などはアメリカでのプロジェクトにいろいろな予算が付き始めていると思いますが、御社にとってチャンスになると期待してよろしいでしょうか。

浅見：そうですね。荏原製作所の場合は、液体水素と水素のガスを圧送することの両方をやっていますので、液体水素はいろいろなところでつくった水素を液化して日本に持ってくるとか、つくったところから例えば EU に持っていくとか、そういうことに寄与できます。

また、船に使われるもの、それから積み出し基地、受け入れ基地、両方に液体水素のタンクやそれを吐き出すものには使われますし、水素を使って発電するところにも液体水素のポンプは使われるようになります。

一方で、ガスで圧送したいところにはコンプレッサという当社グループの製品があり、水素のコンプレッサも開発し、そういうもので貢献していくチャンスは広がっていくと思っております。

質問者４：御社は、ESG の取り組みでは本当に真摯で、フロントランナーであるからということでお聞きしたいです。解が難しいかもしれませんが、従業員の報酬に関する質問です。取締役報酬は取締役会でしっかりマネージしていて、そこは心配していません。

ですが、日本の企業全般的に、従業員に対する報酬水準をこれから見直していかなくてはいけないのではないかという議論があると思います。そういった中で、なかなか経営指標的に把握しづらいところはあります。

例えば、理想的には、付加価値の労働分配率をどうマネージするとか、あるいはエンゲージメントスコアで見られているところの労働生産性を踏まえたら、実はどういう数字がいいのだとか。従業員に対する報酬の水準のそもそものあり方は、御社としては既にフォーミュラがある程度完成していて、あとはもう業績に合わせて動かしていくレベルまでいっているのか。もっと根本的に、人事報酬制度というのは海外との兼ね合いも含めて変えていかなくてはいけないという意識なのか。ここの見方についてコメントをお願いします。

浅見：後者です。サステナビリティ、環境やエンゲージメントなどに関わる、ESG に関わること以外にも、やりたいことをやるためには人材が必要で、そういう方々に荏原に入っていただく。もちろん E-Vision に示す姿に共感していただいた上で、自分が望む処遇、それから評価が受けられる会社でないと、入ってきていただけません。入っていただいても、思っていたのと違うなと辞めてしまわれることがあります。

ですので、それをしっかり対面市場別にやっていかなくてはいけない。ある程度やってはきているのですが、まだまだグローバルにそれが統一されているかというと、不十分な点もあります。それは、これからやらなくてはいけない課題とご理解いただければと思います。

質問者５：ガバナンスで、御社の代表執行役社長の任期について、6 年間という理解でよろしいのかを確認させていただきたいです。

また、これは Web サイトにも開示いただいている社長承継プランの具体的な進捗の状況、具体的な議論の内容や、浅見社長から見られたときの、次の社長に求められること、この辺についてコメントいただけますか。

浅見：ありがとうございます。最初の質問、社長の承継については、指名委員会の委員でもありますので、大枝から回答させていただきたいと思います。

大枝：私から回答いたします。

代表執行役社長の任期は上限 6 年と決まっております。それから、社長のサクセッションについては、今の浅見社長が社長になられて以降、次の社長を選ぶということで、6 年間の社長サクセッションプランを指名委員会でつくりました。そこで、候補者に対して育成の研修を行い、その中で選抜して、現在、最終段階に来ており、順調に社長サクセッションプランが進んでいるとご理解いただければと思います。

浅見：二つ目の質問について、社長は指名委員会の委員ではないというのが当社の指名委員会の基本で、他社では現役の社長が指名委員会に入っている会社もあるのですが、当社の場合には現役の社長は入りません。

では、社長は何をやるのかですが、執行サイドで、次の社長の資質を持っているのではないか、もしくは可能性があるのではないかという人間に必要な研修を受けさせたり、それからタフアサインメントのように、抜擢して新たに必要であろうと思われる経験を積ませたりしています。

それから、社外取締役会議でしっかり説明責任を果たさせたり、経営会議は議長も陪席しますし、監査委員会の委員長も陪席する会議でしっかり発表させたり、そういう人間を選んで、育成し、取締役会の前に示していくのが現役の社長の仕事だと私は思っております。

私は 6 年間、私がやった方がいいと思うことをやり続けてきたのですが、まだまだ当社は伸びしろがあると思っていて、それは収益性の改善の点でも、それから成長性、新しい事業を生み出すことにおいても伸びしろがあると思っています。

ですので、次の社長にはぜひそういうところを、新しい社長の視点でしっかり分析してくれていると思うので、そのやりたいことをやってもらえたらと思っております。

大枝：一言だけ。私は指名委員会の委員をやっておりますので、どういう社長を選ぶのかだけ申し上げたいです。

指名委員会では、社長を選ぶときに、過去に業績を上げたとか、そういうことはあまり重視しないで、新しい社長になったときに、荏原として社長にふさわしい人ということで、過去の業績ではなく、本人の資質、能力を中心に判断する、そういう基本方針で社長を選んでいることだけ付け加えさせていただきます。

以上