



よくあるご質問 にお答えします

当社は、2015年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。
当社の取締役会についてよくある質問とその回答をまとめてみました。
株主総会に参加していただくにあたって、目を通していただくと
有意義な時間をお過ごしいただけるとおもいます。

1.当社のコーポレートガバナンスについて

指名委員会等設置会社について教えてください。



指名委員会等設置会社は会社の組織形態の一つで、その目的は、経営の監督と業務執行を明確に分離し、監督機能の強化と経営の迅速性を図ることです。取締役は業務執行を行わず、代わりに業務執行を行う執行役が置かれます。

指名委員会等設置会社では、「指名委員会」、「報酬委員会」、「監査委員会」の3委員会の設置が義務付けられ、各委員会は3人以上の取締役で構成され、委員の過半数は社外取締役である必要があります。

指名委員会は何を行うのですか？



一般的に、多くの企業では現社長が次の社長あるいは役員を選んできましたが、現社長の“好き嫌い”が強く影響し、会社にとって最適な人物を選ぶことができているのか疑問視されてきました。そこで、社外の取締役が入った指名委員会を設けて、指名委員会が内輪のしがらみに左右されず、最適な人物を公平性・透明性を持って選ぶという仕組みを採用する会社が増えてきています。

当社では、メンバーに社長を含めず、過半数の社

外取締役で構成される指名委員会を設け、複数の候補者から次期社長として最適な人材を選ぶ仕組みと、万一選んだ社長のパフォーマンスが不十分な場合に社長交代を審議する基準を整えました。そして、持続的に最適な人材が社長を担うためには、計画的に将来の社長候補者を育てていく仕組みが必要と考え、指名委員会では、2018年度の活動で中期的な候補者の育成・選定プログラムを作り、実行を開始しました。

報酬委員会は何を行うのですか？



一般的に、役員の報酬は社長を含む執行を担う役員が決定する企業が多く、社長の報酬を社長自身が決めるのは“お手盛り”ではないかという批判がありました。2010年からは、1億円以上の報酬を得た役員の氏名の開示が義務化されるなど、報酬の決定について公平性・透明性が求められてきています。そこで、社外の取締役を構成員とする報酬委員会を設けて、報酬委員会が役員の報酬を決定する会社が増えています。

当社では、メンバーの全員が社外取締役で構成

される報酬委員会を設け、役員の報酬方針を策定し、毎年の個々の役員の報酬を決定しています。役員報酬制度は、当社の企業価値と役員のモチベーションの向上を目指して、果敢な挑戦を促すとともに、その貢献・業績にふさわしい報酬で報いるための仕組みとすることが重要です。報酬委員会では、より効果的な報酬制度の設計・運営に取り組んでおり、2018年3月には新しい長期インセンティブとして譲渡制限付株式報酬制度並びに業績連動型株式報酬制度を導入しました。

監査委員会は何を行うのですか？



一般的に、監査役会を設けて、法的には役員ではあるものの取締役ではない監査役が監査を実施し、取締役会に参加する会社（監査役会設置会社）が多くを占めています。

指名委員会等設置会社における監査委員会の役割は従来の監査役会と本質的な違いはありませんが、監査役が取締役会において意見を述べるにとどまるのに対して、監査委員会の委員は取締役とし

て取締役会の採決に参加しますので、その責任範囲の広さと緊張感の高さがより有効な監査活動に繋がっています。当社では、過半数の社外取締役に構成される監査委員会を設け、当社と子会社の役員又は従業員が法令・社内規程を適正に守っているかの監査をするとともに、会社が中長期の経営計画に従って公正妥当かつ効率的に業務を行っているかを監視し、検証を行っています。

社外取締役の役割について教えてください。



一般的に、日本企業においては十分な攻めの経営が行われてこなかったのではないかと考えられています。その原因の一つに、内部昇格者が取締役会メンバーの大半を占めており、自由闊達な議論が行われず、社内慣習的に処理され、本質的な問題解決が図られてこなかったのではないかという指摘があります。そこで最近では、社内のしがらみや慣習に縛られない外部の人間を取締役会の中に複数参加させ、取締役会において活発な議論を行い、適切な意思決定に向けて取締役会に経営者の背中を押させようという流れに変わってきました。

これが社外取締役の重要な役割ということになります。

当社では、2008年より社外取締役を導入し、2015年の指名委員会等設置会社への移行後は、全取締役の過半数を社外取締役が占める体制としてきました。そして、この度の株主総会終結後には社外取締役の比率がより一層高まり、10名中7名を社外取締役が占める体制となる予定ですので、当社の取締役会はさらに透明性・公正性の高い監督機能を発揮することができると考えています。

どのような人を社外取締役に選ぶのですか？



一般的に、社外取締役については、会社のことをよく知らないのに任せて大丈夫なのか、という心配がよく聞かれますが、これは正反対です。前述のとおり、社外取締役の役割は、社内のしがらみや慣習に縛られず物申すことですから、むしろ会社の内部事情をよく知らないことが重要です。

社外取締役としては、事業経営の観点から高い見識と豊かな経験を有しているものの、その会社の内

部事情はよく知らず、利害関係もないという人が最適です。そうであればこそ、経営に関して客観的な意見を述べることが可能となり、透明性が高まります。

当社では、このような社外取締役を選ぶための基準を設け、独立性を確認しています。

各候補者の詳細は、株主総会招集通知の第2号議案をご確認ください。

2. 前回の株主総会での主な質疑応答

社外取締役がどのように荏原の経営に貢献しているのか教えてほしい。



いろいろな分野の経験・知識を有している社外取締役を多数入れることで、取締役会の中での議論が荏原の歴史や枠を離れ、客観的、普遍的、あるいは論理的に議論されるようになりました。世の中では、プレイヤーが監督することによる弊害が出ている企業

もありますが、当社では社外取締役を多数入れることでよりはっきりと監督と執行を分離することができます。また、社外取締役の経営への貢献については取締役会全体の実効性評価の一環として、第三者機関を入れ、毎年検証し、高い評価を確認しています。

女性の活用・活躍推進への取り組みとESGへの取り組み状況を教えてほしい。



女性の活躍推進として、2020年に女性基幹職比率7%を目標に、新入社員から中堅、基幹職(管理職)、執行役のそれぞれの階層に対して必要な教育や研修などを施し、キャリアアップのパイプラインを構築しています。

ESGへの取り組みとしては、8つの重要課題を特定し、それに対する対応方針、KPI(重要成果指標)を決定し取り組みを進め始めています。結果は、統合報告書などで開示していきたいと考えています。

精密・電子事業の今後の市況見通しと、それに対する荏原の対応を教えてほしい。



半導体市場の市況は踊り場にきていますが、IoTやAI、車の自動運転などは半導体がなければ成り立たず、精密・電子事業の装置及び機器の需要も2030年に向かって伸びていくと考えています。熊

本工場を増設し、藤沢工場でもドライ真空ポンプの自動化工場も建設中で、大きな需要の波が来た時に対応できるよう備えています。

3. 荏原の社会貢献活動について

荏原の社会貢献活動について教えてください。



荏原は創業以来、水と空気と環境に関わる製品を作り続けてきました。人々の生活に欠かすことのできない安全・安心な水を作り、それを運び、また、再生処理する仕事をしてきました。ビルの中で水を運ぶ設備では、もっと少ない電気で水を移動できないかを考え、製品の改良を行っています。生活ごみを燃やして、有益な資源を回収し、電気を発生させるごみ焼却施設を作っています。便利な生活に欠かすことのできない半導体製造の分野では、そこで発生する温室効果ガスの排出と処理に関わる設備を提供しています。このように荏原は地球環境を良くする事業活動を通して地球環境に寄り添っています。

また、荏原は学術・スポーツ及び文化に関わる公益事業を行う財団・NPO活動を積極的に支援すると同時に自らも生活の向上に役立つ技術或いは人々の健康増進につながるスポーツの普及

活動を事業の一環として行っています。このように荏原は事業で得た利益を社会に還元する活動を通して社会に寄り添っています。

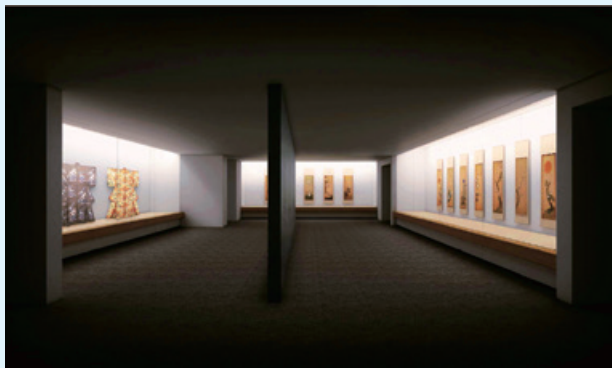
地球環境を良くするための事業活動と利益を社会に還元するための貢献活動は荏原で働く私たちの誇りであり、その誇りが荏原をもっと良い会社にしてさらに大きな貢献をしていきたいという私たちの思いから、今般策定した長期経営ビジョン「E-Vision2030」の戦略の1つとして「高度なESG経営の実践」を規定しました。

その「ESGのS(Society) 社会とのつながり」の一環として公益財団法人 荏原 畠山記念文化財団の支援をしています。財団は科学技術の研究、育英奨学による教育の支援等を通じた産業の興隆をはじめ、文化・芸術・茶道・スポーツの進展をめざして広く活動しています。

茶道は日本の文化的なアイデンティティであるとともに、当社の創業の精神「熱と誠」の源でもあります。荏原 畠山記念文化財団が運営する畠山記念館は、当社創業者の畠山一清が蒐集した主に茶の湯に関わる国宝6件及び重要文化財33件を含む約1,300件の美術工芸品を収蔵しています。茶の湯の美術館としては、日本有数であり、茶の湯文化の普及及び日本伝統文化の継承をしています。

畠山記念館は建物の老朽化対策と美術館としての質の向上を目的とした増改築のため2019年3月より休館となっています。2024年のリニューアル後は、規模を拡張し、更に地域社会活動に寄与する施設も備え、幅広い世代の方々に鑑賞・活用いただけるような運営が計画されています。

当社はその工事資金の寄付を通じて、更なる社会貢献を実現していきます。



畠山記念館リニューアル後の新館4階展示室イメージ



重要文化財 赤染茶碗
銘 雪峯 本阿弥光悦 作
江戸時代（17世紀）

～株主総会へぜひお越しください～

Looking ahead, going beyond expectations

Ahead ➤ *Beyond*

