

荏原グループは、創業の精神、企業理念、CSR方針から構成される「荏原らしさ」を当社グループのアイデンティティ／共有すべき価値観として定め、この「荏原らしさ」のもと、持続的な事業発展を通じた企業価値の向上および株主への利益還元を経営上最も重要な事項と位置付け、その実現のために、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

- 1) 当社は、株主の権利を尊重し、株主がその権利を適切に行うことができる環境の整備と株主の実質的な平等性の確保に取り組めます。
- 2) 当社は、顧客、取引先、従業員および地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な協働に努めます。また、これらのステークホルダーの権利・立場を尊重し、健全に業務を遂行する企業文化・風土を醸成していきます。
- 3) 当社は、会社情報の適切な開示を通じて、企業経営の透明性の確保に努めます。
- 4) 当社は、独立社外取締役が重要な役割を担い、かつ独立社外取締役を含む非業務執行取締役（執行役を兼務しない取締役）を中心とするガバナンス体制を構築します。当社は、経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用します。

- 5) 当社は、「IR基本方針」を定め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するように、株主・投資家との間で建設的な対話を行います。

ウェブサイトに「荏原製作所 コーポレートガバナンスに関する基本方針」を掲載しています。

コーポレートガバナンス体制一覧表

形態	指名委員会等設置会社
取締役会の議長	会長
取締役の人数	14名
うち社外取締役の人数	7名
取締役の任期	1年
取締役へのインセンティブ付与	業績連動型報酬制度 ストックオプション制度
独立役員の人数	7名
報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	有
監査法人	新日本有限責任監査法人

コーポレートガバナンス強化の取り組み

取締役会による経営の監督機能の強化と透明性の向上

取締役会を、独立社外取締役を含む非業務執行取締役中心の構成とすることにより、独立性・客観性の高い視点での監督を行える体制とするとともに、透明性の向上を図ります。

執行組織における業務執行権限の拡大と競争力の強化

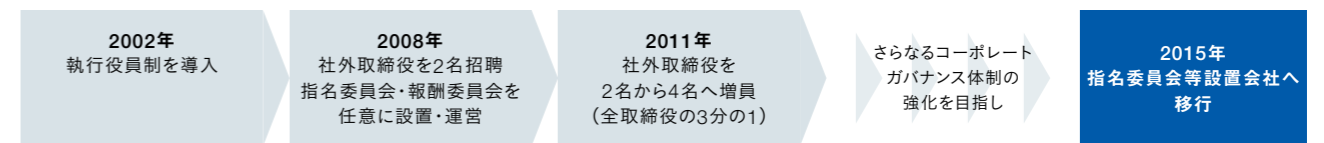
取締役会と執行組織の役割・責務をそれぞれ監督と業務

執行に明確に分離し、広範な業務執行権限を執行組織に委任することにより機動的な経営を推進します。

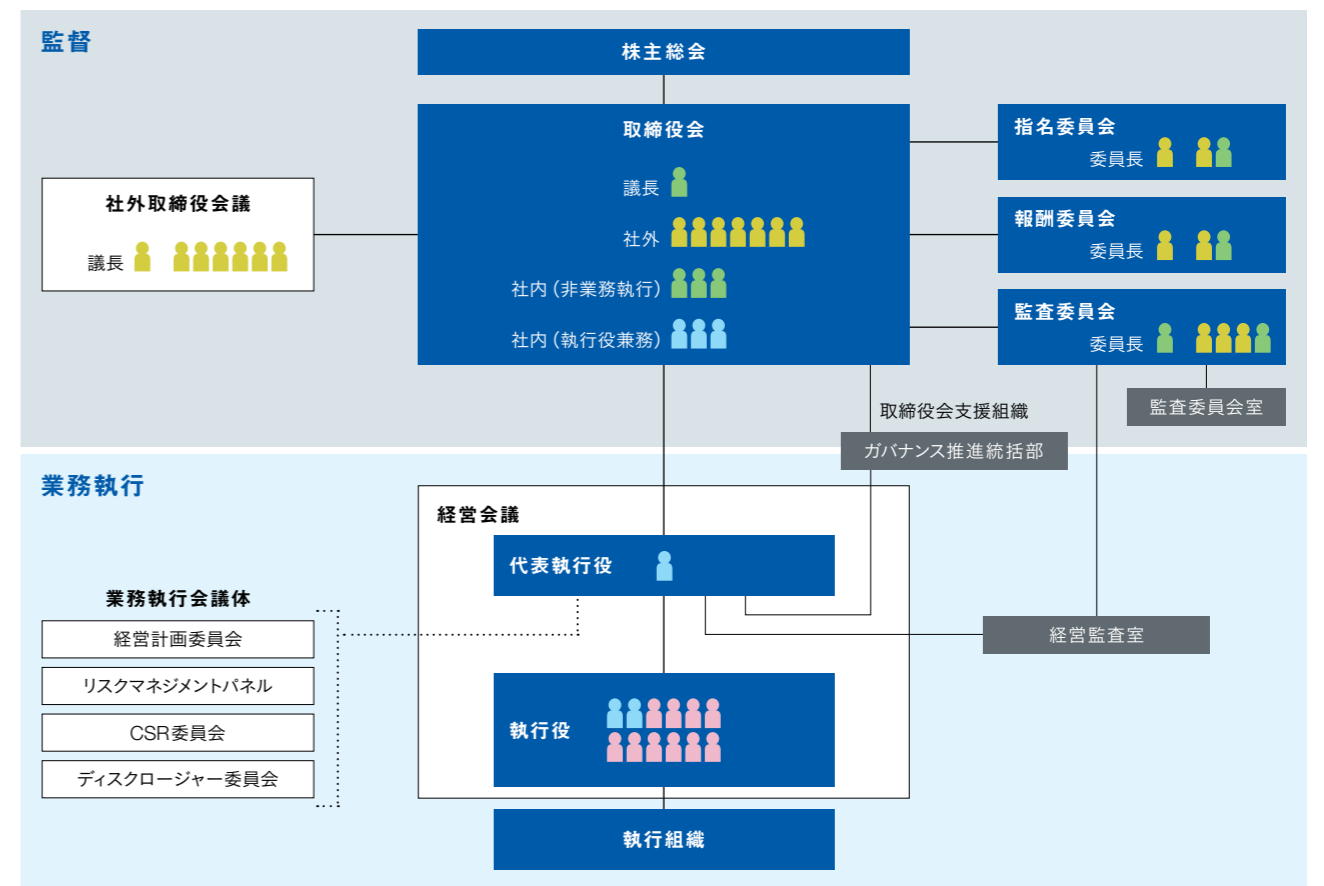
グローバルに理解されやすいコーポレートガバナンス体制の構築

海外売上高比率や外国人株主比率の上昇を背景として「グローバル視点からの理解しやすさ」が求められる中で、より明確で分かりやすいコーポレートガバナンス体制を構築します。

コーポレートガバナンス体制の変遷



コーポレートガバナンス模式図



社外取締役 社内取締役(非業務執行) 社内取締役(執行役兼務) 執行役

各機関の役割と構成

取締役会

取締役会は、「企業戦略などの大きな方向性を示すこと」、「業務執行における適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」および「独立した客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行うこと」の3点を主な役割としています。また、取締役会は、不祥事などのダウンサイドリスクを未然に防ぐための統制環境を整える観点（守りの姿勢）に加えて、アップサイドリスク（即ち事業機会）の逸失を防止するために経営陣が果敢な挑戦を行うことができるような環境を整える観点（攻めの姿勢）においてリーダーシップを発揮します。

取締役会は14名の取締役で構成され、そのうち7名が独立社外取締役（女性2名を含む）、4名が非業務執行の社内出身の取締役、3名が執行役を兼務する社内出身の取締役です。また、取締役会議長は、非業務執行取締役が務めます。

取締役会の議題および議案に関する資料は、取締役会における議論の充実を図るため、原則として取締役会の開催日に先立ってあらかじめ配付します。

三委員会

当社は、経営において監督と執行の明確な分離を実現するため、機関設計として「指名委員会等設置会社」を採用し、構成員の過半数を社外取締役で構成する指名、報酬、監査の三委員会を設置しています。

社外取締役会議

社外取締役がその責務を果たす上で必要な協議を自由に行う場として、社外取締役のみで構成される社外取締役会議を設置しています。互選により選定された筆頭社外取締役が議長を務めます。事業部門に関わる議題の場合、その事業に直接関わる現場で会議を開催します。

経営会議

代表執行役社長が意思決定をする上での審議機関として経営会議を設けています。経営会議は全執行役で構成されています。業務執行に関する重要事項については、毎月定期的に開催される経営会議において審議されます。

三委員会の役割と構成

	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
役割	取締役の選任および解任に関する議案の決定、執行役の選任および解任に関する取締役会への提言および役付取締役・役付執行役の選定および解任に関する取締役会への提言、代表執行役社長の承継プランの策定	取締役、執行役の個人別の報酬などに関する方針の決定、関係会社を含む役員報酬体系に関わる取締役会への提言	取締役、執行役、従業員が法的義務および社内規程を履行しているかの監査、経営の基本方針、経営計画に従った健全、公正妥当かつ効率的な業務執行の監視・検証
構成	社外取締役2名 非業務執行取締役1名	社外取締役2名 非業務執行取締役1名	社外取締役3名 非業務執行取締役2名

取締役会実効性評価

コーポレートガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、取締役会自身が取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示することとしています。

この度、2016年3月期における当社取締役会の実効性について、分析・評価を行いました。

分析・評価のプロセス

当社取締役会は、第三者機関の協力を得て、グローバルな基準に加えて先進的事例とされている国内3社および米国企業2社と当社とのガバナンス形態に関する比較分析（ベンチマーク分析）と、過去の取締役会での議論の内容を確認した上

で各取締役に対する質問項目を作成し、その回答結果の分析（質問票結果分析）を行い、社外取締役会議で十分な議論を行うとともに、2016年5月、6月の取締役会で取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

分析・評価結果の概要

当社取締役会は、ベンチマーク分析、質問票結果分析をもとに議論した結果、取締役会の実効性が十分に確保できていると評価しました。

一方、中長期の課題や投資家・株主との関係については、さらに議論を深める必要があること、また、議事の進行に関して改善の余地があることを認識しました。

役員独立性基準

当社は、東京証券取引所が定める独立性基準をもとに独自の独立性基準を設けています。

【当社の独立性基準】

社外取締役には当社との間で重大な利害関係がない独立性のある者を選定するものとします。「重大な利害関係がない独立性のある者」とは以下に掲げる事項のいずれにも該当しない者を言います。

- 1) 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件に該当しない、当社グループの内部従事者および内部出身者
- 2) 当社グループと重要な取引関係がある企業の取締役（社外取締役を除く）、監査役（社外監査役を除く）、執行役、執行役員又は業務を執行する社員に5年以内になったことのある者。「当社グループと重要な取引関係がある企業」とは以下のいずれかに該当するものを言います。
 - (1) 当社グループの過去3年間の連結売上高に対し1年度でも2%以上の売上を行った企業
 - (2) 当社グループの過去3年間の調達で1年度でも調達先企業において連結売上高の2%以上に該当した企業
 - (3) 当社グループの過去3年間の平均年度末借入残高が多い金融機関上位二行

- 3) 当社の大株主又はその利益を代表する者

具体的には、取締役候補者選定時から過去2年以内に発行済株式総数の10%以上を保有していた株主又はその利益を代表していた企業の取締役、執行役もしくは執行役員又は支配人その他の使用人
- 4) 当社グループに専門的サービスを提供している者

“専門的サービス”は、提供内容により以下の区分を行う。

 - (1) 公認会計士

過去5年以内に荏原グループの会計監査業務に直接従事していた者
 - (2) 弁護士、税理士、弁理士、司法書士又は経営コンサルタント

過去3年以内に荏原グループにサービス業務を提供し、年間1,000万円（税込）以上の報酬を得たことがある者
- 5) 当社グループから寄付、融資、債務保証を受けている、又は受けている営利団体に所属している者
- 6) 第1号および第2号のいずれかに該当する親族を二親等以内に有する者、又はそれ以外の親等でも該当する親族と同居している者
- 7) 当社グループから取締役又は監査役を受け入れている会社の取締役、監査役、執行役又は執行役員に現在就任している者

社外取締役メッセージ

真価が問われる社外取締役

荏原製作所が指名委員会等設置会社に移行して1年が経過しました。本年度はE-Plan2016の最終年度、また、次の中期経営計画策定の年です。

荏原のコーポレートガバナンスは、本年実施した取締役会の「実効性評価」によって、ほぼ全ての項目において欧米主要国の基準を満たしていることが確認できました。一方、取締役会がさらに中長期的な経営課題に審議の時間をかけることの重要性も確認されました。

昨年度から実施している社外取締役会議においても、中期経営計画の基本方針あるいは各カンパニーの成長戦略について十分な時間をかけることによって、取締役会の議論の質をさらに向上させていきます。一方、グローバルに事業展開している荏原グループにとって、過去の延長線上では把握しきれない不確実性も拡大しています。経営は、いよいよ前例踏襲の効かない「答えなき時代」に突入します。このような環境の中で社外取締役はどのような価値を提供できるのか、本年は社外取締役にとって真価の問われる1年、気を引き締めて臨む所存です。



筆頭社外取締役
(独立役員)

宇田 左近

報酬制度

取締役に対する報酬

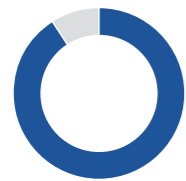
取締役に対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営理念および経営戦略に合致した執行役の業務の遂行を促し、また監督するため、各取締役の能力および経験、各委員会等における役割等を反映した報酬水準・報酬体系としています。

取締役の報酬は、基本報酬および中長期的な企業価値の向上を評価可能な株式報酬型ストックオプションで構成し、報酬委員会にて決定します。また、取締役会議長、筆頭社外取締役および各委員会委員長は、役割や責任の大きさおよびその職務の遂行に係る時間数などを踏まえた手当を支給しています。

報酬の組合せ（基本報酬：年次賞与：長期インセンティブ）は以下の通りです。

取締役の報酬体系

社外取締役



■ 基本報酬（非業績連動）	90.9%
■ 長期インセンティブ（非業績連動）	9.1%

社外取締役を除く執行役を兼務しない取締役



■ 基本報酬（業績連動）	14.3%
■ 基本報酬（非業績連動）	57.2%
■ 長期インセンティブ（業績連動）	7.1%
■ 長期インセンティブ（非業績連動）	21.4%

執行役に対する報酬

執行役に対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営理念および経営戦略に合致した業務執行を促し、また経営目標の達成を強く動機付けるため、短期および中期の業績に連動し、目標を達成した場合には当社の役員にふさわしい報酬水準を提供できる報酬制度としています。

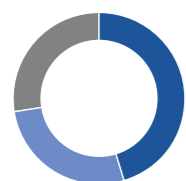
執行役の報酬は、代表執行役社長、執行役専務などの役位に応じた基本報酬、業績連動年次賞与および中期経営計画の業績達成条件が付された株式報酬型ストックオプションにて構成され、報酬委員会にて決定します。株式報酬型ストック

オプションは、権利行使しうる新株予約権の数と、中期経営計画において目標とする業績指標として掲げている連結投下資本利益率（ROIC）との間に相関を持たせています。執行役は、業務執行にあたって目標数値を達成した場合には基本報酬部分よりも業績に連動した報酬部分が大きくなるように設定しています。

報酬の組合せは以下の通りです。また、長期インセンティブは業績達成条件付きストックオプションとし、業績に対する責任が重い上位の役位ほど業績連動割合を高めるようにしています。

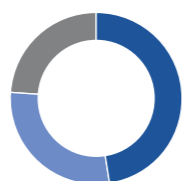
執行役の報酬体系

代表執行役社長



■ 基本報酬（非業績連動）	45.4%
■ 年次賞与	27.3%
■ 長期インセンティブ（業績連動）	27.3%

執行役専務



■ 基本報酬（非業績連動）	47.6%
■ 年次賞与	28.6%
■ 長期インセンティブ（業績連動）	23.8%

執行役（常務含む）



■ 基本報酬（非業績連動）	50.0%
■ 年次賞与	30.0%
■ 長期インセンティブ（業績連動）	20.0%

取締役および監査役の報酬等の額（2016年3月期）

役員区分	支給人数	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		
			基本報酬	賞与	ストックオプション
取締役	17名	336	266	—	69
うち社外取締役	8名	82	81	—	1
監査役	5名	20	20	—	—
うち社外監査役	3名	8	8	—	—
執行役	13名	533	236	198	98
合計	35名	889	523	198	168
うち社外役員	11名	90	89	—	1

(注)

1. 当社は、2015年6月24日付で監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しており、同日付で監査役5名は退任しています。
2. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。
3. ストックオプションは、新株予約権の公正価格を算定し、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
4. 取締役の基本報酬（業績連動）および執行役の賞与は、当事業年度の当社グループの業績・担当部門の業績並びに個人の業績評価に基づいて算定し、報酬委員会での審議を経て、個別の額を決定しています。

株式の政策保有および政策保有株式に係る議決権行使の基本方針

当社は、いわゆる政策保有株式の保有を最小限とすることを基本方針とします。株式の保有を通じ保有先との間で事業面・財務面等の関係が発展し、当社グループの企業価値向上に資すると合理的に判断される場合に限り、当該株式を政策的に保有することとしています。また、これらの政策保有株式については、その保有の合理性につき取締役会において定期的

に見直しを行い、合理性が薄れたものについては、売却等の手段により保有を随時解消する方針としています。

政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、保有先および当社グループの中長期的な企業価値向上に資するものであるか否かを総合的に勘案の上、賛否を判断します。

内部統制

内部統制については、荏原製作所ウェブサイト <http://www.ebara.co.jp/about/ir/Governance/governance/index.html> をご覧ください。

IR基本方針

当社グループは、株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築を経営の最重要事項の一つと位置付けています。投資判断に必要な企業情報を適切に提供するとともに、建設的対話を通じて企業価値向上に資するIR活動を実践し、信頼関係の継続的な深化に努めます。

当社グループのIR体制については、代表執行役社長を最高責任者として、社長の直轄部門であるIR担当部門が行うことを基本とします。また、必要に応じて取締役（社外取締役を含む）・執行役・その他経営幹部が株主・投資家の皆様と直接対話を行う機会を設定するものとします。

IR活動の取り組み状況

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算および第2四半期決算発表後に説明会を開催し、社長および各事業責任者が業績や経営戦略について説明しています。第1四半期および第3四半期決算発表後には電話会議形式で決算説明会を開催しています。また、工場見学会や個別の事業説明会を適宜開催しています。
海外投資家向けに定期的説明会を開催	証券会社が主催する説明会（カンファレンス）に国内外問わず参加しています。また、欧米を中心とした海外の機関投資家を個別に訪問して、業績や経営戦略について定期的に説明しています。
IRに関する部署（担当者）の設置	ガバナンス・IR室IRグループが担当しています。

コーポレートガバナンスの詳細については、ウェブサイトに掲載している「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。