株式会社荏原製作所

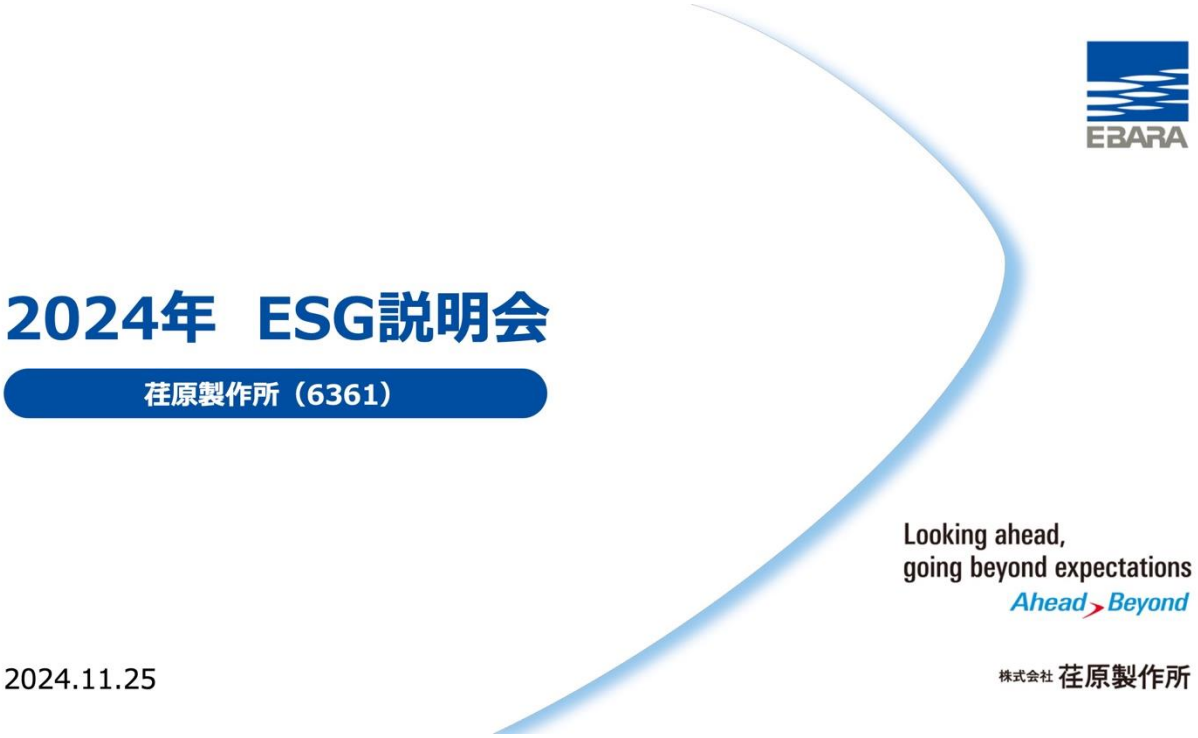
2024 年 ESG 説明会

2024 年 11 月 25 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]	2024 年 ESG 説明会
[日程]	2024 年 11 月 25 日
[時間]	10:30 – 12:00 （合計：90 分、登壇：47 分、質疑応答：43 分）
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	5 名 取締役 代表執行役社長 兼 CEO 兼 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） 執行役 CFO（経営企画／財務／会計／税務担当） 細田　修吾（以下、細田） グループ広報・財務統括部長　大﨑　晃裕（以下、大﨑）

登壇



大﨑：本日はご多用のところ、株式会社荏原製作所の 2024 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。ただ今より、会を始めさせていただきます。

本日の資料は、当社ホームページに掲載しておりますので、そちらもご覧いただきながらご参加くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

スピーカー



浅見 正男
代表執行役社長
CEO & COO



中山亨
執行役
CRO
（リスク管理／法務／内部統制担当）



大枝 宏之
独立社外取締役
取締役会議長



細田 修吾
執行役
CFO
（経営企画／財務／会計／税務担当）

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

私どもの出席者をご紹介します。代表執行役社長 CEO、COO の浅見正男、執行役 CRO の中山亨、独立社外取締役、取締役会議長の大枝宏之、執行役 CFO の細田修吾です。

司会は、グループ広報・財務統括部の大﨑が務めます。よろしくお願いいたします。

目次

1. ESG経営の更なる進化
- 2050年カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ
- 人材活躍促進戦略

浅見 正男
代表執行役社長 CEO＆COO

2. ESG経営を支えるリスクマネジメント
中山 亨
執行役 CRO（リスク管理／法務／内部統制担当）

3. サステナビリティ経営を推進するコーポレート・ガバナンス
大枝 宏之
独立社外取締役 取締役会議長

Looking ahead, going beyond expectations
Ahead Beyond

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

本日のスケジュールです。浅見、中山、大枝から説明し、その後に皆様からのご質問をお受けします。終了時刻は、12 時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。

1. ESG経営の更なる進化

浅見 正男
代表執行役社長 CEO & COO

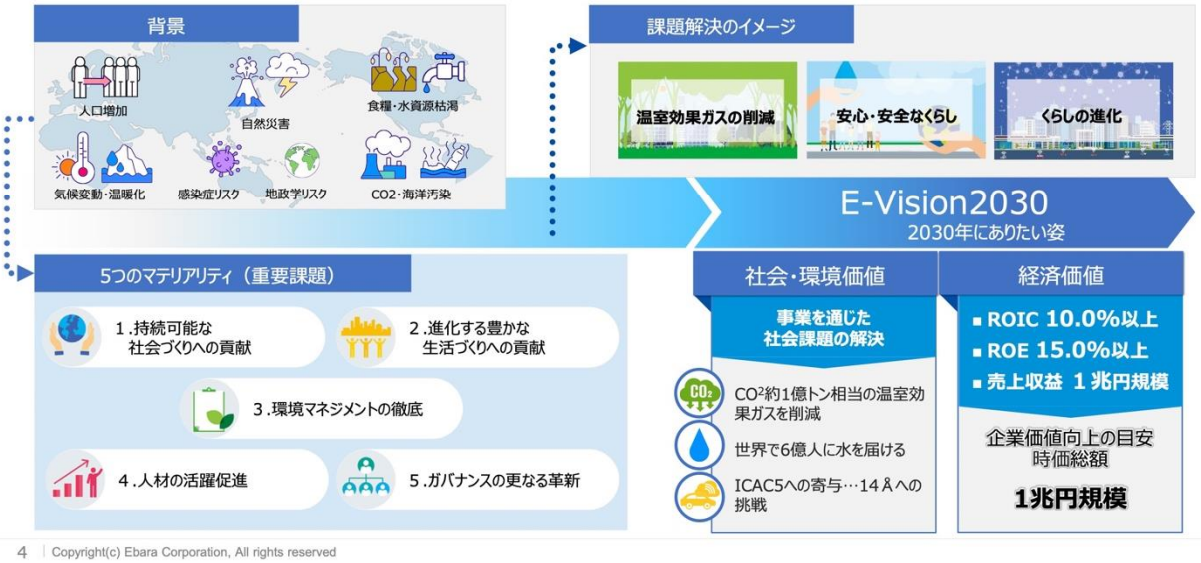
Looking ahead, going beyond expectations
Ahead Beyond

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

浅見：皆さん、おはようございます。浅見です。私の説明から始めさせていただきます。

長期ビジョンE-Vision2030

長期ビジョン「E-Vision2030」で掲げる2030年にありたい姿を見据え、マーケットインの視点で事業を通じて社会課題を解決する



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

当社は、持続可能な社会の実現に向けて、2030 年にありたい姿を示した、長期ビジョン E-Vision2030 を 2020 年に発表しました。

E-Vision2030 では、当社グループが 2030 年に向けて解決、改善していく 5 つのマテリアリティ、重要課題を設定しております。

事業活動を通じ、これらの重要課題の解決に取り組むことで、社会、環境価値と経済価値の両方を向上させ、グローバルエクセレントカンパニーとなることを目指しております。



E-Vision2030 のありたい姿からバックキャストして策定した中期経営計画 E-Plan2025 では、マーケットインの視点をさらに強化し、顧客起点の価値創造を行う企業文化を根づかせることを目指しております。

E-Plan2025 では、基本方針の一つとして、ESG 経営のさらなる革新を掲げ、E、環境、S、社会、G、ガバナンス、それぞれの分野における戦略と取り組み方針を定めて取り組んでおります。

本日は、それぞれの取り組みの進捗についてご報告します。



2025 年を最終年度とする E-Plan2025 では、環境、社会、ガバナンス、それぞれの分野で目標を設定しております。

環境については、CDP、気候変動の評価や、温室効果ガス、GHG 排出削減に対する目標を定めております。CDP、気候変動の評価については、2023 年度の活動に関する評価結果を待っている状態です。また、Scope1、2 の GHG 排出量については、2025 年の公表を予定しています。

Scope3、削減貢献量他、バリューチェーンにおける GHG 排出量については、その合理的算定手法の確立を 2025 年までを目標として掲げておりましたが、今年 1 年前倒しで達成することができました。こちらについては、後ほど詳しくご説明します。

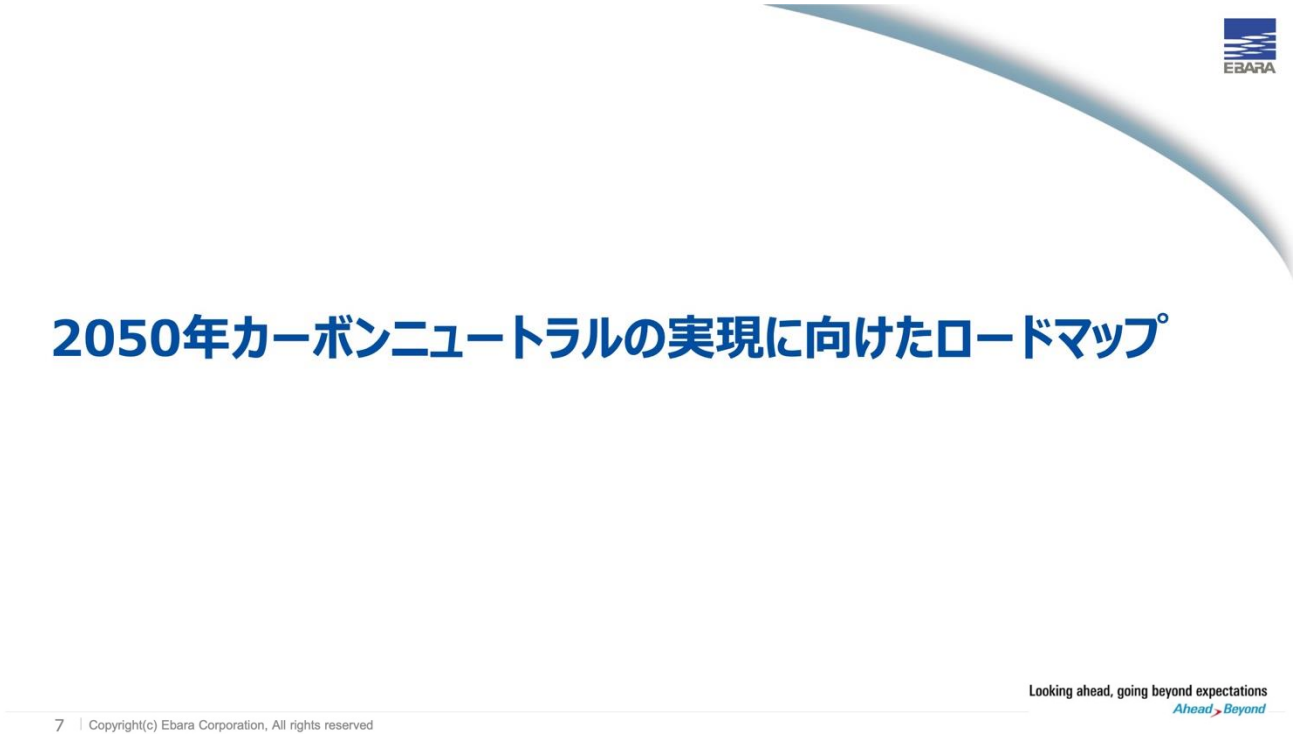
社会（S）の人的資本における 2024 年度の進捗としては、2023 年度から改善していますが、エンゲージメントサーベイのスコアや、グローバルキーポジションの非日本人従業員比率、男性育児休業取得率については、目標達成に向けてさらなる改善が必要な状況と認識しております。

エンゲージメントに関しては、世界中の HR 責任者とエンゲージメント向上施策を議論する機会を設け、各海外拠点で取り組みを行った結果、全体的な改善が見られました。今回の結果を精緻に分析し、改善策を考え、実行してまいります。

障がい者雇用比率は 2.68%で、2025 年の目標を前倒しで達成することができました。一方で、来期においても事業規模の拡大に応じた人員増が見込まれますので、障がい者雇用比率を維持向上すべく、引き続き計画的な採用を進めてまいります。

また、サプライヤー向けの人権デューデリジェンスについては、2022 年度からグローバルのサプライヤーを対象にアンケートを実施しております。アンケート結果から、大きな問題がないことを確認しております。当社の基準に満たないサプライヤーさんについては、問題を特定し、訪問指導や教育資料の展開などを行い、改善に向けたフォローを実施しております。

ガバナンスについては、詳しくは後ほど大枝取締役会議長からご説明しますが、2 年目の成果としては、長期視点に立った経営ビジョンの議論の充実、そしてサステナビリティに関する議論の深化、特に今後のサステナビリティ経営を推進するコーポレート・ガバナンスに関する議論、委員会の体制および活動内容の定期的な検証などが挙げられております。

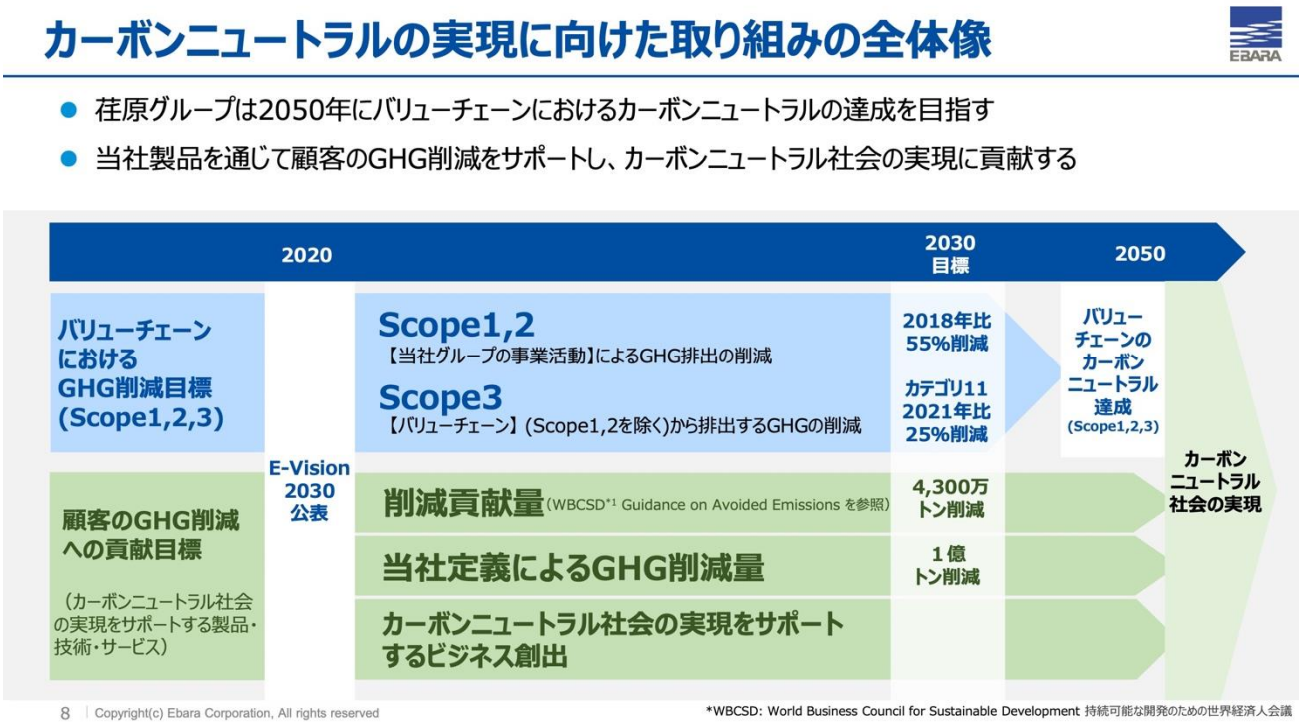


2050 年カーボンニュートラルの実現に向けた当社グループのロードマップについてご説明します。

気候変動に積極的に取り組むことは、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに、当社グループのサステナビリティには欠くことのできないテーマだと考えております。

当社グループは、E-Vision2030 の成果目標の一つとして、二酸化炭素約 1 億トン相当を削減することを掲げております。E-Vision2030 を策定した 2020 年以降、グリーンハウスガスの測定や開示に関するガイダンスや基準が公開されたため、当社の目標と施策をこれらガイダンスや基準に照らして見直しました。

カーボンニュートラル社会の実現に向けた当社グループの目標と取り組みについて、本日、皆様にご説明します。



このスライドが、カーボンニュートラルの実現に向けた、当社グループの取り組みの全体像です。バリューチェーンにおける GHG 削減目標と、顧客の GHG 削減への貢献目標、大きく 2 つの目標に見直しました。

バリューチェーンにおける GHG 削減目標は、Scope1、2 と Scope3 の目標です。顧客の GHG 削減への貢献目標は、削減貢献量、当社定義による GHG 削減量、そしてカーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネスの創出という 3 つの目標にしました。

それぞれについて、詳しくご説明します。

バリューチェーンにおけるGHG排出削減目標（Scope1,2）

2030年目標：Scope1,2
2018年比　55%削減（1.5℃水準）※

※削減目標は、パリ協定の1.5℃水準目標と整合。SBT(Science Based Targetsに基づく目標）水準。2年以内にSBT認定の取得を宣言するコミットメントレターを2024年6月に提出済

排出削減の取り組み

- エネルギーの効率的な利用・省エネルギー化の推進
- エネルギー消費量の多い設備の適切なタイミングでの更新
- 燃料の電化及び再エネ電力調達の拡大
- 太陽光発電設備の導入拡大
- 代替フロンへの転換



荏原製作所藤沢事業所
太陽光発電設備



荏原冷熱システム（中国）
太陽光発電設備

ロードマップ

Scope1,2排出*1,*2,*3

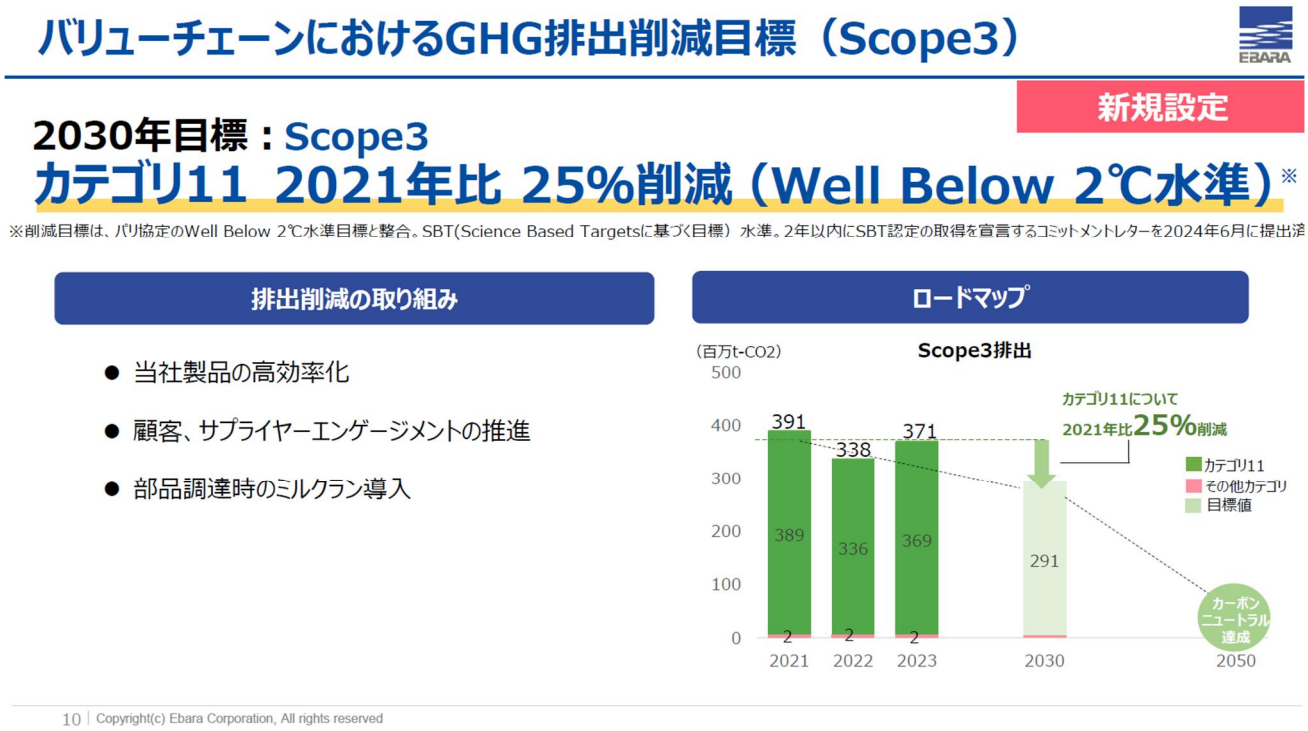


*1. 排出源の算定対象範囲の見直しを行い、これまで不算入だったグループ会社を基準年（2018年）に遡って排出量に算入。
*2. M&Aによる対象企業の追加などにより、基準年（2018年）に遡って排出量を修正。
*3. 上記の排出量修正の上、目標は基準年（2018年）比で2030年に55%削減を維持。

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

当社事業による GHG 排出である、Scope1、2 については、2030 年に 2018 年比で 55%削減を目標設定しております。

具体的には、省エネルギー化の徹底や、再生可能エネルギーの導入、そして製品の試験などで使用している代替フロンを温暖化係数の小さいガスに転換するなどの取り組みを着実に進め、ロードマップに記載のとおり、排出量を削減します。



Scope3 排出量については、当社製品の使用による排出であるカテゴリー11 が、全体の 9 割以上を占めております。そのため、このカテゴリー11 を対象に、2021 年を基準として、2030 年までに総量で排出量を 25%削減する目標を設定しました。

当社製品の効率化を進めることに加え、サプライヤーや顧客と連携し、Scope3 の削減にもつなげてまいります。

なお、Scope1、2、3 の排出削減、目標については、今後、SBT 認定の取得を目指していくこととしており、本年 6 月に SBT イニシアチブにコミットメントレターを提出しました。



お客様のグリーンハウスガス削減への貢献目標について説明します。当社グループの GHG 排出量は、お客様が当社製品を使用する段階のカテゴリー11 が最も多いため、お客様の GHG 削減に資する取り組みが重要だと考えております。

E-Vision2030 発表後、さまざまな GHG 算定方法やガイダンスが発表されました。これらの方法やガイダンスの考え方も取り入れた上で、当社がお客様の GHG 削減に寄与することができる施策を、顧客の GHG 削減への貢献目標として整理しました。

一つ目は、WBCSD のガイダンスを参照した削減貢献量の目標です。二つ目は、当社定義による GHG 削減量の目標です。三つ目は、カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネス創出です。

一つ目の削減貢献量は、2030 年に WBCSD が発表した、Guidance on Avoided Emissions を参照して設定した目標です。

二つ目の当社定義による GHG 削減量は、当社グループの中期経営計画 E-Plan2025 のテーマである、顧客起点での価値創造に基づいております。WBCSD のガイダンスとは重ならない当社の強みを示す顧客起点の目標です。

当社グループが E-Vision2030 で掲げた、二酸化炭素約 1 億トン相当の温室効果ガスの削減は、当社定義による GHG 削減量の目標として、その達成を目指します。

お客様の現在から未来の課題解決に寄与することが、当社グループが創造する価値であると考え、当社ならではの切り口で、GHG 削減の目標を設定しました。それが、当社定義による GHG 削減量の目標です。

三つ目の、カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネス創出は、定性的な目標となります。当社が取り組んでいる、水素、アンモニア関連、CCUS、ケミカルリサイクルなどのビジネス創出に関する目標です。



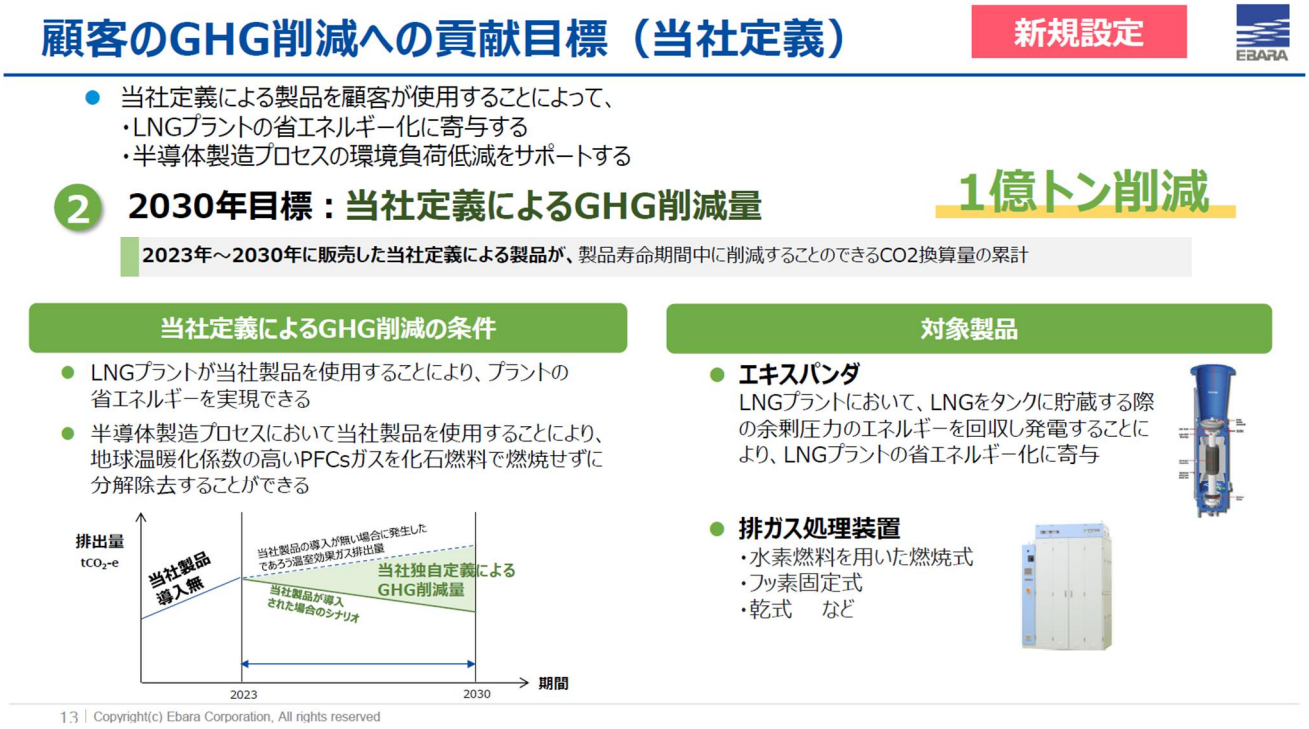
それぞれの目標についてご説明します。

顧客の GHG 削減への貢献目標の一つ、削減貢献量は、2030 年に 4,300 万トン削減を目指しております。この目標は、WBCSD の Guidance on Avoided Emissions を参照して設定しました。

WBCSD Guidance には、3 つの条件が示されております。一つ目は、Scope1 から 3 の Science Based Targets、SBT を設定、かつ公表していること、二つ目は、化石燃料の探査、採掘および、または生産、流通、販売を含む活動を直接適用しないこと、三つ目は、リファレンスシナリオとの差分を示すことです。

この条件を満たす省エネルギー型のポンプをはじめ、このスライドに示す各種製品・サービスを使用した場合、削減貢献量の目標値として、2030 年に 4,300 万トン削減を目指します。

2023 年から 2030 年の各年に販売したこれらの製品・サービスが、製品寿命期間中に削減することのできる GHG を二酸化炭素に換算した累積目標です。



顧客の GHG 削減への貢献目標、当社定義による GHG 削減量についてご説明します。2023 年から 2030 年の間に販売する、当社製エキスパンダや排ガス処理装置をお客様に使用していただくことによって、製品寿命期間中に二酸化炭素換算で 1 億トン削減することを目指します。

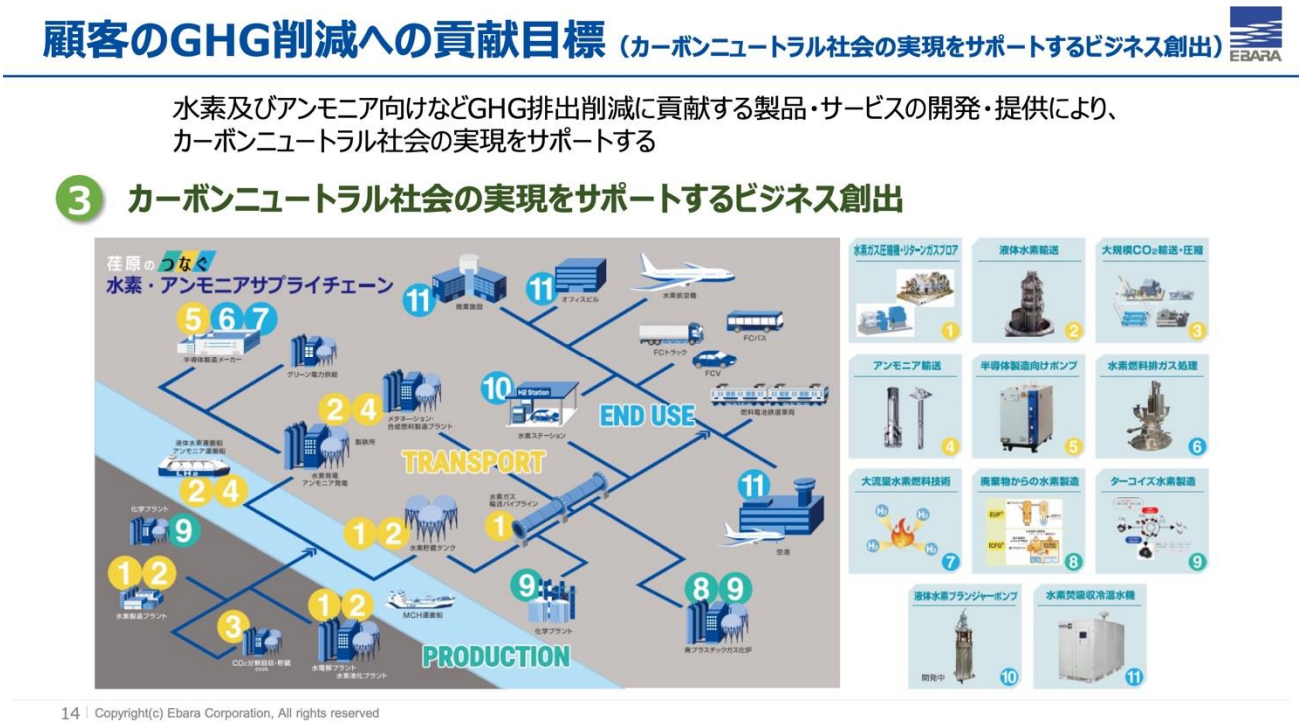
当社の主要なお客様である LNG プラントにおいて、当社製エキスパンダが使用されることで、LNG プラント全体の省エネルギーに寄与します。エキスパンダには、LNG をタンクに貯蔵する際の余剰圧力のエネルギーを回収し発電する機能があります。その電力は LNG プラントの省エネルギーに寄与しますので、二酸化炭素に換算した量を当社定義による GHG 削減量として算定します。

この目標は、LNG の取り扱いを拡大することが目的ではなく、当社グループが対面している、お客様の二酸化炭素の排出を抑制することを目的としております。

また、排ガス処理装置は、半導体製造プロセスで使用されるグリーンハウスガスの一種、PFCs ガスをさまざまな方式で分解、除去します。本目標においては、化石燃料を使用しない水素式、フッ素固定式、乾式などの方式で分解する PFCs ガスを二酸化炭素に換算し、当社定義による GHG 削減量として算定します。

排ガス処理装置は、お客様の仕様に沿って提供されるため、比較対象となるリファレンスシナリオを設定することができません。しかしながら、確実に GHG を分解、除去することができますので、当社定義による GHG 削減量の目標としてモニタリングしてまいります。

カーボンニュートラルな社会の実現には、半導体を使用した高度なテクノロジーが不可欠です。半導体の需要はますます増加することが予想されますので、持続可能な半導体製造のためのソリューションを提供する当社ならではの取り組みとして進めてまいります。



顧客の GHG 削減への貢献目標のもう一つは、カーボンニュートラル社会の実現をサポートするビジネス創出です。

例えば、水素やアンモニアをエネルギー資源として利用できるような社会の実現をサポートする製品開発を進めております。また、二酸化炭素を回収、利用する仕組みをサポートする製品開発、プラスチックを化学原材料にリサイクルするプロセス開発などを進めております。

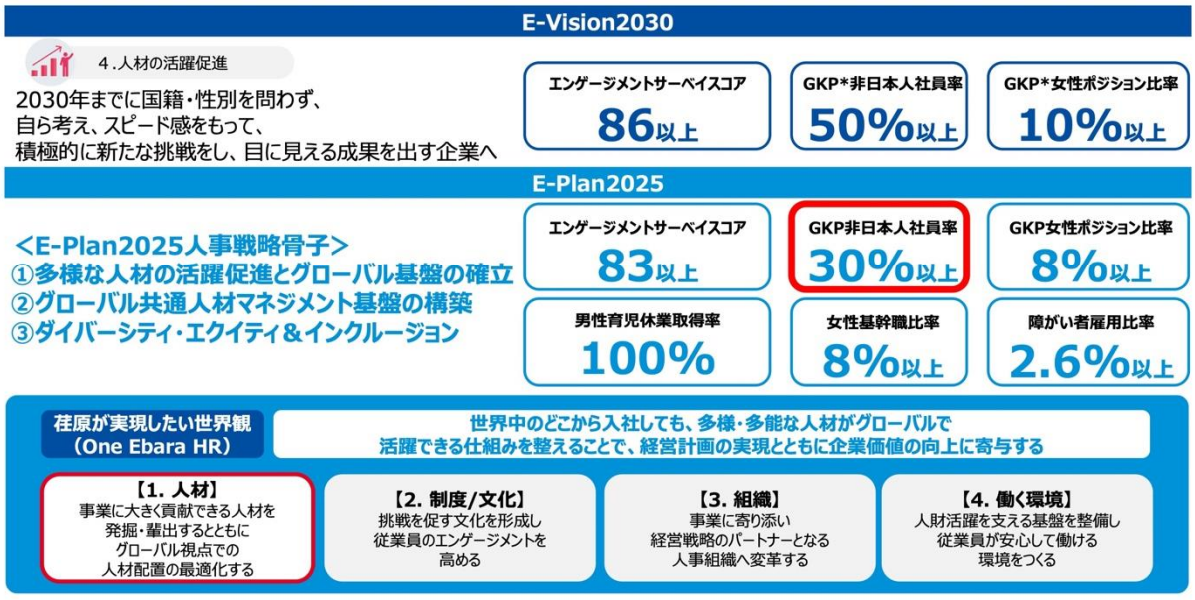
人材活躍促進戦略

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

Looking ahead, going beyond expectations
Ahead Beyond

次に、当社の人材活躍促進戦略をご説明します。

人材活躍促進戦略 - 全体像



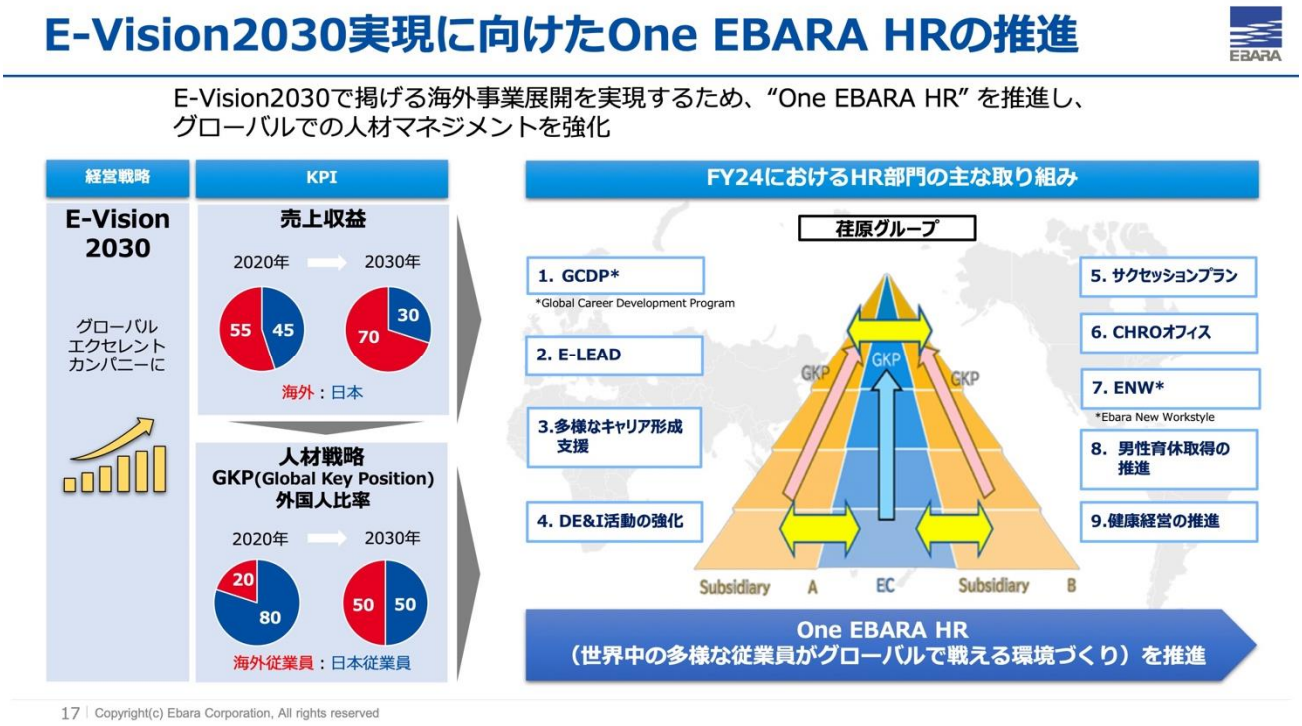
16 | Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

*GKP : Global Key Position

こちらのスライドに、当社の人材活躍促進戦略の全体像を示しております。E-Vision2030 では、2030 年までに国籍・性別を問わず、従業員が自ら考え、スピード感をもって、積極的に新たな挑戦をし、目に見える成果を出す企業になることを目指し、KPI を設定し、その進捗をモニタリングしております。

KPI は、エンゲージメントサーベイスコア 86 以上、グローバルキーポジション、GKP における非日本人社員比率 50%以上、GKP における女性ポジション比率 10%以上の 3 つです。

この達成に向け、E-Plan2025 では、多様な人材の活躍促進とグローバル基盤の確立、グローバル共通人材、マネジメント基盤の構築、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンをテーマとして、6 つの KPI を設定しております。



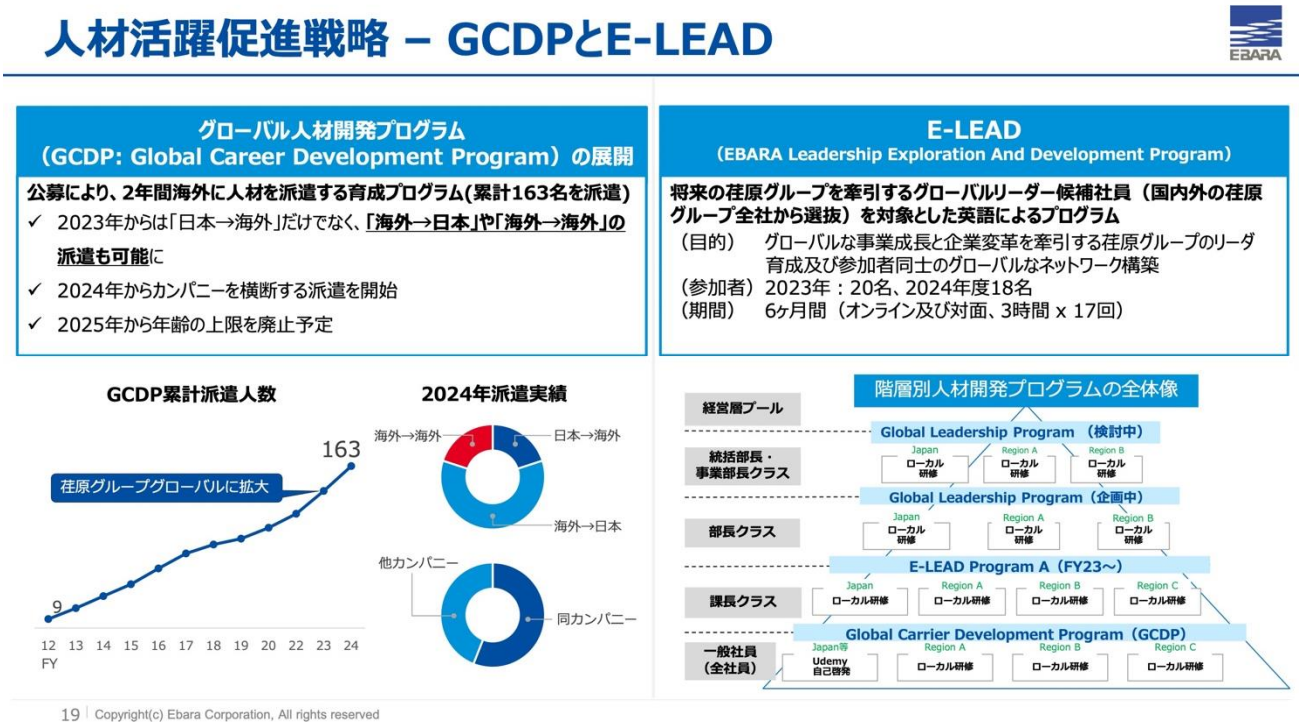
これらの KPI を達成するために、人材、制度と文化、組織、働く環境の 4 つの領域において取り組みを展開しております。これらを通じ、世界中どこで入社しても、どこで働いていても、グローバルに対応可能な人材が活躍できる、One Ebara HR の実現を進めていきます。

先ほど説明した E-Vision2030 では、グローバルエクセレントカンパニーとなることを目指し、具体的には、売上収益における海外比率を 2030 年までに 70%まで引き上げること、さらには人材戦略における GKP の非日本人比率を 50%まで引き上げることを目標としております。

この目標達成のため、現在こちらに示す 9 つの施策を実行しております。



9 つの施策のうち、今回は近年注力しているグローバル人材育成の施策をご紹介します。GCDP、Global Career Development Program と呼ぶ公募制のグローバル人材開発プログラムと、E-LEAD と呼ぶグローバルリーダーシップ研修の 2 つをご紹介します。



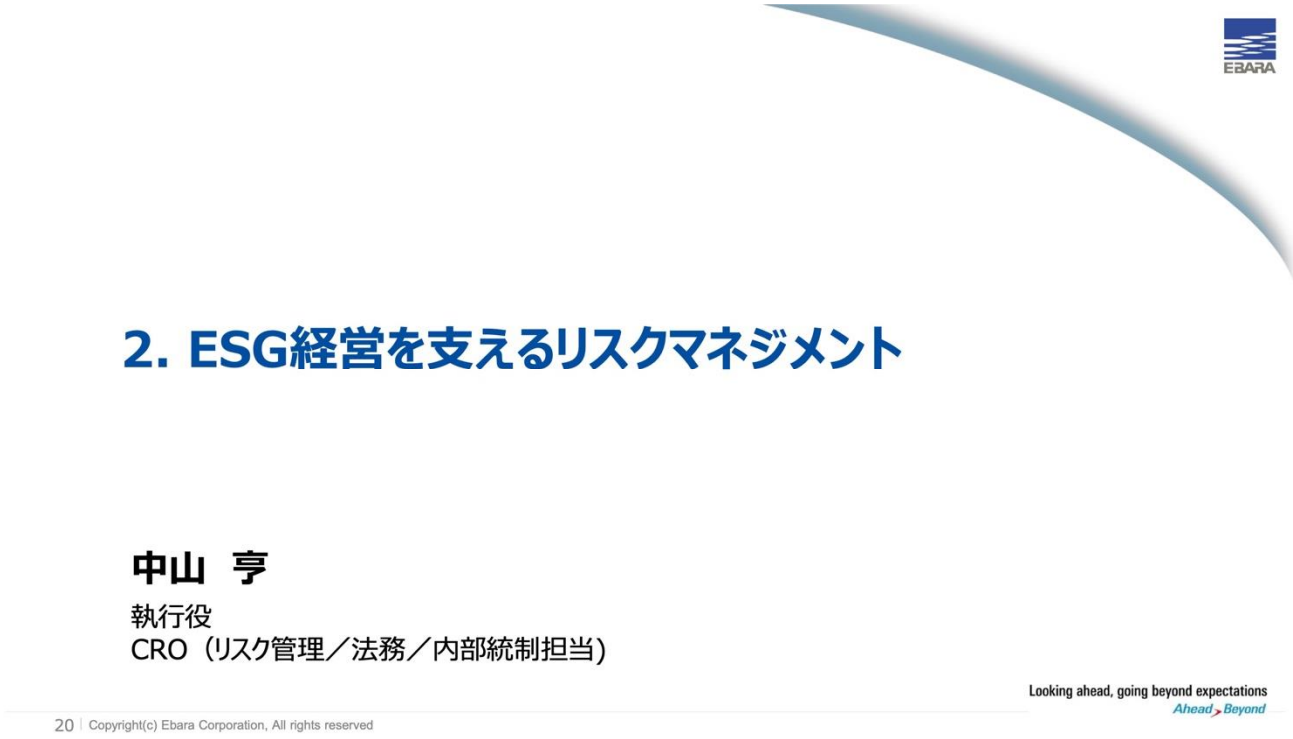
2024 年に注力している 2 つのプログラムについて示しております。グローバル人材開発プログラムに関しては、グローバルでの公募によって、荏原グループ全体の人材交流、育成を狙ったプログラムで、2012 年からスタートし、これまでに累計 163 名が参加しております。

昨年から、海外から日本への派遣、そして海外拠点間での派遣も開始し、今年からはカンパニーを超えた派遣も行っております。さらには、来年からは年齢制限も撤廃し、より柔軟な仕組みを目指しております。

E-LEAD では、これまでの各国ベースのリーダーシッププログラムをより進化させて、荏原グループの将来を担うグローバルリーダー輩出を目指したプログラムです。リーダーシップに関する研修を中心に実施し、2023 年は 20 名、2024 年は 18 名が参加し、リーダーシップの醸成、そして参加者同士のネットワークの構築、進化が図られております。

私からの説明は、以上とさせていただきます。

続いて、CRO の中山から、ESG 経営を支えるリスクマネジメントについてご紹介します。

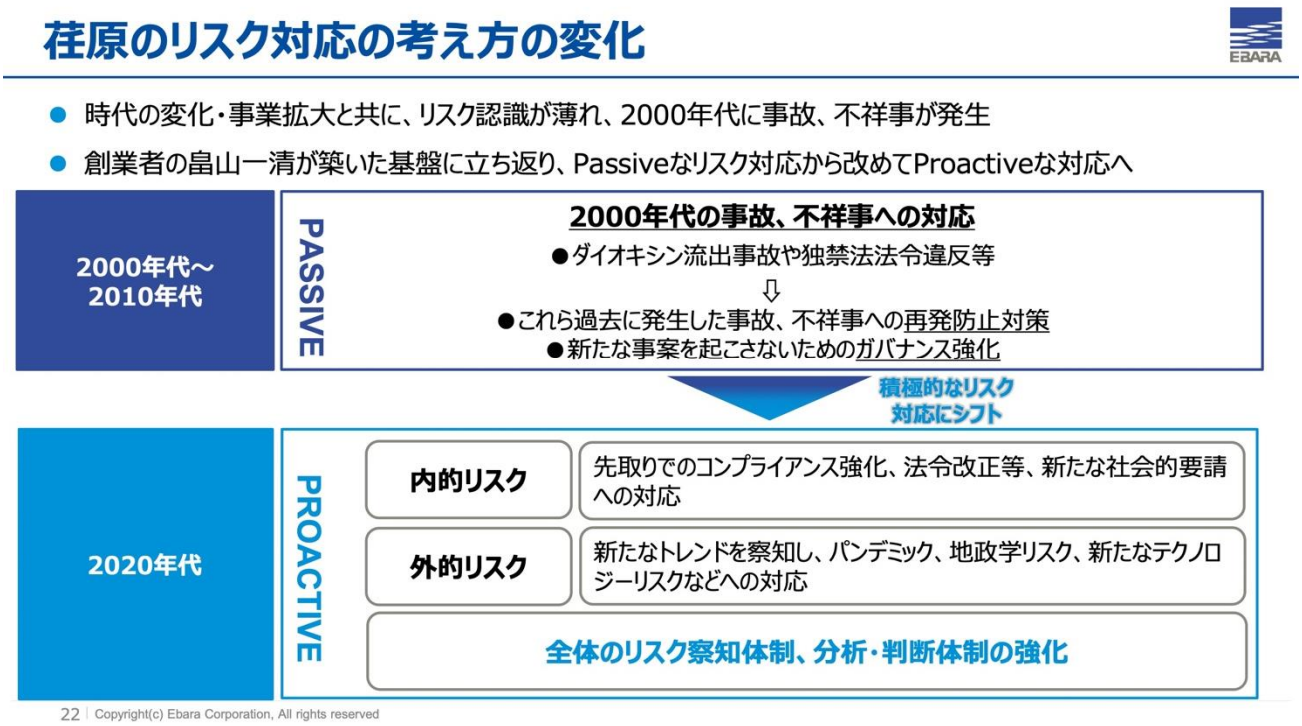


中山：ご紹介いただきました、CRO の中山でございます。私から、リスクマネジメントについてご説明させていただきます。



荏原製作所の歴史をひも解いてまいりますと、創業者の畠山一清が 1912 年に、当時の大学発ベンチャーとして当社を創業して間もなく、1921 年に関東地方で発生した地震の後、ポンプの設置、水路の確保が必要だと東京市に提言し、1923 年の関東大震災のときには、火災の拡大防止や感染症の蔓延防止に貢献しております。

このような社史を踏まえますと、当社は創業時から社会的なリスクを自社の課題と捉えて、自社の企業価値の向上につなげるとともに、社会への貢献を果たしていく企業だったと言えると思います。この企業文化は現在も受け継がれており、より積極的に、時代に合ったリスクマネジメントを志向しているところです。



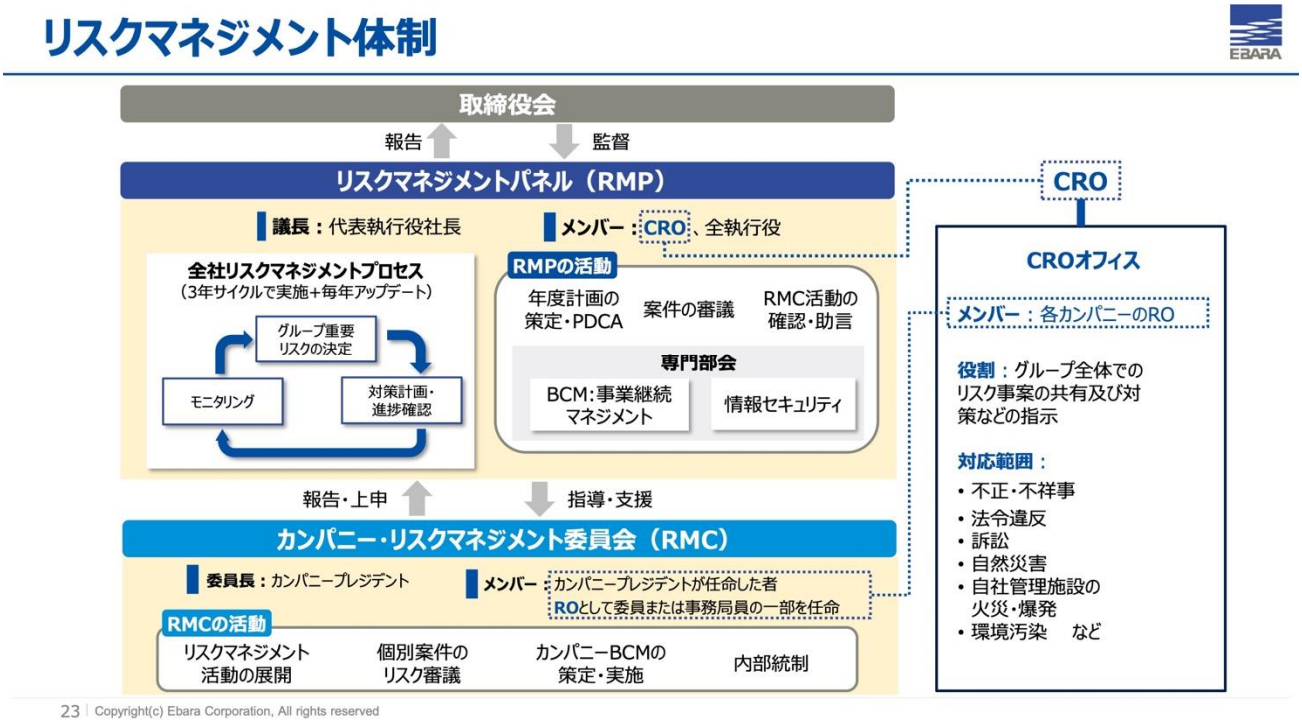
昨年、改定された G20/OECD コーポレート・ガバナンス原則においても要請されているように、企業の持続可能性と強靭性の向上に資する企業統治の強化が、企業にとっての喫緊の重要課題になっているという認識です。これを実現していくためには、企業のリスクマネジメントにおいても、短期的な視点に陥ることなく、中長期的視点を踏まえることが重要だと考えております。

当社においては、2000 年代、環境事故や法令違反など、さまざまな不祥事を発生させてしまった経緯から、2008 年以降、ガバナンス重視の経営にかじを切ってまいりました。

私自身が 2014 年に着任して以降も、後ほどお話しするリスクアセスメントの仕組みや、全執行役が参加するリスクマネジメントパネルの定期開催を通じ、荏原グループを取り巻く内的リスク、外的リスクを察知して対応を検討する仕組みを構築してまいりました。

最近では、5 カンパニー制の体制や CxO 制の導入により、各カンパニーが最前線でリスクに対応しつつ、私は CRO としてグループ全体のリスク対応戦略を考え、状況をモニタリングしていく体制の整備を進めているところです。

社会情勢全体が、VUCA と呼ばれる不透明な時代になっておりますので、これまで想定していなかった新たなリスクに対応することがますます必要となっており、CRO を中心にした体制によって、積極的に先手を打ってリスク対応を進めていくことが求められていると認識しています。



荏原グループのリスク管理体制の全体像をご説明します。前のスライドにもありました事業活動に伴って、内的に発生するリスク、外部環境から与えられるリスクに対応できるよう、執行役レベルで構成されているリスクマネジメントパネル（RMP）を統括機関として設置しています。

RMP には、全執行役に加え、取締役会議長、また非業務執行の社内取締役、監査委員会委員長にも陪席いただいています。

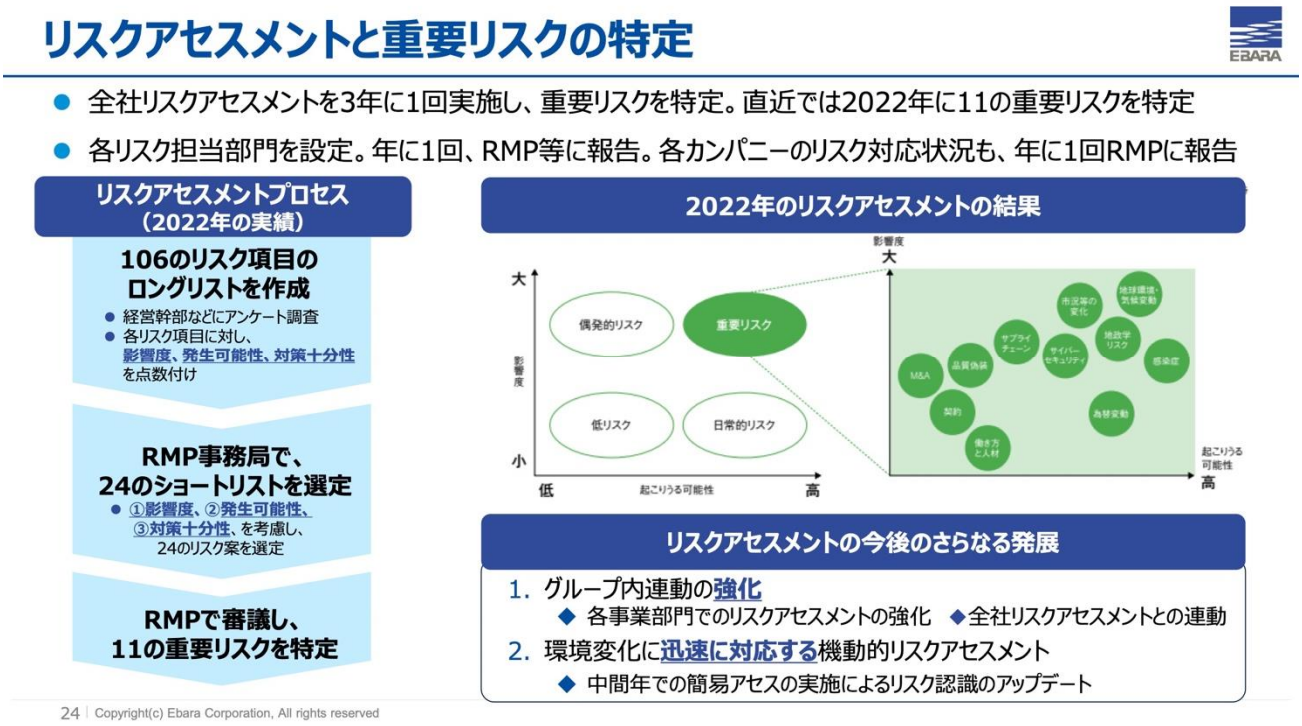
さらに、カンパニーレベルでリスク対応の PDCA を回していくために、各カンパニーにマネジメント委員会、リスクマネジメント委員会（RMC）を設置し、効率的、効果的なグループ全体のリスクマネジメントを図っています。

こうした RMP、RMC の活動として、全社リスクアセスメントを実施しております。こういった形でリスク管理を行っております。

また、事業継続マネジメントや情報セキュリティという、かなり大きな課題に関しては、RMP、RMC の中に専門部会を設置して活動しております。その結果は、定期的に開催する RMP に報告する仕組みとしております。

一方で、昨年からスタートした CxO 制の導入により、私、CRO を中心とする機動的なリスクレポートラインを構築し、インシデントへの効果的な対応体制を整備しています。CRO に報告されるリスク情報、その内容やレベル感により、CEO や CFO、また監査委員会にも速やかに共有される仕組みとしております。

こういった体制を核として、取締役会やさまざまな外部ステークホルダーと円滑なリスク情報を共有する関係の構築に努めてまいります。



リスクアセスメントと重要リスクの特定についてご説明します。リスクマネジメントを実践するに際して、経営層のリスク認識は非常に重要で、これを高めていくことが大切です。

当社では、3 年に 1 回のペースでリスクアセスメントを実施しており、グループ全体の重要リスクを特定しております。第 1 回目は 2019 年、第 2 回目は 2022 年に行っており、3 年に一度ということで準備しておりますので、予定では来年が実施の年になります。

ただ、最近は社会情勢の変化のスピードがますます早まっておりますので、リスク認識をするタイミングも 3 年に一度では不十分ではないかという認識もあります。そのため、3 年の間の年にも簡易なリスクアセスメントを実施するなどによって、リスク認識を機動的にアップデートしていくことを検討しております。

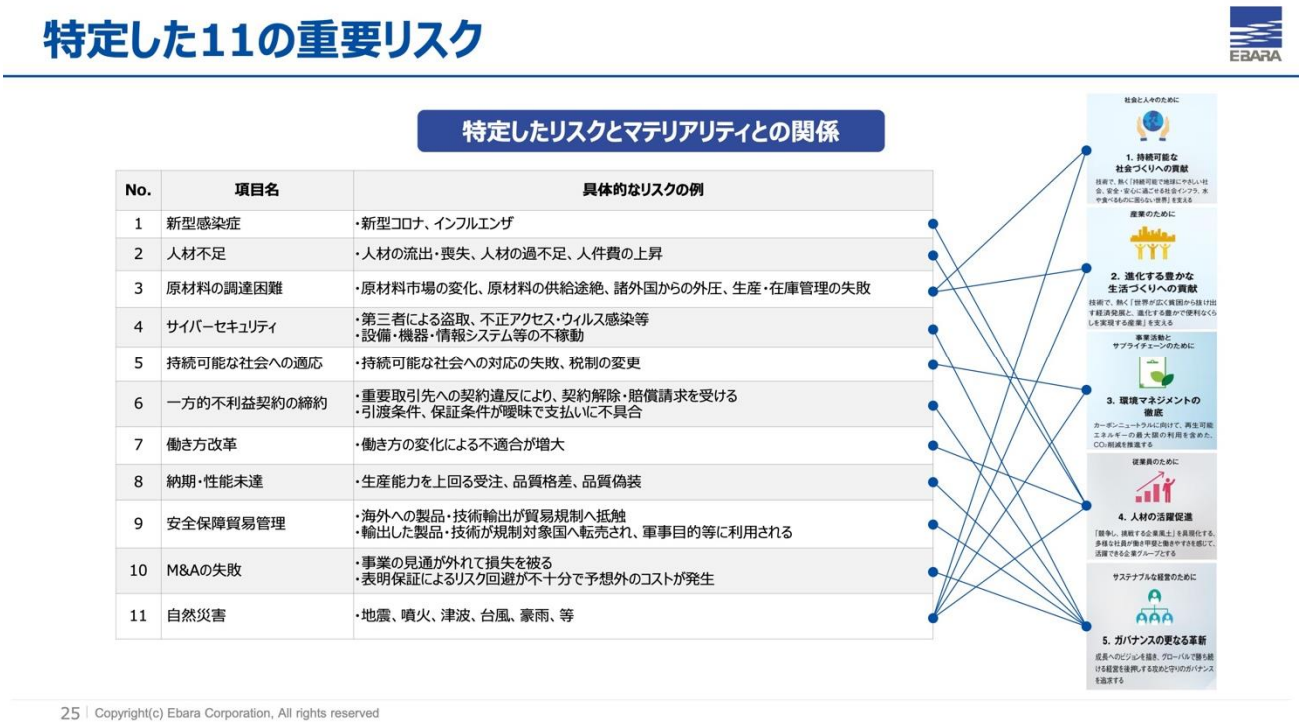
リスクアセスメントの方法は、あらかじめ事務局が準備した 100 以上のかなり細かいリスク項目について、経営幹部、これは執行役や統括部長、また一部の部長クラスにアンケートを行い、さらにそのうち 20 人弱に対してヒアリングを行い、その結果を影響度、達成可能性、それらに対する対策の十分性によって分析し、重要リスクの絞り込みを行っております。

その後、絞り込んだ重要リスクの案について RMP で審議を行い、重要リスクとしてそれぞれに対して社内で対応していく主管部門を特定する作業をしております。

2022 年に実施したリスクアセスメントでは、11 のリスクを重要リスクとして抽出しました。これらはグループ全体を通じてのリスクですが、各カンパニーでは、それぞれの事業特性に応じた重要リスクが存在するものと認識しております。

これまでカンパニーごとに独自に事業リスクの把握、対応を行ってきていたわけですが、今期は各事業部門でのリスクアセスメントを、全社のリスクマネジメントと同じようなスキームによって試しに行っております。

それぞれのリスク認識を明確化するとともに、来年全社で行う 2025 年の全社リスクアセスメントへの取り組みを検討し、グループ全体のリスクアセスメントをさらに発展させたいと考えております。

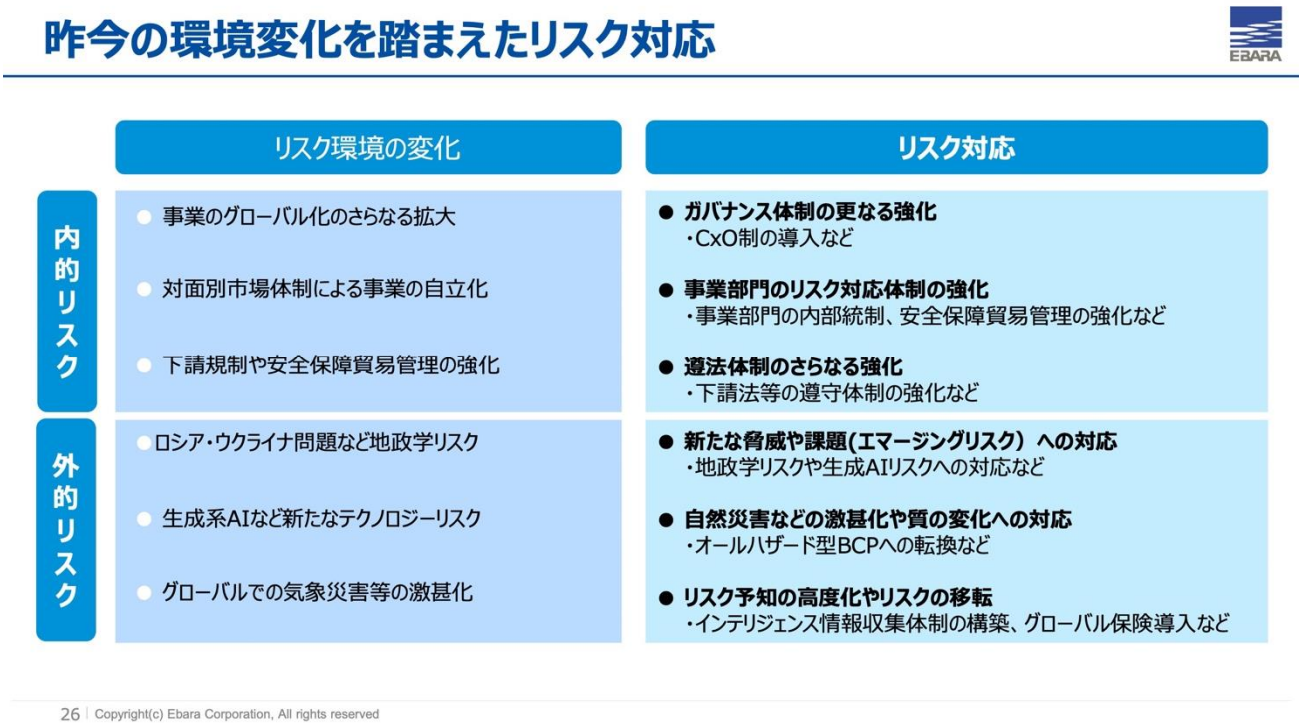


こちらは少し細かい絵になりますが、2022 年に特定した 11 の重要リスクです。このときは、新型コロナウイルスの感染が拡大していた時期ですので、一番上位には新型感染症という項目が挙がっております。

また、人材不足、原材料の調達困難、サイバーセキュリティ、また先ほど説明のあった GHG 排出削減を含む持続可能な社会への適応、それから一方的な不利益契約の締結、働き方改革、こういったものが並んでおります。

例えば、人材不足であれば人事部門、それから一方的な不利益契約であれば法務部門、サイバーセキュリティであれば情報セキュリティ部門を担当部門として、年間通じて活動を進めております。

これらのリスクは、この絵にあるように、当社が掲げております 5 つのマテリアリティとそれぞれ関わっており、こういったリスクに対応していくことが、5 つのマテリアリティの追求につながっていくものと考えております。



昨今の環境変化ですが、リスクを巡る環境は日々変化しています。

ただ今説明申し上げた、2022 年に 11 の重要リスクを特定した後も、ロシア・ウクライナの問題や、中東、または東アジアにおける地政学リスク、また生成系 AI のような新たなテクノロジーが生まれ、使用が広がることによって生み出されるリスクが顕在化しています。また、気象災害も近年激甚化しており、多様な外的リスクが高まっていると認識しております。

一方で、内的なリスクという面では、安全保障貿易管理や、下請法などの法的な規制も強化されている環境にありますので、コンプライアンスリスクという面でもリスクが高まっているという認識です。

こうした中で、当社自身もグローバル化をますます進めているわけですし、対面市場別組織への移行を進めて、事業部門の自律的なリスク管理が一層重要になってきております。

こうした環境変化を踏まえ、内的なリスクについては全社的な遵法体制、ガバナンス体制を強化していくとともに、事業部門でのリスク対応体制の強化を図っていくことが課題だと考えております。

また、外的なリスクという面では、さまざまなインシデントに柔軟かつ効率的に対応できるように、リスクの発生累計を感染症や災害といったことに特定せずに、事業継続への影響を最小化していくオールハザード型 BCP へ移行を進めます。

同時に、新しく生まれてくるエマージングリスクと呼ばれる脅威、課題に機動的かつ円滑に対応できるように、対応体制を構築し、リスク判断に重要となる多様な情報収集体制の構築も進めています。

冒頭申し上げたように、荏原製作所、荏原グループは、創業のときからこういった社会的なリスクに対応すると同時に、そこに貢献していく会社ということで経営してまいりました。このような創業の精神を今後も大切にし、グループの持つさまざまなリソースを活用し、社会リスクの低減に貢献していきたいと考えています。



このスライドでは、その中のいくつかの活動をご紹介しています。こうした貢献を進めることは、リスク対応を社会的価値に転換する取り組みで、こうした取り組みそのものが荏原グループの社会的評価を高め、ひいては企業価値の向上につながっていくものと考えております。

スライドの上段左は水害に対応する荏原レスキューという活動です。2023 年、福岡県久留米市の清掃活動をやってみて、最近は水害が頻発していることから、住宅における水害対応マニュアルを自主的に作成し、地方自治体や NPO、非営利団体に配布し、水害が発生したときの対応について改善していただけるように貢献しています。

また、以前から首都圏外郭放水路では、豪雨の際、荏原の巨大なポンプが活躍し、地域を水害から守ることが行われているとともに、実際に近年のような豪雨災害が発生した場合には、排水ポンプを搭載したポンプ車を出動させ、被災地の復旧に貢献しています。

下の 2 つは、持続可能な社会への貢献の例です。温暖化係数の高い排ガスの処理装置を半導体メーカーに提供し、温室効果ガスの削減に貢献する、これは当社独自の貢献ということで、先ほどご紹介したところです。

また、当社のプラント技術を活用して、廃プラスチックの処理、再資源化も進めようとしております。

リスクへの守りの対応を行うだけではなく、リスクからの回復に対して積極的に対応していくことを通じ、荏原グループが社会課題に立ち向かい、社会に貢献していくことを目指したいと考えています。こうした取り組みが、荏原グループ自身のさらなる発展にもつながっていくと信じています。

私からは、以上です。

大﨑：続いて、独立社外取締役、取締役会議長の大枝から、サステナビリティ経営を推進するコーポレート・ガバナンスについてご紹介します。



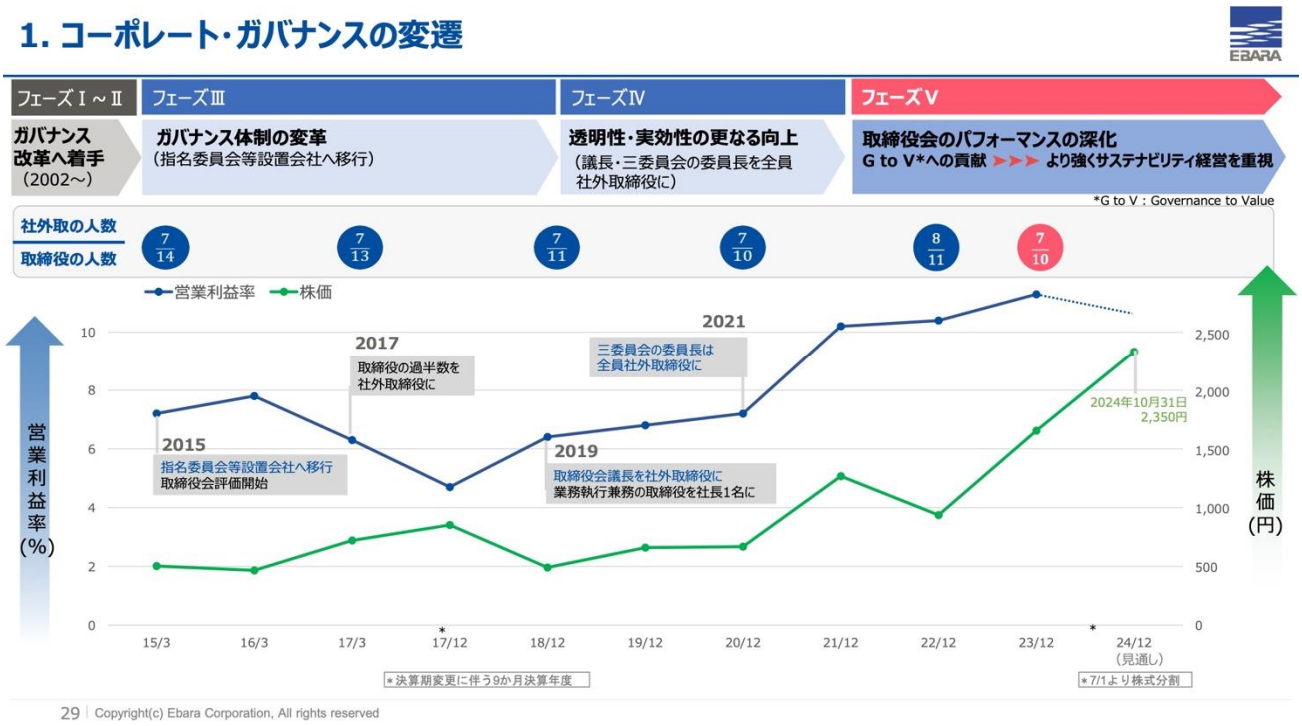
3. サステナビリティ経営を推進するコーポレート・ガバナンス

大枝 宏之
独立社外取締役　取締役会議長

Looking ahead, going beyond expectations
Ahead Beyond
28 | Copyright(c) Ebara Corporation, All rights reserved

大枝：荏原製作所の取締役会議長をしております、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、その後、指名委員会の委員長を 3 年間務め、2022 年 3 月から取締役会議長をしています。

本日は、ご参加いただき誠にありがとうございます。これから、当社のガバナンスについて説明いたします。



当社のガバナンス改革の変遷です。まずは、2008 年に独立社外取締役 2 人が初めて就任し、2015 年には指名委員会等設置会社に移行し、独立社外取締役が 7 人となりました。

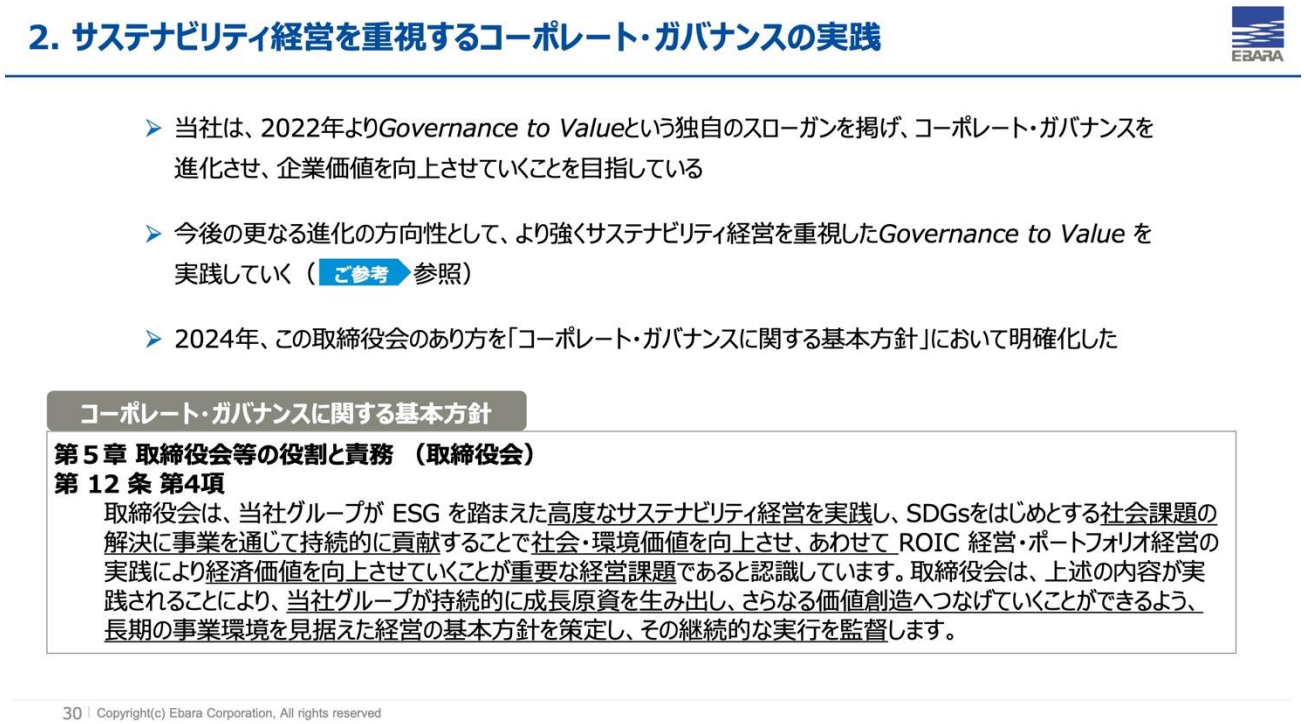
その後は、執行と監督を明確に分離するとの方針で、執行の取締役の数を減らし、現在は 10 人の取締役のうち、社外取締役が 7 人、執行の取締役は社長 1 人のみになりました。

このページでは、営業利益率の推移を青色の折れ線グラフで示しています。ガバナンス改革の進展に対応して収益も改善され、2021 年以降は 10%を超えるレベルに上昇しています。

また、緑色の折れ線グラフが当社の株価の推移で、収益の改善、ガバナンスの進化等に伴って、特に 2021 年以降は、基調としては右肩上がりで推移しています。

当社のガバナンス改革は今、フェーズⅤで、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 Governance to Value を目指しています。

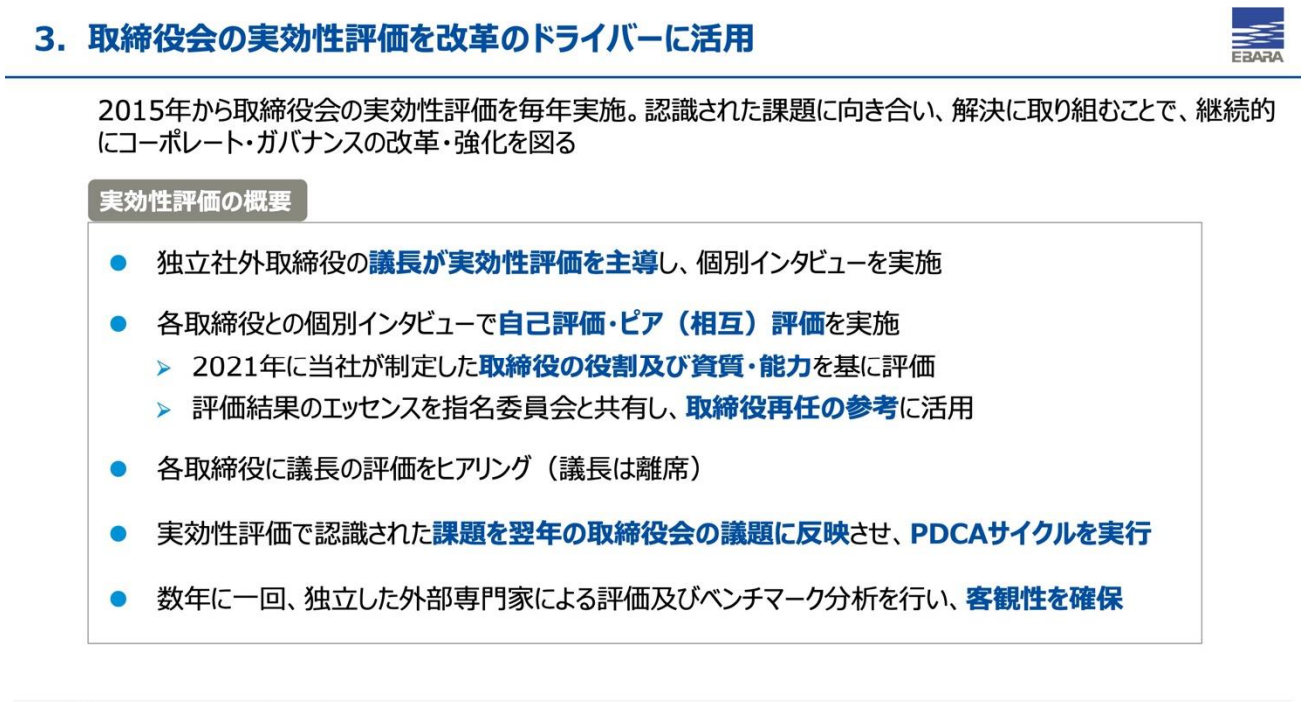
そして、次のページで説明しますように、今後は、より強くサステナビリティ経営を重視してまいります。



当社は、2022 年より Governance to Value という独自のスローガンを掲げ、コーポレート・ガバナンスを進化させ、企業価値を向上させていくことを目指しています。

今後は、Governance to Value のさらなる進化の方向性として、より強くサステナビリティ経営を重視した Governance to Value を実践したいと考えています。

そのために、当社は本年 6 月にコーポレート・ガバナンスに関する基本方針を改定し、サステナビリティ経営重視の考え方を明確にしました。



続いて、当社が 2015 年から毎年行っている取締役会の実行性評価の内容および特徴について説明します。まずは、取締役会議長である私が、実効性評価を主導し、取締役全員に対して個別にインタビューを行います。

そして、これは当社の特徴と言えますが、各取締役との個別インタビューで自己評価を行うことに加え、相互評価、いわゆるピアレビューを行っています。その際、2021 年に当社が制定した取締役の役割および資質・能力をベースに、各取締役が取締役会に対してどのように貢献しているかを聞いています。そして、この評価結果のエッセンスを指名委員会と共有し、取締役再任の参考として活用しています。

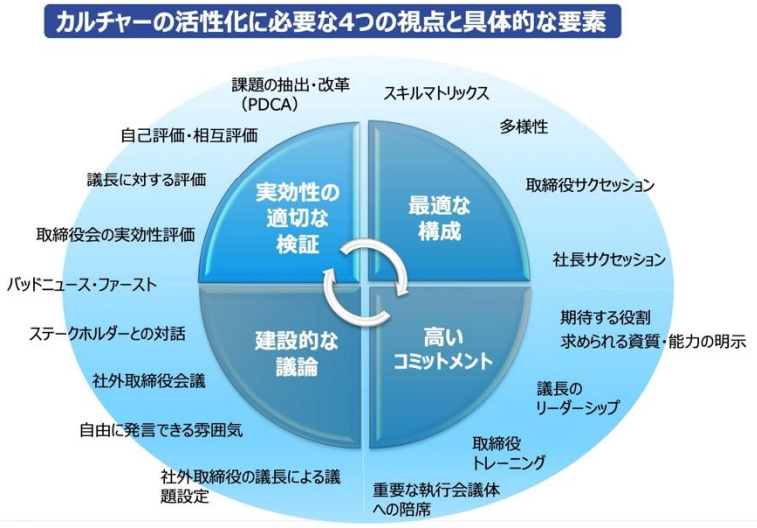
議長の評価については、実効性評価のときに各取締役から議長に対する評価をヒアリングし、最終的に取締役会で、翌年度も引き続きこの議長に任せていいかを決めています。いずれも議長が席を外した状態で行っています。

実効性評価で認識された課題を取締役会で議論して取りまとめ、その内容を開示した上で、翌年の取締役会の議題に反映させ、PDCA サイクルを実行しています。

また、実効性評価の客観性を確保するために、数年に一回は、議長に代わって独立した外部専門家によるインタビューおよび評価を行っています。

4. 更なる進化を目指す取締役会のカルチャー

取締役会は、更なる進化を続けるため、建設的な議論と評価を歓迎する健全で強いカルチャーを持ち、それを活性化させていく



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

ここまで、当社のガバナンス改革の変遷および具体的内容について説明してきました。最後に、なぜ当社の取締役会は長年にわたり常に改革、進化できたのか、そして、なぜ企業価値向上という実質的な成果につなげることができたのかをあらためて振り返ってみました。

そうすると、当社の取締役会には、建設的な議論と評価を歓迎する健全で強いカルチャーがあり、そのカルチャーが取締役会の改革を支える土壌、あるいは基盤になっていることに気が付きました。

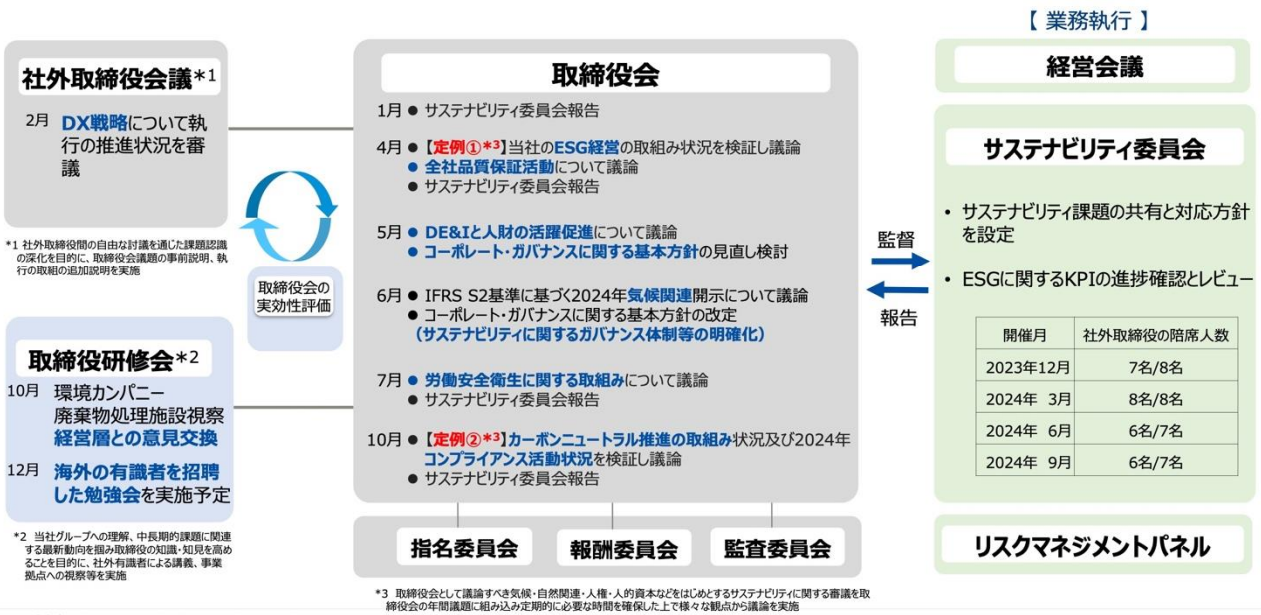
この図は、当社の取締役会のカルチャーを生み出し、そして今後さらに活性化させるために必要かつ重要な要素を洗い出し、それを 4 つの視点から整理したものです。4 つの視点とは、最適な構成、高いコミットメント、建設的な議論、実効性の適切な検証です。

なお、この図は、本日の ESG 説明会のために作成したものであり、初めて対外的に公開しました。皆様が当社の取締役会のカルチャーをご理解いただく一助となれば幸いです。

私としては、取締役会の基盤となるこのカルチャーを大切にしながら、今後、環境の変化等に的確に対応し、常にカルチャーを進化させてまいりたいと考えています。

以上で、私の説明を終わります。

ご参考 2024年 サステナビリティ関連のガバナンス体制・取組状況



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